



生物多样性公约

Distr.: General
19 December 2025

CHINESE
Original: English

执行问题附属机构

第六次会议

2026 年 2 月 16 日至 19 日，罗马

临时议程*项目 10

行政和预算事项：

秘书处职能审查

秘书处职能审查

秘书处的说明

一. 背景

1. 根据缔约方大会第 [15/34](#) 号决定第 35 段和第 [16/28](#) 号决定第 11 段的请求，秘书处是在咨询联合国环境规划署执行主任后，组织对其结构进行了一次外部深入职能审查，同时考虑到 [CBD/COP/16/4/Add.2-CBD/CP/MOP/11/5/Add.2-CBD/NP/MOP/5/5/Add.2](#) 号文件所载的范围界定报告。
2. 此次职能审查由联合国开发计划署（开发署）管理咨询小组负责开展，¹ 重点评估秘书处是否结构合理和资源充足，能够有效履行其职能，² 特别是为《公约》及其各项议定书项下召集的会议提供服务，以及支持《昆明-蒙特利尔全球生物多样性框架》的实施；若并非如此，则需做出哪些改变以达成上述目标。审查期间随时向缔约方大会主席团通报进展情况，包括开发署管理咨询小组向主席团成员提供最新情况，并开展在线调查。
3. 开发署管理咨询小组编写的职能审查报告的执行摘要已作为附件一附于本说明之后，其形式与秘书处收到的原文一致，供执行问题附属机构审查；完整报告则作为 [CBD/SBI/6/INF/12](#) 号文件提供。³

* [CBD/SBI/6/1](#)。

¹ 管理咨询小组由开发署驻纽约的内部管理从业人员组成，该小组专门通过提供业务转型与变革管理方面的咨询服务和分析结果，助力提升战略与运营绩效。

² 根据《生物多样性公约》第 24 条的规定。

³ 鉴于本次会议工作文件发布截止期限的制约，秘书处工作人员当时正全力投入秘书处职能与业务流程的分析工作，仅能在有限时间内为 2025 年 12 月最终报告的定稿提供意见。因此，秘书处将于 2026 年 1 月继续开展内部审查，对管理咨询小组提交的最终报告所载建议进行审查与思考。

二. 前进的方向

4. 执行秘书欢迎开发署管理咨询小组所作的分析，并对各缔约方促成此次职能审查表示感谢。此次审查为提升秘书处作为适任实体，依照《公约》第 24 条、《卡塔赫纳生物安全议定书》第 31 条以及《关于获取遗传资源和公正和公平分享其利用所产生惠益的名古屋议定书》第 28 条的规定，为运营时实现更高效率和效力提供了重要依据，尤其是在为《公约》及其各项议定书项下召集的会议提供服务以及支持落实《框架》方面。
5. 秘书处将着手开展可行且必要的短期和中期行动，以改进其为《公约》及其各项议定书项下会议提供服务的方式，并支持落实《框架》。作为初步举措，执行秘书将根据职能审查建议，就秘书处组织结构的拟议更新事宜，面向全体员工开展咨询工作。
6. 根据更新后的组织结构，以及第 15/34 号决定第 35 段和第 16/28 号决定第 11 段的要求，执行秘书将酌情更新或制定现有和新增员额的职务说明（包括分类），以实现职能审查建议中提出的应在结构上和战略上与秘书处的核心职能和战略优先事项保持一致。
7. 在相关情况下，并基于更新后的职能和职务说明，将全面根据联合国适用的工作人员条例和工作人员细则，对职能审查建议中提出的长期结构和战略一致性所涉及的人员配置和费用影响进行分析，供缔约方大会第十七届会议审议。
8. 在缔约方大会第十七届会议上，秘书处将提交一份关于上文第 6 和第 7 段所述初步执行情况及相关分析的进度报告供审议，同时提交关于酌情调整现有员额以及所需新增员额的描述与分类的提案。

