|  |  |
| --- | --- |
| **议项：ADM 2** | **文件C25/41-C** |
| **2025年6月2日** |
| **原文：英文** |
|  |  |
| 秘书长的报告 | |
| 外部审计员关于经审计的国际电联2024年财务报表的报告 | |
| **目的**  本文件介绍了外部审计员关于经审计的国际电联2024年财务报表的报告。  **理事会需采取的行动**  请理事会**审议**国家审计署（NAO）对国际电联2024年财务报表进行审计后出具的外部审计员报告。  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **参考文件：**  [《财务规则》（2022年版）](https://www.itu.int/en/council/Pages/Financial-Regulations.aspx)：第28条及附加权限 | |



提交理事会的报告

2025年5月

国际电信联盟

外部审计员关于国际电联2024年财务报表的报告

审计的目的是为成员提供独立鉴证；为国际电联财务管理和治理增加价值；并通过外部审计程序支持实现既定目标。

审计主任兼审计长是联合王国最高审计机构 - 国家审计署（NAO）的负责人。审计主任兼审计长和国家审计署独立于联合王国政府，确保公共资金的使用适当且有效，并对联合王国议会负责。国家审计署为一些国际组织提供外部审计服务，独立于其作为联合王国最高审计机构的作用。

目录

页码

**摘要 5**

背景 5

主要审计意见 5

**第一部分 8**

财务管理 8

**第二部分 15**

治理和内部控制 15

内部控制说明 21

**第三部分 22**

转型计划 22

新办公楼项目 23

国际电联的区域代表处 25

**第四部分 27**

以往建议 27

致谢 29

**附录一：上一年度的建议 30**

**附录二：未落实的意大利审计院建议 36**

# 摘要

## 背景

**1** 国际电信联盟（国际电联）是联合国负责信息通信技术（ICT）事务的专门机构。国际电联成立于1865年，旨在促进通信网络的国际连接。国际电联划分全球无线电频谱和卫星轨道，制定可确保网络和技术无缝互连互通的技术标准，努力增强世界各地服务不足社区对ICT的获取。

## 主要审计意见

财务管理

**2** 我们在对国际电联2024年财务报表进行审计后出具了无保留的审计意见。我们未发现任何可能影响财务报表准确性、完整性或有效性的重大缺陷或错误。该财务报表系按照国际公共部门会计准则（IPSAS）编制，并符合国际电联《财务规则》。我们注意到财务报告的呈现方式和质量有所改善，披露问题比往年有所减少。在国际电联准备采用新的IPSAS标准时，继续完善结账和审查程序至关重要。总体而言，国际电联的财务状况总体上保持稳定；然而，长期挑战依然存在，最突出的是大量无资金准备的职员福利负债，这仍然是国际电联最大的财务风险。

**3** 国际电联报告称，2024年基于IPSAS的总体赤字为2 790万瑞郎，其中资本化项目成本大幅减值2 100万瑞郎，因撤回新办公楼赞助而增加的准备金总计500万瑞郎，这些都在很大程度上影响了赤字的结果。预测和成本回收方面仍然存在挑战，特别是在与卫星有关的活动中。国际电联继续报告净资产负值为3.18亿瑞郎，主要由未拨备的离职后福利负债所致。我们强调改善收入预测、积极主动管理应收账款，和重新评估专用储备金以支持财务可持续性的重要性，特别要考虑到4.158亿瑞郎的ASHI负债以及更加不确定的经济环境。

治理和内部控制

**4** 国际电联已采取措施，通过采纳2013年COSO内部控制 – 综合框架并建立问责制模型和框架，加强其内部治理和控制环境。上述模型和框架已于2022年获得理事会批准。这些举措为内部控制提供了基本结构，明确了三道防线的作用和责任，并表明了对加强监督和鉴证的承诺。然而，这些框架在整个国际电联的实施仍不一致，在区域代表处网络的运作中亦然，权力下放和风险承担等关键要素仍需进一步完善，以确保其有效性。

**5** 通过引入经修订的政策和工具，包括经修订的《监督章程》、强化绩效管理系统和必修的道德规范培训，在组织层面已取得进展。这些措施体现了最高管理层态度的进一步强化。尽管如此，我们的审查，包括在亚太区域代表处的实地工作，都凸显了设计与实施之间的差距。在若干案例中，包括权力下放和财务监督机制，职责要么没有记录在案，要么与实际的权限和控制结构不符。这削弱了问责制和第一线控制职能的有效性。审计客户声明书程序虽然是一种关键的鉴证机制，但同样存在与实际运作情况脱节的问题，且尚未得到充分的验证与挑战支持。

**6** 国际电联内部的风险管理流程仍主要以合规为导向，且与战略规划及绩效管理脱节。一些地区存在风险登记制度，并已任命了业务风险经理，但目前尚无充分证据表明风险信息被用于决策或控制设计。在区域层面，能力和系统整合方面都存在差距，缺乏有针对性的培训和监督进一步限制了基于风险信息的运作。尽管亚太办事处过去存在一些问题，但缺乏系统的欺诈风险评定仍是关键的控制缺口，应作为优先事项加以解决。

**7** 虽然政策的制定不断完善，但控制活动的实施仍然不一致且不成熟。问责制框架设想通过第二线管理监督来明确控制责任并进行持续监督。各项活动尚未以系统化的方式聚焦于风险管理。国际电联的监测机制仍然严重依赖自我评定，缺乏结构化的、基于风险的第二道线和第三道线的鉴证。我们支持管理层对COSO框架的承诺，但需要进一步的工作来解决我们强调的问题并实现鉴证收益。通过重点和持续的监测、评估以及充分关注风险的独立审计，加强第二道线和第三道线的成熟度和能力，对于实现问责制框架的全部宗旨并向成员提供可靠鉴证至关重要。

转型

**8** 国际电联在2023年路线图中启动的转型计划为其支撑职能的现代化和绩效提升提供了重要且及时的机遇。该计划围绕五个主题支柱展开：治理；系统、流程和工具；人员和文化；资源优化；及成员和合作伙伴，已推出了关键举措和基础项目，并得到“转型信息概览”和内部“变革者”网络等工具的支持。

**9** 进展仍处于早期阶段，详细的运作模型和完整的测量框架尚未完全嵌入。资源限制依然存在，许多举措依赖于与现有部门工作计划的整合。虽然已经采取了一些初步步骤来考虑替代性交付模式，但我们认为，进一步探索各种方案以确保有效利用资源和释放潜在的转型收益非常重要。高度重视文化变革、绩效衡量和确定轻重缓急对于实现可持续成果至关重要。我们强调，持续治理监督、鉴证和使各项举措与战略目标保持一致十分重要，这些都是降低此类变革计划的风险的关键要素。

新办公楼项目

**10** 在2024年终止最初项目后，国际电联秘书处已减值和注销了总计2 220万瑞郎的成本，并根据理事会第640号决定开始重新调整Varembé办公楼项目的范围。修订后的项目概要已经制定完成，用户参与已经开始，但目前尚未建立详细的商业案例和明确的项目收益。秘书处已启动了新的资格预审和招标程序，截至报告时，评估工作正在进行中。目前正在与东道国就贷款用途重新分配进行讨论，且正在积极对赞助协议进行管理。

**11** 尽管在治理方面取得了一些进展，但我们认为经验总结工作缺乏足够的独立性，未能充分解决治理和监督问题，这些问题本可以在更早阶段发现弱点并减少损失规模。国际电联确保稳健、独立的鉴证安排，并具有准确的报告制度，这一点非常重要。这些措施对于恢复利益攸关方的信心和支持有效实施这一重大资本计划至关重要。我们重申了在此前报告中提出的意见。

国际电联的日内瓦园区战略

**12** 国际电联的日内瓦园区战略规划提出了一个前瞻性的框架，旨在将国际电联的物理基础设施与其战略目标保持一致，重点遵循财务可行性、可持续性以及灵活、以人为本的设计原则。合并办公场所和会议功能的提案反映了更广泛的公共部门不断变化的工作模式，并参考了占用率研究和初步财务分析。然而，规划尚未充分解决在日内瓦维持中心总部的高昂结构性成本问题。我们认为，进一步完善该战略应包括对分散化方案进行全面的场景分析，评估将非核心职能迁移至低成本地区的可行性及成本效益。这将加强投资决策的证据基础，并加强国际电联对运作效率和长期财务可持续性的承诺。

国际电联的区域代表处

**13** 在理事会财务和人力资源工作组的指导下并经全权代表大会第25号决定的授权，国际电联已开始审查其区域代表处。通过审查，可以有机会评估分散运作的有效性以及分散运作如何支持实现国际电联的战略目标。审查以全面的职责范围为指导，侧重于绩效、效率以及与《战略规划》、《基加利行动计划》和更广泛的联合国发展框架保持一致。在审计期间，我们检查了亚太区域代表处的运作，并注意到，尽管各方明确承诺开展项目活动，但在治理、规划和问责方面仍存在系统性挑战。

**14** 目前，区域代表处没有单独制定正式的工作计划来阐述明确的目标、可交付成果和绩效指标。我们认为，这些规划工具的缺失妨碍了监测绩效、报告是否与全球优先事项保持一致以及展示各项分散活动价值的能力。发布临时指导意见，制定结构化工作计划并辅以可量化的指标，将有助于加强在当前审查过程中的治理和透明度，并强化国际电联区域影响力的战略贡献。

以往的建议

**15** 自开始履行职责以来，我们向理事会提出了21项建议，其中五项已完结，四项已经落实，一项因未实施而完结，九项仍在进行中，两项与新办公楼项目有关，仍未解决且尚未落实。

**16** 2024年5月，秘书长指示对尚未完成的建议进行全面审查，这是朝着加强这一领域后续行动迈出的可喜一步。然而，此次审查揭示了重大差距，特别是在跟踪和审议前任机构此前“特别”报告中提出的建议方面，包括关于区域代表处和欺诈问题的建议，这些建议未被纳入合规信息概览且未得到积极管理。

**17** 我们在任期伊始从前任手中接管了121项未决建议。虽然已经取得了一些进展，但仍有若干建议尚未解决。特别是，那些特别报告中提出的长期性问题，在我们自己的调查结果中仍然存在。为解决这些不足，应建立更加结构化和系统化的流程，确保及时跟进尚未落实的建议，且秘书处应定期与IMAC接触，报告进展情况，保持透明度。

# 第一部分

## 财务管理

总体审计结果

**1.1** 经过对国际电联2024年财务报表的审计，未发现我们认为相对于报表准确性、完整性或有效性而言的重大缺陷或错误。审计意见确认，这些财务报表在所有重大方面公允地列示了国际电联的财务状况及其截至该年度末的财务业绩和现金流量。审计意见还确认，这些财务报表的编制符合国际公共部门会计准则（IPSAS）。审计亦确认，在所有重大方面，构成财务报表的交易均按照《财务规则》进行，并符合管理机构的预期目的。

**1.2** 本次审计包括对国际电联会计程序的总体审查、对影响我们审计意见的内部控制的评估；以及我们认为在具体情况下必要的对会计记录和其他支持性证据的测试。我们的审计程序主要旨在形成上述意见。审计并未涉及对预算和财务信息系统所有方面的详细审查，因此审计结果不应被视为对这些系统的全面陈述。最后，我们进行了检查，以确保财务报表准确反映会计记录并公允列报。

财务报表的列报

**1.3** 根据我们的整体计划，国际电联于2025年3月初提交了2024年运作报告草案和财务报表供审计。总体而言，财务报表的列示和质量较之前提交审计的版本有所改进。虽然我们在初步审查仍发现了一些需要国际电联考虑的列报和披露问题，但这些问题相较于往年所强调的问题更为次要。国际电联认识到，为进一步提升财务报告质量，需对结账及审查流程进行持续优化。我们已与管理层和独立管理顾问委员会（IMAC）讨论了需要改进的关键领域。此举尤为重要，因为新的IPSAS报告标准将在今后几年内陆续实施，这将要求会计政策与流程进一步完善。

财务评论

#### 财务业绩

**1.4** 国际电联报告的总赤字为2 790万瑞郎（2023年的赤字为2 480万瑞郎），总收入为1.846亿瑞郎（2023年的总收入为1.807亿瑞郎），支出为2.22亿瑞郎（2023年的支出为1.972亿瑞郎）。支出增加2 480万瑞郎的原因是在建资产的资本化价值减值，该减值与新办公楼项目之前发生的费用（2 100万瑞郎）、应收账款坏账准备金的增加（640万瑞郎）以及为偿还新办公楼赞助协议而计提的准备金有关。上述支出部分被员工费用的减少（820万瑞郎）所抵消，主要由于2024年离职后健康保险（ASHI）净服务费用减少了780万瑞郎（2023年：1 160万瑞郎）以及其他职员费用的下降（340万瑞郎）。

**1.5** 国际电联收到950万瑞郎的净财务收入，主要来自市场条件变化所带来的投资利息（460万瑞郎）和汇率收益（570万瑞郎），而2023年的净财务成本为830万瑞郎，但2024年的总体赤字较2023年增加了310万瑞郎。

#### 预算业绩

**1.6** 正常预算与实际支出的比较报表显示了相对于批准预算的收支情况，实际收入为1.615亿瑞郎，实际支出为1.558亿瑞郎，而平衡预算为1.649亿瑞郎。尽管国际电联报告总体盈余570万瑞郎，实现了收支平衡目标，但成本回收收入较预算低610万瑞郎（2023年低于预算700万瑞郎）。这一缺口主要归因于处理卫星网络申报资料（SNF）的成本回收收入持续下降，部分被360万瑞郎（预期为100万瑞郎）的利息收入所抵消。

**1.7** 2024年SNF的收入预测为1 400万瑞郎，实际收入为760万瑞郎，较预测值低45.7%。2025年的预测收入亦为1 400万瑞郎，鉴于近期趋势，国际电联可能再次报告SNF收入短缺。国际电联的报告称，预算金额与实际开票金额之间的差异源于对地静止卫星网络申报资料向非对地静止卫星系统申报资料的转移。非对地静止卫星系统的收费较低，导致了收入下降。

**1.8** 正如我们之前强调的，国际电联必须继续关注收入的准确预测，并相应地调整其针对这些活动的运作模式。国际电联应确定成本回收活动未能全部回收成本的领域。然后，应利用这一信息来确定是否应交叉补贴相关活动以实现国际电联的目标，或为有关收费水平的决定提供信息。我们在2023年的报告中指出，秘书长在理事会C24/16号文件中对与处理卫星相关申报有关的费用的最新评估显示，2023年相关费用为1 940万瑞郎。与2023年的1 060万瑞郎和2024年的760万瑞郎的收入相比，这凸显了回收成本严重不足。我们注意到，理事会将审议修改SNF收费计算方法的提案。我们继续强调，了解所提供服务的全部成本并利用这一信息为所有活动制定适当的收费水平至关重要。

**1.9** 在支出方面，国际电联所有部门的实际支出均低于预算，具体情况详见财务报表注释24，财务状况。我们计划在2025年审计期间对国际电联的预算流程进行更为详尽的审查。

#### 财务状况

**1.10** 总体而言，由于离职后健康保险（ASHI）估值的精算损失为3 270万瑞郎，并考虑到收支赤字，净负债增加到3.18亿瑞郎（2023年：2.574亿瑞郎）。

**1.11** 总资产增加1 420万瑞郎，达到3.227亿瑞郎。这些资产包括2.1亿瑞郎的现金和投资（2023年：1.909亿瑞郎）以及账面净值为6 880万瑞郎的固定资产和无形资产（2023年：8 900万瑞郎），反映出在建资产的重大减值。核心活动的应收账款在扣除4 330万瑞郎（2023年：3 500万瑞郎）的减值后增至3 650万瑞郎（2023年：2 240万瑞郎），反映了管理层对预计无法从成员国和其他服务用户那里收回的款项的估计。这一金额意味着秘书处可用于开展活动的资金大幅减少。

**1.12** 负债合计增加了7 480万瑞郎，达到6.407亿瑞郎。负债包括提前收到的分摊会费4 710万瑞郎（2023年：5 050万瑞郎）、7 320万瑞郎的第三方（即捐助方）资金（2023年：4 150万瑞郎）、5 330万瑞郎的借款（2023年：5 300万瑞郎）和4.414亿瑞郎的职员福利负债总额（2023年：3.994亿瑞郎）。其中，4.158亿瑞郎与离职后健康保险相关，如财务报表注释16所示。

**1.13** 国际电联的总体财务状况在过去四年间基本保持平稳，但其一直报告净资产为负值，主要是由于职员福利负债供资不足。图1提供了一些关键比率的趋势分析，这些比率用于说明组织的财务健康状况及其随时间的变化情况。比率表示账户项目之间的关系。例如，每2.3瑞郎的流动资产对应1瑞郎的流动负债，这表明国际电联能够满足其即时现金流需求。

**1.14** 尽管看似积极，但国际电联的现金管理政策是将现金和投资列为流动资产，即使这些资产支持非流动负债，如捐赠基金和储备金账户，包括员工福利。更准确衡量财务健康状况的指标是总资产与总负债的比率。国际电联目前每1瑞郎的负债仅对应0.5瑞郎的资产，这是过去四年间相对稳定的财务状况衡量比率。这一情况主要归因于大量未提列的职员相关负债，我们将在本节后文予以讨论。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 图1 | | | | |
| 国际电联主要财务状况比率分析 | | | | |
| 比率 | 2024年 | 2023年 | 2022年 | 2021年 |
| **流动比率**  流动资产：流动负债 | 2.3 | 2.2 | 2.2 | 3.2 |
| **资产总额： 负债总额**  资产：负债 | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 0.5 |
| **现金比率：**  现金和短期投资：流动负债 | 2.0 | 1.9 | 2.0 | 2.8 |
| **投资比率：**  现金和投资： 总资产 | 0.6 | 0.6 | 0.7 | 0.7 |
| 来源：国际电联财务工作报告 | | | | |

现金管理

**1.15** 2024年，国际电联减少了定期存款的使用，增加了现金持有量。正如管理层对我们之前建议（2022年，最终R4）的回应所强调的那样，新的财务指引将在2025年实施。这包括建立一个财政委员会和制定相关的投资政策。该委员会将制定国际电联进行短期和长期投资的参数。我们将审查相关安排的有效性，作为明年审计工作的一部分。

债务方管理

**1.16** 财务报表（注释8）显示部门成员以往分摊会费的余额存在重大减值。这反映了管理层在截至报告日（2024年12月31日）对该等余额可能的可收回性进行的评估。历史周期表明，许多成员将在全权代表大会召开的前一年与秘书处商定付款计划，以恢复其投票权。考虑到未付应收账款数额很高，管理层应对剩余余额进行详细审查，以便找出那些无法收回的余额。这将有助于确定应向全权代表大会报告的余额，并由全权代表大会采取最终行动。以这种方式清理应收账款将使秘书处能够集中精力针对更有可能收到的应收账款采取回收行动。

**国际电联应：建议1（R1）：详细审查以往应收成员分摊会费并确定不可收回的债务，供全权代表大会采取适当行动。**

国际电联管理层意见：国际电联已将此项建议记录在案。应当指出，全权代表大会（PP）通过第41号和第152号决议，已为处理债务问题确立了总体框架。秘书处和/或理事会不能授权注销成员国分摊会费。对于部门准成员、部门成员和学术成员，理事会可以授权注销无法收回的债务。每年向理事会提交一份关于无法收回债务的文件（[C25/11](https://www.itu.int/md/S25-CL-C-0011/en)号文件）以供批准。将进一步分析相关情况，并就无法收回的债务提出核销建议。

项目管理

**1.17** 作为2024年审计的一部分，我们审查了国际电联在亚太区域代表处的工作，以更深入地了解国际电联的驻地运作及其项目和计划管理方法。通过审查，我们发现了国际电联在项目管理财务监督方面的不足。项目经理和项目发起人[[1]](#footnote-1)无法常规访问其项目所涉及的交易信息。这主要是由于缺乏相应的报告功能。我们还注意到，项目经理不能随时了解有关其活动的其他未结交易，如采购订单、咨询合同和差旅授权。

**1.18** 尽管此类报告未及时提供令人意外，但国际电联对我们的意见做出了积极回应，并在2024年结帐过程中启动了额外控制措施。这些措施要求涉及2024年支出总额为1650万瑞郎的57项协议的项目经理，审查其赠款下记录的所有支出，以确认交易符合捐助方协议。为了加强财务监督并确保项目财务管理的问责制，报告和验证机制应纳入例行的月度结账程序，直至系统解决方案实施。

