

Distr.
GENERAL

A/51/804
21 February 1997
ARABIC
ORIGINAL: ENGLISH

الجمعية العامة



الدورة الحادية والخمسون
البندان ١١٦ و ١٤١ من جدول الأعمال

الميزانية البرنامجية لفترة السنتين ١٩٩٦-١٩٩٧تقرير الأمين العام عن أنشطة مكتب المراقبة الداخلية

مذكرة من الأمين العام

- ١ - عملاً بقراري الجمعية العامة ٢١٤/٥٠ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥ و ٢١٨/٤٨ بء المؤرخ ٢٩ تموز/يوليه ١٩٩٤، يتشرف الأمين العام بأن يحيل، لعناية الجمعية العامة، التقرير المرفق، الذي أحاله إليه وكيل الأمين العام للمراقبة الداخلية بشأن استعراض ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة.
- ٢ - ويلاحظ الأمين العام أن ثمة تدابير قد اتخذت أو شرع في اتخاذها لمعالجة كثير من القضايا التي يعالجها الاستعراض وهو يوافق على التوصيات الواردة في التقرير.

97-04654

المرفق

تقرير مكتب المراقبة الداخلية عن استعراض ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة

موجز

ما برحت الأمم المتحدة تستعين بمصادر خارجية في عدد من الخدمات لتوفير الدعم اللازم لعملياتها اليومية. وقد اضطلع مكتب المراقبة الداخلية بمراجعة شاملة لممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة، تألفت من عدة عمليات مراجعة أجريت في عدد من مراكز العمل والبعثات وغطت نطاقاً عريضاً من الخدمات.

وعملية الاستعانة بمصادر خارجية، إذا ما أُدريت على الوجه الصحيح، يمكن أن تكون وسيلة ناجعة لتحقيق الكفاءة والفعالية وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى توفير الخبرة الفنية التي تتطلبها الأمم المتحدة لتكملة خبرة موظفيها. كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى إتاحة الفرصة لمديري البرامج للتركيز على الأنشطة الموضوعية والاضطلاع بالمهام الرئيسية للمنظمة على نحو أفضل. بيد أن عمليات المراجعة التي اضطلع بها المكتب أوضحت أن ثمة حاجة إلى وضع مبادئ توجيهية في مجال السياسات بشأن الاستعانة بمصادر خارجية وإلى إجراء تحسينات في عمليات منح العقود وإدارتها.

وقد استعرضت عمليات المراجعة الجوانب الآتية لممارسات الاستعانة بمصادر خارجية: (أ) فعالية عملية الاستعانة بمصادر خارجية عموماً حتى الآن؛ (ب) عملية التعاقد على الخدمات التي يستعان فيها بمصادر خارجية ومدى كفاية ضوابطها الداخلية؛ (ج) رصد الإدارة لأداء المتعاقدين لضمان مطابقة الخدمات المؤداة لشروط العقد؛ (د) عملية صنع القرار والدعم التحليلي التي تضطلع بها الإدارة. ويوصي المكتب بتغييرات في مجال السياسات و/أو تغييرات في مجال الإجراءات لتحسين كفاءة جهود الاستعانة بمصادر خارجية في المستقبل.

واستنتاجاتنا وتوصياتنا الرئيسية هي:

١٠ لا توجد سياسة على نطاق المنظمة فيما يتعلق بالاستعانة بمصادر خارجية. وقد أسهم غياب مبادئ توجيهية في مجال السياسات في عدم اتساق النهج التي يتبعها مديرو البرامج تجاه الاستعانة بمصادر خارجية. وثمة حاجة إلى وضع مبادئ توجيهية للسياسات على نطاق المنظمة لإدارة عملية الاستعانة بمصادر خارجية إدارة فعالة.

٢٧ ينبغي أن تحقق عملية الاستعانة بمصادر خارجية هدفاً أو أكثر من هدف، فتتراوح من اكتساب الخبرة التقنية، وتحقيق وفورات في التكلفة، وإحراز الكفاءة، وتعجيل تنفيذ العمليات، إلى توفير مساعدة مؤقتة. بيد أن المكتب وجد أن عدداً قليلاً من مديري البرامج كان قادراً على تحديد مدى ما تحقق من الأهداف؛

٢٨ يتوقف نجاح الاستعانة بمصادر خارجية لأداء الخدمات، إلى حد كبير، على الكفاءة في إدارة عملية الشراء. وقد كشف المكتب عن عدد من حالات عدم التقيد بإجراءات الشراء. كما حدد عدداً من الثغرات في عملية طلب تقديم العروض، بما في ذلك قصور الاحتفاظ بوثائق العقود ومحدودية نطاق البحوث السوقية والمنافسة؛

٢٩ كشفت عمليات المراجعة التي اضطلع بها المكتب عن أن مديري البرامج لم يقوموا على نحو نظامي بتقييم أداء البائعين، وذلك بالنسبة لأغلبية عقود الاستعانة بمصادر خارجية التي جرى استعراضها. وفي الواقع، أن مديري البرامج يعتمدون اعتماداً شديداً على البائعين لتوفير المعلومات بحد أدنى من التحقق. ويبدو أن غياب الرصد الصحيح لأداء البائعين يشكل جانباً رئيسياً من جوانب الضعف في ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية بالأمم المتحدة. لذلك توجد حاجة شديدة لضمان رصد أداء البائعين؛

٣٠ يمكن أن تكون عملية الاستعانة بمصادر خارجية ابتكاراً إيجابياً بالرغم من تأثيرها على احتمالات التوظيف والتطوير الوظيفي للموظفين. لذلك يوصي المكتب بإنشاء مركز تنسيق داخل إدارة شؤون الإدارة والتنظيم يكون مسؤولاً عن: تحديد المجالات المحتملة للاستعانة بمصادر خارجية، وتوفير الدعم المنهجي لتحليلات التكلفة - الفائدة، ووضع معايير والبدء في اختبارات سوقية لأنشطة مختارة لتحديد ما إذا كان ينبغي أداؤها عن طريق مصادر خارجية.

وقد خلص الاستعراض إلى أنه ينبغي للمنظمة أن تنظر بصورة جدية في توسيع نطاق استخدام عملية الاستعانة بمصادر خارجية حيثما تبررها تحليلات التكلفة - الفائدة. لكن تحقيق المكاسب المستهدفة في الكفاءة والفعالية يجعل من المهم للغاية توخي الانتباه لدى رصد تقييم ممارسة الاستعانة بمصادر خارجية.

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٥	٤- ١ مقدمة - أولاً
٥	٥ الأهداف - ثانياً
٦	٧- ٦ النطاق - ثالثاً
٦	٩- ٨ المنهجية - رابعاً
٧	٦٩-١٠ النتائج والتوصيات الرئيسية - خامساً
		ألف - الحاجة الى سياسة تتبع على صعيد المنظمة بأسرها
٧	١١-١٢ فيما يتصل بالاستعانة بمصادر خارجية
٨	١٣-١٦ تعريف عملية الاستعانة بمصادر خارجية - باء
٩	١٧-٢٣ بلوغ أهداف عملية الاستعانة بمصادر خارجية - جيم
١١	٢٤-٤٩ تعزيز العملية السابقة على إجراء المناقصات - دال
١٧	٥٠-٦٣ ضرورة تحسين عملية التعاقد - هاء
٢١	٦٤-٦٧ ضمان رصد العقود - واو
٢٢	٦٨-٧٢ تحديد فرص جديدة للاستعانة بالمصادر الخارجية - زاي
		التذييل - قائمة بالعقود والخدمات التي تم استعراضها وانطوت على استخدام
٢٤	 مصادر خارجية

أولا - مقدمة

١ - في القرار ٢١٤/٥٠ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٥، طلبت الجمعية العامة إلى مكتب المراقبة الداخلية "إجراء مراجعة شاملة لممارسات الاعتماد على مصادر خارجية بما في ذلك بشكل خاص، العمليات التعاقدية، وتقديم تقرير عن ذلك إلى الجمعية العامة في دورتها الحادية والخمسين" (الجزء ثالثا، الفقرة ٥٥).

٢ - ولأغراض هذا الاستعراض، جرى تعريف الاستعانة بمصادر خارجية على أنها "قيام أطراف ثالثة بتوفير خدمات وأنشطة غير أساسية تقوم بها الأمم المتحدة أو يمكن أن تقوم بها أو كانت تقوم بها في الماضي". وقد قامت الأمم المتحدة بالاستعانة بمصادر خارجية في مجموعة متنوعة من خدمات الدعم، بما في ذلك عمليات خدمات المطاعم والسفر وتركيب الحواسيب وصيانتها، وتطبيقات البرمجيات وتطويرها ودعمها، وصيانة المباني وتنظيفها.

٣ - وفي الأمانة العامة، تضطلع شعبة المشتريات والنقل التابعة لمكتب خدمات المؤتمرات وخدمات الدعم، بالمسؤولية العامة عن عملية الشراء/التعاقد في المنظمة، وهي بالتالي تقوم بدور كبير في جهود الأمم المتحدة المتعلقة بالاستعانة بمصادر خارجية. ويقوم فرادى مديري البرامج بدور حيوي في التقييم التقني كما يتولون الجزء المتعلق بإدارة العقود من ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية.

٤ - وفي المقر، تعتبر خدمات المؤتمرات وخدمات الدعم بوصفها جزءا من المكتب نفسه (وبما في ذلك دائرة إدارة المباني وشعبة الخدمات الالكترونية) هي المستعمل الرئيسي لعملية الاستعانة بمصادر خارجية باعتبارها وسيلة لتوفير مجموعة متنوعة من الخدمات للمنظمة. أما خدمات الاستعانة بمصادر خارجية التي يتم التعاقد عليها في المكاتب خارج المقر أو في الميدان فتدار محليا عادة.

