

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

STRATEGIJA PRESTRUKTURIRANJA PODJETJA RTH, d.o.o.

Ljubljana, december 2006

POLONA ZAVERL

IZJAVA

Študentka **Polona Zaverl** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Mateja Lahovnika** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.12.2006

Podpis: _____

KAZALO

	Stran
1. UVOD.....	1
2. OPREDELITEV POJMA PRESTRUKTURIRANJE PODJETIJ	2
3. SPLOŠNO STANJE PREMGOVNIŠTVA.....	9
3.1. Značilnosti rudarske panoge.....	9
3.2. Stanje premogovništva.....	10
4. PREDSTAVITEV PODJETJA RTH, d.o.o.....	12
4.1. Zgodovinski pregled.....	12
4.2. Ustanovitev podjetja RTH, d.o.o.....	13
4.3. Dejavnosti.....	14
4.4. Organiziranost podjetja.....	15
4.4.1. Oddelek za prestrukturiranje.....	16
4.5. Zapiranje Rudnika Trbovlje – Hrastnik, d.o.o.....	16
4.6. Zaposlenost v RTH, d.o.o.....	19
5. STRATEGIJA PRESTRUKTURIRANJA PODJETJA RTH, d.o.o.....	22
5.1. Prestrukturiranje podjetij v premogovništvu	22
5.2. Strategija prestrukturiranja podjetja RTH, d.o.o.....	24
5.2.1. Pasivne oblike.....	26
5.2.2. Aktivne oblike.....	27
5.2.3. Kapitalske oblike.....	30
5.2.4. Prostorske oblike.....	32
5.3. Analiza rezultatov prestrukturiranja podjetja RTH, d.o.o.....	34
6. SKLEP.....	39
LITERATURA.....	41
VIRI.....	44
PRILOGE	

1. UVOD

V današnjem času so spremembe edina stalnica, podjetja pa so v boju za ohranitev svojega konkurenčnega položaja nenehno v procesu prestrukturiranja. Turbolentno okolje jih sili v iskanje takšnih organizacijskih oblik in značilnosti, ki jim omogočajo ohranjanje ali povečevanje konkurenčnih prednosti. To pa lahko dosežejo s premišljenim in dobro pripravljenim prestrukturiranjem podjetja, ki je zelo kompleksen in specifičen ter težko obvladljiv proces. Pojem prestrukturiranje podjetij ter procesi, ki so povezani z njim, so opisani v drugem poglavju diplomskega dela.

Namen tega dela je ugotoviti značilnosti strateškega prestrukturiranja podjetja v premogovništvu, ki je zaradi svoje specifičnosti povsem drugačno kot druga podjetja v industriji. Pri proučevanju literature in člankov sem uporabila metode znanstvene deskripcije, študije primera, komparacije ter razčlenjevanja in povezovanja posameznih delov v celoto.

Slovensko rudarstvo, ki je imelo nekoč bogato in dolgo tradicijo, postopoma opušča dejavnosti pridobivanja različnih rudnih bogastev. Tako je tudi rudnike rjavega premoga v 90-ih letih zajela sprememba državnih energetskega planov, ki je imela za posledico koncentriranje proizvodnje premoga v rentabilnejših rudnikih ter pričetek zapiranja nerentabilnih rudnikov. Splošno stanje premogovništva je prikazano v tretjem poglavju.

V četrtem poglavju sem se osredotočila na podjetje Rudnik Trbovlje – Hrastnik, d.o.o., ki je bilo v preteklosti gonilo zasavskega gospodarskega razvoja. Neuspeh referendum za gradnjo Termoelektrarne Trbovlje 3 je vodil k sprejemu zakona o postopnem zapiranju RTH. V življenju podjetja in zaposlenih je pomenil ta zakon veliko prelomnico, s katero je dokaj jasno opredeljena nadaljnja usoda podjetja kot tudi regije. Spremembe okoliščin podjetja RTH so vodile k pripravi nove strategije podjetja, ki je osredotočena na postopno prestrukturiranje in zapiranje rudnika. V petem poglavju so, poleg posebnosti prestrukturiranja podjetij v premogovništvu, prikazani tudi konkretni postopki reševanja socialne problematike zaposlenih v RTH. V ta namen je bil pripravljen poseben kadrovske socialni program, ki pomeni iskanje poti in načinov za nadomestitev izgubljenih delovnih mest. Tako so nastala hčerinska podjetja, ki naj bi sčasoma postala samostojna in tržno usmerjena, razvijala nove dejavnosti ter hkrati zagotovila nova delovna mesta.

Na podlagi teoretičnih in empiričnih ugotovitev sem v zaključku strnila svoje misli in spoznanja o rudarstvu in premogovništvu. Skozi nastajanje tega dela sem spoznala številne dejavnike in okoliščine, ki so pripeljale do korenitih sprememb v rudarski panogi. V prihodnosti bodo imeli prednost cenovno in ekološko sprejemljivi energenti, ki so pridobljeni na rentabilen način. Po nacionalnem energetskega programu bo zamenjava premoga z drugimi fosilnimi gorivi (predvidoma s plinom) neizogibno poslabšala samozadostnost in povečala uvozno odvisnost Slovenije tudi pri proizvodnji električne energije.

2. OPREDELITEV POJMA PRESTRUKTURIRANJE PODJETIJ

Podjetje se mora s svojim delovanjem nenehno prilagajati spremembam, kar zahteva ustrezno fleksibilnost na vseh področjih. Če se podjetje na izzive okolja ne odziva z ustreznimi spremembami, se v podjetju pojavi kriza. Sprva se ta kriza dotakne posameznih poslovnih dejavnosti in se kaže v določenih anomalijah v poslovanju. V primeru, če se management razreševanja krize ne loti pravočasno, se ta pogloblja, s čimer nastane potreba po prestrukturiranju celotnega podjetja. Zato se mora vsako podjetje zavedati okolja in posledic njegovega delovanja, hkrati pa jih mora tudi predvidevati in se jim prilagajati z ustreznimi spremembami. Spremembe v podjetjih ločimo glede na vsebino in na obseg spremembe. Vsebina spremembe je vpliv, ki ga ima sprememba na poslovanje organizacije; obseg spremembe pa je določen s številom poslovnih dejavnosti, ki so vključene v proces spreminjanja. Iz Slike 1 je razvidno, da glede na vsebino sprememb razlikujemo strateške in operativne spremembe.

Slika 1: Vrste sprememb v podjetjih

VSEBINA SPREMEMBE	STRATEŠKA	OPTIMIRANJE POSLOVNIH PROCESOV	PRESTRUKTURIRANJE
	OPERATIVNA	OPTIMIRANJE POSLOVNIH DEJAVNOSTI	REORGANIZACIJA
		DELNA	CELOVITA
		OBSEG SPREMEMBE	

Vir: Možina et al., 2002, str. 851.

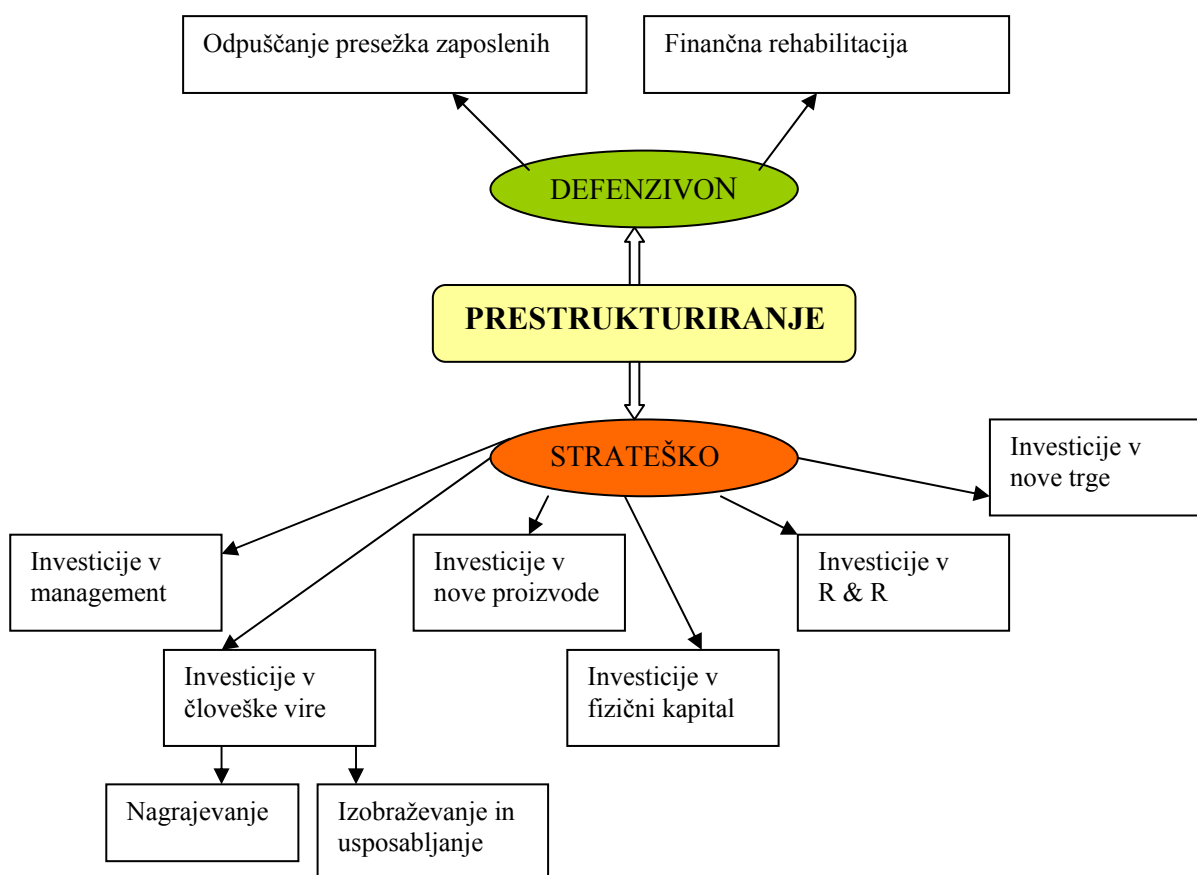
Strateške spremembe (med katere uvrščamo tudi prestrukturiranje) pomenijo korenite spremembe, ki imajo dolgoročen vpliv na obliko in usmeritev poslovanja podjetja. V primerjavi s strateškimi spremembami operativne spremembe dajejo rezultate že v razmeroma kratkem času, vendar pa ne povzročajo temeljnih preusmeritev, saj so omejene na optimiranje poslovnega sistema.

Prestrukturiranje je strateška sprememba organizacije, ki obsega celovit poslovni sistem (Možina et al., 2002, str. 852). Če določena struktura¹ podjetja ne ustreza razmeram, ki jih narekuje turbulentno okolje, je potrebno obstoječo strukturo spremeniti in postaviti novo. Ta proces, ki predstavlja prehod iz obstoječe strukture v novo in omogoča večjo uspešnost ter učinkovitost poslovanja podjetja, imenujemo prestrukturiranje.

¹ **Struktura** je celota, ki jo sestavljajo medsebojno povezani in odvisni elementi in je nujen predpogoj za delovanje podjetja; v primerjavi s procesi je statična (Dubrovski, 2000, str. 98).

Proces prestrukturiranja po Rolandu delimo na **defenzivno** in **strateško fazo** (Roland, 1996, str. 13). Za defenzivno fazo so značilni hitri ukrepi z namenom stabiliziranja kriznih razmer, zato je osredotočena na finančno stabiliziranje in zagotavljanje likvidnosti poslovanja. Pri prvi fazi gre za opuščanje nerentabilnih dejavnosti in opuščanje zaposlenih. Uspešna izpeljava prve faze zagotavlja kratkoročno preživetje podjetja, za uspešen izhod iz krize pa je potreben strateški preobrat oz. druga faza prestrukturiranja, ki je osredotočena na strateške vidike. Za dolgoročno preživetje in za doseganje konkurenčne prednosti² je zato ključna druga faza, ki obsega naložbe v fizični in v mehki kapital podjetja. Na osnovi Slike 2 lahko ugotovimo nujnost prisotnosti obeh faz.

Slika 2: Konceptualni model prestrukturiranja podjetij



Vir: Prašnikar et al., 1999, str. 254..

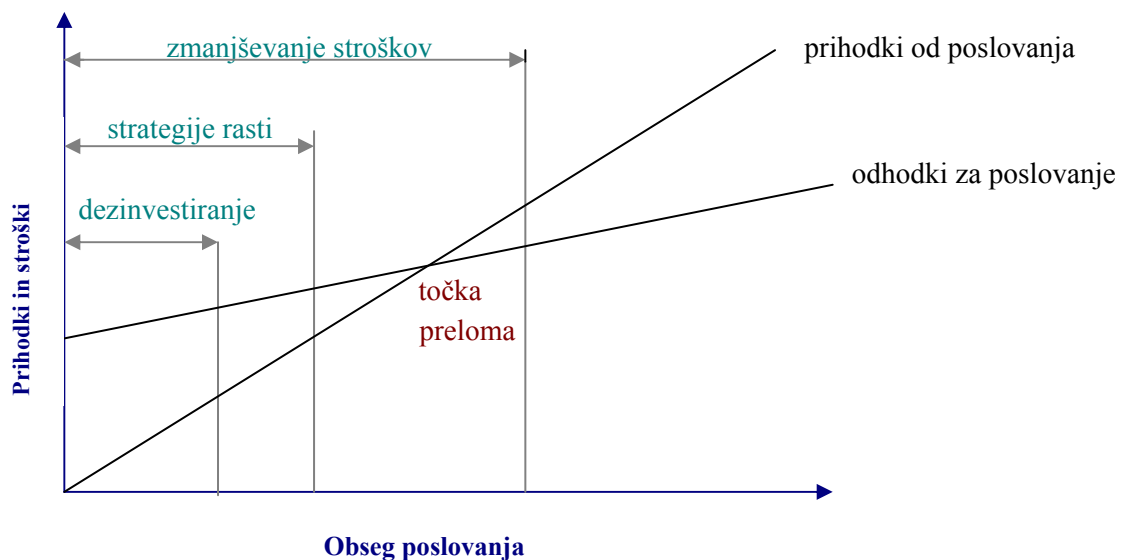
V začetku je nedvomno večji poudarek na izvajanju aktivnosti v okviru defenzivne faze, saj je poglavitno preživetje podjetja; pozneje pa postajajo prevladujoče aktivnosti v okviru procesa strateškega preobrata. Tako obsega druga faza poleg reorganizacije glede človeških virov še naložbe v management, raziskave in razvoj, nove proizvode in nove trge ter fizični kapital.

² **Konkurenčna prednost** je povezana s sposobnostjo podjetja ustvariti neko posebno "vrednost" (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te "vrednosti". Porter vidi osnovne izvore konkurenčne prednosti podjetja v stroškovnih prednostih ali v boljši diferenciaciji proizvoda/storitve (Pučko, 1999, str. 160).

Iz opredelitve faz prestrukturiranja izhaja delitev strategij³ prestrukturiranja na **defenzivne** in **strateške strategije**. Med defenzivne strategije uvrščamo strategijo zmanjševanja stroškov in strategijo zmanjševanja sredstev oz. naložb podjetja. Strategije strateškega prestrukturiranja pa temeljijo na aktivnostih, ki pripomorejo k povečanju prihodkov. Za uspešno celotno prestrukturiranje je potrebno najprej izvesti finančno prestrukturiranje podjetja, saj so običajno podjetja v finančni krizi prezadolžena. Podjetja navadno del obveznosti poplačajo, del odpišejo, del spremenijo v dolgoročne obveznosti, nekaj dolgoročnih obveznosti pa prek zamenjav spremenijo v lastniški kapital in s tem izkažejo takojšnje izboljšanje finančnega stanja. Pri tem gre za dokapitalizacijo, ki spremeni sestavo kapitala in povzroči nastanek izrednih prihodkov, to pa se pokaže kot izboljšana donosnost (Berk, 2004, str. 55).

Na izbiro strategije prestrukturiranja vpliva stopnja zaostrenosti razmer v podjetju, kar nazorno prikazuje Slika 3. Če je poslovanje podjetja zelo blizu točke preloma, lahko že zgolj uporaba strategije zmanjševanja stroškov poveča donosnost poslovanja. Če pa je podjetje v večjih težavah, so poleg teh ukrepov nujni tudi ukrepi ustvarjanja večjih prihodkov, dezinvestiranja in odprodaje nekaterih delov podjetja. V določenih primerih je za vzpostavitev stabilnega finančnega stanja nujna odprodaja nekaterih donosnejših delov podjetja. Z dezinvestiranjem stranskih dejavnosti si zagotovijo več maneverskega prostora in finančnih sredstev za ohranitev ključnih dejavnosti.

Slika 3: Uspešnost poslovanja in strategije prestrukturiranja



Vir: Slatter, 1984, str. 231; lastna priredba.

Na izbiro strategije pomembno vplivajo tudi vzroki krize, pogajalska moč in stališča posameznih interesnih skupin, usmerjenost preteklega poslovanja, dejavnost, v kateri se podjetje nahaja, in sestava stroškov. Pri tem pa ne smemo zanemariti pomena nadzora nad potekom prestrukturiranja in možnost usklajevanja oziroma popravnega ukrepanja.

³ **Strategija** je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje (Pučko, 1999, str. 173).

Analize množičnega prestrukturiranja ameriških podjetij v osemdesetih letih⁴ so pokazale, da je prenavljanje podjetja mnogo uspešnejše, če zajema vse pomembne vidike delovanja podjetja, kot pa če se loti le finančnih. Prestrukturiranje je bilo posledica poloma množičnega in neselektivnega spajanja in nakupovanja podjetij eno desetletje prej. Konglomerati so zaradi heterogenosti programov in slabega managementa večinoma slabo delovali. V Tabeli 1 so prikazani rezultati analize prestrukturiranja teh podjetij.

Tabela 1: Prestrukturiranje ameriških podjetij v osemdesetih letih

STANJE PRED PRESTRUKTURIRANJEM	DELEŽ USPEŠNIH PODJETIJ PO PRESTRUKTURIRANJU			
	Samo finančno prestrukturiranje		Vseobsežno prestrukturiranje	
	Omejeno	Obsežno	Omejeno	Obsežno
Uspešna podjetja	25 %	45 %	47 %	85 %
Šibka podjetja	0 %	7 %	31 %	54 %
Povprečje vseh podjetij	13 %	32 %	41 %	70 %

Vir: Tavčar, 2002, str. 360.

Če je šlo podjetju že prej slabo, je bilo omejeno finančno prestrukturiranje (dodatni krediti ipd.) čisto zapravljanje denarja. Tudi prej uspešnim podjetjem je samo finančno prestrukturiranje zaleglo precej manj kot vseobsežno, ki zajema poleg financ tudi različne programe in kadre. Iz tabele lahko ugotovimo, da je uspešnejše, če zajema vse zmožnosti podjetja in ne samo finančne. Za primere, ko obstoječi management ne more obvladati krize in popeljati podjetja v ponovno uspešnost, je nastala dejavnost najemnega managementa.

