

**RAPORTUL DE EVALUARE A ACTIVITĂȚII DIRECTORILOR  
Pentru anul 2020**

**PREȘEDINTELE  
CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE  
Ioan CIOBANU**

*cons.jr. Marinela Anusca*

## Cuprins:

<b>1. Cadrul legal.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Selectia administratorilor și a directorilor.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Coordonate strategice.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Politica de acționariat.....</b>	<b>4</b>
4.1 <i>Obiectivele politicii de acționariat conform Scrisorii de Așteptari.....</i>	<i>5</i>
<b>5. Obiectivele generale si indicatorii de performanta.....</b>	<b>10</b>
<b>6. Repartizarea profitului realizat în anul 2019.....</b>	<b>19</b>
<b>7. Evoluția performanței economice a Societatii Salubris S.A.....</b>	<b>19</b>
<b>8. Politicile economice și sociale implementate de Societatea Salubris S.A.....</b>	<b>21</b>
<b>9. Componenta operationala.....</b>	<b>23</b>
<b>10. Gestionarea resurselor Salubris S.A.....</b>	<b>25</b>
10.1. <i>Managementul resurselor umane.....</i>	<i>25</i>
10.2. <i>Managementul resurselor logistice/ material.....</i>	<i>26</i>
10.3. <i>Activitati operationale.....</i>	<i>27</i>
10.4. <i>Managementul resurselor financiare.....</i>	<i>28</i>
<b>11. Comunicarea internă și cu mediul extern.....</b>	<b>29</b>
<b>12. Managementul mediului.....</b>	<b>31</b>
<b>13. Concluzii.....</b>	<b>32</b>

## **1. Cadrul legal**

Prezentul Raport de Activitate a fost elaborat în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta 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 07.06.2019, cu respectarea prevederilor O.U.G. nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă, în baza unei selecții efectuate de către un expert independent, persoană juridică specializată în recrutarea resurselor umane.

Consiliu de Administrație al Societății Salubris S.A. la data de 07.06.2019 are următoarea componență:

1. Neculau Catalin – director general;
2. Ciobanu Ioan;
3. Vornicu Carmen Paula;
4. Nedelcu Nicoleta;
5. Ionescu Marius;
6. Juravle Daniel;
7. Sauciuc Claudiu Narcis.

Membrii Consiliului de Administratie au fost numiti pentru un mandat de 4 ani.

Dl. Catalin Neculau membru executiv al Consiliului de Administrație, a fost numit director general prin Decizia Consiliului de Administrație nr. 2 din 07.06.2019 pentru un mandat cu o durată de patru ani, in conformitate cu prevederile O.U.G. 109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprindenlor publice cu modificarile și completările ulterioare.

Conducerea executivă a societății a fost exercitată, începând din data de 07.06.2019 de către dl Catalin Neculau în calitate de director general.

În vederea executării mandatului, directorul general a 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 indicatorilor de performanță, corelat cu planul de administrare al Societății Salubris S.A.

Contractul de mandat al directorului general are ca obiect organizarea, conducerea și gestionarea activităților societății și respectiv asigurarea managementului logistic și managementului operațional al producției pe baza indicatorilor cheie de performanță.

### **3. Coordonate strategice**

**Misiunea** Salubris S.A. este de a asigura servicii moderne și performante de salubritate 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 serviciile 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:

- eficiență economică,
- modernizarea și îmbunătățirea serviciului,
- orientarea către client,
- grija 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 acțiuni, la o valoare nominală de 10 lei fiecare, acțiunile 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 Așteptari**

Strategia locală privind dezvoltarea și funcționarea pe termen mediu și lung a serviciului de salubritate și de gestionare a deșeurilor în Municipiul Iași are drept scop conformarea Municipiului Iași la cerințele legale referitoare la salubritatea 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 salubrității 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 îndeplinirea obiectivelor și țăintelor legislative și a celor prevăzute în planurile de nivel superior: național, regional și județean.

Prin strategia locală se urmărește:

- Schimbarea mentalității privind colectarea deșeurilor în fiecare gospodărie, prin implicarea populației în respectarea reglementărilor 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.

Precolectarea diferențiată la punctele de colectare și activitățile de reciclare a deșeurilor de ambalaje, vizează următoarele aspecte:

- Eliminarea deșeurilor de către generatori pe fracții reciclabile (hârtie, carton, sticlă, metale, plastic) în containere speciale, preluarea și transportul acestora selectiv care va schimba nu doar practica populației privind deșeurile 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 informați asupra practicilor legate de colectarea, tratarea și eliminarea deșeurilor punându-se accent pe implicarea activă a acestora.

În sensul celor menționate se vor continua și intensifica:

- ✓ consultările publice;

- ✓ extinderea colaborării cu instituții publice de învățământ, organizații neguvernamentale dedicate și societatea civilă prin implicare în activități specifice, concursuri, spectacole tematice etc.

Principii care stau la baza organizării și funcționării serviciului public de salubritate:

- îmbunătățirea permanentă a nivelului calitativ al serviciilor prestate;
- menținerea încrederii beneficiarilor serviciilor publice de salubritate;
- promptitudinea în afacerile încheiate și respectarea termenilor contractuali;
- dezvoltarea durabilă;
- prevenirea generării deșeurilor;
- îmbunătățirea continuă a calității vieții locuitorilor Municipiului Iași.

