

**ZUR BESCHLUSSFASSUNG**

## NEUNTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

**Ergebnisorientiertes Management****a) Fortschrittsbericht und Überprüfung  
des Programmierzyklus***Inhalt*

	<i>Page</i>
I. Überblick über die Entwicklungen seit November 2006 .....	1
Programm und Haushalt für 2008-09.....	1
Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit.....	2
Reform der Vereinten Nationen .....	3
Konsultationen während und nach der Internationalen Arbeitskonferenz 2007 .....	3
Stärkung der Fähigkeit der IAO .....	4
II. Integrierte Managementstrategien.....	4
Ein gemeinsamer Ansatz zu allen Strategien .....	5
Verknüpfungen mit Kernstrategien.....	6
III. Leistungs- und Rechenschaftssysteme .....	7
Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit.....	8
Personalleistungsmanagement .....	9
Gemeinsame Programmierung und Arbeitsplanung .....	9
IV. Reform des Programmierzyklus .....	10
Dokumente des Programmierzyklus im VN-System.....	10
Der Strategische grundsatzpolitische Rahmen.....	12
Programm und Haushalt.....	13
Umsetzungsberichterstattung .....	14
Evaluierung .....	15
Bezug der Vorschläge hinsichtlich des Programmierzyklus zur Stärkung der Fähigkeit der IAO .....	16
V. Schlussfolgerungen .....	17

1. Im November 2006 billigte der Verwaltungsrat den sogenannten RBM-Fahrplan, eine Strategie des ergebnisorientierten Managements (RBM) für die IAO<sup>1</sup>. Der Verwaltungsrat ersuchte ferner für November 2007 um die Vorlage eines Fortschrittsberichts über die Umsetzung der Meilensteine dieses Fahrplans<sup>2</sup>. Mit dem vorliegenden Bericht wird auf dieses Ersuchen eingegangen. Er ist in fünf Teile gegliedert:
  - I. Überblick über die einschlägigen Entwicklungen seit November 2006.
  - II. Fortschrittsbericht über die Meilensteine im Bereich integrierte Managementstrategien.
  - III. Fortschrittsbericht über die Meilensteine im Bereich Leistungs- und Rechenschaftssysteme.
  - IV. Fortschrittsbericht über die Meilensteine im Bereich Reform des Programmierungszyklus einschließlich Vorschlägen zum Programmierungszyklus zur Anwendung im nächsten Strategischen grundsatzpolitischen Rahmen, der im November 2008 vorgelegt wird.
  - V. Schlussfolgerungen.

## **I. Überblick über die Entwicklungen seit November 2006**

### **Programm und Haushalt für 2008-09**

2. Die Erörterung von Programm und Haushalt für 2008-09 gab dem Verwaltungsrat im März 2007 Gelegenheit, weitere Orientierungshilfen zum RBM zu geben. In den Programm- und Haushaltsvorschlägen wurden erstmals die Begriffe, der logische Rahmen und die vereinfachte Terminologie verwendet, die im Fahrplan beschrieben sind. Die Vorschläge konzentrierten sich auf unmittelbare und „konkrete Ergebnisse, zu denen das Amt einen unmittelbaren und überprüfbaren Beitrag leistet“.
3. Programm und Haushalt verwenden einen vereinfachten dreistufigen Ergebnisrahmen, der eine Harmonisierung mit den anderen VN-Organisationen erleichtert. Die verwendeten Indikatoren sind zwar konkreter als in früheren Zweijahresperioden, doch der Verwaltungsrat war der Auffassung, es seien mehr Fortschritte notwendig. Einige sofortige Anpassungen wurden im Bericht II an die Internationale Arbeitskonferenz vorgenommen, und es wurde beschlossen, der Bericht über die Programmdurchführung 2006-07 solle Beispiele für weitere Verbesserungen durch Verwendung von Benchmarks und Ausgangsdaten enthalten.
4. In den Beratungen wurde die Notwendigkeit eines amtsweiten Planungssystems hervorgehoben. Es wurde vereinbart, die Fortschritte bei den Meilensteinen zur Arbeitsplanung im Fahrplan zu beschleunigen.

<sup>1</sup> GB.297/PFA/1/1.

<sup>2</sup> GB.297/11/1, Abs. 35.

5. Die Notwendigkeit ergebnisorientierter IAO-Strategien wurde unterstrichen, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung einer Wissensstrategie und den Aufbau einer Strategiematrix, die Verknüpfungen zwischen Strategien zeigt. Dieser Tagung des Verwaltungsrat werden separate Vorlagen zu Wissens-, Humanressourcen- und Informationstechnologiestrategien sowie der jährliche Evaluierungsbericht unterbreitet. Auf die Verbindungen zwischen diesen Strategien wird weiter unten eingegangen.
6. Es herrschte weitgehend Übereinstimmung über die Notwendigkeit, die Verknüpfungen zwischen den Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit (DWCPs) und dem Programmierungsprozess zu verstärken. Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die intensiven Bemühungen um Verbesserungen in den DWCPs.
7. Im Rahmen des Programms und Haushalts für 2008-09 wurde auch ein Haushaltszusatzkonto eingeführt, das erheblicher RBM-Unterstützung im Hinblick auf Bedarfsermittlung, Gestaltung effektiver IAO-Reaktionen und Berichterstattung an den Verwaltungsrat und die Geber bedarf.

## Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit

8. Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit sind konkreter Ausdruck der Prioritäten der Mitgliedsgruppen und tragen dazu bei, dass die IAO gezielter vorgehen und Verbindungen zur VN-weiten Programmierung aufbauen kann. Zwar befanden sich zum Zeitpunkt der Aufstellung des Programms und Haushalts für 2008-09 erst relativ wenige Landesprogramme in der endgültigen Form, doch konnten vorläufige Informationen über DWCPs aus einer Mehrheit von Mitgliedstaaten, die zu den Entwicklungsländern zählen, eingearbeitet werden<sup>3</sup>.

Regionen	DWCP-Konzepte	DWCP-Dokument (Entwurf)	DWCP- Dokument (Schlussfassung)
Afrika	6	7	11
Nord- und Lateinamerika	5	10	3
Arabische Staaten	2	2	1
Asien und der Pazifik	11	4	4
Europa	-	1	11
<b>Insgesamt</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>30</b>

9. Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit sind ergebnisorientiert. Auf regionaler Ebene wurde ein Qualitätssicherungsmechanismus eingeführt, um die Qualität und Kohärenz der Landesprogramme zu fördern und eine engere Zusammenarbeit zwischen Außendienst und Zentrale bei der Durchführung von Komponenten der Programme sicherzustellen. Dies wird unterstützt durch Maßnahmen zur Wissensverbreitung, insbesondere Internet- und Intranet-Auftritte. Die Entwicklung und Verbesserung ergebnisorientierter Landesprogramme unter voller Mitwirkung von Mitgliedsgruppen wird von Projekten unterstützt, die von den Niederlanden und dem Vereinigten Königreich finanziert werden. Diese Projekte fördern die Entwicklung von Ausbildungsmaterialien für Mitgliedsgruppen und IAO-Mitarbeiter, und das Amt ist derzeit dabei, diese Materialien zu testen und ihre Verwendung auf Landesebene vorzubereiten.

<sup>3</sup> Detaillierte Informationen über die Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit siehe in GB.300/TC/2. Siehe auch <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/>.

10. Die Anwendung des auf IRIS gestützten Strategischen Managements sowohl in den Regionen als auch in der Zentrale stellt eine erhebliche Unterstützung der Landesprogramme dar. Es fasst die für jedes Landesprogramm erwarteten Ergebnisse zusammen und verknüpft die Ressourcen der Zentrale und der Subregional- und IAO-Landesämter mit jedem Ergebnis. Es verknüpft außerdem DWCP-Ergebnisse mit unmittelbaren Ergebnissen und ihren Indikatoren. Diese Information wird bei der Ausarbeitung des Programms und des Haushalts wie auch des Berichts über die Programmdurchführung verwendet.

