

JIU/REP/2002/7

ORIGINAL LANGUAGE: ENGLISH

استعراض عمليات مراجعة حسابات الإدارات فيما يتعلق بالاستعانة بمصادر  
خارجية في الأمم المتحدة وفي الصناديق والبرامج التابعة لها

إعداد

فاتح بوعياد - آغا  
فولفغانغ مونش

وحدة التفتيش المشتركة



الأمم المتحدة، جنيف  
كانون الأول/ديسمبر 2002

## المحتويات

### الفقرات الصفحة

v	ملخص: الهدف، والاستنتاجات والتوصيات	.....
1	مقدمة	8-1
3	أولاً- المنظور	30-9
3	ألف- المفهوم	23-10
5	باء- أدوات السياسات العامة	25-24
6	جيم- النمط	27-26
6	دال- القيمة المالية	30-28
8	ثانياً- التعليل	40-31
11	ثالثاً- مرحلة ما قبل التعاقد	51-41
13	رابعاً- مستندات التعاقد	69-52
17	خامساً- إدارة العقد	79-70

### المرفقات

الأول-	قرار الجمعية العامة 232/55 المؤرخ 23 كانون الأول/ديسمبر 2000 بشأن الاستعانة بمصادر خارجية	.....
19	خارجية	.....
الثاني-	عقود الاستعانة بمصادر خارجية في الأمانة العامة للأمم المتحدة والصناديق والبرامج التابعة لها في عامي 1999 و2000	.....
21	عامي 1999 و2000	.....

### الجداول

9	1- هرم المهام التنظيمية وأشكال الأداء المستصوبة	.....
15	2- قائمة البائعين لدى مقر الأمم المتحدة الرئيسي	.....
15	3- قائمة البائعين لدى مكتب الأمم المتحدة في جنيف	.....

## ملخص: الهدف، والاستنتاجات والتوصيات

### الهدف:

تحديد مدى تطابق ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في عامي 1999 و2000 في أمانة الأمم المتحدة والصناديق والبرامج التابعة للأمم المتحدة مع التوجيهات الصادرة في مجال السياسة العامة والواردة في قرار الجمعية العامة 232/55 المؤرخ 23 كانون الأول/ديسمبر 2000 (انظر المرفق الأول بهذا التقرير).

### ملخص

السياسات ذات الصلة للمنظمات المبادئ التوجيهية للسياسة العامة وكذلك مفهوم أكثر وضوحاً لعملية الاستعانة بمصادر خارجية كما يقترح هذا التقرير.

جيم- وإضافة إلى ما سبق، تبين أن مستندات العقود التي استعرضها المفتشون متباينة من حيث صيغة ونطاق أحكامها إلى حد لا تبرره الطبيعة الخاصة لكل عملية استعانة بمصادر خارجية، وذلك رغم وجود شروط عامة موحدة تنطبق على هذه العقود. وتختلف أشكال العقود التي تستعملها إدارات الأمانة عن تلك التي تستخدمها بعض البرامج والصناديق. ويستنتج المفتشون أن السياسات والإجراءات الخاصة بالمشتريات التي تطبقها الأمم المتحدة ينبغي تدعيمها بشروط معيارية جديدة تنطبق بصورة محددة على شكل الاستعانة بمصادر خارجية في عمليات الشراء، وتشمل الشواغل التي أبرزها قرار الجمعية العامة 232/55 الأنف الذكر.

دال - وظهر للمفتشين مجال يتطلب الاهتمام به من باب الأولوية يتعلق بتحسين الرصد والضوابط الإدارية لعقود الاستعانة بمصادر خارجية، وذلك بغية ضمان قيام المتعهدين بتحقيق ما يتوقع من حيث الكفاءة وأفضل المنافع مقارنة بالتكاليف في ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية. وأما إدراج مقاييس الأداء والجودة في العقود كي تستخدم في قياس إنجاز الخدمات وتقييمها فيمكن أن يساعد على تسهيل رصد العقود وتنظيمها. غير أن المفتشين يرون أيضاً أن عقد المزيد من دورات التدريب على تنظيم العقود لمديري البرامج الذين يأخذون بخيار الاستعانة بمصادر خارجية أكثر من غيرهم يُعتبر استثماراً جديراً بالاهتمام.

### التوصيات

ألف- منذ تقديم تقرير وحدة التفتيش المشتركة في عام 1997 عن التحدي المتمثل بالاستعانة بمصادر خارجية في منظومة الأمم المتحدة، لم يطرأ أي تطور يستحق الذكر في قيمة ونطاق العمليات التي عُهد بها إلى مصادر خارجية، بوصفها تختلف عن عمليات الشراء الاعتيادية التي تضطلع بها أمانة الأمم المتحدة والصناديق والبرامج التابعة لها. وما زالت هذه العمليات، كما في الماضي، تشكل جزءاً صغيراً نسبياً من الموارد المالية للمنظمات. وما زالت الخدمات والأنشطة المعهود بها إلى مصادر خارجية أيضاً تتركز في مجالات محددة من قبيل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات ونظمها، إضافة إلى وظائف إدارة المرافق والمواقع. ولا يرى المفتشون أي اتجاه يُنبئ باحتمال حدوث تحول كبير في المستقبل القريب في النمط الحالي للخدمات والأنشطة المعهود بها إلى مصادر خارجية.

باء - وفيما يتعلق بالسياسة العامة والترتيبات الإدارية، ما زالت ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية التي تتبعها المنظمة في مرحلتها الانتقالية. وما زال العمل جارياً على تدارك العديد من أوجه الضعف التي تم تحليلها في تقرير وحدة التفتيش المشتركة ومكتب خدمات الرقابة الداخلية عن هذا الموضوع. وبالإضافة إلى ذلك فإن المبادئ التوجيهية للسياسة العامة المتعلقة بالاستعانة بمصادر خارجية الصادرة عن الأمين العام سنة 1999 والتي أقرتها الجمعية العامة، تمثل إطار سياسة هام للتعاقد مع مصادر خارجية لم يكن موجوداً حتى حينه. غير أن التدابير الجديدة للسياسة العامة لم يبدأ تطبيقها تطبيقاً كاملاً بعد، كما أشار المفتشون في استعراض مستندات العقود وفي المناقشات التي أجروها مع مسؤولي المنظمات. وعليه فقد توصل المفتشون إلى استنتاج مفاده أنه ينبغي أن تدمج في أدوات وضع

## التوصية 1

بمصادر خارجية حصر استعمال مصطلح "الاستعانة بمصادر خارجية" من الناحية العملية بالعلاقات التعاقدية مع باعة الخدمات التجارية؛

(ب) وبالمثل، فإنه فيما ينظر أيضاً إلى ممارسة التعاقد مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في الدول الأعضاء من أجل تنفيذ أنشطة التعاون التقني، والمشاريع والبرامج الإنسانية وغيرها باعتبارها أيضاً إلى حد ما استعانة بمصادر خارجية، ينبغي عدم استخدام هذا المصطلح في وصف هذه الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية، وهذه الأنشطة التي ينبغي الاستمرار في الإشارة إليها على نحو أنسب بوصفها: "التنفيذ على الصعيد الوطني"، و"بناء القدرات الوطنية"، و"بناء المؤسسات" و"تعزيزها" (الفقرة 23).

## التوصية 3

تعزيز المبادئ التوجيهية للسياسة العامة في مجال الاستعانة بمصادر خارجية

ينبغي للأمين العام أن يعزز المبادئ التوجيهية للسياسة العامة في مجال الاستعانة بمصادر خارجية باتخاذ التدابير الإضافية التالية:

(أ) إن توجيهات الجمعية العامة التي تتعلق بالسياسة العامة بشأن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية والتي وردت في القرار 232/55 والمبادئ التوجيهية في مجال السياسات العامة ذات الصلة بالموضوع نفسه، ينبغي إدراجها في وثائق السياسة العامة ذات الصلة، وخصوصاً أدلة المشتريات والشروط العامة لعقود الخدمات، بما في ذلك العقود التي تبرمها الصناديق والبرامج (الفقرة 25)؛

(ب) بيان الخدمات والأنشطة التي سيعهد بها إلى مصادر خارجية في سرد الميزانية البرنامجية، وموافقة أجهزة رسم السياسات المختصة على الموارد المطلوبة للدائرة أو الوحدة التنظيمية المعنية (الفقرة 46).

## التوصية 4

مفهوم عملي للاستعانة بالمصادر الخارجية من جانب الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها

ينبغي للرؤساء التنفيذيين في المنظمات المعنية ضمان أن تقوم ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية من خلال الموردّين التجاريين على العناصر المميزة التالية:

(أ) أن تكون العمليات الإدارية للخدمة أو النشاط ذي الصلة في يد عائدة للمتعهد وتحت رقبته؛

(ب) ونتيجة للفقرة (أ) أعلاه، فإن الموارد البشرية ذات الصلة (الموظفون الذين يؤدون الخدمات المعهود بها إلى مصادر خارجية)، حتى عندما تعمل في مباني المنظمات المعنية، تدرج في إطار مسؤولية البائع وتكون مسؤولة أمامه وليس أمام المنظمات المضيفة؛

(ج) وتكون الاستعانة بمصادر خارجية، على خلاف أشكال عمليات الشراء الأخرى، موجهة في معظمها لتوفير الخدمات التي تلبّي الاحتياجات الداخلية للمنظمات أو متطلبات البرامج الفنية؛ ويمكن أن تشمل كذلك توريد البضائع (مثل معدات الحاسوب، أو آلات التصوير أو القرطاسية) المتصلة بالخدمات المعنية المعهود بها إلى المصادر الخارجية، وذلك رهناً بما ورد في الفقرة (د) أدناه؛

(د) تنطوي أية ترتيبات للاستعانة بمصادر خارجية بصورة اعتيادية على قيام علاقة عمل تجاري مع مورد لفترة تدوم سنة أو أكثر على وجه العموم (الفقرة 17).

## التوصية 2

الخدمات المشتركة، وتنفيذ المشاريع على الصعيد الوطني، والاستعانة بمصادر خارجية

(أ) رغم أن الخدمات المشتركة التي تدار داخل منظومة الأمم المتحدة هي شكل من أشكال الاستعانة بمصادر خارجية من الناحية النظرية، يتعين على مديري البرامج في المنظمات المسؤولين عن الخدمات المشتركة و/أو ممارسات الاستعانة

## الإجراءات الموحدة للعناية الواجبة

(أ) ينبغي أن يكون عامل السلامة والأمن من بين العوامل التي تنطوي على مخاطر يجب تقييمها في أثناء مرحلة ما قبل التعاقد وبعدها بصورة دورية، ولا سيما فيما يتعلق بترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية، هذه الترتيبات التي تنطوي على وجود منتظم لعدد كبير من موظفي الجهات الموردة في مباني الأمم المتحدة؛

(ب) ينبغي للأمين العام والرؤساء التنفيذيين في الصناديق والبرامج أن يشترطوا، كسياسة عامة، قيام المقاولين بتزويد دوائر الأمن والسلامة بجميع تفاصيل هوية موظفيهم الذين أسندت إليهم أو ستسند إليهم في إطار الاستعانة بمصادر خارجية مهام في داخل المنظمات وذلك رهناً بالقوانين الوطنية المتصلة بحماية خصوصيات الأفراد والبيانات المتعلقة بهم في كل مركز عمل؛

(ج) ينبغي لدوائر الأمن والسلامة إجراء تحقيقات أكثر دقة وانتظاماً بشأن الموظفين المتعاقد معهم. وينبغي أن تبين على النحو المناسب أية تكاليف إضافية مترتبة على ذلك في التكاليف الإجمالية لعمليات الاستعانة بمصادر خارجية، أو

ينبغي لفريق العمل المشترك بين الوكالات المعني بالمشتريات أن يستهدف في جملة ما يستهدفه من خلال قواعد البيانات المشتركة توحيد إجراءات العناية الواجبة وتعميم تطبيقها داخل منظومة الأمم المتحدة، وذلك باستخدام الأحكام ذات الصلة في دليل التوريد المعتمد في اليونيسيف كنموذج لذلك (الفقرة 51).

## التوصية 5

تحقيق أفضل مردود من الأموال المنفقة ومقاييس الأداء

(أ) ينبغي لمديري البرامج أن يدركوا أن قاعدة "أدنى عرض يمكن قبوله" الواردة في دليل الأمم المتحدة للشراء أنها تشمل أيضاً مبدأ "أفضل مردود من الأموال المنفقة"، وقد يرغب برنامج الأغذية العالمي في أن تشاركه المنظمات الأخرى الأعضاء في فريق العمل المشترك بين الوكالات المعني

بالمشتريات في الأخذ بالأحكام ذات الصلة في دليل المشتريات غير الغذائية بشأن العطاء "الأفضل قيمة" في عملية طلب تقديم العطاءات التنافسية (الفقرة 54)؛

(ب) ينبغي لفريق العمل المشترك بين الوكالات المعني بالمشتريات أن يسعى إلى التوصل إلى اتفاق على أحكام موحدة للعقود تشدد على الفعالية من حيث التكاليف والكفاءة في عمليات الاستعانة بمصادر خارجية، وذلك وفقاً لطبيعة الخدمة أو النشاط الذي يعهد به إلى مصادر خارجية، وخصوصاً بالنسبة للعقود الكبيرة القيمة، وينبغي للأحكام المذكورة أن تحدد بأوضح شكل ممكن مختلف المقاييس التي يمكن بواسطتها قياس أداء المقاولين (الفقرة 58).

## التوصية 6

تعزيز تدابير السلامة والأمن

تحميلها للمقاولين بما يتناسب مع عدد موظفيهم العاملين في مباني الأمم المتحدة (الفقرة 62).

## التوصية 7

تمتع الأمم المتحدة بمركز الإعفاء الضريبي

ينبغي للأمين العام أن يستعرض مع السلطات الوطنية المختصة كافة الحالات التي يمكن أن يكون فيها فرض ضرائب على المنظمات في حالة الخدمات التي تعهد بها إلى مصادر خارجية مخالفاً للأحكام ذات الصلة من اتفاقية امتيازات الأمم

المتحدة وحصاناتها، كما ينبغي للأمين العام أن يقدم تقريراً نتيجة ذلك إلى الجمعية العامة (الفقرة 68).

## التوصية 8

**نظام الرصد والتقييم والاعتماد الخاص بعقود الاستعانة بمصادر خارجية**

ينبغي لفريق العمل المشترك بين الوكالات المعني بالمشتريات أن ينظر في إطلاع أعضائه بطريقة التعميم على ما يستجد من خبرات لدى شعبة الأمم المتحدة للمشتريات في استخدام نماذجها الجديدة لرصد وتقييم واعتماد أداء الموردين بموجب العقود الممنوحة لمصادر خارجية (الفقرة 73).

## التوصية 9

**برنامج التدريب على رصد العقود وتنظيمها وتقييمها**

ينبغي للأمين العام والرؤساء التنفيذيين في صناديق وبرايمج الأمم المتحدة أن يخصصوا موارد كافية في الميزانيات لتدريب مديري البرامج في كافة مراكز العمل على الإشراف على العقود، مع إيلاء الأولوية للوحدات التنظيمية التي من شأنها الأخذ بخيار الاستعانة بمصادر خارجية أكثر من غيرها بالنظر إلى طبيعة أنشطتها (الفقرة 77).

## مقدمة

السياسة العامة والمبادئ التوجيهية الأساسية الواجب اتباعها في المنظمة عند النظر في الاستعانة بمصادر خارجية، آخذاً في الاعتبار الكامل تقرير وحدة التفتيش المشتركة (A/52/338، المرفق) المعنون "التحدي الذي تواجهه منظومة الأمم المتحدة في الاستعانة بمصادر خارجية" وتقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية (A/52/813، المرفق) بشأن استعراض تنفيذ إصلاح نظام الشراء<sup>(3)</sup>.

4- ووفقاً لذلك، أخذ المفتشون بعين الاعتبار لدى إعداد هذا التقرير السياسة العامة والمبادئ التوجيهية بشأن الاستعانة بمصادر خارجية التي ذكرت أعلاه والتي اعتمدها الجمعية العامة في القرار 256/54 المؤرخ 7 نيسان/أبريل 2000، إضافة إلى تقرير الوحدة نفسه السابق ذكره لعام 1997، ومساهمات مكتب خدمات الرقابة الداخلية ذات الصلة، وكذلك آراء اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية<sup>(4)</sup> بشأن مختلف التقارير التي صدرت منذ عام 1997 والتي تتناول ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية.

5- وبعبارة دقيقة، استرشد هذا الاستعراض في نطاقه ومنهجيته ومحتواه بقرار الجمعية العامة 232/55 المشار إليه في الفقرة 1 أعلاه. ويهدف هذا الاستعراض إلى البت فيما إذا كانت عمليات الاستعانة بمصادر خارجية في عامي 1999 و2000 من جانب أمانة الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها تتطابق مع توجهات السياسة العامة الواردة في القرار قيد البحث فيما يخص، على وجه التحديد، أسباب وأهداف ومعايير الاستعانة بمصادر خارجية، كما يهدف إلى تحديد مدى ذلك التطابق. وعلى هذا فإن نطاق التقرير يقتصر على أمانة الأمم

1- أجرت وحدة التفتيش المشتركة هذا الاستعراض عملاً بقرار الجمعية العامة 232/55 المؤرخ 23 كانون الأول/ديسمبر 2000 والوارد في المرفق الأول لهذا التقرير. وفي الفقرة 6 من منطوق هذا القرار، طلبت الجمعية العامة

إلى وحدة التفتيش المشتركة أن تقوم باستعراض عمليات مراجعة حسابات الإدارات فيما يتعلق بالاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة وفي الصناديق والبرامج التابعة لها وفقاً للممارسة القائمة وأن تقدم تقريراً عن ذلك إلى الجمعية العامة في دورتها السابعة والخمسين.

