

高级培训中心： 战略性回顾和对未来的建议

报告



高级培训中心：战略性回顾和 对未来的建议

2014 年 4 月



《高级培训中心：战略性回顾和对未来的建议》由国际电联电信发展局（BDT/ITU）的项目支持和知识管理部（PKM）能力建设处编写。

报告内容由国际电联专家Gladys Ogallo和David Souter博士提供。国际电联的区域和地区办事处的同事，以及现有高级培训中心的区域指导委员会也提供了有益帮助和建议。



© 国际电联 2014

保留所有权利。未经国际电联事先书面许可，不得以任何手段对本出版物的任何部分进行复制。

前言

我很高兴向大家介绍这份《高级培训中心新战略：战略性回顾和对未来的建议》文件。该文件是对为落实世界电信发展大会（WTDC-10）第 73 号决议而实施的高级培训中心项目的总结研究成果。文件包括了对将于 WTDC-14 后下一个计划周期开始的该行动后期项目阶段实施的建议。这些建议已提交给根据 WTDC-10 第 40 号决议建立的能力建设小组（GCBI），并得到电信发展顾问组（TDAG）的批准。这一战略将有助于电信发展局履行其主要目标之一——加强其成员机构和人员能力建设。

为了指导该战略的实施，已经制定了《高级培训中心新战略的操作流程和程序》。该文件提供了如何选择和操作新中心的各个步骤流程。

该战略文件可在网上获得：<http://academy.itu.int/news/item/1152/>。

我希望该份文件对你将有所帮助并为你提供很多信息。我期待着所有利益攸关方的参与，特别是培训机构的参与，从而确保该战略的成功。

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'B. Hama'.

布哈伊马·萨努
主任
电信发展局

目录

	页码
前言	iii
引言	1
第 1 节：高级培训中心项目的现状	3
1.1 第一阶段 – 1999 -2006	6
1.2 第二阶段 – 2007-2012	7
1.3 项目当前状态	8
1.4 ICT 行业和能力建设不断变化的背景	13
第 2 节：新项目的原则.....	16
2.1 项目对国际电联和成员国的价值	16
2.2 新的项目	17
第 3 节：新项目	32
3.1 中心的运作	34
3.2 国际电联对中心的支持	36
3.3 中心在合同中的责任	37
3.4 区域工作项目	38
3.5 项目活动（课程及研讨会）	39
3.6 认证和认可	41
3.7 质量保证	42
3.8 发挥与国际电联其他各部门的合力	43
3.9 伙伴关系和网络	43
3.10 过渡性安排	44
第 4 节：财务安排	47
4.1 费用	50
4.2 赞助和其它外部资金来源	50
4.3 参与国际电联其它项目	51
4.4 中心主题项目和活动的赞助	51
4.5 一项 ICT 能力建设基金	52
4.6 过渡性筹资安排	53

引言

背景

国际电联/电信发展局高级培训中心项目于 2001 年启动，旨在加强电信/信息通信技术领域能力建设，最初是在非洲，随后又在其他新兴市场和发展中市场地区。迄今已经实施了两个阶段（第一个阶段为 2001 至 2006 年，第二阶段为 2007 年至 2012 年），最初资金来自电信展盈余基金，最近来自 ICT 发展基金。这些资金安排到 2011 年结束。该项目又进一步延期至 2014 年 12 月。

2010 年世界电信发展大会（WTDC）决定的“应继续并加强国际电联高级培训中心的行动，其工作重点应与国际电联成员进行磋商后确定”，并要求电信发展局主任“对国际电联高级培训中心的计划、组织和财务活动进行全面分析并在必要时，制定行动计划以改进其工作。”

本报告受电信发展局主任委托，为分析提供文稿。它分为 4 节：

- 第 1 节概述了高级培训中心项目的历史和迄今为止已取得的成绩，以及如今其面对的机遇和挑战。
- 第 2 节讨论在制定未来项目时需要决定的主要战略问题和可选方案（目标、原则、管理架构）。
- 第 3 节概述了高级培训中心新项目的结构和安排。
- 第 4 节讨论新项目的资金需求。

该报告附有执行摘要，同时三个附件说明本报告采取的方法实施方面的建议。

职责范围和方法

研究的职责范围是调查高级培训中心能力建设举措的现状：

- 审查和确定当前现实下高级培训中心的目标和战略；
- 为高级培训中心制定符合建议战略的政策，考虑到国际电联管理和监督网络的可用资源；
- 定义高级培训中心的选择标准，以保证只有具有声誉的机构能够成为该网络的一部分；
- 制定使用选择标准通过客观、公正和透明的方式来选择网络机构；
- 认识到目前国际电联相关模型的限制条件，为高级培训中心建议融资和可持续模式；
- 建议如何最好地建立培训合作伙伴的有效网络，以及这些机构如何能够利用自己的优势——特别是高级培训中心如何利用大学的独特能力；

该研究在 2011 年 9 月及 10 月期间进行，并借鉴了以下内容：

- 与电信发展局主任，电信发展局项目和计划部门主管，电信发展局人力资源能力建设司内所有直接参与高级培训中心项目的人员面对面的讨论；
- 与选定的国际电联区域办事处主任的电话讨论；
- 与高级培训中心区域协调员的电话讨论；
- 高级培训中心调查问卷的答复（23 个中心对研究调查问卷给予答复）；
- 对选定的中心的辅助电话采访；
- 对该项目选定客户的电话采访（有人员接受了培训的组织）；
- 与自该项目启动以来就已加入该项目的中心（AFRALT）和一个案例研究的国家（肯尼亚）的客户的面对面讨论；
- 对选定的发展中国家信息通信技术培训专家的电话采访；和
- 对由国际电联/电信发展局提供的高级培训中心资料和发展中国家的其他电信/信息通信技术培训和能力建设活动进行案头研究。

职责范围所要求的输出报告包括以下内容：

- 一个自身可持续环境下的高级培训中心的清晰的战略和框架。
- 支持这一战略的关键政策、程序和做法；
- 可用于管理流程的工具，例如用于选择和评价的高级培训中心培训交付合作伙伴（节点）的工具；
- 对国际电联在这一框架内的角色和职责的说明；
- 从当前的高级培训中心过渡到新框架的实施计划。特别是，如何处理目前网络中现有国际培训中心和未来希望加入高级培训中心。

本报告以下章节涵盖了对上述各点。

第 1 节：高级培训中心项目的现状

本报告的前两部分考虑的中心计划，并从两个角度对未来的选择：

- 第 1 节回顾了该项目迄今为止的经验和现有的中心和客户对该项目情况、价值和成果的看法。
- 第 2 节回顾了国际电联及其成员，在未来项目被执行的环境中维持中心项目的目标，以及建立新项目需要澄清的关键问题。

本报告的职责范围表明，新的高级培训中心项目最重要的起点必须是围绕对当前形势和趋势的理解，国际电联成员现在和未来的能力建设需求。然而，各中心项目自 2000 年成立以来的经验、记录和所取得的成绩已经给国际电联各成员留下了对于该项目的标志性的印象，一些明显的传统印象很可能影响到他们的思维。在考虑该项目未来应该如何工作时，了解我们是如何达到目前工作状态是很重要的。本节：

- 总结了中心项目迄今为止的演进过程；
- 概述了项目目前的情况，总结各利益攸关方对项目的优势和弱点的感觉；
- 描述了该项目所处的电信/ ICT 行业和能力建设在过去十年中不断变化的环境，以及现今所产生的影响。

从这个方面可以看出，十年间中心项目已经取得明显发展，从上个世纪末最初的加强少数几个关键的潜在高级培训中心的机构能力建设的目标，到如今广泛散布的培训支撑设施。这种发展部分是在世界电信发展大会的正式决策层面或在电信发展局主任层面推动的。在很大程度上，这是区域办事处在区域指导小组在电信发展局能力建设（HCB）部门行政性的、有限的政策支持下，采取的年度项目计划和中心工作的结构和内容决定的结果。目前，该项目由电信展盈余基金和之后的 ICT 发展基金提供资金，这些资金未来没能无法获得。

下面的表格/图表总结了高级培训中心项目过去十年中的发展。

这些表格和图表表明：

- 整个项目周期中心的数量稳步增加；
- 与此同时每个中心每年开展的活动数量减少；
- 参与中心活动的人数多年来忽高忽低，2004 年达到顶峰总数超过 4 000 人。

表1-按区域的中心/节点数量，1999-2011

	非洲	美洲	阿拉伯	亚太	加勒比	独联体	欧洲	西语国家	合计
1999	2	1	1	1					5
2000	2	4	2	1					9
2001	2	4	2	1					9
2002	2	4	2	4					12
2003	2	4	3	4		3			16
2004	2	4	3	4		3			16
2005	2	7	3	4		3			19
2006	2	15	3	4		3			27
2007	6	18	4	5		3	5		41
2008	6	22	4	5	6	6	5		54
2009	6	23	4	6	6	6	5	6	62
2010	6	23	4	6	6	4	6	6	61
2011	6	23	4	6	6	4	6	6	61

表2-按区域的活动数量，1999-2011

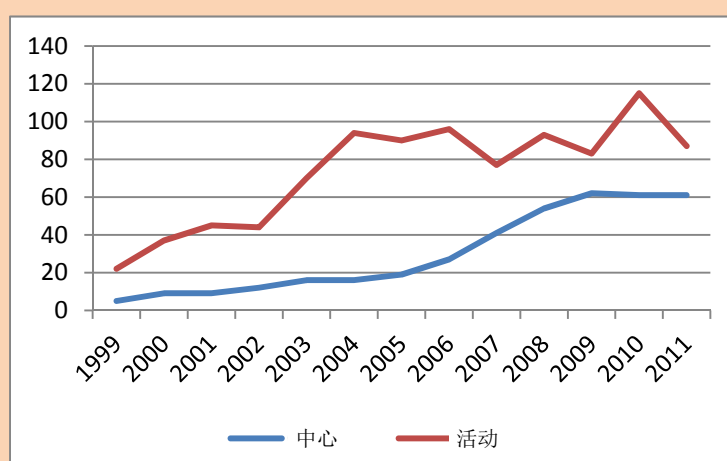
	非洲	美洲	阿拉伯	亚太	加勒比	独联体	欧洲	西语国家	合计
1999	6	4	3	1			8		22
2000	8	4		3		7	15		37
2001	22	8	3	7			5		45
2002	20	12	6	5			1		44
2003	26	23	7	2		6	6		70
2004	34	25	11	3		8	13		94
2005	38	19	11	1			21		90
2006	36	43	6				11		96
2007	15	42	5	7		4	4		77
2008	8	42	8	14	2	10	9		93
2009	2	25	5	17	6	13	5	10	83
2010	24	34	9	10	9	9	9	11	115
2011	25	21	5	11	6	6	2	11	87
合计	264	302	79	81	23	63	109	32	953

表 3 – 按区域的参加人数，1999-2011

	非洲	美洲	阿拉伯	亚太	加勒比	独联体	欧洲	西语国家	合计
1999	78	255	95	29			363		820
2000	133	107		45					285
2001	469	375	143	154			303		1444
2002	473	499	440	120			40		1572
2003	697	716	483	40		215	180		2331
2004	1136	1094	943	73		449	450		4145
2005	871	831	517	17			992		3228
2006	717	1125	278				277		2397
2007	363	1238	178	209		151	207		2346
2008	223	1195	213	435	30	601	275		2972
2009	33	659	81	386	159	270	150	293	2031
2010	553	825	161	314	227	523	201	307	3111
2011	575	483	115	253	98	138	no data	no data	1662
合计	6321	9402	3647	2075	514	2347	3438	600	28344

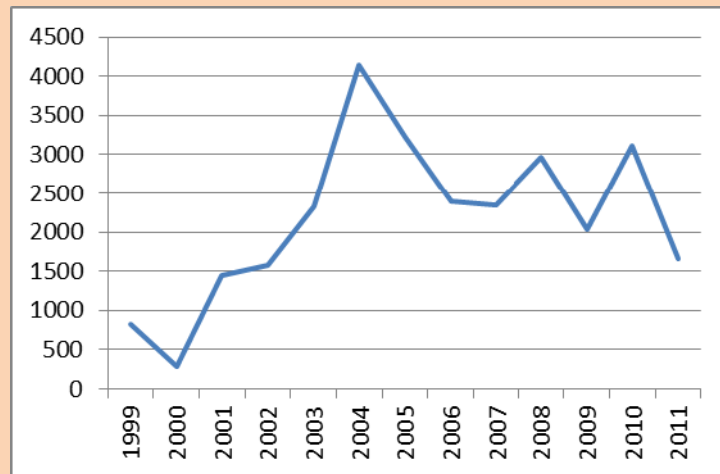
图 1 和图 2 表现了表 1 和表 3 的数据。

图1：中心和活动数量，1999-2011



来源：国际电联

图 2：参加人数，1999-2011



来源：国际电联

1.1 第一阶段 – 1999 -2006

高级培训中心开始于 2000 年 6 月，作为利用电信展盈余资金的举措，以为非洲的两个培训机构提高机构培训能力 – 在肯尼亚为英语国家的 AFRALTI 和在塞内加尔为法语国家的 ESMT。在项目启动时，这两个机构都不“高级”。相反地，两者都被认为具有重大的体制、教育和财务缺陷。其目的是将它们建成为可形容为“高级”的标准，并确保其可持续性。人们希望它能在更高层面为能力建设做出贡献，并能从培训扩展研究和咨询的角色，从而逐步提高自身对于非洲大陆的国际电联成员的价值。

这两个机构获得了大量的资金和管理支持。为每家分配了 133 万美元的种子资金，以提供“向高级培训中心转变的成本，如专家参与、员工发展、机构支持，以及项目协调员的参与。”¹如此高的外部资金投入水平在第一阶段对两个中心有着实质影响。到 2007 年，每家都大大扩展了能力建设的接触面和工作范围（更多的课程，来更多国家更多组织的参加人员），大大提高了其财务状况（ESMT 的可持续和 AFRALTI 接近可持续）。中心的的活动给两家中心带来显著的工作量。

无论从机构建设还是培训量的角度来看，到 2006 年对 ESMT 和 AFRALTI 的大量投入都取得了显著回报。然而，两家机构的物理设施的质量都没能提高到一个足以吸引高层次的参与者的标准，或超出培训达到研究和咨询的能力。

这些在非洲引入的深度干预带来了将高级培训中心项目扩展到其他地区的需求。其他区域的项目较少关注机构建设，更多基于选定的中心（有时也被称为“节点”，但本报告中通常称之为“中心”）的能力开展的实质性培训项目。

¹ Mike Nxele, 非洲高级培训中心：影响评估报告，2007。

- 阿拉伯地区的项目开始于 2001 年 11 月，最初提供三年的资金，其后逐年延长至 2007 年。
- 亚太地区的项目，与非洲一样，开始于 2000 年 6 月，但在 2004 年停止了，直到 2006 年 11 月第二阶段开始时才得以恢复。
- 美洲地区的项目开始于 2001 年 6 月，到 2006 年参与中心的数量多达 15 个。2001 年至 2007 年 6 月第一个阶段结束，共实施了 157 个在线课程和 9 个面对面项目，培训了 5898 名参与者。
- 欧洲和独联体中心的项目文件于 2003 年签署，但在 2004 年底两个区域分开了，有各自独立的预算和管理结构。到 2007 年第一阶段结束，这些地区的中心已实施 38 次活动，共培训了 1448 人。

到第一阶段结束，不同的地区应对不同的环境和区域成员差异化的偏向性，在项目实施方面出现显著差异。本节后面将继续对此进行介绍。

1.2 第二阶段 – 2007-2012

高级培训中心项目的第二阶段始于 2006/2007 年，建立在第一阶段的基础上，又引入了结构和组织上的显著变化。项目目标的重点从机构建设转移到能够提供的大量培训的区域中心网络。中心的数量在所有区域都有增加，这带来的一个结果是每个中心的活动数量下降到较低水平，有些中心有时每年只进行一个或两个活动。人们希望，区域中心能够发挥合力，协同工作提供通过他们自己参加的各区域指导委员会确定的协调一致的项目。阿拉伯（ARB）和亚太（ASP）地区围绕国家中心/节点而不是个别培训机构，制定了不同于其他地区的管理结构。

第二阶段的能力建设工作主要集中于一些广泛的主题领域，各地区之间有所不同。最重要的广泛主题为：

- 政策和法规
- 商务与管理
- 新的技术和服务
- 农村通信和普遍接入

一些地区还增加了新的领域，如网络安全（非洲）和频谱管理（非洲和亚太地区）。

2010 年，60 个中心共实施了大约 130 项活动，为 3000 名参与者提供了约 3000 场培训。在第二阶段将为每次活动提供 4000 至 10000 美元的补贴，从而使该项目使用 ICT 发展基金的总费用达到每年 75 万美至 120 美元。这不包括国际电联的管理成本，这包含在国际电联对 HCB 和区域办事处的一般预算拨款中。

在第二阶段在各区域有以下发展：

- 非洲地区中心数量由两个增加到六个（现在有七个），机构更加多元化，包括大学部门和电信培训中心。项目在 2008/2009 年工作出现严重下降，但活动和参加人数已经回升。初始的机构（AFRALTI 和 ESMT）的活动数量自第一阶段明显下降，项目现在只是他们全部活动范围的一小部分。例如，对于 AFRALTI，其思科培训学院和其他工作现在相对中心的财务和机构规模而言相形见绌。
- 非洲葡语和西语国家（LSP 地区）于 2007 年建成单独“区域”，并有六个中心。它是通过葡萄牙和西班牙政府的捐款,从中心主项目中单独出资。和以往一样，这些捐款将于 2012 年底告一段落。
- 阿拉伯地区采取通过国内的各种培训机构的支持，以选定的国家主管部门为基础作为工作区域内各个专题领域的中心。这使中心比其他大多数地区更加专业化。
- 亚太地区也采取了以选定的国家主管部门为基础作为工作区域内各个专题领域的中心的结构。与这些专题领域相关并提供培训的节点附属于这些国家中心，可通过区域管理（指导）委员会添加到项目中。鼓励这些节点在其本国以外开展一些活动。亚太地区还有许多“合作伙伴”，其中一些提供资金支持（例如，澳大利亚政府），一些提供专家（例如 APNIC、一些厂商），还有一些提供后勤支持。
- 美洲地区（AMS）的项目继续以远程教育而不是面对面活动为基础，且已批准的中心数量要比其他地区更多，包括大学而不是专门的电信/信息通信技术培训机构。到 2011 年，该地区有 23 家批准的中心，其中大部分是大学，大多数每年只是举办一次或两次活动。2011 年，区域指导小组决定将 9 个中心从该项目中移除，因为它们在该项目中并不积极。
- 新的加勒比项目于 2007 年启动。现在有 6 个中心，每年举办 5 到 10 次活动。
- 欧洲项目在第二阶段继续，为中东欧国家提供一系列课程。现在有 6 个中心，每年举办不少于十次活动。
- 独联体项目在第二阶段继续。现在有 4 个中心，每年举办 6 至 13 次活动。

