

SZAKDOLGOZAT

Erdélyi Kornélia
Gazdálkodási és Menedzsment szak

Budapest

2023

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

**Non-profit segélyszervezetek beszerzési gyakorlatának
sajátosságai, az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságának
bemutatásával**

Belső konzulens: Dr. Horváth Zoltán,
egyetemi docens

Intézetvezető: Dr. habil Boros Anita,
egyetemi tanár

Készítette: Erdélyi Kornélia
Neptun kód: W5O1XC
Gazdálkodási és Menedzsment szak,
Üzletviteli menedzser szakirány
Levelező

Budapest

2023

Tartalomjegyzék

| | |
|---|----|
| Bevezetés | 1 |
| 1. Témafelvetés és célkitűzés | 2 |
| 2. Szakirodalmi áttekintés..... | 3 |
| 2.1 A beszerzés az ellátásiláncban | 3 |
| 2.2 A beszerzés helye a szervezetben..... | 4 |
| 2.3 A nemzetközi szervezetek és a közbeszerzés fogalma..... | 6 |
| 2.4 Az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságának bemutatása | 8 |
| 2.4.1 Az ENSZ és a Menekültügyi Főbiztosság (UNHCR)..... | 8 |
| 2.4.2 Az UNHCR bevételei forrásai és ezek költségvetési előirányzása..... | 11 |
| 2.4.3 A nemzetközi közbeszerzési gyakorlat az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságánál . | 13 |
| 3. Anyag és módszer..... | 18 |
| 3.1 A vizsgálati adatok gyűjtése és értékelésének rendszere | 19 |
| 3.2 Az alkalmazott módszerek leírása..... | 20 |
| 4. Vizsgálati eredmények és azok értékelése..... | 21 |
| 4.1 A beszerzési döntéseket megelőző tervezési fázis vizsgálata | 21 |
| 4.2 Az ENSZ beszerzéseire ható dinamikus változások vizsgálata a COVID-19 járvány tükrében..... | 27 |
| 4.3 A segélyezési műveletekhez kapcsolódó egyéb kihívások elemzése..... | 31 |
| 5. Következtetések és javaslatok | 38 |
| 6. Összefoglalás | 43 |
| Mozaikszavak és rövidítések | 46 |
| Irodalomjegyzék | 47 |
| Ábra-, és táblázatjegyzék | 50 |
| Mellékletek | 51 |
| Függelékek..... | 53 |

Bevezetés

Az elmúlt évtizedek katasztrófái nem csupán anyagi és érzelmi károkat okoztak, de rengeteg emberáldozatot is követeltek. A túlélők sokszor szenvedtek el olyan veszteségeket, amelyek az egész korábbi életüket megváltoztatták. Új otthon, új megélhetési forrás után kellett nézniük a megváltozott körülmények következtében. Katasztrófa helyzetekből pedig bőven kijutott a világnak már csak ha az elmúlt éveket vészem is alapul. A 2020-21-es évek a COVID járvány árnyékában teltek, egészen elképesztő méretű és léptékű változásokat hozva. 2022-ben Oroszország megszállta Ukrajnát. Egészen addig a háborús helyzetek valami távoli országban folyó eseménynek számítottak, ami ugyan felkavaró volt, ám mégis a biztonságos távolból figyelhettük a történéseket. 2022 februárjában ez is hatalmasat változott. A 2023-as év pedig egy szörnyű földrengés-sorozattal sújtotta az amúgy is igen nehéz helyzetben lévő Szíriát és a szomszédos Törökországot.

Már csupán ez a felsorolás is igen felkavaró egy kiegyensúlyozott életszínvonalhoz szokott európai ember számára. Ám, a humanitárius segélyszervezetek világában ezek csupán néhány csepp egy hatalmas tengerben. A humanitárius segítségnyújtás az emberiség történelmének kezdete óta jelentősen hozzájárult egy-egy természeti katasztrófa vagy fegyveres konfliktus során a túlélési esélyek javításához, reményt adva a túlélőknek egy új életre.

A humanitárius segítségnyújtás egyik ikonikus képviselője az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ). Ezen óriás szervezet összesen 74 alapból, programból és szakosodott ügynökségből áll¹, amelyek mindegyikének megvan a maga munkaterülete, vezetése és költségvetése. A szakosodott ügynökségek független nemzetközi szervezetek, amelyeket önkéntes hozzájárulásokból finanszíroznak. Tevékenységüket összehangolva működnek együtt, így segítve egymást meghatározott céljaik elérésében. A különböző programok és alapok technikai segítséget és egyéb gyakorlati támogatást nyújtanak a gazdasági és társadalmi törekvések gyakorlatilag minden területén.

Témaválasztásomat az indokolta, hogy immáron 15 éve dolgozom az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságának ENSZ Menekültügyi Főbiztossága (United Nations High Commissioner for

¹ Teljes lista elérhető: <https://www.un.org/en/about-us/un-system>

Refugees, a továbbiakban: UNHCR). 2016 óta vagyok a beszerzési és logisztikai részlegen, és 2017 óta tevékenykedem a Compliance and Risk Management csapatban. Munkám során számos országban testközelből nyílt lehetőségem tanulmányozni ezen világméretű szervezet tevékenységét, a segélyezési műveletek eredményeit, illetve a beszerzés és logisztika terén folyton felmerülő veszélyeket és az ezekre adott válaszokat, melyek minden esetben más- és más megoldást igényelnek. Annak ellenére, hogy vaskos szabályzatok írják le az összes folyamatot – szinte lépésről lépésre -, mégis hihetetlenül izgalmas és változatos ez a munkaterület. A “profit” pedig konkrét emberéletekben mérhető, ami fantasztikusan motiváló számomra.

1. Témafelvetés és célkitűzés

Kutatói munkám során tanulmányok elemzésével, ENSZ-es beszerzési adatbázisok segítségével, interjúkkal, illetve saját tapasztalatok bemutatásával megvizsgálom a megfelelő beszerzési döntések előkészítéséhez elengedhetetlen faktorokat, a hatékony tervezést és előrejelzést befolyásoló tényezőket, illetve a kapcsolódó logisztikai kihívásokat.

Kutatásom célja a beszerzést befolyásoló tényezők bemutatása, és kielemezése az ENSZ, illetve az UNHCR sajátos gyakorlatában. Bemutatni, hogy az előkészítési fázis, illetve a beszerzési folyamat milyen logika alapján történik, valamint hogy milyen külső hatásokkal kell számolni. Továbbá szemléltetni azt a közeget, melyben egy non-profit segélyszervezet működik, a maga jellegzetes kihívásaival. Ezen célokat az alábbi kutatási kérdésekben fogalmaztam meg.

Kutatási terület #1 - A beszerzést megelőző **tervezés** vizsgálata (forrás- és adatelemzés)

Hipotézis #1:

Az UNHCR-ben a regionális költségvetési előirányzat és a segélyezettek létszáma alapján megállapított vészhelyzeti trendek között megfigyelhető korreláció van, mely meghatározó a beszerzéssel kapcsolatos tervezés során. A régiós és globális szinten megállapított trendek alapján levont következtetések mentén hatékonyabbá lehet tenni a jövőbeni beszerzési döntéseket.

Kutatási terület #2 - **Beszerzést** befolyásoló tényezők vizsgálata (forrás- és adatelemzés)

Hipotézis #2:

A COVID-19 járvány által előidézett globális krízis jelentős hatással volt az ENSZ beszerzéseire is, a beszerzett áruk és szolgáltatások összetételének, illetve a főbb szállítói országok összetételének tükrében. A megváltozott trendek befolyásolják a beszerzéshez kapcsolódó kiszolgáltatottsági fokot.

Kutatási terület #3 – **Egyéb** kapcsolódó **kihívások** elemzése – logisztikai nehézségek (szakirodalom elemzés és interjúk szállítókkal és UNHCR-és kollégákkal)

Hipotézis #3:

A humanitárius segélyezési műveleteket körülvevő környezet dinamikus és kiszámíthatatlan, azonban megfelelő előkészítéssel, koordinációval, valamint átfogó rendszer szemléletű megközelítéssel a segélyezési műveletek hatékonysága fenntartható módon növelhető.

2. Szakirodalmi áttekintés

Szakedolgozatom kidolgozása során tanulmányoztam hazai és nemzetközi szakirodalmakat, szakcikkeket, valamint kutatási eredményeket a beszerzés, illetve a humanitárius segélyezési műveletekhez kapcsolódó kihívások témakörökben. A szakirodalmi fejezetben ezeket a fontosabb alapfogalmakat és elméleteket veszem végig. Továbbá, röviden bemutatom az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságát, a beszerzési funkció szervezetén belül elfoglalt szerepét, valamint a non-profit jellegből adódóan a bevételi forrásokra, ezek elosztási koncepciójára, és a nemzetközi közbeszerzés alapjaira is kitérek.

2.1 *A beszerzés az ellátásiláncban*

Az ellátásilánc definiálására sokféle verzió létezik, ám egységes és a szakma által egyöntetűen elfogadott meghatározás nem született. A szakirodalom az ellátásiláncot egy olyan jelenségként írja le, mely összefogja az önálló vállalatokat és hangsúlyozza az együttműködés szükségességét és előnyeit. (MORVAI, 2014) Az ellátásilánc menedzsment mind az értékteremtő folyamatok, mind az ehhez szükséges vállalatközi kapcsolatok egy rendszerben történő irányítását foglalja magában. A vállalatközi együttműködés stratégiai és operatív szinten is létre kell, hogy

jöjjön. Az ellátásiláncnak minden olyan vállalat a része, amely valamilyen értékkel járul hozzá a végső termékhez vagy szolgáltatáshoz. (SZÁSZ-DEMETER, 2017)
Az ellátásilánccok továbbá összekapcsolják a beszállítói és a vevői hálózatot is, illetve összehangolják a kapcsolódó folyamatokat. (VÖRÖSMARTY-TÁTRAI, 2017)

“A logisztika – az ellátásilánc menedzsment részeként – alapanyagok, félkész és késztermékek, valamint a kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelés szándékával”. (SZEGEDI-PREZENSYKI, 2012, p. 30.)

Mind az ellátási láncoknak, mind a logisztikai folyamatoknak fontos mozzanata a beszerzés, melynek hatékonysága nagyban befolyásolja a végső termékek és szolgáltatások minőségét. A beszerzési folyamatnak kulcsfontosságú része a tervezés, a megfelelő stratégia kialakítása, illetve a szállítói kapcsolatok kezelése (kiválasztás, ellenőrzés, értékelés és fejlesztés). Egészen az 1990-es évekig a logisztikának egy alfolyamataként tekintettek a beszerzésre. Később ez a szemlélet megváltozott, a logisztika és a beszerzés egymás mellett önállóan létező, és együttműködő funkcióként lett számontartva. (VÖRÖSMARTY, 2002)

2.2 A beszerzés helye a szervezetben

A klasszikus értelmezés alapján a beszerzés fogalma magában foglal minden kulcsfontosságú tevékenységet az igények felmérésétől a beszállítói szerződés lezárásáig, mind beszerzéshez kapcsolódó tevékenységek, mind a felelősségi körök tekintetében. Weele (2010) meghatározása a beszerzést olyan tevékenységként írja le, amely a szervezet céljaival összhangban, illetve azt a lehető leghatékonyabb módon támogatva, a vállalat külső erőforrásainak szervezésére irányul, ideértve az összes szükséges anyagot, szolgáltatást és tudást. (WEELE, 2010)

Monczka és szerzőtársai inkább a beszerzés stratégiai mivoltát emelik ki. Egy olyan átfogó tevékenységként írják le, mely Weele definíciójához képest egy sokkal dinamikusabb, proaktívabb megközelítést képvisel, mely tervezéssel, visszacsatolásokkal és fejlesztésekkel tarkítva biztosítja az adott vállalat számára a lehető legnagyobb értéket. (MONCZKA et al., 2015)

Ezt a gondolatmenetet Driedonks és munkatársai (2010) még egy fokkal tovább viszik, kiemelve a stratégiai beszerzés fontosságát. Rámutatnak, hogy a „stratégia” szót az eddigieknél tágabb

értelemben kell néznünk, ezáltal a beszerzési funkciót is sokkal szélesebb és megbecsültebb szerephez juttatva. (DRIEDONKS et al., 2010)

Érdekes megjegyezni, hogy nem csak magának a beszerzésnek a fogalma, illetve a feladatkörei változtak az elmúlt évtizedekben, de a szereplők közötti dinamika is jelentősen átalakult. Egy alá és felé rendelt viszonyból inkább egy partneri megközelítés felé tolódott. Lindgreen és munkatársai (2009) leírásában a hagyományos beszerzési megközelítést azon az elképzelésen alapul, hogy a vevők és a beszállítók egymással szembeni pozíciókat foglalnak el a tárgyalások során. (LINDGREEN et al., 2009)

Brookes (2007) egyik tanulmányában kihangsúlyozza az emberi kapcsolatok fontosságát a beszerzési folyamatokban. Ezen megközelítés alapján eladó és a vevő közötti kapcsolat erősségére jelentős ráhatással bír a konkrét érintett személyek közötti kapcsolat minősége. (BROOKES, 2007)

Erre a jelenségre Quale (2005) is rámutat egy érdekes példán keresztül, melyet a japán feldolgozóiparból hozott. A példában a beszállítók számát jelentősen visszakorlátozták és a minél szorosabb együttműködésre összpontosítottak, a kapcsolat minőségét előtérbe helyezve. Ez a megközelítés sokkal a stratégiai beszerzés hatékonyságára és az egész ellátási láncra is pozitív hatással volt. (QUALE, 2005)

Véleményem szerint, és tapasztalatom alapján is igen fontos a beszerzési funkcióra mint stratégiai szerepkörre tekinteni. Megfelelő módon kell tudnia a rendelkezésére álló adatok alapján felmérni az igényeket, és a lehető leghatékonyabban ki is szolgálni azokat. Ehhez, mint Quale (2005) is kihangsúlyozta, a minőségi kapcsolatok elengedhetetlenek. Meglátásom szerint nem csupán a beszállítók irányába, hanem az ellátási lánc valamennyi érintettjével magas szintű szakmai kapcsolatot és kölcsönös bizalmat kell tudni kiépíteni.

Mivel a szakdolgozat egy non-profit segélyszervezet beszerzési gyakorlatának sajátosságait hivatott bemutatni, így mindenképpen kitérnék Chopra (2007) beszerzési definíciójára. Ő ugyanis a beszerzés alatt a teljes folyamatot érti a vevői igények felmérésétől a termékek/szolgáltatások leszállításáig. Mindezt egyaránt vonatkoztatja az elsődleges és támogató tevékenységek működtetéséhez, fenntartásához és kezeléséhez szükséges valamennyi áru, szolgáltatás, képesség és tudás biztosítására, a lehető legkedvezőbb feltételek mellett. (CHOPRA, 2007) Ez a megközelítés azért igen fontos a szakdolgozat szempontjából, mivel a tervezést és a

szállítmányozást is a folyamat részeként említi, pont ahogyan a beszerzési funkció az UNHCR-nél is lefedi ezen tevékenységeket. Továbbá, a beszerzési funkció mind a segélyezési műveleteket, mind a támogató tevékenységet végző irodákat kiszolgálja.

2.3 A nemzetközi szervezetek és a közbeszerzés fogalma

„A nemzetközi szervezet egy formális, folyamatos struktúra, amelyet két vagy több szuverén állam tagjai (kormányzati és/vagy nem kormányzati) megállapodással hoztak létre azzal a céllal, hogy a tagság közös érdekeit érvényesítsék. " (ARCHER, 2001)

A nemzetközi szervezetek hatáskörei és feladatai is nagymértékben különböznek egymástól. Egyes nemzetközi szervezeteket jogilag nemzetközi szereplőként ismernek el – és így adott esetben felelősek a nemzetközi jogi kötelezettségek megsértéséért is –, míg mások nem. (MULDOON, 2004)

A hidegháborút követő államok közötti hatalom újraelosztása a piacok és a civil társadalom között újszerű jelenséget idézett elő. A nemzeti kormányok a globalizálódó gazdaságban elkezdtek megosztani a hatalmat a vállalkozásokkal, a nemzetközi szervezetekkel és a nem kormányzati szervezetekkel (NGO-k), ideértve a politikai, társadalmi és biztonsági szerepeket is. (MATHEWS, 1997). Muldoon (1999) egyik nemzetközi diplomáciáról szóló publikációja említi, hogy a nemzetközi szervezetek fontos szerepet játszanak a nemzetközi társadalom formálásában és irányításában. Segítik az államokat és a nem állami szereplőket az identitások és értékek közötti versengés kezelésében, és olyan feltételeket teremtenek, amelyek révén az egymásnak ellentmondó célok befogadhatók és összeegyeztethetők. Építik és koordinálják a nemzeti és a nemzetközi életben zajló társadalmi folyamatokat, és interakciókat. Strukturálják az emberi kapcsolatokat „dinamikáját”, és ezzel elősegítik a világ rendjét. (MULDOON, 1999)

Moore (1995), még az ezredforduló előtt a nemzetközi szervezetek egyik céljaként a nyilvános-, vagy közérték teremtését nevezte meg. (MOORE, 1995) Azóta is számos kutató próbálkozott a közérték meghatározásával. Horner és Hazel (2015) értelmezése alapján a közérték a közcélok elérése vagy társadalmi problémák megoldása. (HORNHER-HAZEL, 2015) Jørgensen és Bozeman kiemelik, hogy a közérték a társadalomban, a szervezetekben és az egyéneken is gyökerezik. (JØRGENSEN-BOZEMAN, 2007)

Cluley és Radnor (2020) megfogalmazása alapján a közbeszerzésre, mint dinamikus folyamatra kell tekintenünk, amelynek elengedhetetlen része az érdekelt felek közötti együttműködés, az információk, erőforrások, tevékenységek és képességek kombinálása. (CLULEY-RADNOR, 2020) Ennek, mintegy kiegészítéseképp Meynhardt kiemeli a közbeszerzési eljárások sokrétűségét, ahol a beszerzési folyamatok szigorúan szabályozottak, a nem kellő alaposággal megfogalmazott célok miatt hatékonyságuk nehezen mérhető, és a profit nem a végső cél. (MEYNHARDT, 2021)

AZ UNHCR esetében a helyi és nemzetközi közbeszerzési eljárásokra egyaránt helytállóak a fentebb megfogalmazott sajátosságok. Kiegészítve azzal, hogy a beszerzés mint folyamat csak egy szegmense a még összetettebb beszerzésnek, mint funkciónak. Erre a sajátos jelenségre Bromiley és Rau is rámutat egy 2016-os tanulmányban, melyben igen részletesen és szemléletesen leírják, hogy a beszerző a folyamat sajátosságai miatt más szereplőkkel együttműködve tud csak igazán hatékony lenni, így maga a folyamat egésze (PSM, purchasing and supply chain management) válik hangsúlyosabbá az elérni kívánt eredmény szempontjából. (BROMILEY-RAU, 2016)

Wynstra és kutató társai (2019) egy, a humanitárius szervezetek közbeszerzési gyakorlatát taglaló tanulmányukban megfogalmazták, hogy a beszerzési funkció az ilyen szervezetekben igen sokrétű és összetett feladatkör. Olyan különböző területeket fed le, mint a döntéshozatali modellek, az ellátási lánc menedzsment, az üzemeltetés menedzsment, szervezettanulmányok, marketing, pénzügy, jog és közigazgatás. (WYNSTRA et al., 2019).

