

**Rada Pracowników
Grupy Azoty Zakłady Azotowe „Puławy”
S.A.**

Na podstawie:

- art. 13 i 14 ustawy z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz. U. z 2006 r. Nr 79, poz. 550 ze zm.),

przekazujemy celem wydania opinii projekt zmian organizacyjnych dotyczących utworzenia nowego Pionu Zakupów w ramach wdrożenia w Spółce modelu integracji procesu zakupowego.

W wyniku przeprowadzonych wewnętrznych analiz funkcjonowania procesu zakupowego w Spółce powstał projekt nowego modelu organizacji zakupów. Główne cele wdrożenia nowego modelu zakupów to:

- Zapewnienie efektywności nakładów inwestycyjnych.
- Zapewnienie transparentności, rzetelności i sprawności procesu zakupowego.
- Zapewnienie skuteczności realizacji projektów optymalizacji kosztów, poprzez:
 - standaryzację asortymentu,
 - optymalizację specyfikacji technicznych,
 - wyznaczenie standardów dokumentów,
 - zarządzanie bazą dostawców.

Model ten zakłada utworzenie nowej jednostki organizacyjnej - Pionu Zakupów, który byłby odpowiedzialny za cały proces zakupów, a w szczególności za:

- zarządzanie całym procesem zakupów od definiowania potrzeb zakupowych poprzez realizację postępowań zakupowych po nadzór nad realizacją zamówień, z wyraźnym wyznaczeniem zadań w poszczególnych etapach procesu pomiędzy komórkami merytorycznymi i Pionem Zakupów,
- optymalizację wydatków poprzez poszukiwanie najlepszych rozwiązań przy definiowaniu potrzeb zakupowych Spółki - tworzenie strategii zakupowych z wykorzystaniem uznanych metod analitycznych stosowanych w zarządzaniu zakupami oraz wiedzy i kompetencji komórek merytorycznych poza presją czasową bieżących postępowań przetargowych,
- kształtowanie i wdrażanie polityki zakupów zgodnej z przyjętymi strategiami,
- tworzenie kalendarza postępowań przy udziale komórek merytorycznych,
- analizę rynku i aktywne poszukiwanie dostawców, produktów i usług pod kątem optymalizacji efektywności zakupów,
- kształtowanie i zarządzanie bazą dostawców, ustalanie modelu współpracy z dostawcami,
- zapewnienie transparentności, rzetelności i sprawności prowadzonych postępowań z wykorzystaniem narzędzi informatycznych wspierających proces,
- definiowanie i racjonalizowanie podziału kompetencji pomiędzy działami realizującymi zakupy specjalistyczne i Pionem Zakupów przy założeniu maksymalnej

integracji zakupów na poziomie zarządczym i operacyjnym w jednej jednostce organizacyjnej,

- zwiększenie efektywności prowadzonych postępowań - standaryzacja i uproszczenie procedur obowiązujących w obszarze zakupów standardowych, skupienie uwagi na prowadzenie postępowań dla kluczowych zamówień,
- przygotowanie i prowadzenie postępowań ofertowych, negocjacji oraz zawieranie umów z dostawcami.

Wyraźny podział ról pracowników Pionu Zakupu z wyodrębnieniem menadżerów asortymentu odpowiedzialnych za kreowanie strategii i polityki zakupowej oraz pracowników prowadzących działalność operacyjną:

Podział ról - cel: zapewnienie warunków do realizacji projektów usprawnieniowych poza presją bieżących postępowań zakupowych.

