



Verwaltungsrat

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

Institutionelle Sektion

INS

Datum: 2. März 2026

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 aktuelle Informationen über die Finanzlage der IAO und führt die Vision und die strategischen Ziele der Reform näher aus. Sie zeigt den Rahmen auf, der der Festlegung der Vorschläge für eine Neuausrichtung von Prioritäten im Arbeitsprogramm für 2026–27 zugrunde liegt, und liefert Informationen über die Vorbereitungsarbeiten und die Fortschritte bei der Umsetzung der Reformmaßnahmen seit November 2025. Der Verwaltungsrat wird ersucht, die strategische Vision für die IAO und die Vorschläge zur Neuausrichtung von Prioritäten sowie weitere Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz im Zeitraum 2026–29 zu billigen und dem Amt Leitvorgaben für den Reformprozess zu erteilen (siehe den Beschlussentwurf in Absatz 65).

Einschlägiges strategisches Ziel: Alle.

Einschlägige Ergebnisvorgabe: Alle.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Ja.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Keine.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Umsetzung der Vorschläge zur Neuausrichtung von Prioritäten und weiterer Reformmaßnahmen im Einklang mit den Leitvorgaben des Verwaltungsrats.

Verfasser: Büro des Generaldirektors (CABINET).

Verwandte Dokumente: GB.355/PV; GB.355/INS/7; GB.356/PFA/4; GB.356/INS/8; GB.356/PFA/9; GB.356/POL/4.

► Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung.....	5
Die Finanzlage.....	6
Eine strategische Vision für die IAO	7
Strategische Wege.....	8
Beteiligung am Prozess der UN80-Initiative und systemweite Kohärenz.....	9
Neuausrichtung von Prioritäten für alle Arbeitsbereiche	10
Fortschritte im Reformprozess.....	15
Umstrukturierung des Amtes	16
Stärkung der Kapazitäten in den Regionen.....	17
Strategische Planung, Unterstützungsdienste und Infrastruktur des Amtes	18
Auswirkungen der Reform auf den ordentlichen Haushalt 2026–27 und darüber hinaus.....	20
Beschlussentwurf	22

Anhänge

I. Vorschläge für die Neuausrichtung von Prioritäten.....	23
II. Architektur und Zeitplan der IAO-Reform.....	31
III. Informationen zu Städten für eine mögliche Verlagerung von Funktionen der IAO	35
IV. Geschätzte Einsparungen durch die Reform (2026–29).....	40

► Einleitung

1. Auf seiner 355. Tagung (November 2025) erörterte der Verwaltungsrat, der als Plenarausschuss zusammentrat, die Vorschläge des Amtes zur Steigerung der Wirksamkeit und Effizienz der IAO in einem sich wandelnden multilateralen Umfeld.¹ In seinem Beschluss brachte der Verwaltungsrat seine Besorgnis über die Entwicklung der finanziellen und haushaltspolitischen Herausforderungen zum Ausdruck, vor denen die Organisation steht, und unterstützte die strategische Vision für die Überprüfung der IAO in dem Verständnis, dass diese weiter ausgearbeitet wird. Der Verwaltungsrat ersuchte den Generaldirektor, a) den Reformprozess auf der Grundlage konkreter Prioritäten voranzubringen² und b) dem Verwaltungsrat – unter Berücksichtigung seiner Leitvorgaben – einen Rahmen und konkrete Vorschläge zur Neuausrichtung von Prioritäten sowie die Strategien der IAO für Entwicklungszusammenarbeit und Humanressourcen zur Beschlussfassung auf seiner Tagung vorzulegen.³
2. Diese Vorlage enthält aktuelle Informationen über die Finanzlage der IAO und führt die Vision und die strategischen Ziele der Reform weiter aus. Zudem wird der Rahmen aufgezeigt, der der Festlegung von Vorschlägen für die Neuausrichtung von Prioritäten im Arbeitsprogramm 2026–27 zugrunde liegt, und es werden Informationen zu den Vorbereitungsarbeiten und zu den Fortschritten bei der Umsetzung der Reformmaßnahmen seit November 2025 dargelegt. Die Humanressourcenstrategie und die Strategie für Entwicklungszusammenarbeit, die der Verwaltungsrat auf seiner 356. Tagung prüfen wird,⁴ wurden unter Berücksichtigung des Reformprozesses entwickelt, um Kohärenz und Konsistenz sicherzustellen. Der Prozess der UN80-Initiative, bei dem die IAO aktiv mitwirkt, um die Rolle der Sonderorganisationen bei der bedarfsgerechten Bereitstellung von Fachwissen zu stärken, trägt zu den Reformmaßnahmen bei, die zugleich die Achtung des verfassungsmäßigen Mandats der IAO, ihrer dreigliedrigen Steuerung und ihrer institutionellen Autonomie bekräftigen. Die am 16. Februar 2026 abgehaltenen dreigliedrigen Beratungen haben zur Fertigstellung dieses Dokuments beigetragen.
3. Die in dieser Vorlage dargelegten Vorschläge zielen darauf ab, die Wirksamkeit und Effizienz des Amtes durch die Umsetzung der drei Säulen der Reform – Neuausrichtung von Prioritäten und Umstrukturierung des Amtes, Stärkung der Außendienstkapazitäten sowie strategische Planung, Unterstützungsdienste und Infrastruktur des Amtes – und durch gezielte Maßnahmen zur Verringerung der nicht personalbezogenen Mittelzuweisungen zu steigern. Deren kombinierte Wirkung würde zu Einsparungen führen, die sich bis 2028–29 auf **12,5 Prozent** der geplanten Ausgaben belaufen könnten, was rund 116,3 Millionen US-Dollar in konstanten US-Dollar entspricht. Im Zeitraum 2026–27 könnten durch eine strikte Kontrolle der Personal-

