



第七十八届会议

议程项目 132

审查联合国行政和财政业务效率

联合国秘书处的供应链活动

秘书长的报告

摘要

供应链管理厅系依照大会第 [72/266](#) B 号决议，于 2019 年 1 月 1 日在业务支助部内设立。在本报告中，秘书长向大会通报了该厅继全面调整自身部门后开展的活动，包括该厅在履行灵活、灵敏和负责任的供应链职能方面取得的进展，这一职能为本组织各项活动提供妥善支持，确保在适当的地点和适当的时间以适当的费用提供适当的货物和服务，以便秘书处客户实体有效和高效地执行任务，同时确保透明和问责，加强联合国系统内的合作，利用创新和技术精简流程、管理风险并提供负责任的解决方案。

本报告阐述了为该厅未来确定的战略举措，包括类别管理的范式转换、客户本位以及与《2030 年可持续发展议程》保持一致，并酌情依靠技术支持。本报告讨论了行政和预算问题咨询委员会在其报告([A/76/722](#))中就秘书长关于联合国秘书处供应链活动的报告([A/76/613](#))提出的建议。



一. 导言

1. 2019 年, 根据大会第 72/266 B 号决议, 本组织在业务支助部内设立秘书处供应链管理厅, 旨在通过确定、采购和交付货物和服务, 努力为秘书处所有部门提供更灵活、更具成本效益、更透明和更负责任的服务。在此结构中, 采购职能是整个供应链的组成部分之一, 因此本报告沿用上一份报告(A/76/613)确定的格式, 介绍整个供应链的活动, 而非仅是采购活动, 并强调客户服务、敏捷性、灵活性和解决问题等依靠创新和技术的关键要素。为履行这一使命, 该厅的客户群从 2019 年的 19 个实体增加到 2021 年的 35 个, 2022 年增加到 45 个实体, 2023 年增加到 160 多个秘书处实体,¹ 包括维持和平特派团和特别政治任务及所有驻地协调员办事处、总部以外办事处、各经济委员会和秘书处所有实体。

2. 供应链管理厅包括后勤司、采购司、军警能力支助司、辅助和外联处、航空安全科以及位于意大利布林迪西和西班牙巴伦西亚的全球服务中心。设在乌干达恩德培区域服务中心的两个租户单位是后勤司前方支助部署中心和采购司全球采购支助科。该厅这些部门² 与客户实体内的相应职能部门合作, 共同构成秘书处的综合供应链。本报告介绍了过去两年来秘书处供应链活动的成果和重点, 包括其计划开展的工作以及对计划外情况的紧急应对措施。最后, 报告展望了秘书处未来几年的优先事项。

二. 供应链简介

A. 支出和趋势

3. 秘书处运行着联合国系统内规模最大、最复杂的供应链业务, 2021 年全球采购价值共计 27 亿美元, 2022 年为 31 亿美元。2022 年, 信息和通信技术是支出最高的领域(4.56 亿美元), 其次是燃料(4.50 亿美元)、空运(3.89 亿美元)、建筑和施工(2.93 亿美元)以及食品和餐饮(2.91 亿美元)。这五大商品组别在过去七年一直是秘书处采购的主要商品, 占 2022 年采购总额的 60%, 2021 年为 61%。2021 年以来的供应链支出分析见附件一, 按国家、供应商类别和联合国实体分列的详细采购统计数据见采购司公开网站(www.un.org/Depts/ptd/extended-statistics)。

B. 供应商外联和多样性

4. 秘书处继续努力使其供应商基础多样化。如上次报告所述, 供应商外联活动包括商业研讨会、使用多种语文、修订供应商注册标准、促进妇女拥有的和包容残疾人的供应商以及各种支助方案, 包括能力发展培训、增加获取采购数据的机会和信息共享, 使供应商基础多样化, 增加发展中国家和经济转型国家

¹ 130 个驻地协调员办事处、24 个维持和平特派团和特别政治任务以及 8 个总部以外办事处和经济/区域委员会。这还不包括由秘书处管理的许多其他小型办事处。

² 见附件二, 供应链管理厅组织结构图。

供应商的参与。自上次报告以来，供应链管理厅已将《采购手册》翻译成阿拉伯文、中文和俄文(《手册》已有英文、法文和西班牙文版本)，以无障碍模式宣传采购文件，并推出了一个内部类别管理应用程序，按供应商国家分类、妇女拥有的企业和包容残疾人的企业类别，展示供应商参与采购活动的情况。

5. 2018 年和 2019 年，秘书处对最不发达国家、经济转型国家和发展中国家供应商的采购量保持稳定，为 61%，2020 年略有增加，为 62%。虽然这些国家组的供应商在 2021 年和 2022 年的采购中占最大份额，但如表 1 所示，来自这些国家的供应商的采购量已降至 56%。尽管秘书处为吸引这些国家的供应商作出了不懈努力，例如，在这些国家举办更多的商业研讨会，与发达国家相比，向这些国家的供应商发出更多的邀请，但这一下降趋势依然存在。

