

国际图联治理提案
工作文件
2020年8月11日



**International
Federation of
Library
Associations and Institutions**

国际图联治理评估——背景和环境

经过国际图联管理委员会、委员们和志愿者们将近一年的讨论，为建立一个更加包容、透明和有效的国际图联，本文件提出了新的治理结构。

我们在今年6月发布的草案得到了非常积极的反馈，现在进入新的磋商阶段，我们将进一步探讨提案细节、回答问题并聆听各方关于国际图联未来治理结构的想法和意见。

国际图联有着90多年的历史，成员遍布150多个国家，在图书馆领域代表着全世界各大洲。2018年，国际图联开始实施转型，与全球各地图书馆情报专业人士合作，共同发起了“全球愿景”项目。受《全球愿景报告》中勾勒出的未来影响，我们制定了包容且激动人心的战略规划，《国际图联战略报告（2019-2024）》由此产生。

“国际图联治理评估”是实施《战略报告》的重要成果，也是国际图联“发展路线图”的下一阶段。

它的目的在于推动各方共同为国际图联创建一个新的治理结构，让我们更好地完成在成员和志愿者看来最有益于国际图联未来发展的工作。显然，治理结构本身并不能确保战略的成功，但可以提高成功的几率。国际图联成员及各个专业组的持续努力和参与，以及国际图联工作人员团队的支持，是我们成功的决定性因素。

因此，“治理评估”仔细研究了管理委员会、专业组（包括特别兴趣小组）、战略






委员会以及与治理相关的章程和议事规则。

国际图联总部、世界图书馆与信息大会、地区办事处、语言中心及会员事项均不在评估范围之内。我们将在未来评估世界图书馆与信息大会和会员事项。

目前进展

“治理评估”的过程得益于各方的观点和贡献，并且是基于过去两年“全球愿景”项目的成果。在制定提案的过程中，管理委员会委员汇总了大家在去年十月份的调查中提供的反馈，并听取了深度参与国际图联活动的利益相关方的意见。

在这个过程中，我们了解到业界同仁希望实现以下改变：

	提高透明度、效率以及协作性
	增强地区代表性
	提高财务及组织的可持续性
	为各方，特别是青年领袖提供更多参与机会
	为志愿者提供更好的支持

管理委员会以这几点为目标，并以2019年12月通过的原则为依据，承诺提高制定过程的包容性。

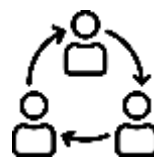
在这些原则的指导下，管理委员会于2020年6月制定了治理提案草案供审议。国际图联成员和志愿者一致通过。

本研究报告提供了关于提案的更多信息，强调了关键的开放性问题，现邀请各方提供反馈。国际图联的发展离不开你们的贡献。你们提供的观点、经验和意见将帮助

完善国际图联的组织结构，反过来也将更好地为你们服务。

期待听到你们的想法。

第一部分：各项主题



关于提高透明度、效率以及协作性



我们建议：

- ✓ **优化管理委员会的治理能力，重点关注治理职能，包括缩小管理委员会的总体规模，进一步明确有助于履行职能的治理技能和经验，并有效地在地区和专业理事会之间分配工作。**
- ✓ **提高管理委员会中由国际图联成员直接选举产生的比例，包括司库一职。新的管理委员会委员包括专业理事会、新的地区理事会以及图书馆协会管理专业组常委的主席。**
- ✓ **赋予管理委员会在必要时增选委员的权力，从而满足其对多样化、地区代表性以及治理技能的需求。这项工作会以透明的方式开展。**
- ✓ **开展定期培训、支持和评估，帮助管理委员会和秘书长共同完善国际图联的使命、资源和战略计划。**
- ✓ **在管理委员会和专业及地区理事会之间定期开展交流。**
- ✓ **鼓励和支持各委员会之间开展常态化合作，明确规定各级委员会的任务，并及时通报其工作进展。**

