|  |
| --- |
| C:\Users\comas\AppData\Local\Temp\Rar$DRa0.735\jpg\ITU official logo_blue_RGB.jpg**TDAG网络对话****2020年3月24-26日，在线** |
|  |
| **文件： 关于区域代表处的TDAG网络对话**  |
| **日期：** **2020年4月9日** |
| **文件提交者：电信发展局主任** |
| **标题： 关于区域代表处的TDAG网络对话的高层面概要总结**  |
|  |

**概要总结**

理事会在2019年会议上通过了[第616号决定](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0133)[[1]](#footnote-1)，责成秘书长聘请独立的外部管理咨询机构，对国际电联区域代表处进行全面的项目、战略、财务评估和审查，同时考虑到国际电联成员提交的文稿。

审查是根据全权代表大会第25号决议（2018年，迪拜，修订版）的要求和规定进行的。

发起国际招标后，普华永道（PwC）被选中，并于2019年11月初开始工作；它将向理事会提交一份报告，提出行动建议。

在2020年3月26日举行的有关区域代表处的网络对话期间，普华永道强调了审查的职责范围和方法，介绍了根据当前状态进行的评估的主要结果，并概述了设计未来区域模式的指导原则和将提交给成员的高层建议主题。

与会者在互动问答环节中向普华永道提供了意见和建议。

**背景概述**

COVID-19危机表明，国际电联负责的电信及信息通信技术（ICT）领域对全球治理、地球的未来以及在很难，甚至不可能实际接触的的情况下将人们连通起来是多么的重要。

在这方面，重要的是确保国际电联区域处满足成员的需求，反之从总部和成员那里获得履行任务所需的支持。

在建设一个各胜其职的电信发展局的持续努力中，该局认为这一审查工作为加强与成员的对话，并审视电信发展局如何为联合国发展系统做出贡献提供了机会。

**框架**

普华永道介绍其审查框架，该框架主要基于经济合作与发展组织（OECD）发展援助委员会（DAC）的评估标准，其中包括七个评估标准：一致性、相关性、控制力、效率、有效性、影响和可持续性。

普华永道于2019年11月开始审查，根据这些标准与成员和国际电联职员进行了接触。从已经开展的密集磋商、案头审查和定性分析中可以看出接触的范围和深度。普华永道采访了100多名内部（国际电联职员）和外部利益攸关方；通过在线问卷收集国际电联成员的书面文稿（25份答复）；2020年2月向国际电联协调委员会和理事会财政和人力资源工作组会议（CWG-FHR）通报了情况；审议了国际电联提供的100多份文件；根据对区域代表处职员和在无线电通信局、电信标准化局和总秘书处的国际电联总部部分职员的调查，进行了定量分析；围绕区域职员时间在不同活动、计划和国际电联各部门之间的分配开展了一项活动；进行财务和人力资源数据建模；审查差旅方式，并审查选定项目的样本。

**状态评估的主要结果**

政策和规划文件之间的整合程度得到审查，主要着眼于两个问题:优先事项是什么？对区域代表处期望是什么？

就优先事项而言，据回顾，现有的政策和规划文件是WTDC-17的最后报告和该报告中确定的2018-2021年行动计划、全权代表大会第71号决议（2018年，迪拜，修订版）所载国际电联2020-2023年总体战略计划，以及第三份法律文件，即确定区域代表处输出成果和成果数量的运作规划。普华永道强调了这些文件中提到的不同优先事项和时间框架的复杂性，特别是对外部合作伙伴或捐助方而言。

在研究区域代表处的作用时，普华永道指出，战略计划没有明确说明这种作用。此外指出， 区域层面没有明确规定全球目标。

同样，在运作规划中，业绩指标不包括基线目标。

还提到并探讨了运作规划中缺乏有关各区域如何管理风险的阐述。

关于区域代表处的相关性，普华永道提出以下问题：国际电联的区域代表处是否关注正确的事情？

普华永道指出，区域代表处和地区办事处的活动主要侧重于会议和活动，可能需要重新平衡区域团队的重点，确定区域层面的干预战略，领导和实施跨区域协调的一致性技术援助方案。

普华永道认为，国际电联被视为一个技术机构，而不一定是一个发展力量。这种看法可能会妨碍其在地方和区域层面发展新的伙伴关系、参与全球性举措以及与区域利益攸关方的合作。

普华永道还就分配给地区办事处的资源的使用提出了初步意见。

结果强调，国际电联的13个办事处仅占国际电联总支出的10%。根据普华永道的分析，地理覆盖的规模是好的，但将有限的资源分散得太细，使得目前的运作模式达不到最佳状态。此外，结果指出，地区办事处没有足够的技术熟练人员为成员提供所要求的广泛服务。

