

Verwaltungsrat

335. Tagung, Genf, 14.–28. März 2019

GB.335/INS/9

Institutionelle Sektion

INS

Datum: 22. Februar 2019

Original: Englisch

NEUNTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Die gesamte IAO umfassende Strategie für den Aufbau institutioneller Kapazitäten

Zweck der Vorlage

Dieses Dokument wird als Antwort auf ein Ersuchen um eine die gesamte IAO umfassende Strategie für den Aufbau institutioneller Kapazitäten vorgelegt, das der Verwaltungsrat in Punkt 4.1 des Arbeitsprogramms zur Umsetzung der von der Internationalen Arbeitskonferenz 2016 verabschiedeten EntschlieÙung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit formuliert hatte. Der Verwaltungsrat wird gebeten, das Amt zu ersuchen, die Strategie unter Berücksichtigung der im Rahmen der Aussprache erhaltenen Orientierungshilfe umzusetzen (siehe den Beschlussentwurf in Absatz 34).

Einschlägiges strategisches Ziel: Alle.

Einschlägige Ergebnisvorgabe/einschlägiger übergreifender grundsatzpolitischer Faktor: Alle.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Ja.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Ja, innerhalb des verfügbaren Haushalts.

Erforderliche FolgemaÙnahmen: Ja.

Verfasser: Stellvertretender Generaldirektor für Außendiensttätigkeiten und Partnerschaften (DDG/FOP) und Stellvertretende Generaldirektorin für Grundsatzfragen (DDG/P).

Verwandte Dokumente: GB.335/INS/10; GB.335/PFA/1; EntschlieÙung über effektive IAO-Entwicklungszusammenarbeit zur Unterstützung der Ziele für nachhaltige Entwicklung und EntschlieÙung zur zweiten wiederkehrenden Diskussion über sozialen Dialog und Dreigliedrigkeit, Internationale Arbeitskonferenz, 107. Tagung, 2018; Schlussbericht der Globalen Kommission der IAO zur Zukunft der Arbeit

Einleitung

1. Das Umfeld, in dem die IAO ihr Mandat erfüllen muss, verändert sich schnell. Es bedarf der aktiven Mitwirkung aller Akteure von den Bürgern bis zu den Regierungen, den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden und der Zivilgesellschaft sowie der Unterstützung durch internationale Organisationen, damit die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung erfolgreich umgesetzt werden kann und die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG) erreicht werden können. Mit der Reform des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen (UNDS) werden mehrere bedeutende Änderungen bei den UN-Tätigkeiten, insbesondere auf Landesebene, eingeführt.¹ Um die aufgrund dieser dynamischen Veränderungen entstehenden Chancen zu nutzen und sicherzustellen, dass die Institutionen durch die Gewinnung und Haltung von Mitgliedern relevant bleiben, müssen die IAO-Mitgliedsgruppen ihre Kapazitäten stärken, sodass sie in der Lage sind, ihr jeweiliges Mandat zu verfolgen, einen wirksamen Beitrag zu den nationalen grundsatzpolitischen Dialogen zu leisten und weiterhin die Dreigliedrigkeit, den sozialen Dialog und die internationalen Arbeitsnormen zu fördern und damit auf die Verwirklichung des Ziels menschenwürdiger Arbeit und sozialer Gerechtigkeit und die Erreichung der SDG hinzuwirken.
2. Mit der Strategie der IAO für den Aufbau institutioneller Kapazitäten wird auf der Grundlage der in den letzten Jahren gewonnenen Erkenntnisse ein neuer, gesamtheitlicher Ansatz für den Aufbau von Kapazitäten bei den IAO-Mitgliedsgruppen vorgeschlagen. Das Dokument wird als Folgemaßnahme zu dem vom Verwaltungsrat auf seiner 329. Tagung (März 2017) gefassten Beschluss vorgelegt.²

I. Kapazitätsaufbau im Rahmen der IAO

3. Für die IAO stellt der Kapazitätsaufbau eines ihrer zentralen Aktionsmittel zur Verwirklichung menschenwürdiger Arbeit und zur Förderung sozialer Gerechtigkeit dar. Die IAO definiert Kapazitätsaufbau als einen „Prozess, mithilfe dessen Einzelpersonen, Organisationen und Gesellschaften die Fähigkeit erlangen, stärken und bewahren, mit der Zeit ihre eigenen Entwicklungsziele festzusetzen und zu verwirklichen“.³ Die Rolle der IAO bei den Anstrengungen zum Kapazitätsaufbau besteht darin, „wenn immer nötig die institutionelle Kapazität der Mitgliedstaaten sowie der repräsentativen Verbände der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer zur Erleichterung einer sinnvollen und kohärenten Sozialpolitik und nachhaltigen Entwicklung zu unterstützen“.⁴ Kapazitätsaufbau wird folglich als endogener Prozess verstanden, bei dem dem Amt eine durch die Prioritäten und Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen bestimmte unterstützende Rolle zukommt.
4. Die IAO unterscheidet drei sich gegenseitig verstärkende und voneinander abhängige Ebenen des Kapazitätsaufbaus: individuell, organisatorisch und als Ergebnis eines förderlichen Umfelds. Bei der ersten geht es um die Verbesserung der Qualifikationen und Fertig-

¹ [GB.334/INS/4](#) und [GB.335/INS/10](#).

