

## Vizija dolgoročnega razvoja družbe Premogovnik Velenje, d.d. in skupine PV

*»Izvajanje nalog za doseganje strateških ciljev družbe je predvsem timsko delo. To ni izključna naloga samo direktorja oziroma ožje vodstvene ekipe. Ustvarjanje uspešnega podjetja zahteva trdo delo celotnega kolektiva in angažiranje vseh razpoložljivih potencialov. V svoji karieri sem vedno zagovarjal skupno postavljanje ciljev in nato skupno naprežanje pri njihovem doseganju. Kot direktor bom poskrbel, da bo v teh prizadevanjih vsakdo našel svojo mesto in dobil priložnost za realizacijo svojega doprinosa k izpolnjevanju zastavljenih ciljev.«*

### Uvod

Premogovnik Velenje (PV) je v letu 2010 obeležil 135 let od pričetka delovanja, še vedno pa gradi na trdni sedanjosti in je energično usmerjen v prihodnost. Delniška družba, katere temeljna dejavnost je proizvodnja lignita, je neločljivo povezana z nemoteno oskrbo Slovenije z električno energijo ter z dosedanjim in prihodnjim razvojem Šaleške doline.

PV letno nakoplje okoli 4 milijone ton lignita, ki ga porabijo v Termoelektrarni Šoštanj (TEŠ) za proizvodnjo električne in toplotne energije. S tem PV in TEŠ še naprej ostajata pomemben energetske steber Slovenije, saj skupaj zagotavljata več kot tretjino doma proizvedene električne energije. Po podatkih IEA bo Svet potreboval do leta 2035 dodatnih 130 milijonov ton premoga torej bodo cene premoga na svetovnem tržišču samo še rastle, vloga domačega premoga, kot najbolj zanesljivega energenta, pa se bo samo še krepila. Velika prednost domače proizvodnje je prilagodljivost in zanesljivost pri oskrbi ter obvladljiva cena energenta. PV razpolaga z vsemi potrebnimi viri za dolgoročno pridobivanje premoga v Šaleški dolini. Strošek pridobivanja premoga se mora v prihodnjih letih še naprej zniževati, kar predstavlja osnovo za njegovo konkurenčnost z drugimi energenti.

Smernice za nadaljnje delovanje PV so zelo močno povezane s predvidenim režimom delovanja novega 600 MW bloka kakor tudi s potrebo po nadaljnjem obratovanju oziroma po postopnem umikanju starih energetskih blokov iz obratovanja v TEŠ.

Modernizacija TEŠ z izgradnjo novega 600 MW bloka prinaša v Šaleško dolino dobro izhodišče za nadaljnjih 50 let proizvodnje električne energije. Novi blok je vsekakor ključnega pomena za zanesljivo in varno oskrbo Slovenije z električno energijo ob izpolnjevanju vseh ekoloških zahtev. Pomemben je tudi za sprejemljivost energetske dejavnosti v lokalnem okolju in seveda za nadaljnji razvoj Premogovnika Velenje.

Proizvodnja električne energije iz premoga je obremenjena tudi z ekološkimi taksami oziroma dajatvami. Kupovati je potrebno kvote CO<sub>2</sub>, ki znajo v določenih obdobjih celo preseči vrednost samega energenta. Še posebej se bodo zaostriale razmere po

letu 2012, ko bo potrebno v Sloveniji vse potrebne kvote za proizvodnjo električne energije v termoenergetskih objektih kupovati na avkcijah. Te dodatne stroškovne obremenitve zahtevajo, da je potrebno biti pri osnovnem procesu proizvodnje premoga maksimalno učinkovit, da je iz njega možno ustvariti električno energijo po konkurenčni ceni.

Glavni projekti nadaljnjega razvoja proizvodnega procesa v PV bodo šli v smeri optimizacije gabaritov odkopov (dolžina, višina, hitrost), modernizaciji tehnološkega procesa pri izgradnji jamskih prostorov in avtomatizaciji vseh za to primernih delovnih operacij. Veliki bodoči prihranki bodo omogočeni tudi z izgradnjo novega izvoznega jaška NOP II. Bistveno skrajšane transportne poti za prevoz premoga bodo prinesle zmanjšanje skupnega števila potrebnih jamskih prostorov ter manjšo potrebno kapaciteto zračilnega sistema. Ob vseh teh razvojnih naprežanjih pa bo potrebno še naprej veliko pozornost posvečati varstvu in zdravju pri delu, delovnim razmeram in humanizaciji delovnih postopkov.

Poslovanje PV mora še naprej temeljiti na dveh glavnih smereh. Prva je proces proizvodnje premoga, kjer bo potrebno nadaljevati z racionalizacijami poslovanja in z novimi tehnološko tehničnimi rešitvami še naprej zmanjševati obseg potrebnih jamskih prostorov. Z nadaljnjo rastjo produktivnosti in storilnosti dela se bo število zaposlenih v neposredni proizvodnji premoga še naprej zmanjševalo.

Druga prav tako pomembna usmeritev, ki se še posebej odraža v delovanju cele skupine PV, pa je ustvarjanje prihodkov na trgih izven osnovne dejavnosti. Poslovanje PV poleg procesa proizvodnje premoga vedno bolj temelji na prodaji znanj, storitev in izdelkov na trgu. Osnovni cilj vseh odvisnih družb skupine PV je postopno zmanjševanje odvisnosti od matičnega podjetja. Za skupino PV postaja vedno bolj zanimiv trg JV Evrope, v zadnjem letu tudi Turčije, Indije in širše Azije, kjer so na vidiku številne poslovne priložnosti. Na teh trgih je PV z znanjem svojih strokovnjakov že prisoten, nove priložnosti pa se še odpirajo. Tudi v prihodnje bo potrebno iskati možnosti za razvoj novih tržno orientiranih programov in ustvarjanje prihodkov izven osnovne dejavnosti.

