

**PROGRAMUL DE RESTRUCTURARE
AL S.N.L. OTENIA S.A. TG-JIU
PENTRU PERIOADA 2009-2012**

1. PREZENTAREA S.N.L. OLTENIA S.A. TG-JIU

Interesul pentru strategie manifestat în cadrul firmelor a fost provocat de faptul că mediul extern a devenit din ce în ce mai dinamic și imprevizibil, acesta permițându-i întreprinderii să influențeze, prin anticipare, evoluția mediului său înconjurător.

S.N.L. Oltenia Tg-Jiu s-a înființat în anul 2004 prin reorganizarea C.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu conform H.G. nr.103/2004. În anul 2004 C.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu se divizează în Societatea Națională a Lignitului Oltenia S.A. Tg-Jiu și Societatea Comercială pentru Închiderea și Conservarea Minelor S.A. Tg-Jiu, iar o parte din cariere se unesc cu termocentralele Rovinari, Turceni și Craiova formând complexurile energetice Rovinari, Turceni și Craiova.

S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu a preluat obiectul principal de activitate al C.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu, respectiv exploatarea lignitului. Totodată a fost preluată activitatea de subteran cu problemele economice și sociale pe care le implică, precum și o serie de perimetre în dezvoltare pentru care sunt necesare fonduri importante pentru atingerea parametrilor proiectați.



Experiența industrială acumulată de S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu în domeniul exploatării cărbunelui se întinde pe o perioadă de peste 50 de ani timp în care s-a realizat extracția unei cantități de 780 milioane tone lignit.

Activitatea de extracție a lignitului în cadrul S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu se desfășoară pe teritoriul a trei județe: Gorj, Mehedinți și Vâlcea, în 12 perimetre miniere din care 9 cariere și 3 mine subterane grupate în 5 unități de producție, 2 baze de aprovizionare tehnico-materială, transport și prestări-servicii, o unitate de valorificare a activelor și un centru de recuperare și perfecționare a forței de muncă.



Obiectul principal de activitate

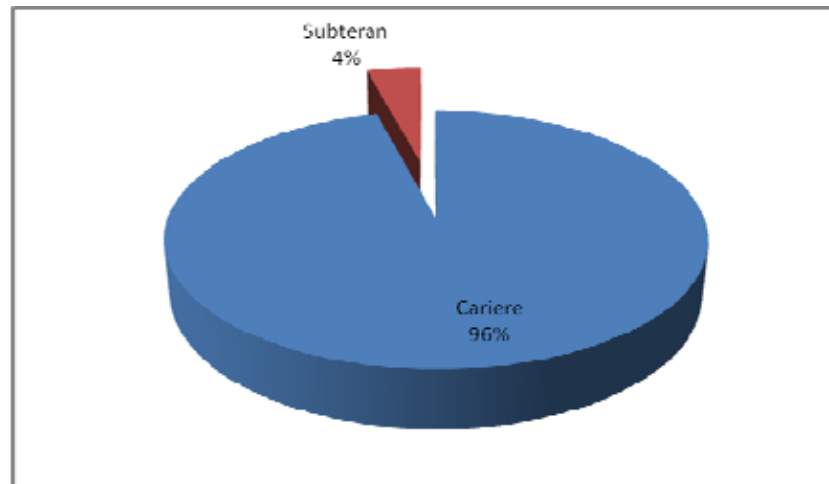
- Extracția și prepararea lignitului

Obiecte secundare de activitate

- Extracție materiale de construcții;
- Reparare, întreținere utilaje;
- Construcții metalice;
- Captare tratare distribuție apă;
- Transport general și specializat;
- Instruire, pregătire personal;
- Produse și servicii informatice;
- Protecția mediului;
- Silvicultură și exploatare forestieră;
- Recuperarea deșeurilor metalice;
- Lucrări speciale de construcții.

Capitalul social este deținut în întregime de statul român reprezentat prin Ministerul Economiei și Finanțelor. Capitalul social este de 89 milioane euro.

Capacitatea de producție este de 18 milioane tone/an lignit energetic, din care 96% în exploatare la zi și 4% în exploatare subterană, fiind determinată de dotarea tehnică, baza materială și condițiile tehnologice.



Dotare tehnică

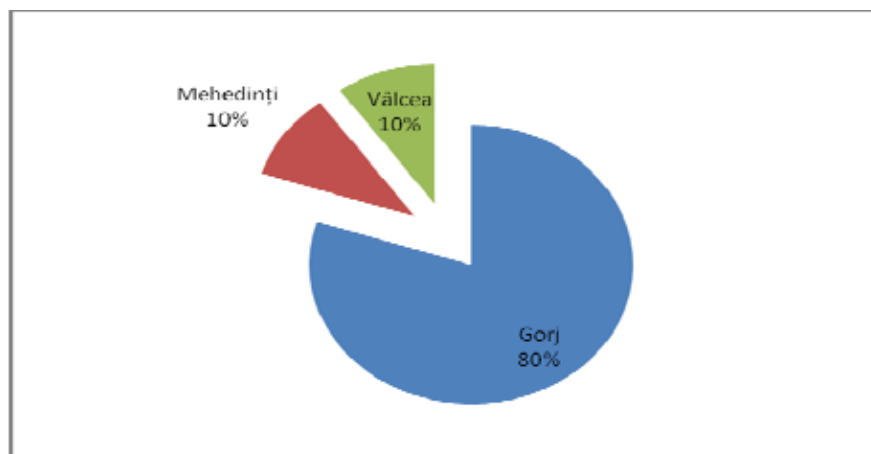
- **43** excavatoare cu rotor;
- **25** mașini de haldat;
- **278** transportoare de mare capacitate (144 km);
- **23** mașini de depozit;
- **36** cărucioare cu bandă pe șenile;
- **9** complexe mecanizate de abataj;
- **15** combine pentru lucrări de deschidere și pregătire.



Baza materială este constituită din rezerve de lignit cantonate în perimetrele miniere concesionate care se cifrează la cca. 178 milioane tone lignit energetic, din care:

- Rezerve dovedite 4 mil. tone
- Rezerve probabile 174 mil. tone

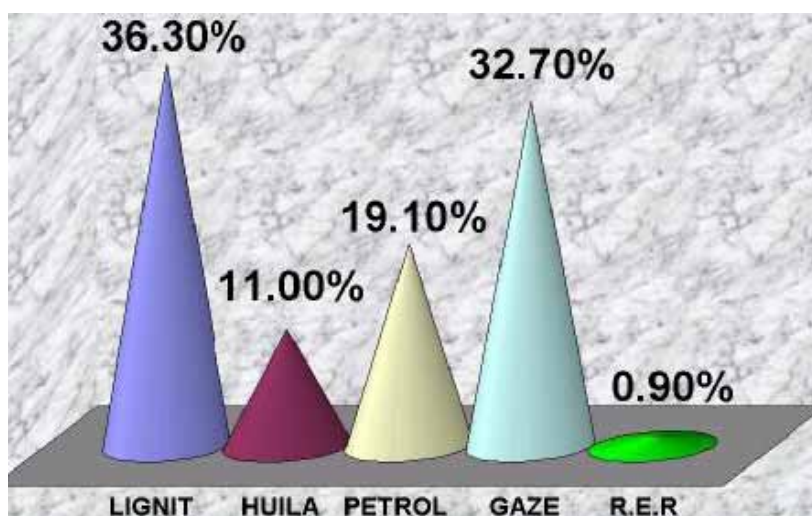
Din punct de vedere teritorial administrativ rezervele sunt repartizate astfel: Gorj-80%, Mehedinți – 10%, Vâlcea – 10%.



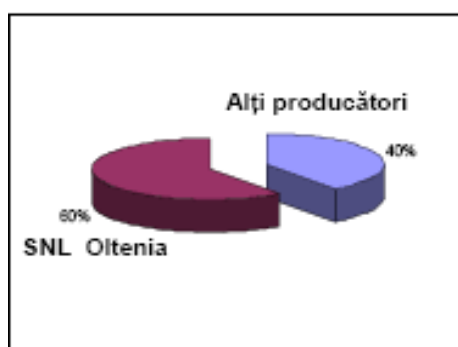
Caracteristicile lignitului sunt: putere calorifică cuprinsă între 1650-1950 kcal/kg, conținutul de sulf încadrându-se în intervalul 1% - 1,5%, umiditatea Wt 42% și cenușă 36,5%.

1.1. Ponderea lignitului în balanța energetică a României

Combustibili fosili solizi sunt o sursă primară importantă de energie în structura energetică a României, reprezentând o pondere de **39%**. Producția de cărbune energetic a S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu asigură necesarul pentru producere a **36,3%** energie electrică și termică.



Dinamica producției de lignit realizată de S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu poartă amprenta proceselor de re tehnologizare și restructurare parcurse și a perioadei de tranziție străbătute de piața energetică din România, variațiile continue ale cererii de cărbune energetic impunând dezvoltarea unor politici foarte flexibile în planificarea minieră.



Activitatea de extracție a lignitului se realizează pe o suprafață de cca 100 km² prin 9 exploatări miniere la zi prin tehnologii de extracție în flux continuu cu excavatoare cu rotor, transportoare cu bandă de mare capacitate și mașini de haldat, la care se adaugă 3 exploatări miniere subterane în care extracția lignitului se realizează cu abataje cu front lung echipate cu complexe mecanizate.



1.2. Oportunitatea de piață

Principala piață de desfacere a producției de lignit realizată de S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu este piața combustibililor utilizați în procesul de producere al energiei electrice și termice.

Calitatea lignitului extras, cantitatea ce poate fi asigurată și seriozitatea cu care sunt onorate contractele, plasează S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu pe primul loc în ierarhia firmelor ce activează în domeniul extractiv.

Nivelul scăzut al rezervelor de țiței și gaze naturale de care dispune România, precum și tendința continuă de creștere a prețului acestor resurse naturale la nivel mondial, constituie motive foarte serioase pentru relansarea valorificării combustibililor solizi în procesul de producere a energiei electrice și termice.

Procesul de extracție a lignitului în exploatările la zi cuprinde următoarele operații tehnologice: **excavarea selectivă, transportul, depunerea sterilului în halde și depunerea lignitului în depozit.**

Excavarea se realizează în flux continuu cu excavatoare cu rotor din gama SRs1300, SRs1400, SRs2000, pe trepte de lucru cu înălțimi de 25-30m.



Transportul materialului excavat se realizează cu transportoare cu bandă, cu o lățime cuprinsă între 1000-2250 mm, viteza maximă de 6,15 m/s, iar capacitatea de transport atinge 12.500 m³/h.



Haldarea materialului steril se realizează cu instalații de haldare cu debite cuprinse între 2500-12500 m³/h, lungimea brațului de deversare fiind cuprins între 60 și 170 metri.



1.3. Beneficiarii S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu

Lignitul este un cărbune inferior utilizat ca și combustibil în cea mai mare parte pentru producerea energiei electrice și termice și în mai mică măsură pentru consumul casnic.

Cu cât locul de extracție al lignitului este mai apropiat de locul de producere a energiei electrice și termice, cu atât prețul de cost al lignitului este mai mic.

Principalii beneficiari ai producției de lignit a S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu sunt:



- S.C. Complexul Energetic Rovinari S.A.;
- S.C. Complexul Energetic Turceni S.A.;
- S.C. Complexul Energetic Craiova S.A.;
- S.C. Electrocentrale Oradea S.A.;
- S.C. C.E.T. Arad S.A.;
- S.C. COLTERM S.A. Timișoara;
- R.A.A.N. ROMAG TERMO Halânga;
- S.C. C.E.T. Govora S.A.