1.3 项目当前状态

现有中心项目（第二阶段）在 2011/2012 期间即将结束。ICT 发展基金尚未承诺继续对该项目予以资助，其他国际电联经费预算至今也没有提供资金。2010 年世界电信发展大会呼吁在国际电联未来重点优先领域的基础上继续中心项目。以下章节总结了中心项目在第二阶段结束时的状态，审视了受访者为本报告的调查所反馈的对该项目的优势和劣势的感受。财务及相关问题在后续章节第 4 节中讨论。

目前，高级培训中心项目包含 61 个中心。表 4 给出了当前中心按区域分布和 2010 年活动开展水平。（从上面的表 2 可以看出 2010 年及以前年度的比较。）与表 1-3 一样，表中的数据由 HCB 在向区域办事处提出要求后提供。这些数据对于电信发展局根据评估过程所获得的数据，系统掌握项目的战略规划、评估和监测及未来需求是必不可少的（见下文）。

表4：按区域的高级培训中心活动，2010

区域	2010				
	中心	活动	参加人数	活动/中心	参加人数/ 活动
非洲	6	24	553	4.0	23
美洲	23	2134	825	0.9	39
阿拉伯	4	9	161	2.3	18
亚太	6	10	314	1.7	31
加勒比	6	9	227	1.5	25
独联体	4	9	523	2.3	58
欧洲	6	9	201	1.5	22
西语国家	6	11	307	1.8	28
合计	61	102	3111	1.7	31

中心的选择没有统一标准，只有非洲在第一阶段和第二阶段之间的过渡时尝试过使用系统的选择标准。目前还有 7 家机构已提出申请或要求成为中心地位。

中心的数量的增长和多样化对项目有显著影响。

- 中心数量较多以及 HCB 和地区办事处的不同职责，使 BDT/HCB 难以对项目进行有效管理。从操作角度来看，在国际电联总部没有有关中心的集中信息资源，也没有集中的项目成果评估。这使得 HCB/BDT 难以更加一致地执行战略方向（见下文）。
- 中心数量较多也意味着单个中心现在只负责实施项目的少量活动。其结果是，国际电联授予的具有显著声誉的中心地位只能取得非常有限的回报，而中心本身从参与该项目只能获得很小的财务价值，所以没有动力投入太多关注。国际电联在确定和资助培训专家方面继续发挥作用，也意味着中心的活动对于已授予中心地位的机构和他们的工作人员来说是边缘性的工作。

上面的表和其它数据显示项目如今以下显著特点：

- 大多数活动关注的是电信/ICT 行业内的技术和管理问题。这些议题涉及的范围相当广泛。然而，各地区选择要运行的项目似乎并不是基于系统的需求评估或市场调查或明确的国际电联优先工作。中心本身对活动的选择具有相当的影响力。
- 大部分参加者是中层管理人员或中级技术人员。几乎没有活动是针对该项目推出时的最初目标——最高管理层的。许多中心的培训和设施质量水平不足，不适用于最高管理层项目。
- 大部分参加者为电信运营企业（通常是跨国公司）和监管机构工作，少数来自其他政府机构和其他组织。在某些情况下，参加者来自学术机构。并没有努力去考虑哪些特殊群体可能最需要得到中心的培训（例如，那些来自最不发达国家或那些特别需要努力提高自身技能的工作领域的参加者）。此外，如下文所述，电信运营企业和大多数监管机构如今财务状况良好，可以说远远超过国际电联本身，这引起了人们对目前的资金补贴是否合适的问题。

- 大多数中心只开展中心项目中非常少的活动。在大多数情况下实在太少不足以对他们的收入或工作范围带来显著影响。平均而言，2010 年每个中心的活动不到两项。如上所述，最早的两个中心之一 AFRALTI 的中心工作量现在远远低于它在第一阶段的数量，和它承担的思科网络技术学院相比是微不足道的工作。期望中心对相对于其主要工作领域或创收来说是边缘性的工作投入高度关注是不现实的。

项目的整体管理目前由 ITU / BDT / HCB 负责，虽然近年来在实际操作中这种管理更多地是行政性的而不是战略性，专注于发出活动的邀请，为选择参与的培训专家提供支持，以及出具发票。该项目的运行管理通过区域协调员负责，如同时还负责其他工作的区域办事处的工作人员。活动的年度计划通过由区域内的中心代表、区域成员国和国际电联（BDT/HCB 和 RO）组成的区域指导委员会（或同级机构）在区域层面确定。

该中心项目是电信发展局 HCB 处目前的主要活动，虽然它还承担涉及国际电联学院和互联网培训中心以及海得拉巴行动计划能力建设活动的工作。HCB 表示目前中心要占到其工作量的很大一部分。

确定的活动一般由 ITU / BDT / HCB 通过 ICT 发展基金提供资金，平均费用大致为在线课程 4000 美元和面对面课程 10 000 美元的水平。课程收费的情况（在某些地区是通常做法）是在线课程大约 100 美元和面对面课程大约 250 至 500 美元的水平。在非洲，这大致是商业培训机构课程大约一半的费用。这些费用有所不同（见下文），但如果 HCB 采取发票和费用回收，工作人员的时间和其他资源成本可能超过所产生的收入。

区域指导委员会没有规范化的任务和职责，但他们一般负责找出问题，并通过年度计划给区域内的中心分配课程。不同的区域办事处执行项目的方式有所不同。其中最大的不同之处如下：

- 在大多数地区，项目是围绕多年来已被授予高级培训中心地位的各个中心构建的。某个特定领域的能力建设活动可以在这些区域中心的任何一个进行。然而，在两个区域——阿拉伯和亚太地区——中心或节点的主要职责是在国家层面分配的，不同国家的主管部门承担整个能力建设项目的四个或五个领域其中之一。
- 在大多数地区，大多数活动是在指定地点（通常并不总是高级培训中心本身）举行的面对面培训活动或研讨会。在非洲地区（AFR），几乎所有的活动都以这种方式进行的。然而，美洲地区几乎所有活动都是在线举行，而有些地区是在线和面对面活动相结合。这种不同是由于区域层面上的决策，而不是集中战略决策的结果。这两种方法相对的优缺点并未在项目中进行评估。
- 具有中心地位的机构的类型也有一些显著差异。例如，在美洲地区，这些机构几乎全是大学。在其他地区，大多数中心是非大学培训机构，包括商业培训中心，按照国际机构管理的中心，以及电信企业或管理机构的培训中心。有些机构在特定领域专业性很强（如网络安全机构 IMPACT）。

- 不同的区域对计费和收费管理费采用不同的安排。例如，在美洲地区，根据公式来对收费进行分配（70%归中心，30%归国际电联区域办事处）。其他一些地区（通常是大部分）的活动是收费的，虽然不总是收费。这有些地区，客户明显希望国际电联举办的活动能够是免费的，虽然他们在其他地方为培训课程支付可观的总费用。与其他区域多样化方面一样，当前有关收费的安排是在没有战略规划或目的的情况下发展的。

虽然能力建设项目整体上的区域多样性较强，为了适应不同的区域环境、重点和需求，项目内区域多样性的程度和非协调特点的发展，使得国际电联很难实现其战略方向和项目的连贯性，破坏其整体效能。保持区域差异是有必要的和有价值的，但应在全球和区域层面进行深刻的思考，应根据能力建设的需要，而不是行政上的方便或项目的历史，不应破坏到项目的整体一致性。

对本报告的调查问卷做出答复和/或参加访谈的大部分中心都希望能够继续担任中心。他们认为作为中心地位有价值的主要理由有：

1. 国际电联品牌的价值。许多中心在访谈和调查问卷答复中表明，与国际电联的协作增加了它们在其国家/区域能力建设市场中的声望。高级培训中心的地位可以给其他利益攸关方留下它们的工作质量得到了国际电联认可的印象。这对它是一个有价值的品牌和营销资产。国际电联在这方面的问题是，它没有得到任何质量保证过程的支撑，同时相关机构开展工作的范围远远超出了其国际电联活动。因此，国际电联似乎是作为局外人在为它并不了解的，且不承担任何责任的活动背书。
2. 通过国际电联来获得专家资源，如为项目提供培训活动的培训专家人员，这些专家由国际电联通过其专家名册确定，由项目支付费用在中心提供培训活动。在实践中，这些专业人员的获得意味着中心本身不一定需要熟悉它们所提供的高级培训中心活动相关问题的专业人才：他们可能没有这些人才或在他们开展项目工作的过程中并不需要拥有这些人才。这再次引起了人们对国际电联品牌被用于市场营销目的的程度的问题。对由国际电联确定的非区域性的专家的依赖也损害了在中心及区域内提供高质量的培训的本地能力建设的努力。
3. 参与其他国际电联事件和活动，如一些中心表示，研究组活动为他们提供了更多的专业知识，并获得额外的资源。
4. 与区域内的其他中心进行交流的机会。这是该计划第二阶段的既定目标之一，但很难评估这方面的进展程度。区域指导委员会会议提供中心之间进行面对面交流的机会，但他们分享课程和其他资源或联合举办活动方面的情况要少很多（无论是中心项目内或项目外）。当前活动分配的程序也给中心之间带来一些竞争元素，这可能会抑制交流和协作。

因此，中心的地位对于中心自身具有显著的价值，特别是在品牌知名度和市场推广方面。四分之三的研究问卷回复表示中心地位对于他们来说“非常重要”，尽管项目内开展的活动水平较低。然而，这个价值并不一定反映为国际电联及其成员的价值，也不一定反映出其“卓越性”。由于每个中心所开展的活动数目减少，（中心数目增加的结果），中心缺乏动力投入以确保中心活动是高标准，特别是在没有可能导致中心地位丧失的评估机制或质量保证。在这种情况下，国际电联事实上已经失去了对中心使用其品牌/名称的控制权，这带来了显著的声誉风险。

除了这一点，应该看到，国际电联成员总体上认可该项目。从 2010 年世界电信发展大会上各成员对该项目提出的意见和通过该项目可以清楚地看出这一点。在过去十年中，来自整个发展中国家和新兴市场的成员国各组织的 30 000 名参与者参加了约 950 次活动。这是一个相当大的工作，为国际电联成员、客户组织（那些有人员参加中心活动的）和参与者做出积极贡献。

本报告主要关注的不是对迄今已完成工作的价值评估，而是确定后续项目的结构和方法，以满足当前和未来的需求，并实现财政可持续性.....说了这么多，我们感觉到，如果对当前项目根据国际电联重点进行重新调整和优化，它可以为国际电联及其成员做出更多贡献。

从上面的描述中可以清楚地看出，项目自十年前启动以来其性质已经发生了很大的改变。

- 它最初的目的是要建立机构能力,进而在少数的培训中心建立“高级培训中心”，然后随着第一阶段的进展，力求为更广泛的区域和机构的能力建设提供框架。
- 在第二阶段，它已更多地变为在由 ICT 发展基金的总体水平决定的补贴下，通过每个区域内一组选定的经批准的中心实施大量培训的载体。在第二阶段通过区域性网络来实现协同增效的愿望已经通过区域指导委员会部分地实现，但可用资金量有限也带来了区域内中心之间的竞争。
- 虽然初衷是把重点放在高层次人员，在实践中大部分中心活动的参与者是来自电信运营企业和监管机构的中层管理人员。
- 当前每个中心每年开展的活动数量 – 很少超过四个 – 过低，使得项目对中心自身工作的影响不大，特别是中心是如大学之类的具有非常广泛的活动领域的机构。

对以往经验的讨论和分析表明，该项目已自发地沿着这些路径发展，而不是由于国际电联战略规划的结果。

对中心的愿景、定义和治理有不同的理解。关于中心及其活动的信息收集没有按照标准化的格式。

未来的项目应该围绕以下几个方面来构建：

- 一组由世界电信发展大会和电信发展局制定的更加清晰的目标；
- 对表现出卓越性和品质保证的明确承诺；
- 专注于范围较小的国际电联及其成员的重点工作；
- 在全球和区域层面的清晰的管理结构；
- 与其他电信发展局和国际电联项目的协调；和
- 国际电联和其他利益攸关方之间的发展伙伴关系，以支持中心计划的实施。

第 2 节对未来项目的上述方面进行，并形成第 3 节中描述的新项目的基础。

1.4 ICT 行业和能力建设不断变化的背景

所有这些挑战都指向，国际电联应对该项目采取更具战略性的方法，目的是使其对国际电联和成员国的价值最大化。这方面的一个重要组成部分，是确保该项目能够顺应当前和未来的需求。

上面章节显示了高级培训中心项目自其推出以来是如何改变的。在此期间，ICT 行业和培训与能力建设的背景也发生了也极大的改变。

这两个方面的变化并不一定是一致的。ICT 行业的变化一直受技术和市场快速发展的驱动。高级培训中心的发展更多地由国际电联内部和国际电联与中心之间的制度安排的驱动。现在要建立的新的项目需要对该行业和更广泛的培训和能力建设方面（中心是其中一个组成部分）的变化做出更灵活的反应。

不断变化的 ICT 行业

自 2000 年以来电信/ICT 行业所发生的变化在国际电联是众所周知的，不需要在这里展开讨论，这此只列举那些对能力建设需求带来最实质性的影响。特别是：

- 行业结构调整 – 围绕自由化、私有化和独立行业监管- 在十年期间仍在继续。几乎所有国家的电信市场现在基本上都是竞争性的。
- 移动网络和服务非常迅速的增长将网络覆盖范围从有限区域扩大到大多数发展中国家的大部分领土，并将市场从商业/政府/富裕群体不断扩大到包括大多数成年人在内的大众市场。
- 数据通信，包括互联网，已经改变了电信服务，改变了网络运营商、服务提供商和消费者的重点。
- 宽带提供大大增强的服务和发展价值的潜力已经成为电信/ICT 决策和规划的关键。
- 电信和 ICT 市场在科技、商业组织、消费者行为和监管等方面日益融合。
- 电信市场参与者的范围已经大大改变，无线/移动运营商的重要性日益增加，电信运营企业日益全球化，新的基于互联网的业务不断出现，以及监管机构的职责不断扩展/转变。

电信/ICT 能力建设

电信行业的基础结构的这些变化对电信市场参与者的能力建设需求以及和能够满足这些需求的资源范围产生了深远的影响。五个方面的改变特别影响到中心工作的范围更广的电信/ICT 能力建设背景。

- 需要培训和能力建设的电信行业参与者的范围明显扩大。除了通信部门和监管机构，一个典型的国家通信市场现在包括一系列相互竞争的业务提供网络（国际，骨干网，本地接入，固定和无线），服务（语音，数据/互联网，网络服务，和利用电信网络的新服务和应用，如移动支付、移动医疗和社交网络），以及接入点（互联网服务供

应商，网吧等）。因此，中心服务潜在的客户基群变得更大、更加多样化，特别是延伸到培训中心的传统核心用户（电信运营商，监管部门和通信部门）以外。

- 中心服务的潜在用户所关心的问题的范围也随着技术和市场的进化同样在扩大和改变。自 2000 年以来，几代新技术、网络和服务相继出台，从 ADSL 到宽带，网络电话到 IPv6，下一代网络到 WiMAX，带来了技术能力建设的新重点。这些技术改变了长期的能力建设主题和政策监管干预的性质，如农村通信，普遍接入和频谱管理。在电信/ICT 与其他公共政策等方面的衔接的新问题变得越来越重要 - 包括网络安全、知识产权和移动支付的监管。国际电联和中心客户的工作重点在不断变化中。
- 中心参与者的客户基础的经济状况发生了很大改变。中心活动的大多数参与者来自电信运营公司和监管机构。2000 年，许多利用了中心的服务的运营公司是财政资源有限的国有固网企业。今天，大多数的运营公司是具有非常高的投资和收入水平的全球跨国业务的一部分。监管机构也成为更具实质性的机构，有来自牌照、收费及其他来源的高水平的收入。这两个群体都能够支付其他供应商提供的比中心提供的更加昂贵的能力建设。补贴他们参与中心活动的情况非常有限。
- 现在中心潜在客户可利用的培训机会更加多元化。在高端市场，有许多由学术和商业培训机构提供与中心所提供的类似的国际课程。在许多国家和各地区，大学和其他培训机构提供电信技术和管理课程，经常与中心提供的课程相竞争。在几乎所有国家，现在有各种各样的有关电信/ICT 领域和一般管理能力的本地商业培训，往往是高标准、受认可的（至少供应商承认）。思科网络技术学院的模式，通过特许经营地方机构提供互联网相关技术能力方面的受认可的标准培训，在发展中国家市场具有相当大的吸引力。
- 目前公共和私营部门的雇主的资格要求有显著变化，这意味着学历和持续的职业发展之间的关系转变。许多专业和管理工作的招聘现在要求硕士学位。研究生学位也正在成为组织内部晋升的要求。这种雇主要求的变化 - 这并不总是正确的 - 改变了参与者的态度。它降低了中心提供的此类通用的持续专业发展，但不会带来具有职业价值的正式资格的课程的感知价值，这表明中心的工作应更专注于专业课程和“热点问题”。参与者更期望获得对他们参加的课程的某种正式的认证或认可，虽然这可能也很难实现或取得。（见第 3 节）。

ICT 行业和 ICT 能力建设方面的这些变化提供了这次审查的基本背景。该中心项目的第三阶段不应重复过去已经完成的工作，而应该对 ICT 行业和发展中国家的潜在客户现在和未来的能力建设需求做出反应。它应该增加价格上可承受的能力建设机会的可用范围，而不是重复那些已有良好供应的培训或与之竞争。应将明确地确定为一个新的项目。

这个应于 2013 年实施的新项目，应针对本节所描述的缺点。特别是：

1. 它应该符合国际电联工作重点和适用于所有区域（同时允许适当的区域多样性）的明确目标。
2. 应该有一个清晰的管理结构，由国际电联/ 电信发展局进行战略领导，通过各区域办事处进行操作管理。
3. 对中心地位应该有明确和苛刻条件。未来的高级培训中心应该是高级的，目前还没有达到。

4. 中心应该有强烈的动力来追求项目执行中的高标准，包括举办一定数量的项目活动。应该通过强有力的质量保证措施来保证高标准。
5. 项目在财务上应该自给自足，而不是动用国际电联核心资金。

