



第七十三届会议

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

大会第 70/224 号决议简要提出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。踏上落实《2030 年议程》的征途已有三个年头，联合国必须紧急迎战，充分挖掘与私营部门和其他伙伴合作的潜力。全联合国系统已达成强烈共识，认为实现可持续发展目标需要大幅度扩展联盟和伙伴关系，特别是与私营部门的联盟和伙伴关系，也普遍承认，要实现这一目标必须作出更大努力，加强全系统协调。在整个联合国系统，伙伴关系办法正朝着重在创新、可扩展性和效果的更深入更具战略性的合作方向发展。为了保持并加快这些积极态势，有必要进一步转向能更有效利用私营部门资源和专长的伙伴关系。联合国还力求发挥更大的催化作用，激发新一轮融资和创新，以解可持续发展目标之需——这是今后几年联合国角色的一个重要演变和转型。为支持这一转型，本报告简要提出几项建议，以便加强全系统伙伴关系办法，增强与私营部门合作的效果，加速《2030 年议程》的落实进度。

* A/73/150。

** 因最后审批过程中需要征求更多利益攸关方的意见，致使本报告意外晚提交几天。



一. 引言

1. 大会第七十二届会议通过一项决定，作为例外情况推迟审议题为“建立全球伙伴关系”的议程项目，并将其列入大会第七十三届会议的临时议程，本报告根据这一决定提交，对根据大会第 70/224 号决议提交的报告进行了更新。本报告参考了秘书长以往关于联合国与相关伙伴的报告(A/56/323、A/58/227、A/60/214、A/64/337、A/66/320、A/68/326 和 A/70/296)。
2. 正如可持续发展目标 17 所示，只有坚定地致力于政府、私营部门、民间社会和其他各方之间在所有层面的伙伴关系，才能落实《2030 年议程》。同样，具有历史意义的 2015 年《巴黎协定》将全球社会团结在一项应对气候变化及适应其影响的宏伟计划之下。广大利益攸关方包括负责任的企业领袖表现出前所未有的关注和承诺，补充了会员国加速气候行动的努力。
3. 为编写本报告做了两次重要调研。第一次调研中组织了两项调查，从 39 个受访联合国实体收集全系统的意见。一项调查以高级管理层为对象，查明和探索联合国系统对伙伴关系挑战和机遇的看法。另一项调查以全系统工作人员为对象，收集实地员工对伙伴关系做法的看法，查明需要什么措施和机遇才能加强能力、一致性和效果。第二次调研深入采访了联合国伙伴关系工作者和他们的一些企业伙伴，探索在伙伴关系发展、管理和效果计量方面涌现出的最佳做法。借助这些基于数据的见解和坦率反思，本报告试图为全系统的变革规划一条健全的循证路径，以扩大和加强联合国和私营部门之间合作的规模和效果，从而加速《2030 年议程》的落实进度。
4. 与以往在同一议程项目下提交的报告一样，本报告重点关注联合国与私营部门之间的伙伴关系。但其中概述的许多趋势、见解和建议适用于联合国与其他行为体之间所有形式的伙伴关系。

二. 扩大伙伴关系效果以落实《2030 年可持续发展议程》

A. 加强私营部门参与以扩大成果

5. 根据联合国实体为本报告提供的数据，全联合国系统进行中的企业伙伴关系有 1 500 多个。其中大多是双边伙伴关系，所报伙伴关系一半以上只涉及一个公司。短期合作仍是常态：据报 79% 的联合国-企业界伙伴关系持续不到五年。正如数据所示，需要作出更加协调一致的努力，建设更大规模的企业伙伴关系模式，包括那些更能吸引多个伙伴长期合作，更系统地计量效果，更有效地推进《2030 年议程》的模式。
6. 联合国实体有一个共识，认为新的联盟和伙伴关系对落实《2030 年议程》至关重要，而私营部门是增强联合国实现可持续发展目标能力的关键。大多数实体认为，如不大幅度扩展联合国与企业界的伙伴关系，实现可持续发展目标就是一句空话。但是它们也普遍认识到，在吸引企业界参与以取得最大效果方面联

联合国尚不具优势：只有四分之一的联合国实体觉得为吸引私营部门作出了足够努力。

7. 非常重要的一点是，企业界领袖同意联合国的看法，认为企业界有极好机会为《2030年议程》作出更大贡献。2016年，1000多位加入《联合国全球契约》的首席执行官接受了调查，其中半数认为，私营部门是实现可持续发展目标的一个最重要行为体。他们确认伙伴关系是取得效果的关键：85%表示为应对全球挑战而进行跨部门合作非常重要，可使企业为实现可持续发展目标作出贡献。毫无疑问，他们的看法也受到了对企业社会角色的快速变化的期望的影响。利益攸关方、股东、政府、消费者和社区日益要求公司承认它们对人类和地球分担的责任。与此同时，虽然联合国系统大多数实体认为本组织必须做更多工作来吸引私营部门参与，但是许多企业界领袖依然把联合国视为一个难以共事的伙伴。公司对伙伴关系越来越有兴趣，对联合国的期望也越来越高。

