|  |  |
| --- | --- |
| **理事会2021年会议理事磋商会虚拟会议，2021年6月8-18日** |  |
|  |  |
|  |  |
|  | **文件 C21/22-C** |
| **2021年5月12日** |
| **原文：英文** |

|  |
| --- |
| 秘书长的报告 |
| 独立管理顾问委员会（IMAC）第十份年度报告 |

我荣幸地向各理事国转呈独立管理顾问委员会（IMAC）主席的报告。

 秘书长
 赵厚麟

独立管理顾问委员会（IMAC）第十份年度报告

|  |
| --- |
| **概要**这份提交国际电联理事会的独立管理顾问委员会（IMAC）第十份年度报告，载有IMAC根据其职责范围提交理事会审议的结论和建议。由于在IMAC第29次虚拟会议（2021年5月3-5日）召开时，未得到可供审议的外部审计员报告，IMAC对2020年财务报表的外部审计员报告的评论和建议将作为本报告的补遗提交。需采取的行动请理事会**批准**IMAC的报告及其建议，供秘书处采取行动。\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_参考文件[第162号决议](http://www.itu.int/council/Basic-Texts/ResDecRec-PP10-e.doc#res162)（2014年，釜山，修订版）；理事会[第615号决定](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0132/en)；IMAC年度报告：[C12/44](http://www.itu.int/md/S12-CL-C-0044/en)号文件（IMAC提交理事会的首份年度报告）；[C13/65 + Corr.1](http://www.itu.int/md/S13-CL-C-0065/en)号文件（IMAC提交理事会的第二份年度报告）；[C14/22 + Add.1](http://www.itu.int/md/S14-CL-C-0022/en)号文件（IMAC提交理事会的第三份年度报告）；[C15/22 + Add.1-2](http://www.itu.int/md/S15-CL-C-0022/en)号文件（IMAC提交理事会的第四份年度报告）；[C16/22 + Add.1](https://www.itu.int/md/S16-CL-C-0022/en)号文件（IMAC提交理事会的第五份年度报告）；[C17/22](https://www.itu.int/md/S17-CL-C-0022/en)（IMAC提交理事会的第六份年度报告）；[C18/22 + Add.1](https://www.itu.int/md/S18-CL-C-0022/en)号文件（IMAC提交理事会的第七份年度报告）；[C19/22](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0022/en)（IMAC提交理事会的第八份年度报告）[C20/22 Rev.1](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0022/en)（独立管理顾问委员会（IMAC）向理事会提交的第九份年度报告） |

# 1 引言

1.1 独立管理顾问委员会（IMAC）以独立专家顾问身份开展工作，依据IMAC授权的职责范围协助理事会和秘书长履行其有关财务报告、内部控制安排、风险管理和管理进程以及其他有关审计问题的管理职责。因此IMAC有助于增强透明度，加强问责制并为优良的治理提供支持。独立管理顾问委员会不进行审计，亦不行使任何重复性的行政职能或内外部审计职能，但在国际电联总体保障框架内帮助确保以最佳的方式利用审计和其它资源。

# 2 IMAC的成员与活动

2.1 目前的IMAC由以下委员组成：

* Kamlesh Vikamsey先生（主席）
* Sarah Hammer女士
* Alexander Narukavnikov先生
* Honore Ndoko先生
* Henrique Schneider先生

2.2 IMAC向理事会提交的最后一份年度报告是在理事磋商会第二次虚拟会议上介绍的（2020年11月）。由于新冠肺炎（COVID-19）大流行导致旅行受到限制，2021年的委员会会议于2021年3月15-17日和2021年5月3-5日以虚拟方式组织。

2.3 委员会自去年年度报告后在其所有职责领域开展工作，包括内部审计、风险管理、内部控制、评估、道德规范、财务报表和财务报告；以及外部审计。

2.4 在会议期间，IMAC与秘书长和副秘书长、电信发展局主任、财务资源管理部、内部审计员、外部审计员、法律顾问、道德规范干事、战略规划和成员部、人力资源管理部、办公楼项目处以及其他相关管理层代表进行了实质性磋商。

