



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
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

计划委员会

第一二七届会议

2019 年 11 月 4—8 日，罗马

对《粮农组织私营部门伙伴关系战略》的评价

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

评价办公室主任

Masahiro Igarashi

电话：+39 06570-53903

本文件可通过此页快速响应二维码读取；粮农组织采用此二维码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。

其他文件可访问：www.fao.org。



PC 127

专题评价系列

对《粮农组织 私营部门伙伴关系战略》的评价

联合国粮食及农业组织
2019 年，罗马

引用格式要求：

作者（团体或个人）。出版年份。出版物名。[系列。]出版地，出版者（非作者本人）。页数（总页数，包括标题页）。许可号：CC BY-NC-SA 3.0 IGO。

本信息产品中使用的名称和介绍的材料，并不意味着联合国粮食及农业组织（粮农组织）对任何国家、领地、城市、地区或其当局的法律或发展状态、或对其国界或边界的划分表示任何意见。提及具体的公司或厂商产品，无论是否含有专利，并不意味着这些公司或产品得到粮农组织的认可或推荐，优于未提及的其它类似公司或产品。

本信息产品中表达的观点系作者的观点，并不一定反映粮农组织的观点或政策。

© 粮农组织 [插入年份]



保留部分权利。本作品根据“知识共享”署名-非商业性使用-相同方式共享 3.0 政府间组织许可（CC BY-NC-SA 3.0 IGO；<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode/legalcode>）公开。

根据该许可条款，本作品可被复制、再次传播和改编，以用于非商业目的，但必须恰当引用。使用本作品时不应暗示粮农组织认可任何具体的组织、产品或服务。不得使用粮农组织徽标。如对本作品进行改编，则必须获得相同或等效的“知识共享”许可。如翻译本作品，必须包含所要求的引用和下述免责声明：“本译文并非由联合国粮食及农业组织（粮农组织）生成。粮农组织不对本翻译的内容或准确性负责。原[语言]版本应为权威版本。”

在此许可下出现的无法友好解决的纠纷，应根据此许可第 8 条的规定，通过调解和仲裁解决，另有规定的除外。适用的调解规则为世界知识产权组织的调解规则（<http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules>），任何仲裁均应根据《联合国国际贸易法委员会仲裁规则》进行。

第三方材料。欲再利用本作品中属于第三方的材料（如表格、图形或图片）的用户，需自行判断再利用是否需要许可，并自行向版权持有者申请许可。对任何第三方所有的材料侵权而导致的索赔风险完全由用户承担。

销售、权利和授权。粮农组织信息产品可在粮农组织网站（www.fao.org/publications）获得，也可通过 publications-sales@fao.org 购买。商业性使用的申请应递交至 www.fao.org/contact-us/licence-request。关于权利和授权的征询应递交至 copyright@fao.org。

目 录

鸣 谢.....	vi
缩略语.....	vii
1. 引 言.....	1
1.1 评价的目的.....	1
1.2 范围和目标.....	1
1.3 方法.....	2
1.4 局限.....	2
2. 对《粮农组织私营部门伙伴关系战略》的介绍.....	3
2.1 战略.....	3
2.2 战略的实施安排.....	4
2.2.1 私营部门伙伴关系小组.....	4
2.2.2 实施机制.....	4
2.2.3 批准伙伴关系的尽职调查程序.....	5
2.2.4 资源.....	5
3. 结 果.....	6
3.1 战略相关性.....	6
3.2 实效性及对结果的贡献.....	10
3.3 伙伴关系发展方式和办法的效率.....	17
3.4 纳入跨领域专题.....	20
4. 结论和建议.....	24
4.1 结论.....	24
4.2 建议.....	26
参考书目.....	31
文献目录.....	32
附录 1: 受访人员.....	39
附 件.....	47

鸣 谢

粮农组织评价办公室（评价办）感谢所有为本活动做出贡献的人员。

本评价得到了私营部门伙伴关系小组管理层和工作人员的鼎力配合。

评价办感谢各位助理总干事、粮农组织代表、伙伴关系官员以及其他为评价小组提供有益意见和支持的粮农组织工作人员，特别是在出差前往非洲区域办事处、亚洲及太平洋区域办事处、拉丁美洲及加勒比区域办事处和部分驻国家办事处期间。评价办还对在本活动期间答复询问的政府、学术界、发展机构和私营部门的代表以及粮农组织的工作人员表示衷心感谢。

我们还对拨冗确定、分享和讨论评价结果和意见的评价办管理层和工作人员表示感谢，特别是评价办主任 Masahiro Igarashi 和高级评价官员（评价办）Olivier Cossee。

评价小组由高级评价官员（评价办）Serdar Bayryyev 牵头。评价小组由评价办公室的 Mikal Khan 和 Enika Bushi 以及以下三名外部独立评价员组成：Brian Baldwin、Raul Guerrero 和 Victor Malca。最后，Martin Corredoira 提供的行政支持证明在安排大量出差方面非常宝贵。

缩略语

AMR	抗微生物药物耐药性
AMU	抗微生物药物使用
ASEAN	东南亚国家联盟（东盟）
CFS	世界粮食安全委员会（粮安委）
CFS-RAI	粮安委《农业和粮食系统负责任投资原则》
COAG	粮农组织农业技术委员会（农委）
COFI	粮农组织渔业技术委员会（渔委）
COFO	粮农组织林业技术委员会（林委）
DPI	粮农组织投资中心司
DPS	伙伴关系及南南合作司
FFF	森林和农场基金
FLEGT	粮农组织－欧盟《森林执法、治理和贸易计划》
GAIN	全球改善营养联盟
GEF	全球环境基金（全环基金）
GFSP	全球食品安全伙伴关系
ICN	国际营养大会
IFAD	国际农业发展基金（农发基金）
IFAH	国际动物卫生联合会
IFAJ	国际农业记者联合会
IFAP	国际农业生产者联合会
IFC	国际金融公司
IFIF	国际饲料业联合会
IISD	可持续发展研究所
IMS	世界肉类组织
IPC	国际禽类理事会
IPM	有害生物综合治理
IPPC	《国际植物保护公约》（《国际植保公约》）
LEAP	畜牧业环境评估及绩效伙伴关系
LEG	法律及职业道德办公室
LOA	协议书
OED	粮农组织评价办公室（评价办）
PRAI	《负责任农业投资原则》
PRONACA	国家食品加工公司

PSM	私营部门机制
PSP	伙伴关系司
PSPS	私营部门伙伴关系小组
RAP	粮农组织亚洲及太平洋区域办事处（亚太区域办）
REU	欧洲及中亚区域办事处（欧洲及中亚区域办）
SDGs	可持续发展目标
SFM	可持续森林管理
SME	中小企业
SubCom-RFA	财务和其他协定审查分委员会
UNCTAD	联合国贸易和发展会议（贸发会议）
UNDP	联合国开发计划署（开发署）
UNGA	联合国大会
UNIDROIT	国际统一私法协会（统法协会）
USAID	美国国际开发署（美援署）
WHO	世界卫生组织（世卫组织）

1. 引言

1.1 评价的目的

1. 本报告概述了对《粮农组织私营部门伙伴关系战略》的评价得出的主要结果和结论。本评价是根据联合国粮食及农业组织（粮农组织）计划委员会第一二五届会议（2018 年 11 月）的要求进行的（粮农组织，2018 年）。
2. 本评价的主要目的是对粮农组织在实施《私营部门伙伴关系战略》方面取得的进展进行客观评估，并审查该战略通过推动私营部门伙伴关系，在多大程度上促进了粮农组织战略目标。

1.2 范围和目标

3. 本评价审查了该战略的设计及其伙伴关系办法的适当性，评估了该战略的实施方式，并报告了私营部门伙伴关系取得的成就。此外，本评价分析了该战略取得或没有取得预期结果的原因。本评价涵盖的时期为 2013-2019 年，即该战略获得通过以来的时期。本评价的范围将包括粮农组织实施该战略的所有进程、机制以及其他安排，包括《国别规划框架》、相关指导、工具、能力和部署的资源。按照该战略界定的私营部门贡献的主要种类，评估了全球、区域和国家层面实现的结果。
4. 本评价采用粮农组织在该战略中使用的“伙伴关系”和“私营部门”的定义。这使评价范围侧重于通过谅解备忘录、伙伴关系协定和换文等法定协定正式确定的伙伴关系。没有全部评估粮农组织与私营部门实体建立的其他多种协作，特别是在国家层面上，因为这类协作与该战略的实施没有直接联系，并且涵盖的内容不属于本评价的范围。不过，本报告仍然分析了这类协作的一些实例，因为这些实例有助于回答评价问题，并能够为粮农组织提供宝贵的经验教训。
5. 本评价侧重以下三大问题：
 - **战略相关性：**该战略的拟定和实施在多大程度上响应了全球的发展优先重点、成员国的需求，并为粮农组织各单位提供了战略方向和指导？
 - **实效性及对结果的贡献：**粮农组织私营部门伙伴关系在多大程度上促成了结果（《战略框架》结果、区域和国家层面结果）？
 - **伙伴关系发展方式的效率：**该战略及其实施机制是否为推动私营部门伙伴关系提供了一致的框架？

1.3 方法

6. 本评价由粮农组织评价办公室进行，并由一个具备专题专长的外部顾问小组提供支持。在整个评价进程中，本评价得到了私营部门伙伴关系小组以及其他粮农组织单位的意见建议。方法详见附件 1 所载评价职责范围。
7. 本评价依靠多种数据收集来源，并综合采用各种方法：文件审查、对照研究、行政数据分析、1 对评价办公室以及其他评价所得证据的元分析²；对全球、区域和国家层面 200 多个利益相关方的访谈。除了对部分驻国家办事处的粮农组织驻国家代表进行访谈以外，还在评价进程中访问了以下国家和区域办事处：
 - 非洲：加纳（区域办事处）、肯尼亚、坦桑尼亚
 - 亚洲及太平洋：泰国（区域办事处）
 - 拉丁美洲及加勒比：智利（区域办事处）、阿根廷、厄瓜多尔

1.4 局限

8. 在界定范围方面，本评价根据该战略所述粮农组织对“私营部门”和“伙伴关系”的定义，侧重私营部门伙伴关系。然而，由于粮农组织内部对这些定义的理解不一，评价小组面临了挑战。鉴于这些挑战，本评价划定了评价询问的界限，并在分析中侧重通过谅解备忘录、伙伴关系协定和换文等法律安排正式确定的伙伴关系，这类安排已在提交粮农组织领导机构的进展报告中述及。在评价期间，注意到了与私营部门的大量其他协作，包括在粮农组织投资支持服务中建立的协作，以及与主要国际金融机构发展的伙伴关系。虽然这类协作不是分析的主要焦点，但考虑到可能为粮农组织未来与私营部门合作提供经验教训，仍然标示并报告了这类协作的实例。评价小组还在汇编和获取与正式伙伴关系的实施进展有关的一手材料方面面临挑战，在某些情况下，无法调阅签字的协定。本评价不敢妄称详尽说明了取得的结果。

¹ 有关查阅的文件完整清单，请见参考书目和文献目录部分。

² 有关查阅的评价报告完整清单，请见文献目录部分。

2. 对《粮农组织私营部门伙伴关系战略》的介绍

2.1 战略

9. 《粮农组织私营部门伙伴关系战略》（下文简称该战略）于 2013 年获得粮农组织领导机构批准。粮农组织的政府间地位、章程及其实现粮食安全和营养目标的政策参与和机构能力发展工作的要旨，要求粮农组织主要与国家实体合作。不过，《战略框架》将伙伴关系列为粮农组织的核心职能之一，并要求扩大粮农组织与传统对口部门（农业部）以外政府部委以及其他发展机构和私营部门的合作。因此，尽管粮农组织的“主要对话对象是其成员”，但粮农组织仍与私营部门合作，认为“基本文件、规则、程序或粮农组织领导机构的组成不会受此影响”（粮农组织，2013 年）。特别是，粮农组织《基本文件》（2017 年）界定了与非政府组织的关系和观察员地位，并确保私营部门参与粮农组织标准制定进程的程序和政策。
10. 认识到私营部门是应对粮食不安全、营养不良和农村贫困的一个关键利益相关方，粮农组织努力改进公共和私营部门之间的协调和协作，以便实施并加强在农业生产转型方面取得更好结果并满足未来的粮食和就业需求的成功计划。因此，《粮农组织私营部门伙伴关系战略》要求采取公开、主动的办法，使更密切协作的惠益最大化。在上述范围内，该战略说明了粮农组织与私营部门合作的依据，从而确保了适当的保障。特别关注评估伙伴关系的互惠互利，以及可能影响粮农组织成为公正论坛和知识型政府间组织这一意愿的风险。
11. 该战略突出了交流和相关活动的联合性、合作性和协调性，将伙伴关系定义为“粮农组织各单位与外部各方出于共同的目的，在联合或协调采取行动方面进行的合作与协作。在这种关系中，各方为产出和实现目标做出贡献，而不仅仅是财务关系”（粮农组织，2013 年）。伙伴关系可能涉及私营部门的财务和非财务贡献。可以通过粮农组织使用的现行法律安排和工具，正式确定与私营部门的伙伴关系。该战略确定了以下与私营部门合作的主要领域：技术计划制定和实施；政策对话；规范和标准制定；宣传交流；知识管理和传播；资源筹集。
12. 将通过四大目标实现该战略（粮农组织，2013 年）：
 - 支持政府加强与私营部门的合作；
 - 支持粮农组织在地方、国家和国际层面上实现战略目标；
 - 促进私营部门作为观察员介入和参加与粮农组织职责有关的国际论坛；
 - 加强私营部门通过财务和非财务贡献参加粮农组织活动。

2.2 战略的实施安排

2.2.1 私营部门伙伴关系小组

13. 由前伙伴关系及南南合作司下属私营部门伙伴关系小组负责实施该战略。2019 年 1 月，该司并入新的计划支持及技术合作部，并更名为伙伴关系司。该小组的职责包括与技术司、区域办事处和驻国家办事处协调提出提案；通过尽职调查程序审查拟议伙伴；然后向财务和其他协定审查分委员会，并在特殊情况下向伙伴关系委员会提交提案，供其批准。
14. 该小组的数据库包含该战略获得通过以来发展的 52 项私营部门伙伴关系，其中有 28 项仍在活动，有 8 项没有活动，有 16 项正在谈判可能的展期。该小组对本组织任何时候都能与非国家行为体发展的所有伙伴关系的数量设定了一个非正式的业务上限（150 项），使其限制在该司认为能够以当前资源有效管理的数量。该小组的主要绩效指标如下：在 2019 年底前提成并维持 30 项战略伙伴关系，在 2021 年底前提成并维持 30 项。

2.2.2 实施机制

15. 该战略的实施安排首先是针对 2014-15 两年度确立的，并以一套与私营部门合作的原则和业务准则作为补充。2015 年，粮农组织通过了《私营部门伙伴关系和协作准则》。此外，《粮农组织徽标政策和准则》涉及规范能够在私营部门伙伴关系框架内使用粮农组织徽标的条件。
16. 粮农组织一直打算依靠一个伙伴关系联络人网络，支持与私营部门合作，并确保全组织一致有效地实施该战略（粮农组织，2013 年）。就全球层面的伙伴关系而言，伙伴关系司与各项战略计划在年度规划进程中进行了讨论，并在与每项战略计划的服务协议中反映了讨论情况。粮农组织总部技术司伙伴关系联络人³和区域中心伙伴关系官员，指导权力下放办事处确定并提交与所有非国家行为体发展伙伴关系的提案（粮农组织，2013 年）。在国家层面，由战略计划管理员和粮农组织驻国家代表处确定潜在的私营部门伙伴能否帮助利用具体《国别规划框架》产出的交付（粮农组织，2013 年）。
17. 根据战略计划框架，私营部门伙伴关系小组建立了一个监测伙伴关系实施情况和成就的系统，并与负责技术官员联络，在全组织投入应用（粮农组织，2013 年）。负责技术官员就其负责的伙伴关系编制年度进展报告。

³ 所有由权力下放办事处或总部非技术单位提出的伙伴关系提案，需要通过总部有关技术司进行的全组织技术战略或政策一致性审查。一旦伙伴关系运作起来，有关技术司应发挥监督作用。但在很多情况下，有关技术司会为负责官员和监督主任提供支持。