本报告的第 2 和第 3 节举出实现这些目标的方法。第 4 节讨论新项目合适的财务安排。

第 2 节：新项目的原则

2.1 项目对国际电联和成员国的价值

上述高级培训中心的歷史是考虑项目未来应如何前进的两个出发点之一。另外一个出发点最终是更重要的，是评估中心项目应给国际电联和成员国带来的价值。这个价值应该是实质性的，证明使用国际电联行政和其他资源，并利用国际电联的名字和声誉的必要性。新的项目应该关注在未来创造的价值，而不是维持项目的当前状况。

如果该中心项目对于国际电联和成员国是有价值的，它必须显著地提高：

- 成员国电信/ICT 行业可用的能力建设资源的现有范围；从而
- 这些行业的管理和效能。

它还应当增加国际电联承担的能力建设整体工作的职能，并与国际电联其他重点活动相组合。它不应该只是重复国际电联在其他地方开展的或其他组织和培训机构开展的能力建设工作。这将是一种资源的浪费和机会的丧失。

另外还有可以实现显著增值的三种主要方式。该中心项目只有满足其中的一个或多个标准时才是值得的。它可以通过以下方式來增加其价值：

- a) 加强供应有限或质量较低的国家/地区培训提供方的机构能力建设（最初中心项目发展 ESMT 和 AFRALTI 的目的）；
- b) 提供比国家/地区现有培训机构所提供的质量更高的能力建设，现有标准被判定为质量不足不利于行业的良好发展；和/或
- c) 提供与国际电联重点工作有关和对成员国具有高度意义的主题的能力建设，其中国际电联能够提供至少符合标准，最好超过其他提供方所提供的能力建设。

可用资金不足以开展第一阶段开始时在 ESMT 和 AFRALTI 实施的那种实质性的机构建设。因此这不是当前环境下该项目可行的选择。但如果该项目经过精心实施，它可以为中心的机构能力和特定区域和次区域内可利用的能力建设的多样性带来显著的非财务贡献。

如果没有对项目内的课程与其他供应商提供的课程之间进行系统的比较分析，就不可能这是无法接受的中心和其他活动的相对质量有明确的判断。然而，在大多数国家/地区，并没有证据显示，目前的中心活动优于其他培训或能力建设机会（尽管他们可能会更便宜）。

该中心项目的局限性表明，国际电联和成员国要从项目中获得的最大价值，项目要比现在更聚焦于电信/ICT 行业的特定领域，特别是主题：

- 国际电联高度关注的（全权代表大会、世界电信发展大会或其他部门会议所确定的）；
- 对成员国具有高度意义的，尤其是发展中国家和特别是最不发达国家和小岛屿发展中国家；

- 其他提供方的能力建设机会质量差或供应不足的地方；和
- 国际电联能够提供更高标准的能力建设，利用自身资源或它可用的其他资源的专家力量，包括专家名册。

如果包含“培训师培训”活动和课程和其他资源的转移，则更集中的项目将为教学层面的机构建设提供机会。

2.2 新的项目

高级培训中心项目已经带着不同的任务走过两代/阶段。在第一阶段，从 2000 年到 2006 年左右，它把重点放在机构建设和在非洲的项目活动的开发，然后在其他地区。在第二个阶段，也就是现在即将结束的阶段，它一直更关注提供大量培训，支持现有数量较多的每个指定中心开展相对较少的活动。该中心项目的基础需要再次改变，部分原因是因为过去一起持续的资金支持应该不再可用，但主要是因为它不能再提供国际电联及其成员所要求的服务质量和价值，因为改变是未来正确定位的需要。

新的项目不应只是中心活动的第三阶段。该项目应该提供重建和振兴中心概念的机会，适应新的思路和目标的出现和切合当前和未来能力建设需求以及新的财务现实的新的工作方式。虽然它应该建立在过去成绩的基础上，它不应该受其约束。它应该是积极的未来举措，着眼于未来的需求，而不是过去的遗产。它应当实现真正卓越的能力建设，并针对国际电联的明确目标。

报告本节中提出的原则按照这些方向为新中心项目建议了框架、结构和运作方式。这些框架、结构和运作方式的确立将使国际电联：

- 专注于对国际电联具有很高的价值的，在未来四年和以后对发展中国家特别相关的主题和活动；
- 针对优先参与的特定群体；和
- 和高级培训中心引进新的合同关系，满足明确的选择标准和性能标准；和
- 向更系统的国际电联认可的高质量的能力建设课程和研讨会框架发展。

这里提出的方法将实现成员所重视的区域多样性的延续，提供满足项目在不同地区的企业、政府机构和其他用户的不同需求所需的灵活性。然而，应确保区域多样性保持在作为一个整体的全球连贯的项目结构中，使多样性能够促进能力建设成果，而不是行政或政治上的方便。

由此可以预见，除了有关管理和质量保证的职责成本以及继续需要日内瓦和区域办事处的管理时间外，这份报告中提出的新项目，至少在时间上，应该不会给国际电联造成重大财政成本。过渡性财政安排可能是必要的。这些将在第 4 节中讨论。

在新项目中和国际电联与为项目选择的中心之间签署的合同协议中：

- 所有中心应将“卓越”的概念作为其核心，并清楚地展示 – 它不应该只是一个诉求或愿望；
- 对国际电联和中心应该有明确规定的作用和职责，对后者应该有交付和质量目标；
- 中心开展的活动，应通过广泛公开的年度计划进行管理，该计划应专注于国际电联和区域利益攸关方的工作重点，关注于国际电联可以增添的，其他资源方尚不能提供的特殊价值；
- 活动应通过收费或赞助自筹资金，实现成本回收；和
- 活动应明确加强国际电联以及中心的品牌和信誉。

项目的这些目标和结构应设置在清晰的，议定的目标描述中，并在每个项目周期结束时对这些目标的达成效果进行评估。

以下段落讨论有关新项目的中心特点的六个问题或原则，其影响是第 3 节中提出的建议的核心。这六个问题如下：

1. 国际电联和项目中“高级”的意思是什么？对于该项目，这是否是正确的术语？应该是什么主题或问题的方案优先目标？
2. 哪些主题或问题应是该项目的优先目标？
3. 哪些人员类别应是其优先参与者？
4. 应开展什么样的活动？是否应收取费用？
5. 新项目中应该如何理解“中心”一词？
6. 需要什么样的安排，以确保“高级”的实现、维护和交付？

1. 项目名称

在研究过程中，出现了新项目的两个名字，每一个都有强大而有效的论据来支撑其考虑。一个是保留高级培训中心的名称，另一种说法是把项目改名为专业中心。保留“高级培训中心”名称的支持者认为，自上世纪末该项目推出以来就使用这个名称。因此它已经有了很强的传统印象：人们认为他们知道什么是“高级培训中心”和他们对中心的期望 – 这不一定是国际电联的意图或其希望的未来状态。

另一方面，支持将名称改为专业中心的人认为按照这些路线改变名称意味着连续性，但同时明确了新项目与之前项目的区别，使其与一些人感觉与之前项目相关的“高级”一词的不好印象中分离出来；使中心更加对准特定活动主题 – 第 3 节中建议的新项目的中心环节。

当前的高级培训中心项目没有对“高级”的定义。长期以来，该词一直在实际中模糊使用。

- 在成立初期，该项目致力于将“高级”作为 AFRALTI 和 ESMT 机构建设的一部分，而不是为了体现那些机构实际的“高级”性。
- 最近，它已被国际电联用于评判项目中开展的特定课程的高标准，但对这些课程是否真正的“高级”很少有实际验证。
- 有些中心将他们的“高级培训中心”地位用于市场营销目的，就好像这代表了国际电联对他们总体培训和能力建设工作的“高级性”的认可。

并没有要求中心证明其“高级性”，无论是在吸收他们加入项目的选择标准方面，还是在运行标准方面，或者要求通过监测和评估。申请中心地位没有经过国际电联妥善的审查，也很少有申请人曾经被拒绝。少数机构之所以失去其中心地位，是因为他们未能提供项目内的任何活动，而不是因为他们表现不好。因此，很难看到目前声称的“高级”是指的是什么，无论是对课程或是各中心本身。

这给国际电联品牌带来显著风险。如果用户发现国际电联标榜的“高级”课程/中心表现不佳或表现平平，这将削弱对国际电联的信任，并且也降低了中心地位对其他中心的价值。目前，中心还能够将其中心地位作为营销手段在与国际电联无关的背景中使用。作为电信行业的领先国际机构，国际电联应注意保持对其品牌全部所有权，并保证利益攸关方对其的职责和较为积极的印象和判断。质量保证对于保护和促进国际电联品牌是必不可少的，并应将其置于新项目设想和实施方式的中心。

新项目有两个命名方案：

- 第一个方案是保留“高级培训中心”的名称。如果保留该名称，那么将来的“高级”必须是真正意义上“高级”。必须建立和保持高标准（见下文）。
- 另一种方案是将新项目更名为“专业中心”。这将清楚地表明新项目与之前项目的区别，将更容易引入新的中心选择过程，并使中心活动的重点与优先主题更紧密地结合起来（如“在频谱管理专业中心”），如第 3 节中所建议的。如果以这种方式改变名称，应保留“高级”作为质量保证的关键标准。

对于专业知识的中心一个建议的定义，载箱 1 中下方：

框 1：定义高级培训中心

专业中心是与国际电联合作在特定 ICT、政策或监管领域提供高级培训和能力建设的重要机构。专业中心必须能够达到明显的实际结果，符合国际电联的独特要求、标准和能力，通过能力建设活动来提高参与者和雇用他们的组织的效能，促进社会 and 经济发展。

选择“专业中心”的名称可以从品牌的角度减少“高级”的突出含义，但应该不会影响到上述问题。无论他们是被称为“高级培训中心”或“专业中心”，国际电联选择的中心应提供高性能、可靠和一致的运行标准，以他们优良的品质和通过他们可以获取的专业知识价值来吸引用户。保证“高级”的质量保证 - 而不是财政补贴 - 应成为有人员参加活动的组织和个体参与者选择高级培训中心而不是其他机构的主要原因。

中心应提供最好的课程和研讨会，而不是质量平庸的活动同时声称是“高级”的以利于营销。“高级”应意味着一项活动在某种程度上是特殊的。它应该被定义为包括以下方面的高标准：

- 能力建设和培训活动的质量（研讨会、面对面的和在线课程，以及其他活动）；
- 参与活动执行的讲师和其他人员的专业知识和教学能力；和
- 设施、设备和住宿的质量。

下面框 2 中给出了建议的定义。

框 2：高级的定义

高级意味着中心应保证在能力建设的三个关键方面提供高标准：

- 在内容方面，应由真正的专家提供并适合参与者的需要；应是最新的、可靠的和有见地；并应有高品质的书面和视听材料的支持；
- 在教学/培训方面，应由经验丰富的教员来进行教学，他要响应参与者的需求，使用合适的教学方法，注重参与者的兴趣和参与，并提供高质量的支撑材料；
- 在设施质量方面，包括培训场地和内部设施（食宿），教学资源 and 所需的技术设备（包括相关的电信设备），所有这一切应达到最新水平，维护良好，并适于相关活动的开展。

高级能力建设应能满足满足学员的专业需求，从而有助于提高他们的用人机构的表现和国家社会 and 经济发展。

国际电联应确信中心所提供所有这些活动它们所在区域内类似活动的前 25%，这样才使“高级”的称号名副其实。高级应通过符合质量保证流程得到保证。

这对中心的选择和中心活动的实施有以下含义。

- 中心的选择必须以他们能够始终如一地提供“高级性”为基础。
- “高级培训中心”或“专业中心”的名称应只适用于那些在项目内开展的活动，而不是普遍适用于已获得中心地位的机构的其他工作。
- 必须对其表现进行监测和定期评估，以确保“高级”标准的实现和维护。
- 必须将未实现预期要求的中心从项目中剔除的程序。

然而，在考虑支持和反将项目名称由“高级培训中心”改为“专业中心”的理由之后，我们建议保留高级中心的名称，原因如下：

- 高级培训中心已经成为自身品牌，并得到全球的公认；
- 大部分高级培训中心的质量和相关性都很好；

- 各区域和国际电联成员已经表达了他们对高级培训中心工作的赞赏，并要求其继续（WTDC 10 第 73 号决议）。

鉴于上述建议，如前所述所有高级培训中心要符合他们被选定的主题，如频谱管理高级培训中心。

2. 项目的主题

中心项目应关注于在一定数量的特定主题，还是应该广泛覆盖电信和信息通信技术能力建设范围？如果是这样，应关注哪些主题？

目前，在大多数地区，项目活动分成四或五类：

- 政策法规
- 经营管理
- 技术
- 应用
- 农村电信和普遍服务

实际上，这些涵盖了电信/ICT 能力建设项目可能开展的一系列活动。

如上所述，这些主题的提供结构在不同地区有显著不同。在两个区域——阿拉伯和亚太区域——选择主管部门来协调特定的主题，一个或多个国家机构参与。在其他地区，在区域层面选定的各个中心可能会提供各种主题的活动。有些中心如 **IMPACT** 有高度专业化的专业力量，会将自身限制在自己的专长。

这里的关键选择是该项目是否应该支持全方位的电信/ ICT 能力建设，还是应该集中有用资源，支持国际电联或电信发展局在整体上作为重点（如网络安全）或在特定地区特别关注（如遭受飓风影响的加勒比地区的应急通信）的特定领域。这里考虑了以下因素：

- 在许多国家，现在有各种不同的能力建设机会提供给本地公司、机构和个人参与者，特别是在通用的业务培训（如市场营销、人力资源），但在许多国家也有专门行业的技术、政策和监管培训。国际电联将其资源集中在相关地区的商业与学术培训提供方不能很好地覆盖的能力建设领域将更有效果。此外，国际电联应该削弱国家 ICT 能力建设部门的活力，其发展符合所有利益攸关方的利益，应当得到国家电联的鼓励。
- 项目资源是有限的。即使活动在财务自我可持续的基础上进行重组，为开展更多活动提供了空间，通过项目开展的活动数量仍然较少。基于现有中心容易开展或符合这些中心的偏好，以一种漫无目的的方式将各种各样的主题囊括进来，会造成分散项目价值和重复商业和学术机构已经提供的能力建设的风险。这当然是使用可用资源的最佳途径。如果该项目能够专注于国际电联及其成员都认同其重要性的明确的重点领域，会增加更多的价值。
- 这两点与该项目内已经开展的一般管理培训活动特别相关。国际电联的专长在于通信环境，不是一般管理培训。

因此，新的方案应侧重于由国际电联/电信发展局/世界电信发展大会所确定的并通过四年项目周期实施的明确的特定优先主题。建议这些主题应按四个标准进行选择：

- 它们应该是那些被国际电联视为全球电信/ ICT 或发展中国家电信/ ICT 行业的重点工作领域。就其本质而言，这些工作已被全权代表大会和世界电信发展大会确定为优先领域。此类问题的例子可能包括网络安全、频谱管理、宽带网络部署以及 IPv6 部署。
- 它们应该是那些国际电联能够提供高水平的专业知识（无论是内部或通过其专家名单上的外部顾问），因为其全球责任而具有比较优势的领域。此类例子可能来自国际电联专业化的标准化和无线电通信部门的工作。有关这些主题的工作可以由来自这些部门的项目来提供经费，而中心提供适当的设施来开展活动，这一点将在第 4 节中进一步讨论。这些部门也有他们自己的能力建设项目，应鼓励更大的协同工作。
- 它们应该是那些对发展中国家和（经过一些变化）发展中国家的特定区域具有重要意义的领域。在优先度上应该有一定的区域变化空间，以适应区域之间的差异，例如由于不同发展水平或特殊的环境如小岛屿国家带来的差异。
- 他们应该在那些来自相关区域内商业或其他提供方的培训还有不足或不适当，并且国际电联可以填补这一差距的领域。这将使高级培训中心的增值最大化，同时降低项目削弱本地商业培训企业活力的风险。它还提供了培育区域内的专家力量的机会，从而减少对外部专家和课程的依赖。

优先主题会随着时间而变化，对于 ICT 领域尤为迅速，项目相应调整其工作重点是必不可少的。因此，与世界电信发展大会时间表一致，一个四年项目周期最多选择四至八个的优先主题，而且从一个周期到下一个周期这些主题应该变化，因为优先事项和需要会随着时间的推移以及技术和市场的发展而变化。选定的主题可以有一些区域变化，以适应区域优先。项目周期应该从世界电信发展大会之后的日历年开始，为选择中心和准备好新项目的其他要求留出时间。有关如何安排的细节可见第 3 节。

关注于四年周期的高优先级主题还有另外两个优点：

- 它将使高级培训中心活动与机构开展的特定工作领域相关联，而不是意味者整个机构得到了国际电联的认可。
- 这将更容易建立该项目，电信发展局的其他能力建设方面的工作（如国际电联学院），国际电联其他局的能力建设和政策导向工作，以及研究组工作之间的协同。这将更好地将中心纳入国际电联整体工作，帮助在利益攸关方中间建立对国际电联的作用的一致性认识。

商定的四年周期的主题应该由国际电联和利益攸关方之间讨论提出，包括能力建设处与区域办事处在全球和区域的水平开展的需求评估（见第 3 节）。根据 2010 年世界电信发展大会第 40 号决议建立的能力建设举措小组也要在需求评估、制定给电信发展大会的建议时发挥作用，并由大会最终决定下一个项目周期的优先主题。

许多主题是在与利益攸关方的讨论中出现的，他们还就合适的主题范围和尺度提出建议。这些主题要足够聚焦以体现明确的优先次序，同时又要足够宽泛以在四年时间内维持一个连贯的活动项目。现在可以考虑的合适尺度的例子包括：

- 监管政策与实践
- 频谱管理
- 宽带政策、制定和部署
- 新的无线技术
- 网络安全
- 信息和通信技术部门的人力资源开发。

这个范围和尺度的主题将使中心既能够提供涵盖整个主题的、适合大范围的潜在参与者的一般性课程，又能提供旨在满足面临特别挑战的特定客户群体需求的、更具体的一次性课程和活动。一般性课程应设计用于所有区域和多个中心，使用国际电联确定的专家和国际电联学院的资源以及当地人员，而更具体的课程设计用于一次性的、临时的解决当地特有的重要问题的活动。下面第3节的D段将就此做进一步讨论。

