



ZUR BESCHLUSSFASSUNG

ACHTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Evaluierung

d) Ein neuer grundsatzpolitischer und strategischer Rahmen für die Evaluierung in der IAO

Inhalt

I.	Einleitung	1
II.	Grundsatzpolitischer Rahmen.....	1
	Eine gemeinsame Vision.....	2
	Ziele und Ergebnisse der Evaluierungspolitik der IAO	2
	Maßgebende Grundsätze der Evaluierungspolitik der IAO	3
III.	Strategie und operative Vorgehensweise.....	4
	Grundsätze und Praktiken der unabhängigen Evaluierung	4
	Kopplung von Evaluierung und ergebnisorientiertem Management	5
	Evaluierungsarten.....	6
	a) Evaluierungen von Strategien und grundsatzpolitischen Maßnahmen.....	6
	b) Evaluierungen von Landesprogrammen.....	6
	c) Thematische Evaluierungen	6
	d) Projektevaluierungen.....	7
	e) Organisatorische Überprüfungen (Selbstevaluierungen).....	7
IV.	Durchführungsvorkehrungen und -verfahren	9
	Beratung mit den dreigliedrigen Mitgliedsgruppen	9
	Rolle der Evaluierungseinheit und Hauptelemente eines Evaluierungs-Arbeitsprogramms .	10
V.	Fragen der Führung und Leitung und Erwägungen für die Zukunft.....	11
	Die Evaluierungsagenda	11
	Vorlage von Evaluierungsergebnissen an den Verwaltungsrat.....	11
	Struktur und Rolle der Evaluierungseinheit.....	12
VI.	Schlußfolgerung und Beschlußpunkt.....	12

I. Einleitung

1. Diese Vorlage stützt sich auf die Grundlagen in den vorangegangenen Dokumenten über den Evaluierungsrahmen, die dem Programm-, Finanz- und Verwaltungsausschuß (PFAC) im November 2000 und 2002 vorgelegt wurden¹. Das Dokument vom November 2002² definierte die Ziele der Evaluierung in der IAO, legte die grundlegenden Prinzipien und Methoden und die Strategie der Evaluierungsfunktion im Rahmen eines ergebnisorientierten Managements fest und zeigte die Kernkapazitäten auf, die erforderlich sind, um den vorgeschlagenen Evaluierungsrahmen über einen Zeitraum von drei Jahren hinweg umzusetzen.
2. Mehrere Aspekte der 2002 vorgeschlagenen Evaluierungsstrategie sind bisher verwirklicht worden. Hierzu gehören die Jahresberichte an den Verwaltungsrat über das Ergebnis der Evaluierungen von Projekten im Rahmen des ordentlichen Haushaltsprogramms und der technischen Zusammenarbeit sowie die Beratungen mit den Mitgliedsgruppen des Verwaltungsrats über die Auswahl von Evaluierungsthemen und -aufgaben. Das Amt hat ferner Mittel aus dem ordentlichen Haushalt für einige Ausbildungstätigkeiten zu den Themen Überwachung und Evaluierung bereitgestellt.
3. Ein weiterer wesentlicher Schritt war die Einrichtung einer zentralen Evaluierungseinheit innerhalb des Managements- und Verwaltungssektors, die im März 2005 als Übergangsmaßnahme erfolgte. Diese neue Einheit trägt die Gesamtverantwortung für die Durchführung der Evaluierungspolitik der IAO. Sie ist selbständig gegenüber dem Büro für Programmausarbeitung und -überwachung (PROGRAM) und der Hauptabteilung Partnerschaften und Entwicklungszusammenarbeit (PARDEV) und wird ihre Evaluierungsberichte unmittelbar dem Generaldirektor vorlegen. In dieser Vorlage werden Einzelheiten über den Auftrag, die Rolle und die Aufgaben der Evaluierungseinheit erläutert.
4. Mit dieser Vorlage wird auch weiteren Forderungen von Mitgliedern des Ausschusses während der Diskussion über die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2006-07 und den Strategischen Grundsatzpolitischen Rahmen nach wirkungsvolleren Evaluierungspraktiken in der IAO entsprochen, darunter systematischeren, transparenten, unabhängigen und hochwertigen Evaluierungen von Kernprogrammen und Projekten der technischen Zusammenarbeit. Entsprochen wird ferner der konkreten Empfehlung des Ausschusses für die technische Zusammenarbeit an den Verwaltungsrat, wonach das Amt sicherstellen sollte, daß unabhängige Evaluierungen regelmäßig durchgeführt und hierüber regelmäßig berichtet wird³.

II. Grundsatzpolitischer Rahmen

5. Dieser vorgeschlagene neue Rahmen für die Evaluierungspolitik stützt sich auf international anerkannte Normen innerhalb und außerhalb des Systems der Vereinten Nationen und zielt darauf ab, die Praxis unabhängiger Evaluierungen in der IAO zu verbessern und zu stärken. Er legt auch die Grundsätze für eine systematische Selbstevaluierung von Programmleistungen fest, so daß diese zusammen alle Tätigkeiten der IAO zur Förderung der

¹ GB.279/PFA/8, Evaluierungsstrategie der IAO, Nov. 2000; GB.285/PFA/10, Evaluierungsrahmen der IAO: Evaluierung in einem Kontext der strategischen Haushaltserstellung, Nov. 2002.

² GB.285/PFA/10.

