



理事会 — 第 204 届会议

题目编号 13: 理事会及其附属机构的工作方案

关于评价和内部审计办公室 (EAO) 2014 年各项活动的报告

(由秘书长提交)

执行摘要

按照大会 A31-2 号决议的决议条款第 4 条 c) 款和 C-DEC 149/12 号决定, 并根据评价和内部审计办公室 (EAO) 的章程, 秘书长谨此向理事会送交关于评审办 2014 年度所开展活动的报告, 以及秘书长对该年度编写的审计和评估报告发表的意见。

本报告附录 A 介绍了评审办先前报告中所提建议的实施情况。

战略目标:	本工作文件涉及辅助实施战略 — 管理和行政 — 评估和内部审计。
财务影响:	不适用。
参考文件:	C-DEC 203/7 号决定 C-DEC 149/12 号决定 Doc 10022 号文件: 《大会有效决议》(截至 2013 年 10 月 4 日) A31-2 和 A32-1 号决议 C-WP/14071 号文件

1. 引言

1.1 根据章程，评审办负责开展内部审计、评估和调查，并负责将结果酌情报告秘书长和理事会。这些核心活动也包括为评审咨询委员会（EAAC）提供支持并为秘书处提供咨询服务。

1.2 此外，评审办还负责不属于其核心活动、但出于实际考虑分配给评审办的其他行政活动。这些活动包括在秘书处和联检组（JIU）之间并在秘书处和外部审计员之间担任协调人。

1.3 本报告总结了评审办在 2014 年开展的各项活动，以及秘书长对当年编写的内部审计和评估报告发表的意见。附录 A 载有评审办先前报告所提建议的实施现状。建议的实施现状反映了截至 2014 年 12 月底的情况。

2. 核心活动

2.1 2014 年工作方案（C-WP/14071 号文件）包括下列计划的内部审计和评估。每项审计和评估的情况记在下表当中。

内部审计	目前状态
安全基金	已发布最终报告(第 3.3 段)
内罗毕地区办事处	已发布最终报告(第 3.4 段)
利马地区办事处	已发布最终报告(第 3.5 段)
为国际民航组织总部所需采购货物和服务	正在审计
项目管理（信息技术审计）	正在审计
小卖部	正在审计
风险管理	审计结转至 2015 年
有关制作出版物的工作流程	审计被取消
评估	目前状态
技术合作局项目 KAZ/12/801(加强哈萨克斯坦民航的能力)	已发布最终报告(第 4.2 段)
国际民航组织外部利益攸关方的观点	正在评估

2.2 此外，2014 年还完成了从 2013 年工作方案结转的两项内部审计和两项评估，以及从 2012 年的工作方案结转的一项内部审计。

内部审计	目前状态
提供员工培训	已发布最终报告(第 3.6 段)
Agresso 的安全和访问控制	已发布最终报告(第 3.7 段)
固定资产/库存控制	已发布最终报告(第 3.8 段)
评估	目前状态
国际民航组织的人力资源继任规划流程	已发布最终报告(第 4.3 段)
技术合作的行政支持流程	已发布最终报告(第 4.4 段)

2.3 按照国际民航组织的道德操守框架，评审办负责调查由道德操守官员经秘书长批准之后提交给评审办主任的任何财务行为不当的案例。在 2014 年，评审办被要求开展五项调查，所有这一切都已经完成。有关 2014 年开展的调查及其结果和采取的行动的更多信息，载于道德官员的年度报告（C-WP/14250 号文件）。

3. 2014 年完成的内部审计报告

3.1 根据秘书长在 2014 年 5 月 2 日送交理事会代表的备忘录（SG 2228/14），该日期以后发出的内部审计报告复印件均已在理事会网站上公布。在此日期之前发出的内部审计报告继续根据评审办章程第 20 款规定的先前政策提供给理事会代表。该政策允许在评审办主任收到要求之后，在评审办办公室对定稿的内部审计报告进行协商。

3.2 2014 年完成的内部审计报告的简要摘录载于下述段落。自 2014 年开始，评审办已经开始对每项审计结果提供整体评价。给出的评级属下列之一：“有效”、“需要一些改进”、“需要重大改进”或“不满意”。

3.3 对安全基金的审计

3.3.1 本次审计的目的是评估治理和报告安排，并检查安全基金自 2010 年成立以来到 2013 年的会计事项和活动。根据审计的结果，评审办的评级为“需要一些改进”。主要发现的问题是：可以通过加强项目审查委员会正式批准所有项目、审查拟议预算和时间表、审查项目成果、明确管理各个安全基金项目责任、加强控制以确保资金用于预定用途和准确支出记录、减少与总部相关的费用和管理费的比例和正式在年度基础上报告所有安全基金活动的作用提高治理安排。为解决这些审计结果已提出适当建议。