现在国际电联正处在两次世界电信发展会议之间，新项目将需要在2012年当前资金安排结束时制定。电信发展局/人力资源部应该启动程序以在2012年第一季度确定合适的优先主题，以在2013和2014期间整合新的项目。以便在2014世界电信发展大会之前有时间来吸取经验和教训。

3. 项目参与者

原来希望中心项目的目标是主管部门、监管机构和电信企业的高层人员的能力建设。然而，实际操作被证明项目很难吸引到高级人员，大部分活动是面向组织结构中较低的管理或技术层面的培训。已经开展了一些高级活动，但一般不在中心场所举行。

项目内的活动很难吸引到高级人员有许多的原因。特别是：

- 高级人员具有特殊的能力建设需要和喜好。他们的可用时间通常很短，因此他们更喜欢两天或三天的活动，而不是中心通常提供的时间较长的活动。
- 他们不愿参加项目实施或在培训机构（特别是他们更多地派遣青年人员参加的这些机构）举行的被称为“培训”的活动。他们的偏好通常是那些他们认为是他们同行参加的活动。
- 他们有其他机会与同行分享经验，包括其他国际电联活动（例如电信展活动、全球监管机构研讨会以及之前的全球行业领导者论坛），由其他全球性或区域性监管机构组织举办的活动（如GSMA移动世界大会和区域监管组织论坛），和在他们自己区域举行的高层次的能力建设活动。
- 大部分高级培训中心缺乏能够吸引高级人员的设施和声誉。他们发现比起重新开发设计高级管理人员的一次性活动，在现有的工作项目的基础上开发面向级别较低的人员的活动更为容易。本报告的讨论表明，“高级培训中心”的品牌并不能成功用于同时涵盖吸引政府和企业高级人员的高层级活动和低层管理和技术人员的培训。由于各利益攸关方对项目的看法，目前也很难将项目从目前水平的参与者提升到更高级的水平。因此，新项目应侧重于最高管理层以下的管理层。

然而，国际电联应组织针对政府、监管机构和电信/ICT 行业高级管理人员的更为系统的活动，至少在为中心项目选定的优先主题方面。选择之一是制定不同的高级别能力建设活动计划，可称之为国际电联领导者论坛。如上所述，此类活动需要：

- 专门针对政府、监管机构、运营公司和其它电信/ICT 组织的最高管理层，活动的参与受到资历级别的限制；
- 高级别的国际专家资源；
- 活动时间相对较短（两到三天），并经常与管理高层参加的其它国际电联活动同期举行；
- 优质的设施和住宿条件。

国际电联将认真考虑根据这些原则建立一个针对来自发展中国家高级别人员的国际电联领导者项目。这可以与外部资助机构或如欧洲委员会、世界银行和区域开发银行之类的机构联合举行。

4. 项目活动

中心项目开展的活动在不同的区域会所不同，但也有显著共性。以下段落依此讨论：

- 全球和区域活动计划；
- 活动主题/内容和开展模式；
- 项目活动的认证；和
- 费用和补贴。

全球与区域活动计划

目前：

- 中心项目的宽泛指标由在日内瓦的电信发展局/能力建设部进行管理；
- 区域计划每年由涉及国际电联日内瓦总部、区域办事处、区域成员国和中心/节点代表的区域指导小组会议制定；
- 区域计划的实施是由区域办事处和电信发展局/能力建设部监督。

这使得项目在不同地区有明显不同的发展。例如，在美洲区域，它几乎完全由大学开展的在线活动组成，而在非洲区域，它几乎完全是通过面课程的方式开展，由 ICT 行业专业培训机构来实施。在大多数地区，培训机构作为中心/节点直接向区域办事处报告，但在阿拉伯和亚太区域在中心的结构中还有国家层级，区域指导组会分配个别国家主管部门负责项目内特定的主题。

保持全球一致性和区域差异有明显好处，可以预见新项目将这两个方面继续发展。然而，在任何此类项目，品牌对利益攸关方有很强的和明确的标识是很重要的。这意味着需要更大的一致性和协调，特别是在确定项目的战略方向和实施手段方面。

目前该项目最大的挑战之一是需要以更加集中和协调的方式精简其活动，使中心只开展他们更具竞争力的活动。这将为国际电联或其成员增加价值，并塑造其“高级性”。

新项目将按以下制定：

- 项目将围绕世界电信发展大会的时间以四年为周期运行。
- 每四年周期应聚焦于不超过 4 到 8 个国际电联和成员国高度关注的核心主题。
- 每个区域应能最多可将这些选定的全球主题中的 4 个替换为区域主题，这些主题要与他们所替换的主题对于该区域具有同样的重要性。
- 要根据在区域所确定的一个或多个主题下开展活动的的能力，为每个四年项目周期选择中心。每个区域的中心数量不应该超过六个。
- 年度项目活动应该由区域指导小组根据对区域需求和优先工作的评估商定。中心不应该在确定项目内容上起主要作用。
- 活动应像其他提供方的学术和商业课程那样，在开展前广泛宣传并提前做好推广。

活动主题及开展方式

正如上面所讨论的，目前的项目主要集中针对技术和专业中层管理人员的课程和研讨会。根据内容和开展方式，这些可以分为两种主要方法。

从内容上来看，课程和研讨会可以分为三个主要群体：

- a) 那些有关特定的具体行业问题（例如，频谱管理、农村通信、监管、成本模型）；
- b) 那些有关宽泛的管理问题，诸如财务和人力资源管理等；
- c) 那些有关一般管理主题的应用，诸如电信/ ICT 行业的财务、人力资源管理等。

对于是否要在新的项目内开展特定的活动的首要决定因素将是他们与世界电信发展大会选定的主题的相关性。在这个总体主题框架下，新项目是否适宜包含不同活动应该由国际电联项目所能增加的价值、项目的可行性或来自其他供应方的类似的培训机会来确定。

- 上述 a) 组中包含了一些对国际电联具有高度优先级的特定行业主题，国际电联在这些领域有特殊专长，或者可选的其他商业培训很少。然而，目前该项目还在提供从其他商业和学术训练中也可以广泛获取的主题的课程。
- 商业和学术培训机构通常也很好地覆盖了上面 b) 中的一般管理性课程。要证明国际电联向此类设计和开展这种一般性管理课程分配资源的合理性，一般他们不可能优于当地的其他课程。

新项目应集中开展 a)和 c)类的活动，而不是 b)类。因此，建议：

- 新项目应优先考虑对国际电联具有很高的优先级的问题的课程和研讨会（由国际电联世界电信发展大会确定），国际电联在这些领域有特殊专长，或者其他商业培训很少提供这种课程（见上面段落）。
- 项目不应支持那些与其他现有商业或学术能力建设供应商在已经有足够标准的领域进行竞争的活动。相反，国际电联应该欢迎和鼓励学术和商业机构开发高质量的独立的电信/ICT 能力建设。

与其他培训机构类似，该项目主要使用三种开展方式：

- i. 设计用于满足特定的一组潜在参与者具体需要的一次性的面对面课程或研讨会。这些活动应该是对区域 ICT 行业所表达的需求或国际电联日内瓦总部或区域办事处认为的需求的响应。
- ii. 解决在特定的主题领域（如频谱管理）共同和普遍的能力建设需求的面对面课程标准，这些课程可由国际电联或单个中心设计，以共同标准在整个区域或整个国际电联成员国开展，并且可以在不同的地点和时间段重复，不需要大量新的课程材料。
- iii. 解决上面 ii 中同样的问题的标准的在线课程，但这些课程可以通过远程学习开展较长时间。美洲区域的几乎所有的活动都是这样的，在线课程在其他大多数地区活动也占显著比例。

在大多数区域，由区域指导委员会商定的工作计划主要集中在面对面课程的类型，这也是电信/ICT 能力建设的传统形式。这些课程的提供方面可以有更多的创新范围，例如通过引入沉浸式课程。在线课程的风格也相当传统，似乎并没有利用大学中越来越多地采用的更先进的远程学习方法。

此类项目的风险是它过于依赖于有具有中心地位的机构已经开展的工作，而不是提供一些显著和积极反映国际电联品牌的特别的工作。这对于中心项目工作只构成大型高校工作的一小部分的在线课程尤其是个问题。

开展三种模式对于新项目都是合适的。然而，如果课程要在今天的能力建设环境下实现其“高级性”，需要改进课程及其开展方式。特别是，需要：

- 特定主题活动开展方面更多的一致性（对于任何适当的认证或认证过程是不可避免的）；
- 针对不同的需求范围的新课程类型；
- 更有活力和创造性地使用在线工具来提高参与者体验，包括在线研讨会，论坛等。

这些都将在 3 节中进一步讨论。

认证和认可

最近在电信发展局已经有一些关于为参与国际电联举办的课程颁发证书的讨论。目前，许多中心项目在结束时颁发由国际电联或中心授予的证书，但这些通常只是出勤记录，而不是基于任何对获得的知识的测试。这类证书对于参与者有价值，但对国际电联或雇主鲜有价值。

区域办事处认为应该继续颁发出席证书，因为它是对国际电联很好的宣传。他们还认为，根据过去多年的实际经验，该地区成员希望获得这些证书。然而，他们建议，出席证书的发放可以授权给区域主管。然而，这感觉是电信发展局停止发放出席证书。电信发展局局长只签发成绩证书。这将表明，由局长签发的证书与区域发放的证书相比具有更大的附加值。

认证的问题更为实质性。目前，中心项目提供的活动通常被描述为继续职业发展而不是学术或准学术学习。这些活动一般不被学术机构所认可，不会为参与者提供向学术资格发展的直接机会，虽然大学作为中心提供活动可能会在一些情况下涉及认证相关的元素。

在国际电联内部对向学历认证方向发展也有一些支持，本研究也讨论了该方案的可行性。

学历认证可以采取不同的形式，但必须以可核查的学生成绩标准为基础，认证的大学或其他机构要确信该标准符合其要求并不会取消其资格。考虑了四种认证方法：

- 第一种方法是培训机构（在这种情况下是中心和国际电联）将认证过程交给如考试委员会之类的学术资格认证机构，并在实际中采取该机构设计的课程。这将限制国际电联通过相关课程提供的内容，可能并不适合区域或专业/培训师的要求。外部机构几乎肯定会至少要求监督，可能管理某种考试过程。
- 第二种方法是认证机构将评估过程交给另一个培训机构（在这种情况下是国际电信联或中心），但要进行高层面的监督，其目的是保证其标准不低于认证机构的标准。国际电联本身对此不具有管理能力，所以评估工作需要由中心开展。认证的大学在决定自己是否要承担按照此种方式转交认证所涉及的声誉风险时，将考虑每个中心的可信度。
- 在商业性学校中出现的第三种方式是为他们建立一个定义学术标准的协会，该标准是对协会成员的要求并为其提供认证。在某些方面，这与国际电联选择一些机构作为高级培训中心类似，但也会遇到同样的可行性的问题：在当前项目中尚不能保证中心的“高级性”时，国际电联能否确保“高级性”适用于认证的目的？
- 第四种方法是近年来出现的，更明确地面向继续职业发展而不是传统学术课程。这是建立在培训机构的自我评估（对于中心项目的情况，是国际电联和中心自身的组合）和同行评议相结合的基础上。开发这种方法的组织（开放 ECB 审查）已与多家联合国机构建立了合作关系，包括联合国粮农组织、联合国训练研究所和联合国大学、世界银行，以及与 ICT 相关的国际发展机构，包括 SPIDER 和 IICD。

这些方法大多数难以适用于目前占中心项目活动的绝大部分并将继续在新项目中占主导地位的短期课程。这些课程变化太大，提供的学习机会范围很窄，认证机构进行认证的成本很高。因此，很难吸引传统认证机构这样做。然而，上述第四个模式明确支持这样的课程。电信发展局将探索与开放 ECB 审查建立认证安排的可能性，目标是如果开放 ECB 审查的方法可以满足国际电联的需要，从 2015 年开始完全实施。

较长的课程，其培训可以通过共同的课程和考试过程进行标准化，更有可能获得感兴趣的大学提供的认证，如果中心项目的活动能够满足大学的学术标准。因此，向具有学术认可的项目发展要求向更长期、更标准化的课程发展。第 3 节中将进一步讨论相关建议。

收费与补贴

目前整个中心项目在收费方面还没有统一。有些区域比其他区域收费更容易一些。在区域内部，有些活动可能收费，有些不收费。对于收费的情况，收费似乎大大低于市场水平，这意味着他们可能不足以支付费用，特别是如果要考虑集体成本的话。开具发票和收费可由国际电联集中或由中心直接处理。如果涉及到占用国际电联员工的大量时间，显然是不划算的。

中心和参与者对收费、补贴的看法可以概括如下：

- 许多高级培训中心活动的参与者来自的组织 — 电信企业和监管机构 — 财务状况良好，能够按照市场价格支付培训费用，并已为中心项目之外的其他相关培训支付了大量费用和后勤成本（旅行、食宿）。
- 然而，许多用户组织显然希望国际电联活动对国际电联成员免费，或至少得到国际电联的大量补贴（见下文）。
- 不正常的是有时国际电联不同部分提供的相同的项目收费却不同，取决于该项目是由中心项目提供（收费）还是通过其他项目提供（免费）。

当然与项目的前几个阶段相比，国际电联资源稀缺。可能不容易获得从 ICT 发展基金或国际电联运作预算中获得资金来补贴中心项目。项目未来财务安排的问题将在第 4 节中进一步讨论。但是应该说现在新项目应尽快通过回收成本再加上项目活动的收费和赞助，实现在财务自我可持续的基础上进行运作。在第 3 节中提出的新项目的概念的中心是项目应该通过其“高级性”来吸引参与者，而不是因为其便宜或补贴。无论要求何种过渡资金安排资金，财务的自我可持续性是一个中长期的关键因素。

一些国际电联成员认为，中心活动原则上应该对其成员免费，即从成员的会费中安排国际电联预算提供补贴。这个观点是无法成立的，原因如下。

- 国际电联整体预算有限。只有不开展其他活动的话，才能免费提供中心活动。这就需要国际电联/电信发展局（或世界电信发展大会）判定中心活动比可用资金其他可能的用途更重要，特别是目前正在进行中的其他活动。
- 中心活动对成员免费将活动的数量限制到现有预算范围内能够开展的活动次数。建立在收费和赞助基础上的项目限制更少。
- 不是所有的国际电联活动和设施都是对成员免费的。如国际电联之类的成员组织为成员提供一些服务作为其会费的回报，其他一些活动要额外付费是很正常的。要求国际电联提供的所有服务对成员免费实际上会限制国际电联的工作能力。
- 收费问题只是参与中心项目或任何能力建设活动成本的一部分。跨境参与者的旅行、食宿、津贴所产生的费用可能要比培训收费高得多。因此，收费补贴除了对东道城市/国家的参与者以外，并不能成为激励措施。
- 客户（即参与者的雇佣单位）为活动付费的能力自中心项目初期以来发生了很大的变化。动用有限的国际电联资源去补贴利润可观的电信企业和财务状况良好的监管机构是很有问题的。为了实现国际电联的目标（如为那些否则难以获得专家力量的国家提供专家力量），更有效的做法是将现有资源集中起来，通过将资源瞄准那些真正无法支持其参与的潜在参与者 — 例如，那些来自发展中国家和小岛屿国家的政府机

构。虽然在这种情况下可能很难像其他奖学金安排那样进行需求测试，这样做还是比对有限资源使用普遍补贴更好。

如上所述，国际电联及其成员应该将中心视为高质量的培训的来源而不是廉价的培训。不应该补贴这些能够承担的单位以鼓励他们出席；他们参加的原因应该是中心项目以公道的价格提供了良好培训。

同时，在与其他组织建立合作伙伴和赞助安排方面还有合作空间，包括国际发展机构、其他 ICT 行业机构和商业企业（例如，思科网络技术学院和电信发展局互联网培训中心项目的模式）。合作伙伴/赞助安排提供了在免费的基础上实施活动，或为真正负担不起费用的组织/参与者提供补贴/奖学金的可能性。基于这种方式的财务安排将在第 4 节中讨论。

5. “中心”的含义

像“高级”一样，也需要对项目中的“中心”进行定义。

在项目初期，该项目主要集中在非洲两个以 ICT 为导向的培训机构，非常重要提供机构建设的（包括设备）和增加工作量方面的支持。今天的中心很多是更广泛的机构，如大学，其大部分工作与国际电联或中心项目关系不大或根本没有关系。现在各中心在项目内承担的工作量很低，通常每年只有三个或更少的活动，只构成他们活动的一小部分。对于非洲原来的两个机构也是这样，现在其他的伙伴关系要重要得多。

结果是“高级培训中心”的地位目前是由国际电联在非常小的活动量的基础上授予给机构，而机构就可以利用该地位来进行更广泛的自我推广。许多中心都提到国际电联合作方对于品牌宣传的价值，这证明了中心地位对于他们是最显著的优势之一，对于国际电联来说不应滥用中心地位这是非常重要的。国际电联允许其名字、商标和声誉被这些组织在其授权范围以外松散地使用是不合适的。

显而易见的是，国际电联将大学之类的机构指定为项目中的“中心”不应被延伸到大学的整体工作，例如大学在社会学、法律或甚至电气工程方面的工作。国际电联没有办法证明开展项目外的课程和研讨会的质量，就不应该表现出在这样做。至少，“高级培训中心”的称号应限于更大的大学内部负责开展项目工作的部门或机构。如果“中心”的定义更精确，中心的地位将与世界电信发展大会选定的四年项目周期中的一个或其他主题相关联（见上文 B 段），将进一步解决该问题。

另一个单独的问题是有关在阿拉伯和亚太区域所采用的不同的项目管理模式，亚太区域尤为如此。在这个模式中，选定的国家主管部门承担了中心的一些功能，每个国家负责项目内的一个特定的主题（如监管培训），这个主题是由一个或多个国家培训机构负责开展，它要同时对国家主管部门和国际电联负责。

这种方法存在着优点和缺点，对它有一些重要的考虑。优点包括整合来自特定国家的各种利益攸关方的专家力量的可能性。然而，可能也有一些缺点。这些包括培训可能是基于单一国家的模式，可能不适用于该地区的其他国家的风险；项目政治化的风险；将特定东道国选定作为中心可能会使来自一些国家的参与者很难参加活动的可能性（出于文化、政治和财务原因）；由于缺少竞争性的选拔过程，难以完成质量保证；此类替代模式对项目整体战略方向带来挑战。

这篇报告中所采用的战略是竞争性的中心选拔模式。然而，认识到这一区域非常支持这种替代模式，有必要在新项目中对该模式进行试验。如主管部门对高级培训中心活动有兴趣，他们就应该支持和/或“签名承认”其管辖范围内竞争选拔的中心。