表 1
从工业化国家、最不发达国家、经济转型国家和发展中国家采购的数额和百分比的趋势

年份	最不发达国家、经济转型国家和发展中国家		发达国家		共计 (百万美元)
	数额(百万美元)	百分比	数额(百万美元)	百分比	
2018	1 832	60.52	1 195	39.48	3 026
2019	1 802	60.98	1 153	39.02	2 955
2020	1 664	61.50	1 042	38.50	2 705
2021	1 544	56.56	1 186	43.44	2 729
2022	1 763	56.36	1 365	43.64	3 128

6. 供应链管理厅于 2022 年及 2023 年分别以六种正式语文和当地语文举办了 66 场和 58 场商业研讨会，以面对面、虚拟或混合形式举行。该厅在联合国采购司和联合国全球采购网网站、业务支助部社交媒体账户(脸书、X/前推特和领英)上扩大了此类活动的广告，并向会员国和贸易组织发出通知。

表 2
2018 年 1 月 1 日至 2023 年 9 月 30 日的商业研讨会

商业研讨会	2018	2019	2020	2021	2022	2023
发展中国家和转型期经济体	28	26	21	31	29	31
工业化	12	19	17	17	20	16
国际	—	—	2	12	13	11
区域	—	—	—	8	4	—
共计	40	45	40	68	66	58

7. 应邀投标的发展中国家和经济转型国家供应商的百分比从 2019 年的 65.6% 增加到 2023 年的 80.69%。

表 3
按国家分类的招标百分比趋势

分类	2019	2020	2021	2022	2023
发展中经济体和转型期经济体	65.60	68.24	69.37	74.43	80.69
工业化	34.40	31.76	30.63	25.57	19.31
总计	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

促进性别平等

8. 大会第 72/234 号决议吁请联合国在其所有业务中纳入性别平等观点并努力实现性别平等，包括协助妇女获得经济机会，根据该决议，供应链管理厅实施了一个外联方案，专门旨在吸引妇女拥有的企业参与。2022 年和 2023 年，该厅与联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)合作，向秘书处承包商提供了关于《增强妇女权能原则 101》的培训。该方案旨在使秘书处承包商熟悉《原则》，并鼓励他们成为签署方。《原则》是一套全面的指导方针，指导企业如何在工作场所、市场和社区促进性别平等和增强妇女权能。秘书处通过与承包商一起解决性别平等问题，努力减少供应链活动中的性别不平等现象。

9. 女性拥有的企业在联合国全球采购网的注册数量稳步上升，从 2019 年注册的 10 719 家供应商增加到 2023 年的 37 064 家。妇女拥有的企业参与竞标比例从 2019 年的 5.1%增加到 2023 年的 8.92%。

表 4
妇女拥有的企业的受邀百分比趋势

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
妇女拥有的企业	4.02	5.18	6.30	7.32	8.40	8.86
非妇女拥有的企业	95.98	94.82	93.70	92.68	91.60	91.14
总计	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

10. 2022 年，从妇女拥有的企业采购的金额为 6 110 万美元，约占秘书处 31 亿美元采购总额的 2%。自 2018 年以来，秘书处从发展中国家和转型经济体妇女拥有的企业的采购量持续增长，从 500 万美元扩大到 2022 年的 2 740 万美元(过去五年增长了 448%)。从发达国家的女性拥有的企业的采购量也稳步增长，从 2018 年的 990 万美元增加到 2022 年的 3 360 万美元。2023 年，供应链管理厅与国际贸易中心合作，为妇女拥有的企业提供了一系列自我评价工具、能力建设培训和获取融资机构融资机会的信息。该系列的第一次网络研讨会将有 518 人参加。秘书处还在 WeConnect³ 上宣传其商机。

³ WEConnect International 是一个全球网络，将女性拥有的企业与世界各地的合格买家联系起来。

促进残疾包容

11. 《联合国残疾包容战略》呼吁就指标 8 (采购)采取具体行动，以确保包容残疾的供应商有平等机会投标和被考虑采购。为支持该战略，2022 年及 2023 年，供应链管理厅与全美退伍军人商业发展委员会合作，为残疾包容供应商举办商业研讨会，共有 134 家供应商参加。该厅正在与东南亚国家联盟残疾论坛协调亚太地区的区域商业研讨会，重点是 2024 年初的多样性和包容性，作为与该领域区域组织合作的第一步。目前，在联合国全球采购网注册的残疾包容供应商有 37 884 家，受邀参加投标的残疾包容供应商数量从 2019 年的 1.56%增加到 2023 年的 8.42%。

12. 随着促进残疾包容做法成为供应商外联和注册活动的一部分，过去五年中，从残疾包容供应商处采购的数额明显增加。2022 年，残疾包容做法的采购量达 7 530 万元，较 2018 年增加 292%。

表 5
残疾包容供应商的受邀百分比趋势

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
残疾包容	1.46	1.56	1.74	2.78	5.97	8.42
非残疾包容	98.54	98.44	98.26	97.22	94.03	91.58
总计	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

13. 过去五年，秘书处从发展中国家和转型经济体的残疾包容供应商处采购的数额持续增加，从 2018 年的 900 万美元增加到 2022 年的 3 500 万美元，增长了 333%。从发达国家的残疾包容供应商的采购量稳步上升，从 2018 年的 1 000 万美元增加到 3 990 万美元。自 2018 年以来，从女性拥有的企业和残疾包容供应商的采购总量一直在稳步上升。