Obiective urmărite:

- îmbunătățirea condițiilor de viață ale populației;
- susținerea dezvoltării economico-sociale a localității;
- promovarea calității și eficienței serviciului de salubritate;
- stimularea mecanismelor economiei de piață;
- dezvoltarea durabilă a serviciului de salubritate;
- gestionarea serviciului de salubritate pe criterii de transparență, competitivitate și eficiență;
- promovarea programelor de dezvoltare și reabilitare a sistemului de salubritate, pe baza unui mecanism eficient de planificare multianuală a investițiilor;
- protecția și conservarea mediului înconjurător și a sănătății populației;
- consultarea cu utilizatorii serviciului de salubritate, în vederea stabilirii politicilor și strategiilor locale și regionale în domeniu;
- adoptarea normelor locale referitoare la organizarea și funcționarea serviciului de salubritate, precum și a procedurilor de delegare a gestiunii acestuia;
- informarea periodică a utilizatorilor asupra politicilor de dezvoltare a serviciului de salubritate, precum și asupra necesității instituirii unor taxe speciale;
- respectarea cerințelor din legislația privind protecția mediului referitoare la salubritate;
- identificarea soluțiilor durabile din punct de vedere economic și ecologic, adaptate la condițiile specifice în vederea atingerii țintelor locale de gestionare a deșeurilor;
- stabilirea deciziilor optime de planificare privind reducerea, reutilizarea, reciclarea și eliminarea deșeurilor;
- informarea, conștientizarea și responsabilizarea publicului în legătură cu problemele de mediu.

### **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 salubritate pe criterii de transparenta, competitivitate si eficienta;
- ✓ promovarea programelor de dezvoltare si reabilitare a sistemului de salubritate, pe baza unui mecanism eficient de planificare multianuala a investitiilor;
- ✓ protectia si conservarea mediului inconjurator si a sanatatii populatiei;
- ✓ consultarea cu utilizatorii serviciului de salubritate, in vederea stabilirii politicilor si strategiilor locale si regionale in domeniu;
- ✓ adoptarea normelor locale referitoare la organizarea si functionarea serviciului de salubritate, precum si a procedurilor de delegare a gestiunii acestuia;
- ✓ informarea periodica a utilizatorilor asupra politicilor de dezvoltare a serviciului de salubritate, 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, constientizarea si responsabilizarea publicului in legatura cu problemele de mediu.

### **Obiectivele strategice**

✓ *Eficienta economica*

- 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 autofinantarea costurilor de exploatare, modernizare si dezvoltare, conform principiului eficientei 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 salubritate;
- Imbunatatirea activitatii de gestionare a deeurilor;
- 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 autofinantarea 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 salubritate 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. Obiectivele generale și indicatori de performanță**

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

- dezvoltarea colectării separate a deșeurilor municipale (prin implementarea de metode inovative de digitalizare atat a modului de operare, cat si a relatiei cu clientii);
- dezvoltarea salubrizării mecanizate a căilor publice (prin măturat, stropit/spălat, dezăpezire cu masini si echipamente specializate) ;
- îmbunătățirea instruirii si conștientizării populației privind colectarea separată a deșeurilor;
- încadrarea costurilor în bugetul alocat si aprobat;
- mentinerea certificării Sistemului de Management Integrat calitate, mediu, SSM in conformitate cu ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 și ISO 45001:2018.
- In vederea asigurarii indeplinirii acestor obiective, a fost stabilit un complex de acțiuni concrete (cu activități specifice, responsabilități și termene de implementare).

Contractul de mandat al directorului general constă în stabilirea cadrului convențional privind încredințarea și exercitarea funcției de director general în baza delegării de către consiliul de administrație al societății către directorul general a unora dintre atribuțiile de conducere în limitele permise de lege, de actul constitutiv și de deciziile consiliului de administrație, în scopul realizării obiectului de activitate al societății, mai puțin competențele expres rezervate de lege și/sau de actul constitutiv adunării generale a acționarilor și consiliului de administrație..

În conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 republicată și modificată și ale O.U.G. nr. 109/2011, privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, cu modificarile și completările ulterioare și având în vedere prevederile normelor metodologice aprobate prin H.G. 722/2016, Societatea încredințează Directorului General, membru executiv al Consiliului de Administrație, organizarea, conducerea și gestionarea activității Societății Salubris S.A., în scopul realizării obiectului de activitate conform actelor constitutive ale Societății, conform prezentului Contract de Mandat și cu respectarea competențelor exclusive, rezervate de lege.

Directorul general, membru executiv al Consiliului de Administratie are următoarele obligații:

- Să exercite în cadrul Consiliului de Administrație, competențele/atribuțiile legale și cele prevăzute în Actul Constitutiv.
- Să respecte secretele comerciale ori industriale ale societății;
- Să păstreze confidențialitatea tuturor datelor și informațiilor calificate ca atare prin reglementările legale ori cele interne ale societății și să ia toate măsurile operative care se impun în vederea realizării unui astfel de obiectiv;
- Să participe la ședințele consiliului de administrație și ale adunărilor generale ale acționarilor și să prezinte rapoarte scrise la fiecare ședință a organului de gestiune al societății, inclusiv cu privire la modul de îndeplinire a deciziilor anterioare ale respectivelor organe;
- Să ducă la îndeplinire deciziile consiliului de administrație, întocmai și la timp;
- Să participe la programe de formare profesională cu durata minimă de o săptămână/an, în care să aibă sesiuni de instruire în domeniul guvernantei corporative, juridic, precum și în orice alte domenii alese de acționari;
- Să participe la ședințele comitetului de nominalizare și remunerare și a comitetului de audit, precum și la adoptarea propunerilor/recomandărilor acestor comitete;
- Să propună spre avizare, potrivit legii, Consiliului de Administrație și Adunării Generale a Acționarilor, bugetul de venituri și cheltuieli al Societății;
- Să aduca la îndeplinire indicatorii de performanță prevăzute în anexa la contractul de mandat;
- Să transmită Ministerului Finanțelor Publice rapoartă și orice alte informații referitoare la indicatorii economico-financiari din bugetele de venituri și cheltuieli, în formatul și la termenele stabilite prin ordin al ministrului finanțelor publice sau prin circulare;
- Să prezinte trimestrial Consiliului de Administrație, nivelul de realizare a indicatorilor de performanță;
- Să analizeze și să avizeze obiectivele generale ale societății. Raspunde de dezvoltarea și îmbunătățirea controlului managerial al societății astfel încit să asigure atingerea obiectivelor societății într-un mod eficient economic;
- Să participe la cursuri de specializare organizate în țară sau în strainatate, la târguri și expoziții;