3.4 对内罗毕地区办事处的审计

3.4.1 本次审计的目的是审查财务程序及内部控制的充分性和效率，覆盖本地采购、会议和差旅的支出、管理办公室库存记录等方面。另外，还审查地区办事处和技术合作局之间的关系。根据审计结果，评审办的评级为“有效”。审计发现的问题轻微，并确定了良好做法的几个范例。就可恢复营业税的正确会计处理、家庭保障金的计算以及实施地区办事处手册修订程序方面提出有关建议。

3.5 对利马地区办事处的审计

3.5.1 本次审计的目标是审查地区办事处的财务程序和内部控制，以评估会计事项是否被正确、准确地记录在 Agresso 当中；适用的政策、规则和程序是否得到遵守及资产和财政资源得到完善管理。审计涵盖 2013 年至 2014 年 7 月。根据审计结果，评审办的评级为“需要一些改进”。指出一些具体的控制薄弱环节，这涉及到库存管理、小额现金、使用 Agresso 功能进行采购，而且尽管两个办事处所做的努力，利马和墨西哥地区办事处存在的持续困难是要管理常见的活动。为解决这些审计发现的问题已提出适当建议。

3.6 对人员培训的审计

3.6.1 本次审计的目的是评估国际民航组织内部有关工作人员培训活动控制的充分性和有效性。重点是正规（结构化）培训活动，涵盖 2012-2013 年期间。根据审计结果，评审办的评级为“需要重大改进”。指出许多具体的控制薄弱环节，比如：缺乏学习和发展的行政指导、编制和发布年度培训计划滞后、对培训计划的执行情况缺乏全面分析以及缺乏培训活动的综合统计数据。但是审计工作证实，国际民航组织过去几年的综合培训计划取得长足改善，为员工提供了更多的培训机会，范围涵盖内部发展、在线培训、外部培训、语言培训和参加讲习班、会议和研讨会。为解决这些审计发现的问题已提出适当建议。

3.7 对 Agresso 的安全性和访问控制的审计

3.7.1 这是一项外包给联合国国际计算中心（UN ICC）并由其代表评审办执行的专项 IT 审计。审计的目的是评估系统控制的强度和逻辑安全性的总体充足性、访问管理、职责隔离和覆盖功能的使用、审计跟踪和事务日志和安全事件管理。根据审计结果，评审办的评级为“需要重大改进”。指出许多具体的控制薄弱环节，比如：取消安全官员职位加剧安全监督和合规性监测缺失；认证控制弱，没有强制执行最低限度的密码政策；Agresso 规定的作用数量过多，增加了存取管理的复杂性；过多的访问权限和许可，并没有得到定期审查和验证。为解决这些审计发现的问题已提出适当建议。

3.8 对固定资产/库存控制的审计

3.8.1 本次审计的目的是评估对于财产、厂房和设备，包括实际库存、处置、出售和核销资产的管理控制的充分性和有效性。审计涵盖 2012-2013 年期间。审计结果发现并指出许多具体的控制薄弱环节，包括：自 2005 年 12 月以来没有进行实物盘点；非常低效和过时的 Excel 库存管理系统；以象征性金额向工作人员出售 iPad 和笔记本电脑，缺乏这些资产销售的任何政策，并没有得到适当批准；财产、厂房及设备的程序过时。为解决这些审计发现的问题已提出适当建议。

4. 2014 年完成的评估报告

4.1 对于评估，国际民航组织的政策是其一旦定稿，报告的摘要，结合考虑从管理层和秘书长收到的意见，将提交理事会，报告全文刊登在理事会网站上。

4.2 对技术合作局 KAZ/12/801 项目（加强哈萨克斯坦民航的能力）的评估

4.2.1 评估评价了国际民航组织 2013 年 1 月至 2014 年 4 月在哈萨克斯坦实施的首次技术合作项目管理的有效性。该项目旨在落实国际民航组织行动计划为解决该国安全缺陷所建议的活动，重点是 2009 年国际民航组织普遍安全监督审计计划查明的两个重大安全关切（SSC）。评估的详细摘要，连同秘书处针对这份报告中提出建议的回应，包含在 C-WP/14188 号文件当中（已提交给技术合作委员会和理事会第 203 次会议）。

