الأمم المتحدة

A/58/92

الجمعية العامة

Distr.: General
9 June 2003
Arabic
Original: English

الدورة الثامنة والخمسون

البند ١٣١ من القائمة الأولية*

وحدة التفتيش المشتركة

تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن استعراض عمليات مراجعة حسابات الإدارات فيما يتعلق بالاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة وفي الصناديق والبرامج التابعة لها

مذكرة من الأمين العام

يتشرف الأمين العام بأن يحيل إلى أعضاء الجمعية العامة تقرير وحدة التفتيش المشتركة المعنون ''استعراض عمليات مراجعة حسابات الإدارات فيما يتعلق بالاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة وفي الصناديق والبرامج التابعة لها'' (JIU/REP/2002/7).

* A/58/50/Rev.1 و Corr.1.

070703 020703 03-40755 (A)

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

إعـداد

فاتح بوعيـاد - آغـا
فولفغـانـغ مونـــش

وحدة التفتيش المشتركة

الأمم المتحدة، جنيف
كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢

المحتويات

		الفقرات	الصفحة
	ملخص: الهدف، والاستنتاجات والتوصيات		٤
	مقدمة	١-٨	٨
أولا -	المنظور	٩-٣٠	١١
	ألف - المفهوم	١٠-٢٣	١١
	باء - أدوات السياسات العامة	٢٤-٢٥	١٦
	جيم - النمط	٢٦-٢٧	١٧
	دال - القيمة المالية	٢٨-٣٠	١٨
ثانيا -	التعليل	٣١-٤٠	١٩
ثالثا -	مرحلة ما بعد التعاقد	٤١-٥١	٢٣
رابعا -	مستندات التعاقد	٥٢-٦٩	٢٧
خامسا -	إدارة العقد	٧٠-٧٩	٣٣

المرفقات

الأول -	قرار الجمعية العامة ٥٥/٢٣٢ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠ بشأن الاستعانة بمصادر خارجية	٣٧
الثاني -	عقود الاستعانة بمصادر خارجية في الأمانة العامة للأمم المتحدة والصناديق والبرامج التابعة لها في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠	٤٠

قائمة الجداول

١ -	هرم المهام التنظيمية وأشكال الأداء المستصوبة	٢٢
٢ -	قائمة البائعين لدى مقر الأمم المتحدة الرئيسي	٣١
٣ -	قائمة البائعين لدى مكتب الأمم المتحدة في جنيف	٣١

ملخص: الهدف، والاستنتاجات والتوصيات

الهدف:

تحديد مدى تطابق ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ في أمانة الأمم المتحدة والصناديق والبرامج التابعة للأمم المتحدة مع التوجيهات الصادرة في مجال السياسة العامة والواردة في قرار الجمعية العامة ٥٥/٢٣٢ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠ (انظر المرفق الأول بهذا التقرير).

ملخص

ألف - منذ تقديم تقرير وحدة التفتيش المشتركة في عام ١٩٩٧ 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 جزءا صغيرا نسبيا من الموارد المالية للمنظمات. وما زالت الخدمات والأنشطة المعهود بها إلى مصادر خارجية أيضا 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 جاريا على تدارك العديد من أوجه الضعف التي تم تحليلها في تقريري 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 ١٩٩٩ والتي أقرتها الجمعية العامة، تمثل إطار سياسة هام للتعاقد مع مصادر خارجية لم يكن موجودا حتى حينه. غير أن التدابير الجديدة للسياسة العامة لم يبدأ تطبيقها تطبيقا كاملا 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 السياسات ذات الصلة للمنظمات المبادئ التوجيهية للسياسة العامة وكذلك مفهوم أكثر وضوحا 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 ٥٥/٢٣٢ الآنف 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 أيضا أن عقد المزيد من دورات التدريب على تنظيم العقود لمديري البرامج الذين يأخذون بخيار الاستعانة بمصادر خارجية أكثر من غيرهم يُعتبر استثمارا جديرا بالاهتمام.

التوصيات

التوصية ١

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 المورِّدين التجاريين على العناصر المميزة التالية:

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

(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 تلبي 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 رهنا 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 ١٧).

التوصية ٢

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

(ب) وبالمثل، فإنه فيما ينظر أيضا إلى ممارسة التعاقد مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في الدول الأعضاء من أجل تنفيذ أنشطة التعاون التقني، والمشاريع والبرامج الإنسانية وغيرها باعتبارها أيضا 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 ٢٣).

التوصية ٣

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 ٥٥/٢٣٢ والمبادئ التوجيهية في مجال السياسات العامة ذات الصلة بالموضوع نفسه، ينبغي إدراجها في وثائق السياسة العامة ذات الصلة، وخصوصا أدلة المشتريات والشروط العامة لعقود الخدمات، بما في ذلك العقود التي تبرمها الصناديق والبرامج (الفقرة ٢٥)؛

(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 ٤٦).

التوصية ٤

الإجراءات الموحدة للعناية الواجبة

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 ٥١).

التوصية ٥

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 أيضا 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 ٥٤)؛

(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 وفقا لطبيعة الخدمة أو النشاط الذي يعهد به إلى مصادر خارجية، وخصوصا بالنسبة للعقود الكبيرة القيمة، وينبغي للأحكام المذكورة أن تحدد بأوضح شكل ممكن مختلف المقاييس التي يمكن بواسطتها قياس أداء المقاولين (الفقرة ٥٨).

التوصية ٦

تعزيز تدابير السلامة والأمن

(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 رهنا بالقوانين الوطنية المتصلة بحماية خصوصيات الأفراد والبيانات المتعلقة بهم في كل مركز عمل؛

(ج) ينبغي لدوائر الأمن والسلامة إجراء تحقيقات أكثر دقة وانتظاما بشأن الموظفين المتعاقد معهم. وينبغي أن تبين على النحو المناسب أية تكاليف إضافية مترتبة على ذلك في التكاليف الإجمالية لعمليات الاستعانة بمصادر خارجية، أو تحميلها للمقاولين بما يتناسب مع عدد موظفيهم العاملين في مباني الأمم المتحدة (الفقرة ٦٢).

التوصية ٧

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 مخالفا للأحكام ذات الصلة من اتفاقية امتيازات الأمم المتحدة وحصاناتها، كما ينبغي للأمين العام أن يقدم تقريرا نتيجة ذلك إلى الجمعية العامة (الفقرة ٦٨).

التوصية ٨

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 ٧٣).

التوصية ٩

برنامج التدريب على رصد العقود وتنظيمها وتقييمها

ينبغي للأمين العام والرؤساء التنفيذيين في صناديق وبرامج 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 ٧٧).

مقدمة

١ - أجرت وحدة التفتيش المشتركة هذا الاستعراض عملا بقرار الجمعية العامة ٥٥/٢٣٢ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠ والوارد في المرفق الأول لهذا التقرير. وفي الفقرة ٦ 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 تقريرا عن ذلك إلى الجمعية العامة في دورتها السابعة والخمسين.

٢ - 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 ١٩٩٧ وعنوانه ''التحدي الذي تواجهه منظومة الأمم المتحدة في الاستعانة بمصادر خارجية''[(١)]، وقد تضمن ذلك التقرير تحليلا متعمقا للقضايا المذكورة في قرار الجمعية العامة المشار إليه أعلاه. وغطى هذا الموضوع أيضا مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقريره لعام ١٩٩٧، الذي صدر تحت عنوان ''استعراض ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة''[(٢)]، والذي كانت التوصيات الواردة فيه متسقة مع التوصيات الواردة في تقرير وحدة التفتيش المشتركة. وتعاونت وحدة التفتيش المشتركة تعاونا وثيقا مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية في إعداد كلا التقريرين.

٣ - وعملا بقرار الجمعية العامة ٢٢٦/٥٢ باء المؤرخ ٢٧ نيسان/أبريل ١٩٩٨، أصدر الأمين العام للأمم المتحدة بعد ذلك تقريرا عن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية يبيِّن فيه

السياسة العامة والمبادئ التوجيهية الأساسية الواجب اتباعها في المنظمة عند النظر في الاستعانة بمصادر خارجية، آخذا 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[(٣)].

٤ - ووفقا لذلك، أخذ المفتشون بعين الاعتبار لدى إعداد هذا التقرير السياسة العامة والمبادئ التوجيهية بشأن الاستعانة بمصادر خارجية التي ذكرت أعلاه والتي اعتمدتها الجمعية العامة في القرار ٢٥٦/٥٤ المؤرخ ٧ نيسان/أبريل ٢٠٠٠، إضافة إلى تقرير الوحدة نفسه السابق ذكره لعام ١٩٩٧، ومساهمات مكتب خدمات الرقابة الداخلية ذات الصلة،

---

(١) JIU/REP/97/5؛ A/52/338.

(٢) A/51/804.

(٣) A/53/818؛ شباط/فبراير ١٩٩٩.

وكذلك آراء اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية[٤] بشأن مختلف التقارير التي صدرت منذ عام ١٩٩٧ والتي تتناول ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية.

٥ - وبعبارة دقيقة، استرشد هذا الاستعراض في نطاقه ومنهجيته ومحتواه بقرار الجمعية العامة ٥٥/٢٣٢ المشار إليه في الفقرة ١ أعلاه. ويهدف هذا الاستعراض إلى البت فيما إذا كانت عمليات الاستعانة بمصادر خارجية في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ 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 المتحدة وصناديقها وبرامجها، بالإضافة إلى عقود الاستعانة بمصادر خارجية التي تم إبرامها أو كانت قيد التنفيذ في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ على النحو المحدد في قرار الجمعية العامة.

