



Ramnicu Valcea Str. Timis nr. 22, parter, birou nr. 1
judetul Valcea
Tel. 0250.746001 – Fax: 0250.746004
J38/221/2007 – RO21229091

DECIZIA NR. 38 / 01.07.2015
A CONSILIULUI DE ADMINISTRATIE S.C. VEL PITAR S.A.

Consiliul de Administratie al S.C. VEL PITAR S.A., (denumita in continuare "Societatea"), cu sediul social in Mun. Ramnicu Valcea, str. Timis nr. 22, parter, biroul nr. 1, judetul Valcea, inmatriculata in Registrul Comertului sub nr. J38/221/2007, cod unic de inregistrare 21229091, fiind intrunite conditiile legale si statutare pentru validitatea dezbaterilor si adoptarea deciziilor, in temeiul dispozitiilor Legii nr.31/1990 si ale Actului constitutiv al societatii,

Avand in vedere necesitatea implementarii unor principii obligatorii in activitatea de achizitie a Societatii si a unui mod de lucru unitar la nivel de companie si in relatia cu furnizorii, cu respectarea standardelor de profesionalism, competență, imparțialitate, stabilite la nivelul companiei, precum si cu respectarea prevederilor legale in vigoare,

emite urmatoarea

DECIZIE:

Art. 1 Se aproba Ghidul de bune practici in achizitii elaborat in data de 26.06.2015 impreuna cu anexele sale, ghid care va intra in vigoare incepand cu data de 01.07.2015.

Art.2 Prezenta decizie va fi dusa la indeplinire si va fi comunicata celor interesati prin grija departamentelor HR si Achizitii ale Societatii.

S.C. VEL PITAR S.A.

CONSILIUL DE ADMINISTRATIE

Frincu Gheorghe – Presedinte C.A.



S.C. Expres Consulting Tam S.R.L.– membru C.A
prin reprezentant permanent
Trifu Danut.

CUPRINS

1. PRINCIPII OBLIGATORII IN ACTIVITATEA DE ACHIZITII

2. Modalitati de prevenire si combatere a „incalcarii principiilor de achizitii NCH”

2.1 Politica anticoruptie

2.2 Conflictele de interes

2.3 Procedurile

2.4 Evaluările persoanelor din achizitii

2.5 Trasabilitate si transparenta

3. TIPURI SI METODE DE ACHIZITIE

3.1 Tipuri de achizitii

3.2 Metode de achizitii

3.2.1 Licitatiile

3.3 Etape in procesul de achizitii

3.4 Formarea echipei de negociere

4. CONTACTUL SI LUCRUL CU FURNIZORUL

4.1 Tipuri de furnizori

4.2 Abordari recomandate

4.3 Furnizorii „de grup”

4.4 Contactul cu furnizorii

4.5 Gestionarea furnizorilor

5. CONTRACTE

5.1 Tipuri de contracte

6. FLUX NEVOIE – COMANDA

6.1 Reguli de cumparare

6.2 Flux nevoie – comanda

6.3 Activitati flux de achizitii

7. TERMENI SI DEFINITII

1. PRINCIPII OBLIGATORII IN ACTIVITATEA DE ACHIZITII

1.1.Integritatea

Persoanele implicate în procesul de achiziție trebuie să aibă însușirea de a fi integre, corecte și incoreptibile.

1.2.“Legea este suverană”

Persoanele implicate în procesul de achiziție se vor asigura că orice decizie luată în acest proces va avea la bază abordarea “legea este suverană”, adică respectând întru totul prevederile legale în vigoare. Cu alte cuvinte, nici o persoană, implicată în procesul de achiziție nu va agree o tranzacție comercială care se afla în fața legislației în vigoare.

1.3.Competența profesională

Persoanele implicate în procesul de achiziție sunt datorate să își îndeplinească atribuțiile de serviciu cu profesionalism, competență, imparțialitate.

1.4.Profesionalism

Profesionalismul persoanei implicate în procesul de achiziție înseamnă că nu va accepta o sarcină sau nu va desfășura o activitate decât în cazul în care se consideră că există calitățile necesare realizării acestora în mod corect. Profesionalismul persoanei implicate în procesul de achiziție înseamnă pregătire continuă, dezvoltarea abilităților și reținerea de la influențarea deciziilor.

1.5.Responsabilitate

Persoanele implicate în procesul de achiziție trebuie să conștientizeze că răspund pentru ceea ce întreprind și să nu accepte realizarea unor acțiuni dacă nu sunt convinse că acestea sunt legale. Corectitudine în acordarea tratamentului egal. Persoanele implicate în procesul de achiziție vor trata în mod similar furnizorii care se află în aceeași situație, fiind interzisă discriminarea ca urmare a oricărui motiv subiectiv. Persoanele implicate în procesul de achiziție vor aplica criteriile de selecție și criteriile pentru atribuirea contractului, cu bună credință, în mod nediscriminatoriu, astfel încât orice furnizor participant să aibă șanse egale de a i se atribui contractul respectiv.

1.6.Concordanță

Când se iau decizii, persoanele implicate în procesul de achiziție se vor asigura că măsurile luate sunt în concordanță cu legea și morala și sunt destinate scopului urmărit.

1.7.Proportionalitate

Asigurarea de către persoanele implicate în procesul de achiziție, că există corelație între necesitatea autorității contractante, obiectul contractului de achiziție și cerințele solicitate a fi îndeplinite, și această corelație este reflectată corespunzător în stabilirea cerințelor minime de calificare, a criteriilor de selecție și a criteriului de atribuire.

1.8.Imparțialitate și independență

Persoanele implicate în procesul de achiziție vor evita orice acțiune arbitrară care ar putea afecta în mod negativ alte persoane. Persoanele implicate în procesul de achiziție trebuie să se abțină în a lua deciziile ca urmare a unui interes personal sau familial, sau ca urmare a presiunilor politice sau colegiale.

Persoana implicată în procesul de achiziție va anunța și nu va participa la procesul de achiziție dacă un membru al familiei are un interes financiar în legătură cu respectivul contract.

1.9.Curtoazie și consecvență

Persoanele implicate în procesul de achiziție vor fi orientate spre realizarea operațiunilor din cadrul procesului în mod corect, amabil și accesibil tuturor celorlalți participanți implicați în proces. Persoanele implicate în procesul de achiziție vor fi consecvente cu propriul lor comportament administrativ și vor răspunde competent la așteptările întemeiate și rezonabile pe care furnizorii le au

în raport cu activitatea sa.

1.10. Transparență

Persoanele implicate în procesul de achiziție se vor asigura ca orice informație referitoare la procedura de atribuire a contractului va fi pusă la dispoziția tuturor celor interesați. Persoanele implicate în procesul de achiziție se vor asigura că documentația de selecție este clară, completă și fără echivoc și finalizată înainte de transmiterea anunțului de participare. Persoanele implicate în procesul de achiziție se vor asigura că orice decizie care poate afecta negativ drepturile sau interesele unei persoane va specifica foarte clar motivele care au determinat luarea deciziei respective, indicându-se explicit motivele întemeiate, si/sau baza legală.

1.11. Principiul „mai multor ochi”

Persoanele implicate în procesul de achiziție trebuie să fie interesate de, și să permită participarea, respectiv implicarea în verificarea modului de derulare a etapelor procesului de achiziție a mai multor entități (din cadrul companiei/departamentului solicitant) atunci când această verificare este realizată cu scopul de a genera măsuri de îmbunătățire.

1.12. Confidențialitate

Persoanele implicate în procesul de achiziție trebuie să respecte confidențialitatea informațiilor și să garanteze protejarea secretului comercial și a proprietății intelectuale a furnizorului. Persoanele implicate în procesul de achiziție au obligația de a respecta caracterul confidențial al informațiilor prezentate de către furnizori în scopul verificării îndeplinirii condițiilor de calificare sau în cadrul ofertelor tehnice. Persoanele implicate în procesul de achiziție nu vor utiliza informațiile confidențiale pentru obținerea de beneficii personale.

