
PLAN DE MANAGEMENT

COMPONENTA MANAGERIALĂ A

PLANULUI DE ADMINISTRARE

SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE

FOCȘANI SA

2023 – 2027

INTRODUCERE

Prezentul Plan de Management a fost elaborat în baza Ordonanței de Urgență nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, modificată și completată, cu respectarea prevederilor Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public cu modificările și completările ulterioare.

Conform art. 36, alin. 1 din OUG 109/2011, directorii societății elaborează și prezintă Consiliului de Administrație, spre aprobare, Planul de Management care include strategia de conducere pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractul de mandat în vederea realizării indicatorilor financiari și nefinanciari.

Operatorul de salubritate SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA se încadrează în prevederile OUG 109/2011, fiind o societate comercială constituită prin asocierea a două UAT-uri, în conformitate cu prevederile Legii 31/1990 a societăților comerciale.

Planul de management pe care îl supunem atenției și analizei Consiliului de Administrație, cuprinde în structura sa, întreaga strategie de management a SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA pe următorii 4 ani de mandat a directorului general și directorului economic, care va avea ca principal scop atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin Planul de Administrare.

Prin această lucrare se urmărește să se prezinte cele mai utilizate și eficiente metode și tehnici de management, care să se adapteze la specificul activității SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA, cuantificarea măsurilor ce urmează a fi aplicate în cadrul strategiei de management elaborate și mai ales implementarea acestor măsuri, care urmează să influențeze pozitiv activitatea societății în viitor.

Într-o economie globalizată și pe o piață concurențială acerbă, conceptele precum: eficiență, competitivitate, management, strategie, viziune etc., nu mai pot fi ignorate de nicio administrație, fie ea publică sau privată.

Astăzi, o societate comercială nu mai poate fi condusă doar prin măsuri administrative, pe baza pregătirii profesionale și experienței practice a directorului sau administratorului. De aceea este mai mult decât necesar ca un manager, pentru a putea să conducă în mod eficient, trebuie să dispună pe lângă aceste calități și de abilități psiho-pedagogice și comportamentale, de viziune, talent, curaj și determinare, care să-i permită să elaboreze și să pună în aplicare strategii performante și să îi dea acestuia posibilitatea să-și îndeplinească rolul în cadrul societății.

Pentru elaborarea strategiei de afaceri, managementul societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA, va trebui să aibă în vedere identificarea, definirea, cuantificarea și mai ales modul în care vor fi implementate acțiunile care urmează să influențeze în viitor activitatea societății.

Planul de management este instrumentul principal de conducere al SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA pe perioada mandatului de 4 ani a directorilor, respectiv 2023-2027 și are la bază viziunea și strategia managerială a acestuia, asupra perspectivelor de evoluție ale societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA.

La elaborarea Planului de management s-a avut în vedere strategia de dezvoltare stabilită prin Planul de Administrare, care reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția de lider a SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora și totodată pentru cetățenii din aria geografică unde acesta operează.

Direcțiile de dezvoltare ale SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA, definite și susținute prin obiectivele și criteriile de performanță ale directorului general și directorului economic, urmăresc strategia elaborată de către Consiliul de Administrație prin Planul de Administrare, au la bază principiile guvernantei corporative care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi beneficiari (utilizatorii serviciului de salubritate), autoritățile locale, autoritățile de reglementare, organismele de control, angajații etc.

Directorul general și directorul economic, ca de altfel și membrii Consiliului de Administrație intenționează ca, pe durata mandatului lor, societatea SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA să fie tratată de către toți partenerii Societății din mediul economic și social, ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de Management devine alături de Planul de Administrare, principalul document strategic și de conducere al societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA, care cuprinde atât principiile directoare privind administrarea companiei în intervalul 2023-2027, cât și obiectivele fundamentale, criteriile de performanță și prioritățile strategice pe aceasta perioadă.

CADRUL LEGAL

Planul de Management se pliază în totalitate pe legislația aplicabilă societăților comerciale din România, coroborată cu legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice în general, respectiv în domeniul serviciilor de salubritate, precum și cu alte acte normative, respectiv:

- Legea societăților comerciale nr.31/1990, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/30.11.2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- Actul constitutiv al SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA;
- Regulamentul de organizare și funcționare al Consiliului de Administrație al SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA;
- Hotărârea nr.722/2016, pentru aprobarea Normelor de aplicare a unor prevederi din O.U.G. nr.109/2011, privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice;
- Legea nr.51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, republicată cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr.101/2006 (actualizată) a serviciului de salubritate a localităților;
- O.U.G. nr. 133/2022 pentru modificarea și completarea O.U.G. nr. 92/2021 privind regimul deșeurilor, precum și a Legii serviciului de salubritate a localităților nr. 101/2006;
- Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 92/2021 – privind regimul deșeurilor, calcularea obiectivelor de reciclare se bazează pe îndeplinirea indicatorilor de performanță, pe cantitatea și calitatea serviciilor prevăzute în contractul unic de delegare a gestiunii serviciului de salubritate;
- Legea nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Hotărârea de guvern nr.123/2002- Normele metodologice de aplicare a Legii nr.544/2001, privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Contractul unic de delegare a serviciului public de salubritate a localităților membre ADI nr. 11247/27.11.2020.