6. 质量保证

这里最后要考虑的问题是评估和质量保证。为了确保中心项目取得卓越成效，国际电联和各中心之间必要商定建立评估工作卓越性或成效的标准，并制定关键绩效指标或项目内容或教学标准的基准。在可能的情况下，可以尝试评估中心项目对他们工作单位的参与者的表现的影响。

许多人在本研究咨询中提出缺乏质量保证是最令人不满意的。在各利益攸关方中有一个强烈感觉，项目应致力于提供至少要高于平均水平的结果，并且最好是明显高于，不只是因为项目声称要提供高级培训，而且还因为卓越是国际电联整体工作的追求。

任何新项目必须解决项目的这一缺陷。质量保证措施需要落实到位：

- 在中心的选择过程方面；
- 在开展项目活动的合同安排方面；
- 在中心活动的评价方面；
- 在项目成果的总体评价方面。

第 3 节中包含了相关的方式，并在本报告的附件中给出了针对具体的质量保证的挑战的建议方法。

培训专家的质量

质量保证也需要应用到国际电联招募和付费来实施中心项目的专家选择方面。项目的这个领域也需要审查。由于用于此目的的专家名册也在中心项目之外使用，审查可能需要更广泛一些。

对此的具体考虑如下：

- 首先，来自自我注册的信息应该经过合适测试。如果一名专家是被选中来完成一项任务，国际电联能够通过资格检查、征集推荐和对相关专家的电话访问来验证他/她自己提供的有关自身的信息是很重要的。在快速发展的电信行业，确保专家具有对他们将要处理的问题的最新知识非常关键：一些数据库中的专家可能会依靠于相当过时的经验，特别是如果他们已退出企业、政府或监管机构。
- 其次，用来为特定任务选定专家的选择标准必须是明确的（尽管在很多情况下，这个标准可能是作为承担过类似任务的专家的前期经验）。选择过程应根据四个关键因素来评估专家的适宜性：

- a) 他们对相关活动主题的熟悉程度和专业知识，包括他们的知识更新的程度；
 - b) 他们的教学能力和技能，即他们教授/讲座/领导能力建设研讨会的能力，这在决定活动对于参与者的质量方面与 a) 同样重要；
 - c) 他们对相关区域背景的熟悉程度，以避免重大风险，尤其在发展中地区的工业国专家，培训将基于并不恰当的工业国家的模式和经验；
 - d) 他们的培训材料的质量。
- 第三，需要对专家的表现进行系统的评估。这应该不只是基于参与者在活动结束时提交评价的形式，还要征求活动组织者的意见和专家自己对相关活动的自评报告。这些应该都需要经过系统的评估，以确保再次招募表现不佳的专家，因此他为项目开展过类似的工作。
 - 第四，要讨论专家的收费结构。联合国对支付给顾问/专家的费用有上限限制。这已经多年没有修改了，现在已远低于市场水平。在有些情况下，现在每日生活津贴都超过了支付的费用，这是不可持续的。具有高专业知识水平的专家将越来越不愿意承担活动，除非活动提供其他的显著好处（如获得潜在客户）。退休的专家，他们可能对最新的发展掌握较少，可能对按这种水平支付费用的咨询工作更感兴趣。无论在哪种情况下，专家们不可能花费足够的额外时间来准备针对具体活动听众的材料，这降低了参与者的体验质量。虽然这里有在国际电联控制之外的联合国费用约束的原因，项目管理者对本段中指出的影响进行研究是非常重要的。

在专家力量的提供方面还有一点需要指出。虽然通过全球专家的参与给中心活动带来好处显然是有价值的，这里也有一个显著风险，正如本报告其他地方指出的，他们的材料和专家技术将来自于不同的电信环境，与参与者在工作生活中所面对的有很大不同。特别是，有一个风险是来自活动开展所在区域以外的专家会基于来自发达工业国家的模式和经验，这些国家的技术和网络供应、市场和监管实践明显不同。中心项目应要求课程材料准备时应该与培训要开展的地区是直接相关的，应该更多地使用区域专家，应鼓励制定区域案例研究以用于课程和研讨会。

第3节：新项目

本报告第三节介绍为新中心项目采取的建议，这些建议在 2014 年制定并自 2015 年开始实施。以第 1 和第 2 节的分析和选项为基础，将满足国际电联及其成员的目标，中心项目客户的优先需求，并提高选定中心的机构和培训能力。第 4 节讨论相关的财务安排。

目标

新项目应致力于实现以下五个核心目标：

1. 要为国际电联、成员和其他利益攸关方增值，部署专家力量和开展活动（其他方面无法提供的），来帮助提高政府、监管机构和电信行业能力。
2. 应该围绕国际电联重点关注的问题和活动，应考虑国际电联区域优先问题。
3. 该项目和中心个体应通过高标准的内容和活动开展展现真正的“高端性”，应全面地进行监督和评估以保证质量。
4. 应提高国际电联的品牌，避免对国际电联带来名誉损害。
5. 应在较短的时间内实现财务可持续，无需国际电联长期的直接财务支持，需要国际电联人员在战略上而不是行政上的支持。

新项目应与原项目区分，在原项目的基础上围绕国际电联及其成员如今和未来的需求。简而言之，国际电联要对项目引入更为严格的标准，实施强有力的质量保证程序。从中长期，国际电联可能要考虑向中心项目实质性的认证方向发展的可能性，这有助于保证他们长期的可信度，并保证/实现外部质量保障。然而，由于本节后续讨论的原因，并不建议向学术型项目过渡将是或应是项目未来的唯一方向。

整体结构

新项目应在四年周期上进行管理，与 WTDC 和电信发展局的运行规划和实施保持一致。每个新的周期应在 WTDC 会议后的日历年开始。

每次 WTDC 大会应通过最多八个四年期中心项目的焦点主题。根据 2010 年 WTDC 第 40 号决议成立的能力建设举措小组，应为该讨论做出贡献。WTDC 选定的主题应为后续四年周期内中心的选择和项目的实施提供框架。每个周期可能与其前后有所不同。

国际电联在新项目中的主要作用为，制定项目的战略方向并确保培训中心及其活动的质量。国际电联不参与中心活动的财务管理。整体项目规划和协调应由设在日内瓦的电信发展局人力建设处负责，但工作应与区域代表处磋商开展。项目的运行管理应有区域代表处负责。监督、评估和影响评定由人力建设处和区域代表处联合负责。亦见以下“国际电联的作用”一节。

焦点主题

如上所述，在每四年周期内项目最多应有 8 个焦点主题。这些焦点主题可以与电信/ICT 任何方面相关（政策/监管/技术/业务/管理/应用），但应根据以下标准进行选择：

- 他们应该是国际电联成员和其他利益攸关方，通过协商确定的高优先级的课题。
- 他们应该是国际电联/电信发展局的高优先级问题，即国际电联总体工作和全权代表大会、世界电信发展大会做出的决定。
- 他们应该为目前市场中可获取的培训和能力建设做出特有的额外贡献。他们应发挥国际电联/电信发展局内部的家力量或者他目前能够有效利用的专家力量。
- 他们应该使选定的中心、参与者及其用人单位显著增值。
- 他们应该有助于发展中地区培训、研究和专家力量和国家/地区培训部门能力的发展。
- 他们应推动国际电联品牌，强化国际电联的声誉。
- 他们应该有助于国际电联/电信发展局整体目标的实现并应与国际电联其它能力建设项目（电信发展局和其他局的）发挥合力。

区域多样性一直是中心项目第二阶段的一个重要组成部分。正如在第 2 节中所讨论的，平衡好项目在全球范围内的连贯性和对区域重点的反应是很重要的。出于这个原因，每个地区可以选择最多四个区域主题来替换商定的全球主题。这些主题应通过有关区域办事处和区域利益攸关方讨论确定，包括区域性电信组织（如区域监管机构协会）。这些讨论应成为在向 WTDC 做出建议之前的全球需求评估的一部分（在正常的项目周期中）。

区域覆盖

自项目启动后，多年来该中心项目的区域覆盖面逐步扩展，并越来越多样化，达到现有的八大区域。其中，非洲、美洲和亚太三个区域覆盖非常大的地理区域和非常庞大的人群，阿拉伯、独联体和欧洲三个区域覆盖较小但也相当大的地理和人口，而加勒比区域覆盖面积相对较小人口少，但大量具有许多共同的特性的国家的区域。一个“区域”是基于语言而不是地理身份，并单独建立，因为它是由西班牙和葡萄牙政府出资，而不是通过信息通信技术发展基金资助。

这种区域结构建立在国际电联区域组织基础上，但有以下建议：

1. 任何特定区域的中心数目应与国家数目，人口大小和多样性相适应。每个区域建议的中心数量如下。
2. 西葡语国家地区的独特身份拥有自身语言群体的结构。其独立的资金到 2012 年底也将到期。该西葡语国家“地区”应并入非洲区域，该区域中心结构内解决葡萄牙语和西班牙语特殊的语言需求（见下文）。
3. 虽然加勒比区域在人口方面比其他地区要小得多，但其文化、地理和语言的独特性意味着有着充分的理由将其从美洲区域分出来区别对待并应该继续下去。同样有充分的理由将太平洋岛屿国家与亚太区域其他部分区分出来。作为太平洋地区和加勒比区域二者的特点是大量的小岛屿国家，这种情况也可将这两个区域合在一起在成为小岛屿发展中国家地区，在加勒比和太平洋地区分别设中心。尽管与国际电联区域组织并不一致，这可能被证明是解决诸如应急通信之类的小岛屿发展中国家的需求更为有效的方式。这在下面将进一步讨论。

4. 欧洲地区也颇具特色，在实践中只关注一些中欧和东欧国家，那里的电信部门工作进展顺利。有些人对这次项目的回顾提出建议，认为欧洲区域不应成为新计划的一部分。这可以被认为是国际电联的政治选择，但以其他地区为代价，将国际电联资金分配给欧洲地区，很难自圆其说。该观点将在第 4 节中提出财政建议时加以考虑。

3.1 中心的运作

中心的选择：分布

更清晰地明确“中心”这一术语的确切含义是很重要的。目前这个含义模棱两可，容易造成误解并可能会影响到国际电联的声誉。

术语“中心”通常应适用于一个单一的地理定位的机构。在特殊情况下，它可以应用到通过一个单一的合同或谅解备忘录（符合当前阿拉伯和亚太区域的中心项目的情况）联合开展工作的一组机构，或者一个没有定位的组织。为了使项目发挥作用，每个中心必须能够承担一部分的中心项目工作。根据第二阶段获得批准的大量中心意味着许多中心正在开展的高级培训中心项目的工作很少，其结果是，他们很可能会不太重视项目的有效性。在实践中，“高级培训中心”的状态已经变得比作为项目活动来源更具有价值的营销品牌。在美洲区域这个问题最明显，这是迄今为止中心数量最多的地区，包括其中个别中心近期并没有积极的提供培训。目前大量的中心也给国际电联带来很大的行政负担。

由于这两个原因，中心的数量应大幅减少到可管理的水平，并使选定的中心提供更多的独特性。注意到现有区域的不同大小，每个区域中心的数量应反映这一点。为了提高中心对该项目的重视，较为明智的做法是由每个中心每年开展最少三项活动。

该报告建议：

- 新项目中全球中心的总数应不宜超过 30 个；
- 非洲、美洲和亚太每个区域的中心数量不宜超过 6 个；
- 阿拉伯、独联体和欧洲区域的中心数量不宜超过 4 个；
- 加勒比区域的中心数量不宜超过 2 个。

为了解释上述数量，建议：

- 为了保持每四年周期内覆盖所选择的 4 到 8 个主题，很可能一些中心将被选中开展不止一个主题的项目活动。如果一个区域内没有中心有能力开展达到必要标准的某个特定主题的活动，该地区的参与者应能够利用其他地区提供的中心活动（尤其是在线活动）。国际电联可能希望指定区域外中心执行此项任务，作为其每个周期甄选过程的一部分。
- 需要特别注意非洲区域的语言要求。在这个区域中，选择标准也应注意语言区域，应至少有两个选定中心分别主要提供英语和法语活动，一个中心主要提供葡萄牙语活动。这个地区将需要使用多语言共同课程进行授课方面的协作，以实现通过可管理的数量的中心提供的价值和质量的最大化。这可能涉及到，例如，负责频谱管理的中心

提供多种语言活动，但使用主要用另一种语言来开展活动的中心的场地、设施和工作人员。

中心的选择：程序

目前还没有一致的中心选择程序和对申请中心地位的审查程序，以确保他们能够提供达到“高级”标准的活动。目前，大部分是临时性的中心选择安排不能有效确保高级性。应该有一个明确的选择程序，基于竞争性的申请程序，并在正式指定之前进行主动验证。竞争和验证相结合对保持质量至关重要。中心的标准应该在全球整个项目是一致的，不应在不同地区之间有所不同。

上面已经提出，每个区域的新计划应针对世界电信发展大会每个四年周期的 4 到 6 个重点主题。鉴此，决定：

- 中心的选择应根据并只能根据世界电信发展大会的周期（即自世界电信发展大会之后的日历年开始的四年）。每个四年项目周期有一个单独的选择程序。不应该有任何推定，现有项目周期中的中心机构将继续在下一周期保持其中心地位。
- 每个中心应被选为一个或（至多）两个具体的焦点主题的高级中心（如频谱管理高级中心）。
- 每个周期中每个区域的每个主题应只有一个中心。鉴于通过项目获得的工作量有限，应将竞争性重点放在申请程序上，而不是高级培训中心活动的实施上（目前是通过指导小组会议进行）。但是，应该还要有协作，包括在适当情况下共享场地——特别是在有多语言需求的地方（在非洲）。
- 应获得中心地位的机构应只能有权在与他们相关的重点主题和他们在项目中承担的工作方面使用高级培训中心的称号。该称号不应该被用来暗示其其它领域的工作得到了国际电联的认可。（应注意的是，目前许多中心表示，他们希望中心地位是授予给机构的，而不是他们的国际电联项目。这将给国际电联带来不可接受的声誉风险，应坚决抵制。）

“国际电联高级培训中心”地位具有相当大的信誉价值。不能轻易地授予或取消该地位。中心地位的申请应该是竞争性的。它应该每四年举行一次，在世界电信发展大会选定重点主题之后三个月内进行。

应请各申请方提交建议书，介绍他们的参选情况和他们建议的在一个或两个选定的主题开展培训活动的方案。他们需要表明：

- 已有的培训和能力建设方面表现突出的（内容和活动开展）的记录；
- 在相关重点主题方面的专业力量；和
- 对与国际电联合作，确保继续坚持和不断提高其工作良好标准的承诺。

中心的选择要以能力为基础，同时考虑到通常任何一个成员国内不应有超过一个中心，以鼓励供应的多样性。将采取平衡计分卡方法，基于上述条件，再加上其中涉及场地质量、到目标群体的便利性（基于成本费用包括旅费和住宿费用，性别平等）和财务可持续性等条件。本报告附件中建议了平衡记分卡的方法。

选择程序的结果应该是国际电联和各中心之间的合同关系，当中列出双方的作用和责任。只有当国际电联和各中心之间同意并清楚地理解各自的期望，该计划才能成功。这尤为重要是因为该项目财务安排在不断变化，这意味着需要国际电联和中心之间的关系需要重新配置成为双方的共同优势。

3.2 国际电联对中心的支持

迄今为止许多机构已经获得中心地位。还没有一个大致系统性的选择程序（除了非洲区域第二阶段的扩展外）。并未要求潜在的中心来表现他们的“高级性”，同时部分具有较高的声誉的机构亦没有申请中心地位（或许是因为他们觉得自己不需要的可能带来的声誉提升）。国际电联希望吸引声誉较强的机构提出高质量的建议。为了做到这一点，就需要在工作量、声誉和项目支持方面为中心带来增值。

正如本报告中指出，各中心认为，他们在四个主要方面从项目中获益：

1. 与国际电联合作可以帮助他们树立信誉，向市场推广他们的课程。（换句话说，他们可以利用该地位提高他们的品牌。）
2. 使他们能够获得通过国际电联招募的专家力量，使得他们能够更好地开展课程。
3. 使他们能够参与国际电联研究组，了解更多信息。
4. 使他们能够与其他中心进行交流。

在中心对本次审议反馈的意见中，这四个因素比起国际电联对课程财务可行性的贡献和获得国际电联学院资源来被提到地更多，尽管这些也应被视为是当前中心的获益。特别是，国际电联对从专家名册中提供的培训师的财务支持一直是非常重要的，这使自身资源有限的中心能够开展所需的活动。

尽管实际操作中，国际电联的资金投入较少，然而如果取消该投入仍可能对未来中心在新项目中申请中心地位的意愿产生显著影响。在此背景下，国际电联争取对新项目活动的赞助，并利用中心作为开展其他由业务预算支持的国际电联项目的场所是非常重要的。国际电联当然应该从 2012 年起就做早期的努力，寻求潜在的赞助商，并在选择中心时甚至在此之前就开展此项工作。第 4 节将进一步讨论该问题。

因此，国际电联需要给中心带来显著的价值，以吸引具有很高声誉和有较高潜力来提供质量足够高的活动的机构的申请 — 那些机构的参与对于确保项目的高质量非常重要。除资金外，国际电联通过所设想的合同关系可以提供下列好处：

- 通过高级培训中心项目支持课程开发和推广（见下文）；
- 提供国际电联学院资源和内部专家力量（来自国际电联各局）；
- 支持确定专家/培训师来带领或参与中心活动；
- 通过国际电联区域办事处和国际电联各成员内推介/营销高级培训中心项目；

- 建立在不同区域讨论相同的重点主题的区域中心网络和全球合作伙伴网络；
- 有限度地使用国际电联的品牌和标志来支持高级培训中心活动。

现有的中心重视国际电联在确定专家（并支持其参与）并将他们引入中心带领他们开展培训活动方面所起的作用。显然这是电信发展局/能力建设部应该继续发挥得重要作用，这也是中心所需的。不过，对此也要有所保留：

- 该中心项目的主要目标是加强区域内的能力建设。该项目不能只依靠外部专家，而应致力于建立更贴近理解本地需求的当地专家能力。该项目的管理应以实现减少每个项目周期中需要国际电联提供外部专家协助的活动数量为目标。
- 国际电联应建立选择、验证和评估程序，以确保那些国际电联提名担任此项工作的人具备足够的专业知识和教学技能。这些专家的薪酬似乎也与那些来自其他培训机构的专家并不一致。需要定期复查这些薪酬，必要和可能时做出调整，以确保能够请到符合适当标准的专家。在上面第 2 节的最后小节中可以找到对这些问题的进一步意见。