³ GB.291/13/(Rev.) Nov. 2004.

im Strategischen Grundsatzpolitischen Rahmen 2006-09 dargelegten Vision⁴ in vollem Umfang abdecken.

6. Der Evaluierungsrahmen soll auch dazu dienen, die Entwicklung von Wissen und die gemeinsame Nutzung der substantiellen Arbeit der IAO und gleichzeitig die Komplementarität von Evaluierungen und anderen Aufsichts- und Überwachungsaufgaben innerhalb des Amtes zu verstärken. Die neue Politik umfaßt ferner eindeutiger Richtlinien für die Konsultierung und Einbeziehung von Mitgliedsgruppen und die Aufgabenteilung innerhalb des Amtes im Rahmen der von der IAO durchgeführten Evaluierungsprozesse.

Eine gemeinsame Vision

7. Der Verwaltungsrat des IAA und das Amt verfolgen gemeinsam mit Nachdruck die Vision einer nachhaltigen und expandierenden institutionellen Kultur der Rechenschaftslegung, Transparenz und Qualitätsverbesserung. Kernelement dieser Vision ist eine Evaluierung zum Zwecke der Leistungs- und Wirksamkeitssteigerung bei der Durchführung der Agenda der menschenwürdigen Arbeit. Deshalb ist von entscheidender Bedeutung, daß die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie externe Partner voll darauf vertrauen können, daß die Evaluierungsaufgaben im Amt systematisch in transparenter, zuverlässiger, glaubwürdiger und professioneller Weise erfüllt werden.
8. Evaluierung ist zugleich ein Management- und ein organisatorisches Lerninstrument, das Mitgliedsgruppen dabei unterstützt, menschenwürdige Arbeit und soziale Gerechtigkeit zu fördern. Evaluierung kann als eine auf Fakten gestützten Beurteilung von Strategie-, Grundsatzpolitik- oder Programm- und Projektergebnissen durch Ermittlung ihrer Relevanz, Wirkung, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit definiert werden⁵. Evaluierung konzentriert sich auf Ergebnisse, Gestaltung, Durchführung und Managementprozesse. Sie sollte nicht mit Durchführungsüberwachung und -berichterstattung, Audit, Inspektion, Untersuchung oder Beurteilung individueller Leistung verwechselt werden⁶. Obwohl sie der Form nach eine datengestützte Analyse darstellt, ist sie keinesfalls eine Art akademischer Forschung⁷.

Ziele und Ergebnisse der Evaluierungspolitik der IAO

9. Evaluierung soll einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung grundsatzpolitischer Maßnahmen und zur Entscheidungsfindung im Rahmen des ergebnisorientierten Haushaltserstellungssystems des Amtes leisten, um so die Zuweisung von Ressourcen und die Verbesserung ihrer Gesamtverwaltung zu optimieren.
10. Die Ziele der neuen Evaluierungspolitik bestehen darin,

⁴ Gemäß GB.292/PFA/8(Rev.).

⁵ Gemäß Definition des *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management*, OECD, Paris, 2002, S. 21.

⁶ Audits prüfen interne Praktiken in bezug auf die Wirksamkeit von Risikomanagement-, Kontroll- und Leitungsverfahren. Untersuchungen erfolgen aufgrund von Klagen, die das Verhalten oder die Sicherheit betreffen.

⁷ Die IAO fördert die Beurteilung von Wirkungen oder Fortschritten bei der Erzielung von Wirkungen als wesentliches Element ihrer Evaluierungsmethodiken. Dies kann bedeuten, daß in gewissem Umfang Forschungsmethoden angewandt werden.

- die amtsweite Transparenz und die Rechenschaftslegung über die Wirkung der IAO-Maßnahmen zur Unterstützung ihrer Mitgliedsgruppen zu 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 zu stärken;
- Material zur Wissenserweiterung und zur laufenden Verbesserung der Arbeit der IAO zu liefern.

11. Das Amt wird sich auf seine bestehenden Kapazitäten und seine Verpflichtung zur Anwendung bewährter Praktiken bei der Evaluierung stützen. Von der Anwendung der vorgeschlagenen neuen Politik in der kommenden Zweijahresperiode und im Zeitraum 2008-09 werden Verbesserungen der Managementpraktiken und der Arbeit des Amtes erwartet. Diese Verbesserungen werden u.a. die folgenden Aspekte umfassen:

- i) systematischere Anwendung von Selbstevaluierungen und unabhängigen Evaluierungen;
- ii) regelmäßige Berichterstattung an die Amtsleitung und den Verwaltungsrat über Evaluierungstätigkeiten und ihre Wirkungen;
- iii) Folgemaßnahmen zu Evaluierungsergebnissen und -empfehlungen, einschließlich ihrer Nutzung im Rahmen des ergebnisorientierten Planungs-, Programmierungs- und Haushaltserstellungsprozesses;
- iv) Verbesserung des institutionellen Lernens und der Wissensweitergabe;
- v) Harmonisierung von Evaluierungspraktiken und -methoden innerhalb des Amtes, unabhängig von der Mittelquelle;
- vi) fallweise dezentralisierte Evaluierungszuständigkeiten und Rechenschaftspflichten;
- vii) verbesserte interne Kapazitäten und Fertigkeiten in bezug auf Evaluierungs- und Selbstevaluierungsmethodiken;
- viii) Verfahren zur Beteiligung von IAO-Mitgliedsgruppen an der Evaluierung;
- ix) Wahrung der Unabhängigkeit der Evaluierungsfunktion.

