



РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

ВТОРАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ВЫСОКОГО УРОВНЯ ПО АВИАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ (HLCAS/2)

Монреаль, 29–30 ноября 2018 года

Пункт 2 повестки дня. Будущие подходы к управлению факторами риска для авиационной безопасности

РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

(Представлено Бельгией, Германией, Италией, Канадой, Катаром, Новой Зеландией, Португалией, Румынией, Сингапуром, Соединенным Королевством, Соединенными Штатами Америки, Швейцарией и Международным советом аэропортов)

АННОТАЦИЯ

Формирование всеобъемлющей культуры безопасности является необходимым условием эффективного обеспечения долгосрочной авиационной безопасности. В соответствии с приоритетными задачами Глобального плана обеспечения авиационной безопасности (ГПАБ) Рабочая группа по подготовке персонала (WGT) ИКАО Группы экспертов по авиационной безопасности (AVSECP) совместно с Секретариатом ИКАО предпринимает действия по пропагандированию важности культуры безопасности и способности ИКАО разрабатывать инструктивный материал и организовывать подготовку персонала государств-членов по тематике культуры безопасности.

Действия Конференции высокого уровня по авиационной безопасности указаны в п. 4.

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 Приоритетный результат 2 Глобального плана обеспечения авиационной безопасности (ГПАБ) ИКАО заключается в развитии культуры авиационной безопасности и возможностей человека. Под культурой безопасности подразумевается совокупность норм, убеждений, ценностей, взглядов и предположений, которые являются неотъемлемой частью ежедневной деятельности организаций и находят свое отражение в действиях всех подразделений и персонала данных организаций. Применительно к авиационной безопасности формирование высокой культуры безопасности будет строиться на совместном использовании ресурсов, способствовать обмену информацией, признанию важной роли эффективных мер безопасности в успехе той или иной деятельности, внедрению положительной практики соблюдения требований безопасности сотрудниками в качестве одной из главных ценностей и осознанию взаимосвязи безопасности с основными целями деятельности. WGT Группы экспертов AVSEC полностью поддерживает этот ключевой результат и отмечает важность формирования и сохранения высокой и устойчивой культуры безопасности, а также развития человеческого капитала, навыков и компетентности.

HLCAS/2-WP/19

1.2 WGT с удовлетворением принимает на себя следующие задачи по достижению приоритетного результата 2 ГПАБ:

2.A пересмотр или разработка учебных материалов для обучения культуре авиационной безопасности и ее принципам;

2.B разработка программ повышения осведомленности в области авиационной безопасности, эффективно способствующих формированию позитивной культуры авиационной безопасности;

2.C проведение на постоянной основе кампаний по повышению осведомленности в области авиационной безопасности;

2.E разработка и распространение между всеми заинтересованными сторонами планов информационного взаимодействия, средств представления отчетности, информационных материалов и типовых программ подготовки;

2.F разработка коммуникационных стратегий для информирования общественности об авиационной безопасности и о важности соблюдения мер авиационной безопасности.

2. ДЕЙСТВИЯ WGT ПО РАЗВИТИЮ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

2.1 В рамках своей официальной программы работы WGT совместно с Секретариатом ИКАО занимается решением задач ГПАБ по развитию культуры безопасности. В 2017 году WGT разработала комплект средств для укрепления культуры безопасности (добавление А), предназначенный для оказания помощи организациям авиационной отрасли в укреплении высокой культуры безопасности в целях обеспечения эффективного режима безопасности. В этот комплект входит ряд средств для оказания содействия преподавателям и руководителям в информировании персонала о требованиях высокой культуры безопасности и обеспечении их устойчивого соблюдения.

2.2 Кроме того, WGT занимается подготовкой к проведению практикума по укреплению позитивной культуры безопасности. Этот практикум будет ориентирован на отраслевых руководителей высшего и среднего звена и других лиц, отвечающих за осуществление мер безопасности, с тем чтобы оказать им помощь в формировании позитивной культуры безопасности и повышении общих показателей эффективности деятельности по обеспечению безопасности посредством своевременного выявления возможных проблем в области безопасности. WGT подготовила общий план проведения этого практикума на совещании в июле 2018 года.

2.3 В целях повышения информированности о культуре безопасности WGT в партнерстве с Секретариатом ИКАО провела семинар по культуре безопасности в ходе Симпозиума ИКАО по авиационной безопасности в 2018 году. На этом семинаре участникам была предоставлена информация о передовой практике в области проведения кампаний по изменению норм поведения и разработки средств для внедрения позитивной культуры безопасности в их организациях.

3. УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

3.1 Эффективное развитие культуры безопасности может привести к тому, что сотрудники будут участвовать в решении задач в области обеспечения безопасности и нести за это ответственность. Эта культура является неотъемлемым компонентом надежного режима безопасности, который лежит в основе способности организации противостоять воздействию факторов риска. Развитие позитивной культуры безопасности способствует уменьшению инсайдерских и внешних угроз, поскольку персонал привыкает мыслить и действовать с учетом соображений безопасности и учится выявлять подозрительные поведенческие характеристики или действия и сообщать о них. В свою очередь, это приводит без каких-либо значительных вложений к осознанию всем персоналом своей важной роли в соблюдении режима безопасности и повышению общего уровня эффективности пограничного контроля в целом и мер по обеспечению авиационной безопасности в частности. В работе по повышению уровня авиационной безопасности должны участвовать все, от операторов досмотра до уборщиков, а также от водителей такси до работников сферы розничной торговли в аэропорту.

3.2 Надежный и эффективный режим обеспечения безопасности должен быть проактивным и проводиться компетентными сотрудниками. Кроме того, необходимым условием успешного развития культуры безопасности является подотчетность персонала и его готовность следовать установленным правилам, соблюдать предписания и проявлять инициативу при возникновении непредвиденных обстоятельств. В целях решения этой задачи предлагается разработать эффективную систему управления авиационной безопасностью (СУАБ) на основе упорядоченного систематического подхода к управлению безопасностью, предусматривающего внедрение в повседневную деятельность организаций и их сотрудников принципов управления безопасностью и ответственности за риск.

3.3 WGT рекомендует всем государствам, организациям и структурам сотрудничать и развивать позитивную культуру безопасности в целях скорейшего выполнения соответствующих действий по достижению приоритетного результата 2 ГПАБ. Всем партнерам следует обеспечить наращивание потенциала и расширение возможностей на всех уровнях системы посредством инвестиций в человеческий капитал в целях подготовки мотивированного и компетентного персонала. Это будет способствовать развитию культуры безопасности и знанию каждым сотрудником своих функций и обязанностей в рамках режима безопасности. В рамках такой деятельности предлагается предпринимать меры, указанные в добавлении А **"Комплект средств для развития культуры авиационной безопасности"** и одобренные Группой экспертов AVSEC в 2018 году, включая, в частности: проведение начальной подготовки и переподготовки по развитию культуры безопасности и мероприятиям в области непрерывного обучения; развитие культуры безопасности старшими руководителями; разработку целевого плана информационно-разъяснительной работы и проведение на постоянной основе кампаний по повышению информированности по вопросам безопасности; а также создание системы информирования, гарантирующей конфиденциальность данных о лицах, сообщающих информацию.

3.4 WGT признает, что изменение норм поведения в целях обеспечения безопасности и повышение информированности на всех уровнях организации, от высшего до низшего, может представлять собой трудную задачу. В целях достижения оптимальных результатов государствам следует придерживаться межведомственного подхода, с тем чтобы развитие культуры безопасности было направлено на обеспечение не только авиационной безопасности, но и безопасности в целом. WGT рекомендует государствам, организациям и отрасли незамедлительно предпринять практические действия по началу проведения кампаний по изменению норм поведения на высоком уровне и другие практические действия по развитию высокой и устойчивой культуры безопасности в их организациях.

HLCAS/2-WP/19

4. **ДЕЙСТВИЯ КОНФЕРЕНЦИИ ВЫСОКОГО УРОВНЯ**

4.1 Конференции высокого уровня по авиационной безопасности предлагается:

- a) отметить работу по развитию позитивной культуры безопасности, проделанную на сегодняшний день Рабочей группой по подготовке персонала и Группой экспертов AVSEC ИКАО;
- b) рекомендовать государствам, организациям и отрасли использовать материал WGT по культуре безопасности в целях обеспечения немедленного повышения уровня безопасности и более долгосрочных изменений путем принятия практических мер по укреплению культуры безопасности в рамках своих соответствующих юрисдикций или организаций.

APPENDIX A

SECURITY CULTURE TOOLKIT

A priority action of the Global Aviation Security Plan (GASeP), as adopted by the Council of ICAO 10 November 2017, is to **Develop Security Culture and Human Capability**. This document produced by the ICAO Working Group on Training and endorsed by the ICAO Aviation Security Panel 19-23 March 2018 seeks to build and promote positive security culture by providing States and Industry with a toolkit of best practices.

Introduction

– What is Security Culture?