**国际电联应：**

**建议2（R2）：确保项目经理能够在“项目财务状况”信息概览中例行访问交易层面的财务细节，使他们能够实时审查和验证其项目的所有费用。**

**建议3（R3）：正式要求项目经理在每个报告期结束时明确确认财务费用的准确性。这应成为项目财务审查过程中的一项强制性控制步骤。**

**建议4（R4）：在年底加强财务报告流程，以确保项目财务报表在定稿前得到充分验证，从而降低错报风险。**

国际电联管理层意见：国际电联已将这些建议记录在案。详细的实时信息概览正处于完成阶段，并将采用基于角色的访问权限，以便系统化地获取信息，并能够查询与其各自赠款相关的费用细节。培训和未来报告编写将于2025年第三季度和第四季度推出。

国际电联将确保对所有预算外赠款进行年度审查，并且在发布财务报告之前要求对这一信息进行认证。这一步骤将在2025年底之前纳入赠款财务审查流程。

职员福利

**1.19** 2024年，财务报表中报告的职员费用总额为1.425亿瑞郎（2023年：1.507亿瑞郎），占该时期所有费用的68.7%（2023年：76.4%），支出比例的减少主要是由于2024年“新办公楼”减值费用的增加，而非职员费用的根本性减少。国际电联《人事规则》规定了国际电联职员的服务条件以及基本权利、责任和义务。这包括薪金、相关津贴以及社会保障福利，包括加入联合国合办工作人员养恤基金和离职后健康保险。

#### 离职后福利

**1.20** 国际电联在其财务报表中确认的最重大的负债为职员福利负债。这些负债包括职工离职后健康保险、离职回国待遇和积存年假。这些职员福利的总负债已增至4.414亿瑞郎（2023年：3.994亿瑞郎）。

**1.21** 离职后健康保险负债总额为4.158亿瑞郎（2023年：3.753亿瑞郎），由独立精算师根据基本数据和假设计算得出。这些负债反映了截至2024年12月31日对职员和退休人员的合同义务价值，涉及他们未来预期的基本报销额。同比变动源于精算假设的变化，包括与医疗报销费用有关的假设。

**1.22** 鉴于估值中的估算和判断的水平较高，我们将其视为审计中的一个重大风险。在审查对估值的现有控制措施（包括管理层对精算师使用的普查数据的验证）的同时，我们还考虑了管理层如何确定所使用的假设是合理和适当的。我们测试了普查数据的真实性，并执行了相关程序，以获得依赖管理层专家的权利。我们的精算团队评估了所使用的假设和方法，以确保这些假设和方法是适当的、符合IPSAS并与行业参照标准一致。

**1.23** 国际电联保留一个单独的账目，用于未来为离职后健康保险负债提供资金，2024年12月总额为1 500万瑞郎（2023年：1 400万瑞郎），其中包括当年理事会同意（第1417号决议，第9段）的额外拨款100万瑞郎。这些资金主要来自储备金账户的转账。尽管如此，仍有约4亿瑞郎的重大无资金准备负债，加上国际电联的其它资产和负债，导致准备金净值为负3.13亿瑞郎。

**1.24** 这一规模的严重赤字对国际电联构成重大长期财务风险。然而，此类没有资金准备的负债在联合国系统内较为常见，但成员仍应定期确定和批准其为这些方案负债筹措资金的方式。这一点对于因预算外资金而产生的负债尤为重要。我们认为，定期审查通过考虑所提供的保险覆盖范围和水平来降低风险敞口的机会仍至关重要。

**1.25** 在理事会[C25/46](https://www.itu.int/md/S25-CL-C-0046/en)号文件中，秘书长介绍了负债的最新情况、目前的资金管理方式以及全系统发展的最新情况。国际电联计划通过对2026年1月1日起新招聘职员的基薪征收5.35%的费用，为负债提供部分资金。

**1.26** 无资金准备的负债仍然是国际电联最重大的财务风险，各成员应定期审查有关提供服务的现有安排，并确认成本和负债的资金战略仍最适合国际电联的实际情况。通过审查，我们发现，其他储备金中存在若干活动有限的基金，如国际电联职员退休和福利基金（650万瑞郎）。管理层应考虑是否应获得成员的授权，将这些基金重新指定用于提高ASHI的资金水平。

**1.27** 在2022年的报告中，我们强调，尽管核心资源面临压力，但国际电联仍持有若干现金支持的储备金和基金余额。虽然某些资金余额可能因特定用途而受到限制，但我们仍然认为管理层应进行具体审查，并考虑是否需要审查相关条件，以确定其是否仍具相关性和适当性，并据此与成员进行沟通。因此，我们继续**重申先前的建议（2022：R.10），国际电联应审查其当前的基金和储备金余额。**

国际电联管理层意见：国际电联已将此项建议记录在案，国际电联秘书处将向理事会提出各项增加ASHI负债供资的提案。

**1.28** 影响ASHI负债估值的最重要因素是精算假设，这些假设使负债增加了3 270万瑞郎（图2）。其中包括：

• 因财务假设变更导致亏损2 060万瑞郎，反映了对贴现率、通货膨胀率和医疗趋势的调整。亏损主要是由于贴现率从1.9%降至1.4%，从而增加了整体负债。国际电联采用现金流加权收益率曲线方法，反映了基础计划的预期现金流和估算的货币敞口。

• 因人口统计假设变更导致亏损1 060万瑞郎。这主要是由于2024年期间开展了两项新的人口统计研究，用于更新关于医疗报销费用和职员流动率的假设。相关内容将在下文作详细说明。

• 因经验变化导致亏损150万瑞郎。这些调整主要源于假设与实际结果之间的差异，主要涉及实际发生的医疗费用。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 图2 | | | | |
| ASHI确定给付承付款项的变化情况 | | | | |
|  | 2024年 | 2023年 | 2022年 | 2021年 |
| 1月1日确定给付承付款项 | 375,271 | 344,102 | 545,636 | 631,870 |
| 利息成本 | 7,046 | 8,489 | 2,703 | 1,254 |
| 当前服务成本 | 11,095 | 10,165 | 19,685 | 25,171 |
| 已缴会费 | -10,325 | -7,009 | -8,412 | -9,160 |
| 精算假设变化 | -32,748 | -19,524 | -215,510 | -103,499 |
| 12月31日确定给付承付款项 | 415,835 | 375,271 | 344,102 | 545,636 |
| 来源：国际电联财务报表 |  | | | |

#### 医疗报销费用

**1.29** 国际电联的基本义务是指职员、前职员及其受扶养人因过去在本组织服务而获得的、未来将提出的预期报销额。在制定估算时，国际电联的精算师制定了每个年龄段每份报销的预期报销费用，见财务报表注释16.1.2。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 图3 | | |
| 医疗报销费用 | | |
| 年龄段 | 2024年报销费用（瑞郎） | 2023年报销费用（瑞郎） |
| 50 | 4,408 | 3,226 |
| 55 | 5,441 | 4,038 |
| 60 | 6,620 | 5,063 |
| 65 | 7,938 | 6,357 |
| 70 | 9,566 | 7,995 |
| 75 | 10,926 | 10,074 |
| 80 | 12,060 | 12,715 |
| 85 | 14,672 | 14.736 |
| 90 | 16,919 | 16,953 |
| 来源：国际电联财务报表和国际电联IPSAS 39 ASHI估值报告 | | |

**1.30** 鉴于计划的变更，特别是向UNSMIS的过渡以及更广泛的全球医疗保健趋势，特别是由于新冠肺炎疫情带来的变化，我们在之前的报告（2022 R#7）中建议国际电联进行新的全面医疗报销费用的研究，以更新相关数据并为未来估值提供支持。此前的假设基于2015年至2017年期间的实际理赔经验，根据截至2022年的经验进行了调整，并进一步结合截至2023年底的预期医疗通胀进行了调整。

**1.31** 2024年期间，国际电联精算师根据国际电联2020年至2023年的实际报销数据（按年龄组细分）开展了一项新研究。该研究还考虑了医疗报销费用的预期增加，以估计截至报告日期时按年龄划分的人均报销费用。这相比于前一年所采用的方法有所改进，如上文所述，当时精算师利用一般医疗成本通胀假设，对以往的一项研究进行了推算。

**1.32** 在2022年报告中，我们还建议（2022 R#8），用于员工福利负债估值的所有第三方数据均应经过适当验证。鉴于今年采取的措施，我们认为管理层应进一步加强这些数据验证和核对流程。这应包括建立更清晰的数据核对和对账协议，设定及时交付和验证的期望值，并规范对基础数据源的定期审查。**因此，我们重申2022年在此问题上的建议**，并敦促秘书处审查其如何对关键的第三方数据获得充分和及时的鉴证。

#### 联合国合办工作人员养恤基金

**1.33** 国际电联通过其职员作为成员组织加入了联合国合办工作人员养恤基金（养恤基金）。但是，由于养恤金计划无法准确确定对每个参与组织所承担的相应风险的可靠估算，因此国际电联的财务报表中没有出现养恤金计划的精算负债。

**1.34** 财务报表注释17.3概述了联合国养恤金计划的特点，这一披露在许多参与组织中都是一致的。在最近的精算日期，即2023年12月31日，养恤基金得出结论，根据该基金规则第26条，不需要支付差额款项，因为其筹资比率为111.0%（2021年的估值中为117.0%）。如果这种情况在未来发生变化，国际电联和联合国系统其他参与实体将需要支付差额款项。鉴于联合国系统目前资金的不确定性，以及应计养恤金职员队伍及其相关缴费可能大幅减少，国际电联未来的财务风险将加大，需予以密切监控。

# 第二部分

## 治理和内部控制

引言

**2.1** 如内部控制声明所披露，国际电联正式通过了2013年COSO内部控制综合框架，作为其内部控制系统的基础。该模式是联合国系统得到广泛认可的程序，旨在为实现运作、报告和合规目标提供合理鉴证。

**2.2** 2022年，国际电联理事会批准了国际电联问责制模型和框架，通过阐明内部治理结构、特定角色的责任和鉴证机制，使COSO的原则得以实施。鉴证机制贯穿三道（防线）：第一道线（控制所有权）、第二道线（监督和合规），及第三道线（独立审计和评估）。问责制框架为COSO融入整个国际电联提供了结构性基础。

**2.3** 今年，我们审议了目前国际电联内部控制系统如何与COSO框架的五个组成部分保持一致：

• 控制环境；

• 风险评估；

• 控制活动；

• 信息与沟通；及

• 监督活动。

**2.4** 我们的评估借鉴了组织层面的政策制定，以及我们从对亚太区域代表处的实地考察中获得的运作见解。

控制环境

**2.5** 问责制框架强调需要一个强有力的、以价值观为导向的控制环境，并以符合道德规范的领导、明确的权力下放和责任的协调一致为基础。在组织层面，正在取得进展：国际电联引入了道德规范必修培训，增强了绩效管理工具，并发布了经修订的监督章程。包括理事会和独立管理顾问委员会（IMAC）在内的治理机构越来越重视内部控制和监督。

**2.6** 然而，我们的工作发现，在某些情况下，这些设计改进尚未得到有效实施或系统融入。尽管制定国际电联范围内的权力下放框架的工作正在进行中，但作为控制责任基础的权力下放尚未以文件形式明确规定。我们在对亚太区域代表处的审查中强调了这一点，例如，区域代表处主任在没有正式授权的情况下开展工作，仅依靠职务说明和非正式先例行事。这导致了财务责任的模糊不清，削弱了运营问责制，这与问责制框架对第一道线角色的期望相悖。权力下放不明确仍然是一个系统性问题，影响到整个国际电联问责制的有效性。

**国际电联应：**

**建议5（R5）：最终确定并实施权力下放框架，并通过培训和监督予以支持。**

国际电联管理层意见：国际电联正在建立权力下放框架，作为2025年要完成的优先事项。

**2.7** 秘书长在内部控制说明中得出的结论所依据的管理层鉴证，是基于审计客户声明书流程。这要求选任官员和高级管理人员证明其职责范围内具体关键控制的运作情况。从我们在国际电联开展的工作中，我们发现这一流程应更好地与实际运作保持一致。国际电联官员证明控制措施有效，但在许多情况下，有助于彻底分析的财务工具并未到位。我们还注意到，预算负责人被要求就其在控制措施中的角色不包括相关权限的事项作出陈述。这将通过使申述情况与明确授权确定的权力和职责保持一致来解决。我们的分析发现，预算负责人在分配的预算方面缺乏授权，控制权仍保留在FRMD的预算控制处。

**2.8** 我们认为，这一流程需要进一步成熟，有必要改进对这一流程的培训和支持，并需要引入对所提供答复的审查、质疑和验证。还应建立机制，定期测试和确认所提供的鉴证的质量和证据。对这些鉴证进行核验是COSO框架的一项要求。没有充分的指导和验证，当前运行的流程将无法提供可靠和高质量的申述。

**国际电联应：**

**建议6（R6）：改进****审计客户声明书流程，引入验证程序，为评估控制有效性提供信息。**

国际电联管理层意见：国际电联已将此项建议记录在案，并将继续努力进一步改进审计客户声明书流程，并确保评估控制有效性的验证程序到位。

**2.9** 总体而言，高层的基调有所改善，但是，控制环境需要在高级管理层以下进一步贯彻。必须明确角色分工、授权和问责制，特别是在分散化运作中。秘书处应努力完善这一流程，以加强控制文化，更好地识别无效或缺失的控制措施，并增强成员对控制环境有效运作的信心。

**2.10** 鉴于国际电联的职责，能够证明其自身信息系统具备有效的控制环境，对于运营和声誉来说都十分重要。作为审计的一部分，我们审视了管理层为保障其IT环境而做出的总体安排。根据我们的经验，许多组织寻求认证以向利益攸关方提供建立、实施、维护和持续改进信息系统的保障。此类安排可树立对既定安排的信心，并有助于降低IT风险。在与管理层的讨论中，我们了解到，已经开展了一些工作来评估国际电联是否准备好获得认证，但没有采取任何步骤来获得认证。我们认为，国际电联必须考虑正式通过一个适合国际电联环境的框架，并对此进行定期的外部审查。

**2.11** 在与管理层的讨论中，我们了解到，信息服务部（ISD）2025年工作计划中提出了若干举措，以加强IT治理和安全。管理层定期向IMAC通报进展情况，但我们注意到，目前尚未对ISD依赖以保障ICT环境的一整套保障措施进行总体报告。我们担心，鉴于国际电联的联邦结构，ISD无法全面掌握各系统，从而难以及时发现和消除漏洞。正如《内部控制说明》所强调的，某一部门管理的数据库因存在漏洞曾遭受一次网络攻击。国际电联报告称，该安全事件已被迅速遏制，并已实施纠正措施。

**国际电联应：**

**建议7（R7）：考虑采用适当的信息系统认证的成本与收益，以证明其在信息系统管理方面致力于达到高标准。**

**建议8（R8）：提供年度报告，****总结保障信息系统的各项年度活动，并增强利益攸关方对有效减缓信息系统运行中风险和威胁的信心。**

国际电联管理层意见：国际电联已将这些建议记录在案，并将提供所建议的年度报告，总结保障信息系统的各项年度活动，并增强利益攸关方对有效减缓信息系统运行中风险和威胁的信心。

风险评估

**2.12** 问责制框架要求通过一套集成的登记和审查体系，发现并逐级上报对国际电联目标构成风险的因素。在COSO模型下，风险评估应为战略和日常决策提供信息。

**2.13** 在中央层面，国际电联建立了组织风险登记册，并指定了一名业务风险经理。有关风险问题的讨论已成为理事会和管理协调组以及IMAC讨论的经常性内容。特定领域，包括ICT（与COBIT保持一致）和新总部办公楼也设有登记册制度。

**2.14** 国际电联应加倍努力，制定系统、成熟的、全组织范围的风险应对办法。风险并非始终与规划、预算或绩效管理紧密相关，且常被视为一项组织的合规要求，而不是一种运营工具。国际电联管理层需要做更多的工作，以确保输出成果用于决策，或作为一项工具，跟踪在管理已识别风险方面取得的进展，或用于评估风险缓解措施的有效性。

**2.15** 国际电联需要将风险登记册纳入区域代表处网络，并确保这些代表处的职员接受必要的培训，能够有效利用组织风险系统。风险识别仅在具体项目层面进行，这些风险随后在总部进行汇总。然而，我们注意到，这种协调并未与组织层面的报告体系相结合，且缺乏机制来上报在项目组合中发现的系统性问题。国际电联告知我们，已经建立了针对“特别监督项目”的机制：这是对面临长期实施挑战的项目增加的一层监督。COSO和问责制框架设想，风险信息在组织内部流动，以支持决策制定和流程改进。区域风险登记册对于在特定且不同的运营环境中捕捉风险至关重要。

**2.16** 我们认为，国际电联目前的风险评估机制需要得到加强，并需提供有效的、前瞻性的、综合性的监督，以识别和管理跨领域和新出现的风险。国际电联应考虑对当前流程的有效性和价值进行审查，以确保成本和收益之间达到适当的平衡，并确保其恰当地支持管理层的决策和监督。我们认为，当前的风险流程未能提供系统性的保障，且未被用于为决策或控制提供信息。

**国际电联应：**

**建议9（R9）：审查现有风险管理安排的有效性，并确保这些安排支持国际电联系统性地发现和缓解实现国际电联各项目标所面临的风险。**

国际电联管理层意见：国际电联已将此项建议记录在案，并将确保其风险管理安排为实现国际电联的各项目标提供更为系统化的保障，包括通过支持相关决策和业务流程来提供保障。

**2.17** 在2023年的报告（R1）中，我们建议国际电联应对其欺诈风险敞口进行系统评估。在回应这一建议时，国际电联已责成监督处将这一行动纳入其2025年工作计划。我们认为，鉴于国际电联过去的做法，秘书处应给予这一评估工作更高的优先级。此外，评估和配套行动应完全由国际电联内各管理层和业务流程负责人负责，这一点亦很重要。监督处不应负责主导和管理欺诈风险评估，以免损害其客观性。管理层应制定计划，维护和应对任何已发现的风险。

**2.18** 最后，考虑到亚太办事处过去存在的问题，我们预计内部控制和欺诈风险意识会得到加强。然而，没有专门适应区域背景的有针对性的宣传或风险评估，区域职员对报告渠道和义务仍不清楚。虽然国际电联已建立内部培训计划，但这些计划是一般性的，未能充分考虑区域实际情况、欺诈风险或有效传递经验教训。培训对于在整个国际电联范围内提高欺诈风险意识以及培养一种鼓励职员对切实存在的问题进行报告的文化至关重要。

**国际电联应：**

**建议10（R10）：为相关职员开发并实施量身定制的关键业务流程欺诈和控制培训。这应基于欺诈风险评估的结果。**

国际电联管理层意见：国际电联已将此项建议记录在案，因此将在整个组织范围内提供进一步量身定制的培训，以应对欺诈以及与道德规范和诚信相关的风险。

2024年，作为必修培训政策的一部分，开发了一个关于“国际电联的道德规范与诚信”模块。该培训通过在线培训方式提供有关道德规范和诚信的知识。培训专为国际电联职员设计，旨在加强整个组织的道德规范文化。需进一步开展定制化培训，以确保未来特定岗位能够具备相关欺诈风险意识。

控制活动

**2.19** 控制活动是帮助确保风险响应得到有效实施的政策和程序。在问责制框架下，控制活动主要是第一线的责任，由第二线通过政策指导和合规性监控予以支持。

**2.20** 在政策层面，国际电联已采取措施加强其控制环境。修订《财务规则和财务细则》、引入《采购手册》，以及改进预算外资金标准操作规程（SOP）均体现了重大进展。设立财政委员会和制定更具结构化的投资政策进一步加强了财务治理。

**2.21** 但是，政策和执行之间的差距尚待改善。控制责任，特别是项目经理、发起人和财务官员的控制责任应以操作性条款的方式进一步阐明，为这些角色提高支持的正式培训目前还很缺失。正如报告前面所强调的，在我们的实地调查中，项目经理无法获得交易层面的财务数据，也不要求他们对项目支出进行验证。

**2.22** 需要明确的权力下放，以进一步确保控制环境的有效性并明确问责制。如果没有清晰的控制责任文档，且第二线没有积极提供支持并反馈控制效果，则不能期望第一线职能部门能够实施相称的、基于风险的控制措施。

**2.23** 综上所述，尽管控制活动的设计正在不断完善，但实施进度仍需加快。如果没有更明确的角色定义、对数据的实时访问以及更强大的监控支持和分析，控制执行就无法可靠地保护组织免受运营或财务风险的影响。今后几年，我们将关注秘书处如何努力改进和强化业务流程，我们认为这是提高控制效率和有效性的重要进程。

信息与沟通

**2.24** 有效的内部控制有赖于将信息及时提供给有需要的人。这也是秘书处确立自上而下的基调、并表明其积极致力于支持职员应用和执行控制文化的关键机制。同时亦是组织展示其为确保合规执行和问责而采取的行动的关键机制。COSO强调需要进行纵向和横向沟通，确保职员了解其义务，确保高层领导意识到控制薄弱环节。清晰的沟通是展示对透明度和问责制的承诺的核心，并能增强利益攸关方和职员对应用和执行流程和规则的信心。

