

PLAN DE MANAGEMENT

COMPONENTA MANAGERIALA A PLANULUI DE ADMINISTRARE

Elaborat de :

**Director General,
ec. Catalin NECULAU**

Iunie 2023

CUPRINS

I. CONTEXTUL SI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC.....	3
1.1. Generalitati	3
1.2. Prezentarea societatii Salubris S.A.....	3
1.3. Cadrul legal si de reglementare.....	4
1.4. Domeniul de activitate.....	6
1.5. Misiunea societatii	
II. VIZIUNE, OBIECTIVE STRATEGICE SI INDICATORI DE PERFORMANTA...7	
2.1. Viziune.....	7
2.2. Obiective strategice si indicatori de performanță.....	7
2.3. Sistemul de monitorizare și sursele de verificare	10
III. COMPONENTA OPERAȚIONALĂ.....	11
IV. GESTIONAREA RESURSELOR SOCIETATII SALUBRIS S.A.	13
4.1. Managementul resurselor umane	13
4.2. Managementul resurselor logistice.....	14
4.3. Managementul resurselor financiare.....	15
V. MANAGEMENTUL BAZAT PE PROCES.....	17
5.1. Generalitati.....	17
5.2. Stabilirea si gestionarea obiectivelor.....	18
5.3. Identificarea, evaluarea si gestionarea riscurilor si oportunitatilor.....	20
VI. MANAGEMENTUL MEDIULUI.....	22
VII. MANAGEMENTUL COMUNICARII INTERNE ȘI CU MEDIUL EXTERN....	27
VIII. CONCLUZII.....	29

I. CONTEXTUL SI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC

1.1. Generalitati

Contextul elaborării actualului Plan de Management este legislația relevantă la nivel european și național în domeniul guvernantei corporative a întreprinderilor publice, respectiv Ordonanța de urgență nr. 109 / 30.11.2011.

Planul de Management are ca bază viziunea managerială a Directorului General pentru operationalizarea perspectivelor de conducere și dezvoltare strategică a societății Salubris SA pe baza evoluției până în prezent a serviciului public de salubritate a localităților, ținând cont de contextul și tendințele actuale în domeniul serviciilor de profil la nivel național și internațional și de prognozele și perspectivele ce pot fi anticipate, astfel încât să asigure menținerea unei companii de utilități moderne, viabilă financiar, sustenabilă economic, care să ofere servicii de calitate clienților, să fie responsabilă față de societate, față de toți ceilalți parteneri implicați în derularea serviciului și față de mediu, în condițiile unei dezvoltări durabile.

Planul de Management va operaționaliza obiectivele, indicatorii de performanță și măsurile pentru atingerea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate în Planul de Administrare. Totodată planul de management este un document de planificare strategică ce cuprinde și strategii de informare a partenerilor implicați în derularea serviciilor de utilitate publică, precum și a persoanelor interesate, premisa a transparenței administrării performante a societății Salubris S.A.

Planul de Management este supus aprobării Consiliului de Administrație al societății Salubris S.A.

1.2. Cadrul legal și de reglementare

Planul de management se pliază pe legislația aplicabilă societăților comerciale din România, coroborată cu legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor comunitare de utilitate publică în domeniul salubrității, precum și cu alte acte normative, respectiv:

- Legea nr. 31 /1990 privind societățile comerciale;
- O.U.G. nr. 109/ 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice cu modificările și completările ulterioare ;
- Legea nr. 51/2006 privind serviciile comunitare de utilități publice, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 101/2006 privind serviciile de salubritate a localităților republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea Consiliului Local Iasi nr. 239/2002 privind înființarea Salubris S.A;
- Hotărârea Consiliului Local Iasi nr. 186/2022 privind aprobarea Studiului de oportunitate în ceea ce privește modalitatea de gestiune a serviciului public de

salubritate în Municipiul Iași, stabilirea modalității de gestiune a serviciului public de salubritate în Municipiul Iași, modificarea Regulamentului serviciului de salubritate al Municipiului Iași precum și aprobarea contractului de delegare a gestiunii serviciului public de salubritate al Municipiului Iași.

- Ordonanța de Urgență nr. 92/2021 privind regimul deșeurilor ;
- Ordonanța nr. 2/2021 privind depozitarea deșeurilor ;
- Legea nr. 181/2020 privind gestionarea deșeurilor nepericuloase compostabile ;
- Legea Nr. 132/2010 privind colectarea selectivă a deșeurilor în instituțiile publice
- Legea nr. 249/2015 privind modalitatea de gestionare a ambalajelor și a deșeurilor de ambalaje, cu completările și modificările de rigoare ;
- H.G. nr. 856/ 2002 privind evidența gestiunii deșeurilor;
- Legea nr. 265/ 2006 (privind modificarea și aprobarea O.U.G. nr. 195/ 2005 privind protecția mediului), modificată și completată de O.U.G. nr. 164/ 2008;
- Ordonanța de urgență nr. 133/2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 92/2021 privind regimul deșeurilor, precum și a Legii serviciului de salubritate a localităților nr. 101/2006;
- Ordonanța de Urgență nr. 5/2015, privind deșeurile de echipamente electrice și electronice ;
- Normele metodologice de stabilire, ajustare sau modificare a tarifelor aprobate prin Ordinul A.N.R.S.C. nr. 640/2022;
- O.S.G.G. nr. 600/2018 privind aprobarea codului controlului intern/ managerial al entităților publice;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- H.G. nr. 123/2002 - Normă metodologică de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Licența A.N.R.S.C. nr. 6190/2023 pentru serviciul public de salubritate a localităților;
- Autorizația de Gospodărire a Apelor nr. 06/2020 ;
- Autorizația Integrată de Mediu nr. 6/ 2011, revizuită la data de 17.08.2022 ;
- SR EN ISO 9001:2015 ;
- SR EN ISO 14001:2015 ;
- ISO 45001:2018 ;

1.3 Prezentarea societății Salubris S.A.

Societatea Salubris SA este persoană juridică română cu sediul în Iași, Sos. Națională 43, având forma juridică de societate pe acțiuni, cu capital integral de stat având drept unic acționar Consiliul Local al Municipiului Iași. Societatea își desfășoară activitatea în conformitate cu legile române fiind înmatriculată în Registrul Comerțului sub numărul J22/836/2002 și codul unic de înregistrare fiscală 14816433 și atribuit fiscal RO.

Societatea Salubris SA a fost înființată conform H.C.L. nr. 239/ 2002, începând cu data de 14.08.2002 ca societate comercială cu capital integral al Consiliului Local Municipal Iași, în condițiile desființării Direcției de Salubritate. Prin H.C.L. nr. 27/2003 s-a atribuit în mod direct serviciul public de salubritate al Municipiului Iași societății Salubris S.A. iar prin H.C.L. nr. 491/2007, gestiunea serviciului de salubritate a Municipiului Iași a fost delegată în mod direct Societății Salubris S.A, prin contractul de concesiune prin incredintare directă a gestiunii serviciului de salubritate al Municipiului Iași nr. 90979/2007 pentru 10 ani în conformitate cu Legea serviciului de salubritate a localităților nr. 101 din 2006, contract prelungit cu 5 ani, până în 2022, prin act adițional încheiat în baza H.C.L. nr. 150/2012.