ثانيا - الأهداف

٥ - تمثلت الأهداف الرئيسية لعمليات المراجعة في:

- تقييم فعالية عملية الاستعانة بمصادر خارجية حتى الآن، والتوصية بإجراء تغييرات في السياسات و/أو في الإجراءات لتحسين جهود الاستعانة بمصادر خارجية في المستقبل؛
- استعراض العملية المستخدمة في التعاقد على الخدمات التي يستعان فيها بمصادر خارجية لتقييم مدى كفاية الضوابط الداخلية؛

- تحديد ما إذا كان أداء المتعاقد يجري رصده بدرجة كافية لضمان مطابقة الخدمات المؤداة لشروط العقد؛
- استعراض عمليتي صنع القرار والدعم التحليلي اللتين تضطلع بهما الإدارة فيما يتعلق بالاستعانة بمصادر خارجية لتحديد ما إذا كان على قرار الاستعانة بمصادر خارجية قد بني على استعراض دقيق للاحتياجات الجارية من الخدمات وتدارس جميع الخيارات الممكنة لتوفير الخدمات.

ثالثا - النطاق

٦ - استعرضت عمليات المراجعة نطاقا عريضا من العقود والخدمات المتصلة بالاستعانة بمصادر خارجية التي قدمتها منذ عام ١٩٩٠ الأمانة العامة في نيويورك، ومكاتب الأمم المتحدة في جنيف ونيروبي وفيينا، ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ومركز التجارة الدولية، وكذلك بعثات حفظ السلام في يوغوسلافيا السابقة (قوات السلام التابعة للأمم المتحدة)، وهايتي (بعثة الأمم المتحدة في هايتي)، وأنغولا (بعثة الأمم المتحدة الثالثة للتحقق في أنغولا). وقد تنوعت الخدمات التي جرى استعراضها واستعين فيها بمصادر خارجية، فشملت الترجمة التحريرية، وخدمات المطاعم، وإدارة المرأب، والاتصالات السلوكية واللاسلكية، والتنظيف، والتشغيل الآلي للمكاتب، والطباعة والنشر، والدعم السوقي، والنقل، والتخزين، وتوزيع المنشورات (انظر التذييل). وفي حين أن بعض هذه الخدمات، مثل خدمات التنظيف والصيانة، قد أوكلت إلى مصادر خارجية منذ بداية عمل الأمم المتحدة، فإن خدمات أخرى مثل إدارة المرأب، كان يقوم بها إلى وقت قريب جدا موظفو الأمم المتحدة.

٧ - ويوفر عدد من العقود التي جرى استعراضها (وإن كانت لا تمثل عينة علمية لا من حيث الحجم الكلي ولا القيمة الدولارية الكلية)، نظرة شاملة على أنشطة المنظمة في مجال الاستعانة بمصادر خارجية. وقد قام المكتب بصورة مباشرة بمراجعة أكثر من ٢٥ عقدا واتفاقا تزيد قيمتها على ١٠٠ مليون دولار. كما أخذ بعين الاعتبار في استعراضه عمليات المراجعة السابقة التي تضمنت توصيات بمجالات خدمات يمكن أن تكون مرشحة لجهود الاستعانة بمصادر خارجية في المستقبل. وكان نطاق الاستعراض الذي أجراه منسقا مع وحدة التفتيش المشتركة.

رابعا - المنهجية

٨ - أجريت الدراسة بهدف تسليط الضوء على القضايا والاهتمامات الأساسية التي تتسم بطابع سياسي. وتضمنت المنهجية إجراء مقابلات منتظمة مع الموظفين المسؤولين، واستعراض الوثائق ذات الصلة، والعمل كلما أمكن على إجراء المقارنة بالمعايير السائدة في الصناعة. أما المسائل المتصلة بالمراقبة المالية

والإدارية، التي حددت أثناء هذه الدراسة، فقد أبلغت مباشرة إلى مديري البرامج، كل على حدة، من أجل اتخاذ إجراءات تصحيحية، ولم تدرج في هذا التقرير. ولقد جرت الإحالة إلى الوثائق الموجودة في مجال الشراء/التعاقد والاستعانة بالمصادر الخارجية بما يضمن سلامة النهج المتبع في تناول عملية الاستعانة بمصادر خارجية والوارد فيها.

٩ - وقدم مشروع هذا التقرير إلى مكتب خدمات المؤتمرات وخدمات الدعم للتعليق. ثم أدرجت ردوده، في التقرير النهائي.

خامسا - النتائج والتوصيات الرئيسية

١٠ - يمكن لعملية الاستعانة بالمصادر الخارجية أن تصبح، في حالة إدارتها على نحو سليم، وسيلة صحيحة لتحقيق الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى توفير الخبرة الفنية التي تحتاجها الأمم المتحدة لدعم موظفيها. وهذا قد يتيح أيضا لمديري البرامج أن يركزوا على الأنشطة الفنية وينهضوا بأداء المهام الرئيسية بالمنظمة. ومع هذا، فإن المراجعة التي قام بها المكتب قد بينت أن ثمة حاجة إلى وضع مبادئ توجيهية على صعيد السياسة العامة بشأن عملية الاستعانة بمصادر خارجية، من أجل إدخال تحسينات على مسألتي منح العقود وإدارتها. والفروع التالية تركز على النتائج والتوصيات التي تعد مشتركة بين غالبية المجالات التي تمت مراجعتها، وهي تنطبق أيضا بصفة عامة فيما يتصل بالتنفيذ الناجح لعملية الاستعانة بمصادر خارجية، ومن شأنها أن تيسر تحقيق مزيد من الفهم لنقاط القوة والضعف التي توجد حاليا في مجال هذه العملية، كما أنها توفر مخططا للعمل في المستقبل.

ألف - الحاجة إلى سياسة تتبع على صعيد المنظمة
بأسرها فيما يتصل بالاستعانة بمصادر خارجية

١١ - عند الشروع في هذه الدراسة، حاول المكتب تحديد ما إذا كانت هناك سياسة ما قد وضعت لتقرير أي طريقة أو وسيلة للاضطلاع بعملية الاستعانة بمصادر خارجية في مجال الخدمات. ولم تكن هناك سياسة من هذا القبيل، ومن ثم، فقد تعين تحديد المعايير التي يمكن بها قياس مستوى أداء عملية الاستعانة بمصادر خارجية. ويرى المكتب أن عدم وجود مبادئ توجيهية على صعيد السياسة العامة قد أسهم في تضارب أساليب الاستعانة بمصادر خارجية التي اضطلع بها مديرو البرامج في كافة أنحاء المنظمة. وكان لهذا تأثير ملموس، سواء بالنسبة للتكاليف أم بالنسبة لنوعية الخدمات المقدمة، فالشروط التعاقدية لم تكن دائما في صالح الأمم المتحدة. وفيما يخص غالبية الخدمات التي استعين فيها بمصادر خارجية، وتعرضت للدراسة، يلاحظ أن مديري البرامج كانت تنقصهم الخبرة التقنية أو التعاقدية، وأنهم كانوا بحاجة إلى التوجيه فيما يتعلق بأفضل الممارسات في ميدان تنظيم وإدارة العقود.

التوصية ١: يوصي المكتب بأن تقوم إدارة شؤون الإدارة والتنظيم، قبل أي توسع في أنشطة الاستعانة بمصادر خاصة، بوضع وتوضيح الأهداف المتعلقة بالسياسة العامة وباستحداث مبادئ توجيهية لإدارة عملية الاستعانة بمصادر خارجية فعالة. (AH 96/224/001)

١٢ - وينبغي للبيان المتصل بالسياسة العامة أن يتضمن تعريفاً عملياً لمسألة "الاستعانة بمصادر خارجية"، وأن يحدد بوضوح معايير الخدمات والأهداف المالية على السواء. ويجب أن تتضمن المبادئ التوجيهية ما يلي:

- معايير تحديد المرحلة التي تصبح فيها خدمة ما مرشحة لأن يستعان بشأنها بمصادر خارجية؛
- التحليلات الكمية والنوعية التي يشترط القيام بها قبل عملية اتخاذ القرار؛
- العمليات الواجب اتباعها عند تحديد احتياجات المنظمة ووضع وثيقة العطاءات؛
- متطلبات إدارة العقود، بما فيها رصد أداء البائعين وتقييم العقود؛
- الشروط الموحدة التي ينبغي أن تذكر في كل عقد.

ومن رأي المكتب أن وضع هذه المبادئ التوجيهية المتعلقة بالسياسة العامة سيزيد من الفرص التي تكفل نجاح مبادرة الاستعانة بمصادر خارجية.

باء - تعريف عملية الاستعانة بمصادر خارجية

١٣ - كما سبق ذكره، لا يوجد تعريف عملي ومعياري لـ "الاستعانة بمصادر خارجية" في نطاق الأمم المتحدة. وكما هو وارد في التذييل، يلاحظ أن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية بالأمم المتحدة تتخذ أشكالاً عديدة، تتراوح بين العقود المتصلة بالخدمات أو الموظفين وأوامر الشراء وبين استخدام اتفاقات الخدمة الخاصة. ومن ثم، فقد تم استعراض عدد كبير من الخدمات "التي استعين فيها بمصادر خارجية" وعقود هذه الخدمات، حيث تبين أنها لم تكن تمثل في الواقع سوى جهود مبذولة من جانب الإدارة لدعم موارد الموظفين بالإدارات، على الرغم من وصفها في البداية بأن تمثل عملية من عمليات الاستعانة بمصادر خارجية.

١٤ - وقد أكد المكتب أن غالبية الإدارات التي تعرضت لها الدراسة لم تقم بتحليلات لفوائد التكلفة ولا أجرت بحوثا سوقية قبل إرساء العقود المتصلة بخدماتها، وبالتالي، فلم تكن لديها أي طريقة موضوعية لتحديد ما إذا كان استعمال عقود الخدمات يشكل أنجع الوسائل لبلوغ النتائج المرجوة وأكثر هذه الوسائل فعالية من حيث التكلفة.

