

**RAPORTUL DE EVALUARE A ACTIVITĂȚII DIRECTORILOR**  
**Pentru anul 2017**

**PREȘEDINTELE  
CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE**

**Ing. Ioan CIOBANU**



## Cuprins:

1. Cadrul legal.....	3
2. Selecția administratorilor și a directorilor.....	3
3. Coordonate strategice.....	4
4. Politica de acționariat.....	5
4.1 Obiectivele politicii de acționariat conform Scrisorii de Așteptari.....	5
5. Misiunea, obiectivele generale și indicatorii de performanță.....	6
5.1. Misiunea echipei manageriale.....	8
5.2. Obiectivele generale și indicatori de performanță.....	8
6. Repartizarea profitului realizat în anul 2017.....	12
7. Evoluția performanței economice a Societății Salubris S.A.....	12
8. Politicile economice și sociale implementate de Societatea Salubris S.A.....	14
9. Componența operațională.....	16
10. Gestionarea resurselor Salubris S.A.....	18
10.1. Managementul resurselor umane.....	18
10.2. Managementul resurselor logistice/ material.....	19
10.3. Acti vități operaționale.....	20
10.4. Managementul resurselor financiare.....	22
11. Comunicarea internă și cu mediul extern.....	23
12. Managementul mediului.....	25
13. Concluzii.....	26

## 1. Cadrul legal

Prezentul Raport de Activitate a fost elaborat în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice cu modificările și completările ulterioare.

## **2. Selecția administratorilor și a directorilor.**

Consiliul de Administrație al Societății Salubris S.A. s-a constituit în structura actuală, în data de 05.06.2015, cu respectarea prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă, în baza unei selecții efectuate de catre un expert independent, persoană juridică specializată în recrutarea resurselor umane.

Componența Consiliului de Administrație a fost completată în luna septembrie 2017, ca urmare a demisiei directorului adjunct Cîtea Vasile, administrator executiv, cu respectarea prevederilor OUG nr.109/2011 privind guvernanța corporativă, în baza unei selecții prealabile efectuate de un expert independent, persoană juridică specializată în recrutarea resurselor umane.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011, prin hotărârea din 28.09.2017, Adunarea Generală a Acționarilor a numit pe Neculau Catalin administrator executiv.

În anul 2017, Consiliul de Administrație a avut urmatoarea componență:

1. Apostol Ion – director general-membru executiv;
2. Ciobanu Ioan - președinte-membru neexecutiv;
3. Vornicu Carmen Paula – vicepreședinte- membru neexecutiv;
4. Neculau Catalin – director adjunct-membru executiv;
5. Chiriță Ioan Ciprian- membru neexecutiv;
6. Juravle Daniel- membru neexecutiv;
7. Sauciuc Claudiu Narcis- membru neexecutiv.

Consiliul de Administrație, luând act de demisia directorului adjunct Cîtea Vasile, prin decizia din 18.01.2017, numește în funcția de director adjunct interimar pe dl. Catalin Neculau.

În conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011, Consiliul de Administrație prin decizia din 08.08.2017 numește în funcția de director adjunct pe dl. Catalin Neculau.

Conducerea executivă a societății a fost asigurată de următorii directori executiivi:

1. Apostol Ion – director general;
2. Neculau Catalin - director adjunct;

În vederea executării mandatului, directorul general ing. Ion Apostol și directorul adjunct Neculau Catalin, au întocmit și prezentat, în termen de 90 de zile de la numire,

Consiliului de Administrație, un plan de management cuprinzând strategia de conducere pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță, corelat cu planul de administrare al Societății Salubris S.A.

Contractele de mandat ale directorilor executivi au ca obiect organizarea, conducerea și gestionarea activităților societății și respectiv asigurarea managementului logistic și managementul operațional al producției pe baza unor obiective și criterii de performanță, stabilită și/sau revizuite anual.

### **3. Coordonate strategice**

**Misiunea** Salubris S.A. este de a asigura servicii moderne și performante de salubrizare a localităților, care să contribuie la eforturile comunității de dezvoltare economico-socială durabilă și de protejare a mediului în condiții nediscriminatorii de acces pentru toți utilizatorii la seviciile publice de salubritate.

**Principiile** care guvernează activitatea Salubris S.A. sunt:

- universalitatea serviciilor publice;
- eficiența economică;
- profesionalism;
- dezvoltarea durabilă și corelarea cerințelor cu resursele;
- protecția și conservarea mediului natural și construit;
- asigurarea igienei și sănătății populației;
- transparență și liber acces la informațiile privind serviciile publice.

**Obiectivele strategice** ale Salubris S.A. sunt :

- consolidarea culturii organizaționale;
- valorificarea superioară a oportunităților de dezvoltare a afacerii (extindere portofoliului de servicii oferite, deschidere de noi centre de profit etc),
- creșterea competitivității (prin îmbunătățirea resurselor la dispoziție, optimizarea proceselor, scăderea costurilor de operare etc).

Pentru realizarea misiunii Salubris S.A., echipa managerială a avut în vedere următoarele direcții:

- eficiența economică,
- modernizarea și îmbunătățirea serviciului,
- orientarea către client,
- grijă pentru mediu.

### **4. Politica de acționariat**

Capitalul social total subscris al Societății, deținut integral de Municipiul Iași este de 3.052.490, divizat în 305.249 actiuni, la o valoare nominală de 10 lei fiecare, actiunile fiind nominative.

Capitalul social este format din 939.010 lei aport în natură, 100 lei aport în numerar și 2.113.380 lei prin incorporarea beneficiilor pentru anii 2002 – 2008.

#### **4.1 Obiectivele politicii de acționariat conform Scrisorii de Asteptari**

Strategia locală privind dezvoltarea și funcționarea pe termen mediu și lung a serviciului de salubrizare și de gestionare a deșeurilor în Municipiul Iași are drept scop conformarea Municipiului Iași la cerințele legale referitoare la salubrizarea domeniului public și respectiv la gestionarea deșeurilor municipale și asimilabile generate în mediul urban.

Prin strategia locală se dorește stabilirea politicii și obiectivelor strategice în domeniul salubrizării domeniului public, gestionării deșeurilor pe termen mediu, în scopul asigurării cadrului pentru crearea unui sistem integrat de gestionare a deșeurilor la nivelul municipiului, care să asigure indeplinirea obiectivelor și tintelor legislative și a celor prevazute în planurile de nivel superior (național, regional și județean).

Prin strategia locală se urmărește:

- Schimbarea mentalității privind colectarea deșeurilor în fiecare gospodarie, prin implicarea populației în respectarea reglementarilor și cerințelor legale privind colectarea, sortarea, valorificarea și eliminarea deșeurilor;
- Îmbunătățirea infrastructurii în vederea gestionării integrate a deșeurilor, care va asigura un nivel corespunzător de protecție a mediului și a sănătății populației.

