

SC SERVICII PUBLICE SA
TULCEA – str. Mahmudiei, nr. 17, tel. / fax : 0240/515541 ; 515546
Cod Unic de Înregistrare : 22618640 ; Atribut fiscal : RO
Nr. de ordine în Registrul Comerțului : J36 / 591 / 23.10.2007
Cont : RO13BRDE370SV12152433700
B.R.D. – Groupe Société Générale S.A. – TULCEA

COMPONENTA DE MANAGEMENT

SC SERVICII PUBLICE SA TULCEA

2022-2025

ORGANIZATIE	SC SERVICII PUBLICE SA TULCEA
PERIOADA	2022- 2025
ELABORAT	Director General : Holoștencu Valeriu Director economic : Bumbac Ionela
APROBAT	Consiliul de Administrație

Definiții :

1. Organizatie (SC Servicii Publice SA Tulcea) = grup de persoane si facilitati cu un ansamblu de responsabilitati, autoritati si relatii determinate.
2. Sistem de management = ansamblul de masuri si actiuni manageriale prin care se coordoneaza si se controleaza organizatia;
3. Politica de calitate = intentii si orientari generale ale organizatiei referitoare la calitatea serviciilor prestate in raport cu standardele stabilite oficial la cel mai inalt nivel al managementului;

4. Îmbunătățire continuă = activitate repetată pentru a crește abilitatea și eficiența de a îndeplini cerințe; proces de dezvoltare a sistemului de management pentru îmbunătățirea performanței de calitate în acord cu politica organizației;
5. Produs/serviciu = rezultatul unui proces;
6. Satisfacția beneficiarului de servicii = percepția beneficiarului despre gradul de îndeplinire a cerințelor sale ;
7. Eficacitate = măsura în care sunt realizate activitățile planificate și sunt obținute rezultatele scontate;
8. Eficiența = relația dintre rezultatul obținut și resursele utilizate;
9. Proces = ansamblul de activități corelate sau în interacțiune care transformă elemente de intrare în elemente de ieșire;

I. PREZENTARE GENERALĂ

1.1. CADRUL INSTITUTIONAL

Prezenta componentă de management face parte integrantă și este corelată cu planul de administrare a societății fiind elaborată în baza Ordonanței de urgență nr. 109 / 30.11.2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice (publicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 883 din 14.12.2011), cu respectarea prevederilor Legii nr. 544 / 12.10.2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Conform Art.36. - (1) din O.U.G. nr. 109/30.11.2011, “în termen de 60 de zile de la numire, directorii/membrii directoratului elaborează și prezintă consiliului de administrație, respectiv consiliului de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiară și nefinanciară ”.

Operatorul local de salubritate S.C. SERVICII PUBLICE S.A. Tulcea se încadrează în prevederile O.U.G. nr. 109 / 2011, fiind o societate comercială pe acțiuni, constituită în conformitate cu prevederile Legii nr. 31 / 1990 privind societățile comerciale cu modificările și republicările ulterioare;

1.2.CONTEXTUL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC

Contextul elaborării actualei componente de Management este legislația relevantă la nivel European și național în domeniul guvernării corporative a întreprinderilor publice.

Scopul elaborării prezentului document este acela ca, pe baza Planului de administrare elaborat de Consiliul de Administrație al societății Servicii Publice S.A. pentru perioada 2021 - 2024 și pe baza Declarației de Misiune a Directorului General și a Directorului economic să se stabilească strategia de conducere a operatorului municipal de salubritate pe durata contractelor de mandat aferente perioadei 2022 - 2025, pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.

Componenta de Management are ca bază viziunea managerială a Directorului General și Directorului economic pentru operaționalizarea perspectivelor de conducere și

dezvoltare strategică a societății după cum au fost ele stabilite prin Planul de Administrare, pe baza evoluției până în prezent a serviciului public de salubritate, 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 ducă la dezvoltarea unei companii de utilități modernă, 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.

Componenta de Management va operaționaliza obiectivele, indicatorii de performanță și măsurile pentru atingerea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor previzionate, propunând măsuri concrete și cuantificabile care să ducă la creșterea performanței manageriale în perioada de referință în vederea atingerii obiectivelor strategice ale conducerii

Pe lângă faptul de a fi un document de planificare strategică pe termen scurt și mediu, Componenta de Management va contribui esențial și la informarea tuturor părților și partenerilor implicați în derularea serviciului, ca premisă a transparenței administrării societății față de publicul larg.

1.3. CADRUL LEGAL.

- Legea nr. 51 / 2006 a serviciilor comunitare de utilitati publice, cu modificarile si completarile ulterioare.
- Legea nr. 101 / 2006 Legea serviciului de salubritate a localităților, cu modificarile si completarile ulterioare.
- Ordin nr. 109 din 9 iulie 2007 privind aprobarea Normelor metodologice de stabilire, ajustare sau modificare a tarifelor pentru activitățile specifice serviciului de salubritate a localităților.
- Ordinul nr. 110 / 2007 privind aprobarea Regulamentului-cadru al serviciului de salubritate a localităților, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul nr. 111 / 2007 privind aprobarea Caietului de sarcini-cadru al serviciului de salubritate a localităților, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul nr. 112 / 2007 privind aprobarea Contractului-cadru de prestare a serviciului de salubritate a localităților.
- Legea nr. 31 / 1990 privind societatile comerciale republicata, cu modificarile si completarile ulterioare.
- Ordonanta de urgenta a Guvernului nr. 109 / 2011 privind guvernanta corporativa întreprinderilor publice.
- Hotărâre Nr. 722/2016 din 28 septembrie 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor prevederi din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice
- Legea 544 / 2001 privind liberul acces la informatiile de interes public.
- Hotărârea de guvern nr. 123 / 2002 - Norme metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informatiile de interes public.
- Legea nr. 52 / 2003 privind transparenta decizionala în administratia publica.

1.3. ORGANIZARE S.C. SERVICII PUBLICE S.A.

SC Servicii Publice SA cu sediul in Municipiul Tulcea, str. Mahmudiei nr.17, este un serviciu public de interes local, organizata ca societate pe actiuni , in baza legii nr. 31/1990 privind societățile, a Legii nr. 51/2006 legea serviciilor de utilități publice și a Legii nr. 101/2006 a serviciului de salubritate a localităților;

Capitalul social al SC Servicii Publice SA este in valoare de 693.200 lei si este format dintr-un numar de 100 actiuni, cu urmatoarea distributie :

- 99.99 % din actiuni se afla in proprietatea Consiliul Local al mun. Tulcea in calitate de actionar principal .

- 0.01% din actiuni se afla in proprietatea SC ENERGOTERM SA Tulcea.

