

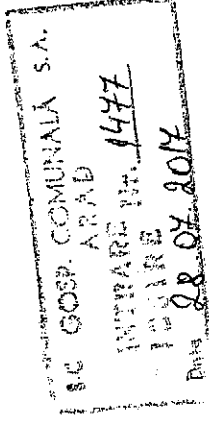
S.C. GOSPODĂRIREA COMUNALĂ ARAD S.A.

Arad, B-dul Iuliu Maniu, nr.FN, jud. Arad,

CUI 1680258, nr. ORC J02/174/1998

Tel: 0257/270352, fax: 0257/270502

E-mail: gospodarirea_com_ar@yahoo.ro



Aprobat,

Președintele Consiliului de Administrație,

.....
În ședința din data de

PLAN DE MANAGEMENT

AL SOCIETĂȚII COMERCIALE

GOSPODĂRIREA COMUNALĂ ARAD S.A.

2017 - 2019

Elaborat,

Director General

Tiberiu Nicolae Ciul



CUPRINS

CAPITOLUL I. CONTEXTUL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC	4
1. Introducere	4
1.1. Generalități	4
1.2. Prezentarea societății Gospodăria comunală Arad S.A.	4
2. Cadrul instituțional	5
3. Cadrul legal	6

CAPITOLUL II. VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI OBIECTIVE STRATEGICE.....	7
1. Viziunea	7
2. Declarația de misiune	7
3. Obiective strategice	7
3.1. Eficiența economică	8
3.2. Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor	9
3.3. Orientarea către client	9
3.4. Competențe profesionale	9
3.5. Grija pentru mediu	9
3.6. Grija pentru sănătatea populației și a angajaților	10

CAPITOLUL III. STRATEGIA DE MANAGEMENT STABILITĂ ÎN SCOPUL ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR STRATEGICE ȘI A CRITERILOR DE PERORMANȚĂ	11
Strategia de management stabilită în scopul îndeplinirii obiectivelor strategice	11
1. Strategia de consolidare instituțională	12
Strategia 1	12
Strategia 2	12
2. Strategii comerciale și de marketing	13
Strategia 3	13
Strategia 4	13
3. Strategii economice, financiare și de audit	14
Strategia 5	15
Strategia 6	16
4. Strategii privind operarea și mentenanța	16
Strategia 7	16
Strategia 8	17
5. Strategii de Resurse Umane	17
6. Strategii IT	18
Strategia 9	18
Strategia 10	18
7. Strategia de dezvoltare prin investiție	19

7.1. Planul de investiție pentru anul 2017	19
Strategia 11	19
Strategia 12	20

CAPITOLUL IV. CONCLUZII	20
-------------------------------	----

CAPITOLUL I

CONTEXTUL ȘI SCOPUL DOCUMENTULUI STRATEGIC

1. INTRODUCERE

1.1. Generalități

Contextul elaborării Planului de Management este legislația relevantă la nivel European și național în domeniul guvernantei corporative a întreprinderilor publice.

Planul de Management are ca bază viziunea managerială a Directorului General pentru operaționalizarea perspectivelor de conducere și dezvoltare strategică a S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. după cum au fost stabilite prin Planul de Administrare, pe baza evoluției până la momentul preluării mandatului, 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 edificarea unei societăți viabile financiar, sustenabilă economic, care să ofere servicii de calitate clienților, să fie responsabilă față de societate, față de toți ceilalți parteneri implicați în derularea serviciului și față de mediu în condițiile unei dezvoltări durabile.

Planul de Management în domeniul instituțional, operațional și de dezvoltare va ține seama de contextul strategic național, particularitățile regionale și locale din aria deservită, și de cerințele de conformare stabilite la nivel European.

Planul de Management este supus aprobării Consiliului de Administrație al S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.

Planul de Management va operaționaliza obiectivele serviciilor de utilitate publică prestate, indicatorii de performanță, va cuprinde măsuri concrete și cuantificabile care să ducă la creșterea performanței manageriale în perioada de referință, la realizarea obiectivelor strategice, conform Declarației de Misiune a Directorului General.

Planul de Management este un document de planificare strategică pe termen scurt și mediu (2017 – 2019) ce cuprinde și strategii de informare a partenerilor implicați în derularea serviciilor de utilitate publică, precum și a persoanelor interesate, premisă a transparenței administrării performante a societății comerciale S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.

1.2. Prezentarea societății Gospodăria Comunală Arad S.A.

S.C. Gospodăria Comunală S.A. s-a constituit în temeiul prevederilor art. 8 și 9 din Legea nr. 31/1990, al O.G. 69/1994, în baza Hotărârii nr. 344 din 22.12.1997 a Consiliului Local, prin reorganizarea Regiei Autonome de Gospodărie Comunală, cu sediul în Arad, str. Calea Timișorii, nr. 61, înregistrată la Registrul Oficial Comerțului Arad, cu nr. JO3/174/1998.

Capitalul social subscris și vărsat al societății pe acțiuni are valoarea de 1.258.185 lei și este divizat în 503.274 acțiuni a câte 2,5 lei fiecare, toate acțiunile aparținând acționarului unic Municipiului Arad.

În perioada 09. 01. 2012 - 23. 02. 2015 S.C. Gospodăria Comunală S.A. s-a aflat sub incidența Legii nr. 85/2006 privind insolvența, fiind ridicat dreptul administratorilor statuari de a conduce activitatea societății și desemnat administrator judiciar ACTIV GRUP IPURL reprezentat prin Ioan Birș – asociat coordonator.

