|  |  |
| --- | --- |
| **议项：PL 1** | **文件 C24/52-C** |
| **2024年4月9日** |
| **原文：英文** |
|  |  |
| 秘书长的报告 |
| 转型进程的最新情况 |
| **目的** 本文件报告了旨在实现组织卓越性的转型进程的状况。**理事会需采取的行动**请理事会将第7节所述迄今取得的进展和财务影响**记录在案**。**与《战略规划》的关联**人力资源和组织创新层面的卓越性**财务影响**实现第7节所述的本计划目标将需要财务和人力资源；[C24/19](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0019/en)号文件就相关资金提出了建议。**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_****参考文件**理事会[C20/61](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0061/en)、[C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/en)、[C21/INF/15](https://www.itu.int/md/S21-CL-INF-0015/en)、[C22/INF/13](https://www.itu.int/md/S22-CL-INF-0013/en)、[C22/40](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0040/en)、[C22/57](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0057/en)、[C23/36](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0036/en)、[C23/50](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0050/en)、[C23/63](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0063/en)、[C23/INF/11](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0011/en)、[C23/INF/13](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/en)、[C24/19](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0019/en)、[C24/53](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0053/en)、[C24/31](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0031/en)号文件 |

# 1 引言

国际电联2024-2027年《战略规划》和全权代表大会第5号决定强调了关于国际电联组织卓越性的变革案例。

组织卓越性是指提高国际电联秘书处的工作质量，从而改善国际电联向其成员和其他利益攸关方提供的服务。最初，转型将主要致力于改善总秘书处提供的服务。由于总秘书处负责支持整个国际电联工作的核心服务，这些改进将对国际电联向成员和利益攸关各方提供服务的效力产生积极影响。

为了实现这些原则，转型将推动以下方面的改进：

## i) 人员和文化

国际电联寻求创造一种激励性和奖励性的文化，这种文化有利于参与、流动、职业发展和前瞻性绩效管理，并促进多样性和包容性。

国际电联将提高其招聘、管理、授权和留住顶尖人才的能力。强化的绩效管理系统将有助于更好地表彰高绩效的个人和团队，同时确保管理层有能力解决绩效不佳的问题。根据国际电联的战略目标，增加对能力建设的投资将提高组织绩效，并使工作人员能够持续发展其知识和技能。职员分配和工作目标将更好地与战略目标和业务需求保持一致。

人力资源服务将转变为现代、灵活和创新的服务，并利用恰如其分的技术在整个国际电联提供卓越的服务。

## ii) 资源优化

国际电联旨在确保其资源分配反映其优先事项。国际电联将采取战略性的、以影响为导向的方法来编制涵盖所有部门的预算。通过采用灵活的财务管理和预测做法，利用现有的最佳数据和工具，国际电联可以更有效地应对当前的需求和意想不到的挑战。此方法将在全组织范围内改善对及时和准确的财务数据的访问，并提高我们的预测能力。

将引入节约成本的措施和工具，未充分利用的资源将在各局之间重新分配以提高效率。我们将简化采购和财务流程以提高绩效，并将在国际电联管理机构的指导下更新财务规则和细则，同时纳入联合国系统的最佳做法。

## iii) 系统流程和工具

这一转型将更新国际电联的系统流程和工具，其中包括其核心使命、目标以及各局和区域代表处的需求，为其配备现代工具以提高效力、灵活性和效率。此举旨在最大限度地降低风险，确保财务健康，并采用新技术和流程。通过协调管理和数据驱动的决策以及风险管理和战略规划，国际电联将培养以数据为中心的文化。此类工作将包括简化整个国际电联的机构、行政和信息技术服务，逐步淘汰过时的系统，并升级流程和技能以提高效率。此外，国际电联将创新其为大会和会议提供的服务，以利用新技术提高质量和优化生产力。

