

Этика

Организации гуманитарной помощи разработали свой собственный действенный кодекс поведения. Данный набор принципов привел к разработке нескольких норм или даже правил, которые агентства соблюдают при реализации программ. Существуют, например, кодексы поведения, которые понимаются и подписываются всеми сотрудниками и которые могут включать правила в отношении гуманитарного персонала:

- Не используйте свои полномочия или статус для личной выгоды.
- Поддерживать высокий уровень добросовестности и этики в деловых отношениях.
- Ответственно использовать ресурсы и активы организации.
- Не принимать личные подарки от поставщиков и не участвовать в каких-либо других антиконкурентных действиях.
- Действовать и вести себя профессионально в качестве представителя организации и доноров и избегать всего, что может привести к дискредитации организации или доноров.

Когда это возможно, наилучшей практикой является включение этических требований в опубликованные тендеры и использование соблюдения этических требований в качестве части критериев отбора. Зачастую поставщики не имеют стандартных сертификатов и не привыкли соблюдать этические стандарты, поэтому важно проводить надлежащий анализ рынка. Важно также проводить регулярные посещения помещений поставщиков для оценки их методов работы.

Стандарты, протоколы и средства контроля

Каждая организация должна установить контроль для управления и реагирования на неправомерные действия. Постоянным вызовом для гуманитарных организаций является применение стандартов и протоколов соответствующим образом и в конкретных оперативных контекстах. Такие принципы действий обычно понимаются как руководство и могут включать следующее:

- **Гуманитарная ответственность** – следование принципу «не навреди» (предотвращение негативных воздействий, мы гости, уважаем местные культуры).
- **Защита жертв** – присутствие с жертвами в качестве защиты.
- **Сотрудничество с заинтересованными сторонами (местными, международными)** - обмен ноу-хау, оптимизация ресурсов, расширение прав и возможностей, устойчивость.
- **Обязательство совершенствовать образование и подготовку групп (национальный персонал) и бенефициаров.**
- **Расстановка приоритетов для наиболее уязвимых групп населения.**
- **Максимальное участие бенефициара.**
- **Уважение к окружающей среде** – экологически чистые технические решения, исследования и разработки, анализ воздействия, осведомленность общественности.
- **Комплексный подход к мероприятиям/координация с другими организациями.**

Для того чтобы руководствоваться этими принципами и обеспечивать их соблюдение, следует разработать конкретные политики, в которых подробно рассматривается каждый вопрос, объясняются причины и текущее состояние, и устанавливаются меры по исправлению ситуации. Среди наиболее распространенных внутренних политик:

- **Политика защиты лиц, сообщающих о нарушениях:** Защита от преследований за информирование о неправомерных действиях и за сотрудничество в ходе должным образом уполномоченных аудиторских проверок и расследований.
- **Политика в отношении домогательств, сексуальных домогательств и злоупотребления властью:** обеспечение того, чтобы все рабочие места организации были свободны от злоупотреблений, оскорбительного поведения, домогательств, злоупотребления властью и дискриминации. Сюда также входит поощрение культуры труда, в которой каждый работник понимает и способен выполнять свои личные обязанности по поддержанию достоинства коллег по работе.

Этого не всегда достаточно для обеспечения соблюдения этих принципов внутри организации; они должны соблюдаться и в отношениях с третьими сторонами. Для облегчения этого обычно в контракты включаются конкретные правила, которых должны придерживаться третьи стороны. Примерами такой политики являются:

- Политика противодействия мошенничеству и коррупции.
- Предотвращение детского труда.
- Предотвращение современного рабства.
- Передовые методы обращения с отходами.
- Борьба с терроризмом.

Такие политики и механизмы обратной связи также могут быть включены или указаны в положениях и условиях (ТС), прилагаемых к любому заказу на закупку, что позволяет поставщикам понимать свои обязательства и информировать организации о любых потенциальных проблемах.

Конфликты интересов

Конфликт интересов может быть определен как любая фактическая, предполагаемая или потенциальная несовместимость между частными интересами сотрудника и его официальными обязанностями или интересами организации. Конфликт интересов может включать, в частности, следующее:

- Сотрудник прямо или косвенно получает неправомерную выгоду от деятельности по снабжению.
- Третья сторона неправомерно извлекает выгоду из своей связи с сотрудником.
- Любое лицо в организации имеет финансовую заинтересованность в предприятии, которое участвует в любом бизнесе или сделке с организацией.

Примеры конфликтов интересов:

- Прием подарков от физических или внешних лиц, с которыми организация поддерживает отношения, включая поставщиков, консультантов и правительства.
- Принятие развлечений от отдельных лиц и организаций, которые стремятся вести бизнес с организацией или влиять на нее.
- Поддержка внешней организации через вашу работу, крупные финансовые пожертвования или предоставление вашего имени или репутации в рамках соответствующих усилий.
- Использование репутации организации в личных целях.
- Прямые финансовые или семейные отношения с физическими или внешними лицами, с которыми организация имеет отношения.

