

2006 年 3 月



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم المتحدة

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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

计划委员会

第九十五届会议

2006 年 5 月 8—12 日，罗马

对伙伴关系和联盟的评价— 管理部门的回应

1. 管理部门充分认识到与外部各方建立和维持伙伴关系和联盟的重要性。粮农组织与外部各方之间的合作具有悠久的历史，从粮农组织一成立就开始了合作。与他们携手努力目的包括从筹措财政资源到通过各种联合活动致力于实现共同目标。外部伙伴关系的多样性和复杂性也随着全世界机构的增加而增加。这些不同部门新的活动者和新组合对粮农组织工作的作用有着重要的影响。在这种多样性条件下，面临的挑战是使粮农组织的目标和重点工作领域与有关伙伴关系相协调，同时又坚持组织原则。实际上，总干事向上届大会提出的改革建议充分强调了联盟、伙伴关系和联合计划的重要性，其中包括与联合国系统其他组织、计划及区域经济一体化组织的联盟、伙伴关系和联合计划。
2. 可能成为 21 世纪标志的迅速变化的环境，要求粮农组织—以及整个联合国系统—为动员和定期更新伙伴关系和联盟作出新颖的努力。这些环境也要求采取一致而持续的战略和方针。目前预算紧缩和进一步下放权力所产生的综合影响表明需要精简机构和更加依靠伙伴以获得信息管理、网络化、评估、宣传乃至政策援助和发展等基本服务。

为了节约起见，本文件印数有限。敬请各位代表及观察员携带文件与会，
如无绝对必要，望勿索取。粮农组织大多数会议文件可从
因特网 www.fao.org 网站获取。

3. 总的来说，管理部门欢迎报告提出的建议，并在附件中以表格形式说明了详细的反应。虽然注意到对组织安排提出的备选方案，但显然，任何一种方案都不可能是完美的，灵活的必要性仍需作为一项重要考虑。还应当指出，过去几个两年度中累计的预算削减严重影响了本组织积极发展伙伴关系的能力。对本组织开展活动所需的稳固信息基础和明确的准则和标准给予的重视得到全力支持。

对粮农组织扩大伙伴关系和联盟的全组织战略的评价

建议编号	建议	状况
	粮农组织与非政府组织和民间社会组织的伙伴关系	
1	增加粮农组织的包容性 1.a. 如果国际非政府组织/民间社会组织粮食主权规划委员会仍是非政府组织/民间社会组织与粮农组织在世界粮食首脑会议后继工作中的主要对话者，那么，它就应该容纳所有涉及农业的参与方，包括从生产到消费整个过程的参与方，而排除大中型私营部门公司 – 建议后者应有不同的互动渠道。应该在该委员会与本组织商定的全面评估国际非政府组织/民间社会组织粮食主权规划委员会 – 粮农组织关系¹的时候（预计于 2006 年）处理这一问题。	管理部门充分赞同对容许民间社会活动者参与的关注。粮农组织同意尊重民间社会的自治和自我组织的权利，这符合整个联合国系统的主导趋势。粮食主权国际规划委员会具有的强大优势，便于发展中区域各组织和直接代表着被剥夺应有权利最多的人口阶层的那些组织优先参与。粮农组织珍视这一特性。此外，粮食主权国际规划委员会是直接从世界粮食首脑会议过程中形成的与粮农组织和联合国其他机构携手努力的一种磋商机制。 预计任何单一的关系机制都不会或不能集合与粮农组织相互作用的所有民间社会活动者。因此，粮食主权国际规划委员会并非粮农组织唯一的对话者。因而管理部门将努力确保确定争取与粮农组织加强相互作用的任何类别的民间社会组织，并找到适当的解决办法，包括在国家、区域和国际战胜饥饿联盟之中。
1	1.b. 与此同时，本组织应紧跟非政府组织/民间社会组织组合成网络和社会运动的复杂而日益演变的制度情景，并保证粮农组织的合作不会在涉及的各种各样参与方中，排除其中任何一个。应该更新 1999 年拟订的政策文件²，以反映粮农组织开放而兼容并包的特点，以及建立伙伴关系领域的优先顺序。	将在重新启动内部的民间社会工作组的前提下，对复杂而不断变化的民间社会组织和社会运动情形进行一项审查。粮农组织将利用联合国非政府组织联络处的民间社会联络处网络，确保粮农组织获得该系统其他部分的信息和见解。该工作组的任务之一将是更新 1999 年政策和战略文件。这项政策更新虽然受到欢迎，但同时应当增加资源承诺，以便实施加强与民间社会的协作和伙伴关系的措施。
2	改善对知识的管理并促进组织的学习 可以开发一套知识管理工具，例如：	这里提出的所有建议都是资源及战略伙伴关系组和往往是内部工作组的工作计划的一部分，但由于资源有限而未能完成。管理部门将努力考虑到现有资源，优先重视这些

