



Verwaltungsrat

310. Tagung, Genf, März 2011

GB.310/PFA/4/1

Programm-, Finanz- und Verwaltungsausschuss

PFA

ZUR BESCHLUSSFASSUNG

VIERTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Ergebnisorientierte Strategien 2011-15 Evaluierungsstrategie – Evaluierungen besser nutzen

Überblick

Behandelte Fragen

Im dieser Vorlage wird die Evaluierungsstrategie 2011-15 der IAO zusammengefasst.

Finanzielle Konsequenzen

Die vollumfängliche Umsetzung der Strategie ist mit finanziellen Konsequenzen verbunden, die hier nicht quantifiziert werden. Die Strategie wird gegebenenfalls an entsprechende Ressourcenentscheidungen angepasst.

Maßnahme erforderlich

Absatz 37.

Verweise auf andere Verwaltungsratsdokumente und Instrumente der IAO

GB.310/PFA/4/2; GB.309/PFA/5/4; GB.309/PFA/5/5; GB.294/PFA/8/4; GB.294/PV, Abs. 208;
GB.309/11(Rev.):

Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung:

I. Einleitung

1. Auf der 294. Tagung des Verwaltungsrats im Jahr 2005 wurde der grundsatzpolitische und strategische Evaluierungsrahmen verabschiedet¹. Damit wurde aufbauend auf internationale Normen und Standards ein Fundament geschaffen, um die Rechenschaftspflicht, die Transparenz und die Qualitätsverbesserung zu stärken. Ferner sollte damit zur Gestaltung von Grundsatzpolitik und zur Entscheidungsfindung im Rahmen eines ergebnisorientierten Managementsystems mit dem Ziel beigetragen werden, die Mittelzuweisungen und das übergeordnete Ressourcenmanagement zu optimieren.
2. Im November 2010 fand im Verwaltungsrat eine Aussprache über den vom Amt übermittelten Gesamtfortschritt² sowie über die Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen einer unabhängigen externen Evaluierung der Evaluierungsfunktion statt³. Eine allgemeine Schlussfolgerung der unabhängigen externen Evaluierung (UEE) lautete, dass die Evaluierungspolitik der IAO generell fundiert sei und wenig Bedarf an Änderungen bestehe. Die eigentliche Herausforderung sei die Umsetzung, für die eine engere Vernetzung zwischen Evaluierung und Entscheidungsfindung auf der Grundlage einer sicheren Ressourcenbasis erforderlich sei⁴. Eine gesonderte Vorlage über die Umsetzung der Empfehlungen der UEE liegt dem Ausschuss auf dieser Tagung vor⁵.
3. Der 2005 verabschiedete grundsatzpolitische und strategische Evaluierungsrahmen ist im Großen und Ganzen umgesetzt worden, einschließlich der Schaffung einer zentralen Evaluierungseinheit (EVAL) im März 2005, der die Gesamtverantwortung für die Durchführung der Evaluierungspolitik der IAO übertragen wurde, der Vorlage eines jährlichen Evaluierungsberichts an den Verwaltungsrat, der Einrichtung eines Evaluierungsbeirats, mit dem sichergestellt wird, dass die verantwortlichen Manager in die Planung, Durchführung und Weiterverfolgung der Evaluierungsempfehlungen und der gewonnenen Erkenntnisse eingebunden sind, und der Mittelzuteilung für Ausbildungsmaßnahmen zum Aufbau von Kapazitäten.
4. Die überarbeitete Strategie 2011-15 baut auf den Stärken der vorangegangenen Herangehensweise und auf deren Zielen und Ergebnissen auf und führt dort Änderungen ein, wo diese erforderlich sind⁶. Sie stützt sich auf die von der Evaluierungsgruppe der Vereinten

¹ GB 294/PV, Abs. 208 und GB.294/8/4: *Ein neuer grundsatzpolitischer und strategischer Rahmen für Evaluierungen der IAO.*

² GB 309/11(Rev.), Abs. 104-120 und GB.309/PFA/5/4.

³ GB 309/11(Rev.), Abs. 166-187 und GB.309/PFA/5/5.

⁴ GB.309/PFA/5/5, Abs. 5-14 und Empfehlung 3 ii).

⁵ GB.310/PFA/4/2.

⁶ Ziele und Ergebnisvorgaben der Evaluierungspolitik der IAO von 2005 (GB.294/8/4, Abs. 10):

- die amtsweite Transparenz und die Rechenschaftslegung über die Wirkung der IAO-Maßnahmen zur Unterstützung ihrer Mitgliedsgruppen verbessern;
- den Prozess der Entscheidungsfindung der Leitungsorgane und der Amtsleitung auf der Grundlage einer soliden Beurteilung der Effektivität, Effizienz, Relevanz, Wirkung und Nachhaltigkeit von IAO-Tätigkeiten stärken;
- Material zur Wissenserweiterung und zur laufenden Verbesserung der Arbeit der IAO liefern.

Nationen für Evaluierungsfunktionen definierten Grundprinzipien und -werte und ist im Wesentlichen auf eine Stärkung der Unabhängigkeit, der Glaubwürdigkeit und der Zweckmäßigkeit der Evaluierungsarbeit ausgerichtet. Die Evaluierungsstrategie berücksichtigt darüber hinaus auch die Leitprinzipien des Strategischen Grundsatzpolitischen Rahmens 2010-15 (SGR) der IAO, in denen gefordert wird, dass Evaluierungen die Wissenserweiterung und die Rechenschaftspflicht auf dem Gebiet der menschenwürdigen Arbeit, der internationalen Arbeitsrechte und Arbeitsnormen und der Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung von 2008 stärken und die Relevanz und den Nutzen der Evaluierungen für die Mitgliedsgruppen steigern sollen.