Kluczowe zadania :

Menadżer asortymentu (Główny Specjalista) odpowiedzialny za kreowanie i nadzór nad realizacją strategii i polityki zakupów w obszarze przypisanej kategorii wydatków, oraz prowadzenie negocjacji w kluczowych postępowaniach

Operator Postępowania (Dział Postępowań Przetargowych oraz Sekcje odpowiedzialne za poszczególne grupy asortymentowe) odpowiedzialny za operacyjne prowadzenie postępowań zgodnie z przyjętą strategią

Pozostawienie realizacji specjalistycznych zakupów w komórkach merytorycznych (HUB kompetencyjny)

Z uwagi na specyfikę, unikalność procesu i wysoki poziom specjalizacji służb realizujących zakupy dla wybranych grup asortymentowych tj. w obszarze marketingu, logistyki, energetyki, nie zostaną one włączone do struktur Pionu Zakupów. Pion Zakupów będzie zaangażowany w proces zakupowy w tych obszarach poprzez stworzenie strategii zakupowych i system raportowania realizowanych postępowań.

Poza w/w obszarami w podobnym modelu funkcjonować będą zakupy w innych grupach specjalistycznych, takich jak np.: prace badawcze i rozwojowe w Pionie Technologii i Rozwoju, usługi finansowe i ubezpieczenia w Pionie Finansowym. Takie komórki organizacyjne w wąskim zakresie będą pełnić funkcję HUBów kompetencyjnych.

Ze względu na ilość koniecznych zmian w wewnętrznych procedurach i regulacjach wdrożenie nowego modelu zakupów będzie odbywać się dwuetapowo:

- w pierwszej kolejności (czerwiec 2018r) nastąpi:

- przyjęcie Modelu organizacji zakupów w Grupie Azoty Zakłady Azotowe „Puławy S.A.” oraz warunkowe przyjęcie zmian Regulaminu Organizacyjnego - utworzenie nowego Pionu Zakupów w ogólnym schemacie organizacyjnym Spółki (uchwała Zarządu) Warunek - uzyskanie zgody Rady Nadzorczej na wprowadzenie zmian w Regulaminie Organizacyjnym (Schemat Ogólny stanowi Załącznik nr 1)
- skierowanie wniosku do Rady Pracowników celem wydania opinii na temat planowanych zmian organizacyjnych w Spółce,
- pozyskanie opinii Rady Pracowników na wprowadzenie zmian,
- podjęcie Uchwały przez Radę Nadzorczą o wyrażeniu zgody na wprowadzenie zmian w Regulaminie Organizacyjnym,
- podjęcie uchwały przez Zarząd o przyjęciu Szczegółowej Struktury Organizacyjnej Pionu Zakupów oraz zmian w strukturach organizacyjnych pozostałych jednostek organizacyjnych Spółki związanych z wyznaczeniem zadań w procesie zakupowym i utworzeniem nowego Pionu Zakupów (projekty Szczegółowych Struktur Organizacyjnych Załączniki 2 do 5),

- zmiana warunków zatrudnienia - zawarcie porozumień zmieniających umowy o pracę z kluczowymi dla procesu osobami tj. Dyrektorem Pionu, Głównymi Specjalistami (menadżerowie asortymentu), Szefem Biura Operacyjnego oraz Kierownikami Działów i Sekcji ulokowanych w Biurze Operacyjnym (uchwała Zarządu),

przy zastrzeżeniu, że wejście w życie zmian w Regulaminie Organizacyjnym, Szczegółowych Regulaminach organizacyjnych j.w. oraz umów o pracę nastąpi po zakończeniu II etapu wdrożenia.

- drugi etap będzie obejmował:

- zakończenie prac nad szczegółowym podziałem zadań w nowo utworzonym Pionie Zakupów oraz przypisanie odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach,
- opracowanie procedur określających zadania i odpowiedzialności wewnętrznego komórek merytorycznych oraz Pionu Zakupów z uwzględnieniem ról menadżerów asortymentu oraz operatorów postępowań w procesie zakupowym,
- ustalenie/skonfigurowanie zmian ścieżek akceptacji dokumentów oraz informacji generowanych w systemach informatycznych wspierających proces na poszczególnych jego etapach,
- określenie polityki pełnomocnictw;
- ustalenie strategii zakupowych w poszczególnych (strategie krótkoterminowe) opisujące sposób realizacji zakupów w poszczególnych grupach asortymentowych w pierwszym okresie funkcjonowania nowej struktury,
- ustalenie kalendarza postępowań w poszczególnych grupach asortymentowych,
- ustalenie długoterminowych strategii zakupowych dla wybranych grup asortymentowych.