Za spremembe se mora management odločiti v pravem trenutku, le - te pa morajo biti pravilno izbrane, dovolj hitre in izdatne. Prezgodnje spremembe lahko namreč ostanejo premalo razumljive in zamrejo, prepozne pa ne zaležejo več (Tavčar, 2005, str. 118).

Običajno prestrukturiranja ni mogoče izvesti le na določenem posameznem področju, neodvisno od drugih. Tajnikar daje velik poudarek spremembi strukture lastnikov in ugotavlja, da je v velikih sistemih mogoče pogosto zaslediti zmotno prepričanje, da je potrebno najprej opraviti prestrukturiranje podjetja in šele nato lastninsko preoblikovanje. Pogosto je ravno sprememba lastniške strukture nujno potreben korak za uspešno izvedbo prestrukturiranja (Tajnikar, 1999, str. 23).

Pri prestrukturiranju podjetij lahko razlikujemo tudi med (Rock, Rock, 1990, str. 12-13):

- **nepovezanim** prestrukturiranjem (značilna velika posamična sprememba) in
- **postopnim** prestrukturiranjem (vsota relativno majhnih, zaporednih sprememb, ki se odražajo kot velika končna sprememba). To prestrukturiranje je značilno za rudarstvo.

⁴ Raziskava je zajela 135 podjetij iz 26 panog in večino pomembnih prestrukturiranj med 300 največjimi podjetji iz lestvice revije Fortune (Rock, Rock, 1990, str. 45-55).

Vlogo prestrukturiranja lahko opazujemo s treh vidikov (Dubrovski, 2000, str. 99):

1. pri zdravljenju krize,
2. pri preprečevanju krize,
3. pri razvoju podjetja.

V literaturi se pojem prestrukturiranja velikokrat pojavlja v povezavi s problemov pojava krize v podjetju. Pojav kriznih in kritičnih razmer v podjetju, ki postavljajo vprašanje njegovega nadaljnjega obstoja in razvoja, zahteva zelo previdno, vendar hitro in odločno ukrepanje managementa. Pri tem ločimo naslednje faze nastajanja krize v podjetju (Prašnikar, 1992, str. 45):

- inkubacija (pojavi se slutnja krize, vendar se ta še ne kaže očitno);
- pojav kriznih znakov (v primeru razvitosti nadzornih mehanizmov se v podjetju zaznajo prvi znaki krize, počasi se spoznava njena globina);
- poglobljanje krize (kriza se razširi, zaradi nerazvitega informacijsko – nadzornega sistema in neustreznega ukrepanja);
- kolaps (zaradi napačnega ukrepanja pride do kolapsa in prenehanja obstoja).

Po podobni klasifikaciji ločimo glede verjetnosti in oddaljenosti v času naslednje faze kriz (Končina, Mirtič, 1999, str. 52):

1. **Potencialne krize:** Možne, vendar še ne verjetne; značilnih kriznih znakov ni, vendar iz ozadja prežijo težave.
2. **Latentne (prikrite) krize:** Kažejo se prvi znaki krize. Podjetje ugotovi, da s svojim poslovnim programom ter obsegom in učinkovitostjo ni več usklajeno z današnjim, predvsem pa z jutrišnjim dnem (Pučko, 1999, str. 191).
3. **Akutne krize:** Znaki in učinki krize so nedvomni; težišče je na obvladovanju kriz; obstoj podjetja je resno ogrožen; ločimo obvladljive in neobvladljive akutne krize.

Vzroki kriz so različni, v splošnem pa jih lahko razdelimo na zunanje in notranje vzroke. V Tabeli 2 je prikazano nekaj eksternih in internih vzrokov kriz.

Tabela 2: Zunanji in notranji vzroki kriz v podjetju

ZUNANJI VZROKI:	NOTRANJI VZROKI:
- spremembe na trgu, - spremembe v panogi, - splošne gospodarske krize, - politične spremembe, - spremembe zakonodaje, - naravne nesreče...	- neustrezna usposobljenost, nestrokovnost, nemoralnost vodstva, - podcenjevanje mnenja javnosti, - slaba organiziranost dela, - slaba organizacijska kultura, - nezadovoljstvo, nemotiviranost zaposlenih, - neučinkovitost delovanja upravljalnih funkcij ...

Vir: Novak et al., 2000, str. 46-47; lastna priredba.

Iskanje vzrokov krize v podjetju je eno ključnih področij, saj je s pravilno identifikacijo le-teh mogoče pomembno povečati možnost ozdravitve krize. Tako se od vsakega podjetja pričakuje hitro in pravočasno reagiranje na zunanje in notranje dejavnike, kar pa je hkrati pglavitni namen oblikovanja in implementacije strategije podjetja. Če pri razvijanju strategij upoštevamo eksterne in interne dejavnike, potem je verjetno, da bo taka strategija prej zagotovila poslovno uspešnost podjetja, kot če te dejavnike pri razvijanju strategij zanemarjamo (Pučko, 1999, str. 174). V krizni situaciji pa je nujno potrebno zagotoviti implementacijo strategije, ki je fokusirana na prestrukturiranje podjetja z namenom preusmeritve k novim (svežim) ciljem ter tako doseči ponovno pozicioniranje podjetja glede na konkurenco (Porter, 1980, str. 60). Zaradi vsega navedenega naj bi bilo prestrukturiranje del temeljne strategije podjetja (Dubrovski, 2000, str. 101).

Ločimo naslednja **področja prestrukturiranja** (Dubrovski, 2000, str. 106-125):

- **Programsko-tržno prestrukturiranje** pomeni prehod iz stare kombinacije izdelkov/storitev in tržišč na novo, pri čemer mora zagotoviti večjo donosnost in učinkovitost poslovanja. Osnova tega prestrukturiranja je v marketinškem⁵ pristopu.
- **Razvojno in tehnološko prestrukturiranje** pomeni prehod iz obstoječih struktur na nove, ki podjetju zagotavljajo hitrejši tržno usmerjen razvoj, večjo učinkovitost delovanja in uporabo sodobne tehnološke opreme. Pri izvajanju preobrata podjetja ima izredno pomembno vlogo razvojno prestrukturiranje z oblikovanjem nove strukture izdelkov in storitev z več dodane vrednosti; tehnološka komponenta pa mora pri tem zagotoviti potrebno podporo za doseganje tega cilja.
- **Proizvodno/storitveno prestrukturiranje** pomeni postavitvev takšne strukture proizvodnih metod in pristopov ter procesov in opravil, ki bodo na najbolj učinkovit način zagotovili izdelavo izbranih izdelkov/storitev.
- **Kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje**; pri kadrovskem prestrukturiranju gre za postavitvev nove strukture, ki se nanaša na zaposlene kot celoto ali pa na posamezne dele v podjetju. Namen tega prestrukturiranja je doseči takšno kadrovsko strukturo, ki bo lažje omogočila doseganje zastavljenih ciljev. Kadrovsko prestrukturiranje ponavadi spremlja tudi ustrezna prilagoditev organizacijske strukture, tako da o samem organizacijskem prestrukturiranju govorimo le redko. Izrednega pomena je vzporedna sprememba miselnosti in kulture v podjetju, kar je naporen in dolgotrajen proces, ki po nekaterih analizah traja od štiri do sedem let. (Dubrovski, 2000, str. 130).
- **Informacijsko prestrukturiranje** je podpora za izvedbo prestrukturiranja na ostalih področjih. Pogosto je osnova za doseganje konkurenčne prednosti, saj omogoča večjo fleksibilnost, transparentnost in učinkovitost v poslovanju. Pri tem morajo biti jasno opredeljeni cilji, ki jih želimo doseči z vpeljavo sodobnega informacijskega sistema.

⁵ **Marketing** (trženje) je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanje cene, odločanje v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim strukturami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja tako ponudnika kot porabnika (Kotler, 1996, str. 13).

- **Finančno prestrukturiranje** največkrat pomeni prestrukturiranje finančnih virov z namenom znižanja stroškov uporabe tujih virov financiranja na ugodnejšo raven ob povečanju deleža lastnih virov. Podjetje mora imeti na dolgi rok takšno strukturo kapitala, pri kateri bo zadolženo prav toliko, da pozitivnega vpliva nižjih stroškov dolžniškega kapitala še ne bo odtehtal negativni vpliv možnega stečaja. Imeti mora torej optimalno strukturo kapitala (Mramor, 1993, str. 326).

Prestrukturiranje ponavadi poteka na več področjih naenkrat in izhaja iz strategij podjetja. Prestrukturirajo se lahko tako podjetja kot tudi panoga, kadar se prestrukturira večina podjetij v njej. K procesu prestrukturiranja pa lahko pristopimo sistematično, s postopnim prenavljanjem procesov in struktur ali pa radikalno, s celovito preobrazbo. Glede na položaj, v katerem se podjetje nahaja in glede na njegove cilje, razlikujemo **štiri temeljne strategije**, od katerih je odvisen pristop k prestrukturiranju (Dubrovski, 2000, str. 101):

- strategija razvijanja (za nova podjetja z novimi izdelki/storitvami in tista, katerih dolgoročna rast temelji na novih izdelkih in razvoju tržišča);
- strategija stabiliziranja (za podjetja v stabilnih in zrelih panogah, za katere so značilne stroškovne prednosti, visoka kakovost,...);
- strategija preobrata (preživetje in ponovni razvoj z načrtovanjem denarnih tokov, zmanjševanjem stroškov, reorganizacijo, diverzifikacijo ter pripojitvami oz. spojitvami);
- strategija žetve (umik zaradi pomanjkanja konkurenčnih prednosti).

Pojem prestrukturiranja je potrebno razlikovati od pojma reinženiring. Osnovni cilj prestrukturiranja zadeva predvsem spremembe v različnih strukturah podjetja (Dubrovski, 2000, str. 99). Za razliko od prestrukturiranja pa je **reinženiring** "radikalni redesign poslovnih procesov s pomočjo najnovejše informacijske tehnologije z namenom izboljšanja zmogljivosti" (Porter, 1980, str. 113).

Če povzamem, lahko ugotovim naslednje **značilnosti prestrukturiranja**:

1. osnovni cilj prestrukturiranja je predvsem sprememba različnih struktur podjetja;
2. praviloma poteka na več področjih (prestrukturiranje običajno ni mogoče izvesti le na določenem posameznem področju, neodvisno od ostalih, ampak bodo učinki vidni le v usklajenem delovanju na več področnih strukturah);
3. praviloma se začne pri programsko - tržnih strukturah;
4. vsebuje vse značilnosti metod revolucijskega (radikalnega) spreminjanja;
5. je del temeljne (osnovne oz. celovite oz. korporacijske) strategije.

Ob vsem navedenem v zvezi s prestrukturiranjem pa bi rada še dodala, da sta, po teoriji življenjskega cikla podjetja upadanje poslovanja in smrt podjetja, pričakovani razvojni stopnji. Po trditvah te teorije gre podjetje v svojem življenju skozi pet sledečih faz (rojstvo, rast, zrelost, upad in smrt).

3. SPLOŠNO STANJE V PREMOGOVNIŠTVU

3.1. Značilnosti rudarske panoge

Pod pojmom rudarstva v širšem pomenu so opredeljene naslednje dejavnosti: proizvodnja in predelava premoga, nafte in zemeljskega plina, črna metalurgija, metalurgija barvastih kovin, bogatenje in predelava nekovin ter raziskovalne (geološke, geofizikalne, rudarske in tehnološke) dejavnosti.

Rudarstvo uvrščamo v osnovne oz. bazične dejavnosti, ki zagotavljajo potrebne surovine za ostale panoge. Za vsako državo ima rudarstvo izreden gospodarsko-strateški pomen, saj lahko vpliva na ekonomsko moč države, hkrati pa pomeni njeno neodvisnost, možnost za nadaljnji razvoj in napredek.

Po členitvi glede na sektor pa uvrščamo rudarstvo v sekundarni sektor (Belak, 2002, str. 24).

Poglavitne **značilnosti rudarske panoge** so naslednje (Malenković, 1998, str. 45):

1. Rudna bogastva⁶ so omejena in neobnovljiva, z njihovo količino zalog je definirana življenjska doba posameznega podjetja, ne glede na uspešnost delovanja.
2. Začetek obratovanja vsakega rudnika je tesno povezan z izredno visokimi investicijami (raziskovalna dela, odpiranje nahajališč). Takšne investicije so povezane tudi z visokim tveganjem, tako v fazi raziskovanja kot tudi v fazah eksploatacije in realizacije. Torej potrebno je že v začetku obratovanja vsakega rudnika računati z visokimi fiksnimi stroški.
3. Pridobivanje rudnin je kljub ogromnemu napredku na področju tehnologije in opreme povezano z večjimi ali manjšimi izgubami v koristni substanci, ki jih je nujno potrebno upoštevati.
4. Ni se mogoče izogniti velikim posledicam za celotno okolje. Z ustrezno tehnologijo in postopki revitalizacije je potrebno poskrbeti za minimiziranje neugodnega vpliva oz. njegovo reduciranje na spremenljivo raven z vidika "cost-benefit" analize.
5. Vpliv države na poslovanje rudnikov in celotne panoge je pogosto velik zaradi velikega pomena rudnin.

Glede načina rudarjenja ločimo dve osnovni vrsti rudnikov: podzemne in dnevne kope.

Ker je rudarska panoga zelo specifična, se tudi podjetja, ki v njej delujejo (rudniki in premogovniki), v marsičem razlikujejo od ostalih podjetij v industriji.

⁶ Med **rudna bogastva** uvrščamo: vse vrste premogov; ogljikovodike v tekočem, plinastem in trdnem agregatnem stanju; radioaktivne minerale; kovinske minerale; nekovinske minerale in mineralne surovine za pridobivanje gradbenih materialov.

3.2. Stanje premogovništva

Globalno gledano je premogovništvo v fazi majhne, vendar stabilne rasti s tendenco ohranjanja takšnega trenda tudi v prihodnje. Premog je v svetovnem merilu še vedno dominanten energent ⁷(Malenković, 2005, str. 65).

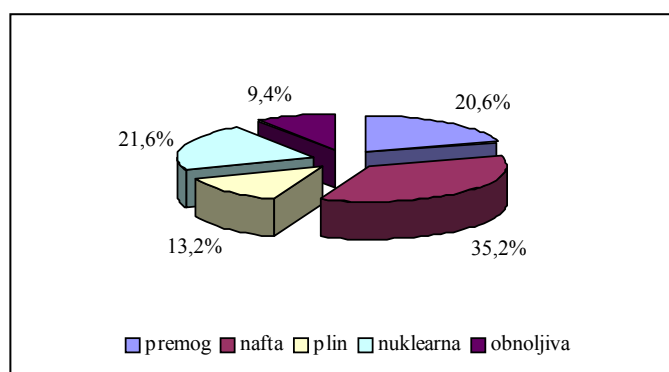
Situacija v Evropi pa je ravno nasprotna in jo lahko opredelimo kot krizo panoge z zelo negotovo prihodnostjo. Prihaja do zapiranja nerentabilnih premogovnikov ter prestrukturiranja podjetij in regij. Izpad premoga⁸ se kompenzira z drugimi energenti ali uvoženim premogom.

Zadnje desetletje je v Sloveniji rudarska panoga zaznamovana s številnimi zapiranjmi rudnikov in premogovnikov. Poglavitni razlogi za zapiranje so naslednji:

- premajhna proizvodnja in visoki stroški proizvodnje,
- premajhne zaloge,
- upadanje povpraševanja,
- slabša kvaliteta premoga,
- ekološka osveščenost ljudi itd.

V Sloveniji je pomen premoga z vidika proizvodnje energije še vedno velik. S Slike 4 lahko razberemo, da je bilo v letu 2003 proizvedeno 20,6 % energije iz domačega in uvoženega premoga. Domači premog se pridobiva samo s podzemnim načinom eksploatacije. Pri tem sta aktivna samo še dva premogovnika, in sicer Premogovnik Velenje in Rudnik Trbovlje – Hrastnik. Proizvodnja v Premogovniku Velenje se giblje okoli 4 mio ton lignita na leto, v RTH, d.o.o. pa je nivo letne proizvodnje okoli 0,6 mio ton rjavega premoga.

Slika 4: Delež premoga v proizvodnji energije v Sloveniji v letu 2003



Vir: Lipec, 2006.

⁷ **Energent** je definiran kot snov (nafta, premog itd.), iz katere lahko pridobivamo energijo (Priročni slovar tujk, 2005, str. 197).

⁸ **Premog** je ogljikova rudnina, ki je nastajala več milijonov let ter je posledica postopnega sprijemanja deloma razkrojene rastlinske snovi. Ločimo tri osnovne vrste premoga: lignit, rjavi premog in črni premog. Lignit ima najmanjšo kurilno vrednost, ker je mlajši po nastanku in vsebuje manj ogljika in več vode kot drugi dve vrsti (Družinska enciklopedija Guinness, 2000, str. 312).

Za zasavsko regijo je po drugi svetovni vojni in do konca osemdesetih let značilen gospodarski razcvet, ki je bil v večji meri vezan na premogovniško dejavnost, le ta pa je posredno vplivala na industrijo, ki je potrebovala ta vir energije.

V osemdesetih letih je premogovništvo pomenilo dejavnost posebnega pomena, zato se je v to panogo precej vlagalo. V devetdesetih letih pa je prišlo do upada industrijske proizvodnje, kar je zmanjšalo tudi povpraševanje po premogu. Poleg tega se je pričela večati tudi ekološka osveščenost ljudi in z njo odpor do rabe ekološko neprimernih vrst premoga. Upadanje uporabe in proizvodnje premoga, čedalje manjša ekonomičnost in rentabilnost poslovanja rudnikov, izgube ter vedno hujši zakonski pritiski, predvsem z vidika zaščite okolja, so nujno zahtevali spremembe v premogovništvu. Tako je prišlo do zapiranja manjših in nerentabilnih premogovnikov v sklopu Rudnikov rjavega premoga Slovenije (RRPS). V letu 1995 je bila sprejeta odločitev o zapiranju premogovnikov Laško, Zagorje, Senovo in Kanižarica; pri tem pa so bile sprejete naslednje usmeritve (Zbornik člankov s strokovnega posvetovanja rudarjev, 1995, str. 9):

- začasno subvencioniranje proizvodnje,
- postopno zapiranje nerentabilnih delov premogovnikov,
- ekološka sanacija in rekultivacija poškodovanih površin,
- reševanje socialnih problemov v regiji in težav v zvezi z izgubo delovnih mest,
- zagotavljanje kvalitetne platforme za celovito prestrukturiranje regij in zagotavljanje novih delovnih mest.

