

## Strategija dolgoročne proizvodnje premoga in izvedba procesa prestrukturiranja Premogovnika Velenje

### Strategy of the longterm coal production and the restructuring processes execution at Premogovnik Velenje

EVGEN DERVARIČ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Premogovnik Velenje d.d., Partizanska 78, 3320 Velenje, Slovenija;  
E-mail: evgen.dervaric@rlv.si

Received: July 26, 2007

Accepted: August 20, 2007

**Izvlček:** Rudarska in premogovniška dejavnost se v obdobju zadnjih petnajstih let v svetu in še posebej v Evropi sooča z obsežnimi procesi zapiranja in prestrukturiranja rudnikov in premogovnikov. Ta proces je zajel tudi Slovenijo, kjer se vsi rudniki in premogovniki zapirajo, dolgoročna proizvodnja premoga do leta 2040 se bo ohranjala le v Premogovniku Velenje. Premogovnik Velenje je pomemben steber Republike Slovenije za proizvodnjo električne energije v Termoelektrarni Šoštanj. V obdobju zadnjih petih let se intenzivno pripravlja na pogoje povsem liberaliziranega trga z električno energijo. Osnovno izhodišče za prilagajanje družbe na nastale spremembe je cenovna in kvalitativna konkurenčnost lignita in dolgoročno naravnano poslovanje podjetja z dobičkom. V Premogovniku Velenje smo se na obdobje, ki prihaja temeljito pripravili in izdelali »Razvojni načrt Premogovnika Velenje za obdobje 2006-2011 (2015)«. V prispevku želim predstaviti strateško načrtovanje, pripravo in izvedbo procesa prestrukturiranja rudarske dejavnosti v Premogovniku Velenje.

**Abstract:** For the last fifteen years all around the world and especially in Europe mining and coal mining branch is exposed to extensive processes of closing and restructuring mines and coal mines. And Slovenia is no exception in this process. All the mines are in the middle of the closing procedure except Premogovnik Velenje (The Velenje Coal-Mine) where a longterm production is to be continued up to 2040. The Velenje Coal-Mine is very important for Slovenia from the aspect of electric energy supply from Šoštanj Thermal Power Plant. Through the last five years period The Velenje Coal-Mine is intensive focused on new conditions on the market, especially on the opening of the electric energy market. Basic aspects of the company adaptation to the changes are price and quality competitive position and a long term profitable operation of the company. Recognizing the future situation

to be faced in the period to come The Velenje Coal-Mine prepared »Strategic Development Plan for The Velenje Coal-mine 2006-2011 (2015)«. So I would like to introduce strategic plans, preparing and execution of the restructuring processes in Velenje Coal-Mine.

**Ključne besede:** strategija, prestrukturiranje, poslanstvo, vizija, rudarstvo  
**Key words:** strategy, restructuring, mission, vision, mining

## Uvod

Delež premoga v energetske bilanci EU-25 znaša 19 %. Danes je EU že 50 % energetske odvisna, do leta 2030 pa se bo uvozna odvisnost povzpela na 70 %. Proizvodnja premoga v RS (Republiki Sloveniji) pada. Od rekordnih 6,8 milijona ton v začetku 80-tih let je proizvodnja padla na 4,5 milijona ton v letu 2006. Podobni, vendar še izrazitejši trendi se dogajajo tudi v EU (Evropski uniji). Zamenjava premoga z drugimi fosilnimi gorivi (predvidoma s plinom) bo v RS neizogibno poslabšala samozadostnost in povečala uvozno odvisnost tudi pri proizvodnji električne energije. Zaradi tega je tudi v bodoče potrebno ohraniti domačo proizvodnjo lignita in poiskati kompromis med izpolnjevanjem obvez po Kjotskem sporazumu in doseganju konkurenčnih pogojev poslovanja. Uporaba premoga je predvidena samo v Termoelektrarni Šoštanj.

Zmanjševanje proizvodnje domačega premoga bo pomenilo velik pritisk na ceno premoga. V okviru dopuščenih ukrepov evropske energetske zakonodaje (15 % možna zaščita domačih virov, prednostno dispečiranje) ter na podlagi Uredbe Sveta o državnih pomočeh v premogovništvu (EC No 1407/2002) bo treba zagotoviti ustrezno podporo za:

- ohranitev dostopa do potencialnih zalog za bodoče premogovne tehnologije,
- potrebno kadrovske socialno prestrukturiranje oziroma izvajanje zapiralnih del.

V razvojnem načrtu Premogovnika Velenje od leta 2005 do leta 2014 je predvideno, da bomo zagotavljali proizvodnjo premoga v višini, ki jo predvideva nacionalni energetske program oziroma po potrebah iz letnih energetske bilanc RS. V letu 2006 smo za zanesljivo oskrbo Slovenije z električno energijo dosegli proizvodnjo 3,94 milijone ton lignita. To je znatno več, kot predvideva nacionalni energetske program. Trendi porabe električne energije pa tudi v prihodnje kažejo le navzgor.

Poslovanje PV (Premogovnik Velenje) temelji na dveh stebrih. Prvi je proces pridobivanja premoga, kjer bomo s stalnimi racionalizacijami poslovanja zmanjšali obseg jame in število zaposlenih iz 1812 v letu 2006 na 1400 do konca leta 2010. Ob tem bo potrebno zapreti del odkopnega polja jame Škale. Stroški zapiranja jame Škale bodo znašali 27 mio EURO. Drugi steber pa predstavlja kadrovske prestrukturiranje matičnega podjetja in hčerinskih družb. V odvisnih družbah je zaposlenih 1370 delavcev. Osnovni cilj vseh družb je

postopno zmanjševanje kapitalske in poslovne odvisnosti od matičnega podjetja. V vseh primerih iščemo za nadaljnjo rast in razvoj odvisnih družb poslovne partnerje z jasno poslovno vizijo in investicijskim potencialom.