我们收到的反馈

- **大多数人提出了以下建议：**
 - 81%的受访者同意或非常同意，这些提案有助于国际图联朝着更加透明、高效和协作的方向发展。
 - 93%的受访者同意或非常同意，管理委员会委员应掌握治理、领导、战略规划、财务、风险管理和沟通技能。
- **并指出了重要问题：**
 - 一些受访者担心增选委员可能削弱管理委员会的民主性。

我们的回应

我们了解大家的担忧，决定将两个增选委员的位置改为新增设的正式职位。修改后，11个职位中的8个为直选职位，3个为当然职位。

我们还在聆听

您是否有更多可以帮助管理委员会提升多样性和技能、同时保障民主性的建议？请将您的想法发送至 governance@IFLA.org。

关于增强地区代表性



我们建议：

- ✓ **建立一个新的地区理事会**，直接向管理委员会负责，世界各地均设立地区专业部，这有助于国际图联听见各个角落的声音，让各地区参与制定区域战略，并为将区域重点工作纳入国际图联的所有活动提供有力支持。
- ✓ **将现有的地区专业组（非洲、亚洲及大洋洲、拉美和加勒比地区）升级为专业部，并增设更多专业部**，确保覆盖全球其他地区（欧洲、中东和北非、北美州）。
- ✓ **建立地区专业部**，帮助制定和实施计划，培养各地成员有效宣传图书馆的能力。加强与联合国相关地区机构的交流，以及与各国图书馆协会合作，增强国际图联在各地区的影响力。
- ✓ **在各层级（包括管理委员会和专业组常委会）创造新的可能性**，以透明的方式选拔新成员，保障各地区参与。

我们收到的反馈

- **大多数人提出了以下建议：**
 - 84%的受访者同意或非常同意，这些提案有助于提升国际图联的地区参与度，其中大多数人来自亚洲和大洋洲、非洲、拉美和加勒比、中东和北非地区。
 - 83%的受访者同意或非常同意，将国际图联覆盖的地区增加至 6 个有助于提升国际图联应对当地需求的能力。
- **并指出了重要问题：**
 - 一些受访者询问应如何确保各地区享有公平和平等的代表性，如何提升各地区在专业组中的参与度，以及新的地区组织结构应发挥哪些作用。
 - 认为地区参与非常重要，但对于增选委员是否是最佳方式存在疑问。

我们还在聆听

在地区圆桌会议期间，希望大家积极建言献策，探讨如何组建地区专业部和选举委员、最大限度地确保地区代表性和多样化，以及我们应如何提高专业组的参与度。另外，希望大家针对管理委员会如何获得各地成员的反馈提出意见。

关于提高财务及组织可持续性



我们建议：

- ✓ 明确新成立的财务和风险委员会的具体职能，**加强管理委员会的财务及风险管理。**
- ✓ **确保新的地区专业部在与国际图联的工作人员及地区办事处合作时能得到必要的协助**，鼓励和支持各地的新成员加入国际图联。
- ✓ **加强流程管理，对各委员会和其他下设机构定期开展透明的评估。**这有助于进一步激励全球图书馆界取得最佳成果，为成立新的委员会留出空间。

我们收到的反馈

- **大多数人提出了以下建议：**
 - 81%的受访者同意或非常同意，这些提案有助于提高国际图联的财务及组织可持续性。
 - 77%的受访者同意或非常同意，国际图联应当每五年评估一次委员会和其他各机构。35名受访者表示应提高评估频率；14人则认为五年过于频繁。
- **并指出了重要问题：**
 - 一些受访者对于评估流程是否适合专业组提出了疑问，担心会造成额外的负担，或缺乏清晰的目标。
 - 对于评估频率的问题，受访者有不同的意见，但三分之二的人认为每五年开展一次评估最为合适。