Az UNHCR esetében is ezt figyelhetjük meg. A beszerzési tevékenység ugyanis nem önállóan jelenik meg, hanem a beszerzési funkció egy részfolyamataként, ami a tervezéstől, a kivitelezésen keresztül, a szállítmányozáson és raktározáson keresztül minden egyéb területet is lefed, koordinál és felügyel.

2.4 Az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságának bemutatása

2.4.1 Az ENSZ és a Menekültügyi Főbiztosság (UNHCR)

Az ENSZ (Egyesült Nemzetek Szervezete)

A National Geographic meghatározása alapján² az Egyesült Nemzetek Szervezete egy nemzetközi szervezet, amelyet 1945-ben a második világháború után alapított 50 ország. A szervezet alapvetően elkötelezte magát a nemzetközi béke és biztonság fenntartása, a nemzetek közötti baráti kapcsolatok kialakítása, valamint a társadalmi haladás, a jobb életszínvonal és az emberi jogok előmozdítása mellett.

Napjainkban, több mint 75 évvel az alapítás után, az Egyesült Nemzetek Szervezete fenntartható fejlődési célokat is tűzött ki 2030-ra, annak érdekében, hogy egy jobb és fenntarthatóbb jövőt teremtsen.

Az ENSZ-nek több szakosodott alcsoportja van, mint például az Egészségügyi Világszervezet (WHO) és a Világbank. A WHO feladata, hogy iránymutatást adjon a nemzetközi egészségügyi kérdésekben, szabványokat állapítson meg, és tájékoztatást nyújtson a kormányok számára a döntéshozatalhoz.

A Világbank a „nemzetek bankja”, és két külön csoportja van. Az egyik a Nemzetközi Fejlesztési Szövetség, mely kölcsönöket nyújt a világ legszegényebb országainak. A másik csoport, a Nemzetközi Újjáépítési és Fejlesztési Bank, ami fejlődő országoknak ad kölcsönöket.

Az ENSZ különböző alszervezetei más-más területekre összpontosítanak. Vannak, amelyek a kultúrára (az Egyesült Nemzetek Oktatási, Tudományos és Kulturális Szervezete (UNESCO)), az igazságszolgáltatásra és a jogra (Nemzetközi Bíróság (ICJ)) és a menekültügyi kérdések kezelésére pedig az UNHCR.

A főbb ENSZ központok New Yorkban, Washingtonban, Genfben található, illetve Hágában vannak.

² Forrás: <https://education.nationalgeographic.org>

A nemzetközi szervezetek sokszínűségét egy részről az általuk végrehajtandó különböző küldetések adják, másrészt a változatos multikulturális közeg, amiben a napi munkavégzés folyik. Ez igazából erősségként használható, a kreativitás és a konstruktív problémamegoldás előmozdítására. Mindemellett tény az is, hogy igen nyitottnak és rugalmasnak is kell folyamatosan alkalmazkodni különböző kulturális és vallási háttérű emberekhez, ahol könnyen előfordulhatnak félreértések, amelyek esetenként frusztrálóak lehetnek.

Az ENSZ Menekültügyi Főbiztossága

Az ENSZ Menekültügyi Főbiztossága (United Nations High Commissioner for Refugees, a továbbiakban: UNHCR) 1950 december 14-én alapult, és elsődleges célkitűzése az erőszak, az üldöztetés, a háború vagy a katasztrófa elől menekülésre kényszerült emberek jogainak és jólétének védelme.

Érdekes megemlíteni, hogy a UNHCR először csupán három évre kapott megbízatást, ám a folyamatosan fennálló igények miatt a munka folytatódott. Aztán jött 1956, amikor a UNHCR szembesült az első jelentős európai vészhelyzettel: a szovjet erők elől menekülő magyarok helyzetével. A következő években az elvándorlások világszinten egyre gyakrabban és hevesebben jelentkeztek. Az 1960-as években Afrikában a dekolonizáció robbantotta ki a kontinens első menekültválságát. A következő évtizedekben az UNHCR folytatta az ázsiai és latin-amerikai vészhelyzetek kezelését.



Kép 1 - UNHCR iroda Szomáliában (forrás: https://www.hiiraan.com/news4/2018/Aug/159419/un_agency_eu_train_migrants_returning_to_somaliland.aspx)

1954-ben az UNHCR megkapta a Nobel-békedíjat az európai menekültek sorsát segítő úttörő munkájáért. 1981-ben az UNHCR újabb békedíjat kapott világméretű erőfeszítése miatt. A díj odaítélése felhívta a figyelmet azokra a politikai akadályokra, amelyekkel a szervezetnek szembe kell néznie, és amelyeket mandátumának teljesítése során kezelnie kell.

Alapításkor csupán 34 fős személyzetből állt a szervezet, és 300 000 dolláros költségvetéssel működött az első évben.

A legutolsó nyilvánosan közzétett adatok alapján³ a UNHCR 2022-es éves költségvetése 10,7 milliárd dollár volt, dolgozóinak száma 2022 szeptemberében elérte a 20 305-et, akik 134 országban, 527 helyszínen tevékenykednek. A kollégák 91%-a a terepen teljesít szolgálatot, ahol számos kihívás nehezíti a zökkenőmentés munkavégzést.

Mivel a munkavégzés ott van, ahol a problémák is, így a kollégák is hasonló biztonsági⁴, egészségügyi és infrastrukturális nehézségekkel kell hogy számoljanak, mint maguk a segélyezett közösségek. Sokan évtizedekig élnek igen puritán körülmények között, családjukkal csupán évente néhány alkalommal van lehetőségük együtt lenni.



Kép 2 - 2021-es bombázás Afganisztánban, ahol három kollégát veszítettünk el (forrás: <https://edition.cnn.com/2011/10/31/world/asia/afghanistan-violence/index.html>)

2003 decemberében az ENSZ Közgyűlése eltörölte azt a követelményt, hogy a szervezet néhány évente megújítsa mandátumát, elismerve hogy a humanitárius szükségletek valószínűleg nem tűnnek el egyhamar, így az UNHCR 2020-ban ünnepelte fennállásának 70. évfordulóját.

emberek helyzetének enyhítése és javítása a szervezet egyik fő célkitűzése.

³ Forrás: <https://reporting.unhcr.org/>

⁴ 2021, Afganisztán: <https://edition.cnn.com/2011/10/31/world/asia/afghanistan-violence/index.html>

2.4.2 Az UNHCR bevételei forrásai és ezek költségvetési előirányzása

Tagállamok hozzájárulásai

Egy 2013-as publikációjában Carbonnier a multilaterális segélyek közvetett hatását vizsgálja több mint húsz országra vonatkoztatva, amelyek vállalatai árukat és szolgáltatásokat szállítanak az Egyesült Nemzetek Szervezetének. Ezen cikkből megtudhatjuk, hogy az egyes tagállamok által fizetendő rendszeres hozzájárulásokat olyan kritériumok alapján számítják ki, mint a bruttó nemzeti jövedelem, az egy főre jutó jövedelem, az árfolyamok és a külföldi adósság. Ezen túlmenően számos ENSZ alap és program külön hozzájárulást kap, amelyeket a tagállamok önkéntes alapon fizetnek be. Az erőforrások két típusát különbözteti meg: az alapvető erőforrásokat, amelyeket a fogadó szervezet bármilyen módon felhasználhat (azaz nem előirányzott hozzájárulások); és nem alapvető források (más néven költségvetésen kívüli források), amelyeket általában csak meghatározott programokra vagy országokra szabad felhasználni (azaz elkülönített hozzájárulások). (CARBONNIER, 2013)

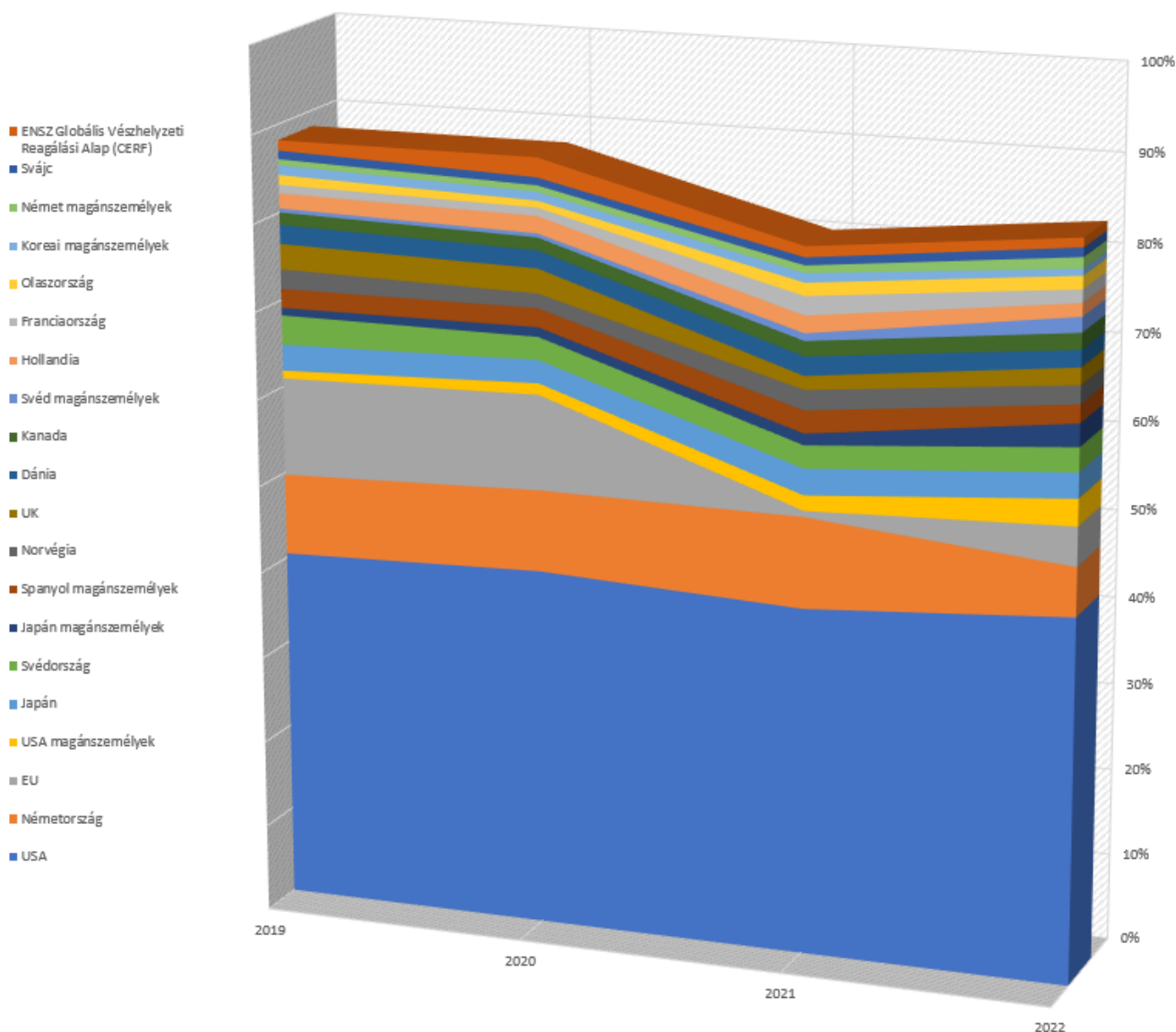
Adományok

Általánosságban elmondhatjuk, hogy a médiával egyfajta adok-kapok kapcsolatban áll a szervezet. Az adományok begyűjtéséhez nélkülözhetetlen partner. Ugyanakkor, a sajtó könyörtelenül kritizálja is a szervezetet, ami sok kárt tud okozni a közmegejtélésben, ami anyagi szinten is egyből jelentkezik. Ezek után érthető, hogy miért is van egy külön részleg van fenntartva az UNHCR-en belül a média-megjelenésekre, az adományozók bevonására, és a velük fenntartandó kapcsolatok ápolására.



Kép 3 – UNHCR Magyarország Facebook oldal, forrás: <https://www.facebook.com/UNHCRMagyarország>

A bevételek nagyrésze az adományozóktól származik. Ezek nélkül képtelenek lennének végrehajtani a segélyezési műveleteket. Például, 2022-es évben összesen 161 adományozó (államok és magánszemélyek) összesen 5,8 milliárd dollárt adtak össze, aminek legjelentősebb hányada, 1,15 milliárd dollár az ukrán helyzet kezelésére, illetve enyhítésére szolgált. Az adományok mértéke igen változó. Az 1-és ábra igen látványosan szemlélteti, hogy 2019 és 2022 között a 20 legnagyobb adományozó hozzájárulása az adományok 81-88 %-át tették ki a teljes évi költségvetés tükrében.



Ábra 1 – Saját készítésű ábra, hivatalos statisztikai adatok alapján az UNHCR 20 legnagyobb adományozójának hozzájárulásáról 2019 és 2022 között a teljes évi költségvetés tükrében

(forrás: <https://reporting.unhcr.org/contributions?year=2022>)

Az UNHCR hivatalos statisztikai adatai⁵ alapján a rendelkezésre álló teljes költségvetés 2020-ban 9,1 milliárd, 2021-ben 9,3 milliárd, 2022-ben pedig 10,7 milliárd dollár volt. 2023 első negyedévi adatai alapján az évben 10,2 milliárd dollár áll majd rendelkezésre a segélyezési műveletek és a háttér infrastruktúra működtetésére. A költségvetési előirányzást hivatalosan is közzéteszi a szervezet minden évben az úgy nevezett Global Appeal⁶ nevű beszámolóban. Itt részletesen le van írva, hogy pontosan milyen célra, a világ melyik részén mekkora összeget terveznek az adott régiók és irodák számára elérhetővé tenni.

2.4.3 A nemzetközi közbeszerzési gyakorlat az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságánál

Korábban már elemeztem, hogy Monczka és szerzőtársai (2010) miképp mutatnak rá a stratégiai beszerzés fontosságára, kiemelve a proaktívabb megközelítés és a dinamizmus fontosságát. (MONCZKA et al., 2010) Ezen tényezők figyelembevétele elengedhetetlen egy olyan nemzetközi segélyszervezet esetében is, mint az UNHCR.

Valamennyi ENSZ-szervezetnek a saját előírásaival összhangban kell végeznie beszerzési tevékenységét az adott szervezetnél érvényben lévő beszerzési szabályozási kereteken belül. Külön protokoll létezik azonban olyan hirtelen bekövetkező és előre nem látható helyzetek kezelésére, melyek a szokásos bürokratikus (és ezáltal hosszadalmas) eljárásrendnél sokkal gyorsabb ügyvitelt követelnek meg. Ezeket a speciális szabályokat az úgy nevezett *Emergency Handbook*⁷ foglalja össze. Természetesen, ezeknek az egyszerűsített folyamatoknak az alkalmazása igen szigorú feltételekhez van kötve, és az alapvető belső kontrollok és fékek ezekből sem hiányozhatnak. Mivel a szakdolgozat témaköre kifejezetten az ENSZ-es beszerzési sajátosságok köré épül, így két fő dokumentumot vettem alapul a szakmai háttér bemutatására ebben az alfejezetben. Az egyik a *UN Procurement Manual*⁸, ami szárazon és tényszerűen veszi végig a nemzetközi közbeszerzéssel kapcsolatos alapelveket, lépéseket, illetve az ellátási lánc többi szereplőit és a kapcsolódó infrastruktúrát. A másik forrásom a *UN Procurement*

⁵ Forrás: <https://reporting.unhcr.org/budget-expenditure>

⁶ Global Appeal: <https://reporting.unhcr.org/globalappeal>

⁷ Emergency Handbook: <https://emergency.unhcr.org/>

⁸ UN Procurement Manual:

<https://www.un.org/Depts/ptd/sités/www.un.org.Depts.ptd/filés/filés/attachment/page/pdf/pm.pdf>

*Practitioner's Handbook*⁹. Ez inkább egy leíró, magyarázó jellegű kiadvány, ami a gyakorlatban segít értelmezni a különböző szabályok előírásait a beszerzési gyakorlatban. Kifejezetten magára a beszerzési gyakorlatra fókuszál, különös figyelmet szentelve az etikusság és átláthatóság betartására, illetve a kapcsolódó veszélyek megelőzésére és kezelésére. A harmadik fő forrásom az a tapasztalat, amit az évek során megéltem és elsajátítottam.

