



工 作 文 件

理事会 — 第228届会议

议程项目20：秘书长的定期报告

道德操守官员2022年度报告

(由秘书长提交)

执行摘要

理事会在其193届会议第六次会议上批准的国际民航组织道德操守框架要求道德操守官员向理事会提交年度报告。道德操守官员 Fabio Buonomo 先生编写了向理事会提交的2022年1月至12月年度报告。

秘书长在此向理事会传发道德操守官员2022年度报告，秘书长对报告未做评论。

行动：请理事会：

- a) 注意到本报告，并对道德操守办公室的工作和需求表示支持；和
- b) 批准关于将“道德操守官员”的称号改为“道德操守顾问”。

战略目标:	本工作文件涉及所有战略目标和辅助实施战略。
财务影响:	待定。
参考文件:	无。

## 1. 引言

1.1 本报告概述了道德操守办公室自2022年1月1日至2022年12月31日期间开展的活动，秘书长对此未做评论。

1.2 道德操守办公室独立于所有其他业务和职能，并在行政管理上向秘书长报告。道德操守官员可以正式和非正式地与理事会、评价和审计咨询委员会、外部审计员、调查实体和外部道德操守实体接触。

1.3 道德操守办公室按照独立、公正和保密的原则运作。其活动旨在促进国际民航组织内部诚信、专业、问责、透明和尊重的文化。在这方面，道德办公室向管理层和员工提供保密的咨询意见和指导，无论其合同类型和期限如何。它还支持秘书长和理事会培育强有力的道德操守行为和决策的组织文化，国际民航组织员工和管理层遵守此文化并以符合最高道德操守和诚信标准的方式履行其职责。道德操守办公室还是国际民航组织原则和价值观的重要倡导者，目的是保护本组织的声誉，并使国际民航组织工作人员能够挺身而出而不必担心遭到报复。

## 2. 道德操守办公室的任务

2.1 国际民航组织道德框架（《国际民航组织服务守则》附件I，以下简称“道德操守框架”）最初在理事会第193届会议第六次会议上批准（[C-DEC 193/6](#)号决定），其后又进行了几次修订。根据道德操守框架，道德操守官员的职能包括：

- a) 向所有员工提供保密的道德操守咨询意见和指导，并保护从员工和其他来源得到的所有保密信息；
- b) 向秘书长和理事会提供与道德操守问题有关的政策和程序方面的咨询意见；
- c) 管理实施国际民航组织保护员工不因举报不当行为和配合适当授权的审计和调查而遭到报复的政策；
- d) 通过制定和实施强制性的道德操守培训方案（初训和复训）以及内部宣传沟通，进行预防和宣传，包括支助国际民航组织道德操守职能网站；和
- e) 制定、实施和管理国际民航组织财务披露和利益冲突声明方案。

## 3. 2022年开展的活动摘要

3.1 **咨询服务：**通过提供保密、可付诸行动、务实、一致和及时的咨询和指导，道德操守办公室在维持和维护国际民航组织道德操守标准和文化方面发挥关键作用。该办公室的核心咨询任务是协助所有国际民航组织员工和管理层，包括高级管理层，在个人和专业层面做出符合本组织最大利益的适当知情决定。这包括管理实际的、潜在的或貌似利益冲突，以及解决道德操守难题和复杂的工作场所处境，避免其激化成为本组织的问题，从而避免运营和声誉损失。道德操守办公室还发挥基本的风险管理作用，推动在协商和信任的环境中持续了解和遵守适用的政策、规则和行为标准。

3.2 在本报告期内，道德操守办公室通过面对面会议和虚拟会议或书面形式，就各种问题提供了保密的咨询和指导。该办公室收到了207项咨询和指导请求，其中117项被归类为“个人”（更具个人性质的问询）、86项被归类为“管理”（国际民航组织工作人员以其官方身份提出的问询）、4项被归类为“外部”（来自国际民航组织之外的问询）。在此背景下，道德操守办公室记录的请求涉及55项与行政管理相关的活动、53项外部活动<sup>1</sup>、24项礼物、21项行为标准、21项不当行为/错误行为<sup>2</sup>、17项财务披露方案、和16项利益冲突。

3.3 通过比较2021年和2022年收到的咨询和指导请求的实际数量，注意到涉及不当行为/错误行为的事项大幅减少，而涉及行政管理相关事项的问题数量增加（详见附件A）。这种情况，加上有关行为标准的请求数量，被视为是本组织需要加强其内部能力以便在早期阶段非正式处理冲突的一个表现（见下文）。另一个值得注意的发展是2022年收到的涉及外部活动和礼物的请求大幅增加。这与有关利益冲突的请求数量合起来被理解为与启动年度领导力对话有关，该对话侧重于不同类型的利益冲突（见下文）。同时，基于办公室收到的这一领域请求的数量和性质，显而易见的是，加强现有的礼物处理和员工参与外部活动的监管框架符合国际民航组织的最大利益。

3.4 **政策指导：**国际组织需要不断监督和倡导道德操守文化和问责制。在这方面，道德操守办公室的一项核心职能是向秘书长、理事会和管理层提供与道德操守相关的咨询和实质性意见，以确保国际民航组织的政策、规则、程序和做法从制度上反映、加强和促进道德操守标准和诚信。

