



## 生物多样性公约

Distr.  
GENERAL

UNEP/CBD/SBI/1/13/Add.1  
5 April 2016\*

CHINESE  
ORIGINAL: ENGLISH

执行问题附属机构

第一次会议

2016年5月2日至6日，加拿大蒙特利尔

临时议程\*\*项目 15

### 关于秘书处职能审查的报告

#### 执行秘书的说明

#### 一. 引言

1. 缔约方大会第 XII/32 号决定第 3 段请执行秘书与联合国环境规划署（环境规划署）执行主任协商完成生物多样性公约秘书处职能审查。缔约方大会在同一决定第 4 段中也请执行秘书在 UNEP/CBD/COP/12/28 号文件的附件中所载步骤 1、2、3 都完成后，通知各缔约方并同主席团商讨职能审查的进展情况。
2. 缔约方大会第 XII/32 号决定第 5 段又请执行秘书及时提交秘书处深入职能审查最后报告，包括各个员额的分析，供执行问题附属机构第一次会议讨论，以便为缔约方大会第十三届会议编制一项决定。
3. 缔约方大会还授权执行秘书，作为例外，并在联合国条例和细则范围内和不妨碍缔约方大会第十三届会议关于深入职能审查和工作人员职位叙级决定的情况下，参照职能审查的持续结果，调整秘书处的员额配置水平、数量和结构，但条件是秘书处费用总额仍保持在指示性员额配置表数额之内，并向缔约方大会第十三届会议提出关于所作调整的报告。
4. UNEP/CBD/COP/12/28 号文件附件所载步骤旨在通过迭代过程在秘书处内采用新的管理工具和更新后的组织结构，并使秘书处更加注重成果，以确保优化使用缔约方分配的人力和财政资源。概述了完成秘书处职能审查行动的三大步骤如下：第 1 步：以《公约战略计划》及其爱知指标、《生物安全议定书战略计划》、以及公约缔约方大会第十二届会议、作为卡塔赫纳议定书缔约方会议的缔约方大会第七次会议和作为名古屋议定书缔约方会议的缔约方大会第一次会议的决定为基础，规划秘书处的两年期工作；第 2 步：依照《中期业务成果框架》和《公约》第 24 条进行组织设计，并设计工作计划（成果框

\* 2016 年 4 月 15 日因技术原因重新印发。

\*\* UNEP/CBD/SBI/1/1/Rev.1。

架）、制定内部运作政策、落实成果框架和政策以及全秘书处新办法；第3步：为适应新方法而重新定位和/或设计职能（员额），其中涉及所有职位的职位说明、与环境规划署/联合国内罗毕办事处（内罗毕办事处）合作，按照联合国细则和条例调整各项职能、编写报告，介绍在逐步发展过程中学到的经验教训以及介绍每个员额以预先应变设计为基础的组织设计，以期加强秘书处在“生物多样性十年余下时间”里的能力、为更新后的秘书处编制预算，并向缔约方大会和作为各议定书缔约方会议的缔约方大会提出报告。

5. 向执行问题附属机构提交的本次关于秘书处职能审查的报告提供正在进行的职能审查的情况说明和任务规定。第二节概述职能审查进程的细节和每一步骤的结果。第三节总结职能审查过程中有待完成的工作。所提建议载于执行秘书关于《公约》的行政管理的说明（UNEP/CBD/SBI/1/13）。

## 二. 职能审查进程和结果

### 步骤 1: 规划秘书处的两年期工作

6. 在大韩民国平昌举行公约及其议定书会议之后立即启动了全秘书处两年期工作规划。秘书处所有工作人员都必须利用成果管理制框架工具，以参与性方式拟定从缔约方大会和作为各项议定书缔约方会议的缔约方大会任务规定中产生的 2015-2016 两年期活动。

7. 这次规划活动采取了所有工作人员都参与其中的迭代和透明方式。该进程使所有工作人员能够各自明确：(a) 缔约方为其工作规定的任务；(b) 预期成果；(c) 他们对秘书处整体工作方案的具体贡献，而此项工作方案是以《2011-2020 年生物多样性战略计划》、《2011-2020 年卡塔赫纳生物安全议定书战略计划》、以及公约缔约方大会第十二届会议、作为卡塔赫纳议定书缔约方会议的缔约方大会第七次会议和作为名古屋议定书缔约方会议的缔约方大会第一次会议的决定和以往历次会议产生的持续性任务为基础的。

8. 拟定活动还帮助了秘书处管理层制定秘书处《中期业务成果框架》（MTORF）。《框架》着重提到秘书处具有相对优势的领域以及秘书处在其能力范围内如何能够最有效支助缔约方，协助其开展完成长期战略任务的工作，以实现《2011-2020 年生物多样性战略计划》和《生物安全战略计划》的各项目标以及实现爱知指标。

### A. 基于成果管理的框架（RBMF）

9. 采用成果管理制框架工具可以使秘书处确保在全秘书处以一致性统筹办法对待缔约方的决定、衡量业绩和确保以透明方式提交成果报告。成果管理制框架以两年期工作方案为依据阐明秘书处的作用和职责。该项工具为根据秘书处的相对优势和任务规定加强整个秘书处提供框架，并帮助促进秘书处内部的决策。

