



РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

АССАМБЛЕЯ —41-Я СЕССИЯ

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ

Пункт 20 повестки дня. Повышение эффективности и действенности ИКАО

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДЕЙСТВЕННОСТИ ИКАО

(Представлено Советом ИКАО)

КРАТКАЯ СПРАВКА

В настоящем рабочем документе представлен доклад об основных достижениях и результатах работы руководящих органов и Секретариата по повышению уровня эффективности и действенности Организации. В нем также представлены текущие мероприятия в рамках этого направления работы, включая разработку бизнес-плана ИКАО при помощи подхода к управлению, ориентированного на конкретные результаты (подход RBM), системы подотчетности и общеорганизационного управления рисками (ОУР), а также определяются меры по дальнейшему совершенствованию в течение трехлетнего периода 2023–2024–2025 гг.

Действия: Ассамблее предлагается:

- a) принять к сведению результаты работы по повышению эффективности и действенности Организации;
- b) одобрить меры по дальнейшему совершенствованию в течение трехлетнего периода 2023–2024–2025 гг.;
- c) принять пересмотренную резолюцию Ассамблеи, представленную в добавлении В к настоящему документу.

<i>Стратегические цели</i>	Данный рабочий документ связан со всеми стратегическими целями, трансформационной целью и всеми вспомогательными стратегиями.
<i>Финансовые последствия</i>	Мероприятия ИКАО, указанные в настоящем документе, будут, как ожидается, проводиться в рамках ресурсов регулярного бюджета на 2023–2025 гг. и/или за счет внебюджетных взносов, как предусмотрено бизнес-планом ИКАО на 2023–2025 годы.

<i>Справочный материал</i>	Резолюция А40-20 <i>"Повышение эффективности и действенности ИКАО"</i> Бизнес-план ИКАО на 2023–2024–2025 гг. Дос 10140, <i>Действующие резолюции Ассамблеи (по состоянию на 4 октября 2019 года)</i> JU/REP/2011/5 <i>"Обзор системы управления и административной деятельности в ИКАО"</i> JU/REP/2019/1 <i>"Системы подотчетности в рамках системы Организации Объединенных Наций"</i> С-DEC 223/3 и 224/1 Дос 7231 <i>"Издательские правила ИКАО"</i> Дос 7515 <i>"Финансовые положения ИКАО"</i> Дос 7559 <i>"Правила процедуры Совета"</i> Дос 9482 <i>"Директивы группам экспертов Авиатранспортного комитета и Комитета по авиационной безопасности"</i> A41-WP/42 <i>"Инновации в сфере авиации"</i>
----------------------------	---

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 В течение трехлетнего периода 2020–2021–2022 гг. Организация реализовала различные инициативы по повышению эффективности и действенности в целях удовлетворения растущих потребностей Организации и выполнения ее задач, в том числе в поддержку государств-членов и авиационного сообщества. Принимая во внимание резолюцию А40-20 Ассамблеи *"Повышение эффективности и действенности ИКАО"*, в настоящем документе содержится доклад о достигнутых на сегодняшний день результатах, включая переход ИКАО к управлению, ориентированному на конкретные результаты, и описываются инициативы по дальнейшему совершенствованию на трехлетний период 2023–2024–2025 гг.

2. ОСНОВНЫЕ МЕРЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДЕЙСТВЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 ИКАО сконцентрировала свои усилия на повышении эффективности и действенности, помимо прочего, в описанных ниже областях.

2.2 Бизнес-план ИКАО, управление, ориентированное на конкретные результаты (RBM), и управление эффективностью общеорганизационной деятельности

2.2.1 В 2021 году началась работа по подготовке бизнес-плана на 2023–2024–2025 гг. с применением подхода к управлению, ориентированному на конкретные результаты (RBM). Это привело к созданию более компактной и усовершенствованной системы мониторинга эффективности деятельности в рамках бизнес-плана с показателями, базовыми и целевыми значениями промежуточных и конечных результатов по каждой из пяти стратегических целей. RBM является составной частью надежной системы подотчетности в деле укрепления системы управления эффективностью общеорганизационной деятельности и повышения общего уровня транспарентности. Бизнес-план включает в себя новую преобразовательную цель, направленную на осуществление стратегической организационной реформы в поддержку инициативы "Единая ИКАО" и обеспечение готовности Организации для этой цели, для ее увязки с целями устойчивого развития, исходя из стремительно меняющейся глобальной ситуации. Трансформационная цель выдвигает на первый план то, как ИКАО действует в целом, с тем чтобы процессы и процедуры

были упорядочены, более эффективны и адаптированы для осуществления миссии, видения и стратегических целей ИКАО.

2.2.2 В бизнес-плане поддерживается расширение сотрудничества между управлениями/подразделениями в Штаб-квартире и региональными бюро, в рамках которого для каждого регионального бюро разрабатываются поддающиеся проверке показатели, способствующие достижению каждой стратегической цели, а в плане производственно-финансовой деятельности на трехлетний период определяется взаимозависимость между управлениями/подразделениями и региональными бюро по всем результатам и мероприятиям. В целях повышения эффективности будет создан механизм для укрепления сотрудничества в рамках ИКАО, особенно применительно к региональным бюро.

2.3 Система подотчетности

2.3.1 Система подотчетности – это один из важных элементов управления ИКАО, позволяющий продемонстрировать приверженность и ответственность в выполнении своего мандата, определенного Ассамблеей, а также разграничить роли и обязанности высокого уровня между Секретариатом, Советом как руководящим органом и государствами-членами в целом.

2.3.2 ИКАО эффективным образом внедрила политику раскрытия информации, в соответствии с которой результаты деятельности Организации регулярно доводятся до сведения директивных организаций, государств-членов и других заинтересованных сторон. Это включает публикацию программы работы Совета, порядка работы и отдельных решений Совета на общедоступном сайте ИКАО (см. С-DEC 221/9 "Расширение информационного взаимодействия ИКАО с отраслью и общественностью").