➤ S.C. C.E.T. Braşov;



1.4. Evoluția activității extractive în Oltenia

1924- Se înființează „*Societatea Anonimă Tehnică Minieră*”

1950- Încep primele lucrări miniere în cadrul exploatării „*Lignitul*”

1959- Se înființează *Întreprinderea Minieră Oltenia*

1991- *REGIA AUTONOMĂ A LIGNITULUI TG-JIU*

angajați 80.121 persoane

1994- angajați 73.400 persoane

1997- *COMPANIA NAȚIONALĂ A LIGNITULUI OLTENIA*

angajați 32.976 persoane

2001- *COMPANIA NAȚIONALĂ A LIGNITULUI OLTENIA*

angajați 20.495 persoane

2002- angajați iunie 2002 - 18.029 persoane

2003- angajați 16.868 persoane

2004- *SOCIETATEA NAȚIONALĂ A LIGNITULUI OLTENIA S.A.*

angajați 9 442 persoane

2006- angajați 9 350 persoane

2007- angajați 9 015 persoane

2008- angajați la 1 octombrie 2008- 8985 persoane

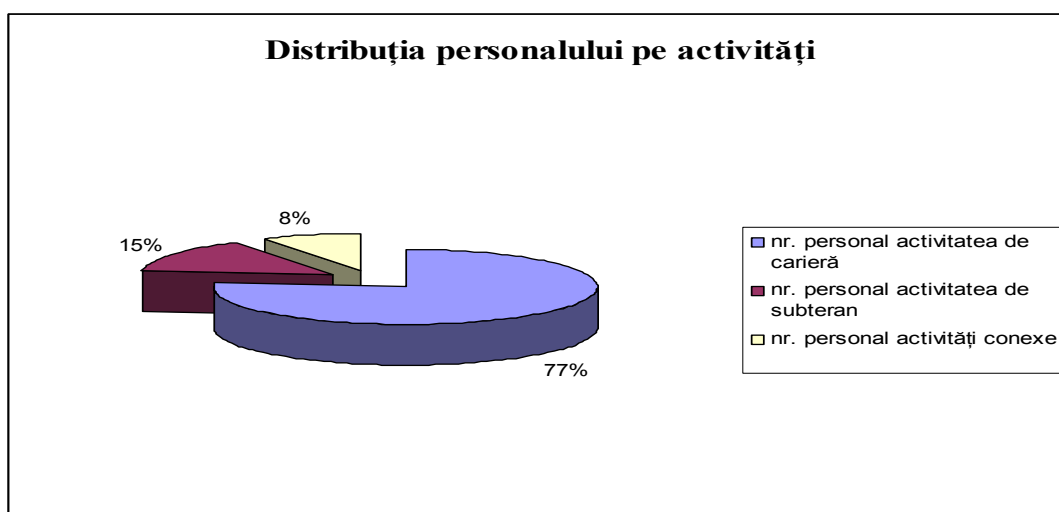


1.5. Resurse umane

În prezent în cadrul S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu își desfășoară activitatea **8.985** persoane, distribuite astfel:

- la activitatea de carieră 6884 persoane
- la activitatea de subteran 1345 persoane
- la activități conexe 756 persoane

Grafic, situația se prezintă astfel:

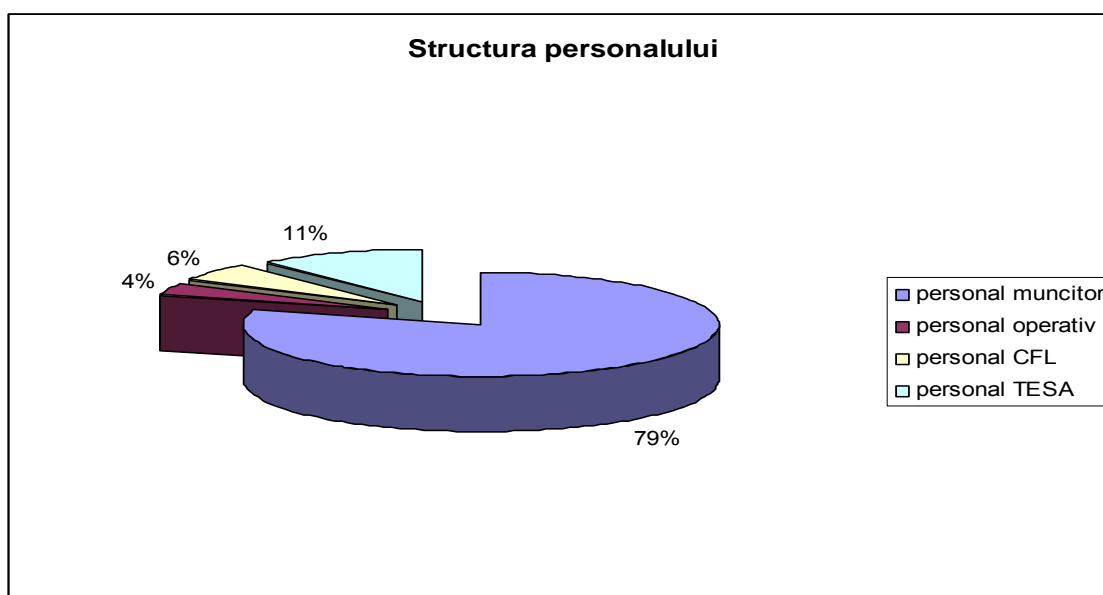


Structura personalului existent în cadrul societății se prezintă astfel:

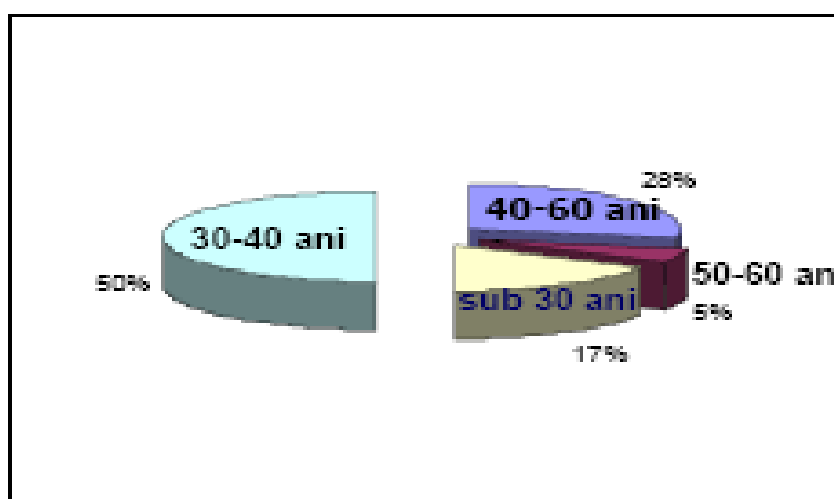
- personal muncitor - 7141 persoane ceea ce reprezintă de 79 % din total personal;

- personal operativ - 327 persoane ceea ce reprezintă 4% din total personal;
- personal CFL - 497 persoane ceea ce reprezintă 6% din total personal;
- personal TESA – 1020 persoane ceea ce reprezintă 11% din total personal.

Grafic, situația se prezintă astfel:



Din analiza pe vârste a personalului rezultă că vârsta medie în cadrul societății este de 40 ani, nivelul de specializare fiind foarte ridicat.



În prezent în cadrul societății își desfășoară activitatea un număr de 1188 femei ceea ce reprezintă 13% din totalul personalului existent.

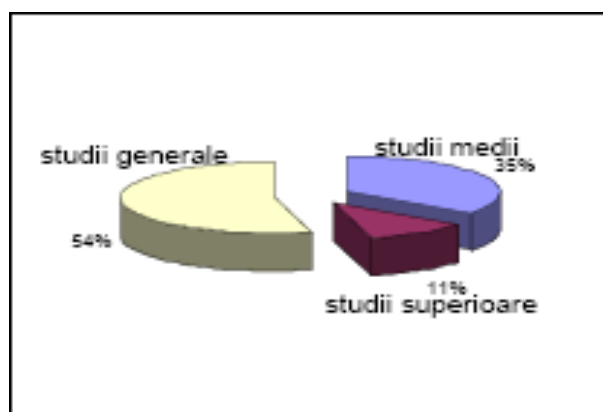
În perioada 1997-2006 au fost disponibilizați 21.156 salariați.

Modernizarea managementului resurselor umane ocupă o prioritate importantă în politica de personal a S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu. În acest sens, formarea profesională și perfecționarea forței de munca sunt obligații ce derivă atât din Contractul Colectiv de Muncă, precum și din reglementările europene privind *Politica socială și de ocupare a forței de muncă*.

Anual sunt organizate cursuri de perfecționare pentru aproximativ 500 salariați calificați în diverse meserii, la sediul subunităților sau în spații special amenajate, urmărindu-se:

- adaptarea la cerințele postului sau ale locului de muncă;
- actualizare cunoștințelor și deprinderilor specifice postului sau locului de munca și perfecționarea pregătirii profesionale pentru ocupația de bază;
- dobândirea unor cunoștințe avansate, a unor metode și procedee moderne necesare pentru realizarea activităților profesionale;
- promovarea în munca și dezvoltarea carierei profesionale.

Pentru realizarea în condiții de calitate deosebită a obiectivelor politicii de personal S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu a achiziționat, dezvoltat și modernizat Centrul de Recuperare și Perfecționare a Forței de Munca Săcelu.



1.6. Modernizarea activităților S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu

Programul de restructurare al activității miniere în Oltenia a început în 1991, abordând întreaga complexitate a problematicilor tehnice, tehnologice, economice și manageriale. Strategia de dezvoltare a activității miniere s-a bazat în primul rând pe reorganizarea unităților de producție susținută de modernizarea mijloacelor de producție și perfecționarea continuă a forței de muncă.



Procesul de modernizare a mijloacelor de producție a demarat în anul 1994 cu utilajele conducătoare, excavatoarele cu rotor, materializându-se în modernizarea a 9 excavatoare cu rotor, 20 linii tehnologice de transport și 4 mașini de haldat.

Necesitatea proceselor de restructurare a activităților miniere a fost determinată de:

- Reducerea cererii de energie electrică și termică la nivel național și implicit reducerea consumului de combustibili solizi;
- Necesitatea asigurării competitivității energetice în centralele pe bază de cărbune cu alte surse purtătoare de energie;

- Creșterea eficienței tehnico-economice în activitatea de exploatare;
- Derularea operațiunilor miniere prin luarea tuturor măsurilor de protejare a mediului înconjurător.

Strategia pe termen lung adoptată de S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu este aceea de a asigura continuarea procesului de dezvoltare a subunităților viabile, eficiente economic, astfel încât prețul cărbunelui energetic produs să fie competitiv cu combustibilii alternativi existenți pe piață.

1.7. Cercetare – Dezvoltare

În condițiile economice actuale, valorificarea la potențialul maxim a resurselor existente precum și identificarea unor noi direcții de dezvoltare constituie un obiectiv important pentru S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu, domeniile de cercetare abordate fiind în strânsă legătură cu principalul obiect de activitate.

Cercetarea desfășurată pentru dezvoltarea tehnologiilor de extracție a condus în primul rând la obținerea unor rezultate superioare în procesul de producție și s-a materializat prin obținerea unui număr de 15 brevete de invenție, a 28 de realizări tehnice și numeroase distincții la congrese și simpozioane naționale și internaționale.

În regim de parteneriat cu institute de cercetare de prestigiu, S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu colaborează pentru realizarea unor proiecte cu un puternic impact în domeniul protejării mediului și al refacerii acestuia în urma deteriorării produse de activitatea extractivă.



1.7.1. Obținerea cărbunelui activ din xilit

Proiectul a constat în realizarea unei instalații prototip de producere a cărbunelui activ amplasată în județul Gorj, municipiul Motru, zonă cu importante resurse de xilit.

Utilizarea xilitului, component macroscopic de bază al lignitului, ca materie primă pentru producerea cărbunelui activ pe lângă faptul că salvează de la tăiere o importantă cantitate de masă lemnoasă oferă o nouă perspectivă de valorificare a cărbunelui din Oltenia.

Instalația prototip realizată a confirmat rezultatele obținute pe cale de laborator, cărbunele activ obținut din xilit prezentând parametrii de calitate comparabili și chiar superiori cu cel obținut prin procedeele clasice din materiile prime tradiționale (lemn, celuloza, etc.).

Resursele de xilit evaluate în perimetrele S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu sunt de cca. 8 milioane tone.

1.7.2. Obținerea îngrășămintelor organo-minerale pe suport de lignit

Instalația pilot pentru producerea îngrășămintelor organo-minerale pe suport de lignit este un proiect realizat cu scopul obținerii unui nou produs pentru îmbunătățirea calitativă a solurilor sărace și în special pentru tratarea suprafețelor redede agriculturii în zonele afectate de activitatea minieră.



Au fost realizate două tipuri de îngrășăminte organo-minerale, simple pe bază de azot și complexe pe bază de azot și fosfor. Produsele obținute au fost testate în stațiunile de cercetare experimentală ale Academiei de Științe Agricole și Silvicultură a României.

Comparativ cu îngrășămintele chimice clasice, îngrășămintele organo-minerale pe suport de lignit au asigurat pe toate suprafețele pe care au fost testate recolte mai mari cu cca. 4,3-16,8 % pentru porumb, cca. 5,5-9,7% la sfecla de zahăr și cca. 18-20% pentru alte tipuri de culturi (grâu, tutun, tomate).

1.7.3. Obținerea solurilor antropice din rocile sterile

Este un nou proiect de cercetare care își propune obținerea unor variante texturale de soluri antropice din rocile sterile rezultate în urma exploatării zăcămintelor de cărbune din Oltenia, soluri antropice ce pot fi utilizate la refacerea solurilor degradate ca urmare a activităților miniere.



Pentru aceasta se are în vedere:

1. Promovarea unei tehnici inovante pentru înlocuirea solurilor RCR (Recuperate-Conservate-Reamplasate) cu soluri RUSA (Roci Utilizabile pentru Soluri Antropice).
2. Demonstrarea potențialului solurilor antropice pentru refacerea solurilor degradate sau distruse ca rezultat al exploatării lignitului în regiunea Olteniei.

