



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

C

联席会议

计划委员会第一三五届会议和
财政委员会第一九五届会议

2023 年 3 月 13 日和 15 日，罗马

罗马常设机构行政服务整合工作可行性研究

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

副总干事

贝丝·贝克多女士

电话：+39 06570 51800

电子邮件：Beth.Bechdol@fao.org

内容提要

- 本文件提供了罗马常设机构总部一级行政服务整合工作可行性研究的摘要。三家罗马常设机构于 2022 年聘请了一家外部咨询公司（全球目标咨询公司）来开展这项研究。
- 可行性研究强调有必要根据联合国罗马常设机构协作联合评价，特别是在国家和区域层面的协作联合评价所强调的内容，在联合国增效议程范围内开展罗马常设机构行政服务整合工作。可行性研究为总部六个业务运作领域中的每个领域确定了一些需要加强协作和/或整合以实现增效节支的服务。

征求联席会议指导意见

- 提请联席会议对本文件进行审议，并酌情提出指导意见。

建议草案

联席会议：

- 欢迎可行性研究的结果，并鼓励罗马常设机构在联合国增效议程框架下加强协作，以进一步实现增效节支；
- 期待了解罗马常设机构在联合国增效议程下业务运作领域相关集体和单独进展的最新信息。



I. 背景

A. 宗旨和范围

1. 联合国粮食及农业组织（粮农组织）、国际农业发展基金（农发基金）及世界粮食计划署（粮食署）是联合国系统中三个设在罗马的机构，其职能与粮食安全和农业相关。这三个机构被统称为罗马常设机构。罗马常设机构共同致力于实现可持续发展目标 2—消除饥饿，实现粮食安全和改善营养，促进可持续农业——并正在努力加强互补性职能之间的协作，以实现这一共同目标。

2. 在 2019 年 12 月举行的粮农组织理事会第一六三届会议上，成员国要求“粮农组织与粮食署和农发基金一道，就整合行政职能及在某些监督职能方面加强协作的可能性开展首次评估”。根据成员的这一要求，罗马常设机构开展了若干内部研究，以评估整合行政职能的可行性¹。2021 年，对罗马常设机构之间的协作进行了联合评价²，其中包括对罗马常设机构在全组织服务方面的协作进行了评价，其建议是在联合国整体增效议程的背景下，将未来的行政管理方面的整合工作作为重点。特别是，评价提出的六项建议之一指出：“除了三机构驻罗马总部之间的有限行政协作领域显然具有实际价值并能为所有机构削减成本之外，罗马常设机构应将其行政协作努力与联合国总体增效议程相结合，特别是业务创新小组的工作流程，应在全球、区域和国家各级对此做出积极的联合承诺。”

3. 鉴于成员的要求和联合评价，罗马常设机构聘请了全球目标咨询公司，目标如下：

- a. 确定在全组织总部一级整合业务运作而对所有机构都具有实际价值并能减少成本的领域。
- b. 在联合国增效议程下正在实施的国家一级业务运作优化的大背景下，对整合带来的效益进行充分记录的评估。

¹ 关于可行性研究过程的更多细节，可参见提交 2022 年 6 月粮农组织理事会第一七〇届会议审议的 CL 170/17 号文件《罗马常设机构协作最新情况》。

² <https://www.fao.org/documents/card/fr/c/cb7289en/>

4. 该研究的范围包括联合国增效议程的六个业务运作领域。该研究旨在评估罗马常设机构在提供以下服务方面加强协调、协作和整合的可行性：a) 罗马的本地共享服务；b) 向罗马常设机构的国家业务提供全球共享服务，考虑到六个业务运作领域：行政服务（与地点紧密相关和不受地点影响）、金融服务、人力资源、信息通信技术以及采购。

5. 每个业务运作领域都包括若干涉及可通过系统追踪的各类交易的服务（如付款、招聘、采购），以及其他不容易量化的服务（如人才管理、政策制定和监督、信息通信技术用户标准的界定）。鉴于这项可行性研究的性质，在六个领域中的每个领域都选择了一些具体的交易类服务进行分析。