5. Die Evaluierungstätigkeit in der IAO sollte zur Entscheidungsfindung beitragen, indem sie Strategien, Politiken, Programme und Projekte einer evidenzbasierten Beurteilung unterzieht. Bei der Herangehensweise wird generell an den bereits etablierten Maßnahmen festgehalten, um die Unabhängigkeit und die Transparenz der Evaluierungsfunktion sicherzustellen. Neue Maßnahmen dienen dem Ziel, die Nutzung der Evaluierungen auf Leitungs- und Management-Ebene und durch die IAO-Mitgliedsgruppen zu verbessern.

II. Ergebnisvorgaben

6. Die Evaluierungsstrategie wird im Kontext des Strategischen Grundsatzpolitischen Rahmens (SGR) und des zweijährlichen Programms und Haushalts operationalisiert. Die Evaluierungsstrategie 2011-15 ist in drei zentrale Ergebnisvorgaben untergliedert. Diese stimmen im Wesentlichen mit denen der vorangegangenen Strategie überein, heben aber stärker auf die Bereiche ab, die entsprechend den Empfehlungen der UEE einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen.

Ergebnisvorgabe 1: Bessere Nutzung der Evaluierungen durch die IAO-Mitgliedsgruppen und durch das Management zur Verwaltungsführung

Strategie

Die Effektivität des Evaluierungsbeirats verbessern

7. Der Evaluierungsbeirat (EAC) wurde 2006 geschaffen, um die institutionelle Weiterverfolgung der Ergebnisse und Empfehlungen der unabhängigen Evaluierung zu fördern und den Generaldirektor hinsichtlich der Angemessenheit der in dieser Hinsicht durch das Amt erzielten Fortschritte zu beraten. Der EAC wird seine beratende Funktion beibehalten, wird jedoch eine aktivere Rolle bei der Überprüfung des Evaluierungs-Arbeitsprogramms und bei der Beratung des Generaldirektors übernehmen.
8. Der Aufgabenbereich des EAC erstreckt sich auf sämtliche unabhängigen Evaluierungen, jedoch mit besonderem Augenmerk auf Evaluierungen von Strategien und grundsatzpolitischen Maßnahmen, Evaluierungen der Landesprogramme und größere thematische Evaluierungen. Sämtliche Manager sind verantwortlich dafür, dass die jeweiligen Evaluierungsergebnisse, -erkenntnisse und -empfehlungen angemessen genutzt werden. Ohne die Berichts- und Rechenschaftspflichten der Manager zu ersetzen, wird die Rolle des EAC gestärkt, um dem Generaldirektor die zusätzliche Gewissheit zu verschaffen, dass die Folgemaßnahmen zu den Evaluierungsempfehlungen angemessen und kontinuierlich durchgeführt werden.

9. Erreicht wird dies durch häufigere Sitzungen des Evaluierungsbeirats mit dem Ziel, einen internen Dialog über die Umsetzung der Evaluierungspolitik und -strategie der IAO zu führen. Dazu gehören auch die Auswahl von Themen für unabhängige Evaluierungen und die Formulierung von Empfehlungen an den Generaldirektor oder gegebenenfalls an die Evaluierungseinheit. Der Evaluierungsbeirat wird seinen Aufgabenbereich erweitern, um sicherzustellen, dass die Mitgliedsgruppen ausreichend Gelegenheit erhalten, sich regelmäßig über Pläne, Ergebnisse und Folgemaßnahmen zu den Evaluierungen zu informieren, etwa während der Regionaltagungen, anhand von Hintergrundstudien zu regelmäßig wiederkehrenden Diskussionen der Internationalen Arbeitskonferenz oder in Form von Beiträgen zu technischen Berichten. Im Hinblick auf spezifische Evaluierungen werden die Exekutivdirektoren und die Regionaldirektoren auf der Grundlage eines konsequenteren Systems der Nachverfolgung unmittelbar in die Folgemaßnahmen eingebunden werden.

Themen für Evaluierungen auf hoher Ebene zur strategischen Nutzung auswählen

10. Auf der Leitungsebene zielt die Evaluierung darauf ab, Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit der organisatorischen Ebene zu gewinnen. Dies geschieht im Kontext des ergebnisorientierten Managementsystems, das wiederum in die Entscheidungsfindung auf hoher Ebene über Politiken, Strategien und Rechenschaftspflichten einfließt. Das leitende Management und der Verwaltungsrat werden an der Prioritätensetzung für die Evaluierungen, an der Zeitplanung und an der Formulierung des Verwendungszwecks jeder Evaluierung auf hoher Ebene mitwirken.
11. Ein laufendes Dreijahres-Arbeitsprogramm für Evaluierungen wird dem Verwaltungsrat jeden November vorgelegt. Dieser Plan wird jedes Jahr auf den neuesten Stand gebracht. Die Auswahl der Evaluierungsthemen erfolgt anhand der etablierten Kriterien, so wie sie in den bereits bestehenden Evaluierungs-Leitlinien enthalten sind, nachdem die Mitgliedsgruppen konsultiert wurden, um ihre Prioritäten zu ermitteln und entsprechende Kriterien aufnehmen zu können.
12. Eine Liste mit Themenvorschlägen für die Jahre 2011, 2012 und 2013 findet sich in Anhang I. Diese Liste ist das Ergebnis interner Konsultationen unter Beteiligung des Evaluierungsbeirats, des leitenden Managements, des Büros für Tätigkeiten für Arbeitnehmer, des Büros für Tätigkeiten für Arbeitgeber und ausgewählter Programm-Manager, die sich unmittelbar mit den zur Diskussion stehenden Themen befassen. Auch diese Liste wird auf der Grundlage der Diskussionen des Verwaltungsrats jedes Jahr auf den neuesten Stand gebracht werden.