- Să declare, conform reglementărilor interne și legislației în vigoare, a orice conflict de interese existente și, în situații de conflict de interese, abținerea de la decizii în cadrul consiliului/comitetelor consultative/în exercitarea atribuțiilor de administrator executiv;
- Să-și exercite atribuțiilor prevăzute de legislația în vigoare și de statutul întreprinderii publice;
- Să adopte politici și sisteme de control prevăzute de atribuțiile sale;
- Să aprobe bugetul întreprinderii publice;
- Să elaboreze, împreună cu ceilalți administratori, și să asigure transmiterea semestrială a rapoartelor privind activitatea întreprinderii publice și stadiul realizării indicatorilor de performanță, precum și, după caz, a informațiilor referitoare la contractele de mandat ale directorilor;
- Să aprobe strategia de dezvoltare a întreprinderii publice;
- Să participe la numirea și revocarea directorilor, evaluarea activității și aprobarea remunerației acestora;
- Să voteze aprobarea recrutării și eventuala revocare a conducătorului auditului intern și primirea de la acesta, ori de câte ori solicită, de rapoarte cu privire la activitatea întreprinderii publice;
- Să participe la programe de dezvoltare profesională continuă, în vederea desfășurării unei activități optime în cadrul consiliului;
- Să participe la elaborarea planului de administrare;
- Să asigure verificarea funcționării sistemului de control intern și managerial;
- Să participe la negocierea indicatorilor de performanță financiari și nefinanciari cu autoritatea publică tutelară sau acționarii societății, după caz;
- Să asigure monitorizarea și gestionarea potențialelor conflicte de interese la nivelul organelor de administrare și conducere;
- În calitate de membru în Consiliul de administrație îndeplinește atribuțiile ce-i revin acestui organ colectiv, așa cum au fost stabilite prin Actul Constitutiv.
- Să pregătească în mod riguros ședințele consiliului, cu dedicarea a minimum 3 zile lucrătoare lunar acestui scop, participarea la ședințele consiliului, precum și în comitetele de specialitate;
- Alte obligații prevăzute de lege și regulamentele interne adoptate la nivelul întreprinderii publice.

- Actele de dobândire, înstrăinare, închiriere, schimb sau de constituire în garanție a bunurilor din patrimoniul societății, vor fi încheiate numai cu aprobarea consiliului de administrație și a adunării generale a acționarilor.
- Să declare, conform reglementărilor interne și legislației în vigoare, a orice conflict de interese existente și, în situații de conflict de interese, abținerea de la decizii în cadrul consiliului/comitetelor consultative/în exercitarea atribuțiilor de administrator executiv;  
Directorul general asigură coordonarea activităților în cadrul societății și monitorizează modul de îndeplinire a sarcinilor trasate personalului din subordine având următoarele responsabilități:
  - Să conducă nemijlocit și efectiv întreaga activitate a societății;
  - Directorul general reprezintă societatea față de terți și în fața oricăror autorități ale statului român, în limita împuternicirilor primite.
  - În scopul realizării obligațiilor ce îi revin, potrivit clauzelor acestui contract, a actului constitutiv și ale legii, directorul general este obligat să manifeste diligența unui bun proprietar și să ia toate măsurile necesare conducerii societății, în limitele obiectului de activitate statutar, fără a încălca competențele rezervate de lege sau de actul constitutiv pentru consiliul de administrație sau adunarea generală a acționarilor, în spiritul conservării și dezvoltării patrimoniului societății și al principiului creșterii continue a profitabilității activității statutare a societății.
  - Să își folosească toată priceperea, experiența și toate mijloacele ce-i vor fi puse la dispoziție de către societate, în vederea conducerii activității acesteia astfel încât să ajungă la îndeplinirea prevederilor din bugetul de venituri și cheltuieli aprobat de adunarea generală a acționarilor;
  - Să supravegheze continuu toate activitățile asigurând o conducere competentă la nivelul tuturor structurilor, organizează controlul financiar intern preventiv și de gestiune;
  - Să aduca la îndeplinire indicatorii de performanță prevăzute în anexa la contractul de mandat;
  - Să asigure respectarea de către Societate a măsurilor de protecție a mediului în conformitate cu legislația națională și comunitară în domeniu;
  - Să analizeze și să avizeze obiectivele generale ale societății. Raspunde de dezvoltarea și îmbunătățirea controlului managerial al societății astfel încât să asigure atingerea obiectivelor societății într-un mod eficient economic;
  - Să organizeze controlul pentru asigurarea integrității gestiunii Societății;