V nadaljevanju podrobneje prikazujem vizijo dolgoročnega razvoja družbe PV d.d. in skupine PV. V začetku najprej navajam nekatere ključne ugotovitve v zvezi z zalogami premoga, ki premogovniku omogočajo dolgoročno delovanje. Nato sledi opis dosežkov PV v obdobju zadnjih nekaj let in razmer za poslovanje, ki jim je PV podvržen v sedanjem gospodarskem trenutku. V nadaljevanju sledi moja Vizija dolgoročnega razvoja družbe PV d.d. v kateri sem opredelil vse ključne vidike za dolgoročno uspešno in stabilno poslovanje premogovnika s poudarkom na zagotavljanju pogojev za doseganje konkurenčne cene premoga. Smatram tudi, da bo potrebno čim prej novelirati Razvojni načrt družbe zato sem v nadaljevanju opredelil elemente, ki jih bo potrebno pri tem upoštevati v različnih funkcijah poslovnega in proizvodnega procesa. Na koncu sledi še moj pogled na dolgoročni razvoj celotne skupine PV in na njeno upravljanje. Dodal sem tudi nekaj smernic za nadaljnjo internacionalizacijo delovanja premogovnika in celotne skupine PV.

## **Zaloge premoga**

V letu 2009 je bil izdelan "Elaborat o klasifikaciji in kategorizaciji izračunanih zalog in virov premoga v Premogovniku Velenje s stanjem 31.12.2008", št. el. E/09-IV. Izdelan je bil skladno s pravilnikom "Pravilnik o klasifikaciji in kategorizaciji zalog in virov trdnih mineralnih surovin", Ur. l. RS št. 36/2006. Izračun zalog obravnava območje za katero ima Premogovnik Velenje "Koncesijsko pogodbo številka 354-13-737/01", z datumom 21.1.2002. Elaborat je narejen na osnovi strokovne obdelave rezultatov izvedenih raziskovalnih rudarskih del (700 vrtin s površine v skupni dolžini 215 km, 2450 jamskih vrtin v skupni dolžini 120 km in približno 8 km letno izdelanih jamskih prostorov). Iz potrjenega elaborata je razvidno, da na 31.12.2008 bilančne zaloge znašajo 171.000.000 ton in odkopne zaloge 131.670.000 ton premoga. Elaborat je preverila in potrdila še republiška Komisija, ki je bila sestavljena iz predstavnikov rudarske inšpekcije, neodvisnih zunanjih strokovnjakov, predstavnikov ministrstva za gospodarstvo in predstavnikov geološkega zavoda RS. Na podlagi pozitivnega mnenja komisije je PV pridobil "Potrdilo o stanju zalog in virov mineralne surovine", številka 3611-3/2010-2, izdano s strani Ministrstva za gospodarstvo RS z datumom 31.3.2010.

Odkopavanje na območju jam Premogovnika Velenje je konceptualno obdelano v rudarskem projektu "Koncept odkopavanja jame Pesje", RP-325/2007 TK, elaboratu "Odkopavanje Severnega krila jame Preloge", št. el. TK-002/07 in konceptu "Koncept razvoja jam Premogovnika Velenje", št. konc. ŠK-001/10. Iz konceptualnih rešitev je razvidna dinamika in lokacije odkopavanja znotraj območja, za katerega ima Premogovnik Velenje koncesijo. Doseganje planirane proizvodnje je predvideno z dvema modernima, visoko produktivnima odkopoma.

Preračunano na aktualno stanje v juliju 2011 je tako na razpolago še več kot 122 mio ton odkopnih zalog premoga. S tem je Blok 6 edini slovenski energetski objekt, ki ima gorivo za delovanje zagotovljeno do konca svoje življenjske dobe, do leta 2054. Izračun zalog premoga je v celoti potrdila tudi mednarodna komisija za revizijo zalog (IMC Montan Consulting GmbH, Essen. Recenzenti so v svojem poročilu še zapisali, da »Premogovnik Velenje predstavlja referenčno točko premogovništva Zahodne Evrope«, kar je za PV izjemno velika pohvala in mednarodno priznanje dobrega strokovnega dela. Iz dokumentov PV je tudi razvidno, da je v SZ območju eksploatacijskega prostora na razpolago še dodatnih 50 mio ton izvenbilančnih zalog premoga, ki jih je tudi možno vključiti v bilančne, če bi obstajala za to potreba. S tem lahko zanesljivo rečemo, da je premoga dovolj do konca obratovanja bloka 6 in to brez premoga v tako imenovani jami Šoštanj.

Mednarodna revizija zalog premoga je potrdila tudi, da so stroški proizvodnje premoga v PV povsem primerljivi s stroški v podobnih podzemnih premogovnikih ter da obstaja dovolj dokazov, da je ciljna cena 2,25 EUR/GJ dosegljiva. Iz poročila recenzentov je jasno razvidno, da hkrati s povečevanjem ostale realizacije PV znižuje tudi proizvodne stroške. Recenzenti so nedvoumno ugotovili, da se stroški obvladujejo in, da je njihova struktura povsem primerljiva z evropskimi rudniki. Tudi predvidena rast produktivnosti je po njihovem mnenju povsem dosegljiva in sprejemljiva. Prav tako bo investicija v jašek NOP II pomembno doprinesla k zniževanju vseh stroškov pri transportu premoga na površino.

## **Dosežki minulega obdobja**

PV je družbeno odgovorno podjetje. Med svojimi strateškimi cilji ima zapisan trajnostni vidik delovanja. Poseduje tri ključne certifikate – ISO 9001 za kakovost, ISO 14001 za okolje in OHSAS 18001 za varstvo pri delu, do konca leta bo osvojen še certifikat SIST EN 16001 za energetske učinkovitost. PV veliko pozornost namenja urejanju okolja tako na površini kot v jami, ki obsega več kot 50 km podzemnih prostorov – ti morajo biti redno vzdrževani in z varnostnega vidika tudi nadzorovani. Da je skrb za okolje ena izmed najpomembnejših vrednot podjetja dokazuje tudi že realizirana usmeritev v letošnjem poslovnem načrtu, da se tudi na jamska delovišča uvede ločeno zbiranje odpadkov. Rezultati zavedanja, da danes podjetje, ki ni energetske učinkovito, ne more biti poslovno uspešno, so podkrepljeni s priznanji za energetske najbolj učinkovito podjetje in energetske najbolj prodorno podjetje, ki ju je PV prejel za svoje delovanje v letu 2010. Tako je PV že v kratkem času po uvedbi Energetske pisarne in energetskega menedžerja v letu 2008 prejel javno priznanje za pravilnost svojih usmeritev na področju energetske učinkovitosti. Te nagrade pa niso zgolj prestižnega pomena saj so izvedeni ukrepi občutno zmanjšali porabo energije na tono nakopanega premoga.

