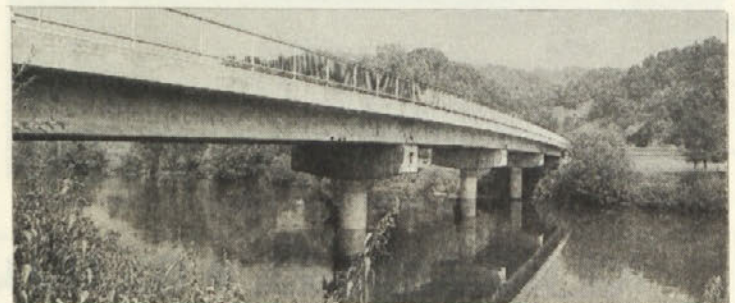
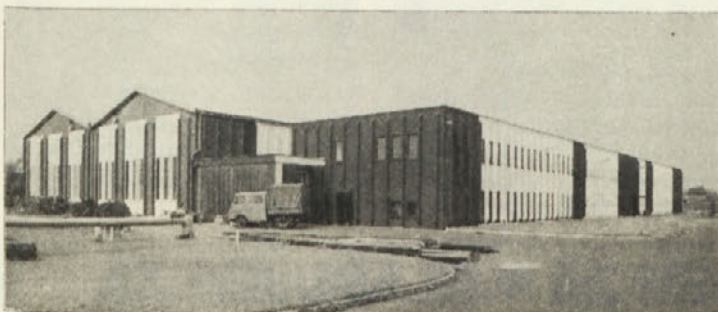
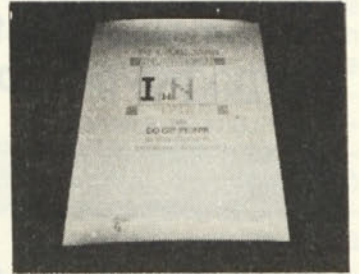


Leto XXIII  
15. 11. 1989  
Številka 11/228

# PIONIR

glasilo kolektiva gip pionir novo mesto





Le še teden dni nas loči od dneva, ko bomo na referendumu odločali o preoblikovanju Pionirja v enovito podjetje GIP PIONIR. Gre za najpomembnejši korak, s katerim tudi pionirjevci stopamo v hitrejšo uresničevanje tržnosti v jugoslovanskem ekonomskem sistemu. Cilj je, enostavno povedano, ta, da se organi-

ziramo podjetniško zato, da bomo učinkovitejši, še bolj konkurenčni in da bomo odpravili vse slabosti, ki smo jih spoznali v času tozidske organiziranosti. Rezultat bo prav gotovo večji dobiček, ki ne bo samo omogočal naše preživetje in socialno varnost, ampak tudi razvoj in boljše zaslužke.

## ZAKAJ GREMO V NOVO ORGANIZIRANOST?

**Predsednik poslovnega odbora tov. Slavko Guštin je povedal:**

Zakon o podjetjih nas obvezuje, da se do konca leta organiziramo v eno od oblik, ki so z novo zakonodajo predvidene.

Zavedali smo se velike odgovornosti, ki je bila pred nami, saj je od pravilne organiziranosti podjetja v veliki meri odvisen nadaljnji razvoj in uspešnost našega kolektiva.

Pritegnili smo tudi zunanje strokovnjake za organiziranje podjetij ter skupaj s strokovnim kolegijem pretehtali vse variante. Po te-

meljiti presoji smo sklenili predlagati kolektivu podjetja, da se organiziramo kot **družbeno podjetje GIP PIONIR.**

Enotni, kot smo že trideset let kljubovali vsem gospodarskim težavam v državi in v svetu, se enakomerno razvijali in uspešno poslovali, želimo tudi v bodoče.

Naš cilj je, da postanemo del Evrope. To pa pomeni, da moramo prilagoditi našo organizacijo razvitemu svetu, da moramo bolj or-

ganizirano in več delati, bolj gospodariti, zlasti z denarjem, več sodelovati z razvito Evropo, vse zato, da se bomo tudi pri osebnih dohodkih približali Evropi.

Želje so velike. Zastavili smo si svoj program, ki smo ga imenovali PIONIREKA. To je široko zastavljen program, ki sloni na vseh 4.000 zaposlenih. Prepričan sem, da se bodo naši delavci na referendumu odločili, da tudi v bodoče v novi organizaciji, družbenem podjetju GIP PIONIR, nadaljujemo program, ki zagotavlja socialno var-

nost naših delavcev, hitrejši razvoj boljših programov v Pionirju, močnejši prodor na tuja tržišča in kot končni cilj — večji dobiček.

Z močno decentralizacijo odločanja, vendar zelo povezano v okviru podjetja, z ločitvijo samoupravljanja in vodenja, z večjimi pooblastili in še večjo odgovornostjo želimo biti še boljši, zato z vso odgovornostjo predlagamo novo organiziranost podjetja.

GLASUJEM ZA



Hišice, ki jih gradimo v turističnem naselju Terme Čatež



Bodimo tudi naprej tako močni in odločni



## VSEBINSKO PREDSTAVITEV NOVE ORGANIZIRANOSTI je na kratko podala Služba za organizacijo in razvoj poslovanja

V težkih gospodarskih časih pozivi ne pomagajo veliko. Prav tako ni veliko koristi od pobožnih želja ali nedomišljenih hitrih akcij. Učinkovito in uspešno se težave rešujejo samo z dobro zastavljenimi programi, s strokovno zasnovanimi projekti in organizacijo, ki celovito, sistematično in poglobljeno povezuje dele s celoto ter prilagaja njene cilje z okoljem.

V ta namen smo pri Pionirju zasnovali koncept nove organiziranosti, ki odseva potrebe ter interese prihodnjega razvoja našega podjetja in zahteve vedno bolj neizprosne in dinamičnega tržišča.

Zamisel nove organiziranosti Pionirja temelji na sodobnem in učinkovitem modelu razvoja, kjer bo vsakemu našemu delavcu, in širše, vsaki organizacijski enoti omogočeno ustvarjalno sproščati svoje kapacitete in sposobnosti. Zato naš organizacijski pristop sloni na odprtem, gibkem projektiranju odnosov med deli in celoto podjetja. Tako ne mislimo enkrat za vselej zacementirati organizacijske strukture, pač pa jo bomo glede na pravila učinkovitosti in uspešnosti sproti prilagajali. Sicer pa bomo predlog nove organizacije snovali skupno, saj tudi tu velja, da več glav več ve.

Organizacija je pripomoček, ki naj omogoči pota in načine, kako se približati razvojnemu dosežkom na Zahodu in na Vzhodu in kako jih v nekaterih elementih tudi preseči. Je izraz iskanka novih razsežnosti Pionirja, ki mora okvire svojega delovanja postaviti na raven evropskih in svetovnih meril. Nova Pionirjeva

organizacija predstavlja izziv vsem Pionirjevim delavcem, da sprostijo svoje ideje in zamisli o boljšem poslovanju, da skratka pristopijo k sedanjim in prihodnjim velelnikom nenehnih izboljšav. Lahko bi tudi rekli, da je nova organizacija odprt sistem, s katerim dajemo po eni strani ogrodje pospešenega razvoja, po drugi strani pa je ta nova organizacija sposobna reagirati na hitro se spreminjajoče okoliščine.