**2.25** 国际电联改进了内部沟通基础设施。通过信息概览、更新内联网和举行全员畅谈会，传播政策变动和绩效信息。必修学习模块的引入也提高了职员对道德规范期望和行为标准的普遍认识。国际电联告知我们，此措施也已纳入新员工入职流程。

**2.26** 然而，这种沟通在支持内部控制方面的有效性应予以审查。信息仍停留在较高层次且过于笼统，缺乏根据员工角色或风险暴露程度进行差异化区分。这一问题在区域环境中尤为突出。以亚太区域代表处为例，职员不清楚欺诈或不当行为的报告程序，我们发现，尽管存在历史性的控制问题，但职员认为他们没有得到足够的支持和培训。尽管引入了必修培训，但秘书处仍应采取更多措施，针对性地加强培训和提高对欺诈的认识，特别是在区域代表处和地区办事处以及其他关键的欺诈风险领域。

**2.27** 问责制框架要求三道防线有效互动并共享信息，以加强内部控制。目前，这一期望并未在实践中得到满足。

监控活动

**2.28** 监控活动旨在评估内部控制系统是否随时间推移有效运行。根据问责制框架，这些职责被分配到第二和第三道防线。第二道线负责合规性和质量保证，而第三道线目前通过监督处提供内部审计和调查。

**2.29** 然而，监控工作仍然严重依赖自我评估机制，尤其是《审计客户声明书》。这些声明书需要进一步的证据支持，并应接受结构化的审查和质疑。在亚太区域代表处，声明书中提出的几项主张在我们进行审计时无法得到证实。

**2.30** 此外，应更一致地应用第二线控制监测措施，如合规性审查和政策依从性检查。这限制了国际电联在控制薄弱环节升级之前发现弱点、或在证据基础上系统性提升绩效的能力。为实现问责制框架的愿景，国际电联需要建立基于风险的第二道线，以补充审计职能，并确保实时和持续的鉴证，而不仅仅依赖于审计的周期性性质和未经核实的自我报告。我们知道秘书处正在就此问题开展工作，包括考虑应用GRC工具。无论做出何种安排，我们强烈鼓励秘书处做出第二道线的各项安排，将其作为改善控制环境有效性、增强利益攸关方对国际电联控制程序的信心的关键措施。

**国际电联应：**

**建议11（R11）：建立结构化的、基于风险的第二道控制线，系统地监控合规情况，为最重大和重要的内部控制提供持续保障。**

国际电联管理层意见：国际电联于2024年引入了对控制活动的第二线监控，国际电联将继续努力提升并全面落实该监控机制。

尽管在第二线监控领域仍需进一步工作，但目前已有多项活动正在实施或处于开发阶段，以强化这一职能。具体包括：定期合规性检查、拨款认证流程以及对员工待遇的监督。

国家审计署关于这一问题的补充建议将协助国际电联加强职能，确保第二线监控能够借助国际电联其他第二线职能部门的专业知识（如财务规划和控制、信息安全、道德规范和组织复原力）；并将目标对准关键业务流程。

**2.31** 2023年监督处的成立和《监督章程》的通过是加强国际电联第三道线的重要里程碑。内部审计职能已变得更加结构化，而且持续与IMAC、高级管理层和外部审计员分享报告。总体而言，经修订的监督安排尚处于起步阶段，目前尚未完全配备必要资源，且新的安排仍处于成熟初期。随着安排的逐步完善，确保其始终聚焦于提供高质量、独立且客观的鉴证至关重要。

**2.32** 我们注意到，监督处已计划按照内部审计师协会（IIA）的标准对内部审计职能进行外部质量评估。我们认为，在此关键时刻，此次审查既重要又及时，旨在确保新的安排以及实施这些安排的工具和能力能够符合内部审计的专业标准。为确保充分发挥价值，应将评估作为全面的外部质量审查，而不是辅以独立验证的自我评估。这将对是否符合IIA标准的情况进行客观评估，并指出改进的机会。在变革时期，面对信息系统持续面临的威胁，以及重大资本投资正在进行的情况下，该处必须集中精力应对国际电联面临的关键风险。

**2.33** 我们此前已指出，国际电联内部缺乏评估机制是向成员和捐助方提供保障的一项重大缺陷。在监督处内已正式设立了评估职能。国际电联已通知我们，计划于2025年底前填补评估职位的空缺。该职能的有效启动及充足资源配置对于支持基于证据的决策制定、学习与问责，以符合联合国系统预期，至关重要。我们将鼓励秘书处继续优先考虑全面建设这一能力，更加注重从评估中吸取教训，并更好地支持持续改进运作效果。我们认为，评估职能的有效运作是向成员和捐助方提供保障的重要工具，同时也是为管理层提供信息以持续改进其运作的关键手段。

问责制框架

**2.34** 国际电联已采取有意义的步骤，建立与2013年COSO框架相一致的控制系统原则，并辅之以理事会2022年批准的问责制模型和框架。这些行动澄清了内部控制的结构基础，提高了政策的一致性，加强了高层治理监督。

**2.35** 基于COSO的内部控制体系仍处于运作成熟的早期阶段；控制责任没有明确下放，风险没有充分融入规划或决策，项目层面的财务监督不一致，内部沟通尚未有效强化预期控制行为。我们从审计工作中得出的结论凸显了这些差距在实际操作中是如何具体表现的。

**2.36** 没有更明确界定的权限、更好的数据访问、强化和集中的培训或量身定制的支持，第一线职能将难以履行COSO和问责制框架规定的义务。由于缺乏有效的第二线检测或监控控制，管理层缺乏对控制环境有效性的洞察力，也缺乏获得信息以集中精力实施关键控制并改进其设计的能力。随着第三线逐步提升能力并从计划中的外部审查中吸取经验，确保具备足够能力实施基于风险的计划，以应对组织面临的重大挑战，并向成员提供保障，交付有效的输出成果，将至关重要。

**2.37** 要全面实现问责制框架的意图，不仅需要结构性改进，还需要持续关注运营嵌入、文化强化和基于证据的监控。这些要素对于国际电联展示可靠的内部控制，并满足成员国和外部利益攸关方的期望至关重要。

## 内部控制说明

**2.38** 秘书长的2024年《内部控制说明》（SIC）标志着国际电联在内部控制承诺的正式化与沟通方面迈出了积极一步。该说明围绕COSO框架构建，与国际标准的契合度较往年更为明确，并认可了当前正在推进的若干关键举措，旨在加强监督、提升财务治理并培育问责文化。

**2.39** 然而，我们认为，组织内部控制实践的成熟度仍需进一步提升。该说明强调了取得的进展，但应更明确地承认在某些领域仍存在显著不足，如权力下放、运营风险整合以及区域层面财务监督与监控的一致性应用。关于内部控制有效性的陈述未提及独立验证或实施过程中的已知限制。

**2.40** 作为组织鉴证的一个关键要素，《内部控制说明》应提供一个平衡和基于证据的视角，承认取得的进展，但也应发现仍然存在的控制薄弱缓解，以及为解决这些弱点而采取的措施。我们已发现了说明中可进一步加强自我批评的领域，这将提升说明作为高级管理层问责制工具和理事会监督机制的价值。

**2.41** 展望未来，今后的《内部控制说明》应借鉴本报告此节中提出的意见，并更清晰地参考已知的实施挑战，利用第二线和第三线的鉴证来源，并明确将风险和控制缺陷与改革领域相联系。这种透明度将提升《内部控制说明》的可信度，并增强成员国对国际电联内部控制系统的信心。

# 第三部分

## 转型计划

**3.1** 秘书长在理事会2023年6月的会议上承诺实施国际电联转型计划。我们在2022年的报告中强调，需要确定明确的目标运营模式，设立专门处室来协调交付和报告，并确保有效、客观和独立的治理安排。

**3.2** 此后，秘书长通过发布路线图（[C24/73](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0073/en)号文件）正式确定了转型计划，该路线图列出了2024年年中至2027年底的计划活动。转型计划侧重于改进各项支持性职能，围绕五个主题支柱展开：治理、系统、流程和工具、人员和文化、资源优化，及成员和合作伙伴。

**3.3** 在构建和启动转型活动方面已取得进展。引入了转型信息概览来支持透明度和绩效跟踪。在绩效管理、人工智能的采用、领导力开发、招聘、差旅和职员流动等领域推出了六项加速举措。若干基础项目也已经开始工作，如网站重新设计、企业资源规划和客户关系管理升级以及财务系统改革。“变革者”职员网络继续促进内部参与并推动案例开发。

**3.4** 截至本次审查时，详细的运作模式仍在逐步建立。秘书处在2023年确定了89项可交付成果。目前的活动既有运作改进，也有支撑项目。重点仍然是实现内部流程现代化，而非探索替代交付模式。衡量成果的基线指标和KPI正在制定中，但完整的衡量框架尚未投入运作。

**3.5** 支持转型计划的专用资源仍然有限。2024年，划拨了130万瑞郎，大多数举措继续依赖于与各部门工作计划的融合。考虑到转型的范围以及涉及IT系统和数字化变革的项目的需求，这仍然是一个制约因素。仍然需要根据可实现的成果和成本效益的明确性来评估举措并确定其优先次序，特别是在资源密集型领域，如系统开发。

**3.6** 国际电联已告知我们，正在探索各种机会，通过外包、伙伴关系或共享服务等替代模式交付职能。我们认为，考虑替代交付模式至关重要，因为这些变化可以带来真正的转型变革，并为国际电联将内部资源集中在运作中独特且具有增值作用的要素上提供机遇。

**国际电联应：**

**建议12（R12）：对替代交付模式进行评估，以确保有效利用资源，这是组织转型的关键要素。**

国际电联管理层意见：国际电联将所提出的意见和建议记录在案，但是，考虑替代交付模式是转型举措所采用的模式中固有的一个步骤。在审查每个流程时，一旦完成了问题分析，解决方案分析将考虑现有的流程修复或替代交付模式（如外包或共享服务）是否适合所选择的实施解决方案，同时分析可用资源和实施的可行性。

**3.7** 文化变革仍然是实现成功的关键推动因素。秘书处已采取步骤，通过培训和领导力举措加强职员参与，并已开始着手解决员工健康调查中反映的相关问题。我们认为，改变组织文化可能是任何转型计划中最具挑战性的因素之一。这将需要持续关注职员沟通和参与度指标。

**3.8** 如前所述，转型计划为组织改进和提升效率提供了重要机会。虽然目前计划处于早期阶段，尚难对其进展状况作出明确判断，但国际电联应制定明确的成功标准，以便更有效地实现惠益。

**3.9** 管理层要确定转型过程中最重要的要素和促进因素，并确保为其提供适当的资源，这一点仍很关键。继续关注优先次序，并结合客观的项目管理和保障，将是实现预期成果的关键。我们将在任期内继续对计划进行监督和报告。

**国际电联应：**

**建议13（R13）：在可用资源范围内优先实施最关键的转型举措。这些举措应得到强有力的绩效衡量措施的支持。**

国际电联管理层意见：国际电联转型计划采用的项目组合管理方法是根据业务准备情况、所需资源、收益和成本来选择实施举措。项目任务需明确目标、收益和可衡量的KPI，这些将在项目开始时设定基线，并在项目实施期间和实施之后进行衡量。

## 新办公楼项目

##### **背景**

**3.10** 根据理事会第640号决定（2024年），国际电联秘书处已开始从初始设计阶段过渡到重新确定范围的新Varembé办公楼项目启动阶段。与原建筑师和工程公司的合同已于2024年11月终止，所有合同项下的财务义务均已结清。同样，与项目管理服务相关的费用也已结清，计划于2025年对项目管理服务进行新的招标。国际电联报告指出，初始设计阶段的最后终止费用为2 220万瑞郎，而预期为2 270万瑞郎，未使用的资金划拨给了新项目的应急储备金。财务报表（注释12）包括了新办公楼最初资本化成本减值的详细信息。各位成员或许还记得，我们对2023年财务报表的审计意见强调了与该资产可能发生减值相关的事项。我们感到满意的是，这些成本的减值已被正确确认并反映了IPSAS财务报告要求，因为这些成本对国际电联不再具有价值。

**3.11** 针对新项目，制定了完善的项目简报并在内部和用户中分享，并通过焦点组让代表和职员参与其中。我们目前仍不清楚详细的商业案例和需求评估，因此重申此前的建议。国际电联有必要明确列出项目的效益，以便成员国能够在项目完成后据此衡量项目是否取得成功以及资金带来的价值。我们注意到，该项目现已进入竞争性资格预审和招标程序，以遴选新的规划和设计公司。这一流程于2024年底启动，预计将于2025年第一季度完成最终遴选。截至本报告撰写时，国际电联正在对投标文件进行评估。

**3.12** 国际电联已告知我们，与东道国的相关讨论正在进行中，但东道国已确认，国际电联可将贷款金额用于2025年为其总部办公场所开发备选的经重新评估的项目。正式的贷款用途调整程序将在国际电联提交详细的技术文件后启动。赞助安排也在积极管理中，三家赞助商已重申其对项目的支持，一家赞助商退出了原定500万瑞郎的协议，这笔退款已在2024年财务报表（注释17）中列支。管理层正在继续与捐助方就未来协议进行讨论。

**3.13** 秘书处继续与成员国顾问组（MSAG）协作，并由一个成员国提供的一名外部技术专家予以支持。如我们在2022年和2023年向理事会提交的报告中强调的，我们重申明确治理与保障安排的重要性，其目的就是使成员对项目的成本、风险缓解和整体进展充满信心。在注意到已经做出的安排的同时，我们继续强调投入足够的资源为如此规模和如此重要的项目提供适当水平的专家和独立评估的重要性。**我们重申2022年的建议（中期报告R8），国际电联应审查治理和保障安排，并定期确认项目是否得到适当管理、资源配备和执行，从而确保查明和减轻重要资本项目的风险。**

**3.14** 除了需要充分的项目保障外，我们还继续强调，清晰、准确和有保障的项目进展和支出数据十分重要。国际电联应从最初的项目管理和报告中吸取经验教训。这将增强利益攸关方的信心，并更好地使管理层确保适当的控制和报告机制到位。鉴于从初始项目计划中注销的成本很高，严格的成本管理和控制至关重要。管理层向我们提供了经验总结，我们注意到，这项工作是由在项目初始阶段与国际电联合作的施工咨询公司进行的。我们认为，这一过程存在着缺乏足够的独立性和客观性的风险，没有全面审查所有治理方面的经验教训，如保障、报告和成本控制。

**国际电联应：**

**建议14（R14）：认真审查经验总结工作的完整性和客观性，确保项目管理、治理和监督的所有要素都得到充分考虑，并为项目治理和控制的最佳做法奠定基础。**

国际电联管理层意见：经验总结工作的主要目标是评估初始设计阶段采购和订立合同策略方面遇到的挑战、风险和障碍，并确定需要改进的领域，以免重蹈覆辙。经验总结的成果将被视为新Varembé办公楼项目交付新战略的输入意见。根据IMAC和审计员的建议，已经制定了项目治理框架，以简化决策过程，同时保持问责制。这一新的治理框架将在与MSAG磋商并经CoCo批准后实施。此外，项目管理计划将根据以往的经验和最佳做法进行审查，并在通过之前寻求IMAC和NAO的指导。

国际电联日内瓦园区战略规划

**3.15** 国际电联制定了“国际电联日内瓦园区战略规划”初稿（[CWG-FHR-20/8](https://www.itu.int/md/S25-CWGFHR20-C-0008/en)），于2025年2月提交给理事会财务和人力资源工作组。该文件阐述了一项长期愿景，旨在使国际电联物理基础设施与其战略目标和运作需求保持一致，同时应对其老化园区在财务和功能方面所面临的挑战。

**3.16** 该战略规划基于一系列指导原则，包括财务可行性、环境可持续性、技术整合、灵活和以人为本的工作场所设计以及追求协作机会。秘书处已通过利用占用率研究、职员反馈、基准和初步财务分析，征集支持其方法的数据。通过更有效地利用现有办公楼和灵活的工作模式来整合工作场所和会议需求的提案反映了其他公共部门组织寻求优化利用其不动产的做法。

**3.17** 在审查该战略时，我们注意到，该战略未能充分关注最为重要的结构性财务考虑因素中的一个因素：在日内瓦维持总部运营和维护的高昂成本。虽然简要提及了分散化、区域化和运作效率可能带来的影响，但并未进行详细分析，以评估某些职能是否可以从联合国系统内或混合运作模式下的低成本地点以更经济有效的方式提供。

**3.18** 在进一步制定园区战略时，我们认为有必要对分散化方案进行深入的情景分析。这包括审查非核心或后台职能搬迁的可行性和成本效益。分析还可包括确定潜在候选地点，可能考虑国际电联现有代表处，并评估此举对服务提供和协调可能产生的任何潜在影响。在下一规划阶段纳入这些考虑因素将表明国际电联致力于确保其支持职能高效运行，并最大限度地利用资源来有效实现核心业务目标。

**3.19** 虽然园区战略规划初稿结构合理，在某些方面具有前瞻性，但**国际电联应：**

**建议15（R15）：更全面地探讨其地理布局和相关成本影响。此类分析应在下一阶段规划制定中优先进行，以便做出更明智的决策，并支持长期财务可持续性。**

国际电联管理层意见：国际电联日内瓦园区是国际电联正在开展的关于其地理布局的更广泛审查的一部分，该审查旨在结合若干战略目标对相关问题进行审议，包括国际电联日内瓦代表处的合理化、加强国际电联的区域代表性、确保业务连续性和可持续性，以及提升国际电联人力资源的灵活性。这将包括考虑扩大国际电联在现有的区域代表处和地区办事处地点的代表性，并在国际电联现有法律框架范围内，考虑国际电联可能的其他候选地点。

## 国际电联的区域代表处

**3.20** 在2024年的审计中，我们审查了国际电联亚太区域代表处的项目管理和其他运作情况。这是我们在全权代表大会第25号决定（2022年，布加勒斯特，修订版）的背景下对国际电联区域代表处进行更广泛审议的一部分，该决定要求加强国际电联分散化运作中的治理、问责和战略一致性。我们的审查结果虽然侧重于一个区域代表处，但强调了与国际电联根据第25号决议正在进行的审查相关的更广泛的系统性问题。

**3.21** 国际电联已在理事会财务和人力资源工作组（CWG-FHR）的指导下对其区域代表处开展了全面审查。由信函通信组制定并经CWG-FHR第20次会议通过的职责范围概述了一个强有力的框架，以评估区域代表处和地区办事处的有效性、效率和战略契合度。这项审查将于2026年4月提交最后报告，目前看来在方法论上较为严谨、范围界定明确，重点关注绩效、与《战略规划》及《基加利行动计划》的整合，以及与联合国发展框架的协调一致。

**3.22** 国际电联的职责范围强调了绩效衡量标准和运作一致性的重要性。然而，目前在区域代表处层面尚无正式工作计划要求，以指导实施ITU-D运作规划或《基加利行动计划》的优先事项。我们认为，一个具有可衡量KPI的结构化年度工作计划将加强问责制，支持绩效监督，并确保区域活动系统地展示对国际电联全球目标的贡献。

**3.23** 尽管职责范围强调治理和问责制，但正如本报告前文所指出，整个国际电联都存在系统性薄弱环节，包括现有的区域代表处安排。国际电联计划对区域代表处开展的审查为解决这些长期存在的薄弱环节提供了关键契机。在组织推进审查工作的进程中，**国际电联应：**

**建议16（R16）：向区域代表处发布临时指南，要求其编制与国际电联优先事项相一致的年度工作计划，并设定适当的绩效措施。**

国际电联管理层意见：区域代表处代表国际电联的全部运作活动，因此，将通过运作规划流程确定整个组织的优先事项，该流程将与所有相关局协作，确立成本基准，包括目标和指标、KPI以及所有运作工作计划的相关风险。目前，在电信发展局内，所有运作规划都是与区域和地区小组协调制定的。跨区域项目由总部管理，每个国家/区域的具体项目在区域层面进行管理。项目的治理结构包括一个指导委员会，负责审查整个项目组合。

**3.24** 通过在更广泛的第25号决议审查进程中同步推进这些优先事项，国际电联能够更好地展现其对问责制、透明度以及通过强化和有弹性的区域代表处实现其战略目标的承诺。

# 第四部分

## 以往建议

**4.1** 2024年5月，秘书长责成国际电联流程负责人和相关管理人员对尚未落实的建议进行全面审查。管理层有责任对外部审计员提出的建议做出回应并予以跟进，而我方报告将验证相关状态，作为记录提供给各成员。

**4.2** 自开始履职以来，我们在提交理事会的报告中提出了21项建议。其中五项建议已于去年完成。在剩余十六项建议中，国际电联已实施了四项建议，我们关闭了另一项未实施的UNSMIS建议（2022年R#9）。九项建议正在实施中，另外两项关于新办公楼项目的建议，我们认为尚未实施，仍保持未落实状态。附录一提供了对我们先前建议落实情况的更详细审查。

