



Verwaltungsrat

355. Tagung, Genf, 17.–27. November 2025

Institutionelle Sektion

INS

Datum: 28. Oktober 2025

Original: Englisch

Siebter Punkt der Tagesordnung

Die IAO in einem sich wandelnden multilateralen Umfeld: auf dem Weg zu mehr Effizienz und Wirksamkeit

Zweck der Vorlage

Diese Vorlage enthält detaillierte Vorschläge zur Verbesserung der Effizienz und Wirksamkeit der amtsweiten Abläufe in einem sich wandelnden und herausfordernden multilateralen Umfeld. Der Verwaltungsrat wird ersucht, Orientierungshilfe zu den Vorschlägen zu geben, die strategische Ausrichtung der Überprüfung der IAO zu billigen und um weitere Vorschläge zur Prüfung auf seiner 356. Tagung zu bitten (siehe den Beschlussentwurf in Absatz 90).

Einschlägiges strategisches Ziel: Alle.

Einschlägige Ergebnisvorgabe: Alle.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Ja.

Rechtliche Konsequenzen: Nein

Finanzielle Konsequenzen: Nein.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Siehe Absätze 82 bis 89.

Verfasser: Büro des Generaldirektors (CABINET).

Verwandte Dokumente: [GB.355/LILS/1](#); [GB.355/INS/6](#); [GB.354/PV](#); [GB.354/INS/5](#); [GB.353/PFA/1](#); [GB.353/PFA/1\(Add.1\)\(Rev.1\)](#); [GB.353/PFA/1/1](#); [GB.352/PFA/1](#); Programm und Haushalt für 2024–25.

► Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung.....	5
Finanzieller Kontext und Ausblick.....	6
Die Überprüfung der IAO: Vision und Schwerpunkt.....	7
Kernmandat	10
Strategische Planung und ergebnisorientiertes Management.....	14
Organisationsmodell	14
Szenario 1: Begrenzte Haushaltskürzung (nominales Nullwachstum).....	15
Szenario 2: Erhebliches Haushaltsdefizit (15 bis 20 Prozent).....	26
Schlussfolgerung und Zeitplan für die Umsetzung	29
Beschlussentwurf	31

Anhänge

I. Beratungen und Informationsquellen für die Überprüfung.....	33
II. Geschätzte Kosten, Einsparungen, Zeitpläne sowie Vor- und Nachteile der vorgeschlagenen Maßnahmen nach Szenario	36
III. Vorgeschlagene Organisationsstruktur	49
IV. Methodik zur Schätzung des Bedarfs an Fachpersonal in den Regionen	50

► Einleitung

1. Auf seiner 353. Tagung (März 2025) prüfte der Verwaltungsrat die Programm- und Haushaltsvorschläge des Generaldirektors für 2026–27.¹ Im Rahmen der Debatte forderten die Mitglieder des Verwaltungsrats das Amt auf, sein Arbeitsprogramm auf das Kernmandat der IAO zu konzentrieren, die fachlichen Dienste der IAO im Außendienst zu stärken und Verbesserungen hinsichtlich der Struktur und Arbeitsweise des Amtes zu ermitteln, um dessen Wirksamkeit zu steigern und Effizienzgewinne zu erzielen.² Dementsprechend leitete der Generaldirektor eine umfassende Überprüfung der Relevanz und Angemessenheit des Programms und der Arbeitsweise der IAO im gegenwärtigen, sich wandelnden Umfeld ein und setzte eine IAO-Überprüfungsgruppe ein, unterstützt von einem Sondierungsausschuss für die Überprüfung der IAO, um den Prozess zu koordinieren und Verbesserungen zu empfehlen. Auf seiner 354. Tagung (Juni 2025) prüfte der Verwaltungsrat eine erste Reihe von Maßnahmen zur Erzielung von Effizienzgewinnen, die auf der Grundlage der Überprüfung vorgeschlagen wurden, und ersuchte das Amt, dem Verwaltungsrat auf seiner 355. Tagung (November 2025) unter Berücksichtigung der von ihm gegebenen Orientierungshilfe detailliertere und konkretere Vorschläge vorzulegen.³
2. Diese Vorlage wurde auf der Grundlage einer Reihe von internen und externen Interviews, Beratungen und Informationsquellen erstellt (siehe die Zusammenfassung in Anhang I), bei der eine breite Palette von Interessenträgern, einschließlich der IAO-Personalvertretung, einbezogen wurde. Die im September 2025 durchgeführten informellen Beratungen mit den Mitgliedsgruppen über mögliche Reformoptionen waren für den Beschluss, konkrete Vorschläge für verschiedene finanzielle Szenarien zu entwickeln, von großer Bedeutung. Weitere, im Oktober 2025 durchgeführte informelle dreigliedrige Beratungen lieferten wertvolle Rückmeldungen zum Kernmandat und zu den Prioritäten der IAO, zu möglichen Strukturreformen und zu Zeitplänen für deren Umsetzung.
3. Im März 2025 rief der Generalsekretär der Vereinten Nationen (UN) die UN-80-Initiative ins Leben, um die interne Effizienz zu verbessern, die Umsetzung von Mandaten zu überprüfen und eine strukturelle Neuausrichtung des gesamten UN-Systems zu untersuchen. Die jüngsten Ergebnisse des UN-80-Prozesses, darunter ein Bericht zur Überprüfung der Mandatsumsetzung⁴ und der Bericht *Shifting Paradigms: United to Deliver*,⁵ enthalten konkrete Vorschläge sowie Erkenntnisse, die die Entwicklung des UN-Systems in den kommenden Jahren beeinflussen könnten. Zu diesen Erkenntnissen gehören unter anderem: die Notwendigkeit, veraltete Mandate zu überprüfen, um zu gewährleisten, dass den Prioritäten ausreichende Ressourcen zugewiesen werden; die Wichtigkeit der Transparenz und der Beratungen mit den Mitgliedsgruppen; das Potenzial von strukturellen Konsolidierungen und Verlagerungen zur Bewältigung von Haushaltszwängen.
4. In diesem breiteren Kontext verfolgt die IAO ihren eigenen Überprüfungs- und Reformprozess. Als eine für den „Bereich Sonderorganisationen“ im Rahmen des UN80-Prozesses mitverant-

¹ GB.353/PFA/1.

² GB.353/PV, Abs. 836–1092.

³ GB.354/INS/5 und GB.354/PV, Abs. 84.

⁴ UN-Generalversammlung, *Mandate implementation review: Report of the Secretary-General*, A/80/318, 2025.

⁵ UN-Generalversammlung, *Shifting paradigms: United to deliver: Report of the Secretary-General*, A/80/392, 2025.

wortliche Organisation spielt sie eine zentrale Rolle bei der Ermittlung gemeinsamer Herausforderungen und Möglichkeiten im gesamten System und sorgt zugleich dafür, dass der UN80-Prozess den Besonderheiten der Sonderorganisationen vollumfänglich Rechnung trägt. Die IAO beteiligt sich auch aktiv an verschiedenen Koordinierungsgremien der UN, insbesondere am Hochrangigen Ausschuss für Managementfragen (HLCM) und am Hochrangigen Ausschuss für Programmfragen (HLCP), um gemeinsame Ansätze für administrative und grundlegende Fragen zu fördern, die auf einen besseren Ressourceneinsatz und eine Stärkung der systemweiten Effizienz ausgerichtet sind. Gleichzeitig bleiben die Steuerung der IAO und das Treffen von Entscheidungen in Anbetracht ihres Status als Sonderorganisation unabhängig. Der UN80-Prozess sowie die Arbeit des HLCM und des HLCP bieten wertvolle Anhaltspunkte und Impulse, insbesondere in den Bereichen Effizienz, Mandatsmanagement sowie strukturelle und programmatische Ausrichtung, während die dreigliedrige Mitgliedschaft der IAO letztlich den Umfang und die Ausrichtung ihrer institutionellen Reformen bestimmt.

5. In Ausübung seiner Verantwortung für eine effiziente Führung des Amtes ⁶ legt der Generaldirektor dem Verwaltungsrat eine strategische Ausrichtung und konkrete Vorschläge in Bezug auf die Überprüfung der IAO vor mit dem Ziel, dass die Organisation ihr Mandat in dem sich aktuell wandelnden und herausfordernden multilateralen Umfeld wirkungsvoller erfüllen kann. Im Einklang mit der strategischen Ausrichtung wird der Generaldirektor weiterhin nach eigenem Ermessen gemäß den geltenden Vorschriften und Regelungen notwendige Entscheidungen treffen unter Wahrung der höchsten Sorgfaltspflicht gegenüber allen Bediensteten. Gemäß den Bestimmungen der Personalordnung ⁷ wird der Generaldirektor den sozialen Dialog, die Informationsverbreitung und Konsultationen fortführen sowie, sofern erforderlich, Kollektivverhandlungen mit der Personalvertretung aufnehmen und dabei die jeweiligen Auswirkungen der vorgeschlagenen Maßnahmen auf die einzelnen Bediensteten besonders berücksichtigen. Über das Ergebnis dieser Gespräche wird dem Verwaltungsrat zu gegebener Zeit Bericht erstattet.

► Finanzieller Kontext und Ausblick

6. Auf ihrer 113. Tagung (2025) nahm die Konferenz einen Haushalt mit nominalem Nullwachstum für 2026–27 an. Unter Berücksichtigung der jährlichen Inflation für alle Ausgabenkategorien entspricht dies einem realen Rückgang der dem Amt für die Zweijahresperiode zur Verfügung stehenden Mittel um 0,4 Prozent. ⁸ Darüber hinaus deuten die jüngsten Entwicklungen auf einen erheblichen Rückgang der öffentlichen Entwicklungshilfe auf globaler Ebene hin, ⁹ was sich auf die Mobilisierung von Sondermitteln für die Tätigkeiten der IAO im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit auswirken könnte. Diese Mittel machen rund 50 Prozent der Ausgaben für die grundsatzpolitischen Ergebnisvorgaben der IAO aus.

⁶ Verfassung der IAO, Artikel 8 (1).

⁷ Personalordnung, 10.1 c).

⁸ IAO, [Entschließung über die Annahme des Programms und Haushalts für 2026–27 und die Aufteilung des Einnahmenhaushalts auf die Mitgliedstaaten](#), Internationale Arbeitskonferenz, 113. Tagung, 2025.

⁹ Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) prognostiziert für 2025 einen Rückgang der öffentlichen Entwicklungshilfe um 9 bis 17 Prozent, zusätzlich zu dem 2024 verzeichneten Rückgang um 9 Prozent, wobei die Aussichten für die Zeit nach 2025 nach wie vor höchst ungewiss sind. Siehe OECD, [„Cuts in official development assistance: OECD projections for 2025 and the near term“](#), OECD Policy Briefs, Nr. 26, Juni 2025.

7. Anfang September 2025 verlangsamte sich der Eingang von Beiträgen aus dem ordentlichen Haushalt für das Amt so stark, dass die Programmerfordernisse nicht mehr vollständig finanziert werden konnten. Aufgrund der Zahlungsrückstände mehrerer Mitgliedstaaten, die sich insgesamt auf über 254 Millionen Schweizer Franken belaufen (was etwa 31 Prozent der Beiträge für die Zweijahresperiode entspricht), ist die Cashflow-Situation kritisch geworden. Bei einer Verringerung der Ausgaben auf das Minimum reichen die Reserven noch aus, um die Gehälter bis zum Jahresende zu decken. Das Amt hat auf diese Situation reagiert, indem es unter Aufrechterhaltung der Kerndienstleistungen für die Mitgliedsgruppen die Nicht-Personalausgaben reduziert, die Einstellung von Personal eingeschränkt, die Zahlungen an Lieferanten überprüft und die Tätigkeiten neu priorisiert hat.
8. Anfang 2026 werden die Mitgliedstaaten mit der Zahlung ihrer von der Internationalen Arbeitskonferenz gebilligten Pflichtbeiträge zum ordentlichen Haushalt für 2026–27 beginnen. Je nachdem, wie sich die Lage bezüglich der für 2025 noch ausstehenden Beiträge entwickelt, muss das Amt für 2026–27 gegebenenfalls zusätzliche finanzielle Maßnahmen ergreifen, um die internen Reserven aufzufüllen und die für den Ausgleich von Personalfluktuationen verfügbaren Mittel wieder auf den Stand von 2024–25 zu bringen. Sollte ein erheblicher Teil der Pflichtbeiträge – möglicherweise bis zu 20 Prozent des gebilligten Haushalts für 2026–27 – nicht gezahlt werden, würde das Amt ein erhebliches Defizit an verfügbaren Einnahmen verzeichnen. Um diese Lücke zu schließen, müssten außerordentliche Maßnahmen ergriffen werden, um das genehmigte Arbeitsprogramm an die reduzierten Mittel anzupassen und die Ausgaben entsprechend zu kürzen.

► Die Überprüfung der IAO: Vision und Schwerpunkt

9. Auf Grundlage der oben dargelegten institutionellen und finanziellen Rahmenbedingungen der IAO zielt der Überprüfungsprozess darauf ab, die Fähigkeit der Organisation zu stärken, ihr Mandat zur Förderung von menschenwürdiger Arbeit zugunsten von sozialer Gerechtigkeit zu erfüllen. Des Weiteren soll die IAO schlanker, agiler und widerstandsfähiger werden, ihre operative Effizienz verbessert und ein ausgewogener strategischer Fokus gewährleistet werden. Der Prozess bietet außerdem die Möglichkeit, die Organisationsstrukturen und -abläufe wirksamer aufeinander abzustimmen und die Fachkapazitäten in den Regionen zu stärken.
10. Die im Strategischen Plan der IAO für 2026–29 formulierte Vision und die damit verbundenen Prioritäten behalten ihre Gültigkeit und werden im Arbeitsprogramm des Amtes berücksichtigt. Somit setzt sich das Amt nach wie vor für die vier wichtigsten im Strategischen Plan festgelegten Prioritäten ein, die wie folgt lauten:
 - i) inklusive und wirksame Steuerung der Arbeit;
 - ii) volle und produktive Beschäftigung und nachhaltige Unternehmen für menschenwürdige Arbeit;
 - iii) Gleichstellung und Schutz bei der Arbeit; und
 - iv) Politikkohärenz für faire Übergänge.
11. In einem sich wandelnden globalen Umfeld, das durch zunehmende Anforderungen an multilaterale Institutionen, Ressourcenknappheit und wachsende Erwartungen an adäquate Wirkungen gekennzeichnet ist, muss sich die IAO anpassen, um auch künftig als vertrauenswürdiger und wirksamer Akteur ihr Mandat und ihre Prioritäten in ausgewogener Weise voranzubringen. Zu diesem Zweck muss die Organisation ihren einzigartigen dreigliedrigen Charakter

bekräftigen und ihre Arbeitsweise modernisieren, um reaktionsfähig, ergebnisorientiert und finanziell nachhaltig zu bleiben und zugleich das Wohlergehen und die Fähigkeiten ihrer Bediensteten zu fördern.

12. Eingedenk dessen wird das Amt seine normensetzende Tätigkeit weiterhin durch Politikberatung, Entwicklungszusammenarbeit und Fachprogramme ergänzen. Ein modernisierter normativer Rahmen, der durch wirksame Aufsichtsmechanismen,¹⁰ wirksame Dreigliedrigkeit und wirksamen sozialen Dialog sowie die fortgesetzte Förderung der vier Säulen der Agenda für menschenwürdige Arbeit im Streben nach sozialer Gerechtigkeit unterstützt wird, wird weiterhin zentraler Bestandteil des Arbeitsprogramms der IAO sein. Zudem wird die Organisation einen besonderen Schwerpunkt auf neue Entwicklungen in der Welt der Arbeit legen, darunter der digitale Wandel, Automatisierung, künstliche Intelligenz (KI), Klimawandel und Lohnpolitik. Dementsprechend wird die IAO:
 - die Kohärenz zwischen den Elementen des Kernmandats, dem vierjährigen strategischen Plan, dem zweijährlichen Arbeitsprogramm und der Organisationsstruktur des Amtes stärken und Redundanzen in den Planungs-, Überwachungs- und Berichterstattungsprozessen verringern;
 - sicherstellen, dass der Personalbedarf in der Zentrale und im Außendienst die Erfüllung des Kernmandats begünstigt und auf die Handlungsschwerpunkte ausgerichtet ist;
 - die Fachkapazitäten in den Regionen stärken unter Beibehaltung des für die global angelegten Arbeiten in der Zentrale erforderlichen Fachwissens;
 - den Ansatz einer einheitlich handelnden IAO („One ILO“) vorantreiben, indem Strategien, Ressourcen und delegierte Befugnisse auf allen Ebenen durch ein integriertes, ergebnisorientiertes Management aufeinander abgestimmt werden;
 - eine Kultur der Dreigliedrigkeit in allen Hauptabteilungen und Büros weiter verankern;
 - Innovation und die Agilität der Organisation fördern, indem Abläufe, Prozesse und Strukturen gestrafft werden, um Einsparungen zu erzielen, die Effizienz zu steigern und die Reaktionsfähigkeit zu verbessern;
 - die Ressourcenbasis in enger Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern durch Zugang zu nicht-traditionellen Finanzierungsquellen, darunter der Privatsektor, Stiftungen und die Zivilgesellschaft, ausweiten.
13. Die IAO hat seit 1920 ihren Sitz in Genf (abgesehen von einem kurzen Zeitraum von 1940 bis 1948, in dem sie vorübergehend ihren Sitz in Kanada hatte) und konnte seitdem stets auf die Unterstützung durch die Regierung des Gastlandes auf städtischer, kantonaler und Bundesebene zählen. In Anbetracht der Geschichte der Organisation und unter Berücksichtigung der günstigen politischen und strategischen Faktoren wird die Zentrale der IAO weiterhin in Genf bleiben, einer Stadt, die seit Jahrzehnten Sitz zahlreicher UN-Organisationen ist, über ein umfangreiches diplomatisches Netzwerk verfügt, die notwendige Infrastruktur für Großveranstaltungen bietet und den Bediensteten gute Lebensbedingungen gewährleistet. Das Amt ist dankbar für die Unterstützung, die es von der Schweizer Regierung auf verschiedene Weise erhalten hat und nach wie vor erhält, und es pflegt einen aktiven Dialog und Austausch mit

¹⁰ Dazu gehört auch der dem Verwaltungsrat im Dokument [GB.355/LILS/1](#) vorgelegte Vorschlag, das Berichterstattungssystem zu straffen und zu modernisieren, um die Zusammenarbeit der Mitgliedstaaten mit den Aufsichtsorganen zu erleichtern, indem ab 2026 schrittweise thematische Durchführungsberichte eingeführt werden.

dem Gastland, um weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Unterstützung zu erkunden. Hierzu zählen insbesondere die vorübergehende Aussetzung der Darlehensrückzahlungen für 2025 und 2026 (insgesamt 4,7 Millionen Schweizer Franken), ein finanzieller Beitrag für die Deckung der Kosten der Internationalen Arbeitskonferenz und die Verbesserung der digitalen Infrastruktur, einschließlich Datenzentren und der Förderung von Fähigkeiten im KI-Bereich. Dies ist verbunden mit der Erfüllung bestimmter zu vereinbarenden Anforderungen an die IAO, unter anderem in Bezug auf ihre Präsenz und damit verbundene Verpflichtungen in Genf. Das Ziel der Erörterung dieses Gegenstands durch den Verwaltungsrat besteht darin, eine gut funktionierende, effiziente und kosteneffiziente IAO zu gewährleisten, die von einer starken und strategischen Präsenz in Genf profitiert und diese aufrechterhält.