三. 建议

9. 谨建议执行问题附属机构通过一项内容大致如下的建议⁴：

执行问题附属机构

1. 表示注意到由外部咨询小组编写的秘书处职能审查报告的执行摘要，该报告载于 [CBD/SBI/6/10](#) 号文件附件一，其中包括关于秘书处短期、中期和长期行动的建议；
2. 注意到秘书处内部正就这些建议进行咨询；
3. 赞赏地注意到执行秘书正根据职能审查建议开展或拟开展的后续活动，具体如下：
 - (a) 启动短期和中期行动的实施工作，包括更新组织结构；
 - (b) 着手更新或编制现有和新增员额的职务说明（包括分类），以实现在结构上和战略上与秘书处的核心职能和战略优先事项保持一致；
 - (c) 基于更新后的职能和职务说明，对长期结构性、战略性调整所涉及的人员配置和费用影响进行分析；

⁴ 本建议草案所述各项活动的估计所需预算外资源见本文件附件二。

4. 请执行秘书将秘书处外部深入职能审查报告的执行摘要转呈缔约方大会第十七届会议，并就上述活动提交一份进度报告，同时酌情提交分类以及新增员额调整的提案，供缔约方大会第十七届会议审议。

5. 建议缔约方大会第十七届会议通过一项内容大致如下的决定：

缔约方大会

1. 注意到 CBD/SBI/6/10 号文件附件一所载生物多样性公约秘书处外部深入职能审查报告⁵ 的执行摘要；

2. 注意到职能审查的成果，并对秘书处更新后的结构表示欢迎，该结构应有助于提升秘书处内部的协同效应和工作效率；

3. 赞赏地注意到执行秘书所采取的后续行动，⁶ 即：

(a) 着手落实职能审查建议中提出的短期和中期行动，包括更新组织架构；

(b) 更新或制定现有和新增员额的职务说明（包括分类），以在结构上和战略上与秘书处核心职能和战略优先事项保持一致；

(c) 分析长期结构和战略一致性所涉及的人员配置和费用影响；

4. 请执行秘书根据资源情况：

(a) 继续按照《公约》及其各项议定书 2027-2028 年期间核心预算核定的秘书处人员配置要求，继续落实职能审查建议的剩余短期、中期及长期行动；

(b) 在落实职能审查建议时，确保《公约》第 24 条、《卡塔赫纳生物安全议定书》⁷ 第 31 条以及《关于获取遗传资源和公正和公平分享其利用所产生惠益的名古屋议定书》⁸ 第 28 条所规定的秘书处核心职能，始终作为秘书处各项活动的核心重点；

(c) 持续向缔约方大会主席团通报职能审查建议中剩余行动的执行进展情况。

10. 谨建议执行问题附属机构，建议作为卡塔赫纳生物安全议定书缔约方会议的缔约方大会第十二次会议和作为名古屋议定书缔约方会议的缔约方大会第六次会议注意到《公约》缔约方大会就本事项通过的决定。