4.3 对国际民航组织的人力资源继任规划流程的评估

4.3.1 评估的目的是通过结合考虑本组织已经开展的继任计划活动、确定公共部门和联合国系统组织的最佳做法、并为促成或阻碍继任规划建立一个组织态度和看法的基线，支持国际民航组织制定一个可行的继任规划框架。评估的详细摘要，连同秘书处针对这份报告中提出建议的回应，包含在 C-WP/14180 号文件当中（已提交给人力资源委员会和理事会第 203 次会议）。

4.4 对技术合作行政支助流程的评估

4.4.1 在评估期间（2008-2013 年），技术合作局（TCB）由理事会授权来实施一些重大举措，包括获得国际标准化组织（ISO）9001: 2008 认证。评估的重点是分析内部资源的效率，以及为准备 ISO9001: 2008 认证制定质量管理体系和相关流程的有效性。同时还评估了技术合作局的商业模式、管理计划、绩效管理以及与地区办事处的联系。评估的详细摘要，连同秘书处针对这份报告中提出建议的回应，包含在 C-WP/14187 号文件当中（已提交给技术合作委员会和理事会第 203 次会议）

5. 秘书长对于 2014 完成的评审办报告的评论意见

5.1 已与评审办讨论了所有的内部审计和评估结果。针对各种情况均编制了秘书处行动计划并列入报告的最终版本。行动计划包括管理层对提出的各项建议的评论，以及秘书处正计划采取行动来实施这些建议行动的细节。

6. 非核心业务

6.1 与联检组的联系

6.1.1 作为与联合国联检组（JIU）开展联系的协调人，评审办协调了国际民航组织对联检组在不同阶段完成的 16 份报告所提出的意见。这包括评论职权范围、协调完成问卷、审查报告草案，并协调秘书处的回应和编制秘书处的行动计划。评审办还监测并定期报告关于联检组建议的实施情况。

6.1.2 在 2014 年，评审办还向理事会提交了工作文件，归纳了联检组关于下列报告的建议和秘书处的行动计划：

- 联合国组织企业资源规划（ERP）系统（C-WP/14129 号文件）；
- 联合国专门机构和共同制度中工作人员与管理当局的关系（C-WP/14130 号文件）；
- 联合国系统内长期采购协议审查（C-WP/14173 号文件）；
- 对联合国系统各组织执行伙伴的管理审查（C-WP/14201 文件）。

6.1.3 评审办还向理事会提交了工作文件，介绍了联检组建议的实施情况（C-WP/14202 号文件）和联检组 2013 年报告及 2014 年工作方案（C-WP/14172 号文件）。

6.2 与外部审计员的联系

6.2.1 评审办担任与外部审计员进行联系的协调人。2014 年，评审办负责为外部审计小组提供后勤支持；为实施外部审计员的建议协调编制秘书处的行动计划；并与负责实施的主管一起，对尚未实施的建议情况进行跟踪和采取后续行动。

7. 评审办建议的实施情况

7.1 评审办在 2014 和过去几年所提建议的实施情况，在附录 A 所载的表格中做了摘要。过去几年建议得到全面实施的那些报告不会再次显示。评审办根据管理部门的更新，监测建议的实施情况。应该指出，某些建议由于范围广泛，可能需要若干年方能充分实施。

7.2 下表说明了本组织在解决评审办提出的建议方面取得的进展。截至 2014 年 12 月 31 日，2011 年和 2012 年发布的接受的建议几乎全部了结，同时，2013 年发布的 59%接受的建议和 2014 年发布的 48%接受的建议已经了结。

状况	评审办每年发布的建议数量			
	2011	2012	2013	2014
未接受			4	8
已实施	58	21	20	50
正在实施	1	7	14	55
发布的总数	59	28	38	113
截至 2014 年 12 月 31 日的实施比例	98%	75%	59%	48%

7.3 理事会在第 203 届会议期间讨论评估和审计咨询委员会 2013-2014 年度报告时（C-WP/14212 号文件），同意评审办的年度活动报告可以在附录内纳入被拒绝和长期未落实建议的详细内容，以及秘书处关于这些建议未予接受或实施的理由说明（C-DEC 203/7 号决定）。被拒绝和长期未落实建议所需要的信息，分别载于附录 B 和 C。如属长期未落实的建议，这些建议都被定义为其目标实施日期是 2014 年 7 月 1 日之前的建议（总共 7 项建议）。

