|  |  |
| --- | --- |
| **理事会2024-2027年战略规划和财务规划工作组 第一次会议 – 虚拟会议，2021年9月29-30日** |  |
|  |  |
|  |  |
|  | **文件 CWG-SFP-1/12-C** |
| **2021年9月30日** |
| **原文：英文** |
| **理事会战略规划和财务规划工作组主席的文稿** | |
| 制定2024-2027年《战略规划》草案的原则/导则 | |

| 1 简化和明确 | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| 输入来源 | 输入 | CWG-SFP 文件号 | CWG-SFP指导意见 |
| 在线磋商： | – 若干文稿提出了更**清晰**（在框架要素之间的联系以及与财务规划的联系方面）和**不同要素的简化**。  – 还建议**摆脱对众多活动的关注**。  – 另一项建议是**合并重点工作**。 | [CWG-SFP-1/11](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0011/en) | – 请秘书处在即将举行的虚拟磋商中就如何简化和澄清战略框架、审查战略与财务规划草案的联系和不同要素等问题提供输入并对其进行评估，以更好地反映本组织的战略重点工作。 |
| 建议/分析结果： | （麦肯锡文化与技能报告）  **c.1 – 加强目标设定机制的可操作性，确保与战略目标和结果管理相结合**  供考虑的方案：  – CWG-SFP考虑简化和澄清新的战略框架，以实现总体战略目标/部门战略目标细化并逐级分解到团队和个人的目标。  （普华永道关于区域代表处的报告）  **1.2 突出方案重点**  **1.2.1 在整个组织内制定统一的战略框架**  **1.2.2 澄清全球层面的方案优先事项**  供考虑的方案：  – CWG-SPF澄清和简化战略框架，同时在全球和区域层面更好地把总体目标和具体目标以及主题重点关联起来。 | [CWG-SFP-1/5](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0005/en) |

| 2 关注 | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| 输入来源 | 输入 | CWG-SFP 文件号 | CWG-SFP指导意见 |
| 成员国文稿： | 俄联邦的文稿：  – 战略规划**不应过于冗长或过于详细**，因为这不仅会使规划的阅读、分析和其执行情况的监督困难重重，而且会使国际电联活动的主要领域与次要领域处于同等地位，进而最终导致资源过度紧张。无资金的活动和部门目标不应列入国际电联的战略规划之中。 | [CWG-SFP-1/8](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0008/en) | – 请秘书处就以下问题提交输入：  i) 如何将战略规划保持在高水平，同时认识到国际电联各部门的作用和职责，  ii) 基于战略重点工作，如何确定工作的主要问题/主题，同时考虑跨领域主题 – 在可能的情况下，旨在加强跨部门的协同作用。 |
| 在线磋商 | – 战略规划**并未完全集中**在主要目标上，**数量过多**，**细节过多**。  – **需要关注**核心使命和范围。  – **保持高水平**的战略规划。 | [CWG-SFP-1/11](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0011/en) |
| 建议/分析结果： | （麦肯锡文化与技能报告）  **a) 考虑审查国际电联和各部门的职责**  **a.1 – 启动审查国际电联和各部门职责的流程 – 征求外部实体的意见**  供考虑的方案A：– CWG-SFP在制定国际电联2024-2027年战略规划时考虑这些建议 – 新的战略框架旨在将各部门职责与国际电联职责更好地关联起来 – 征求所有利益攸关方的意见（如通过公共磋商）。  供考虑的方案B：– 成员国考虑审查国际电联和各部门职责的任何其它流程并责成秘书处采取任何进一步行动。  **a.2 – 加快努力，确定并利用跨部门协同作用**  供考虑的方案：**–** 新的战略框架确定共同的战略重点/主题/工作领域。  – 在制定重点主题时，考虑对主题和工作领域的分析和对照，确定协同作用。  **b) 考虑审查国际电联的组织结构和运作模式/**  **b.1 – 审查端到端组织设计，以确保其最适合履行职责并消除低效**  供考虑的方案A：**–** CWG-SFP在新的战略规划中考虑这些建议并确定拟议变革的方案。  供考虑的方案B：**–** 成员国考虑专门的治理和组织审查流程（定义高级别范围和组织治理审查团队）。  **b.2 – 开始围绕交叉议题建立敏捷团队**  供考虑的方案：  – CWG-SFP确定交叉议题/主题清单。  – CWG-SFP考虑在新战略规划制定框架下加强交叉议题的方式。 | [CWG-SFP-1/5](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0005/en) |

| 3 国际电联是一家 | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **输入来源** | **输入** | **CWG-SFP 文件号** | **CWG-SFP指导意见** |
