



大会

Distr.: General
10 August 2017
Chinese
Original: English

第七十二届会议

临时议程* 项目 27

建立全球伙伴关系

加强联合国与所有相关伙伴特别是与私营部门的合作

秘书长的报告

摘要

大会在其第 70/224 号决议中,概述了加强联合国与私营部门之间合作的建议,认识到落实《2030 年可持续发展议程》将需要加强工商界的参与。鉴于离落实《2030 年议程》已不到 5 000 天,联合国必须紧急迎接挑战,发挥与私营部门和其他伙伴合作的充分潜力。虽然在联合国全系统内达成了强烈的共识,即实现可持续发展目标需要大幅扩大联盟和伙伴关系,特别是与私营部门的联盟和伙伴关系,但也普遍承认,实现这一目标需加强努力。在整个联合国系统内,伙伴关系办法正朝着更深入更具战略性且以创新、可扩展性和影响为重点的合作发展。为了保持并加快这些积极的态势,联合国系统认识到有必要进一步侧重于能更有效利用私营部门资源和专门知识的伙伴关系。联合国还争取在引发新一轮实现这些目标所需的融资和创新中发挥更大的作用,这是联合国的作用在今后几年的重要演变和转型。为支持这一转型,本报告概述了一系列有助于加强全系统伙伴关系办法的建议,这些建议将加强与私营部门合作的影响,并加速落实《2030 年议程》方面的进展。

* A/72/150。



一. 引言

1. 本报告根据大会第 70/224 号决议提交，大会在该决议中请秘书长向大会第七十二届会议提交一份关于该决议执行情况的报告。本报告所依据的是秘书长以前关于联合国与所有相关伙伴、特别是与私营部门的合作的各次报告(A/56/323、A/58/227、A/60/214、A/64/337、A/66/320、A/68/326 和 A/70/296)。

2. 2015 年，会员国为消除贫困、保护地球和确保共同繁荣，通过了《2030 年可持续发展议程》。可持续发展目标 17 强调了伙伴关系在落实《2030 年议程》中可发挥的重要作用，还规定伙伴关系本身就是一个目标，也是整个《议程》的一个重要执行手段。正如目标 17 所反映的，只有坚定地致力于政府、私营部门、民间社会和其他方面之间的各级伙伴关系，才能实现《2030 年议程》。同样，具有历史意义的 2015 年《巴黎协定》通过一项应对气候变化及适应其影响的宏伟计划，将全球社会团结起来。广泛的利益攸关方(包括负责任的企业领袖)表现出来的兴趣和做出的承诺达到空前水平，正在加强会员国加速气候行动的努力。

3. 在编写本报告时，开展了两条主线的研究。首先，进行了两项调查，从 39 个参与调查的联合国实体收集全系统的意见(见附件)。第一项调查的对象是高级管理层，以查明和探讨联合国系统如何看待与伙伴关系有关的挑战和机遇。第二项调查的对象是整个系统的工作人员，以在当地收集对目前整个联合国伙伴关系做法的看法，并查明加强能力、一致性和影响的需求和机会。在第二条主线的研究中，与联合国伙伴关系的执行人员(在某些情况下与其商业伙伴)进行了深入访谈，探讨在伙伴关系的发展、管理和效果衡量中新出现的最佳做法。根据这些基于数据的见解和联合国系统工作人员坦率的反思，本报告试图为全系统的变革规划一条牢靠的循证路径，可扩大联合国和私营部门之间合作的规模及其影响，以加速落实《2030 年可持续发展议程》方面的进展。

4. 虽然伙伴关系的生态系统既广阔又多样，但本报告与先前在该议程项目下提交的报告一样，重点关注联合国与私营部门之间的伙伴关系。与此同时，许多概述的趋势、见解和建议都适用于联合国和其他行为体之间的所有伙伴关系形式。

二. 扩大伙伴关系的影响，以实现《2030 年可持续发展议程》

A. 增加私营部门参与的机会，以取得更大成果

5. 根据为本报告提供了数据的 37 个联合国实体所提供的资料，整个联合国系统目前有 1 500 多个工商伙伴关系。双边伙伴关系在其中占主导地位，一半以上报告的伙伴关系只涉及一个公司伙伴。短期合作也是常态：据报联合国和企业之间的伙伴关系 79%的维系时间少于五年。正如数据所示，可能需要进行更加协调一致的努力，以进一步建立可扩展的工商伙伴关系模式，包括旨在长期与多个伙伴更好地合作的模式、更系统地衡量影响的模式以及更有效地推进《2030 年可持续发展议程》的模式。

6. 联合国系统各实体达成普遍共识，即新的联盟和伙伴关系将对实现《2030年可持续发展议程》至关重要，并日益认识到，私营部门是提高联合国实现可持续发展目标的能力的最关键的伙伴之一。大多数联合国实体认为，如果不大幅扩大联合国与工商界的伙伴关系，就不可能实现这些目标。但是，它们也普遍认识到，联合国还不具备足够能力与工商界展开能产生最大影响的互动协作：只有四分之一的联合国实体觉得，联合国为与私营部门互动协作做出了足够努力。

7. 商界领袖与联合国达成了重要的共识，都认为存在可以加大工商界对《2030年可持续发展议程》的贡献的机遇。1 000 多名加入《联合国全球契约》的首席执行官参加了 2016 年的调查，其中一半的人认为，私营部门在实现可持续发展目标中是唯一最重要的行为体。他们还指出，伙伴关系是产生影响的一条关键途径：85%的首席执行官认为，要让企业对实现可持续发展目标起到促进作用，应对全球挑战的跨部门努力十分关键。然而，正如大多数联合国系统实体认为本组织必须做更多工作以让私营部门参与进来，许多商界领袖依然将联合国视为具有挑战性的合作伙伴。在这方面，随着企业对伙伴关系的兴趣不断增加，公司对联合国的期望也越来越高；在联合国系统看来，私营部门对参与其中变得更加热切。