详见粮农组织，《粮农组织私营部门伙伴关系和协作准则》，罗马，2016 年，第 22-23 页。

随后，伙伴关系司将这些报告并为一份年度报告提交粮农组织领导机构（粮农组织，2013 年）。此外，从 2018 年起，该司维护了一个有关以往和当前伙伴关系的全组织数据库，作为与私营部门合作的积累经验库。这个主要工具用于指导并便利技术单位和权力下放办事处发展伙伴关系，还用于报告伙伴关系的进展和附加值情况（粮农组织，2013 年）（见附件 2 “综述”中图 1 “组织扶持”，第 10 页）。

2.2.3 批准伙伴关系的尽职调查程序

18. 粮农组织建立了机制，用于查明并管理可能影响粮农组织的政府间性质及其独立性和公正性的潜在风险。风险管理和尽职调查职能旨在提供数据和指标以评估风险，从而支持本组织就与私营部门合作进行知情决策。

2.2.4 资源

19. 从 2012 年起，拨给总部负责私营部门伙伴关系的粮农组织小组的人力资源基本稳定。2019 年，该司另一个负责粮安委《农业和粮食系统负责任投资原则》的小组与私营部门小组合并。该单位现设一名 P-5 级组长、四名专业人员、一名长期顾问和一名负责任农业投资专职补充顾问。该小组还有用于差旅、短期顾问以及其他举措的编外职工资源，2019 年总计约 345 000 美元。

3. 结果

3.1 战略相关性

结果 1：在获得通过时，同时在实施的最初几年，该战略直接响应了成员国和粮农组织高级管理层关于着手与私营部门开展更主动、公开的协作的号召。

20. 在粮农组织管理层和工作人员看来，该战略在获得通过时，是一个考虑周全和精心设计的框架，要求以适当的风险管理程序，与私营部门实体开展更公开、主动的协作。这被认为是在促使本组织与私营部门合作方面迈出的重要一步，特别是考虑到在通过该战略以前进行的评价指出，粮农组织“[……]忽略（或避开）了私营部门，既包括贯穿全球农业领域的大型跨国企业，也包括对增加粮农组织成员国附加值和就业至关重要的小型私营企业”（粮农组织，2013 年）。
21. 在实施该战略的最初几年，粮农组织在加强有关管理伙伴关系并培养与私营部门合作的必要能力的制度框架方面取得了进展，包括为私营部门伙伴关系小组分配专项人力和财政资源，以及建立伙伴关系官员区域网络，并由总部技术单位和权力下放办事处的伙伴关系联络人作为补充。粮农组织还着力就发展协作和伙伴关系制定并传播指导，同时辅以网上培训课程。
22. 2013 年与荷兰合作银行基金会、西班牙出口商和投资商俱乐部以及格莱珉基金会签署的伙伴关系协定，彰显了粮农组织对私营部门这一发展工作核心领域伙伴采取的新办法，侧重于支持小农进行可持续农业生产和提高粮食安全，促进农业创新交流，并创造有关减少粮食损失和浪费的全球知识。2013 年 5 月正式确定了与杜塞尔多夫展览公司合作的 2011 年“节约粮食”伙伴关系倡议，并以 2013 年在罗马粮农组织总部举办的全球性“私营部门和民间社会伙伴关系活动”画上了句号。在随后几年中，举办了一系列粮农组织私营部门伙伴关系论坛，召集私营部门代表讨论潜在的协作领域。
23. 在 2015 年以前，吸收私营部门的伙伴关系倡议和专题领域的数量有所增加，反映了本组织在促进私营部门参与发展工作方面做出的努力，包括使其以观察员身份参加农业委员会（农委）和粮农组织大会。这些动向是对成员国关于着手发展伙伴关系并实施该战略的要求的响应，已于 2015 年切实达到了 2019 年以前促成并维持 30 项战略伙伴关系的主要绩效指标。

结果 2：根据该新战略，粮农组织还在促进私营部门更积极地参加与本组织职责有关的国际论坛。这方面工作主要针对全球论坛，而不是区域或国家论坛。

24. 在筹备第二届国际营养大会期间，粮农组织首次积极让私营部门参加 2014 年 6 月在罗马举办的一场全球营养问题辩论。粮农组织总干事对私营部门建言献策表示感谢，并指出“非国家行为体的参与对任何发展进程的成功都是至关重要的”。⁴粮农组织牵头的类似全球活动为私营部门代表参与其他专题领域的政策讨论创造了机会，包括“生态农业促进粮食安全和营养国际研讨会”（2014 年 9 月 18-19 日，罗马）和“农业生物技术在可持续粮食系统和营养中的作用国际研讨会”（2016 年 2 月 15-17 日，罗马）。2014 年和 2015 年在罗马举办的第三届和第四届粮农组织私营部门伙伴关系论坛吸引了越来越多的私营部门代表参加。
25. 粮农组织还在 2015-2017 年举办了多利益相关方能力评估活动，目的是确定利益相关方在其《支持农业和粮食系统负责任投资的总体计划》框架内的需求和优先重点。⁵最近，本组织与私营部门合作，就粮农组织的发展干预行动征求创意，例如通过粮农组织创新研讨会（2018 年 11 月，罗马），或在粮农组织粮食的未来问题研讨会（2019 年 6 月，罗马）框架内征求创意，其中私营部门不仅作为受邀者参与，还作为发言者分享了自己的经验，并就可持续粮食系统和健康膳食提供了创意。
26. 基于在通过投资中心司提供的服务框架内的长期伙伴关系，粮农组织还与国际金融机构合办论坛，与私营部门讨论最相关的问题。粮农组织与欧洲复兴开发银行合办了“南部和东部地中海地区私营部门论坛”（2015 年 5 月，巴塞罗那），并在摩洛哥共同举办了全球论坛（2018 年 10 月），目的是讨论在扶持私营部门负责任粮食和农业投资方面的机会和挑战。
27. 粮农组织还在让私营部门参加区域多利益相关方倡议，但并未发挥牵头作用，普遍没有促成具体的战略协作。2018 年 12 月，粮农组织还与非洲绿色革命联盟协作，在加纳促进了私营农企和政府之间的一场讨论；但到目前为止，确定的后续行动和伙伴关系机会有限。在亚太区域，可持续水稻平台是环境署和国际水稻研究所牵头的多利益相关方伙伴关系平台，旨在提高整条水稻价值链的资源效率和可持续性。非洲绿色革命联盟与公共和私营部门 100 多个机构伙伴以及国际组织、非政府组织和国际科研界合作，在稻作大国推广气候智能型农业最佳做法。在巴基斯坦和印度，可持续水稻平台与瑞士发展组织 Helvetas、玛氏食品公司、水稻伙伴公司

⁴ <https://www.uscib.org/fao-engages-private-sector-in-runup-to-international-nutrition-conference-ud-4768/>

⁵ <http://www.fao.org/in-action/responsible-agricultural-investments/umbrella-programme/en/>

和世界自然基金会巴基斯坦分会合作，实施瑞士发展合作署供资 660 万瑞郎的一个水稻和棉花水资源管理项目。在柬埔寨，国际金融公司、玛氏食品公司和马德望水稻投资公司于 2018 年启动了一项伙伴关系，旨在促进柬埔寨稻米产业的可持续发展。目前为止，粮农组织不是可持续水稻平台的正式成员，因此除了其他倡议以外，粮农组织无法在该区域推进有害生物综合治理办法和大米生产可持续集约化。粮农组织与环境署和促进可持续发展世界商业理事会合作参加了全球环境基金（全环基金）“包容性可持续水稻发展形势”倡议，这说明了此类平台和对话的潜力。

28. “全球倡议”及其两个主要的（全球性）负责任商业论坛也是一个范例。其中一个论坛有关可持续发展问题，侧重于与联合国开发计划署（开发署）（作为共同召集者）合作实现可持续发展目标，另一个论坛侧重粮食和农业问题。已在印度尼西亚、菲律宾和越南举办了论坛。同样，世界银行在新西兰、荷兰和美国国际开发署（美援署）支持下牵头的全球食品安全伙伴关系，为粮农组织创造了加入全球层面技术委员会的机会。

结果 3：尽管该战略促进了与私营部门发展若干重要的伙伴关系，但本组织未将伙伴关系发展活动有效纳入粮农组织各项计划和工作计划之中。

29. 在受访的粮农组织工作人员中，绝大多数人仍然持有一种共同的想法，认为该战略及其原则并未纳入各自单位的核心工作，正如从工作计划和《国别规划框架》极少考虑私营部门中看到的一样。情况各不相同，因为部分出于具体侧重点和工作性质的原因，一些办公室和司与私营部门合作较多，例如技术单位和粮农组织投资中心司。粮农组织工作人员指出，在国家和区域层面与私营部门的积极合作，必须采取不同办法，并强调了潜在的改进领域，包括可能授权区域办事处批准伙伴关系安排；促进权力下放办事处和私营部门伙伴之间分享实际经验，包括相互借调人员；提供更大的清晰度，更明确地传达粮农组织对声誉风险的关切，并更好地就如何解决和减缓粮农组织和私营部门的风险向私营部门提供咨询；酌情分析并采用其他联合国机构（开发署、联合国环境规划署（环境署）、联合国儿童基金会（儿基会））以及其他国际组织使用的合作进程和程序；提供易于获取的“种子供资”，支持与私营部门初步开展伙伴关系工作。
30. 尽管该战略认识到，“在很多情况下，协作始于实地层面，以当地需求为基础”，但权力下放单位认为与非国家行为体的伙伴关系不是优先重点，而是在设计并展开《国别规划框架》和干预行动以后，从筹集资源或纳入项目活动的角度看待私营部门。与该战略获得通过以前的普遍情况类似，《国别规划框架》层面的产出只提及私营部门实体主要作为价值链或农业企业发展的一部分参与的问题，并有限地指出参与其他发展方面的问题。

在越南《国别规划框架》中，产出 3.3 包括价值链、商业联系、品牌塑造和营销，但未提及私营部门作为伙伴。在印度尼西亚 2016-2020 年《国别规划框架》中，产出包括更包容的粮食系统和价值链发展，其中私营部门被列为实施伙伴。埃塞俄比亚 2016-2020 年《国别规划框架》只在涉及一项产出（产出 3.1：加强自然资源管理能力）时提及私营部门作为潜在伙伴。

31. 另一方面，一些私营部门代表认为，粮农组织的整体办法主要侧重于与政府实体和供资伙伴协作，而其他联合国机构或国际发展组织则积极侧重于与私营部门发展富有成效的伙伴关系。例如，雀巢公司中西非办事处与美援署、荷兰合作机构和世界可可基金会广泛合作，旨在提高数千名小农的生产能力和质量标准，尽管与粮农组织进行了交流，但认为粮农组织没有兴趣开展更大的合作。

结果 4：尽管肯定了私营部门在推动本组织实现可持续发展目标、履行全球承诺和落实新兴发展优先重点工作方面的潜在作用，但与其他联合国机构相比，粮农组织尚未充分动员其伙伴关系发展努力来充分利用这些潜在贡献。

32. 《2030 年可持续发展议程》以及其他国际协定（例如《巴黎协定》和《亚的斯亚贝巴行动议程》）⁶强调了私营部门在促进实现可持续发展目标方面的潜在作用。这些协定使人对联合国机构在发展新的伙伴关系方面寄予厚望，并且此后制定的伙伴关系战略已着重提及了这些协定和可持续发展目标。开发署《私营部门战略（2016 - 2020 年）》⁷旨在将开发署定位为私营部门和基金会在实施可持续发展方面的首选伙伴，同时使私营部门和慈善机构对可持续发展的影响最大化。在最近的报告中，开发署明确说明了私营部门伙伴关系如何促进可持续发展目标⁸，并启动了可持续发展目标慈善平台⁹，促进参与全球发展议程。国际劳工组织（劳工组织）更新了《发展合作战略》，认识到伙伴关系，包括私营部门伙伴关系，正在转而更直接和明确地纳入《2030 年议程》的要素。同样，国际农业发展基金（农发基金）执董会¹⁰批准了经更新的《2019-2024 年私营部门参与战略》，粮食署则于 2019 年 4 月就此主题举办了一场非正式磋商。在其拟议新的伙伴关系办法中，粮食署¹¹力求充分利用私营部门伙伴关系，以利传授专长，并为可持续发展目标 2 的解决方案供资。私营部门实体也

⁶ 《联合国气候变化框架公约》下的《巴黎协定》和《第三次发展筹资问题国际会议亚的斯亚贝巴行动议程》。

⁷ 开发署《私营部门战略》。http://www.undp.org/content/undp/en/home/partners/private_sector/OurStrategy.html

⁸ https://www.undp.org/content/dam/geneva/docs/UNDPGeneva_UNDP_PrivateSector_Report.pdf

⁹ <https://www.sdgphilanthropy.org/>

¹⁰ 农发基金《2019-2024 年私营部门参与战略》。供执董会第一二七届会议（2019 年 9 月 10-12 日，罗马）批准。<https://webapps.ifad.org/members/eb/127/docs/EB-2019-127-R-3.pdf>

¹¹ 粮食署《私营部门伙伴关系和筹资战略（2020-2025 年）》。2019 年 4 月 23 日非正式磋商。

日益将发展目标纳入其业务范围，同时侧重可持续性和发展影响问题。最后，世界卫生组织（世卫组织）的《2016 年与非国家行为者交往的框架》取代了此前的《与商业企业往来以实现卫生成果的准则》，从而进一步突出了要旨，并提供了经更新的与私营部门合作的框架。

33. 在这些重要动向中，粮农组织一直在其出版物和报告中提及私营部门对可持续发展目标所做贡献的重要性，¹²但未就如何利用这些潜在贡献详述任何具体指导。正如《对粮农组织在建立包容、高效的农业和粮食系统（战略目标 4）方面所作贡献的评价》所总结，同时正如区域办事处工作人员所再次重申，“市场发展需要私营部门参与其中，粮农组织需要与私营部门比以往更加密切合作。然而，粮农组织明确阐述的私营部门伙伴关系政策被认为过于保守，妨碍了发掘各种机会，特别是在权力下放办事处”。尽管根据成员国在 2013 年予以通过时提出的要求，粮农组织该政策打算作为一份“活”文件，但此后一直没有更新反映发展援助架构中新出现的全球趋势，以及与可持续发展目标议程的潜在联系。最近对粮农组织在实现可持续发展目标方面准备情况的评估也指出，缺少有效的伙伴关系，包括私营部门伙伴关系，是可能限制粮农组织支持成员国落实可持续发展目标的能力的潜在风险之一。¹³

3.2 实效性及对结果的贡献

结果 5：尽管范围、地理覆盖和规模普遍有限，但本评价发现了私营部门伙伴关系在实现战略结果和支持实现粮农组织战略目标方面做出成果层面贡献的一些实例。

34. 粮农组织该战略具体旨在协助本组织在地方和全球层面实现战略目标。然而，受访的粮农组织管理层和工作人员认为，未着眼于对战略目标的潜在贡献，使私营部门伙伴关系的发展有效协调一致。尽管大多数伙伴关系都与《战略框架》结果（成果和产出）挂钩，但这些联系被认为计划不周，或在意料之外。在最近的内部审计结果的支撑下，一致认为，在发展伙伴关系时，普遍没有有关对具体战略目标潜在贡献的明确证据，或有关如何有效规划这些贡献的指导。在大多数情况下，这类伙伴关系源自私营实体表达的兴趣和个别工作人员/粮农组织驻国家代表提出的倡议，而不是作为对战略结果的贡献而具体规划的。最近对粮农组织各项战略目标的评价突出了在与私营部门合作方面的挑战，这些挑战致使错失机会，包括权力下放办事处一定程度的谨慎，伙伴关系定义的模棱两可，以及一次性业务

¹² 例如通过粮农组织出版物：《粮食及农业转型以支持实现可持续发展目标—20 个可用来引导决策者的互联行动》（2018 年）、《结果伙伴关系影响报告》（2018 年）、《粮食及农业：推动就 2030 年可持续发展议程各项内容采取行动》（2017 年）、《水产养殖与〈2030 年议程〉》（2016 年）。

