



Verwaltungsrat

352. Tagung, Genf, 28. Oktober–7. November 2024

Institutionelle Sektion

INS

Datum: 15. Oktober 2024

Original: Englisch

Achter Punkt der Tagesordnung

Überprüfung der Funktionsweise des Verwaltungsrats, Ermittlung möglicher Verbesserungsbereiche sowie Regelungen und Zeitraumen für ergebnisorientierte Folgemaßnahmen

Zweck der Vorlage

Diese Vorlage enthält eine Analyse der Bereiche, auf die sich der Verwaltungsrat dahingehend verständigt hat, dass sie für eine weitere Überprüfung und Verbesserung in Betracht gezogen werden könnten, sowie einschlägige Empfehlungen und Verfahrensvorschläge (siehe den Beschlussentwurf in Absatz 61).

Einschlägiges strategisches Ziel: Alle.

Einschlägige Ergebnisvorgabe: Unterstützende Ergebnisvorgabe B: Verbesserte Führungskompetenz und Leitung.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Keine.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Keine.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Abhängig von den Leitvorgaben des Verwaltungsrats.

Verfasser: Hauptabteilung Offizielle Tagungen, Dokumente und Beziehungen (RELMEETINGS).

Verwandte Dokumente: [GB.350/INS/9](#), [GB.351/INS/6](#) und [GB.351/PV](#).

► Einleitung

1. Auf seiner 351. Tagung (Juni 2024) ersuchte der Verwaltungsrat das Amt um die Ausarbeitung eines Themenpapiers, das eine Analyse der Bereiche, auf die er sich dahingehend verständigt hatte, dass sie zur weiteren Überprüfung und Verbesserung in Betracht gezogen werden könnten, sowie einschlägige Empfehlungen enthalten sollte, und beschloss, seine Erörterung über den Gehalt, die Form und die Modalitäten der Überprüfung der Funktionsweise des Verwaltungsrats fortzusetzen.¹ Teil I dieser Vorlage enthält eine Analyse der vereinbarten Bereiche für mögliche Verbesserungen. Teil II enthält Vorschläge für das Verfahren zu ihrer Prüfung.
2. Seit dem Ende der COVID-19-Pandemie hat der Verwaltungsrat mehrere Diskussionsrunden betreffend seine Funktionsweise und Arbeitsmethoden abgehalten. Neuere Dokumente des Verwaltungsrats sowie Vermerke, die für die dreigliedrige Arbeitsgruppe für die uneingeschränkte, gleichberechtigte und demokratische Teilhabe an der dreigliedrigen Steuerung der IAO erstellt wurden, enthalten detaillierte Hintergrundinformationen über den Ursprung und die Gründe für die jüngsten Überprüfungen der Funktionsweise des Verwaltungsrats im Jahr 2011 und im Zusammenhang mit der Pandemie.² Untersuchungen früherer Reformen des Verwaltungsrats in den Jahren 1990–93 und 2003–05 können zusätzliche Erkenntnisse über die Aspekte seiner Funktionsweise liefern, die für weitere Verbesserungen und Analysen festgehalten werden.
3. Im Kontext dieser früheren Reformen des Verwaltungsrats wurde Folgendes festgehalten:

Die Leitung wurde als zentrale Rolle und Hauptaufgabe des Verwaltungsrats hervorgehoben. Es besteht allgemeines Einvernehmen darüber, dass der Verwaltungsrat seine Rolle als höchstes beschlussfassendes Organ der Organisation zwischen Tagungen der Internationalen Arbeitskonferenz in vollem Umfang wahrnehmen sollte und dass er in der Lage sein sollte, alle strategischen Ziele je nach Bedarf zu behandeln;³

und:

Der Wert und die Relevanz der drei Hauptaufgaben des Verwaltungsrats werden allgemein anerkannt:

 - Leitung (einschließlich der Überwachung der Durchführung des Programms);
 - Erörterung wesentlicher politischer Fragen (mit dem Ziel, Leitvorgaben für zukünftige Maßnahmen bereitzustellen);
 - Normenaufsicht (einschließlich des Ausschusses für Vereinigungsfreiheit und der Verfahren gemäß Artikel 24, Artikel 26 und Artikel 33 der Verfassung).⁴
4. Um diese Aufgaben zu erfüllen, hielt der Verwaltungsrat bis Anfang der 1990er-Jahre jedes Jahr drei vollständige Tagungen im März, Mai und November ab, zusätzlich zu seiner eintägigen

¹ GB.351/PV, Abs. 85–120; siehe auch GB.351/INS/6.

² Siehe insbesondere GB.347/INS/10 über die Analyse der Maßnahmen, die während der Pandemie für Vorkehrungen der Tagungen des Verwaltungsrats eingeführt wurden, und ihrer Relevanz für künftige Verwaltungsrats- und andere Tagungen; GB.350/INS/9 und GB.351/INS/6 mit den Hintergrundpapieren für die beiden letzten Diskussionen im März und Juni 2024; und TWGD/Sixth meeting/Background note über die Rolle und Funktionsweise der dreigliedrigen Screening-Gruppe und den Vorstand des Verwaltungsrats.

³ GB.292/3/2, Abs. 3.

⁴ GB.288/4/2, Abs. 5.

Tagung nach der Konferenz. Die Tagungen im März und im November dauerten jeweils zwei Wochen, außer in Haushaltsjahren, in denen sich die Märztagung über drei Wochen erstreckte. Die Maitagung, die in der Woche vor Beginn der Konferenztagung stattfand, wurde im Rahmen der Reform von 1990–93 abgeschafft⁵ und im Laufe der Zeit durch eine mehrstündige Sitzung ersetzt (für deren Bezeichnung die Nummer der jeweiligen März-Tagung um den Ausdruck „bis“ ergänzt wird). In der Sitzung werden ausschließlich einige Aufsichtsfunktionen des Verwaltungsrats behandelt, die im Rahmen der bestehenden Arbeitszyklen nicht auf der Märztagung erledigt werden konnten (wie die Genehmigung der geprüften Finanzabschlüsse). Alle anderen Tagesordnungspunkte, die traditionell auf der Mai-Tagung erörtert wurden, wurden in die März- und Novembertagung aufgenommen.

5. Zudem ist der Verwaltungsrat seit der Abschaffung der Maitagung mit zusätzlichen wiederkehrenden Aufgaben betraut worden, die sich aus den nachstehenden Umständen ergeben haben:
 - Überarbeitungen der Geschäftsordnung des Verwaltungsrats und der Konferenz oder der Finanzordnung (wie die Änderung der Finanzordnung von der zweijährlichen zur jährlichen Vorlage von Finanzabschlüssen);
 - Erklärungen und Entschlüsse der Konferenz (wie die jährliche Überprüfung im Rahmen der Folgemaßnahmen zur Erklärung der IAO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (1998), in der geänderten Fassung von 2022, und Aktionspläne, die sich aus den wiederkehrenden Diskussionen im Rahmen der Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung (2008), in der geänderten Fassung von 2022, ergeben);
 - vom Verwaltungsrat selbst geforderte Maßnahmen (wie die Annahme von und Berichterstattung über spezifische Strategien oder Aktionspläne – Humanressourcen, Informationstechnologie, Wissen, Geschlechtergleichstellung usw. –, die über die im vierjährigen strategischen grundsatzpolitischen Rahmen oder in zweijährlichen Programmen und Haushalten enthaltene strategische Ausrichtung hinausgehen).
6. Diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass die Zahl der vom Verwaltungsrat zu behandelnden Themen ständig zunimmt, ebenso wie die Zahl und Komplexität der Tagesordnungspunkte im Zusammenhang mit dem Normenaufsichtssystem und ihren Folgemaßnahmen. In jüngster Zeit haben diese umfangreicheren Tagesordnungen dazu geführt, dass die Verwaltungsratsmitglieder und Bedienstete des Amtes häufig bis in die späten Abendstunden unter oft stressigen Bedingungen arbeiten mussten, was wiederum zu höheren Betriebskosten führte.
7. Diese Überlegungen müssen berücksichtigt werden, wenn es darum geht, die Anzahl und Komplexität der Tagesordnungspunkte, die Maßnahmen und Beschlüsse des Verwaltungsrats erfordern, zu reduzieren, um sicherzustellen, dass der Verwaltungsrat tatsächlich in der Lage ist, sie sinnvoll und effektiv zu behandeln.

⁵ Siehe die Zusammenfassung der Vorschläge im Dokument [GB.256/13/24](#), Abs. 6.