Die jährliche Berichterstattung über die Evaluierungen stützt sich auf eine Analyse der aus den Evaluierungen gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen

13. Die UEE hat die Empfehlung ausgesprochen, dass die Evaluierungsergebnisse besser in den auf die Erzielung hochwertiger Ergebnisse ausgerichteten Programmierungsprozess der IAO einfließen sollten. Erleichtert wird dies durch die engen Beziehungen der Evaluierungseinheit mit allen anderen dem Exekutivdirektor Management und Verwaltung unterstellten Einheiten. Auf diese Weise kann das Management die aus Erfahrung gewonnenen Erkenntnisse in verschiedene Bereiche einfließen lassen und die Evaluierungseinheit auf Sachverhalte hinweisen, die ihre Aufmerksamkeit verdienen. Das Amt wird zwar weiterhin Zusammenfassungen einzelner Strategie-Evaluierungen vorlegen und über die Folgemaßnahmen Bericht erstatten, aber es wird darüber hinaus dokumentieren, mit welchem Erfolg das Amt kurz- und mittelfristige Ziele verwirklicht. Dazu wird für jeden Zweijahreszeitraum als Teil des jährlichen Evaluierungsberichts eine Zusammenfassung der Schlussfol-

gerungen, Empfehlungen und Erkenntnisse aus Projektevaluierungen und anderen Evaluierungsformen vorgelegt. Die entsprechenden Leistungsaspekte können dann wiederum zur Unterstützung von Entscheidungen zur Programm- und Haushaltsvorbereitung und zur Durchführungsplanung und -berichterstattung herangezogen werden. Dies wird ergänzend zu verstärkten Bemühungen um eine Anwendung der verschiedenen Evaluierungsformen als integrale Bestandteile des Programmierungsprozesses stattfinden. Darüber hinaus werden die Gründe für eine unvollständige Nutzung der Evaluierungsergebnisse unter den Gesichtspunkten Relevanz, Fokus und Qualität überprüft werden. Schließlich wird das Amt die Evaluierungsfähigkeit der Leistungskriterien weiter verbessern und eine systematischere Methode zur routinemäßigen Erfassung von Leistungsdaten durch eine engere Zusammenarbeit zwischen dem Büro Programmleitung und -überwachung (PROGRAM) und der Evaluierungseinheit einführen.

Bewertungsgrundlage

Indikator	Ausgangsbasis	Zielvorgabe
1.1. Häufigkeit und Qualität der Beschlüsse des EAC und Beratung hinsichtlich der Relevanz des Evaluierungs-Arbeitsprogramms für die grundsatzpolitischen Entscheidungen des Verwaltungsrats und die strategischen Ziele des Amtes; Angemessenheit der Folgemaßnahmen zu Evaluierungsergebnissen	Drei Sitzungen 2010; behandelte Themen bezogen sich ausschließlich auf das nachfolgende Jahr; keine Diskussion über die strategische Nutzung von Evaluierungs-Empfehlungen.	Der EAC beruft Sitzungen und Foren ein, deren Analyse und Dialog über Evaluierungsthemen und Folgemaßnahmen in dokumentierte Pläne und Folgemaßnahmen zur strategischen Nutzung münden.
1.2. Der jährliche Evaluierungsbericht fasst die Empfehlungen und die aus den Evaluierungen gewonnenen Erkenntnisse zusammen.	Berichterstattung über die Durchführung der Evaluierungsstrategie ohne eine Analyse der Effektivität auf breiterer Ebene in der IAO	Jährliche Evaluierungs-Berichterstattung auf der Grundlage einer Analyse der Evaluierungsberichte
Meilensteine in Zweijahresperioden		
2010-11	2012-13	2014-15
2011: EAC-Arbeitsplan, Verfahren und erwartete Ergebnisse werden in einem neuen Aktionsplan dargelegt; formelle Niederschrift der Empfehlungen für das Evaluierungs-Arbeitsprogramm (2012-13); Niederschrift der Vorschläge des EAC zur Nutzung einzelner Empfehlungen.	Vier Sitzungen jährlich; Niederschrift der Empfehlungen für das Evaluierungs-Arbeitsprogramm (2013-14); Niederschrift der Vorschläge des EAC zur Nutzung einzelner Empfehlungen	Vier Sitzungen jährlich; formelle Niederschrift der Empfehlungen für das Evaluierungs-Arbeitsprogramm (2015-16); Niederschrift der Anregungen des EAC zur Nutzung einzelner Empfehlungen
1.3. Die Leistungsdaten im jährlichen Evaluierungsbericht stützen sich auf eine Analyse der Evaluierungsberichte; Ergebnisse werden im Programm-, Finanz- und Verwaltungsausschuss (PFAC) diskutiert.	2013: Verbesserter jährlicher Evaluierungsbericht, basierend auf dem Feedback des PFAC; Ergebnisse fließen in Programm und Haushalt 2014-15 ein.	2015: Der jährliche Evaluierungsbericht der IAO wird zur Entwicklung eines neuen SGR und Programms und Haushalts genutzt.

Ergebnisvorgabe 2: Eine amtsübergreifend harmonisierte Evaluierungspraxis zur Förderung der Transparenz und Rechenschaftspflicht

Strategie

Die Evaluierungsarten und die mit ihnen verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten mit dem Ziel der Wert- und Effizienzsteigerung harmonisieren und standardisieren