2.3.3 Совет взял на себя ведущую роль в уточнении сфер своей подотчетности по отношению к Ассамблее и подотчетности Генерального секретаря по отношению к Совету и продолжит ее играть за счет развития системы подотчетности ИКАО. В этой связи ИКАО провела первоначальную оценку недостатков составных элементов надежной системы подотчетности, что, как ожидается, приведет к разработке политики в отношении системы подотчетности и соответствующих механизмов ее реализации (см. добавление А). Эта работа проводится в соответствии с рекомендациями, включенными в доклад Объединенной инспекционной группы (ОИГ) "*Системы подотчетности в рамках системы Организации Объединенных Наций*" (JIU/REP/2011/5).

2.3.4 Важность подотчетности для управления ИКАО предлагается отразить в соответствующих поправках к резолюции А40-20 Ассамблеи *Повышение эффективности и действенности ИКАО* (см. новый пункт 3 а) добавления В). Такая поправка будет соответствовать рекомендации № 1 доклада ОИГ "*Обзор системы управления и административной деятельности в Международной организации гражданской авиации (ИКАО)*" (JIU/REP/2019/1).

2.3.5 Хотя Совет провел тщательный анализ своей структуры Комитетов, включая их соответствующие сферы компетенции и методы работы (см. п. 2.9.1), уточнение соответствующих функций и обязанностей исполнительного руководства и управляющих органов Организации, требования к отчетности перед Ассамблеей и к подготовке бюджета имеют важное значение, являются сложными и щекотливыми элементами надлежащего механизма управления, требующими тщательного анализа, и могут быть улучшены за счет уроков, извлеченных другими учреждениями ООН.

2.4 **Общеорганизационное управление рисками (ERM)**

2.4.1 Совет одобрил систему управления корпоративными рисками и внутреннего контроля (система ERM) на своей 222-й сессии (см. C-DEC 222/4). Система ERM предусматривает скоординированный, структурированный и методичный подход к управлению факторами риска, т. е. выявлению, оценке, смягчению, мониторингу и эскалации рисков и предоставлению по ним отчетности в рамках Организации. Внедрение системы ERM предусматривало создание нового Реестра корпоративных рисков, о котором ежегодно сообщается Совету.

2.4.2 В системе ERM применяется два принятых в Организации Объединенных Наций (ООН) ключевых подхода к управлению факторами риска, которые служат источником передового опыта для ИКАО и обеспечивают увязку с другими структурами ООН, включая 1) доклад Объединенной инспекционной группы (ОИГ) *"Общеорганизационное управление рисками: подходы и виды использования в организациях системы Организации Объединенных Наций"* (JIU/REP/2020/5); 2) Межфункциональную целевую группу ООН по управлению рисками.

2.4.3 Ожидается, что в дальнейшем при наличии необходимых ресурсов ИКАО будет и впредь внедрять и включать процесс управления рисками во все свои программы и мероприятия для повышения эффективности и действенности своей работы.

2.5 **Кадровая стратегия**

2.5.1 ИКАО продолжает проводить реформы в области управления кадровыми ресурсами (HR), чтобы надлежащим образом решать задачи, связанные, в частности, со способностью привлекать, удерживать и мотивировать компетентный, мобильный и разносторонний персонал, а также обеспечивать справедливость, равноправие, гендерное равенство, справедливое географическое представительство, добросовестность, эффективность, действенность, транспарентность и соблюдение норм этики во всей Организации. При этом также подразумевается осуществление постоянного процесса модернизации политики, практики, процессов и систем в области людских ресурсов. Кроме этого, в рамках стратегии в области HR будут введены приоритетные инициативы с целью улучшить управление кадрами и преобразовать организационную культуру и повысить эффективность ИКАО. Исходя из уже достигнутых результатов, ИКАО ускорит процесс реализации приоритетных инициатив на следующий трехлетний период, как представлено в проекте рабочего документа Ассамблеи по вопросам управления людскими ресурсами (см. A41-WP/51). Хотя для реализации приоритетных инициатив в области HR было определено несколько мер, ключевое значение имеет поддержка этих инициатив путем предоставления финансирования и обеспечения наличия ресурсов. Чтобы состоялся успешный переход к новой структуре людских ресурсов в ИКАО, всем сотрудникам на всех уровнях Организации будет необходимо принять перемены и сформировать новый образ мышления.

2.6 **Инициатива по цифровой трансформации**

2.6.1 На 226-й сессии Совета Секретариат представил пересмотренную стратегию в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), включая инициативу по цифровой трансформации. Эта стратегия охватывает все аспекты современных ИКТ в целях оптимизации и совершенствования процессов в рамках всей Организации. Цели инициативы заключаются в уточнении и адаптации стратегического направления деятельности по использованию ИКТ и разработке окончательного плана действий в области ИКТ в ИКАО в течение следующего трехлетнего периода. Сюда войдет переориентация функций ИКТ на оказание обусловленных экономическими потребностями услуг с использованием ИКТ и стратегия внедрения облачных технологий. ИКАО стремится использовать потенциал облачных технологий для повышения

эффективности и действенности и упрощения работы пользователей за счет более высокой степени интеграции и совместимости услуг. Цифровая трансформация позволит не только повысить эффективность и действенность мероприятий ИКАО, но и воспользоваться огромными преимуществами, которые могут принести Организации современные и новейшие технологии. Благодаря этой инициативе также улучшится стандартизация процессов и процедур, что приведет к повышению эффективности, а также повысится квалификация технических специалистов и ИТ-персонала за счет использования более распространенных ведущих технологий, что позволит привлечь лучших специалистов. Ключевой задачей цифровой трансформации, определенной в стратегии и плане действий в области ИКТ, является обеспечение наличия потенциала ИКАО в таких сферах, как реорганизация рабочих процессов, управление изменениями и управление портфелем технологий. Чтобы эти проекты преобразований увенчались успехом, ИКАО необходимы заинтересованные старшие руководители и бизнес-спонсоры, способные руководители проектов и ориентированный на перемены персонал.