## Reform der Vereinten Nationen

11. Die rasch sich verändernde Entwicklungswelt und insbesondere die VN-Reform stellen neue Anforderungen an das RBM in der IAO, doch sie bieten auch neue Möglichkeiten. Was dies für die IAO bedeutet, wurde dem Verwaltungsrat bereits ausführlich beschrieben<sup>4</sup>.
12. Die IAO-Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit sind eine wichtige Grundlage der Verknüpfung des ergebnisorientierten Managements in der IAO mit dem übrigen VN-System. Teilweise aus diesem Grund werden Selbstverpflichtungen von Ländern auf menschenwürdige Arbeit und produktive Beschäftigung zunehmend in Armutsverringerungs- und Entwicklungsprogramme aufgenommen. Die Orientierungshilfen der IAO zu den Landesprogrammen werden zurzeit anhand der jüngsten Erfahrungen hinsichtlich der Verknüpfung der Landesprogramme mit UNDAF und ähnlichen VN-Programmrahmen auf den neuesten Stand gebracht. Die RBM-Terminologie ist der in anderen Teilen der VN üblichen Managementterminologie stärker angepasst worden.

## Konsultationen während und nach der Internationalen Arbeitskonferenz 2007

13. Ein informelles Konsultationspapier über zentrale Ideen und Vorschläge aus der Überprüfung des IAO-Programmierungszyklus wurde im vergangenen Juni und in den folgenden Monaten mit IAO-Mitgliedsgruppen erörtert. Aus diesen Diskussionen ergaben sich die folgenden Schlüsselemente:
- Der Strategische grundsatzpolitische Rahmen (SGR) der IAO sollte einen Zeitraum von sechs Jahren abdecken und die Lehren aus früheren Leistungen und Evaluierungen besser nutzen.
  - Der SGR sollte eine Matrix enthalten, die einen Überblick über die Verknüpfungen der verschiedenen IAO-Strategien gibt.
  - Das Verhältnis zwischen dem SGR und dem Programm und Haushalt sollte geklärt werden. Am häufigsten wird die Möglichkeit befürwortet, den SGR als „lebendiges“ Dokument zu benutzen, das durch Debatten und Beschlüsse des Verwaltungsrat und der Konferenz aktualisiert wird, so etwa durch die vorgeschlagenen Überprüfungen im Rahmen der Stärkung der Fähigkeit der IAO. Diese Option würde den Ergebnisrahmen der IAO stabilisieren und ihm einen Kontext geben, und zudem würde er nicht als Zwang wirken, sondern den nachfolgenden Programm- und Haushaltsdokumenten als Orientierung dienen.

<sup>4</sup> GB.298/4/1; GB.298/4/2; GB.298/4/3.

- Programm und Haushalt sollten sich erkennbarer auf die in den Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit festgelegten Ergebnisse stützen und mehr messbare Leistungsvorgaben einschließlich Benchmarks und Ausgangsdaten bieten. Sie sollten detaillierter über globale Produkte und ihre Verwendung in Ergebnisstrategien informieren.
- Programm und Haushalt sollten für jede Ergebnisstrategie zu Themen wie Zusammenarbeit mit Mitgliedsgruppen und Stärkung der Dreigliedrigkeit, internationale Arbeitsnormen, Wissenserzeugung und -verbreitung, Kommunikation, Partnerschaften innerhalb des VN-Systems und mit Gebern, Gleichstellung, Armut und Globalisierung ein Standardformat verwenden.
- Höherrangige Arbeitspläne sollten für jeden Sektor und jede Region ausgearbeitet werden; außerdem sollten die internen Arbeitspläne mehr Details für jede Einheit bieten.
- Die Mitgliedsgruppen sollten systematischer in die Vorbereitung und Durchführung von Landesprogrammen einbezogen werden, und der Ausbau ihrer Kapazitäten sollte integraler Bestandteil der Landesprogramme sein.
- Der IAO-Bericht über die Programmdurchführung sollte ein Mal für jede Zweijahresperiode erstellt werden und ausführlicher auf manche Fragen eingehen, darunter insbesondere aufgetretene Probleme, Lehren, die gezogen wurden, Strategieanpassungen, finanzielle Daten und der Beitrag des Amtes zu unmittelbaren Ergebnissen.
- Die internen Management- und Rechenschaftssysteme und -instrumente der IAO und insbesondere die Arbeitsplanung und das Leistungsmanagement sollten gestärkt werden. Die Humanressourcenstrategie sollte gezielt für eine bessere Umsetzung von Programm und Haushalt eingesetzt werden.
- Diese Ziele sollten erreicht werden, wobei allerdings sicherzustellen ist, dass die Tätigkeiten der IAO im Zusammenhang mit Planung, Haushaltsaufstellung, Berichterstattung und Evaluierung verwaltungstechnisch nicht zu einer übermäßigen Belastung für das Management und die operativen Tätigkeiten werden.

## **Stärkung der Fähigkeit der IAO**

14. Die Internationale Arbeitskonferenz hat im Juni 2007 Vorschläge untersucht, wie die Verwaltungsführung der IAO gestärkt und ihre Fähigkeit, den Mitgliedsgruppen zu dienen, verbessert werden könnte. Dies geschah im Zusammenhang mit der Möglichkeit, auf der Internationalen Arbeitskonferenz im kommenden Jahr ein maßgebendes Dokument zu erörtern. Eine Reihe von Implikationen für das RBM und für den Programmierungszyklus werden in dieser Vorlage erörtert. Insbesondere ist es wichtig, dass der Stärkungsprozess bessere Instrumente für die Klärung von Prioritäten und Strategien im Rahmen messbarer Ergebnisse bietet.

## **II. Integrierte Managementstrategien**

15. Dieser Abschnitt entspricht dem Abschnitt im Fahrplan, der den gleichen Titel trägt. Die nachstehende Übersicht listet die entsprechenden Meilensteine auf und gibt ihren Stand an. Im restlichen Abschnitt werden die Fortschritte und die Implikationen für die weiteren Arbeiten des Amtes beschrieben.

## Stand der RBM-Meilensteine im Rahmen der „Integrierten Managementstrategien“

Meilensteine	Jahr	Stand
Genehmigung einer ergebnisorientierten IT-Strategie für 2007-09.	2007	Die Strategie wurde mit der Auflage genehmigt, im November 2007 eine aktualisierte Strategie vorzulegen. (GB.298/PFA/ICTS/1).
Genehmigung einer ergebnisorientierten Wissensverbreitungs- und Forschungsstrategie.	2007	Eine Strategie für Wissensverbreitung liegt dieser Tagung des Verwaltungsrat zur Annahme vor (GB.300/PFA/9/2).
Ein gemeinsamer Ansatz und eine gemeinsame Terminologie für die Entwicklung aller IAO-Strategien werden angenommen.	2008	Die Arbeit ist angelaufen, Kriterien werden ausgearbeitet.
Alle Strategien sind überarbeitet und verwenden den gemeinsamen Ansatz und die gemeinsame Terminologie. Sie werden in einen expliziten Ergebnisrahmen einbezogen, und explizite Verknüpfungen zwischen allen Strategien des Amtes werden ermittelt.	2009	Erste Ideen finden sich in dieser Vorlage. Die vorhandenen Strategien weisen einige RBM-Merkmale auf.