2- ومن الجدير بالذكر أن وحدة التفتيش المشتركة كانت قد تناولت من قبل موضوع الاستعانة بالمصادر الخارجية في كامل المنظومة في تقريرها الذي وضعته في عام 1997 وعنوانه "التحدي الذي تواجهه منظومة الأمم المتحدة في الاستعانة بمصادر خارجية"<sup>(1)</sup>، وقد تضمن ذلك التقرير تحليلاً متعمقاً للقضايا المذكورة في قرار الجمعية العامة المشار إليه أعلاه. وغطى هذا الموضوع أيضاً مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقريره لعام 1997، الذي صدر تحت عنوان "استعراض ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة"<sup>(2)</sup>، والذي كانت التوصيات الواردة فيه متسقة مع التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة. وتعاونت وحدة التفتيش المشتركة تعاوناً وثيقاً مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية في إعداد كلا التقريرين.

3- وعملاً بقرار الجمعية العامة 226/52 باء المؤرخ 27 نيسان/أبريل 1998، أصدر الأمين العام للأمم المتحدة بعد ذلك تقريراً عن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية يبيّن فيه

(3) A/53/818، 4 شباط/فبراير 1999.

(4) انظر تقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية: A/53/942، 6 أيار/مايو 1999، وA/55/479، 13 تشرين الأول/أكتوبر 2000 بشأن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية.

(1) JIU/REP/97/5؛ A/52/338.

(2) A/51/804.

المتحدة وصناديقها وبرامجها، بالإضافة إلى عقود الاستعانة بمصادر خارجية التي تم إبرامها أو كانت قيد التنفيذ في عامي 1999 و2000 على النحو المحدد في قرار الجمعية العامة.

6- وقد أعدَّ هذا التقرير استناداً إلى تحليل الردود الواردة على استبيان لوحدة التفتيش المشتركة وُضع لأغراض هذا التقرير وإلى استعراض مفصل لعملية مراجعة الحسابات المتعلقة بمستندات العقود وإلى معلومات أخرى تغطي أكثر من 100 عقد أبرمت مع مصادر خارجية وكانت ما تزال سارية في عامي 1999 و2000 ووردت قائمة بها في المرفق الثاني. وبالإضافة إلى ذلك، ناقش المفتشون ما توصلوا إليه من استنتاجات أولية مع الموظفين المسؤولين عن عمليات الاستعانة بمصادر خارجية وعقودها في الأمانة وفي الصناديق والبرامج. وتمشياً مع الإطار المرجعي الذي حددته الجمعية العامة للتقرير، ركز المفتشون تحرياتهم على مرحلتَي التعاقد والتنظيم في إجراءات الاستعانة بمصادر خارجية.

الأول/ديسمبر 2000) إلى تاريخ قيام وحدة التفتيش المشتركة بإجراء هذا الاستعراض كانت قصيرة نسبياً.

8- ولذلك فإن المفتشين، فيما لاحظوا وجود اتجاه عام نحو التحسين، ووجدوا في الوقت ذاته استمرار بعض أوجه الضعف التي كشفتها وحدة التفتيش المشتركة ومكتب خدمات الرقابة الداخلية في عام 1997 في عقود وممارسات الاستعانة بمصادر خارجية. بل إن مفهوم وتعريف الاستعانة بمصادر خارجية في حد ذاتهما ما زالا ينطويان على عدد من المشاكل كما سيتبين أدناه، بينما لا يزال الغموض يكتنف بعض المصطلحات والطابع المميز لعملية الاستعانة بمصادر خارجية، قياساً على الشراء العادي، وهو الغموض في وثائق السياسة العامة للمنظمات، ولا سيما القواعد والنظم المالية، وأدلة المشتريات، والشروط العامة المتصلة بالعقود وطلب تقديم العروض والمناقصات. ويعرب المفتشون عن تقديرهم للمنظمات والمسؤولين عن المشتريات المعنيين بهذا الموضوع لما أبدوه من حسن تعاونهم في إعداد التقرير الحالي.

7- وثمة استنتاج عام توصل إليه التقرير مفاده أن المنظمات المعنية ما زالت تحاول التكيف مع المبادئ التوجيهية في مجال السياسة العامة الجديدة للاستعانة بالمصادر الخارجية التي أرستها الجمعية العامة في عام 2000 في قرارها قيد البحث، والذي استند، في جوهره، كما ذكر آنفاً، إلى السياسة العامة والمبادئ التوجيهية الأساسية التي وضعها الأمين العام بخصوص هذا الموضوع. وعلى الرغم من أن مسؤولي المنظمات قد أوضحوا في ردودهم على استبيان وحدة التفتيش المشتركة وفي مناقشات مع المفتشين أن ممارساتهم في مجال الاستعانة بمصادر خارجية تتطابق عموماً مع توجيهات الجمعية العامة، وجد المفتشون في استعراضهم لعمليات مراجعة الحسابات أن المشهد الإجمالي مختلط إلى حد ما، كما سيتبين فيما بعد، ويعود ذلك بصورة رئيسية إلى أن فترة السنة الانتقالية، الممتدة من تاريخ قرار الجمعية العامة (كانون

## أولاً- المنظور

المعلومات/تكنولوجيا المعلومات، والبريد/الحقبة، والخدمات الطبية، والطباعة/النشر، والتعيين، والأمن، وتقديم المشورة للموظفين/التنسيق الخارجي، والتدريب، والترجمة، وخدمات السفر، والنقل، والتخزين، وغيرها من المهام المماثلة.

11- ويستثني تقرير الأمين العام في الفقرة نفسها من تعريف الاستعانة بمصادر خارجية العملية البسيطة لشراء السلع. ويستثني منها أيضاً استبدال موظفين أو استكمالهم بموظفين غير دائمين، والصلات التعاقدية مع أفراد من الخبراء الاستشاريين، أو عقود العمل أو مهام تقديم الخدمات لمرة واحدة بعقود مع شركات أو مؤسسات مقاولين. ويشدد التقرير كذلك على أن

إيجاد وتقديم خدمات مشتركة بين صناديق الأمم المتحدة وبرامجها ووكالاتها المختلفة يمكن أن يكون شكلاً من أشكال الاستعانة بالمصادر الخارجية.

12- ويتفق هذا التعريف مع ذلك الذي ورد في تقرير سابق أعدته وحدة التفتيش المشتركة عن الموضوع ذاته. ويعتبر هذا التوضيح للمفهوم تحسناً أكيداً على الوضع الذي وصفه مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقريره لعام 1997، الذي يشير إلى ضرورة التفريق بين الاستعانة بمصادر خارجية وبين غيرها من الممارسات مثل طلبات الشراء، واتفاقات الخدمات الخاصة، أو استكمال الموارد البشرية للمنظمة، هذه الممارسات التي يشار إليها عموماً كشكل من أشكال الاستعانة بمصادر خارجية.

13- غير أنه ينبغي الإشارة إلى أن اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية قد ذكرت في تعليقها على المبادئ التوجيهية في مجال السياسة العامة الصادرة عن الأمين العام في هذا الموضوع أن تصنيف الخدمات إلى خدمات "أساسية" وأخرى "غير أساسية" قد تقي بشروط الاستعانة بمصادر خارجية

9- يضع هذا الفصل ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية من جانب الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها في منظورها المناسب. فالمفتشون يسعون أولاً إلى توضيح المفهوم بغية إيجاد قدر من الاتفاق المشترك بشأنه بين مختلف المنظمات للعناصر الأساسية لعملية الاستعانة بمصادر خارجية وكيف يمكن أن يختلف أو لا يختلف، في إطار الأمم المتحدة على الأقل عن مفاهيم وثيقة الصلة بعمليات الشراء الموحدة، وعقود الخدمات، والتعاقد من الباطن، والخدمات المشتركة. ثم يتناول المفتشون الموضوع ضمن سياق سياسة المشتريات الحالية التي تطبقها المنظمات. كما يتطرق البحث إلى أهم أنواع الأنشطة أو الخدمات التي يستعان بمصادر خارجية لتنفيذ معظمها، مع تقدير تقريبي لقيمتها المالية الراهنة ونسبتها المئوية من ميزانيات المنظمات المعنية. ويأمل المفتشون بذلك في تمكين الدول الأعضاء من رسم صورة أكثر موضوعية من الصورة الموجودة الآن للنطاق النسبي لممارسات الاستعانة بمصادر خارجية.

## ألف - المفهوم

10- إن الفقرة 8 من تقرير الأمين العام المذكورة أعلاه عن المبادئ التوجيهية في مجال السياسة العامة للاستعانة بمصادر خارجية تتضمن تعريف الموضوع على النحو التالي:

الاستعانة بمصادر خارجية هي تعاقد مع طرف ثالث لأداء أنشطة أو خدمات غير أساسية يؤديها أو يمكن أن يؤديها موظفو الأمم المتحدة (بما فيها، حسب الاقتضاء، السلع المتصلة بها). ولأغراض هذا التقرير تعني الأنشطة والخدمات غير الأساسية الأنشطة والخدمات الداعمة التي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، المحاسبة، ومراجعة الحسابات (الداخلية)، والمحفوظات، وبيع الكتب/بيع الهدايا، وصيانة المباني، وخدمات التنظيف، وخدمات التغذية/تقديم الطعام، وصيانة الساحات/الحدائق، والترجمة الفورية، ونظم

تطبيقه على أنواع عديدة من العلاقات التجارية بين المشتريين وبين الموردين وهذه الأنواع هي التشارك في توفير المصادر الخارجية، والتعاقد من الباطن، وإقامة الشراكات، والمشاريع المشتركة، والتعاقد مع طرف ثالث، وإدارة المرافق، والخدمات المدارة، وشراء الإدارة لشركتها، والاستعانة الاستراتيجية بمصادر خاصة لها وجود داخلي. وفي نهاية المطاف لا تشكل الاستعانة بمصادر من الخارج سوى طريقة من طرق إنجاز أمر ما<sup>(7)</sup>.

16- ويرى المفتشون أنه من المهم وجود فهم مقبول ومشارك بين المنظمات لما يشكل، أو لا يشكل، استعانة بمصادر خارجية بسبب ما ينطوي عليه ذلك من آثار في إنشاء وتطبيق عقود الاستعانة بمصادر خارجية (مقابل صيغ التعاقد أو الشراء الأخرى)، وفي تحليل نتائج الخدمات المقدمة من مصادر خارجية وما يتصل بذلك من موارد مالية، وحماية المنظمات من الأخطار المحتملة المرتبطة عموماً بهذا الشكل من تقديم الخدمات.

17- ولهذا السبب يقترح المفتشون أن تستند منظومة الأمم المتحدة لدى تحديد ترتيبات للاستعانة بمصادر خارجية من أوساط الموردين التجاريين إلى العناصر المتميزة التالية التي قد تنطبق على الاستعانة بمصادر خارجية من أجل تلبية الاحتياجات الإدارية الداخلية والاحتياجات البرنامجية الأوسع نطاقاً:

(أ) إن المقاول يملك ويشرف على العمليات الإدارية المتعلقة بالخدمات. ففي المقابل، فإن المنظمة المضيفة هي التي تتولى إدارة هذه العمليات داخلياً في حالة الشراء الاعتيادي؛

(ب) ونتيجة لما جاء أعلاه في الفقرة (أ)، فإن الموارد البشرية المرتبطة بذلك (الموظفون الذين يؤديون الخدمات الموكلة إلى مصادر خارجية تقع، حتى عندما تعمل في مباني المنظمة، في إطار

يحتمل أن يثير جدالاً وخلافاً لا نهاية لهما داخل الأمانة العامة وما بين الدول الأعضاء فيما إذا كان النشاط، استناداً إلى تصنيفه، من الصنف الذي ينبغي التعاقد الخارجي بشأنه أم لا. وبناء على ذلك، توصي اللجنة بأنه يستغنى عن هذا التصنيف<sup>(5)</sup>.

14- إضافة إلى ذلك، إن الصناديق والبرامج لا تتفق كلها، ولا سيما اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي اتفاقاً تاماً على تعريف الأمين العام وتعريف وحدة التفتيش المشتركة لهذا الموضوع. وعلى الرغم من أنه يمكن اعتبار العقود السنوية المبرمة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبين شركة المحاسبة الدولية KPMG، لتوفير خدمات مراجعة الحسابات لمكاتبه الميدانية في الدول العربية وفي منطقة آسيا والمحيط الهادئ، استعانة بمصادر خارجية أو استعانة جزئية بمصادر خارجية على الأقل بموجب التعريف الموحد الذي وضعه الأمين العام، يرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنها شكل من أشكال التعاقد من الباطن أكثر مما هي شكل من أشكال الاستعانة بمصادر خارجية "لأن العقد ليس بديلاً عن مهمة مراجعة الحساب الداخلية الأساسية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي"<sup>(6)</sup> في رأي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي تحدده بعض ممارسات القطاع الخاص، تعتبر الاستعانة بمصادر خارجية علاقة تعاقدية يتحمل في إطارها كيان خارجي مسؤولية أداء كامل المهمة أو جزء منها داخلياً ولكن تظل إدارتها في يد الوحدة المسؤولة عنها.

15- ويمكن أن تتخذ الاستعانة بمصادر خارجية في الأوساط التجارية الدولية عدة أشكال. فقد كتب أخصائيان وكاتبان من القطاع الخاص في هذا الموضوع ما يلي:

إن عبارة الاستعانة بمصادر خارجية بحد ذاتها تعتبر مصطلحاً جديداً نسبياً ويمكن

(5) A/53/942، الفقرة 6.

(6) رد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على استبيان وحدة التفتيش المشتركة المتصل بهذا التقرير.

(7) Charles L. Gay and James Essinger, *Inside Outsourcing: Managing Strategic Sourcing* (London, Nicholas Brealey Publishing, 2000), p.5

20- ووفقاً لمصطلحات وممارسات منظومة الأمم المتحدة، فإن مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية ينطبق عموماً على العلاقات التجارية التعاقدية التي تقوم مع مقدمي الخدمات التجارية أو المقاولين الذين يقدمونها. ويلاحظ المفتشون، بالإضافة إلى ذلك، أن الخدمات المشتركة اكتسبت هوية خاصة بها وتنظم بتوجيهات متميزة تشريعية أو ذات صلة بالسياسة العامة يكاد أن لا يكون لها أي أثر في السياسات العامة للمنظمات في مجالي المشتريات والاستعانة بمصادر خارجية، باستثناء الحالات التي يتم فيها اللجوء إلى مورد تجاري لتقديم خدمة مشتركة، على نحو ما يبحث أدناه.

21- وإضافة إلى ذلك، ورغم تقاطع الخدمات المشتركة مع الاستعانة بمصادر خارجية تجارية في عدد من المجالات (مثل الاستعانة بمصادر خارجية لتقديم خدمة مشتركة، كما في حالة وكالات السفر وخدمات القرطاسية في المقر الرئيسي، أو مختلف الخدمات المشتركة التي يحصل عليها مكتب الأمم المتحدة بنairobi عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية من الموردين التجاريين، أو الأخذ بشرط تعزيز الكفاءة والفعالية نفسه؛ أو الجهود المشتركة لتحقيق وفورات في التكاليف)، فإن هذه الخدمات تبتعد عن الاستعانة النموذجية بمصادر خارجية في مجالات لا تقل أهمية عن ذلك.

22- وعلى سبيل المثال، ليست الصبغة الدولية للمنظمات، واعتبارات السلامة والأمن موضع بحث هنا؛ وعملية طلب تقديم العروض، رغم اللجوء إليها في بعض الأحيان، تعد أقل شيوعاً؛ والعقود المفصلة التي تنفذ قانونياً يستعاض عنها بمذكرات تفاهم أو اتفاقات خدمات رغم أن المنظمة الرئيسية التي تبادر إلى الاستعانة بمصادر خارجية للحصول على خدمات مشتركة تطبق على وجه العموم إجراءاتها هي لدى الاستعانة بمصادر خارجية، ويخصص متلقو الخدمات القليل جداً من الوقت والجهد لمراقبة عمليات تنفيذ العقود. وإضافة إلى ذلك، وكما قالت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا بعبارة مناسبة، فقد تكون الخدمات المشتركة أكثر فعالية من حيث التكاليف من عملية الاستعانة بمصادر خارجية تجارية، لأنها توفر آلية لتقاسم تكاليف الموظفين بين

مسؤولية البائع وليس المنظمات المضيفة التي ينبغي لها على أية حال أن تركز اهتمامها على مراقبة العقود وتنظيمها؛

(ج) وتنتج عملية الاستعانة بمصادر خارجية أكثر ما تنتج، خلافاً للأشكال الأخرى من أشكال عمليات الشراء، إلى توفير الخدمات التي تدعم العمليات الداخلية للمنظمات أو متطلبات البرامج الموضوعية لديها، وتستهدف عملية التعاقد بلوغ معايير الكفاءة والفعالية سبق تحديدها والاتفاق عليها، وتكون قابلة للقياس في أحسن الأحوال. ويمكن أن تشمل كذلك توفير السلع (مثل معدات الحاسوب وآلات التصوير أو القرطاسية) ذات الصلة بالخدمات المعنية المقدمة من مصادر خارجية، وذلك رهناً بالفقرة (د) أدناه:

(د) ينبغي أن يتضمن ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية قيام علاقة عمل مع المورد تدوم عموماً لفترة سنة أو أكثر (انظر التوصية 1).