OBIECT DE ACTIVITATE :

1. In conformitate cu contractul nr. UAT 27039/16.09.2020 inregistrat la SC Servicii Publice SA cu nr 56/16,09,2020 de delegare a gestiunii prin concesiune a unor activitati componente ale Serviciului de Salubritate a Municipiului Tulcea aprobat prin Hotararea Consiliului Local nr 158 /27.08.2020 privind aprobarea delegarii directe a gestiunii unor activitati componente ale serviciului de salubritate a mun. Tulcea catre societatea Servicii Publice SA Tulcea , obiectul de activitate principal este constituit din urmatoarele activitati :

- a) colectarea separata și transportul separat al deșeurilor municipale și al deșeurilor similare provenind din activități comerciale din industrie si instituții , inclusiv fracții colectate separat, fără a aduce atingere fluxului de deșeuri de echipamente electrice și electronice , baterii si acumulatori ;
- b) colectarea si transportul deșeurilor provenite din locuințe , generate de activități de reamenajare și reabilitare interioara si /sau exterioara a acestora;
- c) sortarea deșeurilor municipale și a deșeurilor similare în stațiile de sortare;
- d) măturatul, spălatul , stropirea si întreținerea cailor publice;
- e) curățarea si transportul zăpezii de pe căile publice și menținerea în funcțiune a acestora pe timp de polei sau de ingheț;
- f) colectarea cadavrelor animalelor de pe domeniul public și predarea acestora către unitățile autorizate pentru neutralizare ;

2. In conformitate cu contractul de delegare a gestiunii serviciului public de administrare a domeniului public și privat al U.A.T Municipiul Tulcea, privind activitățile de amenajare , salubritate , întreținere , modernizare si extindere spații verzi , parcuri , cișmele , fântâni arteziene și sisteme de irigații, nr 33776/25.10.2019 inregistrat la SC Servicii Publice SA Tulcea cu nr.47/25.10.2019, aprobat prin HCL nr.209/24.10.2019 , SC Servicii Publice SA Tulcea execută ca obiect secundar, servicii de administrare a domeniului public si privat constand in :

- a) amenajarea, întreținerea, modernizarea si extinderea spațiilor verzi;
- b) salubritatea, întreținerea aleilor si parcurilor;

- c) amenajarea , întreținerea , extinderea si modernizarea cismelor , fântânilor arteziene și a sistemelor de irigații;
- d) amenajarea, întreținerea și modernizarea spațiilor verzi ale stadioanelor “Delta “ și “Cozma Zait “ Tulcea;
- e) salubritatea si intretinerea spațiilor verzi din cimitirele Eternitatea I și II pe baza de comenzi inaintate de Directia de Intreținere și Administrare Patrimoniu ori de cate ori este nevoie;

II. VIZIUNEA, DECLARATIA DE MISIUNE SI OBIECTIVELE STRATEGICE

2.1. Viziunea

Ca operator local ce detine exclusivitatea prestarii serviciului de salubritate pe raza municipiului, contribuim la dezvoltarea locala, prin îmbunătățirea nivelului de trai al locuitorilor, realizarea unei infrastructuri moderne a sistemului public de salubritate si preocuparea permanenta pentru protectia mediului înconjurator.

SC Servicii Publice SA Tulcea are ca obiectiv general , obtinerea performantelor operationale si financiare care sa ne recomande ca o companie competitiva pe piata serviciilor de salubritate a localitatilor din România.

2.2. Declaratia de misiune

- Ne angajam sa furnizam servicii de salubritate a localitatilor de buna calitate, la preturi accesibile care sa anticipeze nevoile si asteptarile beneficiarilor din zona noastra de acoperire;
- Ne angajam sa promovam respectul si transparenta prin tratamentul egal al tuturor clientilor nostri prin mentinerea unei comunicari eficace cu toti factorii interesati;
- Tintim un nivel ridicat de profesionalism prin continua instruire a angajatilor care sunt tratati cu respect si fara discriminare;
- Construim viitorul societatii având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea si dezvoltarea durabila a acesteia printr-un management competitiv;
- Se va asigura promovarea responsabilitatii institutionale, protectia si conservarea mediului înconjurator.

2.3. Strategia de administrare

Orizontul 2022-2025 urmareste continuarea liniei de dezvoltare a societatii prin consolidarea obiectivelor strategice pe care societatea Servicii Publice SA si le-a asumat in ultimii ani, reflectand atat valorile societatii cat si tintele economice.

Pentru realizarea misiunii, conducerea executivă a SERVICIILOR PUBLICE S.A. își propune următoarele obiective strategice, având în vedere principalele direcții date de scrisoarea de așteptări a autorității tutelare.

Eficiența economică

- Optimizarea permanenta a costurilor de productie si de logistica astfel încât atingerea performantelor dorite si a nivelului serviciilor solicitate de consumatori sa se realizeze cu costuri minime pentru acestia;

- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât sa se asigure autofinantarea costurilor de exploatare, modernizare si dezvoltare, conform principiului eficientei costului si a calitatii maxime în functionare, luând în considerare si gradul de suportabilitate al populatiei; Asigurarea dezvoltarii durabile si cresterea flexibilitatii organizatiei;

Modernizarea si îmbunatatirea serviciilor

- Modernizarea si reabilitarea infrastructurii de salubritate si intretinere spatii verzi , în beneficiul populatiei si al mediului din municipiul Tulcea în scopul îndeplinirii obligatiilor prevazute in Contractele de Delegare;
- Extinderea ariei de operare si diversificarea ofertei de servicii catre client;
- Îmbunatatirea serviciului din punct de vedere al calitatii ;

Orientarea catre client

- Preocupare permanenta pentru cresterea gradului de încredere al clientilor si pentru asigurarea unei transparente legate de actiunile întreprinse;
- Îmbunatatirea calitatii vietii populatiei care traieste în zona deservita, prin asigurarea permanenta a serviciilor de salubritate si întretinere spatii verzi la nivelul standardelor europene;
- Informarea eficienta si educarea utilizatorilor în ceea ce priveste utilizarea serviciului de salubritate;
- Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu si la pericolele deversarii anumitor substante in mediul natural;

Competenta profesionala

- Cresterea eficientei generale a companiei, prin corecta dimensionare, informare si motivare a personalului societatii;
- Instruirea permanenta a personalului, pentru cresterea gradului de profesionalism;
- Crearea unui mediu favorabil pentru formarea profesionala în companie si sprijinirea angajatilor în a-si dezvolta capacitatea de a folosi tehnici si proceduri moderne prin oferirea de oportunitati materiale si de training.

Grija pentru mediu

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

Grija pentru sanatatea populatiei

- Preocuparea continua pentru protejarea sanatatii publice prin modernizarea sistemelor de salubritate a localitatii precum si de monitorizare a acestora.

III. STRATEGIA DE MANAGEMENT PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR ȘI A CRITERIILOR DE PERFORMANȚĂ IN PERIOADA 2022-2025

Plan de acțiune pentru atingerea obiectivelor:

a) Eficiența economică

Obiective	Actiuni specifice
Optimizarea permanentă a costurilor de producție și de logistică astfel încât atingerea performanțelor dorite și a nivelului serviciilor solicitate de consumatori să se realizeze cu costuri minime pentru aceștia.	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuarea pierderilor; - Eficientizarea consumurilor; - Reducerea cheltuielilor cu utilitățile prin monitorizarea acestor consumuri și raționalizarea lor (energie, combustibil, alte consumabile)
Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, astfel încât să se asigure autofinanțarea costurilor de exploatare, modernizare și dezvoltare	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicarea principiului eficienței costului și a calității maxime în funcționare, luând în considerare și gradul de suportabilitate a populației; - Obținerea avizelor și aprobărilor din partea autorităților locale și ANRSC
Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației	<ul style="list-style-type: none"> -Urmărirea implementării Sistemului de control intern managerial, cu precădere a managementului riscului; -Urmărirea eficienței cost/beneficiu a tuturor activităților prestate, service costing pe fiecare activitate

b) Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

Obiective	Masuri specifice
Modernizarea și reabilitarea infrastructurii de salubritate și întreținere spații verzi, în beneficiul populației și al mediului din Municipiul Tulcea în scopul îndeplinirii obligațiilor prevăzute în Contractul de Delegare	<ul style="list-style-type: none"> -continuarea procesului investițional; -asigurarea bazei materiale, care trebuie să răspundă simultan cerințelor de funcționalitate,ergonomice,informaționale, promoționale; -preocupare în acumularea resurselor financiare; -achiziția de utilaje noi în vederea înlocuirii celor existente depășite fizic și moral, cu consumuri specifice ridicate;
Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către client	<ul style="list-style-type: none"> - creșterea numărului de contracte cu agenții economici; - sprijinirea autorităților locale în derularea programelor proprii astfel încât să ducă la

	atingerea dezideratului de acoperire de 100% cu servicii a ariei de deservire
Îmbunătățirea serviciului din punct de vedere al calității	<ul style="list-style-type: none"> - dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi; - dobândirea de către personalul de conducere și execuție la toate nivelurile a unei înțelegeri cuprinzătoare asupra cerințelor sistemului de management integrat prin menținerea Sistemului de Management de Mediu- SR EN ISO 14 001:2005, Sistemului de Management al Calității – SR EN ISO 9001:2015, Sistemul de Management al Securității Informației – SR EN ISO 27001:2005; - alegerea furnizorilor pe principiul de îmbunătățire continuă a calitatii;

c) Orientarea către client

Obiective	Măsuri specifice
Preocuparea permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse	<ul style="list-style-type: none"> -promovarea respectului și transparenței prin tratament egal al tuturor cetățenilor/ clienților; -instruirea permanentă a personalului în vederea optimizării comunicării cu clienții; -implementarea unei relații de comunicare cu populația beneficiară, autorități locale, județene, centrale, agenți economici, instituții mass-media, etc.;
Îmbunătățirea calității vieții populației care trăiește în zona deservită, prin asigurarea permanentă a serviciilor de salubritate și întreținere spații verzi la nivelul standardelor europene	-investigarea periodică a opiniilor clienților și utilizarea informațiilor obținute pentru planificarea viitoarelor activități / procese de îmbunătățire / inovare la nivelul serviciilor salubritate
Informarea eficientă și educarea utilizatorilor în ceea ce privește utilizarea serviciului de salubritate	-monitorizarea și analizarea permanentă a sesizărilor / reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor prestate și rezolvarea acestora într-o maximă și promptă eficiență;
Educarea consumatorilor cu privire la aspectele de mediu și la pericolele deversării anumitor substanțe în mediul natural	<ul style="list-style-type: none"> -aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu; -colaborarea cu Agenția de Protecție a Mediului în identificarea de acțiuni de educare a cetățenilor cu privire la riscurile ce apar prin aruncarea deșeurilor în afara structurilor special amenajate; -colaborarea cu Poliția Locală pentru reducerea

	fenomenelor de vandalizare a infrastructurii de salubritate și de nerespectare a regulilor de colectare.
--	--

d) Competența profesională

Obiective	Măsuri specifice
Creșterea eficienței generale a companiei, prin corectă dimensionare, informare și motivare a personalului societății	<ul style="list-style-type: none"> -selecția personalului pe criterii de profesionalism; - definirea responsabilităților, a criteriilor și obiectivelor de performanță individuală în concordanță cu obiectivele generale ale societății; -revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale, în concordanță cu obiectivele companiei; -implementarea unui sistem de recompensare echitabil, bazat pe rezultatele obținute în urma evaluării individuale a performanțelor; -încurajarea muncii în echipă
Instruirea permanentă a personalului, pentru creșterea gradului de profesionalism	<ul style="list-style-type: none"> -identificarea de programe de recalificare, calificare, perfecționare și instruire; -sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne;
Crearea unui mediu favorabil pentru formarea profesională în societate și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne prin oferirea de oportunități materiale și de training	<ul style="list-style-type: none"> -evaluarea periodică a gradului de satisfacție a angajaților; -informarea personalului asupra noilor oportunități de instruire; -reevaluarea riscurilor pentru sănătatea și securitatea în muncă și stabilirea metodelor de control a acestora; -continuarea programelor de creștere a competenței profesionale la toate nivelele

e) Grija pentru mediu

Obiective	Măsuri specifice
Gestionarea rațională a resurselor naturale	<ul style="list-style-type: none"> -continuarea dotării cu pubele ecologice a fiecărui punct de colectare deșeuri; -identificarea punctelor critice și întreprinderea măsurilor de salubritate; -intocmirea unor programe periodice pentru toaletarea copacilor și întreținerea spațiilor

	<p>verzi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - amenajarea spațiilor verzi de pe teritoriul mun. Tulcea și salubritate și întreținerea cimitirelor Eternitatea 1 și 2,
Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului	<ul style="list-style-type: none"> -colectarea selectivă a deșeurilor; -modernizarea utilajelor pentru reducerea poluării (în aer, apă, fonice); -instruirea angajaților, -dezvoltarea de programe de conștientizare și informare a populației privind colectarea separată a deșeurilor; -eliminarea depozitelor necontrolate de deșuri
Implementarea eficientă a tehnologiilor de salubritate moderne conform standardelor de mediu	<ul style="list-style-type: none"> -îmbunătățirea serviciului din punct de vedere a calității prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii noi (containere îngropate sau semiîngropate, module platforme de colectare deșuri); -implementarea programelor de investiții din surse proprii și prin diverse programe de finanțare; -stabilirea unui program de înlocuire a echipamentelor uzate/ depășite fizic și moral cu altele noi și eficiente
Implementarea metodelor eficiente de gestionare a deșeurilor	<ul style="list-style-type: none"> -implementarea și menținerea cerințelor sistemului integrat ISO; -colectarea separată și transportul separat al deșeurilor menajere inclusiv a fracțiilor rezultate din deșeurile de echipamente electrice, baterii și acumulatori; -identificarea posibilităților de construire a unor stații de sortare deșuri.

f) Grijă pentru sănătatea populației

Obiective	Măsuri specifice
Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice prin modernizarea sistemelor de salubritate a localității precum și de modernizare a acestora	<ul style="list-style-type: none"> -inițierea de campanii de educare și conștientizare privind importanța salubrității și sănătatea populației; -înființarea de noi zone în vederea strângerii selective a deșeurilor;

IV. POLITICA DE DIVIDENDE/VARSĂMINTE DIN PROFITUL NET

- a) obținerea unei marje optime de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și rambursarea creditelor, plata datoriilor și stimularea personalului;
- b) creșterea veniturilor societății prin creșterea numărului clienți și prin diversificarea activităților;
- c) creșterea calității serviciului prestat de societate către populație și monitorizarea satisfacției clienților;
- d) Asigurarea unui echilibru între politica de dividende și cea privind asigurarea fondurilor pentru dezvoltarea societății;
- e) Urmărirea sustenabilității financiare pe termen mediu și lung;
- f) Creșterea productivității muncii, până la niveluri comparabile cu cele ale societăților private similare ca dimensiune;

În legătură cu așteptările administratorilor și ale autorității tutelare legate de politica de dividende/ vărsăminte din profitul net, având în vedere că unul din obiective este acela de a se menține profitabilitatea societății, Servicii Publice SA va acționa pentru obținerea de performanțe, prin toate structurile sale. Astfel, voi acționa permanent pentru creșterea profitului și în consecință pentru respectarea legislației în vigoare cu privire la repartizarea profitului obținut, urmând să propun ca 50% din profitul net să se distribuie ca dividende acționarilor (conform O.G. nr.64/2001).