În anul 2022, ca urmare a Hotărârii Consiliului Local nr. 166/30.05.2022 gestiunea serviciului de salubritate al Municipiului Iași a fost delegată în mod direct Societății Salubris S.A, prin contract de delegare a gestiunii serviciului public de salubritate a Municipiului Iași prin atribuire directă, pentru o nouă perioadă de 10 ani.

1.4. Domeniul de activitate

Principalele activități ale societății constau în:

a) colectarea separată și transportul separat al deșeurilor municipale și al deșeurilor similare provenind din activități comerciale din industrie și instituții, inclusiv fracții colectate separat, fără a aduce atingere fluxului de deșeuri de echipamente electrice și electronice, baterii și acumulatori;

b) colectarea și transportul deșeurilor provenite din locuințe, generate de activități de reamenajare și reabilitare interioară și/sau exterioară a acestora;

c) măturatul, spălatul, stropirea și întreținerea căilor publice;

d) curățarea și transportul zăpezii de pe căile publice din localitate și menținerea în funcțiune a acestora pe timp de polei sau de îngheț;

e) colectarea cadavrelor animalelor de pe domeniul public și predarea acestora către unitățile de ecarisaj sau către instalațiile de neutralizare;

f) administrarea depozitelor de deșeuri și/sau a instalațiilor de eliminare a deșeurilor municipale și a deșeurilor similare, până la finalizarea procedurii de atribuire de către Asociația de Dezvoltare Intercomunitară de Salubritate Iași, a contractului de delegare a activității de eliminare, prin depozitare a deșeurilor.

Alte activități desfășurate:

- activitatea de gestionare a câinilor fără stăpân ;
- activitatea de întreținere și reparare a utilajelor din dotare;
- confecționarea de containere metalice;
- activități de vidanajare;
- transporturi rutiere de mărfuri;
- activitatea de efectuare a inspecțiilor tehnice periodice (ITP).

Societatea Salubris S.A. asigură permanent curățarea căilor publice pe bază de grafice și programe zilnice de lucru. În perioada de iarnă se efectuează curățarea permanentă și transportul zăpezii de pe căile pietonale prin lucrări specifice de îndepărtare a zăpezii, a

gheții și de combatere a poleiului în scopul asigurării circulației pietonale în condiții de siguranță.

Menționăm totodată ca importantă și activitatea de promovare a metodelor și mijloacelor de protecția mediului și colectare selectivă a deșeurilor reciclabile, derulate de Salubris:

- prezentări la conferințe/ întâlniri cu participarea mediului academic și (după caz) a cetățenilor, reprezentanților autorităților cu atribuții în domeniu (PMI, APM, GNM) ;
- distribuirea de materiale informative tipărite (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 campanii de instruire/ conștientizare a elevilor din învățământul primar privind importanța colectării selective a deșeurilor reciclabile ;
- difuzarea de spoturi TV și articole de presă privind activitatea societății - în general, și cea de colectare selectivă a deșeurilor reciclabile – în particular ;
- organizarea de vizite la Depozitul ecologic ȚUȚORA, etc.

1.5. Misiunea societatii

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.

Directorul General își asumă această misiune și o duce la îndeplinire implicându-se în planificarea, organizarea, coordonarea și controlarea activității din organizație – toate acestea în baza legislației în vigoare, a solicitărilor C.A și A.G.A., precum și a regulamentului intern și procedurilor sistemului de management integrat certificat.

II. VIZIUNE, OBIECTIVE STRATEGICE SI INDICATORI DE PERFORMANTA

2.1. Viziune

Planul de management are la baza viziunea manageriala a Directorului General asupra perspectivelor de evolutie a societatii Salubris SA, fundamentata pe procese de dezvoltare si modernizare.

Planul de management reflecta cerintele Scrisorii de Asteptari a Consiliului Local al Municipiului Iasi privind activitatea organelor de administrare si de conducere a societatii Salubris SA si previzioneaza o companie puternica, orientata catre clienti si comunitate, sustenabila economic, eficienta financiar, a caror caracteristici vor fi transparenta, calitatea, performanta si responsabilitatea in prestarea de servicii.

Asigurarea serviciilor moderne și performante de salubritate a localităților, precum și a celorlalte servicii prestate va decurge în condițiile unui management performant, a continuării dezvoltării și consolidării poziției ca unul din cei mai importanți operatori de salubritate, competitiv pe piața serviciilor publice de profil, în beneficiul cetățenilor Municipiului Iasi.

2.2. Obiective strategice si indicatori de performanță

Orizontul 2023-2027 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a societatii prin consolidarea obiectivelor strategice pe care societatea Salubris S.A. și le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile societatii cât și țintele generale de performanță economice.

Obiectivele strategice ale societatii Salubris S.A., sunt :

- ❖ Eficienta economica;
- ❖ Modernizarea si imbunatatirea serviciilor ;
- ❖ Orientarea catre client ;
- ❖ Competenta profesionala ;
- ❖ Grija fata de mediu.

Eficiența economică

- Monitorizarea și optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de beneficiari să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- Asigurarea viabilității economice și sustenabilității financiare prin politici adecvate de urmărire a eficienței cost/beneficiu a serviciului, recuperare creanțe, control intern managerial implementat, managementul riscului
- Obținerea unei marje optime de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societatii cât și înregistrarea de dividende, acestea urmând a fi repartizate legale;

- menținerea sistemului GPS, pentru eficientizarea activităților în raport cu consumul de carburanți;
- Optimizarea activității de achiziții publice, astfel încât achizițiile de material, materii prime, produse, piese de schimb să nu conducă la mobilizări pe stoc,
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și al calității maxime în funcționare, luând în considerare prevederile legislative în vigoare cu privire la stabilirea, ajustarea sau modificarea tarifelor precum și gradul de suportabilitate al populației.

Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

- Optimizarea sistemului de colectare și transport prin continuarea investițiilor în utilaje și echipamente performante;
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către beneficiari;
- Îmbunătățirea permanentă a indicatorilor tehnico-economici, prin eficientizarea activităților desfășurate în funcție de dinamica cerințelor și condițiilor concrete de prestare a serviciilor de salubritate;

Orientarea către client

- Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al beneficiarilor și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Îmbunătățirea continuă a relațiilor de comunicare și colaborare cu fiecare categorie de clienți în parte;
- Îmbunătățirea calității vieții populației, prin asigurarea permanentă a serviciilor de salubritate la nivelul standardelor europene;
- Informarea eficientă și educarea utilizatorilor în ceea ce privește modul și ritmicitatea de colectare a deșeurilor precum și necesitatea colectării selective a deșeurilor reciclabile.
- Comunicarea continuă cu comunitatea locală, societatea civilă și autorități.

Competența profesională

- Creșterea eficienței generale a societății, prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului;
- Instruirea permanentă a personalului în vederea creșterii gradului de profesionalism;
- Crearea unui mediu favorabil învățării și sprijinirea angajaților în dezvoltarea capacităților de a utiliza tehnici și proceduri moderne, prin oferirea de oportunități materiale și de training.

