



Verwaltungsrat

356. Tagung, Genf, 23. März–2. April 2026

Sektion Politikentwicklung

POL

Segment Entwicklungszusammenarbeit

Datum: 26. Februar 2026

Original: Englisch

Vierter Punkt der Tagesordnung

Die IAO-Strategie für Entwicklungszusammenarbeit für 2026–29

Zweck der Vorlage

Diese Vorlage enthält die IAO-Strategie für Entwicklungszusammenarbeit für den Zeitraum 2026–29. Sie legt die Vision für eine wirksamere, innovativere und agilere Entwicklungszusammenarbeit dar, die das Kernmandat der Organisation voranbringt und den Bedürfnissen der Mitgliedsgruppen in einer Zeit der Ungewissheit und des tiefgreifenden Wandels Rechnung trägt. Die Erörterung dieser Vorlage, die ursprünglich für die 355. Tagung des Verwaltungsrats (November 2025) vorgesehen war, wurde auf die 356. Tagung (März–April 2026) verschoben, um die Kohärenz mit dem Dokument GB.356/INS/7 sicherzustellen (siehe den Beschlussentwurf in Absatz 63).

Einschlägiges strategisches Ziel: Alle.

Einschlägige Ergebnisvorgabe: Alle.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Ja.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Keine.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Noch festzulegen.

Verfasser: Hauptabteilung Multilaterale Partnerschaften und Entwicklungszusammenarbeit (PARTNERSHIPS).

Verwandte Dokumente: GB.356/INS/7; [GB.355/INS/7](#); [GB.353/PFA/1](#); [GB.353/PFA/1\(Add.1\)\(Rev.1\)](#); [ILC.113/FIN](#); [GB.352/PFA/9](#); [GB.340/POL/6](#).

► Hintergrund: Ein schwieriges Umfeld für die Entwicklungszusammenarbeit

1. Die Entwicklungszusammenarbeit bildet eine wesentliche Ergänzung zu den Mitteln aus dem ordentlichen Haushalt der IAO im Hinblick auf die weltweite Erfüllung des Kernmandats der Organisation und die Erzielung nachhaltiger Ergebnisse. Sie umfasst Finanzierungsmodalitäten und andere Modalitäten, darunter Beiträge zum Haushaltszusatzkonto (HZK) der IAO, bilaterale und multilaterale Beiträge zu speziellen Tätigkeiten, inländische Finanzierung, Süd-Süd-Zusammenarbeit und Dreieckskooperation, des Weiteren bilaterale, Korb- und Multi-Partner-Treuhandfinanzierung der Vereinten Nationen (UN) sowie Zusammenarbeit mit internationalen Finanzinstitutionen, dem Privatsektor und anderen nichtstaatlichen Einrichtungen sowie lokalen Regierungen. Sie umfasst zudem Wissenspartnerschaften und die Entsendung von Personal. Diese Modalitäten stärken die Fähigkeit der IAO, die Prioritäten für menschenwürdige Arbeit, die von den dreigliedrigen Mitgliedsgruppen der IAO in Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit (DWCP), regionalen Rahmenregelungen und globalen Programmen vereinbart wurden, umzusetzen.
2. Die IAO-Strategie für Entwicklungszusammenarbeit für den Zeitraum 2026–29 wird die Umsetzung des Strategischen Plans der IAO für 2026–29 und die Ergebnisvorgaben der zweijährlichen Programme und Haushalte für die nächsten vier Jahre unterstützen. Darüber hinaus stellt sie eine Reaktion auf die sich wandelnden finanziellen und haushaltstechnischen Herausforderungen dar, mit denen die Organisation sich konfrontiert sieht, und leistet einen Beitrag zu den wichtigen Reformbemühungen des Amtes, die derzeit im Gange sind.¹ Es handelt sich hierbei um die letzte Strategie der IAO für Entwicklungszusammenarbeit, die zur Erreichung der Ziele der UN für nachhaltige Entwicklung (SDG) vor 2030 beitragen soll.
3. Diese Strategie wurde in einem komplexen politischen Kontext ausgearbeitet, der durch einen erheblichen Rückgang der internationalen Entwicklungsfinanzierung gekennzeichnet ist. Dieser weltweite Rückgang hat zu einer geringeren Verfügbarkeit von Mitteln aus dem ordentlichen Haushalt und von Sondermitteln für die Entwicklungszusammenarbeit der IAO geführt und die Ungewissheit für die kommenden Jahre verstärkt. Laut Schätzungen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) ist die öffentliche Entwicklungshilfe von Mitgliedern ihres Entwicklungshilfeausschusses im Jahr 2025 um mindestens 9 Prozent zurückgegangen.²
4. In den letzten beiden Zweijahresperioden sind die dem Amt zur Verfügung stehenden zweckgebundenen Sondermittel für Entwicklungszusammenarbeit (SMEZ) von einem Allzeithoch von 934 Millionen US-Dollar im Zeitraum 2022–23 auf geschätzte 767 Millionen US-Dollar im Zeitraum 2024–25 zurückgegangen, während die HZK-Mittel relativ stabil blieben und sich für den Zeitraum 2024–25 auf insgesamt rund 35 Millionen US-Dollar beliefen. Die Beteiligung der IAO an gemeinsamen und Korbfinanzierungsmechanismen der UN war in den letzten drei Zweijahresperioden ebenfalls konstant.
5. Das Amt erhielt zwar von einigen langjährigen Partnern weniger Mittel, aber dafür konnten andere Partnerschaftsformen wie etwa die Süd-Süd-Zusammenarbeit und die Dreieckskooperation

¹ Siehe GB.356/INS/7.

² Schätzungen von November 2025 in US-Dollar (zu konstanten Preisen von 2023). Siehe OECD, „[Official development assistance \(ODA\)](#)“.

ration, inländische Treuhandfonds, öffentlich-private Partnerschaften und Partnerschaften mit internationalen Finanzinstitutionen gestärkt werden. Diese Partnerschaften gewinnen zunehmende strategische Bedeutung für den Wissenstransfer, die Förderung innovativer Lösungen und grundsatzpolitischer Veränderungen, die Stärkung der institutionellen Kapazitäten der IAO-Mitgliedsgruppen und die Maximierung der Auswirkungen der Entwicklungszusammenarbeit auf die Beschäftigungsergebnisse.

6. Auch die Art und Weise der Umsetzung der Entwicklungszusammenarbeit hat sich verändert. Die Regierungen haben die Kontrolle und Überwachung betreffend die Verwendung von Auslandshilfe verschärft.³ Das Umfeld für die Ressourcenmobilisierung auf globaler wie auch auf Landesebene ist zunehmend von Wettbewerb geprägt.⁴ Die Eigenverantwortung der Partnerländer bei der Festlegung von Prioritäten sowie bei der Gestaltung, Umsetzung, Überwachung und Nachhaltigkeit der (fachlichen) Unterstützung ist gestiegen. Auch die Formen der Entwicklungszusammenarbeit haben sich weiterentwickelt – mit inklusiveren Ansätzen und einem stärkeren Schwerpunkt auf der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Interessenträgern, unter anderem mittels globaler Fonds und gemeinsamer Programme der UN sowie mittels nichtfinanzieller Zusammenarbeit, Wissenstransfer, Peer-Learning, öffentlich-privater Partnerschaften und Süd-Süd-Zusammenarbeit.
7. Auch die Entwicklungsfinanzierung ist zunehmend in den Fokus gerückt. Das Ergebnisdokument der Vierten Internationalen Konferenz über Entwicklungsfinanzierung (Verpflichtung von Sevilla), das 2025 verabschiedet wurde, legt vor dem Hintergrund rückläufiger Auslandshilfe den Schwerpunkt nachdrücklich auf die Mobilisierung inländischer Ressourcen.⁵ Allerdings ist der finanzpolitische Spielraum in vielen Entwicklungsländern nach wie vor begrenzt. Im Zuge der laufenden Reform der internationalen Finanzarchitektur sollten multilaterale Entwicklungsbanken in die Lage versetzt werden, ihre Finanzierungsmaßnahmen erheblich auszuweiten. Die Verpflichtung von Sevilla erwähnt die Süd-Süd-Zusammenarbeit und die Dreieckskooperation als Modelle der Entwicklungszusammenarbeit, die die Nord-Süd-Kooperation ergänzen, und beinhaltet eine Verpflichtung zur Verbesserung der Wirkung und der Sichtbarkeit dieser Zusammenarbeit.
8. Im März 2025 rief der UN-Generalsekretär die UN80-Initiative ins Leben, um die interne Effizienz zu verbessern, die Umsetzung der Mandate zu überprüfen und eine strukturelle Neuausrichtung des gesamten UN-Systems zu prüfen. Sein Bericht *Paradigmenwechsel: geschlossen zur Mandatserfüllung*⁶ enthielt konkrete Vorschläge und Erkenntnisse. Hierzu zählen unter anderem: die Notwendigkeit, veraltete und sich überschneidende Mandate zu überprüfen, um sicherzustellen, dass den Prioritäten ausreichende Ressourcen zugewiesen werden, die Wichtigkeit der Transparenz und der Beratungen mit den Mitgliedstaaten sowie die Notwendigkeit, das Potenzial von strukturellen Konsolidierungen und Verlagerungen zur Bewältigung von Haushaltszwängen zu prüfen. Er forderte erneuerte Anstrengungen, um die Anreize für Basis- und Korbfinanzierungsmechanismen zu vereinfachen und zu stärken, damit diese für die Finanzierungspartner der UN zur attraktivsten Option werden. Die UN80-Initiative bietet der IAO die Gelegenheit, innerhalb des UN-Systems ihre zentrale Rolle als Hüterin der Agenda