10. 成果管理制框架还有助于工作人员了解他们在两年期内要实现的目标、如何制定实现目标的合作计划以及如何衡量和报告全秘书处拟定活动的成果。此框架工具还便于在整个两年期内进行更好的管理、学习、问责和最大限度地利用实物和人力资源，帮助提高秘书处的效率。它为如何合理确定各项活动-坚定地致力于在整个秘书处取得成果-和取得良好的成功机会提供预示。

11. 在开发和执行成果管理制框架工具时采用了基本指导原则。**实用性** – 确保管理人员能够使用框架向缔约方说明他们针对任务规定开展的活动和启用良好的业绩衡量方法；**共同自主权**- 满足所有工作人员的需求，得到管理人员的积极参与，并确保满足管理人员

的信息需求以及正式问责要求；**透明度** – 确保所有工作人员都了解哪些是预期成果以及如何及何时进行衡量；**面向行动** – 确保随时向管理人员和其他利益攸关方提供所需信息；**可信性** – 确保坚守专业标准，框架作出符合实际的衡量和报告承诺；**灵活性** – 应对任何不断变化的环境，设计的活动在此环境中正常进行，并可作出必要调整。

## **B. 秘书处《中期业务成果框架》**

12. 由于工作人员根据缔约方提出的任务规定拟定了活动，管理层制定了全秘书处到2020年秘书处职能的《中期业务成果框架》。该《框架》包括一个愿景、“联合国生物多样性十年”余下时间的任务说明和秘书处职能的六项业务目标。每项业务目标下列有各自行动目标和指示性活动。

13. 设计《中期业务成果框架》不仅是为了加强秘书处的管理和执行能力，也是向缔约方推荐秘书处的相对优势，使缔约方在决定如何最佳利用这些现有优势时，将秘书处的相对优势考虑在内。该《框架》及其补充性的两年期成果管理制框架也为提高秘书处效率的组织重新设计提供便利。

14. 规划阶段已可提供的产出是《中期业务成果框架》（UNEP/CBD/SBI/1/INF/22）和2015-2016两年期成果管理制框架，其中包含从全秘书处任务规定衍生出的284项活动。本说明附件还载列了利用成果管理制框架工具对根据《中期业务成果框架》行动目标和职能目标确定的全秘书处两年期活动作出的分析。

### **步骤 2: 进行组织设计的进程**

#### **对工作方案采用的全秘书处办法**

15. 从筹备和举办会议的核心职能（按照《公约》第24条的规定）到为缔约方提供支助和协助执行的职能，作为秘书处自成立后不断演变的职能的一部分，所有工作人员为查明两年期工作方案拟定活动中的关联性、协同作用和共同性开展了一项工作。这项工作还找到了全秘书处活动中重叠或重复之处，并协助进行合并或取消。

16. 考虑到秘书处《中期业务成果框架》的业务目标和职能目标，在开展上述工作后，确定了全秘书处贯穿各领域的活动，并将其分成全秘书处贯穿各领域的八类专题组，供全秘书处统筹执行，应记住并非秘书处所有活动都被归入下列专题组：

- (a) 法律和政府间事务；
- (b) 能力建设；
- (c) 知识管理；
- (d) 资源调动；
- (e) 合作与主流化；
- (f) 通信；
- (g) 监测；
- (h) 信息和通信技术。

## 对全秘书处活动采用的矩阵（统筹）办法

17. 利用试验阶段执行全秘书处选定的一些贯穿各领域问题的项目，目的是为了更好地了解如何实施秘书处规矩办法，并确保在秘书处进行平稳、有效的变革管理。还可将从中学到的经验教训纳入秘书处重新组织/重新设计工作中。

18. 2015 年 7 月 1 日至 9 月 30 日经历了规矩办法的试验阶段，目的是最大限度地有效利用秘书处现有人力和实物资源。作为此办法的第一步，在成果管理制框架列出的缔约方大会和作为各项议定书缔约方会议的缔约方大会授权的活动中已确认的相互关联和协同作用的基础上，挑选和制定项目。试验阶段还为工作人员提供机会，可在联合国 4 月 1 日至 3 月 30 日周期的中期评审时，根据各自新确定的作用和职责，在业绩考评系统中修改个人工作计划。

19. 规矩办法还考虑到两年工作周期，其中第一年刚刚开完缔约方大会和作为各项议定书缔约方会议的缔约方大会会议，主要被秘书处用来落实执行支助职能，在两年期的第二年，秘书处活动则转向会议支助职能，如文件编制和后勤安排等。

## 规矩办法小组

20. 为执行每个贯穿各领域专题组下的项目，设立了一个由中层工作人员（P3-P5 职等）牵头的全秘书处核心小组（2-6 名工作人员），小组得到 10 至 20 名工作人员的辅助，他们仍然作为主题专家与核心小组进行互助合作。

## 规矩办法项目

21. 挑选了有具体时限和目标被认定在两年期内可实施的项目，具有的额外标准是，例如：(a) 与《中期业务成果框架》有直接联系的成果管理制框架中载列的全秘书处拟定活动之间已确认的关联性和协同作用；(b) 来自工作人员的跨部门投入和协调（打破各自为政的局面）；(c) 中层工作人员的自主权；(d) 两年期内可交付成果；(e) 以说明每个贯穿各领域专题组的任务规定为重点。

