

Cerințe
contextuale ale
SALUBRIZARE
ȘI SERVICII
PUBLICE
FOCȘANI S.A.

Context general

Societatea operează în domeniul serviciului public de salubritate, având ca activitate principală colectarea și transportul deșeurilor municipale și asimilabile, inclusiv colectarea separată a fracțiilor reciclabile și gestionarea deșeurilor provenite din construcții și demolări. Activitatea este desfășurată în baza unui contract de delegare a gestiunii încheiat cu Asociația de Dezvoltare Intercomunitară pentru serviciul de salubritate Focșani-Golești.

Circumstanțe interne

1. Structura de organizare

- societate pe acțiuni cu capital integral public;
- administrare în sistem unitar;
- Consiliu de Administrație format din 5 membri;
- activitatea operațională este realizată prin Director General numit de Consiliul de Administrație;
- societatea operează în baza Contractului de Delegare a gestiunii serviciului public de salubritate;
- activitatea este puternic dependentă de relația cu autoritatea delegantă și cu ADI Salubritate Focșani-Golești.

2. Starea economică și financiară

- activitatea este caracterizată de marje reduse și dependență de aprobarea tarifelor de către autoritățile locale și ANRSC;
- este necesară menținerea echilibrului între costurile operaționale și suportabilitatea tarifelor pentru populație;
- societatea trebuie să asigure respectarea obligațiilor privind bugetul de stat, bugetele locale și indicatorii financiari din contractul de delegare;
- există presiune permanentă pentru reducerea costurilor operaționale și creșterea productivității.

3. Guvernanța corporativă

- aplicarea integrală a prevederilor OUG nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice;
- existența Comitetului de Nominalizare și Remunerare și a Comitetului de Audit;
- implementarea managementului prin obiective și a indicatorilor de performanță;
- necesitatea consolidării raportării către autoritatea publică tutelară și către ADI;
- dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe etică și integritate.

4. Sisteme și instrumente de management implementate/neimplementate

Management prin obiective (MBO)

- implementat parțial prin indicatorii de performanță anuali;
- necesită dezvoltarea unui sistem integrat de management al performanței.

Managementul performanței

- monitorizarea indicatorilor financiari și operaționali;
- urmărirea indicatorilor de colectare selectivă și valorificare a deșeurilor.

Managementul calității

- orientare către îmbunătățirea continuă a serviciilor și creșterea satisfacției utilizatorilor;
- necesitatea implementării standardelor europene privind serviciile de salubritate.

Managementul riscurilor

- expunere ridicată la riscuri legislative și de conformare;
- expunere la riscuri privind modificarea tarifelor și creșterea costurilor de operare;
- riscuri privind neatingerea țintelor de reciclare impuse de legislația UE.

Managementul portofoliului de clienți

- clienți predominant instituționali și populația deservită prin UAT-urile membre;
- relația cu beneficiarii reprezintă un factor critic de succes.

Managementul portofoliului de servicii

- colectare și transport deșeurilor municipale;
- colectare separată;
- administrare stații de sortare și transfer;
- gestionarea deșeurilor din construcții și demolări;
- activități conexe de salubritate urbană.

Managementul talentelor

- necesitatea atragerii și menținerii personalului calificat;
- necesitatea dezvoltării profesionale continue și a programelor de instruire.

5. Gradul de digitalizare

- nivel moderat de digitalizare;
- necesitatea digitalizării proceselor operaționale și administrative;
- oportunități privind implementarea monitorizării GPS a flotei, managementului rutelor și raportării automate a indicatorilor de performanță;
- necesitatea digitalizării relației cu utilizatorii și autoritățile locale.

6. Alte aspecte interne relevante

- necesitatea modernizării flotei și a infrastructurii de colectare;
- necesitatea creșterii gradului de recuperare a materialelor reciclabile;
- presiune pentru reducerea cantităților depozitate la groapa de gunoi;
- necesitatea adaptării la economia circulară și la principiul „plătești pentru cât arunci”.

Circumstanțe externe

1. Piețele țintă

- Municipiul Focșani;
- localitățile membre ale ADI Salubritate Focșani-Golești;
- potențiale extinderi către alte unități administrativ-teritoriale din județul Vrancea.

2. Mediul de afaceri

- sector caracterizat prin reglementare intensă;
- concurență ridicată în procedurile de delegare;
- presiuni generate de creșterea costurilor cu combustibilul, energia și forța de muncă.

3. Context legislativ

- OUG nr. 109/2011 și legislația secundară privind guvernanta corporativă;
- Legea nr. 51/2006;
- Legea nr. 101/2006;
- OUG nr. 92/2021 privind regimul deșeurilor;
- legislația ANRSC privind tarifele și standardele de performanță;
- legislația europeană privind economia circulară și reciclarea.

4. Noi cerințe UE

- creșterea continuă a țăintelor de reciclare și valorificare;
- reducerea cantităților depozitate;
- implementarea colectării separate pe fracții;
- dezvoltarea infrastructurii pentru economia circulară;
- raportări ESG și de sustenabilitate.

Prioritățile viitorului Consiliu de Administrație

1. Creșterea gradului de colectare separată și atingerea țintelor europene de reciclare.
2. Reducerea cantităților de deșeuri eliminate prin depozitare.
3. Modernizarea flotei și a infrastructurii operaționale.
4. Digitalizarea proceselor și a raportării manageriale.
5. Consolidarea sistemului de management al performanței și al riscurilor.
6. Menținerea echilibrului financiar și a sustenabilității tarifelor.

7. Dezvoltarea relației cu beneficiarii și creșterea satisfacției utilizatorilor.
8. Implementarea principiilor economiei circulare.
9. Consolidarea guvernancei corporative și a transparenței decizionale.
10. Dezvoltarea competențelor profesionale și retenția personalului calificat.