PREZENTAREA SOCIETĂȚII ȘI SERVICIULUI DE SALUBRIZARE

Serviciul public de salubritate a localităților face parte din sfera serviciilor comunitare de utilități publice organizat cu scopul satisfacerii nevoilor populației, ale instituțiilor publice și ale agenților economici de pe teritoriul unităților administrativ teritoriale unde societatea SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA operează, în baza contractului de delegare a serviciului acordat de Asociația de Dezvoltare Intercomunitară pentru Serviciul de salubritate a localităților Focșani și Golești.

Serviciul de salubritate menajeră a unui oraș sau a unei localități din mediul rural este influențat de numeroși factori, printre care se pot enumera:

- ✓ Numărul locuitorilor;
- ✓ Distribuția spațială a populației (densitatea);
- ✓ Structura și particularitățile spațiului construit;
- ✓ Configurația și gradul de modernizare a rețelei stradale;
- ✓ Dotarea tehnico-edilitară;
- ✓ Gradul de acoperire cu servicii de salubritate și calitatea acestor servicii;
- ✓ Nivelul de trai al populației;
- ✓ Nivelul de civilizație și spiritul civic al locuitorilor.

Oglinda igienei urbane a unei localități reflectă, pe lângă nivelul de salubritate menajeră (salubritatea deșeurilor menajere de la populație, instituții publice și agenți economici) și pe cel al salubrității stradale, care are ca scop principal realizarea și menținerea igienei căilor de comunicație, în scopul ridicării gradului de confort citadin.

Salubritatea stradală este cea care pune, în final, calificativul de „oraș curat” sau „oraș murdar”.

Realizarea cantitativă a serviciului de salubritate stradală depinde, pe lângă dotarea tehnică a operatorilor, de starea rețelei de drumuri din cadrul unei localități și, nu în ultimul rând, de comportamentul și spiritul civic al populației.

SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA este o societate pe acțiuni, având următorii acționari: Consiliul Local al Municipiului Focșani și Consiliul Local al comunei Golești.

Consiliul Local al Municipiului Focșani este acționarul majoritar deținând un procent de 99,99% din totalul acțiunilor, în vreme ce Consiliul Local al comunei Golești deține un procent de 0,01% din totalul acțiunilor.

Autoritatea publică tutelară a SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA este Asociația de Dezvoltare Intercomunitară pentru serviciul de salubritate a localităților Focșani și Golești, în conformitate cu prevederile art.2

pct.2 și 3 din O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA are sediul social în orașul Focșani, str. Horea, Cloșca și Crișan, nr.5 și două puncte de lucru - unul în comuna Golești unde se afla situată Stația de preparare și așternere mixturi asfaltice și unul pe raza teritorială a comunei Câmpineanca unde se realizează activitatea de sortare a deșeurilor menajere și alte categorii asimilate.

Societatea SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA are ca obiect principal de activitate *colectarea deșeurilor nepericuloase*, căruia îi corespunde grupa CAEN 381, fiind structurată cu următoarele activități:

- colectarea, transportul și depozitarea deșeurilor municipale și similare;
- măturatul, spălatul, strpirea și întreținerea căilor publice;
- curățarea și transportul zăpezii de pe căile publice și menținerea în funcțiune a acestora pe timp de polei sau îngheț;
- preparare și așternere mixturi asfaltice;
- recuperare – reciclare materiale re folosibile.

Societatea SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA a luat ființă în anul 2009, la data de 1 iunie, prin scindarea Companiei de Utilități Publice SA Focșani, pe fondul obligativității impuse de imprumul BERD contractat de CUP SA, pentru realizarea dezvoltării și modernizării rețelelor de apă și canalizare care impunea menținerea în structura de funcționare a companiei, a unicului obiect de activitate și anume apa - canalizare.

Unicul acționar al SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA Focșani era la acea dată Compania de Utilități Publice SA Focșani, dar pentru scurt timp. Astfel, la începutul anului 2010, părțile sociale au fost achiziționate de Unitatea Administrativ Teritorială Municipiul Focșani, Consiliul Local Focșani devenind unic acționar al societății cu un capital social de 100.000 lei.