14. Unter Berücksichtigung dieser strategischen Dimensionen wurden bei der Überprüfung der IAO die Schwerpunkte auf Folgendes gelegt:
 - das Kernmandat der IAO, um sicherzustellen, dass es als strategischer Kompass dient, der die Festlegung des Arbeitsprogramms und die Priorisierung oder Anpassung bestimmter Arbeitsbereiche leitet;
 - die Planungs- und Haushaltsaufstellungsprozesse der IAO, um sicherzustellen, dass die finanziellen und personellen Ressourcen auf agile und angepasste Weise den vorrangigen Bereichen zugewiesen und verwaltet werden, damit messbare Ergebnisse und Wirkungen erzielt werden;
 - das Organisationsmodell in der Zentrale und im Außendienst im Hinblick auf i) die Rationalisierung der obersten Führungsebene, ii) die Stärkung der Leistungserbringung rund um das Kernmandat der IAO, iii) die Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen, auch durch eine verstärkte Außendienstpräsenz, iv) die Erleichterung der Koordinierung und der Teamarbeit, um sowohl globale als auch länderspezifische Beratung und Produkte bereitzustellen, v) die Steigerung der Kosteneffizienz durch die Konsolidierung und/oder Verlagerung von Unterstützungs- und grundsatzpolitischen Funktionen oder Organisationseinheiten ohne Beeinträchtigung der strategischen Kohärenz und vi) die Einrichtung eines globalen Dienstleistungszentrums und Überprüfung der Verwaltungsprozesse, um Bürokratie abzubauen, die Effizienz und Wirksamkeit zu steigern, Einsparungen zu erzielen und die Kohärenz zwischen den aus dem ordentlichen Haushalt und den aus Sondermitteln für Entwicklungszusammenarbeit finanzierten Tätigkeiten zu verbessern.
15. Die Überprüfung der Verwaltungsprozesse, die von einem eigens dafür eingesetzten Team durchgeführt wird, wird voraussichtlich im ersten Quartal 2026 konkrete Ergebnisse liefern. Darüber hinaus wird das Amt dem Verwaltungsrat auf seiner 356. Tagung (März 2026) eine neue Strategie für Entwicklungszusammenarbeit vorlegen, die Optionen für eine verstärkte Mobilisierung von Mitteln aus nicht-traditionellen Finanzierungsquellen wie dem Privatsektor und Stiftungen, der inländischen Finanzierung von IAO-Dienstleistungen und der Süd-Süd-Zusammenarbeit umfasst. Damit sollen diese zusätzlichen freiwilligen Mittel das erwartete Defizit im ordentlichen Haushalt (wegen seines nominalen Nullwachstums) und den voraussichtlichen Rückgang der freiwilligen Beiträge von traditionellen Gebern teilweise kompensieren.

► Kernmandat

16. Die Verfassung der IAO (1919), die als Anhang die Erklärung von Philadelphia (1944) enthält und durch spätere IAO-Erklärungen ¹¹ ergänzt wird, formuliert das Kernmandat der Organisation und legt ihr Ziel fest. Insbesondere in der Präambel der IAO-Verfassung wird daran erinnert, dass „der Weltfriede [...] auf die Dauer nur auf sozialer Gerechtigkeit aufgebaut werden [kann]“. Das Mandat der IAO wird durch internationale Arbeitsnormen und durch die Schlussfolgerungen und Beschlüsse der Internationalen Arbeitskonferenz, die die strategische Ausrichtung vorgeben und auf die sich wandelnden Bedürfnisse und Anforderungen der Mitgliedsgruppen reagieren, umgesetzt. Das Kernmandat ist in den vier unteilbaren, zusammenhängenden und sich gegenseitig stützenden strategischen Zielen der Agenda für menschenwürdige Arbeit verankert, mit Geschlechtergleichstellung und Nichtdiskriminierung als übergreifende Ziele, und beruht darüber hinaus auf einem am Menschen orientierten Ansatz, um eine Zukunft der Arbeit zu gestalten, die Chancen nutzt und neu aufkommende Herausforderungen der Arbeitswelt angeht. Das Mandat der IAO wird auch durch die Ergebnisse von Regionaltagungen und die Beschlüsse des Verwaltungsrats umrahmt, die den Mitgliedern und dem Amt Orientierungshilfe bieten. Insgesamt umfasst das Kernmandat Folgendes:

- die Entwicklung, Förderung, Ratifizierung, Durchführung und Überwachung eines klaren, robusten und aktuellen Bestands an **internationalen Arbeitsnormen**, die einer sich wandelnden Arbeitswelt gerecht werden und die Mitgliedstaaten bei ihren Bemühungen um die Achtung, Förderung und Verwirklichung der **fünf grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit** unterstützen, als wesentliches Element für die Verwirklichung eines inklusiven und nachhaltigen Wachstums;
- die Förderung einer **vollen, produktiven und frei gewählten Beschäftigung** durch:
 - die Entwicklung wirksamer Politikkonzepte und Anreize, die darauf abzielen, ein nachhaltiges und integratives Wirtschaftswachstum sowie die Gründung und Förderung nachhaltiger Unternehmen zu gewährleisten, die volle, produktive und frei gewählte Beschäftigung sowie menschenwürdige Arbeitsmöglichkeiten für alle schaffen und insbesondere den Übergang von der allgemeinen und beruflichen Bildung in das Arbeitsleben erleichtern, wobei der Schwerpunkt auf der wirksamen Integration junger Menschen in die Arbeitswelt liegt;
 - die Stärkung und Befähigung der Arbeitsvermittlungsdienste und anderer Arbeitsmarkteinrichtungen, einschließlich aktiver arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen und Programme;
 - die Förderung des Erwerbs von Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen für alle Arbeitnehmer während ihres gesamten Arbeitslebens als gemeinsame Verantwortlichkeit der Regierungen und der Sozialpartner;
 - die Erleichterung der Schaffung, Sicherung und Nachhaltigkeit von Unternehmen und menschenwürdigen Arbeitsplätzen in der formellen Wirtschaft sowie des Übergangs von der informellen zur formellen Wirtschaft für Erwerbstätige und Wirtschaftseinheiten bei gleichzeitiger Verhinderung der Informalisierung von Arbeitsplätzen;

¹¹ Die Erklärung der IAO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit (1998) in der geänderten Fassung von 2022, die Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung (2008) in der geänderten Fassung von 2022 und die Erklärung zum hundertjährigen Bestehen der IAO für die Zukunft der Arbeit (2019).

- die volle Ausschöpfung des Potenzials von technologischem Fortschritt und Produktivitätswachstum, auch durch sozialen Dialog, um menschenwürdige Arbeit und eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen, die Würde, Selbstverwirklichung und eine gerechte Verteilung der Vorteile für alle gewährleisten;
- die Unterstützung der Rolle des Privatsektors als wichtigster Quelle von Wirtschaftswachstum, Innovation und der Schaffung von Arbeitsplätzen durch die Förderung günstiger Rahmenbedingungen für Unternehmertum und nachhaltige Unternehmen, insbesondere für Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen, sowie Genossenschaften und die Sozial- und Solidarwirtschaft, um dadurch menschenwürdige Arbeit, produktive Beschäftigung und einen höheren Lebensstandard für alle herbeizuführen;
- **den Schutz der Arbeitnehmer** und ihrer Familien durch:
 - die Entwicklung und Verbesserung von angemessenen, nachhaltigen und an die Entwicklungen in der Arbeitswelt angepassten Sozialschutzsystemen;
 - die Stärkung von Gesetzen und Institutionen zur Gewährleistung eines wirksamen Arbeitnehmerschutzes;
 - die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Lohnpolitiken, einschließlich existenzsichernder Löhne, Arbeitszeiten, Mutterschutz und Beschäftigungsschutz;
 - die Verbesserung des Arbeitsschutzes;
 - die Gewährleistung von Chancengleichheit und Gleichbehandlung in der Arbeitswelt für Menschen mit Behinderungen sowie für andere Menschen in Situationen der Verletzlichkeit;
 - das Übernehmen einer Führungsrolle in Bezug auf menschenwürdige Arbeit im Rahmen der Arbeitsmigration;
 - das Erreichen von Geschlechtergleichstellung und Nichtdiskriminierung bei der Arbeit mittels einer transformativen Agenda, die Chancengleichheit, gleiche Teilhabe und Gleichbehandlung, darunter gleiches Entgelt für Frauen und Männer für gleichwertige Arbeit, gewährleistet;
- die Verbesserung des **sozialen Dialogs**, einschließlich Kollektivverhandlungen und dreigliedriger Zusammenarbeit, durch:
 - die Stärkung der Arbeitsverwaltung, unter anderem der Arbeitsaufsicht und des Zugangs zur Arbeitsgerichtsbarkeit;
 - die Schaffung eines förderlichen Umfelds für Vereinigungsfreiheit und die effektive Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen;
 - die Stärkung von freien, unabhängigen und repräsentativen Verbänden der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer;
 - die Förderung von Institutionen und Verfahren des sozialen Dialogs auf allen Ebenen;
 - Stärkung der institutionellen Kapazitäten der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen, um fachlich solide, auf die Gegebenheiten des Arbeitsmarktes abgestimmte und auf Unternehmensebene praktisch umsetzbare Politikmaßnahmen zu konzipieren und dafür Überzeugungsarbeit zu leisten;

17. Die oben genannten Arbeitsbereiche, die auch in den vier Schwerpunktbereichen des Strategischen Plans der IAO für 2026–29 enthalten sind,¹² gelten für alle Menschen und für die Arbeitswelt in ihrer Gesamtheit. Gleichzeitig konzentrieren sich mehrere grundsatzpolitische Entschlüsse auf den Schutz bestimmter Bevölkerungsgruppen und auf die Förderung menschenwürdiger Arbeit in Wirtschaftssektoren.
18. Darüber hinaus umfasst der Auftrag der IAO die verstärkte Bereitstellung integrierter Politikberatung in sämtlichen Themenbereichen und die aktive Förderung der Politikkohärenz auf der nationalen und internationalen Ebene, in der Erkenntnis, dass menschenwürdige Arbeit entscheidend für die Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung sowie die Bekämpfung von Einkommensungleichheit, Informalität und Armut ist, wobei Konflikten, Katastrophen und anderen humanitären Notlagen betroffenen Gebieten besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist. Dies erfordert die Zusammenarbeit mit einer Reihe von Partnern, um Hindernisse zu beseitigen sowie Übereinstimmung und Wirkung im Einklang mit auf internationaler und regionaler Ebene dreigliedrig verhandelten Entschlüssen und anderen Ergebnisdokumenten, auch im Rahmen der Globalen Koalition für soziale Gerechtigkeit, sicherzustellen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Entschlüsse der Konferenz, die wiederkehrende Diskussionen über die strategischen Ziele betreffen, und diejenigen, die Übergänge in der Arbeitswelt steuern.¹³
19. Die Funktionen der IAO hinsichtlich Normensetzung und Entwicklung ergänzen und verstärken sich gegenseitig. Daher fordert die Konferenz das Amt in ihren Entschlüssen auf, alle zur Verfügung stehenden Mittel zur Unterstützung der Mitgliedsgruppen einzusetzen, unter anderem:
 - **normenbezogene Maßnahmen:** Unterstützung der Ratifizierung, Anwendung und Überwachung internationaler Arbeitsnormen sowie Überprüfung bestehender Instrumente, Ermittlung von Lücken und Entwicklung neuer Normen gemäß der Festlegung durch die Mitgliedsgruppen;
 - **Politikberatung und fachliche Hilfe:** Bereitstellung grundsatzpolitischer Leitvorgaben und rechtlicher Beratung für die Mitgliedsgruppen, die im Einklang mit den internationalen Arbeitsnormen (einschließlich der Stellungnahmen der Aufsichtsorgane) und abgestimmt auf nationale Gegebenheiten und Prioritäten sein müssen;
 - **Wissensgenerierung und -management:** Durchführung von Forschungsarbeiten zu Fragen der Arbeitswelt auf der Grundlage der Bedürfnisse und Prioritäten der Mitgliedsgruppen, Veröffentlichung von aussagekräftigen Berichten, gezielte Kommunikation, Erstellung von statistischen Daten und Wirkungsanalysen, Stärkung von Arbeitsmarktinformationssystemen sowie Erweiterung der Kapazitäten des Amtes, um die Mitgliedsgruppen dabei zu unterstützen, schnell und wirksam auf die Auswirkungen von Krisen und Naturkatastrophen auf den Arbeitsmarkt zu reagieren;
 - **Kapazitätsaufbau:** Stärkung der institutionellen und operativen Kapazitäten der Regierungen und der Sozialpartner durch Schulungen, Peer-Learning („kollegiales Lernen“) und

¹² GB.352/PFA/1.

¹³ Unter anderem IAO, [Entschlüsselung zur allgemeinen Aussprache über die Bekämpfung von Informalität und die Förderung des Übergangs zur Formalität zugunsten von menschenwürdiger Arbeit](#), Internationale Arbeitskonferenz, 113. Tagung, 2025, und IAO, [Entschlüsselung zu einem gerechten Übergang zu ökologisch nachhaltigen Volkswirtschaften und Gesellschaften für alle](#), Internationale Arbeitskonferenz, 111. Tagung, 2023.

Erfahrungsaustausch, u.a. über das Internationale Ausbildungszentrum der IAO (Turiner Zentrum);

- **Konsensbildung:** Mobilisierung der auf der Dreigliedrigkeit beruhenden verbindenden Fähigkeit der IAO den sozialen Dialog auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene zu fördern;
- **Partnerschaften und Entwicklungszusammenarbeit:** Entwicklung und Umsetzung von Programmen der Entwicklungszusammenarbeit und innovativen Partnerschaften, die globale und nationale Bemühungen zur Förderung der Agenda der IAO für menschenwürdige Arbeit und der Durchführung der Normen unterstützen und beschleunigen, Ressourcen mobilisieren und inklusive Bündnisse fördern, auch durch Süd-Süd-Zusammenarbeit und Dreieckskooperation;
- **multilaterales Engagement:** Förderung der strategischen Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen im UN-System, internationalen Finanzinstitutionen, regionalen Organisationen und nichtstaatlichen Akteuren zur Förderung der Politikkohärenz für menschenwürdige Arbeit und soziale Gerechtigkeit, auch durch die Globale Koalition für soziale Gerechtigkeit.

20. Die IAO sollte Initiativen, Programme und Tätigkeiten neu priorisieren, die nicht unter ihr Mandat hinsichtlich Normensetzung, Grundsatzpolitik und Aufbau von Institutionen fallen, insbesondere jene, die nicht auf IAO-Übereinkommen, -Empfehlungen, -Protokollen, Erklärungen oder anderen Entschlüssen oder Schlussfolgerungen der Konferenz beruhen, jene, die nicht auf die von den Mitgliedsgruppen geäußerten Bedürfnisse eingehen, und jene, die in Mandate abzudriften drohen, für die andere Organisationen eine Hauptverantwortung tragen. In letzterem Fall sollte die IAO mit diesen Organisationen zusammenzuarbeiten, um die einzigartige normative Rolle der IAO zu wahren und sicherzustellen, dass die Stimme der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber von zentraler Bedeutung bleibt. Grundsätzlich sollte die Erbringung von Dienstleistungen auf Mikroebene an lokale Institutionen, einschließlich Regierungsbehörden, Sozialpartner und die Zivilgesellschaft, delegiert werden, außer in Fällen, in denen begrenzte Pilotmaßnahmen erforderlich sind, um die Auswirkungen politischer und institutioneller Veränderungen zu demonstrieren. Außerdem sollte die IAO vermeiden, sich in rein humanitären Aktivitäten zu engagieren, jedoch in Krisenkontexten durch Wiederaufbaubemühungen aktiv bleiben, die Arbeitsmarktinstitutionen wieder aufbauen, Arbeitnehmerrechte schützen und menschenwürdige Arbeitsplätze schaffen. Die IAO wird sich aktiv an den Arbeiten der informellen Ad-hoc-Arbeitsgruppe zur UN80-Initiative beteiligen, die von der UN-Generalversammlung zur Prüfung der im Bericht des Generalsekretärs über die Überprüfung der Mandatsumsetzung enthaltenen Vorschläge eingesetzt wurde, denn diese Arbeiten könnten direkte Auswirkungen auf Entscheidungen über strategische Prioritäten und die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen haben.
21. Im Hinblick auf die Gewährleistung von Kohärenz und Fokussierung wird das Amt ein Arbeitsteam einrichten, das im Zusammenhang mit dem genehmigten Arbeitsprogramm für 2026–27 unter Berücksichtigung der im Rahmen von UN80 durchgeführten Mandatsanalyse Arbeitsbereiche ermittelt, die neu priorisiert werden sollten. Aufbauend auf den Ansätzen anderer internationaler Organisationen und der gewonnenen Erkenntnisse wird das Arbeitsteam die laufenden und geplanten Aktivitäten aller Hauptabteilungen und Regionen überprüfen, ihre Übereinstimmung mit dem Kernmandat und den Kernfunktionen der IAO bewerten und Optionen für eine Konsolidierung, Anpassung oder Einstellung vorschlagen. Gegebenenfalls werden die Empfehlungen des Arbeitsteams in Vorschläge an den Verwaltungsrat betreffend die Umsetzung des Haushalts für die kommende Zweijahresperiode einfließen.

► Strategische Planung und ergebnisorientiertes Management

22. Die während des Überprüfungsprozesses durchgeführten Beratungen haben die Notwendigkeit unterstrichen, die strategischen Planungs- und Haushaltsaufstellungsprozesse zu straffen, um die Kohärenz und das ergebnisorientierte Management zu verbessern, die Verwaltungs- und Berichterstattungsprozesse zu vereinfachen und kurzfristige Maßnahmen mit dem Kernmandat der Organisation in Einklang zu bringen.
23. Während das Kernmandat der IAO in ihrer Verfassung und ihren Gründungserklärungen festgelegt ist, geben die Mitgliedsgruppen dem Amt über die Internationale Arbeitskonferenz und den Verwaltungsrat den strategischen Fokus vor. Diese Leitungsorgane legen thematische Prioritäten fest und billigen Aktionspläne, die das Arbeitsprogramm vervollständigen. Das Amt unterstützt sie und ihre Unterausschüsse bei der Ausarbeitung dieser strategischen Orientierung, sorgt dafür, dass diese im strategischen Plan sowie im Programm und Haushalt berücksichtigt wird, und erleichtert die Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen im Einklang mit den für die zweijährlich gebilligten Prioritäten und Ressourcen.
24. Die Planungsprozesse des Amtes werden gewährleisten, dass Rahmen auf Landesebene – wie nationale Pläne, Länderprogramme für menschenwürdige Arbeit und UN-Kooperationsrahmen für nachhaltige Entwicklung – ebenfalls im strategischen Plan sowie im Programm und Haushalt berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck sollten die Planungsprozesse den unterschiedlichen Entwicklungsstufen Rechnung tragen, damit die Dienstleistungen besser auf die Bedürfnisse der Länder zugeschnitten werden können, auch im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit. Das Amt wird die Verbindung zwischen langfristigen Prioritäten im strategischen Plan und operativen Ergebnisvorgaben sowie zu erbringenden Leistungen in zweijährlichen Programmen und Haushalten stärken und zugleich Redundanzen in den Planungs- und Berichterstattungsprozessen verringern. Ein einheitlicher, amtsweiter Ergebnisrahmen, unterstützt durch verbesserte Aufsichtsmechanismen, wird die strategische Kontinuität gewährleisten und zugleich ein adaptives Management und eine rasche Umsetzung von Korrekturmaßnahmen ermöglichen.
25. Um die wirksame Umsetzung des Programms und Haushalts vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen zu verbessern, wird das Amt das ergebnisorientierte Management stärken, indem es die Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten für das Erreichen von Ergebnisvorgaben und zu erbringenden Leistungen sowie für die Verwendung von Mitteln klarer auf allen Ebenen ausrichtet. Die Ressourcenzuweisung wird sich mehr an den strategischen Ergebnisvorgaben und zu erbringenden Leistungen als an den Organisationsstrukturen orientieren. Das Ressourcenmanagement wird an die niedrigst mögliche Ebene übertragen, damit die Führungskräfte in der Zentrale und im Außendienst in die Lage versetzt werden, ihr Arbeitsprogramm kohärent, effizient und agil durchzuführen.