1.8. Impactul asupra mediului

Exploatarea lignitului prin lucrări miniere la zi, afectează prin specificul său, factorii de mediu din zona de influență, prin emisii de poluanți în aer și apa, aducând modificări majore ecosistemului existent.

Pentru atenuarea impactului lucrărilor miniere asupra mediului S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu conform legislației naționale și internaționale pune în aplicare proiecte și dezvoltă o intensă cercetare privind reabilitare și redare în circuitul economic al suprafețelor degradate, astfel încât funcție de caracteristicile specifice fiecărei zone s-au aplicat următoarele măsuri și soluții:

- Executarea de lucrări geotehnice și de construcții pentru stabilizarea haldelor de steril, treptelor și taluzelor definitive;
- Fixarea haldelor de steril prin plantații forestiere;

- Tasarea prin cilindrare a platformelor haldelor pentru impermeabilizarea acestora și realizarea unor pante de minim 3% spre conturul exterior în vederea scurgerii apelor superficiale de pe berme și evitarea infiltrării acestora în corpul haldei;
- Regularizarea cursurilor de apa prin executarea de rigole betonate în zonele de influență ale obiectivelor miniere;
- Executarea de canale de gardă pe conturul perimetrelor carierelor.



Se disting trei tipuri de intervenții pentru recuperarea ambientală a teritoriului afectat:

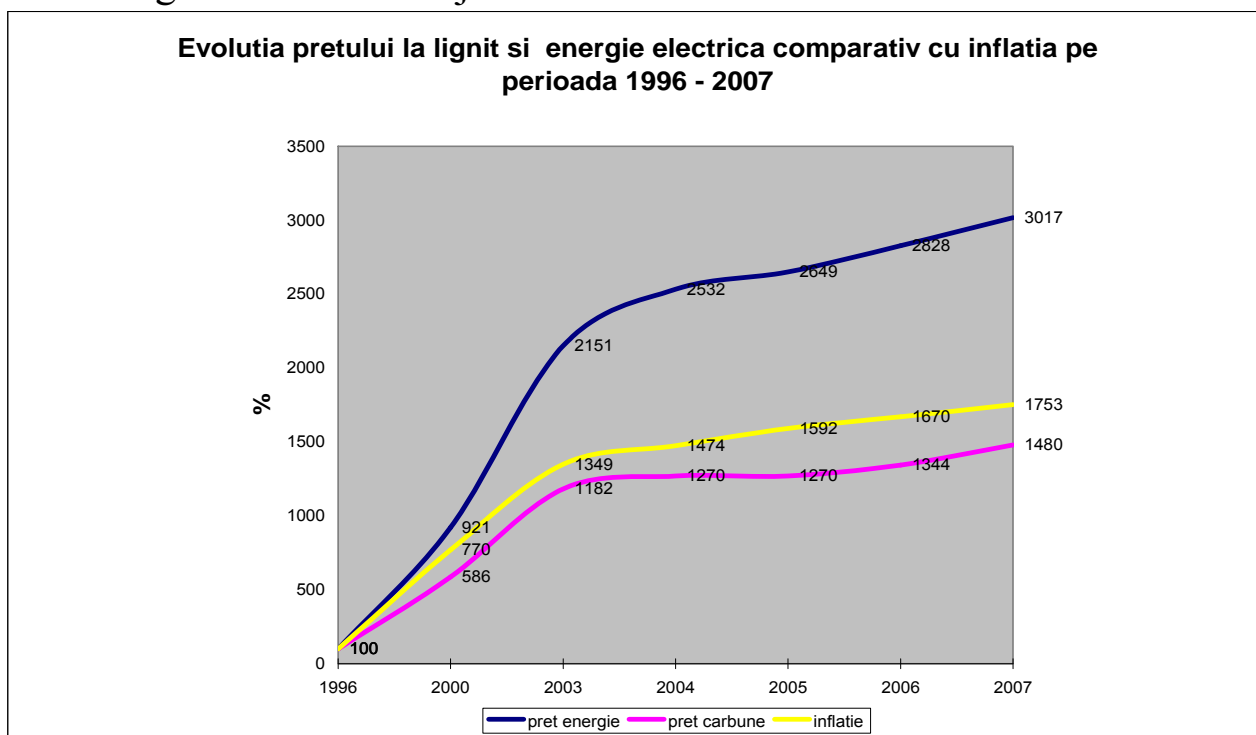
- Reconstituirea peisajului așa cum era anterior degradării;
- Căutarea unei destinații de reutilizare în armonie cu morfologia actuală a terenului;
- Sistemizarea provizorie a suprafețelor afectate.

Toate aceste intervenții se realizează în urma consultării comunității locale în zona afectată.

Programele de refecere a mediului ce se desfășoară în prezent sunt în deplină corelare cu programele de conformare aprobate de Agențiile Teritoriale de Mediu și comunitățile locale, refacerea mediului fiind un obiectiv prioritar pentru S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu.

1.9. Prețuri și tarife

Nivelul prețului de vânzare a lignitului practicat este sub rata inflației, respective sub indicele de creștere a prețului energiei electrice, conform graficului de mai jos:



Producția de energie electrică pe lignit se realizează la nivelul costului mediu la nivel de țară, fapt care demonstrează competitivitatea lignitului în raport cu producția realizată pe hidrocarburi în general.

2. PROGRAMUL DE RESTRUCTURARE AL S.N.L. OLTENIA S.A. TG-JIU PENTRU PERIOADA 2009-2012

2.1. Scopul Programului de Restructurare al S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu pentru perioada 2009-2012

Scopul S.N.L. Oltenia S.A. Tg–Jiu este producția și livrarea cărbunelui energetic la un preț compatibil cu cel obținut în carierele proprii ale complexurilor energetice.

S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu își propune să rămână leader național în ceea ce privește extracția lignitului pentru producerea energiei electrice și termice și să devină o firmă competitivă și cunoscută.

Fundamentul dezvoltării sale îl constituie abordarea, dezvoltarea și valorificarea complexă a resurselor umane de care dispune, pe baza unei viziuni manageriale și economice dinamice, implementată în mod profesionist. Se are în vedere realizarea unei culturi organizaționale caracterizată prin motivare, creativitate, participare și eficacitate, care pune pe primul plan obținerea de satisfacții atât pentru clienți dar și pentru salariați, dezvoltarea spiritului de echipă și realizarea de performanțe economice durabile.

Scopul S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu este acela de a asigura continuarea procesului de dezvoltare a subunităților viabile și de restructurare a subunităților și a activităților fără potențial de dezvoltare și eficiență economică, astfel încât să asigure pentru termocentralele care produc energie termică un cărbune energetic care să le mențină competitive în raport cu producătorii care folosesc alte surse de energie, iar pentru complexurile energetice să asigure livrarea cărbunelui energetic la un preț comparabil cu cel realizat în carierele proprii și oricum mai mic decât prețul cantităților suplimentare obținute prin dezvoltarea forțată a producției proprii.

De asemenea, S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu se va preocupa de întocmirea contractelor pe termen mediu și lung cu societățile comerciale beneficiare de lignit.

2.2. Obiectivele prioritare în cadrul Programului de Restructurare

Obiectivele strategice ale S.N.L. Oltenia S.A Tg-Jiu sunt în concordanță cu strategia energetică națională și se referă în principal la:

- ✚ Asigurarea unei “piețe a lignitului” stabile;
- ✚ Concentrarea activității în perimetrele miniere cu potențial de eficiență economică;
- ✚ Extinderea perimetrelor existente în vederea exploatării raționale și valorificării superioare a zăcământului în concordanță cu cererea de lignit la nivel național pentru perioada 2009-2020;
- ✚ Asigurarea bazei materiale pe termen lung prin deschiderea unor noi perimetre în condiții de eficiență economică.
- ✚ Achiziționarea proprietăților imobiliare (terenuri, gospodării) necesare dezvoltării exploatării în cel mai scurt termen după o justă despăgubire;
- ✚ Continuarea programului de reabilitare, re tehnologizare și modernizare a utilajelor de producție corelat cu asigurarea bazei materiale pe termen lung;
- ✚ Adaptarea structurii organizatorice a societății cu reducerea numărului de nivele ierarhice și redimensionarea activității conform acestui principiu;
- ✚ Menținerea în interiorul societății a activităților de întreținere, revizii, reparații, auxiliare și conexe și dotarea acestora la nivel tehnic corespunzător;
- ✚ Creșterea reală a salariilor în corelație cu creșterea productivității muncii;
- ✚ Asigurarea unui cash-flow stabil la nivelul întregii societăți;
- ✚ Refacerea mediului în cel mai scurt timp în zonele care nu mai sunt afectate de activitatea minieră și diminuarea maximă a impactului asupra mediului natural în zona de activitate;
- ✚ Atenuarea problemelor sociale determinate de încetarea activității ca urmare a epuizării rezervelor în anumite perimetre sau din alte cauze;
- ✚ Practicarea unui management profesionist bazat pe remodelarea de ansamblu a sistemului de management a S.N.L. Oltenia S.A Tg-Jiu, pregătire managerială și o cultură organizațională competitivă.

2.3. Prognoza cererii de lignit la nivel național și la nivelul S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu

Așa cum rezultă din Strategia Energetică a României în perioada 2007-2020, cererea totală de lignit se poate estima la 33 mil. tone în anul 2008 după care înregistra o creștere progresivă până în anul 2010 când se stabilizează la 35 milioane tone, conform tabelului de mai jos.

SPECIFICAȚIE	UM	2008	2009	2010	2011	2012
CERERE CF.SIE*	MII TONE	33000	34270	35000	35000	35000
PRODUCTIE SNLO	MII TONE	18.046	16.800	17.400	17.650	17.700
PRODUCTIE CE ROVINARI	MII TONE	5754	6500	6500	6500	6500
PRODUCTIE CE TURCENI	MII TONE	6632	6500	6500	6500	6500
PRODUCTIE CE CRAIOVA	MII TONE	662	600	600	600	600
SNC PLOIESTI	MII TONE	600	600	600	600	600
POSIBILI ALTI PRODUCATORI	MII TONE	1.306	3.270	3.400	3.150	3.100

La această cerere se adaugă cererea consumatorilor casnici și consumatorilor privați care se poate ridica la cca. 0,5 milioane de tone pe an.

În acest moment principalii operatori în domeniul extractiv pe piața lignitului în afară de S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu sunt cele 3 Complexe energetice Turceni, Rovinari și Craiova care pot asigura o producție de cca. 14 milioane tone lignit anual și SNC Ploiești cu maxim 0,6 mil. tone / an.

Raportat la cererea prognozată prin Strategia Energetică a României în perioada 2007-2020 rezultă un deficit din producția internă de cca. 1,3 mil. tone lignit începând cu anul 2008, deficit care crește progresiv ajungând la 3,1 mil tone în anul 2012, în condițiile în care această cerere se menține la nivelul prognozat.

Având în vedere conjunctura economică internațională cu implicații majore la nivel național asupra consumului și implicit producției de energie electrică și termică se înregistrează o diminuare a cereri de cărbune din partea principailor beneficiari.

Scăderea cererii de cărbune față de prognoza anului 2007 impune reducerea inclusiv a capacității de producție care corelată cu potențialul economic al perimetrelor concesionate implică adoptarea măsurilor de natură organizatorică și tehnologică.

Din analiza „Evoluției producției S.N.L. Oltenia S.A. pentru perioada 2008-2020” rezultă ponderea producției realizate în exploatarea miniere subterane Ploștina, Zegujani și Lupoia scade de la 700 000 tone în anul 2009 la 300 000 în anul 2012 (vezi anexa 2a și 2b).

În anul 2009 luna aprilie se finalizează exploatarea ultimului abataj, urmând ca datorită epuizării rezervelor în perimetrul Ploștina Nord să înceapă lucrările de închidere.

În perimetrul Zegujani datorită epuizării rezervelor în cursul anului 2009 se va afla în exploatare un singur abataj urmând ca la finalizarea exploatării să înceapă lucrările de închidere a obiectivului.

Reducerea activității de exploatare și analiza personalului angrenat în cele două exploatări implică adoptarea măsurilor organizatorice adecvate pentru dimensionarea costurilor de exploatare și sociale.

2.4. Evoluția structurii de personal în perioada 2009-2012 în consonanță cu cererea de cărbune

În prezent activitatea de subteran înregistrează rezultate nefavorabile care are un impact negativ asupra veniturilor la nivelul societății.