8. 毫无疑问，这些趋势也受到了社会上对企业作用的期望正在迅速变化的影响。利益攸关方、股东、政府、消费者和社区的越来越要求公司承认它们对人类和地球的共同责任。为了应对这些趋势，联合国全球契约在 2016 年提出了到 2030 年实现该倡议的愿景：动员可持续公司和利益攸关方发起一场全球运动，来构建我们想要的世界。目前正在执行受这一愿景启发而产生的全球战略，它旨在带来大规模的影响，在为企业转化可持续发展目标方面取得新的突破，并帮助各公司认识到《2030 年可持续发展议程》蕴含的巨大机遇，同时还激励各公司抱有雄心并完全接受符合《全球契约》10 项原则的负责任商业做法。

B. 利用相对优势，以加强伙伴关系的影响

9. 联合国与商业伙伴一致认为，与单枪匹马相比，它们联手可以扩大规模和影响，推进更复杂的克服共同挑战的办法。联合国与企业之间、连接所有伙伴核心能力和相对优势的那些伙伴关系的附加价值获得了广泛的认知。公司与联合国建立伙伴关系的价值主张往往在于本组织的全球影响力、与世界各地当地社区的关系、数据资源、规范性资产以及其作为称职召集人和诚实调解者的声誉。通过将这些优势与私营部门的创业和创新精神进行对接，正实现协同作用。例如，联合国和涉及技术和电信解决方案的企业之间的伙伴关系越来越受到重视，这样一来，通过利用私营部门在如数字支付平台、大数据分析、卫星数据绘图、区块链技术、数字身份和虚拟现实等领域的专门知识，推动了方案交付方面的创新。

方框 1

难民署和沃达丰基金会：即时网络学校方案

自 2013 年开始,联合国难民事务高级专员公署(难民署)和沃达丰基金会结成了伙伴关系,以提高难民营的教育质量。通过与难民署创新处的一个小组合作,沃达丰的技术专长和核心能力被用于制定切合目的的即时课堂解决办法——“盒装数字学校”。每个盒装学校都可以提供电力(太阳能电池板和电池)、互联网连通以及计算机或平板电脑,这样学生和教师就可以获得联机和脱机的数字教学内容,并使用互动工具。

截至 2017 年 1 月,沃达丰基金会和难民署已建成 31 个即时网络学校,每月惠及刚果民主共和国、肯尼亚和坦桑尼亚联合共和国 7 个营地里的 40 000 多名青年难民和 600 名教师。沃达丰基金会的目标是到 2018 年底再建成 5 个即时网络学校,增加 20 000 名受益难民。为了进一步量化该方案的影响,目前正在实施一项举措,跟踪参与该方案所产生的社会和教育成果,包括学校出勤率、教师/学生的积极性和信心、考试成绩以及数字素养技能。

10. 通过与联合国结成伙伴,私营部门可以接触到全球和当地行动体和知识的网络,借此可提高其寻找新市场机会以及帮助推进可持续发展目标的能力。许多联合国实体认识到企业日益着重于寻求能利用其核心能力并产生互惠价值的伙伴关系机会,正作为其培养伙伴关系努力的一部分,制定双赢的价值主张。鉴于商业利益和为实现可持续性而采取的办法在不断演变,这种转变具有重要的战略意义。2016 年,87%接受联合国全球契约调查的首席执行官认为,可持续发展目标提供了一个重新思考如何创造可持续价值的重要机会。领先的公司已经在设法通过核心业务的创新来推动产生更大的社会影响。通过进一步对与私营部门的合作进行投资,联合国获得了加快这一趋势的重要机会,这反过来很有可能大大增加企业对实现可持续发展目标的贡献。

方框 2

农发基金和格拉米英特尔社会企业：农村社区的经济增长

2014 年,国际农业发展基金(农发基金)与格拉米英特尔社会企业合作试行一个向柬埔寨乡村农民提供技术解决办法的方案。格拉米英特尔社会企业的“eAgro Suite”是一套移动应用程序,可通过土壤测试并提供选种、使用化肥和虫害控制等方面的建议,使农民降低成本,提高生产率和产量。该系统在当地是由一个微型企业家网络进行部署的,这些企业家购买软件许可证并接受培训以为向当地农民提供 eAgro 咨询服务。自试点在柬埔寨推出以来,170 多名接受过培训的企业家加入了该系统,且得到服务的农民已超过 1 650 人。参与该系统的农民报告比只采用传统做法的农民的产量高 32%,毛利高 47%。通过结合一种商业模式,即受益人为软件许可证和呼叫中心的询问服务支付少量费用,该伙伴关系自身已证明其在资金方面可做到自给自足。格拉米英特尔社会企业的“无亏损,无红利”原则体现了一种创新的做法,即将营利动机与非营利的慈善动机结合起来,因为方案所产生的任何利润将重新投入伙伴关系,以确保其长期的持续性、扩张和增长。

C. 不断变化的伙伴关系办法，以加快产生影响

11. 展望未来，联合国系统认为有五条关键路线，可以加快与工商界的伙伴关系产生的影响。第一，摆脱以捐赠为基础的伙伴关系，大多数联合国实体觉得在今后三至五年内这种伙伴关系的重要性将会降低，并建立更具战略性的商业关系。第二，建立更多利用私营部门核心能力和技术、以创新为基础的伙伴关系。第三，更加注重多利益攸关方伙伴关系，各机构预期在今后三至五年这种伙伴关系的数量将增加一倍以上。第四，连接和汇集更广泛的行为体生态系统。第五，增加中小微企业的参与机会，以扩大对当地的影响。

12. 随着联合国系统与工商界建立起更具战略性的伙伴关系，它们之间的关系正在逐渐脱离现金捐款或单笔金融交易的形式：不到三分之一的联合国系统实体估计它们与私营部门的关系主要基于慈善或实物捐助。而四分之三接受调查的联合国实体认为，联合国和企业之间的伙伴关系正在转向较长期、更具战略性的伙伴关系。联合国各实体正在制定项目的目的不是希望从工商界吸引慈善捐款，而是与公司就共同关心的问题建立更深入和更长期的合作。