¹ 总干事致国际非政府组织/民间社会组织粮食主权规划委员会国际联络员的信，2003 年 1 月 16 日。

² 粮农组织与非政府组织/民间社会组织合作的政策及战略，1999。

建议编号	建议	状况
	2.a.a) 在实地计划管理信息系统（FPMIS）中设立一个数据库，由各技术司和实地办事处输入关于非政府组织/民间社会组织及它们在项目框架中所发挥的作用的信息；	建议。 几年前，在该内部工作组的协助下，实地计划管理信息系统中建立了一个共用数据库，但由于技术问题和资源不足，未能从内联网发展到因特网。鉴于这是管理民间社会伙伴关系的一项基本手段，将努力完成这一项目。
2	2.a.b) 审查在粮农组织拥有正式地位的国际非政府组织名单，以证实它们确有兴趣保持与粮农组织的关系；	管理部门认为这种性质的审查是必要的。只要可能，应当鼓励拥有非正式地位的国际非政府组织与粮农组织签订协定备忘录，制定可定期审查其进展情况的工作计划。共用数据库也将使之可能核查实际合作。 这样一种审查还意味着研究粮农组织的《基本文件》，尤其是与国际非政府组织有关的部分，并提出修改建议。 虽然这项建议并未明确对所列非政府组织是否仍然符合标准进行审查的可取性，但现有名单包括若干可称为私营部门和游说实体而不是国际非政府组织更为合适的组织。
2	2.a.c) 使非政府组织/民间社会组织各司主管人内部小组恢复活动，以便共享经历和经验；	管理部门认为应当重新启用包括区域和分区域办事处以及各技术司在内的该内部工作组，并更新职责范围和工作方法。
2	2.a.d) 定期审查将计划及项目审查委员会标准应用于建立伙伴关系及联盟时所获得的成果；	管理部门认为对这项标准的应用情况进行定期审查将是有益的，应当由计划审查委员会进行。
2	2.a.e) 探讨是否可能建立一个共同实践的网站，而不是像目前那样单方面发布信息，以加强最近恢复的网页；	虽然这项建议具有吸引力，但将需要目前尚未获得的职工资源。将努力探讨能否与适当的民间社会组织合作和/或利用预算外资金进行。
2	2.a.f) 将该网页与技术官员为议员、土著民族组织及青年组织准备的特别信息和材料联系起来。	就食物权、遗传资源、全球林业资源、有害生物综合防治以及可持续农业和农村发展举措等主题而言已经存在这种性质的联系。将与重新启动的内部工作组协商添加更多的链接。
2	2.b. 负责非政府组织/民间社会组织关系的单位可以在各司有关主	管理部门注意到该单位只有一名职工，因此工作计划将必需包括重点的界定和实施

建议 编号	建议	状 况
	管人员的配合下，利用现有的各种知识管理手段，协助描述非政府组织/民间社会组织对粮农组织规范工作和实地工作做出的现有和潜在贡献，以确保本组织对不同的粮食及农业参与方尽可能地兼容并包。这种描述可以起到确定战略伙伴关系的优先顺序、有助于避免组织上支离破碎的作用，还可以创造产生合力的机会，并确定新的伙伴。	安排。 一旦民间社会伙伴关系共用数据库投入运行，将开展一项描述活动。它将整合通过计划及项目审查委员会档案和计划规划、执行报告及评价系统可提供的相关信息。为全面起见，它还应当利用只有国家一级才能获得的信息。收集和分析此类信息的工作，已纳入资源及战略伙伴关系组 2005 年将开展的对国家一级与民间社会合作的审查的各项建议，并将在现有资源的限制范围内有选择地进行。描述现有合作的这样一项活动本身将不能查明空白或确定伙伴关系的优先次序，但将为此奠定良好的基础。
	II. 粮农组织与私营部门的伙伴关系	
3	III. 细化与私营部门建立伙伴关系的战略 与私营部门建立伙伴关系的战略和政策，应该根据上述调查结果和结论进行修订，同时考虑到一系列基本原理： 3.a. 区分粮农组织应该与之建立关系的伙伴的类型，明确粮农组织应该对每一类型私营部门伙伴期望什么。特别要区分跨国公司、发展中国家中小企业和慈善基金会，并应更多地指望后者发挥赞助作用。此外正如第 E.2 节“处理名声风险”所进一步探讨的，可以通过公司加入《全球公约》的情况，进行初步筛选，然后，再由一家外部机构进行审议。	管理部门同意这项建议，这将有助于成功地发展建设性的伙伴关系。 鉴于粮农组织与处理多种问题的不同类别的私营部门实体的关系，这非常重要。然而，管理部门希望指出，加入《全球合约》并不能提供该公司是否适合成为粮农组织伙伴的大量信息，因为《合约》并无核查这些公司是否遵守《合约》原则的任何机制。《全球合约》中存在粮农组织过去与其出现问题的属于农药和食品加工业的公司。因此，建议不把加入《联合国全球合约》作为一揽子预审标准，而是作为筛选伙伴时将考虑的若干因素之一。 此外，管理部门认为由一个外部机构进行审查并不可取，因为粮农组织在有些具体领域（农药工作、生物技术、食糖工业及食品工业等）的这种风险特别明显，尤其是伙伴参与政策制定的领域。这种筛选应当由了解该部门和粮农组织与有关公司相互作用的历史的，并意识到与该部门的伙伴关系带来的特定风险的人员在内部进行。