- stabilirea de criterii de performanță pentru angajații societății și evaluarea anuală a acestora, în vederea monitorizării gradului de realizare la nivel de secție/sector/compartiment/atelier și la nivel de post;
- promovarea și motivarea valorilor prin stimularea performanțelor, în scopul de a crea un cadru propice unei activități eficiente și eficace;

Grija fata de mediu

- îmbunătățirea conștientizării și instruirii populației privind colectarea separată a deșeurilor;
- menținerea gradului de conformare la cerințele legale și de reglementare în domeniul mediului și SSO (SSM), la minim 96%;
- dezvoltarea activității centrului municipal de colectare deșeuri reciclabile și deșeuri nepericuloase;
- conformarea activității la cerințele legale și de reglementare în domeniul mediului;
- prevenirea poluărilor accidentale;
- menținerea și continua îmbunătățire a sistemului de management de mediu în conformitate cu cerințele standardului SR EN ISO 14001:2015;
- aplicarea unei strategii preventive în estimarea riscurilor pe care activitatea le-ar avea asupra populației și a mediului precum și în evaluarea riscurilor sau impactului potențial pe care le-ar avea procesele noi. Vor fi implementate măsuri de diminuare a oricărui impact de mediu care nu poate fi evitat;
- pregătirea, încurajarea și responsabilizarea întregului personal pentru efectuarea tuturor activităților astfel încât să fie realizate performanțele tehnice, de mediu și economice conform atribuțiilor specifice,
- evaluarea performanțelor de mediu ale organizației și comunicarea eficientă cu organizațiile civile interesate și comunitatea locală cu privire la îmbunătățirea continuă a performanțelor de mediu.

In ceea ce priveste **indicatorii de performanta** aferenti activitatii Directorului General al Societatii Salubris S.A., acestia:

- ✓ au fost stabiliți în conformitate cu legislația în vigoare, pe 4 categorii:
 - I.C.P. Financiară,
 - I.C.P. Operațională,
 - I.C.P. Orientată către servicii publice, și
 - I.C.P. Responsabilități specifice activității de guvernanta corporativă.
- ✓ au fost aprobați de către Consiliul de Administrație;
- ✓ sunt analizați trimestrial și se raportează către Consiliul de Administrație și Primăria Municipiului Iași.

2.3. Sistemul de monitorizare și sursele de verificare

În vederea asigurării îndeplinirii misiunii, obiectivelor și indicatorilor de performanță, Directorul General asigură monitorizarea și controlul activității din organizație, în mod:

- ✓ direct - prin verificări în teren ale proceselor și documentelor/ înregistrărilor aferente acestora, ședințe de analiză, etc;
- ✓ indirect - prin organizarea/ aprobarea de verificări efectuate de către terțe persoane autorizate (din interiorul organizației sau din exterior), și analiza rapoartelor furnizate de cei abilitați să facă verificările.

Directorul General al societății Salubris S.A. beneficiază de o multitudine de metode și mijloace de monitorizare și control, cele mai importante dintre acestea fiind:

- rapoartele de control înaintate de auditorul public intern (angajat al societății) și reprezentanții altor organisme abilitate: garda financiară, curtea de conturi, etc;
- rapoartele periodice înaintate de comisiile legal înființate în organizație:
 - Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică pt dezvoltarea sistemului de control intern managerial,
 - Comisia de inventar,
 - Comisia de casare a activelor fixe, a materialelor de natură obiectelor de inventar și declasarea altor bunuri materiale,
 - Comisia de disciplină, etc
- rapoartele de audit înaintate de echipele de auditori ai S.R.A.C. CERT cu privire la funcționarea sistemului de management integrat calitate – mediu – SSO certificat;
- rapoartele de audit intern înaintate de echipa de audit intern din cadrul Salubris cu atribuții specifice în domeniul managementului integrat calitate – mediu – SSO;
- rapoartele de activitate (zilnice/ săptămânale/ lunare/ anuale – după caz) înaintate de șefii structurilor funcționale din organizație;
- rapoartele conjuncturale înaintate de angajații cu atribuții de monitorizare GPS, etc.

III. 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 reparații;
- Planuri de mentenanță;
- 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.S.G.G. nr. 600/2018 privind aprobarea codului controlului intern/ managerial al entităților publice;
- ✓ auditurile publice interne;
- ✓ auditurile interne și externe ale sistemului de management integrat calitate – mediu – SSO implementat și certificat în organizație;

Pe linie organizatorică, Directorul General al Salubris S.A. a implementat în societate (și monitorizează permanent cum se aplică) un complex de principii moderne de lucru – ceea ce contribuie la îmbunătățirea performanțelor entităților 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 intercompartimentale,
- ✓ Principiul flexibilității,
- ✓ Principiul eficacității și eficienței structurilor,
- ✓ Principiul reprezentării structurii.

Toate acestea coroborate reprezinta un instrument modern si eficace de monitorizare si imbunatatire a activitatii din organizatie, instrument pe care Directorul General il va dezvolta permanent in perioada urmatoare.

In ceea ce priveste atributiile Directorului General (delegate de catre Consiliul de Administratie), mentionam ca acestea prevad:

1. Conducerea nemijlocita si efectiva a intregii activitati a societatii;
2. Organizarea si controlul pentru asigurarea integritatii gestiunii Societatii;
3. Stabilirea politicilor contabile si a sistemului de control financiar;
4. Supravegherea activitatii directorilor, personalului de conducere si angajatilor;
5. Conceperea si aplicarea strategiilor si/sau politicilor de dezvoltare a Societatii;
6. Aprobarea structurii organizatorice a societatii;
7. Angajarea si concedierea personalului salariat, cu respectarea prevederilor legislatiei muncii si a Contractului Colectiv de Munca;
8. Stabilirea drepturilor salariale ale salariatilor societatii;
9. Negocierea Contractului Colectiv de Munca si stabilirea indatoririlor si drepturilor personalului societatei pe compartimente precum si nivelul de salarizare;
10. Reprezentarea societatii in relatiile cu tertii - persoane fizice sau juridice, incheierea actelor juridice in numele si pe seama societatii conform legii.

Totodata, Directorul General se implica cu responsabilitate si autoritate, in:

- Politica de dividende si de varsaminte din profitul net aplicabila societatii,
- Politica de investitii,
- Satisfacerea dezideratelor autoritatii publice tutelare si actionarilor, dupa caz, cu privire la comunicarea cu organele de administrare si conducere,
- Administrarea si dezvoltarea Centrului Municipal de Colectare Iasi (CMCI) in parteneriat cu Municipiul Iasi ;
- Implementarea Strategiei "zero deseuri".

IV. GESTIONAREA RESURSELOR SOCIETATII 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.

4.1. Managementul resurselor umane

Directorul General al societatii Salubris S.A. se implica intr-o suma de actiuni consistente pe linie de management al resurselor umane, avand la dispozitie:

- personal instruit si performant in acest domeniu (in cadrul Serviciului Resurse Umane),
- resurse documentare (care se regasesc in entitatile functionale, dupa caz):
 - Organigrama societății;
 - Statul de funcții;
 - Regulament de Organizare si Functionare;
 - Contractul Colectiv de Muncă;
 - Codul de conduita;
 - Regulamentul Intern;
 - Contractul Individual de Muncă;
 - Fișele posturilor;
 - Programul anual de pregătire profesională a personalului ;
 - Procedura de sistem PS-06, *Asigurarea instruirii, constientizarii si competentei personalului* ;
 - Procedura de sistem PS-07, *Evaluarea performantelor angajatilor*;
 - Procedura operationala PO-29, *Recutarea si selectia resurselor umane*;
 - Instrucțiuni pentru integrarea în activitate și în colectiv a noului salariat ;
 - Inventarul functiilor sensibile din Salubris S.A.;
 - toate inregistrarile aferente proceselor in cauza: Procese verbale de instruire, Fise de evaluare, etc.