22. 各项目组负责 (a) 编制实现目标的共同办法；(b) 着手制定提供执行支助工作人员和主题专家工作人员之间相辅相成的标准作业程序和指导方针；(c) 查明内部的实现目标技能组合。

23. 要求项目组在试验阶段结束时提交下列成绩：(a) 清楚陈述其规矩职能（如任务规定、义务和职责）的专题组工作说明；(b) 试验阶段从战略角度选定的可交付成果（项目）的实际产出/状况；(c) 成果管理制框架列明的专题组在两年期的剩余工作；(d) 标准作业程序和指导方针草案；(e) 每一专题组的核心工作人员；(f) 辅助工作人员(主题专家)；(g) 挑战/任何可能的解决方案。

## 对秘书处工作采取的试验阶段规矩（统筹）办法产出

### A. 法律和政府间事务

24. 法律和政府间事务专题组确认其任务是“促进秘书处尤其是在需要法律专长的领域和管理政府间进程方面各项程序和工作流程在法律上的总体一致性。该专题组为秘书处履行其职能和各缔约方努力执行《公约》和各项议定书提供法律支助。”

25. 该专题组确认其核心职能是：(a) 协助编写附加说明的临时议程，包括协助为缔约方大会和作为各项议定书缔约方会议的缔约方大会会议作出工作安排，并就编排和开展业务提供咨询；(b) 协调和规划为筹备缔约方大会和作为各项议定书缔约方会议的缔约方大会会议，包括附属机关会议而组织的会议，争取最大限度地实现一致性和一体化 (c) 审查建议草案和决定草案，以促进连贯性和一致性，包括审查各项程序和现有指导方针；与以往各项决定进行互补。

26. 试验阶段在法律和政府间事务专题组下启动以期在两年期内完成的项目如下：(a) 编制同时举行缔约方大会第十三届会议、作为卡塔赫纳议定书缔约方会议的缔约方大会第八次会议和作为名古屋议定书缔约方会议的缔约方大会第二次会议的计划；(b) 审查所有闭会期间活动的工作流程；(c) 审查秘书处所有文件中建议草案的互补性、一致性和连贯性。

## B. 能力建设

27. 能力建设专题组的已定任务是“按照缔约方大会和作为各项议定书缔约方会议的缔约方大会各项决定，协调、协助和支持规划、执行、监测和评价秘书处为各缔约方有效执行《公约》及其各项议定书而向其提供的能力建设支助。”

28. 秘书处旨在集中努力开发工具，包括制定培训和指导材料、机制和设施，协助各缔约方发挥有效执行《公约》及其各项议定书的能力，并尽量不直接参与执行能力建设活动。

29. 能力建设专题组的核心职能如下：(a) 协调生物多样性公约秘书处能力建设战略，以支助各缔约方和利益攸关方执行《2011-2020 年生物多样性战略计划》及其《爱知生物多样性指标》和 2011-2020 年卡塔赫纳生物安全议定书战略计划》，以便以一致办法对待整个秘书处的能力建设工作；(b) 在每一次缔约方大会和作为各议定书缔约方会议的缔约方大会会议之后，协调制定和执行秘书处关于能力建设的两年期工作计划，以协助战略性和结构化地协调一致执行秘书处所承担的能力建设任务，确保秘书处活动产生最大的协同作用、成效、效率 and 影响；(c) 在最佳做法和经验教训基础上，协调制定能力建设标准作业程序、指导方针和质量保证标准，促进将其一致适用于整个秘书处；(d) 根据商定标准作业程序和指导方针，视需要为方案干事开展能力建设活动提供支助；(e) 为了能够有效支持能力建设工作，组织工作人员培训，以提高他们在关键领域的技能（例如，设计和提供或协调电子学习课程、网播研讨会和制定培训员培训方法等）；(f) 根据商定标准作业程序、指导方针和质量保证标准，寻找机会把设计和提供能力建设活动外包给合适的国际、区域和次区域伙伴，并与相关方案干事协调，确保合作伙伴有效、高效地执行方案；(g) 建立和维持一个学习管理制度，为主办和管理各专题领域的电子学习课程提供便利；(h) 开发和管理关于能力建设工具、资源、倡议和机会的可搜索在线知识库，并协助缔约方和相关组织登记和更新关于其能力建设工具、倡议和需求的信息以及其他相关信息；(i) 建立和维持一个能力建设门户网站提供一站式服务或充作用户界面，以获取已有的能力建设信息、工具和资源，包括进入电子学习课程、学习管理系统、获取可搜索的能力建设工具和资源数据库、匹配设施、讨论论坛和其他工具；(j) 监测和评估根据缔约方大会和作为各议定书缔约方会议的缔约方大会赋予秘书处的任务、由秘书处和合作伙伴共同设计和合作伙伴执行的能力建设活动的执行情况和影响。

30. 试验阶段在能力建设专题组下启动以期在两年期内完成的项目如下：(a) 建立一个《生物多样性公约》学习管理系统，以协助主办、提供、管理、跟踪和评估为缔约方设计的电子学习产品（包括电子学习/单元和网播研讨会），可就此查阅：<http://scbd.unssc.org/>；(b) 开发一个能力建设资源数据库和用户界面，以便利收集和有计划获取有助于执行《公约》及其各项议定书的广泛的能力建设倡议、工具、资源等各种信息和机会。

### C. 知识管理

31. 知识管理专题组确认其任务为“管理和协助获取与生物多样性和生物安全有关的信息和信息。”