14. Das Amt beabsichtigt, deutlich zu machen, auf welchem Wege die Evaluierungsarbeit konsolidiert werden kann, insbesondere auf Projektebene im Kontext von Programmen oder Ländern oder thematisch gruppiert, mit dem Ziel, die Effizienz zu steigern und die organisatorischen Lernprozesse und die Rechenschaftspflicht zu stärken.
15. Seit 2005 beinhaltet die Evaluierungsfunktion der IAO eine Mischung aus zentralisierten und dezentralisierten Evaluierungsverantwortlichkeiten. Unabhängige Strategie-Evaluierungen und Evaluierungen der Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit sind Evaluierungen der Leitungsebene, die direkt von der Evaluierungseinheit gesteuert oder koordiniert werden; sie gelten als *zentralisiert*. Alle anderen Evaluierungstypen sind *dezentralisiert*, da ihre unmittelbare Leitung wie auch die Mittelbeschaffung in erster Linie in der Verantwortung der Sektoren und Länder liegen.
16. Dezentralisierte Evaluierungen sind auf programmatische Bereiche fokussiert, die unmittelbarer der Kontrolle von Managern unterstehen. Dazu gehören die technische Zusammenarbeit und die Durchführung von Landesprogrammen, die Überprüfung technischer Interventionen jeglicher Finanzierungsquellen, einschließlich des Haushalts-Zusatzkontos (HZK) und der haushaltsfinanzierten technischen Zusammenarbeit (RBTC).
17. Die Evaluierungspolitik bietet einen Handlungsrahmen, der unterschiedlichen Bedürfnissen Rechnung trägt und auf unterschiedliche Ebenen abzielt, wie weiter unten in Tabelle 1 näher erläutert wird. Die Exekutivdirektoren und Regionaldirektoren der für die Durchführung der dezentralisierten Evaluierungen Verantwortlichen genehmigen die Themen und übernehmen die Verantwortung für die Ausführung der Evaluierungsarbeit gemäß den Evaluierungsstandards. Für die Evaluierung der technischen Zusammenarbeit von Arbeitnehmern und Arbeitgebern werden das Büro für Tätigkeiten der Arbeitnehmer und das Büro für Tätigkeiten der Arbeitgeber zuständig sein. Zum Zwecke der Qualitätskontrolle werden die Aufgabenstellung, das Budget, die Auswahl der Berater und die Festlegung der Methodik für die unabhängigen Evaluierungen von sektoralen oder regionalen Evaluierungsbeauftragten überwacht und der Abschlussbericht von der Evaluierungseinheit genehmigt. Die Rolle der Evaluierungseinheit wird hauptsächlich darin bestehen, die Sektoren und Regionen bei Bedarf zu beraten und zu unterstützen. Darüber hinaus wird sie ein Profil der Evaluierungsergebnisse erstellen und Erfahrungen austauschen, um organisatorische Lernprozesse zu fördern. Die Verantwortung für die Durchführung und Finanzierung der dezentralisierten Evaluierungen wird bei den jeweiligen Projekt- oder Programm-Managern liegen.

Tabelle 1. Arten von Evaluierungen auf hoher Ebene und dezentralisierten Evaluierungen, Zuständigkeiten und Häufigkeit.

	Evaluierungsart	Hauptgegenstand	Zuständigkeit	Häufigkeit
Leitungsebene Unabhängig	Strategie, Grundsatzpolitik	<ul style="list-style-type: none"> – Überprüfung wesentlicher Grundsatzmaßnahmen oder institutioneller Fragen – Beurteilung der Wirkung, der Effektivität und des Nutzens der im Programm und Haushalt dargestellten Kernstrategien der IAO – Verbesserung der Strategien und Grundsatzmaßnahmen und der Arbeitsweise des Amtes 	<ul style="list-style-type: none"> – EVAL für die Planung und Steuerung – Verwaltungsrat und leitendes Management für die Bestätigung der Themen – EAC für die Überwachung der Folgemaßnahmen 	Zweimal jährlich; häufiger je nach Auftrag und Mittelzuweisung
Leitungsebene Unabhängig/intern	Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> – Beurteilung des Umfangs, in dem wesentliche Wirkungen in Richtung auf menschenwürdige Arbeit und verwandte im Programm und Haushalt dargestellte Ergebnisse der Landesprogramme erzielt werden – Einbringen der Wirkung, Effektivität und Relevanz der IAO-Maßnahmen auf Landesebene in den dreigliedrigen Landesdialog 	<ul style="list-style-type: none"> – EVAL für die Planung und Steuerung – Regionalämter verantwortlich für die Finanzierung interner Überprüfungen der Landesprogramme 	EVAL führt mindestens eine Evaluierung pro Jahr durch und unterstützt die Regionen bei der internen Evaluierung einer Reihe von Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit
Dezentralisiert Unabhängig/intern	Thematische Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> – Gewinnung übergreifender Erfahrungen, einschließlich Erfolgsmeldungen, um sektorale/regionale Lernprozesse über spezifische technische Interventionen und Strategien aufzufrischen und anzureichern 	<ul style="list-style-type: none"> – Fachsektoren, andere Fachgruppen und Regionen für die Planung und Steuerung – EVAL für die Überwachung und ggf. Unterstützung – Technische Programme und Regionen für die Bereitstellung von Ressourcen 	Gemäß den Arbeitsplänen der thematischen oder Wirkungsevaluierungen
	Wirkungsevaluierung	<ul style="list-style-type: none"> – Beurteilung der Effektivität und Wirkung einzelner grundsatzpolitischer und programmatischer Interventionen für die Begünstigten 		
Dezentralisiert Extern/gemeinsam	Gemeinsame Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeinsam mit Partnerorganisationen werden Programme evaluiert, bei denen die IAO eine Institution unter mehreren ist, die die gemeinsamen Programme steuern und durchführen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Das Management des Beitrags der IAO zur Evaluierung wird von regionalen oder sektoralen Evaluationsbeauftragten beaufsichtigt. – EVAL überwacht die Qualität und die Einhaltung. – Die Kosten werden vom gemeinsamen Programm getragen. 	Unterliegt keinem formellen Zeitplan für die Planung und Berichterstattung
Dezentralisiert Unabhängig, intern oder Selbstevaluierung	Projekt ¹	<ul style="list-style-type: none"> – Beurteilung von Projekten nach Relevanz, Effizienz, Effektivität, Nachhaltigkeit und Beitrag zu umfassenderen Wirkungen – Eignung der Projektauslegung für den Strategierahmen der IAO und die nationalen Programme für menschenwürdige Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Exekutivdirektoren und Regionaldirektoren verantwortlich für die Sicherstellung der Anwendung der IAO-Evaluierungspolitik – Überwachung des Evaluierungs-Managements durch regionale oder sektorale Evaluationsbeauftragte – EVAL übernimmt die Aufsicht – Kosten der Evaluierung sind in das Projektbudget aufzunehmen. 	Halbzeit oder abschließend oder laut den Angaben im Projekt-Evaluierungsplan