Maßgebende Grundsätze der Evaluierungspolitik der IAO

12. Das Amt hat sich dazu verpflichtet, die Glaubwürdigkeit, Neutralität, Transparenz und Unabhängigkeit der Evaluierung in der IAO zu gewährleisten. Hierzu dienen die folgenden elementaren Grundsätze.

- **Anwendung internationaler bewährter Praktiken.** Die Evaluierungspolitik der IAO wird international anerkannten Evaluierungsnormen und bewährten Praktiken entsprechen und im Rahmen ergebnisorientierter Managementstrategien auf die Familie der Vereinten Nationen abgestimmt sein. Das Amt wird internationale bewährte Praktiken in der geeigneten Weise anwenden oder sich bemühen, neue Richtlinien zu

entwickeln, wobei es sich auf vorliegende Evaluierungserfahrungen und -normen stützen wird⁸.

- **Aufrechterhaltung des Mandats und der Mission der IAO.** Der Evaluierungsansatz und die Evaluierungsmethoden der IAO werden sich an dem dreigliedrigen Charakter unserer Organisation und ihrem Schwerpunkt soziale Gerechtigkeit sowie ihrem normensetzenden und fachlichen Mandat ausrichten.
- **Gewährleistung der Professionalität.** Die Evaluierungen werden von qualifizierten Fachleuten und Evaluatoren durchgeführt werden. Sowohl die externen als auch die internen Evaluatoren werden die höchsten ethischen und fachlichen Normen anlegen, strikt methodisch vorgehen und alle Kriterien der Professionalität, der Neutralität und Glaubwürdigkeit erfüllen, wozu auch der verantwortungsbewußte Umgang mit vertraulichen Informationen gehört. Hinsichtlich der ethischen und fachlichen Normen wird sich die IAO an den Grundsätzen orientieren, die die Vereinten Nationen festgelegt haben. Unabhängig von ihrer Form oder Methodologie werden die Evaluierungsberichte eine kritische Beurteilung und eine unabhängige Perspektive liefern, auf Probleme konzentriert und informativ sein und durchführbare Folgemaßnahmen aufzeigen.
- **Transparenz und Lernen.** Evaluierungen werden nach einem transparenten Verfahrens durchgeführt und die Ergebnisse allen beteiligten Parteien zur Verfügung gestellt werden. Evaluierungsergebnisse und -empfehlungen werden an Mitgliedsgruppen, Geber und andere zuständige Stellen weitergegeben werden. Vom Amt durchgeführte Evaluierungen werden die Einbeziehung der Ergebnisse in die Entscheidungsprozesse der IAO ermöglichen und das organisatorische Lernen fördern.
- **Unabhängigkeit des Verfahrens.** Die IAO wird die Trennung der Evaluierungszuständigkeit von den Funktionen des Linienmanagements in bezug auf Grundsatzmaßnahmen, Programme und Projekte trennen und Evaluatoren nach anerkannten Kriterien auswählen, um jeden potentiellen Interessenskonflikt zu vermeiden.

III. Strategie und operative Vorgehensweise

Grundsätze und Praktiken der unabhängigen Evaluierung

13. Die Gewährleistung der Integrität des Evaluierungsprozesses wird weitgehend davon abhängen, wie die institutionellen Vorkehrungen und Evaluierungsverfahren bestimmt werden. Das Amt wird Richtlinien erlassen, um die Transparenz und Unabhängigkeit der Evaluierungsfunktion in Übereinstimmung mit bewährten internationalen Praktiken zu gewährleisten. Diese Praktiken umfassen u.a.: i) die Trennung der Evaluierungszuständigkeit von den Funktionen des Linienmanagements in bezug auf Programme und Projekte; ii) die Begrenzung des Einflusses von Managern auf den Arbeitsauftrag, den Umfang der Evaluierung und die Auswahl der Evaluatoren; iii) Transparenz und Klarheit in bezug auf

⁸ Evaluierungspolitiken und -richtlinien, die in den Organisationen des Systems der Vereinten Nationen bestehen, die Evaluierungsgrundsätze des Entwicklungshilfeausschusses der OECD sowie die Evaluierungspolitiken der internationalen Finanzinstitutionen und der Europäischen Union. Auch die in jüngster Zeit von der Evaluierungsgruppe der Vereinten Nationen (UNEG) verabschiedeten Evaluierungsnormen für das System der Vereinten Nationen wurden herangezogen. Diese Normen sollen die Qualität der Evaluierung verbessern und die Evaluierungspraxis bei Beteiligten und Praktikern vereinheitlichen und vereinfachen.

den Evaluierungsprozeß und iv) soweit zweckmäßig die Einbeziehung von Mitgliedsgruppen und anderen in die Planungs- und Berichterstattungsverfahren.