Proizvodnjo lignita v Velenju je mogoče zagotoviti z dolgoročnim povezovanjem poslov pridobivanja lignita in proizvodnje električne energije na temelju približevanja konkurenčni ceni 2,25 EURA/GJ do leta 2011, kar zagotavlja zanesljivo delo premogovnika ter optimalno proizvodnjo električne energije (dolgoročna desetletna pogodba o proizvodnji lignita).

#### **IZHODIŠČA PRI IZDELAVI RAZVOJNEGA NAČRTA**

#### **Proizvodnjo lignita v Velenju lahko zagotovimo:**

- z dolgoročnim povezovanjem poslov pridobivanja lignita in proizvodnje električne energije na temelju cen, ki zagotavljajo zanesljivo delo premogovnika ter optimalno proizvodnjo električne energije,
- s pridobitvijo dodatnih finančnih sredstev za zapiranje jame Škale. Za del proizvedene električne energije iz velenjskega lignita lahko vlada RS uveljavi mehanizem prednostnega dispčiranja in s tem zagotavlja prodajo električne energije, proizvedene na podlagi domačih virov do največ 15 % primarne energije za pokritje skupnih potreb po električni energiji v Sloveniji,
- z razvojno raziskovalnim delom na področju obstoječih ter novih tehnologij

- pridobivanja premoga,
- s kompetentnimi zaposlenimi.

#### **Strategija razvoja povezanih podjetij PV je usmerjena:**

- v zmanjševanje odvisnosti od interne trga (ciljno pod 20 % PV),
- v zmanjševanje kapitalske odvisnosti od PV, s privatizacijo vseh hčerinskih družb v letu 2007, z izjemo HTZ (največje hčerinsko invalidsko podjetje),
- v invalidskem podjetju HTZ je koncept razvoja usmerjen v izločanje programov, ki so tržno zanimivi in v racionalizacijo ter optimiranje programov, ki podpirajo proces premoga. V podporo konceptu razvoja, je v HTZ ustanovljen center za usposabljanje in izobraževanje ter zaposlovanje.

#### **Nova delovna mesta, zaradi zmanjševanja števila zaposlenih v osnovni dejavnosti in prezaposlovanja presežkov, bomo zagotovili:**

- z lastnimi sredstvi - ustanovitev naložbenega podjetja PV Invest d.o.o. z 12.4.2006,
- s strateškimi partnerji z jasno poslovno vizijo, trgom in investicijskim potencialom (delež PV: 30 % ali manj).

#### **PREDSTAVITEV PODJETJA**

Premogovnik Velenje je delniška družba, katere osnovna dejavnost je pridobivanje lignita. Premogovnik Velenje sestavljajo poleg matične družbe še družbe, v katerih ima obvladujoča družba na dan 1.1.2007 naslednje dolgoročne naložbe:

Premogovnik Velenje d.d. je povezana družba HSE (Holdinga Slovenske elek-



Slika 1. Premogovnik Velenje in odvisne družbe

Figure 1. The Velenje Coal Mine and Associated Enterprises

trarne). Po končanem procesu privatizacije odvisnih družb, bo PV imel dolgoročne naložbe v naslednjih družbah:

Cilj PV je ohranitev 100-odstotnega lastniškega deleža v podjetjih HTZ IP d.o.o., PV Invest d.o.o. ter v Jama Škale v zapiranju d.o.o. V vseh ostalih odvisnih družbah želimo ohraniti kontrolni delež oziroma 26 % lastniški delež.

#### POS LANSTVO PODJETJA

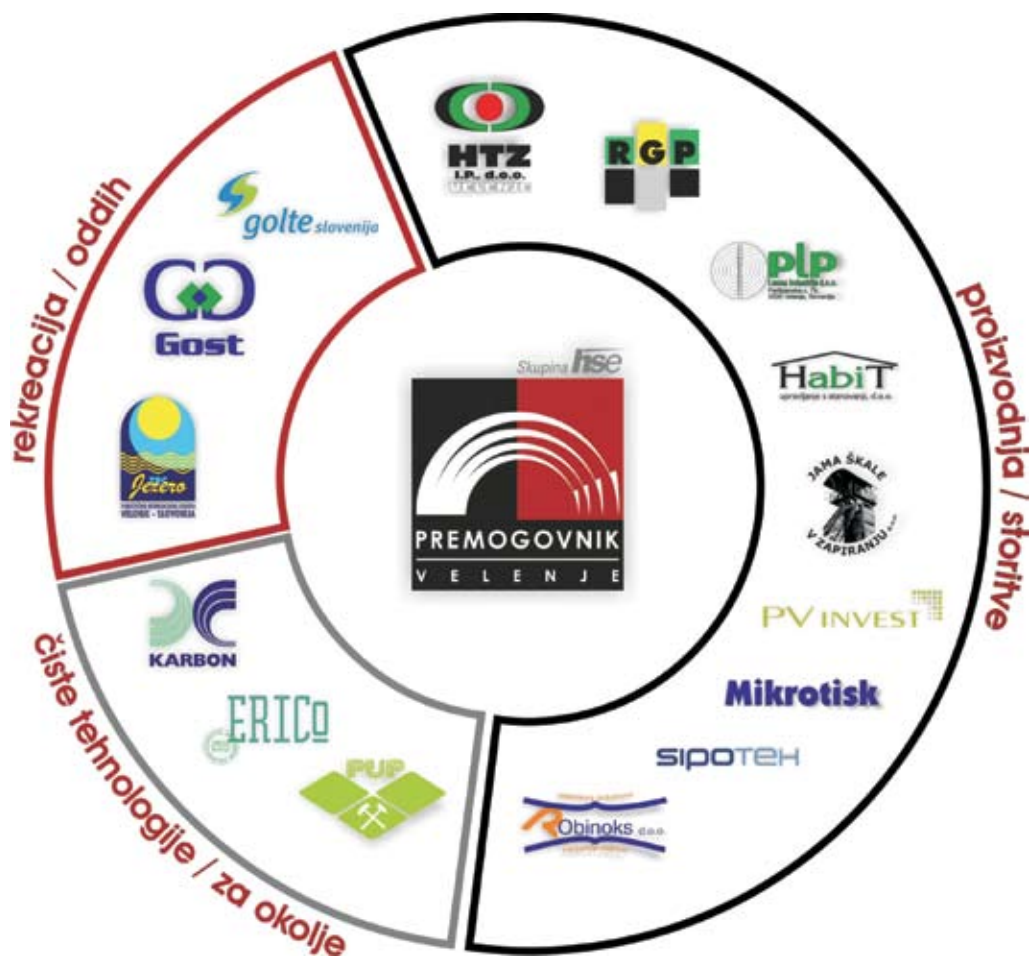
Poslanstvo podjetja predstavljajo naslednja izhodišča:

- proizvodnja lignita, s katero bo zagotavljalo nemoteno oskrbo z električno energijo v slovenskem prostoru,
- omogočati tehnično in ekonomsko sprejemljivo poslovanje Premogovnika Velenje,

- zaposlenim zagotavljati največjo stopnjo varnosti in humanosti pri izvajanju delovnega procesa,
- zagotavljati učinkovito reševanje okoljskih problemov, ki nastajajo kot posledica pridobivanja lignita,
- izvajati kadrovsko socialno prestrukturiranje poslovnega sistema, s ciljem ohranjanja sedanjih delovnih mest in ustanavljanja novih.

#### VIZIJA PODJETJA

- Proizvodnja premoga po Dolgoročni pogodbi o nakupu premoga, zakupu moči in nakupu električne energije, podpisane med HSE, TEŠ (Termoelektrarna Šoštanj) in PV (2005 - 2014), v višini 38.500 TJ/leto do leta 2014 (scenarij za naslednje desetletno obdobje 38.500 TJ /leto  $\pm$  5 %) in najmanj 30.000 TJ /leto po letu 2014 (skladno s



Slika 2. Premogovnik Velenje in odvisne družbe - po privatizaciji

Figure 2. The Velenje Coal Mine and Associated Enterprises after Privatization

- programom razvoja TEŠ).
- Racionalizacija procesa pridobivanja premoga oziroma zmanjšanje obsega jamskih objektov.
- Intenzivno prestrukturiranje Premogovnika Velenje - ohranjanje obstoječih in ustanavljanje novih delovnih mest; postopno zniževanje števila zaposlenih pri procesu premoga in izločanje vseh dejavnosti, ki ne podpirajo osnovne proizvodnje lignita.

### VREDNOTE

Vrednote, ki jih bomo spoštovali pri svojem delu, so:

- varnost, humanost in zdravje zaposlenih v procesu dela,
- učinkovitost, gospodarnost in uspešnost pri opravljanju dela,
- odgovoren odnos do naravnega in

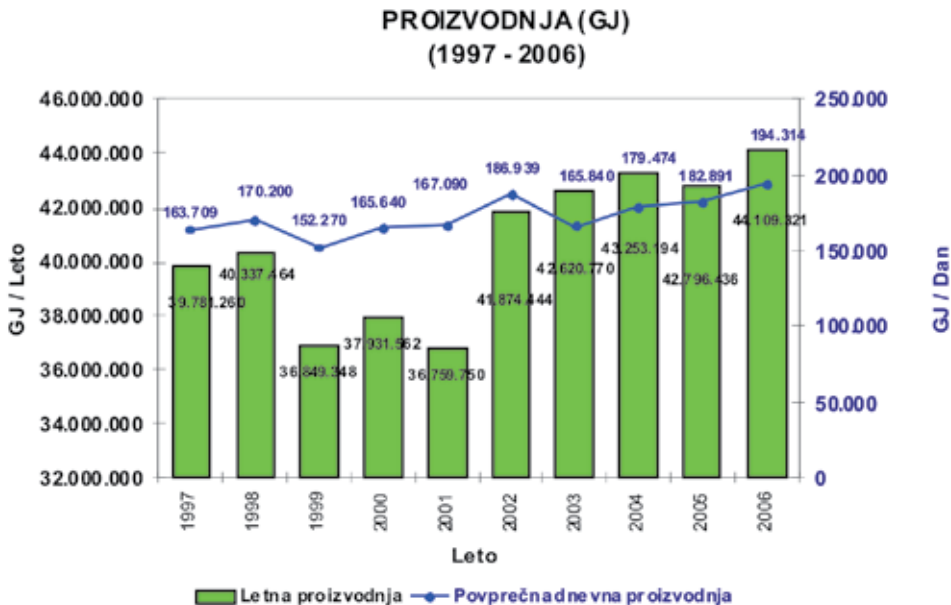
družbenega okolja,

- znanje, strokovnost, inovativnost,
- skrb za zaposlene in razvoj njihovih potencialov.