٦ - وقد أُعدَّ هذا التقرير استنادا 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 ١٠٠ عقد أبرمت مع مصادر خارجية وكانت ما تزال سارية في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ 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. وتمشيا مع الإطار المرجعي الذي حددته الجمعية العامة للتقرير، ركز المفتشون تحرياتهم على مرحلتي التعاقد والتنظيم في إجراءات الاستعانة بمصادر خارجية.

٧ - 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 ٢٠٠٠ في قرارها قيد البحث، والذي استند، في جوهره، كما ذكر آنفا، 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 عموما مع توجيهات الجمعية العامة، وجد المفتشون في استعراضهم لعمليات مراجعة الحسابات أن المشهد الإجمالي مختلط إلى حد ما، كما سيتبيَّن فيما بعد، ويعود ذلك بصورة رئيسية إلى أن فترة السنة الانتقالية، الممتدة من تاريخ قرار الجمعية العامة

(٤) انظر تقريري اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية: A/53/942، ٦ أيار/مايو ١٩٩٩، و A/55/479، ١٣ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠ بشأن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية.

(كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠) إلى تاريخ قيام وحدة التفتيش المشتركة بإجراء هذا الاستعراض كانت قصيرة نسبيا.

٨ - 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 ١٩٩٧ 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، قياسا 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.

أولا - المنظور

٩ - يضع هذا الفصل ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية من جانب الأمم المتحدة وصناديقها وبرامجها في منظورها المناسب. فالمفتشون يسعون أولا 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

١٠ - إن الفقرة ٨ 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 المعلومات/تكنولوجيا المعلومات، والبريد/الحقيبة، والخدمات الطبية، والطباعة/النشر، والتعيين، والأمن، وتقديم المشورة للموظفين/التنسيب الخارجي، والتدريب، والترجمة، وخدمات السفر، والنقل، والتخزين، وغيرها من المهام المماثلة.

١١ - ويستثني تقرير الأمين العام في الفقرة نفسها من تعريف الاستعانة بمصادر خارجية العملية البسيطة لشراء السلع. ويستثني منها أيضا 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 شكلا من أشكال الاستعانة بالمصادر الخارجية.

١٢ - ويتفق هذا التعريف مع ذلك الذي ورد في تقرير سابق أعدته وحدة التفتيش المشتركة عن الموضوع ذاته. ويعتبر هذا التوضيح للمفهوم تحسينا أكيدا على الوضع الذي وصفه مكتب خدمات الرقابة الداخلية في تقريره لعام ١٩٩٧، 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 عموما كشكل من أشكال الاستعانة بمصادر خارجية.

١٣ - 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 تفي بشروط الاستعانة بمصادر خارجية

يحتمل أن يثير جدالا وخلافا لا نهاية لهما داخل الأمانة العامة وما بين الدول الأعضاء فيما إذا كان النشاط، استنادا إلى تصنيفه، من الصنف الذي ينبغي التعاقد

الخارجي بشأنه أم لا. وبناء على ذلك، توصي اللجنة بأنه يستغنى عن هذا التصنيف[٥].

١٤ - إضافة إلى ذلك، إن الصناديق والبرامج لا تتفق كلها، ولا سيما اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي اتفاقا تاما 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 بديلا عن مهمة مراجعة الحساب الداخلية الأساسية في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي''[٦] في رأي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي تحدّده بعض ممارسات القطاع الخاص، تعتبر الاستعانة بمصادر خارجية علاقة تعاقدية يتحمل في إطارها كيان خارجي مسؤولية أداء كامل المهمة أو جزء منها داخليا ولكن تظل إدارتها في يد الوحدة المسؤولة عنها.

١٥ - 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 مصطلحا جديدا نسبيا ويمكن تطبيقه على أنواع عديدة من العلاقات التجارية بين المشترين 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[٧].

١٦ - ويرى المفتشون أنه من المهم وجود فهم مقبول ومشترك بين المنظمات لما يشكل، أو لا يشكل، استعانة بمصادر خارجية بسبب ما ينطوي عليه ذلك من آثار في إنشاء وتطبيق

---

(٥) A/53/942، الفقرة ٦.

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

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

عقود الاستعانة بمصادر خارجية (مقابل صيغ التعاقد أو الشراء الأخرى)، وفي تعليل نتائج الخدمات المقدمة من مصادر خارجية وما يتصل بذلك من موارد مالية، وحماية المنظمات من الأخطار المحتملة المرتبطة عموما بهذا الشكل من تقديم الخدمات.

١٧ - 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 نطاقا:

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

(ب) ونتيجة لما جاء أعلاه في الفقرة (أ)، فإن الموارد البشرية المرتبطة بذلك (الموظفون الذين يؤدون الخدمات الموكلة إلى مصادر خارجية تقع، حتى عندما تعمل في مباني المنظمة، في إطار مسؤولية البائع وليس المنظمات المضيفة التي ينبغي لها على أية حال أن تركز اهتمامها على مراقبة العقود وتنظيمها؛

(ج) وتتجه عملية الاستعانة بمصادر خارجية أكثر ما تتجه، خلافا 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 رهنا بالفقرة (د) أدناه:

(د) ينبغي أن يتضمن ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية قيام علاقة عمل مع المورد تدوم عموما لفترة سنة أو أكثر (**انظر التوصية ١**).

١٨ - 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 حاليا.

١٩ - 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 أيضا، من الناحية النظرية، شكلا 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.

٢٠ - ووفقا لمصطلحات وممارسات منظومة الأمم المتحدة، فإن مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية ينطبق عموما 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.

٢١ - 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 بنيروبي 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.

٢٢ - 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 شيوعا؛ والعقود المفصلة التي تنفذ قانونيا 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 جدا 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 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.

٢٣ - وإضافة إلى ذلك، وحسبما يتبيّن 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 عقودا 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 ٢**).

باء - أدوات السياسات العامة

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

٢٥ - وبالنظر إلى أن الجمعية العامة قد أرست في القرار ٥٥/٢٣٢ سياسة جديدة لعمليات الاستعانة بمصادر خارجية، هذه السياسة التي وردت مفصلة تفصيلا 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. ويفيد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أيضا 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 ٣** (أ)).

جيم - النمط

٢٦ - بغية تمكين الدول الأعضاء من الاطلاع على صورة واضحة للنمط الذي اتبعته المنظمات المعنية في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ 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 مواثيق 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 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 والساحات 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).

٢٧ - أما تحليل المعلومات التي قدمت للمفتشين بشأن قرابة ١٠٠ عقد كان مبرما أو لم يزل قائما في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ للاستعانة بمصادر خارجية (انظر المرفق الثاني) فيبين أن معظم هذه العقود تغطي خدمات مقدمة في إطار المجموعتين (ج) و (د) أعلاه، وأن عددا 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 ١٨ عقدا) 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. ويُؤكد هذا التحليل أن نمط الاستعانة بمصادر خارجية في عام ١٩٩٥، 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 عموما مع خبرات مماثلة في منظمات مماثلة في القطاعين العام والخاص، كما يتبين بالمزيد من التفصيل في الجدول ١ في الفصل التالي.

دال – القيمة المالية

٢٨ – حاول المفتشون وضع تقديرات لمجمل القيمة المالية لعقود الاستعانة بمصادر خارجية في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ 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 ٥٢٩ عقد شراء بقيمة ١,٣ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠٠٠، لم يتمكن مسؤولو اللجنة من تقدير عدد العقود التي تغطي تحديدا عمليات الاستعانة بمصادر خارجية. وأفادوا بأن معظم العقود المقدمة للجنة العقود في المقر كي تستعرضها لا تتعلق بالاستعانة بمصادر خارجية حسب التعريف الرسمي لها.

٢٩ – أما القيمة الإجمالية لعيِّنة العقود التي درسها المفتشون فقد قاربت ٦٦ مليون دولار أمريكي في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ معا. غير أن المفتشين لم يتمكنوا من التحقق من الأهمية النسبية لهذا الرقم لجميع عقود الاستعانة بمصادر خارجية خلال فترة السنتين نظرا إلى غياب المعلومات الدقيقة عن هذه العقود بوصفها شكلا متميزا عن الأشكال الأخرى لعمليات الشراء. ويحتمل ألا تكون مهمة أهمية كبيرة القيمة المالية للخدمات التي استعين فيها بمصادر خارجية والتي تندرج في إطار التعريف وتتسم بالخصائص المتميزة اللذين 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 ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ تقدر قيمتها بقرابة ٢١ مليون دولار أمريكي تليها من حيث الأهمية شعبة المرافق والخدمات التجارية، حيث بلغ المجموع ١١ مليون دولار أمريكي. والاستعانة بمصادر خارجية هي الأكثر شيوعا في هذين المجالين أيضا في المنظمات الأخرى المشابهة وفي الأوساط التجارية العالمية.

٣٠ – 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 نسبيا من أنشطة المنظمات وميزانياتها خلال السنتين موضع الاستعراض. غير أن هذا الاستنتاج ليس حكما بالرضا أو عدمه من المفتشين على المستوى أو النمط الحالي للاستعانة بمصادر خارجية.

ثانيا – التعليل

٣١ – 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 ١ 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.