2.7 **Своевременные ответы на письма государствам**

2.7.1 В соответствии с решением Совета, принятом на его 203-й сессии, Ассамблее предложено принять резолюцию, призывающую к представлению полных и своевременных ответов на письма государствам, а также периодических докладов Ассамблее об ответах на письма государствам. Меры, о которых ранее сообщалось по данному вопросу, остаются в силе и применялись для того, чтобы обеспечить эффективное доведение до сведения государств и международных организаций информации о принятых Организацией мерах в отношении пандемии COVID-19. Ассамблея может отметить, что возросшее число своевременных ответов на письма государствам фактически, как ожидается, будет основным положительным результатом новой инициативы по цифровой трансформации, в особенности по проектам, касающимся Стандартов и Рекомендуемой практики (SARPS) и управления документооборотом. В рамках этих проектов Секретариат рассчитывает использовать инновации и новые технологии с тем, чтобы государства могли не только получить более удобные возможности отвечать на письма государствам от ИКАО, но и более эффективно работать с исходной и прочей информацией, которая поможет государствам повысить степень своей информированности по тематике писем государствам. Вне зависимости от того, какое техническое решение будет найдено, задача состоит в том, чтобы определить способы увеличения числа ответов на письма государствам. В частности, благодаря охвату государств с меньшим масштабом авиационной деятельности может быть обеспечено более полное географическое представительство.

2.8 **Оперативная эффективность**

2.8.1 В соответствии с п. 4 а) постановляющей части резолюции А40-20 Ассамблеи была упрощена повестка дня 41-й сессии Ассамблеи для вспомогательных органов, в частности, Технической комиссии, в целях упорядоченного рассмотрения пунктов и их консолидации. Кроме того, в письме государствам SA 41/2-22/21 от 28 февраля 2022 года были четко указаны сроки представления документации. Для председателей после их избрания будут проведены более подробные брифинги. Кроме того, были оптимизированы процедуры предоставления отчетности, и отменено требование о составлении протоколов заседаний вспомогательных органов. Также будут предусмотрены альтернативные варианты представления заявлений государств-членов общего характера (например, в формате предварительно записанных видео обращений) в целях более равномерного распределения времени. Наконец, после 37-й сессии Ассамблеи уже применяются более современные и эффективные процедуры голосования за счет внедрения электронных систем, в частности при избрании членов Совета, но изучение дополнительных возможностей повышения эффективности продолжится, особенно в отношении процесса распределения устройств для голосования.

2.8.2 Для обеспечения эффективной и действенной защиты многоязычных материалов Организации и своевременного распространения актуальной документации ИКАО (см. Дос 7231, *"Издательские правила ИКАО"*) Совет предлагает осуществлять управление цифровыми правами и распространять документацию ИКАО в цифровом формате. На основании результатов опроса пользователей ICAO-NET (см. добавление D) для защиты интеллектуальной собственности ИКАО предлагается внедрить технологию управления цифровыми правами, уже используемую в онлайн-магазине ИКАО. Благодаря этому решению у государств-членов, в том числе у имеющих ограниченные ресурсы или возможности, появится доступ к последним и обновленным версиям Приложений, Правил аэронавигационного обслуживания (PANS), документов и циркуляров ИКАО. Управление цифровыми правами применительно к интеллектуальной собственности ИКАО будет способствовать разрешенному использованию и распространению документов на всех языках.

2.8.3 Кроме того, в рамках процесса реструктуризации Секретариата с 15 декабря 2021 года Секция снабжения была переведена в структуру Административного управления (ADB) и более не является частью Управления технического сотрудничества (ТСВ). Это позволило сделать ее более независимой и повысить ее устойчивость, поскольку она оказывает услуги всем распорядителям смет и бизнес-структурам ИКАО. Повышение эффективности также ожидается в результате перевода Секции управления доходами и продуктами из ADB в ТСВ в 2022 году.

2.9 Усовершенствованная структура управления

2.9.1 Совет провел тщательный анализ структуры Комитетов и на своей 223-й сессии принял пересмотренную структуру и круг полномочий Комитетов. Был создан Комитет по вопросам управления в целях тщательного изучения сложных управленческих вопросов для повышения таким образом эффективности работы Совета. Был учрежден Комитет по климату и окружающей среде, что отражает растущую важность этих вопросов на мировом уровне. Кроме того, в отношении Комитетов по авиационной безопасности (бывший Комитет по незаконному вмешательству), климату и окружающей среде, Финансового комитета, Комитетов по совместной поддержке аэронавигационного обслуживания и по техническому сотрудничеству и поддержке внедрения (бывший Комитет по техническому сотрудничеству), Авиатранспортного комитета и Комитета по вопросам управления был принят принцип "открытого состава". Применение принципа "открытого состава" позволяет всем членам Совета участвовать в обсуждениях в соответствующих комитетах. Для реализации этих изменений на практике Совет внес поправки в *Правила процедуры постоянных комитетов Совета* (Дос 8146), *Директивы группам экспертов Авиатранспортного комитета и Комитета по незаконному вмешательству* (Дос 9482), *Приложение IV к Кодексу службы ИКАО* (Дос 7350) и *Финансовые положения* (Дос 7515) (см. C-DEC 223/3 и C-DEC 224/1). Кроме того, Совет внес поправки в *Правила процедуры Совета* (Дос 7559), предусматривающие пересмотр сроков подготовки документации и в определенных обстоятельствах утверждение предложений в соответствии с новой письменной процедурой (см. C-DEC 223/3).