► Organisationsmodell

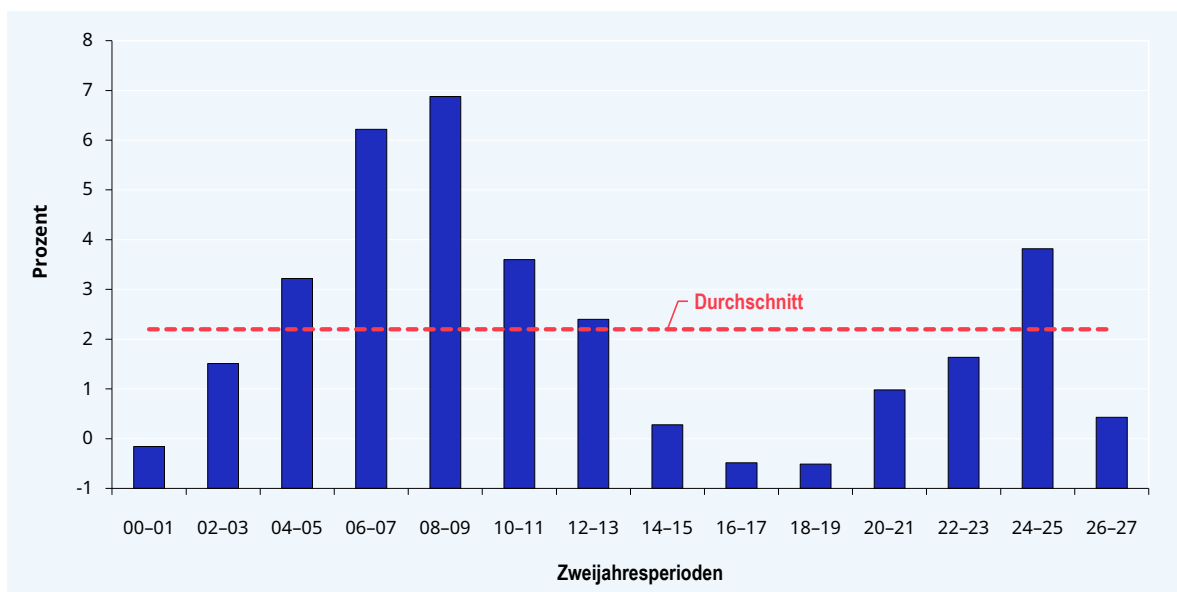
26. In diesem Abschnitt werden Vorschläge für organisatorische Reformen beruhend auf zwei finanziellen Szenarien präsentiert. Das erste Szenario geht von einer begrenzten, aber anhaltenden Verringerung des Realwerts des ordentlichen Haushalts aus, unter Berücksichtigung des genehmigten Haushalts mit nominalem Nullwachstum für 2026–27. Das zweite Szenario geht von einem erheblichen Defizit von bis zu 20 Prozent im Zeitraum 2026–27 aus, unter der Annahme, dass ein beträchtlicher Teil der Pflichtbeiträge zum ordentlichen Haushalt nicht

gezahlt wird. Detailliertere Informationen über die Kosten und Vorteile der in den einzelnen Szenarien vorgeschlagenen Maßnahmen sind in Anhang II enthalten.

Szenario 1: Begrenzte Haushaltskürzung (nominales Nullwachstum)

27. Ein Haushalt mit nominalem Nullwachstum erfordert Einsparungen, um die Auswirkungen der Inflation und anderer Kostenzwänge zu kompensieren. Die in den Zweijahreshaushalten enthaltenen Kostensteigerungen beliefen sich in den letzten 14 Zweijahresperioden auf durchschnittlich über 2,13 Prozent (entspricht einer jährlichen Inflationsrate von 1,41 Prozent) (siehe Abbildung).

► **Abbildung: Kostensteigerungen der Zweijahreshaushalte (in Prozent)**



28. Um die Wirksamkeit und Effizienz der Organisation sicherzustellen, müssen die Auswirkungen der Inflation auf künftige Haushalte antizipiert werden. Bei einer jährlichen Inflationsrate von 1,5 Prozent müssten im ordentlichen Haushalt für 2028–29 zusätzliche Mittel in Höhe von 21 Millionen Schweizer Franken vorgesehen werden, die bis 2030–31 auf 42 Millionen Schweizer Franken ansteigen würden. Bei einem Anstieg der jährlichen Inflationsrate auf 2 Prozent wären die prognostizierten Einsparungen von 6 Prozent bereits vor Ablauf des Zeitraums 2030–31 vollständig aufgezehrt.
29. Wenn das Amt bei solchen Zwängen lediglich reaktiv handelt, hätte es Strukturen, die nicht an die verfügbaren Ressourcen angepasst wären, was die Durchführung des Programms beeinträchtigen würde. Durch die proaktive Einbeziehung von Einsparungen in Erwartung von Kostensteigerungen wird die Organisation besser in der Lage sein, Veränderungen umzusetzen und wirksam zu handeln, wobei sie sich gleichzeitig die Möglichkeit offenhält, bei einer günstigeren Inflationsentwicklung wieder zu investieren.
30. Unter diesem Szenario schlägt das Amt vor, bestimmte Maßnahmen zu ergreifen, um mehr Effizienz bei der Erfüllung seines Kernmandats sowohl global als auch auf Landesebene zu gewährleisten, und zugleich Initiativen zur Erzielung von Einsparungen und zur Schaffung zusätzlicher Ressourcen auf den Weg zu bringen (siehe Tabelle 1). Die Umsetzung dieser Maßnahmen erfordert eine Anfangsinvestition von rund 34,8 Millionen US-Dollar, die Umzugskosten, einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen und Umstrukturierungsprozesse abdeckt. Diese Ausgaben sind zwar beträchtlich, sollen aber mittelfristig zu

deutlichen Effizienzgewinnen führen. Bei vollständiger Umsetzung der Maßnahmen könnten so zweijährliche Einsparungen in Höhe von rund 58,3 Millionen US-Dollar erzielt werden, was 6,3 Prozent des ordentlichen Haushalts für 2026–27 entspricht.¹⁴

► **Tabelle 1: Vorgeschlagene Maßnahmen im Fall von Szenario 1**

Vorgeschlagene Maßnahmen	○ Umstrukturierung des Amtes: Verringerung der Zahl der Führungspositionen und Zusammenlegung von Hauptabteilungen ○ Verlagerung bestimmter Teams und Mitarbeiter von Genf nach Turin und an andere Standorte ○ Stärkung der Fachkapazitäten in den Regionen und strategische Ausrichtung mit der Zentrale ○ Dezentralisierung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit ○ Verlagerung von zwei Regionalbüros ○ Ernennung nationaler Koordinatoren ○ Unterstützung durch die Gastländer zur Deckung der Kosten für die IAO-Büros in Tokio und Westeuropa ○ Einrichtung eines globalen Dienstleistungszentrums ○ Einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen ○ Vermietung von Büroräumen in Genf ○ Senkung der Nicht-Personalkosten und Straffung der Geschäftsprozesse				
Geschätzte einmalige Kosten	34,8 Millionen US-\$	Geschätzte zweijährliche Einsparungen	58,3 Millionen US-\$ (6,3 Prozent des Haushalts für 2026–27)	Zeitplan	2026–29

31. Bei allen vorgeschlagenen Maßnahmen wird darauf geachtet, dass angemessene Beratungen – und gegebenenfalls Verhandlungen – mit der Personalvertretung gemäß den *Leitlinien* des Gemeinsamen Verhandlungsausschusses der IAO zur *Bewältigung von Veränderungs- und Umstrukturierungsprozessen* durchgeführt werden. Die Haushaltsaufstellung von Personal- und Nicht-Personalkosten wird durch das ordentliche Programm- und Haushaltsverfahren sichergestellt.

Umstrukturierung des Amtes: Verringerung der Zahl der Führungspositionen und Zusammenlegung von Hauptabteilungen

32. Das Organisationsmodell der IAO muss das Kernmandat der Organisation erfüllen. Daher sollte die Struktur des Amtes auf die vier strategischen Ziele der Agenda für menschenwürdige Arbeit abgestimmt sein, verbesserte Synergien und Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und dem Außendienst unterstützen und die Bedeutung effizienter und angemessener Unterstützungsdienste widerspiegeln. Um solch ein Modell zu erreichen, wird vorgeschlagen, die Struktur in der Zentrale zu verschlanken und die Zahl der Mitarbeiter auf der obersten Führungsebene sowie die Zahl der Organisationseinheiten zu verringern (siehe vorgeschlagene Organisationsstruktur in Anhang III). Dieses Organisationsmodell soll in Bezug auf die Rollen, Berichtslinien und Verantwortlichkeiten für Klarheit sorgen.
33. Die vorgeschlagene Umstrukturierung wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit und eine bessere Übereinstimmung mit den strategischen Zielen der Agenda für menschenwürdige

¹⁴ Diese Schätzungen beruhen zwar auf derzeit verfügbaren Daten und der operativen Planung, sind jedoch als indikative Prognosen zu betrachten, die als Entscheidungsgrundlage zu verstehen sind, und stellen keine Verpflichtungen dar.

Arbeit fördern, indem die derzeit sieben grundsatzpolitischen Hauptabteilungen zu vier zusammengefasst werden. Zudem wird diese Umstrukturierung die grundsatzpolitischen Funktionen unter eine einheitliche Führung bringen und damit die strategische Kohärenz, die Rechenschaftspflicht und die Entscheidungsfindung stärken. Dadurch werden: i) Doppelarbeit verringert, die Berichtslinien gestrafft und die grundsatzpolitischen Botschaften innerhalb des Amtes harmonisiert; ii) die Koordinierung zwischen normativen, fachspezifischen und analytischen Arbeitsabläufen verbessert; iii) eine kohärente themenbereichsübergreifende Politikberatung, die direkter auf die Bedürfnisse vor Ort und die globalen Prioritäten abgestimmt ist, gewährleistet, um komplexen Fragen und Veränderungen der Arbeitswelt Rechnung zu tragen, die oft abteilungsübergreifend sind; und iv) eine flexiblere Umverteilung von Ressourcen als Reaktion auf neue Herausforderungen ermöglicht. Die vier vorrangigen Aktionsprogramme werden weiterhin integrierte, amtsübergreifende Maßnahmen und kooperative Arbeitsmodalitäten in wichtigen Politikbereichen fördern, die sich auf die grundsatzpolitischen Ergebnisvorgaben auswirken und die Abteilungen der Zentrale und der Außenämter eng einbeziehen. Das Amt wird 2026 eine Überprüfung der vorrangigen Aktionsprogramme durchführen, um über deren Zukunft zu entscheiden.

34. Zur Gewährleistung einer wirksamen Umsetzung der Reform und im Hinblick auf den Ausbau der Kapazitäten im Außendienst wird die Stelle eines „Beigeordneten Generaldirektors für die Regionen und Direktors des Büros des Generaldirektors“ geschaffen. Der Stelleninhaber wird sowohl für die Leitung des Büros des Generaldirektors verantwortlich sein als auch für die strategische Führung beim Vorantreiben des Veränderungsmanagements in allen Regionen, die Sicherstellung von Kohärenz bei der Bereitstellung fachlicher Unterstützung sowie die Ausrichtung auf die organisatorischen Prioritäten. Diese Funktion wird zudem die wechselseitige Schnittstelle zwischen dem Außendienst und der Zentrale stärken, eine einheitliche grundsatzpolitische und fachliche Unterstützung erleichtern, den Austausch von Wissen und bewährten Praktiken fördern und sicherstellen, dass regionale Prioritäten und die Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen bei der unternehmerischen Planung und Entscheidungsfindung wirksam berücksichtigt werden.
35. Nach der Umstrukturierung der Grundsatzressorts und Hauptabteilungen und je nach Fortschritt bei der Umsetzung anderer Überprüfungsmaßnahmen, einschließlich Verlagerungen, wird das Amt die für die jeweiligen Hauptabteilungen erforderlichen Unterabteilungen und Referate festlegen. Dies erfolgt im Rahmen eines Konsultationsprozesses unter der Führung des leitenden Managements. Bei der Durchführung dieses Prozesses wird das Amt sicherstellen, dass die Organisationsstruktur weiterhin über die notwendigen Kapazitäten verfügt, um alle miteinander verbundenen Elemente des Kernmandats der IAO zu erfüllen,¹⁵ auch in entscheidenden Bereichen wie Geschlechtergleichstellung, Arbeitsmigration und Sektorpolitik, wobei Anpassungen in Bezug auf die Einbindung dieser Funktionen in die gestraffte Amtsstruktur ermöglicht werden.
36. Diese Überarbeitung der Organisationsstruktur des Amtes würde zu einer erheblichen Verringerung der Zahl der Führungspositionen auf der obersten Leitungsebene führen, entweder durch Streichungen oder durch Neueinstufungen. Insbesondere würde die Anzahl der Positionen der beigeordneten Generaldirektoren von elf auf vier reduziert, die Anzahl der D2-Positionen in der Zentrale von 19 auf 16 und die Anzahl der D1-Positionen in allen Grundsatzressorts der Zentrale um mindestens sieben verringert. Im Zuge der Umstrukturierung neu zu bildenden Abteilungen könnten zusätzliche zu streichende Führungspositionen ermittelt werden.

¹⁵ Siehe Absatz 16.

Verlagerung bestimmter Teams und Gruppen von Mitarbeitern

37. Die Zentrale der IAO in Genf bleibt das strategische und politische Zentrum der Organisation. Das Amt misst der Unterstützung des Gastlandes und den Synergien mit den anderen Organisationen sowie den ständigen Vertretungen der Mitgliedstaaten im Raum Genf einen hohen Wert bei und wird weiterhin eng mit der Schweizer Regierung zusammenarbeiten. Daher werden das leitende Managementteam, die Direktoren der Hauptabteilungen und Büros¹⁶ sowie alle Mitarbeiter, die für die Aufrechterhaltung der Integrität und Kohärenz der grundsatzpolitischen Unterstützung erforderlich sind, in der Zentrale der IAO in Genf verbleiben, um die Kontinuität, die institutionelle Kohärenz, den Dialog mit den Ständigen Vertretungen und den Mitgliedsgruppen sowie die Ausrichtung auf die globalen Steuerungsfunktionen der Organisation zu gewährleisten.
38. Aus Kostengründen könnte das Amt jedoch bestimmte Teams oder Gruppen von Mitarbeitern aus jedem Grundsatzressort, mit Fokussierung auf bestimmte Funktionen, an Standorte verlegen, die finanzielle und strategische Vorteile bieten. Vorrang hätten dabei eigenständige Teams, die ohne Fragmentierung der Betriebsfähigkeit oder negative Auswirkungen auf die globale grundsatzpolitische Arbeit verlegt werden könnten und über klar definierte Rollen, Funktionen und zu erbringende Leistungen sowie operative Unabhängigkeit verfügen, beispielsweise betreffend Wissensmanagement, Kommunikation, externe Beziehungen oder Verwaltung. Welche Teams verlegt werden könnten, wird im Rahmen eines Konsultationsprozesses unter der Führung des leitenden Managements ermittelt. Die Auswahl der Mitarbeiter, die für eine Verlagerung vorgesehen sind, erfolgt nach objektiven Kriterien, darunter funktionale Relevanz und operative Effizienz. Bei den Entscheidungen werden auch die Profile und die persönliche Situation der Mitarbeiter, die Anforderungen an die Geschäftskontinuität und die Verteilung der Funktionen auf die Dienstorte berücksichtigt.
39. Diese Maßnahme wird in erster Linie aus wirtschaftlichen Gründen in Betracht gezogen, unter Berücksichtigung der Kostenunterschiede zwischen den Dienstorten für internationale und lokale Mitarbeiter. So würde beispielsweise die Verlagerung von 50 Bediensteten des höheren Dienstes¹⁷ von Genf nach Turin eine Anfangsinvestition von rund 2,1 Millionen US-Dollar erfordern und zweijährliche Einsparungen in Höhe von rund 6 Millionen US-Dollar ermöglichen.

Mögliche Verlagerung von Personal nach Turin

40. Seit mehr als 60 Jahren profitieren das Internationale Ausbildungszentrum der IAO (Turiner Zentrum) und seine rund 200 regulären Bediensteten von der starken Unterstützung durch die italienischen Behörden auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene. Seit der COVID-19-Pandemie hat sich das Turiner Zentrum zu einem Kompetenzzentrum für moderne Schulungen und den Aufbau von Kapazitäten entwickelt. Durch die rasche Einführung digitaler Schulungsmodelle, einschließlich verbesserter Lernoptionen mit KI und virtueller Realität, ist das Zentrum nicht mehr darauf beschränkt, Schulungen in einem traditionellen Format mit Unterkunft anzubieten. Diese Entwicklungen haben den Bedarf an Schulungsräumen und Unterkünften für Teilnehmer auf einem Campus verringert, da die meisten Kurse nun als Fernlehrgänge angeboten werden, wodurch Büroräume frei geworden sind. Darüber hinaus führt das Turiner Zentrum mit Unterstützung der italienischen Regierung ein Renovierungsprogramm durch, was eine zweckmäßigere Nutzung der Büro- und Schulungsräume ermöglichen wird.

¹⁶ Büro des Rechtsberaters, Büro für interne Rechnungsprüfung und Aufsicht sowie der Ethikbeauftragte.

¹⁷ Dies entspricht rund 8 Prozent der 606 aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Bediensteten des höheren Dienstes und oberer Führungsebenen, die in der Zentrale der IAO in Genf tätig sind (GB.353/PFA/INF/8(Rev.1)).

41. Der Turiner Campus liegt drei Autostunden von Genf entfernt und wird durch einen regelmäßigen Zubringerdienst angefahren. Die Hauptabteilungen in der Zentrale und die Bediensteten des Turiner Zentrums stehen in ständigem Kontakt miteinander. Fachspezialisten aus der Zentrale bieten Schulungen an, während die Bediensteten des Turiner Zentrums die Umsetzung von Initiativen zum Kapazitätsaufbau und den Einsatz von Technologie und Innovation für die Arbeit im Bereich Grundsatzpolitik unterstützen. Eine stärkere fachliche IAO-Präsenz in Turin könnte dazu beitragen, die Zusammenarbeit und Synergien zu verbessern, unter anderem durch Programme und Kurse, die von der Turin School of Development angeboten werden.

Mögliche Verlagerung von Personal in andere Städte

42. Das Amt hat sich an die Mitgliedstaaten gewandt, um darauf hinzuweisen, dass eine mögliche Verlagerung von Bediensteten in Erwägung gezogen wird. Daraufhin haben mehrere Regierungen dem Grundsatz folgend, dass eine Verlagerung gewisse Vorteile mit sich bringen könnte, ihre Bereitschaft signalisiert, IAO-Bedienstete aufzunehmen. Diese Angebote werden im Rahmen des Überprüfungsprozesses anhand der folgenden Kriterien geprüft:
- das Vorliegen eines Gastlandabkommens oder die Möglichkeit, kurzfristig ein solches auszuhandeln;
 - Erreichbarkeit und Anbindung;
 - Lebens- und Arbeitsbedingungen für Bedienstete und ihre Familien, einschließlich Zugang zu hochwertigem Wohnraum, Sicherheit, Bildungs- und Gesundheitsdienstleistungen sowie Zugang zu Beschäftigung für Ehepartner;
 - Präsenz anderer UN-Einrichtungen oder thematischer internationaler Zentren in für die IAO strategisch wichtigen Bereichen sowie von Botschaften und diplomatischen Vertretungen.

Stärkung der Fachkapazitäten in den Regionen und strategische Ausrichtung mit der Zentrale

43. Ein zentrales Ziel der IAO-Überprüfung ist es, die Wirkung der Organisation zu erhöhen, indem die Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen durch eine stärkere Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und dem Außendienst verbessert werden. Die grundsatzpolitischen Hauptabteilungen der Zentrale geben die strategische Ausrichtung vor, stellen die entsprechenden Instrumente bereit und gewährleisten die Kohärenz mit den globalen Mandaten, während die Außenämter die wichtigsten Schnittstellen für die Erbringung fachlicher Hilfe sind. Diese Beziehung ist gegenseitig verstärkend und symbiotisch, da die landesspezifischen Erfahrungen mit der Leistung von fachlicher Hilfe und Beratung in den grundsatzpolitischen Rahmen und seine Umsetzung vor Ort einfließen, was wiederum den grundsatzpolitischen Diskurs auf globaler Ebene beeinflusst.
44. Als wichtiger erster Schritt hin zu dieser umfassenderen Umstrukturierung wird die Anfangsphase auf die Erweiterung der Fachkapazitäten im Außendienst ausgerichtet sein. Durch die Erhöhung der Zahl der Fachkräfte werden die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit verbessert, die Mobilität des Personals erleichtert und eine solidere Grundlage für die anschließende Überprüfung der Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Außendienststruktur geschaffen.
45. Die Anzahl der im Außendienst tätigen Bediensteten, die aus dem ordentlichen Haushalt finanziert werden, ist in den letzten zwei Jahren stetig gestiegen, von 348 Stellen im höheren Dienst im Zeitraum 2012–13 auf 421 im Zeitraum 2026–27, was einem durchschnittlichen Anstieg von zehn Stellen pro Zweijahresperiode entspricht. Dieser Ausbau hat jedoch nicht mit der stei-

genden Nachfrage nach Unterstützung vor Ort Schritt gehalten. Die Erwartungen der Mitgliedsgruppen an eine zeitnahe, qualitativ hochwertige Politikberatung und fachliche Unterstützung sind unter anderem aufgrund von Veränderungen in der Arbeitswelt, komplexeren nationalen Kontexten sowie dem aktiveren Engagement der IAO in den UN-Landesteams und den UN-Kooperationsrahmen für nachhaltige Entwicklung gestiegen.