13. 联合国各组织也正在转变其项目组合，建立在创新、规模和影响等方面更具潜力的伙伴关系。联合国各实体期望，在今后三至五年内，以创新为基础的伙伴关系成为联合国和工商界之间伙伴关系的首要共同关注点，以便利用企业核心能力，推动产生更大的影响。例如，联合国人口基金(人口基金)在其 2018-2021 年战略计划中与私营部门协商，确定了一些方法，使企业创新和技术专门知识可以推进人口基金在以下领域的目标：数据、研究和开发、新技术、服务交付、网上学习和人才发展、后勤、分配以及现代计划生育的普及。人口基金和其他机构认识到，建立可复制和可扩展的新型可持续伙伴关系模式，需要利用私营部门的独特优势，填补联合国的能力差距，且这样做的方式则是侧重共同创造、共同进行方案设计以及创造互惠价值的伙伴关系。

14. 联合国系统还认识到，调动多利益攸关方伙伴关系对补充政府实现可持续发展目标的努力至关重要。联合国系统期望多利益攸关方伙伴关系在今后三至五年结成的频率增加一倍以上，并成为本组织最常见的伙伴关系形式。通过将多利益攸关方伙伴关系纳入联合国各实体的业务模式，并与相关合作伙伴汇集全系统知识、专门知识、技术和财政资源，联合国能够重振其召集、传达和协调各行为体进行合作的全球领导作用。

15. 例如，“每个妇女每个儿童”倡议就是由联合国推动、动员各国政府、多边组织、私营部门和民间社会采取行动的多利益攸关方伙伴关系。自 2015 年以来，“每个妇女每个儿童”倡议的合作伙伴对改善妇女、儿童和青少年的健康做出了 60 多个政府承诺和 150 个多利益攸关方承诺，相当于承付了 270 多亿美元。7 000 多个人和组织在《全球妇女、儿童和青少年健康战略(2016-2030)》的起草过程中提供了资料。

方框 3

“连接企业”倡议

“连接企业”倡议于 2016 年在世界人道主义峰会上发起，是一个在减少灾害风险及危机防备、应对与恢复领域积极寻求私营部门参与的多利益攸关方模式。在联合国开发计划署和秘书处人道主义事务协调厅的业务支助以及联合国减少灾害风险办公室的技术支助下，已建立 13 个私营部门网络。作为一项机构间倡议，“连接企业”倡议也有助于更好地连接联合国的人道主义和发展部门，以在地方一级加强合作和扩大影响。

“连接企业”倡议表明，当地企业网络在改善解风险的危机防备、应对与恢复工作中可发挥转变作用。例如，2017 年 3 月，在“爱娜沃”旋风朝马达加斯加逼近时，马达加斯加私营部门人道主义平台(由“连接企业”倡议支持的当地倡议)得以实施一项应急计划，向其成员提供早期警报，从而大幅降低企业和社区面临的灾害风险。

16. 整个联合国对加强与中小微型企业的联系以建立伙伴关系的兴趣日益高涨。然而，与这些企业建立有影响力的关系仍然是一项挑战。中小微型企业在全世界企业中的占比超过 90%，提供了 60%至 70%的全世界就业，因此它们在刺激经济增长、创造体面就业机会和贸易以及消除贫穷和改善生计等方面发挥着关键作用。大会于 2017 年指定 6 月 27 日为中小微型企业日，借此承认了它们的这一重要作用。

17. 虽然许多为本报告提供资料的联合国实体承认它们与中小微型企业的合作一直很有限或刚刚起步，但是与此类企业的新伙伴关系和合作模式正在涌现，可以提供重要的经验教训。例如，如联合国工业发展组织(工发组织)和联合国开发计划署(开发署)等联合国实体，正在测试与中小微型企业的伙伴关系模式，在这些模式中，项目的费用由工商界和联合国合作伙伴分担。与拥有资源可支付项目费用的大公司的伙伴关系不同，联合国往往需要支付项目费用或共同投资于项目费用，以确保与规模较小的公司开展合作，并利用实物资源。另一条有望增加中小微型企业参与度的途径就是动员小企业联盟就结构性问题进行合作，这些问题包括获得信贷的机会、为提高市场竞争力和深入参与国际贸易而开展的能力建设以及参与决策。

方框 4

工发组织：虚拟现实林业培训的公私发展伙伴关系

工发组织和一批中小型企业(包括 Naledi3d Factory 公司、I.C.E.林业咨询和培训、塞达拉农业学院、南非国家公园、Aikagroup 和 Kallion Konepaja Oy 等)已结成伙伴关系，合作振兴在南部非洲发展共同体区域的森林培训中心。虽然工发组织最初并没有寻求虚拟现实的解决办法，但 Naledi3d Factory 公司基于软件的模拟实验表明，林业工人可以在更安全的环境中接受链锯作业和维修处理的培训，这与传统方法相比大幅度加强了学习理解。

为了跟踪培训的积极经济和社会后果，工发组织实施了一项循证的受益者监测方案，评价该培训方案对迄今为止约 200 名参与者的影响。平板电脑技术被用于在开课和结课时收集培训参加者的人口数据，如受教育程度、收入和就业前景。截至 2017 年 6 月，超过 70% 的学生认为其目前的就业形势比培训以前更好，超过 40% 的学生报告称收入有所增加。合作伙伴还指出，因参与该方案，它们的企业或组织也发生了改变。最值得注意的是，所有合作伙伴都指出，技术人员的能力和水平都有所提高。在这一成功的基础上，工发组织正在考虑扩大伙伴关系的备选方案，如在全国范围推广该方案、将该方案推广到该区域的其他国家以及在其他部门使用该技术。

三. 变伙伴关系挑战为机遇

18. 在整个联合国推动更具影响力的伙伴关系的过程中，存在大量可能转化为机遇的全系统挑战。适应资源更加有限的环境时，联合国拥有向创新伙伴关系做出战略性转向的机会，这一转向，连同其他目标，可以促进创新融资，并动员多利益攸关方联盟推进《2030 年可持续发展议程》。鉴于联合国系统普遍承认本组织尚未采取足够措施利用私营部门对合作日益增长的兴趣，联合国应解决伙伴关系技能组合和协调方面的差距，并将伙伴关系，尤其是多利益攸关方伙伴关系，融入整个组织的业务模式，特别应该在地方一级这样做。这将有助于加强联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查所提出的建议(A/71/63-E/2016/8)，这些建议包括必须提高建立注重成果的创新型国家、国际和全球伙伴关系的能力，并加强与所有相关利益攸关方的合作。