2.10 Взаимодействие с новаторами

2.10.1 Во исполнение резолюции A40-27 Ассамблеи "Инновации в сфере авиации" ИКАО создала Отраслевой консультативный форум (ICF), который дает Совету возможность вести диалог с ведущими представителями отрасли по темам, определяющим будущее сектора. Расширение взаимодействия с новаторами делает обмен информацией более эффективным и способствует принятию более обоснованных решений. Такое взаимодействие также является одним из четырех измерений инноваций, одобренных Советом, наряду со своевременным включением инноваций в глобальные Стандарты ИКАО, рассмотрением процедур разработки Стандартов ИКАО и способностью Секретариата ИКАО осваивать технологии и адаптировать внутренние процессы. Более подробная информация приведена в документе A41-WP/42.

3. **ДАЛЬНЕЙШИЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, ПЛАНИРУЕМЫЕ К РЕАЛИЗАЦИИ В ХОДЕ ТРЕХЛЕТНЕГО ПЕРИОДА 2023-2024-2025 ГОДОВ**

3.1 В рамках компонента "ПЛЮС" бюджета Регулярной программы ИКАО целенаправленные действия по следующим инициативам трансформационной цели еще более повысят эффективность и действенность ИКАО:

- a) Установление и поддержание актуальности Стандартов и Рекомендуемой практики (SARPS) являются основным аспектом миссии и функции ИКАО. Объединенный проект SARPS и системы управления документооборотом (DMS) приведет к значительному повышению эффективности процесса подготовки и поддержания актуальности SARPS и системы управления документооборотом в целом. Он поможет улучшить сотрудничество и приведет к повышению общего уровня удовлетворенности заинтересованных сторон.
- b) Общеорганизационное планирование ресурсов и модуль по управлению портфелем проектов представляет собой главный "особый проект" цифровой трансформации и плана действий, поскольку он будет формировать основу для портфелей корпоративных систем в ИКАО, обеспечивая улучшение мониторинга и предоставления отчетности. Кроме того, единообразие данных обеспечит поддержку бизнес-аналитике, необходимой для определения тенденций, рисков и возможностей по всему спектру направлений работы ИКАО.
- c) В течение последних трех лет ИКАО улучшала свою ситуацию в области информационной безопасности путем реализации всеобъемлющей, основанной на оценке риска, хорошо разработанной стратегии обеспечения информационной безопасности, охватывающей вопросы организационной и операционной безопасности. С этой целью ИКАО стремится обеспечить соответствие требованиям стандарта ИСО 27001 своих инициатив в области информационной безопасности к концу трехлетнего периода выполнения дорожной карты информационной безопасности.
- d) Внедрение пересмотренных основных положений ИКАО по вопросам этики для улучшения процесса координации, укрепления сотрудничества и единообразия деятельности всех соответствующих структур ИКАО, которые играют ведущую роль в укреплении этических принципов и ценностей в ИКАО.

4. **ВЫВОД**

4.1 За последние три года ИКАО предприняла ряд инициатив по повышению эффективности и действенности в рамках резолюции A40-20 Ассамблеи *"Повышение эффективности и действенности ИКАО"* для удовлетворения меняющихся потребностей и решения задач Организации, государств-членов и авиационного сообщества. На трехлетний период 2023-2024-2025 годов запланировано дальнейшее повышение эффективности и действенности с целью улучшить управление, повысить подотчетность и транспарентность и продолжить расширять сотрудничество в рамках ИКАО и с государствами-членами.

APPENDIX A

**PROGRESS TOWARDS THE IMPLEMENTATION OF THE JIU BENCHMARKS FOR THE ACCOUNTABILITY FRAMEWORK
(JIU/REP/2011/5)**

Pillar 1 Covenant with the Member States

Benchmark	Tools	Status	Comment
1. A clear framework for accountability is in place, including a definition thereof and clarity of responsibility for the overall implementation of the framework, linking all components together	Framework policy document	In progress	The objective of our work is to develop an accountability framework that would constitute the policy document, explicitly articulate the key components of accountability, include a definition of accountability and lay down the respective roles and responsibilities of the governing body, senior management, line department and staff. However, prior to delivering such document, a common understanding of the role of the framework policy document is required amongst all involved parties (Secretariat, Council and its relevant Committees).
	Definition of accountability	In progress	
	Roles and responsibilities of senior management, line department and staff	In progress	
	Policy document available on the website and for staff	In progress	
	Framework contains key components of accountability	In progress	
2. RBM is operational and coherent with organizational mandates and objectives, and cascades down into unit and personal work plans	Strategic plans	In progress	The 2023-2025 Business Plan establishes a revised logical framework that would facilitate the alignment between Bureaus, sections and personal work objectives.
	Unit work plans	In progress	
	Personal work objectives	In progress	
3. Organizations conduct credible, utilization-focused evaluations and communicate the findings, conclusions and recommendations to stakeholders	Evaluation function	✓	ICAO Evaluation Policy adopted during the 224th Session of the Council.
4. Organizations have an effectively implemented	Information disclosure policy	✓	Publication of Council work programme, Order of Business, and selected Council Decisions on the ICAO public website (C-DEC

established information disclosure policy whereby the results of the organization's activities are communicated regularly to legislative organs, member States and other stakeholders, including donors, beneficiaries and the general public			221/9 Enhancing ICAO Communications with Industry and with the Public refers)
	Evaluation and audit results	✓	Policy on Public Disclosure of Internal Audit and Evaluation Reports approved on 12 November 2020
	Consolidated annual financial reports	✓	Consolidated annual financial reports are presented to the ICAO Council
	Programme results	✓	Progress made and results achieved in the implementation of ICAO programmes are presented through regular reporting to the ICAO Council and via the Corporate Management and Reporting Tool (CMRT). Public reporting on the ICAO website, including through the Annual Reports of the Council and Assembly Working Papers