PV je poleg proizvodnih ciljev v minulem obdobju uspešno izpolnjeval tudi cilje na področju poslovanja. V zadnjem štiriletnem obdobju so bili vedno doseženi ali celo preseženi proizvodni in poslovni cilji, ki so bili načrtovani z vsakoletnim poslovnim načrtom. Leto 2010 lahko glede tega še posebej označimo kot eno najuspešnejših. Februarja letos je bil PV uvrščen na seznam petdesetih slovenskih družb z najboljšo bonitetno oceno, na 35. mesto. PV se tako uvršča med kapitalsko trdna podjetja, ki so sposobna realizirati razvojne projekte in ki imajo zgleden odnos do svojih kupcev in dobaviteljev. Kljub stalnemu zmanjševanju števila zaposlenih v neposredni proizvodnji z dvigom produktivnosti še vedno zagotavlja zadostne količine premoga in stabilnost oskrbe Slovenije z električno energijo. PV je tudi edina slovenska energetska družba, ki stalno povečuje produktivnost in storilnost dela, posledično zmanjšuje potrebno število zaposlenih v neposredni proizvodnji in hkrati povečuje prihodke izven osnovne dejavnosti. Tudi finančno stanje je v Premogovniku Velenje relativno ugodno. Delež dolgov znaša cca 28 %. Iz začrtanih usmeritev do leta 2027 je razvidno, da realizacija predvidenih naložbenih projektov ne bo bistveno spremenila dokaj ugodnih kazalnikov zadolženosti, saj delež dolgov v vseh sredstvih v tem obdobju ne bo presegel 30%. Ugotovitev, ki iz tega sledi je, da ob predvideni ceni premoga PV lahko realizira zastavljene razvojne cilje.

V prvi polovici leta 2009 je bila sprejeta odločitev, da PV preide na nov princip vodenja odkopne fronte s hkratnim delovanjem samo dveh visokoproduktivnih odkopov. Ta odločitev bistveno posega v optimizacijo proizvodnega proces in omogoča številne nadaljnje racionalizacije (kapaciteta jamskega zračenja, potrebno število moštov in količina odkopne jamske opreme, obseg jamskih prostorov,...). Že v letu 2010 se je ta odločitev izkazala za pravilno. V novembru 2010 je bila na odkopu k.-50/b v jami Pesje dosežena v vsej zgodovini pridobivanja premoga rekordna skupna proizvodnja, dosežena na le enem odkopu. Presežena je bila meja 2 milijonov ton. Nato je bil na odkopu k.-50/C narejen nov, velik razvojni korak z vgradnjo kompleta sekcij povsem nove generacije hidravličnega podporja. Na podlagi znanj in izkušenj strokovnjakov PV so izdelane iz zelo kvalitetnih materialov. Celotno odkopno fronto PV sedaj sestavljajo najboljše sekcije za odkopavanje debelih slojev

premoga na svetu. Tudi rezultati to dokazujejo saj so bili v letu 2010 preseženi praktično vsi najboljši dosedanja proizvodni parametri. Najbolj pomembno pa je, da so bili odkopni učinki povečani ob hkratnem zagotavljanju varnosti za zaposlene, kar je eden najpomembnejših strateških ciljev PV. Kljub sodobni tehnologiji in učinkovitemu varnostnemu informacijskemu sistemu se je potrebo zavedati, da delo rudarjev poteka v posebnih delovnih razmerah in zahtevnih pogojih, zato je nujno, da se tudi v bodoče kar največjo pozornost namenja prav področju varnosti.

Z dosežki, ki sodijo med najboljše tako v evropskem kot svetovnem merilu, PV prispeva k skupni konkurenčnosti Holdinga Slovenske elektrarne, ki je potrebna za uspešno delovanje na trgih električne energije. PV mora biti še naprej konstruktiven član Skupine HSE in mora opraviti svoj del naloge pri izgradnji bloka 6, to je zagotavljanje konkurenčne cene lignita. Da so usmeritve PV prave dokazujejo iz leta v leto boljši proizvodni in poslovni rezultati.

V letu 2008 je bil uspešno zastavljen projekt modernizacije dela na pripravi deloviščih. Drobilnik premoga, avtomatizacija odvoza premoga ter podajalnik lokov so inovacije, ki so letos dobile zlato in dve srebrni priznanji v sklopu inovacij SAŠA regije. V juliju letos je bila preizkušena še ena novost, vrtna garnitura RVS, ki je ravno tako rezultat domačega inovativnega znanja. To so vrhunski izdelki, so plod dela inženirjev PV/ HTZ in jih bo možno učinkovito uporabljati pri lastnem delu, hkrati pa tržiti tudi izven meja Slovenije.

### **Razmere za poslovanje v letu 2011**

Zaradi bistveno nižjih načrtovanih prihodkov od prodaje premoga za proizvodnjo električne energije v TEŠ za leto 2011, ki so predvsem posledica nižje prodajne cene za premog, deloma pa manjših prodanih količin premoga, zaradi 60 dnevnega remonta v TEŠ, je leto 2011 v vseh pogledih zahtevno leto. Izpad prodanih količin bo deloma pokrit s prodajo 80.000 ton premoga v TET. S poslovnim načrtom, ki je bil na NS PV potrjen 23.2.2011, so stroški naravnani skrajno racionalno. Tudi v proizvodnem smislu lahko leto 2011 označimo kot zahtevno leto. Razporeditev odkopov je zahtevnejša, izdelati bo potrebno tudi več jamskih prostorov zaradi odpiranja odkopnih polj v jami Preloge z zahodne strani. V nadaljevanju navajam nekaj ključnih postavk iz sprejetega poslovnega načrta PV za leto 2011.