**4.3** 作为秘书长工作的一部分，管理层重新审议了前任审计员提出但尚未落实的建议。在我们开始履职时，我们继承了约121项未落实建议，并在我们2023年6月的报告中进行了讨论。国际电联此前已开发了一个合规性跟踪系统和信息概览，作为中央存储库存储内部和外部监督机构提出的所有建议。实施信息概览是为了跟踪对建议实施情况的回应和开展后续跟进。2025年5月，秘书处在线下记录中更新了其认为已实施的建议。

**4.4** 我们注意到，前任审计员的两份“特别”报告提出的建议未被纳入合规性跟踪系统或线下记录，因此，在前任审计员任期结束时，相关的24项未落实建议没有得到国际电联秘书处的积极审议，实际上已经消失在人们的视野中。这两份报告是《加强区域代表处的作用》报告（[C18/125](https://www.itu.int/md/S18-CL-C-0125/en)号文件：2018年10月9日）和《解决发生在国际电联的欺诈行为》特别报告（[C19/106](https://www.itu.int/md/S19-CL-C-0106/en)号文件：2019年6月10日）。

**4.5** 经过我们的干预，提供了最新情况，并纳入附录二。《解决发生在国际电联的欺诈行为》报告中的五项建议尚未实施（#4、#5、#6、#7和#16），但我们已用自己的相应建议替换了其中三项，以反映自前任审计员报告以来所发生的变化。在落实2018年关于“加强区域代表处的作用”的建议方面，国际电联取得的进展较少，其中八项建议仍未落实，我们在访问亚太区域代表处期间发现的许多问题与前任审计员所确定的主题是一致的。

**4.6** 关于前任审计员的“特别”报告《美洲区域代表处》（[C22/104](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0104/en)号文件：2022年9月6日），国际电联已完成了四项未落实的建议，还有八项建议正在实施中。

**4.7** 前任审计员有关2021年财务报表的报告（[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)号文件：2022年9月6日）包含48项建议。我们在2022年的报告中指出，秘书处已完成了其中9项，在剩余39项建议中，有32项现已被认为已实施，还剩7项建议未落实或正在实施中。

**4.8** 前任审计员有关财务报表的早期报告中还有11项建议未落实。其中，八项已完成，三项仍未落实。附录二提供了对前任审计员建议落实情况的更详细审查。

**4.9** 虽然合规信息概览是管理层和IMAC的有用工具，但由于其并不完备或未作为报告建议实施进展的唯一存储库，其效用大大削弱。此外，我们还发现缺乏系统的流程和治理措施来跟踪进展和审查未落实建议的进展情况。我们认为，国际电联没有充分重视外部审计先前提出的意见。

国际电联应：

R17：建议国际电联秘书处利用现有工具建立系统流程，跟进未落实建议的落实情况。

R18：此外，秘书处应与IMAC沟通交流，定期报告进展情况。

国际电联管理层的意见：国际电联已将此建议记录在案。国际电联将强化合规信息概览，并确保采用结构化和一致的流程来监控所有未落实建议的状态。将利用现有工具（国际电联合规性跟踪系统和信息概览）保障透明度、及时性和问责制。将明确分配各部门联系人的职责，并把定期更新纳入我们的内部报告周期。

秘书处同意，与独立管理顾问委员会（IMAC）定期沟通交流对于加强监督至关重要。我们将在IMAC会议上设立一个常设议项，报告实施状态，从而开展建设性对话、加强风险管理，并支持整个组织的持续改进。

## 致谢

**4.10** 谨此感谢秘书长及其工作人员持续给予的合作，并与我们共同努力，恢复正常报告和审计周期。

原件已签

**英国国家审计署审计主任兼审计长 – 外部审计员**

**Gareth Davies**

**2025年5月30日**

# 附录一：上一年度的建议

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| NAO的以往建议 | | | | |
| 出处 | 建议 | 管理层的回应 | 外部审计员的意见 | 状态 |
| 2022年中期报告 R2 | 制定IPSAS会计手册，详细说明所采用的各项会计政策并向职员提供应计会计方面的指导，以确保国际电联为成员国编制可靠且准确的财务报表。 | 现已根据适用于国际电联主要会计业务的关键准则，制定IPSAS会计文件。因此，国际电联能够从2024年开始制定更高质量的财务报表。随着新的IPSAS准则的发布，需进行进一步完善。 | 我们注意到管理层的回应，而且根据审计结果，我们认为国际电联会计文件的质量正在成熟。我们重申，有必要将指南整合到单一参考文件中。国际电联需要为即将在未来几年内实施的新的和正在出现的IPSAS准则制定会计政策文件，并在实施前就这些拟议政策征求IMAC的意见。 | 正在实施。 |
| 2022年中期报告 R4 | 审查造成所发现问题的根本原因，并考虑充分满足其财务报告要求所需的技能和能力，以支持编制可靠且准确的财务报表。 | 国际电联加大了对发布高质量财务报表的支持力度。因此，账务处的能力得到了加强，这将为今后的报告和相关程序提供连续性。FRMD将进一步调整结构，确保未来各方面都适用。 | 我们注意到管理层的回应，并根据审计结果认为该建议已完成。 | 已实施。  已关闭。 |
| 2022年中期报告 R5 | a) 审查频率、职责范围和用于在高级管理层会议上为决策提供信息的数据，以及 b) 创建一套系统的报告机制。这将提供更好的监督证据，并产生有记录的后续行动，更好地证明国际电联的集体式管理监督。 | 国际电联已就该建议采取了行动，并已取得有意义的进展。正式的高级管理层会议 - 包括协调委员会（CoCo）、管理协调组（MCG）和管理协调组扩大组（MCG Plus）（包括区域代表处主任）- 至少每月举行一次。当特定议题需要高级管理层额外关注时，CoCo会更频繁地召开会议。  高级管理层务虚会还为达成共识和确定组织优先事项提供了框架。这一流程还促成了适应性领导力计划的启动，涉及所有P5及以上级别的管理人员。  通过编制报告和信息概览，报告和信息的质量不断提高。现在，使用CoCo决定和MCG后续行动跟踪系统对高级管理层会议的后续行动进行更严格的跟踪，从而加强了文件制作和监督工作。  随着转型路线图的推进，更系统的报告机制将进一步加强整个组织的决策。 | 我们注意到管理层的回应，同时已在2024年审计期间注意到报告方式得到加强。 | 已实施。  已关闭。 |
| 2022年中期报告 R6 | 为问责框架的全面实施和嵌入制定路线图，以确保建立提供循证保证的流程，并利用每年的《内部控制说明》向成员提供清晰的发展情况。 | 在2024财年，我们努力提供书面证据来支持《内部控制声明》所包含的信息。这包括通过《审计客户声明书》工作向管理人员征询、被纳入《内部控制声明》的信息，《审计客户声明书》扩大到包括内部控制自我评估部分（基于COSO框架）。虽然评估结果提供了重要见解，但这项工作未能抓住关键弱点，特别是在权力下放方面。这在一定程度上是由于许多管理人员对自己在内部控制系统中的角色和职责以及这项工作本身的自我评估部分的理解参差不齐所致。这些结果表明，有必要与管理层进行更充分的准备性沟通，重点阐明其角色和职责，以帮助进一步嵌入我们的问责框架，特别是通过确定薄弱环节和改进方面。对于我们正在制定的路线图而言，关键是必须努力确保现有的SIC流程不仅仅是流于形式的打勾，而是适当反映全年在确定弱点和改善内部控制方面所做的努力。我们还在考虑将风险管理活动纳入另一个现有的强制性流程，即每年更新滚动式运作规划，而不是单独开展这些活动，这将使我们更接近于实施组织风险管理。此外，监督处目前正在进行一项以问责制框架为重点的审计工作，我们希望这将为我们提供有价值的意见，以进一步嵌入该框架。 | 我们注意到管理层的回应，并对今年报告中的《内部控制声明》进一步发表了意见。正如回复中强调的，国际电联仍需为全面实施和嵌入问责制框架制定路线图。 | 正在实施。 |
| 2022年中期报告 R7 | 确保任何变革方案都得到方案管理办公室的充分支持，以减轻已确定的变革议程风险，确保该办公室获得适当的资源和正确的技能，以顺利交付变革方案。 | 自2024年11月以来，转型团队负责人在标准项目组合管理（PPM）框架的指导下，启动成立转型项目组合和转型项目组合办公室。为了加强这项工作，自2025年4月1日起，一名P4级转型项目经理加入了该团队，支持负责人开发框架、流程和工具，并协助召开转型项目经理小组定期会议和更新转型项目组合状态与信息概览。转型项目组合信息概览的最初版本于2025年2月首次提供给CWG。  转型团队还与HRMD合作，安排了关于PRINCE2敏捷项目管理方法的培训。该培训针对的是转型项目经理和其他相关职员，在此之前需先对国际电联目前使用的各种项目管理方法进行内部评估。  此外，根据对可用工具的审查，转型团队正在标准化Microsoft Planner、Microsoft Project和Microsoft Teams的使用，将它们作为实现项目组合管理和协作的官方平台。  转型项目组合日趋成熟， | 我们注意到管理层的回应，并已做出项目管理安排。国际电联的转型尚处于初期阶段，我们在今年的报告中对相关安排作了进一步评论。这些安排的运作有效性将在明年的报告中进一步审议。 | 已实施。  已关闭。 |
| 2022年中期报告 R8 | 审查治理和保证安排，并定期确认项目是否得到适当管理、资源配备和执行，从而确保查明和减轻重要资本项目的风险。 | 随着Varembé办公楼项目有了新设计方案，项目管理框架得到了更新，目前正由国际电联管理层审查和批准。该框架概述了办公楼项目的管理和保障安排，旨在简化决策流程，同时确保战略一致性、利用资源有效性和稳健的风险管理。新办公楼项目的专用风险登记册由办公楼项目和设施管理处负责维护，并得到了一家外部项目管理公司的支持。该公司受聘负责总结过往经验教训，研究同类项目和风险管理支持的最佳做法。成员国顾问组（MSAG）负责监督项目，其中还包括德国政府提供的一名技术专家，财务报告定期与东道国分享，东道国亦就项目实施提供外部审查和建议。最后，亦由指导委员会提供项目管理。  项目管理框架已修订，一旦收到IMAC和外部审计的反馈，CoCo将予以通过（MSAG已经审查了新的管理框架）。 | 我们注意到管理层的回应，并进一步强调了为重大项目建立适当的管理和保障机制的重要性。 | 未实施。 |
| 2022年中期报告 R9 | 制定明确的发展需求和收益说明，使国际电联能够有效评估和实现投资的资金价值。 | 该建议是在最初设计的建设报价超过可用预算时提出的。当时，国际电联寻求了独立的第三方专家评估，就可能的前进方向提出建议。在对需求进行重新评估后，提出了一个备选项目提案，明确说明了需求和如何应对这些需求。2024年6月，国际电联理事会决定取消最初设计，在可用预算上限和可满足需求的重新评估新范围内批准备选项目方案。为确保物有所值，已通过竞争性招标程序挑选总规划师（一家综合性建筑和工程公司），合同目前正在最后敲定中。 | 我们注意到管理层的回应，但我们认为，尚未看到一个明确而全面的需求说明以及新办公楼项目所带来的收益，以使国际电联能够有效评估和实现投资的资金价值。 | 未实施。 |
| 2022年最后报告 R4 | 审查其投资政策和程序，确保它们反映最佳做法，并在商定的风险承受范围内使现金资源获得最佳回报，这应参考外部基准和专业知识。 | 国际电联修订了《财务规则和财务细则》。其中一个重要方面是批准了两项关于成立财务委员会的重要行政规定和相关投资政策。这些工作已于2025年到位，并设定了国际电联投资活动的各项参数标准（包括货币对冲、短期和长期投资的风险状况等）。 | 我们注意到管理层的回应，并将考虑作为我们2025年审计的一部分。 | 正在实施。 |
| 2022年最后报告 R5 | 审查其债务方管理程序，以确保采取更积极的后续行动和回收行动。 | 国际电联通过上述措施跟进了我们的债务方。在某些情况下，应收账款回收工作取得了积极结果。但是，也存在一些成员国无法缴纳正常预算摊款的情况。国际电联将根据其《财务规则和财务细则》进行审查，以确定收取陈旧应收账款的可选方案。 | 我们注意到管理层的回应和进行进一步审查的意图，因此，我们将在2025年审计中再次审查。 | 正在实施。 |
| 2022年最后报告 R6 | 还要确保预算分配和财务决策根据历史趋势考虑到现金流的实际时间安排，以尽量减少超支风险。 | 国际电联审议了其预算分配政策，并向高级管理层分发了有关向分配预算机制过渡的文件草案，以应对国际电联收入与预算不符的情况。过去4年来，这一直是一个令人关切的问题，因为收入水平在过去4年中一直没有达到批准的预算水平。 | 我们注意到管理层的回应，并将在我们的2025年审计中更详细地审议预算流程。 | 正在实施。 |
| 2022年最后报告 R7 | 定期进行医疗报销费用研究，以支持其职员福利负债的估值，并制定政策在两次全面研究之间更新这些假设。 | 国际电联已与UNSMIS和怡安合作，在2024年下半年开展了一项医疗报销研究。此项研究更新了之前采用的假设。未来，这种做法将每3年进行一次。 | 2024年，国际电联开展了详细的医疗报销研究。今年的报告对此做了进一步讨论。 | 已实施。  已关闭。 |
| 2022年最后报告 R8 | 确保用于职员福利负债估值的所有第三方数据都经过适当验证。 | 国际电联已制定了用于验证第三方职员福利数据的年终程序。HRMD和内部审计部门已对此进行了核验，确保数据完整准确，符合年终流程的目的。 | 我们注意到管理层的回应，今年的报告对此问题作了进一步探讨。 | 正在实施。 |
| 2022年最后报告 R9 | 重新审议其加入UNSMIS的最初商业案例并向理事会报告这一重大投资决定给国际电联带来的相关成本和收益。 | 管理层接受这一建议，并将与其他联合国机构合作，确保为退休和在职职员提供的健康保险保障水平达到基准。2019-2020年，通过多种渠道向理事会通报了国际电联与UNSMIS达成协议的理由和程序。这主要反映在以下文件中：向理事会提供的信息 • 2019年（[C20/42(Rev.1)](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0042/en)）和2020年（[C21/42](https://www.itu.int/md/S21-CL-C-0042/en)）《财务工作报告》；• 《秘书长有关落实人力资源战略规划和第48号决议的进展报告》（[C20/54](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0054/en)）；• 2019年《外部审计》报告（[C20/40](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0040/en)）；• 秘书长关于2020年（[C20/46(Rev.1)](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0046/en)）和2021年（[C21/46](https://www.itu.int/md/S21-CL-C-0046/en)）离职后健康保险（ASHI）负债的报告。以下摘录了这些文件的相关内容。这些报告没有记录理事会的任何反对意见或要求进一步讨论UNSMIS合同的请求。IMAC也得到了口头通报。独立精算分析。独立精算专家确认，鉴于国际电联的人口风险状况，UNSMIS的提议是有利的，对国际电联及其职员来说，它比运行一个单独的计划更具可持续性。怡安的结论是“总而言之，可以认为，未来均等化的一次性付款金额范围在1 300万到5 100万之间，因此1 300万可视作一种“乐观”情况。所以，我们认为UNSMIS提出的2 100万瑞郎的财务方案似乎是一种合理建议。以往基于算术计算的结果还曾得到1 900万瑞郎的均等化值。  管理层审议了此回应，并认为该事项已完成。 | 我们注意到管理层的回应，他们认为此问题已完成。  我们认为，对加入UNSMIS与备选安排的成本和收益考虑不充分，并且先前提交给理事会的备选方案没有为决策提供适当基础。  鉴于时间推移，我们关闭了这项建议，但我们敦促秘书处定期报告维持现有ASHI安排的成本。 | 未实施。  已关闭。 |
| 2022年最后报告 R10 | 审查其目前所有的基金和储备金余额，以及合理化和简化的范围，审查余额是否仍与国际电联的财务规划相关。这项工作应在维持储备金和基金的总体战略背景下进行，并与国际电联的战略规划保持一致。 | 国际电联审查了其基金和储备金余额。它在2024年清理了一些。但是，仍需开展进一步工作，更新剩余账目并在2025年进一步合并。 | 我们注意到管理层的回应，并将考虑作为我们2025年审计的一部分。 | 正在实施。 |
| 2023年报告 R1 | 对整个国际电联所面临的欺诈风险进行新的系统评估，并考虑当前的控制活动是否足够集中，以减轻已确定的风险。 | 国际电联接受这一建议，并将其纳入2025年监督规划。 | 我们注意到管理层的回应，并将考虑作为我们2025年审计的一部分。 | 正在实施。 |
| 2023年报告 R2 | a) 确保其目前对反欺诈和打击报复政策的审查是根据最佳做法进行评估的，并接受IMAC的审查；和  b) 通过引入适当的独立监察程序加强其内部司法安排 | a) 已根据最佳做法对该政策进行了审议和更新，并已提交IMAC审议。目前正在最后敲定，同时考虑到IMAC、JAC和职工委员会的意见。  b) 国际电联、知识产权组织和联合国监察员和调解事务办公室（UNOMS）于2024年11月签署了将监察员职能外包给UNOMS的谅解备忘录。通过与WIPO共享这一服务，国际电联在确保持续获得独立专业的监察员和调解服务的同时，节省了内部资源需求。  关于在国际电联设立监察员职能的行政规定已获批准，并将在现任者于2025年上任后发布。 | 我们注意到管理层的回应，并将考虑作为我们2025年审计的一部分。 | 正在实施。 |