¹ GB.355/PV, Abs. 206–572.

² Zu diesen Prioritäten zählen: die Notwendigkeit, Beschlüsse auf der Grundlage einer faktengestützten Analyse von Kosten, Einsparungen, Nutzen und Risiken zu fassen; die Optimierung der Kapazitäten der IAO im Außendienst unter möglichst weitgehender Wahrung der fachlichen Programme sowie der Programme zum Kapazitätsaufbau in Entwicklungsländern, insbesondere in kleinen Inselentwicklungsländern und den am wenigsten entwickelten Ländern; die Aufrechterhaltung normativer, fachlicher und grundsatzpolitischer Fachkenntnisse in der Zentrale in Genf; die Durchführung von Beratungen und Verhandlungen mit der Personalvertretung im Einklang mit Artikel 10.1 der Personalordnung des IAA; die Gewährleistung einer ausgewogenen geografischen Vertretung und der Ausgewogenheit der Geschlechter im Personalbestand auf allen Ebenen, einschließlich der Berücksichtigung von Erfahrungen, die für alle Mitgliedsgruppen relevant sind; sowie die Sicherstellung, dass den Leitvorgaben des Verwaltungsrats bei der Beteiligung der IAO am Prozess der UN80-Initiative Rechnung getragen wird.

³ GB.355/PV, Abs. 573.

⁴ GB.356/PFA/9 und GB.356/POL/4.

einstellungen und der Nicht-Personalausgaben sowie in Folge erster Umsetzungen der Reformmaßnahmen Einsparungen in Höhe von rund 82,5 Millionen US-Dollar (rund 9 Prozent der Ausgaben) erzielt werden. Über die Zweijahresperiode hinweg könnte dies zum **Abbau von rund 120 Stellen** durch einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen, natürliche Fluktuation und, als letztes Mittel, betriebsbedingte Entlassungen von Bediensteten führen.

4. Die vorgeschlagenen Anpassungen sind darauf ausgerichtet, die Intaktheit der Kernfunktionen des Amtes zu wahren und die Leistungserbringung vor dem Hintergrund von Ressourcenunsicherheit zu gewährleisten. Während die unmittelbare Auswirkung in einem begrenzteren operativen Handlungsspielraum bestehen wird, wird erwartet, dass der umfassende Reformprozess den strategischen Fokus, die Kapazität, die Effizienz und die Anpassungsfähigkeit der Organisation stärkt. Die durch die Umsetzung dieser Maßnahmen erzielten Einsparungen könnten vorbehaltlich der allgemeinen Finanzlage und der Beschlüsse des Verwaltungsrats teilweise in vorrangige Bereiche umgeschichtet werden, um kritische Funktionen zu stärken und die Wirkung der verfügbaren Ressourcen zu maximieren.