Pillar 2 Risk management and internal controls

Benchmark	Tools	Status	Comment
5. Ethical conduct, standards of integrity, anti-corruption and anti-fraud policies are in place and enforced	Staff regulations/code of conduct for staff members, including harassment	✓	
	Ethics function	✓	
	Gifts, favors and hospitality policy	In progress	While applicable provisions in the ICAO Service Code exist, the respective policies are still under development
	Protection against retaliation for reporting wrongdoing (whistle-blower policy)	✓	
	Outside activities policy (conflict of interest)	In progress	While applicable provisions in the ICAO Service Code exist, the respective policies are still under development
	Anti-fraud and anti-corruption policy	✓	
	Training	In progress	While mandatory trainings on various aspects of the Ethics Framework have been rolled out - the organization has engaged the

Benchmark	Tools	Status	Comment
			services of the UN system staff colleague (depending on available resources) for the development and implementation of ethics training programmes (with additional courses) of a 3 year course are planned-
6. Failure to comply with enforced policies/regulations results in clear consequences. Sanctions shall be clear and proportional and implemented at all levels. In addition, outstanding performance should be acknowledged by recognition/awards/rewards	Policy documents on sanctions and disciplinary action	✓	ICAO Service Code paragraph 59 and Staff Rule 110.1
	Publication in annual reports of sanctions imposed by the Executive Head	✓	2020 Report available on the ICAO public website
	Awards/rewards programmes decided by committees/panels based on clear criteria	In progress	The Staff Award Guidelines were revised and published on 28 June 2021.
	Publication of the names of staff members receiving awards and rewards	✓	
7. All staff can be held accountable for their work on the basis of up-to-date written job descriptions accurately reflecting their actual work	Job description for all staff	✓	Full connection between actual work and job description is not always achieved. However, annual personal performance appraisal outline the objectives and the day-to-day tasks of staff members as well as their participation in statutory committees and task forces. This will be further improved upon the adoption of the 2023-2025 Business Plan and related operating plans.
	Coherence between job description and day-to-day work	In progress	
8. Concretization of policies on selection, recruitment and post-employment	Recruitment policy restricting hiring of family members and relatives	✓	
	Post-employment restrictions for staff who retire/resign from the organization	✓	
9. Organization has a formal policy on ERM to be implemented with a coherent methodology	Risk analysis conducted for each unit/project/process and an organizational risk plan exists	✓	ERM Framework endorsed by Council in February 2021. Annual reporting to Council on Corporate Risks and regular maintenance of ICAO risk registers
10. The chain of command and delegation of authority are	Clear definition of delegation of authority	✓	A definition of “Delegation of Authority” is available in the General Secretariat Instructions.

Benchmark	Tools	Status	Comment
aligned, clear, coherent and integrated into existing enterprise resource planning (ERP) systems			A more complex and comprehensive analysis on the concept of “Delegation of Authority” will be required that goes beyond its administrative implementation.
	Coherence between management line and delegation of authority and clear reporting lines	In progress	Periodic reviews might be required
	Delegation of authority built into existing ERP systems	✓	
11. Financial regulations and rules (FRR) in the United Nations system organizations should embody anti-fraud and financial misconduct policies and are implemented practically	Financial Rules and Regulations	✓	
	Conflict of interest statements	✓	
	Financial disclosure statements	✓	
	Anti-fraud policies	✓	Revised Anti-Fraud and Anti-Corruption Policy were adopted during the 224th Session of the Council
12. Managers attest to compliance with internal controls within the framework of their delegation of authority	Letter/form of representation/assurance/attestation submitted annually to the executive head	✓	Management Assurance Statements and Declarations (MASDs) and Statement of Internal Control are completed annually. Effective controls are required to avoid that this is simply a compliance exercise.
13. Staff at all levels have access to relevant, reliable information that supports decision-making in line with their delegated authorities and the organization has an internal and external communication system	ERP system or similar in place to capture and document relevant information	In progress	Agresso is ICAO’s Enterprise Resource Planning system. It is envisaged to upgrade it, as well as ICAO’s financial management system. ICAO manages information and knowledge through SharePoint and File repositories.
	Internal communication channels are fully exploited	In progress	
	Information disclosure policy in place	In progress	An internal communications strategy and actions will be developed and implemented. An internal information disclosure policy might be required to formalize expectations and processes.

Benchmark	Tools	Status	Comment
14. Executive heads, senior managers and staff members' performance is monitored and corrective action taken as necessary	Performance assessments for all staff levels including 360-degree feedback	Not implemented yet	
	Senior compacts or scorecard-type tools	Not implemented yet	
	Corrective measures for non-performing assets	In progress	<p>Staff Notice 5833 on addressing underperformance was issued in 2021.</p> <p>Staff members are invited to take action through the establishment training plans for redressing the situation in collaboration with their supervisors.</p> <p>A revised People Strategy might consider possible improvements in the implementation of corrective measures.</p>
15. Recommendations of oversight bodies/internal audits and evaluations are tracked, implemented, and if not, clear justification should be provided	Information disclosure policy	✓	Annual Report of the Chief, Office of Internal Oversight (OIO)
	Reporting on external and internal oversight recommendations	✓	Report to Council
	Tracking recommendations of internal and external audit, oversight bodies and internal, independent and self-evaluations	✓	Report to Council

Pillar 3 Complaints and response mechanisms

Benchmark	Tools	Status	Comment
16. Staff members have recourse to non-formal complaints mechanisms	Procedures for non-formal grievances/rebuttals are outlined in a policy document and or handbook	Not implemented yet	The ICAO Service Code (paragraph 94) and Staff Rule 101.16 describe the role of the Ombudsperson. However, no document provides a description of the procedure for the informal handling of grievances. Procedures for informal resolution of disputes, including through peer mediation, will be developed.
	A mediator or ombudsperson function is in place	✓	
17. Staff members, consultants, non-staff, stakeholders/ beneficiaries and vendors have recourse to formal complaints mechanisms and organizations have mechanisms to respond to such complaints	Investigation function, hotlines, complaints forms etc. for staff and external	✓	Misconduct can be reported through ICAO’s public website https://www.icao.int/Pages/Report-Misconduct.aspx
	Grievance mechanisms: United Nations Dispute or ILO Administrative Tribunals	✓	ICAO has established a Joint Appeals Board as first step in the formal system of administration of justice. Decisions by the Board can be appealed at the United Nations Appeals Tribunal.
	Procurement challenges	In progress	Following JIU recommendations, as well as the External Audit Report of 2019 on Enhancing Procurement, a Bid Protest Mechanism has been developed and approved. It consists of possibilities for vendors who have participated in solicitations to submit a challenge. This is managed through an independent board called "ICAO AWARD REVIEW BOARD – IARB”.