## iv) 治理

国际电联将审查和加强内部跟踪、监控和协调机制，以避免重复，提高效率和透明度。将确定目标，确保治理、审计和司法机构的建议得到有效和全面的处理。

# 2 最新转型动态

几项转型举措业已启动，相关服务的提供亦得以改善。

人员和文化

为强化人力资源服务的提供并提高其效率，采取了令人瞩目的人力资源转型举措。主要成就包括执行了更新的绩效管理行政规定（23/05），以简化绩效审查程序。

2023年11月开发了一个绩效管理工具包，以协助管理人员解决绩效不佳问题，四个绩效管理诊所进一步强化了此工具包，并使135名工作人员和47名主管受益。目前向所有工作人员提供的远程工作安排正在一项新的行政规定中得到落实，同时人力资源管理部（HRMD）继续为灵活工作安排制定更广泛的框架。

在国际电联《人事细则》引入新的育儿假框架后，2023年12月发布了育儿假政策。为使规则框架实现现代化，相关工作仍在继续开展，并酌情与联合国共同制度进一步保持一致。

2023年启动的青年专业人士计划旨在促进青年在国际电联的就业，重点是从最不发达国家招聘人员，这些国家目前在工作人员中无人任职或任职人数不足。最后，作为国际电联转型计划“服务”支柱的一部分，在推进数据驱动的决策过程中，人力资源管理部推出了一个动态实时信息概览工具，此工具全面概述了包括性别和地域分布在内的关键“人员”指标。

资源优化

秘书处启动了一个全面的流程优化项目，重点是精简预算外资金。该举措标志着向国际电联的财务转型战略目标迈出了关键一步，并符合实现更灵活和更具反应力的财务管理框架的愿景。

该举措的主要目标是：

1) **提高效率：**通过简化程序并使其实现标准化，国际电联将大大减少行政管理费用并缩短响应时间。

2) **提高透明度：**简化流程将提高资金管理的透明度，确保问责制，并促进诸多利益攸关方更好地做出决策。

3) **优化资源分配：**通过资金管理的合理化，秘书处将确保预算外资源用于优先举措，并最大限度地扩大影响。

4) **加强财务治理：**实施流程优化方面的最佳做法将强化我们的财务治理结构，并支持长期可持续发展。

5) **改进财务报告：**通过简化流程，财务报告将得到加强，并能够通过简化的模板更及时地提交报告。此举亦包括强化财务资源管理部（FRMD）工作人员的技能，为此需特别在《国际公共部门会计准则》（IPSAS）方面打下坚实基础，并遵循联合国系统内的最佳做法。

财务资源管理部将着手实施流程优化举措，并采用分阶段方法来确保顺利实施和干扰最小。该战略包括：

• **评估阶段：**对当前流程进行全面分析，以确定瓶颈和需要改进的领域（目前财务资源管理部已进入评估阶段，并将在2024年推进落实后续阶段）。

• **设计阶段：**开发简化的流程和程序，纳入最佳做法和技术解决方案。

• **试点测试：**在选定领域实施新流程，以验证有效性并收集反馈。

• **全面部署：**在所有相关职能部门逐步部署，同时提供培训和支持，以确保无缝过渡。

• **监控和评估：**持续监控新流程，以评估绩效并进行必要的调整。

在整个国际电联范围内，包括部门主管、项目经理和财务人员在内的利益攸关方将直接参与转型进程。财务资源管理部将提供定期更新、培训和支持，以确保利益攸关各方能够适应新的简化流程并从中受益。

系统流程和工具

国际电联增加了机器翻译和内部引擎的使用，提高了生产率并降低了成本，同时增加了多语种内容的可用性。

秘书处加强了计算机辅助工具（CAT）的使用，这有助于简化翻译流程，并提高文本处理工作的效率。

已经实施了数据驱动的分析和预测，以便在整个年度周期内使招聘计划与翻译和文本处理需求更好地保持一致，从而提高效率和成本效益。

秘书处努力实现国际电联身份和访问管理（IAM）系统的现代化，以取代过时的电信信息交换（TIES）管理系统，并为国际电联成员、工作人员和其他利益攸关方提供一个无缝流程。新系统将于2024年5月6日启动。通过一个具备国际电联用户账户创建和自助服务功能的当代平台，该系统将对国际电联业务的方方面面产生深刻影响：简化代表资料的维护；使成员能够管理其代表团成员的TIES访问权限；确保对数字资源、文件和物理或虚拟活动的安全访问；并提高与会者在国际电联大会和会议上的总体体验。