# 附录二：未落实的意大利审计院建议

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 意大利审计院的以往建议 | | | | |
| 出处 | 建议 | 管理层的回应 | 外部审计员的意见 | 状态 |
| 2021 R#1 | 持续、准确地监控这一搬迁过程，以提高资产登记的准确性和完整性，保护国际电联的资产。 | 截至2025年5月的最新进展：国际电联一直在监控这些项目。每年都会进行一次实物盘点。本建议中确定的资产由单一业务使用，即宣传处。如我们之前的评论所述，很难给这些资产贴上“标签”。国际电联知晓这些资产是该处的责任。FRMD建议结束这项建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#2 | 1) 加强对资产的使用寿命、残值和/或减值损失等状况的监督；2) 在决定核销之前，通过专门的委员会评估它们的实际过时情况；此外，该委员会应具备技术能力，由在资产使用寿命期间不负责其购置和管理的职员组成； 3) 执行由上述物品评估委员会制定的更严格程序，特别是在向员工出售资产的情况下。 | 截至2025年5月的最新进展：向员工出售设备有严格的程序。第21/09号行政规定《IT设备采购程序》对此程序作了规定，详细说明了该设备的出售条件。 | 我们注意到管理层的回应，他们已在成本效益基础上接受了风险。应审议并改进第21/09号行政规定，特别是关于职员提出购买国际电联信息系统资产的要求。我们认为，只有当国际电联认为设备过时或过剩时，才应启动处置行动，且该决策应源于例行和定期开展的资产减值行动。 | 已关闭，但附保留意见。 |
| 2021 R#3 | a) 管理层通过对直接从银行收集的信息（例如，确认函或其他替代证明文件）进行有效评估，加强对与余额有关的确认函的内部验证，特别是在当地开立的现金账户。特别是对于我们10年来未收到确认函，以及收到比例较低的的账户。  b) 由独立于当地领导班子的单位进行审查；或者最好由直接操作账户的工作人员以外的其他人立即对这些账户进行尽职调查，以确保其签批权的正确性，并寻找潜在的未登记负债。由日常管理人员以外的其他人开展的这项工作的成果，不仅可以提高现场财务管理的内部控制水平，还可降低与欺诈风险，特别是与驻地一级欺诈风险相关的声誉风险水平。然而，必要时，同样的原则也应在总部一级实施。  c) 如果其中一些从未收到直接确认的账户可能产生不可接受的风险，探讨关闭其中一些账户的可能性和/或评估使用联合国系统（例如联合国开发计划署）或在该领域运作的其他机构提供的替代方案的机会，如果认为这些方案有效且可靠的话。 | 截至2024年5月的最新进展：该建议可被视为一项持续实施的进程，其具体实施将以职员及银行状况的变化为基础。 | 如今年提交管理层和IMAC的审计完成报告所述，**我们发现若干与“授权银行签字人”有关的严重的控制薄弱环节，因此，我们向管理层提出了解决这些薄弱环节的建议。** | 已关闭，但附保留意见。 |
| 2021 R#4 | 降低此最低金额，或者为了将风险降至最低，考虑取消该最低金额，仅在保证双重签名的情况下才授权银行转移资金。 | 截至2025年5月的最新进展：此建议可能难以实施。某些办公室可能只有一名专业类职员。若此建议得到系统化实施，则存在使办公室运作处于严重不利地位的风险。出现此类情况时，须暂时保障灵活性。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#5 | 应对建筑物进行新的评估，以核实账目中显示的价值是否仍然适当。 | 国际电联管理层认为，在启动塔楼出售程序之前，应暂时搁置这一工作。 | 我们认为，在现有办公楼继续使用期间，根据IPSAS和国际电联公布的会计政策，按历史成本计量其价值是正确的。我们已就未来“新”办公楼成本的确认问题向管理层提出了详细建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#6 | 国际电联管理层立即：a) 向理事会提交一份人力资源计划，说明如何重新分配“国际电联和电信展览部职员的工作时间”以及如何将其重新分配给国际电联的核心活动；b) 为重新安排的所有电信展览部职员提出明确且可衡量的目标，并在其参与国际电联的活动之后，考虑应如何在不中断国际电联的核心业务的前提下，在必要时参与电信展览部未来的活动； c) 如果国际电联职员和电信展览部职员在从电信展览部的活动过渡到实现国际电联其他目标的过程中，存在工作不充分或工作不饱满和/或未得到管理层的充分支持的情况，则应启动内部独立评估，以完成电信展览部未完成的（兼职或全职）工作。在工作不充分的情况下，应评估是否存在管理责任；d) 评估过去签署的（仍然有效的）以及将来有望签署的电信展览部职员合同，是否足以实现电信展览部目标：例如，如果电信展是一项年度活动，则职员的聘用期可能不会超过一年等。评估之后，我们还建议管理层保证展会的时间表得到遵守和正确实施。 | 截至2025年2月的最新进展：理事会2022年会议《行政和管理常设委员会主席的报告》（[C22/88](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0088/en)）讨论了新冠肺炎疫情对电信展活动的影响（基于《2020年财务工作报告》（[C22/42](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0042/en)）提供的详细信息）。该报告特别包括有关国际电联2020年和2021年小规模数字世界展的详细信息，包括人员管理（如再分配、各部门之间的重新调配）以及相关费用。  国际电联建议关闭本建议，主要因为电信展活动已停止。  PP-22通过的第11号决议废除了电信展活动。此建议已不再相关。 | 考虑到此建议与电信展活动相关，而这些活动业已停止，因此关闭此建议是合理的。 | 已关闭。 |
| 2021 R#7 | 国际电联尽快开始独立的内部评估，以确定向数字世界展收取的这些费用是否不合理，如果不合理，是否存在管理责任。 | 截至2024年5月的最新进展：FRMD建议关闭本建议，主要因为电信展活动已停止。  PP-22通过的第11号决议废除了电信展活动。此建议已不再相关。 | 考虑到此建议与电信展活动相关，而这些活动业已停止，因此关闭此建议是合理的。 | 已关闭。 |
| 2021 R#8 | 国际电联，根据平台的所有权以及法律和合同框架，评估东道国提供的这一平台是否可被视为“实物捐助”。如果情况并非如此，我们还建议通过内部资源独立评估以下方面是否存在管理职责：  a) 未及时向秘书长提供充足且可靠的信息，造成秘书长破例批准某些活动，且如果不开展这些活动，将使国际电联的资源得到保障。这些资源本可以分配给更紧迫的、适用于整个国际电联的方案措施。  b) 在知晓东道国不会签署2021年补充《东道国协议》的情况下，决定继续开展数字世界展的工作，增加了国际电联财务报表中的直接和间接成本。 | 截至2024年5月的最新进展：FRMD建议关闭本建议，主要因为电信展活动已停止。  PP-22通过的第11号决议废除了电信展活动。此建议已不再相关。 | 考虑到此建议与电信展活动相关，而这些活动业已停止，因此关闭此建议是合理的。 | 已关闭。 |
| 2021 R#9 | 扩大《国际电联项目管理手册》以及《采购手册》和《财务规则和财务细则》关于“自愿捐款和信托基金的规则、程序和财务规定”的附件二，以防止各种类型的利益冲突。这种法律审查具有必要性和紧迫性，它不仅是为建立一个适当的监管框架，亦是为设计并实施有效的内部控制体系提供法律依据，特别是为了避免以下情况：i) 出资伙伴是国际电联援助的接受者，以及ii) 捐助方和受益方都希望使用某一特定供应商，而非最具成本效益的供应商。 | 截至2025年2月的最新进展：根据第24/16号行政规定《国际电联利益申报政策》，国际电联职员须完成年度利益申报工作，并且必须申报任何实际、潜在或明显的利益冲突，包括与国际电联项目有关的利益冲突。[…]  建议结束此建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#10 | 建议：  i) 紧急启动相应分析，以确定与潜在利益冲突和欺诈风险有关的风险指标，并由独立专家进行审查；  ii) 对正在进行的项目开展审查，以核实是否存在上述潜在或既有利益冲突的情况；  iii) 如果复审（在上述条款范围内）表明存在利益冲突、欺诈、违规的风险，则应暂停正在评估的新项目以及现行项目的付款，且在任何情况下，都应等到适当的控制框架和流程（如上所述）生效为止。 | 截至2025年2月的最新进展：2022年，国际电联聘请了一名外部审计和风险顾问，对国际电联主要的财务、欺诈和声誉风险进行评估。评估指出，在曼谷案例之后，国际电联采取了广泛的措施来加强治理和内部控制。针对潜在的系统漏洞，2023年，ISD聘请了一家外部专家公司来评估国际电联的企业资源规划系统（ERP），重点关注访问权限，职责分离冲突规则，以及可能引发欺诈活动、违反关键活动/子流程的行为。关于利益冲突（COI），国际电联职员和顾问（SSA）须根据第24/16号行政规定《国际电联利益申报政策》完成年度利益申报，并且须申报任何实际的、潜在的或明显的利益冲突，包括与国际电联项目有关的利益冲突。作为这项工作的一部分，职员还须审查国际电联销售商/供应商名单，并声明他们是否与所列实体存在任何利益或关系。道德规范办公室负责审查所有申报。此外，针对项目中可能发现的COI或其他违规行为（如违反第24/16号行政规定），已制定相关方案，并将采取适当的缓解措施。道德规范办公室还提供了一项强制性培训，涉及提高对COI和欺诈的认识，并重点强调举报机制，因为根据注册舞弊审查师（CFE）的说法，70%以上的欺诈事件由职员内部举报。涉嫌欺诈和其他不当行为的举报和调查框架已通过2024年新的《监督章程》更新。新任监督处处长于2024年加入国际电联。  截至2025年5月的最新进展：监督处正计划在2025年由一家外部专家公司开展组织欺诈风险评估，评估结果可能有助于进一步落实本建议，包括定期以职能为重点的二线欺诈风险评估。  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 我们注意到最新回应。我们将更详细地审查道德规范办公室做出的安排，作为明年审计工作的一部分。 | 落实中。 |
| 2021 R#11 | 关于IAU于2021年9月30日出具的“对自愿捐款和信托基金资助的计划、项目和补充活动（PPSA）的审计”，我们认可其建议，并建议管理层及时落实这些建议，IAU应跟进建议落实情况。 | 1) 修订了《项目实施情况报告》（PISR）文件，方便项目联系人进行更新；  2) 每两个月向无线电通信局管理层提交一份项目进展报告，重点关注相关问题和解决方案；  3) 《项目章程》文件已修订，并将用于BR新项目；  4) 已起草《项目工作计划》、《项目要求》和《项目结束》文件，并提交BR项目联系人；  5) 已提交项目文件制作程序规范化草案，目前正在整合成为《BR项目管理手册》蓝本。  截止日期：2025年6月30日  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。考虑到应由监督处跟进其建议细节的实施情况，这项相关外部审计建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#12 | 管理层紧急：  i) 继续就国际电联现有的所有做法和指南在全国际电联范围内组织培训，特别是针对BR和TSB的培训；  ii) 通过基于源自法律框架（利益冲突管理、欺诈等）的准确控制步骤创建核对清单改进内部控制，还包括具体、一致和有效的欺诈风险和过失指标，可以帮助监督机构和/或独立评估人员监控和加强内部控制。这些核对清单应在所有各局中统一应用，开展审计试验，让监督人可以监督项目经理的工作。如上所述，每一步控制都将有助于加强有效的内部控制系统。 | 截至2024年5月的最新进展：国际电联通过广泛的活动加强了所有BDT项目的项目治理。以下总结了自2021年以来的[那些]活动[…]：  – 成立BDT项目委员会：BDT项目委员会继续定期召开会议，在项目提案演变为项目之前，评估和评价项目的可行性和相关性，在与合作伙伴达成一致之前，审查和批准项目，监督项目实施，并在出现问题时结束项目。项目支持处定期跟进委员会的决定并向项目委员会汇报。  – 设立新的“特别监督项目”组：即BDT项目委员会引入了一项机制，为面临长期实施挑战的项目提供额外监督。每周对该组所含项目进行一次监督，并每周向BDT主任提交一份报告，供其审议和进一步指导。在实施回到正轨之前，项目将一直处于特别监督之下。  – 加强向合作伙伴的报告：BDT出台了一项新政策，确保所有项目合作伙伴至少每六（6）个月收到一次定期报告，其中包括其资助项目所取得的详细成果信息以及财务细节。这项措施是在收到TDAG的反馈意见后推出的。这些提供给捐助方的报告并非应捐助方的要求提供的，而是为了保障透明度和更好、更及时的报告。  – 面向国际电联成员国的新项目信息概览：根据收到的TDAG反馈意见，国际电联推出了新的交互式项目信息概览，向国际电联成员提供有关ITU-D项目组合状况的更多信息。新的信息概览可供在BDT项目门户网站中拥有TIES访问权限的国际电联用户账户持有人使用。  关于顾问的遴选和管理，国际电联推出了新的机制来加强国际电联所有招聘职位的透明度和竞争力。某些情况下，这些导致了招聘延误，影响了PPSA的实施时间表。展望下一步工作，国际电联管理层正在审查为缩短流程和降低复杂性而采取的改进措施，以便更及时地招聘专家和职员。  考虑到整个国际电联都在实施PPSA，BDT制定和实施的上述方法和机制可推广至其他局和GA。  对于BDT管理的PPSA，该建议可被视为得到部分实施，其余各局和总秘书处仍在继续开展。 | 注意到最新回应。考虑到我们今年关于项目活动的调查结果，以及本报告中关于控制环境的更广泛的调查结果，本建议仍在实施中。 | 落实中。 |
| 2021 R#13 | a) 在监督支出的同时还审查当前的规则框架，以便在服务结束时正确安排工作时间和假期积存，以及  b) 审查和加强职员在离开组织之前积存休假天数的规则。 | 截至2024年5月的最新进展：已制定“离职”核对清单。本建议应标记为已实施。  国际电联认为该建议已得到实施。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#14 | 及时有效地落实流动性政策。 | 截至2025年5月的最新进展：正在一同处理此项建议以及2022年针对美洲区域代表处的特别报告中有关职员轮换和流动的的建议17和18。  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 注意到最新回应。该建议仍在实施中。 | 落实中。 |
| 2021 R#15 | 采用一种系统，至少可以将与SSA雇用关系有关的文件完整和详尽地归档，以便长期查阅。 | 截至2025年2月的最新进展：出台了控制措施，如制定了关于SSA支付的标准操作程序（SOP），旨在确保合同的按时完成，其中包括管理人员确认输出成果已成功完成的认证。自2024年8月以来，HRMD/SAS要求所有招聘管理人员在全额和最终付款之前，保证职责范围所列所有输出成果已交付。从2025年1月开始，需要将证明副本上传到SAP。制定了新的《SSA利益冲突指南》，推动SSA实际或潜在冲突的强制性申报和监控。在线强制性申报会自动发送至道德规范办公室和HRMD。此外，目前正在审查SSA政策，包括SSA薪酬审查（最近一次更新于2010年），并将于2025年第二季度发布。新政策将为顾问合同的使用和限制提供更加明确的导则（如，一次与国际电联签订一份顾问合同）。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#16 | a) 审查所有缺少SSA承包商签署的无利益冲突声明的现有合同；  b) 道德规范干事参与监控此类SSA声明。 | 截至2023年12月的最新进展：要求所有现有合同填写新的电子表格。道德规范干事将全面参与对这些声明的监控。CoCo已批准覆盖专家/顾问招聘监督和控制工作的全面招聘导则，并在内联网上公布。已推出涵盖专家/顾问整个招聘程序的招聘管理系统，其中包括完整的系统和控制流程。  截至2024年2月的最新进展：根据第22/02号行政规定《国际电联利益申报政策》（以及第24/16号行政规定），年度强制性利益申报现适用于顾问和SSA合同持有者。  截至2025年2月的最新进展：引入了控制措施以加强合规性，特别是针对SSA支付和合同按时结束的标准操作程序，并要求管理人员证明输出成果已完成。此外，还制定了适用于所有SSA持有者的新的《SSA利益冲突指南》，以推动对实际或潜在冲突进行强制性申报和监控。强制性申报在线上进行，副本将自动发送至道德规范办公室和HRMD。目前正在更新2010年版SSA政策（包括适用于薪酬表的政策）。更新后的政策将于2025年第二季度发布，为顾问合同的使用和限制提供更明确的导则（例如，每人一次只能与国际电联签订一份合同）。  国际电联认为该建议已得到实施。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#17 | 管理层继续努力：i) 追回被欺诈的金额，与地方当局达成协议以试图追回这些金额； ii) 同时与捐助成员国达成事前协议，以帮助建立法律和合同框架，更好地起诉损害国际电联或捐助方的欺诈行为。 | 在国际电联提出控告后，泰国反腐败机构目前正在对犯罪者进行调查。国际电联秘书处正在应泰国当局要求提供必要证据。该案正在泰国审理中。此外，与捐助方达成的所有协议现在均包含审计和调查条款。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#18 | 考虑到外部评估员就曼谷欺诈案发布的报告结果，我们因此建议通过健全的行政程序对其进行跟进。 | 现已对欺诈责任人采取行动。犯罪者已被解雇，并向泰国反腐败机构提出正式控告。国际电联正在应要求向泰国反腐败机构提供证据，协助泰国处理此案件。还对涉事职员采取了内部纪律行动。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#19 | 管理层开展一项彻底和全面的活动，以确定更有效的行动，特别是在高风险领域。 | 截至2025年5月的最新进展：近年来，BDT通过BDT管理执行委员会加强了对差旅的控制；通过我们基于结果的管理方式（RBM）加强了对支出的监督，包括在区域代表处和地区办事处的支出监督；与ISD合作，加强了区域代表处和地区办事处的人身安全和安保以及IT安全相关控制；并致力于实施权力下放（DoA）框架。BDT有意将重点放在其他高风险领域，包括那些可能通过计划今年开展的组织欺诈风险评估确定的领域。  BDT认为实施工作正在进行中 | 注意到最新回应。该建议仍在实施中。 | 落实中。 |
| 2021 R#20 | 至少针对区域代表处和/或目前发现的高风险领域（例如SSA和项目管理），评估国际电联是否需要由一名独立控制人员进行持续监控（在要求“第二道防线”时的COSO框架）。 | 截至2025年5月的最新进展：在区域代表处和地区办事处的第二道防线支持方面，与ISD密切合作，近年来的重点一直是业务连续性和复原力、安全和安保，以及我们IT系统的安全性。在预算和支出方面，由FRMD的财务控制人员提供支持。BDT计划继续关注并寻求对高风险领域的支持，包括那些可能通过计划于今年开展的组织欺诈风险评估确定的领域。  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 注意到最新回应。考虑到我们今年的项目活动调查结果以及欺诈风险评估缺乏进展，本建议仍在进行中。 | 落实中。 |
| 2021 R#21 | 立刻审查《内部审计章程》及其监管框架。 | 截至2025年1月的最新进展：2024年9月，经第24/09号行政规定《通过国际电联监督章程和澄清》引入了新的《监督章程》，规定内部审计职能（包括其独立性）是一项独立于调查的单独职能。该行政规定系依据理事会2024年会议通过的《章程》出台的，《章程》第七节规定，至少每五年对其进行一次审议，由秘书长向理事会提出修改建议。《章程》还提到，审计职能应“遵守”2025年1月生效的IIA新版《全球内部审计准则》（GIAS）。《章程》第六节第32(h)款规定，定期审查审计职能是否符合公认准则，这些准则可能引起运作和监管方面的变化。  监督处建议结束这项建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#22 | 修改监管框架，设想由IAU处长向IMAC提交《内部审计章程》，经评估后，由秘书长和理事会批准。 | 截至2025年1月的最新进展：2024年9月，经第24/09号行政规定《通过国际电联监督章程和澄清》引入了新的《监督章程》，规定了内部审计职能，包括其独立性。该行政规定系依据理事会2024年会议通过的《章程》出台的，该《章程》已经过IMAC的审查和评论。新《章程》第七节规定，至少每五年对其进行一次审议，必要时秘书长可向理事会提出修改建议。  国际电联建议结束本建议 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#23 | IAU处长采用基于风险的多年期审计计划，包括滚动覆盖周期，最大限度地利用内部资源，确保定期覆盖本组织的风险、关键领域和活动。滚动周期的长度（通常为三年）应由IAU在考虑到现有资源的情况下决定；例如，应在年度计划末尾的表格中披露将在多年期内审计的领域。 | 截至2025年1月的最新进展：年度内部审计计划始终以风险为基础，每年都提交给IMAC征求意见，并包含中期规划项目/领域。新的国际电联《监督章程》系根据理事会2024年会议通过的《监督章程》、经第24/09号行政规定发布的。《章程》要求制定基于风险的审计计划，待IMAC审议和秘书长批准。  国际电联建议结束本建议。 | 如今年报告所述，内部审计将由国际内部审计师协会进行同行评审。我们已完成这项关于规划的详细建议，并将审查IIA的评估结果，在明年的报告中向理事会通报最新情况。 | 已关闭。 |
| 2021 R#24 | i) 在审查IAU《章程》时，应该将评价职能制度化，并确定所需的技能；ii) 应在IAU工作计划中定期设计评价活动。 | 截至2025年1月的最新进展：理事会2023年会议批准设立监督处。《监督章程》系在理事会2024年会议通过《监督章程》之后、经第24/09号行政规定发布的。该《章程》涵盖并规定了评估职能的责任，该职能正在建立过程中。  国际电联建议结束本建议。 | 正如今年报告所指出的，虽然评估职能目前属于监督处，但尚未开展任何评估活动。因此，我们已取代此建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#25 | 根据年度工作计划制定年度培训方案，以评估是否有足够的专业技能实施该计划。 | 截至2025年5月的最新进展：根据国际内部审计师协会（IIA）准则中的质量保证和改进计划（包括自我和外部同行评估），监督处将根据本建议制定培训计划，并在需要时在国际电联的支持下实施。  国际电联认为该建议正在实施中。 | 该建议涉及内部审计人员的专业技能要求和持续的专业发展。收到的回应是一般性的国际电联培训规定，并不涉及建议的具体内容。该建议尚未实施，并希望考虑将其纳入IIA同行评审的一部分。 | 落实中。 |
| 2021 R#26 | IAU处长应定期（至少每两年一次）对所有IIA标准和三线模型的合规性进行全面的自我评估，以支持IAU的定期改进，确定所有需要采取的行动。 | 截至2025年1月的最新进展：每年进行自我评估。  国际电联建议结束本建议。 | 如今年报告所述，内部审计将由内部审计师协会进行同行评审。我们已完成这项关于自我评估的详细建议，并将审查IIA外部评估的结果，在明年的报告中向理事会通报最新情况。 | 已关闭。 |