表 6
对残疾包容供应商和妇女拥有的供应商的采购量

年份	残疾包容供应商		妇女拥有的企业	
	数额(百万美元)	百分比	数额(百万美元)	百分比
2018	16 787 351.58	0.55	14 202 215.78	0.47
2019	18 587 211.23	0.63	33 106 003.83	1.12
2020	14 517 573.39	0.54	33 880 746.16	1.25
2021	49 665 445.71	1.82	51 079 948.65	1.87
2022	63 974 293.07	2.04	60 620 825.76	1.94

针对具体类别的外联

14. 类别管理在满足本组织的需求、增加竞争、使供应来源多样化以及克服全球供应链挑战方面发挥着关键作用。制定的一些类别战略表明，需要加强竞争，

并拓展全球、区域或地方市场。因此，该厅为所确定的类别制定了一项外联战略，规定了重新了解市场、消除采购障碍、注册标准和对供应商外联所需的举措。为此，2022 年举办了 18 次联合国商业研讨会，涉及商业空运服务、无人驾驶航空系统服务、卫生保健、建筑、车辆、能源/环境、食品和安全等类别。

15. 例如，鉴于商业空运服务的战略重要性，供应链管理厅在 2022 年为这一类别制定了外联战略。根据该战略，该厅举办了 10 次外联活动，包括由该厅主办的 6 次联合国商业研讨会，其中一次是关于货机的国际活动，五次是分别在东非、西非、南部非洲、中东和西亚及亚太地区举办的关于飞机运营商的区域活动，以及四次航空贸易展。该厅在 2022 年与 73 家准航空营运商举行了注册启动会议，截至 2023 年第三季度末，还与另外 35 家潜在航空营运商举行了此类会议。这一参与促使注册飞行服务供应商的数量增加，2022 年有 23 家新航空运营商注册，较 2021 年增加 77%。该厅继续利用这些外联举措的影响，截至 2023 年第三季度末，又有 15 家供应商注册。

16. 同样由于具体的类别战略，秘书处为商业航空运营商、燃料、食品和建筑采用了新的供应商注册标准，以评估供应商的财务状况。采用新标准是为了增加供应商的注册，并利用符合行业标准的定性和定量分析促进竞争和多样性。

C. 更新供应链规划框架

17. 供应链规划框架是在实施管理改革期间建立的，由后勤司专门的规划处领导，确保全球供应链规划职能、流程和利益攸关方的整合。该框架支持全球供应链规划，显示全球对货物和服务的需求，并支持确定最佳采购选项，以便更有效、高效地提供解决方案，满足客户需要。

18. 2023 年年中，供应链管理厅推出 24 个月滚动规划，使客户能够进行持续规划，监测和调整供应链计划，以提高定量预测的准确性，并可因应不断变化的业务需求调整计划，从而促进更加敏捷和反应灵敏的供应链。为了进一步加强框架和总体复原力，现在将纳入情景规划。这将改进定性预测，加强供应链战略规划。通过与能力发展和业务培训处的合作，正在开发一个专门针对情景规划的内部在线培训课程，重点强调流程和方法。该课程计划于 2024 年第一季度推出。

19. 供应链管理厅还在采用供应网络管理办法，目的是不仅通过外部供应商网络，而且通过现有库存，满足各实体的物资需求。这些现有库存包括各地方实体的多余库存、联合国库存储备和根据返还-翻新-再利用方案翻新的资产(如下文 D 节所述)。最终，布林迪西和恩德培战略部署物资储存项下物资可能是满足需求的另一个供应来源。该方法正在制定中，计划于 2024 年推出。

D. 主要采购解决方案

20. 疫情后供应链出现重大中断，许多关于全球市场上及时供货的韧性的长期假设被颠覆了。尽管如此，秘书处的供应链业务继续通过各种采购解决方案应对不断变化的市场条件，以支持客户执行任务。

21. 2022-2023年由供应链管理厅管理的集中采购解决方案的重点包括10多个类别的97个系统合同以及34个口粮和燃料统包合同。该厅还订立和维持了95项商业空运包机协议，以支持维持和平特派团和特别政治任务；与会员国订立了30项协助通知书，以支持和平行动；并订立和维持了10项商业短期包机协议，以支持特别政治任务和其他联合国实体。此外，维持了2份特遣队战略调动长期商业空运包机协议和13份全球待命商业空运合同。为支持有效和具有成本效益的货物交付，该厅订立并维持了10份商业全球货物转运合同，供业务支助部所有客户实体使用。目前正在努力推进当地采购，因为在工作地点或任务区有更快或更具成本效益的选择。

住宿工作组

22. 大会第76/274号决议对在外地特派团，特别是派往临时行动基地的维和人员的福利、安全和安保表示关切。为此，2022年11月成立了外地特派团行动基地管理和住宿工作组，以制定关于临时行动基地管理的一致指导意见，包括审查联合国住宿标准。设立了一个由15个会员国组成的咨询委员会，以确保与所有利益攸关方进行包容性讨论，并就这一事项提供有效的咨询意见和投入，以支持工作组的分析。工作组分析了情况，举办了一系列专题讲习班，与利益攸关方进行了磋商，并提出了改进建议。