¹³ 《对粮农组织在实现可持续发展目标以支持实施〈2030 年议程〉方面准备情况的评估》（2018 年 7 月）。

- 合作与更周密的全组织倡议之间不作区分（粮农组织，2019 年）。对战略目标 4 的评价提出，粮农组织对伙伴关系协定的全组织尽职调查和冗长的采购进程妨碍了伙伴关系倡议的有效落实，致使权力下放办事处不愿并过于谨慎地寻求伙伴关系（粮农组织，2017 年）。
35. 例如，在拉丁美洲及加勒比区域，在 11 项采取区域和地方干预行动的正式伙伴关系中，只有 6 项被区域办事处和各驻国家办事处认为对战略目标做出了实际贡献：粮农组织与联合利华和西班牙投资商俱乐部在宣传运动方面的合作；与格莱珉基金会在政策对话方面的伙伴关系；与巨石小额信贷机构在知识传授方面的合作；与西班牙发展融资机构在资源筹集方面的合作；与西班牙电信在农业新技术开发方面的合作。
36. 据称，与粮农组织和玛氏食品公司伙伴关系有关的干预行动正与战略目标 4 挂钩，因为这些行动侧重于食品安全和减少真菌毒素污染风险。尽管这是一个范例，但伙伴关系本身之所以成为现实，主要得益于玛氏食品公司管理层的承诺，尽管粮农组织正式确定伙伴关系及对真菌毒素研究的相关捐款的程序过于冗长，但该公司管理层依然倡导这种合作。
37. 从 2013 年起，在非洲区域四个国家与荷兰合作银行基金会的伙伴关系促成了战略目标 1 的预期结果。该伙伴关系侧重于联合设计并实施项目，旨在提高埃塞俄比亚、肯尼亚和坦桑尼亚小农获取融资和投资的能力，然而，这些项目面临了若干实施挑战，出题出在目标地区的选择，灌溉基础设施维护不善，以及批准拖延和适用粮农组织行政程序不明确造成的捐款分配制约；因此，实地结果有限。尽管该伙伴关系的范围主要侧重非洲，但该机构最近与另一个联合国机构（联合国环境规划署（环境署））合作，建立一个 10 亿美元的基金，为投资拉丁美洲及加勒比和亚太区域可持续农作方法以及可持续森林和景观管理的企业提供赠款和贷款。在亚太区域办事处进行的访谈含蓄地表明，这可能是一个发展伙伴关系以支持粮农组织亚太区域工作的范例，会对侧重可持续粮食和农业做法的战略目标 2 做出潜在贡献。
38. 最近粮农组织和西班牙发展融资机构的伙伴关系是对战略目标 1 和 4 做出潜在贡献的例证，旨在通过“气候智能型畜牧”项目，从私营银行拨款，用作厄瓜多尔农业企业的绿色信贷额度。粮农组织和 Kuehne 基金会的谅解备忘录提供了一个人道主义物流协作框架，旨在优化粮食供应链并减少粮食损失，从而促进战略目标 5。粮农组织和 Fertitecnica Colfiorito 这家专营豆类和谷物加工、遴选和包装的意大利公司的伙伴关系，旨在让拉丁美洲的小农与欧洲市场接轨，并提供了一个促进战略目标 3 和战略目标 4 潜在结果的实例。

结果 6：本评价还发现了国家、区域和全球层面伙伴关系的范例，这些伙伴关系是在项目层面的干预行动中建立的，对新出现的需求作出了反应，而不是通过《国别规划框架》或战略工作领域规划的。

39. 对权力下放办事处和技术司的访谈表明，私营部门伙伴关系主要是在计划实施期间建立的，而不是提前在《国别规划框架》的战略规划或设计期间规划的。这些私营部门伙伴关系是在确定实施伙伴期间出现的，普遍不以粮农组织和私营部门之间长远的共同战略愿景为基础。此外，粮农组织工作人员在争取私营部门参与方面的主动性，因其自身的理解水平及对与私营部门合作的兴趣而异，而在国家层面，则因相关国家私营部门在总体发展努力中的活力而异。
40. 尽管这些伙伴关系产生了积极的结果，但粮农组织仍有潜力在促进可持续发展目标方面发挥更大的作用，为此应以更具战略性的方式与私营部门直接合作，也应与政府、职能部委和小农等伙伴合作，为私营投资推动有利的环境，引导其实现可持续发展目标和国家优先重点。在这方面，能够从粮农组织推行的《国家粮食安全范围内土地、渔业及森林权属负责任治理自愿准则》（《权属负责任治理自愿准则》）和结果 13 讨论的《农业和粮食系统负责任投资原则》中汲取经验教训。此外，也有正面的实例表明，一些权力下放办事处着力在《国别规划框架》中，以更具系统性和战略性的方式主动规划并确定私营部门伙伴关系。例如，粮农组织拉丁美洲区域办事处力求通过网上调查和驻国家办事处磋商，将私营部门伙伴关系纳入该区域的 2020-2021 年工作计划（粮农组织，2019 年）。这种办法的初步迹象表明，这种磋商引起了粮农组织和私营部门行为体围绕《2030 年议程》的国家层面讨论。例如，在阿根廷，信息通信技术和私营部门融入等主题被认为是国家利益相关方之间的潜在协作领域（粮农组织，2019 年）。

国家层面的实例

41. 能够在**摩洛哥、老挝和缅甸**发现示例，在这些国家，粮农组织没有建立该战略定义的正式伙伴关系，但与私营部门进行了有效合作。在摩洛哥，粮农组织让该国国家农业银行（摩洛哥农业信贷银行）参与为粮农组织项目服务的农民提供培训，同时推动有关可持续农业的联合活动和知识分享。在老挝和缅甸，粮农组织成功地把小农和区域买家联系了起来，并提高了他们的生产能力和制定了认证计划，从而确保更好的收入。这种合作的出现是以协作高度相关的内容（即摩洛哥可持续生产和东南亚农业企业发展）、粮农组织工作人员吸收伙伴的主动努力和有利的国家背景为基础的。

42. 也有项目的实例表明，粮农组织在国际金融机构供资的倡议中与私营部门进行了合作。与上述案例类似，这些伙伴关系是针对具体的实施和计划问题出现的，有效实现了其意图。在**阿富汗**，农发基金供资的“乳业发展”项目在奶农合作社、营销者/私营兽药现场单位和人工智能技术员等乳业独立服务提供商之间建立了联系，目的是实施项目活动。粮农组织的技术专长促进加强了生产和加工能力，为此建立了一家日产 30 公吨超高温灭菌奶和多产品巴氏奶的乳品厂，并创立了阿富汗乳品生产者协会这一面向所有乳业利益相关方的平台。美援署供资的“西部价值链”项目促成了类似的私营部门联系，该项目有助于增加妇女的收入，并提高安全的巴氏奶产量。同样，在**埃及**，通过一个欧洲复兴开发银行项目，粮农组织促进了乌克兰私营企业 Nibulon 向埃及企业传授谷物生产、运输和出口方面的知识。这些实例还表明，粮农组织以直接的方式或以协调的角色与私营部门进行了有效合作，不一定要与该战略及其实施方式挂钩。
43. 本评价也注意到一些实例，例如在厄瓜多尔和中国，该战略主持建立的伙伴关系产生了积极的国家层面结果。在**厄瓜多尔**，区域项目“气候智能型畜牧”是最值得注意的项目，因为该项目促进实施了与西班牙发展融资机构的正式伙伴关系协定，以及与 Ordeño 联盟和 BanEcuador 银行的捐款协定，这些协定有助于加强试点地区的当地农民的能力和中小型畜牧系统的生产发展。在粮农组织驻厄瓜多尔办事处的指导下，同时作为“气候智能型畜牧”项目的一部分，粮农组织与公共银行 BanEcuador 合作，通过该银行，粮农组织协助设立了该银行新的绿色小额信贷额度，并对奶农启动了一个减少温室气体排放的试点项目。在**中国**，粮农组织促进了小农与科研和电子商务企业之间的知识交流和市场联系。仍在进行努力，有望在建立消费者和生产者之间信任、提高小农能力和提升市场效率方面取得积极结果。正与粮食署并通过粮农组织 - 清华大学创新实验室与清华大学开展这方面工作。这些实例表明，也可以基于明确制定的工作计划，通过自下而上的办法发展伙伴关系，并有望取得结果。
44. 2018 年 2 月，粮农组织和埃尼集团签署了一项协定，旨在协作落实尼日利亚政府关于油气企业支持减轻东北部叛乱受害者苦难的要求。该倡议侧重于通过光伏/太阳能系统，为受危机影响的当地社区和境内流离失所者提供家庭和灌溉用水。这项协作把粮农组织在架设可持续灌溉系统方面的专长和技能，与埃尼集团为直接与承包商钻孔而提供的实物捐助结合了起来。

区域层面的实例

45. 在亚太区域，作为粮农组织－欧盟《森林执法、治理和贸易计划》的一部分，粮农组织供资的“尽职调查项目”支持编制了一份指导手册草稿，可供制造商、木材生产者、供应商和进口商使用，促进木材和木制品的尽职调查和可追溯性。该项目为当地利益相关方提供了登记成为粮农组织（非盈利）供应商方面的指导，以便加入赠款分配机制。该项目是在签署协议书以前开展的，例如与菲律宾家具业商会签约，就如何遵行守法的社会和环境方面为木材业提供简洁、具体的信息。
46. 认识到日益提高的全球抗微生物药物耐药性是对人类和动物健康的重大威胁，粮农组织亚洲及太平洋区域办事处（粮农组织亚太区域办）就抗微生物药物使用问题与跨国农产品企业启动了对话，并制定了一个由美援署供资的项目，旨在解决亚洲畜牧生产业的抗微生物药物使用问题。尽管如此，尽职调查的重要性得到了突显，在农业抗微生物药物管理区域论坛（2019年7月）上，粮农组织亚太区域办促进了一个进程，其中参与者签署了一份《潜在利益冲突宣言》，旨在“确保最高程度的廉正，以及公众对粮农组织所采取行动的最大信心”。
47. 拉丁美洲及加勒比区域“气候智能型畜牧”项目说明，在一个粮农组织技术小组的咨询下，把西班牙电信和西班牙发展融资机构这两项伙伴关系联系起来的时候，能够形成合力。该项目旨在提升厄瓜多尔中小奶农的生产和环境效率。粮农组织驻厄瓜多尔办事处正在帮助试点地区的奶农采用气候智能型做法。西班牙电信正在着力推出创新的网络工具，使生产者能够监测气候智能型做法和气候风险以及排放量信息。西班牙发展融资机构将为粮农组织对一个拟议项目的技术援助提供资金，该项目将提交欧盟委员会和西班牙政府审议。项目投资将侧重于为在厄瓜多尔实施气候智能型做法的生产者提供绿色贷款。因此，在一项新的混合融资战略中，充分利用了投资资源和技术援助，以便实现有影响力和可持续的结果。在这方面，在粮农组织驻厄瓜多尔办事处的指导下，同时作为“气候智能型畜牧”项目的一部分，公共银行 BanEcuador 与粮农组织启动了伙伴关系，以便设定信贷额度。尽管该项目将于2020年完成，但与西班牙发展融资机构和 BanEcuador 银行的伙伴关系将充分利用这方面经验，并为有望产生全国性影响的投资奠定基础。

全球层面的实例

48. 粮农组织动物生产及卫生司与私营部门在共同关心的领域进行合作，包括获取安全、负担得起的投入品（饲料、设备、药品）；饲料和食品安全；动物卫生和福利；获取供应链附加值；研发；机构和能力建设。在这些领域，粮农组织与私营部门协作，包括国际饲料业联合会、国际乳品业联合会、世界肉类组织、国际动物卫生联合会、国际农业生产者联合会和国际禽类理事会。协作实例包括联合出版物，例如与家乐福国际基金会编制的《肉类行业良好做法手册》、与国际饲料业联合会正在编制的《饲料行业良好做法手册》、与国际乳品业联合会联合发布的《良好农作方法指南》和粮农组织/国际乳品业联合会《乳品业发展通讯》。

结果 7：粮农组织与私营部门实体的大多数伙伴关系表明，实现的结果的可推广性和可持续性有限。

49. 自从该战略获得通过以来，在与私营部门实体的 52 项正式伙伴关系中，有 28 项目前仍在进行和实施，有 16 项正在谈判可能的展期，有 8 项截至 2019 年 8 月没有活动。在 6 个合作领域中，只在 3 个领域发展了正式伙伴关系。这些领域是宣传交流、发展和技术计划以及资源筹集，分别发展了 35 项、31 项和 17 项正式伙伴关系，占总数的 42%、37%和 21%。然而，实地考察的结果发现，即使没有正式确定关系，仍在政策对话以及知识管理和传播领域开展了活动。
50. 粮农组织与若干私营部门实体合作，促进粮农组织的职责、活动和应对普遍饥饿。例如，2015 年，粮农组织和《新闻报》（La Stampa）合作，支持《新闻报》/意大利外交与国际合作部在 2015 年世博会期间发起的 FOOD4 倡议，该倡议旨在展示意大利合作署供资的粮食安全相关发展项目。此外，粮农组织和国际农业记者联合会设立了一个年度奖项，表彰对提高粮食安全意识和/或应对饥饿做出重大贡献的记者或宣传员，同时该伙伴关系的总体目标是促进粮农组织宣传产品向农业专业记者的传播（通过加入该联合会的国家协会）。粮农组织还通过媒体伙伴直接管理的专用记者和宣传平台，就粮农组织职责相关内容与《国家报》（El País）和汤森路透基金会合作。粮农组织还与其他实体合作，例如《国家地理》、皇家美食学院、葡萄牙广播电视公司、阿联酋通讯社、俄通社 - 塔斯社、新华通讯社及其他实体。这些伙伴关系促进了粮农组织宣传产品的传播。同时，可以考虑在未来类似的伙伴关系中加以改进，以便加强对通过粮农组织伙伴网络传播的信息的监测。

51. 粮农组织和宜家的伙伴关系旨在编制一份研究报告，推动越南北部的森林认证和可持续森林管理。尽管与宜家签署了一份正式的谅解备忘录，但尚未签订国家层面的协定。随后，作为一项单独的倡议，宜家为多捐助方信托基金项目“森林和农场基金二期”提供了 114 600 欧元捐款，该项目现已延至 2022 年 12 月，旨在推动越南的可持续森林管理和森林认证。
52. 2016 年，在阿根廷，粮农组织与联合利华的正式伙伴关系，以及与跨国超市零售商家乐福和农业部的非正式伙伴关系，推动了“不要丢弃食物”倡议。该倡议包括一份关于减少家庭粮食浪费的窍门和点子手册。粮农组织和联合利华正在合作促进拟议的“国际粮食损失和浪费问题宣传日”获得批准，并正在与阿根廷和哥斯达黎加政府举行政策讨论。
53. 2017 年，粮农组织和联合利华的伙伴关系在一场全国性运动中，编制了题为“让我们重视粮食：善用粮食并避免浪费手册”的指南，其中#Do not Throw Away Food（不要丢弃食物）这一标签信息通过社交媒体传达给了 800 万消费者。同样，2018 年发起了一场社交媒体运动，并为非政府组织、企业、媒体和政府分发了一套多媒体宣传工具，鼓励它们参与其中。
54. 在政策对话领域，粮农组织通过基于讨论平台的非正式伙伴关系，促进了对话，并把私营部门行为体联系了起来，从而发挥了主要作用。例如，在智利，粮农组织让拉丁美洲餐饮业协会联盟参与第三十五届粮农组织拉丁美洲及加勒比区域会议期间的对话。同样，在《联合国全球契约》框架下，粮农组织与“龙头企业”团体合作，该团体包括私营部门实体以及公共部门和民间社会。在这方面努力中，粮农组织推动了与战略计划 1 有关的婴儿肥胖和粮食浪费方面的政策对话，同时提供了分析支持和知识。
55. 通过技术援助和资源筹集，与西班牙电信在“更多棉花”项目中的伙伴关系，以及通过“气候智能型畜牧”项目订立的 Ordeño 联盟捐款协定，彰显了减少农村贫困（战略计划 3）的努力。粮农组织和西班牙电信协助家庭农民减少农业生产成本，为此通过在哥伦比亚、萨尔瓦多和秘鲁的试点地区使用传感器和气象站，优化了用水。粮农组织和 Ordeño 联盟推动了生产流程的采用，并正在纳入旨在估计排放量的技术。

3.3 伙伴关系发展方式和办法的效率

结果 8：行政负担、缺乏明确的程序以及正式确定伙伴关系安排的冗长程序，是限制既定伙伴关系数量的主要因素之一，某些情况下还导致错失机会。部分原因在于，粮农组织专门用于私营部门伙伴关系发展努力的技术和人员能力有限。