١٥ - وتبين للمكتب أنه، فيما يتصل بخدمات من قبيل دعم ميكنة الأعمال الإدارية والترجمة والتنظيف، استمر مديرو البرامج في الاضطلاع بمسؤولية توفير الخدمات بالفعل، مع قيام موظفي المتعهدين بتقديم المساعدة. فيما عمل موظفو المتعهدين هؤلاء في الواقع كما لو كانوا موظفين لدى الأمم المتحدة دون أن يتحمل المتعهد أي مسؤولية بشأن الأداء التعااقدي، وفي مثل هذه الحالات، كان المتعهد يقدم موظفين، لا خدمات.

١٦ - وإذا كانت المنظمة لا تستطيع تقديم الخدمات بسبب نقص الموظفين، ينبغي أن يقال بوضوح إن هذه هي المشكلة. ومن شأن ذلك أن يمكن المنظمة من تحديد أفضل استراتيجية لتوفير هذه الخدمات، سواء عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية من أجل الاضطلاع بهذه الخدمات، أم عن طريق رصد الأموال اللازمة لتعيين موظفين إضافيين أو استخدام خبراء استشاريين على أساس مؤقت. وكثيرا ما تستخدم عملية الاستعانة بمصادر خارجية في الحالة الراهنة، مع هذا، بوصفها استراتيجية إدارية "تفاعلية" لدعم موارد الموظفين المحدودة.

جيم - بلوغ أهداف عملية الاستعانة بمصادر خارجية

١٧ - عندما تقرر منظمة ما أنها سوف تستعين بمصادر خارجية لأداء خدماتها غير الأساسية، فإنها ترمي عموما إلى بلوغ هدف أو أكثر من الأهداف التالية:

- اكتساب خبرة تقنية غير متوافرة داخل المنظمة؛
- تحقيق وفورات في التكلفة؛
- تعجيل عملية أو عمليات ما؛
- توفير خدمات على نحو أكثر كفاءة؛
- توفير خدمة لا تدعو الحاجة إليها على المدى الطويل.

ولتقييم مدى نجاح الجهد المتعلق بالاستعانة بمصادر خارجية، حاول المكتب في البداية أن يحدد ما يتولد عنه من قوة دفع. وجرى استعراض عملية صنع القرار لدى الإدارة من أجل تحديد أي اعتبار من الاعتبارات المذكورة أعلاه قد حدا بالمديرين إلى اتباع استراتيجيتهم المتصلة بالاستعانة بمصادر خارجية.

١٨ - وباستثناء إدارة مرأب السياسات وخدمات الترجمة، حيث جرت تحليلات دقيقة لنسبة الفائدة إلى التكلفة، لم يوضح مديرو البرامج ما لديهم من أسباب قبل البت بشأن الاستعانة بمصادر خارجية من أجل الاضطلاع ببعض الخدمات أو الأنشطة. ونظرا للافتقار إلى معلومات يعتد بها في هذا الصدد، لم يتسن توضيح مدى ما تحقق من الأهداف المعلنة.

١٩ - ولأنه لا توجد مستويات معيارية لقياس درجة النجاح، يلاحظ أن الإدارة قد عجزت في الواقع عن القول، عند انتهاء كل عقد، بما إذا كانت عملية الاستعانة بمصادر خارجية كانت فعالة وجديرة بالاستمرار أم أنه كان يعتورها النقص وأنها تستوجب النظر في استراتيجيات بديلة. وتبين للمكتب أن الوفورات المنتظرة لم تتحقق فيما يتصل بإدارة مرأب السيارات. وفيما يخص خدمات الترجمة بالمقر، كان يمكن بلوغ مزيد من الوفورات في حالة زيادة الاستعانة بمصادر خارجية.

٢٠ - وبذلت محاولة لتقييم الأنشطة، التي استعين فيها بمصادر خارجية، عن طريق تطبيق مبدأ فعالية التكاليف باعتباره معيار القياس الأساسي، ولكن لم يتح التوصل إلى أن غالبية الأنشطة، التي استعين فيها بمصادر خارجية، قد بلغت هذا الهدف. فمن ناحية أولى، وعلى النحو المشار إليه في غالبية عمليات مراجعة الحسابات، يلاحظ أن النظام المحاسبي بالأمم المتحدة غير قائم على الأنشطة، ومن ثم، فإنه يتعذر الربط بين التكاليف والأنشطة المقابلة، ومن ناحية ثانية، يلاحظ أن غالبية العمليات تحتاج إلى إدخال تحسين كبير في نظم المراقبة الإدارية لديها من أجل تيسير إجراء التحليل أو بلوغ النتائج المطلوبة. ومع هذا، فقد أتيح التوصل إلى أن عملية الاستعانة بمصادر خارجية كانت في بعض الحالات أكثر تكلفة من توفير الخدمات داخليا. ففي هايتي، على سبيل المثال، وفي إطار بعثة الأمم المتحدة في هايتي، نقلت الخدمات المتصلة بصيانة المعسكر وغسل الملابس إلى داخل البعثة، وبعد ذلك تحققت وفورات كبيرة على الفور، وانخفضت التكاليف الشهرية بنسبة ٦٦,٥ في المائة من ٢٨٨ ١٥٧ دولارا إلى ٨٧٠ ٥٢ دولارا.

٢١ - وثمة خدمات، من قبيل دعم التشغيل الآلي بالمكاتب والترجمة التعاقدية، يضطلع بها أفراد من خلال اتفاقات الخدمة الخاصة. وقد تبين أن هذه الاتفاقات تشكل وسيلة أكثر اقتصادا من عقود الخدمات فيما يتعلق بتوفير الموظفين، وذلك بشعبة الخدمات الالكترونية. وعلى الرغم من توسع المنظمة على نحو سريع في استخدام تكنولوجيا الحواسيب وفي اعتمادها عليها، فإن شعبة الخدمات الالكترونية لم تزود بالوظائف الكافية حتى تتمكن من الوفاء بالمتطلبات الجديدة. وقرار الشعبة بأن تحول عقود الاستعانة بمصادر خارجية إلى اتفاقات للخدمة الخاصة كان بمثابة الاستراتيجية التي استخدمتها الشعبة للتغلب على مشكلة نقص الموظفين لديها. وعند انتهاء العقد المتعلق بخدمات ميكنة الأعمال الإدارية، أجرت الشعبة مقارنة للتكاليف فيما بين استخدام عقود الخدمات واتفاقات الخدمة الخاصة، حيث تبين من هذه المقارنة أن اتفاقات الخدمة الخاصة يمكن أن تحقق وفورات بالنسبة للمنظمة.

٢٢ - مع ذلك، ونظرا لمحدودية مدة اتفاقات الخدمة الخاصة (٦ أشهر خلال السنة عادة)، ينبغي الأخذ باستثناءات فيما يتصل بالشعبة لكفالة توفير الخدمات خلال فترة طويلة من الزمن.

التوصية ٢: حيث أن المنظمة ستظل بحاجة إلى استخدام خبرة تقنية في مجالات التكنولوجيا السريعة التغير، يوصي المكتب بأن تقوم إدارة شؤون الإدارة والتنظيم باستكشاف بدائل أخرى لترتيبات اتفاقات الخدمة الخاصة من أجل تيسير الاضطلاع بحلول أطول أجلا. (AM 96/224/002)

٢٣ - وفيما يتعلق بالترجمة التعاقدية، لاحظ المكتب أن المقر يعتمد على منح عقود خدمة للوكالات (بعد القيام بعطاء تنافسي) بالنسبة لبعض اللغات (الروسية والصينية) وعلى اتفاقات الخدمة الخاصة بالنسبة للغات الأخرى (الاسبانية والانكليزية والعربية والفرنسية). ومكتب الأمم المتحدة في فيينا يقوم أيضا باستخدام الوكالات فيما يتصل ببعض اللغات (الاسبانية والروسية والصينية) وباستخدام اتفاقات الخدمة الخاصة في مجال اللغات الأخرى. وفي الوقت الذي يتسم فيه هذان النهجان بالفعالية على نحو متكافئ، لا يوجد إلا قدر ضئيل من التواصل بين المكتبيين بشأن مدى فعالية أي من هاتين الاستراتيجيتين.

التوصية ٣: يوصي المكتب بأن تقوم المكاتب التي تستخدم الخدمات المتطابقة أو المتماثلة، التي يستعان فيها بمصادر خارجية، بأن تتقاسم ما لديها من خبرات ومعارف مشتركة. ومن شأن مركز التنسيق المعني بعملية الاستعانة بمصادر خارجية، الموصى به، أن يشجع هذه العملية (انظر التوصية ١٣). (AM 96/224/003)

دال - تعزيز العملية السابقة على إجراء المناقصات

٢٤ - يتوقف نجاح عملية الاستعانة بمصادر خارجية، الى حد كبير، على كفاءة إدارة عملية الشراء. وهناك مرحلتان رئيسيتان لعملية الشراء هذه. أولاها، مرحلة ما قبل طرح العطاء، وهذه تشمل تحديد المواصفات وإجراء بحوث السوق والإعلان أو تحديد قاعدة البائعين. وثانيتهما، المرحلة المتعلقة بإجراء عملية المناقصة نفسها. وستناقش القضايا المتصلة بعملية المناقصة، على نحو مستقل، في الفرع الثاني - هاء.

١ - الحاجة الى وثائق شاملة للمناقصات وشروط تعاقدية صارمة

٢٥ - حدد الاستعراض عددا من المجالات في العملية السابقة على إجراء المناقصة يمكن تحسينه. فوضع وثيقة سليمة للمناقصة يتوقف بشكل حاسم على وضع مواصفات صحيحة وواضحة ومفصلة لهذه المناقصة بناء على تقديرات معقولة لمستويات الخدمات التي ستقدم. ونوعية المقترحات المقدمة من البائعين ستعتمد جزئيا على نوعية وثيقة المناقصة الصادرة عن الأمم المتحدة. ولقد اكتشف المكتب حالات أدت

فيها التقديرات غير الدقيقة أو المواصفات غير الواضحة للخدمات اللازمة، الى إبرام شروط تعاقدية غير مواتية، في بعض الأحيان، وكانت هذه الشروط أكثر ارتفاعا في التكلفة بالنسبة للأمم المتحدة.

