



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014 - 2020

„Proiect co-finantat din Programul Operational Capital Uman 2014 - 2020”

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Proiect: COMPETITIVITATEA AFACERILOR PRIN DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE - C.A.D.R.U.

Contract: POCU/227/3/8/117963

COD SMIS 2014+:117963

Axa prioritara: Locuri de munca pentru toti



Sucevita 29 Noiembrie- 3 Decembrie 2018

Managementul strategic reprezinta ansamblul proceselor prin care conducerea societatii, cu implicarea directa a tuturor salariatilor fundamenteaza, elaboreaza, implementeaza si evalueaza planul strategic al firmei.

Strategia stabileste misiunea firmei si obiectivele strategice pe termen lung, luand in considerare resursele existente si cele care pot fi atrase si utilizate in viitor, precum si principalele modalitati de realizare a obiectivelor si de obtinere a avantajului competitiv, care sa-i permita o pozitionare cat mai buna pe piata.



Componentele strategiei:

- a) *misiunea firmei;*
- b) *obiectivele strategice;*
- c) *optiunile strategice;*
- d) *resursele;*
- e) *termenele;*
- f) *sinergia;*
- g) *avantajul competitiv sau competenta distinctiva.*



Tipologia strategiilor

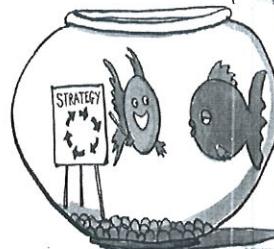
- 1) dupa sfera de cuprindere:
- a) comune;*
 - b) de afaceri;*
 - c) functionale.*
- 2) dupa gradul de participare a firmei la elaborarea strategiei:
- a) strategii integrate;*
 - b) strategii independente.*
- 3) dupa dinamica principalelor obiective stabilite:
- a) de dezvoltare;*
 - b) de consolidare;*
 - c) de redresare.*
- 4) dupa natura obiectivelor si optiunilor strategice:
- a) strategii de privatizare;*
 - b) strategii de restructurare;*
 - c) strategii de specializare;*
 - d) strategii de diversificare;*
 - e) strategii informationale;*
 - f) strategii de joint-venture etc.*
- 5) dupa modul in care se urmareste realizarea avantajului competitiv:
- a) de eficienta;*
 - b) de calitate;*
 - c) de inovare;*
 - d) strategii comerciale.*

Deficiente strategice in firmele din Romania

- O insuficienta fundamentare a strategiilor datorita lipsei unor politici si strategii nationale si pe ramuri de activitate.
- O alta deficiente a strategiilor este gradul mare de risc si incertitudine in atingerea obiectivelor strategice si/sau respectarea termenelor stabilita, datorita turbulentei mediului.
- Confundarea strategiilor cu politicile sau tacticile de firma.
- Fundamentarea necorespunzatoare a strategiilor
- Aparitia unor divergente intre obiectivele, scopurile si misiunea organizatiei.
- Formularea unor obiective care nu respecta o serie de trasaturi caracteristice esentiale.
- Realizarea unor abordari statice a strategiilor.
- Lipsa realizarii unor corelari intre strategia comună, strategiile de afaceri si strategiile functionale la organizatiile complexe.
- Aplicarea necorespunzatoare a acestor strategii.

I. Fundamentarea planului strategic

1. *Realizarea unor studii complexe de diagnosticare;*
2. *Analiza si evaluarea strategiilor anterioare.*
3. *Analiza mediului ambiant:*
 - a. *Analiza strategiilor si politicilor nationale si la nivel de ramura;*
 - b. *Identificarea si analizarea prognozelor stiintifice, tehnice, comerciale, financiare, manageriale etc. privind mediul in care opereaza firma;*
 - c. *Efectuarea unor studii aprofundate de marketing;*
 - d. *Realizarea de studii ecologice si de impact asupra mediului;*
 - e. *Analizarea strategiilor si politicilor UE cu privire la domeniile vizante de organizatie;*
 - f. *Analizarea tendintelor existente pe plan mondial in ramura respectiva.*



II. Elaborarea planului strategic

1. *Formularea misiunii organizatiei, a misiunilor unitatilor componente si a functiunilor acestora.*
2. *Precizarea obiectivelor strategice.*
3. *Stabilirea directiilor strategice.*
4. *Dimensionarea resurselor necesare.*
5. *Fixarea termenelor initiale si finale de realizare a obiectivelor.*
6. *Realizarea sinergiei.*
7. *Stabilirea avantajului competitiv (competentei distinctive).*
8. *Articularea strategiei comune, a strategiilor de afaceri si a celor operationale.*