► I. Analyse und Empfehlungen in Bezug auf Bereiche, die zur weiteren Überprüfung ermittelt wurden

8. Während der Erörterungen auf seiner 350. und 351. Tagung kam der Verwaltungsrat überein, dass sich die Analyse des Amtes auf sechs Aspekte seiner Funktionsweise konzentrieren würde: a) das Verfahren zur Festlegung der Tagesordnung; b) das Zeitmanagement; c) politikbezogene Diskussionen und die Nutzung der Sektion auf hoher Ebene; d) den Plenarausschuss und die Einbeziehung aller interessierten Mitgliedsgruppen in politikbezogene Diskussionen im Verwaltungsrat; e) die Unterstützung der Regierungsgruppe durch das Amt; und f) die Erstellung von Dokumenten. Die beiden letztgenannten Punkte wurden als noch offen aus dem Reformpaket von 2011 ermittelt.

A. Verfahren zur Festlegung der Tagesordnung

9. Eine der wichtigsten Änderungen, die mit der Reform von 2011 eingeführt wurden, war eine grundlegende Überarbeitung des Verfahrens zur Festlegung der Tagesordnung. Damit wurde auf die Forderungen der Mitgliedsgruppen nach einer stärkeren Beteiligung an der Festlegung der Tagesordnung des Verwaltungsrats reagiert, die zu diesem Zeitpunkt hauptsächlich durch Vorgaben des Amtes bestimmt wurde.
10. Gemäß Absatz 3.1.1 der Geschäftsordnung wird die Tagesordnung für die Tagungen des Verwaltungsrats von der Screening-Gruppe festgelegt. Ursprünglich sah das im März 2011 verabschiedete Reformpaket ⁶ vor, dass die Screening-Gruppe während der jeweiligen Tagung zusammentritt, um die Tagesordnung für die folgende Tagung festzulegen. Dies erwies sich jedoch für die Mitgliedsgruppen als nicht praktikabel, weil sie zusätzliche Zeit für die Prüfung der Vorschläge für die Tagesordnung benötigten. Das derzeitige Verfahren hat sich im Laufe der Zeit entwickelt und wurde an die von den Mitgliedsgruppen geäußerten Bedürfnisse angepasst:
- a) In der Woche vor jeder Tagung des Verwaltungsrats ⁷ verteilt das Amt an die Mitglieder der Screening-Gruppe eine vorläufige Liste von Tagesordnungspunkten für die folgende Tagung auf der Grundlage übertragener Aufgaben, bestehender Zyklen oder früherer Beschlüsse des Verwaltungsrats oder der Konferenz. Diese kommentierte Liste enthält kurze Erläuterungen zur Herkunft der einzelnen Punkte (außer bei ständigen Tagesordnungspunkten) und kann gelegentlich einen vom Amt vorgeschlagenen Punkt enthalten. Die frühzeitige Verteilung dieser vorläufigen Liste von Tagesordnungspunkten soll es den Mitgliedern der Screening-Gruppe, insbesondere den regionalen Gruppen, ermöglichen, sich während ihrer Präsenzsitzungen vor und während der Verwaltungsratstagung mit ihren Mitgliedern zu beraten.
 - b) Unmittelbar nach jeder Verwaltungsratstagung aktualisiert das Amt die vorläufige Liste der Tagesordnungspunkte unter Berücksichtigung der vom Verwaltungsrat gefassten Beschlüsse und legt sie den Mitgliedern der Screening-Gruppe erneut zur Prüfung vor. Die Mitglieder der Screening-Gruppe werden gebeten, neue Vorschläge innerhalb einer Woche zusammen mit einer kurzen Begründung einzureichen, um ausreichend Zeit für die Übersetzung und Weiterleitung an die anderen Mitglieder zu gewährleisten.

⁶ GB.310/9/1.

⁷ Die Liste der Tagesordnungspunkte der Tagung im Juni wird gleichzeitig mit der Liste für die Tagung im März erstellt.

- c) Geht ein neuer Vorschlag von einer Gruppe ein, wird die Liste mindestens eine Woche vor der Sitzung der Screening-Gruppe ein drittes Mal in Umlauf gebracht. Diese Frist ermöglicht es den Gruppen, sich intern zu beraten, bevor die Screening-Gruppe zusammentritt, um über die endgültige Liste der Punkte für die vorläufige Tagesordnung zu entscheiden.
 - d) Nach jeder Sitzung oder Beratung der Screening-Gruppe fasst das Amt die erzielten Vereinbarungen in einer E-Mail an alle Mitglieder zusammen. Wenn die Screening-Gruppe Einvernehmen über alle Gegenstände für die vorläufige Tagesordnung erzielt hat, wird diese unverzüglich auf der Website des Verwaltungsrats veröffentlicht.
 - e) Kommt jedoch kein Konsens über die Aufnahme bestimmter Gegenstände zustande, wird die Veröffentlichung der Tagesordnung aufgeschoben und die Angelegenheiten werden dem Vorstand des Verwaltungsrats zur Entscheidung unterbreitet; zusätzliche Beratungen mit der Screening-Gruppe können per E-Mail stattfinden, bevor die vorläufige Tagesordnung endgültig festgelegt wird.
 - f) Das Amt informiert die Mitglieder der Screening-Gruppe über alle Beratungen oder Entscheidungen des Vorstands in Bezug auf die Tagesordnung. Diese Mitteilungen und die im vorherigen Unterabsatz d) genannten E-Mails werden zwar nicht auf der Website des Verwaltungsrats veröffentlicht, doch steht es jedem Mitglied der Screening-Gruppe frei, sie an seine Mitgliedsgruppe weiterzugeben. Das Amt führt Unterlagen über alle diese Mitteilungen, falls ein Mitglied der Screening-Gruppe sie zu Referenzzwecken benötigt.
 - g) Die Tagesordnung muss den Mitgliedern des Verwaltungsrats rechtzeitig zugestellt werden, sodass sie ihnen mindestens 15 Arbeitstage vor der Eröffnung der Tagung vorliegt (Absatz 3.1.4 der Geschäftsordnung).
 - h) Zur Aufnahme dringender Angelegenheiten kann die von der Screening-Gruppe oder dem Vorstand genehmigte vorläufige Tagesordnung vor ihrer Veröffentlichung jederzeit nach Beratungen mit der Screening-Gruppe aktualisiert werden (Absatz 3.1.3 der Geschäftsordnung).
 - i) Nach der Verteilung der Tagesordnung können dringende Tagesordnungspunkte nur hinzugefügt werden, wenn der Vorstand dies nach Rücksprache mit den Mitgliedern der Screening-Gruppe beschließt oder ein entsprechender Beschluss des Verwaltungsrats ergeht (Absatz 34 der Einleitenden Bemerkungen zum Kompendium der Regeln für den Verwaltungsrat des Internationalen Arbeitsamtes („das Kompendium“)).
 - j) Einige Wochen vor jeder Verwaltungsrats-tagung wird die Screening-Gruppe – in der Regel per E-Mail – zu einem vorläufigen Arbeitsprogramm für die Tagung konsultiert, einschließlich der Reihenfolge der Tagesordnungspunkte und der geschätzten Zeit, die für jeden Tagesordnungspunkt vorgesehen ist, wodurch der Richtwert der Redezeitbegrenzungen für Gruppen- und Einzelerklärungen festgelegt werden.
- 11.** Ein wichtiges Element des Verfahrens zur Festlegung der Tagesordnung, das in den in der Geschäftsordnung kodifizierten Regeln und Praktiken nicht ausdrücklich erwähnt wird, ist die Rolle des Verwaltungsrats bei der Annahme seiner eigenen Tagesordnung, wenn in der Screening-Gruppe kein Konsens über die von ihr gemäß Absatz 3.1.1 festzulegende Tagesordnung erzielt wird. Eine Klärung der Rolle des Verwaltungsrats in diesem Zusammenhang könnte ihm dabei helfen, solche Situationen, sofern sie eintreten, effizient und unumstritten zu bewältigen.