46. Das Amt hat einen Konsultationsprozess zum Bedarf am Ausbau der Unterstützungskapazität des IAO-Außendienstes durchgeführt, wie in Anhang IV beschrieben. In einem ersten Schritt wurde eine Bewertung durch die fünf Regionalbüros durchgeführt, um das erforderliche Profil von aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Fachspezialisten in den Regionen zu ermitteln. Dies ergab, dass mehr als 90 zusätzliche Fachkräfte benötigt werden, um die Mitgliedsgruppen bei der Erfüllung des Kernmandats der IAO sowie bei der Bewältigung neu aufkommender grundsatzpolitischen Herausforderungen zu unterstützen, um eine stärkere Abdeckung der thematischen Bereiche und geografischen Regionen zu ermöglichen. Während die meisten dieser Stellen (85 Prozent) in den Fachunterstützungsteams für menschenwürdige Arbeit angesiedelt wären, würden einige Stellen in den Landesbüros, die eine große Anzahl von Ländern abdecken (wie das IAO-Landesbüro für die Pazifikinselnstaaten sowie das IAO-Team für menschenwürdige Arbeit und das Landesbüro für die karibischen Staaten), oder in Ländern mit außergewöhnlichen operativen Umständen (wie das IAO-Landesbüro für die Ukraine) oder sprachlichen Besonderheiten (wie die IAO-Landesbüros Angola, Cabo Verde, Äquatorial-Guinea, Guinea-Bissau, Mosambik und São Tomé und Príncipe) eingerichtet werden.
47. Vor dem Hintergrund eines nominalen Nullwachstums im Haushalt muss eine Erweiterung dieser Größenordnung mit einer Umverteilung vorhandener Ressourcen einhergehen, entweder in Form von Verlagerung von Personal des höheren Dienstes aus der Zentrale, Schaffung neuer Positionen durch die Anpassung von Profilen zu besetzender Stellen in jeder Abteilung oder Umverteilung von Einsparungen bei den Nicht-Personalkosten. Jede Umschichtung in den Außendienst muss sorgfältig gegen die Notwendigkeit abgewogen werden, wichtige Funktionen der Zentrale zu erhalten, darunter die globale normative Führungsrolle, grundsatzpolitische Innovation, steuerungsbezogene Unterstützung, thematisches Fachwissen und Wissensmanagement. Bei der Ermittlung der erforderlichen Profile für 72 ¹⁸ der 90 Stellen entsprechend dem von den Regionen bekundeten Bedarf, ergäben sich laut dem Amt einmalige Umzugskosten von etwas mehr als 4,1 Millionen US-Dollar und zweijährliche Einsparungen von etwa 7,4 Millionen US-Dollar.
48. Wenn für die verbleibenden Stellen festgestellt wird, dass es in der Belegschaft keine Mitarbeiter mit den erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten gibt (oder keine Kapazitäten für eine Weiterqualifizierung), müssen die durch die Sparmaßnahmen frei werdenden Mittel eingesetzt werden. Die ungefähren zweijährlichen Kosten für 18 Stellen des höheren Dienstes vor Ort werden auf 8,0 Millionen US-Dollar geschätzt.
49. Dieser Umverteilungsprozess wird auch in die Talentmanagementstrategie der Organisation eingebettet sein, um sicherzustellen, dass Umschichtungen und Neueinstellungen die allgemeine Qualifikationsbasis stärken, die berufliche Entwicklung fördern, eine ausgewogene geografische Vertretung aufrechterhalten und die Fähigkeiten der Belegschaft mit den langfristigen strategischen Prioritäten in Einklang bringen.

¹⁸ Dies entspricht einem Anteil von bis zu 24 Prozent der Bediensteten des höheren Dienstes in den grundsatzpolitischen Hauptabteilungen in der Zentrale, einschließlich der vorrangigen Aktionsprogramme und der für Forschungsarbeiten und Statistiken verantwortlichen Hauptabteilungen.

- 50.** Um diese Umgestaltung der Fachkapazitäten zu unterstützen, wird das Amt – wie in einem früheren Abschnitt beschrieben – Anpassungen bei der strategischen Planung und Haushaltsaufstellung vornehmen und Arbeitsmodalitäten einführen, um eine effektivere Zusammenarbeit zwischen den Spezialisten in der Zentrale und vor Ort zu gewährleisten, sowohl für die Arbeit auf Landes- und Regionalebene als auch für die Bereitstellung globaler Tätigkeiten und Produkte. Dazu gehören eine Überprüfung des Leistungsmanagementmodells, um eine klare Rechenschaftspflicht sowohl gegenüber der fachlichen Leitung als auch gegenüber dem Management der Länder und Regionen zu gewährleisten, die Einrichtung flexibler, standortübergreifender Ad-hoc-Teams zur Bereitstellung globaler Produkte sowie der Austausch von Arbeit und Wissen mittels digitaler Plattformen zur Erleichterung von Planung, Durchführung, Überwachung und Kommunikation. Die Aufstockung von Stellen vor Ort wird mit einer entsprechenden Aufstockung der Sachmittel und der Kapazitäten für die administrative Unterstützung einhergehen. Dies wird zum Teil durch den Abbau von Stellen im Allgemeinen Dienst (GS) in der Zentrale und durch die gesamte Kosteneffizienz von Stellen vor Ort im Vergleich zu jenen in Genf erleichtert.
- 51.** Zusätzlich zur Verlagerung von Fachstellen in den Außendienst wird das Amt eine Überprüfung der Funktionen, Zuständigkeiten, Personalausstattung und Abdeckung der Regionalbüros, der Landesbüros und der Fachunterstützungsteams für menschenwürdige Arbeit vornehmen, um die bestmögliche Bereitstellung von Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen auf die effizienteste Weise zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang wird das Amt die Möglichkeit in Betracht ziehen, einige Organisationseinheiten im Außendienst an Orte zu verlagern, die im Hinblick auf die Kosteneffizienz erhebliche Vorteile bieten.

Dezentralisierung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit

- 52.** Das Amt wird die Dezentralisierung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit und deren Personal vor Ort vorantreiben. Diese Maßnahme orientiert sich an den Grundsätzen der Nähe zu den Mitgliedsgruppen, der Berücksichtigung der Bedürfnisse der Länder und der Kohärenz mit den nationalen Entwicklungsprioritäten.
- 53.** Diese Maßnahme wird zwar nicht zu nennenswerten Einsparungen im ordentlichen Haushalt führen, doch die Nähe der Projektmitarbeiter zum Ort, an dem die jeweiligen Projekte durchgeführt werden, wird die Eigenverantwortung der Mitgliedsgruppen stärken, die Koordinierung mit den Landesteams der Vereinten Nationen und den Entwicklungspartnern verbessern, die Sichtbarkeit und Wirkung der IAO-Maßnahmen auf nationaler und regionaler Ebene erhöhen und die Personalkosten verringern. Zudem wird sie stärkere Synergien zwischen der normsetzenden und operativen Arbeit fördern und dafür sorgen, dass die aus den durchgeführten Projekten gewonnenen Erkenntnisse direkter in die Politikberatung einfließen und umgekehrt. Der Umverteilungsprozess wird auf objektiven Kriterien in Bezug auf Projektendtermine, den strategischen Dimensionen der Projekte und der Verfügbarkeit von Ressourcen sowie auf Beratungen mit den Finanzierungspartnern beruhen, um auf deren Unterstützung zu zählen und die Kontinuität zu gewährleisten.

Verlagerung von zwei Regionalbüros

- 54.** Während die Diskussionen noch im Gange sind und die Entscheidungen unter anderem von entsprechenden Vereinbarungen mit dem Gastland abhängen, könnten bestimmte Funktionen des Regionalbüros für Europa und Zentralasien voraussichtlich von Genf nach Budapest

verlagert werden ¹⁹ und das IAO-Regionalbüro für die arabischen Staaten könnte von Beirut nach Doha ²⁰ verlegt werden. Diese Verlagerungen würden zu zweijährlichen Einsparungen von rund 1,4 Millionen US-Dollar führen.

Ernennung nationaler Koordinatoren

- 55.** Das Amt beabsichtigt, bis zu zehn nationale Koordinatoren dort zu ernennen, wo ein signifikanter Bedarf an IAO-Diensten besteht, und stützt sich dabei auf die erfolgreichen Erfahrungen in mehreren Regionen. Dies ist ein kosteneffizientes Präsenzmodell für Länder, in denen eine geringere operative Präsenz der IAO angemessen sein könnte. Eine solche nationale Vertretung wird mit den von anderen UN-Einrichtungen, insbesondere von Sonderorganisationen und kleineren Fachorganisationen, angewandten Regelungen in Einklang gebracht werden. Die zweijährlichen Kosten für zehn nationale Koordinatoren belaufen sich auf rund 1,8 Millionen US-Dollar. Diese Maßnahme soll das nationale Engagement stärken, die Zusammenarbeit mit den UN-Landesteams verbessern und die Effizienz und Reaktionsfähigkeit der IAO-Unterstützung für die Mitgliedsgruppen in den Zielländern erhöhen.

Finanzierung der IAO-Büros in Japan und Westeuropa

- 56.** Seit ihrer Gründung spielen die IAO-Zweigstellen in Tokio und in Westeuropa ²¹ eine wichtige Rolle beim Informationsaustausch, bei der Vertretung der Organisation und bei der Bereitstellung einer Plattform für die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen und Partner, um das Bewusstsein für aktuelle Fragen in der Welt der Arbeit zu stärken. Auf das Ersuchen des Generaldirektors, die Kosten für diese Büros vollständig zu übernehmen, haben einige Regierungen der Gastländer positiv reagiert, während andere die finanziellen Möglichkeiten prüfen. Wenn alle betroffenen Regierungen positiv reagieren, würde dies zu zweijährlichen Einsparungen von 2 Millionen US-Dollar führen.

Einrichtung eines globalen Dienstleistungszentrums

- 57.** Die Hauptabteilungen des Grundsatzressorts Zentrale Dienste, wie die Hauptabteilung Finanzverwaltung, Hauptabteilung Personalentwicklung, Hauptabteilung Informations- und Technologiemanagement, Hauptabteilung Interne Dienste und Verwaltung sowie das Büro für Beschaffung vereinen Verantwortlichkeiten für die Bereiche Verwaltung, Grundsatzpolitik und

¹⁹ Das IAO-Regionalbüro für Europa und Zentralasien mit Sitz in Genf leistet für 13 Mitgliedstaaten direkte Betreuung und Unterstützung.

²⁰ Das Amt prüft derzeit, ob das Regionalbüro für die arabischen Staaten von Beirut nach Doha verlegt werden könnte, wobei ein Landesbüro in Beirut beibehalten werden würde, um die Tätigkeiten der IAO im Libanon zu überwachen und die Kontinuität der Arbeit, der Partnerschaften und des institutionellen Gedächtnisses zu gewährleisten. Dieser Vorschlag für eine Verlagerung wird als Reaktion auf die sich verändernden operativen, sicherheitspolitischen und strategischen Gegebenheiten in der Region der arabischen Staaten vorgelegt, zu denen die anhaltende Instabilität im Libanon, die zunehmende Konzentration von Entwicklungszusammenarbeit und der grundsatzpolitische Dialog in der Golfregion gehören. Katar bietet unter den möglichen Gastländern in der Golfregion ein stabiles Umfeld, eine hervorragende Infrastruktur, eine kostengünstige, schnelle Anbindung und die niedrigsten Umzugskosten. Der Vorschlag unterliegt jedoch weiterhin einer umfassenden Bewertung der finanziellen, operativen, politischen und personellen Auswirkungen und hängt vom Fortschritt der laufenden Gespräche der IAO mit dem Staat Katar ab. Die IAO verpflichtet sich, sicherzustellen, dass jede Entscheidung bezüglich einer Verlagerung auf den Grundsätzen der Transparenz, des sozialen Dialogs und der Sorgfaltspflicht der Organisation gegenüber den Bediensteten beruhen wird. Sollte die Verlagerung durchgeführt werden, würde sie schrittweise, inklusiv und sorgfältig geplant erfolgen, um Störungen zu minimieren und das Wohlergehen der Mitarbeiter zu gewährleisten. Familiäre Umstände, Lebenshaltungskosten, schulische Bildung und Vertragsstatus würden im Rahmen individueller Maßnahmen berücksichtigt werden.

²¹ Diese umfassen die IAO-Büros in Berlin, Lissabon, Madrid, Paris und Rom, jedoch nicht das Büro in Brüssel, das als Verbindungsbüro zur Europäischen Kommission fungiert.

Einhaltung von Vorschriften mit Unterstützungsfunktionen für Geschäftsabläufe. Dies kann zu Ineffizienzen (widersprüchliche Prioritäten und Ressourcenknappheit), Fehlanpassungen an die Geschäftsbedürfnisse und Unzufriedenheit der internen Kunden, die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit erwarten, führen.

58. Das Amt schlägt vor, ausgewählte Verwaltungs- und Unterstützungsdienste in ein zentrales globales Dienstleistungszentrum an einem Standort zu verlagern, der aufgrund des Gehaltsgefälles erhebliche Kostensenkungen ermöglicht, gleichzeitig aber auch die Verfügbarkeit qualifizierter und geschulter lokaler Arbeitskräfte gewährleistet und andere spezifische Verlagerungskriterien (wie z. B. Sicherheit und Qualität der Gesundheitsversorgung) berücksichtigt. Das globale Dienstleistungszentrum wird dafür verantwortlich sein, die Transaktions-, Verwaltungs- und Unterstützungsfunktionen, die derzeit über die Zentrale sowie die Regional- und Landesbüros verstreut sind, in einer einheitlichen Struktur zusammenzuführen.
59. Das Amt führt derzeit eine vergleichende Analyse bewährter Praktiken und gewonnener Erkenntnisse durch, beruhend auf etablierten globalen und gemeinsamen Dienstleistungszentren, die von Organisationen wie dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen, dem Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen, der Weltgesundheitsorganisation, der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen und der Internationalen Organisation für Migration unterhalten werden.²² Vorläufige Schlussfolgerungen deuten darauf hin, dass die Einrichtung des globalen Dienstleistungszentrums einem schrittweisen Ansatz folgen sollte, wobei Unterstützungsfunktionen der Bereiche Finanzen, Personal, Beschaffung und Logistik sowie Informationstechnologie die Erbringung ihrer Dienstleistungen sukzessiv über das Zentrum ausweiten werden. Dazu gehören die Bearbeitung von Personal-, Beschaffungs-, Haushalts- und Finanztransaktionen, die allgemeine Haushalts- und Projektüberwachung und bestimmte Zertifizierungsfunktionen sowie fortgeschrittenere zentralisierte Backoffice-Funktionen. Im Lauf der Zeit würde das globale Dienstleistungszentrum einen größeren Teil von Funktionen übernehmen und sich schließlich zu einer breiteren Betriebseinheit mit etwa 90 Stellen entwickeln. Dieser Übergang würde in enger Abstimmung mit den grundsatzpolitischen und Aufsichtsfunktionen erfolgen, die in der Zentrale verbleiben werden. Mit der Ausweitung seiner Rolle könnte das globale Dienstleistungszentrum beginnen, weitergehende Dienstleistungen – einschließlich Analysen, Berichterstattung und Beratungsunterstützung – zu erbringen und sich zu einer umfassenden operativen Plattform entwickeln, die der gesamten Organisation dient.
60. Die IAO beteiligt sich aktiv an UN-systemweiten Bemühungen und prüft zudem Möglichkeiten, um sich bestehenden oder neu entstehenden gemeinsamen Diensten anzuschließen. Beispielsweise ist sie im Rahmen der Initiative des HLCM zur Entwicklung weitreichender Effizienzmaßnahmen, die 18 Projekte zur Verbesserung der Zusammenarbeit und zur Vermeidung von Doppelarbeit umfasst, an den Arbeiten in vier Bereichen direkt beteiligt: Entwicklung einer einheitlichen UN-Beschaffungsarchitektur über die Plattform UN Global Marketplace; Förderung der Beschaffung von Artikeln für den gemeinsamen Gebrauch; Förderung der integrierten Beschaffung von Informations- und Kommunikationstechnologie und der gemeinsamen Nutzung von Softwarediensten; Beitrag zu den Portalen UN Global Fleet und Management Services Hub. Das Amt verfolgt zudem die Entwicklungen in vier weiteren Bereichen und

²² Ende September 2025 hat die UN-Gruppe für institutionelle Innovationen eine Machbarkeitsstudie für gemeinsame Dienstleistungszentren der Vereinten Nationen eingeleitet. Die Studie wird Optionen zur Konsolidierung und Standardisierung operativer Unterstützungsfunktionen bewerten, die bei der Planung des globalen Dienstleistungszentrums der IAO berücksichtigt werden.

prüft Möglichkeiten, sich daran zu beteiligen: KI-gestützte Sprachdienstleistungen; Plattform für Mustervertragsvorlagen; globales Versicherungsmanagement; koordinierte UN-Lieferkette.

61. Die Einrichtung des globalen Dienstleistungszentrums gemäß dem in den vorstehenden Absätzen beschriebenen Modell könnte Einsparungen in Höhe von rund 12,9 Millionen US-Dollar ermöglichen.

Einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen

62. Der Generaldirektor hat Bediensteten auf aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten wichtigen Positionen (in den Kategorien allgemeiner Dienst, nationale Bedienstete, höherer Dienst und Direktoren) an allen Dienstorten mit befristeten oder unbefristeten Verträgen ein Angebot für die einvernehmliche Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses unterbreitet. Insgesamt haben 162 Bedienstete einen Antrag auf einvernehmliche Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses gestellt. Lediglich die Anträge, die im Interesse der Effizienz des Amtes liegen, werden vom Generaldirektor angenommen. Die durch dieses Verfahren frei werdenden Stellen werden entweder gestrichen oder angepasst und/oder herabgestuft. Einige freie Stellen in der Zentrale werden, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, in den Außendienst verlagert. Um sicherzustellen, dass die diesbezüglichen Entscheidungen der Notwendigkeit Rechnung tragen, ein ausgewogenes Spektrum an Fachkompetenzen in der Zentrale aufrechtzuerhalten, wurde ein umfassender Überprüfungsmechanismus eingerichtet.
63. Wenn 75 Prozent der Anträge bewilligt und Abfindungen in Höhe von rund 15,6 Millionen US-Dollar gezahlt werden, würden sich die zweijährlichen Einsparungen auf rund 18,7 Millionen US-Dollar belaufen, von denen 6,1 Millionen US-Dollar bereits in den Einsparungsschätzungen für die Verlagerung von Fachstellen in die Regionen und das globale Dienstleistungszentrum enthalten sind. Dies bedeutet, dass die durch einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen erzielten Nettoeinsparungen erst ab der Zweijahresperiode 2028–29 vollständig zum Tragen kommen würden.

Vermietung von Büroräumen

64. Durch Verlagerungen werden in Genf Büroräume frei. Darüber hinaus führt das Amt ein Programm zur Optimierung der Büroflächen ein. Mindestens zwei Etagen des IAO-Hauptgebäudes werden geräumt und an andere UN-Organisationen vermietet werden. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Vorlage und unter Berücksichtigung der laufenden Verhandlungen werden die Mieteinnahmen auf 5,4 Millionen US-Dollar pro Zweijahresperiode geschätzt. Mit dem Fortschreiten des Umzugs könnten eine oder zwei weitere Etagen freigegeben und vermietet werden.