Načrtovana proizvodnja premoga v letu 2011 znaša 42.618 TJ in bo v primerjavi z 2010 nižja za 4,6%. Proizvodnja v tonah pa bo višja od dosežene v letu 2010 za 1,2 %. Prodaja premoga za leto 2011 je enaka planiranim proizvedenim količinam v 2011.

Načrtovan poslovni izid za leto 2011 je dobiček v višini 46.166 EUR. Načrtovani prihodki so glede na 2010 nižji za 5,9% , načrtovani odhodki pa glede na 2010 pa nižji za 4,7%.

Načrtovani čisti prihodki od prodaje leta 2011 v znesku 113.703.502 EUR bodo v primerjavi z letom 2010 nižji za 8,5%. Prodaja premoga TEŠ za proizvodnjo električne energije je upoštevana v višini 106.720.000 EUR (40.250 TJ po 2,625 EUR/GJ ter 575 TJ po 1,85 EUR/GJ).

Načrtovana sredstva na dan 31.12.2011 v znesku 220.426.401 EUR bodo v primerjavi z oceno na dan 31.12.2010 predvidoma višja za 2,3%, kar je posledica povečanja opredmetenih osnovnih sredstev, saj bodo predvidena vlaganja višja od načrtovane amortizacije.

Načrtovane investicije 2011 v znesku 24.626.308 EUR bodo v primerjavi z oceno 2010 predvidoma nižje za 1,9%.

Načrtovano stanje zaposlenih na dan 31.12.2011 je 1.255 kar je v primerjavi z oceno stanja na dan 31.12.2010 za 1,8% manj, zaradi starostnih upokojitev in odhodov iz drugih razlogov.

Stroški dela so za leto 2011 načrtovani v višini 52.364.072 EUR, kar je v primerjavi z 2010 0,8% manj. Eskalacija plač v letu 2011 je upoštevana skladno z izhodišči HSE.

Načrtovano stanje zadolženosti pri bankah na dan 31.12.2011 je 46.799.171 EUR, kar bo v primerjavi z ocenjenim stanjem na dan 31.12.2010 33,8% več.

Načrtovana dodana vrednost na zaposlenega v letu 2011 v znesku 54.724 bo v primerjavi z 2010 predvidoma višja za 2,5%.

KLJUČNI PODATKI	PLAN 2011	OCENA 2010	REALIZACIJA 2009	PN 2011 / OC 2010	PN 2011 / RE 2009
Čisti prihodki od prodaje v €	113.703.502	124.207.706	126.036.246	91,5	90,2
Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu v €	113.703.502	124.207.706	126.036.246	91,5	90,2
Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu v €	0	0	0	0,0	0,0
Čisti poslovni izid €	46.166	934.567	260.199	4,9	17,7
Prihodki v €	120.244.260	127.739.162	132.169.652	94,1	91,0
Odhodki v €	120.198.094	126.179.595	134.512.368	95,3	89,4
Stroški dela v €	52.364.072	52.761.029	53.895.996	99,2	97,2
EBIT = izid iz poslovanja v €	1.355.167	2.018.124	7.388.873	67,1	18,3
EBITDA = EBIT + AM v €	16.205.166	16.068.124	21.455.129	100,9	75,5
Sredstva v €	220.426.401	215.477.160	209.580.964	102,3	105,2
Kapital v €	110.955.101	110.908.935	109.974.369	100,0	100,9
Zadolženost do bank v €	46.799.171	34.978.715	35.786.094	133,8	130,8
Investicije v €	24.626.308	25.097.483	19.223.053	98,1	128,1
Število zaposlenih konec obdobja	1.255	1.278	1.320	98,2	95,1
Povprečno število zaposlenih	1.255	1.298	1.425	96,7	88,1
Proizvodnja premoga v TJ	42.618	44.671	43.021	95,4	99,1
Prodaja premoga v TJ	42.618	43.847	42.178	97,2	101,0
Dodana vrednost v €	68.679.238	69.302.539	75.697.407	99,1	90,7
Dodana vrednost na zaposlenega v €	54.724	53.392	53.121	102,5	103,0

## Vizija dolgoročnega razvoja družbe Premogovnik Velenje, d.d.

Šaleška dolina ima s TEŠ in PV pomembno vlogo pri oskrbi Slovenije z električno energijo. V zadnjih letih je vloga obeh družb prišla še posebej do izraza znotraj skupine HSE, kjer skupaj z največjimi slovenskimi hidroelektrarnami tvorita zelo zanesljiv vir električne energije, ki je predvsem vedno na razpolago. To je še posebej pomembno v sušnih letih.

Proizvodnja premoga v Republiki Sloveniji pada. Od rekordnih 6,8 milijona ton v začetku 80. let prejšnjega stoletja je proizvodnja padla na 4,5 milijona ton v letu 2010. Premog v Šaleški dolini ostaja praktično edina prava strateška energetska rezerva, ki jo še ima Slovenija. Zamenjava domačega premoga z drugimi fosilnimi gorivi bi v Sloveniji neizogibno poslabšala stopnjo samozadostnosti in povečala uvozno odvisnost pri preskrbi z električno energijo. Zato je tudi v bodoče potrebno ohraniti domačo proizvodnjo premoga v PV.

Načrti, ki sta jih TEŠ in PV promovirala v zadnjem obdobju, so dobro usklajeni z energetskimi potrebami in s strateškimi načrti Slovenije na energetskem področju. Zaradi naraščajočih potreb po energiji in za nadaljnji razvoj TEŠ je zelo pomembna izgradnja novega visoko učinkovitega 600 MW premogovnega kotla v sklopu Bloka 6, ki ga bo s premogom oskrboval PV. Ta projekt se je zaradi svojega pomena uvrstil tudi med prednostne slovenske projekte in bo v prihodnjih nekaj letih največji prispevek k varni in zanesljivi oskrbi Slovenije z električno energijo. Modernizacija TEŠ je pomembna tudi zato, ker se bo proizvodnja v PV s tem ohranila do leta 2054, ko bodo zaloge v velenjskem odkopnem polju izkoriščene.