S.C. Gospodărirea Comunală S.A. este organizată și funcționează sub autoritatea Consiliului Local al Municipiului Arad, care are o influență determinantă în relațiile cu societatea.

Finanțarea entității s-a asigurat integral din venituri proprii.

Structura organizatorică și relațiile funcționale ale entității sunt prevăzute în Organigrama și Statutul de funcții aprobate de Consiliul de Administrație prin Decizia nr. 56/20.09.2016.

Conform Deciziei nr. 10/08.06.2015 a Consiliului de Administrație, organigrama poate fi suplimentată cu posturi pe durată determinată (sezoniere) în funcție de volumul de activitate.

Organigrama societății cuprinde următoarele compartimente aflate în subordinea directorului general:

1. Birou Contabilitate
2. Birou Achiziții, Mediu
3. Compartiment Audit Intern
4. Departament Resurse Umane, Marketing, Administrativ
5. Departament Edilitar
6. Departament Cimitire
7. Departament Câini Fără Stăpân

Conducerea societății pe acțiuni este asigurată de Adunarea Generală a Acționarilor care este reprezentată de membrii desemnați de Consiliul Local al Municipiului Arad.

Administrarea societății pe acțiuni este asigurată de Consiliul de Administrație ales în ședința AGA din data de 25.04. 2017, alcătuit din 7 administratori.

Conducerea executivă a entității este asigurată de directorul general și contabilul șef.

S.C. Gospodărirea Comunală Arad S.A. nu are alte entități în subordine/coordonare/sub autoritate și nici filiale.

Societatea are cinci puncte de lucru: Cimitir Eternitatea, Cimitir Pomenirea, Cimitir Mureșel, Cimitir Municipal Gai și Departamentul edilitar (Mecanizare, spații verzi).

Societatea are ca obiect principal de activitate: Activități de întreținere peisagistică, Cod CAEN 8130. Principalele ale societății constau în prestarea de servicii de întreținere și înființare a spațiilor verzi (executare de gazon, plantare de arbori și arbuști, flori, alte tipuri de lucrări pentru această activitate) pe domeniul public, administrării cimitirelor umane din Municipiul Arad, a pepinierii Aradul nou, a sectorului Câini fără stăpân, precum și a prestării de servicii în aceste domenii, precum și întreținere și reparare utilaje proprii.

Aceste activități se desfășoară, în pe baza contractului de servicii nr. 55831/2014, nr. 55835/2014 și nr. 32638/2015 încheiat cu Primăria Municipiului Arad.

2. CADRUL INSTITUTIONAL

Prezentul Plan de Management a fost elaborat în baza Ordonanței de Urgență nr. 109 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare (publicată în Monitorul Oficial partea I, nr. 883/14.12.2011), cu respectarea prevederilor Legii nr. 544 din 12 octombrie 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.

Conform art. 36, alin. 1 din OUG nr. 109/2011 în termen de 60 de zile de la numire, directorii sau membrii directoratului elaborează și prezintă consiliului de administrație sau de supraveghere o propunere pentru componenta de management a planului de administrare pe durata mandatului, în vederea realizării indicatorilor de performanță financiari și nefinanțari.”

Prezentul Plan de Management este corelat și dezvoltă planul de administrare al Consiliului de Administrație, în conformitate cu cerințele OUG 109/2011.

Viziunea Directorului general pe perioada mandatului 2017-2019, este în concordanță cu viziunea Consiliului de Administrație stabilită prin Planul de Administrare și cu propria Declarație de intenție înaintată Comitetului de de Nominalizare și Remunerare din cadrul Consiliului de Administrație.

În spiritul guvernantei corporative, în baza Srisorii de așteptări, a măsurilor și obiectivelor specificate, a pachetului informativ oferit candidaților înscrși în lista scurtă de selecție voi acționa în vederea maximizării și eficientizării rezultatelor societății atât financiare, prin obținerea unor rezultate financiare favorabile cât și din punct de vedere al importanței serviciilor de utilitate publică prestate.

Operatorul de servicii S.C. Gospodărirea Comunală Arad S.A. se încadrează în prevederile OUG 109/2011, fiind o societate comercială pe acțiuni, constituită în conformitate cu prevederile Legii nr. 31 din 16 noiembrie 1990 a societăților – republicare, cu modificările și completările ulterioare.

3. 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 domeniul administrării și întreținerii spațiilor verzi, acte normative, tarife, instrucțiuni:

1. Legea nr. 31 din 16 noiembrie 1990 a societăților – republicare, cu modificările și completările ulterioare.
2. Ordonanță de Urgență nr. 109 din 30 noiembrie 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, cu modificările și completările ulterioare.
3. Legea nr. 544 din 12 octombrie 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.
4. Hotărârea nr. 123 din 7 februarie 2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, cu modificările și completările ulterioare.
5. Actul constitutiv al S.C. Gospodărirea Comunală Arad S.A.
6. Ordin nr. 400 din 12 iunie 2015 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare.
7. Codul de Conduită Etică a societății comerciale, aprobat prin Decizia/.....

CAPITOLUL II

VIZIUNEA, DECLARAȚIA DE MISIUNE ȘI OBIECTIVELE STRATEGICE

1. VIZIUNEA

Viziunea Directorului General pe perioada mandatului 2017 - 2019, este în concordanță cu cea a Consiliului de Administrație stabilită prin Planul de Administrare, și previzionează o companie puternică, orientată către clienți și comunitate, sustenabilă economic, eficientă financiar, a căror caracteristici vor fi transparența, calitatea, performanța și responsabilitatea în prestarea serviciilor.