² [GB.329/INS/3/1](#). In Punkt 4.1 des Arbeitsprogramms zur Umsetzung der Entschließung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit wird ausdrücklich eine die gesamte IAO umfassende Strategie für den Aufbau institutioneller Kapazitäten gefordert.

³ [GB.317/POL/6](#). Diese Definition entspricht weitgehend derjenigen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (Entwicklungshilfesausschuss DAC, 2006), die im Rahmen des UN-Entwicklungssystems (Evaluierung auf hoher Ebene (HLE), 2018) verwendet wird und breite Akzeptanz gefunden hat.

⁴ [Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung, 2008](#).

keiten des Einzelnen, die zweite konzentriert sich auf eine Erhöhung der Fähigkeit der Verbände, ihr Mandat zu erfüllen, und die dritte umfasst Verbesserungen in den Bereichen Grundsatzpolitik, Gesetzgebung, Vorschriften, Arbeitsmarktinstitutionen und Gesellschaftssysteme. Auf allen drei Ebenen können außerdem fachliche Kapazitäten (z.B. in Bereichen wie Beschäftigung, Unternehmertum, soziale Sicherheit, Arbeitsschutz sowie normenbezogene Fragen, die mit der Arbeit der Aufsichtsmechanismen der IAO zusammenhängen) und funktionelle Fähigkeiten (wie Führungskompetenz, Finanzmanagement, Verwaltung nationaler Haushalte sowie Aufbau von Partnerschaften und Beziehungen) unterschieden werden. Um positive Auswirkungen in Bezug auf menschenwürdige Arbeit und die Erreichung der SDG zu erzielen, sind Verbesserungen sowohl bei den fachlichen als auch den funktionellen Kapazitäten erforderlich.

5. Die Strategie für den Aufbau institutioneller Kapazitäten muss deshalb besonders auf ein koordiniertes Vorgehen auf allen drei Ebenen achten, und dies im Rahmen eines dynamischen Zyklus von Interventionen auf der Grundlage der sich verändernden Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen.⁵ Dies erfordert eine ständige, partizipative Analyse der Ergebnisse mit einem Informationsrücklauf in die Planung neuer Programme und Aktivitäten.

II. Notwendigkeit eines verbesserten, die gesamte IAO umfassenden Ansatzes

6. Die Ausgestaltung dieser neuen IAO-Strategie wird durch verschiedene Quellen inspiriert. 2018 wurden die Anstrengungen der IAO im Bereich des Kapazitätsaufbaus einer unabhängigen Evaluierung auf hoher Ebene (HLE) unterzogen, die sich mit dem Zeitraum 2010–17 befasste.⁶ Die HLE erkannte an, dass die IAO-Mitgliedsgruppen von den Kapazitätsaufbauaktivitäten profitierten und dass die Unterstützung durch die IAO weitgehend ihren Prioritäten und Bedürfnissen entsprach. Im Bericht wurden auch einige Unzulänglichkeiten genannt, u.a. ein übermäßiger Fokus auf Aktivitäten zur Unterstützung projektspezifischer Ziele, ein limitierter Fokus auf den Aufbau der Kompetenzen der Mitgliedsgruppen, an einem effektiven sozialen Dialog mitzuwirken, und die ungleichmäßige Berücksichtigung der Frage der Geschlechtergleichstellung bei solchen Aktivitäten. Der Bericht enthielt neun konkrete Empfehlungen für weitere Verbesserungen hinsichtlich Nachhaltigkeit, Kohärenz und Wirkung der Anstrengungen im Bereich Kapazitätsaufbau.
7. Die HLE fasste die Haupteerwartungen der IAO-Mitgliedsgruppen an den Kapazitätsaufbau zusammen. Viele der von den Mitgliedsgruppen genannten Forderungen bezogen sich auf die funktionellen Fähigkeiten ihrer Verbände einschließlich interner Führungsstrukturen, Managementinstrumente und -systeme sowie auf ihre Kapazitäten in Sachen strategische Planung und Führungskompetenz. Bei den technischen Kapazitäten erwarteten die IAO-Mitgliedsgruppen am häufigsten Unterstützung für Forschungs- und Politikentwicklungskompetenzen in Bereichen wie Arbeitsrecht, Arbeitsschutz und Migration. Als am wichtigsten eingestuft wurden außerdem Themen im Zusammenhang mit der Zukunft der Arbeit, der informellen Wirtschaft, prekärer Beschäftigung und dem digitalen Wandel.⁷