³ Gemeinsame Inspektionsgruppe, *Review of donor-led assessments of United Nations system organizations and other oversight-related requests from donors in the context of funding agreements and the United Nations single audit principle*, JIU/REP/2025/3, 2025.

⁴ Vereinte Nationen, *Funding Compact for the United Nations' Support to the Sustainable Development Goals*, Mai 2024.

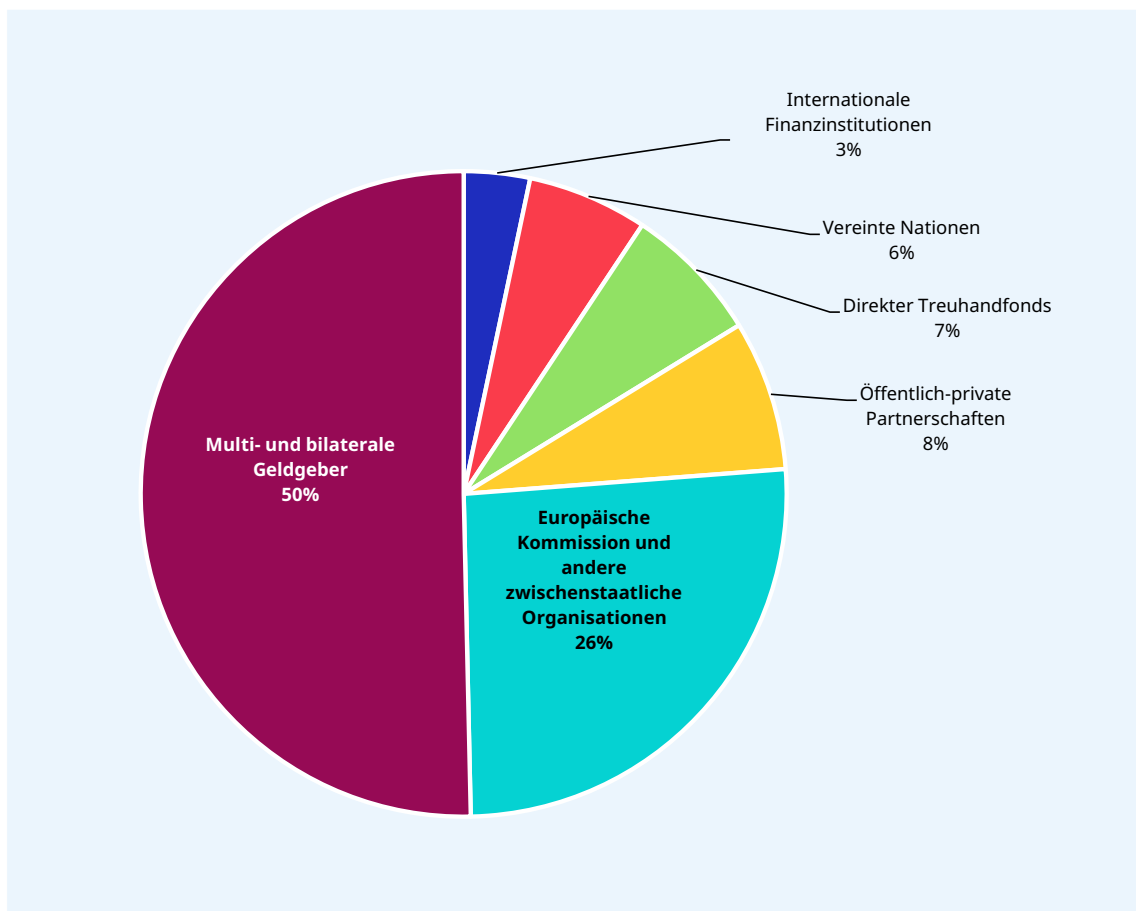
⁵ UN-Generalversammlung, Resolution 79/323, *Verpflichtungserklärung von Sevilla*, A/RES/79/323 (2025).

⁶ UN-Generalversammlung, *Paradigmenwechsel: geschlossen zur Mandatserfüllung: Bericht des Generalsekretärs*, A/80/392, 2025.

für menschenwürdige Arbeit und als wichtiger Katalysator für soziale Gerechtigkeit und inklusives Wachstum zu bekräftigen.

9. Angesichts dieser Trends ist in den kommenden vier Jahren mit einer Veränderung in der Zusammensetzung der Entwicklungszusammenarbeit der IAO insgesamt zu rechnen. Die Abbildung unten zeigt die Mittelbewilligungen nach Finanzierungsquelle für 2024–25. Diese Strategie soll die IAO mit dem nötigen Rüstzeug ausstatten, damit sie sich erfolgreich an die neuen Begebenheiten anpassen und sich bietende Chancen nutzen kann.

► **Abbildung. Mittelbewilligungen nach Finanzierungsquelle, 2024–25**



Quelle: IAO, 2025.

► Vision, Wertversprechen und Geltungsbereich

10. Das Kernmandat der IAO, das in den vier Säulen der Agenda für menschenwürdige Arbeit verankert ist, ist im aktuellen Kontext zunehmender Ungleichheiten sowie wirtschaftlicher Unsicherheit und Ungewissheit, in dem viele Länder versuchen, soziale Unzufriedenheit durch mehr Beschäftigung, verbesserte Lebensgrundlagen, Chancengleichheit und einen besseren Sozial- und Arbeitnehmerschutz zu bekämpfen, besonders wichtig.
11. Die Strategie fordert eine wirksamere, innovativere und agilere Entwicklungszusammenarbeit, um das Kernmandat der IAO weiter voranzubringen und den sich wandelnden Bedürfnissen und Prioritäten der Mitgliedsgruppen in der Welt der Arbeit vor dem Hintergrund tiefgrei-

fender Veränderungen und erheblich reduzierter Ressourcen Rechnung zu tragen. Sie zielt darauf ab, in einem sich wandelnden multilateralen Umfeld die Rolle der IAO als vertrauenswürdige Partnerin, die messbare und strategische Ergebnisse im Bereich der menschenwürdigen Arbeit erzielt und eine am Menschen orientierte Zukunft der Arbeit gestaltet, zu festigen.

