



第七十一届会议

议程项目 144 和 14919192

关于内部监督事务厅活动的报告

联合国维持和平行动经费筹措的
行政和预算问题

内部监督事务厅的活动：审查和评价战略部署储存

内部监督事务厅的报告

摘要

根据大会第 [70/288](#) 号决议，内部监督事务厅(监督厅)审查和评价了战略部署储存。监督厅评价了建立战略部署储存在多大程度上有助于加快开办和扩大特派团。审查研究了战略部署储存使用的历史趋势及其目前的水平、规模和构成。审查还分析了现有治理/管理结构的效力及其与现行政策和程序的相关和遵守情形。

战略部署储存的概念是大会于 2002 年订立的。在设想中，战略部署储存是战略储备的一部分，用以在安全理事会核准一项任务授权后 30 至 90 天内充分部署维持和平行动，储存的物资生产、采购和交付期都很长。

战略部署储存自设立以来已发放价值超过 5.26 亿美元的物资。战略部署储存支助了所有维持和平行动的开办，为这些行动的主要资产来源，利益攸关方对其业绩许多方面反应极佳。这一概念已经扩及特别政治任务和现役维持和平行动，以轮调面临过期的存货。

监督厅发现，战略部署储存物资很少在规定期限内交付。同概念文件([A/56/879](#))的设想相反，该程序在安全理事会核准任务授权后才开始。具体的预先通知和资金都未提供。水陆运输迟滞了部署，不签货运代理系统合同也迟滞了部署。战略部署储存物资交付后，特派团也没有能力进行安装。



利益攸关方对战略部署储存的构成感到满意，但强调因迅速的技术变革和品类选择而产生的问题。访谈结果表明，标准化/成本效率考虑同特派团偏好定制技术规格二者之间存在冲突。

战略部署储存的构成不完全符合开办需要和模块化要求。储存中还有大量采购周转时间少于 90 天的物品。因此这些物品有无必要纳入库存令人存疑。由供应商管理库存的办法一直在提，因为这可以减少实际库存量和存货过期现象，但一直遭到抵制。

战略部署储存的管理结构缺乏效力，没有做到为快速部署提供端至端的服务。部分由于制订规格的技术力量有限，系统合同的订立遭到严重拖延。物资交换中心政策没有得到有效执行，联合国意大利布林迪西后勤基地至少有价值 100 万美元的战略部署储存物资无法调发特派团。

最终审查结果表明，一方面很难预测新的特派团何时启动，另一方面维持常备储存需要经费，且有可能利用不足，造成财务损失，这两方面存在矛盾。由于目前维持和平资源紧张，会员国需要解决这一问题。

监督厅提出以下建议：

(a) **建议 1：**外勤支助部应结合供应链管理和正在采取的关于特派团开办的举措，更新和修订战略部署储备的概念、设想和相关政策，以确保快速部署。修订后的概念应作为提议提交会员国；

(b) **建议 2：**外勤支助部应审查战略部署储存目前的构成，以确保：(一) 其水平和规模基于开办需要；(二) 符合模块化概念；(三) 采购周转时间少于 90 天且并非模块构成部分的物品不列其中，而是通过合同安排采购；

(c) **建议 3：**外勤支助部和管理事务部应采取措施，确保战略部署储存的系统合同不过期；

(d) **建议 4：**外勤支助部应采取措施，每年核对、审查和报告战略部署储存的核销和补充情况；

(e) **建议 5：**外勤支助部应向立法机构报告转入联合国储备和后勤基地库存的净额 1 670 万美元的战略部署储存的全部细节，供采取适当行动。

外勤支助部和管理事务部接受了所有建议，并提交了一项执行行动计划。

目录

	页次
缩略语表	4
一. 导言	6
二. 范围和方法	6
三. 背景	6
四. 结果	8
A. 战略部署储存极大地有助于开办和扩大维持和平行动，并在较小程度上有助于开办和扩大特别政治任务	8
B. 战略部署储存无助于在规定的 90 天期限内加快开办和扩大特派团	12
C. 战略部署储存概念已扩大	17
D. 尽管利益攸关方对战略部署储存的构成总体感到满意，但目前的构成情况并未体现特派团开办和扩大的模块化要求	18
E. 没有证据表明已根据对年度需求的适当分析对战略部署储存的水平和规模进行审查，也没有证据表明战略部署储存不包括采购周转时间较短的物项	20
F. 更有效地执行物资交换中心政策将减少潜在的物品核销	23
G. 战略部署储存的治理/管理有待改进	24
H. 战略部署储存的管理政策和程序过时，导致内部控制漏洞	26
五. 结论和建议	26
附件	
一. 2 月 16 日主管外勤支助部的副秘书长给内部监督事务厅检查和评价司的备忘录	29
二. 2017 年 2 月 15 日主管管理事务副秘书长办公室给内部监督事务厅检查和评价司的备忘录	32

缩略语表

马里支助团/马里稳定团	由非洲主导的马里国际支助团/联合国马里多层面综合稳定团
中非建和办	联合国中非共和国建设和平综合办事处
中非支助处	联合国中非共和国建设和平支助办事处
中乍特派团	联合国中非共和国和乍得特派团
西撒特派团	联合国西撒哈拉全民投票特派团
中非稳定团	联合国中非共和国多层面综合稳定团
马里稳定团	联合国马里多层面综合稳定团
联海稳定团	联合国海地稳定特派团
中非支助团	非洲主导的中非共和国国际支助团
联刚稳定团	联合国组织刚果民主共和国稳定特派团
监督厅	内部监督事务厅
叙联合特别代表办	联合国和阿拉伯国家联盟叙利亚问题联合特别代表办公室
联布行动	联合国布隆迪行动
禁化武组织-联合国联合特派团	禁止化学武器组织-联合国消除阿拉伯叙利亚共和国化学武器计划联合特派团
联阿援助团	联合国阿富汗援助团
联伊援助团	联合国伊拉克援助团
达尔富尔混合行动	非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动
观察员部队	联合国脱离接触观察员部队
联塞部队	联合国驻塞浦路斯维持和平部队
联黎部队	联合国驻黎巴嫩临时部队
联几建和办	联合国几内亚比绍建设和平综合办事处
联阿安全部队	联合国阿卜耶伊临时安全部队
后勤基地	意大利布林迪西联合国后勤基地

科索沃特派团	联合国科索沃临时行政当局特派团
埃博拉特派团	联合国埃博拉应急特派团
联利特派团	联合国利比里亚特派团
联尼特派团	联合国尼泊尔特派团
联苏特派团	联合国苏丹特派团
南苏丹特派团	联合国南苏丹特派团
联东综合团	联合国东帝汶综合特派团
印巴观察组	联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组
中部非洲区域办	联合国中部非洲区域办事处
联科行动	联合国科特迪瓦行动
中亚预防外交中心	联合国中亚地区预防外交中心
联利支助团	联合国利比亚支助团
联叙监督团	联合国阿拉伯叙利亚共和国监督团
联索支助办/ 非索特派团支助办	联合国索马里支助办公室/联合国非洲联盟驻索马里特派团支助办事处
停战监督组织	联合国停战监督组织

一. 导言

1. 大会第 70/288 号决议请秘书长责成内部监督事务厅(监督厅)审查并评估战略部署储存,并就此向大会第七十一届会议第二部分提出报告,以便大会就战略部署储存的核销和补充作出决定。

二. 范围和方法

2. 监督厅评价了建立战略部署储存在多大程度上有助于加快开办和扩大特派团,并评估了战略部署储存的效率。监督厅审查了战略部署储存使用的历史趋势及其目前的水平、规模和构成,以确定基本假设是否仍然有效。监督厅还分析了现有治理/管理结构的效力以及现行政策和程序的相关性和遵守情况。

3. 监督厅内部审计司和检查和评价司联合进行审查和评价。此次审查和评价涵盖 2002 年至 2016 年期间。为确保可信度,监督厅依靠数据的三角互证,收集来源为:

(a) 对政策、准则和执行情况报告的审查;

(b) 对战略部署储存有关数字的二级数据分析;

(c) 与总部和意大利布林迪西联合国后勤基地(后勤基地)外勤支助部工作人员、若干维持和平行动特派团支助事务人员和管理事务部采购司工作人员作半结构化约谈;

(d) 对维和行动和特别政治任务特派团支助事务司长/主管的调查。¹

4. 征求了外勤支助部和管理事务部对报告草稿的意见,并在编写最后报告时把这些意见考虑进去。两部的正式答复载于本报告附件。

三. 背景

战略部署储存于 2002 年设立

5. 特派团的快速部署问题列入本组织的议程已达 20 多年。维持和平行动特别委员会一直定期处理这一问题,重申“秘书处必须有能力,一旦清楚有可能设立维持和平行动,便在快速部署的三个重要且相互依存的方面——人员、物资和供资方面——及时采取行动”(见 A/57/767, 第 81 段)。