⁵ 联合国，《条约汇编》，第 1760 卷，第 30619 号。

⁶ 见 CBD/COP/17/xx。

⁷ 联合国，《条约汇编》，第 2226 卷，第 30619 号。

⁸ 同上，第 3008 卷，第 30619 号。

附件一

生物多样性公约秘书处外部深入职能审查报告的执行摘要

1. 本报告提出了由开发署管理咨询小组根据缔约方大会第 15/34 号和第 16/28 号决定进行的生物多样性公约秘书处外部职能审查。该审查评估了秘书处的结构、职能和资源是否足以支持《昆明-蒙特利尔全球生物多样性框架》（《昆蒙框架》），并为《公约》及其各项议定书有效提供服务。
2. 本次审查历时六个月，对结构、人员配置、预算及业务流程进行合并定量与定性分析，同时与同类多边环境协定秘书处进行了基准分析，并通过问卷调查、焦点小组讨论、研讨会以及与高级管理层和缔约方大会主席团的磋商等方式，开展了广泛的沟通交流。审查过程由两大工作主线引领：一是战略方向（明确任务规定与优先事项），二是运作模式设计（评估结构与效率）。
3. 本次审查证实，秘书处交付能力强、技术专业知识深厚、工作人员高度敬业。同时，审查也发现了若干机遇，有助于增强秘书处支持《昆蒙框架》并有效服务《公约》及其各项议定书的能力。通过加强规划与资源的衔接，全面执行并推动成果导向预算编制框架运行，以及改善各部门间的协调，将有助于实现更一致、高效的运作。优化工作量分配、强化授权机制，可进一步助力及时决策，减轻各部门压力。尽管任务规定范围不断扩大，但人员配置水平却停滞不前，因此，解决能力需求问题对于缓解运营压力、实现可持续交付至关重要。
4. 为把握上述机遇并解决相关问题，审查建议采用一种运作模式，将职能部门整合为三个司，均向执行秘书办公室汇报，即政策、能力与监测司，战略伙伴关系、融资与经济司，以及各项议定书司。审查同时建议设立三个下属股，具体为政府间会议支持群组、行政与业务支助科和信息技术与数字化转型股。此外，执行秘书办公室将设立以下下属股：秘书处支持股、文件与语文股、法律和政府间事务股以及方案管理股。
5. 各项建议围绕七个改进领域提出：(1)结构与战略协同一致，(2)跨领域连贯性，(3)赋权与问责，(4)人力资源能力与资源配置，(5)工作方式转型，(6)绩效与数据管理，(7)数字化转型。
6. 建议分阶段推进执行工作。短期行动（0-3 个月）应聚焦于执行结构调整的准备工作、建立治理机制、明确并保障执行各项建议所需的资源与能力、确定业务流程责任主体，以及推行成果导向预算编制。中期行动（3-6 个月）需使结构协同一致，同时着重加强协调、整合成果制管理，以及促进人员的发展。长期行动（6 个月及以上）将完成结构重组，推动问责机制制度化、实现流程与制度的现代化。
7. 建议在执行秘书领导下设立专门的变革管理机制，负责监督执行情况、监测进展并确保透明度。总体而言，这些改革将为打造一个目标适配、灵活且以结果为导向的秘书处指明清晰方向，使其能够更好地履行缔约方大会赋予的职责，并助力各缔约方实现《昆蒙框架》的各项长期目标和行动目标。

A. 审查目的与范围

8. 《生物多样性公约》缔约方大会第 15/34 号决定第 35 段请执行秘书与联合国环境规划署（环境署）执行主任协商，对秘书处的结构以及秘书处工作方案的执行情况进行一次外部深入职能审查。本次审查旨在根据《昆蒙框架》，更新秘书处的结构与员额叙级，并强化其支持各缔约方执行工作的能力。

9. 缔约方大会在其后续通过的第 16/28 号决定第 11 段中，敦促执行秘书考虑到第 16/4 号决定中提及的范围界定报告，完成本次职能审查工作。缔约方大会强调，本次审查应明确秘书处是否结构合理、资源充足，以有效履行其职能，特别是为《公约》及其各项议定书下的会议提供服务，以及为《昆蒙框架》的执行工作提供支持；此外，若存在不足，还需明确为弥补这些不足所需做出的调整。

10. 为响应上述任务，生物多样性公约秘书处委托联合国开发计划署（开发署）管理咨询小组协助开展本次外部职能审查。双方于 2025 年 4 月签署谅解书以正式确认，明确了审查的目标、范围、方法及交付成果。本次职能审查旨在评估秘书处的结构、业务流程及资源配置情况，确保其与缔约方大会确立的核心职能和战略优先事项保持一致。审查工作范围聚焦于对秘书处结构及各团队职能的分析并提出相关建议，不包括对具体岗位或员额叙级/分类工作的审查，这部分工作拟在确定整体变革方向后，于实施阶段另行开展。

B. 方法和做法

11. 本次职能审查历时六个月，采用结构化和参与性进程，旨在形成基于证据的结论与共同制定的建议。审查流程分为分析与设计两个主要阶段，通过“战略方向”和“运作模式设计”两大并行工作流程推进执行。在整个审查过程中，管理咨询小组始终关注数据的局限性，包括现有指标存在的不足。

12. 分析阶段着重全面了解秘书处当前的结构、职能及资源配置情况（即“现状”）。具体包括审查任务规定、组织架构图、人员构成、资金来源，以及核心政府间业务流程（如各理事机构与附属机构相关流程）。尽管存在数据缺失或数据质量问题，本次审查仍充分利用所有可获取的信息，同时始终关注这些局限性。

13. 设计阶段基于分析所得结论，针对适配目标需求的结构和运作模式（即“未来状态”）提出前瞻性建议。该阶段强调职能一致性、职责明晰、跨司整合以及与秘书处战略愿景和缔约方大会各项决定保持一致。