12. Das Wertversprechen und der komparative Vorteil der IAO ergeben sich aus ihrem normativen und normensetzenden Auftrag, ihrer dreigliedrigen Struktur und ihrer Fachkompetenz im Hinblick auf die Stärkung von Arbeitssystemen und institutionellen Kapazitäten zur langfristigen Verbesserung der Beschäftigungsergebnisse und zur Förderung bedeutsamer grundsatzpolitischer Veränderungen. Auch im Hinblick auf ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis („*value for money*“) wird bei der Entwicklungszusammenarbeit der IAO stets ein wertebasierter Ansatz („*money for values*“) verfolgt, beruhend auf den internationalen Arbeitsnormen, der Dreigliedrigkeit und dem Streben nach sozialer Gerechtigkeit.
13. Im Hinblick auf die Verwirklichung dieser Vision wird die Strategie drei Hauptziele verfolgen. Erstens werden Partnerschaften mit Finanzierungspartnern und sonstigen Partnern vertieft, diversifiziert und genutzt, um die Werte der IAO voranzubringen, eine Ausrichtung am Kernmandat der Organisation sicherzustellen und die strategische Relevanz aufzuzeigen. Zweitens soll mittels einer Verlagerung auf einen stärker programmatischen Ansatz – basierend auf den Prioritäten der Mitgliedsgruppen und im Einklang mit der IAO-Reform – eine kritische Masse für Maßnahmen und Skaleneffekte gewährleistet werden. Drittens sollen durch eine verbesserte Gestaltung, Qualitätssicherung, Umsetzung und Überwachung sowie eine stringenter Priorisierung der Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen und die gemeinsame Verantwortung für die Erzielung von Ergebnissen die Voraussetzungen für eine wirksamere, effizientere und wirkungsorientiertere Entwicklungszusammenarbeit geschaffen werden. Diese Ziele können nur mithilfe von Anstrengungen seitens der Hauptabteilungen in der Zentrale und in den Regionen sowie seitens der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen als Prozessverantwortlichen verwirklicht werden.
14. Diese Strategie wird durch weitere Strategien ergänzt, die ebenfalls wichtige Elemente der aktuellen Reform darstellen. Die Humanressourcenstrategie der IAO für den Zeitraum 2026–29, die vom Verwaltungsrat auf seiner 356. Tagung (März–April 2026) erörtert werden soll, wird auch Personalaspekte mit Relevanz für die an Projekten der Entwicklungszusammenarbeit beteiligten Bediensteten umfassen. Mit einer neuen globalen Kommunikationsstrategie für den Zeitraum 2026–2029 wird für Verbesserungen bei Kommunikation und Überzeugungsarbeit gesorgt werden, um den derzeitigen und zukünftigen Partnern die komparativen Vorteile der IAO bei der Erzielung von Ergebnissen im Bereich der menschenwürdigen Arbeit auf nationaler, regionaler und globaler Ebene aufzuzeigen. Zudem wird die Evaluierungsstrategie der IAO auf fundiertere Rechenschaftspflicht hinwirken und das Lernen sowie faktengestützte Erkenntnisse als Grundlage für strategische Entscheidungen in Sinne einer verbesserten Wirkung und zur Sicherstellung der Effektivität fördern.
15. Diese Strategie trägt auch der unabhängigen Evaluierung auf hoher Ebene der IAO-Strategie für Entwicklungszusammenarbeit für 2020–25 Rechnung, die vom Verwaltungsrat auf seiner 352. Tagung (Oktober–November 2024) erörtert wurde.⁷ Der Verwaltungsrat ersuchte den Generaldirektor, seine Empfehlungen zu berücksichtigen und für deren angemessene Umsetzung zu sorgen. Auf der Grundlage der Schlussfolgerungen und der gewonnenen Erkenntnisse wurde das Amt im Rahmen der Evaluierung aufgefordert, einen amtsweiten Ansatz mit gegenseitiger Rechenschaftspflicht für die Ergebnisse zwischen den Hauptabteilungen, der

⁷ GB.352/PFA/9.

Zentrale und den Regionen zu verfolgen, die nationale Eigenverantwortung und die Beteiligung der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen an der Ausarbeitung der Entwicklungszusammenarbeit zu stärken und einen programmatischen Ansatz auszuweiten. Es wurde empfohlen, die Wirksamkeit und Effizienz von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit durch eine nachdrücklichere Kommunikation zu den Ergebnissen und den komparativen Vorteilen der IAO zu verbessern. Mehrere Empfehlungen aus der Evaluierung bekräftigten die Empfehlungen des Bewertungsberichts des Netzwerks zur Bewertung der Leistungsfähigkeit multilateraler Organisationen (MOPAN)⁸ von 2021, insbesondere hinsichtlich der Stärkung des Ansatzes einer einheitlich handelnden IAO („One ILO“), der erhöhten Rechenschaftspflicht und der Überwachung von Maßnahmen sowie der Straffung der operativen Praxis. Die Empfehlungen des Berichts des außeramtlichen Rechnungsprüfers an den Verwaltungsrat wurden bei der Ausarbeitung dieser Strategie ebenfalls berücksichtigt.⁹

16. Die Strategie baut auf früheren IAO-Strategien zur Entwicklungszusammenarbeit auf, entwickelt sie in verschiedener Hinsicht weiter und führt gleichzeitig innovative Ansätze ein, um die Mitgliedsgruppen durch strategische Zusammenarbeit mit einschlägigen Finanzierungspartnern und weiteren Partnern zu unterstützen. Diese Strategie verstärkt den Fokus, den die IAO auf Programmschwerpunkte, die Rolle der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen, die Kommunikation, das Wissensmanagement und die Mitwirkung bei gemeinsamen und Korbfinanzierungsmechanismen der UN legt. Zu den neuen Elementen gehören:
 - Erfolgsmessung und Rechenschaftspflicht;
 - Innovationen, wie beispielsweise digitale Instrumente, während des gesamten Projektzyklus;
 - ein Schwerpunkt auf Wissenspartnerschaften;
 - gestraffte Bewertungs- und Bewilligungsverfahren;
 - Rahmen für Überwachung und Rechenschaftspflicht;
 - ausgeweitete Partnerschaften mit dem Privatsektor sowie mit Akteuren der Philanthropie;
 - Reformen zur Verbesserung der Effizienz und der Einbindung der Mitgliedsgruppen in alle Aspekte des Projektzyklus.
17. Diese Strategie entstand auf der Grundlage eines transparenten, kooperativen amtsweiten Prozesses aus internen und externen Interviews, Peer-Reviews, Beratungen und Informationsquellen von einer Vielzahl von Interessenträgern, darunter die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen, wichtige Finanzierungspartner, Hauptabteilungen der Zentrale, Regional- und Landesbüros sowie Fachleute für Entwicklungszusammenarbeit.

⁸ MOPAN, *MOPAN Assessment Report: International Labour Organization (ILO) – 2020 Assessment Cycle*, 2021.

⁹ IAO, *Financial report and audited consolidated financial statements for the year ended 31 December 2024 and Report of the External Auditor*, ILC.113/FIN, 2025.

► Ziel 1. Diversifizierung der Partner und Nutzung neuer Partnerschaftsformen bei gleichzeitiger Vertiefung langjähriger Partnerschaften

18. Im Strategischen Plan der IAO für den Zeitraum 2026–29 wird anerkannt, dass die Wirkung der IAO zunehmend davon abhängig ist, ob sie ihre strategischen Partnerschaften ausweiten und vertiefen kann. Die Führungsrolle der IAO in verschiedenen globalen Partnerschaften, wie der Globalen Koalition für soziale Gerechtigkeit, dem Globalen Förderinstrument für Arbeitsplätze und Sozialschutz für gerechte Übergänge („Globales Förderinstrument“) und der Allianz 8.7 zur Bekämpfung von Kinderarbeit und Zwangsarbeit, ist eine wichtige Triebkraft für Politikkohärenz, während die verbindende Kraft der IAO auf regionaler und interregionaler Ebene die Interessenträger auf gemeinsame Agenden ausrichtet und die Sichtbarkeit und den Einfluss der IAO erhöht.
19. Das Amt wird sich in den kommenden Jahren auf knapper werdende Entwicklungsressourcen einstellen und diesbezüglich die Zusammenarbeit mit bestehenden Partnern stärken und neue und aufstrebende Partner einbinden müssen. Die unten aufgeführten Ergebnisse beschreiben, wie das Amt bestehende Modalitäten strategisch vertiefen und Innovationen mit neueren Formen der Zusammenarbeit durchführen wird. Wie in der IAO-Reform vorgesehen, werden Regionalbüros und Landesteam für menschenwürdige Arbeit eine verstärkte Rolle bei der Zusammenarbeit mit Partnern, der Mobilisierung von Ressourcen, der Sicherstellung der Projektausführung und der Ermittlung besonders vielversprechender Ansatzpunkte für IAO-Partnerschaftsrahmen auf Landesebene spielen.