Vom participa în mod activ și constructiv pentru a răspunde așteptărilor administratorilor cu privire la cheltuielile de capital, printr-o analiză temeinică la aprobarea cheltuielilor viitoare necesare îndeplinirii obiectivelor societății, cu întocmirea fundamentării acestora, a respectării legislației privind achizițiile publice. Mă voi asigura că se vor lua toate măsurile necesare pentru achitarea cu prioritate a obligațiilor la bugetul de stat și la bugetele locale, pentru prevenirea înregistrării plăților restante și implicit înregistrarea de cheltuieli suplimentare, de genul majorărilor, penalităților de întârziere, dobânzilor etc.

Ne angajăm, să promovăm integritatea, buna guvernare corporativă și cele mai înalte standarde etice și mai ales să mă implic activ în desfășurarea în condiții de calitate a activității societății astfel încât cetățenii să fie mulțumiți și totodată unitatea să fie profitabilă. Considerându-mă un bun profesionist, voi respecta principiile fundamentale ce guvernează desfășurarea oricărei activități: integritate morală, onestitate, corectitudine, imparțialitate, transparență, nediscriminare, deschidere, libertate în gândire și exprimare, lucrul în echipă, grija față de personalul unității și preocupare permanentă atât pentru profesionalizarea personalului și totodată motivarea personalului în funcție de performanțele obținute.

Planul de management este în concordanță cu planul de administrare al Consiliului de Administrație, stabilește propuneri de dezvoltare a societății, fundamentate pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare, care au la bază principiile guvernantei corporative și care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a societății în raport cu principalii săi colaboratori: cetățeni ai municipiului, agenți economici,

membrii Consiliului de Administratie, acționari, autorități locale, autorități de reglementare, organisme de control, angajați și alte categorii de colaboratori interni și externi.

V. GUVERNANȚA CORPORATIVĂ

Aprecieri asupra necesității dezvoltării elementelor de guvernanză corporativă;

Setul de principii pe care îl are la bază guvernanză corporativă prin care factorii implicați în luarea deciziilor să fie supuși controlului acționarilor – integritatea, transparența, răspunderea – trebuie să conveargă la implementarea unor sisteme de supraveghere, control și tragere la răspundere. În cadrul întreprinderii publice trebuie dezvoltat sistemul de control managerial intern și auditare internă care să poată pune la dispoziția conducerii executive datele necesare pentru exercitarea atribuțiilor prin:

- Prezentarea în Consiliul de Administrație trimestrial și ori de câte ori mi se solicită a rapoartelor care să reflecte situația economică reală a societății;

- Analiza rapoartelor auditorului intern sau ale celui extern (după caz), stabilite prin planul anual de audit sau prin dispozițiile trasate de comitetul de audit din cadrul Consiliului de administratie;

- Prezentarea de rapoarte lunare privind situația încasărilor ;

- Prezentarea de rapoarte lunare privind evoluția portofoliului de clienți.

Rolul Directorilor, este de execuție a direcțiilor principale din strategia de dezvoltare a societății stabilite de Consiliul de Administrație, de implementare și dezvoltare a sistemului de control intern managerial și de a asigura, prin strategiile și acțiunile sale, îndeplinirea indicatorilor de performanță. Aceste roluri și responsabilități ar trebui să conducă la asigurarea unei colaborări mult intensificate în sensul identificării surselor de finanțare a investițiilor, implementării programului de investiții, identificării din timp a riscurilor la care Societatea este expusă precum și a acțiunilor în vederea diminuării lor, precum și a conlucrării în vederea implementării Planului de administrare în scopul îndeplinirii obiectivelor propuse de Consiliul de Administrație și autoritatea tutelară.

In calitate de Directori ai societății, vom derula următoarele activități:

- Analiza riguroasă a situației de fapt a Societatii, pe fiecare dintre componentele acesteia;

- Identificarea punctelor forte, a celor slabe, dar și a oportunităților și riscurilor Societatii (analiză SWOT);

- Stabilirea direcțiilor de dezvoltare a activității Societatii, cu identificarea direcțiilor strategice de urmat în vederea atingerii obiectivelor acesteia;

- Asigurarea că personalul de la toate nivelele a înțeles misiunea societății și direcțiile de dezvoltare, iar măsurile și acțiunile propuse , conduc la îndeplinirea acestora;

- Monitorizarea permanentă a activității personalului din unitate în vederea asigurării că acțiunile stabilite în Planul de management sunt implementate corect și în termen;

- Implementarea sistemului de control intern managerial, și verificarea continuă a funcționării procedurilor operaționale implementate in unitate.

Elementele discutate în cadrul întâlnirilor cu Consiliul de Administratie vor fi concrete, corecte, și vor privi strategiile de abordat, care să realizeze o dezvoltare efectivă a activității societății .

Documentarea și raportarea acestor interacțiuni o vom face prin raportări și situații periodice, transmise apoi sub formă de sinteze și concluzii Consiliului de Administrație.

Interacțiunea dintre Directorul General și Directorul economic cu Consiliul de Administrație, va fi caracterizată de transparență, comunicare și conlucrare.

Totodată, colaborarea dintre Consiliul de Administrație și Directori, se va derula conform principiilor transparenței, a integrității și eticii.

În ceea ce privește lucrul în echipă respectiv la munca în echipă a Directorilor cât și cu întreg personalul unității cât și la nivel ierarhic superior cu membrii Consiliului de Administrație, acesta este în opinia noastră, un fapt esențial pentru buna funcționare a unei societăți; Considerăm că o echipă în care fiecare membru își cunoaște foarte bine rolul și lucrează împreună pentru atingerea scopului comun, va fi întotdeauna o echipă de succes.

CAPITOLUL VI

Aprecieri cu privire la provocările specifice cu care se confruntă întreprinderea publică, raportate la situația contextuală a acesteia;

Examinarea factorilor care determină succesul sau eșecul organizației determină crearea unor metodologii specifice de analiză și diagnosticare a activității firmei.

Managementul strategic este procesul prin care organizația poate obține efecte materializate în creștere semnificativă a performanțelor sale, în consolidarea poziției pe piață prin elaborarea, implementarea și controlul strategiei firmei, în vederea realizării misiunii asumate și asigurării avantajului competitiv.

Una din metodele de analiză a mediului ce constituie o condiție sine qua non pentru analiza competitivității firmei este analiza SWOT. Prin intermediul acesteia, precum și prin analize vizând situația economică și atractivitatea firmei, autoanaliza organizației și a forței ei competitive, managementul de vârf al firmei poate anticipa schimbările și poate elabora și implementa strategia optimă pentru asigurarea prosperității firmei.