#### **Precollectarea diferențiată la punctele de colectare și activitatile de reciclare a deșeurilor de ambalaje, vizează urmatoarele aspecte:**

- Eliminarea deșeurilor de către generator pe fractii reciclabile (hartie și carton/sticlă/metale/plastic) în containere speciale, preluarea și transportul acestora selectiv care va schimba nu doar practica populației privind deșurile ci și adoptarea unui comportament ecocivic conștient;
- Populația va trebui să fie informată și să se conformeze noilor practici, chiar dacă acestea vor presupune cheltuieli suplimentare pentru bugetul familiei;
- Prin acțiuni de educare, cetățenii municipiului vor fi informati asupra practicilor legate de colectarea, tratarea și eliminarea deșeurilor punându-se accent pe implicare tot mai activă a acestora.

## **Principii care stau la baza organizarii si functionarii serviciului public de salubrizare:**

- Imbunatatirea permanenta a nivelului calitativ al serviciilor prestate;
- Mentinerea increderii beneficiarilor serviciilor publice de salubritate;
- Promptitudinea in afacerile incheiate si respectarea termenilor contractuali;
- Dezvoltarea durabila;
- Prevenirea generarii deseurilor;
- Indreptarea catre o societate europeana a reciclarii;
- Imbunatatirea continua a calitatii vietii locuitorilor Municipiului Iasi.

### **Obiective generale**

- ✓ imbunatatirea conditiilor de viata ale populatiei;
- ✓ sustinerea dezvoltarii economico-sociale a localitatii;
- ✓ promovarea calitatii si eficientei serviciului de salubritate;
- ✓ stimularea mecanismelor economiei de piata;
- ✓ dezvoltarea durabila a serviciului de salubritate;
- ✓ gestionarea serviciului de salubrizare pe criterii de transparenta, competitivitate si eficienta;
- ✓ promovarea programelor de dezvoltare si reabilitare a sistemului de salubrizare, pe baza unui mecanism eficient de planificare multianuala a investitiilor;
- ✓ protectia si conservarea mediului inconjurator si a sanatatii populatiei;
- ✓ consultarea cu utilizatorii serviciului de salubrizare, in vederea stabilirii politicilor si strategiilor locale si regionale in domeniu;
- ✓ adoptarea normelor locale referitoare la organizarea si functionarea serviciului de salubrizare, precum si a procedurilor de delegare a gestiunii acestuia;
- ✓ informarea periodica a utilizatorilor asupra politicilor de dezvoltare a serviciului de salubrizare, precum si asupra necesitatii instituirii unor taxe speciale;
- ✓ respectarea cerintelor din legislatia privind protectia mediului referitoare la salubritate;

### **Obiective specifice**

- ✓ identificarea solutiilor durabile din punct de vedere economic si ecologic, adaptate la conditiile specifice in vederea atingerii tintelor locale de gestionare a deseurilor;
- ✓ stabilirea deciziilor optime de planificare privind reducerea, reutilizarea, reciclarea si eliminarea deseurilor;
- ✓ informarea, conștientizarea si responsabilizarea publicului in legatura cu problemele de mediu.

### **Obiectivele strategice**

✓ ***Eficiența economică***

- Optimizarea permanenta a costurilor de exploatare astfel incat atingerea performantelor dorite si a nivelului serviciilor cerute de beneficiari sa se realizeze cu costuri minime pentru acestia;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel incat sa se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare si dezvoltare, conform principiului eficienței costului si a calitatii maxime in functionare, luand in considerare si gradul de suportabilitate al populatiei;

✓ ***Modernizarea si imbunatatirea serviciilor***

- Optimizarea sistemului de colectare si transport prin continuarea investitiilor in utilaje performante;
- Asigurarea dezvoltarii durabile si cresterea flexibilitatii organizatiei; Extinderea ariei de operare si diversificarea ofertei de servicii catre beneficiari;
- Imbunatatirea serviciului din punct de vedere al calitatii prin dezvoltarea si introducerea de tehnologii noi;
- Imbunatatirea permanenta a indicatorilor tehnico-economici, prin eficientizarea activitatilor desfasurate in functie de dinamica cerintelor si conditiilor concrete de prestare a serviciilor de salubrizare;
- Imbunatatirea activitatii de gestionare a deseurilor;
- Optimizarea permanenta a costurilor;
- Monitorizarea permanenta a costurilor de operare si reducerea acestora; Obtinerea unei marje optimale de profit, care sa permita atat dezvoltarea in continuare a societatii cat si stimularea personalului;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel incat sa se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare si dezvoltare, conform

principiului eficientei costului, luand in considerare si gradul de suportabilitate a populatiei;

✓ **Orientarea catre client**

- Preocuparea permanenta pentru cresterea gradului de incredere al beneficiarilor si pentru asigurarea unei transparente legata de actiunile intreprinse;
- Imbunatatirea continua a relatiilor de comunicare si colaborare cu fiecare categorie de clienti in parte;
- Imbunatatirea calitatii vietii populatiei prin asigurarea permanenta a serviciilor de salubrizare la nivelul standardelor europene;
- Informarea eficienta si educarea utilizatorilor in ceea ce priveste modul si ritmicitatea de colectare a deseurilor, precum si pentru colectarea selectiva a deseurilor;
- Educarea consumatorilor cu privire la necesitatea colectarii selective a deseurilor reciclabile.

✓ **Competenta profesionala**

- Cresterea eficientei generale a societatii, prin corecta dimensionare, informare si motivare a personalului societatii;
- Instruirea permanenta a personalului, pentru cresterea gradului de profesionalism;
- Crearea unui mediu favorabil invatarii in societate si sprijinirea angajatilor in dezvoltarea capacitatilor de a utiliza tehnici si proceduri moderne, prin oferirea de oportunitati materiale si de training.

✓ **Grija pentru mediu**

- Gestionarea rationala a resurselor naturale;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Implementarea eficienta a tehnologiilor moderne conform standardelor europene;
- Implementarea metodelor eficiente de gestionare a deseurilor.

## **5. Misiunea, obiectivele generale si indicatorii de performanta**

### **5.1. Misiunea echipei manageriale**

Misiunea echipei manageriale este de a urmări realizarea obiectivelor strategice și generale ale organizației, în concordanță cu interesul public al comunității locale de a

beneficia de un mediu curat și o dezvoltare durabilă - toate acestea pe coordonate de profesionalism, eficiență, imparțialitate și transparență.