### MERILA UČINKOVITOSTI, GOSPODARNOSTI IN USPEŠNOSTI

Merila za ugotavljanje doseganja ciljev uspešnosti pri izvajanju poslanstva in vizije podjetja na podlagi razvojnih projektov bodo temeljila na:

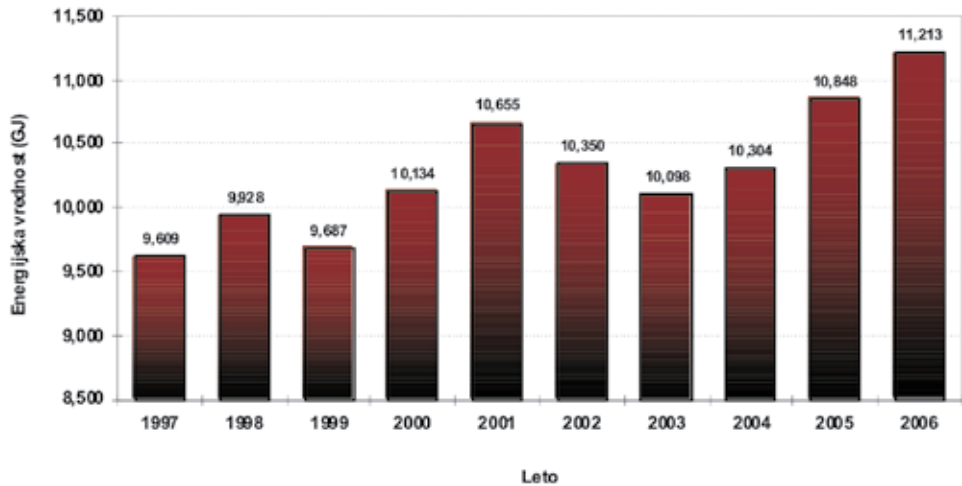
- produktivnosti,
- spremljanju delovne uspešnosti obratov, enot in posameznikov,
- dobičku,
- odnosu do okolja,
- zadovoljstvu kupca,
- zadovoljstvu zaposlenih,
- učinkoviti rabi razpoložljivih resursov.



Slika 3. Proizvodnja (GJ)

Figure 3. Production (GJ)

**POVPREČNA ENERGIJSKA VREDNOST PREMOGA  
(1997 - 2006)**



**Slika 4.** Energijska vrednost premoga  
**Figure 4.** Calorific value of the coal

#### ANALIZA STANJA

Pomembnejše ugotovitve pri analizi stanja so:

- glavna dejavnost družbe je pridobivanje premoga,
- poslovanje podjetja je bilo v letu 2006 uspešno v smislu izpolnjevanja poslanstva, vizije in strateških ciljev, ki od nas zahtevajo racionalizacijo poslovanja. Podjetje je v letu 2006 poslovalo z dobičkom,
- verificiran je bil dolgoročni načrt odkopavanja velenjskega odkopnega polja glede na investicijo v blok 6 v TEŠ, ki omogoča odkopavanje do leta 2040 (prej do leta 2025),
- v obdobju zadnjih petih let je bila z izboljšanjem tehnoloških procesov pridobivanja premoga znatno povečana njegova kurilna vrednost (več kot 10 %) in s tem ob relativno enaki letni količinski proizvodnji tudi večja energetska vrednost proizvodnje (grafi na slikah 3 in 4),
- nakup sodobne odkopne opreme (povečana varnost zaposlenih, izboljšanje delovnega okolja in večja produktivnost odkopne fronte),
- uvedba frekvenčno reguliranih pogonov v procesu odvoza premoga iz jame (enakomerne obremenitve transportnih sredstev povečujejo zanesljivost obratovanja),
- uvedli smo nov informacijski sistem MFG/PRO,
- pridobili smo standarda OHSAS (varnost pri delu) in USP S-10 (učee se podjetje),
- prodaja premoga v letu 2006 predstavlja 88,2 % vseh prihodkov, ostala realizacija (prihodki iz prodaje, financiranja, izredni prihodki) pa 11,8 %,
  - TEŠ porabi 96,3 % premoga za proi-

zvodnjo elektrike ter 3,7 % premoga za pridobivanje toplote,

- PV zagotavlja dobro četrtno proizvedene električne energije v Sloveniji,
- družba sproti prilagaja svojo organiziranost,
- večina stalnih sredstev podpira glavno dejavnost družbe, to je pridobivanje premoga,
- imamo velik intelektualni kapital in razvite sisteme za njegovo upravljanje.

## ANALIZA OKOLJA

Ugotovitve pri analizi okolja lahko strnemo v naslednjem:

- Posebnost trga energetskega premoga je, da države proizvajalke (razen Indonezije, Južne Afrike, Rusije, Poljske, Avstralije, Kanade, Kitajske, Kolumbije, ZDA, Venezuele) porabijo ves domači premog za proizvodnjo električne energije. Dodatno uvažajo in porabijo za proizvodnjo električne energije cca. 10 % celotne svetovne proizvodnje vseh vrst premoga.
- Cene premoga za proizvodnjo električne energije so v zadnjih desetih letih nihale v zelo širokem razponu. Značilna so nihanja v obliki sinusoide.
- V Sloveniji se letno porabi približno 13.000 GWh električne energije.
- Cena električne energije za posamezno kategorijo kupca je odvisna od namena uporabe in letne količine porabljene električne energije.
- Predvidevanja kažejo, da bo proizvodnja energetskega premoga v svetu naraščala. Na oblikovanje cen bodo še naprej vplivali ponudba in povpraševanje,

dogajanja na trgu ostalih fosilnih goriv, politične razmere v svetu in cene transportnih storitev.