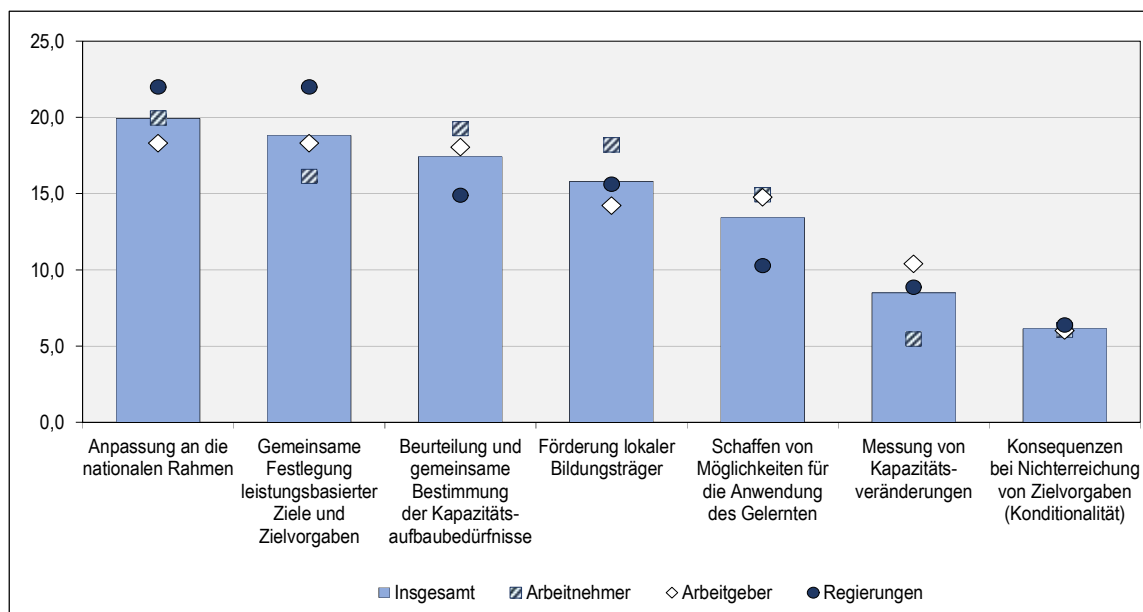
⁵ Weitere Ausführungen zu diesen Konzepten und zur Theorie des Wandels für den Kapazitätsaufbau finden sich im Dokument „An independent evaluation of ILO’s capacity development efforts 2010–2017“ (Evaluierungsbüro des IAA, Okt. 2018). Dies entspricht der Methodik für die Entwicklung des Ergebnisrahmens der IAO für 2020–21 im Programm- und Haushaltsvorschlag des Generaldirektors für 2020–21 (GB.335/PFA/1).

⁶ https://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Strategyandpolicyevaluations/WCMS_646756/lang--en/index.htm

⁷ Ebd.

8. In einer getrennten Umfrage im Rahmen der Vorbereitungen auf die Diskussion über Entwicklungszusammenarbeit auf der Internationalen Arbeitskonferenz 2018 bewerteten die Mitgliedsgruppen mögliche Lösungen für eine Verbesserung der Relevanz, Wirkung und Nachhaltigkeit der Anstrengungen der IAO im Bereich Kapazitätsaufbau.⁸ Die nächstehende Abbildung zeigt die Übereinstimmung der Ansichten von Regierungen, Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu diesem Thema.⁹ Eigenverantwortung, Rechenschaftspflicht, Anpassung der Aktivitäten der IAO zum Kapazitätsaufbau an die innerstaatlichen Prioritäten sowie direkte Beteiligung der Empfängerorganisationen an der Planung, Durchführung und Evaluierung erwiesen sich als wichtige Stoßrichtungen. Diese Punkte entsprechen weitgehend dem Gesamtkonzept der Wirksamkeit von Entwicklung¹⁰ und den Empfehlungen, die bei der 2017 vom Netzwerk zur Bewertung der Leistungsfähigkeit multilateraler Organisationen (MOPAN) durchgeführten Beurteilung der IAO ausgesprochen wurden.¹¹ Außerdem waren die Mitgliedsgruppen der Auffassung, der Kapazitätsaufbau des Amtes könnte größere Wirkung zeitigen, wenn mit ihm die Anstrengungen lokaler Bildungsträger unterstützt würden, bei den Ausbildungsmaßnahmen für die Welt der Arbeit eine Führungsrolle zu übernehmen, und wenn mit ihm Möglichkeiten geboten würden, die neuen, über eine Ausbildung erworbenen Qualifikationen anzuwenden.

Abbildung Von den Mitgliedsgruppen gewählte Optionen für eine Verbesserung der Relevanz, Wirkung und Nachhaltigkeit der Aktivitäten des IAA zum Kapazitätsaufbau, nach Mitgliedsgruppen aufgeschlüsselt (Prozentsatz aller Antworten)¹²



⁸ Die Frage wurde im Zuge der von der IAO 2017 durchgeführten Erhebung bei den Mitgliedsgruppen und Entwicklungspartnern gestellt. Die vollständigen Ergebnisse sowie die Erhebungsmethode werden im IAK-Bericht *Der Weg bis 2030: Effektive Entwicklungszusammenarbeit zur Unterstützung der Ziele für nachhaltige Entwicklung*, Bericht IV, Internationale Arbeitskonferenz, 107. Tagung, 2018, erörtert.

⁹ Die Präferenzen waren auch über die Regionen hinweg konstant.

¹⁰ Gemäß der Partnerschaft von Busan für eine effektive Entwicklungszusammenarbeit, 2011.

¹¹ MOPAN, 2017 – Institutional Assessment Report: IAO.

¹² Die Abbildung zeigt, wie oft die jeweilige Option gewählt wurde, als Prozentsatz aller Antworten auf die Umfrage bei den Mitgliedsgruppen. Die Befragten wurden gebeten, drei der sieben Optionen zu wählen. Für die methodologischen Einzelheiten der Umfrage bei den Mitgliedsgruppen siehe Anhang A des der IAK 2018 vorgelegten Berichts (Fußnote 8).