Ergebnisvorgabe 1.1. Vertiefung langjähriger Partnerschaften und Nutzung neuer Chancen

20. Trotz des rückläufigen Trends wird öffentliche Entwicklungshilfe weiterhin die wichtigste Quelle freiwilliger Finanzierung für Programme und Projekte der IAO bleiben. Partner, die öffentliche Entwicklungshilfe leisten, sind für die IAO nach wie vor von entscheidender Bedeutung, und das Amt ist entschlossen, in diese hochwertigen Partnerschaften zu investieren, die vollumfänglich an den vier Grundsätzen für eine wirksame Entwicklungszusammenarbeit ausgerichtet sind, nämlich an der Eigenverantwortung der Länder, an der Fokussierung auf Ergebnisse, an inklusiven Partnerschaften sowie an Transparenz und gegenseitiger Rechenschaftspflicht.¹⁰ Grundsatzpolitische Dialoge und jährliche Bestandsaufnahmen zu den Partnerschaften, bei denen Erfolge gewürdigt, Bedenken geäußert und strategische Zukunftschancen ausgelotet werden, sind nach wie vor unverzichtbar. Das Amt wird gemeinsam mit langjährigen Finanzierungspartnern neue und innovative Möglichkeiten nutzen, um den sich wandelnden Herausforderungen in der Welt der Arbeit zu begegnen, darunter den Institutionen für die Entwicklungsfinanzierung von Partnern der öffentlichen Entwicklungshilfe und dem Global Gateway der Europäischen Kommission.

¹⁰ Diese Grundsätze wurden mit der [Busan Partnership Agreement for Effective Development Cooperation](#) (2011) eingeführt.

Ergebnisvorgabe 1.2. Ausweitung von Partnerschaften im Rahmen der Süd-Süd-Zusammenarbeit und der Dreieckskooperation

21. Die Führungsrolle der IAO bei der Förderung der Süd-Süd-Zusammenarbeit und der Dreieckskooperation ist seit 2012 im multilateralen System fest etabliert. Dies umfasst die Mobilisierung von Finanzmitteln, Fachwissen und Erfahrungen von neuen Partnern, die Förderung von Peer-Learning, Kapazitätsaufbau und Wissensaustausch, die Verbreitung bewährter Praktiken und den Transfer innovativer Entwicklungslösungen aus dem globalen Süden.
22. Bei der Dreieckskooperation werden die komparativen Vorteile verschiedener Partner genutzt, um den Umfang und die Wirksamkeit von Maßnahmen der Süd-Süd-Zusammenarbeit zu verbessern. Neue Partner können hierbei durch „Süd-Süd-Nord“-Zusammenarbeit ihre Kräfte mit traditionellen Partnern bündeln. Auf multilateraler Ebene ist die Erweiterung der BRICS-Gruppe und ihrer finanziellen Kapazitäten zu einem wichtigen Katalysator für einen inklusiven Multilateralismus geworden, der neue Möglichkeiten für die Süd-Süd-Zusammenarbeit und die Dreieckskooperation sowie für die Beteiligung an den G77-Prozessen und der von der OECD ins Leben gerufenen Globalen Partnerschaftsinitiative für wirksame Dreieckskooperation schafft.
23. Die Strategie zielt darauf ab, diese neu entstehenden Formen der Zusammenarbeit als strategische Triebkräfte für Ergebnisse auszubauen und hierzu die IAO-Mitgliedsgruppen, die regionale und interregionale Zusammenarbeit, die Zusammenarbeit zwischen Städten und die Umsetzung des Ergebnisdokuments der zweiten UN-Konferenz auf hoher Ebene über die Süd-Süd-Zusammenarbeit (BAPA+40) sowohl finanziell als auch in Form von Sachleistungen zu unterstützen.¹¹ Die Süd-Süd-Zusammenarbeit und die Dreieckskooperation werden durch klare Mechanismen, regional ausgerichtete Plattformen und ergebnisorientierte Leistungsindikatoren umgesetzt, die den Schwerpunkt auf institutionelle und grundsatzpolitische Veränderungen, Eigenverantwortung der Länder, langfristige Nachhaltigkeit und angemessene Finanzierung legen.
24. Aus strategischer Sicht wird die IAO neue Partner als Mitgestalter von Entwicklungslösungen einbinden, um ihr normatives Mandat voranzubringen und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Aufbauend auf dem Bedarf, der in den Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit festgehalten ist, wird die IAO die komparativen Vorteile von Ländern mit mittlerem Einkommen, regionalen Institutionen, Entwicklungsbanken und einschlägigen Exzellenzzentren nutzen, um Peer-Learning, die Übertragung von Politikmaßnahmen und den Ausbau bewährter Arbeitsmarktinstitutionen, Sozialschutzsysteme und Praktiken des sozialen Dialogs zu fördern.

Ergebnisvorgabe 1.3. Verstärktes Engagement der IAO bei gemeinsamen und Korbfinanzierungsmechanismen der UN

25. Der Bericht *Paradigmenwechsel: geschlossen zur Mandatserfüllung* fordert erneute Anstrengungen zur Priorisierung der Basis- und Korbfinanzierung unter den Institutionen des UN-Entwicklungssystems gemäß dem 2024 überarbeiteten UN-Finanzierungspakt. Im Rahmen des Arbeitspakets 18 des [Aktionsplans der UN80-Initiative](#) findet derzeit eine Überprüfung der Korbfinanzierung und eine Rationalisierung der Korbfinanzierungsportfolios statt. Die UN werden sich bemühen, diese Finanzierungsmechanismen durch stärkere Anreize und eine ver-

¹¹ UN-Generalversammlung, Resolution 73/291, [Ergebnisdokument von Buenos Aires der zweiten Konferenz der Vereinten Nationen auf hoher Ebene über die Süd-Süd-Zusammenarbeit](#), A/RES/73/291 (2019).

einfachte Architektur, die direkt mit gemeinsamen Prioritäten verknüpft ist, zur überzeugendsten und kostengünstigsten Option für Partner zu gestalten.

26. Die Beteiligung der IAO an der gemeinsamen Programmplanung und an thematischen UN-Multipartner-Treuhandfonds – wie dem Friedenskonsolidierungsfonds, dem Gemeinsamen SDG-Fonds, dem UN-Multi-Partner-Treuhandfonds zu Migration und dem Global Disability Fund – zeigt, dass diese Mechanismen wichtige Ressourcen zur Unterstützung der strategischen Ziele der IAO anziehen können. Der überarbeitete UN-Finanzierungspakt ermutigt die UN-Mitgliedstaaten, mehr nicht zweckgebundene Mittel über interinstitutionelle Korbfinanzierung zu kanalisieren, um im Gegenzug verbesserte Effizienz, Transparenz und Rechenschaftspflicht von den UN-Einrichtungen zu erlangen. Die IAO hat ihre Maßnahmen im Bereich der Sensibilisierung und der Zusammenarbeit mit Finanzierungspartnern, darunter auch neuen Partnern, im Hinblick auf gemeinsame und Korbfinanzierungsmöglichkeiten intensiviert. So hat die IAO beispielsweise bei den Finanzierungsrunden des Gemeinsamen SDG-Fonds, der die Umsetzung des Globalen Förderinstruments unterstützt, eine führende Rolle bei der Festlegung der Parameter für die Projektauswahl übernommen und so die vollumfängliche Ausrichtung der Projekte am Mandat der IAO sichergestellt.
27. Das Amt wird auf positiven Erfahrungen und bewährten Praktiken aufbauen, um die gemeinsame Programmplanung in einem sich wandelnden Umfeld der UN-Länderkoordinierung zu verstärken. In Anbetracht der Tatsache, dass bei der laufenden Reform der Schwerpunkt auf der Dezentralisierung der Fachkapazitäten liegt, bieten sich Chancen für ein verstärktes Engagement bei der gemeinsamen Finanzierung und beim Projektmanagement auf Landesebene. Das Amt wird außerdem durch ein verbessertes Datenmanagement die Überwachung und Umsetzung gemeinsamer Projekte optimieren und beruhend auf dem IAO-Dashboard für Entwicklungszusammenarbeit und den gemeinsamen Haushaltsrahmen der UN-Landesteams mehr Transparenz für die Finanzierungspartner bieten.