附录 A

内部审计报告中所提建议的实施情况

发布最终报告的时间 月/年	标题	建议总数	未接受 (附录 B)	2013 年 12 月 31 日前已实施	2014 年 已实施、已了结	截至 2014 年 12 月 31 日 正在实施	截至 2014 年 12 月 31 日 完成接受的 建议	未落实的建议 (附录 C)
12/14	对人员培训的审计	11	-	不适用 ¹	不适用 ²	11	0%	-
11/14	对利马地区办事处的审计	8	-	不适用 ¹	4	4	50%	-
07/14	对内罗毕地区办事处的审计	8	-	不适用 ¹	7	1	88%	-
06/14	对 Agresso 安全性和访问控制的审计	9	1	不适用 ¹	1	7	13%	-
05/14	对安全基金的审计	13	1	不适用 ¹	11	1	92%	-
03/14	对固定资产/库存控制的审计	10	-	不适用 ¹		10	0%	
02/14	对监测员工缺勤的审计	12	-	不适用 ¹	6	6	50%	1
01/14	对墨西哥地区办事处的审计	21	5	不适用 ¹	14	2	88%	-
12/13	对差旅管理的审计	11	2	2	4	3	67%	-
12/13	对信息技术战略规划和治理的审计	15	1	-	5	9	36%	-
10/12	对巴黎地区办事处的审计	18	-	11	3	4	78%	3
05/12	对技合局顾问的审计	10	-	3	4	3	70%	3
12/11	对信息技术安全性、可获性和连续性的审计	11		7	3	1	91%	-

¹ 2014 年发布的报告² 仅于 2014 年 12 月发布的报告

附录 A

发布最终报告的时间 月/年	标题	建议总数	未接受 (附录 B)	2013 年 12 月 31 日前已实施	2014 年 已实施、已了结	截至 2014 年 12 月 31 日 正在实施	截至 2014 年 12 月 31 日 完成接受的 建议	未落实的建议 (附录 C)
12/11	对笔译服务的审计	22		21	1	已结束	100%	不适用
04/11	对技合局索马里项目的 审计	23		21	2	已结束	100%	不适用
12/10	对口译服务的审计	5		4	1	已结束	100%	不适用
		207	10	69	66	62	69% ³	7

评估报告中所提建议的实施情况

发布最终报告的时间 月/年	标题	建议总数	未接受 (附录 B)	2013 年 12 月 31 日前已实施	2014 年 已实施、已了结	截至 2014 年 12 月 31 日 正在实施	截至 2014 年 12 月 31 日 完成接受的 建议	未落实的建议 (附录 C)
08/14	对继任规划的评估	10	-	不适用 ¹		10	0%	-
08/14	对技合局 KAZ/12/801 项目的评估	6	-	不适用 ¹	3	3	50%	-
08/14	对技术合作行政支助流 程的评估	5	1	不适用 ¹	4	已结束	100%	不适用
12/13	对成果管理制的评估	5	1		2	2	50%	-
		26	2	-	9	15	38%	-

² 2014 年发布的报告³ 已实施/已了结接受建议的数量（内部审计报告 135/197，评估报告 9/24）

附录 B

秘书处于 2013 年和 2014 年未予接受的评审办建议

报告日期和标题、 建议编号	背景	评审办的建议	管理层的意见
内部审计报告			
2014 年 6 月 6 日 对 Agresso 安全性和 访问控制的审计 建议编号 5	Agresso 允许经理在离开办公室时将其权力委托给另一名官员。然而，由于 Agresso 的内在技术限制，不可能将这种委托限制于特定任务。这意味着，被委托人在经理不在期间有权力批准他/她自己休假。	评审办建议信息通信技术—综合资源信息系统考虑使用 Agresso 内置功能对我审批进行定期报告。应随后对这些报告进行审查并采取适当行动。	其他报告已尝试使用这一方法，但发现不起作用，因为它无法使各系统所有人对这些报告结果采取行动。已向用户演示如何根据自己要求运行这些报告。因此，它取决于有关的过程领域；财务/采购/人力资源运行报告并对其进行必要监督。自我核准报告目前对于在 Agresso 执行审批行动的任何人，无论是任务所有者或代班人都适用，并能根据要求运行。监督职责应当委托给相应的业务领域并由其执行。这不是信息通信技术任务。
2014 年 5 月 20 日 对安全基金的审计 建议编号 11	虽然自愿捐款的政策规定它们须交纳 7%的管理费用，但安全基金职权范围并不专指管理费用，理事会根据尽量降低行政费的基础批准管理费。审计发现，对安全基金捐款没有始终如一地适用管理费，致使一些捐款没有交纳任何管理费。此外，从管理费获得的收入没有列为支出，而且尚不清楚这笔钱将适用于哪些组织成本。	国际民航组织须考虑 1: 是否应始终如一地对安全基金的所有项目收入收取 7%的费用，2: 从安全基金捐款收取的管理费收入是否应该返回安全基金，以抵消技术官员和实施支助与发展秘书的工资成本。	1.接受。展望未来，财务处可以监测未来的协议纳入 7%的回收率。2.未被接受。按照自愿基金指导方针（第 7.4 段），直接费用由每个自愿基金承担。7%的费用覆盖所有间接费用，尤其是财务处、人力资源、法律事务和对外关系局、地区办事处、信息和通信技术、语文和出版处发生的行政费。