1.13. Acuratețea informației

Persoanele implicate în procesul de achiziție se vor asigura că informațiile oferite intern pe parcursul activității vor fi adevărate și corecte și nu vor fi menite să inducă în eroare sau să înșele așteptările.

1.14. „Best value for money”

Pentru a realiza achizițiile fără a produce prejudicii, persoanele implicate în procesul de achiziție trebuie să urmărească obținerea de valoare pentru banii cheltuiți (best value for money).

1.15. Evitarea manifestării concurenței neloiale

Persoanele implicate în procesul de achiziție se vor asigura ca prin documentația de selecție vor solicita furnizorilor potențiali exercitarea activității cu bună-credință, potrivit uzanțelor cinstite, cu respectarea intereselor beneficiarilor și a cerințelor concurenței loiale.

Persoanele implicate în procesul de achiziție se vor asigura că furnizorii potențiali au cunoștință despre ceea ce se considera a fi contrar uzanțelor comerciale cinstite, respectiv neexecutarea unilaterală a contractului sau utilizarea unor proceduri neloiale, abuzul de încredere, incitarea la comiterea de delict, precum și vânzarea de secrete comerciale, către terții, de natură să afecteze poziția altor competitori.

Sub sancțiunea nulității contractului în cauză și a aplicării de măsuri sancționatorii prevăzute de lege, angajații departamentului/companiei solicitante, care au participat în orice fel la întocmirea documentației de atribuire sau care fac parte din comisia de evaluare constituită pentru atribuirea contractului de achiziție respectiv nu au dreptul să dețină calitatea de ofertant, ofertant asociat sau subcontractant.

1.16. Evitarea manifestării actelor de corupție

Persoanele implicate în procesul de achiziție se vor asigura că vor fi excluși din competiție operatorii economici care folosesc practici corupte sau frauduloase în legătură cu procedura pentru atribuirea contractului.

1.17.Evitarea apariției conflictului de interese

Anterior obtinerii funcției, la obtinere sau în timpul exercitării acesteia, persoanele implicate în procesul de achiziție au obligația să își administreze interesele personale în așa fel încât să prevină apariția unui conflict de interese.

1.18.Evitarea primirii de cadouri și ospitalitate

Persoanelor implicate în procesul de achiziție le este interzisă solicitarea sau acceptarea de daruri, bani, împrumuturi, cadouri sau avantaje de altă natură de la furnizorii potențiali, angajații acestora sau persoanele cu care colaborează în mod oficial atât pe parcursul procesului de selecție/achiziție, cât și pe timpul derulării contractului.

Pot fi acceptate darurile cu valoare simbolică primite ca materiale de prezentare, oferite pe timpul întâlnirilor de protocol (calendar, agende, pix etc.; în valoare de maxim 30Euro). Oferirea acestora sau asigurarea de ospitalitate sunt practici întâlnite, de regulă, în relațiile comerciale. Toate ofertele de cadouri, inclusiv cele cu valoare protocolară, trebuie anunțate de persoanele implicate în procesul de achiziție superiorilor lor ierarhici.

Discuțiile purtate cu reprezentanții potențialilor furnizori, în afara cadrului de reglementare existent (sediile companiilor), sunt susceptibile de a fi considerate abatere de la conduita etică în achiziții. Invitațiile cu caracter social, cele care se referă la evenimente sportive sau culturale, ofertele de vacanțe, precum și ofertele de ospitalitate care includ cazarea sau transportul gratuit trebuie să fie declinate de persoanele implicate în procesul de achiziție. Persoanele implicate în procesul de achiziție trebuie să informeze nivelul ierarhic superior despre toate ofertele de ospitalitate propuse, indiferent dacă au fost sau nu acceptate.

1.19.Postangajările

Persoanele implicate în procesul de achiziție ar trebui să își asume, în scris, că la plecarea din compania contractantă nu vor desfășura activități în cadrul companiilor care au avut calitatea de contractant cu care aceștia au colaborat în timpul exercitării funcției, fără înștiințarea managementului companiei de la care au plecat, pentru o perioadă de cel puțin 6 luni de la încetarea raporturilor. Persoanele implicate în procesul de achiziție vor informa potențialii furnizori că nu au dreptul de a angaja sub nicio formă, în scopul îndeplinirii contractului de achiziție, persoane fizice sau juridice care au participat la întocmirea documentației de atribuire sau care au făcut parte din comisia de evaluare constituită pentru atribuirea contractului în cauză, pe parcursul unei perioade de cel puțin 6 luni de la încheierea contractului, sub riscul rezilierii contractului. Decizia asupra contractelor guvernate de aceasta clauză se va lua intern în cadrul companiei ținându-se cont de amplasarea contractului, implicatiile, valoarea precum și perioada pentru care s-a semnat contractul respectiv

1.20.Competitia intre furnizori

Programul de achiziții trebuie construit pe ideea de competiție între furnizori pentru obtinerea celui mai bun pret pentru articolele de calitate dorita si cu respectarea restului conditiilor comunicate de beneficiarul intern(timp de livrare, fel livrare etc.) Tot personalul cu responsabilitati de cumparare trebuie sa foloseasca competitia in orice actiune de cumparare, exceptie situatia cand competitia nu este posibila din cauza de monopol sau oligopol monopolistic.

Cand un achizitor gaseste la furnizori neagreati, aceleasi articole furnizate de partenerii agreati, la preturi mai mici decat cele existente si inregistrate in sistemele companiei, poate decide cumpararea articolelor mai ieftine, preferabil, doar daca furnizorii agreati nu pot oferi aceleasi preturi la aceeasi calitate si daca aceasta tranzactie nu afecteaza contractele la nivel national.

Astfel de situatii se vor utiliza prioritar pentru renegocierea contractelor nationale, in scopul imbunatatirii conditiilor comerciale

2. Modalitati de prevenire si combatere a „incalcarii principiilor de achizitii NCH”

2.1. Politica anticoruptie – existenta unui set de norme/reguli privind regulile de anticoruptie si etica in domeniul achizitiilor este obligatorie pentru toate companiile

RECOMANDARI:

- Politica anticoruptie trebuie facuta cunoscuta atat echipelor interne, precum si oricarui furnizor cu care se incepe o colaborare. In consecinta, in momentul semnarii unui contract cu un furnizor nou, in cadrul contractului trebuie sa existe paragraful urmator sau similar, fara a se limita la acesta.

„Furnizorul declara si garanteaza ca, pentru a satisface oricare dintre obligatiile asumate in temeiul prezentului Contract, nu vor recurge la actiuni care ar putea fi considerate lipsite de etica, ilegale sau care vizeaza abuzul de drept. La implementarea acestui Contract, Furnizorul nu va intreprinde nici o actiune care ar putea afecta reputatia sau bunul nume al Promitentului Cumparator. Indeosebi, Furnizorul se angajeaza sa respecte Legea Aplicabila cu privire la prevenirea coruptiei si concurenta neloiala.

In cazul in care Furnizorul incalca oricare dintre obligatiile mentionate mai sus, vor despagubi Cumparatorul Promitent pentru toate creantele invocate de catre / impotriva Promitentului Cumparator in legatura cu incalcarea acestora de catre Furnizor. Furnizorul va rambursa Promitentului Cumparator oricare si toate sumele pe care Promitentul Cumparator le va plati in legatura cu incalcarea de catre Furnizor a obligatiilor acestora mentionate mai sus.

In cazul in care o procedura legata de incalcarea prevederilor anticoruptie este instituita impotriva uneia dintre parti, acea parte va notifica imediat cealalta parte cu privire la aceasta.

In cazul in care are loc punerea in miscare a urmaririi penale de catre autoritatile competente, Cumparatorul Promitent poate rezilia Contractul cu efect imediat si poate solicita despagubiri in temeiul dispozitiilor generale ale dreptului. ”

2.2. Conflictele de interes – Orice interes personal care poate influenta, sau care poate fi considerat de altii ca poate influenta, impartialitatea personalului care efectueaza cumparari in activitatea curenta trebuie anuntat catre superiorul ierarhic. Declaratia trebuie facuta in scris.