3.5 在这方面，道德操守办公室在2022年以各种形式（政策、人事细则和其他行政通告和文件）并就一系列主题针对49个政策问题提供了意见投入。除其他外，道德操守办公室为更新国际民航组织监管框架提供了指导和实质性支助，以使其更好地与修订后的道德操守框架和联合国最佳做法保持一致。在此背景下，道德操守办公室对《工作人员细则》110.1和《人事细则》/1.6关于国际民航组织道德框架相关程序的拟议修订草案提供了实质性意见投入，旨在规定投诉人有权了解其不当行为报告的现状和结果。道德操守办公室还参与了关于审查《借调政策》、国际民航组织问责制框架、经修订的《工作人员奖励指南》、有关信息安全的若干行政细则，以及鉴于国际民航组织大会第41届会议在即，通过《关于防止骚扰（包括性骚扰）的大会、会议和活动行为守则》的有关讨论。

3.6 道德操守办公室还就不同主题提交了15项积极主动的出于职务的建议，例如记录和处置员工收到的礼物的道德操守程序，以及加强国际民航组织早期非正式争端解决机制，以及适合从其源头处理工作场所冲突来防止或减少这种冲突，以便尽可能避免求助于国际民航组织的正式争端解决机制。

3.7 通过比较2021年和2022年的实际数量，注意到管理层提交的请求大幅减少，而道德操守办公室提供的出于职务的建议保持稳定（几乎占全年提供意见投入的1/3）。这部分似乎是由于管理层对道德操守办公室的作用存在一些混淆，其中还包括试图让该办公室参与与其咨询作用相悖的管理或机构决策。针对这一情况（在去年的报告中也曾提及），道德操守官员与各局长和管理人员分别举行了富有成果的会议，以更好地向他们展示道德办公室的作用以及将其用作履行他们职责的

---

<sup>1</sup> 根据国际民航组织的监管框架，没有明确要求秘书长在就参加外部活动的请求做决定之前，先征求道德操守办公室的意见，而工作人员可以要求道德操守官员就可能的未来请求提供保密的初步咨询建议。尽管如此，秘书长的做法是在审议对外部职业或就业的请求前，征求道德操守官员的意见。

<sup>2</sup> 根据道德操守框架第87段，所提供的咨询和指导涉及关于以保密方式提交对不当行为投诉的信息，而不涉及对可能的指控本身的是非曲直。

宝贵工具的机会，确保在相互尊重的基础上促进道德和和谐的工作场所。同时，认为修改“道德官员”的称号可有利于避免进一步的混淆，更好地反映当前的角色、职能和责任。因此，根据其他联合国实体的最佳做法，道德操守办公室建议将“道德操守官员”的称号改为“道德操守顾问”。

**3.8 防止报复：**管理国际民航组织关于防止报复的政策仍然是道德操守办公室的一项关键任务。该政策的目的是加强国际民航组织内部的问责制，并确保员工和其他人员可以报告不正常运行和貌似不当行为，而不必担心受到报复。该政策保护举报不当行为的人员以及配合适当授权的审计或调查的人员。

**3.9** 2022年，道德操守官员审查了五个可能或貌似报复的案例并提供了初步咨询意见。道德操守官员还收到了一份要求保护免遭报复的正式请求。在对该案件进行审查后，裁定该员工的投诉并未根据国际民航组织道德框架提出初步证据确凿的报复案件。随后，有关员工要求联合国道德操守办公室（UNEO）根据国际民航组织道德操守框架第80-81段以及联合国道德操守办公室与国际民航组织于2022年8月签署的临时协议，对此裁定进行独立审查。在进行独立审查后，联合国道德操守办公室同意国际民航组织道德官员的评估，即初步证据确凿的报复案件不成立，因此案件已结案。

**3.10 培训和宣传：**各种形式的宣传和提高意识举措对于国际民航组织员工认可其对于本组织行为标准的期望至关重要，从而构成道德操守办公室任务的重要组成部分。通过专注于与国际民航组织价值观、原则和标准相关的知识和技能建设，道德操守办公室开发了教育和宣传举措，以协助国际民航组织员工本着本组织的最大利益行事。宣传和提高意识举措在复杂和多元文化的工作环境中尤其相关性，这些倡议必须反映这些复杂性，以便工作人员在面临道德难题时感觉得到支持和赋权以做出正确的决定。

**3.11** 根据道德操守办公室的提议，国际民航组织与联合国系统职员学院（UNSSC）签署了一份合同，在行政服务局（ADB）的支持下，在三年期间开发和实施十个道德操守培训方案。在此背景下，创建了一个名为“国际民航组织道德操守学习中心”的特设平台，并于2022年12月推出了国际民航组织首个面向管理人员和主管的在线道德操守必修课程“国际民航组织领导者道德操守”。道德操守办公室还与联合国系统职员学院合作，开发另外三门关于国际民航组织道德框架、防止性骚扰和防止报复的课程，预计将于2023年第一季度推出。

**3.12** 2022年，道德操守办公室与行政服务局协调，为国际民航组织工作人员举办了八次关于防止性骚扰的网络研讨会，每次90分钟，以此作为2021年10月启动的一项举措的后续行动。总共举行了25次会议，共有845名参与者。

**3.13** 2021年，秘书长要求高级管理层参加由联合国系统职员学院开发和提供的领导者道德操守入门培训课程。也鼓励国际民航组织各级管理人员和主管参加同样的培训课程。遗憾的是，高层管理层对此强制性培训的初步参与有限，因此2022年，道德操守办公室专门向秘书长提出建议以弥补这一不足，最终实现遵守率100%。

**3.14** 2022年，启动了国际民航组织领导人年度对话。对话的主题利益冲突为何重要？强调通过缓解个人利益可能产生的风险来维护公众信任的重要性。这一举措要求管理人员与其直接下属就共担责任以创造更有效和更值得信赖的工作环境进行对话，受到了国际民航组织工作人员和管理层的积极欢迎。道德操守办公室收到了与会者就各次对话会的意见和几项建议，将准备一份特别报告