► Die Finanzlage

5. Der genehmigte ordentliche Haushalt für 2024–25 belief sich auf 879,8 Millionen US-Dollar, während die Gesamtausgaben 833,5 Millionen US-Dollar betrugen.⁵
6. Im Zeitraum 2024–25 erhielt das Amt 787,8 Millionen US-Dollar. Davon entfielen 661,3 Millionen US-Dollar auf Pflichtbeiträge für die Zweijahresperiode und 126,5 Millionen US-Dollar auf Einnahmen aus Beitragsrückständen. Nach Neubewertungsanpassungen und der Rückerstattung früherer Defizitfinanzierungen verblieb ein Nettodefizit von 53,5 Millionen US-Dollar, das über den Betriebsmittelfonds und interne Geldleihen finanziert wurde.⁶ Dieser Betrag muss durch Einnahmen aus Beitragsrückständen zurückerstattet werden.
7. Bis zum 13. Februar hat das Amt 95,9 Millionen Schweizer Franken erhalten oder gutgeschrieben (einschließlich Rückständen in Höhe von 3,6 Millionen Schweizer Franken), was 25,1 Prozent der Pflichtbeiträge für 2026 entspricht. Zum Vergleich: Die durchschnittliche Höhe von eingegangenen Beiträgen bis Ende Januar lag in den vergangenen zehn Jahren bei 22,3 Prozent der jährlichen Pflichtbeiträge. Aktuelle Informationen zu den eingegangenen und ausstehenden Beiträgen sind auf der [IAO-Website](#) verfügbar.
8. Angesichts des aus dem Zeitraum 2024–25 übertragenen Defizits und der anhaltenden Unsicherheit hinsichtlich der Frage, wann die Pflichtbeiträge eingehen, wird das Amt die Cashflow-Situation genau überwachen. Die Ausgaben werden von Beginn der Zweijahresperiode an umsichtig bewirtschaftet, da feste Verpflichtungen, einschließlich Personalkosten, unabhängig vom Zeitpunkt der Einnahmen im gesamten Jahresverlauf erfüllt werden müssen. Die für 2026–27 geplanten Einsparungen sollen den Cashflow-Druck mindern und die Liquidität und finanzielle Stabilität der Organisation während der gesamten zwei Jahre sicherstellen. In der Vorlage GB.356/PFA/4 werden die Auswirkungen der Reform auf den genehmigten ordentlichen Haushalt für 2026–27 sowie weitere Notfallmaßnahmen bei Einnahmeausfällen aus den Pflichtbeiträgen beschrieben.

⁵ Vorläufige Daten. Die endgültigen Zahlen für die Ausgaben unterliegen einer externen Prüfung und werden wie üblich im Finanzabschluss ausgewiesen, der im Juni 2026 dem Verwaltungsrat vorgelegt wird.

⁶ Art. 21.2 a) der Finanzordnung.