Interesul personal poate fi pentru sine sau pentru altul și nu se limitează la interes de natură patrimonială.

În situația în care se discută de interesele unei persoane juridice aceste prevederi se extind și asupra constituenților direcți ai acestora.

RECOMANDARI:

- Existenta unor norme/politici privind conflictele de interes prin care sa se statuteze interdicția luării sau participării la luarea unei decizii atunci când apare un interes personal.
- Normele interne anticoruptie trebuie sa explice si sanctiunile pentru nerespectarea prevederilor privind conflictele de interes impartindu-se in două categorii:
 - nulitatea absolută a actului încheiat în conflict de interes și demiterea ori eliberarea din funcție a persoanei care a încălcat regulamentul.
 - excepția de la sancțiunea nulității este reprezentata de contractele încheiate in comitete de decizie colectiva;
- Actualizarea periodica (ideal la maxim 1an) a declaratiei privind potentialele conflicte de interes ale personalului din achizitii, avandu-se in vedere enumerarea locurilor de munca si/sau a eventualelor companii in care sunt actionari, achizitorul sau rudele acestuia (minim de gradul I), precum si eventualele riscuri de conflict de interes anticipate (prieteni)

- Exemplu: anexa1 Libra bank

2.3.Procedurile - urmaresc furnizarea regulilor ce trebuie urmate in cumpararile de orice fel, de catre toti angajatii departamentelor de achizitii, atat nationale cat si a celor din punctele de lucru.

RECOMANDARI:

- Existenta procedurilor de achizitie in toate companiile, acestea acoperind toate aspectele care pot surveni in activitatea curenta
- Toate persoanele implicate in procesul de achizitii trebuie sa ia la cunostinta a intregul set de proceduri aferente activitatii lor.
- Procedurile in vigoare in cadrul companiei si care vizeaza activitatea departamentului de achizitii, trebuie revizuite la maxim fiecare 2ani, avandu-se in vedere actualizarea lor la standardele, problematica si strategia actuale ale companiei

2.4.Evaluarile persoanelor din achizitii – constituie masuratori periodice (intervale de aproximativ 1an) a competentelor, precum si a performantelor aferente perioadei precedente

RECOMANDARI:

- Implementarea evaluarii de competenta periodice, bazate pe competentele stabilite ca si esentiale pentru personalul din achizitii (Exemple de domenii de comepntenta: cunoasterea pietei, nevoile clientilor interni si externi, analitic si strategic, social etc)
- Implementarea evaluarii de performanta periodice, bazate pe masurarea la sfarsitul perioadei stabilite (recomandat an financiar) a performantelor obtinute fata de obiectivele stabilite la inceputul perioadei. Obiectivele se vor stabili intern in cadrul fiecarei companii bazat pe strategia companiei, bugetele realizate in perioada precendentă, rezultatele actuale si obiectivele stabilite.
- Exemple obiective evaluare performanta: reducere cost unitar/total x%, buget valoric, termene de plata, valoare stoc mediu lunar/anual, stoc mediu in zile, SLA etc.

2.5.Trasabilitate si transparenta - negocierile si disputele comerciale trebuie organizate de personalul cu atributii de investitii, cumparari si logistica sau alti responsabili desemnati cf. prevederilor interne si/sau a instructiunilor si procedurilor de lucru ale companiei:

- Prin participarea a minim doua persoane la fiecare intalnire de afaceri,
- Prin implementarea metodologiei de lucru cu Caietul furnizorului si notarea evolutiei discutiei cu furnizorul in acesta.
- Prin comunicarea ulterioara a rezumatului intalnirii pe fax sau e-mail,
- Prin informarea operativa a superiorilor in Meeting Report cu privire la stadiul negocierilor.

RECOMANDARI:

- Existenta Caietului furnizorului in cadrul tuturor departamentelor in acesta sumarizandu-se aspectele discutate la fiecare intalnire si fiind disponibil oricarei persoane indreptatita de a fi informata cu privire la continutul acestora.
- Caietul furnizorului poate fi organizat, atat ca si formular tipizat, cat si ca „dosar”, continand urmatoarele elemente: data intalnirii, scopul, initiatorul, participantii, aspectele generale discutate, aspectele agreeate, aspectele ramase neagreeate, aspectele asupra carora urmeaza a se reveni.
- In cadrul companiilor se va decide valoarea cifrei de afaceri de la care se aplica implementarea caietului furnizorului.

3. TIPURI SI METODE DE ACHIZITII

3.1.Tipuri de achizitii

Achiziția materiilor prime, materialelor și serviciilor se face în general conform următoarelor tipuri:

- **CUMPARARI UZUALE:** cumparările de articole sau servicii folosite în mod curent în activitatea companiei, pentru care se încheie contracte naționale sau locale, cu furnizori agreeți și cu termeni contractuali bine definiți.
- **CUMPARARI DE NOUȚATE:** cumparările de articole sau servicii care nu au mai fost folosite în activitatea curentă, solicitate de beneficiarii interni anterior, pentru care departamentul achiziții efectuează prospectarea pieței, identificarea furnizorilor, solicitarea de mostre, validarea acestor mostre de către beneficiarii interni, solicitarea de oferte, analiza comparativă a ofertelor, contractarea produselor și agreerea prețurilor.
- **CUMPARARILE DE URGENTĂ.** În anumite momente un achizitor poate fi nevoit să cumpere produse sau servicii direct din piața deschisă în cazuri de urgență și nevoi presante. În acest scop, o nevoie presantă este determinată de cauze neprevăzute, incluzând fără a se limita la, cereri neașteptate din partea beneficiarilor interni, întârzieri ale furnizorilor agreeți. Situațiile de urgență trebuie definite clar în cadrul fiecărei companii: situații ce periclitizează sănătatea oamenilor, integritatea proprietății sau continuarea imediată a activității și care pot fi îndreptate prin acțiunea imediată de cumpărare sau închiriere a unor materii prime, materiale sau servicii.
- **CUMPARARI MINORE SAU INTAMPLATOARE:** O cumpărare ocazională sau intamplatoare este definită ca o cumpărare a unor materii prime, materiale, servicii, ambalaje, fără să fie acoperite de contracte – valoare de la care se stabilește întocmirea de contracte va fi definită intern de către fiecare companie. Atunci când cumparările ocazionale ale aceluiași articol depășesc cumulativ această valoare în termen de o lună sau chiar de la prima achiziție, vor fi tratate ca și Cumpărări uzuale.

RECOMANDARI:

- Se impune monitorizarea semestrială a ponderii între cele 4 tipuri de cumpărări, urmărindu-se diminuarea comenzilor interne și cumpărărilor de urgență și a celor intamplatoare către 0, prin identificarea cauzelor și eliminarea lor.

3.2. Metode de achiziții

Din punct de vedere al modului de achiziție principalele trei forme recomandate sunt:

- cumpărare directă, prin achiziții punctuale
- selecție de oferte, prin cerere de ofertă scrisă transmisă furnizorilor – se face pe baza specificațiilor primite de la beneficiarul intern, fișa tehnică, descriere articol, cantitate, termen de livrare, locație și alte detalii comerciale.
- licitația, se efectuează pentru anumite produse, materii prime, materiale sau servicii, la nivel național ori regional, prezintă oportunități de ameliorare a calității articolelor ori a costurilor.

3.2.1 Licitațiile

Se pot distinge mai multe criterii de clasificare:

- după posibilitățile de participare:
 - Licitații deschise sau publice, la care pot lua parte orice firmă, organizație, comerciant
 - Licitații închise, limitate sau restrictive, la care pot participa numai anumite firme fie pe bază fie invitație, fie pe baza îndeplinirii unor cerințe stricte de participare (caiet de sarcini)
- după periodicitatea organizării:
 - Licitații periodice care se organizează, se desfășoară la anumite perioade
 - Licitații ocazionale (se organizează ad-hoc)

Ca formă de comerț acestea au avantajul că asigură obținerea unui număr mare de oferte, contribuie la cunoașterea pieței externe și facilitează luarea unei decizii obiective și rentabile.