Zakończenie wdrożenia nowego modelu procesu zakupowego ma się zakończyć w okresie III kwartału 2018 roku.

W nowo powstałym Pionie Zakupów wykorzystane zostaną kompetencje pracowników i komórek organizacyjnych Pionu Inwestycji tj.:

- Szefa Zarządzania Kontraktami,
- Głównego Specjalisty Zakupów,
- Działu Analiz i Rozliczeń,
- Sekcji Ofertowania i Kontraktowania Usług Inwestycyjnych,
- Sekcji Ofertowania i Kontraktowania Usług Remontowych,

oraz Biura Zakupów i Tradingu z Pionu Handlowego,

przy czym dla efektywniejszego wykorzystania posiadanych w tych komórkach organizacyjnych kompetencji nastąpi wydzielenie w strukturze organizacyjnej nowego Pionu Zakupów służb pełniących rolę menadżera asortymentu (komórki Głównych Specjalistów) i operatorów postępowań. Operatorzy postępowań wszystkich kategorii zostaną wyodrębnieni do osobnej komórki organizacyjnej - Biuro Operacyjne co zapewni ujednoczenie stosowanych procedur i rozwój kompetencji przy wykorzystywaniu funkcjonalności narzędzi wspierających proces, w tym narzędzi informatycznych (Platforma Zakupowa).

Wskazać należy, że proces integracji zakupów odbywa się także na poziomie Grupy Kapitałowej GA - ujednoczanie procedur prowadzenia postępowań (opracowanie „Jednolitego Regulaminu Zamówień w Grupie Kapitałowej Grupa Azoty S.A”). W związku z powyższym zasadne wydaje się stworzenie zcentralizowanej komórki - Biuro Operacyjne zapewniającej dostosowanie określonych w tym dokumencie zasad do warunków obowiązujących w Grupie Azoty Zakłady Azotowe „Puławy” SA i sprawną realizację obowiązków informacyjnych wynikających z przyjętych na poziomie Grupy Kapitałowej rozwiązań proceduralnych.

Jednocześnie stworzone zostaną w Biurze Operacyjnym zespoły podzielone tematycznie według zadań przypisanych menadżerom asortymentu. Wskazany podział zapewni zachowanie

ciągłości prowadzonych procesów zakupowych oraz optymalne wykorzystanie zdobytych w dotychczasowej strukturze doświadczeń.

Za warunek efektywnej realizacji zadań przypisanych w procesie uznano zapewnienie odpowiedniego poziomu informacji tak na etapie generowania potrzeb zakupowych jak i sposobu wykonania zamówienia. Wsparciem dla komórek menadżerów asortymentu oraz komórek operacyjnych prowadzących postępowania będzie komórka zapewniająca spójny system analiz i raportów na temat realizacji procesów zakupowych wykonywanych w Pionie Zakupów oraz HUB - Dział Analiz, Rozliczeń i Współpracy z Inwestorami w Biurze Operacyjnym. Komórka ta będzie realizować zadania określone obecnie w Pionie Inwestycji dla potrzeb monitorowania i rozliczania zadań inwestycyjnych jak również będzie pełnić dodatkowe funkcje w tym wykonywanie analiz i raportów na potrzeby operatorów postępowań a także menadżerów poszczególnych kategorii np. analiza transakcji wykonywanych z wybranymi dostawcami w całej spółce (cel centralizacja zamówień, wykorzystanie efektu skali), rozliczanie prowadzonych transakcji zakupowych oraz weryfikacja sytuacji finansowej i prawnej (struktura właścicielska) strategicznych dostawców.