32. 知识管理专题组确定的核心职能是，创新和有效地分享知识和提供信息服务，以协助执行《公约》及其各项议定书。

33. 试验阶段在知识管理专题组下启动以期在两年期内完成的项目如下：(a) 制定可集中获取《公约》网站和各种信息交换所信息的网络战略，以确保所有与信息交换所机制、获取和惠益分享信息交换所和生物安全信息交换所共有和相关信息，以及根据《公约》搭建的其他平台信息都可集中获取，以避免工作重叠；(b) 通过互操作性机制在中央和国家信息交换所机制之间分享信息。

### D. 资源调动

34. 资源调动专题组确定其任务为“协助调动资源，以执行《公约》及其各项议定书。”

35. 资源调动专题组确定的核心职能是，为财务报告、查明供资需求、缺口和优先事项以及制定国家资源调动战略提供技术准则。

36. 试验阶段在资源调动专题组下启动以期在两年期内完成的项目如下：(a) 在线财务报告框架；(b) 进一步推动就报告方法、有关土著和地方社区集体行动的报告和非市场化办法制定政策和提供指南。

### E. 合作与主流化

37. 合作与主流化专题组确定其任务为“协助将生物多样性和生物安全议程纳入联合国和其他机构下的所有相关的政府间进程，支持作出努力，将生物多样性和生物安全列入非政府利益攸关方其他相关的全球倡议。”

38. 合作与主流化专题组已定核心职能是：(a) 计划/管理/协调一切与生物多样性议程的合作和主流化有关的活动；(b) 对全球和区域关键战略进程、议题和部门以及为联合国和其他国际进程编写的材料进行相关研究和分析；包括研究和分析生物多样性和具体部门之间在支持政策制定和联合方案拟定方面的联系；(c) 牵头编写、汇编和向联合国和其他国际进程，包括区域进程提供从《公约》及其各项议定书获取的信息/材料，以支持主流化；(d) 建立、维持和加强与有关组织、倡议和合作机制，包括与具体部门、区域和私营部门（企业）有关的组织、倡议和合作机制之间的关系，以支持主流化和/或执行工作，以及各进程之间互通信息；(e) 建立联系和进行参与，以便加强各项公约和有关文书之间的合作/协同作用，包括充当在《公约》及其各项议定书支持下设立的机构间合作机制的秘书处。

39. 试验阶段在合作与主流化专题组下启动以期在两年期内完成的项目如下：(a) 完成用来监测/跟踪/报告与主流化及合作有关的各项进程、活动和项目的信息技术工具的概念构想，作为秘书处整体数据库的一部分，该数据库与目前几个分散的举措/工具，包括与联络/邮件名单、登记、报告、对决定的跟踪、会议和日历有关的举措/工具进行连接。以此维持并提供有关外部组织和伙伴组织的数据以及合作与主流化（和其他）活动状况的数据。这也将有助于加强伙伴关系、合作和主流化工作的协调性和效率，为执行工作，包括规划/资源配置提供支助；(b) 拟订包括《生物多样性公约》对国际进程所做贡献的主流化战略草案，以加强秘书处协调其生物多样性主流化工作的能力；(c) 拟订伙伴关系/合作战略草案和程序，加强秘书处建立和维持伙伴关系的能力，为实现《中期业务成果框架》、《公约》及其各项议定书的目标做出贡献。

#### F. 交流

40. 传播专题组确定其任务是：“在秘书处和缔约方执行《2011-2020 年生物多样性战略计划》和《生物安全战略计划》期间提供指导，建立标准和实施与交流相关的支助活动，并谋求实现爱知生物多样性指标”。

41. 传播专题组确定的核心职能是：(a) 拟订并定期审查秘书处的整体交流战略及其与《公约》下的《战略计划》的任何全球交流战略的关系；(b) 确保利用通用格式、品牌和讯息，宣传秘书处的活动，并查明和抓住战略交流的机会；(c) 协助秘书处内各司最大程度地扩大其交流活动的影响，办法是通过编辑、品牌和讯息的协调统一以及查明能够大力帮助这些努力的外部伙伴；(d) 利用最新交流工具，例如社交媒体、社会营销、信息技术和讯息设计来增强秘书处交流活动的影响和覆盖面；(e) 确保最有效地利用交流资源，减少秘书处交流产品的重复和生产时间。

42. 试行阶段开始执行以下要在两年期内完成在交流专题组下的项目：(a) 品牌和视觉特征准则，为的是帮助生物多样性公约工作人员和第三方以协调一致的方式提交材料，以反映生物多样性的身份、使命和文化；(b) 拟订了作为生物多样性社交媒体联络点的成套标准的社交媒体准则，以确保通过准确而高质的内容传播生物多样性公约的核心讯息；(c) 交流战略，为的是明确界定需要解决的问题，以及秘书处应如何明确而集中地处理这些问题，确保最大的覆盖面和提高所有部门对生物多样性的认识；以及 (d) 交流机会评估——2015-2016 年的国际会议和联合国日，让秘书处能够尽早在生物多样性公约的相关会议（对于生物多样性和实现爱知生物多样性指标而言重要的）以及联合国日之前规划有条理和有针对性的讯息，同时还提供公布报告/准则等的时间表。