- după mecanismul de funcționare, principalele forme sunt:
 - English (first-price open cry) - este un tip comun de licitație în cadrul căreia cel care licitează începe la prețul de rezervă al obiectului licitației, iar oferta înaintea progresiv până când niciun participant nu emite o oferta mai competitivă. În această licitație, fiecare oferta ține cont de celelalte oferte citate.
 - First-price sealed-bid - participantii emit oferte în mod secret. Niciun ofertant nu cunoaște cota unei alte oferte. Cel mai competitiv ofertant este cel câștigător.
 - Dutch (descending) - licitație descendentă a ofertei în care cel care licitează porneste de la un preț ridicat și solicită un set de oferte descendente până când un ofertant acceptă obiectul la prețul curent.
 - Vickrey (second-price sealed-bid) - ofertantii subscriu ofertele lor secretizate și cel mai mare ofertant este premiat cu obiectul corespunzător la prețul dat de a doua oferta. La această licitație, cel mai mare ofertant realizează întotdeauna profit, dacă oferta acestuia este rațională.

RECOMANDARI:

- Cea mai folosită formă în cazul achizițiilor este licitația de tip English, dar se poate folosi Dutch în cazul anumitor parametrii (termen de plată, valoare garanții de bună execuție etc)
- Nu se recomandă ca licitanții să cunoască identitatea celorlalți participanți pentru a diminua riscul ca aceștia să ajungă la o înțelegere și să manipuleze rezultatul licitației.
- Licitațiile sunt preferate altor forme de negociere deoarece reduc riscul „contaminării” între ofertanți și beneficiari.
- Licitațiile se aplică strict pentru produsele și serviciile care pot fi reduse la același număr pentru toți participanții.
- Licitațiile electronice, organizate prin softuri specifice, sunt platforma ideală de organizare deoarece: oferă trasabilitate, nu necesită ca participanții să se cunoască, oferă o imagine transparentă a întregului proces atât companiei cât și ofertanților.
- Orice material posibil de negociat prin licitație va fi licitat min. o dată/an, preferabil prin portal electronic de licitații;
- Licitațiile se vor planifica și organiza PREVENTIV, în baza analizei sezonality prețului de achiziție, în perioadele în care conform istoricului ne așteptăm să avem cel mai mic preț din an și pentru perioade care să acopere evoluția viitoare crescătoare a prețului;
- Licitațiile se vor planifica și organiza REACTIV, în situațiile în care furnizorul curent pune presiune pe creșterea prețului de achiziție;
- Licitațiile vor avea întotdeauna perioade rezonabile dpdv economic de livrare , în funcție de specificul materialului licitat => nu foarte SCURTE – pentru a specula interesul furnizorilor față de volumele mari; nu foarte LUNGI – pentru a evita includerea riscurilor financiare în preț (curs valutar, inflație, evoluție economică, etc.);
- Nu vor fi planificate licitații pentru materiale din aceeași categorie într-o perioadă foarte scurtă de timp – dacă același furnizor câștigă în primele 2 licitații, ceilalți furnizori vor fi descurajați să se mai „bata” în următoarele două. Fără competiție riscăm să obținem preț mai mare decât cel probabil de obținut într-un mediu concurențial;
- Prețul obținut într-o licitație pentru un material dintr-o anumită categorie (mai ales în cazul diferențelor mari curent / obținut) va fi folosit imediat ca și „argument” de renegociere pentru celelalte materiale din aceeași categorie, dar care încă nu au fost planificate pentru licitație;
- Negocierea achiziției „materialelor noi” se va realiza întotdeauna prin portal, iar acestea se vor licita în baza estimatului de necesar primit de la beneficiar pentru o perioadă de min. 6 luni.
- În funcție de specificul obiectului licitației se pot organiza runde multiple, având ca scop fie negocierea mai multor parametrii, fie negocierea aceluiași parametru la un nivel optim.
- Pentru fiecare licitație este obligatorie realizarea caietului de sarcini, acesta continuând, fără a se limita la aceste aspecte:
 - criterii de eligibilitate furnizori (specifice, ex.: autorizații, dotări specifice etc; criterii generale, ex.: recomandări clienți, portofoliu, vechime etc)

- garanții de participare: suma trebuie să fie echilibrată, astfel încât să descurajeze participarea și apoi renunțarea la oferta făcută, dar în același timp să nu limiteze accesul unor furnizori mai mici. Forma preferată este scrisoarea de garanție bancară
- descrierea amănunțită a produsului/serviciului în discuție
- termen de livrare/execuție
- termen de plată
- garanțiile de bună execuție solicitate (se practică un prag minim de 10% din valoarea contractului)
- Aspecte organizatorice: data licitației și data când va fi anunțat câștigătorul, durata licitației, sub-perioadele de prelungire în cazul ofertelor făcute chiar la finalul duratei inițiale
- prețul țintă – nu este necesar să fie public pentru participanți
- prețul de pornire – se poate organiza și fără a-l comunica, dar această abordare poate îngreuna procesul
- tipul de preț (cu livrare sau fără, cu taxe sau fără, moneda etc)
- Criteriul de atribuire al câștigătorului (preferabil „cel mai mic preț” în cazul unor licitații organizate corespunzător în faza de realizare a caietului de sarcini)
- din punct de vedere, al calității rezultatului, cele mai eficiente metode sunt cele prin licitații, urmate cele prin selecție de oferte

3.3. Etape în procesul de achiziții

- Din punct de vedere al procesului de achiziții activitatea de Cumpărări este structurată în mai multe etape :
 - Identificare și descrierea nevoii de achiziție – responsabili Beneficiarul și/sau Achizitorii
 - Identificarea și selecția de noi furnizori – responsabili Achizitorii
 - Pregătire negocierii, când se analizează informațiile, se fixează obiectivele și se elaborează strategiile și se agreează cu restul echipei. De asemenea tot în această etapă se pot stabili și rolurile în negocieri (coordonatorul negocierii, persoane/departamente implicate suplimentar etc) – responsabil Achizitorul/Coordonatorul negocierii
 - Negociere/renegociere cu furnizorii tradiționali de articole agreeate – responsabil Achizitorii
 - Negocierea și contractarea pentru articole noi sau cu furnizori noi – responsabil Achizitorii
 - Derularea cumpărărilor pe baza prețurilor obținute în urma negocierilor și a referatelor de necesitate – responsabili Achizitorii
 - Urmarirea derulării contractelor în vederea evaluării furnizorilor, obținerii de avantaje comerciale suplimentare și soluționării reclamațiilor/incidentelor apărute – responsabili Achizitorii

RECOMANDARI:

- Faza de identificare și descriere a nevoii, precum și faza de pregătire a negocierii contribuie peste 60-70% la succesul negocierii. În consecință, acestea trebuie documentate corespunzător și chiar formalizate sub formă de document – cel puțin pentru contractele de valori mari
- Planificarea activității de cumpărări da posibilitatea departamentului de cumpărări să acționeze pe un orizont de timp mai mare, cu consecințe pozitive asupra:
 - condițiilor comerciale obținute de la furnizori
 - stabilității aprovizionării și implicit ale celorlalte procese care depind de aceasta
 - Fixează obiective legate de celelalte obiective ale societății
 - Oferă baza pentru control și pentru eventuale decizii corective.