| 在线磋商 | – 就**“国际电联是一家”概念的重要性**达成一致，继续指导正在进行的工作（可能进一步澄清该概念）。  – 考虑到**效率**和**协同效应**，新的战略规划需要**加强三个部门之间的合作**。  – 建议**灵活分配资源**而不是部门各自为政。 | [CWG-SFP-1/11](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0011/en) | – 要求秘书处进一步提交输入以澄清和加强“国际电联是一家”的概念，然后CWG-SFP予以进一步考虑，以制定战略规划。  – 要求秘书处利用跨部门战略优先事项/主题/工作领域并反映国际电联是一家概念，同时承认国际电联各部门的贡献，能够阐明国际电联整体作为一个组织可以提供的产品和服务。  – 要求秘书处澄清并考虑是否有可能更灵活地跨部门分配资源。 |
| 建议/分析结果： | *（*麦肯锡文化与技能报告）  **a.2 – 加快努力确定并利用跨部门协同作用**  a.2.1 – 为负责举措的团队定义适当的治理方法/a.2.2 – 对现有的活动和举措进行分析，以确定重复的和低效的活动/a.2.3 – 与领导层和各自项目团队就重复活动举措的潜在协作以及取消低效的活动开展讨论，并确定行动/a.2.4 – 围绕重复活动建立透明度，以确保在启动新的活动举措前考虑到这些问题，例如，在批准流程中加以考虑/a.2.5 – 定期更新分析，例如在每个战略规划周期开始阶段。  供考虑的方案：  – 新的战略框架确定共同的战略重点/主题工作/领域。  – 在制定重点主题时，考虑对主题和工作领域的分析和对照，确定协同作用。  **b.2 – 开始围绕交叉议题建立敏捷团队**  （b.2的考虑选项）  – CWG-SFP确定交叉议题/主题清单。  – CWG-SFP考虑在新战略规划制定框架下加强交叉议题的方式。  （普华永道关于区域代表处的报告）  **1.3 确定联合国国别小组UNCT参与的优先事项**  1.3.1 优先考虑与将在未来3年启动共同国家评估的131个UNCT在国家层面互动协作。  1.3.2 在加速器实验室举措的背景下探索与UNDP建立伙伴关系的可能  供考虑的方案：  – CWG-SFP在制定2024-2027年战略规划时考虑区域代表机构代表整个国际电联国际电联是一家以及联合国大家庭一分子针对主题重点加强伙伴关系的能力。  （Dalberg）  – CWG-SFP考虑如何在国际电联活动之间建立协同作用。  （联合国层面的发展动向）  – 需要一种“国际电联是一家”的方法，明确阐明国际电联可以提供的优势、服务、产品和举措，其重要性以及国际电联为这些服务带来的附加值。 | [CWG-SFP-1/5](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0005/en)  [CWG-SFP-1/7](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0007/en) |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4 愿景/使命 | | | |
| **输入来源** | **输入** | **CWG-SFP 文件号** | **CWG-SFP指导意见** |
| 成员国文稿： | 俄联邦的文稿：  （...）在此方面，我们提议在本规划期将国际电联的使命制定如下：“通过高效和普遍可获得的电信服务以及确保国际电联在此方面的主导作用，促进和扩大各国人民的和平关系、国际合作以及经济和社会发展。” | [CWG-SFP-1/8](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0008/en) | – 请秘书处进一步收集CWG-SFP成员的意见，以便根据国际电联的范围和职能，考虑到持续存在的数字鸿沟和国际电联在全球范围内扩展连通性和使用电信/信息通信技术促进社会、经济和环境可持续发展方面的作用，有可能调整措辞。 |
| 在线磋商 | – 有人认为，**不断变化的国际/数字形势**和**COVID-19的影响需要重新审视（国际电联的）愿景/使命**。  – 有人认为，愿景和使命**应保持高水平**，其**制定方式已能适应不断变化的环境**。 | [CWG-SFP-1/11](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0011/en) |

| 5 总体目标 | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **输入来源** | **输入** | **CWG-SFP 文件号** | **CWG-SFP指导意见** |
| 成员国文稿： | 俄联邦的文稿：  – 国际电联2020-2023年战略规划中的五项战略目标可在国际电联2024-2027年战略规划中予以保留，这将确保国际电联活动的长期连续性。 | [CWG-SFP-1/8](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0008/en) | – 考虑到在线磋商的结果和提交CWG-SFP的文稿，要求秘书处从成员那里收集进一步的意见，并进一步分析保持、调整或组合当前总体目标的可能性和影响，同时考虑到正在进行的与愿景和使命相关的讨论，并铭记国际电联《组织法》和《公约》。 |
| 成员国文稿： | 中国文稿：  – 考虑将利用现有的高级别国际会议平台以促进全球数字治理共识纳入国际电联2024-2027年战略规划的“跨部门目标”。 | [CWG-SFP-1/9](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0009/en) |