Передовые методы

Учреждениям, занимающимся оказанием помощи, рекомендуется внедрять и применять передовые методы на протяжении всего процесса снабжения. Ниже приводится общая таблица общепринятых передовых методов:

Области передовых методов	Пример
---------------------------	--------

Индивидуальное поведение

- Соблюдать правила и нормативные положения организации.
- Всегда помнить об интересах организации.
- Применять принципы профессионализма, эффективности и добросовестности.
- При управлении контрактом соблюдать баланс между необходимостью завоевания доверия поставщика и необходимостью сохранения дистанции.
- Воздерживаться от обмена конфиденциальной информацией.
- Действовать в интересах организации, но с учетом правил и процедур.
- Стараться понимать «дух закона» и то, что лежит в основе правил.
- Быть внимательными к потенциальным тревожным признакам.
- Открыто обсуждать всякий раз при столкновении с трудностями.
- Обмениваться знаниями о снабжении в своем подразделении.
- Повышать осведомленность об этических ценностях в своем подразделении.
- Обеспечить соблюдение надлежащих закупочных процедур.
- Углублять знания в отношении правил и процедур снабжения.
- Помнить, что существует много документов, которые могут помочь вам справиться с «серыми зонами».
- Обязательно документировать и регистрировать любые отклонения от соответствующих правил.
- Подавать хороший пример.
- Спрашивать в случае возникновения сомнений.

Методы работы с поставщиками.

- Деловые коммуникации должны вестись в обычное рабочее время.
- Встречи с поставщиками должны проводиться с участием как минимум двух сотрудников организации.
- Поставщиков следует приглашать не в офисы персонала организации, а в кафетерий или переговорную комнату.
- Встречи должны иметь повестку дня и протоколы.
- Обеспечить достаточную дистанцию при работе с поставщиками, особенно когда имеет место сотрудничество с одним и тем же поставщиком в течение многих лет.
- Убедиться, что вы осведомлены о соответствующих политиках и о том, как применять этические принципы организации в своей работе.

Избегать оправданий среди команды и сотрудников.

Этический принцип заключается в том, чтобы совершать «правильные вещи» даже за пределами рабочего места. Важно сохранять бдительность и следить за тем, чтобы рабочее поведение не становилось расслабленным.

- «Мне необходимо изворачиваться, чтобы достичь своей цели».
 - «Мне не хватает времени/ресурсов, чтобы действовать только правильными методами».
 - «Мои сотрудники ожидают, что я буду действовать таким образом».
 - «Мое руководство требует результатов».
 - «Я не думаю, что это действительно неправильно или незаконно».
 - «Другие подумают, что это хороший выбор».
 - «Никто никогда не узнает разницу».
 - «Я боюсь делать то, что считаю правильным».
 - «Так делалось всегда».
 - «Давайте будем практичными».
-

Следить за тревожными признаками. Искать возможные симптомы неэтичного поведения и следить за ними.

- Отклонения от надлежащих процедур.
 - Ненадлежащее ведение учета / отсутствие документации.
 - Чрезмерная секретность
 - Нежелание делегировать полномочия.
 - Защита определенных поставщиков.
 - Сопротивление аудиту.
 - Ненужные встречи с поставщиками.
 - Завышение стоимости поставщиком.
-

Планирование снабжения

Рыночные категории

Концепция «рыночных категорий» позволяет более структурированно собирать и объединять закупки в силу их характера и особенностей и обеспечивать соблюдение принципов снабжения при одновременном облегчении процесса снабжения путем установления стандартов и инструментов. Кроме того, вполне возможно, что различные рыночные категории могут иметь разные пороговые значения. В целом, существуют четыре основные категории или «рынки», с которыми работают гуманитарные организации, однако могут и фактически существуют вариации и дополнительные категории.

Товары/материальные средства

Категория товаров или материальных средств включает в себя закупку материальных предметов и/или их взаимосвязанных наборов. В целом, рынок рассматривается как товары/материальные средства в момент перехода права собственности на материальную продукцию.

Продукт определяется двумя элементами:

- Техническая спецификация или подробное описание (включая изображения при необходимости)
- Единица закупки (кг, л, штука и т. д.)

Все расходы, связанные с производством, подготовкой, установкой, обслуживанием и утилизацией в связи с приобретенной продукцией (общая стоимость владения), могут рассматриваться как часть рынка товаров, если дополнительные услуги были закуплены, доставлены и выставлены в счетах вместе, и если эти расходы не превышают общую стоимостью закупки.

Типичными закупками на рынке товаров являются продукты питания, инструменты, строительные материалы, канцелярские принадлежности, оборудование и т. д.