Concret, Directorul General al societatii Salubris S.A.:

- aplica cele mai moderne si 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 in imbunatatirea 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);
- acționeaza cu respect, obiectivitate și bună-credință în relațiile cu personalul;
- se îngrijeste 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 va respecta neutralitatea politică a acestuia sau orice alte convingeri conforme cu ordinea de drept și bunele moravuri;
- sprijina programele de formare profesională și va 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;

4.2. Managementul resurselor logistice/ materiale

Directorul General al societății Salubris S.A. se implică 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 1 DSU, 2 MCP și 3 ATA, Serviciul Exploatare Depozite Deseuri, etc),
- resurse documentare (care se regăsesc în entitățile funcționale, după caz):
 - Regulament de Organizare și Funcționare;
 - Regulamentul Intern;
 - Contractul Colectiv de Muncă;
 - Codul de Conduită ;
 - Fișele posturilor;
 - Programul anual de pregătire profesională a personalului ;
 - Procedura de sistem PS-08, *Arhivarea documentelor* ;
 - Procedura de sistem PS-10, *Circuitul documentelor*;
 - Procedura operațională PO-06, *Mentenanța sistemului informatic* ;
 - Procedura operațională PO-07, *Protecția datelor din sistemul informatic*;
 - Procedura operațională PO-22, *Strategia anuală de achiziții publice*;
 - Procedura operațională PO-23, *Achiziție prin cumpărare directă*;
 - Procedura operațională PO-24, *Achiziție prin procedură simplificată*;
 - Procedura operațională PO-25, *Achiziție prin licitație deschisă*;
 - Procedura operațională PO-26, *Intretinere și reparare autovehicole*;
 - Procedura operațională PO-27, *Controlul EMM*;
 - Procedura operațională PO-28, *Execuție lucrări interne*;
 - Procedura operațională PO-38, *Exploatarea stației de sortare a deșeurilor din cadrul depozitului ecologic Tutora* ;
 - Procedura operațională PO-39, *Exploatarea stației de tratare a levigatului din cadrul depozitului ecologic Tutora* ;
 - Procedura operațională PO-46, *Inventariere*;
 - Procedura operațională PO-54, *Scoaterea din gestiune a activelor fixe. Declasarea obiectelor de inventar în folosință*;
 - toate înregistrările aferente proceselor în cauză.

Directorul General al societatii Salubris S.A.:

- aplica cele mai oportune practici cu privire la managementul resurselor logistice, pornind de la identificarea necesarului de masini, echipamente, utilaje, cladiri, documente de referinta, etc, și până la scoaterea din uz acestora;
- se implica permanent in:
 - imbunatatirea dotarilor tehnice la dispozitie – in special la nivelul parcului de autovehicule si unitati de inmagazinare deseuri (prin achizitii in sensul adecvarii acestora la necesitatile obiective privind imbunatatirea continua a activitatii);
 - optimizarea activitatii de colectare si transport deseuri, prin adaptarea traseelor si programelor de lucru la cresterea continua a numarului de clienti deserviti si cerintele concrete de volum si calitate a activitatii;
 - reorganizarea dotarilor tehnice si activitatii in ansamblu a Coloanei auto si a Atelierului Electromecanic, in scopul scaderii costurilor de intretinere si reparatii a mijloacelor de transport la dispozitie;
- acționeaza cu seriozitate și bună-credință în relațiile cu furnizorii de produse, prestatorii de servicii, si colaboratorii implicati in asigurarea logistica ;
- analizeaza cu seriozitate si susține inițiativele justificate venite din partea subordonaților pe linie de asigurare logistica;
- susține cu resurse financiare activități suplimentare de formare profesională a angajatilor implicati in exploatarea si/sau mentenanta resurselor logistice.

4.3. Managementul resurselor financiare

Directorul General al Salubris S.A. se implica intr-o suma de actiuni consistente pe linie de management al resurselor financiare, avand la dispozitie:

- 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 Intern;
 - Contractul Colectiv de Muncă;
 - Codul de Conduita;
 - Fișele posturilor;
 - Programul anual de pregătire profesională a personalului ;
 - Procedura operationala PO-08, *Contractare* ;
 - Procedura operationala PO-42, *Facturare – incasare*;
 - Procedura operationala PO-43, *Urmarire – recuperare debite*;
 - Procedura operationala PO-47, *Acordarea drepturilor banesti*;
 - Procedura operationala PO-56, *Audit public intern*;
 - Procedura operationala PO-58, *Control financiar preventiv*;
 - Procedura operationala PO-51, *Elaborarea BVC* ;
 - Procedura operationala PO-44, *Intocmirea preturilor si tarifelor* ;
 - Procedura operationala PO-57, *Control financiar de gestiune*;

- Procedura operationala PO-52 *Autorizarea, derularea operatiunilor de plati*
- toate inregistrarile aferente proceselor in cauza.

Directorul General al societatii Salubris S.A.:

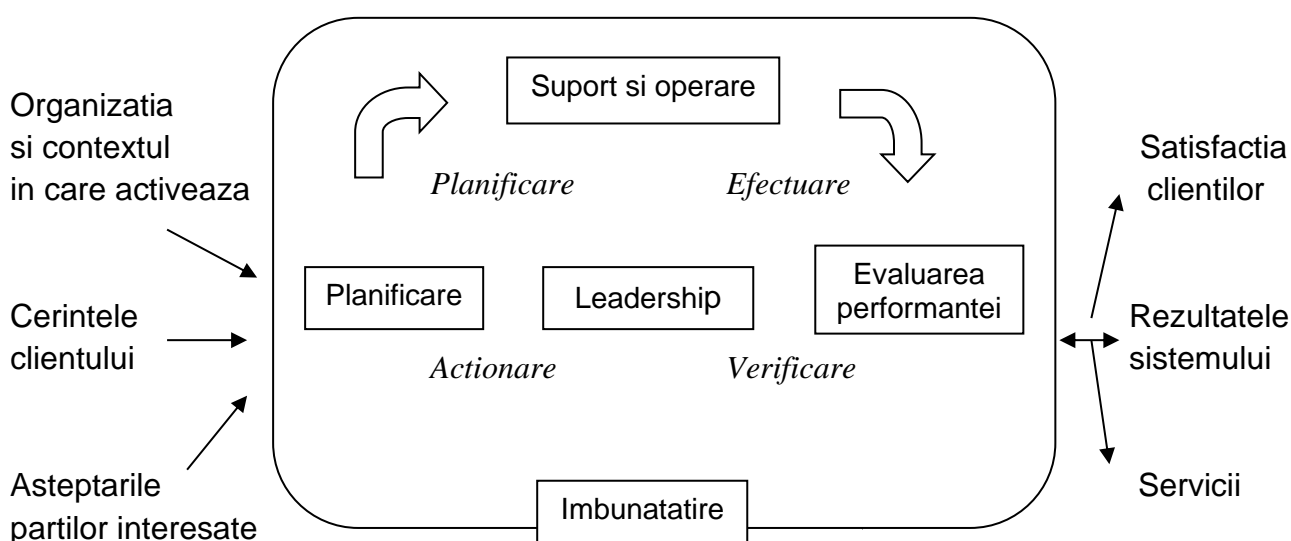
- aplica cele mai oportune practici cu privire la managementul resurselor financiare, pornind de la intocmirea BVC și până la finalizarea bilantului contabil;
- se implica permanent in:
 - implementarea de masuri eficiente in scopul imbunatatirii nivelului de colectare/ incasare a contravalorii facturilor de salubritate;
 - tinerea permanenta sub control a raportului dintre tarifele practicate si costurile activitatii societatii;
- acționeaza cu profesionalism în relațiile cu institutiile financiare si/sau de control in domeniul economic si financiar;
- analizeaza si 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 angajatilor implicati in managementul resurselor financiare.