٣٢ – ويلخص المرفق الثاني في هذا التقرير الأسباب التي قدمها مديرو البرامج للاستعانة بمصادر خارجية في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠. والسبب الذي تكرّر ذكره أكثر من غيره هو (أ) أعلاه: الحصول على المهارات التقنية غير المتاحة داخليا 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 معا فقد احتل المرتبة الثالثة. ومن الأمثلة على الأسباب الأخرى التي ذُكرت نقص الوظائف المدرجة في الميزانية؛ والحاجة إلى استكمال الموارد الداخلية؛ وعدم أداء النشاط أو الخدمة ذات الصلة داخليا من قبل، أو كون الخدمة أو النشاط المعني يقع خارج نطاق اختصاص المنظمة.

٣٣ – 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 داخليا قط، مثل تأمين التسهيلات الخاصة بقاعات المؤتمرات، ينبغي توفيرها دوما عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية. وهذا التبرير للاستعانة بالمصادر الخارجية لا ينسجم مع المبادئ التوجيهية

للسياسة العامة الوارد ذكرها أعلاه. وينبغي النظر دوريا في أسباب الاستعانة بمصادر خارجية، وذلك في ضوء السياسة المتبعة والعوامل الجديدة، على النحو الوارد بحثه بمزيد من التفصيل في الفصل التالي.

٣٤ - وعلاوة على ما تقدم فإنه عندما طُلب إلى المنظمات ذكر ما تحقق من الوفورات في التكاليف وغير ذلك من الفوائد جراء عملية الاستعانة بمصادر خارجية في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠، 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 أقدر 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.

٣٥ - وأما المعلومات الواردة في المرفق الثاني فتشير أيضا 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 توضيحا لهذه النقطة. وربما كانت التقييدات المفروضة على الميزانية في المنظمات أيضا سببا 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.

٣٦ - 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 أيضا بالتخطيط الدقيق لإعادة توزيعهم على وظائف أخرى أو النظر في حلول مثل التناقص الطبيعي لأعداد الموظفين من خلال العمليات السابقة لإبرام العقود التي تبحث لاحقا. وعلى سبيل المثال، أُطلع 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.

٣٧ - 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 داخليا؛

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

(ج) التعاقد مع موردٍ تجاري للخدمات.

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، تأهلا تلقائيا للاستعانة بمصادر خارجية تجارية.

٣٨ - 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 ونُظم مشتركة في مجال تكنولوجيا المعلومات. ومن شأن هذه المجموعة الأخيرة أن تُشكل بحد ذاتها مجالا 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، ونُظم المعلومات الإدارية)، وتلجأ في الوقت ذاته منظمات أخرى إلى الاستعانة بمصادر خارجية تجارية (مثل الطباعة والمنشورات، والمراجعة الداخلية للحسابات). ويبيِّن الجدول ١ الحاجة إلى اتباع نهج رشيد بدرجة أكبر إزاء عملية صنع القرار المتعلق باختيار طرق إنجاز الخدمات.

الجدول ١

هرم المهام التنظيمية وأشكال الأداء المستصوبة

المهام	الصيغة	بعض المزايا
١ - المهام الدستورية/الفنية	يتم أداؤها داخليا 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.
٢ - مهام العمليات المؤسسية	الخدمات المشتركة داخل منظومة الأمم المتحدة للمؤسسات والكيانات الموجودة في 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)	توفير التكاليف من خلال تقاسم تكاليف الموظفين ومنافع وفورات الحجم، وإيجاد أوجه التآزر ونُهج موحدة ضمن النظام المشترك، وتنفيذ قرارات الجمعية العامة بشأن الخدمات المشتركة والأحكام ذات الصلة من اتفاقات إقامة العلاقات.
٣ - 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.
٤ - الأنشطة أو الخدمات التجارية (عندما لا تكون مرتبطة بفئة المهام رقم ١ أعلاه)	يستعان بمقدمي الخدمات التجاريين من الخارج عادة.	ولايات واختصاصات ووجهة نظر المنظمات غير تجارية.

٣٩ - ففي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على سبيل المثال، كانت الأسباب التي قُدِّمت 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 المصداقية 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 عموما موظفين صغار السن أو صغار الموظفين لقاء أجور ضئيلة وينقصهم الدافع الدائم على أداء عملهم، ويعد تكرار تبديل الموظفين أحد نتائج هذا الوضع.

٤٠ - وتستثمر الإدارات المضيفة الوقت والجهد في تدريب وإعادة تدريب موظفي المقاولين لتعريفهم بالسياسات والإجراءات المتبعة في المنظمات، مما يعني تكبُّد 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.

ثالثا - مرحلة ما بعد التعاقد

٤١ - 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 فعّال. وينبغي أيضا 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 مسبقا فيما بين الأطراف.

٤٢ - ومما لا يقل عن ذلك أهمية خلال هذه المرحلة ضرورة تقدير المخاطر التي يمكن أن تنشأ إبّان 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. وأخيرا وليس آخرا، ينبغي أن

تضمن المنظمات مسبقا ألا يكون لشركائها التجاريين المحتملين ماضٍ مشبوه أو وضع مالي ملتبس.

٤٣ - أما المبادئ التوجيهية للسياسات العامة في مجال الاستعانة بمصادر خارجية التي وضعها الأمين العام وسبقت الإشارة إليها، والتي تتضمن تدابير سبق لوحدة 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 التوجيهية هذه على سبيل المثال من مديري البرامج الذين يشرعون 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 معنيّة بالاستعانة بمصادر خارجية؛

(د) إعداد تقديرات أولية للتكاليف؛

(هـ) وضع قائمة مناسبة بالبائعين، 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.

٤٤ - 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 ١٩٩٩، عندما صدرت المبادئ التوجيهية، كي يتسنى إدخالها تدريجيا 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 ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ 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 نوعا ما عن الفوائد الممكن استخلاصها من الاستعانة بمصادر خارجية خلاف الوفورات في تكاليف الموظفين والحصول

على الخبرات غير المتوفرة داخليا. ونادرا ما ذكرت أو قدمت الأدلة على آثار الكفاءة والمنتج الجيد.

٤٥ - 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 مثلا.

٤٦ - 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 لاحظه 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 ٣ (ب)**).

٤٧ - 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.

٤٨ - 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 أيضا 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.

٤٩ - وفي ذلك الصدد، فإن إجراءات اليونيسيف لتقييم موردي السلع والخدمات تحدّد معيارا 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. والغاية من الإجراء هي مراقبة عملية الاحتفاظ بمجموعة من الموردين المناسبين.

ووفقا للسياسة التي تتبعها اليونيسيف، فإنه يعاد كل سنتين تقييم الموردين الذين سبق تقييمهم وما تزال المنظمة تتعامل معهم تجاريا، 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.

٥٠ - 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 صفيت شركته أو أصبح معسرا. لكن هذه التصرفات هي عبارة عن ردود فعل قلّما تشكل في نهاية المطاف استراتيجية لتجنب المخاطر.

٥١ - 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 كنموذج (**انظر التوصية ٤**).

رابعا - مستندات التعاقد

٥٢ - درس المفتشون صياغة ونطاق مستندات التعاقد وذلك في الأساس من زاوية المعايير الأربعة المنصوص عليها في قرار الجمعية العامة ٥٥/٢٣٢، 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 تفاوتا كبيرا بين منظمة وأخرى، بل وبين العقود في نفس الوحدة التنظيمية في بعض الأحوال.

٥٣ - 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 تحديدا بالخدمة المعنية المعهود بأدائها لمصادر خارجية، وأما الشروط العامة التي تطبقها الأمم المتحدة على عقود الخدمات فترفق عادة بالعقد، بل وتشكل جزءا لا يتجزأ منه. وأما مستندات عقود الصناديق والبرامج فلا تتخذ شكلا موحدا. وهي تتخذ في برنامج الأغذية العالمي الشكل الأكثر تفصيلا 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.

٥٤ - **الفعالية من حيث التكلفة والكفاءة:** إذا عُرِّفت ''الفعالية من حيث التكلفة'' بأنها استخدام الموارد الاستخدام الأسلم والأكثر اقتصادا، من أجل التوصل إلى أكثر النتائج عددا 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 مثلا في ''دليل المشتريات من غير الأغذية في برنامج الأغذية العالمي''، الذي يضم أيضا مبدأ منح العقود لأصحاب العروض التنافسية ذات ''القيمة الأفضل''. وقد يرغب برنامج الأغذية

العالمي في تبادل أحكام دليله ذات الصلة بهذا المبدأ مع المنظمات الأخرى في سياق عمل فريق العمل المشترك بين الوكالات المعني بالمشتريات (**انظر التوصية ٥** (أ)).

٥٥ - إن مستندات العقود التي استعرضها المفتشون تسعى بصيغ مختلفة إلى الحصول على ''أفضل قيمة مقابل الأموال المنفقة''. فمثلا 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.

٥٦ - ومن الشرط المعتادة في العقود التي تمنحها إدارات الأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي الشرط الذي يتطلب من المقاول أيضا أن يقدم السيرة الذاتية لموظفيه أو كبار المسؤولين لديه، وتحتفظ 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 وفقا للعقد)، تشكل إطار حوافز لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة من جانب المقاولين. وبالإضافة إلى ذلك، يذكر مكتب الأمم المتحدة في جنيف مثلا أنه يعكف على وضع سياسة تشترط على مقدمي العروض حمل شهادة ''المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس'' أو ما يعادلها.