¹ Unabhängig für Projektbudgets von über 1.000.000 US-Dollar; interne oder Selbstevaluierungen für alle anderen. Interne und Selbstevaluierungen von Projekten mit Budgets von über 500.000 US-Dollar werden weiterhin Qualitätsprüfungen unterzogen.

18. Strategie-Evaluierungen zur Bewertung der Effektivität und Durchschlagkraft des Amtes im Hinblick auf bestimmte Ergebnisse werden weiterhin durchgeführt werden. Innerhalb des Rahmens, der durch den SGR und Programm und Haushalt gesteckt wird, werden diese *Evaluierungen auf hoher Ebene* hauptsächlich untersuchen, ob nach wie vor Relevanz gegeben ist und auf welche Weise die Effizienz, die Effektivität und das Wirkungs- und Nachhaltigkeitspotential der entsprechenden SGR-Strategien verbessert werden können. In Absprache mit den Regionen wird die Evaluierungseinheit mindestens eine unabhängige Evaluierung des Programms für menschenwürdige Arbeit pro Jahr koordinieren. Thematische und Projekt-Evaluierungen sowie sämtliche Formen der internen Prüfung und Selbstevaluierung werden dezentralisiert.
19. Im Rahmen der neuen Evaluierungsstrategie werden Leitlinien und gute Praktiken für *Wirkungsevaluierungen* und *gemeinsame Evaluierungen* erarbeitet werden. Erstere, die Wirkungsevaluierungen, tragen dem wachsenden Bedarf unter den Mitgliedsgruppen und den internationalen Partnern Rechnung, über eine zuverlässigere Bewertung der Wirkung von Programmen und Projekten der IAO zu verfügen. Diese Art der Evaluierung kann komplex, zeitraubend und teuer sein und erfordert häufig eine systematische Datensammlung, um die für eine präzise analytische Arbeit erforderliche Ausgangsbasis zu ermitteln, anhand derer mit einer evidenzbasierten Bewertung Ergebnisse festgestellt oder validiert werden können. Die Evaluierungseinheit wird in Zusammenarbeit mit der Hauptabteilung Partnerschaften und Entwicklungszusammenarbeit (PARDEV) für diese Evaluierungsart Orientierungshilfen und Qualitätsstandards ausarbeiten und Beratung anbieten. Die zweite Evaluierungsart, die gemeinsame Evaluierung, trägt dem wachsenden Bestand an gemeinsam von der IAO und nationalen und internationalen Partnern geplanter, verwalteter und finanzierter Evaluierungsarbeit Rechnung, größtenteils in Zusammenarbeit mit dem Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen (UNDAF) und den gemeinsamen VN-Programmen auf Landesebene. Die Evaluierungseinheit wird Orientierungshilfen zur Maximierung der Beteiligung der IAO ausarbeiten.

Die Nutzung dezentralisierter Evaluierungen aufwerten und ausbauen

20. Das Amt wird eine umfassende Vorgehensweise für die Planung unterschiedlicher Arten von Evaluierungen mit Beteiligung der Sektoren und Regionen ausarbeiten. Sämtliche Regionen und Sektoren werden für dezentralisierte Evaluierungen Arbeitspläne im Zweijahres-Turnus entwickeln, die amtsübergreifend diskutiert werden können, um Möglichkeiten zur Zusammenarbeit und zur Konsolidierung zu identifizieren. Dazu gehört auch die Planung, wie die Erkenntnisse aus den internen und den Selbstevaluierungen zu nutzen sind. Zeitpunkt, Umfang und Ausrichtung der Evaluierungen werden geprüft, um sicherzustellen, dass diese den Interessen des Managements und der Mitgliedsgruppen entsprechen, zielführend sind und dass die Rechenschaftspflichten für die Durchführung berücksichtigt werden.
21. Die Qualität der internen Evaluierungen und der Selbstevaluierungen wird von der Evaluierungseinheit überprüft und die Ergebnisse dem Evaluierungsbeirat und dem Verwaltungsrat mitgeteilt. Die Validierung der Selbstevaluierungsberichte wird mittels eines Stichprobenverfahrens, einer risikobezogenen Auswahl oder als Teil einer Strategie-Evaluierung oder einer Landesprogramm-Evaluierung vorgenommen werden. Diese Aufgabe wird durch eine EDV-gestützte Aufstellung und Analyse der Berichte erleichtert.

