



大会 一 第 41 届会议

行政委员会

议程项目 45：2023 年、2024 年和 2025 年预算

本组织 2023-2024-2025 年预算草案

（由国际民航组织理事会提交）

执行摘要

本文件载有本组织 2023-2024-2025 年三年期的拟议预算。

这一基于成果的预算包括 2023-2024-2025 年三年期的五个战略目标、一个转型目标和辅助战略，并以《国际民航组织 2023-2024-2025 年业务计划》为依据。该概算按战略目标、转型目标、辅助战略及其相关产出列示。

此项本组织预算草案总额为 3.576 亿加元。

行动：请大会：

- a) 注意理事会关于通过本组织 2023-2024-2025 年预算的咨文；
- b) 批准保留 710 万加元的业务储备金，作为本组织 2023-2024-2025 年经常预算的供资来源之一；和
- c) 批准本文件附录中所载的大会决议草案。

战略目标：	本工作文件涉及所有战略目标、转型目标和所有辅助战略。
财务影响：	向秘书长提供 2023-2024-2025 年三年期 3.576 亿加元总预算的权力。
参考文件：	《国际民航组织 2023-2024-2025 年业务计划》 Doc 10125 号文件：《本组织 2020-2021-2022 年预算》

**国际民航组织理事会主席向大会第四十一届会议
提交本组织 2023-2024-2025 年预算草案
送文函**

1. 根据《公约》第六十一条，现提交本组织 2023、2024 和 2025 财政年度经常预算供大会批准。
2. 文件包括理事会的咨文，其中除其他事项外，概述了预算的重要要素、供大会第 41 届会议通过的决议草案，以及本组织的预算细目。
3. 为了与本三年期一致，经常预算采用了基于成果的格式呈列，取材于国际民航组织 2023-2024-2025 年业务计划。
4. 下个三年期的预算采用成员国 2022 年摊款的上限作为基线，将摊款一次性增加 1500 万加元，以便为高度优先的转型目标举措供资。成员国摊款的这笔一次性增加，应被视为非合并金额，不构成编制 2026-2027-2028 年三年期概算所用基线的一部分。
5. 下个三年期，行政和业务服务费（AOSCF）基金对经常方案为支助技术合作方案所产生费用的偿还金额，被设定在 360 万加元，不考虑通货膨胀，将与本三年期保持相同。在采购职能从技术合作局（TCB）转移到行政服务局（ADB）之后，预计行政和业务服务费基金的采购服务，将根据采购服务量及工作量估算，额外返还 200 万加元。
6. 辅助创收基金（ARGF）对经常预算的贡献，被设定在 2020-2021-2022 年三年期的水平，总额为 2420 万加元。2020-2021-2022 年三年期累计盈余 470 万加元的一次性转账，不再适用于 2023-2024-2025 年三年期。
7. 下个三年期，将保持离职后健康保险（ASHI）的现收现付供资做法。虽然离职后健康保险供资问题在整个联合国系统较为普遍，但由于负债日益增加，这一事项仍然是本组织的一个潜在风险。截至 2021 年 12 月 31 日，负债金额为 1.607 亿加元（2018 年：1.336 亿加元）。
8. 即将到来的三年期内，在编制 2026-2027-2028 年预算之前，理事会将需要审议与确保本组织长期可持续性及其可行性有关的备选方案，为此，在开展这项工作时必须得到秘书处的支助。
9. 我期待在即将召开的大会届会会议上与各位进行讨论。

萨尔瓦托雷·夏基塔诺

2022 年 8 月 8 日

国际民用航空组织

本组织

预算草案

2023 - 2024 - 2025

（此页有意留为空白）

目录

理事会关于本组织2023-2024-2025年预算的咨文	1
供大会第四十一届会议通过的决议草案.....	3
引言	5
背景.....	5
战略框架和优先次序排定	5
成果管理制	6
财务概述.....	8
预算概览	8
2023-2024-2025年概算的供资	9
来自国家的摊款.....	9
来自辅助创收基金盈余的转拨.....	9
业务储备金.....	9
来自AOSC基金的偿付	10
杂项收入和激励计划	10
假设.....	10
通货膨胀	10
预算货币和汇率.....	10
工作人员费用的驱动因素	11
新费用	11
关键考虑事项	11
优先次序排定和效率.....	12
预算结构	12
战略目标	12
转型目标	13
辅助战略.....	13
限制.....	16
按战略目标列示的说明.....	17
安全	20
空中航行能力和效率.....	26
安保和简化手续	33
经济发展	40
环境保护	47
按转型目标列示的说明.....	53
按辅助战略列示的说明.....	59
预算外资金.....	73
附件.....	79

注：整个文件中可能存在因四舍五入引起的差异。

图

图1 国际民航组织战略框架	5
图2 战略目标、转型目标和辅助战略概述	6
图3 国际民航组织的成果框架	7
图4 预算概览	8
图5 按目标/战略列示的概算	8
图6 战略目标概览（表和图）	18
图7 转型目标概览（表和图）	54
图8 辅助战略概览（表和图）	60
图9 国际民航组织秘书处机构图	90

表

表1 2023-2024-2025年概算 — 资金来源	9
表2 战略相关服务	13
表3 对行政服务局下各项资源所适用的百分比	13
表4 按目标/战略列出的2023-2024-2025年概算 — 详情	14
表5 按战略目标和地点列示的2023-2024-2025年概算	19
表6 安全的所需资金概算	20
表7 安全指标	25
表8 空中航行能力和效率的所需资金概算	26
表9 空中航行能力和效率指标	31
表10 安保和简化手续的所需资金概算	33
表11 安保和简化手续指标	38
表12 经济发展的所需资金概算	40
表13 经济发展指标	46
表14 环境保护的所需资金概算	47
表15 环境保护指标	52
表16 转型目标指标	58
表17 辅助战略指标	68
表18 2023-2024-2025年行政和业务服务费用（AOSC）概算	74
表19 目标和战略与组织结构的对应关系	80
表20 按组织结构列示的2023-2025年概算	85
表21 2022年至2025年之间的员额变动情况（名义零增长构成部分）	85
表22 按预算模块列示的2023-2025年概算总汇总表	86
表23 2023-2025年概算 — 工作人员费用	87
表25 2023-2025年概算 — 自行酌定的工作人员相关费用	88
表26 2023-2025年概算 — 按地点	89

简写和缩略语

ACS	大会和理事会支助
ADB	行政服务局
AFCAC	非洲民用航空委员会
AFI	非洲航空安全
AFI SECFAL	非洲航空安保和简化手续
ANB	空中航行局
AOSC	行政和业务服务费用
APAC	亚洲和太平洋
APAC-RSO	亚洲和太平洋地区分办事处
ARGF	辅助创收基金
ASA	航空安保审计科
ASBU	航空系统组块升级
ASIPs	航空安保改进计划
ASHI	离职后健康保险
ASTC	航空安保培训中心
ATB	航空运输局
ATC	航空运输委员会
ATM	空中交通管理
AVSEC	航空安保
CAD	加元
CAEP	航空环境保护委员会
CAPS	民用航空采购服务
CAPSCA	防止通过航空旅行传播传染病的合作安排
CAR/SAM	加勒比和南美地区
CERT	CORSIA 二氧化碳排放核算和报告工具
CMA	持续监测活动
CNS	通信、导航和监视
COG	治理委员会
COM	通信
CORSIA	国际航空碳抵消和减排计划
COSCAP	运行安全及持续适航合作发展方案
CSG	会议、安保和一般事务科
CyAP	网络安全行动计划
DMS	文件管理系统
EBT	循证培训
ECAC	欧洲民用航空会议
EGR	公平地域代表性
EI	有效实施
ENV	环境处
EQA	外部质量评估
ERP	机构资源规划
ESAF	东部和南部非洲
EU	欧洲联盟
EUR/NAT	欧洲和北大西洋
FAL	简化手续
FDP	财务披露计划
FIC	财务委员会
FIN	财务处
GANP	全球空中航行计划
GASP	全球航空安全计划
GS	一般事务职类
HLCC	COVID-19 高级别会议
HQ	总部
HR	人力资源
HRC	人力资源委员会
ICAO	国际民用航空组织

ICSC	国际公务员制度委员会
ICT	信息和通信技术
IFSET	国际民航组织节油估算工具
IP	国际专业人员职类
IPCC	政府间气候变化专门委员会
IPPF	国际专业实务框架
IPP	个人采购计划
IPSAS	国际公共部门会计准则
ISD	教学系统设计
ISO	国际标准化组织
IT	信息技术
ITU	国际电信联盟
JSC	联合支助委员会
KPIs	关键绩效指标
LEB	法律事务和对外关系
LPB	语文和出版处
MBM	基于市场的措施
MET	航空气象
MID	中东
NACC	北美、中美和加勒比
NAM	北美地区
NAT	北大西洋地区
NCLB	不让任何国家掉队
OIO	内部监督办公室
OIOS	内部监督事务厅
PACE	绩效和能力强化制度
PIRG	地区规划和实施小组
PKD	公钥簿
PPE	财产、厂房和设备
PPM	项目组合管理
PRO	采购
RASGs	地区航空安全组
RBB	成果预算制
RBM	成果管理制
RSOOs	地区安全监督组织
SAM	南美
SARPs	标准和建议措施
SDGs	可持续发展目标
SOs	战略目标
SPCP	可持续规划、协调和伙伴关系
SSP	国家安全方案
SSPIA	国家安全方案实施评估
TCB	技术合作局
TCP	技术合作方案
TO	转型目标
TRIP	旅行者身份识别方案
UN	联合国
UNEG	联合国评价小组
UNSWAP	联合国全系统行动计划
USAP	普遍安保审计计划
USD	美元
USOAP	普遍安全监督审计计划
WACAF	西部和中部非洲
ZNG	名义零增长
ZRG	实际零增长

理事会关于本组织2023-2024-2025年 预算的咨文

1. 根据《国际民用航空公约》第六十一条及《财务条例》4.6，理事会谨向大会提交 2023-2024-2025 年三年期概算。

2. 在编制此项经常预算时，理事会强调了以下重点区域：

2.1 优先排序：本组织核心业务的供资，集中于标准和建议措施（SARPs）、监督活动以及实施支助方面。为本组织五项战略目标（安全、空中航行能力和效率、安保和简化手续、航空运输的经济发展以及环境保护）方面的工作供资，仍然属于优先事项。除了本组织的核心活动外，创新和组织转型已被作为 2023-2024-2025 年三年期的具体优先事项纳入业务计划和预算当中。

2.2 一个国际民航组织的愿景：这一重点区域是指本组织需要通过精简总部内的各项活动，进一步加强总部与地区办事处之间以及地区办事处相互之间的协同作用，不断寻求实现进一步的效率和成本节约。

2.3 资源调动：国际民航组织的经常预算无法为本组织的业务计划提供全部资金。由于国际民用航空的性质不断演变，对本组织的要求一直在增加，而且在争夺有限的资源。为了满足成员国的需求，国际民航组织必须加紧其努力，调动替代资源，如自愿捐助、借调和其他收入来源，以涵盖 2023-2024-2025 年业务计划中没有供资以及部分没有供资的活动，包括全面实施转型目标所需的额外供资。

2.4 转型目标：转型目标是 2023-2024-2025 年业务计划中的一个新的重要要素。选定的转型产出包括不可避免和不可控制的新的成本，尤其是与实施本组织新的道德操守框架和信息安保路线图有关的支出。引入高度优先的转型目标举措，导致了成员国的经常预算摊款一次性增加 1500 万加元，这笔摊款将在 2023-2024-2025 年三年期内分摊。这一补充金额将被视为非合并金额，不构成编制 2026-2027-2028 年三年期概算所用基线的一部分。大会决议中包含了大致如此的措辞。

3. 虽然包含了转型目标的补充金额以及预算外资源的经常预算，应能满足 2023-2024-2025 年三年期的要求，但仍存在某些风险和挑战，其中包括：

3.1 2022 年的通货膨胀率大幅上升，加上主要由 COVID-19 大流行病引起的不可预测的全球局势，增加了为所有计划活动提供全部资金以及实施这些活动的能力方面的不确定性，因而对本组织构成了新的风险。本组织需要持续监测这些因素。如果其影响对本组织实施各项活动的的能力具有重大影响，秘书处必须向理事会进行报告。

3.2 成员国的摊款加上其他供资来源，如辅助创收基金（ARGF）的贡献、行政和业务服务费用（AOSC）基金的偿还款及杂项收入，仍然存在供资缺口，这是由于对下个三年期的通货膨胀假设以及实现转型目标所需供资的重大调整额造成的，而成员国摊款的一次性增资没有完全覆盖这一缺口。这一供资缺口将通过理事会在 2020-2021-2022 年三年期设立的业务储备金来弥补，对此已经反映在供批准的大会工作文件行动要点当中。

3.3 辅助创收基金对经常预算的贡献，被设定在 2020-2021-2022 年三年期的水平。辅助创收基金的任何盈余，都取决于无法进行确切预测的本组织创收活动的运行结果。因此，预测辅助创收基金对经常预算的贡献，在很大程度上取决于本组织在创收活动方面的成功绩效。

3.4 与 2020-2021-2022 年三年期类似，本组织的离职后健康保险（ASHI）负债，大部分仍然没有得到供资。离职后健康保险负债问题在联合国系统中较为常见，但鉴于负债不断增加，因此，这仍然是本组织的一个潜在风险。截至 2021 年 12 月 31 日，其负债总额为 1.607 亿加元。

4. 理事会的结论是，即将到来的三年期内，在编制 2026-2027-2028 年预算之前，理事会将需要审议与确保本组织长期可持续性 & 可行性有关的备选方案，为此，在开展这项工作时将由秘书处提供支助。

5. 理事会将向大会提交 2023 年、2024 年和 2025 年预算草案，供其审议和批准。

供大会第四十一届会议通过的决议草案

第 41/1 号决议：

2023-2024-2025 年预算

A. 关于 2023-2024-2025 年预算，大会注意到：

1. 按照《公约》第六十一条，理事会提交了，并由大会审议了 2023、2024 和 2025 年每个财政年度的经常预算概算和技术合作方案的行政和业务服务费用（AOSC）基金的指示性概算；
2. 按照《公约》第四十九条第五款和第六十一条，大会批准了本组织的预算。

B. 关于经常预算，大会：

认识到新的转型目标及其举措的重要性。

明确规定通过各国摊款为 2023—2024—2025 年三年期所选定的高优先级转型目标举措提供的 14 977 000 加元的资金，是一笔特殊的一次性捐助，应被视为非合并数额，不应构成用于编制 2026—2027—2028 三年期预算概算的基线的一部分。

决定：

1. 按照《财务条例》并在遵守本决议规定的情况下，特此批准下表中以加元列示的 2023、2024 和 2025 年财政年度的金额，用于支出：

2023-2024-2025 年概算

（单位：加元）

	2023	2024	2025	合计
战略目标				
安全	32,825,000	34,178,000	34,881,000	101,884,000
空中航行能力和效率	21,460,000	22,241,000	22,630,000	66,331,000
安保和简化手续	14,906,000	15,491,000	16,064,000	46,461,000
航空运输的经济发展	4,952,000	5,113,000	5,256,000	15,321,000
环境保护	6,877,000	6,983,000	7,351,000	21,211,000
转型目标	8,041,000	4,642,000	5,326,000	18,009,000
对战略目标的支助	13,909,000	14,398,000	16,215,000	44,522,000
管理和行政	14,062,000	14,658,000	15,101,000	43,821,000
拟议拨款总额	117,032,000	117,704,000	122,824,000	357,560,000
业务批款	116,413,000	117,116,000	122,225,000	355,754,000
资本批款	619,000	588,000	599,000	1,806,000

2. 每年的核准拨款总额根据《财务条例》按下表所述来供资：

2023-2024-2025年资金来源				
(单位：加元)				
	2023	2024	2025	合计
a) 来自国家的摊款	103,920,000	104,566,000	109,665,000	318,151,000
b) 来自辅助创收基金盈余的转拨	8,082,000	8,082,000	8,081,000	24,245,000
c) 业务储备金	2,364,000	2,364,000	2,364,000	7,092,000
d) 来自AOSC基金的偿付	1,829,000	1,856,000	1,877,000	5,562,000
e) 杂项收入	780,000	780,000	780,000	2,340,000
f) 激励计划	57,000	56,000	57,000	170,000
合计：	117,032,000	117,704,000	122,824,000	357,560,000

C. 关于**技术合作方案**的行政和业务服务费用基金的指示性概算，大会：

认识到行政和业务服务费用（AOSC）基金的主要资金来源为使用来自政府和其他来源等外部资金来源的资金来实施分配给国际民航组织来执行的项目所赚取的费用；

认识到在援助国政府和受援国政府就某一给定年份待实施的相关项目和金额作出决定之前，不能高度精确地确定技术合作方案；

认识到由于上述情况，下文以加元（CAD）表示的 2023 年、2024 年和 2025 年的年度行政和业务服务费用净预算数字仅为指示性概算：

	2023	2024	2025
开支估算	9,300,000	9,570,000	9,780,000

认识到技术合作是促进民用航空的发展与安全、安保、效率和可持续性的重要手段；

认识到本组织技术合作方案所面临的境况和采取持续性管理措施的必要性；和

认识到如果行政和业务服务费用在任何确定的财政年度运行结束时出现赤字，这一赤字应该首先由行政和业务服务费用基金的累计盈余来填补，要求由经常方案预算提供支助将是最后一着。

决定特此批准技术合作方案行政和业务服务费用的指示性概算，条件是应按照《财务条例》第九条中的规定在年度行政和业务服务费用概算框架内对指示性概算进行后续调整。

引言

背景

1. 本组织 2023-2024-2025 年基于成果的预算（也称为经常预算）包含五项战略目标、一项转型目标和辅助战略，并以国际民航组织同一个三年期的业务计划为依据。

2. 本组织的预算草案文件说明了产出、优先事项和挑战，以及战略和转型目标及辅助战略的财务和人力资源需求。预算文件还包括 2023、2024 和 2025 年每个财政年度技术合作方案（TCP）行政和业务服务费用（AOSC）基金的指示性预算，并对本组织创收活动的辅助创收基金进行了说明。附件是对预算文件的补充，载有更详细的组织结构和财务信息。

3. 预算文件的编制和审查过程遵循理事会批准的方法（见 2017 年 C-DEC 210/1 号决定）。

战略框架和优先次序排定

4. 国际民航组织 2023-2024-2025 年三年期业务计划设定了一个战略框架、一个三年期运营计划和绩效监测框架。国际民航组织战略框架由其愿景、使命和由国际民航组织理事会核准的战略目标来界定：

图1 国际民航组织战略框架



5. 国际民航组织的业务计划包括五个战略目标（SO）、一个新确定的转型目标（TO）、辅助战略（SS）以及相关的产出和活动，无论资金来源如何。本组织的经常预算仍然是业务计划的主要资金来源，并分配给优先领域。

6. 在国际民航组织业务计划最终确定之前，秘书处对各项活动进行了一次跨组织审查，以期根据商定的标准分两个阶段进行优先次序排定：1）由高级管理层查明其各自领域的优先事项，2）由高级行政管理层执行机构分析，以验证基于一致性、风险和重要性确定的优先事项。同时，还结合空中航行委员会（ANC）的优先次序排定、COVID-19 高级别会议（HLCC）的安全和简化手续建议以及可供使用的经常预算资金总额，对运营计划活动进行了审议。

7. 国际民航组织业务计划是一份可调整的动态文件，可加以更新以反映三年期内可能出现的新问题、新的优先事项和活动。任何将在2023-2024-2025年三年期内进行的新的计划外活动都将接受优先级别评估，之后再添加至运营计划。

成果管理制

8. 国际民航组织采用成果管理制（RBM）方法进行规划、预算编制、监测和报告。基于成果的预算按五个战略目标、转型目标和辅助战略来划分，并按照对2020-2021-2022年三年期业务计划和预算方案进行替代的产出进一步划分。重点从与本组织结构相适的预算转至使用产出来进行资源分配的更加基于成果的管理做法。

9. 为了最好地支持其成员国从这场史无前例的危机中恢复过来，《国际民航组织2023-2024-2025年业务计划》所围绕的重点是转型、创新、高效和有效地交付和报告雄心勃勃的成果，同时考虑从COVID-19大流行中吸取的经验教训，并在COVID-19高级别会议（HLCC 2021）成果的基础上再接再厉。

10. 对于每个战略目标和转型目标，本预算文件的“说明”部分载有财务概述、关键绩效指标、优先事项、挑战、新出现的需求和机遇，以及产出描述。

11. 以下两张图概述了五项战略目标、转型目标、辅助战略及其各自的产出。

图2 战略目标、转型目标和辅助战略概述



图3 国际民航组织的成果框架



注：该图侧重于直接影响经常预算并由经常预算供资的产出，因此可能会略去国际民航组织业务计划中所含的一些由预算外资源供资的战略目标产出和辅助战略。

财务概述¹

预算概览

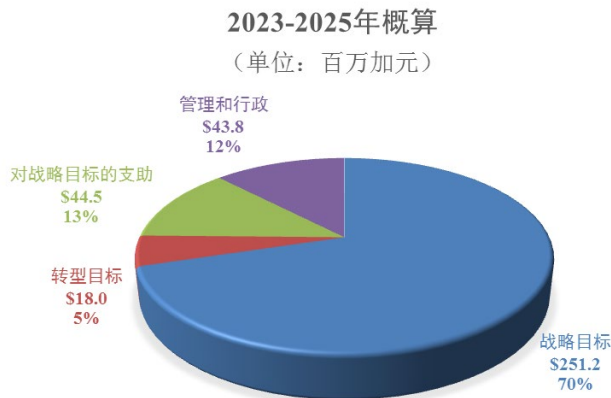
图4 预算概览



12. 按名义价值计算，战略目标和辅助战略的三年期概算比 2020-2022年核定预算增加了1 680万加元（5.2%）。但是，按实际价值计算，2023-2024-2025年三年期的经常预算减少了2 240万加元（6.2%），原因在于无法像2020-2022年三年期那样从辅助创收基金盈余中获取一次性转拨（470万加元）、通货膨胀影响以及管理层行动无法控制或影响的新费用。

13. 预算实际上出现减少所带来的影响体现为与2020-2021-2022年核定预算相比，员额净削减26个，以及非工作人员费用减少1 730万加元。现有常设员额的净削减导致有必要增加所需预算经费，以支付可能发生的工作人员解雇赔偿金。通过不填补现有空缺以及由退休、辞职和/或现有员额之间的职能转移所带来的空缺，可实现减员，从而将这一所需经费降至最低。此外，概算包括一个1 800万加元，用于支持与转型目标相关的产出，以实现组织的改进。下文按战略目标、转型目标和辅助战略列出了2023-2024-2025年三年期拟议预算的细目。

图5 按目标/战略列示的概算



¹ 在整个文件中，金额可能会因四舍五入而有所不同。

2023-2024-2025年概算的供资

14. 概算的主要资金来源为成员国的摊款，补充资金来源为AOSC基金的偿付、来自辅助创收基金盈余的转拨、激励计划、业务储备金和杂项收入。下表1比较了两个三年期经常预算的资金来源。

表1 2023-2024-2025年概算 — 资金来源

(单位：千加元)

资金来源	核定额		概算				
	2020-22年 合计	占总额的 百分比	2023	2024	2025	2023-25年 合计	占总额的 百分比
来自国家的摊款	288,605	89.4%	103,920	104,566	109,665	318,151	89.0%
来自辅助创收基金盈余的转拨	28,946	9.0%	8,082	8,082	8,082	24,245	6.8%
业务储备金	-	0.0%	2,364	2,364	2,364	7,091	2.0%
来自AOSC基金的偿付	3,606	1.1%	1,830	1,856	1,877	5,563	1.6%
杂项收入	1,558	0.5%	780	780	780	2,340	0.7%
激励计划	-	0.0%	57	57	57	170	0.0%
合计	322,715	100%	117,032	117,704	122,824	357,560	100%

来自国家的摊款

15. 成员国的摊款仍然是经常预算的主要资金来源。根据理事会的指示，概算按照使用2022年摊款作为基线的名义零增长（ZNG）做法编制而成，按照该做法，成员国的摊款固定为3.032亿加元。此外，成员国的摊款还额外包括1500万加元的一次性缴费，用于资助选定的高优先级转型目标举措，使成员国的摊款总额达到3.182亿加元。

来自辅助创收基金盈余的转拨

16. 预计该三年期从辅助创收基金盈余转拨至经常预算的金额将维持在2420万加元。2023-2024-2025年三年期不再能够像2020-2022年三年期那样，从累计盈余中一次性转拨470万加元。由于预计辅助创收基金会因当前全球经济形势而继续面临财务限制，因此这笔转拨将不会考虑通货膨胀。实际上，这意味着经常预算供资的减少，因为这笔转拨跟不上通货膨胀带来的相关增加。

17. 秘书处重申致力于继续开展创收活动，尽其所能实现年度净盈余目标。同样重要的是，理事会始终如一地支持秘书处开展创收活动，以确保ARGF可持续向经常预算注入拟议的资金量。

18. 虽然将尽一切努力实现所概述的盈余净额目标，以便向经常预算转入更多资金，但仍有必要采取进一步的保障措施，以继续执行工作方案并履行本组织对成员国的承诺。如果创收活动不能产生足够的净盈余，无法向经常预算转入所需数额，这一缺口将由周转基金予以补充，如果仍然不足，则必须由成员国来弥补这一缺口。

业务储备金

19. 在第223届会议上，理事会核准设立一个业务储备金，可通过这一机制预留出已批准在未来年份内支出的资金（C-DEC 223/11号决定，2021年6月）。在预算编制过程中，查明了一个资金缺口，其主要原因为预测到通货膨胀加剧和纳入了转型目标举措。为了弥补资金缺口，已提议从2020年、2021年和2022年未使用拨款中向业务储备金转拨710万加元，用作2023-2024-2025年三年期经常预算的一个额外（和新的）资金来源。

来自AOSC基金的偿付

20. 由AOSC基金进行偿付的依据是理事会在第200届会议上批准每年针对向技术合作局（TCB）提供的行政服务收取120万加元（C-DEC 200/2号决定，2013年11月），不考虑任何通货膨胀。2023-2024-2025年三年期的数额仍为360万加元。理事会第216届会议期间（C-DEC 216/8号决定，2019年3月）商定，只有在拟议经常预算以实际零增长（ZRG）为依据时，理事会才会审议对该年度收取金额适用费用上升系数这一问题。