A. 推动向转型伙伴关系的战略转向

19. 由于联合国进入了资源日益受限的时代，因此可能回归到采用较早的合作模式。联合国各实体可能迫于压力，将与私营部门建立合作伙伴关系可用的有限资源用于筹资的努力，这样一来就无法结成和扩大转型伙伴关系，而建立这种伙伴关系需要更多的工作人员时间和资源，但却具有更大的潜力，可以大大推进在落实《2030 年可持续发展议程》方面的进展。大多数为本报告提供资料的联合国系统实体承认，因为资源有限，他们建立转型和创新伙伴关系的能力受到了限制，此外，因为一方面需要在当前资源有限的环境中实现资金来源多样化，另一方面又有机会建立旨在影响更广泛的行为体并取得更大更持久的影响的关系、联盟和其他合作形式，由此产生了紧张的局面。

20. 尽管存在这种紧张的局面，联合国正力求在将有限的资源集中于本组织最能发挥作用和取得效果的问题和机会时，更具战略性并更加灵活。各机构、基金和方案越来越善于传达它们的战略利益以及为合作伙伴改进其价值主张。私营部门也在寻求能让伙伴关系投资与核心企业价值观和公司可持续性目标保持一致的更深入的合作形式。因为在过去十年间企业可持续性报告和利益攸关方对公司的期望发生了变化，对企业来说，传统的向联合国进行慈善捐助的企划案，已不如在公司拥有利益和业务的地区开展项目或进行投资那么具有说服力。许多公司的

目光不再局限于传统的利润动机，而是将通过社会影响来创造价值作为其核心业务。五分之四接受联合国全球契约 2016 年调查的首席执行官称，对可持续性展示目的明确的承诺，在已成为其行业的关键因素。

21. 在利益趋同的背景下，联合国应着重支持企业在采取负责任和可持续的商业做法，来解决全球和地方挑战，从而发挥更大的作用，承担更大的责任。与联合国的合作有助于公司以全面综合的方式接纳可持续发展目标。虽然绝大多数联合国实体认为，跨部门的联盟、网络 and 伙伴关系对加快实现可持续发展目标方面的进展至关重要，但短期的双边伙伴关系在伙伴关系中仍占主导地位。从劳力密集、由双边执行的项目转变为可扩展且联合国在其中发挥更大召集和促进作用的多年期多利益攸关方倡议，就可以更有效地部署资源，并实现长期影响的最大化。

方框 5

全球环境基金：全球市场转型促进高效照明伙伴关系倡议和联合行动提高效率 (U4E) 倡议

全球市场转型促进高效照明伙伴关系倡议于 2010 年确立，旨在加快全球市场向节能照明技术转变，并加快逐步淘汰白炽灯，减少化石燃料燃烧产生的二氧化碳和汞排放。作为联合国环境规划署全球环境基金与欧司朗、飞利浦照明和其他方案伙伴之间的公私伙伴关系，该伙伴关系发挥着一个平台的作用，在国际利益攸关方之间创造协同作用，分享全球最佳做法，制定政策和监管框架，解决技术问题和质量问题，并鼓励各国制订国家和/或区域的高效照明战略。到目前为止，全球节能照明伙伴关系方案已与 60 多个国家结为伙伴关系，基于国家保证预测，将节省 75 多亿美元并减少 3 500 万吨二氧化碳的排放。根据全球市场转型促进高效照明伙伴关系所证明的有效模式，U4E 倡议于 2015 年推出，以推动市场向另外六个高效率产品类别转型。该倡议目前追求的目标是与 70 个国家建立伙伴关系。

B. 释放创新筹资

22. 实现《2030 年可持续发展议程》，需要对本组织的筹资办法作出重大转变。为了获得实现可持续发展目标所需的数万亿美元投资，需要作出更大努力以释放新的资金流量，特别是来自主流机构投资者的资金。联合国系统认识到，战略核心转向的时机已到来，不止于调集私营部门资金用于本组织自身的工作，而是促进金融创新，从而利用公共和私人投资实现各项目标，同时加强负责任的企业增长。这是 2017 年联合国-私营部门论坛的一个重要主题。在论坛上，首席执行官、投资者以及政府、民间社会和联合国系统的领导人探讨了如何通过为《2030 年议程》筹资来加强合作和实现繁荣。

23. 这种合作的一个例子是金融从业者和专家多学科行动平台，该平台涉及联合国全球契约和联合国环境规划署(环境署)金融倡议，以《负责任投资原则》为基础。该平台旨在开发有潜力将私人资金引向关键可持续性解决方案的私人金融工

具。该平台特别关注新兴或前沿市场，正在为支持可持续发展目标的创效投资战略制订指导意见，以改善投资的风险/回报状况，并吸引机构投资者。

24. 另一个例子是可持续证券交易倡议，该倡议是联合国贸易和发展会议、联合国全球契约和环境署金融倡议之间的合作，以《负责任投资原则》为基础。该倡议涉及 60 多伙伴证券交易所，是一个同行学习平台，探讨证券交易所在与投资者、监管者和公司的合作中，如何能提高企业在环境、社会和公司治理问题方面的透明度以及在这些方面的绩效，并鼓励可持续的投资。

25. 以实现资本流动为联合国主要作用 and 目标的伙伴关系模式已经在测试中。2017 年，开发署与 TRINE 公司启动了变革性的“众投平台”伙伴关系，TRINE 公司通过众筹平台将投资者与太阳能企业家联系起来。伙伴关系预计将从个人投资者那里为社会企业项目筹集多达 700 万美元的私人资本贷款，旨在使 5 个撒哈拉以南非洲国家的 540 000 人摆脱能源贫穷。开发署正在建立一个担保基金，以帮助降低每个投资者的本金风险，并将衡量和验证每个资助项目的社会和环境影响，使投资者能够作出知情决定。