Vključitev Slovenije v EU je postavila podjetja v premogovništvu in energetski sektor v pozicijo nujnosti prilagoditve pogojem liberalizacije in oblikovanja cene električne energije na podlagi ponudbe in povpraševanja. Domači proizvajalci bodo morali proizvajati električno energijo po primerljivih cenah, zato je zelo pomembno oblikovanje ustrezne cene domačih energetskih surovin. Zato je reduciranje cen premoga nujno, hkrati pa edina možna pot za zagotavljanje konkurenčnosti in obstoja premogovnikov.

Vendar pa je premogovništvo pod nadzorom države (v RTH je država 100 % lastnik), zato država regulira in vpliva na poslovanje podjetij v premogovništvu, in sicer predvsem na področju določanja cen premoga, odločanja v primeru večjih investicij, določanja nivoja zadolževanja, oblikovanja plač zaposlenih itd.

V prihodnjih letih bo Slovenija premog uvažala, predvsem za rabo v široki potrošnji in v industriji, ker je raba domačega premoga iz okoljevarstvenih razlogov sporna in močno omejena. Domači premog se zaradi slabše kvalitete uporablja predvsem v termoenergetskih objektih z ustreznimi tehnologijami čiščenja izpustov. Uvožen premog bo v prihodnje pomemben vir oskrbe slovenskih potrošnikov, saj so zaloge kvalitetnega črnega premoga v svetu velike, poleg tega pa je ta premog tudi ekološko in cenovno sprejemljiv.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA RTH, D.O.O.

4.1. Zgodovinski pregled

Rudarstvo je bilo več kot 200 let gonilo razvoja in središče gospodarstva zasavske regije. Pred odkritjem premoga je bilo to območje predvsem agrarno in zelo slabo prometno povezano z drugimi regijami. Premog in premogovništvo sta zaznamovala življenje v vseh treh zasavskih dolinah. Mesta, ki so nastala v njih, so vsa mlada in nimajo tisočletne preteklosti kot nekatera druga slovenska mesta.

Začetki pridobivanja rjavega premoga segajo v 18. stoletje. Leta 1755 so začeli premog odkopavati v bližini Zagorja, leta 1804 pa je trboveljski rudnik pridobil prvo uradno dovoljenje za izkoriščanje premoga. Večino pomembnejših rudnikov so odprli v prvi polovici 19. stoletja. Kvalificirana delovna sila je prihajala iz avstrijskih pokrajin, domačini pa so opravljali pretežno pomožna dela (Rozina, 2004, str. 17). Vedno večje količine nakopanega premoga so terjale nenehno povečevanje števila delavcev, ki so prihajali od vsepovsod, saj jih v bližnji okolici kmalu ni bilo dovolj. Zanje je bilo treba zgraditi stanovanja in tako so zrasle značilne stanovanjske soseske kolonijskega tipa. Leto 1849 je za zasavski premog pomembna prelomnica, saj se je z izgradnjo južne železnice Dunaj - Trst izboljšala prometna povezava z ostalimi kraji. Železnica je postala konstanten porabnik premoga, hkrati pa je omogočala prevoz večjih količin premoga. Poleg železnice ga je začela uporabljati tudi industrija, kmalu pa so zrasli tudi industrijski obrati v bližini rudnikov, da ni bilo potrebno premoga prevažati na velike razdalje. Tako so ti kraji vedno bolj izgubljali prvotni kmečki videz, se urbanizirali in postali eno najmočnejših industrijskih središč v slovenskem prostoru.

Leta 1872 je bila ustanovljena **Trboveljska premogokopna družba (TPD)** s sedežem na Dunaju. TPD je bila močna delniška družba, saj je postopoma prevzela vse zasavske premogovnike (od leta 1873 do leta 1880). Imela je dovolj strokovnega kadra in sredstev za potrebno modernizacijo in dopolnjevanje tehnične opreme, s čimer je dosegala večjo proizvodnjo in nižjo lastno ceno premoga.

Z razvojem premogovnikov v zasavskih dolinah in njihovi okolici so se razvile steklarna, svinčarna, koksarna, opekarna, cinkarna, elektrarna, keramična, kemična in strojna industrija ter druge dejavnosti sekundarne panoge.

V času velike gospodarske krize (v letih 1930-1934), ki je zajela tudi premogovništvo, je bilo odpuščenih mnogo rudarjev in za to obdobje je značilno množično izseljevanje v zahodno Evropo in Ameriko. Z manjšimi vzponi in padci je TPD v Zasavju delovala vse do konca druge svetovne vojne. Po drugi svetovni vojni je zasavske premogovnike prevzela država (nacionalizacija).

Leta 1968 so se vsi trije zasavski premogovniki združili v eno organizacijo - **Zasavski premogovniki Trbovlje**. Kasneje sta se priključila še rudnika rjavega premoga Senovo in Kanižarica ter rudnik Laško. Leta 1985 so se Zasavski premogovniki Trbovlje preimenovali v organizacijo **Rudniki rjavega premoga Slovenije (RRPS)**.

S prehodom v tržno gospodarstvo so se "nefinančna" podjetja z odpravo družbene lastnine spremenila v podjetja v privatni ali državni lasti (Ribnikar, 1999, str. 367). Posledično so tudi premogovniki pričeli poslovati kot podjetja z razvojno-tržnim konceptom, tudi tista, ki so v 100 % državni lasti.

Vsakdo, ki začne pridobivati premog, že na začetku ve, da se bo zgodba prej ko slej končala, saj je premog neobnovljiv energetski vir. Sodobne metode sledenja in uporabe so njegov konec odmikale, vendar neizbežnega niso mogle preprečiti. Poleg tega so se nekatere tovarne na žalost preveč navezale na rudnike in se z ukinjanjem le-teh niso znale prilagoditi novim pogojem, zato jih je doletela žalostna usoda – stečaj, likvidacija. Potem ko je večino "starih" dejavnosti močno prizadel prehod v tržno gospodarstvo, si je zasavsko območje pridobilo naziv regije v industrijskem zatonu (Čeč, 2003, str. 36).

Vendar ostaja dejstvo, da je bila vloga rudnikov za Zasavje odločilnega pomena, saj se je Zasavje industrijsko in ekonomsko razvijalo ob rudnikih, le-ti pa so poleg lastnega razvoja razvili tudi večji del ostale industrije ter zgradili ali sodelovali pri gradnji objektov širšega pomena. Tako so se v povezavi z rudniki gradila stanovanja, kulturni, zdravstveni in izobraževalni objekti ter ostala infrastruktura, širše slovensko področje pa so omenjeni rudniki oskrbovali s premogom za ogrevanje in električno energijo.

4.2. Ustanovitev podjetja RTH, d.o.o.

Podjetje Rudnik Trbovlje - Hrastnik, d.o.o. (v nadaljevanju: RTH) je nastalo na osnovi reorganizacije podjetja Rudniki rjavega premoga Slovenije (RRPS). S sprejetjem Zakona o zagotavljanju sredstev za zaprtje rudnikov rjavega premoga Zagorje, Senovo in Kanižarica (1995) je bila podana zakonska osnova za reorganizacijo podjetja Rudniki rjavega premoga Slovenije v naslednja podjetja:

- Rudnik Trbovlje - Hrastnik, d.o.o.,
- Rudnik Kanižarica v zapiranju, d.o.o.,
- Rudnik Senovo v zapiranju, d.o.o. in
- Rudnik Zagorje v zapiranju, d.o.o.

Podjetje Rudnik Trbovlje - Hrastnik, d.o.o. je pričelo z delovanjem 1.1.1996. Ustanovitelj podjetja in njegov edini lastnik je Republika Slovenija, ki jo zastopa Vlada Republike Slovenije.

4.3. Dejavnosti

Osnovna dejavnost podjetja je pridobivanje premoga za potrebe Termo elektrarne Trbovlje (v nadaljevanju: TET). Poleg čiste proizvodne dejavnosti se podjetje ukvarja tudi z izdelavo podzemnih objektov, izvajanjem raziskovalnega vrtanja na površini in pod njo, separiranjem premoga, sanacijo in rekultivacijo degradiranih rudniških površin, projektiranjem in drugimi dejavnostmi. Proizvodnja podjetja temelji na smernicah nacionalnega energetskega programa. Vsako leto Vlada RS sprejme plan poslovanja elektroenergetskega sistema, ki določa ceno premoga kot osnovo za sklenitev kupoprodajne pogodbe med RTH in TET(Dejavnosti, 2006).

Podjetje Rudnik Trbovlje - Hrastnik, d.o.o. je registrirano za naslednje dejavnosti:

- pridobivanje rjavega premoga in lignita;
- pridobivanje gramoza in peska;
- proizvodnjo kovinskih konstrukcij in njihovih delov;
- splošna mehanična dela;
- rušenje objektov in zemeljska dela;
- raziskovalno vrtanje in sondiranje;
- električne inštalacije;
- trgovina na debelo, trgovina na drobno v drugih nespecializiranih prodajalnah;
- skladiščenje;
- poslovanje z lastnimi nepremičninami, dajanje lastnih nepremičnin v najem;
- obdelava podatkov;
- druge računalniške dejavnosti;
- raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju naravoslovja in tehnologije;
- računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti, davčno svetovanje;
- podjetniško in poslovno svetovanje;
- projektiranje, inženiring in tehnično svetovanje;
- gozdarstvo in gozdarske storitve;
- tehnični preizkusi in analize;
- tajniška dela in prevajanje;
- zaščita in reševanje pri požarih in nesrečah.

Po rezultatu referendumu o financiranju izgradnje TET 3 in nato sprejetjem Zakonu o postopnem zapiranju RTH, ekološki sanaciji TET 2 in spodbujanju razvojnega prestrukturiranja zasavske regije, se izvajajo v podjetju tudi zapiralna dela.

Z letom 2002 se je začel v podjetju uvajati proces trženja storitev. V procesu trženja storitev podjetje izvaja rudarska gradbena dela, sanacijo brežin in vrtalna dela. Najbolj kompleksen projekt v procesu trženja storitev trenutno predstavlja projekt zapiranje Rudnika urana Žirovski Vrh, na katerem je angažirano veliko virov in sredstev podjetja.

4.4. Organiziranost podjetja RTH, d.o.o.

Rudnik Trbovlje - Hrastnik je javno (državno) podjetje, ki je organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Poslovne funkcije se izvajajo in opravljajo z nivoja družbe kot celote. Delijo se na področje tehničnega sektorja, gospodarsko finančnega sektorja in splošno kadrovskega sektorja (makroorganizacijska shema podjetja - glej Prilogo 1).

Organi podjetja so:

- ustanovitelj (RS),
- nadzorni svet (6 članov),
- poslovodstvo.

Tehnični sektor vodi tehnični direktor rudnika, ki je odgovoren za področje proizvodnje premoga, zapiranja rudniških objektov, projektiranja in razvoja, urejanja površine in prodaje storitev. V področje tehničnega sektorja spadajo še reševalna postaja, jamomernica, geološka služba in zračenje. Posamezna področja znotraj tehničnega sektorja so organizirana v naslednje delovne enote (Organiziranost, 2006):

- proizvodnja,
- zapiranje,
- projektiva in razvoj,
- površina,
- prodaja storitev,
- reševalna postaja, jamomernica, geološka služba, zračenje.

Gospodarsko finančni sektor vodi direktor gospodarsko finančnega sektorja, ki je odgovoren za področje komercialne, financ, računovodstva, plana in analiz ter uvajanja in obvladovanja informacijskega sistema. Sektor se deli na naslednje delovne enote - oddelke:

- komercialni oddelek,
- finančno računovodski oddelek,
- plansko analitski oddelek,
- oddelek za informatiko.

Splošno kadrovski sektor vodi direktor splošno kadrovskega sektorja, ki je odgovoren za splošno področje in obveščanje, kadrovske, pravno in premoženjsko področje ter področje prestrukturiranja. Sektor se deli na naslednje delovne enote - oddelke:

- splošno kadrovski oddelek,
- pravno premoženjski oddelek,
- oddelek za prestrukturiranje.

4.4.1. Oddelek za prestrukturiranje

Oddelek prestrukturiranja deluje v okviru splošno-kadrovskega sektorja. Ustanovljen je bil v letu 2001, z osnovnim namenom razreševanja presežnih delavcev, do katerih prihaja zaradi ukinitve delovnih mest in/ali zmanjševanja števila zaposlenih na obstoječih delovnih mestih, kar je neposredna posledica postopnega zmanjševanja obsega proizvodnje premoga oziroma izvajanja zakona o zapiranju RTH.

Oddelek za prestrukturiranje ima naslednja področja (Prestrukturiranje, 2006):

- področje finančnega prestrukturiranja (spremljanje prestrukturiranja z vidika stroškov);
- področje kadrovskega prestrukturiranja (vzdrževanje sistema kakovosti RTH in spremljanje kadrovskega zadev v zvezi s prestrukturiranjem);
- področje ekonomskega prestrukturiranja (spremljanje poslovanja hčerinskih družb, sodelovanje pri prodaji premoženja, ekonomsko in splošno področje prestrukturiranja).

4.5. Zapiranje Rudnika Trbovlje – Hrastnik, d.o.o.

Vlada RS se je leta 1999, tudi na podlagi neuspelega referendumu, odločila, da se Termoelektrarna Trbovlje 3 ne gradi, ker so ocenili, da ta investicija ni ekonomsko upravičena. S tem je bila zapečaten tudi usoda RTH.

Dne 6.7.2000 je bil v Uradnem listu objavljen Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje - Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije. Zakon predvideva pridobivanje energetskega premoga do leta 2007 in postopno zapiranje rudnika do leta 2012.

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o postopnem zapiranju RTH in razvojnem prestrukturiranju, ki je bil objavljen 30.6.2004, podaljšuje pridobivanje energetskega premoga do leta 2009 in zapiralna dela do leta 2015. Podaljšanje proizvodnje izhaja iz dejstva, da obstajajo dostopne zaloge premoga, ki se nahajajo relativno blizu površja. Obenem pa podaljšanje proizvodnje tudi ugodno vpliva na kadrovske socialni program, ki postopoma razrešuje problematiko presežnih ozko specializiranih delovnih mest. S podaljšanjem proizvodnje se bodo prihranila tudi proračunska sredstva iz naslova zapiranja, ker bo v letih podaljšanja proizvodnje del, ki odpade na zaposlene, in del obratovalnih stroškov, ki bi po prvotnem planu v celoti bremenili proračun, enostavno pokrit s prodajo premoga.

Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije, imenovan tudi »zasavski zakon«, ki je bil sprejet leta 2000, je določil: osnove za izdelavo programa postopnega zapiranja RTH ter višino in način zagotavljanja sredstev za izvajanje programa do zaprtja rudnika; višino in način zagotavljanja sredstev za plačilo odškodnin za direktno škodo zaradi obratovanja TET II v regiji; osnove za izdelavo programa ukrepov za razvojno prestrukturiranje regije, organizacijo in sredstva za izvedbo programa.

Osnova za izvajanje postopnega zapiranja RTH je program zapiranja, ki ga pripravi RTH. Pripravi se za dobo pet let ter se dopolnjuje vsaka tri leta za naslednje petletno obdobje. Program zapiranja RTH ima tri glavna poglavja (Tomažič, 2001, str. 13):

- zapiranje jamskih objektov (opredeljena so zapiralna dela po obratih podjetja; potrebna projektno - tehnična dokumentacija in oprema za izvedbo teh del);
- ekološko - prostorsko sanacijo poškodovanih površin (opredeljene so površine, ki se bodo sanirale in rekultivirale ter objekti, ki se bodo rekonstruirali oz. porušili; potrebna projektno - tehnična dokumentacija ter oprema za izvedbo teh del);
- kadrovske - socialni del (predvideni načini prestrukturiranja delavcev).

Ta program revidira neodvisna strokovna institucija, ki jo na javnem razpisu izbere ministrstvo, pristojno za energetiko, revidiran program pa sprejme Vlada RS. Sredstva za izvajanje programa zapiranja rudnika se zagotavljajo iz proračuna RS in iz lastnih virov javnega podjetja RTH. Ta sredstva se smejo koristiti izključno za financiranje fizičnih zapiralnih del; financiranje shem za razreševanje socialnih problemov, nastalih zaradi zmanjševanja proizvodnje in zapiranja rudnika; za izvajanje ukrepov prilagajanja okoljevarstvenim standardom; izvajanje ekološke sanacije površin, ki so bile degradirane zaradi rudarjenja. Za prvih pet let zapiranja so se sredstva določala z Zakonom o postopnem zapiranju RTH in razvojnem prestrukturiranju regije (2000) in znašala za posamezna leta prvega programskega obdobja največ do:

- za leto 2000 891 mio tolarjev,
- za leto 2001 3.876 mio tolarjev,
- za leto 2002 3.964 mio tolarjev,
- za leto 2003 3.896 mio tolarjev,
- za leto 2004 3.363 mio tolarjev.

Na podlagi Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o postopnem zapiranju RTH in razvojnem prestrukturiranju regije (2004) se podaljšuje pridobivanje premoga za energetske potrebe do leta 2009 in izvedba zapiralnih del do 2015. Z dopolnitvijo zakona je prišlo do prerazporeditve sredstev in znašajo za posamezna leta drugega programskega obdobja največ do:

- za leto 2005 3.952 mio tolarjev,
- za leto 2006 4.985 mio tolarjev,
- za leto 2007 5.214 mio tolarjev,
- za leto 2008 4.902 mio tolarjev,
- za leto 2009 4.951 mio tolarjev,
- za leto 2010 5.248 mio tolarjev,
- za leto 2011 4.842 mio tolarjev,
- za leto 2012 4.141 mio tolarjev,
- za leto 2013 3.321 mio tolarjev,
- za leto 2014 2.689 mio tolarjev,
- za leto 2015 2.280 mio tolarjev.