► Eine strategische Vision für die IAO

9. Die Reform der Internationalen Arbeitsorganisation zielt darauf ab, die Fähigkeit der Organisation zu stärken, ihr verfassungsmäßiges Mandat in einer Zeit tiefgreifender Transformationen in der Welt der Arbeit und erhöhter Erwartungen an multilaterale Institutionen zu erfüllen. Sie stellt eine zukunftsorientierte Antwort auf globale Veränderungen dar und bekräftigt zugleich die fortdauernde Relevanz des Gründungszwecks, der Werte und der komparativen Vorteile der IAO.
10. In einer Zeit, in der die bestehende Weltordnung an Bedeutung verliert, bleiben gemeinsame Werte, solide faktengestützte Politikempfehlungen und Normen unerlässlich, um Fragmentierung zu vermeiden und ein grundsatzbasiertes, pragmatisches kollektives Handeln zu ermöglichen. Die IAO verfügt über einzigartige Voraussetzungen, um diese Agenda durch ihre Aktionsmittel voranzubringen, insbesondere durch die Festlegung und Überwachung internationaler Arbeitsnormen, die Bereitstellung fachlicher Hilfe und grundsatzpolitischer Beratung, die Stärkung der institutionellen Kapazität der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen sowie die Förderung des sozialen Dialogs.
11. Die Arbeit der IAO wird weiterhin von ihrer dreigliedrigen Struktur geleitet, in der Vertreter der Regierungen sowie der Verbände der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber in ihren Beratungen gleichberechtigt eine Stimme haben. Mit dieser Struktur wird sichergestellt, dass die Auffassungen der Sozialpartner in den Normen, Grundsatzpolitiken und Programmen der IAO berücksichtigt werden. Entsprechend konzentriert sich die vorgeschlagene Reform auf die Stärkung: a) der Relevanz, Effizienz, Wirkung und Verbindlichkeit des normativen Systems und der Entwicklungstätigkeiten der IAO in der Zentrale und im Außendienst; b) der Fähigkeit der Verbände der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber, die Veränderungen in den Arbeitsstätten in Richtung menschenwürdiger Arbeit mitzugestalten; und c) der arbeitsbezogenen Institutionen und Systeme, um gemeinsame Verpflichtungen an nationale und lokale Verhältnisse anzupassen.
12. Darüber hinaus wird die Reform Forschungs- und Statistikarbeiten stärken, um die Faktengrundlage und den politischen Einfluss der IAO zu bekräftigen und zugleich die Rolle der Organisation als globales Kompetenzzentrum für die Welt der Arbeit zu festigen. Vor dem Hintergrund eines raschen Wandels und zunehmender Unsicherheit sind solide Daten, Analysen und vorausschauende Diagnosen unerlässlich, um neu auftretende Themen zu antizipieren, Grundlagen für die Normensetzung und Politikberatung bereitzustellen und die Mitgliedsgruppen bei der Gestaltung wirksamer und inklusiver Antworten zu unterstützen.
13. Damit diese strategische Vision unter eingeschränkteren Ressourcenbedingungen von einer robusten Leistungserbringung getragen wird, muss die Reform ein kohärentes operationelles Konzept verfolgen, das auf einer klaren Aufgabenverteilung zwischen der Zentrale und dem Außendienst beruht und in eine gemeinsame Vision und Agenda eingebettet ist. Dies wird die Stärkung von Fachkapazitäten vor Ort und die Rationalisierung von Unterstützungsfunktionen im gesamten Amt durch die Schaffung eines globalen Dienstleistungszentrums umfassen, um die Effizienz zu steigern, Doppelungen zu vermeiden und Prozesse zu straffen.
14. Die Reform ist fest im Strategischen Plan der IAO für 2026–29 verankert, dessen vier Schwerpunktbereiche – inklusive und wirksame Steuerung der Arbeit, volle und produktive Beschäftigung und nachhaltige Unternehmen für menschenwürdige Arbeit, Gleichstellung und Schutz bei der Arbeit sowie Politikkohärenz für faire Übergänge – uneingeschränkt Gültigkeit haben. Die Prioritäten sind zudem in der Erklärung zum hundertjährigen Bestehen der IAO zur

Zukunft der Arbeit (2019) festgelegt, die zu einem am Menschen orientierten Ansatz auffordert, der grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, angemessene Löhne, Höchstgrenzen für die Arbeitszeit, universellen Zugang zu sozialer Sicherheit, Geschlechtergleichstellung sowie sichere und gesunde Arbeitsbedingungen, Chancen für Qualifikationen und lebenslanges Lernen für alle, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, volle und produktive Beschäftigung für alle sowie Politiken zur Förderung der Gründung und Entwicklung nachhaltiger Unternehmen fördert.

15. Im Rahmen breiterer Transformationen des multilateralen Systems, einschließlich der UN80-Initiative, positioniert diese Reform die IAO als Organisation, die einen konstruktiven und eigenständigen Beitrag zu einer kohärenteren, wirksameren und stärker integrierten Architektur der Vereinten Nationen (UN) leisten kann. Sie zielt darauf ab, die Führungsrolle der IAO bei der Gestaltung globaler Reaktionsmaßnahmen zu stärken, wenn es darum geht, die Herausforderungen in der Welt der Arbeit zu bewältigen.