2.5 委员会的所有会议报告及其年度报告以及其他重要文件，均通过IMAC的[ITU public website](https://www.itu.int/en/council/Pages/imac.aspx)区域向国际电联成员提供，也可以通过国际电联理事会网页查阅。

2.6 IMAC虚拟会议不得不压缩会期，以方便全球所有成员与会。因此，当大流行情况允许时举办下一次实体会议期间，将分配更多的时间，以确保对委托给IMAC的议题进行深入的后续研究。

2.7 IMAC成员全面赞扬国际电联管理层与IMAC富有成效的合作进程、对解决IMAC问题的胸有成竹和有求必应，以及就IMAC职责范围和专业知识领域内多项议题寻求IMAC建议的主动性。本报告的相关章节载有关于IMAC职责范围的具体见解和建议。

参加联合国系统各监督委员会第五次年度会议

2.8 联合国系统监督委员会第五次年度会议于2020年12月8日至9日以虚拟方式举行。IMAC的代表是Honore Ndoko先生。IMAC审议了一些后续行动。特别是：

– 随着数字化速度在COVID-19大流行的情况下的加快，IMAC将研究风险管理方面，特别是网络安全以及国际电联如何应对网络安全风险。

– 强调为实现2030年议程和可持续发展目标（SDG）方面进行调整和取得进展的重要性，IMAC还将把这一主题纳入委员会的议程，对国际电联的文稿予以审议并提出建议。

– 关于委员会工作的评估和评价，IMAC就一份评估问卷达成一致，并考虑了与另一个联合国组织的委员会进行同行审议和评价的可能性。已经进行了一次自我评估，主要结果/内容见下文。

2.9 IMAC认识到联合国系统各监督委员会主席平台的重要性，并对会议期间继续进行的建设性对话表示赞赏。

IMAC自我评定

2.10 委员会根据联合国系统监督委员会第五次年会讨论的良好做法和联检组（JIU）的相关建议，进行了主题广泛的自我评定问卷调查。

2.11 委员会委员感到满意的是，他们作为一个整体拥有各种技能和专业证书，能够进行监督，并确保秘书长、选任官员、秘书处和理事会在治理、效率、风险管理、内部控制、审计和诚信方面得到适当的独立建议。

2.12 关于可以预见的进一步改进的领域，主要结论包括：

– 加强IMAC成员申报任何利益冲突的程序，除通过每年填写和签署表格外，还在每次IMAC会议开始时申报；

– 建立程序，以便在启动新的正式欺诈调查程序时通知IMAC，并向其通报关于调查的结论、结果和后续行动的信息（尊重本组织的法律框架和IMAC行使其职责所需的信息）；

– 每年与各部门主任或各处/科负责人就具体的主题进行深入讨论。

对IMAC职责范围的拟议修正

2.13 委员会根据其职责范围（ToR）第6段的规定（第162号决议附件（2014年，釜山，修订版）），启动了对IMAC职责范围的修正提议工作。这些修正案将由IMAC在其下一次会议后提供，以便提前提交给理事会2022年会议批准，并由成员国在2022年国际电联全权代表大会上进一步审议。

2.14 在此次审议中，IMAC一直在对照联检组的基准和联合国其他审计/监督委员会的最佳做法确定其职权范围。目前正在考虑联检组以下报告中与审计/监督委员会的作用和责任有关的结论：

– 对联合国系统审计和监督委员会的审议（[JIU/REP/2019/6](https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_rep_2019_6_english_0.pdf)号文件）载有供立法机构审议的有关各委员会的职责范围的具体建议；

– 联检组对调查职能状况的审议（[JIU/REP/2020/1](https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_rep_2020_1_english_0.pdf)号文件，特别是有关各审计和监督委员会职责的第6号建议）。