Verjetno se večina nas strinja, da je pri našem delu še precej rezerv, da bi lahko z bolj organiziranim delom dosegli boljše poslov-

## Tov. Marka Svetino, dipl. iur., direktorja DSSS smo zaprosili, da osvetli PRAVNI VIDIK USPEŠNE IZVEDBE REFERENDUMA KOT TUDI POSLEDICE EVENTUELNO NEUSPELEGA IZIDA REFERENDUMA V KATEREMKOLI TOZDU

V Jugoslaviji trenutno prevladuje spoznanje, da bomo gospodarsko krizo najhitreje premagali s hitrejšim in učinkovitejšim vključevanjem v mednarodno menjavo in delitev dela. Zato so bili sprejeti nekateri novi zakonski predpisi, ki naj bi to gospodarstvu omogočili. Najpomembnejši je vsekakor Zakon o podjetjih, ki določa, da morajo vse sedanje delovne organizacije uskladiti z njim svojo organizacijo in poslovanje najkasneje do 1. januarja 1990.

Posledica tega je, da mora Pionir do tega datuma postati podjetje in moramo zato sprejeti nov statut podjetja, ki bo določal

ne rezultate. In prav tu so področja, kjer se moramo aktivirati.

Poti in rešitve za boljši jutri so torej v nas samih. Vsakdo od pionirjevcev sam najbolje pozna možnosti za bolj učinkovito izvajanje svojih opravil in nalog, zato moramo imeti pri Pionirju pravzaprav toliko organizatorjev, kolikor nas je delavcev, to je 4100. Vsak izmed nas mora dati svoj prispevek k temu, da bomo v konkurenčnem boju na vse bolj ozkem tržišču boljši od ostalih in da bomo več naredili. V jeziku števil to pomeni 5% boljše in 5% več, kar praktično pomeni, da ima vsak Pionirjev delavec pred seboj jasno poslovno usmeritev, h katerim mora težiti pri svojem vsakodnevnem organiziranju. To seveda ni lahko, toda izplačalo se bo.

temeljno vsebino in obliko gospodarjenja podjetja. Osnovni cilj je organizirati močno gospodarsko uspešno podjetje, saj se nova organiziranost podjetja približuje tisti, po kateri je bil Pionir organiziran pred letom 1974, to pa so bila leta največjih Pionirjevih gospodarskih uspehov.

Vsebinsko statuta podjetja lahko obravnavamo s treh zornih kotov:

- samoupravljanja,
- upravljanja proizvodnega procesa podjetja,
- pravic in obveznosti delavcev podjetja.

V vseh podjetjih, ne glede na obliko lastnine, zakon o podjetjih predvideva samoupravljanje delavcev,

torej soupravljanje podjetja. Osnovni subjekt odločanja so in ostanejo delavci. Postavljena je ločnica med poslovanjem in samoupravljanjem. Za poslovanje je odgovorna poslovodna ekipa na čelu z generalnim direktorjem. Nadzoruje jo delavski svet podjetja, ki nadzoruje še zlasti: izvajanje poslovnih politik podjetja in izvajanje sklepov in odločitev. Samoupravljanje ima manj oblik, te pa imajo pravo vsebino. Prej smo imeli več organizacijskih oblik samoupravljanja, vendar je bila večina brez prave vsebine. Referendum je pridržan edino za sprejemanje statuta podjetja. Dan je poudarek zlasti eni obliki neposrednega odločanja delavcev, to je odločanja prek delegatov v delavskem svetu podjetja, ki se šteje kot enakovredna oblika osebnemu izjavljanju. Vloga delavskega sveta je torej močno okrepljena. Delavski svet sprejema vse najpomembnejše odločitve v podjetju.

V zvezi z upravljanjem proizvodnega procesa podjetja pa je treba predvsem poudariti, da gre za spremembo iz funkcionalne strukture v strukturo podjetniških centrov, ki jih predstavljajo temeljne enote gospodarjenja. Te po zakonu o podjetjih sicer niso več pravne osebe, kot so sedanji tozdi, vendar pa bodo imele pooblastila za nastopanje v pravnem prometu in bodo pristojne in odgovorne za trženje, razvoj, proizvodnjo in tekočo ekonomsko učinkovitost v okviru planov temeljnih enot gospodarjenja. Direktorji temeljnih enot gospodarjenja so pooblašteni, da samostojno organizirajo in vodijo delovni proces znotraj temeljne enote gospodarjenja ter samostojno odločajo v okviru plan-







skih omejitev, omejitev v splošnih aktih oziroma omejitev generalnega direktorja. Na ta način je zagotovljena decentralizacija poslovanja in podan takšen organizacijski okvir, da je zagotovljena ustrezna motivacija delov podjetja za dobro poslovanje v tem smislu, da bi se rezultat dobrega poslovanja posameznega dela podjetja dovolj hitro pokazal in da bi deloval spodbudno, torej motivacijsko. Takšna notranja organizacija podjetja izhaja predvsem iz spoznanj, da organizacijo lahko opredelimo kot sredstvo za doseganje določenih ciljev, ki so v podjetju predvsem gospodarska, in organizacija torej ni sama sebi namen. Organizacija tudi nikdar v celoti ni ustrezna, ampak jo je treba sproti prilagajati konkretnim poslovnim zahtevam. V okviru pooblastil in odgovornosti generalnega direktorja se na nivoju podjetja izvaja usklajevanje prvin procesa proizvodnje in usklajevanje najpomembnejših poslovnih funkcij (finančne, komercialne, kadrovske, razvojne, planske, informacijske). Ta centralizacija vodenja poslovanja je nujna, ker je po zakonu o podjetjih le podjetje nosilec pravic in obveznosti, podjetje je lastnik vseh sredstev, podjetje je nosilec rizika.

Takšna organizacija omogoča, da se vodstvo podjetja na podlagi zakonite podjetniške ekonomije in ciljev podjetja kot celote skoncentrira zlasti na naslednje naloge:

- maksimiranje dobička,
- zagotavljanje vodstva podjetja,
- zagotavljanje dobrega izvajanja proizvodnih in poslovnih programov,
- osredotočiti se na dobičkanosne programe in

na opuščanje nedobičkanosnih programov,

- doseči primerno koncentracijo strokovnjakov in denarja, kroženje kapitala
- ustanovitev finančne službe podjetja in hranilno kreditne organizacije,

- doseči prilagodljivo strukturo odločitev v podjetju,

- pooblastila (moč) delegirati sposobnim ljudem v podjetju, na ta način doseči tudi izvajanje ustrezne motivacije vseh zaposlenih v podjetju.