Senkung der Nicht-Personalkosten und Straffung der Geschäftsprozesse

65. Im Rahmen der Beratungen und der Prüfung der Vorschläge des Personals hat das Amt einige Nicht-Personalkosten ermittelt, die durch die Rationalisierung von Prozessen, Tagungsdiensten, Reisen und Veröffentlichungen verringert werden könnten. Insgesamt könnten diese Maßnahmen zu Einsparungen in Höhe von rund 8 Millionen US-Dollar führen.
66. Das Amt wird die Tagungen der globalen Fachteams und andere große interne Tagungen virtuell anstatt in Präsenzform abhalten.
67. Es wird vorgeschlagen, Beratungen mit den dreigliedrigen Mitgliedsgruppen durchzuführen, um die Zahl der Sektortagungen von sechs auf vier pro Jahr zu reduzieren, diese Tagungen virtuell abzuhalten und/oder sie in den Regionen durchzuführen, in denen die jeweilige sektorspezifische Tätigkeit am relevantesten ist. Das Amt wird zudem die Anzahl, den Umfang und

die Häufigkeit anderer Fach- und Sachverständigentagungen überprüfen, um sicherzustellen, dass diese Tagungen einen konkreten Mehrwert für die Mitgliedsgruppen bieten, wobei die Entscheidung darüber bei den dreigliedrigen Mitgliedsgruppen liegt.

68. Das Amt wird die computergestützte Übersetzung offizieller Dokumente ausweiten, auch durch die schrittweise Einführung von an die IAO-spezifische Terminologie angepasster KI-Nutzung. Zudem hat das Amt das Dolmetschen mittels KI bei offiziellen Tagungen getestet. Diese Innovationen sind zwar noch nicht ganz zuverlässig, haben aber das Potenzial, die Produktivität zu steigern und im Lauf der Jahre ganz erhebliche Einsparungen zu erzielen, die in fachliche Dienste im Außendienst reinvestiert werden könnten. Darüber hinaus wird das Amt den Druck von amtlichen Dokumenten vollständig einstellen und nur noch digitale Versionen herausgeben, wodurch die Zugänglichkeit verbessert und die Kosten gesenkt werden.
69. Der Verwaltungsrat prüft derzeit die Ergebnisse und Empfehlungen der dreigliedrigen Tagung zur Überprüfung der Funktionsweise des Verwaltungsrats, die vom 5. bis 8. Mai 2025 abgehalten wurde.²³ Da diese Verfahrensüberprüfung wahrscheinlich nur zu begrenzten finanziellen Einsparungen führen wird, prüft das Amt weitere Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz, auch bei der Erstellung offizieller Dokumente. Diese Maßnahmen sollen erwartungsgemäß zu größeren Kosteneinsparungen führen und dem Verwaltungsrat im Jahr 2026 zur Prüfung und Entscheidung vorgelegt werden.
70. Das Amt wird seine bestehenden Flaggschiffberichte über Löhne, sozialen Dialog und Sozialschutz sowie den Bericht *World Employment and Social Outlook* zu einer einzigen IAO-Flaggschiffreihe über die Welt der Arbeit zusammenfassen, um ihre Sichtbarkeit und Wirkung zu erhöhen.
71. Die gesamte redaktionelle Bearbeitung, das Korrekturlesen und die Formatierung aller IAO-Veröffentlichungen wird zentralisiert und an das Referat Erstellung und Management von Veröffentlichungen der Hauptabteilung Interne Dienste und Verwaltung übertragen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Veröffentlichungen zugänglich und leicht auffindbar sind. Zudem werden die Produktionszeit sowie die damit verbundenen Kosten reduziert.
72. Im Mai 2025 hat der Generaldirektor alle Organisationseinheiten in der Zentrale und im Außendienst angewiesen, die Reisekosten im laufenden Jahr um 30 Prozent zu reduzieren. Darüber hinaus wird das Amt die Verhandlungen mit der Personalvertretung fortsetzen, um weitere Kostensenkungsmaßnahmen im Rahmen der geltenden Grundsätze für Dienstreisen einzuführen. Das Amt wird zudem eine Obergrenze für die Anzahl der IAO-Bediensteten festlegen, die zu jeder festgelegten Veranstaltung reisen. Diese Regeln werden für alle Finanzierungsquellen gelten, einschließlich der Sondermittel für Entwicklungszusammenarbeit.
73. Das Amt wird die Überprüfung der Geschäftsprozesse mit dem Ziel fortsetzen, diese im Hinblick auf größere Wirksamkeit, Schnelligkeit und Kosteneffizienz zu straffen. Diese Arbeit wird sich auf Ideen stützen, die von den Mitarbeitern in verschiedenen Foren geäußert wurden, und auf den Ergebnissen der jüngsten Prüfungen und Bewertungen sowie auf weiteren Beratungen, auch mit der Personalvertretung beruhen. Die Änderungsvorschläge werden darauf abzielen, das Potenzial der Automatisierung, Digitalisierung und KI zu nutzen, um die Produktivität zu steigern, das Personal von repetitiven Aufgaben zu befreien und ihm eine stärkere Konzentration auf höherwertige Arbeiten zu ermöglichen. Dieser Arbeitsbereich wird eng mit der Initiative für ein globales Dienstleistungszentrum abgestimmt sein. Über das Ergebnis dieser Überprüfung wird dem Verwaltungsrat im März 2026 Bericht erstattet.

²³ GB.355/INS/6.

Szenario 2: Erhebliches Haushaltsdefizit (15 bis 20 Prozent)

- 74.** Wie oben dargelegt, besteht die reale Gefahr eines starken Rückgangs der Einnahmen, wenn ein Teil der Pflichtbeiträge für 2026–27 nicht eingeht. Das Amt wird zwar seine Anstrengungen verdoppeln, um sicherzustellen, dass alle Mitgliedstaaten ihre Beiträge gemäß den vorgesehenen Pflichtbeiträgen leisten, doch ein erhebliches Defizit würde außerordentliche Maßnahmen erfordern, die über die unter Szenario 1 genannten Maßnahmen hinausgehen, um das Arbeitsprogramm und die Ausgaben anzupassen. Angesichts der erheblichen Auswirkungen auf das Personal und die Organisation würden die im Rahmen dieses Szenarios zu ergreifenden Maßnahmen einer gründlichen Analyse und Beratung mit den Mitgliedsgruppen, Führungskräften und der Personalvertretung unterzogen werden. Das Amt wird die Finanzlage Anfang 2026 überprüfen, um zu entscheiden, ob es zweckmäßig ist, dem Verwaltungsrat im März 2026 spezifische Vorschläge zu unterbreiten.
- 75.** Die Umsetzung von Haushaltskürzungen in der angesprochenen Größenordnung würde zwangsläufig eine Überprüfung des genehmigten Arbeitsprogramms für die Zweijahresperiode erfordern. Bei der Durchführung dieser Überprüfung könnte sich das Amt unter Berücksichtigung der Orientierungshilfe des Verwaltungsrats darauf konzentrieren, die vereinbarten Ergebnisvorgaben und zu erbringenden Leistungen beizubehalten und gleichzeitig Strategien, Ergebnisse und angestrebte Ziele nach Bedarf anzupassen. Die Mittelzuweisungen für die einzelnen Ergebnisvorgaben würden nicht streng proportional gekürzt, sondern die Entscheidungen würden unter Berücksichtigung der zentralen Bedeutung jedes Bereichs für das Kernmandat der IAO, den Bedürfnissen der Regionen, insbesondere im Globalen Süden, sowie der verfügbaren Sondermittel getroffen. In diesem Zusammenhang wird sich das Amt zudem darum bemühen, die Süd-Süd-Zusammenarbeit und Dreieckskooperation sowie den Austausch bewährter Praktiken zwischen den Mitgliedstaaten und den Mitgliedsgruppen zu nutzen und zu stärken, um grundsatzpolitische Innovationen zu fördern, Partnerschaften auszubauen und die Auswirkungen von Ressourcenengpässen auf die Lieferung von Ergebnissen abzuschwächen.
- 76.** Eine Zusammenfassung der Maßnahmen, die das Amt im Fall des Eintretens dieses Szenarios ergreifen könnte, ist in Tabelle 2 enthalten, und eine kurze Beschreibung jeder Maßnahme findet sich im Anschluss. Die in der Tabelle angegebene potenzielle Mittelkürzung ist ein Nettobetrag (einschließlich einmaliger Kosten, die während der Zweijahresperiode anfallen). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den angegebenen Zahlen um Schätzungen und um Verpflichtungen handelt.

► **Tabelle 2: Zusammenfassung der potenziellen Maßnahmen im Fall von Szenario 2**

Maßnahme	Haushaltskürzung im Zeitraum 2026–27	Anteil am Gesamthaushalt (930,5 Millionen US-\$)
Maßnahmen im Fall von Szenario 1 angepasst	18,1 Millionen US-\$	1,9%
Haushaltskürzung für Zuweisungen zu Nicht-Personalkosten	69,7 Millionen US-\$	7,5%
Einstellungsstopp	5,0 Millionen US-\$	0,5%
Verringerung von Stellen bei einem Defizit von 15-20%	46,8 Millionen US-\$ bis 93,2 Millionen US-\$	5,0% bis 10%
Insgesamt	139,6 Millionen US-\$ bis 186,0 Millionen US-\$	15% bis 20%

Maßnahmen im Fall von Szenario 1 angepasst

- 77.** Einige der im Fall von Szenario 1 vorgeschlagenen Maßnahmen könnten im Fall eines erheblichen Haushaltsdefizits beibehalten werden, während andere aufgrund der hohen einmaligen Kosten, die das Amt nicht tragen könnte, gestrichen oder geändert werden müssten (siehe Tabelle 3). Insbesondere wäre es nicht möglich, zusätzliche Stellen für Fachspezialisten oder nationale Koordinatoren in den Regionen zu schaffen. Verlagerungen, einschließlich derjenigen hin zu einem globalen Dienstleistungszentrum, müssten überdacht oder verschoben werden, falls die damit verbundenen einmaligen Kosten nicht von den Gastmitgliedstaaten übernommen werden würden. Einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen müssten unter Berücksichtigung der im ersten Halbjahr der Zweijahresperiode verfügbaren finanziellen Mittel und der Möglichkeit, während der Zweijahresperiode durch die Streichung von Stellen oder die dadurch ermöglichte Nutzung von Verlagerungen Einsparungen zu erzielen, neu bewertet werden. Das Ziel der Stärkung der Fachkapazitäten in den Regionen würde in diesem Szenario zwar beibehalten, doch die Verlagerung von Fachspezialisten wäre nur dann möglich, wenn die damit verbundenen Kosten durch Einsparungen während der Zweijahresperiode 2026–27 kompensiert würden. Nach Abzug der erforderlichen einmaligen Kosten könnten diese überarbeiteten Maßnahmen zu Einsparungen in Höhe von rund 18,1 Millionen US-Dollar führen.

► **Tabelle 3: Überprüfung der im Fall von Szenario 1 vorgeschlagenen Maßnahmen**

Unter Szenario 1 vorgeschlagene Maßnahmen	Vorschläge unter Szenario 2
Umstrukturierung des Amtes	beibehalten
Verlagerung von Teams und Mitarbeitern von Genf nach Turin und an andere Standorte	beschränkt auf Verlagerungen, die kostenneutral sind oder unmittelbare Einsparungen generieren
Stärkung der Fachkapazitäten in den Regionen und strategische Ausrichtung mit der Zentrale	beschränkt auf kostenneutrale Verlagerungen; keine Schaffung neuer Stellen
Dezentralisierung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit	beibehalten
Verlagerung von zwei Regionalbüros	beibehalten
Ernennung nationaler Koordinatoren	gestrichen
Unterstützung durch die Gastländer zur Deckung der Kosten für die IAO-Büros in Tokio und Westeuropa	beibehalten
Einrichtung eines globalen Dienstleistungszentrums	überarbeitet oder verschoben; Verlagerung nur möglich, falls kostenneutral
Einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen	Neubewertung unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und möglicher Einsparungen während der Zweijahresperiode
Vermietung von Büroräumen in Genf	beibehalten
Senkung der Nicht-Personalkosten und Straffung der Geschäftsprozesse	beibehalten und ausgeweitet

Verringerung der Haushaltsmittel für Nicht-Personalkosten

- 78.** Das Amt strebt an, die mit den Nicht-Personalkosten verbundenen Haushaltsausgaben zu verringern, wobei sichergestellt wird, dass die Fixkosten gedeckt und die wesentlichen Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen aufrechterhalten werden. Mit diesem Vorschlag werden die in Szenario 1 genannten Maßnahmen berücksichtigt und ergänzt. In einer vorläufigen Analyse hat das Amt eine mögliche Verringerung der mit Nicht-Personalkosten verbundenen Haushaltstitel um rund 25 Prozent ermittelt, was zu einer Verringerung der Haushaltsmittel um 69,7 Millionen US-Dollar (rund 7,5 Prozent des Gesamthaushalts) führen könnte. Dies umfasst eine Kürzung der Mittelzuweisungen für aus dem ordentlichen Haushalt finanzierte Tätigkeiten der technischen Zusammenarbeit um 25 Prozent (entspricht 11 Millionen US-Dollar) und eine Verringerung der Haushaltsmittel für Dienstreisen, vertragliche Dienstleistungen, Lieferungen, Ausstattung, Stipendien und Zuschüsse um 25 bis 30 Prozent (rund 37,7 Millionen US-Dollar). Vorbehaltlich des laufenden UN-Reformprozesses könnte es zu einer Kürzung der Beiträge für Einrichtungen des Gemeinsamen UN-Systems und gemeinsame Verwaltungsaktivitäten um rund 15 Prozent (1,5 Millionen US-Dollar) sowie zu einer Aussetzung der Zuweisungen an den Gebäude- und Unterkunftsfonds (8 Millionen US-Dollar) kommen, vorbehaltlich der Billigung durch den Verwaltungsrat. Diese Maßnahme würde auch die vorübergehende Streichung der Mittel für die Personalentwicklung (8,7 Millionen US-Dollar) umfassen. Die Kürzung der Haushaltsmittel für grundlegende Tätigkeiten wird sich auf die Fähigkeit des Amtes auswirken, Dienste für die Mitgliedsgruppen zu erbringen. Ab 2028–29 werden die Zuweisungen für diese Haushaltstitel schrittweise wieder aufgestockt, sobald durch die anderen Maßnahmen Einsparungen erzielt werden.

Zusätzlicher Einstellungsstopp

- 79.** In Bezug auf die Personalkosten würde das Amt, um betriebsbedingte Entlassungen auf ein Minimum zu beschränken, den für 40 Stellen im Haushalt berücksichtigten Einstellungsstopp für externe Bewerber über den von der Internationalen Arbeitskonferenz im Juni 2025 genehmigten Zeitraum von elf Monaten hinaus beibehalten. Die Ausweitung dieser Maßnahme auf die gesamte Zweijahresperiode würde zu Einsparungen in Höhe von rund 5 Millionen US-Dollar führen.

Abbau von Stellen

- 80.** Sollten die Haushaltszwänge weitere Kürzungen erfordern, die über die oben beschriebenen Maßnahmen hinausgehen, könnte das Amt gezwungen sein, Stellen weiter abzubauen.²⁴ In diesem Fall werden alle Anstrengungen unternommen, um die Auswirkungen auf das Personal so gering wie möglich zu halten, indem zuerst Stellen gestrichen werden, die unbesetzt sind, auch durch den Einstellungsstopp und einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen. Mögliche Verlagerungen und Versetzungen von Bediensteten auf verfügbare

²⁴ Als Alternative hat das Amt die Möglichkeit geprüft, die Arbeitszeit aller Bediensteten vorübergehend auf 80 Prozent zu senken. Dieser Ansatz würde jedoch sowohl die Gehälter als auch die Rentenbeiträge erheblich reduzieren, was auch langfristige finanzielle Folgen für die Bediensteten hätte. Gleichzeitig würde eine einheitliche Verkürzung der Arbeitszeit nicht unbedingt mit einer proportionalen Verringerung der Arbeitsbelastung einhergehen, was die Fähigkeit beeinträchtigen könnte, Kernaufgaben effizient und fristgerecht zu erledigen. Diese Maßnahme wäre komplex in ihrer Umsetzung und könnte zu weiteren Ineffizienzen führen. Darüber hinaus wären die Auswirkungen einer solchen Maßnahme ungleich verteilt, da eine einheitliche Verkürzung der Arbeitszeit die Bediensteten in niedrigeren Besoldungsgruppen und Funktionen, deren Arbeitsbelastung nicht entsprechend reduziert werden kann, unverhältnismäßig stark treffen würde. Aus diesen Gründen wird dieser Ansatz als nicht tragfähig angesehen und käme höchstens zur Bewältigung einer äußerst kritischen Cashflow-Situation für einen begrenzten Zeitraum in Frage.

Stellen im Einklang mit den geltenden Richtlinien und Verfahren würden ebenfalls in Erwägung gezogen werden. In Fällen, in denen dies nicht möglich ist, erfolgt die Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen im Einklang mit der Personalordnung unter Wahrung des Grundsatzes eines ordnungsgemäßen Verfahrens und aller geltenden Ansprüche.

- 81.** Auf der Grundlage einer Analyse der aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten wichtigen Stellen müssten unter Berücksichtigung aller Besoldungsgruppen und Standorte ungefähr 130 bis 140 Stellen gestrichen werden, um den Haushalt um 46,8 Millionen US-Dollar zu verringern. Müsste die erforderliche Reduzierung des Haushalts bis zu 93,2 Millionen US-Dollar betragen, läge diese Zahl bei 285 bis 295 Stellen.

► Schlussfolgerung und Zeitplan für die Umsetzung

- 82.** Der IAO-Überprüfungsprozess wird unter der direkten Aufsicht des Generaldirektors fortgesetzt. Die Umsetzung der in dieser Vorlage vorgeschlagenen Maßnahmen erfolgt schrittweise, wobei eine sorgfältige Abfolge, umsichtige Flexibilität, Transparenz und die kontinuierliche Einbeziehung der Bediensteten und der Mitgliedsgruppen gewährleistet wird. Der Prozess wird sich an den vom Verwaltungsrat auf seiner Tagung im November 2025 gefassten Beschlüssen und an den Entwicklungen der Finanzlage der Organisation zu Beginn des Jahres 2026 orientieren.
- 83.** Unmittelbar nach Abschluss der Tagung im November wird das Amt – vorbehaltlich des Beschlusses des Verwaltungsrats – vorbereitende und grundlegende Schritte einleiten, die auf der Grundlage der beiden finanziellen Szenarien durchgeführt werden sollten. Hierzu zählen folgende:
- Einrichtung eines Arbeitsteams, das beruhend auf dem Kernmandat (siehe Absatz 21) die Arbeitsbereiche festlegt, die neu priorisiert werden sollen;
 - Einrichtung eines Veränderungsmanagementteams, das die Überprüfungstätigkeiten überwacht und koordiniert, Führungskräfte und Bedienstete während des Übergangs unterstützt, die interne Kommunikation und Rückmeldungen koordiniert, Risiken überwacht, die Betriebskontinuität sicherstellt und die Zusammenarbeit mit der Personalvertretung aufrechterhält;
 - Einleitung der Umstrukturierung der Managementstruktur und der Zusammenlegung von Hauptabteilungen, einschließlich Beratungen mit der Personalvertretung und den betroffenen Einheiten;
 - Durchführung einer detaillierten Planung für die schrittweise Verlagerung bestimmter Teams und Stärkung des Vorschlags für die Einrichtung eines globalen Dienstleistungszentrums;
 - Abschluss der Bewertung der fachlichen Bedürfnisse in den Regionen und Ermittlung geeigneter Stellen, die umgeschichtet werden könnten, sowie Vorbereitung der erforderlichen administrativen und logistischen Vorkehrungen.
- 84.** Diese Maßnahmen werden im Rahmen der vorhandenen finanziellen Ressourcen und der Personalordnung durchgeführt.
- 85.** Der Generaldirektor wird dem Verwaltungsrat auf seiner Tagung im März 2026 weitere Informationen über den Überprüfungsprozess und, sofern notwendig, konkrete Vorschläge

vorgelegen, die einen finanziellen Ausblick für 2026–27 enthalten. Die zu diesem Zeitpunkt präsentierten Maßnahmen werden vom Cashflow der Organisation und dem Stand der bis dahin erhaltenen Pflichtbeiträge abhängen. Das Dokument wird auch die Schlussfolgerungen des einzurichtenden Arbeitsteams berücksichtigen, um sich mit den Prioritäten für die Zweijahresperiode zu befassen.