Mielőtt belemerülök az egyes folyamatok részleteibe, fontos megértenünk, hogy miért is van szükség ennyire körbe határolt és robusztus szabályrendszerre. Mint ahogy az UNHCR beszerzési eljárásait bemutató összefoglalóból is kiderül¹⁰, az elmúlt 4 évben átlagosan 1.3 milliárd dollárt költött a szervezet a különböző közbeszerzési eljárások keretében. A 2022-es évben 37% volt a termékek hányada, míg a (sokkal összetettebb munkát és szakértelmet igénylő) szolgáltatásoké 63%. Ehhez a volumenhez egy nagyon szigorú elszámoltathatóság is kapcsolódik.

Azt is fontosnak érzem ismételten kihangsúlyozni, hogy a UNHCR esetében a beszerzéssel foglalkozó kollégák gyakorlatilag 360 fokon fedik le az egész ellátási láncot. Ez magában foglalja az igényfelmérést, a tervezést, a beszerzési folyamatok lebonyolítását, a szállítást és a raktározást is. Továbbá, szoros kapcsolatban állnak a végelosztást végző funkciókkal is, valamint más segélyszervezetekkel, helyi partnerekkel.

Egy olyan világméretű szervezetnél, mint az UNHCR a beszerzés történhet helyi, regionális vagy globális piacról. A már fentebb említett beszámoló adatai alapján 2022-ben a teljes beszerzés 65%-a helyi piacokról történt. Ezt azért fontos megemlítenünk, mivel a három kategóriából ez a szegmens a legbizonytalanabb és legkiszámíthatatlanabb mind elérhetőség (alapanyaghiány, beszállítói likviditási problémák, politikai környezet, természeti tényezők, stb.), mind minőség szempontjából. Ez pedig azért egy sarkalatos pont egy humanitárius segélyszervezet életében, mivel az alapműködéshez elengedhetetlen termékeket leginkább innen kénytelenek beszerezni, mint például generátorok, járművek, illetve az ezekhez szükséges üzemanyag, és szervíz szolgáltatások. Ez a kiszolgáltató helyzet pedig nem kedvez a piaci versenynek, ami pedig az árat, a minőséget és a gyorsaságot is nagyban befolyásolja. A regionális és globális piacról történő beszerzések központilag történnek, sokkal nagyobb volumenben, hosszabb időintervallumra

⁹ UN PPH: <https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pagés/PPH2>

¹⁰ Introduction to UNHCR Procurement (2022): <https://www.unhcr.org/admin/sts/54aeb4f39/introduction-unhcr-procurement-2022.html>

létesített keretszerződés(ek) alapján, és az esetek döntő többségében egy vagy több alternatív beszállító szerződtetésével.

Mivel a különböző ENSZ szervezetek is ugyan azon forrásokból és hasonló körülmények között végzik segélyezési műveleteiket, így az elszámoltatási előírások és a beszerzéshez kapcsolódó kihívások is hasonlóak. Emiatt beszerzési folyamataik is közös technikai és morális alapokon nyugsznak, ám minden szervezetnél egyes alfolyamatok eltérhetnek. Ennek több oka is van, például hogy mik a célkitűzéseik, kik a megcélzott segélyezettek, milyen országokban és milyen körülmények között történnek a segélyezési műveletek, stb. Minden országban az adott területi műveletekért felelős kollégáknak fel kell mérniük a helyi piac adottságait, a beszerzési környezetet és az esetlegesen ott működő egyéb humanitárius szervezetekkel való közös együttműködés lehetőségeit.

A beszerzési stratégia felállítása egy olyan folyamat, amihez igen széles körű konzultációra van szükség a különböző funkciókat betöltő kollégák között. Szükséges tudni például a már meglévő segélyezettek számát, illetve a feltételezhető változások előrejelzéseit. Ugyancsak szükséges tudni, hogy vannak-e nagyobb volumenű tervek az adott évre (pl.: iskola vagy kórház építése a segélyezetteknek), amikre külön rá kell készülni. Figyelembe kell venni továbbá a szervezet pénzügyi szabályzatát és eljárásait, a döntéshozási hatásköröket, illetékességeket (ezek is folyamatosan változnak, megújulnak), a jóváhagyási és adminisztrációs átfutási időket, illetve, hogy vannak-e már érvényben lévő megállapodások, szerződések, melyeket adott esetben használni lehet. Maga a stratégia felállítása és folytonos frissítése (a környezeti változások, stb. tükrében) elengedhetetlen.

Az UNHCR esetében a közbeszerzési eljárásoknak, értékhatártól függően sok fajtája létezik. Ezeket igen egyszerű és érthető módon taglalja a már fentebb említett *Introduction to UNHCR Procurement (2022)* című dokumentum. Ebből azt is megtudhatjuk, hogy az alacsonyabb összegű, illetve egyszerűbb termékek beszerzésekor egy pár lépésből álló ajánlatbekérés, illetve ennek kielemezése elegendő. Komplexebb és/vagy nagyobb összegű beszerzések esetén a folyamat is robusztusabb. Közzé kell tenni a kiírást (a megfelelő felületeken), pontos leírást kell adni az elvárt termékekről, illetve szolgáltatásokról, az ajánlatok leadásának módjáról és határidejéről. Ezek után, a szabályzatban részletesen leírt módon ki kell értékelni a beérkezett érvényes ajánlatokat. Az így kapott eredményeket egy felülbíráló bizottságnak át kell vizsgálnia és jóváhagyni. Csupán

ezek után ülhet le a beszerzésért felelős kolléga egy végső egyeztetésre a beszállítóval, még mielőtt a szerződést véglegesítenék. Amennyiben az általános szerződési feltételekben bármi változást kell eszközölni, annak a jogi osztályon keresztül is jóváhagyásra kell kerülnie.

A szerződések részletesen taglalják a minőségi elvárásokat, illetve nagyon szigorú etikai kitételeket is rögzítenek. Mindezeknek a nem betartása szigorú szankciókkal járhat az adott beszállító irányába.

Sok beszállító több szervezettel is dolgozik. Ezek általában az ENSZ Globális Piacterén (UN Global Marketplace, UNGM¹¹) is regisztrálva vannak. Itt hozzáférnek az összes meghirdetett közbeszerzési kiíráshoz, illetve az egyes szervezetek beszerzési szabályzataihoz is.

Az ajánlatoknak a potenciális beszállítóktól két külön részre bontva kell beérkeznie. Az egyik résznek csak a technikai ajánlatot szabad tartalmaznia. A másik résznek pedig csak az árajánlatot.

A határidő leteltével egy, a folyamat szempontjából semleges kolléga által végrehajtott pontos regisztrációt követően a technikai dokumentumokat egy felülvizsgálati csoport nézi át, értékeli ki (Bid Opening Committee). Ebben a bizottságban a beszerzésért felelős kollégán kívül az adott projekt/beszerzés által megkívánt releváns szakmai tudással rendelkező egyének is részt vesznek (Technical Evaluation Committee). Ez után csak azokat a pénzügyi ajánlatokat fogják kiértékelni, amik a technikai szempontból leginkább megfelelő ajánlatokat beküldő beszállítók által lettek leadva. A technikailag legmegfelelőbb és árban is a legkedvezőbb ajánlatot kell választani. Ettől való bármilyen eltérés külön, eseti jóváhagyást igényel. Praktikus szempontok miatt sok esetben a fő beszállító mellé egy vagy több tartalék beszállító is kiválasztásra kerül. Ez különösen akkor fontos, ha kritikus termékekről van szó (pl. a segélyezettek napi szükségleteit kielégítő termékek, vagy üzemanyag, ami mind a járművekhez mind a generátorok működtetéséhez elengedhetetlenek), vagy olyan speciális termékekről/szolgáltatásokról, melyeket igen nehéz és/vagy hosszadalmas lenne keresgélni, ha a fő beszállítónak épp nincs megfelelő készlete.

Egy igen jellegzetes kihívás a legtöbb helyszínen, ahol a segélyezési műveletek folynak, hogy a helyi beszállítók nem rendelkeznek olyan szintű pénzügyi tartalékokkal, raktárkészlettel vagy gyárkapacitással, mint amit egy európai piacon megszokhattunk. Sok esetben előlegre van szükségük, hogy a nyersanyagokat beszerezhessék. Továbbá, a vámeljárással is tapasztalhatóak

¹¹ UNGM: <https://www.ungm.org/>

fennakadások (amennyiben külföldről szerzi be az alapanyagot), és a valuta árfolyamok ingadozása is egy visszatérő probléma. Egyszóval, a beszállítói piac erősen kiszámíthatatlan. A regionális vagy globális beszerzés erre megoldást nyújthatna, azonban ez sok helyen vagy a szállítási nehézségek miatt, vagy az adott országban lévő import szabályozások miatt nem tud hatékonyan működni. A kiszámíthatatlanság ellenére sokszor választott opció a helyi piacokról történő beszerzés, mivel így a környezeti hatásokat (ökológiai lábnyomot) is csökkenthetjük és közvetlenül támogatjuk a helyi gazdaságot.

Az UNHCR számos partnerrel is együtt dolgozik. Vannak partnerek, akik egyfajta "alvállalkozóként" speciális tudást vagy eszközöket igénylő feladatokat végeznek el helyettünk. Például a raktárakat, illetve logisztikai bázisokat általában partnerek kezelik, tartják rendben. Természetesen, szerződéses viszony alapján, a szervezet szabályrendszere és adminisztratív előírásai alapján.

A partnerek egy másik csoportja a többi humanitárius szervezet, illetve a különböző civil szervezetek, akikkel együttműködve akár egy újonnan elindított, akár egy már meglévő műveletnél tud a szervezet az erőforrásokon osztozni. Ezek lehetnek emberi erőforrások, lehetnek már meglévő keretszerződések, melyeket átvesznek egymástól (piggy-backing), illetve osztozhatnak a készleteiken is. Így az egyik szervezet a másiknak a „beszállítója” lesz. Ez leginkább a hasonló profilú szervezetekkel lehetséges, mint például az UNHCR esetében az IFRC vagy a UNICEF. Ez egy kölcsönösen előnyös együttműködés, ami sokkal gyorsabb és hatékonyabb reagálást tesz lehetővé, jelentős költségmegtakarítás mellett.

Végül, vannak partnerek, akik beszerzést végeznek az UNHCR számára. Ez olyan országokban jellemző, ahol egy helyi vállalkozó sokkal hatékonyabban tud a helyi piacokon működni, mint a szervezet. Ennek lehetnek adóügyi, jogi vagy nyelvi okai is. Az ilyen beszerzéseknek azonban nagyon szigorú keretei vannak. A partnereknek egy széleskörű átvilágításon kell átesniük, évente felülvizsgálatra kerül az együttműködés meghosszabbítása. A folyamatos együttműködés, kommunikáció és bizalom nagyon fontos a partnerekkel való együttműködés során.

3. Anyag és módszer

Szakedolgozatom készítése során primer és szekunder eljárásokat egyaránt alkalmaztam. Szekunder adatgyűjtésem során csak olyan információkat használtam fel, melyek nyilvánosan is elérhetőek, mint például adatbázisok, statisztikák, jelentések, összefoglalók, szakirodalmak, szakcikkék és a témával foglalkozó kutatások. ENSZ-es, illetve UNHCR-es belső dokumentumokat nem használhattam fel, ám a nyilvánosan elérhető tartalom is elegendőnek bizonyult a vizsgált területekkel kapcsolatban. Primer adataimat kollégákkal, illetve főbb beszállítókkal folytatott interjúkból nyertem, valamint saját szakmai tapasztalataimat is felhasználtam. Interjúalanyként olyan kollégákat választottam ki, akik 5-30 éve már a humanitárius segélyezési műveletek világában tevékenykednek, karrierjük jelentős részét pedig terepen töltötték. 2022 májusa és augusztusa között 7 férfi és 3 női kollégát kerestem meg. Az interjúk egy része személyes beszélgetések keretében zajlottak, egy részük online, illetve írásos formában. Arra próbáltam választ kapni, hogy tapasztalataik alapján mik a főbb nehézségek a tervezés és kivitelezés terén, mennyire látják igazoltnak azt az állítást, miszerint a tanulmányok komplex rendszerként kezelik a beszerzést és a kapcsolódó tevékenységeket, illetve kérdeztem őket személyes érintettségükről is, a segélyezési műveletek kihívásokkal tűzdelt világában. A feltett kérdések minden esetben ugyan azok voltak, melyeket mellékletként csatoltam. A beszállítók közül olyanokkal vettem fel a kapcsolatot, akik már évek óta szerződéses partnereink, és jelentős mennyiségű megrendelést teljesítettek (Kitchen Essentials, Alpinter Group, OKI General Trading, NRS Relief, stb.), illetve több egyéb szervezettel és/vagy nemzetközi nagyvállalatokkal is együtt dolgoznak. Első sorban azt terveztem jobban megérteni, hogy külső szemlélőként ők mit tartanak sajátos vonásnak az UNHCR-rel való együttműködés során, mi a véleményük a beszerzési eljárásainkról, az elvárásainkról, stb. Az interjúperiódus megegyezik a fentebb említett 4 hónappal 2022-ben, a feltett kérdéseket szintén csatoltam mellékletként.

3.1 A vizsgálati adatok gyűjtése és értékelésének rendszere

A kutatási kört három alappillérre építettem fel: tervezés, beszerzés, és a kapcsolódó koordinációs és logisztikai kihívások a humanitárius segélyezés világában.

Az első vizsgálati pont az UNHCR beszerzési döntéseinek előkészítése szempontjából igen meghatározó két szempontot elemez: a költségvetési előirányzatot és a segélyezettek számát régiós lerontásban, három egymást követő év távlatában (2019, 2020 és 2021). Ezen kutatási terület vizsgálatához kapcsolódó adatok gyűjtéséhez mindenképpen szerettem volna minimum 3 éves időszakot felölelni, ugyanis ez teljesebb képet ad, mint csupán 2 év összehasonlítása. Mivel nyilvánosan elérhető adatok nem álltak rendelkezésre ezen szakdolgozat készítésekor a 2022-es év beszerzési statisztikáit illetően, így 2021-es évtől mentem visszafelé. A költségvetési előirányzatra vonatkozó számadatokhoz az UNHCR főbiztosának végrehajtó bizottsága által kiadott riportjait, valamint az UNHCR Globális Trendek jelentéseit használtam fel. Harmadik faktorként szerettem volna még az UNHCR éves beszerzéseinek régiós adatait is belevenni a képletbe, ám a nyilvánosan is hozzáférhető adatbázisokban csupán éves összesített beszerzési összegeket találtam, régiós lebontást nem.

A második kutatási terület a beszerzést befolyásoló tényezőket vizsgálja. A COVID-19 világjárványhoz kapcsolódó trendek elemzésen keresztül mutatom be azt a környezetet, amelyben maga a beszerzés történik. Munkámban a 2020-as évre vonatkozó részletes beszerzési adatokat vettem alapul, illetve hasonlítottam össze 2019-es adatokkal. Legfőbb forrásom az ENSZ Globális Piacterén (UN Global Marketplace) található statisztikák és számadatok voltak. Itt kiemelném, hogy ez a vizsgálat több ENSZ szervezetre is kiterjed, nem csupán az UNHCR-re. Ennek technikai okai vannak. A szakdolgozatomat kizárólag nyilvánosan is elérhető források felhasználásával készíthettem, a rendelkezésre álló adatok pedig akkor adnak ki egy átfogó és értékelhető adathalmazt, ha az összes szervezetet vizsgálom. Csupán csak az UNHCR-re leszűkítve nem találtam nyilvános adatokat. Magát a kutatási területet azonban igen érdekesnek és tanulságosnak tartottam, mivel ezen a példán keresztül nagyon jól tudom érzékeltetni az egész humanitárius beszerzési rendszer érzékenységet, kiszámíthatatlanságát és dinamizmusát. A részletesebb elemzésben az adathalmaz volumene miatt a legnagyobb összértékű beszerzést lebonyolító szervezetekre, illetve a legmagasabb értékű beszerzéseket beszállító országokra tettem a hangsúlyt.

A harmadik kutatási kérdéskör elemzése során saját tapasztalataimat ötvöztem azon információkkal, melyekhez humanitárius segélyszervezetek logisztikai kihívásait tárgyaló tanulmányok vizsgálatai során jutottam. Ezzel a tudásbázissal vetem össze azon információkat, melyeket az interjúk során gyűjtöttem kollégáktól és beszállítóktól. Mindezt azon célból, hogy igazoljam vagy cáfoljam a beszerzési és segélyezési folyamatok összetettségét, illetve ezek hatását az UNHCR segélyezési műveleteire és érintett feleire. Kollégákkal inkább az általuk tapasztalt beszerzési és logisztikai kihívásokat próbáltam feltérképezni, illetve megtudni hogy milyen esetleges fejlesztési javaslataik vannak. A beszállítókat leginkább az UNHCR-rel való együttműködés esetleges kihívásairól kérdeztem. Ezen kutatás kevésbé fókuszál a mennyiségekre. Sokkal inkább egy mélyebb stratégiai, minőségi elemzést takar. A cél a beszerzési és segélyezési folyamatok összetettségét igazolni vagy cáfolni, illetve ezek hatását vizsgálni az UNHCR segélyezési műveleteire és érintett feleire. Itt megjegyezném, hogy a beszállítóktól kapott válaszok esetében lehetséges a torzulás a valósághoz képest. Nem szabad elfelejtenünk, hogy mivel aktív, nagy értékű és hosszútávú szerződéseik vannak az UNHCR-el, így elképzelhető hogy az együttműködés terén tapasztalt esetleges kihívásokat és nehézségeket sokkal enyhébben fogalmazták meg válaszaikban.