Strategische Wege

16. Im aktuellen Kontext, in dem multilaterale Institutionen zunehmend unter Druck geraten, bleiben der Schutz der Intaktheit des Systems internationaler Arbeitsnormen und die Steigerung der Wirksamkeit seiner Aufsichtsmechanismen zentrale Prioritäten.
17. Die Reform bietet eine Gelegenheit, jene Bemühungen zu verstärken, durch die gewährleistet wird, dass die IAO über einen klaren, robusten und aktuellen Bestand an internationalen Arbeitsnormen verfügt, der den sich wandelnden Strukturen der Welt der Arbeit Rechnung trägt, mit dem Ziel, Arbeitnehmer zu schützen und die Bedürfnisse nachhaltiger Unternehmen zu berücksichtigen, und zugleich ihre Kompetenzen im Bereich der grundsatzpolitischen Beratung und beim Aufbau institutioneller Kapazitäten entlang der vier Säulen der Agenda für menschenwürdige Arbeit auszubauen. Die normative Führungsrolle und eine hochwertige fachliche Unterstützung verstärken sich gegenseitig und bilden gemeinsam ein Kernelement des Mehrwerts der IAO.
18. Die Reform bringt zudem die Vision einer IAO voran, die fest in einem vertieften Verständnis der globalen, regionalen und nationalen Gegebenheiten verankert ist. Die Stärkung von Fachkapazitäten in den Regionen, eine bessere Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Mitgliedstaaten und der Sozialpartner sowie die Sicherstellung eines ausgewogenen Bottom-up- und Top-down-Ansatzes [von unten nach oben in Bezug auf die landesspezifischen Prioritäten und von oben nach unten hinsichtlich des Verlaufs der Strategien und Programme] sind entscheidend, um eine universelle Wirkung zu erzielen. Den besonderen Herausforderungen von Entwicklungsländern, insbesondere jenen kleiner Inselentwicklungsstaaten und der am wenigsten entwickelten Länder wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Die Entwicklungszusammenarbeit wird stärker darauf ausgerichtet, die aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Tätigkeiten zur Unterstützung des Kernmandats der IAO zu ergänzen und zu verstärken; Beiträge aus Sondermitteln sind nur in Fällen möglich, in denen sie die Prioritäten der IAO eindeutig voranbringen und die strategische Schwerpunktsetzung nicht verwässern.
19. Diese Bemühungen erfolgen in einem internationalen Umfeld, das vom raschen technologischen Wandel – einschließlich Digitalisierung, Automatisierung und künstlicher Intelligenz – geprägt ist. In diesem Kontext ist die Aufrechterhaltung des Kernwissens, der analytischen Fähigkeiten und des Fachwissens der IAO an ihrem Hauptsitz in Genf weiterhin wichtig, um die strategische Kohärenz, Relevanz und Ausrichtung an systemweite Initiativen zu gewährleisten. Ergänzend zu dieser Rolle soll das Internationale Ausbildungszentrum der IAO in Turin (Turiner Zentrum) die Überführung dieses Wissens in angewandte Lösungen für Innovationen, Lernen

und den institutionellen Kapazitätsaufbau mit Fokus auf die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen weiter stärken und die Verknüpfungen zwischen Forschungsarbeiten, Weiterbildung sowie grundsatzpolitischer Beratung, die von der Zentrale und den Regionen geleistet wird, festigen. Dieser komplementäre Ansatz würde den Beitrag der IAO als globales Kompetenzzentrum für die Welt der Arbeit stärken und zugleich die Rolle des Turiner Zentrums beim Aufbau institutioneller Kapazitäten festigen.

20. Die Reform schafft ferner eine stärkere Plattform für eine vertiefte Zusammenarbeit mit internationalen Finanzinstitutionen, regionalen Entwicklungsbanken, den UN-Wirtschaftskommissionen und der Welthandelsorganisation, unter anderem über die Globale Koalition für soziale Gerechtigkeit. Dieses Engagement gründet auf der verfassungsgemäßen Verantwortung der IAO, Wirtschafts- und Finanzpolitiken durch das Brennglas der menschenwürdigen Arbeit zu bewerten, und trägt zu einer größeren Politikkohärenz auf globaler Ebene bei.
21. Effizienz und Wirksamkeit sind ein wesentlicher Bestandteil dieser Vision. Daher zielt die Reform darauf ab, Strukturen, Personalbestand und Arbeitsabläufe enger an strategische Prioritäten anzupassen, die regionale Leistungserbringung zu stärken und zugleich wichtiges globales Fachwissen aufrechtzuerhalten sowie den Ansatz einer einheitlich handelnden IAO („One ILO“) auf der Grundlage einer integrierten Planung, eines ergebnisorientierten Managements, effizienter Unterstützungsdienste und klarer Rechenschaftspflichten voranzutreiben. Gleichzeitig soll die Reform die Agilität der Organisation erhöhen, Innovation fördern und eine Kultur der Zusammenarbeit und des kontinuierlichen Lernens voranbringen.
22. Im Bewusstsein der zentralen Rolle des Personals bei der Erfüllung des Mandats der Organisation legt die Reform den Schwerpunkt insbesondere auf die Anwerbung, Bindung und Kompetenzentwicklung sowie auf sozialen Dialog in Zeiten des Wandels. Die Stärkung von Vertrauen, institutionellem Zusammenhalt und organisatorischer Widerstandsfähigkeit ist entscheidend, um Fachkompetenz aufrechtzuerhalten und die Kontinuität von Fachwissen sicherzustellen.
23. Die Reform erkennt zudem die Bedeutung der Sicherstellung der langfristigen finanziellen Nachhaltigkeit der Organisation an, auch durch eine stärker diversifizierte und planbare Ressourcenbasis, die unter uneingeschränkter Achtung des Mandats der IAO und in enger Zusammenarbeit mit ihren dreigliedrigen Mitgliedsgruppen verfolgt wird.