V. MANAGEMENTUL BAZAT PE PROCES

5.1. Generalitati

Intelegerea si gestionarea proceselor corelate ca un sistem contribuie esential la eficienta si eficacitatea organizatiei de a obtine rezultatele intentionate. Aceasta abordare permite organizatiei sa tina sub control corelarile si interdependentele dintre procesele sistemului, astfel incat sa poata fi imbunatatita performanta globala a organizatiei.

Managementul proceselor si al sistemului in ansamblul sau este realizat in societatea Salubris S.A. utilizand ciclul PDCA cu o concentrare generala pe gandirea pe baza de risc care vizeaza beneficierea de avantaje si oportunitati si prevenirea rezultatelor nedorite.



Ciclul PDCA poate fi descris pe scurt, astfel:

- **PLANIFICA**: stabileste obiectivele sistemului si ale proceselor sale si resursele necesare obtinerii rezultatelor in concordanta cu cerintele clientului si cu politicile organizatiei, identifica si trateaza riscurile si oportunitatile;
- **EFACTUEAZA**: implementeaza ceea ce s-a planificat;
- **VERIFICA**: monitorizeaza si (atunci cand este cazul masoara procesele, precum si serviciile rezultate fata de politici, cerinte si activitati planificate, si raporteaza rezultatele;
- **ACTIONEAZA**: intreprinde actiuni pentru imbunatatirea performantelor, dupa cum este necesar.

Directorul General al societatii Salubris S.A. se implica direct in implementarea managementului bazat pe proces in organizatie, avand la dispozitie toate resursele necesare: documentare (proceduri de sistem si operationale, legislatie, decizii interne etc), umane (cu experienta in acest domeniu), si financiare.

5.2. Stabilirea si gestionarea obiectivelor

Managementul prin obiective este cel mai complex sistem de management, si sta la baza oricarei afaceri de succes. Principiul de baza din spatele managementului prin obiective este acela ca angajatii sa aiba o intelegere clara a rolurilor si responsabilitatilor asteptate de la ei. In acest mod, angajatii pot intelege modul in care activitatile lor se refera la realizarea misiunii organizatiei.

Obiectivele într-o companie se definesc începând cu nivelul superior al organizației, iar pe măsura scăderii nivelului ierarhic, formularea obiectivelor devine tot mai specifică. Pentru ca procesul managementul prin obiective să fie eficient, trebuie ca obiectivele să fie identificate la trei nivele ale organizației.

- la primul nivel sunt create obiectivele finale și planurile strategice ale organizației; acestea sunt definite ca răspunsuri la întrebări cum ar fi: ce caracter are organizația? spre ce se îndreaptă organizația? sau ce clienți are organizația?
- răspunsurile la aceste întrebări determină obiectivele nivelului al doilea, nivelului operațional ;
- la al treilea nivel sunt stabilite obiectivele individuale a căror atingere este importantă pentru atingerea obiectivelor organizaționale, la acest nivel având loc colaborarea celor trei tipuri de obiective, care reprezintă esența managementului prin obiective.

Fiecare obiectiv trebuie să fie specific, măsurabil, accesibil, relevant și precizat în timp.

Principalele avantaje ale managementului prin obiective sunt:

- asigurarea delimitării și dimensionării riguroase a obiectivelor;
- structurarea judicioasă a autorității pe niveluri ierarhice;
- precizarea clară a rolului și locului fiecărei componente în realizarea obiectivelor;
- asigurarea determinării unor acțiuni reale;
- crearea unei noi stări de spirit și a unei noi atitudini față de muncă, adică cea de implicare în realizarea obiectivelor;
- armonizarea intereselor economice ale actorilor organizației.

Obiectivele generale ale societatii Salubris S.A., sunt :

- îmbunătățirea condițiilor de viață ale populației;
- susținerea dezvoltării economico-sociale a localității;
- promovarea calitatii și eficienței serviciului de salubritate;
- stimularea mecanismelor economiei de piață;
- dezvoltarea durabilă a serviciului de salubritate;
- gestionarea serviciului 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 inconjurător 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 si functionarea serviciului de salubritate, precum si a procedurilor de delegare a gestiunii acestuia;
- informarea periodica a utilizatorilor asupra politicilor de dezvoltare a serviciului ;
- respectarea din legislatiei privind protectia mediului referitoare la salubritate.

Obiective specifice aferente indicatorilor cheie de performanta financiari, operationali, orientati spre servicii si specifici activitatii de guvernanta corporativa:

- ✓ Asigurare profit dezvoltare;
- ✓ Realizare plan investitii;
- ✓ Asigurarea calitatii serviciilor ;
- ✓ Asigurarea satisfactiei clientilor;
- ✓ Revizuirea, evaluarea și raportarea performanței directorului;
- ✓ Stabirea și respectarea politicilor de transparență și comunicare;

Astfel, Directorul General beneficiaza de informatii complete si concrete privind activitatea tuturor entitatilor functionale din structura organizatiei – in principal prin intermediul intocmirii de catre sefi entitatilor functionale (si analizei ulterioare la nivelul echipei manageriale) a urmatoarelor documente:

- Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial,
- Obiective specifice (pentru fiecare structura functionala in parte, cu mentionarea obiectivelor definite SMART, a indicatorilor de realizare asociati, a responsabilitatilor privind indeplinirea acestora si rezultatele monitorizarii periodice a gradului de indeplinire),
- Raport de audit (public intern),
- Planul de actiune și calendarul implementării recomandărilor,
- Fișa de urmărire a implementării recomandărilor,
- Rapoarte de neconformitate si actiuni corective,
- Rapoarte de audit intern/ extern (ale sistemului de management integrat calitate – mediu – SSO), etc.

Concret, organizatia a stabilit obiective (specifice) pentru functii, niveluri si procese relevante, obiective care sunt :

- consecvente cu politica organizatiei,
- masurabile,
- adecvate cerintelor aplicabile,
- relevante pentru conformitatea serviciilor si cresterea satisfactiei clientilor,
- monitorizate, comunicate, si actualizate (daca este cazul).

Aceste obiective sunt tinute sub control prin implementarea procedurii de sistem *Determinarea si gestionarea obiectivelor, riscurilor si oportunitatilor*, cod PS-09 si mentinerea informatiilor documentate (de tip inregistrari) aferente.