21. 采购职能（PRO）从技术合作局向行政服务局（ADB）的移交于2021年12月生效（见C-DEC 222/8号决定），因此采购职能的费用已全部纳入2023-2024-2025年经常预算概算。因此，除针对行政服务进行偿付外，预计将根据所估算的采购量和工作量，由AOSC基金为采购服务额外偿付200万加元，三年期AOSC基金的总偿付为560万加元²。

杂项收入和激励计划

22. 杂项收入主要包括投资收入，它包括从周转基金投资中获得的利息收入。根据大会A26-23号决议“在编制预算时，仅应计入从未使用的周转基金的投资中预计赚取的利息收入。不应计入取决于缔约国缴费时间的其他利息收入，因为缴费时间是本组织无法控制的”。与之前的三年期一样，其他杂项收入包括来自合资联营基金的行政费；出售旧财产、厂房和设备及无形资产获得的利润；出售再生纸获得的利润；以及其他附带收入。2023-2024-2025年的杂项收入估算为160万加元，与2020-2021-2022年三年期相同。

23. 除了来自投资和收费的杂项收入外，即将到来的三年期还将从欧洲民用航空会议（ECAC）额外获得70万加元的租金收入。在欧洲民航会议与国际民航组织分离（见C-DEC 221/8号决定）后，国际民航组织与欧洲民航会议之间签署了一项租赁协议，根据该协议，国际民航组织在本组织欧洲和北大西洋地区办事处向欧洲民航会议提供所需的办公空间和会议室。这一数额基于当前的租赁协议，并假设相同的安排将持续到2025年。这使三年期的总杂项收入达到230万加元。

24. 为资助任何新的或未预见的项目而设立的结清长期欠款激励账户（激励计划）项下的20万加元余额可转入2023-2024-2025年三年期的经常预算，作为资金来源之一。

假设

通货膨胀

25. 概算的编制受到大幅波动的通货膨胀率的大幅上升和不可预测的全球局势的影响。考虑到有必要使曲线在有可能进行调整之后保持平滑，概算为这三年纳入了一个逐渐下滑的通货膨胀率：2023年为4.1%，2024年为3.0%，2025年为2.5%。

预算货币和汇率

26. 国际民航组织的功能货币是加元（CAD），预算文件中的所有数字均以加元列报，随后用加元来报告。经常预算概算以加元编制，预算汇率为1.00加元兑1.00美元。国际民航组织对其成员国的摊款适用两种货币摊款制度这一概念，这是一种双重货币制度，目的是降低汇兑风险。因此，成员国的摊款使用加元（CAD）和美元（USD）这两种国际民航组织使用最多的货币。大约 65% 的预算使用加元。

² AOSC基金和经常预算之间的其他交叉供资安排，见关于预算外资金的说明和附件

工作人员费用的驱动因素

27. 国际民航组织是联合国的一个专门机构，因此，在应付本组织工作人员的薪酬、福利和应享权利水平方面，本组织遵循国际公务员制度委员会（ICSC）的准则和做法。国际民航组织是一个技术组织，其主要资产是航空领域的专家，因此其预算大部分用于支付工作人员费用（79.8%）。

新费用

28. 一些超出本组织控制范围的新费用已纳入概算。下列费用已包含在预算的名义零增长构成部分中：

29. 与加拿大政府的费用分摊安排（产出SS-6，150万加元）：根据加拿大政府和国际民航组织于2016年签署的补充协议，要求国际民航组织提供总部大楼正常运营费用和非资本性大修费用的20%。自《补充协定》签订以来，加拿大只向民航组织收取正常运营费用的20%。这一构成部分的估计数额相应地列入了2017-2019年和2020-2022年经常预算。2021年7月，加拿大政府通知国际民航组织，自2023年起，除继续支付运营费用外，还将要求国际民航组织支付其应承担的非资本性维修费用，估计每年为57万加元，即三年期为170万加元。尽管正在与加拿大政府就该事宜进行谈判（截至2022年5月的情况），但作为产出SS-6的一部分，临时额外纳入了一项150万加元的经常预算拨款。

30. 不当行为案件的报告和处理机制（产出TO-2，130万加元）：随着经修订的国际民航组织《道德操守框架》的实施，国际民航组织聘请了联合国系统内的一个调查实体，以建立一个所有不当行为案件的报告和处理机制。根据与联合国内部监督事务厅（OIOS）之间的安排，针对涉及国际民航组织人员、国际民航组织秘书长和国际民航组织理事会主席的案件，以及针对涉及国际民航组织供应商的违禁做法的指控进行独立调查。约聘内部监督事务厅的额外费用估计为130万加元，作为TO-2的一部分纳入经常预算拨款。

关键考虑事项

31. 正如财务委员会和理事会强调的那样，以下重点领域可纳入概算或将在该三年期内进行审议：

- a) 确定优先次序，从而能将资金分配给本组织侧重于标准制定（SARPs）、监督活动和实施支助的核心业务，能相对辅助战略而言优先将资金分配给战略目标，并能在确定经常预算资金分配时考虑优先次序排定。
- b) 一个国际民航组织的做法，使本组织能够通过精简总部活动，并进一步加强总部与地区办事处之间以及各地区办事处之间的协同作用，继续寻求进一步提高效率和节约成本。
- c) 转型目标费用尽可能纳入预算，认识到对转型目标的供资将是用于投资于组织改进的一次性拨款，不应与本组织正在进行的活动重叠。国际民航组织将继续寻求其他资金来源，将通过一个新的专用基金来收集，以支持转型目标相关活动。
- d) 一些影响到概算的额外费用，包括生活成本和薪金调查的结果，不能列入预算。国际公务员制度委员会（ICSC）正在对数据进行分析，结果将于2022年底公布。因此，本组织可能不得不重新确定其三年期预算拨款的优先次序，以便能够履行合同义务和向工作人员进行支付。如果这些项目的资金需求超过预算，秘书处将1) 尝试通过重新确定活动的优先次序、冻结空缺职位和不开展某些活动来查明效率，或2) 与成员国联系，以获得指导。
- e) 在对2026-2028年三年期预算周期进行规划时，将仔细分析和考虑从预算编制工作中吸取的经验教训。

优先次序排定和效率

32. 在前几个三年期内，秘书处在其运营期间一直在节约成本和提高效率，因为这些三年期的预算都是根据净额下降的名义零增长资金总额编制的。从COVID -19大流行中吸取的经验教训可带来效率的提升，从而提高本组织的业务效率，并降低运营成本。

33. 本组织的许多领域可通过利用现有可用资源和利用先进技术获得下文例举的业务效率，因此用相同或更少的资源便可在质量和/或数量方面取得相同或更多的成果：

- a) 在资源减少的情况下，为理事机构提供更多支持和可交付成果，
- b) 内部资源的交叉利用：继续进行优化，以更多地依赖内部人力资源和利用现有专门知识，
- c) 业务流程重组：持续改进流程，目的是加强控制、提供更好的质量并减少对人工任务的依赖，因为人工任务容易出错和/或依靠个别资源，
- d) 继续依赖混合会议、培训和旅行安排：在可能和可行的情况下，面对面会议、培训和旅行已被在线方式取代，
- e) 减少印刷：随着在线出版物的增加，本组织的目标是将印刷水平保持在COVID-19大流行期间的水平，同时创造纸质智能环境，并减少对印刷材料的依赖和使用印刷材料的必要性。

34. 所有各局/办事处在考虑到新的优先事项、在职人员退休和自然减员的情况下，对其组织结构和人员配备进行了审查，以评估资源要求。这一审查进程将在整个三年期继续进行。

预算结构

35. 根据国际民航组织《财务条例》第4.4条的指示，经常预算概算应根据战略目标和辅助战略进行细分，并可包括与业务计划成果管理制结构相关的任何其他目标或战略。按照经修订的国际民航组织业务计划结构，经常预算概算包括转型目标，这是2023-2024-2025年三年期的新增内容。

战略目标

36. 列出了每个战略目标及其相关产出的概算。五项战略目标中的每一项均有一项专门针对地区活动的产出，相关资源分配给各地区办事处。按战略目标列示的每个地区办事处的资源，见按**战略目标列示的说明**这一部分中的表格。

37. 此外，每个战略目标的概算都包括针对战略相关服务的拨款，以反映根据所估算工作量算出的可直接推动战略目标实现的辅助战略费用。这相当于2020-2021-2022年三年期核定经常方案预算中的方案相关服务。这些服务涉及信息和通信技术；语文和出版物；法律和对外关系；会议、安保和其他一般事务；采购和旅行；印刷和发行。这些服务所涉及和支持的各战略目标的资源分配情况见**表2**：

表2 战略相关服务

(单位: 千加元)

战略相关服务	安全	空中航行能力和效率	安保和简化手续	航空运输的经济发展	环境保护	合计
法律服务	3,495	2,275	1,594	526	728	8,617
行政服务	1,301	847	593	196	271	3,209
人力资源服务	1,500	977	684	226	312	3,699
语文和出版服务	10,417	6,782	4,751	1,567	2,169	25,686
会议、安保和一般事务	2,585	1,683	1,179	389	538	6,374
采购服务	1,739	1,132	793	261	362	4,287
信息和通信技术服务	5,398	3,514	2,462	812	1,124	13,310
战略相关服务合计	26,435	17,211	12,055	3,975	5,504	65,181

38. 战略相关服务的说明见按辅助战略列示的说明这一部分。

转型目标

39. 在2023-2024-2025年业务计划中引入了转型目标，包括拟在该三年期内实施的六项产出。由于资金有限，经常预算将部分支付其中三项产出，涉及到实施经修订的国际民航组织道德操守框架、信息和通信技术数字化转型战略和行动计划，以及信息安保路线图。财务概述、说明、优先事项、挑战、新出现的需求和机会，以及对产出和关键绩效指标的说明，见按转型目标列示的说明这一部分。

辅助战略

40. 辅助战略的概算可分为三个构成部分：(i) 战略相关服务（直接推动战略目标的工作和运行），(ii) 对战略目标的支助（间接推动战略目标的工作和运行）和 (iii) 管理和行政。关于每项辅助战略的更详细说明，见按辅助战略列示的说明这一部分。

41. 战略相关服务（见第37段中的解释）和总部发生的所有机构费用，如房舍维护、对联合国机构的偿付、对联合国联合活动的缴费、工作人员福利、培训、信息技术等，可构成行政和服务局下各职能实体的资源的一部分。因此，可将这些概算同时分配至战略目标和辅助战略。根据管理人员的经验和最佳估计，可适用如下百分比：

表3 对行政服务局下各项资源所适用的百分比

职能实体	战略目标					辅助战略		合计
	战略相关服务					对战略目标的支助	管理和行政	
	安全	能力	安保	发展	环境			
行政和服务管理(D/ADB)	15.0%	9.8%	6.8%	2.3%	3.1%	14.0%	49.0%	100%
大会和理事会支助(ACS)						100.0%		100%
会议、安保和一般事务(CSG)	20.3%	13.2%	9.2%	3.0%	4.2%	20.0%	30.0%	100%
人力资源(HR)	7.3%	4.8%	3.3%	1.1%	1.5%	9.0%	73.0%	100%
信息和通信技术(ICT)	24.3%	15.8%	11.1%	3.7%	5.1%	10.0%	30.0%	100%
语文和出版(LP)	25.6%	16.6%	11.7%	3.8%	5.3%	37.0%		100%
采购服务(PRO)	40.6%	26.4%	18.5%	6.1%	8.4%			100%

42. 表4按战略目标、转型目标和辅助战略对资源进行了细分，并按产出作了进一步细分。本文件末尾的附件中载有战略目标、转型目标和辅助战略与相对应的主管组织单位/办公室之间的对应关系。

表 4 按目标/战略列出的 2023-2024-2025 年概算 — 详情

(单位: 千加元)

目标/战略	2020-2022年 核定预算	2023	2024	2025	合计	占总额的百分比
战略目标						
安全						
SAF 1 标准和建议措施		5,290	5,555	5,611	16,456	
SAF 2 安全管理		667	701	723	2,091	
SAF 3 地区协调		854	897	925	2,676	
SAF 4 普遍安全监督审计计划		4,150	4,312	4,450	12,913	
SAF 5 COVID-19后的航空运输恢复		855	903	931	2,689	
SAF 6 实施支助		1,361	1,367	1,390	4,119	
SAF 7 在地区一级加强安全		11,116	11,634	11,755	34,505	
战略相关服务*		8,531	8,809	9,095	26,435	
安全小计:	97,833	32,825	34,178	34,881	101,883	28.5%
空中航行能力和效率						
CAP 1 标准和建议措施		4,867	5,095	5,091	15,053	
CAP 2 安全和空中航行创新		200	212	218	630	
CAP 3 环境效益		59	62	64	185	
CAP 4 频谱保护		695	729	752	2,177	
CAP 5 航空信任框架		109	113	115	337	
CAP 6 实施支助		1,263	1,261	1,267	3,792	
CAP 7 在地区一级提高能力		8,712	9,034	9,201	26,947	
战略相关服务*		5,554	5,735	5,921	17,211	
空中航行能力和效率小计:	62,278	21,460	22,241	22,630	66,331	18.6%
安保和简化手续						
SECF 1 安保标准和建议措施和创新		1,647	1,726	1,781	5,154	
SECF 2 简化手续和创新		1,212	1,273	1,322	3,806	
SECF 3 普遍安保审计计划		2,309	2,416	2,492	7,216	
SECF 4 与联合国就航空安保进行协调		786	820	847	2,453	
SECF 5 实施支助		1,558	1,638	1,697	4,894	
SECF 6 地区一级的安保和简化手续		3,503	3,602	3,778	10,883	
战略相关服务*		3,891	4,017	4,148	12,055	
安保和简化手续小计:	43,807	14,906	15,491	16,064	46,461	13.0%
航空运输的经济发展						
DEV 1 政策		351	369	382	1,103	
DEV 2 创新		494	518	534	1,546	
DEV 3 社会经济		351	369	382	1,103	
DEV 4 数据分析		601	634	658	1,893	
DEV 5 大数据解决方案		500	529	551	1,580	
DEV 6 实施支助		495	523	540	1,558	
DEV 7 地区一级的经济可行性		876	847	841	2,564	
战略相关服务*		1,283	1,325	1,368	3,975	
航空运输的经济发展小计:	15,311	4,952	5,113	5,256	15,321	4.3%
环境保护						
ENV 1 标准和建议措施		967	906	1,073	2,945	
ENV 2 创新		58	60	61	179	
ENV 3 国际航空碳抵消和减排计划		1,690	1,676	1,736	5,101	
ENV 4 气候变化适应		127	136	142	405	
ENV 5 与联合国就环境进行协调		697	733	761	2,191	
ENV 6 实施支助		236	246	254	735	
ENV 7 地区一级的环境可持续性		1,327	1,393	1,431	4,151	
战略相关服务*		1,776	1,834	1,894	5,504	
环境保护小计:	17,243	6,877	6,983	7,351	21,212	5.9%
战略目标合计:	236,471	81,019	84,007	86,183	251,209	70.3%

表 4 按目标/战略列出的 2023-2024-2025 年概算 — 详情 (续)

(单位: 千加元)

	2020-2022年核定预算	2023	2024	2025	合计	占总额的百分比
转型目标						
转型目标						
TO 1 人力资源战略	-	-	-	-	-	
TO 2 强化遵守力度与价值观	-	1,047	1,060	1,069	3,176	
TO 3 信息和通信技术战略	-	6,286	2,162	1,220	9,668	
TO 4 信息安保路线图	-	708	1,420	3,037	5,165	
TO 5 财务管理	-	-	-	-	-	
TO 6 战略性组织改革	-	-	-	-	-	
转型目标合计	-	8,041	4,642	5,326	18,009	5.0%
辅助战略						
对战略目标的支助						
SS 2 行政服务	959	389	400	425	1,214	
SS 3 向理事机构提供的秘书处服务	1,793	656	694	719	2,069	
SS 4 人力资源服务	-	599	617	633	1,849	
SS 5 多语文服务	14,910	4,931	4,998	5,156	15,085	
SS 6 会议、安保和一般事务	2,277	826	852	872	2,550	
SS 7 内部监督服务	3,882	1,261	1,325	1,372	3,959	
SS 10 宣传服务	2,055	698	734	761	2,194	
SS 11 规划、伙伴关系和资源调动服务	3,030	1,080	1,139	1,181	3,400	
SS 12 行政管理	8,707	2,568	2,684	4,112	9,364	
SS 14 道德操守原则和价值观的倡导	1,318	197	208	215	620	
SS 15 信息和通信技术服务	2,376	704	745	770	2,218	
对战略目标的支助小计:	41,307	13,909	14,398	16,214	44,521	12.5%
管理和行政						
SS 2 行政服务	3,115	1,362	1,399	1,488	4,249	
SS 4 人力资源服务	18,248	4,833	5,022	5,056	14,911	
SS 6 会议、安保和一般事务	3,416	1,238	1,278	1,308	3,824	
SS 8 财务服务	13,029	4,518	4,722	4,940	14,180	
SS 15 信息和通信技术服务	7,129	2,111	2,235	2,309	6,655	
管理和行政小计:	44,937	14,063	14,657	15,100	43,820	12.3%
辅助战略合计:	86,244	27,972	29,055	31,314	88,341	24.7%
合计	322,715	117,032	117,704	122,823	357,559	100.0%

*战略相关服务包括: 法律服务、行政服务、人力资源服务、语文和出版服务、会议、安保和一般事务、采购服务、信息和通信技术服务

注: 进行了以下调整, 使 2020-2022 年核定预算和 2023-2025 年概算的列报保持一致: a) 将针对空中航行委员会的行政支助由辅助战略调整至战略目标, b) 将印刷和发行服务与 SS-2 行政服务合在一起, c) 将 SS-14 道德操守原则和价值观的倡导由管理和行政调整至对战略目标的支助, d) 将 SS-4 项下的离职后健康保险金额酌情在战略目标/辅助战略之间分配。

限制

43. 本组织以及成员国都受到了最近由COVID-19大流行引发的全球危机的影响，这场危机对全球经济、航空业的态势以及国际民航组织无法实施所有计划活动产生了不利影响。地区危机和价格飙升继续对通货膨胀和汇率产生负面影响，需要密切监测，这进一步加剧了严峻的全球经济形势。

44. 国际民航组织业务计划包括产出和活动，无论资金来源如何。尽管本组织的经常预算业务计划的主要资金来源，但显然它不能涵盖所有高优先级领域，因此，应加强努力，为未供资和部分供资的活动积极寻求替代资源，如自愿捐助。考虑到转型目标的许多举措仍未获得资金，这一点尤其重要。部分供资的转型目标面临着实施延迟、费用增加和收益下降等风险。

45. 三年期经常预算根据容易发生变化的业务计划，提前确定了三年的资金。虽然业务计划可能会根据新的实际情况和优先事项进行调整，但预算在这方面的灵活性有限。

46. 加拿大已于2021年底接受了联合国国际公务员制度委员会（ICSC）的生活费用调查，结果尚未公布，因此未纳入经常预算概算。尽管调整后的通货膨胀假设将会减轻影响，但实际结果可能会进一步扩大资金缺口，因为此项增加的费用不在本组织的控制范围之内。根据影响的大小，此项增加的费用可以纳入大会通过的经常预算总额中，这有可能间接减轻可用于实施业务计划产出的经常预算所受到的影响，此项增加的费用还会得到理事会的支持，因为理事会可行使《财务条例》第5.2条中的权力，即“.....理事会可就某一财政年度批准超出大会所表决的预算范围的拨款”，但不得超过该同一条例中规定的某一百分比。

47. 国际民航组织按照现收现付的方式履行其为退休工作人员健康保险提供资金的义务。尽管目前已拨出150万加元来支付这一长期财务负债，但截至2021年12月31日，国际民航组织的负债达1.607亿加元（2018年：1.336亿加元）。一些联合国组织正面临着为离职后工作人员负债提供资金的相同问题。关于这些负债的可能供资问题，秘书处将继续在联合国系统框架内跟进此事的持续发展，并将向理事会报告最新情况。



按战略目标列示的说明



战略目标概览

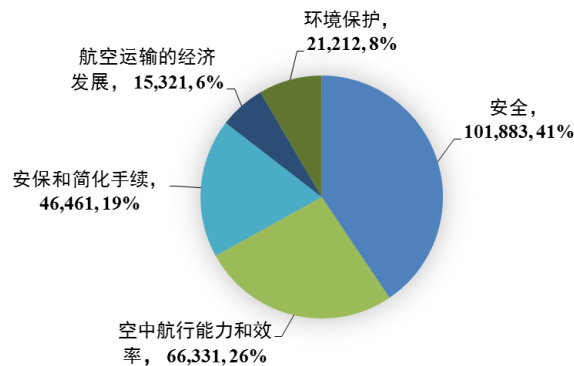
图 6 战略目标概览（表和图）

按年份和战略目标列示的2023-2025年概算
(单位: 千加元)

战略目标	2020-2022年 核定预算	2023	2024	2025	2023-2025年 合计	占总额的 百分比
安全	97,833	32,825	34,178	34,881	101,883	40.6%
空中航行能力和效率	62,278	21,460	22,241	22,630	66,331	26.4%
安保和简化手续	43,807	14,906	15,491	16,064	46,461	18.5%
航空运输的经济发展	15,311	4,952	5,113	5,256	15,321	6.1%
环境保护	17,243	6,877	6,983	7,351	21,212	8.4%
战略目标合计	236,471	81,019	84,007	86,183	251,209	100%

战略目标

(单位: 千加元)



按战略目标列示的2023-2025年概算（工作人员和非工作人员）
(单位: 千加元)

战略目标	工作人员	非工作人员	合计
安全	87,135	14,748	101,883
空中航行能力和效率	57,037	9,294	66,331
安保和简化手续	39,473	6,989	46,461
航空运输的经济发展	13,205	2,116	15,321
环境保护	17,864	3,347	21,212
战略目标合计	214,715	36,494	251,209

按战略目标列示的2023-2025年拟议员额
(2025年概况, 人—年)

战略目标	专业 人员	一般事务 人员	合计
安全	80.8	48.2	128.9
空中航行能力和效率	51.8	36.7	88.5
安保和简化手续	34.2	25.3	59.4
航空运输的经济发展	11.0	9.8	20.7
环境保护	16.1	8.2	24.3
战略目标总计	193.8	128.1	321.9

不包括分配给战略相关服务的员额

表 1 按战略目标和地点列示的 2023-2024-2025 年概算

(单位: 千加元)

战略目标/年	总部	亚太	东部和南部非洲	欧洲和北大西洋	中东	北美、中美和加勒比	南美	西部和中部非洲	合计
安全									
2023	21,709	1,773	2,336	1,749	1,269	1,047	1,316	1,627	32,825
2024	22,543	1,869	2,448	1,816	1,222	1,103	1,381	1,796	34,178
2025	23,126	1,903	2,510	1,844	1,211	1,135	1,312	1,840	34,881
合计:	67,378	5,544	7,293	5,409	3,701	3,285	4,009	5,263	101,883
空中航行能力和效率									
2023	12,747	1,639	729	1,551	869	1,499	1,270	1,156	21,460
2024	13,207	1,729	669	1,611	887	1,582	1,265	1,291	22,241
2025	13,429	1,761	660	1,636	900	1,623	1,298	1,323	22,630
合计:	39,384	5,128	2,058	4,799	2,656	4,704	3,833	3,770	66,331
安保和简化手续									
2023	11,403	579	551	387	363	508	477	638	14,906
2024	11,890	611	567	398	383	537	403	703	15,491
2025	12,286	621	581	402	392	550	512	719	16,064
合计:	35,579	1,811	1,698	1,187	1,138	1,595	1,393	2,061	46,461
航空运输的经济发展									
2023	4,076	50	186	221	49	51	86	232	4,952
2024	4,266	52	116	229	52	53	91	255	5,113
2025	4,415	53	93	234	53	55	92	260	5,256
合计:	12,758	156	395	685	154	158	269	747	15,321
环境保护									
2023	5,550	75	186	536	107	133	136	155	6,877
2024	5,590	79	193	559	112	140	137	174	6,983
2025	5,921	80	198	570	115	144	146	178	7,351
合计:	17,061	234	577	1,664	334	416	419	506	21,213
合计									
2023	55,485	4,116	3,988	4,444	2,656	3,238	3,286	3,807	81,019
2024	57,497	4,340	3,992	4,613	2,656	3,414	3,277	4,218	84,007
2025	59,177	4,418	4,041	4,687	2,671	3,507	3,360	4,321	86,184
合计:	172,160	12,874	12,021	13,743	7,984	10,158	9,923	12,346	251,209

安全

表 6 安全的所需资金概算

(员额：人一年，金额单位：千加元)