Beteiligung am Prozess der UN80-Initiative und systemweite Kohärenz

24. Die IAO ist aktiv und konstruktiv am Prozess der UN80-Initiative beteiligt und trägt zu systemweiten Bemühungen bei, die Wirksamkeit, die Kohärenz und den Zugang zu Fachwissen in dem von zunehmenden Anforderungen und eingeschränkten Ressourcen geprägten Umfeld zu verbessern. Dieses Engagement spiegelt das langjährige Bekenntnis der Organisation zu einem zukunftsorientierten multilateralen System sowie ihre Verantwortung als Sonderorganisation wider, ein kohärenteres und wirkungsvolleres kollektives Handeln im UN-System zu unterstützen, in dem die Stimmen der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen gehört und berücksichtigt werden. Die IAO-Reform wird unter der Leitung des Verwaltungsrats verfolgt und durch das eigene Mandat der Organisation sowie ihre Steuerungsmechanismen und strategischen Prioritäten geprägt.
25. Durch ihre Mitwirkung am Prozess der UN80-Initiative, einschließlich ihrer führenden Rolle im Bereich „Sonderorganisationen“, setzte sich die IAO für eine systemweite Reform ein, die komparative Vorteile nutzt, mandatsbasierte Beiträge stärkt und bestehendes Fachwissen besser nutzt. Die Organisation hat einen substanziellen Beitrag zu Beratungen über die Vermeidung von Doppelungen, die Verbesserung der Koordinierung und die Erleichterung des Zugangs zu

spezialisiertem Wissen unter Wahrung der Aufsicht durch den Verwaltungsrat, der Rechenschaftspflicht und der direkten Einbeziehung der Mitgliedstaaten geleistet. Dies steht in engem Einklang mit den Zielen der IAO-Reform, insbesondere dem Fokus auf das Kernmandat, der Stärkung der Modalitäten der Leistungserbringung und dem wirksameren Einsatz des Fachwissens.

26. In diesem Zusammenhang ist die Arbeit im Rahmen der UN80-Initiative in Bezug auf das Thema „Fachwissen auf Ersuchen bereitstellen“ besonders relevant, da sie darauf abzielt, die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der einzelnen Länder zu verbessern, indem ein nachfrageorientierter Zugang zu systemweitem Fachwissen ermöglicht wird, unterstützt durch klarere interinstitutionelle Vereinbarungen und gestraffte Prozesse. Die Ausrichtung der IAO-Reform ergänzt diese Bemühungen, indem sie die interne Kohärenz stärkt, die Kapazitäten in den Regionen ausbaut und den Umfang sowie die Modalitäten der fachlichen und grundsatzpolitischen Unterstützung der Organisation präzisiert, wodurch die IAO besser positioniert wird, wirksam zu solchen Kooperationsmechanismen beizutragen.
27. Insgesamt verstärken sich die IAO-Reform und der Prozess der UN80-Initiative gegenseitig. Während die Reform die Fähigkeit der Organisation stärkt, ihr Mandat fokussiert und effizient umzusetzen, bietet die Beteiligung am Prozess der UN80-Initiative die Möglichkeit, Partnerschaften zu nutzen, die systemweite Koordinierung zu verbessern und die Wirkung zu verstärken. Das Amt wird sich weiterhin proaktiv an UN80-bezogenen Initiativen beteiligen, neue Mechanismen bei Bedarf praktisch nutzen ⁷ und sicherstellen, dass diese Zusammenarbeit die Erzielung von Ergebnissen für die Mitgliedsgruppen unter uneingeschränkter Achtung des Steuerungsrahmens und der strategischen Ausrichtung der IAO unterstützt.