6. 可行性研究在 2022 年进行的，在此期间，服务商进行了案头审查，与三个罗马常设机构的主要业务和政策责任人进行了访谈，并为每项服务的分析收集数据。

B. 重新定位联合国发展系统的背景

7. 2017 年，联合国秘书长在联合国重新定位议程的框架下启动了更大规模的管理改革工作，包括业务运作战略、区域和全球共享服务中心、公用后台、公用房地方面的工作，由联合国各机构、基金和计划（包括罗马常设机构）的代表组成的业务创新小组率先开展工作。这些效率干预措施被统称为“增效议程”，其目标是通过各种机构间、机构和双边举措，每年为整个联合国系统节省 3.1 亿美元。

8. 三个罗马常设机构全面致力于并积极参与联合国增效议程。罗马常设机构通过联合国国家工作队和业务管理小组，特别是通过实施业务运作战略进程和整合公用后台、公用房地和全球共享服务中心中规定的部分服务，继续确定需要加强协作的领域。在这方面，联合国发展系统的重新定位为提高效率提供了契机，使得三个罗马常设机构能够更好地支持它们在国家一级的联合计划编制、政策和宣传方面的协作。

9. 2021 年发布的罗马常设机构协作联合评价重申，罗马常设机构的协作努力是在正在推进的联合国发展系统重新定位的大背景下进行的，还着重指出这种协作与联合国发展系统重新定位的原则和战略方向的相关性。因此，联合评价指出，为了尽最大可能为增效节支创造机会，罗马常设机构协作应主要包括对联合国整体增效议程的积极承诺，通过着眼于为所有联合国实体提供服务来实现业务运作的整合，而不是追求单独仅关注罗马常设服务的行政协调。可行性研究为总部六个业务运作领域中的每个领域确定了一些需要加强协作和/或整合以实现增效节支的服务。

C. 研究结果

10. 可行性研究的结果涵盖了联合国发展系统重新定位所确定的六个业务运作领域中的每个领域，并根据目前的做法、机会以及不同的职责、业务模式、流程和系统所造成的限制，就罗马常设机构可以力主的潜在重点和机会提供建议。

11. 与 2021 年罗马常设机构协作联合评价相一致，研究指出，为了尽最大可能为增效节支创造机会，需要从全球层面来处理业务运作的整合问题，着眼于为所有联合国实体提供服务，而不仅仅是总部设在罗马的实体。这在所有六个业务运作领域的研究结果中均得到体现。

12. 关于研究结果的更多细节，可查阅附件 1 的全球目标咨询报告的内容提要。

D. 罗马常设机构管理层对可行性研究结果的回应

13. 罗马常设机构注意到可行性研究报告中的结果和建议，并同意共同努力，将相关项目付诸行动。罗马常设机构的职责将包括：在高级咨询小组内部监督加强行政服务的协作、协调和整合。

14. 管理层对全球目标咨询报告主要研究结果的更详细回应见下表。

管理层对罗马常设机构业务运作整合工作可行性研究结果的回应

可行性研究结果	管理层回应(b) 完全接受 部分接受 或 拒绝	待管理层采取的行动和/或关于部分接受或不接受的意见(c)
与地点紧密相关的行政服务：在进一步寻求增效方面，仍有采用更加结构化方法的余地。作为本研究的一部分，已经开始对罗马与地点紧密相关的服务效率进行系统的审查和探索，因而应该制定一个意大利罗马特有的业务运作战略。	完全接受	罗马常设机构在行政服务领域有大量协作，并将努力进一步加强这种协作，特别是报告中强调的现有协作的部分领域。罗马常设机构同意在高级咨询小组的监督下，对与地点紧密相关的行政服务采取轻量业务运作战略。
不受地点影响的行政服务领域是机构间协作的一个明显成功案例。难民署/粮食署关于车队管理的联合服务，即联合国车队，以及由粮食署支持的联合国预订中心，是发展协调办公室分析的 43 项服务中预订率最高的服务。因此，在这一领域整	完全接受	罗马常设机构欢迎联合国机构之间在联合国车队管理和联合国预订中心方面的协作成为成功案例，并同意继续并加强利用这些机会，同时适当关注资金价值以及高效和有效的交付。