IMAC建议的现状

2.15 为遵循标准做法并协助理事会跟进为响应IMAC建议采取的行动，IMAC审议了之前提出的各项建议的落实情况。具体内容见本报告附件1。

2.16 迄今为止，IMAC 85%的建议得到了落实，秘书处仍在落实9项建议（~15%）。

# 3 国际电联在COVID-19后世界中的全球领导地位和作用

3.1 委员会对所收到的关于当前COVID-19大流行对国际电联运作和活动的影响的简报表示赞赏。该简报通过总结初步影响分析，介绍了现有事实，强调了所吸取的教训，并突出了未来应思考的关键方面。

3.2 这场大流行带来了世界上数字鸿沟的严酷现实。当世界注意到数字鸿沟时，最重要的是地球上的每一个人都能接入互联网，这使得国际电联在国际上公认的“消除数字鸿沟”的任务比以往任何时候都更有意义和重要。国际电联发挥引领作用，宣传旨在缩小数字鸿沟的应有作为。IMAC赞赏国际电联在我们所处的日益普及的数字世界中所发挥的作用，并建议国际电联凭借其作为数字化领头羊的作用，继续寻求在全世界实现连通的途径。

# 4 财务管理

4.1 IMAC继续跟踪财务问题，并与财务资源管理部商讨事态发展。自上次向理事会提交报告以来，委员会特别了解到2022-2023年预算草案的编制情况、关于联合国层面为离职后健康保险（ASHI）负债出资的磋商情况，以及与COVID-19大流行情况相关的财务风险。

4.2 委员会重点询问了机构的现金流状况，以及疫情的长期财务影响，并强调了与当前形势相关的风险，特别是流动性，以及为实现远程办公而向职员提供的设备的归还流程。然而，应该指出的是，在这个阶段，管理层确认，2020年已经收取应缴会费的近96%，2021年的趋势也得到确认。这使短期内的流动性风险得到了保证。

4.3 关于离职后健康保险（ASHI）的问题，IMAC注意到管理层决定从2022年起在预算中列入关于为新雇员提供资金方案的规定。

4.4 IMAC将继续就这些问题与财务资源管理部接触。

# 5 外部审计

5.1 IMAC继续定期与外部审计员接触，既与Corte dei Conti举行非公开会议，也举行有国际电联管理层参加的会议。在这些会议上，与外部审计员深入讨论了若干要点和问题。

5.2 IMAC与Corte dei Conti特别讨论了2018年披露的一个区域代表处欺诈案的后续情况、秘书处采取的后续行动，以及在解决导致外部审计员对2018年和2019年财务报表提出保留审计意见的缺陷方面取得的进展。

5.3 在非公开会议上，IMAC除其他外收到了Corte di Conti对其独立性的确认。该要求是委员会自身尽职调查的一部分。

5.4 IMAC有机会审议了2021年拟议审计计划的时间表和工作计划中的主题/领域，并期待在外部审计员有关2020年财务报表的报告提供时收到这份报告。

# 6 内部审计

6.1 IMAC继续就内部审计职能提供建议并参与其中。

6.2 委员会定期听取内部审计处负责人关于内部审计工作现状、2021年内部审计计划以及PWC开展的法证审计活动的情况介绍。

6.3 IMAC曾在其提交理事会2020年的年度报告中建议，从资源、覆盖面和程序的充分性的角度来看，内部审计处需要得到大大加强。

6.4 因此，委员会赞赏加强内部审计处的资源，将资源提升到一个高级内部审计员的职位，以取代退休的审计助理的职位。IMAC期待这一职位迅速得到填补，以便对直接审计工作给予更多关注。因此，委员会将继续监督其关于这一问题的建议的执行进展情况。

6.5 IMAC进一步询问了制定审计计划所遵循的程序。委员会建议在制定审计计划时继续遵循基于风险的审计方法，这包括评估内部审计领域的风险，确保在一段时期内（如3-5年）对关键风险领域进行审计。IMAC建议，合规和咨询工作应基于风险评估和具体的监督需求，而直接审计工作仍应是确定和实施工作计划的重心。

6.6 提交理事会2019年会议的第八次年度报告中，IMAC强调，秘书处拒绝了在一个区域代表处发生欺诈案后提供完整调查报告和所有相关文件副本的要求。提供报告和文件副本将使IMAC得以履行第162号决议（2014年，釜山，修订版）规定的职责，就国际电联内部控制系统的有效性向理事会提出建议。最终，IMAC在欺诈案件发现后约14个月，获得了一份调查报告删节版。