Echipa managerială își asuma aceasta misiune, și o duce la înndeplinire implicandu-se în planificarea, organizarea, coordonarea și controlarea activitatii din organizatie – toate acestea in baza legislației în vigoare, a solicitărilor C.A si A.G.A., precum și a regulamentului intern și procedurilor sistemului de management integrat implementat.

## **5.2. Obiectivele generale și indicatori de performanță**

**Obiective generale** ale Salubris S.A. sunt urmatoarele:

- creșterea competitivității prin îmbunătățirea resurselor la dispoziție, optimizarea proceselor, scăderea costurilor de operare, etc;
- extinderea ariei deservite în județul Iași;
- creșterea nivelului de satisfacție al clienților;
- încadrarea costurilor în bugetul alocat și aprobat (scăderea creanțelor, creșterea veniturilor);
- optimizarea sistemului de colectare și transport prin continuarea investițiilor în utilaje performante;
- îmbunătățirea permanentă a indicatorilor tehnico-economi, prin eficientizarea activităților desfășurate în funcție de dinamica cerințelor și condițiilor concrete de prestare a serviciilor de salubrizare;
- îmbunătățirea activității de gestionare a deșeurilor;
- îmbunătățirea nivelului de pregătire profesională a resurselor umane.

In vederea asigurarii indeplinirii acestor obiective, a fost stabilit un complex de acțiuni concrete (cu activități specifice, responsabilități și termene de implementare).

Contractele de mandat ale directorilor executiivi au ca obiect organizarea, conducerea și gestionarea activităților societății și respectiv asigurarea managementului logistic și managementului operațional al producției pe baza unor obiective și indicatori de performanță, stabiliți și revizuiți anual.

*Indicatorii de performanță din contractele de mandat ale directorilor executivi au fost realizati în 2017, după cum urmează:*

### Indicatori administratori EXECUTIVI

*Modificati prin hotararea AGA din 19.10.2017 de rectificare a bugetului de venituri si cheltuieli  
Analizati la data aprobarii situatiilor financiare 29.05.2018*

Nr. crt.	Titlu	Nivel anual planificat	Pondere	Nivel realizat la data de 31.12.2017	Coeficient realizare
----------	-------	------------------------	---------	--------------------------------------	----------------------

#### I.C.P. financiari

1.	Creante restante din activitatea de colectare deseuri solide (exclusiv PMI)	11.540 mii lei	5 %	7.213 mii lei	8%
2.	Cheltuieli totale	64.907 mii lei	10 %	65.566 mii lei	9,90%
3.	Rata lichiditatii curente	Indice 1	15 %	2,82	42,30%
4.	Procentul de investitii realizeate din total bugetat	80 %(5240)	5 %	80 %(6.073)	5,79%
5.	EBITDA (rezultatul brut al exploatarii)	12.930 mii lei	15 %	14.057 mii lei	16,31%
Total pondere			50 %		82,30%

#### I.C.P. operationali

1.	Numarul de containere/pubele puse la dispozitie clientilor (in functie de tipul de recipient) raportat la numarul de cereri justificate primite	100 %	8 %	100%	8 %
2.	Suprafata urbana salubrizata mecanizat (cu masini si echipamente specializate) raportat la suprafata urbana totala salubrizata	10 %	7 %	102 % (62.827.131 mp salubrizati mecanizat din 612.477.531 mp salubrizati in total)	7,1%
3.	Numarul de notificari ale institutiilor abilitate privind colectarea si tratarea levigatului si a gazului de depozit	Maxim 2 notificari	5 %	100 % (nici o notificare)	5 %
Total pondere		20 %			20,1%

#### I.C.P. orientati catre servicii publice

1.	Numarul de reclamatii scrise justificate raportat la numarul total de utilizatori (pe categorii de utilizatori)	Maxim 1 %	5 %	100 % 0,003 % pers.fiz.(13 reclamatii) 0,08 % pers. Jr. (5 reclamatii) 0,5 % institutii (1 reclamatie)	5 %
Total pondere		5 %			5 %

#### I.C.P. responsabilitati specifice activitatii de guvernanta corporativa

1.	Elaborarea BVC si urmarire executie (45 zile de la aprobarea bugetului local de venituri si cheltuieli)	100 %	10 %	100 %	10 %
2.	Aprobarea situatiilor financiare anuale (150 zile de la incheierea exercitiului financial)	100 %	5 %	100 %	5 %
3.	Achitarea datoriilor catre bugetul local, bugetul de stat, si alte fonduri speciale (Pana la data de 25 inclusiv a lunii urmatoare celei pentru care se platesc datoriile)	90 %	10 %	100 %	10 %

Nr. crt.	Titlu	Nivel anual planificat	Pondere	Nivel realizat la data de 31.12.2017	Coefficient realizare
<b>I.C.P. financiari</b>					
	<b>Total pondere</b>		<b>25 %</b>		<b>25 %</b>
	<b>Total general pondere</b>		<b>100%</b>		<b>132,40%</b>

Nivelul de îndeplinire al indicatorilor de performanță pentru serviciul public de salubrizare:

Nr.	Titlu	Descriere	Valoare anuala	Valoare realizata 2017
<b>1.1 Eficiența în încheierea Contractelor cu utilizatorii (în situația în care se impune încheierea acestor contracte, respectiv când Operatorul facturează tariful direct utilizatorilor)</b>				
1.1.1	<b>Eficiența în încheierea Contractelor cu utilizatorii (total)</b>	Nr. de contracte încheiate între Operator și utilizatori raportat la nr. de solicitări, pe categorii de utilizatori	Minim 90%	100%
1.1.2	<b>Eficiența în încheierea Contractelor cu utilizatorii (în 10 zile)</b>	Nr. de contracte încheiate între Operator și utilizatori în mai puțin de 10 zile calendar. de la primirea solicitării justificate din partea utilizatorului raportat la nr. cererilor pe categ. de utiliz.	Minim 70%	100%
1.1.3	<b>Eficiența în modificarea Contractelor cu utilizatorii (în 10 zile)</b>	Nr. de contracte cu utilizatori, modif. în mai puțin de 10 zile calendaristice de la primirea solicitării justificate din partea utilizatorului, raportat la nr. de cereri de modif. a clauzelor	Minim 70%	100%
1.1.4	<b>Eficiența în imbunatatirea parametrilor de calitate prevăzuti în Contracte cu utilizatorii</b>	Nr. de contracte modificate cu privire la imbunatatirile param. de calitate ai activității prestate raportat la nr. de cereri justificate de modif. a clauzelor contractuale pe categ. de activ.	Minim 90%	100%
<b>1.2 Eficacitatea în gestionarea și executarea Contractelor</b>				
1.2.1	<b>Numarul de containere/pubele puse la dispozitie</b>	Nr. de containere/pubele puse la dispozitie, în funcție de tipul de recipient raportat la nr. de cereri justificate primeite	Minim 90%	100%
1.2.2	<b>Numarul de reclamatii scrise la care s-a raspuns</b>	Nr. de reclamatii scrise la care Operatorul a răspuns în 30 de zile de la data primirii reclamației, raportat la nr. total de reclamatii scrise	Minim 90%	100%
1.2.3	<b>Numarul de reclamatii scrise justificate (care au primit o soluție definitiva si irevocabilă favorabilă reclamantului)</b>	Numarul de reclamatii scrise justificate raportat la numarul total de utilizatori, pe categorii de utilizatori	Maxim 1%	0,003 % la p.f. (13 reclamatii) 0,08 % la p.j. (5 reclamatii) 0,5 % la instituții (1 reclamatie)
<b>1.3 Rata de acoperire a serviciului de salubrizare</b>				
1.3.1	<b>Rata de acoperire a serviciului de salubrizare</b>	Populația care beneficiază de colectare a deseuri raportată la populația totală la nivel de UAT	100%	100%
<b>1.4 Deseuri colectate separat</b>				
1.4.1	<b>Deseuri reciclabile colectate separat, inclusiv deseuri de ambalaje</b>	Cantitatea de deseuri reciclabile colectate separat (hartie și carton, plastic, metale, sticlă, biodeseuri) raportată la cantitatea totală de deseuri municipale colectate	Minim 2%	4,6% (6.489 tone deseuri colectate separat raportat la 140.507 tone deseuri municipale colectate)

