

**RAPORTUL DE EVALUARE A ACTIVITĂȚII DIRECTORILOR**  
**Pentru anul 2016**

**PREȘEDINTELE  
CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE**

**Ing. Ioan CIOBANU**



**Cuprins:**

1. <i>Cadrul legal.....</i>	3
2. <i>Selectia administratorilor si a directorilor.....</i>	3
3. <i>Coordonate strategice.....</i>	4
4. <i>Politica de actionariat.....</i>	4
4.1 <i>Obiectivele politicii de actionariat.....</i>	5
5. <i>Misiunea, obiectivele generale si indicatorii de performanta.....</i>	6
5.1. <i>Misiunea echipei manageriale.....</i>	6
5.2. <i>Obiectivele generale si indicatori de performanta.....</i>	6
6. <i>Repartizarea profitului realizat in anul 2016.....</i>	9
7. <i>Evoluția performanței economice a Societății Salubris S.A.....</i>	9
8. <i>Politicele economice și sociale implementate de Societatea Salubris S.A.....</i>	10
9. <i>Componenta operațională.....</i>	12
10. <i>Gestionarea resurselor Salubris S.A.....</i>	14
10.1. <i>Managementul resurselor umane.....</i>	14
10.2. <i>Managementul resurselor logistice/ material.....</i>	15
10.3. <i>Acti vități operaționale.....</i>	17
10.4. <i>Managementul resurselor financiare.....</i>	18
11. <i>Comunicarea internă și cu mediul extern.....</i>	19
12. <i>Managementul mediului.....</i>	21
13. <i>Concluzii.....</i>	22

## 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 principiilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă, în baza unei selecții efectuate de către un expert independent, persoană juridică specializată în recrutarea resurselor umane.

Având în vedere prevederile art. 29 din O.U.G. nr. 109/2011, la data de 05.06.2015, Adunarea Generală a Acționarilor a numit pentru o perioadă de 4 ani Consiliul de Administrație al Societății Salubris S.A. având următoarea componență:

1. Apostol Ion – director general-membru executiv;
2. Ciobanu Ioan - președinte-membru neexecutiv;
3. Vornicu Carmen Paula – vicepreședinte- membru neexecutiv;
4. Creangă Cătălin – 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 decesul directorului adjunct Cătălin Creangă, prin decizia nr. 2 din 27.11.2015, numește în funcția de director adjunct interimar pe Cîtea Vasile.

În conformitate cu prevederile art. 29 din O.U.G. nr. 109/2011, prin hotărârea nr. 2 din 22.01.2016, Adunarea Generală a Acționarilor a numit pe Cîtea Vasile administrator executiv.

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

1. Apostol Ion – director general;
2. Cîtea Vasile - director adjunct;

În vederea executării mandatului, directorul general ing. Ion Apostol și directorul adjunct Cîtea Vasile, 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 executiivi au ca obiect organizarea, conducerea si gestionarea activitatilor societatii si respectiv asigurarea managementului logistic si managementul operational al producției pe baza unor obiective si criterii de performanta, stabilite si/sau revizuite anual.

### **3. Coordonate strategice**

**Misiunea** Salubris S.A. este de a asigura servicii moderne si performante de salubrizare a localitatilor, care sa contribuie la eforturile comunitatii de dezvoltare economico-sociala durabila si de protejare a mediului in conditii nediscriminatoare de acces pentru toti utilizatorii la seviciile publice de salubritate.

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

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

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

- consolidarea culturii organizationale;
- valorificarea superioara a oportunitatilor de dezvoltare a afacerii (extindere portofoliului de servicii oferte, deschidere de noi centre de profit etc),
- creșterea competitivitatii (prin îmbunătățirea resurselor la dispozitie, optimizarea proceselor, scaderea costurilor de operare etc).

Pentru realizarea misiunii Salubris S.A., echipa manageriala a avut in vedere urmatoarele directii:

- eficienta economică,
- modernizarea și îmbunătățirea serviciului,
- orientarea către client,
- grija pentru mediu.