妇女参与和平行动埃尔西倡议

23. 供应链管理厅的妇女参与和平行动埃尔西倡议现已进入第五个年头，是联合国全系统性别均等战略和军警性别均等战略确定的四个优先行动领域之一。埃尔西倡议旨在增加妇女在和平行动中的参与、留用和总体安全。该倡议的建议是从历来代表性不足的妇女角度提出的，男女维和人员都从中受益。四个维持和平行动(联合国马里多层面综合稳定团(马里稳定团)、联合国中非共和国多层面综合稳定团(中非稳定团)以及联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团)和联合国阿卜耶伊临时安全部队(联阿安全部队)的两个项目)的五个试点项目已经完成。第六个试点项目正在联合国西撒哈拉全民投票特派团(西撒特派团)进行。在过去一年中，特派团46%的住宿、56%的活动浴室和40%的娱乐空间进行了改造，以反映促进性别平等的设计建议。埃尔西倡议在2021年将其范围扩大到设施和基础设施以外的业务领域。受埃尔西倡议的影响，2023年特遣队所属装备工作组采用了更多促进性别平等的物项，这些物项可在防护设备、便携式厕所、防弹衣和卫生用品项下报销。

智能营地

24. 由联合国全球服务中心领导的联合国智能营地是一个体现创新技术的设施，可提高服务效率和可用性，优化成本，减少特派团内的碳足迹，通过综合基地防御改善安全和安保，并为东道国留下积极的遗产。目前的实施方案包括生命支持、安保和资产管理。在利用物联网(Unite 外地远程基础设施监测平台)和针对生命保障资产(水、废水、能源和燃料)成功部署外地远程基础设施监测系统后，该倡议现在侧重于将这一概念扩大到特遣队所属装备，开发综合基地防御技术解

决方案，发展智能特遣队概念，整合现有的资产管理技术，并促进伙伴关系，以加快开发和实施。

返还-翻新-再利用方案

25. 在非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动)缩编期间启动了返还-翻新-再利用方案。共有 103 件购置价值超过 100 000 美元的高价值资产，如土壤压实机、叉车、装载机和挖土机，被返还布林迪西联合国全球服务中心进行翻新，随后重新部署到需要这些资产的外地行动。该方案的实施支持从线性供应链过渡到循环供应链，提高本组织监测、管理和维护设备的能力，并通过提供解决方案，以新设备成本的一小部分将高价值、剩余或未充分利用的设备重新纳入全球车队，加强资源管理。

26. 该方案已翻新了 13 项资产，包括运水车、发电机、装载机和地面动力装置，节省费用约 140 万美元。这些资产已重新部署到联刚稳定团、西撒特派团、联合国利比亚支助团(联利支助团)和联合国索马里支助办公室(联索支助办)，目前正在与另外几个实体进行讨论。预计到 2023 年底，达尔富尔混合行动还有 15 项资产将进行翻新，作为马里稳定团清理结束工作的一部分，迄今已指定将另外约 35 项资产(购置价值约 1 060 万美元)移交给联合国全球服务中心进行翻新。

27. 返还-翻新-再利用方案的逆向物流方法提高了全球资产的可见性和追踪，延长了资产的生命周期并减少了浪费，这有助于使供应链运营与可持续发展目标保持一致，特别是目标 12(负责任消费和生产)。对选择从该方案采购资产的实体而言，业务上的好处包括：缩短交货周转时间，在国际标准化组织(ISO 9001)⁴控制的做法下核证的产品质量，以及通过选择彻底翻新的“如新”设备而不是昂贵的新设备来节省费用。

28. 2023 年 11 月，设立了专项基金，以支持返还-翻新-再利用方案的实施。专项基金的目的是使其能够得到透明和有效的管理，并便利活动的记录和报告。该基金将提供必要的业务灵活性，随后将翻新资产部署到不同规模 and 不同需求的实体，并作为一个工具，从端到端的生命周期角度改进对高价值和长周转时间资产的全球管理。初始资金由达尔富尔混合行动清偿预算提供，因此来自分摊供资。随着从特派团和其他实体收回翻新设备资本化价值的费用，资金将逐步退还会员国。如果适当，该基金可以从今后的清偿预算中获得类似的额外拨款。

E. 进一步使权力和流程与管理改革保持一致

29. 管理改革为改善本组织的管理方式提出了一个明确而宏伟的挑战，旨在通过简化工作、将责任与问责挂钩以及提高应对的灵活性，使联合国更有效地交付成果。就供应链管理而言，目标是在一个实体的决策权(顾及现有能力、结构

⁴ ISO 9001 是国际公认的标准，向利益攸关方展示一个组织对质量管理实践和持续改进的承诺。

和内部控制)与全球协调和合作支持实体完成任务所带来的好处之间取得适当的平衡。

30. 为了进一步实现秘书长的改革议程，业务支助部协同管理战略、政策和合规部，于 2023 年促成举办了全面供应链管理虚拟研讨会。秘书处相关客户、业务支助部和管理战略、政策和合规部汇聚一堂，讨论了改善授权、合规、流程简化、数字化和特定类别采购挑战的机会。研讨会的成果包括增加采购授权，提高门槛值(超过者需要当地合同委员会和/或总部合同委员会进行合规审查)，提议简化当地采购流程，通过适用相互承认原则有更多机会使用联合国系统另一个组织的合同，以及缩减在当地采购前需要总部授权的货物和服务清单。