B. 利用相对优势加强伙伴关系的效果

8. 联合国与企业伙伴一致认为，与“单打独斗”相比，双方携手可取得更大规模和效果，以更周全的办法应对共同挑战。各方都认识到，联合国-企业界伙伴关系可把所有伙伴的核心胜任能力和相对优势集中到一起，产生巨大附加值。公司与联合国建立伙伴关系，对公司来讲，价值往往在于联合国的全球覆盖范围、与世界各地社区的关系、数据资源、规范性资产以及联合国作为称职召集人和诚实调解人的声誉。将这些优势与私营部门的创业和创新精神结合起来，即可实现协同作用。例如从事技术和电信解决办法的伙伴关系日益受到重视，此类伙伴关系利用私营部门在数字支付平台、大数据分析、卫星数据绘图、区块链技术、数字身份识别、虚拟现实等领域的专长，推动了方案交付方面的创新。

方框 1

联合国难民事务高级专员公署与沃达丰基金会：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伙伴帮助提高难民营的教育质量。难民署的创新和教育团队利用沃达丰的技术专长和核心能力，共同设计了即时网络学校方案。方案提供了一个全面性解决办法，把教室变成一个学习中枢，配备互联网连接、可持续太阳能电力，即时教室(专门为方案制定的“装在箱子里”的数字教室，其中包括平板电脑、笔记本电脑，投影仪、扬声器、3G调制解调器、电池)，局部数字内容和教师培训班。

到2017年12月，已部署这样的学校31所，惠及刚果民主共和国、肯尼亚、南苏丹、坦桑尼亚联合共和国境内7个难民营62500名难民学生和850名教师。到2018年底将再部署5所，惠及刚果民主共和国境内另外6000名难民。在肯尼亚和坦桑尼亚联合共和国进行的独立效果评估发现，方案大大提高了学生和教师的信息和通信技术(信通技术)知识，加强了学生的积极性和教师的信心。

9. 与联合国结成伙伴，使私营部门得以接触全球和地方行为体和知识网络，助其寻找可推动可持续发展目标的新市场机会。许多联合国实体认识到企业日益重视寻求有助于利用其核心能力并产生互惠价值的伙伴关系机会，因此正努力培养伙伴关系，制定双赢价值主张。鉴于企业利益和实现可持续性的办法在不断演变，这种转变具有重要的战略意义。2016年，87%接受调查的首席执行官表示相信，可持续发展目标为重新思考如何可持续地创造价值提供了一个重要机会。一些重要公司已在设法通过核心企业创新来争取产生更大社会效果。通过加大对与私营部门合作的投入，联合国有可能加快这一趋势，大大增加企业对实现可持续发展目标的贡献。

方框 2

国际农业发展基金与格莱珉-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)与格莱珉-英特尔社会企业合作试办一个项目，向柬埔寨农民提供技术解决办法。格莱珉-英特尔社会企业的 eAgro suite 是一套移动应用程序，用于土壤测试和提供选种、施肥和虫害控制建议，帮助农民降低成本，提高产量。这个系统由一个微型创业者网络在当地部署。该网络购买了软件许可证并接受培训，向当地农民提供 eAgro 咨询服务。试办项目在柬埔寨启动以来，已有 170 多名接受过培训的创业者加入该系统的特许经营，为 1 650 多名农民提供了服务。据报与使用传统做法的农民相比，使用该系统的农民产量提高 32%，毛利提高 47%。该伙伴关系采用一种商业模式，由受益人为软件许可证和呼叫问询中心支付少量费用，在资金上做到了自给自足。格莱珉-英特尔社会企业的“无亏损，无红利”原则体现了一种创新做法，将营利动机与非营利慈善动机结合起来，因为项目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、扩展和增长。

C. 开发伙伴关系办法以增强效果

10. 联合国实体认为，要增强联合国-企业界伙伴关系的效果，需从 5 个关键方面入手：

- (a) 摆脱依赖捐赠的伙伴关系而建立更具战略性的企业关系，前者今后三至五年内会失去重要性；
- (b) 建设更基于创新的、借助私营部门核心能力和技术的伙伴关系；
- (c) 更加注重多利益攸关方伙伴关系，预期今后三至五年内这类伙伴关系的数量将增加一倍以上；
- (d) 联系和召集更多行为体；
- (e) 增加中小微型企业的参与机会，增强地方效果。

要在这 5 个关键方面取得进展，必须更加重视全系统的一致性和协调，特别是在地方层面的一致性和协调，并投资培养人才，弥补伙伴关系技能上的不足。

11. 联合国实体拟定项目及其与企业的关系不再仅仅为了吸引慈善现金捐款或一次性资金交易，而是为了就共同关心的问题与公司建立更深入、更长期的协作关系。不到三分之一的联合国实体认为它们与私营部门的关系主要建立在慈善或实物捐赠基础上，而四分之三接受调查的实体认为伙伴关系变得更具有战略意义。