可行性研究结果	管理层回应(b) 完全接受 部分接受 或 拒绝	待管理层采取的行动和/或关于部分接受或不接受的意见(c)
<p>合业务运作的可行性已得到证实。联合国车队和联合国预订中心的好处不仅仅是为个别机构节省开支，而且显然有可能实现联合国全系统的增效；因此，鼓励所有机构，而不仅仅是罗马常设机构，利用这些寻购方法，特别是在人员出行方面。</p>		
<p>就金融服务而言，工资服务存在一个明显的整合案例。若干联合国实体目前提供工资服务，因为这是一项定义明确的服务，在联合国系统内有着悠久的外包历史。至于其他的金融服务，如向受益人支付现金的服务（即数字钱包）或投资服务，整合的理由并不充分，因为节支潜力似乎有限。</p>	完全接受	<p>罗马常设机构同意整合工资功能的可行性，那些需要改变工资服务的罗马常设机构将探索整个联合国系统（包括罗马常设机构）最合适的服务商。</p>
<p>人力资源领域有一个长期的传统，即在罗马常设机构之间进行定期协调，特别是在政策层面进行协调。福利和待遇的管理似乎有整合的潜力。</p> <p>然而，鉴于该服务的总范围涉及所有罗马常设机构，需要考虑整个联合国系统的其他潜在服务商。</p>	完全接受	<p>罗马常设机构承认在人力资源领域，更具体而言，在福利和待遇的管理方面有可能提高效率。</p> <p>高级咨询小组将协调一个进程，探索在这一领域进一步增效的可能性。</p>
<p>罗马常设机构的信息和通信技术战略有很大不同，罗马常设机构目前有不同的组织资源规划（ERP）系统。本研究的结果和建议与早期的组织资源规划互操作性研究一致，该研究的结论是：实现互操作性是可行的，但它是一个推动因素，而不是目标本身。在短期内，为了实现共享服务，鼓励罗马常设机构探索与使用相同组织资源规划系统的其他联合国机构合作的机会。从中长期来看，当组织资源规划系统必须升级或替换时，建议考虑与相关的联合国同行机构同时替换，以减少新组织资源规划系统的成本。</p>	完全接受	<p>罗马常设机构同意，组织资源规划系统的整合本身并不是一个目标，并注意到组织资源规划系统的升级和替换可能非常昂贵。即使是使用不同的组织资源规划系统，只要在政策、流程和程序的协调方面取得进展，也可以在互操作性方面取得进展，罗马常设机构承诺将在这一领域不断取得进展。</p> <p>罗马常设机构同意，当其中一个机构需要升级或更换其组织资源规划系统时，将适当考虑整合的</p>

可行性研究结果	管理层回应(b) 完全接受 部分接受 或 拒绝	待管理层采取的行动和/或关于部分接受或不接受的意见(c)
		相关性。这是一个长期考虑，不需要短期行动。 ³
虽然通过罗马的罗马常设机构共同采购小组已经实现了采购整合的一些好处，但在进一步整合方面可能有很大的潜力。应更详细地探索以下三种备选方案：1) 通过联合采购小组大大加强协作；2) 全面整合所有三个机构的总部采购职能；3) 每个机构负责采购特定类别的产品和服务。还鼓励各机构充分利用联合国全系统在采购方面的寻购方法，如联合国网上采购目录+。	完全接受	在采购领域现有的密切协作的基础上，各罗马常设机构将进一步努力通过共同采购小组加强这种协作。 罗马常设机构将探索所提供的三种备选方案，重点强调第一种方案，同时继续利用联合国全系统的寻购方法。

³ 虽然特定服务的整合（包括可能获取外部服务）可以实现效率，但根据整合和/或获取外部服务相对罗马常设机构潜在增效的成本效益分析，考虑各罗马常设机构使用的不同组织资源规划和案件管理系统至关重要。

附件 1



罗马常设机构业务运作整合工作 可行性研究

内容提要

2023 年 1 月 30 日
全球目标咨询有限责任公司
Carlotta de Vivanco
Ingar Falck Olsen
Patrick Tiefenbacher



内容提要

背景

罗马常驻机构在总部一级和实地有长期合作的历史。他们正在积极促进联合国秘书长于 2017 年发起的联合国效率改革工作。最近对罗马常驻机构协作进行的联合评价¹发现，“罗马常驻机构之间的协作是一个日常现实”。同时，也强调了行政过程和程序方面的一些挑战。

这项关于业务运作整合的可行性研究的起源可以追溯到成员国在 2020 年罗马常驻机构协作情况进展报告² 后提出的要求。有几份文件重点关注国家层面和总部的协作，并建议在联合国改革努力的背景下在国家层面进一步进行业务转型。

虽然合作带来了自身的挑战，但审查小组发现，各罗马常驻机构之间对实现增效节支十分重视。在最近进行的全球共享服务需求评估³ 中，农发基金表示有意愿接收 18 项全球服务，粮农组织有意愿接收 6 项全球服务，粮食署有意愿接收 5 项全球服务。粮食署提供的四项服务被列为联合国实体需求最多的服务。