报告日期和标题、 建议编号	背景	评审办的建议	管理层的意见
2014年1月20日 对墨西哥地区办事处的审计 建议编号 11	墨西哥地区办事处有两辆公务车和一名正式司机。两辆车行驶公里数很低。其中一辆公务车车龄仅五年，正在按照现行重置政策更换，即使它只行驶 13118 公里。一位地区办事处前任主任于 1993 年和 1995 年提出需要两辆公务用车的书面理由，然而，由于已经过去相当长的时间，这些理由可能不再有效。	为了找到潜在的节省，需要对每个地区办事处的公务车数量以及现行重置政策进行严格审查。	1995 年上次审计期间，北美、中美和加勒比地区办事处提供了关于公务用车理由的报告，审计师在审计结果中表示支持。北美、中美和加勒比地区办事处的情况没有变化。已经完成对其他办事处的审查。
2014年1月14日 对墨西哥地区办事处的审计 建议编号 16	秘书长授权地区办事处主任管理各自的差旅预算。与技术专家人员开展的技术任务相比，地区办事处主任参加高级别会议差旅的份额，由地区办事处主任决定，一些人使用的出差资源份额比别人要大。有必要不断评估这种高层次出差任务相对于其成本的效益，确保国际民航组织的资源能够得到最有效地使用。	由于缺乏地区办事处主任出差事前授权的程序，秘书处应制定并实施事后程序，根据任务报告内容和每个地区办事处在其年度工作方案中列出的工作重点，评估出差的价值。同理，地区办事处主任应向秘书长办公室提交所有公务出差的任务报告，以证明这种出差与办事处的年度工作方案和国际民航组织长期战略的相关性。	原则同意，已完成。秘书长办公室已经对任务报告提出要求，并由地区办事处主任提交给秘书长办公室和局长。所需的出差报告须包括出差目的、出差结果，包括目标/取得的成果、后续行动和国际民航组织的目标和战略的相关信息。此外，也必须承认绩效和能力强化目标的要求。秘书长正在审查地区办事处主任的出差结果和相关性。
2014年1月20日 对墨西哥地区办事处的审计 建议编号 20	墨西哥地区办事处所处国家和地区语言的多样性，要求它必须以两种语言制作大部分函件和文件，从而产生额外费用。	评审办建议秘书处解决这个语言问题，并找出解决方案（如果有的话），以减少工作量。	不同意。似乎可以推断没有解决方案。
2014年1月20日 对墨西哥地区办事处的审计 建议编号 4	因为现职司机病假，墨西哥地区办事处不得不临时聘请一名司机。临时司机工作了 6 天，没有劳动合同或任何其他形式签署的协议。	人力资源处应建立一种机制和合同形式，需要为在编岗位（以病假情况为例）提供短期临时工时，可以迅速执行。	个体承包人合同文件对这种机制做了规定。