这些国际电联职责，以及如下所述的质量保证程序，需要在建议的合约或备忘录中予以认真对待，并需要能力建设部和区域办事处的大量投入。他们将在吸引更高质量的机构加入该项目方面发挥重要作用。

3.3 中心在合同中的责任

至关重要的是，中心和国际电联之间的协议具有合同效力。国际电联还需要更多选定中心的相关信息。这些信息应当由能力建设部进行系统、持续的收集。

各中心应与国际电联正式签订合同，当中列出其对该项目的承诺。这些合同应承诺中心将：

- a. 在四年项目周期中每年在相关重点主题内开展不低于指定次数的活动；
- b. 通过商定的年度区域项目，与区域办事处和其他中心在项目活动上进行性合作，以满足参与者和用户的需求；
- c. 确保活动开展达到的合同中列出的最低工作表现水平，这个水平被定义为“高级”并可以通过确定的绩效指标来衡量；
- d. 与国际电联合作监测和评估工作表现，并通过质量保证程序确保其卓越性；
- e. 如上文所述，在区域和全球网络中与其他中心进行合作。

合同还应列出取消一个机构的中心地位的程序，如其未履行其义务，特别是有关课程开展质量方面的义务。

一些区域协调员认为很难签署合同协议，甚至是谅解备忘录，如果那些潜在的培训提供方是政府机构，因为这些需要政府高层的签字。这并不是避免国际电联和中心之间的合同关系的合适理由。

通过竞争性的程序来选择中心是核心。如果政府机构希望投标成为中心，那么他们在投标时应该理解，他们必须致力于开展活动的标准应该达投标程序的要求，这对商业的供应方的要求是一样的。如果他们不准备这样做，那么选择程序就不会真正地具有竞争性，国际电联就很难保证质量标准的保持。对于政府部门的情况，可以通过谅解备忘录而不是正式合同的形式，做出有约束力的安排，但是如果他们不能达成这种强制执行的协议，那么令人遗憾地，政府机构就不得在选择程序中予以考虑。如果竞争过程是公平的并提供国际电联所需的质量保证，那么强制执行的标准必须普遍适用。

3.4 区域工作项目

在完成本项目周期的中心选择后，应商定区域层面项目整体四年的框架方案。这将为其后制定项目的四个年度计划设定框架。

总体框架应与项目的利益攸关者共同制定，不仅包括国际电联区域办事处官员、客户群体和中心，而且包括区域性电信组织（例如，区域性监管机构协会）。年度计划应于每个项目年实施期之前的一年的最后一个季度，在年度指导小组会议上商定，或在中心选定之后由区域办事处和中心之间讨论商定。计划年应自每年一月运行至十二月，为保证世界电信发展大会周期开始/结束期间项目发生变化时的连续性。

目前，年度项目由国际电联工作人员和中心的物理“指导小组”会议上商定，在某些情况下还有来自国际电联成员国的其他参与者。在这种情况下有两个问题。

- 首先，年度计划应反映国际电联及其成员的需求，而不是中心的兴趣和偏好。国际电联工作重点和项目用户（客户组织和参与者）的需求应该是制定项目的优先考虑，中心要响应这些需求，而不是他们自己商定项目应包含的内容。参与者的正确组合是很重要的，中心应发挥辅助性作用。
- 其次，区域指导小组会议在旅费、住宿费和机会成本方面成本很高。如国际电联资助这些会议，如果会议的目的仅仅是项目管理，以项目活动目前的水平，这很难自圆其说。然而，项目协调可能很难通过虚拟方式实现，并且中心的年度会议也有着潜在的交流意义。

这些年度会议应主要被视为交流活动，中心和其他利益攸关方之间可以交换信息和讨论能力建设问题，以为他们的工作增值和提高工作成效。这种交流的价值与就项目达成一致同样重要，而应借此机会，应考虑在会上安排有关能力建设问题的讨论的机会，而不是光围绕着项目管理进行。

国际电联不得资助国际电联工作人员以外的任何人士出席这些会议。这不是使用项目可用的有限资金的合理做法。

目前，区域项目的宣传推广很少，只邀请相关组织派人参加某次活动，而不是结合其他能力建设机会，以更有条理的方式来考虑和回应项目所提供的机会。新项目的市场推广应该更加积极主动，减少官僚作风。

因为课程未来通常将是自筹资金（见第 4 节），可能每个中心的活动水平将比现在更高，这符合参与者和用户的需求。只要有可能，应及时商定并公示项目，以使政府机构和公司能够在年度预算周期结束前考虑他们的选择。这应该包括对未来几年的项目的提前信息。

一旦项目商定后，应该通过年度（区域）网上项目小册子并结合积极的在线宣传，进行公开和推开。应鼓励客户对他们参与中心活动做好系统性的计划。国际电联应与中心合作向区域内的国际电联成员和其他利益攸关方开展活动的市场推广。

参加对象

由于第 2 节讨论的原因，该中心项目未能提供一个针对高级管理人员能力建设的可行平台。高级管理人员不愿意接受被称为“培训”或参与“培训活动”，他们认为“培训中心”是供更为基层的员工参与的。

然而，对于国际电联来说，显然解决高级管理人员的能力建设需求和较低级别的员工的需求同样重要。有人建议，应该通过专门针对高级别人员需求的单独项目来完成，提供机会让他们在较高的层面上相互之间以及与全球专家开展讨论。这些活动可称为国际电联领导者论坛。他们可以/应该涵盖高级培训中心相同的重点主题，使这两项措施能够相互协调。

以这种方式将高级管理人员能力建设独立出来将使中心项目把重点放在世界电信发展大会和区域所选择的重点领域的高级管理和技术能力建设方面。这是他可以发挥作用的地方。在这方面，另外三个点值得一提。

- 项目期望具有区域和国内价值。国家之间交流经验的机会是由中心实施的面对面活动的意义的重要组成部分。然而，目前有很大一部分的活动参与者来自东道国。区域办事处和中心应重点确保整个区域的参与者能够有机会参加有关活动，如有必要，可以商定有些活动在中心所在国以外开展（在有些情况下已经在这样做）。
- 参与者数量对于面对面活动非常重要。10 人不的小组成本效益太低，而如果数量超过 25 人，参与和经验分享的质量可能会下降。在线课程可以显著提高参与者人数，但前提是该人数水平尚未超出该中心提供足够的培训支持的能力。这应通过下述的质量保证程序进行监测。对于在线活动的情况，在线学习系统的质量和教学支持是非常重要的。
- 现有的一些中心已利用项目为大学生提供更多的学习机会。这不是国际电联的重点群体，不应将各中心项目用于补充大学生课业学习。活动应集中于电信/ ICT 行业从业者的需求。确保参与者大部分是来自于电信/ ICT 行业应该成为质量保证的一部分。

如果遴选过程清楚地表明没有申请中心符合标准，能为特定区域在选定的一个或多个主题领域提供高级培训，那么来自另一个区域的中心可与区域办事处合作，为该选定的主题领域提供专业力量。这可以基于在线培训。它还应该为国际电联提供机会来支持已被证明无法通过自身资源满足项目需要的区域的机构能力建设。

3.5 项目活动（课程及研讨会）

中心开展的能力建设工作并不都是采取课程或研讨会的形式，但这些形式构成了中心活动的大部分，并有可能继续这样做下去。

为了符合“中心”的称号，入选的机构每年应至少开展三或四次活动。这比大多数中心目前开展的要多，但这是现实的，如果全世界中心的数量按照上文建议有所减少的话。如果他们不开展那个水平的活动，他对项目就不可能有足够的重视。

所以建议项目应有四、五种类型的活动（见下文），并在区域一级确定其分配。所有区域应该包括混合类型的活动，而不是纯粹地依托在线课程（如目前在美洲区域的），这并不适合于所有的目的，或仅仅依托面对面课程。这将有助于使程序更加普及并满足更多样化的需求。能够并有意愿提供面对面课程和在线课程（或同时开发两种能力）应是中心选择标准的特点。

有人建议，项目开展的活动的类型如下：

A. 一次性课程和研讨会

这些活动将针对项目选定的主题范围内的具体问题，这些问题对该区域、个别国家或特定人员群体尤为重要。它们尤其适合在区域内有着实质性和紧迫的能力建设需求的“热点议题”：所有区域，包括美洲区域需要选择这样的研讨会的一个重要原因。根据定义，一次性课程可能仅提供一次或每个区域一次，以满足具体时间要求。因此，其设计和开展的费用更高，这需要在成本结构中予以反映。但是，他们将在扩展能力和跨区域经验分享，和满足区域重点方面具有重要价值。

需要开发活动开展专用的课程/研讨会材料，但也应通过国际电联学院获取。专家力量很可能来自区域内以及外部/全球专家。

B. 标准的面对面课程和研讨会

这将是致力于焦点主题及/或核心主题的具体方面的能力建设的更一般性的课程。他们可能会在不同层次的技能要求上实施（中高等）。其目的是要建立全区域的能力，以解决国际电联和区域成员高优先级的课题。

这种课程可以由个别中心开发或基于国际电联和相关专家，包括来自标准化和无线电通信局的专家已经开发的、并通过国际电联学院经国际电联批准的共同核心课程。当课程添加了特定区域的材料和围绕区域重点展开的课程/研讨会讨论，这些核心课程便会加以补充。开展课程的专家力量可以全部来自区域内，虽然纳入外部/全球参与者可能会使活动更具吸引力。

C. 培训员培训活动

在开展上述标准课程时，区域项目中应该包括“培训师培训”活动，旨在扩展整个区域的专家力量，加强包括中心在内的国家培训机构的能力，以就广泛的电信/ICT 问题对本地人员进行培训。如果“能力发展”是选定的主题之一，则这些“培训师培训”活动将能很好地配合这一主题。一些中心在对这项研究的反馈中也建议将其自身工作人员的能力建设作为未来的项目目标之一。

国际电联应设法利用中心项目来减少选定中心对通过国际电联或其他机构聘请的来自其他大洲的外部专家的依赖，并将此视为它能够继续在项目中发挥机构能力建设作用的一种方式。培训师培训活动将在每四年的项目周期中提供更强的积累，并有助于建立区域内相关培训专业人士网络，为未来继续增值。这样的网络可以通过国际电联学院的经验交流和回答论坛予以支持。

D. 在线课程

这些课程将通过国际电联学院和/或通过中心自己的在线培训设施来开展，以充分利用这些较高专业化的培训和交互设施。正如在上文 B 中描述的面对面课程一样，这些大都是标准化的课程，既可以通过个别中心开发，也可以基于国际电联开发并认可的共同课程。最好的方法可能是两者的结合，中心开发具体的材料，以补充国际电联通过全球专家开发的，并在全球范围内得到专家认可的核心课程框架。在这个模型中，所有的课程材料应经过国际电联的审查和批准后方可使用。这将是必不可少的，如果课程需要被认定为学术资格（见下文）。标准化的核心课程也将有助于使用不同语言来开展课程，例如正在非洲使用的三种主要的全球语言。

虽然在线课程要通过区域项目商定，但目前可以向来自各区域的参与者开展。意见建议：一般管理性证书或文凭课程。

除了基于重点主题的课程，建议应该考虑开发一般管理性证书或文凭课程，针对那些从专家的角色向更一般性的角色转变的人员，他们需要对整个 ICT 行业有更透彻的了解。这里可能需要有两个职业转型点：从初级到中级，从中级向更高级的管理层级。

此类在线课程需要比上述 D 中所描述的短期课程有更多的实质性内容，需要约相当于 30 个工作日来完成。它还需要有学术公信力，要在研究工作的基础上授予证书或文凭。它可以通过国际电联学院来开展，但需要与国际电联批准的共同课程紧密结合，最好是与学术机构联合，并经过如可开放教育中心委员会此类机构的认可（见下文）。它可以提供在未来项目周期中项目与大学学历关联的一个过渡路线（见下文）。

3.6 认证和认可

目前中心活动的认证还没有一致的做法。

课程认证是受欢迎的，因为参与者将其视为能给其职业生涯增加价值。因此，这个问题应认真对待，不能掉以轻心。然而，目前证书是在课程结束时颁发（有时由国际电联，有时由中心，有时两者联合颁发），他们通常只表示参与者在此期间参加了活动。这不是学习成果的正确体现。

为期一周的课程的认证是值得的。交由局长签发的证书应与某种基于学习成果的测试相关，而不是仅仅是为证明出席活动。国际电联应制定课程的认证准则和这些应成为该战略实施准则的一部分。

一个更为实质性的问题是有关项目或至少其中一些课程向某种形式的学术认证发展是否对其有利。第 2 节对各种认可的选择进行了讨论。

目前项目中开展的，以及上面描述的各类活动可以由各种不同的机构，包括大学来开展，通过大学开展的情况常见于美洲区域。然而，目前几乎所有的项目活动是继续职业课程，而不是学术课程，面向从业者的技能，而不是学历。大多数也是短期课程，对此类课程通常不会授予学术证书（或是不具成本效益的，考虑到培训机构和认证机构需要做出的投入）。向学历方向发展将涉及将该项目的方向更具学术性质的、较长的课程做显著转变，要进行审议并授予正式资格。

也有可能向认可的继续职业教育发展。开放 ECB 审查最近已经可以利用，是对此的一种选项，并已获得来自多家联合国机构和信息通信技术部门组织的参与。开放 ECB 审查系统是基于严格的自我评估和同行评议相结合。能力建设部将与相关联的其他联合国机构讨论开放 ECB 审查认证过程的经验，将讨论开放 ECB 审查认证程序自身可利用的选项，并决定是否能够提供对中心项目活动的一个合适的认证论坛。

学术认证需要获得一个或多个大学的同意。在上述“项目活动”部分中提出的 30 日在线证书或文凭课程可以是往这一方向迈出的第一步。这种课程可能能够保证获得面向既定学位的学分认证（如过去类似的面对面课程的情况）。获得认可并不简单，需要与合适的机构进行一段时间的讨论。

最终目标可能是在指定的“高级培训中心”获得国际电联认可的学位。为了保证信誉，选定的机构要被该领域的其他大学认为是“高级”的。这样的学术课程可以补充，而不是取代，上述各种中心活动。要实现这一点，需要大量的时间和准备工作，很难在目前的世界电信发展大会周期内完成。

有人建议，如果国际电联向这个方向发展，在目前周期中应该做到以下几点，以便准备好从 2015 年下一个周期开始时向前推进：

- 与少数高级大学建立密切联系，大概每个区域不超过一所大学；
- 确定适合认证的学术性或半学术性课程；
- 设计和开发适当的课程教材，无论是使用国际电联专家还是（最好）与预期要认证的大学一道；
- 在 2019 年的世界电信发展大会周期开始前与提议的合适的大学商定学历认证安排。

3.7 质量保证

坚持并展示“高级性”对于新项目的成功至关重要。这就要求严格的质量保证程序。确保课程的质量应将课程从国际电联工作人员参与的次要工作变成主要工作：

- 中心状态的选择标准应该要求展示出并确保内容、培训人员和设施上的高标准。中心地位的竞争应有助于确保标准，但正在审批之前，应至少对入围机构进行访问，并严格审查，以对其进行验证。
- 与中心的合同应包括工作成效的标准/目标、关键绩效指标以及监测和评估安排。
- 在每次活动结束时，中心、教学人员和参与者应该完成标准化评估表，以对整个项目的活动有一个整体比较基准。区域办事处应在活动结束后对此进行评估，并将有关中心工作成效的任何意见向中心提供反馈。国际电联应对评价结果进行系统的回顾，对中心的表现进行相互比较。
- 每个区域办事处应每年审查该区域中心的整体表现，并制定必要的改进目标。
- 能力建设部应建立针对专家的质量保证程序。

- 在项目周期结束前一年对中心及项目的总体表现应该回顾，作为下一个项目周期招聘和选拔准备过程的一部分。这应该是由能力建设部与外部评估员联合开展，并将结果向世界电信发展大会报告。

本报告附件中将进一步讨论质量保证这些方面的方法。

3.8 发挥与国际电联其他各部门的合力

应该比现在更为积极主动地推进能力建设活动。应通过与商业或学术机构所采取的大致相同的方式对其予以推进，特别是其目的是要实现他们在财务上的自我可持续性。推广应围绕年度区域项目，应该通过小册子和向潜在客户的直接推广。该项目不应该只依赖于由国际电联在日内瓦或区域办事处向各成员国和部门成员发出的正式邀请。

能力建设部应将中心与电信发展局内的其他能力建设项目（国际电联学院和互联网培训中心）更紧密地整合起来。目前，这些被视为本质上有所区别的工作领域，虽然学院要整体覆盖能力建设工作，以及中心开展的在线课程的培训机制；虽然高级培训中心可能也可作为网络培训中心或与思科有着网络技术学院的关系。他们对外界应该作为电信发展局能力建设工作的强势品牌的一个元素。

与电信发展局的能力建设工作，和与其他国际电联各局之间的协调还有待提高。关键是要提高国际电联在该领域的整体协调，以最大限度地提高国际电联及其成员从活动开展中和国际电联资源投资中所获得的回报。国际电联学院作为整合国际电联所有培训活动的整体举措，旨在实现这一目标。特别是：

- 在高级培训中心活动的设计、开发和开展中涉及到各自负责的领域，应该发挥电信标准化和无线电通信局的专业力量。
- 三个局应制定一个共同的能力建设整体战略方针，使项目把重点放在各自负责的特定区域。这将要求各局人员定期审查能力建设工作。所有三个局的能力建设工作要集体提升，而这将有利于成员国/用户。
- 随着国际电联学院发展成为传播整个国际电联的能力建设和其他材料的共同平台，这将需要相当大的投资，以使其达到必要的标准，这包括目前大学中广泛使用的更多互动的远程学习的方法。将国际电联学院发展成为可能的在线学习平台的演示是很好的方式，尽管这可能需要一个外部合作伙伴。

正如在第 4 节中讨论的，各中心应为国际电联其他项目中的能力建设活动提供合适的场所，包括由运作预算资助的项目。这可能构成在新项目下中心实现财务可持续性的重要部分。

3.9 伙伴关系和网络

项目与外部组织——国际机构和私营公司之间的伙伴关系为一方或双方都提供了潜在的好处：

- 他们使项目有可能获得那些否则无法获取的专家力量。
- 他们提供确保资金支持的机会，以支撑中心项目、个别活动和/或奖学金。

例如，从思科、微软和其他方面在电信发展局互联网培训中心项目中发挥的作用可以看出这种伙伴关系的好处。在过去两年里，国际通信卫星组织在非洲和加勒比地区高级培训中心起到了类似的推动作用，中心项目还有与澳大利亚、西班牙和葡萄牙政府资助的合作伙伴关系。

