



ZUR INFORMATION

VIERZEHNTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Die Humanressourcenstrategie: Jahresbericht

Einleitung

1. Bei der Vorstellung der revidierten Humanressourcenstrategie 2006-09 („die Strategie“) im November 2005 verpflichtete sich das Amt zur jährlichen Vorlage eines Berichtes über die Umsetzung dieser Strategie ab November 2006¹.
2. Dieser erste umfassender Bericht gibt einen zusammenfassenden Überblick über die zur Umsetzung der Strategie ergriffenen Maßnahmen und die wichtigsten in den ersten neun Monaten des Jahres 2006 erzielten Fortschritte bei der Realisierung der vom Verwaltungsrat gebilligten Zielvorgaben. Er stellt ferner die wichtigsten bei der weiteren Umsetzung zu erreichenden Meilensteine vor.

Gliederung des Berichts

3. Die Umsetzung der Strategie im Jahr 2006 sah gleichzeitige Maßnahmen in Bezug auf alle drei Entwicklungsprioritäten vor: solide und wirksame Maßnahmen und Verfahren für die Einstellung, Einweisung und Laufbahngestaltung, integrierte, motivierende und strenge Systeme des Personalleistungsmanagements und der Personalentwicklung sowie grundlegende Vorkehrungen für das Wohl und die Sicherheit des Personals. In Abschnitt I werden die Fortschritte in jedem dieser Bereiche beschrieben.
4. Von grundlegender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie sind eine Reihe flankierende Maßnahmen, die ebenfalls eingeleitet wurden. Hierzu zählen eine größere Effizienz der Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung (HRD), eine bessere Anpassung von Humanressourcenpolitiken an die Durchführung der Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit (DWCPs) im Rahmen eines ergebnisorientierten Managementansatzes und Aufbau eines wirksameren Überwachungs- und Berichterstattungssystems. Auf diese Punkte wird in Abschnitt II eingegangen.
5. Drittens wurde der Ausschuss ausdrücklich um Folgemaßnahmen in Bezug auf die Ermittlung vergleichbarer Personaldaten im Gemeinsamen System der Vereinten Nationen und in

¹ GB.294/PFA/16, Abs. 40.

Bezug auf Konsultationen mit dem externen Rechnungsprüfer ersucht. Dies wird in Abschnitt III erörtert.

Umsetzung der Strategie: Überblick

6. Die Strategie ist weiterhin eine entscheidende Komponente des laufenden Reformprozesses in der IAO und konkreter Ausdruck der Verpflichtung des Amtes, beim Management der Humanressourcen „das Richtige“ zu tun. Wie erinnerlich, stammen einige der zum Erreichen dieses Ziels erforderlichen Mittel nicht aus der internen Verwaltungsstruktur des Amtes, sondern ergeben sich aus der Zugehörigkeit der IAO zum Gemeinsamen System der Vereinten Nationen und werden somit von der Kommission für den internationalen öffentlichen Dienst (ICSC) und von den Beschlüssen und Empfehlungen der Generalversammlung der Vereinten Nationen beeinflusst. Aus diesem Grund hat sich das Amt daher weiterhin im Rahmen des Humanressourcennetzwerkes des Koordinierungsrats der Leiter der Organisationen des Systems der Vereinten Nationen (CEB) bemüht, seine Anliegen vorzutragen und Fragen zu ermitteln, die innerhalb des Gemeinsamen Systems im Allgemeinen und in der IAO im Besonderen einen Einfluss auf das Humanressourcenmanagement haben.
7. Eine bessere Leistungsbeurteilung und -berichterstattung sowie die Stärkung einer Kultur des Lernens sind zentrale Elemente von Reformmaßnahmen, die im Rahmen der Strategie durchgeführt wurden, um die Humanressourcenpolitiken besser auf die Verwirklichung der Ziele der Organisation auszurichten. Im Einklang mit dem ergebnisorientierten Managementansatz des Amtes galt die Aufmerksamkeit vor allem den Linien- und leitenden Managern, wobei Anstrengungen unternommen wurden, um sowohl die Rechenschaftspflicht als auch die Delegation und Übertragung von Aufgaben zu verbessern. Gleichzeitig war der formelle und der informelle Dialog mit dem Personal und dem Vorstand der Personalgewerkschaft (SUC) weiterhin ein wesentliches Element des Ansatzes, der auch eine größere „Akzeptanz“ der Strategie fördern soll.
8. Eine wichtige Innovation war das im Oktober 2006 unter der Leitung des Generaldirektors veranstaltete Arbeitsseminar des Globalen Managementteams für menschenwürdige Arbeit. Zu den wichtigsten Ergebnissen zählen: Schlüsselbotschaften zur Verbesserung der grundsatzpolitischen Kohärenz in der Zentrale und im Außendienst beim Erzielen von Ergebnissen auf der nationalen, regionalen und globalen Ebene, Kernstrategien zur Verbesserung der Wirksamkeit des Amtes in Bezug auf die Durchführung von DWCPs sowie ein gemeinsamer Ansatz, um die IAO im Kontext der Reform der Vereinten Nationen zu positionieren und die operative Kohärenz und Wirksamkeit auf Länderebene zu verbessern.
9. Der zusätzliche Mittelbedarf für die Umsetzung der Entwicklungsprioritäten der Strategie im Zeitraum 2006-07 wurde auf 2,94 Millionen US-Dollar geschätzt. Wie in GB.294/PFA/16 erläutert, dürfte der größte Teil dieser Kosten aus den Programm- und Haushaltzuweisungen für HRD für 2006-07 finanziert werden². Die verbleibenden Kosten werden durch eine Zuweisung aus dem Kassenüberschuss zur Unterstützung der Einführung des neuen Einstellungsmodells (Absatz 16) und aus den Kosteneinsparungen finanziert werden, die durch die Neuausrichtung der Tätigkeiten der Hauptabteilung erzielt werden (Absatz 60).
10. Insgesamt wurden in den ersten neun Monaten der Umsetzung bei der Schaffung der Grundlagen für die Erreichung der Zielvorgaben gute Fortschritte gemacht, wobei der

² a.a.O., Abs. 39.

Schwerpunkt auf der Einführung und Stärkung von Verfahren, der Festlegung von Basisindikatoren und der Erzielung von Akzeptanz unter Managern und Mitarbeitern lag.

I. Hauptelemente der Strategie

1. Solide und wirksame Maßnahmen und Verfahren für die Einstellung, Einweisung und Laufbahnentwicklung

a) Verbesserung von Einstellung und Auswahl

Zielvorgabe:

Einstellung und Auswahl erfolgen auf der Grundlage revidierter Verfahren, die in erster Linie auf Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Integrität abstellen. Diese Verfahren, vorgeschlagene Änderungen der Personalordnung und einschlägige Verwaltungsrundschreiben werden dem Ausschuss im März 2006 zur Billigung unterbreitet werden.

11. Wie dem Ausschuss im März 2006 mitgeteilt, wurde die Überprüfung der Kollektivvereinbarung über das Verfahren für die Einstellung und Auswahl ausgesetzt, bevor eine revidierte Vereinbarung geschlossen werden konnte. Die Verhandlungen zwischen der Verwaltung und dem SUC wurden seither im Rahmen einer Arbeitsgruppe des Gemeinsamen Verhandlungsausschusses (JNC) wieder aufgenommen. Es ist zu hoffen, dass eine revidierte Vereinbarung erreicht werden kann, so dass dem Ausschuss im März 2007 Änderungen der Personalordnung und der diesbezüglichen Verwaltungsrundschreiben vorgeschlagen werden können. In der Zwischenzeit bleibt die bestehende Vereinbarung weiterhin in Kraft.

Zielvorgabe:

Die durchschnittliche Zeit für den Abschluss eines Ausschreibungsverfahrens wird bis Ende 2007 auf 90 Tage verkürzt werden.