٥٧ - وكما سبق القول، فإن هذه الأحكام لم تدرج أو توحَّد 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 هدسون لإدارة وتشغيل محل بيع الصحف والمجلات (PD/CO292/00) لا يشمل شروطا تتعلق بالفعالية 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 وتقيّم أداء المقاول دون وجود مقاييس متفق عليها.

٥٨ - وفي هذا الصدد، لعل عقد برنامج الأغذية العالمي مع شركة السادة ''لا تكنيكا'' المحدودة التي تقدم خدمات التنظيف (019/98MSA-05) يمثل أفضل الممارسات بالنسبة للمنظمات لأنه لا يحدد على نحو واضح نطاق العمل وحده فحسب بل أيضا معايير الأداء

والجودة المطلوبة من المقاول، علاوة على إجراءات وضع التقارير عن الأداء لضمان الامتثال للمعايير المتفق عليها فعلا. 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 ٥ (ب)**).

٥٩ - 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-85/ED) على سبيل المثال، ورد نص يصلح لأن يكون نموذجا يحتذى في كافة العقود التي تبرمها المنظمات للاستعانة بمصادر خارجية، وهذا النص يشترط على المقاول أن يقدم مسبقا 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، وفقا لشروط مكتب الأمم المتحدة في جنيف، الذي يحتفظ بحق الاعتراض على تكليف أي عامل لا يفي بالمعايير الصحية المطلوبة.

٦٠ - 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 تجريه 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.

٦١ - 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 عموما 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 نطاقا.

٦٢ - وتدفع هواجس السلامة والأمن المتزايدة على نطاق العالم كله إلى إعادة تقييم ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية التي تتطلب وجودا دائما 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 انتظاما وصرامة لموظفي المقاولين. ويرى المفتشون أنه ثمة سياسة وقائية تستحق الإطراء تتمثل في الطلب إلى الموردين أن يقدموا مسبقا تفاصيل الهوية الشخصية بما فيها عناوين الإقامة والسير الذاتية للموظفين الذين يكلفون القيام بواجبات معهود بها إلى مصادر خارجية داخل المنظمات، وذلك رهنا، بطبيعة الحال، بالقوانين الوطنية المتعلقة بحماية خصوصيات الأفراد وبياناتهم الشخصية. ويمكن أن يكون إجراء تحقيقات أمنية أكثر انتظاما (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 ٦**).

٦٣ - **الحفاظ على الصبغة الدولية للمنظمات:** حلل المفتشون في إطار هذا المعيار التوزيع الجغرافي للجهات الموردة المسجلة في قوائم البائعين لدى المنظمات، من جهة، وكذلك الموردين الذين نفذوا عقودا للاستعانة بمصادر خارجية في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ من جهة أخرى. وفحص المفتشون أيضا 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.

٦٤ - وفيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي، يتضمن الجدولان ٢ و ٣ معلومات مفصلة عن الجهات الموردة المسجلة في قوائم البائعين اعتبارا من ٢٠٠٢ لدى شعبة المشتريات في المقر الرئيسي ولدى دائرة المشتريات والنقل في مكتب الأمم المتحدة في جنيف على التوالي. وتنفذ هاتان الوحدتان التنظيميتان حاليا 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 ٤٢ في المائة من المشتريات التي أجرتها الأمم المتحدة في عام ٢٠٠١. 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 ٢٠٠١ أن البلدان النامية تستأثر بنسبة ٥٦ في المائة من القيمة الإجمالية

لمشتريات الأغذية. غير أنه من الصعب تعقب آثار أصول السلع المصنعة التي تشتريها مؤسسات المنظومة، مقارنة لها بالمواد الغذائية.

الجدول ٢

قائمة البائعين لدى مقر الأمم المتحدة الرئيسي (في شباط/فبراير ٢٠٠٢)

الإقليم	الرقم	النسبة المئوية
أفريقيا	١٤١	٢,٦
آسيا والمحيط الهادئ	٧٤٦	١٣,٨
أوروبا الشرقية والوسطى	١٢٩	٢,٤
أوروبا الغربية	١ ٢٢٨	٢٢,٧
أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي	٦٨	١,٣
أمريكا الشمالية	٣ ٠٨٧	٥٧,٢
المجموع	**٥ ٣٩٩**	**١٠٠,٠**

الجدول ٣

قائمة البائعين لدى مكتب الأمم المتحدة في جنيف (٢٠٠٢)

الإقليم	الرقم	النسبة المئوية
أفريقيا	١٣	٠,٥
آسيا والمحيط الهادئ	٧١	٣,٠
أوروبا الشرقية والوسطى	٤٥	١,٩
أوروبا الغربية	٢ ١٥١	٨٩,٧
أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي	٧	٠,٣
أمريكا الشمالية	١١٠	٤,٦
المجموع	**٢ ٣٩٧**	**١٠٠,٠**

٦٥ - غير أن المفتشين وجدوا أن الاستعانة بمصادر خارجية للحصول على الخدمات، بالمقارنة مع شراء السلع، تتم عموما عن طريق الموردين المحليين أو الفروع المحلية للشركات الدولية. وجميع العقود التي منحتها المنظمات في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ على المستوى العالمي (جنيف ونيويورك وروما وفيينا) وعلى المستوى الميداني (نيروبي ومقار اللجان الاقتصادية الإقليمية القائمة في الميدان) هي عقود أبرمت مع شركات موجودة محليا، 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.

٦٦ - 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 جغرافيا والذين ليس لهم فروع محلية. وثمة عامل هام آخر هو الحاجة لمعرفة المعايير التقنية ومعايير السلامة المحلية، وخصوصا فيما يتعلق بخدمات إدارة المباني. وقد يكون الإلمام باللغة المحلية شرطا 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.

٦٧ - وهناك مثال على هذه الممارسة هو مستند طلب عروض في مكتب الأمم المتحدة في جنيف (00/PTS-77/ED) يشترط على جميع الجهات الموردة دون استثناء تقديم مقترحات تتقيد بالقوانين الاتحادية وقوانين الكانتونات في سويسرا. يتضمن مستند طلب العروض أيضا مجموعة من الشروط الواجب تلبيتها من قبل الموردين المحليين لكنها تميل ميلا شديدا لصالح هؤلاء. وأخيرا تشترط مستندات طلب العروض تقديم المقترحات ''باللغة الفرنسية حصرا'' ووجوب استعمال اللغة الفرنسية استعمالا ''إلزاميا'' في أية مراسلات أو وثائق. ويمكن تفسير هذه الصيغ خطأً بالطبع على أنها تمييز مستتر ضد المقاولين غير المحليين، لكنه يشكل تمييزا أيضا 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 وصبغتها 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 الانكليزية والفرنسية، وتنشر في معظم الأحوال اللغة الانكليزية، ومعها ترجمة فرنسية عند الطلب.

٦٨ - وقد تعززت الصبغة الدولية للمنظمات الدولية أيضا في بعض مستندات العقود وذلك مثلا باشتراط تمسك موظفي الجهات المتعاقدة 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 كمرفق من مرفقات مستندات العقد الرئيسية. وعلى وجه العموم، تطبق هذه المعايير تطبيقا تاما 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 ٧**).

٦٩ - **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.

خامسا - إدارة العقد

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

٧١ - وقد تناولت الفقرتان ٣٨ و ٣٩ من هذه المبادئ التوجيهية صلب الموضوع:

> ٣٨ - 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.
>
> ٣٩ - 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 وفقا 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 التعويضات المقررة في عقود الاستعانة بمصادر خارجية (A/53/818)

٧٢ - وأما الإبقاء على المراقبة الإدارية الملائمة، وفقا 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 كثيرا ما يقدمه مدراء البرامج للاستعانة بمصادر خارجية ندرة الخبرات أو الكفاءات الداخلية. والسؤال الذي يطرح نفسه عندئذ هو كيف يمكن رصد أداء المقاول رصدا سليما 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 مطبقا بالفعل أصلا. وإضافةً إلى ذلك، عندما يكون كل مدير عقد مسؤولا عن عقود عديدة في الوقت نفسه، كما لوحظ مثلا في شعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات في المقر، فقد يكون من الصعب مراقبة الأداء على نحو فعّال.

٧٣ - وعندما طلب المفتشون نسخا من تقييم أداء المقاول الذي أجرته المنظمات في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠، قدَّم مدراء برامج الأمم المتحدة في جميع الحالات تقريبا استمارة ''تقرير أداء المورّد'' 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 قدَّم 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 نظاما جديدا أكثر شمولا لرصد أداء الموردين وتقييمه والتصديق عليه بموجب عقود الاستعانة بمصادر خارجية (**انظر التوصية ٨**).

٧٤ - 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 منفتحا 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 تأثيرا مباشرا أكثر من غيرها في أساليب عمل الموظفين أو عاداتهم مثل خدمات تكنولوجيا المعلومات.

٧٥ - 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 مرضيا. 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 تمشيا 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.