3.2 Az alkalmazott módszerek leírása

Az első két témát (tervezés és beszerzés) kvantitatív alapon közelítettem meg, a harmadikat (koordinációs és logisztikai kihívások) pedig kvalitatív módon a téma számszerűleg megfoghatatlan mivolta, illetve a kérdéskör összetettsége miatt.

Az első vizsgálati pontnál a költségvetési előirányzatra vonatkozó számadatokhoz az UNHCR főbiztosának végrehajtó bizottsága által kiadott riportjait elemeztem. A segélyezettek számának megállapításához szükséges adatok kinyerése pedig az UNHCR Globális Trendek jelentéseiből történt, a 2019 és 2021 közötti idő intervallumra. Az adathalmazokat a kutatási kérdés alapján mindegyik évre vonatkozóan egyenként összesítettem és régiós bontásban vizsgáltam MS Excel dokumentumban, alapvető funkciók segítségével, illetve grafikonok készítésével. A régiós bontáshoz UNHCR-ben használt 5 nagyobb régiót vettem alapul:

- Afrika (nyugat, kelet, közép és dél)
- Amerikai kontinens (legfőképp közép- és dél-amerikai területek)

- Ázsia (Csendes óceán szigetei is ide tartoznak)
- Európa
- Közép-Kelet és Észak-Afrika

A második kutatási terület esetében egy átfogó, 39 ENSZ szervezetet lefedő statisztikai adatbázis (ENSZ Globális Piac, UNGM) adatait, grafikonjait és táblázatait elemeztem a COVID-19 világjárványhoz kapcsolódóan. A 2020-as évre vonatkozó részletes beszerzési adatokat vettem alapul, illetve hasonlítottam össze 2019-es adatokkal, hogy a trendek elemzésén keresztül megállapítsam, a jelenség (egy előre nem látható nagy volumenű vészhelyzet) mennyire erősen hatott az ENSZ beszerzési tevékenységeire, a beszerzett termékek portfóliója és a beszállítói kör összetételének tekintetében. A levont tanulságok alapján értékelem a humanitárius beszerzési rendszer érzékenységét, kiszámíthatóságát és dinamizmusát.

A harmadik kutatási kérdéskör elemzése során saját tapasztalataimat ötvöztem azon információkkal, melyekhez humanitárius segélyszervezetek logisztikai kihívásait tárgyaló tanulmányok vizsgálatai során jutottam. Ezzel a tudásbázissal vetem össze azon információkat, melyeket az interjúk során gyűjtöttem kollégáktól és beszállítóktól. Interjúalanyként olyan kollégákat választottam ki, akik 5-30 éve már a humanitárius segélyezési műveletek világában tevékenykednek, karrierjük jelentős részét pedig terepen töltötték. 2022 májusa és augusztusa között 7 férfi és 3 női kollégát kerestem meg. Az interjúk egy része személyes beszélgetések keretében zajlottak, egy részük online, illetve írásos formában. Kollégákkal inkább az általuk tapasztalt beszerzési és logisztikai kihívásokat próbáltam feltérképezni, illetve megtudni hogy milyen esetleges fejlesztési javaslatok vannak. A beszállítókat leginkább az UNHCR-rel való együttműködés esetleges kihívásairól kérdeztem.

4. Vizsgálati eredmények és azok értékelése

4.1 A beszerzési döntéseket megelőző tervezési fázis vizsgálata

A beszerzést megelőző tervezési fázis megértése és hatékonyságának vizsgálata érdekében tanulmányoztam egyrészt a pénzügyi forrást (a költségvetési elosztást), illetve a szükségleteket (a segélyezettek számát) az UNHCR-re szűkítve, 3 éves időintervallumot lefedve (2019-2021),

globális szinten vizsgálva, régiós leosztásban. Azért igen érdekes ezen két faktor összevetése, mivel a költségvetési előirányzat az *év elején* kerül meghatározásra (illetve már az előző év végén) a trendek és statisztikák alapján, amíg a segélyezettek számát az adott *év végén* tudják pontosan felmérni.

A Menekültügyi Főbiztos programját végrehajtó Allandó Bizottság **költségvetési elosztásra** vonatkozó riportjaiban¹² bemutatott adatokból látható, hogy a szervezet teljes költségvetése 2019-ről 2021-re nőtt. Mindhárom évben Afrika, és Közel-Kelet és Észak-Afrika régiói kapták a legmagasabb költségvetési keretösszeget, míg Európa és Amerika a legalacsonyabbat. Ázsia és a csendes-óceáni térség viszonylag stabil költségvetési allokációval rendelkezett mind a három év során.

A riportból az is kiderül, hogy a 2019-es felülvizsgált éves költségvetés 8.591,1 millió dollár volt. Összesen két kiegészítő allokáció történt, 107,4 millió dollár értékben, miközben egy 62,6 millió dolláros csökkentést is végre hajtottak, így a végső költségvetés 8 635.9 millió dollár lett. A 2019-re rendelkezésre álló előzetes teljes forrás 4.781,8 millió dollár volt, míg az előzetes kiadások 4.416,6 millió dollárt tettek ki, ami 3.854,1 millió dolláros, azaz 45%-os finanszírozási hiányt eredményezett. 2020-ban az eredeti éves költségvetés 8.667,7 millió dollár volt. A 2020-as végleges éves költségvetés azonban 9.131,3 millió dollár volt, ami 495,4 millió dolláros, vagyis 5,7%-os növekedést jelent a 2019-es éves költségvetéshez képest. A 2020-as kiadások összesen 4.837,7 millió dollárt tettek ki, ami 422,4 millió dolláros, azaz 9,6%-os növekedést jelent a 2019-es éves költségvetéshez képest. A 2020-ban rendelkezésre álló teljes forrás 5.403,6 millió dollár volt, amelyből 565,9 millió dollárt átvittek 2021-re. A 2021-es évben az eredeti költségvetés 8.615,8 millió dollár volt, de a végrehajtó bizottság által jóváhagyott felülvizsgált éves költségvetés 2021. április 30-i adatok alapján 9.152,3 millió dollárra nőtt.

Összefoglalva, a 2020-as és 2021-es költségvetés növekedést mutatott a 2019-es költségvetéshez képest. A 2020-as végleges éves költségvetés 9.131,3 millió dollár volt, ami 495,4 millió dolláros, azaz 5,7%-os növekedés a 2019-es végleges éves költségvetéshez képest. A 2021-es éves költségvetés 9.152,3 millió dollár, ami 516,4 millió dolláros, azaz 6%-os növekedést jelent az előző évhez képest.

¹² A Menekültügyi Főbiztos programját végrehajtó Allandó Bizottság költségvetési elosztásra vonatkozó riportjai: <https://www.unhcr.org/standing-committee-meetings>

Ez alapján az a következtetés vonható le, hogy ugyan lassan, de biztosan növekedett az UNHCR számára rendelkezésre álló költségvetés, melyet évről évre nagyon hasonlóan osztott szét a régiók között. A szervezet két régió (melyek elsősorban az afrikai kontinentet fedik le) esetében számított folyamatos, nagy volumenű beszerzésekre, míg Európában és az amerikai kontinensen minimális segélyezési tevékenységet feltételeztek a vizsgált időszakban. Ázsiában sem a segélyezési műveletek csökkenését nem feltételeztek, sem azok jelentős növekedését.

A 2-es számú ábra szemlélteti az UNHCR költségvetési előirányzatát a vizsgált három év távlatában, régiós lebontásban.



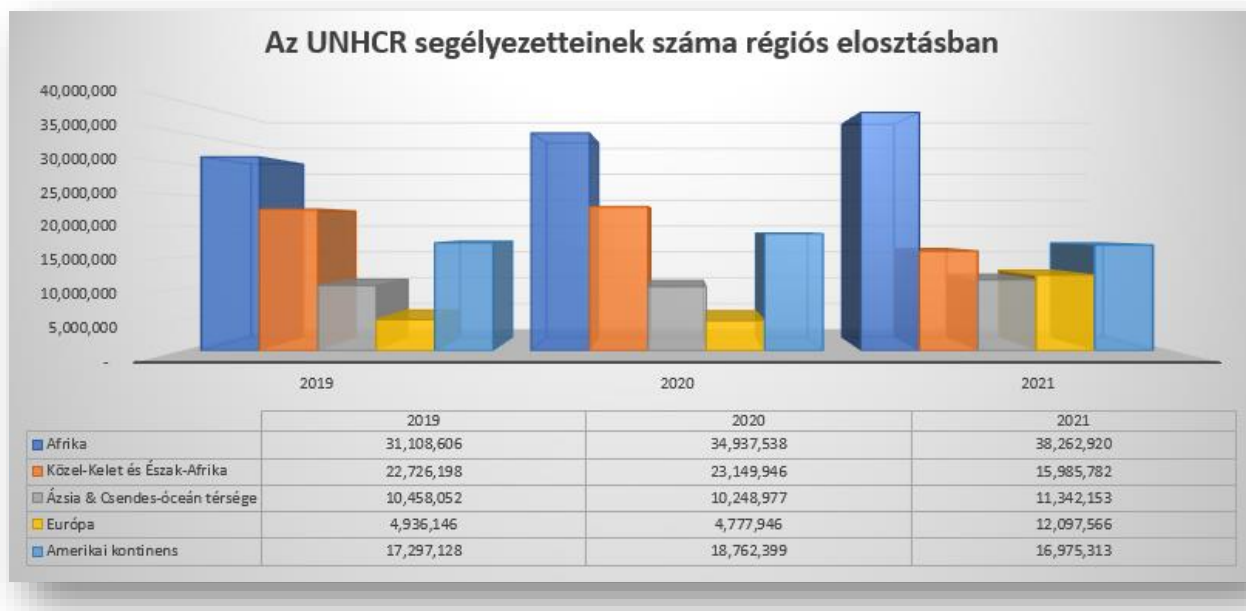
Ábra 2 – Saját készítésű ábra, Az UNHCR költségvetési előirányzata régiós lebontásban USA dollárban kifejezve
(Forrás: <https://www.unhcr.org>¹³)

A rendelkezésre álló keretösszeget túl a másik aspektus a hatékony beszerzési döntések előkészítéséhez kapcsolódóan maguknak a **segélyezetteknek a létszáma** régiós lebontásban vizsgálva, megegyező időintervallumra vonatkoztatva. Az UNHCR Globális Trendek riportja alapján készült 3-as számú ábra igen jól szemlélteti a segélyezettek régiós eloszlását 2019 és 2021 között. Például, ha megnézzük Európát, láthatjuk, hogy a segélyezetti populáció ebben a régióban 2020-ról 2021-re jelentősen megugrott, a segélyezettek száma pedig összességében nőtt a vizsgált

¹³ Források további részletezése: <https://www.unhcr.org/standing-committee-meetings>

három év során. Afrikában, valamint a Közel-Keleten volt a legtöbb, míg az európai és amerikai régiókban volt a legkevesebb segélyezett.

Az UNHCR Globális Trendek riportja alapján láthatjuk, hogy 2019 végére 79,5 millióra nőtt a háború, konfliktusok, üldöztetések, emberi jogi megsértések és a közrendet súlyosan megzavaró események miatt lakóhelyüket elhagyni kényszerültek száma. Hozzávetőleg 11 millió új segélyezettet regisztráltak, akik közül 2,4 millióan kerestek védelmet hazájukon kívül, és 8,6 millióan újonnan kényszerültek lakóhelyük elhagyására országuk határain belül.



Ábra 3 – Saját készítésű ábra, Az UNHCR segélyezetteinek száma régiókra lebontva, 2019, 2020 és 2021-es évekre vonatkozóan (Forrás: UNHCR Globális Trendek riportja ¹⁴)

A riport továbbá arról is beszámol, hogy 2019 végén továbbra is a szíriaiak voltak a világon a legnagyobb számban lakóhelyét elhagyni kényszerült népesség (13,2 millió). Ha csak a nemzetközi kitelepítési helyzeteket vesszük figyelembe, akkor szintén a szíriaiak vezették a listát 6,7 millió fővel, majd a venezuelaiak következtek 4,5 millióval, majd Afganisztán 3, és Dél-Szudán 2,2 millióval.

2020-ban a becslések szerint 11,2 millió ember lett újonnan kitelepített, melyből 1,4 millió hazáján kívül keresett védelmet, 9,8 millió pedig országokon belül. Ez a szám meghaladta az előző évi adatokat. 2020 végére az összes lakóhelyüket elhagyni kényszerültek száma 82,4 millió volt, míg

¹⁴ UNHCR Globális Trendek riportja: <https://www.unhcr.org/globaltrends>

az UNHCR teljes segélyezett állománya soha nem látott mértékű 91,9 milliós nagyságrendet ért el. A COVID-19 világjárvány világszerte jelentős zavarokat és rengeteg szenvedést okozott, beleértve a gazdasági recessziót és jelentős korlátozásokat a mindennapi életben. A járvány kezdetekor az UNHCR adatai azt mutatták, hogy a legtöbb régióban meredeken csökkent az újonnan érkező menekültek és menedékkérők száma, és sokaknak nem is sikerült az országhatárt átlépni. Az akkori becslések szerint 2020 első hat hónapjában a nemzetközi bevándorlók száma körülbelül kétmillióval volt hivatott csökkenni, ami körülbelül egy 27 százalékos csökkenésének felel meg. A valóság azonban úgy alakult, hogy 2020 végére rekordszámú, 82,4 millió ember hagyta el otthonát. Ez több mint kétszerese az egy évtizeddel ezelőtti számnak. Mindemellert a COVID-19 világjárvány újabb kihívás elé állította az UNHCR-t, mivel az alap segélyezési műveleteken felül a szükséges egészségügyi intézkedésekhez szükséges eszközöket is biztosítani kellett a segélyezettek javára.

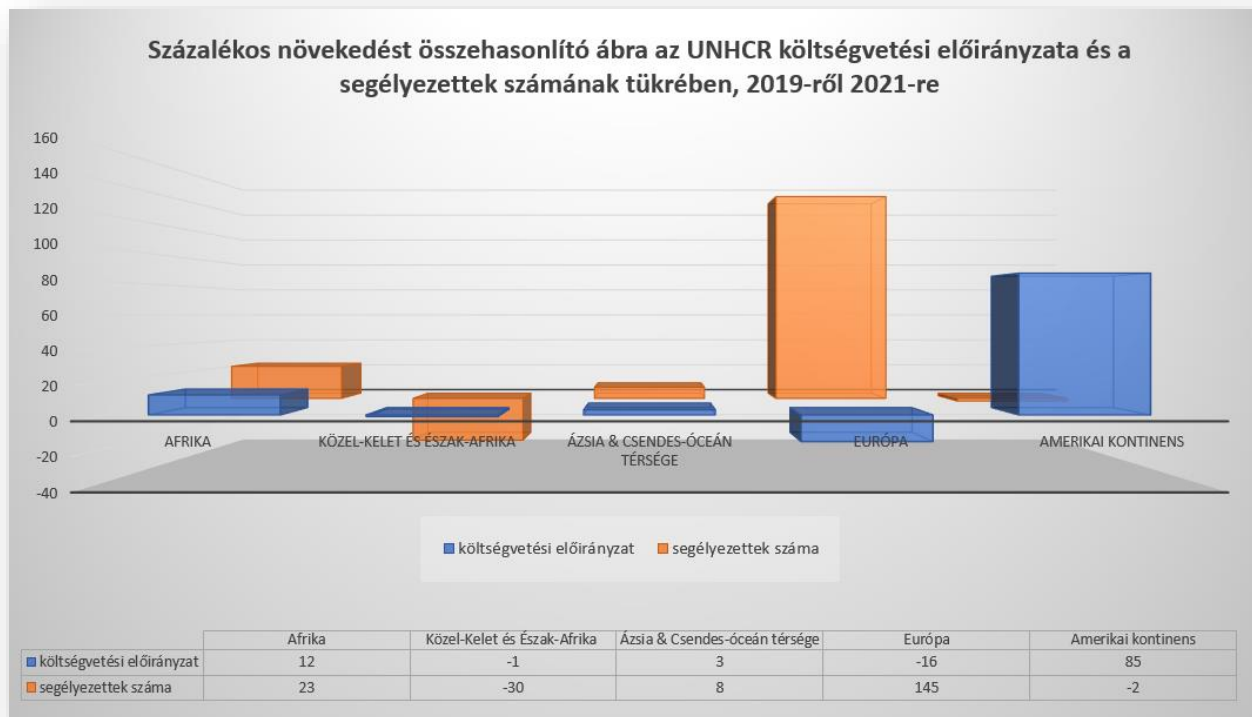
2021-ben az UNHCR 40 új vészhelyzetre reagált Afganisztánban, a Közép-afrikai Köztársaságban, Csádban, a Kongói Demokratikus Köztársaságban, Etiópiában, Mozambikban, Mianmarban és másutt. Az éghajlatváltozás szélsőséges időjárási eseményeket váltott ki, melyek súlyosbították a helyzetet az alapvetően hátrányos régiókban. 2021 végére az összes lakóhelyet elhagyni kényszerült 89,3 millió volt, míg az UNHCR által segélyezett népesség 94,7 millióra ugrott. Ehhez hozzájárult, hogy a COVID-19 járvány miatti utazási korlátozások enyhültek világszerte, aminek következtében több mint félmillió venezuelai menekült külföldre. Továbbá, a Tigray régióban, Szíriában, Közép-Száhel övezetben, Dél-Szudánban, Szudánban, Nigériában és Jemenben zajló konfliktusok több százezer új lakóhelyelhagyáshoz vezettek. A mianmari katonai hatalomátvétel olyan mértékű erőszakot robbantott ki, ami közel félmillió embert kényszerített arra, hogy meneküljön az országon belül. A 3-az számú ábra látványosan tükrözi a fentebb leírt trendeket.