Ergebnisvorgabe 1.4. Gezieltere und strategischere Partnerschaften mit internationalen Finanzinstitutionen

28. Partnerschaften mit internationalen Finanzinstitutionen sorgen für kraftvolle Netzwerkeffekte, da sie diese Institutionen mit dreigliedrigen Mitgliedsgruppen verbinden und gleichzeitig die IAO mit wichtigen wirtschaftlichen Entscheidungsträgern vernetzen. Viele internationale Finanzinstitutionen räumen bei ihren Strategien dem Sozialschutz sowie der Beschäftigung und der Schaffung von Arbeitsplätzen Priorität ein, wie beispielsweise die jüngste Strategie der Weltbankgruppe mit dem Titel „Jobs: The Path to Prosperity“. Diese strategische Ausrichtung, die auf der Komplementarität der Mandate und komparativen Vorteile basiert, kann wichtige Ansatzpunkte für die Zusammenarbeit hervorbringen, was eine systematischere Schaffung menschenwürdiger Arbeitsplätze durch die Investitionsprojekte der internationalen Finanzinstitutionen zur Folge hat. Die Arbeit mit den internationalen Finanzinstitutionen an ihren Absicherungsrahmen hatte einen Multiplikatoreffekt, der die Sichtbarkeit und die Berücksichtigung der Grundsätze von menschenwürdiger Arbeit bei ihrer Kreditvergabe weiter erhöht.
29. Durch das Globale Förderinstrument sind auch Plattformen für eine verstärkte Zusammenarbeit entstanden. Die Multi-Akteur-Initiative zur Umsetzung des Globalen Förderinstruments und des Kompasses für Sozialschutz und Beschäftigung der Weltbank (die M-GA-Initiative) stärkt diese Ansatzpunkte durch die Bereitstellung einer strukturierten Finanzierungs- und Koordinierungsplattform, die ein gemeinsames Engagement der Weltbank und der IAO und in weiterer Folge auch der internationalen Finanzinstitutionen und der UN auf Landesebene ermöglicht.

30. Die internationalen Finanzinstitutionen entwickeln sich zunehmend zu einer Finanzierungsquelle für die Entwicklungszusammenarbeit. Die Beiträge sind stetig gestiegen und beliefen sich in der Zweijahresperiode 2024–25 auf 26 Millionen US-Dollar (3 Prozent der gesamten Bewilligungen), verglichen mit rund 15 Millionen US-Dollar im Zeitraum 2022–23 und 10 Millionen US-Dollar im Zeitraum 2020–21. Dies umfasste auch Finanzmittel aus dem Internationalen Fonds für landwirtschaftliche Entwicklung, der Afrikanischen Entwicklungsbank und der Weltbankgruppe. Im Vergleich zu den Beiträgen der internationalen Finanzinstitutionen an andere große UN-Organisationen sind diese Beträge jedoch nach wie vor bescheiden.
31. Die IAO wird sich um die Aufstockung der Finanzierung durch internationale Finanzinstitutionen bemühen, indem sie bestehende Kooperationsabkommen verlängert und verwirklicht und gegebenenfalls neue Rahmenvereinbarungen abschließt, die die Mobilisierung von Ressourcen erleichtern – dies im Einklang mit dem Strategischen Plan der IAO und den Ergebnisvorgaben des Programms und Haushalts.¹² Das Amt kann auch eine gezielte Zusammenarbeit mit ausgewählten internationalen Finanzinstitutionen in Betracht ziehen, wenn sich Chancen für eine Kooperation und Finanzierung bieten.

Ergebnisvorgabe 1.5. Diversifizierte Partnerschaften mit privatwirtschaftlichen und anderen nichtstaatlichen Akteuren¹³

32. Die Finanzierungsbewilligungen des Privatsektors und anderer nichtstaatlicher Akteure sind stetig angestiegen – von 38 Millionen US-Dollar im Zeitraum 2020–21 auf 43 Millionen US-Dollar im Zeitraum 2022–23 und auf rund 58 Millionen US-Dollar im Zeitraum 2024–25. Der Anteil dieser Beiträge an den gesamten freiwilligen Finanzmitteln stieg von rund 5 Prozent im Zeitraum 2020–21 auf 8 Prozent im Zeitraum 2024–25.
33. Aufbauend auf erfolgreichen Beispielen innerhalb der IAO wird die IAO ihre Partnerschaften mit dem Privatsektor und anderen nichtstaatlichen Akteuren ausbauen, um ergänzende Erfahrungen, Fachkenntnisse, Innovationen und Ressourcen zur Förderung der Agenda für menschenwürdige Arbeit zu nutzen. Diese Partnerschaften bringen das Mandat und die strategischen Prioritäten der IAO voran, fördern gegenseitiges Lernen und schaffen gemeinsam skalierbare Lösungen, die inklusiven und nachhaltigen Arbeitsmarktergebnissen zuträglich sind. Sie unterliegen dem Sorgfaltspflichtprozess der IAO sowie der Überwachung und Rechenschaftspflicht, um Ergebnisse und die Einhaltung von Vorschriften zu gewährleisten. Die IAO und ihre Partner werden im Rahmen einer transparenten und rechenschaftspflichtigen Zusammenarbeit die Grundsätze von menschenwürdiger Arbeit in Politiken, Geschäftspraktiken und Lieferketten verankern und gleichzeitig den sozialen Dialog und dreigliedrige Prozesse wahren.
34. Es wird ein gezielter Ansatz für die Zusammenarbeit mit Stiftungen und Philanthropie im weiteren Sinne entwickelt und verfolgt werden. Darüber hinaus werden Maßnahmen zum Kapa-

¹² Beispielsweise die Verlängerung/Aktualisierung von Kooperationsvereinbarungen mit der Afrikanischen Entwicklungsbank und der Europäischen Investitionsbank sowie weitere operative Rahmenvereinbarungen mit der Interamerikanischen Entwicklungsbank, der Entwicklungsbank Lateinamerikas und der Karibik, der Asiatischen Entwicklungsbank und der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung. Gegebenenfalls werden auch Maßnahmen für eine Zusammenarbeit mit der von den BRICS-Staaten gegründeten Neuen Entwicklungsbank (New Development Bank) ergriffen.

¹³ Bei dieser Strategie beziehen sich Partnerschaften mit nichtstaatlichen Akteuren auf Unternehmen, Stiftungen, akademische und Forschungseinrichtungen sowie andere nichtstaatliche Einrichtungen, die Finanzierungsvereinbarungen mit der IAO abschließen.

zitätsaufbau für IAO-Bedienstete angeboten, um die Zusammenarbeit mit potenziellen Partnern aus dem Privatsektor und anderen Bereichen weiter zu stärken.

Ergebnisvorgabe 1.6. Höhere inländische Mittel für Entwicklungszusammenarbeit

35. Der Trend zu einer stärkeren Eigenverantwortung der Länder für die Entwicklungszusammenarbeit zeigt sich bei den Ländern – insbesondere bei Ländern mit mittlerem Einkommen – in ihren verstärkten Bemühungen, ihre Entwicklung durch inländische Treuhandfonds und andere Kostenteilungsvereinbarungen (zumindest teilweise) zu finanzieren. Dieser Ansatz ermöglicht es der IAO, fachliche Hilfe zu leisten, institutionelle Kapazitäten zu stärken und den Wissensaustausch zu fördern, um makroökonomische Politiken und öffentliche Investitionen mitzugestalten und Arbeitsrechtsreformen zu entwickeln, die einen besseren Beitrag zur Agenda für menschenwürdige Arbeit leisten.
36. Die Bewilligungen aus inländischen Quellen machten 7 Prozent der gesamten Sondermittel der IAO (54 Millionen US-Dollar) im Zeitraum 2024–25 aus. Das Amt hat zwar den zunehmend begrenzten finanzpolitischen Spielraum in manchen Ländern sowie die Notwendigkeit einer strengen Sorgfaltspflicht und Überwachung zur Kenntnis genommen, wird sich aber dennoch bemühen, den Anteil der inländischen Finanzierung, einschließlich der finanziellen Verpflichtungen der Regierungen in Bezug auf neue Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit, weiter zu erhöhen, und dabei seine Erfahrungen in Bereichen wie Sozialschutz und Beschäftigung einfließen lassen.