Asigurarea administrării și întreținerii spațiilor verzi, precum și a celorlalte servicii prestate va decurge în condițiile unui management performant, a continuării dezvoltării și consolidării poziției ca unul din cei mai importanți operatori locali din zona de vest a României, competitiv pe piața serviciilor publice de profil, cu reale și permanente preocupări pentru nevoile și doleanțele beneficiarilor /clienților companiei.

2. DECLARAȚIA DE MISIUNE

Linii strategice de dezvoltare continuă și durabilă a serviciilor, stipulate prin Planul de Administrare și în conformitate cu obiectivele și criteriile de performanță anexă la contractul de mandat pentru îmbunătățirea performanței managementului vor fi operaționalizate prin asumarea Declarației de Misiune a Directorului General.

S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. ținește înspre atingerea performanței operaționale și financiare, responsabilizând consumatorii cu privire importanța administrării și întreținerii spațiilor verzi, respectiv și a prestărilor de servicii de utilitate publică cuprinse în obiectul de activitate al societății.

Directorul General al S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. se angajează să acționeze în vederea maximizării și eficientizării rezultatelor societății (prin obținerea unor rezultate financiare favorabile cât și creșterea importanței serviciilor de utilitate publică prestate), să ofere servicii complete și complexe de administrare și întreținere a spațiilor verzi și a celorlalte servicii de utilitate publică:

- Tintim un nivel ridicat de profesionalism prin continuă instruire a angajaților noștri pe care îi tratăm cu respect și fără discriminare;
- Construim viitorul societății noastre având drept scop prosperitatea, continuitatea, stabilitatea și dezvoltarea durabilă a acesteia printr-un management competitiv;
- Vom asigura aplicarea unui management performant ce va consolida politica de responsabilitate socială astfel încât să devină un etalon de implicare, eficientă și transparentă față de acționari, administratori, comunitate și clienți;
- Ne vom preocupa de îmbunătățirea continuă a managementului operațional ce se va realiza în condițiile continuării asumării politicii de mediu, pe fondul unei dezvoltări durabile și o gestionare integrată responsabilă;
- Vom ține cont de faptul că beneficiarul final al întregii sale activități este clientul și comunitatea locală, ca atare serviciile de utilitate publică se vor derula în spiritul profesionalismului, respectului și consultării;

- Vom îmbunătăți performanțele de mediu, sănătatea și securitatea ocupațională prin controlul și influențarea aspectelor semnificative de mediu și a riscurilor identificate, precum și prin adoptarea unui comportament preventiv față de mediu, sănătate și securitate ocupațională;

3. OBJECTIVE STRATEGICE

Orizontul 2017 – 2019 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a societății prin consolidarea obiectivelor strategice pe care S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. și le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile societății cât și țintele generale de performanțe economice.

În vederea operaționalizării și cuantificării principalelor obiective strategice, Consiliul de Administrație stabilește următoarele criterii de performanță și pentru perioada 2017 – 2019, urmand ca nivelul indicatorilor de performanță să fie actualizați anual după aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli.

- ❖ Rata profitului brut
- ❖ Ponderea salariilor în costuri
- ❖ Productivitatea muncii
- ❖ Perioada de recuperare a creanțelor
- ❖ Perioada de rambursare a datoriilor
- ❖ Plata redevenței

În vederea dezvoltării strategiei S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. își propune următoarele direcții:

3.1.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, pentru a ține sub control și a maximiza rentabilitatea societății;
 - Asigurarea viabilității economice și sustenabilității financiare a operatorului prin politici adecvate de urmărire a eficienței cost/beneficiu a serviciului, recuperare creanțe, control intern managerial implementat, managementul riscului;
 - Îmbunătățirea continuă a managementului mentenanței în scopul reducerii timpilor de intervenție, a consumurilor de materiale, continuarea automatizării 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 înregistrarea de dividende, acesta urmând a fi repartizat legal;
 - Optimizarea activității de achiziții publice, astfel încât acizițiile de material, materii prime, produse, piese de schimb să nu conducă la mobilizări pe stoc;
 - Respectarea normativelor tehnice și materialelor de consum, normarea muncii pentru toate sectoarele de activitate;
 - Respectarea programelor de întreținere și reparații a echipamentelor, utilajelor și mijloacelor de transport;

- Creșterea productivității muncii prin utilizarea judicioasă a resurselor umane și a celor tehnologice;
- Recuperarea mai eficientă a pagubelor produse patrimoniului S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.;
- Promovarea unei metodologii de stabilire a tarifelor, 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 beneficiarilor / clienților companiei;

3.2.Modernizarea și îmbunătățirea serviciilor

- Reorganizarea administrativă a S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A., pentru utilizarea mai eficientă a tuturor categoriilor de resurse;
- Redefinirea și redimensionarea activităților pentru a căror derulare, în condițiile calitative optime și fără investiții majore se pot obține rezultate corespunzătoare;
- Definirea unor activități a căror dezvoltare conduce la creșterea economică și promovarea de programe de achiziții;
- Monitorizarea permanentă a modului în care sunt respectate condițiile contractuale, privind durata de execuție și calitatea lucrărilor la proiectele angajate;
- Intrarea în asocieri, parteneriate cu alte societăți specializate pentru realizarea de prestații sau lucrări;
- Supravegherea activităților legate de achiziția materialelor, produselor și echipamentelor;
- Urmărirea activităților legate de verificarea și controlul calității;
- Asigurarea dezvoltării durabile și creșterea flexibilității organizației;
- Extinderea ariei de operare și diversificarea ofertei de servicii către clienți;
- Îmbunătățirea serviciilor prin dezvoltarea și introducerea de tehnologii și dotări noi;

3.3.Orientarea către client

- Preocupare permanentă pentru creșterea gradului de încredere al clienților și pentru asigurarea unei transparențe legate de acțiunile întreprinse;
- Îmbunătățirea calității serviciilor adresate cetățenilor, diversificarea acestora, aducerea la nivelul standardelor Europene;
- Asigurarea unei transparențe permanente legate de acțiunile întreprinse de societate în conformitate cu obiectul de activitate;
- Continuarea politicii de solidaritate socială inter – comunități.