14. Der grundsätzliche Ansatz des Amtes besteht darin, eher unabhängige als ausschließlich externe Evaluierungen durchzuführen. Er beruht auf der Erkenntnis, daß Evaluierungen wesentlich zum organisatorischen Lernen und zu besseren organisatorischen Praktiken beitragen. Dies wird am besten durch ein gewisses Maß der Mitwirkung des Amtes am Evaluierungsprozeß erreicht.
15. Die Einhaltung dieser Grundsätze würde die Unabhängigkeit der Evaluierungen gewährleisten. In Übereinstimmung mit bewährten internationalen Praktiken können unabhängige Evaluierungen in Zusammenarbeit zwischen externen Beratern und internen Experten durchgeführt werden, die ihrerseits keine Verbindung zu dem jeweiligen zu evaluierenden Programm haben. (Hierzu würden auch Vertreter anderer an dem jeweiligen Programm oder Projekt beteiligter Organisationen, wie Geberstellen und nationaler Partner, gehören.) Auf diese Weise ist das Amt in der Lage, seine bei früheren Evaluierungen gewonnenen institutionellen Erkenntnisse sinnvoll zu nutzen und wertvolle Einsichten in die Evaluierungsarbeit auf der Grundlage des Wissens über das Gefüge der IAO und ihren normensetzenden und dreigliedrigen Charakter einzubringen.
16. Unabhängige Evaluierungen können sowohl von externen als auch von einem Team aus externen und internen Evaluatoren durchgeführt werden. Der Einsatz individueller externer Fachleute kann in den Prozeß spezielle Fertigkeiten und Kenntnisse und unabhängige Perspektiven einbringen, die intern nicht vorhanden sind oder das Profil interner Evaluatoren erweitern. Im Fall von kombinierten Evaluierungsteams wird der Teamleiter, soweit wie möglich und in Übereinstimmung mit empfohlenen bewährten Praktiken, von einer externen Stelle kommen.
17. Externe und interne Evaluatoren werden fallweise nach den Kriterien Kompetenz, Beziehungslosigkeit zum Evaluierungsgegenstand, Vertrautheit mit Evaluierungstechniken, zu evaluierendes Fachgebiet, landesspezifische Probleme, Organisations- oder Management-erfahrungen, Kenntnis und Verständnis der Dreigliedrigkeit und des Mandats der IAO ausgewählt. Die Evaluierungseinheit wird dabei sicherzustellen haben, daß die Grundsätze in bezug auf Unabhängigkeit und sonstige bewährte Praktiken innerhalb des Amtes angewandt werden.

Kopplung von Evaluierung und ergebnisorientiertem Management

18. Die IAO hat ein ergebnisorientiertes Managementsystem eingeführt, das in Form eines kohärenten mittelfristigen grundsatzpolitischen Rahmens und eines Zweijahresprogramms und -haushalts umgesetzt wird. Innerhalb dieses Systems sind bereits wesentliche Verbesserungen erfolgt, u.a. in der Art und Weise der Ausarbeitung jährlicher Durchführungsberichte. In diesem Zusammenhang wird das Amt sicherstellen, daß die Zyklen der Hauptprogrammevaluierungen wie bisher auch während des gesamten Planungs- und Programmierungszeitraums 2006-09 synchron mit den verschiedenen Phasen der Planung, Programmausarbeitung und Haushaltserstellung verlaufen.
19. Evaluierungsergebnisse und -empfehlungen werden bei der Ausarbeitung der Programm- und Haushaltsvorschläge genutzt werden, um Haushaltsbeschlüsse besser an erwartete Ergebnisse zu koppeln. In dieser Beziehung wird erwartet, daß die Evaluierung die Kohärenz von Ergebnissen, Auswirkungen und Mittelzuweisungen innerhalb des Programmierungsprozesses stärkt. Sie kann Entscheidungen darüber beeinflussen, ob eine bestimmte Strategie fortgesetzt, aufgegeben oder geändert werden sollte. Von besonderer Bedeutung

wird ferner sein, wie Programmleiter Evaluierungsinformationen nutzen, um die Leistungsindikatoren und -zielvorgaben zu verbessern, nach denen der Beitrag bestimmter Tätigkeiten zu Zielen und Ergebnissen überwacht wird.

Evaluierungsarten

20. Wie im folgenden erläutert, liefert die neue Evaluierungspolitik einen operativen Rahmen, der unterschiedlichen Erfordernissen entspricht und auf verschiedene Ebenen ausgerichtet ist. Die Zuständigkeit für die Durchführung einiger Evaluierungsarten wird bei den Strukturen des Linienmanagements liegen. Das Amt wird mit Hilfe des bestehenden Netzwerks der Programmierungsunterstützungseinheiten die Entwicklung von Fertigkeiten des Evaluierungsmanagements in den Fachsektoren und Regionen fördern.

a) *Evaluierungen von Strategien und grundsatzpolitischen Maßnahmen*

21. Evaluierungen von Strategien und grundsatzpolitischen Maßnahmen der IAO sollen dazu dienen, die Effektivität und Wirkung dieser Strategien und Maßnahmen zu beurteilen. Innerhalb des Strategischen Grundsatzpolitischen Rahmens und des Programms und Haushalts für 2006-07 werden sich diese Evaluierungen auf hoher Ebene auf die anhaltende Relevanz sowie darauf konzentrieren, wie die Effizienz, die Effektivität und das Wirkungs- und Nachhaltigkeitspotential der betreffenden Strategien verbessert werden kann. In jeder Zweijahresperiode wird die Evaluierungseinheit dem Verwaltungsrat Themen vorschlagen und mindestens zwei Evaluierungen dieser Art durchführen.

b) *Evaluierungen von Landesprogrammen*

22. Landesprogrammevaluierungen dienen dazu, die Fortschritte und Vorgehensweisen in ausgewählten Ländern systematisch zu überprüfen und die Relevanz unserer Arbeit auf Landesebene für unsere nationalen Mitgliedsgruppen und Partner zu beurteilen. Auf der Verwaltungsratstagung im März 2005 hat der Generaldirektor erklärt, daß Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit das Hauptinstrument für die Dienste sein werden, die die IAO 2006-07 in einzelnen Ländern leistet. Die Ausarbeitung und Durchführung von Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit kann beträchtlich verbessert werden, wenn das Amt rechtzeitig erfährt, wie der Prozeß effizienter und die Ergebnisse effektiver gestaltet werden können.