٧٦ - 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 تكنولوجيات المعلومات، يبدو أن العقود السنوية مرغوب فيها بهدف توسيع مجموعة الخيارات المتاحة للمنظمات. وفي ميادين أخرى، مثل الأنشطة التجارية، فإن فترة العقد وتجديده يمكن أن يستندان إلى ما إذا كان المقاولون قادرون على بلوغ أهداف متفق عليها مسبقا بشأن صافي الإيرادات. غير أن المفتشين يعتقدون أنه تحقيقا 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 ٥٦/٢٣٥ المؤرخ ٢٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠١، الذي أيّد تقرير وحدة التفتيش المشتركة عن السياسات والممارسات المتبعة في مجال استعانة مؤسسات منظومة الأمم المتحدة بخدمات الشركات الخاصة

للاستشارة الإدارية. ويُذكر أن التوصية ٧ 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.

٧٧ - 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 فضلا عن الفواتير ذات الصلة بها. ويمكن أن يكيف هذا النوع من التدريب من حيث الأولويات تكييفا 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.

٧٨ - 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 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 أيضا من خدمات تطوير الموظفين[٨].

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.

٧٩ - وفضلا عن ذلك، يشير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى الحاجة إلى وضع مبادئ توجيهية مشتركة لمنظومة الأمم المتحدة بطرق مثل استخدام منتدى الفريق العامل المشترك

(٨) صُمم كل نشاط من أنشطة تطوير الموظفين هذه خصيصا لإجراءات وممارسات الأمانة العامة للأمم المتحدة في هذا المجال [رسالة مؤرخة ١٥ آب/أغسطس ٢٠٠٢ 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'''].

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 ٩**).

المرفق الأول

قرار الجمعية العامة ٥٥/٢٣٢ المؤرخ ٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠ بشأن الاستعانة بمصادر خارجية

قرار اتخذته الجمعية العامة

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

٥٥/٢٣٢ - ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية

إن الجمعية العامة،

إذ تشير إلى قرارها ٥٤/٢٥٦ المؤرخ ٧ نيسان/أبريل ٢٠٠٠،

وقد نظرت في تقرير الأمين العام عن ممارسات الاستعانة بمصادر خارجية في الأمم المتحدة[١]، وتقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية المتعلق به[٢]،

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

(أ) اقتناء القدرات التقنية غير المتاحة حاليا بيسر 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؛

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

(أ) احترام الطابع الدولي للمنظمة؛

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

---

(١) A/53/301.

(٢) A/55/479.

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

٣ - **تؤكد أيضا** 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؛

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

(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 تعلَّق 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؛

٥ - **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 المعتزم الاضطلاع بها بالاستعانة بمصادر خارجية والأسباب التي تستدعي ذلك؛

(ب) الأنشطة المضطلع بها بالاستعانة بمصادر خارجية خلال فترة السنتين ١٩٩٩-٢٠٠٠، وذلك بتقديم معلومات تفصيلية عنها مماثلة للمعلومات المشار إليها في الفقرة ٥ (أ) من هذا القرار؛

٦ - **تطلب** إلى وحدة التفتيش 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 ٨٩
٢٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٠

المرفق الثاني

عقود الاستعانة بمصادر خارجية في الأمانة العامة للأمم المتحدة والصناديق والبرامج التابعة لها في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠

(ملخص البيانات المقدمة من المنظمات)

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
مقر الأمم المتحدة – شعبة المرافق والخدمات التجارية						
موظفون لتهيئة قاعات المؤتمرات	One Source Facility, Inc.	١٩٩٩/٤/٢١	لم يتوفروا البتة داخلياً	٢١٩ ١٤٨ دولاراً أمريكياً		عند انتهاء العقد
موظفو إدارة الكاراج	One Source Facility, Inc.	١٩٩٩/٩/١	فعالية التكاليف	٧٤ ٥٦٩ دولاراً أمريكياً	وفورات في التكلفة استناداً إلى مشروع نموذج أولي بدأ في حزيران/يونيه ١٩٩٤	عند انتهاء العقد
خدمات الإمدادات لإدارة وتشغيل مركز هدايا الأمم المتحدة	Hudson News	١٩٩٩/٩/٨	مهام خارج اختصاص الأمم المتحدة	لا شيء	الكفاءة الإدارية	مستمر
كشك لبيع الصحف	Hudson News	مستمر	مهام خارج اختصاص الأمم المتحدة	لا شيء	الكفاءة الإدارية	مستمر
تقديم وجبات طعام	Restaurant Associates	مستمر	مهام خارج اختصاص الأمم المتحدة	لا شيء	الكفاءة الإدارية	مستمر
طلاء الجدران والسقوف	L&L Painting	١٩٩٩/٢/١	لمساعدة الموظفين الداخليين على النهوض بحجم العمل المتراكم	٢٧٥ ٨٣٢ دولاراً أمريكياً	تبلغ التكلفة للقدم المربع استناداً إلى العقد الجديد ٠,٣٥ دولار أمريكي للقدم المربع. وقبل الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بهذا العمل، كانت كلفة القدم المربع للمنظمة تتراوح بين ٠,٧٦ دولار أمريكي و٠,٨٤ دولار أمريكي للقدم المربع. ولا تشمل هذه الأرقام الأخيرة التكاليف العامة، والإجازات المرضية وغيرها من الاستحقاقات. ولدينا في الوقت الحاضر دهّان واحد. وكما هو الشأن في الحالة المشار إليها	

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
					أعلاه، وعندما يجب طلاء مساحة واسعة، وبغية الاستجابة لحاجة فورية، يجب أن نلجأ إلى متعاقد خارجي.	
خدمات العناية	One Source Facility, Inc.	١٩٩٩/٤/٢١	لا تتوفر البتة داخل المنظمة	٨ ٠٩٢ ٩٤٦ دولاراً أمريكياً		عند انتهاء العقد
توفير القرطاسية واللوازم المكتبية	Office Depot	١٩٩٩/٢/١	خبرة خاصة في توفير القرطاسية واللوازم المكتبية	١,٦ مليون دولار أمريكي سنوياً للأمانة العامة للأمم المتحدة	إيصال اللوازم المكتبية حتى المكتب	كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠١
خدمات السفر	American Express	١٩٩٩/٤/١	خبرة تقنية خاصة مطلوبة في عملية شراء تذاكر للسفر جواً بمبلغ ٢٠ مليون دولار أمريكي (١٦ مليون دولار أمريكي عام ١٩٩٩ و ٢٠ مليون دولار أمريكي عام ٢٠٠٠)	لا تتحمل الأمم المتحدة أية تكلفة	يتطلب إيجاد مكتب سفر داخل المنظمة تعيين عدد كبير من الموظفين ولا يعتبر ذلك فعالاً من ناحية التكلفة	تقييم مستمر
خدمات صيانة الحدائق	Alpine the Care of Trees	٢٠٠٠/٥/١٠	لاستكمال الموظفين الداخليين ومساعدتهم على النهوض بحجم العمل المتراكم	٣٠٤ ٩٣٦ دولاراً أمريكياً	بدأت الاستعانة بمصادر خارجية عام ١٩٩٢	عند انتهاء العقد
الإمداد بقرميد الأرض وإيصاله وتركيبه في مجمع مقر الأمم المتحدة	Consolidated Carpet	٢٠٠٠/١٠/٢٤	لم يستعن بمصادر خارجية بالكامل في هذا المجال. ويلجأ إلى المقاول الخارجي عندما تتجاوز المساحة باليادرات المربعة القدرة الداخلية	٧٨٥ ٣٤٠ دولاراً أمريكياً	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	

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
					وقت قصير، وهي قدرة لا تتوفر لدى المرافق الداخلية.	
خدمات إصلاح الأثاث	Empire State Upholstery Corp.	٢٠٠٠/١٢/١٨	استكمال الموظفين الداخليين للنهوض بحجم العمل الزائد	٨٤٠ ٩٨ دولاراً أمريكياً	بدأت الاستعانة بالمصادر الخارجية عام ١٩٩٧	عند انتهاء العقد
مقر الأمم المتحدة - شعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات						
عمليات الاتصالات السلكية واللاسلكية والبث والصيانة	E-J Electric	١٩٩٦/٧/١	المهارات التقنية غير متوفرة داخل المنظمة	٨,٥ ملايين دولار أمريكي في المتوسط	غير متوفرة	استعرض العقد ومدّد في ٢٠٠١/٧/١
تصميم وتطوير نظام المعلومات الإدارية المتكامل	Price Water-house Coopers	العقد الأصلي أبرم عام ١٩٩١	هذه الخدمة مطلوبة على أساس دائم. وتضمّنت خطة المشروع التي صادقت عليها الجمعية العامة اللجوء إلى مقاول	٢١٦,٥٠ ٧٧٤ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في عام ١٩٩٩ ومدد في شهر تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٩
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Datamatics America	١٩٩٩/٢/١	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	١٠٠ ٦٧٢ دوراً أميركياً	غير متوفرة	استعرض العقد في شهر أيلول/سبتمبر ١٩٩٩ ومدد إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Logix Infotech	١٩٩٩/٤/١	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	١١٠ ٨٨٠ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في أيلول/ سبتمبر ١٩٩٩ ومدد حتى ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٩
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Trine Aspects	١٩٩٨/٨/١	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	١١٦ ١٦٠ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في تموز/يوليه ١٩٩٩ ومدد حتى ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٩
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Trine Aspects	١٩٩٨/٨/٣	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	١٢٦ ٧٢٠ دولاراً أميركياً	غير متوفرة	استعرض العقد في تموز/يوليه ١٩٩٩ ومدد حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Vital Computer	١٩٩٨/١٠/١	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	١٨١ ٧٣٢ دولاراً أميركياً	غير متوفرة	استعرض العقد في أيلول/ سبتمبر ١٩٩٩ ومدد حتى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٩
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Interim Tech-nology	١٩٩٨/٢/٩	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	٧١ ٨٠٨ دولارات أمريكية	غير متوفرة	استعرض العقد في آذار/مارس ١٩٩٩ واستكمل في ٣٠ حزيران/يونيه ١٩٩٩

