

Етичні норми

Гуманітарна допомога виробила свій власний де-факто кодекс поведінки. Цей набір принципів призвів до розробки численних норм, або навіть правил, яких агентства дотримуються під час реалізації програм. Існують, наприклад, кодекси поведінки, які розуміють і підписують всі співробітники, які можуть включати правила, що гуманітарний персонал повинен:

- Не використовувати свої повноваження або статус для отримання особистої вигоди.
- Підтримувати високий рівень доброчесності та етики у ділових відносинах.
- Відповідально використовувати ресурси та активи організації.
- Не приймати особисті подарунки від постачальників та не вдаватися до будь-яких інших антиконкурентних дій.
- Діяти та поводитися професійно як представник організації та донорів, уникати будь-чого, що може призвести до дискредитації організації або донорів.

Коли це можливо, найкращою практикою є включення етичних вимог в опубліковані тендери та використання відповідності етичним вимогам як частини критеріїв відбору. Часто постачальники не мають стандартних сертифікацій або не звикли дотримуватися етичних стандартів, тому важливо провести якісний аналіз ринку. Також важливо регулярно відвідувати приміщення постачальників, щоб оцінити їхні методи роботи.

Стандарти, протоколи та засоби контролю

Кожна організація має запровадити механізми контролю, які дозволять їй реагувати на випадки недобросовісної поведінки. Застосування стандартів і протоколів у відповідний спосіб і в конкретних операційних умовах є постійним викликом для гуманітарних організацій. Ці принципи дій зазвичай розуміються як орієнтир і можуть передбачати такі:

- **Гуманітарна відповідальність** - «Не нашкодь» (запобігання негативним впливам, ми в гостях, повага до місцевої культури).
- **Захист жертв** - Присутність з жертвами як захист.
- **Співпраця із зацікавленими сторонами (місцевими, міжнародними)** - Обмін ноу-хау, оптимізація ресурсів, розширення можливостей, сталість.
- **Прихильність до покращення освіти та навчання команд (національного персоналу) та бенефіціарів.**
- **Пріоритетність найбільш вразливих груп.**
- **Максимальна участь бенефіціарів.**
- **Повага до довкілля** - Екологічно чисті технічні рішення, дослідження та розробки, аналіз впливу, інформування громадськості.
- **Комплексний підхід до втручань / Координація з іншими організаціями.**

Для того, щоб керуватися цими принципами та забезпечувати їх дотримання, слід розробити конкретні політики, які б поглиблено розглядали кожне питання, пояснювали, чому і як, та встановлювали коригувальні заходи. Серед найпоширеніших внутрішніх політик:

- **«Політика захисту викривачів»:** Захист від переслідувань за повідомлення про неправомірні дії та за співпрацю з належним чином уповноваженими аудитором та розслідуваннями.
- **Політика щодо домагань, сексуальних домагань та зловживання владою:** Забезпечення того, щоб усі робочі місця були вільними від зловживань, образливої поведінки, домагань, зловживання владою та дискримінації. Це також включає просування культури праці, в якій кожен працівник розуміє і може нести особисту відповідальність за збереження гідності колег по роботі.

Недостатньо забезпечити дотримання цих принципів всередині компанії; вони повинні застосовуватися у відносинах з третіми особами. Щоб полегшити це, зазвичай контракти включають конкретні правила, яких повинні дотримуватися треті сторони. Прикладами таких політик є:

- Політика протидії шахрайству та корупції.
- Попередження дитячої праці.
- Запобігання сучасному рабству.
- Кращі практики управління відходами.
- Антитерористична політика.

Ці політики та механізми зворотного зв'язку також можуть бути включені або згадуватися в Загальних положеннях та умовах (ЗУ), що додаються до будь-якого РО, дозволяючи постачальникам розуміти свої зобов'язання та інформувати установи про будь-які потенційні проблеми.

Конфлікти інтересів

Конфлікт інтересів можна визначити як будь-яку фактичну, уявну або потенційну несумісність між приватними інтересами працівника та його/її службовими обов'язками або інтересами організації. Конфлікт інтересів може включати, але не обмежуватися наступним:

- Працівник, прямо чи опосередковано, отримує неправомірну вигоду від закупівельної діяльності.
- Третя сторона отримує неправомірну вигоду від зв'язків з працівником.
- Будь-яка особа в організації має фінансовий інтерес у підприємстві, яке бере участь у будь-якому бізнесі або транзакції з організацією.

Приклади конфлікту інтересів:

- Прийняття подарунків від фізичних осіб або зовнішніх суб'єктів, з якими організація має стосунки, в тому числі від постачальників, консультантів та урядів.
- Прийняття розваг від осіб та організацій, які прагнуть вести бізнес з організацією або впливати на неї.
- Підтримка зовнішньої організації своєю роботою, великими фінансовими пожертвами, або шляхом надання свого імені чи репутації для досягнення цілей.
- Використання репутації організації в особистих цілях.
- Прямі фінансові або родинні стосунки з окремими особами або зовнішніми суб'єктами, з якими організація має відносини.