23. Die Evaluierungseinheit wird in Beratung mit Regionaldirektoren in jedem Jahr der nächsten beiden Zweijahresperioden mindestens eine Evaluierung eines Landesprogramms durchführen. Mit diesen Evaluierungen sollen die Durchführung von Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit sowie die neue Vorgehensweise in bezug auf diesen Prozeß gestärkt werden. Dies bedingt eine Erweiterung der Zuständigkeiten der Regionalämter für die Finanzierung und Durchführung dieser Evaluierungen.

c) *Thematische Evaluierungen*

24. Thematische Evaluierungen beurteilen bestimmte Aspekte, Themen und Verfahren, können aber auch bestimmten Sektoren, Problemen oder Systemen gelten. Sie bieten den Fachprogrammen der IAO eine Möglichkeit, die Effektivität und Wirkung wichtiger Aktions- und Interventionsmittel einer eingehenden Prüfung zu unterziehen. Diese Evaluierungen können von den auf Projektebene, sowohl innerhalb als auch außerhalb der IAO, gewonnenen Erfahrungen profitieren. Mit Unterstützung durch die Evaluierungseinheit werden die Fachprogramme der IAO dafür zuständig sein, solche thematischen Evaluie-

rungen nach einem festgelegten Zeitplan durchzuführen und die Ressourcen hierfür bereitstellen.

d) Projektevaluierungen

25. Evaluierungen von IAO-Projekten bieten dem Amt und seinen Finanzierungspartnern die Möglichkeit, die Zweckmäßigkeit der Gestaltung dieser Projekte gemäß dem strategischen Rahmen der IAO und dem jeweiligen nationalen grundsatzpolitischen Rahmen zu beurteilen und die Effizienz und Effektivität sowie die Nachhaltigkeit der Ergebnisse zu überprüfen. Mit Projektevaluierungen werden ferner die den Projekten zugrunde liegenden Annahmen in bezug auf ihren Beitrag zu einer umfassenderen Entwicklungswirkung einer Überprüfung unterzogen.
26. Auf Projektebene wird die IAO an ihrer Politik festhalten, im Bereich des gesamten Amtes bewährte Praktiken der Ausarbeitung, Überwachung und Evaluierung von Projekten anzuwenden. Alle Projekte werden evaluiert werden, und je nach Art des Projekts und des in seinem Rahmen festgelegten Evaluierungsplans wird diese Evaluierung in Form einer Selbstevaluierung, einer unabhängigen Evaluierung, einer externen Evaluierung oder einer Kombination dieser Formen erfolgen. Die IAO wird an ihren geltenden Regeln für die Projektevaluierung⁹ festhalten, kann aber durchaus unter Berücksichtigung der sich ändernden Evaluierungsnormen und -praktiken in der Entwicklungszusammenarbeit einige Änderungen daran vornehmen. Mittel für die Durchführung unabhängiger Projektevaluierungen werden auch künftig in die Projekthaushalte eingestellt werden.
27. Unter der koordinierenden Leitung der Hauptabteilung Technische Zusammenarbeit wird sich das Amt darauf konzentrieren, ergänzende Tätigkeiten zu unterstützen, die der Aufgabe der Projektevaluierung dienlich sind. Hierzu gehört auch die Beurteilung vorgeschlagener Projektentwürfe, einschließlich der Pläne für die Einbeziehung von Basismaßnahmen und Tätigkeiten der Ressourcenaufbringung, um innovative Vorgehensweisen und Pilotarbeiten kritisch zu bewerten. Auf diese Weise kann die IAO ihre Projektarbeit dahingehend erweitern, daß glaubwürdige Instrumente entwickelt werden und Beratung zu wirkungsvollen Interventionen erfolgt.

e) Organisatorische Überprüfungen (Selbstevaluierungen)

28. Die Selbstevaluierung ist ein Instrument des Selbstlernens, um ständige Verbesserungen zu fördern, Teamstrategien zu entwickeln, erforderliche Korrekturmaßnahmen zu treffen und bewährte Praktiken und Erfahrungen innerhalb des Amtes stärker zu verbreiten. Linienmanager und Gruppenleiter sind für die Koordinierung der internen Leistung ihrer Programme und organisatorischen Gruppierungen zuständig. Sie nehmen Selbstevaluierungen vor, um ihre eigene Leistung besser zu verstehen und strategische und leistungsbezogene Fragen wie effiziente und wirksame Praktiken und die Angemessenheit der Kapazitäten für den nach den Arbeitsplänen bedingten Arbeitsumfang anzugehen. Interne Überprüfungen ergänzen die Selbstevaluierung. Diese können genutzt werden, um die Einhaltung der IAO-Richtlinien zur Programmausarbeitung und der geeigneten Verfahren zu überprüfen.
29. Gemeinsam mit den Exekutiv- und Regionaldirektoren wird das Amt Selbstevaluierungen nach einem festgelegten Zeitplan durchführen, damit sie parallel zu der zweijährlichen Berichterstattung über die Leistungen der Organisation erfolgen. Die Evaluierungseinheit

⁹ Regeln für die Projektevaluierung sind in den Dokumenten GB.285/PFA/10 und GB.291/TC/2 entwickelt worden.

wird Richtlinien für die Durchführung von Selbstevaluierungen entwickeln. Exekutiv- und Regionaldirektoren werden dafür verantwortlich sein, daß in ihren Zuständigkeitsbereichen angemessene Mittel zur Verfügung stehen und Selbstevaluierungen regelmäßig durchgeführt werden.