#### G. 监测

43. 监测专题组确定其任务是：“为审查执行情况和评价《公约》及其各项议定书的程序提供便利”。

44. 监测专题组确定的核心职能是：(a) 便利缔约方提交关于执行情况的信息，以及收集分析和传播信息；(b) 促进协调统一地提交和分析信息、所收集各种信息的最佳利用，以及全秘书处获取和利用这些信息编制文件和制定与监测执行情况相关的进一步的指导和工具，最终目标是支持执行《公约》及其各项议定书。

45. 试行阶段开始执行以下要在两年期内完成在监测专题组下的项目：(a) 整个《公约》及其各项议定书的协调统一的报告系统；(b) 在分析国家信息方面采取协调统一的做

法；(c) 分析为《公约》及其各项《议定书》下的机构编制的关于与监测相关的文件；以及 (d) 为支持审查和评价《公约》及其各项《议定书》的而制定的方法、程序和工具。

46. 开展的主要活动包括：(a) 最后确定和测试评估实现爱知生物多样性指标的在线报告工具；(b) 编制第六次国家报告的准则草案；(c) 审查实现《2011-2020 年生物多样性战略计划》框架内确定的指标的进展情况；(d) 分析经修订的国家生物多样性战略和行动计划和评估国家和区域指标对于全球性指标的贡献；以及 (e) 进一步制定国家生物多样性战略和行动计划的自愿同行审查进程的方法。

## H. 信息和交流技术

47. 信息和交流技术专题组确定的任务是：“研发、管理和维持秘书处的信息技术基础设施和架构，涵盖《公约》及其各项《议定书》的需要。核心小组还拟订加强本组织的效率和提高给各缔约方、秘书处和其他利益攸关方的产品的质量的技术战略”。

48. 技术和交流技术专题组确定的核心职能是：(a) 建立并维护通过信息交换所机制的平台，以便举行与执行《公约》及其各项《议定书》相关议题的在线论坛和实时/虚拟会议；(b) 建立并维持中央门户、其信息交换所和数据库，以便利以及方便用户、可检索和易懂的方式获取和分享与生物多样性、生物安全以及获取和惠益分享相关的信息；(c) 利用现代项目管理工具和虚拟甘特图，操作本组织的内部和外部信息技术进程，以确保最佳和及时地完成项目；(d) 致力于通过技术精简业务流程，并侧重于缔约方的需要工作人员和其他利益攸关方的需要；以及 (e) 查明、联手和管理供应基础设施解决办法的供应商和承包商，让本组织的信息技术基础设施和产品架构与联合国细则和条例中的战略优先事项保持一致。

49. 在试行阶段开始执行的要在两年期内完成在信息和交流技术专题组下的项目是：生物多样性公约网站架构和基础设施的整合与合并，以及使生物多样性公约信息交换所机制更方便用户。建议让信息交换所机制所有使用者使用的是单一的用户接口，使用一种独特的密码，确保能够与生物多样性公约及其信息交换所机制的任何一部分进行互动。

50. 开展的主要活动包括：(a) 信息交换所机制在线报告工具，让缔约方能够报告在国家指标以及财务框架方面取得的进展；(b) 信息交换所机制的应用方案编制接口（API），确保开放式地分享生物多样性公约数据库中储存的公共数据。这样做能够让外部应用检索公共数据，以便进行进一步的分析和使用。这种自动化信息交换的最佳外部实例是环境规划署多边环境协定信息门户（InforMEA）应用，该网站获得来自应用方案编制接口的与生物多样性公约相关的信息，显示在自身的网站上；(c) 研发互联网云端和战略地点的网络和数据库服务器，以便在生物多样性公约网址中导航时能够应付自如；(d) 服务所有其他专题组：(一) 能力建设通用格式（能力建设）；(二) 决定跟踪系统（法律和政府间）；(三) 应用方案编制接口的兼容性（知识管理）；(四) 多边环境协定信息门户（InforMEA）（知识管理）；(五) 跟踪主流化与合作活动、进程和项目的信息技术（合作和主流化）；(六) 报告结果的虚拟化和展示，包括统计分析，以及信息的制图和列单显示（监测）；(七) 财务报告——加强报告工具（临时准入伙伴机构）（资源调动）；(八) 综合与协调的财务报告和嗣后分析（资源调动）；(九) 能力建设门户（能力建设）；(十) 会议文件页包括议程（法律和政府间）；以及 (十一) 关于社交媒体整合的咨询（交流）。



## 从秘书处工作试点阶段汇总表（综合）办法中吸取的经验教训

51. 全秘书处工作汇总表办法显示了促进跨司协作和协调的潜在好处。预期这种综合办法将导致向各缔约方和其他利益攸关方提供更协调、高效和有效的服务，与此同时最充分地利用秘书处的现有人力和物力资源。

52. 各核心小组内部和之间的工作要求进行持续的同步合作。现已发现，为了管理全面的工作量和尽可能减少责任的分散，秘书处需要保持灵活性/流动性，特别是在界定派往从事各专题组内工作的员工的标准操作程序方面。尽管各司内部工作人员之间的活动和协作行动十分良好，但这也对若干工作人员提出了很重的时间要求。预期工作人员将为各专题组的各核心小组作出贡献。建议建立一种制度来平等地分配工作。