联合国改革背景

联合国在过去几年的增效改革努力已经产生了几十个重要的结论。证据表明，“最高水平的增效可能来自于各实体在全球层面的职能集中”⁴。事实上，粮农组织的布达佩斯共享服务中心⁵ 和粮食署的车队管理和旅行管理的全球共享服务就是这种垂直整合的例子，即将行政业务从实地地点转移出来，并将其合并到全球服务中。此外，围绕全球服务的协作努力使其他联合国实体从增效中受益。然而，在为要求和提供全球共享服务的联合国实体建立市场方面，进展仍然缓慢。

这项可行性研究的结果指出，为了尽最大可能为增效节支创造机会，需要从全球层面来处理业务运作的整合问题，着眼于为所有联合国实体提供服务，而不仅仅是总部设在罗马的实体。该研究同时考虑了与地点紧密相关的服务和不受地点影响的服务，最终为每一种服务提出了不同的发展方向。虽然在某些情况下服务仍然受地点限制，因此罗马作为提供服务的地点具有相关性，但在大多数情

¹ 粮农组织、农发基金和粮食署，“联合国罗马常驻机构协作联合评价”，2021 年

² 粮农组织、农发基金和粮食署，“罗马常驻机构协作最新情况”，WFP/EB.2/2020/4-C/Rev.1，2020 年 11 月

³ 联合国可持续发展集团咨询小组，“全球共享服务的更新和规划”2022 年 7 月 5 日

⁴ 联合国可持续发展集团，“2021-2022 年联合国可持续发展集团业务创新小组行动计划一年度报告”，2021 年

⁵ 粮农组织的共享服务中心包括福利和待遇以及工资服务，并向农发基金提供离职后医疗保险和 Related 的人力资源相关服务。



况下，业务运作已经成为全球服务，可以从任何地方提供，包括联合国实体内部以及外部服务商。事实上，罗马常设机构已经在积极利用其他联合国实体提供服务，特别是在实地地点。例如，粮食署 9000 名工作人员的工资单——包括福利和待遇的管理——目前由开发署管理。因此，罗马常设机构对于使用联合国服务商并不陌生，也都有过积极和负面的体验。

方法论

这项研究旨在确定整合服务的可行性。文件描述了罗马常设机构合作的各种方式。然而，对于合作的类型似乎没有明确的定义，在讨论中，“协调”、“协作”和“服务整合”等术语被交替使用，没有明确的划分。因此，本研究在提到罗马常设机构的合作方式时，提出并采用了以下工作定义：

- **协调**：协调的目的是分享和提高行动的影响力；然而，每个罗马常设机构保留决策权。
- **协作**：采取联合行动是一种更高级的合作方式，通常涉及对某一问题的共同方法达成一致。由于联合行动是与其他人联合进行的，它与简单协调的区别在于一定程度的联合决策。
- **整合**：整合意味着由单个部门通过成本回收机制，以财务上可行的方式提供服务。这种合作方式要求服务提供者和服务接受者之间就成本、质量和及时性达成明确的协议，如服务水平协议。虽然服务接受者放弃了对服务提供的直接控制，但某些治理安排，如用户委员会，可以弥补这一缺陷。

该研究审议了以下六个业务运作领域，并具体评估了以下服务：

业务运作领域 ⁶	服务
行政服务 (与地点紧密相关)	为罗马提供的与地点紧密相关的服务（包括商业服务和与房地有关的服务）
行政服务 (不受地点影响)	- 车队管理 - 联合国预订中心
金融服务	- 工资处理 - 投资服务 - 数字钱包
人力资源服务	- 福利和待遇管理 - 临时行政服务招聘
信息和通信技术服务	- 服务台功能
采购服务	- 货物和服务的采购

⁶ 按照联合国可持续发展集团的惯例，将服务归入业务运作领域。



在可行性研究的范围内，不可能全面调查罗马常设机构六个领域的服务。因此，在罗马常设机构的同意下，与业务责任人进行了初步访谈，以确定罗马常设机构认为哪些服务有潜力并且有兴趣就其进行更密切的协作甚至是整合。一旦确定，罗马常设机构提供的数据⁷会被用于分析每项服务。