报告日期和标题、 建议编号	背景	评审办的建议	管理层的意见
2014年1月20日 对墨西哥地区办事处的审计 建议编号 8	根据财务处制订的现行规定，地区办事处不能获得公司信用卡。但是因为墨西哥地区办事处的一些付款只能通过信用卡支付，办事处以地区办事处主任的名义获取了一张信用卡。这种购买得到相关凭证的完全支持，但使用个人信用卡进行官方购买是不恰当的。	财务处应考虑让地区办事处获得与地区办事处当地银行账户互联的公司信用卡，以取代目前以地区办事处主任名义的个人信用卡。	不同意。信用卡使用应该严格控制，并仅限于总部使用。财务处收到总部内部科室和地区办事处对公司信用卡的许多要求，因为滥用的可能性，这些要求都被经常拒绝。由于所涉及的风险，财务处不支持信用卡使用扩散。
2013年12月4日 对信息技术战略规划和治理的审计 建议编号 7	各局/办公室的预算分别编制有信息通信技术应用和支助服务的成本估算。由于缺乏国际民航组织信息和通信技术成本的整体情况，可能导致信息通信技术预算无法反映业务需求、信息通信技术预算和支出控制不严、用于信息通信技术投资的专项资金开支不当，以及缺乏信息通信技术价值贡献的透明度。	信息和通信技术办公室可以考虑有机会将各局和地区办事处信息通信技术应用和业务预算及支出合并成一个综合预算和执行情况报告，提供信息和通信技术总成本的全面可视性与监测。	未被接受。信息通信技术尚不能执行此建议中的任务。按照目前的程序和做法，信息通信技术没有权力在整个组织这样做。
2013年11月27日 对差旅管理的审计 建议编号 6	联合国环境规划署发表的一份报告建议，联合国各组织应该建立目标以减少对环境的影响和旅行费用，并对实现这些目标取得的进步进行跟踪和报告。各组织使用国际民航组织的碳排放计算器计算航空旅行产生的年度温室气体排放量。而国际民航组织本身既没有按照环境署建议减少旅行的既定目标和战略，也不对旅行	秘书处应该定义和记录可持续旅行的战略，其中包括降低与差旅相关的费用和气候足迹的目标，以及确定定期监测和报告所取得进展的责任。	未被接受。已经纳入优化旅行的所有其他措施当中。

报告日期和标题、 建议编号	背景	评审办的建议	管理层的意见
	产生的温室气体排放或费用进行跟踪或报告。		
2013 年 11 月 27 日 对差旅管理的审计 建议编号 7	差旅股的前身是技合局的一部分，但它现在是行政服务局的一部分。这是合适的，因为购买的大部分机票都是为经常方案活动，差旅管理理所当然地被视为国际民航组织的一项核心活动。不过，差旅股的成本仍记入行政和业务服务费用基金，而经常方案预算则偿还行政和业务服务费用为其提供的服务。	秘书处应当考虑将差旅管理的相关支出和收入记录在经常方案而不是行政和业务服务费用，只为技合局使用的服务成本向行政和业务服务费用收费。	财务处应考虑记录往来业务和其他费用以及回扣的替代机制，其中包括经常方案的初始记录。然而，目前在行政和业务服务费用记录相关的往来业务使用的方法被认为是最实际的，所以现状是较好的选择。
评估报告			
2014 年 8 月 11 日 对技术合作行政支 助流程的评估 建议编号 4	技合局的财政可持续性取决于三个相互依赖的因素：项目实施数量、资金回收并记入行政和业务服务费用基金以及技合局的行政成本（主要是人员相关成本）。2008 年至 2011 年期间，行政和业务服务费用基金的经常性赤字表现出技合局商业模式的相关风险。虽然自 2011 年以来已采取显著措施减轻这种风险，包括技合局员工队伍裁员并通过 ISO 9001: 2008 实施质量管理体系，但随着情况不断变化，这些风险可能重新出现。内部合作调动资源（实施和支助发展科与技术合作局）很可能会确保比任何一	技合局应该与经常方案合作制定一个自筹资金的长期方针，经常方案目前与捐助者和会员国有技术合作项目的关系。应该对振兴 1995 年成立的技合局“目标实施筹资机制”（第三方资金）的可行性进行评估。为未来资源调动机会，可对技合局和各成员国据以为技术合作项目适用供资机制招标的可行性和条件进行评估。	拒绝：只有通过修改《国际民航组织财务条例》，才能实现技合局的长期供资，该财务条例规定技合局自筹资金。技合局所做的部分努力就是与捐助方或金融机构接洽，以便为最不发达国家的项目提供资金。与此同时，经常方案内的实施和支助发展科（ISD）也是国际民航组织负责与捐助方、发展银行及其他实体发展伙伴关系的实体，为诸如能力发展项目在内的技术援助活动寻求资金。为了避免国际民航组织内部不同实体寻求捐助方供资所产生的工作重复，且捐助方也可能感到困惑，他们将国际民

报告日期和标题、 建议编号	背景	评审办的建议	管理层的意见
	<p>方单独行动取得更大成功。通过航空促进贸易和经济发展作为调动资源的基本理由是确保成功结果的另一个考虑因素。</p>		<p>航组织视为一体，成立了由航行局、运输局和技合局参加的项目审查委员会（PRC）。至于技合局探索成立多个捐助方信托基金之可行性的建议，技合局请捐助方为 1995 年成立的技合局“目标实施筹资机制（OIFM）”提供捐助，该机制为通过技合局使用其捐助提供了非常灵活的条件。然而近年内捐助方倾向于使用其他主题性自愿基金，例如安全基金（SAFE）、航空安保基金（AVSEC）和环境基金。</p>
<p>2013 年 12 月 19 日 对成果管理制的评估 建议编号 4</p>	<p>有必要使国际民航组织的个人绩效达到方案和组织目标/成果。这被认为是成果管理的最好做法，理事会已经认可联系水平的必要性。提高水平的的好处是：i) 减少重叠；ii) 加强制定和报告目标与结果实现标准化；iii) 建立验证和质量保证职能。</p>	<p>国际民航组织引入绩效规划和管理的系统变革，将个人绩效与方案和组织目标/成果挂钩。</p>	<p>未被接受。国际民航组织管理层已同意不将 IKS N 和个人 PACE 挂钩。</p>