Bewertungsgrundlage

Indikator	Ausgangsbasis	Zielvorgabe
2.1. Bis 2015 sollen 100 Prozent der Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit und der Projekte über Mechanismen zur regelmäßigen Einbindung der Mitgliedsgruppen in die Nutzung der Evaluierungsprozesse verfügen.	entfällt	Ergebnisse periodischer Ex-post-Erhebungen; die Berichte über die Reaktionen und die Folgemaßnahmen bei den Mitgliedsgruppen ergeben, dass 80 Prozent der Evaluierungen von den Mitgliedsgruppen genutzt werden 100 Prozent der Projekt-Abschlussberichte dokumentieren eine Beteiligung der Mitgliedsgruppen und sowie Nachhaltigkeitspläne.
2.2. Die Nutzung der Evaluierungen für das Management (dezentralisiert) aufwerten und ausbauen.	Anzahl der durch Sektoren und Regionen durchgeführten Selbstevaluierungen, internen, thematischen und Wirkungsevaluierungen (2009)	Sämtliche Regionen und Sektoren verfügen über Zweijahrespläne für Evaluierungen, in denen auf die Rechenschaftspflichten des Managements und das organisatorische Lernen Bezug genommen wird.
Meilensteine in Zweijahresperioden		
2010-11	2012-13	2014-15
2.1. 2011: Eine erste Umfrage unter den Mitgliedsgruppen auf der Grundlage der 2010 abgeschlossenen Evaluierungen bestimmt das Grundlinienmaß	2013: Nachweis einer um mindestens 25 Prozent verbesserten Nutzung der Evaluierungen durch die Mitgliedsgruppen im Vergleich zu 2011	2015: Nachweis einer um mindestens 50 Prozent verbesserten Nutzung der Evaluierungen durch die Mitgliedsgruppen im Vergleich zu 2011
2.2. 2011: 20 Prozent Steigerung bei der Nutzung von Selbstevaluierungen zur Behandlung organisatorischer Probleme; 20 Prozent Nutzung des abschließenden Fortschrittsberichts.	Sämtliche internen und Selbstevaluierungen lassen sich in der IAO-Datenbank suchen und aufrufen.	80 Prozent Nutzung des abschließenden Fortschrittsberichts (Selbstevaluierung) für Projekte von über 500.000 US-Dollar; die Ergebnisse des Validierungsverfahrens messen die Validität und Zuverlässigkeit der Evaluierung und Berichterstattung.

Ergebnisvorgabe 3: Die Evaluierungskapazität durch verbesserte Kenntnisse, Fertigkeiten und Instrumente stärken

Strategie

Evaluierungskapazitäten entwickeln

- 22. Die IAO hat zur Harmonisierung der Evaluierungstätigkeit innerhalb eines einheitlichen grundsatzpolitischen Rahmens und einer einheitlichen Strategie ein internes Netzwerk von Evaluierungsexperten und Koordinierungsstellen geschaffen. Ein wesentlicher Bestandteil der Strategie wird die weitere Institutionalisierung dieses Netzwerks sein, um die Bandbreite dezentralisierter Evaluierungstätigkeiten wirksam zu verwalten, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des für die dezentralisierten Evaluierungen und die Koordinierungsstellen zuständigen Personals zu harmonisieren und die Vorgehensweise bei dezentrali-

sierten Evaluierungen einschließlich der Überwachung der Folgemaßnahmen zu standardisieren.

- 23.** Das Evaluierungsnetzwerk ist gegenwärtig das wichtigste Mittel, wenn es darum geht sicherzustellen, dass die Evaluierung in die Ausgestaltung der technischen Strategien, der technischen Zusammenarbeit und der Dienstleistungen der IAO Einfluss findet. Die Erweiterung der Wissensgrundlagen des Evaluierungsnetzwerks durch Ausbildungsmaßnahmen, Wissensaustausch und praktische Erfahrungen mit Evaluierungen wird vorrangiges Ziel sein. Mithilfe gezielter Initiativen können erkannte Problemfelder, wie etwa die Qualität und die Angemessenheit von Empfehlungen und gewonnenen Erkenntnissen, angegangen werden.

Evaluierungskapazität bei den Mitgliedsgruppen entwickeln

- 24.** Eine zweite Priorität ist die systematischere Förderung der Evaluierungskapazität und -praxis unter den IAO-Mitgliedsgruppen, mithilfe derer die Leistungsfähigkeit ihrer Programme im Hinblick auf die Förderung von produktiver Vollbeschäftigung und menschenwürdiger Arbeit für alle beurteilt werden kann. Diese nationale Evaluierungskapazität und -praxis ist von zentraler Bedeutung, um die Leistungsfähigkeit im Hinblick auf Qualität, Zielgenauigkeit und Nachhaltigkeit nationaler Politiken und Programme zu verbessern. Daneben wird das Amt dank erfolgreicher Erfahrungen mit gemeinsamen Evaluierungsaktivitäten die Ergebnisorientierung der Mitgliedsgruppen stärken.
- 25.** Die Evaluierungsstrategie zielt darauf ab, die Synergien innerhalb des Amtes zur Koordination der Unterstützung der Mitgliedsgruppen bei der Entwicklung nationaler Kapazitäten für Evaluierungen und verwandte Aktivitäten zu verbessern. Zum Teil wird dies durch Ausbildungsmaßnahmen in den Regionen und durch bessere Orientierungshilfen sowie eine bessere Kommunikation erreicht werden. Das Internationale Ausbildungszentrum in Turin wird dabei ein wichtiger Partner sein.

Die Nutzung von Wissenssystemen verbessern

- 26.** Ein proaktiver Ansatz bei der Weitergabe von Wissen soll das organisatorische Lernen stärken und eine Verbesserung der Facharbeit der IAO ermöglichen. Das Amt hat eine Evaluierungsdatenbank namens *i-Track* entwickelt, in der Evaluierungsberichte, Ergebnisse, gewonnene Erkenntnisse und Empfehlungen erfasst und abgerufen werden und damit leichter genutzt werden können.
- 27.** In der UEE war empfohlen worden, das Wissenssystem für Evaluierungen zu verbessern, indem man diese Funktionalität benutzerfreundlicher gestaltet. Die Verbesserungen der *i-Track*-Datenbank werden darauf abzielen, das System bedarfsgerechter zu gestalten und sind Teil der im gesamten Amt laufenden Bemühungen zur Entwicklung eines neuen Wissensmanagement-Systems. Besonders erwähnt sei die „Policy-Track“-Funktion, die eine Nachverfolgung der Effektivität verschiedener in spezifischen Länderkontexten eingesetzter Politiken ermöglicht.