ДОБАВЛЕНИЕ В

A401-20XX. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДЕЙСТВЕННОСТИ ИКАО

Ассамблея,

принимая во внимание, что ИКАО действенно и эффективно выполняет свои функции в соответствии с частью II *Конвенции о международной гражданской авиации* (Чикагской конвенции),

принимая во внимание, что основополагающие цели Организации, изложенные в статье 44 Чикагской конвенции, и функции Совета, изложенные в статьях 54 и 55, сохраняют первостепенную важность,

принимая во внимание, что перед Организацией встают новые и быстро изменяющиеся задачи технологического, экономического, природоохранного, социального и правового характера,

принимая во внимание, что Организации необходимо действенно и эффективно решать эти задачи,

принимая во внимание, что ИКАО необходимо привлекать, поощрять и удерживать высококвалифицированных, адаптивных, мотивированных и наиболее эффективных сотрудников для решения традиционных и возникающих проблем и удовлетворения изменяющихся потребностей государств,

принимая во внимание, что ИКАО необходимы новые инновационные партнерские отношения с заинтересованными сторонами, которые могут располагать дополнительной информацией, опытом, точками зрения и ресурсами для реализации стратегических целей ИКАО,

принимая во внимание, что корпоративная эффективность работы ИКАО и способность получения доступа к дополнительным финансовым ресурсам из государственных и частных источников являются ключевыми факторами, влияющими на реализацию ее программ, подготовку персонала, наращивание потенциала и оказание помощи государствам,

принимая во внимание, что государствам, заинтересованным сторонам и финансирующим организациям необходима своевременная, точная и всеобъемлющая информация о деятельности, политике и показателях работы ИКАО,

1. *выражает признательность Совету и Генеральному секретарю за прогресс, достигнутый в разработке бизнес-плана Организации на 2023–2025 гг. с учетом принципов управления, ориентированного на конкретные результаты (RBM), и в рамках усилий по совершенствованию системы мониторинга эффективности деятельности и предоставления соответствующей отчетности;*

2. *одобряет уже принятые Советом решения по разработке трехлетнего бизнес-плана, продолжать усилия по переходу ИКАО к организации управления, ориентированного на конкретные результаты (RBM) и создать контрольный механизм, включающий ежегодный обзор*

прогресса путем использования системы управления общеорганизационной деятельностью и отчетности (CMRT);

3. *порукает* Совету и Генеральному секретарю, в рамках их соответствующей компетенции:

- a) разработать надежную систему подотчетности, а также механизмы ее внедрения и контроля за ее функционированием, принимая во внимание необходимость обеспечения согласованности между ее различными составными элементами, включая стратегическую рамочную программу и управление эффективностью деятельности, внутренний контроль, этические стандарты и добросовестность, а также надзорные функции;
- b) готовить бизнес-план каждые три года в увязке с процессом системного планирования и подхода RBM, который повышает уровень эффективности, транспарентности и подотчетности и который определяет разработку бюджета Регулярной программы;
- c) разработать процесс пересмотра бизнес-плана с целью учесть новые изменения, происшедшие в трехлетний период;
- d) предоставить бизнес-план в распоряжение Договаривающихся государств и представлять в ходе соответствующего трехгодичного периода его действующий вариант каждой очередной сессии Ассамблеи;
- e) предпринять дополнительные конкретные шаги по повышению степени транспарентности, улучшению условий труда на рабочих местах, развитию инновационных новых партнерских отношений с внешними заинтересованными сторонами, повышению организационной эффективности, мобилизации дополнительных ресурсов для увеличения производительности и обеспечения того, чтобы результаты, достигнутые на основе консенсуса, по-прежнему являлись основополагающей ценностью и целью ИКАО и ее профильных экспертных органов;
- f) избегать любого фактического, потенциального или предполагаемого конфликта интересов при заключении партнерских соглашений и привлечении добровольного финансирования.

4. *порукает* Совету:

- a) продолжать совершенствовать методы и процедуры работы Ассамблеи в целях повышения подотчетности, транспарентности, простоты и эффективности;
- ~~b) осуществить интенсивный обзор процессов принятия решений, методов и процедур работы Совета и его вспомогательных органов в целях усовершенствования, передачи полномочий и повышения эффективности работы Организации;~~
- b) обеспечить эффективность контрольного механизма с процедурой независимого представления докладов Совету для достижения эффективности, транспарентности, доверия, участия и подотчетности в рамках программ;

~~с) продолжать пересмотр управленческой структуры ИКАО и ее возможностей по более эффективному, простому, подотчетному и транспарентному процессу принятия решений, включая разграничение и распределение обязанностей между Секретариатом и руководящим органом, а также таких путей рассмотрения трехлетнего цикла Ассамблеи и бюджета Организации, которые могут способствовать такому улучшению процесса принятия решений.~~

~~д) принять решение относительно управления цифровыми правами для защиты документов ИКАО, которое обеспечивало бы доступ государствам-членам, включая государства с ограниченными ресурсами или возможностями, к актуальной и обновленной интеллектуальной собственности. Цифровое управление интеллектуальной собственностью ИКАО будет способствовать санкционированному использованию и распространению документов на всех языках.~~

5. *предлагает* Генеральному секретарю в рамках своей компетенции и впредь выдвигать инициативы, направленные на повышение действенности и эффективности Организации на основе процедурных, управленческих и административных реформ, и представлять Совету доклады по этому вопросу;

6. *предлагает* Совету и Генеральному секретарю при осуществлении положений пунктов 3–5 выше должным образом принимать во внимание не являющийся исчерпывающим перечень соображений в добавлении к настоящей резолюции;

7. *заявляет*, что настоящая резолюция заменяет резолюцию ~~A31-2~~ A40-20, касающуюся повышения эффективности деятельности ИКАО.