Projekt schematu organizacyjnego Pionu Zakupów oraz projekt Szczegółowego Regulaminu Organizacyjnego przedstawiono w załącznikach nr 2 - 3 do niniejszego pisma.

Zakłada się na obecnym etapie, że wdrożenie Modelu nie będzie związane ze zwiększeniem ilości pracowników i ma odbyć się w ramach obecnej ilości etatów. Szczegółowe przypisanie etatów i pracowników do poszczególnych komórek organizacyjnych nastąpi w drugim etapie wdrożenia.

Wdrożenie Modelu ma odbyć się w ramach obecnej ilości etatów, które będą przeniesione wraz z pracownikami z:

Pionu Inwestycji:

- Szef Zarządzania Kontraktami,
- Główny Specjalista Zakupów,
- Dział Analiz, Rozliczeń i Współpracy z Inwestorami,
- Sekcja Ofertowania i Kontraktowania Usług Inwestycyjnych,
- Sekcja Ofertowania i Kontraktowania Usług Remontowych i Pionu Handlowego,
- Biuro Zakupów i Tradingu.

Dodatkowo w związku z przeniesieniem części zakupów z obszaru Biura Logistyki, Pionu Produkcji, czy Pionu Wsparcia, planowane jest przeniesienie etatów z powyższych komórek - planowane 4 etaty.

Plan zatrudnienia Pionu Zakupów zakłada istnienie 100 etatów zgodnie z proponowanymi poniżej zmianami w Pionie Inwestycji, Pionie Handlowym, Pionie Technologii i Rozwoju, Pionie Produkcji oraz Pionie Wsparcia.

Uwaga: mając na względzie zakres proponowanych zmian przyjęto założenie, iż w trakcie drugiego etapu wdrożenia na etapie tworzenia strategii zakupowych (analiza pracochłonności działań związanych z operacyjną obsługą transakcji zakupowych inicjowanych przez pozostałe jednostki organizacyjne np. Biuro Marketingu, Biuro Logistyki) może wystąpić konieczność dodatkowych przesunięć etatów w ramach jednostek organizacyjnych spółki bez zmiany ilości zatrudnionych w Spółce osób i zachowaniu proponowanej struktury. Z powyższych względów również plan przejścia i propozycje etatyacji będą ostatecznie określone na II etapie wdrożenia.

Zestawienie zmian w Planie zatrudnienia Pionu Inwestycji:

kom. org.	AKTUALNA ETATYZACJA		PROPONOWANE ZMIANY		
	ŁĄCZNE ZATRUDNIENIE	17 9	ŁĄCZNE ZATRUDNIENIE	94	
I	DYREKTOR	3	DYREKTOR	3	
	Specjalista ds. ekonomicznych	1	Specjalista ds. ekonomicznych	1	
	Specjalista ds. systemu zarządzania	1	Specjalista ds. systemu zarządzania	1	
IU	SZEF UTRZYMANIA RUCHU	12	SZEF UTRZYMANIA RUCHU	12	
ID	ZAKŁAD DOZORU I BADAŃ TECHNICZNYCH	49	ZAKŁAD DOZORU I BADAŃ TECHNICZNYCH	49	
IKP	BIURO PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI INWESTYCJI	3	BIURO PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI INWESTYCJI	3	
IKPB	DZIAŁ INWESTYCJI PRZEMYSŁOWYCH	11	DZIAŁ INWESTYCJI PRZEMYSŁOWYCH	11	
IKPT	DZIAŁ INWESTYCJI TECHNOLOGICZNYCH	11	DZIAŁ INWESTYCJI TECHNOLOGICZNYCH	11	
IKPP	DZIAŁ PLANOWANIA I DOKUMENTACJI	6	DZIAŁ PLANOWANIA I DOKUMENTACJI	5	
	Kierownik Działu	1	Kierownik Działu	1	
	Specjalista ds.	5	Specjalista ds.....	4	1 etat przeniesienie do Pionu Zakupów
IK	SZEF ZARZĄDZANIA KONTRAKTAMI	2		0	
	Szef Biura	1			przeniesienie do Pionu Zakupów
	Specjalista ds. ekonomicznych	1			
IKZ	GŁÓWNY SPECJALISTA ZAKUPÓW	2		0	
	Główny Specjalista Zakupów	1			przeniesie do Pionu Zakupów
	Referent Techniczny	1			
IKZK	DZIAŁ ZAKUPÓW KOMPLEKSOWYCH	10		0	
	Kierownik Działu	1			przeniesiony do Pionu Zakupów
	Specjalista ds.....	9			
IKZM	DZIAŁ ZAKUPÓW MATERIAŁÓW I CZĘŚCI ZAMIENNYCH	15		0	
	Kierownik Działu	1			przeniesienie do Pionu Zakupów
	Specjalista ds.....	14			
IKZG	DZIAŁ GOSPODARKI MAGAZYNOWEJ	26		0	