14. 两大工作流程的执行情况如下：(a)战略方向：审视秘书处的任务规定、优先事项及定位，确保其与《昆明-蒙特利尔全球生物多样性框架》和各缔约方不断变化的期望保持一致。该工作流程包含内部磋商、研讨会和愿景规划会议，旨在明确阐述秘书处理想的未来状态；(b)运作模式设计：评估关键业务流程、职能及资源配置情况，确定改进空间。管理咨询小组分析了工作流程、汇报关系和各司间相互依存关系，并协助举办员工研讨会以识别瓶颈问题并提出解决方案，进而提升工作的连贯性与有效性。

15. 本次审查采用了混合分析方法，将定量数据分析（绩效指标、人员配置表、预算、工作计划和资源配置情况）与定性研究（员工访谈、焦点小组讨论及文件审查）相结合。审查还选取部分多边环境协定秘书处作为参照对象开展对比分析，以确定同类组织在结构、治理及资源管理方面的做法。

16. 员工参与是本次审查工作的核心。在审查期间，开发署管理咨询小组与高级领导层进行了磋商，组织了全体员工参与的股级焦点小组讨论，举办了全秘书处范围的研讨会，并开展全员调查以收集员工关于结构、职能和工作方式的看法。上述活动既确保了审查能够反映员工的意见，并增强了员工对审查过程的认同感。

17. 通过职能审查内部工作组和参与小组全程提供技术与专题领域支持，确保持续开展磋商与验证工作，推动作出知情决策。初步结论已与生物多样性公约秘书处高级管理团队进行审查，并在关键节点提交至缔约方大会主席团，以征求反馈意见并获取战略指导。这种迭代式验证通过将审查结论与集体智慧与专家判断相结合，降低了数据局限性带来的影响。

18. 该流程的关键成果包括：(a)对秘书处的结构、职能和资源配置的诊断分析；(b)员工调研结果和焦点小组意见的综合汇总；(c)会议管理业务流程图、标准运作程序草案和改进建议；(d)战略一致性、愿景规划和运作模式设计研讨会报告；(e)绩效指标分析；(f)各股围绕《昆蒙框架》目标开展工作的分析；以及(g)适配目标的结构和运作模式的提案草案，附有相应的执行与变革管理考量。

19. 上述各项成果共同构成了本次职能审查建议的分析依据，旨在增强秘书处有效服务理事机构、履行其职责，并支持各缔约方执行《昆蒙框架》的能力。

C. 主要结论概述

20. 本次职能审查揭示了秘书处在结构、资源、业务流程和协调机制等方面存在的多项优势与挑战。该职能审查证实，尽管面临巨大的运作和资源压力，秘书处始终保持着良好的履职表现。其优势体现在：拥有敬业且具备专业技术能力的工作人员、协同合作的文化氛围，以及在严苛条件下持续满足各缔约方期望的能力。与此同时，分析也指出若干体制性领域存在改进空间，通过增强协调性、明确职责分工和深化部门融合，可进一步提升秘书处的绩效与可持续性。

21. 本次职能审查的主要结论如下：

结构与战略一致性

22. 秘书处在支持《昆蒙框架》各项长期目标和行动目标方面取得了切实进展，尤其在推动执行、主流化以及能力建设等方面贡献突出。秘书处各工作流程的梳理结果显示，其与《昆蒙框架》的优先事项高度契合。同时，现行结构仍有优化空间，可强化其连贯性，并在《昆蒙框架》各项行动目标下，更好地平衡各项职能。通过加强协调、明确机构职责分工和强化战略规划，有助于确保各项决策、预算编制和资源调动与战略优先事项保持更高的一致性。

23. 具体而言，本次审查得出以下结论：

- a. 在能力建设、知识管理以及监测、报告与审查工作领域，各专题工作流具备进一步整合的巨大潜力；
- b. 资源调动与利益攸关方参与职能若能确立更统一且具有战略性的工作重点，将从中获益；
- c. 鉴于资源有限，且过去几年服务需求增长，会议服务有待加强，以保障可持续且高效的支持；

- d. 信息技术服务目前分散于多个股中，为提供更加一体化的数字支持提供了机会；
- e. 成果预算制框架虽已实行，但可更充分地运用，以支持一体化规划、预算编制、优先事项确定和报告工作。