ДОБАВЛЕНИЕ С

ПЕРЕЧЕНЬ СООБРАЖЕНИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДЕЙСТВЕННОСТИ ИКАО

Процесс системного планирования (пункт 3 b) данной резолюции):

- a) обеспечить прямую и транспарентную увязку между бизнес-планом и бюджетом Регулярной программы;
- b) создать процедуры разработки бюджета Регулярной программы с уделением основного внимания распределению ресурсов на стратегическом уровне и уровне ожидаемых результатов, а не административным деталям ("сверху – вниз", а не "снизу – вверх");
- c) создать процедуры ~~определения стратегических целей, ожидаемых результатов, основных видов деятельности, итоговых результатов и задач наряду с применением показателей оценки производственной деятельности;~~ предоставления отчетности по результатам работы в увязке со стратегическими целями и результатами на основе показателей эффективности деятельности, контрольных и целевых показателей, определенных в бизнес-плане;
- d) разработать в рамках бизнес-плана более конкретные планы по стратегическим целям и обеспечить координацию и единство действий в рамках всех Стратегических целей, управлений и региональных бюро;
- e) осуществлять обзоры хода осуществления бизнес-плана на постоянной основе в рамках Секретариата и, на периодической основе, – обзоры Советом и вспомогательными органами;
- f) обеспечивать обновление и преемственность самого бизнес-плана по крайней мере на трехгодичной основе.

Методы и процедуры работы Ассамблеи (пункт 4 а) данной резолюции):

- ~~g) упростить повестку дня и сократить объем документации, сосредоточив внимание на вопросах стратегии и политики высокого уровня, на основных областях приоритетности и распределении ресурсов;~~ g) упростить повестку дня и сократить объем документации, сосредоточив внимание на вопросах стратегии и политики высокого уровня, на основных областях приоритетности и распределении ресурсов;
- ~~h) соблюдать сроки, установленные для подготовки и распространения документации;~~
- i) проводить более эффективные брифинги для выборных должностных лиц;
- ~~j) усовершенствовать процедуры представления докладов, в частности избегать не являющегося необходимым дублирования в результате представления и рассмотрения одних и тех же документов в различных органах;~~ h) усовершенствовать процедуры представления докладов, в частности избегать не являющегося необходимым дублирования в результате представления и рассмотрения одних и тех же документов в различных органах.

- ~~k) ликвидировать требование о ведении протоколов заседаний комиссий (как это было сделано на временной основе на данной сессии);~~
- ~~l) усовершенствовать процедуры представления общих заявлений и более строго соблюдать установленные часы заседаний;~~
- ~~m) внедрить более современные и эффективные процедуры голосования, в особенности при избрании членов Совета.~~

~~Примечание. Если потребуется внести изменения в Постоянные правила процедуры Ассамблеи (Доc 7600), то государства нужно уведомлять заблаговременно до начала следующей очередной сессии Ассамблеи, с тем чтобы такие изменения могли приниматься в начале сессии для незамедлительного вступления в силу.~~

Процесс пересмотра бизнес-плана (пункт 3 с) резолюции)

При пересмотре бизнес-плана после его утверждения необходимо учитывать:

- a) какие элементы бизнес-плана подлежат пересмотру, и кто может вносить и принимать предложения о пересмотре;
- b) необходимые причины, обосновывающие пересмотр, и порядок регистрации и мониторинга улучшений.

Контрольный механизм (пункт 4 с) данной резолюции)

Здесь основное внимание уделяется активной **процедуре независимого и прямого** представления докладов Совету об эффективности, транспарентности и подотчетности всех программ ИКАО. Как принято в общей практике ревизий, Генеральный секретарь будет иметь возможность представлять замечания по независимым докладам, но не изменять их.

Другие меры по повышению действенности и эффективности Организации (пункт 5 данной резолюции):

- a) ввести процедуры более своевременной разработки и, при необходимости, изменения документов воздушного права, Стандартов и Рекомендуемой практики ИКАО, а также региональных аэронавигационных планов;
- b) уделять больше внимания поощрению ратификации государствами документов по воздушному праву и осуществления Стандартов и Рекомендуемой практики ИКАО в максимально широких масштабах во всем мире;
- c) усовершенствовать и ускорить связь с Договаривающимися государствами, прежде всего в том, что касается Стандартов и Рекомендуемой практики, включая более широкое применение электронных способов передачи информации;
- d) расширить автономию, предоставляемую процессу регионального планирования, а также смежные полномочия и ресурсы, предоставляемые региональным отделениям ИКАО, при обеспечении адекватной координации на глобальном уровне;

- e) изучить взаимосвязь между ИКАО и другими органами (авиационными и смежными неавиационными органами как глобальными, так и региональными) в целях определения соответствующих областей ответственности, ликвидации дублирования и создания совместных программ, по мере необходимости;
 - f) обеспечить адекватное участие в деятельности ИКАО всех заинтересованных сторон авиационного сообщества, включая поставщиков обслуживания, и промышленность и родственников лиц, пострадавших в авиационных происшествиях;
 - g) усовершенствовать планирование сроков и документации, а также сократить продолжительность совещаний ИКАО в целом;
 - ~~h) обеспечить защиту интеллектуальной собственности ИКАО за счет использования механизма управления цифровыми правами;~~
 - h) рассмотреть целесообразность и возможность привлечения внешних экспертов, в случае необходимости, для содействия в решении любых из вышеперечисленных вопросов.
-