12. Die Möglichkeiten zur Verringerung des Umfangs der Tagesordnung des Verwaltungsrats könnten Folgendes umfassen:

- a) Eine Überprüfung aller festgelegten Aufgaben, um mögliche Gegenstände zu ermitteln, für die Berichte erstellt oder Leitvorgaben auf andere Weise als durch Erörterungen im Verwaltungsrat ausgearbeitet werden könnten. Das letzte Mal wurde 2009 im Rahmen der Vorbereitungen für die Reform 2011 eine Liste der festgelegten Aufgaben erstellt.⁸ Auf seiner 350. Tagung (März 2024) wurde der Verwaltungsrat über die Periodizität der wiederkehrenden Tagesordnungspunkte, einschließlich der ständigen Tagesordnungspunkte, informiert.⁹
- b) Eine weitere Überprüfung der Periodizität einiger der derzeitigen ständigen Tagesordnungspunkte und Überlegungen zu Tagesordnungspunkten, die in die Kategorie „Zur Information“ verschoben werden könnten. Dies könnte auch eine Überprüfung der Art und Weise beinhalten, in der Gegenstände zur Information geprüft werden, einschließlich der Möglichkeit, solche Dokumente der Kategorie „Zur Diskussion und Orientierung“ zuzuweisen. Der Verwaltungsrat könnte in Erwägung ziehen, die während der Pandemie angewandte Praxis in Bezug auf unumstrittene Gegenstände, die zur Orientierung unterbreitet wurden, wieder einzuführen, gemäß der das Amt Informationsveranstaltungen zu den betreffenden Dokumenten organisierte und die Mitglieder des Verwaltungsrats aufforderte, schriftliche Kommentare zu übermitteln, die in das Tagungsprotokoll aufgenommen wurden.
- c) Im Zusammenhang mit der Reform 1990–93, durch die die vollständige Verwaltungsrats-tagung im Mai abgeschafft wurde, bestand eine der Maßnahmen zur Verringerung des Umfangs der Tagesordnung darin, einige Routineangelegenheiten an den Vorstand zu delegieren, mit der Maßgabe, dass alle Angelegenheiten, zu denen unterschiedliche Auffassungen bestehen, dem Verwaltungsrat zur Beschlussfassung vorgelegt werden. Es könnte sinnvoll sein, die Liste der wiederkehrenden oder ständigen Tagesordnungspunkte zu überprüfen, die für eine Verweisung an den Vorstand oder an den Vorstand zur Beratung mit dem Vorsitzenden der Regierungsgruppe oder der Screening-Gruppe in Frage kämen.
- d) Einige Tagesordnungspunkte könnten zumindest teilweise gestrichen werden, wenn die darin enthaltenen Informationen leicht verfügbar sind oder über die Website der IAO – oft in Echtzeit – zugänglich gemacht werden könnten. Beispielsweise sind die meisten der im regelmäßigen Bericht des Generaldirektors enthaltenen Informationen (über die Mitgliedschaft in der Organisation, die Ratifizierung und Kündigung internationaler Arbeitsnormen sowie Veröffentlichungen) bereits auf der Website verfügbar und werden allen IAO-Mitgliedern mitgeteilt und werden, sofern sie von wesentlicher Bedeutung sind, auch durch Pressemitteilungen bekannt gegeben. Die Aufnahme dieser Informationen in den Bericht war zu einer Zeit sinnvoll, als dies die schnellste Möglichkeit war, sie den IAO-Mitgliedern zur Kenntnis zu bringen, weil das Amtsblatt in größeren Abständen herausgegeben wurde.
- e) Es könnte erwogen werden, bestimmte Strategien mit dem Zyklus des für jeweils vier Jahre geltenden Strategieplans und des zweijährlichen Programms und Haushalts besser abzustimmen, auch im Hinblick auf Berichte über ihre Umsetzung, und zugleich eine

⁸ GB.306/WP/GBC/1, Anhang III.

⁹ GB.350/INS/9, Anhang II.

bessere Abstimmung der Arbeitspläne für Evaluierung und Aufsicht mit dem Bericht des Amtes über die Durchführung des Programms zu gewährleisten.

- f) Gegenwärtig umfasst die Tagesordnung der Sektion Politikentwicklung zwei ständige Tagesordnungspunkte auf jeder vollständigen Tagung des Verwaltungsrats,¹⁰ von denen einer die Berichterstattung über die seit der vorangegangenen Tagung abgehaltenen Sektortagungen und Vorschläge für sektorspezifische Arbeiten im Folgejahr betrifft. Die Berichterstattung über und die Planung von Fachtagungen außerhalb der sektorpolitischen Bereiche erfolgen in der Institutionellen Sektion: Die Berichterstattung erfolgt durch Zusatzberichte des Generaldirektors und die Planung durch den ständigen Tagesordnungspunkt „Zusammensetzung, Tagesordnung und Programm der ständigen Organe und Tagungen“, der auch das Programm der Sektortagungen umfasst. Die Berichterstattung über und die Programmplanung für alle Fachtagungen, einschließlich der Sektortagungen, könnte daher in der Institutionellen Sektion konsolidiert werden, wodurch eine Gleichbehandlung bei der Diskussion über die Ergebnisse der Sektortagungen und anderer Fachtagungen sowie eine bessere Kohärenz und Sichtbarkeit bei der Programmplanung gewährleistet würden.

B. Zeitmanagement

13. In der Vergangenheit war die Einführung von Maßnahmen zur Verbesserung des Zeitmanagements im Verwaltungsrat die direkte Folge des gestiegenen Arbeitsvolumens und der Verringerung der dafür zur Verfügung stehenden Zeit. Ein dritter Faktor war die Zunahme der Zahl der Personen mit Rederecht im Verwaltungsrat, insbesondere durch die Hinzufügung von zehn Sitzen für Ersatzmitglieder der Regierungsgruppe im Jahr 1996 (und jeweils fünf zusätzlichen Sitzen für Ersatzmitglieder der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmergruppe) sowie die im Jahr 1999 eingeführte Möglichkeit für Mitglieder, die nicht dem Verwaltungsrat angehören, außerhalb von Sitzungen zu Verfahren im Rahmen des Aufsichtsmechanismus für die Normen das Wort zu ergreifen (siehe Abschnitt D unten).
14. Bei allen drei jüngsten Überprüfungen der Funktionsweise des Verwaltungsrats wurde auf das Zeitmanagement eingegangen. Jedes Mal wurden ähnliche Maßnahmen in Bezug auf eine oder mehrere der bestehenden Variablen erwogen und empfohlen: die Anzahl der Tagesordnungspunkte, die für die Plenardiskussionen zur Verfügung stehende Zeit, die Anzahl der Redner in der Plenardiskussion zu jedem Punkt und die für jede Erklärung zur Verfügung stehende Zeit.
15. Zweifellos aufgrund der dreigliedrigen Struktur der Organisation haben die Mitgliedsgruppen immer gezögert, im Verwaltungsrat (und in Konferenzausschüssen) strenge Maßnahmen zur Verbesserung des Zeitmanagements einzuführen, und haben flexible Ansätze bevorzugt, um die Gleichbehandlung der Gruppen, die Inklusivität bei den Erörterungen und genügend Raum für die Konsensbildung bei Entscheidungen zu gewährleisten. Die Erfahrungen während der Pandemie haben jedoch gezeigt, dass es möglich ist, greifbare Ergebnisse zu erzielen und gleichzeitig flexibel zu bleiben, wenn sich alle Teilnehmer im Verwaltungsrat strikter an alle Maßnahmen halten, die seit Anfang der 1990er-Jahre empfohlen wurden und von denen die meisten in den vom Verwaltungsrat angenommenen und während der Pandemie umgesetzten besonderen Vorkehrungen enthalten waren:¹¹

¹⁰ GB.350/INS/9, Anhang II.

¹¹ GB.341/INS/1.