- Premogu PV so konkurenčni vsi energetske primerni premogi, ki predstavljajo v TEŠ nižji strošek goriva kot premog iz PV. Gre za premoge z majhno vsebnostjo žvepla, ki so dražji, in tiste z večjo vsebnostjo žvepla, ki so cenejši. Uporaba tujih premogov je povezana z izgradnjo infrastrukture, potrebne za pretovarjanje, kar njihovo konkurenčnost zmanjšuje. Uvoz energetskega premoga je vezan na strategijo energetske politike Slovenije.
- TEŠ je edini porabnik energetskega premoga iz PV.

## SINTEZA

### Sprejeta pravila igre iz okolja

- Osnovna dejavnost se mora podrežati razmeram na liberaliziranem energetskem trgu v Sloveniji.

### Sprejeta interna pravila igre

- Osnovna dejavnost PV se ne bo spremenila in še naprej ostaja pridobivanje premoga.
- Proces pridobivanja premoga bomo optimirali in investicijska vlaganja usmerili v racionalnejšo in varnejšo proizvodnjo.
- PV bo v naslednjem obdobju nadaljeval z organiziranjem dela osnovne dejavnosti v HTZ.
- HTZ bo poleg programov osnovne dejavnosti in programov, ki osnovno dejavnost podpirajo (vzdrževanje opreme v jami), razvijal programe, v katere bo lahko produktivno zaposlil invalide.



- Razpoložljive vire v PV in HTZ bomo prerazporedili v spremljajoče dejavnosti, ki bodo sposobne delo pridobiti tudi izven poslovnega sistema (učinkovito je razmerje 20:80 v korist trga), jih organizirali v samostojna podjetja ter jih poskušali povezati s partnerji izven sistema.
- Povezane družbe PV bomo lastniško preoblikovali (z izjemo HTZ).
- Na trge bomo vstopali tudi prek vezanih poslov.
- Pridobili bomo potrebne licence in koncesije za izvajanje del in storitev.
- V letu 2006 smo pričeli s projektom Prenove organizacijskih procesov, s katerim bomo verificirali organizacijsko strukturo podjetja, zasedenost delovnih mest in opravil ter pretok dokumentov v družbi, s ciljem racionalizacije in poenostavitve vseh procesov.
- Dobre podjetniške zamisli bomo kapitalsko podprli.
- Uveljavili bomo organizacijsko kulturo, ki bo vzpodbujala podjetništvo, inovativnost in timsko delo.
- Razvijali bomo sisteme ravnanja z ljudmi pri delu, izobraževanje za delo, vodenje in razvoj kadrov, motiviranje in nagrajevanje, timsko delo, komuniciranje, letne pogovore, inovativnost, koncept učečega se podjetja.

### **SWOT analiza za program pridobivanja premoga**

PV zagotavlja premog, ki je edini domači fosilni vir energije in je namenjen izključno pretvorbi v električno in toplotno energijo v TEŠ. Velika prednost tovrstne proizvodnje je prilagodljivost in zanesljivost pri oskrbi. PV razpolaga z vsemi potrebnimi viri za dolgoročno pridobivanje

premoga. Strošek pridobivanja premoga se bo v prihodnjih 10 letih znižal za 15 %, kar predstavlja osnovo za njegovo konkurenčnost z drugimi energetskega vira. Slabost PV predstavlja neugodna struktura stroškov (visoki stalni stroški in visok delež stroška dela). Temeljno nevarnost za PV predstavlja sprememba zakonodaje (rudarski zakon, zakon o invalidskih podjetjih, energetskega zakon in nacionalni energetskega program), zahteve Kyoto protokola (CO<sub>2</sub> takse - toplogredni plini) in zapiranje jame Škale (zagotovitev sredstev). Precej odprtih vprašanj porajajo spremembe, ki jih bo prinesla liberalizacija energetskega trga v Sloveniji.

### **SWOT analiza za program prestrukturiranja**

PV ima postavljen koncept in strategijo prestrukturiranja. Prestrukturiranje oziroma zaposlovanje na nova delovna mesta želimo izpeljati že v aktivni fazi premovalnika in ne v fazi zapiranja le tega. V ta namen bo potrebno zagotoviti lastna sredstva in sredstva strateških poslovnih partnerjev. Osnovne slabosti PV so pretežno netržna usmerjenost, programski portfelji, ki temeljijo na osnovni dejavnosti, neugodna starostna in izobrazbena struktura zaposlenih. Programe, ki so organizirani v povezanih podjetjih, bo potrebno prestrukturirati, saj večinoma ne dosegajo ustrezne rasti in dodane vrednosti na zaposlenega. Osnovna priložnost za povezane družbe so investicijski projekti na avtocestah, železnicah, v energetiki in drugje. Priložnost predstavlja tudi razvoj informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, velik tržni potencial na turističnem področju v regiji ter čistih tehnologijah za okolje.