26. 由于联合国系统面临越来越多的资源限制，利用新的社会和环境筹资工具的自筹资金或自我维持伙伴关系模式在联合国越来越受到关注。为本报告提供资料的近半数实体表示，他们正在考虑有资格发行绿色债券、有社会成效的债券或发展债券的项目；然而，目标与行动之间有着巨大的差距。虽然为本报告提供资料的近三分之一联合国实体表示有兴趣开展有资格获得认证碳抵销的项目，但只有一个实体已经付诸实践。为了鼓励联合国实体推出新的创新性筹资项目，需要支持提高风险承受能力，并建立安全空间以便从失败中吸取教训。

方框 6

开发署：犀牛创效投资项目

2015 年，开发署与其他一些多利益攸关方伙伴联合推出了世界上首支犀牛影响力债券，以解决非法狩猎和偷猎问题。犀牛创效债券是发展和具社会成效的债券的一个变体，将是一个基于成果的绩效筹资机制，是首个旨在实现经济回报的物种养护筹资工具。与传统的捐助者供资模式不同，捐助者成为“成果付款人”，只有在措施取得成功时才向投资者偿还初始投资和利息。成功的定义是：确定重要犀牛保护点，改善对犀牛种群的保护，减少偷猎活动。目前，该项目正处于为期三年的试验阶段，用以制订评价标准，为拟在肯尼亚、纳米比亚、南非和津巴布韦建立的犀牛保护点做准备。项目的主要目标是到 2018 年推出 2 500 万美元至 3 500 万美元的犀牛创效债券。

C. 消除伙伴关系技能组合、诚信和协调方面的不足

27. 随着联合国系统展望将其核心竞争力与伙伴核心企业资产结合起来的新的伙伴关系模式，有机会通过消除本组织技能组合方面的不足、将伙伴关系纳入企

业模式并加强伙伴关系的诚信、效力和协调，改变和加强其与工商企业合作的文化和影响力。

28. 对本报告提出见解的伙伴关系专业人员中有三分之一表示，整个联合国系统缺乏协调是有效伙伴关系面临的最紧迫挑战之一。联合国系统认识到加强机构间伙伴关系合作所产生的惠益；然而，这种合作面临各种挑战，包括机构间对合作伙伴的竞争、缺乏共同工具和模板以及披露伙伴名称和伙伴关系细节方面的保密障碍。联合国系统认识到，迫切需要采取更加协调、更少内部竞争的伙伴关系办法，特别是鉴于有越来越多的机会吸引公司参与本组织的多个伙伴关系，以及相应的需要立即消除将联合国看作具有挑战性的合作伙伴的看法，令人遗憾的是，许多公司仍然持这一看法。例如，开展多种全球业务活动的多国公司可能有能力和兴趣同时参与多个伙伴关系。通过改善本组织关系管理的协调性，可以加强和扩大与联合国合作的企业投资。

方框 7

粮农组织：提高组织伙伴关系能力

自 2013 年以来，联合国粮食及农业组织(粮农组织)积极谋求加强与私营部门的互动协作。粮农组织私营部门伙伴关系战略(2013 年)支持该组织从历来对伙伴关系持规避风险的看法转变为风险管理办法。为了使伙伴关系知识制度化，举办了讨论会，并建立了有用的工具和培训，包括私营部门伙伴关系手册、经验教训和最佳做法内部数据库以及其他能力建设材料。与此同时，采用了精简的尽职调查流程，从而提高了尽职调查决定的效率(将此类决定所需时间从几个月缩短到 2 至 4 周)，并产生了 120 个新的伙伴关系，其中 80 个是与私营部门的伙伴关系。粮农组织认为，该方案的成功归因于总干事和高级管理人员的大力鼓励，为进行这些努力创造了积极的环境。

29. 尽管联合国对与企业结成伙伴关系的兴趣日益浓厚，但其伙伴关系能力未能跟上需求。联合国系统的半数实体认为，其机构缺乏伙伴关系技能是建立有效伙伴关系的主要障碍。尽管人们普遍认识到，增加伙伴关系资源和加强技能组合对实现《2030 年可持续发展议程》至关重要，但近年来伙伴关系工作人员团队的增长速度有所放缓。自 2015 年以来，只有三分之一的联合国实体增加了负责联合国与工商企业之间伙伴关系的工作人员数目，19%的实体则报告此类工作人员数目减少。联合国系统认为，伙伴关系能力对于维持现有伙伴关系和增加新的伙伴关系至关重要，但由于人员配置的限制，一些实体将重点限于管理现有伙伴关系上，无法有效地发展新的战略关系。

方框 8

儿基会：在国家一级将关于私营部门伙伴关系的认识纳入主流

由于负责私营部门伙伴关系的工作人员数目毫无增长，甚至在某些情况下有所减少，将关于企业推动《2030 年可持续发展议程》作用的认识纳入主流，并将多利益攸关方伙伴关系纳入整个联合国的企业模式，有助于维持和扩大新的合作形式。例如，联合国儿童基金会(儿基会)最近为在印度的所有工作人员提供了关于私营部门的基本培训，以提高认识和促进了解工商企业在支持儿基会履行任务方面的作用，并将其纳入主流。在其他机构开展类似努力，特别是在国家一级，可以成为一种建设性的方式，开始将更有力的伙伴关系文化和企业模式纳入整个组织，以加速《2030 年议程》的进展。

30. 促进扩大伙伴关系和提高伙伴关系影响力的另一个关键有利因素是，维持和增加来自联合国系统高级官员的支持。联合国系统的近半数实体认为，推动扩大伙伴关系的最关键因素是行政领导力和对寻求合作的支持。通过由全球契约办公室召集的联合国系统私营部门协调人年度会议做出了良好努力，协调伙伴关系工作者并促进分享知识，联合国高级官员在此基础上还应定期与联合国全球契约代表会晤，加强工作层面的协调努力，并促进加强全系统伙伴关系办法。