Security culture is a set of norms, beliefs, values, attitudes and assumptions that are inherent in the daily operation of an organisation and are reflected by the actions and behaviours of all entities and personnel within the organisation. Security should be everyone's responsibility - from the ground up. Effective security culture is about:

- Recognising that effective security is critical to business success;
- Establishing an appreciation of positive security practices among employees;
- Aligning security to core business goals; and
- Articulating security as a core value rather than as an obligation or a burdensome expense.

Benefits

The benefits of an effective security culture include:

- Employees (staff) are engaged with, and take responsibility for, security issues;
- Levels of compliance with protective security measures increase;
- The risk of security incidents and breaches is reduced by employees thinking and acting in more security conscious ways;

- Employees are more likely to identify and report behaviours/activities of concern;
- Employees feel a greater sense of security; and
- Security is improved without the need for large expenditure.

Tools for the implementation of a positive security culture

This toolkit is designed to assist organisations operating in the aviation industry in enhancing their security culture. It outlines a number of tools to support trainers and managers with embedding and sustaining strong security behaviours within the workforce. The tools are grouped under the following intervention areas:

POSITIVE WORK ENVIRONMENT	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
A work environment which drives and facilitates a positive security culture.	Clear and consistent: policy, processes, systems and procedures – enshrine security in all corporate policy and procedures, including those areas which do not have a primary security focus, such as the organisation’s management plan. Document clearly in writing: policy, processes, systems and procedures which support a positive security culture. Ensure the information is easy to understand, simple to follow, and readily accessible to staff who may want to refresh their understanding.
	Equipment, space, resources – provide staff with the resources they need to achieve a strong security performance. This may be in the form of additional screening equipment, or by providing extra staff at a security checkpoint, or the provision of appropriate IT equipment or machinery.
	Prompts – help employees to implement good security by reminding them what actions they need to take. This could be notices on doorways reminding them not to allow tailgating (drive too closely behind another vehicle); or a pop-up prompt when logging on/off a computer.
	Suggestions box – allow staff the opportunity to suggest ways in which security could be improved. Reward suggestions which result in changes and improvements.
	Targeted communications plan - invite experts or celebrities from outside of the organisation to endorse security practices through fun messages. This could be via a video or an article or an in-person presentation.
Staff who know what security behaviours are expected of them and who confidently and willingly demonstrate the behaviours.	Performance appraisals – document for every employee what security behaviours are expected of them and assess their performance against these behaviours as part of the appraisal process. Provide feedback on their security behaviours, recognition for positive security behaviour, and consequences or sanctions for failure to adhere to security policy.
	Thank you messages - this may be in the form of a blog or an article on how strong security culture is impacting positively on the organisation. Or a corporate communication on the results of security checks e.g. 100% of employees were clearly displaying their security pass.
An organised, systematic approach to managing security which embeds security management into the day-to-day activities of the organisation and its people.	Security Management System (SeMS) – manage security in a structured way by implementing a SeMS. A SeMS can provide a risk-driven framework for integrating security into an organisation’s daily operations and culture. The philosophy of SeMS is a top-to-bottom culture that leads to the efficient provision of a secure operation.

TRAINING	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
Staff who have the knowledge, skills and capability to practice good security.	Induction training – equip employees with the knowledge, skills and abilities to practice good security from the outset. This includes those whose roles do not involve the implementation of aviation security measures. Educate new staff on the threat, in particular those who may pose a threat to civil aviation and their possible motives; the types of attack on aviation; and the reasons why aviation is an attractive target. Emphasise the importance of challenging non-compliance with security procedures/policy and include details of how to respond to security incidents. Provide examples of unusual/suspicious behaviour/items which should be reported. Use case studies, dummy items and role play to emphasise the message.
	Refresher training – provide refresher training at regular intervals so that employees can renew and update their knowledge of security matters. Training should include updates on emerging threats/recent incidents, security failures, suspicious behaviours and what to watch out for.
	Continuous learning activities – promote security messages throughout the year and support employees in expanding their security knowledge and skills. This may be in the form of security events, support with e-learning, and job shadowing or mentoring.
LEADERSHIP	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
An environment where managers and leaders, including those at the highest level, lead by example and support their staff in implementing good security.	Leadership briefings - promote security messages through senior staff. Senior leaders could include security in part of their newsletters or staff briefings, or write an article or a blog on underlining the importance they place on good security and the actions they take personally to enhance and promote positive security culture.
	Example behaviour – support and personally apply security policy at all times and do not cut corners e.g. to save time.
	Patience and understanding - allow all staff the necessary time and resources to comply with security measures, even when under pressure.
	Thank you messages – personally thank those who have reported suspicious activity or security breaches.
	Involvement in security awareness events and staff briefings – senior management taking time to get personally involved in security awareness briefings and events. This would send a message to staff that managers/leaders have placed importance in security and are supportive for ongoing security initiatives.