► Neuausrichtung von Prioritäten für alle Arbeitsbereiche

28. Entsprechend der Aufforderung des Verwaltungsrats, einen Rahmen und Vorschläge zur Neuausrichtung von Prioritäten zu erarbeiten, richtete das Amt eine Arbeitsgruppe ein, um Arbeitsbereiche zu ermitteln, die konsolidiert, angepasst oder eingestellt werden sollen.
29. Die Arbeitsgruppe führte ihre Arbeiten auf der Grundlage des Programms und Haushalts 2026–27 durch. Sie prüfte die Ausrichtung der Arbeitsstränge des Amtes an internationalen Arbeitsnormen, Erklärungen der IAO, einschlägigen Schlussfolgerungen der Internationalen Arbeitskonferenz und von Regionaltagungen sowie an mehr als 60 Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit und nationalen dreigliedrigen Vereinbarungen. Auf dieser Basis wurden folgende Kriterien zur Bestimmung von Bereichen, die priorisiert werden sollen, angewendet:
 - *Integrität und Kohärenz des Programms:* Wahrung der vereinbarten Struktur von Ergebnisvorgaben und zu erbringenden Leistungen, die für 2026–27 genehmigt wurden, bei gleichzeitiger Fokussierung auf Anpassungen bei Strategien, Leistungserbringungen, Aktivitäten und Zielvorgaben, einschließlich der Konsolidierung zur Verringerung von Überschneidungen und Doppelarbeit in der Zentrale und den Regionen.

⁷ In diesem Zusammenhang bezieht sich der Begriff „neue Mechanismen“ insbesondere auf verstärkte interinstitutionelle Koordinierungsvereinbarungen, die gemeinsame Programmplanung, Korbfinanzierungsmodalitäten auf der Landesebene, gemeinsame – auch operative – Dienste sowie gemeinsame Analyse- und Datenplattformen, die innerhalb des UN-Systems entwickelt wurden.

- *Fokus auf das Kernmandat der IAO:* Priorisierung von Arbeiten, die direkt mit dem komparativen Vorteil der IAO in den Bereichen Normensetzung und Aufsicht, Förderung und Anwendung internationaler Arbeitsnormen, grundsatzpolitische und rechtliche Beratung sowie institutioneller Kapazitätsaufbau verbunden und in der Agenda für menschenwürdige Arbeit verankert sind; Einstellung oder Begrenzung von Aktivitäten, die nicht vollständig mit diesem Mandat übereinstimmen oder bei denen andere Organisationen die Hauptverantwortung tragen, einschließlich in humanitären und fragilen Kontexten.
- *Dreigliedrige Relevanz und Nachfrage der Mitgliedsgruppen:* Priorisierung von Aktivitäten, Produkten, Initiativen für den Aufbau institutioneller Kapazitäten und Tagungen, mit denen auf klar formulierte Bedürfnisse, Prioritäten und Verpflichtungen von Regierungen, Arbeitgebern und Arbeitnehmern eingegangen wird.
- *Ergebnisse, Effizienz und Kosten-Nutzen-Verhältnis:* Beibehaltung von Aktivitäten mit klaren Ergebnissen, institutioneller Wirkung und Kostenwirksamkeit; Verringerung oder Beseitigung doppelter, fragmentierter oder wirkungsschwacher Initiativen; Streichung von Tagungen ohne klaren Zweck oder ohne Kosten-Nutzen-Verhältnis.
- *Stärkung der Außendienstpräsenz und Nähe zu den Mitgliedsgruppen:* Priorisierung von Aktivitäten, Produkten und Veranstaltungen, die unmittelbar auf die in den Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit und den dreigliedrigen Landesfahrplänen ermittelten Bedürfnisse auf der Landesebene reagieren.
- *Einhaltung von Vorschriften, Steuerung und Risikomanagement:* Absicherung der wirksamen und effizienten Wahrnehmung zentraler Steuerungs-, Aufsichts- und Treuhandfunktionen, damit Effizienzgewinne nicht die Einhaltung von Vorschriften, die Rechenschaftspflicht, die institutionelle Integrität oder die Umsetzung verfassungsrechtlicher Verfahren untergraben, einschließlich jener im Zusammenhang mit Normen und der Funktionsweise der Leitungsorgane.
- *Ressourcennutzung und Nachhaltigkeit:* Sicherstellung, dass Mittel aus dem ordentlichen Haushalt und aus Sondermitteln finanzierte Ressourcen und Partnerschaften die Programmdurchführung unterstützen und zu nachhaltigen Ergebnissen mit Multiplikatoreffekten führen.
- *Wandel der Organisation und Reformbereitschaft:* Priorisierung von Initiativen, die zu Vereinfachung, Standardisierung, Innovation und administrativer Effizienz beitragen und durch die UN-Reform gestützt sind.