APPENDIX D

REPORT ON THE RESPONSES TO THE ICAO-NET PUBLICATIONS SURVEY

The [results of the ICAO-NET Publications Survey](#) conducted from 23 March to 15 April 2022 indicate the following key conclusions:

EXECUTIVE SUMMARY

Introduction

As reflected in the Corporate Risk Register, (C-WP/15292, *Progress Report on Enterprise Risk Management*, Appendix A, CORP-07 refers), ICAO faces risks due to limitations on the effective protection of its intellectual property, resulting in unauthorized use of ICAO publications and the referencing of out-of-date publications.

In order to strengthen the development of technical solutions to improve the protection of ICAO's publications, the Secretariat prepared a survey on the access and usage of ICAO publications on ICAO-NET. The survey was intended to inform ICAO on how to best protect its intellectual property and reputation while simultaneously providing optimal delivery of electronic publications on ICAO-NET.

State Letter 2022/37 (ICAO-NET Publications Survey) was issued inviting all Member States and cooperating international organizations to respond to the survey. All ICAO-NET users were eligible to participate in the online survey. They were informed about the survey when they logged into ICAO-NET through a banner inviting them to participate in the survey.

The online survey was made available on ICAO-NET as of 23 March 2022. The survey was closed on 15 April 2022.

Key information about the ICAO-NET Publications Survey (displayed to all people who accessed ICAO-NET Publications survey from 23 March to 15 April 2022)

- *ICAO is collecting ICAO-NET user experience feedback on accessing ICAO publications from all Member States and cooperating international organizations.*
- *The survey will assist ICAO in providing the best possible delivery of electronic documentation and to protect ICAO's intellectual property.*
- *The information will remain confidential and will be for ICAO use only.*
- *This survey will take no more than 12 minutes to complete.*

Main Findings

The ICAO-NET Publication survey was conducted in the six official UN languages. An overview of the number of responses in corresponding languages is shown in Table 1.

Table 1. Number of responses in corresponding languages

Language	English	Spanish	French	Russian	Arabic	Chinese	Total
Number of responses	272	116	13	4	3	2	410¹
%	66%	28%	3%	1%	1%	0%	100%

The results of the survey indicate the following key conclusions.

Reuse of Content

There is a high demand for accessing publications on ICAO-NET. A majority of respondents visit the portal on a weekly basis and indicated that the primary purpose of their visit is to read and download publications. Approximately 40 per cent of respondents also indicated that documents are downloaded and shared with colleagues and/or other stakeholders via internal State servers or document repositories. Downloading publications on a weekly basis implies a high likelihood of sharing information.

Document Permissions

While Member State users commonly copy and paste content from ICAO publications, some respondents (13 per cent) indicated that complete publications are printed. However, 63 per cent of respondents replied that they do not print the publication. Therefore, limits to printing can be considered in the future. Features allowing for annotating, copying and pasting of content should continue to be supported and encouraged as a large number of respondents (20 per cent) in several questions indicated such features to be critical to their daily jobs, which were often specified to be related to implementation of aviation legislation.

Document Accessibility

A large number of respondents (10 per cent) indicated the need to access both obsolete and current versions of documents in order to implement national laws and regulations. Furthermore, 74 per cent responded that it is important to access the latest information from ICAO, and further expressed that they would appreciate if ICAO publication updates were more informative in specifying version details, and/or specifying which page numbers or sections have undergone updates. At the same time, when asked about the difficulty level of knowing whether a user was reading the latest version of an ICAO publication, the majority of respondents (41 per cent) indicated it was not difficult. What is not clear from the survey results however, is how users identify whether an ICAO publication is the latest version, or an older one. Currently, the date of an edition is indicated on the cover page of each ICAO publication. However, there is no means for the reader to confirm whether this is the latest edition or version. Since it is important for the ICAO-NET users

¹ Statistical validity of the results: population size: 4,128, confidence level: 95%, margin of error: 5%, required minimum sample size: 352, achieved sample size: 410. Total number of responses is statistically significant, as the achieved sample size exceeds the required minimum sample size at a 95 % confidence level, with 5% of margin of error. In other words, the results are representative in relation to the total population.

to know they are reading the latest ICAO publication, it is recommended that a digital rights management feature support users with date and/or version information.

Overall feedback towards access-controlled ICAO documents

The survey indicates that implementing access controls to ICAO publications on the ICAO-NET portal would be perceived negatively by users. Respondents indicated that they would not be ready for changes to access-control due to the impact on their daily jobs. Users believed access-control measures would cause additional, time consuming steps.

The challenges with more strict digital rights management features was clearly indicated in one of the survey questions where users had a chance to experience what an access-controlled ICAO publication could potentially be like. A majority of the users (about 45 per cent) struggled with the experience or did not manage to access the sample file at all, which further implies it will be important that good technical support tools, including guidance and troubleshooting material be available to support users, should more control be imposed by ICAO in the future. Successful implementation of access controls would also benefit from a change management plan that communicates the overall reasons and value to the Organization for making such a change. It is important that ICAO Member States support this change.

Leveraging similar digital rights management technology to that used on the ICAO online store will ensure Member States, including those with limited resources or capacity, have access to the latest updated versions of ICAO Annexes, Procedures for Air Navigation Services (PANS), documents and circulars. The digital management of ICAO intellectual property will support the authorized use and distribution of documents in all languages. It is therefore recommended that the Assembly agree to adopt a gradual digital rights management solution to protect ICAO's intellectual property in 2023.