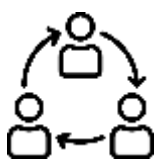
我们的回应

我们认为评估流程必须是透明的，而且目标要明确。评估的成本不应超过收益。我们在制定评估流程时将参考各方意见。

我们还在聆听

在专业圆桌会议期间，我们将邀请大家参与探讨如何提高评估流程的效率。

关于为各方、特别是青年领袖提供更多参与机会



我们建议：

- ✓ 通过特别兴趣小组、工作组和活动网络推出参与国际图联活动的新途径。这将为志愿者提供更多机会，帮助他们参与到自己关注的工作中，从中获取经验，并获得认可。
- ✓ 开放更多领导职位，使更多的人有机会加入。
- ✓ 在现有地区专业组的基础上建立新的地区代表结构，为成员提供更大话语权，并为志愿者承担职责提供新的途径。
- ✓ 阐明加入各专业组常委会的规则，确保做出有质量的贡献，而不仅仅是参加会议。
- ✓ 通过消除财务障碍，为各地区同仁进一步参与各专业组常务委员会事务提供机会。每个常委会有 **20 名委员**，均由选举产生。常委会主席可与专业部主席协商，额外选任 5 名委员，从而提高地区参与度。这些委员享受所有权利，但不必参加世界图书馆与信息大会。各专业组常委会通讯委员的职位不再保留。
- ✓ 探索更多的线上参与机会。

我们收到的反馈

- 大多数人提出了以下建议：
 - 87%的受访者同意或非常同意，这些提案有助于国际图联为各方、特别是青年领袖提供更多参与机会。
- 并提出了疑问：
 - 27%的受访者反对或非常反对限制任何人在多个常委会轮岗的时间，担心这些人缺乏组织知识，得不到认同，或者回避新的专业人士遇到的参与障碍。

我们还在聆听

在专业圆桌会议期间，我们将邀请大家参与探讨应采取哪些方式来持续吸引新的人员参与，拓宽我们的视野。

关于为志愿者提供更好的支持



我们建议：

- ✓ **重新平衡各专业部**（将专业组集中在一起的关键机制），确保部门主席有时间和权限提供充分的支持和指导。我们将增设更多专业部，每个专业部拥有数量接近的专业组，并会在今后做出进一步调整以维持这一平衡。专业部主席和国际图联总部将为符合并有助于增强“国际图联战略”的活动提供更大支持。
- ✓ **为地区专业部提供更大的人员支持**，使它们能够更好地实现加强国际图联在各地区的代表性、以及各地区在国际图联内部话语权的目标。
- ✓ **更明确地界定各个组织的不同职责**，特别是专业机构的职责，确保工作人员明确了解他人和自己的工作内容。
- ✓ **标准化和精简委员会结构**，为志愿者找到适合自己的机会提供便利。
- ✓ **减少在管理委员会任职中存在的财务障碍。**

我们收到的反馈

- **大多数人提出了以下建议：**
 - 84%的受访者同意或非常同意，这些提案有助于国际图联为志愿者提供更好的支持。
 - 75%的受访者同意或非常同意，这些提案将使更多人愿意考虑成为志愿者。从未正式参与国际图联志愿活动的受访者表达了最强烈的意愿。
- **并指出了重要问题：**
 - 一些受访者对这些提案给委员会带来的影响提出了疑问，并强调有必要消除参与国际图联活动的障碍。