产出/年	工作人员			非工作人员					总费用
	国际专业人员	一般事务人员	工作人员费用	顾问/外包	差旅	会议	其他	非工作人员费用	
SAF 1 - 标准和建议措施									
2023	17.0	9.2	4,993	234	31	22	10	296	5,290
2024	16.9	9.0	5,258	232	32	23	10	297	5,555
2025	16.6	8.2	5,312	232	33	23	10	298	5,611
小计			15,564	698	96	68	30	891	16,456
SAF 2 - 安全管理									
2023	2.2	1.2	636	-	31	-	-	31	667
2024	2.2	1.2	669	-	32	-	-	32	701
2025	2.2	1.2	690	-	33	-	-	33	723
小计			1,995	-	96	-	-	96	2,091
SAF 3 - 地区协调									
2023	3.1	0.8	823	-	31	-	-	31	854
2024	3.1	0.8	865	-	32	-	-	32	897
2025	3.1	0.8	893	-	33	-	-	33	925
小计			2,580	-	96	-	-	96	2,676
SAF 4 - 普遍安全监督审计计划									
2023	10.5	6.2	3,158	104	873	11	5	992	4,150
2024	10.5	5.9	3,290	107	899	11	5	1,022	4,312
2025	10.5	5.9	3,402	110	921	12	5	1,048	4,450
小计			9,850	321	2,693	34	15	3,063	12,913
SAF 5 - COVID-19后的航空运输恢复									
2023	2.9	1.0	824	-	31	-	-	31	855
2024	2.9	1.0	871	-	32	-	-	32	903
2025	2.9	1.0	899	-	33	-	-	33	931
小计			2,593	-	96	-	-	96	2,689
SAF 6 - 实施支助									
2023	4.9	1.2	1,249	-	-	-	113	113	1,361
2024	4.6	1.2	1,251	-	-	-	116	116	1,367
2025	4.6	1.1	1,271	-	-	-	119	119	1,390
小计			3,770	-	-	-	349	349	4,119
SAF 7 - 在地区一级加强安全									
2023	42.4	30.7	9,797	22	347	211	738	1,319	11,116
2024	41.8	30.3	10,189	23	358	218	847	1,445	11,634
2025	41.1	30.0	10,274	24	367	223	868	1,481	11,755
小计			30,260	69	1,071	652	2,453	4,245	34,505
战略相关服务									
2023	19.8	18.8	6,616	573	20	29	1,294	1,916	8,531
2024	19.3	18.6	6,841	589	21	30	1,328	1,968	8,809
2025	18.1	18.6	7,066	603	21	31	1,374	2,029	9,095
小计			20,522	1,765	63	90	3,996	5,913	26,435
合计 - 所有产出									
2023	102.6	69.1	28,096	933	1,364	273	2,159	4,729	32,825
2024	101.1	67.9	29,233	951	1,405	282	2,307	4,945	34,178
2025	98.9	66.7	29,806	969	1,440	289	2,376	5,074	34,881
合计			87,135	2,853	4,209	844	6,842	14,748	101,883

加强全球民用航空安全

1. 管理和改善全球航空运输系统的安全是国际民航组织的指导性和最基本的战略目标。本组织通过以下协调活动，不断致力于解决全球航空安全问题并提升全球航空安全水平：

- a) 政策和标准化；
- b) 监测关键的安全趋势和指标；
- c) 安全分析；
- d) 解决安全问题的具体方案；和
- e) 实施支助。

2. 国际民航组织的《全球航空安全计划》（GASP）提出了支持将航空安全列为优先重点和持续改进航空安全的战略。《全球航空安全计划》设定了目标、具体目标并概述了旨在提高全球、地区和国家层面安全的关键安全增强举措（SEIs）。除了与安全相关的挑战和业务安全风险之外，《全球航空安全计划》还支持《全球空中航行计划》的安全实施，该计划述及用于支持提供基本服务的适当的基础设施。

成果说明

3. 在2025年之前，将继续与航空界合作，迈向“到2030年及以后零死亡”这一理想目标。为此，须实现业务安全风险的下降；加强各国的安全监督能力和提升国家安全方案的有效实施率；加强地区一级以及与业界的协作。

关键绩效指标

- 事故率
- 致命事故率
- 已实现《全球航空安全计划》中与提高有效实施率分数相关的目标的国家百分比
- 根据国际民航组织国家安全方案实施评估中确定的成熟度水平，有国家安全方案“存在”的国家百分比

优先事项

4. 为支持此项战略目标：安全，为支持《全球航空安全计划》（GASP）中的目标和具体目标以及不让任何国家掉队（NCLB）举措，国际民航组织的主要优先事项是：

- a) 不断提高全球民用航空安全，同时接受和纳入新的和不断发展的公共卫生安全措施、新的空域进入者、新的技术与创新，以及所有权、业务、运营和监督模式的发展趋势；
- b) 对制定和维持健全的全球民用航空监管框架和相关的安全监督审计计划的过程进行现代化升级和改进，以支持各成员国和业界开展相关工作，持续壮大和发展一个可满足成员国的经济和可持续发展预期的安全且具有复原力的全球空中航行系统；

- c) 继续将各国和业界在《全球航空安全计划》中商定的标准化和实施工作列为优先事项；获得国际社会的信任和信心，以提供安全相关咨询意见，并牵头与所有利害攸关方开展安全方面的协调、协商和协作，重点是及时制定标准，并促进各国和业界以协调一致、有效、灵活和可负担的方式开展实施工作；加强地区合作；以及缩小国家之间的差距；和
- d) 提供一个允许利害攸关方参与标准制定过程并作出贡献的组织框架，以加强国际民航组织为持续提升安全提供有针对性的解决方案的能力。

挑战、新出现的需求和机遇

5. 面临的主要挑战与航空部门从大流行中恢复有关。不让任何国家掉队举措比以往任何时候都更加重要，因为大流行进一步凸显了国家之间的不平等。标准和建议措施（SARPs）的制定过程一直是由拥有资源支持国际民航组织专家组的成员国推动的。然而，随着我们举行虚拟会议和混合式会议的能力的提升，我们有望提高几乎所有国家的参与度和贡献度。我们还看到，制定了国家安全方案（SSP）的国家比其他国家更易于做出调整以应对新的风险，这进一步凸显了在《全球航空安全计划》所强调的这一重要目标上取得进展对于建设复原力的重要性。此外，新的空域进入者将需要专门的专家和能力来为新的技术与创新提供指导以及制定监督模式要求。

6. 现在可以通过不断改进普遍安全监督审计计划持续监测做法来改善对各国绩效的监测工作，并使关于各国绩效的信息更具现时性。地区合作比以往任何时候都更加重要，因为各国在从大流行恢复期间面临着巨大的经济挑战，而在地区一级协调各种努力将有助于该行业有一个稳定的业务环境。

7. 将继续开展旨在为从大流行恢复提供支持的具体工作，并且可以利用吸取到的经验教训来支持对航空系统进行更有弹性和更灵活的监督。制定和提供实施支助被认为是国际民航组织任务的一个重要方面。在下一个三年期期间，一项挑战将是通过建立机制将这项工作列为优先事项并为其提供资源。

安全产出

SAF 1 改进标准和建议措施（SARPs）及其制定过程，以持续提升航空安全

8. 国际民航组织标准和建议措施一直在不断发展。它们是在我们在监管层面采取的主要风险控制措施。由于出现了一些新的业务模式和跨境运营，包括短期航空器互换业务，监督的复杂性不断上升。由于资源方面的挑战，国际民航组织还必须寻找新的方法来强化标准和建议措施的制定过程，以确保其在减轻安全风险方面是相关的、及时的和有效的。在2023年至2025年期间，工作重点将是制定：1) 合作监督框架；2) 利用现有专业知识的机制；3) 用于处理修订提案的强有力和包容性的协调机制，以确保“不让任何国家掉队”；和4) 切实可行且具有成本效益的基于绩效的标准和建议措施。来自普遍安全监督审计计划（USOAP）活动的信息将有助于确定国际民航组织标准和建议措施没有得到很好实施的领域，并且将对访谈问题进行审查和更新，以保持其相关性。

SAF 2 加强航空界主动管理航空安全的能力

9. 全球航空系统正处于剧烈变革时期。安全管理这些变化的关键是延续经过验证的安全改进战略，如事故和事故征候调查以及安全管理。适用于复杂社会技术系统的先进方法对于应对新技术、新业务模式的引入、自动化程度的提高以及COVID-19大流行等不可预测的扰乱事件至关重要。在2023年至2025年期间，国际民航组织将侧重于对国际民航组织标准和建议措施进行发展、编写补充性指导材料、收集和分享实际案例和工具，以支持在风险和复原力管理方面采取更积极的具有预测性的综合做法。鉴于整个航空界所需的新能力，还将为网络研讨会、讲习班、培训、工具和实施套包（iPacks）开发更多内容。重点领域将包括事故调查、先进的风险评估方法、变化管理、安全情报和人员绩效。

SAF 3 加强监管性监督方面的地区协调与合作

10. 由于资源不足，行业不断壮大以及新技术的涌现，许多国家在妥善实施国际民航组织标准和建议措施并确保对其服务提供者进行适当监督方面仍然举步维艰。正如大会决议和 COVID-19 高级别会议的建议所确认的那样，国际民航组织应支持在地区一级就安全问题开展各种形式的合作，特别是地区安全监督组织（RSOOs）、地区事故和事故征候调查组织（RAIOs）以及运行安全及持续适航合作发展方案（COSCAPs）。COVID-19 大流行的经验证明，地区组织在协助各国、协调地区性措施和为该行业创造稳定的业务环境方面具有附加值。在 2023 年至 2025 年期间，国际民航组织将通过以下方案和活动来为地区组织和其他机制提供支持：1) 全球航空安全监督系统评估；2) 地区安全监督组织与地区事故和事故征候调查组织合作平台；和 3) 在有地区组织的情况下为针对各国的技术援助投入资源。

SAF 4 改进国际民航组织的监测职能，提升与国家地区层面的安全监督和安全管理的实施工作相关的信息的现时性

11. 改进与国家地区层面的安全监督和安全管理的实施工作相关的信息并确保该信息是最新的，可以更好地开展规划和优先排序工作。这一信息对于国际民航组织的标准制定和援助职能至关重要。对于各国而言，同样至关重要的是确定一个安全监督和安全管理的实施状态方面的基线，以便实施纠正措施，解决缺陷和/或推进其安全工作。实施变革的主要战略包括改进国际民航组织的监测职能，方法是落实经理事会同意的普遍安全监督审计计划持续监测做法结构性审查专家组（GEUSR）和普遍安全监督审计计划持续监测做法咨询小组（USOAP-AG）的建议，以及通过国际民航组织质量体系实现自我改进。普遍安全监督审计计划持续监测做法活动的开展力求不断更新这种持续监测做法的数据。这些行动将使普遍安全监督审计计划持续监测做法得到增强，从而改进与国家地区层面的安全监督和安全管理的实施工作相关的信息。

SAF 5 继续为COVID-19大流行后的航空运输恢复提供支持，包括根据吸取的经验教训改进国际民航组织的规定

12. 自COVID-19大流行危机爆发以来，航空系统的运营和经济存活能力一直遭受着严重的破坏。国际民航组织在将航空界聚集在一起，为航空系统的恢复作出协调一致的合作努力并促进这方面的努力方面发挥着领导作用。这可以通过实施、监测和不断更新多层次的风险缓解战略来实现。2023年至

2025年的工作重点将是确定、修改和改进相关举措并为这些举措开发内容，以支持国际民航组织成员国实现恢复。此外，将对国际民航组织相关的标准和建议措施以及指导材料进行审查，以反映从COVID-19大流行中吸取的经验教训，从而为建立更具复原力的航空系统提供支持。这将包括根据COVID-19高级别会议安全分会的建议，制定一个全球共同框架，以评估和减轻风险（包括人员绩效风险），并辅之以适当的缓解措施。这还将包括与体检合格证、执照和其他证书的换发和延期相关的规定、关于缓解疾病传播以及给予和取消豁免/宽免的指导，以及关于开展远程监督活动的指导。

SAF 6 提供更多的可满足国家优先需求的航空安全实施支助

13. 实施支助是指国际民航组织在管理方案、项目和活动方面采取的行动，这些方案、项目和活动通过提供产品和服务来支持和协助各国的实施工作。作为安全（SAF）方面的其他产出的一部分生成的实施支助包，其内容和材料涉及为这些活动寻找资金，在行为者之间分配责任，并确保向有需要的国家提供支助。该项产出确保：1) 在开发和部署实施支助时采用基于需求的做法；2) 适当地确定部署的优先次序；3) 在所有实施支助中使用通用的方法；4) 支助是得到协调的；和5) 所有行为者在财务上都是透明的且有针对所有行为者的问责机制。

SAF 7 在地区一级加强民用航空安全

14. 空中交通的发展变化和COVID-19大流行带来的挑战再次体现了在安全方面提高对全球性要求的遵守水平以及各国为保持有效的安全管理框架所采取措施的可持续性的重要性。从这个意义上说，地区办事处所开展的工作旨在提高各国以可持续和可衡量的方式实施标准和建议措施、全球计划中的规定以及理事会和秘书处指令的能力。

15. 地区办事处将继续支持各国通过提升国家监督系统的有效实施水平（通过普遍安全监督审计计划持续监测做法加以验证）来提高安全水平，并通过能力建设活动为实施安全管理过程提供必要的援助。此外，地区办事处将通过地区航空安全组协助各国确定新出现的安全挑战和实施必要的安全改进措施，促进各利害关系方之间的合作，并对在实施《全球航空安全计划》和地区优先事项方面取得的进展进行衡量。

表 7 安全指标

	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
SAF 1	改进标准和建议措施 (SARPs) 及其制定过程, 以持续提升航空安全	在制定过程中考虑了基于绩效的做法的标准和建议措施的百分比	该指标衡量在标准和建议措施制定过程中考虑基于绩效的做法的频率
SAF 2	加强航空界主动管理航空安全的能力	在安全管理实施 (SMI) 网站上发布至少 3 个实际示例或工具的与国家安全方案相关的标准和建议措施的百分比	该指标衡量在航空界内共享的与主动管理安全相关的信息和工具的情况
SAF 3	加强监管性监督方面的地区协调与合作	完成的与加强地区协调相关的访谈问题数量	该指标衡量各国开展安全监督以及事故和事故征候调查活动的能力的改进情况及其对此类活动进行协调统一的情况
SAF 4	改进国际民航组织的监测职能, 提升与国家和地区层面的安全监督和安全管理的工作实施相关的信息的现时性	i) 以普遍安全监督审计计划持续监测做法方式开展的活动数量, 此类活动可提供更高质量的与国家和地区层面的安全监督和安全管理的工作实施相关的信息	该指标衡量更新了有效实施率状态和/或国家安全方案成熟度级别的国家数目
		ii) 为提高普遍安全监督审计计划持续监测做法产出的现时性、可靠性和价值而实施的改进措施的百分比	该指标衡量方案演变的进展情况
SAF 5	继续为 COVID-19 大流行后的航空运输恢复提供支持, 包括根据吸取的经验教训改进国际民航组织的规定	向国际民航组织提出的与 COVID-19 相关的已采取行动的 COVID-19 高级别会议安全分会建议的百分比	国际民航组织按照 COVID-19 高级别会议的建议, 根据所吸取的经验教训为支持从 COVID-19 恢复所开展的工作
SAF 6	提供更多的可满足国家优先需求的航空安全实施支助	在安全领域为其开展了至少一项实施支助活动的发展中国家 (小岛屿发展中国家、最不发达国家和内陆发展中国家) 的百分比	该指标衡量实施支助方案的覆盖范围
SAF 7 地区 办事处	在地区一级加强民用航空安全	i) 普遍安全监督审计计划的有效实施率	该指标衡量普遍安全监督审计计划的有效实施情况
		ii) 国家安全方案 (SSP) 的实施水平	该指标衡量国家安全方案的实施水平
		iii) 机场合格审定的百分比	该指标衡量地区空中航行计划中所列的国际机场合格审定的百分比

空中航行能力和效率

表 8 空中航行能力和效率的所需资金概算

(员额: 人 — 年, 金额单位: 千加元)

产出/年	工作人员			非工作人员					总费用
	国际专业人员	一般事务人员	工作人员费用	顾问/外包	差旅	会议	其他	非工作人员费用	
CAP 1 - 标准和建议措施									
2023	16.1	7.5	4,596	208	31	22	10	271	4,867
2024	16.0	7.2	4,816	214	32	23	10	279	5,095
2025	15.3	7.0	4,805	220	33	23	10	286	5,091
小计			14,217	642	96	68	30	835	15,053
CAP 2 - 安全和空中航行创新									
2023	0.6	0.0	169	-	31	-	-	31	200
2024	0.6	0.0	180	-	32	-	-	32	212
2025	0.6	0.0	186	-	33	-	-	33	218
小计			534	-	96	-	-	96	630
CAP 3 - 环境效益									
2023	0.1	0.0	28	-	31	-	-	31	59
2024	0.1	0.0	30	-	32	-	-	32	62
2025	0.1	0.0	31	-	33	-	-	33	64
小计			89	-	96	-	-	96	185
CAP 4 - 频谱保护									
2023	2.3	1.0	664	-	31	-	-	31	695
2024	2.3	1.0	698	-	32	-	-	32	729
2025	2.3	1.0	720	-	33	-	-	33	752
小计			2,081	-	96	-	-	96	2,177
CAP 5 - 航空信任框架									
2023	0.0	0.9	78	-	31	-	-	31	109
2024	0.0	0.9	81	-	32	-	-	32	113
2025	0.0	0.9	83	-	33	-	-	33	115
小计			242	-	96	-	-	96	337
CAP 6 - 实施支助									
2023	4.0	1.4	1,119	-	31	-	113	144	1,263
2024	3.7	1.4	1,113	-	32	-	116	148	1,261
2025	3.6	1.2	1,115	-	33	-	119	152	1,267
小计			3,348	-	96	-	349	444	3,792
CAP 7 - 在地区一级提高能力									
2023	30.9	27.3	7,538	20	305	188	662	1,174	8,712
2024	30.1	26.6	7,746	20	314	193	760	1,288	9,034
2025	29.9	26.6	7,881	21	322	198	779	1,320	9,201
小计			23,165	60	940	579	2,202	3,782	26,947
战略相关服务									
2023	12.9	12.3	4,307	373	13	19	842	1,247	5,554
2024	12.6	12.1	4,454	383	14	20	865	1,281	5,735
2025	11.8	12.1	4,600	393	14	20	894	1,321	5,921
小计			13,361	1,149	41	59	2,602	3,850	17,211
2023	66.8	50.2	18,500	601	504	229	1,627	2,960	21,460
2024	65.4	49.1	19,117	618	519	236	1,752	3,124	22,241
2025	63.6	48.8	19,420	633	532	241	1,803	3,210	22,630
合计			57,037	1,852	1,555	706	5,182	9,294	66,331

增强全球民用航空系统的能力和效率

16. 2020年COVID-19大流行引发的危机凸显了航空系统复原力的重要性，就经济可持续性而言，这不仅是一项绩效要求，也是一项基本原则。国际民航组织作为一个全球论坛，将航空界聚集在一起，为全球空中航行系统的发展制定共同战略，以根据《全球空中航行计划》提高全球空中航行系统的能力和效率。

17. 为支持全球空中航行系统的发展，国际民航组织会制定新的全球性规定并对现有的全球性规定进行强化。国际民航组织通过其技术性空中航行工作方案确保及时地提供规定。国际民航组织还提供工具并确定哪些利害攸关方需参与实施业务改进。在地区层面，国际民航组织协调地区空中航行计划的审查和更新。国际民航组织还协调地区规划和实施小组的活动，以确保其与《全球空中航行计划》保持一致。在国家层面，国际民航组织为各国获得资源和技术援助提供便利，并促进在不同专业领域开展能力建设。在2023年至2025年期间，国际民航组织将：

- a) 寻找创新方法来制定新的规定或改进现有的规定；
- b) 提供一个框架以促进建立起一个有助于环境保护的空中航行系统；
- c) 纳入创新并将空中航行系统向所有用户开放；
- d) 保护航空服务所需的国际电联频谱；
- e) 制定一个有助于空中航行系统演进的信任框架；和
- f) 改进为实施提供支助以及利用可用专业知识的机制。

成果说明

18. 到 2025 年年底，将改善安全、安保、准入和公平性、复原力和环境保护，努力实现《全球空中航行计划》中与绩效相关的 11 个宏伟目标。为此，将为国际民用航空提供基本服务；利用最先进的新兴技术改进业务；制定和实施用于促进和鼓励创新的监管框架和监督机制；并将利用一个以有效运作的国际航空信任框架为基础的可互操作的系统。

关键绩效指标

- 与空中航行服务相关的事故和与空中航行服务相关的严重事故征候的数量
- 造成服务中断并严重影响系统性能的破坏性事件的数量
- 尚未纳入系统的具有飞行能力的航空界成员数量
- 因空中航行服务引起的低效所带来的二氧化碳排放的百分比，可针对此种低效采取应对措施以支持国际民航组织全球二氧化碳排放理想目标。

优先事项

19. 为支持空中航行能力和效率这一战略目标、《全球空中航行计划》（GANP）中有关绩效的宏伟目标以及不让任何国家掉队举措，国际民航组织的主要优先事项是：

- a) 提高全球空中航行系统的运行效率，同时接受和纳入新的空域进入者、新的技术与创新；

- b) 制定和维持全球民用航空监管框架，以支持各成员国和业界开展相关工作，持续壮大和发展一个可满足成员国的经济和可持续发展预期的安全、高效且具有复原力的全球空中航行系统；
- c) 继续将各国和业界在《全球空中航行计划》中商定的标准化和实施工作列为优先事项；获得国际社会的信任和信心，以提供空中航行能力和效率方面的咨询意见，并牵头与所有利害攸关方开展空中航行能力和效率方面的协调、协商和协作，重点是及时制定标准，并促进各国和业界以协调一致、有效、灵活和可负担的方式开展实施工作；加强地区合作；以及缩小国家之间的差距；和
- d) 确保建立起一个允许利害攸关方参与标准制定过程并作出贡献的组织框架，以加强国际民航组织为提高空中航行能力和效率提供有针对性的解决方案的能力。

挑战、新出现的需求和机遇

20. 航空业面临着各种各样的挑战。从长远来看，空中交通预计将继续增长，因此应确保该系统是可持续且具有复原力的。与此同时，对航空系统的新要求、新兴技术、创新的经营方式以及人的角色的转变不仅带来了挑战，也带来了机遇。因此，迫切需要对全球空中航行系统进行改革，以便航空业能够继续促进世界各地的社会福祉。在 2023 年至 2025 年期间，国际民航组织将应对以下挑战并将其转化为机遇：

- a) 满足不断增长的需求和新型需求；
- b) 和谐地纳入新的技术与创新；
- c) 使用先进技术；
- d) 人的能力；
- e) 新兴、新的和经调整的商业模式；和
- f) 航空界的期望。

空中航行能力和效率产出

CAP 1 改进标准和建议措施（SARPs）及其制定过程，以提高空中航行系统的运行效率、互操作性和协调性

21. 许多国家在有效实施国际民航组织的标准和建议措施方面举步维艰。原因是认识不足、必要的专门知识不足或获得新技术的机会较少，这些新技术有时伴随着高昂的部署成本而却没有明显的好处，而好处的大小取决于实施这些技术的国家的成熟度和/或发展水平。国际民航组织应改进标准和建议措施的制定过程，以提供一种可推广的做法，以便不同的运行情景都能够迅速部署新的技术和运行概念。更密切的地区协调将有助于地区和国家一级的部署。在2023年至2025年期间，国际民航组织将支持制定基于绩效的标准，以供成熟度和交通密度不同的国家应用。

CAP 2 完善接收、审查、推进和纳入创新举措（包括新的进入者、技术和过程）的途径

22. 新进入者正以非常快的速度发展，要求进入空域的这类航空器的数量稳步增加。各国需要实施新的规章，提供监督，并确定安全管理该航空部分所需的新服务的类型和范围。这项活动独立于为遥控驾驶航空器进入非隔离空域提供便利的活动，是对后者的补充。为了确保国际民航组织的决策者在需要在政策层面采取行动之前就掌握与创新有关的信息，国际民航组织需要随时了解已向本组织指明的所有创新。在方案的本部分，将由高层对创新进行评估，并将信息转发给《全球空中航行计划》或《全球航空安全计划》研究小组。该项产出是对《全球航空安全计划》和《全球空中航行计划》中用于确定与各自领域相关的创新的现有机制的补充。

CAP 3 改进关于对通过实施国际民航组织新规定可实现的潜在环境效益进行量化的指导

23. 可供实施的每一项技术或运行概念都会影响不同的关键绩效领域，包括环境。考虑到环境这一关键绩效领域在全球讨论中的重要性，在2023年至2025年期间，国际民航组织将专注于改进关于如何从正在开发和实施的新技术或运行概念获得环境效益的指导。

CAP 4 保护航空服务所需的国际电联频谱

24. 频谱是一种有价值且有限的商品，由各国的频谱监管机构通过国际电联世界无线电通信大会（WRC）过程进行管理。这一过程的高峰为每四年举行一次的世界无线电通信大会。航空业使用大约15%的最有价值的频谱，用于提供对安全至关重要的通信、导航和监视功能，并且只是众多频谱用户之一，所有这些用户都平等地参与世界无线电通信大会过程。国际民航组织代表航空利益，提供协调的一致口径和议程。2023年世界无线电通信大会（2023年11月至12月）的筹备工作正在进行中，随后将是2027年世界无线电通信大会（2027年）。世界无线电通信大会每个四年周期包括以下主要活动：

- a) 为即将举行的世界无线电通信大会制定国际民航组织立场并由理事会批准立场；
- b) 支持国际电联无线电通信部门的技术研究和筹备工作；和
- c) 在筹备活动和世界无线电通信大会期间宣传国际民航组织的立场和航空要求，以确保取得有利的结果而不对航空产生负面影响。

CAP 5 推进针对空中航行服务和基础设施制定一个国际航空信任框架

25. 随着航空业朝着更加自动化、数字化和更多地使用IP连接的方向发展，有必要降低易受网络空间运行带来的网络攻击的影响的脆弱性。可通过在更受控的环境中开展运行来降低脆弱性，在这种环境中，所有利害攸关方都是可识别的，并且交换的消息都是可信任的。为此，必须建立一个框架，以保证信息在存储或传输过程中的保密性、完整性和可用性，而部署一个国际航空信任框架就是为了提供这种环境。在2023年至2025年期间，国际民航组织将提供：

- a) 一个运行概念；
- b) 一个信息安保框架，其中包括信息安保规定；

- c) 一组航空专用 IPv6 地址、一种确保信息安保和信息安全的综合做法；和
- d) 专门针对航空界的证书政策。

CAP 6 提供更多的可满足国家优先需求的空中航行实施支助

26. 实施支助是指国际民航组织在管理方案、项目和活动方面采取的行动，这些方案、项目和活动通过提供产品和服务来支持和协助各国的实施工作。作为空中航行能力和效率（CAP）方面的其他产出的一部分生成的实施支助包，其内容和材料涉及为这些活动寻找资金，在行为者之间分配责任，并确保向有需要的国家提供支助。该项产出确保：

- a) 在开发和部署实施支助时采用基于需求的做法；
- b) 适当地确定部署的优先次序；
- c) 在所有实施支助中使用通用的方法；
- d) 支助是得到协调的；和
- e) 所有行为者在财务上都是透明的且有针对所有行为者的问责机制。