| 成员国文稿： | 中国文稿：  – 考虑将更好地利用信息通信技术助力国际关注的突发公共卫生事件的防控与事后恢复纳入2024-2027年战略规划总体战略目标。 | [CWG-SFP-1/10](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0010/en) |
| 在线磋商 | 总体结果：  – 有观点支持**当前目标仍然相关**，并且是**良好的基础**，因此**无需改变**。  – 有观点建议**需要评估当前的总体目标**并**在快速变化的环境中保持一致**。  – 有观点建议**重新审视总体目标并可能合并一些目标**。 | [CWG-SFP-1/11](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0011/en) |
| 建议/分析结果： | 供考虑的方案：  – 总体目标4和5（创新和伙伴关系）更多的是手段而不是目的已证明很难为其具体目标收集数据。 | [CWG-SFP-1/4](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0004/en) |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 6 具体目标 | | | |
| **输入来源** | **输入** | **CWG-SFP 文件号** | **CWG-SFP指导意见** |
| 成员国文稿： | 俄联邦的文稿：  – “国际电联的具体目标”（作为国际电联工作对社会所有方面的长期影响的产物）可作为实现国际电联战略目标的进展指标，但根据第71号决议（2018年，迪拜，修订版），这些目标必须同时与可持续发展目标相联系。这些具体目标的目的是为国际电联应关注的领域提供方向，并实现国际电联关于互连世界的愿景。在此方面，现行国际电联战略规划的第3节应大幅缩短或完全删除，因为这部分过于密集，相关信息可由“具体目标”涵盖。 | [CWG-SFP-1/8](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0008/en) | – 请秘书处根据汲取的经验教训提出意见，以审查当前的一组具体目标，特别是：  • 目标应SMART（具体、可衡量、面向行动、现实、有时限）；  • 考虑区域和发展差距的具体目标。 |
| 建议/分析结果： | 供考虑的方案：  – 只有在存在可靠的数据源或有计划在不久的将来开始衡量这些目标的情况下，才能添加新的具体目标。  – 具体目标必须SMART，才有意义。  – 现在（2021年年中）正在为2024-2027年设定目标，因此这些目标应该是现实的（不应非常保守，也不能无法实现）。  – 具体目标应使用国际电联（监管调查等统计数据）或公认来源的的数据。  – 具体目标应考虑到区域和发展的差异 **–** 总体而言，应避免采用世界平均水平。  – 具体目标和关键绩效指标（KPI）需要反映出成果管理制的原则，即它们最终应以影响为导向，而不是以输出成果/行动为导向。  （另请参见下文区域代表处问题和在区域层面制定具体目标的建议） | [CWG-SFP-1/4](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0004/en) |

| 7 区域代表处 | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **输入来源** | **输入** | **CWG-SFP 文件号** | **CWG-SFP指导意见** |
| 成员国文稿： | 俄联邦的文稿：  – 更好地反映区域代表处作为国际电联最重要职能之一的作用，将使国际电联的战略规划受益匪浅。区域代表处有助于更好地评估各区域的问题和需求，并协助解决这些问题和需求。这些活动的主要目标和领域应纳入战略规划，作为“同一个国际电联”（working as One ITU）的一部分，而不仅仅是部门目标。为此，首先必须解决改变区域代表处/地区办事处行政隶属关系的问题。在编制规划的相应要点时，应考虑区域性电信组织的意见（见全权代表大会第58号决议（2014年，釜山，修订版）和第25号决议（2018年，迪拜，修订版））。 | [CWG-SFP-1/8](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0008/en) | – 同意国际电联区域代表处的作用应反映在新的战略规划中。  – 跟进成员国之间正在进行的讨论，并将关于国际电联区域代表处作用的结论纳入新的战略规划，同时铭记国际电联《组织法》和《公约》。 |
| 在线磋商 | 总体结果：  – **普华永道报告后**的持续**审查仍在讨论中**。  – 需要**明确**区域代表处的**作用和职能**。  – **区域代表处**需要**反映总体战略目标**。  – **在区域层面与联合国合作**的重要性。  – 一些建议表明需要**进一步强化财务资源**。  – 其他提案建议**赋予总秘书处更多权力**，**而不仅仅是发展部门/或设想**（根据国际电联是一家的理念）**将区域代表处/地区办事处转隶总秘书处名下**。 | [CWG-SFP-1/11](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0011/en) |