12. Die durchschnittliche Zeit für den Abschluss eines Ausschreibungsverfahrens von 139 Tagen im Jahr 2005 ging auf 130 Tage in den ersten acht Monaten von 2006 zurück. Dieser Rückgang wurde trotz der höheren Anzahl von Ausschreibungen in diesem Zeitraum (43 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum 2005) erreicht.
13. Insgesamt 33 Stellen (24 in den höheren und höchsten Besoldungsgruppen und neun in den unteren Besoldungsgruppen) wurden zwischen Januar und September 2006 intern oder extern ausgeschrieben. Etwa 2.550 Bewerbungen gingen ein.
14. Seit Anfang 2006 wurde etwa 220 jungen Menschen ein Praktikum ermöglicht, 146 in der Zentrale und 74 in den Regionen. Die meisten Praktikanten in der Zentrale stammten nach wie vor aus Europa und Nordamerika, so dass im Rahmen der neuen Praktikumpolitik Anstrengungen unternommen wurden, um Kandidaten aus anderen Teilen der Welt, u.a. durch die Gewährung eines Stipendiums zur Deckung der Grundlebenshaltungskosten, zu gewinnen. Die Ermöglichung eines Praktikums bedeutet zwar nicht, dass eine Aussicht oder ein Anspruch auf eine Beschäftigung im Amt besteht, das Praktikumsprogramm ist aber eine Quelle möglicher künftiger Bewerber. In noch größerem Rahmen besteht die Möglichkeit, dass Praktikanten erworbene Kenntnisse und das Verständnis der Grundsätze der IAO in ihrem künftigen Berufsleben anwenden.

15. Im März 2006³ wurde bereits berichtet, dass HRD ihre internen Arbeitsabläufe überprüft hat, um zu ermitteln, wie die durchschnittliche Dauer des Einstellungsverfahrens entsprechend der Zielvorgabe verringert werden kann. Zu den Maßnahmen, die zur Beseitigung vorhandener Engpässe ergriffen wurden, zählen: Reorganisation der Personalbeschaffungsstelle, eine Straffung interner Arbeitsprozesse, die Ausbildung zusätzlicher Assessoren für das Assessment Centre und Fortführung des Dialogs mit Managern über ihren künftigen Personalbedarf und mit dem SUC zur Erzielung eines besseren Verständnisses des Einstellungsprozesses.
16. Gleichzeitig hat das Amt ein neues Einstellungsmodell entwickelt: Das Personalbeschaffungs-, Zuweisungs- und Vermittlungssystem (RAPS), das den Einstellungsprozess effizienter machen wird. Im Rahmen dieses Modells wird der Einstellungsprozess für aus dem ordentlichen Haushalt finanzierte Bedienstete der höheren Besoldungsgruppen innerhalb bestimmter Zeitabschnitte des Jahres stattfinden. So werden im Interesse des Amtes, der Bediensteten und der externen Bewerber mehrere Ziele der Humanressourcenpolitik besser umgesetzt. Aus Sicht des Amtes werden so Personalsuche, Nachfolgeplanung und Talentmanagement verbessert, die Mobilitätspolitik unterstützt und die Einstellungserfordernisse umfassend berücksichtigt. Das System wird Bedienstete bei ihrer Laufbahnplanung unterstützen und mehr Zeit für berufliche und persönliche Vorbereitungen für neue Aufgaben einräumen, insbesondere im Fall von geografischen Versetzungen. Zur Ermittlung guter Praktiken in diesem Bereich hat das Amt mit einigen Mitgliedstaaten zusammengearbeitet. Es wurden ein konzeptueller Rahmen und Entwürfe für Arbeitsabläufe ausgearbeitet, die zur Zeit einer gegenseitigen Beurteilung durch leitende Manager der IAO unterzogen und mit den besten Praktiken sowohl innerhalb der Vereinten Nationen als auch in der größeren internationalen Gemeinschaft verglichen werden. Das neue System wird 2007 eingeführt.

b) Erweiterung der Vielfalt

Regionale Vielfalt

Zielvorgabe:

Eine ausgewogenere regionale Zusammensetzung des Amtspersonals wird bis Ende 2007 verwirklicht werden, wobei insbesondere in jeder Region die Vertretung nicht und unterrepräsentierter Nationalitäten im Vordergrund stehen wird.

17. Die Arbeiten an der praktischen Umsetzung des Konzepts der regionalen Zusammensetzung sind abgeschlossen. Als Ausgangspunkt hat das Amt die in der vorhandenen Methodologie zur Bestimmung der geografischen Zusammensetzung auf der Länderebene verwendeten Prinzipien gewählt. Dies basiert auf dem Konzept eines Standard-Sollstellenrahmens (für das reguläre Personal in den höheren und höchsten Besoldungsgruppen) für alle Mitgliedstaaten, deren Beitrag zum ordentlichen Haushalt unter 0,2 Prozent liegt, und eines im Verhältnis zu ihrem Beitrag zum ordentlichen Haushalt stehenden Sollstellenrahmens für die anderen Mitgliedstaaten. Zur Ermittlung des Sollstellenrahmens für die betreffende Region werden dann diese Zahlen für alle Länder dieser Region zusammengezählt. Unter den Regionen sind die zu Verwaltungszwecken definierten Regionen zu verstehen, d.h. entsprechend der nachstehenden Tabelle 1 fünf Regionen.

³ GB.295/PFA/18, Abs. 7.

Tabelle 1. Regionale Zusammensetzung des Personals (reguläres Personal – Bedienstete der höheren und höchsten Besoldungsgruppen), Dezember 2005 und September 2006 ⁴

Verwaltungsregion (Anzahl der Mitgliedstaaten)	Sollstellenrahmen		Mittelwert der Sollstellenrahmen		Personalbestand		Varianz	
							b) - a)	
	Dezember 2005	September 2006	Dezember 2005	September 2006	Dezember 2005	September 2006	Dezember 2005	September 2006
Afrika (53)	60-101	60-101	81	81	96	95	+15	+14
Amerika (35)	126-209	125-208	167	166	171	166	+4	0
Arabische Staaten (11)	15-25	15-25	20	20	8	7	-12	-13
Asien und der Pazifik (29)	111-185	109-182	148	146	115	120	-33	-26
Europa und Zentralasien ⁵	172-286	173-288	229	231	255	256	+26	+25
Insgesamt					645	644		

- 18.** Aus Tabelle 1 können zwei wichtige Schlussfolgerungen gezogen werden. Zunächst stellt sich die Lage in einer Beziehung überwiegend positiv dar, da die geografische Zusammensetzung von Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen in vier der fünf Regionen in den Sollstellenrahmen fallen und nur die Region Arabische Staaten dieses Kriterium nicht erfüllt. Andererseits führt die Wahl des Mittelwertes des Sollstellenrahmens als ungefähre Maßstab für die interregionale Ausgewogenheit zu unterschiedlicheren Ergebnissen. Die Region Afrika wie auch die Region Europa und Zentralasien liegen über ihren Mittelwerten, während Asien und der Pazifik sowie die Arabischen Staaten diese unterschreiten. Dies lässt den Schluss zu, dass sich die Personalsuche weiterhin auf die beiden letztgenannten Regionen konzentrieren muss, um eine ausgewogenere regionale Zusammensetzung zu erreichen. In den untersuchten neun Monaten wurden in dieser Hinsicht in der Region Asien und der Pazifik einige Fortschritte erzielt.
- 19.** Das Amt räumt jedoch ein, dass innerhalb der Regionen erhebliche Unausgewogenheiten existieren. Aus diesem Grund wurde der regionale Ansatz dahingehend erweitert, dass weiterhin der Schwerpunkt innerhalb jeder Region auf den nicht- und unterrepräsentierten Nationalitäten lag. In diesem Kontext ist festzuhalten, dass drei von acht bzw. 38 Prozent der für Posten der höheren oder höchsten Besoldungsgruppen eingestellten externen Bewerber 2005 aus nicht- oder unterrepräsentierten Ländern kamen. In den ersten acht Monaten des Jahres 2006 belief sich die entsprechende Zahl auf acht von 33 bzw. 24 Prozent; zudem handelte es sich in zehn Fällen bzw. bei 30 Prozent um Bewerber aus Ländern, die Personalplanungsprognosen zufolge aufgrund von Pensionierungen Ende 2006 nicht- oder unterrepräsentiert sein würden.
- 20.** Dennoch war es für das Amt weiterhin sehr schwierig, eine größere Zahl von Bewerbern mit entsprechenden Qualifikationen aus einigen nicht- oder unterrepräsentierten Ländern zu gewinnen. Weniger als 20 Prozent der 2.316 Bewerbungen, die von externen Bewerbern 2006 eingereicht wurden, stammten von Bewerbern mit einer entsprechenden Staatsangehörigkeit. Darüber hinaus erfüllte die Mehrzahl dieser Personen nicht die erforderlichen Bildungs-, linguistischen und/oder beruflichen Kriterien. Daher wurden die zur Bewälti-

⁴ Personal unterliegt der geografischen Verteilung .