Osnovna dejavnost PV bo tudi v bodoče pridobivanje premoga. Pri tem pa bo potrebno proces pridobivanja premoga še naprej optimizirati. Sodobna tehnologija, ki je okoljsko sprejemljiva in usmerjenost k stalni racionalizaciji poslovanja bosta osnovni vodili h konkurenčnosti poslovanja. Električna energija proizvedena na osnovi konkurenčnega velenjskega premoga bo omogočala dolgoročno stabilno poslovanje PV in TEŠ tudi pri trgovanju na odprtem trgu in bo donosna tudi za lastnike. V naslednjem mandatnem obdobju je naloga za PV jasna. Aktivnosti je potrebno podrediti doseganju ciljne cene premoga 2,25 EUR/GJ za potrebe B6 od leta 2015 dalje.

PV mora svojo strategijo investiranja naravnati tako, da bo tehnološka podpora omogočala še racionalnejšo in čim bolj varno proizvodnjo premoga. Hkrati pa bo skrb za varstvo pri delu in zagotavljanje primernih delovnih pogojev še naprej stalnica in imperativ pri oblikovanju poslovne politike in nanju zniževanje proizvodnih stroškov nikakor ne bo smelo vplivati.

V preteklih letih so bili z velikim razumevanjem zaposlenih na PV in s podporo lastnikov storjeni odločni koraki k izločanju poslovno nepotrebnih sredstev in aktivnosti. Proces prestrukturiranja PV, ki se je začel v začetku 90-ih let, pa je potrebno sedaj zaključiti. Različna hčerinska podjetja so bila ustanovljena v izogib odpuščanju in z namenom prezaposlovanja delavcev, ki v osnovnem procesu tehnološko zelo sodobne proizvodnje premoga niso bili več potrebni. Za ta podjetja je nujna usmeritev, da ustvarjaje prihodka ne bo vezano izključno na poslovanje znotraj sistema PV. V družbah z največjo odvisnostjo od matere bo potrebno še naprej iskati

nove programe in ustanoviti še kakšno novo podjetje. Za nadaljnjo rast in razvoj odvisnih družb iz sistema PV bo smiselno iskati poslovne partnerje z jasno poslovno vizijo, trgi in investicijskim potencialom.

## **Temeljna izhodišča za dolgoročno uspešno delovanje PV**

### ***Poslanstvo***

Poslanstvo Premogovnika Velenje, vodilne slovenske družbe s področja premogovništva, je dolgoročno pridobivanje premoga za potrebe proizvodnje električne energije v Šaleški dolini v skladu z načeli trajnostnega razvoja, hkrati pa tudi ohranjanje in razvoj znanj na podzemnih pridobivalnih delih.

### ***Vizija***

PV bo z dolgoročno naravnanim poslovanjem ter s sodobnim proizvodnim procesom ob hkratnem zagotavljanju varnosti in humanosti skupaj s TEŠ skrbel za smotrno izrabo edinega strateškega slovenskega energetskega vira – lignita iz Šaleške doline.

### ***Strateški cilji:***

- Proizvodnjo premoga prilagajati razmeram na konkurenčnem trgu
- Zagotavljati varnost in humanost pri izvajanju delovnega procesa
- Zagotavljati družbeno odgovorno ravnanje Premogovnika v skladu z okoljskimi zahtevami
- Zagotavljati rast skupine PV s prodajo znanj in storitev na trgih izven osnovne dejavnosti

### ***Vrednote***

Med vsemi ključnimi javnostmi (lastniki, zaposlenimi, kupci in lokalnim okoljem) je potrebno zagotoviti ustvarjalno sozvočje. Zadovoljevanje interesov lastnikov in dosledno izpolnjevanje pogodbenih obveznosti glede dobav premoga je predpogoj za ustvarjanje dolgoročne ekonomske uspešnosti. Veliko pozornost je potrebno posvečati varstvu pri delu in nadaljevanju humanizacije delovnih postopkov ter zagotavljati kvalitetna delovna mesta in razvoj osebnih potencialov zaposlenih. Stalnemu izobraževanju bo potrebno tudi v prihodnje posvečati posebno pozornost. Za dolgoročnost delovanja so pomembni so tudi odnosi z lokalnim okoljem, ki morajo biti naravnani po načelih trajnostnega razvoja.

## **Strategije za doseganje ciljev družbe**

V prihodnjem kratkoročnem obdobju bo potrebno čim bolj jasno predvideti predviden obseg vsakoletne proizvodnje. Parametri novega 600 MW bloka v TEŠ so sedaj v celoti znani. Določiti bo potrebno tudi predviden režim obratovanja starih blokov v Šoštanju in proizvodnjo premoga temu prilagoditi. Zaradi nadaljnje optimizacije proizvodnih stroškov bi bilo nujno pričeti aktivnosti za podpis dolgoročne pogodbe za dobavo premoga za potrebe TEŠ. Letošnji dogovor HSE-TET-PV o prodaji dodatnih količin premoga sicer premogovniku poboljšuje prihodkovno stran bilance vendar bi za doseganje optimalnih proizvodnih in poslovnih učinkov takšni dogovori morali biti sklenjeni še pred potrditvijo poslovnega načrta oziroma pred začetkom poslovnega



leta. Ker tudi primerjava cen pokaže, da je velenjski lignit zelo konkurenčen vsem uvoženim premogom v Sloveniji, bi bilo smiselno za potrebe TET skleniti pogodbo o dobavi lignita vsaj do leta 2015, ko prične obratovati blok 6 in bo ves premog porabljen v TEŠ. S tem bi letna proizvodnja PV lahko ostala na nivoju 4 mio ton, ki je v sedanjih razmerah optimalna glede na dimenzionirano kapaciteto rudnika.