3.4.Competențe profesionale

- Creșterea eficienței generale a societății, prin corecta dimensionare, informare și motivare a personalului societății;
- Crearea unui mediu favorabil învățării în companie și sprijinirea angajaților în a-și dezvolta capacitatea de a folosi tehnici și proceduri moderne;
- Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atenției angajaților;
- Continuarea programelor de creștere a competenței profesionale la toate nivelele;

- Interacțiunea și comunicarea permanentă cu reprezentanții Consiliului Local, cu alte organisme ale administrației locale și centrale, pentru a avea relații de colaborare cât mai bune și avantajoase îndeplinirii obiectivelor ;
- Informarea permanentă și corectă a administratorilor și a factorilor responsabili din cadrul Consiliului Local al Municipiului Arad, pentru ca aceștia să stabilească în mod corespunzător politicile și obiectivele strategice.

3.5. Grijă pentru mediu

- Gestionarea rațională a resurselor naturale;
- Eliminarea aspectelor cu impact negativ asupra mediului;
- Implementarea eficientă a tehnologiilor moderne conform standardelor europene;
- Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu;
- Protejarea și întreținerea spațiilor verzi existente și amenajarea locurilor deschise pentru a deveni spații verzi;
- Depistarea terenurilor care pot fi valorificate și amenajate ca spații verzi;
- Revitalizarea esplanadei Mureșului prin reamenajarea spațiilor plantate pentru a le face cât mai atractive pentru public;
- Toaletarea arborilor urbani la solicitarea populației sau a Primăriei Arad;
- Întreținerea zonelor verzi și a curățeniei din incinta cimitirelor administrate;
- Acționarea cu promptitudine în vederea colectării câinilor fără stăpân.

3.6. Grijă pentru sănătatea populației și angajaților

- Preocuparea continuă pentru protejarea sănătății publice;
- Asigurarea securității și sănătății angajaților societății comerciale.

CAPITOLUL III

STRATEGIA DE MANAGEMENT STABILĂ ÎN SCOPUL ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR STRATEGICE ȘI A CRITERIILOR DE PERFORMANȚĂ

Strategia de management stabilă în scopul îndeplinirii obiectivelor strategice

Strategia de management operaționalizează obiectivele strategice din principalele domenii majore de activitate ale societății și propune planuri de măsuri concrete pentru atingerea acestora și a criteriilor (indicatorilor) de performanță identificați în Contractul de Mandat, metodele de monitorizare, evaluare și control intern a rezultatelor prognozate.

Obiectivele strategice au fost cuantificate în funcție de structura organizatorică a societății (servicii, departamente, birouri) astfel:

- strategia de consolidare instituțională;
- strategii comerciale și de marketing;
- strategii economice, financiare și de audit;

- strategii privind operarea și mentenanța;
- strategii de resurse umane;
- strategii privind sistemele informaționale;
- strategii de dezvoltare prin investiții.

În scopul implementării strategiei de management vom prioritiza următoarele direcții:

- vom elabora și implementa o nouă organigramă în vederea concentrării resurselor umane, tehnice și financiare către activitățile prioritare și asigurarea responsabilității instituționale;
- vom propune reorganizarea compartimentelor existente, asigurarea transparenței decizionale, colaborarea cu specialiștii Consiliului Local al Municipiului Arad în atragerea de fonduri de la U.E., în vederea promovării și implementării de proiecte privind modernizarea și dezvoltarea activităților specifice, atragerea de noi resurse financiare pentru a acoperi necesarul estimat privind îndeplinirea obiectivelor asumate;
- vom analiza și înainta către Consilul de administrație și către Consilul Local al Municipiului Arad a unor măsuri, inițiative legislative, privind externalizarea unor servicii, activități;
- vom asigurarea un nivel ridicat de profesionalism printr-o continuă perfecționare profesională a angajaților societății;
- vom promova respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin promovarea unui sistem de relații publice consistent și consecvent;
- vom reduce consumurile specifice de energie, combustibili și materii prime pe unitatea de produs/serviciu funerar/prestat utilizatorilor, în termeni comparabili, în raport cu anul 2016;
- vom conduce la creșterea gradului de satisfacție a utilizatorilor cimitirelor administrate, respectiv creșterea adaptabilității serviciilor prestate la cerințele acestora, refectată prin reducerea numărului de reclamații față de anul 2016;
- vom conduce la creșterea gradului de incasare a facturilor emise, raportat la gradul de incasare realizat în anul 2016;
- vom conduce la optimizarea fluxurilor tehnologice și informaționale;
- vom promova respectul și transparența prin tratamentul egal al tuturor clienților noștri și prin menținerea unei comunicări eficiente cu toți factorii interesați.

1. STRATEGIA DE CONSOLIDARE INSTITUTIONALĂ

Strategia 1 - *Menținerea calității serviciilor, prin managementul sistemului integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale*

S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A., a manifestat o preocupare continuă pentru obținerea satisfacției clienților săi, prin controlarea activităților și proceselor din cadrul organizației, cu scopul de a spori eficiența și eficacitatea cu care se răspunde solicitărilor și cerințelor înaintate de către beneficiarii /clienții companiei.