- a) pünktlicher Beginn und pünktliches Ende von Gruppensitzungen und Plenarsitzungen;
 - b) Beschränkung von Änderungen des Arbeitsplans in letzter Minute infolge von äußerst außergewöhnlichen Umständen und Gewährleistung, dass solche Änderungen so früh wie möglich angekündigt werden, damit alle Gruppen auf die Diskussion vorbereitet sind;
 - c) Durchführung von Abendsitzungen nur in Ausnahmesituationen, die im Voraus nur als Sicherheitsmaßnahme für den Fall, dass einige Erörterungen mehr Zeit in Anspruch nehmen, um zu einem Abschluss zu kommen;
 - d) Vermeidung protokollarischer Ausführungen von Erklärungen, wie Glückwünschen zu Ernennungen, und von anderen Teilen von Erklärungen, die sich nicht auf das Wesentliche des zu erörternden Themas beziehen;
 - e) ein vorläufiges Tagungsprogramm, einschließlich der ungefähren Dauer für die Erörterung jedes Punktes und der entsprechenden zeitlichen Beschränkungen für Wortmeldungen, das vom Amt nach Rücksprache mit dem Vorstand und der Screening-Gruppe vorgeschlagen wird;
 - f) bevorzugte Verwendung von Gruppenerklärungen, wobei sich die Erklärungen einzelner Mitglieder auf Ergänzungen oder Klarstellungen bezüglich des Standpunkts des betreffenden Mitglieds beschränken;
 - g) Vorabregistrierung in der Rednerliste, um den Ablauf der Beratungen zu erleichtern und um die Rednerliste einschließlich der jedem Redner zugewiesenen Redezeit auf dem Bildschirm anzuzeigen;
 - h) Klarheit darüber, in wessen Namen Erklärungen abgegeben werden, um Wiederholungen oder Unklarheiten zu vermeiden. Nur Abweichungen von der üblichen Zusammensetzung einer Gruppe müssen klargestellt werden. Da bei der Beurteilung des Vorliegens eines Konsenses oder der Mehrheit nur die Positionen der Mitglieder des Verwaltungsrats berücksichtigt werden, erscheint eine Klarstellung bezüglich der Unterstützung durch Nichtmitglieder des Verwaltungsrats nicht erforderlich;
 - i) Vermeidung von Pausen und Unterbrechungen der Sitzungen;
 - j) eine bessere Einhaltung des Richtwerts der Redezeitbegrenzungen, auch durch IAO-Bedienstete bei der Beantwortung von Fragen und durch Redner, die Berichte von Ausschüssen oder anderen Stellen präsentieren, die dem Verwaltungsrat berichten.
- 16.** Wie in Absatz 2 erwähnt, überprüfte der Verwaltungsrat auf seiner 347. Tagung diese Maßnahmen und ihre Relevanz für künftige Tagungen und beschloss, die in Absatz 15 e), f) und g) beschriebenen Zeitmanagementmaßnahmen beizubehalten. Obwohl sich die Dauer der Redebeiträge vor und nach der Pandemie deutlich verbessert hat, ist die strikte Einhaltung der vereinbarten Redezeitzuweisungen nach wie vor eine Herausforderung. Daher könnte der Verwaltungsrat auf den erzielten Fortschritten aufbauen und eine systematischere und striktere Anwendung der zeitlichen Beschränkungen in Erwägung ziehen wollen, indem er eine Anwendung zur Zeitüberwachung einsetzt, die das Ende der zugewiesenen Zeit deutlich und hörbar signalisiert.
- 17.** Eine weitere Lehre aus den oben beschriebenen besonderen Vorkehrungen war, dass die Einhaltung der angekündigten Zeiten für Gruppen- und Plenarsitzungen eine bessere Planung informeller Diskussionen und Verhandlungen ermöglichte, um Einvernehmen zu erzielen.

C. Politikbezogene Diskussionen und die Nutzung der Sektion auf hoher Ebene

18. Als im Rahmen der Reform 2003–05 die Rolle des Verwaltungsrats bei der Politikgestaltung geprüft wurde, kam man überein, dass grundsatzpolitische Diskussionen nicht nur um ihrer selbst willen stattfinden sollten, sondern dass jedes ausgewählte grundsatzpolitische Thema eindeutig zur Leitungs- und Entscheidungsfunktion des Verwaltungsrats beitragen sollte.¹² In jüngerer Zeit wurde im Zusammenhang mit den Erörterungen über die Struktur des Verwaltungsrats während der Reform 2011 die Auffassung vertreten, dass die Sektion auf hoher Ebene weiterhin als Forum für globale grundsatzpolitische Diskussionen und strategische Leitvorgaben dienen sollte, ohne jedoch Debatten zuzulassen, die eher für die Konferenz oder andere Gremien geeignet seien.¹³
19. Seit der Reform von 2011 wurde die Sektion auf hoher Ebene (das Segment Strategische Grundsatzpolitik und die Arbeitsgruppe für die soziale Dimension der Globalisierung) kaum genutzt, was eine entsprechende Verlagerung der grundsatzpolitischen Diskussionen auf die Institutionelle Sektion und – in geringerem Maße – auf die Sektion Politikentwicklung zur Folge hatte. Trotz der Bemühungen, ein gewisses Gleichgewicht zwischen den Sektionen und Segmenten des Verwaltungsrats zu gewährleisten, finden die meisten Erörterungen derzeit in der Institutionellen Sektion, der Sektion Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen und der Sektion Rechtsfragen und internationale Arbeitsnormen statt. In der Sektion Politikentwicklung sind die Themen innerhalb der vier Segmente (Beschäftigung und Sozialschutz, Sozialer Dialog, Entwicklungszusammenarbeit und Multinationale Unternehmen) ungleich verteilt. Es könnte daher an der Zeit sein, dass die Mitgliedsgruppen erörtern, wie diese Ungleichgewichte behoben werden können, ohne dabei andere vereinbarte Grundsätze der Reform von 2011 zu ändern (d.h. keine parallelen Sitzungen; eine kontinuierliche Plenarsitzung über alle Sektionen und Segmente hinweg; die vier strategischen Ziele sollten in angemessener Weise erfasst werden und die Zusammenfassung von Gegenständen in einer begrenzten Zahl von Themenbereichen würde dazu beitragen, die Organisation der Tagesordnung und die Geschäftsführung zu erleichtern).

D. Plenarausschuss und Einbeziehung aller interessierten Mitgliedsgruppen in politikbezogene Diskussionen im Verwaltungsrat

20. Absatz 12 der Einleitenden Bemerkungen zur Geschäftsordnung des Verwaltungsrats verweist auf die Artikel 1.8 und Artikel 4.3 der Geschäftsordnung als die Bestimmungen, die die Situation von Staaten regeln, die nicht im Verwaltungsrat vertreten sind. Artikel 4.3 regelt das Format des Plenarausschusses, das 1999 in die Geschäftsordnung des Verwaltungsrats aufgenommen wurde, um Regierungen, die nicht dem Verwaltungsrat angehören, die Möglichkeit zu geben, an den Diskussionen der jährlichen Überprüfung teilzunehmen, die im Rahmen der Folgemaßnahmen zur Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit von 1998 vorgesehen ist, um die in ihren Berichten enthaltenen Informationen zu ergänzen.¹⁴ Parallel dazu wurde die Arbeit des Verwaltungsrats in Ausschüssen organisiert, die alle dem Plenum Bericht erstatten, einschließlich des Plenarausschusses. Artikel 4.3 legt fest, dass

¹² GB.292/3/2, Abs. 4.

¹³ GB.310/9/1, Abs. 22.

¹⁴ GB.276/LILS/1, Abs. 5.

„Vertreter von Regierungen, die nicht im Verwaltungsrat vertreten sind, ihre Auffassungen zu Angelegenheiten äußern können, die ihre eigene Situation betreffen“.

21. Seit der Reform von 2011 tagt der Verwaltungsrat in Form einer kontinuierlichen Plenarsitzung. Damals wurde eine allgemeine Bestimmung über das Rederecht von Vertretern von Staaten, die nicht dem Verwaltungsrat angehören, in die Geschäftsordnung aufgenommen (Absatz 1.8.3). Sie besagt, dass ein Vertreter eines Staates, der nicht dem Verwaltungsrat angehört, „das Wort ergreifen kann, um Auffassungen zu die Lage des Staates betreffenden Angelegenheiten zu äußern, wenn ein Diskussionspunkt seine Interessen berühren kann oder wenn auf diesen Staat oder die Lage dieses Staates in der Diskussion ausdrücklich Bezug genommen worden ist“.
22. Der Umstand, dass beide Bestimmungen das Rederecht von Nichtmitgliedern des Verwaltungsrats auf die Äußerung zur Situation des eigenen Staates beschränken und dass ihre Ausübung von Entscheidungen des Vorstands abhängt, die bis zu einem gewissen Grad ermessensabhängig sind, würde nahe legen, dass sie dieselbe Funktion erfüllen und redundant sind. Dies wird jedoch weder durch die Geschichte dieser Bestimmungen noch durch die Praxis bestätigt.
23. Während für den Zweck, zu dem der Plenarausschuss eingeführt wurde, nämlich Regierungen die Möglichkeit zu geben, die in ihren Jahresberichten gemäß der Erklärung von 1998 enthaltenen Informationen zu ergänzen, die Vorschrift, nur betreffend Angelegenheiten, die ihre eigene Situation betreffen, das Wort zu ergreifen, vollkommen angemessen war, kann man sich fragen, ob diese Vorschrift für andere Verwendungszwecke des Formats des Plenarausschusses sinnvoll ist. Diesbezüglich empfiehlt es sich, daran zu erinnern, dass der Plenarausschuss in den Absätzen 37 und 41 der Einleitenden Bemerkungen zum Kompendium als das für Sitzungen der Arbeitsgruppe für die soziale Dimension der Globalisierung vorgesehene Format ist, innerhalb der Sektion auf hoher Ebene. In den letzten Jahren wurde das Format des Plenarausschusses in den Debatten über die Auswirkungen der UN-Reform auf die IAO¹⁵ über die Frage, ob der Streit um die Auslegung des Übereinkommens (Nr. 87) über die Vereinigungsfreiheit und den Schutz des Vereinigungsrechtes, 1948, an den Internationalen Gerichtshof verwiesen werden soll,¹⁶ und über die Frage, ob ein Normensetzungsgegenstand zum Streikrecht auf die Tagesordnung der Konferenz gesetzt werden soll,¹⁷ verwendet. Bei diesen Debatten wurde die Vorschrift, dass Nichtmitglieder des Verwaltungsrats nur betreffend Angelegenheiten, die ihre eigene Situation betreffen, das Wort ergreifen dürfen, offensichtlich nicht eingehalten. Da der Zweck dieser Plenarausschüsse darin besteht, Nichtmitgliedern des Verwaltungsrats die Teilnahme an Debatten über Fragen von großer strategischer Bedeutung für die IAO zu ermöglichen, könnte diese restriktive Bedingung abgeschaffen werden.
24. Umgekehrt wurde Absatz 1.8.3 erst 2011 eingeführt, um Regierungen, die nicht dem Verwaltungsrat angehören, außerhalb von Verfahren im Rahmen des Aufsichtsmechanismus, die diese Regierung betreffen, ein begrenztes Rederecht zu gewähren (wie in den Absätzen 1.8.1 und 1.8.2 vorgesehen). Mit Ausnahme einiger weniger Fälle in jüngerer Zeit wurde Absatz 1.8.3 stets eng ausgelegt. Nach Ansicht des Amtes ist dies angemessen, weil der Verwaltungsrat im Gegensatz zur Konferenz ein Organ mit beschränkter Zusammensetzung ist. Vertreter können nur dann befugt werden, ihre Auffassung darzulegen, wenn die zur Diskussion stehende Angelegenheit den betreffenden Staat konkret und substantiell betrifft. Die meisten Angelegen-