3.4. Formarea echipei de negociere

Odată stabilite obiectivele negocierilor, în definitivarea echipei de negociere, coordonatorul va ține cont de următoarele cerințe:

- Echipa de negociere se va subordona în cadrul acestui proces, în mod direct, coordonatorului negocierii. Acesta are dreptul de a refuza includerea în echipă a persoanelor care pot perturba armonia și echilibrul negocierii.
- Mai ales la negocierile specifice (IT&C, mentenanță, investiții), obligatoriu cel puțin una va fi din departamentul de achiziții, cu responsabilități în coordonarea ariei comerciale a negocierii.
- Mărimea echipei va fi dimensionată ținând cont și de mărimea echipei partenerului. Este de dorit ca echipa de negocieri a partenerului să nu depășească echipa companiei noastre.
- Regula de bază este cea a negociatorului unic, care înseamnă că deciziile de acceptare sau respingere a concesiilor sunt adoptate de persoana numită coordonatorul negocierii.
- În cadrul negocierii contractuale echipa de negociere sau negociatorul trebuie să urmărească încadrarea cu varianta minimală în liniile intern agreeate (condițiile contractuale minimale interne: termene de plată, condiții de reziliere etc)
- Negocierea de pret va avea în vedere permanent evoluția cursului valutar (dacă se impune), evoluția bursei, evoluția pieței locale, situațiile de excedent sau deficit de ofertă, cantitățile minime coroborate cu rotația acestora și stocul de siguranță, valoarea maximă de stoc acceptată în companie, costul total al tranzacției sau posibilități pentru economii de scală.

RECOMANDARI:

- Se recomandă evitarea negocierilor telefonice, dar în situația în care acestea intervin, achizitorul le va desfășura strict în aria sa de responsabilitate, iar concluziile acestora vor fi formalizate într-o minută, trimisă spre confirmare furnizorului.
- Indiferent de metoda de negociere aleasă, înainte de începerea acesteia se recomandă construirea a minim 3 scenarii de rezultat, din care să reiasă varianta echilibrată (parteneriat „win-win”), varianta minim acceptată (compania achizitorului nu obține un contract dezavantajos, dar condițiile comerciale nu sunt cele urmărite 100%) și varianta maximală/ideală (compania achizitorului obține mai mult decât condițiile urmărite, contractul este foarte avantajos). Se recomandă ca negocierile să înceapă de la varianta maximală/ideală.
- Pentru o îmbunătățire continuă a procesului de achiziții, se recomandă evaluare semestrială a ponderilor fiecărei metode. În condițiile în care cumpărările directe au o pondere mare, se impune revizuirea întregului flux de organizare al achizițiilor.
- Frecvența negocierilor pentru un bun sau serviciu trebuie să fie de cel puțin o dată pe an. În momentul în care se constată o evoluție a pieței în defavoarea companiei reprezentată, achizitorul are obligația de a demara negocierile anticipat perioadei de maturitate a contractului.

Finalizarea negocierilor – orice negociere se poate finaliza prin:

- Încheierea unui contract
- Angajarea relației comerciale fără existența unui contract
- Renunțarea, deoarece nu s-a ajuns la un acord reciproc avantajos

RECOMANDARI:

- În situația finalizării negocierii prin derularea relației comerciale fără contract, achizitorul se va asigura că toate elementele agreeate sunt aduse la cunoștința departamentelor implicate în cadrul unei minute.
- În situația încheierii prin renunțare, coordonatorul negocierilor va trece în revistă toate punctele agreeate, precum și cele neagreeate care au împiedicat obținerea unui acord, lăsând deschisă posibilitatea ca negocierea să fie continuată ulterior, în funcție de evoluțiile ulterioare ale situației.
- Indiferent de finalitatea unei negocieri, atitudinea echipei de negociere, trebuie să fie una profesionistă, construind bazele unei relații comerciale ulterioare.

4. CONTACTUL SI LUCRUL CU FURNIZORII :

4.1. Tipuri de furnizori

In ceea ce priveste clasificarea furnizorilor, in functie de ponderea din total cheltuiala pe care o au cheltuielile anuale cu furnizorul respectiv, cumulativ cu tipul de piata pe care furnizorul actioneaza se disting urmatoarele forme de clasificare, carora le corespund abordari diferite, recomandabile:

- furnizor strategic, atunci cand cheltuiala cu acesta face parte din 80% total cheltuieli inregistrate de companie in zona gestionata. Anumiti furnizori pot fi considerati strategici si prin prisma altor criterii decat cifra de afaceri: importanta serviciilor prestate, cost mare de inlocuire, monopol in piata etc.
- furnizor importanta medie, atunci cand cheltuiala cu acesta face parte din restul de 15% din total cheltuieli inregistrate de companie in zona gestionata.
- furnizor importanta scazuta, atunci cand cheltuiala cu acesta face parte din restul de 5% din total cheltuieli inregistrate de companie in zona gestionata

4.2. Abordari recomandate

Functie de aceste clasificari si de tipul pietei pe care activeaza furnizorul, abordarile recomandate sunt:

- Furnizor strategic:
 - tip piata locala monopol - strategie de parteneriat, ce consta in, fara a se rezuma la acestea: intalniri lunare, focus pe promotii temporare, strategii comune multidepartamentale, dezvoltare produse tailor made.
 - tip piata locala oligopol - strategie de alianta, care consta in, fara a se rezuma la acestea: intalniri lunare, maximizarea prin negociere a economiei de scala prin colaborarea directionata in avantajul companiei.
 - tip piata locala concurenta – strategie concurenta conventionala, care consta in, fara a se rezuma la acestea: intalniri lunare, permanenta punere in concurenta cu scopul clar al reducerilor de costuri, angajamente pe termen mediu, centralizarea in scopul economiilor de scala.
- Furnizor de importanta medie si scazuta singurele abordari diferite fata de cele de mai sus constau in frecventa intalnirilor: trimestriale respectiv semestriale/anuale in locul celor lunare.

4.3. Furnizorii „de grup”

In scopul obtinerii unor conditii mai bune, firmele pot propune NCH realizarea unor achizitii de grup in anumite domenii. In cadrul fiecarei categorii de furnizori, din cele mentionate mai sus se regasesc si Furnizorii de Grup. Gestionarea relatiei cu acestia cade in sarcina persoanei responsabile la nivel de grup NCH de achizitii. In consecinta, in corespondenta catre acestia sau diversele solicitari vor fi incluse si toate persoanele de la nivelul NCH implicate: achizitii, IT, telecomunicatii etc.

Intelegerile de grup cu furnizorii se pot face in mai multe feluri:

- Prin semnarea unui contract de grup, urmata sau nu de semnarea unui contract individual de catre fiecare firma din grup.
- Prin punerea la punct unui acord, care este urmat de semnarea de contracte individuale de fiecare firma din grup, in conditiile acordului.
- Prin semnarea unui contract de catre una dintre firme, clauzele acestuia aplicandu-se si la ceilalti.

4.4. Contactul cu furnizorii:

Reprezentantii de vanzari ai furnizorilor pot fi o sursa valoroasa de informatii despre produse si servicii. Este in interesul companiei ca toti furnizorii sa fie tratati intr-o maniera dreapta si impartiala, pentru a se evita favoritismul si conflictul de interese.

RECOMANDARI:

- In mod ideal, se planifica sa se discute cu cel putin 5 (cinci) furnizori pentru acelasi articol, daca acest lucru este posibil sau relevant. Culegerea de informatii va poate releva mai multe alternative sau date care nu erau cunoscute de la inceput.
- Toti furnizorii trebuie sa primeasca aceeasi informatie (specificatie tehnica, caiet de sarcini, termene limita, schita sau lista de cerinte) astfel incat fiecare sa aiba sanse egale. Furnizarea incompleta a datelor la cererea de oferta poate duce la primirea de oferte necomparabile, pierdere de timp, reclamatii din partea furnizorilor si la intarzieri in decizie.
- Se va avea in vedere „Total Cost of Ownership” – costul complet al dobandirii si utilizarii articolelor cumparate. In consecinta este obligatorie negocierea si stabilirea tuturor elementelor ofertei – ex.: durata garantiei, costul total, costul cu mentenanta, costul cu livrarea, training-ul, costul cu reparatiile, timpul de raspuns la solicitari, etc.
- Toate negocierile si afacerile se conduc intr-o maniera etica si impartiala. Nu se accepta niciodata cadouri, comisioane sau plati de orice fel.
- Dupa fiecare intalnire cu un furnizor existent, achizitorii trebuie sa faca un raport scurt pe punctele discutate precum si rezultatele obtinute .
- La intalnirile cu furnizorii potentiali sau la obtinerea unor informatii care intereseaza activitatea companiei, achizitorii trebuie sa asigure trasabilitatea activitatii, prin completarea unei minute.