12. 联合国实体正在将其项目组合转向更具创新潜力、能产生更大效果的伙伴关系。它们期待今后三到五年内基于创新、利用核心企业能力的伙伴关系成为主流。例如，联合国人口基金(人口基金)与私营部门协商拟定其 2018-2021 年战略计划，找出了企业创新和技术专长可在数据、研发、新技术、服务交付、网上学习和人才培养、后勤、分配、现代计划生育服务等领域促进人口基金目标的方法。人口基金和其他机构认识到，建立可复制、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，弥补联合国的能力差距，并在这样做的过程中重视共同创新，共享方案设计所有权，创造互惠价值。

13. 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。预期今后三至五年内多利益攸关方伙伴关系的出现频率将增加一倍以上，成为联合国加入的最常见的伙伴关系形式。将多利益攸关方伙伴关系纳入联合国实体的业务模式，统筹双方的全系统知识、专长、技术和资金，有助于联合国重振其全球领导角色，充任众行为体携手合作的召集者、传达者和协调者。

14. “每个妇女每个儿童”倡议就是一个由联合国推动，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的典范。2015 年至今，参加倡议的伙伴为改善妇女儿童和青少年健康作出 70 个政府承诺，200 多个多利益攸关方承诺，价值近 300 亿美元。

15. 7 000 多个个人和组织为起草《全球妇女、儿童和青少年健康战略(2016-2030)》作出贡献。

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，是一个积极寻求私营部门参与减少灾害风险和危机防备、应对、恢复工作的多利益攸关方伙伴关系。在联合国开发计划署(开发署)和人道主义事务协调厅的业务支持以及联合国减少灾害风险办公室的技术支持下，已建立 13 个私营部门网络。“连接企业”倡议还在地方层面帮助更好地连接联合国的人道主义部门和发展部门，从而扩大协作和效果。

2018 年，马达加斯加网络为应对热带气旋分发救济物品，帮助改进政府信息系统。菲律宾网络启动世界上第一个由私营部门经营的紧急行动中心。其他网络组办了宣传运动和模拟演练，参加了灾后需求评估和政策对话，为中小型企业提供了业务连续性培训。

16. 虽然联合国日益重视加强对中小微型企业的外联,但是培养与这些企业的关系并通过这种关系取得效果,仍然不是一件容易的事情。这些企业占全球企业的90%以上,提供60%至70%的全球就业,在刺激经济增长和贸易,创造体面就业机会,消除贫穷和改善生计方面起着关键作用。大会2017年4月6日第71/279号决议确认其重要作用,宣布6月27日为“中小微企业日”。

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不多或刚刚起步,但是与此类企业的新伙伴关系和合作模式可以提供重要的经验教训。例如开发署和联合国工业发展组织(工发组织)正在对联合国和企业伙伴共同负担项目费用的伙伴关系模式进行测试。在与大公司的伙伴关系中,大公司有能力支付项目费用,而与小公司合作时,往往要由联合国负担或分担项目费用并开拓实物资源。还有一条有希望的途径,就是动员小企业联盟一道努力解决结构性问题,例如获得信贷,建设能力,提升市场竞争力,更多参加国际贸易,更多参与决策。

方框 4

联合国工业发展组织: 虚拟现实林业培训公私发展伙伴关系

工发组织与一批中小型企业结成伙伴关系,重振南部非洲发展共同体的森林培训,它们利用 EON Reality 公司提出的私营部门虚拟现实解决办法,在更为安全的环境中培训链锯作业和保养作业林业工人,学员的理解程度大大优于传统培训办法。

工发组织实施了一个基于证据的受益人监测方案,评估培训班给迄今约200名学员带来的经济和社会效果。在开班和结业时,利用平板电脑收集学员的个人数据,如教育程度、收入、就业前景等。2017年6月,超过70%的学员表示他们的就业情况好于接受培训之前,超过40%的学员报告收入有所增加。合作伙伴还注意到,参与培训方案活动之后,其企业或组织自身也发生了变化。特别是所有合作伙伴都发现,其技术员工的能力和 innovation 均有提高。以这次成功为基础,工发组织再接再厉,将类似培训办法引进南非另一个省和其他部门,例如摩洛哥的水务管理。

三. 把伙伴关系挑战变为机遇

18. 为适应资源更为紧张的环境,联合国可作出战略性转向,建立可促进创新性融资、调动多利益攸关方联盟推进《2030年议程》的创新型伙伴关系。联合国系统普遍承认,本组织在利用私营部门日益增长的合作兴趣方面还做得不够。因此,联合国应填补伙伴关系技能和协调方面的不足,将伙伴关系特别是多利益攸关方伙伴关系纳入整个联合国特别是地方层面的业务模式。这将加强联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查报告所载建议,包括必须提升能力建立注重成果的创新型国家、国际和全球伙伴关系以及加强与所有相关利益攸关方的合作的建议。作为给联合国发展系统重新定位以落实《2030年议程》的努力的组成部分,

联合国可持续发展集团正在常务副秘书长的领导下努力实现这些目标，特别是在地方层面。

A. 推动战略转向建设变革型伙伴关系

19. 资源日趋紧张，可能给联合国实体造成压力，使其诉诸老式合作模式，将私营部门伙伴关系可用的有限资源用于筹资活动而不用于建设变革型伙伴关系。后者需要投入更多的工作人员时间和资源，但却有推动《2030年议程》的巨大潜力。为本报告提供资料的联合国系统实体大都承认，因为资源紧张，它们建立变革性、创新型伙伴关系的能力受到限制，处于两难选择之中，一方面要在当前环境下实现资金来源多样化，另一方面又希望建立关系、联盟和其他合作形式，影响广大行为体，取得更大更持久的效果。