30. Im folgenden werden die einzelnen Evaluierungsarten gegliedert.

Tabelle 1. Art, Zweck, Zuständigkeit und Häufigkeit der Evaluierung

Art der Evaluierung	Hauptzweck	Zuständigkeit	Häufigkeit
Strategie, Grundsatzpolitik (unabhängig)	<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 der IAO und der Arbeitsweise des Amtes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluierungseinheit, interner Koordinierungs-Beratungsausschuss. - Themen vom Verwaltungsrat bestätigt. 	Mindestens einmal jährlich; häufiger, je nach Auftrag und Mittelzuweisung.
Landesprogramm ¹ (unabhängig)	<ul style="list-style-type: none"> - Beurteilung des Umfangs, in dem wesentliche Wirkungen in Richtung auf menschenwürdige Arbeit mit Hilfe der Gesamttätigkeiten auf Landesebene erzielt werden - Einbringen der Wirkungen, Effektivität und Relevanz der IAO-Maßnahmen auf Landesebene in den dreigliedrigen Landesdialog. 	<ul style="list-style-type: none"> - Von der Evaluierungseinheit koordiniert. - Über Regionaldirektoren durchgeführt. 	Mindestens einmal jährlich. In einem Vierjahreszeitraum werden alle Regionen erfaßt.
Thematisch (unabhängig und intern)	<ul style="list-style-type: none"> - Beurteilung der Effektivität und Wirkung einzelner Aktionsmittel und Interventionen. - Gewinnung übergreifender Erfahrungen, einschließlich Erfolgsmeldungen, um die organisatorischen Erkenntnisse über Operationsstrategien zu aktualisieren und zu fördern. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung durch Fachsektoren und andere Fachgruppen. - Koordinierung und Unterstützung durch Evaluierungseinheit. 	Mindestens eine jährlich, Sektoren legen jährlich Gesamtdarstellungen der geplanten und abgeschlossenen thematischen Evaluierungsarbeit vor.
Organisatorische Überprüfung (Selbstevaluierung)	<ul style="list-style-type: none"> - Beurteilung der Priorität und Relevanz der Programmtätigkeiten, gemessen am Vergleich zwischen Ist-Leistung und geplantem Ergebnis. - Selbstbeurteilung von Leistungen und Ergebnissen im Hinblick auf die Verbesserung der Effektivität und Effizienz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Linienmanager gewährleisten Einhaltung der IAO-Grundsatzpolitik. - Durchführung untere Anweisung organisatorischer Gruppenleiter. 	Selbstevaluierungen erfolgen zweijährlich. Alle unterliegen der internen Überprüfung, und der Umfang richtet sich an den Programm- und Haushaltsergebnissen aus.

Art der Evaluierung	Hauptzweck	Zuständigkeit	Häufigkeit
	<ul style="list-style-type: none"> – Zeitnahe Informationen und Managemententscheidungen zur Erzielung geplanter Ergebnisse, gemessen an Zielvorgaben und Indikatoren. 		
Projekt (unabhängig für Budgets über US\$ 350 000)	<ul style="list-style-type: none"> – Beurteilung von Projekten nach Relevanz, Effizienz, Effektivität, Nachhaltigkeit und Beitrag zu umfassenderen Wirkungen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Für die Planung und Durchführung der Evaluierung ist die Person zuständig, der der Projektmanager untersteht. – Exekutiv- und Regionaldirektoren verantwortlich für die Einhaltung der IAO-Grundsatzpolitik durch Linienmanager. – PARDEV unterstützt die Evaluierungsfunktion im Rahmen der bewährten Praxis des Geber- und Projektmanagements und überwacht die Einhaltung der Grundsatzpolitik. – Evaluierungseinheit hat allgemeine Aufsicht. 	Mittelfristig oder abschließend oder wie im Projekt-evaluierungsplan festgelegt.

¹ Bei der Evaluierungsarbeit für 2006 werden die Kapazitätsentwicklung und bewährte Praktiken im Vordergrund stehen. Die Evaluierungsarbeit in bezug auf Landesprogramme wird einen partizipatorischen und exploratorischen Ansatz haben.

IV. Durchführungsvorkehrungen und -verfahren

Beratung mit den dreigliedrigen Mitgliedsgruppen

31. In Übereinstimmung mit der Empfehlung (Nr. 152) betreffend dreigliedrige Beratungen (Tätigkeiten der Internationalen Arbeitsorganisation), 1976, die die Planung, Überwachung und Evaluierung von Programmtätigkeiten zum Inhalt hat, werden geeignete Vorkehrungen vorgeschlagen, um den Prozeß der Konsultation der nationalen Mitgliedsgruppen der IAO bei Evaluierungen auf Landesebene zu stärken. Es wird davon ausgegangen, daß die Vorkehrungen für die Einbeziehung der nationalen Mitgliedsgruppen auch die Entwicklung von Evaluierungskapazitäten der Mitgliedsgruppen fördern werden.
32. Die Einzelheiten der Evaluierungen von Landesprogrammen und -projekten werden den nationalen Mitgliedsgruppen mitgeteilt. Im Verlauf der Evaluierungen werden die nationalen Mitgliedsgruppen der IAO regelmäßig konsultiert werden, und sie werden abschließende Evaluierungsberichte erhalten, um ihre Beteiligung und ihre Mitwirkung an der Anschlußarbeit, Erfahrungssammlung und Erkenntnisweitergabe zu gewährleisten.