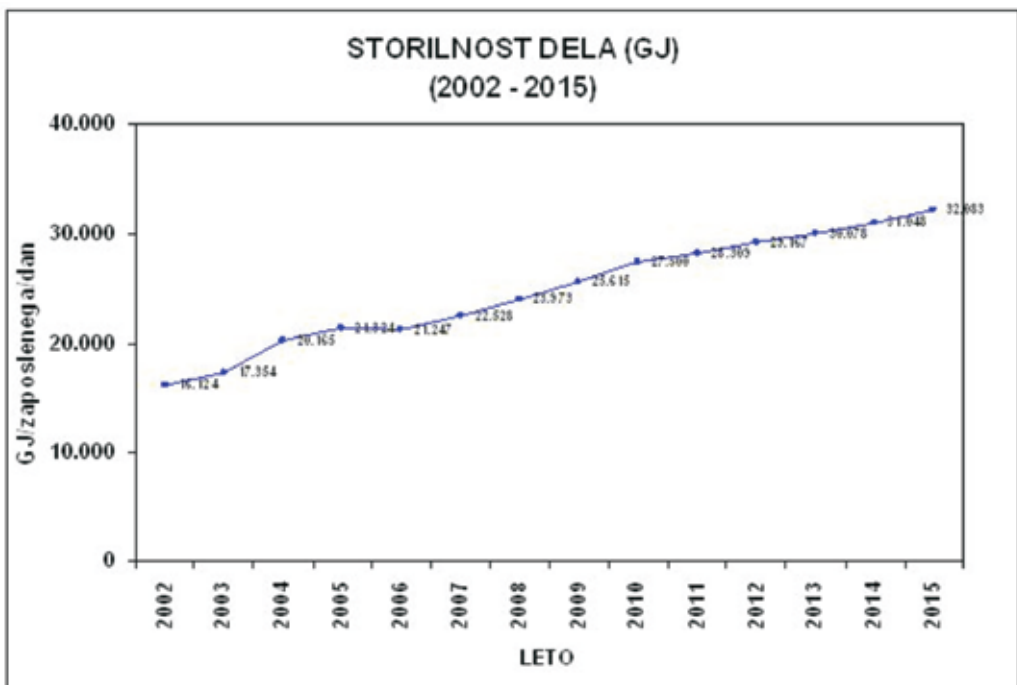
**CILJI, STRATEGIJE, VIRI IN ORGANIZIRANOST****Strateški cilji PS PV**

- racionalizacija procesa pridobivanja premoga,
- zagotavljanje varnosti in humanosti pri izvajanju delovnega procesa,
- reševanje okoljskih problemov,
- intenzivno prestrukturiranje povezanih podjetij in strokovnih služb Premogovnika Velenje ter ustanavljanje novih podjetij.

**Cilji programa pridobivanja premoga**

- proizvodnja in prodaja premoga skladno z 10-letno pogodbo,

- zmanjševati število zaposlenih skladno z rastjo produktivnosti 5,6 % letno (graf na sliki 5) v PV in HTZ,
- pridobiti sredstva za zapiranje Jame Škale v naslednjih letih,
- ohranjati trend zmanjševanja izgubljenih dni zaradi nesreč pri delu in odsotnosti z dela zaradi bolezni za 3 % na leto,
- zmanjšanje obsega del v delu eksploatacijskega območja, ki je izven vpliva neposrednega odkopavanja,
- prodaja rudarsko tehnološkega znanja, predvsem na tujih trgih bivše Jugoslavije in v povezavi z razvojnimi ambicijami HSE na teh in drugih trgih.

**Slika 5.** Storilnost dela**Figure 5.** Productiveness

## POTREBNI VIRI ZA DOSEGANJE CILJEV

### Kadri

Ob načrtovani proizvodnji smo pripravili kadrovski načrt za obdobje do leta 2015. Število zaposlenih se bo v obeh podjetjih znižalo za 5 % povprečno letno. Do leta 2010 poprečno letno 7,8 %, po tem letu pa za 3 %.

V naslednjih letih bo PV in HTZ predvidoma zapustilo 1460 delavcev:

- pogoj za starostno upokožitev v tem obdobju dosežejo 1304 delavci ali povprečno letno 145 delavcev,
- 160 delavcev bo omenjeni podjetji predvidoma zapustilo zaradi drugih vzrokov (sporazumne razveljavitve pogodb...),
- v obravnavanem obdobju bomo v PV potrebovali povprečno letno 36 novih delavcev, pri zaposlovanju pa težili k optimalni kadrovski strukturi,
- število zaposlenih PV ter HTZ bo določeno z letnim planom in bo odvisno od politike zaposlovanja v invalidskem podjetju, povezane z invalidsko zakonodajo.

### Potrebne naložbe

Načrtovane naložbe za proces pridobivanja premoga v naslednjem desetletnem obdobju so v jamske gradbene objekte in izrabljeno ter tehnološko zastarelo opremo. Poleg tega pa bo potrebno vlagati v opremo, ki bo omogočala racionalizacijo proizvodnje. Največja vlaganja bodo potrebna na področju opreme za odkope. V tem obdobju predvidevamo vlaganja med 5 mio EURO in 7 mio EURO letno. Pri opremi za izdelavo prostorov imamo najbolj tehnološko zastarelo in izrabljeno

opremo. Glede na to, da izdelava objektov pomeni stroškovno najzahtevnejši proces, bodo v naslednjem obdobju na tem segmentu potrebna intenzivna vlaganja v opremo za izdelavo prostorov in transport premoga iz pripravnih delovišč. V obdobju predvidevamo vlaganja med 1,5 mio EURO in 2,5 mio EURO letno. Oprema za transport in klasiranje ter drobljenje zahteva vlaganja v obnavljanje in s tem podaljševanje življenjske dobe naprav. V obdobju predvidevamo vlaganja med 2 mio EURO in 3 mio EURO letno. Pri opremi za infrastrukturo načrtujemo obnavljanje obstoječe opreme in vlaganja v nove razvode. V obdobju predvidevamo vlaganja med 1 mio EURO in 3 mio EURO letno. Na področju izgradnje jamskih objektov se v naslednjem desetletnem obdobju predvideva zmanjšan obseg del. Vrednost vlaganj v te objekte bo padla s 2,5 mio EURO na 0,7 mio EURO. Na področju opreme za transport materiala, ljudi in premoga načrtujemo obnavljanje iztrošene opreme in s tem zagotavljanje obratovalne zanesljivosti. V obdobju predvidevamo vlaganja med 0,5 mio EURO in 1,5 mio EURO letno. Na področju zunanjih gradbenih objektov ne načrtujemo večjih sanacijskih posegov na infrastrukturnih objektih. V obdobju predvidevamo zmanjšanje vlaganj. Na področju informatike, varnostno tehnološko informacijskega sistema, prenosa podatkov in obdelave informacij načrtujemo vlaganja v zamenjavo zastarele opreme, avtomatizacijo procesov in posodobitev omrežja. V obdobju predvidevamo vlaganja med 0,7 mio EURO in 1 mio EURO letno. Pri opremi za prezračevanje načrtujemo vlaganja v nove merilnike plinov in ventilatorjev za prezračevanje pripravnih delovišč. V obdobju predvidevamo vlaganja

med 0,4 mio EURO in 0,6 mio EURO letno.