治理

2023年采取了以下措施，以提高秘书处规划和执行国际电联理事会会议的效率：

• 确定了一个更具战略性的议程，并公布了一份带有附加说明的议程。

• 编写了更加言简意赅和以决策为导向的文件，其中包括财务影响以及与《战略规划》和《财务规划》的关联。

• 发布了国际电联理事会的新网站。

• 通过四次有关战略议题的虚拟专题吹风会以及一次针对新理事的情况通报会，加强了与理事的接触。

• 重新设计了年度活动报告（35号文件）的格式并缩短了其篇幅，以纳入全权代表大会各项决议的跟进工作。

• 在理事会会议前一天组织了一次秘书长务虚会和一次高级别会议。

通过为大使举行的四次情况通报会、为常驻代表团的国际电联新联系人举行的一次情况通报会，以及应常驻代表团要求举办的10多个国际电联解密数字系列活动，加强了与常驻代表团的接触，这些活动涉及元宇宙、可持续和绿色标准以及量子等议题。

# 3 转型路线图

转型进程的路线图将作为一份单独的文件提交给理事会。

转型路线图将围绕上述四大支柱展开，并制定了与之相关的18项成果。这些成果代表了国际电联内部转型所寻求实现的具体变革，并确定了相关指标，以衡量进展情况。

将通过相关部门实施的举措来实现成果进展，这将产生具体且可衡量的可交付成果。通过这种方式，将采取能够共同实现预期转型成果的举措。

路线图将是一个动态的路线图，将根据预期成果的进展情况进行更新。因此，一旦举措完成，将根据对总体成果的贡献评估其影响，并在必要时制定其他举措，以继续推进总体目标。

下图显示了路线图开发和持续完善的迭代过程。



确定目标、成果和关键绩效指标（KPI）的初始阶段已经完成，确定各项活动并确定其优先次序的工作已经开始。

# 4 如何衡量进展？

通过强化内部能力、流程和程序，转型进程将在国际电联的广泛工作领域内实现改进，这将包括几项范围不同的详细举措。

由于转型的最初重点是大多数组织共有的机构职能，因此，在可能的情况下，将使用最佳做法机构绩效指标来衡量预期的改进。将根据与选定的类似组织进行比较后确定的可实现改进基准来确定国际电联的理想绩效水平。这将确保国际电联能够评估其进展情况，并能与同行进行比较，从而为管理层和成员提供易于核实的转型结果。

总体成果将通过附件1所列指标的进展来衡量。

建议采用一个总体目标，根据该目标确定每项指标的具体目标。建议此总体目标以国际电联应达到的排名为基础，并以在组成、治理和业务模式方面与国际电联相似的机构为基准。详细的目标正在制定中，并将在理事会2025年会议上与相关基准一起提交给理事会。

# 5 转型团队

转型团队将协调转型进程，并确保负责团队执行具体举措，同时确保落实问责制。具体而言，此团队将承担以下责任：

• 转型举措的规划和监督。

• 进展的监控和衡量。

• 确保落实问责制和报告机制。

• 流程审查和再造。

• 可追溯性和跟进。

• 交付支持。

• 利益攸关方的参与和沟通。

• 确保获得高层领导的支持。

• 变革管理。

• 风险管理。

# 6 转型进程的治理

秘书长和副秘书长将与各局主任（均隶属协调委员会）以及高级管理人员（管理协调组）进行磋商并密切协作，以便为转型进程提供支持。

成立了一个跨部门转型组，以为转型进程提供指导。该组由各局的高级代表组成，协助确定转型进程，就优先事项提出建议，并在各局之间促进跨部门的提高认识和支持工作。该组亦直接管理了极其重要的跨部门转型举措（如特别服务协议（SSA）招聘加速举措）。