(أ) تحديد المتطلبات

٢٦ - في حالة عقد خدمات التنظيف ومشغلي المصاعد بالمقر، لم ترد تقديرات بعض عناصر التكلفة الكبيرة في العقد الأصلي. وبالإضافة الى ذلك، حدثت خلال فترة العقد تغييرات كثيرة في الاحتياجات من الخدمات ومعدلات الرواتب (استخدام موظفين إضافيين، وزيادات الرواتب، وما الى ذلك)، وهذه التغييرات لم تدرج كتعديلات رسمية للعقد. ومن جراء الحالة السابقة الذكر فضلا عن القصور في رصد النفقات من جانب الأمم المتحدة، حصل المتعهد على مبلغ يزيد بمقدار ٤ ملايين دولار عن القيمة التقديرية الأصلية للعقد بصيغتها المعتمدة من جانب لجنة المقر المعنية بالعقود. وهذه المصروفات غير المتوقعة تؤثر بشكل سلبي على دقة تقديرات الميزانية، رغم توثيقها وتحقيقتها على نحو سليم. والعقد لم يتضمن أيضا شرطا جزائيا أو تعويضا بشأن التزام البائع بتوفير لوازم للتنظيف بأقل أسعار ممكنة.

٢٧ - وعند الرد على مشروع التقرير، ذكرت شعبة المشتريات والنقل أنه "في ضوء خبرة المنظمة في هذا المجال، فإن عملية المناقصة الجديدة التي أجريت في وقت سابق من هذا العام قد حاولت معالجة هذه القضايا".

٢٨ - وفي حالة عقد "خدمات دعم التشغيل الآلي للمكاتب بالمقر"، لم يحدد الطلب الأصلي للاقتراحات احتياجات شعبة الخدمات الالكترونية من الموظفين، كما أنه استخدم معيارا للقياس يبلغ ٨٨، وثبت أن هذا المعيار غير واقعي. وبعد بدء سريان العقد بستة أشهر زاد مستوى الخدمة الى ٢٤. وبعد ذلك، تجاوز هذا المستوى ثلاثة أضعافه، حيث زاد على ٦٠. وعلى الرغم من وجود بعض العوامل التي لم يكن بوسع شعبة الخدمات الالكترونية أن تتوقعها، ومنها مثلا الزيادة الكبيرة في استخدام شبكة المناطق المحلية، فإن المكتب يرى أن تكلفة الوحدة كان يمكن تخفيضها لو أن الشعبة كانت قد قامت بتحديد نطاق أدق لاحتياجاتها من الخدمات. وفي ضوء ما ظهر من تزايد النطاق، كان يمكن لعدد آخر من البائعين أن يجد ما يحفزهم على الرد على المطالبة باقتراحات.

٢٩ - ومنحت الأمم المتحدة عقدا بشأن "خدمات المطاعم بالمقر، حيث أعانت المنظمة هذه العملية من خلال تمويل أماكن المبنى والمرافق والصيانة وما الى ذلك، وهذا العقد لم ينص على أي تقاسم للأرباح بين المتعاقد والأمم المتحدة، مما أدى الى احتفاظ المتعاقد بكامل الربح المتولد أثناء فترة العقد. والأساس المنطقي لهذا الامتياز وذلك الترتيب التعاقدية، في مجال خدمات المطاعم، هو توفير أسعار للأغذية أقل لصالح موظفي الأمم المتحدة. ومع هذا، فإن هذا التوقع لم يذكر صراحة في العقد، كما أن القائمين بالتعاقد لم يطلب إليهم أن يتحققوا من هذه الفائدة المتوخاة.

٣٠ - وعند الرد على مشروع التقرير، ذكرت شعبة المباني والخدمات التجارية أن طلب الاقتراحات المتعلقة بإدارة وتشغيل مرافق المطاعم بمقر الأمم المتحدة بنيويورك، الذي يجري إنفاؤه الآن، يسعى إلى استرداد أي من التكاليف، أو كل التكاليف، التي تكبدتها المنظمة في عملية الاستعانة بمصادر خارجية في مجال هذا العقد. وهو يتضمن، في نفس الوقت احتمال وجود عنصر لتقاسم الإيرادات كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات.

٣١ - وفي حالة "خدمات توصيل الموظفين" المقدمة بمكتب الأمم المتحدة بنيروبي، عمد البائع، الذي حصل على العقد بفضل طرحه أقل عطاء، إلى زيادة الأسعار بعد شهرين فقط من توقيع العقد، كما طالب بأسعار شهرية أكثر ارتفاعاً، مما زاد من التكاليف بنسبة ٤٤ في المائة تقريباً. ومع هذا، فقد استمر تجديد هذا العقد كل عام رغم تلك التجربة.

(ب) الشروط الجزائية

٣٢ - في غالبية العقود والخدمات التي روجعت، أشار مراجعو المكتب إلى ضرورة إدراج شروط جزائية. وعلى سبيل المثال، فزيما يتصل بتوفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لدى بعثة الأمم المتحدة في هايتي، يلاحظ أن الشركة لم تقدم الخدمات في موعدها وأنها قدمت دوائر تقل في نوعيتها عن النوعية المحددة في العقد. والعقد لم ينص على توقيع جزاءات عن التأخر في الأداء أو عن تقديم خدمات دون المستوى، مما كان له أثر سلبي على العمليات، كما ثبت فيما بعد.

٣٣ - وغالبية العقود لا تتضمن جزاءات بشأن سوء أداء المتعاقد أو عدم أدائه. والعلاج الوحيد في هذه الحالة يتمثل في إلغاء العقد وفي إجراء مناقصة جديدة بشأنه. إلا أن التكلفة والفترة الزمنية اللازمتين للاضطلاع بمناقصة جديدة بشأن العقد، كوسيلة للرد على المخالفات الصغيرة من جانب المتعاقدين، قد لا تكونان غير مثمرتين على الإطلاق. ويجدر بالعقد أن يزود المديرين بإمكانية كافية لضمان الوفاء بشروطه. كما أن الشروط الجزائية ستمكن المديرين من توقيع الغرامات على البائع في حالة عدم التزامه بمجالات محددة، دون الاضطرار إلى إلغاء العقد.

التوصية ٤: يوصي المكتب خدمات المشتريات أن تكفل تضمين العقود المتعلقة بالاستعانة بمصادر خارجية شروط جزائية. (AM 96/224/004)

(ج) سعر العقد

٣٤ - ثمة مجال بحاجة إلى التحسين ووضع مبادئ توجيهية، وهو مجال سعر العقد. وقد قامت المنظمة في البداية، بمنح عقود على أساس سعر التكلفة مضافاً إليه ربح معين في أغلب الحالات. ومع هذا، فإن التجربة الأخيرة قد أثبتت أن هناك مزايا للعقود ذات السعر المحدد مادام نطاق الخدمات مقدرًا على نحو واضح ومادام توفير الخدمة يخضع للرقابة. والفوائد التي تعود على المنظمة في هذا الشأن تتضمن تحسين عمليتي التخطيط والرقابة وتقليل المتطلبات الإدارية التعاقدية. وقد تبين للمكتب أن العملية التعاقدية

المتصلة بعقد "خدمات التنظيف بالمقر"، وهو عقد إجمالي بالتكلفة والربح، كانت كثيرا ما تتعطل على نطاق واسع من جراء التعديلات الكثيرة وتكثيف المواصفات العديدة، التي كانت تستغرق وقتا طويلا وتنطوي على عمالة مكثفة وتتسم في النهاية بارتفاع التكاليف.

(د) الأخطاء في إنجاز العقد

٣٥ - هناك حاجة الى إحكام عملية التعاقد عند إكمالها. ولقد صادف المكتب حالتان تضمنتا ظهور شركتين في حيز الوجود بعد منح العقد، ورغم أن هاتين الشركتين لم تكونا هما الحاصلتين على العقد، بل ولم يكن العقد من نصيب شركتين على صلة بهما، فقد سمح لهما بالتوقيع بوصفهما الطرف المتعاقد. وهاتان الحالتان تتعلقان بمتعاقدين لتوفير تخزين وتوزيع المنشورات بمكتب الأمم المتحدة بنيروبي، ولتوفير موظفين تعاقديين دوليين لقوات السلام التابعة للأمم المتحدة.

٢ - الحاجة الى التدريب في مجال وضع المواصفات التعاقدية

٣٦ - يمكن أن يعزى جانب من سوء وضع المواصفات المتعلقة بالمناقصات، الى أن بعض هذه الخدمات لم يسبق له على الإطلاق أن كان موضع استعانة بمصادر خارجية، والى أن مديري البرامج كانت تعوزهم الخبرة الكافية في هذا السبيل. وإذا كانت المنظمة ستستمر في جهودها المتصلة بالاستعانة بمصادر خارجية، أو في توسيع نطاق هذه الجهود، ينبغي تعزيز مهارات المديرين في هذا الصدد.

التوصية ٥: يوصي المكتب بتوفير التدريب للموظفين ذوي الصلة في مجال وضع المواصفات التعاقدية (AM 96/224/005)

٣ - بحوث السوق ووضع معايير القياس

٣٧ - بحوث السوق هي عنصر آخر يكفل إعداد وثائق العطاءات على نحو ناجح. والمعلومات المتصلة بعدد ونوع الكيانات التي توفر خدمة بعينها، فضلا عن معرفة المعدلات والممارسات الصناعية المعيارية، من شأنها أن تعزز من نوعية وثائق المناقصات. ووضع مقاييس للتكاليف والانتاجية وسائر المعايير يمكن له أن يزود طالبي الخدمات وموظفي المشتريات بتوقعات عملية بشأن الفرص المتاحة في السوق.