| 建议/分析结果： | （普华永道关于区域代表处的报告）  **1.1 强化国际电联塑造者践行者的定位：**  1.1.1 阐明区域代表机构的职责范围、作用和预期贡献  供考虑的方案：  – CWG-SFP在制定2024-2027年战略规划时考虑整合区域代表机构的建议。  **1.4 充实各驻地办事处层面的战略规划**  1.4.1 制定与区域举措匹配的成果框架  1.4.3 在编制下期战略规划时汇总区域目标  供考虑的方案：  – CWG-SFP在制定2024-2027年战略规划时考虑区域目标（联合国发展）。  – 必须加强国际电联与联合国（包括国际电联区域代表处和联合国国家工作队）的联系，以更准确地反映信息通信技术在联合国发展系统中的关键作用，从而支持各国处理关键的可持续发展目标优先事项并消除差距。 | [CWG-SFP-1/5](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0005/en)  [CWG-SFP-1/7](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0007/en) |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 8 与《财务规划》的联系 | | | |
| **输入来源** | **输入** | **CWG-SFP 文件号** | **CWG-SFP指导意见** |
| 在线磋商 | – 同意**需要进一步改进全面实施成果管理制/成果预算制的方法**：  • 所确定的**战略重点与财务和人力资源的分配之间应有直接的联系**；  • **任何要素均不应没有资金**或不进行衡量。  – **实施**内部和外部**监督机构所有建议的重要性**。  – **各部门的不同周期**阻碍了工作的同步性。 | [CWG-SFP-1/11](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0011/en) | – 请秘书处在设计财务与战略规划的联系时考虑以下原则：  a) 战略优先事项（包括跨领域主题）与财务和人力资源分配之间的直接联系；  b) 任何元素均不应没有资金。  （另请参见上文关于是否有可能更灵活地跨部门分配资源的澄清请求） |
| 建议/分析结果： | （麦肯锡文化与技能报告）  – 基于九大结构性举措提出的国际电联转型计划。  – 在2024-2027年财务规划中**考虑转型计划的资源要求**。 | [CWG-SFP-1/5](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0005/en) |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 9 联合国层面的发展动向 | | | |
| **输入来源** | **输入** | **CWG-SFP 文件号** | **CWG-SFP指导意见** |
| 建议/分析结果： | 供考虑的方案：  – **联合国范围内的数字技术工作**，以及**国际电联的战略如何能够消除**其中的**差距并提供机遇**。  – **数字化成为整个联合国系统的首要任务之一**，与**国际电联**在技术领域的**职能**（如普遍连接）**形成可能的平行轨道**，同时**为加强国际电联**在联合国系统内外作为信息通信技术领导者的**作用带来机会**。（例如，在特别工作组提出的、供管理问题高级别委员会审议和指导的以下内容中）。  – 继续**加强和建立整个联合国系统的协同作用**，通过联合举措促进信息通信技术成为支持2030年议程的有利工具，包括应对气候变化的相关工作。  – 必须**加强国际电联与联合国**（包括国际电联区域代表处和联合国国家工作队）的**联系**，以更准确地反映信息通信技术在联合国发展系统中的关键作用，从而支持各国处理关键的可持续发展目标优先事项并消除差距。 | [CWG-SFP-1/7](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0007/en) | – 要求秘书处提供联合国层面正在进行的讨论的最新情况。  – 要求秘书处提交意见，以更好地反映国际电联在联合国系统内的作用（考虑到2030年议程以及国际电联对可持续发展目标和WSIS进程的贡献）。 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 10 国际电联结果框架 | | | |
| **输入来源** | **输入** | **CWG-SFP 文件号** | **CWG-SFP指导意见** |
| 成员国文稿： | 俄联邦的文稿：  – 与**起草部门和部门间成果**有关的问题**仍然复杂**，**需要进行进一步审议**。战略规划的制定缺乏精确性，评估战略规划实际执行情况的成果和指标之间缺乏明确的对应关系，这使得成员国难以充分评估战略规划的落实程度。因此，根据全权代表大会第151号决议（2018年，迪拜，修订版），**有必要“继续制定全面的国际电联结果框架，以支持战略规划、财务规划和运作规划及预算的实施**，并提高国际电联**成员评估实现**国际电联战略目标**进展的能力**。” | [CWG-SFP-1/8](https://www.itu.int/md/S21-CWGSFP1-C-0008/en) | – 要求秘书处继续制定国际电联结果框架，同时考虑到成员的建议，并考虑支持实施战略、财务和运作规划及预算的必要性，并提高成员评估实现国际电联战略目标进展的能力。 |

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