	Kierownik Działu	1			przeniesienie do Pionu Zakupów
	Specjalista ds. gospodarki magazynowej	1			
	Specjalista ds. technicznych	1			
	Specjalista ds. magazynowania	6			
	Mistrz	1			
	Magazynier	7			
	Wydawca magazynowy	8			
	Elektromonter - konserwator	1			
IKE	DZIAŁ ANALIZ, ROZLICZEŃ I WSPÓŁPRACY Z INWESTORAMI	11		0	
	Kierownik Działu	1			Kierownik Działu oraz 7 specjalistów ds..... przeniesienie do Pionu Zakupów, 3 etaty specjalistów ds. współpracy z inwestorami przeniesione do Pionu R
	Spec. ds.....	10			
IKI	SEKCJA OFERTOWANIA I KONTRAKTOWANIA USŁUG INWESTYCYJNYCH	9		0	
	Kierownik Sekcji	1			przeniesienie do Pionu Zakupów
	Referent ds. zakupów	1			
	Specjalista ds. zakupów	7			
IKR	SEKCJA OFERTOWANIA I KONTRAKTOWANIA USŁUG REMONTOWYCH	9		0	
	Kierownik Sekcji	1			przeniesienie do Pionu Zakupów
	Specjalista ds.	8			

Zmiany w Planie zatrudnienia Pionu Inwestycji w związku z proponowanymi zmianami przewidują przesunięcie 82 etatów z Pionu Inwestycji do Pionu Zakupów oraz 3 etatów specjalistów do Pionu Technologii i Rozwoju - ostateczne rozstrzygnięcia w II etapie wdrożenia.

I. Pion Handlowy:

Zmiany związane z przesunięciem do Pionu Zakupów zakresu działania Biura Zakupów i Tradingu wraz z 14 etatami.

kom. org.	AKTUALNA ETATYZACJA		PROPONOWANE ZMIANY		
HT	BIURO ZAKUPÓW I TRADINGU	14		0	
	Szef Biura	1			przeniesienie do Pionu Zakupów
	Koordinator ds.	2			
	Specjalista ds.....	11			

Zmiany w Planie zatrudnienia Pionu Handlowego w związku z proponowanymi zmianami przewidują przesunięcie 14 etatów z Pionu Handlowego.

II. Pion Technologii i Rozwoju:

Dla zapewnienia efektywnej koordynacji działań związanych z funkcjonowaniem Specjalnej Strefy Starachowice dedykowanej nie tylko do lokowania inwestycji Spółki ale również zewnętrznych inwestorów rekomendowane jest przeniesienie kompetencji związanych z obsługą SSE z likwidowanego Działu Analiz, Rozliczeń i Współpracy z Inwestorami w Pionie Inwestycji do Pionu Technologii i Rozwoju.