Structura și evoluția numărului de personal pentru perioada 2009-2012 este prezentată în anexa nr. 3. Evoluția numărului de personal este în concordanță cu evoluția capacităților de producție de la activitatea de subteran astfel:

1. Numărul de la activitatea de subteran scade de la 1345 persoane existente în prezent la 254 de persoane la sfârșitul anului 2012;

2. Personalul devenit disponibil de la activitatea de subteran nu poate fi redistribuit preponderent la activitatea de cariere și conexe din următoarele considerente:

- Este concentrat în bazinul minier Motru și Zegujani unde posibilitățile de absorbție sunt limitate;
- Un număr de 320 de persoane de la activitatea de subteran au un stagiul de muncă în condiții speciale mai mare de 20 de ani, dar nu au vârsta de 45 de ani pentru a putea fi pensionați la limită de vârstă conform Legii nr. 19/2000 art. 43.

3. Numărul de personal de pe posturile fixe din carieră se va reduce pe seama reducerii fluxurilor tehnologice aflate simultan în funcțiune

și/sau a programului de lucru și reducerii unor posturi fixe pe fluxurile tehnologice modernizate.

4. Pentru asigurarea protecției locurilor de muncă este necesară redistribuirea personalului spre activitățile de întreținere, revizii săptămânale, lunare, anuale, vulcanizări, auxiliare și conexe care în prezent se fac cu terții la o parte din subunitățile de carieră.

5. Revizuirea structurilor organizatorice funcționale datorită opririi activității unor mine și cariere, concentrarea activității în perimetrele miniere cu rezerve și condiții geo-miniere favorabile.

6. Adaptarea structurilor organizatorice cu reducerea numărului de nivele ierarhice și redimensionarea activității conform acestui principiu.

7. Reducerea numărului de personal TESA, operativ și C.F.L. cu până la 4% și corelarea numărului cu personalul muncitor.

8. Necesitatea efectuării de programe de concedieri colective care să ofere salarii care nu pot sau nu doresc să fie redistribuiți, acordarea de plăți compensatorii.

Numărul de personal care va fi afectat de concedierile colective va fi de :

- 600 persoane pentru anul 2009;
- 200 persoane pentru anul 2010;
- 300 persoane pentru anul 2011;
- 200 persoane pentru anul 2012.

Efectuarea demersurilor pentru modificarea Ordonanței nr.116/21.12.2006 privind protecția socială acordată persoanelor disponibilizate prin concedieri colective în sensul prelungirii perioadei valabilității până la data de 31.12.2012, dată la care activitatea de producție la subteran se va opri.

2.5. Programul de investiții pentru perioada 2009-2012

Programele anuale de investiții prognozate pentru perioada 2009-2012 urmăresc dezvoltarea capacităților de producție din carierele și minele din cadrul SNLO .

Aceste programe vor avea următoarea structură reglementată de Legea 500/2002 privind finanțele publice :

- A. Obiective de investiții în continuare (sunt preconizate peste 90% din totalul programului de investiții);
- B. Obiective de investiții noi (nu sunt prevăzute în perioada 2009-2012);
- C. Alte cheltuieli de investiții din care:
 - a. Achiziții imobile (altele decât cele prevăzute în obiectivele de investiții pentru asigurare teren – nu sunt prognozate în această perioadă);
 - b. Dotări independente – aproximativ 4 % din total program investiții;
 - c. Cheltuieli pentru elaborarea studiilor de fezabilitate – nu sunt prognozate în această perioadă;
 - d. Cheltuieli de expertiză, proiectare și execuție privind consolidările – aproximativ 2%;
 - e. Alte cheltuieli asimilate investițiilor (cercetare) sub 1 %.

Defalcarea pe ani a programelor de investiții prognozate pentru această perioadă este următoarea :

	2009	2010	2011	2012	TOTAL
valoare prognozată program investiții din care surse :	116.809.150	150.000.000	140.000.000	115.000.000	521.809.150
amortisment	75.187.350	106.000.000	97.000.000	87.000.000	365.187.350
alte surse (autofinanțare prin profituri destinate investițiilor, sau credite bancare, alocatii bugetare)	41.621.800	44.000.000	43.000.000	28.000.000	156.621.800

Estimarea acestor valori are la bază studiile de fezabilitate al obiectivelor de investiții din cadrul SNLO corespunzător licențelor de exploatare obținute.

Sursele de finanțare necesare pentru aceste valori se vor constitui din surse endogene (autofinanțare – prin amortismente anuale sau profituri

destinate investițiilor) și surse exogene (împrumuturi bancare) în conformitate cu prevederile statutului SNLO .

Programele anuale de investiții urmăresc trei obiective importante și anume :

I . Asigurarea fronturilor de lucru .

Această acțiune are în vedere: achiziția de terenuri (agricole, silvice și de altă natură) ce urmează a fi exploatate, plata despăgubirilor pentru uzufruct corespunzător terenurilor deja ocupate de exploatare, achiziția de gospodării și alte utilități precum și alte acțiuni de natura despăgubirilor .

Acest obiectiv este cel mai important pentru continuitatea activității de exploatare și solicită un efort financiar de peste 30 % din valoarea programelor de investiții .

II. Dezvoltarea capacităților de producție

Dezvoltarea capacităților de producție se realizează prin: modernizarea utilajelor, executarea de lucrări tehnologice de actualizare a fluxurilor tehnologice în funcție de avansul carierelor achiziția de dotări și utilaje independente noi, precum și alte lucrări necesare pentru funcționarea în siguranță a utilajelor .

Acest obiectiv este cel mai important din punct de vedere al surselor de finanțare necesare, el solicitând aproximativ 60% din valoarea totală a programului de investiții. În acest capitol de investiții se distinge ca importanță modernizarea utilajelor (peste 40% din valoarea totală a programului de investiții) ce urmărește pe de o parte îmbunătățirea efectivă a performanțelor utilajelor (inclusiv prelungirea perioadei de utilizare a acestora) iar pe de altă parte asigurarea de venituri suplimentare față de cele realizate anterior modernizării.

III. Refacerea mediului

Este cunoscut faptul că exploatarea lignitului are o influență majoră asupra mediului fapt pentru care și în programul de investiții sunt prevăzute cheltuieli pentru refacerea mediului prin lucrări de redare în circuitul economic al suprafețelor afectate în conformitate cu legislația în vigoare. Ponderea acestor lucrări în programul de investiții este de aproximativ 4% din valoarea totală .

Acest obiectiv este important pentru SNLO în vederea respectării prevederilor legislației în vigoare de protejare a mediului.

2.6. Diagnosticarea societății cu ajutorul analizei SWOT

Analiza macromediului S.N.L. Oltenia Tg-Jiu reprezintă practic un proces de scanare și monitorizare a mediului în care funcționează organizația, în vederea identificării atât a tendințelor pozitive prezente și viitoare (adică a oportunităților) cât și a tendințelor negative (adică a amenințărilor) care pot influența abilitatea firmei de a-și atinge scopurile.

Macromediul S.N.L. Oltenia Tg-Jiu poate fi împărțit în două segmente sau nivele principale: *mediul operațional sau de sarcini*, care constituie în general, o industrie cum ar fi furnizori, concurența, clienții, forța de muncă și componentele internaționale și *mediul general* care cuprinde totalitatea componentelor sociale, tehnologice, economice, de mediu și politice legale în care este situată organizația.

Micromediul S.N.L. Oltenia Tg-Jiu constituie o fațetă la fel de importantă a analizei SWOT. Se evaluează micromediul firmei pentru a înțelege mai bine situația internă a companiei.

Analiza micromediului trebuie să fie profundă și să furnizeze doar informații critice (relevante) celor care iau decizii importante.

În cadrul analizei micromediului se are în vedere identificarea punctelor forte existente și potențiale, a punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor sugerate de mediul în care operează organizația.

Valoarea analizei SWOT este aceea că este o metodă intuitivă de organizare a cantității foarte mari de informații și date. După ce s-a efectuat o analiză inițială și au fost identificate problemele strategice într-un mod relevant, trebuie așezate într-un tabel cu patru rubrici (puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări). Acest tabel este rezultatul analitic intermediar al analizei SWOT și reprezintă o înfățișare vizuală concisă a analizei anterioare.

Pentru elaborarea analizei SWOT în cadrul S.N.L. Oltenia Tg-Jiu s-au avut la bază principiile generale ale grilei de diagnostic a Școlii Harvard (modelul LCAS), cuprinzând următoarele etape¹:

- etapa I- evaluarea potențialului intern al S.N.L. Oltenia Tg-Jiu;
- etapa a II-a- analiza mediului ambiant.

2.6.1. Evaluarea potențialului intern al S.N.L. Oltenia Tg-Jiu

Primul pas în utilizarea unei analize SWOT pentru evaluarea strategiilor existente și a celor viitoare posibile implică listarea și evaluarea punctelor tari ale firmei, a slăbiciunilor, oportunităților și amenințărilor.

Pentru efectuarea analizei SWOT în cadrul S.N.L. Oltenia Tg-Jiu s-a avut în vedere analiza mai multor domenii de activitate din cadrul organizației care au fost sintetizate într-un tabel format din patru rubrici: puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări.

Evidența cauzală a principalelor puncte forte în cadrul S.N.L. Oltenia Tg-Jiu este sintetizată în tabelul de mai jos:

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte
DOMENIUL MANAGERIAL				
1	Interes major al managementului firmei pentru redresarea economică și reabilitarea managerială a acesteia	-Cerințele și exigențele economiei de piață; -Cerințele și exigențele managementului științific;	Elaborarea unor strategii și programe de management care să conducă la eficientizarea și reabilitarea societății	-Îmbunătățirea imaginii S.N.L.Oltenia atât pe piața internă, cât și pe piața externă; -Crearea de condiții favorabile pentru relansarea și implicit pentru creșterea cotei de piață.
2	Regăsirea majorității activităților necesare realizării obiectivelor în pofida dimensionării procesuale și umane insuficiente a unora dintre acestea	-Cerințe impuse de funcționarea în condițiile economiei de piață; -Cerințe impuse de standardul de calitate ISO 9001:2008; -Cerințe impuse de funcționarea în condiții de eficiență și eficacitate a tuturor activităților.	-Orientarea managementului spre performanță; -Orientarea societății către o organizație orientată spre proces, spre transparență, flexibilitate și spre o utilizare eficientă a resurselor	-Crearea premiselor necesare pentru promovarea și implementarea unor sisteme organizatorice flexibile și dinamice (S.M.I.); -Asigurarea unor condiții de ordine, disciplină și rigurozitate, ROF., R.I., regulamente interne pe activități.
3	Exercitarea unui management performant la eșalonul superior al structurii organizatorice (director general, directori de direcții, șefi de departamente, directori de subunități)	Cerințele și exigențele unui management performant, a unui management științific bazat pe exigențele economiei de piață și a economiei bazate pe cunoștințe	-Interesul manifestat de actuala echipă managerială pentru armonizarea intereselor principalilor stakeholder și consolidarea economică a firmei; -Participarea componentelor echipei manageriale la cursuri de perfecționare postuniversitare; -Valorificarea mai bună a influențelor factorului de mediu ambiant, național și internațional în decizii și acțiuni complexe.	-Îmbunătățirea poziției economice și comerciale a întreprinderii pe piața internă.

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte
4	Creșterea gradului de profesionalizare a managementului prin ocuparea posturilor de management pe bază de competență, profesională și managerială	Cerințele și tendințele managementului pe plan mondial și în România	<ul style="list-style-type: none"> -Participarea componentelor echipei manageriale la cursuri de perfecționare postuniversitare în domeniul managementului; -Creșterea gradului de complexitate și dificultate a problemelor cu care se confruntă firma și componentele sale. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizarea unor performanțe economice; -Îmbunătățirea imaginii firmei pe piața specifică; -Crearea unor premise favorabile unui comportament „agresiv” față de mediul contextual în sensul anticipării unor influențe ale mediului și preîntâmpinării acțiunilor lor nefavorabile.
5	Interesul echipei manageriale pentru promovarea managementului pe baza centrelor de profit	Principiile managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> -Greutăți în exercitarea controlului costurilor în consemnarea abaterilor; -Dificultăți în evidențierea contribuției fiecărei componente procesuale și structurale la realizarea obiectivelor fundamentale și derivate; -Dificultăți în stabilirea și acordarea de recompense și/ sau sancțiuni materiale 	<ul style="list-style-type: none"> -Crearea de premise favorabile pentru evidențierea contribuției fiecărei subunități la realizarea obiectivelor; -Un control mai riguros asupra costurilor de producție; -Descentralizarea economică și managerială în interesul firmei; -Asigurarea unei motivări diferențiate și complexe la nivel de centru de gestiune și individ.