٣٨ - وتشير المراجعات التي قام بها المكتب الى أنه كثيرا ما أجريت مناقصات بشأن العقود استنادا الى حد أدنى من بحوث السوق، الى جانب عدم جمع بيانات عن معايير الصناعة، لدعم عملية المناقصة. ومن الأمثلة على هذا النهج، عقد "الاتصالات السلكية واللاسلكية" وعقد "التنظيف والصيانة".

٤ - زيادة سبل الوصول الى قواعد البيانات التقنية والمهنية

٣٩ - ربما كان من أسباب عدم قيام المديرين المتعاقدين ببحوث سوقية، افتقارهم الى الخبرة اللازمة في هذا الأسلوب. وثمة تفسير محتمل آخر يتمثل في ضآلة فرص الوصول الى المصادر الكبيرة للمعلومات. وهناك عدد كبير من قواعد البيانات الدولية والمنشورات والتقنية والرابطات المهنية وشبكة "انترنت"، وهذه كلها متاحة لموظف المشتريات الفني حتى يحصل على المعلومات اللازمة بشأن البائعين والمنتجات. وتنفيذ هذا الخيار يجب أن يصبح بمثابة المعيار السائد، لا في مجال شراء الخدمات التي يستعان فيها بمصادر خارجية وحدها، بل أيضا في مجال أنشطة المشتريات جميعا.

التوصية ٦: يوصي المكتب بتعزيز القدرة التقنية لخدمات المشتريات من خلال الوصول الى قواعد البيانات التقنية والمهنية. (AM 96/224/006)

٥ - توسيع دور خدمات المشتريات كي تتضمن الدعم/
المنشورة على الصعيد التقني

٤٠ - حيث أن خدمات المشتريات تضطلع بالمسؤولية الرئيسية المتصلة بعملية التعاقد، ينبغي لها أن تجري بحوثا سوقية وأن توفر دعما تقنيا في صورة مشورة للخبراء للمجالات البرنامجية أثناء المرحلة السابقة على طرح العطاءات.

٦ - زيادة الاهتمام بالتخطيط للعقود

٤١ - ثمة قضية أخرى برزت في كثير من الحالات التي تمت دراستها تركزت على التخطيط. فقد ظهر نقص التخطيط من جانب دائرة صيانة المباني وشعبة النظم الالكترونية في تنفيذها لعملية الاستعانة بالمصادر الخارجية. ويدل على ذلك عدد العقود والتعديلات ذات التاريخ السابق الواردة في العينة المقدمة. فالمتعهدون شرعوا في تقديم الخدمات قبل الانتهاء الرسمي من الأعمال المستندية. وعلى النقيض من ذلك ففي حالات أخرى مثل إدارة أمور التنظيف والمرائب واصل المتعهدون تقديم خدماتهم بعد انتهاء تاريخ العقود بوقت طويل.

٤٢ - وبسماح مديري العقود للمتعهدين بتقديم الخدمات دون عقود سارية فإنهم يهيئون ظروفا يمكن أن تتزايد فيها تبعات المنظمة. غير أن الأهم من ذلك أن نقص التخطيط من جانب مدير العقد يمكن أن يوجد وضعا لا يتاح فيه وقت كاف لإتمام عملية تقديم العطاءات. ويمكن لهذا بدوره أن يؤثر سلبا على العمليات أو يؤخر تقديم الخدمات كما حدث في توريد خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وتركيب المعدات في بعثة الأمم المتحدة في هايتي. فقد تفاوضت الأمم المتحدة بشأن عقد توريد حصص الإعاشة بعد شهرين من عملية الانتقال المعتمدة وبشأن عقد الخدمات بعد أربعة أشهر من الانتقال من القوة

المتعددة الجنسيات إلى عملية للأمم المتحدة. وفي الوقت نفسه ظلت الخدمات تقدم بموجب طلب توريد. وتسبب التأخير في تكبد المنظمة تكلفة بلغت ١١,٤ مليون دولار لأن التكاليف كانت في طلب التوريد أعلى منها في العقود. وعليه، ينبغي التشديد على إدراج مهلة كافية في عملية التعاقد إذ أن ذلك لا ينشأ عنه تخفيض في النسبة المئوية للعقود المنتهية فحسب بل، وهذا هو الأهم، تمكين مدير العقد من الاحتفاظ بالسيطرة على عملية التعاقد.

٧ - وضع نظام آلي لتيسير التخطيط للعقود

٤٣ - لا يستخدم نظام "رياليتي REALITY" في الوقت الحاضر كنظام لإدارة العقود. وينبغي للمنظمة أن تنظر في استخدام الآلات في عمليات التعاقد التي تقوم بها. ومن الملامح الأساسية لأي نظام عادي يقع عليه الاختيار، أنه ينبغي وجود نموذج تخطيط يتيح لمدير البرنامج وضع رايات إرشادية". وهذه الرايات تنبه مدير البرنامج إلى حلول موعد انتهاء أي عقد مما يتيح له مهلة كافية لإجراء عملية شراء مستوفاة. والإطار الزمني المرتبط بكل راية يتفاوت بتفاوت حجم المشروع وتعقده ومن شأن هذا أيضا أن يقضي على ضرورة إبرام العقود بأثر رجعي أو تخفيض هذه الضرورة على الأقل.

التوصية ٧ - يوصي المكتب بأن تنظر المنظمة في استخدام الآلات في عمليات التعاقد التي تقوم بها، بما في ذلك وضع نموذج تخطيط لإبراز العقود الوشيكة على الانتهاء. (AM 96/224/007)

٤٤ - أجابت شعبة المشتريات والنقل بأن هذا النظام مستخدم في الشعبة بالفعل. وقد احتفظ بهذا النظام حتى الآن ضمن نظام مستقل لتجهيز البيانات. وذكرت الشعبة أنها تستعرض حاليا وسائل حفظ المعلومات بطريقة أكثر مركزية.

٤٥ - ويُسجَع المكتب هذه المبادرة ويوصي بأن تواصل الشعبة، إلى أن تُصَبِح قاعدة البيانات ميسرة لجميع مديري البرامج، الاضطلاع بمسؤولية إخطار المجالات البرنامجية بقرب انتهاء أجل العقود.

٨ - عدم التشجيع على استخدام عقود المصدر الواحد

٤٦ - منح عدد من العقود التي شملها هذا الاستعراض دون طرح أي عطاء. ونحن نُشجَع بشدة على أن تنفذ لجنة العقود بالمقر ولجان العقود المحلية سياسة رفض العقود التي تقدم للموافقة عليها دون أن تطرح في عطاءات على أساس تنافسي، اللهم إلا في الحالات التي تخضع للقاعدة ١١٠-١٩ من القواعد المالية. وقد منح العقدان المتعلقان بإدارة المرأب (٨٤١ ٦٦ دولارا) وبرنامج مباشري المؤتمرات (٣٦٠ ٠٠٠ دولار) دون أن تتاح للبائعين فرصة تقديم عطاءات.

٤٧ - ومن شأن العطاءات التنافسية أن تزود مدير العقد بأساس للمقارنة، وبفرض لوضع استراتيجيات تفاوض من مركز قوي وبقدرة على إيجاد قاعدة بيانات عن البائعين من المؤهلين تكون مرجعا لعمليات العطاءات في المستقبل. ثم إن عدم طرح العطاءات يؤدي أيضا إلى مظهر يوحي بحدوث أخطاء إن لم تكن قد حدثت بالفعل.

٤٨ - وينطبق الشيء نفسه على ضرورة إعادة الطرح في عطاءات. فمن بين العقود التي جرى استعراضها، وفي عدد من الحالات مثل عمليات خدمات المطاعم الثلاث في المقر وفي مكتب الأمم المتحدة في جنيف وفي مركز التجارة الدولية، جُددت العقود دون إعادة الطرح في عطاءات لمدة وصلت إلى ١٠ سنوات.

التوصية ٨ - ينبغي أن تنفذ المنظمة سياسة تشترط على مديري البرامج الذين يطلبون الموافقة على عقود لم تخضع لعملية الطرح في عطاءات، أن يبرروا حاجتهم إلى إبرام عقد أحادي المصدر. (AM 96/224/008)

وتتعلق المبررات المقبولة عموما بالخبرات التخصصية التي ينفرد بها البائع وتحتاج إليها المنظمة، أو بالحاجة الملحة إلى تقديم خدمات بصفة طارئة.

٤٩ - وعلى الرغم من أن الكثير من التوصيات المذكورة أعلاه يتعلق بكل من عمليتي الشراء العادي والاستعانة بمصادر خارجية يرى المكتب أنه في ضوء زيادة الاتجاه نحو الاستعانة بالمصادر الخارجية، ينبغي تنفيذ مبادئ توجيهية توضع على أساس هذه التوصيات وأن يعطى لذلك أولوية في أنشطة الاستعانة بمصادر خارجية في المستقبل.

هاء - ضرورة تحسين عملية التعاقد

٥٠ - كثير من العقود التي شملها هذا الاستعراض طُرحت للعطاءات باستخدام منهجية استدراج عروض. ولهذه الطريقة في التعاقد فوائد جمّة، أولها القدرة على اختيار البائع على أساس معايير غير التكلفة. وتعتبر عملية استدراج عروض طريقة أخرى مفضّلة للعطاءات عند التعاقد على خدمات جديدة يصعب فيها تحديد المواصفات بصورة شاملة. وبما أن هذه كانت بالنسبة لعدد من مديري البرامج أول محاولة للتعاقد الخارجي على خدمات فقد كان نهج استدراج عرض هو الخيار المناسب.

٥١ - بيد أن المكتب يعتقد على أساس البيانات المتجمّعة التي توفرها تجربة الاستعانة بمصادر خارجية هذه، أن ثمة عددا من التحسينات يمكن إدخاله في آلية استدراج العروض لتيسير إدارة عملية التعاقد بصورة أفضل.