CAP 7 在地区一级提高效率和能力

27. 无缝空域和可互操作的空中航行通信和管理框架的建立有赖于地区和地区间的协作与协调。地区办事处在根据全球性规定促进规划工作整合方面的主导作用是确保有序执行空中航行计划、支持各国进行适当规划、投资和能力建设的关键。

28. 地区办事处将支持各国加强其获取、开发、实施和使用空中航行系统技术的能力，以满足当前和未来的需求，并且将为实施国际民航组织的政策和规定提供援助。此外，地区办事处还将继续领导和协调空域危机和突发事件的应对工作。地区办事处将通过为地区规划和实施小组提供支持，继续监测和报告各国提供所需空中航行设施、服务和程序的情况，以及对《全球空中航行计划》和地区优先事项的执行情况，以便持续改进空中航行系统，使其更具互操作性和更加协调一致。

表9 空中航行能力和效率指标

	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
CAP 1	改进标准和建议措施 (SARPs) 及其制定过程, 以提高空中航行系统的运行效率、互操作性和协调性	由主题专家小组提交的、已由国际民航组织处理的空中航行局工作方案要素的百分比	国际民航组织通过其技术性空中航行工作方案确保及时提供规定。该指标衡量国际民航组织的处理能力。
CAP 2	完善接收、审查、推进和纳入创新举措 (包括新的进入者、技术和过程) 的途径	i) 国际民航组织发布的关于无人驾驶航空器系统 (UAS)、UAS 交通管理 (UTM) 或高级空中交通 (AAM) 的新的或经充实的指导材料和培训课程	各国不断地要求提供更多的材料, 以满足对新进入者进行监管的需要 (可以算一下我们添加到无人驾驶航空在线网站的新文件或经充实的文件的数量, 以及我们与全球航空培训科合作开发的培训课程的数量)。该指标将衡量新的或经充实的文件数量。
		ii) 已向国际民航组织指明的、专家组工作未完全涵盖的创新的百分比	为了确保国际民航组织的决策者在需要在政策层面采取行动之前就掌握与创新有关的信息, 国际民航组织需要随时了解已向本组织指明的所有创新。如果专家组的工作未能完全涵盖某项创新, 将意味着我们可能会错失良机。
CAP 3	改进关于对通过实施国际民航组织新规定可实现的潜在环境效益进行量化的指导	在环境这一关键绩效领域内定义的重点领域、绩效目标和关键绩效指标的数量	该指标衡量可用于衡量业务改进带来的环境效益的资源
CAP 4	保护航空服务所需的国际电联频谱	为维持和保护用于通信、导航和监视安全服务的航空频谱而成功开展的所需/预先确定的工作方案的百分比。参见 A38-6 号决议 (关于国际电联周期)	4 年内为保护对安全至关重要的通信、导航和监视频谱资源而对其予以支持的已确定内部和外部 (国际电联无线电通信部门, 地区电信组织.....) 活动以及最终确定的交付成果的百分比 — 每 4 年召开一次的世界无线电通信大会 (2023 年世界无线电通信大会、2027 年世界无线电通信大会.....) — 国际电联无线电通信部门的筹备活动 — 地区电信组织的筹备活动 — 国际民航组织地区办事处的筹备活动 — 为航空频谱方面的同事举办讲习班

	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
CAP 5	推进针对空中航行服务和基础设施制定一个国际航空信任框架	完成的与国际航空信任框架相关的交付成果的数量	该指标衡量国际民航组织在制定国际航空信任框架 (IATF) 方面的进展情况。交付成果包括： — 一个运行概念； — 一个信息安保框架，其中包括信息安保规定、一组航空专用 IPv6 地址、确保信息安保和信息安全的综合做法；和 — 专门针对航空界的证书政策。
CAP 6	提供更多的可满足国家优先需求的空中航行实施支助	在空中航行领域为其开展了至少一项实施支助活动的发展中国家（小岛屿发展中国家、最不发达国家和内陆发展中国家）的百分比	该指标衡量实施支助方案的覆盖范围
CAP 7 地区 办事处	在地区一级提高效率和能力	i) 各地区内各国根据地区空中航行计划实施的《全球空中航行计划》航空系统组块升级模块/要素的平均百分比	该指标衡量各地区在实施航空系统组块升级方面的成熟度。该指标衡量《全球空中航行计划》航空系统组块升级的平均实施情况。参与者指的是国家。
		ii) 空中航行方面的缺陷数量	该指标衡量空中航行方面的缺陷数量

安保和简化手续

表 10 安保和简化手续的所需资金概算

(员额：人 — 年，金额单位：千加元)

产出/年	工作人员			非工作人员					总费用
	国际专业人员	一般事务人员	工作人员费用	顾问/外包	差旅	会议	其他	非工作人员费用	
SECF 1 - 安保标准和建议措施和创新									
2023	4.8	3.5	1,510	23	39	75	-	137	1,647
2024	4.8	3.5	1,585	23	41	78	-	142	1,726
2025	4.8	3.5	1,636	24	42	79	-	145	1,781
小计			4,730	70	122	232	-	424	5,154
SECF 2 - 简化手续和创新									
2023	3.9	1.7	1,058	49	41	63	-	154	1,212
2024	3.9	1.7	1,114	51	42	65	-	158	1,273
2025	3.9	1.7	1,159	52	44	67	-	162	1,322
小计			3,331	152	127	195	-	475	3,806
SECF 3 - 普遍安保审计计划									
2023	6.0	5.0	1,898	28	373	10	-	410	2,309
2024	6.0	5.0	1,993	29	384	10	-	423	2,416
2025	6.0	5.0	2,059	29	393	10	-	433	2,492
小计			5,950	86	1,150	31	-	1,266	7,216
SECF 4 - 与联合国就航空安保进行协调									
2023	1.9	2.0	718	-	54	-	14	68	786
2024	1.9	2.0	750	-	55	-	15	70	820
2025	1.9	2.0	775	-	57	-	15	72	847
小计			2,243	-	165	-	45	210	2,453
SECF 5 - 实施支助									
2023	5.2	2.8	1,459	11	78	10	-	100	1,558
2024	5.2	2.8	1,535	12	80	11	-	103	1,638
2025	5.2	2.8	1,592	12	82	11	-	105	1,697
小计			4,586	35	239	32	-	307	4,894
SECF 6 - 地区一级的安保和简化手续									
2023	12.5	10.5	3,001	8	133	82	279	502	3,503
2024	12.0	10.4	3,055	9	137	85	317	547	3,602
2025	12.5	10.2	3,217	9	140	87	325	561	3,778
小计			9,273	26	409	254	921	1,610	10,883
战略相关服务									
2023	9.0	8.9	3,017	261	9	13	590	874	3,891
2024	23.9	20.9	3,120	269	10	14	606	898	4,017
2025	23.9	20.8	3,222	275	10	14	627	925	4,148
小计			9,359	805	29	41	1,822	2,697	12,055
2023	43.2	34.4	12,661	381	726	255	883	2,245	14,906
2024	57.6	46.3	13,151	392	748	262	938	2,340	15,491
2025	58.1	46.0	13,661	401	767	269	967	2,404	16,064
合计			39,473	1,174	2,241	786	2,788	6,989	46,461

加强全球民用航空安保和简化手续

29. 尽管全球民用航空系统比以往任何时候都更加安全，但在民用航空安保、网络安全和边境完整性方面的脆弱性和威胁依然存在，影响着所有地区的各个国家。必须通过持续的积极主动的预防性工作，包括各国、业界和国际组织之间的系统合作、协调和沟通，来应对这些挑战。重要的是要确保提升安保和简化手续要求的落实水平，从而使航空客运和货运以安全、无缝、有韧性和高效的方式增长。

30. 本战略目标的目的是在全球范围内加强民用航空安保和航空运输简化手续，做法是推进监管框架的建设以满足不断变化的需求，并考虑到从COVID-19大流行中吸取的经验教训，同时利用COVID-19高级别会议（HLCC 2021）的成果。实现这一目标的途径是：a) 最大限度地减少民用航空遭非法干扰的风险，并确保在发生事故征候时采取适当的应对措施；b) 最大限度地减少边境完整性风险；和c) 最大限度地提高通关效率，以促进贸易业和旅游业的发展以及经济发展。

31. 这一战略目标成果的交付将有助于降低全球航空安保、网络安全和边界完整性的风险水平，便利人员和货物的空中流动，并提高全球民用航空系统的效率。

成果说明

32. 到2025年，航空和边境管理将更加安全；航空业务量水平将从COVID-19大流行的影响中恢复，随之而来的是对标准和建议措施、《全球航空安保计划》、旅行者身份识别方案和网络安全行动计划实施水平的提升；更多的国家将有更加完善的政策和监管框架，并且可更高效和有效地开展安保监督；旅客的体验将得到提升，并且非接触式出行将更加普及。

关键绩效指标

- 关键要素以及附件17和附件9中的标准和建议措施（包括普遍安保审计计划持续监测做法结果中体现的可持续性与合规性指标）在受援国的有效实施率（EI）
- 实施预报旅客资料系统的国家数目
- 从公钥簿下载信息以核实电子证件的国家数目
- 实施旅客姓名记录系统的国家数目

优先事项

33. 民用航空受非法干扰的风险持续存在。无论是通过攻击民用航空还是通过将其用作一种运输工具来实施非法干扰，这种风险都要求国际民航组织加大努力，通过联合国系统和反恐界提升航空安保力度，包括各国的边境安保和网络安全力度。相反，需要进一步支持和促进通过强化简化手续方面的标准、机制和工具实现无缝和非接触式过境。国际民航组织将优先开展以下工作：

- a) 提高标准制定过程的质量，以更好地帮助各国制定有效且适用的规章；
- b) 制定实施与援助方案和计划（旅行者身份识别方案（TRIP）战略、《全球航空安保计划》（GASeP）、网络安全行动计划（CyAP）、公钥目录（PKD））并对这些方案和计划的管理进行协调；和

- c) 确保有资源用于对各国实施与安保有关的标准的情况进行持续监测和监督，并对持续监测和监督的流程进行改进。

挑战、新出现的需求和机遇

34. COVID-19 大流行突显了不同地区和国家所实施的控制措施和旅行限制以及所具备的管理能力之间的差异。需要与世界卫生组织（WHO）密切协调，制定一项全球协调的战略做法，以确保在采取安保措施的情况下安全、高效地逐步恢复正常的航空运输业务。还必须努力增强能力，以确保国际边境管理在应对未来挑战方面的应变力，无论是与突发公共卫生事件有关的挑战还是其他挑战。作为这项工作的一部分，需要进一步支持和促进提升相关能力，以促进通过强化简化手续方面的标准、机制和工具实现无缝和非接触式过境。民用航空受非法干扰的风险持续存在。无论是通过攻击民用航空还是通过将其用作一种运输工具来实施非法干扰，这种风险都要求国际民航组织加大努力，通过在联合国《全球反恐协调契约》和多边反恐努力中发挥积极作用提升航空安保力度。

35. 国际民航组织将优先支持各国落实理事会批准的 COVID-19 高级别会议（HLCC 2021）建议，以确保航空运输系统的快速恢复及其韧性十足的发展。然而，预算限制将对为落实这些建议而开展的工作形成阻碍，例如支持各国以数字方式发放健康证明这一工作将无法获得供资。在新的机构优先事项（如在简化手续领域开展创新）的实施方面，也将存在挑战。必须努力在整个组织内部就这种跨部门活动进行协调，以发挥协同作用和确保效率。将有必要从外部获取资金，并且必须寻求这样的资金，以保留优先方面的现有活动并开发新的活动。

安保和简化手续产出

SECF 1 完善政策，包括但不限于标准和建议措施（SARPS）及指导材料，以改善民用航空安保、边境管理和网络安全，同时监测这些领域的创新

36. 针对全球民用航空基础设施的各种袭击，以及恐怖组织利用系统漏洞的持续意图和日益增长的能力，证明国际民用航空仍然是各种动机的首要目标。保护民用航空免受非法干扰行为需要采取主动而灵活的措施，并且必须能够对新的和正在出现的威胁迅速作出反应。这些措施必须长期保持下去，以便提供可接受的安保水平而不管威胁环境如何。该项产出旨在帮助确保：

- a) 国际民航组织及其成员国确保制定和落实基于风险的措施，以反映不断变化的威胁态势；
- b) 在制定和更新政策、标准、建议措施和指导材料时，认真监测和适当考虑航空安保和网络安全领域的创新；
- c) 国际民航组织一直有能力通过尽一切努力建立可持续的航空安保系统，支持其审议机构和专家组查明威胁、应对和驾驭风险并减少脆弱性；和
- d) 持续对航空部门的所有要素，即安全、空中航行、简化手续和反恐采取一种协调和全面的做法，以从知识的共享、加强努力和航空安保水平的提升中受益。

SECF 2 加强各国便利人员和货物空中流动以及根据人员的独一无二特征识别人员的能力，方法包括实施创新措施等，从而提高边境管理工作的效率和应对未来挑战的复原力

37. 要实现人员和货物的高效空中流动，就需要建立有效的国家组织，以及以协调一致的方式采用最佳做法和技术来促进跨境流程。国际民航组织的简化手续活动涉及提供 a) 监管材料和指导，以确保建立和维护适当的国家结构、设施和能力；b) 制定技术规范和指导，以推动采用协调一致的能力来使出行更加无缝化；c) 提供实施和能力建设支助，以确保在全球范围内实现全面的能力发展。通过这些方面，这项工作使各国能够适应随时间不断变化的情况，并利用业务和技术方面的新创新和新发展，同时确保不让任何国家掉队。在2023年至2025年期间，国际民航组织将专注于推进其监管框架建设以满足不断变化的需求，特别是将考虑从COVID-19大流行中吸取的经验教训并在COVID-19高级别会议成果的基础上开展工作，同时利用创新和推进向各国提供规范与援助，以便使出行变得更加无缝化和非接触式。

SECF 3 通过开展普遍安保审计计划持续监测做法活动，提升成员国的航空安保监督能力以及对附件17标准和附件9安保相关标准的遵守水平

38. 国际民航组织普遍安保审计计划持续监测做法是衡量各国航空安保绩效，包括衡量航空安保系统的可持续性以及对附件17标准和附件9安保相关标准的指示性遵守情况的唯一一个全球性方案。该项产出旨在通过以下方式帮助提高全球航空安保系统的可持续性和有效性：

- a) 使各国能够及时采取纠正行动，解决已查明的缺陷；
- b) 促进国际民航组织确定援助活动的对象以及运行地区性和全球性方案，例如依赖普遍安保审计计划数据的非洲航空安保与简化手续的全面地区实施计划和《全球航空安保计划》；和
- c) 根据普遍安保审计计划持续监测做法审计员的第一手经验制定合理的政策。

39. 对于2023-2025年这个三年期，目的是增加国际民航组织可以开展的普遍安保审计计划持续监测做法活动的数量，同时保持审计报告的质量并继续改进审计方法。

SECF 4 与其他联合国机构和国际组织合作，在全球层面加强国际民航组织在航空安保、网络安保和简化手续方面的领导作用和使命

40. 国际民航组织将继续在联合国全球反恐战略和安全理事会有关反恐决议的框架内，与联合国各办公室、局和专门机构（以及其他国际组织）合作，以履行联合国全球反恐战略所确定的关于进一步加强和改善与边境管理、航空安保和反恐有关的合作和信息共享的承诺。国际民航组织还将与其他联合国机构和国际组织合作，制定全面的多维框架，以应对航空业未来将出现的危机，例如与卫生有关的危机。国际民航组织与联合国之间的合作将包括联合开展活动和共同编写文件与开发工具、利用专业知识和优化资源以最大限度地提高向成员国交付的成果的质量。此类活动与航空安保和简化手续有关，特别是与联合国安理会第1373（2001）、1624（2005）、2178（2014）、2309（2016）、2341（2017）、2395（2017）、2396（2017）和2482（2019）号决议所述的身份识别和边境管制的管理有关。

SECF 5 提供更多的可满足各国优先需求的民用航空安保和简化手续实施支助

41. 尽管民用航空系统比以往任何时候都更加安全，但在航空安保和边境完整性方面的脆弱性和威胁依然存在，影响着所有地区的各个国家。重要的是要确保提升安保和简化手续要求的落实水平，从而使客运和货运能够安全有效地增长。必须通过积极主动的预防性工作，包括各国和业界之间的系统合作、协调和沟通，来应对这些挑战。该项产出旨在通过以下方式加强全球航空安保和简化手续：a) 最大限度地减少非法干扰行为的**风险**，并确保在发生事故征候时采取适当的应对措施；b) 最大限度地减少边境完整性**风险**；和c) 最大限度地提高边境管制工作效率，以促进人员和货物的空中流动。该项产出将通过以下方式交付成果：

- a) 援助和能力建设项目和方案
- b) 培训方案
- c) 地区性方案和合作伙伴之间的合作
- d) 针对《全球航空安保计划》和旅行者身份识别方案战略的实施支助活动

SECF 6 在地区一级加强民用航空安保和简化手续

42. 预计未来几年航空业将从COVID-19中恢复过来，并且空中连通性将得到增强，这将加剧在不影响民航固有快速性的情况下管理和缓解安保风险的挑战。从这个意义上说，安保和简化手续措施的实施要求各地区办事处与各国际、地区和国家实体联络，倡导利害攸关方之间的合作，以确保各国持续履行对实施全球性要求的政治承诺以及维持实施这些要求的技术能力。

43. 各地区办事处将继续支持各国以可持续的方式提升航空安保标准和建议措施的有效实施水平（通过普遍安保审计计划持续监测做法进行验证），使其在此过程中保持以风险管理为基础的平衡做法，并考虑到航空客运和货运的增长。各地区办事处将通过地区航空安保/简化手续小组，促进各利害攸关方之间的合作，并衡量在落实《全球航空安保计划》和地区优先事项方面的进展情况。此外，各地区办事处将与国际民航组织总部协调，开展能力建设活动，并支持国际民航组织航空安保培训中心提供航空安保/简化手续培训。

表11 安保和简化手续指标

	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
SECF 1	完善政策，包括但不限于标准和措施（SARPS）及指导材料，以改善民用航空安保、边境管理和网络安全，同时监测这些领域的创新	对附件17、指导和政策文件的修订（新的或更新的）次数 由秘书处组织和/或与秘书处协调举行的旨在为强化航空安保、边境管理和网络安全政策提供支持的会议的次数	该指标衡量国际民航组织不断完善和协调全球航空安保政策和监管框架的能力，其中包括快速适应新的和不断变化的威胁、风险和脆弱性的机制。 该指标可显示旨在进一步促进强化和有效实施航空安保、边境管理和网络安全政策的外联活动的水平。
SECF 2	加强各国便利人员和货物空中流动以及根据人员的单一特征识别人员的能力，方法包括实施创新措施等，从而提高边境管理工作的效率和应对未来挑战的复原力	ii) 在规定时间内制定和/或更新的与简化手续有关的政策文件、标准和措施、技术规范文件和指导文件的数量	该指标衡量国际民航组织简化手续科在一个变化迅速的领域维持和发展管制性材料和指导材料的能力
		ii) 在规定时间内参加国际民航组织简化手续培训或国际民航组织举办的与简化手续有关的国际或地区活动的国家数目，以及此类活动参与者的平均反馈分数	该指标衡量国家参与国际民航组织简化手续活动的程度，以及它们对此类活动在其工作中的价值的满意程度
		iii) 参加国际民航组织公钥簿的国家数目和公钥簿活跃参与国的数目	该指标衡量加入旨在共享与电子旅行证件有关的数据以加强全球协调和互操作性并促进国际航空简化手续的社区努力的国家数目
SECF 3	通过开展普遍安保审计计划持续监测做法活动，提升成员国的航空安保监督能力以及对附件 17 标准和附件 9 安保相关标准的遵守水平	i) 开展的活动数量	该指标衡量活动数量
		ii) 在时限内生成的报告的百分比	该指标衡量审计计划的产出
		iii) 国家对监督活动的满意程度	该指标衡量国家满意度水平的最低要求
SECF 4	与其他联合国机构和国际组织合作，在全球层面加强国际民航组织在航空安保、网络安全和简化手续方面的领导作用和使命	与联合国机构和国际组织开展活动并在活动上分享国际民航组织在航空安保、网络安全和航空运输简化手续方面的工作和成就的次数	该指标衡量秘书处为加强对国际民航组织在航空安保、网络安全和航空运输简化手续问题上的成就和领导作用的认可而开展的外联活动的水平

	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
SECF 5	提供更多的可满足各国优先需求的民用航空安保和简化手续实施支助	每年通过航空安保改进计划过程援助的国家数目	该指标衡量援助活动（航空安保改进计划）的水平
SECF 6 地区办事处	在地区一级加强民用航空安保和简化手续	i) 普遍安保审计计划有效实施率	该指标衡量在普遍安保监督计划下的有效实施率结果
		ii) 建立了国家航空运输简化手续委员会（NATFC）的国家数目	该指标衡量建立了国家航空运输简化手续委员会的国家的百分比

经济发展

表 12 经济发展的所需资金概算

(员额：人 — 年， 金额单位：千加元)

产出/年	工作人员			非工作人员					总费用	
	国际专业人员	一般事务人员	工作人员费用	顾问/外包	差旅	会议	其他	非工作人员费用		
DEV 1 - 政策										
2023	1.0	1.0	322	-	10	19	-	30	351	
2024	1.0	1.0	339	-	11	20	-	31	369	
2025	1.0	1.0	350	-	11	21	-	32	382	
小计			1,010	-	32	60	-	92	1,103	
DEV 2 - 经济发展和创新										
2023	1.4	1.0	466	-	17	-	11	28	494	
2024	1.4	1.0	489	-	18	-	11	29	518	
2025	1.4	1.0	505	-	18	-	11	30	534	
小计			1,459	-	54	-	33	87	1,546	
DEV 3 - 社会经济										
2023	1.0	1.0	322	-	10	19	-	30	351	
2024	1.0	1.0	339	-	11	20	-	31	369	
2025	1.0	1.0	350	-	11	21	-	32	382	
小计			1,010	-	32	60	-	92	1,103	
DEV 4 - 数据分析										
2023	1.8	2.0	500	68	14	19	-	101	601	
2024	1.8	2.0	529	70	14	20	-	105	634	
2025	1.8	2.0	551	72	15	21	-	107	658	
小计			1,580	210	43	60	-	313	1,893	
DEV 5 - 大数据解决方案										
2023	1.8	2.0	500	-	-	-	-	-	500	
2024	1.8	2.0	529	-	-	-	-	-	529	
2025	1.8	2.0	551	-	-	-	-	-	551	
小计			1,580	-	-	-	-	-	1,580	
DEV 6 - 实施支助										
2023	1.8	0.0	428	10	17	39	-	67	495	
2024	1.8	0.0	454	11	18	40	-	69	523	
2025	1.8	0.0	470	11	18	41	-	70	540	
小计			1,352	32	54	120	-	206	1,558	
DEV 7 - 地区一级的经济可行性										
2023	2.8	3.2	741	2	36	23	73	134	876	
2024	2.4	3.1	698	2	37	24	86	149	847	
2025	2.3	2.8	688	2	38	25	89	153	841	
小计			2,127	5	111	72	248	436	2,564	
战略相关服务										
2023	3.0	2.8	995	86	3	4	195	288	1,283	
2024	2.9	2.8	1,029	89	3	5	200	296	1,325	
2025	2.7	2.8	1,063	91	3	5	207	305	1,368	
小计			3,086	265	9	14	601	889	3,975	
2023	14.4	13.0	4,273	166	109	125	279	679	4,952	
2024	14.0	12.9	4,404	171	112	129	297	709	5,113	
2025	13.7	12.6	4,528	175	115	132	307	729	5,256	
合计			13,205	513	335	386	882	2,116	15,321	

促进发展一个健全和经济上可行的民用航空系统

44. 健全和经济上可行的民用航空可让人们自由地进行负担得起的旅行，为各国和航空运输用户提供获得经济利益的公平和平等的机会，为企业创造一个能够盈利的商业环境并为全球可持续经济发展奠定基础。后疫情时代各国和全球经济的复苏将依赖于航空业的恢复。因此，为了最大限度地提高航空对经济的贡献，除了民用航空部门外，还需要各国和国际社会作出共同努力。

45. 消除航空运输经济可持续性的障碍以及解决在融资中对航空给予较低的优先地位这一问题，是本战略目标的最终目标。各国可通过以下方式将航空作为一种有效的发展工具：努力实现自由化，并将航空置于国家/地区发展框架和国际发展资金流的中心，从而：a) 改善空中连通性；b) 在市场上创造更多的商业竞争机会；c) 增加消费者的利益和选择；同时d) 减少履行监管性监督职能的财务负担和成本。应为这些工作的开展提供支持，包括提供高质量的数据、开展分析和预测以进行数据驱动的决策、实施业务改进以及尽可能地对民用航空发展的各个方面进行预测。

46. 实现与本战略目标相关的成果对于航空系统从COVID-19危机中恢复过来、在恢复阶段后增强其复原力、促进民用航空活动的增长和航空运输的效率，从而促进全球经济的增长以及贸易和旅游业的扩张都至关重要。

成果说明

47. 到2025年年底，通过改善航空连通性、创造更多的商业竞争机会、增加消费者的利益和选择以及为基础设施发展提供更可持续的资金和融资，同时利用先进的航空数据和分析能力进行明智的决策，航空运输将在增强经济可行性和效率方面重新达到其大流行前的水平。

关键绩效指标

- 遵守国际民航组织航空运输政策和指导材料的国家百分比
- 更多地使用航空作为发展工具
- 维持向国际民航组织报告官方航空统计数据这样一个基准做法的成员所占比例
- 与COVID-19大流行前的水平（2019年）相比，乘飞机旅行的旅客百分比

优先事项

48. 民用航空无时不在发生变化，这就要求国际民航组织为当前及未来可能发生的任何重大变化做好准备。各国的长期政策议程包括：a) 改善空中连通性；b) 在市场上创造更具竞争力的商业机会；c) 增加消费者的利益和选择；d) 促进更多地使用航空作为一种发展工具；和 e) 为航空运输的可持续发展消除障碍，这些议程需要各国和国际社会作出持续、全面和协调的努力。国际民航组织将优先开展以下工作：