III. Implementarea planului strategic

1. *Elaborarea politicilor si programelor care sa traseze obiectivele individuale si sarcinile, competentele si responsabilitatile specifice fiecarui loc de munca.*
2. *Pregatirea implementarii politicilor si programelor, si, implicit a strategiilor.*
 - § trasarea si explicarea fiecarui titular de post a obiectivelor individuale, sarcinilor, competenelor si responsabilitatilor.
 - § asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, financiare si informationale necesare.
3. *Remodelarea integrala sau parciala a subsistemelor din cadrul firmei.*
4. *Operarea schimbarilor strategice preconizate:*
 - § tehnice – se introduc noi tehnologii, se produc noi produse etc.;
 - § economice – modificarea retelelor de distributie, conlucrarea cu noi furnizori etc.;
 - § umane – noi angajati sau eventual disponibilizari, reprofilari, scolarizari etc.;
5. *Evaluarea rezultatelor programelor, politicilor si strategiilor si motivarea corespunzatoare a personalului.*
6. *Conceperea si aplicarea unor modificarri a programelor, politicilor si strategiilor.*

Beneficiile generate de implementarea managementului strategic

- se realizeaza o definire clara a scopului organizatiei;
- se stabilesc obiective realiste si mobilizatoare;
- se realizeaza derivarea obiectivelor fundamentale pana la nivel de individ.
- se identifica cu claritate actiunile ce trebuie intreprinse de fiecare veriga organizatorica a firmei, pentru realizarea obiectivelor propuse;
- se realizeaza o delimitare precisa a perioadelor de finalizare a diferitelor actiuni;
- se creeaza o cultura organizationala bazata pe valori solide;
- se realizeaza o implicare crescuta a intregului personal in procesul de stabilire si realizare a obiectivelor;
- se realizeaza o responsabilizare crescuta a personalului vizavi de performantele inregistrate in activitatile desfasurata;
- se realizeaza o valorificare eficienta a resurselor firmei;
- creste frecventa utilizarii managementului participativ in procesul decizional;
- permite reproiectarea si eficientizarea sistemelor: organizatoric, informational, decizional si metodologic din cadrul firmelor etc.



Ghid de actiune pentru modificarea structurii organizationale

1. Identificarea situatiei asociate structurii organizationale initiale:

a) cunoasterea organigramei momentului (este util uneori si un istoric al evolutiei sale);

b) cunoasterea procesului de productie asociat firmei - in special a procesului pe care este axata organizatia pentru realizarea produsului principal, cu caracteristicile cantitative legate de fiecare etapa;

c) cunoasterea particularitatilor relationale, altele decat cele reprezentate in schemele asociate subpunctelor anterioare.



2. Identificarea disfuncionalitatilor organizationale:

a) identificarea problemelor existente asociate structurii organizationale initiale, dar si cele care pot aparea la implementarea noii strategii;

b) ierarhizarea problemelor dupa impactul probabil asupra obiectivelor vizate;

c) identificarea elementelor structurale care sunt sau pot fi la originea problemelor identificate.

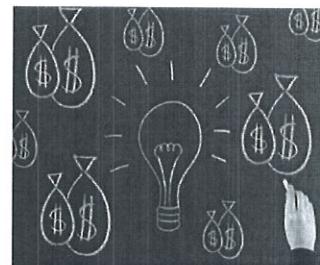


3. Proiectarea noii structuri organizationale : se schiteaza o noua structura organizationala, conceputa pentru a elimina cele mai importante probleme identificate.

"Ideeia e una, afacerea e alta!"

► Gestionarea afacerii:

1. Management Financiar
2. Marketing
3. Vânzări
4. Producție sau Servicii
5. Logistică
6. Resurse umane



Contul de Profit si Pierdere

$$\text{Venituri} \longrightarrow \text{Pret} \times \text{Volum}$$

— Ce legatura au cu activitatea principala?

Directe + Indirecte

Cum depend de volumul productiei?

Fixe + Variabile

Cum le aloc in mod relevant?