⁵ Die Zahl der Mitgliedstaaten in Europa und Zentralasien stieg mit dem Beitritt Montenegros als 179. Mitgliedstaat von 50 auf 51 an.

gung dieser Herausforderung im Bereich der Personalsuche unternommenen Bemühungen durch eine Kombination von Ansätzen verstärkt, so z.B. durch:

- a) strategisch platzierte Anzeigen in regionalen Medien, die Menschen mit entsprechenden Qualifikationen auffordern, mit der IAO Kontakt aufzunehmen, um in Listen möglicher Bewerber für künftig frei werdende Posten aufgenommen zu werden;
- b) Besuche zur Personalprospektionen von einigen nicht- und unterrepräsentierten Ländern in Asien und dem Pazifik und den Arabischen Staaten sowie Teilnahme an Jobmessen, die sich ausdrücklich an junge Nachwuchskräfte richten;
- c) Entwicklung einer Bewerberprofil-Datenbank, die u.a. detaillierte Angaben von einschlägigen staatlichen Stellen, Sozialpartnern, Universitäten, Forschungsinstitutionen, Medien und sonstigen möglichen Bewerber- und Informationsquellen in nicht- und unterrepräsentierten Mitgliedstaaten enthält, über die freie Stellen ausgeschrieben werden könnten. Im Sommer wurden die von jedem nicht- oder unterrepräsentierten Mitgliedstaat nach Genf entsandten Missionen gebeten, die Auffüllung der Datenbank zu unterstützen. Bisher sind Antworten von sieben Missionen eingegangen.

21. Diese Ansätze wurden durch einen internen Mechanismus ergänzt, der externe Bewerber aus nicht- und unterrepräsentierten Ländern im Ausschreibungsprozess neben internen Bewerbern besonders berücksichtigt, wobei nichtsdestoweniger gewährleistet wird, dass Einstellungsnormen in Bezug auf Kompetenz und Integrität entsprechend den Bestimmungen der IAO-Personalordnung gewährleistet sind.

Ausgewogenheit der Geschlechter

Zielvorgabe:

Der Anteil der Frauen in leitenden Positionen (d.h. P5 und höher) wird Ende 2007 nicht unter 33 Prozent liegen.

22. Stetige Fortschritte wurden bei der Ausgewogenheit der Geschlechter auf der Ebene P5 und höher erzielt. Der Anteil der Frauen in Führungspositionen stieg bis Ende September 2006 auf etwa 31 Prozent gegenüber 29 Prozent Ende 2005 an. Ein beträchtlicher Fortschritt wurde auf der D1- und D2-Ebene erzielt, wo der Frauenanteil von 31 Prozent auf 35 Prozent bzw. von 26 Prozent auf 28 Prozent anstieg. Im selben Zeitraum waren auch Fortschritte auf der P5-Ebene zu verzeichnen; dort stieg der Anteil der Frauen von 28 auf 30 Prozent an.
23. Beim Erreichen dieser Zielvorgabe können weitere Fortschritte erwartet werden, insbesondere was Ernennungen (überwiegend auf der Ebene D1 und höher) betrifft, die der Generaldirektor durch direkte Auswahl vornimmt. Es werden besondere Bemühungen unternommen, um auf der P5-Ebene schneller Fortschritte zu erzielen. Einerseits sind die Aussichten nach wie vor vielversprechend, da mehr als Zweidrittel der im Zeitraum 2006-09 in den Ruhestand tretenden Mitarbeiter männlichen Geschlechts sind. Diese freien Stellen eröffnen Möglichkeiten für die Beförderung von Frauen. Um diese Möglichkeiten zusätzlich zu verbessern, wird das Amt nach wie vor den vielen Frauen, die für die Bekleidung höherer Positionen qualifiziert sind, beschleunigte Weiterbildungsmöglichkeiten bieten, u.a. durch das Programm Management- und Führungskräfteentwicklung (MLDP). Andererseits könnten jedoch aufgrund der systematischen Bemühungen, die Dienstgradstruktur insbesondere auf der P5-Ebene ausgewogener zu gestalten, weniger Möglichkeiten für die Beförderung von Frauen (oder Männern) auf diese Ebene bestehen.

Menschen mit Behinderungen

24. Die Durchführung der Politik zu Förderung der Einstellung und dauerhaften Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in der IAO umfasste bis heute folgende Maßnahmen: Änderungen einiger IAA-Räumlichkeiten, um den Zugang zum Arbeitsplatz zu erleichtern, die Aufnahme eines ausdrücklichen Hinweises in alle Einstellungs-Webseiten des Amtes und in alle Anzeigen freier Stellen, demzufolge das Amt die Politik verfolgt, Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen zu begrüßen und in einigen Fällen Zusammenarbeit mit Bediensteten und ihren Managern, um dem Einzelfall angepasste Maßnahmen zu erleichtern. In derartigen Fällen wurde es dem Bediensteten durch entsprechende Maßnahmen für die spezielle Behinderung ermöglicht, weiterhin beschäftigt zu bleiben, indem entweder häufigere Ruhepausen während des Arbeitstags oder eine gewisse Flexibilität bei Arbeitszeitregelungen eingeräumt wurden, so dass die betreffende Person den Verordnungen des behandelnden Arztes entsprechend an funktionellen Rehabilitationsmaßnahmen teilnehmen konnte. Das Amt wird alle fünf Jahre Überprüfungen der Wirksamkeit der positiven Maßnahmen durchführen, die gemäß seiner Politik zur Förderung von Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderungen getroffen werden, und Schritte einleiten, um die Wirksamkeit solcher Maßnahmen erforderlichenfalls zu steigern⁶.

c) **Neue Ausgewogenheit der Dienstgradstruktur**

Zielvorgabe:

- i) *Mindestens ein Drittel der bis Ende 2009 durch Versetzung in den Ruhestand frei werdenden P5-Positionen werden neu eingestuft werden. Auch die mit den sonstigen im gleichen Zeitraum frei werdenden Stellen verbundenen Dienstgrade werden überprüft, um dadurch eine geeignetere Dienstgradstruktur in den höheren Dienstgraden zu erzielen.*
- ii) *Im Zuge der Überprüfung der Dienstgrade wird auch eine gesonderte Zielvorgabe für die Bediensteten der unteren Besoldungsgruppen bestimmt werden.*
25. Was die Zielvorgabe von sechs P5-Stellen anbelangt, die bei Eintritt in den Ruhestand der Stelleninhaber im Jahr 2006 neu eingestuft werden sollen, so sind bisher zwei dieser Stellen zu P4-Stellen herabgestuft worden. Es wird davon ausgegangen, dass die Zielvorgabe für dieses Jahr erreicht wird. Außerdem überprüft das Amt weiterhin die Dienstgrade aller im Laufe des Jahres aufgrund von Versetzungen oder Aufgabe des Arbeitsplatzes frei werden P5-Stellen, um eine zweckmäßigere Dienstgradstruktur in den höheren Dienstgraden zu erzielen. Dieser Prozess hat bisher dazu geführt, dass vier Stellen des Dienstgrades P5 nun mehr als P4-Stellen eingestuft wurden. Insgesamt wurden bisher sechs Stellen neu eingestuft.
26. Es wird ein Gesamtziel für alle Bediensteten der unteren Besoldungsgruppen in der Zentrale festgelegt, wobei die Bedürfnisse der Organisation und die Ergebnisse der derzeit in der Zentrale vorgenommenen Überprüfung der Dienstgradstruktur, die Anfang 2007 abgeschlossen sein soll (Absatz 67), Berücksichtigung finden. Mit diesem Bericht und dem Ergebnis der Überprüfung der Außendienststruktur wird das Amt über eine umfassende Basis zur Festlegung von Zielen für die Dienstgradstruktur in der Zentrale und den Regionalhauptabteilungen verfügen. Diese Ziele werden im November 2007 im Bericht über die Umsetzung der Humanressourcenstrategie vorgestellt.