## 秘书处的新结构

53. 根据《公约》及其各项《议定书》缔约方所作的决定，职能审查的规划阶段明确了秘书处在两年期工作方案期间的作用和责任。《中期业务成果框架》及其补充性基于成果的活动管理框架，都概况了秘书处的职能，为进行能够提高秘书处对缔约方支助的成效的组织重新设计提供了便利。

54. 在制定秘书处的新组织设计时，考虑了以下准则：(a) 打破相关责任的各自为政的情况；(b) 优化人力资源的使用以避免重叠和重复；(c) 确保组织设计符合目的：“形式（组织设计）服从于职能（合适或比较优势）”；(d) 加强跨部门协调；(e) 找到确定秘书处结构的创新方式，确保工作人员能够应付所有专题领域的工作；(f) 优化利用现有技能组合；(g) 认识组织学习阶段；以及 (h) 确保上述跨领域小组的管理责任。

55. 在制定秘书处的新组织设计时，考虑了三种备选办法：(a) 职能结构；(b) 进程结构以及 (c) 混合结构。职能性组织结构包括一个强有力的管理层，负责管理具有广泛工作分类的各司。在实践中，这一组织结构将侧重于《中期业务成果框架》（MTORF）中确定的 6 项业务目标，根据上述成果框架，具体的单项职能和任务将被纳入秘书处的以下支助领域：(a) 支持缔约方大会和作为缔约方会议的缔约方大会层次上的决策；(b) 将生物多样性纳入各项国际进程；(c) 支持国家规划和执行进程；(d) 外联和提高认识；(e) 落实监测与评价；以及 (f) 行政管理和财务。所设想各单位将拥有交出各自产出的必要关键职能。

56. 职能结构具有以下缺点：(a) 各单位的工作负担不成比例，例如，对国家进程的支持占基于结果的管理框架的活动的 53%；(b) 看来缺乏对各议定书的支持；(c) 工作人员对大幅度变化的看法；(d) 各单位间职能的重叠；(e) 不同单位之间很少有协作和资源交流；(f) 各单位间相互竞争；(g) 确定能够适合这些职能单位的技能组合。

57. 在进程结构中，组织将按照进程进行划分，例如会议服务和信息技术。与完全的职能结构不同的是，基于进程的组织考虑的是，不同的进程如何才能相互关联和与各缔约方产生关联。进程结构让工作人员和管理人员能够一道致力于实现某一目标。各个进程因需要的产生而开始，在交付了进程的产出后结束。在适用于秘书处时，预期将从整个秘书处调集工作人员加入实现目标的一项进程。一个很好的例子是归于信息技术和知识管理的专题组小组。

58. 进程结构的好处有：(a) 有能力领导有效地交流信息和使用资源；(b) 工作人员能够一道工作，并能通过经常性的交流解决问题；以及 (c) 迅速决策。不过，其挑战是会造成

管理上的模棱两可，并需要工作人员对所有的进程有深刻的了解。

59. 因此，选择了混合结构作为秘书处的最可行的办法。混合设计将进程结构和职能结构结合在一个矩阵结构之内。该模式根据各跨领域进程，优先考虑组织管理，与此同时按照问题/专题事项保留职能结构的某一层级。这就为秘书处比完全的职能模式更好地利用资源提供了必要的灵活性。职能领导人负责管理方案，而进程领导人负责管理项目。

60. 项目通常由某一专题单位启动，由不同的进程单位一道或先后努力予以保障。内部运作政策对于确保标准化和成功完成项目至关重要。这一结构结合了其他两种设计的很多长处。在混合设计中，目的是加强跨领域协调和通过整合秘书处的活动提高效率。成立直接向执行秘书报告的规划与监测单位，将确保能够迅速提请执行秘书注意解决任何执行工作落后的活动。

61. 新的秘书处结构包括执行秘书办公室和三个司，即：1. 科学和政策支助，2. 主流化和外联支助，以及 3. 执行支助，包括其各个单位，其任务可查阅：UNEP/CBD/SBI/1/INF/23。

62. 执行秘书办公室和三个司的任务是：

**(a) 执行秘书办公室：**

在副执行秘书和管理委员会协助下，执行秘书提供秘书处的战略规划和管理，确保有效地支持缔约方。执行秘书办公室将根据中期业务框架和缔约方大会和缔约方会议的决定，确保秘书处活动的协调和监测实施秘书处工作方案的进展情况。执行秘书办公室内还将设有整体法律服务和确保同时举行的会议的协调一致，工作安排和程序的前后一致，目的是提高《公约》及其各项议定书下的进程和结构的效率和有效性。该办公室内还将设立另一单位，以帮助整合整个《公约》及其各项《议定书》的报告工作和集中关注加强对《公约》执行情况的监测和审查。

**(b) 科学和政策支助：**

从以下方面为《公约》及其各项《议定书》提供支助：(a) 通过提供科学和技术分析便利决策和执行；(b) 为执行各项议定书提供支助；(c) 将获取和惠益分享以及生物安全纳入《公约》工作；以及 (d) 为整个秘书处的综合进程提供意见。

**(c) 主流化和外联支助：**

为缔约方提供支助，办法是领导和协调秘书处的生物多样性主流化工作，与各伙伴合作支持《公约》及其各项《议定书》以及交流和外联。这将包括秘书处有关性别平等以及经济 and 资源调动的工作，其中包括私人部门的参与。