### 1. Indicatori propuși pentru activitatea de tratare a deșeurilor

Nr.	Titlu	Descriere	Valoare anuala	Valoare realizata 2017
<b>2.1 Eficiența în managementul performanței</b>				
2.1.1	<b>Eficiența stațiilor de sortare</b>	Cantitatea totală de deșeuri trimise la valorificare raportat la cantitatea totală de deșeuri ajunsa la stație	Minim 12%	13,2% (786,8 tone valorificate raportat la 5.950,7 tone intrate în stație)
<b>2.2 Sortarea deșeurilor</b>				
2.2.1	<b>Deseuri de hartie și carton reciclate - în cazul colectării separate a deșeurilor de hartie și carton</b>	Cantitatea totală de deșeuri de hartie și carton (inclusiv deseuri de ambalaje) transmise la reciclare raportat la cantitatea totală de deșeuri de hârtie și carton primite la stația de sortare	Minim 10%	2,7% (89,2 tone valorificate raportat la 3.281,6 tone intrate în stație)
2.2.2	<b>Deseuri de plastic și metale reciclate - în cazul colectării separate a deșeurilor de plastic și metale</b>	Cantitatea totală de deșeuri de plastic și metal (inclusiv deseuri de ambalaje) transmise la reciclare raportat la cantitatea totală de deșeuri de plastic și metale primite la stația de sortare	Minim 14%	8,2% (218,5 tone valorificate raportat la 2.669,1 tone intrate în stație)

### 3. Indicatori propuși pentru activitatea de depozitare a deșeurilor

Nr.	Titlu	Descriere	Valoare anuala	Valoare realizata 2017
<b>3.1 Eficiența în operare</b>				
3.1.1	<b>Gradul de compactare</b>	Operatorul trebuie să asigure un grad cat mai mare de compactare a deșeurilor în depozit	Minim 0,8 t/mc	1,35 t/mc
3.1.2	<b>Notificări privind colectarea și tratarea levigatului și a gazului de depozit</b>	Operatorul trebuie să asigure funcț. coresp. a sist. de colectare și tratare a levigatului și a gazului de depozit	Maxim 2 notificări	0 notificări
3.1.3	<b>Notificări privind acoperirea zilnică</b>	Operatorul va asigura că deșeurile depozitate în depozit să fie acoperite zilnic, la sfârșitul zilei de lucru	Maxim 2 notificări	1 notificare

### 6. Repartizarea profitului realizat în anul 2017 .

Propunerea de repartizare a profitului net pentru anul 2015 s-a facut conform O.G. 64/2001, astfel : 3.296.761,84

- alte rezerve reprezentând facilități fiscale conform art. 22, din legea 227/2015: 2.340.563,38 lei
  - 50% dividende pentru Consiliul Local Iasi : 478.100 lei
  - 10% participarea salariatilor la profit : 95.620 lei
  - 40% rezerve ca sursă proprie de finanțare : 382.478,46 lei

### 7. Evoluția performanței economice a Societății Salubris S.A.

Activitățile financiare sunt activitățile de bază prin intermediul cărora sunt stabilite politica și strategia organizației în domeniul economico-financiar. În cadrul Societății Salubris S.A., activitatea finanțieră și de analiză economică asigură mecanismele

necesare pentru întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli la nivelul societății. Simultan, prin procesele specifice activității financiare și de analiză economică sunt controlate fluxurile financiare principale de încasări și plăți desfășurate la nivelul Societății și este realizată o analiză financiară asupra situației economice a acesteia, pe baza indicatorilor de lichiditate, solvabilitate și a indicatorilor de patrimoniu.

*Pentru anul 2017 execuția bugetară se prezintă astfel:*

	Denumire indicatori	BVC	Realizări
I	Venituri totale	68.627.000	69.288.298
II	Cheltuieli totale	64.907.000	65.566.139
III	Profit brut	3.720.000	3.722.159
IV	Impozit pe profit	595.200	521.017
V	Rezultatul net	3.124.800	3.201.142
VI	Productivitatea muncii (lei pers/an)	92.580	94.747

În cursul anului 2017, în concordanță cu lista de investiții aprobată, au fost făcute urmatoarele achiziții:

Nr crt	Denumirea investitiei	Buc	Contract	Data livrare
1	Dotari IT - server securitate retea - statii de lucru - imprimante	1 14 10	17166/24.04.2017 32361/27.07.2017 28845/05.07.2017	12.05.2017 04.09.2017 14.07.2017
2	Dotari sectia I DSU - eurocontainere 1.1 mc zincate pentru colectare deseu menajer (400 buc) și din plastic pentru colectare selectiva (100 buc)	500	29609/11.07.2017 29636/11.07.2017	263 buc- 11.08.2017 137 buc- 30.10.2017 31.08.2017
3	Container 4 mc (autodotare)	50	-	In regie proprie
4	Modernizare puncte gospodaresti cu imprejmuire plasa sudata	100	-	In regie proprie
5	Dotari Padoc (custi caini)	300	40419/20.09.2017	54 pe 30.10.2017 196 pe 17.11.2017
6	Autocontainer 4 mc	1	15/03.01.2018	03. 2018
7	Autostropitoare/cisterna 8000 l	1	49436/16.11.2017	02. 2018
8	Autobasculanta 10 tone	1	54483/21.12.2017	02. 2018
9	Autovidanja cu platforma pentru module stradale	1	54484/21.12.2017	02. 2018
10	Autovehicul special (hook lift)	1	14/03.01.2018	02. 2018
11	Autoutilitara multifunctionala cu echipament vara/îarna	2	36650/28.08.2017	15.12.2017
12	Autovehicul multifunctional pentru curatat/maturat trotuare	2	36650/28.08.2017 4	09.11.2017
13	Incarcator frontal	1	37851/04.09.2017	03.11.2017
15	Sistem de curatare piese auto	1	21550/22.05.2017	25.05.2017
16	Container modular pentru vestiare Sectia 1 DSU	1	25333/15.06.2017	01.11.2017
17	Containere pentru locuri garare aspiratoare electrice	7	25332/15.06.2017	19.07.2017
18	Europubele 240 litri	3.500	40785/22.09.2017	10.10.2017
19	Lucrari amenajare rampa spalare	1	31866/25.07.2017	18.10.2017
21	Lucrari revizie si modernizare instalatie electrica	1	31872/25.07.2017	17.08.2017
22	Motocultoare cu lama si turbina pentru zapada	10	44984/19.10.2017	26.10.2017
23	Aeroterme electrice industriale	2	47111/02.11.2017	06.11.2017

24	Lucrari de bransare a retelei cu energie electrica a statiei ITP	1	45790/25.10.2017	12.12.2017
25	<u>Lucrari de extindere a retelei de iluminat la Depozitul tutora</u>	1	54170/19.12.2017	In desfasurare
	TOTAL			

### **8. Politicile economice și sociale implementate de Societatea Salubris S.A.**

Politicile economice ale Societății sunt îndreptate spre atingerea obiectivelor strategice de optimizare a profitului și de control al costurilor. Societatea, urmărește realizarea acestora printr-o serie de obiective tactice:

- asigurarea unei rate a profitului și a unei lichidități curente conform țintelor stabilită;
- asigurarea permanentă a cash-flow-ului necesar bunei desfăsurări a activităților productive și a celor investiționale.
- asigurarea implementării Planului de administrare, Planului de management și a Politicii tarifare, la nivelul perioadei 2015-2019.

Preocuparea principală se referă la fundamentarea tarifelor într-o manieră suportabilă pentru populație, dar care în același timp să asigure acoperirea costurilor și obținerea unei marje de profit. Tarifele practicate pentru serviciile de salubrizare sunt fundamentate în cadrul Societății Salubris S.A., având la bază următoarele principii:

- asigurarea autonomiei financiare ;
- asigurarea rentabilității și eficienței economice;
- asigurarea egalității de tratament al serviciilor de utilități publice în raport cu alte servicii publice de interes general;
- recuperarea în totalitate de către operatori a costurilor furnizării/prestării serviciilor.

Pentru realizarea obiectivelor propuse, Societatea Salubris S.A. a avut în vedere următoarele direcții:

- optimizarea permanentă a costurilor astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora;
- obținerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății cât și stimularea personalului;
- promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform

principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate a populației;

- monitorizarea permanentă a încasării facturilor restante;
- modernizarea și extinderea infrastructurii de operare în beneficiul populației și al mediului în scopul îndeplinirii obligațiilor din contractul de delegare;
- asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii performante.

O atenție deosebită este acordată de conducerea Societății Salubris SA. în direcția reglementării relațiilor cu beneficiarii, în sensul respectării principiilor guvernanței corporative reglementate prin O.U.G. 109/2011, pentru implementarea cel puțin a următoarelor măsuri de comunicare și de asigurare a transparenței procesului de management:

- promovarea în continuare a abordării centrate pe interesul beneficiarului, drept premisă a îmbunătățirii calității serviciilor furnizate.
- înțelegerea permanentă a nevoilor beneficiarilor și reconsiderarea continuă a serviciilor de salubrizare, din această perspectivă.
- asigurarea unui nivel optim al ratei de soluționare a reclamațiilor, precum și al vitezei de răspuns la reclamații/petiții, în scopul de a asigura creșterea nivelului de satisfacție al beneficiarilor.
- preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al beneficiarilor în serviciile oferite și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- informarea eficientă și educarea utilizatorilor în ceea ce privește modul și ritmicitatea de colectare a deșeurilor, precum și pentru colectarea selectiva a deșeurilor;
- conștientizarea beneficiarilor cu privire la necesitatea colectării selective a deșeurilor reciclabile.

Un obiectiv important al Societății Salubris SA l-a constituit extinderea activității în tot mai multe localități din județul Iași și pregătirea societății pentru preluarea dreptului de operare la nivelul județului în cadrul proiectului de management integrat al deșeurilor.

Strategia de administrare, inclusă în Planul de Administrare al Consiliului de Administrație, pentru atingerea obiectivelor și indicatorilor de performanță se constituie totodată în linie directoare pentru activitatea directorilor, în vederea realizării Planului de Management.

## 9. Componenta operațională

Unul din cele mai importante segmente în activitatea societății este cel operațional datorită faptului ca antrenează cele mai multe resurse. Pentru a avea eficiență maximă se folosește o gamă largă de instrumente, dintre care amintim:

- Regulamentul serviciului de salubritate;
- Norme și normative specifice;
- Planuri de acțiune;
- Instructiuni de exploatare;
- Grafice de revizii și reparatii;
- Planuri de menținere;
- Proceduri de lucru.

Pentru a controla modul cum sunt respectate regulile din aceste documente este necesară o monitorizare continuă. Astfel o dimensiune esențială a segmentului operațional este aceea de identificare a domeniilor de imbunătățire, a zonelor cu procese neconforme, și de stabilire a măsurilor preventive sau corective necesare în vederea asigurării conformității și performanței proceselor din organizație.