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه 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	New Protocol	١٩٩٩/٣/١	هذه الخدمة غير مطلوبة لأجل طويل	٧٧ ٣٧٦ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في آب/أغسطس ١٩٩٩ واستكمل في ٤ تشرين الأول/ أكتوبر ١٩٩٩
أخصائيون تقنيون في الحواسيب الشخصية والشبكات المحلية	Decision One	١٩٩٩/١/١	المهارات التقنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	١٢٦ ٦٧٢ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	مستمر
خدمات أخصائي في برامجيات مايكرو سوفت أوفس	Compuforce	١٩٩٩/٥/١٧	المهارات التقنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	١٨٢ ٩٣٨ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	مستمر
متسب المساعدة الحاسوبية	Decision One	١٩٩٨/٤/١	تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية	١ ٥٤٢ ١٩٨ دولاراً أمريكياً	إتاحة مجموعة واسعة من الخبرات غير المتوفرة داخلياً	مستمر
معاونون في الدعم التقني	Compuforce	بدأ العقد قبل عام ١٩٩٩	المهارات الفنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	٣١٢ ١٠٠ دولار أمريكي	غير متوفرة	مستمر
معاونون في الدعم التقني	Tech Trend	بدأ العقد قبل عام ١٩٩٩	المهارات الفنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	١٤٢ ٨٠٠ دولار أمريكي	غير متوفرة	مستمر
إدارة مرفق نظام القرص البصري	Decan	١٩٩٩/٢/١	المهارات التقنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	٨٦٩ ٥١٤ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	مستمر
تقديم خدمات عمال الهاتف	Interim/ Spherion	١٩٩٨/٣/٣١	تقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة	٢١٣ ١٥٧,٩٩ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	تجديد الدعوة إلى طرح العطاءات في عام ٢٠٠١. أبرم عقد جديد
توفير أخصائيين تقنيين لتشغيل وصيانة معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية	One Source Facility Services, Inc.	١٩٩٨/١٢/٣١	لم تكن المهارات التقنية متوفرة مباشرة داخل المنظمة	٢٥٨ ٦٦٥ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	يضطلع بهذه الخدمات في الوقت الراهن موظفو الأمم المتحدة
توفير أخصائيين تقنيين لتشغيل وصيانة مقاسم الاتصالات السلكية واللاسلكية وصيانتها	Intecom	١٩٨٦/١/١٤	المهارات التقنية غير متوفرة مباشرة داخل المنظمة	٩٠٤ ٨٦٩,٧٧ دولاراً أمريكياً	يوفر للإدارة المرونة لإدخال مجموعة من المهارات الجديدة لمواكبة التغيير في التكنولوجيا	تجديد الدعوة في عام ٢٠٠١ إلى تقديم العطاءات. ستبرم عقود جديدة بنهاية عام ٢٠٠١
تصميم نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Price Waterhouse Coopers	أبرم العقد الأصلي في عام ١٩٩١	لا يحتاج إلى هذه الخدمات على أساس دائم. وافقت الجمعية العامة على خطة المشروع بما في ذلك اللجوء إلى مقاول	٨٥٥ ٦٤١,٧٧ ١ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد واستكمل في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه 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	Trine Aspects	١٩٩٨/٨/١	هذه الخدمات غير مطلوبة على أساس دائم	٦٧ ٧٦٠ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في نيسان/أبريل ٢٠٠٠ واستكمل في ٣١ تموز/يوليه ٢٠٠٠
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Trine Aspects	١٩٩٨/٨/٣	هذه الخدمات غير مطلوبة على أساس دائم	٧٣ ٩٢٠ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في نيسان/أبريل ٢٠٠٠ واستكمل في ٣١ تموز/يوليه ٢٠٠٠
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Datamatics America	١٩٩٩/١/٢	هذه الخدمات غير مطلوبة على أساس دائم	٦٤ ٠٦٤ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في نيسان/أبريل ٢٠٠٠ واستكمل في ٣١ تموز/يوليه ٢٠٠٠
تقارير عن نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	Logix Infotech	١٩٩٩/١/٤	هذه الخدمات غير مطلوبة على أساس دائم	٨٦ ٢٤٠ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	استعرض العقد في نيسان/أبريل ٢٠٠٠ واستكمل في ٣١ تموز/ يوليه ٢٠٠٠
تصميم نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	V. Link	٢٠٠٠/١/١١	لاستكمال العمل إثر مغادرة برايس ووتر هوس كوبرز Price Waterhouse Coopers	٢٠ ٤٠٠ دولار أمريكي	غير متوفرة	استكمل العقد في ٣٠ آذار/مارس ٢٠٠١
تصميم نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	TIS World-wide	٢٠٠٠/١/١١	لاستكمال العمل إثر مغادرة برايس ووتر هوس كوبرز Price Waterhouse Coopers	٢٧ ٦٠٠ دولار أمريكي	غير متوفر	استكمل العقد في ٣٠ آذار/مارس ٢٠٠١
تصميم نظام المعلومات الإدارية المتكامل وتطويره	New Tech Ventures	٢٠٠٠/١/١١	لاستكمال العمل إثر مغادرة برايس ووتر هوس كوبرز Price Waterhouse Coopers	٣٦ ٠٠٠ دولار أمريكي	غير متوفر	استكمل العقد في حزيران/ يونيه ٢٠٠١
أخصائيون تقنيون في الحواسيب الشخصية والشبكات المحلية	Decision One	٢٠٠٠/١/١	خدمات متخصصة	١٤٦ ١٤٠ دولاراً أمريكياَ		
خدمات أخصائي في برامجيات ميكروسوفت أوفس	Compuforce	٢٠٠٠/٥/١٧	التحول من وردبرفكت إلى أوفس	١٧٩ ٠٠٨ دولارات أمريكية		
مكتب المساعدة الحاسوبية	Decision One	١٩٩٩/٤/١	لا توجد وظائف لدى الأمم المتحدة	١ ٥٤٢ ١٩٨ دولاراً أمريكياً		
معاونون في الدعم التقني	Compuforce		لا توجد وظائف لدى الأمم المتحدة	٢٠٩ ٣٠٠ دولار أمريكي		

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
معاونون في الدعم التقني	Tech Trend		لا توجد وظائف لدى الأمم المتحدة	١٠٠ ٢٨٢ دولار أمريكي		
إدارة مرفق نظام القرص البصري	Decan	٢٠٠٠/٢/١	لا توجد وظائف لدى الأمم المتحدة، خدمة تقنية متخصصة	٥٦٠ ٩٤٨ دولاراً أمريكيا		
تقديم خدمات عمال الهاتف	Interim/ Spherion	١٩٩٨/٣/٣١	تقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة	١٩٦ ٠٥٢,٦٨ دولاراً أمريكياً	تتيح للإدارة المرونة	تجديد الدعوة في عام ٢٠٠١ إلى تقديم العطاءات. يوجد عقد جديد
توفير أخصائيين تقنيين لتشغيل وصيانة معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية	One Source Facility Services, Inc.	١٩٩٨/١٢/٣١	لم يكن هناك موظفون أكفاء داخل المنظمة لأداء المهام	١٩٠ ٦٨٨,٣٦ دولاراً أمريكياً	يوفر للإدارة المرونة لإدخال مجموعة من المهارات الجديدة لمواكبة التغيير في التكنولوجيا	يضطلع بهذه الخدمات في الوقت الراهن موظفو الأمم المتحدة
تشغيل وصيانة مقاسم الاتصالات السلكية واللاسلكية في الأمم المتحدة	Intecom	١٩٨٦/١/١٤	نقص في الموظفين الأكفاء داخل المنظمة لأداء المهام	٨١٦ ٢٩٥,٠٢ دولاراً أمريكياً	يوفر للإدارة المرونة لإدخال مجموعة من المهارات الجديدة لمواكبة التغيير في التكنولوجيا	تجديد الدعوة في عام ٢٠٠١ إلى تقديم العطاءات. وستُبرم العقود الجديدة بحلول نهاية عام ٢٠٠١
مكتب الأمم المتحدة بجنيف						
أشغال كهربائية	Cometel	١٩٩٨-٢٠٠٠	تقلب حجم العمل(٣-٢٢ شخصاً). عدد الموظفين داخل المنظمة غير كافٍ	٨٥٦ ٨٢١ فرنكاً سويسرياً	انظر سبب الاستعانة بمصادر خارجية	مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد
صيانة المصاعد	Schindler	١٩٩٩/١/١	مهارات غير متوفرة داخل المنظمة	٩١٠ ٥٤١ فرنكات سويسرية	غير متوفرة	مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد
أشغال الطلاء	Prezioso	١٩٩٩/١/١	تقلب حجم العمل	٥٧٦ ٥٩٠ فرنكاً سويسرياً	غير متوفرة	مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد
أشغال صحية	Constantin	٢٠٠٠/١/١	تقلب حجم العمل (بين صفر و٩ أشخاص). عدد الموظفين داخل المنظمة غير كافٍ	٥٧١ ٢٤٩ فرنكاً سويسرياً	انظر سبب الاستعانة بمصادر خارجية	مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد
موظفون مؤقتون لقاعات المؤتمرات	Adecco	٢٠٠٠/١/١	تقلب عبء العمل	٣٠٠ ٠٠٠ فرنك سويسري	انظر سبب الاستعانة بمصادر خارجية	مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
تنظيف المباني	ISS	٢٠٠٠/١/١	أكثر مرونة وفعالية من حيث التكلفة من موظفي التنظيف داخل المنظمة	٣ ١٥٠ ٠٠٠ فرنك سويسري	انظر سبب الاستعانة بمصادر خارجية	مستمر عقب كل تدخل، لأغراض التصديق على الفواتير وتجديد العقد. مراقبة النوعية على أساس يومي.
مكتب الأمم المتحدة بفيينا						
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	Wertpraesent	١٩٩٩/١/١	إجراء للتوفير في التكلفة، على سبيل المثال، تقل الخدمات التي يستعان بها خارجياً بنسبة ٢٥ في المائة عن خدمات مخزن الإمدادات الداخلية، بسبب الوفورات في الموظفين، والأماكن، والمعدات، وعدم وجود حاجة إلى استثمار في عناصر للتخزين	١٥١ ٢٦٠ دولاراً أمريكياً	الوفورات في التكلفة تناهز ٤٠ ٠٠٠ دولار أمريكي سنوياً	
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	Canon	١٩٩٩/١/١	يوجد أكثر من ١٢٠ 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، والخدمة، والصيانة وعمليات الإصلاح، وخرطوشات حبر الطابعة، وما إلى ذلك. وتحسب التكاليف متناسبة مع عدد النسخ المصورة	١٨٤ ٠٠٠ دولار أمريكي	تتحقق الوفورات في التكلفة من تفادي تكاليف اقتناء تناهز ١ ٨٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي. ملحوظة: التكلفة في العقد الحالي تبلغ ٠,٢٢ شيلنغ نمساوي للنسخة الواحدة (نحو ١٦ مليون نسخة سنوياً) وتشمل كل شيء ما عدا الورق	

