

道德规范

人道主义援助行动已经发展出自己的事实行为准则。这套原则进而促成各机构在执行项目时必须遵守的多项规范和规则的制定。例如，应由所有员工理解和签字的行为准则，其中可包括人道主义工作人员应遵守的规则：

- 不利用自身权威或地位谋取私利。
- 在业务关系中保持较高的诚信和道德水平。
- 负责任地使用组织的资源和资产。
- 不接受供应商的私人礼物或参与任何其他反竞争行为。
- 作为组织和捐助者的代表，以专业的方式行事和行为，避免任何可能损害组织或捐助者信誉的事。

如果可能，最好的做法是在公开发布的招标书中纳入道德要求，并将遵守道德要求作为选择标准的一部分。供应商通常没有标准认证，也不习惯遵守道德标准，所以必须正确进行市场分析。此外，定期访问供应商的设施以评估其工作方式也很重要。

标准、协议和控制措施

各组织都应制定用于管理和应对不当行为的控制措施。以相关的方式和在具体运营背景中应用标准和协议，对人道主义组织来说是一项持久的挑战。这些原则通常可作为行动指南，可能包括以下内容：

- **人道主义人员的责任——“不伤害”**（防止负面影响，我们是客人，尊重当地文化）。
- **保护受害者——**作为保护措施，与受害者在一起。
- **与利益相关者（本地、国际）合作——**交流专业知识、优化资源、赋权、可持续性。
- **承诺提高团队（国家工作人员）与受益人的教育和培训水平。**
- **优先考虑最弱势群体。**
- **让受益人最大程度地参与其中。**
- **重视环境——**环保的技术解决方案和研发、影响分析、社区认知。
- **综合干预/与其他组织协调。**

为了进行指导和执行这些原则，应起草具体的政策，深入解决每个问题，解释原因和方式，并制定纠正措施。最常用的内部政策包括：

- **“举报人”保护政策：**防止因举报不当行为与配合经正式授权的审计和调查而受到报复。
- **骚扰、性骚扰和滥权政策：**确保其所有工作场所中不存在虐待、攻击行为、骚扰、滥用权力和歧视。这也包括促进培养所有员工都能理解并能够维护同事尊严的个人责任的工作文化。

这些原则在内部得到遵守并不意味着成功；在与第三方的关系中也必须执行这些原则。为此，合同中通常会包括第三方应遵守的具体政策。政策示例：

- 反欺诈和反腐败政策。
- 防止雇佣童工。
- 防止现代奴隶制。
- 废弃物管理的最佳实践。
- 反恐措施。

这些政策和反馈机制还可能在任何 PO 随附的条款和条件中包含或引用，以便供应商了解其义务并向机构报告潜在的问题。

利益冲突

利益冲突可定义为员工的个人利益与其公务或组织利益之间的任何实际、察觉到的或潜在的不相容之处。利益冲突包括但不限于：

- 员工看起来直接或间接地从采购活动中获得了不当利益。
- 第三方在与员工的关系中获得了不当利益。
- 组织内的任何人在与组织有业务或交易的企业中拥有经济权益。

利益冲突示例：

- 接受与组织有关系的个人或外部实体的礼物，包括供应商、顾问和政府。
- 接受寻求与组织建立业务关系或对组织施加影响的个人和机构所提供的娱乐活动。
- 员工通过其工作内容、重大资金捐赠，或出借自己的名字或声誉来支持外部机构。
- 利用组织的声誉谋取个人利益。
- 对于与组织建立关系的个人或外部实体，与其有直接的财务或家庭关系。

最佳实践

援助机构应在整个采购流程中推行和遵循最佳实践。下表总结了目前公认的最佳实践：

最佳实践方面	示例
个人行为。	● 尊重组织的规章制度 ● 始终牢记组织的利益 ● 遵循专业、高效和诚信原则 ● 在管理合同时，要在获得供应商信任和保持距离的需求之间取得平衡 ● 避免分享机密信息 ● 为组织利益行事，但要考虑到规则和程序 ● 尝试理解“法律精神”以及规则背后的理由 ● 警惕潜在的“危险信号” ● 遇到困难时公开讨论 ● 在部门内共享采购知识 ● 提高部门对道德观的认识 ● 确保遵守正确的采购流程。 ● 提高对采购规则和流程的了解 ● 要知道，有许多可以用来应对“灰色地带”的文件 ● 务必记录并存档所有偏离正确规则的行为 ● 树立榜样 ● 如有疑问：提问！
与供应商的工作实践。	● 应在正常工作时间内开展业务 ● 应至少有两名组织员工参加供应商会议 ● 不应邀请供应商进入员工办公室，但可邀请他们进入自助餐厅或会议室 ● 会议应有议程和纪要 ● 与供应商合作时要保证足够的距离，尤其是与同一供应商连续合作多年时 ● 确保了解相关政策以及如何在工作中应用组织的道德准则