III. Plan zatrudnienia Pionu Zakupów w związku z powyższymi zmianami przedstawia się następująco:

kom. org.	PLAN ZATRUDNIENIA PIONU ZAKUPÓW	
	ŁĄCZNE ZATRUDNIENIE	100
B	DYREKTOR PIONU	2
	Dyrektor	1
	Specjalista ds. ekonomiczno-organizacyjnych	1
BI	GŁÓWNY SPECJALISTA ZAKUPÓW INWESTYCYJNYCH	5
	Gł. Specjalista Zakupów Inwestycyjnych	1
	Specjalista ds.....	4
BR	GŁÓWNY SPECJALISTA ZAKUPÓW REMONTOWYCH/Dział Zakupów Remontowych	4
	Gł. Specjalista Zakupów Remontowych	1
	Specjalista ds.	3

BP	GLÓWNY SPECJALISTA ZAKUPÓW PRODUKCYJNYCH i TRADINGU	9
	Gł. Specjalista Zakupów Produkcyjnych I Tradingu	1
	Koordynator ds.	2
	Specjalista ds.	6
BZ	GLÓWNY SPECJALISTA ZAKUPÓW OGÓLNYCH	4
	Gł. Specjalista Zakupów Ogólnych	1
	Specjalista ds.	3
BO	BIURO OPERACYJNE ZAKUPÓW	2
	Szef Biura	1
	Specjalista ds.....	1
BOI	SEKCJA PRZETARGOWA ZAKUPÓW INWESTYCYJNYCH	10
	Kierownik Sekcji	1
	Specjalista ds.	9
BOR	SEKCJA PRZETARGOWA ZAKUPÓW REMONTOWYCH	16
	Kierownik Sekcji	1
	Specjalista ds.	15
BOP	SEKCJA PRZETARGOWA ZAKUPÓW PRODUKCYJNYCH I TRADINGU	5
	Kierownik Sekcji	1
	Specjalista ds. zakupów	4
BOO	SEKCJA PRZETARGOWA ZAKUPÓW OGÓLNYCH	10
	Kierownik Sekcji	1
	Specjalista ds.	9
BOA	DZIAŁ ANALIZ, ROZLICZEŃ I WSPÓŁPRACY Z INWESTORAMI	7
	Kierownik Działu	1
	Spec.ds.	6
BOM	DZIAŁ GOSPODARKI MAGAZYNOWEJ	26
	Kierownik Działu	1
	Specjalista ds.....	8

	Mistrz	1
	Magazynier	7
	Wydawca magazynowy	8
	Elektromonter - konserwator	1

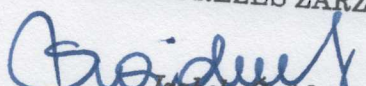
Projektowany Plan zatrudnienia Pionu Zakupów Etatyzacja - łącznie 100 etatów powstałych w związku z przesunięciem:

- 82 etatów z Pionu Inwestycji z zastrzeżeniem zmiany stanowisk i utworzeniem stanowisk kierowniczych (uwzględniono przeniesienie 1 etatu z komórki IPP),
- 14 etatów z Pionu Handlowego z zastrzeżeniem zmiany stanowisk i utworzeniem stanowisk kierowniczych,
- 4 etatów z pozostałych Pionów - weryfikacja na II etapie wdrożenia.


W załączeniu:

- 1) zał. nr 1 - Ogólny schemat organizacyjny Spółki
- 2) zał. nr 2 - Projektowany schemat Pionu Zakupów
- 3) zał. Nr 3 - Proponowany Szczegółowy Regulamin Organizacyjny Pionu Zakupów
- 4) zał. Nr 4 - Projektowany schemat Pionu Inwestycji
- 5) zał. Nr 5 - Proponowany Szczegółowy Regulamin Organizacyjny Pionu Inwestycji
- 6) Prezentacja dot. integracji procesów zakupowych - maj 2018

WICEPREZES ZARZĄDU


Katarzyna Swiderok

WICEPREZES ZARZĄDU


Krzysztof Homenda