În acest sens, un rol determinant îl au:

- ✓ sistemul de control intern managerial implementat în organizație în conformitate cu O. 946/2005 (pentru aprobarea Codului controlului intern/ managerial, cuprindând standardele de control intern/ managerial la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control intern/ managerial);
- ✓ auditurile publice interne;
- ✓ auditurile interne și externe ale sistemului de management integrat calitate – mediu – SSO implementat și certificat în organizație;

Astfel, echipa managerială beneficiază de informații complete și concrete privind activitatea tuturor entităților funcționale din structura organizației – în principal prin intermediul întocmirii de către șefii entităților funcționale și analizei ulterioare la nivelul echipei manageriale, a urmatoarelor documente:

- Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial;
- Obiective specifice (pentru fiecare structură funcțională în parte, cu menționarea obiectivelor definite SMART, a indicatorilor de realizare asociați, a responsabilităților privind indeplinirea acestora și rezultatele monitorizării periodice a gradului de indeplinire);

- Registrul riscurilor (pentru fiecare structura functionala in parte, cu mentionarea obiectivelor definite SMART, a riscurilor asociate, actiunilor de atenuare a riscurilor si termenelor/ responsabilitatilor privind monitorizarea acestora);
- Raport de audit (public intern);
- Planul de acțiune și calendarul implementării recomandărilor;
- Fișa de urmărire a implementării recomandărilor;
- Rapoarte de neconformitate si actiuni corrective;
- Rapoarte de actiuni preventive;
- Rapoarte de audit intern/ extern (al SMI), etc.

Pe linie organizatorica, echipa managerială a Salubris S.A. a implementat în societate un complex de principii moderne de lucru – ceea ce contribuie la îmbunătățirea performanțelor entităților funcționale și a organizației în ansamblu:

- ✓ Principiul managementului participativ;
- ✓ Principiul supremăției obiectivelor;
- ✓ Principiul unității de decizie și acțiune;
- ✓ Principiul apropierea managementului de execuție;
- ✓ Principiul permanenței managementului;
- ✓ Principiul economiei de comunicație;
- ✓ Principiul definirii armonizate a posturilor și funcțiilor;
- ✓ Principiul concordanței dintre cerințele postului și caracteristicile titularului;
- ✓ Principiul formării de echipe intercompartimentale,
- ✓ Principiul flexibilității;
- ✓ Principiul eficacității și eficienței structurilor;
- ✓ Principiul reprezentării structurii.

Toate acestea coroborate reprezinta un instrument modern și eficace de monitorizare și îmbunătățire a activității din organizație.

## **10. Gestionarea resurselor Salubris S.A.**

Principalele resurse la dispozitia Salubris S.A. – si care printr-o gestionare eficienta pot contribui decisiv la indeplinirea misiunii, obiectivelor si indicatorilor de performanta, sunt resursele umane, resursele logistice, si resursele financiare.

### **10.1. Managementul resurselor umane**

Echipa managerială a Salubris S.A. s-a implicat într-o sumă de acțiuni consistente pe linie de management al resurselor umane, având la dispoziție:

- personal instruit și performant în cadrul Serviciului Resurse Umane;
- resurse documentare (care se regăsesc în entitățile funcționale, după caz):
  - Organograma societății;
  - Statul de funcții;
  - Regulament de Organizare și Funcționare;
  - Contractul Colectiv de Muncă;
  - Codul de conduită;
  - Regulamentul de Ordine Internă;
  - Contractul Individual de Muncă;
  - Fișele posturilor;
  - Programul anual de pregătire profesională a personalului ;
  - Proceduri de lucru;
  - Instrucțiuni pentru integrarea în activitate și în colectiv a noului salariat ;
  - Inventarul funcțiilor sensibile din Salubris S.A.;
  - toate înregistrările aferente proceselor în cauză: Procese verbale de instruire, fișe de evaluare, etc.

Echipa managerială a Salubris S.A.:

- aplica cele mai moderne și oportune practici cu privire la managementul resurselor umane, pornind de la recrutarea personalului și până la închiderea raporturilor de serviciu sau a contractului de muncă;
- se implica permanent în îmbunătățirea criteriilor de selecție la angajare, a modalităților și mijloacelor de instruire/ calificare și evaluare a angajaților pe parcursul activității (în scopul asigurării resurselor umane corespunzătoare din punct de vedere numeric și calitativ, în contextul dezvoltării activității);
- acționează cu respect, obiectivitate și bună-credință în relațiile cu personalul din subordine;
- se îngrijă să susțină dezvoltarea carierei precum și inițiativele justificate venite din partea subordonaților privind îmbunătățirea activității;

- are un comportament nediscriminatoriu cu privire la personalul din subordine și respectă neutralitatea politică a acestuia sau orice alte convingeri conforme cu ordinea de drept și bunele moravuri;
- sprijină programele de formare profesională și depune toate eforturile pentru a dezvolta și a susține cu resurse financiare diverse activități suplimentare de formare profesională a subordonaților, în conformitate cu prevederile legale;

#### **10.2. Managementul resurselor logistice/ materiale**

Echipa managerială a Salubris S.A. se va implica într-o sumă de acțiuni consistente pe linie de management al resurselor logistice, având la dispoziție:

- personal instruit și performant în acest domeniu (în cadrul Serviciului Achiziții Aprovizionare, Biroului Administrativ, Secțiilor de producție II, III și Depozitului de deșeuri Tutora, etc),
- resurse documentare (care se regăsesc în entitatile funktionale, după caz):
  - Regulament de Organizare și Functionare;
  - Regulamentul de Ordine Internă;
  - Contractul Colectiv de Muncă;
  - Codul de Conduita;
  - Fișele posturilor;
  - Programul anual de pregătire profesională a personalului;
  - Proceduri de lucru;

Echipa managerială a Salubris S.A.:

- aplică cele mai oportune practici cu privire la managementul resurselor logistice, pornind de la identificarea necesarului de mașini, echipamente, utilaje, clădiri, documente de referință, etc, și până la scoaterea din uz acestora cu valorificare ulterioară post-casare;
- se implică permanent în:
  - îmbunătățirea dotărilor tehnice la dispoziție – în special la nivelul parcului de autovehicule și unități de înmagazinare deșeuri (prin achiziții în sensul redimensionării/ adăugării acestuia la necesitățile obiective previzionate în contextul dezvoltării continue a activității atât pe raza municipiului Iași, cât și în județul Iași);
  - optimizarea activității de colectare și transport deșeuri, prin adaptarea traseelor și programelor de lucru la creșterea continuă a numărului de clienți deserviți și cerințele concrete de volum și calitate a activității;

- reorganizarea dotarilor tehnice și activității în ansamblu a Coloanei auto și a Atelierului de reparații auto, în scopul scăderii costurilor de întreținere și reparații a mijloacelor de transport la dispoziție;
- acționează cu seriozitate și bună-credință în relațiile cu furnizorii de produse, prestatorii de servicii, și colaboratorii implicați în asigurarea logistică a Salubris;
- analizează cu seriozitate și susține inițiativele justificate venite din partea subordonaților pe linie de asigurare logistică;
- susține cu resurse financiare diverse activități suplimentare de formare profesională a angajatilor implicați în exploatarea și/sau menținerea resurselor logistice ale organizației.