转型团队编写的定期更新资料将提供给独立管理顾问委员会（IMAC）、理事会财务和人力资源工作组（CWG-FHR）和理事会。

# 7 财务影响

转型的资金将主要来自正常预算拨款，但亦会寻求一些额外拨款，以确保有足够的能力和专门知识来实施这些举措。

在2024年期间，估计将需要以下额外资金来支持使用现有财务和人力资源无法完成的特定转型举措：

人员和文化 – 预计资金：300 000瑞郎

• **人力资源政策的制定：**人员和文化的改进基于本组织的人力资源政策、做法和规则。改善这一方面的一个关键初始步骤是审查和修订政策，以确保其适合一个更有效率和效力的国际电联。改革进程将支持人力资源管理部全面审查和更新现有人力资源政策，以支持有助于改进的变革。这将确保国际电联工作人员有能力且有动力实现这些成果。

• **文化和价值观的定义：**根据最近的联合国全系统职员福利调查，国际电联最近的高级管理人员务虚会的一个重要成果是：国际电联需要为本组织开发和定义一种内部文化和一套价值观，这一进程将由转型部门牵头，并与人力资源管理部密切协作。

• **职员队伍规划：**为确保秘书处在未来实现可持续发展，将需要从技能和能力的角度来审视国际电联的职员队伍，同时亦需要审查转型将促成的工作方法和规范。将进行职员队伍审查和评估，以确保工作人员完全有能力在转型后的工作场所履行其职能。

系统流程和工具 – 预计资金：700 000瑞郎

• **企业架构：**精心设计一个整合了技术、流程和资源的综合蓝图，以支持本组织的战略目标及其数字化转型。这将包括信息技术（IT）的目标状态、网络安全和数据架构等。该企业架构将简化运营，降低复杂性，促进创新，并确保在涵盖网络安全和数据保护的IT现代化和治理方面做出正确的投资决策，并与独立管理顾问委员会的建议保持一致。

• **基于企业架构的数字化转型实施计划：**该计划将包括制定全面的蓝图和可操作的项目组合以供实施，强调依赖性，并评估确保成功执行和提供投资回报所需的资源。提醒理事会注意，由EY咨询公司制定并提交给理事会2023年会议的指示性路线图估计数字转型的支出为8 280 000瑞郎。一旦制定了实施计划，秘书处将向理事会进一步详细说明财务影响问题。

• **网站路线图：**[C24/53](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0053/en)号文件概述了统一和改进国际电联网站搜索功能的路线图。这是国际电联效力的一个关键部分，并将得到转型进程的支持。

转型团队工作人员成本 – 预计资金：354 000瑞郎

到目前为止，转型团队的资金来自理事会2023年会议的首次拨款，这使得转型团队主任和该团队的一名成员得以启动相关工作，但仍需要进一步的资金来确保该团队获得适当的资源，以有效地交付各种举措和可交付成果。

| **支柱** | **项目** | **金额（瑞郎）** |
| --- | --- | --- |
| **转型团队工作人员成本** |  | 354 000 |
| **人员和文化** | * 人力资源政策的制定
* 国际电联文化和价值观的开发
* 国际电联职员队伍规划
 | 300 000 |
| **系统流程和工具** | * 企业架构评估
* 数字化转型实施计划
* 网站改进
 | 700 000 |
| **合计** |  | **1 354 000** |