Pe produs + Periodice

$$\text{Profit} \longrightarrow \text{Dividende} + \text{Capital reinvestit}$$



Contul de Profit si Pierdere - Structura

SC XXYY SRL la Venituri	31.12.2016 - lei 7523000
Cheltuieli pentru achizitia sau producerea bunurilor sau serviciilor vandute (COGS)	4849000
Profit brut	2674000
Cheltuieli de vanzare, generale si administrative (SG&A)	1524000
Profit operational	1150000
Cheltuieli cu dobanzi	160000
Profit inainte de taxe	990000
Impozit, taxa pe profit	396000
Profit net	594000

Contul de Profit si Pierdere- Analiza Verticala si Orizontala

SC XXYY SRL -lei	31.12.2016	%	31.12.2017	%	Variatie %	Variatie absoluta
Venituri	7523000	100%	8426000	100%	12%	903000
COGS	4849000	65%	5625000	67%	16%	776000
Profit brut	2674000	35%	2801000	33%	5%	127000
SG&A	1524000	20%	1799000	21%	18%	275000
Profit operational	1150000	15%	1002000	12%	-13%	-148000
Cheltuieli cu dobanzi	160000	2%	160000	2%	0%	0
Profit inainte de taxe	990000	13%	842000	10%	-15%	-148000
Impozit si taxe pe profit	396000	5%	337000	4%	-15%	-59000
Profit net	594000	8%	500500	6%	-15%	-93000

Ratii (coeficienti în Contul de profit și pierderi):

- Return on Sales (ROS) = Profit net / Total venituri
- Gross Margin (GM) = Profit brut / Total Venituri
- Interest Coverage = Profit operational/ Chelt. cu dobânzile
- Operating margin = Profit operațional / Total Venituri



Limitari in Contul de profit si pierderi:

- cheltuielile nu sunt detaliate
- deprecierea si costul bunurilor vandute sunt subevaluate in perioade cu inflatie mare
- se ignora costul finantarii proprii (din capitalul actionarilor); cheltuiala cu dobânzile reflecta doar costul finantarii externe (credite).



Deciziile Manageriale:

a). Capital de lucru = Active circulante - Datorii curente

- politica de credit față de clienti
- fluxul și costurile de producție
- politica de plăti furnizori
- activități administrative
- stoc de siguranță

b). Mijloace fixe

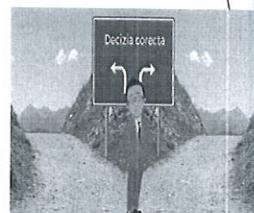
- achiziția și vânzarea de echipamente, terenuri, clădiri
- investițiile pe termen lung
- achiziția altor companii (goodwill)
- achiziția de active imobilizate necorporale (licențe, patente, copyright etc.)

c).Datorii pe termen lung

- structura capitalului
- amânarea plății unor datorii
- pensii și alte beneficii
- creditarea corectă

d). Capital propriu

- emisarea/răscumpărarea acțiunilor
- politica de dividende



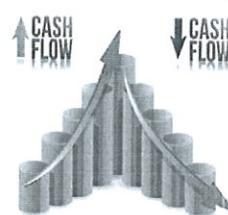
Buget de venituri si cheltuieli

	Realizari perioada anterioara	Buget previzionat	Buget/Realizat	Observatii
Total Sales				
Cost of sales				
Operating margin				
Income from banks commissions				
Income from suppliers bonus				
Income from marketing				
Marketing/advertising				
Gross profit				
Other Operating Income				
Operating expenses				
Payroll				
Rent expenses				
Distribution&logistics				
Delegation expenses				
Disposal assets				
Utilities expenses				
Tax Expenses				
Telecommunication expenses				
Banks commissions				
Security services				
IT Maintenance				
Other operating expenses				
EBITDA				
Total depreciation and amortisation				
EBIT (Earnings before Interest and Taxes)				
Foreign exchange gain / loss				
Financing interest				
EBT (Earnings before taxation)				
Income tax expense				
EAT (Earnings after taxation)				

Fluxul de numerar (Cashflow)

- Total cashflow = cash din operațiuni (din exploatare) + cash din investiții + cash din activități de finanțare
- Arată lichiditatele care au intrat și iesit dintr-o firmă într-o perioadă de timp
- O firma poate fi profitabilă, dar în criză de lichiditate
- Este independent de metoda contabilă

Cash-flow - Exemplu	
Cash primit de la clienti (37500-1100)	36400
Cash platit furnizorilor (30000-1500)	-28500
Cash platit angajatilor (4500-500)	-4000
Dobanzi plătite	-1000
Dobanzi primite	100
Cashflow din exploatare	3000
Achiziții active imobilizate	-10000
Cashflow din investiții	-10000
Emitere de acțiuni	20000
Credit obținut	10000
Plata ratei credit	-2000
Cashflow din finanțări	28000
Cashflow final an	21000