- 86.** Sollte das Amt Anfang 2026 mit einem erheblichen Defizit an verfügbaren Einnahmen konfrontiert werden, bedingt durch den fehlenden Erhalt eines erheblichen Teils der Pflichtbeiträge, wird das dem Verwaltungsrat vorzulegende Dokument außerdem eine Reihe von Sondermaßnahmen, wie im Fall von Szenario 2 aufgeführt, enthalten, mit entsprechenden Anpassungen im Arbeitsprogramm für 2026–27. Solche Maßnahmen würden darauf abzielen, die finanzielle Tragfähigkeit der IAO unter Wahrung ihres Kernmandats bei gleichzeitiger Minimierung der nachteiligen Auswirkungen auf die Bediensteten zu sichern. Der Ausgabenhaushalt wird nach Bedarf gekürzt, aber die Beiträge werden zu 100 Prozent des für die Zweijahresperiode genehmigten Niveaus beibehalten.
- 87.** Für den Fall, dass eine Verringerung des Personalbestands nicht vermieden werden kann, würde anhand der folgenden allgemeinen Grundsätze über den Stellenabbau entschieden:

 - Vorrang hätte die Streichung unbesetzter Stellen, einschließlich jener, die durch einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen oder durch natürliche Fluktuation frei werden.
 - Bei besetzten Stellen würde das Amt zunächst nach Möglichkeiten für eine Umschichtung oder Neuzuweisung suchen, unter Berücksichtigung der Qualifikationen der Bediensteten und des Bedarfs der Organisation.
 - Entlassungen würden, falls erforderlich, in voller Übereinstimmung mit der Personalordnung durchgeführt, wobei Transparenz, Fairness und ein ordnungsgemäßes Verfahren gewährleistet würden.
 - Besondere Aufmerksamkeit wird darauf gelegt, wichtige fachliche und operative Kapazitäten, Sachkenntnis und das institutionelle Gedächtnis aufrechtzuerhalten, insbesondere in Bereichen, die für das Kernmandat der IAO von zentraler Bedeutung sind.
- 88.** Bei der Anwendung dieser Grundsätze wird das Amt darauf achten, dass Personalmaßnahmen nicht unverhältnismäßig stark Frauen oder jüngere Bedienstete betreffen und bei Entscheidungen das Bekenntnis der Organisation zu Inklusion und Chancengleichheit gebührend berücksichtigt wird.
- 89.** Schwierige Umstände erfordern entschlossenes Handeln, das im Rahmen konstruktiver und respektvoller Beratungen im Einklang mit der Personalordnung und der Kollektivvereinbarung zwischen der Verwaltungsseite und der Personalvertretung erfolgt. Das Amt wird daher weiterhin über alle verfügbaren Kanäle mit der Personalvertretung, den Bediensteten und den Mitgliedsgruppen kommunizieren. Eine nachhaltige Einbeziehung der Bediensteten wird während des gesamten Prozesses von entscheidender Bedeutung sein, und die Umsetzung aller Maßnahmen wird auf dem Grundsatz beruhen, dass deren Auswirkungen auf die Bediensteten und die persönlichen Umstände besonders zu berücksichtigen sind.

► Beschlussentwurf

90. Der Verwaltungsrat hat

- a) die gesamtstrategische Ausrichtung der IAO-Überprüfung gebilligt und den Generaldirektor ersucht, seine Orientierungshilfe im Folgeprozess gemäß der Vorlage GB.355/INS/7 und bei der Umsetzung der Reformmaßnahmen zu berücksichtigen;**
- b) den Generaldirektor ersucht, dem Verwaltungsrat auf seiner 356. Tagung (März 2026) weitere Vorschläge vorzulegen, damit dieser:**
 - i) alle notwendigen Beschlüsse fassen kann, auch in Bezug auf die finanziellen Auswirkungen der derzeitigen Entwicklungen;**
 - ii) Orientierungshilfe für die Festlegung neuer Prioritäten in allen Arbeitsbereichen und anderen verwandten Bereichen geben kann;**
- c) den Generaldirektor ersucht, seine während der Erörterung der Vorlage GB.355/INS/7 gegebene Orientierungshilfe bei der Umsetzung des UN80-Prozesses sowie bei der Ausarbeitung der IAO-Strategien für Entwicklungszusammenarbeit und Humanressourcen, die dem Verwaltungsrat auf seiner 356. Tagung (März 2026) vorgelegt werden sollen, zu berücksichtigen.**

► Anhang I

Beratungen und Informationsquellen für die Überprüfung

Dieser Anhang bietet einen umfassenden Überblick über die Beratungen und verschiedenen Informationsquellen, die bislang als Grundlage für die Überprüfung der IAO dienten. Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Überprüfung beruhen auf einem vielschichtigen Ansatz, bei dem sowohl mündliche als auch schriftliche Beiträge einer Vielzahl von Interessenträgern berücksichtigt wurden. In den folgenden Abschnitten wird auf die intensive Zusammenarbeit und Beratung mit der Personalvertretung, den Sozialpartnern, den Mitgliedstaaten und dem Personal der IAO sowie auf die strukturierte Sammlung von Daten, Interviews und spontanen Rückmeldungen aus der gesamten Organisation detailliert eingegangen.

Beratungen

Treffen mit der Personalvertretung

- Zwischen April und Oktober 2025 hielten Mitarbeiter des Büros des Generaldirektors und andere Angehörige des leitenden Managements elf Treffen mit dem Vorstand der Personalvertretung und/oder deren Vertretern ab, um aktuelle Informationen zu übermitteln und die Fortschritte bei der Überprüfung zu erörtern. Der Generaldirektor traf sich zweimal mit der Personalvertretung.
- Die Vertreter der Personalvertretung nahmen an zwei Besprechungen teil, um die im Juni 2025 verabschiedeten Sofortmaßnahmen zu erörtern, sowie an einer Ad-hoc-Sitzung des globalen Managementteams, um über die Cashflow- und Liquiditätsengpässe des Amtes zu diskutieren.
- Zwischen Mai und Oktober 2025 hielten der Vorstand der Personalvertretung und Angehörige des leitenden Managements der Hauptabteilung Interne Dienste und Verwaltung neun spezifische Besprechungen mit Schwerpunkt auf den Grundsätzen für Dienstreisen sowie sieben informelle Sitzungen zur Erörterung der Raumplanung ab.
- Zwischen Mai und September 2025 fanden vier Tagungen des Gemeinsamen Verhandlungsausschusses statt.
- Zwischen April und August 2025 hielt die Überprüfungsgruppe sieben Informations- und Austauschtreffen mit dem Vorstand der Personalvertretung ab, um die Fortschritte beim Prozess, die Erwartungen der Mitarbeiter, die Grundsätze und Verhandlungsthemen, die Auswirkungen des Haushalts mit nominalem Nullwachstum und den Vorschlag zur Erhöhung der Fachkapazitäten in den Regionen zu erörtern.

Informelle Beratungen mit den Mitgliedsgruppen und Informationsveranstaltungen mit den Mitgliedstaaten

- Das Amt organisierte drei Runden informeller Beratungen mit den Gruppen des Verwaltungsrats: 1) Im Mai 2025 konzentrierten sich die Beratungen auf die Fortschritte bei der Überprüfung und auf die Vorlage GB.354/INS/5; 2) im September und Oktober 2025 bezogen sich die Beratungen schwerpunktmäßig auf Reformoptionen und finanzielle Szenarien im Hinblick auf die Fertigstellung der Vorlage GB.355/INS/7.

- Zwischen Juni und September 2025 hielt die Überprüfungsgruppe drei Tagungen mit Vertretern des Gastlandes Schweiz ab, um Fortschritte und wichtige Vorschläge zu erörtern. Die Überprüfungsgruppe führte zudem spezifische Informationsveranstaltungen und informelle Treffen mit Vertretern anderer Mitgliedstaaten durch, um mögliche Verlagerungen zu erörtern. Angehörige des leitenden Managements trafen sich mehrfach mit Vertretern der Mitgliedstaaten, einschließlich des Gastlandes, um verschiedene Elemente des Überprüfungsprozesses zu erörtern.

Weitere Informationsquellen

Townhall-Meetings

- Das Amt organisierte am 9. April und am 17. September 2025 jeweils ein Townhall-Meeting mit dem Generaldirektor und dem leitenden Managementteam, um die Mitarbeiter über die Gründe der Überprüfung und die erzielten Fortschritte zu informieren und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Ansichten, Anliegen und Vorschläge in Bezug auf die Überprüfung darzulegen.

Von der Überprüfungsgruppe durchgeführte Interviews

- Zwischen März und August 2025 führte die Überprüfungsgruppe 50 Einzel- und Gruppeninterviews mit Führungskräften und Mitarbeitern der IAO durch. Hierzu zählten mehrere Besprechungen mit dem leitenden Management und Direktoren sowie spezielle Treffen mit jungen Mitarbeitern wie auch mit Mitarbeitern mit Behinderungen oder Angehörigen mit Behinderungen sowie mit vier ehemaligen IAO-Bediensteten, die 1977, als das Amt mit einer ernsthaften Finanzkrise konfrontiert war, Führungspositionen innehatten. Die Überprüfungsgruppe nahm zudem an mehreren Sitzungen des globalen Managementteams der IAO teil, in denen konkrete Vorschläge erörtert wurden.

Rückmeldungen vom Sondierungsausschuss für die Überprüfung der IAO

- Zwischen Mai und Juli 2025 hielt der aus 17 Mitarbeitern bestehende Sondierungsausschuss für die Überprüfung der IAO drei Sitzungen ab. Der Sondierungsausschuss gab mündliche und schriftliche Rückmeldungen zu der vorgeschlagenen Erhöhung der Zahl der Fachspezialisten im Außendienst, zu den Überlegungen zum Kernmandat der IAO und zu dem zu Konsultationszwecken verteilten Entwurf der Vorlage.

Ideenplattform für Mitarbeiter

- Das Amt führte eine interne Plattform ein, die es den Mitarbeitern ermöglichte, Ideen zur Reform auszutauschen. Zwischen März und Juli 2025 gingen 207 Beiträge mit 250 konkreten Ideen zu möglichen Verbesserungen in den Bereichen Geschäftsprozesse und -abläufe, Entwicklungszusammenarbeit, Personalführung, Tagungen, Ressourcenmanagement, Dienstreisen, strategische Planung und Umstrukturierung ein. Diese Ideen wurden bei den in der Vorlage dargelegten Vorschlägen berücksichtigt und werden derzeit von der Untergruppe geprüft, die mit der Straffung der Geschäftsprozesse bis März 2026 beauftragt wurde. Die Überprüfungsgruppe traf sich zweimal mit dieser Untergruppe, um Meinungen und Informationen auszutauschen und die Ziele und Arbeitsmethoden aufeinander abzustimmen.

Spontane schriftliche Beiträge von Führungskräften und Mitarbeitern

- Die Überprüfungsgruppe erhielt und analysierte 37 spontane schriftliche Vorschläge von Hauptabteilungen, Büros und Mitarbeitern, insbesondere in Bezug auf das Konferenzmanagement, Sprachdienste, die Dokumentenerstellung, Veröffentlichungen, Büroräume, Grundsätze für Dienstreisen, Personalressourcen, Partnerschaften, das Kernmandat und vorrangige Arbeitsbereiche, die Umstrukturierung des Amtes, den Einsatz von künstlicher Intelligenz und digitalen Lösungen sowie die Inklusion von Menschen mit Behinderungen.

Dokumente

- Die Überprüfungsgruppe konsultierte eine Vielzahl von institutionellen Dokumenten, darunter strategische, programmatische, haushaltsbezogene, regulatorische und grundsatzpolitische Unterlagen. Hierzu zählten die Verfassung der IAO, sämtliche Erklärungen der IAO, wichtige jüngere Entschlüsse der Internationalen Arbeitskonferenz und des Verwaltungsrats sowie offizielle Dokumente im Zusammenhang mit der Finanzkrise der IAO in den Jahren 1977–78.

Finanz-, Personal- und Projektdaten

- Die Überprüfung stützte sich auf Finanz-, Personal- und Projektdaten, die aus dem Integrierten Ressourcen-Informationssystem (IRIS) der IAO und den genehmigten Programmen und Haushalten für 2024–25 und 2026–27 sowie aus den einschlägigen Quellen der Vereinten Nationen stammen.

► Anhang II

Geschätzte Kosten, Einsparungen, Zeitpläne sowie Vor- und Nachteile der vorgeschlagenen Maßnahmen nach Szenario

Die nachstehende Tabelle enthält detaillierte Kostenschätzungen für die Maßnahmen, die unter den beiden in dieser Vorlage präsentierten finanziellen Szenarien vorgeschlagen werden. Sie fasst die voraussichtlichen einmaligen Investitionskosten, die prognostizierten zweijährlichen Einsparungen, die Zeitpläne sowie die Vor- und Nachteile der einzelnen Maßnahmen zusammen. Diese Übersicht soll dem Verwaltungsrat als Unterstützung für die Bewertung von Kosten und Nutzen, der Auswirkungen und der Risiken dienen.

Die prognostizierten Einsparungen beruhen auf aktuellen und historischen Daten zum Personal und zu den Finanzen und sollen einen klaren Überblick über den Finanzbedarf und die potenziellen Gewinne im Zusammenhang mit den vorgeschlagenen Maßnahmen geben; sie sind somit eine fundierte Grundlage für grundsatzpolitische Entscheidungen und Umsetzungsbeschlüsse. Bei der Kosten-Nutzen-Analyse werden quantitative Prognosen mit qualitativen Bewertungen der Vor- und Nachteile kombiniert, einschließlich immaterieller Risiken und Vorteile in Bezug auf die Kohärenz und Widerstandsfähigkeit der Organisation, die Entscheidungsfindung, die Reputation, das Wohlergehen der Bediensteten und die Erbringung von Dienstleistungen.

Die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen ist mit gewissen Risiken verbunden. Umstrukturierungen, Verlagerungen und einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen können zu Lieferunterbrechungen und Kapazitätslücken führen und die Arbeitsmoral beeinträchtigen. Zudem könnten Reputations- und betriebliche Risiken entstehen, wenn die Kommunikation mit den Bediensteten, der Personalvertretung oder den Mitgliedsgruppen nicht in ausreichendem Maß stattfindet. Um diese Risiken zu mindern, wird das Amt einen Ansatz verfolgen, der eine schrittweise Umsetzung vorsieht, gestützt auf ein robustes Veränderungsmanagement, eine klare Kommunikation und die kontinuierliche Einbeziehung aller Interessenträger.

Schließlich hat die gleichzeitige Umsetzung von Maßnahmen und Initiativen – wie die Umstrukturierung des Amtes, die Einrichtung eines globalen Dienstleistungszentrums, Versetzungen von der Zentrale zu Außenämtern und die Durchführung von Prozessreformen – eine komplexe Handlungsweise zur Folge. Es gilt, dieses Risiko zusammen mit dem Risiko der Verwirklichung von Vorteilen zu steuern, da knappe finanzielle Ressourcen und Verzögerungen bei der Umsetzung die erwarteten finanziellen Vorteile schmälern könnten.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, umfasst die Risikominderungsstrategie Folgendes:

- eine Rücklage für die Deckung unvorhergesehener Kosten, Verzögerungen bei der Umsetzung und die Aufrechterhaltung kritischer Funktionen während der Übergangsphase;
- gestaffelte Umverteilungen, die auf die operative Bereitschaft an neuen Standorten abgestimmt sind;
- gezielte Schulungen und Unterstützung, um den Bediensteten die Anpassung an neue Aufgaben und Arbeitsumfelder zu erleichtern;

- Leistungsüberwachung, um sicherzustellen, dass die prognostizierten Effizienzgewinne erzielt werden, ohne das Kernmandat der IAO zu untergraben; und
- regelmäßige Berichterstattung an den Verwaltungsrat über Fortschritte, Herausforderungen und gewonnene Erkenntnisse.

Mittels einer Kombination von Strukturreformen und proaktivem Risikomanagement zielt das Amt darauf ab, die Kontinuität der Dienstleistungen und das Wohlergehen der Bediensteten zu gewährleisten, die institutionelle Integrität und die Fähigkeit der IAO, ihr Mandat wirksam zu erfüllen, aufrechtzuerhalten und den Nutzen von Investitionen zu maximieren.

Vorge-schlagene Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs-grundlage	Zeitplan	betroffene Stellen	einmalige Kosten	Nettoeinsparungen in der Zweijahres-periode 2026–27 (unter Berücksich-tigung der einmaligen Kosten)	Nettoein-sparungen in Zwei-jahreszeit-räumen ab 2028–29	Annahmen und Kommentare	Vorteile und potenzielle Nutzen zusätzlich zum finanziellen Aspekt	Risiken und immaterielle Kosten
				(vollzeit-äquivalent)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)			
Szenario 1: Begrenzte Haushaltskürzung (nominales Nullwachstum)			2026–27	424,5	(34,8)	12,0	58,3			
Überarbei-tete Amts-struktur	Streichung von 2 ADG-Stellen *) und Änderung der Profile von 5 ADG-Stellen hin zu D2-Stellen *)	24 Arbeits-monate pro Stelle zu Stan-dardkosten für 2024–25	2026	7,0	0.0	1,7	1,7	Führungskräfte können umfang-reichere Portfolios übernehmen. Mechanismen zur Rechenschaftspflicht der Führungskräfte bleiben erhalten.	Eine flachere Hierar-chie fördert die funk-tionsübergreifende Zusammenarbeit. Eine gestraffte Füh-rung verbessert die Klarheit der Rollen und Verantwortlich-keiten. Schnelleres, weniger von Silodenken behaftetes Treffen von Entscheidungen.	Risiko einer Überlastung der Führungskräfte. Mögliche Probleme hin-sichtlich der Motivation der Führungskräfte aufgrund geringerer Aufstiegsmöglichkeiten. Unsicherheit während des Neueinstufungs-prozesses. Wahrnehmung einer geschwächten Rolle der Regionaldirektoren.
	Änderung der Profile von 3 D2-Stellen hin zu D1-Stellen		2026	3,0	noch zu erörtern	0,3	0,3			
	Streichung von 7 D1-Stellen		2026	7,0	noch zu erörtern	2,0	4,9			
Verlagerung bestimmter Teams und Gruppen von Mitar-beitern in andere Städte	Verlagerung von P-Stellen *) von Genf nach Turin	siehe Fußnote 1	2026–29	50,0	(2,1)	2,0	6,0	Kosten und Einspa-rungen berechnet auf der Grundlage eines bis Januar 2027 abgeschlossenen Umzugs nach Turin. Veränderungen beim Verwaltungspersonal in Genf durch einver-nehmliche Beendi-gungen von Beschäf-tigungsverhältnissen und natürliche Fluktuation.	Mögliche interdiszi-plinäre Zusammen-arbeit stärken. Engere Verbindun-gen zwischen Wis-sensgenerierung, Politikberatung und Ausbildung (bei einem Umzug nach Turin).	Familiäre und persönl-iche Beeinträchtigun-gen für umziehende Mitarbeiter mit Auswir-kungen auf die Leistung. Geringere Nähe zu den in Genf ansässigen Mis-sionen und Partnern.
	Verwaltungs-personal	siehe Fußnote 2	2026–29	11,8	(1,5)	0,1	1,7			

Vorge-schlagene Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs-grundlage	Zeitplan	betroffene Stellen	einmalige Kosten	Nettoeinsparungen in der Zweijahresperiode 2026–27 (unter Berücksichtigung der einmaligen Kosten)	Nettoein-sparungen in Zwei-jahreszeit-räumen ab 2028–29	Annahmen und Kommentare	Vorteile und potenzielle Nutzen zusätzlich zum finanziellen Aspekt	Risiken und immaterielle Kosten
				(vollzeit-äquivalent)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)			
Stärkung der Fachkapazitäten in den Regionen	Verlagerung von P-Stellen von Genf in Außendienststandorte	siehe Fußnote 1	2026–29	72,0	(4,1)	(0,4)	7,4	Alle Verlagerungen und neuen Stellen treten ab Januar 2027 in Kraft.	Fachkapazitäten näher an den Mitgliedsgruppen, größere Reaktionsfähigkeit.	Familiäre und persönliche Beeinträchtigungen für umziehende Mitarbeiter mit Auswirkungen auf die Leistung.
	Schaffung neuer Stellen	siehe Fußnote 1	2026–29	18,0	(1,2)	(4,6)	(8,0)	Abgleich der Profile für eine Verlagerung unter den Mitarbeitern in den grundsatzpolitischen Abteilungen der Zentrale entsprechend den in den Regionen ermittelten Bedürfnissen.	Potenzial zur Verbesserung der Süd-Süd-Zusammenarbeit.	Risiko einer geringeren globalen Sichtbarkeit.
	Verwaltungspersonal	siehe Fußnote 2	2026–29	15,3	(2,0)	0,0	3,9	Einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen und Einsparungen können zur Schaffung neuer Stellen umgeschichtet werden.		Koordinationsprobleme zwischen den Standorten. Mögliche Überlastung der Unterstützungskapazitäten an bestimmten Standorten.
Dezentralisierung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit	Verlagerung von an Projekten der Entwicklungszusammenarbeit beteiligten Mitarbeitern von Genf zu relevanten Standorten entsprechend dem Wirkungsbereich und den Zielen des Projekts unter Wahrung der Integrität des Projektmanagements	n.b.	2026–27	noch zu erörtern	n.b.	n.b.	n.b.	Erfordert eine Analyse der Projektzeitpläne und Gebervereinbarungen. In den aufnehmenden Außendienstbüros sind angemessene Infrastruktur und Unterstützungssysteme vorhanden. Die Mobilität und Umverteilung des Personals sind im Rahmen der Projektmittelzuweisung machbar.	Bringt Sachkenntnis näher an die Projektbegünstigten heran und verbessert so die Reaktionsfähigkeit. Erhöht die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit der Entwicklungszusammenarbeit der IAO auf Landesebene. Zusätzliche Ressourcen für Projektaktivitäten verfügbar.	Familiäre und persönliche Beeinträchtigungen für umziehende Mitarbeiter mit Auswirkungen auf die Leistung. Risiko einer ungleichmäßigen Qualität der Unterstützung, wenn die lokalen Kapazitäten begrenzt sind. Mögliche Schwächung der Kapazitäten einiger Abteilungen der Zentrale und Herausforderungen bei der Koordinierung.

