



ZEHNTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Evaluierungsrahmen der IAO**Evaluierung in einem Kontext der strategischen Haushaltserstellung*****Inhalt***

	<i>Seite</i>
I. Einleitung	2
II. Evaluierung in einem Kontext der strategischen Haushaltserstellung	2
Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit	4
Eintreten für organisatorisches Lernen	4
Rechenschaftspflicht und Transparenz.....	5
Flexible Fokussierung und Methodologie.....	5
Koordination der Evaluierung unabhängig von der Mittelquelle.....	5
Relevanz, Effektivität und Effizienz	5
III. Evaluierungsarten und -methoden.....	6
InFocus- und andere Kernprogramme: Strategische Konzeption, Umsetzung und Wirkungsweise.....	7
Fokussierte und thematische Evaluierung.....	8
Projektelevaluierung im Bereich der technischen Zusammenarbeit.....	9
Länderprogramme der menschenwürdigen Arbeit.....	10
IV. Zur Umsetzung des vorgeschlagenen Evaluierungsrahmens der IAO erforderliche Kapazität	10
Evaluierungsberichterstattung, -verbreitung und -systementwicklung	10
Die Mittelbereitstellung	11

I. Einleitung

1. Entsprechend den im Verwaltungsrat geäußerten Auffassungen¹ hat das Amt bei der Ausarbeitung eines Evaluierungsrahmens weitere Fortschritte gemacht und dabei betont, wie wichtig die Evaluierung bei der Entscheidungsfindung, bei Planungsarbeiten und bei der Konzeption und Umsetzung von Projekten ist.
2. Diese Vorlage enthält eine Darstellung der Evaluierungssysteme, die in den Rahmen der strategischen Haushaltserstellung eingegliedert werden sollen. Das Ziel besteht darin, einen umfassenden, kohärenten und transparenten Evaluierungsrahmen einzurichten, der dazu beiträgt, die Programm- und Projektplanung, -überwachung und -berichterstattung effektiver zu gestalten. Der Generaldirektor beabsichtigt, das Amt anhand der Vorgaben des Verwaltungsrats anzuweisen, die neuen Systeme auszuarbeiten, Maßnahmen einzuführen, die die Fähigkeit des Amtes zu ihrer Anwendung stärken, die gemeinsame Nutzung von Informationen zu verbessern und diese Bemühungen mit Hilfe amtsweiter Rundschreiben zu festigen. Diese Arbeiten sollten im Verlauf der nächsten drei Jahre durchgeführt werden.
3. Der in dieser Vorlage vorgeschlagene Evaluierungsansatz trägt den Normen und Gepflogenheiten Rechnung, die nach Darstellung des Generalsekretärs im System der Vereinten Nationen empfohlen werden². Demzufolge sollte die Zielsetzung der Evaluierung in der IAO darin bestehen,
 - a) auf möglichst systematische und objektive Weise die Relevanz, Effizienz, Wirksamkeit und Wirkungsweise der Tätigkeiten der IAO in bezug auf ihre Zielsetzungen festzustellen;
 - b) dem Amt, den Mitgliedstaaten und den dreigliedrigen Mitgliedsgruppen im Hinblick auf eine verbesserte Wirksamkeit der Hauptprogramme durch eine Veränderung ihres Inhalts und – falls erforderlich – ihrer Ziele eine systematische Reflektion zu ermöglichen.