56. 基于对总部、区域办事处和驻国家办事处部分工作人员的访谈情况，明显看出当前的组织架构和有限的能力致使有关单位缺少咨询和实际援助。据称，私营部门伙伴关系小组缺少足够人员来有效推动并维持伙伴关系。从访谈和报告中明显看出，面对收到的大量伙伴关系请求（每年在 300 到 500 项之间），同时由于伙伴关系司能力有限，粮农组织不得不限制每年能够结成的伙伴关系数量。因此，私营部门伙伴关系小组就与每项潜在伙伴关系有关的最佳办法或利弊因素提供咨询或指导的能力有限。提供的电子学习工具被认为提供了非常基本的私营部门伙伴关系信息，因为这类工具主要由提及该战略的笼统评注构成，对如何发展私营部门伙伴关系的实际指导有限。区域伙伴关系官员的能力和技能因人而异，其中大多数人都是在工作中获得与私营部门合作的经验，缺少有关这个主题的系统、综合培训。鉴于粮农组织内部缺少这方面培训机会，一些伙伴关系官员决定参加专业进修活动，以便加强相关知识和技能。
57. 粮农组织内部普遍认为，限制结果成功的主要因素，包括对吸收私营部门的程序和方式、粮农组织规范协作安排的政策和金融工具、伙伴关系的避险办法的理解有限。总之，这些因素的综合作用被认为是一种自卫机制的一部分，虽然能够保护本组织免受风险，但几乎不允许工作人员和全组织采取行动和灵活变通。私营部门的优先重点随着时间而变化。因此，过于费时的官僚制度和组织实效性给协作关系带来了问题，并随着声势的减弱，影响了潜在工作。
58. 例如，厄瓜多尔乳品公司 Tonicorp 表示有兴趣加入通过“气候智能型畜牧”项目开展的努力，从而通过为中小型养牛场主提供畜牧管理最佳做法，提高生产率并减少气体排放量。然而，这种联盟没有成为现实，部分原因是粮农组织的行政进程不明确，同时正式确定潜在伙伴关系的流程冗长。
59. 可用资源筹集工具不明确，是建立伙伴关系的另一个制约因素。据称，需要大量的努力和讨论，才能确定对私营部门捐款适用的金融工具。关于“直接支持或报销正常计划供资活动（不超过 200 000 美元）的特设预算外捐款的处理程序”的第 2016/03 号行政通函，被用于与 Ordeño 联盟（在厄瓜多尔根据“气候智能型畜牧”项目建立的联盟）敲定一项捐款协定。该文书被认为旨在解决粮农组织工作人员对伙伴关系进行冗长和

艰难的研究和发现进程，最后却像 Tonicorp 那样，没有实现伙伴关系的问题。在与西班牙发展融资机构为小规模生产者和中小企业的价值链发展融资，及与荷兰合作银行基金会为小型农业社区相关活动提供支持方面，仿效了类似的流程来确定适当的文书。值得一提的是，由于法律及职业道德办公室的同事对该方式对非国家伙伴的适用性表示关切，因此当前无法运用该文书（第 2016/03 号行政通函）。

60. 欧洲及中亚区域办事处最近与宜家建立伙伴关系的努力受到制约，原因是从总部收到的指导表示，由于已有一项现行的谅解备忘录，因此无法在当前工作计划中与特定私营实体签署一项以上谅解备忘录，但可以在下一个工作计划中予以考虑。
61. 在某些情况下，更容易在不签订正式协定的情况下与私营部门协作。例如，厄瓜多尔食品产销公司国家食品加工公司与粮农组织合作改进其广告内容，并遵行粮农组织的准则。这又促成了与奶业中心这一旨在推动乳制品开发的厄瓜多尔乳业公司协会的伙伴关系，目的是改进与乳制品消费有关的视频。在智利，西班牙对外银行基金会与粮农组织合作开展“农村妇女运动”，制作视频使人关注拉加区域农村、土著和非洲裔妇女面临的性别差距问题，并发布了项目和成功事例，表明着力确保农村妇女自主权的必要性。

结果 9：粮农组织的风险管理和尽职调查机制以及相关流程在保护本组织免受潜在风险方面得到了有效运用。然而，这些机制和流程被认为是繁琐、冗长和限制性的，因此限制了粮农组织建立的伙伴关系数量。

62. 根据成员国在最初制定该战略时提出的要求，粮农组织的风险管理机制被纳入该战略的实施之中，原因是粮食和农业系统的发展有着很多标准，并且需要确保粮农组织作为政府间机构的中立性、独立性和公正性不受任何损害（粮农组织，2013 年）。这些机制确保了没有私营部门实体可以影响根据粮农组织《基本文件》（2017 年）框架进行研究的成果或向各国提供的信息，该文书界定了与非政府组织的关系，并确保私营部门参与粮农组织标准制定进程的程序和政策。联合国系统普遍采用了类似的风险管理机制；然而，一些联合国机构按需制定并调整了这类机制，使其发挥加大协作的潜力（见附件 3）。
63. 该战略规定设立了伙伴关系委员会，作为拟议伙伴关系的批准机构，同时第 2014/14 号总干事通报为所有伙伴关系提案的正式风险评估和批准流程提供了框架。《私营部门伙伴关系和协作准则》也制定了同样的程序。该程序纳入了《联合国全球契约原则》、《联合国与工商界合作准则》

（2009 年）、《粮农组织全组织风险因素》和企业社会责任标准¹⁴。结果，实践中财务和其他协定审查分委员会才是有权批准拟议伙伴关系的机构（粮农组织，2014 年）（见附件 2 图 1）。

64. 该战略设想，与风险评估和管理有关的职能将从宣传和催化职能中分离出来，以便推动并发展伙伴关系（粮农组织，2013 年）。尽管如此，2019 年 5 月正式设立的尽职调查小组仍归伙伴关系司副司长办公室管理。这项调整是根据最近的内部审计建议发起的，该审计发现了该职责缺少专职人员。该小组由两名职工（一名 P3 级，另一名 P2 级）和一名个人服务协议人员组成，2019 年下半年共有 80 304 美元用于尽职调查相关活动。从 2019 年 1 月 1 日到 7 月 31 日，该小组共收到了 327 项筛选请求，包括共同出版、共同资助/共同举办活动和参加会议；处置资产；宣传/指导。尽职调查小组似乎无力充分支持及时、周密的分析，为有关与私营部门合作的决策提供信息。此外，目前的分类并不在私营部门实体之间加以区别。因此，没有实行差异化和简化的风险评估机制。
65. 代表不同粮农组织工作领域的大多数受访者确认，该战略以及相关进程允许在与私营部门合作方面有所灵活变通。然而，这似乎有些以明确性为代价，因为该战略并未规定系统性的合作，并限制了创新的可能性。此外，权力下放办事处的能力以及对该战略的理解有限，妨碍了与私营部门成功合作，从而造成拖延和错失机会。
66. 此外，很多受访者强调，他们在与伙伴关系司合作时面临困难，包括答复迟后和交流费时。设想与沃达丰（愿意投资 150 000 美元在坦桑尼亚建立一个预警系统）进行的协作，可以用来说明这种局面。在编制了一份概念说明以后，由于正式确定协定需要的时间不允许在商定的时间启动协作，因此驻国家办事处没有开展下一步工作。其他在旷日持久的谈判以后被否决的伙伴关系实例包括 CARGO（战略计划 4）、Inditex 集团（欧洲及中亚区域办）、渣打银行基金会（驻肯尼亚办事处）等。其他企业被否决的原因是其使用了转基因生物或糖。受访者表示，与这些企业的协作有助于影响其所在行业。

¹⁴ 见脚注 5。3 月 31 日发布的第 2014/14 号总干事通报提及，“正在审查关于‘制定、批准和签署协定的政策准则’的经修订总干事通报”，并有望发布。然而，已于 3 月 18 日发布了第 2014/13 号总干事通报“制定、批准和签署协定的程序”。因此，第 2014/13 号和第 2014/14 号总干事通报没有关联。此外，3 月 31 日发布的第 2014/14 号总干事通报“非国家行为体伙伴关系的审查以及伙伴关系委员会及财务和其他协定审查分委员会的组成”，没有具体说明尽职调查科处理哪些财务协定。该通报提及，“所有合格的提案都将转呈财务和其他协定审查分委员会，并就惠益和潜在风险提出建议”，但未具体说明哪些提案有资格提交该分委员会。

67. 由于难以建立正式伙伴关系，一些受访者指出，他们放弃了这些努力，不得已进行非正式协作。同样，粮农组织发挥的协调员和调解员作用体现在了国家层面确立的协作中。2014 年，在肯尼亚萨拉卡尼蒂郡的一个保护性农业项目框架内，粮农组织通过一份备忘录“正式确定”了与 Twiga 食品公司的协作。这使该项目的受益小农能够向该公司出售自家产品，随后由后者在内罗毕分销。此外，粮农组织还在该国与东非啤酒麦芽厂合作推广高粱的最佳农作方法。这种协作提高了产量并促进了节水。目前，该公司正与政府讨论将高粱纳入国家粮食安全政策。其他实例包括在一个全环基金项目的框架内与政府和肯尼亚农用化学品协会联合处理过期农用化学品，以及与坦桑尼亚水稻理事会合作。尽管如此，这些伙伴关系没有得到加强，同时鉴于没有适当的工具涵盖这个工作领域，因此没有证据表明这些伙伴关系在政策对话中得到了战略性运用。

结果 10：除了必须每年提交粮农组织计划委员会的伙伴关系发展进展报告以外，伙伴关系方面的整体知识管理、监测和报告系统不足以支持粮农组织实施该战略，也无法促进分享最佳做法或经验教训。

68. 尽管在特别活动期间进行了一些经验交流，但本组织没有一个明确的平台，用于分享发展和实施伙伴关系方面的经验，或介绍有关用户征询有关专家或单位。不同单位之间，乃至区域伙伴关系官员之间，有关伙伴关系发展做法的交流都是有限的。除了最新新闻以外，粮农组织的伙伴关系网站没有定期更新记录的伙伴关系最佳做法。
69. 伙伴关系全组织数据库缺少信息，并且大多数伙伴关系进展报告要么没有编制，要么没有适当编制。负责官员提交的进展报告未经私营部门伙伴关系小组对其完整性和内容的核查。尽管该数据库可供其他司使用，但全组织极少使用。难以找到一些伙伴关系协定，并且在大多数情况下，进展报告中的信息极为有限，难以评估合作的结果或程度。没有妥善记录伙伴关系提案的尽职调查程序和审查，从而难以基于汲取的经验教训，便利进一步开发该系统。

3.4 纳入跨领域专题

结果 11：有效的性别平等主流化基本没有体现在既定伙伴关系倡议的设计和实施中。

70. 该战略仅仅笼统地提及性别平等和妇女在发展伙伴关系以加强粮食安全并改善生计方面的作用。此外，相关准则没有述及或进一步详述该跨领域专题。尽管如此，仍有一些既定伙伴关系关注性别问题。例如，与荷兰合作银行、PhosAgro 公司的伙伴关系的相关项目文件和报告在某种程度上纳入了性别问题。在智利，粮农组织与西班牙对外银行基金会在“农村

妇女运动”中进行了非正式合作（粮农组织，2018 年）。已制作了视频，使人更关注拉丁美洲农村、土著和非洲裔妇女面临的性别相关问题。即将与西班牙对外银行正式签署谅解备忘录，¹⁵旨在通过“农村妇女运动”，提高农村妇女获取金融服务的机会，促进妇女权利，并提高认识水平。

结果 12：气候变化适应和抵御因素在某种程度上被纳入了明确侧重于促进环境可持续性的伙伴关系。

71. 该战略的基本原则意味着，伙伴关系活动的规划应以促进经济、环境和社会可持续性为目的。作为农发基金、粮农组织、联合国贸易和发展会议（贸发会议）和世界银行的一项联合倡议，《负责任农业投资原则》由七条原则组成，旨在指导政府和私营部门确保农业投资的社会和环境可持续性。尽管不是每项既定伙伴关系都考虑到了这些要求，但仍有一些协调一致的实例。在越南，粮农组织与宜家合作开展一个森林认证倡议，通过可持续做法减少森林退化。此外，与谷歌的伙伴关系通过设定森林参考水平，促进了对“REDD+”计划下结果的监测。在中美洲，粮农组织正在与西班牙电信合作部署数字技术，旨在增强农场抵御极端天气事件风险的能力。Aura Light Italia 公司捐赠了 LED 照明技术产品并在粮农组织办公室进行了安装，此举促进减少了耗电，从而减少了本组织的环境足迹。以“气候智能型畜牧”项目¹⁶为框架，粮农组织与 Ordeño 联盟和西班牙电信建立了伙伴关系，目的是在厄瓜多尔实施并传播气候智能型畜牧管理技术，监测气候智能型畜牧排放量，并建设自适应技术。

结果 13：在对治理相关事项的公共讨论方面，粮农组织《基本文件》（大会第九届会议）提供了非国家行为体，包括私营部门参与的机制。

72. 非国家行为体和国际非政府组织能够作为观察员出席并参加粮农组织领导机构和技术委员会（《基本文件》，第 II 编，M 节）。根据粮农组织《基本文件》，能够以三种不同方式建立正式关系：咨询地位；专门咨询地位；联系地位。少数代表私营部门企业和机构的协会和联合会被列为拥有正式地位。其中一些协会通过私营部门机制参加了世界粮食安全委员会（粮安委），并推动了粮安委政策产品的谈判。一些拥有正式地位的协会收到了以观察员身份参加粮农组织大会和农委的邀请。

¹⁵ 粮农组织 - 西班牙对外银行谅解备忘录。

¹⁶ 粮农组织，“粮农组织和私营部门继续致力于气候智能型畜牧”

<http://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/en/c/1194465/>

73. 在全球和区域层面，粮农组织为多利益相关方论坛和平台提供支持，这类论坛和平台规定了国际规范和标准，并促进了参与性决策和政策讨论。粮农组织确保私营部门实体和协会参加这些平台，其中包括《国际植物保护公约》（《国际植保公约》）、《负责任渔业行为守则》、粮农组织渔业、林业和农业技术委员会以及非洲、拉丁美洲及加勒比、亚洲及太平洋、近东、欧洲区域会议和非洲区域经济共同体等区域共同体。私营部门参与这些场合的程度和方式大不相同，仍有巨大潜力进一步参加区域层面的现有平台，例如环境署主办的可持续水稻平台。
74. 评价小组也发现了粮农组织支持制定私营部门经营战略的具体案例。例如，畜牧业环境评估及绩效伙伴关系¹⁷制定了理解畜牧供应链环境绩效并为循证经营战略提供信息的方法。“生态系统服务激励”项目¹⁸也力求为私营部门参与提供商业论据。

粮安委《农业和粮食系统负责任投资原则》

75. 经过广泛的多利益相关方磋商，世界粮食安全委员会于 2014 年正式批准了粮安委《农业和粮食系统负责任投资原则》。这套原则以此前的倡议为基础，例如《负责任农业投资原则》（由粮农组织、农发基金、世界银行和贸发会议制定）、《权属负责任治理自愿准则》和《实现食物权准则》。这套原则是自愿性的，旨在指导所有公共和私营投资推动建设更包容、可持续的粮食系统。
76. 这套原则获得批准以后，粮农组织立即设立了一个专职小组，并制定了《支持农业和粮食系统负责任投资》，该总体计划的目的是在主要的粮食系统行为体中传播推广这套原则。这方面工作侧重于提高对这套原则的认识，增强将其纳入国家政策和法律的能力，并监测农业投资的趋势和影响。这方面工作由一个来自粮农组织不同技术领域的跨司小组开展，并于 2015 年划入一个私营部门伙伴关系小组下设统一小组，但仍有一个多部门工作组开展活动。
77. 目前，该工作领域筹集了约 630 万美元，并促成了若干国家层面的活动，这些活动主要侧重于评估国家法律遵行这套原则的程度，并就其运用制定具体指导。一些评估方面最值得注意的结果包括在**危地马拉、多米尼加共和国、哥伦比亚和突尼斯**进行的研究和磋商。在某些情况下，这些评估侧重整体的投资法律和政策（例如危地马拉和多米尼加共和国），而在

¹⁷ <http://www.fao.org/partnerships/leap/en/>

¹⁸ <http://www.fao.org/in-action/incentives-for-ecosystem-services/policy/private-sector-engagement/esp-africa-conference/en/>