Cash flow statement

	Perioada precedenta RON	Perioada curenta/viitoare RON
OPERATING ACTIVITIES		
Earnings Before Taxation (EBT)		
Adjustments for:		
Depreciation		
Interest		
Unrealised foreign exchange		
Operating profit before working capital changes		
(Increase)/decrease in Inventory		
(Increase)/decrease in trade receivables		
(Increase)/decrease in other current assets		
Increase/(decrease) in trade payables		
Increase/(decrease) in other short term payables		
Changes in working capital		
Income tax		
Cash flows from operating activities		
CAPEX		
(Increase)/decrease in property, plant and equipment		
(Increase)/decrease in assets under construction		
(Increase)/decrease in equity investments		
(Increase)/decrease in intangible assets		
(Increase)/decrease in other non-current assets		
(Increase)/decrease in land		
Proceeds from sale of property plant & equipment		
Cash flows from investing activities (CAPEX)		
Financing activities		
Increase/(decrease) in trade payables for leases		
Increase/(decrease) in short/long term borrowings		
Increase/(decrease) in equity		
Unrealised foreign exchange		
Interest		
Dividends		
Cash flows from financing activities		
Net (decrease) / increase in cash & cash equivalents		
Cash at the beginning of the period		
Cash at the end of the period		

Elemente de analiza financiara

- **Profitabilitate** – cat de profitabila este compania? (ROS, ROA sau ROI, ROE)
- **Lichiditate** – dispune firma de suficiente lichiditati pe termen scurt pentru a face fata platilor scadente? (lichiditate; lichiditate imediata)
- **Solvabilitate (risc)** – dispune firma de suficiente lichiditati pe termen lung pentru a face fata platilor la credite? Cum variaza cash-flow-ul firmei? (solvabilitate; acoperire dobanzii)
- **Eficienta** – isi gestioneaza firma compania activele in mod eficient? (rotatia creantelor/stocurilor; perioada medie de incasare a creantelor; perioada medie de rotatie a stocurilor)
- **Levier financial**

Financial Leverage Ratios
• Total debt ratio = (Total assets – total equity) / Total assets
• Debt to Equity ratio = Total debt / total equity
• Equity Multiplier = Total assets / total equity
• Long term debt ratio = Long term debt / (Long term debt + total equity)

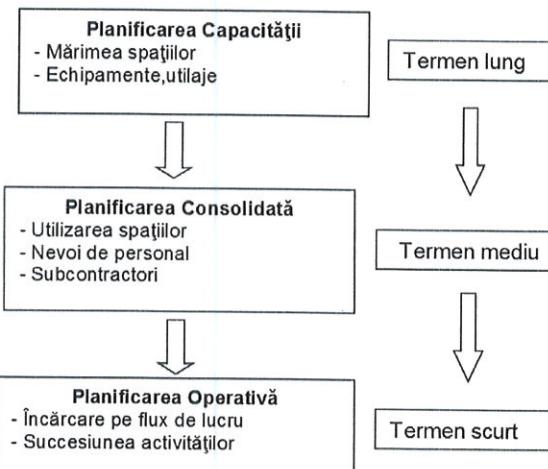
Marketing - Plan de acțiuni	
Produse	Distribuție
- Gama de produse	- Stoc de marfă
- Product Mix	- Ambalare
- Proiecte de optimizare	- Transport/Livrare
- Dezvoltare produse noi	
- Retrageri de pe piață	
Prețuri	Service/Asistența
- Tactică (Oferte speciale)	- Consultanță
- Diferențiere	- Mantenanță
- Discounturi	- Service (Reparații)
- Condiționări de preț	- Instalare/Punere în funcțiune
- Termene de plată	- Training
Personal	Promovare
- Organigramă	- Reclamă
- Personal de vânzări	- Împachetare/Ambalare
- Recrutări, angajări	- Târguri și Expoziții
- Plan de dezvoltare	- Sponsorizări
- Plan de training	- Imagine Online
- Climat de lucru	- PR
- Concedieri	- Lobby/Seminarii VIP