6.7 委员会赞赏秘书处为加强及时的信息共享进程所采取的步骤，这将使IMAC得以履行其职责，同时遵守国际电联的法律框架。

# 7 一区域代表处欺诈案的后续行动/内部调查工作组

7.1 委员会继续听取了内部控制工作组主席、电信发展局主任和组成该组的高级管理团队对与一区域代表处欺诈案相关的所有后续行动的详细介绍。

7.2 IMAC对工作组提出的计划、以及秘书处各实体筹集的大量资源，大量的支持工作，所有行动的正确的发展方向再次表示赞赏。

7.3 委员会高兴地看到，在改善全组织的内部控制方面取得了相当大的进展，这些进展是在电信发展局和区域环境中建立的，并在全组织范围内应用。从加强电信发展局的内部控制程序（加强与会补贴控制、差旅计划、对顾问工作的控制、加强差旅程序、加强项目层面的监督 – 以及建立电信发展局项目委员会、项目的资产管理），到加强财务和采购程序（低于20 000瑞郎订单的新采购程序、采购手册、监控每个供应商的累计采购订单金额。加强小额现金控制，管理国际电联区域代表处/地区办事处的银行账户和现金），以及在治理、道德规范和欺诈侦查方面的措施（反对欺诈、腐败和其他被违禁行为的政策、调查导则、关于项目协议中欺诈行为的适当程序规定、对区域代表处项目的检查、赞助政策的完善、保护举报人的行政规定、财务披露的加强，职员流动政策）。

7.4 IMAC赞扬高级管理团队对整个过程的参与，并看到所开展的工作和所采取的控制措施带来的改进。

7.5 IMAC注意到，这项工作的结果朝着结束该案件和纠正以往发现的缺陷迈出的重要一步，并鼓励管理层迅速完成少数未决和正在进行的补救行动。

# 8 审议区域代表处的后续行动

8.1 IMAC听取了电信发展局主任和副主任关于PWC在审议国际电联区域代表处时提出的建议的全面通报。

8.2 委员会赞赏关于设立理事会财务和人力资源工作组（CWG-FHR）特设组的决定，以集中讨论国际电联区域代表性这一重要问题。IMAC研究了该特设组的职责范围，并对该组的工作予以跟进。

8.3 如果PWC的报告能够更加注重战略方法，并对有关国际电联区域代表处的作用、效力和效率问题提供概念性答复，IMAC将不胜感激。

8.4 委员会赞赏管理层的做法以及为迅速回应具体建议而建立的内部机制，这些建议支持并加强了国际电联的改革议程。

8.5 IMAC希望CWG-FHR特设组主要研究国际电联区域代表处的战略问题，以加强国际电联在世界各地任务的交付。鉴于这一问题的重要性，IMAC鼓励特设组做出大胆的决定，尽管这些决定可能会产生财务影响。

8.6 因此，IMAC希望邀请理事会参与这一进程，不仅从财务和成本的角度，而且从战略的角度审议这一主题，以便作出适当的待定决定，为秘书处提供战略指导，并能够有效地实施各项建议，完善国际电联的区域代表处并使之实现现代化。

# 9 国际电联总部建设项目

9.1 IMAC继续定期听取设施管理和办公楼项目处处长关于国际电联总部办公场所建设项目的进展和发展简报。

9.2 IMAC高兴地注意到，到目前为止，项目的实施得到了控制，而且已经完成了一揽子融资计划。

9.3 鉴于项目的重要性和涉及的风险，IMAC将继续监控进展情况。

# 10 数字化转型举措

10.1 委员会听取了副秘书长关于数字化转型举措的全面介绍。该举措是作为一个总括项目设立的，将通过分阶段的方式进行，先确定“转型什么”，然后再确定“如何转型”。

10.2 IMAC还强烈支持国际电联成为联合国系统内这一领域的领导者的必要性。委员会指出，数字化转型应该是国际电联一个持续不断的过程和重点，并强调了它在整个组织内的重要性。

10.3 委员会强调了数字化转型如何有助于实现“国际电联是一家”的理念，并建议为这一举措分配具体资源。

|  |
| --- |
| **建议1（2021年）：**IMAC建议国际电联继续推行数字化转型举措，并鼓励国际电联筹集资源，努力成为联合国系统内这一领域的领导者，并为其他机构树立榜样。 |