4.5.Gestionarea furnizorilor

Inaintea oricarui proces de negociere se recomanda o evaluare generala a acestor furnizori. Aceasta va fi adaptata in functie de specificul obiectului negocierii si normele interne ale companiei.

Furnizorii participanti la ofertare vor fi validati de catre beneficiar. In cazul refuzului de a accepta un furnizor, Beneficiarul va argumenta din punct de vedere economic/financiar motivele.

Pe perioada colaborarii cu furnizorii acceptati si selectatie pentru a livra un bun sau serviciu, se va evalua cel putin o data, colaborarea cu acestia, impreuna cu departamentul beneficiar si/sau bazat pe criteriile aliniate cu acesta.

RECOMANDARI:

- In special pentru materiile prime, in baza evaluarii furnizorilor actuali si potentiali acestia vor fi inclusi sau exclusi in/din Lista furnizorilor agreeati/acceptati
- Pentru furnizorii cu care se constata o colaborare defectoasa pe perioada desfasurarii contractului, se vor intocmi urmatoarele situatii:
- Black list – va contine toti furnizorii, care nu si-au putut onora contractul conform termenilor agreeati din motive dependente de ei, precum si orice furnizor, indiferent de nivelul la care si-a onorat contractul, daca pentru acesta se constata ca a incalcat politica de anticoruptie din cadrul companiei. Cu furnizorii inclusi pe aceasta lista nu se va mai colabora pe o perioada de cel putin 3ani.
- Grey list – va contine furnizorii care nu si-au putut onora obligatiile contractuale din motive independente de ei, dar pentru care exista riscul de a se repeta. Cu furnizorii inclusi pe aceasta lista se poate colabora in continuare, numai in situatia in care nu exista o alta optiune mai buna si numai cu aprobarea superiorului ierarhic.

5. CONTRACTE

5.1. Tipuri de contracte

- *CONTRACTE CADRU DE CUMPARARI MATERII PRIME, MATERIALE, AMBALAJE SI SERVICII.* Un contract care se incheie pentru achizitia unor articole uzuale, pe perioade definite (in general 12 luni), pentru cumparari uzuale, detaliind cadrul general de colaborare. Anexele comerciale completeaza contractul si contin elementele economice ale colaborarii, ex: pretul, cantitatea contractata, locatiile de livrare, termenul de valabilitate al pretului, alte prevederi. Contractele cadru sunt validate de departamentul Juridic si nu suporta modificari prin negocierile efectuate

cu furnizorii, decat in aspectele comerciale si doar prin Acte Aditionale la Contractul Cadru. Actele Aditionale asigura flexibilitatea si pot modifica, amenda sau completa prevederile din contractul cadru sau pot include alte prevederi agreeate de parti. Actele aditionale se recomanda a fi validate de juridic.

- *COMENZI PUNCTUALE*: Comenzile de cumparare articole si servicii, in regim de urgenta sau minore, care prevad in corpul documentului clauzele privind valoarea, denumire articol, pretul, cantitatea contractata, locatiile de livrare, termenul de livrare, au valoare de contract comercial si angajeaza raspunderea partilor implicati in tranzactie. Comenzile devin contract dupa acceptarea in scris/ e-mail de catre furnizor.
- *CONTRACTELE CADRU MODEL FURNIZOR*: Contractele utilizate de furnizorii de marfuri si servicii care conditioneaza relatia comerciala de acceptarea contractelor proprii de vanzare/ furnizare servicii. Aceste contracte sunt avizate obligatoriu de departamentul juridic.
- *Exemplu contract cadru* – anexa 2.

RECOMANDARI:

- Principalele aspecte de urmarit in completarea contractelor (fara a se limita la acestea):
 - Partile contractante
 - Obiectul contractului – se recomanda ca acesta sa fie definit cat mai pe larg intr-o anexa a contractului, mai ales pentru situatiile in care obiectul contractului are caracteristici tehnice stricte.
 - Drepturile si obligatiile fiecarei parti
 - Durata contractului
 - Pretul contractului
 - Termen si modalitate de plata
 - Garantii de buna executie
 - Penalitati
 - Conditii de livrare: termen de livrare din momentul comenzii, conditii de transport – daca este cazul, garantii de transport – daca este cazul, conditii de acceptare a obiectului contractului, precum si formularele necesare acceptarii
 - Conditii de confidentialitate
 - Conditii de reziliere
 - Conditii de rezilierea unilaterala din partea companiei in cazul in care se descopera ca au fost incalcate principiile de antifrauda, procedurile sau regulile interne de selectie a furnizorilor.
 - Modul de solutionare al litigiilor
- Pentru avizarea si semnarea contractelor in cadrul fiecarei companii trebuie sa existe *Tabloul/Matricea de competente*, care va delimita avizele si semnaturile necesare in functie de valoarea si/sau specificul contractului.
- Pentru semnarea contractelor, ce necesita implicarea Director General/Presedinte si/sau a altor persoane care nu au fost implicate, decat maxim partial, in perioada de selectie furnizori si negociere, se va completa un memo, continand, fara a se limita la acestea:
 - Obiectul negocierii – scurta descriere a conditiilor negociate si obtinute
 - Comparatie cu contractul precedent pentru acelasi obiect, evidentiindu-se modificarile
 - Persoane implicate in selectie oferte
 - Persoane implicate in negociere
 - Liderul/Coordonatorul negocierii
 - Persoanele care au oferit suportul tehnic de specialitate, in cazul in care acesta a fost necesar
 - Persoanele care au avizat juridic contractul si/sau anexele acestuia
 - Validare din punct de vedere cash-flow si nu numai, din partea departamentului Financiar
 - Semnaturile celor de mai sus

- Toate comenzile aferente unui contract se vor da catre furnizori, doar in forma scrisa si/sau electronic (e-mail, sisteme de comanda specifice), astfel incat sa se evite eventualele dispute ulterioare si sa se asigure trasabilitatea acestora.
- Contractele de achizitii semnate in locatiile companiilor sau in companiile, unde nu exista persoana responsabila de achizitii vor fi vizate electronic de catre Directorul de achizitii al companiei sau de catre Directorul de achizitii al grupului, dupa caz.
- Se vor evita contractele de „captivitate” (cele care vizeaza un bun sau serviciu unicat sau special configurat pe nevoile beneficiarului), pentru a putea stimula competitia intre furnizori. In situatiile in care nu exista o alta optiune, acestea necesita si avizarea superiorului ierarhic.