¹⁵ GB.332/PV, Abs. 790–862.

¹⁶ GB.349bis/PV, Abs. 1–68.

¹⁷ GB.349ter/PV, Abs. 1–34.

heiten, die dem Verwaltungsrat vorgelegt werden, sind potenziell für alle Mitgliedstaaten von Interesse; der Verweis auf die allgemeine Bedeutung für oder die allgemeinen Auswirkungen eines Beschlussentwurfs auf die Interessen des Mitglieds scheint keinen ausreichenden Grund für die Gewährung des Rechts, das Wort zu ergreifen, darzustellen.

25. Auf der Grundlage der obigen Analyse könnten die beiden Möglichkeiten zur Gewährung des Rederechts für Regierungen, die nicht dem Verwaltungsrat angehören, stärker differenziert werden. Während die restriktiven Bedingungen des Absatzes 1.8.3 weiter präzisiert werden könnten, könnte die Beschränkung des Rechts, in einem Plenarausschuss das Wort zu ergreifen, abgeschafft werden. Um die Nutzung von Plenarausschüssen verfahrenstechnisch zu erleichtern, könnte in Betracht gezogen werden, die Verpflichtung des Ausschusses zur Berichterstattung an den Verwaltungsrat, wie sie derzeit in Artikel 4.3 vorgesehen ist, abzuschaffen. Dies scheint gerechtfertigt, weil alle Mitglieder des Verwaltungsrats auch Mitglieder des Plenarausschusses sind und seit 2011 umfassende Protokolle über die Debatten im Ausschuss veröffentlicht werden.

E. Offene Punkte aus der Reform des Verwaltungsrats

26. Zusätzlich zu den noch offenen Punkten aus dem letzten Reformpaket (Transparenz der Arbeit der Screening-Gruppe, Zeitmanagement, politikbezogene Diskussionen und Verteilung der Tagesordnungspunkte auf die bestehenden Sektionen des Verwaltungsrats) stellen sich die Fragen nach der Unterstützung der Regierungsgruppe durch das Amt und nach der Erstellung von Dokumenten.

E.1. Unterstützung der Regierungsgruppe durch das Amt

27. Die Schaffung einer speziellen Einrichtung mit einer eigens dafür geschaffenen höherrangigen Stelle im Höheren Dienst innerhalb der Hauptabteilung Offizielle Tagungen, Dokumente und Beziehungen, um die Verbindung mit der Regierungsgruppe, den Regionalgruppen und den einzelnen Regierungen sowie die Unterstützung für diese zu verbessern, war eines der Hauptelemente des Reformpakets von 2011.¹⁸ Im Laufe der Zeit hat sich die Arbeit des größten Teils des Teams für offizielle Beziehungen der Hauptabteilung und eines wesentlichen Teils des leitenden Managements der Hauptabteilung dahingehend entwickelt, dass sie hauptsächlich die Vorsitzenden des Verwaltungsrats und die Regierungsgruppe sowie die Regionalkoordinatoren im Bereich der Steuerung der IAO unterstützen, indem sie systematische oder bedarfsorientierte Informationsveranstaltungen organisieren und für andere Arten der Unterstützung mit den Fachabteilungen in Verbindung stehen.
28. Das Amt ist bereit, seine Aktivitäten zur Unterstützung der Regierungsgruppe und regionaler Gruppen in der von ihnen als angemessen erachteten Weise zu verstärken, um insbesondere die Herausforderungen kleinerer Vertretungen zu bewältigen und sie in die Lage zu versetzen, in vollem Umfang an den Aktivitäten des Verwaltungsrats teilzunehmen.
29. Zweifellos bestehen unterschiedliche Erwartungen hinsichtlich der Art und des Umfangs der Unterstützung, die das Amt Regierungen bieten kann. Einige Regierungen haben vorgeschlagen, dass Strukturen innerhalb des Amtes, ähnlich dem Büro für Tätigkeiten für Arbeitgeber (ACT/EMP) und dem Büro für Tätigkeiten für Arbeitnehmer (ACTRAV), in Betracht gezogen werden könnten, um die Unterstützung für Regierungen zu verbessern. Dieser Vorschlag

¹⁸ Siehe Absatz 22 der Einleitenden Bemerkungen zum Kompendium und die Zusammenfassung in Anhang II der Vorlage GB.351/INS/6.

wurde auch während der Reform 2011 eingehend erörtert, fand aber nicht die volle Unterstützung. Dennoch besteht der Eindruck fort, dass die Unterstützung, die das Amt Regierungen bietet, nicht mit der Unterstützung vergleichbar ist, die die Sozialpartner erhalten, und dies muss angegangen werden.

- 30.** Die Rolle der Büros besteht darin, eine produktive und konstruktive Beziehung zwischen der IAO und Verbänden der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer zu entwickeln und zu verwalten, indem sie als Anlaufstellen für den direkten Kontakt zwischen dem Amt und den Mitgliedsgruppen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer fungieren. Zu diesem Zweck bieten die Büros umfassenden Kapazitätsaufbau in den Bereichen organisatorische/institutionelle Entwicklung und grundsatzpolitische Überzeugungsarbeit an, der zu starken, unabhängigen und repräsentativen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden führen soll. Alle Fachabteilungen und Außenämter stehen bereit, Regierungen in Bezug auf die fachliche Arbeit der IAO zu unterstützen. Institutionelle, politische und verfahrenstechnische Unterstützung für die Sozialpartner im Zusammenhang mit der Steuerung der IAO wird von den Sekretariaten der Gruppen geleistet, die außerhalb des Amtes angesiedelt sind (in der Internationalen Arbeitgeber-Organisation bzw. dem Internationalen Gewerkschaftsbund) und von den Gruppen selbst finanziert werden. Sollte die Regierungsgruppe oder sollten regionale Gruppen ein ähnliches Maß an unabhängiger steuerungsbezogener Unterstützung und Beratung wünschen, könnte die Einrichtung einer speziellen Unterstützungseinheit in Erwägung gezogen werden, vorbehaltlich Haushaltserwägungen.

E.2. Erstellung von Dokumenten

- 31.** Im Anschluss an die Forderung des Verwaltungsrats im Zusammenhang mit der Reform von 2011 nach prägnanteren, entscheidungsorientierteren Dokumenten, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums vor Verwaltungsrats tagungen gleichzeitig in den drei Amtssprachen veröffentlicht werden sollen,¹⁹ hat das Amt die folgenden Maßnahmen ergriffen, um die Bestimmungen in den Absätzen 5 bis 7 von Artikel 5.6 der Geschäftsordnung umzusetzen:²⁰
- a) Veröffentlichung überarbeiteter Grundsätze des Amtes zu den Aufgaben und Zuständigkeiten aller an der Erstellung von Dokumenten Beteiligten, einschließlich der Zielvorgaben für die Länge einzelner Dokumententypen und der Erstellungszeitpläne zur Einhaltung der Veröffentlichungsfristen;
 - b) für jede Tagung des Verwaltungsrats Ausarbeitung detaillierter Arbeitspläne in Absprache mit den verfassenden Abteilungen, einschließlich etwaiger Abweichungen von Zielvorgaben für die Länge oder festgelegten Zeitplänen in der Produktionskette der Erstellung von Dokumenten;

¹⁹ Für nähere Einzelheiten siehe [GB.350/INS/9](#), Abs. 28 und 29.