⁶ Rundschreiben Nr. 655: Politik im Bereich der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen; Abs. 17.

27. Das Amt wird weiterhin dieses Verfahren durchführen, um eine ausgewogenere Dienstgradstruktur zu erreichen. Es ist sich aber auch der Notwendigkeit bewusst, dass dieses Ziel mit anderen Zielen der Humanressourcenpolitik vereinbart werden muss, z.B. der in Absatz 24 genannten Ausgewogenheit der Geschlechter. Ein besonderes Anliegen ist dabei das Erfordernis, die Fähigkeit des Amtes aufrechtzuerhalten, für seine Mitgliedsgruppen hochwertige Dienstleistungen zu erbringen, Anreize zu bewahren, die sicherstellen, dass die IAO bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern von höchster Qualität und großer Erfahrung weiterhin wettbewerbsfähig ist, und den Mitarbeitern echte Möglichkeiten für Wachstum und Entwicklung zu bieten, da eine Beförderung nach wie vor ein wichtiges Mittel ist, um die Motivation zu fördern und den Einsatz und die Mobilität der Mitarbeiter zu belohnen.

d) **Steigerung der Mobilität**

Zielvorgaben:

- i) *Bis Ende 2007 werden 40 Prozent der hierfür infrage kommenden Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen sowohl in der Zentrale als auch im Außendienst tätig gewesen sein, und bis Ende 2009 wird dieser Satz auf 45 Prozent steigen.*
- ii) *Bis Ende 2007 werden mindestens 33 Prozent der Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen, die in einer bestimmten Region eingesetzt sind, aus einer anderen Region stammen.*

28. Zurzeit verfügen 34 Prozent der infrage kommenden Bediensteten der höheren und höchsten Besoldungsgruppen über Erfahrung in der Zentrale und im Außendienst. Im Laufe des Jahres wurden neun Bedienstete (zwei Frauen) von der Zentrale in den Außendienst, zwölf Bedienstete (vier Frauen) vom Außendienst in die Zentrale und zwölf Bedienstete (zwei Frauen) von einem Dienstort im Außendienst an einen anderen Dienstort im Außendienst versetzt.

29. Mit Ausnahme der in der Zentrale beschäftigten Mitarbeiter wurden knapp 25 Prozent der Bediensteten in einer anderen als ihrer Herkunftsregion eingesetzt. Aus Tabelle 2 geht allerdings hervor, dass es bei den Regionen erhebliche Unterschiede gibt. Nur in Asien und im Pazifik wird die Zielvorgabe von mindestens 33 Prozent erfüllt. Die Kluft zwischen dem tatsächlichen Prozentsatz und der Zielvorgabe ist in Europa, in Lateinamerika und in der Karibik am größten.

Tabelle 2. Personalverteilung nach Region, September 2006 (reguläres Personal – Bedienstete der höheren und höchsten Besoldungsgruppen)

Regionen	Personal insgesamt	Personal von außerhalb der Region	Prozentsatz von außerhalb der Region
Afrika	63	13	20,6
Lateinamerika und die Karibik	50	11	15,2
Arabische Staaten	7	2	28,6
Asien und der Pazifik	63	25	39,7
Europa	24	3	11,1
Insgesamt	207	54	24,3

30. HRD wird weiterhin im Rahmen der regulären Stellenbesetzungsüberprüfungen mit Linien- und leitenden Managern zusammenarbeiten, um gegen dieses Missverhältnis anzu-

gehen und Bedienstete für eine Mobilitätsmaßnahme zu ermitteln. Zugleich haben einzelne Bedienstete Interesse an einer direkten Versetzung geäußert, und diese Fälle wurden behandelt. Der operative Mobilitätsrahmen, der im Kontext des neuen in Absatz 16 erwähnten RAPS derzeit entwickelt wird, wird die Personalplanung verbessern und sowohl Managern als auch Bediensteten dabei helfen, sich besser auf eine anstehende Rotation vorzubereiten. Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter, auf denen die Modalitäten der Politik erklärt und praktische Fragen besprochen werden, sind weiterhin Teil dieser Strategie.

2. Integrierende, motivierende und strenge Systeme des Leistungsmanagements und der Personalentwicklung

a) Leistungsmanagement

Zielvorgabe:

Während der Zweijahresperiode 2006-07 wird ein wirksames, faires und ausgewogenes System des Leistungsmanagements und der Leistungsbemessung eingeführt, das modernen internationalen Normen bewährter Praktiken entspricht.

- 31.** Mit der Durchführung der folgenden wichtigen Aufgaben hat das Amt weitere Fortschritte bei den Vorbereitungsarbeiten für die Einführung eines revidierten Systems des Personalleistungsmanagements erzielt: Festlegung des Gesamtzwecks des neuen Systems, vorgesehene Arten von Beurteilungen, Zweckmäßigkeit des vorhandenen Kompetenzrahmens, Anpassung des neuen Systems an andere Ziele der Humanressourcenpolitik wie Fortbildung und Entwicklung des Personals, Mobilität und Laufbahnentwicklung, und Bedarf an Informationstechnologie. Durchgeführt werden diese Arbeiten vor dem Hintergrund einer Überprüfung der jeweiligen Rolle des höheren Managements, des Ausschusses zur Prüfung der Leistungsbeurteilungen, der Vorgesetzten und Mitarbeiter allgemein, in der Zentrale wie im Außendienst.
- 32.** Das revidierte System wird die derzeitige Denkweise über das Leistungsmanagement im Gemeinsamen System der Vereinten Nationen und die bewährten Praktiken in staatlichen und privaten Institutionen einer Reihe von Mitgliedstaaten widerspiegeln. Ein wichtiges Merkmal des neuen Systems wird die Einführung eines Bewertungsmechanismus für Abteilungsleiter auf der Grundlage eines fundierten Kompetenzrahmens für Abteilungsleiter sein.
- 33.** Das Amt ist sich der Herausforderungen bewusst, denen es sich bei der Einführung des neuen Systems gegenüberstellt. Dazu gehört nicht zuletzt der erforderliche Kulturwandel. Zum einem ist es nötig, nicht ausreichende Leistungen zu erkennen und zu korrigieren, zum anderen müssen wahrhaft Anerkennung verdienende Leistungen erkannt und angemessen belohnt werden. Das Amt hat zu diesem Zweck die Rolle des Ausschusses zur Prüfung der Leistungsbeurteilung erweitert, indem es eine verstärkte Beteiligung der Manager bei der Überprüfung von Leistungsproblemen und der Beurteilung herausragender Leistungen, die die Zahlung von Leistungszulagen rechtfertigen würden, vorsieht. Diesbezügliche Initiativen sollen die Rechenschaftspflicht, die Kommunikation und die Fairness verbessern.
- 34.** Gegenwärtig stehen im Kontext des MLDP Managern Mittel zur Verbesserung ihrer leistungsbezogenen Qualifikationen in Form eines allgemeinen „Leitfadens für vorbildliche Praktiken“ für die Kommunikation und die Durchführung von Leistungsmanagementüberprüfungen sowie eines Kapitels des Humanressourcenmanagementmoduls zur

Verfügung, in dem bestehende Verfahren und Vorschriften des derzeit gültigen Systems erläutert werden.