V zvezi s pravicami in obveznostmi delavcev v podjetju kaže poudariti, da je z organizacijo družbenega podjetja zagotovljena večja socialna varnost za vse zaposlene v podjetju. Z enotnim konceptom vodenja, ki ga vodstvo podjetja doseže z dajanjem oziroma omejevanjem pooblastil poslovnih delavcev in z organiziranjem temeljnih enot gospodarjenja kot podjetniških centrov na eni strani in organiziranjem nekaterih poslovnih funkcij na ravni podjetja v službah lahko vodstvo podjetja poenostavi poslovanje, zniža stroške na eni strani, na drugi strani pa doseže večjo poslovno učinkovitost in tudi večjo produktivnost, kar pa bo nujno imelo za posledico višje osebne dohodke vseh zaposlenih v delovni organizaciji. Pokazala se bo potreba po prerezporeditvi določenega števila delavcev na druga dela oziroma zadolžitve, ki jih bo podjetje ovrednotilo in prodalo trgu, na ta način pa bo zopet dosežena večja socialna varnost teh delavcev in večji dobiček podjetja, ki se bo moral zopet odraziti na višjih osebnih dohodkih delavcev in povečanjem družbenega standarda delavcev podjetja. Na ta način se bo znižalo število režijskih delavcev v podjetju, ne da bi se zmanjšalo število zaposlenih in povečala se bo odgovornost vseh poslovod-

nih delavcev v podjetju. Občutneje se bodo povečale razlike med osebnimi dohodki med dobrimi in manj dobrimi delavci.

Če pa hočemo doseči te cilje in, kot je bilo že rečeno, reorganizirati Pionirja v še naprej gospodarsko uspešno družbeno podjetje, je nujno, da referendum za sprejem statuta podjetja uspe v vseh tozdih in delovnih skupnostih. Tudi Zavod za organizacijo poslovanja iz Ljubljane, ki je pomagal pri predlagani reorganizaciji podjetja, je na podlagi izdelanega elaborata prišel do prepričanja, da je družbeno podjetje trenutno najbolj primerna organizacijska oblika za Pionir. Pri tem je upošteval rezultate poprejšnje analize premoženja, kadrovske

sploh ne bi razpisali ponovnega referenduma, potem lahko začnejo postopek za izločitev iz podjetja, in sicer v skladu z določbami svojega statuta in Zakona o združenem delu. To pa pomeni, da bi bilo potrebno sprejeti samoupravni sporazum o delitvi premoženja med Pionirjem in temeljno organizacijo, ki bi se izločila, v njem pa bi bilo potrebno razrešiti vsa medsebojna premoženjsko-pravna razmerja. Glede teh bi bilo možno sprožiti spor pred sodiščem združenega dela. Prav tako bi bilo možno sprožiti spor pred sodiščem združenega dela, v katerem bi Pionir dokazoval, da izločitev ni možna, ker bi to bistveno otežilo ali onemogočilo delo Pionirja kot podjetja.

## BOLJŠE DELO — BOGATEJŠE ŽIVLJENJE

sestave, tehnologije, trga, velikosti podjetja in okolja, v katerem podjetje posluje.

Če referendum v kateri izmed temeljnih organizacij ne bo uspel, si bomo na glavo nakopali nekaj nepotrebnih težav. Negativen izid referenduma v katerem od tozdov sicer ne ovira preostalih tozdov, da se reorganizirajo kot družbeno podjetje in ga tudi registrirajo, ta tozd pa do nadaljnjega posluje v okviru podjetja s pooblastili za nastopanje v pravnem prometu, ki jih bodo imeli posamezni deli podjetja po novem statutu. Takšen tozd bi imel možnost, da referendum ponovi. Če pa delavci na ponovnem referendumu ne bi glasovali za statut podjetja oziroma če

Temeljna organizacija, ki bi se morebiti izločila iz podjetja na podlagi soglasja med njo in podjetjem Pionir ali pa na podlagi pravnomočne sodbe sodišča združenega dela, bi vseeno solidarno odgovarjala za vse obveznosti prejšnje delovne organizacije, upniki bi lahko posegli po sredstvih katerega koli na novo nastalega subjekta.

Mnenja sem, da je življenjski interes vseh delavcev Pionirja ta, da na referendumu izglasujejo novi statut podjetja, saj si bomo le na ta način zagotovili podlago za uspešno gospodarjenje podjetja in s tem seveda tudi večjo socialno varnost, ki je v današnjih težkih gospodarskih razmerah vedno bolj pomembna.



## Želeli smo izvedeti, kako razmišljajo ostali člani strokovnega kolegija o organiziranosti Pionirja kot enotnega podjetja v novih tržnih pogojih za boljše delo in bogatejše življenje zaposlenih.

**Stojan Horvat, dipl. gr. ing. — član PO za komercialno in poslovno koordinacijo**

Nujnost nove organiziranosti Pionirja je podana že z zakonodajo in s tem so nam zunanji, zakonski okviri za bodoče delovanje podjetja znani.

O smotnosti nove organiziranosti pa je težko govoriti, saj celovite rešitve niso znane niti na makro nivoju. Tržna usmeritev gospodarstva, podprta z zakonodajo, bo le postopoma prodrla v gospodarsko življenje. Prav tako bo reorganizacija lahko dala rezultate šele, ko bomo uspešno opravili na eni strani z vsemi potrebnimi postopki in na drugi strani z miselnostjo vseh, predvsem pa vodstvenih delavcev podjetja. Tu pa smo, kljub enoletnim pripravam, šele za začetku.

**Milan Verček, dipl. gr. ing. — član PO za proizvodno koordinacijo**

Končno smo bližje dolgoletni želji vsem dobrim operativcem **PIONIRJA**, ki so jim dosedanje birokratske tozdovske prepreke **grenile uspešno operativno življenje.**

Prepričan sem, da bomo z novo organizacijo podjetja uspešnejši.

Koliko bomo boljši, pa bo odvisno od tega, v kolikšni meri in kako hitro bomo uspeli spremeniti **dosedanje miselnost** in izkoristiti vse možnosti, ki jih **na krožniku ponuja** nova organizacija. (Možnost kvalitetne koordinacije delovne sile, mehanizacije, tehnolo-

logije med vsemi gradbišči Pionirja ne glede na lokacijo, zmanjšanje nepotrebne režije na posameznih enotah itd.).

Samo pogumno, pionirjevci!

**Miro Berger, dipl. iur. — član PO za samoupravno in normativno koordinacijo**

V reorganizaciji Pionirja na podlagi zakonskih zahtev vidim predvsem prilagoditve, da z nekaj pametnimi ukrepi in organizacijskimi potezami zagotovimo prodornost in poslovnost bodočega Pionirja, ki bo sposoben kljubovati težkim pogojem poslovanja v tržnih razmerah.