- Să-și exercite mandatul cu loialitate, prudența și diligența unui bun administrator, în interesul exclusiv al întreprinderii publice;
- Să-și exercite atribuțiilor prevăzute de legislația în vigoare și de statutul întreprinderii publice;
- Să stabilească politicile contabile și sistemul de control financiar;
- Să propună spre aprobare, potrivit legii, Adunării Generale a Acționarilor, bugetul de venituri și cheltuieli al Societății;
- Să aprobe numirea și revocarea directorilor cu atribuții delegate de Consiliul de Administrație în conformitate cu dispozițiile legale aplicabile și stabilirea remunerației acestora, în limitele aprobate de Adunarea Generala a Acționarilor;
- Să supravegheze activitatea directorilor, personalului de conducere și angajaților Societății;
- Să conceapă și să aplice strategii și/sau politici de dezvoltare a Societății;
- Să aprobe structura organizatorică a societății;
- Să angajeze și să concedieze personalul salariat, cu respectarea prevederilor legislației muncii și a Contractului Colectiv de Muncă;
- Să stabilească drepturile salariale ale salariaților și ale persoanelor cu funcții de conducere din cadrul societății;
- Să negocieze Contractul Colectiv de Munca și să stabilească îndatoririle și drepturile personalului societății pe compartimente precum și nivelul de salarizare;
- Să reprezinte societatea în relațiile cu terții persoane fizice sau juridice, să încheie actele juridice în numele și pe seama societății conform legii;
- Să prezinte Consiliului de Administrație și Adunării General a Acționarilor situația financiară a societății însoțită de o analiza a cauzelor nerealizării acestora dacă este cazul, precum și alte documentatii solicitate siituatii ce vor sta la baza analizei și executie planului de managemnt și planului de administrare;
- Să nu cesioneze sau să substituie prezentul contractul de mandat altei persoane.
- Să încheie asigurarea civilă de răspundere ca director general și adminstrator executiv.

**Indicatorii de performanță din anexă la contractul de mandat al directorului general au fost realizați în 2020, după cum urmează:**

Nr. crt	Titlu	Nivel anual planificat	Pondere	Nivel realizat pentru anul 2020	Realizat pondere
<b>I.C.P. financiari</b>					
1.	Procent al facturilor restante	$\frac{\text{Val facturi restante in sold}}{\text{Val totala facturi in sold}} * 100 \leq 4,8$	10 %	$\frac{0}{3.625.274} * 100 = 0$	10%
2.	Cheltuieli de exploatare la 1000 lei venituri de exploatare	$\frac{\text{Cheltuieli de exploatare}}{\text{Venituri de exploatare}} * 1000 = 960$	10 %	$\frac{88.001.523}{95.416.554} * 1000 = 922$	10,41%
3.	EBITDA (rezultatul brut al exploatarii)	$\frac{\text{Ven} - (\text{chelt} - \text{dob} - \text{imp} - \text{deprec} - \text{amortiz}) \text{ realiz}}{\text{Ven} - (\text{chelt} - \text{dob} - \text{imp} - \text{deprec} - \text{amortiz}) \text{ bugetat}} * 100 = 100$	10 %	$\frac{20.101.270}{14.033.000} * 100 = 143,24\%$	14,32%
4.	Gradul de realizare a investițiilor	$\frac{\text{total investitii realizate}}{\text{total investitii bugetate}} * 100 \geq 80$	10 %	$\frac{16.876.223}{13.934.240} * 100 = 121,11\%$	12,11%
<b>Total pondere</b>			<b>40%</b>		<b>46,84%</b>
<b>I.C.P. operationali</b>					
1.	Cantitatea de deseuri reciclabile municipale colectate separat ( $Q_{\text{rec.col.}}$ ), raportat la cantitatea totala de deseuri menajere, similare si din pietre, generate si colectate ( $Q_{\text{tot.col.}}$ )	$\frac{Q_{\text{rec.col.}}}{Q_{\text{tot.col.}}} * 100 \geq 16,5$	10 %	<b>101,1 %</b> (16,68 % provenit din 19.204 tone deseuri reciclabile municipale colectate separat, raportat la 115.138 tone menajer total colectat)	10,11 %
2.	Suprafata urbana salubrizata mecanizat cu masini si echipamente specializate ( $S_{\text{mec.}}$ ), raportat la suprafata urbana totala salubrizata ( $S_{\text{tot.}}$ )	$\frac{S_{\text{mec.}}}{S_{\text{tot.}}} * 100 \geq 12$	10 %	<b>223,8%</b> (26,86 % provenit din 199.142.100 mp salubrizat mecanizat, raportat la 741.465.680 mp total salubrizat)	22,38 %
3.	Numarul de notificari privind funcționarea sistemelor de colectare, transport și tratare a levigatului și a gazului de depozit ( $N_{\text{notif.}}$ )	$N_{\text{notif.}} \leq 2$	5 %	<b>100 %</b> (0 notificari)	5,00 %
<b>Total pondere</b>			<b>25 %</b>		<b>37,49%</b>
<b>I.C.P. orientati catre servicii publice</b>					
1.	Ponderea reclamatiiilor scrise justificate rezolvate ( $R_{\text{just.}}$ ) in numarul total de clienti ( $N_{\text{r.clienti}}$ )	$\frac{Nr.Rjust.rez}{Nr.clienti} * 100 \leq 1$	10 %	<b>128,2 %</b> (0,78 % provenit din 670 reclamatii scrise justificate rezolvate raportat la 85364 clienti (contracte) la data de 31.12.2020)	<b>12,82%</b>
<b>Total pondere</b>			<b>10 %</b>		<b>12,82 %</b>
<b>I.C.P. responsabilitati specifice activitati de guvernanta corporativa</b>					
1.	Raportarea indicatorilor de performanta	Raportarea semestrială a situatiei indicatorilor de performanță financiari si nefinanciari si transmiterea către structura de guvernanta	15 %	<b>100 %</b> sem/annual	15 %
2.	Implementarea Sistemului de Control Managerial Intern	Raport cu privire la implementarea Sistemului de Controlului Managerial Intern	10 %	<b>100 %</b> anual	10 %
<b>Total pondere</b>					<b>25%</b>
<b>Total general pondere</b>			<b>100%</b>		<b>122,15</b>

## Nivelul de indeplinire a indicatorilor de performanță pentru serviciul public de salubritate în Municipiul Iași.

### I. Indicatori de performanță și penalități pentru activitatea de colectare și transport deșuri municipale în municipiul Iași