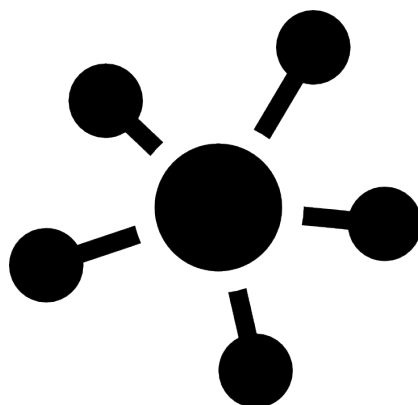
我们的回应

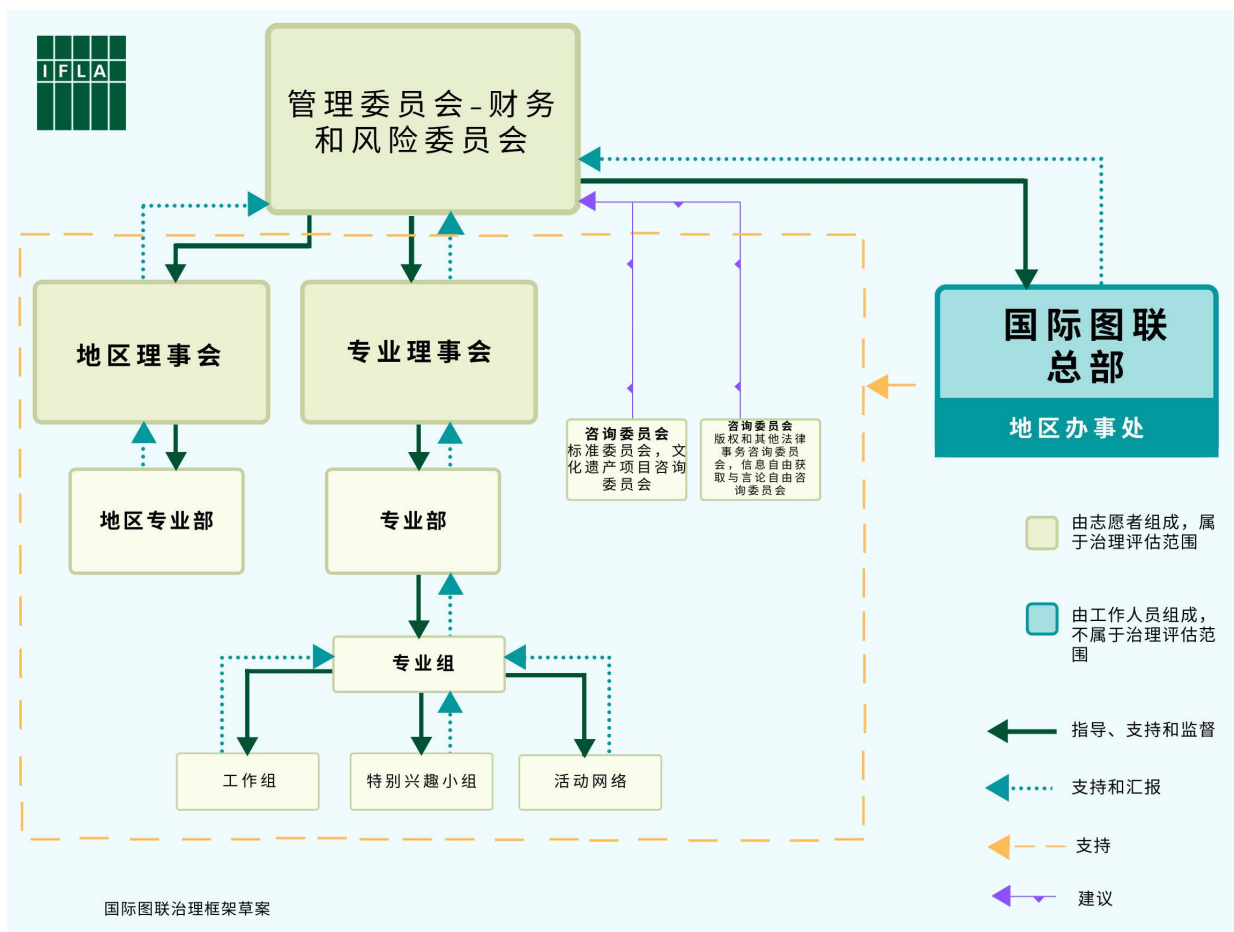
这一次，我们可能无法针对组织结构调整达成一致，但国际图联将继续探索这个方向，培养新的领袖并鼓励他们参与到国际图联各个层面的工作。期待在“治理评估”之后听到更多的想法！