II. Evaluierung in einem Kontext der strategischen Haushaltserstellung

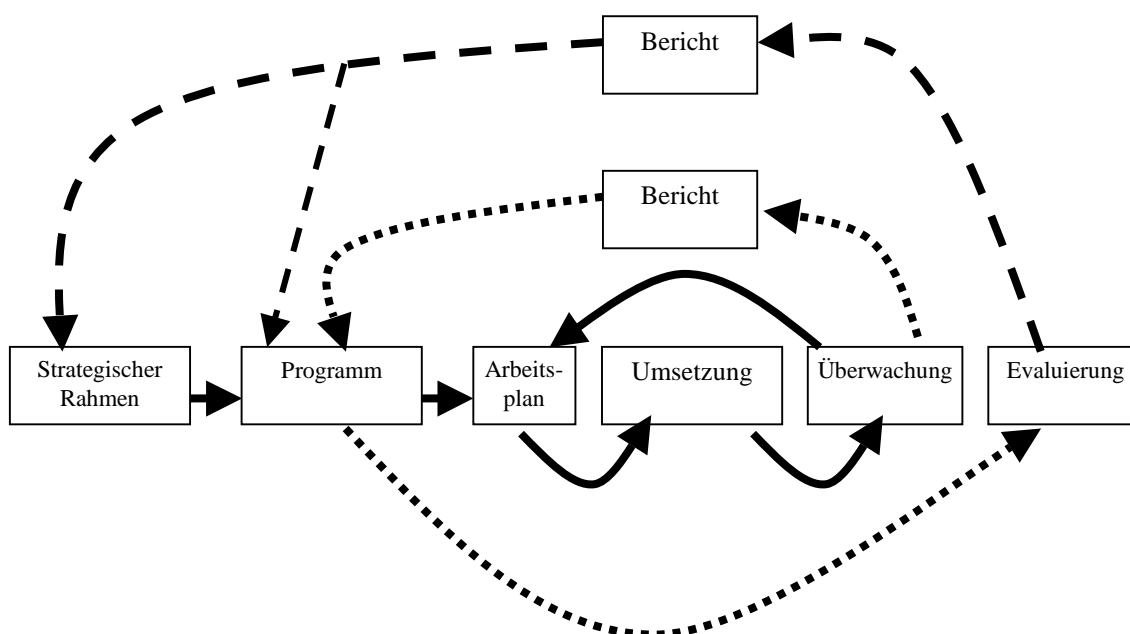
4. Die Einführung der strategischen Haushaltserstellung erforderte es, die Rolle der Evaluierung im Rahmen eines ergebnisorientierten Managementansatzes erneut zu überprüfen. In diesem Kontext besteht der Zweck der Evaluierung in erster Linie darin, eine Beurteilung der organisatorischen Leistungsfähigkeit vorzunehmen, indem im Einklang mit einem mittelfristigen Planungsprozeß (der strategische grundsatzpolitische Rahmen), einem zweijährlichen strategischen Haushaltsprozeß und der jährlichen Berichterstattung über die Umsetzung Fortschritte auf dem Weg zu beabsichtigten Ergebnissen überwacht werden.

¹ GB.279/PFA/8; GB.283/14; GB.283/9/1; „Report of the Chairperson of the Governing Body to the Conference for the year 2001-02”, *Provisional Record* Nr. 3, Internationale Arbeitskonferenz, 90. Tagung, Genf, 2002.

² Vereinte Nationen: *Regulations and rules governing programme planning, the programme aspects of the budget, the monitoring of implementation and the methods of evaluation* (19. Apr. 2002, Doc. ST/SGB/2000/8).

5. Im Rahmen der strategischen Haushaltserstellung der IAO umfaßt die Programmgestaltung ein integriertes System, das aus vier Verfahren besteht:
- Strategischer grundsatzpolitischer Rahmen.** Dies ist eine mittelfristige Perspektive, die den Zielen, Prioritäten und den Modalitäten der Programmumsetzung Rechnung trägt.
 - Strategische Haushaltserstellung.** Dies ist ein ergebnisorientierter Prozeß der Haushaltserstellung, der auf meßbaren Ergebnissen beruht.
 - Arbeitsplanung und -überwachung.** Dies umfaßt die systematische Sammlung und Meldung von Informationen zur Überwachung eingesetzter Ressourcen, durchgeführter Arbeiten und erzielter Fortschritte auf dem Weg zu beabsichtigten Zielen.
 - Evaluierung.** Beruht auf einer Analyse der für Leistungen maßgeblichen Faktoren und einer Einschätzung, wie Verbesserungen möglich sind.

Abbildung 1. Programmierungszyklus des strategischen Haushalts der IAO



6. Die strategische Haushaltserstellung beruht in der IAO auf einem ständigen Prozeß, wobei Erkenntnisse auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen in den Planungsprozeß einfließen mit dem vorrangigen Ziel, die Leistungsfähigkeit zu verbessern und die IAO als Institution zu stärken. Der Erfolg dieses Verfahrens ist davon abhängig, daß Mitarbeiter auf unterschiedlichen Managementebenen der IAO angeregt werden, strategisch zu denken und zu handeln. Jede Einheit ist dafür verantwortlich, in ihre Planung und Berichterstattung die wesentlichen Informationen zu integrieren, die erkennen lassen, ob Strategien funktionieren und Leistungsziele erreicht werden. In ihrer Gesamtheit bietet die so geschaffene Transparenz ein wichtiges Mittel zur Koordination von Programmen, Ländern und Regionen und zur Herstellung von Kohärenz innerhalb der Agenda der menschenwürdigen Arbeit.
7. Im Zentrum eines ergebnisorientierten Evaluierungsrahmens steht eine dynamische Verbindung zwischen der Evaluierung und anderen Phasen der Programmierung. Parallel zur Ermittlung von Strategien werden Meßgrößen der Leistungsfähigkeit, Überwachungs-

methoden und Evaluierungspläne in den Planungsprozeß integriert, um so zu gewährleisten, daß eine transparente und reibungslose Rückkoppelung erfolgt.