9. Verschiedene Aspekte des Kapazitätsaufbaus wurden vom Verwaltungsrat erörtert¹³ und erscheinen in den 2018 verabschiedeten IAK-Entschlüssen über die Entwicklungszusammenarbeit zur Unterstützung der SDG und über die zweite wiederkehrende Diskussion über sozialen Dialog und Dreigliedrigkeit. Das Amt wurde insbesondere ersucht,

„die Fähigkeiten ihrer Mitgliedsgruppen zu stärken, wirksam an der Umsetzung der Ziele der Agenda 2030 mitzuwirken, wobei das Schwergewicht auf einem nachhaltigen organisatorischen und institutionellen Kapazitätsaufbau liegen sollte“, „[die] nationalen Fähigkeiten von Institutionen, die für die Entgegennahme und Bereitstellung von Entwicklungszusammenarbeit verantwortlich sind, [zu stärken]“ und den „einzigartigen Mehrwert [der IAO], einschließlich ihrer Dreigliedrigkeit, ihrer normensetzenden Maßnahmen und ihres sozialen Dialogs, im Rahmen der Umsetzung der Agenda 2030 bei der Reform des UNDS auf globaler, regionaler, nationaler und lokaler Ebene proaktiv zu fördern und sich dafür einzusetzen, einschließlich der Integration von DWCP-Prioritäten [Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit] in die UNDAF [Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen]“.¹⁴

10. Das Amt wurde ebenfalls aufgerufen, den Mitgliedsgruppen zu helfen, eine ausgewogene Geschlechterverteilung in den Leitungsmechanismen wie der IAK zu erreichen. Im März 2018 ersuchte der Verwaltungsrat erneut alle Gruppen eindringlich, bei den Delegationen und auf den Regionaltagungen Geschlechterparität anzustreben, und forderte das Amt auf, Workshops zum Kapazitätsaufbau für alle Gruppen einschließlich der Sozialpartner auszurichten, die Unterstützung bei der Erreichung dieser Parität brauchen.
11. Zusammengefasst wird mit diesen Ersuchen zu einem koordinierten Ansatz aufgerufen, mit dem die institutionellen Herausforderungen und die wichtigsten Auswirkungen der UN-Reform angegangen und gleichzeitig die IAO-Kernwerte der Dreigliedrigkeit, der normensetzenden Tätigkeit, des sozialen Dialogs und der Geschlechtergleichstellung gefördert werden.

III. Schlüsselemente der Strategie

12. Das übergeordnete Ziel der Strategie besteht darin, die Fähigkeit der Mitgliedsgruppen zu verbessern, für ihre – derzeitigen und potenziellen – Mitglieder einen Nutzen zu erbringen und politische Förderarbeit zu leisten, so dass sie bestmöglich zu Fortschritten im Bereich menschenwürdiger Arbeit beitragen können. Die Schlüsselemente der Strategie betreffen drei miteinander verbundene Ergebnisbereiche:
- a) verbesserte Leistungen zum Kapazitätsaufbau;
 - b) Ausbau von Partnerschaften und innovativen Ansätzen für den Kapazitätsaufbau;
 - c) durchgängige Berücksichtigung des Aufbaus institutioneller Kapazitäten in den globalen Politikrahmen der IAO.
13. Die Umsetzung der Strategie umfasst zwei Stufen: Stufe I betrifft den Rest der Zweijahresperiode 2018–19 und die Zweijahresperiode 2020–21, für die in jedem Ergebnisbereich konkrete Arbeitsziele definiert wurden. Die operativen Vorkehrungen für Stufe II werden im Anschluss an die Genehmigung des neuen strategischen Rahmens und unter Berücksichti-

¹³ Siehe [GB.317/POL/6](#) (2013); [GB.309/TC/1](#) (2010); [GB.298/PFA/14/3](#) (2007).

¹⁴ [Entschließung über effektive IAO-Entwicklungszusammenarbeit zur Unterstützung der Ziele für nachhaltige Entwicklung](#), Internationale Arbeitskonferenz, 107. Tagung, 2018, Abs. 9 (1) b), 8 h) und 9 (1) a).

gung der Ergebnisse, zu denen die IAK 2019 bei ihren Diskussionen gelangen wird, erarbeitet.¹⁵

Ergebnisbereich 1: Verbesserte Leistungen zum Kapazitätsaufbau

a) *Konsolidierung des Instrumentenportfolios und der Methoden für den Kapazitätsaufbau*