31. 总体授权框架(政策、工具和流程以及对实体的支持)正在经历一个不断改进的过程。具体就采购而言，截至 2023 年 11 月，410 名秘书处工作人员拥有有效的采购授权(高于 2021 年 11 月的 377 人)。管理战略、政策和合规部业务转型和问责司正与业务支助部的伙伴一道修订授权政策，并纳入了供应链管理研讨会后增加的采购授权。包括新的采购关键业绩指标在内的业绩监测工具已得到加强，处在第一道防线的实体可获得的支持和指导也得到了加强。2024 年将继续不断改进。

F. 对部队和警察派遣国的支持

32. 根据大会关于简化向部队和警察派遣国及时付款程序的任务规定(第 72/266 B 号决议，第 20 段)，在供应链管理厅内设立了军警能力支助司，作为就涉及部队组建、谅解备忘录、特遣队所属装备和偿还费用的所有行政和后勤问题向部队和警察派遣国提供支持的单一联络点。该司继续对部署在外地特派团建制部队的军警人员和特遣队所属装备的偿还费用进行季度核证。平均而言，每个预算期间的这一偿还额达到 20 亿美元。

33. 根据第 67/261 号决议，军警能力支助司在 2021/22 预算期进行了第三次也是最近一次的四年度调查，为大会审查部署在建制部队的军警人员标准费用偿还率提供信息。大会在第七十六届会议续会第二期会议上审议了由此提交的秘书长报告(A/76/676)，并在第 76/276 号决议中确立了联合国外地行动特遣队人员派遣国费用新的单一偿还率。

34. 特遣队所属装备工作组最近一次三年度会议于 2023 年 1 月 16 日至 26 日在纽约召开，来自 76 个会员国的大约 275 名技术、财务和医疗专家参加会议，成功审查了特遣队所属装备的偿还率、政策和标准。会员国和秘书处分别提交了 80 份和 38 份议题文件供工作组审议。工作组以协商一致方式通过了 57 项提议，由此产生了 62 项可执行的建议，并就审查特遣队所属装备的偿还率达成了共识，使主要装备的湿租赁率和自我维持率平均净增 1.57%。工作组的下一次会议预计于 2026 年 1 月举行，筹备工作正在进行。

35. 为了解决会员国提出的关切，部署时间表项目已经启动，目的是查明组建和向外地特派团部署军事和警察建制部队的瓶颈并提出解决方案。该项目在业务支助部-和平行动部-政治和建设和平事务部利益攸关方、四个外地特派团和五个部队/警察派遣国的协调下推进。创新建议已于 2022 年 8 月得到三个部门核准，并于 2023 年 1 月由特遣队所属装备工作组正式采纳，可望缩短部署时间。

36. 根据从外地特派团收到的核查报告，每季度一次与部队和警察派遣国联系，以缩小查明的部署能力差距。军警能力支助司与军事厅和警务司密切合作，确保按照谅解备忘录部署的能力与相关外地特派团的授权活动保持一致；在必要和适当的情况下，迅速按需要修改与部队和警察派遣国的谅解备忘录；继续就建制部队费用偿还框架向部队和警察派遣国提供必要的指导和援助；并在适用的情况下，就满足适用偿还要求的强制性文档所需的政策和程序提供现场支持。

G. 计划外活动和危机应对

37. 尽管全球供应链规划和情景规划稳步改善，但不可避免会出现意外情况和危机，需要立即采取复杂的行动。根据业务支助部提供临终支助的核心职能，紧急供应链活动包括购置和交付救生用品、组织工作人员疏散以及落实任务授权的突发和意外变动。上一份关于供应链活动的报告(A/76/613)详细介绍了为应对冠状病毒病(COVID-19)大流行而采取的几项相关行动，自该报告发布以来，许多此类活动仍在继续。此外，供应链管理厅还在下述几项活动中发挥了重要作用。

生命支助供应链中断

38. 自 2020 年初以来，COVID-19 的影响以及最近乌克兰冲突的影响都严重侵扰了全球和特派团环境中的供应链运作。这些危机引发了连锁反应，导致出现重大混乱，表现为价格上涨、物流复杂化和关键物资短缺。其结果是，许多口粮和燃料供应商在履行合同义务上面临困难，直接影响到特派团。

39. 为应对燃料短缺，各特派团减少了活动，以便将消耗限制在极其关键和拯救生命的行动上。在有些情况下，复原力是通过极其昂贵的劳动密集型供应链模式来实现，从长远看是不可持续的。这些混乱也证明了有必要采取缓解措施，由此促请所有联合国实体都尽最大可能减少消耗。

40. 在这方面，供应链管理厅制定了准则来确保食品服务和燃料供应的业务连续性。准则(a)“燃料危机：尽量减少对特派团业务影响的建议”和(b)“食品服务：对联合国行动的建议和实用指南”已与客户分享。