Directorul General se implica direct in gestionarea obiectivelor, dupa cum urmeaza:

- aproba anual obiectivele generale ale organizatiei;
- aproba *Registrul obiectivelor specifice si indicatorilor asociati* intocmit de Secretarul Comisiei Comisiei de Monitorizare - document centralizator la nivelul organizatiei;
- primeste semestrial spre luare la cunostinta si avizare documentul *Centralizator stadiul realizarii obiectivelor specifice, si Raport privind gestionarea obiectivelor*, si (dupa caz) propune/ decide masuri de imbunatatire

5.3. Identificarea, evaluarea si gestionarea riscurilor si oportunitatilor

Managementul pe baza de risc si oportunitati este esential pentru realizarea unui sistem de management eficace. Tratarea atat a riscurilor cat si a oportunitatilor stabileste o baza pentru cresterea eficacitatii sistemului de management, realizarea unor rezultate imbunatatite si prevenirea efectelor negative.

Riscul este un efect al incertitudinii, o problema care nu a aparut dar poate aparea in viitor.

Considerații privind riscurile la nivelul societatii Salubris S.A.

Identificarea, evaluarea si gestionarea riscurilor este legata de stabilirea si aprobarea obiectivelor specifice la nivelul fiecarei entitati functionale, si de functionarea proceselor din organizatie.

Identificarea riscurilor reprezintă prima și cea mai importantă fază a procesului de management al riscurilor, acesta constând în identificarea pericolelor potențiale care există în cadrul organizatiei. Riscurile trebuie identificate la orice nivel unde se sesizează că există consecințe asupra îndeplinirii obiectivelor și pot fi luate măsuri specifice de soluționare a problemelor ridicate de respectivele riscuri. Riscurile nu pot fi identificate și definite decât în raport cu obiectivele a căror realizare este afectată de materializarea lor. Din această cauză existența unui sistem de obiective clar definite în organizație constituie premisa esențială pentru identificarea și definirea riscurilor. Identificarea riscului este un proces sistematic și continuu, având în vedere că factorii de risc se modifică în timp.

Evaluarea riscurilor presupune evaluarea probabilității de materializare a riscurilor și a impactului (consecințelor) asupra obiectivelor/ proceselor - în cazul în care acestea se materializează.

Gestionarea riscurilor presupune în primul rând definirea individuală a acestora. Odată definite, ele sunt măsurate, urmărite și tinute sub control.

Directorul General se implica direct in gestionarea riscurilor, dupa cum urmeaza :

- determina riscurile principale la nivelul organizatiei in cadrul documentului *Contextul organizatiei* – din aceste riscuri principale derivand cele la nivelul entitatilor functionale/ proceselor picipale din organizatie;

- creaza si mentine un sistem eficient de management al riscurilor, prin aprobarea PS-09 *Determinarea si gestionarea obiectivelor, riscurilor si oportunitatilor*, care reglementeaza:
 - identificarea riscurilor;
 - evaluarea riscurilor;
 - stabilirea strategiei de gestionare a riscurilor;
 - monitorizarea masurilor de control si a eficacitatii acestora;
 - revizuirea si raportarea periodica a situatiei riscurilor.
- aproba *Registrul de riscuri general* intocmit de Secretarul Comisiei de Monitorizare - document centralizator la nivelul organizatiei;
- primeste semestrial spre luare la cunostinta si avizare informatiile documentate: *Centralizator stadiul gestionarii riscurilor*, si *Raport privind gestionarea riscurilor*, si (dupa caz) propune/ decide masuri de imbunatatire.

Considerații privind oportunitatile la nivelul societatii Salubris S.A.

Oportunitatile pot apare ca urmare a unei situatii favorabile obtinerii unui rezultat intentionat, de exemplu un ansamblu de imprejurari care permite organizatiei sa atraga clienti, sa dezvolte noi servicii, sa reduca pierderile sau sa imbunatateasca productivitatea.

Identificarea oportunitatilor este responsabilitatea sefilor de entitati funcționale, care intocmesc *Registrul oportunitatilor* la nivel de structură funcțională .

Evaluarea oportunitatilor este similara cu cea de evaluare a riscurilor, pe baza impactului (1÷3), probabilitatii (1÷3) si implicit a nivelului de oportunitate (1÷9).

Gestionarea oportunitatilor presupune în primul rând definirea individuală a acestora. Odată definite, ele sunt urmărite și tinute sub control.

Actiunile intreprinse pentru tratarea oportunitatilor trebuie sa fie proportionale cu impactul potential asupra conformitatii serviciilor.

Directorul General se implica direct in gestionarea oportunitatilor, dupa cum urmeaza :

- determina oportunitatile majore la nivelul organizatiei in cadrul documentului *Contextul organizatiei* – din aceste oportunitati majore derivand cele la nivelul entitatilor functionale din organizatie care desfasoara procesele pricipale din organizatie;
- creaza si mentine un sistem eficient de management al oportunitatilor, prin aprobarea PS-09 *Determinarea si gestionarea obiectivelor, riscurilor si oportunitatilor*, care reglementeaza:
 - identificarea oportunitatilor;
 - evaluarea oportunitatilor;

- stabilirea strategiei de gestionare a oportunitatilor;
- monitorizarea masurilor de control si a eficacitatii acestora;
- revizuirea si raportarea periodica a situatiei oportunitatilor;
- aproba *Registrul de oportunitati general* - intocmit de Secretarul Comisiei de monitorizare - document centralizator la nivelul organizatiei;
- primeste semestrial spre luare la cunostinta si avizare informatiile documentate: *Centralizator stadiul gestionarii oportunitatilor*, si *Raport privind gestionarea oportunitatilor*, si (dupa caz) propune/ decide masuri de imbunatatire.

VI. MANAGEMENTUL MEDIULUI

Data fiind legislatia in vigoare precum si interesul permanent al echipei manageriale fata de protectia mediului si dezvoltarea durabila, Directorul General al societatii Salubris S.A. acorda o atentie deosebita managementului mediului.

Politica de mediu la nivelul organizatiei, se bazeaza pe un complex de notiuni si masuri concrete in acest domeniu, dintre care mentionam:

- obiectivele generale si obiective specifice pe niveluri/ functii relevante, o importanta deosebita fiind acordata obiectivelor de mediu :
 - imbunatatirea constientizarii si instruirii populatiei referitor la colectarea separata a deseurilor;
 - imbunatatirea indicatorilor de colectare separata si valorificare a deseurilor reciclabile, prin optimizarea proceselor aferente (colectare, transport, sortare);
 - mentinerea gradului de conformare general la cerintele legale si de reglementare in domeniul mediului si SSO, la minim 96%;
 - dezvoltarea activitatii Centrului Municipal de Colectare Deseuri Reciclabile si Deseuri Periculoase;
- performante durabile privind protectia mediului, printr-o buna administrare a serviciilor prestate catre comunitate (si activitatilor conexe de tip suport) si care pot avea un impact asupra mediului. Concret, managementul Salubris S.A. isi asuma urmatoarele directii de performanta de mediu:
 - Conformarea activitatii la cerintele legale si de reglementare in domeniul mediului,
 - Prevenirea poluarilor accidentale ,
 - Imbunatatirea indicatorilor tehnico–economici privind valorificarea deseurilor reciclabile,
 - Comunicarea continua cu comunitatea locala, societatea civila si autoritati.
- principii de protectie a mediului si sanatatii populatiei, prin:
 - Implementarea cerintelor legislative de mediu in procesele proprii,
 - Mentinerea si continua imbunatatire a sistemului de management de mediu in conformitate cu cerintele standardului SR EN ISO 14001:2015,

- Aplicarea unei strategii preventive in estimarea riscurilor pe care activitatea le-ar avea asupra populatiei si a mediului precum si in evaluarea riscurilor sau impactului potential pe care le-ar avea procesele noi. Vor fi implementate masuri de diminuare a oricarui impact de mediu care nu poate fi evitat,
- Pregatirea, incurajarea si responsabilizarea intregului personal pentru efectuarea tuturor activitatilor astfel incat sa fie realizate performantele tehnice, de mediu si economice conform atributiilor specifice,
- Evaluarea performantelor de mediu ale organizatiei si comunicarea continua si eficienta cu organizatiile civile interesate si comunitatea locala cu privire la imbunatatirea continua a performantelor de mediu.