### **4. Politica de acționariat**

Capitalul social total subscris al Societatii, deținut integral de Municipiul Iași este de 3.061.400 lei, divizat in 306.140 acțiuni, cu o valoare nominală de 10 lei fiecare acțiune.

Capitalul social este format din 947.920 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**

Politica de acționariat urmărește dezvoltarea Societății prin realizarea obiectivelor strategice elaborate cu respectarea viziunii și principalelor direcții strategice având ca scop primordial atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță stabilite conform Ordonanței 109/2011 aprobată prin legea 111/2016 cu modificările și completările ulterioare, cât și întele generale de performanță economică, după cum urmează:

- promovarea calității și eficienței serviciului de salubrizare;
- dezvoltarea durabilă a serviciului;
- promovarea programelor de dezvoltare și reabilitare a sistemului de salubrizare, pe baza unui mecanism eficient de planificare multianuală a investițiilor;
- îmbunătățirea activității de gestionare a deșeurilor;
- optimizarea sistemului de colectare și transport prin continuarea investițiilor în utilaje performante;
- monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora;
- 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;
- protecția și conservarea mediului înconjurător și a sănătății populației;
- asigurarea accesului la servicii de salubrizare, în condiții nediscriminatorii și transparente pentru toți beneficiarii, cu respectarea legislației primare, secundare și a normelor și performanțelor tehnice în vigoare, la tarife accesibile;
- dezvoltarea capacitaților de colectare selectivă a deșeurilor reciclabile;
- 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 selectivă a deșeurilor;
- extinderea ariei deservite în județul Iași și pregătirea societății pentru preluarea dreptului de operare la nivelul județului în cadrul proiectului de management integrat al deșeurilor.

- dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților.

## **5. Misiunea, obiectivele generale și indicatorii de performanță**

### **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 îndeplinire 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 clientilor;
- 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 executivi 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 2016, după cum urmează:*

Nr crt	Indicatori Director General	Pondere	UM	Nivel planificat	Realizari	Procente realizari	Coeficient realizare
0	1	2	3	4	5	6=5/4 sau 4/5	7=2*6
1	Profit brut	0,2	mii lei	5.083	5.094	1,00	0,20
2	Creante restante din activitatea de colectare deseuri solide	0,1	mii lei	6.340	5.798	1,09	0,11
3	Perioada de rambursare a datorilor	0,1	zile	60	79	0,80	0,08
4	Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri	0,15	lei	909	909	1,00	0,15
5	Productivitatea muncii	0,2	lei/luna	6.485	6.617	1,02	0,20
6	Indice de expansiune pe piata	0,15	nr.	2.000	4.139	2,07	0,31
7	Realizarea planului valoric anual de investitii	0,1	mii lei	16.143	14.553	0,90	0,09
	TOTAL	1					1,14

Nr crt	Indicatori Director Adjunct	Pondere	UM	Nivel planificat	Realizari	Procente realizari	Coeficient realizare
0	1	2	3	4	5	6=5/4 sau 4/5	7=2*6
1	Profit brut	0,2	mii lei	5.083	5.094	1,00	0,20
2	Cheltuieli cu salarii personal	0,2	mii lei	31.271	30.963	1,01	0,20
3	Cheltuieli totale la 1.000 lei venituri	0,25	lei	909	909	1,00	0,25
4	Productivitatea muncii	0,25	lei/luna	6.485	6.617	1,02	0,26
5	Realizarea planului valoric anual de investitii	0,1	mii lei	16.143	14.553	0,90	0,09
	TOTAL	1					1,00