35. Ab dem 1. Oktober 2006 untersteht das Projekt, ein neues Personalleistungsmanagementsystem in der IAO zu planen und durchzuführen, einem neu eingestellten leitenden Fachmann für den Bereich Humanressourcen.

b) Förderung und Unterstützung der Personalweiterbildung und -entwicklung

Zielvorgabe:

Bis Ende 2007 werden 50 Prozent und bis Ende 2009 75 Prozent aller Manager/ Vorgesetzten auf der Ebene P4 und darüber erfolgreich am Programm für die Managementweiterbildung und -entwicklung (MLDP) und/oder einer anderen entsprechenden Managementausbildung teilgenommen haben.

36. Das MLDP war nach wie vor der wichtigste Mechanismus, der IAO-Managern und -Vorgesetzten die Fertigkeiten für eine Tätigkeit in einem ergebnisorientierten Rahmen und die Unterstützung des Prozesses des Managementwandels vermittelte. Von den etwa 540 für eine Teilnahme an dem Programm vorgesehenen Personen der Dienstgrade P4 bis D1 haben rund 20 Prozent mit dieser Teilnahme begonnen. Insgesamt haben rund 40 Prozent aller Bediensteten der höheren Besoldungsgruppen in Genf und im Außendienst entweder am strukturierten MLDP oder an den verschiedenen begleitender Tätigkeiten teilgenommen oder nehmen zurzeit daran teil.
37. Eine im Juni 2006 durchgeführte unabhängige Evaluierung des MLDP kam zu dem Schluss, die IAO habe mit diesem Programm zu Recht eine positive Investition in die Weiterbildung und Entwicklung ihrer Manager vorgenommen, die einzelnen Managern und dem Amt insgesamt auch künftig von Nutzen sein werde. Der Bericht stellte darüber hinaus fest, das Programm sei eine der wichtigsten und wertvollsten Initiativen, die zurzeit für die Schaffung einer „Weiterbildungs- und Entwicklungskultur“ zur Verfügung stehen, und seine Konzeption und Pädagogik sei Ausdruck vorbildlicher Praktiken im Bereich der Managementweiterbildung und der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Nichtsdestoweniger müsse die Konzeption besser an den derzeitigen Weiterbildungs- und Entwicklungskontext der IAA angepasst werden, indem die Abhängigkeit vom Selbststudium verringert wird.
38. Der Evaluierungsbericht kam ferner zum Schluss, das Programm habe, da es eine umfassende Plattform für andere Weiterbildungs- und Entwicklungstätigkeiten im ganzen IAA und für heutige und künftige IAO-Manager biete, das Potenzial zur Verringerung für die Aufnahme derartiger Tätigkeiten erforderlichen Investitionen.
39. In diesem Bericht werden Empfehlungen ausgesprochen, um u.a. die Nachhaltigkeit des Programms zu gewährleisten und sicherzustellen, dass es seinen Wert für den Einzelnen und das Amt bewahrt, indem es dem Amt Orientierungshilfe im Hinblick auf seine künftige Ausrichtung bietet.

Zielvorgabe:

Bis Ende 2007 werden 80 Prozent der Bediensteten an durchschnittlich zehn Arbeitstagen im Jahr an formellen und informellen arbeitsbezogenen Weiterbildungstätigkeiten teilnehmen. Diese Weiterbildungstätigkeiten werden klar formulierten Wirksamkeitskriterien entsprechen.

40. Es liegt auf der Hand, dass die erhöhte Bewilligung für die Personalentwicklung in Höhe von bis zu zwei Prozent der Personalkosten, übertragen auf die Ebene der einzelnen Einheiten, zu einer erheblichen Intensivierung der Weiterbildungstätigkeiten führte. HRD ist allerdings noch dabei, eine Methodologie zu erarbeiten, die dem Amt die Messung seiner Fortschritte beim Erreichen der Zielvorgabe ermöglicht. Es wird davon ausgegangen, dass diese Basisdaten Ende 2006 zur Verfügung stehen.
41. Richtlinien zur Verwendung von Personalentwicklungsmitteln wurden Anfang 2006 herausgegeben. In diesen Richtlinien wurden die Verfahren, die Rolle und die Kriterien für die Planung und Durchführung von Weiterbildungstätigkeiten auf faire, partizipative und transparente Weise festgelegt. Sie wurden mit Linienmanagern, Lernkoordinatoren und dem Personal insgesamt erörtert. Die Linienmanager tragen zwar nach wie vor die Hauptverantwortung für die zweckmäßige und sinnvolle Verwendung von Mitteln, 65 Lernkoordinatoren aus allen Sektoren und Regionen spielen allerdings eine wichtige Rolle bei der Erleichterung von Konsultationen der Mitarbeiter und der Koordinierung der Festlegung von Lernstrategien, der Bewertung des organisatorischen und operativen Bedarfs und der Priorisierung von Personalvorschlägen. Alle Regionen und Sektoren haben HRD Erklärungen zu Lernstrategien und vorläufige Pläne für Weiterbildungstätigkeiten zugeleitet.
42. Mit den Lernkoordinatoren wurden Treffen zum Austausch von Erfahrungen und vorbildlichen Praktiken organisiert. Im Oktober 2006 wurde ein webbasiertes Forum zur Stimulierung des Austausches von vorbildlichen Praktiken und Lehren geschaffen. Im Internet wurde ein Bedarfs- und Planungsleitfaden veröffentlicht, um den Lernkoordinatoren dabei zu helfen, die Wirksamkeit der Weiterbildungstätigkeiten zu maximieren. Ein automatischer Fragebogen zur Bedarfseinschätzung wird dies erleichtern.
43. Im Rahmen des Gemeinsamen Ausbildungsrats fanden Gespräche mit der Personalgewerkschaft statt, um über Fortschritte zu informieren, den Gedankenaustausch zu erleichtern und Auffassungen bezüglich der Auslegung der Richtlinien zu klären. Darüber hinaus fanden auch Gespräche mit dem Internationalen Ausbildungszentrum der IAO in Turin statt, um soweit wie möglich Ausbildungstätigkeiten durch das Zentrum durchführen zu lassen.
44. Zu den wichtigsten Prioritäten gehört auch eine bessere Anpassung von Weiterbildung und Entwicklung an den Bedarf der Organisation und bestehende Kompetenzlücken, um die strategischen und operativen Ziele der IAO zu erreichen. Dies umfasst die Entwicklung von Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit, das ergebnisorientierte Management und die ergebnisorientierte Evaluierung, die Entwicklung von Projekten, die Konfliktbeilegung, die Dreigliedrigkeit, die Kommunikation und eine effektive Teamarbeit.
45. Aus diesem Prozess lassen sich bereits einige Schlussfolgerungen ziehen. Wie nicht anders zu erwarten, hat sich gezeigt, dass die Schaffung einer Kultur des Lernens längere Zeit und stetige Bemühungen erfordert. Die Delegierung von Befugnissen auf die Ebene der einzelnen Einheiten fördert zwar die Mitverantwortung von Managern und Mitarbeitern für den Personalentwicklungsprozess, setzt aber eine sorgfältige laufende Überwachung durch HRD voraus, um ein kohärentes effektives amtsweites Programm zu gewährleisten.

3. Grundlegende Vorkehrungen für das Wohl und die Sicherheit des Personals

a) Personalsicherheit

Zielvorgabe:

Das IAA wird im gesamten Amt die von den VN festgelegten Mindestnormen für Betriebssicherheit einführen und einhalten.