18- ورغم أن العناصر المتميزة الوارد ذكرها أعلاه ليست بالضرورة شاملة، ينبغي لها على أقل تقدير أن تكمل التعريف الحالي للموضوع لأغراض تنفيذية، وأن تحسم النقاش الدائر حول معنى الاستعانة بمصادر خارجية. أما الممارسات الحالية التي تستوفي معايير التعريف الأربعة الواردة أعلاه، لا سيما الأول والثاني منها، فلا تقع في باب "الاستعانة بمصادر خارجية" ويجب اعتبارها عقود شراء أو خدمات عامة بموجب السياسات والإجراءات القائمة حالياً.

19- وبالإضافة إلى ذلك، وكما أشارت وحدة التفتيش المشتركة في تقريرها السابق، وكما أكد الأمين العام في المبادئ التوجيهية للسياسة العامة بشأن هذا الموضوع، فإن الأخذ بالخدمات العامة أو المشتركة في منظومة الأمم المتحدة يشكل أيضاً، من الناحية النظرية، شكلاً من أشكال الاستعانة بمصادر خارجية، وبالتالي فإن خصائص الاستعانة بمصادر خارجية التي تم تحديدها أعلاه تنطبق بالقدر ذاته على الخدمات المشتركة، حيث تقوم منظمة أو كيان مركزي بدور المورد وتقوم أخرى بدور متلقي هذه الخدمات أو تكون بمثابة الزبون.

سياسات وإجراءات المشتريات الحالية كافية للاستعانة بمصادر خارجية وأنه لم تنشأ أية مشاكل عند تطبيق هذه السياسات والإجراءات في ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية.

25- وبالنظر إلى أن الجمعية العامة قد أرست في القرار

232/55 سياسة جديدة لعمليات الاستعانة بمصادر خارجية، هذه السياسة التي وردت مفصلة تفصيلاً أكبر في المبادئ التوجيهية للسياسة العامة الصادرة عن الأمين العام بهذا الخصوص، يرى المفتشون أنه ينبغي بالتالي إدراج الأحكام الجديدة حسب الاقتضاء في الأدوات ذات الصلة من أدوات وضع السياسة العامة للمنظمات، ولا سيما في أدلة عمليات الشراء والشروط العامة لإبرام عقود الخدمات. وقد أفادت شعبة المشتريات بالأمم المتحدة في تعليقاتها على مسودة هذا التقرير أن هذه الهواجس يتم تناولها في إطار فريق العمل المشترك بين الوكالات المعني بالمشتريات ودليل المشتريات المنقح. وبفيد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضاً بأنه يزمع وضع استمارة منفصلة لعمليات الاستعانة بمصادر خارجية ومبادئ توجيهية لتحليل النفقات والفوائد المترتبة على عقود الاستعانة بمصادر خارجية، وإدراج هذه العناصر الجديدة في دليل مشترياته في فصل مستقل يتناول الاستعانة بمصادر خارجية (انظر التوصية 3(أ)).

### جيم- النمط

26- بغية تمكين الدول الأعضاء من الاطلاع على صورة واضحة للنمط الذي اتبعته المنظمات المعنية في عامي 1999 و2000 للاستعانة بمصادر خارجية، يمكن تصنيف الخدمات على الوجه التالي:

(أ) **الخدمات الدستورية:** وهي الخدمات والأنشطة الفنية الأساسية التي تعتبر استجابة مباشرة بدرجة أكبر للغايات المحددة في موثيق المنظمات أو نظمها الأساسية (مثل السلم والأمن، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والعمليات الإنسانية)؛

(ب) **العمليات المهنية:** المهام الإدارية التي تدعم بصورة عامة الفئة (أ) أعلاه (مثل إدارة

الوكالات. وأما توفير الخدمات، على أساس استرداد التكاليف، بين مؤسسة وأخرى من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بموجب ترتيب ثنائي فيدرج في إطار "اتفاق لتقديم خدمات" يختلف عن الأشكال النموذجية للاستعانة بمصادر خارجية التي تنطبق على موردي الخدمات التجاريين.

23- وإضافة إلى ذلك، وحسبما يتبين من المرفق الثاني، فإن بعض المواد والبيانات التي قدمتها حفنة من المنظمات، ولا سيما برنامج الأمم المتحدة للبيئة وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل)، شملت عقوداً لتنفيذ المشاريع أبرمت مع مؤسسات وطنية في إطار الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية. وباستثناء الحالات التي يتم فيها التعاقد مع شركات خاصة لتنفيذ هذه الأنشطة، فإن هذه الأنشطة تقع عادة في إطار التنفيذ على الصعيد الوطني، أو بناء للقدرات الوطنية أو بناء للمؤسسات وتدعيمها، ولا تقع في إطار الاستعانة بمصادر خارجية، كما ورد تعريفها أعلاه. وينبغي بالتالي عدم استخدام مصطلح "الاستعانة بمصادر خارجية" على نحو مماثل في الإشارة إلى الأنشطة التنفيذية من أجل التنمية أو العمليات الإنسانية وما يتصل بها من عمليات تستهدف تدعيم القدرات المؤسسية في البلدان المتلقية. ولذلك ينبغي حصر استخدام هذا المصطلح بالعلاقات التعاقدية مع موردي الخدمات من القطاع الخاص (التوصية 2).

### باء- أدوات السياسات العامة

24- استعرض المفتشون اللوائح والنظم المالية في المنظمات إضافة إلى سياسات الشراء وإجراءاته. كما درسوا، في حالة الأمم المتحدة، الشروط العامة الحالية التي تنطبق على العقود والنصوص ذات الصلة بها. ووجدوا أن هذه الوثائق، فيما لا تشير إلى عملية الاستعانة بمصادر خارجية بحد ذاتها، تعتبر وثائق سليمة من الناحية القانونية وعامة بما فيه الكفاية لتغطية الشروط التعاقدية العادية التي قد تنطبق على الاستعانة بمصادر خارجية حسب تعريف هذه الاستعانة الوارد أعلاه. وفي محادثات مع المسؤولين في المنظمات، وفي الردود التي وردت استجابة للاستبيان الذي أرسلته وحدة التفتيش المشتركة لأغراض هذا التقرير، أبلغ المفتشون بأن

28- حاول المفتشون وضع تقديرات لمجمل القيمة المالية لعقود الاستعانة بمصادر خارجية في عامي 1999 و2000 في المنظمات التي يغطيها هذا التقرير. غير أنه تبينت صعوبة القيام بذلك لأن الاستعانة بمصادر خارجية، كما سبق القول أعلاه، لا ينظر فيها بمعزل عن أنشطة المشتريات الاعتيادية. وعلى سبيل المثال، عندما استعرضت لجنة العقود في مقر الأمم المتحدة 529 عقد شراء بقيمة 1.3 مليار دولار أمريكي في عام 2000، لم يتمكن مسؤولو اللجنة من تقدير عدد العقود التي تغطي تحديداً عمليات الاستعانة بمصادر خارجية. وأفادوا بأن معظم العقود المقدمة للجنة العقود في المقر كي تستعرضها لا تتعلق بالاستعانة بمصادر خارجية حسب التعريف الرسمي لها.

29- أما القيمة الإجمالية لعينة العقود التي درسها المفتشون فقد قاربت 66 مليون دولار أمريكي في عامي 1999 و2000 معاً. غير أن المفتشين لم يتمكنوا من التحقق من الأهمية النسبية لهذا الرقم لجميع عقود الاستعانة بمصادر خارجية خلال فترة السنتين نظراً إلى غياب المعلومات الدقيقة عن هذه العقود بوصفها شكلاً متميزاً عن الأشكال الأخرى لعمليات الشراء. ويحتمل ألا تكون مهمة أهمية كبيرة القيمة المالية للخدمات التي أستعين فيها بمصادر خارجية والتي تندرج في إطار التعريف وتتسم بالخصائص المتميزة للذين سبق بحثهما في هذا التقرير. غير أنه قد يجدر بالذكر أن الخدمات التي جاءت بطريق الاستعانة بمصادر خارجية من جانب شعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات في عامي 1999 و2000 تقدر قيمتها بقرابة 21 مليون دولار أمريكي تليها من حيث الأهمية شعبة المرافق والخدمات التجارية، حيث بلغ المجموع 11 مليون دولار أمريكي. والاستعانة بمصادر خارجية هي الأكثر

الموارد البشرية والمالية، وتكنولوجيات المعلومات ونظمها، وخدمات وكالات السفر والقرطاسية، وعمليات المراجعة الداخلية للحسابات، والإعلام، وعمليات البريد/الحقيبة، وخدمات الطباعة والنشر، وما إلى ذلك؛

(ج) خدمات الهياكل الأساسية: إدارة المرافق والمواقع مثل صيانة المباني والمساحات العامة، والسلامة والأمن، والمطعم، والمرآب، وما إلى ذلك؛

(د) الخدمات التجارية: خدمات الزوار ومحل الكتب/الهدايا، وإدارة بريد الأمم المتحدة، وأكشاك الصحف، وما إلى ذلك.

27- أما تحليل المعلومات التي قدمت للمفتشين بشأن قرابة 100 عقد كان مبرماً أو لم يزل قائماً في عامي 1999 و2000 للاستعانة بمصادر خارجية (انظر المرفق الثاني) فيبين أن معظم هذه العقود تغطي خدمات مقدمة في إطار المجموعتين (ج) و(د) أعلاه، وأن عدداً لا يستهان به منها يتعلق بخدمات من المجموعة (ب). غير أن تكنولوجيا المعلومات وخدمات الاتصالات في هذه الفئة، تشكل أكبر عدد من العقود على الإطلاق (يبلغ مجموعها 18 عقداً) تليها خدمات الطباعة والتصوير والقرطاسية. أما الخدمات التي تم الاستعانة بمصادر خارجية من أجلها في المجموعة (أ) فهي خدمات نادرة وتتعلق في معظمها بمشاريع التعاون التقني التي تتلقى الدعم من برنامج الأمم المتحدة للبيئة والموئل. ويؤكد هذا التحليل أن نمط الاستعانة بمصادر خارجية في عام 1995، كما يتضح من تقرير وحدة التفتيش المشتركة السابق عن هذا الموضوع، لم يتغير على مدى السنوات السبع الماضية أو نحوها، إذ لا تزال الاستعانة بمصادر خارجية مركزة في مجال خدمات الدعم الإداري والخدمات العامة. كما أن هذا النمط يتطابق عموماً مع خبرات مماثلة في منظمات مماثلة في القطاعين العام والخاص، كما يتبين بالمزيد من التفصيل في الجدول 1 في الفصل التالي.

دال- القيمة المالية

شيوعاً في هذين المجالين أيضاً في المنظمات الأخرى المشابهة وفي الأوساط التجارية العالمية.

30- وبوجه عام يبدو أن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية من جانب الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها لا تختلف عن تلك المرعية في أماكن أخرى في منظومة الأمم المتحدة أو في منظمات مماثلة أخرى. وفيما يتعلق بالقيمة المالية والنطاق، فإن هذه الممارسات ليست مهمة إذ هي تمثل نسبة مئوية صغيرة نسبياً من أنشطة المنظمات وميزانياتها خلال السنتين موضع الاستعراض. غير أن هذا الاستنتاج ليس حكماً بالرضا أو عدمه من المفتشين على المستوى أو النمط الحالي للاستعانة بمصادر خارجية.

## ثانياً - التعليل

الخاصة بقاعات المؤتمرات، ينبغي توفيرها دوماً عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية. وهذا التبرير للاستعانة بالمصادر الخارجية لا ينسجم مع المبادئ التوجيهية للسياسة العامة الوارد ذكرها أعلاه. وينبغي النظر دورياً في أسباب الاستعانة بمصادر خارجية، وذلك في ضوء السياسة المتبعة والعوامل الجديدة، على النحو الوارد بحثه بمزيد من التفصيل في الفصل التالي.

34- وعلاوة على ما تقدم فإنه عندما طلب إلى المنظمات ذكر ما تحقق من الوفورات في التكاليف وغير ذلك من الفوائد جراء عملية الاستعانة بمصادر خارجية في عامي 1999 و2000، جاءت ردودها (المرفق الثاني) أقل عفوية ودقة بكثير من التعليل الذي قدمته للاستعانة بمصادر خارجية. وكانت اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعي لغربي آسيا، ومكتب الأمم المتحدة في فيينا أقر من غيرها في الغالب على تقديم أدلة محسوسة وكمية على المنافع أو الوفورات من حيث التكاليف التي تحققت من هذه الممارسة. أما الردود الغامضة، مثل عبارة "أوجه الكفاءة الإدارية" فيصعب اعتبارها من الفوائد ما لم تقدم أدلة أدق على صحتها.

35- وأما المعلومات الواردة في المرفق الثاني فتشير أيضاً إلى أن المنافع من حيث التكاليف التي يحتمل أن تتحقق عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية قد تكون منافع أكبر في أماكن مثل مدينة نيويورك وضواحيها ومراكز العمل الميداني حيث تكون الرواتب المحلية أدنى من رواتب الأمم المتحدة. وردود اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا على سبيل المثال تعتبر توضيحاً لهذه النقطة. وربما كانت التقييدات المفروضة على الميزانية في المنظمات أيضاً سبباً يدفع بهذه المنظمات إلى زيادة الاستعانة بمصادر خارجية، وذلك بسبب الفرص التي يتيحها ذلك من حيث تخفيض تكاليف الموظفين، التي تمثل أكبر بند إنفاق في ميزانية الدعم البرنامجي وفي الميزانية الإدارية للمنظمات.

31- سعى المفتشون إلى البت فيما إذا كانت الأسباب التي قدمها مديرو البرامج لتبرير لجوئهم إلى الاستعانة بمصادر خارجية تتطابق مع "الأسباب الأربعة الأساسية للاستعانة بمصادر خارجية" التي تنص عليها الفقرة 1 من منطوق قرار الجمعية العامة المرجعي. وهذه الأسباب الأربعة هي:

(أ) اقتناء القدرات التقنية غير المتيسرة داخل المنظومة، بما في ذلك الحصول على أحدث التكنولوجيات والدراية الفنية أو الحصول على المرونة اللازمة للاستجابة السريعة للأوضاع المتغيرة؛

(ب) تحقيق وفورات في التكاليف؛

(ج) توفير مصدر بطريقة أكثر فاعلية أو كفاءة أو سرعة؛

(د) توفير نشاط أو خدمة لا حاجة لها على المدى الطويل.

32- ويلخص المرفق الثاني في هذا التقرير الأسباب التي قدمها مديرو البرامج للاستعانة بمصادر خارجية في عامي 1999 و2000. والسبب الذي تكرر ذكره أكثر من غيره هو (أ) أعلاه: الحصول على المهارات التقنية غير المتاحة داخلياً أو اكتساب المرونة اللازمة من أجل الخدمات ذات الطبيعة المتغيرة، ويتبع ذلك (د): توفير خدمة لا حاجة لها أو بصورة دائمة على المدى الطويل. أما السعي إلى تحقيق وفورات في التكاليف، والفعالية من حيث التكاليف والكفاءة معاً فقد احتل المرتبة الثالثة. ومن الأمثلة على الأسباب الأخرى التي ذكرت نقص الوظائف المدرجة في الميزانية؛ والحاجة إلى استكمال الموارد الداخلية؛ وعدم أداء النشاط أو الخدمة ذات الصلة داخلياً من قبل، أو كون الخدمة أو النشاط المعني يقع خارج نطاق اختصاص المنظمة.

33- ولذلك يبدو في معظم الحالات أن الردود منسجمة مع توجيهات الجمعية العامة. بيد أن المفتشين يأخذون برأي بعض مديري البرامج القائل إن خدمة لم تقدم داخلياً قط، مثل تأمين التسهيلات

أما مبرر ونمط الممارسات الحالية للاستعانة بمصادر خارجية فيبدو أنهما يستندان إلى خيارات عملية تلجأ إليها المنظمات بمفردها ومديرو البرامج فيها. وقد يكون من المفيد وضع قواعد عملية موحدة يمكن بها أن تتأهل الأنشطة التي لا تنطوي على آفاق تستحق الذكر للتقدم الوظيفي، مثل وظائف إدارة المرافق والمواقع، تأهلاً تلقائياً للاستعانة بمصادر خارجية تجارية.

38- وتندرج في المستوى التالي المهام الإدارية والتكنولوجية التي تتطلب معرفة السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمات وتتطلب في بعض الحالات تفسير وتطبيق اللوائح والقواعد، ولكنه يمكن تبسيطها بتطبيق حلول ونظم مشتركة في مجال تكنولوجيا المعلومات. ومن شأن هذه المجموعة الأخيرة أن تشكل بحد ذاتها مجالاً لتنظيم الخدمات المشتركة، ولا سيما بالنسبة للمنظمات الموجودة في أماكن مشتركة. أما في المقر الرئيسي فيمكن، على سبيل المثال، الاضطلاع ببعض الخدمات المدرجة في هذه المجموعة بوصفها خدمات مشتركة (مثل إعداد جداول المرتبات، والخدمات الطبية، وتأمين الموظفين، وخدمات وكالات السفر)، ويتم الاستعانة بمصادر داخلية في أنشطة أخرى (مثل تعيين الموظفين، وتجهيز الحسابات، ونظم المعلومات الإدارية)، وتلجأ في الوقت ذاته منظمات أخرى إلى الاستعانة بمصادر خارجية تجارية (مثل الطباعة والمنشورات، والمراجعة الداخلية للحسابات). ويبين الجدول 1 الحاجة إلى اتباع نهج رشيد بدرجة أكبر إزاء عملية صنع القرار المتعلق باختيار طرق إنجاز الخدمات.