14. Ein wirksamer Kapazitätsaufbau muss auf einem gründlichen Verständnis der organisatorischen Bedürfnisse und Prioritäten der Empfänger basieren, die im Wege eines Konsultationsprozesses zu ermitteln sind. Des Weiteren muss er den dynamischen Charakter der Umfeldler berücksichtigen, in denen die IAO-Mitgliedsgruppen tätig sind, und flexible Anpassungen der institutionellen Prioritäten der Mitgliedsgruppen ermöglichen. Wenn diesen Faktoren Rechnung getragen wird, können durch einen gemeinsamen Ansatz, was die Diagnosemethoden, die anschließende gemeinsame Durchführungsplanung und die Verknüpfung der organisatorischen Strategien mit dem Kapazitätsaufbau auf individueller Ebene sowie auf der Ebene des förderlichen Umfelds betrifft, Skalenerträge erzielt werden. Die Entwicklung eines solchen gemeinsamen Ansatzes erfordert wiederum weitere konzeptuelle Arbeit, die auf den bestehenden Methoden aufbauen kann, insbesondere auf denen, die vom Büro für Tätigkeiten für Arbeitnehmer (ACTRAV), vom Büro für Tätigkeiten für Arbeitgeber (ACT/EMP), von den grundsatzpolitischen Fachhauptabteilungen und Außenämtern des IAA und vom Internationalen Ausbildungszentrum der IAO in Turin (ITC-ILO) bereits verwendet werden.
15. Das Amt wird eine Überprüfung der bereits existierenden Instrumente und Methoden für die Beurteilung, Planung, Durchführung, Überwachung und Evaluierung von Kapazitätsaufbaumaßnahmen durchführen und sich dabei besonders auf Methoden konzentrieren, die auf Vielfalt setzen und diese fördern. Ausgehend von der Ermittlung bewährter Praktiken wird das Amt allgemeine IAO-Leitvorgaben erarbeiten, die die drei Ebenen des Kapazitätsaufbaus mit Hilfe einer Theorie des Wandels für jede der Ebenen miteinander verbinden, wobei zwischen den fachlichen und funktionellen Fähigkeiten unterschieden wird. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf innovative Ansätze und Methoden gelegt, die einfach an spezifische Zielgruppen angepasst werden können.
16. Das Amt wird eine verbesserte Methode für das Verständnis und die Erfassung der Kapazitätsaufbaubedürfnisse der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen und für eine bessere Zugänglichkeit dieses Wissens für die Außenämter sowie die Hauptabteilungen am Hauptsitz anstreben. ACTRAV und ACT/EMP werden die Federführung bei der konzeptuellen Arbeit und der operativen Umsetzung der verbesserten Abklärung der institutionellen Prioritäten der Arbeitnehmer und Arbeitgeber übernehmen und sich dabei auf ihre aktuellen Prioritätensetzungssysteme und die Netzwerkfachleute der beiden Büros stützen. Bei den Arbeitsverwaltungen wird das bestehende System der Bewertungen/Rechnungsprüfungen verbessert, damit diese eine wichtige Rolle bei der Festlegung der Kapazitätsaufbaubedürfnisse und der Konzipierung gemeinsamer Aktionspläne übernehmen können. Das verbesserte System für eine Diagnose der Kapazitätsbedürfnisse wird Elemente hinsichtlich der fachlichen und funktionellen Prioritäten der dreigliedrigen Mitgliedstruppen der IAO umfassen, deren Behandlung ihnen helfen würde, den verfügbaren politischen Handlungsspielraum bestmöglich zu nutzen und sich an allgemeineren grundsatzpolitischen Prozessen und Rahmen auf nationaler Ebene, u.a. im Kontext der UN-Landesteams und der UNDAF, sinnvoll zu beteiligen.

¹⁵ Siehe Abschnitt IV dieses Dokuments.

17. Auf der Grundlage dieser konzeptuellen Arbeit werden die zurzeit verfügbaren Kapazitätsmittel und -materialien, die auf eine Lenkung der Kapazitätsaufbauanstrengungen abstellen, aktualisiert, um auf die Empfehlungen der HLE einzugehen und sie an den Gesamtansatz der IAO anzupassen. Die Mitarbeiter des IAA werden für die Verwendung der neuen Ressourcen und Materialien geschult und unterstützt.

b) *Aufbau institutioneller Kapazitäten auf allen Ebenen der IAO-Tätigkeit verstärkt im Fokus*

18. Der Aufbau institutioneller Kapazitäten wird schrittweise in den gesamten Programmierungs- und Berichterstattungszyklus der DWCP integriert; der Schwerpunkt wird dabei auf der Berücksichtigung der übergreifenden grundsatzpolitischen Faktoren sowie dem Bemühen um Vielfalt liegen. Die Überprüfung der DWCP wird auf der Arbeit der IAA-internen Arbeitsgruppe für ergebnisorientiertes Management (RBM) einschließlich der im Rahmen der vier laufenden Pilot-DWCP gewonnenen Erkenntnisse aufbauen und die Entwicklung neuer IAO-Leitvorgaben für den Kapazitätsaufbau berücksichtigen. Die DWCP-Mechanismen müssen auch an den Kontext angepasst werden, der sich aus der laufenden Reform des UNDS und aufgrund der neuen Generation von UN-Landesteams ergibt.¹⁶ In Ländern ohne aktives DWCP werden die Bedürfnisse im Bereich des Aufbaus institutioneller Kapazitäten in die bestehenden Prozesse für Prioritätensetzung und dreigliedrige Konsultationen integriert.
19. Der Fokus auf den Aufbau institutioneller Kapazitäten in der Entwicklungszusammenarbeit¹⁷ wird gestärkt, indem die Anfangsbedarfsanalyse sowie die Umsetzung von Kapazitätsaufbauplänen verbessert werden. Die Orientierungshilfe des Amtes wird so angepasst, dass der Schwerpunkt stärker auf die anfänglichen Konsultationen mit den Mitgliedsgruppen in der Phase der Gestaltung der Interventionen und auf die Überwachung langfristiger Veränderungen bei den institutionellen Kapazitäten gelegt wird.
20. In den fachlichen Politikbereichen wird die Auswahl und Kombination von Aktivitäten zum Kapazitätsaufbau von den im Programm und Haushalt der IAO verankerten globalen Ergebnisvorgaben und den in den UNDAF und DWCP festgelegten, kontextspezifischen Ergebnisvorgaben abhängen, wobei der Schwerpunkt verstärkt auf die langfristigen institutionellen Kapazitäten gelegt wird. Des Weiteren werden die Teams für die Koordination von Ergebnisvorgaben (OCT) eine stärkere Rolle bei der Aufgabe erhalten, sicherzustellen, dass die Projekte, die DWCP und die Ergebnisvorgaben der Landesprogramme gemeinsame und kohärente Ansätze für den Aufbau institutioneller Kapazitäten und für die entsprechenden Schulungsmaßnahmen enthalten. Zur Verbesserung des Planungsprozesses werden die OCT eng mit ACT/EMP und ACTRAV zusammenarbeiten, damit die Konzipierung, die Einführung und die Umsetzung der Kapazitätsaufbaukomponenten der IAO-Politikberatung auf den von den Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden geäußerten Kapazitätsaufbauprioritäten basieren. Bei den Arbeitsverwaltungssystemen werden sich die OCT auf die aktualisierte Methodik für die Beurteilung von Kapazitätsaufbaubedürfnissen stützen. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf die Stärkung der Systeme und Institutionen des sozialen Dialogs gelegt werden. Die Leistungen und Ergebnisse der Anstrengungen für den Kapazitätsaufbau werden mit Hilfe eines von der RBM-Arbeitsgruppe 2019 zu entwickelnden, verbesserten institutionellen Überwachungssystems systematisch verfolgt.