Din analizarea datelor din companie, cât și a Regulamentului de organizare și funcționare a SC Servicii Publice SA , am concluzionat că principalele provocări cu care ne confruntăm sunt:

- dezvoltarea și implementarea unui management (atât strategic cât și operațional) pertinent, eficient, profesional;
- menținerea și mai ales dezvoltarea infrastructurii corelate cu perspectivele generale, cele ale pieței specifice și convergența către standardele UE în domeniu;
- realizarea unei profitabilități raționale, în limitele suportabilității sociale, dar fără erodarea perspectivelor de dezvoltare tehnică, tehnologică și managerială ale societății;
- apropierea permanentă și anticiparea cerințelor consumatorilor în paralel cu declanșarea unui proces sistematic de educare și informare a acestora privind importanța, necesitatea și utilitatea protejării sănătății și a factorilor de mediu.
- continuarea și dezvoltarea permanentă a procesului de investiții atât de necesar societății pentru desfășurarea serviciilor în condiții de calitate.
- ridicarea continuă a profesionalismului și implicarea în procent cât mai ridicat a angajaților pentru dezvoltarea societății.

Având în vedere misiunea și obiectivele pe care și le-a propus Consiliul de Administrație pentru Societatea Servicii Publice S.A. Tulcea, **directiile strategice** pe care ne vom concentra în vederea atingerii țintelor la care administratorii și acționarii se așteaptă sunt:

a) Strategii de management operațional – având ca scop păstrarea și protejarea resurselor existente, propunând ca în cadrul acestora să utilizăm strategii ca :

-Strategia tarifară;

- Strategia pentru managementul activelor / exploatare; Strategia de resurse umane; strategia comercială.

b) Strategii de dezvoltare – în scopul dezvoltării societății, sens în care propunem utilizarea următoarelor strategii:

-de eficientizare a activității;

-de extindere a ariei de operare.

c)_ Strategii financiare :

I.Optimizarea fluxului de numerar

În scopul asigurării stabilității financiare, societatea va dezvolta o strategie de optimizare a fluxului de numerar.

Obiectivele strategice privind funcția financiară pot fi sumarizate după cum urmează:

- Asigurarea unui grad de rentabilitate care să genereze resursele financiare necesare pentru rambursarea creditelor și leasingurilor la echipamente pe care societatea le-a achiziționat până în prezent și pe care le va achiziționa în viitor și să permită societății să facă investiții din surse proprii;
- Implementarea unei noi strategii de tarificare pe întreaga arie de operare și ajustarea anuală a tarifelor cu inflația în fiecare an;
- Implementarea unui management eficient al costurilor din exploatare;
- Corelarea planului de investiții cu disponibilitatea resurselor financiare;
- Creșterea disponibilităților bănești prin identificarea și recuperarea creanțelor;
- Îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai companiei printr-un management economico- financiar eficient;
- Realizarea și respectarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat;

Principalele direcții pe care se va concentra societatea în următoarea perioadă sunt:

- Menținerea unui grad de colectare ridicat;
- Urmărirea indicatorilor de performanță financiară ca instrument de măsură a performanței financiare;
- Implementarea economiilor de scară (controlul costurilor).
- Revizuirea periodică a procedurilor financiare.
- Efectuarea periodică de analize de risc financiar.
- Elaborarea și implementarea de strategii pentru diminuarea riscurilor financiare.
- Efectuarea periodică de instruire de management financiar.
- Analizarea continuă a evoluției ratei de colectare în vederea identificării din timp a tendințelor negative care pot prezenta un risc pentru fluxul de numerar al companiei.

- Implementarea unor masuri specifice de diminuare a factorilor de risc identificați.
 - Implementarea unui sistem de gestionare a datoriilor restante, inclusiv atenționarea din timp și debransarea restant ieri lor cu datorii mai vechi de 45 de zile, cu respectarea reglementarilor legale in vigoare.
 - Implementarea tarifelor conform planului tarifar aprobat.
 - Analiza periodică(trimestrial) a încadrării costurilor in limitele stabilite in componenta tarifelor aplicate
 - Reducerea costurilor de exploatare prin identificarea și eliminarea pierderilor, identificarea consumurilor ilicite.
- Planificarea Bugetului de Venituri și Cheltuieli pentru anii următori

II.Imbunătățirea sistemului de management al activelor

Managementul activelor contribuie la stabilirea unei modalitati optime de repartizare a fondurilor, menținând in același timp nivelul dorit al serviciului.

Exista trei opțiuni de baza in ceea ce privește gestionarea activelor in timp, fiecare dintre aceste opțiuni avand propriile costuri și beneficii:

- Exploatarea și întreținerea activelor
- Reabilitarea activelor
- Înlocuirea activelor

Managementul activelor contribuie la ierarhizarea activelor in funcție de importanta lor in sistem, la elaborarea programului de intretinere curenta și mentenanta preventive, la monitorizarea costurilor (achizitie, instalare, exploatare, mentenanta) pe fiecare active pe toata durata de viata/folosire, la prioritizarea acțiunilor in vederea funcționarii activelor in condiții de eficienta.

Prin imbunătățirea sistemului de management al activelor se asigură:

1. Optimizarea activitatilor de exploatare și intretinere.
2. Obținerea celui mai scăzut cost raportat la durata de viața la nivelul activelor.
3. Imbunatatirea procedurilor de lucru existentereferitoare la intretinere, reabilitare și Înlocuire.
4. Sistematizarea tuturor informațiilor intr-o baza de date unitara, complexa și eficienta, din care sa reiasa modul de acțiune optim in ceea ce privește fiecare activ.
5. Folosirea sistemului propriu de management al activelor, pentru a îndeplini obiectivele de imbunatatire a eficientei activitatilor de intretinere.
6. Abilitate sporita de a planifica și de a acoperi costurile viitoare de reparatize și înlocuire ale activelor și decizii operaționale mai bune.
7. Cunoștințe detaliate asupra activelor critice și acelor care nu sunt critice și răspuns mai bun in caz de avarii.
8. Operare mai eficientă și comunicare mai bună cu clienții.

9. Stabilirea de tarife bazate pe date operaționale bine fundamentate.

10. Întocmirea de proiecte de investiții de capital care să răspundă necesităților reale ale sistemelor.

OBIECTIVE, PRIORITĂȚI:

1. Pentru îmbunătățirea managementului se vor continua următoarele activități:

- Analiza costurilor pe durata de viața a fiecărui activ, reprezintă baza deciziilor cu privire la investiții

- Stabilirea costurilor pe ciclul de viața și evaluarea costurilor totale pentru fiecare activ, pe toată durata sa de viața, inclusiv costul de achiziție, costul de instalare, costul de exploatare, întreținere și reparații, costul de înlocuire.

- Criteriul principal de diferențiere al activelor care necesită întreținere, reparații, reabilitare sau înlocuire este gradul de uzură al activului.

- Evaluarea gradului de uzură și a criticității activelor poate uzura procedura de prioritarizare a acestora

- Prioritizarea semnificativă ierarhizarea activelor dintr-un sistem și luarea unor decizii cu privire la modalitatea de alocare a resurselor pe baza acestei ierarhizări.

Prioritizarea înseamnă a analiza:

- importanța activului în furnizarea serviciului la nivelul stabilit (indice de criticitate). o modul de funcționare a activului (gradul de uzură)

- cât de curând va fi necesar înlocuirea activului (durata de viață rămasă).

- Existența unor active care pot îndeplini aceeași funcție (redundanță).

- Eficiența costurilor în exploatarea și întreținerea activelor (costuri de înlocuire versus costuri estimate de exploatare și întreținere pe durata de viață rămasă).