Mentionam in plus faptul ca organizatia beneficiaza de un set consistent de instrumente de monitorizare si control a modului de indeplinire a politicii de mediu: mentinerea indicatorilor de performanta de mediu, derularea de audituri interne/ externe ale SMM, monitorizarea indeplinirii obiectivelor de mediu, evaluarea gradului de conformare la cerintele legale si de reglementare in domeniul mediului, evaluarea gradului de satisfactie a clientilor, etc.

Actiuni manageriale si resurse necesare atingerii performantei de mediu

Salubris S.A. este angajata sa realizeze si sa demonstreze performante durabile privind protectia mediului, printr-o buna administrare a serviciilor prestate catre comunitate (si activitatilor conexe de tip suport) si care pot avea un impact asupra mediului.

Salubris S.A. se angajeaza sa asigure urmatoarele directii de performanta de mediu:

- Conformarea activitatii la cerintele legale si de reglementare in domeniul mediului ;
- Prevenirea poluarilor accidentale ;
- Imbunatatirea indicatorilor tehnico–economici privind gestionarea deseurilor reciclabile ;
- Comunicarea continua cu comunitatea locala, societatea civila si autoritati.

Organizatia se angajeaza sa respecte principiile de protectie a mediului si sanatatii populatiei, prin:

- ✓ Implementarea cerintelor legislative de mediu in procesele proprii ;
- ✓ Mentinerea si continua imbunatatire a sistemului de management de mediu in conformitate cu cerintele standardului ISO 14001;
- ✓ Aplicarea unei strategii preventive in estimarea riscurilor pe care activitatea le-ar avea asupra populatiei si a mediului precum si in evaluarea riscurilor sau impactului potential pe care le-ar avea procesele noi;
- ✓ Pregatirea, si responsabilizarea personalului pentru efectuarea activitatilor astfel incat sa fie realizate performantele tehnice si de mediu conform atributiilor;
- ✓ Evaluarea performantelor de mediu ale organizatiei si comunicarea continua si eficienta cu organizatiile civile interesate si comunitatea locala cu privire la imbunatatirea continua a performantelor de mediu.

Nr. crt.	Performanta de mediu	Obiectiv	Tinta
1.	Asigurarea conformitatii proceselor cu prevederile legale in domeniul mediului	Nici o sanctiune din partea autoritatilor abilitate	Grad de conformare minim 96 %
2.	Mentinerea certificarii SMM conform ISO 14001:2015, in contextul auditului extern	Asigurarea conformitatii SMM si a proceselor, cu cerintele ISO 14001:2015	Obtinerea unui Raport de audit favorabil
3.	Tinerea sub control a factorilor de mediu de la Depozitul conform Tutora	Monitorizarea factorilor de mediu la Depozitul conform Tutora	Incadrarea factorilor de mediu in normativele legale
4.	Imbunatatirea colectarii selective a deseurilor reciclabile din deseurile municipale, in conditiile Ordonanței de Urgență nr. 92/2021 privind regimul deșeurilor	Asigurarea resurselor (masini, containere dedicate etc) si efectuarea colectarii separate conform Ordonanței de Urgență nr. 92/2021 privind regimul deșeurilor	Cresterea calitatii deseurilor reciclabile din deseurile municipale colectate
5.	Constientizarea publicului (cetatenii, elevi din Iasi etc) pe teme de ecologie si dezvoltare durabila	Derularea de campanii de informare a comunitatii locale, privind importanta protejarii mediului si colectarii selective	Imbunatatirea gradului de satisfactie a clientilor, si a colectarii separate

In ceea ce priveste actiunile manageriale si resursele necesare atingerii performantelor de mediu, se fac urmatoarele mentiuni:

Nr. crt.	Performanta de mediu	Actiuni manageriale	Resurse necesare	Termen
1.	Asigurarea conformitatii proceselor cu prevederile legale in domeniul mediului	Asigurarea resurselor logistice si umane. Instruirea personalului Monitorizare, analiza rezultate, si masuri de imbunatatire	Financiare: dupa caz Umane: Responsabil mediu + sefi entitati	Permanent
2.	Mentinerea certificarii SMM conform SR EN ISO 14001:2015, in contextul auditului de supraveghere extern	Revizuirea intregii documentatii. Efectuare audit intern. Inchiderea tuturor neconformitatilor	Financiare: conform contract cu SRAC Umane: Responsabil mediu + sefi entitati	Trim. IV

3.	Tinerea sub control a factorilor de mediu de la Depozitul ecologic Tutora	Selectie laboratoare acreditate RENAR, prelevare probe, efectuare analize	Financiare: conform oferte/ contracte analize Umane: Responsabil mediu + Sef Achizitii	Permanent (analize lunar, trimestrial, semestrial)
4.	Eficientizarea colectarii selective a deseurilor reciclabile din deseurile municipale, in conditiile Ordonanței de Urgență nr. 92/2021 privind regimul deșeurilor	Stabilire si aprobare resurse necesare. Implementare plan optim de actiune Monitorizare, analiza rezultate, si masuri	Financiare: conform contracte achizitie Umane: Responsabil mediu + Sef Achizitii + Sef Sectie I DSU	Permanent
5.	Constientizarea/ instruirea publicului (cetatenii, asociatii proprietari, si elevii din unitatile de invatamant din Iasi) pe teme de ecologie si dezvoltare durabila	Derularea de prezentari publice, distribuire materiale informative (pliante, flyere), concursuri, etc Monitorizare, analiza rezultate, si masuri de imbunatatire	Financiare: de tipografie, premii, etc Umane: Responsabil mediu + Sef Achizitii + Sef Serv. MCMRP	Permanent

Pentru gestionarea problematii de mediu, Directorul General are la dispozitie:

- personal instruit in acest domeniu (in cadrul Serviciului Managementul Calitatii si Relatii Publice, Sectiilor de productie (Sectia 1 DSU, Sectia 2 MCP, Sectia 3 ATA) si Serviciului Exploatare Depozite de Deseuri, etc),
- resurse documentare (care se regasesc in entitatile functionale, dupa caz):
 - Regulament de Organizare si Functionare;
 - Regulamentul Intern;
 - 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 ;
 - Procedura operationala PO-02, *Colectare si transport deseuri*;
 - Procedura operationala PO-03, *Salubrizare cai publice*;
 - Procedura operationala PO-17, *Determinarea aspectelor de mediu*;

- Procedura operationala PO-18, *Stabilirea impactului asupra mediului* ;
- Procedura operationala PO-19, *Pregatirea pentru situatii de urgenta si capacitate de raspuns in domeniul mediului si SSM*;
- Procedura operationala PO-21 *Comunicare interna si externa in domeniul mediului*;
- Procedura operationala PO-36, *Descarcarea si depozitarea deseurilor in depozitul ecologic Tutora*;
- Procedura operationala PO-39, *Exploatarea statiei de tratare a levigatului din cadrul depozitului ecologic Tutora*;
- toate inregistrarile aferente proceselor in cauza.