Rudnik mora na podlagi zakona zagotavljati ločene računovodske izkaze poslovanja za pridobivanje premoga za energetske namene in za izvajanje zapiralnih del po programu (Priloga 2). Zakon med drugim predvideva tudi program aktivnega reševanja presežnih delavcev in proračunske vire za financiranje shem za razreševanje socialnih problemov, nastalih zaradi zmanjšanja proizvodnje in zapiranja. Na podlagi zakonskih zahtev je bil izdelan tudi program postopnega zapiranja Rudnika Trbovlje – Hrastnik – I. faza (2000-2004), ki vrednostno opredeljuje stroške aktivnih in pasivnih oblik in število delavcev za prestrukturiranje v tem obdobju. Trenutno je v veljavi program zapiranja RTH - II. faza, ki zajema obdobje od leta 2005 do leta 2009. Podaljšanje obdobja zapiranja do leta 2015, ob sočasni proizvodnji do leta 2009, ima kar nekaj pozitivnih učinkov za podjetje RTH, ki so strnjeni v naslednjih alinejah (Berger, 2004, str. 3):

- odkopali bodo zaloge, ki so investicijsko odprte in ne zahtevajo dodatnih stroškov oz. vlaganj v jamske objekte in opremo;
- premog bo porabljen v TET 2, kjer zaradi izgradnje odžvepljevalne naprave ne bo prihajalo do dodatnih obremenitev okolja;
- podaljšanje roka proizvodnje vpliva na ohranjanje delovnih mest v podjetju, kar je še posebej ugodno za celotno gospodarstvo v regiji, saj je kljub nekaterim pozitivnim razvojnim trendom stopnja brezposelnosti še vedno med najvišjimi v Sloveniji;
- na ta način bodo ublažili zelo problematičen prehod po zaustavitvi proizvodnje v oktobru 2007, ko bi morali z aktivnimi oblikami prezaposlovanja razrešiti preko 150 delavcev, s prenehanjem proizvodnje po letu 2009 pa bo večje število delavcev izpolnilo pogoje za upokojitev;
- nenazadnje proizvodnja v teh dveh letih prevzema tudi del stroškov, ki bi sicer bremenili sam proračun, zato so tako doseženi tudi ekonomski učinki oziroma prihranki;
- pridobili bodo več časa za oblikovanje novih podjetij v regiji in s tem več zaposlitvenih možnosti, tudi za delavce RTH.

Z uveljavitvijo spremenjenih rokov tako opustitve pridobivanja premoga kot dokončnega zaprtja rudnika so se v primerjavi s prvotno predlaganimi roki tudi bistveno znižale obremenitve proračuna v celotnem obdobju pa tudi na nivoju posameznih let. Največji učinek je tako dosežen že v drugem petletnem obdobju (2005 - 2009), ko se prvotno predvidene obveznosti v višini 38,3 mrd. SIT znižajo na 24 mrd. SIT. Nižje od prvotno predvidenih so tudi obveznosti celotnega obdobja, in sicer okvirno 8 mrd. SIT. Spremembe bodo imele tudi pozitivne učinke na ohranjanje določenega števila delovnih mest v proizvodnji, z dodatnim izkopom pa se bo povečala domača energetska oskrba. Znižal se bo pritisk na potrebno prezaposlovanje, s čimer bo olajšana izvedba celotnega kadrovske – socialnega programa.

Ob ukinjanju proizvodnje in zapiranju rudnika pa ne smemo zanemariti problemov, ki se pojavljajo v zvezi z zahtevami po izvedbi obširnih del pri sanaciji površin in pri zapiranju rudniških prostorov, saj se je rudarjenje izvajalo v bližini naseljenih območij, ponekod pa tudi pod posameznimi objekti ali infrastrukturo (ceste, vodovod, topolovod, ipd.).

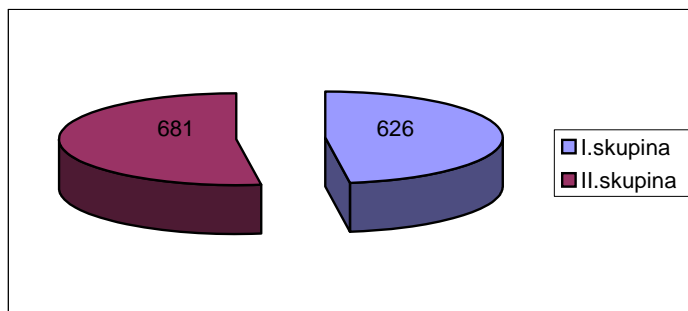
4.6. Zaposlenost v RTH, d.o.o.

V dejavnosti premogovništva v Sloveniji je prisotna tendenca zmanjševanje zaposlenih, ki je povezana z zapiranjem nerentabilnih rudnikov, zmanjševanjem proizvodnje in zniževanjem stroškov.

V podjetju RTH je bilo na dan 31.12.2000 zaposlenih 1307 delavcev. Glede na znano pričakovano dobo poslovanja rudnika in delovno dobo zaposlenih, so zaposlene delili v dve skupini (obe skupini zaposlenih sta prikazani tudi grafično na Sliki 5):

- v I. skupino so bili uvrščeni delavci, za katere so načrtovali, da bodo izpolnili pogoje za starostno upokojitve;
- v II. skupino so bili uvrščeni delavci, kateri upokojitve ne bodo pričakali v RTH in za katere je potrebno zagotoviti nadomestna delovna mesta.

Slika 5: Število zaposlenih po posameznih skupinah v RTH, d.o.o. dne 31.12.2000



Vir: RTH na poti prestrukturiranja, 2001, str. A.

Z analizo zaposlenih konec leta 2000 je bilo ugotovljeno, da do konca leta 2012⁹ ne bo izpolnilo pogojev za starostno upokojitve več kot polovica zaposlenih (52 %). Zato je bilo potrebno s kadrovsko-socialnim programom vzpostaviti predvsem tiste vzvode in mehanizme, ki bi omogočali prezaposlitev delavcev, kateri do konca zapiranja ne morejo pričakovati upokojitve v RTH. Zaskrbljujoče je bilo tudi dejstvo, da je imela večina zaposlenih rudarsko izobrazbo (55%), kar je samoumevno za rudnik, vendar pa na trgu dela ni potreb po tej smeri izobrazbe. Zato so v program kadrovskega prestrukturiranja vključili tudi možnost prekvalifikacije zaposlenih v druge poklice.

Kadrovsko-socialni program je oblikovan z namenom, da se ob postopnem opuščanju proizvodnje in ob vzporednem zapiranju RTH zagotovi socialna varnost vsem potencialno presežnim delavcem. Razčlenjen je na osnovne oblike (predhodni postopki, pasivne oblike, aktivne oblike) ter na kapitalske in prostorske oblike.

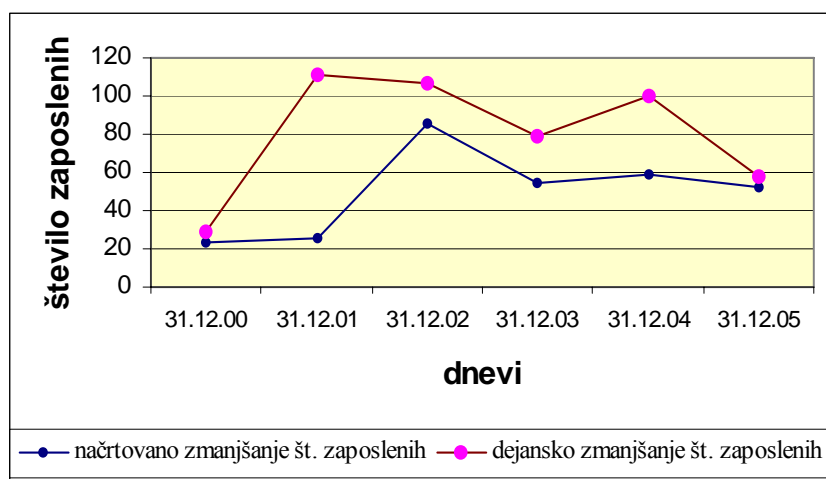
⁹ Zakon o postopnem zapiranju RTH, sprejet leta 2000, je predvideval zapiralna dela do leta 2012.

Glede na skupne značilnosti, uporabljene postopke ter posledice izvajanja, ločimo naslednje osnovne oblike kadrovskega prestrukturiranja:

- aktivne oblike, preko katerih se rešuje problematika presežnega kadra, in sicer tako, da se jim zagotovi trajno zaposlitev pri drugih delodajalcih oziroma omogoči samozaposlitev v lastno podjetje;
- pasivne oblike, ki prav tako neposredno vodijo k zmanjšanju števila zaposlenih, vendar se z njimi razrešujejo tiste kategorije presežnih delavcev, za katere predvsem zaradi starosti prezaposlitev v drugo podjetje ni primerna;
- predhodni postopki, ki pomenijo pripravo na prestrukturiranje v smislu šolanja oziroma usposabljanja in prekvalifikacije zaposlenih v druge poklice, kar daje tem delavcem večje možnosti pri bodočem iskanju zaposlitve.

V kadrovsko-socialnem programu je številčno opredeljeno načrtovano zmanjševanje števila zaposlenih v podjetju po letih. Iz Slike 6 je razvidno, da so presegli dejansko zmanjšanje števila zaposlenih glede na načrtovano. Največje odstopanje je vidno za leto 2001, do katerega je prišlo predvsem na račun pasivnih oblik zmanjševanja zaposlenih (upokojevanja).

Slika 6: Načrtovano in dejansko zmanjšanje števila zaposlenih po letih na dan 31.12.



Vir: Kadrovsko socialni program RTH, 2001, priloga 1; Letna poročila RTH 1999-2005.

V spodnji tabeli je prikazano zmanjševanje števila zaposlenih po posameznih mesecih v letu 2005. Podatki o številu zaposlenih po mesecih se nanašajo na zadnji dan v mesecu.

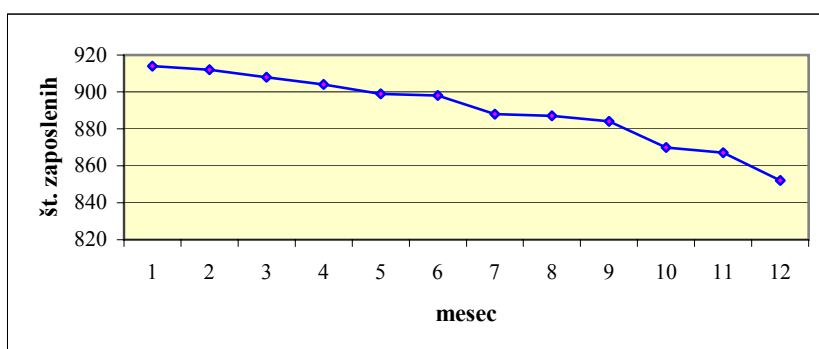
Tabela 3: Število zaposlenih na zadnji dan v mesecu in povprečno št. zaposlenih v letu 2005

Mesec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Povp. 1-12
število	914	912	908	904	899	898	888	887	884	870	867	852	890

Vir: Letno poročilo RTH za leto 2005.

Zmanjševanje števila zaposlenih sem za leto 2005 prikazala tudi grafično, s Slike 7 je možno razbrati trend upadanja števila zaposlenih skozi vse leto. V letu 2005 se je število zaposlenih z 914 delavcev konec januarja 2005 znižalo na 852 delavcev konec decembra 2005. Spodnji graf nazorno prikazuje postopno zmanjševanje števila zaposlenih po mesecih v letu 2005, v katerem se je število zaposlenih zmanjšalo za 62 zaposlenih.

Slika 7: Število zaposlenih po posameznih mesecih (na zadnji dan v mesecu) v letu 2005



Vir: Letno poročilo RTH za leto 2005.

Na dan 31.12.2005 je bilo zaposlenih 852 delavcev. Program kadrovskega prestrukturiranja za leto 2006 predvideva zmanjšanje števila zaposlenih v RTH, in sicer z upokojitvami in prestrukturiranjem zaposlenih, na 801 delavca ob koncu leta 2006.

V skupino podjetij RTH so poleg matičnega podjetja vključene še odvisne družbe, ki so bile ustanovljene tudi z namenom ohranjanja delovnih mest predvsem presežnim delavcem RTH. Tabela 4 prikazuje število zaposlenih po posameznih hčerinskih družbah, skupaj pa je bilo v teh družbah v letu 2000 zaposlenih 217 delavcev. Pri primerjavi z letom 2004 lahko ugotovimo, da se je število zaposlenih zmanjšalo in znaša konec leta 2004, pri dejstvu, da se je število hčerinskih družb zmanjšalo v tem obdobju za dve družbi, 148 zaposlenih.

Tabela 4: Hčerinske družbe in število zaposlenih konec leta 2000

HČERINSKA PODJETJA	Št. zaposlenih
1. SPEKTER d.o.o.	11
2. M&P d.o.o.	20
3. FORTUNA d.o.o.	45
4. DOMEX d.o.o.	26
5. TOPLARNA HRASTNIK d.o.o.	20
6. RUDAR d.o.o.	17
7. GRATEX d.o.o.	22
8. PIL d.o.o.	8
9. EKMOS d.o.o.	23
10. LOGIS d.o.o.	9
11. KAMNOLOM BOROVIK d.o.o.	16

Vir: Kadrovsko socialni program RTH, 2001, str. 25.

5. PRESTRUKTURIRANJE PODJETIJA RTH, D.O.O.

5.1. Prestrukturiranje podjetij v premogovništvu

Začetek prestrukturiranja slovenskega premogovništva in podjetij v tej panogi sega v začetek devetdesetih let prejšnjega stoletja. V tem obdobju se je pričel proces ocenjevanja premogovnikov z vidika njihove perspektivnosti, in sicer na "nerentabilne" in "pogojno rentabilne".

V primeru **nerentabilnih** premogovnikov se je pristopilo k zapiranju le-teh, upokojevanju in prezaposlovanju delavcev v druge panoge, zagotavljanju proračunskih sredstev za prestrukturiranje regije itd. S postopnim zapiranjem se je pričelo leta 1991, in sicer z zapiranjem rudnika Laško in jame Kisovec-Loke v sklopu rudnika Zagorje. Od leta 1994 pa so v fazi zapiranja rudniki Senovo, Kanižarica in Zagorje. Pri **pogojno rentabilnih** premogovnikih (RTH in Premogovnik Velenje) so se definirale ključne slabosti in njihov način reševanja. Pri tem je bil poudarek na maksimalni racionalizaciji in zniževanju stroškov. Skladno s tem pa se je pričel tudi pomemben proces izločanja dejavnosti, ki so bile posredno povezane z osnovno dejavnostjo, in formiranja hčerinskih podjetij. Premogovniki so svojo pozornost usmerili v osnovno dejavnost (pridobivanje premoga), v hčerinskih družbah pa so bili pogosto edini lastnik. V te družbe so praviloma prezaposlovali delavce iz osnovne dejavnosti.

Osnovni namen prestrukturiranja premogovniških sistemov je temeljil na postopnem izločanju vseh podpornih služb, s čimer so želeli zmanjšati stroške. Te odvisne družbe so bile organizirane kot družbe z omejeno odgovornostjo, njihov večinski lastnik pa je bil ponavadi premogovnik. Zanje so se v prvi fazi predvidevale težave pri zagotavljanju normalnega poslovanja in zato temu primerna pomoč matične družbe. V naslednji fazi pa se je predvidevalo njihovo osamosvajanje in odpiranje zunanjim trgom. Osnovna izhodišča pri oblikovanju odvisnih družb so bila (Malenković, 2005, str. 161):

1. V začetni fazi je bilo planirano, da odvisne družbe dosegaajo na relaciji do premogovnika oz. drugih odvisnih družb velik del svojih prihodkov.
2. V prehodnem obdobju pa je bilo predvideno, da odvisne družbe postopoma zmanjšujejo svojo odvisnost od matične družbe s širitvijo svoje dejavnosti na druge trge ter se tako usposobijo za normalno delovanje na odprtem trgu.
3. V nadaljevanju pa se je predvidevala rast odvisnih družb, s čimer bi omogočili odpiranje novih delovnih mest in postopno prezaposlovanje presežne delovne sile iz premogovnika.
4. Nadaljnje širjenje odvisnih družb bi omogočilo postopno transformacijo poslovnih sistemov v regiji od velikih proti srednjim in majhnim.
5. Po tem zaporedju se je pričakovala tranzicija premogovniških sistemov ter regij in minimiziranje negativnih vplivov po prenehanju tradicionalne dejavnosti.

Prav zaradi omenjenih značilnosti je dobilo notranje podjetništvo vlogo pomembnega generatorja sprememb, ki so nujne za proces prestrukturiranja. S tem procesom naj bi se doseglo predvsem (Malenković, 2005, str. 161):

- drugačno strukturo gospodarstva (ugodno razmerje med velikimi sistemi na eni strani ter majhnimi in srednjimi podjetji na drugi);
- transformiranje prevelikih podjetij v večje število manjših, ki bi bila bolj fleksibilna in lažje obvladljiva;
- prisotnost ljudi s podjetniškimi sposobnostmi, ki bi nadomestili politično in administrativno vodenje;
- nadomestitev pomanjkanja sredstev za velike investicije;
- preusmeritev razmišljanja na tržno orientirana področja.

Za dolgoročno strategijo Slovenije na področju energetike in s tem tudi premogovništva je ključnega pomena Nacionalni energetski program¹⁰, ki si za osnovni cilj zadaja zagotavljanje energetskih storitev, ki bodo temeljile na izboljšanjem ravnanju z energijo ter energentih in tehnologijah, ki bodo zagotavljali optimalno izbiro med zanesljivostjo, konkurenčnostjo in varstvom okolja. Vendar premog, kot sem že omenila, še vedno ostaja pomemben vir električne energije, kljub dejstvu, da se v zadnjih letih pomen rudarstva in premogovništva za slovensko nacionalno gospodarstvo zmanjšuje.

Proces prestrukturiranja panoge in podjetij v njej se je začel z analizo položaja in potenciala posameznega premogovnika, pri čemer se je zahtevala vsaj pogojna rentabilnost. Postopno reduciranje obsega proizvodnje na realno raven je vodilo v postopno zniževanje proizvodnje premoga in končno tudi v zapiranje manj rentabilnih premogovnikov. Nedvomno lahko ugotovimo, da je pri prestrukturiranju podjetij v premogovništvu šlo za proces, katerega osnovni namen je zagotavljanje konkurenčnosti in vsaj pogojne dobičkonosnosti, pri čemer se upoštevajo najvišji standardi z vidika učinkovitosti in zaščite okolja.

Prestrukturiranje premogovništva in podjetij v njej ni mogoče obravnavati ločeno od celotne regije, v kateri ta podjetja delujejo, saj ima pomembne družbene in regionalne posledice, ki jih povzroča zmanjševanje dejavnosti. Za lajšanje teh posledic je država uvedla na področju prestrukturiranja premogovništva ukrepe, ki ob ukinitvi aktivnih proizvodnih enot in drastičnem zmanjševanju števila zaposlenih omogočajo izvajanje različnih ukrepov pomoči. Skladno s splošno sprejetimi pravili dodeljevanja državnih pomoči se le-te dodeljujejo tudi v procesu prestrukturiranja oz. ukinitve proizvodnje v RTH.

¹⁰ **Nacionalni energetski program** je dokument koordiniranja prihodnjega delovanja ustanov, ki se ukvarjajo z oskrbo z energijo ter postavlja cilje in določa mehanizme za prehod od zagotavljanja oskrbe z energenti in električno energijo k zanesljivi, konkurenčni in okolju prijazni oskrbi z energijskimi storitvami. Postavlja tudi cilje in mehanizme za spremembo razumevanja vloge in pomena energije pri dvigu blaginje. Dokument predstavlja slovensko vizijo ravnanja z energijo v širšem pomenu.