与资金相关的赞助及其他合作伙伴将在第 4 节中进行讨论。出了财务上的合作伙伴关系，新的项目将会从区域办事处和中心与各自区域内的其他 ICT 能力建设利益攸关方建立更紧密的联系中获益，利用这种联系作为进行需求和优先领域评估的资源，作为吸收专业力量和如案例研究之类的教材的资源，并作为推广中心项目的渠道。四组区域组织尤其能为项目增加显著价值，如果能与他们建立合作伙伴关系的话。他们是：

- 学术机构和他们的区域协会，包括区域研究和教育网络（例如非洲的 UbuntuNet 联盟）；
- 区域性电信组织，如区域性监管机构协会；
- 区域电信/ICT 行业企业协会，如国家和区域 ISP 协会和消费者团体；和
- 区域研究协会，如亚太区域的 LIRNEasia 和南美洲的 DIRSI。

在其区域内建立培训机构网络一直是中心项目自 2007 年以来的愿望。这方面的工作大部分是围绕区域指导委员会会议开展，而这些会议为国际电联提供了机会来组织对比项目本身具有更宽泛的重要性的能力建设相关问题的讨论。中心网络是否会有进一步的发展将取决于相关机构对网络活动带来的增值程度的看法。如果中心之间的共同点较少，它们相对不太可能共同联络，尽管他们之间的双边关系可能会有所发展。

国际电联更多地投资于这种网络活动是值得的。一种可能性是建立一个网上论坛，该中心可以通过该论坛交换有关他们的活动和 ICT 行业总体能力建设的思路、观点和材料。无法保证这样的一个论坛是否可行，这应首先通过与中心和其他利益攸关者的对话进行测试，但也有可能将此类活动整合到国际电联学院的框架内。

3.10 过渡性安排

需要在下一年开始从目前项目到新项目过渡，因为当前来自国际电联自身的活动资金只能持续到未来有限的时间（各地区之间存在一些差异）。财务的过渡安排在第 4 节中讨论。

第 3 节的最后部分是有关在项目组织和管理层面的过渡安排的必要的时间表。建议的时间表如本节结尾处的图 3 所示。

最好是尽早过渡到新的项目的实施。拖延，包括较长的过渡期，都有可能使项目用户产生困惑，从而损害到项目的长期信誉。最好实施清晰、快速的过渡。

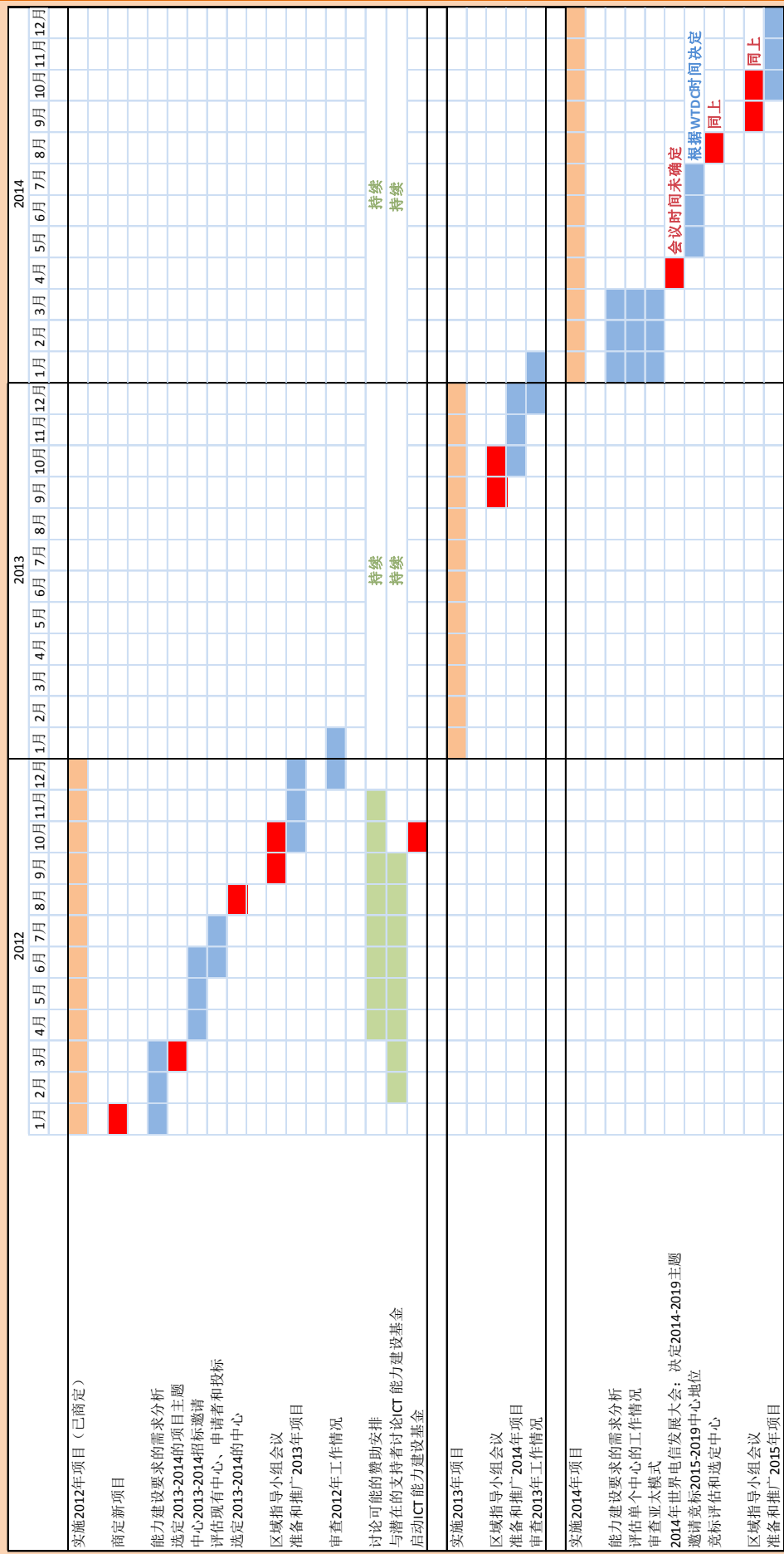
然而，有一个过渡期是必要的，在此期间能力建设部、区域办事处和现有的中心可以调整和准备要引入的新项目。此外，2011 年下半年举行的区域指导小组会议已经商定了下一年的建议计划，并假定项目将按照目前的路线继续下去。

因此，建议区域指导小组商定的 2012 年工作计划应在现有财务条件下按计划推进直到 2014 年底。过渡期应用来为从 2015 开始的新项目的实施作充分准备。

图 3 中所描述的过渡期时间表可为：

- 应在 2015 年 1 月前做出向新项目发展的决定。
- 应在 2014 年世界电信发展大会和 2014 年 12 月之间选择中心来实施 2015 年到 2018 年的项目主题。应鼓励新申请者与现有中心一道提交建议，并都进行全面的评估作为选择过程的一部分。
- 一旦项目主题商定之后，国际电联应按照第 4 节中讨论的方针，积极寻求与成员和外部机构建立伙伴关系和赞助协议，为 2015 年到 2018 年的新的项目活动提供适当的资金支持。
- 区域指导委员会应像往常一样按照商定的时间表开会。
- 新的项目应按照这种形式从 2013 年 1 月开始，2013 年和 2014 年两个年度计划正在进行中。上述管理和质量保证过程应在此期间完全执行。
- 2013 年和 2014 年期间应对所有现有中心的表现进行充分的评估。
- 电信发展局管理层应商定 2014 年世界电信发展大会后下一个项目的主题。
- 应在 2014 年世界电信发展大会选定 2015-2019 主题后，进行下一个项目周期中心的竞争性选择程序。中心的数量应减少到最多 30 个，每个区域最多 6 个。不应假定现有中心将继续入选这个新的项目。

图 3：当前WTDC周期（2012-2014年）的建议安排



来源：国际电联

第 4 节：财务安排

前言

ITU 已经将卓越中心项目作为提高发展中国家在电信/信息通信技术部门表现标准的一种途径，国际电联充分利用了其权威和声誉以达到目标。对于那些为了满足隐含于这些决策中的预期的项目，为了提高目标受益群体的能力、他们在后续提供通信服务中的表现，以及为了推动为经济增长和社会发展，要做出巨大的贡献。如果卓越中心项目无法产生积极可衡量的效果，将无法符合国际电联的期望。

报告的第三部分描述了一个能够满足这些目标的新卓越中心项目 – 即在发展中国家极大地推动能力建设，从而推动信息通信技术的性能提升，使消费者受益，推动国家发展。

因此采用的第一个决策即是通过引入第三章描述的新项目提升卓越项目的标准使其达到所需的水平。第二个决策与如何为这一项目提供资金有关。在报告的最后一章阐述了这一挑战，建议短期内在资金安排方面采取灵活的方法，使整个项目无需持续的补助就能够在中长期持续进行下去。

这里要强调，不考虑项目的财务安排，第三章中推荐的那些改变还是很有必要的。有必要在项目调整、质量和管理方面不断完善，即使目前的财务安排可无限期地持续下去。如果现行的培训标准无法达到与学术和商务领域的培训持平的水平，那么在卓越中心项目里，培训标准就不应当存在。要理解对未来财务安排的讨论，无论源于国际电联或其他途径，都应当建立在此基础上。特别要强调的是，即使国际电联为了这一项目找到了新的资金来源，也不应当被解读为现阶段项目实施安排的理由。

背景

开展质量能力建设的举措既需要声誉方面的投入也需要资金支持。与已经在上个世纪末项目方才启动相比，能力建设的资金投入的各种情况已经发生了巨大的变化，特别是卓越中心项目。报告之前提及的三点有必要在此重申。

- 首先，项目启动时，最开始涉及的是非洲特定国家的机构建设。建设 AFRALTI 和 ESMT 的卓越中心的过程中，投入了大量的资金，平均每个投资超过 100 万美元，以便于提升其设备、专家技术和能力。这一投入水平与现在的情况形成了鲜明的对比，对一些（不是全部）卓越中心提供了小规模补助以保障部分（不是全部）项目的开展。每个在线课程的补助约为 4000 美元，每个面授课程的补助为 1 万美元，教师的专业知识也包含在内，因此参与课程的学员所需要支付的费用被不断拉低。一些资费标准足够或者可以获得外部赞助的地区则无需国际电联的赞助。每年项目补助的总体费用在 50 万美元和 120 万美元之间，即使并不包括雇员的工资和日内瓦或者区域办公室的国际电联人员时间的其他经营简介成本。
- 其次，重建电信业务和市场意味着，大部分国家这一领域的最重要机构可以承担得起学术和商业提供商提供的高质量的培训以及其他能力建设。卓越中心活动中的大部分参与机构来自电信运营公司和监管机构。大部分重要的国家级电信公司都参与了跨国电信业务。多亏了频谱牌照和频谱拍卖收入，许多监管机构都具有较好的经济基础。电信公司和监管机构不仅能够为其员工支付高质量的国际培训课程，他们还能积极利

用这些机会。电信公司和运营商以其他潜在受益人无法承担的价格，为高端的国际培训课程付款，国际电联在培训方面就不再给予电信公司和运营商赞助。

- 第三，目前国际电联对卓越中心项目的资金投入来自电信盈余资金（TELECOM Surplus Fund）或者后来的信息通信技术发展资金，也有外部机构（如澳大利亚国际开发署和加拿大工业部）的资金和实物资助（国际电信卫星组织）。这些来源提供约 50 万美元的年度财务投入外加国际电联近年来为中心项目提供的捐款。但是，这一财务基础必须改变，因为基金不可能来自 ICT 发展基金。目前，没有其它基金含在国际电联为当前 WTDC 周期所做的运营预算内。因此，需要一种加以改进的筹资方式，基于实现自筹资金的项目或基于它使用的来自其它渠道（可能是国际电联内外部渠道）的基金。

下面的段落将这些资金选项和其影响考虑在内。总的来说，未来单独的活动和整个项目都应该建立自给自足的基础上，也就是说，应当吸引足够的收入以便于支付各类费用，收入可以来自以下来源：

- 来自参与者和所在机构缴纳的课程参与费；
- 来自国际电联、卓越中心和其他机构的赞助和伙伴关系；
- 来自卓越中心在其他国际电联的项目（无论电信发展局的项目或者其它局的项目）范围内开展的活动，具有独立资金来源但是也适合卓越中心项目周期中的优先项目。

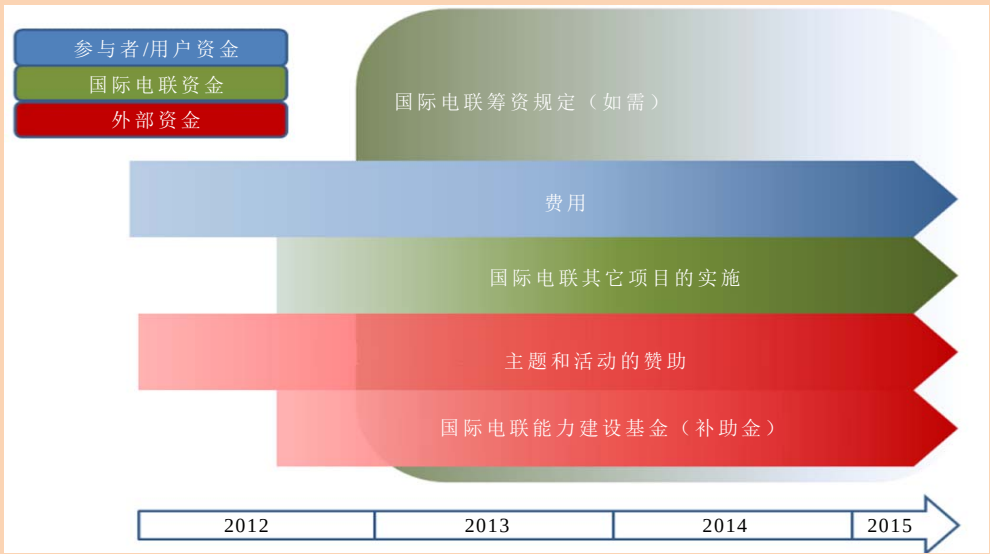
在无法从这些渠道获取资金的情况下，国际电联也需要从下面两个选择中做出明确的选择：

- a. 在卓越中心活动中放弃特定区域（主题或者区域项目）
- b. 从国际电联的资源中为卓越中心活动实施提供补助，这可能意味着对其它方面工作资金的重新分配。

b)选项应被视为一种长期解决方案但也需建立在短期临时性基础上，借助于必要时项目可遵从的一项规定。在那种情况下，应进行明确评估以确保得到国际电联/电信发展局及其成员资助的中心项目活动的价值高于其它用途的价值，用作他途需对必要资金进行重新盘点。

本节中这些建议的总体结构在下表 4 中得到体现。

表4：当前WTDC周期提议的财务安排（2012—2014年）



来源：国际电联

以中心项目形式开展的培训和其它能力建设工作应当以质量而非财力吸引参与者——因为提供的培训质量好，并非因为费用低或免费。对国际电联、其成员或课程参与者而言国际电联提供的活动没有优势，这些活动的标准低于学术性或商业性提供商提供的活动标准。因此，项目的财务安排应当要求 a)维持/确保卓越且 b)确保活动对于那些（数量相对较少的）潜在参与者（他们所在机构无力承担他们参加活动的经费）而言承担得起。

作为新项目的一条基本原则，建议所有的中心活动均应在成本回收基础上实施。涵盖的成本应当包括举行培训的全部成本（场地、专家费、培训材料、项目评估）。参与者费用应当是成本回收的默认机制，其附带条件（见下文）是资金也可从国际电联其它内外来源，特别是赞助中收回。

这一规定和当前规定的主要区别是国际电联目前补贴培训专家的差旅、住宿和费用安排最大额度在每次活动 4000 美元至 10 000 美元之间。根据一项基于费用的成本回收安排，专家成本应含在对参与者收取的费用中。如某次活动有 25 名参与者，那么向每位参与者收取的费用在 160 美元至 400 美元之间，在现有费用成本基础上增加 50%至 100%（但包括差旅和住宿在内的参加总成本所占比例更低）。有迹象表明，当前的中心项目活动压低了以这一总价提供的相类似商业培训的费用成本，从而将费用成本提高至派员工参加能力建设活动的中心主要客户通常会付出的成本水平上。

尽管理想状态下的质量保证过程成本应添加至活动成本中，但让人感到，这些成本可被国际电联用一项财务计划合法覆盖，尽管已经推荐设立某个项目基金来分摊这些成本。新项目的建议导致行政成本一定程度的上升，这主要是由于引入了一项成本回收收费机制，但这么做也会导致其它方面的下降。例如，活动邀请的签发及费用收集过程，在这一过程中职员时间未得到有效利用。

提议开展的所有中心活动的起点，如区域指导委员会会议上讨论的，应当是针对活动进行的精确成本核算，通过核算确定成本回收所需的费用或赞助水平。应当对活动做出预算安排并设定费用从而确保成本回收，尽管国际电联承担日常开支，但如果这一状况持续下去，那么也可由学术性或商业性提供方组织活动，而且利润空间的缺失意味着中心活动的成本应当低于商

业培训企业开展的类似活动的成本。应当由中心提供活动的精确成本核算并得到区域办事处的确认。

4.1 费用

建议中心活动成本回收的默认方式应当是参与费用的支付。

如第二节提到的，一些国际电联成员一直认为，作为一项原则，中心活动对成员而言应是免费的，即由国际电联预算（来自成员捐款）资助。考虑到下属原因，这一论断并不实际：

1. 国际电联的总预算有限。只有在不开展其它活动的情况下才能够支持成员免费参加中心活动。这就需要做出相应判断：中心活动比可用资金的其它用途更重要。
2. 中心活动免费会严重制约总预算范围内可安排开展的活动数量。
3. 并非所有的国际电联活动和设施都对成员免费开放。对国际电联这样的机构而言，向成员提供免费和付费服务都是正常的。
4. 费用只是参加中心活动成本的一部分。参加者跨国飞行也可能产生比参加活动费用更高的差旅、住宿和生活费。

无论如何，中心活动的参与主体来自电信企业和监管机构，这些企业和机构能够承担商业和学术提供方开展培训而产生的更高培训费。新项目不应为那些有实力承担其它项目商业培训费用的参与方提供财务支持。如若为此类机构提供资助会降低开展活动的总体水平，并减少确实需要这些资助的国家和组织获得资助的机会。