Строительство/техническое обслуживание	Строительство/техническое обслуживание — рыночная категория, включающая в себя проектирование работ и/или их выполнение в соответствии с ранее указанными требованиями. Процедуры снабжения и мониторинга строительства/обслуживания обычно включают посещение места, где должны проводиться работы, с потенциальными подрядчиками, что позволяет им лучше понять, что необходимо и какие требования предъявляются, чтобы сделать более точное предложение. Поскольку для завершения работ обычно требуется время, в планы необходимо включить график выполнения работ, а также моменты, в которые необходимо провести инспекционные визиты. Общими примерами являются: восстановление здания (полностью или частично), любой вид строительства, участки дорог и т. д.
Услуги	Категория рынка услуг включает интеллектуальные и неинтеллектуальные услуги, которые не соответствуют определениям рынков товаров и работ. Оценки, техническая помощь или любая другая деятельность, не связанная с передачей материального продукта, рассматриваются как услуга. В рамках этого рынка возможно использование услуг диспетчеров, юристов, консультантов, переводческих услуг, транспорта и т. д.
Недвижимость/аренда	Рынки недвижимости/аренды — это аренда недвижимости, земли или зданий, независимо от их назначения. Данный рынок обладает определенными характеристиками, которые несколько отличают процесс выбора источников и выбора от других рынков: • Отсутствуют поставщики или провайдеры, только арендодатели. • Нет передачи права собственности, но есть право пользования в течение определенного периода времени. • Существуют специальные законы, применимые к недвижимому имуществу. Сложность рынка недвижимости означает, что трудно точно измерить два или более помещения по одним и тем же критериям. Хотя существуют некоторые аналогичные сопоставимые аспекты, такие, как местоположение, структура, внутреннее распределение, соображения безопасности, процесс отбора является более сложным. Логистический персонал, связанный со снабжением, должен оценивать местный рынок (активным образом) и выбирать более экономичный вариант, максимально соответствующий первоначальным требованиям.

Стратегия снабжения

Любая стратегия снабжения должна соответствовать основным принципам закупок, установленным организацией, и должна включать различные планы закупок для программ или проектов, где потребности предварительно определены. Учреждения должны знать, какие материальные средства, где именно и когда им потребуются, и выбирать вспомогательную стратегию поставок, обращая внимание на общую стоимость владения (например, первоначальные расходы на закупку, доставку, эксплуатацию, техническое обслуживание и утилизацию), особые условия на местах и фактическую способность приобретать и поставлять

необходимые материалы и услуги. Если организации не будут подходить к снабжению стратегически, они рискуют оказаться не в состоянии удовлетворить все потребности, не будут соблюдать бюджетные ограничения и столкнутся с финансовыми, репутационными рисками, или даже рисками, связанными с безопасностью.

Стратегия должна быть гибкой и готовой к пересмотру с учетом меняющихся условий, изменяющихся требований или изменений в контексте, окружающем организацию. Каждое вмешательство должно иметь отдельный план снабжения, который отражает минимальную информацию о предполагаемых потребностях, обеспечивая следующее:

- Улучшать поиск поставщиков и тем самым повышать конкуренцию.
- Снижать риск избыточности, уменьшать транзакционные издержки и цены за счет консолидации действий по снабжению.
- Повышать эффективность использования ресурсов, избегая действий в последнюю минуту.
- Предотвратить несоблюдение нормативных положений, правил и процедур из-за недосмотра или нехватки времени.

Планы снабжения являются основой любого процесса снабжения — они должны быть подготовлены до начала любого действия, программы или проекта и должны быть основаны на анализе бюджета, числа бенефициаров и деятельности. Данный процесс представляет собой общую работу всех участников, включая персонал проекта и программы, логистический персонал, занимающийся снабжением, и финансовый персонал, контролирующий бюджеты. В плане должны быть формализованы следующие детали:

- Описание закупаемых товаров/услуг.
- Сметные затраты и количество необходимых товаров и услуг.
- Категории товаров и услуг.
- Методы направления запросов предложений на закупку
- Целевые сроки поставки (сроки/график).

Возможно, что организации, оказывающие помощь, не могут предвидеть все потребности в течение всего срока реализации проекта, и что любой данный план может претерпеть серьезные или незначительные изменения в связи с изменением условий. Однако обычно существуют повторяющиеся требования, которые можно предвидеть, и есть некоторые разумные оценки, которые могут быть основаны на прошлом опыте, из которого специалисты по планированию могут извлекать информацию.

Ключевое значение имеет четкое определение требований к каждому необходимому товару или услуге на этапе планирования. Это позволяет лицам, осуществляющим снабжение, лучше понять функции, эффективность и технические характеристики, которые потребуются для удовлетворения потребностей заказчика, определить наилучшее решение для их соответствия и установить критерии оценки для обеспечения стандартов качества.