36- ومن ناحية أخرى، فإن قرار الجمعية العامة قيد البحث ينص على أن أحد أهداف الاستعانة بمصادر خارجية يتعين أن يكون "تجنب أي أثر سلبي قد ينعكس على الموظفين". وعلى الرغم من أن هذا التحذير يمكن تفسيره على أنه يتضارب مع هدف تحقيق وفورات في التكاليف، الوارد ذكره في القرار نفسه، فإن المفتشين لا يرون الأمر كذلك، حيث إن الآثار السلبية على الموظفين يمكن التخفيف منها إلى أدنى حد ممكن وربما تجنبها أيضاً بالتخطيط الدقيق لإعادة توزيعهم على وظائف أخرى أو النظر في حلول مثل التناقص الطبيعي لأعداد الموظفين من خلال العمليات السابقة لإبرام العقود التي تبحث لاحقاً. وعلى سبيل المثال، أطلع المفتشون على نجاح تطبيق هذا النهج في حالة الاستعانة بمصادر خارجية لتأدية خدمة السعاة في المقر الرئيسي، كما أن اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي طبقت الشيء نفسه في الاستعانة بمصادر خارجية في بعض خدماتها، مما أسفر عن تحقيق وفورات ملحوظة.

37- غير أنه لم يتمكن المفتشون على وجه العموم من العثور على نظام رشيد للاختيار من الخيارات التالية:

(أ) "الاستعانة بمصادر خارجية تعمل في الداخل" أو توفير المصادر الخارجية للخدمات داخلياً؛

(ب) استخدام آليات الخدمات المشتركة لتقديم الخدمة ذات الصلة أو الجمع بين هذا الشكل وبين الاستعانة بمصادر خارجية؛

(ج) التعاقد مع موردٍ تجاري للخدمات.

### الجدول 1: هرم المهام التنظيمية وأشكال الأداء المستصوبة

المهام	الصيغة	بعض المزايا
1- المهام الدستورية/الفنية	يتم أدائها داخلياً أو من خلال برامج مشتركة مثل برنامج الأمم المتحدة المشترك لمكافحة الإيدز، والنهج المتكاملة بموجب نظام المنسقين المقيمين التابعين للأمم المتحدة على المستوى القطري.	أفضل من يؤديها هم الموظفون النظاميون وذلك لضمان الولاء والالتزام وسلامة المقاييس والمعايير، والذاكرة المؤسسية.
2- مهام العمليات المؤسسية	الخدمات المشتركة داخل منظومة الأمم المتحدة للمؤسسات والكيانات الموجودة في	توفير التكاليف من خلال تقاسم تكاليف الموظفين ومنافع وفورات

المهام	الصيغة	بعض المزايا
	أماكن مشتركة، بما في ذلك بعض حالات الاستعانة بمصادر خارجية لأداء خدمات مشتركة (مثل المركز الدولي للحساب الإلكتروني، وخدمات وكالات السفر، وتوفير القرطاسية واللوازم، أو مكتب الأمم المتحدة المشترك بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان/مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع والخدمات المشتركة في المقر الرئيسي)	الحجم، وإيجاد أوجه التآزر وتُهج موحدة ضمن النظام المشترك، وتنفيذ قرارات الجمعية العامة بشأن الخدمات المشتركة والأحكام ذات الصلة من اتفاقات إقامة العلاقات.
3- مهام البنى الأساسية	يستعان عادة بمصادر خارجية تتمثل بمقدمي الخدمات التجاريين، باستثناء مهام مثل السلامة والأمن في الأمم المتحدة.	فرص محدودة للتقدم الوظيفي، جدول رواتب الأمم المتحدة غير ملائم لهذه الفئة من المهام، وسوق العمل المحلي أكثر فعالية من حيث كلفته على وجه العموم.
4- الأنشطة أو الخدمات التجارية (عندما لا تكون مرتبطة بفئة المهام رقم 1 أعلاه)	يستعان بمقدمي الخدمات التجاريين من الخارج عادة.	ولايات واختصاصات ووجهة نظر المنظمات غير تجارية.

39- ففي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على سبيل المثال، كانت الأسباب التي قُدمت للتعاقد من الباطن على تأدية خدمات المراجعة الداخلية للحسابات مع شركة KPMG للمحاسبة تتضمن: المساعدة على توسيع نطاق الموارد المتاحة وقدرة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مراجعة الحسابات ونطاق تغطيته لها وإيجاد المصادقية لدى الجهات المانحة باستخدام شركات دولية للمحاسبة تتمتع بسمعة طيبة. غير أن الحصول على الخدمات بتكاليف أدنى لا يخلو من بعض الشوائب. فقد أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والكيانات الأخرى إلى أن المقاولين يستخدمون عموماً موظفين صغار السن أو صغار الموظفين لقاء أجور ضئيلة وينقصهم الدافع الدائم على أداء عملهم، ويعد تكرار تبديل الموظفين أحد نتائج هذا الوضع.

40- وتستثمر الإدارات المضيضة الوقت والجهد في تدريب وإعادة تدريب موظفي المقاولين لتعريفهم بالسياسات والإجراءات المتبعة في المنظمات، مما يعني تكبّد تكاليف مستترة وذات صلة بالنوعية، قد يصعب التنبؤ بها لدى الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات. وفي ضوء أوجه القصور هذه، قد يتساءل المرء عمّا إذا كان أي حل عن طريق الخدمات المشتركة، مثل الاستفادة من خدمات ومصداقية مكتب خدمات الرقابة الداخلية للحصول على بعض الخدمات على أساس استرداد التكاليف، من شأنه أن يكون أكثر مردودية مقارنة بالتكاليف من العقود الراهنة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركة الـ KPMG. وعلى أية حال فإن بعض المشاكل المشار إليها في هذه الفقرة يمكن معالجتها مباشرة وفي أثناء العمليات السابقة لتقديم العروض وعمليات النظر في العروض، هذه العمليات التي تبحث أدناه.

### ثالثاً- مرحلة ما قبل التعاقد

التوجيهية هذه على سبيل المثال من مديري البرامج الذين يشرون في عملية الاستعانة بمصادر خارجية أن يقوموا بجملة أمور منها ما يلي:

(أ) استعراض الخيارات البديلة (مثل الخدمات المشتركة)؛

(ب) إجراء تحليل دقيق للمنافع بالمقارنة مع التكاليف؛

(ج) إنشاء فرقة معنية بالاستعانة بمصادر خارجية؛

(د) إعداد تقديرات أولية للتكاليف؛

(هـ) وضع قائمة مناسبة بالبايعين، وذلك عن طريق الإعلان واستخدام الخبراء الاستشاريين الخارجيين إن اقتضت الضرورة؛

(و) تقييم معايير الجودة وقدرات الموردين المحتملين على الوفاء بها؛

(ز) تقييم مختلف عوامل الخطر.

44- وقد وجد المفتشون أثناء الاستعراض الذي أجروه أنه لم يبدأ بعد الامتثال للمبادئ التوجيهية الوارد ذكرها أعلاه بصورة تامة وثابتة، وقد يعود ذلك إلى الفترة الانتقالية اللازمة منذ عام 1999، عندما صدرت المبادئ التوجيهية، كي يتسنى إدخالها تدريجياً في صلب إجراءات وعمليات الاستعانة بمصادر خارجية. والمثال على ذلك أنه عندما طلب المفتشون أدلة مستندية من المنظمات بشأن التحليلات القائمة على أساس المقارنة بين المنافع والتكاليف وعمليات تقييم المخاطر التي تم إجراؤها بالنسبة لترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية في عامي 1999 و2000 لم تقدم هذه المنظمات الأدلة المستندية أو لم تستطع تقديمها. وكما يتبين من المرفق الثاني بهذا التقرير، فإنه لم يكن لدى مديري البرامج المسؤولين عن خدمات الاستعانة بمصادر خارجية سوى فكرة غامضة نوعاً ما عن الفوائد الممكن استخلاصها من الاستعانة بمصادر خارجية خلاف الوفورات في تكاليف الموظفين والحصول

41- تشمل مرحلة ما قبل التعاقد في إجراءات الاستعانة بمصادر خارجية عادةً العملية السابقة لطرح العروض وعملية النظر فيها اللتين تنطويان على اتخاذ خطوات تمهيدية أساسية تؤدي إلى إبرام عقد مع الموردين. وتوفر هذه المرحلة الفرصة الرئيسية للمنظمات لمعالجة الهواجس التي تم الإعراب عنها في قرار الجمعية العامة قيد البحث وغيرها من الهواجس على نحو فعال. وينبغي أيضاً أن تقوم المنظمات في هذه المرحلة بتعريف الغايات المنشودة من الاستعانة بمصادر خارجية، وتحديد نطاق ومستوى الخدمات اللازم توفيرها، إضافة إلى معايير الجودة ومقاييس الأداء ومعايير التقييم. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون المنافع المترتبة على الاستعانة بمصادر خارجية والتكاليف المباشرة وغير المباشرة معروفة ومتفق عليها مسبقاً فيما بين الأطراف.

42- ومما لا يقل عن ذلك أهمية خلال هذه المرحلة ضرورة تقدير المخاطر التي يمكن أن تنشأ إبان علاقة العمل الطويلة مع شريك تجاري. وتشمل هذه المخاطر عادة، على سبيل المثال، الخسائر التي تتكبدها المنظمات كنتيجة لقصور أداء المقاولين أو عدم أداء ما ينص عليه العقد، أو الآثار السلبية على الأمن الوظيفي والتقدم الوظيفي للعاملين في الأمم المتحدة، أو انعدام الولاء أو الالتزام بأهداف وقيم المنظمات لدى موظفي المقاول، أو تشويه الصورة الدولية للمنظمات وسياساتها، أو المخاطر التي تتهدد السلامة والأمن التي تحولت فجأة وبصورة مبررة إلى مقدمة الهواجس التي تساور الأسرة الدولية. وأخيراً وليس آخراً، ينبغي أن تضمن المنظمات مسبقاً ألا يكون لشركائها التجاريين المحتملين ماض مشبوه أو وضع مالي ملتبس.

43- أما المبادئ التوجيهية للسياسات العامة في مجال الاستعانة بمصادر خارجية التي وضعها الأمين العام وسبقت الإشارة إليها، والتي تتضمن تدابير سبق لوحة التفتيش المشتركة ومكتب خدمات الرقابة الداخلية أن أوصيا بها لتحسين عملية التعاقد، فتتناول معظم المخاطر التي تم إيجازها أعلاه على نحو فعال بإرساء سلسلة من الخطوات المنهجية الواجب اتخاذها قبل منح العقود. وتتطلب المبادئ

47- أما الشرط الثالث فهو الاضطلاع بإجراءات دقيقة للتأكد من بذل الهمة الكافية من قبل المقاولين المحتملين، ولا سيما في ظل الظروف الحالية التي يتزايد فيها باطراد عدد الشركات بجميع أحجامها التي تواجه فجأة صعوبات كبيرة إن لم تعلن إفلاسها. وتطبق بعض المنظمات معايير تأهيل لتسجيل الموردين في قوائم البائعين أو قواعد بيانات بشأن الموردين. وتشمل هذه المعايير، على سبيل المثال، مدى ملاءمة المنتج أو الخدمة، والقبول بشروط الدفع التي تضعها الأمم المتحدة، والتمتع بخبرة سابقة في مجال عمل منظومة الأمم المتحدة، والوضع المالي السليم، وما إلى ذلك. غير أن هذه المعايير لا تحظى في كافة الأحوال بالاهتمام الدقيق أو المنتظم، بما في ذلك استخدام طرق وإجراءات محددة للتحقق من استمرار صحة المعلومات التجارية التي يقدمها المقاولون.

48- وبما أن الشركات تتطور في كل الأوقات، سواء في شكل ملكيتها، أو مواردها المالية أو قاعدتها الجغرافية، فإن مواقفها وقيمها الأخلاقية من شأنها أن تتغير أيضاً بمرور الزمن. ومن المستصوب إذن التحقيق على نحو منتظم فيما إذا كانت الشركات التي سبق لها أن تأهلت للتعامل التجاري مع المنظمات ما زالت مؤهلة لإبرام عقد مماثل اليوم. ولذا فإن مجرد الاعتماد على خبرة المقاول الماضية مع منظومة الأمم المتحدة لا يكفي للوفاء بشرط بذل الهمة الكافية. أما أنواع المعلومات التي ينبغي للمنظمات أن تحصل عليها وتسعى إلى التحقق منها فتشمل: البيانات المالية المراجعة لفترة السنوات الخمس السابقة، وسجلات الدعاوى القضائية الماضية والراهنة، وهوية الزبائن الرئيسيين الآخرين الذين يتعامل معهم المقاول.

49- وفي ذلك الصدد، فإن إجراءات اليونيسيف لتقييم موردي السلع والخدمات تحدّد معياراً يرى المفتشون أنه ينبغي للمنظمات أن تدرجه في سياساتها للاستعانة بمصادر خارجية وفي لوائحها للمشتريات. وكما يرد في دليل الإمدادات في اليونيسيف:

فإن الغرض من تقييم الموردين هو الإقلال ما أمكن من خطر تعامل اليونيسيف مع شركة غير مستقرة أو تواجه الصعوبات.

على الخبرات غير المتوفرة داخلياً. ونادراً ما ذكرت أو قدمت الأدلة على آثار الكفاءة والمنتج الجيد.

45- كما أن المفتشين لم يتحققوا مما إذا كان مبدأ السياسة العامة الذي ورد ذكره في (ج) أعلاه، والذي يشترط إنشاء فرقة للاستعانة بمصادر خارجية، قد تم تنفيذه على الإطلاق سواء في المقر الرئيسي أو في أي مكان آخر، أو ما إذا كان يمكن بالفعل تطبيقه دون المساس بالوظائف المنصوص عليها في دليل المشتريات واللوائح والأنظمة المالية للجنة العقود في المقر واللجان المحلية للعقود. وتشير التعليقات التي أدلت بها بعض المنظمات على مسودة هذا التقرير إلى أن لجنة العقود في المقر واللجان المحلية للعقود قد لا تكون مؤهلة لاستعراض مضمون عقود الاستعانة بمصادر خارجية وأنه ينبغي أن يظل هذا الاستعراض مسؤولية مديري البرامج المعنيين، على أن تساعدهم فرق مخصصة أو لجان توجيهية كتلك التي يستعين بها برنامج الأغذية العالمي مثلاً.

46- ويرى المفتشون أن المبادئ التوجيهية الحالية للسياسة العامة بشأن هذا الموضوع ينبغي تعزيزها بوضع المزيد من الشروط خلال فترة ما قبل التعاقد. وأول هذه الشروط هو ضمان إدراج خيار الاستعانة بمصادر خارجية في سرد ميزانية البرامج وتخصيص الاعتمادات له ومراعاة إجراءات البرمجة السليمة وضرورة تأمين الشفافية من جانب أجهزة صنع السياسات المختصة للخدمة أو الوحدة التنظيمية ذات الصلة. والشرط الثاني هو إدخال عامل السلامة والأمن في عداد المخاطر الواجب تقييمها قبل إبرام عقد ما مع مورد خدمات تجاري، وذلك بحسب طبيعة ذلك العقد. وينبغي أن تشارك دوائر السلامة والأمن مشاركة تامة في تقييم هذا العامل، وهو ما لاحظته المفتشون في مكتب الأمم المتحدة في فيينا، حيث يُمثل موظفو الأمن بصورة منتظمة في اللجنة المحلية للعقود. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يتعين إعادة تقييم عامل الخطر هذا بصورة دورية في حالة المقاولين الذين لديهم عدد كبير من الموظفين الذين يعملون في مباني منظومة الأمم المتحدة (انظر التوصية 3(ب)).

والغاية من الإجراء هي مراقبة عملية الاحتفاظ بمجموعة من الموردين المناسبين.

ووفقاً للسياسة التي تتبعها اليونيسيف، فإنه يعاد كل سنتين تقييم الموردين الذين سبق تقييمهم وما تزال المنظمة تتعامل معهم تجارياً، لكنه يمكن إعادة تقييم المورد في أي وقت إذا دعت الظروف لذلك، ومن هذه الظروف التغييرات الطارئة على وضعه المالي. يضاف إلى ذلك أن عملية التقييم متعددة الأبعاد: حيث تدخل فيها العوامل التجارية والمالية والجودة وغيرها من العوامل ذات الصلة.

50- أما ميزة نهج اليونيسيف فهي أنه وقائي أو استباقي لأية مشكلات يحتمل أن تنشأ في المستقبل مع الموردين. وعلى العكس من ذلك، فإن شروط الأمم المتحدة العامة التي وضعتها لإبرام العقود وبضعة مستندات تتعلق بها والتي درسها المفتشون تنص على قيام المقاول بإيداع سند أداء (بعد منح العقد وبدء المورد بالقيام بعمله التجاري)، كما تنص على حق الأمم المتحدة في إنهاء العقد إذا أفلس المقاول، أو صفتت شركته أو أصبح معسراً. لكن هذه التصرفات هي عبارة عن ردود فعل قلما تشكل في نهاية المطاف استراتيجية لتجنب المخاطر.