事实证明，为支持可行性研究而进行成本效益估算是具有挑战性的。这种估算的基础是对所分析的每项服务的当前成本结构及其当前和未来的潜在需求拥有共同理解。在本可行性研究的范围内，不可能根据流程图对个别服务进行自下而上的成本计算，因此，审查小组选择了自上而下的方法。然而，从我们收到的数据来看，明确划分特定服务的独特成本并不总是可能的。不过，在某些情况下，即使采用粗略方法，也有可能得出一个观点，即鉴于整体情况，进一步整合具体的业务运作是否合理。然而，应该注意的是，这项研究并不是实施整合服务的充分依据，因为详细的基于活动的成本计算通常是必要的，而这不在本可行性研究的范围之内。

本可行性研究报告的结果和结论是由全球目标咨询公司根据罗马常设机构收到的文件和数据以及对罗马常设机构人员的访谈编写的。

总体结果和结论

进一步整合总部所在地提供的业务运作的可行性受到几个考虑因素的挑战：
(a) 政策上的差异，要求服务提供者和服务接受者之间在一定程度上达成一致；
(b) 系统接口和端到端业务流程的明确映射，以确保数据的完整性，避免重复输入数据；
(c) 明确罗马常设机构的服务需求和成本，特别是在机构内部没有垂直整合的领域；
(d) 需要成本回收机制，确保通过专门结构持续提供服务。

一些跨领域的考虑因素影响了罗马常设机构进一步增效的潜力。**任务和业务模式的差异**对于有益的计划和业务的协调、合作和整合有很大影响。没有证据表明，罗马常设机构有完善的**成本回收文化**。目前，大多数罗马常设机构联合开展的工作似乎要么不回收成本（因为额外的服务量可以忽略不计），要么仅回收直接成本（如印刷用纸），但不回收参与提供服务的人员成本和间接成本。为了使整合服务具有可持续性，需要商定并实施共同的成本回收原则和方法。

⁷ 由于无法验证所提供的数据，将仅从账面价值看待所提供的数据。罗马常设机构有机会纠正研究中使用的数据。



协调的一个关键因素，也是罗马常设机构为任何服务整合和未来可能走向全球共享服务做准备的一个重要前提，就是**政策、流程和系统保持一致**。政策保持一致是第一步，其中大部分正在根据联合国管理问题高级别委员会的指导进行或完成，随后是流程的简化和系统的最终统一。这对于具体服务的整合和各机构通过全球服务系统从联合国或外部服务商处获得服务的中长期定位都很重要。

所有的罗马常设机构都签署了**互认声明**⁸，从而承诺在其活动的管理和实施方面尽最大可能适用互认原则。然而，这三个机构在其政策和流程中系统地实施这一原则的程度并不一样，而且在所有的罗马常设机构中，工作人员并不总是得到实用的明确指导和培训。

在研究过程中，很明显的一点是，在罗马常设机构的效率问题上，仍有结构化和战略方向上改善的余地。在罗马常设机构相关的高级管理层之间举行侧重于效率问题的制度化会议将有很大的好处。目前，高级咨询小组定期举行会议，讨论需要协调的问题，所有罗马常设机构都参与其中；然而，该小组的任务范围更广，这在其成员中得到了体现。此外，鼓励各罗马常设机构利用这一机制来推动现有的协作和协调工作，使之正规化和系统化，模仿在实地负责此类事务的业务管理小组。