Rolle der Evaluierungseinheit und Hauptelemente eines Evaluierungs-Arbeitsprogramms

- 33.** Die Evaluierungseinheit übernimmt die Zuständigkeit für die Konsolidierung und Koordination der Bemühungen des Amtes um eine Stärkung des Evaluierungsrahmens und der Evaluierungskapazität mit Hilfe von vier Hauptmaßnahmen:
1. Stärkung der unabhängigen und strategischen Evaluierung in der IAO.
 2. Intensivierung der organisatorischen Überprüfung, um die interne Leistung zu verbessern.
 3. Koordinierung und kohärentere Gestaltung der Evaluierungsinitiativen der IAO.
 4. Entwicklung der Evaluierungskapazität und Verstärkung der Rechenschaftspflicht.
- 34.** Die Evaluierungseinheit wird darauf hinwirken, mit Hilfe der Evaluierungen im Amt eine Kultur der Rechenschaftspflicht und des Lernens zu entwickeln. In Beratung mit dem Büro für Programmausarbeitung und -überwachung (PROGRAM) und der Hauptabteilung Partnerschaften und Entwicklungszusammenarbeit (PARDEV) wird sie gemeinsam mit dem Management der Regionen und Sektoren ein amtsweites Evaluierungsnetz schaffen, um Fortschritte in den folgenden Bereichen zu erleichtern:
- Harmonisierung der Evaluierungspolitiken und -praktiken in allen IAA-Einheiten und Überwachung der Einhaltung (Qualitätskontrolle);
 - Entwicklung klarer Regeln und Leitlinien in bezug auf die Rollen, die Zuständigkeiten und die Rechenschaftspflicht im Zusammenhang mit Evaluierungen, einschließlich der Folgemaßnahmen;
 - Verbesserung der Kohärenz und Komplementarität der einzelnen Evaluierungen;
 - Verwaltung und Anwendung des durch Evaluierungen gewonnenen Wissens;
 - Entwicklung von Außennetzwerken und Förderung der internationalen und nationalen Präsenz und Glaubwürdigkeit der IAO im Bereich Evaluierungen;
 - Durchführung glaubwürdiger Evaluierungen von Projekten, Themenbereichen und Landesprogrammen, wie in Tabelle 1 dargestellt.
- 35.** Das Turiner Zentrum kann in bezug auf diese Tätigkeiten eine wichtige Ausbildungsrolle übernehmen. Ausbildungsmethodologien für die Bereiche Ausarbeitung, Überwachung und Evaluierung werden zur Zeit entwickelt, doch werden zusätzliche Mittel benötigt, um den gegenwärtigen Ausbildungsumfang zu erweitern. Ein Teil der für die Ausbildung der Mitarbeiter bestimmten Mittel wird für diesen Zweck vorgesehen werden.
- 36.** Das Amt legt größten Wert darauf, daß glaubwürdige unabhängige Evaluierungen seiner Strategien, Programme und Projekte in Übereinstimmung mit den Erwartungen seiner Mitgliedsgruppen und Geber durchgeführt werden. Vor dem Hintergrund dezentralisierter Zuständigkeiten für Evaluierungsfunktionen wird die Evaluierungseinheit sicherstellen, daß die Verfahren, Grundsätze und Regeln entsprechend der Politik der IAO und anerkannter bewährter Praktiken eingehalten werden. Die Einheit wird unabhängige Evaluierungen im gesamten Amt leiten oder mit Sektoren und Regionen koordinieren. Fallweise wird sie das Verfahren der Auswahl externer Evaluierungskandidaten, die Nominierung interner Kandidaten für kombinierte Teams für unabhängige Evaluierungen und die endgültige Formulierung des jeweiligen Arbeitsauftrags überwachen.

37. Auf der Grundlage der Diskussion im Verwaltungsrat werden Bestimmungen und Richtlinien zu praktischen Vorkehrungen, Verfahren und Maßnahmen erlassen werden, nach denen diese neue Evaluierungspolitik durchzuführen sein wird. So sind insbesondere Bestimmungen zu den folgenden Aspekten vorgesehen: i) Verfahren und Leitlinien für die Durchführung von Evaluierungen; ii) Rollen und Zuständigkeiten der Evaluierungseinheit; iii) Dezentralisierung der Evaluierungszuständigkeiten innerhalb des Amtes und iv) Offenlegung und Zugänglichkeit der Evaluierungsberichte.

V. Fragen der Führung und Leitung und Erwägungen für die Zukunft

Die Evaluierungsagenda

38. Ausgehend von den Ersuchen des Verwaltungsrats, daß die Evaluierungen zeitnah, problemorientiert und auf Ergebnisse ausgerichtet sein sollten, wird das Amt dem Verwaltungsrat in jeder Zweijahresperiode im Zusammenhang mit der Vorlage der Programm- und Haushaltsvorschläge eine Agenda für größere unabhängige Evaluierungen, vor allem auf den Ebenen Strategie und Grundsatzpolitik, vorschlagen. In Anlehnung an bewährte Praktiken anderer Stellen wird es ferner Evaluierungs-Beratungsausschüsse einsetzen, um die Durchführung von Empfehlungen und die Folgemaßnahmen zu Evaluierungsberichten zu überwachen.