# 11 道德规范办公室

11.1 IMAC继续与道德规范干事接触，定期听取简报，讨论工作的发展和进展。涉及的主题包括处理所有职员的财务披露报表、道德规范办公室在处理有关不当行为指控的初步审查中发挥的作用、对加强框架和促进报告程序的关注、正在进行的培训和新的举报人政策。

11.2 委员会对办公室的工作表示赞赏，并就与处理财务披露表有关的工作量提出了建议。

11.3 IMAC就道德规范办公室在对报告的指控所发挥的初步审查作用，正常的道德规范工作、监控和后续工作的可用资源方面提出了多个问题。

11.4 委员会将再次强调道德规范职能的重要性，并期望所提供的资源将继续适用于支持道德规范办公室的全部工作计划。

# 12 调查职能

12.1 在2020年提交给理事会的第九次年度报告中，委员会指出，作为一个优先事项，需要设立专门的调查资源。IMAC对该职位的设立表示赞赏，并期待该职位迅速得到填补和全面运转。

# 13 风险管理和国际电联的合规信息概览

13.1 IMAC继续密切关注国际电联风险管理安排的发展以及加强这些安排的行动计划的实施。

13.2 委员会对行动计划的进展和结论表示赞赏，并强调本组织内多数人有必要使用风险登记册和风险管理信息概览，并对其进行积极监控，避免成为静态工具。

13.3 委员会还注意到国际电联合规信息概览的开发。IMAC对该工具的开发表示赞赏，强调了明确所有权和所有管理人员的认同的重要性，以使其成为一个可操作的工具。委员会建议在一年后对该工具的使用情况进行评估。

# 14 电信发展局的项目实施

14.1 IMAC听取了关于在发展部门建立更有力的项目管理做法的详细和全面简报，特别是项目管理委员会的建立、项目管理技能的加强以及控制和监控机制的改善。委员会还有机会讨论了与评估、项目终结和新采购导则的应用相关的一些尚未解决的挑战。

14.2 委员会对秘书处所做的努力表示赞赏，并就如何克服一些挑战提出了建议。特别是，IMAC建议，对于较大的项目，应考虑在当地执行层面引入保证程序，以提供额外的检查和平衡，并报告项目的质量和成本。同样，委员会强调有必要制定一项全面的评估战略，这也需要成为一项全组织范围的举措，这将使本组织能够从过去的经验中吸取教训，并向捐助者保证所资助项目的影响。这些工作可以纳入项目财务限额，并成为其中的一部分。

# 15 评估职能

15.1 委员会审议了以前的发展情况和2017年的评估政策和导则草案，以及本组织内评估工作的进展和现状。

15.2 正如上一节也强调的那样，IMAC希望重申评估的重要性，且本组织需要以更有针对性的方式进行评估，加强整个组织的评估文化，从高层开始定调，并逐步使评估成为每个重大举措和项目的组成部分。

# 16 国际电联是一家

16.1 正如提交理事会的第九次年度报告（2020年）中所强调的，IMAC将继续跟进“国际电联是一家”的理念，以便为加强这一方向的管理流程提供任何建议。

16.2 总的来说，委员会注意到并赞赏全组织范围内的、有助于这一方向的举措。

# 17 与国际电联管理层的接触/其他事宜

17.1 按照惯例，IMAC继续与国际电联秘书长就委员会会议的工作成果和意见进行接触，包括管理层可能需要特别注意的领域。IMAC注意到与秘书长进行了公开和富有成效的讨论，并高度赞赏他对委员会提出的问题的参与、承诺和反应。