建议编号	建议	状况
3	3.b. 确认与跨国公司在平等基础上建立伙伴关系的范围有限，同时承认跨国公司是食品链的主要参与方，因此不能予以忽视。	与跨国公司的伙伴关系应视为具有更广泛的全球性，尤其是作为解决与全球公益有关问题的一个机会（见下文）。
3	3.c. 需要探索由于跨国公司内的“公司社会责任”计划及私营部门“行为准则”的发展而提供的机会，尤其在全球公约提供的框架之内。例如，与参加这些计划或规范的公司进行互动、找到共同点，在寻求处理环境问题的原则，或保护社区生计（原则 1）时，都是可能的。在粮农组织主持下制订的“行为准则”提供了另一种机会。	管理部门指出，粮农组织与私营部门的伙伴关系可成为促进公司社会责任的杠杆。虽然难以确保各公司遵守“行为准则”和采取对社会负责的其他行动，粮农组织应尽可能通过其伙伴关系和联合活动促进规范。粮农组织作为粮食和农业方面的联合国专门机构，可在促进这些部门中的公司社会责任方面发挥重要作用。
3	3.d. 要求粮农组织代表更积极地寻找本组织可以与之建立伙伴关系的发展中国家中小企业，同时确认：与它们合作很可能需要进行相当可观的能力建设工作。	管理部门重申粮农组织驻国家代表与私营部门更有效联系的重要性，指出有必要向他们提供发挥这项作用的相关资源和手段。在这一方面，伙伴关系发展，尤其是与私营部门的伙伴关系发展方面的能力建设是必要的。这种能力建设努力应当注重从政治敏感性到执行活动的所有伙伴关系方面。
3	3.e. 应该继续发展、利用粮农组织实地计划要求，以及通过粮农组织关于农业食品部门发展的规范工作所确认的广大领域。还应该承认其他机构（联合国工业发展组织、联合国贸易与发展会议/世贸组织国际贸易中心）在农业食品链做法上及支持中小企业上的经验，并采取更积极的姿态与这些机构建立行联系。	管理部门认为伙伴关系发展应当以粮农组织的规范工作及其实地计划中的经历为基础，增加与联合国其他机构和国际组织的相互作用。应当指出，粮农组织必需确定能够容易在特定领域建立有效伙伴关系的特定产品/主题。这些应当视为对总体战略的重要投入。
3	3.f. 需要就粮农组织准备在它和私营部门的关系中承担多大风险，及其含义，做出基本决策，从而允许本组织培养一种能够在确认的计划领域里与私营部门打交道的文化，并就专家及多参与方磋商过程的程序和执行，对工作人员提供指导。	管理部门认为对粮农组织愿意承担的风险程度应当有明确的认识，这种认识应当在高层面形成并在全组织中实施。
3	3.g. 将为粮农组织工作动员资金，与伙伴关系的其他目标区别开	管理部门非常赞同这项建议，希望强调与私营部门的伙伴关系，目的应当是发展更长