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة 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 كالتي تتوفر للمنظمات العالمية مثل أمريكان إكسبريس، وفورات في التكلفة، مجموعة في الخدمات، فعالية	٢ ٥٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي هو الإجمالي السنوي لمبيعات مكتب السفر	استرداد فوري لمبلغ ٣١ ٠٠٠ دولار أمريكي محصَّلة من إجمالي المبيعات	مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
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	Buero Austria	٢٠٠٠/١/١	إجراء للتوفير في التكلفة، على سبيل المثال فإن الخدمات التي يستعان بها خارجياً تقل بنسبة ٢٥ في المائة عن خدمات مخزن الإمدادات الداخلية، بسبب الوفورات في الموظفين، والأماكن، والمعدات، وعدم وجود حاجة إلى استثمار في عناصر التخزين	١٤٥ ٠٣٨ دولار أمريكي	وفورات في التكلفة تناهز ٤٠ ٠٠٠ دولار أمريكي سنوياً	
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	Canon	٢٠٠٠/١/١	يوجد أكثر من ١٢٠ 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	١٦٧ ٨١٥ دولاراً أمريكياً	تتحقق الوفورات في التكلفة من تفادي تكاليف الاقتناء التي تناهز ١ ٨٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي. ملحوظة: تبلغ التكلفة في العقد الحالي ٠,٢٢ شيلنغ نمساوي للنسخة الواحدة (نحو ١٦ مليون نسخة سنوياً) وتشمل كافة العناصر باستثناء الورق.	

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
خدمات السفر لشراء تذاكر السفر الرسمي	American Express Vienna	٢٠٠٠/٤/١	ليس للأمم المتحدة صلات مع الناقلين كالتي تتوفر للمنظمات العالمية مثل أمريكان إكسبريس. وفورات في التكلفة، مجموعة من الخدمات، الفعالية	إجمالي المبيعات مع وكيل السفريات يبلغ ٢ ١٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي في السنة	استرداد فوري لمبلغ ٢٦ ٠٠٠ دولار أمريكي من إجمالي المبيعات. وفورات في ملاك الموظفين. تحقيق خصومات من خلال ترتيبات سفر فعالة من حيث التكلفة تؤدي إلى مبلغ يقل بنسبة ١٢ في المائة عن التكلفة الكاملة	
مكتب الأمم المتحدة في نيروبي						
توفير خدمات الحقيبة الدبلوماسية	Tabakl Freight Int Ltd.	١٩٩٩/٧/١٥		١٢٠ ٠٠٠ دولار أمريكي		أيار/مايو ٢٠٠١
الصيانة الكهربائية والميكانيكية	DHL	١٩٩٩/٧/١٣		١٣٥ ٠٠٠ دولار أمريكي		أيار/مايو ٢٠٠١
خدمة النقل والتخليص الجمركي عند الاستيراد جواً وبحراً	Urgent Cargo Handling Ltd.	١٩٩٩/٧/١٥		١٩٦ ٠٠٠ دولار أمريكي		أيار/مايو ٢٠٠١
إنشاء قدرات إرسال بالفاكس (دخول)	Grid Arendal	٢٠٠٠/٢/١٥		١١٠ ٤٥٦ دولاراً أمريكياً		
الصيانة الكهربائية والميكانيكية	Kinetic Control	٢٠٠٠/١٠/١		١٢٨ ٧٤١ دولاراً أمريكياً		
خدمات البستنة	Diani Flowers and Landscaping Ltd.	٢٠٠٠/٧/١		١٦٦ ٤٢٩,٠٦ دولاراً أمريكياً		
توفير خدمات التنظيف	Profession Clean Care Ltd.	٢٠٠٠/٧/١				
صيانة الحواسيب	First Computers	٢٠٠٠/١٢/١		٦١١ ٩٨٨,٠٢ دولاراً أمريكياً		
أشغال البناء وأشغال خارجية	Varsani enterprises	٢٠٠٠/١٢/١		٣١٥ ١٧٣,١٦ دولاراً أمريكياً		
اللجنة الاقتصادية لأفريقيا						
خدمات تركيب وصيانة المنشآت الكهربائية والميكانيكية	ABB MIDROC Industrial Service PLC	١٩٩٨/١٠/١	وظائف خارجة عن اختصاص اللجنة الاقتصادية لأفريقيا	٢٨٨ ٠٠٠ دولار أمريكي	فعالية التكلفة وكفاءة الإدارة	تقييمات مستمرة
خدمات تركيب وصيانة المنشآت الكهربائية والميكانيكية وخدمات صيانة	ABB MIDROC Industrial Service PLC	١٩٩٨/١٠/١	وظائف خارجة عن اختصاص اللجنة الاقتصادية لأفريقيا	٢١٦ ٠٠٠ دولار أمريكي	فعالية التكلفة وكفاءة الإدارة	تقييمات مستمرة

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي						
خدمات تنظيف المكاتب	EULEN	١٩٩٨/٩/١٠	فعالية التكلفة والكفاءة	١٢٦ ٢١٦ دولاراً أمريكياً	إلغاء ٤٥ وظيفة من فئة الخدمات العامة (أعيد توزيعها و/أو ألغيت)	تموز/يوليه ٢٠٠١
خدمات الأمن	Wackenhut	١٩٩٩/٢/٢٢	فعالية التكلفة والكفاءة	٣٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	إلغاء ٣ وظائف من فئة الخدمات العامة (أعيد توزيعها و/أو ألغيت)	كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠
خدمات السعاة الداخليين	Envia	٢٠٠١/٦/١٨	فعالية التكلفة والكفاءة	٣٣ ١٦٨ دولاراً أمريكياً	إلغاء ٦ وظائف من فئة الخدمات العامة (أعيد توزيعها و/أو ألغيت)	لم يُقيَّم بعد
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ						
خدمات الرعاية	Property Care Services Ltd.	٢٠٠٠/٣/١	بدأت الاستعانة الأصلية بالخدمات الخارجية عند الانتقال إلى مجمع المباني في عام ١٩٧٥	١٤٨ ٣٧٢,٦٦ دولاراً أمريكياً	غير متوفرة	٢٠٠٠/١١/١٣
اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا						
خدمات دعم المكاتب	Starmanship	١٩٩٨/١١/١	الحاجة إلى خدمات إضافية (على مستوى وظائف الكتبة)	١٨٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	وفورات في مجموعة استحقاقات موظفي الأمم المتحدة	تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠
خدمات دعم المكاتب	Management Plus	٢٠٠١/٨/١	الحاجة إلى خدمات إضافية (على مستوى وظائف الكتبة)	١٧٣ ٠٠٠ دولار أمريكي	مجموعة استحقاقات موظفي الأمم المتحدة زائد ٢٤ ٠٠٠ دولار أمريكي	عقد جديد
خدمات الأمن	Future Security	١٩٩٧/١٠/٢٠	لا توجد وظائف لتغطية الخدمات المطلوبة	١٩٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	وفورات في مجموعة استحقاقات موظفي الأمم المتحدة	تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠
خدمات الأمن	Securitas	٢٠٠١/٨/١	لا توجد وظائف لتغطية الخدمات المطلوبة	١٤٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	وفورات بمبلغ ٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	عقد جديد
برنامج الأمم المتحدة للبيئة						
دراسة جدوى لخدمات متخصصة في مجال الطاقة. مشروع الرصد وتحديد الأهداف في مجال الطاقة	March Consulting Group	١٩٩٩/٧/٥	GEF PD F-8 UNEP/GEF	٣٢٠ ٠٠٠ دولار أمريكي		
توفير الخبرات في مجال وضع السياسات والبيئة للقوة العاملة في البلقان	GAIANetwork Finland	١٩٩٩/٤/١	مستلزمات الآثار البيئية في كوسوفو	١٩٩ ٠٠٠ دولار أمريكي		٢٠٠١/٧/٦