Un punct important în evoluția Societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA este constituirea, în luna ianuarie 2014, a Asociației de Dezvoltare Intercomunitară pentru Serviciul de Salubritate al localităților Focșani și Golești de către Unitatea Administrativ Teritorială Municipiul Focșani și Unitatea Administrativ Teritorială Comuna Golești care, în exercitarea competențelor ce îi revin elaborează și aprobă strategii privind dezvoltarea serviciului de salubritate menajeră, coordonează proiectarea și execuția lucrărilor în scopul realizării acestora într-o concepție unitară și corelată cu programele de dezvoltare economico – sociale a celor două localități.

Începând cu 05.05.2016, SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA funcționează ca societate pe acțiuni, în conformitate cu prevederile Legii 31/1990 privind societățile comerciale, având la această dată un capital social total subscris de 5.026.500 lei divizat în 502.650 acțiuni.

Acționarul UAT Municipiul Focșani este reprezentat în Adunarea Generală a Acționarilor prin Primarul Municipiului Focșani, dl. Cristi Valentin Misăilă, conform Hotărârii AGA nr. 1/29.03.2021, iar acționarul UAT Comuna Golești este reprezentat în Adunarea Generală a Acționarilor de domnul Gîrleanu Adrian,

mandatat în acest sens prin Dispoziția Primarului Comunei Golești nr. 21/29.01.2021.

În ședința ordinară a Consiliului de Administrație din data de 24.07.2023, Comitetul de Nominalizare și Remunerare, luând act de Raportul final nr. 66/31.05.2023 privind procedura de recrutare și selecție a candidaților pentru posturile de Director General și Director Economic al SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA elaborat de către Pluri Consultants România - expert independent, propune Consiliului de Administrație numirea următoarelor persoane:

- în funcția de Director General pe dl. VULPOIU ADRIAN NICOLAE;
- în funcția de Director Economic pe dna. VASILESCU MARIA CRISTINA.

VIZIUNEA MANAGERIALĂ

Planul de Management 2023-2027 are la bază viziunea managerială a directorilor asupra perspectivelor de evoluție ale societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA, fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare inițiate de societate în ultimii ani, având la bază premisa că numai prin influxul permanent de capital vor putea fi oferite servicii de calitate pentru cetățenii Municipiului Focșani și UAT-urile din aria de delegare și condiții de muncă decente pentru angajați. De asemeni se va urmări extinderea activităților societății prin extinderea serviciilor și către alți utilizatori (persoane fizice sau juridice) și arii geografice.

Directorii societății intenționează ca, pe durata mandatului ce le revine, SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA să fie tratată de către toți partenerii societății din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate a Uniunii Europene.

Pornind de la acest deziderat, ariile strategice de activitate ale companiei vor fi reprezentate de activitatea de colectare, transport și depozitare a deșeurilor menajere și activitatea de măturat stradal, întreținerea curățeniei de străzi și trotuare, deszăpezit și împrăștiat material antiderapant pe căi publice și activitatea de reparații drumuri, reciclare, ca unică modalitate de a asigura paritatea competitivă cu companiile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic al SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA fiind acela al atragerii de noi resurse financiare și fonduri direcționate spre modernizarea societății, creând astfel noi perspective de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate și nu în ultimul rând respectarea normelor europene de mediu.

Suntem un operator de salubritate și avem ca obiectiv obținerea performanțelor operaționale și financiare care să ne recomande ca o companie competitivă pe piața serviciilor de salubritate din România.

Viziunea de management este focalizată pe respectarea unor principii fundamentale de management corporativ, premiză a maximizării eficienței și eficacității SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA pentru următorii 4 ani.

Orizontul 2023-2027 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a societății prin consolidarea obiectivelor strategice pe care societate SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA și le-a asumat, reflectând atât valorile societății cât și țintele generale de performanță economică.

OBIECTIVELE STRATEGICE

Strategia de conducere a societății, pe durata mandatului directorilor pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță, stabilite în contractul de mandat, are în vedere următoarele direcții:

- ✓ Menținerea societății la un nivel de performanță și competitivitate astfel încât, o dată cu implementarea Sistemului de Management Integrat al Deșeurilor în jud. Vrancea, societatea să își poată continua activitatea și să se mențină pe piața concurențială a serviciilor de salubritate;
- ✓ Creșterea imaginii societății în mediul de afaceri specific domeniului de activitate și îmbunătățirea performanței prin atingerea țintelor propuse, respectiv creșterea cifrei de afaceri prin creșterea productivității muncii, achiziționarea unor utilaje, achiziții de bunuri cum ar fi containere și eurocontainere, alocare resurse pentru achiziționare echipamente de birotică, pentru respectarea programului de lucrări de reparații planificate pentru utilaje și autospeciale, alocare resurse pentru modernizarea sediului administrativ, etc.;
- ✓ Dotarea cu tehnica, utilaje și echipamente performante trebuie să fie tot timpul în atenția operatorului, cu mențiunea ca aceste dotări sa fie făcute cu un simț al răspunderii, pe baza de oportunitate și eficiență economică, urmărind necesitățile reale ale societății;
- ✓ Coordonarea activității responsabililor privind menținerea și îmbunătățirea sistemului de management integrat de calitate, mediu, sănătate și securitate ocupațională conform standardelor de referință;
- ✓ Monitorizarea modului de valorificare a deșeurilor pentru evitarea tuturor impacturilor semnificative asupra mediului și a situațiilor de urgență;