### Ein gemeinsamer Ansatz zu allen Strategien

- 16.** Wie der Fahrplan zeigt, entwickelte das Amt eine Reihe von Strategien. Es ist zu unterscheiden zwischen zentralen Managementstrategien in den Bereichen Humanressourcen, Informationstechnologie, Wissen, Evaluierung und RBM sowie anderen Strategien, die im Lauf der Zeit entwickelt wurden, ungeachtet dessen, ob sie als Strategien bezeichnet wurden (z. B. die Ressourcenmobilisierungsstrategie) oder nicht (z. B. die Globale Beschäftigungsagenda oder der Aktionsplan für Gleichstellung).
- 17.** Einige Unklarheiten sind dadurch entstanden, dass der Begriff der Strategie immer häufiger für jegliche Art von höherrangigem oder langfristigem Vorgehen verwendet wird. Im Zusammenhang mit dem RBM bezeichnet Strategie die Beschreibung der Art und Weise, wie in einem Arbeitsbereich oder Mandat der IAO Ergebnisse zu erzielen sind. Folglich ergeben sich Strategien aus der Beschreibung messbarer, termingebundener Indikatoren und Zielvorgaben, und sie erläutern in überzeugender Weise, wie die Tätigkeit der IAO zu Ergebnissen führen sollte.
- 18.** Ergebnisorientierte Strategien zu Humanressourcen, Informationstechnologie<sup>5</sup> und Wissensverbreitung<sup>6</sup> liegen dem Verwaltungsrat in Übereinstimmung mit dem RBM-Fahrplan für 2007 vor.

<sup>5</sup> Weitere Arbeit ist noch erforderlich, doch die im März 2007 genehmigte ergebnisorientierte IT-Strategie für 2007-09 enthält bereits einige grundlegende RBM-Elemente sowie Querverweise auf andere Strategien. Einige Erläuterungen sind in GB.300/PFA/ICTS/1 zu finden.

<sup>6</sup> Die Strategie für die Wissensverbreitung, die auf dieser Tagung des Verwaltungsrat vorgestellt wird, hat ebenfalls einen ergebnisorientierten Rahmen. Ziel dieser Strategie ist eine qualitative Verbesserung der Arbeit der IAO mit Schwerpunkt auf Ergebnissen und operativer Effizienz. Es werden eine Reihe von Ergebnissen und entsprechenden Indikatoren und Zielen für die interne und die externe Wissensverbreitung 2008-09 vorgestellt, die anhand der Ergebnisse der 2007 durchgeführten Studie über die Ausgangssituation präzisiert werden sollen.

19. Es wurde mit der Arbeit an Maßnahmen begonnen, die sicherstellen sollen, dass die IAO-Strategien anspruchsvollere RBM-Kriterien erfüllen, dass sie den RBM-Ansatz und die RBM-Terminologie verwenden, und dass sie systematischer in einen kohärenten Managementplan integriert werden.
20. In diesem Stadium ist – vorbehaltlich weiterer Beratungen – geplant, dass alle IAO-Strategien die folgenden Elemente aufweisen, die flexibel zu handhaben sind:
- Die RBM-Terminologie ist kohärent und standardisiert.
  - Die Ergebnisse, zu denen die Strategie führen soll, sind explizit, messbar und termingebunden formuliert.
  - Wichtige Ergebnisse und Aktivitäten werden durch Meilensteine identifiziert.
  - Ausreichende amtsweite Koordination (intern) und eine Überprüfung der erforderlichen Partnerschaften (extern) sind gewährleistet.
  - Die Ressourcen werden auf eine begrenzte Anzahl von vorrangigen Bereichen konzentriert.
  - Kosten werden ausdrücklich benannt.
  - Es besteht genügend Flexibilität, um Veränderungen zu berücksichtigen und Lehren anzuwenden.

### Verknüpfungen mit Kernstrategien

21. Die Strategien der IAO decken zwar verschiedene Zeiträume ab und werden in verschiedenen Ausschüssen des Verwaltungsrat diskutiert, es ist jedoch grundsätzlich wichtig, ihre Verknüpfung mit den Kernstrategien aufzuzeigen.
22. Weitere Arbeit ist noch zu den integrierten Strategien erforderlich, für die 2008 und 2009 weitere Meilensteine vorgesehen sind. Die nachstehende Tabelle bietet eine Strategie-Matrix mit Beispielen für zentrale Ergebnisbereiche, die verschiedene Strategien miteinander verknüpfen. Diese können in den einzelnen Strategien noch weiterentwickelt werden. Erforderlichenfalls können weitere Strategien hinzugefügt werden.

Strategie	Verknüpfungen zu Kernmanagementstrategien				
	Human-ressourcen	Informations-technologie	Wissen	Evaluierung	Ergebnisorientiertes Management
Human-ressourcen		IT-Qualifikationen der Mitarbeiter fördern	Kernkompetenzen fördern Fähigkeit zur Weitergabe von Wissen fördern Erhaltung des institutionellen Gedächtnisses unterstützen	Evaluierungsfähigkeit fördern Rechenschaft über Ergebnisse; Folgemaßnahmen zu Empfehlungen	Managementkompetenzen fördern Ergebnisorientierte Leistungsbewertung unterstützen

Strategie	Verknüpfungen zu Kernmanagementstrategien				
	Human-ressourcen	Informations-technologie	Wissen	Evaluierung	Ergebnisorientiertes Management
Informations-technologie			Wissensmanagement und –verbreitung unterstützen	Lehren, Informationsspeicherung und -abrufung unterstützen	Management-Informationssysteme unterstützen
Wissen				Weitergabe von Wissen über Evaluierung unterstützen	Wissen in die Messung von Ergebnissen sowie in Berichterstattung und DWCPs integrieren
Evaluierung					Lehren in zentrale Planungs- und Programmierschritte einbauen  Umsetzung von Empfehlungen und Evaluierungsergebnissen überwachen
Gleichstellung	Geschlechtergleichgewicht verbessern  Maßnahmen gegen Belästigung am Arbeitsplatz  Kompetenzen zur systematischen Einbeziehung geschlechtsspezifischer Fragen fördern	Einsatz von nach Geschlecht aufgeschlüsselten Daten fördern	Wissensbasis über gute Praktiken aktualisieren  Gleichstellungsnetzwerk unterstützen	Gleichstellungsaudits und -evaluierungen für die Förderung der Gleichstellung nutzen	Gleichstellungsbezogene Ergebnisse, Indikatoren und Ziele in Programmierschritte einbauen
Ressourcenmobilisierung	Fähigkeiten zur Ressourcenmobilisierung in Außenämtern fördern	Berichterstattung über technische Zusammenarbeit durch IRIS unterstützen	Wissen in Partnerschaftsrahmen integrieren	Lehren aus der Evaluierung integrieren; empfohlene nächste Schritte überwachen	RBM in Vorschlägen der technischen Zusammenarbeit und Berichterstattung stärken

23. Die Arbeit an der integrierten Managementstrategie verläuft wie geplant. Es werden keine Änderungen an den vorhandenen Meilensteinen vorgeschlagen.

### III. Leistungs- und Rechenschaftssysteme

24. Dieser Abschnitt entspricht dem Abschnitt im Fahrplan, der den gleichen Titel trägt. Die nachstehende Übersicht listet die entsprechenden Meilensteine auf und gibt ihren Stand an. Im restlichen Abschnitt werden die Fortschritte und die Implikationen für die Weiterarbeit des Amtes beschrieben.