其他情况下，侧重具体的部门或价值链（例如哥伦比亚的香蕉业或突尼斯的青年就业）。这方面工作是对具体国家请求的响应，作为确保公认遵行这套被认为对国家优先重点有价值的原则的第一步。其他传播和运用这套原则的实例包括在**东南亚**开展的工作，粮农组织与 Grow Asia 平台和国际可持续发展研究所协作，协助东南亚国家联盟（东盟）制定并批准区域版准则。与国际可持续发展研究所的协作还制定了负责任订单农业合同范本。此外，在**塞拉利昂**，粮农组织的技术援助促使这套原则被逐渐纳入国家投资促进机构的遵守条款，从而确保了这套原则被纳入该国所有投资的主流。最后，粮农组织的团队与农发基金和国际统一私法协会（统法协会）合作制定了负责任订单农业和大规模土地投资的技术指南，这类指南已在**泰国卜蜂集团**的一些投资中得到了运用。

78. 尽管这些活动和结果与粮农组织的私营部门伙伴关系工作高度相关，但到目前为止，基本作为单独的工作流程进行实施，并且没有一致地向粮农组织与其签署正式协定的所有私营部门伙伴正式推广这套原则。此外，这套原则是在确立可持续发展目标以前获得批准的，尽管与若干可持续发展目标的具体目标相关，但仍有必要采取进一步行动，以便明确这些联系，并支持私营部门运用这套原则，从而促进实现可持续发展目标。

结果 14：大多数私营部门参与倡议没有在设计或实施阶段纳入营养问题。

79. 粮农组织让私营部门参与对营养相关问题的全球辩论，为此，除其他方式外，在全球粮食安全和营养论坛的框架内开展磋商，举办国际营养大会，在实施“国际豆类年”方面发挥协调作用，或举办粮食的未来问题研讨会。然而，这些努力没有落实为有关营养相关问题的任何重要的私营部门伙伴关系。
80. 不过，在当前和未来的粮农组织伙伴关系倡议中，大有可能进一步强调营养相关问题。最近与全球改善营养联盟的协定为开展更积极的协作，从而在发展中国家更多提供营养食品提供了可能¹⁹。2015 年，粮农组织携阿根廷达能基金会²⁰和善可合作社²¹与阿根廷食品库网络²²签署了一项协定，旨在协助向圣地亚哥－德尔埃斯特罗食品库捐奶。与 Fertitecnica Colfiorito 公司的伙伴关系协定设想了开发移动应用程序，教育儿童了解豆类的营养价值。此外，该协定还以拉丁美洲小农生产的产品在欧洲市场提倡健康膳食。

¹⁹ <http://www.fao.org/news/story/en/item/1184468/icode/>

²⁰ <http://www.fao.org/argentina/noticias/detail-events/en/c/338095/>

²¹ <http://www.sancor.com/la-empresa/la-empresa-acerca-de-sancor?es>

<http://www.fao.org/argentina/noticias/detail-events/en/c/338108/>

²² <https://www.redbda.org.ar/>

4. 结论和建议

4.1 结论

结论 1: 2013 年《粮农组织私营部门伙伴关系战略》为采取更主动、公开的办法，让私营部门实体参与粮农组织计划和业务提供了机会并奠定了基础。尽管正式伙伴关系的数量一直并继续有限，但在粮农组织各专题工作领域，呈现出了私营部门干预行动数量和种类日渐增加的趋势。

81. 《粮农组织私营部门伙伴关系战略》是通过一个与成员国反复磋商和谈判的进程获得批准的，该进程首先于 2011 年 3 月提出了暂定纲要，最后于 2013 年 4 月编制了一份获得批准的文件。有鉴于此，该战略的通过是向前迈出的重要一步，反映了与私营部门合作的新办法。该战略确定了资源筹集和技术合作以外的若干相关合作领域，并具体说明了发展伙伴关系的行政和法律工具，以及签订伙伴关系协定的内部批准程序。在评价期间（2013-2019 年），共正式建立了 52 项私营部门伙伴关系，其中有 28 项仍在活动，有 8 项没有活动，有 16 项正在考虑可能的展期。除此以外，作为粮农组织计划和政策对话的一部分，粮农组织技术单位和权力下放办事处与私营部门实体开展了广泛合作，主要是在国家和区域层面上。现有私营部门参与的正面实例，这些实例普遍与该战略的主要原则一致，但被认为是与该战略的实施方式同时出现的。粮农组织的《农业和粮食系统负责任投资原则》工作基本未与该战略挂钩，如果纳入所有私营部门伙伴关系的主流，则有可能发挥更大影响。粮农组织应从这些工作领域汲取重要的经验教训，从而提出更多变革性和可持续发展解决方案。

结论 2: 尽管 2013 年以来取得了重大进展，但粮农组织仍未广泛认识到私营部门伙伴关系带来的惠益，特别是考虑到本组织在推动可持续发展目标议程方面发挥了关键作用。粮农组织与私营部门的很多合作都是一次性活动。有效管理既定伙伴关系，并使其促进战略结果的潜力最大化的努力有限。

82. 缺乏针对具体提案的实时咨询和指导，一直是发展潜在伙伴关系、主流化和加强发展解决方案方面的限制因素。粮农组织需要适当关注每项伙伴关系，同时采取必要措施，以便：营造真正的协作氛围；适当地综合利用各种资源（知识、科学技术、资金），建立信任，以便促成伙伴关系；筹集各自资产，找到能以必要的规模加强并纳入主流的创新解决方案，以便应对紧迫的挑战。

结论 3：促进针对性的私营部门伙伴关系办法以支持粮农组织战略目标，并扩大合作数量，似乎受到与私营部门合作的整体操作模式的限制。

83. 联合国大会第 55/215 号决议呼吁加强联合国和所有相关伙伴，特别是私营部门的合作（联合国，2003 年）。此外，在第 68/234 号决议中，联合国大会鼓励联合国系统更多强调尽职调查，不在伙伴关系协定中作出过于刻板的规定（联合国大会，2013 年）。联合国系统和私营部门之间存在文化差距，作为例证，联合国领导人和伙伴关系从业人员中有 78% 援用了限制性法律政策和程序，从而拖延或限制了伙伴关系机会，而有 50% 的人认为整个联合国系统缺少伙伴关系建设技能（联合国大会，2018 年）。
84. 另一方面，私营部门企业在受到物有所值、速战速决和成本效益等概念支配的非常多变的环境中竞争。尽管如此，官僚制度、繁琐复杂的规则、条例和程序、组织实效性和伙伴关系影响、交流和报告要求以及徽章和标志的使用，仍然构成重大挑战。
85. 粮农组织的内部程序和方式确保了不会出现潜在的声誉风险或利益冲突。然而，没有充分利用这些程序和方式，原因是私营部门伙伴关系小组似乎人手不足，并且无法很好地胜任为有关与私营部门合作的知情决策提供支持，从而致使组织实效性有限。因此，有必要进行业务转型，以便提供更多灵活的伙伴关系安排，并纳入新的融资形式，同时更好确定并管理风险，确保有关是否及如何与私营部门合作的决策充分了解情况，并且不会错失机会。

结论 4：粮农组织缺少围绕私营部门伙伴关系的实质性知识管理和交流支持，由于学习机会有限，并且预期和信息往往不明确，因此妨碍了更有效发展伙伴关系。

86. 有关正式私营部门伙伴关系的有限信息不足以充分评估伙伴关系发展努力，记录取得的进展，并支持战略决策。粮农组织需要确保有效的监测和及时的报告，以便确定需要解决的差距和问题，以及在全组织分享的经验教训，还需要响应领导机构最近提出的要求，即对照各项目标评估进展，并侧重在伙伴关系和实施该战略方面实地的影响、取得的惠益、面临的挑战、经验的交流、汲取的经验教训和制约（粮农组织，2018 年）。

结论 5：有效的战略实施需要作出承诺，并采取周密的办法，将私营部门伙伴关系纳入粮农组织工作的核心领域。粮农组织需要推动促进这种变革性和战略性伙伴关系，同时确定解决具体问题的方案，或把握新出现的机会。

87. 鉴于私营部门在 2030 年发展议程筹资方面发挥的重要作用，粮农组织需要加快与私营部门合作，并侧重于促进这类伙伴关系，以便实现战略结果。既定伙伴关系做出的贡献并不十分引人注目或非常有效，粮农组织需要

确保该战略实现引导伙伴关系促进可持续发展目标的目标。为此，粮农组织需要鼓励所有单位考虑与私营部门合作的潜在机会，作为实现本组织战略目标以及相关结果的工作的不可或缺的要害。这可以包括促进粮农组织单位或权力下放办事处之间的交流，就与私营部门合作分享经验教训，还包括充分利用技术单位和粮农组织投资中心司在通过各种渠道和方式与私营部门合作方面的经验和知识。

4.2 建议

评分标准	影响			紧迫性（年）		
建议	高	中	低	<0.5	0.5-1	1-2
1. 制定新愿景，更新该战略						
2. 着力于现有伙伴关系						
3. 改进内部程序						
4. 促进主动合作						
5. 完善监测和知识管理						

建议 1：该战略应成为一份“活”文件，反映新出现的发展趋势和全球做法，还应更新响应可持续发展目标议程。充分考虑到这些背景，粮农组织管理层应首先制定发展私营部门伙伴关系的长远愿景，同时确定主要的战略和具体专题合作领域、相关的协作方式以及预期的结果，并向管理机构提交该战略的更新版。

88. 作为第一步，粮农组织应制定与私营部门协作的新愿景，详细说明该战略针对可持续发展目标议程的实施办法和新出现的发展趋势，并相应更新相关准则。

- 《2030 年议程》以其全面的覆盖和不让任何一个人掉队的承诺使人寄予厚望，并要求稳固的伙伴关系。《2030 年议程》通过以后，很多联合国实体进一步认识到与私营部门合作的必要性，同时着力采取更主动的办法，并简化工作程序。粮农组织需要顺应这一趋势，同时考虑到联合国系统可用的最佳做法。应更侧重战略伙伴关系，包括私营部门伙伴关系，从而加强粮农组织对可持续发展目标的贡献，充分发挥全球联合行动以实现可持续发展目标议程的潜力。因此，粮农组织应就合作领域和方式制定愿景，这将妥善满足粮农组织及其潜在私营部门伙伴的相互需求，遵照粮农组织的职责和原则，并切合相关的战略目标和计划。应更新现有准则，将该新愿景以及相关的战略实施办法传达给本组织所有单位。

89. 粮农组织应对现有合作领域和伙伴关系倡议进行分析和分类，以便确定具体的专题和战略合作领域并安排轻重缓急，从而反映粮农组织的比较优势和战略目标，还应就与私营部门的潜在协作制定相应价值主张。

➤ 在制定新的伙伴关系发展办法方面，粮农组织应启动对现有伙伴关系和倡议的审查，以便确定自身比较优势，并界定与私营部门合作的主要战略领域。其中可以结合不同领域和方式，包括每项战略目标内的战略合作领域，与可持续发展目标有关的专题工作领域，粮安委《农业和粮食系统负责任投资原则》的框架，或合作开展“发展筹资”干预行动的潜力。此外，粮农组织可以利用自身比较优势，通过国际金融机构供资的投资项目，提供技术援助，并让私营部门参与发展农业企业和价值链，从而把伙伴关系发展努力和粮农组织投资中心司的当前工作联系起来。基于上述既定合作领域，粮农组织应制定价值主张和商业建议范本，为潜在的伙伴明确概述其战略目标和发展目标、潜在的互惠互利以及倡议的设计范本和适当的合作方式。这些价值主张应成为该战略及其准则附带的主要宣传产品，并应用于伙伴关系发展活动、外联和交流活动。粮农组织权力下放办事处应针对各自区域和国家计划制定类似的价值主张。

90. 基于新的愿景和确定的主要合作领域，粮农组织管理层应修订该战略，从而明确反映本组织在可持续发展目标议程以及新出现的发展趋势和全球做法中与私营部门合作的办法。

➤ 粮农组织管理层应建议领导机构讨论该战略的更新版，同时介绍制定的新愿景，以及确定的主要合作领域和方式。

建议 2：粮农组织应有效管理各项现行伙伴关系，同时促进有效的结果和协作以支持粮农组织战略目标，并力求进一步扩大成功的伙伴关系，加强并推广最佳倡议和做法。

91. 粮农组织应推动发展变革性和战略性伙伴关系，从而对实现粮农组织的目标做出重大贡献。在其他相关粮农组织单位的支持下，私营部门伙伴关系小组应提供专项、持续的支持，促进有效实施各项现行伙伴关系。负责管理具体伙伴关系的官员应得到及时的指导和咨询，以便确保积极回应伙伴，并避免拖延解决伙伴的关切。粮农组织还应持续审查在每项伙伴关系的框架内取得的进展和结果，为可能的调整提供信息，从而取得更多切实结果。

建议 3：粮农组织需要在维护组织形象、原则和价值观之间确保更好的平衡，不在与私营部门合作中作出过于刻板的规定。

92. 粮农组织应重新考虑当前与私营部门合作的办法，确保该办法有助于发展可以落实战略目标的可持续伙伴关系。在这方面，粮农组织应审查并进一步制定伙伴关系建设办法，包括尽职调查和风险管理，以及相关程序。

- 批准、正式确定、实施和监测伙伴关系的健全内部程序对成功的伙伴关系至关重要。该程序应在促进结果和战略风险管理之间保持平衡，还应考虑风险管理权力下放带来的潜在增效，并在问题性或重要性更大的伙伴关系中，以更集中的上报程序进行决策。该程序还应尽可能明确涉及的秘书处服务的职能、作用和权力。尽管粮农组织普遍充分理解这些原则，但仍需修订现行机制，打造一个更加高效、有效的伙伴关系建设机制。
- 粮农组织可以设立一个“一站式机构”，负责受理并适当引导私营部门伙伴关系倡议，以利合作并减少相关官僚制度。本组织可以考虑建立一个“伙伴关系门户网站”，作为一个官方渠道，供本组织与（潜在）伙伴交流，并纳入基于透明、公开、包容、问责、廉正和相互尊重进行的尽职调查和批准程序。在考虑签订框架伙伴关系协定以前，而不是在签订具体实施安排时进行尽职调查和风险评估，能够确保下游安排的一致性。此外，粮农组织可以考虑对违约行为采取措施，即提醒、警告、终止和停止函、否决合作展期和终止合作。
- 在实践中，本组织可以采用一套初筛问卷，提出系统性问题，从而及早了解潜在的伙伴关系是否切合目的。²³基于问卷结果，尽职调查小组可以结合国家优先重点和（任何）国家风险评估，为潜在的伙伴关系发起者提供初筛概要。此外，该办法有助于限制对私营部门参与问题采取临时解决办法。
- 可以根据伙伴关系作出的财务承诺和构成的风险水平制定批准机制。在这方面，粮农组织可以考虑授权（分）区域办事处和驻国家办事处进行初步筛选和风险评估，前提是尽职审查没有发现对本组织构成任何风险。应对私营部门伙伴履行承诺的情况以及此类伙伴关系的影响和附加值进行事后分析，从而加强事前评估、先决条件和尽职调查程序。

²³ 需要涵盖的关键问题包括职责/议程、以往的记录、作为本组织管理和治理结构补充的声誉、技能和能力、拟议伙伴关系的财务记录，同时明确制定预期的成果、可能的费用和相关的风险。

由于风险问题不是静态不变的，因此长期持续监测并确保风险审查，依然对风险管理至关重要。²⁴

- 有关以往和当前伙伴关系的全组织数据库，是了解本组织与私营部门合作经验的主要工具。进一步协同努力制定绩效基准，同时制定明确的指标，用于衡量筹集的实际资金、私营部门伙伴关系创造的价值和粮农组织获得的总体惠益，将确保对照既定目标对现行伙伴关系的绩效进行系统审查。反过来，这可以促进就延长或结束个别伙伴关系进行知情决策。
- 粮农组织还可以考虑一种灵活变通的办法，如果关系既不是周密的，也不是以“伙伴关系”，而是以对话或交流的形式公开宣传的，在围绕知识或技能传授时，可以与私营部门进行临时合作。

93. 有必要对为所有伙伴关系提案的正式风险评估和批准程序提供信息的当前工具进行明确性、连贯性和一致性的审查。

- 这些工具应明确制定一套资料来源和信息类型，以便协助参与伙伴关系努力的行动方，并减少监督风险（粮农组织，2014年）。第2014/13号总干事通报规定了一个具体工具，供法律及职业道德办公室确定如何提出协定提案。该通报的第3点把一些包含资源筹集和实施伙伴的协定排除在外，因此可以认为，这些协定也被排除在伙伴关系委员会的权限范围之外。此外，3月31日发布的第2014/14号总干事通报“非国家行为体伙伴关系的审查以及伙伴关系委员会及财务和其他协定审查分委员会的组成”，没有具体说明尽职调查科处理哪些财务协定。该通报提及，“所有合格的提案都将转呈财务和其他协定审查分委员会，并就惠益和潜在风险提出建议”，但未具体说明哪些提案有资格提交该分委员会。