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte
6	Structura organizatorică ierarhic-funcțională cu compartimente și posturi care acoperă în cea mai mare parte procesele de muncă derulate în cadrul societății	Situția managerială a firmelor performante	-Conceperea și funcționarea subsistemului organizatoric din perspectiva realizării obiectivelor fundamentale și derivate; -Orientarea managementului de nivel superior de asigurare a unor condiții manageriale prielnice.	Premise favorabile pentru realizarea obiectivelor prin susținerea structural- organizatorică a derulării procesului de muncă
7	Reprezentarea subsistemului organizatoric în documente organizatorice: R.O.F., organigramă, fișe de post, regulamente pe activități, regulament intern	Cerințele principiului reprezentării subsistemului organizatoric	Conștientizarea rolului sistemului organizatoric în obținerea de performanțe economice	Asigurarea unor condiții favorabile pentru ordine, disciplină și rigurozitate în derularea proceselor de muncă
8	Angajamentul dat de managementul de vârf prin semnarea unor contracte de performanță și asumarea realizării obiectivelor și indicatorilor asumați	Cerințe ale managementului performant în corelație cu cerințele managementului participativ (analiza de management)	Conștientizarea rolului în cadrul organizației a fiecărui component al managementului de vârf la realizarea performanțelor economice ale S.N.L.O.	Asigurarea premiselor necesare motivării personalului din conducere în raport cu stadiul realizării obiectivelor previzionate

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte
9	Implementarea unui S.M.I. în cadrul S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu	<ul style="list-style-type: none"> -Exigențele clienților; -Cerință a existenței pe piață a societății impusă de beneficiari. 	<ul style="list-style-type: none"> -Creșterea exigențelor clienților; -Integrarea în U.E. 	<ul style="list-style-type: none"> -Asigurarea calității produsului livrat conform cerințelor enunțate de beneficiar; -Consolidarea relațiilor cu beneficiarii; -Efectuarea unor analize de management periodice care să aibă ca date de intrare feedback-urile auditurilor desfășurate, analizele ulterioare și raportările date atât de responsabilii pe activități cât și de beneficiari, cu rolul de a putea lua deciziile necesare în vederea remedierii situațiilor.

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte
DOMENIUL COMERCIAL				
10	S.N.L.Oltenia este principalul producător de lignit pe piața României, având o cotă de piață de 55% din piața internă. Singurul concurent al ei este S.N.C. Ploiești cu o pondere pe piața lignitului sub 5%. Restul cotei de piață e dată de C.E. Rovinari, C.E. Turceni și C.E. Craiova. Lignitul extras de acestea este destinat doar consumului propriu, S.N.L. Oltenia fiind considerat un furnizor de completare.	Cerințele economiei de piață	Prin H.G. nr.103/2004 C.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu a fost divizată în S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu, I.C. Mine Tg-Jiu și 4 subunități au fost arondate complexurilor energetice: Rovinari, Turceni și Craiova. Această hotărâre a avut ca scop principal divizarea C.N.L. Oltenia și constituirea complexurilor energetice menționate mai sus, ce urmează a fi supuse privatizării.	-Fluidizarea lichidităților dintre agenții economici menționați; -Crearea unei piețe concurențiale a lignitului.
11	Existența unei piețe relativ stabile conferită de beneficiarii tradiționali ai S.N.L. Oltenia	Cerințele economiei de piață	Existența unor termocentrale proiectate pe caracteristicile fizico- chimice ale rezervelor de lignit existente în Bazinul Minier Oltenia	-Existența unui segment stabil de clienți interni; -Încheierea unor acorduri- cadru între 3-5 ani cu principalii beneficiari.
12	Asigurarea completă și complexă a S.N.L. Oltenia cu produse, servicii și lucrări corespunzătoare calitativ la locul și termenele specificate cu un cost optim	Cerințele și exigențele economiei de piață în coroborare cu cerințele stipulate de S.N.L.O. prin caietele de sarcini și cu legislația în vigoare	Intensificarea concurenței, monitorizarea furnizorilor privind modul de derulare a contractelor în domeniul producției și comercializării de echipamente industriale, servicii, produse, lucrări	Crearea unui sistem bine pus la punct prin asigurarea unor condiții de ordine, disciplină, eficacitate, eficiență și rigurozitate și a unei baze materiale și de date demne de învidiat (2 baze de desfacere și modul ORACLE)

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte
DOMENIU TEHNIC				
13	Modernizarea și fiabilizarea utilajelor și instalațiilor	Alte firme de profil din România, dar mai ales din străinătate	Învechirea utilajelor și instalațiilor existente	<ul style="list-style-type: none"> -Creșterea productivității muncii pe fiecare utilaj și instalație; -Scăderea consumului specific de energie aferentă utilajelor și instalațiilor; -Asigurarea unor condiții optime de funcționare pe fiecare post aferent utilajului sau instalației.
14	Reducerea timpilor datorați întreruperilor accidentale la utilajele din dotare	<ul style="list-style-type: none"> -Cerință a existenței pe piață; -Cerință a managementului de vârf pentru realizarea obiectivelor propuse. 	<ul style="list-style-type: none"> -Creșterea cererii de lignit de la 16 milioane tone în anul 2006 la 18,5 milioane tone în 2007, respectiv 2008; -Efectuarea programului de revizii și reparații întocmai și la timp. 	<ul style="list-style-type: none"> -Scăderea timpului de staționare datorat întreruperilor accidentale cu un procent de 0,5 %; -Reducerea consumului specific pe utilaje cu un procent de 2% datorită unor planificări riguroase; -Creșterea indicilor intensivi și extensivi ai utilajelor cu implicații mari în creșterea producției.

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte
15	<p>Capacitatea de producție a S.N.L.Oltenia asigură cărbunele energetic necesar pentru producția a 20% din producția de energie electrică a țării, precum și asigurarea cu agent termic pentru orașele: Arad, Timișoara, Oradea, Craiova, Drobeta Turnu Severin, Râmnicu-Vâlcea, Motru, Brașov, având posibilitatea de modelare a capacității de producție în funcție de consumul potențialilor clienți</p>	<p>Cerințe impuse de funcționarea în condiții de eficiență și eficacitate economică</p>	<p>Orientarea managementului spre performanță, spre o societate care asigură transparență, flexibilitate și spre utilizarea resurselor cu eficiență</p>	<p>Crearea premiselor necesare pentru ca S.N.L. Oltenia să devină agent economic competitiv la nivelul economiei naționale</p>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte
DOMENIUL RESURSE UMANE				
16	Stabilitatea personalului	Situția din alte firme de același profil și nu numai	<ul style="list-style-type: none"> -Vârsta avansată a unei părți a personalului; -Dorința redusă de a-și asuma riscuri; -Vechimea mare în întreprindere; -Atașamentul salariaților rămași față de unitate; -Nu au avut loc conflicte de muncă. 	<ul style="list-style-type: none"> -Personalul cunoaște bine rolul lui în cadrul organizației; -Personalul cunoaște bine procesele de producție din cadrul societății; -Personalul se adaptează ușor sarcinilor de muncă; -Climatul informațional crește viteza de circulație a informațiilor.
17	Structura pe vârstă, sexe, pregătire profesională conform profilului de activitate	Necesitățile specifice de personal ale acestui sector de activitate	Reducerea de personal s-au făcut la cererea angajaților, neafectând producția societății	Utilizarea rațională a forței de muncă cu influență favorabilă asupra productivității muncii
18	Lipsa conflictelor majore de muncă	Situția altor firme	<ul style="list-style-type: none"> -Salarii plătite la timp; -Climat informațional bun; -Atașamentul salariaților rămași față de firmă; -Reducerea de personal au avut la bază cererile angajaților aflați în prag de pensionare și neefectuarea de angajări. 	<ul style="list-style-type: none"> -Presiunile exercitate de sindicat au fost din ce în ce mai mici, creionându-se și relații de colaborare și cooperare în vederea atingerii obiectelor asumate; -Relații bune de colaborare între personalul din conducere și de conducere și cel de execuție.

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte
19	Policalificarea personalului existent în cadrul S.N.L. Oltenia	Sarcinile îndeplinite de fiecare angajat	<p>-Personalul are o vechime mare în întreprindere, cunoscând procesele de producție ce se desfășoară în cadrul fiecărei subunități;</p> <p>-Muncile exclusiv fizice sau cu grad de solicitare fizică ridicat au fost externalizate și în acest moment ele se execută cu prestatorii.</p>	<p>-Concedierile colective din ultimii 10 ani au pus societatea în gardă, în vederea policalificării personalului existent pe posturile fixe de pe utilaje;</p> <p>-Posibilitatea trecerii de la o sarcină de un anumit tip la una de alt tip atunci când situația o impune.</p>
20	Atașamentul angajaților rămași față de firmă	Situația existentă în alte firme	<p>-Importanța strategică a S.N.L. Oltenia în cadrul industriei;</p> <p>-Climatul informațional;</p> <p>-Vechimea în unitate.</p>	<p>-Presiunea sindicală moderată spre redusă;</p> <p>-Colaborarea bună între conducere și restul angajaților.</p>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte
21	Existența unei baze de date eficientă și eficace pentru fundamentarea deciziilor și a unui circuit informațional puternic și funcțional (module Oracle)	-Cerințe ale funcționării societății ca un agent economic veritabil; -Mărimea societății și faptul că activitatea sa se desfășoară pe teritoriul a trei județe a impus crearea unui circuit informațional eficace și eficient.	-Complexitatea și mărimea S.N.L. Oltenia; -Climatul informațional; -Profesionalismul angajaților.	-Ajungerea în timp util și nedistorsionată a informației (on line); -Creșterea vitezei de rotație a stocurilor; -Utilizarea eficientă a resurselor.
22	Reducerea nivelului de risc global al securității și protecției în muncă a angajaților de la mediu la mic în cadrul S.N.L. Oltenia S.A.	Cerință impusă de legislația în domeniu	-Modernizarea fluxurilor tehnologice existente în cadrul SNL Oltenia SA; -Vechimea mare a salariaților în cadrul întreprinderii; -Stabilitatea personalului de execuție pe posturile existente; -Instruirile periodice la care participă personalul din cadrul societății pe teme de securitate și protecție a salariatului.	-Creșterea nivelului de securitate și protecție a salariatului; -Reducerea numărului de zile concediu de boală în rândul salariaților; -Creșterea timpului de muncă la nivelul societății; -Creșterea productivității muncii; -Scăderea timpilor de staționare a utilajelor și a consumurilor specifice.

Identificarea cauzală a principalelor puncte slabe din cadrul S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu:

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte
DOMENIUL MANAGERIAL				
1	Folosirea unui număr redus de metode și tehnici manageriale (tabloul de bord, diagnosticarea, strategii pe termen mediu și lung)	Cerințele și exigențele managementului științific performant	<ul style="list-style-type: none"> -Disfuncționalitățile înregistrate în activitatea firmei; -Atenție mai scăzută acordată acestor aspecte; -Insuficienta stăpânire a elementelor metodologice de operaționalizare a unor metode și tehnici de management. 	<ul style="list-style-type: none"> -Scăderea gradului de fundamentare a deciziilor strategice și tehnice; -Utilizarea ineficientă a timpului de muncă a managerilor; -Lipsa unei viziuni- încotro se îndreaptă firma?
2	Deficiențe metodologice în conceperea și funcționarea sistemului de management și a componentelor sale	Metodologia de reproiectare a managementului firmei	<ul style="list-style-type: none"> -Insuficienta cunoaștere a acestor aspecte metodologice de către personalul managerial; -Obişnuința managerilor de a rezolva problemele cu care se confruntă firma bazându-se în special pe experiență, intuiție; -Cerințele și exigențele managementului științific. 	Deficiențe în funcționarea sistemului de management în ansamblul său și adaptarea diferită a firmei la cerințele și exigențele pieței