Ergebnisvorgabe 1.7. Verstärkung von Wissenspartnerschaften zur Unterstützung der Politikkohärenz

37. Wissenspartnerschaften sind strategische Kooperationen, in deren Rahmen die IAO ihr Fachwissen in Form von fachlichen Instrumenten und bewährten Ansätzen mit externen Organisationen austauscht und gleichzeitig von den Fachkenntnissen und den Innovationen ihrer Partner profitiert. Diese Partnerschaften nutzen und erweitern die Wissensressourcen der IAO in einem breiteren oder einem anderen Kontext, wodurch der Einfluss der IAO zur Geltung gebracht und ihre Mitgliedsgruppen wirksamer unterstützt werden. Solche Partnerschaften sind besonders wertvoll in Situationen, in denen die IAO aufgrund ihrer Struktur, ihrer Ressourcen oder ihrer Arbeitsweise keine (besonders) groß angelegten Maßnahmen direkt umsetzen kann. Das Amt wird Wissenspartnerschaften durch die Entwicklung eines strukturierten und strategischeren Ansatzes weiterverfolgen, der auf die Vergrößerung von Reichweite und Wirkung der Werte und der Fachkompetenz der IAO abzielt. Dieser Ansatz wird anderen Organisationen gezielt den Zugang zu von der IAO entwickelten Wissensinstrumenten sowie deren Nutzung und Anpassung ermöglichen. Zudem wird dadurch der Wert des horizontalen Peer-Learnings und der Zusammenarbeit, insbesondere durch die Süd-Süd-Zusammenarbeit, betont.
38. Darüber hinaus setzt die IAO im Rahmen des Aktionsplans der UN80-Initiative auf einen weiteren Ausbau ihrer Wissenspartnerschaften innerhalb der UN durch das Arbeitspaket 8, das darauf abzielt, einen strukturierten Weg anzulegen, über den Organisationen und insbesondere Sonderorganisationen auf Abruf Fachwissen für Mitgliedstaaten, UN-Landesteams und Organisationen innerhalb des UN-Systems zur Verfügung stellen können. Ein solcher gegenseitiger Austausch wird Innovationen fördern und dem Wissen und den Methoden der IAO auf Landesebene mehr Reichweite verleihen.

► Ziel 2. Verstärkter Fokus auf den Programmschwerpunkten der IAO

39. Zur optimalen Nutzung der verfügbaren Mittel wird das Amt seinen programmatischen Ansatz für die Entwicklungszusammenarbeit verstärken, um Skaleneffekte und Wirkung im Einklang mit dem Rahmenwerk des Generaldirektors zur Neuausrichtung von Prioritäten und im Hinblick auf einen verstärkten Schwerpunkt auf Partnerschaften und Allianzen mit strategischer Relevanz und Kosteneffizienz zu gewährleisten. Im Jahr 2018 bestätigte die Internationale Arbeitskonferenz die Bedeutung eines langfristigen, programmatischen Ansatzes für die Entwicklungszusammenarbeit, der auch in den Empfehlungen der unabhängigen Evaluierung auf hoher Ebene zur Strategie der IAO für Entwicklungszusammenarbeit für den Zeitraum 2020–25 hervorgehoben worden war. Bei der Evaluierung wurde eine neue Strategie für die Entwicklungszusammenarbeit gefordert, die Wachstum, Diversifizierung und Fokussierung in Einklang bringt und weniger, aber bessere Ergebnisse umfasst. In diesem Zusammenhang wird sich die Mobilisierung freiwilliger Finanzmittel auf das Kernmandat der Organisation und die überarbeiteten Prioritäten, die im Rahmen des Prozesses zur Neuausrichtung von Prioritäten festgelegt wurden, konzentrieren. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Prioritäten der IAO-Mitgliedsgruppen nach wie vor im Mittelpunkt der Entwicklungszusammenarbeit stehen. Weitere Kriterien sind die starke Nachfrage seitens der Finanzierungspartner, das Skalierungspotenzial und der komparative Vorteil der IAO. Dieser Programmschwerpunkt werden auch die Ausarbeitung regionaler und länderübergreifender Initiativen erleichtern, um wichtige Prioritäten, gemeinsame Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt und die spezifischen Bedürfnisse von Ländern mit unterschiedlichem Entwicklungsstand anzugehen.

Ergebnisvorgabe 2.1. Ein verbesserter programmatischer Ansatz für größere Wirkung und nachhaltige Ergebnisse

40. Die IAO verfügt über solide Erfahrungen mit verschiedenen groß angelegten Multi-Akteur-Programmen. Beispiele hierfür sind unter anderem Flaggschiffprogramme wie das Programm Better Work, das Globale Förderinstrument, die Partnerschaft zur Verbesserung der Perspektiven für Vertriebene und Aufnahmegemeinschaften (PROSPECTS), die Aktionspartnerschaft für eine grüne Wirtschaft (PAGE) und die Allianz 8.7. Auf der Grundlage ihrer Erfahrung wird die IAO ihre institutionellen Kapazitäten ausbauen, um einen stärker programmatisch ausgerichteten, amtsweiten Ansatz zur Ressourcenmobilisierung zu fördern, der nachhaltigere Ergebnisse und eine größere Wirkung für die Menschen erzielt. Dieser Ansatz kann verschiedene Formen annehmen und ist nicht auf groß angelegte Programme beschränkt. Hier kommt es darauf an, programmatische Kohärenz und eine schrittweise Konfiguration zu gewährleisten, bei der mehrere Finanzierungspartner Beiträge zu gemeinsamen Theorien des Wandels, zu Ergebnisrahmen und Lernagenden in unterschiedlichen Kontexten leisten. Ein maßgeschneiderter Ansatz fördert die Diversifizierung der Ressourcen und sorgt dafür, dass im Hinblick auf die Erzielung der angestrebten Ergebnisse keine Abhängigkeit von einem einzigen Finanzierungspartner besteht. Die Geschlechtergleichstellung wird weiterhin bei allen Maßnahmen der IAO berücksichtigt werden, wie im Strategischen Plan der IAO für den Zeitraum 2026–29 vorgegeben.

Ergebnisvorgabe 2.2. Umsetzung der Empfehlungen aus der Überprüfung der vorrangigen Aktionsprogramme

41. Das Amt führt derzeit eine Überprüfung der vorrangigen Aktionsprogramme durch, die unter anderem eingerichtet wurden, um die integrierte Unterstützung der Mitgliedsgruppen zu koordinieren, die Überzeugungs- und Kommunikationsarbeit zu stärken und Partnerschaften zu vorrangigen Themen auszuweiten. Die Aktionsprogramme spielen eine innovative Rolle für die Positionierung der IAO in wichtigen Politikdebatten innerhalb des multilateralen Systems und für eine wirksamere Koordinierung bei der Kommunikation der Ergebnisse aus der Entwicklungszusammenarbeit, wobei der Schwerpunkt auf der Wirkung und der Veranschaulichung („Storytelling“) vorrangiger Themen liegt. Das Amt wird sicherstellen, dass die im Rahmen der Überprüfung gewonnenen Erkenntnisse, einschließlich bewährter Praktiken, in die überarbeiteten Prozesse und Maßnahmen dieser Strategie einfließen, insbesondere in Bezug auf einen programmatischen Ansatz betreffend Ressourcenmobilisierung, Wissenspartnerschaften und Zusammenarbeit mit internationalen Finanzinstitutionen.

► Ziel 3. Intensivierung einer wirksamen, effizienten, nachhaltigen und wirkungsorientierten Entwicklungszusammenarbeit

42. Die unabhängige Evaluierung auf hoher Ebene unterstrich für das Amt die Notwendigkeit, die Prozesse im Zusammenhang mit der Entwicklungszusammenarbeit zu verbessern, insbesondere in den Bereichen Projektbewertung und -durchführung, Echtzeitüberwachung, Rechenschaftspflicht für die Ergebnisse und Sichtbarkeit der Projektleistung. Sie empfahl Kapazitätsaufbau für IAO-Bedienstete mit Zuständigkeiten im Bereich der Ressourcenmobilisierung, um potenziellen Finanzierungspartnern den Mehrwert der IAO besser vermitteln zu können. Zudem wurde das Amt dazu ermutigt, einen verbesserten Rahmen zu entwickeln, um die Beteiligung der Mitgliedsgruppen in allen Projektzyklusphasen der Entwicklungszusammenarbeit sicherzustellen. Im letzten MOPAN-Bewertungsbericht wurden zudem Bereiche hervorgehoben, in denen Verbesserungen bei der Programm- und Projektgestaltung sowie bei den Managementpraktiken erforderlich sind, und konkrete Empfehlungen zur Förderung von Innovationen unterbreitet. Mit diesem Ziel wird auf diese Lücken und Chancen eingegangen und zugleich sichergestellt, dass durch Lernen, Innovation und Wissensaustausch zu einer erfolgreichen Projektgestaltung und -durchführung beigetragen wird.
43. Im Einklang mit der IAO-Reform hat sich das Amt dazu verpflichtet, Verfahren zu vereinfachen, Arbeitsabläufe zu standardisieren und maßgeschneiderte bzw. manuelle Prozesse durch größere Automatisierung und Digitalisierung zu verschlanken, um sowohl die Geschwindigkeit als auch die Effizienz der Prozesse zu verbessern, mit denen die Entwicklungszusammenarbeit weltweit unterstützt wird. Die im Rahmen der IAO-Reform vorgesehene weitere Dezentralisierung der Projekte und Ressourcen der Entwicklungszusammenarbeit in Richtung der Regionen bietet die Chance, die regionale und nationale Eigenverantwortung zu stärken, was durch eine konsequente Bewertung, Überwachung und Rechenschaftspflicht noch verstärkt wird. Die Einrichtung eines globalen Dienstleistungszentrums wird sich positiv auf die effiziente Durchführung von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit auswirken.
44. Die Überprüfung der IAO fordert darüber hinaus eine Stärkung des Leistungsmanagements, um eine klare Rechenschaftspflicht sowohl gegenüber der fachlichen Leitung als auch gegen-

über dem Management der Länder und Regionen zu gewährleisten, die Einrichtung flexibler, standortübergreifender Ad-hoc-Teams zur Bereitstellung globaler und regionaler Produkte sowie den Austausch von Arbeit und Wissen mittels digitaler Plattformen zur Erleichterung von Planung, Durchführung, Überwachung und Kommunikation.