²⁰ Die Absätze 5, 6 und 7 von Artikel 5.6 der Geschäftsordnung lauten wie folgt:

5.6.5. Schriftstücke, die vom Internationalen Arbeitsamt abgefasst worden sind und sich auf die Punkte der Tagesordnung des Verwaltungsrats beziehen, werden den Verwaltungsratsmitgliedern mindestens 15 Arbeitstage vor Eröffnung jeder Tagung auf Englisch, Französisch und Spanisch elektronisch zur Verfügung gestellt. Im Fall der Aussprache über Programm und Haushalt bedarf es einer Frist von 30 Arbeitstagen.

5.6.6. Wird die vorerwähnte Frist von 15 Arbeitstagen nicht eingehalten, so wird die Behandlung des betreffenden Gegenstands auf die nachfolgende Tagung des Verwaltungsrats verschoben. Abweichungen von dieser Regel bedürfen der vorherigen Zustimmung des Vorstands nach Rücksprache mit den drei Gruppen.

5.6.7. Die Regel nach Absatz 5.6.5 gilt nicht für Schriftstücke, die aus Tagungen, Missionen und Initiativen unmittelbar vor oder während der Tagung des Verwaltungsrats hervorgehen. Bei dringenden Angelegenheiten kann in jedem Fall auf mündliche Vorträge zurückgegriffen werden.

- c) Einführung elektronischer Arbeitsabläufe zur Erfassung aller Phasen der Erstellung von Dokumenten (Entwurf, Bearbeitung, Genehmigung, Referenzieren, Übersetzung, Formatierung und Veröffentlichung);
 - d) regelmäßige Überwachung der Einhaltung von zeitlichen und die Länge betreffenden Vorgaben für die Erstellung von Dokumenten, einschließlich Frühwarnungen vor problematischen Situationen.
- 32.** Das Amt erkennt an, dass weitere Anstrengungen unternommen werden müssen, um eine rechtzeitige und reibungslose Veröffentlichung der Verwaltungsratsdokumente zu gewährleisten, und hat in letzter Zeit eine Reihe interner Maßnahmen zu diesem Zweck ergriffen. In Bezug auf die verspätete Veröffentlichung von Dokumenten hat die Praxis jedoch gezeigt, dass es sehr schwierig ist, die Bestimmungen der Geschäftsordnung strikt umzusetzen. Gemäß Absatz 5.6.7 der Geschäftsordnung werden Tagesordnungspunkte, bei denen die Veröffentlichungsfrist von 15 Arbeitstagen (bzw. 30 Tagen im Fall der Programm- und Haushaltsvorschläge) nicht eingehalten wird, automatisch auf die nächste Tagung des Verwaltungsrats verschoben, es sei denn, die verspätete Veröffentlichung wird vom Vorstand nach Rücksprache mit den drei Gruppen genehmigt oder die Dokumente ergeben sich aus Sitzungen, Missionen und Initiativen, die unmittelbar vor oder während der Verwaltungsratstagung stattfinden.
- 33.** In Fällen, in denen die Veröffentlichungsfrist nicht eingehalten wird, teilt das Amt entweder der Screening-Gruppe die Liste der Dokumente mit, die verspätet veröffentlicht werden, mit Angabe des Grunds und des voraussichtlichen neuen Veröffentlichungsdatums, oder gibt diese Informationen an die Sekretariate der Gruppen und an die Regierungen während der Informationsveranstaltung weiter, die zwei Wochen vor der Verwaltungsratstagung stattfindet. Sofern die Screening-Gruppe keine Einwände gegen die voraussichtlichen Verzögerungen erhebt, werden die Gegenstände auf der Tagesordnung beibehalten. Um den Mitgliedsgruppen mehr Zeit für die Prüfung verspäteter Dokumente zu geben, werden diese für die zweite Tagungswoche zur Erörterung vorgesehen.
- 34.** Es könnte daher hilfreich sein, die Geschäftsordnung des Verwaltungsrats zu überarbeiten, um die Regeln und die Praxis anzugleichen, und weitere Maßnahmen zu erwägen, um sicherzustellen, dass bei der Festlegung der Tagesordnung jeder Tagung auch die Arbeitsabläufe und Fristen für die Erstellung von Dokumenten berücksichtigt werden.

F. Andere verfahrenstechnische Aspekte, die eine mögliche Aktualisierung des Kompendiums der Regeln für den Verwaltungsrat erfordern

- 35.** Neben den oben beschriebenen Bereichen, die vom Verwaltungsrat zu überprüfen sind, hat das Amt auf der Grundlage von Rechtsfragen, die von den Mitgliedsgruppen aufgeworfen wurden, weitere rechtliche und verfahrenstechnische Aspekte ermittelt, die, wenn sie erfolgreich angegangen würden, zur Verbesserung der Funktionsweise des Verwaltungsrats beitragen würden. Das Amt ist sich bewusst, dass diese Bereiche bisher nicht vom Verwaltungsrat behandelt wurden. Es hält es jedoch für wichtig, sie ihm zur Prüfung vorzulegen.
- 36.** Diese Aspekte werden nachstehend mit entsprechenden kurzen Erläuterungen aufgeführt, damit der Verwaltungsrat prüfen kann, ob er sie weiter untersuchen möchte, und gegebenenfalls das Amt auffordert, Vorschläge für die Erörterung während der Überprüfung auszuarbeiten.
- 37.** Es wird unterschieden zwischen Aspekten, die im Hinblick auf Änderungen der Geschäftsordnung des Verwaltungsrats geprüft werden könnten, auch um die Kohärenz mit der Geschäfts-

ordnung der Konferenz zu verbessern, und den Aspekten, die lediglich eine zusätzliche Formulierung in den Einleitenden Bemerkungen erfordern würden, um die Klarheit des Verfahrens des Verwaltungsrats zu verbessern.

38. Folgendes könnte im Hinblick auf eine Änderung der Geschäftsordnung des Verwaltungsrats geprüft werden:

a) Übertragung von Befugnissen an den Vorstand (Absatz 2.3.1)

Zwischen dem Inhalt der Bestimmung und der Praxis besteht in mehrfacher Hinsicht eine Diskrepanz. Beispielsweise ermöglicht diese Bestimmung dem Verwaltungsrat, Befugnisse in Bezug auf die aufgezählten Angelegenheiten (wie Einladungen von Organisationen zu offiziellen Tagungen) an seinen Vorstand zu delegieren. Beschlüsse zur Übertragung von Befugnissen waren jedoch eher die Ausnahme als die Regel und in der Praxis hat der Vorstand die Entscheidungen in diesen Angelegenheiten getroffen.

b) Funktionen innerhalb der Regierungsgruppe, die von Mitgliedern ausgeübt werden, die nicht dem Verwaltungsrat angehören (Artikel 7.1)

In den letzten Jahren wurde mehrmals die Frage gestellt, ob der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende der Regierungsgruppe des Verwaltungsrats und die Regionalkoordinatoren Vertreter von Regierungen sein müssen, die ordentliche oder stellvertretende Mitglieder des Verwaltungsrats sind, oder ob sie auch Vertreter von Regierungen sein können, die nicht dem Verwaltungsrat angehören. Das Amt hat stets die Auffassung vertreten, dass die institutionelle Logik, die der Funktionsweise des Verwaltungsrats zugrunde liegt, vorschreibt, dass diese Funktionen von Vertretern gewählter Regierungsmitglieder des Verwaltungsrats wahrgenommen werden. Sollten die Nominierungen auch Nicht-Mitglieder umfassen können, müsste die Geschäftsordnung geändert werden.

c) Ernennung eines stimmberechtigten Ersatzmitglieds, das der Gruppe der Regierungsvertreter angehört, wenn ein ordentliches Mitglied im Rückstand ist und sein Stimmrecht verloren hat (Absätze 6.1.4 und 1.5.3)

In der Praxis gab es Fälle, in denen die Regierungsgruppe einem stellvertretenden Regierungsmitglied Stimmrecht erteilt hat, das anstelle eines regulären Mitglieds, das sein Stimmrecht aufgrund von Zahlungsrückständen bei den Mitgliedsbeiträgen des Landes verloren hatte, abstimmen durfte. Es bestehen jedoch Zweifel daran, ob diese Praxis mit den einschlägigen Bestimmungen der Geschäftsordnung und den Rechtsgrundsätzen vereinbar ist. Es wäre wünschenswert, die Geschäftsordnung zu ändern, um die Situation in der einen oder anderen Hinsicht zu klären.