## Stand der RBM-Meilensteine im Rahmen von „Leistungs- und Rechenschaftssystemen“

Meilensteine	Jahr	Stand
DWCPs werden in immer mehr Mitgliedstaaten durchgeführt. Sie unterliegen einem Qualitätssicherungsverfahren und werden regelmäßig evaluiert	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DWCPs sind in 30 Ländern abgeschlossen und werden in weiteren 49 Ländern noch durchgeführt.</li> <li>– 26 DWCPs wurden oder werden durch das Anfang dieses Jahres eingeführte Qualitätssicherungsverfahren bewertet.</li> </ul>
Ein neues Managementsystem für die Personalbeurteilung wird eingeführt	2007	Neu entwickelte Leistungsmanagement- und Leistungsbeurteilungssysteme einschließlich Normen für die Planung auf Arbeitsplatzebene werden derzeit in der Zentrale wie im Außendienst erprobt. Damit das neue System elektronisch betrieben werden kann, wird der Einsatz von IRIS vorbereitet
Normen für die Arbeitsplanung werden erlassen.	2007	Diese Normen werden mit Unterstützung von IRIS vorbereitet und sollen 2008-09 bei der Aufstellung von Arbeitsplänen verwendet werden.
DWCPs werden in einer festgelegten Zahl von Mitgliedstaaten durchgeführt	2008	In der Debatte über DWCPs im Ausschuss für technische Zusammenarbeit sollte eine Zielvorgabe entwickelt werden
Gemeinsames computergestütztes Format für die Arbeitsplanung der operativen Abteilungen	2008	In Entwicklung.
RBM-Leistungsmaßstäbe werden in Fachprogrammen, Regionen und Management- und Verwaltungsdiensten erprobt	2008	Noch nicht begonnen.
Ein vollständig überarbeitetes System der internen Verwaltungsrundschreiben ist in Betrieb	2008	Das neue System ist entwickelt und IT-Unterstützung steht bereit. Die Umstellung der Rundschreiben auf das neue Format wird eingeleitet.
Normen und Format für die Arbeitsplanung werden von einer Mehrheit der operativen Abteilungen des Amtes genutzt	2009	(Werden in künftigen Berichten berücksichtigt)
Effizienzzielvorgaben und inhaltliche Ziele werden für eine zunehmende Anzahl von Fachprogrammen, Regionen sowie Management- und Verwaltungsdiensten festgelegt	2009	(Werden in künftigen Berichten berücksichtigt)

## Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit

25. Wie in GB.300/TC/2 erläutert, wird die Formulierung und Umsetzung der Landesprogramme in allen Regionen aktiv fortgesetzt. In 75 Ländern stehen DWCP-Dokumente in unterschiedlichen Stadien der Fertigstellung zur Verfügung. Die folgenden Elemente erweisen sich als wesentlich:

- Die wichtigsten inhaltlichen Prioritäten in den DWCPs zeigen, dass es zwar in jeder Region eine Reihe gemeinsamer Themen gibt, dass jedoch die Schwerpunkte innerhalb dieser Themen deutlich anders gesetzt werden.

- Verknüpfungen mit VN-Landesprogrammen vor allem in „One UN“-Pilotländern oder in Entwicklungshilfe-Programmrahmen der VN sind in allen Regionen festzustellen.
  - Die Sozialpartner haben bei der Entwicklung und/oder Umsetzung von DWCPs eine erhebliche Rolle gespielt – auch wenn diese Rolle noch verbesserungsbedürftig und nach Umfang und Modalitäten unterschiedlich ist. Die Einsetzung nationaler dreigliedriger Ausschüsse als zentrale beratende Gremien mit grundsatzpolitischen Kompetenzen, die die Umsetzung der Landesprogramme überwachen, zeichnet sich ab.
  - Bislang verwendete die IAO für die Entwicklung der Landesprogramme vorwiegend Haushaltsmittel für technische Zusammenarbeit. Laufende und neue Projekte der technischen Zusammenarbeit werden in immer mehr Ländern in die DWCPs integriert, und in mehreren Fällen verpflichteten sich Mitgliedsgruppen, für die Umsetzung der jeweiligen Landesprogramme Beiträge in Form von Sachleistungen zu erbringen. In allen Regionen wurden die Bemühungen um eine Mobilisierung von Sondermitteln intensiviert, und die Einführung eines Haushalts-Zusatzkontos (RBSA) wurde als positiver Schritt zur Überbrückung der Finanzlücke begrüßt.
26. Das oben genannte Dokument enthält auch für jede Region eine detaillierte Liste der Lehren, die gezogen wurden, und der Schritte, die für die Zukunft ins Auge zu fassen sind.

## Personalleistungsmanagement

27. Nach Konsultationen mit Bediensteten in der Zentrale und im Außendienst wurde ein neues System für das Personalleistungsmanagement entwickelt, das insbesondere auch auf die festgestellten Mängel eingeht. Dieser Ansatz hält sich an die besten Praktiken, die durch Forschungsarbeit und Gespräche mit anderen Organisationen und Einrichtungen ermittelt worden sind. Das System stützt sich auf die Arbeitsplanung auf der Ebene der Abteilung und des einzelnen Arbeitsplatzes und verknüpft die Ziele mit den Ergebnissen, die von der Abteilung erwartet werden, sowie auch mit Kompetenzen und Kompetenzentwicklung insbesondere in Managementfunktionen.
28. Der neue Ansatz wird in mehreren Abteilungen der Zentrale und des Außendienstes erprobt. Die Pilotprogramme begannen mit Arbeitsseminaren, die kommunikative Kompetenzen fördern und gewährleisten sollen, dass Definitionen und Maßnahmen richtig verstanden werden; hier wird die im Normalfall zweijährige Bewertungsperiode auf drei Monate verkürzt. Am Ende der Übung werden die Teilnehmenden gebeten, die Auswirkungen des neuen Systems auf die Leistungen ihres Arbeitsbereichs einzuschätzen und sich ausführlich zum Instrumentarium zu äußern. Auf der Grundlage dieses Inputs wird das neue System einschließlich der Instrumente nochmals überarbeitet, bevor seine endgültige Fassung weltweit stufenweise eingeführt wird. Für die erste Jahreshälfte 2008 sind einige zusätzliche Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Einsatz von IRIS für den elektronischen Betrieb des Systems sowie Lehrgänge für Führungskräfte und Bedienstete vorgesehen.

## Gemeinsame Programmierung und Arbeitsplanung

29. Arbeitspläne sind ein Managementinstrument, das Strategien klären, Outputs und Aktivitäten zeitlich planen und Verantwortung sowie die Zweckbindung von Ressourcen festlegen kann. Sie erlauben die Kontrolle von Ergebnissen und Mitteleinsatz. Zu guten Praktiken gehören die gemeinsame Aufstellung von Plänen, eingebaute Flexibilität sowie regelmäßige Kontrolle, Aktualisierung und Berichterstattung.

30. In der IAO wird in großem Umfang systematische Arbeitsplanung betrieben. Das Umsetzungs- und Planungsmodul von IRIS unterstützt Umsetzungspläne für DWCPs in Ländern, Subregionen und Regionen sowie für globale Produkte. Derzeit wird daran gearbeitet, die Entwicklung sowohl hochrangiger Pläne mit DWCP-Elementen als auch detaillierterer Pläne zu unterstützen, wie sie in den RBM-Meilensteinen für 2008 gefordert werden. Diese Arbeiten sollen beschleunigt werden, damit die wichtigsten Bestandteile bereits Ende 2007 bei der Arbeitsplanung für 2008 eingesetzt werden können.
31. Es wird vorgeschlagen, zwei Meilensteine zu verändern. Erstens sollte das Personalleistungsmanagement in der zweiten Jahreshälfte 2008 eingeführt werden, nachdem die Testergebnisse eingearbeitet worden sind. Voraussichtlich werden die IRIS-Elemente bis dahin programmiert und getestet sein, sodass das System elektronisch anlaufen kann. Zweitens wird vorgeschlagen, ausgehend von der Diskussion im Ausschuss für technische Zusammenarbeit eine genaue Zielvorgabe für die Anzahl der DWCPs festzulegen.
32. Ein zusätzlicher Meilenstein zu Folgemaßnahmen des Managements nach Evaluierungen wird vorgeschlagen. Er würde wie folgt lauten: „Richtlinien für Folgemaßnahmen zu allen Arten unabhängiger Evaluierungen werden stets angewandt; eine Datenbank für den Nachweis und das Management von Folgemaßnahmen ist voll einsatzfähig.“ Dieser Meilenstein wird voraussichtlich 2009 erreicht werden. Mit den Arbeiten – darunter der Konzeption der Datenbank – wurde bereits begonnen.