51- واعترف المسؤولون في مكتب الأمم المتحدة في فيينا صراحة أمام المفتشين بأنهم يفتقرون إلى الخبرة اللازمة لتقييم المقاولين على أساس منتظم. وأفادوا بأن هذه المهمة يجب أن تكون مركزية ضمن الأمم المتحدة والصناديق والبرامج التابعة لها، وذلك كخدمة مشتركة ويفضل المفتشون أن يتخذ الفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالمشتريات مبادرة لتوحيد وتعميم تطبيق إجراءات العناية الواجبة من جانب أعضائه باستخدام الأحكام ذات الصلة في دليل الإمدادات في اليونيسيف كمنهج (انظر التوصية 4).

## رابعاً - مستندات التعاقد

تبادل أحكام دليبه ذات الصلة بهذا المبدأ مع المنظمات الأخرى في سياق عمل فريق العمل المشترك بين الوكالات المعني بالمشتريات (انظر التوصية 5/1).

55- إن مستندات العقود التي استعرضها المفتشون تسعى بصيغ مختلفة إلى الحصول على "أفضل قيمة مقابل الأموال المنفقة". فمثلاً تشترط اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغرب آسيا في أحد العقود (PTU/CON/04/97) ما يلي:

يتحمل المقاول المسؤولية الكاملة عن ضمان أداء موظفيه كافة الأعمال والخدمات المشمولة بهذا العقد بأقصى قدر من الفعالية والكفاءة. ويشترط على المقاول أن يعين موظفين من أصحاب المؤهلات والاختصاص الجيد التدريب، وأن يتخذ كافة التدابير المعقولة لضمان امتثال موظفيه لأعلى معايير آداب وأخلاق السلوك.

56- ومن الشرط المعتادة في العقود التي تمنحها إدارات الأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي الشرط الذي يتطلب من المقاول أيضاً أن يقدم السيرة الذاتية لموظفيه أو كبار المسؤولين لديه، وتحقق المنظمات بحق رفض المرشحين غير المؤهلين، وتطبيق المواد الجزائية أو إنهاء العقد في حالة قصور الأداء أو عدمه. وهذه الأحكام، إضافة إلى شرط "سند الأداء" (الضمانة المالية بأن يؤدي المورد عمله وفقاً للعقد)، تشكل إطار حوافز لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة من جانب المقاولين. وبالإضافة إلى ذلك، يذكر مكتب الأمم المتحدة في جنيف مثلاً أنه يعكف على وضع سياسة تشترط على مقدمي العروض حمل شهادة "المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس" أو ما يعادلها.

57- وكما سبق القول، فإن هذه الأحكام لم تدرج أو توحد في كافة الأحوال في العقود التي استعرضها المفتشون، رغم أن الصياغات تتوقف، في بعض الحالات، على نوع الخدمة ذات الصلة. وبالتالي فإن عقد الأمم المتحدة مع مجموعة هدمسون لإدارة وتشغيل محل بيع الصحف والمجلات (PD/CO292/00) لا يشمل شروطاً تتعلق بالفعالية

52- درس المفتشون صياغة ونطاق مستندات التعاقد وذلك في الأساس من زاوية المعايير الأربعة المنصوص عليها في قرار الجمعية العامة 232/55، أي الفعالية من حيث التكلفة والكفاءة؛ والسلامة والأمن؛ والحفاظ على الصبغة الدولية للمنظمة؛ والمحافظة على نزاهة الإجراءات والعمليات. وأبدى المفتشون ملاحظة عامة مفادها أن نوعية وشمولية مستندات التعاقد تفاوتت تفاوتاً كبيراً بين منظمة وأخرى، بل وبين العقود في نفس الوحدة التنظيمية في بعض الأحوال.

53- وفي ما عدا حالات مثل حالة مكتب الأمم المتحدة في جنيف حيث كانت العقود في الواقع مستندات لطلب تقديم عروض وأوامر شراء، فإن العقود التي وضعتها كيانات الأمم المتحدة الأخرى (خلاف الصناديق والبرامج) متشابهة في تنظيمها إلى حد ما، مع وجود تفاوتات تتعلق تحديداً بالخدمة المعنية المعهود بأدائها لمصادر خارجية، وأما الشروط العامة التي تطبقها الأمم المتحدة على عقود الخدمات فترفق عادة بالعقد، بل وتشكل جزءاً لا يتجزأ منه. وأما مستندات عقود الصناديق والبرامج فلا تتخذ شكلاً موحداً. وهي تتخذ في برنامج الأغذية العالمي الشكل الأكثر تفصيلاً وشمولية. غير أن أوجه الاختلاف في تفاصيل العقود ونطاقها لم تمنع المفتشين من تقييم مدى تغطية مستندات العقود للمعايير الأربعة الوارد بحثها في الفقرات التالية.

54- **الفعالية من حيث التكلفة والكفاءة:** إذا عُرِّفت "الفعالية من حيث التكلفة" بأنها استخدام الموارد الاستخدام الأسلم والأكثر اقتصاداً، من أجل التوصل إلى أكثر النتائج عدداً وأحسنها جودة، باتت قاعدة الشراء الموحدة التي تشترط "العرض الأدنى المقبول" قاعدة تتناول المسألة بصورة غامضة إلى حد ما. ولعل صيغة "أفضل عرض من ناحية المردودية بالمقارنة مع التكاليف" التي طرحتها بعض المنظمات هي الصيغة الأدق بنصها الواضح مثلاً في "دليل المشتريات من غير الأغذية في برنامج الأغذية العالمي"، الذي يضم أيضاً مبدأ منح العقود لأصحاب العروض التنافسية ذات "القيمة الأفضل". وقد يرغب برنامج الأغذية العالمي في

60- وكذلك فإن عقد توفير الطعام في مقر الأمم المتحدة الرئيسي (PD/CO139/97)

يحتفظ بالحق في أن يُشترط على الموظفين والوكلاء والعاملين لدى المتعهد الخضوع لبحث في خلفياتهم تجريبه وكالات إنفاذ القانون،

ويتحمل المتعهد التكاليف المترتبة على ذلك. وبالإضافة إلى هذا، يتضمن العقد مادة تشترط خلو جميع العاملين من الإصابة بالتهاب الكبد باء، والسل وتعاطي المخدرات والخضوع لفحوص كشف تعاطي المخدرات والفحوص الطبية حسبما تشترط قوانين ولاية نيويورك والقوانين الاتحادية للولايات المتحدة.

61- وعلاوة على ما سبق، فإن العقود تشترط على مورد الخدمات الحصول على مختلف بوليصات أو شهادات التأمين التي تغطي، على سبيل المثال، تعويضات العاملين ومسؤوليات أرباب العمل، وحالات العجز، والمسؤولية العامة الشاملة، و/أو المسؤولية الشاملة في حوادث السيارات. ويشترط عموماً أن تتضمن هذه البوليصات، بحسب مقتضى الحال، اسم الأمم المتحدة بوصفها "المؤمن عليه الإضافي" وأن تشمل، فيما يتعلق بمباني الأمم المتحدة، جميع المخاطر بما فيها الحرائق ولكن ليس على وجه الحصر وتغطية أوسع نطاقاً.

62- وتدفع هواجس السلامة والأمن المتزايدة على نطاق العالم كله إلى إعادة تقييم ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية التي تتطلب وجوداً دائماً في مباني الأمم المتحدة ومكاتبها لعدد كبير من موظفي المقاولين. وقد تم التشديد على هذه النقطة من جانب المسؤولين في مكتب الأمم المتحدة في جنيف ومكتب الأمم المتحدة في فيينا الذين أشاروا إلى الآثار المالية الإضافية المترتبة على إجراء فرز أكثر انتظاماً وصرامة لموظفي المقاولين. ويرى المفتشون أنه ثمة سياسة وقائية تستحق الإطراء تتمثل في الطلب إلى الموردين أن يقدموا مسبقاً تفاصيل الهوية الشخصية بما فيها عناوين الإقامة والسير الذاتية للموظفين الذين يكلفون القيام بواجبات معهود بها إلى مصادر خارجية داخل

والكفاءة، وذلك دون شك لأن هذه الخدمة لا تؤثر بصورة مباشرة على العمليات الداخلية للأمم المتحدة. وبعبارة أعم، فإن ضوابط ومعايير الجودة لم تدرج في صلب مستندات العقود مما جعل من الصعب على المنظمات، كما سيتبين من الفرع التالي، أن ترصد وتقيم أداء المقاول دون وجود مقاييس متفق عليها.

58- وفي هذا الصدد، لعل عقد برنامج الأغذية العالمي مع شركة السادة "لا تكتيكا" المحدودة التي تقدم خدمات التنظيف (019/98MSA-05) يمثل أفضل الممارسات بالنسبة للمنظمات لأنه لا يحدد على نحو واضح نطاق العمل وحده فحسب بل أيضاً معايير الأداء والجودة المطلوبة من المقاول، علاوة على إجراءات وضع التقارير عن الأداء لضمان الامتثال للمعايير المتفق عليها فعلاً. ويبدو من الواضح أنه كلما ازداد احتمال مس ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية بحسن سير العمليات الداخلية للمنظمة ذات الصلة، اقتضت الضرورة إيلاء اهتمام أدق لوضع تعريف واضح ومقبول من الطرفين لمعايير الكفاءة والجودة التي يمكن بواسطتها رصد وتقييم أداء المقاولين (انظر التوصية 5(ب)).

59- تنعكس هواجس السلامة والأمن في نصف مستندات العقود على الأقل، ولا سيما تلك الممنوحة من كيانات الأمانة العامة للأمم المتحدة. وفي أحد العقود التي منحها مكتب الأمم المتحدة في جنيف (PTS/00) على سبيل المثال، ورد نص يصلح لأن يكون نموذجاً يحتذى في كافة العقود التي تبرمها المنظمات للاستعانة بمصادر خارجية، وهذا النص يشترط على المقاول أن يقدم مسبقاً إلى مكتب الأمم المتحدة في جنيف تفاصيل الهوية الشخصية وعناوين إقامة جميع موظفيه الذين سيعهد إليهم بتنفيذ العقد في مباني مكتب الأمم المتحدة في جنيف، وتقديم تقارير إلى المكتب عن أي تغييرات في الموظفين خلال فترة العقد. ويطلب إلى المقاول في النص نفسه أن يقوم بضمان إجراء الفحص الطبي لموظفيه على نفقته الخاصة، وفقاً لشروط مكتب الأمم المتحدة في جنيف، الذي يحتفظ بحق الاعتراض على تكليف أي عامل لا يفي بالمعايير الصحية المطلوبة.

في قوائم البائعين اعتباراً من 2002 لدى شعبة المشتريات في المقر الرئيسي ولدى دائرة المشتريات والنقل في مكتب الأمم المتحدة في جنيف على التوالي. وتنفذ هاتان الوحدتان التنظيميتان حالياً أكبر عمليات شراء للأمم المتحدة على المستوى العالمي. لكنه ينبغي التشديد على أن البيانات الواردة في الجدولين تشمل الجهات الموردة لكل من السلع والخدمات.

وتفيد شعبة المشتريات بالأمم المتحدة أن البلدان النامية استأثرت بنسبة 42 في المائة من المشتريات التي أجرتها الأمم المتحدة في عام 2001. كما يتسم التوزيع الجغرافي حسب الصناديق والبرامج بنفس القدر من التنوع في كافة أشكال الشراء على الصعيد العالمي. وأحد الأمثلة النموذجية على هذه المجموعة من المنظمات هو برنامج الأغذية العالمي، الذي أظهرت مشترياته من الأغذية (مقارنة بالمعونات الغذائية المقدمة من الجهات المانحة) في عام 2001 أن البلدان النامية تستأثر بنسبة 56 في المائة من القيمة الإجمالية لمشتريات الأغذية. غير أنه من الصعب تعقب آثار أصول السلع المصنعة التي تشتريها مؤسسات المنظومة، مقارنة لها بالمواد الغذائية.

المنظمات، وذلك رهناً، بطبيعة الحال، بالقوانين الوطنية المتعلقة بحماية خصوصيات الأفراد وبياناتهم الشخصية. ويمكن أن يكون إجراء تحقيقات أمنية أكثر انتظاماً (بما فيها الفحوصات الطبية) في حالة هؤلاء الموظفين عملية أخرى حكيمة ينبغي النظر في تكاليفها خلال مرحلة ما قبل التعاقد وذلك إلى جانب التكاليف المباشرة التي تتطلبها عمليات الاستعانة بمصادر خارجية (انظر التوصية 6).

63- الحفاظ على الصبغة الدولية للمنظمات: حل المفتشون في إطار هذا المعيار التوزيع الجغرافي للجهات الموردة المسجلة في قوائم البائعين لدى المنظمات، من جهة، وكذلك الموردين الذين نفذوا عقوداً للاستعانة بمصادر خارجية في عامي 1999 و2000 من جهة أخرى. وفحص المفتشون أيضاً معايير السلوك والمؤهلات، بما في ذلك عامل تعدد اللغات، المنصوص عليه بالنسبة لموظفي المقاول، وعدم المساس بامتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها، بما في ذلك وضع الإعفاء الضريبي الذي تتمتع به، إضافة إلى القيود المفروضة على استخدام شعار الأمم المتحدة واسمها لأغراض تجارية من جانب المقاولين.

64- وفيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي، يتضمن الجدولان 2 و3 معلومات مفصلة عن الجهات الموردة المسجلة

الجدول 2: قائمة البائعين لدى مقر الأمم المتحدة الرئيسي (في شباط/فبراير 2002)

النسبة المئوية	الرقم	الإقليم
2.6	141	أفريقيا
13.8	746	آسيا والمحيط الهادئ
2.4	129	أوروبا الشرقية والوسطى
22.7	1 228	أوروبا الغربية
1.3	68	أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي
57.2	3 087	أمريكا الشمالية
100.0	5 399	المجموع

الجدول 3: قائمة البائعين لدى مكتب الأمم المتحدة في جنيف (2002)

النسبة المئوية	الرقم	الإقليم
0.5	13	أفريقيا
3.0	71	آسيا والمحيط الهادئ
1.9	45	أوروبا الشرقية والوسطى

89.7	2 151	أوروبا الغربية
0.3	7	أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي
4.6	110	أمريكا الشمالية
<b>100.0</b>	<b>2 397</b>	<b>المجموع</b>

تقديم مقترحات تنقيد بالقوانين الاتحادية وقوانين الكانتونات في سويسرا. يتضمن مستند طلب العروض أيضاً مجموعة من الشروط الواجب تلبيتها من قبل الموردين المحليين لكنها تميل ميلاً شديداً لصالح هؤلاء. وأخيراً تشترط مستندات طلب العروض تقديم المقترحات "باللغة الفرنسية حصراً" ووجوب استعمال اللغة الفرنسية استعمالاً "إلزامياً" في أية مراسلات أو وثائق. ويمكن تفسير هذه الصيغ خطأ بالطبع على أنها تمييز مستتر ضد المقاولين غير المحليين، لكنه يشكل تمييزاً أيضاً ضد الموردين السويسريين الذين يقيمون في مناطق لغوية أخرى من البلاد. ويمكن التساؤل عما إذا كان شرط تقديم العروض المقترحة بلغة واحدة على سبيل الحصر لا يمس سياسة التعددية اللغوية في المنظمات وصيغتها الدولية. وينبغي أن تتمكن الجهات المتعاقدة من التنافس في أية لغة من لغات العمل في المنظمة وينبغي النص على ذلك بصورة أكثر صراحة في شروط العقود العامة وأدلة المشتريات. وأوضح مكتب الأمم المتحدة في جنيف، في معرض تعليقه على مسودة هذا التقرير، إنه في حالة العقود ذات القيمة الكبيرة التي تخضع للتنافس على الصعيد الدولي تعلن معظم المستندات في موقع مكتب الأمم المتحدة في جنيف على شبكة الإنترنت باللغتين الإنكليزية والفرنسية، وتنتشر في معظم الأحوال اللغة الإنكليزية، ومعها ترجمة فرنسية عند الطلب.

65- غير أن المفتشين وجدوا أن الاستعانة بمصادر خارجية للحصول على الخدمات، بالمقارنة مع شراء السلع، تتم عموماً عن طريق الموردين المحليين أو الفروع المحلية للشركات الدولية. وجميع العقود التي منحتها المنظمات في عامي 1999 و2000 على المستوى العالمي (جنيف ونيويورك وروما وفيينا) وعلى المستوى الميداني (نيروبي ومقار اللجان الاقتصادية الإقليمية القائمة في الميدان) هي عقود أبرمت مع شركات موجودة محلياً، فيما عدا مشاريع التعاون التقني التي يدعمها برنامج الأمم المتحدة للبيئة والموئل بموجب ترتيبات تنفيذ وطنية لا يجوز، كما سبق القول، أن تتأهل لعمليات الاستعانة بمصادر خارجية. وبالمثل فإن خدمات المراجعة الداخلية للحسابات قدمت بموجب عقود من الباطن أبرمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتولاها شركاء محليون للجهة

المتعاقدة (KPMG) في الدول العربية وفي منطقة آسيا والمحيط الهادئ.

66- أما أسباب الاعتماد بصورة رئيسية على الموردين المحليين لأغراض الاستعانة بمصادر خارجية فإنها تكاد تكون بديهية. حيث إن العامل اللوجستي وعامل التكاليف ليسا في صالح الموردين البعيدين جغرافياً والذين ليس لهم فروع محلية. وثمة عامل هام آخر هو الحاجة لمعرفة المعايير التقنية ومعايير السلامة المحلية، وخصوصاً فيما يتعلق بخدمات إدارة المباني. وقد يكون الإلمام باللغة المحلية شرطاً آخر. وعلى الرغم من هذه العوامل، فقد أشار المفتشون إلى أنه فيما يبدو أن إجراءات منح العقود تشجع المنافسة على وجه العموم، فإن من شأن صيغة مستندات العقود في بعض الحالات أن تثني الموردين المقيمين في الخارج عن المنافسة.