| 2021 R#27 | 修订IAU《章程》，表明除非出于紧急情况需要，否则不得要求内部审计处提供咨询服务。在这种紧急情况下，应该明确这种咨询服务的目标，事先说明维护IAU独立性的措施。 | 截至2025年1月的最新进展：2024年9月，经第24/09号行政规定《通过国际电联监督章程和澄清》引入了新的《监督章程》，规定了内部审计职能。该行政规定系依据理事会2024年会议通过的《章程》出台的，该《章程》已经过IMAC的审查和评论。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#28 | 修订IAU处长的职责范围，将IAU处长这一职位的任期设置为五到七年，不可连任，且任期结束后不得在国际电联内部任职。 | 截至2025年1月的最新进展：监督处处长的任期为5年。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#29 | 修订IAU《章程》，基于风险的年度审计计划应由IAU处长提交独立管理顾问委员会批准，秘书长应根据批准的年度审计计划提供充足的资源。 | 截至2025年1月的最新进展：2024年9月，经第24/09号行政规定《通过国际电联监督章程和澄清》引入了新的《监督章程》，规定了内部审计职能。该行政规定系依据理事会2024年会议通过的《章程》出台的，《章程》第三节第8和9款以及第六节第32(a)款规定了基于风险的审计计划，待IMAC审议和秘书长批准。  国际电联建议结束本建议 | 如今年报告所述，内部审计将由内部审计师协会进行同行评审。我们已完成这项关于规划的详细建议，并将审查IIA的评估结果，在明年的报告中向理事会通报最新情况。 | 已关闭。 |
| 2021 R#30 | 建议：  i) 由理事会对调查职能设计和批准一个新的监管框架，并在新规则的起草过程中，让IMAC和调查员都参与进来；  ii) 道德规范干事虽然需要与调查员不断协调（例如，作为举报人保护政策的联系人），但不应在新程序中参与调查职能，  iii) 调查员可以在没有获得秘书长授权的情况下决定展开调查。 | 截至2025年5月的最新进展：监督处由理事会2023年会议设立。2024年9月，经第24/09号行政规定《通过国际电联监督章程和澄清》引入了新的《监督章程》。第24/09号行政规定系依据理事会2024年会议通过的《章程》出台的，该《章程》已经过IMAC的审查和评论。《章程》定义并界定了独立于管理层的具体调查职能的职责（第一节第2款和第四节），与内部审计职能的职责相分离。这包括监督处独立评估收到的指控，并在必要时决定启动正式调查（第三节B.10款）。还将发布新的行政规定，其中包括调查导则和相关行政规定的更新，以体现监督处（OU）的《章程》。特别是，向OU提交不当行为报告，并且由OU承担PA工作。我们注意到，起草过程中征求了IMAC的意见。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。监督处的设立解决了建议中的第i)和ii)点。关于《国际电联调查导则》的新行政规定解决了第iii)点。我们将在明年的审计中审议新的内部司法程序的运作。 | 已关闭。 |
| 2021 R#31 | 建议：  i) 秘书长向该办公室提供充足的资源，既包括财务资源 – 在适当和有效的情况下 – 也包括人力资源；  ii) 调查员研究并与OIOS或联合国某个调查机构签署协议，开展所有必要的调查，也包括在调查员技能不足和/或办公室工作人员数量不足以开展工作的领域。 | 截至2025年5月的最新进展：已加强新框架和开展调查活动的内部能力，包括承诺提供更多资源。特别是，理事会2023年会议批准设立监督处（C23/53），该处包括一项调查职能。理事会2024年会议还通过了经第24/09号行政规定《通过国际电联监督章程和澄清》出台的《监督章程》。监督处现已成立，并配备了充足的资源。最近设立的D1级监督处处长一职已于2024年下半年填补。此外，根据适用的调查规则和导则，监督处可在必要时请求和聘请外部调查支持。国际电联正在与OIOS达成协议。 | 注意到最新回应。正如本报告第2部分所强调，修订后的监督安排尚处于起步阶段，我们注意到这些安排尚没有得到充足的资源。因此，该建议仍未得到落实。 | 落实中。 |
| 2021 R#32 | 让不同的人员参与变更管理进程的各个主要阶段，以尊重职责分离的原则，避免将未经事先授权和验证的变更加入到制作过程中的相关风险。 | 作为加强治理和监督的整体机制，已成立ICT治理委员会，确保在重大IT项目的不同阶段进行适当的风险管理并实施控制，如适当的职责分离。  环境隔离和用户对环境的访问权限控制已到位。UAT表格和指南根据ERP和CRM系统中的每个版本进行调整。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#33 | 记录用户验收测试（UAT）或系统测试，以避免将未经事先验证的变更加入到制作过程中。 | 截至2025年5月的最新进展：作为加强治理和监督的整体机制，已成立ICT治理委员会，确保在重大IT项目的不同阶段进行适当的风险管理和控制实施，如适当的职责分离。  UAT文档和签名表属于在ERP和CRM系统发布变更的过程。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#34 | 将批准阶段记录下来，以避免将未经事先授权的变更加入到制作过程中的相关风险。 | 截至2025年5月的最新进展：作为加强治理和监督的整体机制，已成立ICT治理委员会，确保在重大IT项目的不同阶段进行适当的风险管理并实施控制，如适当的职责分离。  将变更移至生产过程遵循用户验收测试程序，该程序包括UAT签名表单，以确保适当授权。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#35 | 审议和更新变更管理程序，以便准确记录开发、测试和批准制作发布应用程序变更的各个阶段。此外，我们建议准确定义角色和责任，以保证分隔参与变更管理过程的各个利益攸关方。 | 截至2025年5月的最新进展：作为加强治理和监督的整体机制，已成立ICT治理委员会，确保在重大IT项目的不同阶段进行适当的风险管理并实施控制，如适当的职责分离。  变更管理过程涵盖从记录业务需求、规划开发工作、准备环境、确定用户/角色和职责以及标准，到进入生产。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#36 | 在变更管理过程的主要阶段让不同的人员参与进来，以遵守开发者和所有者之间的职责分离原则。 | 截至2025年5月的最新进展：作为加强治理和监督的整体机制，已成立ICT治理委员会，确保在重大IT项目的不同阶段进行适当的风险管理并实施控制，如适当的职责分离。  项目章程描述了项目不同阶段的角色和职责，包括业务部门、开发团队和投入生产。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#37 | 定期执行数据库的打补丁程序，以安装供应商发布的更新。 | 截至2025年5月的更新：服务器和数据库环境的修补现在属于IS部门自动修补程序的一部分，每月运行一次。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#38 | 用户调配过程中的批准阶段应始终记录在案，并遵循该程序，以遵守规定的必要步骤。 | 截至2025年5月的最新进展：一直在持续加强该流程，包括记录提供用户访问的情况。  国际电联建议结束本建议。 | 注意到最新回应，并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#39 | 至少每年对SAP ERP（010）上的所有现有用户进行备案的访问权限审查。 | 截至2025年5月的最新进展：这一进程的强化工作一直在持续进行。2023年聘请了一家外部专家公司对我们的ERP系统（包括访问权限）进行最新的深入全面审查。我们计划在2025年进行下一次此类审查。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调的，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关的新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#40 | 通过日志监测，定期在财年内对“超级用户”执行的活动进行书面审查。 | 截至2025年5月的最新进展：这一进程的强化工作一直在持续进行。2023年聘请了一家外部专家公司对我们的ERP系统（包括访问权限）进行最新的深入全面审查。我们计划在2025年进行下一次此类审查。  国际电联建议此项工作正在进行之中。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调的，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关的新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#41 | 国际电联的业务所有者应至少每年对SAP ERP （010）功能矩阵进行定期备案审查 | 截至2025年5月的最新进展：这一进程的强化工作一直在持续进行。2023年聘请了一家外部专家公司对我们的ERP系统（包括访问权限）进行最新的深入全面审查。我们计划在2025年进行下一次此类审查。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调的，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关的新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#42 | 国际电联应定义管理SAP ERP（010）客户端开放事件的程序，以确定正确的授权流程并处理相关的文件存储。此外，我们建议，在客户端开放事件期间，将参数“CCCORACTIV”置为值“1”，以便跟踪E070表中的修改。 | 截至2024年5月的最新进展：开发了手动流程，以加强对此类请求的审查。进一步改进将需要获取GRC SAP模块，从而允许实施自动审查程序  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#43 | 国际电联应加强SAP ERP（010）操作系统的安全性，按照IT最佳做法设置以下参数：  1) 最大密码期限（BP：90或更短；为用户类别“所有用户”设置）。  2) 密码最低有效期（BP：1或更高；为用户类别“所有用户”设置）。  3) 账户锁定门限（BP：3 - 5次登录尝试；为用户类别“管理员”和“所有用户”同时设置）。  4) 账户锁定观察结果（BP：为用户类别“管理员”和“所有用户”设置为0“零”）。  5) 空闲会话超时（BP：15分钟；为用户类别“管理员”和“所有用户”进行设置）。 | 截至2025年1月的最新进展：正在测试和开发环境中实施测试。在取得积极成果并确保服务的连续性后，将在生产环境中予以执行。  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| 2021 R#44 | 国际电联应加强SAP ERP（010）操作系统加固设置的安全性，按照IT最佳做法设置以下参数：  1) 审计帐户登录事件（BP：成功和失败）  2) 审计目录服务访问（BP：失败）  3) 审计对象访问（BP：失败）  4) 审计权限的使用（BP：失败）  5) 审计系统事件（BP：失效） | 截至2024年9月的最新进展：实施了新的SOC。它包括所有SAP生态系统服务器。已出台的审计政策涵盖了建议中提到的要素。SOC在24/7的基础上运行。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#45 | 至少每年对SAP ERP （010）操作系统上的所有现有用户进行备案的访问权限审查 | 截至2025年5月的最新进展：这一进程的强化工作一直在持续进行。2023年聘请了一家外部专家公司对我们的ERP系统（包括访问权限）进行最新的深入全面审查。我们计划在2025年进行下一次此类审查。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调的，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关的新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#46 | 国际电联应加强SAP ERP（010）数据库的安全性，根据最佳做法设置以下参数：  1) 最小密码长度（BP：8）。  2) 帐户锁定阈值（BP：3 - 5次登录尝试）。  3) 密码必须满足复杂度要求（BP：启用） | 截至2025年1月的最新进展：根据该建议，已在SAP（ERP）中设置了以下参数：  – login/min\_password\_lng = 8  – login/min\_password\_upper/lower case = 1  – login/min\_password\_diff = 2  – login/min\_password\_digits = 1  – login/min\_password\_letters = 1  – login/min\_password\_specials = 1  – login/fails\_to\_user\_lock = 5  – login/password\_max\_idle\_initial = 13  – login/password\_max\_idle\_productive = 90  ISD认为该建议已得到落实。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 2021 R#47 | 至少每年对SAP ERP（010）数据库中的所有现有用户进行有案可查的访问权限审查。 | 截至2025年5月的最新进展：这一进程的强化工作一直在持续进行。2023年聘请了一家外部专家公司对我们的ERP系统（包括访问权限）进行最新的深入全面审查。我们计划在2025年进行下一次此类审查。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调的，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关的新建议。 | 已关闭。 |
| 2021 R#48 | 妥善保存与访问数据中心授权流程相关的所有文件（MO7）。 | 截至2025年5月的最新进展：已创建SOP并已实施访问权限。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。正如本报告第2部分所强调的，我们考虑了管理层为确保其IT环境所做的总体安排，并在本报告中提出了相关的新建议。 | 已关闭。 |
|  | | | | |
| Rec#  1/2020 | a) PROC应仔细监督低价值采购，以避免其被用来规避竞争程序。如果这种监测的结果将确定这种滥用行为。  b) 管理层甚至考虑避免“低价值采购”，也包括通过实施《采购手册》中的新导则或降低《采购手册》承认的门槛（5k和20k），即在没有任何竞争的情况下，仅将采购授予一个供应商。 | 该建议于2022年2月4日在ERP系统中实施，并被纳入《采购手册》2022年修订版。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| Rec#  3/2020 | PROC为低价值采购（第6.7.1条）和极低价值采购（第6.7.5条）起草预期程序（或其他特殊程序），或在不需要此类程序或此类程序可能被旨在避免“直接授予”的新导则的实施所取代的情况下，对《采购手册》进行修改。 | 截至2022年6月的最新进展：起草了《采购手册》的修订版，由合同委员会审查，并转交法律事务处审查。最终版本将送回合同委员会进行最后审议。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| Rec#  5/2020 | 在所有采购程序中实施双封包系统，以避免在评审收到的标书时受到价格的任何影响，非常简单的程序（通过/不通过标准）和/或低价值采购除外。 | 截至2022年6月的最新进展：国际电联的意见保持不变。招标方法（RFQ、ITB和RFP）被联合国组织广泛和普遍实施和使用。在所有采购程序中实施双封包系统将偏离国际电联《采购手册》和联合国采购程序。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| Rec#  7/2020 | 通过由强大的备份和灾害恢复系统支持的全面、有效的人事电子存档系统，结合高效和有效的原始纸质文件分类和存档，加强人事档案的数字化进程。 | 截至2022年6月的最新进展：国际电联利用SharePoint技术在国际电联内网上建立了一个电子存档系统。此时，所有分散在不同驱动器并由不同人力资源团队拥有的信息正在确定迁移到这个通用归档系统中。该系统已经与SAP连接，并自动收到所有人事行动的副本。  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| Rec#  8/2020 | a) 提高纪律处分进程的效率和有效性，制定能够保护国际电联免受工作人员欺诈行为所产生风险的处罚，尤其是在出现财务损失时。  b) 加强国际电联对工作人员欺诈行为的应对能力，特别是探索起诉离职后被判有罪的工作人员的可能性，不仅出于追偿目的，还为了在任何现有的共享联合国数据库中插入直接或间接涉及财务损失的人员的相关信息。 | 截至2022年6月的最新进展：国际电联提议对纪律程序进行全面审查，其中包括外部审计员提出的所有建议。国际电联已成为联合国ClearCheck系统的成员，并已将一个案例纳入数据库。  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| Rec#  5/2019 | 考虑改进电子存档项目，开发和实施一个真正的信息管理系统，包括通过对外部服务进行投资。 | 截至2022年6月的最新进展：国际电联利用SharePoint技术在国际电联内联网上建立了一个电子存档系统。此时，所有分散在不同驱动器并由不同人力资源团队拥有的信息正在确定迁移到这个通用归档系统中。该系统已经与SAP连接，并自动收到所有人事行动的副本。  国际电联认为该建议正在实施过程中。 | 将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| Rec#  6/2019 | 通过运作规划和实施规划的时间框架，推动新战略框架的执行。 | 截至2021年10月的最新进展：有关HRSP的进展已通过[C21/54](https://www.itu.int/md/S21-CL-C-0054/en)号文件“有关落实人力资源战略规划和第48号决议（2018年，迪拜，修订版）的进展报告”于2021年6月向理事会2021年会议成功汇报。  截至2022年6月的最新进展：向2022年3月召开的理事会报告了人力资源战略规划的进展情况。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| Rec#  13/2018 | 管理层制定一份区域代表处主任可批准或否决的具体和详细支出清单。 | 截至2022年6月的最新进展：视为已实施  已获授权的支出清单包含在与区域代表处和地区办事处同事共享的小额现金导则中。任何例外情况均将送交FRMD事先批准。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| Rec#  15/2018 | 通过准确、稳健和一致的绩效指标建立有效的项目和技术监督，以评估相关出差对国际电联是否必要，并可设立一个独立的单位/机构来评估出差是否实现了其计划目标 | 截至2022年6月的最新进展：在运作规划的规划系统内确定了支持2022年运作规划活动的任务，但由于新冠疫情造成的重大不确定性，尚未制定明确的计划。  截至2025年5月的最新进展：必须提交经批准的出差申请表才能获得电子旅行授权。2024年底，引入新程序，所有差旅都要经管理执行委员会（MEC）批准，该委员会将对职员的职能、目的地和旅行的理由进行特别评估。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| Rec#  16/2018 | 为避免可能发生的利益冲突，区域代表处主任和总部在派遣职员前往原籍国之前应认真考虑，同时对所有公务旅行进行充分监督。 | 截至2022年6月的最新进展：  这种情况不可避免，因为BDT在区域代表处的人员规模较小，而且工作人员的工作非常专业，有时需要出差回原籍国。已向区域代表处主任通报了这一关切，并进行了检查，以确保差旅的合理性，同时有关工作人员意识到在前往本国时有义务保持公正。DDR在差旅审批过程中对这些旅行安排进行定期抽查，方式是直接联系区域代表处以确保旅行是必要的，并与有关工作人员交谈，以确保他们了解自己的责任。  截至2025年的最新进展：2024年底，引入了新程序，所有差旅均经管理执行委员会（MEC）批准，该委员会特别评估了职员的职能、目的地和出差的理由。通过这一批准程序，适当考虑了可能出现的利益冲突，包括涉及到需前往原籍国出差的职员的利益冲突。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| Rec#  17/2018 | 管理层迫切需要通过一个系统，通过关键业绩指标并通过具体的作手册、导则和核对清单，监督顾问的活动，提高对人力资源的内部控制水平，特别是在聘用顾问方面，以帮助评估聘用顾问的必要性和对顾问进行事后评估。 | 截至2022年6月的最新进展：  视为已落实  XSR – 2022年7月启动了SSA专家招聘系统（仅限差旅费用）。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| 特别报告“美洲区域代表处”： | | | | |
| 序列 | 建议 | 管理层截至2023年6月12日的答复 |  |  |
| R#1 | 国际电联在ANATEL免费提供的办公楼内办公 – 应明确区别于国家实体，以尊重联合国机构使命的公正性 | 国际电联已要求在ANATEL大楼内设置反映国际电联业务的外部标牌。  关于在大楼内部标识国际电联代表处的问题，国际电联正在与ANATEL的代表进行讨论。这是在2023年5月10日至12日进行的国际电联复原力考察的调查结果的背景下讨论的。  截至2025年5月的最新进展：有一个明显的国际电联标志标识了办公场所。此外，2023年，国际电联安全、安保和复原力处（SSRD）对美洲区域代表处进行了安保评估团（SAM）和业务连续性（BC）评估。两份报告的建议均在落实之中。SAM报告提到“国际电联区域代表处位于10楼（共10层）。该楼层可通过位于大楼中央的4部电梯和第五部电梯进入。从4部主电梯，工作人员通过一扇配有HID阅读器的门进入办公室。该报告还强调，国际电联要想进一步在ANATEL大楼中成为一个独立的领域，这将通过Ubiquiti装置（访问控制和摄像系统，包括服务器机房）来完成，这些装置将在2025年6月2日至4日的出差任务期间安装到位（出差任务已经安排和批准）。这是在国际电联大部分日内瓦以外的办事处已经安装的安保设备，总部对其进行监控，不仅识别，而且有效确保国际电联办公场所作为独立实体存在。  国际电联建议该项工作正在进行中。 | 将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| R#2 | 采取措施，使区域代表处能够拥有管理其场所和通道的有效权力，以便能够了解谁进入了其场所并有权进入办公室，即使工作人员或人员得到以下机构的委派： | 2023年5月10日至12日，国际电联开展了复原力检查任务，包括对巴西代表处进行全面安全审查。  该出差考察的建议将在与ANATEL代表协调并符合当地政府的内部规定的情况下，予以通过，以落实这一建议。  截至2025年5月的最新进展：2023年，国际电联安全、安保和复原力处（SSRD）对美洲区域代表处进行了安保评估团（SAM）和业务连续性（BC）评估。从安全角度来看，SAM报告提到“国际电联区域代表处位于10楼（共10层）。该楼层可通过位于大楼中央的4部电梯和第五部电梯进入。从4部主电梯，工作人员通过一扇配有HID阅读器的门进入办公室。该系统将升级为Ubiquiti装置（访问控制和摄像系统，包括服务器机房），这些装置将在2025年6月2日至4日的出差任务期间安装到位（出差任务已经安排和批准）。这与国际电联多数日内瓦以外的办事处已安装并由总部支持和维护的安全设备和系统相同。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 将最新回复记录在案，我们将确认明年计划考察的成果，并有望完成该建议。 | 落实中。 |