- Managementul activelor contribuie la stabilirea activelor prioritare și la determinarea momentului în care trebuie reabilitate sau înlocuite activele pentru menținerea nivelului dorit al serviciului și exploatarea sistemului în condiții de eficiență

- activele critice pentru furnizarea serviciului au o prioritate mai mare

- activele cu grad de uzură mai mare au o prioritate mai mare activele cu durata de viață rămasă mai scurtă ar trebui să aibă o prioritate mai mare deoarece trebuie înlocuite mai repede

- activele critice pentru care nu există redundanță ar trebui să aibă o prioritate mai mare deoarece sistemul nu poate fi operat fără acestea

- activele **care nu sunt eficiente din punct de vedere al costurilor de exploatare și întreținere** ar trebui să aibă o prioritate mai mare deoarece costul de exploatare și întreținere pe termen lung (durata de viață rămasă) va fi mai mare decât costul de înlocuire.

- Popularea bazei de date din cadrul modulului Managementul activelor se va realiza în concordanță cu Manualele de întreținere și exploatare ale echipamentelor .

- Actualizarea procedurilor de intervenție pe rețelele de apă și canalizare.
2. Implementarea modulului care sa includă următoarea procedura de desfășurare a activităților:
 - programarea lucrărilor,
 - determinarea componentei echipei responsabile de lucrare lansarea comenzii
 - generarea automată a unui feedback, ca urmare a finalizării unei operațiuni
 - încărcarea informațiilor post - execuție în sistemul informatic raportarea costurilor specifice programelor
 - emiterea rapoartelor de verificare a modului de alocare a costurilor pe programe
 - generarea rapoartelor de verificare a gradului de încărcare în bugetul alocat de la care sunt așteptate următoarele rezultate:
 - Generarea automată a Planului general, trimestrial, lunar / săptămânal / zilnic de mentenanță în modul „Managementul activelor”.
 - Generarea automată în modulul „Managementul activelor” a unor documente de tipul: necesare de materiale pentru mentenanța, necesar de forță de muncă, echipamente și utilaje, resurse financiare, bugete specifice, diferențiate pe fiecare plan de mentenanță.
 3. încadrarea în bugetele alocate pentru realizarea planurilor de mentenanță.
 4. îmbunătățirea stării și performanțelor activelor.
 5. Creșterea duratei de viață a activelor.
 6. Creșterea profitului :

1) Rata profitului (Profit rate) este un indicator prin care se măsoară mărimea relativă a profitului. Modul de calcul este unul simplu și se face prin raportarea masei profitului la o variabilă de referință, precum costul total sau cifra de afaceri. Pentru calculul ratei profitului în funcție de cifra de afaceri se utilizează următoarea formulă:

$$R_{Pr/CA} = \frac{Pr}{CA} * 100$$

unde ,

- R Pr/CA – Rata profitului în funcție de cifra de afaceri;
- Pr – profit;
- CA – cifră de afaceri.

tinta de performanță

Indicator	2022	2023	2024	2025
Rata Profit (%)	1,5%	1,0%	1,0%	1,0%

2). **Lichiditatea curentă** calculată considerând următoarele elemente:

- active circulante (Stocuri-Creanțe-Investiții pe termen scurt-Casa și conturi la băne) (A);
- datoriile curente (B);

Formula de calcul este următoarea:

Lichiditatea curentă = A/B

tinta de performanță

Indicator	2022	2023	2024	2025
Lichiditatea curenta	>1	>1	>1	>1

3). **Viteza de rotație a debitelor-clienți (zile)** calculată considerând următoarele elemente:

- sold mediu clienți (A);
- Cifra de afaceri (B);

Formula de calcul este următoarea:

$$\text{Viteza de rotație a debitelor-clienți (zile)} = (A/B) \cdot 365$$

Valorile țintă pentru acești indicatori sunt următoarele:

tinta de performanță

Indicator	2022	2023	2024	2025
Viteza de rotație a debitelor-clienți (zile)	75	75	75	75

III. STRATEGII DE RESURSE UMANE

POLITICA

- S.C. Servicii Publice S.A. își va concentra eforturile asupra dezvoltării competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă, pentru a răspunde cerințelor generate de noile investiții, nivelul de performanță în creștere și exigențele clienților.

- Îmbunătățirea randamentului fiecărui angajat, a comportamentului sau profesional și, implicit, creșterea performanțelor resurselor umane ale companiei, respective creșterea productivității muncii în cadrul sistemului etnic existent.

- Dezvoltarea unui sistem eficient de management al performanței resurselor umane, care va corela eficiența profesională cu obiectivele și valorile societății.

- Dezvoltarea capacității companiei de a asigura un management eficient al activității, prin reorganizarea resurselor umane, sub aspect tehnologic, procedural și numeric.

Dezvoltarea unui sistem eficient și eficient de management al performanțelor resurselor umane

OBIECTIVE:

- 1) Dezvoltarea competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă
- 2) Asigurarea accesului la instruire a tuturor angajaților, în raport cu pregătirea

necesară posturilor, responsabilitățile și cerințele posturilor.

- 3) Asigurarea capacității interne de instruire.
- 4) Introducerea unor metode de responsabilizare individuală.
- 5) Instruirea tuturor managerilor în vederea dezvoltării capacității de muncă în echipă și organizarea de acțiuni interdepartamentale bazate pe principiul lucrului în echipă.
- 6) Derularea unei campanii interne de informare și instruire a tuturor angajaților cu privire la misiunea și obiectivele companiei, respective cu privire la rolul fiecărui angajat în organizație, importanța resurselor umane în obținerea rezultatelor propuse, precum și la așteptările angajatorului de la angajații săi.
- 7) Revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale, în concordanță cu obiectivele și strategiile companiei.
- 8) Evaluarea periodică a gradului de satisfacție a angajaților.
- 9) Implementarea unui sistem de recompense echitabil, bazat pe rezultatele obținute în urma evaluării individuale a performanțelor.
- 10) Efectuarea unei analize la nivelul resurselor umane cu privire la pregătirea, expertiza, competențele, vârsta, responsabilitățile și sarcinile existente.
- 11) Elaborarea și implementarea unui Plan de instruire/ perfecționare/ specializare/ recalificare/ reconversie profesională, diferențiat pe tipuri de activități/ procese/ subproces/ instalații/ utilaje/ echipamente.

INDICATORI DE PERFORMANȚA PRIVIND EFICIENȚA RESURSELOR UMANE:

1. Stabilirea și monitorizarea performanței personalului angajat.

1.1. Stabilire ținte pentru personalul de execuție(sefi de sector) din cadrul unitatii și monitorizarea îndeplinirii țăintelor stabilite.	Propuneri de actualizare anuală a organigramei în funcție de nevoile societății. Stabilirea atribuțiilor adecvate pentru personalul din subordine în scopul atingerii țăintelor pe care unitatea le are de îndeplinit și monitorizarea îndeplinirii acestora trimestrial . Evaluarea anuală a performanței angajaților.
1.2. Analizarea rapoartelor de activitate	Analizarea rapoartelor de activitate ale șefilor de sector și a execuției bugetare trimestriale

2. Capacitatea de dezvoltare angajaților și satisfacția

2.1. Perfecționarea angajaților . 2.2. Motivarea angajaților în funcție de performanțe.	Perfecționarea permanentă a angajaților. Respectare prevederi din CCM . Identificarea modalităților de creștere motivațională a angajaților și aplicarea acestora.
--	--

IV. STRATEGII PRIVIND TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI (IT)

Dezvoltarea sistemului informatic

În ceea ce privește sectorul informațional, compania își propune implementarea unei strategii care să vizeze dezvoltarea și actualizarea permanentă a sistemelor de comunicare și a sistemelor IT.