d) Definition des Begriffs „Konsens“ (Absatz 6.1.1)

Eine Beschreibung dessen, was unter Konsens zu verstehen ist, findet sich in Absatz 46 der Einleitenden Bemerkungen zur Geschäftsordnung. Die Geschäftsordnung selbst enthält jedoch keine verbindliche Definition des Begriffs „Konsens“, anders als die Geschäftsordnung der Konferenz (Artikel 21 und 42) sowie die Geschäftsordnungen für Fachtagungen (Artikel 12) und Sachverständigentagungen (Artikel 11). Es könnte eine Änderung zur Einführung einer entsprechenden Bestimmung vorgeschlagen werden.

e) Recht auf Erwiderung (Artikel 5.8)

Das Recht auf Erwiderung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Gruppen ist in Artikel 5.8 verankert, der besagt, dass es zu dem von der Person, die die Sitzung leitet, beschlossenen Zeitpunkt ausgeübt werden kann. In Anbetracht seiner Bedeutung und seiner Ausübung könnte es sinnvoll sein, die Modalitäten der Ausübung des Rechts auf

Erwiderung weiter zu konsolidieren, indem bekräftigt wird, dass es unter Bedingungen ausgeübt wird, die von der Person, die den Vorsitz der Sitzung führt, festgelegt werden, und indem die gängigsten Bedingungen, wie sie auf der Konferenz angewandt werden, dargelegt werden, beispielsweise dass die Ausübung des Rechts am Ende der betreffenden Sitzung gewährt wird und dass es kein Recht auf Erwiderung auf eine Erwiderung gibt.

f) Aufgaben des Präsidenten (Absatz 2.2.3)

Gemäß Absatz 2.2.3 der Geschäftsordnung kann der Präsident an Erörterungen des Verwaltungsrats und an Abstimmungen teilnehmen. Angesichts der besonderen Bedeutung der Unparteilichkeit des den Vorsitz führenden Vorstandsmitglieds in der dreigliedrigen Struktur der IAO könnte vorgeschlagen werden, diese Bestimmung mit Artikel 13 Absatz 3 der Geschäftsordnung der Konferenz in Einklang zu bringen, um festzulegen, dass der Präsident nicht an Abstimmungen teilnimmt, aber einen Stellvertreter ernennen kann.

g) Aussetzung einer Bestimmung der Geschäftsordnung (Artikel 7.2)

Artikel 7.2 sieht vor, dass der Verwaltungsrat nur „ausnahmsweise im Interesse seiner eigenen ordnungsgemäßen und zügigen Arbeitsweise“ und „zum Zweck der Behandlung einer ihm vorliegenden nicht umstrittenen Einzelfrage“ beschließen kann, eine Bestimmung der Geschäftsordnung auszusetzen. Diese Bestimmung könnte an die entsprechende Bestimmung der Geschäftsordnung der Konferenz (Artikel 69 Absatz 2) angeglichen werden, in der ähnliche restriktive Bedingungen im Rahmen der umfassenden Überprüfung von 2021 abgeschafft wurden.

39. Es könnte wünschenswert sein, in den Einleitenden Bemerkungen zur Geschäftsordnung des Verwaltungsrats eine klarere Formulierung zu den folgenden Aspekten aufzunehmen:

a) Entscheidungsprozess für den Vorstand

Gelegentlich wurden Fragen zu diesem Thema gestellt, insbesondere zu den rechtlichen Auswirkungen, wenn kein Einvernehmen erzielt werden kann. Es wurde klargestellt, dass für die Vorstandssitzungen keine Verfahrensregeln gelten und dass der Vorstand auf der Grundlage des Konsenses und nicht der Einstimmigkeit arbeitet und im Prinzip kein Vetorecht hat. Kommt es zu keiner Einigung unter den Vorstandsmitgliedern, wird die Angelegenheit zur Beschlussfassung an den Verwaltungsrat verwiesen.²¹ Der Verwaltungsrat könnte die Möglichkeit in Erwägung ziehen, die wichtigsten Grundsätze neu zu formulieren, um etwaige Meinungsverschiedenheiten zwischen den Vorstandsmitgliedern auszuräumen.

b) Status von Stellvertretern (Artikel 1.6)

Das Amt wurde von der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmergruppe wiederholt zu der Möglichkeit konsultiert, Stellvertreter als ordentliche Mitglieder in Ausschüsse des Verwaltungsrats, insbesondere in den Ausschuss für Vereinigungsfreiheit, zu entsenden. Das Amt hat stets von einer solchen Praxis abgeraten, weil sie gegen die Geschäftsordnung des Verwaltungsrats verstößt. Der Verwaltungsrat könnte die Möglichkeit in Erwägung ziehen, erneut festzulegen, dass Stellvertreter nur ordentliche Mitglieder ersetzen können, die abwesend oder verhindert sind.

²¹ GB.337/PV, Abs. 539.

c) Regelungen für die Übernahme von Sitzen (Absätze 1.7.1 und 1.7.2)

In den letzten Jahren ist die Praxis der „Übernahme von Sitzen“ zwischen verschiedenen Regierungen derselben Region oder Subregion auf den Prüfstand gekommen. Dabei handelt es sich um Vereinbarungen, bei denen ein Mitglied oder mehrere Mitglieder, das/die für einen Sitz im Verwaltungsrat gewählt wurde/wurden, zu einem bestimmten Zeitpunkt während der dreijährigen Amtszeit zurücktritt/zurücktreten, damit eine andere Regierung oder andere Regierungen den oder die freien Sitze übernehmen kann/können. Das Amt hat stets die Auffassung vertreten, dass derartige Regelungen mit dem in Artikel 7 Absatz 5 der Verfassung der IAO verankerten Verfassungsgrundsatz einer dreijährigen Amtszeit für die Mitglieder des Verwaltungsrats unvereinbar sind. Der Verwaltungsrat könnte die Möglichkeit einer Neuformulierung der Verfassungsbestimmung und ihrer Auswirkungen in Betracht ziehen.

► II. Verfahrenstechnische Vorschläge für die Überprüfung

40. Auf Ersuchen des Verwaltungsrats enthält dieser Teil einen Entwurf der Aufgabenstellung für die beiden ermittelten potenziellen Verfahren für die Überprüfung: A) eine Arbeitsgruppe, die mögliche Verbesserungen in den vereinbarten Bereichen, in denen Einvernehmen besteht, prüfen soll; und B) einen vorläufigen Fahrplan für Beratungen zwischen den Tagungen, die den Verwaltungsrat über mögliche Verbesserungen seiner Funktionsweise informieren sollen.
41. In Anbetracht des Umstands, dass Einvernehmen darüber besteht, die Diskussion über eine ausgewählte Anzahl von Bereichen der Funktionsweise des Verwaltungsrats fortzusetzen, und dass sich die logistischen Konsequenzen der beiden Optionen nicht wesentlich unterscheiden, könnte der Verwaltungsrat auch einen dritten, hybriden Ansatz in Betracht ziehen: C) eine Kombination aus informellen Beratungen mit einer Arbeitsgruppe.

A. Arbeitsgruppe zur Überprüfung der Funktionsweise des Verwaltungsrats

1. Zusammensetzung

42. Ausgehend von den Erfahrungen früherer Arbeitsgruppen des Verwaltungsrats könnte sich eine Arbeitsgruppe zur Überprüfung der Funktionsweise des Verwaltungsrats aus 16 Mitgliedern der Regierungsgruppe, acht Mitgliedern der Arbeitgebergruppe und acht Mitgliedern der Arbeitnehmergruppe zusammensetzen.
43. Die Arbeitsgruppe würde aus ihren Mitgliedern einen Vorsitzenden und zwei Stellvertretende Vorsitzende – einen aus jeder der Mitgliedsgruppen – wählen. Um die Inklusivität und Transparenz zu gewährleisten, könnten andere Mitglieder des Verwaltungsrats als Beobachter und mit der Erlaubnis, nach Genehmigung durch den Vorsitzenden das Wort zu ergreifen, teilnehmen. Alternativ könnte jede Gruppe eine begrenzte Anzahl von Beobachtern oder Beratern ernennen, die nicht dem Verwaltungsrat angehören müssten und deren Teilnahme an den Verhandlungen der Arbeitsgruppe im Ermessen des Vorsitzenden läge.