Bewertungsgrundlage

Indikator	Ausgangsbasis	Zielvorgabe
3.1. Verbesserte Evaluierungskapazität und -praxis bei IAO-Bediensteten und Mitgliedsgruppen	Anzahl der Bediensteten und Mitgliedsgruppen, die an technischen Ausbildungsmaßnahmen und praktischen Schulungen teilgenommen haben (2009)	Bis Ende 2015 sollen 225 zusätzliche Mitgliedsgruppen und 225 IAO-Bedienstete spezielle Evaluierungsfachkenntnisse erwerben ⁷
3.2. Für das Evaluierungsnetzwerk werden die in der gesamten IAO verwendeten standardisierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten angewendet.	Keine standardisierten Aufgabenbeschreibungen für Evaluierungsbeauftragte; keine Angaben bezüglich der Einhaltung von Evaluierungs-Richtlinien	Evaluierungs-Verantwortlichkeiten in der Aufgabenbeschreibung spezifiziert; individuelle Leistungsbewertungen; Aufgaben und Verantwortlichkeiten standardisiert
Meilensteine in Zweijahresperioden		
2010-11	2012-13	2014-15
3.1. 75 Mitgliedsgruppen und 75 IAO- Bedienstete erwerben Fachwissen durch IAO-Ausbildungsmaßnahmen.	75 Mitgliedsgruppen und 75 IAO-Bedienstete erwerben Fachwissen durch IAO-Ausbildungsmaßnahmen.	75 Mitgliedsgruppen und 75 IAO-Bedienstete erwerben Fachwissen durch IAO-Ausbildungsmaßnahmen.
3.2. 2011: Für die Evaluierungsbeauftragten werden allgemein gültige IAO-Arbeitsplatzbeschreibungen entwickelt.	2013: Internes Führungsdokument über das Evaluierungs-Netzwerk: Vorgehensweise, Aufgaben und Verantwortlichkeiten angenommen und angewandt	

III. Evaluierungskapazität

28. Die Evaluierungstätigkeit speist sich aus einer Vielzahl verschiedener Finanzierungsquellen, die weitgehend von der zu finanzierenden Kapazität oder Aktivität bestimmt werden. Gegenwärtig werden die zentralen Evaluierungsstellen innerhalb der Evaluierungseinheit und die strategischen Evaluierungen auf hoher Ebene vorrangig aus dem ordentlichen Haushalt finanziert. Das für die Überwachung und die Evaluierungen zuständige Personal in den Regionen wird aus einer Kombination aus Mitteln aus dem ordentlichen Haushalt, Mitteln der IÖD und Mitteln aus dem HZK finanziert. Spezielle Überwachungs- und Evaluierungsstellen im Rahmen bestimmter Projekte und Programme werden aus den jeweiligen Projekten bzw. Programmen finanziert.

29. Die meisten Evaluierungen in der IAO werden aus dem Programmhaushalt oder dem Haushalt für technische Zusammenarbeit finanziert ⁸. Die Evaluierungspolitik der IAO sieht vor, dass mindestens 2 Prozent der Gesamtmittel für die Finanzierung unabhängiger Evaluierungen vorgesehen werden sollen. Diese Mittel sollten die Gesamtkosten für die Verwaltung, Überwachung und Durchführung der Evaluierung hinreichend abdecken, so wie dies gegenwärtig beim HZK der Fall ist. Die Kosten für die Verwaltung und Überwachung von Evaluierungen der technischen Zusammenarbeit werden unmittelbar der entsprechenden Haushaltslinie des Haushalts für die zu evaluierende technische Zusammenarbeit belastet. Darüber hinaus wird es den Gebern nahegelegt werden, eine gewisse Flexi-

⁷ Die Schätzungen gehen davon aus, dass die regionalen Evaluierungs-Netzwerke die Entwicklung von Kapazitäten bei den Mitgliedsgruppen unterstützen.

⁸ Die Regionen sollten die Kosten für die Evaluierung von Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit über Sondermittel und/oder Mitteln aus dem ordentlichen Haushalt tragen.

bilität zu erlauben, damit Evaluierungen, die einen ähnlichen technischen und/oder geographischen Geltungsbereich abdecken, zusammengefasst und so Ressourcen gebündelt werden können, um die Kostenwirksamkeit der Evaluierungsarbeit zu verbessern.

IV. Annahmen und Risiken

30. Eine verbesserte Nutzung von Evaluierungen durch den Verwaltungsrat, das Management, das Personal und die Mitgliedsgruppen ist durchgängiges Thema der neuen Evaluierungsstrategie. Diese enthält in allen ihren Bestandteilen und den jeweiligen Leistungsvorgaben implizit die Erwartung, dass die IAO weiterhin Fortschritte bei der Heranbildung einer Evaluierungskultur macht, in der Manager und Mitgliedsgruppen Eigenverantwortung für den Evaluierungsprozess als Mittel zur Verbesserung ihrer eigenen Arbeitsbereiche übernehmen. Damit verbunden ist die Annahme, dass i) der Wille vorhanden ist, die Evaluierungsfunktion generell in der Entscheidungsfindung auf sämtlichen Leitungsebenen des Amtes zu verankern, und ii) ausreichend Evaluierungskapazität für eine Verbesserung der Relevanz, der Methodik und der Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden sein wird, um Evaluierungen nutzbringend gestalten zu können.
31. Die überarbeitete Evaluierungsstrategie der IAO ist ehrgeizig. Lücken in der Finanzierungskapazität sind momentan vorhanden. Für die Schulung von Mitgliedsgruppen und die Entwicklung maßgeschneiderter Ausbildungsmaßnahmen für spezielle Evaluierungsarten und Anwendungen werden Sondermittel zu mobilisieren sein.