Obiectiv:

- 1) Dezvoltarea abilităților, competențelor IT ale angajaților, respectiv creșterea eficienței resurselor umane agregate în activitățile în cauză
- 2) Dezvoltarea de către Operator a structurilor și sistemului procedural propriu în domeniul tehnicii de calcul și securității informatice, în vederea eficientizării sistemului informatic și utilizării acestuia la potențialul său maxim cu riscuri minime
- 3) Integrarea unor module noi specifice activităților companiei, astfel încât procesele din societate să opereze la un randament care să permită atingerea obiectivelor prestabilite

Eficientizarea comunicării interne electronice

Societatea intenționează să îmbunătățească comunicarea internă electronică și relațiile de colaborare între angajați, prin elaborarea și implementarea unei pagini de intranet, care să vizeze cu precădere utilizarea unor metode și mijloace moderne, electronice și eficiente de comunicare

Beneficiu:

- 1) Furnizarea utilizatorului a unei experiențe consecvente, care simplifică modul în care personalul interacționează cu procesele, conținutul și datele afacerii
- 2) Mărirea productivității angajatului prin simplificarea fluxurilor de lucru zilnice avansate referitoare la inițierea, urmărirea și raportarea activităților de afaceri comune, cum ar fi revizuirea și aprobarea documentelor, urmărirea problemelor și colectarea de semnături
- 3) Implementarea accesului larg al organizației la informații
- 4) Facilitarea procesului decizional, managementul având posibilitatea adoptării unor decizii mai bine documentate, accesând în timp real toate informațiile critice

Obiectiv: Utilizarea paginii de intranet la nivelul întregii companii.

CAPITOLUL VII

Propunere de indicatori pe care îi considerăm oportuni pentru realizarea performanței;

Măsurarea performanței întreprinderii publice este un proces al cărui scop este de a îmbunătăți activitățile și utilizarea resurselor întreprinderii publice pentru a atinge într-un mod cât mai eficace și eficient obiectivele acesteia și de a obliga la responsabilitate în conformarea la cerințele prevăzute de guvernarea corporativă.

Procesele de măsurare a performanței întreprinderii publice trebuie să fie formalizate, comunicate și gestionate în conformitate cu prevederile legale incidente, cu principiile de bună guvernare. Procesele de măsurare se îmbunătățesc permanent, pentru îndeplinirea nevoilor în schimbare ale întreprinderii publice în conformitate cu așteptările conducerii superioare ale societății cât și autorităților publice tutelare.

Pentru măsurarea obiectivelor prezentate în Scrisoarea de așteptări și ținând cont de prevederile H.G. nr.722/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a unor

prevederi din O.U.G. nr.109/2011 privind guvernanta corporativa a intreprinderilor publice, precum și de bugetele de venituri si cheltuieli anuale, propun următorii indicatori de performanță financiari si nefinanciari:

Categoria indicatorilor	ICP	Explicație	Propunere anuala 20222025	Coefficient de ponderare
INDICATORI DE PERFORMANȚĂ FINANCIARI				
1.Datorii	1.1.Rata lichiditatii curente	Măsoară capacitatea unei întreprinderi publice de a-și îndeplini orice datorii financiare pe termen scurt Formula: (Active curente-Stocuri) / (Pasive curente)	>2	10
Instrument de verificare		Situatii financiare anuale Formulare F10, F20,F30 Executie bugetara anuala		
2. Venituri	2.1. Realizarea veniturilor . Utilizarea activelor.	Măsoară totalul veniturilor obținute raportat la totalul de active deținute de o întreprindere publica Formula: (Venituri totale) / (Total active)/nr.zile*1000	min.4	10
3.Flux de numerar.	3.1. Gradul de recuperare creanțelor	Valoare creanțe incasate / sold creante restante.	> 4	5
4.Profitabilitatea	4.1. Realizarea profitului. Marja de profit net	Procentul veniturilor unei întreprinderi publice care reprezinta profitul net Formula: (Profit net)/(Venit)	>1	5
Instrument de verificare		Situatii financiare anuale auditate F10 si F20		
5.Investitii	4.1. Propunerea și realizarea anuala a investițiilor din BVC	Investitii realizate/Investitii propuse	>40%	10
Instrument de verificare		Executie bugetara anuala – Anexa 1 si 4		
II. INDICATORI DE PERFORMANTA OPERATIONALI SI ORIENTATI CATRE SERVICII				
6.Monitorizarea serviciilor	6.1. Cresterea numarului de clienti	Numar clienti an N+1/ Numar client an N	>1	5
Instrument de verificare		Situatii centralizatoare trimestriale		

7. Satisfacția clienților.	7.1. Modul de rezolvare al reclamațiilor și sesizărilor	Modul de rezolvare a scrisorilor, sesizărilor și reclamațiilor venite din partea clienților/cetățenilor. Formula: $(\text{Nr. sesizari rezolvate} / \text{Nr. Total de sesizari si reclamatii depuse}) * 100$	min 90%	10
Instrument de verificare		Situatii centralizatoare trimestriale		
III. GUVERNANTA CORPORATIVA				
8. Transparență și comunicare	Asigurarea transparenței și comunicării.	6.1.Publicarea informațiilor de interes public pe site-ul societății și a documentelor prevăzute de O.U.G. 109/2011.	100%	10
		6.2.Ducerea la îndeplinire a raportărilor către CA cu încadrarea în termenele legale.	100%	10
Instrument de verificare		Site-ul societății		
9. Sistemul de Control Intern Managerial	9.1 Implementarea S.C.I.M.	Creșterea continuă a stadiului de implementare S.C.I.M. Executarea anuală a min. 2 proceduri operaționale pentru activitățile societății și actualizarea celor existente.	50%	5
10. Stabilirea și monitorizarea performanței personalului angajat.	10.1. Stabilire ținte pentru personalul de execuție (sefi de sector) din cadrul unității și monitorizarea îndeplinirii țăintelor stabilite.	Propuneri de actualizare anuală a organigramei în funcție de nevoile societății. Stabilirea atribuțiilor adecvate pentru personalul din subordine în scopul atingerii țăintelor pe care unitatea le are de îndeplinit și monitorizarea îndeplinirii acestora trimestrial. Evaluarea anuală a performanței angajaților.	100 %	10

	10.2. Analizarea rapoartelor de activitate	Analizarea rapoartelor de activitate ale șefilor de sector și a execuției bugetare trimestriale	100%	10
Instrument de verificare		Calcul indeplinire tinte stabilite Rapoarte activitate sefi sectoare. Execuția bugetara trimestrială Evaluare anuala angajati		
11.Capacitatea de dezvoltare angajaților și satisfacția	11.1. Perfectionarea angajatilor . 11.2. Motivarea angajaților în funcție de performanțe.	Perfectionarea permanenta a angajatilor. Respectare prevederi din CCM . Identificarea modalitatilor de crestere motivationala a angajatilor si aplicarea acestora.	50%	5

CAPITOLUL VIII

Constrângeri, riscuri și limitări posibil de întâmpinat în implementarea măsurilor propuse.