- ✓ Luarea în considerare a inflației și a blocajului financiar în dimensionarea resurselor financiare și materiale și stabilirea modalităților de utilizare a lor;
- ✓ Luarea măsurilor pentru respectarea legislației economico-financiare și fiscale, evitând astfel plata de amenzi, majorări și penalități;
- ✓ Supravegherea activității de instruire astfel ca acesta să se desfășoare în concordanță cu legislația în vigoare în așa fel încât să se prevină accidente de muncă și îmbolnăvirile profesionale,
- ✓ Urmărirea realizării măsurilor din planul de prevenire și protecție pentru evitarea apariției de boli profesionale și accidente de muncă;
- ✓ Luarea măsurilor și asigurarea condițiilor pentru creșterea permanentă a nivelului de pregătire profesională la nivelul societății;
- ✓ Implementarea legislației guvernantei corporative la nivelul societății - OUG nr. 109/2011. modificata și aprobată cu Legea nr. 111/2016 și normele metodologice aprobate prin HG nr. 722/2016.

Pentru realizarea misiunii sale, SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA își propune următoarele obiective strategice, având în vedere principalele direcții:

1. Eficiența economică.

- ✓ Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor cerute de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia;
- ✓ Asigurarea viabilității economice și sustenabilității financiare a operatorului prin politici adecvate de urmărire a eficienței cost/beneficiu a serviciului, recuperare creanțe, control intern managerial, managementul riscului;
- ✓ Îmbunătățirea continuă a managementului mentenanței în scopul reducerii timpilor de intervenție și soluționare, a consumurilor de materiale, continuarea optimizării activității operaționale în vederea reducerii consumurilor și costurilor;
- ✓ Obținerea unei marje optimale de profit care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și rambursarea creditelor și stimularea personalului;
- ✓ Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor/taxelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de operare, modernizare și dezvoltare, conform principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate a populației;
- ✓ Elaborarea unor programe anuale de achiziții și investiții, întocmite în conformitate cu prevederile Legii nr. 98/2016, privind achizițiile publice, ca instrumente manageriale pe baza cărora se planifică procesul de achiziție/investiție. Etapa de planificare este foarte importantă în realizarea de achiziții/investiții, în condiții de eficiență economică și socială. Acestea ajută la identificarea necesităților și elaborarea corectă și justificată a referatelor de

necesitate. Planificarea proceselor de achiziții/investiții aduce cel puțin următoarele beneficii:

- Reduce incertitudinea - planificarea permite identificarea și stabilirea de măsuri necesare pentru a obține un rezultat corespunzător;
- Crește gradul de înțelegere - prin „vizualizarea” procesului și rezultatul contractului, prin obținerea unei perspective de ansamblu care sprijină procesul decizional pe toată perioada procesului de achiziție;
- Crește eficiența - prin determinarea necesarului de resurse și a stabilirii modului în care se desfășoară activitățile;
- Facilitează îmbunătățirile și reduce probabilitatea încălcării prevederilor legale aplicabile dar și efectuarea de greșeli;
- Reduce riscul apariției erorilor pe perioada derulării procedurii și implementării contractului.

Programul anual de achiziții publice este unul din documentele de referință pentru întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli (BVC). După aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli de către societate, se procedează la definitivarea programului anual al achizițiilor publice în funcție de fondurile disponibile certe și de posibilitatea de atragere a altor fonduri, forma finală a acestuia fiind aprobată de directorul general.

Programul anual al Achizițiilor Publice se elaborează de către Biroul de Achiziții împreună cu Biroul Financiar Contabilitate, se aprobă de către Director și totodată de prezintă spre aprobare și către Consiliul de Administrație. După aprobare acesta se publică pe pagina de internet a societății și se arhivează în cadrul Biroului de Achiziții. Orice modificare ce intervine în cuprinsul sau pe parcursul anului, va urma aceeași procedură.

Programul anual al achizițiilor publice reprezintă instrumentul managerial utilizat pentru planificarea și monitorizarea portofoliului de procese de achiziție la nivel de societate, pentru planificarea resurselor necesare derulării proceselor de achiziție.