#### IV. Reform des Programmierungszyklus

33. Dieser Abschnitt entspricht dem Abschnitt im Fahrplan, der den gleichen Titel trägt. Die nachstehende Tabelle führt die entsprechenden Meilensteine auf und gibt ihren Stand an. Der restliche Abschnitt beschreibt kurz die Überprüfung von Programmierungszyklus-Dokumenten in den VN, die Fortschritte bei den Meilensteinen sowie die Implikationen für die weitere Arbeit.

##### Stand der RBM-Meilensteine im Rahmen der „Reform des Programmierungszyklus“

Meilensteine	Jahr	Stand
Eine Überarbeitung des Programmierungszyklus wird genehmigt; sie umfasst auch die Überprüfung der Ziele, der Dauer und der Termine der mittelfristigen Planung .	2007	Vorschläge zur Überarbeitung des Programmierungszyklus finden sich in diesem Dokument.
Der SGR wird umgestaltet und seine Periodizität wird an den überarbeiteten Programmierungszyklus angepasst.	2008	Wenn der Verwaltungsrat zustimmt, wird der nächste SGR für die Jahre 2010-2015 im November 2008 diskutiert und wird sich auf den in diesem Dokument umrissenen Ansatz stützen.
Ein Gesamtplan für die Berichterstattung über die Durchführung des Programms einschließlich einer Verzahnung mit VR-Überprüfungen und unabhängigen Evaluierungen wird vom VR genehmigt.	2008	Der Gesamtplan für die Berichterstattung über die Durchführung des Programms, der die Beratungen auf dieser Tagung des Verwaltungsrats berücksichtigen soll, wird im November 2008 als Teil des SGR unterbreitet.

#### Dokumente des Programmierungszyklus im VN-System

34. Das Amt hat sich insbesondere bemüht, aus den Erfahrungen anderer VN-Organisationen mit der Integration des ergebnisorientierten Managements in ihre Programmierungszyklen zu lernen. Zu diesem Zweck hielt es auf bilateraler Ebene und im Rahmen der VN-Reform

informelle Konsultationen ab und prüfte die jüngsten Planungs- und Haushaltsdokumente sowie andere Berichte von zehn VN-Organisationen<sup>7</sup>.

35. Alle Dokumente zur strategischen Planung decken Zeiträume von vier bis sechs, bei den Sonderorganisationen eher sechs Jahren ab. Neben ihren mittelfristigen Sechsjahresplänen haben die WHO und die FAO langfristige Planungsdokumente für zehn bzw. 15 Jahre. Alle mittelfristigen Pläne enthalten den Ergebnisrahmen der betreffenden Organisation, doch sie sind höchst unterschiedlich detailliert. Die meisten Organisationen informieren über Ergebnisse und Indikatoren, nicht jedoch über Zielvorgaben, Ausgangsdaten oder die voraussichtliche Höhe des Haushalts. Die WHO stellt eine der wenigen Ausnahmen dar: Sie nennt Indikatoren, Ausgangsdaten, Zielvorgaben und Haushaltvoranschläge für nahezu alle Ergebnisse. Einige wenige Organisationen stellen Outputs oder Vorgehen anstatt von Ergebnissen in den Mittelpunkt.
36. Die Haushaltsdokumente beziehen sich alle auf eine Zweijahresperiode, unterscheiden sich jedoch deutlich in der Länge und Ausführlichkeit. Mehrere Haushalte weisen wenige oder keine Verknüpfungen mit den ergebnisorientierten Rahmen auf, die in den strategischen Planungsdokumenten erläutert sind. Das Planungsdokument der WHO ist ausführlich, und daher kann ihr Haushaltsdokument kurz sein. Es bietet keine Informationen über Kostentrends, Wechselkursfaktoren, interne Strukturen oder operative Mittelzuweisungen. Die UNESCO bietet in ihrem Dokument über Programm und Haushalt detaillierte Informationen über voraussichtliche Ergebnisse, Indikatoren und Zielvorgaben zu Leistung und Wirksamkeit sowie ausführliche Angaben zum operativen Haushalt.
37. Die Berichterstattung über die Umsetzung weist noch mehr Unterschiede auf. Mit Ausnahme der WHO verfügt keine der untersuchten Organisationen über konsolidierte Berichte, die auf Fortschritte im Hinblick auf Ziele eingehen, welche in Planungs- oder Haushaltsdokumenten genannt worden waren. Zwar veröffentlichen nahezu alle Organisationen jährlich oder alle zwei Jahre einen Umsetzungsbericht, doch diese Berichte unterscheiden sich nach Art, Format, Inhalt und Titel, und daher ist anzunehmen, dass sie wahrscheinlich unterschiedliche Ziele verfolgen und unterschiedliche Zielgruppen ansprechen.

<sup>7</sup> Es handelt sich um Dokumente (in einigen Fällen Entwürfe) der folgenden zehn Organisationen: Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation (FAO): Medium-Term Plan 2006-2011; Programme of Work and Budget 2006-2007; Programme Implementation Report 2004-2005. Amt des Hohen Kommissars der Vereinten Nationen für Menschenrechte (OHCHR): Plan of Action (2006-11); Strategic Management Plan 2006-2007. Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft und Kultur (UNESCO): Medium Term Strategy 2008-2013; Programme and Budget for 2008-2009; Report of the Director-General 2004-2005. Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (UNICEF): Medium-Term Strategic Plan 2006-2009; Biennial Support Budget for 2006-2007; Annual Report 2006. Welternährungsprogramm (WFP): Strategic Plan (2004-2007); Annual Report 2005. Weltgesundheitsorganisation (WHO): Medium-Term Strategic Plan 2008-2013; Proposed Programme Budget 2008-2009; Programme Budget 2004-2005 Performance Assessment Report. Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO): Medium-Term Plan for WIPO Program Activities 2006-2009; Proposed Program and Budget for 2006-2007; Annual Report 2005. Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP): Strategic Plan 2008-2011; Biennial Support Budget 2008-2009; Annual Report 2006. Bevölkerungsfonds der Vereinten Nationen (UNFPA): Strategic Plan 2008-2011; Biennial Support Budget 2008-2009; Annual Report 2006. Gemeinsames Programm der Vereinten Nationen für HIV/Aids (UNAIDS): The Unified Budget and Workplan for 2006-2007; Annual Report 2006.