Tabel 1: Indicatori de performanță și penalități

Nr.	Titlu	Descriere indicator/ unitate de măsurare	Valoare indicator performanță	Penalități	Nivel realizare la data de 31.12.2020
I.1	Colectarea separată a deșeurilor reciclabile municipale	<p>Cantitatea de deșuri reciclabile municipale colectate separat în aria de delegare raportat la cantitatea totală generată de deșuri reciclabile municipale (%)</p> <p>Indicatorul se referă la deșeurile de hârtie și carton, plastic, metal și sticlă din deșeurile menajere, deșeurile similare și deșeurile din piețe și se aplică pe an calendaristic.</p> <p>Cantitatea de deșuri reciclabile municipale colectate separat în aria de delegare reprezintă cantitatea totală colectată separat în aria de delegare pe trei fracții, respectiv deșuri din hârtie și carton; deșuri de plastic și metal și deșuri de sticlă, inclusiv impuritățile. Cantitatea reprezintă cantitatea acceptată anual de către stația/stațiile de sortare care deservesc aria de delegare.</p> <p>Cantitatea totală generată de deșuri reciclabile municipale în aria de delegare se consideră pentru anii 2018 și 2019 ca fiind 30% din cantitatea totală de deșuri menajere, similare și din pietre generate și colectate.</p> <p>Pentru anii următori, cantitatea totală generată de deșuri reciclabile municipale în aria de delegare se calculează pe</p>	<p>50% pentru anul 2018</p> <p>60% pentru 2020 și 2021</p> <p>70% pentru anul 2022</p>	<p>Pentru ținta de 50 % care trebuie atinsă în anul 2018 se aplică următoarele penalități pentru următoarele procente de deșuri reciclabile colectate separat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>30% sau mai puțin deșuri reciclabile colectate separat: penalitate 6% din Valoarea Anuală a Contractului (VAC)</li> <li>40% - 50% deșuri reciclabile colectate separat: penalitate 2% din VAC</li> <li>30% - 40% deșuri reciclabile colectate separat: penalitate 4% din VAC</li> <li>50% sau mai mult deșuri reciclabile colectate separat: nu se aplică penalitate</li> </ul> <p>Pentru ținta de 60 % care trebuie atinsă în anii 2020 și 2021 se aplică anual următoarele penalități pentru următoarele procente de deșuri reciclabile colectate separat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>30% sau mai puțin deșuri reciclabile colectate separat: penalitate 8% din Valoarea Anuală a Contractului (VAC)</li> <li>30% - 40% deșuri reciclabile colectate separat: penalitate 6% din VAC</li> <li>40% - 50% deșuri reciclabile colectate separat: penalitate</li> </ul>	<p>Valoare indicator performanță conform Act aditional nr. 3 din 2018 pentru anul 2020: 60%</p> <p>Realizat: 67,97 %</p> <p><math>\frac{Q_{rec.col.}}{Q_{rec.generata}} * 100</math></p> <p>Q<sub>rec.col.</sub>=19.204 tone deșuri reciclabile municipale colectate separat,</p> <p>Q<sub>rec.generata</sub>=28.255 tone deșuri reciclabile municipale generate (24,54 % * din 115.138 tone deșuri municipale total colectate)</p> <p>Nota:* în conformitate cu prevederile cuprinse în actul aditional nr. 3/2018 în anul 2020 s-a desfășurat o campanie de determinare a compoziției deșeurilor municipale. În vederea determinării valorii realizate a indicatorului pentru colectarea deșeurilor reciclabile municipale pentru anul 2020 se vor utiliza datele obținute în urma determinărilor de compoziție efectuate.</p>

Nr.	Titlu	Descriere indicator/ unitate de măsurare	Valoare indicator performanță	Penalități	Nivel realizare la data de 31.12.2020
		baza determinărilor de compoziție realizate de către operatorul de colectare și transport		<p>4% din VAC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>50% - 60% deșeuri reciclabile colectate separat: penalitate 2% din VAC</li> <li>60% sau mai mult deșeuri reciclabile colectate separat: nu se aplică penalitate</li> </ul> <p>Pentru ținta de 70 % care trebuie atinsă pentru anul 2022 se aplică următoarele penalități pentru următoare procente de deșeuri reciclabile colectate separat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>30% sau mai puțin deșeuri reciclabile colectate separat: penalitate 10% din Valoarea Anuală a Contractului (VAC)</li> <li>30% - 40% deșeuri reciclabile colectate separat: penalitate 8% din VAC</li> <li>40% - 50%: penalitate 6% din VAC</li> <li>50% - 60% deșeuri reciclabile colectate separat: penalitate 4% din VAC</li> <li>60% - 70% deșeuri reciclabile colectate separat: penalitate 2% din VAC</li> <li>70% sau mai mult deșeuri reciclabile colectate separat: nu se aplică penalitate</li> </ul>	

**Tabel 2: Indicatori de performanță fără penalități**

Nr.	Titlu	Descriere/ unitate de măsurare	Valori propuse/ interval de valori	Nivel realizare la data de 31.12.2020
II.1	Rata de conectare la serviciul de salubritate	Populația care beneficiază de activitatea de colectare și transport ca procent din populația totală din aria de delegare (%)	100%	100 %
II.2	Rata de implementare a instrumentului economic „platește pentru cât arunci” pentru deșeurile menajere	Populația care solicită și pentru care se aplică instrumentul economic „platește pentru cât arunci” raportat la populația totală din aria de delegare (%)	2019 – 5 % 2020 – 10% 2021 – 15% din 2022 – 20%	100 %
II.3	Deșeuri menajere periculoase colectate separat	Cantitatea de deșeuri menajere periculoase colectate separat /locuitor și an în raport cu indicatorul de generare estimat, respectiv 1 kg/locuitor și an	75 - 125%	19,5 %