2. Arbeitsauftrag und Mandat

44. Das Mandat der Arbeitsgruppe könnte Folgendes umfassen:
- a) Überprüfung der Funktionsweise des Verwaltungsrats auf der Grundlage der vom Verwaltungsrat ermittelten Bereiche, in denen Einvernehmen besteht und in denen Verbesserungen für möglich gehalten werden;
 - b) Unterbreitung von Vorschlägen für Anpassungen des Kompendiums auf der Grundlage der Überprüfung dieser Bereiche, in denen Einvernehmen besteht;
 - c) Prüfung sonstiger Anpassungen der Praxis oder des Kompendiums, die sich im Laufe der Beratungen der Arbeitsgruppe ergeben könnten.

3. Arbeitsmodalitäten

45. Die Arbeitsgruppe könnte Präsenzsitzungen unmittelbar vor jeder Tagung des Verwaltungsrats abhalten und vereinbaren, zusätzliche Sitzungen virtuell abzuhalten. Bei allen Sitzungen würde die Online-Teilnahme erleichtert. Die Arbeitssprachen der Arbeitsgruppe wären Englisch, Französisch und Spanisch, für die Übersetzungs- und Dolmetschdienste bereitgestellt würden.
46. Die Arbeitsgruppe würde so weit wie möglich im Konsens arbeiten und könnte das Amt ersuchen, informelle Beratungen zu spezifischen Aspekten durchzuführen, die die Meinung eines breiteren Publikums erfordern.
47. Reguläre Sitzungen der Arbeitsgruppe könnten für einen ganzen Tag angesetzt werden, einschließlich Gruppensitzungen am Vormittag und am Nachmittag. Zusätzlich stattfindende virtuelle Sitzungen könnten für die Dauer eines halben Tages angesetzt werden.
48. Zehn Tage vor jeder Sitzung der Arbeitsgruppe würde das Amt ein Themenpapier verteilen, das die zu prüfenden Bereiche, in denen Einvernehmen besteht, oder die vorgeschlagenen Überarbeitungen des Kompendiums abdeckt.

4. Vorgeschlagener Zeitrahmen/Arbeitsplan

49. Nominierungen für die Mitglieder der Arbeitsgruppe könnten von den Mitgliedsgruppen bis Ende November 2024 dem Amt mitgeteilt werden.
50. Die Arbeitsgruppe könnte im März 2025, vor der 353. Tagung des Verwaltungsrats, zusammentreten, um die Vorschläge des Amtes zu den Bereichen, in denen Einvernehmen besteht (I-A, B und E.2), zu prüfen, und würde dem Verwaltungsrat auf dieser Tagung einen Fortschrittsbericht vorlegen.
51. Die Arbeitsgruppe könnte im Oktober 2025, vor der 355. Tagung des Verwaltungsrats, zusammentreten, um die drei verbleibenden Bereiche, in denen Einvernehmen besteht (I-C, D und E.1), sowie alle anderen vom Verwaltungsrat ermittelten Bereiche – einschließlich der in Abschnitt F erwähnten – zu prüfen, und würde dem Verwaltungsrat auf dieser Tagung einen Fortschrittsbericht vorlegen.
52. Die Arbeitsgruppe könnte ihre letzte Sitzung im März 2026, vor der 356. Tagung des Verwaltungsrats, abhalten, um vorgeschlagene Überarbeitungen des Kompendiums zu prüfen, die sich aus den vorangegangenen Beratungen ergeben haben, und würde dem Verwaltungsrat auf dieser Tagung ihren Abschlussbericht vorlegen, der auch empfohlene Überarbeitungen des Kompendiums und einen Umsetzungsplan für die vereinbarten Maßnahmen enthalten würde.

B. Informelle Beratungen über vereinbarte Bereiche, in denen Einvernehmen besteht

53. Das Amt geht davon aus, dass die Option der Durchführung informeller Beratungen für den Fall vorgesehen war, dass eine endgültige Festlegung des Inhalts der vereinbarten Bereiche, in denen Einvernehmen besteht, ergibt, dass die Einsetzung einer Arbeitsgruppe nicht erforderlich ist, und dass alle weiteren Überlegungen zu möglichen Verbesserungen der Funktionsweise des Verwaltungsrats im Anschluss an informelle Beratungen direkt vom Verwaltungsrat selbst angestellt werden könnten.
54. Ausgehend von dieser Annahme könnte der Verwaltungsrat den folgenden Zeitplan für informelle Beratungen in Betracht ziehen, der entsprechend der endgültigen Verfeinerung des Inhalts der Überprüfung anzupassen wäre:
- a) Das Amt würde zwei Runden informeller Beratungen und eine dritte abschließende Beratung organisieren, die alle drei zwischen November 2024 und August 2025 stattfinden würden. Die erste und die zweite Runde wären jeweils drei der vereinbarten Bereiche, in denen Einvernehmen besteht, und allen anderen Anpassungen der Praxis oder des Kompendiums gewidmet, die sich im Laufe der Beratungen der Arbeitsgruppe ergeben könnten, einschließlich der in Abschnitt F erwähnten Bereiche. Die dritte Beratung würde sich auf Wechselwirkungen zwischen den Vorschlägen und die Ermittlung möglicher Änderungen des Kompendiums konzentrieren.
 - b) Das Amt würde für jede Runde ein Themenpapier zur Prüfung sowie ein Papier zur Prüfung durch den Verwaltungsrat auf seiner 355. Tagung im Oktober–November 2025 ausarbeiten, einschließlich konkreter Vorschläge und Änderungen des Kompendiums auf der Grundlage der Ergebnisse der informellen Beratungen. Im Gegensatz zu der Option, eine Arbeitsgruppe einzusetzen, würde dieser Prozess also hauptsächlich vom Amt durchgeführt.

C. Kombination aus informellen Beratungen und einer Arbeitsgruppe

55. Es könnte ein hybrider Ansatz ins Auge gefasst werden, bei dem mögliche Verbesserungen betreffend grundsätzliche Fragen in informellen Beratungen in einem offeneren Rahmen, der je nach Thema variieren kann, erörtert werden könnten, während eine formell eingerichtete Arbeitsgruppe damit betraut wird, die vereinbarten Verbesserungen als Änderungen an den bestehenden Regeln und Praktiken zu formulieren, wobei auch die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Ideen, die sich aus den informellen Beratungen ergeben können, berücksichtigt werden.
56. Informelle Beratungen könnten zwischen den Tagungen des Verwaltungsrats mit hybrider Teilnahme (Präsenz- und Online-Teilnahme) abgehalten werden, während die Arbeitsgruppe so angesetzt werden könnte, dass sie unmittelbar vor einer Tagung des Verwaltungsrats persönlich zusammentritt, um zu vermeiden, dass ihre Sitzungen parallel zu Sitzungen des Verwaltungsrats oder damit verbundenen Gruppensitzungen stattfinden müssen, und auch um die Reisekosten für die Arbeitgeber- und Arbeitnehmermitglieder zu minimieren.
57. Die informellen Beratungen könnten durch das Amt erleichtert werden, während die Arbeitsgruppe von einem unabhängigen Vorsitzenden oder einem gewählten Mitglied der Arbeitsgruppe geleitet werden könnte, das vorzugsweise an allen informellen Beratungen teilgenommen hat. Um die Kontinuität zu gewährleisten, könnte alternativ auch dieselbe Person den Vorsitz sowohl bei den informellen Beratungen als auch in der Arbeitsgruppe übernehmen.

- 58. Das Amt würde für jede Beratungsrunde oder Sitzung der Arbeitsgruppe ausführliche Dossiers mit Hintergrundinformationen und Vorschlägen erstellen.
- 59. Der Fortgang der Arbeiten im Rahmen der informellen Beratungen könnte in einem kurzen mündlichen Bericht an den Verwaltungsrat oder in einem zur Information vorgelegten Dokument bestehen, ohne dass eine Debatte darüber eröffnet würde. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe könnten Gegenstand von Zwischen- und Abschlussberichten sein, die vom Verwaltungsrat geprüft und beschlossen werden.
- 60. Die Zusammensetzung, das Mandat und der Arbeitsplan der Arbeitsgruppe nach diesem Ansatz könnten sich an jenen der Arbeitsgruppe nach der ersten Verfahrensoption orientieren.

► **Beschlussentwurf**

- 61. **Der Verwaltungsrat hat**
 - a) **die im Dokument GB.352/INS/8 enthaltenen Bereiche, in denen Einvernehmen besteht, zur Kenntnis genommen, die als Grundlage für die Überprüfung der Funktionsweise des Verwaltungsrats dienen sollen, vorbehaltlich der Leitvorgaben, die während seiner Aussprache erteilt wurden;**
 - b) **die in den Absätzen 40 bis 60 von Dokument GB.352/INS/8 beschriebene Verfahrensoption [II A, B oder C] für die Fortsetzung der Überprüfung gebilligt und den Generaldirektor ersucht, die während seiner Aussprache erteilten Leitvorgaben zu berücksichtigen.**