建议 编 号	建 议	状 况
	来，同时，将它与其他资金动员工作联系起来。需要足够地评估本项工作所需的资金和技巧，并应就动员一定数量的资金可以做出多大的努力做出决定。	久的实质性伙伴关系，能够解决发展问题，尤其是实现粮食安全目标。这意味着私营部门伙伴关系不应局限于资源。在这一方面，同样重要的是明确区分为粮农组织的项目和活动筹措资源与促进增加私营部门在成员国的投资（为国家筹措资源）。
4	增加相互了解 4.a. 私营部门在计划及项目中的伙伴关系的试验性质迄今意味着应对这些实践进行评估，以便更好地了解伙伴、收获及限制因素。一般说来，由于本次评价而开始的评估活动，应该继续进行并巩固，而从中获得的知识应该在组织内传布。应该让工作人员广泛地了解成功和失败的具体事例。	虽然交流与私营部门伙伴关系的经验有关的信息可能非常有用，但应当指出，对这些经验进行这种评估和整理需要大量的人力和财力，而粮农组织目前没有这些资源。
4	4.b. 应该设计一种对实业友善的交流战略。该战略可以包括与联合国环境规划署建立的模式相仿的一年一度的信息发布会议；增强新建立的关于粮农组织网址的网页的作用；改进联合国实业网址上关于粮农组织的宣传；增加与全球公约的联系，以便利用其积累的关于私营部门的知识，并介绍那些涉及更广泛的实业界，并为他们感到兴趣的粮农组织工作（如粮农组织内制订的行为准则）；由粮农组织工作人员介绍本组织在国际私营部门会议及其他论坛上的工作。	管理部门认为对实业友好的交流战略将是有益的。应当指出，2005 年为私营部门建立了一个万维网站，并开展了其他活动，如经常与联合国私营部门办公室交流，与企业界和全球合约召开会议，介绍粮农组织的工作，交流信息以利用积累的知识。在这一方面，各技术司传播组织内部的经验以利用现有知识也将是宝贵的。然而，为增加交流方面的努力，将有必要获得额外的人力和财政资源。
4	4.c. 与这一过程同时进行的，应该是对工作人员提供信息、进行培训及开发能力，以缩短粮农组织与私营部门之间的差距。本组织可以学习其他机构（如世界银行）的所作所为，并建立一个机制，以便在内部共享关于私营部门经验的信息（如粮农组织与私营部门访问者举行的讲习班）。	管理部门赞同这项建议，并希望强调在所有各级开展重点突出的能力发展活动的重要性。职工必需认识如何与私营部门建立伙伴关系，同时认识维护本组织的原则及其所有成员国的利益的必要性。

建议 编 号	建 议	状 况
	与研究机构的伙伴关系	
5	制订对研究伙伴的共同做法 5.a. 为了促进国际农业研究磋商小组和粮农组织各部在各种层次上的充分互动和相互了解，可以考虑成立一个由与国际农业研究磋商小组密切合作的关键司、处长组成的工作组，以指导粮农组织－国际农业研究磋商小组关系，以及多部门参加国际农业研究磋商小组会议的问题。在国际农业研究磋商小组方面，建立一个主管单位体系（与粮农组织的体系相对应）也会方便工作层次的互动和相互了解。	管理部门支持这项建议，指出 1994 年已经成立了一个由各技术部门的司处长组成的工作组，涉及各国际农业研究中心的主题。该跨部门工作组的成员有助于在国际农业研究磋商小组的改革进程中、年度大会上以及执行委员会会议上提供粮农组织的技术投入，保持粮农组织作为国际农业研究磋商小组共同发起人的作用。过去几个两年度的预算削减及随之产生的人事含义，影响了为粮农组织－国际农业研究中心工作组奉献的职工时间的原有水平。管理部门将在逐步实施改革建议的背景下进一步加强该工作组。当前的财政资源水平将妨碍扩大职工对年度大会的参与。管理部门十分赞同国际农业研究磋商小组建立一个联络点系统，反映粮农组织内部现有的系统，以促进交流和相互了解的建议。管理部门将向国际农业研究磋商小组和各国际农业研究中心的主任提出一项正式建议，以了解他们的反映和立场。
5	5.b. 应该继续目前正在进行的详细制订关于指定粮农组织参考或合作中心的共同政策－这可在技术合作部主持下，或在其活动在技术上与此密切相关的农业部和经济及社会部共同主持下进行。可以对世界卫生组织合作中心模式进行进一步调研，以考虑将其应用于粮农组织的可能性（细节请见插文 6）。推动该模式的，是世界卫生组织援助、协调并利用现有机体的活动以促进卫生研究进展的政策。与合作中心的伙伴关系被世界卫生组织认为是扩大该组织规范及技术合作工作的一种符合成本效益的方式。不过，在研究这一选择时，要注意该体系在资金方面的需求。	管理部门同意继续努力为指定粮农组织的参考中心，以避免不一致和零散的做法制定一项全组织政策。部际协商包括与法律办公室的协商已经就“参考中心”作为一种有效命名达成一致。 1. 管理部门还支持关于制定准则或标准以避免协定重复的要求，注意到现有做法的不利之处，但也注意到根据先例判断，在适量监督之下，一些伙伴关系给本组织带来不利形象的风险极小。 2. 管理部门还提出世界卫生组织的模型是有价值的，值得进一步研究，但还有对粮农组织有益的其他模型。例如，世界动物卫生组织的参考实验室系统对家畜生产及卫生司的相关性比世界卫生组织的事例更强（见