V. Überwachung und Evaluierung der Evaluierungsstrategie

32. Dem Verwaltungsrat wird ein Jahresbericht vorgelegt, der die Erkenntnisse aus den Evaluierungen des Vorjahres oder mehrerer vergangener Jahre zusammenfasst. Dieser Bericht wird die Gesamtleistung der IAO hinsichtlich des SGR-Ergebnisrahmens herausstellen und Bereiche aufzeigen, in denen Verbesserungen möglich sind und Erkenntnisse auf Organisationsebene gewonnen werden können. Darüber hinaus enthält der Bericht Informationen über die Qualität der dezentralisierten Evaluierungsberichte sowie regelmäßige Angaben über das Ergebnis der Folgemaßnahmen zu den Evaluierungen auf Leitungs- und auf Managementebene. Diese Arbeit wird durch die EDV-gestützte Erfassung und Auswertung der Berichte erleichtert werden.
33. Vor Ende 2015 soll eine Überprüfung der Evaluierungsstrategie 2011-15 stattfinden, um Erfolgsfaktoren sowie etwaige Hindernisse, die der Verwirklichung der angestrebten Ergebnisse entgegenstehen, zu ermitteln und Empfehlungen hinsichtlich der wichtigsten verbesserungswürdigen Bereiche auszusprechen.

VI. Schlussfolgerungen und Beschlusspunkt

34. Diese Vorlage stützt sich weitgehend auf die Empfehlungen aus der UEE 2010 und auf die Diskussion über die Erkenntnisse und Empfehlungen dieser Evaluierung anlässlich der Novembertagung des Ausschusses. Hilfreich war auch das Arbeitsseminar, das im Dezember 2010 mit leitenden Bediensteten der IAO stattfand, um das weitere Vorgehen zu diskutieren.
35. Zusammenfassend fordert die vorgeschlagene Strategie, Evaluierungen eher "horizontal" anzugehen, um sicherzustellen, dass die IAO den größten Nutzen aus dem aus den Evaluate-

rungen gewonnenen Wissen ziehen kann. Dazu ist eine sichtbarere und aktivere Rolle des Evaluierungsbeirats bei der Unterstützung der Evaluierungsplanung, -berichterstattung und -weiterverfolgung erforderlich. Die in dieser Vorlage vorgeschlagene überarbeitete ergebnisorientierte Evaluierungsstrategie erleichtert die Aufsicht durch den Verwaltungsrat und versetzt das Amt in die Lage, Evaluierungen verstärkt für eine Verbesserung der Planung, Überwachung und Leistungsmessung auf Politik-, Strategie-, Programm- und Projektebene zu nutzen.

- 36.** Der Ausschuss wird ersucht, eine erste Stellungnahme zu dem vorgeschlagenen Arbeitsprogramm für die für 2012 und 2013 vorgeschlagenen Evaluierungen auf hoher Ebene abzugeben.
- 37.** *Der Ausschuss möge dem Verwaltungsrat empfehlen, den Generaldirektor zu ersuchen, die Evaluierungsstrategie 2011-15 unter Berücksichtigung der Kommentare und Bemerkungen des Ausschusses umzusetzen.*

Genf, 9. Februar 2011

Zur Beschlussfassung: Absatz 37.

Anhang 1

Vorschlag für Evaluierungen auf hoher Ebene für 2011, 2012 und 2013

Jahr	Art der Evaluierung	Thema der unabhängigen Evaluierung	Zeitpunkt	Begründung
2011	Strategie	Die Arbeitswelt reagiert effektiv auf die HIV/Aids-Epidemie (Ergebnis 8).	2011	Vom Verwaltungsrat gebilligt.
	Landesprogramm für menschenwürdige Arbeit	Das IAO-Programm für menschenwürdige Arbeit für den Staat Bahia in Brasilien.	2011	Beispiel für ein Programm für menschenwürdige Arbeit, das eine Region eines Landes abdeckt.
	Strategie	Die Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf wird beseitigt (Ergebnis 17).	2011	Vom Verwaltungsrat gebilligt.
Vorschlag 2012	Landesprogramm für menschenwürdige Arbeit	IAO-Landesprogramm für menschenwürdige Arbeit zur Unterstützung	2012	Das Regionalamt für Asien und den Pazifik hat Sri Lanka, die Mongolei, Nepal und Bangladesch in dieser Reihenfolge in die engere Auswahl genommen; es handelt sich in allen Fällen um ausgereifte Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit.
	Strategie	Vergleichende Länderstudie über integrierte nationale, sektorale oder lokale Beschäftigungspolitiken und -programme in ihrem jeweiligen Planungsrahmen (Ergebnis 1)	2012	Der Bericht kann einen Beitrag zur Weiterverfolgung der wiederholten Beschäftigungsdebatte der Internationalen Arbeitskonferenz 2010 leisten; das Ergebnis ist noch nicht evaluiert worden; Indikator 1.2. (sozialorientierte Finanzdienstleistungen) soll 2011 einer thematischen Evaluierung unterzogen werden.
	Strategie	Menschenwürdige Arbeit in globalen Lieferketten (Bessere Arbeit und sektorale Sichtweise)	2012	Vorgeschlagen als aktuelle Evaluierung 2013 als Hintergrund für die wiederkehrende Diskussion der Konferenz
Vorschlag 2013	Strategie/Landesprogramm für menschenwürdige Arbeit	Überprüfung der Außendienststruktur und Entwicklung von Kapazitäten bei den Mitgliedsgruppen	2013	Der Verwaltungsrat hat eine Evaluierung in Auftrag gegeben, um Fortschritte und Effektivität der Überprüfung der Außendienststruktur zu untersuchen.
	Institutionelle Kapazitäten	IAO-Strategie zur technischen Zusammenarbeit und Mobilisierung von Ressourcen	2013	Vorgeschlagen für 2013
	Strategie/institutionelle Kapazitäten	Wissensstrategie in der IAO (Programm&Haushalts-Thema für 2012-13)	2013	Vorgeschlagen für 2013