| R#3 | 修订东道国协议，详细描述授予国际电联的资产和设施，并透明地说明国际电联在控制和保全这些资产方面的权利和义务，如其维护和重置费用。 | 截至2025年5月的最新进展：根据建议发布时发表的意见，经过审议，我们认为，考虑到国际电联与东道国之间的合作工作关系，重新谈判东道国协议可能会造成破坏，特别是考虑到建议提出的问题时。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| R#7 | 总部和当地办事机构对篡改风险进行适当评估，国际电联采取适当措施，对其在区域总部的服务器进行全面控制（包括安全实体控制）。 | 这项建议将在计划对所有区域代表处和地区办事处信息系统进行的审查中予以考虑，该审查将于2023年开始，并将根据可用预算持续到2024年。  截至2025年5月的最新进展：2023年，国际电联安全、安保和复原力处（SSRD）对美洲区域代表处进行了安保评估团（SAM）和业务连续性（BC）评估。SAM报告对办公场所进行了评估。根据SAM，访问控制和监控系统将升级为Ubiquiti装置（访问控制和摄像系统，包括服务器机房），这些装置将在2025年6月2日至4日的出差任务期间安装到位（出差任务已经安排和批准）。这是在国际电联大部分日内瓦以外的办事处已经安装的安保设备，总部对其进行监控，不仅识别，而且有效确保国际电联办公场所作为独立实体存在。在风险评估之后，信息安全处将于2025年评估巴西利亚的Ubiquiti系统，作为其正在进行的全球区域代表处和地区办事处对信息技术和其他系统评估的一部分。  国际电联建议不再跟进本建议。 | 将最新回复记录在案，我们将确认明年计划考察的成果，并有望完成该建议。 | 落实中。 |
| R#8 | 国际电联管理层加强对当地协议和合同的监督，确保遵守国际电联采购规则和一般优秀做法。 | 根据国际电联的《采购手册》，2023年9月30日前将对所有本地服务合同进行全面评估。  截至2023年12月的最新进展：根据国际电联的《采购手册》，在2023年9月30日前对所有本地服务合同进行了全面评估。已完成总部相关服务合同的评估。正在执行区域代表处的本地服务合同。（前采购主管Z. Cikic，2023年12月13日的电子邮件）：  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| R#9 | 采购部门开始对所有当地合同进行有效监督，特别是与同一供应商谈判达成的金额和各种协议中的金额分割。 | 截至2025年5月更新：国际电联确认有关监督当地合同的审计查询，特别是与同一供应商谈判和分摊多份协议的金额相关的风险。尽管本建议的现状评估可能存在差异，但国际电联将加强其年终审查程序。作为年度代表函程序的一部分，将系统地向区域代表处主任提供相关数据，以确定单一供应商的多种资金来源。这将使他们能够评估相关风险，并确认已采取充分的控制措施来缓解与合同拆分或重复工作有关的潜在问题。  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| R#10 | 任何应在本地签署的协议都应由两人签署，例如，一人来自区域职员，一人来自总部。 | 根据普华永道区域代表处审查中关于权力下放的建议的实施情况，正在认真审议这项建议。有关实施该进程的决定将于2023年12月31日截止。  截至2025年5月的最新进展：制定并实施了电信发展局职权范围内的运营事项权力下放框架。对于具有财务影响的协议，由总部相关官员根据适用的《财务规则和细则》以及相关行政规定进行管理和批准，并视具体事项的协助需要而定。  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| R#11 | (i) 自用当地语言起草报告的最初阶段起，就让国际电联法律部参与进来，(ii) 让联合国驻成员国代表处参与进来，以获得法律方面的帮助；例如，我们知道在巴西利亚有一个联合国办事处，有固定的工作人员，我们认为国际电联可以向它寻求帮助 | 根据普华永道区域代表处审查中关于权力下放的建议的实施情况，正在认真审议这项建议。有关实施该进程的决定将于2023年12月31日截止。  截至2025年5月的最新进展：制定并实施了电信发展局职权范围内的运营事项权力下放框架。目前，几乎所有合同（包括小额项目）都在寻求相关总部业务部门的输入意见/批准。  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| R#14 | 加强对远程工作的内部控制，例如使用IT工具。 | 根据联合国管理问题高级别委员会（HLCM）在2018年10月11日第36次会议上通过的个人数据保护和隐私原则，国际电联发布了第20/10号行政规定“国际电联总部办公场所的物理门禁控制系统（ACS）”，其中规定“ACS既不用于分析或监测工作人员个人、代表或访客的出勤情况，也不用于分析或监控工作人员的出勤情况。”虽然这一行政规定是针对总部运作发布的，但该原则适用于全球所有国际电联员工、代表或访客。  区域代表处主任和地区代表的任务是，根据国际电联实施的自动化远程工作登记系统，确保工作人员在岗。  截至2024年9月的最新进展：自2023年以来，远程工作安排已经到位，并得到专用的ERP（SAP）“远程工作申请”应用程序的支持，该应用程序记录并保留每个员工远程工作日的审计跟踪。2024年1月发布了有关这一安排的提醒函，并附有详细的相关常见问题解答文件。总部和日内瓦以外办事处远程工作的管理监督框架轮廓主要基于关于访问控制的第20/10号行政规定（在评论中提到），随后又出台了第23/14号行政规定：国际电联数据保护和隐私政策（2023年12月）；对于涉嫌违反该安排的情况，第24/09号行政规定：通过了《国际电联监督章程》以及关于不当行为投诉受理和初步评估的澄清（2024年9月）。  国际电联建议结束本建议书。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| R#17 | 实施轮岗政策，该政策规定了与区域代表性相关的具体监管框架，其中专业类职员和主任应根据国际优秀做法短期轮岗。 | 这被视为国际电联转型举措的一部分  截至2025年5月的最新进展：这是一个以HRMD为业务所有者的变革者项目，预计将于2025年实施。正在处理相关的第18号建议以及与第20/14号行政规定：移动分配政策有关的财务报表第14/2021号建议。  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| R#18 | 实行有效的人员轮换，以避免(i) 如顾问（根据SSA雇用）与P和D级人员在他们拥有公民身份的同一区域和/或成员国工作，或以前与捐助方有关系（熟悉、以前的工作等）工作的潜在利益冲突；(ii) 他们可能在该地理区域占据一定地位，从而影响一项技术相对于其它技术的选择；(iii) 他们可以在原籍国代表国际电联。 | 这被视为国际电联转型举措的一部分  截至2025年5月的最新进展：这项建议和之前关于轮岗的建议17正在与第20/14号行政规定：移动分配政策有关的财务报表第14/2021号建议一起处理。  国际电联认为实施工作正在进行中。 | 将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| R#19 | 更新SAP系统或寻找一种能够及时提取每份采购订单信息的解决方案，以便总部能够开始有效监测区域一级的支出水平。 | SAP的更新正在作为国际电联整体转型举措的一部分实施。  2024年9月更新。FRMD开发了一个由SAP实时馈送的国际电联支出信息概览，亦可用于在区域代表处和地区办事处层面监控采购订单。该信息概览已于2023年10月12日提交给CWC-FHR（网播从14:30分开始）。目前已有许多其他的BI报告可供使用，而且可以在ISD的协助下制定更多的定制报告，但这必须由业务部门推动。此外，2023年10月，ISD在与FRMD合作后，实施了SAP自动化三方匹配功能。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 将最新回应记录在案。我们在今年的报告中报告了项目支出的确认情况，并提出了相关的新建议。 | 已关闭。 |
| 特别报告：“解决国际电联一起欺诈案件” | | | | |
| 序列： | 建议 | 管理层的回应 | 外部审计员的意见 |  |
| R#1 | 管理层应详细制定必要的所有时间和程序措施，以防止任何信息泄露，并确保对涉嫌欺诈的案件做出迅速反应，以避免可能的证据被掩盖、洗钱、向可疑供应商不当付款等。 | 国际电联注意到第1号建议，该建议已得到落实，将这些方面纳入发布的国际电联调查导则。  截至2025年5月的最新进展：通过颁布第19/10号行政规定“国际电联调查导则”予以了实施。该导则目前正在修订中，以与第24/09号行政规定“通过国际电联监督章程并澄清不当行为投诉的受理和初步评估（2024年9月）”引入的新《监督章程》保持一致。  国际电联建议结束本建议。 | 由意大利审计院在其最后报告中终结（[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)号文件附件5）。 | 已关闭。 |
| R#2 | 管理层应采用全面和详细的程序和/或清单，明确说明应遵循哪些步骤来推进进程，并禁止与欺诈嫌疑人的任何接触（如电话、电子邮件），因为这可能不利于后续的证据收集。 | 国际电联注意到第2号建议，该建议已得到落实，将此方面纳入发布的《国际电联调查导则》。  截至2022年6月的最新进展：这些方面已纳入《国际电联调查导则》  截至2025年5月的最新进展：通过颁布第19/10号行政规定“国际电联调查导则”予以了实施。该导则目前正在修订中，以与第24/09号行政规定“通过国际电联监督章程并澄清不当行为投诉的受理和初步评估（2024年9月）”引入的新《监督章程》保持一致。在正确处理证据的专业调查能力方面，2020年，理事会批准了一个P5调查负责人职位。新任负责人于2022年1月入职国际电联。新的《监督章程》还包括一项调查职能，监督处由一名经验丰富的调查员领导。  国际电联建议结束本建议。 | 由意大利审计院在其最后报告中结束（[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)号文件附件5）。 | 已关闭。 |
| R#3 | 根据国际电联和联合国的法律框架，新程序还应包含具体指导，明确指示调查人员遇到坦白交代的情况或有足够的证据表明欺诈的可能性很高的情况，如何在调查程序完成之前避免可能给机构带来重大财务损失的进一步付款 | 截至2025年5月的最新进展：通过颁布第19/10号行政规定“国际电联调查导则”实施。该导则包括可能对调查对象暂时停职等措施，已作进一步修订，以与第24/09号行政规定“通过国际电联监督章程并澄清不当行为投诉的受理和初步评估（2024年9月）”引入的新《监督章程》保持一致。导则的修订提供了更多的临时措施，如人员调岗。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 注意到最新的回应并认为是合理的。该建议已完成。 | 已关闭。 |
| R#4 | 在新的反欺诈程序框架内，应考虑到所有部门之间加强沟通和协调的必要性，以便采取行动，最大限度地减少声誉风险和欺诈损害，并防止机构进一步遭受财务损失 | 国际电联管理层同意建议4。调查过程中涉及的各部门之间的沟通和协调将在修订国际电联调查导则时纳入时间和程序框架中。  截至2025年5月的最新进展：通过ManCom和MCG会议的工作，确定了风险并解决了沟通和协调问题，以最大限度地降低声誉风险和欺诈损害。  国际电联建议该项工作正在进行中。 | 注意到最新的回应，这与我们的观察结果一致，即控制框架需要改进，一旦成熟，就需要更好地整合三道防线，与欺诈风险评估保持一致。 | 落实中。 |
| R#5 | 管理层还应考虑请外部独立电信专家参与进来。根据我们关于衡量区域代表处业绩的特别报告的建议1和2，他们可以在以下方面提供帮助：  i) 为BDT总部和RO确定具体和可衡量的目标；  ii) 建立关键有效的控制措施和健全的关键绩效指标，涵盖当地开展的从技术援助到财务管理、公务差旅和非职员招聘的所有活动。 | 截至2025年5月的最新进展：理事会2019年会议发布了第613和616号决定，授权秘书长保留外部专家的服务，开展有关国际电联区域代表处的工作并对国际电联进行法务审计。这两项工作委托给普华永道，普华永道分别于2020年和2021年发布了报告。如[C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/en)号文件所示，普华永道的参与确实为电信发展局总部和区域代表处提供了广泛具体和可衡量的目标，并为区域代表处的活动提出了一系列关键的有效控制措施和稳健的关键绩效指标。对普华永道区域代表处审查建议进行了全面实施，并在区域代表处信息概览中进行了跟踪。  国际电联建议该项工作正在进行中。 | 已注意到最新的回应并认为是合理的，且管理层认为相关行动仍在进行中。该建议已完成。 | 落实中。 |
| R#6 | 管理层应提高区域代表处和地区办事处的内部控制水平，以防止与所发现的欺诈案类似的其他案件的发生，并确保及时落实我们和内部审计员提出的尚未落实的建议 | 国际电联将第6号建议记录在案，并将努力确保及时落实尚未落实的审计建议。此外，秘书处还将确保区域代表处研究的成果（根据第25号决议（修订版））将在理事会2020年会议之前完成，其中包括全面的风险评估和强化的控制框架。  截至2022年6月的最新进展：实施的内部控制适用于电信发展局所有部门，包括区域代表处。电信发展局将确保区域代表处主任了解并遵守适用于区域代表处或地区办事处层面的所有要求。  截至2025年5月的最新进展：2019年成立的内部控制工作组率先开发了合规跟踪器和信息概览，以分组、管理和跟踪所有监督建议的实施情况。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 将最新回应记录在案。正如本报告第4部分所强调的，虽然已有合规信息概览但国际电联仍然需要建立一个系统化流程，以跟进所有未决建议。本建议已被取代并终结。 | 已关闭。 |
| R#7 | i) 在区域层面开始对发生类似欺诈案件的可能性进行内部风险评估，特别是在采购、公务差旅、现金管理和人力资源方面，包括区域代表处与总部之间的关系；同时，ii) 按照国际标准的要求，提高内部惩戒的力度和效力 | 截至2025年5月更新：2025年监督处计划规定由外部专家进行组织欺诈风险评估（上一次评估于2017年进行）。在这些第三道防线工作之间，我们还在考虑定期以职能为重点的第二道防线欺诈风险评估（例如采购）。内部纪律处分程序和制裁是根据《人事规则和人事细则》并按照国际劳工组织行政法庭适用的判例法进行和实施的。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 将最新回应记录在案。在我们的2023年报告（R1）中，我们建议国际电联应对其欺诈风险敞口进行系统评估。因为已被取代，我们终结了本建议。 | 已关闭。 |
| R#8 | 在即将出台的反欺诈调查程序中引入具体条款，其中包括查扣参与欺诈的工作人员的所有工作文件，并阻止他/她进入国际电联办公场所。 | 国际电联注意到第8号建议，并通过将这些内容纳入已公布的调查导则的方式落实了该建议。  截至2025年5月的最新进展：通过颁布第19/10号行政规定“国际电联调查导则”加以实施。目前正在修订导则，以便与引入的新《监督章程》保持一致，此章程的引入是通过第24/09号行政规定“通过国际电联《监督章程》并对不当行为投诉的受理及初步评估做出澄清”（2024年9月）。新的《监督章程》还包括一项调查职能，监督处由一名经验丰富的调查员（D1职位）领导，该调查员确保以适当的方式查扣证据并负责监督链，如与国际电联安保和信息安全同事协调，为限制访问和保护文件及电子数据提供帮助。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中认为此项工作已结束（附件5：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）。  我们注意到，导则正在发生变化，一旦生效，我们将适时审议这些更改及其有效性。 | 已关闭。 |
| R#9 | 管理层将进一步调查是否存在其他不当支出 | 截至2025年5月的最新进展：普华永道根据理事会第613号决定进行的法务审计包括报告中详述的与“可疑交易”（在其职责范围中明确说明）有关的各种法务测试。此外，应时任外部审计员的要求，国际电联开展了量化工作，并于2022年3月向秘书长报告了结果。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 我们注意到管理层做出的回应以及根据我们前任的意见采取的行动。 | 已关闭。 |
| R#10 | 管理层将毫不迟疑地进一步调查因何分层控制这些年在检测持续存在的欺诈方面如此低效。具体而言，管理层应评估相关工作人员上级领导的行为在多大程度上符合其应尽职责和管理技能标准，并调查其他人是否参与了欺诈活动 | 截至2025年5月的最新进展：2020年1月，国际电联聘请的一名外部调查员开展了一项侧重于以下内容的调查：(1) 任何系统性缺陷或独立的缺陷；和/或 (2) 在监督和管理曼谷代表处与欺诈案有关的活动方面可能存在的管理失职。普华永道法务审计的重点是控制问题上存在的漏洞。该案已正式提交泰国司法当局，由泰国司法部门负责调查该原当地员工的刑事责任，并酌情启动起诉或追偿行动。  此外，国际电联正在监督现行内部审计的后续工作，以确保有效加强控制，并将经验教训应用到更广泛的驻地工作中，同时利用这一案例为国际电联内部监督和审计机制下基于风险的规划提供信息。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 我们注意到最新的回应并认为此回应是合理的。已不再跟进该建议。 | 已关闭。 |
| R#11 | 管理层紧急考虑指派一名独立于国际电联管理层的专业“调查专家”开展更加深入的分析。例如，或许与联合国内部监督事务厅（OIOS）联系，以了解他们是否可以直接参与或帮助国际电联找到最合适的调查员。 | 截至2025年5月的最新进展：2020年1月，国际电联聘请了一名外部调查员进行调查。普华永道进行的深度法务审计，根据审计职责范围，亦包含调查部分（“如果发现欺诈案件，应逐案起草单独的调查报告”）。  国际电联新监督框架涵盖这些问题。我们继续与OIOS探讨获得更多能力的可能性；但是，国际电联认为这些问题应通过新的框架加以解决。  已实施。 | 我们注意到最新的回应并认为此回应是合理的。已不再跟进该建议。 | 已关闭。 |
| R#12 | 在修订反欺诈政策时，管理层应考虑与相关成员国和/或捐助方建立直接联系的可能性，以尽量减少财务损失并防止今后进一步出现欺诈风险。 | 国际电联注意到第12号建议。截至2019年4月1日，所有新签署的合作协议和项目文件都包含一项条款，规定双方应针对项目中可能因欺诈和腐败行为以及利益冲突引起的，或与之相关的任何事宜相互协商。通过上述做法可以立即与成员国和/或捐助方取得联系，但前提是相关事宜和个人机密以及正当程序得到保障。  截至2025年5月的最新进展：根据成员国和监督机构当时的建议，以及公认的最佳做法，在项目协议中增加了与欺诈活动有关的新条款，并签署了在这方面向捐助方/成员国提供援助的合作协议。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中认为此项工作已结束（附件5：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）。 | 已关闭。 |
| R#13 | 至少在相同区域内，就使用内部专家问题采取一致的政策，对内部开展的工作进行事后评估。 | 截至2025年5月的最新进展：引入了控制措施，如关于SSA支付的标准操作程序--旨在确保及时完成合同--其中包括管理人员对输出成果加以认证。自2024年8月以来，HRMD/SAS要求所有招聘管理人员在全额和最终付款之前，证明职责范围内列出的所有输出成果均已交付。从2025年1月开始，“完成证明”需要上传至SAP。此外，目前正在审查现有SSA政策，并将于2025年第二季度发布审查后的政策。除改进SSA管理人员的工作流程外，经修订的SSA政策将包括修订后的SSA薪酬表，并将特别就咨询合同的使用以及限制提供更加明确的指导原则（例如，每人同时只能与国际电联签订一份合同）。一旦完成政策审查，将调整所有相关系统和流程。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 我们注意到最新的回应并认为此回应是合理的，同时注意到国际电联正在为采取某些最后行动而更新政策。已不再跟进该建议。 | 已关闭。 |
| R#14 | 对专家名册进行初步筛选，减少关键人员的数量，并定期进行重新评估。还应考虑对完成工作的质量进行评估，但在任何情况下都不应将评估工作交给参与同一遴选过程的人员。 | 截至2025年5月的最新进展：初步意见中提到的现有名册的“清理”工作已经完成，其中包括各种学术和背景调查，且BDT还精简并改进了SSA的招聘流程，加强了对利益冲突的控制。在绩效评估方面，2024年进一步加强了控制措施，所有招聘管理人员都必须在全额和最终付款之前，证明职责范围列出的所有输出成果均已交付。从2025年1月开始，“完成证明”需要上传至SAP。与此同时，制定了适用于所有SSA签约人的新《SSA利益冲突导则》，以方便对实际或潜在冲突进行强制性申报和监督。强制性申报在网上进行，申报的副本会自动发送至道德规范办公室和HRMD。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 我们注意到最新的回应并认为此回应是合理的。已不再跟进该建议。 | 已关闭。 |
| R#15 | 项目经理的定期轮换。为了防止利益冲突，国际电联还可以考虑不允许项目经理拥有受益国国籍（受益国可能是这些项目经理在加入国际电联之前工作过的国家）。 | 截至2025年5月的最新进展：2020年通过第20/14号行政规定引入了针对短期流动任务的框架。目前正在考虑进一步改进此框架，以落实外部审计员随后于2021年和2022年提出的建议，即第14/2021（FS）号建议和第17-18/2022号建议（美洲代表处特别代表）。作为转型举措的一部分，正在考虑制定一个更全面的流动性框架。这将决定我们能否全面落实这一建议。国际电联将在招聘层面监督并设法解决在原籍国工作的专业职员的关切。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 已将最新回应记录在案。鉴于强调的有关流动性的相关建议仍未落实，现已不再跟进该建议。 | 已关闭。 |
| R#16 | 重新设计区域代表处主任作为项目和举措实施监督者以及当地财务资源管理者的作用。 | 截至2025年5月的最新进展：秘书长在任期开始之时，根据最新的初步意见，审查了区域代表处主任的职务说明，以期加强管理监督和问责制以及内部控制。  此外，通过电信发展局层面的《项目手册》对区域代表处主任在项目管理方面的作用做出澄清。  具体而言，会议审议了亚太和非洲区域代表处主任的职务说明，并在其中纳入了以下内容“指导项目的概念化、制定和实施，以支持区域工作方案和区域性举措；确保所有项目的制定合理，同时界定角色和责任，明确可交付成果和时间表；并与政府、捐助机构、区域和国际组织以及私营部门协作，为这些项目提供支持”。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 已将最新回应记录在案。在本报告的第一和第二部分，我们提出了有关权力下放和项目控制的意见和建议。在此基础上，此建议已被取代并已不再跟进。 | 已关闭。 |
| 特别报告：“加强区域代表性”。 | | | | |
| R#1 | 管理层起草一份有针对性的内部文件，将全权代表大会第25号决议“加强区域代表性”确定的目标明确转化为驻地代表机构可衡量的目标，并为其制定准确且一致的关键绩效指标。 | 截至2025年5月的最新进展：此项工作仍然面临持续挑战，因为需要在《战略规划》（SP）层面实施。目前的《战略规划》将于2027年结束，如今正在对《2028-2031年战略规划》的工作进行调整，以便通过加强国际电联区域代表性改进基于结果的管理和促进分级目标的实现。  此前已向理事会2020年会议报告（[C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/en)）并指出此建议“正在落实中”（报告的意见为“将在2019年9月推出的基于结果的项目规划方法背景下对此加以审议”）。  国际电联认为该建议正在落实中。 | 已将最新回应记录在案。此处强调的问题与我们在本报告第三部分阐述的今年的观察结果相一致。 | 落实中。 |