¹ 调查发给 212 名工作人员,答复率为 41%。

6. 维持和平行动小组建议，应在安全理事会核准一项任务授权后 30 至 90 天内全面部署维持和平行动，针对这项建议，秘书长于 2002 年提出了战略部署储备概念(见 A/56/870)，大会第 56/292 号决议核准了这一概念。
7. 战略部署储存按设想是战略储备的一部分，战略储备还包括与会员国的军事和警察人员待命安排、关键文职人员名册和确定任务前的承付授权。
8. 战略部署储存存储积生产、采购和交货时间较长的物资，如车辆、建筑预制件和通讯设备。采购周转时间较短的物品将通过系统合同或采购程序采购。秘书长表示，经成本效益分析后会探讨使用预聘合同(同上，第 17 段)。
9. 这一概念采用特别的倒计时排序，以安全理事会通过决议设立新特派团之日为“开始日”。战略部署储存物资 15 天前就备好待发运，并于“开始日”发往有关特派团。决议通过 30 至 90 天内特派团完成部署。
10. 大会将这一概念核定为一个综合特派团的规模(11 000 名军警人员和 950 名工作人员)，将战略部署储存数额核定为 1.415 亿美元。

2007 年以来，战略部署储存的范围、治理和重点发生了重大变化

11. 2007 年，秘书处发布了一项政策，把战略部署储存的使用扩及对现役维持和平行动和特别政治任务的支助。
12. 2010 年，大会准许将 5 000 万美元确定任务前的承付授权仅用于不获特派团立即补充的战略部署储存，并允许在行政和预算问题咨询委员会事先同意的情况下，再从维持和平准备基金中提取 1 亿美元(见大会第 64/269 号决议，第六节，第 8 和 9 段)。
13. 2012 年，战略部署储存的管理从总部转到后勤基地，一些余项(例如运输和医疗资产管理以及系统合同职责)仍留总部。

战略部署储存汇入更大的组织举措

14. 在全球外勤支助战略中，战略部署储存被定为支持特派团生活和工作设施模块化的方式之一。
15. 战略部署储存受其他进程的影响，包括正在进行的快速部署能力和供应链管理举措。预计“团结”项目扩展部分二期还会带来一个物资管理的新时代，这将对战略部署储存产生影响。

四. 结果

A. 战略部署储存极大地有助于开办和扩大维持和平行动，并在较小程度上有助于开办和扩大特别政治任务

2002 年以来，已发放超过 5.26 亿美元的战略部署储存物资

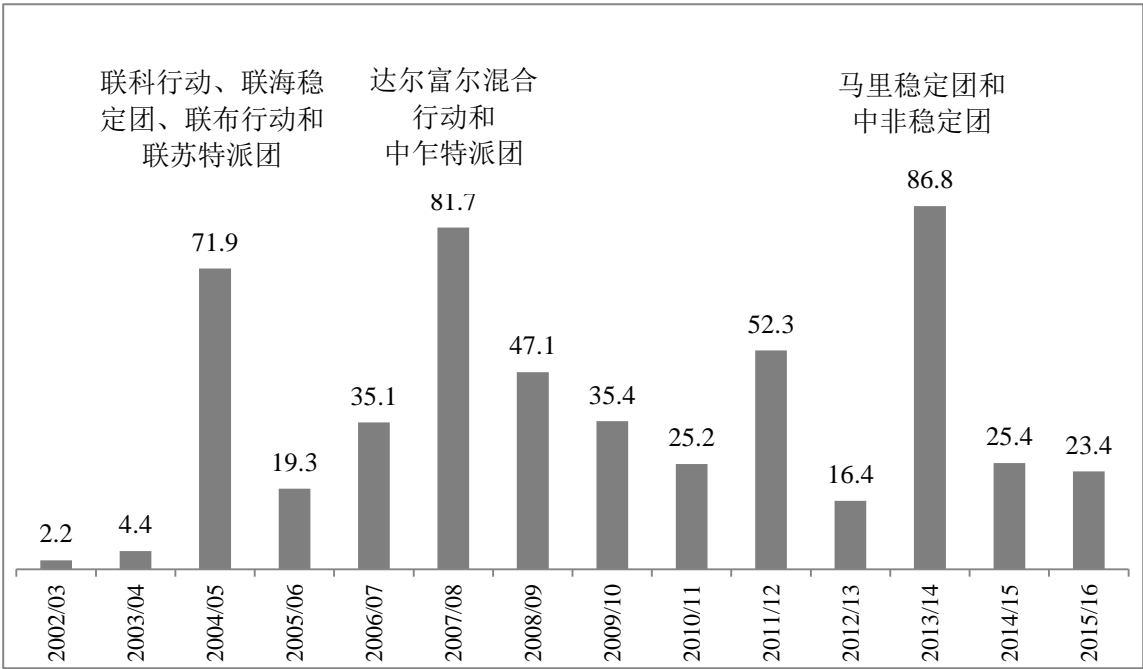
16. 2002 年以来，已发放超过 5.266 亿美元(以历史成本计)的战略部署储存物资。截至 2016 年，各特派团补充了共计 6.592 亿美元² (高出历史成本 25%)，其中包括通货膨胀调整以及从供应商到联合国后勤基地的货代和运输费用。

17. 每个财政年度发放的战略部署储存物资金额差异很大，从每年 220 万美元至 8 680 万美元(以历史成本计)，差异源自有无新的维持和平行动开办。

图一

2002/03 年至 2015/16 年战略部署储存的发放(历史成本)

(百万美元)



资料来源：监督厅对后勤基地数据的分析。

² 监督厅对后勤基地 2002/03 年至 2014-2015 年预算执行情况报告的数据分析。

战略部署储存支持了 35 个特派团的开办

18. 战略部署储存支持了自 2002 年以来设立的所有 15 个维持和平行动的开办, 包括外勤支助部支持的索马里各特派团。在特派团第一年运作期间战略部署储存平均发放物资的金额为 1 650 万美元(从联利特派团的 30 万美元到达尔富尔混合行动的 4 900 万美元)。在整个开办期间,³ 战略部署储存的平均金额为 2 320 万美元(从联利特派团和南苏丹特派团的 320 万美元到联苏特派团的 5 790 万美元)。

表 1

用于开办维持和平行动和外勤支助部特派团的战略部署储存

(百万美元)

特派团	设立年份	战略部署储存 (第一年)	用于开办的战略 部署储存(累计)
联苏特派团	2005	41.2	57.9
中非稳定团	2014	34.8	54.3
达尔富尔混合行动	2007	49.0	51.6
中乍特派团	2007	29.8	51.2
马里支助团/马里稳定团	2012	47.4	49.4
非索特派团支助办/联索支助办	2009	19.0	25.9
联布行动	2004	2.5	13.5
联海稳定团	2004	1.2	9.7
联叙监督团	2012	7.3	7.3
联东综合团	2006	6.5	6.5
联阿安全部队	2011	2.1	5.7
联科行动	2004	0.9	4.5
联刚稳定团	2010	3.5	3.5
南苏丹特派团	2011	1.9	3.2
联利特派团	2003	0.3	3.2

资料来源: 监督厅对后勤基地数据的分析。

19. 战略部署储存还支持了 17 个特别政治任务和其他 3 个实体的开办。⁴ 为开办特别政治任务和其他实体发放的战略部署储存物资平均金额为 90 万美元, 最高为 800 万美元(联尼特派团)。

³ 虽然战略部署储备概念文件(A/56/870)暗指开办为期一年, 但战略部署储存政策显示, 在特派团可以维持其活动之前将一直提供开办支持, 这一过程为 1 至 3 年。

⁴ 联合国埃博拉应急特派团(埃博拉特派团)、国际独立调查委员会/黎巴嫩问题特别法庭和禁止化学武器组织-联合国联合调查机制。

表 2
用于开办特别政治任务和其他实体的战略部署储存 (收到物资金额最高的 10 个
实体)
(百万美元)

	设立年份	战略部署储存 (第一年)	用于开办的战略部署储存 (累计)
联尼特派团	2007	7.9	8
联利支助团	2009	6.6	6.6
埃博拉特派团	2014	3.2	3.2
联伊援助团	2003	0.07	3.1
禁止化学武器组织- 联合国联合调查机制	2013	1.6	3
联几建和办	2009	2.1	2.5
中非建和办/中非支助处	2009	0.2	0.5
中亚预防外交中心	2007	0.004	0.5
国际独立调查委员会/ 黎巴嫩问题特别法庭	2005	0.03	0.4
中部非洲区域办	2011	0.2	0.3