6. FLUX NEVOIE COMANDA

6.1. Reguli de cumparare:

- Necesarul de consum este intocmit de catre departamentele de productie si orice alt departament ce isi poate estima activitatea pentru lunile urmatoare. Necesarul de consum este materializat in referatul de necesitate sau in referatul de urgenta de catre beneficiarul intern, dupa verificarea stocului existent si/sau a comenzilor deja lansate.
- In cadrul fiecarei companii, in functie de specificul de activitate trebuie sa se asigure existenta unor reguli de SLA care sa clarifice cel putin timpul minim cu care se va inainta cererea din partea beneficiarului, timpul de maxim de raspuns din partea achizitorului
- Departamentul Achizitii initiaza proactiv procesul de cumparare atunci cand identifica oportunitatea reducerii costurilor prin renegocieri sau prin identificarea de furnizori noi, respectiv prin reînnoirea contractelor înainte de expirare. Departamentul Achizitii intervine reactiv atunci cand sunt necesare articole noi, cand pretul nu mai este valabil, cand au expirat contractele in vigoare, cand exista reclamatii de calitate sau intarzieri in livrare.
- Specificatiile de achizitii. Scopul principal al specificatiilor de achizitii este de a oferi informatii baza in obtinerea unui produs sau serviciu care sa satisfaca o nevoie particulara la un cost economic.
- Achizitorii vor cauta oferte competitive de la furnizori responsabili si calificati. Achizitorii trebuie sa transmita furnizorilor specificatii corecte si rezonabile, care sa satisfaca nevoia aparuta, specificatii sau solicitari transmise de catre clientii interni sau scrise de catre achizitor. Specificatiile nu trebuie intocmite restrictiv, astfel incat sa incurajeze competitia.
- Achizitorii efectueaza analiza comparativa a preturilor negociate, si pot folosi ca parghie de negociere fata de ofertanti, diferentele de pret sau de calitate, calculate prin scoring. Achizitorii au obligatia de a respecta promisiunile sau angajamentele facute partenerilor de afaceri in cursul negocierilor, ca etica profesionala definitorie, cat timp acestea sunt in continuare sustinute de politicile companiei la momentul respectiv si/sau cat timp au fost facute cu respectarea tuturor celorlalte proceduri si instructiuni care guverneaza activitatea companiei.
- Achizitorii au obligatia transmiterii unui raspuns de acceptare sau refuz a ofertelor, catre partenerii de afaceri, fara a se impune justificarea motivelor.
- Planificarea este un element foarte important al activitatii de achizitii si are in vedere doua directii: planificarea in procesele – client si planificarea activitatii de cumparari.

6.2. Flux nevoie-comanda

Departamentele beneficiare trebuie sa isi anticipeze si determine nevoile, emitand referate de necesitate sau planificari de comanda.

RECOMANDARI:

- Responsabilitatea achizitorului este aceea de a-si planifica anticipat contractarile in cursului anului bazat pe:

- Datele de expirare ale contractelor actuale, structurate într-un format care să conțină, fără a se limita la acestea: obiectul contractului, furnizor actual, date de contact, furnizori potențiali, valoare contract an curent (eventual și ancurent-1), perioade de preaviz, scadență, data planificată pentru începerea negocierii, observații
- Întâlniri interdepartamentale cu beneficiarii uzuali pentru a solicita planificarea din timp a nevoilor (minim trimestrial)
- Implicare în comitetele de decizie și solicitarea permanentă planului de achiziție din partea beneficiarilor. În cazul în care accesul nu este garantat în comitetele decizionale, această cerere se adresează către superiorul ierarhic.

6.3 Activități flux de achiziții:

6.3.1. Exprimare necesitate – Beneficiarul sau departamentul beneficiar va întocmi Cererea de achiziție, urmărind:

- Existența aprobării acelei achiziții
- Specificațiile tehnice necesare ofertei în condiții egale de către toți potențialii furnizori.
- În situația în care cerințele tehnice necesită cunoștințe de specialitate se va implica în construcția cererii și personalul tehnic necesar

Nevoia de cumpărare poate apărea în 3 situații:

- În cadrul activității curente (orizont de lucru pe termen scurt)
- În cadrul planificării pe termen mediu (întocmirea bugetelor), când un client intern își face planul de activitate și identifică nevoia unor articole care trebuie cumpărate
- În cadrul planificării pe termen lung, atunci când cumpărarea este legată de un proiect strategic al organizației și relația cu furnizorul respectiv trebuie să fie una strategică

Atunci când nevoia de cumpărare apare în cadrul activității curente, apar următoarele variante:

- nevoia de cumpărare a fost planificată și este acoperită cu contracte cu furnizorii; în acest caz procesul de cumpărare trebuie să continue cu derularea contractului existent pentru articolul respectiv
- nevoia de cumpărare a fost planificată dar nu este acoperită cu un contract; în acest caz procesul de cumpărare este complet, urmând să treacă în mod obligatoriu prin etapa selecției furnizorilor. Un aspect particular apare în situația în care un contract existent nu acoperă cantitățile necesare, caz în care se trece la etapa selecției furnizorilor dar trebuie explorată și varianta extinderii contractului actual.
- nevoia de cumpărare nu a fost planificată și poate fi urgentă. În acest caz, se trece la etapa selecției de furnizori, aceasta fiind făcută în funcție de urgența situației.

Atunci când nevoia de cumpărare este una bugetată și planificată, pot exista următoarele cazuri:

- cumpărarea respectivă este acoperită de un contract valabil, caz în care în procesul de cumpărare nu se mai trece prin faza de selecție de furnizori decât dacă există probleme în colaborarea cu furnizorul respectiv.
- Cumpărarea nu este acoperită de un contract valabil, caz în care procesul de cumpărare trebuie să treacă prin faza selecției de furnizori.

Când nevoia de cumpărare apare în cadrul planificării strategice, procesul de cumpărare va trece în mod obligatoriu prin faza selecției de furnizori, chiar dacă există un contract pe un orizont de timp rezonabil care ar putea acoperi achiziția respectivă.

6.3.2. Selecția furnizorilor – Beneficiarul, împreună cu personalul tehnic, vor propune și o listă de minim 3 potențiali furnizori, urmărindu-se ca aceștia să nu fie incluși în Black/Grey list. Achizitorul poate extinde lista de propuneri de furnizori, validând și cu beneficiarul.

Pregatirea documentelor pentru cererile de oferta – Aceste informatii se vor colecta sub forma unui caiet de sarcini pentru achizitiile complexe sau sub forma unei fise de specificatii.

6.3.3. Intocmirea descrierilor tehnice, a caietelor de sarcini, este uneori o sursa de probleme de etica, pentru ca specificatiile tehnice se pot intocmi in asa fel incat sa fie satisfacute numai de un anumit sau anumiți furnizori.

6.3.4. Pregatirea negocierii – impreuna cu beneficiarul si suportul tehnic necesar se vor stabili, obiectivele negocierii, avandu-se in vedere constructia celor 3 scenarii (varianta maximala, echilibrata si minimala), stabilirea obiectivelor, precum si a rolurilor (Coordonatorul negocierii)

6.3.5. Transmiterea cererilor de oferta – cererile de oferta sunt transmise de catre Achizitor prin e-mail sau fax, incluzand Caietul de sarcini si/sau fisa tehnica, precum si datele de contact pentru clarificarea eventualelor neclaritati si primirea raspunsurilor.

RECOMANDARI:

- Minimul de furnizori de la care se obtine cotație/oferta trebuie sa fie adaptat numarului total de potentiali furnizori. (Ex. Max 3 furnizori disponibili – se va transmite catre toti 3, 4-10 furnizori se vor cere minim 5 oferte, peste 10 furnizori se vor cere minim 6 oferte catre cei mai relevanti)
- Furnizorii care au colaborat in trecut cu compania (Black/Grey list), dar rezultatul a fost unul nesatisfacator nu vor fi inclusi in solicitari

6.3.6. Primirea ofertelor (mostre in cazurile unde este cazul) – se realizeaza sortarea ofertelor primite prin comparatia cu solicitarile din cadrul Caietului de sarcini si/sau a fisei tehnice. Pentru analiza vor fi considerate doar ofertele care corespund solicitarilor beneficiarului.

6.3.7. Analiza ofertelor – in cazul achizitiilor complexe sau a celor cu cerinte tehnice specifice, evaluarea se va face impreuna cu departamentul beneficiar si/sau suportul tehnic necesar.

6.3.8. Negocierea/renegocierea ofertelor – Scopul acestei etape este maximizarea rezultatului obtinut. Achizitorul va initia intalniri de negociere sau negociere via e-mail pentru atingerea celui mai bun rezultat.