5.2. Strategija prestrukturiranja podjetja RTH, d.o.o.

Proces prestrukturiranja je posledica in cilj zapiranja podjetja RTH, d.o.o., hkrati pa je edini možni način za doseganje pogojne konkurenčnosti v primerjavi z uvoženim premogom. Prestrukturiranje je pogoj za doseg sledenih dveh ciljev:

1. Ob postopnem opuščanju proizvodnje in vzporednim zapiranjem zagotoviti socialno varnost vsem presežnim delavcem.
2. S spodbujanjem ustvarjanja nadomestnih delovnih mest ohraniti ekonomsko moč lokalnega okolja.

Na razpolago za doseg zastavljenih ciljev so zakonsko opredeljeni mehanizmi (vendar predvsem pasivni - upokojevanje, določanje trajno presežnih delavcev...) ter trije resursi:

- proračunska in lastna sredstva, predvsem v obliki premij/odpravnin kot vzpodbuda prezaposlovanja;
- prostor v lasti družbe, ki lahko služi ustanavljanju delovnih mest;
- premoženje v obliki dolgoročnih finančnih naložb kot odvisna oziroma hčerinska podjetja, ki lahko služijo kot osnova izvajanju novih programov/dejavnosti.

Ob kombinaciji predvidenih instrumentov subvencionirane ponudbe prostora ter cenejšega denarja (subvencionirana obrestna mera, moratorij na odplačilo glavnice kreditov, premija ob izkazani prezaposlitvi, dajanje jamstev) družba ustvarja konkurenčnejše pogoje za nove dejavnosti (programe) v lokalnem okolju, kjer se rudnik zapira od primerljivih v Sloveniji.

Podjetje RTH je bilo glede klasifikacije premogovnikov uvrščeno med "pogojno rentabilne" premogovnike. Tako velja tudi zanj poudarek na racionalizaciji in zniževanju stroškov. Skladno s tem se je v podjetju pričel pomemben proces izločanja vseh dejavnosti, ki niso bile neposredno povezane z osnovno dejavnostjo.

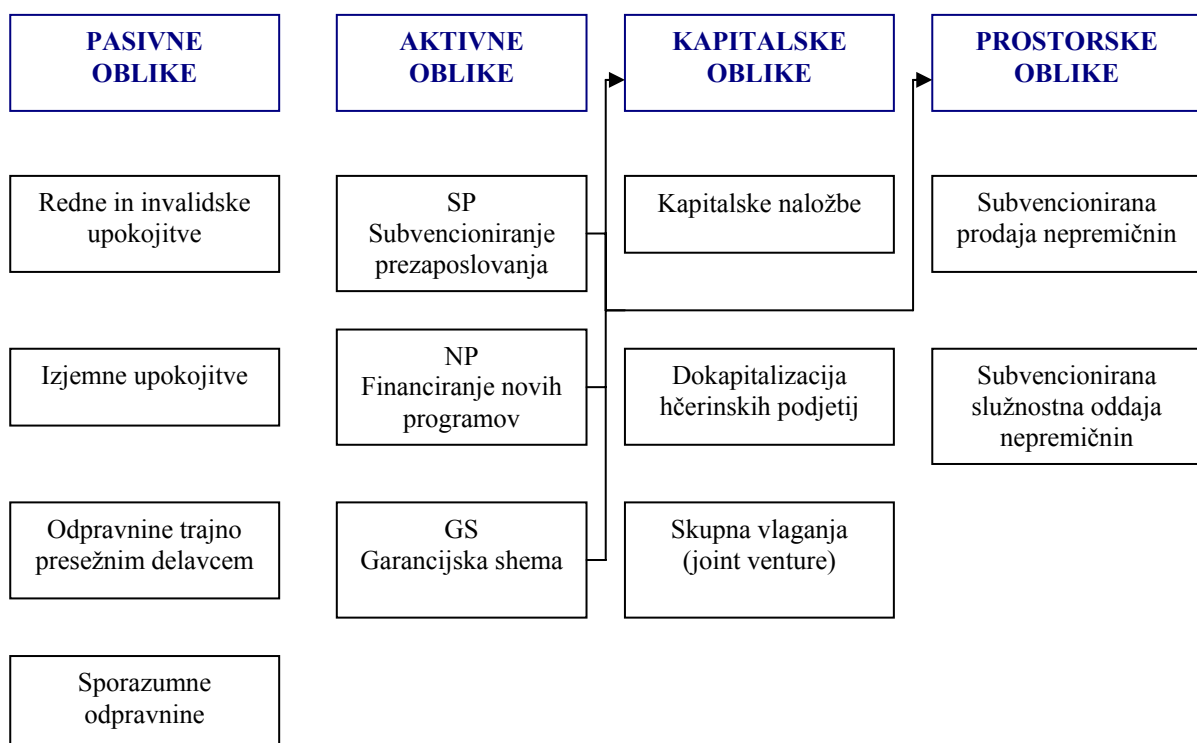
Za prestrukturiranje RTH je značilno izločanje podpornih dejavnosti skozi proces ustanavljanja odvisnih družb. Ta proces lahko strnemo v naslednjih treh točkah:

1. V prvi fazi je potekalo ustanavljanje odvisnih družb, ki so največji delež prihodkov realizirale s prodajo matični družbi in v manjši meri drugim odvisnim družbam. Delež realizacije izven poslovnega sistema je bil praviloma majhen.
2. V prehodnem obdobju se izvaja protekcijem s strani matičnega podjetja z namenom formiranja potrebnih poslovnih in poslovodnih funkcij in jasno definiranje optimalnega programa portfelja podjetja.
3. Zadnja faza pa predvideva postopno spremembo lastniške strukture odvisnih družb skozi proces vstopa novih, aktivnih lastnikov, ki bi olajšali dostop odvisnih družb na zunanji trg in zagotovili konkurenčnost na odprtem trgu.

Po odločitvi o zapiranju RTH se je podjetje znašlo v situaciji, ki je narekovala nujno zmanjševanje števila zaposlenih in postopno ukinitve dejavnosti. Zato politika podjetja temelji, poleg predhodnih postopkov (šolanje, prekvalifikacije), na različnih oblikah prestrukturiranja, in sicer na:

1. **Pasivnih oblikah** prestrukturiranja presežnih zaposlenih, ki zajemajo predvsem različne oblike upokojevanja, zato posledično zadevajo v največji meri starejšo populacijo in invalide.
2. **Aktivnih oblikah** prestrukturiranja presežnih delavcev, s pomočjo katerih je poglavitni cilj doseči prezaposlitev oz. samozaposlitev delavcev, zato zadevajo te oblike predvsem mlajšo populacijo.
3. **Kapitalskih oblikah**, ki vključujejo kapitalske naložbe, dokapitalizacijo hčerinskih družb in skupna vlaganja s strateškimi partnerji zaradi zagotavljanja novih in perspektivnih delovnih mest.
4. **Prostorskih oblikah** prestrukturiranja, kjer se zagotavljajo prostorski pogoji za samozaposlovanje in prezaposlovanje delavcev iz RTH.

Slika 8: Model kadrovskega socialnega programa



Vir: RTH na poti prestrukturiranja, 2001, str. B.

5.2.1. Pasivne oblike

Sem sodijo vzvodi in mehanizmi, ki posledično pomenijo upokojitev delavca. V to skupino uvrščamo tudi oblike odpravnin trajno presežnih delavcev ter sporazumnih odpravnin, čeprav je posledica prezaposlitev delavca v drugo podjetje. Prekvalifikacije in izobraževanje smatramo kot pripravo na prezaposlitev in pomenijo spodbujanje za izobraževanje ob delu in iskanje optimalnih variant prekvalifikacije, organiziranje raznih tečajev, zagotovitev financiranja, razgovori z zaposlenimi, itd.

Skupine pasivnih oblik:

- Upokojitve:
 - Redne in invalidske upokojitve: V to skupino pasivnih oblik razreševanja presežnih delavcev so vključeni tisti delavci, ki izpolnjujejo pogoje, navedene v Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju.
 - Izjemne upokojitve: Pravica do izjemne pokojnine je vezana na minimalno pokojninsko dobo 20 let, od tega najmanj 15 let neposredno v proizvodnji (na delovnem mestu, kjer se šteje zavarovalna doba s povečanjem) oz. 25 let pokojninske dobe, od tega najmanj 15 let v neposredni proizvodnji. Poleg teh pogojev je bila pravica do izjemne pokojnine dodatno vezana še s starostjo 40 let.

V finančnem smislu predstavljajo vse oblike upokojitve za RTH strošek odpravnine ob upokojitvi.

- Odpravnine:
 - Odpravnine trajno presežnim delavcem: Namen instrumenta je denarna vzpodbuda delavcu v primeru odločitve delavca glede prenehanja delovnega razmerja. Mehanizem se izvaja sporazumno z delavcem po principu pasivnega soglasja (izjava delavca, da se odpoveduje pravici do pritožbe), ki služi tudi kot instrument zavarovanja.
 - Sporazumne odpravnine: Namen instrumenta je večja denarna vzpodbuda delavcu – invalidu v primeru odločitve o prenehanju delovnega razmerja. Družba se zaradi nastalih presežkov lahko dogovori z delavci o odločitvi za sporazumno prenehanje delovnega razmerja z odpravnino. Višino določi nadzorni svet na predlog direktorja družbe. Višina odpravnine mora biti z vidika stimulativnosti večja kot v primeru zagotovljenih pravic s kolektivno pogodbo. Pogoji izplačila odpravnine so predmet pisnega sporazuma. Tako razrešen delavec ne more uveljaviti pravice do denarnega nadomestila iz naslova brezposelnosti.

Obe obliki odpravnin se izvajata na osnovi javnega poziva delavcem (načelo prostovoljnosti).

5.2.2. Aktivne oblike

Sem sodijo vzvodi in mehanizmi, ki posledično vodijo k prezaposlitvi delavca v drugo podjetje in/ali ustvarjanje novega delovnega mesta. Po vsebini so ti instrumenti subvencioniranje obrestnih mer in/ali nepovratnih sredstev ob izkazani prezaposlitvi presežnega delavca in/ali ustvarjene investicije v odprtje novega delovnega mesta.

Pri izvajanju aktivnih oblik kadrovskega prestrukturiranja se uporabljajo naslednja načela:

- Spoštovanje in zagotavljanje prostovoljnosti delavcev pri odločanju.
- Zagotavljanje transparentnosti z izvedbo javnih razpisov in pozivov.
- Seznanjanje zaposlenih s pomočjo internih glasil, predavanj, brošur, ...
- Uvedba notranje borze ponujenih delovnih mest.
- Vzpostavitev posebne interne telefonske številke za področje prestrukturiranja.
- Zagotovitev maksimalnega zavarovanja zaposlenih pri novem delodajalcu.
- Izvajanje razgovorov delavcev z delodajalci.

Prezaposlitev je oblika razreševanja presežnih delavcev, preko katere poskrbijo, da presežni delavec rudnika sklene pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas z drugim delodajalcem, pri katerem nastopi delo naslednji dan po prenehanju delovnega razmerja pri RTH. Prezaposlitve se izvajajo na osnovi prispelih vlog na javni razpis in na podlagi uspešno opravljenih razgovorov med prijavitelji kot ponudniki delovnih mest in presežnimi delavci kot kandidati za zasedbo le-teh.

Samozaposlovanje je namenjeno tistim presežnim delavcem, ki imajo pri ustreznem organu prijavljeno dejavnost, s katero nameravajo v bodočnosti pridobivati lastne prihodke. Razgovor opravi oddelek za prestrukturiranje, kjer se dogovorijo o podrobnostih v zvezi s samozaposlitvijo (npr.: o datumu prenehanja delovnega razmerja pri RTH, o instrumentih zavarovanja, o medsebojnih pravicah in obveznostih, ki jih določa pogodba ipd.).

V letu 2006 je načrtovana prezaposlitev in samozaposlitev 34 delavcev podjetja RTH.

Skupine aktivnih oblik:

- Subvencioniranje prezaposlovanja - Namen instrumenta je denarna vzpodbuda kot premija gospodarski družbi, samostojnemu podjetniku oz. kmetu ob dokazani prezaposlitvi delavca družbe v višini 5.500.000 tolarjev. V letu 2006 je predvidena dodelitev 22 premij v skupni višini 121 mio SIT. Mehanizem se izvaja preko uporabe instrumenta enkratnega letnega javnega razpisa do porabe s planom predvidenih sredstev. Na osnovi tipiziranega zahtevka s prilogami, zahtevanimi z razpisom se o vlogah odloča mesečno. Oblika se izvaja sporazumno z aktivnim soglasjem zaposlenih. Delodajalec je pogodbeno obvezan zagotoviti prevzetim delavcem delovno razmerje za nedoločen čas in da jim delovno razmerje iz razlogov na krivdni strani novega delodajalca v nobenem primeru ne more prenehati pred potekom pet let (predvidena menica podjetja kot dodatno

zavarovanje). Izplačila za prezaposlovanje se izvajajo na podlagi razpisanih pogojev (eno leto pred podpisom pogodbe prosilec ni smel odpustiti nobenega zaposlenega po programu ugotavljanja presežnih delavcev, ustrezna boniteta prosilca, itd.). Za primer kršitve razpisnih in pogodbenih pogojev je predviden instrument zavarovanja v odvisnosti od statusa ter bonitete prosilca.

- Financiranje novih programov oz. odpiranje novih delovnih mest - Namen instrumenta je spodbujanje odpiranja novih delovnih mest kot nadomestilo tistim, ki se ukinjajo z zapiranjem rudnika in na teh delovnih mestih prezaposlitev delavcev RTH, katerih delo bo zaradi postopnega zapiranja rudnika v družbi postalo nepotrebno. Rudnik sofinancira do 50% investicije predloženega poslovnega načrta investitorja po ključu 5,5 mio SIT/za novo delovno mesto. Predmet pomoči predstavlja dodeljevanje denarnih sredstev v obliki subvencij – premij za spodbujanje odpiranja novih delovnih mest, ki se nanašajo na zaposlitev delavcev RTH. Sredstva se dodeljujejo na osnovi pogodb kot posledica uspešnega konkuriranja na javni razpis za dodelitev sredstev za spodbujanje odpiranja novih delovnih mest. Nova delovna mesta in prezaposlitev delavca, ki je podal soglasje k prezaposlitvi, morajo biti realizirana najkasneje v enem letu po podpisu pogodbe. Po prezaposlitvi mora prijavitelj dokazati povečanje števila delovnih mest glede na število delovnih mest ob prijavi v sorazmerju s kumulativo dodeljenih premij. Novo odprta delovna mesta se morajo ohraniti najmanj pet let, pri čemer mora izbran delodajalec pet let po podpisu pogodbe predložiti izjavo podjetja o številu delovnih mest podpisano (potrjeno) s strani podjetja in izjavo glede števila zaposlenih, potrjeno s strani Zavoda za zdravstveno zavarovanje, iz katerih je jasno razvidno povečanje delovnih mest in zaposlenih glede na število delovnih mest in zaposlenih ob predložitvi vloge v sorazmerju s kumulativo dodeljenih premij.

Ne glede na predhodne navedbe lahko prejemnik subvencij uveljavlja zahtevek za premijo za prezaposlitev in ne povečuje števila delovnih mest v primeru zaposlitve težje zaposljive kategorije delavcev RTH (invalidi) pod pogojem, da gre za nadomestno zaposlitev, ki je posledica prenehanja delovnega razmerja na zahtevo zaposlenega delavca izbranega delodajalca ali upokojitve.

Na razpis se lahko prijavijo delavci RTH, ki se želijo samozaposliti in gospodarska družbe ter samostojni podjetniki, ki ustvarjajo nova delovna mesta, katerih stopnja zahtevnosti ustreza kadrovski strukturi delavcev RTH, če izpolnjujejo naslednje pogoje:

- a) so registrirani po Zakonu o gospodarskih družbah kot gospodarske družbe ali samostojni podjetniki;
- b) so v stanju kapitalске ustreznosti v skladu z Zakonom o finančnem poslovanju podjetij;
- c) niso v postopku prisilne poravnave, stečaja ali likvidacije;
- d) dve leti pred prijavo na razpis niso odpustili nobenega zaposlenega po programu ugotavljanja trajno presežnih delavcev;
- e) niso prejeli drugih sredstev, ki po vsebini sodijo med državne pomoči za isti namen.

Gospodarska družba, samostojni podjetnik ali delavec RTH, ki se želi zaposliti, mora odpreti nova delovna mesta, ki niso povezana z začetnimi investicijami na območju občin Hrastnik, Laško, Litija, Radeče, Trbovlje ali Zagorje ob Savi. Med vlogami, prispelimi na javni razpis, se prioriteto obravnavajo vloge tistih delodajalcev, ki bodo zaposlovali v občinah Trbovlje in Hrastnik, kjer se rudnik zapira (v teh občinah je tudi največja brezposelnost).

Kot instrument zavarovanja terjatev za primer nespoštovanja pogodbenih obveznosti mora izbran investitor predložiti bančno garancijo ene izmed slovenskih bank (odprtje novega delovnega mesta in zaposlitev delavca – oboje v navedenem roku enega leta) in bianco podpisane menice družbe z menično izjavo in s pooblastilom za izpolnitev (ohranitev delovnega mesta, ohranitev delovnega razmerja delavca RTH – oboje v navedenem roku petih let). V primeru neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti RTH odstopi od pogodbe in zahteva takojšnje vračilo prejetih sredstev, skupaj z zakonitimi zamudnimi obrestmi ali vnovči instrumente zavarovanja. Podrobnejša določila – način in rok izplačila premij, način poročanja, kršitve pogodbenih obveznosti in zavarovanja – so predmet dvostranske pogodbe med izbranim prijaviteljem in RTH.

- Garancijska shema – Namenjena je za kreditiranje podjetij (v večini investicijsko kreditiranje) ter dajanje delnega jamstva za kredite. RTH lahko sofinancira do 70% investicije premoženja poslovnega načrta investitorja.

Sredstva garancijske sheme, ki so namenjena za kredite, se deponirajo v bankah, ki le-ta sredstva povečajo z multiplikatorjem in s tem povečajo razpoložljivo vsoto za kreditiranje in dajanje jamstev. Depozit v banki, ki je obrestovan po minimalni obrestni meri, omogoča tudi doseganje ugodnejših kreditnih pogojev za kreditorejmalce. Delno jamstvo garancijske sheme omogoča lažjo pot do pridobitve kredita in večinoma cenejše zavarovanje. Iz sredstev državnega proračuna in članov se oblikuje sklad, ki se kot depozit veže v bankah. Banke ta sredstva multiplicirajo z dogovorjenim multiplikatorjem ter v tej višini dodeljujejo kredite podjetnikom, ki so v garancijsko shemo vložili sredstva v obliki enkratne pristopnine (50.000,00 SIT).