20. 尽管如此，联合国正力求更具战略性和灵活性，将有限的资源集中到本组织最相关和最能发挥效用的问题和机会上。各机构、基金和方案越来越善于向合作伙伴传达战略兴趣，完善价值主张。私营部门也在寻求深层形式的合作，使伙伴关系投资与企业核心价值观和公司可持续性目标保持一致。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，向联合国进行传统式慈善捐助的企划案，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吸引力。许多公司的目光不再局限于传统的利润动机，而是将通过社会效果创造价值作为其核心业务。2016年接受《全球契约》调查的首席执行官有五分之四称，展示目标驱动的可持续性承诺，已成为其行业的一个区分因素。

21. 在利益趋同的背景下，联合国应着重帮助企业采取负责任和可持续的企业做法，在应对全球和地方挑战方面发挥更大的作用，承担更大的责任。与联合国进行合作有助于公司以整体和统筹的方式推进可持续发展目标。虽然联合国实体的明显多数认为跨部门联盟、网络和伙伴关系对加快实现可持续发展目标至关重要，但是现有伙伴关系仍然以短期双边的为主。从劳动密集、双边执行的项目转向联合国在其中发挥更大召集和促进作用的、可扩展的多年期多利益攸关方举措，有助于更有效地部署资源，实现长期效果最大化。

B. 开拓创新性融资

22. 要落实《2030年议程》，联合国必须大力改变其融资方式。实现可持续发展目标需要数万亿美元投资，为了筹集这些资金，需要加大努力开拓新的资金来源，特别是主流机构投资者的资金。联合国系统认识到，联合国的工作不应仅仅局限于调动私营部门资金，而应促进金融创新，利用公共和私人投资，推动可持续发展目标，促进负责任的企业增长。这是2017年联合国-私营部门论坛的一个重要主题。参加论坛的首席执行官、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加强合作为《2030年议程》融资。

23. 金融从业者和专家多学科行动平台就是这种合作的一个例子。平台由《全球契约》和联合国环境规划署(环境署)金融倡议合办，是“负责任投资原则”的签署方。平台旨在开发金融工具将私人资金引向关键可持续性解决方案。平台关注

新兴或前沿市场，正在为促进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，吸引机构投资者。

24. 另一个例子是“可持续证券交易倡议”。倡议由联合国贸易和发展会议(贸发会议)、《全球契约》、环境署金融倡议合办，也是“负责任投资原则”的签署方。参加倡议的有 60 多伙伴证券交易所。它是一个同行学习平台，用于探讨证券交易所在与投资者、监管者和公司的合作中，如何提高企业在环境、社会和公司治理问题方面的透明度乃至绩效，鼓励可持续投资。

25. 已在测试一种伙伴关系模式，在这种模式中，联合国的主要作用和目标是实现资本流动。2017 年，开发署与 TRINE 公司启动一个变革性伙伴关系，后者通过众筹平台将投资者与太阳能创业者联系起来。伙伴关系预计从个人投资者那里为社会企业项目筹集 700 万美元的私人资本贷款，使 5 个撒哈拉以南非洲国家的 540 000 人摆脱能源贫穷。开发署利用其气候行动效果工具评估每个资助项目对可持续发展目标的作用，帮助投资者作出知情的决定。开发署和 TRINE 公司正在共同争取担保基金，以减少向目标市场太阳能发电企业投资的风险。由于资源日趋紧张，利用新的社会和环境融资工具自筹资金或自我维持的伙伴关系模式在联合国越来越受关注。为本报告提供资料的近半数实体表示，它们正在考虑符合发行绿色债券、社会效果债券或发展债券资格的项目；然而要实现这个目标还有许多工作要做。同样，尽管近三分之一的实体表示有兴趣承办符合认证碳抵销资格的项目，但只有一个实体这样做了。为了鼓励联合国实体推出新的创新性融资项目，有必要帮助其提高风险承受能力，建立从失败中学习的“安全空间”。

方框 5

联合国环境规划署：开拓创新性融资

2016 年 10 月，在印度尼西亚政府支持下，环境署与法国巴黎银行、ADM Capital 公司、国际农林研究中心合作推出了热带景观融资机制。融资机制旨在向能刺激印度尼西亚绿色增长和改善农村生计的项目和企业提供长期融资，扩大投资促进农村可再生能源生产和可持续初级商品生产，减轻森林改农田的压力。2018 年 2 月 26 日在资本市场发行首款景观债券，发行量 9 500 万美元。美国国际开发署(美援署)为部分交易提供部分信用担保(被穆迪评为“Aaa”级)，米其林公司答应长期购买，使债券得以成功发行。此外，绿色气候基金私营部门融资机制已将环境署和法国巴黎银行的一项提议列入“为地球献策”倡议的入围名单。目前正在拟定全额融资提议，以开拓绿色气候基金的公开资本以及农业企业和国际投资者的私募资本。