资料来源：监督厅对后勤基地数据的分析。

战略部署储存是维持和平行动开办的首要资产来源, 是其他实体开办的第三重要资产来源

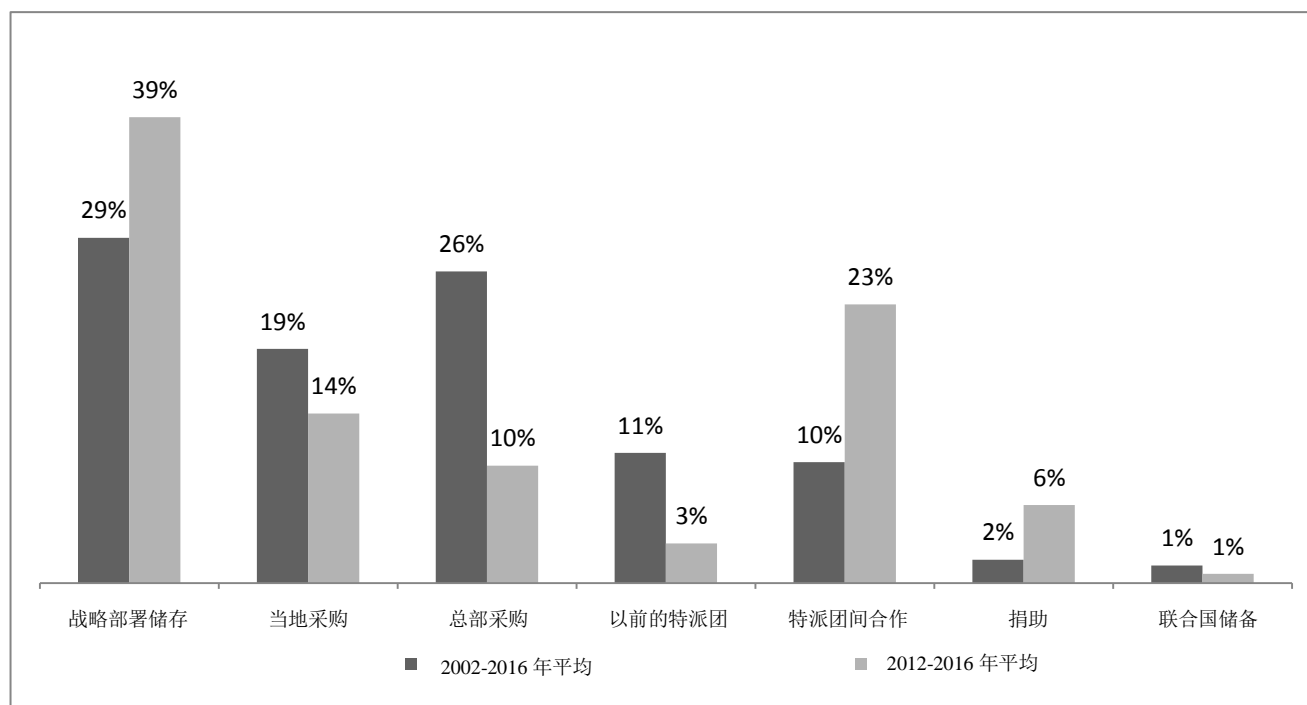
20. 许多调查的答复者说, 曾在“某种”(44%的答复者)或“很大”(33%的答复者)程度上在开办期间用过战略部署储存。

21. 2002 至 2016 年, 维持和平行动在设立第一年使用的资产中战略部署储存占 29%,⁵ 其后依次为由总部采购的物品,⁶ 当地采购的物品和在同一国家内以前特派团留下的物品。在过去五年中, 战略部署储存作为物资来源的重要性上升到 39%(见图二)。特派团间合作也有所增加, 而由总部采购的物品、以前特派团留下的物品以及在较小程度上当地采购的物品, 则减少了。

⁵ 10 个维持和平行动和 16 个特别政治任务和其他组织有资产来源分类信息。

⁶ 在“团结”项目实施前, 这包括总部采购的所有物品。之后这包括通过系统合同采购的所有物品。

图二
维持和平行动的资产来源(第一年)



资料来源：监督厅对后勤基地数据的分析。

22. 在特别政治任务和其他实体的资产来源中，战略部署储存占第三位(总量的13%)，前两位是在同一国家内以前特派团留下的资产(49%)和当地采购的资产(18%)。

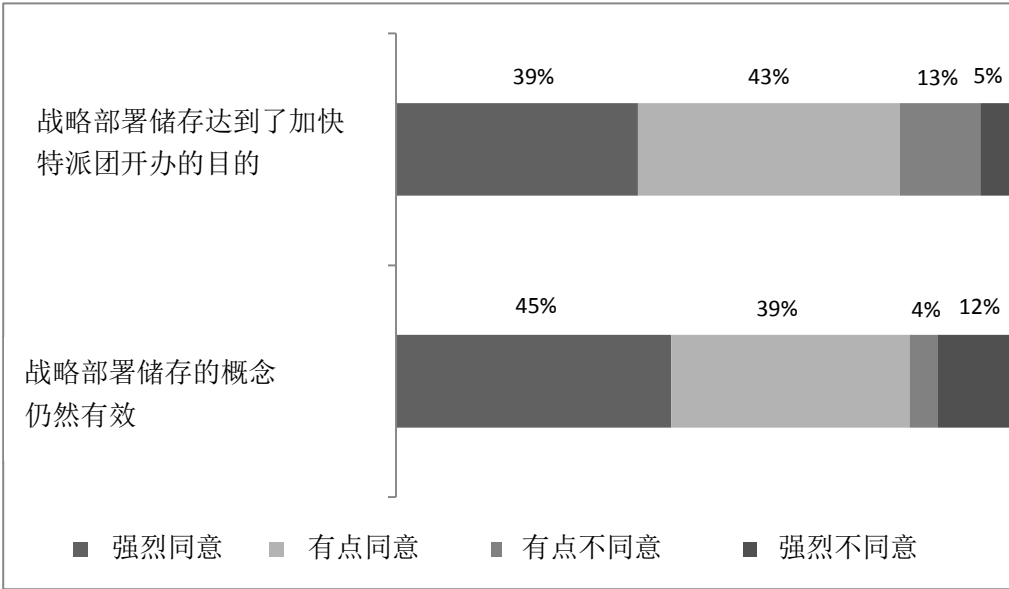
23. 第一年依赖战略部署储存最重的特派团包括联利支助团(81%)、中乍特派团(68%)、联黎协调办(58%)和非索特派团支助办(53%)。战略部署储存在马里稳定团和中非稳定团运营第一年的资产中分别占 39% 和 37%。

利益攸关方认为，战略部署储备加快了特派团的开办

24. 82%的调查答复者认为，战略部署储存在加快特派团开办方面是成功的。16名受访者(47%)主动说，战略部署储存在应对紧急状况方面也发挥了重要作用。特别鉴于一些特遣队“能力有限”，受访者称战略部署储存“至关重要”，“不可或缺”。突出的正面例子包括 2010 年地震后对联海稳定团以及为埃博拉特派团和中非稳定团的开办提供的支持。

25. 81%的调查答复者指出，若开办或扩大特派团，将首先考虑战略部署储存。

图三
关于战略部署储存有效性和效力的调查答复



资料来源：监督厅调查。

B. 战略部署储存无助于在规定的 90 天期限内加快开办和扩大特派团

本组织对战略部署储存物资交付时间的报告不一致、不准确

26. 2013/14 年度以前，本组织使用“在安全理事会授权后 90 天内，确定并部署战略部署储存物资”这一指标来衡量维持和平行动的快速部署和建立情况。⁷ 后来该指标改为“在总部向全球服务中心发布指令 90 天内”(见 A/69/585)，实际上放宽了初始构想中规定的绩效参数。此外，报告用语逐年变化。某一年使用“发放和运送的战略部署储存物资”，下一年则使用“确定和部署了战略部署储存物资”，使人无法明白在任务授权核准后 90 天内取得了什么成果。

27. 外勤支助部报告称，所有部署均在总部发布指令后 90 天内发生。根据监督厅的分析，这似乎并不正确(见图四)。如内部绩效文件所示，该报告仅涵盖从收到总部指令到(后勤基地负责的)物资发运这一阶段，与战略部署储存管理人员的面谈也确认了这一点。这违背了战略部署储存政策指示中给出的部署定义，也违背了建立战略部署储存以快速部署特派团背后的精神，表明该部内部存在碎片化问题。

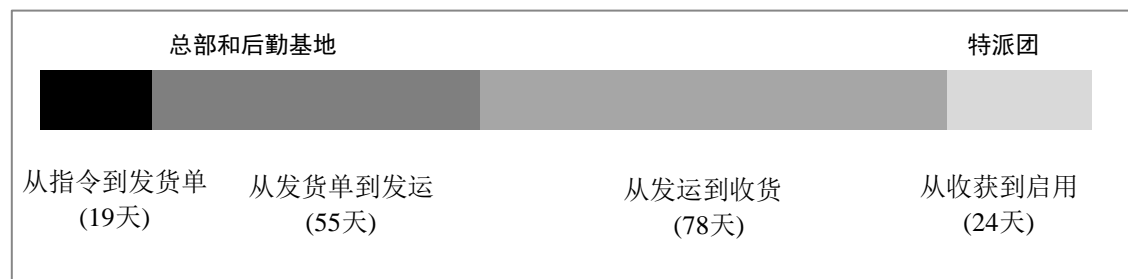
⁷ 在后勤基地的成果预算编制框架中使用(例如，见 A/64/575)。

战略部署储存物资在总部指令发布后 90 天内向特派团交付的情况很罕见

28. 根据后勤基地提供的数据，监督厅计算得出，战略部署储存物资平均在总部指令发布 152 天后交付特派团，而物资启用时间(设备可供使用的日期)则在交付完成 24 天后(见图四)。

图四

战略部署储存流程各阶段(平均天数，2002-2016 年)