Pri tem mislim na nekatere slabosti dosedanje organizacije, za katere vemo, pa jih zaradi takšnih ali drugačnih vzrokov nismo mogli odpraviti, sedaj pa se nam ponuja enkratna prilagoditve, da to storimo.

**Feliks Strmole — dipl. gr. ing., direktor tehnične službe**

Od nove organizacije pričakujem možnost učinkovitega vodenja in racionalizacije poslovanja na vseh nivojih podjetja. Upam pa, da bo omogočila razlikovati uspešno proizvodno enoto od slabe, oziroma uspešnega delavca od neuspešnega in ga temu primerno tudi stimulirati.

**Alenka Matek — računovodja DO:**

Združevanje obstoječih temeljnih organizacij v enovite delovne organizacije

ima vsestransko osnovo. S preoblikovanjem v enovite delovne organizacije bo za Pionir vsekakor veliko lažje. Z uspešno tržno orientacijo se bo izboljšal dohodkovni položaj, zmanjšala se bo zapletenost dosedanjega upravljalškega in obračunskega sistema, kar bo omogočalo, da bomo vsi zaposleni svojo delovno energijo usmerili v prilagajanje tržnemu podjetništvu, ne pa reševanju medtozdovskih osnov kot doslej, za kar pa bo potrebno nekoliko spremeniti tudi miselnost zaposlenih.

**Igor Čampa, oec. — vodja izjemno zahtevnih projektov**

Menim, da osnutek statuta kaže smer Pionirjevega prilagajanja tržnemu načinu gospodarjenja. Osnovna celica gospodarjenja v podjetju postane temeljna enota gospodarjenja, ki prevzame odgovornost za poslovni izid. Na nivoju podjetja TEG povezujejo skupne poslovne funkcije in strateški razvoj.

Z novo organiziranostjo moramo doseči poenostavitev poslovanja med temeljnimi enotami v okviru podjetja glede na dosedanje prakso, delovno energijo in naložbe pa usmeriti v proizvodnjo in prodajo izdelkov in storitev, ki jih je tržišče pripravljeno sprejeti, seveda ob uspešnem poslovnem izidu naše TEG. V poslovanju moramo izkoristiti nove zakonske možnosti pridobivanja trajnih naložb v podjetje, kakor tudi naša vlaganja v druga podjetja zaradi povečanja dobička. Soočenje s tržnim gospodarstvom pomeni tudi sanacijo neuspešnih programov, ki so v podjetju.

Dosedanji skoraj 45-letni uspešen razvoj in kadrovskega potenciala pri podjetju sta porok, da smo sposobni prilagoditi se tržnim pogojem gospodarjenja in zagotoviti Pionirju

trajno kvalitetno razvojno rast, zaposlenim pa dostojen osebni in družbeni standard.

**Anton Virc, ing. — direktor TOZD TKI**

Obstoječa organiziranost je preživela tako po formalni (zakonski) strani kot dejanskih potrebah.

Referendum, na osnovi katerega naj bi se DO GIP Pionir organizirala v enovito družbeno podjetje, je po mojem mnenju glede na posebnosti Pionirja optimalna rešitev.

Razumljivo je, da smo tudi delavci TOZD Tehnična komercialna in inženiring vključeni v ta proces. Po zakonu o združenem delu poslojnega pomena, osnovna dejavnost pa je, poenostavljeno povedano, skrb za zaposlitev zmogljivosti v Pionirjevih proizvodnih enotah. To je težka in zahtevna naloga. Poudariti je treba, da bo s prehodom na tržni način gospodarjenja še bolj zapletena. Ni brez osnove napoved, da bo od vseh gospodarskih dejavnosti največja brezposelnost v gradbeništvu.

Pionir nima nobenih stricov, ki bi skrbeli za njegov napredek in razvoj. Tudi v prihodnje jih ni pričakovati. Opiramo se na lastne moči. S poštenim, strokovnim in vztrajnim delom bomo kos vse težjim pogojem poslovanja na domačem in tujem tržišču.

Delo pa bi bilo opravljeno le polovično, če bi izglasovali samo predlagani statut in sporazum in se ne bi temeljito lotili tudi dopolnitve oziroma nove organizacije, med drugim tudi funkcije trženja v celotnem podjetju. Ta naloga nas čaka v drugi fazi. Pomembno je, da del nalog s tega področja bolj kot do sedaj približamo operativnim enotam,







to je temeljnim enotam gospodarjenja. V to delo se morajo vključiti dodatni, sposobni in ambiciozni strokovni delavci, ki bodo skupaj z dosedanjimi, pretežno v TOZD TKI, nosili težko breme obvladovanja tržišča za potrebe podjetja GIP Pionir. Menim, da je prav, če glasujemo za podlagana dokumenta.

**Miha Jalovec — direktor TOZD Gradbeni sektor Novo mesto**

Od nove organiziranosti podjetja pričakujem večjo obvezo in odgovornost, pa tudi več samostojnega odločanja.

To bo omogočilo ustvariti več dobička in s tem boljši položaj vseh zaposlenih. Taka naravnost bo odpravila tudi uravnalovko in izrinila neproduktivne iz podjetja.

**Zlatko Košević, dipl. gr. ing. — direktor TOZD Gradbeni sektor Krško**

Nujno je prilagajanje Pionirja tržnim pogojem in tržišču, ki se počasi odpira na novih osnovah.

Fleksibilno upravljanje s celim kolektivom, neposredno z mandatorji, in večje zaupanje vseh zaposlenih v boljše in bogatejše življenje ter možnost zamenjave le-teh po krajšem postopku.

**Zoran Arh, dipl. oec. gr. ing. — direktor TOZD Gradbeni sektor Ljubljana**

Nova organiziranost Pionirja v podjetje v družbeni lastnici, v okviru katerega bodo delovale temeljne enote gospodarjenja, ena bo tudi TEG Gradbeni operativna Ljubljana, je po mojem mnenju optimalna možna rešitev in jo zato tudi podpiram. Ker bo v bodoče medsebojno sodelovanje

med TEG-i temeljilo na tržnih odnosih, temeljne enote gospodarjenja z vodstvom pa bodo odgovorne za tržno uspešnost teh enot, bo tudi v bodoče pomembno predvsem uspešno, zavzeto delo. S takšnim delom bo ustvarjen dobiček za razvoj temeljnih enot in podjetja kot celote pa tudi za delitev ustreznih osebnih dohodkov.

**Daniel Hrnjak, dipl. gr. ing. — direktor Gradbene operative Zagreb**

S spremembo zasnove gospodarske organiziranosti se teži k postopnemu premagovanju ekonomske krize. Podjetja se morajo prilagajati trgu z organizacijskimi in tehnološkimi posegi, svojo organizacijo morajo orientirati podjetniško in dejavnosti širiti na tržno donosnejša področja.