Nr.	Titlu	Descriere/ unitate de măsurare	Valori propuse/ interval de valori	Nivel realizare la data de 31.12.2020
		(%)		
II.4	Deșeuri menajere periculoase colectate separat trimise la tratare /depozitare	Cantit. de deșeuri menajere periculoase colectate separat anual trimisă la tratare/depozitare ca procent din cantit. totală colectată de deșeuri menajere periculoase în aria de delegare (%)	minim 90%	100 %
II.5	Deșeuri voluminoase colectate separat	Cantitatea de deșeuri voluminoase colectate separat /locuitor și an ca procent din indicatorul de generare estimat (%) Indicatorul de generare estimat este: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pentru anii 2018 si 2019 - 1 kg/locuitor și an</li> <li>• pentru anii 2020 si 2021 – 1,2 kg/locuitor și an</li> <li>• pentru anul 2022 – 1,5 kg/locuitor și an</li> </ul>	75 - 125%	225,6 %
II.6	Deșeuri voluminoase trimise la tratare/valorificare/ depozitare	Cantitatea de deșeuri voluminoase colectate separat trimisă la tratare/depozitare ca procent din cantitatea totală de deșeuri voluminoase colectate din aria de delegare (%)	minim 90%	100%
II.7	Deșeuri provenite din construcții și desființări colectate separat de la populație	Cantit. de deșeuri provenite din construcții și desființări colectate separat de la populație /locuitor și an în raport cu indicatorul de generare estimat, respectiv 25 kg/locuitor și an (%)	75 - 125%	94,01 %
II.8	Deșeuri provenite din construcții și demolări de la populație trimise la tratare / valorificare	Cantitatea de deșeuri provenite din construcții și demolări colectate separat de la populație trimisă spre tratate /depozitare ca procent din cantitatea totală de deșeuri provenite din construcții și demolări colectate din aria de delegare (%)	minim 90%	100%

## II. Indicatori și penalități pentru operarea depozitului de deseuri Tutora

Nr.	Titlu	Descriere/ unitate de măsurare	Valori propuse/ interval de valori	Penalități propuse	Nivel de realizare la data de 31.12.2020
I.1	Gradul de compactare	Operatorul va asigura un grad de compactare cât mai mare posibil al deșeurilor în depozitul de deșeuri (tone/m <sup>3</sup> )	Minim 0,9 tone/ m <sup>3</sup>	Se aplică o penalitate de 10.000 lei în cazul unui grad de compactare mai mic de 0,9 tone/m <sup>3</sup> calculat pe baza cantității de deșeuri depozitate și creșterea volumului deșeurilor, calculat la sfârșitul fiecărui an calendaristic	1,03 tone/ mc
I.2	Colectarea și tratarea levigatului și a gazului de depozit	Operatorul va asigura funcționarea sistemelor de colectare, transport	100%	Se aplică o penalitate de 5.000 lei în caz de neconformitate la 3 luni de la primirea unei Notificări din partea	100%

Nr.	Titlu	Descriere/ unitate de măsurare	Valori propuse/ interval de valori	Penalități propuse	Nivel de realizare la data de 31.12.2020
		și tratare a levigatului și a gazului de depozit în conformitate cu cerințele stabilite de autoritatea competentă de mediu prin Autorizația integrată de mediu		Delegatarului sau a Autorității de mediu, și, ulterior o penalitate de 5.000 lei la sfârșitul fiecărei luni următoare până când sistemele devin conforme cu cerințele din Notificare	
I.3	Acoperire deșeurii (acoperirea periodică)	Operatorul va asigura că deșeurile depozitate la depozitul de deșeurii sunt acoperite periodic, în conformitate cu prevederile Autorizației integrate de mediu	100%	Se aplică o penalitate de 5.000 lei pentru fiecare caz de neconformitate menționat în Notificarea din partea Delegatarului sau a Autorității de mediu (ca urmare a unei inspecții sau verificări)	87,5%  2 (doua) neconformitati identificate ca urmare a 16 (saisprezece) controale/inspecții/verificări efectuate în perioada ianuarie - decembrie 2020

## 6. Repartizarea profitului realizat în anul 2020 .

Propunerea de repartizare a profitului net pentru anul 2020 s-a făcut conform O.G. 64/2001, astfel : 7.956.868,99 lei.

- alte rezerve reprezentand facilitati fiscale conform art. 22, din legea 227/2015:  
5.549.607,33 lei.

- 50% dividende pentru Consiliul Local Iasi : 1.203.631 lei.

- 10% participarea salariatilor la profit : 240.726 lei.

- 40% rezerve ca sursa proprie de finantare : 962.904,66 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 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 2020 execuția bugetară se prezintă astfel:*

	Denumire indicatori	BVC	Realizări
I	Venituri totale	94.289.000	96.080.112
II	Cheltuieli totale	91.556.000	88.003.132
III	Profit brut	2.733.000	8.076.980
IV	Impozit pe profit	437.000	360.837
V	Rezultatul net	2.296.000	7.716.143
VI	Productivitatea muncii (lei pers/an)	125.047 <small>lei/pers/an</small>	133.637 <small>lei/pers/an</small>

În cursul anului 2020, în concordanță cu lista de investiții aprobată, au fost făcute următoarele achiziții:

Nr crt	Denumirea investitiei	Buc	Contract /valoare Preturi fara TVA
1	Containere modulare (monitorizare flota) Containere modulare (depozit Tutora)	6	9689/03.03.2020 13508/25.03.2020
2	Sisteme supraveghere video pentru autovehicule Sisteme supraveghere video pentru puncte gospodaresti	40 200	18102/23.04.2020
3	Upgrade sistem centralizat servere (servere, storage central cu suport tehnic, switch-uri, licente si implementare)	1	28225/30.06.2020
4	Statii de lucru Imprimante Scanner Multifunctionale laserjet	20 7 1 2	45538/29.10.2020 45537/29.10.2020 45538/29.10.2020 45537/29.10.2020
5	Servicii implementare si configurare sistem ERP modul Managementul masinilor	1	52886/28.12.2020
6	Sistem translatie deseuri	1	11719/13.03.2020
7	Statii de colectare deseuri	30	18307/24.04.2020
8	Platforme supraterane colectare deseuri Containere haine uzate	210 15	15572/06.04.2020
9	Autogoiere compactoare 16 mc - 6 bucati Autogoiere compactoare 9 mc - 3 bucati	9	53739/30.12.2020 53739/30.12.2020
10	Autovehicule multifunctionale cu echipament vara/iarna	2	53739/30.12.2020
11	Autovehicul special tip hooklift cu brat de ridicare	1	30621/15.07.2020
12	Autoutilitara 4/5 locuri	1	41102/25.09.2020
13	Autoturisme Autoturism electric	3 1	41103/25.09.2020
14	Platforma web pentru aplicatia "contul meu"	1	19514/04.05.2020
15	Rotocare (productie proprie)	20	-
16	Containere metalice 4mc (productie proprie)	50	-
17	Modernizare puncte gospodaresti	150	-
18	Suprastructura/sistem pentru pulverizare vapori	2	30621/15.07.2020

## **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 țințelor stabilite;
- 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.

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 salubritate 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 optime 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 salubritate, 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 selectivă 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 că antrenează cele mai multe resurse. Pentru a avea eficiența maximă se folosește o gamă largă de instrumente, dintre care amintim:

- Regulamentul serviciului de salubritate;
- Norme și normative specifice;
- Planuri de acțiune;
- Instrucțiuni de exploatare;
- Grafice de revizii și reparatii;
- Planuri de mentenanță;
- Proceduri de lucru;
- Proceduri operaționale.

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 îmbunătățire, 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 următoarelor 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 funcțională în parte, cu menționarea obiectivelor definite SMART, a riscurilor asociate, acțiunilor de atenuare a riscurilor și termenelor/ responsabilităților privind monitorizarea acestora);
- Raport de audit (public intern);
- Planul de acțiune și calendarul implementării recomandărilor;
- Fișa de urmărire a implementării recomandărilor;
- Rapoarte de neconformitate și acțiuni corective;
- Rapoarte de acțiuni preventive;
- Rapoarte de audit intern/ extern (al SMI), etc.

Pe linie organizatorică, 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 supremației obiectivelor;
- ✓ Principiul unității de decizie și acțiune;
- ✓ Principiul apropierii 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 interdepartamentale,
- ✓ Principiul flexibilității;
- ✓ Principiul eficacității și eficienței structurilor;
- ✓ Principiul reprezentării structurii.

Toate acestea coroborate reprezintă 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 dispozitie:

- personal instruit și performant în cadrul Serviciului Resurse Umane;
- resurse documentare (care se regasesc în entitățile funcționale, după caz):
  - organigrama societății;
  - statul de funcții;
  - regulament de Organizare si Functionare;
  - contractul Colectiv de Muncă;
  - codul de conduita;
  - 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 inregistrarile 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 îmbunătățirea 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 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 I, II și III, Depozitului de deseuri Tutora, etc),
- resurse documentare (care se regăsesc în entitățile funcționale, după caz):
  - Regulament de Organizare și Funcționare;
  - Regulamentul de Ordine Interioară;
  - 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.:

- aplica 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 dotarilor tehnice la dispoziție – în special la nivelul parcului de autovehicule și unități de înmagazinare deșeuri (prin achiziții în sensul redimensionării/ adecvării 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 deșeurilor, 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 angajaților implicați în exploatarea și/sau mentenanța resurselor logistice ale organizației.

### 10.3 Activități operaționale

Activitățile comerciale includ toate procesele relaționate 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.

**Situația contractelor pe categorii de clienți și arii de operare pentru anul 2020, se prezintă astfel:**

	Nr. contracte	Nr. persoane	Cantitate mc
Asociații proprietari	720	86.589 p	11690
RAT	63.916	123.039 p	16610
PNC	12.920	27.975 p	4454
Agenți economici/I.P.	6.131	-	23717
Comune	94	-	0
TOTAL persoane juridice	6.225	-	23717
TOTAL	83.781	237.603 p	56471

LA TAXA	Nr. Contracte	Nr. persoane	Volum (mc)
pers. juridice	72		109
beneficiari pers. bloc	1215	2.312 p	312
beneficiari pers. gospodării	296	660 p	105
TOTAL	1583	2.972 p	526

**Situația indicatorului facturat/încasat pe arii de operare și pe total, pentru anul 2020, se prezintă astfel:**

Aria de operare	Facturat (lei)	Încasat (lei)	Total (%)
Agenti Economici	56,317,544.81	55,497,040.79	99%
Asociatii Proprietari	11,261,650.09	10,949,240.25	97%
Abonati casnici	20,604,520.09	20,315,703.79	99%
Taxa salubritate	774,315.06	879,708.05	114%
Gestionarea cainilor fara stapan	2,311,484.29	2,093,301.92	91%
MCP	19,953,614.04	19,115,748.92	96%
<b>Total</b>	<b>111,223,128.38</b>	<b>108,850,743.72</b>	<b>98%</b>