Atunci când stabilește programul anual al achizițiilor publice, societatea va ține cont de:

- a) necesitățile obiective de produse, servicii și lucrări;
- b) gradul de prioritate a necesităților;
- c) anticipările cu privire la sursele de finanțare ce urmează a fi identificate.

Din aceste considerente este foarte important ca personalul implicat în procesul de achiziție să respecte îndeaproape procedura operațională pe achiziții. Prin procedura operațională pe achiziții aprobată și aplicată în cadrul societății încearcă să se asigure că prin procesul de achiziții publice se consumă efectiv, eficient, în mod etic, echidistant și transparent fondurile societarii alocate în decursul unei perioade.

2. Modernizarea și îmbunătățirea serviciului.

- ✓ Modernizarea și extinderea infrastructurii de operare, în beneficiul populației și al mediului în scopul îndeplinirii obligațiilor din Contractul de delegare;

- ✓ Consolidarea capacității operaționale, de intervenții, astfel încât parcul auto, utilajele și echipamentele să fie întreținute și reînnoite la timp, respectiv la momentul în care acestea nu mai sunt eficiente din punct de vedere tehnic, respectiv atingerea pragului de vârstă sau numărul de km pentru casare. Sursele de finanțare vor avea în vedere fondul de investiții din surse proprii (amortizare, cota din -profit), includerea în tarifele practicate de către societate a unei cote de dezvoltare pe toate tipurile de activități și utilizarea fondurilor din chirii obținute;
- ✓ Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității societății;
- ✓ Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii oferite;
- ✓ Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității prin dezvoltarea și introducerea de utilaje performante și tehnologii noi;

3. Orientarea către client.

- ✓ Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- ✓ Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, 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 municipale, precum și pentru colectarea selectivă a deșeurilor;
- ✓ Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele depozitării haotice a anumitor substanțe în mediul natural.

4. Competența profesională.

- ✓ Creșterea eficienței generale a societății prin corecta informare și motivare a personalului societății;
- ✓ Aplecarea spre resursa umană cu scopul de a-i crea un mediu propice de manifestarea a abilităților, instruirea profesională pentru creșterea capacităților de execuție și dimensionarea corectă a echipei în raport cu obiectivele urmărite;
- ✓ Crearea unui mediu favorabil învățării în cadrul societății și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne;
- ✓ Asigurarea forței de munca calificate și ridicarea nivelului de pregătire profesională, prin respectarea programelor anuale de pregătire/formare profesională, calificare la locul de munca, întocmite cu consultarea șefilor de sectoare și aprobate în Consiliul de Administrație, acesta fiind și un indicator de performanță operațional ce vizează capacitatea de dezvoltare a angajaților.
- ✓ Construirea unor fișe de post adecvate care să ofere angajaților claritate în ceea ce privește sarcinile și responsabilitățile acestora, dar și competențele necesare pentru a le putea îndeplini, astfel încât angajatul va cunoaște responsabilitățile, sarcinile, mediul și programul de lucru, iar pentru angajator, reprezintă baza de plecare în evaluarea corectă a performanțelor și

asigura totodată condițiile de promovare și formare profesională a viitorului angajat. Respectarea fiselor de post ale salariaților este sarcina șefilor direcți;

- ✓ Întâlnirile frecvente, individuale și cu echipa în care se discută nivelul de realizare a obiectivelor de performanță, neconformități și probleme cu care s-au confruntat și identificarea celor mai bune soluții de rezolvare - avem în vedere organizarea unor ședințe de lucru săptămânale cu șefii de compartimente și servicii pentru a stabili calendarul lucrărilor și ședințe lunare cu personalul TESA pentru a discuta problemele deosebite ale fiecărui compartiment în parte;
- ✓ Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților;
- ✓ Continuarea programelor de creștere a competenței profesionale la toate nivelele.

5. Grija pentru mediu.

- ✓ Gestionarea rațională a resurselor naturale;
- ✓ Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- ✓ Implementarea eficientă a colectării selective a deșeurilor;
- ✓ Implementarea metodelor eficiente de gestionare a deșeurilor;
- ✓ Aplicarea politicilor de management durabil pentru minitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu;

6. Grija pentru sănătatea populației și a angajaților.

- ✓ Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemului de colectare a deșeurilor;
- ✓ Asigurarea securității și sănătății angajaților SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA.