31. 为本报告提供资料的联合国系统实体中，超过四分之三还认为，法律政策和程序仍为加强伙伴关系造成重大障碍。这种印象可能会加深一些公司的看法，即认为与本组织结成伙伴关系会遇到过度的官僚主义障碍。为了应对这些挑战，应给予法律工作人员和伙伴关系工作者必要的资源和鼓励，使他们能够更积极地共同努力，找到解决伙伴关系障碍的创造性办法。确保拥有足够伙伴关系知识和理解且资源充足的法律团队能够将时间用于伙伴关系工作，并在高级伙伴关系工作者和高级法律专家之间建立更积极的沟通渠道，有助于简化建立和发展新伙伴关系的办法。最近设立了联合国系统私营部门协调人会议机构间尽职调查工作组，这是提高本组织与工商企业互动协作能力的另一项努力，并以更为协调的方式充分防范名誉风险。

32. 虽然伙伴关系的机会空间继续扩大，但联合国甄选伙伴和进行尽职调查的各种办法仍在损坏有效维护本组织诚信的工作。由于筛选和聘用企业伙伴的办法和标准不同，各机构在甄选伙伴方面可能产生不一致的决策，这可能会加剧整个组织的诚信或声誉风险。

33. 大多数联合国实体独立进行尽职调查，而在收集关于潜在企业伙伴的信息时向其他机构同事征求意见的不到三分之一。尽职调查的排除标准也不尽相同。例如，作为一项政策措施，61%的联合国实体将烟草行业排除在伙伴关系考虑范围之外；19%的联合国实体将来自该行业的公司视为高风险潜在伙伴，但不将其排除在伙伴关系考虑范围之外；20%没有适用于烟草行业的具体政策。

34. 尽管有这些挑战，联合国系统私营部门协调人会议尽职调查工作组的努力取得了重大进展，以查明整个联合国系统内的各种诚信做法，交流关于良好做法的知识，并倡导在政策和实践中采取更加协调一致的尽职调查办法。为了促进在甄选企业伙伴方面作出知情决策，联合国全球契约协助 18 个联合国实体从 2 家外部尽职调查研究服务提供者获得服务。然而，对过去一年通过这些服务获得的公司报告的分析表明，在许多情况下，多个联合国实体在对同一公司进行筛选。使效率低下问题更为严重的是，每个联合国实体的尽职调查结果没有系统地与其他实体分享。

35. 采取更为协调的办法来甄选和聘用负责任的企业伙伴，有助于维护联合国的诚信，满足企业对于提高联合国互动协作框架一致性的期望，提高效率。超过半数的联合国实体愿意考虑采用一个共同的尽职调查框架，并支持机构间分享伙伴关系协定和谅解备忘录模板。大多数还愿意分享本组织的伙伴关系和尽职调查政策、程序和模板，以帮助促进形成更加一致的办法。实施集中的尽职调查支助职能可以进一步解决由于每个实体单独进行尽职调查造成的效率低下问题，减轻人力资源限制，减少潜在伙伴评价者与伙伴关系管理者之间看似存在或实际存在的利益冲突。

36. 大会第 70/224 号决议请联合国以更加一致的方式与那些支持联合国核心价值观、承诺奉行《联合国全球契约》的各项原则并为此把这些原则转化为企业经营政策、行为守则以及管理、监测和报告制度的企业开展互动协作。大会还呼吁执行秘书长于 2015 年重发的《联合国与工商企业以基于原则的办法开展合作的准则》，该准则作为联合国系统各组织的共同框架，是其与工商界合作努力的基础。

37. 第 70/224 号决议和《准则》共同建立了坚实的政策框架，以指导联合国各机构、基金和方案与工商企业的合作努力。然而，整个联合国系统需要进一步努力，以推动执行框架，并加强联合国与工商企业之间伙伴关系的诚信、问责制和透明度。大约 80% 的联合国实体对于潜在商业伙伴是否签署了《联合国全球契约》进行调查。一个联合国实体将参与《全球契约》作为对合作伙伴的强制要求，许多实体正在积极考虑这一政策措施或探讨如何推出这一改革。

38. 虽然《联合国全球契约》是一项自愿倡议，而不是监管倡议，但如果一家公司的最高执行层向秘书长公开承诺在实现《全球契约》的 10 项原则方面取得进展并支持联合国的各项目标，这表明该公司有潜力成为联合国的强大长期伙伴。强调公司必须对 10 项原则做出承诺并每年报告其在支持倡议方面的进展，否则将面临被逐出倡议的风险，这也向私营部门发出了坚定而一致的信息：联合国认为负责任的企业做法、企业可持续性和公共透明度至关重要。

39. 正如 2017 年举行的经济及社会理事会合作伙伴论坛上的对话和辩论所反映的那样，许多会员国继续呼吁联合国各实体选择尊重《联合国全球契约》10 项原则的商业伙伴，以此帮助防范名誉风险和促进联合国与工商企业之间更加一致的伙伴关系。正如许多会员国所指出的，虽然每个机构都可以根据其任务规定和风险管理办法作出自己的判断，但使参与《全球契约》成为对商业伙伴的普遍期望，提供了一个合乎逻辑的全系统办法，各机构、基金和方案在战略规划活动中应加

以考虑。在一个权力下放的业务环境中，作为实施这一政策的建设性起点，可以在秘书处进行初步推出。

40. 需要有健全的诚信和尽职调查做法，这不仅限于联合国与工商界之间的伙伴关系。联合国与非政府组织、特别是附属于私营部门实体的非政府组织的伙伴关系带来独特挑战，需要通过进一步制订风险管理政策和最佳做法来加以解决。最近在这方面取得了进展，秘书处经济和社会事务部与各其他联合国伙伴协商制订了一套准则草案，旨在指导管理与隶属于商业实体的非政府组织的伙伴关系风险。