提交给秘书长，其中包括发现情况和建议。

3.15 关于宣传举措，道德操守办公室维护并更新了一个专门的内部网站，供所有国际民航组织工作人员之用。该网站包括关于道德操守办公室任务各不同领域的信息、一系列传达国际民航组织原则和价值观的多媒体工具，以及关于重要主题的专门页面，例如行为标准、防止报复、利益冲突、外部活动和促进积极的工作场所等。

3.16 道德操守办公室向员工发布了道德操守信文和指南，以提高对行为标准以及道德操守办公室总体工作的意识。道德操守办公室还发布了礼物咨询信文，提醒工作人员始终牢记自己作为国际公务员保持独立和公正的重要性，不要给人留下礼物、恩惠或好处可能不当影响其专业行为或决定的印象。

3.17 2022年，道德操守官员与监察员一起访问了东部和南部非洲（ESAF）和南美洲（SAM）地区办事处。访问的成果包括为员工举办研讨会以及与员工和地区办事处主任进行保密磋商。道德操守官员还与各国际民航组织办事处就道德操守各主题举办了专题讨论会，并与新当选的理事会成员举行了礼节性会面。此外，道德操守办公室还在报告期内为行政服务局组织的在线和面对面情况介绍课程做出了贡献。

3.18 道德操守办公室还执行理事会的决定，公开道德操守官员的年度报告，以此作为加强宣传、提高组织透明度和公众信任的一种手段（参见 C-DEC 225/3号决定）。考虑到使用多种语言是实现国际民航组织目标的一项基本原则，该报告现在可在国际民航组织互联网和内部网网站上以英文、法文、西班牙文、俄文、阿拉伯文和中文获取。

3.19 **财务披露方案**：道德操守办公室还负责管理国际民航组织年度财务披露和利益冲突申报方案（FDP），该方案旨在协助国际民航组织及其工作人员发现、解决和减轻由员工的个人经济利益、关联、关系或外部活动引起的实际的、潜在的或貌似利益冲突风险。该方案的主要目的是确保在官方决策中保持独立性和公正性，并促进问责制、机构透明度和公众对国际民航组织及其人员的信心。财务披露是联合国系统、各国政府和其他公共和私营机构的惯常既定做法。

3.20 2022年，秘书长批准了道德操守官员提交的增加要求参加财务披露和利益冲突申报方案的国际民航组织人员之类别的提议，也纳入涉及安全和安保审计的工作人员以及外勤运行官员。除其他外，预计这一行动可使财务披露和利益冲突申报方案成为发现、减轻、管理和解决利益冲突的更有效的工具，以维护本组织的最大利益<sup>3</sup>。新商定的资格要求标准使得财务披露和利益冲突申报方案的参与者人数增加了近17%，即从2021年参加财务披露和利益冲突申报方案的162名员工增加到2022年共190人被要求参加财务披露和利益冲突申报方案，包括员工、顾问和借调人员。

3.21 在一名临时行政助理（顾问）的帮助下，道德操守办公室成功启动、管理并完成了2022年财务披露和利益冲突申报方案，参与者遵守率100%，包括理事会主席和秘书长在内。除其他外，道德操守办公室能够通过与个人的保密沟通与所有符合条件的人员进行联系和联络。值得注意的是，道德操守办公室与参与者之间的直接联系是该进程的一个重要发展，因为过去要求符合条件的人员通过其各自的局长/地区办事处主任参加财务披露和利益冲突申报方案，这造成了延误、难以就遵

---

<sup>3</sup> 道德操守官员的提议还基于联合检查组报告 JIU/REP/2017/9（《审查联合国系统处理利益冲突的机制和政策》）和 JIU/REP/2021/5（《审查联合国系统的道德操守职能》）中所含的经验、教训和建议。

守情况进行跟进以及对该进程独立性的不信任。

3.22 此外，道德操守官员审查了所有有此要求的员工提交的关于利益冲突申报的声明，并根据国际民航组织的现行监管框架，随机选择了几份收到的财务披露申报进行评估和核实。在认为必要的情况下，联系了个人并建议采取适当的缓解行动。最终，此验证阶段结束，没有需要报告采取行动的冲突案例。最后，道德操守办公室将收到的所有文件保密归档，并向秘书长提交了一份特别报告，包括遵守情况、提交的申报统计数据和经审查的行动等相关信息。

3.23 与大多数联合国实体不同，国际民航组织财务披露和利益冲突申报方案采用基于纸面的做法，这引起了对该方案参与者所披露的保密信息安全传输和存储的关切。在这方面，在本报告期内，道德操守官员探索了处理这一问题的不同选项，包括但不限于让国际民航组织加入由另一个国际组织运营的平台的可能性。然而，由于各不同的限制因素，例如监管框架之间的不兼容、安全问题或责任问题，后一个选项未被采纳。因此，道德操守官员与采购部门和秘书处其他相关部门协调，与联合国国际计算中心（UNICC）进行了深入讨论，以开发一个安全可靠的电子平台，用于提交和存储与财务披露和利益冲突申报方案相关的保密信息。国际民航组织和联合国国际计算中心之间正在进行的谈判预计将于2023年第一季度完成。道德操守办公室还打算探索聘请外部审查员进行全面核查程序的可能性，在这种情况下将需要分配足够的资源和资金。