至于目前的结构，普华永道提到，多达四个管理层通常可容纳约350人。就国际电联地区办事处而言，却只有57人。从总部到区域代表处再到地区办事处，管理层级如此之多，导致结构头重脚轻、等级森严、分散孤立且成本高昂。

在一项职员调查中，区域主管被要求量化他们每年花在不同活动上的时间。他们还被要求说明他们每年花在差旅上的时间。2019年，普华永道发现，平均而言，区域主管48%的工作日都在出差。

业绩报告目前基本上是基于活动的，与实际取得的成果无关。2019年，各区域的P级和D级人员平均处理五项行动、两个项目和六个国家的工作。2019年，区域层面的区域活动和计划预算的13%没有兑现。

采取更加一致的办法进行基于成果的管理将加强区域代表处的有效性。普华永道赞扬了电信管理局目前在此方面开展的工作。

对2019年实施的12个项目进行的定性审议旨在了解它们如何衡量普华永道通常认为的项目卓越性支柱：预算、范围、时间安排、战略协调、前期影响定义和影响评估。

所有12个项目都明确符合可持续发展目标和电信发展局的战略框架，并包含明确的工作成果。然而，只有三个项目进行了有适当依据的影响评估，只有七个项目从一开始就确定了影响。只有两个项目符合最初的项目时间表，其他项目主要由于外部因素或国际电联无法控制的国家政治原因而推迟。这些项目大多得到外部捐助方的支持。项目从一开始就没有系统地规划影响评估。

虽然需求强劲，而且捐助方正在增加对数字变革的投资，但在国际电联，区域性项目、活动和计划在过去五年中有所下降。

在国际电联，缺乏影响力导致过去20年来工作成果的交付显著下降。

审查强调，ICT发展项目有资金可用。2018年，世界银行承诺为数字相关基础设施项目投入约12亿美元。相比之下，国际电联为项目和计划提供的自愿资金显著减少。普华永道注意到，资助ICT发展的资金是有的，但国际电联没有拿到重大份额。

**未来模型设计的指导原则**

普华永道制定了用来设计区域代表处未来的六项指导原则：

**目的明确：**使区域职责和责任与国际电联战略规划确定的愿景和任务相一致，为区域代表处提供一套少量的具体、可衡量、可实现、相关和及时的目标。

**推动影响：**高效并有效利用资源，确保交付切实成果并应对国际电联致力于战胜的、发展中国家面临的挑战。在完成这项工作的过程中，关注所需要的重心。在资源有限的情况下，从哪里可以获得物有所值的结果？

**问责制：**在赋权和控制之间取得平衡，确保区域主任在对其在当地环境中的附加值进行全面和定期评估的基础上，对机会进行评估并做出反应的自主权。

**联合国大家庭的一部分：**强调作为家庭成员的概念。国际电联，特别是在区域层面，需要与其他联合国机构更密切地合作，以吸引资金。

**“国际电联是一家”：**强调“国际电联是一家”理念。理事会第25号决议和第1143号决议是这方面的关键。区域代表处必须有能力实现“国际电联是一家”的理念。

**有管理的过渡：**采用积极主动的方法，最大限度地减少所设想的解决方案对职员造成的影响并确保业务连续性。

**高级别建议**

普华永道的建议将围绕以下四个主题：

**战略定位：**加强国际电联作为塑造者或行动者的定位，突出计划重点，确定UNCT参与的优先事项，并巩固区域层面的战略规划。该系列下的建议将有助于确保成员的一致性和相关性。

**国际协调机制：**强化风险管理的整体方法，精简和改进关键流程，联系成员和外部利益攸关方，充分利用额外资源。

**区域交付模式：**巩固现有网络，优化区域层面的运作模式，增强区域代表处的自主性，培养卓越的技术能力和多样性。

**变革管理：**推动政治协调进程以确定前进方向，建立项目管理机制以实施审查过程中的“行动计划”，并监督和管理过渡。

**结论**

普华永道指出，国际电联需要研究不同的重点领域，从围绕如何定位区域代表处和它应该努力向成员提供的价值的最具战略意义的领域，到最具操作性的方面。

该报告将包含一套全面的适应、变化或新的工作方式。

普华永道提出了一种方法，这种方法能够尽快产生积极的影响，但其管理方式将确保职员继续做好本职工作，并确保为成员、各区域和地区办事处提供持续不断的服务。

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. 理事会在2019年6月会议上通过的第616号决定附件载有审查国际电联区域代表处的独立外部管理咨询机构的职责范围。 [↑](#footnote-ref-1)