建议 编 号	建 议	状 况
		http://www.oie.int/eng/OIE/organisation/en_LR.htm) 。
6	增加相互了解 6.a. 粮农组织和国际农业研究磋商小组对两组织的合作进行联合实质性评估活动，有可能将此活动制度化 – 这种活动可以通过上面建议成立的工作组定期反复进行，例如每 4 – 5 年进行一次。定期审查将允许从分析实施情况中学习，也允许学习各自在研究中，以及在支持国家采用并调整研究成果的制度环境中应起的作用。可以按照区域和/或主题的路子加以组织，可以有助于确定和审议有关两组织共同致力解决的公众福利事宜的优先顺序。这将使得各自在研究及发展过程（从基础研究到通过国家机构进行技术转让）中的作用合理化。这还有助于强调能够进一步实现合力的领域（例如加强政策分析能力并促进制度创新，以支持在发展中国家里可持续地减少贫穷与饥饿）。	管理部门支持以下建议，即通过重新启用的粮农组织 – 国际农业研究中心工作组和建议 5a 中提到的拟议的国际农业研究磋商小组联络点系统，粮农组织/国际农业研究磋商小组经常对两组织的合作进行实质性联合评估。所建议的活动将大大促进形成合力和互补。管理部门也一致认为这项举措将有可能精简各自在研究与发展连续过程中的作用，因而将有利于大大提高效率。在探讨联合评估的方法和特征时，应当充分考虑所需的资源并参照预期利益进行评估。
6	6.b. 同样，可以就粮农组织工作的主题领域，和/或以区域为焦点，定期对粮农组织与研究机构的伙伴关系进行审议。通过这些审议，也有可能抓住其他联合国组织发起的，但与粮农组织工作有关的，浩如烟海的研究活动和网络 – 只举几个例子：联合国教育、科学及文化组织的生物技术网络和联合国贸易与发展会议的“为发展通往科学及技术之门”。鉴于农业增长越来越是“知识驱动的”和“知识密集的”，成为这类信息和知识网络里的一个伙伴，势在必行。	管理部门承认定期对与学术和研究机构的伙伴关系进行审查的建议的有效性，但与此同时，设想了开展所建议的活动方面的困难。与国际农业研究磋商小组的各国际农业研究中心不同，学术和研究机构是范围、法律地位、地理范围、授权和擅长领域差异很大的一类组织。即使按照主题领域或区域重点进行所建议的审查似乎也不能解决这些困难以及费用、成本效益及随后的实施问题。与此同时，管理部门意识到农业增长日益由“知识驱动”和成为“知识密集型”，欢迎更加有效地与从事研究活动和网络的联合国其他机构协调的建议。管理部门将继续支持粮农组织参加联合国系统组织的涉及属于粮农组织授权范围内的与研究相关的事项的协调会议和活动。

建议编号	建议	状 况
	粮农组织与联合国系统、世界银行和其他政府间组织的伙伴关系	
7	IV. 加强与联合国组织在国家一级的伙伴关系，特别是在实现千年发展目标方面 V. 7.a. 应该更系统地探索与具有有力实地存在和执行能力的机构建立伙伴关系的机会。应该在分工明确的现有机构协议的模式上建立伙伴关系（例如粮农组织－联合国难民事务高级专员办公室共同函件，谅解备忘录，或与联合国儿童基金、联合国贸易与发展会议/世贸组织国际贸易中心等达成的类似安排）。	管理部门鼓励在实地加强与联合国其他机构的关系。规范、执行及下放活动协调办公室和技术合作部负责实地计划的各部门将与联合国系统关系科和各下放办事处协作，以便确定有前途的协定模式和新的安排。
7	7.b. 国家优先重点框架（基于关于粮农组织权力下放的评价所提出并为总干事所批准的模式）将有助于向潜在伙伴表明粮农组织在该国的打算，及该国在能力和资金上的需求。反之，这也为粮农组织驻国家代表提供确定最应寻找伙伴的领域的基础。粮农组织也许愿意利用世界卫生组织在其“国家合作战略”中已经进行的工作。	管理部门将向负责对粮农组织驻国家代表介绍国家粮食安全计划及世界卫生组织的国家合作战略等模式的部门传达这项建议。
7	7.c. 应鼓励粮农组织驻国家代表确定在国家一级的伙伴，并寻求为具体目的达成协议（例如为促进苏丹的粮食安全而签订的联合国儿童基金－粮农组织在苏丹的谅解备忘录）。	管理部门同意并注意到这种国家级协定的先例。区域和分区域办事处将调整粮农组织驻国家代表处的方向，以促进国家一级开展更加系统的合作。
8	澄清在罗马的各机构的角色 虽然承认粮农组织与另外两个总部设于罗马的机构之间的双边共同函件构成加强合作的重要的一步，粮农组织、国际农业发展基金会和世界粮食计划署应该通过三机构首脑签字的谅解备忘录形式做出一项政策声明。该文件可以指出合作的领域并澄清彼此的	管理部门将探讨在下一个两年度中进一步加强驻罗马的各机构之间的合作机制。