Elaborarea ofertei
✓ "Cover Letter"(scrisoare de înaintare personalizată)
✓ Cuprins
✓ Sumar Executiv (rezumă punctele principale ale ofertei: cum răspunde oferta nevoilor clientului, ce avantaje principale competitive are, care sunt beneficiile soluției tehnice propuse, în ce constă în linii mari oferta comercială, valorizarea ofertei prin parteneriat pe termen lung și angajament)
✓ Prezentarea Companiei
✓ Soluție tehnică (detaliată)
✓ Propunere comercială (prețuri, facilități de plată, suport postvânzare, garanție etc.)
✓ Model de contract
✓ Scrisori de recomandare, referințe
✓ Certificate, autorizații
✓ Broșură de prezentare Companie
✓ Broșuri de prezentare Produse

**BEST
DEAL**

Planificarea Activității



Planning
process
creation
contingency
plan
may
used
in
the
organization
and
public
sector
to
achieve
desired
outcomes
through
the
use
of
various
strategies
and
techniques
such
as
scenario
analysis,
risk
management,
and
strategic
planning.
Planning
is
a
structured
and
iterative
process
that
involves
defining
objectives,
assessing
resources,
developing
strategies,
implementing
plans,
monitoring
progress,
and
evaluating
outcomes.
The
process
may
involve
collaboration
with
internal
and
external
stakeholders
to
ensure
the
plan
is
aligned
with
organizational
goals
and
market
conditions.

Strategii de Planificare	
❖ Ajustarea capacitații de producție	<ul style="list-style-type: none"> - modificarea nivelului stocurilor - modificarea forței de muncă prin angajări, șomaj tehnic sau concedieri - ajustarea capacitații prin mărirea numărului de schimburi sau prin reducerea timpilor neproductivi ai forței de muncă sau capacitaților de producție - subcontractare - utilizare de muncă temporară - externalizare servicii suport
❖ Ajustarea cererii	<ul style="list-style-type: none"> - influențarea cererii - stoc negativ în perioade cu cereri ridicate - mix de producție contrasezonal " iarna car și vara sanie" - subcontractare

Strategii în managementul logistic		
Strategie	Când ?	Beneficii
Make to Stock	Produse standardizate, cerere relativ predictibilă	Costuri de producție scăzute Satisfacerea rapidă a nevoilor clienților
Make to Order	Produse customize, multiple variații	Customizare, Stocuri reduse Nivel ridicat de servicii
Configure to Order	Variații ale produsului finit, cerere aleatoare, accidentală	Stocuri reduse Ofertă diversificată Planificare simplificată
Engineer to Order	Produse complexe, Specificații unice	Permite deservirea clientilor cu cerințe speciale

Controlul stocurilor

- **Buffer Stock** - stocul minim necesar pentru continuarea producției/livrărilor în situații anormale
- **Maximal Stock** - stocul maxim ce poate fi păstrat/limitat de spațiu și costuri de depozitare
- **Re-order Quantity** - cantitatea comandată regulat către furnizori (influențată de EOQ)
- **Lead Time** - timpul dintre plasarea comenzi și livrare
- **Rotatia stocului de marfa** - raportul între costul bunurilor vândute și media stocului de marfă
- **Perioada medie de rotație a stocurilor** - raportul între nr. de zile din perioada și rotația stocurilor.



Funcțiile de Management al Resurselor Umane

- **Planificare** - procesul de identificare și evaluare a nevoilor de resurse umane ale organizației în funcție de obiectivele strategice ale acesteia
- **Recrutare** - selecționarea și angajarea personalului conform nevoilor organizației
- **Dezvoltare** - pregătire/școlarizare (Training)
 - mentorat (Coaching)
 - dezvoltarea carierei
- **Evaluare** - măsurarea performanțelor personalului
 - feedback - motivare și dezvoltare
- **Compensare/Motivare** - sistem de salarizare
 - beneficii
 - motivare non-materială
- **Comunicare** - relația angajat - angajator
 - politici de resurse umane
 - cultura organizațională

RESOURCES

Inovare - Surse
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evenimentul neașteptat, succes neașteptat ✓ Neconcordanță între așteptări și rezultate, între presupuneri și realitate ✓ Necesitățile proceselor pot crea noi oportunități ✓ Schimbări în industrie și în piață ✓ Schimbări demografice ✓ Schimbări în percepție ✓ Noi cunoștințe din categoria invențiilor, brevetelor, know-how
Inovare - Motivații
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creșterea cotei de piață ➤ Cucerirea de noi piețe ➤ Ameliorarea calității produselor ➤ Lărgirea gamei de produse ➤ Înlocuirea produselor învecinate ➤ Reducerea impactului asupra mediului

Ca și tehnici de analiză de business putem utiliza:



- ✓ Evitarea Costurilor (cât economisim dacă implementăm proiectul)



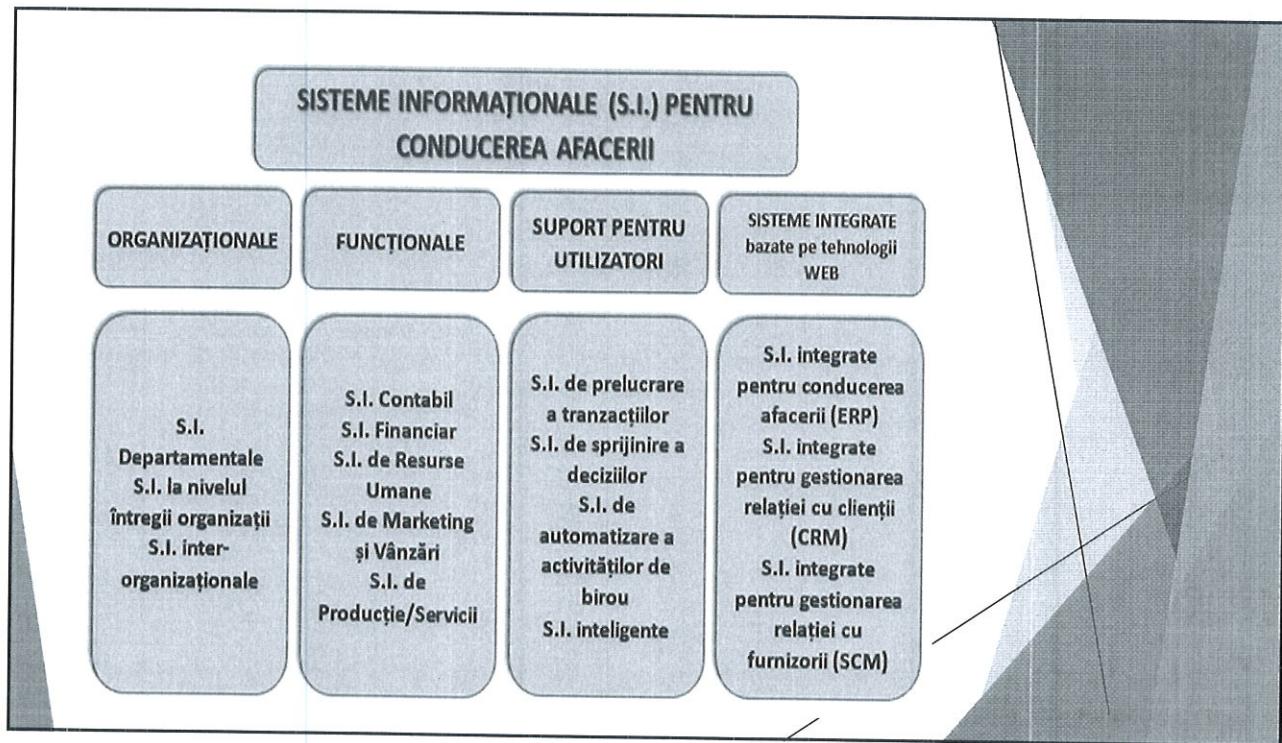
- ✓ Analiza Cost/Beneficiu (cât câștigăm ca rezultat direct al dezvoltării produsului)



- ✓ Analiza Break Even (când devine proiectul profitabil)

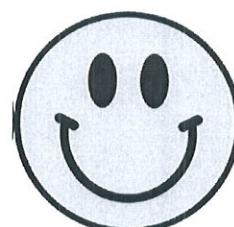


- ✓ ROI (Return on Investment - care este rata de câștig)



Efecte pozitive ale utilizării TIC

1. Transformarea modului în care comunicăm.
2. Transformarea modului în care dispunem de informație.
3. Schimbarea modului în care învățăm.
4. Transformarea naturii și a modului în care facem comerț.
5. Schimbarea modului în care muncim.
6. Transformarea practicii asistenței medicale.
7. Transformarea modului în care proiectăm și fabricăm bunuri.
8. Transformarea modului în care se face cercetarea.
9. Transformarea relației om – mediu.
10. Modificarea modului de lucru al conducerii administrative.



Efecte negative ale utilizării TIC

1. Încălcarea caracterului privat al datelor personale.
2. Violarea drepturilor de proprietate intelectuală.
3. Infra结构uni economice.
4. Diseminarea de materiale cu conținut ilegal.
5. Atacurile asupra bazelor de date.
6. Internetul joacă un rol esențial în denigrarea unei companii.