8. Die Evaluierung ist eines von verschiedenen Managementwerkzeugen, mit deren Hilfe festgestellt werden kann, ob ein strategischer Ansatz erfolgreich ist. Andere Verfahren sind externe und interne Audits, Managementaudits und Überprüfungen von Themen und Programmen durch Ausschüsse des Verwaltungsrats.
9. Alle Evaluierungen dienen dem gemeinsamen Ziel, Leistungen durch die Verbreitung bewährter Praktiken und sich aus Erfahrungen ergebenden Lehren zu verbessern. Im folgenden schlägt das Amt eine Reihe von Leitsätzen vor, die dazu beitragen sollen, dieses Ziel zu erreichen.

Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit

10. Die IAO setzt sich für die Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit der Evaluierung ein. Unabhängigkeit und Objektivität werden bei der Evaluierungsplanung, der Festlegung der Aufgabenstellung, der Auswahl der Evaluatoren und der praktischen Durchführung der Evaluierung gewährleistet. Die Trennung der Evaluierungsverantwortung vom Linienmanagement hinsichtlich der Programm- und Projektdurchführung, die Transparenz des Verfahrens und die Integrität und das Fachwissen der Evaluatoren tragen dazu bei, die Glaubwürdigkeit der Evaluierungsergebnisse und -empfehlung zu gewährleisten. Gestärkt wird diese Praxis durch das Eintreten des Generaldirektors für Rechenschaftspflicht und Transparenz und den Schutz des Evaluierungsprozesses vor Druck und Einflußnahme.
11. Das Amt wird sich darum bemühen, daß die Ergebnisse von Evaluierungen objektiv, unabhängig und transparent sind und sie von Experten des jeweiligen Fachgebiets durchgeführt werden. Eine glaubwürdige Evaluierung erfordert außerdem eine Einbeziehung beteiligter Parteien, d.h. der direkten Kunden oder Begünstigten, der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen, der Mitarbeiter, anderer Teile des Systems der Vereinten Nationen und relevanter Partnergruppen, koordiniert von einem unabhängigen Evaluierungsteam. Diese Gruppen können sich an der Konzeption der Evaluierung beteiligen, die Datensammlung und -analyse unterstützen und mithelfen, die Ergebnisse, Schlußfolgerungen und Empfehlungen zu interpretieren. Die beteiligten Parteien können auch wertvolle Ratschläge zu einer effektiven Verbreitung und zu Anschlußmaßnahmen geben.

Eintreten für organisatorisches Lernen

12. Evaluierungen geben einen systematischen Überblick darüber, was funktioniert oder nicht gut funktioniert, und sie lassen Verbesserungsmöglichkeiten erkennen. Sie sollten eng mit Werkzeugen und technischer Unterstützung verzahnt werden, um das Lernen und das zukunftsgerichtete Denken zu fördern. Alle Evaluierungen haben das gemeinsame Ziel einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch die Verbreitung bewährter Praktiken und der durch Erfahrung gewonnenen Lehren. Richtig konzipiert und umgesetzt können sich Evaluierungen als sehr wertvoll erweisen, was ihre Nützlichkeit als Entscheidungshilfe bei Strategien und der Zuweisung von Ressourcen betrifft. Ein gut funktionierender Rückkoppelungsmechanismus ist von entscheidender Bedeutung, um das Interesse an Evaluierungen und ihre Anwendung zu fördern.
13. Evaluierungsberichte sollen schwerpunktmäßig Ergebnisse, Schlußfolgerungen und Empfehlungen für Maßnahmen beinhalten. Durch Erfahrung Erlerntes, positiver und negativer Art, das bei Entscheidungen als Orientierungshilfe dienen kann, sollte außerdem eine weite

Verbreitung finden, da dies für politische Entscheidungsträger, Programmleiter, die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen, den Kreis der Vereinten Nationen und der internationalen Entwicklungsgemeinschaft sowie für Wissenschaftler und die allgemeine Öffentlichkeit sehr nützlich sein kann. Die Verbreitung von Ergebnissen muß zeitnah erfolgen, um Entscheidungsprozesse zu unterstützen.