- a) 制定和更新与经济监管框架相关的航空运输政策和指导；
- b) 敲定关于外商投资航空公司的多边公约草案；

- c) 使用改进的方法评估航空的经济贡献和效益；
- d) 在机构数据管理（EDM）框架下收集、分析和分发航空数据/统计数据；
- e) 更新长期业务量预测并对各数据库进行统一，以支持与航空发展、空中航行规划和环境经济学相关的工作；
- f) 实施和管理与航空相关的大数据解决方案，并开展与国际民航组织大数据相关的联合项目，包括业务情报总汇；
- g) 促进各国的航空运输谈判，并为各国和航空利害关系方提供交流论坛，以降低监管成本；
- h) 为各国从 COVID-19 危机中恢复提供支持，包括支持其跟进和实施 CART 建议和 HLCC 宣言，以及提高对国际民航组织航空运输政策和指导的认识和制定国家/地区行动计划。

挑战、新出现的需求和机遇

49. COVID-19 大流行对全球航空业造成了毁灭性的经济影响，危及其生存能力和财务可持续性。该行业未来经济存活能力的潜在恶化可能会影响航空生态系统的平衡，其影响可能会在各个层面对更广泛的经济产生深远影响。因此，航空利害关系方迫切需要立即采取大胆的措施来巩固其财务状况并减轻巨大收入短缺的影响。同样重要的是，各国必须采取适当行动，以稳定和支持陷入困境的航空业，以便航空业可以继续提供连通性、推动国民经济发展和支持就业方面发挥关键作用，并作为整体经济复苏的一个推动力量。在当前危机的背景下，在该战略目标下确定了以下挑战、需求和机遇：

- a) 在后疫情时代航空的经济复苏中发挥领导作用。在 COVID-19 大流行之后，重建航空运输的经济存活能力对于以可持续和有环保意识的方式实现其社会效益至关重要。这将通过该战略目标的监管和分析议程以及通过跟进和落实 CART 建议和 COVID-19 高级别会议（HLCC）部长宣言来实现。
- b) 航空货运的数字化转型：实施一种跨部门的综合做法来对航空货运和全球供应链进行数字化转型，以提高该行业的速度、安全性、安保水平和效率，并促进全球贸易和商业的发展。
- c) 航空基础设施/系统融资：通过强化私营部门的作用以及有效利用国内资源和国际发展资金，促进多样化的资金和融资来源，以根据国际民航组织的全球计划发展与预计的业务量增长水平相称的高质量的航空基础设施/系统以及对其进行现代化改造。
- d) 航空大数据分析：利用和释放大数据的潜在价值，以提高航空的安全性和运营效率，使各国和业界能够更明智地做出决定和进行决策，并加强与客户的关系和提升客户的忠诚度。

经济发展产出

DEV 1 提高各国改善空中连通性、创造竞争性商业环境和履行经济监管性监督职能的能力

50. 不断推进国际航空运输自由化可使所有利害攸关方和整个经济都受益，因为这一工作可实现可持续的航空连通性、有效支持贸易和旅游业、为当地公民、企业和生产者创造进入国外市场的重要机会，以及创造一个竞争性商业环境，使消费者受益于更多更好的选择和保护。在COVID-19大流行和从中恢复的背景下，将重点处理在不损害公平竞争和市场准入或损害安全、安保和环境承诺的情况下，在各方利益之间取得适当平衡的必要性。

51. 该项产出旨在加强国际民航组织在该领域的基石作用，所通过的方式包括让人们更好地了解自由化的好处和挑战、加强信息和各国做法交流、制定和更新与航空运输有关的政策和指导、敲定外商投资航空公司多边公约草案、制定有关航空货运和电子商务的新指导以及牵头与国际社会在该领域开展合作。

DEV 2 加强国际民航组织在处理与发展健全和经济上可行的航空系统有关的主题方面的领导作用，包括处理航空创新涉及的经济和监管方面

52. 民用航空不断在发生变化，这就要求国际民航组织为可能发生的任何重大变化做好准备，以有效支持各国和民用航空系统按照国家 and 地区政策目标以及不让任何国家掉队举措，发展可持续航空运输。航空生态系统内各种创新技术和过程的迅速发展和采用以及常规和非常规创新者群体的扩大，要求国际民航组织跟上这些进展，监测发展动态，并在适用的情况下建立全球统一的做法。

53. 此外，联合国可持续发展目标的实现有赖于可持续航空运输的进展，因为可持续航空运输是可持续发展的一个推动力。许多可持续发展目标直接或间接地与可持续航空运输有关。该项产出旨在支持各国通过安全有效地应对空中交通需求的恢复和最终将实现的增长以及充分利用创新的想法和解决方案，在国家、地区和全球一级推进航空运输的战略发展，从而使航空部门能够发挥其为社会经济发展做出贡献的潜力。在这方面，国际民航组织将继续与其他国际组织密切合作，就具有全球重要性的新问题和航空运输的各个方面交付和推广经济分析成果。

DEV 3 加强各国利用航空作为实现经济发展的有效手段的能力，特别是其为发展航空基础设施和改善空中连通性增加供资和融资渠道的能力

54. 为了最大限度地提高航空可为经济带来的好处，应将航空部门的优先事项纳入并反映在国家的经济和社会发展规划中，同时应促进各种运输方式的适当均衡发展，包括实施多式联运和城市规划举措。此外，各国应支持可持续供资，并采取务实措施，为航空基础设施的发展营造透明、稳定和可预测的投资环境，从而促进社会经济发展。该项产出旨在促进航空业的社会经济效益、其跨领域性质以及与其他经济部门的多重联系，并支持为高质量航空基础设施的发展和现代化提供所需的供资和融资水平，方式可包括提升对国际民航组织政策和指导的遵守水平、让多方利害攸关方参与进来、使资金来源多样化以及提升私营部门的作用。

DEV 4 加强各国最大限度地利用航空数据/统计数据和长期业务量预测的能力

55. 全面和可靠的航空数据、分析和预测是各国和业界作出明智决定并使监管和融资制度与空中交通需求的预计增长保持一致的基础。这些使各国能够采取主动行动，以避免效率低下和造成障碍、减少风险和不确定性、监测进展和绩效、评估投资回报，并促进为航空运输的发展进行融资。在本项产出下，国际民航组织将继续在航空数据和统计、分析工具、长期业务量预测和统一数据库方面开展广泛工作，以支持航空业的发展、空中航行规划以及环境经济学方面的工作。此外，国际民航组织将继续为建立一个全球航空竞争力指数开发方法和数据来源。

DEV 5 提高各国实施和管理与航空有关的大数据解决方案以及评估创新以支持数据驱动政策的技能

56. 航空业正处于数据变革的风口浪尖上，数据的收集速度和数量都在增长，分析这些数据的新技术也在不断发展。随着行业发展的步伐，各国需要提高相关能力，以管理信息宝库并使用先进的分析方法，通过制定数据驱动的战略来获取巨大的价值。该项产出旨在指导各国处理和采用新兴技术和解决方案，以制定数据驱动的政策和战略。通过提供先进的商业分析工具，实施和管理与航空有关的大数据解决方案，并开展相关项目，包括与COVID-19相关的先进分析，国际民航组织将加强其为各国开展工作提供协助和支持的能力。

DEV 6 提供更多的可满足各国优先需求的经济实施支持

57. 获得足够的资源对于发展和改进航空运输的所有方面至关重要，包括加强应对危机的防备能力。此外，国际民航组织在促进航空运输双边、诸边和多边关系方面发挥着举足轻重的作用。该项产出旨在加强国际民航组织在这方面的作用，办法是提高对国际民航组织现行政策和指导的认识并制定新的政策和指导、提供工具以提高航空运输监管框架的透明度、通过交流论坛促进各国的航空运输谈判，并协助各国和其他利害攸关方处理其他问题。

DEV 7 在地区一级加强民用航空的经济可行性和复原力

58. 各地区办事处将与国际民航组织总部密切协调，通过促进国际民航组织政策和指导原则的实施，继续支持持续发展一个经济上可行的民用航空系统和空中运输自由化。此外，地区办事处将在国际民航组织总部的协助下，通过提供商业情报，加强其支持各国实现国际民航组织所有战略目标的能力。

表13 经济发展指标

	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
DEV 1	提高各国改善空中连通性、创造竞争性商业环境和履行经济监管性监督职能的能力	在国际民航组织登记的过渡性和完全自由化的航空运输协定占登记的所有航空运输协定的比例	该指标衡量在国际民航组织登记的过渡性和完全自由化的航空运输协定占登记的所有航空运输协定的比例。它可对已登记的航空运输协定进行分析，并监测航空运输协定的自由化趋势。
DEV 2	加强国际民航组织在处理与发展健全和经济上可行的航空系统有关的主题方面的领导作用，包括处理航空创新涉及的经济和监管方面	每年向联合国提供数据和其他报告，以支持联合国可持续发展目标9.1.2	与联合国的持续合作与协调，以实现联合国可持续发展目标指标9.1.2。该指标衡量为支持联合国可持续发展目标9.1.2而向联合国提供数据和其他报告的情况。
DEV 3	加强各国利用航空作为实现经济发展的有效手段的能力，特别是其为发展航空基础设施和改善空中连通性增加供资和融资渠道的能力	国际民航组织有关航空基础设施管理的政策和指导的落实水平	这一指标衡量全球各国实施/遵守国际民航组织航空运输政策和指导材料（即Doc 9082号文件、Doc 9562号文件和Doc 9161号文件）的平均水平。
DEV 4	加强各国最大限度地利用航空数据/统计数据和长期业务量预测的能力	向国际民航组织报告官方航空统计数据的成员国占比	该指标衡量向所有成员国提供官方统计数据、研究、国际民航组织数据分析工具和预测以便其进行数据驱动决策的情况
DEV 5	提高各国实施和管理与航空有关的大数据解决方案以及评估创新以支持数据驱动政策的技能	i) 每年向各国提供的国际民航组织大数据分析工具和相关方法	该指标衡量向成员国和航空利害攸关方提供国际民航组织大数据分析工具（广播式自动相关监视、市场情报数据传输）和方法的情况
		ii) 参与制定和采用国际民航组织全球航空竞争力指数的国家数	该指标衡量各国对国际民航组织全球竞争力指数的制定的贡献以及在该指数可供使用时各国对该指数的采用情况（航空数据和分析专家组第三次会议要求制定的新指标）。该指标衡量该指数的开发/进展和最终执行情况。
DEV 6	提供更多的可满足各国优先需求的经济发展实施支助	国际民航组织为便利获得经济发展实施支助而提供的机会的利用率	该指标衡量有效参与国际民航组织为便利获得经济发展实施支助而提供的交流论坛和其他机会的国家百分比
DEV 7 地区办事处	在地区一级加强民用航空的经济可行性和复原力	各地区向国际民航组织报告官方航空统计数据的成员国占比	该指标按国际民航组织统计地区衡量提供所需航空运输数据的国家百分比

环境保护

表 14 环境保护的所需资金概算

(员额：人 — 年，金额单位：千加元)

产出/年	工作人员			顾问/外包	非工作人员				总费用
	国际专业人员	一般事务人员	工作人员费用		差旅	会议	其他	非工作人员费用	
ENV 1 - 标准和建议措施									
2023	2.9	1.0	800	23	18	126	-	167	967
2024	2.4	1.0	734	24	18	130	-	172	906
2025	2.4	1.0	759	24	19	271	-	314	1,073
小计			2,292	71	54	528	-	653	2,945
ENV 2 - 创新									
2023	0.0	0.0	-	23	18	17	-	58	58
2024	0.0	0.0	-	24	18	18	-	60	60
2025	0.0	0.0	-	24	19	18	-	61	61
小计			-	71	54	54	-	179	179
ENV 3 - 国际航空碳抵消和减排计划									
2023	6.5	0.8	1,608	47	18	17	-	82	1,690
2024	6.0	0.8	1,592	48	18	18	-	84	1,676
2025	6.0	0.8	1,649	49	19	18	-	86	1,736
小计			4,849	145	54	54	-	253	5,101
ENV 4 - 气候变化适应									
2023	0.6	0.0	109	-	-	17	-	17	127
2024	0.6	0.0	118	-	-	18	-	18	136
2025	0.6	0.0	124	-	-	18	-	18	142
小计			352	-	-	54	-	54	405
ENV 5 - 与联合国就环境进行协调									
2023	2.3	1.5	628	23	18	17	11	69	697
2024	2.3	1.5	662	24	18	18	11	71	733
2025	2.3	1.5	689	24	19	18	11	73	761
小计			1,979	71	54	54	33	212	2,191
ENV 6 - 实施支助									
2023	0.4	0.8	178	23	18	17	-	58	236
2024	0.4	0.8	186	24	18	18	-	60	246
2025	0.4	0.8	193	24	19	18	-	61	254
小计			557	71	54	54	-	179	735
ENV 7 - 地区一级的环境可持续性									
2023	4.5	4.3	1,144	4	47	28	104	183	1,327
2024	4.5	4.2	1,193	4	49	29	118	200	1,393
2025	4.5	4.2	1,226	4	50	30	121	205	1,431
小计			3,563	12	146	87	344	588	4,151
战略相关服务									
2023	4.1	3.9	1,377	119	4	6	269	399	1,776
2024	4.0	3.9	1,424	123	4	6	277	410	1,834
2025	3.8	3.9	1,471	126	4	6	286	422	1,894
小计			4,273	367	13	19	832	1,231	5,504
2023	21.2	12.2	5,844	261	140	247	385	1,033	6,877
2024	20.1	12.1	5,909	269	144	255	406	1,074	6,983
2025	19.9	12.1	6,111	276	148	399	419	1,241	7,351
合计			17,864	806	431	901	1,209	3,347	21,212

尽可能减少民用航空活动对环境的不利影响

59. 鉴于COVID-19大流行和气候危机，特别是政府间气候变化专门委员会（IPCC）的最新科学证据，当前所有部门均需迅速采取行动，以减少人为二氧化碳排放。确定航空业为应对气候变化作出贡献的宏伟目标并监测这些目标的实现情况是一项优先事项。需要采取大胆的手段和程序来开展这一工作。对于航空业，所有利害攸关方都必须采取重大行动，并确保不让任何国家掉队，而且至关重要的是，国际民航组织必须保持其在应对国际航空气候影响方面的领导作用。

成果说明

60. 到2025年，全球航空业将确定并开始实施绿色过渡路径、先进政策、标准和建议措施以及指导/工具，以纳入绿色技术/创新并在环保方面取得宏伟的成就，方法是加强对有关航空二氧化碳减排措施的国家行动计划的支持，重点是支持清洁能源（例如可持续航空燃料（SAF））；鼓励更多的国家参与和大力实施CORSIA；以及建立一个机制，用于监测和评估在实现国际民航组织制定的全球性共同理想目标方面的进展情况。

关键绩效指标

- （通过其国家行动计划）报告实施可持续航空燃料（SAF）举措的国家数目
- 自愿参加国际航空碳抵消和减排计划（CORSIA）的国家数目
- 含有量化的二氧化碳减排长期目标的有关二氧化碳减排活动的国家行动计划数量。

优先事项

61. 为加强和推进环境保护，所有航空利害攸关方必须协同采取重大行动，国际民航组织必须在制定和实施旨在应对国际航空气候影响的全球协调一致的政策和框架、标准和建议措施以及指导方面保持主导地位。技术进步与创新将在建立绿色过渡通道以建设具有复原力的国际航空业方面发挥关键作用，并将密切监测在实现全球理想目标方面所取得的进展。国际民航组织将优先开展以下工作：

- a) 监测由环境驱动的创新，评估二氧化碳减排；
- b) 制定和更新国际民航组织的政策、法律框架、标准和建议措施和指导，以推动在航空器技术、业务改进、可持续燃料和清洁能源等方面采用创新性解决方案，使各国一起实现理想目标；
- c) 确保继续实施国际航空碳抵消和减排计划（CORSIA）；
- d) 鼓励和支持各国根据新的绿色创新措施和国际民航组织全球理想目标，制定、定期更新和实施其航空二氧化碳减排方面的国家行动计划和路线图；
- e) 针对其他重要的和新出现的领域采取应对措施，这些领域如应对气候变化和基础设施复原力，以及回收和循环经济；和
- f) 加强国际民航组织在解决所有航空环境问题方面的领导作用。

挑战、新出现的需求和机遇

62. 就新兴领域和创新而言，环境是一个快速发展的主题（从噪声到当地空气质量，再到气候变化，以及清洁能源和应对气候变化），这不仅给国际民航组织带来了挑战，同时也带来了机遇，使其能够根据现有资源状况，跟上进步的步伐，建立全球协调一致的做法。虽然 COVID-19 给航空业带来了重大影响，但此次大流行也使人们有机会考虑如何：更好地重建，以实现绿色过渡；采用最新的环境创新措施（例如，认证新的绿色技术）；开辟引导该行业走向无碳未来的途径；以及为投资和推动获取绿色资金夯实基础。

63. 同时，还存在进一步的机会来加强国际民航组织的领导作用，方法包括增加自愿参与 CORSIA 的国家数目（2021 年有 88 个国家，2022 年到目前为止有 107 个国家），促进所有国家大力实施 CORSIA，以及通过方便各国获得绿色融资、可行性研究和技术转让来强化国家航空二氧化碳减排行动计划。各个新兴和不断变化的领域面临着巨大的资源挑战，比如用于长期理想目标（LTAG）、国家行动计划（SAP）、环境保护工具、CORSIA 能力建设和应对气候变化的资源。

64. 特别是，国际民航组织在航空器噪声方面的工作，包括附件16第I卷的制定和维护，以及国际民航组织在超音速航空器方面的工作将受到影响。由于航空噪声方面的工作与排放方面的工作存在相互依存的关系，这也将影响本组织与环境相关的附件16标准和建议措施的总体制定工作。

环境保护产出

ENV 1 推进国际民航组织政策、法律框架、标准和建议措施以及指导的制定，以促进各国实施创新解决方案，实现共同理想目标

65. 为促进各国实现共同理想目标，国际民航组织将开展各种活动，例如，就新的创新绿色技术，如进步性和革命性的航空器技术，研究和制定与环境保护相关的必要政策、标准和建议措施以及指导。根据第二次航空与代用燃料会议的成果，将通过总结工作和召开第三次航空与代用燃料会议，制定国际民航组织2050年可持续航空燃料（SAF）远景规划，其中将包括量化的2050年目标和国际民航组织相关政策与指导，以促进各国开发和部署可持续航空燃料。将与外部组织合作建立环境保护援助项目，以便利为实施具体的航空二氧化碳减排措施（特别是清洁能源/可持续航空燃料）开展融资，并为各国提供能力建设活动和工具。还必须维持和强化国际民航组织工具，如国际民航组织碳排放量计算器和其他工具（如国际民航组织节油估算工具、环境效益工具、二氧化碳排放核算和报告工具），以满足各国和公众的需要，包括提高环境绩效的透明度，并且必须在必要时开发新的工具。国际民航组织将继续更新与航空器噪声、当地空气质量和航空器二氧化碳有关的标准和建议措施以及指导（附件16第I卷、第II卷、第III卷和《环境技术手册》第I卷、第II卷、第III卷等）。

ENV 2 加强对环境驱动创新的监测和对二氧化碳减排信息的评估

66. 国际民航组织必须加强对全球在实现气候理想目标方面取得的进展的监测，方式包括针对航空技术、运行和燃料方面的环境驱动创新开发国际民航组织综合监测工具以及举行国际民航组织年度盘点活动，以收集与环境驱动创新的航空二氧化碳减排信息及其落实速度相关的数据。此类监测活动还将辅以对已提交的有关航空二氧化碳减排活动的国家行动计划的贡献进行评估，以及对航空业在全球

气候中所起的作用的科学方面进行跟踪和审查（例如政府间气候变化专门委员会）。制定和实施相关政策，以激励采取行动来应对国际航空二氧化碳排放以及扩大这种行动的规模，并促进在获取能源和绿色资金方面建立一个公平的竞争环境，对于实现气候目标至关重要。秘书处还将为航空环境保护委员会的相关技术工作提供支持，并定期向理事会及其常设机构提供与评估国际民航组织全球理想目标有关的最新情况。

ENV 3 积极实施国际航空碳抵消和减排计划（CORSIA）

67. 推进CORSIA的有力实施，使成员国积极参与到该计划中，对国际民航组织在气候变化问题上持续发挥领导作用至关重要，该项工作包括提供支持以鼓励更多国家自愿参加CORSIA。国际民航组织将更新与CORSIA有关的标准和建议措施以及指导（附件16第IV卷和《环境技术手册》第IV卷），以及CORSIA相关实施要素，如CORSIA二氧化碳排放核算和报告工具（CERT）和CORSIA合格燃料以及CORSIA合格排放单位，包括加强对航空环境保护委员会和技术咨询机构的支持。国际民航组织还将维持和更新CORSIA中央登记处（CCR），对各国提交的数据进行汇编，并公布必要的信息。此外，秘书处将持续监测该计划的实施情况，并评估该计划的经济影响和环境效益，以在必要时支持对该计划的任何后续审查。将通过国际民航组织的ACT-CORSIA（针对CORSIA的援助、能力建设和培训）方案，继续为各国实施CORSIA提供支持，包括建立国家间伙伴关系、举办培训班、提供外联材料、更新CORSIA网站等。

ENV 4 更多地着力于气候变化适应和基础设施复原力等其他重要的新兴环境领域

68. 为应对气候变化适应等新兴环境领域，国际民航组织将与其他联合国机构和国际组织合作，为交流与各国实施的航空气候变化适应措施相关的最佳做法提供便利，如举办研讨会和讲习班。

69. 国际民航组织将为各国针对航空运行和基础设施复原力制定和实施气候变化适应措施制定必要的指导，包括为航空环境保护委员会的工作提供支持。将与外部组织合作建立环境保护援助项目，以促进各国在实施具体的航空气候适应措施方面的能力建设以及为实施这些措施开展融资。国际民航组织还将就循环经济、环境管理做法以及碳捕获和封存（CCS）等其他与环境保护相关的新兴领域开展研究并制定必要的指导。

ENV 5 加强国际民航组织在解决所有航空环境问题方面的领导作用

70. 为加强国际民航组织在解决所有航空环境问题方面的领导作用，国际民航组织将积极编制关于其环境保护活动和成就的材料（如环境保护报告、简报、专题讨论会和研讨会）并向成员国、航空业界、民间社会和青年代表分发这些材料。国际民航组织还将就与国际航空有关的问题（如气候目标、CORSIA、国家行动计划、气候融资）密切跟踪《联合国气候变化框架公约》的进程并为该进程提供投入，包括发言、提交的材料和会外活动，并加强与其他相关联合国机构和国际组织的合作，包括为其会议和活动提供国际民航组织意见。国际民航组织还将管理和协调其对联合国范围内的环境保护举措和小组（如联合国气候峰会、联合国环境管理小组、联合国气候中和举措）做出贡献的工作，包括使用国际民航组织碳计算器和其他工具。

ENV 6 加强对根据新的绿色创新和国际民航组织全球理想目标制定、更新和实施国家行动计划和路线图的支持

71. 国际民航组织将加强对制定、更新和实施国家行动计划（SAP）的支持，包括通过更新国际民航组织的相关指导、工具和网站，以及举行研讨会和最佳做法交流活动来支持国家行动计划的制定和更新，以纳入新的绿色创新和路线图。将与外部组织合作建立环境保护援助项目，以便为实施具体的航空二氧化碳减排措施开展融资，并为各国提供能力建设活动和工具。对已提交的有关航空二氧化碳减排活动的国家行动计划进行评估，还将对监测环境驱动创新和国际民航组织全球理想目标的实现情况起到支持作用。

ENV 7 在地区一级加强民用航空环境可持续性

72. 各地区航空系统的可持续发展越来越依赖于各国采取无害环境的措施来履行全球协定和国家承诺。若想达成大会第41届会议设定的关于满足全球需求的成果，将要求国际民航组织采取协调和有效的行动，在政治和技术层面让各国参与进来。

73. 各地区办事处将与国际民航组织总部密切协调，确定各国在实施国际民航组织与环境有关的规定和政策方面的需求，并为开展所需的能力建设活动提供便利，其目的包括支持各国自愿加入CORSIA第一阶段。此外，地区办事处将支持各国实施CORSIA和其他未来要求，并在各国制定和更新其有关二氧化碳减排的国家行动计划以及实施其选定的缓解措施的过程中与其进行接触。

表15 环境保护指标

	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
ENV 1	推进国际民航组织政策、法律框架、标准和建议措施以及指导的制定,以促进各国实施创新解决方案,实现共同理想目标	制定和更新中的国际民航组织政策、法律框架、标准和建议措施以及指导的数量	该指标衡量秘书处对制定和更新国际民航组织政策、法律框架、标准和建议措施以及指导的支持程度
ENV 2	加强对环境驱动创新的监测和对二氧化碳减排信息的评估	国际民航组织跟踪的环境驱动创新的累计数量	该指标衡量秘书处对监测环境驱动创新和收集二氧化碳减排信息的支持程度
ENV 3	积极实施国际航空碳抵消和减排计划(CORSIA)	i) 自愿参加国际航空碳抵消和减排计划(CORSIA)的国家数目的增加情况	该指标衡量国家参与CORSIA的程度,以及CORSIA的二氧化碳减排和环境完整性
		ii) 得到能力建设支持的 CORSIA 自愿参与国的百分比	该指标衡量秘书处对实施CORSIA的支持程度
ENV 4	更多地着力于气候变化适应和基础设施复原力等其他重要的新兴环境领域	对航空运行和基础设施实施气候变化适应措施的国家数目	该指标衡量对航空运行和基础设施实施气候变化适应措施的国家数目的增加情况
ENV 5	加强国际民航组织在解决所有航空环境问题方面的领导作用	国际民航组织参加其他联合国机构和国际组织的会议和活动并在会议和活动中介绍其与航空环境问题相关的活动和成就的次数	该指标衡量秘书处为加强对国际民航组织在航空环境问题上的成就和领导作用的认可而开展的外联活动的水平
ENV 6	加强对根据新的绿色创新和国际民航组织全球理想目标制定、更新和实施国家行动计划和路线图的支持	i) 各国向国际民航组织提交的有关二氧化碳减排活动的国家行动计划(新的和更新的)数量	该指标衡量秘书处对制定和更新国家行动计划的支持程度
		ii) 提供了量化数据以说明对实现国际民航组织全球理想目标的贡献的有关二氧化碳减排活动的国家行动计划数量	该指标衡量各国在其国家行动计划中反映出来的对实现国际民航组织全球理想目标的自愿贡献程度
ENV 7 地区办事处	在地区一级加强民用航空环境可持续性	i) 已制定国家行动计划的国家数目	该指标衡量已制定国家行动计划的国家数目
		ii) 自愿参加国际航空碳抵消和减排计划(CORSIA)的国家数目的增加情况	该指标衡量国家参与CORSIA的程度,以及CORSIA的二氧化碳减排和环境完整性