Összességében elmondható, hogy a szervezet teljes költségvetése 2019-ről 2021-re nőtt. Mindhárom évben Afrika és Közel-Kelet és Észak-Afrika régiói kapták a legmagasabb költségvetési keretösszeget, míg Európa és Amerika a legalacsonyabbat. Ázsia és a csendes-óceáni térség viszonylag stabil költségvetési allokációval rendelkezett a három év során.

A segélyezettek száma is nőtt a három év során, és Afrikában, valamint a Közel-Kelet és Észak-Afrika régióiban volt a legtöbb segélyezett. 2020-ban az Afrikának szánt költségvetési előirányzat nőtt, míg a Közel-Kelet és Észak-Afrika költségvetési előirányzata csökkent. A segélyezettek

száma Európa kivételével minden régióban nőtt. 2021-ben az összes régió költségvetési előirányzata csökkent, kivéve Amerikát, amely nőtt. A segélyezettek száma minden régióban nőtt.

Ha összehasonljuk a költségvetési előirányzatok trendjeit, illetve a segélyezettek konkrét számának változásait a vizsgált 3 éves időintervallumon, nagyon érdekes képet kapunk, amit a 4-es számú ábrán szemléltetnek.



Ábra 4 - Saját készítésű ábra, Százalékos növekedés összehasonlítása az UNHCR költségvetési előirányzata és a segélyezettek számának tükrében, 2019-ről 2021-re (források: a 2-es és 3-as ábrákhoz felhasznált adatok)

Gyakorlatilag Afrika és Ázsia kivételével, az összes többi kontinensen a költségvetési növekedés, illetve csökkenés nem volt összhangban a konkrét segélyezetti populáció változásával. Példaként megfigyelhetjük, ahogy Európára vonatkozóan 2019-ről 2021-re a költségvetési előirányzat csökkent, ám a segélyezetti populáció rendkívüli módon megugrott. Ebben, természetesen hatalmas szerepe volt a COVID-19 járványnak is. Ezzel szemben, az amerikai régió tekintetében pont ennek az ellentéte volt tapasztalható: a segélyezettek száma csökkent, ám a költségvetési előirányzat ennek ellenére növekedett.

4.2 Az ENSZ beszerzéseire ható dinamikus változások vizsgálata a COVID-19 járvány tükrében

Az ENSZ Globális Piacterén (UN Global Marketplace) található statisztikák és számadatok 2020-ban rekordmagas, 22,3 milliárd dolláros beszerzési volumenről tesznek tanúbizonyságot, ami 12,3%-os növekedést jelent az előző évhez képest. Az emelkedés nagyrészt a COVID-19 világjárványnak tudható be, a növekedés 79,1%-át az orvosi és vizsgáló eszközök beszerzése tette ki. Érdekes még megemlíteni, hogy annak ellenére, hogy az összeszerzési volumen statisztikailag nőtt 2020-ban 2019-hez képest, ám ezt csupán 15 szervezet volumennövekedése adta a 39-ből¹⁵.

A legnagyobb növekedést az Egészségügyi Világszervezet (WHO) és az Egyesült Nemzetek Fejlesztési Programja (UNDP) érte el. A WHO csaknem megduplázta beszerzési volumenét, ami a teljes növekedés egyharmadához járult hozzá.

| Szervezet | COVID-19 beszerzés (millió \$) | Összes 2020-as beszerzés (millió \$) | COVID-19 hányad az összeshez képest |
|-------------------------|-----------------------------------|---|--|
| WHO | 750.2 | 1,717.8 | 43.7% |
| UNDP | 496.6 | 2,565.3 | 19.4% |
| UNOPS | 221.9 | 1,271.5 | 17.5% |
| UNHCR | 187.4 | 1,383.4 | 13.5% |
| PAHO | 162.4 | 1,150.5 | 14.1% |
| UNFPA | 47.6 | 473.3 | 10.1% |
| WFP | 39.8 | 3,981.1 | 1.0% |
| IAEA | 37.5 | 191.5 | 19.6% |
| IOM | 23.2 | 777.3 | 3.0% |
| UNPD | 20.7 | 2,330.8 | 0.9% |
| Összes szervezet | 2,747.5 | 22,337.8 | 12.3% |

Táblázat 1 – Saját készítésű táblázat, A 10 legmagasabb értékű beszerzést lebonyolító ENSZ szervezet 2020-as beszerzései millió dollárban kifejezve a COVID-19 tükrében (Forrás: ungm.org)

Amint a 4-és ábrán is látható, a legnagyobb növekedés egyértelműen a WHO esetében figyelhető meg (92,3%), majd a UNDP-t (23,1%) a UNHCR (21,5%) követi a sorban. A változások

¹⁵ Lásd: https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/asr_data

mértékben hatalmas különbségek tapasztalhatóak. Például a Nemzetközi Távközlési Szervezet (International Telecommunication Union, ITU) -61,1% százalékkal zárja a sort¹⁶, amit egy specializált technikai alszervezet, a UNAKRT¹⁷ előz meg -42,6%-al.

Konkrét példaként a három legnagyobb növekedést elért szervezetet nézzük meg kicsit közelebbről. A WHO esetében a növekedést nagyrészt a COVID-19 válaszhoz kapcsolódó beszerzések idézték elő. Ez főként két kategóriában tapasztalt: Orvosi berendezések, 275 millió dolláros növekedéssel (245%), valamint laboratóriumi és egyéb tesztelést segítő berendezések 207 millió dollár (543%). Elsősorban kínai beszállítóktól 8,9 millió dollárról 250 millió dollárra növekedett a beszerzéseik értéke, Dániától 75 millió dollárról 170 millió dollárra, valamint az Amerikai Egyesült Államoktól 45 millió dollárról 94 millió dollárra.

A UNICEF esetében nagyrészt az orvosi berendezések beszerzésének megugrásával magyarázható a toplistás hely, mely 670 millió dolláros (142%-os) növekedést jelent, túlnyomórészt kínai, holland és amerikai beszállítóktól. Ezen felül a szállítási, raktározási és postai szolgáltatások (összesen 58 millió dollár értékben), illetve ruházati, poggyász- és testápolási termékek tekintetében (47 millió dollár) is jelentős növekedés volt tapasztalható.

A harmadik legnagyobb növekedést regisztráló UNDP, leginkább orvosi berendezéseket vásárolt 192 millió dollár összértékben. Ezek főleg gyógyászati eszközökből, illetve orvosi ruházatból tevődtek össze, melyeket Kínából és Ausztriából¹⁸ vásároltak. A másik, jelentős volumen növekedés 154 millió dollár értékben az IT és kommunikációs berendezések beszerzésében volt tapasztalható. Ez, az előző évhez képest 227%-ot jelentett.

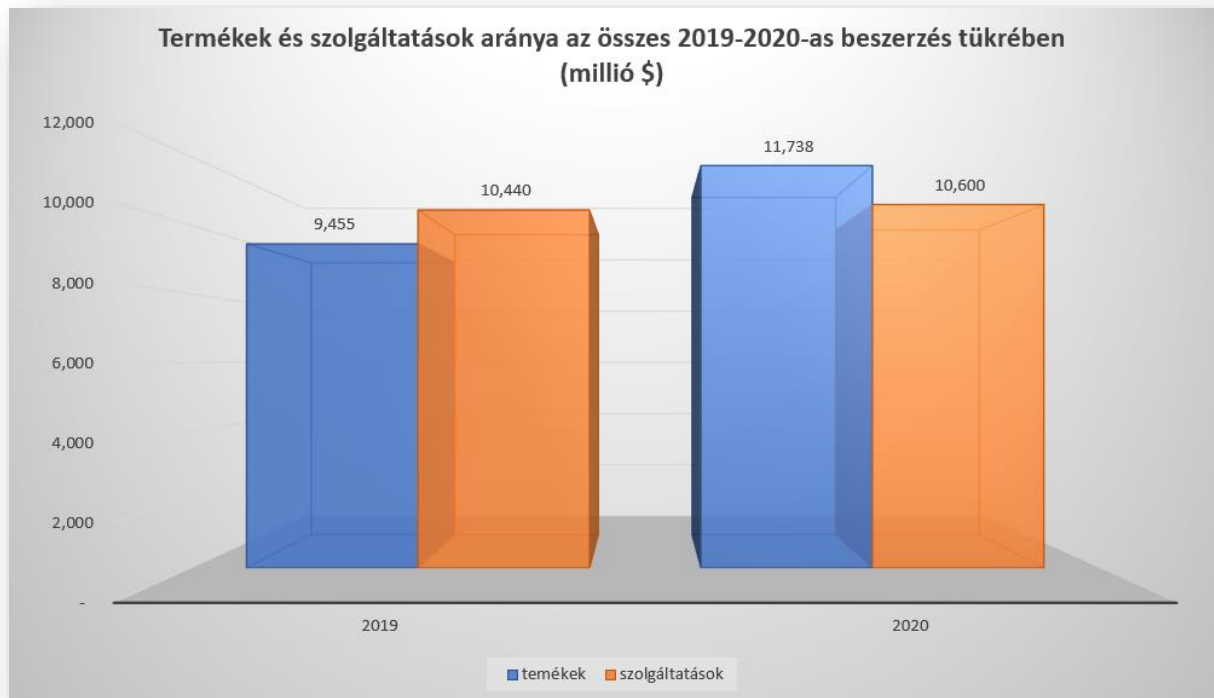
Az ENSZ Globális Piacterén közzétett riportokból ugyancsak megfigyelhető, hogy a 2020-as növekedés legnagyobb részét az áruk beszerzése adja, amely 2,3 milliárd dollárral nőtt (24,1%),

¹⁶ Ez a csökkenés összesen 30 millió dollárt takar. Elsősorban annak köszönhető, hogy egészségbiztosítót váltottak és a biztosítási díjakat már nem szerepeltették a beszerzési statisztikákban.

¹⁷ United Nations Assistance to the Khmer Rouge Trials (UNAKRT): specializált szervezet, mely segítséget nyújt a kambodzsai bíróságok rendkívüli kamaráinak.

¹⁸ Minőségbiztosítási szempontból számos orvosi eszközökkel kapcsolatos nyilvános beszerzési eljárás nevezi meg kritériumként az eszközök előállítójaként Európát vagy az Egyesült Államokat. Ez alapvetően ellentétes az ENSZ-es beszerzési szabályokkal, mivel szűkíti a verseny helyzetet, és magasabb árakkal is kell számolni. Ám, mivel életmentő, precíz eszközökről beszélünk, így ez esetben elfogadott még adott márkák vagy konkrét típusok megnevezése is. Mindezt, természetesen megfelelő háttér dokumentáció mellett, nagy odafigyeléssel kell leadminisztrálni.

míg a szolgáltatásoknál ez egy kevésbé hangsúlyos 160 millió dolláros (1,5%) növekedést jelentett, melyet az 5-ös számú ábrán szemléltettek.



Ábra 5 – Saját készítésű ábra, Az összes ENSZ szervezet által beszerzett termékek és szolgáltatások aránya az összes 2019-2020-as beszerzés tükrében, millió dollárban kifejezve (Forrás: ungm.org)

A COVID idejen beszerzett áruk tekintetében elmondhatjuk, hogy a COVID-19-hez kapcsolódó beszerzések legnagyobb kategóriája az orvosi felszerelések voltak, melyekre összesen 655 millió dollárt költött 31 különböző szervezet. Ez a teljes 1,1 milliárd dolláros kiadás 60,4%-át tette ki ebben a szegmensben. Az UNICEF összesen 1,1 milliárd dollárt költött az orvosi felszerelések szegmensében, a növekedés nagy része a COVID-19-hez kapcsolódik, beleértve az egyéni védő eszközöket, a COVID-19 teszteléséhez szükséges diagnosztikai- és az oxigénellátást biztosító eszközöket. A második legnagyobb kategória a laboratóriumi és tesztelő berendezések volt, amely a 38 szervezet által ebben a szegmensben elköltött 612 millió dollár 62,7%-át tette ki. Az egyéb személyi biztonsági és védő eszközök terén 40 millió dolláros beszerzés történt a COVID-19-hez kapcsolódóan.

A beszállítók tekintetében elmondhatjuk, hogy a legkisebb ország apró manufaktúrájától egészen a gazdasági óriások nemzetközi nagyvállalataig minden típus képviselve van a statisztikákban. Az egyszerűség kedvéért a 2-es számú táblázat csupán a 10 legmagasabb beszerzési szinttel rendelkező ország 2020-as adatait mutatja. Ezek az országok együtt 9,2 milliárd dollárnyi beszerzést biztosítottak. Érdekes megjegyezni, hogy ez a top 10-es beszállítói lista összetételének változásait 2019-hez képest.

| Supplier country | Goods 2020 (\$ millions) | Services 2020 (\$ millions) | Total 2020 (\$ millions) | Share of UN total 2020 (%) | Total change 2019-2020 (%) |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| United States of America | 916.1 | 1,013.3 | 1,929.4 | 8.6% | 10.9% |
| Denmark | 555.8 | 532.9 | 1,088.7 | 4.9% | 72.6% |
| China | 880.3 | 135.9 | 1,016.2 | 4.5% | 312.5% |
| India | 755.9 | 191.1 | 947.0 | 4.2% | -14.8% |
| United Arab Emirates | 597.1 | 193.4 | 790.5 | 3.5% | -5.9% |
| France | 563.7 | 184.7 | 748.4 | 3.4% | 9.2% |
| Switzerland | 165.8 | 575.2 | 741.0 | 3.3% | 2.3% |
| Belgium | 625.1 | 80.3 | 705.4 | 3.2% | -0.5% |
| Yemen | 151.9 | 526.4 | 678.3 | 3.0% | -22.2% |
| Kenya | 252.3 | 344.8 | 597.1 | 2.7% | 2.6% |
| Top 10 total | 5,463.9 | 3,778.2 | 9,242.1 | 41.4% | 13.5% |

Táblázat 1 - A 10 legnagyobb beszállító ország beszerzési mennyiség szerint, 2020 (Forrás: ungm.org)

Továbbra is az Amerikai Egyesült Államok maradt a legnagyobb beszállító ország 8,6 százalékos részesedéssel, ami 1,9 milliárd dollárt jelentett. Ez csupán 10,9 %-os növekedés, ám ennek jelentős része a WHO beszerzéseinek köszönhető, összesen 49 millió dollár értékben, mellyel csaknem megkétszerezte az előző évi volument, leginkább laboratóriumi és tudományos berendezések beszerzése által.

A második legnagyobb beszállító ország Dánia volt, összesen 1,1 milliárd dollár beszerzési értékben, a 72,6 %-os, 458 millió dolláros növekedéssel a nyolcadik helyről feljebb lépve. A növekedés fő hajtóerejét az informatikai és kommunikációs berendezések (ICT) adták. Továbbá a szállítás, raktározás, postai szolgáltatások, vakcinák és egyéb gyógyszerek is hozzájárultak.

Mint látjuk, a harmadik és egyben a legnagyobb növekedést produkáló beszállító ország, Kína 312,5 %-os volumen növekedéssel ugrott hatalmasat a negyvenedik helyről. Ezt úgy érte el, hogy az orvosi berendezések legnagyobb szállítója volt, amivel összesen 672 millió dollárnyi

beszerzést realizált a szegmensen belül. Szállítási, raktározási és postai szolgáltatásokért összesen 67 millió dollárt, laboratóriumi és egyéb tesztelést segítő berendezésekért összesen 62 millió dollárt tudhatott magáénak 2020 végére.

India negyedik helyen végzett 14,8%-os csökkenéssel. Ez elsősorban a gyógyszeripari termékek iránti ENSZ megrendelések visszaesésével magyarázható. Ugyanakkor, a WFP részéről nőtt az élelmiszer- és italtermékek beszerzése, ami 18 millió dolláros növekedést eredményezett Indiának. Érdekes még megemlíteni, hogy további 23 millió dollárral nőtt az igény olyan indiai beszállítók iránt, akik kiszervezett adminisztratív szolgáltatásokat nyújtanak.

Összességében elmondhatjuk, hogy a fejlődő országokból származó teljes beszerzés 1 milliárd dollár volt, ami a teljes beszerzés 48,8%-át jelenti, és négy fejlődő ország is bekerült a 10 legnagyobb szállító ország közé (Kína, India, Kenya és Jemen). Továbbá, hogy 2020-ban az ENSZ szervezetei a világ 215 országából szereztek be árukat és szolgáltatásokat. Minden régióban nőtt a beszerzési volumen az előző évhez képest, a legnagyobb növekedés Latin-Amerikában és a Karib-térségben, valamint Európában volt tapasztalható. Ázsia továbbra is a legnagyobb régió volt a beszerzések mennyiségét tekintve, a legalacsonyabb százalékos növekedéssel, de továbbra is az ENSZ teljes 33,6%-át adja. A vizsgált időszakban a kiadások abszolút növekedése Európában volt a legnagyobb. Afrikában nőtt a beszerzések volumene, a legnagyobb növekedés Zimbabwében, Szudánban és Nigerben volt tapasztalható. Észak-Amerikában is növekedést realizáltak, ami nagyrészt a PAHO által az Amerikai Egyesült Államokban található beszállítóktól származó beszerzések növekedésének köszönhető. A latin-amerikai és a karibi régióban volt a legnagyobb százalékos növekedés a régióban, a legnagyobb növekedést a guatemalai beszállítók.