跨领域连贯性

24. 尽管团队内部协作良好，但跨司及下属各股间的协调仍有提升空间。现行秘书处内跨领域规划及信息共享机制有待完善，以此强化协调合作，提高各职能领域工作的一体化程度，并促进资源更高效使用。此外，加强内部沟通、推行统一的变革管理实践，将有助于增强集体责任感，提升机构整体连贯性。

赋能与问责

25. 在执行层面，采购授权额度有限，且在过去十年中未能随物价上涨进行相应调整，这不仅导致执行权限受限，还导致行政流程繁琐。更广泛而言，秘书处在行政和业务职能上对联合国环境规划署（环境署）与联合国内罗毕办事处的依赖程度较高，这不仅会延长事务处理时间，还会削弱秘书处在行政事务方面的灵活性与应变能力。

人力资源能力与资源配置

26. 如前文所述，过去十年间，秘书处的人员配置停滞不前，而工作范围和工作量却大幅增加。这导致临时安排工作人员承担额外职责，临时聘用短期合同工填补缺口，部分领域出现工作超负荷现象，在高峰期尤为突出。招聘工作进展滞后，在一定程度上加剧了人力资源不足的问题。确保充足的人员配置和人力资源能力至关重要，从而改进招聘与入职流程并促进工作量的可持续分配，并在保障员工福祉的同时，提升秘书处履行其授权职能的能力。

绩效指标

27. 尽管秘书处已针对与缔约方大会及其附属机构相关的政府间进程，建立了全面的规划与报告机制，但秘书处的内部绩效跟踪工作仍有待强化。经证实，缺乏覆盖秘书处全体的绩效衡量框架、绩效指标及高质量数据，不仅给本次职能审查带来了挑战，也持续给生物多样性公约秘书处带来诸多难题，具体体现在战略规划、优先事项确定和问责管理等方面，尤为重要，在提供证据支持预算申请、人员配置调整及流程优化时面临掣肘。与此同时，编辑与语文股、开发业务股、人力资源股、信息技术股、差旅和采购股等各股已制定团队层面的绩效指标，为构建更连贯的秘书处整体绩效衡量框架奠定了坚实基础，并提供了良好起点。

工作方式

28. 缔约方大会以两年为周期核定核心预算，而多项活动依赖自愿捐款开展，这给工作规划与执行带来了不确定性与挑战。秘书处目前缺乏一套综合性战略规划方法，无法将长期预算考量与项目优先事项有效整合。这种脱节现象致使各司及下属各股的工作与秘书处的总体目标和优先事项难以形成协同效应。

D. 关键建议与拟议职能模型

29. 职能审查提出了几项建议，分为七个相互关联的机会领域。这些建议旨在加强秘书处的结构、系统和工作方法，以增强其一致性、问责制以及与《昆蒙框架》的协调一致。

a. 结构与战略协调

30. 审查建议重新协调秘书处的职能和结构，以更好地反映《昆蒙框架》的四项长期目标和 23 项行动目标，并确保提高为《公约》及其各项议定书提供服务的一致性。这包括明确方案职能和跨部门职能之间的联系，并确保相关活动在一致的报告路线下进行组织。加强职能协调将提升协调性、明确问责制，并使秘书处能够在《昆蒙框架》下向缔约方提供更具凝聚力的支助。这些建议所依据的具体结构变革，包括各股的重组和重新分配工作，见附件所列。

31. 更具体而言，除了总体高级管理层和高级管理层支助职能外，建议在以下六个职能分组的指导下进行结构性调整：

- 1) 政策、能力与监测司是一个综合司，重点关注实现《昆蒙框架》长期目标和行动目标，涵盖主题支助，包括与方案、科学、技术和政策支助相关的所有工作，以及能力建设、《国家生物多样性战略和行动计划》、科技合作和信息交换所机制以及监测、审查和报告相关的工作
- 2) 战略伙伴关系、融资和经济司是一个综合司，重点关注与资源调动和生物多样性行动目标经济一体化相关的工作，以及与非缔约方行为体的协作
- 3) 各项议定书司，致力于为生物安全和获取和惠益分享的作为各议定书缔约方会议的缔约方大会和履约委员会提供服务
- 4) 政府间会议支持，支持政府间进程的正式和非正式会议
- 5) 行政和业务支助科，包括对秘书处业务的所有行政支助
- 6) 信息技术与数字化转型股，包括数字化解决方案、信息技术基础设施管理、对信息交换所的信息技术支持以及企业知识管理
- 7) 日本生物多样性基金。