Model se uporablja preko uporabe instrumenta javnih razpisov v obsegu in dinamiki, predvideni z letnim gospodarsko finančnim načrtom. O izboru odloča komisija na osnovi vnaprej merljivih kriterijih ter merilih. Ker bo sredstva multiplicirala banka, njen kreditni odbor poda ločeno mnenje o dodelitvi kreditov.

Kreditni in garancije se dodeljujejo za namene nakupa opreme, nakupa, gradnje ali adaptacije poslovnih prostorov ter za namen nakupa in urejanja zemljišča za gradnjo poslovnih prostorov. Merilo dodeljevanja je 30% lastne udeležbe (oziroma iz ostalih virov). Maksimalni znesek kredita znaša do 10 mio SIT.

5.2.3. Kapitalske oblike

Namen instrumenta je ustanovitev novih družb, konsolidacija poslovanja hčerinskih družb, novo zaposlovanje. Konkreten način izvedbe kapitalskih oblik je stvar strateške odločitve uprave družbe in lastnika, ki lahko izbira med naslednjimi možnimi variantami:

- čiste kapitalske naložbe, to je ustanovitev novih hčerinskih podjetij;
- dokapitalizacija obstoječih hčerinskih družb s posameznimi potencialnimi rentabilnimi programi, katerih dejavnosti se sedaj izvajajo v okviru rudnika;
- skupna vlaganja (join venture) na osnovi skupnih interesov s potencialnimi partnerji za nove programe.

Skupina RTH, d.o.o. Trbovlje združuje poleg matične družbe (RTH,d.o.o.) še sedem odvisnih podjetij, v katerih ima RTH večinski vpliv (90 % ali več). V spodnji tabeli so prikazani deleži RTH v osnovnem kapitalu posameznih hčerinskih družb, osnovne dejavnosti hčerinskih podjetij in njihova nadaljnja strategija upravljanja in poslovanja.

Tabela 5: Predstavitev hčerinskih družb (delež RTH v osnovnem kapitalu in dejavnosti) ter način in časovni plan lastninjenja

HČERINSKA PODJETJA	Lastniški delež RTH (v %)	Dejavnosti	Način in predviden čas lastninjenja
1. SPEKTER d.o.o.	100	Upravljanje in poslovanje z nepremičninami, projektiranje in tehnično svetovanje.	Prodaja poslovnega deleža podjetja po letu 2009.
2. M&P d.o.o.	92,69	Gostinsko-turistična dejavnost in trgovina.	Možnost dokapitalizacije iz strani strateškega partnerja, prodaja poslovnega deleža podjetja po l. 2009.
3. FORTUNA - PIL d.o.o.	100	Storitve, proizvodnja in trgovina.	Možnost dokapitalizacije iz strani strateškega partnerja, prodaja poslovnega deleža podjetja po l. 2009.
4. DOMEX d.o.o.	100	Stanovanjska in gostinska dejavnost, trgovina.	Prodaja poslovnega deleža podjetja po letu 2009
5. TOPLARNA HRASTNIK d.o.o.	90,60	Proizvodnja, distribucija in prodaja toplotne energije.	Prodaja poslovnega deleža podjetja v letih 2006, 2007.
6. RUDAR d.o.o.	99,66	Poslovanje z nepremičninami, gradnje, storitve in trgovina.	Prodaja poslovnega deleža podjetja po letu 2009.
7. GRATEX d.o.o.	92,03	Pridobivanje in predelava dolomitskega agregata in kurivoprodaja.	Prodaja poslovnega deleža podjetja v letih 2006, 2007.

Vir: Žavbi, 2005, str. 35;

Predstavitev hčerinskih podjetij, 2006.

V letu 2005 sta se združili družbi Fortuna, d.o.o., Trbovlje in PIL, d.o.o., Zagorje. Razlog za združitev je bila kapitalska neustreznost družbe Fortuna, d.o.o.. Slednja se je dokapitalizirala s stvarnim vložkom v objekt Ribičeva vila in z denarnim vložkom, družba Pil, d.o.o. pa se je pripojila k družbi Fortuna d.o.o.. Poleg tega sta prej družbi na trgu nastopali kot konkurenta, pripojitev pa jima prinaša pozitivne ekonomske učinke združitve, večje možnosti investiranja ter s tem boljšo konkurenčnost na trgu. Aprila leta 2005 je bila Cestnemu podjetju Ljubljana odprodana hčerinska družba Kamnolom Borovnik, d.o.o., Zagorje. Razloga za odprodajo sta bila predvsem v zaščiti kapitala in ohranitvi delovnih mest.

Omeniti pa je potrebno tudi možnost ustanovitve hčerinske družbe, in sicer se lahko ustanovi na osnovi izdelanega investicijskega programa (IP), iz katerega je jasno razvidna možnost dolgoročnega pozitivnega poslovanja. Izhodiščni dokument za presojo upravičenosti predstavlja investicijski program s prikazom tržnih pogojev poslovanja, ekonomske naložbe, obsega dejavnosti, števila zaposlenih v novi družbi, itd. Novoustanovljena (dokapitalizirana) družba ima na osnovi dokazljive prezaposlitve delavcev RTH pravico koristiti premijo v višini in na način, določenim z modelom novih programov. Ostali pogoji, pravice in dolžnosti družbenikov se določijo v aktu o ustanovitvi (družbeniški pogodbi).

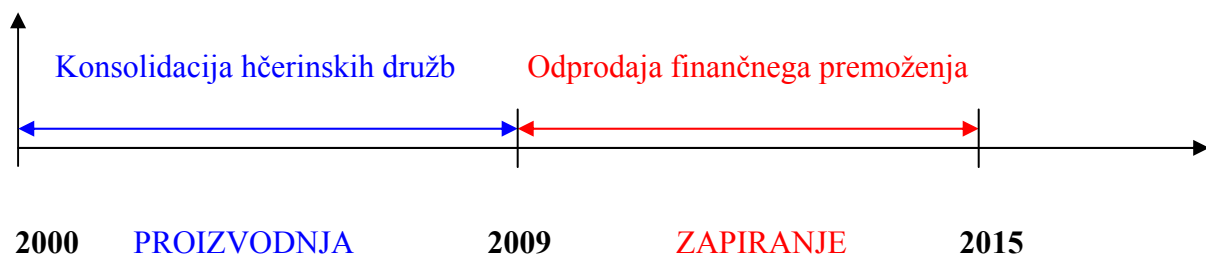
S poslovanjem hčerinskih družb je povezana naslednja problematika:

- prevelika zaposlenost in neustrezna kadrovska struktura glede na obseg in dejavnost poslovanja (nizka produktivnost dela),
- prevelik obseg notranjega poslovanja z matičnim podjetjem,
- družbe težko dosežajo rentabilnost svojih poslovnih učinkov na zunanjem trgu,
- slaba opremljenost in zastarelost proizvodnih kapacitet.

Politika RTH do kapitalskih naložb (odvisnih družb) je v prihodnje sledeča (Slika 9):

- Aktivnosti, usmerjene v stabiliziranje poslovanja odvisnih družb in s tem njihovo konsolidacijo, saj ta podjetja služijo kot resurs izvedbe dela kadrovskega socialnega programa v obdobju od 2000 – 2009.
- Skozi odprodajo kapitalskih naložb v obdobju od 2009 – 2015 zagotoviti sredstva iz naslova kupnin in jih nameniti za vire financiranja drugih oblik kadrovskega socialnega programa.

Slika 9: Politika podjetja RTH,d.o.o. do kapitalskih naložb:



Vir: RTH na poti prestrukturiranja, 2001, str. D; lastna priredba.

Politika in način upravljanja ter poslovanje hčerinskih družb do leta 2009 je predstavljena v dokumentu, pripravljenem s strani posloводства RTH d.o.o. "**Nadaljnja strategija upravljanja in poslovanja hčerinskih družb do leta 2009**". Iz programa nadaljnjega razvoja hčerinskih družb izhaja sledeče (Strategija hčerinskih družb, 2006):

- Dolgoročne finančne naložbe v obliki hčerinskih družb predstavljajo precejšen del stalnih sredstev v bilanci stanja RTH, zaradi česar tudi pomembno vplivajo na poslovanje in konsolidirane rezultate Skupine RTH d.o.o., Trbovlje.
- RTH je kot večinski lastnik teh podjetij dolžan ravnati s hčerinskimi družbami kot dober gospodar ter jih hkrati vzpodbujati in usmerjati v iskanje tržnih niš izven RTH, z namenom zagotovitve dolgoročne stabilnosti in obstoja tudi po dokončnem zaprtju RTH.

Osnovna strategija ravnanja z obstoječimi kapitalskimi naložbami oziroma podjetji hčerami poteka v treh smereh:

- skrb za pozitivno poslovanje in povečevanje naložbe RTH in kapitala družbe,
- skozi implementacijo instrumentov politike prestrukturiranja podjetja služijo kot resurs izvedbe dela kadrovske socialnega programa v okviru programa zapiranja,
- skozi odprodajo kapitalskih naložb se zagotovijo sredstva iz naslova kupnin in se namenijo za vire financiranja drugih oblik programa zapiranja (lastni viri zapiranja po zakonu o postopnem zapiranju rudnika).

Hčerinske družbe morajo pri tem dosegati naslednje cilje poslovanja:

- uveljavitev principa relativnega zmanjšanja poslovne navezave na matično družbo,
- povečanje obsega poslovanja s podjetji na eksternih tržiščih zaradi uvajanja novih programov,
- zagotavljanje trdne plačilne sposobnosti ter kapitalske ustreznosti,
- povečanje produktivnosti in donosnosti kapitala,
- porast tržne vrednosti podjetja.

Spremljava upravljanja ter poslovanja hčerinskih družb in vse ostale aktivnosti v zvezi s potrebno koordinacijo zahtev ustanovitelja, nadzornega sveta in skupščine družbenikov se izvajajo v Oddelku za prestrukturiranje RTH.

5.2.4. Prostorske oblike

Namen instrumenta je vzpostavitev ustreznih prostorov za izvajanje novih dejavnosti in subvencionirano oddajo ali odprodajo. Cilj ukrepa je ureditev zemljišč za razvoj novih dejavnosti v vseh občinah, ustrezno opremljenih in organiziranih v industrijske in obrtne cone ter druge oblike organizirane ponudbe lokacij. Odprodaja/oddaja se izvaja preko uporabe instrumenta zbiranja ponudb (ob fiksni definirani ceni na nivoju subvencionirane cene) in finančnem jamstvu realizacije predloženega investicijskega programa in ustvarjanja novih delovnih mest. Izbere se investitor, ki garantira najugodnejšo novo dejavnost (predloženi

poslovni načrt). V primeru uspešnega konkuriranja ima investitor pravico koristiti shemo aktivnih oblik prezaposlovanja. Ponudniki predložijo investicijski program/tipiziran poslovni načrt kot temeljno merilo izbora. Na osnovi merljivih kriterijev in meril se po izvršenem izboru z izbranim izvajalcem sklenu kupoprodajna pogodba/služnostna pogodba z naslednjimi možnimi variantami:

- a) V primeru odkupa zemljišča se v osnovi uporablja mehanizem novih programov. Kupec mora po dinamiki IP, vendar najkasneje v 18 mesecih, realizirati predložen investicijski program (v kolikor programa ne realizira, se unovčijo instrumenti zavarovanja - zavarovanje je v tem primeru bančna garancija). V osnovi gre za princip prodaje komunalno urejenega zemljišča in sofinanciranje predložene investicije na kredit z dvoletnim moratorijem na odplačilo glavnice in obresti in odplačilom v osmih kvartalnih obrokih. Zahteva se 50% financiranje predložene investicije iz lastnih virov. Po dokazani prezaposlitvi se odpiše obveznost odplačila kupnine v višini, določeni v skladu z metodologijo novih programov (NP).
- b) Možna je tudi kombinacija služnosti in uporabe mehanizma garancijske sheme. Plačilo služnosti se predvidi najdlje za 99 let, vendar najmanj za 10 let (pri določanju višine plačila služnosti princip realne ohranitve vrednosti vložka v zemljišče, plačilo služnosti šteje v potencialno bodočo kupnino), po 10 letih možnosti uveljavitve predkupne pravice po revalorizirani izhodiščni ponujeni ceni. Kupec mora po dinamiki IP, vendar najkasneje v 18 mesecih realizirati predložen investicijski program (v kolikor programa ne realizira, se unovči instrument zavarovanja – zavarovanje v tem primeru v pogodbeno določeni višini). Izplačilo premije se izvede ob dokazani prezaposlitvi po postopkih in višini, določeni z garancijsko shemo.
- c) Ena izmed možnih variant je pridobitev zemljišča kot vložek v izbrano družbo. Družbeniška pogodba opredeljuje možnost odkupa vlaganj RTH (zemljišča) po 10 letih. Oblike zavarovanja so dvojne, in sicer se za realizacijo investicije predloži bančna garancija v višini 20% tržne vrednosti nepremičnine (velikost subvencije) ali pa se za obročno odplačilo kupnine vpiše hipoteka na nepremičnino

Za prodane ali služnostno oddane nepremičnine je možno pridobiti določene subvencije:

➤ **Subvencionirana prodaja nepremičnin**

Prodaja komunalno urejenega zemljišča (objekta) se izvede s kreditom, pri katerem je dovoljen tudi dvoletni moratorij vračila ter odplačilo kredita v osmih kvartalnih obrokih. Zahteva se 50% financiranje predložene investicije iz lastnih virov. Po dokazani prezaposlitvi se odpiše obveznost odplačila kupnine v višini, določeni v skladu z metodologijo novih programov.

➤ **Subvencionirana služnostna oddaja nepremičnin**

V skladu s sklenjeno služnostno pogodbo se predvidi plačilo služnosti najdalje za 99 let (plačilo služnosti šteje v potencialno bodočo skupino). Po 10 letih je možno uveljavljati predkupno pravico po revalorizirani izhodiščni ponujeni ceni. Kupec mora po dinamiki poslovnega načrta realizirati predloženi poslovni načrt najkasneje v 18 mesecih. Premije v primeru prezaposlovanja se izplačajo v skladu z metodologijo garancijske sheme.

5.3. Analiza rezultatov prestrukturiranja podjetja RTH, d.o.o.

V podjetju RTH se rjavi premog pridobiva izključno s podzemnim načinom eksploatacije. Premog, pridobljen na ta način, je drag, poleg tega pa na njegovo konkurenčnost vpliva tudi visok delež žvepla in pepela. Kot sem že omenila, se skupna letna proizvodnja rjavega premoga v podjetju RTH zadnjih nekaj let giblje okoli 600.000 ton. Odjemalec tega premoga je po letu 2002 samo TE Trbovlje.

Na osnovi Tabele 6 lahko ugotovimo, da se je proizvodnja premoga (od leta 2000 pa do leta 2005) zmanjšala za nekaj manj kot 20 %, kar je glede na predvideno obratovanje rudnika povsem razumljivo. Drugi razlog pa je v tem, da je v letu 2000 (in 2001) proizvodnja premoga poleg manjše proizvodnje za široko potrošnjo potekala za dva pglavitna odjemalca, in sicer za potrebe Termoelektrarna Ljubljana in TET. Od začetka leta 2002 pa je edini porabnik premoga TET, višina oddaje pa znaša približno 600.000 ton na leto. Zaradi nižje proizvodnje so nastali tudi viški zaposlenih, katere so preko različnih oblik kadrovskega prestrukturiranja zmanjšali za 455 delavcev oz. za 34,8 %. Ugotovljeni trend upadanja zaposlenih se zaradi predvidenega zapiranja RTH pričakuje tudi v naslednjih letih.

Tabela 6: Proizvodnja premoga in število zaposlenih v letih 2000 in 2005

Opis	Leto 2000	Leto 2005	Indeks
	1	2	3=2/1
Proizvodnja premoga (v tonah)	736.545	594.456	80,7
Število zaposlenih na dan 31.12.	1307	852	65,2

Vir: Letni poročili RTH za leti 2000 in 2005.

Intenzivnejši proces kadrovskega prestrukturiranja se je začel leta 2001 z izdelavo osnutka kadrovske-socialnega programa, ki je bil v grobem razdeljen na predhodne postopke (prekvalifikacije, ipd.) ter na pasivne, aktivne, kapitalske in prostorske oblike. Glede na Tabela 7 vidimo, da so v proučevanem obdobju presegle načrtovano zmanjšanje števila zaposlenih. Najbolj opazna razlika med načrtovanim in dejanskim številom zaposlenih se je pojavila v letu 2001 in je bila predvsem posledica izjemnih upokojitev. Dejansko število zaposlenih se je od leta 1999 do leta 2005 zmanjšalo za 484 delavcev oz. 36,2 %.

Tabela 7: Načrtovano in dejansko število zaposlenih po posameznih letih na dan 31.12.

Št. zaposlenih	Leto 1999	Leto 2000	Leto 2001	Leto 2002	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005
Načrtovano	1.352	1.313	1.290	1.136	1.030	940	868
Dejansko	1.336	1.307	1.196	1.089	1.010	910	852
RAZLIKA	16	6	94	47	20	30	16

Vir: Gospodarsko finančni načrti RTH 1999-2005; Letna poročila RTH 1999-2005.

Z uspešnostjo same realizacije programa razreševanja presežnih delavcev ni bilo večjih težav, saj se je planirano število razrešenih delavcev vedno doseglo oz. preseglo, predvsem na račun njihovega lastnega interesa. Izvedene prezaposlitve pa so bile tudi dokaj uspešne, saj je v obdobju od leta 2000 do aprila 2006 od 143 prezaposlenih delavcev prenehalo delovno razmerje pri novem delodajalcu 39 delavcem (to predstavlja 27,3 % vseh prezaposlitev). Seveda pa so razlogi za prenehanje delovnega razmerja lahko tako na delodajalčevi strani (prevelika pričakovanja – denarni motiv je velikokrat večji kot pa zaposlitev delavca, neustrezne kadrovske zahteve za določene aktivnosti, ipd.) kot tudi na strani delavcev (premajhna plača, neprilagajanje tržnim pogojem, način dela, ipd.).

Iz podatkov v Tabeli 8 je razvidno, da se je obseg dejanske proizvodnje v obravnavanem obdobju (leto 2004 in 2005) znižal, in sicer za 3%. Število zaposlenih se je zmanjšalo za 7 %, kar posledično vpliva na produktivnost dela, ki se je povečala skoraj za 5 %, vendar je tu potrebno upoštevati tudi tehnične izboljšave, modernizacijo proizvodnje in drugačno organiziranost dela. Kurilna vrednost premoga se je v enem letu povečala za dober procent. Ta rezultat izhaja iz dejstva, da so proučili možnosti izkopa premoga na donosnejših območjih rudnika (kvalitetnejši premog – večja granulacija, manjša prisotnost vlaga, ipd.).