Rechenschaftspflicht und Transparenz

14. Evaluierungsergebnisse sollten konkrete Auswirkungen haben. Rechenschafts- und Berichterstattungssysteme sind erforderlich, um zu verfolgen, ob Empfehlungen in effektiver Weise umgesetzt werden. Die Qualität und Relevanz der Evaluierungsergebnisse sowie das Maß, in dem wichtige Teilhaber ein Gefühl der Mitverantwortung entwickeln, haben Einfluß auf die Wirksamkeit von Folgemaßnahmen. Ein gemeinsam von den Evaluatoren und verantwortlichen Entscheidungsträgern ausgearbeiteter Plan für Anschlußmaßnahmen sollte ein wesentliches Ergebnis jeder Evaluierung sein. Ergebnisse und Fortschritte auf dem Weg zu Verpflichtungen sollten gemeldet und anerkannt werden.

Flexible Fokussierung und Methodologie

15. Evaluierungen sind so strukturiert, daß sie bestimmten Entscheidungserfordernissen Rechnung tragen. In diesem Zusammenhang können unterschiedliche Methodologien Anwendung finden, einschließlich qualitativer und quantitativer Methoden. Durch qualitative Methoden können deskriptive und umfassende Informationen von den verschiedenen Interessengruppen mit unterschiedlichen Standpunkten bereitgestellt werden. Quantitative Informationen können, wenn sie hinreichend umfangreich und verlässlich sind oder für die Erreichung der Ziele der Evaluierung als entscheidend angesehen werden, Zusammenfassungen, Vergleiche und allgemeine Aussagen ermöglichen.

Koordination der Evaluierung unabhängig von der Mittelquelle

16. Projekte der technischen Zusammenarbeit stellen eine wichtige Ergänzung zu den Programmen dar, die aus dem ordentlichen Haushalt der IAO finanziert werden. Die Integration von Tätigkeiten des ordentlichen Haushalts in Tätigkeiten, die mit Sondermitteln finanziert werden, ist sehr wichtig, um in den Sachprogrammen der IAO Kohärenz zu gewährleisten und die Agenda der menschenwürdigen Arbeit voranzubringen. Unterstützt werden kann dies, indem die Evaluierung und die Meldung der Ergebnisse auf Projekt-, Programm- und Länderebene verknüpft werden. Die Programmevaluierung wird auf Arbeitsergebnissen und Erfahrungen beruhen, die bei Evaluierungen auf der Projektebene dokumentiert werden.

Relevanz, Effektivität und Effizienz

17. Die Evaluierung bietet die Möglichkeit, Programme im Licht neuer Politiken und Programme zu überprüfen. Sie ist eines von verschiedenen Werkzeugen, um die fortdauernde Relevanz, Effektivität und Effizienz von Programmen zu beurteilen und zu entscheiden, ob veraltete oder ineffektive Programme oder Programmteile abgebaut bzw. nicht mehr fortgeführt werden sollen. Derzeit sind Initiativen im Gang, um bei der Gestaltung von Grundsattpolitik und der Programmierung der IAO ein integriertes Vorgehen einzuführen, die Programme der IAO zu dezentralisieren und übergreifende Ziele in die Tätigkeit der

IAO zu integrieren. Die Art und Weise, wie unterschiedliche Einheiten in der Organisation auf diese Initiativen reagieren, sollte im Evaluierungsprozeß deutlich werden.

18. Die Kosten von Evaluierungen sollten nur einen geringen Teil des Haushaltsansatzes des zu evaluierenden Gegenstands ausmachen, und sie sollten ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen.

III. Evaluierungsarten und -methoden

19. Die Evaluierungsverantwortlichkeit wird im erforderlichen Umfang dezentralisiert werden, um die Effizienz und Effektivität der Evaluierungsverfahren und -ergebnisse zu verbessern. Im Büro für Programmausarbeitung und -überwachung wird weiterhin eine zentrale Kapazität vorgehalten, um amtsweit zu Evaluierungsfragen Orientierungshilfe zu gewähren und die Ausarbeitung von Richtlinien und Verfahren und die Koordination der Evaluierungsplanung zu unterstützen. Ergänzt wird dies durch externes Fachwissen und die Nutzung amtsinterner Erfahrungen.
20. Evaluierungen werden auch weiterhin in unterschiedlicher Form durchgeführt, die jeweils den Entscheidungsanforderungen auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen Rechnung tragen. In ihrer Gesamtheit stellen diese Evaluierungen sicher, daß alle IAO-Programme, -Projekte und -Tätigkeiten einer Evaluierung unterzogen werden. Dem Verwaltungsrat vorzulegende Evaluierungen werden in jedem Programm und Haushalt angekündigt. Die folgende Tabelle 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick der vorgeschlagenen Evaluierungen:

InFocus- und andere Kernprogramme: Strategische Konzeption, Umsetzung und Wirkungsweise