附录 C

评审办长期未落实⁴的建议

报告日期和标题、 建议编号和 原定目标日期	建议	管理层的意见	取得的进展 和延迟的原因	有待采取的行动 和预计完成日期
2014年2月3日 对员工缺勤监测的 审计 建议编号 11 2014年6月30日	国际民航组织应进一步探索医疗证明及其保密个人资料相关的数据保护事宜；应起草数据保护条款，以帮助确保界定、理解并减轻隐私风险。	与医务室合作制定/细化管理处理病假条的章程。	国际民航组织的医疗顾问已经起草并审查了一份处理保密医疗信息的准则，并已提交法律事务和对外关系局就医疗数据的所有权和保密性的法律事宜进行澄清，国际民航组织的医疗顾问对此提出质疑，并提及当地的法律和潜在的责任。仍然等待其专业协会的法律意见，随后该准则将定稿并提交法律事务和对外关系局最终批准。	法律事务和对外关系局核准之后，准则最后定稿并提交审批。 预计完成日期： 2015年6月30日。
2012年10月23日 对巴黎地区办事处的 审计 建议编号 9 2013年6月30日	在总部综合资源信息系统团队的帮助下，地区办事处应该对巴黎办事处所有工作人员进行 Agresso 培训的需求进行评估，一旦完成这项工作，实施符合确定的个性化需求的必要培训。	综合资源信息系统团队可以协助巴黎办事处确定 Agresso 的培训需求，并根据现有资源为巴黎办事处的工作人员准备和提供培训。此外，应鼓励巴黎办事处的工作人使用秘书处网站上 IRIS/Agresso 参考网站的在线培训材料和手册（点击秘	已经评估和确定了巴黎地区办事处工作人员的培训需求。这些工作人员已经完成了培训课程，并在国际民航组织内联网上浏览了 Agresso 手册，但仍需要综合资源信息系统团队面对面的培训。巴黎地区办事处已经正式请求进行这种面对面的培训，	查明为巴黎地区办事处工作人员进行 Agresso 面对面培训的资源之后，再开展这种训练。 预计完成日期： 2015年12月31日，待总部分配资金。

⁴ 建议的原定目标日期是 2014 年 7 月 1 日之前完成。

报告日期和标题、 建议编号和 原定目标日期	建议	管理层的意见	取得的进展 和延迟的原因	有待采取的行动 和预计完成日期
		<p>书处网站左上方综合资源信息系统链接)。巴黎办事处欢迎总部对 Agresso 使用进行现场培训。</p>	<p>但是由于缺乏资源支付教员的旅行费用，培训尚未开始。</p>	
<p>2012 年 10 月 23 日 对巴黎地区办事处的审计 建议编号 10 2013 年 6 月 30 日</p>	<p>在总部综合资源信息系统团队和财务处的协助下，地区办事处应该对 Agresso 处理和审批支付的有关程序和 workflow 进行实施后审查，找出效率低下和控制薄弱环节，并采取措施消除。</p>	<p>根据可用资源，综合资源信息系统团队可以协助巴黎办公室和财务处审查支付程序和 workflow 并实施任何确定的后续改进。巴黎办事处的会计助理将向办事处的汇丰银行起草一份建议，看看是否有可能在其在线系统和 Agresso 之间建立直接联系，从而取消一些似乎是多余的操作和程序。</p>	<p>已经对程序和 workflow 进行有限的实施后审查，通过这项工作找出的某些效率低下和控制薄弱环节已经被消除。为了简化程序和 workflow，已努力在 Agresso 和汇丰银行网上系统之间建立直接联系，但看来不能建立这种直接联系。仍然需要综合资源信息系统团队支持进行全面的实施后审查。</p>	<p>在巴黎地区办事处开展了 Agresso 程序和 workflow 的全面实施后审查，找出效率低下和控制薄弱环节，并采取措施消除。</p> <p>预计完成日期： 2015 年 12 月 31 日，取决总部是否提供（人力和财力）协助</p>
<p>2012 年 10 月 23 日 对巴黎地区办事处的审计 建议编号 16 2013 年 12 月 31 日</p>	<p>会议和办公服务科应该与财务处协商，向所有地区办事处提供管理和处置非消耗性财产的相关规则和手册的副本以及提供实际指导，例如，库存应该包括哪些类型的家具和设备（单独或作为一个组合资产）；如何开展和记录实物检查；何时从库存上删除旧项目。</p>	<p>修订了处置、出售及注销设备程序手册（P-PRO-220，版本号：3.1），已于 2011 年 12 月 15 日生效。本手册在审计期后生效。与财务处协商，将对财产、厂房和设备（PPE）管理的行政指导进行修订，以包括固定资产管理的各个相关方面。</p>	<p>2014 年发布库存控制的具体审计报告之后，将对财产、厂房和设备（PPE）管理的行政指导进行修订。</p> <p>同时，已与巴黎地区办事处共享用于记录固定资产信息的模板。</p>	<p>财产、厂房和设备管理的行政指导批准之后，将与地区办事处分享。</p> <p>预计完成日期： 2015 年 6 月 30 日。</p>