### Naložbe v alternativne programe

Usmerjene bodo v ustanavljanje novih, tržno naravnanih podjetij z dolgoročno dobičkonosnostjo. Naložbe bodo izvedene s ciljem izločanja vseh dejavnosti, ki ne podpirajo procesa premoga. Pomembnejša naložba v letu 2008 bo investicija v sončno elektrarno z močjo 1 MW, ki bo prva sončna elektrarna v Sloveniji in v tem delu Evrope.

Cilji navedene naložbe so:

- uvedba novega tržnega programa v prestrukturiranje družbe HTZ,
- uporaba prostora, ki poveča vrednost (izkoriščanje degradiranih področij po rudarjenju),
- pridobitev dela sredstev iz EU skladov, iz programa Altener,
- prispevek k trajnostnemu razvoju,
- pridobitev kvot za emisije CO<sub>2</sub>.

### Razvojni projekti

V smislu racionalizacije procesa pridobivanja premoga smo pripravili razvojne projekte za tista delovna področja, ki nam bodo na osnovi izkušenj iz naše in tujih praks ter možnih sprememb in dopolnitev posameznih procesov in aktivnosti prinesla največje učinke pri realizaciji zastavljenih ciljev.

Razvojni projekti, na katerih temeljijo vse razvojno-raziskovalne aktivnosti, pokriva jo naslednja področja:

- varnost in zdravje pri delu,
- pridobivanje in transport premoga ter ekologijo delovnega okolja,
- optimizacija in avtomatizacija tran-

sporta premoga,

- transport in logistika,
- jamske proge,
- jamsko vrtnanje,
- elektro področje,
- čiste tehnologije uporabe premogov.

Glede na pričakovane učinke razvojnih projektov bomo za njihovo realizacijo namenili 0,5 mio EURO letno. Za hitrejšo in uspešnejšo realizacijo razvojnih projektov bomo zagotavljali lastna sredstva in še naprej iskali možne oblike sofinanciranja (javni razpisi, državne pomoči, mednarodna sredstva...).

### PROGNOZA DELOVANJA DRUŽBE PO LETU 2015

V Nacionalnem energetskega programu je lignit iz Velenja dolgoročno opredeljen vir za zagotavljanje nemotene oskrbe Republike Slovenije z električno energijo. Že v elaboratu: »Koncept odkopavanja od leta 2000 do leta 2025« št. elaborata 9/2000 – MJ smo potrdili, da lahko izkopljemo potrebne količine premoga za nemoteno obratovanje Termoelektrarne Šoštanj v okviru novih investicij in pričakovane dinamike obratovanja posameznih blokov. To potrjujejo tudi naslednji dokumenti:

- koncept izdelave glavnih prog od nivoja k. -44 do dna kadunje in odkopavanja premoga do leta 2025 v Premogovniku Velenje – št. elaborata 16/2003 MJ,
- poročilo o stanju zalog premoga na dan 31.12.2004 ter primerjava z odkopnimi zalogami iz dolgoročnih konceptov odkopavanja,
- dinamika odkopavanja z letno proizvodnjo 3 mio ton premoga po letu 2015

po veljavnih dolgoročnih konceptih odkopavanja v PV,

- dinamika odkopavanja z letno proizvodnjo 4 mio ton premoga.

Letna proizvodnja lignita bo po letu 2015 znašala najmanj 3 milijone ton oziroma glede na potrebe TEŠ. Za investicijski program bloka 6 bomo natančneje načrtovali postopno zmanjševanje proizvodnje PV po letu 2015 oziroma do konca eksploatacije velenjskega odkopnega polja.

#### SKLEPI

Analiza poslovnega sistema kaže veliko paleto programov. Razmerje med notranjim in zunanjim trgom pa se vsako leto povečuje v korist drugega. Za prodor na trg iščemo strateške partnerje z jasno poslovno vizijo, trgom in investicijskim potencialom. Program pridobivanja premoga bomo v naslednjih letih racionalizirali. S procesom prestrukturiranja in z ustanavljanjem novih delovnih mest želimo zmanjšati socialne in razvojne probleme v regiji. Eden izmed pogojev za uspešen in konkurenčen nastop na trgu je racionalno obnašanje posameznih subjektov znotraj poslovnega sistema. To bo mogoče doseči z optimalno izrabo resursov. Z integracijo sistemov razvoja kadrov je potrebno doseči, da bodo zaposleni motivirani za delo, izobraževanje, inovativnost in nove poslovne ideje, saj bomo le tako uspešno in dolgoročno konkurirali na trgu. Sestavni del razvojnega načrta je tudi reševanje okoljskih problemov in rudarskih škod ter realizacija programa zapiranja jame Škale. Z uspešno implementacijo razvojnega načrta bomo bistveno izboljšali svoj finančni

položaj in okrepili svojo vlogo pri dolgoročni energetske politiki v Sloveniji.