¹⁶ GB.335/INS/10.

¹⁷ Dies bezieht sich auf alle Aktivitäten der Entwicklungszusammenarbeit, die aus freiwilligen Quellen und aus dem ordentlichen Haushalt finanziert werden.

21. Entsprechend den Empfehlungen der HLE werden die Evaluierungsleitlinien des IAA weiter verfeinert, um den Kapazitätsaufbau bei der Evaluierung von Ergebnisrahmen deutlicher hervorzuheben. Die Evaluierungen werden künftig die Interventionen im Bereich Kapazitätsaufbau auf allen Ebenen ausdrücklicher in den Blick nehmen. Überarbeitete Evaluierungsansätze zur Berücksichtigung des spezifischen Mandats der IAO und die Nutzung von strategischen und Cluster-Evaluierungen gemäß der aktuellen Evaluierungsstrategie der IAO werden eine Grundlage für die Beurteilung der mittel- und langfristigen Wirkungen des Kapazitätsaufbaus bieten. Dies wird auch die Entwicklung und Anwendung spezifischer Instrumente zur Messung der Kapazitätsaufbauergebnisse und eine Ex-post-Analyse umfassen.

c) *Stärkung der Kapazitäten der IAA-Mitarbeiter*

22. Das Amt wird auch die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter auf dem Gebiet des Aufbaus institutioneller Kapazitäten stärken. Dazu gehört das Verständnis der spezifischen internationalen Aufgaben und Funktionen der Sozialpartner und der Arbeitsverwaltungen. Das Internationale Ausbildungszentrum der IAO (ITC-ILO) wird im Benehmen mit der Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung (HRD), der Hauptabteilung Multilaterale Zusammenarbeit (MULTILATERALS), ACT/EMP und ACTRAV, dem Büro für die Koordinierung der Entwicklungsaktivitäten der Vereinten Nationen (UNDOCO) und dem Personalkolleg des Systems der Vereinten Nationen (UNSSC) einen Mitarbeiterschulungslehrgang zum gemeinsamen Kapazitätsaufbauansatz des UN-Systems und zu seiner Anwendung auf die Kapazitätsaufbauarbeit der IAO entwickeln. Der Lehrgang wird in einer der Regionen erprobt werden und ist für Mitarbeiter des IAA bestimmt, die mit der Entwicklung von Kapazitätsaufbauprojekten befasst sind; anschließend wird er auch in den anderen Regionen durchgeführt. An der Entwicklung der Schulung für Mitarbeiter des IAA, die auch ihre Fähigkeit zur durchgängigen Berücksichtigung der Geschlechtergleichstellung stärken soll, werden ACTRAV, ACT/EMP und die Hauptabteilungen des Grundsatzzentrums beteiligt. Der Inhalt der Schulungslehrgänge wird auch die Ergebnisse der konzeptuellen Arbeiten zum Ansatz der IAO für den Aufbau institutioneller Kapazitäten gemäß Ergebnisbereich 1 a) umfassen.