- 46.** Das Amt gewährleistete weiterhin die Einhaltung der von der Hauptabteilung Sicherheit (DSS) der Vereinten Nationen festgelegten Sicherheitsnormen in seinen Außenämtern. Diese Normen erstrecken sich auf die Planung, die Ausbildung und die Ausstattung. Die Einhaltung wird durch ein Online-System überwacht. Das Amt intensivierte sein Sicherheitsausbildungsprogramm und schloss die erste Reihe von Sicherheitsseminaren für die Zentrale und alle Regionen ab; zuletzt fanden Arbeitsseminare in Afrika statt. Es wird sein Sicherheitsausbildungsprogramm mit einer neuen Reihe von Tätigkeiten auf regionaler, subregionaler sowie nationaler Ebene fortsetzen, mit Schwerpunkt auf spezifischen geografischen Gebieten und Themen wie Kommunikation, Bedrohungen und Risikoevaluierung und Sicherheit der Frauen. Diese Seminare richten sich an internationale und lokale Mitarbeiter in Ämtern und an Projektorten. Zur effektiven Überwachung der Teilnahme am interaktiven Lehrgang über „Grundlegende Sicherheit im Außendienst“ wurde eine Online-Datenbank eingerichtet.
- 47.** Das Amt setzte seine Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im Rahmen des Sicherheitsmanagementsystems der Vereinten Nationen fort. Auf globaler Ebene beteiligte es sich aktiv am Interinstitutionellen Netzwerk für Sicherheitsmanagement (IASMN), das die Sicherheit des Personals im VN-System überwacht. Es hat zur Entwicklung eines Mechanismus beigetragen, durch den die Sonderorganisationen ihre Standpunkte im IASMN koordinieren. In Genf hat das Amt im vergangenen Jahr mit den Organisationen des VN-Systems bei der Durchführung von Maßnahmen zur Stärkung des Sicherheitsmanagements zusammengearbeitet. Im Einklang mit der DSS-Politik, in der Zentrale eine Sicherheitsstruktur aufzubauen, die der in den Außendienststellen vorhandenen Struktur entspricht, hat das Amt eine aktive Rolle bei der Einsetzung eines Sicherheitsmanagementteams und der Formulierung der Standardverfahren für die Reaktion auf bestimmte Sicherheitslagen sowohl auf der interinstitutionellen als auch auf Ebene der Organisation gespielt. In diesem Kontext führte das Amt im September 2006 zur Erprobung der Wirksamkeit seines Evakuierungsplans eine Evakuierungsübung der Zentrale durch. Eine spätere terroristische Bedrohung der VN-Gebäude in Genf zeigte die Bedeutung derartiger Vorbereitungen im Amt sowie die Notwendigkeit einer wirksameren Sicherheitskoordination der Organisationen des VN-Systems. Die jüngsten Erfahrungen in Genf und anderen Dienstorten, insbesondere in Beirut Anfang dieses Jahres, haben noch deutlicher werden lassen, dass die Durchführung zweckmäßiger Maßnahmen zur Verbesserung der Personalsicherheit erforderlich ist.

b) Arbeitsschutz

Zielvorgabe:

Eine amtsweite Arbeitsschutzpolitik und ein entsprechendes Arbeitsschutzmanagementsystem, die Wirksamkeitskriterien erfüllen, werden vom Ausschuss im November 2006 gebilligt.

48. HRD hat Arbeiten zur Erstellung einer Arbeitsschutz-Grundsatzerklärung und eines entsprechenden Managementsystems durchgeführt. Der Text der Grundsatzerklärung wird zurzeit in Absprache mit der Personalgewerkschaft fertiggestellt. Er bestätigt, dass das Amt die Verantwortung für die Sicherheit und Gesundheit seiner Mitarbeiter trägt und dass es die Bedeutung diesbezüglicher Konsultationen mit dem Personal anerkennt. Das Amt legt zurzeit auch die Einzelheiten des Arbeitsschutzmanagementsystems fest, das den Rahmen bieten wird, in dem Maßnahmen zu einzelnen Arbeitsschutzanliegen entwickelt und durchgeführt werden. Darüber hinaus wird es die Rollen und Verantwortlichkeiten verschiedener Parteien wie Manager, Arbeitsschutzbeauftragter, des Beratenden Arbeitsschutzausschusses (ACOSH), der Sektion Ärztliche Dienste und einzelner Mitarbeiter festlegen. Die Entwicklung des Systems wird Ende 2006 abgeschlossen sein, so dass es vom Ausschuss im März 2007 gebilligt werden kann. Es ist festzuhalten, dass die unabhängige Studie über die geplante Renovierung des Amtsgebäudes eine Reihe von Empfehlungen enthält, die sich mit Arbeitsschutzanliegen befassen.
49. Das Amt hat über sein Krisenmanagementteam mit Vorbereitungen auf eine mögliche Vogelgrippe-Pandemie begonnen. Antivirale Medikamente wurden bestellt und eingelagert, und ausreichende Mengen wurden in die Außenämter verschickt. Für den Fall, dass das Amt geschlossen werden muss, wurden die grundlegenden Aufgaben und das für ihre Fortführung erforderliche Personal ermittelt. Das Amt organisierte Informationstagen und erstellte eine besondere Internetwebsite (www.ilo.org/flu), um das Bewusstsein für die Risiken und Möglichkeiten zu ihrer Verringerung zu schärfen. Es wurde ein Online-System zur Überwachung von Kontaktinformationen aller Bediensteten eingeführt, um die Kommunikation mit Bediensteten im Fall einer Pandemie oder bei einem anderen Notfall zu erleichtern. In Genf wurde die Ad-hoc-Koordination der Organisationen der Vereinten Nationen durch einen formelleren Mechanismus mit Beteiligung lokaler und bundesstaatlicher Behörden des Gastlandes ersetzt. Gegenwärtig werden gemeinsame Informationsinitiativen und Verwaltungsverfahren ausgearbeitet.

c) **Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben**

Zielvorgabe:

Kriterien einer bewährten Praxis entsprechende IAA-Dienstbedingungen betreffend die Gestaltung der Arbeitszeit und ähnliche Fragen werden vom Ausschuss im November 2007 genehmigt.

50. Im ersten Halbjahr 2006 wurde vom JNC eine gemeinsame Arbeitsgruppe zur Erörterung der vorrangigen in der Strategie genannten Themen eingesetzt, d.h. Arbeitszeitregelungen, differenziertere Vorkehrungen für Teilzeitarbeit, Arbeitsplatzteilung und Telearbeit sowie die Möglichkeit, Mutterschafts- und Adoptionsurlaub auf Teilzeitbasis in Anspruch zu nehmen.
51. Die Arbeitsgruppe erstellt gegenwärtig einen Fragebogen, um zu einem besseren Verständnis der Ansichten des Personals zu einigen dieser Themen zu gelangen. Sie hat sich auch eingehend über die Pilotarbeiten des Turiner Zentrums im Bereich Telearbeit informiert, die bis Ende 2007 andauern sollen. Es ist vorgesehen, dass die Arbeitsgruppe dem JNC einen Bericht mit umfassenden Empfehlungen so rechtzeitig vorlegen wird, dass das oben genannte Ziel erreicht werden kann, d.h. dass im November 2007 dem Programm-, Finanz-, und Verwaltungsausschuss Vorschläge unterbreitet werden können. In der Zwischenzeit bereitet das Amt die Veröffentlichung eines umfassenden Rundschreibens über alle Urlaubsbestimmungen vor, die von den Bediensteten des IAA in Anspruch genommen werden können.

d) Konfliktverhütung und -beilegung

Zielvorgabe:

Das Amt wird weiterhin ein faires, leistungsfähiges und wirksames System der Konfliktverhütung und -beilegung anwenden.