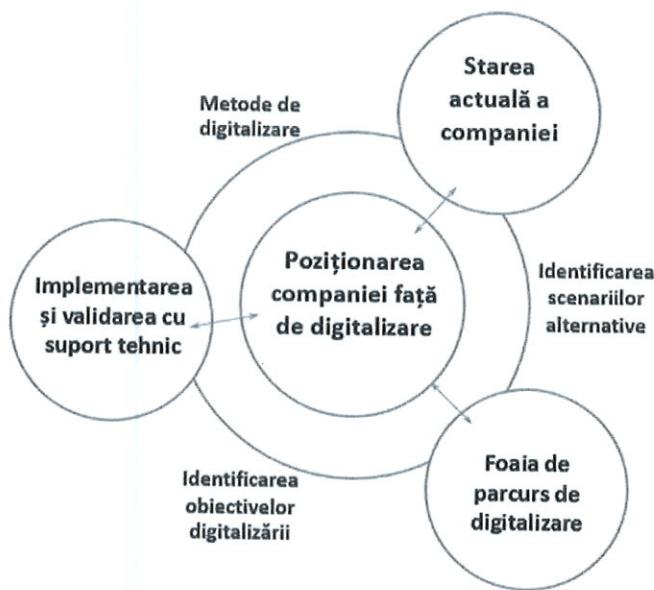


5 teorii importante ale procesului de transformare digitală

1. Transformarea digitală devine o prioritate strategică;
2. Rezultatele afacerii trebuie să susțină transformarea digitală;
3. Indicatorii de performanță digitală:

- la nivel global	- în Romania
- capacitate de inovare 46%	- reducerea costurilor 46%
- creșterea veniturilor 46%	- simplificarea proceselor 46%
- reducerea costurilor 43%	- eficiența operațională crescută 35%
4. Valorificarea analizei datelor;
5. Integrarea tehnologiei cu resursa umană.

Model de transformare digitală a afacerii



Barometrul digitalizării 2018

Studiu despre percepția managerilor cu privire la impactul digitalizării asupra companiilor din România

STRATEGIA



46% VS. 60%

dintre companii nu au făcut din transformarea digitală parte centrală a strategiei lor de afaceri în 2018, față de 2017

LIDERII



62% VS. 66%

dintre companii nu au dat unui lider din conduceră responsabilitatea pentru dezvoltarea digitală a afacerii

VALORIZAREA



60% VS. 37%

dintre companii spun că au valorificat digitalizarea pentru a avea un avantaj competitiv, în 2018, față de 2017

OBSTACOLELE



40% VS. 55%

dintre companii, în 2018 față de 2017, spun că principalul obstacol în calea digitalizării este faptul că nu au consumatori 'digital'

BENEFICIILE



50% VS. 46%

spun că simplificarea proceselor este beneficiul integrat în procesul de digitalizare, în anul 2018, față de 2017

doimg business.ro

Descărcați studiu pe: www.valoria.ro

https://adevarul.ro/economie/afaceri/studiu-procesul-digitalizare-accelereaza-inrandul-companiilor-romania-obstacole-intinse-1_5aead2cddf52022f7538937d/index.html

"Dezvoltarea durabilă este cea care urmărește nevoile prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface nevoile lor".

17 Obiective de Dezvoltare Durabilă ale Organizației Națiunilor Unite

1. Fără sărăcie
2. Foamele „zero”
3. Sănătate și bunăstare
4. Educație de calitate
5. Egalitate de gen
6. Apă curată și sănătate
7. Energie curată și la prețuri accesibile
8. Muncă decentă și creștere economică
9. Industrie, inovație și infrastructură
10. Inegalități reduse
11. Orașe și comunități durabile
12. Consum și producție responsabile
13. Acțiune climatică
14. Viața acvatică
15. Viața terestră
16. Pace, justiție și instituții eficiente
17. Parteneriate pentru realizarea obiectivelor



Strategia Guvernului României pentru orizontul 2020

1. Asigurarea sănătății și siguranței populației; asigurarea complementarității și corelării între toate sectoarele economice și sociale, în scopul dezvoltării umane durabile;
2. Stabilirea sectoarelor și direcțiilor cu potențial competitiv ca priorități ale dezvoltării;
3. Anticiparea efectelor schimbărilor climatice și elaborarea din timp a unor planuri de măsuri pentru situații de criză generate de fenomene naturale sau antropice;
4. Asigurarea securității și siguranței alimentare prin valorificarea avantajelor comparative ale României, fără a face rabat de la exigențele privind menținerea fertilității solului, conservarea biodiversității și protejarea mediului;
5. Identificarea unor surse suplimentare de finanțare pentru realizarea unor proiecte și programe de anvergură, în special în domeniile infrastructurii, energiei, protecției mediului, siguranței alimentare, educației, sănătății și serviciilor sociale;
6. Protecția și punerea în valoare a patrimoniului cultural și natural național; răcordarea la normele și standardele europene privind calitatea vieții.