Tabela 8: Proizvodnja premoga, kurilna vrednost premoga, povprečno število zaposlenih in produktivnost dela v letih 2004 in 2005

Opis	Enota	Izvršitev 1-12/2004	Plan 1-12/2005	Izvršitev 1-12/2005	Izvršitev 2005/ 2004	Izvršitev 2005/ plan 2005
	1	2	3	4	5=4/2	6=4/3
Obseg proizvodnje	Tone	611.349	600.000	594.456	97,2	99,1
Kurilna vrednost premoga	KJ/kg	11.738	11.000	11.900	101,0	108,2
Povprečno št. zaposlenih	Število	957	888	890	93,0	100,2
Produktivnost dela	t/zap.	639	676	668	104,6	98,9

Vir: Letno poročilo RTH za leto 2005.

V nadaljevanju je prikazana podobna tabela (Tabela 9), ki zajema podatke za šestmesečno obdobje za leti 2005 in 2006. Iz podatkov je razvidno, da se je obseg proizvodnje premoga povečal za 12 %, torej veliko več kot v letih 2004 in 2005. Toda pri vsem tem je potrebno upoštevati tudi to, da celoletna proizvodnja nima enakega nihanja kot polletna proizvodnja. Za prvih šest mesecev je običajno značilno, da je evidentirano manj dopustov ipd., kar se pozna pri proizvodnji. V poletnih mesecih je proizvodnja nekoliko znižana in le-ta posledično vpliva na celoletni seštevek obsega proizvodnje premoga. Tudi produktivnost dela je v obravnavanih obdobjih precej višja kot v letih 2004 in 2005, vendar so razlogi za višje rezultate precej podobni razlogom za povečan obseg proizvodnje.

Tabela 9: Proizvodnja premoga, kurilna vrednost premoga, povprečno število zaposlenih in produktivnost dela za obdobje 1-6/2005 in 1-6/2006

Opis	Enota	Izvršitev 1-6/2005	Plan 1-6/2006	Izvršitev 1-6/2006	Izvršitev 2006/ 2005	Izvršitev 2006/ plan 2006
	1	2	3	4	5=4/2	6=4/3
Obseg proizvodnje	Ton	274.697	290.600	307.753	112,0	105,9
Kurilna vrednost premoga	kJ/kg	11.591	11.000	11.347	97,9	103,2
Povprečno št. zaposlenih	Število	905	823	848	93,7	103,0
Produktivnost dela	t/zap.	304	353	363	119,6	102,8

Vir: Poslovanje elektrogospodarstva in premogovništva Slovenije v obdobju 1-6/2006, 2006, str. 26

Za zapiralna dela je bil izdelan Program postopnega zapiranja RTH – I. faza (2000-2004), ki je obravnaval zapiranje jam in separacije, ekološko in prostorsko sanacijo površine, kadrovsko-socialni del in oceno stroškov zapiranja. Pri zapiralnih delih je v obdobju 2000-2004 prišlo do razkoraka med planom in dejansko realizacijo zaradi naslednjih vzrokov (Berger, 2004, str. 3):

- pomanjkanje ustrezne dokumentacije v začetku izvajanja zapiralnih del;
- nezagotavljanje ustreznih finančnih sredstev v letu 2000;
- neupoštevanje inflacije in časovne vrednosti denarja pri izdelavi srednjeročnega plana;
- zamenjava proračunskih sredstev s kreditom v letu 2001;
- oprema za zasipavanje je bila dobavljena šele leta 2001;
- neplaniranje odpiranja začasnih »zadelk«, za katerimi se nahajajo stare jamske proge, ki jih je potrebne likvidirati;
- neplaniranje zapiralnih del v jami Ojstro;
- izvajanje »pretesarbe« nekaterih starejših jamskih objektov;
- neupoštevanje likvidacije ventilatorske postaje Pustov rov;
- neupoštevanje likvidacije I., II., in III. obzorja v jami Hrastnik, za te objekte je nujno zasipanje, saj se nahajajo znotraj varnostnega stebra pod mestom Hrastnik;
- težave pri pridobivanju dovoljenj za izvajanje del.

Kljub temu da je bil zakon o postopnem zapiranju RTH sprejet že junija leta 2000, podjetju v tem letu ni uspelo dobiti proračunskih sredstev za izvajanje zapiralnih del. Pogodba, ki je bila podpisana decembra 2000, v višini 360 mio tolarjev proračunskih sredstev, ni bila realizirana. Navedeno višino sredstev je RTH pridobil iz naslova podražitve električne energije in jo namensko porabil za izvršena zapiralna dela.

Za leto 2005 so bila po »zasavskem zakonu« zagotovljena proračunska sredstva za izvajanje programa zapiranja rudnika v višini največ do 3.952 mio SIT. Po gospodarsko finančnem

načrtu RTH so bila predvidena proračunska sredstva v višini 3.452 mio SIT, dejansko pa so bila realizirana sredstva v višini 3.301 mio SIT oz. 83,5 % zagotovljenih proračunskih sredstev po »zasavskem zakonu«. Za leto 2006 pa so bila po navedenem zakonu zagotovljena sredstva največ do 4.985 mio SIT oz. 26 % več kot predhodno leto. Podjetje RTH je v gospodarsko finančnem načrtu za prvo polletje leta 2006 predvidelo za zapiralna dela 1.799 mio SIT proračunskih sredstev, realizacija pa je dejansko znašala 1.394 mio SIT oz. 77,5 % načrtovanih sredstev. V tabeli 10 so prikazani podatki iz izkaza poslovnega izida za leto 2005 in za prvo polovico leta 2006 za celotno podjetje in za posamezni postavki: redna proizvodnja in zapiranje, ker se morajo podatki voditi ločeno.

Tabela 10: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja RTH za leto 2005 in prvo polovico leta 2006

v 000 SIT

Obdobje	Skupni prihodki	Prihodki od prodaje premoga	Skupni odhodki	Poslovni izid
Leto 2005				
1. Redna proizvodnja				
1.1. Gospodarsko – finančni načrt	6.097.405	5.352.068	6.257.929	-160.524
1.2. Realizacija	6.348.787	5.412.836	6.245.145	103.643
2. Zapiranje				
2.1. Gospodarsko – finančni načrt	3.452.060		3.283.836	168.224
2.2. Realizacija	3.534.542		3.637.848	-103.307
3. Skupaj podjetje (1+2)				
3.1. Gospodarsko – finančni načrt	9.549.465	5.352.068	9.541.765	7.700
3.2. Realizacija	9.777.982	5.412.836	9.777.646	336
od januarja do junija 2006				
1. Redna proizvodnja				
1.1. Gospodarsko – finančni načrt	2.933.804	2.656.500	2.933.804	
1.2. Realizacija	2.951.043	3.292.574	2.903.898	47.145
2. Zapiranje				
2.1. Gospodarsko – finančni načrt	1.879.821		1.967.821	-88.000
2.2. Realizacija	1.466.843		1.512.816	-45.973
3. Skupaj podjetje (1+2)				
3.1. Gospodarsko – finančni načrt	4.813.624	2.656.500	4.901.624	-88.000
3.2. Realizacija	4.417.694	3.292.574	4.416.552	1.172

Vir: Letno poročilo RTH za leto 2005; Poslovanje elektrogospodarstva in premogovništva Slovenije v obdobju 1-6/2006, 2006, str. 26.

Iz tabele 10 je razvidno, da so skupni prihodki podjetja v letu 2005 presegli načrtovano vrednost za 2 % oz. 228,517 mio SIT, v prvi polovici leta 2006 pa so nižji od načrtovane vrednosti za 8 % oz. 395,93 mio SIT. Zanimiv je podatek za poslovni izid, namreč v letu 2005 so načrtovali za celotno podjetje dobiček v višini 7,77 mio SIT, dejansko pa so ga realizirali samo 0,336 mio SIT, od tega je bilo 103 mio SIT izgube pri zapiranju, pri proizvodnji pa so dosegli dobiček. Razlogi za nedoseganje plana so različni med njimi tudi

nihanje cen energentov, posebej v času dvigovanja cen nafte in plina, višji stroški investiranja pri zapiralnih delih, ker so se pojavile različne nepredvidene naloge in aktivnosti (sanacije rovov, odmiki strojev, ipd.).

Pri ugotavljanju uspešnosti delovanja hčerinskih družb sem ugotovila, da se je število teh družb postopoma zmanjšalo. V letu 2003 je prišlo do likvidacije dveh hčerinskih družb, in sicer sta bili likvidirani podjetji Ekmos, d.o.o., Trbovlje (ukvarjalo se je z dejavnostjo elektrokovinske montaže in izdelavo opreme in sistemov) in Logis Senovo, d.o.o. (ukvarjalo se je z logistiko in trgovino).

V letu 2005 je bila hčerinska družba Kamnolom Borovnik, d.o.o., Zagorje odprodana Cestnemu podjetju Ljubljana. Odprodaja je bila izvedena iz razlogov zaščite kapitala in delovnih mest. V istem letu pa se je družba PIL, d.o.o., Zagorje pripojila k drugi odvisni družbi Fortuna, d.o.o., Trbovlje. Družbi sta pred pripojitvijo nastopali na trgu kot konkurenta. Pripojitev je bila izvedena z namenom širitve poslovnih priložnosti ter bolj ekonomičnega poslovanja, z njo pa sta postali največja družba za dejavnost pranja in čiščenja v Zasavju.

Cilji podjetja za posamezno poslovno leto so zapisani v gospodarsko-finančnem načrtu (GFN). Za poslovno leto 2006 so bili načrtovani naslednji cilji (ločeni glede na osnovni dejavnosti):

1. Področje proizvodnje

- načrtovana proizvodnja premoga je 600.000 ton oz. 6.600.000 GJ,
- planirana lastna cena v višini 796,25 SIT/GJ,
- planirana prodajna cena znaša 826,55 SIT/GJ,
- celotni prihodek proizvodnje premoga je načrtovan v višini 5.796,23 mio SIT (od tega od prodaje premoga 5.455,23 mio SIT),
- odhodki se načrtujejo v višini 5.596,23 mio SIT,
- na področju proizvodnje se načrtuje pozitiven poslovni rezultat v višini 200 mio SIT.

2. Zapiralno področje

- predvidenih je 3.929,997 mio SIT proračunskih sredstev,
- sredstva so namenjena za zapiranje jam (2.710,625 mio SIT), za ekološko in prostorsko sanacijo površin (660,487 mio SIT), za kadrovsko-socialni program (247,7 mio SIT) ter za finančne odhodke za obresti in druge obveznosti (311,185 mio SIT),
- na zapiralnem delu se načrtuje negativen poslovni rezultat v višini 200 mio SIT.

Načrtovani skupni poslovni izid proizvodnje in zapiranja za leto 2006 je na ničli, glede števila zaposlenih pa je ob koncu leta 2006 predvideno, da bo v podjetju RTH zaposleno 801 delavcev.

6. SKLEP

Za zasavsko regijo je značilno, da se tradicionalno industrijsko okolje ni prilagodilo novim tržnim razmeram. S postopnim opuščanjem energetske dejavnosti je padel v krizo velik del z rudarstvom povezane industrije, poleg tega pa je tranzicijski proces prizadel mnoga prej uspešna podjetja. Za zaustavitev stagnacije in nazadovanja tehnološkega razvoja ter prestrukturiranje industrije v zasavski regiji je bilo v zadnjih letih sprejetih kar nekaj programov na nivoju regije in tudi na nivoju države, vendar je poleg tega potrebno tudi spodbujati podjetništvo, vpeljati nove tehnologije ter vlagati v človeški kapital.

Danes se premogovništvu v Zasavju neizbežno približuje konec. Začetek konca pa je za podjetje RTH pomenil leta 2000 sprejet Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje - Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije. Pri tem velja poudariti, da bi brez intervencije države, regionalnih in lokalnih institucij in brez jasno opredeljene dolgoročne strategije ekonomske regeneracije, bile posledice prestrukturiranja podjetja RTH za ljudi in celo regijo zelo boleče.

V diplomskem delu sem predstavila prestrukturiranje podjetja, ki se zaradi umestitve v rudarsko panogo zelo razlikuje od ostalih podjetij v industriji. Podjetje RTH je v lasti države, torej se vse odločitve in programi sprejemajo na državnem nivoju. To pa včasih posledično vpliva na posamezne postopke in procese, ki podaljšujejo čas odločanja in financiranja. Zaradi lažjega izvajanja predvidenih nalog se načrtno pripravljajo letni in petletni programi, ki se vsako leto skrbno proučijo in analizirajo vse posledice posameznih odstopanj po področjih. To je zelo pomembno zaradi finančne konstrukcije predvidenih investicij, posebej tistih, ki se pokrivajo s proračunskimi sredstvi, torej niso sestavni del prihodkov prodaje premoga, opravljenih storitev, ipd. (to so investicije za zapiranje rudnika). Navedeni zakon je bil leta 2004 spremenjen in dopolnjen, obdobje proizvodnje premoga se je podaljšalo za dve leti (prvotno do leta 2007, po novem do leta 2009), zapiralna dela pa so se podaljšala za tri leta (prvotno do leta 2012, po novem do leta 2015). Te odločitve vsekakor vplivajo na poslovanje RTH, saj omogočajo lažje izvrševanje kadrovskega socialnega programa, investicij pri zapiralnih delih ter iskanju novih dejavnosti s pomočjo hčerinskih družb.

Pri proučevanju prestrukturiranja podjetja RTH sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- Proces prestrukturiranja je zelo zapleten in kompleksen, saj je povezan s kadrovske in socialno problematiko, z nepremičninami in premičninami, s kapitalom, s finančnimi sredstvi, ipd.
- Kvalitetno prestrukturiranje je dolgoročen proces, kar je razvidno iz načrtovanih in realiziranih nalog, ki potekajo po fazah (I. faza: 2000-2004, II. faza: 2005-2009).
- Prestrukturiranje podjetja je vodilo k nujnemu redefiniranju strategij podjetja in strateškemu preobratu podjetja (znižanje števila zaposlenih, znižanje vseh stroškov, znižanje cen premoga – nekonkurenčen premog, ipd.).

- Proces prestrukturiranja poteka z aktivnim vključevanjem države, regije in lokalnih skupnosti.
- Država zagotavlja določena finančna sredstva za izpeljavo zapiranja rudnika ter za celovito prestrukturiranje regije na podlagi posebnega zakona, ki je namenjen tej regiji.
- Vzporedno s procesom prestrukturiranja poteka proces zmanjševanja zaposlenih, saj se je to število od leta 2000 pa do leta 2005 zmanjšalo za 455 delavcev oz. za 17,8 %.
- Izločanje dejavnosti, ki niso bile neposredno povezane z osnovno dejavnostjo (upravljanje in vzdrževanje stanovanj, gostinstvo in turizem, ipd.), ter posledično ustanavljanje hčerinskih družb (trenutno deluje 7 družb).
- Uspešnost prestrukturiranja je pogojena tudi z vpeljavo učinkovitega sistema kontrole izvajanja ključnih aktivnosti prestrukturiranja, le-ta je v RTH toliko večja zaradi pridobivanja proračunskih sredstev in določanja cene energentov s strani države.

Sedanja situacija in usmeritve pri uporabi premoga kažejo na to, da je uporaba premoga realno mogoča zgolj pri pridobivanju električne energije v termoenergetskih objektih, ki so opremljeni z ustreznimi sistemi za nadzor in omejevanje emisij škodljivih plinov.

Perspektiva slovenske oskrbe z električno energijo bo v prihodnjih letih zelo povezana z dogajanjem v državah EU. Proizvodnja in prodaja domačega premoga se je znašla v precepu. V njegov prid govorijo dolgoletna tradicija premogovniške dejavnosti v Sloveniji, še razpoložljive zaloge premoga in načelo različnih virov za proizvodnjo električne energije. Kvaliteta domačega premoga, stroški pridobivanja in zaskrbljujoče globalne razmere pri emisiji CO₂ pa njegovo rabo močno omejujejo. Strategija porabe domačega premoga temelji na ekonomičnosti, okoljevarstvenih pogojih, zanesljivosti oskrbe z energetskimi surovinami in na dejstvu, da je premog pomembna strateška rezerva države, zato je premogovništvo vedno zasedalo izredno pomembno vlogo v razvoju posamezne države. Razpolaganje z lastnimi energetskimi viri zagotavlja državi neodvisnost in samozadostnost, kar je razlog, da je premogovništvo pogosto pod nadzorom države. Ravno iz teh razlogov deluje rudnik več kot 200 let, poleg tega tudi zapiralna dela potekajo načrtno in postopoma. Znano pa je tudi dejstvo, da je premog neobnovljivi vir energije, kar pomeni da bodo zaloge premoga nekega dne izčrpane v celoti ali vsaj do tiste mere, ko se pojavi nerentabilna proizvodnja, slaba kvaliteta premoga, ipd.

Moje mnenje o prestrukturiranju podjetja RTH in redefiniranju njegove strategije ter njegovi uspešnosti je danes precej drugačno kot je bilo pred začetkom raziskovanja. Spoznala sem, da je prestrukturiranje podjetja zelo kompleksen proces, ki zajema vsa področja podjetja. Njegovo obvladovanje pa je odvisno od skrbno pripravljenih in proučenih programov in načrtov. Tu pa se lahko velikokrat zatakne zaradi same specifičnosti pridobivanja premoga. Kljub izboljšanim metodam iskanja in raziskovanja energetskih virov s sodobnimi tehnološko izpopolnjenimi sredstvi je pridobivanje premoga velikokrat tudi nepredvidljivo. Strokovnjaki pripravljajo ocene zalog, ocene kvalitete premoga, ocene njihovega možnega izkopavanja, ipd., toda vedno so možna odstopanja, včasih večja, včasih manjša.