94. 应充分组织并配备尽职调查小组，使其能够管理潜在需求，并最客观和有效地履行职责。

- 确保这点的措施可以包括在伙伴关系职能以外，为尽职调查程序建立报告关系。根据该战略的设想，与风险评估和管理有关的职能将从宣传和催化职能中分离出来，以便推动并发展伙伴关系（粮农组织，2013年）。尽管如此，与伙伴关系小组的距离远近，乃至合作安排，都对确保最有效地进行前景研究和风险管理至关重要。因此，尽职调查小组可以调入法律办公室（或其他单位），并向伙伴关系委员会汇报工作。

²⁴ 其他风险管理措施包括制定风险日志、监测计划、投诉机制、利益相关方参与、协定和撤出战略条件等。

建议 4：粮农组织应实行更主动的私营部门伙伴关系办法，为此积极确定、发现并以明确的信息和价值主张接触潜在的伙伴。

95. 为此，粮农组织可以考虑针对每项战略目标拟定伙伴关系和交流行动计划，力求与所有潜在伙伴（包括私营部门）合作，并围绕计划领域探索互补与合力，从而促进与私营部门伙伴合作。这些行动计划可以进一步辅以本地化办法，以便确定并积极吸收所有相关（私营）伙伴和联盟。
96. 在制定《国别规划框架》方面，粮农组织驻国家办事处应将磋商范围扩大到潜在的私营部门伙伴，特别是能够促进变革性结果的伙伴。私营部门伙伴关系小组应就相关行政程序提供明确的指导，并基于其他国家/区域的经验教训提供战略咨询。
97. 粮农组织可以考虑与私营部门进行更频繁的定期磋商。年度私营部门伙伴关系对话应辅以在粮农组织举办的全球和区域活动间隙与私营部门实体举行的特别会议。此外，粮农组织可以寻找机会，在互惠或单边的基础上与企业进行人力资源交流（借调）。这有助于消除文化和业务上的分歧和排斥，并打造一个有能力理解并双向指导伙伴关系的专家库。
98. 第三，粮农组织还可以考虑加强与私营部门合作的能力，为此制定专门培训计划，同侪知识交流，以及展示最佳做法的网络研讨会。

建议 5：粮农组织应加强对伙伴关系绩效的评估和监测，并实行有效的知识管理，以便汲取经验教训，为未来改进提供信息。

99. 基于现有的伙伴关系数据库，粮农组织应考虑开发一个知识管理和监测系统，用于持续捕获、记录和分享从积累的经验和取得的结果中汲取的教训，为改进与私营部门的合作提供信息。有必要制定具体的绩效基准，确保对照既定目标对现行伙伴关系的绩效进行系统审查。其中应包括明确的指标，用于衡量捐助情况（包括资金），以及私营部门伙伴关系在实现粮农组织结果方面创造的价值。绩效评估（或进展）报告最好开放公众访问，以便提供有关所有粮农组织与私营实体伙伴关系的具体信息，还最好用作一个平台，用于交流当前和以往的经验，并展示伙伴关系的预期成果，同时突出比较优势，并最终打造一个与众不同的品牌形象和关注点，彰显本组织作为伙伴的独特优势。
100. 知识管理系统也将受益于对尽职调查和风险管理程序绩效的监测，因为这些程序能够为粮农组织提供有用的经验教训。例如，为此可以建立一个文档管理系统，允许跟踪请求状态，并记录收到的请求总数、批准或驳回的案例、风险评估的结果、驳回的原因和任何其他相关信息。粮农组织应使用该知识系统，以有据可查的与私营部门合作的成功结果实例，定期为成员国和主要的发展利益相关方提供信息。

参考书目

- FAO.2013.CL 146/PV 117, page 116.<http://www.fao.org/3/mg635t/mg635t.pdf>
- FAO.2013.*Evaluation of FAO ' s Role in Investment for Food and Nutrition Security, Agriculture and Rural Development*.FAO, 2013, para 98.<http://www.fao.org/3/mf599e/mf599e.pdf>
- FAO.2013.*FAO Strategy for Partnerships with the Private Sector*, JM 2013.1/2, Rome, 20 March 2013, pp. 3,10, 12, 13, 23, 24, 25,
- FAO.2014.*Procedures for the preparation, clearance, and signature of Agreements*, Director-General' s Bulletin, No. 2014/13, Rome, 18 March 2014.
- FAO.2014.*Procedures for the preparation, clearance, and signature of Agreements*, Director-General' s Bulletin, No. 2014/13, Rome, 18 March 2014.
- FAO.2014.*Review of Partnerships with Non-State Actors and Composition of the Partnerships Committee and the Sub-Committee for the review of financial and other agreements*, Director-General' s Bulletin, No. 2014/14, Rome, 31 March 2014.
- FAO.2016.Cf. FAO, *FAO Guidelines for Partnership and Collaboration with the Private Sector*, Rome, 2016, p. 22.
- FAO.2017.*Evaluation of FAO ' s contribution to SO4*, paragraph 101.http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_122-documents/MU657e.pdf
- FAO.2018.CL 160/5 Rev.1, Para 8 c).Report of the Joint Meeting of the 125th Session of the Programme Committee and 173rd Session of the Finance Committee (12 and 15 November 2018)
- FAO.2018.Report of the 125th Session of the Programme Committee (Rome 12 and 16 November 2018), CL 160/3, Rome, FAO.Available at http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/bodies/Progr_Comm/PC_125-documents/MY401e.pdf
- FAO.2018.Rural Women, Women with Rights, “Rural Women, Women with Rights: Main Results and Lessons Learned” Presentation (2018).
- FAO.2019.*Open National Dialogue*, (Argentina, FAO, July 2019)
- FAO.2019.*Open National Dialogue*, (Chile, FAO, June 2019)
- FAO.2019.*Synthesis of SO evaluations*, para 92.<http://www.fao.org/3/ca3774en/CA3774EN.pdf>
- UN.2003.Cf. UNGA, *Enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector*, Report of the Secretary-General, [A/58/227](#), 18 August 2003.
- UN.2013.UNGA, *Towards global partnerships: a principle-based approach to enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners*, A/RES/68/234, 20 December 2013. in its resolution 68/234
- UN.2018, Accenture Study; *Transforming Partnerships for the SDGs*.https://www.accenture.com/t20180404T213323Z_w_usen/_acnmedia/PDF-74/Accenture-Transforming-Partnerships-for-the-SDGs-UNGC-Accenture-Strategy.pdf

文献目录

- Baxter, Pamela., & Jack, S.** 2008. “Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers” .*The Qualitative Report*, vol. 13 n. 4.Pp.544-556
- Bray, Mark., & Thomas, R. M.** 1995. “Levels of comparison in educational studies: Different insights from different literatures and the value of multilevel analyses.”*Harvard Educational Review*, vol. 65n. 3.Pp.472- 491 (also available at <https://doi.org/10.17763/haer.65.3.g3228437224v4877>)
- CGIAR.**2017.*Evaluation of Partnerships in CGIAR*, Rome, CGIAR
- CGIAR.**2017.*Risk Management Guidelines of the CGIAR System*, Rome, CGIAR.(also available at https://www.cgiar.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/CGIAR-System_Risk-Mgmt-Guidelines-APPROVED.pdf)
- CGIAR.**2017.*Risk Management Good Practice Note*,Rome, CGIAR.(also available <https://www.cgiar.org/wp/wp-content/uploads/2018/01/GPN-Risk-Management-July-2017.pdf>)
- Collier, D.** 1993. “The Comparative Method” , in Ada W. Finifter (ed.)*Political Science: The State of the Discipline (II)*, Washington, DC, American Political Science Association, pp. 105-19
- Creswell, W. J.** 2013.*Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Thousand Oaks, California, Sage.
- Duranti, A., & Goodwin, C., eds.**1992.*Rethinking context: Language as an interactive phenomenon*.London, Cambridge University Press.
- Dyson, Haas.A., & Genishi, C.** 2005.*On the case: Approaches to language and literacy research*.New York, Teachers College Press.
- Horton, D., Prain, G., & Thiele, G.** 2009.*Perspectives on partnership: A literature review*.International Potato Center (CIP), Lima, Peru.Working Paper 2009-3.
- FAO.**2016.*Incentives for Ecosystem Services, Private sector consultation: Investment in sustainable supply chains and ecosystem services*, Rome, FAO.(also available at <http://www.fao.org/in-action/incentives-for-ecosystem-services/policy/private-sector-engagement/private-sector-consultation/en/>)
- FAO.**2000.*Principles, and Guidelines for FAO Cooperation with the Private Sector*, Rome, FAO.
- FAO.**2010.*Strategic Evaluation of FAO Country Programming*, Management Response, PC 104/4 Sup.1, Rome, FAO.
- FAO Partnerships and Advocacy Branch (OCPP).**2013.*Technical Guidance for Involving Non-State Actors in the Country Programming Framework (CPF)*, Rome, FAO.
- FAO.**2013.*Evaluation of FAO’ s Role in Investment for Food and Nutrition Security, Agriculture and Rural Development*, Rome, FAO.PC 113/2.
- FAO.**2013.*Corporate Policy on Risk Management*, FAO.(also available at http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/osp/risk/RiskPolicy-Dec2013.pdf)

FAO.2013.*FAO Strategy for Partnerships with the Private Sector*, JM 2013.1/2, Rome, FAO.

FAO.2014.*Review of Partnerships with Non-State Actors and Composition of the Partnerships Committee and the Sub-Committee for the review of financial and other agreements*, Director-General' s Bulletin, No. 2014/14, Rome, FAO.

FAO.2014.*FAO Accountability Policy*, Rome, FAO.(also available at <http://intranet.fao.org/fileadmin/templates/faomanual/OSP/FAOAccountabilityPolicy-Dec2014.pdf>)

FAO.2014.*Procedures for the preparation, clearance, and signature of Agreements*, Director-General' s Bulletin, No. 2014/13, Rome, FAO.(Director-General' s Bulletin) (also available at http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/dgb/dgb14_13.pdf and See%20http://intranet.fao.org/fao_communications/from_the_director_general/director_generals_bulletin)

FAO.2014.*Third FAO private sector partnerships forum, Meeting Report*, Rome, FAO.

FAO.2015.*Fourth FAO private sector partnerships dialogue, Meeting Proceedings*, Rome, FAO.

FAO.2015.*Policy against fraud and other corrupt practices (AC 2015/08)* (also available at http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/ac/AC15_08.pdf); The Policy issued in 2004 (AC 2004/19) (also available at http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/ac/AC15_08.pdf); and further reiterated in 2007 (AC 2007/11), reaffirming the Organization' s commitment against fraud and other corrupt practices (also available at http://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/ac/Ac07_11.pdf);

FAO.2015.C 2015/3 *The Director-General' s Medium Term Plan 2014 - 2017 (reviewed) and Programme of Work and Budget 2016 - 2017 from the Thirty-ninth Session of the Conference 6 - 13 June 2015*, Rome, FAO.

FAO.2015.*Guide to the Formulation of the Country Programming Framework (CPF)*, Rome.FAO.(also available at <http://www.fao.org/3/a-bb020e.pdf>)

FAO.2016.*FAO Guidelines for Partnership and Collaboration with the Private Sector*, Rome, FAO.

FAO.2016.*FAO Internal Control Framework*, Rome, FAO.(also available <http://intranet.fao.org/fileadmin/templates/faomanual/OSP/IntControlFrame.pdf>)

FAO.2016.*Evaluation of FAO' s technical cooperation assistance in the Kingdom of Saudi Arabia*, Rome, FAO.

FAO.2017.*Evaluation of FAO' s Contribution to the Reduction of Rural Poverty through Strategic Programme 3 (SO3)*, Rome, FAO.

FAO.2017.*Guide to the Formulation of the Country Programming Framework (CPF)*, Rome, FAO.

FAO.2017.*The Director-General' s Medium Term Plan 2018-21 and Programme of Work and Budget 2018-19*, Rome, FAO.(also available at <http://www.fao.org/3/a-ms278e.pdf>)

FAO.2017.*FAO and the SDG.Indicators: Measuring up to the 2030 Agenda for Sustainable*Rome, FAO.(also available at <http://www.fao.org/3/a-i6919e.pdf>)

FAO.2017.*Evaluation of FAO ' s Contribution to the Kyrgyz Republic*, Rome, FAO.

FAO.2017.*Evaluacion de Programa Pais, Guatemala 2013-2016*, Rome, FAO.

FAO.2017.*Evaluation of FAO ' s Programme in West Bank and Gaza Strip, 2011-2015*, Rome, FAO.

FAO.2017.*Evaluation of FAO ' s Contribution to Strategic Objective 4: Enabling Inclusive and Efficient Agricultural and Food Systems (SO4): Review of the Implementation of FAO ' s Strategy for Improving Food Safety Globally*, Rome, FAO.**FAO.**2017.*Evaluation of FAO ' s contribution to inclusive and efficient agricultural and food systems (SO4)*, PC122/3, Rome, FAO.

FAO.2017.*Evaluation of FAO ' s Contribution to the Islamic Republic of Pakistan, 2012-2017*, Rome, FAO.

FAO.2017.*Evaluation of FAO ' s Contribution to the Myanmar Country Programme*, Rome, FAO.

FAO.2017.*Evaluation de Programa Pais, Honduras 2013-2016*, Rome, FAO.

FAO.2017.*Evaluation of FAO ' s Contribution to Bangladesh*, Rome, FAO.

FAO.2017.*Evaluation du Programme de la FAO au Cameroun 2013-2017*, Rome, FAO.

FAO.2018.*The State of Food Security and Nutrition in the World*,Rome, FAO.(also available at <http://www.fao.org/3/i9553en/i9553en.pdf>)

FAO.2018.*Synthesis of lessons learnt in the application of the Country Programming Framework*, Rome.FAO.

FAO.2018.*Evaluation of FAO ' s Contribution to the Arab Republic of Egypt, 2012-2017*, Rome, FAO.

FAO.2018.*Evaluacion del Programa de la Cooperacion de la FAO en Nicaragua 2013-2016*, Rome, FAO.

FAO.2018.*Evaluation of FAO ' s Contribution to the Republic of Kenya, Final Report, Case Study*, Rome, FAO.

FAO.2018.*Evaluation of FAO ' s Contribution to The Kingdom of Cambodia*, Rome, FAO.

FAO.2018.*Evaluation of FAO ' s Strategic Objective 1: Contribute to the eradication of hunger, food insecurity, and malnutrition*, Rome, FAO.

FAO.2018.*Evaluation of FAO ' s Contribution to Integrated Natural Resource Management for Sustainable Agriculture (SO2)*, Rome, FAO.

FAO.2019.*Our priorities – The Strategic Objectives of FAO*, Rome, FAO.

Kenneth W. A., & Snidal D. 2010. “International Regulation without International Government: Improving IO Performance through Orchestration,” *The Review of International Organizations*, vol. 5, n. 3, 2010.