3.24 **联合国系统一致性：**道德操守办公室继续积极参与多边组织道德操守网络（ENMO），该网络是促进就道德操守相关问题开展全系统协作的重要论坛，特别侧重于交流在联合国系统内统一应用道德操守标准和政策的做法和信息。在这方面，道德操守官员担任审查多边组织道德操守网络章程特设工作组的成员，并且是其治理委员会的成员。他还积极参加了2022年多边组织道德操守网络年会，会议重点关注鼓励内部举报和提供保护、利益冲突和外部活动、人工智能伦理等方面的最新趋势、预防方面的最佳做法和创新，以及线上线下混合培训等。道德操守办公室还与其他国际组织的道德操守办公室建立了建设性双边关系。最后，道德操守官员继续代表国际民航组织参加联合国行政首长协调理事会（CEB）性骚扰问题任务队。

#### 4. 观察意见和结论

4.1 就国际民航组织经常方案预算下的可用资源而言，与去年报告中所含的情况相比，道德操守办公室的情况保持稳定<sup>4</sup>。实际上，理事会要求在编制2023-2025三年期预算期间适当考虑向道德操守办公室分配资源的要求（参见 C-DEC 225/3号决定）并未导致该办公室的实质性变化。这样，道德操守办公室继续依赖于其他局和办公室的“自愿”支持以及资金的临时分配，主要是通过有限的预算结转提供例外性资金。这种情况造成了由于预算限制而独立性有限的印象，并且还影响了道德操守办公室适当规划活动以有效执行其任务的能力。国际民航组织内部监督办公室（OIO）《关于道德操守框架的内部审计报告》也报告了对道德操守办公室当前资源分配水平和可持续性的关切，其中建议“秘书长，与道德操守办公室协商，应确保为道德操守办公室提供足够的资源，以便能够完成其任务/活动”<sup>5</sup>。在此背景下，2022年12月发出了关于初级专业官员担任助理

<sup>4</sup> 具体而言，根据报告，国际民航组织经常方案预算仅有两行与道德操守办公室直接相关：a) 道德操守官员职位的60%；和b) 差旅（见 C-WP/15330 号文件第 4.1 段）。

<sup>5</sup> 参见该报告（[1A/2022/4](#)）第52-56段，其中还建议开展“道德操守办公室的资源缺口分析，[以]确定可重新分配给该办公室的潜在资金来源”。该报告还指出，“已批准的2023-2025年预算草案显示，预算拨款320万加元用于支持道德操守框架的各不同要素，使加强工作人员遵守和符合道德操守原则和价值观成为转型目标之一（转型目标2），有专项一次性资金，但是，这并不直接涉及道德操守办公室”。

道德操守官员职位之机会的国家级信件（尚未收到对此表达的兴趣），同时预计将在2023年探索进一步选择以协助道德操守办公室。

4.2 如上所述，对2022年道德操守办公室收到的有关咨询意见和指导的请求之新趋势的分析突出表明，国际民航组织需要审查并调整其关于外部活动以及处理和处置礼物的现行规则，以便与联合国系统的最佳做法保持一致。除其他外，这将避免员工意想不到地被视为忠诚度分裂的风险，这可能会影响其诚信、公正和独立性。

4.3 通过审查道德操守办公室在2022年提供的大量咨询服务和政策指导后得出的另一个重要指标是，国际民航组织迫切需要提高其早期非正式冲突解决机制的内部能力。在此背景下，道德操守办公室欢迎2022年任命第一位副监察员，并欢迎正在考虑建立相互尊重的工作场所顾问志愿者网络，该网络将作为中立的资源，为经历工作场所冲突的同事提供初步支持。同时，国际民航组织加强关于局长、管理人员和各级主管在这一领域的作用和责任的现有规则也至关重要。事实上，担任领导职务的人员负有促进安全和谐工作环境以及预防和应对被禁止行为的特殊义务<sup>6</sup>。然而，许多曾就此话题接触道德操守办公室的同事有这样的印象，即一些管理人员和主管不愿意在解决冲突方面发挥积极作用，不可避免的结果是许多与运营、管理或行政相关的局面激化，成为正式投诉的对象。鉴于此，建议审查现行规则，以加强局长、管理人员和主管一旦意识到这些情况就主动和预防性地加以处理的责任。在此背景下，审查现行的绩效评估制度也很重要，以便主管将其用作监督和评估其直接下属之行为的有效工具。

4.4 还应审查管理人员和主管的职能，以减少一些工作人员（特别是那些与本组织合同关系不太稳定的人员）现有的印象，即他们未来的职业生涯取决于对处于领导职位者的个人忠诚度。在这种情况下，现有的《工作人员奖励指南》尤其令人关切。具体来说，顾问委员会主要由已经确定个人和团队奖项提名名单的同样的各局长组成，这一事实不仅引起貌似利益冲突，而且还造成了对局长而不是对本组织更忠诚的印象。遗憾的是，最近对《指南》的修改并没有完全解决这些关切。同时，赞赏地注意到南美地区办事处主动创建了一个由工作人员（而不是办事处主任）通过保密在线调查决定提名的系统，建议所有国际民航组织各局和办事处也采用这一最佳做法。

4.5 在去年的报告中，道德操守办公室建议、且理事会注意到，对国际民航组织现有的有关与外部第三方关系（尤其是那些涉及私营部门伙伴关系）的尽职调查程序进行审查将是有益的。虽然在报告期内该领域没有重大进展，但道德操守办公室计划在2023年通过对国际民航组织内部的机构利益冲突进行摸底来为这一主题做出贡献。这一行动还旨在执行联合检查组关于《审查联合国系统处理利益冲突的机制和政策的报告》（JIU/REP/2017/9）中包含的一项未决专门建议。

4.6 如上所述，道德办公室预计与行政服务局合作，实施雄心勃勃的项目，在三年内开发十门机构道德操守培训课程。这对于国际民航组织工作人员理解和维护本组织的价值观、原则和标准至关重要。同时，为确保完全遵守此类培训模块，建议将后者与最终确定工作人员绩效评估系统联系起来。