UNDERSTANDING THE THREAT	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
	Targeted threat briefings – provide middle and senior managers with targeted, more detailed threat briefings to maintain and enhance their understanding and appreciation of the threat.
All staff understand the nature of the threats they and their organisation face.	Reminder briefings – deliver regular reminders to existing staff and the wider airport community on security threats faced by the organisation. This could be via the intranet, in newsletters, at staff meetings, through annual refresher training or at specific coordinated briefing awareness sessions.
	Verbal updates when the threat picture changes – inform staff as soon as possible about new and emerging threats, or changes in threat level, and the implications of this for them and the organisation. This is best done face-to-face e.g. at staff meetings and shift briefings to allow staff to ask questions.
VIGILANCE	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
All staff feel able to challenge those who are not complying with security policy /procedures.	Repetition – repeat messages for consistency and to help embed awareness. For example a person getting the same security messaging on recruitment, during induction, on pass issue, and throughout their employment.
	Reminder briefs - encourage staff to challenge non-compliance via briefings, handouts and posters in staff rest areas pointing out potential consequences of failing to challenge.
All staff and visitors pay attention to their surroundings when at the airport and know what unusual or suspicious behaviour looks like.	Visitor briefing note - create a short security briefing note to issue to all visitors along with visitors pass. The note could highlight the importance of paying attention to their surroundings when at the airport and provide contact details for the security room.
	Posters and signage – place signage around airport premises to remind staff and visitors to remain vigilant and pay attention to their surroundings. Contact details can be provided on the signage to advise the person who to contact if they detect suspicious personnel or activities.
	Regular security awareness campaigns – run security education campaigns at regular intervals to remind existing employees and airport operators about their role in protective security, what may constitute suspicious activity and the importance of reporting unusual behaviour or items. The campaign could include posters listing suspicious activities in staff rest areas, a blog or article on the intranet, including real-world examples or experiences, and a security awareness event showcasing protective security

	arrangements, with expert speakers, displays and presentations.
REPORTING SYSTEMS	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
Security breaches and occurrences are reported swiftly and corrected. Staff do not feel as though they are ‘telling tales’ when reporting an incident.	A just culture reporting system - establish a reporting system that guarantees confidentiality of reporting individuals (a “just culture” reporting system) and include information on how to report breaches/occurrences via posters in staff rest areas.
	Induction training on reporting of security breaches - deliver training on the functioning of the “just culture” reporting system, its benefits and employees rights, responsibilities and duties in relation to occurrences as part every staff member’s induction
	Rewards/Thank you - reward staff members who report security breaches and occurrences e.g. personal thank you from senior leaders, or recognition within the performance management system so that they know their report has been received and taken seriously.
INCIDENT RESPONSE	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
All staff know how to respond and who to contact in the event of an incident.	Wallet card - issue to all employees a wallet-sized quick reference card containing details of who to contact for each type of security incident e.g. the number for reporting unusual or suspicious behaviour, reporting a lost company item etc. Cards could be made to fit into/to the back of airport/crew pass holders so to be always on hand.
	Regular table top exercises and practice drills – provide staff with the opportunity to think through the actions they may take during an incident and test their ability to respond to a situation. Lessons should be identified and recorded with changes in plans and procedures implemented where necessary.
INFORMATION SECURITY	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
Sensitive information is stored, transmitted and disposed of securely and is shared only with those who need to know.	Induction training - deliver training on protecting and sharing information securely to all new employees with a test or other assessment to confirm understanding.
	Clearly documented information security policy and procedures – ensure this is readily accessible to staff who may want to refresh their understanding.
	Cyber Security - have robust cyber incident response plans in place. These plans should be tested and updated on a regular basis, with mechanisms in place to implement lessons learned

	from exercises and real life incidents.
	Reminder briefs - use briefings, handouts and posters in staff rest areas to remind staff of the importance of good information security, pointing out potential consequences of an information breach.
Lost/stolen items such as laptops, phones or papers are reported immediately.	Wallet card/quick reference intranet page – containing an easy to follow information on actions to take when company items have been lost or stolen.
MEASURES OF EFFECTIVENESS	
DESIRED OUTCOME	TOOLS
Improvements in security culture are being made.	Breach records - record the number of security incidents reported and allow an element of analysis to improve areas of weakness.
	Inspection results – record compliance rates with security policy e.g. number of staff correctly displaying their pass during inspections.
	Staff surveys/focus groups – carry out surveys to find out how staff feel about security and the culture.