- Gerring, J.** 2004. “What is a Case Study and What is it Good for?” , *American Political Science Review* vol. 98, n. 2.341-354 pp.
- Gupta, A., & Ferguson, J.** 1997 “Culture, power, place: Ethnography at the end of an era” , in Akhil Gupta & James Ferguson (eds.), *Culture, power, place: Explorations in critical anthropology*, Durham, North Carolina, Duke University Press, 1 – 32 pp.
- Hannerz, U.** 2006 “Studying down, up, sideways, through, backwards, forwards, away and at home: Reflections on the field worries of an expansive discipline” in Simon.M. Coleman & Peter.Collins (eds.), *Locating the field: Space, place, and context in anthropology*, Oxford, UK, Berg Publishers.23-41 pp.
- IFAD.**2007.*Private-Sector Development and Partnership Strategy*, Rome, IFAD.
- IFAD.**2011.*IFAD ’ s Private-Sector Development and Partnership Strategy, Corporate-Level Evaluation*, Report n. 2420, Rome, IFAD.
- IFAD.**2012.*IFAD Partnership Strategy*, Rome, IFAD.
- IFAD.**2014.*Due Diligence Process for Corporate Private Sector Partnerships*, PB/2014/09, Rome, IFAD.
- IFAD.**2016.*How to do Public-Private-Producer Partnerships (4Ps) in Agricultural Value Chains*, Rome, IFAD.
- IFAD.**2018.*Report of the Consultation on the Eleventh Replenishment of IFAD ’ s Resources.Leaving no one behind: IFAD ’ s role in the 2030 Agenda*, Rome, IFAD.
- IFAD.**2018.*Revised organizational structure to realign IFAD ’ s operational areas effective as of 1 April 2018*, PB/2018/02, Rome, IFAD.
- IFAD.**2018.*Building partnerships for enhanced development effectiveness – a review of country-level experiences and results, Evaluation Synthesis*, Report n. 4729, Rome, IFAD.
- IFAD.**2018.*Operational Procedures on Country Strategies*, Rome, IFAD.
- Kenneth W. A., & Snidal D.** 2010. “International Regulation without International Government: Improving IO Performance through Orchestration,” *The Review of International Organizations*, vol. 5, n. 3, 2010.
- Leander, K., & Sheehy, M. eds.**2004.*Spatializing literacy research and practice*.New York, Peter Lang.
- Massey, B. D.** 2005.*For space*.London, Sage.
- Merriam, B. S.** 1998 *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Middleton, S.** 2014.*Henri Lefebvre and education: Space, history, theory*, New York, Routledge.
- Nespor, J.** 1997.*Tangled up in school: Politics, Space, Bodies, and Signs in the Educational Process*, Mahwah, New Jeersey, Lawrence Earlbaum Associates Inc. Publishers.

Ragin, C. C., and Becker, S. H. 1992.*What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press.

Ragin, C. C. 1992. “Introduction: Cases of “what is a case?” in Charles C. Ragin & Howard.S. Becker (eds.),*What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, New York Cambridge University Press.1-17 pp.

Ragin C. C. Berg-Schlosser, D. & De Meur, G. 1996 “Political Methodology: Qualitative Methods” , in Robert.E. Goodin and Hans-Dieter Klingemann (eds.), *A New Handbook of Political Science*, Oxford, Oxford University Press, 749-68 pp.

Rittenburg L., & Martens F. 2012.*Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite’* COSO, 2012.(also available at <https://www.coso.org/Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf>)

Tennyson R. 2011.The Partnering Initiative (IBLF), *The Partnering Toolbook: An essential guide to cross-sector partnering*, Tennyson, 2011.(also available at <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf>)

UN Global Compact.2000.*The Ten Principles of the UN Global Compact*, New York, The UN Global Compact.

UN.2007. “Guiding World Economic Forum and the United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, *Principles for Public-Private Collaboration for Humanitarian Action*, 2007.(also available at https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/World%20Economic%20Forum%20-%20OCHA%20Guiding%20Principles%20for%20Public-Private%20Collaboration%20in%20Humanitarian%20Action.pdf)

UN.2009 and 2015.*Guidelines on a principle-based approach to the Cooperation between the United Nations and the business sector.*New York, The UN.(also available at 2009 https://www.un.org/ar/business/pdf/Guidelines_on_UN_Business_Cooperation.pdf; also available at 2015_ https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/guidelines_principle_based_approach_between_un_business_sector.pdf)

UNGA.2003.*Enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector, Report of the Secretary-General, A/58/227.*(also available at https://digitallibrary.un.org/record/501843/files/A_58_227-EN.pdf)

UNGA.2013.*Towards global partnerships: a principle-based approach to enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners, A/RES/68/234.*

UNGA.2013.Report of the Second Committee, *Towards global partnerships, A/68/445.*

UNGA.2014.Human Rights Council, *Elaboration of an international legally binding instrument on transitional corporations and other business enterprises with respect to human rights, A/HRC/RES/26/9.*

- UNGA.**2015.*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, A/RES/70/1, 21 October
- UNGA.**2016.*Towards global partnerships: a principle-based approach to enhanced cooperation between the United Nations and all relevant partners*, A/RES/70/224, 23 February 2016.
- UNGA.**2017.Economic and Social Council, *Repositioning the United Nations development system to deliver on the 2030 Agenda: ensuring a better future for all*, Report of the Secretary-General, A/72/124-E20183.
- UNGA.**2011.Human Rights Council,*Human rights and transnational corporations and other business enterprises*, A/HRC/RES/17/4, 6 July 2011.
- Tsing, Lowenhaupt A.** 2005.*Friction: An ethnography of global connections*, Princeton, Princeton University Press, 2005.
- UNEP.**2009.*UNEP Policy on Partnerships and Guidelines for Implementation*.
- UNEP.**2011.*UNEP Partnership Policy and Procedures*, 21 October 2011.(also available at <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/20739/Resource%20Doc%20-%20Partnership%20Policy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)
- UNEP.**2013.*Decision adopted by the Governing Council/Global Ministerial Environment Forum at its first universal session*, 27/2.
- UNEP.**2016.*Delivering on the 2030 Agenda for Sustainable Development, Assembly Resolution 2/5*, Nairobi, UNEP.
- MOPAN.**2016.*Mopan 2015-2016 Assessments, United Nations Environment Programme (UNEP), Institutional Assessment Report*.
- UNEP.**2018.*Report by the Secretariat on UN Environment Programme 's Private Sector Engagement*, UNEP/CPR/142/4.
- UNEP.**2018.Subcommittee meeting of the Committee of Permanent Representatives, *UN Environment Programme Private Sector Engagement*.
- UNEP.**2018.*UN Environment Programme: Delivering the Programme of Work through Partnerships*, 5th Annual Subcommittee meeting of the CPR.
- UNEP.**2018.*Handbook for stakeholder engagement at UN Environment*, 2018 (also available at <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/26862/HANDBOOK%20FOR%20STAKEHOLDER%20ENGAGEMENT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)
- UNICEF.**2001.*UNICEF Guidelines and Manual for Working with the Business Community*.(also available at <https://business.un.org/en/documents/445>)
- UNICEF.**2009.*UNICEF strategic framework for partnerships and collaborative relationships*, E/ICEF/2009/10.
- UNICEF.**2010.*Guidelines for Ethical Reporting on Children*, 2010.(also available at <https://www.unicef.org/eca/media/ethical-guidelines>)

UNICEF.2017.*Principles for Partnership*, 2017.(also available at https://www.unicef.org/about/partnerships/index_60074.html)

UNICEF.2017.*Private Fundraising and Partnerships, 2017 Annual Report*, Geneva.(also available at https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf)

UNICEF.2017.*UNICEF Strategic Plan, 2018-2021*, E/ICEF/2017/17/Rev.

UNICEF.2010.UNICEF Sabbatical Program.(also available at <https://news.pg.com/blog/live-learn-and-thrive/pg-and-unicef-sabbatical-program>)

WFP.2004.*New Partnerships to Meet Rising Needs – Expanding the WFP Donor Base*, WFP/EB.3/2004/4-C,Rome, WFP. Annex II WFP Private – Donor Selection for Cooperation, and Annex III WFP Code of Conduct.(also available at <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000029805/download/>)

WFP.2012.*WFP ’ s Private Sector Partnership, and Fundraising Strategy: An Evaluation*, Vol. I, Full Report, Report n. OE.2012.010, Rome, WFP.

WFP.2013.*WFP ’ s Private Sector Partnership and Fundraising Strategy (2013 – 2017)*, WFP/EB.A/2013/5-B, Rome, WFP.

WFP.2014.*WFP Corporate Partnership Strategy (2014-2017)*, Rome, WFP.(Also available at https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp282072.pdf?_ga=2.39728939.943151875.1553616390-1061019313.1552386887)

WFP.2017.*Policy Evaluation, WFP ’ s Corporate Partnership Strategy (2014-2017), Evaluation Report*, Report n. OEV.2016.010, Rome, WFP.

WFP.2017.*Policy Evaluation, WFP ’ s Corporate Partnership Strategy, Evaluation Report*, Vol. II, **Annexes**, Report n. OEV.2016.010, Rome, WFP.

WFP.2018. “UN Food Agencies commit to deeper collaboration to achieve Zero Hunger” , 6 June 2018.(also available at <https://www.wfp.org/news/news-release/un-food-agencies-commit-deeper-collaboration-achieve-zero-hunger>)

WHO.1946.*Constitution of the World Health Organization* (also available at <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf?ua=1>)

WHO.2014.*Partnerships*, Report by the Secretariat, A63/44, 22 April 2010.

WHO.2014.*Basic Documents*, 2014.(also available at <http://apps.who.int/gb/bd/>)

WHO.2016.*Framework of engagement with non-State actors*, Agenda item 11.3, WHA69.10.

WHO.2018.*Engagement with non-State actors*, EB144/36.

WHO.2018.*Handbook for non-state actors on engagement with the World Health Organization*, Geneva.

Yin, K. R. 2011.*Applications of case study research*, Thousand Oaks, California, Sage.

Yin, K. R. 2014.*Case study research: Design and methods*, fifth edition, Los Angeles, Sage.

附录 1：受访人员

序号	姓 名	职 位	单 位
1	Marcela Villarreal 女士	司长	粮农组织 - 伙伴关系司
2	Rodrigo Castaneda 先生	副司长	粮农组织 - 伙伴关系司
3	Andrew Nadeau 先生	高级伙伴关系官员	粮农组织 - 伙伴关系司
4	Annamaria Pastore 女士	伙伴关系官员	粮农组织 - 伙伴关系司
5	Ana Saez 女士	顾问	粮农组织 - 伙伴关系司
6	Daniele Volpe 先生	伙伴关系官员	粮农组织 - 伙伴关系司
7	Lara Machuama 女士	伙伴关系官员	粮农组织 - 伙伴关系司
8	Darya Alekseeva 女士	计划官员 - 欧洲及中亚区域办区域伙伴关系联络人	粮农组织 - 欧洲及中亚区域办事处
9	Kayan Jaff 先生	高级政策官员 - 近东及北非区域办区域伙伴关系联络人	粮农组织 - 近东及北非区域办事处
10	Nafis Khan 先生	计划官员 - 近东及北非区域办区域伙伴关系联络人	粮农组织 - 近东及北非区域办事处
11	Paola Bolivar 女士	顾问 - 拉加区域办私营部门伙伴关系	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
12	Dulclair Sternadt 女士	伙伴关系官员 - 拉加区域办区域伙伴关系联络人	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
13	Kazuyuki Fujiwara 先生	伙伴关系官员 - 非洲区域办区域伙伴关系联络人	粮农组织 - 非洲区域办事处
14	Karin Christianson 女士	伙伴关系官员 - 非洲区域办区域伙伴关系联络人	粮农组织 - 非洲区域办事处
15	Kaori Abe 女士	计划官员（伙伴关系及资源筹集） - 亚太区域办区域伙伴关系联络人	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
16	Roberto Ridolfi 先生	助理总干事	粮农组织 - 计划支持及技术合作部
17	Daniel Gustafson 先生	副总干事	粮农组织 - 计划
18	Franz Martin 先生	尽职调查程序主管	粮农组织 - 伙伴关系司
19	Emma McInerney 女士	伙伴关系官员	粮农组织 - 伙伴关系司
20	Soyoon Bong 女士	伙伴关系官员	粮农组织 - 伙伴关系司
21	Yannick Fiedler 先生	顾问 - 负责任农业投资	粮农组织 - 伙伴关系司
22	Emma Mcghie 女士	顾问 - 负责任农业投资	粮农组织 - 伙伴关系司
23	Karel Callens 先生	副主任	粮农组织 - 消除饥饿、粮食安全及营养计划（战略计划 1）
24	Jamie Morrison 先生	战略计划主任	粮农组织 - 粮食系统计划（战略计划 4）
25	Siobhan Kelly 女士	农业企业官员	粮农组织 - 粮食系统计划（战略计划 4）
26	Jorge Fonseca 先生	营养及粮食系统官员	粮农组织 - 粮食系统计划（战略计划 4）
27	David Conte 先生	高级战略及规划官员	粮农组织 - 农村减贫计划（战略计划 3）

序号	姓 名	职 位	单 位
28	Kakoli Ghosh 女士	协调员	粮农组织 - 可持续农业计划 (战略计划 2)
29	Etienne JuvanonDuVachat 先生	萨赫勒增强抵御能力以促进粮食安全、营养和农业专家	粮农组织 - 抵御能力计划 (战略计划 5)
30	Kazumi Ikeda-Larhed 女士	副主任	粮农组织 - 人力资源办公室
31	Giacomo De Besi 先生	畜牧发展专家	粮农组织 - 动物生产及卫生司
32	Cornelia Boesch 女士	食品安全及质量官员 (玛氏食品公司技术联络人)	粮农组织 - 食品安全办公室
33	Vittorio Fattori 先生	食品安全及质量官员 (玛氏食品公司技术联络人)	粮农组织 - 食品安全办公室
34	Jeffrey Lejeune 先生	食品安全官员 (玛氏食品公司技术联络人)	粮农组织 - 食品安全办公室
35	Daphne Hewitt 女士	林业官员 - 粮农组织 - 欧盟《森林执法、治理和贸易计划》管理员	粮农组织 - 林业政策及资源司
36 段	Bruno Cammaert 先生	林业官员 - 粮农组织 - 欧盟《森林执法、治理和贸易计划》	粮农组织 - 林业政策及资源司
37	Sophie Grouwels 女士	林业官员	粮农组织 - 林业政策及资源司
38	Danilo Mollicone 先生	技术官员	粮农组织 - 气候及环境司
39	Anika Seggel 女士	气候变化专家	粮农组织 - 气候及环境司
40	Michael Clark 先生	高级协调员	粮农组织 - 经济及社会发展部
41	Dubravka Bojic 女士	计划官员	粮农组织 - 经济及社会发展部
42	Patrick Mcnellis 先生	高级治理及私营金融部门专家	粮农组织 - 经济及社会发展部
43	Akos Szebeni 先生	农村金融及投资专家	粮农组织 - 社会政策及农村机构司
44	Stepanka Gallatova 女士	农业企业经济学家	粮农组织 - 农业发展经济司
45	Rosa Rolle 女士	高级企业发展官员	粮农组织 - 营养及粮食系统司
46	Pedro Marcelo Arias 先生	经济学家	粮农组织 - 贸易及市场司
47	Christophe Duhamel 先生	协调员	粮农组织 - 统计司
48	Mohamed Manssouri 先生	司长	粮农组织 - 投资中心司
49	Dmitry Prikhodko 先生	经济学家	粮农组织 - 投资中心司
50	Amalia Daniela Renosto 女士	捐助关系及资源筹集专家	粮农组织 - 业务发展及资源筹集司
51	Ariko Toda 女士	小组协调员, 环太平洋及非国家行为体计划官员	粮农组织 - 业务发展及资源筹集司
52	William Marvin 先生	高级财务官员	粮农组织 - 财务司
53	Sabina Zaccaro 女士	高级交流协调员	粮农组织 - 全组织交流办公室
54	Matthew Keil 先生	计划官员	粮农组织 - 全组织交流办公室