四. 衡量和宣传伙伴关系成果

A. 报告伙伴关系成果的障碍

41. 在大会以往决议中，会员国一再要求披露包括国家一级在内的所有相关伙伴关系的伙伴、捐款和对等捐款情况。《联合国与工商企业以基于原则的办法开展合作的准则》反映了这些披露和报告要求。然而，全面报告涉及私营部门的伙伴关系活动，仍然是一个挑战。目前，只有很少的联合国实体满足大会各项决议的全部要求。大多数联合国实体未能以易于获得的方式公布其所有伙伴关系活动。一些实体报告伙伴和捐款情况，但不报告对等捐款，而其他实体则报告伙伴情况，但没有提供伙伴关系财务方面的细节。还有一些实体没有在任何统一位置公开报告伙伴关系情况。

42. 鉴于联机数据库、网站和报告中所披露的伙伴关系信息格式不同且内容各异，这些信息不易核对，无法对整个联合国系统的伙伴关系活动提供核心概览并实现可比性和衡量。各机构总部还注意到，在全面概述各种外地行动的商业伙伴关系数量和范围方面，存在挑战。

43. 一些联合国实体的理论认为，联合国系统各组织相互争夺企业伙伴，导致其不愿意公布商业伙伴关系的细节，特别是在披露财务内容方面。其他实体则认为，他们的商业伙伴在提供财政捐款时坚持匿名，这妨碍了全面披露。在确认货物和服务等实物捐助的价值方面，做法各异；大多数联合国实体承认，需要在这一领域改进业绩和更新技能组合。

44. 在伙伴关系的生命周期内，报告工作也有所不同。一半以上的联合国实体表示，他们总是或通常在开始合作时报告伙伴关系信息，而只有不到一半的实体在伙伴关系的整个期间提供进一步报告。在伙伴关系结束时提供了任何类型报告的实体不到五分之一。

45. 制订伙伴关系报告的共同原则的工作正在进行。例如，在 2016 年可持续发展问题高级别政治论坛期间举行的伙伴关系交流特别活动上，经济和社会事务部、联合国全球契约和联合国伙伴关系办公室发起了可持续发展目标伙伴关系数据倡议，力求使多利益攸关方伙伴关系和旨在推进可持续发展目标的自愿倡议的工作提高透明度、一致性、影响力和可比性。该倡议倡导为发布伙伴关系信息的在

线平台建立标准化框架，并建议所有平台应至少按照 SMART(具体、可衡量、可实现、基于资源、有时限)的标准发布信息。

B. 加强衡量和宣传伙伴关系影响力的努力

46. 保持和加快《2030 年可持续发展议程》的进展，取决于有效衡量各部门为实现可持续发展目标而开展的所有活动。在伙伴关系方面，联合国系统一致认为必须更好地衡量、跟踪和宣传与私营部门合作的价值。虽然近四分之三的联合国实体寻求为所有伙伴确定互惠价值主张，但只有不到一半的实体报告从伙伴关系中收集了强有力的成果和经验教训。许多联合国实体承认在跟踪具体成果方面存在挑战，特别是在伙伴关系没有呈现出“从 A 到 B 的明确关系”或需要数年时间才能确定对受益人的成果的情况下。

47. 联合国各实体还着重指出缺乏组织指导、标准化方法和对衡量效果的明确期望。伙伴关系的评价办法差别很大：半数联合国实体很少或从来没有确定伙伴关系的主要业绩指标。不到三分之一的实体报告说对所有伙伴关系进行了评价，不到三分之二的实体报告说对一半以上的伙伴关系进行了评价。能力不足被认为是加强伙伴关系效果的衡量做法的关键障碍：只有四分之一的联合国实体报告说在过去两年中更加注重对效果的衡量。由于缺乏严格的评价标准和基于成果的管理做法，联合国系统中近半数的实体不确定联合国与工商企业之间伙伴关系的预期效益是否完全实现，这毫不奇怪。

48. 然而，整个联合国系统中正开始出现良好做法。例如，开发署的工商界行动呼吁倡议建立了效果衡量服务做法，以支持其成员持续衡量社会和环境效果以及业务业绩。自 2015 年以来，该倡议与 21 家包容性工商企业合作，衡量其商业模式的基线效果，以期通过获得客户和市场见解来加强工作。2017 年，该倡议将推出免费的在线“效果衡量学习实验室”，支持更多的公司衡量和管理其效果。

49. 在以下 4 个关键领域采取行动，有助于消除收集和传播伙伴关系成果的障碍，更好地跟踪伙伴关系对促进执行《2030 年可持续发展议程》的贡献。首先，应该从一开始就明确界定伙伴关系的衡量标准和目标，以便为衡量效果提供明确的基准。第二，整个联合国系统需要一个共同的基线，以确定伙伴关系报告的原则和最低期望。第三，应将伙伴关系衡量标准纳入伙伴关系工作者的业绩管理标准，以奖励和鼓励最佳做法。第四，必须在本组织各级培养强有力的伙伴关系倡导者，必须继续支持合作和最佳做法。

50. 联合国系统认识到，需要共同的语言和目标来跟踪和报告伙伴关系成果。四分之三的实体认为，整个系统对伙伴关系衡量和报告持共同看法，将提供更多机会扩大努力并增加影响。联合国-企业行动中心(<https://business.un.org>)有潜力成为高效利用资源的伙伴关系问责和协调机制。该平台最初旨在帮助公司与联合国实体一道探索合作方式，尚有潜力待开发，可以成为报告全系统伙伴关系活动和效果的中心资料库。

51. 此外，将伙伴关系纳入联合国相关工作人员和高级官员的业绩管理标准，可推动更有力地承诺交付成果，确保关于伙伴关系的讨论更加频繁、更有意义地转

化为行动和可衡量的效果。这种激励措施对于加强地方伙伴关系尤其重要。正如在最近的四年度全面政策审查中指出的那样，联合国驻地协调员和国家工作队必须加强对多利益攸关方合作的支持，以推进国家发展需要和优先事项，落实《2030 年可持续发展议程》。在使地方工商界参与此类多利益攸关方努力方面，全球契约地方网络有可能在许多国家环境中与驻地协调员和国家工作队密切合作，调动企业家、金融机构和其他私营部门行为体，推动国家可持续发展优先事项。