Directorul General al Salubris S.A.:

- aplica cele mai bune practici cu privire la managementul mediului, pornind de la gestionarea conforma a propriilor deseuri generate, și continuand cu gestionarea conforma a activitatilor productive cu impact asupra mediului: colectare/transport deseuri, salubrizare cai publice, depozitare deseuri, administrare depozit deseuri;
- se implica permanent in:
 - dezvoltarea portofoliului actiunilor de colectare separata a deseurilor reciclabile, derulate atat in nume propriu cat si in parteneriat cu institutii si asociatii cu atributii in acest domeniu;
 - organizarea si demararea unor campanii consistente si eficiente de constientizare a populatiei asupra importantei colectarii separate si modalitatilor concrete de actiune in acest sens;
- acționeaza cu profesionalism în relațiile cu institutiile statului cu atributii de monitorizare si/sau de control in domeniul managementul mediului;
- analizeaza si 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 implicati in managementul mediului, din organizatie.

VII. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII INTERNE ȘI CU MEDIUL EXTERN

Comunicarea internă și cu mediul extern este o dimensiune esențială a activității curente, cu impact consistent atât asupra relației cu părțile interesate cât și asupra imaginii de ansamblu a societății Salubris S.A. și a activității organizației.

Directorul General al societății Salubris S.A. acordă o atenție deosebită 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. ;

Organizația a determinat părțile interne și externe interesate și cerințele relevante ale acestora, după cum urmează:

Parti interesate relevante	Cerințele partilor interesate relevante pentru organizatie	Instrumente de monitorizare a informatiilor privind partile interesate si cerintele acestora
A.G.A., C.A., Consiliul Local	Profitabilitate durabila Transparența deciziilor	Îndeplinirea indicatorilor de performanță
Angajați	Siguranța locului de muncă Mediu de lucru adecvat Recunoaștere și recompensare Comportare etică în relațiile reciproce	Chestionarea salariaților Fise de evaluare Audiențe la echipa managerială
Clienți	Performanța și prețul serviciilor Satisfacția privind volumul și calitatea serviciilor	Chestionare privind satisfacția clienților
Furnizori, parteneri	Respectarea clauzelor contractuale Continuitatea relației	Evaluarea furnizorilor precontractual Recepția produselor/ serviciilor
Autorități publice : ANRSC, APM, GNM, ARMD, ANAR-ABA Prut, ANSVSA, ISU	Conformare cu cerințele legale și de reglementare	Evaluarea gradului de conformare Note de constatare, etc

Directorul General al societății Salubris S.A.:

- aplica cele mai oportune metode/mijloace de comunicare internă și externă;
- se implică în:
 - organizarea unor campanii consistente de conștientizare a populației asupra importanței colectării separate a deșeurilor;

- organizarea unui complex de masuri eficiente pentru promovarea activitatii curente si contracarare a atacurilor media non-etice (atacuri care ar putea afecta dezvoltarea activitatii);
- acționeaza cu operativitate si profesionalism în relațiile de comunicare cu institutiile statului cu atributii in domeniu, si cu tertele parti interesate;
- analizeaza si susține inițiativele justificate venite din partea subordonaților pe linie de comunicare interna si cu mediul extern ;
- susține financiar actiuni de formare profesională a angajatilor implicati in activitatea de comunicare.

Concret, principalele dimensiuni ale activitatii de comunicare la nivelul Salubris S.A., sunt:

a) Asigurarea relatiei cu clientii/ beneficiarii serviciilor prestate de organizatie, prin :

- analiza si aprobarea contractelor cadru - contracte tip, pentru populatie neasociata, agenti economici si asociatii de proprietari;
- organizarea si monitorizarea activitatii de relatii publice (comunicare, marketing) ;
- asigurarea resurselelor necesare bunei desfasurari a activitatii de relatii publice;
- conceperea si implementarea de strategii in domeniul comunicarii ;
- aprobarea contractelor pe linie de comunicare, marketing, etc;
- intocmirea, aprobarea si transmiterea raspunsurilor catre petenti, materialele de comunicare etc;
- conceperea si difuzarea materialelor grafice/ conceptelor de imagine ale societatii (sigle Salubris, materiale brand Salubris, pliante, bannere, etc);
- intocmirea de rapoarte de activitate pe linie de contractare, facturare-incasare, relatii publice, etc;
- conceperea si difuzarea de chestionare (diferentiate pe categorii de beneficiari) continand intrebari privind perceptia acestora fata de principalele dimensiuni ale activitatii societatii Salubris S.A. ;
- centralizarea si evaluarea raspunsurilor intr-un document relevant privind nivelul de satisfactie al clientilor/ beneficiarilor serviciilor prestate de organizatie;
- luarea deciziilor de imbunatatire a activitatii (dupa caz).

b) Asigurarea relațiilor cu factorii locali și centrali de decizie, monitorizare, si/sau control, prin:

- furnizarea de date si informații despre aspectele ce privesc activitatea de ansamblu a societatii Salubris S.A., indeplinirea obligatiilor de conformare, realizarea indicatorilor de performanta, managementul deseurilor, etc ;
- organizarea de vizite la punctele de lucru ale societatii;
- organizarea de întâlniri, dezbateri pe teme de interes (cu precadere legate de managementul deseurilor) ;
-

c) Asigurarea relatiei cu mass-media, prin:

- elaborarea si difuzarea de comunicate de presa, pentru o informare prompta a publicului in legatura cu activitatea societatii Salubris S.A. ;
- participarea la emisiuni radio sau TV pe teme legate de activitatea Salubris S.A. ;
- initiative punctuale de informare si constientizare a cetatenilor privind obligatii legale ale acestora privind managementului deseurilor/ colectarea separata a deseurilor ;

d) Programe educaționale pentru tineri si/ sau de informare si constientizare a populatiei, prin:

- organizarea de prezentari, lecții deschise, dezbateri, etc in gradinite, școli pentru prescolari, elevi și profesori ;
- derularea de prezentari publice, conferinte pe teme de management la deseurilor, cu participarea cetatenilor si eventual a reprezentantilor autoritatilor statului cu atributii in domeniu (PMI, APM, GNM, ANAR-ABA Prut etc) ;
- distribuirea de materiale informative tiparite (pliante, broșuri, 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 punctele de lucru ale societatii Salubris S.A.

VIII. CONCLUZII

Prezentul *Plan de management al societatii Salubris S.A.* reprezenta un document de referință al Directorului General – document care coroborat cu celelalte acte de reglementare a activitatii societatii va asigura directiile principale de actiune, pentru :

- ✚ indeplinirea misiunii, obiectivelor si indicatorilor de performanta stabiliti,
- ✚ dezvoltarea constanta a organizatiei pe coordonate solide de performanta tehnica si economica.