21. Ab November 2002 wird das Amt dem Verwaltungsrat jährlich zwei Evaluierungen von InFocus-Programmen vorlegen, was bedeutet, daß alle acht Programme im Lauf einer Vierjahresperiode einer unabhängigen Evaluierung unterzogen werden.
22. Die Programm-Evaluierungsmethodologie umfaßt anhand der berichteten Arbeitsergebnisse eine Analyse des Schwerpunkts und der von Programmen und ausgewählten Einheiten angewandten Ansätze, um festzustellen, wo der Ablauf den Vorgaben entspricht bzw. wo Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden sind. Programmevaluierungen ergänzen den laufenden Prozeß der Leistungsüberwachung, da sie ein besseres Verständnis dafür schaffen, wie gut es Programmen gelingt, angestrebte Ergebnisse zu erreichen.
23. Im einzelnen werden die Komponenten der Programmevaluierung folgende Aspekte umfassen:
 - i) wie gut es Programmleitern und Mitarbeitern gelingt, Prozesse zur Verbesserung ihrer Kapazität zur Entwicklung und Umsetzung effektiver Strategien zu institutionalisieren;
 - ii) inwieweit Strategien zu vorgesehenen Ergebnissen führen, unter besonderer Berücksichtigung von Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse, festzustellen von der IAO und anderen wichtigen Mitgliedsgruppen, Partnern und Leistungsempfängern des Programms;

Tabelle 1. Evaluierungstypologie und -merkmale

Art der Evaluierung	Schwerpunkt der Evaluierung	Hauptverantwortung	Form	Zeitliche Abfolge
Projekt	Relevanz, Effektivität, Nachhaltigkeit, Effizienz (tatsächliche Leistung gegenüber Planungsvorgaben); Ergebnisse, Empfehlungen und Lehren	Manager verantwortlich für eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten (Meldung von Fortschritten); Überwachung und unabhängige Evaluierungen unter der Verantwortung der Einheit, der Projektleiter Bericht erstatten	Unabhängige Evaluierung und ergebnisorientierte Berichterstattung	Jährlich oder nach Vorgaben des Überwachungs- und Evaluierungsplans des Projekts
Programm/ thematisch	Kohärenz, Effektivität und strategische Ausrichtung von IAO-Programmen (tatsächliche Leistung gegenüber Vorgaben); Ergebnisse und Empfehlungen zur Verbesserung der Programmierung	Für InFocus-Programme, PROGRAM; für Themen und spezielle Programmfragen, die durchführende(n) Einheit(en) oder das leitende Management; Überwachung durch PROGRAM oder CODEV bei Fragen der technischen Zusammenarbeit	Unabhängige und ergebnisorientierte Berichterstattung auf Programmebene	Jährlich, koordiniert mit Programm und Haushalt und Umsetzungsbericht, InFocus-Programme unabhängig alle vier Jahre
Land	Integration der IAO-Agenda der menschenwürdigen Arbeit mit Prioritäten auf Länderebene; Abstimmung der Länderprogrammierung mit dem strategischen Rahmen der IAO	Länderdirektoren oder Teams für menschenwürdige Arbeit bei unabhängigen Evaluierungen;	Interne Überprüfung und unter dem Vorbehalt unabhängiger Evaluierungen	Durchgängig, koordiniert mit dem Programm- und Haushaltsprozeß

PROGRAM: Büro für Programmausarbeitung und -überwachung.
CODEV: Hauptabteilung Entwicklungszusammenarbeit.

iii) wie die Programmleitung und -konzepte verbessert werden können, um ein höheres Leistungsniveau zu ermöglichen.

24. Bestimmte zu beurteilende Bereiche. Die Beurteilung, wie effektiv ein Programm zu beabsichtigten Ergebnissen führt, kann von verschiedenen Richtungen angegangen werden.

25. Zweckmäßigkeit der Programmkonzeption. Eine sorgfältige Konzeption ist eine entscheidende Voraussetzung für positive Leistungen. Bei der Beurteilung geht es um die Feststellung, wie operationelle Ziele in spezifische Strategien umgesetzt worden sind, ob Strategien eine Analyse der externen Umgebung und der internen Kapazität beinhalten, wie gut die Programmkonzeption Bedürfnisse der beteiligten Parteien und Partnerverbindungen definiert und integriert und ob sich Strategien bei der Realisierung beabsichtigter Ergebnisse als nützlich und effektiv erwiesen haben.