资料来源：监督厅对后勤基地的数据进行的分析。

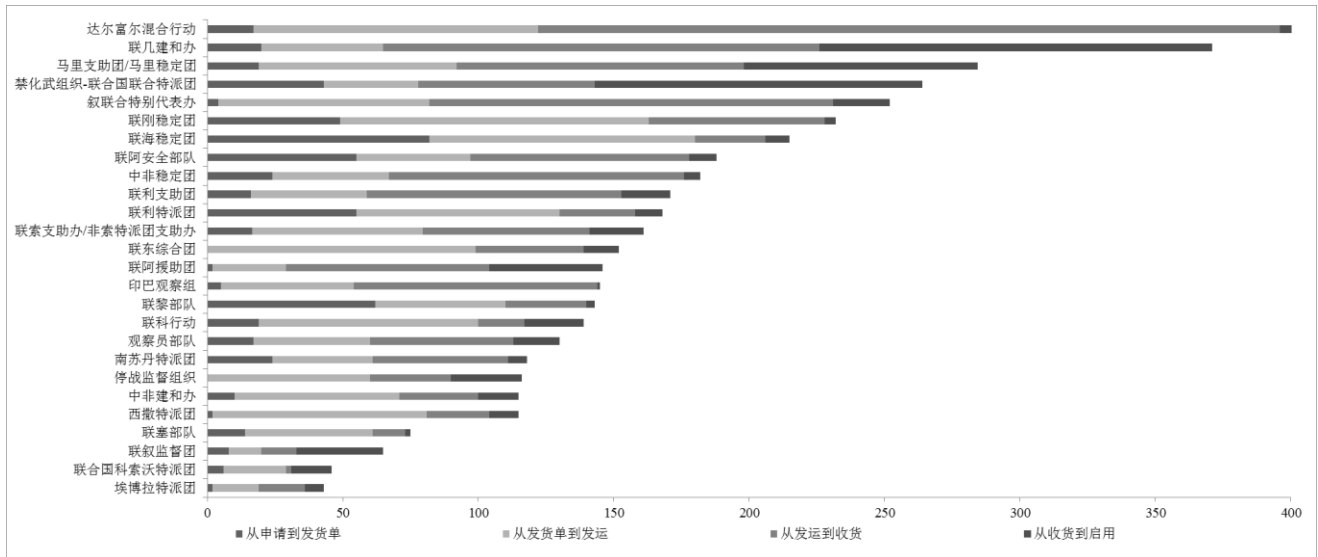
注：只有 2012-2016 年有“从指令到发货单”阶段的相关数据。

29. 2012 年以来，分析所涵盖的 30 个特派团中只有 4 个的平均交付时间不超过从总部发布指令起 90 天，它们是：埃博拉特派团、联叙监督团、联塞部队和科索沃特派团。复杂的维持和平行动在开办阶段均没有在平均 90 天内收到战略部署储存物资的充分补充。

30. 战略部署储存物资的启用时间在不同特派团的差异很大，从发货单日后 5 天到 995 天不等，平均为 142 天，变差系数为 70%。在马里稳定团和中非稳定团，在 90 天内启用的情况分别占 26% 和 2%。

31. 似乎有几个因素造成了特派团之间的差异(见图五)，包括向大型维持和平行动和其他特派团运送的货物在数量和复杂性上的差别、运输方式(空运相对于海运)及特派团与后勤基地之间的地理距离。

图五
按特派团列示的交付时间(2012 至 2016 年)
(天数)

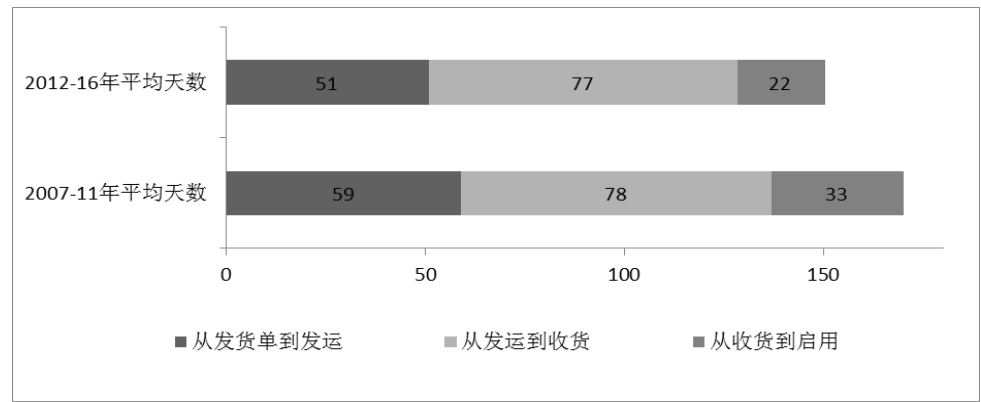


资料来源：监督厅对后勤基地的数据进行的分析。

部分战略部署储存流程的效率已得到提高

32. 2012 年以来，战略部署储存流程的效率已得到提高。在后勤基地发出战略部署储存物资阶段(尤其是从发出凭单到发运这个阶段)以及在向特派团交付物资以后阶段都提高了效率。发运和运输所需时间保持不变(见图六)。

图六
战略部署储存物资的交付时间(从发货单到启用)
(天数)



资料来源：监督厅对后勤基地的数据进行的分析。

注：关于从申请到发货单的时间长度的数据存在不准确之处，因此无法使用。

33. 60%的调查答复者确认，随着时间的推移，战略部署储存物资的交付已“有所”改善或“大幅度”改善。

利益攸关方认为战略部署储存物资交付及时

34. 与实证数据相反，85%的调查答复者指出，战略部署储存物品“大部分时候”或“总是”及时交付，在开办、扩大或行动的日常维持阶段使用战略部署储存物资的三类答复者的看法略有差异(见表 3)。与总体上更为缓慢的采购过程相比，答复者对战略部署储存的看法比较积极，这在一定程度上解释了以上的答复结果。93%的调查答复者认为，战略部署储存流程比一般采购流程快“一点”或快“很多”。这种高度满意的情况在约谈中则没有那么明显。

表 3
对战略部署储存物资交付及时性的看法

(百分比)

	总是及时交付	大部分时候及时交付	大部分时候不及时交付	完全不及时交付
开办阶段	18	67	4	11
扩大阶段	13	70	4	13
行动的日常维持	18	69	3	10

资料来源：监督厅的调查。

多种因素阻碍了战略部署储存物资的快速部署

一些规划要求没有得到遵守，而且战略部署储存流程没有在发布任务授权之前开始

35. 根据战略部署储存概念，助理秘书长必须在安全理事会核准任务授权前 60 天发布准备命令。虽然在任务授权获得核准之前进行了关于特派团规划的内部讨论，但从未发布准备命令，导致用于衡量开办起始时间的标准与初始构想不同。外勤支助部的高级管理人员一致认为，准备命令因情况变化而不必发出。2010 年对战略部署储存的外部审查⁸ 指出，缺乏准备命令限制了直接从供应商处采购物品的可能性。

36. 战略部署储存构想的前提是通过 5 000 万美元承付款提供资金。然而，在 2010 年以前，秘书处在使用这些资金方面受到限制，因为这些资金需要立即补充并与其他(非战略部署储存)优先事项统筹考虑，包括运输和人员应享待遇。此外，除

⁸ 2010 年，维持和平时行动部和外勤支助部请一外部咨询小组对战略部署储存进行战略监督、评估和能力分析。

了两个例外(非索特派团支助办和埃博拉特派团)以外, 监督厅无法找到证据, 证明秘书长的承付权在发布任务授权之前就已用于特派团的开办。⁹

延迟敲定物资配备计划影响了装运的及时性

37. 物资配备计划本应在任务授权核准前 50 天内完成, 但实际平均在任务授权核准 53 天后完成。例如, 马里稳定团的物资配备计划是在任务授权核准近 60 天后完成, 导致发运出现延误, 在安全理事会通过决议四个月后才开始。中非稳定团得益于安全理事会在设立中非国际支助团时发出的准备命令, 自 2014 年 7 月和 8 月起即开始发运战略部署储存物资, 表明稳定团已吸取经验教训。

38. 外勤支助部的高级管理人员在接受面谈时强调, 必须提高规划的效率, 特别要提高需求和差距分析及采购规划的效率。有人建议秘书长为各特派团任命一名牵头规划员。

海上和陆上运输耗时长, 并因未订立较大规模货运代理系统合同而受到延误

39. 运输时间成为决定各特派团交付时间差异的关键变量, 其标准偏差高于其他阶段(见图六和七)。

40. 为节省费用, 2012 年以来 57% 的战略部署储存物资都采用海运和陆运。20 名调查答复者指出, 交付时间和交付延误, 以及有时供应路线和清关程序方面的问题, 是他们所在特派团在战略部署储存方面面临的主要挑战。事实证明, 在特派团位于内陆国家、远离主要港口且路况很差的情形下, 运输特别耗时, 这种情况往往导致交付物品受损。受访者举例说, 曾有空调机和发电机在下订单后六至八个月才抵达特派团。

41. 空运费用更高, 因此受到限制。运往埃博拉特派团的所有战略部署储存物资均通过联合国包机或会员国提供的航次运送, 南苏丹特派团(54%)和中非稳定团(38%)等其他特派团在较小程度上也使用了这些运送方式。