**(d) 执行工作支助：**

本司将确保在能力建设和科技合作方面采取协调一致的办法，并确保在信息交换所机制、生物安全和获取和惠益分享信息交换所之间采取协调统一的做法。本司还将确保集中关注为各缔约方和各伙伴之间合作支持执行工作提供便利。关于这些活动，该新司将致力于采取创新办法，联络各伙伴和促进整个秘书处的“在实践中学习”。

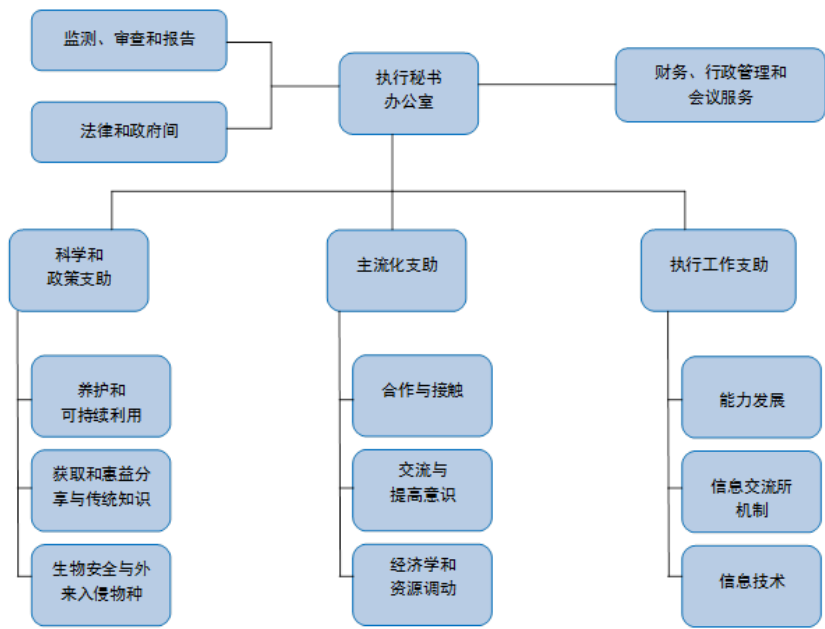


图.1 生物多样性公约秘书处的新结构

步骤 3: 调整和（或）设计各项职能

审查方案工作人员员额

63. 根据缔约方大会的要求，具有广泛联合国经验的人力资源管理顾问对方案工作人员的单独员额进行了分析。分析采取了案头审查的方式，审查了《公约》第 24 条和秘书处中期业务结果框架中所设想的秘书处核心职能总体框架内的各方案工作人员员额的职能。这一工作涉及审查秘书处的各个员额的职权范围，以便参照秘书处扩大后的新责任和《公约》及其各项《议定书》面临的各种调整，对其进行调整，同时确保秘书处的有效运作。审查有助于调整和更新秘书处，以便为缔约方提供更需要的支助，落实缔约方对于各项条约的义务。

64. 分析的工作范围是：(a) 审查和分析每一员额在设立之时的职能，并将这些职能与任职者的现行职能进行比较，同时考虑到任职者的最后两份电子考绩评级（ePAS）；(b) 考虑每一职能与提供《公约》第 24 条所设想的秘书处核心职能以及与中期义务结果框架的相关性/联系；(c) 查明现有每一员额的职能所存在的任何差距或扩大的责任；(d) 查明每一员额的现行职责和责任是否与该员额的职等相符；(e) 就领导职能审查中所确定的作为正在出现的全秘书处矩阵工作的 8 个专题组所要求的员额职等提供咨询意见；(f) 参照秘书处的中期业务结果框架和核心职能，就结论提出建议。

65. 在对 41 个专业及以上职类进行分析后，产生了以下四类建议：(a) 员额的更新和改叙（7%——三个员额）；(b) 更新职务说明以反映职责和责任的重大变化，但不改变级别，（24%——10 个员额）或 (c) 审查职务说明和对员额进行评价，以期反映诸如报告关