- 26. Wie gut werden Informationen über erzielte Leistungen vom Management genutzt.** Die Programmleitung führt eine ständige Überwachung und Evaluierung der Leistungen durch. Die Rückkoppelung, hauptsächlich in Form von Indikatoren und qualitativen Berichten, ermöglicht es regelmäßig festzustellen, inwieweit tatsächliche Ergebnisse von Zielvorgaben abweichen. Die Programmleitung muß dafür Sorge tragen, daß diese Informationen über erzielte Leistungen analysiert und für Verbesserungen genutzt werden. Die Evaluierung erlaubt eine objektive Beurteilung, wie gut der Rückkoppelungsprozeß funktioniert.
- 27.** Programmleiter nutzen die Leistungsmessung als Werkzeug, um Fortschritte auf dem Weg zur Realisierung von Zielen zu überwachen. Es ist möglich, daß die für Meßzwecke eingesetzten Indikatoren sich im Verlauf der Programmentwicklung als unzweckmäßig erweisen oder eine komplexere Interpretation erfordern. Programmevaluatoren müssen gemeinsam mit Programmleitern die Zweckmäßigkeit und Relevanz des Leistungsmeßsystems und spezifischer Indikatoren innerhalb des Programmüberwachungssystems überprüfen. Besondere Bemühungen können notwendig sein, um beurteilen zu können, inwieweit bestimmte Ergebnisse auf Programmeinflüsse zurückgeführt werden können.
- 28. Kausale Verbindungen und Wirkungsweise.** Bei der Programmevaluierung kann auch untersucht werden, ob vermutete kausale Verbindungen zwischen Programmresultaten und vorgesehenen Ergebnissen plausibel sind. Erweisen sich die Verbindungen als schwach, können mit Hilfe der Programmevaluierung alternative Möglichkeiten der Messung ermittelt werden.
- 29. Gleichstellungsfokus und andere übergreifende Ziele.** Die IAO tritt für eine generelle Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte ein. Bei der Evaluierung liegen die Schwerpunkte auf der inhaltlichen Art der Leistung der Programmleitung, auf der Gleichstellungsanalyse und -planung innerhalb der technischen Programmierung und auf der Humanressourcenausstattung und den entsprechenden Politiken im Hinblick auf Gleichstellung und eine generelle Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte.
- 30.** Mit Evaluierungen soll auch beurteilt werden, inwieweit das Eintreten der IAO für übergreifende Fragen wie Armutsverringering und soziale Eingliederung integriert und innerhalb von Programmen gefördert worden ist. So wird in der Agenda der menschenwürdigen Arbeit grundsatzpolitische Kohärenz gefördert.

Fokussierte und thematische Evaluierung

- 31.** Von Zeit zu Zeit werden mit Hilfe strategischer und thematischer Evaluierungen grundsatzpolitische Fragen einer Überprüfung unterzogen, die sich aufgrund der weiterentwickelnden grundsatzpolitischen Agenda der IAO stellen. Dabei sind unterschiedliche Organisationsformen möglich, beispielsweise Clusterprojekte, Programme oder geographische Gebiete. Strategische und thematische Evaluierungen erfordern ein hohes Maß an spezialisiertem Fachwissen sowie eine enge Koordination mit dem Leitungspersonal, das an einer Evaluierungsrückkoppelung interessiert ist. Seit einigen Jahren behandelt der Verwaltungsratsausschuß für technische Zusammenarbeit jedes Jahr auf seiner Tagung im März thematische Evaluierungen aus ausgewählten Fachbereichen. Daher werden entsprechende Vorkehrungen getroffen, um weiterhin thematische Evaluierungen im Bereich der technischen Zusammenarbeit auszuarbeiten.