乌克兰冲突

41. 供应链管理厅于 2022 年 2 月成立了一个支持乌克兰驻地兼人道主义协调员、人道主义事务协调厅以及各机构、基金和方案应急行动的工作队，成员包括供应链管理厅相关构成部分的代表。2022 年 3 月 2 日，供应链管理厅通过联合国全球服务中心由九辆装甲车和三辆满载个人防护设备、通信设备、笔记本电脑和太阳能充电站的大巴组成的车队，在波兰靠近乌克兰边境的热绍夫向人道主义事务协调厅交付了第一批急救和创伤包。供应链管理厅继续提供运输服务，并通过从布林迪西抽调 35 名人员担任不同职务，填补了后勤和行政职能方面的其他空白。供应链管理厅还继续向人道主义事务协调厅、安全和安保部、世界粮食计划署(粮食署)及其他机构、基金和方案提供应急设备，支持它们在乌克兰的业务。

苏丹撤离

42. 2023 年 4 月，苏丹意外爆发国内冲突，促使业务支助部与粮食署和当地所有其他联合国实体协调，开展大规模疏散应对工作。这一活动的亮点包括：4 月 25 日，与法国海军协调，将 398 名联合国人员和家属从苏丹港运送到沙特阿拉伯吉达；4 月 28 日，为 151 名联合国乘客争取到一艘商业渡轮上的额外座位；与沙特阿拉伯政府持续合作，利用长期航空协议确保合适的联合国包机在吉达待命，以协助乘客快速展开后续旅行；在联阿安全部队和联合国南苏丹特派团(南苏丹特派团)的支持下，协调 4 月 27 日和 28 日从法希尔向恩贾梅纳疏散 72 名联合国人员(包括承包商)，以及 2023 年 5 月 2 日和 3 日从卡杜格利疏散 59 名联合国人员。

43. 在撤离活动之后，业务支助部继续向联合国苏丹过渡时期综合援助团(联苏综合团)和留在苏丹港的整个联合国团队提供紧急支助，组织特别客运、现金和货运航班运送生命保障用品，包括在布林迪西装载的创伤袋、头盔、帆布床、个人防护设备和作战口粮包。供应链管理厅继续与粮食署和联苏综合团密切协作，确定海上应急住宿和疏散方案。

联合国马里多层面综合稳定团缩编

44. 安全理事会于 2023 年 6 月意外终止了联合国马里多层面综合稳定团(马里稳定团)的任务授权，加上后续六个月的缩编活动，这给从马里全境多个地点撤出部队和装备带来了巨大的供应链挑战。在马里稳定团、业务支助部及和平行动部的协作下，针对马里稳定团缩编过程开展了广泛的协调和规划工作。除了此前存在的支持马里稳定团的合同之外，还另外签订了总共 45 份新合同，专门用于执行缩编和清理结束计划。还与各会员国签署了多份货物和人员自行遣返协助通知书，并与邻近集结地国家签署了多份储存和运输协助通知书。

45. 在马里稳定团宣布缩编时总价值为 7 600 万美元的 471 份进货订单中，总额为 4 400 万美元的 195 份订单(58%)已成功转给其他特派团或联合国储备供今后分配，另外 276 份订单(3 200 万美元)则在认真评价后关闭，原因是它们可能会被取消或已经在任务区内。迅速恶化的安全环境给该计划的实施带来了巨大挑战，迫使所有各级越来越重视在 2023 年 12 月 31 日前完成缩编的最后期限。

46. 在实地，还在财产管理和仓储领域持续向马里稳定团提供支助，包括团结项目报告活动和交易、处置支助和相关培训。联合国全球服务中心环境小组还为环境收尾评估提供支助，并就土壤净化和有害废物处置以及太阳能光伏系统和节能空调设备等环境设备提供指导。

三. 战略方向

47. 自成立以来，供应链管理厅帮助秘书处挺过了全球疫情和全球供应链不可预见的外部干扰，并指导新客户加入了业务支助部组合。该厅还通过类别管理、引入和完善供应链业绩管理和全球规划框架以及建立新的辅助和统一能力组件，

引领了供应链变革。这项工作一直是在向客户实体下放更多权力以及更强烈地要求改善客户服务并与《2030 年可持续发展议程》保持一致的背景下推进。

48. 考虑到这一背景，以下三个领域构成了秘书处供应链活动的战略方向，并得到了强有力的技术组件的支持。

A. 管理供应链类别的范式转变

49. 自 2019 年成立以来，实施类别管理一直是供应链管理厅的主要成就之一，也是其设计的主要组件。类别管理作为一项举措现已成为过去，并已成为该厅“DNA”的一部分。现在已经为几乎所有 40 个已确定的商品和服务类别制定了初步战略，今后几年必须将类别管理作为主流工作方法，并将工作重点放在更有效地为客户服务上。其中许多战略将需要审查和更新。虽然所有 40 个类别都是客户履行任务授权所必需的，但并非所有类别都需要一个集中的资源密集型组件来提供解决方案。一项透彻分析将把这些类别分为两组：“核心类别”和那些需要定制解决方案的类别。