C. 弥补在伙伴关系技能、诚信和协调上的不足

26. 联合国系统正在寻求建立新的、能将其核心胜任能力与伙伴的核心企业资产结合起来的伙伴关系模式。联合国可借此机会弥补本身技能上的不足，将伙伴关系纳入业务模式，加强伙伴关系的诚信、效力和协调，从而改变和加强联合国与企业界合作的文化和效果。

27. 为本报告提供资料的伙伴关系专业人员有三分之一表示，联合国系统缺乏协调是有效伙伴关系的最大障碍之一。虽然各机构认识到应加强机构间在伙伴关系方面的合作，但这种合作面临许多挑战，包括：机构间争夺伙伴；缺少通用工具和模板；保密规定禁止披露伙伴名称和伙伴关系细节。联合国系统认识到，在建设伙伴关系时，需要加强协调，减少内部竞争，特别是鉴于吸引公司参与本组织多个伙伴关系的机会越来越多，迫切需要改变许多公司仍将联合国视为难以共事的伙伴的看法。经营多种全球业务的多国公司可能有能力也有兴趣同时参与多个伙伴关系。联合国系统更协调地管理伙伴关系，有助于加强和扩大企业与联合国的合作投资。联合国可持续发展集团最近设立的伙伴关系成果小组有助于加强全系统的协调，解决这些瓶颈问题。

方框 6

粮食及农业组织：提高组织的伙伴关系能力

自 2013 年以来，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 2013 年与私营部门伙伴关系战略为该组织从过去在伙伴关系上规避风险转向风险管理的做法奠定了基础。为使伙伴关系知识制度化举办了研讨会，制订了有用的工具和培训课程，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，简化了尽职调查程序，将决策时间从几个月缩短到 2 至 4 个星期，从而导致建成 120 个新的伙伴关系，其中 80 个是与私营部门的伙伴关系。粮农组织把方案的成功归因于总干事和高级管理人员的鼓励，是他们为开展这些工作创造了积极的环境。

28. 联合国在建设企业伙伴关系上有些力不从心。有半数联合国实体认为，实体内部缺少伙伴关系技能，是影响有效伙伴关系的一大障碍。虽然人们广泛认为加强资源和技能对于落实《2030 年议程》至关重要，但是伙伴关系工作专职团队近年增长放缓。2015 年以来，只有三分之一的联合国实体增加了从事企业伙伴关系的人员，19%的实体减少了人员。虽然伙伴关系能力被视为极其重要，但是人员配置方面的限制导致一些实体只有能力管理现有伙伴关系，而没有能力发展新的战略关系。

方框 7

联合国儿童基金会：在国家层面将私营部门伙伴关系意识纳入主流

虽然私营部门伙伴关系专职工作人员的人数没有增加，有几个机构甚至有所减少，但是将企业利益攸关方推动《2030 年议程》的作用的认识纳入联合国业务模式的主流，将有助于维持和扩大新的合作形式。联合国儿童基金会加强了能力，最近向驻印度的所有工作人员提供基本培训，以提高认识，普及了解，促进与企业的互动协作，支持和促进儿童的权利和福祉。在其他机构开展类似工作，特别是在国家层面，可能是一种建设性的做法，有助于着手将更有力的伙伴关系文化和业务模式纳入整个联合国组织，加速《2030 年议程》的进展。

29. 联合国高级官员的支持是至关重要的。为本报告提供资料的联合国实体有近半数认为，行政领导层的指导和支持对扩大伙伴关系更为重要。将伙伴关系指定为联合国可持续发展集团的重点工作领域，加强重视联合国驻地协调员在支持地方多利益攸关方伙伴关系方面的作用，是两个有希望的事态发展，有助于确保高级管理层今后更积极主动地支持伙伴关系工作。

30. 为本报告提供资料的联合国实体有四分之三以上还认为，法律政策和程序为扩大伙伴关系造成重大障碍。这可能会进一步加深一些公司的看法，即与联合国结成伙伴会遇到重重官僚主义障碍。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，找到排除伙伴关系障碍的创造性办法。确保资源充足、谙熟伙伴关系的法律团队能够拿出时间专门处理伙伴关系问题，促进高级伙伴关系工作者和高级法律专家之间的沟通，将有助于简化建立和发展新伙伴关系的做法。

31. 建立伙伴关系的机会越来越多，而联合国选择企业伙伴和进行尽职调查时使用不同的方法和标准，这可能导致实体间决策上的不一致，有损整个联合国的诚信和声誉。

32. 正如秘书长在关于“重新定位联合国发展系统以落实《2030年议程》”的报告(A/72/684E/2018/7)中所述，为实现可持续发展目标而增强私营部门伙伴关系也必然需要加强全系统的诚信、尽职和风险管理。这些措施包括但不限于：接受《全球契约》的十项原则将其作为私营部门实体的通用伙伴关系标准；与非国家行为体群体协作的共同尽责标准；建立一个诚信问题工作队，由联合国高层领导组成，负责管理联合国-企业界协作所涉风险。联合检查组在2017年题为“《2030年可持续发展议程》背景下的联合国系统与私营部门伙伴关系安排”的报告(JIU/REP/2017/8)中提出了类似提议，补充了上述建议。