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

**1. Indicatori propusi pentru activitatea de colectare și transport a deșeurilor**

Nr.	Titlu	Descriere	Valoare anuala	Valoare realizata 2016
	<b>1.1 Eficiența încheierea Contractelor cu utilizatorii (în situația în care se impune încheierea acestor contracte, respectiv când Operatorul factureaza tariful direct utilizatorilor)</b>			
1.1.1	<b>Eficiența încheierea Contractelor cu utilizatorii (total)</b>	Nr. de contracte încheiate între Operator și utilizatori (producatori de deșeuri) raportat la nr. de solicitari, pe categorii de utilizatori	Minim 90%	100%
1.1.2	<b>Eficiența încheierea Contractelor cu utilizatorii (în 10 zile)</b>	Nr. de contracte încheiate între Operator și utilizatori (producatori de deșeuri) în mai puțin de 10 zile calendaristice de la primirea solicitării justificate din partea utilizatorului, raportat la nr. cererilor, pe categorii de utilizatori	Minim 70%	100%
1.1.3	<b>Eficiența în modificarea Contractelor cu utilizatorii (în 10 zile)</b>	Nr. de contracte cu utilizatorii modificate în mai puțin de 10 zile calendaristice de la primirea solicitării justificate din partea utilizatorului, raportat la nr. de cereri de modif. a clauzelor contractuale	Minim 70%	100%
1.1.4	<b>Eficiența în imbunatatirea parametrilor de calitate</b>	Nr de contracte modificate cu privire la imbunatatirile param.de calitate ai	Minim 90%	100%

Nr.	Titlu	Descriere	Valoare anuala	Valoare realizata 2016
	prevazuti in Contracte cu utilizatorii	activitatii prestate raportat la nr. de cereri justificate de modificare a clauzelor contractuale, pe categorii de activitate		
1.2	<b>Eficienta in gestionarea si executarea Contractelor</b>			
1.2.1	Numarul de containere/pubele puse la dispozitie	Nr. de containere/pubele puse la dispozitie, in functie de tipul de recipient raportat la nr. de cereri justificate primite	Minim 90%	100%
1.2.2	Numarul de reclamatii scrise la care s-a raspuns	Nr. de reclamatii scrise la care Operatorul a raspuns in 30 de zile de la data primirii reclamației, raportat la nr. total de reclamatii scrise	Minim 90%	100%
1.2.3	Numarul de reclamatii scrise justificate (care au primit o soluție definitiva si irevocabila favorabila reclamantului)	Numarul de reclamatii scrise justificate raportat la numarul total de utilizatori, pe categorii de utilizatori	Maxim 1%	0,006%
1.3	<b>Rata de acoperire a serviciului de salubrizare</b>			
1.3.1	Rata de acoperire a serviciului de salubrizare	Populatia care beneficiaza de colectare a deseurilor raportat la populatia totala la nivel de unitate teritorial administrativa	100 %	100%
1.4	<b>Deseuri colectate separat</b>			
1.4.1	Deseuri reciclabile colectate separat, inclusiv deseuri de ambalaje	Cantitatea de deseuri reciclabile colectate separat (hartie si carton, plastic, metale, sticla, biodeseuri) raportata la cantitatea totala de deseuri municipale colectate	Minim 2%	10,5% (inclusiv inertul valorificat)
2.	<b>Indicatori propusi pentru activitatea de tratare a deșeurilor</b>			

Nr.	Titlu	Descriere	Valoare anuala	Valoare realizata 2016
2.1	<b>Eficienta in managementul performantei</b>			
2.1.1	Eficienta statiilor de sortare	Cantitatea totala de deseuri trimise la valorificare raportat la cantitatea totala de deseuri ajunsa la statie	Minim 12%	8,5%
2.2	<b>Sortarea deșeurilor</b>			
2.2.1	Deseuri de hartie si carton reciclate - in cazul colectarii separate a deseuriilor de hartie si carton	Cantitatea totala de deseuri de hartie si carton (inclusiv deseuri de ambalaje) transmise la reciclare raportat la cantitatea totala de deseuri de hârtie si carton primite la statia de sortare	Minim 10%	5%
2.2.2	Deseuri de plastic si metale reciclate - in cazul colectarii separate a deseuriilor de plastic si metale	Cantitatea totala de deseuri de plastic si metal (inclusiv deseuri de ambalaje) transmise la reciclare raportat la cantitatea totala de deseuri de plastic si metale primite la statia de sortare	Minim 14%	13%
3.	<b>Indicatori propusi pentru activitatea de depozitare a deșeurilor</b>			