建议 编号	建议	状 况
	分工 – 这不仅以各自的授权范围为基础，而且要考虑到各机构的能力和资源。政策声明的基础应该是上述双轨做法的共同观念性框架，并应努力在各个层次上，通过不同的伙伴关系方式，将其具体化。	
	支持全面管理伙伴关系的战略的机构性安排	
9	评价组认识到，不存在解决这些挑战的单一方式。选择一种方案而不用另一种方案，取决于需要将重点放在何处。而着重点甚至可以随着时间的变化而变化。评价组认为仍有必要细化关于伙伴关系的战略，尤其是关于非国家参与方的战略。因此，有必要更加注意定义分析这些伙伴关系的框架，以及按照宗旨和运作方式对伙伴的分类。鉴于预算实际零增长的限制性影响，评价组提出两个主要的选择：	管理部门认为，对伙伴关系的战略性管理采取结合内容驱动和整体方法两者长处的综合解决办法最为有利。管理部门有关内容驱动和整体方法的评论见下文。在综合解决办法标题段的结尾处对管理部门的建议作了总结。
9	建议 A：朝着更加内容驱动的战略管理伙伴关系方式努力 9.A.a. 所有涉及联合国和政府间组织的职能，应该合并于同一个单位。关于联合国发展小组的职责应置于关于联合国系统的战略政策咨询组中，同时转移与此相关的人员和非人员资金。	管理部门支持把与联合国系统联络点的全面责任放在关于联合国系统的战略政策咨询组，同时把与世界银行和其他金融机构的执行合作和关系的责任保持在技术合作部助理总干事办公室。正在考虑把负责与联合国发展集团的关系的职工调到关于联合国系统的战略政策咨询组。
9	9.A.b. 与非国家参与方的战略伙伴关系中的牵头作用和职责，可以转移到其工作计划与协调这些战略最有关联的，并能最好地为这类关系提供战略内容的技术单位。就研究机构而言，情况已然如此。只有转移与这些职能相应的资金，这类补充职责才能真正有效。技术单位可以通过一位伙伴关系协调员（即原来的粮农组	管理部门支持与研究机构的关系继续由研究及技术发展处负责的建议，因为该处负有明确的处理研究问题的任务，并牢记建立和维持伙伴关系需要对人力和财政资源的投资。就与研究机构的伙伴关系而言，建议 9b)、9c)和 9d)已经由研究及技术发展处实施。假如不能获得维持当前伙伴关系程度所需的额外财政资源，一种备选办法将是把当前的伙伴关系水平降低到利用现有资源可加以管理的数量。这意味着需要开展确定重点和作出决定，

建议 编号	建议	状 况
	织资源及战略伙伴关系组联系人）发挥牵头作用，而该协调员则通过包括其他有关单位官员的网络开展工作。按照这一建议，并为了在本组织内保证更广泛的主人翁感，内部的相互联系和对伙伴关系的跨部、跨专业看法将在这些职能上起到关键作用。	以改变、取消、限制和/或合并现有的和未来的伙伴关系和联盟。 关于民间社会，管理部门认为，鉴于民间社会活动者及与其合作的形式多种多样，而这些活动又十分广泛地分散在各技术司和下放办事处中，因此最好由中央负责联络点责任。目前正在考虑负责民间社会关系的职工的位置。对私营部门联络点可提出类似的理由，因为全组织各单位都需要建立私营部门伙伴关系，没有一个技术部门在本质上比其他部门更具有处理这种形式的关系所带来的问题的能力。应当指出，与民间社会和私营部门伙伴关系职能相关的职工和非职工资源极少，进一步分散将导致效率下降。
9	9.A.c. 各技术司应保持对其管理的伙伴关系的首要责任（正如现在一样）。	已然如此，管理部门认为应继续保持。
9	9.A.d. 在伙伴关系资金划归的各技术单位中的伙伴关系协调员应该与下放的办事处建立联系，以便促进、支持并加强国家一级的伙伴关系。	与下放办事处联络的总体战略责任将由关于联合国系统的战略政策咨询组（执行伙伴关系由技术合作部助理总干事办公室）、研究及技术发展处及将设立民间社会和私营部门联络点的部门承担。与各种特定伙伴关系相关的下放办事处的关系将继续由促进这种关系的技术部门负责。
9	9.A.e. 有关审查及保管协议书的执行事项，应由法律办公室牵头。	管理部门将在为支持改革建议而正在作出的其他调整的背景下考虑这项建议。
9	9.A.f. 区域、分区域及驻国家办事处应有更大的权力和自主权，以使用资金建立各自层次的伙伴关系。	管理部门将在为支持总干事提出的全组织改革建议而正在作出的其他调整的背景下考虑这项建议。与研究机构的伙伴关系从总部管理与下放办事处协商将更加有效。 这一方面为下放办事处采取的措施包括： • 为参加联合国驻国家小组活动提供资金 • 与区域经济一体化组织联络/建立伙伴关系 • 为加强能力而与大学发展伙伴关系（通过规范、执行及下放活动协调办公室）