### **Zagotavljanje pogojev za doseganje konkurenčne cene premoga**

V Premogovniku Velenje zadnjih nekaj let intenzivno tečejo procesi zagotavljanja pogojev za doseganje cene premoga, ki bo omogočala konkurenčno proizvodnjo električne energije v TEŠ. V smeri nadaljnjega stroškovnega optimiziranja se v Premogovniku Velenje odvija več projektov, predvsem pa so pomembni trije:

- Zmanjševanje števila odkopov in povečevanje širin delujočih odkopov, kjer smo v zadnjih dveh letih prešli s 140- na več kot 200-metrske odkope. Odkopavanje na samo 2 odkopih hkrati je sicer s proizvodnega vidika zahtevno, vendar daje nove možnosti za optimizacijo podpornih aktivnosti rudnika.
- Nadaljnji pomemben razvojni program je modernizacija dela na pripravi delovišč, kjer izdelujemo jamske proge in vse potrebne objekte za proizvodnjo premoga. Cilj tega razvojnega programa je humanizacija delovnih procesov, zagotavljanje varstva pri delu ter povečanje napredkov preko meje 10 m/dan, kar seveda prinaša ugodne ekonomske rezultate.
- Tretji pomemben korak je optimiziranje sistema za transport premoga od jamskih delovišč na površino in predvideva izgradnjo novega izvoznega jaška NOP II, ki bo stal v neposredni bližini proizvodnega procesa in bistveno bližje odkopnim poljem. S projektom novega izvoznega jaška se bodo bistveno skrajšale transportne poti za prevoz premoga, s tem pa se bo zmanjšalo tudi skupno število potrebnih jamskih prostorov. V letih, ko je Premogovnik Velenje letno proizvajal več kot 5 milijonov ton premoga letno, je bilo odprtih več kot 90 kilometrov jamskih prog, skozi katere poteka tudi več kilometrski sistem gumijastih trakov, ki vozijo premog iz jame na površino. Zaradi zapiranja nekaterih delov predvsem v vzhodnem delu šaleške kadunje se je obseg jamskih prostorov zmanjšal na sedanjih 50 km. Vse te prostore je potrebno dnevno prezračevati, nadzirati in vzdrževati. Z optimiziranjem se bo izboljšala zanesljivost obratovanja, zmanjšali škodljivi vplivi na okolje (hrup, prah), objekti bodo umeščeni znotraj industrijske cone, predvsem pa bodo nižji stroški obratovanja. Zaradi manjših razdalj transportiranja premoga bo manjše tudi tveganje za požarno ogroženost transportnih objektov, posledično bo potrebno manj vzdrževalnih del in manj aktivnosti za preprečevanje požarov.

### **Izločanje poslovno nepotrebne premoženja**

Za doseganje pozitivnega poslovnega rezultata ob nižji stroškovni ceni premoga ima PV še dodatne možnosti saj razpolaga s kar nekaj premoženja, ki postopoma postaja poslovno nepotrebno. Pomemben delež predstavlja prodaja zemljišč, ki se bodo sprostila z izgradnjo Jaška NOP II, Hotel Barbara v Fiesi, Steklena direkcija, območje

NOP-Z in površine ob jezerih, ki niso več pod vplivom odkopavanja. V ta namen je potrebno izdelati program dezinvestiranja poslovno nepotrebne premoženja.

### **Stroškovni scenariji (z ali brez bloka 6)**

PV ima izdelane tri scenarije izračunov stroškov do leta 2027, čeprav je z vidika uspešnega poslovanja primeren samo scenarij, ki predvideva izgradnjo bloka 6. Oba ostala scenarija, ki predvidevata predčasno zapiranje PV, veljata samo, če se investicija v Blok 6 ne izvede. Ob delovanju Bloka 6 je postopno zmanjševanje proizvodnje premoga na nivo 3 mio ton v letu 2030 ekonomsko obvladljivo z nadaljnjimi racionalizacijami, zmanjševanjem potrebnega števila zaposlenih in krčenjem obsega jame. Opozarjam tudi, da ni korektno primerjati stroškovno ceno premoga ob letni proizvodnji 3 mio ton v letu 2015 z isto proizvodnjo v letu 2030. To sta povsem različna scenarija in predstavljata različno ekonomiko PV. Z blokom 6 je to poslovanje rentabilno, brez bloka 6 pa pomeni predčasno zapiranje PV in obsežno financiranje zapiralnih del iz državnega proračuna.

### **Noveliranje dolgoročnega Razvojnega načrta PV**

Za uresničevanje temeljnih izhodišč v delovanju PV bo potrebno ponovno preveriti in po potrebi prilagoditi strateške cilje poslovnega sistema PV po vseh glavnih sklopih. PV bo moral, v povezavi z Razvojnim načrtom HSE in skladno s potrebami po premogu v TEŠ, novelirati razvojni program in sicer za čim daljše obdobje, vsekakor pa vsaj do leta 2027, ko je predvidena zaustavitev bloka 5 in s pogledom do konca obratovanja bloka 6. Navajam elemente, ki jih bo potrebno upoštevati pri noveliranju razvojnega načrta:

#### ***pri poslovnem procesu:***

- poslovanje se mora podrežati razmeram na energetske trgu
- stalna koordinacija potreb po premogu, dnevne, mesečne in letne proizvodnje ter načrtovanje višine deponije
- podpis dolgoročne pogodbe za dobavo premoga v TEŠ za čim daljše obdobje
- podpis dolgoročne pogodbe za dobavo premoga v TET (vsaj do 2015)
- iskanje sinergijskih učinkov skupnega delovanja PV in TEŠ, ki sta skozi premog neločljivo povezana in v tesni poslovni soodvisnosti
- ena od ključnih nalog uprave pri realizaciji zastavljenih strateških usmeritev bo zagotavljanje zadostnih in optimalnih virov financiranja za izvajanje osnovnega procesa kakor vseh spremljajočih funkcij
- postopno zmanjševanje števila zaposlenih ob hkratni rasti produktivnosti
- ustvarjanje prihodkov na trgih izven osnovne dejavnosti

#### ***pri proizvodnem procesu:***

- optimiranje osnovnega procesa pridobivanja premoga
- znižati stroške pridobivanja premoga na 2,25 EUR/GJ od leta 2015 dalje,
- zagotavljanje varnosti in humanosti pri izvajanju delovnega procesa
- sprotna likvidacija nepotrebnih jamskih prostorov
- zmanjševanje obsega jamskih prostorov

- optimiranje kapacitete jamskega zračenja
- zagotavljanje požarne varnosti
- obvladovanje proizvodnih tveganj
- sprotna sanacija ugrezninskega območja in priprave za dokončno sanacijo ugrezninskega območja po prenehanju odkopavanja