Кращі приклади

Агентствам, що надають допомогу, рекомендується впроваджувати і дотримуватися передового досвіду впродовж усього процесу закупівлі. Загальну таблицю визнаних прикладів передового досвіду можна побачити нижче:

Сфери найкращих практик	Приклад
-------------------------	---------

Індивідуальна поведінка.	• Поважайте правила та положення організації • Завжди пам'ятайте про інтереси організації • Застосовуйте принципи професіоналізму, ефективності та доброчесності • При управлінні контрактом слід балансувати між необхідністю завоювати довіру постачальника та дотриманням дистанції • Утримуйтесь від обміну конфіденційною інформацією • Дійте в інтересах організації, але з урахуванням правил і процедур • Спробуйте зрозуміти "дух закону" і те, що лежить в основі правил • Будьте уважні до потенційних "червоних прапорців" • Відкрито обговорюйте труднощі, коли вони виникають • Діліться знаннями про закупівлі у своєму підрозділі • Підвищуйте обізнаність про етичні цінності у своєму підрозділі • Забезпечуйте дотримання правильних процедур закупівель. • Підвищуйте рівень знань про правила та процедури закупівель • Пам'ятайте, що існує багато документів, які можуть допомогти вам розібратися з «сірими зонами» • Обов'язково документуйте та реєструйте будь-яке відхилення від встановлених правил • Подавайте гарний приклад • Якщо є сумніви: запитай!
Практика роботи з постачальниками.	• Ділові зустрічі з постачальниками слід проводити у звичайний робочий час • Зустрічі з постачальниками мають відбуватися за участю щонайменше двох співробітників організації • Постачальників слід запрошувати не до кабінетів співробітників організації, а до кафетерію або переговорної кімнати • Зустрічі повинні мати порядок денний та протокол • Забезпечте достатню дистанцію при роботі з постачальниками, особливо коли він один і той самий протягом багатьох років • Переконайтеся, що ви знаєте про відповідні політики та про те, як застосовувати етичні принципи організації у своїй роботі
Уникайте виправдань між командою та працівниками. Дотримання етичних норм - це про те, щоб робити "правильні речі" навіть за межами робочого місця. Важливо бути пильним і не розслаблятися в роботі.	• «Мені доводиться йти на компроміс, щоб досягти своєї мети» • «Мені бракує часу/ресурсів, щоб робити те, що правильно». • «Мої напарники очікують, що я буду діяти саме так». • «Моє керівництво хоче результатів». • «Я не думаю, що це дійсно неправильно або незаконно». • «Інші вважатимуть, що це хороший вибір». • «Ніхто ніколи не помітить різниці». • «Я боюся робити те, що знаю, що правильно». • «Так було завжди». • «Давайте будемо практичними».

Стежте за "червоними прапорцями". Шукайте можливі симптоми неетичної поведінки та остерігайтеся .

- Відхилення від правильних процедур
- Погане ведення документації / Відсутність файлів
- Надмірна секретність
- Небажання делегувати
- Захист певних постачальників
- Спротив аудиту
- Зайві зустрічі з постачальниками
- Завищення цін постачальником

Планування закупівель

Категорії ринку

Концепція «ринкових категорій» дозволяє більш структуровано скласти та об'єднувати закупівлі з огляду на їхню природу та специфіку, а також забезпечити дотримання принципів закупівель і водночас полегшити процес закупівель шляхом встановлення стандартів та інструментів. Крім того, існує ймовірність того, що різні категорії ринку можуть мати різні порогові значення. Загалом, існує чотири основні категорії або «ринки», з якими працюють гуманітарні організації, проте можуть існувати і існують варіації та додаткові категорії.

До категорії товарів або поставок відноситься придбання матеріальних предметів та/або їх взаємопов'язаних наборів. Загалом, ринок вважається ринком товарів/послуг, коли відбувається передача права власності на матеріальні продукти.

Товар визначається двома елементами:

- Технічна специфікація або детальний опис (включаючи зображення за необхідності)
- Одиниця закупівлі (кг, фунт, штука тощо)

Товари/поставки

Усі витрати, пов'язані з виробництвом, підготовкою, встановленням, обслуговуванням та утилізацією придбаної продукції (загальна вартість володіння), можуть розглядатися як частина ринку товарів, якщо додаткові послуги були закуплені, доставлені та виставлені до оплати разом, і якщо ці витрати залишаються нижчими порівняно із загальною вартістю покупки.

Типові закупівлі на товарному ринку включають продукти харчування, інструменти, будівельні матеріали, канцелярське приладдя, обладнання тощо.