| R#2 | 以分级的方式在《行动计划》和《运作规划》的目标与全权代表大会第25号决议的具体目标之间建立明确关联，以便向理事会做出相应报告。 | 截至2025年5月的最新进展：此项工作仍然面临持续挑战，因为需要在《战略规划》（SP）层面实施。目前的战略规划将于2027年结束，如今正在对《2028-2031年战略规划》的工作进行调整，以便通过加强国际电联区域代表性改进基于结果的管理和促进分级目标的实现。  此前已向理事会2020年会议报告（[C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/en)）并指出此建议“正在落实中”（报告的意见为“将在2019年9月推出的基于结果的项目规划方法背景下对此加以审议”）。  国际电联认为该建议正在落实中。 | 已将最新回应记录在案。此处强调的问题与我们在本报告第三部分阐述的今年的观察结果相一致。 | 落实中。 |
| R#3 | 探索加强各部门区域代表处之间协调的机会。 | 如上所述，国际电联认为该建议正在落实中。 | 已将最新回应记录在案。此处强调的问题与我们在本报告第三部分阐述的今年的观察结果相一致。 | 落实中。 |
| R#4 | 管理层应编制一个全面流程图，以便所有职员都能了解区域代表处的职能、作用和活动。同时，区域代表处职员应了解与该流程图相关的具体目标、次级具体目标和相关关键绩效指标，以便监督区域代表性的落实情况并以统一的方式降低相关风险。 | 截至2025年5月的最新进展：将在新的《2028-2031年战略规划》框架下仔细评估已确定的问题（确保所有国际电联职员都了解区域代表处的作用）。2018年第4号建议的主题与普华永道建议的第3.2节“建立增强型交付模型”/第3.2.1节“推动区域层面D级职员的过渡”/和第3.2.2节“通过区域服务台加强全球协调”存在关联。  国际电联认为实施工作正在落实中。 | 已将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| R#5 | 对WTDC层面决定的目标是否得到有效且高效的落实，开展外部及独立中期和/或事后评估，以便为此进程带来更多价值。同样，可就是否已按照全权代表大会第25号决议实现了“加强区域代表性”的目标，开展全面的中期和/或事后评估。 | 截至2025年5月的最新进展：自2020年普华永道发布关于区域代表性的报告（[C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/en)）以来，已向理事会提交了有关根据第25号决议加强区域代表性的报告（见[C22/25](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0025/en)），其内容包括普华永道报告的详细信息以及采取的后续行动。另外。2021年会议期间，理事会通过了CWG-FHR有关国际电联区域代表性的建议，即要求秘书处制作一个关于工作计划的状态信息概览，供国际电联成员使用。可通过国际电联理事会网站的区域代表性页面访问该信息概览：https://www.itu.int/en/council/ties/Pages/regional-presence-dashboard.aspx  国际电联建议不再跟进该建议。 | 已将最新回应记录在案。正如本报告第二部分所指出的，监督处的评估职能尚未得到资源，亦未对国际电联工作的有效性进行系统评估。但是，该建议的具体要求已得到满足，我们认为该建议已经落实。 | 已关闭。 |
| R#6的 | 应就如何在客观标准基础上确定重点工作提供指导。这些标准也应在世界各地的所有区域代表处间保持一致，同时要考虑到各区域的内在差异 | 截至2025年5月的最新进展：此项工作仍然面临持续挑战，因为需要在《战略规划》（SP）层面实施。目前的《战略规划》将于2027年结束，如今正在对《2028-2031年战略规划》的工作进行调整，以便通过加强国际电联区域代表性改进基于结果的管理和促进分级目标的实现。  国际电联认为实施工作正在进行中 | 已将最新回应记录在案。此处强调的问题与我们在本报告第三部分阐述的今年的观察结果相一致。 | 落实中。 |
| R#7 | 国际电联应强化在项目评估方面的职能，以便：1) 防止因项目无法运作造成声誉风险；2) 全面了解工作产生的影响，3) 确定可能采取的与项目实施相关的纠正措施。包括敦促对口机构为每个项目划拨特定资金，用于评估。对于小型项目，如果认为评估不具成本效益，管理层仍应对项目绩效进行有限分析。 | 国际电联已注意到第7号建议。国际电联将继续与对口机构探讨为每个项目划拨特定资金的可能性，以涵盖针对此类项目评估。  截至2020年10月的最新进展：如S20-CL-C-0074!!PDF-E.pdf文件所述（2020年10月5日的[C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/en)号文件），此建议的状态为正在实施中。我们注意到，此建议要求采取两项行动：加强对项目实施过程的监督和对交付后的影响进行监督。  截至2025年5月的最新进展：《国际电联内部监督章程》设立了一个评估职能，目前正在招聘一个P4级评估员（招聘广告已发布，目前正在遴选）。评估职能的工作涉及 a) 设计、准备和评估跨领域主题的程序和专题。b) 应捐助方、合作实体等的要求，对具体项目/方案进行外部评估，并担任评估管理人。工作内容包括但不限于支持项目/项目经理通过正确运用改革理论提高可评估性，并确定外部评估员的职责范围。c) 针对基于监督处评估结果编写的预防或纠正措施提出建议。 d) 跟进监督处向管理人员提出的评估建议。e) 制定并审议可提高国际电联内部评估职能质量及相关性的规范性评估方法。f) 为参与整个组织的监督和评估活动的国际电联职员提供指导、技术支持和培训。g) 评估项目、计划、规划和目标是否能够实现并有助于取得具备可持续性的成果；h) 促进发扬基于证据的决策文化，从而强化监督并评价系统及相关做法。此外，在电信发展局层面通过的《项目手册》澄清了项目评估过程中的职能和职责。  国际电联认为该建议正在落实中。 | 已将最新回应记录在案。如今年报告第2部分所述，评估职能尚未得到资源。该建议仍在落实中。 | 落实中。 |
| R#8 | 应进行全面的风险分析，且该工具应与全权代表大会第25号决议确定的具体目标建立关联。应在总部与区域代表处之间共享。 | 截至2025年5月的最新进展：BDT层面的所有项目目前都有专门的风险评估工具（PRJ）。  国际电联建议继续落实此建议。 | 已将最新回应记录在案。我们认为，该回应并未涉及此建议，而且正如本报告第2部分强调的那样，风险管理仍然无效，我们已建议审查现有风险管理安排的有效性。 | 落实中。 |
| R#9 | 内部审计处（IAU）应跟进其提出的建议，只有在拥有足够证据的情况下才将其视为“已结束”。 | 第9号建议已记录在案，且除非相关管理人员已提供充分证据，否则不会认为内部审计处的建议已得到落实，另外在考虑到成本效益和重点工作的同时，也要考虑到IAU建议部分未实施的残余风险非常低的情况。  截至2025年5月的最新进展：内部审计正在根据全球IIA标准和最佳做法定期跟进相关建议。计划在2025年对内部审计处进行外部质量评估。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中认为此项工作已结束（附件3：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）。  国际电联应反思最近的做法及其如何利用信息概览并通过IMAC报告这些结果。 | 已关闭。 |
| R#10 | 加大力度争取获得东道国协议（HCA），以确保国际电联发挥职能并保障其利益。 | 截至2025年5月的最新进展：国际电联智利圣地亚哥地区办事处现在设在某联合国机构的办公楼内，利用了当地政府的现有安排。国际电联已为完成HCA付出了努力。  国际电联认为实施工作正在落实中。 | 已将最新回应记录在案。 | 落实中。 |
| R#11 | 起草一份文件，总结所有授权情况，无论是内部授权（哪些文件必须由谁签署）还是外部授权（银行资金流动和网上银行等各条线的签字授权）。 | 国际电联注意到第11号建议。就银行资金流动而言，相关文件已经存在且每次职员流动时都会更新。与银行的协调也是为了确保其遵守总部的指示。我们将进行内部协调，编写一份有关权力下放的摘要文件。  截至2025年5月的最新进展：第22/18号行政规定“新问责制模式和框架”规定了管理国际电信联盟新问责制框架的原则、规则、政策、程序和做法，详见所附《国际电联问责制框架》（AF）。内部审计处计划在2025年对AF进行审计。国际电联目前正在制定全面的授权框架  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中（附件3：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）并未将其列为未解决的问题。  我们同意不再跟进该建议；其他建议将跟踪权力下放的实施情况。 | 已关闭。 |
| R#12 | a) 采用标准报告表记录所有例外情况，并随附批准该例外情况的高级官员的签名。此外，还可创建例外情况信息登记表，以便总部进行有效监督（此做法也可扩展到小额现金管理以外的领域）。  b) 区域代表处主任每月应从所有地区办事处收到小额现金支出报告（目前地区办事处仅向总部直接提交报告），以便开展经常性案头审查，并在签字后将报告转呈总部。按照同样的逻辑，总部也可能以案头审查的方式对主任所在区域代表处进行突击检查（请参阅我们关于银行业务的建议）。此外，我们建议总部采用有针对性的程序和模板，并请所有区域代表处主任遵循。  c) 各采购申请都应有一个模板，注明“申请发起方”以及授权进行本次采购的人员，如区域代表处主任（RD）和/或AO负责人 | 截至2025年5月的最新进展：现已起草了一份有关由RD和FRMD控制的各RO和AO现金和银行资金的报告。此外，FRMD为谨慎使用小额现金采用了新SOP。此外，根据向理事会2020年会议（[C20/75](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0075/en)）报告（与第14/2017号建议一起评估），普华永道认为此建议得到了落实，其依据为“内部控制工作组确认，国际电联有关公务接待费和小额现金使用的指导原则得到了执行（自2020年2月4日起）”。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 我们注意到最新的回应并认为此回应是合理的。已不再跟进该建议。虽然本报告第一部分提出了有关小额现金的具体建议，但区域代表处人员缺乏对各项交易的了解，因此我们提出了一项相关的新建议。 | 已关闭。 |
| R#13 | 应对所有区域代表处实施严格的程序，即使是地区办事处层面开展的业务，亦应由区域代表处主任提供银行业务的第三签名。这样RD便可对所有银行业务交易负责。我们认为，有必要修订与联合国开发计划署之间的程序，以避免在国际电联的任何运作中使用职员个人账户。 | 国际电联注意到第13号建议。然而，国际电联指出由于人员有限且RD并非随时可签字，因此实施该建议存在困难。要求全部银行交易都有第三者签名肯定会减慢这一进程，并对驻地办事处的效率产生负面影响。  截至2025年5月的最新进展：区域代表处只能获得非常少量的资金，且这些资金的使用受小额现金使用规则的规范。实施此建议的成本和工作量与风险水平不成比例。国际电联将重新考虑其有关本地支付的政策。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中（附件3：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）并未将其列为未解决的问题。  我们对不再跟进此建议表示满意，并注意到管理层的最新信息。 | 已关闭。 |
| R#14 | 管理层应提高资产登记的准确性，特别是资产管理以及注销物品处理的准确性。 | 截至2025年5月的最新进展：正如向理事会2020年会议提交的报告（[C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/en)）所述，“2019年引入了一个新软件，并向区域代表处提供了新的库存扫描仪。现已制定了推动此进程的指南，且未决问题得到了处理”，普华永道认为该建议已得到落实。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 我们注意到最新的回应并认为此回应是合理的。 | 已关闭。 |
| R#15 | 既然“基本规则”已经过时，国际电联应采用新《采购手册》，其内容应包括正常预算和预算外资金。 | 国际电联同意第15号建议，并确认即将出台的《采购手册》原则上亦适用于使用预算外资金采购货物和服务。  截至2025年5月的最新进展：通过第18/2021号建议（财务报表）跟进合规信息概览中的第15号建议，“建议管理层采取紧急行动，落实内部审计和外部审计有关区域活动的公开建议，特别是关于采购的建议”。鉴于此建议实际上是建议实施外部审计员提出的其他建议，因此对第18/2021号建议进行了细分，以纳入这些其他建议。  因此，在合规信息概览第18/2018-5号建议（财务报表）下对第15/2018号建议（区域代表处特别代表）进行了跟踪，且视该建议已经落实且问题得到“解决”。正如向理事会2020年会议（[C20/75](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0075/en)）提交的报告所述，普华永道认为已通过2022年第22/13号行政规定发布的“新《采购手册》落实了此项建议”。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中（附件3：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）并未将其列为未解决的问题。  我们对不再跟进此建议表示满意，并注意到管理层的最新信息。 | 已关闭。 |
| R#16 | 针对信托基金，应制定明确客观的标书选择标准，并将结果以透明的方式通知投标人。 | 国际电联同意，无论资金来源如何，均须为所有采购工作制定明确客观的标准，且所有采购案例均须遵循即将出台的《采购手册》的程序。《采购手册》指出，有关中标合同的建议应以明确客观的评标标准以及评标方法为基础，且这些标准和评标方法须在开标前制定。这意味着受援国政府将无法就把合同授予哪家供应商提出建议。所有超过50,000瑞郎限额的招标均须公开，并请供应商听取有关评定其标书的报告。但是，国际电联不同意将其授予合同的理由告知具体供应商，亦不允许供应商对国际电联的最终决定拥有追索权。  截至2022年6月的最新进展：新的《采购手册》现已发布，并被国际电联各部门用作参考。  截至2025年5月的最新进展：通过第18/2021号建议（财务报表）跟进合规信息概览中的第16号建议，“建议管理层采取紧急行动，落实内部审计和外部审计有关区域活动的公开建议，特别是关于采购的建议”。鉴于此建议实际上是建议实施外部审计员提出的其他建议，因此对第18/2018号建议进行了细分，以纳入这些其他建议。  因此，在合规信息概览第18/2018-6号建议（财务报表）下对第16/2018号建议（区域代表处特别代表）进行了跟踪，且视该建议已经落实且问题得到解决。正如向理事会2020年会议（[C20/75](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0075/en)）提交的报告所述，普华永道认为已通过2022年第22/13号行政规定发布的“新《采购手册》落实了此项建议”。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中认为此项工作已结束（附件3：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）。  我们对不再跟进此建议表示满意，并注意到管理层的最新信息。 | 已关闭。 |
| R#17 | 评估组应由采购处根据项目管理导则第4.2.2章c)成立，此节指出整个货物和服务的采购过程由采购处负责。 | 针对这项建议的回应包含在以下对第18号建议的回应中。  截至2025年5月的最新进展：在合规信息概览第18/2018-7号建议（财务报表）下对第17/2018号建议（区域代表处特别代表）进行了跟踪，且视该建议已经落实且问题得到“解决”。正如向理事会2020年会议（[C20/75](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0075/en)）提交的报告所述，普华永道认为已通过2022年第22/13号行政规定发布的“新《采购手册》落实了此项建议”，其中提及了“评估组”以及相关进程属于“采购处的职责”。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中（附件3：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）并未将其列为未解决的问题。  我们对不再跟进此建议表示满意，并注意到管理层的最新信息。 | 已关闭。 |
| R#18 | 项目经理不应被任命为评标组的成员且评估组的协调人应由采购处而非项目经理担任。 | 国际电联将进一步研究第17和18号建议的部分内容，因为所有方案均需要技术评估。项目经理负责项目的所有技术问题，因此他/她是对方案开展技术评估的最佳人选，且应与其推荐参加评估的其他专业人士一起进行评估。  由于大多数项目是在了解项目实际情况的项目经理的领导下实施，因此在对物品采购做出决定时，项目经理应与总部的评估小组一起参加。  评估组的成立将遵循即将出台的《采购手册》规定的程序。技术评估组（TEP）将实施技术评估。申请部门负责任命小组成员，该小组应在开标前确定。至少应有一位组员来自提出需求的部门，且至少应有一位组员并非来自提出需求的部门。评估组的成立须遵循以下指导原则。该组至少应包括三名来自国际电联不同部门的职员：i) 小组成员包括需求部门指定的顾问或外部专家，或受益方的代表，但他们并无决定权，ii) 小组内非国际电联职员的数量不得超过国际电联职员数量；iii) 采购处的一名代表可就小组工作提出指导和建议，iv) TEP成员须签署一份无利益冲突声明。商业评估须由采购处的一名工作人员进行。如果需要技术专长，可要求具有技术能力的专家来为商业评估提供支持。无内部专家可用时，该专家可从外部聘请。  截至2025年5月的最新进展：在合规信息概览第18/2018-7[bis]号建议（财务报表）下对第18/2018号建议（区域代表处特别代表）进行了跟踪，且视该建议已经落实且问题得到“解决”。正如向理事会2020年会议（[C20/75](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0075/en)）提交的报告所述，普华永道认为已通过2022年第22/13号行政规定发布的“新《采购手册》落实了此项建议”，其中提及了“评估组的协调人应由采购处而非项目经理担任”。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中（附件3：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）并未将其列为未解决的问题。  我们对不再跟进此建议表示满意，并注意到管理层的最新信息。 | 已关闭。 |
| R#19 | 应提供一份具体且详细的无利益冲突声明（DACI），该声明应由参与采购过程的全体人员正式签署。 | 国际电联同意让参与采购进程的一些关键职员签署DACI。  截至2025年5月的最新进展：在合规信息概览第18/2018-8号建议（财务报表）下对第19/2018号建议（区域代表处特别代表）进行了跟踪，且视该建议已经落实且问题得到“解决”。正如向理事会2020年会议（[C20/75](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0075/en)）提交的报告所述，普华永道认为已通过2022年第22/13号行政规定发布的“新《采购手册》落实了此项建议”。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中（附件3：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）并未将其列为未解决的问题。  我们对不再跟进此建议表示满意，并注意到管理层的最新信息。 | 已关闭。 |
| R#20 | 修正项目管理导则，以更好地阐明采购处的作用并参考适用于采购的规则和程序。 | 国际电联同意第20号建议。国际电联已开始初步讨论将项目管理导则与采购规则和程序联系起来的问题。  截至2025年5月的最新进展：在合规信息概览第18/2018-9号建议（财务报表）下对第20/2018号建议（区域代表处特别代表）进行了跟踪，且视该建议已经落实且问题得到“解决”。正如向理事会2020年会议（[C20/75](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0075/en)）提交的报告所述，普华永道认为已通过2022年第22/13号行政规定发布的“新《采购手册》落实了此项建议”。如S20-CL-C-0074!!PDF-E.pdf（2020年10月5日的[C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/en)号文件）所述，此建议处于正在落实的状态。2019年开始全面审查项目管理导则。2019年11月开展了第一批培训，39名工作人员获得了认证。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中（附件3：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）并未将其列为未解决的问题。  我们对不再跟进此建议表示满意，并注意到管理层的最新信息。 | 已关闭。 |
| R#21 | 为区域代表处和地区办事处参与采购流程的所有工作人员定期组织培训。 | 国际电联同意第21号建议。在即将出版的《采购手册》颁布后，将向参与区域代表处和地区办事处采购程序的职员提供培训。  截至2025年5月的最新进展：在合规信息概览第18/2018-12号建议（财务报表）下对第21/2018号建议（区域代表处特别代表）进行了跟踪，且视该建议已经落实且问题得到“解决”。正如普华永道的区域代表性参与报告（2020年10月5日的[C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/en)号文件）所述，此建议处于“正在落实”状态，报告中同时提及“2019年11月为BDT的项目经理提供了培训。区域层面的培训尚未进行 – 计划在2020年进行”。  国际电联建议不再跟进该建议。 | 意大利审计院在最后报告中（附件3：[C22/101](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0101/en)）并未将其列为未解决的问题。  我们对不再跟进此建议表示满意，并注意到管理层的最新信息。 | 已关闭。 |
| R#22 | 总部管理层应起草标准化程序和模板，以监督与各区域代表处管理相关的活动，同时考虑到各地理区域的不同需求。 | 截至2025年5月的最新进展：可用于监控银行账户、小额现金和办公室管理等重要问题的许多程序已到位。国际电联管理层认为，基于运作规模，这些控制方法足以化解潜在风险。  国际电联确认仍在跟进该建议。建议不再跟进该建议。 | 已将最新回应记录在案。如本报告第一和第二部分所述，区域代表处的薄弱环节依然存在，因此我们提出了新的相关建议。我们用新建议已取代了此建议。 | 已关闭。 |

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

1. 国际电联2020年版项目管理手册将项目发起人定义为：对项目经理的成功负责并在项目整个生命周期提供支持和指导的个人。此人将担任高级直接主管、项目经理主管、处长（HOD）或部门主任（COD）。 [↑](#footnote-ref-1)