按转型目标列示的说明



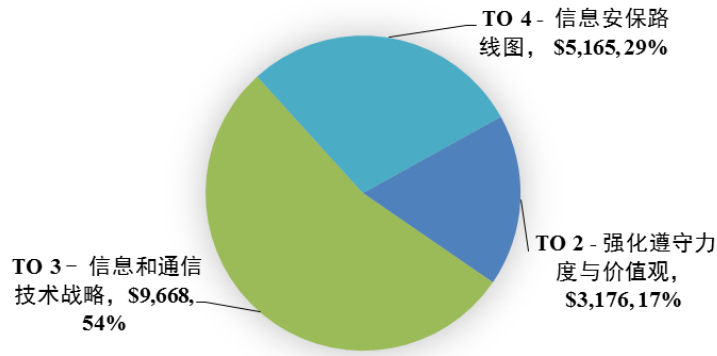
转型目标概览

图 7 转型目标概览（表和图）

按年份和转型目标产出列示的2023-2025年概算
(单位：千加元)

转型目标	2023	2024	2025	合计
TO 1 人力资源战略	-	-	-	-
TO 2 强化遵守力度与价值观	1,047	1,060	1,069	3,176
TO 3 信息和通信技术战略	6,286	2,162	1,220	9,668
TO 4 信息安保路线图	708	1,420	3,037	5,165
TO 5 加强财务管理	-	-	-	-
TO 6 战略性组织改革	-	-	-	-
合计	8,041	4,642	5,326	18,009

转型目标
(单位：千加元)



按转型目标产出列示的2023-2025概算和拟议员额
(员额：2025年概况, 人—年, 金额单位：千加元)

转型目标	员额 (人 - 年)		金额		
	专业人员	一般事务人员	工作人员	非工作人员	合计
TO 1 人力资源战略	-	-	-	-	-
TO 2 强化遵守力度与价值观	1.0	-	776	2,400	3,176
TO 3 信息和通信技术战略	-	-	1,858	7,810	9,668
TO 4 信息安保路线图	-	-	-	5,165	5,165
TO 5 加强财务管理	-	-	-	-	-
TO 6 战略性组织改革	-	-	-	-	-
合计	1.0	-	2,634	15,375	18,009

*工作人员的需求主要在2023-2024年，因此，尽管是工作人员费用预算，却没有显示全职人工工时

说明

1. 国际民航组织的战略目标继续体现涉及民用航空系统优先事项的主要成果。然而，为了继续履行这一任务，国际民航组织迫切需要推动一些机构变革管理和创新举措，使本组织能够更高效地管理其流程和资源。显然，要实施改革并使国际民航组织按宗旨办事，就需要集中注意力并提供专用资源。正因为如此，在《业务计划》中列入了一个新的机构转型目标，以支持这些改革活动，并考虑到有必要进行转变，以朝着提高内部工作方法效率、加强问责制和提高透明度的方向发展。

2. 从这个意义上说，转型目标是对辅助战略的补充，它确定了若干高优先级项目。这些项目是推动本组织改进的变革助推因素，侧重于：本组织的规划和管理方法；提供组织文化的转型；提供可靠和采取了安保措施的技术系统；人才的参与和发展；以及与合作伙伴和捐助者的外联。转型目标的产出考虑到理事会对秘书处的任务授权、审计建议、工作人员调查和风险登记册，以及国际民航组织各局和地区办事处所确定的优先事项。

3. 转型目标将需要全组织参与，只有在适当分配资源和所有局和地区办事处都参与的情况下才能取得成功。

优先事项

4. 转型目标包括以下优先事项：

- 通过实施以成果为导向的人力资源战略来改进组织文化和提升组织绩效，包括改进内部沟通，以支持一种注重信任、团队合作和出色绩效的文化；
- 在适当考虑联合国系统其他组织的最佳做法的情况下，加强工作人员对道德操守原则和价值观的遵从和遵守；
- 改进信息和通信技术战略和服务；
- 加强信息安保系统；
- 完善财务管理机制；
- 通过强有力的成果管理制、战略规划、机构风险管理、健全的问责框架、高效和有效的方案管理、适当的组织结构，以及加强伙伴关系和开展资源调动工作来完善管理。

挑战、新出现的需求和机遇

5. 各局和地区办事处必须参与开展与转型目标有关的活动，与此并存的是当前对现有人力和财务资源的需求较大，这些人力和财务资源主要用于完成战略目标确定的核心活动。管理及资源分配方面的挑战要求采取行动，包括提高人才的适应能力和对其进行培训、改进和加强各项过程和活动，以及建立伙伴关系，以提高本组织的能力。

6. 新出现的问题和新的技术将继续影响航空系统的运营方式、相关人员的专长领域、基础设施的投资重点，最终受影响的还有民航当局应如何更新其规章和程序，以及时应对和回应不断变化的行业需求。在这方面，国际民航组织应确立一些手段来为各国提供支持和应对航空部门的发展，并促进整个组织的转型，以加快和改进标准和指导原则的制定以及提供援助。

7. 主要机会源自其成员国、业界伙伴以及其他联合国和国际实体的互动和经验分享，以及利用本组织来自不同背景和具备不同经验的小组成员提供的投入。从这个意义上说，由于任何组织的文化都是其成员互动的结果，国际民航组织必须确保多样性是其主要优势之一，而不是产生分歧的因素。只要本组织提供健康和安全的工作环境、明确界定个人和共同责任以及实施强有力和可靠的问责制，这种机会就会出现。

8. 经常预算将主要侧重于三个转型目标产出中的以下选定举措，其余举措将在有资金可用的情况下予以实施：

- 产出2：在适当考虑联合国系统其他组织的最佳做法的情况下，强化工作人员对道德操守原则和价值观的遵守力度；
- 产出3：实现全面的数字化转型，从而促进国际民航组织运作水平的提升和现代化；和
- 产出4：强化信息安保态势，在为期三年的信息安保路线图实施结束时，根据行业标准ISO 27001: 2013和能力成熟度模型集成（CMMI）这一成熟度模型，达到2.5%的目标水平。

TO 2 –强化遵守力度与价值观

在适当考虑联合国系统其他组织的最佳做法的情况下，强化工作人员对道德操守原则和价值观的遵守力度

9. 为了满足对国际民航组织与道德操守原则和价值观有关的活动方案进行强化和精简的需要，这一转型目标产出将利用现有资源和额外资源启动一系列改革和项目，从而加快本组织的工作步伐。本组织将致力于更好地对国际民航组织内所有在维护本组织的道德操守原则和价值观方面发挥着关键作用的相关行为体进行协调、加强这些行为体之间的合作，以及协调这些行为体的活动。本组织及其工作人员将极大地受益于一个更为强大的非正式冲突解决机制，以便及早解决工作相关争端，包括通过获取不同来源的支助和指导来解决争端，如由监察员、所指定的态度谦恭的工作场所顾问/道德操守大使，以及工作人员咨询服务部门提供的支助和指导。

10. 国际民航组织还将评估与处理不当行为指控有关的活动的执行进展情况，包括调查实体向国际民航组织提供服务的效率，以及上诉委员会议事规则中所述的改进后的程序框架的效力。

11. 这一转型目标由一项强有力的沟通和培训战略予以支持，该战略旨在支持实施培训和外联活动计划，以促进工作人员了解和应用必要的价值观、行动和个人特征，从而维护本组织的道德操守原则和价值观。该项战略包括高级管理层严格地做出道德操守表率。

TO 3 –信息和通信技术战略

实现全面的数字化转型，从而促进国际民航组织运作水平的提升和现代化

12. 数字化转型涵盖本组织工作、活动和运作的各个方面。它包括全面评估本组织的任务和未来、其当前的运作情况以及需要进行哪些变革才能更上层楼，这不仅体现在其各项过程的效率或有效性，还体现在为其利害攸关团体提供持久的价值上。必须现在就开始着手工作，因为这是提高透明度、使本组织现代化并确保其持续相关性所需采取的一系列行动的第一步。在优先事项互为冲突和可用资源面临压力的背景下，对本组织进行现代化将有助于其利用替代机会，同时扩大对各成员国的支持。它还将使本组织能够跟上技术发展的步伐，采用新兴技术，并发挥催化剂的作用，使其利害攸关团体理解和遵循其道路。

13. 由于在大流行期间从远程办公吸取了一些经验教训，本组织对依靠技术和协作工具开展工作的意愿和接受度有了很大的改善。因此，在有适当支持的情况下，即使对变革管理的关注有所削弱，也可以更快地取得成果。对于许多领域来说，有大量的技术债需要克服，但现在已完成对业务能力的初步摸底工作。有几个项目需要与配备有足够资源的项目管理办公室同步实施。关键要素和项目包括更广泛地采用云技术提供信息和通信技术服务、实施（未来）业务架构以及采用新的机构工具和系统。

TO 4 –信息安保路线图

强化信息安保态势，在为期三年的信息安保路线图实施结束时，根据行业标准ISO 27001:2013和能力成熟度模型集成（CMMI）这一成熟度模型，达到2.5%的目标水平。

14. 过去三年来，国际民航组织一直致力于通过全面的基于风险和成熟度的信息安保战略来加强其安保态势，该战略涵盖组织安保和运行安保两方面。为此，根据行业标准ISO 27001和能力成熟度模型集成（CMMI）这一成熟度模型，本组织的安保态势必须达到最低2.5%的目标水平。国际民航组织的目标是在其为期三年的信息安保路线图实施工作结束时，在信息安保举措方面符合ISO 27001标准。

表16 转型目标指标

产出代码	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
TO 2	在适当考虑联合国系统其他组织的最佳做法的情况下，强化工作人员对道德操守原则和价值观的遵守力度	i) 参加所有道德操守相关培训课程培训的工作人员百分比	参加所有道德操守相关培训课程培训的工作人员百分比，因为所有道德操守相关培训课程预计都是强制性的
		ii) 存在非正式冲突解决机制，包括提供所需资源	采取必要行动，以确定国际民航组织非正式冲突解决机制方面的职位需求
		iii) 每年在与调查实体签署的谅解备忘录规定的时限内处理的不当行为指控案件的百分比	在处理不当行为指控时与调查实体进行联络的效率
TO 3	实现全面的数字化转型，从而促进国际民航组织运作水平的提升和现代化	i) 全面实施和按照《服务水平协议》来运行所需的机构系统和平台	该指标衡量对数字化转型至关重要的信息和通信技术平台和系统已在多大程度上得以成功实施并按计划运行。它们可反映本组织有多大能力去实现其涉及工作流程自动化和数字化的数字化转型目标。它们包括对国际民航组织核心任务的业务能力不可或缺的系统，以及可满足本组织所有单位共同业务需求的系统。如果没有这些系统的全面实施和运行，就无法优化资源的使用和工作的跟进。
		ii) 对关键信息和通信技术服务采用云服务	该指标衡量本组织在多大程度上根据其云采用战略采用或利用云服务，即在云服务适合采用且有必要采用并可提供最佳业务价值时，均予以采用。
		iii) 改进以下业务流程：(a) 国际民航组织核心业务按照《服务水平协议》来运行所需的基准业务架构的业务流程；(b)对跨应用程序环境使用的基准数据进行调整和整合的业务流程，包括跨应用程序环境进行报告（使用数据可视化）的业务流程。	该指标衡量可在多大程度上全面观察（和管理）国际民航组织所有业务能力所需的信息和通信技术架构。该基准业务架构可将信息和通信技术平台和系统与位于架构模式内的国际民航组织的核心任务和活动对应起来。了解未来状况和当前差距对于数字化转型和随之而来的变革方案非常重要。它还有助于确保信息和通信技术活动与本组织的目标、可能的协同作用和合适的信息和通信技术的供资优先次序保持一致。
TO 4	强化信息安保态势，在为期三年的信息安保路线图实施结束时，根据行业标准ISO 27001: 2013和能力成熟度模型集成（CMMI）这一成熟度模型，达到2.5%的目标水平	i) 及时交付信息安保路线图实施里程碑	该指标衡量信息安保路线图里程碑的实施情况。见向理事会提交的有关信息安保路线图的文件。
		ii) 相对目标水平而言所达到的CMMI水平	该指标衡量相对目标水平而言所达到的CMMI水平
		iii) 与内部威胁相关的网络风险的数量或级别	该指标衡量用于降低与人工防火墙战略相关的人的因素网络风险的举措数量。



按辅助战略列示的说明



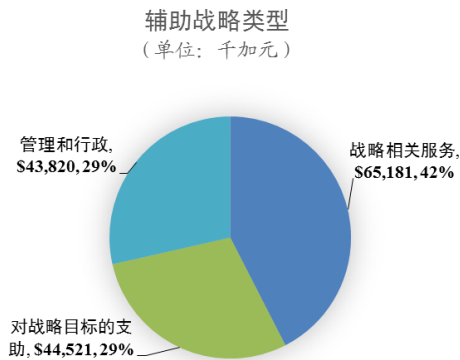
辅助战略概览

图 8 辅助战略概览 (表和图)

按年份和辅助战略列示的2023-2025年概算
(单位: 千加元)

辅助战略	2020-2022年 核定预算	概算			
		2023	2024	2025	合计
SS 1 法律服务	7,557	2,754	2,883	2,981	8,617
SS 2 行政服务	4,793	2,779	2,856	3,037	8,672
SS 3 向理事机构提供的秘书处服务	1,793	656	694	719	2,069
SS 4 人力资源服务	18,248	6,631	6,874	6,954	20,459
SS 5 语文和出版服务	40,297	13,328	13,509	13,934	40,771
SS 6 会议、安保和一般事务	11,386	4,128	4,261	4,359	12,748
SS 7 内部监督服务	3,882	1,261	1,325	1,372	3,959
SS 8 财务服务	13,029	4,518	4,722	4,940	14,180
SS 9 采购服务	1,488	1,372	1,435	1,480	4,287
SS 10 宣传服务	2,055	698	734	761	2,194
SS 11 规划、伙伴关系和资源调动服务	3,030	1,080	1,139	1,181	3,400
SS 12 行政管理	8,707	2,568	2,684	4,112	9,364
SS 13 创收服务*	4,714	-	-	-	-
SS 14 道德操守原则和价值观的倡导	1,318	197	208	215	620
SS 15 信息技术服务	23,764	7,037	7,451	7,695	22,183
合计	146,061	49,007	50,775	53,740	153,522

*2023-2025年三年期包含在SS-2项下



按年份和辅助战略类型分列的2023-2025年概算
(单位: 千加元)

类型	2020-2022年 核定预算	概算			
		2023	2024	2025	合计
战略相关服务	59,817	21,035	21,720	22,425	\$65,181
对战略目标的支助	41,307	13,909	14,398	16,214	\$44,521
管理和行政	44,937	14,063	14,657	15,100	\$43,820
合计	146,061	49,007	50,775	53,740	153,522

按辅助战略列示的2023-2025年概算和拟议员额 (员额和预算)

(员额: 2025年概况, 人一年, 金额单位: 千加元)

辅助战略	员额		预算 (单位: 千加元)		
	专业人员	一般事务 人员	工作人员	非工作 人员	合计
SS 1 法律服务	8.0	5.0	8,073	544	8,617
SS 2 行政服务	4.0	4.0	4,506	4,166	8,672
SS 3 向理事机构提供的秘书处服务	2.0	2.0	1,925	144	2,069
SS 4 人力资源服务	8.0	16.0	16,875	3,584	20,459
SS 5 语文和出版服务	38.0	33.0	38,343	2,428	40,771
SS 6 会议、安保和一般事务	2.0	5.0	2,584	10,164	12,748
SS 7 内部监督服务	4.0	2.0	3,959	-	3,959
SS 8 财务服务	10.0	20.0	12,941	1,240	14,180
SS 9 采购服务	3.0	7.0	4,232	55	4,287
SS 10 宣传服务	2.0	1.0	1,809	385	2,194
SS 11 规划、伙伴关系和资源调动服务	4.0	-	3,400	-	3,400
SS 12 行政管理	6.0	3.0	6,922	2,442	9,364
SS 14 道德操守原则和价值观的倡导	0.6	-	534	85	620
SS 15 信息技术服务	12.0	15.0	12,471	9,713	22,183
合计	103.6	113.0	118,572	34,950	153,522

SS 13 - 2023-2025年三年期创收服务包含在SS 2项下

说明

1. 与战略目标和转型目标一道制定，辅助战略可更好地按照预期顺序来实现本组织 2023、2024 和 2025 年总体目标和方案。
2. 辅助战略确定了组织助推因素对加快推进国际民航组织高级别优先事项所作的贡献。
3. 辅助战略受变革驱动，并强调本组织将如何转变其业务交付和治理，重点放在不同环境下的业务响应能力、透明度、问责制、多功能性、效率和复原力上。
4. 实施辅助战略需要一个强大的基于成果的框架、成果预算制和风险管理，同时要适应不断变化的威胁、趋势和机遇。
5. 辅助战略使本组织能够更好、更协调和更有力地发挥本组织各业务部门的职能，包括可加强系统、内部政策和程序的效率和问责，以实现创新，并使新的或经过完善的解决办法成为可能。
6. 实施辅助战略提倡加强方案和资源与业界和联合国组织系统的最佳做法之间的一致性。根据所吸取的经验教训和新出现的需求，辅助战略可在本组织跨领域的行政业务领域推动包容性的、最新的和积极的变革，行政业务领域包括人力资源管理、信息和通信技术和信息安保管理、语文和会议服务、安保和楼宇管理等。
7. 随着所有相关利益攸方参与实施每项辅助战略下的既定活动，预计本组织将步入正轨，以期实现预期成果，并更大程度地实现其高级别和方案优先事项所具有的影响，同时取得切实成果，如创新、新的业务模式、综合系统以及完善的现代政策。

挑战、新出现的需求和机遇

8. 有几个因素可能会对辅助战略的实施产生负面影响。根据目前的 COVID-19 情况，很明显，全球危机突发可能需要在优先事项和业务交付方面做出巨大改变。除了已提供的资源之外，可能还需要额外的投资。所需技能可能会发生变化，这可能需要获得新的技能或使现有知识和能力多样化。
9. 定期评估内部政策、程序和系统至关重要，可确保对适用范围进行更新及与新兴趋势和需求保持一致。
10. 本组织还必须继续对经验、所吸取教训，以及不可预见的危机和不确定性能否带来潜在机会进行评估。可能需要修改或进一步强化工作结构和优先事项，期间考虑到因辞职和其他离职原因造成的工作人员更替等因素，并利用业务交付方面的新兴概念和做法、系统和工具。通过辅助战略，本组织确信将继续保持复原力，并做好应对任何危机和不确定性的充分准备。

辅助战略产出

SS 1 – 法律服务

在法治基础上加强共同法律框架、治理以及和谐的国际关系

11 法律事务和对外关系局是本组织法律工作的先锋，致力于促进国际民用航空的法治，以及为国际民航组织理事机构、理事会主席、秘书长、其他各局和办事处以及成员国提供全方位的法律咨询和法律资源服务。法律事务和对外关系局还履行国际民航组织条约保存人的职能，最近负责管理外部审计员的聘用流程。此外，法律事务和对外关系局管理内部司法行政系统流程，并履行对外关系和礼宾职能，以保持与东道国政府和成员国的有效且和谐的关系。法律事务和对外关系局还负责提供根据《芝加哥公约》第八十四条正式解决争端所需的全面秘书处服务，与历史数据相比，此类服务的需求越来越大。下一个三年期的重点领域预计会包括新兴技术以及网络安全、数据、自动化流动和太空旅行等领域的跨学科工作，以及对国际民航组织其他政策优先事项的主题支持；解决成员国之间的争端；以及对法律事务和对外关系局文件管理系统进行现代化升级。然而，人员配备（干事、咨询人员、行政支助人员）水平不足预期不仅会给各种新兴和不断发展的领域，而且会给法律事务和对外关系局核心活动及其在整个组织内的支助活动带来重大影响。对内部司法系统的需求增加将进一步加剧这种情况，尽管该系统是善政所必需的一个最优先项目，但其供资仍将严重不足。上述情形可能危及国际民航组织的工作和声誉，并影响法律事务和对外关系局对秘书处、理事会和成员国的回应和支持。

SS 2 – 行政服务

向秘书处提供高效、有效、透明和符合需要的行政服务，以促进战略目标的落实

12. 行政服务项下的工作领域，从人力资源、语文服务、信息和通信技术以及信息安保、会议和一般事务、业务连续性和安保、收入和产品管理到就管理问题向国际民航组织理事机构以及秘书长提供支助和战略咨询等工作，被认为是本组织在组织层面的助推因素。行政服务对于领导本组织的业务委员会也至关重要。顺利提供界定明确的行政服务是落实战略目标的关键。

SS 3 – 向理事机构提供的秘书处服务

高效和有效地管理向国际民航组织理事机构提供的秘书处服务，包括向理事会主席提供的支助，以促进就战略目标的落实开展讨论和做出决定

13. 秘书处负责提供实质性的程序性和后勤支助，这种支助对大会和理事会等理事机构顺利举办会议是必不可少的。做好该领域的工作至关重要，因为它有助于满足成员国对迅速编写和分发理事机构届会文件的期望，此类文件包括决定摘要（C-DECs）和会议简要记录（C-MINs）以及大会有效决议。

SS 4 – 人力资源服务

改进以结果为导向的员工管理、持续学习、透明度和问责制以及两性平等和公平地域代表性

14. 该项产出针对的是人力资源管理。它包括制定现代化人力资源战略以及实施创新的人力资源做法，以使本组织能够吸引和留住一支有能力、诚信正直、人才多样的员工队伍，这是落实国际民航组织战略目标所必需的。人力资源管理鼓励员工发展，促进员工获得新的技能和能力，并制定必要的政策和工具，以改善透明度、问责制和绩效管理，从而促进建立一个以结果为导向的文化。人力资源管理还通过更好的员工队伍规划，支持本组织两性平等和公平地域代表性战略的落实。

SS 5 – 语文和出版服务

作为全面的多种语文战略的一部分，以六种国际民航组织语文高效及时地提供高质量的语文和出版服务，从而促进就民用航空事宜进行无缝的国际对话和沟通，并推动标准和建议措施在所有成员国的实施

15. 通过实施全面的多种语文战略，以六种国际民航组织语文高效及时地提供高质量的语文和出版服务，对于促进关于民用航空事项的无缝国际对话和沟通至关重要，可确保提供高质量的语文服务、以所有六种正式语文进行有效沟通以及开展动员工作和建立伙伴关系。在语文服务管理系统（LSMS）项目下，使用联合国最佳做法和创新技术（计算机辅助翻译工具和人工智能）将在这一努力中发挥重要作用。

16. 多种语文战略将涵盖以下方面：

- a) **提供语文服务** — 该项产出确保为所有核准的会议提供同声传译，并及时处理和提供高质量的文件和出版物，以支持国际民航组织的战略目标；
- b) **人力资源** — 充分利用和提高秘书处工作人员的语言技能；
- c) **交流** — 加强国际民航组织以所有正式语文与世界其他地区开展交流；
- d) **动员** — 通过伙伴关系等方式促进将多种语文作为一种普遍价值；和
- e) **组织责任** — 需要秘书处、理事会和成员国之间的协调。在预算方面，这将需要采取行动来精简文件、提高效率以及降低语文服务的资源需求。

SS 6 – 会议、安保和一般事务

提供利用新兴工具、趋势和技术的高效、有效的会议和一般事务解决方案，以支持安保和安全、业务连续性和包容性以及成员国和民航界的更广泛参与

17. 活动和会议是国际民航组织任务的核心。会议是将专家、政府决策者等国际民航组织利害攸关方聚集在一起的关键。工作重点将是提供利用可为安保和业务连续性提供支持的趋势和技术（特别是从COVID-19大流行吸取的经验）的会议和一般事务解决方案。

SS 7 – 内部监督服务

改进对监督结果和建议的利用，以加强治理、组织学习、方案改进和问责制

18. 内部监督办公室将根据其任务，继续通过为秘书长和理事会开展内部审计、评价和其他监督任务，提供独立和客观的保证、咨询意见、解读和展望。在这方面，内部监督办公室将对治理、风险管理和控制流程进行评估并促进这些流程的改进；以及采用系统规范的做法改进方案管理和取得成果。在该三年期中，内部监督办公室将进行18次审计和6次评价。为确保其监督报告的质量和实用性，内部监督办公室将遵循国际专业实务框架和联合国评价小组的标准；使用监督手册/指导原则，并落实外部质量评估（EQA）和同行审查建议。为改进对其监督成果的利用，内部监督办公室将跟踪监督建议的落实情况、定期组织与利害攸关方的讨论，并在必要时发展相关工作人员和利害攸关方的能力。

SS 8 – 财务服务

通过提供财务和会计服务、透明的预算编制和加强财务报告工作，优化对本组织财务资源的管理

19. 财务处在保管财务资源和监督财务资源的适当使用以及加强对《国际公共部门会计准则》（IPSAS）的持续遵守方面发挥着关键作用。它有一系列重点领域，包括但不限于预算和财务管理、提供会计服务、制定与财务有关的政策和指导原则、开展法定和专门的财务报告工作、处理和交易以及就关键预算和财务管理领域向其他局/（地区）办事处提供咨询意见、业务指导和支助。

SS 9 – 采购服务

有效和高效地向本组织所有业务提供更好的采购服务，以便以公平和透明的方式实现最佳性价比

20. 本组织将开展活动，加强在严格遵守国际民航组织《采购守则》以及国际民航组织财务细则和条例方面所作的努力。将与拨款持有人积极协作，为所有重要采购实施单独采购计划（IPP），以加强及早规划采购活动的制度。将对国际民航组织的招标文件进行调整，以便与联合国系统的最佳做法保持一致，特别是可持续性方面的最佳做法。国际民航组织还将倡导与其他联合国组织进一步合作，做法包括使用共同的长期协议和/或联合采购等。这将加强国际民航组织在“一体行动”概念和其他联合国改革举措下的合作，这些加快了联合国各实体在包括采购在内的供应链管理方面的协作与合作。国际民航组织还将加强对供应商绩效的监测，以确保国际民航组织的供应商始终努力提供最高质量的服务。