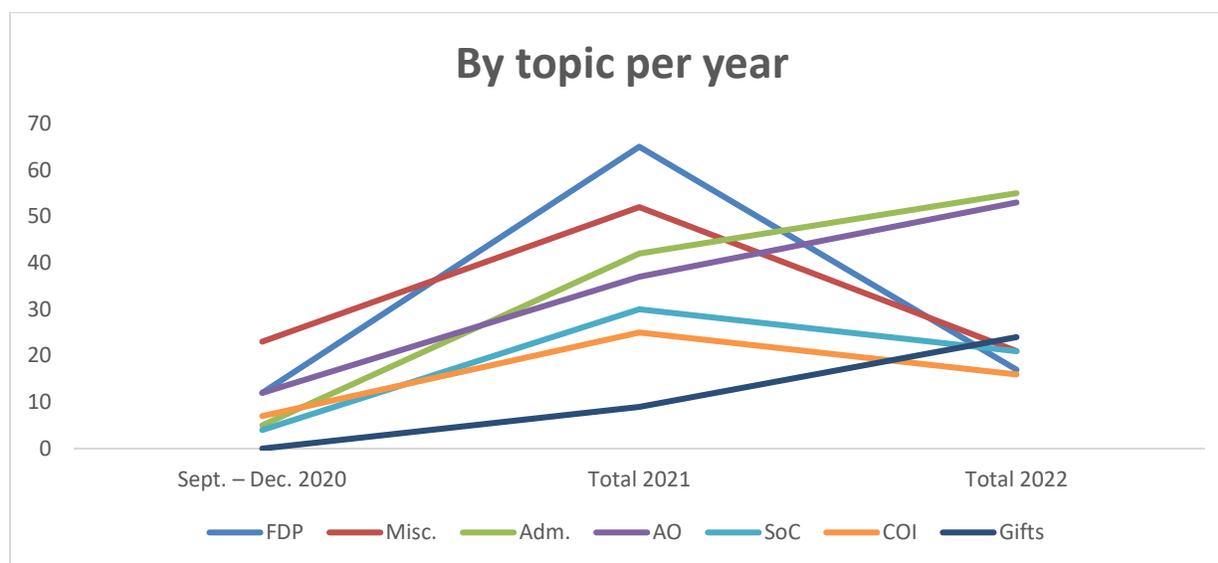
---

<sup>6</sup> 具体参见国际民航组织道德操守框架第31和92段。



APPENDIX A

**Advice and Guidance**<sup>7</sup>



<b><u>Topic</u></b>	<b><u>Sept. – Dec. 2020</u></b>	<b><u>Total 2021</u></b>	<b><u>Total 2022</u></b>
<i>FDP</i>	12	65 <sup>8</sup>	17
<i>Misc.</i>	23 <sup>9</sup>	52 <sup>10</sup>	21 <sup>11</sup>
<i>Adm.</i>	5	42	55
<i>AO</i>	12	37	53
<i>SoC</i>	4	30	21
<i>CoI</i>	7	25	16
<i>Gift</i>	0	9	24
<b><i>Total</i></b>	<b>63</b>	<b>260</b>	<b>207</b>

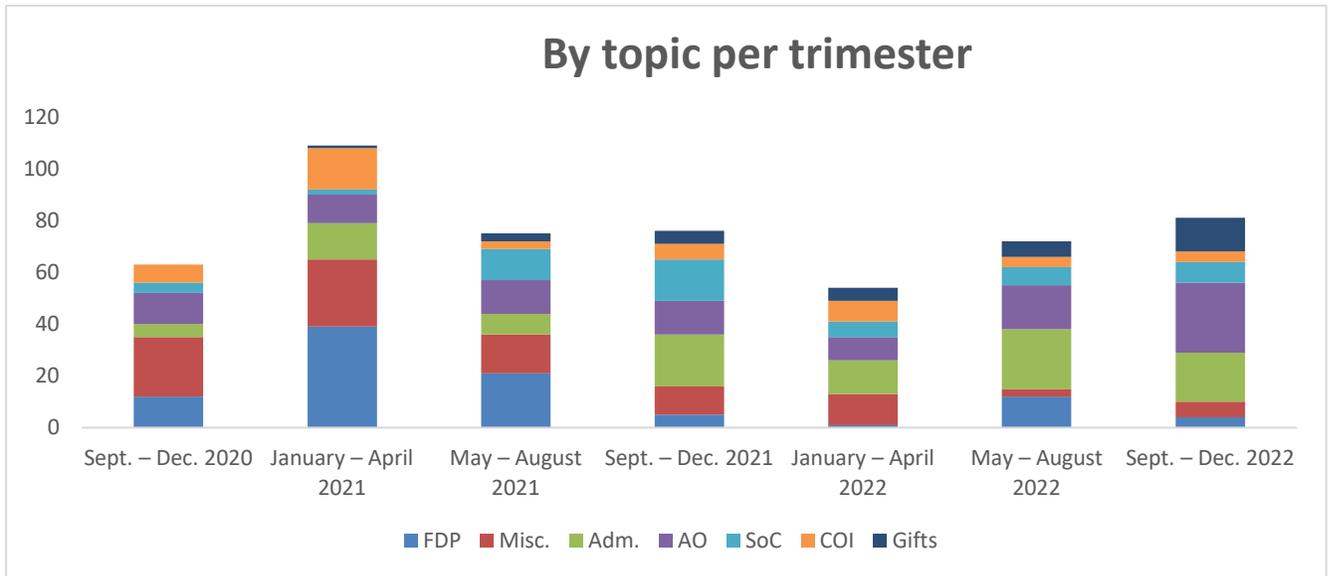
<sup>7</sup> For the purpose of the present Appendix, the following acronyms are used: “FDP” for “Financial Disclosure programme”; Misc. for “misconduct/wrongdoing”; “Adm.” for “administrative-related inquiries”; “AO” for “outside activities”; “SoC” for “standards of conduct”, and “CoI” for “conflicts of interest”.