***pri izvajanju finančne funkcije:***

- zagotavljanje finančne stabilnosti podjetja
- zagotavljanje optimalne strukture virov financiranja
- zagotavljanje kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti
- zagotavljanje virov financiranja za sprotno sanacijo ugrezninskega območja in za sanacijo ugrezninskega območja po prenehanju odkopavanja
- obvladovanje finančnih tveganj

***pri zagotavljanju ustreznih delovnih pogojev:***

- varstvo pri delu bo še nadalje osnovni predpogoj za izvajanje proizvodnega procesa
- nadaljnje zmanjševanje števila nezgod
- zmanjševanje izgubljenih dnin zaradi nesreč pri delu in odsotnosti zaradi bolezni
- humanizacija delovnih procesov z vključevanjem sodobnih proizvodnih sredstev, zaščitne opreme, indikatorjev nevarnosti in stalnega izobraževanja
- skrb za zadovoljne in za delo motivirane zaposlene
- skrb za preventivno pripravo zaposlenih na posebne delovne pogoje, izboljšanje zdravja in fizičnih sposobnosti

***pri izvajanju raziskav in razvoja:***

- nadaljevati dela na razvojno raziskovalnih projektih, ki so usmerjeni v zagotavljanje strateških ciljev podjetja, na področju obstoječih ter novih tehnologij pridobivanja premoga
- posebno pozorno spremljati razvoj CCT tehnologij uporabe premogov
- največje breme premoga so emisije ogljikovega dioksida; raziskave na tem področju je potrebno stalno spremljati in izsledke vključevati v prakso
- iskati dodatne finančne vire v Sloveniji in EU: RFSC in ostali evropski skladi za nepovratno financiranje naprednih tehnologij

***pri izvajanju informacijskih procesov:***

- informacijski sistem naravnati v smeri obvladovanja stroškov in vodenja celotnega poslovno-proizvodnega sistema
- programski procesi morajo v celoti prispevati k zagotavljanju nemotenega in uspešnega poslovanja
- vključitev informacijskih tokov v info-sistem HSE

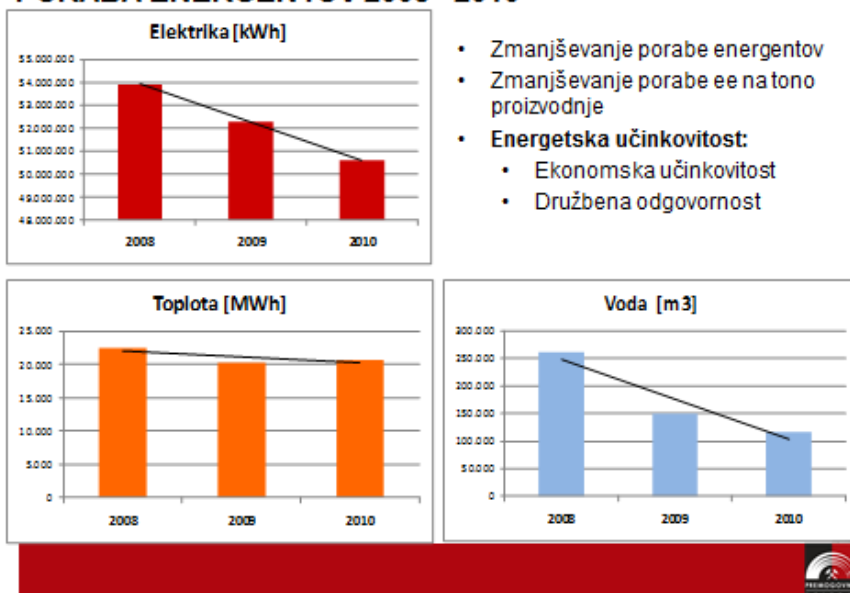
***pri izvajanju procesov obvladovanja kakovosti***

- do konca leta 2011 pridobiti certifikat SIST EN 16001 – energetska varčno podjetje in ga vključiti v enoviti sistem obvladovanja kakovosti
- organizacijsko strukturo podrediti zahtevam po sodobnem načinu poslovanja
- odpravljanje organizacijskih ozkih grl
- izpolnjevanje okoljskih zahtev in norm ter mednarodnih standardov

### ***pri energetske učinkovitosti***

- najboljši dokaz, da PV postaja energetsko učinkovito podjetje so spodnji diagrami, ki prikazujejo prihranke v obdobju 2008-2010
- nadaljevanje doseženih trendov energetske optimizacije bo težavno vendar je nujno tudi v bodoče
- energetskemu menedžmentu je potrebno dati še večjo težo

#### **PORABA ENERGENTOV 2008 - 2010**



### ***pri razvoju kadrov:***

- vlaganja v razvoj kadrov mora biti pomembna postavka tudi v prihodnje
- vzpodbujanje podjetniške organizacijske kulture, inovativnosti in timskega dela
- PV bo nadaljeval s procesom učečega se podjetja predvsem zato, da bodo zaposleni motivirani za svoje delo, da bodo skrbeli za samoučenje in da bodo pripravljeni na stalno prilagajanje tržnim razmeram

### ***pri sožitju z lokalno skupnostjo:***

- odnos z lokalno skupnostjo mora temeljiti na dobro poznanih strateških usmeritvah družbe in zagotavljanju dolgoročnosti poslovanja
- sobivanje na načelih trajnostnega razvoja
- zmanjševanje vplivov na okolje
- transparentnost izvajanja delovnih procesov in učinkov na okolje
- izpolnjevanje zakonsko določenih norm in predpisov glede obremenitev okolja
- skupno načrtovanje namenske rabe zemljišč v eksploatacijskem polju premogovnika

### ***pri nadaljnjem razvoju povezanih podjetij PV:***

- zmanjševanje odvisnosti od internega trga
- zmanjševanje kapitalske odvisnosti od poslovnega sistema
- v invalidskem podjetju HTZ bo koncept razvoja usmerjen v izločanje programov, ki so tržno zanimivi in bi preživeli svobodno podjetniško okolje