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
صيانة المحطة الشقيقة ميركور تيليكوم وكل محطة	GRID Arendal/UIC	١٩٩٩/٦/١	خدمات متخصصة بموجب قرار مجلس الإدارة UNEP/GC/17.38, 18.47, 19.3	٢٥٥ ٠٠٠ دولار أمريكي		٢٠٠٠/٩/٤ و ٢٠٠١/٢/٢٧
استئجار حيز مكتب لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة/المكتب الإقليمي لأمريكا الشمالية/ واشنطن، مقاطعة كولومبيا	Falke	شباط/فبراير ٢٠٠٠	نقل مكتب برنامج الأمم المتحدة للبيئة/المكتب الإقليمي لأمريكا الشمالية من نيويورك إلى واشنطن، مقاطعة كولومبيا	٢٩٨ ٤٤٦ دولاراً أمريكياً		
تقديم خدمات الدعم	National Water Inst. Research UNEP/GEMS	٢٠٠٠/٧/١٥	مساهمة مناظرة من كندا في هذا المشروع	١٠٣ ٠٢٢ دولاراً أمريكياً		٢٠٠٠/١٠/١٢ و ٢٠٠١/٤/٣
تصميم شبكة أعمال تجارية بديلة مستدامة بهدف النهوض بتحويل تكنولوجيات أنظف	ICF Consulting	٢٠٠٠/١٢/٢١ إلى ٢٠٠١/٤/٢٠	عملية ترويج	٢٧٨ ٠٧٧ دولاراً أمريكياً		
الأمم المتحدة – الموئل						
تحسين صرف ميناء نهر كالامو، كينشاسا	Sotraben Co.	١٩٩٩/٦/٢٣		٥١٨ ٠٠٠ دولار أمريكي		
تنظيف صرف المرفأ الرئيسي لنهر كالمو	Parisi Co.	١٩٩٩/٦/٢٣		٢٤٠ ٠٠٠ دولار أمريكي		
تشييد مركز تربية صحية	Stad Co.	١٩٩٩/٦/١٥ و ٢٠٠٠/٦/١٤	تقلب الطلبية	٢٦٦ ٨٢٣ دولاراً أمريكياً		
بناء ١٢ صفاً مدرسياً في أربيل، شمال العراق	Rozy Co.	٢٠٠٠/١٠/١٤	أشغال بناء شمال العراق	١٨٧ ٧٩٩ دولاراً أمريكياً		٢٠٠١/٦/١٧
تشييد طريق طوله ١٢,٤٧ كيلومتراً في دهوك، شمال العراق	Avan Co.	٢٠٠٠/٧/١	أشغال بناء في شمال العراق	٥٨٠ ٣٠٠ دولار أمريكي		٢٠٠١/٥/٢٣
إسكان ١٠٠ مشرد داخلياً في السليمانية، شمال العراق	Qala Co.	٢٠٠٠/١١/١٥	أشغال بناء في شمال العراق	٨ ٠٧٨ ١٨٥ دولاراً أمريكياً		٢٠٠١/٥/٢٣
منظمة الأمم المتحدة للطفولة						
صيانة معدات الحواسيب الشخصية/ الحواسيب الحِجْرية	Micro Age Integration Group	١٩٩٧/١٠/١	عدم وجود الخبرة المطلوبة داخل المنظمة	١١١ ٨٠٠ دولار أمريكي		آذار/مارس ٢٠٠٠

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
صيانة معدات الحواسيب الشخصية/ الحواسيب الحِجْرية	Manhattan Information System	٢٠٠٠/٦/١	عدم وجود الخبرة المطلوبة داخل المنظمة	٢١٠ ١٩٦ دولاراً أمريكياً		لا شيء
صيانة معدات الحواسيب الشخصية/ الحواسيب الحِجْرية	Micro Age Integration Group	١٩٩٧/٥/٢٨	عدم وجود الخبرة المطلوبة داخل المنظمة	٢٨٠ ٠٥٣,٣٠ دولاراً أمريكياً		آذار/مارس ١٩٩٩
صندوق الأمم المتحدة للسكان						
خدمات طباعة	Quebecor Printing (Canada)	١٩٩٩/٩/٣	عدم وجود خدمات طباعة	١٠٣ ٠٧٧ دولاراً أمريكياً	خبرة في الميدان	عند استكمال الخدمات
خدمات قانونية	Greenberg Traurig (USA)	١٩٩٩/٢/١	عدم وجود خبرة في المفاوضات العقارية	٧٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	خبرة في الميدان	عند استكمال الخدمات
خدمات بريد تابعة للمنظمة	IKON/IMAGE (USA)	١٩٩٩/١١/١	عدم وجود أماكن لتخزين منشورات صندوق الأمم المتحدة للسكان	٦٩ ٨٠٠ دولار أمريكي	توفر أماكن للتخزين	عند استكمال الخدمات
خدمات تفتيش وأخذ عينات	Crown Agents (UK)	كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠	عدم وجود قوى عاملة وخبرة في هذا الميدان تعتبر أساسية في توفير وسائل منع الحمل	٤٢٣ ٧٠٧ دولارات أمريكية	خبرة في الميدان	عند استكمال الخدمات
خدمات اختبار	Enersol (Australia)	أيلول/سبتمبر ١٩٩٩	عدم وجود قوى عاملة وخبرة في هذا الميدان تعتبر أساسية في توفير وسائل منع الحمل	١٥٣ ٠٠٠ دولار أمريكي	خبرة في الميدان	عند استكمال الخدمات
برنامج الأغذية العالمي						
خدمات الصيانة الصحية في المقر	La Tecnica	شباط/فبراير ١٩٩٩	تقديم خدمات شاملة: التنظيف، والتطهير بالتبخير، والبستنة، وغسل الملابس، وتنظيف السجاد، ولوازم الحمامات، التطهير من الجراثيم وتصريف النفايات والفضلات الطبية، وما إلى ذلك، (دمج ٢٣ عقداً سابقاً في عقد واحد)؛ إدارة وتنظيم الاتفاق والموظفين؛ والأداء على أساس العقد	٣٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	صحَّ مبرر الاستعانة بمصادر خارجية	شباط/فبراير ٢٠٠١ لإيكال مهام السنة الثالثة والأخيرة من الخدمات

النشاط الذي تستعين المنظمة لإدائه بمصادر خارجية	المقاول	تاريخ العقد الفعلي	سبب الاستعانة بمصادر خارجية	الكلفة السنوية	الوفورات في التكلفة وغيرها من الفوائد	تاريخ آخر تقييم للمقاول
خدمات استنساخ الوثائق	Rank Xerox	آب/أغسطس ١٩٩٧	تكلفة توفير الخدمات على أساس الكفاءة في التكاليف مقارنة بجدول مرتبات الأمم المتحدة؛ خدمات كاملة وخبرات تقنية خارجية؛ لا توجد قضايا تتعلق بملكية المعدات أو قدمها	٣٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	صحَّ مبرر الاستعانة بمصادر خارجية	آب/أغسطس ٢٠٠٠ لمنح دورة إضافية من العقود
صيانة نظام معلومات المنظمة	ICC Geneva	كانون الثاني/يناير ٢٠٠٠	كلفة الموظفين العاملين؛ التزامات طويلة الأجل للموظفين (المعاشات، التأمين الصحي، وما إلى ذلك)؛ حصر المهارات؛ مسؤولية كاملة	٨٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	صحَّ مبرر الاستعانة بمصادر خارجية	لا ينطبق بسبب الدورة الأولى من العقود
مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين						
اتفاق شحن شامل	Kuehne and Nagel	٢٠٠٢/١/١	إيجاد شاحن عالمي واحد	٥ ٠٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	تحسين المعلومات، الإسراع في إيصال الإمدادات، تقليل المخاطر، تخفيض التكلفة	تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠١
شركة شحن جوي خارج جنيف	Jetivia	٢٠٠٢/١/١	الحاجة إلى شركة شحن جوي منفصل للشحنات الجوية إلى خارج جنيف	١ ٠٠٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	تسليم أفضل، نظام تعقب، كلفة أقل	تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠١
خدمات البريد	Swiss Post	٢٠٠٢/١/١	التسليم العادي والسريع	٢٦٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	التسليم بحسب الطلب، فعالية التكلفة	كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢
خدمات الحقيبة	UNOG	١٩٩٧	الاستعانة بنظام بريد تنافسي للأمم المتحدة	٢٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	كفاءة في التسليم، كلفة أقل، تسليم سريع	كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢
خدمات التنظيف	ISS	٢٠٠٢/١/١	خدمات تنظيف المباني التي لا تتطلب تشغيل موظفي المفوضية	٤٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي	خدمات فعالة، عدم وجود تكاليف موظفين	٢٠٠٢/١/١
المجموع الكلي: ٦٦ ٥٧١ ٦٠٨ دولارات أمريكية						