### **10.3 Acti vități operaționale**

Activitățile comerciale includ toate procesele relateionate cu facturarea și încasarea serviciului prestat către agenți economici și consumatori casnici, atât în Municipiul Iași cât și la nivelul altor Unități Administrativ Teritoriale contractate.

*Situată contractelor pe categorii de clienți și arii de operare la sfârșitul semestrului I al anului 2017, se prezintă astfel:*

Aria de operare	Agenti Economic	Asociatii Proprietari	Abonati Individuali	Total Contracte
Municipiul Iasi	5.870	676	72.286	78.832
Podu Iloaiei	82	-	1835	1917
Bârnova	46	1	1318	1365
Holboaca	105	11	2029	2145
Valea Lupului	60	16	2000	2076
Rediu	-	6	-	6
Cuirea	89	-	2874	2963
Tomesti	133	-	2438	2571
Alte Unitati Administrativ Teritoriale	35	-	-	35
<b>TOTAL</b>	<b>6.420</b>	<b>710</b>	<b>84.780</b>	<b>91.910</b>

Taxa salubrizare	Agenti Economici	Gospodarii	Numar persoane
Municipiul Iasi	125	2043	4154

*Situată contractelor pe categorii de clienți și arii de operare la sfârșitul semestrului al II lea al anului 2017, se prezintă astfel:*

Aria de operare	Agenti Economici	Asociatii Proprietari	Abonati Individuali	Total Contracte
Municipiul Iasi	5.761	676	73.397	79.834
Podu Iloaiei	110	-	1.887	1.997
Bârnova	68	1	1.513	1.582
Holboaca	122	11	2.124	2.257

Valea Lupului	72	18	2.201	2.291
Rediu	13	6	25	44
Cuirea	121	-	3.199	3.320
Tomesti	176	-	2.487	2.663
Tutora	12	-	366	378
Alte Unitati Administrativ Teritoriale	39	-	-	39
<b>TOTAL</b>	<b>6.494</b>	<b>712</b>	<b>87.199</b>	<b>94.405</b>

Taxa salubrizare	Agenti Economici	Gospodarii	Numar persoane
Municipiul Iasi	130	1946	40011

*Situatia indicatorului facturat/incasat pe arii de operare si pe total, la sfarsitul semestrului I al anului 2017, se prezinta astfel:*

Aria de operare	Facturat (lei)	Încasat (lei)	Total (%)
Agenti Economici	19.066.071,62	16.826.125,28	88%
Asociatii Proprietari	3.979.445,53	3.687.167,74	93%
Abonati casnici	8.376.218,01	7.850.956,11	94%
Taxa salubritate	389.732,34	252.055,99	65%
Gestionarea cainilor fara stapan	1.046.982,39	1.049.727,03	100%
MCP	8.160.435,43	7.113.350,46	87%
<b>Total</b>	<b>41.018.885,32</b>	<b>36.779.382,61</b>	<b>90%</b>

*Situatia indicatorului facturat/incasat pe arii de operare si pe total, la sfarsitul semestrului II al anului 2017, se prezinta astfel:*

Aria de operare	Facturat (lei)	Încasat (lei)	Total (%)
Agenti Economici	18.503.361,65	19.256.062,47	104%
Asociatii Proprietari	3.818.247,48	3.955.149,95	104%
Abonati casnici	8.577.907,84	8.662.526,91	101%
Taxa salubritate	347.327,75	435.043,83	125%
Gestionarea ca inilor fara stapan	982.854,65	950.272,97	97%
MCP	7.231.228,06	8.885.080,22	123%
<b>Total</b>	<b>39.460.927,43</b>	<b>42.144.136,35</b>	<b>107%</b>

*Situatia producției fizice pe arii de operare si pe total, la sfarsitul semestrului I al anului 2017, se prezinta astfel:*

Aria de operare	UM	Producție fizică	
		MP	MC
Maturat cai publice manual si mecanizat	MP	267.507.755	
Colectare/transport deseu menajer Iasi	MC		598.470
Colectare/Transport deseu menajer Podu Iloaie	MC		10.981

Colectare/Transport deseu menajer Alte Unitati Administrativ Teritoriale Contractate	MC	82.569
Stropit/spalat(mecanizat) - Iasi	MP	13.101.269
Dezăpezit - Iasi	MP	10.302.381

*Situatia producției fizice pe arii de operare și pe total, la sfârșitul semestrului al II-lea al anului 2017, se prezintă astfel:*

Aria de operare	UM	Producție fizică
Maturat cai publice manual si mechanizat	MP	306.637.980
Colectare/transport deseu menajer Iasi	MC	806.961
Colectare/Transport deseu menajer Podu Iloaie	MC	12.921
Colectare/Transport deseu menajer Alte Unitati Administrativ Teritoriale Contractate	MC	101.971
Stropit/spalat(mecanizat) - Iasi	MP	13.031.562
Deszăpezit - Iași	MP	106.000

#### **10.4. Managementul resurselor financiare**

Echipa managerială a Salubris S.A. se va implica într-o sumă de acțiuni consistente pe linie de management al resurselor financiare, având la dispozitie:

- personal instruit și performant în acest domeniu (în cadrul Serviciului Financiar – contabilitate, Serviciului Facturare-incasare, Biroului Contracte, etc),
- resurse documentare (care se regăsesc în entitatile funcționale, după caz):
  - Regulament de Organizare și Funcționare;
  - Regulamentul de Ordine Internă;
  - Contractul Colectiv de Muncă;
  - Codul de Conduita;
  - Fișele posturilor;
  - Programul anual de pregătire profesională a personalului ;
  - Proceduri de lucru
  - Toate înregistrările aferente proceselor în cauză.

Echipa managerială a Salubris S.A.:

- aplică cele mai oportune practici cu privire la managementul resurselor financiare, pornind de la întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli și până la finalizarea bilanțului contabil;
- se implică permanent în:

- implementarea de masuri eficiente în scopul imbunătățirii nivelului de colectare/încasare a contravalorii facturilor de salubritate;
- ținerea permanentă sub control a raportului dintre tarifele practicate și costurile activității societății;
- acționează cu profesionalism în relațiile cu instituțiile financiare și/sau de control în domeniul economic și finanțier;
- analizează și susține inițiativele justificate venite din partea subordonaților pe linie de management al resurselor finanțiere;
- susține cu resurse finanțiere diverse activități suplimentare de formare profesională a angajaților implicați în managementul resurselor finanțiere ale organizației.