Nr.	Titlu	Descriere	Valoare anuala	Valoare realizata 2016
3.1	<b>Eficienta in operare</b>			
3.1.1	Gradul de compactare	Operatorul trebuie sa asigure un grad cat mai mare de compactare a deseuriilor in depozit	Minim 0,8 t/mc	1,35 t/mc
3.1.2	Notificari privind colectarea si tratarea levigatului si a gazului de depozit	Operatorul trebuie sa asigure functionarea corespunzatoare a sistemelor de colectare si tratare a levigatului si a gazului de depozit	Maxim 2 notificări	0 notificari
3.1.3	Notificari privind acoperirea	Operatorul va asigura ca deseurile	Maxim 2	1 notificare

Nr.	Titlu	Descriere	Valoare anuala	Valoare realizata 2016
	<b>zilnica</b>	depozitate in depozit sa fie acoperite zilnic, la sfarsitul zilei de lucru	notificari	

#### 6. Repartizarea profitului realizat în anul 2016 .

Propunerea de repartizare a profitului net pentru anul 2016 s-a facut conform O.G. 64/2001, pentru alte rezerve reprezentand facilitati fiscale conform HG 421/2014 : 4.771.768,53 lei.

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

Activitățile financiare sunt activitățile de bază prin intermediul carora sunt stabilite politica și strategia organizației în domeniul economico-financiar. În cadrul Societății Salubris S.A., activitatea financiară și de analiză economică asigură mecanismele necesare pentru întocmirea bugetului de venituri si cheltuieli la nivelul societății. Simultan, prin procesele specifice activității financiare și de analiză economică sunt controlate fluxurile financiare principale de încasari si 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 2016 execuția bugetară se prezintă astfel:

	Denumire indicatori	BVC	Realizări
I	Venituri totale	56.156.000	56.379.738
II	Cheltuieli totale	51.073.000	51.285.464
III	Profit brut	5.083.000	5.094.274
IV	Impozit pe profit	813.000	322.505
V	Rezultatul net	4.270.000	4.771.769
VI	Productivitatea muncii (lei pers/an)	77.819	79.404

În cursul anului 2016, în concordanță cu lista de investiții aprobată, au fost făcute urmatoarele achiziții:

Nr crt	Denumirea investitiei	Buc
1	Dotari Sectia I eurocontainere 1.1 mc zincate pentru colectare deseu menajer – 300 buc eurocontainere 1.1 mc din plastic pentru colectare selectiva – 300 buc europubele 240 litri deseu menajer si colectare selectiva – 2.500 buc	3.100
2	Container 4 mc - autodotare	50
3	Modernizare puncte gospodărești	100
4	Autogunoiere compactoare - cu capacitate 7mc – 1 buc - cu capacitate 16mc si suprastructura pentru europubele si eurocontainere 1.1mc – 8 buc - cu suprastructura pentru europubele, eurocontainere 1.1mc, containere 4mc – 4 buc	13
5	Automaturatori - cu capacitate recipient colectare 6 – 7 mc – 1 buc - cu capacitate recipient colectare 2 – 4 mc – 1 buc	2
6	Sonda masurare nivel/temperatura/apa motorina bazin carburant	1

7	Autoutilitara 5 locuri, cabina dubla	1
8	SDV-uri (truse de scule profesionale)	6
9	Autoturism	
10	Statie ITP (proiectare, avize si executie)	1
13	Containere modulare tip vestiar garaj Aurel Vlaicu	1
14	Toalete ecologice	4
15	Dotari Padoc (custi caini, instrumentar medical)	20
16	Dotari IT (imprimante – 14 buc, discuri unitate stocare – 2 buc, prelungire support storage IBM DS3524 – 1 buc, network attached storage cu 8 sloturi si 4 HDD – 1 buc, statii de lucru – 20 buc ; software profesional de backup pentru servere – 2 buc, memorie server – 5 buc)	1
18	Autocontainer	1
19	Aspiratoare urbane	10