避免在团队和员工之间找借口。 道德就是在工作场所之外做“正确的事”。务必保持警惕，不放松对工作的要求。

- “我必须走捷径才能实现目标。”
- “我没有时间/资源去正确行事。”
- “我的同行希望我这样做。”
- “我的上级想要结果。”
- “我认为这没有错或也不是非法的。”
- “其他人会认为这是一个不错的选择。”
- “没有人会知道其中的区别。”
- “我害怕做自己认为正确的事情。”
- “一直都是这样做的。”
- “让我们实际一些。”

注意危险信号。 寻找不道德行为的可能迹象并加以注意。

- 偏离正确程序
 - 记录保存不当/文件丢失
 - 过于秘密
 - 不愿委派
 - 保护某些供应商
 - 抵制审计
 - 与供应商进行非必要会面
 - 供应商多收费
-

采购规划

市场类别

借助“市场类别”的概念，可以根据采购的性质和详情而采用更有条理的方式来汇总和合并采购，然后通过制定标准和工具来确保采购原则得到遵守并加速采购流程。此外，不同的市场类别可能会有不同的阈值。总的来说，人道主义组织主要使用四个类别或“市场”，但也会有其他形式和类别。

商品或物资类别包括购买实物商品和/或相关成套商品。一般而言，转移实物商品所有权的市场即商品/物资市场。

产品由两个要素定义：

**商品/
物资**

- 技术规格或详细描述（必要时包括图片）
- 采购单位（Kg、Lt、件等）

如果要额外服务一同购买、交付和开票，且相对于总采购成本来说，其成本较低，则可与所采购商品相关的所有生产、准备、安装、维护和处置相关成本（总拥有成本）一起视为商品市场的一部分。

商品市场中的典型采购包括食品、工具、建筑材料、办公用品、设备等。

施工/维护是一个包括根据之前规定的要求进行工程设计和/或实施在内的市场类别。

**施工/
维护**

施工/维护的采购和监督程序通常包括与候选承包商一起到访工程地点，以便承包商更好地了解需求和要求，从而更准确地报价。由于工程通常需要较长时间才能完成，所以必须在计划中包括施工时间表以及现场检查时间点。

常见示例有：建筑物修复（全部或部分）、各类建筑、道路施工等。

服 务	服务市场类别包括不符合商品和施工市场定义的智力型和非智力型服务。评估、技术援助或任何其他不涉及实物商品转让的活动均可视为服务。 在此市场中，可以雇用调度员、律师、顾问、翻译、运输等服务。
房 地 产/ 租 赁	房地产/租赁市场是指不动产的租赁，无论是土地还是建筑物，也无论其用途如何。此市场的某些特征使得其寻找货源和选择过程与其他市场略有不同： • 除房东外，没有供应商或服务商。 • 没有所有权转让，但涉及一定时间内的使用权。 • 有适用于房地产的具体法律。 房地产市场的复杂性使得很难按相同的标准精确衡量两个或多个建筑物。尽管有一些相似的可比方面，例如地点、结构、内部布局、安保考虑等，但其选择过程更加复杂。与采购相关的物流人员必须（积极）评估当地市场，并尽可能选出符合初始要求的更经济的选项。

采购策略

所有采购策略都必须遵守组织制定的核心采购原则，并应包括已预先确定需求的计划或项目的不同采购计划。机构应清楚其所需物资的内容、时间和地点，并选择相应的支持供应策略，侧重于总拥有成本（例如初次采购、运输、运营、维护和处置成本）、具体实地条件以及购置与交付所需材料和服务的实际能力。如果机构不以策略方式进行采购，就有可能无法满足所有需求和预算限制，并面临财务、声誉甚至安保方面的风险。

采购策略必须灵活，并可随时根据条件、要求或组织所在环境的变化而进行修订。每项干预措施都必须有单独的采购计划，以反映预期需求的最低限度信息，以便：

- 改进货源寻找，从而增加竞争。
- 通过合并采购来降低冗余风险、交易成本和价格。
- 避免在最后一刻采取行动，从而促进资源的有效利用。
- 防止因疏忽或时间限制而不遵守规定、规则和程序。

采购计划是所有采购流程的基础，必须在任何行动、计划或项目开始前编制，且必须基于对预算、受益人数和活动的分析。这项工作需要所有参与者的共同努力，包括项目和计划工作人员、参与采购的物流人员以及控制预算的财务人员。计划中应正式确定以下细节：

- 待采购商品/服务的描述。
- 所需商品和服务的估计成本和数量。
- 商品和服务的类别。
- 招标方法。
- 目标交付日期（时间表/时间计划）。

援助组织可能无法预见整个项目期间的所有需求，并且由于条件的变化，任何给定的计划都可能需要重大或少许修改。但是，经常性的需求通常是可以预测的，规划者可以从过去的经验提取信息，然后进行一些合理的估计。

规划阶段中必须明确定义各种所需商品或服务的要求。这样，负责采购的人员就能够更好地了解满足申请人需求所需的功能、性能和技术规格、如何确定最适合的解决方案以及如何制定确保质量所需的评估标准。