## **11. Comunicarea internă și cu mediul extern**

Echipa managerială a Salubris S.A. tratează cu toată seriozitatea domeniul comunicării organizaționale, acesta fiind un instrument esențial pentru:

- eficientizarea fluxurilor informaționale interdepartamentale;
- îndeplinirea obligațiilor legale privind raportările către instituțiile abilitate cu monitorizarea și controlul activității, sau terțe părți interesate;
- promovarea activității și imaginii organizației în comunitatea locală și regională
- controlul feed-back'ului din partea beneficiarilor serviciilor Salubris S.A. ;

Principalele dimensiuni ale activității de comunicare la nivelul Salubris S.A., sunt urmatoarele:

### **a) asigurarea relațiilor cu factorii locali și centrali de decizie/ monitorizare/ control, prin:**

- furnizarea de date și informații despre aspectele ce privesc gestionarea deșeurilor ;
- organizarea de vizite la Depozitul Tuțora și alte puncte de lucru ;
- organizarea de întâlniri, mese rotunde, dezbatere cu echipa managerială pe diverse subiecte de legătute cu managementul deșeurilor.

### **b) Asigurarea relației cu mass-media, prin:**

- elaborarea și difuzarea de comunicate de presă, pentru o informare promptă a publicului în legătură cu activitatea Salubris S.A. ;
- participarea la interviuri, emisiuni radio sau TV pe teme legate de managementul deșeurilor sau activitatea Salubris S.A. ;

- initiative punctuale de informare si constientizare a cetatenilor privind obligatii legale ale acestora in domeniul managementului deseurilor, si mai ales privind colectarea selectiva a deseurilor reciclabile ;

**c) Programe educationale pentru tineri si/ sau de informare si constientizare a populatiei, prin:**

- organizarea de lectii deschise, debbateri si mese rotunde in scoli pentru elevi si profesori ;
- derularea de prezentari publice, conferinte pe teme de management la deseurilor, cu participarea cetatenilor si eventual a reprezentantilor autoritatilor statului cu atributii in domeniu (PMI, APM, GNM, etc) ;
- distribuirea de materiale informative tiparite (pliante, brosuri, etc) cu mesaje legate de protectia mediului/ ecologie/ dezvoltare durabila ;
- sprijinirea tinerilor in vederea elaborarii diverselor materiale scolare sau academice privind protectia mediului/ ecologie/ dezvoltare durabila ;
- organizarea de vizite la Depozitul Tuțora si alte obiective ale organizatiei.

**d) Evaluarea satisfactiei clientilor, prin :**

- conceperea si difuzarea de chestionare (diferentiate pentru persoane fizice si juridice) continand intrebari privind perceptia acestora fata de principalele dimensiuni ale activitatii Salubris S.A. ;
- centralizarea si evaluarea raspunsurilor ;
- luarea deciziilor de imbunatatire a activitatii (dupa caz).

Echipa manageriala a Salubris S.A.:

- aplică cele mai oportune metode si mijloace de comunicare interna si cu mediul extern;
- se implică in:
  - organizarea si demararea unor campanii consistente si eficiente de constientizare a populatiei asupra importantei colectarii selective si modalitatilor concrete de actiune in acest sens ;
  - organizarea unui complex de masuri eficiente pentru promovarea activitatii curente si contracarare a atacurilor media non-etice (atacuri care ar putea afecta dezvoltarea activitatii);

- acționează cu operativitate și profesionalism în relațiile de comunicare cu instituțiile statului cu atribuții de monitorizare și control, și cu terțele parti interesate;
- analizează și susține inițiativele justificate venite din partea subordonaților pe linie de comunicare internă și cu mediul extern ;
- susține cu resurse financiare diverse activități suplimentare de formare profesională a angajatilor implicați în activitatea de comunicare internă și cu mediul extern.

## 12. Managementul mediului

Data fiind legislația în vigoare precum și interesul permanent al echipei manageriale față de protecția mediului și dezvoltarea durabilă, la nivelul Salubris S.A. se acorda o atenție deosebită managementului mediului.

Pentru gestionarea acestui domeniu, organizația are la dispozitie :

- personal instruit și performant în acest domeniu (în cadrul Serviciului Management Integrat și Relații Publice, Biroului Managementul Mediului, Secțiilor de producție II, III și Depozitului de deseuri Tutora, etc),
- resurse documentare (care se regăsesc în entitatile funcționale, după caz):
  - Regulament de Organizare și Funcționare;
  - Regulamentul de Ordine Internă;
  - Contractul Colectiv de Muncă;
  - Codul de Conduita;
  - Fișele posturilor;
  - Autorizatia Integrata de Mediu;
  - Autorizatia de Gospodarire a Apelor;
  - Manual de operare a Depozitului de deseuri Tutora;
  - Manual de operare a Depozitului Tomesti;
  - Proceduri de lucru;

Echipa managerială a Salubris S.A.:

- aplică cele mai oportune practici cu privire la managementul mediului, pornind de la gestionarea corespunzătoare a propriilor deseuri generate intern, și continuând cu gestionarea corespunzătoare a tuturor activitatilor productive cu impact asupra mediului: colectare și transport deseuri, salubrizare cai publice, depozitare deseuri, administrare deposit ecologic de deseuri, etc;
- se implică permanent în:

- dezvoltarea portofoliului actiunilor de colectare selectiva a deseurilor reciclabile, derulate atat in nume propriu cat si in parteneriat cu institutii si asociatii cu atributii in acest domeniu;
- organizarea si demararea unor campanii consistente si eficiente de conștientizare a populatiei asupra importantei colectarii selective si modalitatilor concrete de actiune in acest sens;
- acționează cu profesionalism în relațiile cu institutiile statului cu atributii de monitorizare si/sau de control in domeniul managementul mediului;
- analizează și susține inițiativele justificate venite din partea subordonaților pe linie de management al mediului;
- susține cu resurse financiare diverse activități suplimentare de formare profesională a angajatilor implicați in managementul mediului, din organizatie.

### **13. Concluzii**

Obiectivul echipei manageriale a fost menținerea societății la un nivel de performanță ridicat, fapt ce a avut drept urmare înregistrarea la finalul exercițiului finanțiar a unui profit net care permite efectuarea de investiții, fapt ce va implica creșterea nivelului de eficiență și performanță, precum și oferirea de servicii cu o calitate superioară pentru beneficiarii finali al acestora, cetățenii.

Echipa managerială a manifestat o preocupare continuă pentru obținerea satisfacției clienților săi, prin controlarea activităților și a proceselor din cadrul organizației, cu scopul de a spori eficiența și eficacitatea cu care răspunde solicitărilor/cerințelor înaintate de către clienții săi.

Pentru anul 2017, echipa managerială a îndeplinit indicatorii de performanță stabiliți prin contractile de mandat, precum și obiectivele cuprinse in planurile de management, a asigurat dezvoltarea constantă a societății pe coordonate solide de performanță tehnică și economică.