În vederea realizării obiectivelor și pentru o bună implementare a măsurilor specifice, trebuie să se țină cont de mai multe aspecte ce se pot transforma în constrângeri, riscuri și limitări, cum ar fi:

- Lipsa de interes sau neinformarea suficientă cu privire la aspectele de mediu și la pericolele unei gestionări ineficiente a deșeurilor, astfel încât colectarea selectivă se realizează la o scară redusă.
- Lipsa personalului calificat și cu experiență în activitățile ce se desfășoară în unitate.
- Probleme la nivel de interfață de comunicare cu utilizatorii;
- Frecvența modificare și actualizare a legislației.
- Scăderea puterii de a acumula resurse financiare necesare continuării procesului investițional.
- Creșterea prețurilor la materialele necesare pentru funcționarea unității și nealinierea acestora cu tarifele aprobate.
- Lipsa unei stații de sortare a deșeurilor colectate la nivelul UAT și imposibilitatea achiziționării acesteia de către unitate datorită costurilor foarte mari.
- Lipsa unei gropi de compost astfel încât o mare parte din deșeurile colectate din parcuri și grădini sunt eliminate prin depozitare la groapa de gunoi fără a fi tratate în prelabil, măbind astfel cheltuielile unității cu transportul și depozitarea acestora.

CAPITOL IX.

Acțiuni ce țin de aspectele operaționale ale activității întreprinderii publice.

Activități de producție și exploatare

Nr. crt.	Denumire activitate	Măsurile propuse privind activitatea operațională a unității.	Resurse materiale, umane, informaționale și altele asemenea de care consider ca unitatea ar avea nevoie pentru implementarea măsurilor propuse.
1	Colectare și transport deșeurilor	<p>1. Gestionarea corectă a deșeurilor care include :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colectarea - Transportul - Valorificarea - Eliminarea <p>2 .In ierarhia deșeurilor voi avea în vedere măsuri cu următoarele priorități</p> <p>2.1 <u>activități de prevenire</u> :</p> <p>2.2. – creșterea cantităților de deșeurilor colectate selectiv (hârtie, carton, sticlă, pet)prin inițierea de campanii de informare, conștientizare și educare a cetățenilor, acționând prin implicarea asociațiilor de locatari, a proprietarilor , școli, instituții publice etc.</p> <p>2.3. - program de ridicare separată a deșeurilor selective organizat pentru aceeași zi.</p> <p>3.<u>implicarea personalului propriu</u> în activitatea de verificare vizuală a deșeurilor privind separarea corespunzătoare a acestora , pentru prevenirea contaminării deșeurilor reciclabile cu alte materiale atât în timpul colectării , cât și al transportului.</p>	<p>1- achiziționarea unui nr. de 9500 de saci/lună în culorile prevăzute de legislație pentru colectarea separată a deșeurilor)galben , albastru, verde iat din 2025 saci pentru textile in vederea distribuirii acestora celor 9500 de gospodării aflate pe teritoriul mun. Tulcea.</p> <p>2- achiziționarea de recipiente de colectare de tip igloo și containere de 1,1 mc in vederea suplimentării acestora la asociațiile de locatari astfel :</p> <ul style="list-style-type: none"> IG sticla - 100 buc IG hartie carton 50 buc IG plastic -30 buc IG textile - 120 buc container 1,1 mc de culoare maro pentru colectarea deșeurilor biodegradabile -170 buc. <p>3 - pentru transportul in condiții de calitate a deșeurilor biodegradabile este necesar a fi achiziționate :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 buc autocamion pentru containere de tip abroll - 3 buc containere abroll - 2 buc gunoieră cu capacitate de 11 mc.

		<p>4. <u>organizarea unui program de colectare a deșeurilor selective din piețele municipiului.</u></p> <p>5. <u>reutilizare și reciclare</u></p> <p>6. Implementarea unui program pilot in cartier Lotizare cu un numar de 430 gospodării care constă în compostarea la domiciliu a deșeurilor reciclabile.</p> <p>7. <u>valorificare materiale reciclabile</u> (hârtie , carton, pet, sticlă,)</p> <p>8. incheierea și monitorizarea contractelor cu OIREP.</p> <p>9. propuneri de parteneriat cu OIREP in vederea punerii la dispoziție de către aceștia a recipientelor de colectare selectivă.</p> <p>10. <u>depozitare</u></p>	
2	Intretinerea si igienizarea strazilor.	<p>-intensificarea activităților de măturat asfalt, trotuare, pavele, întreținere de zi și creșterea ariei de acoperire cu aceste activități pe teritoriul mun Tulcea</p> <p>- intensificarea maturatului mecanizat pe străzile mun. Tulcea , și a activităților de stropit, spălat atât a carosabilului cât și a trotuarelor.</p>	
5	Agenti economici	<p>-Creșterea numărului de contracte cu agenții economici ;</p> <p>-monitorizarea atentă a contractelor existente;</p> <p>-actualizarea permanentă a</p> <p>-cantităților înscrise in contracte cu cantitățile efectiv colectate de la fiecare agent economic, in vederea întocmirii de facturi corecte .</p>	<p>1- achiziționarea a doua autovehicule cu capacitate de min.3000 kg echipate cu remorcă basculabilă pentru a putea acoperi programul de colectare a deșeurilor selective de la toți agenții economici.</p>

6	Gestionare câini fără stăpân .	<ul style="list-style-type: none"> - încurajarea adopțiilor prin campanii de informare a populației și asociațiilor de profil privind câinii aflați în adăpost . - organizarea de târguri pentru adopții. -încheierea de parteneriate cu asociațiile care gestionează animale fără stăpân în vederea sterilizării gratuite a câinilor . - campanii de informare și conștientizare a proprietarilor de animale despre sancțiunile aplicate în cazul identificării de animale lăsate nesupravegheate pe teritoriul mun. Tulcea. - efectuarea diligențelor către UAT Tulcea în vederea identificării unui teren pe care să putem construi un adăpost modern conducând totodată la scăderea cheltuielilor pe care le avem cu chiria terenului pe care se află adăpostul în prezent. 	- Identificarea de către UAT a unui teren pe teritoriulmun Tulcea , în vederea construirii unui adăpost de câini fără stăpân.
7.	Întreținere spații verzi	<ul style="list-style-type: none"> - întocmirea anuală a programului de toaletare și doborâre a arborilor de pe teritoriul mun. Tulcea și respectarea acestuia. - prevenirea transportului și depozitării la groapa de gunoi a deșeurilor rezultate din activitățile de întreținere a spațiilor verzi (crengi, iarba , frunze) ; -scăderea cheltuielilor cu închirierea de nacela pentru toaletarea copacilor cu înălțimi mari. 	<p>1.înființare groapă de compost pentru crengi , frunze, și alte biodegradabile rezultate din activitățile de întreținere a spațiilor verzi.</p> <p>2.achiziționarea 1 buc nacelă cu înălțime de min.19 m.</p>

În concluzie, ne propunem ca alături de personalul angajat și prin colaborarea cu membrii Consiliului de Administrație a societății, să ne preocupăm continuu pentru realizarea în condiții de calitate sporită a serviciilor cu care unitatea a fost delegată, obținerea satisfacției clienților noștri, prin controlarea activităților și proceselor din cadrul organizației, prin implicare pentru sporirea eficienței și eficacității cu care vom răspunde solicitărilor, prin respectarea principiilor privitoare la integritate, nediscriminare, imparțialitate, transparență, onestitate.

Cu considerație,

Director General
Holoștencu Valeriu

Director economic
Bumbac Ionela