52. Die Interims-Mediatorin wurde im Mai 2006 in ihrem Amt bestätigt. Die Dienste des Büros des Mediators stehen Managern ebenso wie Bediensteten in der Zentrale und in den Regionalhauptabteilungen zur Verfügung. Das Vermittlerprogramm wurde neu belebt, und es wurden einige neue Vermittler ernannt. In der Zentrale und im Außendienst fanden Ausbildungsmaßnahmen statt.
53. Das neue interne Konfliktbeilegungsgremium, der Gemeinsame Beirat für Beschwerden (JAAB), der seine Arbeit Mitte 2005 aufnahm, wurde 2006 voll funktionsfähig. Der Rückstand bei der Fallbewältigung wurde beseitigt, und der JAAB hält jetzt die festgelegten Fristen für die ihm vorgelegten Fälle ein.
54. Zur Konsolidierung der erzielten Fortschritte arbeitet HRD mit dem Büro des Mediators zusammen, um die stärkere Inanspruchnahme informeller Mechanismen durch die Mitarbeiter zu fördern. Dies erfolgt durch die Ausarbeitung von Unterlagen für Personalschulungen. Es steht zu hoffen, dass auf diese Weise die Zahl der Fälle, die die Anwendung formeller Verfahren erfordern, das heißt die Inanspruchnahme des JAAB und des IAO-Verwaltungsgerichts, vermindert wird. Wenngleich jüngere Entwicklungen erkennen lassen, dass die Zahl der dem JAAB 2006 vorgelegten Fälle im Vergleich zu 2005 zurückgegangen ist, ist zur Zeit noch unklar, ob dies der in der Strategie beabsichtigte dauerhafte Rückgang ist.
55. Wo es sinnvoll erschien, hat die Verwaltung mit den betreffenden Bediensteten informelle Gespräche zur Minderung der Zahl der dem JAAB vorgelegten Fälle geführt. Etwa ein Drittel aller dem JAAB vorgelegten Fälle ist vor der Erteilung einer Empfehlung durch den JAAB auf dem Verwaltungsweg gelöst worden bzw. wird derzeit gelöst.
56. Entsprechend einer JNC-Entscheidung von 2006 wird gegenwärtig eine interne Prüfung der Funktionsweise des JAAB durchgeführt. Die Ergebnisse dieser unter der gemeinsamen Leitung der Verwaltung und des SUC durchgeführten Überprüfung werden vor Ende 2006 vom JNC erörtert, und etwaige dann angenommene Empfehlungen werden ab Januar 2007 umgesetzt.

e) Überprüfung der Vertragspolitik

Zielvorgabe:

Eine revidierte Vertragspolitik, die den neuen ICSC-Richtlinien entspricht, wird vom Ausschuss im November 2006 genehmigt.

57. Bei der Festsetzung dieser Zielvorgabe wurde davon ausgegangen, dass die ICSC-Richtlinien bis Ende 2005 von der Generalversammlung behandelt würden. Diese Richtlinien unterscheiden zwischen regelmäßigen und fortlaufenden Funktionen und kurzfristigen Funktionen zur Erfüllung besonderer Erfordernisse. Sie bieten jeder Organisation genügend Flexibilität, um durch die Anwendung ihrer eigenen Regeln und Vorschriften revidierte Vertragsregelungen einzuführen. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Generalversammlung im September 2006 die ICSC-Richtlinien noch immer nicht behandelt hatte. In Erwartung ihres Beschlusses hat das Amt Arbeiten über diesen wesentlichen Aspekt der Strategie in die Wege geleitet, ist jetzt jedoch natürlich nicht in der Lage, den Ausschuss

auf dieser Tagung um die Genehmigung für eine neue Vertragspolitik zu bitten. Das Amt verlängert daher den in der Zielvorgabe angegebenen Zeitrahmen von November 2006 bis November 2007.

- 58.** Die bisher durchgeführten vorbereitenden Arbeiten bestanden zum einen in der Kartierung der bisher zur Vereinfachung der Vertragspolitik in anderen Organisationen der Vereinten Nationen ergriffenen Maßnahmen und zum anderen in der Einsetzung einer Arbeitsgruppe durch den JNC, die sich mit der Frage der Vertragspolitik befasst. Zu den von der Gruppe erörterten Themen zählen die zweckmäßige Verwendung unterschiedlicher Vertragsarten, wobei beispielsweise die vom Außeramtlichen Rechnungsprüfer unterbreiteten Empfehlungen bezüglich der Verwendung von Verträgen für externe Mitarbeiter⁷ sowie erforderliche Optionen zur Erfüllung der operativen Bedürfnisse des Amtes (beispielsweise Internationale Arbeitskonferenz) berücksichtigt werden.

II. Flankierende Maßnahmen

a) Steigerung der Effizienz der Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung

- 59.** Die Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung führte von Mai bis Juli 2006 eine Prüfung ihrer Struktur, Verfahren und Arbeitsvorgänge durch. Diese Überprüfung war aus drei Gründen geboten:
- Erstens war zu berücksichtigen, dass die vorhandenen Humanressourcenverwaltungssysteme als Grundlage der Strategie effizienter werden müssen, wenn sie den Bedürfnissen der Manager und der Mitarbeiter besser entsprechen sollen.
 - Zweitens muss sich das Humanressourcenmanagement im Amt mehr auf Wirkungen und Ergebnisse konzentrieren und nicht so sehr die Einhaltung der Regeln und Vorschriften in den Vordergrund stellen, da die Strategie die Humanressourcen als ein Schlüsselement der Unterstützung der Agenda für menschenwürdige Arbeit ansieht. Dieser Ansatz setzt voraus, dass HRD interne Arbeitsverfahren und die Art ihrer Interaktionen mit anderen Teilen des Amtes ändert.
 - Drittens ist es von einem praktischen Standpunkt aus erforderlich, dass die Hauptabteilung Rationalisierungen vornimmt, damit mehr Zeit und so frei gesetzte andere Ressourcen in eine umfassendere „vorgelagerte“ grundsätzliche Unterstützung und in Beratungsdienste investiert werden können, um die durch die Strategie gegebenen Verpflichtungen zu erfüllen.
- 60.** Empfehlungen, die nach der Überprüfung von Bereichen wie Organisation und Management der Hauptabteilung, effiziente Humanressourcenverwaltung, interne Kommunikation und Partnerschaften mit Linienmanagern bei der Umsetzung der Strategie ausgesprochen wurden, geben Hinweise für das Erreichen einer größeren Wirksamkeit und Dienstleistungsorientierung bei den Arbeitsvorgängen, eine größere Rechenschaftspflicht und Transparenz der Verfahren, eine stärkere Konzentrierung auf die Prioritäten der Strategie und einen effizienteren Einsatz der Mittel. In dieser Zweijahresperiode werden zweckmäßige Indikatoren und Messpunkte zur Einschätzung der Leistung der Hauptabteilung im Vergleich zu diesen Vorgaben entwickelt. Eine Anfang 2006 durchgeführte Erhebung über

⁷ „Financial Report and Audited Financial Statements of the Sixty-ninth Financial Period (2004-05) and Report of the External Auditor.“

Kundenzufriedenheit schuf eine Ausgangsbasis und gibt der Hauptabteilung Hinweise, wie sie ihre Leistung verbessern kann.

b) Bessere Anpassung der Politik des Humanressourcenmanagements an die Agenda für menschenwürdige Arbeit