建议 编号	建议	状 况
9	建议 B：朝着伙伴关系的更加整体化做法努力 9.B.a. 所有涉及与主要外部伙伴的战略伙伴关系的职能，不包括技术合作部处理的融资伙伴关系，将合并归入一个单位：伙伴关系与协调组。该组的作用（从总的方面来说）在于：(i) 就本组织各层次，包括下放办事处，的所有伙伴关系，提供战略性指导；(ii) 在全组织中整合与推广关于伙伴关系的经验。该组放在哪里最为合适，还需要进一步的分析（本评价组缺乏条件进行这种分析）－不过，它需要一个中央而不偏不倚的位置。	管理部门认为这项建议不适当，因为粮农组织建立的伙伴关系种类差异很大。而且有令人信服的理由把其中一些关系的联络点责任放在本组织的不同部门。
9	9.B.b. 上文 (9.A.) c, e, f 部分，对于本建议也同样适用。	与上一点说明相关。
9	结合内容驱动和整体方法要素的综合解决办法	这是管理部门首选的解决办法，因为它结合了另外两项建议的长处：评价所审查的四类伙伴关系中每一类的联络点责任将由本组织的一个适当部门承担。研究及技术发展处 (SDRR) 将继续作为研究和学术机构联络点，其中包括国际农业研究磋商小组的国际农业研究中心。与联合国系统关系科 将负有这一领域的联络点责任，并与技术合作部的相关部门携手合作。与民间社会和私营部门的伙伴关系的战略和政策监督责任将赋予资源及战略伙伴关系组 (TCDS) 相关职工，他们可能调到世界粮食首脑会议后续行动及联盟办公室。其中每个联络点将负责建立或复兴组织内部的适当协调机制，必要时负责伙伴关系的共同筛选。总体一致性和协调将通过定期召开评价报告中所讨论的四类伙伴关系及可能形成的任何新的重要伙伴关系的联络官员会议加以确保。需要高级管理部门注意的事项将向副总干事报告。

建议 编 号	建 议	状 况
	支持对名誉风险的处理的战略的机构安排	
10	VI. 精简程序 VII. 赞助委员会的授权及职能由粮农组织资源及战略伙伴关系组和工作组进行了审议，以便解决上述的一些问题，并加强该机制的促进作用。其结果已转化为 2005 年 6 月 16 日发表的 2005/28 号总干事公告。评价组建议： VIII. IX. 10.a. 在接触潜在的伙伴之前，可以先对它们进行初步筛选，这样可以实现对它们的“预先批准”。全球公约的签字方和在公司社会责任方面持有公认的记录的公司，可以“预先选定”，而对所有伙伴的筛选过程可以外包给一家（全球公约和/或某些其他联合国组织所使用的）机构。	粮农组织还通过私营部门伙伴关系咨询委员会（原赞助委员会）在过去几年中成功地管理了形象和名誉风险问题。评价指出，在提交审批的所有伙伴/赞助者中，该委员会赞同了 87% 左右。该委员会的存在现已得到承认，并有助于指导职工对私营部门的做法，以尽量减少给本组织带来的形象风险。2005 年，该委员会制定了新的职责范围，采用了在相关情形下审查伙伴关系的建设性做法。 10.a. 管理部门希望指出，加入《全球合约》并不能提供有关各公司是否适合成为粮农组织伙伴的多少信息，因为《合约》没有核查这些公司是否遵守《合约》原则的任何机制。《全球合约》中存在粮农组织过去与之出现问题的，属于农药行业和食品加工行业公司。因此，建议不要把加入《联合国全球合约》作为一揽子预先审批标准，而仅仅作为筛选伙伴时将考虑的若干因素之一。 此外，管理部门认为由一个外部机构进行审查并不可取，因为粮农组织在有些具体领域（农药工作、生物技术、食糖工业及食品工业等）中的这种风险特别明显，尤其是伙伴参与政策制定的领域。这种筛选应当由了解该部门和粮农组织与有关公司相互作用的历史的，并意识到与该部门的伙伴关系带来的特定风险的人员在内部进行。
	10.b. 为了解除该委员会筛选大多数次要伙伴关系的负担，并在上面建议的预先批准过程之外，小型的和/或按部就班的伙伴关系最终应由发起该伙伴关系的司的主管人员负责，并由法律办公室提供支持（正如在国际稻米年潜在伙伴关系中所建议的那样）。私营部门联系人应该得到系统的情况通报。	管理部门认为应通过把小规模赞助/伙伴关系的审批权下放给粮农组织驻国家代表和其他人员，减轻私营部门伙伴关系咨询委员会筛选大量伙伴关系的责任。重要的是要有明确而简明的标准，用于在这一过程中给决策者以指导。