Projektevaluierung im Bereich der technischen Zusammenarbeit

32. Auf Grundlage vorhandener IAO-Evaluierungsmethodologien und -kapazitäten, die für den Finanzierungsbereich der technischen Zusammenarbeit eingerichtet worden sind, wird das Amt amtsweit standardisierte IAO-Methodologien für die Konzeption, Überwachung und Evaluierung von Projekten der technischen Zusammenarbeit anwenden. Gefördert wird dies durch die Weiterentwicklung von Werkzeugen und Richtlinien, Ausbildungsmaßnahmen, die Auswahl von externen Evaluatoren und die Einrichtung eines Systems zur Verfolgung der verschiedenen am Prozeß beteiligten Elemente.
33. Evaluierungskriterien werden weiterhin die Relevanz, Effizienz, Effektivität, Wirkungsweise und Nachhaltigkeit von Projekten der technischen Zusammenarbeit sein. Projekte werden beurteilt aus der Perspektive der Länderrahmen, insbesondere was die Unterstützung integrierter Programme auf Länderebene und die Frage betrifft, ob den Bedürfnissen und Prioritäten der Mitgliedsgruppen der IAO Rechnung getragen wird. Außerdem wird beurteilt, ob Projekte in einen integrierten strategischen Haushalt passen.
34. Das Amt wird Evaluierungsberichte der technischen Zusammenarbeit auch unter dem Aspekt analysieren, ob Lehren daraus gezogen werden können, die einen wichtigen Beitrag zu amtsweiten Datenbanken und Verteilungssystemen für Evaluierungsberichte, beste Praktiken und Berichte leisten können. Eine wichtige Aufgabe wird darin bestehen, die einschlägigen Elemente der Evaluierungsergebnisse in den laufenden Implementierungsprozeß und in die Konzeption zukünftiger Programme und Projekte einzugliedern. Das Amt wird dem Verwaltungsrat regelmäßig über in Zusammenarbeit mit technischen und Außendienststellen durchgeführte Evaluierungstätigkeiten im Bereich der technischen Zusammenarbeit Bericht erstatten, und es wird auch weiterhin thematische Evaluierungen zu Fragen der technischen Zusammenarbeit vorschlagen.
35. Sämtliche Projekte der technischen Zusammenarbeit sind Gegenstand einer Evaluierung, die je nach Projekt und dem dazugehörigen Evaluierungsplan in Form einer Selbstevaluierung, einer unabhängigen internen Evaluierung, einer externen Evaluierung oder einer Kombination dieser Formen durchgeführt wird. Um die längerfristige Effektivität, Wirkungsweise und Nachhaltigkeit wichtiger Programme und Projekte zu beurteilen, sollten auf selektiver Grundlage Anschlußevaluierungen durchgeführt werden. Abgesehen von wenigen Ausnahmen enthielten Haushalte von Projekten, die mit Sondermitteln finanziert wurden, jedoch bisher keine Ansätze für solche Evaluierungen. Um diesem Problem Rechnung zu tragen, werden für die Gebergemeinschaft im größeren Rahmen der Ressourcenbereitstellung für die technische Zusammenarbeit neue Konzepte entwickelt.
36. Auch weiterhin werden Regeln zur zeitlichen Abfolge und zur Art von Projektevaluierungen festgelegt. Derzeit sehen diese Regeln vor, daß Projekte mit einer Laufzeit von unter 18 Monaten bei Fertigstellung einer abschließenden Evaluierung unterzogen werden; Projekte mit einer Laufzeit von 18 bis 30 Monaten werden einer Halbzeit- und bei Fertigstellung einer Abschlußevaluierung unterzogen; Projekte mit einer Laufzeit von mehr als 30 Monaten werden jährlich überprüft und bei Fertigstellung einer Abschlußevaluierung unterzogen. Alle Projekte oder Programme der technischen Zusammenarbeit, deren Haushaltsvolumen 350.000 US-Dollar übersteigt, werden jährlich einer Selbstevaluierung unterzogen, und außerdem ist vor Eintritt in eine neue Phase – sofern vorhanden – eine weitere Evaluierung erforderlich. Im Verlauf des Programm- oder Projektzyklus wird zumindest eine unabhängige Evaluierung durchgeführt.

Länderprogramme der menschenwürdigen Arbeit

37. In den letzten Jahren wurden Bemühungen unternommen, um die Koordination zwischen der Zentrale und dem Außendienst zu verbessern. Am Anfang stand dabei der gemeinsame Programmierungsrahmen, den die Internationale Arbeitskonferenz im Juni 1999 skizziert hatte³. Zur Planung gemeinsamer Tätigkeiten wurden gemeinsame Programmierungsübungen durchgeführt. Anschließend wurden sie durch die Einrichtung der Teams für menschenwürdige Arbeit gestärkt. Außerdem sind neue Initiativen im Gang, um zu gewährleisten, daß die Ausarbeitung der Gesamtziele, -strategien und -programme mit sämtlichen Projekten, Ländern und Programmen abgestimmt wird, insbesondere gilt dies für die Ausarbeitung der Programm- und Haushaltsvorschläge für 2004-05.
38. Künftig wird die IAO die Länderperspektive ihrer strategischen Planung durch eine umfassendere Einrichtung von Länderprogrammen für menschenwürdige Arbeit stärken. Evaluierungen von Länderprogrammen ermöglichen eine Beurteilung der Zweckmäßigkeit der länderspezifischen Programmierung, und sie vermitteln ein Verständnis dafür, welche Prozesse erforderlich sind, um Länderziele und -strategien besser zu integrieren.