SS 10 – 宣传服务

加强与行业和全球受众的接触

21. 国际民航组织将继续采用和利用新的技术和能力，以加强公众对国际民航组织作用的了解和认识、提供多样化的内容，并不断扩大其社交媒体和数字平台受众。它还将积极寻求与其他联合国机构、行业团体和当地全球民间社会利害攸关方建立伙伴关系，只要国际民航组织在信息传递方面的优先事项可能受益于这种共同努力和联合参与。国际民航组织品牌将继续在内部和外部利害攸关方中得到有效推广和协调，并且将在该三年期期间对品牌进行十年审查和更新。新闻产品将在秘书长和理事会主席的持续授权下，及时、专业地公布所有适用的国际民航组织成就、正式声明和最新情况，将通过持续的媒体监测以及有效的媒体支持和关系支持这一工作。

SS 11 – 规划、伙伴关系和资源调动服务

协调跨组织努力，以支持理事机构和秘书长办公室的工作，推动创新、两性平等和航空作为可持续发展目标的一种实现手段，并促进对联合国和利害攸关方的报告、文件、指导原则、政策和框架做出贡献

22. 全组织协调是为秘书长办公室处理各种议题提供直接支持的战略规划、协调和伙伴关系（SPCP）办公室职责的一项固有内容。该办公室为治理委员会、理事会创新小组以及性别问题小组的组织和运作提供便利，这要求对不同行动和组织之间的适当贡献进行管理和监督。这种协调对于支持有效的理事会程序和决策至关重要。战略规划、协调和伙伴关系办公室还积极开展行动，将协调一致、经过充分协商的意见汇集起来，转化为各种产品和工具，以推动本组织履行其在创新和两性平等这两个至关重要的方面的职责。此外，该办公室还对整个国际民航组织的工作进行协调，以便很好地将国际民航组织和航空纳入与联合国和利害攸关方的讨论以及相关产品和报告，以支持可持续发展目标和联合国牵头的其他全球机制、议程和框架。

SS 12 – 行政管理

优化秘书处的治理、管理和绩效，为国际民航组织的愿景、任务和战略目标做出贡献

23. 秘书长办公室（OSG）负责高效和有效地管理秘书处。秘书长办公室将通过提供符合国际航空界利益的高质量服务和产品来维护和提升国际民航组织的良好声誉。秘书长办公室将促进树立一种透明、正直和负责任的组织文化。秘书长办公室应促进形成一种变革管理文化，目的是对本组织的工作方法进行现代化，以跟上创新的步伐。秘书长办公室负责对秘书处的工作进行全面指导。秘书长办公室负责制定和更新本组织的业务计划和编制预算提案，执行工作方案，并确保高效、透明和有效地利用本组织的财务资源。秘书长办公室将根据转型目标努力提升秘书处的效率。

SS 14 – 道德操守原则和价值观的倡导

更好地倡导和改进道德操守原则和价值观

24. 道德操守办公室将根据其独立任务，负责就与道德操守有关的事项向高级领导层和工作人员提供咨询和保密咨询。道德操守办公室还将协助秘书长和理事会培育道德操守和问责文化，方法包括提供指导，以在政策、做法和过程中反映道德操守考虑因素，以及通过培训和一般外联活动来倡导和加强道德操守意识和“畅所欲言”的文化。这将有助于预防和及早解决工作人员之间潜在的或实际的冲突。同时，这将使国际民航组织的所有工作人员（无论合同类型和期限如何）都能适当地了解其应有的行为，即应遵守最高行为标准，包括在发生利益冲突时，并且应敢于站出来而不害怕报复。

SS 15 – 信息技术服务

加强信息和通信技术服务，使之与业界和联合国最佳做法保持一致

25. 信息技术在本组织工作的所有方面都发挥着至关重要的作用。为了实现其组织目标，国际民航组织必须开展基本的信息和通信技术业务和项目，其好处包括提高生产率和效率以及降低运行成本。信息和通信技术科为三年期及以后进行了规划，使其服务可反映与本组织所有已确定的业务能力相关的数字转型举措和目标。信息和通信技术科不断地发展演变，正着手调整其业务，以适应即将发生的重大变化，这些变化涉及信息和通信技术服务的提供、技术、解决方案的采购以及将信息和通信技术定位为本组织可持续增长的一个推动力量。

表17 辅助战略指标

产出代码	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
SS 1	在法治基础上加强共同法律框架、治理以及和谐的国际关系	在法律事务和对外关系局规定的时间标准内提供的法律咨询和服务的百分比	该指标衡量在法律事务和对外关系局规定的时间标准内提供的法律咨询和服务的百分比。法律事务和对外关系局的时间标准是在10个工作日内发布80%的意见；然而，法律事务和对外关系局具体的时间标准可能会根据产品或服务的类型以及在某种程度上根据法律事务和对外关系局对按时完成任务的控制程度而有所不同
SS 2	向秘书处提供高效、有效、透明和符合需要的行政服务，以促进战略目标的落实	绩效监测框架中由行政服务局负责的关键绩效指标所涉里程碑/目标的年度达成比例	该指标衡量行政服务局在实现绩效监测框架中由其负责的关键绩效指标方面的总体表现。这些都是 TO1、TO3、TO4、SS3、SS4、SS5、SS6 和 SS9 项下的指标。该指标衡量行政服务局特有的指标中达到其既定年度里程碑/目标的指标的百分比
SS 3	高效和有效地管理向国际民航组织理事机构提供的秘书处服务，包括向理事会主席提供的支助，以促进就战略目标的落实开展讨论和做出决定	在按照理事会和大会议事规则中所述的时间表编制和印发会前、会中和会后文件方面的遵守情况（理事会第228届会议、第229届会议、第230届会议）	该指标衡量在按照理事机构议事规则中所述的时间表印发和分发文件方面的遵守情况。最近修订了核准流程，目的是在2023-2025年三年期期间，使在满足既定指标方面的绩效得到提升，特别是与2020-2021年这一期间相比，绩效能有所提升
SS 4	改进以结果为导向的员工管理、持续学习、透明度和问责制以及两性平等和公平地域代表性	i) 在既定时限内完成的所有征聘的百分比	该指标衡量征聘流程的效率，即完成从公布空缺通知之日到作出任命决定之日整个征聘流程所用的总时间。及时填补员额和有效的征聘流程（遵守征聘时间表）是实行问责制的重要措施
		ii) 在按公平地域代表性（EGR）分配的员额中没有任职人员的成员国数量	为监测国际民航组织工作人员的地域代表性是否变得更加广泛，该指标衡量在按公平地域代表性（EGR）分配的员额中没有任职人员的成员国数量
		iii) 由女性担任的专业及以上员额的百分比	两性平等和提高女性在专业及以上员额中的代表性是很重要的。该指标衡量由女性担任的专业及以上员额的百分比
		iv) 在绩效周期结束后的三个月内（即在3月31日之前）完成的绩效和能力评价（PACE）报告的百分比	该指标衡量绩效周期结束后完成的绩效和能力评价报告的百分比，这反映了管理层和工作人员对绩效规划和评价正式过程的参与情况

产出代码	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
		v) 接受有针对性的领导力培训的P4及以上女性工作人员的百分比	该指标衡量接受领导力发展培训的P4及以上女性工作人员的百分比。这对于展示致力于促进建立一个健康、有活力和以结果为导向的工作环境很重要，这涉及专门针对女性领导人提供管理培训，并可促进两性平等
SS 5	作为全面的多种语文战略的一部分，以六种国际民航组织语文高效及时地提供高质量的语文和出版服务，从而促进就民用航空事宜进行无缝的国际对话和沟通，并推动标准和建议措施在所有成员国的实施	i) 客户对以所需的所有国际民航组织语文为所有经批准的预定会议提供的同声传译服务的满意度	该指标衡量客户对以所需的所有国际民航组织语文为所有经批准的预定会议提供的同声传译服务的满意度。该指标反映所提供的服务的质量，以每年以所有六种语文提供口译服务的场次为依据。对于面对面会议，服务能力为1,344场次，每周最多7场会议。对于虚拟会议，服务能力为960场次，每周最多5场会议
		ii) 针对审议机构、致各国函件和其他国际民航组织会议提供的笔译服务在既定期限内交付的百分比	该指标衡量针对审议机构、致各国函件和其他国际民航组织会议提供的笔译服务在既定期限内交付的百分比。年笔译能力：每年860万字
		iii) 内部员工遵守既定生产力标准的百分比	该指标衡量内部员工遵守既定生产力标准（每天 1,500 字）的百分比
SS 6	提供利用新兴工具、趋势和技术的高效、有效的会议和一般事务解决方案，以支持安保和安全、业务连续性和包容性以及成员国和民航界的更广泛参与	换发的 ISO 认证证书数量和实施的相关项目的数量	该指标衡量换发的ISO认证证书数量和所实施的有助于提高效率的项目数量，ISO 管理体系认证有助于确认业务的有效性。针对活动的后勤和行政协调采用新技术（每年4个项目）；每年进行ISO 9001: 2015、ISO 14001: 2015和ISO 45001: 2018 认证证书的换发工作
SS 7	改进对监督结果和建议的利用，以加强治理、组织学习、方案改进和问责制	i) 管理层落实的评价和审计建议的百分比 — 这可作为与良好管理相关的转型目标的一部分	该指标评估对评价和审计的利用情况，内部监督办公室通过对照建议关闭标准来核实建议的落实情况
		ii) 对内部监督办公室开展的评价和审计的有用性、质量和及时性感到满意的客户百分比	该指标衡量客户满意度。内部监督办公室利用两项调查（一项在审计/评价完成后立即进行，另一项在一年后进行）制定了客户满意度指数，以评估监督工作的有用性、质量和及时性，从而改进其规划和监督活动

产出代码	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
SS 8	通过提供财务和会计服务、透明的预算编制和加强财务报告工作，优化对本组织财务资源的管理	i) 对本组织财务报表的审计意见	该指标为财务报表的准确性提供外部合理保证
		ii) 经常预算的执行率	该指标指全年支出占当年可用经常预算的百分比。分子：经常预算全年支出（修正的权责发生制）。分母：本年度可用经常预算
		iii) 摊款收缴率	该指标向管理层和理事机构提供了有关摊款收缴率的重要信息。其计算方法为收缴的摊款金额（分子）与当年应缴摊款总额（分母）之比，以百分比表示
SS 9	有效和高效地向本组织所有业务提供更好的采购服务，以便以公平和透明的方式实现最佳性价比	i) 生成合同所用的天数	该指标衡量从批准授标到生成提供给供应商签署的合同之间的时间
		ii) 根据单独采购计划时间表完成的采购百分比	该指标衡量根据单独采购计划时间表完成的采购
		iii) 供应商表现评分	该指标衡量供应商评分
SS 10	加强与行业和全球受众的接触	i) 国际民航组织在所有平台上的受众的增长率	该指标衡量每个平台上国际民航组织的关注者和订阅者总数，可体现公众和行业对国际民航组织发展的兴趣水平。对于该指标，将要予以监测的平台尚待确认
		ii) 订阅者和其他人对国际民航组织每个帖子的浏览、评论和点击次数	该指标衡量关注者/订阅者和其他人对国际民航组织每个帖子的浏览、评论和点击次数。例如，有些帖子可以吸引数十万人参与，但在平台上我们可能只有数万名关注者
		iii) 每年建立的新伙伴关系数量	与社交媒体相关的联合运动；关于信息传递方面的适当优先事项的联合声明；其他联合国机构或业界利害关系方同意为国际民航组织宣传其优先事项；第三方同意向国际民航组织提供接触其受众/访问其平台的权限，以提高国际民航组织相关信息的传播范围
		iv) 符合国际民航组织品牌的国际民航组织外部材料、产品和服务的百分比	符合品牌要求的材料百分比
		v) 为了不阻碍或延迟国际民航组织业务所有人的流程和时间表而立即给予其品牌使用批准的百分比	当天向业务所有人提供反馈或批准的百分比

产出代码	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
SS 11	协调跨组织努力，以支持理事机构和秘书长办公室的工作，推动创新、两性平等和航空作为可持续发展目标的一种实现手段，并促进对联合国和利害攸关方的报告、文件、指导原则、政策和框架做出贡献	i) 最容易遭受自然灾害的国家中获得所开发的指导和工具的国家数目	该指标衡量国际民航组织在航空利害攸关方和人道主义利害攸关方之间进行协调的积极性，可显示出是否正在推广相关指导
		ii) 机构风险登记册中在其截止日期之前已完成的风险缓解行动的百分比	该指标衡量管理层的承诺。风险管理指标将监测在其截止日期之前已完成的风险缓解行动的百分比
		iii) 可促进创新者与国际民航组织及其成员国之间的联系的国际民航组织产品和服务组合的数量	该指标衡量国际民航组织内部对致力于创新举措的承诺
		iv) 从事创新工作的员工百分比	该指标衡量员工对本组织创新工作的看法
		v) 国际民航组织Doc 8146号文件 — 《理事会常设委员会议事规则》得到遵守的百分比	该指标衡量向治理委员会和其他工作组所提供支助的效率和效力
		vi) 国际民航组织两性平等方案实施计划（2022-2024年）的编写	该指标衡量秘书处是否承担起实施国际民航组织两性平等方案和取得成果的责任
		vii) 关于两性平等的联合国全系统行动计划（UNSWAP）的实施水平，绩效监测框架中每年实现的关键绩效指标里程碑/目标的百分比	该指标衡量国际民航组织对关于两性平等的联合国全系统行动计划（UNSWAP）的实施水平
SS 12	优化秘书处的治理、管理和绩效，为国际民航组织的愿景、任务和战略目标做出贡献	绩效监测框架的关键绩效指标里程碑和目标每年得以达成的比例	根据秘书处在实现战略目标、转型目标和辅助战略各项产出方面的表现，对秘书处绩效进行衡量。该指标衡量达到既定年度目标的指标所占的百分比。它包含一整套关键绩效指标，针对由核定经常预算供资的战略目标、转型目标和辅助战略的各项产出。
SS 14	更好地倡导和改进道德操守原则和价值观	防止遭到报复的请求得到及时和一致审查的百分比	该指标衡量道德操守办公室任务的五个方面之一（执行关于保护人员免遭报复的政策）的落实情况
		启动和监测年度财务披露方案（FDP）	该指标衡量道德操守办公室任务的五个方面之一（执行财务披露方案）的落实情况
		就道德操守问题开展有针对性的内部沟通和外联	该指标衡量道德操守办公室任务的五个方面之一（通过培训和内部沟通进行预防和宣传）的落实情况

产出代码	产出	指标	衡量的内容和理由 (假设)
		组织的咨询请求在其截止期限内得到处理，其他请求在10个工作日内得到回应	这项指标衡量道德操守办公室五个任务领域中的两个领域的执行情况:(a)咨询建议和指导;和(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建议
SS 15	加强信息和通信技术服务，使之与业界和联合国最佳做法保持一致	国际民航组织五年期信息和通信技术战略/计划的实施率	<p>该指标衡量该计划已实施的部分所占的比例。该战略和计划确定了可交付成果和时间表。实现本组织在信息和通信技术方面的目标和以下所述信息和通信技术领域的成熟度目标的能力：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 治理和战略 • 财务管理 • 人力资源管理 • 服务规划和架构 • 基础设施和运营 • 数据和业务情报 • 应用程序 • 机构架构 • 项目和组合管理 • 信息和通信技术运营风险管理 • 云采用框架和云采用战略 <p>一个关键的假设是可获得管理层的支持以及资金</p>



预算外资金



行政和业务服务费用（AOSC）基金

基金	行政和业务服务费用（AOSC）基金
说明	设立行政和业务服务费用基金 ³ 是为了管理国际民航组织技术合作方案的行政和管理费用，该方案从其执行的技术合作项目中获得收入。该基金的资金主要来自技术合作项目的行政管理收费。

表18 2023-2024-2025年行政和业务服务费用（AOSC）概算

2023-2024-2025年行政和业务服务费用（AOSC）概算

（单位：千加元）

	2023年	2024年	2025年	合计
技术合作局的管理和行政	9,300	9,570	9,780	28,650

1. 行政和业务服务费用基金的概算用于规划目的，且仅为指示性的⁴。每年将对其进行审查，与最新的来年方案实施水平预测一并提交给理事会批准，并按要求进行修改。这里所列的数字包括经常预算和行政和业务服务费用基金之间的交叉供资机制：

- a) 每年从经常预算向行政和业务服务费用基金划拨226,000加元，用于技术合作局向经常方案提供的差旅服务
- b) 每年从行政和业务服务费用基金向经常预算划拨：
 - 120万加元，用于向技术合作局提供的行政服务；
 - 652,000加元，用于向技术合作局提供的采购服务；
 - 210,000加元，用于7个地区办事处在技术援助事项方面向技术合作局提供的支助；和
 - 100,000加元，用于分担道德操守官员的费用（40%）。

2. 在2023-2024-2025年三年期期间，行政和业务服务费用基金针对支助服务（行政和采购）向经常预算偿付的资金总额为560万加元，该资金作为经常预算的资金来源之一列出。

³ 根据《国际民航组织财务条例》第九条的规定设立

⁴ “在2023-2025年三年期内，为充分支付行政和业务服务费用基金的开支，每年所需的技术合作方案的实施量约为8 800万美元，计算依据为：平均行政管理费率为7.0%，采用1美元=1.27加元的预算汇率，外加来自其他来源（包括实施套包）的约160万加元至200万加元的额外收入。”

技术合作方案

3. 为与《国际民航组织2023-2024-2025年业务计划》关联起来，技术合作方案负责以下战略目标/产出：

战略目标	产出
安全	SAF 9 — 加强安全方面的民用航空技术援助和合作项目及活动，使其更加可及，并对其予以有效落实
空中航行能力和效率	CAP 9 — 加强空中航行方面的民用航空技术援助和合作项目及活动，使其更加可及，并对其予以有效落实
安保和 简化手续	SECF 8 — 加强安保和简化手续方面的民用航空技术援助和合作项目及活动，使其更加可及，并对其予以有效落实
经济发展	DEV 9 — 加强航空运输的经济发展方面的民用航空技术援助和合作项目及活动，使其更加可及，并对其予以有效落实
环境保护	ENV 9 — 加强环境保护方面的民用航空技术援助和合作项目及活动，使其更加可及，并对其予以有效落实

4. 国际民航组织将通过其技术合作方案，指导和支持成员国开展项目和活动，以建设和加强其机构在全面遵守国际民航组织标准和建议措施（SARPs）以及空中航行服务程序（PANS）方面的能力。将通过开发旨在全面满足各国不断变化的需求的新的实施产品和服务来加强援助。将确保提高所有项目和活动产出的协调性、针对性和连贯性。此外，将通过利用技术、开展标准化工作和精简过程以及加强尽职尽责和风险管理来提高规划和实施的有效性和效率。通过加强与各局和地区办事处的协作促进资源的最佳分配，将使国际民航组织的支助更加可及并更具经济性和附加值。

辅助创收基金（ARGF）

基金 辅助创收基金（ARGF）

说明 辅助创收基金设立于2006年，目的是记录与自筹资金活动有关的所有收入和支出。辅助创收基金活动可通过如下方式来探索和利用国际民航组织的创收机会：开发和推广产品和服务，包括国际民航组织全球航空培训和TRAINAIR Plus方案，以推动在国际民航组织内部落实业务计划的目标和战略；开发、促进和保护国际民航组织的知识产权。

5. 2023-2024-2025 年三年期，预计由辅助创收基金转入经常预算的总额为2 420万加元。为与《国际民航组织2023-2024-2025年业务计划》关联起来，辅助创收基金的活动负责以下战略目标/辅助战略/产出：

战略目标/辅助战略	产出
安全	SAF 8 — 由国际民航组织按照国际民航组织的民用航空培训政策，向成员国提供强化的、可获取到的和有指导的安全培训，使其航空人员达到并保持胜任能力
空中航行能力和效率	CAP 8 — 由国际民航组织按照国际民航组织的民用航空培训政策，向成员国提供强化的、可获取到的和有指导的空中航行培训，使其航空人员达到并保持胜任能力
安保和简化手续	SECF 7 — 由国际民航组织按照国际民航组织的民用航空培训政策，向成员国提供强化的、可获取到的和有指导的安保和简化手续培训，使其航空人员达到并保持胜任能力
经济发展	DEV 8 — 由国际民航组织按照国际民航组织的民用航空培训政策，向成员国提供强化的、可获取到的和有指导的航空运输经济发展培训，使其航空人员达到并保持胜任能力
环境保护	ENV 8 — 由国际民航组织按照国际民航组织的民用航空培训政策，向成员国提供强化的、可获取到的和有指导的环境保护培训，使其航空人员达到并保持胜任能力
创收服务	SS 13 — 实现辅助创收基金年度预算和运营计划中确定的创收目标，并保护本组织的知识产权

战略目标

6. 按照A40-25规定的任务，国际民航组织将指导和支持向各国提供的培训和学习机会，以确保交付成果的质量、标准化、可及性、有效性和效率。为此，它将开发安全方面的学习活动，以支持标准和措施（SARPs）以及国际民航组织方案的实施，在此过程中将使用基于胜任能力的培训、教学系统设计（ISD）做法，并利用最新技术和创新做法。国际民航组织还将通过扩大培训战略伙伴关系，支持人员绩效和人才管理战略的实施。

辅助战略

7. 收入和产品管理科管理着辅助创收基金（ARGF）。辅助创收基金对经常预算的资金贡献是通过创收产品和服务来实现的，这些产品和服务开发和促进知识产权、支持战略目标，并产生收入。此外，还向方案活动和航空利害攸关方提供经济、及时的印刷服务。

（此页有意留为空白）



附件



附件 — 按组织结构列示的经常预算

1. 本附件按组织结构概述了国际民航组织 2023-2024-2025 年的预算要求。
2. 下文对本组织各局、主要办公室及其职责作出说明，并概述了战略目标、转型目标和辅助战略与组织结构之间的联系。

表 19 目标和战略与组织结构的对应关系

目标/战略	产出	组织结构单位	责任办公室		
战略目标					
安全	SAF 1 - SAF 6	空中航行局	战略相关服务： 行政和服务管理 会议、安保和一般事务 人力资源 信息和通信技术 语文和出版 采购和差旅服务 法律服务		
	SAF 7	地区办事处			
空中航行能力和效率	CAP 1 - CAP 6	空中航行局			
	CAP 7	地区办事处			
安保和简化手续	SECF 1 - SECF 5	航空运输局			
	SECF 6	地区办事处			
航空运输的经济发展	DEV 1 - DEV 6	航空运输局			
	DEV 7	地区办事处			
环境保护	ENV 1 - ENV 6	航空运输局			
	ENV 7	地区办事处			
转型目标					
转型目标	TO 2	行政服务局	人力资源		
	TO 3		信息和通信技术		
	TO 4		行政和服务管理		
辅助战略					
对战略目标的支助	SS 2	行政服务局	行政和服务管理		
	SS 4		人力资源		
	SS 5		语文和出版处		
	SS 6		会议、安保和一般事务科		
	SS 15		信息和通信技术		
	SS 3	秘书长办公室	大会和理事会服务		
	SS 7		内部监督办公室		
	SS 10		联络办公室		
	SS 11		战略规划、协调和伙伴关系		
	SS 12		理事会主席和秘书长办公室		
	SS 14		道德操守办公室		
	管理和协调		SS 2	行政服务局	行政和服务管理
			SS 4		人力资源
			SS 6		会议、安保和一般事务科
SS 15		信息和通信技术			
SS 8		秘书长办公室	财务处		

3. 空中航行局（ANB）是本组织内支持安全和空中航行的牵头机构。其工作既包括根据《芝加哥公约》所规定任务而产生的核心技术职能，也包括按照《全球航空安全计划》和《全球空中航行计划》进行全球航空管理。

- a) 核心职能包括：
- i. 应对影响国际民用航空的各种危机，如火山爆发、传染病传播和地区冲突；和
 - ii. 处理航空安全和空中航行所有技术方面的问题，包括：机场、事故调查、空中交通管理、航空医学、气象、航空情报管理、通信、监视、导航、运行、适航、培训以及人员执照的颁发；
- b) 与航空管理有关的任务包括：
- i. 监督全球和地区航空系统的整体健康状况；
 - ii. 查明并分析：本组织的标准和建议措施实施中的不足和差距以及新出现的问题；拟订战略和计划来处理分析工作重点指出的问题；
 - iii. 通过向各国提供一整套全面的监管工具，协助它们达到并保持较高的安全水平，同时实现国际航空部门的稳定和可持续增长，这些监管工具包括：
 - iv. 一套可确保航空以一种安全和协调的方式发生演变的国际标准和建议措施（SARPs）
 - 附件1 — 《人员执照的颁发》
 - 附件2 — 《空中规则》
 - 附件3 — 《国际空中航行气象服务》
 - 附件4 — 《航图》
 - 附件5 — 《空中和地面运行中所使用的计量单位》
 - 附件6 — 《航空器的运行》
 - 附件7 — 《航空器国籍和登记标志》
 - 附件8 — 《航空器适航性》
 - 附件10 — 《航空电信》
 - 附件11 — 《空中交通服务》
 - 附件12 — 《搜寻与援救》
 - 附件13 — 《航空器事故和事故征候调查》
 - 附件14 — 《机场》
 - 附件15 — 《航行情报服务》
 - 附件18 — 《危险品的安全航空运输》
 - 附件19 — 《安全管理》
 - v. 一套可确保国际标准和建议措施得到统一应用的空中航行服务程序（PANS）：
 - 空中交通管理（Doc 4444号文件）
 - 航空器的运行（Doc 8168号文件）
 - 国际民航组织缩略语和代码（Doc 8400号文件）
 - 培训（Doc 9868号文件）
 - 机场（Doc 9981号文件）
 - 航空情报管理（Doc 10066号文件）
 - vi. 一套手册、讲习班和其他指导，以确保有关方面透彻理解各项标准和建议措施及政策；和
 - vii. 一套可提供数据、分析和其他信息以协助各国在地区和次地区一级作出决定的工具；和对全球实施情况进行跟踪的工具。