4.2 赞助和其它外部资金来源

将费用支付作为成本回收默认机制的原则并不意味着费用支付是中心活动得以或应当得到资助的唯一方式。相反，建议国际电联利用新项目实施前的 2012 年这一优势，开发三项潜在筹资渠道，所有这些渠道都已在国际电联能力建设工作上的得到确立。它们是：

- a) 运用中心在国际电联其它项目（包括其它局的项目）范围内开展活动，这些项目涵盖在国际电联其它类运营预算范围内；
- b) 寻求全球或区域层面成员、部门成员和其它组织对特定活动或主题活动的赞助，这些成员或组织对改善部门绩效的能力建设感兴趣；
- c) 建立一项 ICT 能力建设基金以提供补助金，支持那些如没有补助无法参加中心活动（或者国际电联其它能力建设活动）的参与者。

下面几段对上述三个潜在资金来源做了简要评论。

4.3 参与国际电联其它项目

原则上似乎很有可能，如果 BDT 选定的中心主题活动按照国际电联优先顺序安排开展，那么这些活动将与国际电联其它几个局的优先项目保持一致 – 例如，在网络安全和频谱管理等方面。过去，各个局之间的能力建设工作的协调一直少有。特别是，其它几个局并不经常将中心用作其开展能力建设工作的场地/供应方。提供真正卓越服务并满足新项目质量保证要求的中心应当是国际电联所有局的适当场地/供应方。如果此类项目由其它运营预算资助，那么这些资金可用于支持中心开展的各项活动。BDT 应在与其它局讨论过程中寻找此类机会。

4.4 中心主题项目和活动的赞助

赞助安排已经在中心项目中发挥了重要作用。例如，西班牙和葡萄牙政府资助 LSP 区域活动。来自澳大利亚政府的资助已经为 ASP 区域范围内开展的多项活动提供了支持。国际卫星组织 ITSO 通过与国际电联签署的合作协议，为中心在 AFR 和 CAR 区域内举行的与其相关的活动提供实物支持。

很有可能在新项目中开发类似的安排，来自各个领域的合作伙伴提供财务赞助（涵盖成本以及实际上实行费用减免）或实物支持（如通过提供专业训练师或设备）。此类支持可提供给 WTDC 选定的某项主题活动（全球或区域层面的）或个别活动或系列活动（也许包括个别中心，但需留意确保这么做不会颠覆竞争性筛选过程）。

就减免费用而言，需要对费用进行充分估价从而避免国际电联承担额外费用。可将某种合作过程规定为：

- 当同意实施年度项目周期时，国际电联可邀请合作伙伴/赞助方参加全球或区域层面的特别关注主题活动。这些合作伙伴可包括成员国（如，通过双边发展机构或通信部门邀请其参加），部门成员（如通过企业社会责任预算邀请其参加），行业协会（如 GSMA），国籍开发机构和区域电信协会（如区域监管机构协会）。与行业协会或多个公司签署的合作伙伴/赞助协议特别受欢迎，因为它们将降低由个别公司提供赞助而产生的偏好风险。
- 应当有一份此类合作协议的标准备忘录。
- 例如主题项目赞助方应在项目中被认可为国际电联卓越中心合作伙伴，而它们对中心、活动或参与方的支持也应在宣传材料和其它材料中得到认可。
- 赞助方也可赞助特定活动。如不存在全球或区域赞助协议，地区办公室应开发对各国政府、企业以及所属区域内其它行动方进行赞助的机会。

主题或活动的赞助方也许希望对参与者免费开放。这也是国际电联各局运营预算资助的项目所要求的。在这些条件下，赞助方希望考虑是否有可能用某些补助金报销参与者的差旅和其它不用缴费而产生的费用，没有补助这些参与者将无法参加，无论在哪儿，他们的参加都将特别宝贵。但是，重要的是在对需求进行严格评估的基础上进行补助从而确保补助金不会流向营利或财务上有优势的企业和组织。

在这种赞助关系中，国际电联应当防范两大重要风险。首先，重要的是，对赞助的需求不应颠覆选择主题活动以及对前文描述的对活动进行优先排序的原则。应当首先选择主题，而后为选定主题探索开发潜在的赞助来源。

赞助安排中的另一大风险是，商业合作伙伴会利用这种关系确保对其竞争对手（也可能是国际电联部门成员）保持优势。国际电联无力使自身成为竞争性市场中企业的营销工具。需在与项目合作伙伴签署的谅解备忘录中植入与此相关的严格要求。

4.5 一项 ICT 能力建设基金

吸纳外部资金的第三个目的是试图建立国际电联能力建设基金，可以为参与者提供补助金，使其能够参加中心活动（或者，其它国际电联能力建设活动）。取决于国际电联拥有的资源和做出的决定，这项基金可以涵盖参与者的部分或全部差旅费及费用。需由国际电联确定给予补助金的原则。补助金资助对象应聚焦于那些确需补助的对象，而且不应提供给所有人，特别是：

- 补助金应当只提供给来自能够提出明确资金需求的组织的职员，例如来自最不发达小岛屿国家通信部门的职员，而不应当提供给商业企业或资金充足监管机构的职员；
- 应严格控制每份补助金的成本（要么仅包括费用，或者如若包括差旅和住宿费，那么规定限制条件 – 经济机票、低于 DSA 而非 UNDSA 费率的实际开支、基金和雇主不提供双份生活补贴等）。

国际电联区域代表处应确定其职员可能获得最多补贴的目标国家/机构，如果他们在补贴基础上参加中心活动，那么将最大补贴额度返回他们所在的国家/组织。

向能力建设基金提供的捐款可用于中心/ITU HCB 一般性活动或与特定主题、区域或国家相关的活动。捐赠方可与前文 b)段提到的活动赞助方一道被视为国际电联能力建设合作伙伴。

建议在 2012 年上半年开发引入国际电联能力建设基金的机会，而且如果事实证明这有可能是成功的，那么应于 2012 年下半年启动基金，同时筹备 2013 年新项目的推出。

建议基金捐款应筹集自：

- 国际电联成员和部门成员（自愿基础上）；
- 多边和双边发展机构以及区域发展银行等国际金融机构（；类似澳大利亚、西班牙和葡萄牙政府提供的资金以及国际电联与欧盟委员会、世界银行等签署的协议）；
- 包括如国家监管机构组成的区域协会等的国际通信组织；
- 如 GSM 协会等国际通信商业协会；以及
- 能够牢记确保国际电联不倾向于支持某一竞争性企业（或部门成员）与另一企业竞争这种需求的个别通信企业（类似思科研究院项目）。

目前没有实际证据表明一项能力建设基金是否能够吸引来自成员、部门成员或外部机构的支持。基金能否起到这种作用将取决于中心项目被赋予新的活力并根据本报告规定的原则进行升级，这表明它今后能够清晰地展现出其卓越性，进而改善职员在有利于作为一个整体的部门

的国家电信环境中的能力 – 以一种实现潜在资助方发展和/或公司责任目标的方式开展。在这一背景下，中心选择和质量保证新过程将成为关键性证明。

国际电联为推广“基金”概念而付出的努力亦至关重要。应当同意有关设立此项基金的立场坚定且思路清晰的提议，且应在 BDT 主任领导下在 2012 年第三季度末之前准备好宣传推广材料，之后使用系统性方式对潜在捐助方进行宣传。对于国际电联而言，重要的是，动员国际电联成员和部门成员，使其愿意在 2012 年期间（新计划生效前）通过设立基金支持新计划实施，最初的目标，例如可以设定为捐助 10 万美元，随着计划的有效性逐渐显现，在随后三到四年里逐年递增可用基金。

为产生动力，重要的是在此项基金正式启动前确保至少三个重要捐助方：这应当成为 2012 年前 6 个月的一项主要目标，而且需要来自 BDT 高级管理部门提供支持。

4.6 过渡性筹资安排

最后一小节意在确保中心项目从其当前状态顺利过渡到本报告提出的新项目。按照当前情况，除员工时间和其它非财务资源外，该项目需要来自国际电联每年约 50 万美元的财政捐款。这种投资方式多用于资助外部专家参与中心活动。在新项目中，这些成本将包含在通过为具体活动提供资金而追回的成本中，无论通过费用还是赞助筹资。

主要关心的是难以确保至少在过渡期内通过这些渠道募得足够的新资金从而维持项目生存。此前所做的一项风险评估（收录于本报告附录中）概况了存在的风险。从财务角度看存在两大主要风险：

- a) 参与方及其所属组织不愿支付费用（或明显更高的费用）；以及
- b) 国际电联成员和外部机构不愿通过赞助或初期能力建设基金向中心活动提供大笔捐助。

这些风险在当前项目和新项目实施之间的过渡期最高发。随着中心项目逐渐展示出不断提高的绩效和质量，它将对付费参与方和赞助方变得越来越有吸引力。

应充分认识到这些关切而且如有必要，需在财务安排中做出更为渐进式的规划。国际电联的关键目标是为中心项目带来亟需的改善，这将为国际电联及其成员创造更大价值并在中长期实现财务持续稳定。扭转项目发展趋势不可能一蹴而就。如果在过渡期内费用和赞助收入不足的话，可能需要短期内国际电联追加一部分财务投资。国际电联应做到未雨绸缪，从而确保当前项目平稳过渡到一个更为成功的项目。然而，这应当采取短期策略：成本回收基础上确保财务持续稳健的目标对于中心保持长期健康和活力具有重要意义，而且应当从一开始就坚定不移地追求这一目标。来自国际电联的任何追加财务投入，除国际电联经营性项目预算规定的具体活动投资外，一旦出现，都应当加以利用，只要证明是必要的，而且这些投入不应当被视为一种持续性的财务资源。

因此，为从当前项目向新项目过渡期内实现筹资而提议采取的方式如下：

1. 新项目应确立明确的目标，即通过成本回收，尽快（2015 年前）实现财务自足。就这一目的而言，成本回收应当包括所有活动成本，但不包括国际电联职员提供的项目行政性支持。所有活动均应在此基础上通过前文所述的费用和/或赞助确保实现成本

回收。如没有赞助，那么应收费，以确保收回作为整体的活动成本，包括外部专家参与带来的成本。

2. 2012、2013 和 2014 年间，BDT 应寻求项目/活动赞助以及对 ICT 能力建设基金的捐助，这些将为新项目提供额外财务资源。应当在新项目将比现有项目提供更高质量活动基础上，系统性地为国际电联成员、部门成员和其它组织创造捐款机会，从而实现潜在资助方获得重要部门性发展价值的目标。
3. HCB 还应当寻找在 2012、2013 和 2014 年使用中心实施国际电联各局运营预算内项目的机会。应当在 2012 年早些时候与其它局做出关于此项内容的决策。
4. 目前，国际电联为中心项目提供每年约 50 万美元的财务支持，这些支持主要涵盖外部专家参与中心活动的成本。基于本报告主体所述缘由，这不应当被视为该项目的基准成本。在当前 WTDC 周期剩余阶段，HCB 应尽快实现项目的全成本回收。2012、2013 和 2014 年期间，都有可能在全成本回收基础上开展中心活动，应当抓住这种机会。商业提供方逐步提高费率应当是这种方式的关键部分。
5. 对 HCB 而言，明智的做法是基于新财务安排数据设定成本回收的最低目标。有人建议，通过开展更高质量的活动，收取更高费用从而收回这一数据所标示一半的成本是恰当的，剩余成本通过基金赞助和捐赠得以确保收回。因而，外部赞助和基金捐赠（包括来自国际电联其它项目的资金）的目标最低应从 2013 年的 10 万美元提高到 2015 年的 25 万美元。HCB 依上述目标提供服务的能力将主要取决于 2012、2013 和 2014 年间中心活动质量的明显改进，以及为确保通过这些渠道募得资金而付出的努力。
6. 这一过渡并不容易且必然是渐进式的。就中心而言，实现基于全成本回收的财务自足这项任务在 2013 年和 2014 年将成为一项挑战。这意味着，在 2015 年前，也许需要来自国际电联的持续性财务支持。建议国际电联制定一项临时性财务规定，支持中心项目通过这一过渡期上涨到 2013 年的 40 万美元和 2014 年的 20 万美元。
7. 这一规定应当是一项短期应急安排，在此期间制定赞助协议并成立 ICT 能力建设基金。如做出此项规定就必须加以遵守。它不应被视为继续“一切照旧”的机会。显然，当前运行的项目不会给国际电联及其成员创造最大价值，不能实现“承诺”的卓越，需要根据物有所值的标准（即重质量胜过重价格的标准）对其予以重新设计，使其做到财务自足。第 5 点和第 6 点设定的目标对于做到这一点应当是极具挑战性的。
8. 如果事实证明在 2015 年下一项目周期开始前无法实现第 5 和第 6 点设定的目标，那么意味着改项目本身长远看是不可行的，因为对此类项目没有充分的现实需求。如果出现这种情况，则需要在 2014 年世界电信发展大会上做出项目延期的决定。该决定需考虑国际电联是否能够在下一个 WTDC 周期内为该项目继续提供财务支持而非依靠成本回收实现财务持续稳定。反过来说，这意味着依据可能开展的国际电联活动和支出等其它方面来评估中心项目，而这一评估不在本报告研究范围内。

国际电信联盟 (ITU)
电信发展局 (BDT)
主任办公室
Place des Nations
CH-1211 Geneva 20 – Switzerland
电子邮件: bdttdirector@itu.int
电话: +41 22 730 5035/5435
传真: +41 22 730 5484

副主任
兼行政和运营协调部负责人 (DDR)
电子邮件: bdtdeputydir@itu.int
电话: +41 22 730 5784
传真: +41 22 730 5484

非洲

埃塞俄比亚
国际电联
区域代表处
P.O. Box 60 005
Gambia Rd., Leghar ETC Building
3rd floor
Addis Ababa – Ethiopia

电子邮件: itu-addis@itu.int
电话: +251 11 551 4977
电话: +251 11 551 4855
电话: +251 11 551 8328
传真: +251 11 551 7299

美洲

巴西
国际电联
区域代表处
SAUS Quadra 06, Bloco “E”
11º andar, Ala Sul
Ed. Luis Eduardo Magalhães (Anatel)
70070-940 Brasília, DF – Brazil

电子邮件: itubrasilia@itu.int
电话: +55 61 2312 2730-1
电话: +55 61 2312 2733-5
传真: +55 61 2312 2738

阿拉伯国家

埃及
国际电联
区域代表处
Smart Village, Building B 147, 3rd floor
Km 28 Cairo – Alexandria Desert Road
Giza Governorate
Cairo – Egypt

电子邮件: itucairo@itu.int
电话: +202 3537 1777
传真: +202 3537 1888

欧洲

瑞士
国际电联
电信发展局 (BDT) 欧洲处 (EUR)
Place des Nations
CH-1211 Geneva 20 – Switzerland
Switzerland
电子邮件: eurregion@itu.int
电话: +41 22 730 5111

基础设施、环境建设和
电子应用部 (IEE)
电子邮件: bdtiee@itu.int
电话: +41 22 730 5421
传真: +41 22 730 5484

喀麦隆
国际电联
地区办事处
Immeuble CAMPOST, 3^e étage
Boulevard du 20 mai
Boîte postale 11017
Yaoundé – Cameroon

电子邮件: itu-yaounde@itu.int
电话: +237 22 22 9292
电话: +237 22 22 9291
传真: +237 22 22 9297

巴巴多斯
国际电联
地区办事处
United Nations House
Marine Gardens
Hastings, Christ Church
P.O. Box 1047
Bridgetown – Barbados

电子邮件: itubridgetown@itu.int
电话: +1 246 431 0343/4
传真: +1 246 437 7403

亚太

泰国
国际电联
区域代表处
Thailand Post Training Center, 5th floor,
111 Chaengwattana Road, Laksi
Bangkok 10210 – Thailand

邮寄地址:
P.O. Box 178, Laksi Post Office
Laksi, Bangkok 10210 – Thailand

电子邮件: itubangkok@itu.int
电话: +66 2 575 0055
传真: +66 2 575 3507

创新和
合作伙伴部 (IP)
电子邮件: bdtip@itu.int
电话: +41 22 730 5900
传真: +41 22 730 5484

塞内加尔
国际电联
地区办事处
19, Rue Parchappe x Amadou
Assane Ndoye
Immeuble Fayçal, 4^e étage
B.P. 50202 Dakar RP
Dakar – Sénégal

电子邮件: itu-dakar@itu.int
电话: +221 33 849 7720
传真: +221 33 822 8013

智利
国际电联
地区办事处
Merced 753, Piso 4
Casilla 50484, Plaza de Armas
Santiago de Chile – Chile

电子邮件: itusantiago@itu.int
电话: +56 2 632 6134/6147
传真: +56 2 632 6154

印度尼西亚
国际电联
地区办事处
Sapta Pesona Building, 13th floor
Jl. Merdan Merdeka Barat No. 17
Jakarta 10001 – Indonesia

邮寄地址:
c/o UNDP – P.O. Box 2338
Jakarta 10001 – Indonesia

电子邮件: itujakarta@itu.int
电话: +62 21 381 3572
电话: +62 21 380 2322
电话: +62 21 380 2324
传真: +62 21 389 05521

项目支持和
知识管理部 (PKM)
电子邮件: bdtipkm@itu.int
电话: +41 22 730 5447
传真: +41 22 730 5484

津巴布韦
国际电联
地区办事处
TelOne Centre for Learning
Corner Samora Machel and
Hampton Road
P.O. Box BE 792 Belvedere
Harare – Zimbabwe

电子邮件: itu-harare@itu.int
电话: +263 4 77 5939
电话: +263 4 77 5941
传真: +263 4 77 1257

洪都拉斯
国际电联
地区办事处
Colonia Palmira, Avenida Brasil
Ed. COMTELCA/UIT, 4.º piso
P.O. Box 976
Tegucigalpa – Honduras

电子邮件: itutegucigalpa@itu.int
电话: +504 22 201 074
传真: +504 22 201 075

独联体国家

俄罗斯联邦
国际电联
地区办事处
4, Building 1
Sergiy Radonezhsky Str.
Moscow 105120
Russian Federation

邮寄地址:
P.O. Box 25 – Moscow 105120
Russian Federation

电子邮件: itumoskow@itu.int
电话: +7 495 926 6070
传真: +7 495 926 6073



国际电信联盟

电信发展局

Place des Nations

CH-1211 Geneva 20

Switzerland

www.itu.int

ISBN 978-92-61-15495-0



瑞士印刷
2015年, 日内瓦

图片鸣谢: Shutterstock