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte
3	Neutilizarea sau utilizarea incipientă a unor sisteme de management moderne: managementul prin proiecte, managementul prin excepții, metode de stimulare a creativității	Cerințele și exigențele managementului științific performant	<p>-Necunoașterea de către manageri a conținutului și modului de utilizare a acestor metode și tehnici de management;</p> <p>-Atitudinea încă ostilă față de NOU a unei părți importante a salariaților dublate față de o oarecare stare de automulțumire.</p>	<p>-Dificultăți în adoptarea deciziilor;</p> <p>-Ritm lent de accedere spre un management performant;</p> <p>-Greutăți în adaptarea firmei la cerințele și exigențele pieței.</p>
4	Schimbarea frecventă a structurii organizatorice uneori de 2-3 ori pe an	Cerințele principiului reprezentării structurii organizatorice	<p>-Tratarea R.O.F.-ului, organigramei și a fișelor de post ca simple documente organizatorice create, dar care nu își pot găsi rolul și funcționalitatea în sistem- mai ales cel de la un anumit nivel ierarhic în sus;</p> <p>-Imixtiunea politicului în organizație care concură la aceste schimbări repetate în structură;</p> <p>-Prioritate acordată problemelor de producție și comerciale.</p>	<p>-Apariția de paralelisme în exercitarea unor sarcini sau atribuții;</p> <p>-Diluarea de responsabilități care devine posibilă;</p> <p>-Dificultăți în motivarea complexă, diferențiată și graduală a ocupanților posturilor.</p>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte
5	Nerespectarea unor principii de raționalizare a structurii organizatorice	Cerințele principiilor de structurare organizatorică	<ul style="list-style-type: none"> -Neluarea în considerare a elementelor metodologice de funcționare și reproiectare managerială; -Greutăți în selecția și încadrarea unor specialiști necesari unor compartimente. 	Încadrarea necorespunzătoare a personalului în unele compartimente cu efecte în realizarea sarcinilor și atribuțiilor
6	Nerespectarea unor principii de raționalizare a sistemului informațional	Cerințele principiilor sistemului informațional	<ul style="list-style-type: none"> -Grad insuficient de informatizare a proceselor de management; -Descrierea unor proceduri după care să funcționeze sistemul informațional la nivel de firmă și subdiviziuni organizatorice. 	<ul style="list-style-type: none"> -Apariția unor fluxuri și circuite informaționale ineficiente; -Vehicularea unor cantități de informații care nu se regăsesc întotdeauna în procesele manageriale și acționale corespunzătoare; -Apariția unor deficiențe ale sistemului informațional.
7	Structura decizională orientată spre funcțiile de organizare și antrenare și funcțiunea de personal la managementul de nivel superior	Cerințele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> -Orientarea prioritară spre problemele presante ale societății (întreprinderii); -Lipsa unei strategii și politici realiste; -Tendința unor manageri de a presa rezolvarea unor probleme spre niveluri ierarhice superioare. 	Creșterea ponderii deciziilor tactice și în felul acesta, amplificarea dimensiunii operaționale a managementului

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte
8	Nerespectarea cerințelor de raționalizare a deciziilor	Cerințele privind parametrii calitativi ai deciziilor	<p>-Nerecunoașterea instrumentului decizional; -Neaplicarea metodelor și tehnicilor decizionale cu fundament matematic (Electre, Arborele decizional, etc.)</p>	<p>-Dificultăți în înțelegerea deciziilor de către cei care trebuie să le pună în aplicare; -Întârzieri în adoptarea și aplicarea deciziilor.</p>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte
DOMENIUL FINANCIAR CONTABILITATE				
9	Durata recuperării creanțelor prezintă valori mari, peste nivelul considerat normal pentru acest indicator	Nivelul normal al acestui indicator (0-30 zile)	-Blocajul financiar; -Lipsa unor agenți economici competitivi cu care să dezvolte sistemul de afaceri.	-Gradul de lichiditate (lichiditate parțială) relativ scăzut
10	Viteza de rotație a stocurilor prezintă valori mari	Nivelul normal al acestui indicator (45-60 zile)	-Creșterea ponderii imobilizării stocurilor; -Dificultăți financiare ale clienților.	-Creșterea uzurii fizice și morale a materialelor și semifabricatelor stocate în decursul timpului; -Creșterea cheltuielilor legate de gestionarea stocurilor.
11	Depășirea limitei admise pentru restul datoriilor (39,2% față de 35%)	Nivelul considerat normal al acestui indicator (10-35%)	Creșterea datoriilor totale datorată împrumuturilor efectuate de S.N.L.O. ca urmare a modernizărilor fluxurilor tehnologice	Reducerea solvabilității firmei

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte
DOMENIUL COMERCIAL				
12	Deficiențe semnalate la unele produse legate de aprovizionarea neritmică și de calitate îndoielnică	-Cerințele legate de economia de piață; -Clauzele contractuale prevăzute; -Evaluarea furnizorilor.	-S.N.L. Oltenia face parte din categoria agenților economici mari; -Lacune și deficiențe legislative.	Creșterea timpilor de staționare datorită înlocuirii unor piese de proastă calitate (înlocuirea acestor piese se face mai des)
13	Existența unor furnizori unici pentru o serie de piese	Cerințele economiei de piață și caracteristicile pieselor necesare a fi aprovizionate	Complexitatea dată de executarea acestor piese și timpul necesar pentru rezolvarea lui	Creșterea cheltuielilor de aprovizionare a acestor piese ca urmare a prețurilor practicate de furnizor

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte
DOMENIUL TEHNOLOGIC INVESTIȚIONAL				
14	Gradul de uzură avansat al mijloacelor fixe	Nivelul acceptat de uzură pentru respectarea standardelor	Lipsa resurselor financiare pentru înlocuirea utilajelor uzate	-Creșterea consumurilor de materiale diminuează profitul; -Cresc timpii de staționare ai utilajelor; -Crește consumul specific de energie.
15	8,2% din producția dată de S.N.L. Oltenia se realizează în subteran, ceea ce înseamnă costuri de producție al tonei de lignit mai mari decât ale agenților economici concurenți care extrag lignit doar din activitatea de carieră	Alți agenți economici din același profil care au doar exploatare de suprafață	-Gradul redus de re tehnologizare a activității de subteran; -Cauze sociale legate de restructurările ce s-au realizat în acest sector.	-Creșterea costurilor de producție al tonei de lignit; -Asigurarea acoperirii rezultatelor nefavorabile generate de activitatea de subteran cu rezultate favorabile de la activitatea de carieră; -Închiderea și conservarea unităților neproductive.
16	Activitatea investițională insuficientă	Investițiile necesare în prezent pentru îmbunătățirea situației firmei	Resurse financiare proprii reduse comparativ cu nivelul investițional	-Obținerea de credite necesare suplimentării fondurilor existente; -Modernizarea utilajelor existente și mărirea duratei de folosință a acestora.

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte
17	Redarea în circuitul economic a terenurilor eliberate de sarcini tehnologice de la activitatea de carieră nu se face la nivelul cerințelor actuale	Cerințe și exigențe ale standardelor de mediu și ale comunităților locale	-Deficiențe legislative; -Exigențele beneficiarului.	-Creșterea ponderii cheltuielilor de redare în circuitul economic extern aferent tonei de lignit extras; -Condiționări legate de autorizare de mediu în vederea funcționării societății.
DOMENIU RESURSE UMANE				
18	Creșterea vârstei medii a personalului angajat în cadrul societății, creșterea accentuată a vârstei personalului calificat pe utilajele de excavare-haldare urmare a concedierilor colective efectuate în ultimii ani și nefectuarea de angajări directe de personal	Cerințe ale legii sănătății și securității în muncă aplicabile în domeniul activității miniere prin lucrări miniere subteran și la zi	-Imposibilitate asigurării schimbului de generații și continuitate în procesul de producție la parametrii optimi -Durata de formare a unui specialist pe posturile specifice din activitatea miniera este cuprinsă de 5-7 ani;	-Scăderea calității în muncă cu impact negativ asupra productivității muncii;

2.6.2. Formularea recomandărilor

Cauzele care stau la baza formulării unor **recomandări** prin care se asigură – în măsura în care vor fi operaționalizate – o creștere semnificativă a viabilității economice și manageriale a întreprinderii, le vom prezenta în continuare, cu argumentarea necesară.

Recomandări de natură managerială

• **Remodelarea de ansamblu a managementului firmei**, pe baza unei metodologii adecvate care să țină cont de:

- + situația actuală a managementului societății;
- + starea economico-financiară;
- + proiecția strategică pe următorii 3-5 ani;
- + logica legăturilor dintre componentele sistemului de management (metodologică, decizională, informațională și organizatorică).

Efectele unui asemenea demers complex se regăsesc, în principal, în:

- + armonizarea tendințelor de obținere de valoare pentru acționari și pentru clienți;
- + crearea unor premise favorabile pentru optimizarea performanțelor economice ale întreprinderii;
- + promovarea unui management cu adevărat profesionist la toate eșaloanele organizatorice.

Eforturi

- + re-proiectarea sistemului de management al societății;
- + constituirea echipei de specialiști din cadrul firmei care să participe la remodelarea de ansamblu a managementului firmei.

• **Elaborarea strategiei globale**, prin luarea în considerare a informațiilor oferite de:

- + studiul de diagnosticare;
- + analiza SWOT;
- + caracteristicile și tehnicile pieței;
- + tendințele la nivel de ramură;
- + caracteristicile dimensionale și funcționale ale firmei.

- **Promovarea și utilizarea unui instrumentar managerial evoluat**, circumscris managementului prin obiective.

Se va urmări promovarea **managementului pe baza centrelor de profit**, respectiv a unei variante evaluate a managementului prin obiective, cuplat cu managementul prin bugete și sistem cost-oră-producție (SCOP).

Efecte

- ✚ asigurarea unei pronunțate descentralizări economice și manageriale în interiorul firmei;
- ✚ imprimarea unei dimensiuni participative veritabile managementului de nivel superior și mediu;
- ✚ asigurarea unor corelații între obiective – rezultate - recompense/ sancțiuni la nivel de centre de gestiune;
- ✚ imprimarea unor caracteristici de ordine, disciplină și rigurozitate proceselor de muncă.

Eforturi

- ✚ elaborarea unei strategii eficiente a societății;
 - ✚ constituirea echipei de specialiști din cadrul firmei care să participe la elaborarea strategiei.
- **Reproiectarea decizională**, axată pe:
 - ✚ remodelarea deciziilor adoptate de managerii de nivel superior, mediu și inferior;
 - ✚ îmbunătățirea calității deciziilor adoptate;
 - ✚ remodelarea proceselor decizionale strategico-tactice.

Efecte

- ✚ mai bună corelare între autoritatea oficială conferită postului și autoritatea personală (autoritatea cunoștințelor);
- ✚ evitarea unor paralelisme în exercitarea sarcinilor și, implicit, a diluării de responsabilitate.

Eforturi

- ✚ constituirea echipei de specialiști din cadrul firmei care să participe la reproiectarea decizională.
- **Reproiectarea sistemului informațional**, în sensul:
 - ✚ atenuării și eliminării cauzelor care provoacă disfuncționalități majore în sistemul informațional;

- îmbunătățiri tipologice a componentelor informaționale;
- respectării cerințelor principiilor de raționalizare a sistemului informațional.
- **Remodelarea componentei organizatorice a managementului** prin:
 - corelarea componentelor procesuale și structurale cu componentele sistemului de obiective;
 - transformarea documentelor organizatorice în veritabile instrumente manageriale;
 - transformarea subdiviziunilor organizatorice importante în veritabile centre de profit, cu mecanisme de funcționare specifice.

• **Profesionalizarea managementului** - prin cuprinderea în cursuri de perfecționare și specializare postuniversitară a managerilor.

Formarea unei veritabile culturi manageriale și economice la nivelul managerilor, dar și al executanților, este una din condițiile obținerii de performanțe, a implicării efective, active și responsabile a fiecărui component al întreprinderii în realizarea obiectivelor.

• **Informatizarea managementului**

În contextul promovării managementului pe baza centrelor de profit, o asemenea recomandare trebuie să fie operaționalizată prin intervenția decizională a managerilor. Ne referim la trecerea de la informatica centralizată la informatica distribuită și asigurarea premiselor pentru adoptarea de decizii „în timp real”.

Recomandări de natură economică și tehnico-economică

• **Reînnoirea certificării societății conform SR EN ISO 9001-2008**

Este o condiție obligatorie a menținerii și consolidării poziției societății pe piață, pentru alinierea produselor, lucrărilor și serviciilor efectuate de firmă la cerințele impuse de piață.

• **Retehnologizarea firmei** prin modernizarea echipamentelor de producție existente, asimilarea altor echipamente noi și îmbunătățirea performanțelor tehnologice.

- **Creșterea gradului de utilizare a capacităților de producție**, prin îmbunătățirea structurii sortimentale a producție și printr-un management operațional al producției de înaltă performanță.

- **Reorganizarea unor fluxuri tehnologice**, prin scurtarea unor distanțe de transport, îmbunătățirea ergonomică a muncii prestate la nivelul secțiilor și atelierelor de producție.

- **Consolidarea economică și financiară a societății**, prin accentul pus pe aspectele calitative ale derulării proceselor de muncă, pe criterii de performanță. Ne referim la reconsiderarea unor indicatori de eficiență (productivitatea muncii, ratele rentabilității, lichiditate etc.) și la armonizarea a două tendințe majore – obținerea de valoare pentru clienți și obținerea de valoare pentru acționari.

- **Imprimarea unor caracteristici de stabilitate și normalitate economică și managerială**, prin:

- ✚ respectarea corelațiilor dintre principalii indicatori economico-financiar;

- ✚ armonizarea intereselor economice ale principalilor stakeholderi.