报告日期和标题、 建议编号和 原定目标日期	建议	管理层的意见	取得的进展 和延迟的原因	有待采取的行动 和预计完成日期
2012年5月31日 对技合局顾问的审计 建议编号 1 2013年5月31日	技合局应该对外勤项目聘用的特殊服务协议合同的顾问采取与总部聘用的顾问适用的相同政策。对于技合局有望超过6个月或1年的任何合同，应尽可能给予一个固定期限合同，而不是一个特殊服务协议合同。	鉴于技合局的工作性质，“国际民航组织关于个人顾问/承包人政策”并不适用于技术合作局聘用的全部顾问，这主要是由于各国对于技术合作项目的具体要求。技合局发布的固定期限合同数量视情比特殊服务协议合同数量逐渐增加。	技合局和行政服务局都充分认识到需要协调实施人力资源目前正在对外勤顾问实施的工作人员和个体顾问/承包人政策指南的建议。两个局已进行审查和协商。很明显，技合局外勤业务和国际民航组织内部顾问的要求存在独特的管理特点，因此，有必要制定指导方针以充分解决这些独特的因素。	正在联合审查国际民航组织工作人员细则和现场服务工作人员细则，应该在2015年第三季度底提交签署。 预计完成日期： 2015年9月30日。
2012年5月31日 对技合局顾问的审计 建议编号 3 2013年12月31日	行政服务局的人力资源处应当审查并向技合局提供“外勤人员分类分级制度”的反馈意见。技合局外勤职位分级最终商定的方法随后应尽快提交秘书长批准。	同意。已经制定外勤人员分类和分级制度手册，提交人力资源处审查之后再提交秘书长批准。	人力资源处审查了技合局分类分级制度，并得出结论认为，这与国际民航组织基于国际公务员制度委员会的分类标准之间没有冲突。人力资源处已建议将其纳入技合局的综合手册，其中应明确说明该分类制度与联合国制度之间的差异。按照人力资源处的建议，分类和分级制度被纳入“外勤事物人员分类分级准则”，并提交秘书长批准。	最后确定外勤事物人员分类和分级准则，并提交秘书长批准。 预计完成日期： 2015年9月30日。

报告日期和标题、 建议编号和 原定目标日期	建议	管理层的意见	取得的进展 和延迟的原因	有待采取的行动 和预计完成日期
<p>2012年5月31日 对技合局顾问的审 计 建议编号 9 2012年11月30日</p>	<p>FPA 应确保今后向财务处和 Agresso 提供适当的信息，使有关顾问的支出被记录在正确的财务年度（即实际工作当年）。</p>	<p>同意。业务支助股（BSU）将与外勤业务科和外勤人员科协调制定程序，应考虑在特殊情况下，例外都必须按照个案批准的情况适用。</p>	<p>技合局已探索建立程序的可能性，确保顾问是按照顾问工作的财政年度支付，不过由于国际民航组织控制之外的因素，这似乎不切实际（各国审查和通过绩效报告、顾问提出赔偿）。作为替代方法，已经与财务处协同制定一个程序，顾问的所有拖欠支付都可以通过采购订单提交，并在年底计提，以便让其在正确的财政年度报告。技合局质量委员会将审查和批准这个程序。</p>	<p>将程序提交质量委员会批准。 预计完成日期： 2015年3月31日。</p>