45. Die Ergebnisse zu diesem Ziel sollen in die im Rahmen der Reform durchgeführte Arbeit einfließen und diese ergänzen.

Ergebnisvorgabe 3.1. Verbesserte Gestaltung und Qualitätssicherung

46. Das Amt wird die Prozesse der Projektgestaltung, -überprüfung und -bewertung stärken, um den Prioritäten der Mitgliedsgruppen sowie dem Kernmandat und dem Wertversprechen der IAO besser Rechnung zu tragen und die Umstellung von einem projektbasierten zu einem stärker programmatisch ausgerichteten Ansatz, der den Schwerpunkt auf systemische Veränderungen und langfristige Ergebnisse legt, zu unterstützen. Auf Landesebene werden die Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit die Verwirklichung der Prioritäten der bestehenden Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit voranbringen. Diese Prozesse werden den Austausch unter Fachkollegen systematisch fördern und auf bewährte Praktiken, Erkenntnisse sowie Ergebnisse von Evaluierungen aus früheren und laufenden Maßnahmen zurückgreifen – mit dem Ziel, die Qualität, Kohärenz, Agilität und Rechenschaftspflicht im Einklang mit dem Rahmenwerk zur Neuausrichtung von Prioritäten zu verbessern. Der Schwerpunkt wird stärker auf die internationalen Arbeitsnormen, die Dreigliedrigkeit und den sozialen Dialog sowie auf die konsequente Einbeziehung der Geschlechtergleichstellung und der Inklusion von Menschen mit Behinderungen unter Verwendung entsprechender Marker gelegt werden.
47. Im Rahmen umfassenderer Bemühungen zur Förderung einer Innovationskultur lässt das Amt darüber hinaus Innovationen in seine Projekte der Entwicklungszusammenarbeit einfließen. Es werden innovative Instrumente, unter anderem basierend auf künstlicher Intelligenz (KI), wie etwa der kürzlich ins Leben gerufene KI-Assistent „i-eval“, eingeführt, um die Nutzung von Erkenntnissen, bewährten Praktiken und Empfehlungen zur Unterstützung bei der Projektgestaltung zu erleichtern. Hierbei wird auf eine IAO-Datenbank mit über 1.700 Evaluierungen und 5.000 zugehörigen Dokumenten zurückgegriffen. Als ergänzende Maßnahme testet das Amt derzeit zudem ein KI-gestütztes Tool namens „Project Design Assistant“, um die Qualität der bei den Finanzierungspartnern eingereichten Projekte zu verbessern, eine kontextgerechte und realistische Planung zu unterstützen und Effizienzgewinne für die Arbeitszeit der Bediensteten zu erzielen.
48. Die Auswahlverfahren für die IAO-Projektentwicklung sind zwar gut aufgestellt, aber der Bewertungsprozess wird weiter gestrafft und verstärkt werden, um die Agilität und die Ausrichtung auf einen zielgerichteteren, programmatischen Ansatz zu verbessern, wobei die Anforderungen für kleinere Projekte vereinfacht und größere, mehrjährige Programme priorisiert werden. Der Bewertungsprozess wird ebenfalls optimiert, um eine bessere Koordinierung bei der Verwendung von Mitteln aus dem ordentlichen Haushalt und Sondermitteln zu gewährleisten und so nachhaltigere Ergebnisse zu erzielen.

Ergebnisvorgabe 3.2. Wirksamere und fristgerechtere Projektausführung für hochwertige Ergebnisse

49. Das Amt wird seine Kapazitäten zur wirksamen, effizienten und fristgerechten Ausführung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit ausbauen und dabei seine Strategien und Verfahren zur Betrugsbekämpfung aufrechterhalten. Es führt derzeit eine Überprüfung der Arbeitsabläufe durch, um Engpässe zu beseitigen und die Verwaltungs-, Finanz- und Beschaffungs-

systeme im Hinblick auf eine größere Agilität und bessere Anpassung an sich verändernde Bedürfnisse zu optimieren – dies im Einklang mit den Empfehlungen der auf hoher Ebene durchgeführten Evaluierung und anderer relevanter Überprüfungen.

50. Darüber hinaus wird das Amt im Rahmen der IAO-Humanressourcenstrategie für den Zeitraum 2026–29 die bestehenden Verfahren zur Beschleunigung der Auswahl und Einstellung von Personal für die Entwicklungszusammenarbeit verstärken, Maßnahmen zur Sensibilisierung für die aktuellen Mechanismen ergreifen und die Nutzung von Listen von Kandidaten, die für eine Einstellung infrage kommen, prüfen. Das Amt wird sich ferner um die Ermittlung von Finanzierungsregelungen bemühen, mit denen sich Lücken zwischen den Projektphasen überbrücken lassen. Die Einführung und Schulung von Fachkräften für die Entwicklungszusammenarbeit wird verstärkt werden, um eine wirksame Projektdurchführung zu unterstützen.

Ergebnisvorgabe 3.3. Verbesserte Überwachung und Wirkungsbewertung

51. Sowohl bei der unabhängigen Evaluierung auf hoher Ebene als auch bei der MOPAN-Bewertung von 2021 wurde hervorgehoben, dass ein robusteres Risikomanagement und eine konsequentere Projektüberwachung erforderlich sind, um die Projektausführung zu verbessern und Schwachstellen in der Leistung schnell zu beseitigen. Das Amt hat in dieser Hinsicht einige Verbesserungen erzielt, unter anderem die Entwicklung von Leitvorgaben für die Zuweisung von Ressourcen für die Überwachung, die Erhebung von Grundlagendaten, die Berichterstattung, die Durchführung von „Tracer“-Studien und die Festlegung von Bewertungsmöglichkeiten. Ein neues strategisches Managementmodul des Integrierten Ressourcen-Informationssystems (IRIS) der IAO wird die Ergebnisse von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit mit den Ergebnissen der Landesprogramme verknüpfen und damit die Folgeüberwachung erleichtern und die Sichtbarkeit der Beiträge von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit zu übergeordneten Ergebnissen steigern. Es besteht jedoch noch Potenzial für Verbesserungen und einen besser koordinierten Überwachungs- und Rechenschaftsansatz, bei dem die Überwachungs- und Evaluierungssysteme verschlankt werden, jedoch Flexibilität für projektspezifische Anforderungen eingeräumt wird.
52. Die Überwachung wird in einen ganzheitlichen Programmansatz eingebettet, um gegebenenfalls die Ausrichtung der Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit auf die Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit sicherzustellen und um adaptives Lernen und die kontinuierliche Verbesserung der Überwachungs- und Evaluierungssysteme in einer Weise zu unterstützen, die Ergebnisse auf Systemebene und auf institutioneller Ebene erfasst. Die Einbeziehung von Theorien des Wandels und von Grundlagendaten, insbesondere für größere Programme, wird priorisiert. Die Datenerhebung und -überwachung auf Projektebene mithilfe digitaler Instrumente wird die Sichtbarkeit der Fortschritte im Hinblick auf die Ergebnisse verbessern.
53. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus Programmen und Projekten der Entwicklungszusammenarbeit wird das Amt die Wirkungsbewertungen weiter verstärken und in diese investieren, um die sozioökonomischen Auswirkungen, die langfristigen Entwicklungseffekte und die strukturellen Veränderungen, die sich aus den Maßnahmen der IAO ergeben, besser aufzuzeigen. Die bestehenden, intern entwickelten Messinstrumente werden eingesetzt und weiterentwickelt, um sowohl die quantitativen als auch die qualitativen beschäftigungsrelevanten Aspekte von grundsatzpolitischen Maßnahmen und Investitionstätigkeiten der IAO wie auch anderer Entwicklungspartner zu bewerten.