١ - وضع مبادئ توجيهية موحدة لاستدراج العروض

٥٢ - لم تكن هناك فيما يبدو مبادئ توجيهية موحدة لإدارة عملية استدراج العروض في حد ذاتها. وقد وضع بعض مديري البرامج قوائم لعطاءات البائعين وأنشأوا أفرقة للتقييم وأعلنوا عن فرص العطاءات. أما الآخرون فإما أنهم منحوا العقود لمصادر وحيدة تُجدد بشكل مطرد مع البائع نفسه أو أنهم أرسلوا وثيقة العطاء إلى قائمة من البائعين منتقاة سلفا. ولم يكن هناك في الغالب إجراءات خطية تصف كيفية إجراء التقييم لعروض البائعين. ونتيجة لهذا، تفاوتت عمليتا التقييم والاختيار تفاوتًا كبيرًا بين عقد وآخر.

التوصية ٩ - يوصي المكتب بأن تضع دوائر المشتريات مبادئ توجيهية موحدة لطلبات استدراج العروض كيما يتبعها مديرو البرامج. (AM 96/224/009)

وقد علم المكتب من مكتب خدمات المؤتمرات وخدمات الدعم أن هذا الموضوع سيبحث في الدليل الجديد للسياسات والمشتريات.

٢ - حفظ مستندات العقود

٥٣ - قلما تمكنت الإدارات من أن تقدم المستندات (بما في ذلك عروض البائعين) لدعم قرار فريق التقييم التقني. ولذا تعذر إجراء تحليل من جانب مراجعي الحسابات لعملية الاختيار.

٥٤ - وقد تأكد للمكتب أن عملية الاختيار كانت في كل حالة نزيهة ومنصفة، وتستند إلى استعراض شامل دقيق للعروض. غير أنه نظرا لعدم وجود المستندات الداعمة لا يتسنى تأييد هذه البيانات.

٥٥ - وبما أن خدمات الاستعانة بمصادر خارجية كثيرا ما تستأثر بقدر كبير من اعتمادات الموارد المالية، يرى المكتب أن دوائر المشتريات ومديري البرامج على السواء ملتزمون بكفالة عدم وجود أخطاء، بالقدر المستطاع، في عمليات العقود سواء في التخطيط أو في التنفيذ، وأن عدم تحقيق هذه النتيجة يمكن أن يترتب عليه عواقب بعيدة المدى بالنسبة للمنظمة. ولتشجيع تحسين جهود الاستعانة بمصادر خارجية يقدم المكتب الاقتراحات التالية:

٣ - التوسع في جهود الإعلان

٥٦ - ينبغي أن يوفر وصول الإعلان إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور، ضمانا بتوفير أقصى قدر من المنافسة لمقدمي الخدمات المستوفين للشروط، مما يُفضي إلى تحسين الأسعار و/أو والبنود والشروط. أما الممارسة الحالية المتمثلة في إرسال العروض إلى قائمة موجزة من البائعين المحتملين دونما إعلان فتحد من المنافسة وتستبعد بائعين محتملين من تقديم عطاءات. وعلى الرغم من أن بعض مديري البرامج الذين

أجريت معهم مقابلات أعربوا عن قلقهم لأنهم قد يواجهون أعدادا هائلة من الردود، فإن المكتب لا يشاطرهم هذا القلق لسبب بسيط هو أن قلة من المتعهدين هي التي تقوم بعمليات على نطاق كبير يكفي لتلبية احتياجات منظمة بحجم الأمم المتحدة. وعلى أساس إعراب البائعين عن اهتمامهم يمكن حينئذ أن ترسل طلبات تقديم العروض إلى البائعين المؤهلين. وفضلا عن ذلك، ينبغي أن تواصل المنظمة بذل جهودها للحصول على اقتراحات من الدول الأعضاء من أجل إنشاء قاعدة بيانات موثوقة للبائعين المؤهلين.

٥٧ - وعلى سبيل المثال، فإن عقود النظافة السابقة بالمقر اشترطت حدا أدنى من الموظفين في الموقع هو ١٤٥ موظفا في أي وقت من الأوقات ولا تتوافر لمعظم المتعاقدين إمكانية التعامل مع هذا الحجم. إلا أن المكتب، وقد أبدى هذه الملاحظة، يرى أن هناك بلا شك أكثر من متعهد واحد في منطقة نيويورك الكبرى يستطيع الدخول في مناقصة لهذا العقد. ومع ذلك فقد منح العقد للبائع ذاته لمدة تزيد على ٤٠ سنة. ومما يتعارض مع السياسة السليمة للمشتريات أن يحتفظ بعلاقة طويلة الأجل على هذا النحو مع مصدر وحيد، إلا إذا كان المتعهد يقدم خبرة فنية غير متاحة في مكان آخر، أو أن ثمة نهج "شراكة" يقدم المتعهد بموجبه تسهيلات خاصة متفاوض عليها من قبل، في مقابل إبرام عقد احتكاري ولا يجد المكتب أي من هذين الشرطين متوافر في حالة عقد النظافة في الأمم المتحدة. ويمكن بالتوسع في الجهود الإعلانية تشجيع المنافسة في المجالات التي ظلت تُمنح فيها العقود إلى متعهد واحد بشكل مطرد، مثل خدمات النظافة وتشغيل المصاعد وإدارة المرأب والمكتبة التجارية بالأمم المتحدة وبتجر بيع الهدايا بالمقر، وكذلك خدمات المؤتمرات وغرف المشاجب

٤ - استخدام شبكة انترنت أداة للتسويق

٥٨ - يشجع المكتب المنظمة على أن تنظر بصورة جادة في الإعلان عن فرص العطاءات على شبكة انترنت. ويمكن للأمم المتحدة أن تستخدم صفحتها على شبكة WEP لإبلاغ البائعين المحتملين بإجراءات عقود مقبلة. ويرى المكتب أن مزايا هذه الوسيلة تفوق إلى حد كبير أي آثار سلبية وأنها جديرة بالتنفيذ على أساس تجريبي. ومن شأن عملية الإعلان على شبكة انترنت أن تتيح للبائعين غير المحليين طرح عطاءاتهم، مما يشجع على المنافسة، ويؤدي إلى الحد من التكاليف مع تحسين نوعية الاستجابات. وسوف تحدد القيمة الدولارية للعقد ما إذا كان من مصلحة البائع غير المحلي أن يقدم خدماته إلى مركز العمل المعني. فإن كانت الاستجابة غزيرة بالفعل، يمكن إعادة تقييم هذا الخيار وتنقيحه ليشمل فقط العقود التي تقدر بأدنى حد ممكن من الدولارات.

٥ - إعداد طلب من أجل معايير وعملية

تقييم الاقتراحات

٥٩ - لتوحيد وتحسين عملية التقييم، يوصي المكتب باتخاذ عدد من الاجراءات. فأولا، ينبغي أن تدمج شعبة المشتريات والنقل معايير التقييم ضمن طلب المقترحات. وهذا تدبير هام من تدابير مراقبة يكفل

سلامة العملية وذلك بالحيلولة بين المكلفين بالتقييم التقني وبين تغيير المعايير في منتصف عملية الاختيار لمنفعة بائع الاقتراح "مفضل".

٦ - توحيد معايير عملية التقييم

٦٠ - يقترح المكتب إضافة إلى ذلك أن تضع شعبة المشتريات والنقل مبادئ توجيهية لتحديد الطريقة التي ينبغي أن تتم بها عملية التقييم، سواء كانت من خلال مناقشات، أو مقابلات، أو استكمال كشوفات التقدير، أو الجمع بين هذه الوسائل الثلاث جميعا. وأخيرا، وبصرف النظر عن طريقة التقييم، المستخدمة لا بد من توثيق نتائج تقييم الاقتراح وما يعقبه من اختيار البائع مع الاحتفاظ بالوثائق في ملف العقد.

٧ - ضرورة أن تقتصر المفاوضات على شعبة

المشتريات والنقل دون غيرها

٦١ - تبين للمكتب أن عددا من مديري البرامج يتفاوضون مع البائعين بشأن إدخال تعديلات على العقود. وهذه الممارسة تضعف الضوابط الداخلية.

التوصية ١٠ - بما أن دائرة المشتريات هي التي تتولى دون غيرها مهمة التفاوض بشأن العقود، نيابة عن الأمم المتحدة، يوصي المكتب بأن يوقف مستخدمو الخدمات التي تقدمها مصادر خارجية (أي مديرو البرامج) ممارستهم الراهنة في التفاوض على إدخال تعديلات على العقود فيما يتصل بعناصر التكلفة والشروط والأحكام الأخرى (AM96/224/009).

٨ - النظر في استخدام الخبرات الفنية في

مجال التفاوض

٦٢ - فيما يتصل بالعقود ذات القيمة الكبيرة، التي تتطلب خبرات تقنية متخصصة، يمكن لشعبة المشتريات والنقل أن تنظر في إمكانية استخدام خبرات خارجية للتفاوض مع البائع المختار. ويستطيع المفاوضون الفنيون في أغلب الأحيان تخفيض سعر العقد بعدد قليل من النسب المئوية. وبما أن أتعابهم تحسب كنسبة مئوية من المبلغ المخفض، فليسوف تكون المزايا/الوفورات المتحققة أكثر بكثير من تكلفة هذه الخدمة. وبالمثل، وفيما يتصل بالخدمات التي لم تكن تقدمها فيما سبق مصادر خارجية، يمكن أن يؤدي تقييم مستقل للاحتياجات يعده استشاري ذو خبرة في مجال خدمة بحد ذاتها، إلى تحسين كبير في وثيقة العطاء.