42. 受访者提到, 造成进一步拖延的原因是, 费用超过 40 000 美元既定阈值的空运和海运缺乏系统合同和(或)目前的系统合同缺乏关于运输的条款。这意味着, 各特派团不得不定期为货运服务开展招标, 而招标流程最长可持续四个月。监督厅曾在 2005 年和 2008 年建议为战略部署储存的货运代理建立系统合同。该建议只得到部分执行, 而且执行工作严重延误。八年以后, 相关意向书在 2016 年 9 月提出, 并得到 120 份响应。工作陈述正在拟定, 但尚未完成。

43. 总部和各特派团的七名高级管理人员及后勤基地的一名高级管理人员建议考虑另行选择更接近特派团行动区的地点, 作为战略部署储存的储存地。

⁹ 根据 2016 年维持和平行动部/外勤支助部关于规划和审查维持和平行动的政策, 外勤支助部与主计长协商起草承付权提议草案, 待安全理事会核准任务授权之后立即提交审批。

特派团没有能力接收、检查和安装战略部署储存物资

44. 最近特派团在安装战略部署储存装备方面有一些改进，但平均用了 22 天(见图六)。战略部署储存物品在顺利交付后没有自动转入为实际使用，因为特派团在开办阶段通常缺乏接收、检查和安装设备所必需的能力。

45. 61%的调查答复者指出，他们没有能力安装设备，特别是通信和工程设备。例如，2013 年，马里稳定团在三个月内收到 813 个 20 英尺的海运集装箱，但只有 17 名工程师和 14 名调度人员来协助实际使用所运物资。因此，一些已经交付的物品一直放在集装箱里原封未动。在中非稳定团，总工程师和调度主任在稳定团设立五个月后才加入。另一些特派团(如联苏特派团、达尔富尔混合行动和非索特派团支助办)也同样缺乏接收能力。

46. 虽然战略部署储存政策明确要求建立特派团支助小组，但在建立这样的小组以协助安装工作方面仍然面临资源不足问题。此外，特派团支助小组的部署时间不够长。¹⁰ 为了加强对特派团安装工作的支持，后勤基地考虑让联合国项目事务厅参与进来，但这一要求没有得到外勤支助部的支持。

47. 2010 年的外部审查强调指出，战略部署储存流程缺乏使能能力，因此不能算作一个以客户为中心的流程。

责任和跟踪程序没有明确界定

48. 拖延也可归因于：(a) 开办所用时间远远超过规定的 90 天；(b) 参与部署前活动的各方的责任、必需采取的行动和完成时限均不明确；(c) 用以确定瓶颈和障碍并提供有效解决办法的程序没有取得成效，因为不同利益攸关方在监测方面各自为政。

C. 战略部署储存概念已扩大

49. 2007 年战略部署储存政策大幅度扩大战略部署储存物资的范围，以涵盖：为多个特派团提供支助，直到它们有能力维持自身行动；由于业务需求发生其他意外变化而需要向现有特派团提供支助。该政策还规定，可以向现有特派团发放战略部署储存物资以进行物资轮换；如果有特别请求提出，也可以向特别政治任务和其他实体发放战略部署储存物资。

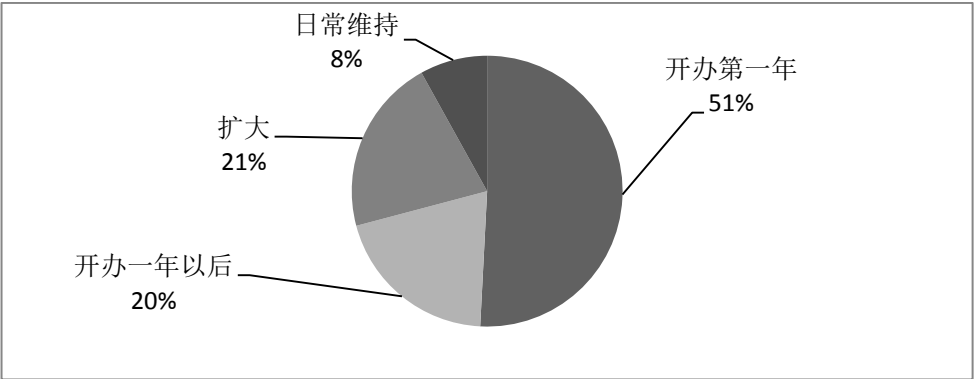
50. 2002 年以来，平均每年使用战略部署储存物资支助 16 个特派团。受支助特派团的数目从 2002/03 年的 7 个增加到 2014/15 年的 25 个。

51. 71%的战略部署储存物资资源被用于支助特派团的开办，这些资源中的大多数在特派团运行的第一年使用，其余 29%用于支持特派团的扩大和日常业务(见

¹⁰ 2011 年以来，已使用特派团支助小组 58 次，其中三分之一用于支助特派团的开办和扩大。然而，71%的调查答复者指出，他们没有申请过特派团支助小组的援助，但没有具体说明原因。

图七)。加强对特派团日常维持的支持由于必须轮换储存物资的考虑，因为部分储存物资有过期风险，还有可能因为没有新设或扩大的特派团或其数目减少而被排除在战略部署储存的构成之外。

图七
各阶段战略部署储存物资使用情况



阶段	2002 年至 2016 年 8 月 (百万美元；历史成本)
开办第一年	269.8
开办一年以后	106.5
扩大	111.8
日常维持	42.8
共计	530.9

资料来源：监督厅对后勤基地的数据进行的分析。

52. 2010 外部审查的结论是，尽管强迫轮换储存物资符合战略部署储存的会计原则，但也有为了快速周转无法通过标准采购流程快速采购的物品而使用这种轮换的情况。

53. 此类物品的发放率在年度存货构成审查中占比奇高，下文第四节 D 对此有阐述。

D. 尽管利益攸关方对战略部署储存的构成总体感到满意，但目前的构成情况并未体现特派团开办和扩大的模块化要求

利益攸关方对战略部署储存的现有构成感到满意，但强调了与快速技术变革和某些物项的选择有关的问题

54. 83%的调查答复人对战略部署储存物项的数量和质量表示“完全”或“大体”满意。74%表示，现有构成已“非常”或“在某种程度上”顺应特派团不断变化的需要，并已随着时间的推移而有所改善。

55. 如果按货币价值计量，工程和运输物品已成为开办和扩大期间使用的主要资产类别。电子数据处理和医疗用品的使用最少。

表 4

按类别和阶段分列的所使用战略部署储存物项的百分比

(2012-2016 年)

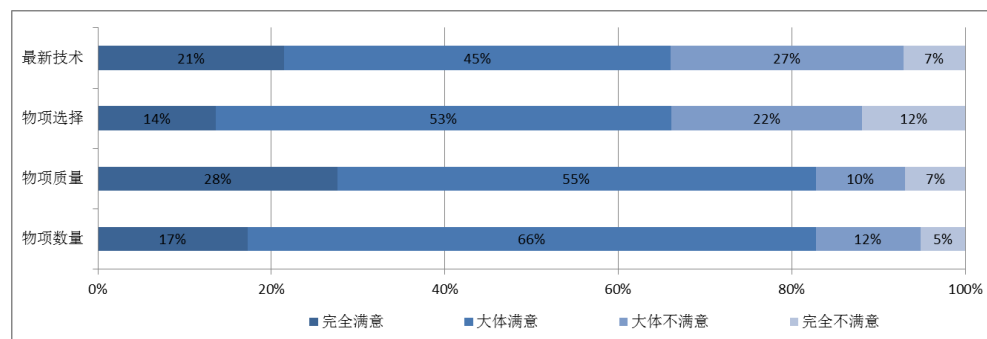
类别	开办阶段	类别	扩大阶段
运输	35	工程	41
工程	30	运输	34
通信	17	通信	10
供应	10	供应	9
电子数据处理	7	电子数据处理	5
医疗	1	医疗	1

资料来源：监督厅对后勤基地的数据进行的分析。

56. 三分之一的调查答复人对战略部署储存物项的选择不满意，认为选择没有跟上技术的进步。15 名受访者的答复(44%)揭示了标准化和成本效益这两种优先考虑存在的矛盾关系以及特派团对定制技术规格的青睐。两名高级别受访者将此问题归因于战略部署储存物资的主要目的不清晰，并认为，在缺乏关于开办特派团的清晰构想的情况下，战略部署储存物资有可能成为一张“购物清单”。四名受访访谈者指出，规划假设不充分以及所起草的技术规格模糊不清影响了物品的质量。

图八

调查答复人对战略部署储存一些问题的反馈



资料来源：监督厅的调查。

战略部署储存的现有构成没有体现特派团开办和扩大的模块化要求

57. 秘书长在 2005 年关于战略部署储存落实情况的报告中注意到，战略部署储存的构成不是一个固定的库存，而是一个动态能力，随着时间的推移将按照年度构成审查中确定的最新需求不断变化(见 A/59/701，第 18 段)。秘书长在 2011 年

关于全球外勤支助战略执行进展情况的报告(A/66/591)中描述了模块化构想以及战略部署储存满足模块化要求的必要性,¹¹ 和平行动问题高级别小组重申了该要求(见 A/70/357-S/2015/682, 第 82 段)。