În acest context, societatea a implementat un sistem de management integrat al calității, mediului, sănătății și securității ocupaționale (SMCMSSO), urmărind în continuare:

- creșterea eficienței prin reducerea pierderilor;
- anticiparea cerințelor clienților și, implicit, îmbunătățirea imaginii societății;
- îmbunătățirea calității serviciilor;
- consecvență în aplicarea noilor tehnologii implementate sau în curs de implementare;
- sporirea numărului utilizatorilor;
- creșterea eficienței interne printr-o mai bună organizare a muncii;
- îmbunătățirea planificării și ținerii sub control a proceselor și, implicit, creșterea productivității și reducerea costurilor.

Obiective generale:

1. Menținerea Sistemului Integrat de Management al Calității, Mediului, Sănătății și Securității Ocupaționale, în conformitate cu cerințele standardelor de referință SR EN ISO 9001 : 2015, SR EN ISO 14001 : 2015 și SR OHSAS 18001 : 2008.

Strategia 2 - Minimizarea impactului asupra activității companiei în contextul preluării progresive a unor zone de operare și armonizarea noilor structuri cu cele deja existente

Fiecare program major de investiții a însemnat o nouă etapă de modernizare instituțională a societății.

Urmare a tendinței de până în prezent, se estimează creșterea ariei de deservire din județul Arad, în particular prin preluarea unor locații noi (zona de peisagistică).

Obiective generale:

1. Elaborarea și implementarea procedurilor cadru de extindere a zonelor de operare, astfel încât să fie posibilă, integrarea cu succes a noilor zone de operare în structurile societății.
2. Adaptarea structurii organizaționale astfel încât să permită și gestionarea noilor sectoare operaționale la nivel local.

2. STRATEGII COMERCIALE ȘI DE MARKETING

Strategia 3 - Consolidarea relațiilor publice (PR) cu toți factorii interesați

Continuăm să contribuim la dezvoltarea locală, la dezvoltarea durabilă a serviciilor de administrare și întreținere a spațiilor verzi, respectiv a prestării de servicii conform obiectului activitate ;

- avem ca obiectiv îmbunătățirea performanțelor operaționale și financiare care să ne recomande ca o societatea comerciala competitivă pe piața serviciilor ;
- ne angajăm să promovăm respectul și transparența prin tratamentul egal și menținerea unei comunicări eficiente și eficace cu toți factorii interesați;
- vizăm creșterea gradului de încredere a populației prin furnizarea unor servicii de calitate, respectând permanent angajamentele și termenele asumate, raspunzând așteptărilor tot mai crescute;
- ne propunem să informăm și să educăm consumatorii cu privire la aspectele de mediu raportate la serviciile noastre ;
- acordăm o atenție deosebită cerințelor tuturor factorilor interesați, comunicarea internă fiind esențială, ajutând la menținerea unei comunicări corecte beneficiarii, autoritățile locale, județene, agenții economici și instituțiile, mass – media, parteneri, persoane interesate ;

- acordam atentie resurselor umane, motiv pentru care pregatirea profesionala a personalul trebuie să reprezinte o prioritate ;
- atmosfera de lucru constituie o preocupare pentru fiecărui angajator responsabil, pentru că este o sursă a creșterii eficienței ;

Prin urmare strategia dedicată Relațiilor Publice promovează o imagine pozitivă și transparentă a societății noastre, intenționând să asigure liberul acces al cetățenilor la informații privind investițiile și activitățile de interes public.

Obiective generale:

1. Elaborarea și implementarea unei politici în scopul clădirii imaginii dorite a firmei, promovarea produselor și serviciilor acesteia și dezvoltarea canalelor de transmitere a mesajelor.
2. Elaborarea și implementarea unei politici de comunicare privind măsurile de informare și publicitate pentru promovarea posibilelor proiecte.

Strategia 4 - Consolidarea relațiilor cu beneficiarii / clienții companiei

Strategia dedicată relațiilor cu cu beneficiarii / clienții companiei promovează următoarele valori:

- creșterea nivelului de încredere al clienților în calitatea serviciilor și produselor oferite;
- optimizarea procesului de comunicare dintre Operatorul de servicii și beneficiari;
- monitorizarea permanentă a așteptărilor, satisfacției, opiniei beneficiarilor / clienților companiei.

Obiective generale:

1. Optimizarea comunicării cu beneficiarii / clienții companiei;
2. Monitorizarea și analizarea permanentă a sesizărilor și reclamațiilor clienților privind calitatea serviciilor furnizate.
3. Furnizarea serviciilor de calitate la standarde europene.
4. Îmbunătățirea continuă a relațiile de comunicare și colaborare cu fiecare categorie de clienți în parte.
5. Tratarea și rezolvarea în mod centralizat a solicitărilor, sesizărilor sau reclamațiilor într-o manieră promptă și eficientă, respectând termenele și prevederile legale în vigoare.
6. Manifestarea unei preocupări permanente pentru creșterea gradului de încredere al clienților în serviciile oferite și pentru asigurarea transparenței în acțiunile întreprinse.
7. Asigurarea instruirii permanente a persoanei cu atribuții în vederea optimizării comunicării cu clienții.
8. Preocuparea ca angajații noștri să fie permanent amabili, competenți și binevoitori cu beneficiarii / clienții societății.
9. Analiza feed-back-ul din partea beneficiarilor/consumatorilor, privind satisfacția, calitatea serviciile oferite de către societatea noastră .