2.6.3. Mediul ambiant al S.N.L.Oltenia S.A. Tg-Jiu

S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu a operat și operează într-un mediu cu oportunități, dar mai ales cu constrângeri și fenomene specifice, unele dintre ele total diferite de cele existente în economiile de piață tradiționale (proprietate încă nepersonalizată, mediu concurențial insuficient structurat, acționariat dispersat și în curs de formare, mecanisme de piață insuficient dezvoltate, implicare ezitantă și contradictorie a statului etc.) – un mediu care sub impactul schimbărilor generate de experiența fără precedent a tranziției a dobândit un grad ridicat de incertitudine și aleatoriu. Presiunile la care trebuie să facă față S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu, fiind, fără îndoială, mai mari decât în condițiile unei economii normale de piață, cu mecanisme și structuri bine conturate.

Provocările la care este supusă S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu sub impactul mutațiilor, exigențelor și dificultăților procesului de reformă, precum și al tendințelor și schimbărilor conturate la nivel mondial și

comunitar sunt multiple. A le face față, a supraviețui și a se dezvolta, implică din partea acesteia flexibilitate și capacitate adaptivă, predispoziție pentru asumarea riscului și modificarea comportamentului, în vederea măririi vitezei de reacție și răspuns la schimbările adesea insuficient favorizante și/ sau neprielnice ale mediului înconjurător.

Tranziția la economia de piață, conjugată cu mutațiile intervenite pe plan internațional, pune, deci, în fața S.N.L. Oltenia S.A Tg-Jiu și a managerilor acesteia noi exigențe, legate de stăpânirea schimbărilor, de transformarea pe cât posibil a constrângerilor în oportunități sau de evitare a lor, de capacitățile de a comunica cu exteriorul, de a anticipa modificările ce pot să survină în evoluția diferiților factori de mediu, de a le evalua cu atenție posibilele variante strategice, în condițiile în care semnalele pieței, ea însăși în curs de formare, pot fi derutante.

2.6.4. Principalii factori de influență ai societății

Activitatea S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu, a fost influențată de un ansamblu de factori din mediul extern și intern al acesteia. Printre factorii apreciați ca având o acțiune favorabilă se numără: restructurarea și cererea existentă.

Alături de acești factori favorizanți, întreprinderea s-a confruntat însă și cu incidența altora care, în mai mică sau mai mare măsură, au influențat negativ activitatea acesteia.

Ierarhizarea acestora este următoarea: **pe primul loc** se situează blocajul financiar, urmat de insuficiența resurselor financiare, creditul scump, fiscalitatea ridicată, **iar la final figurează**: creșterea vârstei medii a personalului angajat în cadrul societății.

Analizând aspecte menționate se pot trage următoarele concluzii:

- faptul că pe primele locuri în ansamblul factorilor ce au influențat negativ activitatea întreprinderii se situează factorii de mediu extern acesteia, în timp ce factorii interni sunt plasați pe ultimele locuri, poate sugera, pe de o parte, concentrarea atenției managerilor preponderent către mediul înconjurător întreprinderii și mai puțin către evaluarea potențialului

și lipsurilor interne, iar, pe de altă parte, o anumită doză de subiectivism în aprecieri;

- lipsa de reacție sau reacția inversă, în frecvente cazuri, la schimbare și capacitatea adaptivă redusă a S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu la noile condiții de mediu, a căror explicație rezidă nu numai în impactul și caracterul imprevizibil al unor factori și fenomene din mediul extern, trebuie căutată și în interiorul sistemului, în comportamentul adoptat de întreprindere și în calitatea managementului acesteia. Acordarea ritmului schimbărilor interne din întreprindere cu cel al schimbărilor abrupte și tot mai frecvente din mediul ei de acțiune, potențialul de a genera profit și de a asigura dezvoltarea acesteia devin măsurile relevante ale capacității manageriale.

Din acest punct de vedere se poate aprecia că, S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu a fost supusă unor presiuni externe puternice care, în unele cazuri, au depășit, practic, capacitatea și posibilitățile interne. Toate acestea au făcut ca turbulența indusă în mediul intern al întreprinderii să atingă, uneori, cote apreciabile, determinând, de fapt, o abatere a acesteia de la parametrii normali de funcționalitate și stabilitate.

Prin urmare, din perspectiva managementului strategic și a importanței sale pentru adaptarea profitabilă la schimbare, evaluarea realistă a comportamentului S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu, a condiției și calității managementului practicat la nivelul acesteia, precum și a preocupărilor de natură strategică se dovedește un demers pe cât de necesar, pe atât de oportun.

2.6.5. Principalele oportunități și amenințări oferite de mediul național și internațional

Analiza mediului concurențial al S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu permite evidențierea celor mai importante amenințări și oportunități oferite de mediul zonal, național și internațional.

OPORTUNITĂȚI

Oferite de mediul zonal

- ✚ Existența unei forțe de muncă cu pregătire superioară;
- ✚ Posibilitatea atragerii de pe piața locală a forței de muncă, de tineri absolvenți din învățământul superior cât și posibilitatea perfecționării continue a personalului existent;
- ✚ Piață cu potențial ridicat (rețea de drumuri și căi ferate uzinale, instalații diverse etc.);
- ✚ Posibilitatea dezvoltării regiunii datorată integrării României în Uniunea Europeană;
- ✚ Posibilitatea dezvoltării mediului de afaceri ca rezultat al construcției parcurilor industriale și a incubatoarelor de afaceri;
- ✚ Existența zăcămintelor de cărbune în imediata vecinătate a marilor consumatori (Complexul Energetic Rovinari, Complexul Energetic Turceni, Complexul Energetic Craiova) sau altfel spus amplasamentul firmei în zona centrală a beneficiarilor îi conferă posibilitatea valorificării superioare a pieței existente.

Oferite de mediul național

- ✚ Apariția unui curent de modernizare a managementului în societatea românească;
- ✚ Singurele companii prezente pe piața de desfacere a lignitului de pe teritoriul României în aceasta perioadă sunt S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu și S.N.C. Ploiești S.A. Pe piața de desfacere a lignitului de pe teritoriul României nu se comercializează lignit din Statele Membre U.E. sau din alte țări terțe. Principalul producător de lignit pe piața României rămâne S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu, care are o pondere în totalul pieței de lignit de cca. 55%, care se confruntă cu un singur concurent S.N.C. Ploiești, cu o pondere pe piața internă a lignitului sub 5%;
- ✚ Evoluția cotei de piață a lignitului (atât în plan intern cât și pe plan extern) este pe un trend ascendent ca urmare a creșterii prețului la producția substituenți;

- ✚ În strategia industriei miniere pentru perioada 2007 - 2020 se precizează că energia electrică produsă în termocentralele care folosesc cărbune va reprezenta în perspectiva anilor 2007 - 2020 circa 33-35% din totalul energiei electrice produsă în România, acest fapt fiind determinat în principal de necesitatea menținerii unei surse de purtători primari de energie la îndemâna Guvernului și de politica de modernizare a centralelor consumatoare de cărbune;
- ✚ Existența unui program național privind modernizarea transportului rutier și pe calea ferată;
- ✚ Dezvoltarea sectorului de I.M.M.-uri și stimulentele fiscale, în cazul reinvestirii profitului va încuraja investițiile, fapt ce va contribui la dezvoltarea acestui segment de piață;
- ✚ Accentul deosebit pe dezvoltarea infrastructurii economice (drumuri, instalații, transport etc.) și a serviciilor, în contextul integrării României în Uniunea Europeană;
- ✚ Accesul relativ facil la tehnologia informațională modernă.

Oferite de mediul internațional

- ✚ Existența unor programe de modernizare a transporturilor, cu finanțare internațională;
- ✚ Posibilitatea realizării unor perfecționări manageriale, tehnice și a resurselor umane pe baza unor programe cu asistență financiară comunitară;
- ✚ Diversificarea ofertelor firmelor străine pentru multiple forme de colaborare: alianțe strategice, firme mixte, contracte de leasing etc.;
- ✚ Acces relativ mai lesnicios la diverse tehnologii de vârf;
- ✚ Posibilități suplimentare de participare la circuitul științific și tehnologic european în domeniul specific;
- ✚ Apariția unor surse suplimentare de finanțare a investițiilor cu ajutorul fondurilor nerambursabile (fondurile structurale, etc.).

AMENINȚĂRI

Generate de mediul zonal

- ✚ Posibilitatea de migrare a personalului specializat către societăți concurente sau cu alt specific din Uniunea Europeană ca urmare a integrării României și a liberalizării migrării forței de muncă;
- ✚ Însăsprirea legislației de protecție a mediului, ce pune sub semnul întrebării existența în viitor a societății;
- ✚ Greutăți din ce în ce mai mari în ceea ce privește ocuparea de noi terenuri și așezări omenești prin lucrări de excavații sau haldare, drumuri de acces, trasee de benzi, etc. datorate unor costuri din ce în ce mai ridicate;
- ✚ Blocajul financiar generalizat;
- ✚ Dobânzile ridicate și perioadele de grație reduse pentru creditele investiționale.

Generate de mediul național

- ✚ Absența unei autentice strategii economice naționale și a unor strategii parțiale pe domenii. Dificultatea de a realiza prognoze, planuri privind dezvoltarea firmei și necesarul de personal, datorită evoluției fluctuante a economiei și mediului social;
- ✚ Instabilitatea sistemului legislativ, fiscal, bancar, manifestată prin frecvente schimbări ale reglementărilor;
- ✚ Blocajul financiar generalizat;
- ✚ Manifestarea unor fenomene de birocratie și corupție, care generează un mediu de afaceri neprietenos, îndepărtând investitorii importanți;
- ✚ Restrângerea activității din anumite sectoare ce reprezentau parteneri tradiționali pentru S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu (industria extractivă, construcții, industria chimică, etc.).

Generate de mediul internațional

- ✚ Interesul scăzut al potențialilor parteneri de afaceri datorat riscului de țară și a imaginii nefavorabile a României pe plan internațional;
- ✚ Înghețarea unor programe de asistență financiară externă;
- ✚ „Prețul” ridicat al finanțării internaționale în România.

2.7. Condiționalități în Programul de Restructurare 2009-20012

Există o intercondiționalitate fundamentală între strategia S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu, strategia energetică a României și strategia de dezvoltare regională a zonelor miniere afectate de restructurare, deoarece:

- Energia electrică produsă în termocentrale care folosesc cărbune va reprezenta în perspectiva anilor 2009-2020 cca 33-35% din totalul energiei electrice produse în România;
- Obligațiile asumate de România prin Tratatul de aderare la Uniunea Europeană privind susținerea activității miniere.

2.8. Priorități ale implementării Programului de Restructurare 2009-20012

Acțiunile prezentate în Programul de Restructurare sunt orientate în funcție de următoarele priorități:

- Necesitatea de continuare a restructurării capacității de producție și economico-financiare;
- Corelarea posibilităților de producție cu cererea pieței;
- Asigurarea cu prioritate a combustibilului pentru centralele furnizoare de agent termic;
- Armonizarea posibilităților limitate economic ale S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu cu pretențiile proprietarilor de terenuri, necesare de achiziționat pentru dezvoltarea prezentă și viitoare a exploatărilor;
- Sprijinirea creării de parteneriate public-private pentru asigurarea finanțării.

2.9. Măsurile concrete pentru îndeplinirea obiectivelor propuse în Programul de Restructurare 2009-2012

Pentru îndeplinirea obiectivelor propuse trebuie adoptate următoarele tipuri de măsuri (anexa nr.1.):

- ✚ Măsurile generale care privesc activitatea minieră, cadrul legal și instituțional;
- ✚ Măsurile tehnice și tehnologice;
- ✚ Măsurile organizatorice;
- ✚ Măsurile specifice domeniilor de protecția mediului,
- ✚ Măsurile economice.

2.9.1. Măsurile care privesc activitatea minieră, cadrul legal și instituțional

- ✚ Identificarea reglementărilor din Legea nr.85/2003 care nu mai corespund stării de fapt actuale și înaintarea propunerilor de modificare a autorității competente în domeniu;
- ✚ Solicitarea de inițiere din partea organismelor competente în regim de urgență a unei propuneri legislative privind unele măsuri prealabile lucrărilor de descoperire și haldare din carierele de lignit în vederea asigurării terenurilor necesare activității miniere;
- ✚ Solicitarea de inițiere din partea organismelor competente a unei propuneri legislative privind modificarea și completarea H.G. nr. 765/1994 privind stabilirea cotelor de cheltuieli necesare realizării, dezvoltării și modernizării producției în sectorul extractiv minier, țitei și gaze naturale;
- ✚ Solicitarea de inițiere din partea organismelor competente a unei propuneri legislative privind preluarea terenurilor reabilite rezultate în urma închiderii minelor de către autoritățile publice locale;
- ✚ Urgentarea elaborării normelor metodologice pentru L106/2008 sau a unui nou act normativ

- ✚ Continuarea demersurilor pentru obținerea licențelor de explorare solicitate autorității competente în vederea creșterii bazei materiale;
- ✚ Încheierea de contracte cu principalii beneficiari la un nivel real al cereri, pe termen lung (minim 4 ani) care să asigure accesul S.N.L. Oltenia S.A. pe piețele financiare cu respectarea regulilor concurențiale. în domeniu;
- ✚ Renegocierea prețului și a cantității de lignit cu principalii beneficiari activității miniere;
- ✚ Eliminarea preluării fluctuante a lignitului din partea beneficiarilor prin reeșalonarea pe baze reale a cererii;
- ✚ Realizarea unui studiu de piață și indentificarea posibilităților de cotare la bursă a lignitului;
- ✚ Instruirea personalului angajat al S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu, corespunzător procedurilor și exigențelor impuse de realizarea obiectivelor trasate de managementul participativ și de vârf;
- ✚ Instituționalizarea unui sistem de informare și comunicare cu celelalte instituții publice implicate în procesul de reformă al industriei miniere.