58. 2013/14 年以来, 年度存货构成情况审查的关键规划假设已纳入确保战略部署储存物项是模块化套件一部分的需。秘书长在 2014/15 年关于后勤基地预算执行情况报告中指出, 后勤基地已根据模块化要求和特派团需求完成年度存货构成情况审查(见 A/70/609, 第 11(d)段)。

59. 不过, 监督厅对 2015/16 年度核定构成的审查表明, 尽管后勤基地已考虑了一支 350 人先头快速部署部队的所需物资, 但它没有考虑 100 人、200 人、500 人或 1 000 人营地的所需物资。2015/16 年度战略部署储存的构成包括 595 895 件物品, 其中 54%与模块没有关系。

60. 核定构成即使得到充分执行, 也无法按照核定概念的设想, 全面支持新特派团的开办。例如, 2014 年 5 月, 马里稳定团无法从战略部署储存物资为七个 2 400 人营地供应物资, 只能进行估计价值为 2 460 万美元的外部采购。外勤支助部指出, 由于被迫提前将战略部署储存迁移至“团结”系统, 后勤基地无法在 2014 年 3 月之前为以前使用的物品启动补给流程。

61. 对战略部署储存构成的审查仍然没有成效, 因为库存不符合核定构成。这是因为:

(a) 年度存货构成情况审查不仅考虑了开办和扩大特派团的需要, 而且还重点考虑了特派团在维持业务期间比较频繁使用的物项;

(b) 没有针对规划假设所概述的目标来评估构成审查的结果以确保这些目标得到实现;

(c) 利益攸关方并不总是遵守执行核定构成的既定时限。

E. 没有证据表明已根据对年度需求的适当分析对战略部署储存的水平和规模进行审查, 也没有证据表明战略部署储存不包括采购周转时间较短的物项

战略部署储存的核定价值高于每年发放的战略部署储存物资的水平和规模

62. 尽管新开办特派团的人员数目在总体上符合战略部署储存构想的预期, 每年发放的物资数量大大低于核定数额, 但 2013/14 年除外。然而, 由于数据有限,

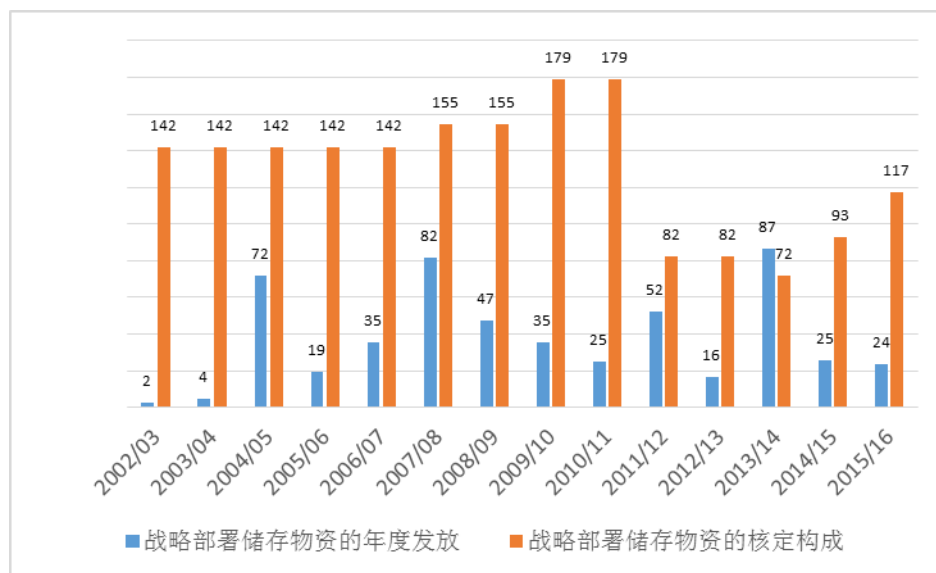
¹¹ 模块化要求是预先配套的各个标准化构件的组装品, 旨在提供某种功能能力(例如安保、办公房地和发电)。将这些模块组合包装在一起并通过必要的能力予以执行, 产生的配套服务构成特派团基础设施的功能性要件。模块是支助部门的最小单位, 既可用于作配套服务的组成部分, 又可用作建立维持和平设施所需的独立组合(见 A/66/591, 第 33 段)。

包括关于缺乏系统合同对物品可获得性和新开办特派团申请的影响的数据有限，很难对战略部署储存物资的水平和规模进行任何有意义的分析。

图九

战略部署储存物资的年度发放情况与核定构成的比较

(百万美元)



资料来源：监督厅对后勤基地和年度执行情况报告的数据进行的分析。

现有构成中有 43% 的物项的采购周转时间少于 90 天

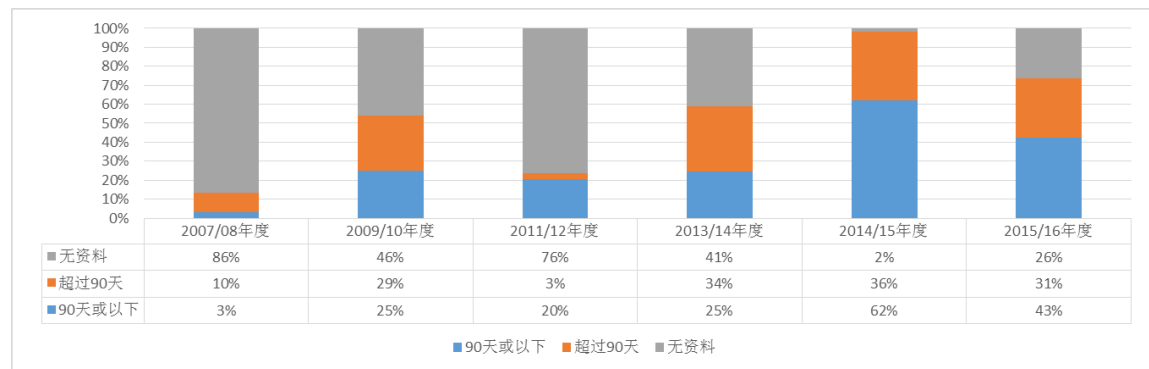
63. 战略部署储存构想要求战略部署储存由不容易获得的关键物项构成。采购周转时间少于 90 天的关键物项(模块构成部分除外)应通过合同安排使用承付权进行采购。

64. 监督厅分析了 2005 年至 2016 年之间六次战略部署储存年度构成情况审查，结果表明，其构成恰当排除了可以使用其他合同安排采购的关键物项，如燃料、口粮和瓶装水。然而，监督厅无法确定构成审查是否充分考虑了其他物项的采购周转时间，因为这方面的信息并不总是作为考虑因素得到记录，因此无法提供。

65. 对采购周转时间资料的分析表明，采购周转时间少于 90 天的存货比例已从 2007/08 年度的 3% 增加到 2015/16 年度的 43%。¹² 出现这种情况的原因是，要求战略部署储存资产管理人员根据以往发放的物资(包括向现有特派团发放的日常维持所用物资)提出物项申请。没有证据表明，采购周转时间仍然是一项首要考虑。

¹² 包括采购周转时间较长的物项的配件。

图十
按采购周转时间列示的战略部署储存核定构成



资料来源：监督厅对战略部署储存核定构成表所载信息的分析。

66. 采购周转时间较短的战略部署储存物品在水平和规模上可能已超出实际需要。

一直提倡由供应商管理库存，但始终受到抵制

67. 供应商管理库存是一种商业模式。在此模式中，供应商承诺维持选定货物的库存水平，通常需要收取一定费用。对于使用供应商管理库存有不同意见，但战略部署储存的管理人员一贯反对此模式。支持供应商管理库存的人们认为，此模式有助于减少存货过期的风险，但认为本组织不会同意采用此模式，因为其思维方式“过于保守”。反对者则认为，此模式将导致物资价格过高，而且可能演变成从世界各地运送不同物项，造成失控，并对所运物品的质量造成不利影响。有人认为，联合国无法使用供应商管理车辆库存，因为联合国没有能力与商业客户竞争，而且与制造商签署的合同不会包括安装基本组件，使车辆在一线随时可用。

68. 对战略部署储存的外部审计和审查主张使用供应商管理库存。2008 年监督厅的审计提到通过利用供应商管理库存模式减少后勤基地物资储存的可能性，从而减少在后勤基地维护库存的相关费用，解决存货过期的问题，并节约与工作人员和储存费用相关的预算资金。2010 年的外部审查建议，在某些情况下(取决于供应商所在地)，供应商管理库存可直接从供应商向特派团发货，从而减少交付时间。它建议取消采购周转时间较短的库存物品，并逐步将供应商管理库存扩大到医疗用品以外，除非因为总拥有成本而需要采取其他做法。

69. 截止 2017 年 1 月，只有医疗用品在供应商所在地储存，但最近已将供应商管理库存纳入办公室和宿舍家具合同。然而，没有证据表明已针对供应商管理库存开展结构化的成本效益分析。