Vorge-schlagene Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs-grundlage	Zeitplan	betroffene Stellen	einmalige Kosten	Nettoeinsparungen in der Zweijahres-periode 2026–27 (unter Berücksich-tigung der einmaligen Kosten)	Nettoein-sparungen in Zwei-jahreszeit-räumen ab 2028–29	Annahmen und Kommentare	Vorteile und potenzielle Nutzen zusätzlich zum finanziellen Aspekt	Risiken und immaterielle Kosten
				(vollzeit-äquivalent)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)			
Verlagerung von zwei Regional-büros	IAO-Regional-büro für Europa und Zentral-asien: Verlage-rung von P-Stel-len von Genf nach Budapest	siehe Fußnote 1	2026–27	5,0	(0,4)	0,4	0,7	Umzug ab Januar 2027 nach erfolgrei-chem Abschluss der Gespräche mit poten-ziellen Gastländern (noch keine Entschei-dungen getroffen, Budapest dient als Beispiel für die Berechnung der Kosten und Einsparungen).	Engerer Kontakt zu den wichtigsten Fachunterstützungs-teams für menschen-würdige Arbeit in der Region. Unterstützung durch die Regierungen der Gastländer.	Familiäre und persönli-che Beeinträchtigun-gen für umziehende Mitarbeiter mit Auswir-kungen auf die Leistung. Geringere Nähe zu den in Genf ansässigen Mis-sionen und Partnern.
	IAO-Regional-büro für die arabischen Staaten: Verla-gerung von P-Stellen von Beirut nach Doha	siehe Fußnote 1	2026–27	21,8	0,0	0,5	0,7	Umzug ab Mitte 2026 unter der Annahme eines außerordent-lichen Beitrags zur Deckung der Umzugs-kosten durch das Gastland und des Bestehens einer angemessenen Ver-einbarung mit dem Gastland. Das IAO-Landesbüro in Beirut setzt seine Tätigkeit für den Libanon fort.	Verbesserte opera-tive Sicherheit und Stabilität. Unterstützung durch die Regierung des Gastlandes. Besserer Zugang zu regionalen Organisa-tionen und Ressour-cen der Golfregion.	Familiäre und persönli-che Beeinträchtigun-gen für umziehende Mitarbeiter mit Auswir-kungen auf die Leistung. Risiko einer beeinträch-tigten Wahrnehmung der Neutralität bei Abhängigkeit von der Unterstützung des Gastlandes. Probleme bei der Auf-rechterhaltung des Geschäftsbetriebs während der Über-gangsphase. Mögliche Reputations-risiken aufgrund der internationalen Hinter-fragung von arbeits-bezogenen Problemen in der Golfregion.

Vorge-schlagene Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs-grundlage	Zeitplan	betroffene Stellen	einmalige Kosten	Nettoeinsparungen in der Zweijahresperiode 2026–27 (unter Berücksichtigung der einmaligen Kosten)	Nettoein-sparungen in Zwei-jahreszeit-räumen ab 2028–29	Annahmen und Kommentare	Vorteile und potenzielle Nutzen zusätzlich zum finanziellen Aspekt	Risiken und immaterielle Kosten
				(vollzeit-äquivalent)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)			
Ernennung nationaler Koordinatoren	Schaffung neuer Stellen für nationale Koordinatoren der IAO in ausgewählten Ländern	Durchschnittliche Standardkosten bestehender Stellen, berechnet auf NO-C-Ebene	2026–29	10,0	0,0	(0,9)	(1,8)	Die Nachfrage nach IAO-Dienstleistungen in Schwerpunktländern bleibt hoch. Etwa die Hälfte der Ernennungen ist 2026–27 abgeschlossen. Die nationalen Koordinatoren können wirksam innerhalb eines geringeren IAO-„Fußabdrucks“ arbeiten. Mit Hilfe der Gastländer treten Vereinbarungen mit den Gastländern und operative Unterstützung in Kraft.	Ausbau der Sichtbarkeit und Vertretung der IAO, auch in den UN-Landesteams. Stärkung der direkten Zusammenarbeit mit den Mitgliedsgruppen auf Landesebene. Verbesserung der Fähigkeit, lokale Partnerschaften aufzubauen und die Anliegen der Mitgliedsgruppen in die UN-Planungsprozesse einzubeziehen.	Risiko eines begrenzten Einflusses im Vergleich zu einem vollwertigen IAO-Landesbüro. Arbeitsbelastungsdruck auf die Koordinatoren, die für ein breites Spektrum an Politikbereichen zuständig sind.
Finanzierung der IAO-Büros in Japan und Westeuropa	Beitrag der Regierungen der Gastländer zur Deckung der Sachkosten der IAO-Büros in Berlin, Lissabon, Madrid, Paris, Rom und Tokio	Geschätzt auf 50% der für 2026–27 veranschlagten Kosten für die Büros	2026–27	n.b.	0,0	2,0	2,0	Einsparungen, die nach erfolgreichem Abschluss der Gespräche mit den Gastländern zu erzielen sind.	Verstärkte Nachhaltigkeit der Präsenz der IAO in diesen Ländern. Bekräftigung der Eigenverantwortung und Sichtbarkeit des Gastlandes.	Risiko eines wahrgenommenen Verlusts an Unabhängigkeit. Mögliche Schwankungen bei der Unterstützung grundsatzpolitischer oder haushaltspolitischer Prioritäten. Reputationsrisiken, wenn die Politik der Gastregierung von den IAO-Grundsätzen abweicht.

Vorge-schlagene Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs-grundlage	Zeitplan	betroffene Stellen	einmalige Kosten	Nettoeinsparungen in der Zweijahresperiode 2026–27 (unter Berücksichtigung der einmaligen Kosten)	Nettoein-sparungen in Zwei-jahreszeit-räumen ab 2028–29	Annahmen und Kommentare	Vorteile und potenzielle Nutzen zusätzlich zum finanziellen Aspekt	Risiken und immaterielle Kosten
				(vollzeit-äquivalent)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)			
Einrichtung eines globalen Dienstleistungs-zentrums	Verlagerung von P-Stellen von Genf nach Budapest	siehe Fußnote 1	2026–29	50,0	(2,0)	0,0	4,1	Standort der Verlage-rung – geplant ab Januar 2027 – noch nicht festgelegt (Budapest dient als Beispiel zur Veranschaulichung möglicher Einsparungen). Es wird davon ausgegangen, dass das Gastland ein stabiles Umfeld und einen Fachkräftepool bietet.	Professionalisierung der Unterstützungs-dienste. Talentförderung im Gastland. Einheitlichkeit und Skalierbarkeit der Abläufe.	Risiko einer verringerten Dienstleistungs-qualität während der Übergangsphase.
	Verwaltungs-personal	siehe Fußnote 2	2026–29	33,6	(4,6)	(0,2)	8,8			
Einvernehmliche Beendigungen von Beschäf-tigungsverhältnissen	Bestätigung von etwa 75% der eingegan-genen Anträge für eine einvernehmliche Beendigung des Beschäfti-gungsverhält-nisses (insges-amt 162)	Kosten für Abfindungszah-lungen und Einsparungen durch die Strei-chung oder Ver-lagerung von Stellen oder die Überarbeitung von Stellen-profilen	2026	120,0	(15,6)	(3,0)	12,6	Verfügbare Mittel zur Bedienung der Abfin-dungspakete bei ein-vernehmlichen Been-digungen von Beschäf-tigungsverhältnissen; zu erzielende Einspa-rungen werden die Ausgaben für die Abfindungen kurz-bis mittelfristig kompensieren.	Vermeidung betriebsbedingter Entlassungen. Eröffnung von Mög-lichkeiten für Anpas-sungen bei der Belegschaft und für Verlagerungen in den Außendienst.	Risiko des Verlusts des institutionellen Gedächtnisses. Höhere Arbeitsbelas-tung für die verblei-benden Mitarbeiter. Administrativer Auf-wand für die Einzelfall-prüfung.
Vermietung von Büro-räumen	Vermietung von zwei Etagen des IAA-Hauptge-bäudes an andere UN-Ein-richtungen	Zusätzliche Vermietung von 7.500 m ²	2026–27	n.b.	(1,3)	4,1	5,4	Im ersten Halbjahr 2026 erfolgreicher Abschluss von Miet-vereinbarungen. Einmalige Kosten im Jahr 2025. Ausreichende Nach-frage seitens anderer UN-Einrichtungen. Stabile Mietpreise.	Verbesserung des Nachhaltigkeitsprofils des Amtsgebäudes. Mehr informelle Interaktionen mit anderen UN-Einrich-tungen in Genf.	Unmut beim Personal und gegebenenfalls Leistungseinbußen während der Über-gangsphase.

Vorge-schlagene Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs-grundlage	Zeitplan	betroffene Stellen	einmalige Kosten	Nettoeinsparungen in der Zweijahres-periode 2026–27 (unter Berücksich-tigung der einmaligen Kosten)	Nettoein-sparungen in Zwei-jahreszeit-räumen ab 2028–29	Annahmen und Kommentare	Vorteile und potenzielle Nutzen zusätzlich zum finanziellen Aspekt	Risiken und immaterielle Kosten
				(vollzeit-äquivalent)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)			
Senkung der Nicht-Personal-kosten und Straffung der Geschäfts-prozesse	Verringerung der Kosten für Dienst-reisen auf Grund-lage von Manage-mentanweisun-gen, strengeren Kontrollen und Änderungen der Grundsätze für Dienstreisen	Entspricht einer Kürzung der Mittelzu-weisung für Dienstreisen für 2026–27 um etwa 35%	2026–27	n.b.	0,0	3,0	3,0	Änderungen der Grundsätze für Dienstreisen sind abhängig vom Erfolg der Verhandlungen im Gemeinsamen Verhandlungsaus-schuss der UN.	Geringere Umwelt-belastung. Fördert innovatives Online-Engagement.	Geringeres persönli-ches Verhältnis zu den Mitgliedsgruppen. Risiko einer geringeren Sichtbarkeit in bestimmten Ländern.
	Abschaffung von Präsenz-tagungen sowie Klausurtagun-gen der globalen Fachteams	7 Tagungen pro Zweijahres-periode zu durchschnitt-lichen Kosten von etwa 150.000 US-\$ pro Tagung	2026–27	n.b.	0,0	1,1	1,1	Die Schätzung der Kosteneinsparungen berücksichtigt nicht die Kosten für virtu-elle Besprechungen oder andere Maßnah-men zur Erleichterung der Teamarbeit und Kommunikation.	Geringerer CO ₂ -Fußabdruck. Potenzial zur Auswei-tung der Beteiligung. Fördert Innovationen im Bereich Sprach-dienste.	Verminderte Bildung von Netzwerken. Risiko eines ungleichen digitalen Zugangs in einigen Ländern.
	Zusammenfüh-rung aller IAO-Flaggschiff-berichte zu einer einzigen Berichtsreihe über die Welt der Arbeit, um ihre Sichtbar-keit und Wir-kung zu erhöh-en, mit kürzeren Berichten, maßgeschnei-erten Wissens-produkten und	Aktuelle Kosten für Flaggschiff-berichte im Zeit-raum 2022–25 (3,8 Millionen US-\$ pro Jahr) im Vergleich zu den prognosti-zierten Kosten für den Zeit-raum 2026–29 (2,8 Millionen US-\$ pro Jahr)	2026–29	n.b.	0,0	2,0	2,0	Basierend auf einem Vorschlag zur Zusam-menführung, Verein-heitlichung und Ver-besserung der Sicht-barkeit und Wirkung von Flaggschiff-berichten, der vom Ausschuss für Veröf-fentlichungen ausge-arbeitet und vom leitenden Manage-mentteam der IAO gebilligt wurde.	Einheitlichere und potenziell wirkungs-vollere Kommunika-tion, insbesondere gegenüber externen Zielgruppen. Vielfältige Wissens-produkte, die auf die Bedürfnisse der Mit-gliedsgruppen zugeschnitten sind. Schnellerer Produk-tionszyklus. Verringerung von Doppelarbeit für die Mitarbeiter in den	Anpassungsphase für externe Zielgruppen.

Vorge-schlagene Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs-grundlage	Zeitplan	betroffene Stellen	einmalige Kosten	Nettoeinsparungen in der Zweijahres-periode 2026–27 (unter Berücksich-tigung der einmaligen Kosten)	Nettoein-sparungen in Zwei-jahreszeit-räumen ab 2028–29	Annahmen und Kommentare	Vorteile und potenzielle Nutzen zusätzlich zum finanziellen Aspekt	Risiken und immaterielle Kosten
				(vollzeit-äquivalent)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)			
	einem regelmä-ßigen Veröf-fentlichungs-plan								grundsatzpolitischen Abteilungen, die auf die verfügbaren Kapa-zitäten/Ressourcen der für Forschungs-arbeiten und Veröf-fentlichungen zustän-digen Abteilungen zurückgreifen können.	
	Einführung eines zentrali-sierten Produk-tionsprozesses unter Nutzung von Technolo-gie, um IAO-Ver-öffentlichungen bereitzustellen, die derzeit von Büros und Abteilungen verwaltet werden	Aktuelle Pro-duktionskosten aller IAO-Veröf-fentlichungen im Zeitraum 2024–25 im Vergleich zu den geschätz-ten Produk-tionskosten auf einer XML-basierten Publikations-plattform	2026–27	n.b.	0,0	1,2	1,2	Der Vorschlag wurde vom Referat Erstel-lung und Manage-ment von Veröffentli-chungen entwickelt und erfordert einen Änderungsmanage-mentprozess mit den Autoren der Doku-mente im gesamten Amt, eine Umschu-lung der Mitarbeiter und Investitionen in die IT.	Gewinnung von Zeit für die Mitarbeiter für höherwertige Aufgaben. Standardisierung verbessert die Transparenz.	Anpassungsstress für die Autoren.
	Verringerung des Drucks von Dokumenten für den Verwal-tungsrat und die Internatio-nale Arbeits-konferenz	Gesamtdruck-kosten für Ver-waltungsrats- und Konferenz-dokumente im Jahr 2024: 352.492 US-\$	2026–27	n.b.	0,0	0,7	0,7	Zustimmung der dreigliedrigen Mit-gliedsgruppen erforder-lich. Begrenzter Druck „auf Anfrage“ nur für Mitgliedsgruppen, die aufgrund einer schlechten Internet-verbindung auf Landesebene darauf angewiesen sind.	Geringerer CO ₂ -Fußabdruck.	Unmut bei einigen Mitgliedsgruppen.

Vorge-schlagene Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs-grundlage	Zeitplan	betroffene Stellen	einmalige Kosten	Nettoeinsparungen in der Zweijahres-periode 2026–27 (unter Berücksich-tigung der einmaligen Kosten)	Nettoein-sparungen in Zwei-jahreszeit-räumen ab 2028–29	Annahmen und Kommentare	Vorteile und potenzieller Nutzen zusätzlich zum finanziellen Aspekt	Risiken und immaterielle Kosten
				(vollzeit-äquivalent)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)			
Szenario 2: Erhebliches Haushaltsdefizit (Verringerung um 15% bis 20%)			2026–27	noch zu erörtern	(13,3) bis (10,0)	139,6 bis 186,0	noch zu erörtern			
Überarbei-tete Amts-struktur	Wie in Szenario 1.		2026	19	0,0	4,0	6,9	Wie in Szenario 1.		
Verlagerung von Teams und Mitar-beitern in andere Städte	Wie in Szenario 1, jedoch mit einer geringeren Anzahl an versetzten Mitarbeitern.		2026–27	noch zu erörtern	0,0	0,0	noch zu erörtern	Die Kosten im Zeitraum 2026–27 sollten vollständig durch die in der Zweijahresperiode erzielten Einsparungen aufgefangen werden.		
Stärkung der Fach-kapazitäten in den Regionen	Wie in Szenario 1, jedoch mit einer geringeren Anzahl an versetzten Mitarbeitern.		2026–27	noch zu erörtern	0,0	0,0	noch zu erörtern	Die Kosten im Zeitraum 2026–27 sollten vollständig durch die in der Zweijahresperiode erzielten Einsparungen aufgefangen werden.		
Dezentrali-sierung von Projekten der Entwick-lungszusam menarbeit	Wie in Szenario 1.		2026–27	noch zu erörtern	n.b.	n.b.	n.b.	Wie in Szenario 1.		
Verlagerung von zwei Regional-büros	Wie in Szenario 1.		2026–27	26,8	(0,4)	0,9	1,4	Wie in Szenario 1.		
Finanzie-rung der IAO-Büros in Japan und Westeuropa	Wie in Szenario 1.		2026–27	n.b.	0,0	2,0	2,0	Wie in Szenario 1.		