<sup>8</sup> It is worth noting that in 2021 the Ethics Office led two separate FDP paper-based exercises and numerous staff expressed concerns and difficulties in submitting the necessary documentation during a pandemic.

<sup>9</sup> This includes the provision of preliminary advice on 3 cases of potential/perceived retaliation.

<sup>10</sup> This includes the provision of preliminary advice on 5 cases of potential/perceived retaliation, and 3 cases of wrongdoing.

<sup>11</sup> This includes the provision of preliminary advice on 5 cases of potential/perceived retaliation, and 3 cases of wrongdoing.



<b><u>Topic</u></b>	<b><u>Sept. – Dec. 2020</u></b>	<b><u>Jan. – Apr. 2021</u></b>	<b><u>May – Aug. 2021</u></b>	<b><u>Sept. – Dec. 2021</u></b>	<b><u>Jan. – Apr. 2022</u></b>	<b><u>May – Aug. 2022</u></b>	<b><u>Sept. – Dec. 2022</u></b>
<i>FDP</i>	12	39	21	5	1	12	4
<i>Misc.</i>	23 <sup>12</sup>	26 <sup>13</sup>	15 <sup>14</sup>	11 <sup>15</sup>	12 <sup>16</sup>	3 <sup>17</sup>	6 <sup>18</sup>
<i>Adm.</i>	5	14	8	20	13	23	19
<i>AO</i>	12	11	13	13	9	17	27
<i>SoC</i>	4	2	12	16	6	7	8
<i>CoI</i>	7	16	3	6	8	4	4
<i>Gift</i>	0	1	3	5	5	6	13
<b><i>Total</i></b>	<b>63</b>	<b>109</b>	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>54</b>	<b>72</b>	<b>81</b>

<sup>12</sup> This includes the provision of preliminary advice on 3 cases of potential/perceived retaliation.

<sup>13</sup> This includes the provision of preliminary advice on 3 cases of potential/perceived retaliation, and 2 cases of wrongdoing.

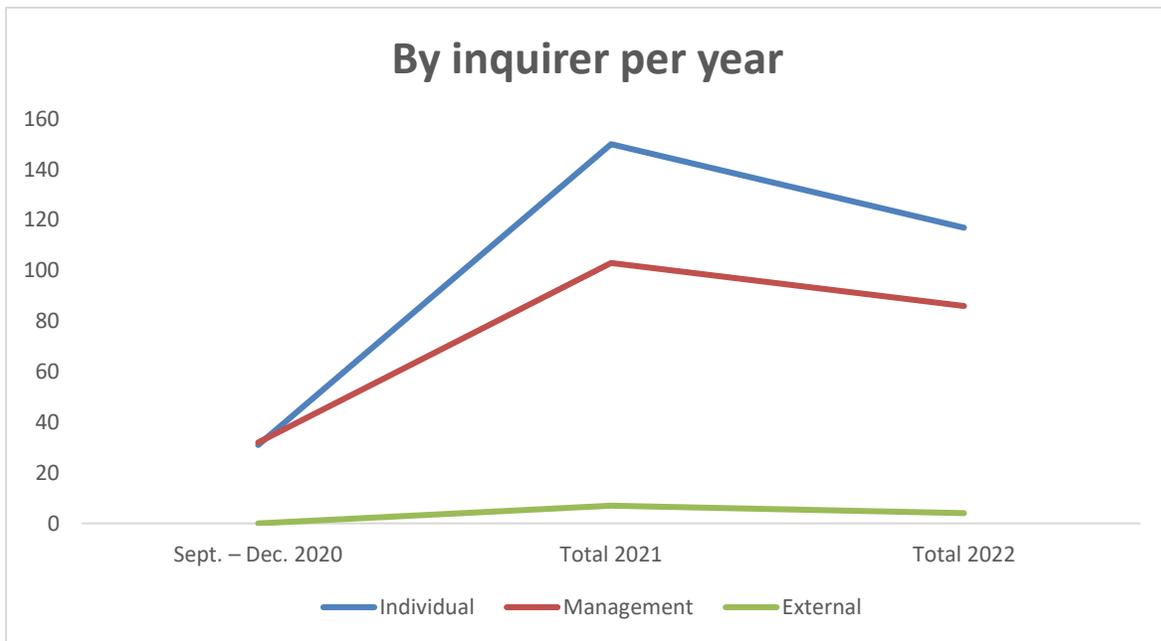
<sup>14</sup> This includes 1 case of wrongdoing.

<sup>15</sup> This includes the provision of preliminary advice on 2 cases of potential/perceived retaliation.