OBIECTIVE SPECIFICE

În vederea realizării obiectivelor strategice menționate în paragraful anterior, care au caracter generic, Planul de management 2023-2027 prevede o serie de obiective specifice de performanță, cum ar fi:

1. Creșterea numărului de contracte încheiate, raportat la numărul de solicitări, pe categorii de utilizatori;
2. Îmbunătățirea parametrilor de calitate ai activității prestate, respectiv:
 - ✓ Colectarea separată și transportul separat al deșeurilor municipale și 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;

- ✓ Sortarea deșeurilor municipale și a deșeurilor similare în Stația de sortare;
 - ✓ Organizarea prelucrării, neutralizării și valorificării materiale și energetice a deșeurilor;
 - ✓ Administrarea depozitelor de deșeuri și/sau instalațiilor de eliminare a deșeurilor municipale și asimilate;
 - ✓ Măturatul, spălatul, stropirea și întreținerea căilor publice;
 - ✓ Curățarea și transportul zăpezii de pe căile publice și menținerea în funcțiune a acestora pe timp de polei sau de îngheț;
 - ✓ Colectarea cadavrelor animalelor de pe domeniul public și predarea acestora unităților de ecarisaj sau către instalațiile de neutralizare;
 - ✓ Colectarea și transportul deșeurilor provenite din locuințe, generate de activități de reamenajare și reabilitare interioară sau exterioară a acestora;
 - ✓ Colectarea selectivă a deșeurilor reciclabile;
 - ✓ Alte activități conexe – reparații auto, confecționare și reparații containere, etc.
3. Continuarea colectării selective și creșterea numărului de recipiente de precolectare a deșeurilor reciclabile, conform solicitărilor Uniunii Europene.

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ

În vederea realizării obiectivelor strategice și specifice menționate anterior, Planul de management 2023-2027 prevede o serie de indicatori de performanță exprimați cantitativ pe baza obligațiilor asumate prin Contractul de delegarea serviciului de salubritate și care se reflectă și în contractele de mandat și implicit în Planul de Administrare a Consiliului de Administrație.

1. Indicatori cheie de performanță financiari (ICPF).

- Plăți restante către bugetul de stat – suma de bani datorată către bugetul de stat – maxim 30 de zile de la constituirea obligației înregistrată în luna decembrie a fiecărui an de referință;
- Rata datoriilor către furnizori – termenul de plată către furnizori – maxim 90 de zile de la expirarea termenului pentru furnizorii care sunt rămași de plata la finele lunii decembrie a fiecărui an de referință;
- Viteza de rotație a creanțelor – perioada încasării clienților – 180 zile;

- Încadrare în cost total de exploatare conform BVC anual - Încadrare în suma costurilor totale de exploatare programate prin BVC anual, în corelație cu veniturile realizate;
- Gradul de încasare al facturilor emise în perioada de analiză - În ce măsură contravaloarea facturilor emise către clienți într-o perioadă specifică de timp au fost și încasate - Minim 75% din facturile emise în exercițiul financiar încheiat anterior analizei.

2. Indicatori cheie de performanță nefinanțari operaționali (ICPNFO).

- Strategia de investiții și implementare - Planul de investiții agreat pentru un interval de timp viitor. Îndeplinirea planului de investiții anual – mai mare sau egal cu 80%;
- Contractarea serviciilor de salubritate – numărul de contracte încheiate raportat la numărul populației active. Creșterea numărului de contracte (raportat la media lunară a anului anterior) – cu o valoare mai mare sau egală cu 10%;
- Reducerea termenului de rezolvare a sesizărilor față de perioada stabilită prin lege de 30 zile - Reducerea termenului de la 30 zile la cel puțin 5 zile de rezolvare a solicitărilor / sesizărilor;
- Dezvoltarea capacității profesionale ale angajaților și a satisfacției acestora - Să se programeze prin BVC anual al IP un cost de exploatare pentru formarea profesională a angajaților de min. 10 000 lei/an;
- Sortarea deșeurilor municipale - Creșterea cu 3% a procentului de reciclare față de anul precedent, sortate în stația de sortare;
- Măturatul, spălatul, stropirea și întreținerea căilor publice - Realizarea în proporție de 70% a suprafețelor contractate;
- Curățarea și transportul zăpezii de pe căile publice și menținerea în funcțiune a acestora pe timp de polei sau îngheț - Realizarea în proporție de 80% din suprafețele contractate;

3. Indicatori cheie de performanță nefinanțari de guvernare corporativă.

- Realizarea și raportarea revizuirii la timp a managementului riscului - Să existe implementat standardul privind managementul riscului - registrul de riscuri să fie completat / revizuit corespunzător de către factorii responsabili

FACTORI DE INFLUENȚĂ ASUPRA ACTIVITĂȚII SOCIETĂȚII

Activitatea societății și implicit îndeplinirea obiectivelor este influențată de foarte multe ori de o serie de factori: factori politico-legislativi, factori economici și factori sociali, societatea fiind influențată de multe ori în mod negativ și în mod direct de repetatele schimbări și modificări legislative.

Factori politico-legislativi.

Mediul politic constituie un factor de influență important asupra activității societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA, având în vedere faptul că acționarii societății sunt UAT Municipiul Focșani și UAT Comuna Golești, așa cum acesta este un factor important pentru orice societate comercială cu participare integrală de stat. Acesta se referă la toate acele acțiuni întreprinse de Guvernul României, instituții aflate în subordinea acestuia ori autoritățile de la nivel local care afectează economia și mediul de afaceri în general.