供应链管理厅核心类别

50. 核心类别是指供应链管理厅代表所有客户牵头建立供应链解决方案的类别。考虑到其中所包含的燃料或口粮等货物和服务的性质，这些类别受益于支持复杂采购战略的专门资源。其目标不是约束客户实体，而是提供比客户自己能够获得的更好的现成解决方案。具体而言，建立核心类别的目的是使供应链管理厅能够更好地向客户提供端到端或整体解决方案，充分利用该厅的规划、采购、交付、供应商/会员国接触和辅助能力。

51. 供应链管理厅已开始分析其所有类别，以确定纳入核心类别的适当标准。这一标准将适用于整个商品和服务组合。分析预计于 2024 年第一季度完成，并将与客户实体协商，以确保能够通过这一办法实现敏捷、有效和高效的交付。

定制解决方案类别

52. 这些类别适用于地方或实体一级而不是供应链管理厅的采购活动。例如，办公设备和用品或配餐服务可能就属于这一类。类别战略为给定类别的适当分组提供信息，并为客户实体提供关于采购选项的最佳指导，因此仍然至关重要。该厅仍有望拥有这一组类别的专业知识，但对实体的支助将具有定制性质，无论是在具体实体招标的指导、建议还是实施方面。不同于核心类别主动向客户提供整体解决方案的“推出”模式，这些类别遵循一种“拉进”模式，由该厅准备好既定战略，通过对分散业务的指导或直接客户服务，应对客户出现的具体需求。

B. 更加重视以客户为导向

53. 根据管理改革，业务支助部向秘书处所有实体提供业务支助，无论其处于何地或任务授权如何。考虑到该部客户群的多样性，为了向所有客户提供有价值的服务，客户细分对供应链管理厅来说变得更为重要。就采购支出的总价值、专职军警能力支助司以及由后勤司和全球服务中心提供支助的后勤挑战而言，和

平行行动历来主导供应链讨论的大部分内容。较小的客户通常有最独特的需求，支持此类客户的努力并不总是与此类客户采购预算的相对规模相称。该厅将继续调整其客户重点，以便向所有客户群提供支助。

54. 业务支助部在紧急或特殊情况下为联合国系统其他实体采购货物和服务，但作为效率议程的一部分，该部也将继续为联合国系统内的其他联合国机构探索采购产品和服务的备选方案。类别战略将纳入顾及客户群体(如维持和平行动、总部以外办事处、驻地协调员办公室等)的采购、后勤和其他供应链建议。客户的需要和需求将最终驱动对全球供应链的要求。因此，针对核心类别的端到端解决方案将设计用于在确定哪些任务应由该厅执行，哪些更适合由客户执行(“上游”或“下游”)时，从客户的角度提供服务。

C. 与《2030 年可持续发展议程》保持一致

55. 多年以来，供应链管理厅推出了多项举措来保持与《2030 年可持续发展议程》的一致性。该厅提供环境技术支助能力，支持外地行动、秘书处其他实体和客户实施业务支助部的和平行动环境战略。自 2017 年启动该战略以来，团队提供了广泛的远程和现场支助，重点是能源、水和废水及固体废物管理。除了支持实体提高整体环境业绩，团队还帮助客户识别和处理有害废物，并建立太阳能农场和废水处理厂等可再生能源项目。过去两年，作为达尔富尔混合行动和马里稳定团清理结束工作的一部分，团队还致力于环境清理活动，支持筹备环境收尾评估，并协助开展相关评估、审查和活动。

56. 与此同时，供应链管理厅在过去两年订立了七份高能效的关键可再生能源全球系统合同，供联合国外地行动使用。订立这些合同的目的都是为了减少外地特派团对燃料的依赖，并帮助特派团降低温室气体排放水平。这些合同为实地实体提供了经过试验和测试的可再生能源解决方案。

57. 为设备和服务制定了全面的技术解决方案，包括升级废水处理系统、引进不同容量的焚烧炉以及废物减少战略和设备。提高资源效率的努力促成采用了更高效的供暖、通风和空调设备(暖通设备)、照明、住宿设备、混合动力车、可再生能源解决方案和节水装置，并减少了口粮包装浪费。

58. 展望未来，供应链管理厅计划制定更明确的总体指导原则，按照大会第 76/274 号决议第 83 段对秘书长提出的要求，为跨职能流程领域的类别战略提供信息，以加紧努力减少特派团的总体环境足迹，包括实施对环境负责的废物管理和发电系统，并努力为东道社区留下潜在的积极遗产，同时充分遵守相关条例和细则。与《2030 年议程》保持一致的供应链办法将与业务支助部 2023-2030 年环境战略密切协调，该战略包含三个关键主题：(a) 责任；(b) 雄心；(c) 遗产。

59. 与《2030 年议程》保持一致的目的还在于纳入其他可持续发展目标，包括：通过供应链运作实现性别平等(目标 5)；促进经济增长(目标 8)；通过更好地宣传和丰富供应商基础，减少不平等(目标 10)；以及负责任的消费和生产(目标 12)。重点是如何通过供应链管理厅解决方案建立的支助基础设施促进这些目标。为