LITERATURA

1. Bajda Henrik: »QUA DUGAJA«. Srečno, Trbovlje, 42 (2006), 1, str. 7-8.
2. Bajda Henrik: »Al' bo kal pognalo seme, kdor ga seje, sam ne ve...«. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 2, str. 6-7.
3. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Maribor : Založba MER-MER Evrocenter, 2002. 248 str.
4. Berger Aleš: Poslovanje v letu 2005. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 2, str. 3-4.
5. Berger Aleš: Kaj načrtujemo v letu 2005. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 1, str. 3-4.
6. Berger Aleš: Podaljšana proizvodnja do leta 2009. Srečno, Trbovlje, 40 (2004), 1, str. 3-4.
7. Berger Aleš: Priprave na reorganizacijo družbe. Srečno, Trbovlje, 38 (2002), 1, str. 2-3.
8. Berk Aleš: Učinki zakona o finančnem poslovanju podjetij na prestrukturiranje slovenskega gospodarstva. Revizor, 2004, 6, str. 54-65.
9. Biloslavo Roberto: Strateški management in management spreminjanja. Koper : Fakulteta za management, 2006. 392 str.
10. Čeč Franci: Obvladovanje in razvoj človeških virov v Zasavju. Obvladovanje virov za doseganje konkurenčne sposobnosti v procesu vključevanja v EU. Letna regionalna konferenca. Kakovost v Zasavju 2003. 27. november 2003. Zbornik referatov. Trbovlje : Območna zbornica Zasavje, 2003, str. 36-39.
11. Dalmacija Vesna: Izvlečki s sej Nadzornega sveta. Srečno, Trbovlje, 42 (2006), 1, str. 11-12.
12. Dalmacija Vesna: Izvlečki s sej Nadzornega sveta RTH. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 2, str. 7-9.
13. Dalmacija Vesna: Izvlečki s sej Nadzornega sveta. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 1, str. 22-23.
14. Dubrovski Drago: Strateške poslovne in kapitalske povezave. Koper : Fakulteta za management, 2004. 255 str.
15. Dubrovski Drago: Krizni management in prenova podjetja. Koper : Fakulteta za management, 2004a. 352 str.
16. Dubrovski Drago: Krizni management. Koper : Visoka šola za Management v Kopru, 2000. 172 str.
17. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja. Ljubljana : GV Založba, 2003. 288 str.
18. Ivančič Lebar Irena: Zasavski premogovniki danes in nikoli več. Trbovlje : Zasavski muzej, 2004. 534 str.
19. Ivančič Lebar Irena: Hrastnik. Hrastnik : Občina Hrastnik, 2000, 204 str.
20. Jonke Petra: Kadrovski vidik pri zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 35 str.
21. Kenk Klavdija: Krizni management in vloga managementa pri preprečevanju krize v podjetjih. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 42 str.
22. Klenovšek Bojan: RTH danes, jutri... Srečno, Trbovlje, 42 (2006), 1, str. 4-5.

23. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
24. Lajevec Polona: Letos bomo poslovali pozitivno. Srečno, Trbovlje, 42 (2006), 1, str. 5-7.
25. Leskovar Ivi: Bo letošnji kadrovske socialni program realiziran? Srečno, Trbovlje, 42 (2006), 1, str. 13-15.
26. Leskovar Ivi: Program razreševanja presežnih delavcev v letu 2006. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 2, str. 26-27.
27. Leskovar Ivi: Problematika izvajanja kadrovske-socialnega programa v letu 2005. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 1, str. 24-26.
28. Leskovar Ivi: RTH na poti kadrovskega prestrukturiranja. Srečno, Trbovlje, 38 (2002), 1, str. 20-22.
29. Lipec Janez: Slovenija in obnovljivi viri energije [URL:<http://www.erevir.com/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=11&ClanekID=274>] 23.10.2006.
30. Lončarski Igor: Oddelitev, odcepitev, razdružitev in odprodaja delov podjetja. Magistersko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 106 str.
31. Malenković Vladimir: Oblikovanje strategije Premogovnika Velenje. Magistersko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 156 str.
32. Malenković Vladimir: Strateški dejavniki prestrukturiranja podjetij v premogovništvu v Evropi s posebnim poudarkom na njihovo prestrukturiranje v Sloveniji. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 344 str.
33. Možina Stane et al.: Management-nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 871 str.
34. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
35. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
36. Mramor Dušan: Slovar poslovnofinančnih izrazov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 116 str.
37. Novak Božidar et al.: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priručnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 263 str.
38. Omahne Desa: Uspešnost in učinkovitost prezaposlitev in samozaposlitev presežnih delavcev. Srečno, Trbovlje, 42 (2006), 1, str. 33.
39. Orožen Janko: Zgodovina Trbovelj, Hrastnika in Dola. Trbovlje : Občinski ljudski odbor v Trbovljah, 1958. 736 str.
40. Pavlič Mitja: Prvo leto druge faze zapiranja. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 1, str. 7-9.
41. Pavlič Mitja: Srednjeročni plan zapiranja v izvajanju. Srečno, Trbovlje, 39 (2003), 1, str. 7-8.
42. Pavlič Mitja: Obvladovanje stroškov v podjetju Rudnik Trbovlje-Hrastnik. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 73 str.
43. Porter E. Michael: Competitive Strategy. New York : The Free Press-Macmillan, 1980. 402 str.
44. Prašnikar Janez et al.: Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 351 str.
45. Prašnikar Janez: Sanacija podjetja-faza energičnega poslovanja. Maribor : MBA-Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru, 1992. str. 12-82.

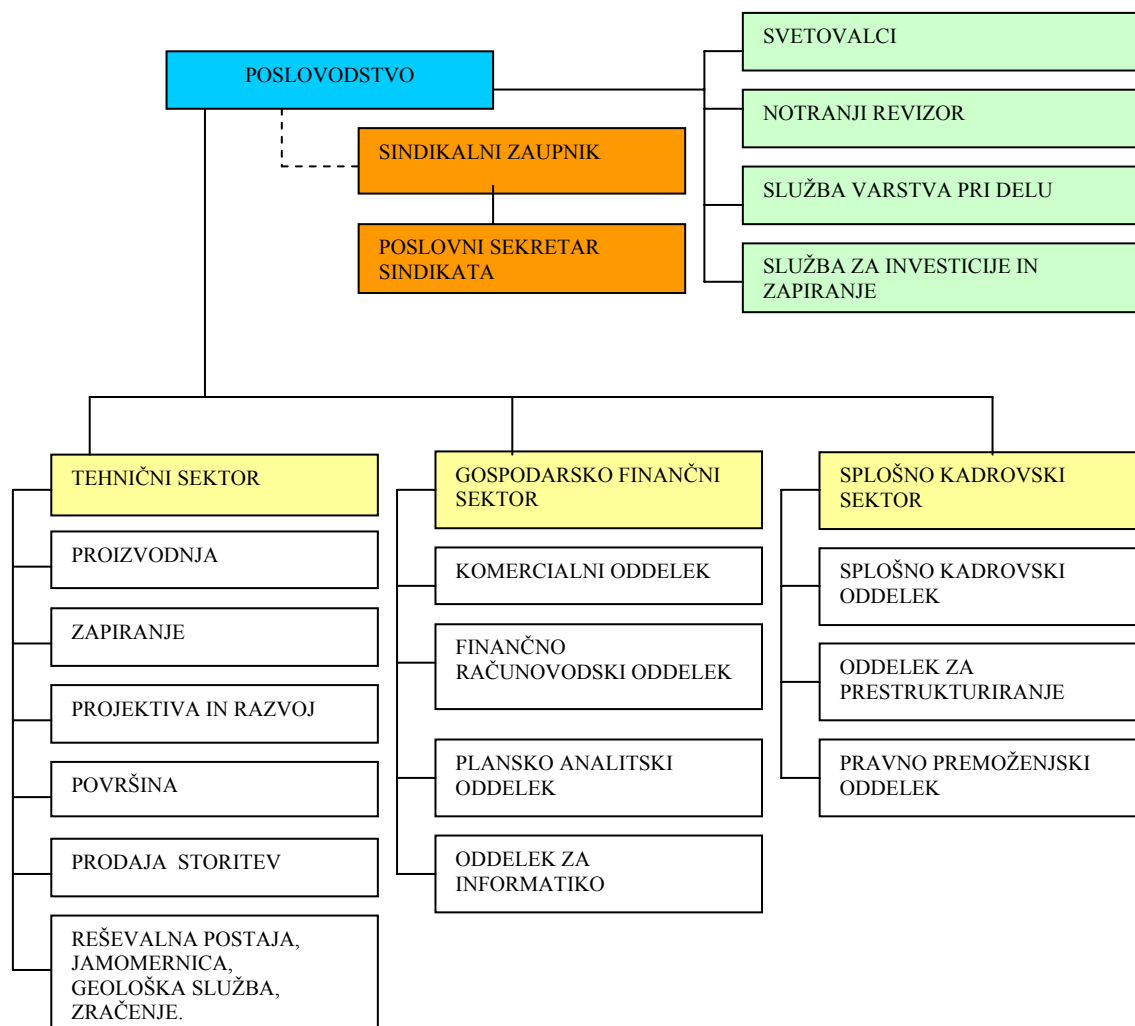
46. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 400 str.
47. Pučko Danijel, Lahovnik Matej: Značilnosti procesov strateškega preoblikovanja v slovenskih podjetjih. Delovni zvezek 28. Ljubljana : Raziskovalni center Ekonomske fakultete, 1996. 14 str.
48. Ribnikar Ivan: Monetarna ekonomija I., Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999, 380 str.
49. Rock Milton, Rock H. Robert: Corporate Restructuring. New York : McGraw-Hill, 1990. str. 21-75
50. Roland Gerard: Economic Efficiency and Political Constrains in Privatisation and Restructuring. Workshop. Praga: »Policy Studies to Promote Private Sector Development«, 1996. str. 12-18
51. Rozina Roman: Zasavje: nekje sredi Slovenije, Zagorje : Regionalni center za razvoj, 2004. 155 str.
52. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
53. Sadar Karmen et al.: Zasavje: A-Ž: priročnik za popotnika in poslovnega človeka. Murska Sobota : Pomurska založba, 1998, 168 str.
54. Slatter Stuart: Corporate Recovery. London : Penguin Book, 1984. 429 str.
55. Sotlar Stane; Reorganizacija gospodarsko-finančnega sektorja. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 2, str. 29-30.
56. Starman Gorazd: Kako smo v letu 2005 realizirali zapiralna dela. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 2, str. 11-12.
57. Stradar Zdravko: Dejavnosti za odpravo pridržka revizorja. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 2, str. 4-5.
58. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Ljubljana : GEA College-Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1997. str. 123-145.
59. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. Koper : Visoka šola za management, 1997. 278 str.
60. Tavčar I. Mitja: Strateški management. Koper : Visoka šola za management, Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 2002. 498 str.
61. Tavčar I. Mitja: Strateški management nepridobitnih organizacij. Koper : Fakulteta za management, 2005. 303 str.
62. Tomažič Igor: Program zapiranja RTH in možne zamude pri njegovem izvajanju. Srečno, Trbovlje, 37 (2001), 1, str. 13-14.
63. Velikonja Jože, Cvibovšek Franc: Kdaj bo Rudnik Trbovlje-Hrastnik zaprt? Srečno, Trbovlje, 42 (2006), 1, str. 9-11.
64. Žavbi Mihaela: Novosti v povezanih podjetjih RTH. Srečno, Trbovlje, 42 (2006), 1, str. 39.
65. Žavbi Mihaela: Poslovanje hčerinskih družb. Srečno, Trbovlje, 41 (2005), 2, str. 33-35.
66. Žavbi Mihaela: Kapitalske naložbe in vzpostavljanje pogojev za odpiranje novih delovnih mest. Srečno, Trbovlje, 38 (2002), 1, str. 12.

VIRI

1. Dejavnosti. [<http://www.rth.si/index.php?id=2802>], 3.11.2006.
2. Družinska enciklopedija Guinness. Ljubljana : Slovenska knjiga, 2000. 760 str.
3. Javni razpis za dodelitev nepovratnih sredstev iz naslova prezaposlovanja in samozaposlovanja presežnih delavcev družbe RTH. Razpisna dokumentacija. Trbovlje : Rudnik Trbovlje-Hrastnik d.o.o., 2006, 19 str.
4. Kadrovske socialni program Rudnika Trbovlje-Hrastnik. Trbovlje : RTH, 2001, 38 str.
5. Letno poročilo RTH za leto 2000. Trbovlje: RTH, d.o.o., 2001.
6. Letno poročilo RTH za leto 2001. Trbovlje: RTH, d.o.o., 2002.
7. Letno poročilo RTH za leto 2002. Trbovlje: RTH, d.o.o., 2003.
8. Letno poročilo RTH za leto 2003. Trbovlje: RTH, d.o.o., 2004.
9. Letno poročilo RTH za leto 2004. Trbovlje: RTH, d.o.o., 2005.
10. Letno poročilo RTH za leto 2005. Trbovlje: RTH, d.o.o., 2006.
11. Makroorganizacijska shema RTH, d.o.o. [URL: <http://www.rth.si/index.php?id=4788>], 3.11.2006.
12. Organiziranost. [URL: <http://www.rth.si/index.php?id=2808>], 3.11.2006.
13. Poslovanje elektrogospodarstva in premogovništva Slovenije v obdobju 1-6/2006. Maribor : Ministrstvo za gospodarstvo. 2006. 33 str.
14. Poslovanje elektrogospodarstva in premogovništva Slovenije v letu 2005. Maribor : Ministrstvo za gospodarstvo. 2006. 43 str.
15. Predstavitev hčerinskih podjetij. [URL: <http://www.rth.si/index.php?id=2818>], 13.11.2006
16. Prestrukturiranje. [URL: <http://www.rth.si/index.php?id=2801>], 3.11.2006.
17. Priročni slovar tujk. Ljubljana : Cankarjeva založba, 2005. 904 str.
18. Program razvojnega prestrukturiranja Zasavja zaradi zapiranja Rudnika Trbovlje-Hrastnik. Letni izvedbeni program 2002, 2003. Ministrstvo za gospodarstvo. 2002, 60 str.
19. Program ukrepov za razreševanje specifičnih problemov regije zaradi pospešenega opuščanja energetske dejavnosti, Ljubljana. Ministrstvo za gospodarstvo. 2000, 16 str.
20. Resolucija o Nacionalnem energetskem programu (Uradni list RS št.57/2004).
21. RTH na poti prestrukturiranja. Srečno (priloga), Trbovlje, 37 (2001), 1, str. A-D.
22. Strategija hčerinskih družb. [URL: <http://www.rth.si/index.php?id=5000>], 25.10.2006.
23. Strategija razvoja električne energije do leta 2015 za potrebe priprave nacionalnega energetskega programa. Referat št. 1614. Ljubljana, Inštitut za elektrogospodarstvo in elektroindustrijo Ljubljana, 2003. 19 str.
24. Zakon o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije (Uradni list RS št. 61/2000).
25. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik in razvojnem prestrukturiranju regije (Uradni list RS št. 71/2004).
26. Zbornik člankov s strokovnega posvetovanja rudarjev. Ljubljana : Univerza v Ljubljani – NTF, oddelek za geotehnologijo in rudarstvo, 1995, str. 1-10.

PRILOGE

PRILOGA 1: Makroorganizacijska shema podjetja RTH, d.o.o.



Vir: Makroorganizacijska shema RTH, d.o.o., 2006.

PRILOGA 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida za obdobje januar-december 2005

v 000 SIT

zap. št.	Elementi	Redna proizvodnja		Zapiranje		SKUPAJ	
		GN	Real.	GN	Real.	GN	Real.
1a	Prih. od prodaje premoga za proizvod. el. energ	5.352.068	5.412.836			5.352.068	5.412.836
1b	Prih. od prodaje premoga za toploto						
1c	Prih. od prodaje komercialnega premoga						
1d	Subvencije za premog						
1e	Subvencije za zapiranje rudnika			3.452.060	3.301.016	3.452.060	3.301.016
2a	Sprememba vrednosti zalog premoga	238.337	206.048			238.337	206.048
2b	Ostali poslovni prihodki	314.000	448.240		126.326	314.000	574.566
3	Prihodki od prevrednotenja	74.000	153.666		1.610	74.000	155.276
4	Ostali finančni prihodki	119.000	126.778		5	119.000	126.783
	Interni prihodki				105.347		
5	Izredni prihodki		1.219		238		1.457
6	PRIHODEK-skupaj (1 do 5)	6.097.405	6.348.787	3.452.060	3.534.542	9.549.465	9.777.982
	Stroški materiala	650.000	653.080	331.968	365.012	981.968	1.018.091
7	Izdelavni material	250.000	354.044	161.222	173.917	411.222	527.961
8	Stroški vzdrževanja	170.000	115.102	50.240	52.691	220.240	167.793
9	Ostali stroški materiala	230.000	183.934	120.506	138.403	350.506	322.337
	Stroški storitev	850.000	746.361	978.515	805.796	1.828.515	1.552.157
10	Storitve vzdrževanja	20.000				20.000	
11	Raziskave rudnih rezerv	20.000	900			20.000	900
12	Rudarske škode, zasip, sanacija	15.000	14.649	200.752	385.822	215.752	400.471
13	Ostali stroški storitev	795.000	730.812	777.763	419.974	1.572.763	1.150.786
	Amortizacija	960.000	867.295		229.061	960.000	1.096.356
14	Amortizacija	960.000	867.295		229.061	960.000	1.096.356
	Stroški dela	3.359.705	3.403.762	1.827.553	2.005.426	5.187.258	5.409.187
15	Plače zaposlenecv	2.216.030	2.262.981	1.120.430	1.159.350	3.336.460	3.422.331
16	Prispevki in dajatve delodajalca	657.075	680.998	322.930	343.550	980.005	1.024.548
17	Dodatno pokojninsko zavarovanje	96.655	98.272	46.392	49.434	143.047	147.706
18	Ostali stroški dela	389.945	361.511	337.801	453.091	727.746	814.602
	Drugi stroški	95.000	80.000	70.800	49.270	165.800	130.040
19	Nadomestila za zemljišče, vodni prisp. ,idr.	40.000	30.240	39.524	45.262	79.524	75.502
20	Ostali stroški	55.000	50.530	31.276	4.008	86.276	54.537
	Poslovni in finančni odhodki	343.224	466.499	75.000	78.284	418.224	439.436
21	Obresti	110.000	56.973	75.000	69.702	185.000	126.676
	Interne obresti		105.347				
22	Prevrednotovalni odhodki	233.224	56.444		8.550	233.224	64.994
23	Ostali odhodki		247.734		32		247.766
	Izredni odhodki		27.379		105.000		132.379
24	Izredni odhodki		27.379		105.000		132.379
25	STROŠKI IN ODHODKI (7-24)	6.257.929	6.245.145	3.283.836	3.637.848	9.541.765	9.777.646
26	DOBIČEK ali IZGUBA(6-25)	-160.524	103.643	168.224	-103.307	7.700	336
27	Obseg dejavnosti (GJ)	6.600.000	7.074.064				
28	Obseg zafakturirane oddaje premoga (GJ)	6.709.216	6.828.368				
29	Potrebna realizacija za obseg proizvod. premoga						
	na enoto – sit/GJ (1a do 1d+2a+2b+ -26)/27 (=LC)	871,35	779,64				
30	Zafakturirana realiz. za premog./enoto (sit/GJ)						
	(1a do 1d) / 28	797,72	792,70				
31	Potrebna realiz. za premog/enoto = LC (EUR/GJ)	3,63	3,25				
32	Fakturirana realiz. za premog/enoto (EUR/GJ)	3,33	3,31				
	Tečaj 1 EUR	239,74	239,64				
33	ODHODKI ZA IZRAČUN LASTNE CENE	5.750.929	5.515.242				

Vir: Poslovanje elektrogospodarstva in premogovništva Slovenije v letu 2005, 2006, str. 27.