V naši delovni organizaciji se to konkretno že kaže v predlogu novega statuta, in to predvsem zaradi predlagane:

- uvedbe bolj učinkovitih in trgu bolj prilagodljivih temeljnih enot gospodarjenja,

- znatnega zmanjšanja števila normativnih aktov in poenostavitve tistih, ki ostanejo še v bodoče,

- zmanjšanja nekaterih nepotrebnih nivojev v piramidi vodenja in s tem izboljšavo notranjih sodelovanj,

- v splošnem pa v poenostavljanju toka poslovnih funkcij, kar bo dalo manjše stroške, boljše izkoriščanje in smotrnejše pretoke lastnih kapacitet, s tem pa tudi večji dohodek in ostanek dohodka.

Predlagane spremembe v organizaciji niso samo neka formalna zadovoljitev novih zakonskih določil, ampak so tudi eden od bistvenih in vsebinskih korekcijskih faktorjev številnih osnovnih predpostavk uspešnega gospodarjenja v delovni organizaciji.

**Janez Avšič — direktor TOZD TOGREL**

V časih, v kakršnih živimo, morajo vsi dogodki za realizacijo nekega cilja slediti astronomsko hitro. Ni več skrivnost, da je naša sedanja organiziranost v diametralnem nasprotju in se ne more kot taka, počasna, vezana na nepotrebno velike stroške, vključiti v sodobne tokove. Rezultat reorganizacije je jasen, le uresničiti ga moramo v celoti, kot je zastavljen, kar pa ni bila naša odlika v minulem obdobju.

**Tone Globokar, dipl. gr. ing. — TOZD PB**

Enovita delovna organizacija s sodobno organizacijo, delovno disciplino in nagrajevanjem, ki bo vzpodbujalo dobro delo in nove zamisli, je v tržnih razmerah edina možnost za poslovanje z dobičkom.

**Stjepan Kersnik — TOZD Keramika**

Ne more biti dvoma, da organiziranost DO PIONIR kot enovitega podjetja daje večje možnosti za učinkovitejše gospodarjenje in uspešnejši nastop na tržišču. Nova organiziranost na makro nivoju nas obvezuje, da se reorganiziramo tudi na mezzo in mikro nivoju v vseh enotah proiz-

vodnega procesa in zastavimo notranje odnose tako, da bomo dosegali pozitivne ekonomske rezultate.

**Marjan Zupanc, ing. — direktor TOZD MKI**

Delovna organizacija Pionir se po Zakonu o podjetjih organizira kot družbeno podjetje. Za takšno obliko se je odločila tudi večina drugih gradbenih delovnih organizacij v Sloveniji. Oblike notranjega organiziranja pa so različne. Ker smo organizacija z raznolikim proizvodnim programom, ki temelji tudi na različnih tehnologijah, smo se odločili za »profitne centre« temeljne enote gospodarjenja, skupne funkcije na nivoju podjetja pa bodo opravljale službe. S tem naj bi novoorganizirano podjetje pridobilo na tržnem pristopu in razvoju.

Za uspeh sedanje reforme, ki je poskus že četrte reforme v makro družbenoekonomskih odnosih Jugoslavije v povojnem obdobju, smo odgovorni vsi. Pomeni rešitev iz sedanje krize, ki se je z vsako dosedanjo reformo poglobljala, in pripravo trdnih osnov za prihodnje generacije, da bodo v družbenem in ekonomskem smislu lahko sledile svetu, predvsem pa Evropi, v katere središču smo.

Zahtevnost izpeljave reorganizacije podjetja, ki je



STINICA



# ODLOČILI SE BOMO • ODLOČILI SE BOMO

sestavni del gospodarske reforme, je toliko težja, ker je svet, predvsem pa socializem, prišel v največje gospodarske, tržne in ekonomske težave. Poleg notranjih težav, so torej prisotne tudi zunanje, ki pa jih dobro organiziran razviti svet uspešno premaguje. To je naša vizija za vstop v evropski prostor.

Pravila, ki veljajo v zunanjem razvitem svetu, moramo vključiti tudi v naše gospodarstvo. V tem smislu moramo v podjetjih najti najučinkovitejše organizacijske rešitve, ki bodo sicer fleksibilne, s pravili igre znotraj podjetja pa dogovorjene tako, da bo vsem dejavnostim omogočena kar največja tržna učinkovitost. Če v tem ne uspemo, je uspeh vprašljiv. Sedanja generacija je skupaj z mlajšo, ki je dala pobudo, odgovorna za vse posledice morebitnega neuspeha.

Smatramo, da je poleg dobro zastavljene organiziranosti našega podjetja kadrovski potencial tisti, ki bi moral zagotoviti tržno in razvojno uspešnost s pravico in izpeljavo podjetniške organiziranosti. Uspeh vidimo predvsem v tem, da se poslovodenje decentralizira tako v smislu pristojnosti kot odgovornosti. V predlagani organiziranosti Pionirja je prenesena na temeljne enote gospodarjenja, centralizirane pa ostanejo strateško razvojne poslovne odločitve.

Za sedanjo temeljno organizacijo MKI je značilno, da se glede na različne tehnologije razdeli v več TEG s ciljem večje tržne orientiranosti. En del MKI se v predvideni organiziranosti vključi v področje gradbeništva, ostali del pa v področje specializiranih programov, ki so specifični v dejavnosti podjetja. Velike razvojne možnosti imajo dejavnosti, ki so v specializiranih programih, saj so sedaj v svetu in v Evropi

ter pri nas v razvoju te tehnologije, predvsem instalaterske. Zato je tudi v novi organiziranosti pomembno, da pravilno in pravočasno zastavimo aktivnosti tako v smeri razvoja kot trženja na teh področjih, ki jim je tehnologija današnjega sveta naklonjena, sicer bomo v tržnem smislu hitro zaostali in bili izločeni.

Naj poudarimo, da mora nova organiziranost uresničiti že sprejete razvojne programe, seveda ekonomsko utemeljene.

Izvedba nove organizacije v podjetju je predvsem odvisna od kadrov, ki morajo biti kvalitetni, preudarni, odločilni, perspektivni, razvojno in tržno usmerjeni tako v poslovodenju na vseh nivojih kot tudi na delegatskem nivoju, saj se linija samoupravnega odločanja krepi v smeri kvalitete, zato zahteva preudarne delegate.

Ker so po novi zakonodaji organizacijske oblike fleksibilne, moramo s sprejemom organizacije, ki bo v Pionirju veljala s 1. 1. 1990, pohiteti, da bo že prehod na novo obliko čimbolj uspešen in da se bomo tako čim hitreje približali zastavljenemu cilju — tržni usmeritvi, saj vemo, da je bil Pionir v preteklosti preveč proizvodno naravn.

To je naša vizija in poziv k čimboljši udeležbi na referendumu, ki naj dokaže, da vsi želimo imeti čvrsto in prodorno podjetje PIONIR.

**Ivo Štokič, ing. — direktor TOZD Metlika**

Upam, da se bodo z novo organizacijo zmanjšali stroški tudi do 20%, režijski posli pa naj bi se poenostavili.