Ergebnisbereich 2: Ausbau von Partnerschaften und Förderung von Innovationen

a) *Ausbau von Partnerschaften*

23. Die Agenda 2030 legt den Schwerpunkt stärker auf Partnerschaften sowie auf die Süd-Süd- und Dreieckszusammenarbeit. Partnerschaften bilden auch einen wichtigen Bereich des aktuellen Aktionsplans der IAO zur Ausarbeitung der Strategie der IAO für Entwicklungszusammenarbeit.¹⁸ Um Ergebnisse hervorzubringen, benötigen Partnerschaften angemessene Kapazitäten unter den beteiligten Akteuren und ein förderliches Umfeld, das ihre Ziele unterstützt. Die Anstrengungen des IAA zum Kapazitätsaufbau werden sich folglich darauf konzentrieren, ihre dreigliedrigen Mitgliedsgruppen zur Mitwirkung in größeren Partnerschaftsrahmen zu befähigen und bei nicht zum traditionellen Partnerkreis gehörenden Partnern Bewusstsein für Themen zu schaffen, die für das Mandat der IAO von Relevanz sind, sowie mit diesen Partnern bei gemeinsamen Prioritäten zusammenzuarbeiten und sich ergänzende Stärken zu nutzen. Dies kann auch nicht traditionelle staatliche Partner, Organisationen der Zivilgesellschaft, andere Organisationen des UN-Systems, die in Zusammenhang mit UN-Landesteams und UNDAF tätig sind, sowie

¹⁸ GB.334/INS/3/1.

sonstige engagierte Akteure mit hohem Potenzial wie Frauenrechtsgruppen umfassen, die sich für Inklusivität und soziale Gerechtigkeit einsetzen.

24. Die Außenämter des IAA werden zusammen mit Fachleuten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer Partnerschaften mit anderen UN-Organisationen im Rahmen von UN-Landeteams vertiefen, um gemeinsam Aktivitäten zum Kapazitätsaufbau für die IAO-Mitgliedsgruppen unter dem Dach der UNDAF der nächsten Generation durchzuführen. Auf regionaler Ebene erschließen die Programmierungsprozesse der IAO ebenfalls zahlreiche Möglichkeiten für Partnerschaften. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf Entwicklungspartner aus Schwellenländern gelegt werden, die den Modalitäten der Süd-Süd- und Dreieckszusammenarbeit Vorrang einräumen; hier handelt es sich darum, Partnerschaften einzugehen, um unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Regionaltagungen der IAO den Austausch von Fachwissen zwischen Ländern innerhalb und zwischen Regionen im Rahmen solcher Formen der Zusammenarbeit zu fördern. Die IAO wird außerdem auf den bestehenden Fachpartnerschaften innerhalb des UN-Systems aufbauen, um die Koordinierung und die gemeinsamen Ansätze bei den Anstrengungen zum Kapazitätsaufbau zu verstärken. Schließlich wird das Amt den Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Verbänden der Mitgliedsgruppen fördern, beispielsweise durch Wissensgemeinschaften und andere relevante Kommunikationsplattformen.
25. Zur Gewährleistung einer angemessenen Ressourcenbasis für die Anstrengungen zum Aufbau institutioneller Kapazitäten wird in einem kontinuierlichen Dialog mit den freiwilligen Geldgebern der IAO-Programme angestrebt, den Anteil an zweckgebundenen Mitteln zu senken, und zwar nicht nur bei der Konzipierung einzelner Projekte, sondern auch bei der Auswahl der Empfängerländer. Die Sicherstellung einer ununterbrochenen finanziellen Unterstützung für das Haushaltszusatzkonto und eine thematische Korbfinanzierung sind diesbezüglich von zentraler Bedeutung, weil die IAO dadurch ihre Unterstützung für den Kapazitätsaufbau besser auf die Länder verteilen kann, die sie benötigen. Diese Anstrengungen werden im Rahmen der künftigen Strategie der IAO für Entwicklungszusammenarbeit unternommen. In der Zwischenzeit wird die aktuelle Strategie, falls sie vom Verwaltungsrat genehmigt wird, auf die Aktivitäten zum Kapazitätsaufbau für die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen im Rahmen laufender Projekte für die Entwicklungszusammenarbeit angewandt.

b) Verbesserung der Kapazitäten lokaler Bildungsträger

26. Das Amt wird über das ITC-ILO Managementberatungsdienste für regionale und nationale Ausbildungseinrichtungen einschließlich der von den Mitgliedsgruppen betriebenen Institutionen anbieten, um eine nachhaltige Erbringung von Kapazitätsaufbau- und Ausbildungsaktivitäten zu erreichen.¹⁹ Das ITC-ILO hat bereits einige Pilotinitiativen in diesem Bereich durchgeführt. Auf der Grundlage dieser Erfahrungen werden die Partnerschaften mit regionalen und nationalen Ausbildungseinrichtungen erweitert, um die aktuellen Beschränkungen beim Zugang zu Schulungen für viele Mitgliedsgruppen in den Außenämtern zu überwinden und die Anstrengungen zum Kapazitätsaufbau nachhaltiger zu gestalten. Diese Partnerschaften sollen durch die Erbringung von Beratungsdienstleistungen, unter anderem zu Ressort-Management, Produktentwicklung, Ausbildungstechnologie und Ausbildungsanwendungen, den Auf- und Ausbau der örtlichen institutionellen Kapazitäten fördern. Die Partnerschaften bezwecken ferner eine bessere Koordinierung und Kohärenz der Kapazitätsaufbauaktivitäten der örtlichen Bildungsträger mit den von den Grundsatzressorts des IAA, den Außendienstspezialisten der Teams für menschenwürdige Arbeit oder der Regional-büros und den Mitarbeitern der Projekte für Entwick-

¹⁹ *Strategic Plan of the ITC-ILO for 2018–21: Capacity Development for the World of Work*, S. 16.