建议 编号	建议	状 况
11	评估伙伴关系中的各个伙伴，对比潜在好处来衡量风险。 11.a. 在研究潜在伙伴时，应考虑它们可以用来补充粮农组织能力的优势或其他贡献³。粮农组织使用的选择标准对于恰当地评价伙伴关系来说是不够的。粮农组织应该考虑联合国工业发展组织的做法⁴：“不一定能够找到完全符合联合国工业发展组织伙伴关系所有原则的完美伙伴。与其以‘完美’为标准，倒不如说，未来伙伴履行职责的意愿和能力才是最要紧的。”以私营部门为例，工发组织进一步补充说，“对它们不仅应该按照过去的活动，而且要按照当前的态度、决心及将来的目标来进行评估。”	管理部门认为探讨其他机构的经历和做法以了解它们如何处理与私营部门的伙伴关系将是有益的。粮农组织完全照搬工发组织或其他组织使用的方法可能不切合实际。作为一个农业和粮食方面的标准制定机构，粮农组织尤其面临着政策发展和标准制定受到不当外来影响的风险。预防不当影响、不公平竞争和损害我们作为一个中立信息来源的声誉，必需仍然成为根本的标准和先决条件。
11	11.b. 建立伙伴关系的决定应与所提议的伙伴关系联系起来。粮农组织必须将风险与机遇一起衡量。在赞助委员会职能实践方面的这种变化，必然会促使该委员会采取对伙伴关系的战略性做法，并充当推进这一战略的工具。赞助委员会应转变为伙伴关系委员会（PC），其职能是：(i) 就与私营部门及一般意义上的非国家参与方建立伙伴关系的问题，为总干事和粮农组织提供战略性指导意见；(ii) 审查及批准涉及非国家参与方的重要伙伴关系。这部分地与最近通过的上述总干事公告取得一致；后者提出了相似的职能，并将赞助委员会更名为“私营部门伙伴关系咨询委员会”。然而，该公告描述了一个简单得多的委员会，授权处理与私营部门建立伙伴关系中的道德/法律/形象及其他风险，并不涵盖所有类	作为对私营部门伙伴关系咨询委员会（目前的名称）改为新的伙伴关系委员会的建议的回应，管理部门强调与发展建设性伙伴关系有关的职能应与筛选/防止名誉风险的职能分开。 因此，成立一个无所不包的委员会可能不可取，因为建立伙伴关系的愿望其性质往往不同，有些问题值得通过单独的组织机制处理，而且需要保障本组织和成员国的利益。

³ 联合国开发计划署关于“与商业部门合作”的政策声明，纽约，2004年（第8页）。

⁴ 联合国工业发展组织“为工业发展的实业伙伴关系”，《伙伴关系指南》，联合国工业发展组织，维也纳，2002年（第17页）。

建议 编号	建议	状 况
	型的伙伴。	
11	11.c. 对伙伴关系的审议，应基于对伙伴、宗旨、做法、激励机制及动力的明确定义，以及对风险的分析 ⁵ 。伙伴关系委员会可以由一组人士协助，该组将具体负责评估、处理并管理与伙伴关系相联系的风险。	管理部门认为对伙伴关系的审查应基于对该伙伴关系及其必然情况，包括与各种伙伴关系相关的风险的明确认识。私营部门伙伴关系咨询委员会目前通过一个在各项审查中给该委员会以协助的工作组运作。每一项伙伴关系都是独特的，审查逐例进行，处理每一项审查中的不同问题。这些审查最好由了解该部门及粮农组织与有关公司相互作用的历史，并意识到与这一部门的伙伴关系相关的特定风险的人员在内部进行。
12	在全组织有效地传播程序 应向本组织所有工作人员通告修订后的政策及程序。此外，应探讨与人力资源开发处合作制定一种培训模式的可能性，以便建立及发展工作人员启动并管理伙伴关系的能力。	管理部门赞同这项建议，目前正在探讨替代办法。管理部门相信，粮农组织作为粮食和农业方面的一个标准制定机构，面临着特殊的问题，任何能力建设活动需要考虑到这些问题，因此根据用户定制实际的培训模型比联合国其他机构所执行的标准伙伴关系培训计划要好。应当指出，高级管理部门也可能受益于有关伙伴关系的培训，但应含有调整后处理战略问题的内容。

⁵ 劳力·奥尔森 在为评价组准备的一份内部工作文件中提出一种建立伙伴关系的标准模式，也可以用做审议筛选程序及操作政策的基础。