Măsuri în vederea integrării conceptului de dezvoltare durabilă

- Angajamentul de a adera la o rețea națională sau internațională din domeniul Dezvoltării Durabile sau de creare a unor parteneriate pentru promovarea Dezvoltării Durabile;
- Pregătirea de rapoarte/declarații de Dezvoltare Durabilă;
- Instruirea și conștientizarea angajaților cu privire la aspecte de mediu, inclusiv prin postere care să încurajeze un comportament responsabil;
- Instalarea unor panouri foto-voltaice sau solare;
- Instalarea/afișarea unor postere informative privind încurajarea consumului responsabil de apă;
- Utilizarea la grupurile sanitare a unor baterii pentru chiuvetă, cu senzor, care să prevină consumul nejustificat de apă;
- Colectarea selectivă a deșeurilor (inclusiv a uleiului alimentar în cazul unităților de cazare prevăzută cu restaurant);
- Încheierea unui contract cu un furnizor care să preia deșeurile colectate selectiv;
- Folosirea pe cât posibil, în gestionarea unității, a unor produse reciclate;
- Utilizarea ambalajelor din materiale reciclabile/reciclabile;
- Utilizarea unor detergenti biodegradabili și a unor substanțe de curățare cât mai prietenoase cu mediul;
- Instalarea unor senzori de mișcare care să controleze pornirea iluminatului în spațiile comune;
- Implementarea unor sisteme de tip buy back;
- Utilizarea lacurilor și vopselelor ecologice;
- Utilizarea fibrelor naturale în activitatea de producție a textilelor;
- Recuperarea metalelor din deșeurile fotografice;
- Folosirea cu prioritate a planurilor de arhitectură în format digital;
- Printare/plotare controlată;
- Stocarea informațiilor în baze de date pe servere optimizate (pentru firme de cercetare);
- Optimizarea costurilor pentru activitatea de tipărire;
- Încheierea de parteneriate cu tipografi care au integrat soluții de dezvoltare durabilă în activitatea curentă;
- Toalete ecologice (bălciuri sau parcuri de distracții).



Masuri în vederea sprijinirii tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficientă din punct de vedere al utilizării resurselor:

- Instruirea și conștientizarea angajaților cu privire la aspecte de mediu (reducerea consumului de energie la locul de muncă), inclusiv prin postere care să încurajeze un comportament responsabil;
- Implementarea unor măsuri de compensare a amprentei de carbon;
- Introducerea unui sistem de gestiune a energiei pentru monitorizarea, evaluarea continuă a eficienței energetice și previzionarea consumurilor energetice nejustificate;
- Utilizarea becurilor de tip LED în toată unitatea de producție sau spațiile administrative;
- Utilizarea unor aparaturi cu consum redus de energie electrică din clasa energetică A sau superioară;
- Folosirea de utilaje și mașini industriale eficiente din punct de vedere energetic;
- Instruirea șoferilor/agenților de vânzări cu privire la practicile de condus cu consum redus de combustibili;
- Înlocuirea întâlnirilor față-în-față cu comunicarea telefonică sau on-line, în măsura în care nu afectează calitatea serviciilor oferite;
- Încheierea de contracte de colaborare cu firme de transport/distribuție care au integrat măsuri de eficiență energetică la parc auto deținut;
- Stabilirea unor canale de vânzare on-line și diminuarea accentului pus pe cele fizice care implică transport;
- Realizarea unui audit al furnizorului de materie primă în vederea stabilirii conformității cu normele legislative aplicabile unui anumit sector de activitate;
- Utilizarea unor mijloace de transport, pentru activitatea de distribuție, eficiente din punct de vedere energetic (hibrid, euro 5, 6, etc.);
- Utilizarea în documentațiile tehnice și în recomandările de proiectare a materialelor eficiente din punct de vedere energetic (specific activității de arhitectură).



SUCCESS