我们还在聆听

在专业圆桌会议期间，我们将邀请大家参与探讨专业部的最佳组织方式。

第二部分：组织结构





国际图联管理委员会负责把握国际图联的治理、财务和专业方向，在法律和其他正式程序中代表国际图联。

管理委员会的宗旨是明确国际图联的文化和价值观，为其制定战略方向。管理委员会以原则性目标制定、有效的决策和对业绩的合理监管为指导，负责监督国际图联及其总部。管理委员会协助秘书长管理资源和执行战略计划。

管理委员会委员在监督和引导高度复杂的组织工作中发挥着关键作用，因此需要具备丰富的图书馆专业知识，以及财务管理和风险分析等领域的技能和经验。

管理委员会需要体现图书馆界的活力和多样性，并汲取世界各地图书馆员的能力和经验，这是它保持强大的前提。

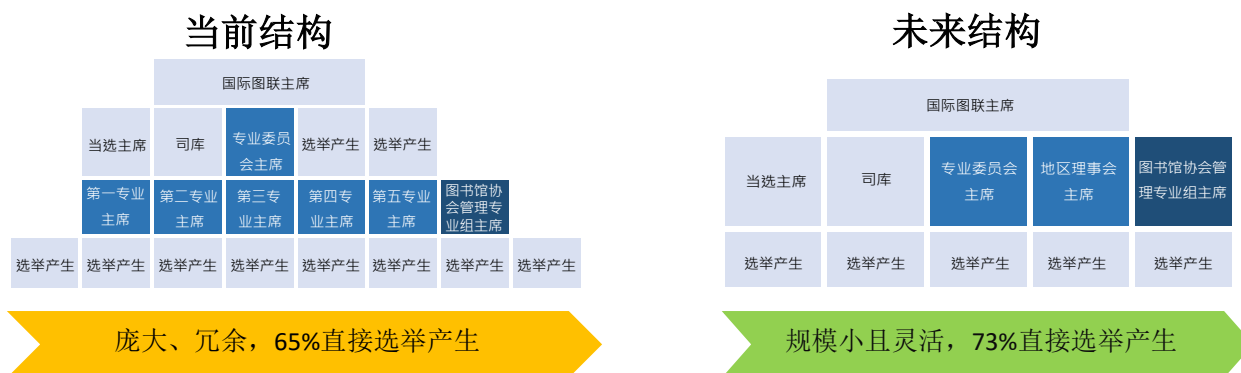
拟议变更

“管理委员会工作组”成立于2019年8月，是国际图联管理委员会负责带头开展“治理评估”的委员所属的三个工作组之一，重点思考以下问题：*管理委员会的组织结构是否合理，是否有助于实现“全球愿景”和“国际图联战略报告（2019-2024）”的宏伟目标？*

“工作组”分析了国际图联成员调查结果、战略规划流程、2019年10月开展的治理调查和与管理委员会的卸任委员们的访谈内容，总结出以下几个可以进一步完善的重点领域：

1. **管理委员会目前的结构和规模导致决策低效、僵化，并妨碍了所有委员有效参与讨论。**相反，小型委员会可以让所有委员更深入地参与讨论和决策。
2. **管理委员会目前缺乏多样化和地区参与。**各项流程与实现多样化的目标不一致，参与活动的高昂成本也导致国际图联多数成员无法享受管理委员会的服务。
3. **工作重点不明确，无法确保管理委员会获得未来发展所需的技能。**委员会目前强调国际图联和图书馆行业的工作经验，这个必不可少，但没有要求委员们具备必要的管理能力。
4. **管理委员会内部存在重复的职务和工作，**这是由下设委员会的组织结构造成的。

具体结构安排



新的管理委员会将有 11 名委员，包括：

- ❖ 3 名当选官员（主席、当选主席和司库）
- ❖ 3 名当然委员（专业理事会、地区理事会和图书馆协会管理专业组主席，通过相关流程选举产生）
- ❖ 5 名公开选举委员，另外制定流程，弥补管理委员会整体上缺乏的技能和经验，具体待定。