٦٣ - ولقد أعربت شعبة المشتريات والنقل، في ردها، عن القلق إزاء استخدام طرف ثالث في إجراء مفاوضات تجارية بالنيابة عن المنظمة لأن ذلك يشكل موقفا تتعرض السرية فيه للأخطار. ونظرا لعدم

وجود حالات محددة في هذا الشأن يجد المراجعون صعوبة في إبداء تعليق بشأن معقولية هذا القلق. وغني عن القول أن المكتب يرى بأن هذه الفكرة جديدة بالمزيد من البحث، مع مراعاة قواعد السرية في الأمم المتحدة.

واو - ضمان رصد العقود

١ - الأخذ بمفهوم إدارة العقد

٦٤ - إذا ظلت المنظمة ترى أن الاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية مفيدة، لا بد أن تزيد المنظمة، إلى حد كبير، تركيزها على رصد العقود. وفي أغلب الأحيان، تلغى حقيقة عملية التعاقد الأساس المنطقي للاستعانة بمصادر خارجية وهو - تخفيض التكاليف. وبعبارة أخرى، إذا لم تراعى العناية الواجبة لضمان ألا تتجاوز أسعار المناقصة التقديرات الأصلية، وألا تتجاوز التغييرات في الطلبات والتعديلات للميزانيات المرصودة وألا يحدث "فقدان" الإيرادات المتوقعة بسبب سوء تصميم الترتيبات التعاقدية، فإن المنظمة تتحمل من التكاليف بسبب جهد الاستعانة بمصادر خارجية ما يفوق ما تتحمله لقاء خدمات الموظفين العاملين بداخلها.

٦٥ - وفي الحالات التي استعرضها المكتب، كان العيب الوحيد الصارخ هو نزوع مديري البرامج إلى الاعتماد إلى حد كبير على البائعين ليقدموا معلومات تتعلق بـ : مستوى الجهد المطلوب وفقاً للعقد، ونوعية ووحدات الخدمة المقدمة، وتحرير قوائم الحسابات والفواتير. وإذا يسلم المكتب بحقيقة أنه تتوفر لدى البائعين، في أغلب الأحيان، خبرات متخصصة. بيد أنه ينبغي لهم أن يقرروا تخصيص الموارد على النحو الأمثل ويقدموا الوثائق لإثبات صحة الفواتير.

٦٦ - غير أن المكتب يساوره القلق إزاء عدم قيام مديري البرامج بالأمم المتحدة بالتحقق على نحو مستقل. وقد كشفت المراجعة عن وجود عدد من الحالات كان بالمستطاع اتقاؤها لو مورست إدارة العقود وتقييمها على النحو الصحيح. وتشمل تلك الحالات: عدم الالتزام بالترتيبات التعاقدية، ودفعات العمل الإضافي، والدفع بالزيادة، وإعداد تقارير مالية مغلوبة، وتكرار إدخال تعديلات على العقود وزيادة الأسعار والمرتببات. أما زيارات التفتيش المفاجئ على موظفي النظافة التي من شأنها أن تؤكد موثوقية البيانات عن حضور عمال النظافة التي يقدمها مشرفو المتعهد، فلم تجر إلا نادراً إن كانت قد أجريت على الإطلاق. ولا قدم موظفو الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى المكتب بياناتهم عن قوائم حصر المعدات.

التوصية ١١: يوصي المكتب بأن تتصدى المنظمة لموضوع رصد العقود وأن تسدي المزيد من التوجيه إلى مديري البرامج بشأن تقنيات إدارة العقود قبل أن تبذل جهودها للاستعانة بمصادر خارجية (AM96/224/010).

٢ - إجراء تقييمات نظامية للبائعين

٦٧ - تبين من مراجعة المكتب للحسابات، بالنسبة لغالبية عقود المصادر الخارجية المستعرضة، أن مديري البرامج لم يعملوا بصورة نظامية على تقييم أداء البائعين. وينبغي تقييم المتعهدين الذين لا يؤديون الخدمات على وجه مرض تقييماً أصولياً كما ينبغي إبقاء التقييم في دائرة المشتريات للرجوع إليه عند اتخاذ القرارات في المستقبل. ومن ناحية أخرى ينبغي أن تتاح تقييمات البائعين الذين أوفوا أو تجاوزوا الوفاء بشروط العقد من أجل وضعهم في الاعتبار عندما تتهيأ فرص تعاقدية في المستقبل. وبدون قاعدة بيانات كهذه، وبغير تقاسم المعلومات، سيستمر منح البائعين عقوداً مع المنظمة بصرف النظر عن أدائهم دون أن يلقوا تقديراً عما يحرزونه من إنجازات.

التوصية ١٢: يوصي المكتب بأن تتخذ المنظمة تدابير لضمان قيام مديري البرامج بإعداد تقييمات أصولية للبائعين عند تقديمهم للخدمات (AM96/224/011).

زاي - تحديد فرص جديدة للاستعانة بالمصادر الخارجية

٦٨ - نظراً إلى أن الاستعانة بمصادر خارجية تنطوي على الاستعاضة عن موظفي الأمم المتحدة مقدمين للخدمات، بمتعهدين خارجيين - مؤسسات كانوا أو أفراداً، فلا مهرب من أن يترتب عليها أثر سلبي بالنسبة للفرص المتاحة أمام تعيين الموظفين أو تطورهم الوظيفي. فمن ناحية، يعد مديرو البرامج مسؤولين عن إدارة مواردهم البشرية، وعن تخفيض التكاليف وزيادة الفعالية من ناحية أخرى. وبالرغم من أن الاستعانة بمصادر خارجية يمكن أن تسفر عن جلب خبرات تقنية جديدة غير متوافرة في المنظمة، قد يجد المديرون أنفسهم في موقف صعب إزاء التصدي لقرارات الاستعانة بمصادر خارجية.

٦٩ - ولقد حددت مراجعة المكتب خدمات معينة بوصفها خدمات مرشحة من أجل الاستعانة بمصادر خارجية، ومنها على سبيل المثال، عمليات التسويق والمبيعات التي تضطلع بها إدارة بريد الأمم المتحدة فضلاً عن عمليات متجر بيع الكتب. ويتطلب تنفيذ الخيارات الاستعانة بمصادر خارجية هذه المزيد من الاستعراض بشأن الطريقة التي ينبغي اتباعها للاستعانة بمصادر خارجية ونوع المهام التي يستعان بمصادر خارجية لأدائها. وحسبما أشير في الفقرتين ١١ و ١٢، تدعو الحاجة إلى وضع المزيد من الإجراءات الرسمية لضمان اتباع ممارسات فعالة في الأمم المتحدة للاستعانة بمصادر خارجية. ويمكن أن يقوم مركز تنسيق بدور رئيسي في هذا الصدد.

٧٠ - وخلال مراجعة المكتب، أشار بعض المديرين إلى أنه ينبغي الحصول على المزيد من الخبرات الخارجية لأداء مهام رئيسية. ولا سيما في المجالات التي تقتضي توافر معرفة متخصصة، ومن شأن اتباع نهج كهذا أن يزود مديري البرامج بالمزيد من المرونة أكثر مما يوفره لهم استخدام الخبرات المتاحة في المنظمة. ونظراً للمزايا المتوقعة، أبدى بعض المديرين اهتماماً باستخدام جزء من الموارد المخصصة حالياً

في الميزانية للوظائف الثابتة، للإفادة من خدمات خبراء استشاريين على أساس ما تتطلبه الضرورة، حتى وإن انطوى هذا على تخفيض شامل في مواردهم، وبما أن المراجعة ركزت على المهام غير الأساسية لم يستكشف المكتب إمكانية التوسع في الاستعانة بخبرات مصادر خارجية للقيام بمهام أساسية. بيد أنه يقترح أن تعتمد المنظمة، لدى تحديدها فرص الاستعانة بمصادر خارجية، في المستقبل، إلى توسيع استعراضها فيما يتجاوز الخدمات غير الأساسية وخدمات الدعم لتحديد الخدمات والأنشطة الرئيسية.

التوصية ١٣: يوصي المكتب بإنشاء مركز تنسيق في إدارة التنظيم والإدارة يكون مسؤولاً عن تحديد المجالات المحتملة للاستعانة بمصادر خارجية، وتقديم دعم منهجي لتحليلات التكلفة/العائد، ووضع المعايير وبدء "اختبارات السوق" لأنشطة مختارة لتقرير ما إذا كان ينبغي لأدائها الاستعانة بمصادر خارجية (AM96/224/012).

٧١ - وفيما تشهد هذه الفترة تخفيض الوظائف وتقليص الميزانيات، تلتزم المنظمة بتوخي اتباع استراتيجيات مختلفة تكفل تحقيق الكفاءة والفعالية. وبالمستطاع أن تكون الاستعانة بمصادر خارجية واحدة من الاستراتيجيات التي لا تكفل فقط لمديري البرامج، كفاءة أفضل في التشغيل وتخفيضاً في التكاليف، بل تكفل أيضاً خبرات وطرائق عمل جديدة. وينبغي أيضاً اغتنام هذه الفرص لمنح مديري البرامج قدراً من المرونة لاستكمال مواردهم من الموظفين والخبرات. وإضافة إلى ذلك، سوف تتيح الاستعانة بمصادر خارجية الإدارات والمكاتب في المنطقة للتركيز على الأنشطة الفنية وأداء مهامها الأساسية على نحو أفضل بدلاً من الانهماك في تقديم خدمات الدعم المتوافرة في أماكن أخرى.

٧٢ - ختاماً، يود المكتب أن يؤكد على أنه حتى لو تم اعتماد توصياته وإدماجها في صلب عملية جديدة للاستعانة بمصادر خارجية، فلن يتوافر الدليل على نجاح الاستعانة بمصادر خارجية إلا من خلال اليقظة في رصد/تقييم كل ممارسة تنطوي على الاستعانة بمصادر خارجية. وعلى غرار ما عليه الحال بالنسبة لكل مبادرة تنفيذية أخرى، يعتمد نجاح الاستعانة بمصادر خارجية على رغبة مديري البرامج في العمل وفقاً للمبادئ التوجيهية للسياسة المعمول بها.