Reglementările care au impact asupra mediului de afaceri includ legile comerciale, de muncă, politicile fiscale, legile și normele de mediu, restricții comerciale, tarifele comerciale, politicile de infrastructură și dezvoltare, etc.

Orice societate ce întreprinde activități în sectorul public este influențată în mod direct de deciziile legislative, serviciile publice constituind un punct de interes major în activitatea autorităților locale, urmare a interesului mărit a cetățenilor față de acest aspect al vieții sociale.

Orientarea României spre valorile democrației occidentale și spre alinierea la politicile europene, ca urmare a aderării la Uniunea Europeană, constituie un factor propice dezvoltării unei societăți comerciale eficiente, orientată spre nevoile clienților.

Factorii politici pot influența și în mod negativ activitatea societății, având în vedere repetatele schimbări de ordin legislativ.

Factori economici.

Mediul economic exercită un impact semnificativ asupra societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA având în vedere obiectul principal de activitate al societății.

Cum economia se află într-o perioadă de tranziție, în mod inevitabil aceasta are un impact negativ asupra societății. Factorii economici care influențează comportamentul beneficiarului se referă la venitul personal al acestuia în funcție de care serviciul se achită, înregistrând sau nu debite restante. Cu privire la aspectul de ordin economic, stabilitatea este cea care trebuie să determine menținerea nivelului actual al consumatorilor.

Variabila de ordin economic joacă un rol important în dezvoltarea societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA, având o acțiune directă asupra activității sale cu referire la cheltuieli și venituri, prețuri și tarife, etc.

Factori sociali.

În strânsă legătură cu factorii economici sunt și factorii sociali cum ar fi: numărul locuitorilor din municipiul Focșani și comunele unde se prestează serviciul de salubritate, care este în scădere, câștigul salarial, rata somajului, migrarea forței de muncă orientată către alte zone cu potențial economic mai ridicat.

Toate acestea indică faptul că puterea de cumpărare a cetățenilor s-a diminuat, fapt ce influențează în mod direct nivelul veniturilor încasate în bugetul societății atât de la populație cât și de la agenții economici. Aceste aspecte pot influența în mod negativ activitatea societății.

Factori locali.

Principalii factori locali ce pot influența activitatea societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA sunt:

- **Depunerea necontrolată de deșuri menajere și din construcții pe străzile periferice** ale localității semnalată de cetățeni, contituie principala problemă atât pentru ei cât și pentru autorități, care sunt nevoite să asigure salubritatea, dar și să găsească soluții pentru prevenirea acestui fenomen;

- **Igiena urbană precară, în zonele de blocuri cu confort scăzut**, locuite de o populație în majoritate săracă, unde unii cetățeni au obiceiul de a arunca gunoiul la întâmplare;

- **Eliminarea necorespunzătoare a deșeurilor menajere depuse în afara pubelelor sau în jurul blocurilor**, prin aruncarea acestora de la etaj în curțile interioare și în afara împrejuririi punctelor gospodărești din apropierea unor blocuri, sau pe spațiul verde și în jurul blocului;

- **Depozitarea necontrolată a deșeurilor provenite de la agenții economici și persoanele fizice în absența contractelor de salubritate;**

- **Depozitarea în locuri nepermise a deșeurilor din construcții**, rezultate în urma lucrărilor de ridicare a unor imobile sau din reamenajarea și modernizarea locuințelor;

- **Creșterea animalelor în oraș** - sursă de deșuri organice ce pot periclita sănătatea populației.

PRINCIPII MANAGERIALE PRIVIND CONDUCEREA SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA ÎN PERIOADA 2023-2027

Conducerea societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA pe perioada mandatului directorului general și directorului economic va viza pe de o parte continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a societății, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru utilizatori, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative.

Principalele principii și direcții strategice de acțiune ale directorului general vor fi corelate cu strategia de dezvoltare a societății, cu programul de administrare al Consiliului de Administrație, prin care se va asigura integrarea instrumentului managerial specific guvernantei corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

Relația cu consumatorii.

Relația cu consumatorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- Îmbunătățirea calității serviciilor prestate prin preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al populației, prin îmbunătățirea calitativă a serviciului prestat;
- Monitorizarea atentă a modului de interacțiune a angajaților cu consumatorii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii societății;
- Urmărirea asigurării continuității serviciului atât către agenții economici cât și către populație;
- Transparentizarea fluxurilor comunicaționale prin îmbunătățirea continuă a relațiilor de comunicare și colaborare cu fiecare categorie de clienți în parte;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu;
- Soluționarea promptă a reclamațiilor prin asigurarea unui circuit simplu al rezolvării reclamațiilor și sesizărilor clienților;
- Reducerea numărului de sesizări justificate cu 30% față de anul precedent;
- Elaborarea unei politici de atragere de noi abonați din cei care nu au contracte încheiate până acum, în special agenți economici, astfel încât să se poată înregistra o creștere a numărului clienților precum și o rată a profitului anual mai mare.