精简委员会有助于强化财务和风险管理。

司库现由委员直接选举产生，将担任新成立的财务和风险委员会主席，另配备一名无投票权、具有审计和荷兰相关法律专业知识的顾问。管理委员会规模缩小后，不再需要执行委员会，所有委员都将参与决策，遵循集体决策和共同担责的原则。其中包括为世界图书馆和信息大会提供战略意见（如选址标准和最终决策），但技术和后勤工作由国际图联总部完成。

管理委员会听取以下机构的建议：

- ❖ 专业理事会
- ❖ 新成立的地区理事会
- ❖ 四个咨询委员会（之前称为“战略委员会”）
 - 信息自由获取与言论自由（FAIFE）咨询委员会
 - 版权和其他法律事务（CLM）咨询委员会
 - 文化遗产项目咨询委员会（CHPAC）
 - 标准委员会（CoS）

具体流程：管理委员会每年至少与各个专业理事会和地区理事会召开两次会议，分享信息和咨询事项。当然委员负责确保管理委员会和各自的委员会就重要决策和活动交流信息。

新的变化：为了消除参与国际图联最高层面治理工作的障碍，国际图联为所有管理委员会委员报销出席世界图书馆和信息大会以外的两次会议的交通和住宿费用。

国际图联专业理事会为不同领域和地区的委员会和工作组提供指导和监督；组织活动来激励、吸引图书馆界的参与，并为之赋能。它同时负责专业事务，并制定国际图联世界图书馆和信息大会的专业议程。

专业部的作用是在专业组、国际图联工作人员和专业理事会之间开展及时有效的沟通；帮助各专业组协调专业活动以及更好地了解国际图联的运转。

专业理事会向管理委员会汇报。

拟议变更

“专业组织结构工作组”是国际图联管理委员会委员所属的三个工作组之一，包含五个专业部主席，负责引导“治理评估”中关于国际图联专业机构的讨论。该工作组成立于2019年8月，重点探讨以下问题：*专业机构的安排是否合理，是否有助于实现“全球愿景”和“国际图联战略报告（2019-2024）”的宏伟目标？*

“工作组”分析了2018年官员能力建设会议成果、国际图联成员调查结果、战略规划流程、2019年10月开展的治理调查和与专业委员会和专业部主席们的访谈内容，总结出以下几个可以进一步完善的重点领域：

1. **专业委员会协调各专业组的方式需要完善**，特别是在沟通、决策和定期评估方面。
2. **管理委员会对于专业委员会缺少明确的期待**。专业委员会的具体职能是什么？
3. **专业委员会之间在规模、结构和构成上存在不一致的情况，产生了一些问题**。不同专业部之间的职能划分不够清楚，造成缺口、重叠和工作分配的不平衡。而且专业组织缺乏灵活性来应对新问题。
4. **沟通、合作和互动本应成为专业组的重点工作**，但专业组在这些方面的成果不够稳定。
5. **必须清除参与障碍**。针对专业组常委会委员的一些要求损害了多样化和地区参与。必须维持一种平衡，在维持常委会的经验和技能的同时为新的专业人员提供参与机会。

拟议专业结构具备以下特征：

- ✓ 保留了专业部和专业组的名称。
- ✓ 专业部的构成较为灵活，能够随着图书馆环境的变化做出调整。
- ✓ 更多的专业部将具备数量接近且可控的专业组，提高主席的管理和沟通效率。
- ✓ 专业人员将有更多的机会参与国际图联关键工作并做出贡献。
- ✓ 专业机构所有人员的职责将更加明确。
- ✓ 促进地区性参与。

具体结构安排

专业委员会

包含一名主席、5 名专业部主席、一名当选主席、2 名管理委员会其他委员、版权和其他法律事务咨询委员会及信息自由获取与言论自由咨询委员会主席。

所有人员都属于管理委员会。

包含 5 个专业部，职责分配不均：

- I. 图书馆类型专业部（13 个专业组）
- II. 图书馆馆藏专业部（9 个专业组）
- III. 图书馆服务专业部（12 个专业组）
- IV. 专业支持专业部（7 个专业组）