## Der Strategische grundsatzpolitische Rahmen

38. Es herrscht weitgehend Übereinstimmung darüber, dass die IAO ein strategisches Planungsinstrument braucht, das auf dem Strategischen grundsatzpolitischen Rahmen (SGR) beruht. Für die künftigen Versionen sind mehrere Verbesserungen vorgeschlagen worden, deren Ziel es ist, einen weitgehenden dreigliedrigen Konsens über den SGR sicherzustellen, ihn erkennbarer mit den Millenniumszielen und anderen internationalen Rahmen zu verknüpfen, und ihn zu einem effektiveren RBM-Instrument zu machen.
39. Von Anfang an war es das Hauptziel des Strategischen grundsatzpolitischen Rahmens, grundsatzpolitische Ziele und Prioritäten festzusetzen, die die gesamte Programmierung und Haushaltserstellung prägen sollten. Er soll nicht versuchen, anhand von Projektionen oder „Drehbüchern“ die Zukunft vorauszusagen, doch er stützt sich auf derzeitige Entwicklungen und Lehren aus früheren Erfahrungen. Es wird vorgeschlagen, sich bei der jetzigen Gestaltung des SGR auf die Lehren aus der Vergangenheit zu konzentrieren und eine Reihe von Veränderungen vorzunehmen, die zu einem dynamischeren, effektiven und ergebnisorientierten Planungsansatz führen sollten.
40. Es wird nicht vorgeschlagen, den SGR für die Projektierung voraussichtlicher Haushaltshöhen zu benutzen. Der Generaldirektor hat für die notwendige Diskussion über den Umfang und die Struktur der Ressourcen einen anderen Ansatz vorgeschlagen, und voraussichtlich im März 2008 wird die Möglichkeit bestehen, finanzielle Fragen zu diskutieren, ohne den Zwängen des Haushaltszyklus zu unterliegen.
41. Der Übergang zu einem Planungszyklus von sechs Jahren stand bereits zur Debatte und ist grundsätzlich genehmigt worden. Dies würde eine zeitliche Anpassung an die Millenniums-Entwicklungsziele und die in den Regionen verankerten Dekaden der menschenwürdigen Arbeit erlauben. Außerdem ist bei einem Zeitraum von sechs Jahren realistischerweise eher zu erwarten, dass signifikante Ergebnisse festgestellt und gemessen werden können. Mehrere andere VN-Gremien bewegen sich ebenfalls in diese Richtung.
42. Der nächste SGR sollte davon profitieren, dass aus den Landesprogrammen immer mehr Informationen über Prioritäten kommen. Er sollte u.a. eine Liste der aus Evaluierungen gezogenen Lehren enthalten.
43. Der SGR sollte auch eine Erklärung über die langfristige Entwicklung enthalten, welche die Agenda für menschenwürdige Arbeit angesichts der Erfahrungen sowie zunehmender Unterstützung aus aller Welt aktualisieren könnte. Die Agenda für menschenwürdige Arbeit ist von zentraler Bedeutung für die Dokumente zum Strategischen grundsatzpolitischen Rahmen, die dem Verwaltungsrat vorliegen. Das Thema des SGR für 2002-05 war „Konsolidierung der Agenda für menschenwürdige Arbeit“ und für 2006-09 lautet es „Menschenwürdige Arbeit zu einem globalen Ziel machen“. Diese Agenda, die durch dreigliedrige Diskussionen insbesondere auf der Internationalen Arbeitskonferenz<sup>8</sup> präzisiert wurde, fand weltweit große Unterstützung.
44. Es wird vorgeschlagen, die Agenda für menschenwürdige Arbeit auch weiterhin als Grundlage des SGR zu betrachten. Um ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen, wird vorgeschlagen, an den Anfang des SGR eine Erklärung zur Vision und zum Inhalt der Agenda zu stellen und sie hierbei auf die IAO-Verfassung und die Erklärung von

<sup>8</sup> Siehe insbesondere: *Arbeit als Weg aus der Armut* (Bericht des Generaldirektors, Internationale Arbeitskonferenz, 91. Tagung, Juni 2003); *Eine faire Globalisierung: Die Rolle der IAO* (Bericht des Generaldirektors, Internationale Arbeitskonferenz, 92. Tagung, Juni 2004); *Menschenwürdige Arbeit* (Bericht des Generaldirektors, Internationale Arbeitskonferenz, 87. Tagung, Juni 1999).

Philadelphia sowie auf wichtige dreigliedrige Beratungen und Entschlüsse zu stützen. Dies würde selbstverständlich eine ausführlichere Behandlung der vier strategischen Ziele erfordern, wozu die Konferenz und der Verwaltungsrat Orientierungshilfen geben könnten, etwa in Form von Verweisen auf die Globale Beschäftigungsagenda.

45. Der SGR sollte den Ergebnisrahmen für die Planungsperiode aufstellen. Hier bietet sich eine gute Möglichkeit zur Überprüfung der intermediären und der unmittelbaren Ergebnisse, der Indikatoren und der hochrangigen Strategien sowie dazu, eine solidere Grundlage für das Messen der Ergebnisse zu schaffen. Dies setzt Richtlinien und Ausbildung voraus.
46. Ein großer Teil der detaillierten Erläuterungen zu den ergebnisorientierten Strategien findet sich in anderen Strategiedokumenten, die dem Verwaltungsrat vorliegen, doch der SGR bietet auch Gelegenheit, besser strukturierte und detailliertere Ergebnisstrategien zu entwickeln, darunter z. B. ein Standardformat für jede Strategie. Es sollten je nach Bedarf die folgenden Themen abgedeckt werden: Zusammenarbeit mit Mitgliedsgruppen und Dreigliedrigkeit, Internationale Arbeitsnormen, Wissenserzeugung und -verbreitung, Kommunikation, Partnerschaften innerhalb des VN-Systems und mit Gebern, Gleichstellung, Armut und Globalisierung.

## Programm und Haushalt

47. Programm und Haushalt bestimmen für jedes unmittelbare Ergebnis und seine Indikatoren die Leistungsvorgaben für eine Zweijahresperiode, die Höhe der zugewiesenen Mittel und die Umsetzungsstrategie. Programm und Haushalt sind verknüpft mit dem Strategischen grundsatzpolitischen Rahmen und die von den Mitgliedsgruppen genannten Prioritäten durch die Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit, die Beschlüsse des Verwaltungsrat und der Konferenz sowie verschiedene andere dreigliedrige Foren wie den Regionaltagungen und den Expertentagungen. Programm und Haushalt integrieren alle dem Amt verfügbaren Ressourcen und setzen Zielvorgaben für alle zu erreichenden Ergebnisse. Dies ist seit der Einführung des Haushalts-Zusatzkontos sogar noch wichtiger geworden. Es wird vorgeschlagen, Programm und Haushalt auch weiterhin auf integrierte Weise vorzulegen, was der Praxis anderer VN-Organisationen entspricht.
48. Die Unterscheidung zwischen SGR und P&H ist nie sehr klar gewesen, vor allem seit der SGR dem Verwaltungsrat zum gleichen Zeitpunkt unterbreitet wird wie die Vorschau auf den nächsten P&H. Weiter oben wurde vorgeschlagen, der SGR solle den Ergebnisrahmen für die Planungsperiode enthalten, und zwar insbesondere die intermediären und die unmittelbaren Ergebnisse und die zu verwendenden Indikatoren. Diese Ausführlichkeit ist notwendig, denn der Rahmen sollte während der gesamten Planungsperiode relativ stabil bleiben. Der SGR wird zwangsläufig auch hochrangige Strategien enthalten. Daher wird vorgeschlagen, im P&H detailliertere Strategien für unmittelbare Ergebnisse sowie Zielvorgaben und Ressourcen in den Vordergrund zu stellen.
49. Auf die Notwendigkeit einer stärkeren Verknüpfung von P&H und Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit ist wiederholt hingewiesen worden. Sie würde es einfacher machen, die Prioritäten und die jeweils verfügbaren Ressourcen zu klären. Sie würde auch dazu beitragen, das Auseinanderdriften von höchsten Prioritäten und verfügbaren Ressourcen deutlich zu machen, und sie würde zugleich zeigen, ob in manchen IAO-Arbeitsbereichen eine relativ geringe Nachfrage besteht. Es wird daher vorgeschlagen, in P&H Zusammenfassungen der Prioritäten vorzulegen, die sich aus den DWCPs ergeben.
50. Zwar sollte ein Großteil der Arbeit der IAO auf den Landesprogrammen basieren, doch gibt es natürlich auch andere Tätigkeiten mit hoher Priorität, und das wird in den Landes-

programmen nicht sehr deutlich. Zu diesen Tätigkeiten gehören die Entwicklung, Förderung und Überwachung der Normen; der Aufbau der Wissensbasis der IAO und die Verbreitung dieses Wissens; globale Produkte zur Unterstützung der Ziele der IAO, und Mitwirkung der IAO in globalen und regionalen Initiativen. Die Stärkung der IAO-Mitgliedsgruppen und der Dreigliedrigkeit ist ein besonderer Fall. Dies sollte zwar zu jedem Landesprogramm gehören – und in der Regel ist dies auch der Fall – doch es gibt Situationen, in denen die Unterstützung für Mitgliedsgruppen weiter gehen sollte als das, was festgeschrieben wurde.