Kot enovito podjetje naj bi konkurenčnejše in enotno nastopali zunaj.

**Miha Šlejkovec — direktor DSDS**

Smatram, da je v tej težki situaciji tudi za PIONIR

najnuj, da se čimprej organizira kot enotno podjetje, ki se bo kot močna celota lažje vključevalo v Evropo 92 in v zaostrenih razmerah gospodarjenja dosegalo večjo učinkovitost pri delu doma in na tujem v vsesplošno zadovoljstvo in korist vseh zaposlenih.

**Karel Vardijan — direktor DS Interne banke**

Preobrazba GIP PIONIR v podjetje, ki gospodari z

**Po naključnem izboru smo povprašali nekatere izmed zaposlenih v posameznih tozdih in delovnih skupnosti: KAJ MISLIJO O NOVI ORGANIZIRANOSTI, ALI JE DOBRA, KAJ PRIČAKUJEJO OD NJE IN KAJ PRIPOROČAJO NAM OSTALIM PIONIRJEVCEM ZA DAN REFERENDUMA?**

**Boris Srebrnjak — TOZD MKI**

O sami reorganizaciji vem zelo malo. Nekaj sem prebral v glasilu, premalo smo obveščeni. Upam, da se bo z novo organiziranostjo kaj popravilo, npr. boljši osebni dohodki, kakšen boljši posel.

Kaj bi priporočal? Ja, vsak naj glasuje po svoji presoji.



**Mirko Popovič — TOZD Gradbeni sektor Zagreb**

O novoj organiziranosti mislim, da je u sadašnjem privrednom trenutku moralo doći do nje. Vrijeme će pokazati da li je dobra ili nije, u sadašnjem trenutku to je teško procjeniti. Očekujem bolju organiziranost poduzeća, veće osobne dohodke, više posla u zemlji i inozemstvu, bolji poslovni uspjeh itd. **Priporučujem da glasuju ZA.**



**GLASUJEM ZA • GLASUJEM ZA • GLASUJEM ZA**



# ODLOČILI SE BOMO • ODLOČILI SE BOMO



**Ivan Arh — TOZD Gradbeni sektor Krško**

Mislim, da je nova organizacija potrebna za cenejše poslovanje tako znotraj podjetja kakor tudi na trgu. Nekaj je dobrih pokazateljev, ki jih je treba uresničiti.

Kakovost se bo še pokazala, mislim, da je še rezerv za boljše gospodarjenje. Predvsem mislim na tržnost. Kaj pričakujem? Še boljše rezultate. Veste, delavcem je potrebno pojasniti, kaj predstavlja stara in kaj nova organizacija. Potrebna je razlaga statuta in ostalo. **Upam, da bo referendum uspel.**



**Nada Pavšelj — TOZD MKI**

Ne vem, kaj bi človek rekel na to, sem še premalo preštudirala. Zamisel je dobra, kot sem slišala. Seznanjeni smo bili, da se bo naš tozd razdelil na več teh organizacijskih enot — TEG-ov, da bo ta organizacija javno objavljena, pa

ni nič od tega. Delavci smo reš premalo obveščeni.

**Če smo rekli, da bo boljše, mislim, da bi morali biti za referendum,** saj to je tudi pogoj, da lahko pričnemo z nadaljnjim postopkom organiziranosti.



**Ivan Draginc — TOZD LO**

Navajeni smo na razne organiziranosti, tako da že zelo malo verjamem. Če pridemo res na tržni sistem, bo zelo hudo. V naši organizaciji, mislim, da bodo še vedno problemi, in sicer v vodenju tako razvejanega podjetja. Kar se tiče našega obrata, bo isto, kot je. Imam pa dvome pri TEG-ih MKI, ali je res najbolj posrečeno ali ne.

Ja, morda bo boljše, večja bo delovna disciplina, strah pred izgubo službe in večja angažiranost strokovnih delavcev.

**Priporočam, da se le odločimo za,** ker je to spet nov cilj in ker vidimo, da v sedanjem sistemu nazadujemo.



**Dušan Devič — TOZD Gradbeni sektor Ljubljana**

Novo organizacijo bi morali ocenjevati v celoti, ko bo znana poleg makro še mikro struktura organizacije. Čas bo pokazal, nehalno je napovedovati. Pričakujem večjo aktivnost podjetja kot celote in njegovih posameznih delov.

Dosedaj smo zmeraj verjeli predlagateljem gradiva. Zakaj bi v tem času sumili v njihovo delo in namen? **GLASUJMO »ZA«!**



**Peter Plut — TOZD Metlika**

Nujno je potrebna nova organiziranost.

Po mojem mnenju je dobra in prepotrebna.

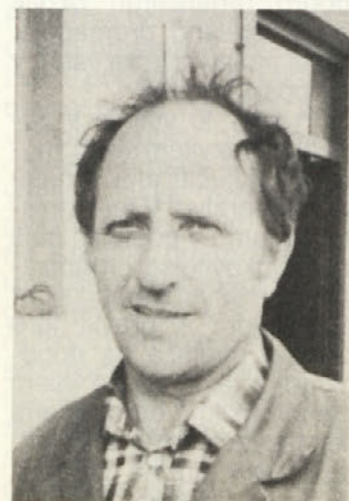
Pričakujem vse najboljše. **Bodimo enotni, bodimo napredni, glasujmo ZA.**



**Anton Grubar — TOZD Gradbeni sektor Novo mesto**

Mislim, da je nova organiziranost dobra, saj ukinja tozde in prenaša vso lastnino na podjetje. Manj sestankovanja, več dela, lažje dogovarjanje med TEG-i.

Dobra je, ne vidim pa, da bi se kje zmanjšala administracija in s tem režija. Pričakujem **boljše delo in boljše plačilo, slabo delo-slabo plačilo.** Večja odgovornost. Priporočam, **da sodelavci glasujejo ZA.**



**Dajo Kajtazovič — TOZD MKI**

Mislim, da bo nova organiziranost v redu. Za nekatere bo boljše, za druge ne. To je moje mnenje. V firmi sem 32 let in pričakujem kaj boljšega, sicer pa se tudi sedaj nimam kaj pritoževati. Če bi mi bilo hudo, bi že šel. **Predlagam, da glasujemo ZA.**



**Luka Tepič — DS DS Kot PIONIR bomo imeli še vedno besedo med gradbinci.**

Nisem še razmišljal veliko o tem, a mislim, da slabše ne bo. Sicer pa bodo pokazali rezultati. Ni toliko važno ali TOZD-i ali TEG-i,



## ODLOČILI SE BOMO • ODLOČILI SE BOMO

ampak, če bomo imeli delo. K Pionirju sem prišel kot otrok, bi lahko rekel, in še vedno imam zaupanje v vodstvo. Mislim, da bo tudi vnaprej vse v redu.