专业理事会

包含一名主席、所有专业部主席、一名管理委员会委员。

主席为管理委员会当然委员。

增设新的专业部，确保每个专业部包含 6-8 个专业组。

待定事项：为专业部命名，并确定专业部的组织结构和为各部分配专业组的最佳方式。

下设期刊编辑委员会。

- + “专业委员会” 改名为“专业理事会”，组织上与新成立的地区理事会并列。
- + 由专业组构成的专业部是专业机构的基石。
- + 专业部的组织结构将更为灵活。
- + 将增设新的专业部，并重新分配工作组，确保每个专业部包含 6-8 个专业组。
- + 在新的地区组织结构中，原有的第五专业部将成为地区专业部。
- + 除了咨询组和专业组之外，还将有三种机制用于推进专业工作和提供参与机会：工作组、特别兴趣小组和一种新的机制，称为“网络”。评估小组将继续为标准委员会工作。
- + 针对委员会和其他组织结构开展的定期透明评估的流程得到了加强。专业理事会每五年参照专业理事会制定的标准对所有专业组进行评估，确保工作高效开展且符合“国际图联战略”。
- + 评估将循环开展，有助于确保专业理事会委员工作的一致性。每年各专业部将有相同数量的专业组得到评估。
- + 在年度评估的最后，专业理事会考虑是否有必要更改专业部的构成，确保各专业部的规模相近。
- + 专业理事会将每五年对所有专业部的构成情况开展一次评估。

我们听到有人问：**这是不是取消专业组的借口？**

答案是**否定的**。

现有的专业组将在更多的专业部之间分配，每个专业部负责管理数量接近且可控的专业组，这有助于确保为主席分配合理的工作量，并为志愿者提供更好的支持。

- + 专业组常委会将拥有最多 20 名当选委员。如果这些委员无法代表世界所有地区，常委会将为遇到参与障碍的地区人员增设 5 个职位，这些人享有全部参与权（但不必参加世界图书馆和信息大会）。

新的变化：管理委员会和专业理事会之间将定期开展正式的信息共享和磋商。

新设的国际图联地区理事会和专业部

国际图联地区理事会和地区专业部是国际图联治理结构中的新增内容。地区理事会的目的是在国际图联各机构，特别是管理委员会中强调地区优先事项，加强图书馆的宣传，为地区创造更多参与机会，提高国际图联在全球的关注度，并实施“国际图联战略”中与各地区有关的内容。

地区理事会的作用是协调和支持地区专业部行动计划的制订和执行；评估地区专业部的活动，向管理委员会汇报新的问题；汇总关于各地区宣传重点的信息，为国际图联的整体宣传工作提供方向；评估在制定“国际图联战略”地区性内容方面取得的总体成果；并制定在各地区吸引新成员加入和筹款的战略。

地区专业部负责制定地区行动计划，是国际图联地区工作的中心。在这个过程中，地区专业部需要与专业组合作，并带头开展宣传项目，推动地区参与国际图联活动。通过这种方式，地区专业部将帮助专业组更深入地参与各地区工作，确保国际图联的宣传工作与地区委员的需求密切相关。

地区理事会为管理委员会提供建议，并向管理委员会汇报。地区理事会将加强地区活动的宣传，推动国际图联实现目标、坚持战略、加强各级图书馆、有效应对各地的特征和工作重点。

拟议变更

提升地区代表性和参与度是国际图联治理工作的重中之重。管理委员会提出了以下重点挑战和机遇：

1. 国际图联成员和志愿者提出，多样化、参与度和代表性是国际图联的最大优势，也是具有最大提升空间的领域。
2. 国际图联在地区层面的工作在整个机构中没有得到足够的重视，因此有必要采取措施提高关注度，包括在专业机构内部。
3. 目前缺乏一个综合性的组织结构来界定“国际图联战略”的地区维度，并为各地区提供最有效的支持。
4. 目前缺乏明确的全球组织机构，在兼顾地区特征（或参与联合国地区机构）的同时提升宣传能力和在国际图联工作中的参与度。
5. 目前的组织结构尚未覆盖全球所有地区。