67- وهناك مثال على هذه الممارسة هو مستند طلب عروض في مكتب الأمم المتحدة في جنيف (-/PTS/00 ED/77) يشترط على جميع الجهات الموردة دون استثناء

68- وقد تعززت الصبغة الدولية للمنظمات الدولية أيضاً في بعض مستندات العقود وذلك مثلاً باشتراط تمسك موظفي الجهات لمتعاقدة بمعايير السلوك التي تحكم تصرفات موظفي المنظمة ذات الصلة (برنامج الأغذية العالمي) أو أن يكون موظفو الجهة المتعاقدة متعددي اللغات (عقد توفير الطعام في المقر الرئيسي للأمم المتحدة). أما الأحكام المتصلة بامتيازات وحصانات الأمم المتحدة وإعفائها من الضرائب فتدرج في الشروط العامة التي تضعها الأمم المتحدة لإبرام العقود، وترد عادة كمرقق من مرفقات مستندات العقد الرئيسية. وعلى وجه العموم، تطبق هذه المعايير تطبيقاً تاماً إلا في حالة واحدة، وهي عندما جاء في تقارير مكتب الأمم المتحدة في نيروبي إنه يشترط على الأمم المتحدة دفع ضريبة القيمة المضافة في كينيا (انظر التوصية 7).

69- الحفاظ على نزاهة الإجراءات والعمليات: لم يعثر المفتشون في أثناء استعراضهم لمستندات العقود على أية حالات تحمل فيها المقاولون المسؤولية عن الإجراءات والعمليات الداخلية في المنظمات، وذلك بالمقارنة مع تلك التي يمارسها المقاولون وتخضع لسيطرتهم في تقديم الخدمات، وكجزء لا يتجزأ من النظام المؤسسي للمقاول. وعلى أية حال، فإن معظم العقود تضمنت إشارات إلى اللوائح والنظم المالية في الأمم المتحدة، ولا سيما فيما يتعلق بشروط وإجراءات الدفع من جانب الأمم المتحدة. ومن جهة أخرى، وجد المفتشون أن إجراءات الرقابة الإدارية على أداء المقاولين ينبغي تشديدها على النحو الموجز أدناه.

## خامساً- إدارة العقد

التعويضات المقررة في عقود الاستعانة بمصادر خارجية. (A/53/818)

72- وأما الإبقاء على المراقبة الإدارية الملائمة، وفقاً لنص قرار الجمعية العامة المشار إليه، فيتطلب أقل عدد ممكن من الأخصائيين الداخليين في المجال المعني. وكما يلاحظ في المرفق الثاني من هذا التقرير فإن أحد الأسباب التي كثيراً ما يقدمه مدراء البرامج للاستعانة بمصادر خارجية ندرة الخبرات أو الكفاءات الداخلية. والسؤال الذي يطرح نفسه عندئذ هو كيف يمكن رصد أداء المقاول رسداً سليماً بل مراجعته. وأحد الخيارات هو اللجوء إلى خبراء استشاريين خارجيين للقيام بعمليات المراجعة التقنية أو المهنية على نحو دوري. غير أنه لم يتضح للمفتشين ما إذا كان هذا الخيار مطبقاً بالفعل أصلاً. وإضافة إلى ذلك، عندما يكون كل مدير عقد مسؤولاً عن عقود عديدة في الوقت نفسه، كما لوحظ مثلاً في شعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات في المقر، فقد يكون من الصعب مراقبة الأداء على نحو فعال.

73- وعندما طلب المفتشون نسخاً من تقييم أداء المقاول الذي أجرته المنظمات في عامي 1999 و2000، قدّم مدراء برامج الأمم المتحدة في جميع الحالات تقريباً استمارة "تقرير أداء المورد" الموحدة المؤلفة من صفحة واحدة، والتي ملأوها عند الاستعانة بمصادر خارجية، والتي تشكل الموافقة عليها الأساس للدفع إلى المتعهدين. وتلك الاستمارة، التي صممت دون شك لأنشطة الشراء العامة، لم تعد ملائمة لأداء الرصد والتقييم بموجب عقود الاستعانة بمصادر خارجية، لا سيما في إطار السياسة والمبادئ التوجيهية العامة بشأن الاستعانة بمصادر خارجية. وكان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو الوحيد الذي قدّم للمفتشين أدلة إثبات مستندية لعمليات التقييم الدورية التي يقوم بها لأداء المقاولين الذين يقدمون خدمات مراجعة الحسابات الداخلية، وتتطلب عمليات التقييم السالفة الذكر إسهام مدرائه الميدانيين الذين يتلقون الخدمات وذكرت شعبة المشتريات بالأمم المتحدة في تعليقاتها على مشروع هذا التقرير، أنها استحدثت نظاماً جديداً أكثر شمولاً لرصد أداء الموردين وتقييمه

70- وفيما اتّسمت أكثرية مستندات العقود عامة بحسن الصياغة من الناحية القانونية ومدّت فعلاً من مسؤوليات المنظمات تجاه الموردين، شهدت مرحلة إدارة العقد التي تتطلب مراقبة فعلية ومنتظمة لأداء المقاول مزيداً من المشاكل. وقد تناول هذا الجانب من الاستعراض بإسهاب التقرير السابق لوحدة المفتش المشترك بشأن الموضوع، ويعرب المفتشون عن ارتياحهم لإدماج توصيات ذلك التقرير بشأن إدارة العقد في المبادئ التوجيهية لسياسة الأمين العام في مجال الاستعانة بمصادر خارجية.

71- وقد تناولت الفقرتان 38 و39 من هذه المبادئ التوجيهية صلب الموضوع:

38- تقع المسؤولية الرئيسية في إدارة العقد أو المكتب المشتري المعني. ويشمل ذلك الرصد الدوري والمستمر للعقد. ودون رصد حصيف للعقد، وخاصة أداء البائع وفواتيره يمكن أن تنتفي بسهولة الأسباب الأولية للاستعانة بالمصادر الخارجية وهي الأداء الجيد وتحقيق الوفورات في التكلفة.

39- وينبغي أن تشمل عملية الرصد:

(أ) الحق في إجراء هذه التقييمات ليس فقط عند مراحل محددة أثناء فترة تنفيذ العقد ولكن في أي وقت ومن حين لآخر وفقاً لتقدير الأمم المتحدة؛

(ب) الحق في استكمال معايير الأداء؛

(ج) الحق في إجبار البائع على اتخاذ إجراءات تصحيحية لإصلاح العمل المعيب وكذلك الحق في وقف العمل غير الملائم؛

(د) الحق في فرض تعويضات مقررة بالإضافة إلى التعويضات الأخرى نتيجة لفشل البائع في تحقيق التوقعات من الأداء التي تشمل تحقيق الأداء في موعده. ومن الملائم بصفة خاصة إدراج

وتجديده يمكن أن يستندان إلى ما إذا كان المقاولون قادرون على بلوغ أهداف متفق عليها مسبقاً بشأن صافي الإيرادات. غير أن المفتشين يعتقدون أنه تحقيقاً لتنويع مصادر الخبرة وتقليل المخاطر المحتملة التي ينطوي عليها جعل المنظمات تحت رحمة مصدر وحيد، لا ينبغي أن يستخدم المورد ذاته لفترة تزيد عن عشر سنوات متواصلة، ولا سيما على ضوء قرار الجمعية العامة 235/56 المؤرخ 24 كانون الأول/ديسمبر 2001، الذي أيد تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن السياسات والممارسات المتبعة في مجال استعانة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بخدمات الشركات الخاصة للاستشارة الإدارية. ويُذكر أن التوصية 7 من ذلك التقرير تشدد على ضرورة قيام المنظمة باعتماد

سياسة تناوبية في تعاملها مع شركات الاستشارة الإدارية، وذلك حتى تكفل الحصول على أكبر قدر ممكن من الفوائد من علاقتها مع تلك الشركات.

وينبغي أن يطبق هذا المبدأ من مبادئ السياسة العامة على جميع الشركات التي لها علاقات تعاقدية مع المنظمات.

77- وأثيرت من قبل مسألة أخرى في تقرير المفتشين السابق تتصل بالحاجة إلى تعزيز تدريب الموظفين الداخليين على إدارة عقود الاستعانة بمصادر خارجية، لا سيما في مجال مراقبة التغيرات في حجم الخدمات ونطاقها ونوعيتها فضلاً عن الفواتير ذات الصلة بها. ويمكن أن يكيف هذا النوع من التدريب من حيث الأولويات تكييفاً يجعله يتناسب مع الوحدات التنظيمية، مثل شعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات والخدمات التجارية، التي يتوقع، بسبب الضرورة والمنطق الصناعي، أن تقيم علاقات مهنية متزايدة مع مقاولي القطاع الخاص.

78- وتوفر دائرة تطوير الموظفين في مكتب إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر التدريب في المقر على إدارة المشتريات والعقود في الأمم المتحدة

بموجب نموذج المشتريات في برنامج التدريب على إدارة الموارد البشرية

والتصديق عليه بموجب عقود الاستعانة بمصادر خارجية (انظر التوصية 8).

74- وإضافة إلى ذلك، لاحظ المفتشون أنه دون بيئة قائمة على الأداء أو موجهة إلى النتائج، قد يكون من الصعب تحقيق الفوائد القصوى التي يرجح كسبها من ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية. وفي ضوء ذلك فإن إدارة العقد لن تطلب إلى مدير البرنامج المعني وحده أن يكون منفتحاً على الطرق الجديدة في التفكير والعمل بل ستطلب كذلك إلى جميع الموظفين، بصفتهم المستفيدين النهائيين من خدمات الاستعانة بمصادر خارجية، أن يكونوا متفتحين على الأفكار والابتكارات الجديدة التي يقترحها المتعهدون. وهذا مهم بصفة خاصة في المجالات التي تؤثر تأثيراً مباشراً أكثر من غيرها في أساليب عمل الموظفين أو عاداتهم مثل خدمات تكنولوجيا المعلومات.

75- وتباينت فترات العقود حسب احتياجات المنظمات أو طبيعة الخدمة المعنية. والفترة الموحدة في مجال إدارة المرافق، على سبيل المثال، كانت ثلاث سنوات، قابلة للتجديد لسنتين أخريين شرط أن يكون الأداء مرضياً. وفي الحالات التي قام فيها المقاولون باستثمارات في المنشآت والمعدات، كما هو الشأن في خدمات تقديم وجبات الطعام، يبدو من المنطقي تمكينهم من الوقت الكافي لاستعادة استثماراتهم الأولية. وكما ذكر بعض المسؤولين، فإن الوقت والموارد المطلوبين لإعداد مستندات العطاء واستكمال إجراءات الاستعانة بمصادر خارجية تمشياً مع المبادئ التوجيهية الجديدة للسياسة العامة، يصبان على ما يبدو في اتجاه القول بفترة موحدة تقارب خمس سنوات قبل الدعوة من جديد إلى تقديم العطاءات.

76- ويفضل المفتشون التزام جانب الحذر فيقولون بوجوب تحديد فترة العقد وموعد الدعوة إلى تقديم العطاءات من جديد على أساس يقتصر على طبيعة الخدمة واحتياجات المنظمة المعنية. وفي الميادين التي تتطور بسرعة مثل تكنولوجيا المعلومات، يبدو أن العقود السنوية مرغوب فيها بهدف توسيع مجموعة الخيارات المتاحة للمنظمات. وفي ميادين أخرى، مثل الأنشطة التجارية، فإن فترة العقد

والمالية في الأمم المتحدة. وإضافة إلى ذلك، يتاح نموذج المشتريات (إلى جانب العديد من وحدات إدارة العقود) عن طريق قرص حاسوبي مدمج للدراسة الذاتية (CD-ROM) متوفر أيضاً من خدمات تطوير الموظفين<sup>(8)</sup>.

كما ينظم مكتب خدمات الشراء المشترك بين الوكالات دورات دراسية على المنوال نفسه. غير أن جميع مراكز العمل والوحدات التنظيمية لا تستفيد على قدم المساواة من مرافق التدريب هذه، وتبدو موارد التدريب محدودة للغاية.

79- فضلاً عن ذلك، يشير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى الحاجة إلى وضع مبادئ توجيهية مشتركة لمنظومة الأمم المتحدة بطرق مثل استخدام منتدى الفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالمشتريات، بشأن إجراء تحاليل التكاليف والفوائد، واستحداث الجداول البيانية لاتخاذ القرارات، ووضع معايير تحليل وتأمين النوعية، والقيام بعمليات التحقق والتصديق المستقلين (انظر التوصية 9).

---

(8) صُمم كل نشاط من أنشطة تطوير الموظفين هذه خصيصاً لإجراءات وممارسات الأمانة العامة للأمم المتحدة في هذا المجال [رسالة مؤرخة 15 آب/أغسطس 2002 وموجهة من مكتب إدارة الموارد البشرية إلى وحدة التفتيش المشتركة، "تعليقات على مشروع تقرير وحدة التفتيش المشتركة بشأن استعراض مراجعة حسابات إدارة الاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها"]].

## المرفق الأول

### قرار الجمعية العامة 232/55 المؤرخ 23 كانون الأول/ديسمبر 2000 بشأن الاستعانة بمصادر خارجية

#### قرار اتخذته الجمعية العامة

[بناء على تقرير اللجنة الخامسة (A/55/532/Add.1 و Corr.1)]

#### 232/55- ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية

إن الجمعية العامة،

إذ تشير إلى قرارها 256/54 المؤرخ 7 نيسان/أبريل 2000،

وقد نظرت في تقرير الأمين العام عن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة<sup>(1)</sup>،  
وتقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية المتعلق به<sup>(2)</sup>،

1- تطلب إلى الأمين العام أن يواصل كفاءة استرشاد مديري البرامج بالأسباب الأربعة الرئيسية التالية التي تدعو إلى الاستعانة بمصادر خارجية:

(أ) اقتناء القدرات التقنية غير المتاحة حالياً ببسر داخل المنظومة، بما في ذلك الحصول على أحدث التقنيات والدراية الفنية أو الحصول على المرونة اللازمة للاستجابة السريعة للأوضاع المتغيرة؛

(ب) تحقيق وفورات في التكاليف؛

(ج) توفير مصدر بطريقة أكثر فعالية أو كفاءة أو على وجه السرعة؛

(د) توفير نشاط أو خدمة لا حاجة لها على المدى الطويل؛

2- تؤكد أنه ينبغي على الأقل أن ينظر في الأهداف المهمة الثلاثة التالية متى تعلق الأمر باستعانة الأمم المتحدة بمصادر خارجية:

(أ) احترام الطابع الدولي للمنظمة؛

(ب) تجنب أي أثر سلبي قد ينعكس على الموظفين؛

(ج) كفاءة الإدارة/المراقبة المناسبة للأنشطة أو الخدمات المضطلع بها بالاستعانة بمصادر خارجية؛

3- تؤكد أيضاً أن التزام الأمم المتحدة على نحو دقيق بإيلاء معاملة عادلة تراعي بأوسع ما يمكن التمثيل الجغرافي لجميع المشتركين في الاضطلاع بالأنشطة المتعلقة بمشتريات الأمم المتحدة، بما في ذلك الأنشطة المضطلع بها بالاستعانة بمصادر خارجية؛

4- تطلب إلى الأمين العام أن يواصل النظر الفعلي في الاستعانة بالمصادر الخارجية وفقاً للمبادئ المسترشد بها والأهداف المشار إليها أعلاه وكفاءة وفاء مديري البرامج بجميع المعايير التالية في تقييم ما إن كان ينبغي الاستعانة بمصادر خارجية عن المنظمة للاضطلاع بنشاط كامل من أنشطتها، أو بجانب من ذلك النشاط:

(1) .A/53/301

(2) .A/55/479

(أ) الفعالية من حيث التكلفة والكفاءة - يعتبر هذا المعيار أهم المعايير الأساسية. ولا يجوز النظر في إمكانية الاستعانة بمصدر خارجي ما لم يقدم الدليل الكافي على إمكانية اضطلاع طرف خارجي بنشاط من الأنشطة على نحو يضمن قدرا أكبر من الجدوى الاقتصادية ويحفظ في أبعد الحالات نفس القدر من الكفاءة؛

(ب) السلامة والأمن - لا يجوز النظر في الاستعانة بمصادر خارجية متى تعلق الأمر بأنشطة قد تعرض للخطر سلامة وأمن الوفود والموظفين والزائرين؛

(ج) الحفاظ على الطابع الدولي للمنظمة - لا يجوز النظر في إمكانية الاستعانة بمصادر خارجية للاضطلاع بالأنشطة التي لا تخل بالطابع الدولي للمنظمة؛

(د) المحافظة على نزاهة الإجراءات والعمليات - لا يجوز النظر في الاستعانة بمصادر خارجية إذا كان ذلك سيترتب عليه إخلال بالإجراءات والعمليات المعمول بها؛

5- تطلب أيضا إلى الأمين العام أن يقدم تقريرا إلى الجمعية العامة في دورتها السابعة والخمسين بشأن ما يلي:

(أ) التقدم المحرز فيما يتعلق بتنفيذ أحكام هذا القرار بما في ذلك معلومات عن موضع ونوع الأنشطة المعتمز الاضطلاع بها بالاستعانة بمصادر خارجية والأسباب التي تستدعي ذلك؛

(ب) الأنشطة المضطلع بها بالاستعانة بمصادر خارجية خلال فترة السنتين 1999-2000، وذلك بتقديم معلومات تفصيلية عنها مماثلة للمعلومات المشار إليها في الفقرة 5 (أ) من هذا القرار؛

6- تطلب إلى وحدة التفنيش المشتركة أن تقوم باستعراض عمليات مراجعة حسابات الإدارات فيما يتعلق بالاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة وفي الصناديق والبرامج التابعة لها وفقا للممارسة القائمة وأن تقدم تقريرا عن ذلك إلى الجمعية العامة في دورتها السابعة والخمسين.