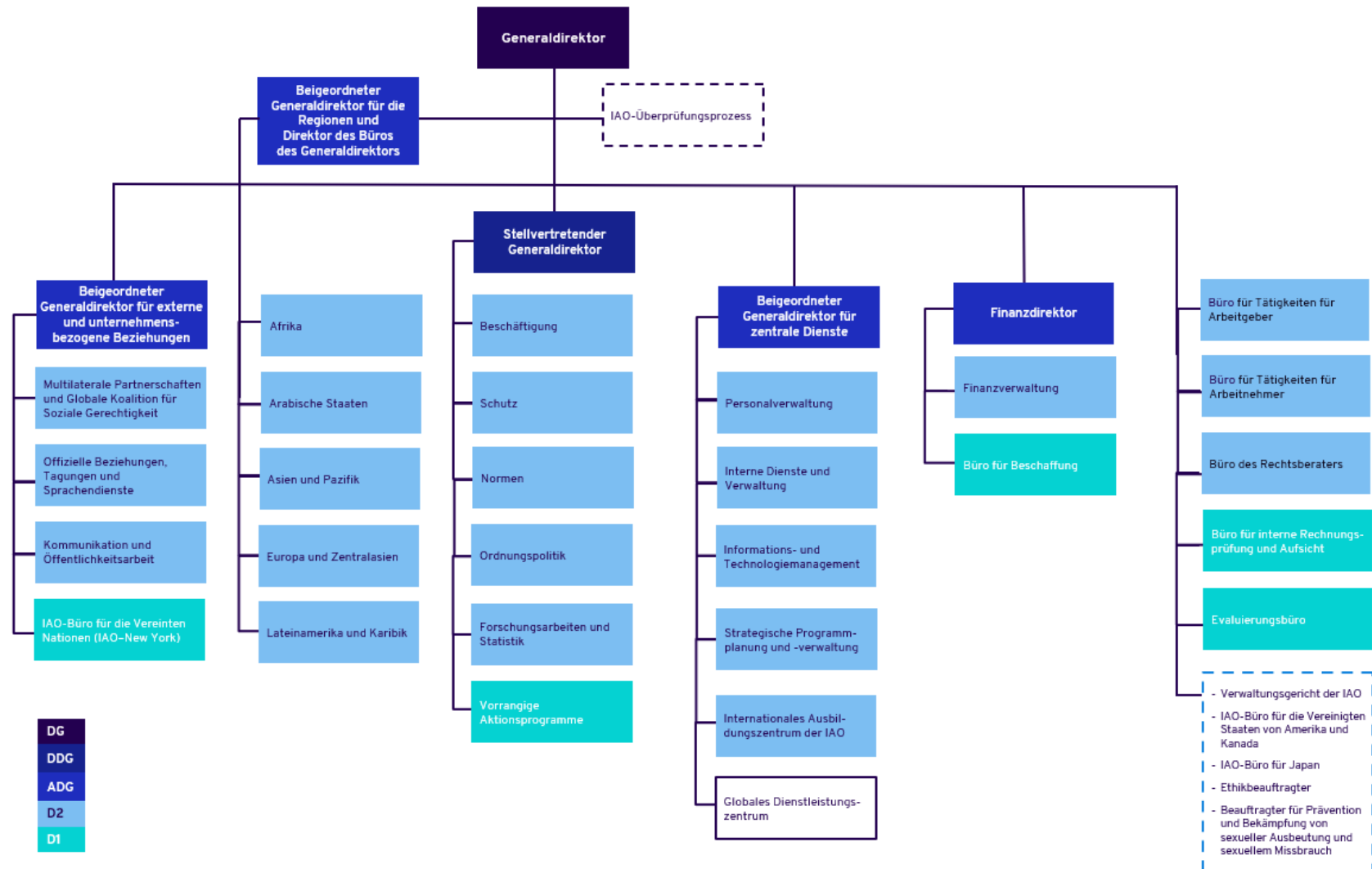
Vorge-schlagene Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs-grundlage	Zeitplan	betroffene Stellen	einmalige Kosten	Nettoeinsparungen in der Zweijahres-periode 2026–27 (unter Berücksich-tigung der einmaligen Kosten)	Nettoein-sparungen in Zwei-jahreszeit-räumen ab 2028–29	Annahmen und Kommentare	Vorteile und potenzieller Nutzen zusätzlich zum finanziellen Aspekt	Risiken und immaterielle Kosten
				(vollzeit-äquivalent)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)			
Einrichtung eines globalen Dienst-leistungs-zentrums	Wie in Szenario 1, jedoch unter Berücksichtigung einmaliger Kosten und der Übernahme der Umzugskosten durch die Gast-mitgliedstaaten.		2026–27	noch zu erörtern	n.b.	n.b.	n.b.	Wie in Szenario 1.		
Einvernehmliche Beendi-gungen von Beschäf-tigungs-verhältnissen	Wie in Szenario 1, jedoch neu bewertet auf der Grundlage der Möglichkeit, in der Zweijahres-periode Einsparungen zu erzie-len.		2026	noch zu erörtern	(6,4)	7,1	13,5	Unter Berücksichtigung der Annahme aller Vorschläge, die in der Zweijahresperiode Einsparungen generieren. Abhängig von der Verfügbarkeit von Mitteln zur Deckung der Abfindungszahlungen zu Beginn der Zweijahresperiode.		
Vermietung von Büro-räumen	Wie in Szenario 1.		2026–27	n.b.	(1,3)	4,1	5,4	Wie in Szenario 1.		
Senkung der Nicht-Perso-nalkosten und Straffung der Geschäfts-prozesse	Kürzung der Mit-telzuweisung aus dem ordentlichen Haushalt für die technische Zu-sammenarbeit	Verringerung der Mittelzu-weisung im Programm und Haushalt um 25%	2026–27	n.b.	n.b.	11,5	11,5	Zustimmung der Mitgliedsgruppen ist erforderlich.	Keine.	Einschränkung der Aktivitäten zur Unterstützung der Mitgliedsgruppen auf globaler Ebene und auf Landesebene.
	Kürzung der Mit-telzuweisungen aus dem ordent-lichen Haushalt für Dienstreisen, vertragliche Dienstleistungen, allgemeine Betriebskosten, Lieferungen und Materialien, Büroausstat-tung, Stipendien und Zuschüsse	Verringerung der entspre-chenden Mittel-zuweisungen im Programm und Haushalt um 25% bis 30%	2026–27	n.b.	n.b.	37,7	37,7	Zustimmung der Mitgliedsgruppen ist erforderlich.	Keine.	Einschränkung der Aktivitäten zur Unterstützung der Mitgliedsgruppen auf globaler Ebene und auf Landesebene.

Vorge-schlagene Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs-grundlage	Zeitplan	betroffene Stellen	einmalige Kosten	Nettoeinsparungen in der Zweijahres-periode 2026–27 (unter Berücksich-tigung der einmaligen Kosten)	Nettoein-sparungen in Zwei-jahreszeit-räumen ab 2028–29	Annahmen und Kommentare	Vorteile und potenzieller Nutzen zusätzlich zum finanziellen Aspekt	Risiken und immaterielle Kosten
				(vollzeit-äquivalent)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)			
	Kürzung der Haushaltstitel für Beiträge zu verschiedenen Mitteln, einschließlich für Aktivitäten des Gemeinsamen Systems der UN	Verringerung der entspre-chenden Mittelzuweisungen im Programm und Haushalt um 15%	2026–27	n.b.	n.b.	2,3	2,3	Zustimmung der Mitgliedsgruppen ist erforderlich. Hängt vom Fort-schritt und den Entscheidungen betreffend UN80 ab.	Keine.	Reputationsrisiko und Verlust der Unterstüt-zung durch das Ge-meinsame System der UN und die UN-Lan-desteams, sofern nicht übergreifend Kürzun-gen beschlossen werden.
	Aussetzung der Bestimmung zur Aufstockung der Gebäude-verwaltungsmittel	Streichung der Mittelzuwei-sung im Pro-gramm und Haushalt	2026–27	n.b.	n.b.	8,2	noch zu erörtern	Zustimmung der Mitgliedsgruppen ist erforderlich.	Keine.	Mögliche Beeinträchti-gung der Instandhal-tung und Renovierung des IAA-Gebäudes.
	Verringerung der Rückstel-lung für außer-ordentliche Posten	Verringerung der Mittelzu-weisung im Programm und Haushalt um 25%	2026–27	n.b.	n.b.	1,3	noch zu erörtern	Zustimmung der Mitgliedsgruppen ist erforderlich.	Keine.	Verzögerung oder Streichung wichtiger, die IAO-Infrastruktur betreffende Projekte.
	Vorübergehen-de Streichung der Mittel für Personalent-wicklung	Streichung der Mittelzuwei-sung im Pro-gramm und Haushalt	2026–27	n.b.	n.b.	8,7	noch zu erörtern	Zustimmung der Mitgliedsgruppen ist erforderlich.	Keine.	Verlust von Möglich-keiten zur Umschu-lung oder Höherquali-fizierung von Mitarbei-tern, was für die Unterstützung von Standortverlagerun-gen unerlässlich wäre. Mögliche Beeinträch-tigung der Arbeits-moral des Personals.

Vorge-schlagene Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs-grundlage	Zeitplan	betroffene Stellen	einmalige Kosten	Nettoeinsparungen in der Zweijahres-periode 2026–27 (unter Berücksich-tigung der einmali-gen Kosten)	Nettoein-sparungen in Zwei-jahreszeit-räumen ab 2028–29	Annahmen und Kommentare	Vorteile und potenzieller Nutzen zusätzlich zum finanziellen Aspekt	Risiken und immaterielle Kosten
				(vollzeit-äquivalent)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)			
Zusätzlicher Einstel-lungsstopp	Fortgesetzter Einstellungs-stopp für exter-ne Bewerber (40 Stellen für 24 Arbeits-monate)	24 Arbeits-monate pro Stelle zu Stan-dardkosten für 2024–25	2026–27	40	0,0	5,0	noch zu erörtern	Zustimmung der Mitgliedsgruppen ist erforderlich.	Keine.	Kapazitätsverlust in mehreren Hauptabtei-lungen und Büros. Beeinträchtigung der Arbeitsmoral der be-troffenen Mitarbeiter und mögliche Zunahme der Arbeitsbelastung bei fehlender ange-messener Steuerung.
Abbau von Stellen	Streichung von wichtigen Stel-len (aus dem ordentlichen Haushalt)	Anzahl erforder-licher Stellen zur Deckung eines Haushalts-defizits von 15%, nachdem alle vorherigen Maß-nahmen ausge-schöpft wurden	2026–27	130–140	(1,9)	46,8	48,7	Zustimmung der Mitgliedsgruppen ist erforderlich. Es wird davon aus-gegangen, dass alle (entsprechenden) Stellen ab Januar 2026 gestrichen werden.	Keine.	Kapazitätsverlust in mehreren Hauptabtei-lungen und Büros. Beeinträchtigung der Arbeitsmoral der be-troffenen Mitarbeiter und mögliche Zunahme der Arbeitsbelastung bei fehlender ange-messener Steuerung.
		Anzahl erforder-licher Stellen zur Deckung eines Haushalts-defizits von 20%, nachdem alle vorherigen Maß-nahmen ausge-schöpft wurden	2026–27	285–295	(5,2)	93,2	98,4			
* ADG: beigeordneter Generaldirektor; D: Direktor; P: Bedienstete des höheren Dienstes. ¹ Unterschiede zwischen den Dienstorten hinsichtlich Gehalt und damit verbundener Einkünfte sowie Arbeitgeberabgaben; Kostenschätzungen (basierend auf historischen Daten und aktuellen Preisen) für Leistungsansprüche bei Entsendung/Versetzung, für Dienstreisen, den Transport von persönlichen Gegenständen, Mobilität, Härtefallzulagen und Mietzuschüsse. ² Aktuelle Lohnansprüche, Gehaltsskalen an den jeweiligen Dienstorten und Schätzungen der Abfindungszahlungen.										

► Anhang III

Vorgeschlagene Organisationsstruktur



► Anhang IV

Methodik zur Schätzung des Bedarfs an Fachpersonal in den Regionen

Am 26. Juni 2025 erarbeitete die Überprüfungsgruppe einen Vorschlag mit dem Titel „Stärkung der regionalen Kapazitäten durch Aufstockung der aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Fachspezialisten vor Ort“. Der Vorschlag legte die Grundgedanken für die Stärkung der Fachunterstützungsteams für menschenwürdige Arbeit (DWT) dar und skizzierte einen Fahrplan für die Umsetzung, einschließlich einer Ausgangsbasis und eines Ziels:

- Ausgangsbasis: 183 Fachstellen des höheren Dienstes in den Regionen (Programm und Haushalt für 2026–27)
- Ziel: 244 Stellen (aufzunehmen in das Programm und den Haushalt für 2030–31)

Der Vorschlag wurde am 26. Juni 2025 mit dem Sondierungsausschuss für die Überprüfung der IAO erörtert und am 7. Juli 2025 der Personalvertretung vorgelegt. Die Personalvertretung reichte am 23. Juli 2025 schriftliche Stellungnahmen ein, und die Hauptabteilung für Personalentwicklung lieferte am 25. Juli 2025 zusätzliche Beiträge.

Anfang Juli ersuchte die Überprüfungsgruppe die fünf Regionaldirektoren, den Bedarf an Fachspezialisten nach Grundsatzpolitikbereich und geografischem Standort unter Anwendung der folgenden Kriterien zu ermitteln:

- die vorgeschlagenen Stellenprofile sollten die bestehenden ergänzen und nicht duplizieren (mit möglichen Ausnahmen für DWT, die eine große Anzahl von Ländern bedienen);
- die meisten neuen Stellen sollten dort angesiedelt werden, wo bereits ein DWT besteht;
- es sollten Stellen nur für Länder vorgeschlagen werden, in denen bereits eine IAO-Infrastruktur vorhanden ist (Büroräume, Unterstützungspersonal usw.); strategisch relevante Projektbüros mit einem nachhaltigen Portfolio an Entwicklungszusammenarbeit könnten ebenfalls in Betracht gezogen werden;
- Landesbüros ohne DWT sollten maximal zwei Fachstellen aufnehmen, mit möglichen Ausnahmen für Büros, die mehrere Mitgliedstaaten abdecken;
- es sollte keine Stelle in einem Regionalbüro angesiedelt sein, es sei denn, es liegt eine zwingende Begründung vor.

Die Regionaldirektoren wurden außerdem gebeten, die Anzahl der vorgeschlagenen Stellen (etwa ein Drittel bis die Hälfte des Personalbestands für 2026–27) anzugeben und jeder Stelle eine Prioritätsstufe zuzuweisen. Am 9. Juli 2025 ersuchte das Büro des Generaldirektors die Regionaldirektoren, auch den voraussichtlichen Bedarf für die nächsten fünf bis zehn Jahre unter Berücksichtigung der sich wandelnden Arbeitsmarktdynamik und der künftigen Anforderungen der Mitgliedsgruppen zu prüfen.

Die Regionen schätzten ihren Bedarf an Fachspezialisten anhand strukturierter interner Beratungen, bei denen sowohl quantitative Basiswerte und qualitative Bewertungen der Prioritäten der Mitgliedsgruppen als auch die sich verändernden Anforderungen des Arbeitsmarkts berücksichtigt wurden. So führte die Region Afrika beispielsweise vier subregionale Konsultationen durch, bei denen die Prioritäten auf die Erklärung von Abidjan und die Agenda 2063 der Afrikanischen Union in ausgerichtet wurden, wobei der Fokus auf sprachlicher Vielfalt und gerechten Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen lag. Die Region Amerika stützte sich

auf sechs Leitkriterien, um die vorgeschlagenen Fachkräfte thematischen Bereichen (z. B. Beschäftigung, Sozialschutz, grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit) zuzuordnen und sicherzustellen, dass die Dezentralisierung den nationalen Prioritäten und der Beteiligung der Mitgliedsgruppen Rechnung trägt. Die Region der arabischen Staaten stütze ihre Schätzungen auf die Nachfrage der Mitgliedsgruppen in neu aufkommenden Bereichen wie der Finanzierung des Sozialschutzes, der Digitalisierung und der Förderung eines gerechten Übergangs. Die Region Asien und Pazifik prognostizierte ihren Bedarf über regionale Zentren betreffend die „Zukunft der Arbeit“ und die „Informelle Wirtschaft“, um die langfristige Politikrelevanz widerzuspiegeln. Die Region Europa und Zentralasien richtete ihre Vorschläge an den Anfragen der Mitgliedsgruppen und den thematischen Wissenszentren aus. In allen Regionen standen die Nähe zu den Mitgliedsgruppen, die Berücksichtigung nationaler und regionaler Prioritäten sowie eine zukunftsorientierte Perspektive im Hinblick auf die Bewältigung künftiger Herausforderungen im Zentrum des Prozesses.

Zwischen dem 14. und 28. Juli 2025 gingen bei der Überprüfungsgruppe Vorschläge aus allen fünf Regionen ein, in denen insgesamt 101 Stellen ausgewiesen wurden:

Region	Prioritätsstufe 1	Prioritätsstufen 2 und 3	Insgesamt
Afrika	26	6	32
Amerika	5	13	18
Arabische Staaten	5	5	10
Asien und Pazifik	19	11	30
Europa und Zentralasien	6	5	11
Insgesamt	61	40	101

Von diesen Vorschlägen wurden elf ausgeschlossen: fünf aus Afrika (geringere regionale Priorität), zwei aus Amerika (Verlagerung vom Regionalbüro zu einem DWT) und vier aus den Regionen Asien und Pazifik sowie arabische Staaten (Anträge, die keine grundsatzzpolitikbezogenen Fachspezialisten betrafen). Die verbliebenen 90 Vorschläge wurden dann nach Grundsatzzpolitikbereichen klassifiziert.

Die Überprüfungsgruppe verglich die Anträge mit der vorhandenen Sachkenntnis in der Zentrale, unter anderem in den grundsatzzpolitischen Hauptabteilungen, den Büros für Tätigkeiten für Arbeitgeber und Tätigkeiten für Arbeitnehmer sowie der Aktionsprogramme. Diese Analyse beruhte vornehmlich auf Stellenbeschreibungen anstatt auf Besoldungsgruppen oder bestimmten Fähigkeiten. Die Gruppe ging zudem davon aus, dass mindestens zwei Drittel der in der Zentrale tätigen Fachleute weiter tätig sein werden muss, um die operative Kapazität sicherzustellen. Daher ist eine weitere Analyse sowie die Bestätigung durch die Führungskräfte erforderlich.

Dennoch wurden mehrere Stellen, die unter „Verwaltung, Programmplanung, Geschäftsbetrieb, Kommunikation“, „Forschungsarbeiten und Wissensmanagement“ sowie „Sektorpolitik“ eingeordnet sind, als möglicherweise relevant für regionale Bedürfnisse identifiziert (beispielsweise in Bezug auf den demografischen Wandel und die digitale Wirtschaft). Viele der derzeit in der Forschungsarbeit des IAA tätigen Mitarbeiter sind beispielsweise auf Arbeitsökonomie spezialisiert. Dadurch erhöhte sich das Umschichtungspotenzial auf etwa 72 Stellen, was 25 Prozent der Bediensteten des höheren Dienstes in der Zentrale entspricht. Verbleibende Lücken müssten durch neu zu schaffende Stellen geschlossen werden, die aus Einsparungen finanziert werden.

Die vergleichende Bewertung ist nachstehend zusammengefasst.

Bereiche	Vorhandene Stellen			Zusätzlicher Bedarf	
	Regionen	Zentrale	Insgesamt	Anfrage der Regionen	Mögliche Verlagerungen
Verwaltung, Programmplanung, Geschäftsbetrieb, Kommunikation	70	42	112	0	12
Krisen	1	2	3	3	0
Demografischer Wandel	0	0	0	1	0
Digitale Wirtschaft	0	0	0	6	0
Tätigkeiten für Arbeitgeber	16	8	24	1	0
Beschäftigung, Lebensgrundlagen und Qualifizierung	14,5	19	33,5	9	6
Unternehmen, Produktivität, Wertschöpfungsketten und soziale Verantwortung	13,5	15	28,5	8	5
Grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit	4	6	10	6	2
Geschlechtergleichstellung, Pflege- und Betreuungswirtschaft und Nichtdiskriminierung	9,5	11,5	21	4	4
Informelle Wirtschaft ^{*)}	3	2	5	0	n.b.
Internationale Arbeitsnormen und Arbeitsrecht	15	42	57	4	4
Gerechter Übergang	3,5	3	6,5	7	1
Arbeitsökonomie	5	16	21	4	4
Arbeitsmigration	8,5	9,5	18	3	3
Arbeitsschutz	8,5	12	20,5	8	4
Forschungsarbeiten und Wissensmanagement	0	12	12	0	4
Sektorpolitik und ländliche Wirtschaft	2	12	14	1	2
Sozialer Dialog und Arbeitsbeziehungen	13,5	14	27,5	8	5
Sozialschutz	14,5	19	33,5	7	6
Statistiken	6	19	25	6	6
Tätigkeiten für Arbeitnehmer	17	18	35	0	n.b.
Arbeitsbedingungen / Arbeitsmarktinstitutionen	4,5	12	16,5	4	4
Insgesamt	229,5	294	523,5	90	72

^{*)} Auch wenn keine der Regionen ausdrücklich Bedarf an Fachkräften für den Übergang in die formelle Wirtschaft gemeldet hat, haben mehrere Regionen betont, wie wichtig es ist, die Sachkenntnis in den Bereichen Beschäftigung, Sozialschutz und Arbeitsökonomie zu stärken, um den Bereich informelle Wirtschaft umfassend anzugehen. So wird beispielsweise für die Region Asien und Pazifik vorgeschlagen, neue Fachleute für Beschäftigung und Sozialschutz in ein regionales Zentrum betreffend informelle Wirtschaft und Inklusion zu integrieren, das im Rahmen des Fachunterstützungsteams für menschenwürdige Arbeit in Neu-Delhi eingerichtet werden soll. Dieses Zentrum würde als Anlaufstelle für Wissensaustausch, Politikberatung und fachliche Hilfe bei Strategien zur Förderung des Übergangs zur Formalisierung und zu inklusiven Arbeitsmärkten dienen.