33. 大多数联合国实体独立进行尽职调查，不到三分之一的实体在收集潜在企业伙伴信息时征求其他实体的意见。尽职调查的排除标准也不尽相同。例如，作为一项政策，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%的实体将烟草公司视为高风险潜在伙伴，但不将其排除在考虑范围之外，20%的实体则没有相应政策。

34. 尽管如此，经过联合国系统私营部门协调人会议尽职调查工作组的努力，在查明联合国系统内的各种诚信做法、交流良好做法知识、倡导在政策和实践中采取更加协调一致的尽职调查办法方面，已经取得了重大进展。为了能够在甄选企业伙伴时作出知情决策，《全球契约》协助18个联合国实体获得2家外部尽职调研服务提供商的服务。

35. 联合国可持续发展集团正在探讨如何在这些努力的基础上再接再厉，同时认识到采用更加协调一致的办法选择和吸引负责任的企业伙伴，有助于维护联合国的诚信，满足企业界在更为一致的框架下参与联合国活动的迫切期望，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，支持机构间分享伙伴关系协定和谅解备忘录模板。大多数实体还愿意分享组织伙伴关系和尽职调查政策、程序和模板，以促成更加一致的做法。加强对集中化尽职调研的支持还

有助于解决一些实体尽职调查效率低的问题，减轻人力资源紧张造成的压力，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 2015 年 12 月第 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《全球契约》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《联合国与工商企业以基于原则的办法开展合作的准则》，秘书长于 2015 年重发该准则，作为联合国各实体的共同框架和与企业界合作的基础。

37. 第 70/224 号决议和《准则》构成一个坚实的政策框架，指导联合国各机构、基金和方案与企业界开展合作。然而需要做更多工作去执行这个框架，加强联合国-企业界伙伴关系的诚信、问责和透明度。目前 80% 的联合国实体核查潜在企业伙伴是否签署了《全球契约》。有一个实体将参加《全球契约》作为对伙伴关系的强制性要求，许多其他实体也在考虑采取类似做法。

38. 《全球契约》是一项自愿的、非监管性质的举措。但当一家公司的最高行政官员公开承诺在执行 10 项原则方面取得进展并支持联合国的目标，表明该公司可能是一个坚定的长期伙伴。强调公司必须对 10 项原则作出承诺并每年提交进度报告，否则可能被逐出倡议，这也向私营部门发出一个坚定而一致的讯息：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是最重要的。

39. 需要有健全的诚信和尽职调查做法，这不仅限于联合国与企业界之间的伙伴关系。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应对。最近在这方面取得了进展，秘书处经济和社会事务部与其他联合国伙伴协商制订了一套准则草案，旨在指导企业实体附属非政府组织参加的伙伴关系的风险管理。同样，联合国可持续发展集团伙伴关系成果小组正在探讨如何加强高净值个人参加的伙伴关系的风险管理。

四. 计量和传播伙伴关系成果

A. 阻碍报告伙伴关系成果的因素

40. 在大会以往决议中，会员国一再要求披露包括国家一级的所有相关伙伴关系的伙伴、捐款和对等捐款情况。企业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。没有几个联合国实体按第 70/224 号决议规定的所有要求提交报告。大多数实体未能以随时可查阅的方式公布其所有伙伴关系活动。一些实体报告了伙伴和捐款情况，但没有报告对等捐款，另一些实体则报告了伙伴情况，但没有提供伙伴关系的财务细节。还有一些实体没有在任何合并报告地点公布伙伴关系情况。

41. 通过联机数据库、网站和书面报告披露的伙伴关系信息，格式不同，内容也不一样，很难对这些信息进行综合整理以呈现整个联合国系统伙伴关系活动的总

概况并方便比较和计量。各机构总部还注意到，全面掌握各类外地业务中企业伙伴关系的数量和范围，不是一件容易的事。

42. 有些联合国实体推断，联合国实体间争夺企业伙伴，致使各实体不愿公布企业伙伴关系的详情，特别不愿披露伙伴关系的财务情况。其他实体则认为，企业伙伴坚持匿名捐款，妨碍了全面披露。确定货物和服务实物捐助价值的方法也有很大差异，联合国大多数实体认识到需要改善这方面的业绩和技能。

43. 在伙伴关系生命周期的不同阶段，报告工作力度也往往不同。一半以上的联合国实体表示他们总是或通常在合作开始时报告伙伴关系信息，不到一半的实体在伙伴关系期间进一步提供报告。不到五分之一的实体在伙伴关系结束时提供任何类型的报告。

44. 正在制订伙伴关系报告的共同原则。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会上，经济和社会事务部、《全球契约》、联合国伙伴关系办公室(伙伴关系办公室)发起可持续发展目标伙伴关系数据倡议，力求帮助那些促进可持续发展目标的多利益攸关方伙伴关系和自愿倡议提高工作透明度、一致性、效果和可比性。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，建议所有平台至少应按照 SMART(具体、可计量、可实现、基于资源、有时限)标准发布信息。