Relația cu membrii Consiliului de Administrație și reprezentanții AGA.

Relația cu membrii Consiliului de Administrație și reprezentanții AGA vor avea la bază următoarele principii directoare:

- **Transparență și comunicare** prin înaintarea rapoartelor de activitate prin intermediul cărora se vor monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin Planul de management;

Directorii societății va elabora și prezenta trimestrial, Consiliului de Administrație, un raport în care vor fi prezentate informații privind execuția mandatului, schimbările semnificative în situația societății care ar putea afecta performanța acesteia sau perspectivele sale strategice, situațiile financiare anuale și raportările contabile semestriale.

- **Management participativ** – deciziile strategice ce cad în sarcina directorului general vor fi supuse spre avizare sau aprobare Consiliului de Administrație sau Adunării Generale a Acționarilor, instituindu-se la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă;

- **Implicare activă** – relația cu membrii Consiliului de Administrație reprezintă un factor important în buna desfășurare a activității societății și de aceea contactele permanente reprezintă o prioritate pentru directorii societății.

Relația cu angajații societății.

Liniile directoare în relația cu angajații societății vor viza în principal:

- **Stabilitate și motivare** – creșterea eficienței generale a societății, prin corecta informare și motivare a personalului; va fi menținut un climat organizational favorabil performanței. Totodată, în măsura în care situația financiară a societății ne va permite acest lucru, dorim să adoptăm o strategie de motivare prin forma de salarizare astfel încât aceștia să-și execute sarcinile și atribuțiile de serviciu specificate în fișa postului la un nivel de eficiență ridicat;

- **Armonizarea intereselor** – vor fi organizate întâlniri periodice între administratori și reprezentanții salariaților, în vederea apropiierii managementului de personalul de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de angajați.

- **Creșterea competențelor profesionale** prin instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism;

- **Consolidarea spiritului de echipă** – vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății cât și în afara acesteia;

Relația cu alți colaboratori.

Relația generală cu alți colaboratori va avea la bază următoarele linii directoare:

- **Acces direct la informație** – societatea va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare ale societății și la strategia acesteia, precum și la orice alte informații de interes public;

- **Corectitudine** – societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății.

În ceea ce privește relația cu furnizorii, societatea va respecta următoarele principii:

- **Selecția furnizorilor** se va face respectând procedurile stabilite prin compartimentul de achiziții publice și a ofertelor gestionate în colaborare cu celelalte compartimente;

- **Relația cu furnizorii** se va face pe bază de contracte clare, cu prevederi precise, atât în ceea ce privește aspectul relației, cât și costurile specifice;

- **Plata la termenele** stabilite a facturilor emise de furnizori.

Toate aceste linii directoare vor fi respectate de către manageri, administratori și personalul companiei, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernare corporativă să se realizeze rapid și complet.

PRINCIPALELE OBIECTIVE PENTRU ANUL 2023

1. Completarea dotării cu utilajele necesare menținerii licenței de operare clasa II și de realizare în condiții optime a serviciului de salubritate în aria geografică delagată prin Contractul de delegare;
2. Îndeplinirea și urmărirea indicatorilor financiari propuși pentru 2023;
3. Îndeplinirea și urmărirea indicatorilor nefinanciari propuși pe anul 2023;
4. Îndeplinirea obligațiilor prevăzute în Contractul de Mandat.

CONCLUZII

Obiectivele strategice și direcțiile principale de acțiune și principiile directoare privind conducerea SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA în următorii 4 ani, obiectivele strategice, indicatorii de performanță și obiectivele specifice de performanță statuate prin prezentul Plan de management, se constituie în standardele de performanță obligatorii pentru echipa de management a societății, reprezentând o dezvoltare a Planului de Administrare și a politicilor de dezvoltare la nivel de arie funcțională.

Planul de Management reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA, fiind un document de referință, previzional și are caracter obligatoriu din momentul aprobării.

Planul de Management este elaborat în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109/2011, privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice și Planului de Administrare și cuprinde strategia directorului general și directorului economic pe durata mandatului, în vederea dezvoltării constante a societății SALUBRIZARE ȘI SERVICII PUBLICE FOCȘANI SA pe coordonate solide de performanță tehnică și economică.

Întocmit,

Director General,
Ing. Vulpoiu Adrian Nicolae

Director Economic,
Ec. Vasilescu Maria Cristina