4.3 A segélyezési műveletekhez kapcsolódó egyéb kihívások elemzése

A humanitárius rendszer általános növekedésének következtében növekedett a válaszadásban résztvevő humanitárius szereplők száma is. Ebből következően a szisztematikus koordinációt is fejleszteni kellett. A humanitárius segélyszervezetek összetett műveletei során a koordináció kulcsszerepet játszik, mind egy adott szervezeten belül, mind a többi szervezet, illetve a helyi NGO-k és egyéb partnerek között. A koordináció pedig nem tud rendesen létrejönni/működni megfelelő kommunikáció nélkül. Egy igen szemléletes, és sok tanulmányban taglalt példa a 2010-es haiti földrengés, melynél az ENSZ Humanitárius Ügyeket Koordináló Hivatalának (OCHA)

jelentése alapján közel 2,000 ügynökség működött közre. Annak ellenére, hogy hatalmas erőfeszítéseket tettek a haiti szükségletek kielégítésére, az OCHA vezetőinek beszámolóí alapján a humanitárius reagálási rendszer felborult és a válaszadási erőfeszítések jó pár kudarcot szenvedtek¹⁹. Például logisztikai bonyodalmak adódtak a segélyszállítmányok tömeges beáramlása miatt. A különböző szervezetek segélyei egyszerre érkeztek hatalmas mennyiségben légi úton, aminek kezelésére a reptéri fogadókapaclitás nem volt alkalmas, így számos szállítmányt el kellett irányítani. Ez egy igen meghatározó buktatója lehet egy koordinálatlan műveletnek. A haiti példa jól mutatja, hogy miért elengedhetetlen a sikerességhez a humanitárius műveletek rendszerszintű megértése, valamint a válaszadás korai szakaszában minél szélesebb körű koordináció. A kollégákkal folytatott interjúkban is visszaköszön ez a téma. Tapasztalataik alapján sok esetben a gyors és hatékony műveletek csak akkor tudnak létrejönni, ha más ügynökségekkel karöltve tevékenykednek. Egy másik, kissé érzékenyebb aspektus a szervezeten belüli egységek közötti hatékony kommunikáció meglétének szükségessége. Azért utaltam rá “érzékeny” témaként, mivel ez sok esetben meglehetősen döcögős, mind saját tapasztalatom, mind a kollégák beszámolóí alapján. Olyan csapatok esetében, ahol a vezetők tisztában vannak a szervezeti struktúrával, és a különböző részlegek munkájának egymásra gyakorolt hatásával, a kommunikáció és a koordináció is hatékonyan tud működni. Ám egy-egy nagyobb volumenű, és hirtelen érkező katasztrófa helyzet esetében szükség lehet olyan vezetők bevonására, akik nem feltétlenül értik vagy tudják a saját munkájuk helyét és hatását a folyamatok egészére. Az ilyen helyzetek vissza tudják vetni a műveletek sebességét és hatékonyságát is.

A humanitárius logisztikai folyamatok koordinálásában az idő faktor nagyon fontos szerepet játszik. Számos ponton előfordulhat eltérés a tervezett programtól, amit viszont csak akkor lehet megfelelően kezelni, ha az egész műveletre egy összetett rendszerként tekintünk és a rendszerhez megfelelő dinamikai modellezést használunk. A műveletek rendszerjellegű kezelésének szükségességében a szakma minden képviselője egyetért, ugyanis ez egy elengedhetetlen kritérium a segélyezési programok nagysága, illetve az érintett szereplők jelentős száma következtében. Számos elméleti modell létezik, hogy a különböző folyamatokhoz miképp kell megfelelő

¹⁹ Riport: OCHA (United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs) Financial Tracking Service Haiti Report, 2010. <https://fts.unocha.org/countries/96/summary/2010>

eszközöket kapcsolni.²⁰ Természetesen, ez elméletben nagyon szépen hangzik, ám mind a saját tapasztalataim, mind a kollégák elbeszélései alapján pontosan a segélyezési programok nagysága, illetve az érintett szereplők jelentős száma következtében ezt nem mindig sikerül tökéletesen kivitelezni. Talán a mesterséges intelligencia rohamos fejlődésével ezt a területet is sikerül jobban optimalizálni.

A koordináció és a rendszerszemléletű megközelítés a logisztikai hálózat kialakítása és kezelése során is elengedhetetlen. A hatékonyság, reakcióidő és költség-hatékonyság egyszerre kell, hogy érvényesüljön, a mozgatott áru mennyiségétől, érzékenységétől és szállíthatóságától függetlenül. A változásokra (politikai és gazdasági helyzet, háborúk, természeti tényezők, készletek elérhetősége, stb.) folyamatosan figyelni és reagálni kell tudni. Ezek az elvárások már önmagukban igen komplexek, és ehhez még hozzájön az a szakmai elvárás, miszerint a fejlődésre, fejlesztésekre is figyelmet, energiát kell fordítani²¹. Ezek a fejlesztések egy részről költségoptimalizálást, más részről a fenntarthatóságot hivatottak elősegíteni az UNHCR napi gyakorlatában. A fenntarthatóság irányába tett erőfeszítések mára ENSZ-szintű alapkövetelménnyé váltak²². Ezeket a követelményeket szemelőtt tartva választja ki a szervezet az új beszállítókat, illetve a nagyobb, már korábban leszerződött beszállítók irányába is kommunikálja az újabb, egyre zöldebb elvárásokat. Érdekes volt számomra, hogy a nagyobb beszállítók nem tartották az UNHCR szigorú és folyamatosan változó, fejlődő követelményeit megterhelőnek. Mivel a legtöbbjük más segélyszervezettel, illetve ENSZ szervezettel, vagy épp globális multival dolgozik együtt, a világ pedig egyre inkább a fenntarthatóság fele próbál haladni, így az UNHCR fejlesztési kérései igazából teljesen egybehangzónak találták a többi megrendelő kéréseivel. Ennek következtében a beszállítóknak az UNHCR-től függetlenül is eszközölniük kellett volna a szükséges változtatásokat. A fenntarthatósági kritériumok szemelőtt tartása, a kollégák meglátásai alapján²³ sokkal nagyobb kihívást okoznak a kisebb, helyi beszállítóknak.

²⁰ Példa tanulmány: Besiou, M. and Van Wassenhove, L.N. (2011), System Dynamics for Humanitarian Operations., Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management

²¹ Van Wassenhove, L. N. - Pedraza Martinez, A. J. (2012), Using OR to adapt supply chain management best practices to humanitarian logistics, International Trans Operation Resources

²² ENSZ fenntarthatósági projekt: Greening The Blue (<https://www.greeningtheblue.org/>)

²³ Ez a téma eredetileg az interjúk során nem volt része a beszélgetéseknek. A szakdolgozat írása idején több UNHCR-es megbeszélés is zajlott a fenntarthatóság témakörében, ahol az online térben több száz kolléga részvételével igen élénk beszélgetések folytak a megvalósíthatóság, és kapcsolódó kihívások témakörében. Ebbe a bekezdésbe ezeket a tapasztalataimat szőttem bele.

Ugyan ezek a kisebb cégek egyenként jóval alacsonyabb volument szállítanak, azonban saját költségvetésük es kapacitásuk is limitáltabb, így sokkal nagyobb erőfeszítésükbe kerül az UNHCR megnövekedett igényeinek való megfelelés.

Az UNHCR főbb beszállítóitól kapott visszajelzések szinte teljesen ideálisnak és probléma mentesnek írják le az UNHCR-el való együttműködést. Válaszaikban egyáltalán nem jelenik meg a dinamikus és kiszámíthatatlan környezet által előidézést rendelési anomáliák okozta stressz. Annak ellenére, hogy ezek a beszállítók olyan termékeket kínálnak, amiket globális jelenléttel rendelkező multik (pl. TESCO, Carrefour, Walmart, stb.) is vásárolnak tőlük, nem tartják problémásabbnak az UNHCR-el, illetve egyéb ENSZ szervezetekkel való együttműködést. Saját bevallásuk szerint a kezdeti pár hónapos átállás után rutinná vált az UNHCR által vásárolt termékek megfelelő minőségben való előállítás, annak ellenére hogy igazán sajátos és határozottan körülírt igényeknek, valamint szigorú minőségi előírásoknak kell megfelelniük, amiket a folyamat több pontján is ellenőriz a szervezet.

Csupán egyetlen beszállító fogalmazott meg olyan választ, mellyel az együttműködés javítására tett javaslatot.

„Az UNHCR korábban megpróbálta megosztani az előrejelzéseket. Nem működött. Úgy gondolom, hogy az a tény, hogy világszerte vannak készletraktárak, már most sokat segít. Azt hiszem, ezek a kihívások a humanitárius világ velejárói. Véleményem szerint jelenleg a logisztikai/szállítási teljesítmény és a nyomon követés terén van egy fontos fejlesztési lehetőség.” (Agathe TIBERGHIE, Alpinter Group)

Mint az előző gondolatokból is kiderült, az UNHCR-ben a beszerzések történhetnek központosított, illetve a decentralizált közegben. Ezeknek megvannak a maga előnyeik és hátrányaik. A humanitárius világban is érvényes, hogy a központosított rendszerek inkább a globális, nagyobb szállítókkal való együttműködés terén teszik lehetővé a kockázatkezelést, az általános költségek optimalizálását, illetve a méretgazdaságosság szempontjából is előnyösebbek.

A decentralizált rendszerek jelenléte is elengedhetetlenek egy olyan hatalmas szervezet esetében, mint az ENSZ. Az előnyök között említhetjük a gyorsabb átfutási időt, a jelentősen

kisebbs szállítási költségeket, valamint a nagy számban jelenlévő helyi kisebb szállítókat, ami lehetővé teszi a gyors és hatékony reagálást. Amellett, hogy a gyors reagálás létfontosságú a segélyezettek szempontjából, egyben elengedhetetlen a finanszírozást erősen befolyásoló, kedvező médiavisszhang tekintetében is.

A decentralizált rendszerek mozgásban tartásához, illetve a humanitárius segélynyújtási műveletek sikeres működtetéséhez a logisztikai bázisok elengedhetetlenek. Első kézből tapasztaltam az UNHCR számos logisztikai bázisán megfordulva, hogy nem csupán a helyi piacról beszerezhető termékeket tárolnak itt, hanem olyan sok kritikus terméket is, melyeket esetleg nem lehet megfelelő időben vagy minőségben beszerezni a helyi piacról. Ilyen kritikus termékek például a generátorok, járművek, illetve az ezekhez szükséges üzemanyag. Ezeknek a beszerzése, működésük biztosítása (bérlettel és üzemeltetéssel kapcsolatos szolgáltatások) és folyamatos követése is a beszerzés egyik stratégiaiul igen fontos feladata.



Kép 4 - Saját képek UNHCR logisztikai bázisokról Etiópiában, Kenyában és Nigerben (2018-2019)

Sok helyen saját benzinkúttal, járműparkkal, szerelőműhellyel és az ezeket kiszolgáló készlet raktárral, valamint a mindezt üzemeltető személyi háttérrel rendelkezik a szervezet. Ezeket a bázisokat olyan területeken lehetléstíten, ahol vagy egy megfelelően kialakított repülőtér közelsége biztosított, és/vagy egyéb elengedhetetlen logisztikai és raktározási tényezők is ideálisak (megfelelő minőségű utak, biztonság, időjárás, stb.). Mindez azért szükséges, mert az adott régióban vagy területen másképp ezek a feltételek nem lennének biztosítva, és így a segélyezési műveletek sem tudnának megtörténni, vagy csak hatalmas plusz költségek árán. A további költséghatékonyság érdekében több non-profit szervezet és sokszor helyi NGO-k vagy éppen állami szervek is együttesen használják (és finanszírozzák) ezeket a bázisokat. Sokszor a régióban egyedül ezeken a helyeken található szakképzett szerelő, korszerű gépek (a helyi viszonyokhoz képest), berendezések, megfelelő minőségű pótalkatrészek, vagy éppen üzemanyag. Mindez azt is jelenti, hogy az ilyen bázisokon igen szigorú ki- és belépési szabályok vannak életben. Konkrétan olyan fegyveres őrséggel és előírásokkal van biztosítva, mint egy katonai bázis.

A kollégákkal folytatott interjúkból kiderül, hogy egyéb faktorok is további kihívást jelentenek a segélyezési műveletek során. Ilyen például az erős politikai ráhatás, illetve az ebből adódó korlátozások által tapasztalt nehézségek. Mind a beszerzés, mind a segélyszállítmányok eljuttatása a segélyezettekhez ki van szolgáltatva a szélsőséges hatásoknak. Erre példaként olyan eseteket említettek, mint Etiópiában, ahol a kormány direkt lezárt minden főbb útvonalat, hogy bizonyos régiókba ne lehessen segélyszállítmányokat juttatni. Ettől az intézkedéstől az remélték, hogy le tudják állítani a belső polgári forrongásokat, amik igazából pont az adott rendszer miatt törtek ki. Egy másik kolléga által említett példa az olyan afrikai országok esete, ahol nincs közvetlen tengerparti összeköttetés, így valamelyik szomszédos országon keresztül lehet csak a szállítmányokat az országba juttatni, és a kormány ugyan nyíltan nem tilthatja ki az ENSZ szervezetét, ám munkáját nagyban meg tudja nehezíteni. Ilyen helyzetekben nem ritka, hogy a vámoltatási eljárást akadályozza az adott ország kormánya, ami hónapokig vagy akár évekig elhúzza a folyamatokat. Ilyenkor kénytelen a szervezet állás díjat is fizetni a kikötőben a konténerek után, ráadásul újabb beszerzési eljárás és szállítási szerződéssel az országon belülről kénytelen beszerezni a kívánt segélyezési termékeket, amik drágábbak, minőségük pedig jelentősen gyengébb, nem állnak rendelkezésre a kívánt összetételben és mennyiségben. És ha

mindez meg is tud valósulni, akkor is az utolsó pillanatig kérdéses, hogy a végfelhasználókhöz sikerül-e eljuttatni, vagy újabb útzárak miatt további késésekkel kell számolni. Mindez természetesen a médiavisszhangban, és ennek következtében az adományok csökkenésében is meg fog jelenni. Egy másik kolléga a multilateralizmus gyengülését említette meg, mint akadályozó tényezőt olyan esetekben, amikor új vészhelyzetre kell(ene) gyorsan reagálni és kapacitást növelni egy művelet során. A kormányok ugyanis egyes beszállítókra vonatkozóan embargót rónak ki, és az UNHCR kénytelen a kormányok által kiszabott partnerektől beszerezni a szükséges termékeket és szolgáltatásokat. Amennyiben ennek ellent próbálna állni a szervezet, akkor az ENSZ-alkalmazottak vízum kérelmét elutasítják, korlátozzák a szállítási útvonalakat, stb. Azt is hozzátette, hogy előfordul olyan helyzet is, amikor a nagyobb adományozók (ezek általában országok) jelentős számú beszállítót és/vagy bizonyos valutákat tiltanak be. Ilyenkor a beszerzési eljárások bonyolultsági foka sokszorosára nő. Amit tovább fokoz a bürokratikus papírmunka, illetve az ehhez kapcsolódó belső megfeleléség szükségessége, az auditokra és a kockázatkezelésre való tekintettel.

A szakirodalmak ugyan kevésbé térnek ki a beszerzéssel foglalkozó kollégák személyes érintettségére, ám kollégáim megnyilatkozásaiból kiderül, hogy ez egy igen fontos aspektus.

„A humanitáriusként végzett munka áldozatot és kitartást is követel, különösen a nők esetében. Egyedülálló anyaként el kellett hagynom a hazámat, és nemzetközi karriert kellett bevállalnom, hogy gondoskodhassak a gyermekeimről. A legjobban azt sajnálom, hogy nem voltam gyakran (fizikailag) velük. Mivel azonban mindig mindennek vannak az előnyei és hátrányai, függetlenül minden kihívástól és attól, hogy távol maradtam a gyerekeimtől, nem hiszem, hogy bármin is változtatnék, hiszen ez az utazás tett azzá, aki ma vagyok. Azt is hiszem, hogy a legjobbat adtam magamból a gyerekeimnek, akikre büszke vagyok. Ezenkívül abban a kiváltságban volt részem, hogy nagyszerű emberekkel találkozhattam.”
(Aminatou CAMARA, Nigéria)

„Az életünkre igen erős hatással van (a munka környezet). Gyakran kell dolgoznunk nem-családos szolgálati helyen, ami felborítja a családi életet (ha egyáltalán van ilyen), és ez nagy fokú alkalmazkodást igényel mindenki részéről. Nem valahol, hanem mindenhol is vagyunk. De ismételen, ez a mi döntésünk. A rászoruló emberek segítése különféle műveletekben, és a változatos kulturális környezet a munkánkat mindig lenyűgözővé teszi.”
(Arnaud BLAZY, Közel-Kelet és Észak-Afrika Regionális Iroda)

Az alapvetően is sokrétű kihívásokkal teli munka környezethez hozzájön még az a faktor, hogy a legtöbb művelet olyan helyszínen zajlik, ahová a család nem tudja követni a beszerzési tiszteket. A munka és a magánélet egyensúlya gyakorlatilag megvalósíthatatlan, így ez a munka környezet igazi elhivatottságot követel meg.