الجلسة العامة 89

23 كانون الأول/ديسمبر

2000

## المرفق الثاني

عقود الاستعانة بمصادر خارجية في الأمانة العامة للأمم المتحدة والصناديق والبرامج التابعة لها في عامي 1999 و2000  
(ملخص البيانات المقدمة من المنظمات)

التاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	التكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
<b>مقر الأمم المتحدة - شعبة المرافق والخدمات التجارية</b>						
عند انتهاء العقد		219 148 دولاراً أمريكياً	لم يتوفروا البتة داخلياً	1999/4/21	One Source Facility, Inc.	موظفون لتهيئة قاعات المؤتمرات
عند انتهاء العقد	وفورات في التكلفة استناداً إلى مشروع نموذج أولي بدأ في حزيران/يونيه 1994	74 569 دولاراً أمريكياً	فعالية التكاليف	1999/9/1	One Source Facility, Inc.	موظفو إدارة الكاراج
مستمر	الكفاءة الإدارية	لا شيء	مهام خارج اختصاص الأمم المتحدة	1999/9/8	Hudson News	خدمات الإمدادات لإدارة وتشغيل مركز هدايا الأمم المتحدة
مستمر	الكفاءة الإدارية	لا شيء	مهام خارج اختصاص الأمم المتحدة	مستمر	Hudson News	كشك لبيع الصحف
مستمر	الكفاءة الإدارية	لا شيء	مهام خارج اختصاص الأمم المتحدة	مستمر	Restaurant Associates	تقديم وجبات طعام

التاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	التكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
	تبلغ التكلفة للقدم المربع استناداً إلى العقد الجديد 0.35 دولار أمريكي للقدم المربع. وقبل الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بهذا العمل، كانت كلفة القدم المربع للمنظمة تتراوح بين 0.76 دولار أمريكي و0.84 دولار أمريكي للقدم المربع. ولا تشمل هذه الأرقام الأخيرة التكاليف العامة، والإجازات المرضية وغيرها من الاستحقاقات. ولدينا في الوقت الحاضر دهان واحد. وكما هو الشأن في الحالة المشار إليها أعلاه، وعندما يجب طلاء مساحة واسعة، وبغية الاستجابة لحاجة فورية، يجب أن نلجأ إلى متعاقد خارجي.	275 832 دولاراً أمريكياً	لمساعدة الموظفين الداخليين على النهوض بحجم العمل المتراكم	1999/2/1	L&L Painting	طلاء الجدران والسقوف

**المرفق الثاني (تابع)**

تاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	التكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
عند انتهاء العقد		8 092 946 دولاراً أمريكياً	لا تتوفر البتة داخل المنظمة	1999/4/21	One Source Facility, Inc.	خدمات العناية
كانون الأول/ديسمبر 2001	إبصال اللوازم المكتبية حتى المكتب	1.6 مليون دولار أمريكي سنوياً للأمانة العامة للأمم المتحدة	خبرة خاصة في توفير القرطاسية واللوازم المكتبية	1999/2/1	Office Depot	توفير القرطاسية واللوازم المكتبية

التاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	التكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
تقييم مستمر	يتطلب إيجاد مكتب سفر داخل المنظمة تعيين عدد كبير من الموظفين ولا يعتبر ذلك فعالاً من ناحية التكلفة	لا تتحمل الأمم المتحدة أية تكلفة	خبرة تقنية خاصة مطلوبة في عملية شراء تذاكر للسفر جواً بمبلغ 20 مليون دولار أمريكي (16 مليون دولار أمريكي عام 1999 و 20 مليون دولار أمريكي عام 2000)	1999/4/1	American Express	خدمات السفر
عند انتهاء العقد	بدأت الاستعانة بمصادر خارجية عام 1992	304 936 دولاراً أمريكياً	لاستكمال الموظفين الداخليين ومساعدتهم على النهوض بحجم العمل المتراكم	2000/5/10	Alpine the Care of Trees	خدمات صيانة الحدائق
	نظراً إلى أن هذه المهمة تتطلب العمل باستمرار جثوماً على الركبتين وهو عمل شاق وعسير، فإنه عندما تكون لدينا مساحات واسعة مطلوب تجهيزها في وقت قصير، يكون من المفيد والفعال من ناحية التكلفة الاستعانة بمقاول خارجي للقيام بذلك العمل وعند مقارنة التكاليف الداخلية والخارجية، فإن العنصر الأساسي الذي يجب مراعاته هو تجهيز مساحات واسعة في وقت قصير، وهي قدرة لا تتوفر لدى المرافق الداخلية.	785 340 دولاراً أمريكياً	لم يستعن بمصادر خارجية بالكامل في هذا المجال. ويلجأ إلى المقاول الخارجي عندما تتجاوز المساحة بالياردات المربعة القدرة الداخلية	/10/24 2000	Consolidated Carpet	الإمداد بقرميد الأرض وإيصاله وتركيبه في مجمع مقر الأمم المتحدة

المرفق الثاني (تابع)

التاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	التكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
عند انتهاء العقد	بدأت الاستعانة بالمصادر الخارجية عام 1997	98 840 دولاراً أمريكياً	استكمال الموظفين الداخليين للنهوض بحجم العمل الزائد	12/18/2000	Empire State Upholstery Corp.	خدمات إصلاح الأثاث
<b>مقر الأمم المتحدة - شعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات</b>						
استعرض العقد ومدد في 2001/7/1	غير متوفرة	8.5 ملايين دولار أمريكي في المتوسط	المهارات التقنية غير متوفرة داخل المنظمة	1996/7/1	E-J Electric	عمليات الاتصالات السلكية واللاسلكية والبرق والصيانة
استعرض العقد في عام 1999 ومدد في شهر تشرين الثاني/نوفمبر 1999	غير متوفرة	774 216.50 دولاراً أمريكياً	هذه الخدمة مطلوبة على أساس دائم. وتضمنت خطة المشروع التي صادقت عليها الجمعية العامة اللجوء إلى مقاول	العقد الأصلي أبرم عام 1991	Price Waterhouse Coopers	تصميم وتطوير نظام المعلومات الإدارية المتكامل
استعرض العقد في شهر أيلول/سبتمبر 1999 ومدد إلى 31 كانون الأول/ديسمبر 1999	غير متوفرة	100 672 دولاراً أمريكياً	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	1999/2/1	Datamatics America	تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره
استعرض العقد في أيلول/سبتمبر 1999 ومدد حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 1999	غير متوفرة	110 880 دولاراً أمريكياً	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	1999/4/1	Logix Infotech	تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره
استعرض العقد في تموز/يوليه 1999 ومدد حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 1999	غير متوفرة	116 160 دولاراً أمريكياً	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	1998/8/1	Trine Aspects	تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره
استعرض العقد في	غير متوفرة	126 720	هذه الخدمة غير	1998/8/3	Trine Aspects	تقارير عن نظام

المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره		مطلوبة لأجل طويل	دولاراً أميركياً	تموز/يوليه 1999 ومدد حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 1999
-------------------------------------	--	------------------	------------------	-----------------------------------------------------

المرفق الثاني (تابع)

النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Vital Computer	1998/10/1	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	181 732 دولاراً أميركياً	غير متوفرة	استعرض العقد في أيلول/ سبتمبر 1999 ومدد حتى 31 كانون الأول/ديسمبر 1999
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Interim Technology	1998/2/9	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	71 808 دولارات أمريكية	غير متوفرة	استعرض العقد في آذار/مارس 1999 واستكمل في 30 حزيران/يونيه 1999
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	New Protocol	1999/3/1	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	77 376 دولاراً أميركياً	غير متوفرة	استعرض العقد في آب/أغسطس 1999 واستكمل في 4 تشرين الأول/أكتوبر 1999
أخصائون تقنيون في الحواسيب الشخصية والشبكات المحلية	Decision One	1999/1/1	المهارات التقنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	126 672 دولاراً أميركياً	غير متوفرة	مستمر
خدمات أخصائيي في برامج مايكرو سوفت أوفس	Compuforce	1999/5/17	المهارات التقنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	182 938 دولاراً أميركياً	غير متوفرة	مستمر
متب المساعدة	Decision One	1998/4/1	تقديم خدمات أكثر	1 542 198	إتاحة مجموعة واسعة من الخبرات غير	مستمر

الحاسوبية			كفاءة وفعالية	دولاراً أمريكياً	المتوفرة داخلياً	
معاونون الدعم التقني في	Compuforce	بدأ العقد قبل عام 1999	المهارات الفنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	312 100 دولار أمريكي	غير متوفرة	مستمر
معاونون الدعم التقني في	Tech Trend	بدأ العقد قبل عام 1999	المهارات الفنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	142 800 دولار أمريكي	غير متوفرة	مستمر

### المرفق الثاني (تابع)

النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
إدارة مرفق نظام القرص البصري	Decan	1999/2/1	المهارات التقنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	869 514 دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	مستمر
تقديم خدمات عمال الهاتف	Interim/Spherion	1998/3/31	تقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة	213 157.99 دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	تجديد الدعوة إلى طرح العطاءات في عام 2001. أبرم عقد جديد
توفير أخصائيين تقنيين لتشغيل وصيانة معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية	One Source Facility Services, Inc.	12/31/1998	لم تكن المهارات التقنية متوفرة مباشرة داخل المنظمة	258 665 دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	يضطلع بهذه الخدمات في الوقت الراهن موظفو الأمم المتحدة
توفير أخصائيين تقنيين لتشغيل وصيانة مقاسم الاتصالات السلكية واللاسلكية وصيانتها	Intecom	1986/1/14	المهارات التقنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	904 869.77 دولاراً أمريكياً	يوفر للإدارة المرونة لإدخال مجموعة من المهارات الجديدة لمواكبة التغيير في التكنولوجيا	تجديد الدعوة في عام 2001 إلى تقديم العطاءات ستبرم عقود جديدة بنهاية عام 2001
تصميم نظام	Price	أبرم العقد	لا يحتاج إلى هذه	855 641.77	غير متوفرة	استعرض العقد

المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Waterhouse Coopers	الأصلي في عام 1991	الخدمات على أساس دائم وافقت الجمعية العامة على خطة المشروع بما في ذلك اللجوء إلى مقاول	1 دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	واستكمل في تشرين الأول/أكتوبر 2000
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Trine Aspects	1998/8/1	هذه الخدمات غير مطلوبة على أساس دائم	67 760 دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في نيسان/أبريل 2000 واستكمل في 31 تموز/يوليه 2000
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Trine Aspects	1998/8/3	هذه الخدمات غير مطلوبة على أساس دائم	73 920 دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في نيسان/أبريل 2000 واستكمل في 31 تموز/يوليه 2000

#### المرفق الثاني (تابع)

النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلية السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Datamatics America	1999/1/2	هذه الخدمات غير مطلوبة على أساس دائم	64 064 دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في نيسان/أبريل 2000 واستكمل في 31 تموز/يوليه 2000
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Logix Infotech	1999/1/4	هذه الخدمات غير مطلوبة على أساس دائم	86 240 دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في نيسان/أبريل 2000 واستكمل في 31 تموز/يوليه 2000
تصميم نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	V. Link	2000/1/11	لاستكمال العمل إثر مغادرة برايس ووتر هوس كوبرز Price Waterhouse Coopers	20 400 دولار أمريكي	غير متوفرة	استكمل العقد في آذار/مارس 2001
تصميم نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	TIS Worldwide	2000/1/11	لاستكمال العمل إثر مغادرة برايس ووتر هوس كوبرز Price	27 600 دولار أمريكي	غير متوفر	استكمل العقد في آذار/مارس 2001

التاريخ آخر تقييم للمقاوم	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	التكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاوم	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
			Waterhouse Coopers			
استكمل العقد في حزيران/ يونيه 2001	غير متوفر	36 000 دولار أمريكي	لاستكمال العمل إثر مغادرة برايس ووتر هوس كوبرز Price Waterhouse Coopers	2000/1/11	New Tech Ventures	تصميم نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره
		146 140 دولاراً أمريكياً	خدمات متخصصة	2000/1/1	Decision One	أخصائون تقنيون في الحواسيب الشخصية والشبكات المحلية
		179 008 دولارات أمريكية	التحول من وردبرفت إلى أوفس	2000/5/17	Compuforce	خدمات أخصائي في برامجات ميكروسوفت أوفس

المرفق الثاني (تابع)

التاريخ آخر تقييم للمقاوم	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	التكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاوم	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
		1 542 198 دولاراً أمريكياً	لا توجد وظائف لدى الأمم المتحدة	1999/4/1	Decision One	مكتب المساعدة الحاسوبية
		209 300 دولار أمريكي	لا توجد وظائف لدى الأمم المتحدة		Compuforce	معاونون في الدعم التقني
		282 100 دولار أمريكي	لا توجد وظائف لدى الأمم المتحدة		Tech Trend	معاونون في الدعم التقني
		948 560	لا توجد وظائف	2000/2/1	Decan	إدارة مرفق نظام

التاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	الكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
		دولاراً أمريكياً	لدى الأمم المتحدة، خدمة تقنية متخصصة			القرص البصري
تجديد الدعوة في عام 2001 إلى تقديم العطاءات. يوجد عقد جديد	تتيح للإدارة المرونة	196 052.68 دولاراً أمريكياً	تقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة	1998/3/31	Interim/ Spherion	تقديم خدمات عمال الهاتف
يضطلع بهذه الخدمات في الوقت الراهن موظفو الأمم المتحدة	يوفر للإدارة المرونة لإدخال مجموعة من المهارات الجديدة لمواكبة التغيير في التكنولوجيا	190 688.36 دولاراً أمريكياً	لم يكن هناك موظفون أكفاء داخل المنظمة لأداء المهام	/12/31 1998	One Source Facility Services, Inc.	توفير أخصائيين تقنيين لتشغيل وصيانة معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية
تجديد الدعوة في عام 2001 إلى تقديم العطاءات. وستبرم العقود الجديدة بحلول نهاية عام 2001	يوفر للإدارة المرونة لإدخال مجموعة من المهارات الجديدة لمواكبة التغيير في التكنولوجيا	816 295.02 دولاراً أمريكياً	نقص في الموظفين الأكفاء داخل المنظمة لأداء المهام	1986/1/14	Intecom	تشغيل وصيانة مقاسم الاتصالات السلكية واللاسلكية في الأمم المتحدة

المرفق الثاني (تابع)

التاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	الكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
<b>مكتب الأمم المتحدة بجنيف</b>						
مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد	انظر سبب الاستعانة بمصادر خارجية	821 856 فرنكاً سويسرياً	تقلب حجم العمل(3-22 شخصاً). عدد الموظفين داخل المنظمة غير كافٍ	2000-1998	Cometel	أشغال كهربائية
مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد	غير متوفرة	541 910 فرنكات سويسرية	مهارات غير متوفرة داخل المنظمة	1999/1/1	Schindler	صيانة المصاعد
مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد	غير متوفرة	590 576 فرنكاً سويسرياً	تقلب حجم العمل	1999/1/1	Prezioso	أشغال الطلاء
مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد	انظر سبب الاستعانة بمصادر خارجية	249 571 فرنكاً سويسرياً	تقلب حجم العمل (بين صفر و9 أشخاص). عدد الموظفين داخل المنظمة غير كافٍ	2000/1/1	Constantin	أشغال صحية
مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد	انظر سبب الاستعانة بمصادر خارجية	300 000 فرنك سويسري	تقلب عبء العمل	2000/1/1	Adecco	موظفون مؤقتون لقاءات المؤتمرات

التاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	الكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد. مراقبة النوعية على أساس يومي.	انظر سبب الاستعانة بمصادر خارجية	3 150 000 فرنك سويسري	أكثر مرونة وفعالية من حيث التكلفة من موظفي التنظيف داخل المنظمة	2000/1/1	ISS	تنظيف المباني

المرفق الثاني (تابع)

التاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	الكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
مكتب الأمم المتحدة بفيينا						
	الوفورات في التكلفة تناهز 40 000 دولار أمريكي سنوياً	151 260 دولاراً أمريكياً	إجراء للتوفير في التكلفة، على سبيل المثال، نقل الخدمات التي يستعان بها خارجياً بنسبة 25 في المائة عن خدمات مخزن الإمدادات الداخلية، بسبب الوفورات في الموظفين، والاماكن، والمعدات، وعدم وجود حاجة إلى	1999/1/1	Wertpraesent	توفير اللوازم المكتبية لمكاتب الأمم المتحدة في فيينا وغير ذلك من الخدمات ذات الصلة مثل التخزين، وفواتير الإمدادات التي تقدم عند الطلب بحسب مراكز التكلفة، والتوثيق