序号	姓 名	职 位	单 位
55	Sherri Dougherty 女士	照片编辑	粮农组织 - 全组织交流办公室
56	Tina Mittendorf 女士	设施管理官员	粮农组织 - 综合服务部
57	Angus Rennie 先生	高级管理员	《联合国全球契约》
58	Gabriela Ocampo 女士	伙伴关系官员	《联合国全球契约》
59	Francois Malha 先生	尽职调查官员	儿基会
60	Deidre White 女士	首席执行官	道合兴华
61	Vincenzo Cursio 先生	粮农组织诺贝尔奖得主促进粮食安全与和平联盟协调员	Yunus and You 基金会
62	JB Cordero 先生	粮农组织伙伴关系联络人	玛氏食品公司
63	Yvonne Harz-Pitre 女士	交流及公共事务部部长	国际肥料协会 - 法国
64	Regina Campa 女士	伙伴关系顾问	泛美卫生组织/世卫组织
65	Kundhavi Kadiresan 女士	助理总干事 - 亚洲及太平洋区域代表	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
66	Jongjin Kim 先生	区域副代表兼泰国事务联络人	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
67	Tomio Shichiri 先生	粮农组织驻印度代表	粮农组织 - 驻印度代表处
68	Albert T. Lieberg 先生	粮农组织驻越南代表	粮农组织 - 驻越南代表处
69	Robert Simpson 先生	粮农组织驻孟加拉国代表	粮农组织 - 驻孟加拉国代表处
70	马文森先生	粮农组织驻中国和朝鲜代表	粮农组织 - 驻中国和朝鲜代表处
71	Stephen Rudgard 先生	粮农组织驻印度尼西亚和东帝汶代表	粮农组织 - 驻印度尼西亚和东帝汶代表处
72	Minò Dowlatchahi 女士	粮农组织驻巴基斯坦代表	粮农组织 - 驻巴基斯坦代表处
73	José Luis Fernandez 先生	粮农组织驻菲律宾代表	粮农组织 - 驻菲律宾代表处
74	孙学兵先生	粮农组织驻斯里兰卡和马尔代夫代表	粮农组织 - 驻斯里兰卡和马尔代夫代表处
75	Eriko Hibi 女士	太平洋岛屿分区域协调员	粮农组织 - 驻萨摩亚代表处
76	Muhammad Nasar Hayat 先生	粮农组织驻老挝代表	粮农组织 - 驻老挝代表处
77	Chanthalath Pongmala 先生	粮农组织驻老挝助理代表	粮农组织 - 驻老挝代表处
78	董乐先生	减贫及创新官员	粮农组织 - 驻中国代表处
79	Thomas Hofer 先生	自然资源管理支持小组组长	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
80	Sridhar Dharmapuri 先生	粮食及农业系统支持小组组长	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
81	Katinka De Balogh 女士	高级动物生产及卫生官员	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
82	Allison Moore 女士	国家/区域支持小组组长	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
83	姚向君女士	区域计划主任兼战略目标联络人	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
84	Filip Claes 先生	技术官员	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处

序号	姓 名	职 位	单 位
85	Clara Park 女士	性别问题官员兼战略计划 3 联络人	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
87	Caroline Von Gayl 女士	候任计划官员（伙伴关系及资源筹集）	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
88	Ben Vickers 先生	林业官员	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
89	Louise Whiting 女士	高级土地及水利官员	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
90	Aziz Rahman Arya 先生	南南合作官员	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
91	Tony Bennett 先生	高级粮食系统官员	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
92	Pierre Ferrard 先生	高级农业官员	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
93	Simon Nicol 女士	高级渔业官员	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
94	Caroline Turner 女士	计划官员	粮农组织 - 亚洲及太平洋区域办事处
95	Wyn Ellis 先生	可持续水稻平台协调员	环境署 - 驻泰国代表处
96	Tomas De Clercq 先生	计划官员	环境署 - 驻泰国代表处
97	Jaco Cilliers 先生	私营部门及伙伴关系	开发署 - 驻泰国代表处
98	Christine Gerlier 女士	私营部门及伙伴关系	开发署 - 驻泰国代表处
99	Vanida Khumnirdpetch 女士	外国农业事务局局长	泰国农业与合作社部
100	Torlarb Thanvareerat 先生	外国农业事务局政策分析员	泰国农业与合作社部
101	Krit Han 先生	外国农业事务局	泰国农业与合作社部
102	Christopher Wilson 先生	国际环境、政策及贸易政策分析员	新西兰初级产业部
103	李众先生	助理研究员	中国海外农业研究中心
104	Delisa Jiang 女士	高级管理员	国际作物保护联盟亚洲分会 - 泰国
105	Thelma Soriano 女士	种子规范事务主管	国际作物保护联盟亚洲分会 - 泰国
106	Tyna Hà Giang Huynh Dinh 女士	首席执行官	BioPhap 公司 - 泰国
107	Grahame Dixie 先生	执行干事	Grow Asia 平台 - 新加坡
108	Julio Berdegue 先生	助理总干事兼拉丁美洲区域代表	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
109	Francisco Yofre 先生	粮农组织驻阿根廷代表	粮农组织 - 驻阿根廷代表处
110	Rafael Zavala 先生	粮农组织驻巴西代表	粮农组织 - 驻巴西代表处
111	Augustin Zimmermann 先生	粮农组织驻厄瓜多尔代表、前计划委员会秘书	粮农组织 - 驻厄瓜多尔代表处
112	John Preissing 先生	前粮农组织驻厄瓜多尔代表/现副司长	前粮农组织 - 驻厄瓜多尔代表处/现粮农组织 - 投资

序号	姓 名	职 位	单 位
			中心司
113	Walter DeOliveira 先生	粮农组织驻海地副代表	粮农组织 - 驻海地代表处
114	Diego Recalde 先生	粮农组织驻萨尔瓦多和危地马拉代表	粮农组织 - 驻萨尔瓦多和危地马拉代表处
115	Ivan Leon 先生	粮农组织驻尼加拉瓜代表	粮农组织 - 驻尼加拉瓜代表处
116	Mael Thibaut 先生	计划官员	粮农组织 - 驻巴拿马代表处
117	Maya Takagi 女士	区域计划主任	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
118	Hivy Ortiz Chour 女士	区域林业官员	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
119	Ricardo Rapallo 先生	高级政策官员	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
120	Peter Moers 先生	实地计划及资源筹集官员	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
121	Matias Reeves 先生	实地计划及资源筹集官员	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
122	Adriana Gregolin 女士	区域项目协调员	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
123	Carolina Maturana 女士	政策官员	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
124	Joao Intini 先生	政策官员	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
125	Mauricio Mireles 先生	土著人民问题官员	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
126	Rolf Hackbart 先生	土地及自然资源权属官员	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
127	Ignacia Holms 女士	计划官员	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
128	Claudia Brito 女士	性别问题官员	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
129	Luis Lobo 先生	技术顾问	粮农组织 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处
130	Daniela Acuna 女士	国家预防和减少粮食损失和浪费委员会代表	智利国家预防和减少粮食损失和浪费委员会
131	Marcos Contreras 先生	西班牙电信代表	西班牙电信 - 智利
132	Jasmine Cabello 女士	企业事务及可持续性助理经理	Tres Montes Luchette 公司 - 智利
133	Gonzalo Bravo 先生	司库	Flama 公司 - 智利
134	Cristobal DellaMagiora 先生	首席卡路里运营官	Burn to Give 平台 - 智利
135	Maria Francisca Gonzales 女士	项目协调员	《全球契约》 - 智利
136	Elizabeth Keliman 女士	技术顾问	粮农组织 - 驻阿根廷代表处

序号	姓 名	职 位	单 位
137	Agustina Rovira 女士	南锥地区公共事务主管	联合利华 - 阿根廷
138	Mercedes Nimo 女士	主任	阿根廷农业企业办公室
139	Darinka Anzulovich 女士	技术助理	食品业协调联盟 - 阿根廷
140	Martin Dupaus 先生	企业社会责任协调员	达能 - 阿根廷
141	Gisela Krasnansky 女士	公共事务经理	达能 - 阿根廷
142	Diego Liverti 先生	科学事务经理	达能 - 阿根廷
143	Cecilia Antun 女士	布宜诺斯艾利斯市代表	布宜诺斯艾利斯市
144	Santiago Gonzales 先生	公共事务主管	西班牙电信 - 阿根廷
145	Yamila Scollo 女士	可持续性代表	家乐福 - 阿根廷
146	Johanna Flores 女士	粮农组织驻厄瓜多尔助理代表	粮农组织 - 驻厄瓜多尔代表处
147	Diana Rosero 女士	交流及机构关系 - 私营部门战略顾问	粮农组织 - 驻厄瓜多尔代表处
148	Gabriela Rosero 女士	粮食安全项目协调员	粮农组织 - 驻厄瓜多尔代表处
149	Karina Marcillo 女士	计划顾问	粮农组织 - 驻厄瓜多尔代表处
150	Savid Suarez Duque 先生	农业多样性 - “更多棉花” - 项目协调员	粮农组织 - 驻厄瓜多尔代表处
151	Kelvin Cueva 先生	全环基金纳波地区保存及良好生活项目协调员	粮农组织 - 驻厄瓜多尔代表处
152	Juan Merino 先生	气候智能型畜牧	粮农组织 - 驻厄瓜多尔代表处
153	Sophia Jarrin 女士	粮农组织伙伴关系联络人	厄瓜多尔农业部
154	Christopher Brett 先生	首席农业企业专家	世界银行
155	Niraj Shah 先生	特等投资官员	国际金融公司 - 世界银行集团
156	Alexandra Christina Horst 女士	农业经济学家	世界银行
157	Florence Rolle 女士	粮农组织驻摩洛哥代表	粮农组织 - 驻摩洛哥代表处
158	Hansin Dogan 先生	开发署伊斯坦布尔私营部门参与发展国际中心主任	开发署 - 驻土耳其代表处
159	Abebe Haile-Gabriel 先生	助理总干事兼非洲区域代表	粮农组织 - 非洲区域办事处
160	Jocelyn Brown Hall 女士	粮农组织驻加纳代表兼非洲区域副代表	粮农组织 - 非洲区域办事处
161	Ade Freeman 先生	区域计划主任	粮农组织 - 非洲区域办事处
162	Blaise Ouattara 先生	食品安全及质量官员兼战略计划 2 联络人	粮农组织 - 非洲区域办事处
163	Pamela Pozarny 女士	战略计划 3 战略联络人	粮农组织 - 非洲区域办事处
164	Ndiaga Gueye 女士	区域高级渔业及水产养殖官员	粮农组织 - 非洲区域办事处
165	Suela Krifsa 女士	技术合作计划计划官员	粮农组织 - 非洲区域办事处
166	Peter Anaadumba 先生	南南合作官员	粮农组织 - 非洲区域办事处
167	Scott Newman 先生	区域倡议 2 和战略计划 2 主任 - 动物卫生生产	粮农组织 - 非洲区域办事处
168	Pious Asante 先生	性别问题顾问	粮农组织 - 非洲区域办事处
169	Hamdiya Ismaila 女士	总经理	Venture Capital 信托基金 - 加纳
170	Andrews Ahiaku 先生	农业企业业务主管	富达银行 - 加纳
171	Dorothy Anima Effa 女士	政策及宣传计划官员	非洲绿色革命联盟 - 加纳

序号	姓 名	职 位	单 位
172	Pa Kwesi Awuku-Darko 先生	普惠金融协理计划官员	非洲绿色革命联盟 - 加纳
173	Theophilus Otchere Larbi 先生	国别计划官员	农发基金 - 加纳
174	Nana Osei-Bonsu 女士	首席执行官	私营企业联合会 - 加纳
175	Fredrick Acquah 先生	创业中心设计专家	非洲农业创业中心网络 - 加纳
176	Anthony Morrison 先生	会长	加纳农业企业商会
177	Sheu Salau 先生	高级农业经济学家	世界银行 - 加纳
178	Samson K. Konlan 先生	私营部门发展	国际金融公司 - 加纳
179	Willem Olthof 先生	农村发展、粮食安全及营养科副科长	欧盟委员会 - 布鲁塞尔
180	Juan Manuel Velasco Leon 先生	粮农组织联络人	欧盟委员会 - 布鲁塞尔
181	Joanna Kahiluoto 女士	私营部门贸易政策官员	欧盟委员会 - 布鲁塞尔
182	David Phiri 先生	东部非洲分区域协调员	粮农组织 - 驻埃塞俄比亚代表处
183	Gabriel Rugalema 先生	粮农组织驻肯尼亚代表	粮农组织 - 驻肯尼亚代表处
184	Hamisi Williams 先生	粮农组织驻肯尼亚助理代表	粮农组织 - 驻肯尼亚代表处
185	Robert Allport 先生	计划协调员	粮农组织 - 驻肯尼亚代表处
186	Joseph Njuguna 先生	畜牧官员	粮农组织 - 驻肯尼亚代表处
187	Judy Maina 女士	青年问题专家	粮农组织 - 驻肯尼亚代表处
188	Tito Arunga 先生	农业企业及价值链官员	粮农组织驻 - 肯尼亚代表处
189	Barrack Okoba 先生	气候变化官员	粮农组织驻 - 肯尼亚代表处
190	Antonio Salort-Pons 先生	政府及私营部门伙伴关系主管	粮食署 - 驻肯尼亚代表处
191	Magana Gakandi 先生	伙伴关系官员	粮食署 - 驻肯尼亚代表处
192	Siddharth Chatterjee 先生	联合国驻地协调员	联合国 - 肯尼亚
193	Arif Neky 先生	联合国战略伙伴关系高级顾问	联合国 - 肯尼亚
194	Lawrence Maina 先生	农业总经理	东非啤酒麦芽厂 - 肯尼亚
195	Sonali Ruparelia 女士	项目经理 - 肯尼亚、乌干达	荷兰合作银行基金会 - 肯尼亚
196	Patrick Amuyunzu 先生	主席	肯尼亚农用化学品协会
197	Eric Kimunguyi 先生	首席执行官	肯尼亚农用化学品协会
198	Eric Bureau 先生	总裁 - 东非作物科学国家主管	拜耳 - 肯尼亚
199	Manoj K. Shah 先生	首席执行官	Osho 化工公司 - 肯尼亚
200	Evans Mutuva 先生	首席顾问	Mega 咨询公司 - 肯尼亚
201	Rachel Kabuyah 女士	赠款及伙伴关系经理	Twiga 食品公司 - 肯尼亚
202	Fred Kafeero 先生	粮农组织驻坦桑尼亚代表	粮农组织 - 驻坦桑尼亚代表处
203	Tulahi Charles 先生	粮农组织驻坦桑尼亚助理代表	粮农组织 - 驻坦桑尼亚代表处
204	Geofrey E. Bakanga 先生	国家自然资源管理官员	粮农组织 - 驻坦桑尼亚代表处
205	Jonathan Sawaya 先生	国家自然开发助理	粮农组织 - 驻坦桑尼亚代表处
206	Melvin Gassana 先生	项目官员	粮农组织 - 驻坦桑尼亚代表处
207	Fadhili Mtengela 先生	项目官员	粮农组织 - 驻坦桑尼亚代表处
208	Ajuaye Sigalla 女士	项目官员	粮农组织 - 驻坦桑尼亚代表处

序号	姓 名	职 位	单 位
209	Cypridion Mushongi 女士	项目官员	粮农组织 - 驻坦桑尼亚代表处
210	Moorine Lwakatare 女士	项目官员	粮农组织 - 驻坦桑尼亚代表处
211	Diomedes Kalisa 先生	项目官员	粮农组织 - 驻坦桑尼亚代表处
212	Winnie Bashagi 女士	执行干事	坦桑尼亚水稻理事会
213	Wilson Kivanda 先生	项目官员	坦桑尼亚水稻理事会
214	Geofrey Rwiza 先生	项目官员	坦桑尼亚水稻理事会
215	Leoncia N. Salakana 女士	项目官员	坦桑尼亚水稻理事会
216	Godfrey Simbeye 先生	执行干事	坦桑尼亚私营部门基金会
217	Fernandos Vallerian 先生	高级项目经理	NMB 银行农业发展基金会 - 坦桑尼亚
218	Sylvester Mpanduji 先生	总干事	坦桑尼亚小型工业发展组织
219	Kalumuna P. Benedicti 先生	技术服务经理	坦桑尼亚小型工业发展组织
220	Evaclotida M. Kapinga 女士	区域行政管理经理	坦桑尼亚小型工业发展组织
221	Stephen Bondo 先生	培训经理	坦桑尼亚小型工业发展组织
222	Fatuma Hamisi 女士	执行干事	坦桑尼亚商业、工业和农业商会
223	Gotfrid Mugande 先生	商会会长	坦桑尼亚商业、工业和农业商会
224	Anna Msonsa 女士	规划官员	坦桑尼亚商业、工业和农业商会
225	Giorgi Misheladze 先生	主席	格鲁吉亚农业合作社发展机构
226	Khatia Tsilosani 女士	副部长	格鲁吉亚环境保护和农业部
227	Konstantine Zhgenti 先生	格鲁吉亚商业咨询组织协会主席	格鲁吉亚商业咨询组织协会
228	Mamuka Meskhi 先生	粮农组织驻格鲁吉亚助理代表	粮农组织 - 驻格鲁吉亚代表处
229	Oleg Guychgeldiev 先生	粮农组织驻塔吉克斯坦代表	粮农组织 - 驻塔吉克斯坦代表处
230	Gaudenz Ulrich Silberschmidt 先生	伙伴关系及非国家行为者主管	世界卫生组织

附 件

附件 1：职责范围

附件 2：评价综述研究

附件 3：对照研究

附件 4：私营部门战略时间表

附件 5：评价结果、结论和建议逻辑图

可在以下网址下载附件：<http://www.fao.org/evaluation/en/>