B. 加大力度计量和传播伙伴关系的效果

45. 保持和加快《2030 年议程》的进度，取决于有效计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计量、跟踪和传播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界定所有伙伴的互惠价值，但只有不到一半的实体报告捕捉到来自伙伴关系的坚实成果和经验教训。许多联合国实体承认在跟踪成果方面存在困难，特别是伙伴关系并不显示“从 A 到 B 的清晰线条”或对受益方的效果需要数年才能确定时。

46. 联合国实体还着重指出，组织指导、标准化方法和对计量效果的明确期望均不到位。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界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计量工作的主要障碍：只有四分之一的联合国实体报告说在过去两年中更加重视效果计量工作。由于缺乏严格的评价标准和基于成果的管理做法，联合国系统近半数实体无法肯定联合国与企业界伙伴关系的预期效益是否完全实现，就不足为奇了。

47. 然而良好做法已开始联合国系统涌现。开发署的“工商界行动呼吁”倡议建立了效果计量服务做法，以支持其成员计量、管理社会和环境效果以及业务绩效。2015 年以来，该倡议与 21 家包容性企业合作，计量企业模式的基线效果，以期通过了解客户和市场情况来加强工作。2018 年该倡议推出免费在线效果实验室，帮助更多公司进行效果计量和管理。

48. 在以下 4 个关键领域采取行动，有助于排除计量和传播伙伴关系成果方面的障碍，更好地跟踪伙伴关系对落实《2030 年议程》的贡献。

(a) 应该从一开始就界定伙伴关系的计量标准和目标，以便为计量效果提供明确的基准；

(b) 联合国系统需要有一个共同基线，设定伙伴关系报告的原则和最低期望；

(c) 应将伙伴关系计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；

(d) 应在本组织各层面培养坚定的伙伴关系倡导者，应继续倡导合作和最佳做法。

49. 联合国系统认识到，跟踪和报告伙伴关系成果需要使用共同语言和目标。为本报告提供资料的联合国实体有四分之三认为，全联合国系统采用一个共同方法计量和报告伙伴关系，有助于扩大伙伴关系的规模和效果。联合国-企业行动中心¹ 可充任具有成本效益的伙伴关系问责和协调机制。该中心原来旨在帮助公司和联合国实体探索合作方式，具有潜力充任报告全系统伙伴关系活动和效果的中心资料库。

50. 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，可激励人们为交付成果投入更大努力，确保关于伙伴关系的讨论更频繁、更有意义地转化为行动和可计量的效果。这种激励措施对于加强地方伙伴关系尤其重要。正如最近一次联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查和秘书长的报告(A/72/684-E/2018/7)所指出，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协作的支持，以推进国家发展需求和优先事项，落实《2030 年议程》。在许多国家，全球契约地方网络可与驻地协调员和国家工作队合作，动员当地企业家、金融机构和其他私营部门行为者参与多利益攸关方努力，推进国家的可持续发展优先事项。

五. 结论和建议

51. 《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。为充分挖掘这些伙伴关系特别是企业伙伴关系的潜力，建议采取若干优先举措，加强问责制和透明度，提高一致性和能力，推动全系统合作。应鼓励联合国各实体采取以下措施：

(a) 将多利益攸关方伙伴关系纳入核心业务模式，重振联合国的全球领导作用，充任众行为体携手合作的召集者、传达者和协调者；

¹ 见 <https://together.un.org/>。

(b) 增强参与创新性伙伴关系模式的能力，为《2030年议程》融资。联合国应优先投资培养伙伴关系工作者和其他相关工作人员中的人才，弥补当前的技能不足。争取各国政府和联合国系统领导层的支持以提高风险承受能力，建立“安全空间”以便从失败中吸取教训，对于推动更具创新性的伙伴关系和融资模式至关重要；

(c) 在本组织所有层面培养坚定的伙伴关系倡导者，奖励和鼓励最佳做法，促使员工更坚定地致力于交付成果和伙伴关系。有关计量标准应纳入相关工作人员和管理人员的业绩管理标准；

(d) 解决本报告查明的一些资源限制和障碍，为所有工作人员提供培训和提高认识的机会，使工作人员普遍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对促进《2030年议程》的作用；

(e) 借助《联合国全球契约》通过联合国私营部门联络点网络进行协调并在伙伴关系工作者间分享知识的努力，加强工作层面的伙伴关系协调工作，促进提高全系统的能力和一致性。联合国系统高级领导应借助一个伙伴关系联合决策和知识共享机制，例如联合国可持续发展集团伙伴关系成果小组，举行定期会晤；

(f) 确保秘书处法律事务厅和联合国各实体的法律团队拥有必要知识和专长，以发挥扶持作用，扩大伙伴关系的规模和效果，同时管理风险，增加对伙伴关系法律资源的投资，支持法律团队和伙伴关系工作者之间的合作，以创造性和协作方式应对伙伴关系挑战；

(g) 保护本组织的声誉，确保与联合国合作的公司都是经过证实致力于遵循《全球契约》10项原则，负责任地经营生意的公司。在这方面，应设定一个集中化的尽职调查支持功能，帮助联合国各实体特别是那些伙伴关系经验或能力不足的实体更有效地管理风险，提高业务效率；