5. Következtetések és javaslatok

A bevezető fejezetben feltártam a témaválasztásom okát, és annak jelentőségét. Ismertettem a kutatási kérdéseimet, melyek alapján felépítettem primer és szekunder vizsgálataimat.

Mivel mind a költségvetési előirányzat, mind a segélyezették száma régióként és évenként változik, így fontos ezeknek az adatoknak a figyelembevétele a beszerzéssel kapcsolatos tájékozott döntések meghozatalához. Például azokban a régiókban, ahol magas a segélyezették száma, de a költségvetési előirányzat alacsony, költséghatékonyabb beszerzési stratégiákat célszerű alkalmazni. Vagy a központi irodán keresztül, nemzetközi közbeszerzési eljárásokkal lehet kipótolni azokat a felmerülő igényeket, amiket egy adott régióban az esetleges költségvetési hiány miatt nem tudnak helyi szinten megoldani. Ez persze, nem egy fenntartható, és semmikeppen sem költséghatékony megoldás. Ezért mindenképpen hosszabb távú előrelátással, a trendek és előrejelzések figyelembevételével célszerű már a költségvetési előirányzati döntések idején is tervezni a várható beszerzési szükségleteket. A vizsgált trendek azt mutatják, hogy a szervezetnek célszerű lenne a mostani tradicionális hozzáállást fejleszteni. A vizsgált adatok alapján egyértelműen igazolható, hogy az UNHCR-ban megfigyelhető korreláció a regionális költségvetési előirányzat és a segélyezették létszáma között, ám ez inkább reaktív jellegű, semmint proaktív. Ennek a jelenségnek több oka is lehet. Egy részről a diplomácia és a bürokrácia nagyban meghatározza a döntéseket. Továbbá, azt is figyelembe kell vennünk, hogy sok adomány konkrét régiókra vagy segélyezési műveletekre kerül felajánlásra, amit nem lehet más régiókra vagy műveletekre költeni. Ez is okozhat jelentős torzulásokat a költségvetési elosztásban. Az viszont mindenképpen bizonyos, hogy mind a vizsgált adatok, mind a kollégákkal készített interjúk alapján azt a következtetést vontam le, hogy a beszerzéseket megelőző tervezési fázis egyértelműen fejlesztésre szorul.

A tervezési fázist követően a szervezetnek döntenie kell, hogy mit, mikor, hogyan, és honnan szerez be. Mindezt egy olyan döntési környezetben, mely folyamatosan változik. A vizsgált példa, a COVID-19 hatásai az ENSZ szervezetek beszerzései tükrében. A vizsgált adatokból egyértelműen megfigyelhető, hogy amíg néhány szervezetnek ugrásszerűen megnőtt az összbeszerzési volumene, addig más szervezeteknek szinte alig változott. Ezek a különbségek azzal magyarázhatóak, hogy míg néhány szervezet esetében - tevékenységükből adódóan - a beszerzési mennyiségek és kategóriák kiszámíthatóak és stabilak, addig más, projekt alapú, illetve a globális eseményekre érzékenyebb szereplők esetében nagyobb eltérések tapasztalhatóak. Ezek kihatnak mind a beszerzett áruk és szolgáltatások típusára, mennyiségére, illetve még a beszállító országok összetételére is. Egyszóval, az olyan szervezetek, mint például az UNICEF és a WHO sokkal jobban ki vannak szolgáltatva egy hirtelen hatásnak, mivel a segélyezési műveletek során az elsők között kell reagálniuk, és készleteik utánpótlását ennek megfelelően folyamatosan biztosítaniuk kell. Míg olyan szervezetek, melyek sokkal szegmentáltabb tevékenységet folytatnak, stabilabban és kiszámíthatóbban tudnak működni. A vizsgált adatokból azt is le tudjuk vonni további következtetésképp, hogy a COVID-19-hez kapcsolódó beszerzések kis számú szervezet és kategória körében összpontosultak, különös tekintettel az orvosi berendezésekre. Ez egyrészt igazolja a kiszolgáltatottsági fokot a beszerzendő termékek tekintetében is, valamint kiemeli a különböző szervezetek közötti együttműködés fontosságát is. Ez az együttműködés kiterjedhet a beszállítói kör, az infrastruktúra, vagy éppen a meglévő raktárkészlet megosztására is. Az ENSZ számos országból és régióból szerzi be az árukat és szolgáltatásokat, és a beszerzések jelentős része fejlődő országokból származik. Ezen túlmenően Latin-Amerikában, a Karib-térségben és Európában a beszerzések volumene jelentős növekedést mutat, ami rávilágít e régiók fontosságára az ENSZ áru- és szolgáltatásforrásaként. Ebből a jelenségből bátran levonhatjuk azt a következtetést, miszerint a beszerzési piacok sokszínűségére is igen nagy szükség van. A riport megemlíti, hogy a COVID-19 által előidézett világszintű kihívások az ENSZ beszerzési törekvéseire is hatással voltak: a nyersanyaghiány, a készletek kimerülése, az árak gyors ingadozása, valamint a szállítások megbízhatatlansága újabb és újabb próbatétel elé állították a szervezeteket. Ez magyarázza a nagymértékű átrendeződést a beszállító országok körében. A humanitárius szektorra jellemző speciális beszerzési környezet kapcsán a termék portfólió és beszállító ország összetételeinek változásaira szintén hatással voltak az adott régiókban meglévő

alapproblémák is, melyeket a pandémia okozta káosz, valamint az újabb és újabb a lezárások és egyéb korlátozások tovább rontottak.

Érdekes tanulság a riportból, hogy a termékek esetében megfigyelhető beszerzési volumen-növekedések mellett a szolgáltatások tekintetében minimális növekedést tapasztalhatunk csupán. Ez magyarázható azzal a ténnyel, hogy a beszerzett szolgáltatások körének egy meghatározó részét teszik ki a segélyezettek mozgatója. A személyszállítási, utaztatási szektorban is jelentős volumencsökkenést regisztráltak a vizsgált ENSZ szervezetek. További gyakran beszerzett szolgáltatások, melyek iránt csökkent a kereslet a vizsgált időszakban, az utazások és konferenciák, valamint leállított vagy felfüggesztett projektek a bevezetett korlátozások következtében.

Mindezek fényében igazoltnak látom, hogy a COVID-19 járvány által előidézett globális krízis megnövelte az ENSZ-es beszerzéshez kapcsolódó kiszolgáltatottsági fokot. Véleményem szerint a kiszolgáltatottsági fok mértéke annál jobban csökkenthető minél változatosabb a termék portfólió, illetve minél bővebb a helyettesítő termékek köre. Továbbá, a beszállító országok kiválasztásakor is érdemes a diverzifikációra törekedni, valamint elengedhetetlen a szervezetek közötti együttműködés is.

Ez utóbbi gondolat a harmadik vizsgálat során is visszaköszönt. Ugyanis, a humanitárius segélyezési folyamatok számos szereplőt felsorakoztató, komplex rendszerek, ahol a közbeszerzési eljárások összetett és bonyolult rendszerén túl még a műveleti ország adottságait és a helyi jogszabályokat is bele kell kalkulálni a folyamatokba. Ezeket a faktorokat mind egy rendszerként kell kezelni, melyek ráadásul egy kiszámíthatatlan, dinamikusan változó, és rengeteg nehézségekkel szembesülő közegben működnek. Mindemellett, gyorsnak és hatékonyak is kell lennie a több irányból érkező további hatások ellenére. A tapasztalatok tükrében levont tanulságok alapján elmondhatjuk, hogy a segélyezési műveletek folyamán kiemelt figyelmet kell fordítani a kezdeti szakasz alapos előkészítése (az igények felmérésével, és a beszerzési folyamatok minden faktorának figyelembevételével), valamint a megfelelő koordinációs és kommunikációs csatornák kiépítése. Továbbá, az egész művelet folytonosságára is oda kell figyelni, nem lehet elveszni a részfolyamatokban, az ellátási láncot pedig mozgásban kell tudni tartani.

A felvetett hipotézist azonban nem tudom teljes mértékig igazoltnak tekinteni, mivel az a hatékonyság fenntartható növelésének lehetőségét igazolná. A kollégák egyöntetűen helybenhagyták azon alap gondolatokat, miszerint a megfelelő előkészítés, tervezés, a

rendszer szemlélet, a koordináció, és a folyamatos megújítás szükségessége elengedhetetlen a sikeres segélyezési műveletekhez. Ezeknek a hatékonysága természetesen fejleszthető, rengeteg területen lehet javítani a folyamatokon. Azonban ennek a növekedésnek a fenntarthatóságát nem látom igazoltnak. Egyrészt maguk a katasztrófák és a vészhelyzetek, melyekben a segélyezési műveletek zajlanak, nem teszik lehetővé az egyenletes működési körülményeket. A kiszámíthatatlan környezet miatt pedig egy esetleges periódikus hatékonyságnövekedés hosszabb vagy rövidebb időre megtorpan. Ebből adódóan maga a hatékonysági fok, illetve ennek a fejlesztése is hol stabilabb, hol kiszámíthatatlanabb. Esetleg, a segélyezési műveletek egy későbbi, stabilabb fázisában már sokkal inkább látom igazolhatónak a hatékonyság fenntartható módon történő növelését. Ez a pont viszont nem garantált, hogy egyáltalán be tud következni olyan régiókban, ahol évtizedek óta egyik konfliktus követi a másikat.

A levont tanulságok alapján fogalmaztam meg fejlesztési javaslatokat. Figyelembe véve azt, hogy a vizsgált területek a beszerzési folyamat, illetve az ehhez szorosan kapcsolódó működési környezet egy-egy meghatározott területét vizsgálták, így a fejlesztési javaslatokat is területenként külön-külön, 5-5 pontban fogalmaztam meg.

A következőket javaslom a költséghatékonyabb beszerzési döntések elősegítése érdekében:

- 1) Előzetes igényfelmérés alapján kerüljön meghatározásra az egyes régiók költségvetési előirányzata.
- 2) Az igényfelmérés alapján beszerzési terv kerüljön kidolgozásra, ami számol az esetleges előrelátható változásokkal a segélyezetttek számát illetően, illetve a potenciális régiós vészhelyzetek kialakulásának valószínűségével és ezek feltételezhető hatásával.
- 3) Központosított közbeszerzési rendszer bevezetése a következetesség és a költséghatékonyabb biztosítása érdekében.
- 4) Kiterjedtebb partnerkapcsolatok kialakítása beszállítókkal, illetve szorosabbá tétele a kedvező árak és feltételek elérése érdekében.
- 5) Rendszeres nyomon követés és értékelés kerüljön kialakításra a beszerzési folyamat fejlesztendő területeinek azonosítása érdekében:
 - A beszerzési folyamat rendszeres ellenőrzése a szervezeti szabályzatoknak és eljárásoknak való megfelelés biztosítása érdekében.

- Költség-haszon elemzés készítése a beszerzési stratégia költséghatékonyságának meghatározására.

A kiszolgáltatottsági fok ellensúlyozására a következő pontokat fogalmaztam meg:

- 1) A működési környezet folyamatos figyelemmel kísérése mellett erősíteni kell a régiós koordinációt.
- 2) Érdekes változatos portfólióban gondolkodni elsősorban a termékek tekintetében, feltérképezni a lehető legszélesebb körű helyettesítő termékskálát.
- 3) A beszerzési piacok tekintetében is a lehető legnagyobb sokszínűségekre kell törekedni.
- 4) A rugalmasság megőrzése mellett mindenképpen törekedni kell a beszerzési folyamatok átláthatóságának biztosítására, hatékony kockázatkezeléssel és esetleges új munkamódszerekhez való alkalmazkodással.
- 5) Dinamikus beszerzési stratégiákat kell kialakítani, amelyek a különböző helyzetekre és szükségletekre való gyorsabb reagálást teszik lehetővé, például a beszállítói kapcsolatok diverzifikálása, az alternatív szállítási módok vizsgálata, stb.

A hatékonyság fenntartható módon történő növelésének elősegítésére az alábbi javaslataim vannak:

- 1) Az információs és kommunikációs rendszerek kiépítésére és folyamatos fejlesztésére nagyobb hangsúlyt kell fektetni a műveletek hatékonyabb összehangolása érdekében.
- 2) A szükségleteket a lehető leggyorsabb és legpontosabb módon kell felmérni a segélyezési műveletek hatékonyságát és gyorsaságát javítandó.
- 3) A decentralizált rendszereket erősíteni kell, mivel a helyi beszerzések által a helyi kapcsolatok is erősödnek, és az átfutási idők is kiszámíthatóbbak lesznek.
- 4) Nagyobb hangsúlyt kell fektetni a beszerzéssel és logisztikai folyamatokkal foglalkozó kollégák folyamatos képzésére, az innováció és a folyamatos fejlesztés kultúrájának elmozdítására.
- 5) Egy egységes, adatokra és trendekre épülő adat-alapú döntési kultúra kialakítása, megfelelő nyomon követési és értékelési rendszerek bevezetése.

6. Összefoglalás

Szakedolgozatom témájaként a non-profit segélyszervezetek beszerzési gyakorlatának sajátosságait jelöltem meg, az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságának (UNHCR) bemutatásával. Témaválasztásomat az indokolta, hogy immáron 15 éve dolgozom az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságának. Munkám során számos országban testközelből nyílt lehetőségem tanulmányozni ezen világméretű szervezet tevékenységét, a segélyezési műveletek eredményeit, illetve a beszerzés és logisztika terén folyton felmerülő veszélyeket és az ezekre adott válaszokat, melyek minden esetben más- és más megoldást igényelnek.

Az irodalmi áttekintésben a nemzetközi szervezetek bemutatása után kitértem a közbeszerzés fogalmára és főbb jellemzőire. Ezután bemutattam az UNHCR-t, mint szervezetet, bevételi forrásait és ezek szétosztására létrehozott gyakorlatokat, valamint azt a konkrét gyakorlatot, ahogy a nemzetközi közbeszerzés megvalósul az UNHCR esetében.

Mindezek tükrében a hipotéziseket is, ezáltal kutatói munkámat is, három alappillérré helyeztem: a megfelelő beszerzési döntések előkészítéséhez elengedhetetlen faktorok vizsgálata, a hatékony tervezést és előrejelzést befolyásoló tényezők azonosítása, illetve a kapcsolódó logisztikai kihívások feltérképezése és kezelése. Az első két témát kvantitatív alapon közelítettem meg, a harmadikat pedig kvalitatív módon a téma számszerűleg megfoghatatlan mivolta, illetve a kérdéskör összetettsége alapján.

Az első hipotézis tekintetében régiós szinten vizsgáltam a költségvetési előirányzat és a vészhelyzeti trendek között megfigyelhető korrelációt, melyek alapján levont következtetések mentén kerestem a jövőbeni beszerzési döntések hatékonyabbá tételének lehetőségeit. A vizsgálatok alapján elmondható, hogy a korreláció a regionális költségvetési előirányzat és a vészhelyzeti trendek között inkább reaktív jellegű, semmint proaktív. Emiatt a hatékonyabb tervezés érdekében hosszabb távú előrelátással, a trendek és előrejelzések figyelembevételével célszerű már a költségvetési előirányzati döntések idején is tervezni a várható beszerzési szükségeltek. A hipotézist igazoltnak tekintettem, és olyan fejlesztési javaslatokat fogalmaztam meg, mint a beszerzési tervezést megelőző igény felmérések és a beszerzési stratégia kidolgozásának fontossága, a központi közbeszerzés előtérbe helyezése, a partnerkapcsolatok kiterjesztése, illetve a rendszeres nyomon követés és értékelés gyakorlatának kialakításra.

Munkám második pillérét alkotó, a beszerzést befolyásoló tényezők kutatását célzó hipotézisemben a COVID-19 járvány által előidézett globális krízis hatásait vizsgálva arra kerestem a választ, hogy a dinamikusan változó trendek miképp befolyásolják az ENSZ-es beszerzéshez kapcsolódó kiszolgáltatottsági fokot. Vizsgálatom több ENSZ szervezetre is kiterjedt, nem csupán az UNHCR-re, ezáltal a kapott kép is sokkal átfogóbb lett. Egyértelműen megfigyelhető volt, hogy amíg néhány szervezetnek ugrásszerűen megnőtt a vizsgált idő periódusban az összeszerzési volumene, addig más szervezeteknek szinte alig változott. Néhány szervezet esetében - tevékenységükből adódóan - a beszerzési mennyiségek és kategóriák kiszámíthatóbbak és stabilabbak. Más, projekt alapú, illetve a globális eseményekre érzékenyebb szereplők esetében nagyobb eltérések voltak tapasztalhatóak. Ezek kihatottak mind a beszerzett áruk és szolgáltatások típusára, mennyiségére, mind a beszállító országok összetételére.

A COVID-19-hez kapcsolódó beszerzések kis számú szervezet és kategória körében összpontosultak, különös tekintettel az orvosi berendezésekre. Ez igazolja a hipotézisben feltételezett kiszolgáltatottsági fokot a beszerzendő termékek tekintetében, és kiemeli a különböző szervezetek közötti együttműködés fontosságát is. További kiszolgáltatottsági fokot csökkentő tényezőként lehetett meghatározni a beszerzési piacok sokszínűsítését. A megfogalmazott fejlesztési javaslatok kiemelik a régiós koordináció fejlesztésének igényét, a minél változatosabb termék és helyettesítő termék portfóliót, a dinamikus beszerzési stratégia kialakításának fontosságát, illetve a beszállítói paletta szélesítését és alternatív szállítási módok azonosítását.