Vorlage von Evaluierungsergebnissen an den Verwaltungsrat

39. Nach dem gegenwärtigen Berichterstattungssystem legt der Generaldirektor dem Verwaltungsrat Evaluierungsergebnisse in bezug auf Programme im Rahmen des ordentlichen Haushalts über seinen Programm-, Finanz- und Verwaltungsausschuß (PFAC) und in bezug auf Projektaktivitäten, die aus Sondermitteln finanziert werden, über seinen Ausschuß für die technische Zusammenarbeit (CTC) vor.
40. Es wird vorgeschlagen, dem Programm-, Finanz- und Verwaltungsausschuß ab November 2006 einen jährlichen Evaluierungsbericht vorzulegen, der einen Überblick über die Ergebnisse der Evaluierungsfunktion in der IAO unter Erfassung aller Ebenen und Arten der Evaluierungen gibt. Gestützt auf die rund 100 Evaluierungen, die in jedem Jahr durchgeführt werden, wird dieser Bericht den durch die Evaluierungen belegten Beitrag der Organisation zur Förderung menschenwürdiger Arbeit aufzeigen und gleichzeitig auf eine Reihe wichtiger organisatorischer Erfahrungen und Führungs- und Leitungsfragen hinweisen. Ferner wird er Folgemaßnahmen zu bedeutenden Evaluierungen behandeln und in einem Anhang die abgeschlossenen Evaluierungen auflisten und den Stand der laufenden Evaluierungen angeben.
41. Es wird vorgeschlagen, daß mit diesem Jahresbericht die derzeitige Praxis abgelöst wird, dem PFAC bzw. dem CTC einzelne programmbezogene und thematische Evaluierungen vorzulegen. Dies würde jedoch nicht die Vorlage vom Verwaltungsrat angeforderter und für ihn erstellter spezieller unabhängiger Evaluierungsberichte ausschließen. Angesichts der begrenzten Zeit, die dem PFAC für eine eingehende Diskussion von Evaluierungsergebnissen zur Verfügung steht, würde das Amt andere Möglichkeiten für einen Informationsaustausch über einzelne Evaluierungen schaffen. Angesichts dieses Vorschlags könnte die Praxis, wonach der CTC in jedem Jahr eine thematische Evaluierung erörtert, überprüft werden.

Struktur und Rolle der Evaluierungseinheit

42. Um die Kohärenz und Fokussierung Evaluierungsarbeit innerhalb des Amtes zu gewährleisten, ist die Evaluierungseinheit als vorläufige Basis geschaffen worden, die die Durchführung der Evaluierungspolitik der IAO koordinieren und unterstützen soll. Das Amt hat eine solche Einheit im Programm und Haushalt für 2006-07 vorgesehen, und diese hat ihre Arbeit Anfang 2005 begonnen.
43. Aus Mitteln des ordentlichen Haushalts ist diese Einheit mit zwei Bediensteten der höheren Besoldungsgruppen und einer Hilfskraft besetzt, wobei erforderlichenfalls externe Spezialisten zur Unterstützung von Projektevaluierungen herangezogen werden können. Das Amt wird der Evaluierungseinheit die notwendigen Ressourcen bereitstellen, damit sie ein gleichmäßiges Arbeitsprogramm erledigen und die Unabhängigkeit ihrer Funktion wahren kann. Ermöglicht wird dies durch die dezentralisierte Zuständigkeit für die Leitung, Durchführung und Mittelausstattung von Evaluierungen, wie in dieser Vorlage bereits erläutert.
44. Diese vorgeschlagene Politik stellt einen ehrgeizigen Plan dar und wird eine Durchführung in einzelnen Phasen, entsprechend den verfügbaren Ressourcen, erfordern. Angesichts der Erkenntnis, daß die Organisationskultur und -praxis auf den Schwerpunkt Evaluierung ausgerichtet werden muß, würden Sondermittel das Tempo der Kapazitätsentwicklung und des Lernprozesses beim Personal beträchtlich beschleunigen. Dies gilt insbesondere in bezug auf die Ausbildung in wirksamen Planungs-, Überwachungs- und Evaluierungspraktiken auf Projekt- und Programmebene.

VI. Schlußfolgerung und Beschlußpunkt

45. Die Evaluierungspolitik und der strategische Rahmen, die in dieser Vorlage vorgeschlagen werden, werden dem Verwaltungsrat ein einheitliches und kohärentes System der Aufsicht und Überwachung der Amtstätigkeiten bieten und es dem Amt ermöglichen, Evaluierungen verstärkt zur besseren Planung, Überwachung und Leistungsmessung auf Projekt- und Programmebene zu nutzen.
46. Ferner wird vorgeschlagen, daß die neue Evaluierungspolitik und -strategie ihrerseits nach fünf Jahren evaluiert wird, um ihre Auswirkung auf die Arbeit und Leistung des Amtes zu beurteilen.
47. ***Der Ausschuß möge dem Verwaltungsrat empfehlen, daß der Generaldirektor die in dieser Vorlage vorgeschlagene neue Evaluierungspolitik anwendet, und den Generaldirektor ersuchen, die Stellungnahmen und Bemerkungen des Ausschusses zur Kenntnis zu nehmen.***

Genf, den 4. Oktober 2005

Zur Beschlußfassung: Absatz 47.