Будівництво/обслуговування - це ринкова категорія, яка включає в себе проєктування робіт та/або їх виконання відповідно до раніше визначених вимог.

Будівництво/Ремонт

Процедури закупівель та моніторингу будівництва/ремонту зазвичай включають відвідування місця виконання робіт разом з потенційними підрядниками, що дозволяє їм краще зрозуміти, що потрібно, та вимоги, щоб зробити більш точну пропозицію. Оскільки для завершення робіт, як правило, потрібен час, у планах необхідно передбачити графік виконання, а також моменти, коли необхідно здійснювати інспекційні візити.

Поширеними прикладами є: реконструкція будівлі (повністю або частково), будь-яке будівництво, ділянки доріг тощо.

Послуги	Категорія ринку послуг включає інтелектуальні та неінтелектуальні послуги, які не підпадають під визначення ринків товарів та робіт. Оцінки, технічна допомога або будь-яка інша діяльність, що не передбачає передачу матеріального продукту, вважається послугою. На цьому ринку можна найняти послуги диспетчерів, юристів, консультантів, послуги перекладачів, транспорту тощо.
Нерухомість/Оренда	Ринки нерухомості/оренди стосуються оренди нерухомого майна, будь то земля або будівлі, незалежно від їх призначення. Цей ринок має певні особливості, які роблять процес пошуку та відбору постачальників дещо відмінним від інших ринків: • Немає постачальників або провайдерів, а є орендодавці. • Відбувається не передача права власності, а передача права користування на певний період часу. • Існують спеціальні закони, що застосовуються до власності. Складність ринку нерухомості означає, що важко виміряти два або більше приміщень точно за однаковими критеріями. Хоча існують деякі схожі порівняльні аспекти, такі як місце розташування, структура, внутрішній розподіл, міркування безпеки, це робить процес відбору більш складним. Логістичний персонал, пов'язаний із закупівлями, повинен оцінити місцевий ринок (активно) і вибрати більш економічний варіант, який максимально відповідає початковим вимогам.

Стратегія закупівель

Будь-яка стратегія закупівель повинна відповідати основним принципам закупівель, встановленим організацією, і включати різні плани закупівель для програм або проєктів, потреби яких попередньо визначені. Агентства повинні знати, що, де і коли потрібно постачати, і вибрати відповідну стратегію постачання, звертаючи увагу на загальну вартість володіння (наприклад, початкові витрати на закупівлю, доставку, експлуатацію, технічне обслуговування та утилізацію), особливі польові умови і фактичну здатність купувати і доставляти необхідні матеріали та послуги. Якщо установи не підходять до закупівель стратегічно, вони ризикують не задовольнити всі потреби, не дотриматися бюджетних обмежень і наразитися на фінансові, репутаційні та навіть безпекові ризики.

Стратегія має бути гнучкою і готовою до перегляду відповідно до мінливих умов, вимог чи змін у ситуації, що оточує організацію. Кожна програма повинна мати окремий план закупівель, який відображає мінімальну інформацію про очікувані потреби, що дозволяє:

- Покращити вибір постачальників і, таким чином, збільшити конкуренцію.
- Знизити ризик надмірності, зменшивши транзакційні витрати та ціни за рахунок консолідації закупівельних дій.
- Підвищити ефективність використання ресурсів, уникаючи дій в останню хвилину.
- Запобігти недотриманню норм, правил і процедур через недогляд або брак часу.

Плани закупівель є основою будь-якого процесу закупівель - вони повинні бути підготовлені до початку будь-якої дії, програми або проєкту, і повинні базуватися на аналізі бюджету, кількості бенефіціарів та заходів. Це спільна робота всіх учасників, включаючи співробітників проєктів і програм, логістів, які займаються закупівлями, і фінансистів, які контролюють бюджети. План має формалізувати такі деталі:

- Опис товарів/послуг, які планується закупити.
- Орієнтовна вартість та кількість необхідних товарів і послуг.
- Категорії товарів і послуг.
- Методи запиту пропозицій.
- Орієнтовні терміни поставки (графік/план).

Цілком можливо, що організації, які надають допомогу, не можуть передбачити всі потреби протягом усього проєкту, і що будь-який план може зазнати значних або незначних змін через мінливі умови. Однак, як правило, існують періодичні потреби, які можна передбачити, а також деякі обґрунтовані оцінки, які можуть базуватися на минулому досвіді, з якого фахівці з планування можуть отримати інформацію.

Дуже важливо чітко визначити потреби для кожного необхідного товару чи послуги на етапі планування. Це дає змогу особам, які здійснюють закупівлі, краще зрозуміти, які функції, характеристики та технічні специфікації будуть потрібні для задоволення потреб замовника, як визначити найкраще рішення, що відповідає цим потребам, і як встановити критерії оцінки для забезпечення стандартів якості.