**Jaz bom in tudi drugim priporočam, da glasujejo ZA, mislim pa, da je večina za to.**



**Ladislav Glazar — TOZD Metlika**

Tudi jaz mislim, da je organiziranost nujno potrebna, predlagana je napredna. Od nje pričakujem blagostanje.

**Vsem priporočam: BODIMO ENOTNI — GLASUJMO ZA.**



**Anton Vidmar — TOZDLO**

Prav veliko ne vem o novi organizaciji. Upam, da se bo s tem kaj pridobilo. Zaupam v ljudi, ki to pripravljajo, v preobrat, da bo boljše.

Sodelavcem priporočam, da se zavzamejo in glasujejo ZA.



**Vinko Draginc — DSSS**

Ne vem, kaj povedati. Nisem nič seznanjen s tem tukaj za receptorskim pultom. Pričakujem, da bo bolje, verjetno zato se gre v to spremembo. Sem proti zdajšnji ureditvi in **bi priporočal, da glasujemo ZA.**



**Vlado Jerele — TOZD TKI**

O reorganizaciji, po pravi povem, ne vem nič in tudi povedati ne morem nič. Glede na novo zakonodajo je treba nekaj narediti. Kar so mi povedali in napisali, še ni dovolj.

Pravim, da je usmeritev dobra, koliko pa je podrobna in prodorna, pa še sami ne vejo. Pričakujem boljše, učinkovito firmo, ki se bo lahko in hitreje prilagajala trgu, kajti s tem je povezan boljši standard delavcev.

Kaj priporočate? Jaz delavcem nič. **Sam bom glasoval ZA**, ker taka organizacija, kot je sedaj, je zastarela. **Za novo ne vem, kakšna je, vem pa, da ni slaba.**

**Postavili smo vprašanja tudi predstavnikom družbeno političnih organizacij ZK in OOS, KAKO SPREMLJAJO NOVO ORGANIZIRANOST, ALI JO PODPIRAJO IN ZAKAJ, KAJ BO PO NJIHOVEM MNENJU POMEMNILA BOLJŠEGA ZA NAS ZAPOSLENE.**

**Ivan Ilijanić, — predsednik predsedstva konference ZK**

Glede vprašanja, kako spremljamo novo organiziranost, povem, da smo komunisti v delovni organizaciji že junija na konferenci ZK DO izoblikovali naše ocene učinkovitosti sedanje organizacije in vodenja DO ter oblikovali predloge za prilagoditev organizacije in vodenja tržnim pogojem poslovanja. Med drugim smo ocenili, da sedanja organizacija ni dovolj učinkovita zaradi več razlogov:

- odgovornosti, pristojnosti in naloge niso jasno razmejene in določene,
- zapleteni, dragi in neučinkoviti procesi odločanja v DO,

- netržni medsebojni odnosi med tozdi; notranji monopoli omejujejo konkurenčnost Pionirja kot celote,

- nezadostne pristojnosti in odgovornosti vodilnih,

- nejasni cilji in usmerjenost v kratkoročni uspeh,

- nekatere funkcije so preveč centralizirane glede na velikost in divergentnost sistema,

- slabo učinkovit administrativni aparat,

- družbena sredstva in akumulacija so razdrobljeni po tozdi itd.

Na podlagi navedenih in še vrsto drugih ocen, sprejetih na konferenci, smo oblikovali predloge za novo organizacijo, s katerimi bi odpravili navedene slabosti sedanje organiziranosti in vodenja. Z našimi ocenami in predlogi je bilo seznanjeno poslovodstvo

in ZOP. Z vsemi predlogi smo seznanili tudi člane kolektiva z »OBVEŠČEVALCEM«.

Na seji predsedstva konference ZK, ki smo je imeli skupno s konferenco OOZS koncem oktobra, smo obravnavali poročilo o predvideni novi organizaciji ter obravnavali osnutek statuta podjetja. Ocenili smo, da so v predlaganem besedilu statuta podjetja ustrezno upoštevana stališča in predlogi konference ZK DO ter, kar je tudi posebej pomembno, da so v veliki meri ustrezno upoštevana stališča sindikatov glede opredelitve samoupravljanja in sindikata v statutu podjetja.

Na vprašanje, zakaj podpiram novo organiziranost in kaj bi to po mojem mnenju pomenilo boljšega za zaposlene, lahko odgovorim sledeče:

Predlagana nova organizacija podjetja, katere obrise več ali manj že poznamo, in okvire za njeno bodoče snovanje daje predlagani statut podjetja, po mojem mnenju zagotavlja predpostavke za učinkovito poslovanje v pogojih tržne konkurence, kot so na primer:

- pravilna alokacija vseh resursov (kapital, kadri),

- hitro prilagajanje tržišču,

- dosledno izpeljana odgovornost za doseganje planiranega profita in razvoja podjetja,

- notranja stabilnost podjetja,



9 **GLASUJEM ZA • GLASUJEM ZA • GLASUJEM ZA**





— profesionalizacija me-  
nažmenta.

Vse te predpostavke bo-  
do z novo organizacijo iz-  
polnjene pod pogojem, da  
delavski svet podjetja do-  
sledno izvaja dano mu po-  
udarjeno kontrolno funkcijo  
v odnosu do nosilca  
poslovnih pooblastil ter  
sindikata dosledno zaščitno  
funkcijo delavcev. Brez tega  
za družbeno podjetje, kjer  
ni titularja lastnine, ne  
vidim zadostnega zagoto-  
vila, da nam bo nova orga-  
nizacija, ki je lahko takšna  
ali drugačna, prinesla kaj  
bistveno novega in boljšega,  
pa tudi slabšega verjet-  
no ne. Zato menim, da je  
zelo pomembno, koga bo-  
do delavci izvolili v delav-  
ski svet podjetja in kakšne  
sindikalne funkcionarje si  
bodo izbrali.

Prepričan pa sem, da je  
predlagana organizacija  
samo nujno prehodno ob-  
dobje, v katerem bo prišlo  
do izčiščenja organizacije  
v vseh pogledih in se tako  
ustvarilo pogoje za nove  
statusne in druge spre-  
membe (mešana lastnina,  
razne vrste delnic itd.), ki  
bodo oplemenile podjetje  
in ga objektivno naredile  
bolj sodobnega in učinko-  
vitega.

Vsekakor pa mislim, da  
nova organizacija, taka, kot  
je zamišljena in v predla-  
ganem statutu utemeljena,  
pomeni bistveni zasuk k  
tržni in podjetniški filozofiji,  
kar prav gotovo pomeni  
boljšo perspektivo podjetja  
in večjo socialno varnost  
za delavce, pa tudi podlago  
za razmah kreativnosti in  
inovativnosti v podjetju.

Vse nejasnosti in nedo-  
rečenosti, ki so še prisotne,  
bo treba reševati v hodu,  
predlagani statut podjetja  
in samoupravni sporazum  
o spremembah v organizi-  
ranju pa bi kazalo res čim-  
prej sprejeti in s tem v po-  
djetju odpreti procese nuj-  
nih sprememb in prilagodit-  
ev tržnim pogojem poslo-  
vanja.