Ergebnisvorgabe 3.4. Strategische Kommunikation für soziale Gerechtigkeit und menschenwürdige Arbeit

54. Die unabhängige Evaluierung auf hoher Ebene hat deutlich gezeigt, dass das Amt seine Überzeugungs- und Kommunikationsarbeit im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit stärker auf spezifische Zielgruppen ausrichten muss. Die globale Kommunikationsstrategie der IAO für den Zeitraum 2026–29 wird schwerpunktmäßig bestehenden und potenziellen Partnern aufzeigen, wie das einzigartige Fachwissen und die komparativen Vorteile der IAO zu greifbaren Ergebnissen auf Landesebene führen und einen systemischen Wandel im Sinne von menschenwürdiger Arbeit und sozialer Gerechtigkeit bewirken. Eine kontextspezifische Kommunikation über wirkungsvolle Ergebnisse ist von entscheidender Bedeutung für die Gewährleistung des Wertversprechens der IAO, um vermehrt Interesse an Partnerschaften und Entwicklungszusammenarbeit zu wecken und die Attraktivität für eine Partnerschaft mit der IAO zu steigern.
55. Die IAO wird verschiedene Kommunikationsformate wie der Erzähltechnik („Storytelling“), Darstellung von Daten und Berichte der Wesentlichkeitsanalyse nutzen, um ihren einzigartigen dreigliedrigen Ansatz und ihr normatives Mandat zu vermitteln. Diese Geschichten und Wirkungsdaten werden über digitale Plattformen und bei wichtigen globalen Veranstaltungen kommuniziert, um den Mehrwert, die Glaubwürdigkeit und die Ergebnisse der IAO zur Geltung zu bringen. Darüber hinaus wird es für alle Projekte der Entwicklungszusammenarbeit eine Liste mit Mindestanforderungen an die Kommunikation geben, die je nach Größe des Projekts variieren. Die Stellenbeschreibungen von Fachleuten der IAO werden die Verantwortung für Überzeugungs- und Kommunikationsarbeit beinhalten. Darüber hinaus wird das Amt gemeinsam mit Finanzierungspartnern weitere Pläne zur Steigerung der Sichtbarkeit in gemeinsamen Interessensbereichen entwickeln.

Ergebnisvorgabe 3.5. Verstärkte Eigenverantwortung und Zuständigkeit der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen bei der Projektgestaltung, -durchführung und -überwachung sowie Rechenschaftspflicht

56. Die Beteiligung von Regierungen sowie Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden an der Entwicklung von Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit ist seit deren Einführung ein zentraler Grundsatz mit dem Ziel, die fachliche Hilfe der IAO in nationaler Eigenverantwortung und den Prioritäten der Mitgliedsgruppen zu verwurzeln. Im Rahmen der jüngsten Reform des UN-Entwicklungssystems hat das Amt – über das Büro für Tätigkeiten für Arbeitgeber und das Büro für Tätigkeiten für Arbeitnehmer sowie in Partnerschaft mit der Internationalen Arbeitgeber-Organisation und dem Internationalen Gewerkschaftsbund – Fortschritte dabei erzielt, den Sozialpartnern eine Rolle bei den UN-Planungsprozessen zu sichern, insbesondere bei der Ausarbeitung der UN-Kooperationsrahmen für nachhaltige Entwicklung, die mit der Entwicklung der Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit durch gemeinsame Ziele, die die innerstaatlichen Prioritäten widerspiegeln, verknüpft sind. Die unabhängige Evaluierung auf hoher Ebene würdigte die Fortschritte, die in den letzten Jahren erzielt wurden, etwa bei der Vertiefung des Engagements und beim Kapazitätsaufbau der Mitgliedsgruppen im Hinblick auf eine Beteiligung an der Entwicklung und Steuerung von Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit, unter anderem über die Strukturen der diesbezüglichen Lenkungsausschüsse und die Süd-Süd-Zusammenarbeit. Es wurden jedoch Bereiche aufgezeigt, in denen noch Verbesserungsbedarf besteht, wie etwa die Beteiligung an der Projektgestaltung, -durchführung und -überwachung.

- 57. Das Amt wird während des gesamten Projektzyklus einen stärker partizipatorischen und integrativen Ansatz fördern, indem es die Eigenverantwortung der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen stärkt, ihre rechtzeitige Einbindung in die gemeinsame Konzeption und Gestaltung von Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit erleichtert und ihre Beteiligung an Umsetzungs-, Überwachungs- und Rechenschaftsprozessen unterstützt. Darüber hinaus werden die von den Maßnahmen betroffenen Endbegünstigten, soweit relevant und möglich, in verschiedenen Phasen des Projektzyklus konsultiert.
- 58. Erreicht wird dies unter anderem durch die Entwicklung formeller Mechanismen, Leitvorgaben und Prozesse, um sicherzustellen, dass den Prioritäten der IAO-Mitgliedsgruppen im Bereich der menschenwürdigen Arbeit Rechnung getragen wird, dass die konkrete Eigenverantwortung für die gemeinsame Arbeit institutionalisiert wird und dass Verfahren für die gemeinsame Umsetzung und die gegenseitige Rechenschaftspflicht festgelegt werden. Weitere in Betracht gezogene Maßnahmen umfassen den fortgesetzten Kapazitätsaufbau, eine jährliche Bestandsaufnahme und die Rechenschaftspflicht für bestimmte Indikatoren.

► Umsetzung und Überwachung

- 59. Ein Umsetzungsplan und eine Ergebnismatrix, einschließlich wichtiger Leistungsindikatoren und Zeitpläne sowie einer Festlegung der Verantwortlichkeiten, werden nach der 356. Tagung (März–April 2026) des Verwaltungsrats fertiggestellt, um eine Ausrichtung an den Beschlüssen zur IAO-Reform und zur IAO-Humanressourcenstrategie für den Zeitraum 2026–29 zu ermöglichen.¹⁴
- 60. Im Jahr 2028 wird eine Halbzeitüberprüfung der Strategie durchgeführt.

► Hypothesen und Risiken

- 61. Die künftigen Beschlüsse des Verwaltungsrats über die Umstrukturierung und über die Neuausrichtung von Prioritäten im Rahmen der IAO-Reform werden erhebliche Auswirkungen auf diese Strategie haben. Unvorhergesehene Ereignisse, Personalabbau und weitere Engpässe bei den Haushaltsmitteln könnten die Erreichung der Ziele dieser Strategie gefährden. Wichtige multilaterale Initiativen wie die UN80-Initiative werden sich auf die Entwicklungszusammenarbeit der IAO auswirken und möglicherweise Anpassungen der Strategie erforderlich machen. Im Großen und Ganzen werden sich die Trends bei der öffentlichen Entwicklungshilfe höchstwahrscheinlich insgesamt auf die Finanzierung und die Ausrichtung der Entwicklungszusammenarbeit der IAO in den kommenden Jahren auswirken.
- 62. Die im strategischen Risikoregister der IAO aufgeführten Risiken, die im Programm und Haushalt für 2026–27 dargelegt sind, betreffen auch die Entwicklungszusammenarbeit, insbesondere Risiko 2 betreffend Änderungen beim Engagement für soziale Gerechtigkeit und menschenwürdige Arbeit seitens der Mitgliedsgruppen und Finanzierungspartner, Risiko 3 zur steigenden Nachfrage nach Unterstützung durch die IAO, die die verfügbaren Ressourcen übersteigt, und Risiko 4 in Bezug auf unzureichende vom IAO-Management bereitgestellte Informationen und Daten über Tätigkeiten und Ergebnisse. Die Reaktionen des Amtes auf

¹⁴ GB.356/INS/7 und GB.356/PFA/9.

diese Risiken und alle weiteren Überarbeitungen des Risikoregisters gelten auch für die vorliegende Strategie.

► **Beschlussentwurf**

- 63. Der Verwaltungsrat hat die IAO-Strategie für Entwicklungszusammenarbeit für den Zeitraum 2026–29, wie in Vorlage GB.356/POL/4 vorgeschlagen, gebilligt und den Generaldirektor ersucht, seine Orientierungshilfe bei der Umsetzung der Strategie zu berücksichtigen.**