⁸ 业务创新小组互认声明，2022年9月，<https://unsceb.org/mutual-recognition>



具体结果和结论

下一节总结了主要的研究结果，并对六个业务运作领域中的每个领域提出了前进的方向⁹。此外，还指出了罗马常设机构准备在每个领域实施进一步改革的情况：

准备情况	业务运作领域
	<p>对于与地点紧密相关的行政服务，与业务责任人的讨论并没有确定可以整合的服务。然而，根据联合国实地地点的情况，在寻求进一步增效方面，有很多空间可以采用更结构化的方法。作为本研究的一部分，已经开始对罗马与地点紧密相关的服务的效率进行系统的审查和探索，这将导致制定一个针对意大利罗马的业务运作战略。在此过程中，罗马常设机构实际上可以开创先例，为总部所在地开创这样一种方法¹⁰。这样的业务运作战略将在全额成本回收的基础上，仅关注罗马与地点紧密相关的服务，并促进战略规划、管理、监测和报告罗马常设机构的联合全组织服务。在实施业务运作战略时，罗马常设机构将选择符合其速度、质量、灵活性和成本效益需求的共同服务。业务运作战略内的共同服务不需要所有三个罗马常设机构都有，可以是仅由两个或所有罗马常设机构共享的共同服务。以业务运作战略的形式了解这个领域内已经发生的协调和协作，是罗马常设机构为总部所在地与地点紧密相关服务开创这种做法的一个契机。</p>
	<p>不受地点影响的行政服务领域是机构间协作的一个明显成功案例。难民署/粮食署关于车队管理的联合服务，即联合国车队，以及由粮食署支持的联合国预订中心，是发展协调办公室分析的 43 项服务中预订率最高的服务。因此，在这一领域整合业务运作的可行性已得到证实。联合国车队和联合国预订中心的好处不仅仅是为个别机构节省开支，而且显然有可能实现联合国全系统的增效；因此，鼓励所有机构，而不仅仅是罗马常设机构，利用这些寻购方法，特别是在人员出行方面。</p>

⁹ 这六个领域的定义和每个领域所包含的服务在三个罗马常设机构中都有所不同。在行政服务领域，各罗马常设机构之间在服务提供地点和提供服务的实体设置方面存在最大差异。

¹⁰ 目前，内罗毕任职地点正在讨论一个业务运作战略；然而，大多数驻地机构与总部设在那里的两个机构共用一个场地。因此，起始状况与罗马有很大不同。日内瓦和维也纳都没有实施业务运作战略。最接近的似乎是曼谷，内罗毕任职地点是一个区域中心，有一些联合房地。



	<p>在金融服务领域，工资服务存在一个明显的整合案例。若干联合国实体目前提供工资服务，因为这是一项定义明确的服务，在联合国系统内有着悠久的外包历史。虽然粮农组织的工资服务与行业基准相比是很好的，但由于这项服务缺乏明确的成本回收方法，限制了其成为其他机构的服务提供者的能力。农发基金和粮食计划署对工资服务都有明显的业务需求；然而，这项服务最合适的服务提供者可能在罗马以外的联合国系统。至于其他金融服务，如向受益人支付现金（即数字钱包）或投资服务，整合的理由并不充分，因为节支潜力似乎有限。</p>
	<p>人力资源领域有一个长期的传统，即在罗马常设机构之间进行定期协调，特别是在政策层面。这方面的例子包括共同努力，协调关于联合国共同系统问题的沟通（例如，罗马的薪金调查）。然而，随着时间的推移，人力资源管理已经变得越来越有具体机构的特征。福利和待遇的管理似乎有整合的潜力。管理每个人的平均人员费用有很大的差异，表明有很大的增效潜力。然而，鉴于所有罗马常设机构的服务总范围，需要考虑整个联合国系统的其他潜在服务提供方，如开发署。</p>
	<p>罗马常设机构的信息技术战略有很大不同，罗马常设机构目前有不同的组织资源规划系统。本研究的结果和建议与早期的组织资源规划互操作性研究一致，该研究的结论是：实现互操作性是可行的，但它是一个推动因素，而不是目标本身。在短期内，为了实现共享服务，鼓励罗马常设机构探索与使用相同组织资源规划系统的其他联合国机构合作的机会。从中长期来看，当组织资源规划系统必须升级或替换时，建议考虑与相关的联合国同行一起替换，以减少新组织资源规划系统的成本。</p>
	<p>通过罗马的罗马常设机构联合采购小组，已经实现了采购整合的一些益处。在采访中，一些服务责任人表示，在进一步整合方面可能有很大的潜力。罗马常设机构已经独立使用同一电子采购解决方案的不同配置，因此采购职能整合的一些关键推动因素已经到位。主要障碍可能在于是否愿意放弃对产品和服务规格、采购的优先次序和时间安排的控制，以及与供应商的接触，这对某些类别的有效采购确实至关重要。建议通过对以下三种方案进行更详细的分析研究，进一步探讨这种潜力：1) 通过联合采购小组大大加强协作；2) 全面整合所有三个机构的总部采购职能，不包括农业投入、农业机械、食品和物流的采购；3) 每个机构代表所有三个机构负责特定类别产品和服务的采购。这样的研究应该从速度、质量和成本节约等方面的效益以及实施变革的成本来对这三种方案中的每种方案进行评估。联合国发展协调办公室为分析本地共享服务的潜力而制定的方法将是一个很好的起点。还鼓励各机构充分利用联合国全系统在采购方面的寻购方法，如联合国网上采购目录+。</p>