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

Politicele 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 ţintelor stabilită;
- asigurarea permanentă a cash-flow-ului necesar bunei desfășurări 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 practiceate 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 guvernantei 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 transparente 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. Componența 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 menenanță;
- 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, cuprinzând 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 asociati, a responsabilităților privind indeplinirea acestora si rezultatele monitorizarii 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 cororate 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 manageriala a Salubris S.A. s-a implicat într-o suma de acțiuni consistente pe linie de management al resurselor umane, avand la dispoziție:

- personal instruit și performant în cadrul Serviciului Resurse Umane;
- resurse documentare (care se regasesc în entitățile funcționale, după caz):
  - Organograma societății;
  - Statul de funcții;
  - Regulament de Organizare si Functionare;
  - Contractul Colectiv de Muncă;
  - Codul de conduită;
  - Regulamentul de Ordine Interioară;
  - 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 inregistrările aferente proceselor in cauza: Procese verbale de instruire, fișe de evaluare, etc.

Echipa manageriala 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 încetarea raporturilor de serviciu sau a contractului de muncă;
- se implica permanent în îmbunatașirea criteriilor de selectie la angajare, a modalitatilor si mijloacelor de instruire/ calificare si evaluare a angajatilor pe parcursul activitatii (in scopul asigurarii resurselor umane corespunzatoare din punct de vedere numeric si calitativ, in contextul dezvoltarii activitatii);

- acționează cu respect, obiectivitate și bună-credință în relațiile cu personalul din subordine;
- se îngrijște să susțină dezvoltarea carierei precum și inițiativele justificate venite din partea subordonatilor 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 subordonatilor, 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 Aprovisionare, Biroului Administrativ, Secțiilor de producție II, III și IV, Depozitului de deseuri Tutora, etc),
- resurse documentare (care se regăsesc în entitățile 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;

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/ adevărării acestuia la necesitățile

- obiective previzionate în contextul dezvoltării continue a activității atât pe raza municipiului Iasi, cât și în județul Iasi);
- 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 dotărilor 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 angajaților implicați în exploatarea și/sau menținerea resurselor logistice ale organizației.

### **10.3 Acti vități operaționale**

Activitățile comerciale includ toate procesele relate la 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 pentru semestrul I al anului 2016, se prezintă astfel:*

Aria de operare	Agenti Economici	Asociatii Proprietari	Abonati Casnici	Total Contracte
Municipiul Iasi	5.749	670	71.009	76235
Podu Iloaiei	79	-	1.699	1707
Alte Unitati Administrativ Teritoriale contractate	350	21	8.015	8062
	6178	691	80.723	87.592

*Situată contractelor pe categorii de clienți și arii de operare pentru semestrul al II lea al anului 2016, se prezintă astfel:*

Aria de operare	Agenti Economici	Asociatii Proprietari	Abonati Casnici	Total Contracte
Municipiul Iasi	5.814	673	71.834	78.321
Podu Iloaiei	84	-	1.788	1872
Alte Unitati Administrativ Teritoriale contractate	458	30	9.629	10117
TOTAL	6.356	703	83.251	90.310

*Situatia indicatorului facturat/incasat pe arii de operare si pe total, pentru semestrul I al anului 2016, se prezinta astfel:*

Aria de operare	Facturat (lei)	Încasat (lei)	Total (%)
Agenti Economici	13.958.900,96	13.917.648,47	100
Asociatii Proprietari	3.302.551,88	3.428.489,51	104
Abonati casnici	6.622.655,09	6.848.325,07	103
Taxa salubritate	425.644,62	606.436,33	142
Gestionarea cainilor fara stapan	754.522,93	1.192.887,41	158
MCP	6.104.494,46	6.252.952,30	102
<b>Total</b>	<b>30.743.125,32</b>	<b>32.246.739,09</b>	<b>105</b>