系或任务重点的改变等小的变化（27%——11 个员额）；(d) 没有重大变化 42%（17 个员额）。

66. 下文的分析饼图说明单独方案员额分析的广泛结果。关于该分析的报告全文载于 UNEP/CBD/SBI/1/INF/24 号文件。

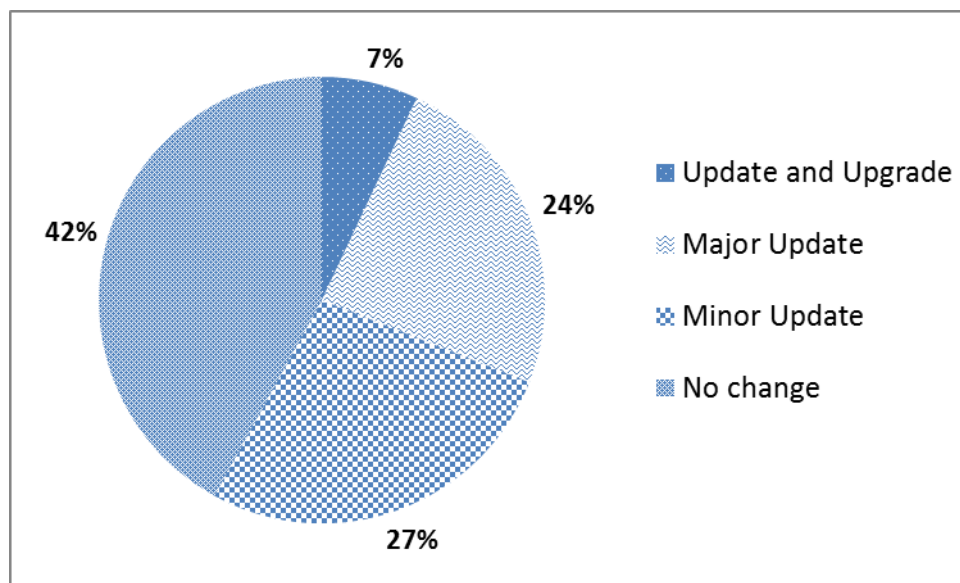


图 2: 单独方案员额分析的结果

67. 但有人指出，由于最近开展的一般事务级员额的重新编排工作，这些职务没有列入审查。

68. 在后续行动中，并为确保秘书处的顺利的变革管理，案头审查的建议将通过讲习班和与职务上的任职者的讨论，以协商的方式予以落实，同时亦顾及秘书处的新结构。

69. 根据第 XII/32 号决定第 3 段的要求，秘书处就职能审查期间的进程问题与环境规划署执行主任进行了协商。就规划阶段的完成情况向环境规划署提出了报告。在此期间，定期向缔约方大会和作为缔约方会议的缔约方大会的主席团提供了最新情况。

### 三. 职能审查的未完工作的总结

70. 同时举行的缔约方大会和作为缔约方会议的缔约方大会会议之前的未完工作包括：(a) 确保秘书处的顺利和有效的变革管理；(b) 通过秘书处的新结构全面实施综合工作办法；(c) 根据秘书处中期业务结果框架和在联合国细则和条例内，审查/更新员额的职责范围。

## 附件

## 分析秘书处中期业务结果框架内的全秘书处两年期活动

| 业务目标   |            |             |
|--|------------|-------------|
| 1. 以综合和协调统一的方式支持缔约方大会和作为缔约方会议的缔约方大会，包括筹备进程                             | 45         | 16%         |
| 2. 加强将生物多样性纳入发展议程和相关国际进程的工作  | 19         | 7%          |
| 3. 支持各缔约方履行《公约》及其各项《议定书》的义务，包括将生物多样性、生物安全以及获取和惠益分享纳入国家发展规划、执行工作和其他相关进程 | 151        | 53%         |
| 4. 提高《公约》及其各项《议定书》的政治能见度，办法是提供公众对生物多样性的价值、生物安全以及获取和惠益分享问题的认识           | 27         | 10%         |
| 5. 支持审查和评价执行《公约》及其各项《议定书》的情况   | 18         | 6%          |
| 6. 确保秘书处、其管理人员和工作人员高效运作，为各缔约方、缔约方大会和作为缔约方会议的缔约方大会提供支助                  | 24         | 8%          |
|  | <b>284</b> | <b>100%</b> |
| 功能性目标  |            |             |
| 1.1 为召集《公约》和各《议定书》审查执行情况和决策的会议提供便利                                     | 9          | 3%          |
| 1.2 提高《公约》及其各项《议定书》下的进程和结构的效益和效率                                       | 3          | 1%          |
| 1.3 提供中立、均衡和循证报告以及技术和科学分析以便利决策   | 33         | 12%         |
| 2.1 便利将生物多样性议程纳入联合国以及其他方面的所有相关国际政府间进程                                  | 15         | 5%          |
| 2.2 支持努力将生物多样性纳入非政府利益攸关方的其他相关全球性倡议                                     | 4          | 1%          |

|   |            |             |
|---|------------|-------------|
| 3.1 便利能力建设，促进缔约方之间的技术和科学合作，以便集体实现生物多样性和生物安全战略计划的各项目标以及爱知生物多样性指标   | 59         | 21%         |
| 3.2 管理、便利获得和分享与生物多样性、生物安全以及获取和惠益分享相关的知识和信息                        | 37         | 13%         |
| 3.3 为执行《公约》及其各项《议定书》进行资源调动提供便利                                    | 28         | 10%         |
| 3.4 提供信息、工具和技术准则，支持国家执行《公约》及其各项《议定书》                              | 27         | 10%         |
| 4.1 提高决策者、民间社会、企业界、行业行为者和广大公众对于生物多样性、生物安全以及获取和惠益分享等相关问题的认识 and 了解 | 24         | 8%          |
| 4.2 便利和加强对执行《公约》及其各项《议定书》的在政治支持                                   | 1          | 0%          |
| 4.3 推动各国普遍加入《公约》及其各项《议定书》   | 2          | 1%          |
| 5.1 便利对国家、区域和其他行动的审查和评价，特别是工具战略计划制定的实现爱知生物多样性指标和遵守各项《议定书》的目标和指标   | 11         | 4%          |
| 5.2 生物多样性监测和评估  | 7          | 2%          |
| 6.1 提供管理和战略规划，以便最大限度地发挥秘书处的成效                                     | 10         | 4%          |
| 6.2 在缔约方的指导下和在联合国细则和条例内，提供资金管理和后勤服务                               | 8          | 3%          |
| 6.3 为《公约》及其各项《议定书》的工作人员提供高效的行政和人力资源支助                             | 6          | 2%          |
|   | <b>284</b> | <b>100%</b> |