(h) 加倍努力满足对伙伴关系活动报告的现有希冀。商定通用伙伴关系报告原则，利用数字平台例如联合国-企业行动中心把伙伴关系数据汇总到一个单一资料库，有助于更好地监测全联合国的伙伴关系活动及其效果。为了更好地跟踪伙伴关系对执行《2030年议程》的贡献，可将此类数据编入一个全系统年度报告，涵盖所有联合国实体与企业伙伴关系的贡献；

(i) 加速地方层面执行《2030年议程》的进度。全球契约地方网络和联合国系统应在国家一级继续加强合作与协调。当前为重振驻地协调员制度而进行的努力为此提供了一个独特的机会。驻地协调员办公室与全球契约地方网络支助结构间的对接应酌情予以精简和加强。经过强化的驻地协调员办公室更有能力与全球契约地方网络和企业界互动协作，促进国家的可持续发展优先事项，始终依靠联合国国家工作队有关实体的参与，建立特定任务或特定部门的伙伴关系。应酌情让全球契约地方网络参加国家工作队的规划和协调工作。

52. 作为可持续发展目标伙伴关系的全球网关，经过强化的伙伴关系办公室应为希望与联合国系统合作的外部行为体和适当办公室、机构、基金、方案引线搭桥。

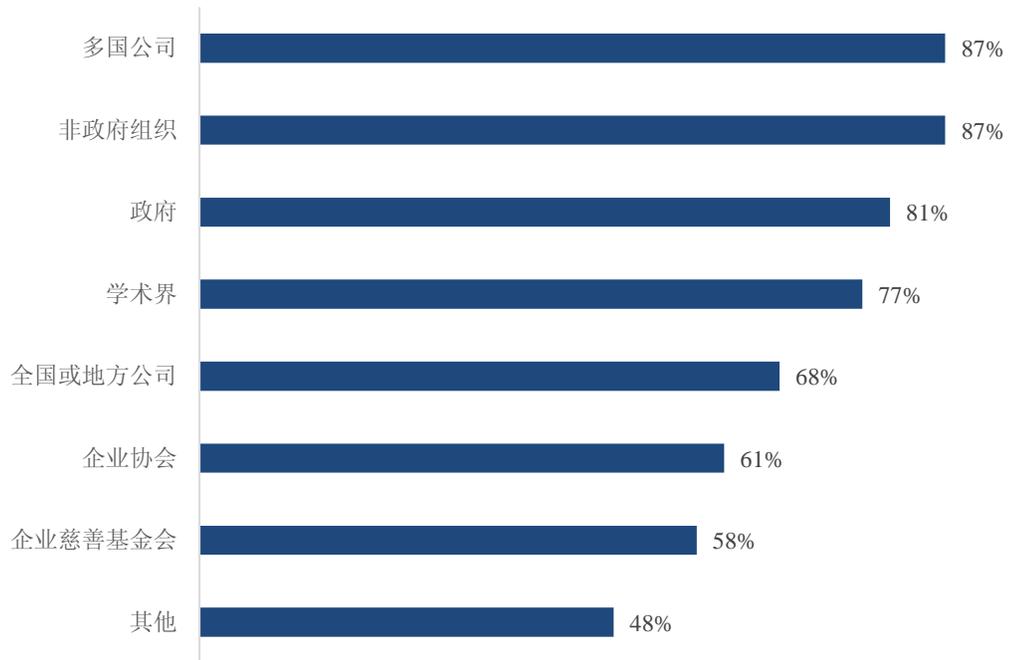
伙伴关系办公室还应为联合国系统提供咨询，介绍与私营部门、慈善机构、民间社会、学术界结成有意义的伙伴关系的机会。在不重复现行伙伴关系工作的情况下，伙伴关系办公室应充任那些寻求建立多部门伙伴关系以实现可持续发展目标的实体在全球一级的最初切入点和支持机制，并酌情与区域经济委员会和国家工作队一道充任区域一级或国家一级的切入点和支持机制。

附件

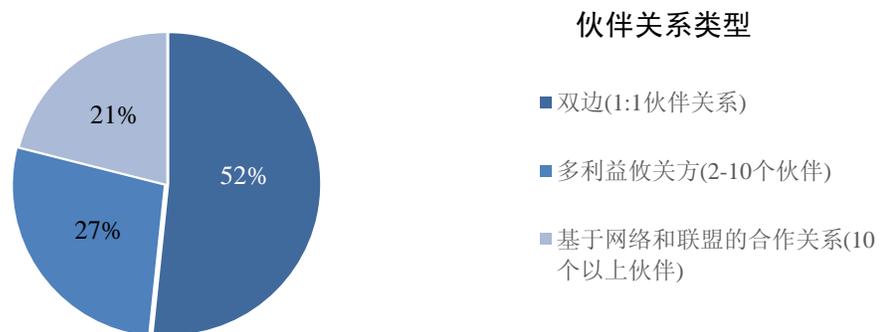
截至 2017 年联合国系统企业伙伴和伙伴关系的类型以及企业伙伴关系的平均寿命

A. 联合国组织各类企业伙伴占比

企业伙伴类型



B. 企业伙伴关系类型估计细目，按占比分列



C. 联合国企业伙伴关系的平均寿命