**Stane Čelesnik — pred-  
sednik konference OOS**

Aktivnosti pri oblikovanju  
nove organiziranosti sprem-

ljam zelo pozorno, saj so  
posledica zelo neugodna-  
ga položaja gradbeništva,  
spreminjanja gospodarstva  
in negospodarstva z novo  
zakonodajo ter uveljavlja-  
nja trga in tržnih zakonitosti.

Ker delovna organizaci-  
ja v sedanjih razmerah v  
gospodarstvu in družbi, zla-  
sti v gradbeništvu (slaba  
organiziranost, premajhna  
tehnološka razvitost, pre-  
veliko število zaposlenih in  
tako dalje), ne more, ob  
sedanji organiziranosti in  
obstojećih odnosih znotraj  
DO, dosegati boljše rezul-  
tate, kot so v panogi prisot-  
ni, je podpora prizadeva-  
njem za novo organizira-  
nost utemeljena. Prinesla  
naj bi več možnosti za vse  
zaposlene v smislu boljšega  
izkoriščanja dela, real-  
nega nagrajevanja po re-  
zultatih dela, uvajanje no-  
vih sodobnih tehnologij,  
razvoj inovativnosti in ust-  
varjalnosti, večjo kreativnost  
posameznika, v pravi od-  
nos postavila pooblastila in  
odgovornosti ter v celoti iz-  
boljšala gmotni položaj ce-  
lotne DO in vsakega po-  
sameznika.

Predlagani osnutek sta-  
tuta podjetja v splošnem  
nakazuje novo organizira-  
nost, določa nove odnose,  
opredeljuje pooblastila in  
odgovornosti ter s tem ust-  
varja potrebne razmere za  
doseganje cilja — večjega  
skupnega in osebnega  
standarda.

Pri tem so zelo pomemb-  
na določila ki opredeljujejo  
pooblastila in odgovornosti  
posloводства na eni strani  
in določila o delavskem  
svetu in sindikatu (v smislu  
kontrolne funkcije) na drugi  
strani.

Konferenca OOZS DO  
je skupaj z predsedstvom  
konference OOZK v DO  
obravnava osnutek statu-  
ta podjetja ter ob tem ugo-  
tovila:

— da so v osnutku statu-  
ta v veliki meri ustrezno  
upoštevana stališča sindi-  
kata glede opredelitve sa-  
moupravljanja in vloge sin-  
dikata v podjetju,

— da so v vsebini osnut-  
ka statuta ustrezno upo-  
števana stališča in predlogi  
konference ZK DO z dne  
20. 6. 1989,

— da se predlaga spre-  
memba zadnjega odstav-

ka 19. člena tako, da se  
glasi: »Delavski svet odloča  
o imenovanju, vprašanju  
zaupnice in razrešitvi ge-  
neralnega direktorja s taj-  
nim glasovanjem. Delavski  
svet lahko sklene, da odlo-  
ča s tajnim glasovanjem  
tudi o vprašanih zaupanja  
posameznim delavcem s  
posebnimi pooblastili ali  
organom in v drugih prime-  
rih, če tako sklene,«

— da se podpira osnutek  
statuta podjetja in se de-  
lavskemu svetu DO pred-  
laga, da ga z navedeno  
pripombo na 19. člen sku-  
paj s SaS o spremembah v  
organiziranju predloži de-  
lavcem v sprejem z referen-  
dumom,

— da je treba zagotoviti  
temeljito in vsestransko in-  
formiranost delavcev pred  
odločanjem in referendumu  
o ciljnih in smotrih z sta-

tutom predlagane nove or-  
ganiziranosti podjetja.

Menim da nas, ko bo sta-  
tut podjetja sprejet, čaka  
pravzaprav glavna naloga.  
Našo sedanjo miselnost in  
delovne navade (razvade)  
bomo morali prilagoditi po-  
stavljeni organiziranosti in  
zahtevam, pogojem tržne-  
ga gospodarstva, to je biti  
konkurenčni v smislu cene,  
rokov in kvalitete.

Iz vsega povedanega  
sledi, da bomo v naslednjih  
mesecih morali veliko skrb  
posvetiti:

— kadrovanju in izbiri  
članov delavskega sveta  
podjetja,

— organiziranosti sindi-  
kata v podjetju (in kadrova-  
nju v sindikatu).

Uspešnost pri teh aktiv-  
nostih je pogoj, da nova or-  
ganiziranost da pričakova-  
ne rezultate.

## Zasedenost kapacitet do konca leta 1989

	november	december
<b>Gradbena operativa:</b>		
TOZD Novo mesto	120%	86%
TOZD Ljubljana	93%	69%
TOZD Krško	122%	123%
TOZD Zagreb	138%	100%

### TOZD-i zaključnih dejavnosti:

TOZD MKI (centralna kurjava, vodovod elektroinstalacije, prezračevanje)	100%	100%
kovinski izdelki	90%	45%
TOZD Metlika	100%	80%
TOZD Keramika	120%	100%
TOZD Projektivni biro	100%	100%

### Nimajo pa zasebnih svojih kapacitet:

TOZD Togrel le	80%	70%
TOZD Lesni obrat le	50%	

Zasedenost gradbene operati-  
ve je do konca leta 1989 zagoto-  
vljena. V prvi polovici leta 1990 bo  
zasedenost padla na cca 60%.  
Če ne bo možno pridobiti novih  
del na Jadranu v teh zimskih me-  
secih, bo gradbena operativa pri-  
siljena izkoristiti zimske dopuste,  
na kar se moramo pripraviti.

Zelo je problematična zasede-  
nost Togrela. Investicijska vlaga-  
nja v Jugoslaviji še nadalje upa-  
dajo. V teku so pospešene propa-  
gandne in ostale komercialne  
aktivnosti. V izdelavi je sanacijski  
program tozda Togrel, ki mora  
najti odgovor na vprašanje: »Ka-  
ko organizirati proizvodni pro-  
ces«, in samo poslovanje To-

grela, da bo uspešno proizvajal  
tudi v težjih pogojih gospodarje-  
nja, ki že vladajo in ki bodo še  
težji.

### TOZD Lesni obrat

Zadnji gospodarski ukrepi gle-  
de plačilnih in ostalih pogojev so  
prepolovili možnost prodaje —  
plasmaja njihovih izdelkov, zato  
je zasedenost kapacitet kritična.  
Ena od možnih dolgoročnih  
rešitev je delna preusmeritev pro-  
izvodnje v izvajanje mizarsko-  
opremaških del, ki jih izvajamo  
na naših objektih v okviru grad-  
bene dejavnosti.

Potrebne so hitre interne akcije  
na relaciji TOZD Lesni obrat —  
TOZD TKI (kooperacije).