17.2 IMAC成员希望对副秘书长、各局主任和国际电联官员对委员会有效运作的支持、合作和积极态度表示持续的感谢。委员会特别对秘书处令人称赞的支持以及在COVID-19大流行期间举办的虚拟会议所获得的电话和视频会议便利和支持表示感谢。

17.3 委员会还希望对成员国和理事会委托IMAC成员承担这些重要职责表示感谢。

17.4 IMAC委员、责任、职责范围和报告见国际电联公开网站中有关IMAC的部分：<http://www.itu.int/imac>。

附件1：IMAC建议的实施

来源：国际电联合规跟踪系统（最后更新：**2021年5月6日**）**May 2021**

**国际电联合规信息概览 – IMAC建议的实施**



**按年份和状态列出的建议**

状态：已实施 进展中

**按议题列出的建议**

状态：已实施 进展中

内部审计职能

风险管理

内部控制

财务管理

总部办公楼项目

道德规范

ASHI债务

IMAC

采购

战略

外部审计

东道国协议

人力资源

IMAC秘书处

区域代表处

**建议按年份列出的实施率**

进展中

实施完成

**已实施/所有建议**

进展中的IMAC建议的现状

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 建议名称 | 建议 | 状态 | 管理层的行动 | 部 | 建议日期 |
| **IMAC 2013/6** | IMAC建议国际电联考虑为谈判和签署区域代表处东道国协议强制执行清晰明确的时间框架，而超出此范围则要考虑采取其它措施。 | 进行中 | 经过8年谈判，2017年4月签署了印度尼西亚地区办事处签署了正式东道国协议（原先无正式协议）。目前对曼谷区域代表处生效的东道国协议的修订也可能很快完成 – 最近的后续工作是通过电信发展局主任致函泰国当局进行的。最后，关于缔结智利地区办事处东道国协议的谈判仍未结束。 | BDT | 2013年6月 |
| **IMAC 2016/4** | IMAC建议国际电联管理层对联合国ASHI问题工作组的讨论进行跟进，并为将来给上述负债募集资金制定计划。 | 进行中 | 国际电联是联合国ASHI工作组的成员。此议题已尘埃落定并转呈联合国秘书长。审议报告草案期间收到的HLCM的所有意见，均尽可能在最后报告中得到体现。该报告没有像最初预测的那样提交给联合国大会。为了取代联合国离职后健康保险工作组，目前正在讨论建立一个新的联合国医疗健康保险组，但到目前为止还没有做出决定。国际电联仍在关注联合国IPSAS工作组的讨论，并将向IMAC通报进一步的发展。在此值得一提的是，离职后健康保险基金是在2014年1月1日设立的，截至2020年12月31日的余额为1300万瑞郎。 | FRMD | 2016年6月 |
| **IMAC 2016/13** | IMAC建议，国际电联考虑寻求独立行业专家参支持对国际电联塔楼的市场估值和出售的益处。委员会建议积累内外部项目和风险管理专业知识，为项目执行做准备。 | 进行中 | 根据理事会2016年会议的第588号决定，责成11指出：在收到瑞士对国际电联第二批贷款请求的答复后，在可能处置塔楼之前，将对塔楼进行市场估值，以便在较早获得这种估值信息及其与动态市场条件的一致性之间实现平衡。估值工作将由国际电联管理下的独立外部专家进行。任何潜在收购者的征集和塔楼的处置也将同样由独立的外部专家顾问进行。专门项目团队的招聘已经完成，并且已经到位（已制定和维护风险登记册，包括内部和外部资源）。 | FMBP | 2016年6月 |
| **IMAC 2017/7** | IMAC建议国际电联考虑邀请专业审计力量加入以及适时对办公楼建设账目进行独立审计的好处。 | 进行中 | 项目管理层的设置设想了一个全球监督机制，包括成员国和国际电联的内部职能。为此，在秘书长办公室设立了一个新的“新办公楼项目处”，由副秘书长负责监督。专门项目小组由P5级高级建筑顾问领导，监督一个由具有建筑和技术背景的A&E（建筑和工程）协调员（P3）和一名行政助理（G6）组成的团队。最近从外部招聘的采购官员（P4）具有建筑项目采购领域的具体经验，专门负责该项目，但在采购主管的监督下工作。新办公楼项目处自2019年4月1日起生效。外部审计员将重点关注所设账户的财务审计，该项目列在外部审计员今年审计计划所考虑的项目清单中。 | IAU | 2017年6月 |