6.3.9. Validarea ofertelor – Se va selecta oferta propusa pentru a fi declarata castigatoare.

6.3.10. Aprobarea ofertei castigatoare – aprobarea se face in functie de Matricea de responsabilitati din cadrul fiecarei companii. In cazul achizitiilor complexe sau a celor cu cerinte tehnice specifice se va face impreuna cu Beneficiarul si/sau departamentul tehnic avizat.

6.3.11. Incheierea contractului / perfectarea intelegerii – se va incheia contract de achizitie sau se va emite o comanda, in functie de specificul achizitiei. In oricare dintre situatii, trebuiesc reflectate toate aspectele intelegerii, conform rezultatului negocierii

6.3.12. Emiterea comenzilor – in functie de regulile interne ale companiilor aceasta cade in responsabilitatea Achizitorului, Departamentului tehnic implicat sau a Beneficiarului.

6.3.13. Receptia produsului / serviciului – aceasta etapa cade in sarcina Beneficiarului sau a Comisiei de receptie, conform organizarii interne a fiecarei companii. Beneficiarul are obligatia de a transmite ulterior feedback despre concordanta intre solicitare si produsul/serviciul livrat.

Anexa 1 – Exemplu Declarație privind conflictele de interese.

Declarație pe proprie răspundere privind conflictul de interese

Subsemnatul

Angajat/colaborator in-house al LIBRA INTERNET BANK S.A. Centrala/Sucursala

în funcția de

cunoscând că această declarație este oficială, declar pe propria răspundere:

- a) ☐ sunt / ☐ nu sunt parte a unui contract cu Banca Libra Internet Bank S.A., altul decât contractul de muncă/contractul de prestări servicii/contractul de asistență juridică ori contractul/contractele de credit și/sau deschidere cont bancar.

-dacă da, precizați contractul/contractele în care sunteți parte:

- b) ☐ sunt / ☐ nu sunt administrator/asociat/angajat al unei persoane fizice/juridice care este parte a unui contract cu NCH sau Libra Internet Bank S.A.

-daca da, va rugam precizați:

- denumirea entității _____;
- cifra de afaceri a entității _____;
- vechimea entității _____;
- domeniul de activitate _____;
- cat timp alocati acestei activitati (ore/saptamana) _____.

- c) ☐ sunt / ☐ nu sunt administrator/asociat/angajat al unei persoane fizice/juridice care nu este parte a unui contract cu NCH sau Libra Internet Bank S.A.

-daca da, va rugam precizați:

- denumirea entității _____;
- cifra de afaceri a entității _____;
- vechimea entității _____;
- domeniul de activitate _____;
- cat timp alocati acestei activitati (ore/saptamana) _____.

- d) ☐ am / ☐ nu am un interes într-o entitate care este parte într-un contract cu NCH sau Libra Internet Bank S.A.

-daca da, precizați care este interesul:

- e) ☐ mă aflu / ☐ nu mă aflu într-o altă situație care implică un conflict de interese, astfel cum este definit de Politica Libra Internet Bank privind conflictul de interese:

-daca da, precizați care este situația:

Data

Semnătura

Precizări:

Conflictul de interese apare când persoana cu atribuții decizionale are un interes personal, direct sau indirect, ce ar putea influența îndeplinirea cu obiectivitate a atribuțiilor ce îi revin.

Un interes este considerat personal, dacă se referă la averea, afaceria sau interesele afiliaților (soțului/soției, rudelor și afiniilor până la gradul al IV-lea inclusiv) persoanei cu atribuții decizionale din cadrul băncii.

Persoana care are un interes personal, are obligația:

- să notifice în scris ofițerului de etică, natura și întinderea interesului său;
- să nu participe direct sau prin reprezentanți la dezbaterile asupra problemei și să se abțină de la vot asupra acestora;
- să nu emită un act administrativ sau să nu încheie un act juridic ori să nu ia sau să nu participe la luarea unei decizii în exercitarea funcției care produce un folos pentru sine, pentru soțul său, pentru rudele sau afiniții sale, până la gradul al IV-lea inclusiv.

În cazul persoanelor cu atribuții decizionale care au în coordonare, control sau în subordine, prin relații directe ori indirecte soțul/soția, rude și afini până la gradul al IV-lea inclusiv, se va informa conducerea executivă asupra conflictului de interese, pentru a se decide măsuri de înlăturare/prevenire a împrejurărilor ce determină conflictul de interese.

Actele administrative emise sau actele juridice încheiate prin încălcarea obligațiilor prevăzute mai sus pot fi lovite de nulitate.

LIBRA INTERNET BANK SA

Str. Semilunei, nr. 4-6, sector 2, București, Cod poștal 020719, România, Tel.: +40 (0) 21 238. 8000; Fax: +40 (0) 21 230.8595; Swift: BRIL RO BJ
Număr de ordine în registrul comerțului J40234/1996; Cod Unic de înregistrare 8119644, atribut fiscal RO; Aut. BNR seria B nr. 00002524.01.1997;
Nr. înmatriculare RB-PJR-40-037/18.02.1999; Număr înregistrare ca operator de date cu caracter personal: 735 Capital social subscris și versat: 180.100.000 RON.
www.librabank.ro - www.internetbanking.ro

Anexa 2 – Exemplu contract cadru



Râmnicu Valcea, Str. Timis 22, parter, biroul 1, judetul Valcea
Tel. 0250 746 001, Fax 0250 743 004
CUI 21229091, J38/221/2007
www.velpitar.ro

Rev. Mai 2013

CONTRACT DE VÂNZARE – CUMPARARE

☐ Contract standard
sau¹

☐ Contract forward

S.C. _____ cu sediul social în _____ strada _____
nr. _____ înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul _____ sub
numărul J. _____/_____/_____ C.U.I. _____, titulară a contului numărul _____ deschis la Banca
_____ reprezentată legal prin _____ telefon _____ fax _____
e-mail _____, având funcția de _____, în calitate de VÂNZĂTOR, numit în continuare **VÂNZĂTOR sau**
FURNIZOR
și

S.C. **VEL PITAR S.A.** cu sediul social în Mun. Râmnicu Valcea, str. Timis nr. 22, parter, biroul nr.1, judetul
Valcea, înmatriculată în Registrul Comerțului sub nr. J38/221/2007, cod unic de înregistrare 21229091, reprezentată prin d-
nul Nicolae Serbanescu, Director General Executiv, în calitate de CUMPĂRĂTOR, numit în continuare **CUMPARATOR**
au convenit încheierea prezentului contract având următoarele clauze:

1.OBIECTUL CONTRACTULUI

Art.1.1. Vanzătorul se obligă să vândă, iar Cumpărătorul să cumpere numai pe baza de comanda produse ce fac parte din oferta vanzatorului, prevăzute în anexa la contract. Cantitatea ce urmează a fi achiziționată se stabilește prin comanda scrisă. Pretul și termenele de livrare sunt stabilite prin Anexa la contract. Comanda se transmite prin e-mail sau fax la coordonatele comunicate de Furnizor. Comenzile sunt considerate a fi acceptate dacă nu au fost infirmate în termen de maxim 24 de ore de la data expedierii lor.

Art.1.2. Furnizorul va livra Cumparatorului numai acele produse comandate de Cumparator și numai în cantitățile comandate de către Cumparator pe baza comenzii emise în formatul Cumparatorului.

Art.1.3. Orice produse livrate de către Furnizor către Cumparator cu nerespectarea produselor și cantităților menționate în comanda emisă de Cumparator sau cu nerespectarea termenelor de livrare prevăzute în comanda vor putea fi refuzate la recepție de către Cumparator. În cazul în care Furnizorul livrează Cumparatorului produse în plus sau în minus față de comanda, fără acordul prealabil scris al Cumparatorului, Cumparatorul va avea dreptul de a refuza recepția livrării.

2. DURATA CONTRACTULUI

¹ Se individualizează în mod corespunzător natura juridică a contractului, standard / forward. Omiterea individualizării validează varianta standard. Contractului forward i se aplică pe lângă cadrul general și clauzele speciale acestui tip de tranzacție.