2.9.2. Măsurile privind restructurarea organizatorică, managerială și de folosire eficientă a forței de muncă

- ✚ Redistribuirea personalului din activitatea de subteran spre alte activități, în special spre carieră cu creșterea productivității la această activitate;
- ✚ Constituirea unei singure entități de subteran care să gestioneze unitar forța de muncă, respectiv coordonarea activității de producție după cum urmează:
 - Mina Zegujani se transformă în sectorul Zegujani și trece în subordinea E.M.S. Motru;
 - Mina Lupoia se transformă în sectorul Lupoia;
 - Oprirea activității de producție la Mina Ploștina (abatajul 1/8) în cursul lunii februarie 2009;

- Concentrarea activității în treapta taluzelor Roșița (funcționarea simultan începând cu data de 01.04.2009 a două abataje frontale)
 - ✚ Reducerea numărului de personal TESA, operativ și C.F.L. cu până la 4% și corelarea numărului cu personalul muncitor;
 - ✚ Necesitatea efectuării de programe de concedieri colective care să ofere salariaților care nu pot sau nu doresc să fie redistribuiți, acordarea de plăți compensatorii.
- Numărul de personal care va fi afectat de concedierile colective va fi de :
- 600 persoane pentru anul 2009;
 - 200 persoane pentru anul 2010;
 - 300 persoane pentru anul 2011;
 - 200 persoane pentru anul 2012.
- ✚ Adaptarea permanentă a structurilor organizatorice funcționale și de producție datorită opririi activității unor mine și cariere, restrângerii numărului de fluxuri tehnologice, modernizării și informatizării;
 - ✚ Diversificarea activităților bazelor de aprovizionare transport și servicii astfel încât 30-50% din veniturile proprii să fie realizate din contracte comerciale cu alte persoane juridice;
 - ✚ Recertificarea, conform cerințelor ISO 9001:2008, precum și menținerea certificării în conformitate cu celelalte standarde în vigoare referitoare la mediu și siguranța ocupatională;
 - ✚ Diagnosticarea societății în vederea elaborării strategiei de eficientizare și menținere a S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu ca leader național în ceea ce privește extracția lignitului;
 - ✚ Identificarea de noi perimetre cu potențial economic și demararea procedurilor pentru obținerea concesiunilor în vederea explorării;
 - ✚ Pregătirea profesională continuă a personalului angajat în cadrul S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu ;
 - ✚ Asigurarea de plăți compensatorii pentru personalul supus concedierii colective din cadrul S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu;
 - ✚ Asigurare preaviz și alte drepturi de personal pentru personalul supus concedierii colective, conform Contractului Colectiv de Muncă încheiat la nivel de unitate .

Aceste opțiuni strategice vor asigura:

- ✚ Personal pentru noile tehnologii și cele existente și/ sau necesitatea schimbării locurilor de muncă din fronturile de lucru, drepturile și obligațiile acestor persoane;
- ✚ Promovarea dialogului individual și colectiv pentru informarea angajaților cu privire la situația și perspectiva unității;
- ✚ Redistribuirea personalului între subunitățile S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu, în condițiile obținerii acordului persoanei pentru schimbarea locului de muncă;
- ✚ Recalificarea și instruirea persoanelor pentru ocuparea noilor posturi;
- ✚ Acordarea de plăți compensatorii în condițiile în care pentru persoana respectivă nu s-a putut aplica o altă măsură de acompaniament social.

2.9.3. Măsuri privind restructurarea tehnică și tehnologică

- ✚ Modernizarea și reabilitarea generală a utilajelor tehnologice prin perfecționarea unor componente constructive și funcționale menite să crească fiabilitatea și securitatea acestora, concurând la diminuarea costurilor specifice și la creșterea duratei de viață a utilajelor. Graficul de eșalonare a programului de modernizare și reabilitare generală a utilajelor de carieră cu estimarea costurilor necesare este prezentat în anexa nr. 4.;
- ✚ Închiderea obiectivelor miniere neviabile sau cu rezerve epuizate și concentrarea activității în perimetrele cu potențial de eficiență economică prin reducerea activității de subteran;
- ✚ Achiziționarea de utilaje în vederea dotării corespunzătoare a formațiilor de intervenție și întreținere pe parte mecanică și electrică prin asigurarea unui procent de 4% din programul de investiții aferent S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu;
- ✚ Continuarea informatizării societății;

- ✚ Îmbunătățirea modului de gospodărire și evidență a patrimoniului și a tehnicilor comerciale de contractare a asigurării produselor, lucrărilor și serviciilor și de urmărire a respectării clauzelor contractuale;
- ✚ Achiziționarea terenurilor și gospodăriilor astfel încât toate carierele să aibă asigurate fronturile de lucru în suprafață totală de 270-300 ha anual;

Aceste opțiuni strategice (măsuri) vor asigura:

- ✚ concentrarea activității în perimetrele miniere cu potențial de eficiență economică prin reducerea activității de subteran;
- ✚ înlocuirea a o serie de componente uzate fizic și moral, cu cele existente la nivel mondial, într-un concept unitar stabilit la nivelul societății;
- ✚ redimensionarea în conformitate cu necesarul de producție a fronturilor de lucru și spațiilor de haldare în carieră având în vedere corelarea capacităților de excavare cu cele de haldare;
- ✚ introducerea informatizării și dispecerizării activităților desfășurate în cadrul unității;
- ✚ creșterea indicilor de funcționare și respectiv, reducerea numărului de utilaje și numărului de linii tehnologice în funcțiune.

2.9.4. Măsuri specifice de protecția mediului

- ✚ Reducerea emisiilor de particule în suspensie sau sedimentabile pentru încadrarea în condițiile de mediu impuse de legislația europeană în domeniul protecției aerului;
- ✚ Îmbunătățirea indicatorilor de calitate ai apelor evacuate, prevăzuți în autorizațiile de funcționare;
- ✚ Protecția terenurilor împotriva poluărilor accidentale, asigurarea stabilității acestora ;
- ✚ Redarea în circuitul economic prin predarea către comunitatea locală a unei suprafețe de 354 ha până la finele anului 2012;
- ✚ Elaborarea documentațiilor de mediu ;

- ✚ Monitorizare factori mediu, apă, aer, zgomot în vederea încadrării în condițiile impuse de legislația europeană în aceste domenii.

Aceste opțiuni (măsuri) strategice vor asigura:

- ✚ Implementarea măsurilor de protecție a mediului în zonele critice ale instalațiilor și utilajelor;
- ✚ Protejarea împotriva agenților poluanți (praf, suspensii) a zonelor limitrofe activității miniere.

2.9.5. Măsuri în domeniul economic

- ✚ Achitarea datoriilor la bugetul consolidat al statului ;
- ✚ Micșorarea perioadei de recuperare a creanțelor;
- ✚ Încadrarea programelor de achiziții (lucrări, servicii, produse) în limitele stabilite prin B.V.C aferent S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu
- ✚ Creșterea eficienței cheltuielilor în raport cu modul de formare a veniturilor .

Aceste opțiuni strategice vor asigura:

- ✚ Executarea clauzelor contractuale privind răspunderea beneficiarilor de lignit;
- ✚ Concentrarea eforturilor investiționale pe un număr redus de programe prioritare pentru finalizarea acestora în termenul cel mai scurt și reducerea volumului investițiilor în curs.
- ✚ Susținerea organizatorică, financiară și cu personal a programului de informatizare a evidențelor contabile, comerciale și de personal pentru asigurarea controlului asupra costurilor de producție.

2.10. Resurse alocate în vederea realizării opțiunilor strategice

Resurse materiale:

- ✚ echipamente pentru re tehnologizarea fluxurilor tehnologice și a utilajelor existente;

- ✚ camere video pentru monitorizarea fluxurilor tehnologice și a utilajelor;
- ✚ aparatura de transmitere a datelor către dispeceratele tehnice și energetice;
- ✚ calculatoare pentru dotarea tuturor posturilor care necesită tehnica de calcul;
- ✚ echipamente pentru control.

Resurse umane:

- ✚ resursele umane existente, care prezintă un potențial profesional ridicat, valorificat numai parțial;
- ✚ angajarea de noi specialiști în domeniile deficitare pentru a acoperi pierderile naturale, ținând cont de obiectivele propuse și opțiunile strategice adoptate, circa 3 – 6% din forța de muncă existentă.

Resurse financiare:

Totalul resurselor necesare pentru primii doi ani este de 207.062 mii lei.

Finanțarea acestui necesar se propune a fi făcută astfel:

- ✚ din surse proprii: 150.372 mii lei;
- ✚ din surse atrase din sistemul bancar sau ca urmare a procesului de privatizare sau de creare de alianțe strategice: 40.000 mii lei;
- ✚ Alocații de capital : 16.690 mii lei.

Resurse informaționale externe și interne:

- ✚ soft, brevete, licențe;
- ✚ studii de marketing;
- ✚ proiecte de management;
- ✚ cărți de specialitate;
- ✚ internet;
- ✚ participarea la simpozioane și conferințe naționale și internaționale specifice domeniului de activitate.

2.11. Termene necesare realizării acestor opțiuni strategice (măsuri)

Termen final: sfârșitul anului 2012

Termene intermediare: sfârșitul fiecărui an din intervalul strategic sau, după caz, termenul solicitat de operaționalizarea unei (unor) modalități strategice de realizare a obiectivelor .

3. CONCLUZII SI PROPUNERI

- ✚ Pentru asigurarea funcționării S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu pe termen mediu și lung este necesară realizarea prin resurse proprii sau cu sprijinul Ministerului Economiei a obiectivelor prevăzute;
- ✚ Prin implementarea acestui Program de Restructurare S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu va deveni o societate viabilă și va obține un profit rezonabil începând cu anul 2012;
- ✚ Perimetrele viabile vor fi menținute și cele neviabile închise;
- ✚ Oprirea eșalonată a capacităților miniere din activitatea de subteran care în prezent generează pierderi în exploatare astfel încât la finele anului 2012 activitatea de producție în subteran să fie oprită;
- ✚ Efectuarea de concedieri colective în perioada 2009-2012 a unui număr de 1.300 persoane.
- ✚ Pentru satisfacerea cererii de lignit la nivel național conform proiectului de Politică Energetică a României în perioada următoare este necesară deschiderea de noi perimetre (vezi anexa nr. 2b);
- ✚ Majorarea surselor proprii de investiții și atragerea altor surse astfel încât volumul total al investițiilor S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu să fie de cel puțin 120.000 mii lei/an începând cu anul 2009;
- ✚ Continuarea procesului de reabilitare și re tehnologizare continuă a tuturor utilajelor tehnologice din carierele viabile;
- ✚ Asigurarea achiziționării terenurilor și gospodăriilor astfel încât să fie asigurate fronturi de lucru în suprafață totală de cel puțin 270-300 ha pe an, inclusiv prin promovarea în regim de urgență a unei inițiative

legislative privind unele măsuri prealabile lucrărilor de descopertare și haldare din carierele de lignit în vederea asigurării terenurilor necesare activității miniere;

- ✚ Adaptarea permanentă a structurilor organizatorice funcționale și de producție astfel încât să devină mai eficiente și capabile să satisfacă cerințele informatizării și certificării sistemelor de management;
- ✚ Acordarea de sprijin din partea Ministerului Economiei în vederea declarării:
 - S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu drept societate de interes național;
 - Lignitului ca materie primă energetică de interes național;
- ✚ Acordarea de sprijin din partea Ministerului Economiei în vederea modificării O.G 116/2006 privind protecția socială a persoanelor disponibilizate prin concedieri colective, în sensul prelungirii perioadei de valabilitate;
- ✚ Perimetrele miniere la care s-a sistat activitatea de producție înainte de înființarea S.N.L. Oltenia S.A. Tg-Jiu să fie preluate de către Ministerul Economiei în administrare pentru realizarea lucrărilor de post – închidere conform Legii minelor nr. 85/2003.

**DIRECTOR GENERAL
ING. DANIEL BURLAN**