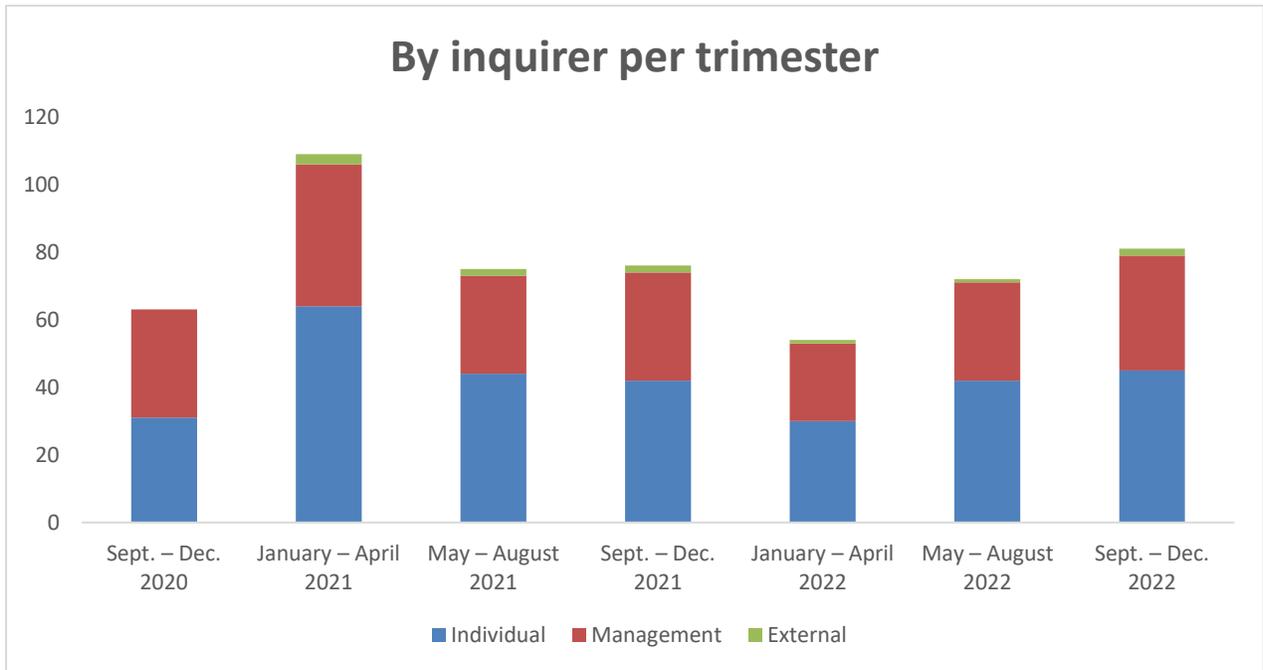
<sup>16</sup> This includes the provision of preliminary advice on 3 cases of potential/perceived retaliation.

<sup>17</sup> This includes the provision of preliminary advice on 1 case of potential/perceived retaliation, and 1 case of wrongdoing.

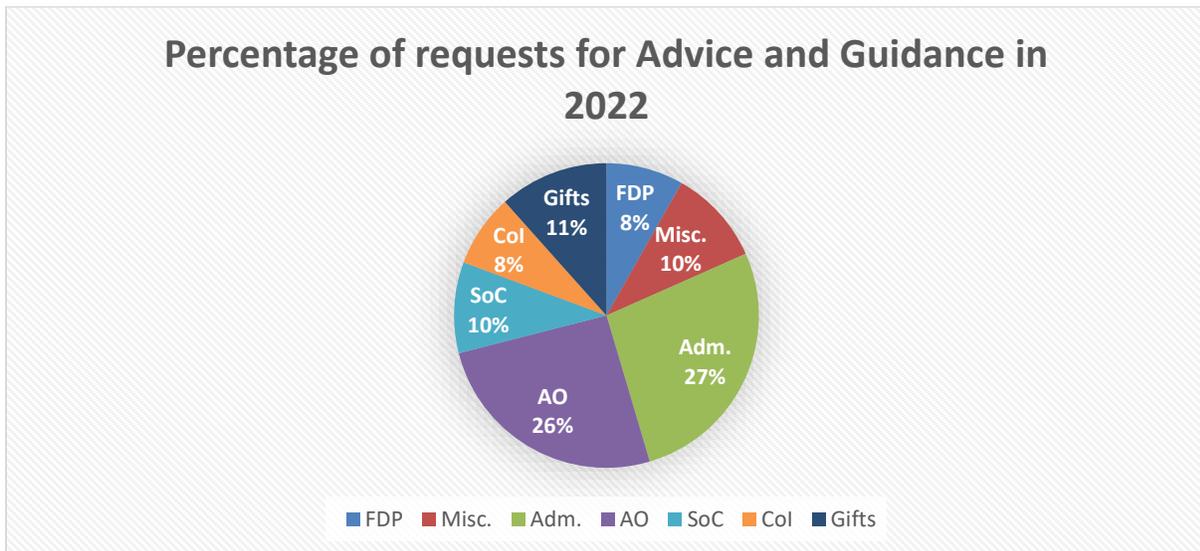
<sup>18</sup> This includes the provision of preliminary advice on 1 case of potential/perceived retaliation, and 2 cases of wrongdoing.



	<b><u>Sept. - Dec. 2020</u></b>	<b><u>Total 2021</u></b>	<b><u>Total 2022</u></b>
<i>Individual</i>	31	150	117
<i>Management</i>	32	103	86
<i>External</i>	0	7	4
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>260</b>	<b>207</b>
<i>Ex Officio</i>	0	7	7