32. 审查建议对目前的秘书处结构进行以下具体变革：

执行秘书办公室

33. 通过将目前位于行政司的方案管理股移至执行秘书办公室并对其进行强化，以加强预算规划和监测，从而支持有效利用成果导向预算编制和规划框架，作为秘书处执行《昆蒙框架》并使资源与缔约方大会和议定书决定保持一致的核心战略管理工具。

政策、能力与监测司

34. 通过整合一个司的相关工作人员资源与当前生物多样性、科学、政策与治理股的专业知识，形成核心能力，为秘书处在《昆蒙框架》核心领域的方案、科学、技术和政策支持提供更明确的工作重点，包括基于生物群系的工作方案、减少对生物多样性的威胁以及促进可持续利用和传统知识工作。

35. 更有效地利用协同增效来支持关键跨领域执行职能，例如能力建设、《国家生物多样性战略和行动计划》、科技合作和信息交换所机制，以及监测、审查和报告，将一个司中的相关工作人员资源与当前能力建设和知识管理股以及监测审查和国家报告股的专业知识进行整合。

战略伙伴关系、融资和经济司

36. 通过将秘书处与以下领域相关的支助整合到一个司内，进一步强化战略重点：吸引广泛的行为体参与、将生物多样性纳入经济部门和各级治理体系的主流，并支持资源调动：

- (a) 支持主要群体和利益攸关方的参与
- (b) 与其他联合国行为体的合作
- (c) 与第 8(j)条相关的支持
- (d) 支持资源调动（包括卡利基金和财务机制）
- (e) 传播和提高认识
- (f) 企业知识管理

37. 这需要将目前分布在各股的资源与生物多样性、经济转型和创新股、利益攸关方参与和合作以及人员和生物多样性股的专业知识进行整合，将其核心能力形成成为该司中的三大股。

各项议定书司

38. 将与获取和惠益分享、遗传资源数字序列信息及生物安全相关的工作整合归入一个司。将两个议定书股合并为一个司，将加强议定书执行工作的一致性，精简对缔约方的支助，并实现规划和专业知识的共享。这项整合将加强协作和业务效率，并使秘书处能够围绕各项议定书提供更加一致、协调且技术扎实可靠的服务。

政府间会议支持

39. 通过设立一个受副秘书长直接监督的独立股，并设立一个高级经理职位，负责监督和指导会议后勤和会议管理、与会者登记及差旅，从而加强对政府间会议的支持。通过建立与高级管理层的直接联系并接受其监督，上述服务应与文件与语文股承担的职能更紧密地结合，这些职能目前拟议纳入高级管理层职能部门。

行政和业务支助科

40. 通过将该司的工作重点放在以下核心服务上来加强秘书处的行政支柱：

- (a) 人力资源
- (b) 财务与预算
- (c) 总务管理（包括设施管理和采购）

信息技术与数字化转型股

41. 通过将目前分布在行政司信息技术股和能力建设、知识管理与信息技术/开发业务子股的资源整合到统一的信息技术与数字化转型股下，以增强信息技术服务规划和执行的战略重点，从而加强效率、协调和数字化创新支助。该股将聚焦三大工作领域：一）为缔约方及其他外部利益攸关方提供工具与解决方案（如知识产品、信息交换所机制和网站），二）牵头内部数字化转型，以改进内部流程与工作流、协调、知识管理及绩效与数据管理，三）为信息技术设备、基础设施与系统的管理提供支持。

日本生物多样性基金

42. 该基金与其任务规定保持一致，并继续向秘书处提供实质性支持，以交付具有针对性的能力建设和执行支助。审查强调有机会加强日本生物多样性基金与秘书处更广泛的财务机制职能之间的协调，以确保采取更加全面和战略一体化的融资方法。加强协调将有助于提升资源调动工作的一致性，并使其更好地契合缔约方的优先执行需求。

b. 跨领域一致性

43. 审查强调了加强全秘书处流程和框架一体化和协调的机会。更具一致性的治理安排和精简的工作流程将提高效率、一致性和体制学习。为了支持这一点，审查建议为关键跨领域职能确立指定的业务流程责任人。与秘书处各股的磋商表明，更清晰的职能归属和明确的问责节点将有助于加强协作、减少职能重叠，并使各司的职能履行更加一致协调。