IV. Zur Umsetzung des vorgeschlagenen Evaluierungsrahmens der IAO erforderliche Kapazität

Evaluierungsberichterstattung, -verbreitung und -systementwicklung

39. Evaluierungsberichte sind ein vorrangiges Mittel zur Unterstützung von Entscheidungen und zur Verbreitung von Erfahrungen. Datenbanksysteme sollen den Vergleich von Planvorgaben mit tatsächlichen Ergebnissen ermöglichen, insbesondere nach Inbetriebnahme des Unternehmens-Ressourcenplanungssystems (ERP-System). Diese Vergleiche werden es ermöglichen, daß während der Durchführung rechtzeitig Entscheidungen zur Modifizierung von Programmen getroffen oder Probleme eingehender untersucht werden.
40. Die Umsetzung der Evaluierungsstrategie der IAO erfordert den Aufbau von Schlüsselkapazitäten, wozu auch eine Evaluierungsüberwachungs-Datenbank und eine Website oder Rundschrift zur Verbreitung von Evaluierungsergebnissen und Erfahrungen gehören. Die Ergebnisse der Leistungsüberwachung und Evaluierung müssen im Rahmen eines sorgfältig definierten und gut abgestützten Rückkoppelungsverfahrens vorgelegt werden.
41. Rückkoppelungssysteme sind zu institutionalisieren und zu systematisieren, und für wichtige Zielgruppen werden Verbreitungskonzepte entwickelt. An der Evaluierung Beteiligte sind dafür verantwortlich, daß Ergebnisse, Schlußfolgerungen und Empfehlungen umgesetzt werden.

³ IAA: *Menschenwürdige Arbeit*, Bericht des Generaldirektors, Internationale Arbeitskonferenz, 87. Tagung, Genf, 1999.

Die Mittelbereitstellung

42. Der in dieser Vorlage beschriebene Evaluierungsrahmen erfordert eine nachhaltige Stärkung der Kapazität der IAO zur Durchführung von Evaluierungen und die Gewährleistung, daß die Lehren dieser Evaluierungen berücksichtigt werden. Dies erfordert zwangsläufig amtsweite Bemühungen.
43. Ein Teil der erforderlichen Arbeit ist die amtsweite Ausarbeitung von Leitlinien und die diesbezügliche Ausbildung. In der Vorlage über die Verwendung des Überschusses von 2000-01⁴ werden Pläne für eine einmalige Investition für die Einrichtung von Evaluierungssystemen und die Ausbildung von Mitarbeitern in Fachprogrammen und Regionen skizziert. Gestärkt werden könnte dies durch neue Management-Ausbildungsinitiativen. Regierungen und Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände werden ersucht, mit ihrem Sachverstand zur Weiterentwicklung der Evaluierungsmethodologien beizutragen und unabhängige Evaluatoren für bestimmte Evaluierungen zur Verfügung zu stellen.
44. Ein Bereich, in dem zusätzliche Ressourcen erforderlich sind, betrifft die Evaluierung der technischen Zusammenarbeit. Dies steht im Zusammenhang mit weiteren Anforderungen im Hinblick auf die verbesserte Konzeption der technischen Zusammenarbeit, einschließlich von Qualitätskontrolle und einem Bewertungssystem. Was die einmaligen Einrichtungskosten betrifft, so kann der Überschuß von 2000-01 nützlich sein. Dies wird jedoch nicht für die ständige Ausbildung und die Informationsrückkoppelung ausreichen. Daher wird vorgeschlagen, mit den Gebern über ein Verfahren zu sprechen, gemäß dem ein Teil der jetzt in Projektansätzen für Evaluierungen vorgesehenen Mittel für eine zentrale Projektevaluierungskapazität reserviert wird.
45. Die für Evaluierungszwecke in der IAO zentral vorhandenen Mittel erlauben nicht die Einrichtung einer großen zentralen Einheit. Dies kann insofern ein Vorteil sein, daß Fachprogramme und Regionen eigene Verantwortung für die Evaluierung übernehmen müssen. Mit Hilfe einer kleinen zentralen Aufsichtskapazität kann auf effiziente und effektive Weise die Unabhängigkeit der Evaluierungen gewährleistet und die Weitergabe der entsprechenden Erfahrungen amtsweit gefördert werden.
46. *Im Licht seiner Diskussion möge der Ausschuß dem Verwaltungsrat empfehlen, den Generaldirektor zu ersuchen, den in dieser Vorlage dargestellten Evaluierungsrahmen bei zukünftigen Tätigkeiten der IAO anzuwenden.*

Genf, 1. Oktober 2002

Zur Beschlußfassung: Absatz 46.

⁴ GB.285/PFA/9.