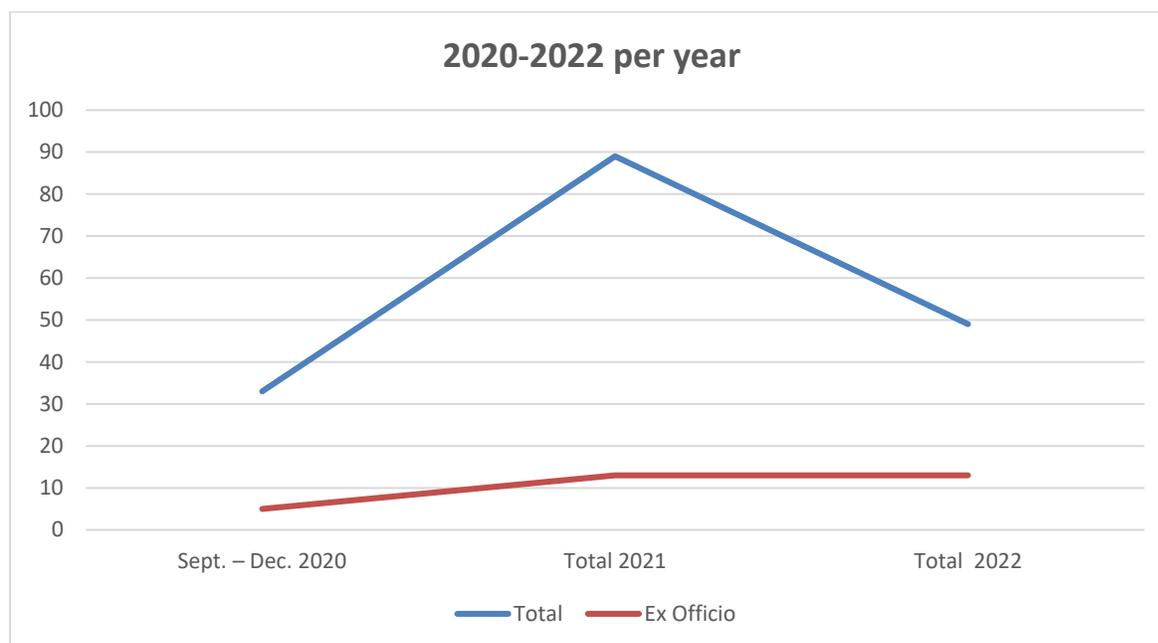


	<u>Sept. – Dec. 2020</u>	<u>Jan. – Apr. 2021</u>	<u>May – Aug. 2021</u>	<u>Sept. – Dec. 2021</u>	<u>Jan. – Apr. 2022</u>	<u>May – Aug. 2022</u>	<u>Sept. – Dec. 2022</u>
<i>Individual</i>	31	64	44	42	30	42	45
<i>Management</i>	32	42	29	32	23	29	34
<i>External</i>	0	3	2	2	1	1	2
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>109</b>	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>54</b>	<b>72</b>	<b>81</b>
<i>Ex Officio</i>	0	1	2	4	1	2	4

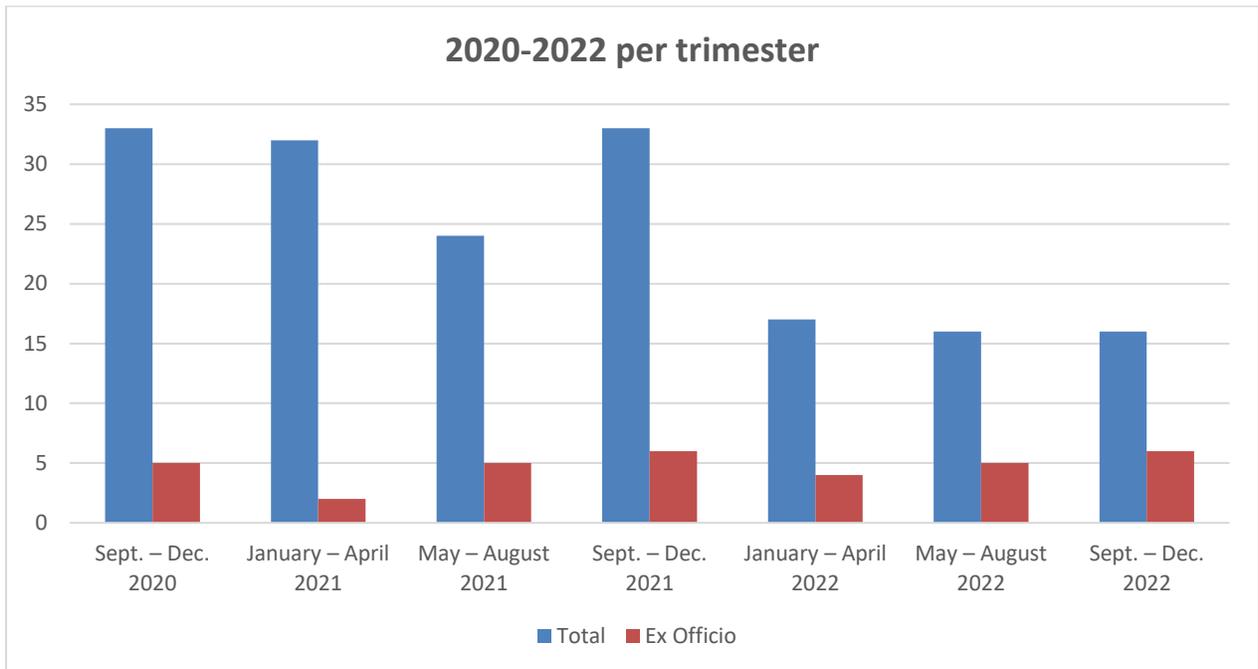


APPENDIX B

**Policy guidance**



	<b><u>Sept. - Dec. 2020</u></b>	<b><u>Total 2021</u></b>	<b><u>Total 2022</u></b>
Total	33	89	49
<i>Ex Officio</i>	5	13	15



	<u>Sept. – Dec. 2020</u>	<u>Jan. – Apr. 2021</u>	<u>May – Aug. 2021</u>	<u>Sept. – Dec. 2021</u>	<u>January – Apr. 2022</u>	<u>May – Aug. 2022</u>	<u>Sept. – Dec. 2022</u>
Total	33	32	24	33	17	16	16
<i>Ex Officio</i>	5	2	5	6	4	5	6