- c) 为了有效完成这些任务，空中航行局推动建立了一个安全和空中航行资源网络，航行局通过该网络：
- i. 协调来自世界各地为制定技术规定的专家组、研究小组和工作队提供服务的600多位专家的工作；
 - ii. 与代表（不断演变并日益多样化的）航空系统所有主要部门的各国际组织保持持续沟通和协调；
 - iii. 以其他方式利用各国和航空领域实体的技能和经验，与其结成伙伴关系，包括提供相关培训和工具。
4. **航空运输局（ATB）**根据国际民航组织的安保与简化手续、航空运输的经济发展和环境保护战略目标开展活动。运输局负责为大会、理事会、航空运输委员会（ATC）、航空安保委员会（ASC）、气候和环境委员会（CEC）、空中航行服务联合支助委员会（JSC）、航空环境保护委员会（CAEP）和与前述三个战略目标有关的领域召开的专门会议、专业、专家组和工作组会议提供所需的专家援助。运输局负责拟定和更新附件 9、16 和 17 中的标准和建议措施、航空运输政策和指导（如航空运输条例、机场和空中航行服务经济学、航空基础设施融资）、机读旅行证件的规范，以及环境相关政策和措施。此外，运输局实施《全球航空安保计划》（GASeP）、《普遍安保审计计划持续监测做法》（USAP-CMA）、国际民航组织《旅行者身份识别方案》（TRIP）战略以及国际航空碳抵消和减排计划（CORSIA）这种全球基于市场的措施（MBM）。该局的工作越来越侧重于实施不让任何国家掉队（NCLB）举措，即向各国提供援助，以改正 USAP-CMA 所查明的缺陷，以及实施《全球航空安保计划》航空运输政策和宣言、国际航空碳抵消和减排计划以及二氧化碳减排活动自愿行动计划。此外，该局还维护航空数据/统计资料、经济分析、工具和预测，供用户使用。该局与包括各地区办事处在内的本组织其他办公室及学术机构进行合作，并就上述问题与所有联合国机构及其他国际组织，尤其是联合国气候变化框架公约（UNFCCC）、世界旅游组织（UNWTO）、世界海关组织（WCO）和各区域民航组织进行联络和协调。
5. **法律事务和对外关系局（LEB）**向国际民航组织成员国、理事机构、理事会主席和秘书长、国际民航组织其他各局和地区办事处提供法律和对外关系事务方面的全面咨询和协助，以支持国际民航组织战略目标。在法律事务方面，该局负责：就任何法律问题，特别是国际法和航空法问题，向理事机构和秘书处提供法律咨询；全面制订航空法；审查所有协议和合同；参与司法系统；履行本组织的条约保管职能。在对外关系事务方面，该局负责：与成员国保持密切和谐的工作关系；充当本组织与东道国政府关系的联络点；履行联络和礼宾职能；以及监测可能对国际民航组织产生影响的当前政治事件并就此类事件提供政策指导和咨询。该局为所有战略目标和所有辅助战略提供支持。
6. **行政服务局（ADB）**负责提供本组织在下列诸方面所需的行政支持：人力资源；语文和出版；信息和通信技术及网络管理；会议、安保和一般事务；登记、存档和发行；差旅服务；采购服务；创收活动；以及大会和理事会秘书处。每个职能领域都分别在战略目标 — 与战略相关的服务和辅助战略 — 对战略目标的支助以及管理和行政中进行了分配。

- a) 行政服务局在**人力资源（HR）管理**方面的优先事项包括多样性、员工参与度、高绩效文化、工作人员队伍和继任规划、注重人才、学习和发展、审慎义务以及现代和创新的人力资源产品、过程和政策。此外，行政服务局还为强化国际民航组织内的遵守力度和价值观提供重要支持，方法是推动与正式和非正式冲突解决机制有关的活动，以及与培训和外联有关的活动，以促进员工理解和应用价值观以及采取行动，维护本组织的道德操守原则。
- b) 行政服务局还通过实施全面的多种语文战略，以国际民航组织的六种语文提供高质量的**语文和出版服务（LP）**。这一领域的活动促进了在民用航空事务上的无缝国际对话和沟通，为提供高质量的语文服务、以所有六种正式语文进行有效沟通以及开展动员工作和建立伙伴关系奠定了基础。
- c) 行政服务局还通过提供基本的**信息和通信技术（ICT）服务**支持本组织的工作，这些服务反映了针对国际民航组织所有已确定业务能力的数字化举措。信息和通信技术业务不断发展，与业界和联合国最佳做法保持一致，从而使信息和通信技术成为本组织可持续增长的一个促成因素。
- d) 此外，行政服务局还负责本组织的**信息安保管理工作**，以加强其信息安保态势，根据行业标准 ISO 27001 和能力成熟度模型集成（CMMI）这一成熟度模型，达到 2.5% 的目标水平。
- e) 通过改进**采购服务（PRO）**，行政服务局为本组织的运作提供支持，方法是按照国际民航组织采购守则以及国际民航组织财务细则和条例，在所有采购活动中实现最佳性价比，以及遵循联合国系统的最佳做法，特别是可持续性方面的最佳做法。
- f) 行政服务局还向国际民航组织提供全面的**会议、安保和一般事务（CSG）**解决方案，涉及从活动和会议管理、楼宇管理、安保服务、业务连续性管理、差旅服务到财产控制、后勤和补给管理等各方面。行政服务局提供这些关键服务，以支持本组织的日常运作，特别是管理为重要会议提供场所的国际民航组织会议中心和虚拟平台，这些会议使专家、政府决策者等国际民航组织利害攸关方汇聚一堂。
- g) 行政服务局在**向国际民航组织理事机构提供秘书处服务**方面发挥着核心作用，它为理事机构提供实质性、程序性的后勤支助，这些支助对包括大会和理事会在内的理事机构的会议的顺利举行至关重要。行政服务局在这方面的责任包括为理事机构的届会编写和分发文件，如决定摘要（C-DECs）和会议简要记录（C-MINs）以及有效的大会决议。
- h) 鉴于行政服务局向本组织各业务交叉领域提供的广泛服务，其是使国际民航组织按部就班地实现其总体目标和实施各项方案的组织推动者。

7. 以下办公室直接向**秘书长办公室（OSG）**报告：

- a) **地区办事处（RO）**：（驻地在巴黎、达喀尔、内罗毕、利马、墨西哥城、曼谷和开罗的）七个地区办事处主要负责与所派驻地区国家以及与相关的组织、地区民航机构和联合国机构及计划署保持不间断的联络。地区办事处确保地区间的协调，促进及时协调地实施国际民航组织的政策、决定、标准和建议措施以及空中航行计划。它们还提供技术指导，协助各国开展

实施工作。归属亚太地区办事处、位于中国北京的第一个地区分办事处（RSO）于 2013 年 6 月开始运营。地区办事处列在所有战略目标项下，作为一项独立的产出。

- b) **联络科（COM）**向秘书长办公室报告，同时也向理事会主席办公室提供行政支助。联络科主要负责通过监督本组织的公共信息和声誉以及国际民航组织品牌向全世界介绍国际民航组织。联络科还致力于通过为理事会主席和秘书长撰写演讲稿和文章提高整个行业对国际民航组织优先事项和成就的认识，此外还监督媒体关系和为社交和传统媒体平台制作新闻产品、声明和其他有关本组织的信息，以便帮助公众更好地了解国际民航组织的使命和任务。该科列在辅助战略 — 对战略目标的支助项下，提供联络服务，但它履行的职能和职责在联合国系统中更普遍地认为是与“公共信息”相关的。
- c) **财务处（FIN）**负责制定并执行预算、会计和财务政策和程序；并负责根据财务条例和细则及大会和理事会的指示对核定预算进行财务管理。财务处负责本组织资金的银行业务和投资工作。财务处处长担任财务委员会秘书。作为本组织的主要财务官员，财务处处长与外部审计人保持密切联系，并签核国际民航组织的所有财务报表。财务处列在辅助战略 — 管理和行政项下，提供财务服务。
- d) **内部监督办公室（OIO）**负责系统评价和审计国际民航组织的方案、项目和活动。该办公室还受权担任联合检查组（JIU）的联络点，并负责协调秘书处针对外部审计员建议编制相关行动计划，以及与负责实施之前所提尚待解决建议的主管们一起对这些建议的状态进行跟踪及采取后续行动。内部监督办公室列在对战略目标的支助项下，行使评价和内部审计职能。
- e) **道德操守办公室**本着独立、公正和保密的原则，除其他外，负责促进国际民航组织所有工作人员的道德操守行为和决策，无论其合同类型和期限如何。在这方面，道德操守办公室就与道德操守有关的事项向高级领导层和工作人员提供咨询和保密咨询。道德操守办公室还协助秘书长和理事会树立道德操守、透明度和问责制的文化，方法是提供指导，在政策、做法和过程中反映道德操守方面的考虑因素，并通过培训和一般外联活动促进和加强道德操守意识和“畅所欲言”的文化。该办公室还执行国际民航组织关于防止报复的政策以及国际民航组织的财务披露和利益冲突申报方案。该办公室列在对战略目标的支助项下。
- f) **战略规划、协调和伙伴关系办公室（SPCP）**在秘书长办公室指示下开展活动，并且在组织不同的局和办公室，包括地区办事处之间就高级别和贯穿各领域的战略和优先事项进行协调。特别是，该办公室负责拟定和维持国际民航组织业务计划、国际民航组织运营计划、组织绩效管理框架、组织关键绩效指标和风险登记册，这些方面构成了资源分配的依据并有助于秘书处监督其在实施举措方面的责任和绩效。同时，该办公室还侧重通过资源调动，获取资金并以融资、技术转让和专门知识的形式获取发展援助，以及通过合理利用与主要发展伙伴之间的战略伙伴关系，协助成员国加强其航空运输系统，并制定政策、程序和指导原则，协调国际民航组织对威胁航空运行安全、正常性或连续性的全球紧急情况的响应。

8. 本组织目前的组织结构图见本节末尾⁵。
9. 下表按组织结构分列了 2023-2024-2025 年概算，并与 2020-2021-2022 年核定预算和 2021 年支出进行了比较。

表 20 按组织结构列示的 2023-2025 年概算

(单位:千加元)

局	支出*		核定预算				概算				
	2020	2021	2020	2021	2022	合计	2023	2024	2025	合计	占总额比例
空中航行局	18,218	18,430	19,307	20,188	21,042	60,538	20,371	21,207	21,539	63,116	17.7%
航空运输局	11,663	12,271	12,548	13,247	14,563	40,359	14,079	14,571	15,213	43,863	12.3%
法律事务和对外关系局	2,261	2,743	2,446	2,497	2,615	7,557	2,754	2,883	2,981	8,617	2.4%
地区办事处	19,582	20,289	24,665	25,290	25,800	75,755	25,534	26,510	27,006	79,049	22.1%
行政服务局	32,449	34,790	32,947	33,947	34,876	101,770	43,322	41,071	42,735	127,129	35.6%
秘书长办公室 ¹	8,216	9,401	9,947	10,281	11,792	32,021	10,323	10,813	12,580	33,716	9.4%
创收活动	597	342	1,451	1,495	1,768	4,714	650	650	769	2,069	0.6%
合计	92,985	98,266	103,312	106,946	112,457	322,715	117,032	117,704	122,823	357,559	100%

* 按预算汇率计算；包括由上一年未使用拨款的结转款来供资的支出

¹ 包括主席办公室

10. 行政服务局的增长幅度最大，主要是因为将采购服务从技术合作局转入经常预算，将离职后健康保险（ASHI）集中在人力资源项下，以及纳入了主要列在行政服务局管理项下的新提出的转型目标举措。
11. 下表列出了按组织结构和员额职类分列的员额变动情况：拟新设 4 个员额（行政服务局 2 个，地区办事处 2 个），裁撤 30 个员额，将主要通过现有空缺和即将退休的人员自然减员实现员额的裁撤。目前正在尽一切努力，通过着力于空缺员额的裁撤和工作人员调动，尽量减少对工作人员或组织的影响。根据理事会 2021 年的决定（见 C-DEC 222/8 号决定），从技术服务局转至行政服务局的采购科的 10 个员额被并入经常预算，不包括在员额变动净额的计算中。

表 21 2022 年至 2025 年之间的员额变动情况（名义零增长构成部分）

类别	2022年	人数变动				2025年	净变动（不包括转岗）	级别变动	
		新增	取消	整合*	其他**			升级	降级
高级管理人员	25.0	-	2.0	-	1.0	24.0	- 1.0	1.0	-
专业人员	279.8	2.0	12.4	3.0	2.0	274.4	- 8.4	21.0	6.0
一般事务人员	251.0	2.0	15.4	7.0	3.2	241.4	- 16.6	13.0	8.0
	555.8	4.0	29.8	10.0	0.2	539.8	- 26.0	35.0	14.0

* 采购从技术合作局划出去：理事会在第222届会议其第八次会议上同意将采购职能（PRO）从技术合作局划至行政服务局（见C-DEC 222/8号决定），于2021年12月15日生效。因此，已将10个采购员额（3个专业人员员额和7个一般事务人员员额）全部纳入2023-2025年经常预算。在计算员额变动产生的净差异时，没有考虑这些员额。

** 包括延迟招聘、资金变动和类别变动

⁵ https://www.icao.int/DownloadDocsFix/Organigramme_en.pdf

12. 下表提供了按照被称作“预算模块”的主要支出用途分列的 2023-2024-2025 年概算。国际专业人员职类和一般事务人员职类的工作人员费用分别列报，此类费用包括薪金、应享权益和津贴、离职后健康保险和可能的工作人员解雇赔偿金。非工作人员费用按以下方面细分：资本支出、自行酌定的工作人员相关费用、特别实施项目（SIP）、顾问、外包、业务支出、会议、差旅费和招待费。以下各段概述了这些术语的定义。

表 22 按预算模块列示的 2023-2025 年概算总汇总表

(单位: 千加元)

支出用途	支出*	核定预算				概算				
	2021	2020	2021	2022	合计	2023	2024	2025	合计	占总额百分比
工作人员										
国际专业人员员额	60,846	63,645	66,456	69,290	199,391	72,878	75,725	76,887	225,490	63.1%
一般事务人员员额	17,014	18,476	19,206	19,682	57,364	19,548	19,979	20,302	59,829	16.7%
工作人员小计	77,860	82,121	85,662	88,973	256,756	92,426	95,704	97,189	285,319	79.8%
非工作人员										
资本支出	0	988	610	703	2,301	619	588	599	1,806	0.5%
自行酌定的工作人员相关费用	746	1,121	1,144	1,172	3,437	838	1,005	1,131	2,974	0.8%
特别实施项目	36	207	212	217	635	226	233	239	697	0.2%
顾问	6,719	2,797	2,867	2,939	8,604	3,167	3,433	3,226	9,826	2.7%
外包	6,166	2,106	2,140	2,175	6,421	7,154	2,593	2,578	12,324	3.4%
业务支出	6,219	8,819	9,039	9,503	27,361	8,231	9,629	11,748	29,609	8.3%
会议	699	1,140	1,132	2,572	4,844	1,188	1,223	2,736	5,147	1.4%
差旅费	818	3,957	4,082	4,144	12,183	3,124	3,236	3,317	9,677	2.7%
招待	4	56	58	59	173	58	60	62	180	0.1%
非工作人员小计	21,406	21,191	21,284	23,484	65,959	24,606	22,000	25,634	72,240	20.2%
紧急/应急资源		0	0	0	0	-	-	-	-	0.0%
合计:	99,266	103,312	106,946	112,457	322,715	117,032	117,704	122,823	357,559	100%

* 按联合国汇率计算；包括由上一年度未使用拨款的结转提供资金的支出

* 按预算汇率计算；包括由上一年度未使用拨款的结转提供资金的支出

注:

资本支出: 价值超过5 000加元且可使用寿命超过一年的物品 (例如信息技术服务器、复印机等)

自行酌定的工作人员相关费用:

特别实施项目 (SIPs):

顾问和外包:

业务支出:

特别项目是为了就地区计划中对安全和效率有重大影响的内容的实施向各国提供咨询。

2014年的顾问费为279.1万加元，2015年为283.3万加元，2016年为272.1万加元。每年的剩余金额用于外包。

包括: 信息技术硬件; 信息技术软件; 租赁和维修; 差旅; 通信; 办公室用品和服务; 对联合国共同事务的拨款; 印刷和分发服务

* 支出按联合国汇率报告

13. 在国际民航组织的预算中，工作人员费用占 79.8%，非工作人员费用占 20.2%。在审视主要支出用途在两个三年期之间的变动时可以发现，工作人员费用（11.1%）和非工作人员费用（9.5%）的增长幅度相对平均。资本支出、自行酌定的工作人员相关费用和差旅费的概算减少了 13%至 21%，主要原因是改变了工作方式，即采用了远程和混合工作方式，从而提高了效率。转型目标举措的概算集中在业务支出、外包和顾问，这也就解释了这三个预算模块的拨款为什么增加了。
14. 以下是对包括在主要支出用途，即国际民航组织的机构资源规划系统定义的预算模块项下的内容综述：

工作人员费用项目

- a) **国际专业人员 (IP) 员额:** 专业人员职类下的工作人员获得的薪酬和其他应享权益，尤其是薪金、工作地点差价调整数、扶养津贴、医疗保险、本组织缴纳的养老金、教育补助金/旅费、回籍假旅费、征聘和离职的应享权益（如安置津贴）、回国补助金、搬迁费及积存假期。国际专业人员离职后健康保险（本组织缴纳的部分）以及理事会主席和秘书长的办公津贴也列于这一预算模块之下。

- b) 一般事务人员员额：一般事务职类下的工作人员获得的薪酬和其他应享权益，尤其是薪金、扶养津贴、语文津贴、医疗保险和本组织缴纳的养老金。一般事务人员离职后健康保险（本组织缴纳的部分）也列于这一预算模块之下。

15. 工作人员费用概算是根据总部和地区办事处每个职类和职等（专业人员和一般事务）的标准费用计算的。标准费用考虑了每个职等的费率、每年职档例常加薪、因通货膨胀和联合国国际公务员制度委员会确定的其他因素造成的强制性费用增加以及工作人员根据国际民航组织工作人员条例应享的权益。以下列出了国际专业人员和一般事务人员预算模块下的主要支出项目：

表 23 2023-2025 年概算 — 工作人员费用

说明	(单位：千加元)									
	支出		核定预算			概算				
	2021	2020	2021	2022	合计	2023	2024	2025	合计	占总额的百分比
国际专业人员	60,846	63,645	66,456	69,290	199,391	72,878	75,725	76,887	225,490	79.0%
薪金和工资	28,717	30,506	31,628	33,173	95,307	32,726	33,296	33,739	99,760	35.0%
工作地点差价调整数	12,857	11,687	12,112	12,697	36,495	15,395	15,677	15,880	46,952	16.5%
向合办工作人员养恤基金缴费	8,401	8,466	8,769	9,185	26,419	10,025	10,196	10,343	30,564	10.7%
医疗保险	3,538	3,789	3,775	3,932	11,496	4,196	4,131	4,191	12,519	4.4%
福利待遇	7,333	9,198	10,172	10,304	29,674	10,535	12,425	12,734	35,695	12.5%
一般事务人员	17,014	18,476	19,206	19,682	57,365	19,548	19,979	20,302	59,829	21.0%
薪金和工资	12,375	13,284	13,846	14,188	41,319	13,875	14,175	14,423	42,473	14.9%
向合办工作人员养恤基金缴费	2,103	2,176	2,241	2,300	6,718	2,305	2,354	2,397	7,057	2.5%
医疗保险	1,656	1,794	1,865	1,911	5,570	1,939	2,011	2,052	6,001	2.1%
福利待遇	879	1,222	1,253	1,283	3,759	1,429	1,440	1,430	4,298	1.5%
合计	77,860	82,122	85,661	88,972	256,756	92,426	95,704	97,189	285,319	100%

* 按预算汇率计算：包括由上一年未使用拨款的结转款来供资的支出

非工作人员费用项目

- a) 资本支出：购买价值超过 5 000 加元且使用寿命为一年以上的物品。这包括为采购服务器等 IT 相关物品以及为采购复印和视听设备、办公家具及配件和车辆等非 IT 办公设备提供的款项。大部分有关采购的款项都用于更换过时和无法维修的设备。预计在 2023-2025 年，将购买下列资本物品：

表 24 2023-2025 年概算 — 资本投资项目

		(单位：千加元)			
部门	资本物品的说明	2023	2024	2025	合计
东部和南部非洲地区办事处	公务车	52			52
欧洲和北大西洋地区办事处	楼宇翻新	52	54	55	161
中东地区办事处	供暖/空调	11			11
	家具		11		11
	IT设备			11	11
会议、安保和一般事务	会议设备	31	35	32	98
信息和通信技术	IT硬件和软件	474	488	500	1,462
合计		619	588	599	1,806

- b) 自行酌定的人员相关费用：工作人员的培训费用、工作人员福利、工作人员安保和其他工作人员相关费用。概算集中放在行政事务局—人力资源项下。

表 25 2023-2025 年概算 — 自行酌定的工作人员相关费用

(单位：千加元)

说明	支出	核定预算				概算			
	2021	2020	2021	2022	合计	2023	2024	2025	合计
人员保险	236	55	56	58	169	60	62	63	185
一般性培训	364	598	613	629	1,840	413	566	681	1,660
工作人员福利	93	226	231	237	694	182	188	192	562
性别活动		92	94	96	282	-	-	-	-
工作人员安保	42	103	100	102	305	106	110	112	329
其他工作人员杂费	12	48	49	50	147	77	79	81	238
合计	746	1,121	1,144	1,172	3,437	838	1,005	1,131	2,974

* 按联合国汇率计算；包括由上一年未使用拨款的结转款来供资的支出

- c) **特别实施项目 (SIP)**：实施特别项目所需的资源，此类项目的目的是为了向各国通报地区计划中对安全和效率有重大影响的部分内容的实施情况。这些项目尽管在地区办事处实施，其管理则由空中航行局负责。
- d) **顾问和外包**：支付给特别服务协定 (SSA) 持有人的薪酬；语言和 IT 服务外包费；以及其他对外订约外包服务。
- e) **业务支出**：除其他外，包括下列各项：
- i. **信息技术软件/硬件**：本项目下的款项用于采购和维护与信息技术/办公室自动化相关的计算机、信息技术基础设施和主要系统应用工具中不属于资本物品的硬件和软件。设备经费主要用于更换老设备。软件经费包括年度许可证和维修费、软件升级与更换以及购置更现代的软件。
 - ii. **楼宇租金、维护和安保**：本项目包括蒙特利尔总部房舍的维护和安保费用和 7 个地区办事处房舍的楼宇租金、维护和安保费用。根据与东道国政府之间签订的于 2016 年 12 月 1 日生效的补充协定，要求国际民航组织向加拿大政府支付总部房舍运营费用以及非资本性大修的 20%。加拿大政府每年承担 100% 的租金和 80% 的运营费用及所有的地产税。运营费用依据加拿大政府承担的实际支出而定。亚太、亚太分办事处、中东与西部和中部非洲的房舍和欧洲/北大西洋的部分房舍，分别由东道国政府，即泰国、中国、埃及、塞内加尔和法国政府免租提供，北美、中美和加勒比和南美的房舍租金和维护费用部分由墨西哥和秘鲁政府给予补贴。
 - iii. **通信电信配送**：包括电话/手机服务、智能电话服务、长途服务、传真和数据电话长途费用的经费。
 - iv. **办公用品和服务**：包括照相复制、文具和办公室用品以及地区办事处内部印刷的经费。
 - v. **对联合国共同事务的缴款**：国际民用航空组织参与联合国系统共同提供的某些服务，并且从中受益。这些服务的费用依照共同商定的费用分担方案，由所有参与组织共同分担。

- vi. 辅助创收基金服务：包括各局/办公室所需的用于购买由创收活动提供的印刷和分发服务的资源。
- f) 会议：内部会议所需的资源，包括口译人员等临时雇员的薪金和津贴；秘书处工作人员的差旅费；加班费；会议室/视听设备的租金；办公和复制用品费用；招待费；以及杂项费用。
- g) 差旅费：公务差旅的差旅费和每日生活津贴。这包括：
- i. 为实施工作方案到各成员国出差，其中包括举办国际民航组织会议和其他活动、磋商、提供咨询和援助，以及开展监督审计方面的工作；
 - ii. 出席有关航空主题由政府或非政府会议，以提出国际民航组织的观点或保持与技术发展的联系；
 - iii. 代表国际民航组织出席联合国、各专门机构和其他国际组织的相关会议。
- h) 招待费：用于支付招待费用的款项。
16. 按地点分析，蒙特利尔总部 2023-2025 年三年期的资源所占比例为 77.9%（2020-2021-2022 年为 78.3%），而地区办事处的比例为 22.1%（2020-2021-2022 年为 21.7%），如下表所示。

表 26 2023-2025 年概算 — 按地点

(单位：千加元)					
地点	2020-2021-2022 核定额	2023	2024	2025	合计
总部	246,960	91,498	91,194	95,818	278,510
地区办事处	75,755	25,534	26,510	27,006	79,050
合计	322,715	117,032	117,704	122,823	357,560

国际公共部门会计准则的影响

17. 国际民航组织在编制财务报表时采用的国际公共部门会计准则（IPSAS）要求预算应与财务报表中的实际数额相对照。为了便于将预算与国际公共部门会计准则要求的按照权责发生制核算和列报的实际金额做公正的对比，本组织的预算也是按照经修正的权责发生制编制的。这尤其意味着预算：
- 是以在财政年度内提供的服务和收到的物品为编制依据的；和
 - 在适用时包括一项单独编列的资本预算（资产的全部成本包括在预算中），以涵盖 2023 年至 2025 年预计将购买的有形资产和无形资产（即购置设备、车辆、软件等），每件有形资产和无形资产的价值分别为 3 000 加元和 5 000 加元或更多（租赁资产的改良及内部开发的无形资产为 25 000 加元）。
18. 国际民航组织在其经审计的财务报表中提出预算和实际数额的对比报表，把核定拨款和经常预算总基金的实际数额相对比。更多的信息包含在理事会关于年度财务报表的工作文件中，其中有对原始的和最后的拨款与实际数额之间的实质差异的解释。

图 9 国际民航组织秘书处机构图