**Situatia productiei fizice pe arii de operare si pe total, pentru anul 2020, se prezinta astfel :**

Aria de operare	U.M.	Productia fizica
Maturatul (manual si/sau mecanizat) si intretinerea cailor publice	MP	617.766 mii mp
Spalatul si stropirea cailor publice	MP	101.665 mii mp
Curățarea și transportul zăpezii de pe căile publice și menținerea în funcțiune a acestora pe timp de polei sau de îngheț	MP	3.190 mii mp
Dezinfectie strazi, alei si trotuare	MP	18.845 mii mp
Colectarea separata, transportul separat si depozitarea deseurilor municipale și a deșeurilor similare provenind din activități comerciale din industrie și instituții (din Municipiul Iasi)	TONE	115.138 tone
Colectarea, transportul si depozitarea in vederea valorificarii a deseurilor generate de activitati de constructii si/sau desfiintari, reamenajare a locuintelor si reabilitarea interioara si/sau exterioara a acestora (din Municipiul Iasi)	TONE	8.889 tone
Depozitarea deseurilor municipale si a deseurilor similare provenite din activitati comerciale din industrie si institutii (din Judetul Iasi)	TONE	80.232 tone
Depozitarea conforma in vederea valorificarii a deseurilor generate de activitati de constructii si/sau desfiintari, reamenajare a locuintelor si reabilitarea interioara si/sau exterioara a acestora (deseuri aduse la depozitul conform Tutora de alti operatori)	TONE	4.295 tone

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

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

- personal instruit si performant in acest domeniu (in cadrul Serviciului Financiar – contabilitate, Serviciului Facturare-incasare, Biroului Contracte, etc),
- resurse documentare (care se regasesc in entitatile functionale, dupa caz):
  - Regulament de Organizare si Functionare;
  - Regulamentul de Ordine Interioară;
  - Contractul Colectiv de Muncă;

- Codul de Conduita;
- Fișele posturilor;
- Programul anual de pregătire profesională a personalului ;
- Proceduri de lucru
- Toate inregistrarile aferente proceselor in cauza.

Echipea manageriala a Salubris S.A.:

- aplică cele mai oportune practici cu privire la managementul resurselor financiare, pornind de la intocmirea bugetului de venituri si cheltuieli și până la finalizarea bilantului 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 si/sau de control în domeniul economic și financiar;
- analizează și susține inițiativele justificate venite din partea subordonaților pe linie de management al resurselor financiare;
- susține cu resurse financiare diverse activități suplimentare de formare profesională a angajaților implicați in managementul resurselor financiare ale organizației.

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

Echipea manageriala 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 nilevul 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 Țuțora și alte puncte de lucru ;
- organizarea de întâlniri, mese rotunde, dezbateri cu echipa managerială pe diverse subiecte de legătură de 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. ;
- inițiative 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 educaționale pentru tineri și/ sau de informare și conștientizare a populației, prin:**

- organizarea de lecții deschise, dezbateri și mese rotunde în școli pentru elevi și profesori ;
- derularea de prezentări publice, conferințe pe teme de management la deșeurile, cu participarea cetățenilor și eventual a reprezentanților autorităților statului cu atribuții în domeniu (PMI, APM, GNM, etc) ;
- distribuirea de materiale informative tiparite (pliante, broșuri, etc) cu mesaje legate de protecția mediului/ ecologie/ dezvoltare durabilă ;
- sprijinirea tinerilor în vederea elaborării diverselor materiale școlare sau academice privind protecția mediului/ ecologie/ dezvoltare durabilă ;
- organizarea de vizite la Depozitul Țuțora și alte obiective ale organizației.

**d) Evaluarea satisfacției clienților, prin :**

- conceperea și difuzarea de chestionare (diferențiate pentru persoane fizice și juridice) continuând întrebări privind percepția acestora față de principalele dimensiuni ale activității Salubris S.A. ;
- centralizarea și evaluarea răspunsurilor ;
- luarea deciziilor de îmbunătățire a activității (după caz).

Echipa managerială a Salubris S.A.:

- aplică cele mai oportune metode și mijloace de comunicare internă și cu mediul extern;

- se implică în:
  - organizarea și demararea unor campanii consistente și eficiente de constientizare a populației asupra importanței colectării selective și modalităților concrete de acțiune în acest sens ;
  - organizarea unui complex de măsuri eficiente pentru promovarea activității curente și contracararea atacurilor media non-etice (atacuri care ar putea afecta dezvoltarea activității);
- acționează cu operativitate și profesionalism în relațiile de comunicare cu instituțiile statului cu atribuții de monitorizare și control, și cu terțele părți 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 angajaților 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 acordă o atenție deosebită managementului mediului.

Pentru gestionarea acestui domeniu, organizația are la dispoziție :

- 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 entitățile funcționale, după caz):
  - Regulament de Organizare și Funcționare;
  - Regulamentul de Ordine Interioară;
  - Contractul Colectiv de Muncă;
  - Codul de Conduită;
  - Fișele posturilor;
  - Autorizația Integrată de Mediu;
  - Autorizația de Gospodărire a Apelor;
  - Manual de operare a Depozitului de deseuri Tutora;
  - Manual de operare a Depozitului Tomesti;
  - Proceduri de lucru;

Echipa manageriala 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 activităților productive cu impact asupra mediului: colectare și transport deseuri, salubritate cai publice, depozitare deseuri, administrare deșeurilor ecologice, etc;
- se implică permanent în:
  - dezvoltarea portofoliului acțiunilor de colectare selectivă a deșeurilor reciclabile, derulate atât în nume propriu cât și în parteneriat cu instituții și asociații cu atribuții în acest domeniu;
  - organizarea și demararea unor campanii consistente și eficiente de conștientizare a populației asupra importanței colectării selective și modalităților concrete de acțiune în acest sens;
- acționează cu profesionalism în relațiile cu instituțiile statului cu atribuții de monitorizare și/sau de control în domeniul managementului 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 angajaților implicați în managementul mediului, din organizație.

### **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 financiar 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 ai acestora, cetățenii.

Echipa manageriala 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 2020, echipa manageriala a îndeplinit indicatorii de performanță stabiliți prin contractul de mandat, precum și obiectivele cuprinse în planul de management, a asigurat dezvoltarea constantă a societății pe coordonate solide de performanță tehnică și economică.