3. STRATEGII ECONOMICE, FINANCIARE ȘI DE AUDIT

Legislația definește o serie de condiționalități și limite de care trebuie să se țină cont la construcția bugetară la care autoritatea locală este acționar unic sau majoritar.

Obiectivele principale ale strategiei economico – financiare se conturează ținând cont de o serie de constrângeri generate de specificul activitatilor prestate, termene, costuri, beneficiu.

Aceste obiective au în vedere în principal:

- colectarea, monitorizarea și gestiunea eficientă a veniturilor în vederea constituirii resurselor suficiente pentru funcționarea eficientă și optimizarea serviciilor, astfel încât să se asigure un grad înalt de satisfacție a beneficiarilor;
- strategiile economice trebuie corelate cu cele de dezvoltare și operaționale astfel încât strategiile angajate să permită reducerea treptată a costurilor și creșterea eficienței economice în condițiile reflectării în prețuri și tarife a costului economic real al prestării serviciului;
- adaptarea permanentă a mecanismelor financiar – bugetare la evoluția schimbărilor din domeniul fiscalității.

Documentele strategice care definesc strategia economică, financiară și de audit a organizației sunt în principal bugetul de venituri și cheltuieli pe termen scurt și mediu, setul de situații financiare, statul de funcții și organigrama.

Planul de măsuri pentru realizarea obiectivelor cuprinse în contractul de mandat în domeniul economic, financiar și de audit are în vedere:

- gestionarea eficientă a activelor imobilizate și a activelor circulante;
- gestionarea eficientă a fluxurilor de numerar, a clienților și furnizorilor;
- gestionarea eficientă a fondurilor pentru finanțarea investițiilor;
- respectarea prevederilor legislative în vigoare și a procedurilor operaționale specifice activităților financiar – contabile;
- respectarea termenelor și a prevederilor legale privind elaborarea și depunerea situațiilor financiare, a declarațiilor și rapoartelor;
- respectarea hotărârilor Adunării Generale a Acționarilor, Consiliului de Administrație;
- analizarea veniturilor, a costurilor și a rezultatului final, găsirea celor mai adecvate metode de maximizare a veniturilor, de reducere a costurilor și de îmbunătățire a rezultatelor financiare;
- aplicarea planurilor de creștere și ajustare tarifară, precondiție a atragerii și derulării de programe de finanțare în vederea îmbunătățirii calității produselor și a serviciilor;
- derularea activității de audit conform prevederilor legislative astfel încât să se asigure derularea în bune condiții a activității financiare, monitorizarea eficacității sistemelor de control intern, de audit intern și de management al riscurilor din cadrul societății;
- facturarea corectă, încasarea și analizarea soldului facturilor neîncasate;

Strategia 5 - Maximizarea rezultatelor economice

În vederea funcționării în condiții de performanță, eficiență, economicitate, eficacitate, predictibilitate, managementul S.C. Gospodărirea Comunală Arad S.A. trebuie să găsească cele mai adecvate metode de maximizare a rezultatelor economice ale societății. Performanța este definită de nivelul de realizare a obiectivelor sale strategice, de crearea valorii, respectiv de productivitatea și eficacitatea societății.

Obiective generale:

- maximizarea veniturilor;
- reducerea costurilor de exploatare...
- aplicarea planului de diversificare a ofertei de servicii;

- creșterea volumului prestărilor executate de secțiile, compartimentele societății comerciale;
- *Obiectivele specifice* derivate din obiectivele generale sunt definite de :
 - creșterea gradului de productivitate a muncii și obținerea unei marje de profit acceptabile care să poată sustine nivelul cheltuielilor efectuate;
 - reducerea perioadei de recuperare a creanțelor, coroborată cu reducerea perioadei de rambursare a datoriilor societății;
 - creșterea imaginii societății în scopul de a maximiza rentabilitatea societății;
 - implementare a unor programe informatice adecvate, performante care să ajute la monitorizarea gradului de execuție al contractelor societății (evaluarea cost per lucrare);
 - instruirea personalului în vederea dobândirii unui comportament adecvat (asigurarea unor servicii funerare de calitate) ;
 - identificarea de noi potențiali clienți, sau parteneri în scopul creșterii veniturilor ;
 - creșterea gradului de satisfacție a utilizatorilor cimitirelor administrate și creșterea adaptabilității serviciilor prestate la cerințele acestora ;

Strategia 6 - Optimizarea fluxului de numerar

În scopul asigurării plăților curente, managementul S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. va dezvoltă o strategie de optimizare a fluxului de numerar.

Obiective generale:

- Implementarea unui plan de măsuri care să vizeze diminuarea probabilității ca S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. să se confrunte cu un deficit de flux de numerar pe parcursul derulării activităților curente
- Consolidarea capacității de management financiar;
- Revizuirea periodică a procedurilor financiare;
- Efectuarea periodică de analize de risc financiar;
- Elaborarea și implementarea de strategii pentru diminuarea riscurilor financiare;
- Efectuarea periodică de instruiți de management financiar;
- Implementarea unor măsuri specifice de diminuare a factorilor de risc identificați prin sistemul de control intern /managerial ;
- Implementarea tarifelor conform planului tarifar aprobat.