包含一名主席和 6 名专业部主席。

主席为管理委员会当然委员。

地区：非洲、亚大地区、欧洲、拉美和加勒比地区、中东和北非地区、北美

每个地区专业部包含 10-20 名代表

待定事项：确定各地区代表的具体人数以及最佳提名和选拔流程。

具体结构安排

- + 地区组织结构与专业组织结构类似。
- + 第五专业部将在规模和职责方面升级成为地区理事会。目前的地区专业组（非洲、亚大地区、拉美和加勒比地区）将变成专业部。
- + 每个地区都有代表。地区专业部的主席组成地区理事会。
- + 该结构建立在当前第五专业部的专业组基础上，纳入了中东和北非地区。该地区包含多个国家，构成了单独的联合国政治地区，使用共同的语言，并一起工作。国际图联最近在“全球愿景”项目和“国际宣传计划”中将中东和北非视为一个单独的地区。
- + 欧洲和北美也被纳入进来，以确保地区理事会代表世界各地的成员，让国际图联所有成员从更高的地区参与度中受益。国际图联与各地区机构及合作伙伴共同开展的宣传活动得到了加强且具有合法性。国际图联的总体地区划分体现了联合国对全球政治地区的划分。
- + **待定事项：**
 - 如何最大限度地确保地区专业部的多样化？
 - 每个地区有多少名代表（10 到 20 名之间）最为合适？应采用怎样的提名和选拔流程？这些是否能反映地区特征？
 - 我们如何确保地区和专业理事会及专业部之间定期开展有效合作？



咨询委员会（之前为“战略委员会”）

国际图联目前的战略委员会涵盖多个政策领域和议题，共同为国际图联高层在重大政策或其他跨领域问题上的工作提供支持。

四个咨询委员会包括：

- 版权和其他法律事务（CLM）咨询委员会
- 信息自由获取与言论自由（FAIFE）咨询委员会
- 标准委员会（CoS）和向其汇报的评估小组
- 文化遗产项目咨询委员会（CHPAC）

2020年7月23日由管理委员会修订

拟议变更

“战略委员会工作组”成立于2019年8月，是国际图联管理委员会负责带头开展“治理评估”报告的委员所属的三个工作组之一，重点思考以下问题：*战略委员会是否能够有效帮助实现“全球愿景”和“国际图联战略报告（2019-2024）”的宏伟目标？*

“工作组”分析了国际图联成员调查结果、战略规划流程、2019年10月开展的治理调查和相关访谈内容，总结出以下重点问题：

1. 针对战略委员会的具体职责没有明确的定义或目标声明；可能导致成员和未来的志愿者产生误解。
2. 委员会是临时成立的，彼此发展相互独立，对于想要了解国际图联的人来说太过复杂。
3. 委员会之间缺乏正式协调，合作不够规范。
4. 外界缺乏对战略委员会及其工作的接触和了解。
5. 在当前的组织结构中，委员会的专业性和出色工作没有得到充分认可。

具体结构安排

战略委员会

咨询委员会

国际图联以简化治理为目标，将规范委员会的选拔流程和组织形式，包括核心委员数量和任命方式。所有“战略委员会”改称“咨询委员会”。

所有咨询委员会向管理委员会汇报，并为管理委员会提供建议。管理委员会可视情况要求专业理事会或地区理事会撰写报告或解决问题。委员会负责确保国际图联各机构得益于其工作和深度的专业性。管理委员会可不时针对新出现的问题成立新的咨询委员会。

你们的反馈很重要：本研究报告中提出的组织结构对“治理提案”做出了重大变更。根据各方的反馈，在外界看来，向管理委员会以外的任何机构汇报代表着优先级或信誉度的下降，因此所有咨询委员会直接向管理委员会汇报。

欲了解更多信息，请参阅以下内容：

- “国际图联治理工作问答” [IFLA Governance Questions and Answers](#)
- “国际图联治理评估网站” [IFLA Governance Review Website](#)