- 61.** Die Hauptabteilung führte ferner eine Überprüfung ihrer Beziehungen zu anderen Hauptabteilungen der Zentrale und des Außendienstes durch, um festzustellen, wie die Politiken und Zielvorgaben des Humanressourcenmanagements besser auf die Erfüllung des Auftrags der IAO abgestimmt werden könnten. Eine derartige Abstimmung setzt eine enge Zusammenarbeit der für Humanressourcen zuständigen Mitarbeiter sowie der Linien- und leitenden Manager im Rahmen einer gemeinsamen Rechenschaftspflicht voraus. Ihre jeweiligen Rollen in einem Rechenschaftsmechanismus, mittels dessen die Leistung jedes Einzelnen im Rahmen des erweiterten Personalleistungsmanagementsystems evaluiert wird, werden geklärt.
- 62.** Um eine bessere Anpassung und insbesondere das Konzept der gemeinsamen Rechenschaftspflicht zu fördern, sind bereits eine Reihe von Maßnahmen ergriffen worden. Hierzu zählen ein verbesserter Mechanismus zur Stellenbesetzungsüberprüfung, Zusammenkünfte von Linienmanagern und Ausbildungs- und Informationsseminare und -veranstaltungen für Manager.
- In den Hauptabteilungen der Zentrale werden jährlich und in den Regionen halbjährlich Stellenbesetzungsüberprüfungen durchgeführt, die mit den Tagungen des Verwaltungsrats zusammenfallen. Im Mittelpunkt dieser Überprüfungen standen die Personalplanung, die Einstellung, die Personalentwicklung und das Leistungsmanagement sowie für bestimmte Hauptabteilungen oder Regionen wichtige spezielle Themen, z.B. grundsatzpolitische Fragen betreffend die Kategorie der nationalen Bediensteten, die Anwendung der Vertragspolitik, Neueinstufungsverfahren und einzelne Fälle. Die Personalpläne aller Organisationseinheiten wurden von HRD im Rahmen der Vorbereitungsarbeiten für Programm und Haushalt 2008-09 überprüft.
 - Darüber hinaus wurden zur Beurteilung der Lage in jedem technischen Sektor in Bezug auf die Ziele der Humanressourcenstrategie und das Erzielen einer Verständigung über Wege zu einer effizienteren Zusammenarbeit von Sektoren und HRD zum Erreichen dieser Zielvorgaben Sitzungen mit dem Linienmanagement der technischen Sektoren in der Zentrale durchgeführt. Diese Sitzungen ermöglichten es ferner den Mitarbeitern der HRD, ein besseres Verständnis der Arbeit der von ihnen unterstützten Sektoren und der Herausforderungen im Bereich der Humanressourcen zu erlangen, denen sie sich bei der Durchführung ihrer Arbeitsprogramme gegenübersehen. Den Sektoren werden regelmäßig Berichte zur Evaluierung ihrer Leistung in Bezug auf die Zielvorgaben vorgelegt.
 - Das monatliche Forum der Linienmanager wird weitergeführt. Es ermöglicht einen informellen Informationsaustausch über Entwicklungen, die für alle Linienmanager von Interesse sind. Mitglieder des Leitenden Managementteams (SMT), einschließlich des Generaldirektors, haben an diesen Tagungen teilgenommen.
- 63.** Im Rahmen des MLDP wurde Hintergrundmaterial als Orientierungshilfe für Manager über das Humanressourcenmanagement in der IAO entwickelt. Dieses Material wird durch eine Reihe von Arbeitsseminaren ergänzt, die darauf abzielen, Manager besser in die Lage zu versetzen, mit der notwendigen Sachkenntnis Entscheidungen im Bereich des Human-

ressourcenmanagements zu treffen, die mit der Personalordnung und guten Praktiken im Einklang stehen.

c) **Ein wirksames Überwachungs-, Berichterstattungs- und Evaluierungssystem**

- 64.** Beim Aufbau eines Überwachungs- und Berichterstattungssystems, das die Rechenschaftspflicht bei der Durchführung der Strategie gewährleisten soll, wurden Fortschritte erzielt. Die ersten Tätigkeiten konzentrierten sich auf den Aufbau von Datenbanken in IRIS, was auch die Umwandlung zahlreicher HR-Altsysteme in IRIS erforderte. Die zunehmende Funktionsfähigkeit von IRIS durch die fortschrittlichen Datenabruf- und Analysefunktionen haben die Fähigkeit des Amtes verbessert, die für die Unterstützung des Managements benötigten regulären und Ad-hoc-Berichte zu erstellen. Mit Hilfe von Informationsrückflüssen aus dem System werden Fortschritte in Bezug auf grundsatzpolitische Ziele überwacht und die erforderlichen Änderungen der Strategie, einschließlich etwaiger Änderungen ihrer Zielvorgaben und Umsetzungsmodalitäten, durchgeführt.
- 65.** Zu den weiteren Leistungen des Systems zählten die Forschungen und Analysen, die für den Vergleich von Tätigkeiten mit denen anderer Organisationen des Gemeinsamen Systems der Vereinten Nationen benötigt wurden, die Ergebnisse der Anfang 2006 durchgeführten grundlegenden Erhebung über die Kundenzufriedenheit (Absatz 60) und die Evaluierung des MLDP (Absätze 38 bis 40), die in das Managementinformationssystem eingeflossen ist.
- 66.** Das Amt wird dieses System im Verlauf der Gesamtdauer der Strategie weiter ausbauen, um u.a. auch Kosten-Nutzen-Studien einzubeziehen.

III. **Besondere Ersuchen des Ausschusses**

- 67.** Der Ausschuss ersuchte das Amt, sich um die Unterstützung der Gemeinsamen Inspektionsstelle (JIU) bei der Aufbereitung von Vergleichsdaten über die Personalbesetzung im VN-System zu bemühen, wobei Vertragsarten, Dienstgradstrukturen und andere die Finanzierungsquellen betreffende Parameter herangezogen werden sollten. Wie im März 2006⁸ berichtet, ist der JIU eine Bitte um eine derartige Unterstützung unterbreitet worden. Die JIU teilte anschließend mit, dass sie nicht zu einer Zusammenarbeit mit dem Amt in diesem Bereich in der Lage sei. Das Amt hat alternative Vorkehrungen getroffen, um die erforderlichen Informationen einzuholen. Ein Bericht über dieses und über andere Aspekte einer Überprüfung der Dienstgradstruktur für die Zentrale soll Anfang 2007 fertiggestellt sein.
- 68.** Der Ausschuss forderte das Amt gleichzeitig auf, die Ansichten des Außeramtlichen Rechnungsprüfers zur revidierten Strategie und dazu einzuholen, inwieweit diese die bei der Umsetzung der vorangehenden Strategie ermittelten Mängel beseitigt. Diese Ansichten werden in seinem Bericht dargelegt, der die Ausarbeitung einer „gestrafften Strategie“ mit der Betonung von Schlüsselbereichen hervorhebt, die einen realistischeren strategischen Rahmen zur Förderung einer effizienten wirksamen Umsetzung bietet. Ferner begrüßte und würdigte der Ausschuss die Verknüpfung von Mitteln und Leistungsvorgaben, die vom Verwaltungsrat überwacht werden können. Darüber hinaus wird die Bedeutung des besseren Personalleistungsmanagementsystems und der Personalentwicklungsinitiativen in Bezug auf die Unterstützung der Durchführung des ergebnisorientierten Managements

⁸ GB.295/PFA/18, Abs. 28.

durch die IAO und das Erreichen der Ziele der Organisation unterstrichen. HRD wurde ermahnt, zu gewährleisten, dass ausreichend fachlich qualifizierte Humanressourcen zur Umsetzung der Strategie zur Verfügung stehen⁹.

- 69.** Das Amt hat diese Bemerkungen zur Kenntnis genommen, insbesondere was die Verfügbarkeit „fachlich qualifizierte Humanressourcen“ betrifft. Es ergreift gegenwärtig Schritte, um dieser Bemerkung Rechnung zu tragen, zum einen durch die Einstellung externer zusätzlicher Kandidaten mit Qualifikationen im Bereich Humanressourcen (2006 wurden zusätzlich zwei erfahrene Fachleute für Humanressourcen eingestellt) und zum anderen dadurch, dass den Mitarbeitern Gelegenheit gegeben wird, ihre fachliche Humanressourcenkenntnisse laufend auf den neuesten Stand zu bringen. Darüber hinaus sind durch die als Ergebnis des Überprüfungsprozesses ergriffenen Maßnahmen, auf die in Absatz 59 hingewiesen wird, Bemühungen unternommen worden, um die unter allen Mitarbeitern der Hauptabteilung vorhandenen Fähigkeiten in effektiver Weise zu nutzen.

Genf, 19. Oktober 2006.

Zur Information.

⁹ „Financial Report and Audited Financial Statements of the Sixty-ninth Financial Period (2004-05) and Report of the External Auditor.“