#### SUMMARY

#### **Strategy of the longterm coal production and the restructuring processes execution at Premogovnik Velenje**

The main purpose of this article is to introduce main strategic restructuring aspects of enterprises which are directly (coalmines) or indirectly (enterprises depending on coalmines) linked with coal mining. And according to that fact, we try to determine principal factors required for a successful execution of a restructuring process as well in enterprises focused on its basic activities (coal mining) as in enterprises which also appear in other branches, but remain tied connected to its basic activities or these enterprises were established through the process of coalmine supporting activities (depending companies) exclusion. Importance of the restructuring process exerts influence upon the whole area, relaying on coal mining activity. So (according to this fact) reconciliation of activities between the government – local community – coalmine is very important. Content of the article is conceived on this base.

Due to the fact of the crisis in coalmining in Europe, shown by decreasing production, number of employees, number of mines, it is important to find out which are the facts of achieving at least conditional competitive position or successful execution of the restructuring process and, as a result, to overcome the crisis. In case of subordinating enterprises the situation is

even more complicated. These enterprises act on other markets under hard competitive conditions. And to be competitive is priority. This way we try to find out what a positive praxis is to be and to point out important aspects for a successful restructuring process execution.

It is intended to analyse the conditions and the main restructuring aspects in Slovenian coalmining. Concerning to the aspects, Slovenian praxis is specific and indicates two possible directions of knowledge development in restructuring process of introvertil systems. And due to good results from the view of successful restructuring process, praxis executed in Velenje Coalmine is very important.

The paper represents the identification of main strategic aspects in restructuring process in coalmine enterprises and explanation of the restructuring process model. Formed model is to be based on positive coalmine restructuring process praxis all over the Europe (accentuation on Slovenia), on knowledge of mastering critical conditions in enterprises and identification of basic districts required for the execution of strategic changes in operation.

This report introduces the system of restructuring at Velenje Coal Mine, the biggest coal mine in Slovenia with yearly extraction about 4 million tonnes of lignite and where the production for next at least 35 years is foreseen.

For several years Velenje Coal Mine has

been preparing the strategy of the European Union electricity market liberalisation. The basic strategic goals have been pointed out with an important decision – to carry out these programs without violent interventions in achieving the reduction of employees.

Process of restructuring inside Velenje Coalmine is based on achieving four of the main strategic goals:

- organization and realization of technological process of coal extraction with intention to achieve the highest grade of productivity and the lowest possible coal price,
- the highest grade of safety and humanization of the working process,
- to solve the environment problems which may occur in future as a consequence of an extraction and electric supply,
- new working places as replacement for working places which might be cancelled as a consequence of restructuring.

It is very important that Velenje Coal Mine has complete support from unions and employees which take an active part in this process. The results are extremely positive and could be used as a restructuring model and as a good experience as well for subjects which are at the beginning of coal mine accommodation on new, extremely hard conditions for successful business.

## VIRI

- [1] 1., 2. in 3. Strateška konferenca skupine HSE za leti 2003, 2004 in 2005.
- [2] Coal in Europe. *Euracoal*. Brussels, 2005.
- [3] Coal Industry across Europe. *Euracoal*, 2003.
- [4] Council Regulation on State Aid to the Coal Industry ECN 1470/2002.
- [5] Dokumentacija in elaborati o razvoju odkopnih polj in odkopavanja premoga v jamah Premogovnika Velenje. Premogovnik Velenje, 2005.
- [6] Dolgoročna pogodba o nakupu premoga, zakupni moči in nakupu električne energije. Velenje, 2004.
- [7] Dolgoročni kadrovski plan Premogovnika Velenje.
- [8] Druga dokumentacija Premogovnika Velenje.
- [9] Ekonomski in makroekonomski vidiki dolgoročne pogodbe o nakupu in prodaji premoga za obdobje od 2004 do 2014. Ekonomski inštitut pravne fakultete v Ljubljani, 2004.
- [10] Elaborat o zapiranju jame Škale Premogovnika Velenje (2000) z rebalansi v letih 2002 in 2004.
- [11] Energetska bilanca Republike Slovenije za leto 2005. Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2005.
- [12] Energetski zakon – EZ. *Ur.l. RS, št. 79/1999 in 51/2004*.
- [13] Koncesijska pogodba št. 354-14-73/01 2002.
- [14] KtatAnnual Report 2005. European Association for Coal and Lignite.
- [15] Načrti Vlade RS na področju energetike. Ministrstvo za gospodarstvo RS, Direktorat za energijo, 2006.
- [16] Poročilo o stanju zalog premoga na dan 31. 12. 2004 ter primerjave z odkopnimi zalogami iz dolgoročnih konceptov odkopavanja. Premogovnik Velenje, 2005.
- [17] Poslovni načrt Premogovnika Velenje za leto 2007.
- [18] Poslovno poročilo Premogovnika Velenje za leto 2006.
- [19] Programi razvojnih projektov v Premogovniku Velenje.
- [20] Razvojni načrt družbe Premogovnik Velenje za obdobje 2001-2005/2010. Velenje, 2000.
- [21] Resolucija o Nacionalnem energetskem programu. *Ur.l. RS št. 57/2004*.
- [22] *Steam Coal Forecaster. Issue 36, McCloskey's*, 2004.
- [23] Strokovno mnenje - odločanje o odprodaji in nakupu družb hčera oziroma večinskih kapitalskih deležev ter prestrukturiranju lastniškega kapitala. Inštitut za gospodarsko pravo Maribor, 2005.
- [24] Transparentni postopek prodaje oziroma dokapitalizacije družbe hčere oziroma kapitalске naložbe zaradi restrukturiranja kapitala. Inštitut za gospodarsko pravo Maribor, 2005.
- [25] Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije. *Ur. l. RS, 61/2000 in Ur. l. RS št. 2/6-894/2005*.