五. 建议

52. 《2030 年可持续发展议程》为联合国提供了一个历史性的机会，通过扩大政府、私营部门、民间社会、学术界及其他方面合作的范围和效果，为实现共同的社会目标开辟新途径。为了使这些伙伴关系、特别是商业伙伴关系发挥全部潜力，建议采取一些优先举措，以加强问责制和透明度，提高一致性和能力，推动全系统合作。

53. 应鼓励联合国各实体将多利益攸关方伙伴关系纳入其核心企业模式，以重振联合国召集、传播和促进不同行为体之间开展合作的全球领导作用。

54. 为了加强参与创新伙伴关系模式的能力，并为《2030 年可持续发展议程》调动资金，联合国应优先投资于伙伴关系工作者和其他相关工作人员的人才发展工作，以解决目前技能组合不足的问题。在各国政府与联合国系统领导人中间建立支持以便提高风险承受能力，建立安全空间以便从失败中吸取教训，这对于推动更具创新性的伙伴关系和筹资模式至关重要。

55. 为了在本组织各级培养强有力的伙伴关系倡导者，奖励和鼓励最佳做法，并推动更有力地承诺交付成果，应将伙伴关系和相关衡量标准纳入联合国相关工作人员和管理人员的业绩管理标准。

56. 为了解决本报告查明的一些资源限制和效率障碍，应鼓励联合国各实体为所有工作人员提供培训和提高认识的机会，以便使整个组织了解伙伴关系、特别是多利益攸关方伙伴关系和涉及私营部门的伙伴关系在推动《2030 年可持续发展议程》方面的作用，并将这种了解纳入主流。

57. 为了加强工作层面的伙伴关系协调努力，促进增强全系统能力和一致性，在联合国全球契约通过联合国系统私营部门协调人会议协调伙伴关系工作者并促进分享知识的良好工作基础上，全球契约领导人还应定期与联合国系统高级领导人会晤，作出联合决定，分享关于伙伴关系的知识。

58. 为了确保秘书处法律事务厅以及联合国各机构、基金和方案的法律团队具备必要的知识和专长，以便在协助扩大伙伴关系规模和效果方面发挥有利作用，同时适当管理风险，需要增加用于支持伙伴关系的法律资源投资。应当支持法律团队和伙伴关系工作者以创造性和协作的方式合作，解决伙伴关系的挑战。

59. 为了保障本组织的声誉，作为共同的最低标准，与联合国合作的公司应对《联合国全球契约》的 10 项原则作出公开承诺。为了向采用这种尽职调查标准的联

合国实体提供支持，全球契约可以为集中的尽职调查支助职能提供便利，以便更有效地管理风险和创造业务效率。

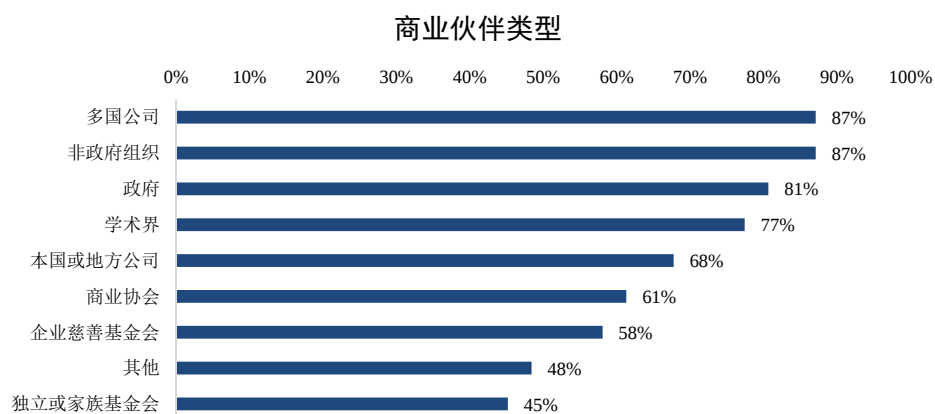
60. 应鼓励联合国各实体加倍努力，满足对伙伴关系活动报告的现有期望。商定伙伴关系报告的共同基线原则，并利用联合国-企业行动中心等数字平台，将联合国与工商企业伙伴关系的数据汇总至单一的资料库，为更好地监测整个联合国系统的伙伴关系活动和效果提供了一个途径。为了更好地跟踪伙伴关系对实现《2030 年可持续发展议程》的贡献，可以将这些数据汇编成一份全系统年度报告，由联合国全球契约编写，由所有与工商企业合作的联合国实体提供资料。

61. 为了在地方一级加快《2030 年可持续发展议程》的进展，全球契约地方网络和联合国系统在国家一级应加强合作和协调努力。例如，驻地协调员和其他联合国国家工作队领导人可以正式承担与全球契约地方网络和工商界的外联和互动协作任务，以推动国家可持续发展优先事项。认识到全球契约地方网络的能力和覆盖范围各不相同，在可能和适当的情况下，应将这些网络纳入联合国国家工作队的规划和协调工作。

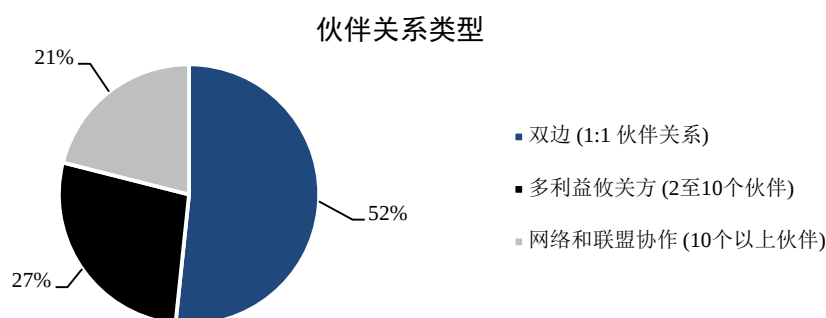
附件

截至 2017 年联合国系统商业伙伴和伙伴关系的类型, 以及商业伙伴关系的平均存在时间

A. 联合国各组织中每种类型商业伙伴所占百分比



B. 按百分比划分的伙伴关系类型估计细目



C. 按百分比列的商业伙伴关系的平均存在时间