F. 更有效地执行物资交换中心政策将减少潜在的物品核销

70. 战略部署储存政策要求资产管理人员轮换保存期有限的设备，以最大限度地减少过期风险。外地特派团组织资产集中管理政策要求所有特派团在购买单位费用为 1 500 美元(2016 年 6 月修订为 4 000 美元)或以上的资产之前，首先请求后勤基地批准。由于过期或库存过期而需要更换的物品的费用将通过后勤基地的预算支付。

71. 后勤基地在 2016/17 年度拟议预算(A/70/779)中要求在从 2016/17 年度开始的两个财政期间提供 500 万美元，用于补充过期的战略部署储存。在行政和预算问题咨询委员会相关报告(A/70/742/Add.9)附件二中，后勤基地列出了可能于 2016 年 3 月 15 日核销的战略部署储存物品清单，这些物品的价值合计达 560 万美元。截至 2016 年 9 月 30 日，由于另一项核销建议、将物品轮调至各特派团以及从储存构成中移除部分物项，这一数额已调整为 370 万美元。

72. 还有一些后勤基地此前没有报告的已被核销(170 万美元)或确定可能被核销(110 万美元)的物品，其中 80 万美元是医疗、电子数据处理和通信物品，这类物品在超过预期寿命时有较高的过期风险。因此，已被核销或确定可能被核销的战略部署储存的总金额为 650 万美元。由于 2012/13 年度之前不对过期储存物资进行年度审查和报告，因此后勤基地以前不要求提供资源用于补充过期的战略部署储存。

表 5

已被核销或确定可能被核销的战略部署储存

(百万美元)

描述	截至 2016 年 3 月 15 日的价值	截至 2016 年 9 月 30 日的价值
核定构成以外的物品	5.6	3.7
核定构成以内的超过预期寿命的物品	— ^a	1.1
如不转拨特派团，可能核销额共计	5.6	4.8
2003 年以来核销的物品	— ^b	1.7
已核销或确定可能被核销的战略部署储存共计	5.6	6.5

资料来源：后勤基地。

^a 在 2016 年 4 月提供给行政和预算问题咨询委员会的资料(见 A/70/742/Add.9，附件二)中，后勤基地未报告核定构成以内的超过预期寿命的物品。

^b 在 2016 年 4 月提供给行政和预算问题咨询委员会的资料(见 A/70/742/Add.9，附件二)中，后勤基地未报告 2003 年以来战略部署储存的核销总额。

73. 监督厅注意到,在截至 2016 年 9 月 30 日的 480 万美元的可能核销物资中,如果物资交换中心政策更加有效,则后勤基地至少可向特派团转拨 100 万美元的物资。事实上,在过去三年里,维持和平行动采购了与战略部署储存中类似的物品,但却是通过其他渠道。后勤基地没有权力或机制强制遵守集中资产管理政策,而是依赖各外地特派团遵守该政策。为解决这个问题,2016 年 8 月,后勤基地请主管外勤支助助理秘书长办公室提供支助,在“团结”系统中引进一项功能,自动将超过既定阈值的物品的购物车转到后勤基地,以确定相关物品可否从内部来源、包括从战略部署储存中获得。2016 年 11 月,管理事务部通知外勤支助部,物资交换中心在“团结”系统中的实施要推迟到“团结”项目扩展部分二期的开发,届时将作为采购和需求规划的一部分引进这项功能。

G. 战略部署储存的治理/管理有待改进

外勤支助部没有定期评估战略部署储存目标的实现情况

74. 虽然要求管理人员制定指标和评价业绩(见 [ST/SGB/2016/6](#)),但外勤支助部没有采取适当行动评估战略部署储存概念是否充分实现了目标,因此也就没有机会确定和采取措施来改进战略部署储存业务。

75. 2012 年 3 月,时任主管外勤支助事务副秘书长核可了后勤支助司司长的建议,即组建一个由外勤支助部和管理事务部代表组成的高级别工作组,负责制订和提出战略部署储存的新业务构想和政策框架,以加强其可信度、可部署性和有效性。然而,在战略部署储存的管理职责移交后勤基地后,这项建议没有得到实施。

76. 2011 年秘书长关于全球外勤支助战略执行进展情况的报告([A/66/591](#) 和 [Add.1](#))中载列了战略部署储存的相关成果和主要业绩指标。既定的主要业绩指标包括:随时可部署 5 个 200 人的营地和 1 个 50 人远征装备包,接到请求或授权后 72 小时内发出战略部署储存物资的权限,战略部署储存的细列项目中符合模块化要求并涵盖在系统合同内的物项占比。秘书长在其 2012 年报告中指出,正在修改主要业绩指标,他将在 2013/14 年度关于维持和平行动经费筹措概览的报告中列入关于这些指标的详细报告。然而,衡量上述主要业绩指标的报告并未按预想完成。

由于相关进程的协调不充分,战略部署储存管理职责的移交工作未能全面有效执行

77. 大会于 2012 年核准将战略部署储存的管理职责从后勤支助司转到后勤基地(见大会第 [66/266](#) 号决议)。后勤基地和后勤支助司编制了一张表格,以明确各自的作用和责任,根据该表,后勤支助司仍负责管理战略部署储存中的运输和医疗类物资,以及订立采购库存物品的系统合同。移交工作于 2012 年 11 月 1 日执行,为此从总部迁调了 4 个员额。

78. 然而，由于相关进程的协调不充分，战略部署储存管理职责的移交工作未能全面有效执行。例如，2015/16 年度战略部署储存构成审查延迟了八个月，原因是后勤支助司的运输资产管理人員在相关系统合同最后敲定之前没有为这项审查提供资料。截至 2016 年 11 月，运输合同仍未最后敲定。此外，构成审查所需资料的迟交问题没有及时向高层管理人员反映。

由于系统合同迟迟未敲定，物资供应受到严重影响

79. 57%的调查答复者称，他们“有时”或“经常”无法获得所请求的战略部署储存物品，特别是工程(如活动浴室和发电机)和供应(如金属探测器、安全容器和音频设备)物品。15 名受访者明确指出，没有系统合同是导致特定物项无法获取的原因，并主张管理人员应在维持合同有效性方面承担更大责任。

80. 由于系统合同迟迟未敲定，因此无法及时根据核定构成补充战略部署储存物资。截至 2016 年 6 月，大约 44%的战略部署储存物项仍缺少有效的系统合同。截至 2016 年 11 月，战略部署储存的 142 个细列项目——相当于 2015/16 年度构成的 38%、估计价值的 31%——仍没有有效的系统合同(见表 6)。¹³

表 6

2015/16 年度战略部署储存构成中缺少有效合同的物项

类别	细列项目数	件数	估计价值(美元)
工程	43	531 958	19 548 495
供应	48	4 611	5 231 632
运输	24	980	5 831 979
信息和通信技术	27	377	5 311 750
共计	142	537 926	35 923 856

资料来源：监督厅对后勤基地数据的分析。

81. 外勤支助部确认，系统合同相关工作的延迟对战略部署储存和向外地特派团提供直接支助造成了影响。该部还注意到，随着全球外勤支助战略的实施，系统合同的管理没有得到适当的关注和资源分配，从而积压了大量待更换合同，这个问题在过去 4 年持续存在，至今得不到解决。

82. 采购司、外勤支助部和后勤基地的受访者进一步强调，外勤支助部编写工作陈述的技术专长不足，也可能是导致延迟的一个原因，需要在这方面作出改进。

¹³ 2016 年 11 月，本组织着手续订/更换 12 项系统合同，共涉及价值 810 万美元的 22 个战略部署储存细列项目。这些合同中，9 项合同有待外勤支助部采取行动，3 项合同有待管理事务部采取行动。

H. 战略部署储存的管理政策和程序过时，导致内部控制漏洞

83. 在由总部确定战略方向和进行监督的同时，后勤基地负责制订和监测战略部署储存业务的相关程序。

84. 继战略部署储存的管理职责从后勤支助司转到后勤基地后，监督厅查明了战略部署储存程序、流程、准则、进程路线图以及相关问责安排方面的差距。九项既定政策、程序和准则中有六项已过时，一些做法不受任何既定政策或程序的约束，必要的控制措施未始终得到执行。比如没有对 2007 年的战略部署储存政策进行更新，以反映管理职责从后勤支助司转到后勤基地这一变化。自 2013/14 年度开始实施国际公共部门会计准则以来，也没有对战略部署储存的会计准则进行相应更新。另外也不要求每年报告战略部署储存的变动情况，也未制订将当年战略部署储存的变动情况与基金账目进行核对的程序。因此后勤基地不进行任何对账工作，无法保证物资发放、补充和核销均有妥善记录且有账可查。

实际程序与核定的补充政策相左，导致战略部署储存减值 1 670 万美元

85. 虽然根据战略部署储存构想，接收储存物资的特派团应从其拨款中以重置成本补充所发放的物资，但 2002 至 2013 年间，战略部署储存分别向联合国储备和后勤基地转让净额总计 1 540 万和 130 万美元的物资，而这些物资在发出后没有得到补充，部分原因是后勤支助司 2012 年决定向联合国储备免费转让 5 年以上没有轮换的战略部署储存。这项决定允许特派团免费从联合国储备接收物品，因此与战略部署储存的补充政策矛盾。没有证据表明，后勤支助司此前曾将这项变动提交立法机构批准。