44. 业务流程责任人将在各自的专业知识领域提供技术指导和服务，确保全秘书处标准的一致适用性，并负责将经验教训纳入内部政策和程序。这种方法将加强跨职能一致性，促进体制学习，并帮助在整个秘书处确立共享标准和做法。根据审查和磋商，拟议的业务流程责任人包括：

- 传播：传播和公众意识股
- 资源调动：资源调动和战略融资股
- 利益攸关方参与：利益攸关方参与和合作股
- 能力建设：能力建设、监测和报告股
- 知识管理：能力建设、监测和报告股
- 会议管理：会议事务股

c. 赋权与问责

45. 加强秘书处内的赋权和问责对于确保及时有效的决策至关重要。审查建议，在可行的情况下，根据联合国细则和条例，将预算管理和采购等领域的权限下放给各领域负责人。特别是，考虑到 10 多年来低价值采购的价值一直为 10,000 美元，环境署增加对低价值采购的授权限制将有助于减少延误并提高业务效率。

46. 扩大授权必须辅之以明确的问责框架和绩效监测机制。加强管理层赋权将有助于强化对结果的领导责任，激发中级管理层的主动性，并使秘书处更加灵活高效且响应迅速。

d. 人力资源能力与工作人员配置

47. 审查发现，人员配置不足以及工作量繁重且分配不均掣肘了秘书处的绩效和工作人员的福祉。此外，团队组织架构图和职务说明已经过时。为应对这些挑战，审查建议加强人力资源团队配置，对招聘流程进行内部审查，以确保与环境署和内罗毕办事处的协调，及时填补空缺职位，并更新和公布个人职务说明和团队结构，从而反映当前职能。

48. 其他行动应包括：建立审查并更新秘书处职务说明和人员配置数据的经常程序；在招聘方面改进与环境署及内罗毕办事处的协调；以及通过在合同订立和共享服务中实现规模经济，探索提高行政效率的机会。加强劳动力规划，包括更有效地利用临时人力资源能力，将有助于确保秘书处加强人员配置，从而满足业务需求。

49. 鉴于秘书处工作量日益增加，且在多个技术和业务领域持续存在人力资源缺口，在加强劳动力规划的同时，必须相应提升人员配置能力，特别是在需求增加的各股。统筹利用临时人力资源能力能够缓解短期压力，但若持续履行核心职能，将需要增强长期人员配置水平。

e. 工作方式转型

50. 审查建议秘书处在成果预算制框架的基础上，在全秘书处采取更加结构化的工作规划与协调方法，以加强活动与职能角色和战略优先事项之间的一致性。加强工作规划将有助于减少重叠工作，特别是因为该规划涉及利益攸关方参与、资源调动和执行支助，还有助于加强各股之间的协调工作并实现更均衡的工作量分配。更正式的变革管理、传播和问责内部流程将进一步提高透明度和工作人员参与度。其中一些改进已经得到高级管理层的认可，并且正处于早期执行阶段，为未来更加综合和一致的组织做法奠定了基础。

51. 此外，审查建议加强资源调动职能，以确保提供充足的资源，从而支持重点活动。在每次缔约方大会之后制定一年两次的资源调动计划，以监测供资战略的执行情况并加强决策、资源分配和履行情况之间的联系。加强秘书处的长期预算规划流程也是有益的。根据历史供资模式和预期任务规定制定多年期财务预测，将有助于秘书处提高工作的可预测性，并使各司活动与总体组织优先事项协调一致。

52. 总体而言，这些建议旨在确保秘书处以更加一致、协调和具有前瞻性的方式运作。这些建议需要加强方案管理股，以支持这些职能，并将其升格为执行秘书办公室。执行这些措施将使秘书处能够更好地使其结构和资源与其战略目标保持一致，提高协调效率，并加强其支持缔约方实现《昆明-蒙特利尔全球生物多样性框架》长期目标和行动目标的能力。