4. STRATEGII PRIVIND OPERAREA ȘI MENȚINEREA

Managementul S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. își propune asigurarea stabilității financiare prin optimizarea și controlul costurilor operaționale de exploatare și întreținere, având în vedere instruirea personalului din serviciile de exploatare și întreținere, management financiar performant prin:

- îmbunătățirea monitorizării costurilor de exploatare, de întreținere și cu personalul;
- elaborarea, respectiv actualizarea procedurilor și planurilor de operare și întreținere;
- elaborarea, respectiv actualizarea procedurilor pentru raportarea periodică și controlul execuției bugetare.

Strategia 7 - Menținerea echipamentelor electro - mecanice și a utilajelor

Menținerea echipamentelor reprezintă o parte integrantă a activităților generale de operare și mențință ale S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A., fiind corelate cu alte activități de operare, respectiv:

- sistemul de management al activelor - procedurile de operare adoptate pentru mașinile, utilajele, instalațiile existente;
- managementul resurselor umane de operare și mențință.

Obiective generale:

1. Revizuirea modului de planificare și programare a activității de întreținere a echipamentelor la nivelul societății comerciale.
2. Identificarea oportunităților de îmbunătățire a eficienței activităților de mențință, care va contribui la previzionarea riscului de defectare a componentelor importante ale echipamentelor și la evaluarea impactului unor astfel de defecțiuni.
3. Elaborarea și implementarea unei politici de reorganizare a operatorului, la nivelul activităților curente și a asigurării menținței în scopul adaptării și creșterii capacității până la finele anului 2017.

Strategia 8 - Eficientizarea consumului de resurse

În ceea ce privește costul activităților de operare și mențință, costul cu energia (combustibil) este una din cele mai mari componente ale bugetului unui operator, după costul cu personalul. În acest context, managementul S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. implementează strategii de eficientizare a consumului de energie.

Scopul este de a eficientiza consumul de energie la nivelul ariei de deservire a operatorului.

Obiective generale:

1. Elaborarea de rapoarte și trimiterea lor conducerii societății comerciale cu privire la activitățile și acțiunile de management energetic desfășurate la nivelul compartimentelor și secțiilor.

Acțiuni:

- Revizuirea și/sau îmbunătățirea procedurilor de monitorizare și întreținere a echipamentelor.
- Pregătirea rezultatelor analizelor consumului de energie și o primă estimare a eventualelor reduceri ;
- Analiza posibilității de a asigura energie electrică mai rentabilă, de la alți furnizori (schimbarea furnizorului de energie electrică).
- Identificarea unor oportunități de reducere a consumului de energie electrică.
- Estimarea costurilor și a eventualelor câștiguri pentru fiecare opțiune de reducere a consumului de energie.
- Stabilirea priorităților pentru implementarea eventualelor opțiuni de reducere a consumului de energie.

5. STRATEGII DE RESURSE UMANE

S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. își va concentra eforturile asupra dezvoltării competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă, pentru a răspunde cerințelor, nivelul de performanță în creștere și exigențelor clienților.

Obiective generale:

- Îmbunătățirea randamentului fiecărui angajat, a comportamentului său profesional și implicit, creșterea performanțelor resurselor umane ale organizației, respectiv creșterea productivității muncii în cadrul sistemului existent.

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

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

În relația cu managerii se va avea în vedere următoarele linii directoare:

- Disciplină și autoritate - vor fi instituite criterii suplimentare de performanță pentru persoanele care exercită prerogative manageriale, care îi vor responsabiliza pe aceștia inclusiv pentru comportamentul personalului subordonat;

- Instruire - va fi elaborat un program distinct de formare profesională a personalului cu atribuții în domeniul managementului, pe fondul existenței unui număr ridicat de manageri de nivel mediu și inferior care sunt mult prea puțin ancorati în activitățile coordonate, tratând în subsidiar aspectele manageriale ale muncii prestate;

- Planificarea succesorală - la nivelul fiecărui post de management va fi nominalizată și inițiată o persoană care va prelua prerogativele de conducere, în cazul indisponibilizării totale sau parțiale a ocupantului funcției de conducere; persoanele în cauză vor urma la rândul lor programul de formare profesională destinat managerilor și vor dispune de aceeași autonomie decizională în raport cu subordonații;

- Tratament nediscriminatoriu - rezultatele evaluărilor profesionale și criteriile de performanță vor fi interpretate identic pentru toți managerii;

- Evitarea conflictului de interese - administratorii se vor asigura de faptul că deciziile adoptate de către manageri nu sunt subiective și nu intră sub incidența conflictelor de interese.

În relația cu angajații vor fi luate în considerare următoarele linii directoare:

- Stabilitate și motivare - angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi menținute stimulente extrasalariale de care beneficiază în prezent angajații societății de acțiuni;

- Armonizarea intereselor - vor fi organizate întâlniri lunare între administratori, în vederea apropierii managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de angajați;

- Consolidarea spiritului de echipă - vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății pe acțiuni cât și în afara acesteia.

6. STRATEGIA II

Strategia 9 - Dezvoltarea sistemului informatic

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

Obiective generale:

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 societății comerciale, astfel încât procesele de afaceri să opereze la un randament care să permită atingerea obiectivelor de afaceri prestabilite.

Strategia 10 - Eficientizarea comunicării interne electronice

Societatea intenționează să îmbunătățească comunicarea internă electronică și relațiile de colaborare între angajați, dezvoltarea paginii de internet, care să vizeze cu precădere utilizarea unor metode și mijloace moderne, electronice și eficiente de comunicare.