lungszusammenarbeit entwickelten fachlichen Herangehensweisen an die Politikbereiche der IAO.

c) Förderung innovativer Ansätze für den Kapazitätsaufbau

27. Der Kapazitätsaufbau kann zweifellos von Innovationen profitieren, besonders hinsichtlich technologischer Fortschritte, neuer analytischer Perspektiven und allgemeiner methodologischer Fortschritte bei Lerntechniken, die Vielfalt unterstützen und fördern. Eine der Aufgaben des ITC-ILO besteht darin, als geschützter Raum für die Erarbeitung und Erprobung neuer, innovativer Ansätze für den Kapazitätsaufbau zu dienen. Diese Funktion wird durch engere Verbindungen mit den in den grundsatzpolitischen Ressorts am Hauptsitz und in den Außenämtern entwickelten innovativen Ansätzen noch ausgebaut werden. 2019 wird das ITC-ILO in die Einrichtung eines Lernlabors investieren, das den IAO-Mitgliedsgruppen ab 2020 Zugang zu den neusten Entwicklungen auf dem Gebiet der Lerntechnologie bieten wird.

Ergebnisbereich 3: Vollständige Integration des Aufbaus institutioneller Kapazitäten in die globalen Politikrahmen der IAO

a) Bessere IAO-weite Programmgestaltung und Berichterstattung in Sachen Aufbau institutioneller Kapazitäten

28. Der Kapazitätsaufbau ist ein Kernbestandteil des aktuellen strategischen Plans für den Zeitraum 2018–21. In den Ergebnisrahmen des Programms und des Haushalts der IAO für 2018–19 wird der Kapazitätsaufbau als zentrales Aktionsmittel behandelt. Die Überarbeitung des Ergebnisrahmens für den Zeitraum 2020–21²⁰ sowie die Erarbeitung des neuen strategischen Plans für die Periode 2022–25 werden eine Gelegenheit bieten, den Kapazitätsaufbau besser in die Gesamtstrategien der IAO einzubetten und dabei den Bericht der Globalen Kommission zur Zukunft der Arbeit, die IAK-Diskussionen im Juni 2019 und die im Rahmen der jüngsten Diskussionen des Verwaltungsrats erhaltene Orientierungshilfe zu berücksichtigen.²¹ Das Amt wird dafür sorgen, dass zu jedem der als prioritär eingestuften grundsatzpolitischen Bereiche Ergebnisvorgaben für den Ausbau der institutionellen Kapazitäten der Mitgliedsgruppen entsprechend deren Bedürfnissen und unter Berücksichtigung der die Zukunft der Arbeit prägenden Trends vorgesehen werden.

b) Integration der Grundsätze der neuen Strategie für den Kapazitätsaufbau in andere grundsatzpolitische Rahmen

29. Der Kapazitätsaufbau ist auch für einige andere grundsatzpolitische Rahmen und Strategien der IAO, die zurzeit umgesetzt werden oder erneuert werden müssen, von Relevanz. Dies betrifft insbesondere die ergebnisorientierte Evaluierungsstrategie 2018–21, die Humanressourcenstrategie 2018–21, die Strategie für Partnerschaft und Politikkohärenz sowie die künftige Strategie für Entwicklungszusammenarbeit 2020–25. Das Amt wird die bestehenden Rahmen überprüfen, um deren Umsetzungsvorkehrungen an die hier erörter-

²⁰ Die ersten Vorschläge zu diesem Thema sind in Dokument GB.335/PFA/1 enthalten.

²¹ Insbesondere, jedoch nicht ausschließlich, die Diskussionen über die in den Dokumenten [GB.334/INS/4](#), [GB.334/PFA/1](#) und [GB.334/PFA/7](#) behandelten Themen.

ten operativen Grundsätze und Ansätze für den Aufbau institutioneller Kapazitäten anzupassen. Des Weiteren wird es dafür sorgen, dass die künftige Strategie für Entwicklungszusammenarbeit mit dem in diesem Dokument vorgeschlagenen Gesamtansatz in Einklang steht, insbesondere was die den Kapazitätsaufbau betreffenden Aspekte der Strategie anbelangt.

IV. Weitere Schritte

30. Das Amt wird für die Umsetzung der Strategie einen internen Lenkungsausschuss mit Beteiligung des Hauptsitzes einschließlich ACTRAV und ACT/EMP, der Regionen und des ITC-ILO einsetzen.
31. Der Lenkungsausschuss wird einen internen Umsetzungsplan für die erste Phase der Strategie erstellen und dabei die zusätzliche, vom Verwaltungsrat erhaltene Orientierungshilfe berücksichtigen.
32. Der Bericht über die Programmdurchführung 2020–21 wird eine spezifische Beurteilung der Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie enthalten, u.a. auf der Grundlage der in der Zweijahresperiode erzielten Ergebnisse, und auf gewonnene Erkenntnisse sowie Bereiche für künftige Verbesserungen hinweisen.
33. Im Anschluss an die Verabschiedung des strategischen Plans 2022–25 wird die Strategie vom Amt überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Beschlussentwurf

34. *Der Verwaltungsrat hat das Amt ersucht, die Strategie der IAO für den Aufbau institutioneller Kapazitäten unter Berücksichtigung der im Zuge der Erörterung von Dokument GB.335/INS/9 erhaltenen Orientierungshilfe umzusetzen.*