| **IMAC 2018/2** | IMAC建议国际电联努力向前，将其运营模式、人员战略和重点领域与国际电联的战略愿景相统一。在数字化和信息社会迅猛发展的今天，这将确保国际电联是一个胜任其职的组织。IMAC可随时就此提出意见和建议。 | 进行中 | 人力资源管理部已经制定并正在实施国际电联2020-2023年人员战略和人力资源战略规划。根据管理问题高级别委员会（HLCM）、JIU/REP/2019/4号报告并在COVID后的破坏性背景下，国际电联技能差距和文化诊断项目和领导力文化评定项目旨在加强国际电联的能力，以确保国际电联继续领导ICT生态系统。这两项计划都着眼于内部能力（国际电联管理人员和职员）和外部能力（国际电联成员和职员与外部利益攸关方和成员的互动方式）。国际电联技能差距与文化诊断和国际电联领导力文化评定是在整个国际电联采用磋商和包容的方式设计和实施的。2021年5月初，管理层将审议这些项目提出的行动计划和建议。 | SPM | 2018年6月 |
| **IMAC 2019/1** | 为减少给组织带来的舞弊风险、不合规行为和声誉损失，IMAC建议国际电联应当完善相关的安排并建立理性的控制机制，以便在缺乏充分监管和管理层监督缺失的情况下实施有效监督并加强问责。应将此作为关键的优先事项。 | 进行中 | 电信发展局主任召集了一个由高级管理人员组成的工作组，审议并加强关于治理、道德规范/欺诈发现和关键程序的内部控制。在2019年和2020年实施了许多控制措施、导则和政策。将于2021年完成的措施包括：新的电子招聘系统和程序、将关键职能纳入SAP、利益申报和举报人培训以及对问责制框架的审议。 | BDT | 2019年6月 |
| **IMAC 2019/4** | IMAC建议国际电联积极应用采购导则的规定，并遵守与赞助或捐资建设的项目要素相关的所有强制性结构导则。 | 进行中 | 根据2019年增开的理事会第619号决定，责成10指出：继续在项目组织的所有投标程序中始终遵守道德和采购方面的最高标准。建立一般建筑合同（Contrat d'entreprise general）的采购过程将按照《采购手册》和国际电联《财务规则和财务细则》的指示进行。 | FRMD | 2019年6月 |
| **IMAC 2020/1** | 任何机构的内部审计都是第三道防线，为机构的风险管理和内控流程提供保障；IMAC建议，需要从资源、覆盖面和程序完善性的角度大力加强内部审计科。 | 进行中 | VN于2021年2月15日公布，根据人力资源部门的招聘程序，在2021年第二和第三季度持续进行选拔。 | IAU | 2020年12月 |
| **IMAC 2020/2** | IMAC建议管理层审查现行的HRMD ERP系统强化进程，并优先研究这一问题，找出最为适用的解决办法。 | 进行中 | 国际电联支持进一步将现有业务流程整合至ERP系统以减少人工处理并引入更多自动化操作的建议，目的是简化、减少处理时间和降低风险。所有漏洞（在ICSC的变化和新规则之后）都已修复，最后一个修复将在2021年4月的工资单上部署。部署了新的功能：新的UNSMIS报告、自动生成任用书和合同延期、教育补助金人力资源模块。应在2021年6月前将教育补助金过帐到会计模块。已确定的新功能的实施继续实施UNJSPF通用标识、新版本UNJSPF年度报告。没有列入2020年清单的新优先项目（截止日期2021年底）：新的国际电联招聘管理系统，新的国际电联学习管理系统，电信发展局专家管理系统向SAP-ERP的迁移。 | HRMD | 2020年12月 |

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