51. Haushaltsaufstellung nach Ergebnissen ist ein Ziel des ergebnisorientierten Managements. Weitere Fortschritte sollten insbesondere durch Festlegung von Ergebnissen und Ressourcen in Landesprogrammen gemacht werden. Allerdings sollten sich die Ressourcen nicht immer nur nach den Ergebnissen richten. In manchen Fällen werden die Zielvorgaben unzureichend erfüllt, weil nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen oder weil die Vorgaben künstlich hoch angesetzt waren. In anderen Fällen ist die Messung der Ergebnisse ungenau. In jüngster Zeit gilt es als gute Praxis, durch ausdrücklichen Bezug auf die Lehren, die aus Erfahrungen gezogen wurden, deutlich zu machen, dass Ergebnisse den Haushalt beeinflussen.
52. Beratungen über die Frage, wie ausführlich verwaltungstechnische Aspekte in P&H behandelt werden sollen, führten nicht zu einem Konsens. Manche vertraten die Auffassung, man könne auf eine Reihe von haushaltstechnischen Einzelheiten verzichten, während andere meinten, alle Details sollten beibehalten werden. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird keine Änderung in dieser Frage vorgeschlagen.

## Umsetzungsberichterstattung

53. Ergebnisorientiertes Management erfordert einen flexiblen Einsatz von Ressourcen, der sich nach neu auftretenden Möglichkeiten oder Erfordernissen richtet. Wenn Ergebnisse und Tätigkeiten zuvor bereits im Einzelnen festgelegt sind, dann erschwert dies eine dynamische Anpassung an veränderte Umstände und damit das Erreichen von Zielen. Aus diesem Grund konzentriert sich die Planungs- und Haushaltsdokumentation des IAO weniger auf Output und Tätigkeiten als vielmehr auf Ergebnisse.
54. Zugleich müssen Organisationen, die das RBM anwenden, über den effizienten und effektiven Einsatz ihrer Ressourcen Rechenschaft ablegen. Aus diesem Grund betonen RBM-Systeme zunehmend die Bedeutung der Umsetzungsberichte und der Evaluierung.
55. Im RBM-System stützt sich die Berichterstattung über die Umsetzung auf die Indikatoren und Zielvorgaben, die während der Planung und der Haushaltsaufstellung festgelegt wurden. Im Mittelpunkt des Berichts stehen die Ergebnisse. Der Verwaltungsrat erklärte, er erwarte fünf Verbesserungen bei der Berichterstattung über die Umsetzung.
56. Erstens sollten die im Bericht aufgeführten Ergebnisse eine Vorstellung von der Qualität der IAO-Leistung vermitteln. Die bisherige Praxis, Anzahl und Ort von Erfolgen sowie einige Beispiele zu nennen, gibt nicht genügend Aufschluss über die Natur dieser Ergebnisse. Im Umsetzungsbericht für 2006-07, der dem Verwaltungsrat im März 2008 vorliegt, wird über jedes Ergebnis separat berichtet.
57. Zweitens werden die im Programm und Haushalt aufgeführten unmittelbaren Ergebnisse nicht nur durch das Amt, sondern auch durch die Tätigkeit von Mitgliedsgruppen und anderen Partnern verwirklicht. Im Umsetzungsbericht sollte präzisiert werden, welchen Beitrag die IAO geleistet hat. Diese Verbesserung wird im Bericht für 2006-07 bereits berücksichtigt.

58. Drittens sollte mehr Wert darauf gelegt werden, aus Erfahrungen zu lernen, und Schwierigkeiten sollen offener angesprochen werden. Es wurden Schritte unternommen, um für den Bericht für 2006-07 mehr Informationen dieser Art zu sammeln.
59. Viertens muss ein Umsetzungsbericht die Verbesserungen bei der Messung deutlich machen, die auch für Planung und Haushaltsaufstellung gelten. Der Bericht für 2006-07 wird eine begrenzte Anzahl von Beispielen dafür enthalten, wie dies zu bewerkstelligen ist, und dies wird dann auch die Formulierung künftiger Indikatoren beeinflussen.
60. Fünftens sollte die Finanzinformation im Programmumsetzungsbericht verbessert werden. Das Amt will über Ausgaben im Zusammenhang mit den unmittelbaren Ergebnissen 2008-09 berichten. Die vorgeschlagene Verstärkung der Arbeitsplanung und der Überwachung wird die Finanzberichterstattung ebenso verbessern wie die Umsetzung von IRIS im Außendienst.
61. Diese Maßnahmen, die den alle zwei Jahre vorgelegten Umsetzungsbericht verbessern sollen, erfordern amtsweit einen erheblichen Zeit- und Energieaufwand. Dies erscheint zwar gerechtfertigt angesichts des Zuwachses an relevanten Informationen über Ergebnisse und entsprechende Ausgaben, doch zeigen interne Befragungen mit aller Deutlichkeit, dass hinsichtlich des finanziellen Aufwands für die Berichterstattung eine Grenze erreicht worden ist und dass dies auf Kosten der Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen gehen kann. Zugleich hat sich gezeigt, dass der Umsetzungsbericht in der Mitte der Zweijahresperiode eine Reihe von Schwächen hat, die mit dem Zeitpunkt seines Erscheinens zusammenhängen. Denn in der Praxis deckt er lediglich die ersten neun Monate einer Zweijahresperiode ab, und daher sind ihm nur wenige Ergebnisse oder Lehren zu entnehmen. Die Kosten und der verwaltungstechnische Aufwand für die Ausarbeitung eines amtsweiten Berichts dieser Art sind erheblich. Diese Mittel könnten sehr viel effektiver für die Ausarbeitung eines besseren Zweijahresberichts verwandt werden.
62. Die große Mehrheit der Befragten erklärte sich mit einer Einstellung des in der Mitte der Zweijahresperiode erstellten Umsetzungsberichts einverstanden. Das RBM-Arbeitsvolumen des Amtes hat deutlich zugenommen, ohne dass weniger vorrangige Arbeiten entsprechend gestrichen worden wären. Alle Komponenten des Programmierungszyklus werden im Hinblick auf die für Manager erforderliche Ausführlichkeit und Analyse gestärkt. Daher wird vorgeschlagen, den in der Mitte der Zweijahresperiode erstellten Umsetzungsbericht einzustellen; dies wäre die einzige Maßnahme, die die zunehmende Arbeitsbelastung der Manager und der zentralen Dienste wenigstens teilweise kompensiert.