**附件1：成果、愿景和关键绩效指标（KPI）**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 支柱 | 成果 | 愿景 | 关键绩效指标 |
| 人员和文化 | 有利的环境和管理 | 国际电联的工作环境和管理文化更具帮扶性，确保工作人员积极参与、高绩效和负责任，并改进绩效，同时完善绩效不佳的管理做法。 | 旷工率 |
| 联合国压力健康风险指数 |
| 领导力文化 | 鼓舞人心的领导力在各个层面指导我们如何管理、运营、沟通和决策，以支持职员实现其目标。 | 职员对变革举措的反馈 |
| 绩效管理 |
| 经优化的组织结构 | 组织结构和运营模式增强了国际电联的未来战略定位，并最大限度地提高了实现其价值主张的效率。 | 具有包容性的职员队伍 – 性别、年龄段和地域代表性 |
| 与所交付任务保持一致的组织结构和流程 | 确保明确的角色、职责和报告关系，并确保实施高效和简化的流程，以优化资源分配、最大限度地减少重复及促进协作和沟通。 | 符合联合国基准的运营支持费用占总预算的百分比 |
| 流程现代化 | 尽可能实现自动化和数字化的简化流程有助于实现高效的全生命周期招聘流程，并有助于国际电联引进和建立最佳人才库。 | 平均招聘时间的缩短 |
| 人才管理 | 国际电联是首选雇主，能够招聘、支持、管理、授权和留住顶尖人才，其中包括提高工作和职业发展的灵活性。 | 健康的更替率 |
| 招聘时间 – 固定期限招聘时间 – 顾问 |
| 资源优化 | 统一的组织结构和流程 | 确保明确的角色、职责和报告关系，并确保实施高效和简化的流程，以优化资源分配、最大限度地减少重复及促进协作和沟通。 | 运营支持费用占总预算的百分比 |
| 符合财务管理最佳做法 | 财务运作以高效、有效和符合国际标准的方式进行。 | 收入与预算的比率 |
| 预算和支出之间的差异 |
| 提高财务信息的透明度和可用性 | 建立健全的财务管理做法将提高财务运作的透明度。这包括及时和准确的报告，以及利益攸关方对财务数据的可访问性。透明的财务信息将促进问责制的落实，并实现明智的决策。 | 财务报告和对账的准确性和频率 |
| 加强基于结果的预算和财务管理（RBM） | 改善RBM框架的实施将使国际电联能够在明确的目的、目标和绩效指标的指导下改善财务决策和资源分配，从而改善问责制，并实现预期成果。 | 执行已获授权优先事项的费用占总预算的百分比 |
| 系统流程和工具 | 数据文化 | 创建一个重视、利用数据并将其整合到各级决策流程中的组织。此文化使职员能够做出明智的选择，推动创新，并通过利用由数据驱动的远见卓识来提高组织绩效，同时亦为成员和利益攸关方提供有关国际电联职权范围内事务的宝贵信息。 | 通过唯一准确的真实来源获得决策数据 |
| 数据文化 | 国际电联分类和安全信息的百分比 |
| 整个国际电联高效和有效的系统、流程和工具 | 国际电联系统、流程和工具提高了效率、生产率和灵活性。系统和流程得到了简化，减少了冗余，并有效地分配了资源，从而节省了成本并提高了绩效。 | 执行关键流程的成本和时间 |
| 出色的大会、会议和活动 | 国际电联大会、会议和活动服务的交付实现了现代化和改进，以更有效地利用技术，并提高各项服务的生产率水平。 | 参与程度 |
| 参与者满意度 |
| 每个参与者的成本 |
| 促进数字化转型 | 国际电联最大限度地利用技术来提高组织内部的效率、灵活性和创新性，这使其能够在最优财务资源范围内适应成员不断变化的需求。 | 网络安全得分 |
| 符合现代工业和网络安全标准的关键信息系统的百分比 |
| 治理 | 内部控制 | 审查并加强内部跟踪、监控和协调机制，以避免重复，提高效率和透明度。 | 独立管理顾问委员会和审计建议的解决时间 |
| 新的和未执行的建议数量 |
| 风险管理 | 转型计划将解决并夯实现有组织风险的缓解问题。 | 风险登记册中具有有效缓解或解决措施的风险百分比 |
| 安全和安保 | 通过以客户为中心的流程、风险管理、业务连续性、信息技术灾害恢复、危机管理框架和继续遵守联合国安保管理系统（UNSMS）要求，加强与工作人员和代表有关的安全、安保和复原力水平。 | 加强业务连续性和危机管理 |

**附件2：方法**



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