*Situatia indicatorului facturat/încasat pe arii de operare și pe total, pentru semestrul II al anului 2016, se prezintă astfel:*

Aria de operare	Facturat (lei)	Încasat (lei)	Total (%)
Agenti Economici	15.133.913,41	15.323.827,74	101%
Asociatii Pronrietari	3.194.569,87	3.232.967,75	101%
Abonati casnici	6.654.158	6.669.295,70	100%
Taxa salubritate	439.233,23	250.018,12	57%
Gestionarea cainilor fara stapan	916.444,73	1.242.239,09	136%
MCP	6.363.540,21	7.708.027,39	121%
<b>Total</b>	<b>32.701.860,35</b>	<b>34.426.375</b>	<b>105%</b>

*Situatia producției fizice pe arii de operare si pe total, la sfârșitul semestrului I al anului 2016, se prezinta astfel:*

Aria de operare	UM	Productie fizica
Maturat cai publice manual si mecanizat	MP	298.602.961
Colectare/transport deseu menajer lasi	MC	564.494
Colectare/Transport deseu menajer Podu Iloaie	MC	11.558
Colectare/Transport deseu menajer Alte Unitati Administrativ Teritoriale Contractate	MC	46.550
Stropit/spalat(mecanizat) - lasi	MP	14.126.454
Dezavapezit - lasi	MP	2.743.799

*Situatia producției fizice pe arii de operare și pe total, la sfârșitul semestrului al II lea al anului 2016, se prezintă astfel:*

Aria de operare	UM	Producție fizică
Maturat cai publice manual si mecanizat	MP	314.644.279
Colectare/transport deseu menajer lasi	MC	649.343
Colectare/Transport deseu menajer Podu Iloaie	MC	12.606
Colectare/Transport deseu menajer Alte Unitati Administrativ Teritoriale Contractate	MC	62.222
Stropit/spalat(mecanizat) - lasi	MP	10.027.600
Dezăvăpezit - lasi	MP	157.110

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

Echipa managerială a Salubris S.A. se va implica într-o suma de acțiuni consistente pe linie de management al resurselor financiare, avand 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 măsuri eficiente în scopul îmbunătățirii 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 și conștientizare a cetățenilor privind obligațiile legale ale acestora în domeniul managementului deșeurilor, și mai ales privind colectarea selectivă a deșeurilor reciclabile ;

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

- organizarea de lecții deschise, dezbateri și mese rotunde în școli pentru elevi și profesori ;
- derularea de prezentari publice, conferinte pe teme de management la deseurilor, cu participarea cetătenilor și eventual a reprezentanților autoritatilor statului cu atributii in domeniu (PMI, APM, GNM, etc) ;
- distribuirea de materiale informative tiparite (pliante, brosuri, etc) cu mesaje legate de protecția mediului/ ecologie/ dezvoltare durabila ;
- sprijinirea tinerilor in vederea elaborarii diverselor materiale scolare sau academice privind protecția mediului/ ecologie/ dezvoltare durabila ;
- organizarea de vizite la Depozitul Tuțora și 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 interna 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, organizatia 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, 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 selectivă a deseuri reciclabile, derulate atât în nume propriu cât și în parteneriat cu instituții și asociații cu atributii în acest domeniu;

- organizarea si demararea unor campanii consistente si eficiente de constientizare a populatiei asupra importantei colectarii selective si modalitatilor concrete de actiune in acest sens;
- acționează cu profesionalism în relațiile cu instituțiile 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 clientilor 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 2016, echipa managerială a îndeplinit indicatorii de performanță stabiliți prin contractile de mandate, precum și obiectivele cuprinse in planurile de management, a asigurat dezvoltarea constantă a societății pe coordonate solide de performanță tehnică și economică.