التذييل

قائمة بالعقود والخدمات التي تم استعراضها وانطوت على استخدام

مصادر خارجية

التذييل (تابع)

ملاحظات	مبلغ العقد للفترة المغطاة	الفترة قيد الاستعراض	أنواع العقود/الترتيبات	الإدارات/المكاتب المستخدمة	الخدمات المقدمة
<ul style="list-style-type: none"> كان من المقرر أن ينتهي العقد أساساً في كانون الثاني/يناير ١٩٩٢، ولكن تم تعديله للتمديد. قام البائع نفسه بتنفيذ أعمال للأمم المتحدة منذ ما يزيد على ٤٠ سنة. 	٧٠٠ ٤٧٤ ٤١ دولار	آذار/مارس ١٩٩٠ - حزيران/يونيه ١٩٩٦	عقد خدمة (سعر التكلفة زائداً هامش ربح)	خدمات إدارة المباني، مكتب خدمات المؤتمرات والدعم، المقر	خدمات التنظيف
	٤٦٥ ٠٠٠ دولار	أيار/مايو ١٩٩٥ - نيسان/أبريل ١٩٩٦	عقد خدمة	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	
	٢٥٠ ٠٠٠ دولار	نيسان/أبريل ١٩٩٤ - حزيران/يونيه ١٩٩٦	عقد خدمة	مكتب الأمم المتحدة في نيروبي	
	٥٧ ٥٨٤ دولار	نيسان/أبريل - حزيران/يونيه ١٩٩٦	عقد خدمة (مبلغ مقطوع/سعر ثابت)	قوات الأمم المتحدة للسلام (زغرب وبلسو)	
<ul style="list-style-type: none"> بلغ مجموع المبيعات الإجمالية لهذه الفترة ٨٨ مليون دولار. المصاريف التي يتعين أن تتحملها الأمم المتحدة (٥ في المائة من الرسوم: التسهيلات والمعدات والمرافق). 	-	آذار/مارس ١٩٨٦ - شباط/فبراير ١٩٩٢، آذار/مارس ١٩٩١ - آذار/مارس ١٩٩٦ (نقح العقد دون مناقصة)	عقد خدمة (عقد مكسب وخسارة)	خدمات الأنشطة التجارية، مكتب خدمات المؤتمرات والدعم، المقر	خدمات المطاعم
<ul style="list-style-type: none"> المعدل السنوي للمبيعات بالفرنك السويسري ٨,٢ مليون (٦,٨٧ في المائة مليون دولار). يدفع البائع رسوماً ثابتة لقاء استخدام التركيبات والمعدات ومرتب ضابط الاتصال. يسدد البائع لمكتب الأمم المتحدة في جنيف تكاليف استخدام الكهرباء والمياه ونسبة ٥٠ في المائة من تكاليف المواد. 	-	كانون الثاني/يناير ١٩٩٢ - كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٦ (البائع نفسه منذ عام ١٩٧٦؛ أجريت مناقصة في عام ١٩٩١)	عقد خدمة (توزيع الأرباح مناصفة و ٣,٥ في المائة حصيلة مبيعات أو رسوم إدارة)	مكتب الأمم المتحدة في جنيف	
<ul style="list-style-type: none"> المعدل السنوي للمبيعات بالفرنك السويسري ٤٥٠ ٠٠٠ (= ٣٧٥ ٠٠٠ دولار). منذ عام ١٩٨٩، يغطي مركز التجارة الدولية مصاريف التسهيلات والمواد وإيجار المرافق، لأنه لم تتحقق أرباح. 	-	كانون الثاني/يناير ١٩٩١ - كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٧ (منذ عام ١٩٧٦؛ جدد في الأعوام ١٩٨٦ و ١٩٨٨ و ١٩٩٠ و ١٩٩٢ دون إعادة طرح مناقصة)	عقد خدمة (توزيع الأرباح ٢ في المائة)	مركز التجارة الدولية	
<ul style="list-style-type: none"> يتعلق هذا البند بخدمات الإمداد فقط. 	١ ٢٥٩ ٣٦٨ دولار	أيلول/سبتمبر ١٩٩٥ - كانون الثاني/يناير ١٩٩٦	عقد خدمة (مبلغ مقطوع)	قوة الأمم المتحدة للسلام (زغرب وبلسو)	

التذييل (تابع)

ملاحظات	مبلغ العقد للفترة المغطاة	الفترة قيد الاستعراض	أنواع العقود/الترتيبات	الإدارات/المكاتب المستخدمة	الخدمات المقدمة
منذ كانون الثاني/يناير ١٩٩٦ بموجب اتفاقات الخدمة الخاصة.	أكثر من ٧,٨ مليون دولار (تموز/يوليه ١٩٩٢ - أيار/مايو ١٩٩٦)	تموز/يوليه ١٩٩٠ - أيار/مايو ١٩٩٦	عقد خدمة (سعر التكلفة زاندا هامش ربح)	شعبة الخدمات الالكترونية، مكتب خدمات المؤتمرات والدعم، المقر	خدمات ذات صلة بمعالجة البيانات الكترونياً (أ) تركيب ودعم التشغيل الآلي للمكاتب والمعدات وبرامج الحاسوب ومكونات الشبكة وعمليات أجهزة الحاسوب. (ب) صيانة معدات معالجة البيانات (ج) صيانة معدات التشغيل الآلي للمكاتب
	٢٣٨,٥٦ ٤٠ دولار (ب)	كانون الثاني/يناير ١٩٩٦ - كانون الثاني/يناير ١٩٩٧	عقد خدمة	مكتب الأمم المتحدة في فيينا	(ب) صيانة معدات معالجة البيانات
	١٧١ ٣٢٥ دولار (ج)	تموز/يوليه ١٩٩٦ - حزيران/يونيه ١٩٩٧	عقد خدمة		(ج) صيانة معدات التشغيل الآلي للمكاتب
	٣,٥ مليون دولار	كانون الأول/ديسمبر ١٩٩١ - كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٢	عقد خدمة	(أ) شعبة الخدمات الالكترونية، مكتب خدمات المؤتمرات وخدمات الدعم، المقر	الاتصالات السلكية واللاسلكية (أ) صيانة الهواتف
	دولار عن كل دقيقة	آذار/مارس ١٩٩٥ - آذار/مارس ١٩٩٦	عقد خدمة	(ب) بعثة الأمم المتحدة في هايتي	(ب) الاتصالات السلكية واللاسلكية للدعم، وإعادة الربط والاتصالات المتعلقة بالروح المعنوية والرفاه
	٦,٩ مليون دولار	آب/أغسطس ١٩٩٥ - آب/أغسطس ١٩٩٦	عقد خدمة	(أ) بعثة الأمم المتحدة في هايتي	الخدمات السوقية وخدمات الدعم (أ) توزيع الوقود والمياه، وصيانة المخيمات والمعدات
	٦,١ مليون	آب/أغسطس ١٩٩٥ - آب/أغسطس ١٩٩٦	عقد خدمة	(ب) بعثة الأمم المتحدة في هايتي	(ب) خدمات الغسيل والنقل البري
	١٧ ٦٧٠ ٧٨٥ دولار	شباط/فبراير ١٩٩٥ - شباط/فبراير ١٩٩٦	عقد خدمة	(ج) بعثة الأمم المتحدة الثالثة للتحقق في أنغولا	(ج) خدمات سوقية وخدمات دعم
	١ ٢٠٠ ٠٠٠ دولار	نيسان/أبريل ١٩٩٣ - حزيران/يونيه ١٩٩٦	عقد خدمة	(د) مكتب الأمم المتحدة في نيروبي	(د) توصيل الموظفين
	-	كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ - كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٦	ترتيبات الخدمات الخاصة (الصينية والاسبانية).	مكتب خدمات المؤتمرات والدعم، المقر	ترجمة تعاقدية
			ترتيبات الخدمات الخاصة (العربية والانكليزية والفرنسية والاسبانية)		

التذييل (تابع)

ملاحظات	مبلغ العقد للفترة المغطاة	الفترة قيد الاستعراض	أنواع العقود/الترتيبات	الإدارات/المكاتب المستخدمة	الخدمات المقدمة
	المعدل السنوي ١٥٠ ٠٠٠ دولار	كانون الثاني/يناير - كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٦	عقود خدمات (الصينية والاسبانية والروسية)؛ ترتيبات الخدمات الخاصة (العربية والانكليزية والفرنسية)	مكتب الأمم المتحدة في فيينا	
• الميزانية البرنامجية المقترحة لتقسم الطباعة: ١ ٦١٤ ٤٠٠ دولار	-	١٩٩٥ - الربع الأول، ١٩٩٦	عقد خدمة	مكتب الأمم المتحدة في جنيف	الطباعة
	١٩١ ١٢٥ دولار؛ و ١٢٠ ٢١٤ دولار	آب/أغسطس ١٩٩٤ - شباط/ فبراير ١٩٩٥؛ آب/أغسطس ١٩٩٥ - أيار/مايو ١٩٩٦	عقد خدمة	مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	مطبوعات خارجية
	١ ١٠٠ ٠٠٠ دولار	كانون الثاني/يناير ١٩٨٤ حزيران/يونيه ١٩٩٦	عقد خدمة	مكتب الأمم المتحدة في نيروبي	تخزين المطبوعات وتوزيعها
• استعانة جزئية بمصادر خارجية	٦٣ ٤٢٤,٠٠ دولار	حزيران/يونيه ١٩٩٤ - شباط/ فبراير ١٩٩٥؛	أمر شراء	خدمات إدارة المباني، مكتب خدمات المؤتمرات والدعم، المقر	إدارة المرآب
• اعتماد لملاحظي أماكن وقوف السيارات	٦٦ ٤٨١,٩٢ دولار	آذار/مارس ١٩٩٥ - شباط/ فبراير ١٩٩٦			