实施这一战略优先事项而设想的工作将完全符合相关细则和条例以及秘书处的采购框架。

D. 支持供应链战略的技术驱动因素

60. 秘书长发起了联合国 2.0 变革五重奏倡议，以实现联合国的现代化和转型，应对《2030 年议程》中概述的挑战。为了支持秘书长使联合国行动更加安全、负责和包容的愿景，数字化转型战略和路线图已经制定(见“我们的共同议程政策简报 11：联合国 2.0——提高联合国系统影响力的前瞻性思维文化和尖端技能”(2023 年 9 月))。数字化转型是下一轮供应链现代化的推动因素，在这一过程中，联合国供应商和秘书处将以新的方式走到一起，数字世界和现实世界之间的界限将变得模糊，传统的组织界限也将消失。

61. 供应链数字化转型由几种不同的颠覆性技术合力驱动，包括端到端流程审查、大数据和分析、机器人流程自动化、采用机器交互和人机交互的人工智能、三维打印、自动化、人工智能和增强现实。供应链的数字化有望减少低效和降低成本，同时提高灵活性，这是增强复原力的关键因素。

62. 自 2021 年 12 月以来，作为团结项目一部分的电子招标解决方案已全面实施，并在采购司进行的招标中使用。截至目前，有 243 项招标正在或已经使用该解决方案成功运行，申购方、采购人员、开标委员会和供应商得以通过单一平台进行互动。该解决方案与联合国全球采购网相连接，供应商可以在那里表达参与招标的兴趣。电子招标取代了纸质招标，使供应链管理中的一个关键业务流程实现了数字化，通过透明度、可追溯性、问责制、增加竞争和提高一致性，推进了供应链管理活动现代化和转型的目标。秘书处希望进一步在全球部署电子招标解决方案，以最大限度地扩大其在整个供应链中的效益。

63. 将根据秘书长的战略以及信息和通信技术厅的路线图，不断评估未来秘书处供应链业务实现数字化转型的机会。这种机会可能包括进一步增强现有系统或酌情引进新技术。在适当的情况下，提案将在今后提交的预算中列出，并可能作为预算外供资的拟议项目。

四. 结论

64. 在本报告涵盖的 2022-2023 年期间，供应链管理厅继续改善其支助活动，通过提供有效、创新、透明、高效和负责任的解决方案，为多样化的大型客户群服务。秘书处的供应链基础设施已通过其计划内活动，在应对需要紧急响应的危机和意外情况时证明具有复原力。展望未来，秘书处将寻求优化中央、区域和地方供应链解决方案之间的服务组合，以可持续的方式为多样化的客户群提供最佳服务，并确保客户能够以灵活、有效和高效的方式履行任务授权。

65. 请大会注意到本报告。

附件一

2021-2023 年联合国秘书处支出分析

表 1

2021 年支出分析

(百万美元)

主要商品	订购单价值
信息和通信技术	418.55
空运	394.73
建筑和施工	331.92
食品和配餐	288.05
燃料	234.19
运输和储存	159.65
房地产	128.70
安保	106.79
专业服务	90.51
车辆	68.69
差旅	61.78
金融和保险	54.70
药品和保健	53.31
工业清洁	47.84
工程服务	41.97
公用事业	39.62
发电和供电	24.51
教育	24.01
住宿和会议服务	20.17
水处理	20.11
工业品	19.13
电气和照明	16.46
杂项	15.98
家具	15.83
供热、制冷和传送	12.96
办公设备和用品	12.68
原材料和化学品	11.33
清洁	3.93
出版产品	3.51
制造	2.89
工具	2.33
纸质材料	1.96
农业品	0.97
共计	2 729.76

表 2
2022 年支出分析

(百万美元)

主要商品	订购单价值
信息和通信技术	455.83
燃料	449.50
空运	388.94
建筑和施工	292.67
食品和配餐	290.56
运输和储存	206.83
差旅	184.33
房地产	138.52
车辆	99.62
安保	92.91
专业服务	90.75
工业清洁	54.57
金融和保险	53.19
住宿和会议服务	39.58
工程服务	37.80
发电和供电	37.08
公用事业	34.42
药品和保健	34.04
教育	21.11
工业品	20.96
供热、制冷和传送	17.18
杂项	15.41
水处理	13.39
办公设备和用品	12.03
电气和照明	10.93
原材料和化学品	9.82
家具	9.53
制造	5.82
出版产品	3.33
纸质材料	2.95
工具	1.93
清洁	1.91
农业品	1.10
共计	3 128.55

表 3
2023 年支出分析

(百万美元)

主要商品	订购单价值
信息和通信技术	283.09
燃料	259.30
空运	253.39
食品和配餐	246.34
建筑和施工	213.48
运输和储存	158.35
房地产	120.69
安保	84.14
专业服务	68.51
工业清洁	51.39
车辆	44.64
金融和保险	42.76
住宿和会议服务	37.52
公用事业	29.28
工程服务	28.75
药品和保健	25.04
差旅	16.63
工业品	13.42
电气和照明	12.49
发电和供电	12.08
杂项	11.13
教育	10.67
办公设备和用品	8.39
家具	7.52
原材料和化学品	7.13
供暖、制冷和传送	4.77
水处理	4.33
出版产品	3.57
制造	3.31
清洁	2.22
纸质材料	1.68
工具	1.08
农业品	0.53
共计	2 067.61

附件二

供应链管理厅组织结构图