الإحصائي		استثمار في عناصر للتخزين			
توفير آلات استنساخ في الممرات على أساس الاستنساخ لجميع مكاتب الأمم المتحدة في فيينا، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومنظمة معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية، ويستلزم شراؤها اعتمادات هائلة وتشمل الاستعانة بمصادر خارجية لهذه الخدمات المعدات الحديثة، والصيانة والإصلاح، وخرطوشات حبر الطابعة، وما إلى ذلك. وتحسب التكاليف متناسبة مع عدد النسخ المصورة	Canon	1999/1/1	يوجد أكثر من 120 آلة استنساخ في مكاتب الأمم المتحدة في فيينا، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ومنظمة معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية، ويستلزم شراؤها اعتمادات هائلة وتشمل الاستعانة بمصادر خارجية لهذه الخدمات المعدات الحديثة، والصيانة والإصلاح، وخرطوشات حبر الطابعة، وما إلى ذلك. وتحسب التكاليف متناسبة مع عدد النسخ المصورة	184 000 دولار أمريكي	تتحقق الوفورات في التكلفة من تقادي تكاليف اقتناء تناهز 1 800 000 دولار أمريكي.  ملحوظة: التكلفة في العقد الحالي تبلغ 0.22 شيلينغ نمساوي للنسخة الواحدة (نحو 16 مليون نسخة سنوياً) وتشمل كل شيء ما عدا الورق

المرفق الثاني (تابع)

النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	التكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
خدمات السفر لشراء تذاكر السفر الرسمي	American Express Vienna		ليس للأمم المتحدة صلات مع الناقلين كالتالي تتوفر للمنظمات العالمية	2 550 000 دولار أمريكي هو الإجمالي السنوي	استرداد فوري لمبلغ 31 000 دولار أمريكي محصلة من إجمالي المبيعات	مع منظمة الأمم المتحدة للصناعة

		لمبيعات مكتب السفر	مثل أمريكيان إكسبريس، وفورات في التكلفة، مجموعة في الخدمات، فعالية			
	وفورات في التكلفة تناهز 40 000 دولار أمريكي سنوياً	145 038 دولار أمريكي	إجراء للتوفير في التكلفة، على سبيل المثال فإن الخدمات التي يستعان بها خارجياً تقل بنسبة 25 في المائة عن خدمات مخزن الإمدادات الداخلية، بسبب الوفورات في الموظفين، والأماكن، والمعدات، وعدم وجود حاجة إلى استثمار في عناصر التخزين	2000/1/1	Buero Austria	توفير اللوازم المكتبية لمكاتب الأمم المتحدة في فيينا وغيرها من الخدمات ذات الصلة مثل التخزين، وفواتير إمدادات عند الطلب استناداً إلى الجهات التي تتحمل التكلفة، والتوثيق الإحصائي

**المرفق الثاني (تابع)**

النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
-------------------------------------------------	---------	--------------------	-----------------------------	----------------	---------------------------------------	-------------------------

	<p>تتحقق الوفورات في التكلفة من تفادي تكاليف الاقتناء التي تتجاوز 1 800 000 دولار أمريكي.</p> <p>ملحوظة: تبلغ التكلفة في العقد الحالي 0.22 شيلينغ نمساوي للنسخة الواحدة (نحو 16 مليون نسخة سنوياً) وتشمل كافة العناصر باستثناء الورق.</p>	<p>167 815 دولاراً أمريكياً</p>	<p>يوجد أكثر من 120 آلة استنساخ في مكاتب الأمم المتحدة في فيينا، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومنظمة معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية، أما الشراء فيستلزم اعتمادات هائلة وتشمل الاستعانة بمصادر خارجية لهذه الخدمات المعدات الحديثة، والخدمة، والصيانة وعمليات الإصلاح، وخرطوشات حبر الطابعة، وما إلى ذلك. وتحسب التكاليف متناسبة مع عدد النسخ المصورة</p>	<p>2000/1/1</p>	<p>Canon</p>	<p>توفير آلات استنساخ في الممرات على أساس الاستئجار لجميع مكاتب الأمم المتحدة في فيينا، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومنظمة معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية إلى جانب الخدمات ذات الصلة وتحديد الجهة التي تتحمل التكلفة</p>
	<p>استرداد فوري لمبلغ 26 000 دولار أمريكي من إجمالي المبيعات. وفورات في ملاك الموظفين. تحقيق خصومات من خلال ترتيبات سفر فعالة من حيث التكلفة تؤدي إلى مبلغ يقل بنسبة 12 في المائة عن التكلفة الكاملة</p>	<p>إجمالي المبيعات مع وكيل السفرات يبلغ 100 000 دولار أمريكي في السنة</p>	<p>ليس للأمم المتحدة صلات مع الناقلين كالتالي تتوفر للمنظمات العالمية مثل أمريكيان إكسبريس. وفورات في التكلفة، مجموعة من الخدمات، الفعالية</p>	<p>2000/4/1</p>	<p>American Express Vienna</p>	<p>خدمات السفر لشراء تذاكر السفر الرسمي</p>

المرفق الثاني (تابع)

تاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	الكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
مكتب الأمم المتحدة في نيروبي						
أيار/مايو 2001		120 000 دولار أمريكي		1999/7/15	Tabakl Freight Int Ltd.	توفير خدمات الحقيبة الدبلوماسية
أيار/مايو 2001		135 000 دولار أمريكي		1999/7/13	DHL	الصيانة الكهربائية والميكانيكية
أيار/مايو 2001		196 000 دولار أمريكي		1999/7/15	Urgent Cargo Handling Ltd.	خدمة النقل والتخليص الجمركي عند الاستيراد جواً وبحراً
		110 456 دولاراً أمريكياً		2000/2/15	Grid Arendal	إنشاء قدرات إرسال بالفاكس (دخول)
		128 741 دولاراً أمريكياً		2000/10/1	Kinetic Control	الصيانة الكهربائية والميكانيكية
		166 429.06 دولاراً أمريكياً		2000/7/1	Diani Flowers and Landscaping Ltd.	خدمات البستنة
				2000/7/1	Profession Clean Care Ltd.	توفير خدمات التنظيف

		611 988.02 دولاراً أمريكياً		2000/12/1	First Computers	صيانة الحواسيب
		315 173.16 دولاراً أمريكياً		2000/12/1	Varsani enterprises	أشغال البناء وأشغال خارجية

**المرفق الثاني (تابع)**

التاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	التكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
<b>اللجنة الاقتصادية لأفريقيا</b>						
تقييمات مستمرة	فعالية التكلفة وكفاءة الإدارة	288 000 دولار أمريكي	وظائف خارجة عن اختصاص اللجنة الاقتصادية لأفريقيا	1998/10/1	ABB MIDROC Industrial Service PLC	خدمات تركيب وصيانة الكهربائية والميكانيكية
تقييمات مستمرة	فعالية التكلفة وكفاءة الإدارة	216 000 دولار أمريكي	وظائف خارجة عن اختصاص اللجنة الاقتصادية لأفريقيا	1998/10/1	ABB MIDROC Industrial Service PLC	خدمات تركيب وصيانة المنشآت الكهربائية والميكانيكية وخدمات صيانة
<b>اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي</b>						
تموز/يوليه 2001	إلغاء 45 وظيفة من فئة الخدمات العامة (أعيد توزيعها و/أو ألغيت)	126 216 دولاراً أمريكياً	فعالية التكلفة والكفاءة	1998/9/10	EULEN	خدمات المكاتب تنظيف
كانون الثاني/يناير 2000	إلغاء 3 وظائف من فئة الخدمات العامة (أعيد توزيعها و/أو ألغيت)	30 000 دولار أمريكي	فعالية التكلفة والكفاءة	1999/2/22	Wackenhut	خدمات الأمن
لم يُقِيم بعد	إلغاء 6 وظائف من فئة الخدمات العامة (أعيد توزيعها و/أو ألغيت)	33 168 دولاراً أمريكياً	فعالية التكلفة والكفاءة	2001/6/18	Envia	خدمات السعاة الداخليين

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ							
2000/11/13	غير متوفرة	372.66 148 دولاراً أمريكياً	بدأت الاستعانة الأصلية بالخدمات الخارجية عند الانتقال إلى مجمع المباني في عام 1975	2000/3/1	Property Care Services Ltd.	خدمات الرعاية	
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا							
الثاني/نوفمبر 2000	تشرين	وفورات في مجموعة استحقاقات موظفي الأمم المتحدة	180 000 دولار أمريكي	الحاجة إلى خدمات إضافية (على مستوى وظائف الكتابة)	1998/11/1	Starmanship	خدمات دعم المكاتب
المرفق الثاني (تابع)							
تاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	الكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية	
عقد جديد	مجموعة استحقاقات موظفي الأمم المتحدة زائد 24 000 دولار أمريكي	173 000 دولار أمريكي	الحاجة إلى خدمات إضافية (على مستوى وظائف الكتابة)	2001/8/1	Management Plus	خدمات دعم المكاتب	
الثاني/أكتوبر 2000	تشرين	وفورات في مجموعة استحقاقات موظفي الأمم المتحدة	190 000 دولار أمريكي	لا توجد وظائف الخدمات المطلوبة	1997/10/20	Future Security	خدمات الأمن
عقد جديد	وفورات بمبلغ 50 000 دولار أمريكي	140 000 دولار أمريكي	لا توجد وظائف الخدمات المطلوبة	2001/8/1	Securitas	خدمات الأمن	
برنامج الأمم المتحدة للبيئة							
		320 000 دولار أمريكي	GEF PD F-8 UNEP/GEF	1999/7/5	March Consulting Group	دراسة جدوى لخدمات متخصصة في مجال الطاقة. مشروع	

						الرصد وتحديد الأهداف في مجال الطاقة
2001/7/6		199 000 دولار أمريكي	مستلزمات الأثار البيئية في كوسوفو	1999/4/1	GAIANetwork Finland	توفير الخبرات في مجال وضع السياسات والبيئة للقوة العاملة في البلقان
2000/9/4 و 2001/2/27		255 000 دولار أمريكي	خدمات متخصصة بموجب قرار مجلس الإدارة UNEP/GC/17.38, 18.47, 19.3	1999/6/1	GRID Arendal/UIC	صيانة المحطة الشقيقة ميركور تيليكوم وكل محطة
		298 446 دولاراً أمريكياً	نقل مكتب برنامج الأمم المتحدة للبيئة/المكتب الإقليمي لأمريكا الشمالية من نيويورك واشنطن، مقاطعة كولومبيا	شباط/فبراير 2000	Falke	استئجار حيز مكتب لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة/المكتب الإقليمي لأمريكا الشمالية/ واشنطن، مقاطعة كولومبيا

**المرفق الثاني (تابع)**

التاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	الكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
2000/10/12 و 2001/4/3		103 022 دولاراً أمريكياً	مساهمة مناظرة من كندا في هذا المشروع	2000/7/15	National Water Inst. Research UNEP/GEMS	تقديم خدمات الدعم
		278 077 دولاراً أمريكياً	عملية ترويج	2000/12/21 إلى 2001/4/20	ICF Consulting	تصميم شبكة أعمال تجارية بديلة مستدامة بهدف النهوض

						بتحويل أنظف تكنولوجيات
<b>الأمم المتحدة - المونل</b>						
		518 000 دولار أمريكي		1999/6/23	Sotraben Co.	تحسين صرف ميناء نهر كالامو، كينشاسا
		240 000 دولار أمريكي		1999/6/23	Parisi Co.	تنظيف صرف المرفأ الرئيسي لنهر كالمو
		266 823 دولاراً أمريكياً	تقلب الطليبية	1999/6/15 و 2000/6/14	Stad Co.	تشبيد مركز تربية صحية
2001/6/17		187 799 دولاراً أمريكياً	أشغال بناء شمال العراق	2000/10/14	Rozy Co.	بناء 12 صفاً مدرسياً في أربيل، شمال العراق
2001/5/23		580 300 دولار أمريكي	أشغال بناء في شمال العراق	2000/7/1	Avan Co.	تشبيد طريق طولها 12.47 كيلومتراً في دهوك، شمال العراق
2001/5/23		8 078 185 دولاراً أمريكياً	أشغال بناء في شمال العراق	2000/11/15	Qala Co.	إسكان 100 مشرد داخلياً في السليمانية، شمال العراق
<b>منظمة الأمم المتحدة للطفولة</b>						
أذار/مارس 2000		111 800 دولار أمريكي	عدم وجود الخبرة المطلوبة داخل المنظمة	1997/10/1	Micro Age Integration Group	صيانة معدات الحواسيب الشخصية/الحواسيب الجبرية

المرفق الثاني (تابع)

التاريخ آخر تقييم للمقاول	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	الكلفة السنوية	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	تاريخ العقد الفعلي	المقاول	النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية
لا شيء		210 196 دولاراً أمريكياً	عدم وجود الخبرة المطلوبة داخل المنظمة	2000/6/1	Manhattan Information System	صيانة معدات الحواسيب الشخصية/الحواسيب الجبرية
أذار/مارس 1999		053.30 280 دولاراً أمريكياً	عدم وجود الخبرة المطلوبة داخل المنظمة	1997/5/28	Micro Age Integration Group	صيانة معدات الحواسيب الشخصية/الحواسيب الجبرية
<b>صندوق الأمم المتحدة للسكان</b>						
عند استكمال الخدمات	خبرة في الميدان	103 077 دولاراً أمريكياً	عدم وجود خدمات طباعة	1999/9/3	Quebecor Printing (Canada)	خدمات طباعة
عند استكمال الخدمات	خبرة في الميدان	70 000 دولار أمريكي	عدم وجود خبرة في المفاوضات العقارية	1999/2/1	Greenberg Traurig (USA)	خدمات قانونية
عند استكمال الخدمات	توفر أماكن للتخزين	69 800 دولار أمريكي	عدم وجود أماكن لتخزين منشورات صندوق الأمم المتحدة للسكان	1999/11/1	IKON/IMAGE (USA)	خدمات بريد تابعة للمنظمة
عند استكمال الخدمات	خبرة في الميدان	423 707 دولارات أمريكية	عدم وجود قوى عاملة وخبرة في هذا الميدان تعتبر أساسية في توفير وسائل منع الحمل	كانون الثاني/يناير 2000	Crown Agents (UK)	خدمات تفتيش وأخذ عينات

خدمات اختبار	Enersol (Australia)	أيلول/سبتمبر 1999	عدم وجود قوى عاملة وخبرة في هذا الميدان تعتبر أساسية في توفير وسائل منع الحمل	153 000 دولار أمريكي	خبرة في الميدان	عند استكمال الخدمات
--------------	---------------------	----------------------	-------------------------------------------------------------------------------	----------------------	-----------------	---------------------

**المرفق الثاني (تابع)**

النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
<b>برنامج الأغذية العالمي</b>						
خدمات الصيانة الصحية في المقر	La Tecnica	شباط/فبراير 1999	تقديم خدمات شاملة: التنظيف، والتطهير بالتبخير، والبستنة، وغسل الملابس، وتنظيف السجاد، ولوازم الحمامات، التطهير من الجراثيم وتصريف النفايات والفضلات الطبية، وما إلى ذلك. (دمج 23 عقداً سابقاً في عقد واحد)؛ إدارة وتنظيم الاتفاق والموظفين؛ والأداء على أساس العقد	350 000 دولار أمريكي	صحَّ مبرر الاستعانة بمصادر خارجية	شباط/فبراير 2001 لإيصال مهام السنة الثالثة والأخيرة من الخدمات
خدمات استنساخ	Rank Xerox	أب/أغسطس	تكلفة توفير الخدمات	300 000	صحَّ مبرر الاستعانة بمصادر	أب/أغسطس 2000

الوثائق		1997	على أساس الكفاءة في التكاليف مقارنة بجدول مرتبات الأمم المتحدة؛ خدمات كاملة وخبرات تقنية خارجية؛ لا توجد قضايا تتعلق بملكية المعدات أو قدمها	دولار أمريكي	خارجية	لمنح دورة إضافية من العقود
---------	--	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------	--------	----------------------------

**المرفق الثاني (تابع)**

النشاط الذي تستعين المنظمة لأدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
صيانة نظام معلومات المنظمة	ICC Geneva	كانون الثاني/يناير 2000	كلفة الموظفين العاملين؛ التزامات طويلة الأجل للموظفين (المعاشات، التأمين الصحي، وما إلى ذلك)؛ حصر المهارات؛ مسؤولية كاملة	800 000 دولار أمريكي	صحّ مبرر الاستعانة بمصادر خارجية	لا ينطبق بسبب الدورة الأولى من العقود
<b>مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين</b>						
اتفاق شحن شامل	Kuehne and Nagel	2002/1/1	إيجاد شاحن عالمي واحد	5 000 000 دولار أمريكي	تحسين المعلومات، الإسراع في إيصال الإمدادات، تقليل المخاطر، تخفيض التكلفة	تشرين الثاني/نوفمبر 2001
شركة شحن جوي خارج جنيف	Jetivia	2002/1/1	الحاجة إلى شركة شحن جوي منفصل	1 000 000 دولار	تسليم أفضل، نظام تعقب، كلفة أقل	تشرين الثاني/نوفمبر 2001

		أمريكي	للشحنات الجوية إلى خارج جنيف			
الثاني/يناير 2002	كانون 2002	التسليم بحسب الطلب، فعالية التكلفة	260 000 دولار أمريكي	التسليم العادي والسريع	2002/1/1	Swiss Post
الثاني/يناير 2002	كانون 2002	كفاءة في التسليم، كلفة أقل، تسليم سريع	250 000 دولار أمريكي	الاستعانة بنظام بريد تنافسي للأمم المتحدة	1997	UNOG
2002/1/1		خدمات فعالة، عدم وجود تكاليف موظفين	450 000 دولار أمريكي	خدمات تنظيف المباني التي لا تتطلب تشغيل موظفي المفوضية	2002/1/1	ISS
<b>المجموع الكلي: 66 571 608 دولارات أمريكية</b>						

-----