Obiective generale:

1. Dezvoltarea și utilizarea unei pagini de internet la nivelul întregii societăți comerciale.
2. Furnizarea utilizatorului a unei experiențe consecutive, care simplifică modul în care personalul interacționează cu procesele, conținutul și datele afacerii.
3. 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.
4. Implementarea accesului larg al organizației la informații.
5. Facilitarea procesului decizional, managementul având posibilitatea adoptării unor decizii mai bine documentate, accesând în timp real toate informațiile critice afacerii.

7. STRATEGIA DE DEZVOLTARE PRIN INVESTIȚII

7.1. Planul de investiții pentru anul 2017

S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. și-a propus creșterea gradului de acoperire cu servicii de administrare și întreținere a spațiilor verzi, și respectiv executarea de prestări servicii la standarde europene în aria de operare existentă.

Realizarea acestui obiectiv implică efectuarea analizei cost-investiții și utilitatea publică

S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A. a soluționat mare parte din problemele presante ale dotării, cu toate acestea, condițiile obiective care să ducă la conformarea deplină din punct de vedere al eficienței și calității serviciilor prestate trebuiesc reanalizate și îmbunătățite.

Planul de măsuri pentru realizarea obiectivelor cuprinse în contractul de mandat în domeniul strategiei de dezvoltare are în vedere următoarele:

- actualizarea periodică a necesarului de investiții din aria deservită;
- finalizarea cu succes a etapei actuale de investiții;
- elaborarea unor planuri de creștere;
- identificarea de surse de finanțare pentru investiții de modernizare și reabilitare de mică anvergură (surse guvernamentale, județene)

Dezele de lucrări pentru spații verzi se întocmesc folosindu-se tarifele aprobate de Primărie, la licitație, calculate prin utilizarea următoarelor normative:

1. Norme de muncă unificate pe economie pentru lucrările de plantare și întreținere spații verzi – ediția 1983, elaborate de Primăria Constanța.
2. Norme de consum pentru utilaje din cărțile tehnice, specifice pentru fiecare tip de utilaj.

Strategia 11 - Accesarea de fonduri europene

Politica regională a UE este o politică de investiții, care susține competitivitatea și creșterea economică, îmbunătățirea calității vieții, crearea de locuri de muncă și dezvoltarea durabilă.

Politica regională concentrează fondurile în zone și sectoare în care rezultatele pot fi semnificative, fiind astfel și expresia solidarității UE cu țări și regiuni mai puțin dezvoltate.

Obiectivul politicii regionale este de a reduce disparitățile economice, sociale și teritoriale majore dintre regiunile Europei.

În domeniul mediului, Fondul de Coeziune va sprijini investițiile în adaptarea la schimbările climatice și prevenirea riscurilor, investiții în sectoarele apei și deșeurilor.

Proiectele, inclusiv cele vizate de către S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A., vor cuprinde în mod echilibrat atât investiții pentru modernizarea serviciilor derulate în aria de operare prezentă, cât și alte investiții necesare pentru extinderea ariei de operare, astfel încât beneficiile câștigate să nu fie irosite.

Strategia 12 - Strategia de control intern managerial

Conform Contractului de Mandat, Directorul general are printre atribuții și dezvoltarea, implementarea sistemelor de control intern managerial.

Stadiul implementării și dezvoltării sistemelor de control intern managerial la nivelul S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A., precum și situațiile deosebite, fac obiectul raportării periodice către Consiliul de administrație și către Consiliul Local.

În cadrul misiunilor și acțiunilor ce trebuie întreprinse se înscriu și cele legate de gestionarea sistemului de control intern managerial. Din acest punct de vedere, obiectivele generale ale societății pot fi grupate în trei categorii:

1. Eficacitatea și eficiența funcționării conform planificării, obiectivele legate de misiunea societății și de utilizarea în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate a resurselor.
2. Fiabilitatea informațiilor interne și externe, obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, ca și de fiabilitatea informațiilor utilizate sau difuzate către terți.
3. Conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne, obiective legate de asigurarea că activitățile companiei se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

Aceste obiective generale reprezintă țintele spre care își va orienta activitatea fiecare salariat al S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.

Desfășurarea acestui proces se poate finaliza cu respectarea scopului propus, dacă sunt respectate următoarele principii generale ale unui control intern:

- adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific al societății;
- vizează toate nivelurile de conducere și toate activitățile și operațiunile;

- finalitatea controlului intern constă în asigurarea responsabilă că obiectivele vor fi atinse;
 - este guvernat de regulile minimale de management cuprinse în standardele de control intern.
- Obiective generale:
- implementarea sistemului de control intern managerial în conformitate cu prevederile Ordinului nr. 400 din 12 iunie 2015 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare, astfel încât la sfârșitul anului 2017 toate cele 16 standarde de control intern managerial să fie implementate, respectiv sistemul intern managerial să fie implementat integral.

Obiective specifice:

- constituirea și funcționarea Comisiei cu atribuții de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial;
- elaborarea și aplicarea programului de dezvoltare a sistemului de control intern managerial;
- implementarea sistemului de control intern managerial la nivelul S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.;
- implementarea standardelor de control intern managerial;
- întocmirea raportărilor semestriale și anuale cu privire la stadiul implementării CI/M.

CAPITOLUL IV **CONCLUZII**

Principalele consecințe ale implementării și monitorizării cu succes a prezentului Plan de Management vizează consolidarea operatorului local, S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A., respectiv atingerea competitivității la nivel național și, în context mai amplu, european, în ceea ce privește calitatea administrării și întreținerii spațiilor verzi, și respectiv executarea de prestări servicii, furnizate utilizatorilor.

Arad 25.07.2017

Director general - S.C. Gospodăria Comunală Arad S.A.

Tiberiu Nicolae Ciul