## Evaluierung

63. Evaluierung ist neben der Leistungsmessung und dem ergebnisorientierten Management eine eigenständige, wesentliche und komplementäre Funktion. Die Evaluierung bietet Informationen über die Leistung, die in Leistungskontrollsystemen nicht leicht zu erhalten sind, nämlich insbesondere Zuweisung, Relevanz, Effektivität und Nachhaltigkeit. Des Weiteren bringt Evaluierung Elemente unabhängiger Beurteilung in das Leistungssystem ein. Sie befasst sich mit der Frage, weshalb Ergebnisse erreicht oder nicht erreicht wurden und ist die Grundlage für Empfehlungen bezüglich Maßnahmen des Managements.
64. Aus diesen Gründen ist die Evaluierung ein wesentliches Element des ergebnisorientierten Managements. Evaluierungsinputs werden auf allen Ebenen des Verwaltungs- und Programmierungszyklus gebraucht.
65. Der SGR sollte eine Zusammenfassung von wichtigen Lehren aus der Evaluierung – darunter auch Lehren aus anderen Organisationen – enthalten, die die Strategie der IAO in

der Planungsperiode beeinflussen sollten. Er sollte ferner einen Überblick über die Evaluierungsstrategie geben.

66. Die Ergebnisse und Indikatoren im SGR sollten so detailliert und messbar sein, dass die Evaluierungen konkrete Schlussfolgerungen ziehen können.
67. Die Informationen aus der Evaluierung und die gezogenen Lehren können auch zu einer besseren Verknüpfung zwischen Programm und Haushalt sowie Landesprogrammen beitragen und die Landesprogramme stärken. Dies wiederum wird Verbesserungen in den Umsetzungsberichten erlauben.
68. Während der Programmumsetzung wird es wichtig sein dafür zu sorgen, dass für die Evaluierung geeignete Informationen gesammelt werden.
69. Evaluierung trägt in hohem Maß zur Qualität der Umsetzungsberichterstattung bei, und zwar durch Qualitätskontrolle, durch das Lernen aus Erfahrungen und vor allem durch das Entstehen einer ‚Evaluierungskultur‘, die Programmmanager und das mit der Umsetzung betraute Personal motiviert, ihre Arbeit stärker zu analysieren und Lehren zu ziehen. Dies ist ein wichtiger Beitrag zu einer Kultur der Ergebnisorientierung im Management und im Personal.
70. In den nächsten fünf Jahren wird das Amt die Optionen für einen stärker integrierten Ansatz bei der Berichterstattung über Umsetzung und Leistung prüfen und sich hierbei auf eine große Bandbreite von Informationsquellen stützen, darunter Informationen über alle Arten von Evaluierungen einschließlich der Selbstevaluierung und Berichterstattung von Managern.
71. Der Beitrag der Evaluierung zu den RBM-Prozessen und zu den Dokumenten des Programmierungszyklus in Form von unabhängiger Überprüfung und einer Lernorientierung ist höchst signifikant. Jenseits von formalen Berichten sollte Evaluierung die Gestaltung von Programmen und Grundsatzpolitik durch Qualitätskontrolle, Prüfung der Evaluierungsfähigkeit, Lernen aus Erfahrungen und Feedbackmechanismen prägen. Die Evaluierungsfunktion wird enger mit der geplanten Tagesordnung des Verwaltungsrat abgestimmt werden.

### **Bezug der Vorschläge hinsichtlich des Programmierungszyklus zur Stärkung der Fähigkeit der IAO**

72. Wenn die Organisation beschließt, den Ansätzen zu folgen, die sie in der Debatte über die Stärkung der Fähigkeit der IAO formuliert hat, dann könnten regelmäßige und gründliche Diskussionen über jedes strategische Ziel zu einer Überarbeitung des entsprechenden Materials des Strategischen grundsatzpolitischen Rahmens führen, und zwar insbesondere der Strategie für das strategische Ziel und seine intermediären und unmittelbaren Ergebnisse. Dies hätte mehrere Vorteile:
  - Es würde sicherstellen, dass die Internationale Arbeitskonferenz Elemente des strategischen Plans des Amtes erörtern würde, was gegenwärtig nicht der Fall ist.
  - Es würde eine sehr viel gründlichere Diskussion erlauben als sie im Verwaltungsrat möglich ist, da dieser sich bei einer Vorlage in der Regel nur wenige Stunden mit dem SGR befasst, und dies auch nur im Programm-, Finanz- und Verwaltungsausschuss. Die Diskussionszeit für jedes strategische Ziel ist begrenzt.

- Es würde die Relevanz und Dynamik des SGR erhalten. In vielen Organisationen werden mittelfristige Pläne, sobald sie einmal angenommen sind, nur sehr wenig genutzt.
73. Die genauen Modalitäten der Verknüpfung der Stärkung der Fähigkeit der IAO und SGR wären zu bestimmen, sobald die Konferenz ihre Beschlüsse gefasst hat. Schlussfolgerungen oder Entschließungen könnten an den Verwaltungsrat verwiesen werden, der sodann den SGR abändern könnte.
74. Die vorstehenden Vorschläge sind auf die Meilensteine in der Reform des Programmierungszyklus abgestimmt. Der Zeitplan wird eingehalten. Daher wird vorgeschlagen, die unveränderten Meilensteine zu diesem Thema beizubehalten. Ein zusätzlicher Meilenstein zu systematischen Folgemaßnahmen zur Evaluierung ist jedoch oben unter Leistungs- und Rechenschaftssysteme eingefügt worden.

## V. Schlussfolgerungen

75. Schlussfolgerungen hinsichtlich der Fortschritte des Amtes im Bereich des ergebnisorientierten Managements sind Sache des Verwaltungsrat. Dennoch erscheinen die folgenden Hinweise sinnvoll.
76. Der Fahrplan ist ein vereinbarter Rahmen und Zeitplan für die Arbeit am RBM. Er hat sein Ziel, einen stärker strukturierten und transparenteren Ansatz zu fördern, offenbar erreicht.
77. Der Fahrplan fordert zahlreiche Schritte in Richtung Effektivität und Transparenz, doch in der Praxis haben diese auch eine Mehrbelastung des Amtes und insbesondere der Manager zur Folge. Eines der Ziele der Einführung des RBM ist es, Manager zu ermutigen, Ressourcen flexibel einzusetzen, um Ergebnisse zu erzielen. An einem bestimmten Punkt reduziert die Forderung nach immer mehr Details die reale Fähigkeit des Amtes, den Mitgliedsgruppen zu dienen. Und zudem überfordert sie die Kapazitäten der für Grundsatzpolitik zuständigen Dienststellen in der Zentrale, die Veränderungen unterstützen müssen. Auch das RBM sollte die Disziplin der Konzentration auf die höchsten Prioritäten üben. Es steht zu hoffen, dass die Erörterung dieser Vorlage zu einer solchen Konzentration führen wird.
78. Die RBM-Debatte in der IAO hat Implikationen für die Verwaltungsführung, die weit über den Fahrplan hinausgehen und die Funktionsweise des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse umfassen. Ein erster Schritt zur weiteren Anwendung des RBM könnte die Verwendung von ergebnisorientierten Ansätzen in Vorlagen sein, die dem Programm-, Finanz- und Verwaltungsausschuss sowie anderen Ausschüssen des Verwaltungsrat unterbreitet werden.
79. *Der Programm-, Finanz- und Verwaltungsausschuss möge den Verwaltungsrat ersuchen:*
- a) *die in dieser Vorlage vorgeschlagenen Schritte zur Umsetzung der Strategie für ein ergebnisorientiertes Management in der IAO unter Berücksichtigung der von den Mitgliedern des Ausschusses während der Aussprache über diesen Tagesordnungspunkt geäußerten Auffassungen zu billigen;*

- b) den Generaldirektor zu ersuchen, im November 2008 einen Strategischen grundsatzpolitischen Rahmen für sechs Jahre zu unterbreiten, der die in dieser Vorlage enthaltenen Vorschläge berücksichtigt.*

Genf, 12. Oktober 2007

*Zur Beschlussfassung: Absatz 79.*