A harmadik kutatási terület a segélyezési műveletek fenntartható módon történő hatékonyságnövelését volt hivatott feltérképezni. Saját tapasztalataimat ötvöztem azon információkkal, melyekhez humanitárius segélyszervezetek logisztikai kihívásait tárgyaló tanulmányok vizsgálatai során jutottam. Ezzel a tudásbázissal vetem össze azon információkat, melyeket az interjúk során gyűjtöttem kollégáktól és beszállítóktól. A témakör összetettségéből adódóan ez a rész egy mélyebb, stratégiai, minőségi elemzést takar, ami a beszerzési és segélyezési folyamatok összetettségét, illetve ezek hatását volt hivatott bemutatni az UNHCR segélyezési műveleteire és érintett feleire. A felvetett hipotézist azonban nem tudtam teljes mértékig igazoltnak tekinteni, mivel a kiszámíthatatlan működési környezet miatt periódikus hatékonyság növekedés ugyan lehetséges, ám ez hosszabb vagy rövidebb időre megtorpanhat. Ebből adódóan maga a hatékonysági fok, illetve ennek a fejlesztése is hol stabilabb, hol kiszámíthatatlanabb. A vizsgálat tanulságai alapján elmondhatjuk, hogy megfelelő előkészítés, tervezés, a rendszerszemlélet, a

koordináció, és a folyamatos megújítás szükségessége elengedhetetlen a sikeres segélyezési műveletekhez. Ezen gondolatok mentén olyan fejlesztési javaslatokat fogalmaztam meg, mint a szükségletek gyors és hatékony felmérésének szükségessége, a decentralizált rendszerek fejlesztése, a beszerzési környezet (kollégák, folyamatok és technológiai háttér) folyamatos fejlesztése, adat-alapú értékelési- és döntési rendszerek kialakítása.

Későbbi vizsgálatokra vonatkozó javaslataim megfogalmazásakor arra törekedtem, hogy a felsorolt szempontok tanulmányozásával és kezelésével olyan fejlesztéseket lehessen megcélózni, amelyek elősegítik egy humanitárius segélyszervezet beszerzési folyamatainak hatékonyabbá tételét, különösen vészhelyzeti közegben.

- 1) Piacelemzés: Annak érdekében, hogy a szervezet a legjobb ár-érték arányt kapja a pénzéért, fontos piacelemzést végezni. Ennek magában kell foglalnia a potenciális szállítók azonosítását, kapacitásuk és megbízhatóságuk felmérését, valamint áraik és szállítási idejük meghatározását.
- 2) Technológia: A beszerzési folyamat hatékonyságának és eredményességének biztosítása érdekében fontos a technológia alkalmazása a folyamatok automatizálására és racionalizálására. Ez magában foglalhatja a beszerzési adatok kezelésére szolgáló szoftverek használatát, a szerződéskezelés automatizálását és a beszállítói teljesítmény nyomon követését.
- 3) Fenntartható beszerzés: A szervezetnek fenntartható beszerzési irányelveket kell kidolgoznia és alkalmaznia, amelyek figyelembe veszik a környezeti, társadalmi és gazdasági tényezőket. Ezeket az irányelveket közölni kell a beszállítókkal és más érdekelt felekkel is.
- 4) Helyi beszerzési lehetőségek bővítése: A szervezetnek lehetőség szerint helyben kell beszereznie az árukat és szolgáltatásokat a helyi gazdaság támogatása, a szállítási költségek és a kibocsátás csökkentése, valamint a helyi munkahelyteremtés elősegítése érdekében.
- 5) Zöld beszerzés: A szervezetnek előnyben kell részesítenie a környezetbarát termékeket és szolgáltatásokat, és törekednie kell környezeti hatások minimalizálására. Ez például a csomagolás csökkentésével, az alacsonyabb szén-dioxid-kibocsátású termékek kiválasztásával és az energiahatékony berendezések kiválasztásával érhető el.

A szakdolgozatban megfogalmazott következtetések és javaslatok, illetve a későbbi vizsgálatokra tett javaslatok megvalósításával egy humanitárius segélyszervezet biztosíthatja, hogy beszerzési folyamatai hatékonyabbak, gyorsabbak, fenntarthatóbbak, társadalmilag felelősebbek és környezetbarátabbak legyenek a segélyezési műveletek során.

Mozaikszavak és rövidítések

IAEA (International Atomic Energy Agency): Nemzetközi Atomenergia-ügynökség

ICT (Information and Communications Technology): informatikai és kommunikációs berendezések

ICJ (International Court of Justice): Nemzetközi Bíróság

IFRC (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies): Vöröskereszt és a Vörös Félhold szervezeteinek Nemzetközi Szövetsége

IOM (International Organisation for Migration): Nemzetközi Migrációs Szervezet

ITU (International Telecommunication Union): Nemzetközi Távközlési Szervezet

OCHA (United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs): ENSZ Humanitárius Ügyeket Koordináló Hivatala

PAHO (Pan American Health Organization): Pánamerikai Egészségügyi Szervezet

UNDP (UN Development Programme): ENSZ Fejlesztési Programja

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization): az ENSZ Oktatási, Tudományos és Kulturális Szervezete

UNFPA (United Nations Population Fund): ENSZ Népesedési Alapja

UNGM (UN Global Marketplace): ENSZ Globális Piactere

UNHCR (United Nations High Commissioner for Refugees): ENSZ Menekültügyi Főbiztosság

UNICEF (United Nations International Children's Emergency Fund): ENSZ Gyermekalapja

UNOPS (United Nations Office for Project Services): Egyesült Nemzetek Projekt Szolgáltatási Hivatala

UNPD (United Nations Procurement Division): Egyesült Nemzetek Beszerzési Részlege

WFP (World Food Program): Világélelmezési Program

WHO (World Health Organization): ENSZ Egészségügyi Világszervezete

Irodalomjegyzék

- **ARCHER, C.**, (2001), *International Organizations*, pp. 33-34.
- **BROMILEY, P. - RAU, D.**, (2016), *Missing the point of the practice-based view*. Strat. Organ., pp. 260–269.
- **BROOKES, N.** (2007), *Assessing the Client's Risk Management Performance in Construction Procurement and Contracting: Case Studies*, Procedia Engineering.
- **CARBONNIER, G.** (2013), *Procurement of goods and services by international organisations in donor countries*. <https://journals.openedition.org/poldev/1633#ftn12>
- **CHOPRA, S. - MEINDL, P.** (2007), *Supply chain management: strategy, planning and operation*, Upper Saddle River, NJ Pearson.
- **CLULEY, V. - RADNOR, Z.**, (2020), *Progressing the conceptualization of value co-creation in public service organizations*. *Perspect. Public Management of Governance*, pp. 211–221.
- **DRIEDONKS, B. A., GEVERS, J. M. és VAN WEELE, A. J.** (2010), *Managing sourcing team effectiveness: The need for a team perspective in purchasing organizations*, *Journal of Purchasing and Supply Management*, (16-2), pp. 109-117.
- **HORNER, L. - HAZEL, L.**, (2015) *Adding Public Value*, The Work Foundation, London.
- **JØRGENSEN, T.B. - BOZEMAN, B.**, (2007), *Public values*. *Adm. Soc.* pp. 354–381.
- **LINDGREEN, A., REVÉSZ, B. & GLYNN, M.** (2009), *Purchasing orientation*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, https://www.researchgate.net/publication/240258916_Purchasing_orientation

- **MATHEWS, Jessica T.** (1997). “*Power Shift,*” *Foreign Affairs*, pp. 50–66.
- **MEYNHARDT, T.**, (2021), *Public value is knowable, public value creation is not*, *Adm. Soc.* pp. 1631–1642.
- **MONCZKA, R.M.**, (2010), *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western Cengage Learning kiadó.
- **MONCZKA, R.M., HANDFIELD, R.B., GIUNIPERO, L.C., PATTERSON, J.L. & WATERS, D.** (2015), *Purchasing and supply chain management*, 6th edition, Hampshire: South-Western Cengage Learning.
- **MOORE, M.H.**, (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, Cambridge.
- **MORVAI R.** (2014), *Az élelmiszeripari kis-és középvállalkozások ellátási lánc integrációjának vizsgálata*, Doktori értekezés.
- **MULDOON, James P.** (1999), *Multilateral Diplomacy and the United Nations Today*, pp. 87–101.
- **MULDOON, James P.** (2004), *The Architecture of Global Governance*, Routledge, Taylor & Francis Group.
- **National Geographic**, *Az ENSZ (Egyesült Nemzetek Szervezete)*, <https://education.nationalgeographic.org>, letöltés 2022-ben.
- **OCHA**, Cluster Coordination. <https://www.unocha.org/our-work/coordination>
- **QUALE, M.** (2005), *The (real) management implications of e-procurement*, *Journal of General Management* pp. 23-39.
- **SZÁSZ L. – DEMETER K.** (2017), *Ellátásilánc-menedzsment*. Akadémiai kiadó, Budapest.
- **SZEGEDI Z. – PREZENSZKI J.** (2012), *Logisztika-menedzsment*, Kossuth Kiadó, Budapest.
- **UNOPS** (United Nations Office for Project Services), Open data. <https://data.unops.org/>
- **UN Procurement Manual** (2020), <https://www.un.org/Depts/ptd/sités/www.un.org.Depts.ptd/filés/filés/attachment/page/pdf/pm.pdf>

- **UN Procurement Practitioner’s Handbook** (2022),
<https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pagés/PPH2>
- **Van WEELE, A.J.** (2010), *Purchasing and Supply Chain Management*, Stamford, CT: Thomson Learning, Boston, MA
- **VÖRÖSMARTY Gy.** (2002), *Beszerezés szerepe- kutatási eredmények és hazai tapasztalatok. Logisztikai évkönyv.*
- **VÖRÖSMARTY Gy.** – Tátrai T. (2017), *Beszerezés-Stratégia, folyamatok, információ,* Wolters Kluwer Kft., Budapest.
- **World Food Programme, WFP Logistics.** <https://docs.wfp.org/api/documents/04e3dda7-8d6b-4ab3-a29a-e787065110d3/download/>
- **WYNSTRA, F., SUURMOND, R., és NULLMEIER, F.** (2019). *Purchasing and supply management as a multidisciplinary research field: Unity in diversity?.* Journal of Purchasing and Supply Management

Ábra-, és táblázatjegyzék

| | |
|---|----|
| Ábra 1 – Saját készítésű ábra, hivatalos statisztikai adatok alapján az UNHCR 20 legnagyobb adományozójának hozzájárulásáról 2019 és 2022 között a teljes évi költségvetés tükrében | 12 |
| Ábra 2 – Saját készítésű ábra, Az UNHCR költségvetési előirányzata régiós lebontásban USA dollárban kifejezve..... | 23 |
| Ábra 3 – Saját készítésű ábra, Az UNHCR segélyezetteinek száma régiókra lebontva, 2019, 2020 és 2021-es évekre vonatkozóan | 24 |
| Ábra 4 – Saját készítésű ábra, Százalékos növekedés összehasonlítása az UNHCR költségvetési előirányzata és a segélyezettek számának tükrében, 2019-ről 2021-re | 26 |
| Ábra 5 – Saját készítésű ábra, Az összes ENSZ szervezet által beszerzett termékek és szolgáltatások aránya az összes 2019-2020-as beszerzés tükrében, millió dollárban kifejezve .. | 29 |
| Kép 1 - UNHCR iroda Szomáliában | 9 |
| Kép 2 - 2021-es bombázás Afganisztánban, ahol három kollégát veszítettünk el | 10 |
| Kép 3 - UNHCR Magyarország Facebook oldal | 11 |
| Kép 4 – Saját képek UNHCR logisztikai bázisokról Etiópiában, Kenyában és Nigerben (2018-2019) | 35 |
| Táblázat 1- Saját készítésű táblázat, A 10 legmagasabb értékű beszerzést lebonyolító ENSZ szervezet 2020-as beszerzései millió dollárban kifejezve a COVID-19 tükrében..... | 27 |
| Táblázat 2 - A 10 legnagyobb beszállító ország beszerzési mennyiség szerint, 2020..... | 30 |

Mellékletek

1. sz. melléklet: Felhasznált interjú kérdések beszerzési munkatársakkal és szállítókkal (angol nyelven)

Interjú kérdések beszerzéssel foglalkozó munkatársaknak

- 1) What are your main responsibilities?
- 2) How did you begin your career? Why UNHCR?
- 3) What are the most challenging aspects of your work?
- 4) In your view/experience, what are those factors that are the most challenging for all humanitarian aid organizations? (In the Field in general or specifically in your Operation/Region.)
- 5) How do you plan procurement and logistics actions in such a dynamic and difficult environment? In your view, are there any ways to make the process more efficient?
- 6) Multiple researchers are indicating that humanitarian supply chains are complex systems, and understanding/acknowledging just that is a key step in developing a successful supply chain design and related management strategies.
Would you agree that? (Please elaborate in a few sentences.)
- 7) How frequently do you have to submit reports or being audited in relation to supply chain related activities? (This includes everything from, needs assessment, planning, procurement, logistics, warehousing, etc.)
- 8) A humanitarian aid worker`s life is very different from those who are working in the commercial sector. How is your life effected by your work?
- 9) What do you like most about working at UNHCR?
- 10) If you could do it all over again, would you choose the same path for yourself? If not, what would you change?

Interjú kérdések beszállítóknak

- 1) What is your company`s main profile? What is your exact position and role at the company?
- 2) When did you start working with UNHCR and how would you describe your working relationship with them?
- 3) How many clients do you have from the commercial sector and from the non-profit sector?
- 4) Who are you biggest clients from these sectors?
- 5) How would you describe the main difference in working with these two types of clients?
- 6) Are there any requirements that are specific to the humanitarian world? Was it difficult for you to adjust to these requirements?
- 7) What are the most challenging aspects for you when it comes to producing/delivering goods for UNHCR?
- 8) In your view/experience, what are those factors that are the most challenging for all humanitarian aid organizations when it comes to supply chain management?
- 9) In your view, could there be any ways to make the process more efficient?
- 10) Taking everything into account, how beneficial is it for your company to be working with humanitarian organizations, in terms of reputation and revenue.

Függelék

1. sz. függelék: Hallgatói és konzulensi nyilatkozat



Szent István Campus, Gödöllő
Cím: 2100 Gödöllő, Péter Károly utca 1.
Tel.: +36-28/522-000
Honlap: <https://godollo.uni-mate.hu>

4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT

Alulírott Erdélyi Kornélia, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus, Gazdálkodási és Menedzsment szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Szakdolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023 év április hó 26 nap


Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Szakdolgozatot záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: _____ év _____ hó _____ nap

Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

2. sz. függelék: Konzultációs nyilatkozat

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Erdélyi Kornélia (Neptun azonosító: **W501XC**) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom²⁴.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*25}

Kelt: _____ év _____ hó _____ nap

Dr. Horváth Zoltán

Belső konzulens

²⁴ A megfelelő aláhúzendó.

²⁵ A megfelelő aláhúzendó.

3. sz. függelék: Tartalmi kivonat

A SZAKDOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Non-profit segélyszervezetek beszerzési gyakorlatának sajátosságai, az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságának bemutatásával

Erdélyi Kornélia

Gazdálkodási és Menedzsment, BA levelező, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. Horváth Zoltán, egyetemi docens

Szakedolgozatom témájaként a non-profit segélyszervezetek beszerzési gyakorlatának sajátosságait jelöltem meg, az ENSZ Menekültügyi Főbiztosságának (UNHCR) bemutatásával. Az irodalmi áttekintésben a nemzetközi szervezetek bemutatása után kitértem a közbeszerzés fogalmára és főbb jellemzőire. Ezután bemutattam az UNHCR-t, mint szervezetet, bevételi forrásait és ezek szétosztására létrehozott gyakorlatokat, majd azt a konkrét gyakorlatot, ahogy a nemzetközi közbeszerzés megvalósul az UNHCR esetében.

Mindezek tükrében a hipotéziseket is, ezáltal kutatói munkámat is, három alappillérre helyeztem: a megfelelő beszerzési döntések előkészítéséhez elengedhetetlen faktorok vizsgálata, a hatékony tervezést és előrejelzést befolyásoló tényezők azonosítása, illetve a segélyezési műveletek fenntartható módon történő hatékonyság-növelésének lehetőségeire irányuló kutatások.

A vizsgálatok alapján levont konklúziók kiemelik a beszerzési tervezést megelőző igény felmérések és a beszerzési stratégia kidolgozásának fontosságát, a központi közbeszerzés előtérbe helyezésének, valamint a partnerkapcsolatok kiterjesztésének igényét, illetve a nyomon követés és értékelés gyakorlatának rendszeresítését. Továbbá, hangsúlyozzák a különböző szervezetek közötti együttműködés fontosságát, a régiós koordináció fejlesztésének igényét, a minél változatosabb termék és helyettesítő termék portfoliót, a dinamikus beszerzési stratégia kialakításának fontosságát, illetve a beszállítói paletta szélesítését és alternatív szállítási módok azonosítását is. Az is megfogalmazódott, hogy a megfelelő rendszerszemlélet, a koordináció, és a folyamatos megújítás szükségessége elengedhetetlen a sikeres segélyezési műveletekhez.

Szakedolgozatomban megfogalmazott következtetések és javaslatok, illetve a későbbi vizsgálatokra tett ajánlások megvalósításával egy humanitárius segélyszervezet biztosíthatja, hogy beszerzési folyamatai hatékonyabbak, gyorsabbak, fenntarthatóbbak, társadalmilag felelősebbek és környezetbarátabbak legyenek a segélyezési műveletek során.