## Vizija dolgoročnega razvoja skupine PV

V Skupini PV so povezane družbe HTZ, RGP, PV Invest, Gost in Zimzelen v katerih je PV edini ali večinski lastnik. Poleg tega spodnja tabela prikazuje še naložbe PV v pridruženih družbah. Postopno zmanjševanje števila zaposlenih v matičnem podjetju je deloma omogočeno tudi s prezaposlovanjem in povečevanjem števila zaposlenih v hčerinskih podjetjih na drugih programih, ki morajo v naslednjem obdobju še povečati realizacijo na eksternih trgih. S tem uresničujemo dolgoročno strategijo zmanjševanja odvisnosti od premoga hkrati pa uvajamo programe ter inovativne dejavnosti, ki so vse bolj tržno usmerjene in prinašajo prihodke izven proizvodnje premoga. Doseženi eksterni prihodki Skupine PV so narasli iz leta 2007, ko so dosegli 21,4 mio EUR, na 30,1 mio EUR v letu 2010 in bodo v letu 2011 predvidoma presegli 37,5 mio EUR. Takšen trend je potrebno zadržati tudi v prihodnje, saj ne glede na recesijska dogajanja intenzivna usmeritev glede rasti prihodkov na drugih trgih ostaja. Potrebno pa bo še bolj intenzivirati trženje rudarskih programov.

V investicijskem smislu je Skupina PV prišla v takšno fazo razvoja, da morajo biti hčerinska podjetja v skupini PV sposobna v bodoče sama investirati svoj razvoj. Za nove projekte bo potrebno poiskati strateške partnerje. V podjetjih, ki so se že osamosvojila in kjer PV kot manjšinski lastnik ne vidi več strateškega interesa, bo smiselno manjšinske deleže odprodati. Tudi v premoženju povezanih družb je potrebno pričeti z izločanjem poslovno nepotrebnega premoženja in dejavnosti ter za neprofitne programe poiskati strateške partnerje. V HTZ bo potrebno še naprej skrbeti za racionalizacijo ter optimizacija programov, ki podpirajo proces premoga in skrbijo za produktivno zaposlovanje invalidov. Glede na zadnje spremembe v invalidski zakonodaji, ki so povezane tudi z manjšanjem obsega odstopljenih sredstev, bo potrebno že zgodaj jeseni 2011 pripraviti ustrezne scenarije za sanacijo negativnih vplivov na poslovanje HTZ.

### **NALOŽBE PV V DRUŽBAH V SKUPINI, PRIDRUŽENIH DRUŽBAH IN DRUGIH**

	<b>DELEŽ V KAPITALU (V %)</b>	<b>NALOŽBA v EUR 31.12.2010</b>	<b>VREDNOST OSNOVNEGA KAPITALA v EUR 31.12.2010</b>
HTZ Velenje, I.P., d.o.o.	100	6.881.889	6.721.695
PV Invest d.o.o.	100	12.818.692	4.080.000
GOST d.o.o.	100	0	1.260.624
PV Zimzelen d.o.o.	100	4.175.273	4.244.283
Jama Škale v zapi. d.o.o.	100	0	8.763
RGP d.o.o.	64	1.596.973	904.247
SIPOTEH d.o.o.	42	3.680	8.763
PLP d.o.o.	26	160.444	354.390
ERICo Velenje d.o.o.	23	59.503	278.494
ROBINOKS d.o.o.	21	0	8.763
KARBON d.o.o.	11	964	8.763
<b>SKUPAJ NALOŽBE</b>		<b>25.697.419</b>	

## **Internacionalizacija delovanja skupine PV**

Za nadaljnji razvoj skupine PV je pomembna internacionalizacija delovanja. V zadnjih dveh letih so bili v ta namen storjeni pomembni koraki. PV sedaj svoje izkušnje in znanje prenaša na zunanje trge, ne več samo na trge JV Evrope, temveč v svet. V zadnjem času sta zanimivi Turčija in Indija, saj se na teh hitro rastočih energetsko/premogovnih trgih odpirajo številne nove poslovne priložnosti. Odlične ocene in pohvale s strani tujih revizorjev premogovniku prinašajo mednarodno veljavo in se obrestujejo tudi pri aktivnostih v tujini. Vlaganje v razvoj tehnologij in izobraževanje lastnega strokovnega kadra sta omogočila trženje bogatih rudarskih znanj na različnih tujih projektih ter širjenje obsega delovanja v evropske in svetovne države. Tako močno, kot je premogovnik v zadnjih dveh letih prisoten na mednarodnem trgu, še ni bil nikoli v zgodovini: projektiranje odpiranja novega rudnika v Makedoniji, nadaljnje sodelovanje pri modernizaciji eksploatacije premoga v Bosni in Hercegovini, izdelava idejnega projekta modernizacije turških premogovnikov, izračun zalog premoga v Črni Gori, tehnična presoja možnosti za modernizacijo rudnikov v Srbiji. Tudi v Novi Zelandiji in Avstraliji se odpirajo nove priložnosti. S podpisom JV sporazuma z indijsko grupacijo Fairwood PV vstopa na enega največjih svetovnih premogovniških trgov v Indiji, ki želi do leta 2017 praktično podvojiti instalirane kapacitete za proizvodnjo električne energije, od tega bo kar 60 % vseh kapacitet predstavljal premog, večinoma domačega izvora. Premogovnik Velenje bo v tem konzorciju nosilec know-howa. S tem blagovna znamka PV postaja prepoznaven slovenski izvozni artikel. Za uspešno internacionalizacijo delovanja skupine PV je zato potrebno ustanoviti posebno družbo (n.pr.: PV International) preko katere bodo vodeni vsi mednarodni projekti.

Pripravil: dr. Milan MEDVED

### Viri:

- Energetska bilanca RS za leto 2011
- Razvojni načrt PV 2009 – 2018
- Letno poročilo PV 2010 in SPV 2010
- Poslovni načrt PV za leto 2011
- Osnutek Razvojnega načrta PV do leta 2027
- Gradiva, intervjuji in osebni zapiski v povezavi z Blokom 6 v TEŠ
- Mednarodna revizija zalog premoga