86. 上述问题之所以发生，是因为在战略部署储存的管理职责转到后勤基地后，制订必要政策和措施以界定战略部署储存的工作没有得到足够的重视，后勤支助司和后勤基地在制订战略部署储存政策方面的职责分配也不明确。虽然后勤基地主任自 2013 年以来确立了一些有关战略部署储存业务的程序，但从未对战略部署储存的工作流程进行过旨在查明所有控制漏洞的综合研究。

五. 结论和建议

87. 战略部署储存是本组织不可或缺的一项工具。2002 年建立战略部署储存时所依据的理由——快速部署需要——至今仍然成立甚至更加重要。2003 年，联合国有 57 855 名工作人员部署在 13 个维持和平特派团；2016 年则有 118 792 名工作人员部署在 16 个维持和平特派团。为这么多人员提供支助的后勤需求决定了战略部署储存概念仍然有效。

88. 战略部署储存概念的实施已经取得一些成功。战略部署储存从建立之初就被用于支持所有维持和平特派团的开办，并且在绩效的很多方面得到了利益攸关方的高度积极评价。

89. 然而，如不充分有效地落实战略储备的其他组成部分，战略部署储存就无法实现在核准任务授权后 90 天内快速部署的首要目标——目前这仍是一个无法企及的理想状况。经验表明，认为战略部署储存仅仅是一种物资储存，而不为特派团的实际资产部署提供服务，是一个关键弱点。

90. 需要对战略部署储存的现状进行反思，并在明确现有选择的基础上，作出多个方面的重要决定。

91. 需重新审查战略部署储存概念背后的侧重点与规划假设，储存的构成需更加符合其建立初衷，即满足开办维持和平行动的需要。还需探索如何提高供应商管理库存的内在成效与效率。

92. 未来改进战略部署储存必须基于更良好和协调一致的规划，在总部和外地都是如此。战略部署储存的管理安排需更加有效，以实现快速部署的端到端服务。需加强相关程序，以便更及时地订立系统合同。此外，需注意发展制订规格方面的技术专长，以加快采购进程。

93. 战略部署储存概念的更新和修订需考虑到本组织正在开展的供应链管理举措，特别是研究是否可能在更靠近维持和平行动的地点另选储存地。更新还应考虑有助于加速部署的技术创新，以及“团结”项目的进一步发展。

94. 最终，一方面很难预测新的特派团何时开办，另一方面维持常备战略储存需要经费，且有可能利用不足，造成财务损失，这两方面存在矛盾。由于目前维持和平资源紧张，这一问题需要与会员国协商解决。需准确、完整地报告必要的核销，报告值应为实际值，而非可能的核销值。

95. 为促进实现有效、快速部署，监督厅提出以下建议：

(a) **建议 1.** 外勤支助部应结合供应链管理和目前影响到特派团开办的各项举措，更新和修订战略部署储存概念、假设和相关政策，以确保快速部署。修订概念应作为一项提案提交会员国审议。外勤支助部应特别考虑：

- (一) 战略部署储存的总体愿景，包括是否仅用于开办和扩大特派团，还是也用于特派团的后续阶段(见上文第 49-53 段)；
- (二) 是否应将战略部署储存从单纯的物资储存转型为可以提供使能能力的一项服务，以及为此可能需要的任何额外资源(见上文第 44-47 段)；
- (三) 目前为战略部署储存所设想的时间表的可行性，包括在使用秘书长的任务前承付授权方面的任何实际障碍(见上文第 28-31 段和第 35-38 段)；

(四) 通过与其他联合国实体合作并利用它们的经验，另选更靠近行动区的地点作为战略部署物资储存地(见上文 39-43 段)；

(五) 与采购司协作，在成本效益分析的基础上，利用机会更多使用供应商管理库存来处理战略部署储存物品(见上文第 67-69 段)；

(b) **建议 2.** 外勤支助部应审查战略部署储存的现有构成，以确保：(一) 储存物资的水平和规模是基于开办需要；(二) 它们符合模块化概念；(三) 采购周转时间少于 90 天且不属于模块组成部分的物项不含在内，这些物项通过合同安排进行采购(见上文第 57-66 段)；

(c) **建议 3.** 外勤支助部和管理部应采取措施确保用于战略部署储存的系统合同保持最新状态(见上文第 79-82 段)；

(d) **建议 4.** 外勤支助部应采取措施，每年核对、审查和报告战略部署储存的核销和补充情况(见上文第 70-73 段)；

(e) **建议 5.** 外勤支助部应向立法机构报告关于向联合国储备和后勤基地库存净转让价值 1 670 万美元的战略部署储存的全部详情，以供立法机构采取适当行动(见上文第 85 段)。

96. 外勤支助部和管理事务部接受了所有建议，并提出了一项执行行动计划。

附件一

2月16日主管外勤支助部的副秘书长给内部监督事务厅检查和评价司的备忘录^a

谨提及你司 2017 年 1 月 27 日关于报告草稿的来文。请参阅我们对建议行动计划中所载建议的评论(见附文)。感谢有机会对报告草稿提出意见,也感谢内部监督事务厅在进行审查和评价后提出的宝贵意见和建议。我们随时准备提供可能需要的任何进一步资料。

^a 内部监督事务厅在本附件中提供外勤支助部的评论意见全文。这一做法系根据大会第 64/263 号决议并遵循独立审计咨询委员会的建议确立。

附文

内部监督事务厅的建议	预期行动	责任实体	预计完成日期
<p>建议 1</p> <p>外勤支助部应结合供应链管理和目前影响到特派团开办的各项举措，更新和修订战略部署储存概念、假设和相关政策，以确保快速部署。修订概念应作为一项提案提交会员国审议。外勤支助部应特别考虑：</p> <p>(一) 战略部署储存的总体愿景，包括是否仅用于开办和扩大特派团，还是也用于特派团的后续阶段；</p> <p>(二) 是否应将战略部署储存从单纯的物资储存转型为可以提供使能能力的一项服务，以及为此可能需要的任何额外资源；</p> <p>(三) 目前为战略部署储存所设想的时间表的可行性，包括在使用秘书长的任务前承付授权方面的任何实际障碍；</p> <p>(四) 通过与其他联合国实体合作并利用它们的经验，另选更靠近行动区的地点作为战略部署物资储存地；</p> <p>(五) 与采购司协作，在成本效益分析的基础上，利用机会更多使用供应商管理库存来处理战略部署储存物品。</p>	<p>后勤基地已开始修订战略部署储存概念。草案完成后将提交主管外勤支助事务副秘书长办公室批准。</p>	外勤支助部后勤基地	2017 年第三季度
<p>建议 2</p> <p>外勤支助部应审查战略部署储存的现有构成，以确保：</p> <p>(一) 储存物资的水平和规模是基于开办需要；(二) 它们符</p>	<p>大会批准修订战略部署储存概念后，将进行战略部署储存构成审查。</p>	外勤支助部后勤基地	战略部署储存构成审查将在大会批准战略部署储存修订概念后六个月内完成。

内部监督事务厅的建议	预期行动	责任实体	预计完成日期
合模块化概念；(三) 采购周转时间少于 90 天且不属于模块组成部分的物项不含在内，这些物项通过合同安排进行采购			
建议 3 外勤支助部和管理部应采取 措施确保用于战略部署储存 的系统合同保持最新状态。	外勤支助部审查了所有 系统合同的状态，并确 定了所需采取的纠正措 施，以确保及时提供金 额上限足够的系统合 同。 已成立一个专门小组， 每周举行会议并建立看 板，确保持续监测所有 系统合同的状态。	外勤支助部后勤支助司 和管理事务部中央支助 事务厅采购司	2018 年第一季度
建议 4 外勤支助部应采取措施，每 年核对、审查和报告战略部 署储存的核销和补充情况	后勤基地将采取必要措 施落实这项建议。	外勤支助部后勤基地	2017 年第三季度
建议 5 外勤支助部应向立法机构报 告关于向联合国储备和后勤 基地库存净转让价值 1 670 万美元的战略部署储存物资 的全部详情，以供立法机构 采取适当行动。	外勤支助部和后勤基地 将采取必要措施落实这 项建议。	外勤支助部后勤支助司 和外勤支助部后勤基地	2018 年第一季度

附件二

2017 年 2 月 15 日主管管理事务副秘书长办公室给内部监督事务厅检查和评价司的备忘录^a

谨提及你司 2017 年 1 月 27 日的备忘录，并随函附上管理事务部的答复(见附文)。感谢为我办公室提供就报告草稿提出意见的机会。

^a 内部监督事务厅在本附件中提供管理事务部的评论意见全文。这一做法系根据大会第 [64/263](#) 号决议并遵循独立审计咨询委员会的建议确立。

附文

内部监督厅的建议	预期行动	责任实体	预计完成日期
建议 3 外勤支助部和管理部应采取措施确保用于战略部署储存的系统合同保持最新状态。	采购司接受该建议，即协同外勤支助部采取措施确保系统合同保持最新状态。采购司将继续与外勤支助部合作，通过切实措施缩短合同到期与更换/续订流程之间的时间间隔。	外勤支助部和管理事务部	2017 年 12 月 31 日