f. 秘书处职能履行绩效管理

53. 为应对因缺乏全面可靠的内部绩效指标和数据而导致秘书处职能管理依据不足的问题，秘书处应制定并应用一套全秘书处的高级别绩效指标，与支持《昆蒙框架》和缔约方大会决定的执行情况保持一致。这些指标旨在获取整个秘书处的团队职能履行情况，而非工作人员的个人绩效。制定和维护此类绩效数据，将需要为数据的收集、分析和提供额外能力与专门知识。此项绩效数据一经建立，便可用来编制一个集中的绩效看板，并为规划、预算编制、资源申请及资源配置等工作提供支持。方案管理股将完全有能力承担该框架的所有权并确保其持续相关性和应用。

g. 数字化转型

54. 制定全秘书处数字化转型战略，阐明支持《昆蒙框架》执行的数字服务的统一愿景、促使关键流程和平台现代化的优先事项、加强数据治理、质量和分析。该战略将指导各股的数字/人工智能倡议，旨在提高秘书处工作效率，并为缔约方提供更优质的服务。这项建议需要额外资源来制定和执行该战略。

E. 后续步骤与预期成果

55. 成功执行职能审查提出的各项建议，需要在执行秘书领导下采取分阶段、协调良好的方法，最好由指定的执行负责人进行管理。短期来看，秘书处需要建立一个专门的执行和变革管理机制，负责将建议转化为具体行动、安排改革顺序并监测进展情况。执行这些改

革还将需要额外资源，用于人员配置和专门知识，以确保各项变革得到充分支持并得以持续。该机制将确保改革工作保持透明度和包容性。

56. 短期优先事项应包括：

- (a) 最终确定拟议的运作模式和结构；
- (b) 确定执行建议的额外员额和资源；
- (c) 根据经认可的结构，对职位和职级进行调整的详细计划；
- (d) 制定更新或新的职务说明；
- (e) 启动全秘书处关于改革进程的传播；
- (f) 指定业务流程责任人；以及
- (g) 将结果导向预算编制纳入标准管理做法。

57. 中期行动应重点关注：

- (a) 根据生物多样性公约秘书处和环境署的政策和程序启动结构调整进程；
- (b) 加强新设职能集群之间的协调和一致性；
- (c) 嵌入问责机制；
- (d) 通过有针对性的发展倡议提高工作人员能力；
- (e) 制定并执行绩效和数据管理框架；以及
- (f) 制定数字化转型战略。

58. 此外，应优先考虑综合规划、预算编制和监测系统的执行情况，以改善决策、透明度以及战略优先事项和资源分配之间的协调。

59. 长期来看，秘书处需要将新的运作模式制度化，确保组织结构、流程和系统完全一致。领导层持续参与、积极沟通以及与员工和理事机构的持续磋商对于夯实这些改革至关重要。

60. 还认识到，执行职能审查对预算产生的任何影响，包括与额外人员配置能力和活动供资相关的影响，都需要缔约方的核准。因此，秘书处需要确保所有具有财务影响的拟议调整都通过透明的成本核算和充分论证，并通过适当的政府间进程提交审议。

61. 这一进程的预期成果包括构建一个更具协调性、战略导向更明确的秘书处，具有明确的问责制、资源利用得到优化，并提升履行缔约方大会任务规定的的能力。通过改进协调、加强伙伴关系以及更有效地为政府间进程（包括理事机构和附属机构）提供服务，重组后的组织将能更有效地支持缔约方实现《昆蒙框架》的长期目标和行动目标。最终，执行审查建议将使秘书处能够成为一个更加灵活、注重成果、面向未来、能够有效应对不断变化的全球生物多样性议程的机构。

附件二

估计所需预算外资源

下表是为了显示建议草案要求秘书处开展的活动的估计所需预算外资源，便利对建议草案的审议。本附件不是提交供执行问题附属机构审议的建议草案的一部分。

所需预算外资源

(美元)

OP	活动	会议 费用	工作人 员差旅 费	工作人员 费用 ^a	小计	方案支 助费用 (13%)	共计
4 (a)	若无法提供常规员额，为落实职能审查中部分涉及优化业务流程的建议提供支持	—	—	288 000	288 000	37 440	325 440
4 (a)	制定信息技术解决方案以推动落实职能审查中涉及优化业务流程的建议	—	—	50 000	50 000	6 500	56 500
共计					338 000	43 940	381 940

英文缩写：OP：所涉建议或决定草案的执行部分段落。

^a 顾问、合作伙伴及额外工作人员。

注：职能审查建议的全面落实需增设员额，但相关细节将作为预算提案的一部分提交缔约方大会第十七届会议审议。