30. Die Neuausrichtung von Prioritäten bestätigte die Abstimmung des zweijährigen Arbeitsprogramms auf das Kernmandat der IAO, ergänzt durch die von der Internationalen Arbeitskonferenz angenommenen Schlussfolgerungen. Folglich ist der Spielraum für die Beendigung von derzeit aus dem ordentlichen Haushalt finanzierten Aktivitäten begrenzt, und die diesbezüglichen Vorschläge konzentrieren sich auf Initiativen, die für das Kernmandat nur noch von untergeordneter Bedeutung sind oder bei denen Synergien zwischen ähnlichen Arbeitsbereichen durch konsolidierte Strukturen und Programme gestärkt werden können. Zugleich wurden bei der Überprüfung Möglichkeiten ermittelt, um die Übereinstimmung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit mit dem Programm und Haushalt sowie mit den Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit zu verbessern. Im Kontext der UN80-Initiative können bestimmte Tätigkeiten, die sowohl über den ordentlichen Haushalt als auch über freiwillige Beiträge finanziert werden, überprüft werden, um zu bewerten, ob die Umsetzung durch eine engere Zusammenarbeit mit anderen UN-Einrichtungen unter Berücksichtigung der jeweiligen Mandate und komparativen Vorteile verbessert werden könnte. Eine solche Prüfung

würde weder einen Verzicht auf das verfassungsmäßige Mandat der IAO noch dessen Verwässerung bedeuten und würde auch nicht zu einer Ausweitung auf Bereiche außerhalb dieses Mandats führen. Vielmehr würde sie dazu beitragen, dass solche Initiativen auf kosteneffiziente Weise im gesamten UN-System umgesetzt werden, wo dies nachweislich die Wirkung für die Mitgliedsgruppen verbessert und vollständig mit dem Steuerungsrahmen und der strategischen Ausrichtung der IAO im Einklang steht. Diese Dimension spiegelt sich in den in der Strategie für Entwicklungszusammenarbeit dargestellten gewonnenen Erkenntnissen wider und hat den Rahmen geprägt, der der Ermittlung der in diesem Abschnitt dargelegten Vorschläge zugrunde lag. Weitere Gespräche mit anderen UN-Einrichtungen und eine genauere Prüfung konkreter Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit werden erfolgen, sobald der Verwaltungsrat Leitvorgaben zu den vorgeschlagenen Maßnahmen zur Neuausrichtung von Prioritäten bereitgestellt hat und die Umsetzung der UN80-Initiative voranschreitet.

31. In der Praxis bedeutet dies, dass das Amt die grundsatzpolitischen und die unterstützenden Ergebnisvorgaben des Programms und Haushalts 2026–27 als Prioritäten für die Zweijahresperiode beibehalten wird. Diese Ergebnisvorgaben sind mit den vier Schwerpunktbereichen des Strategischen Plans der IAO für 2026–29, die die geäußerten Bedürfnisse der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen widerspiegeln und mit regionalen und nationalen Prioritäten im Einklang stehen, eindeutig verknüpft. Auf der Grundlage einer genauen Analyse künftiger Arbeitsmarkttrends und -erfordernisse wird das Amt folglich eine inklusive und wirksame Steuerung der Arbeit durch internationale Arbeitsnormen, sozialen Dialog und robuste Arbeitsmarktinstitutionen stärken, volle und produktive Beschäftigung, nachhaltige Unternehmen, Kompetenzentwicklung und lebenslanges Lernen fördern Gleichheit, Arbeitnehmer- und Sozialschutz sowie die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit – unter anderem durch Institutionen der Lohnfestsetzung und Kollektivverhandlungen – voranbringen und die Politikkohärenz für faire Übergänge, auch im Hinblick auf die Formalisierung, unterstützen. Während die Durchführung des Programms und Haushalts mit reduzierten Mitteln des ordentlichen Haushalts erfolgen wird – was, wie nachstehend erläutert, die Konsolidierung⁸ von Arbeitssträngen, die Anpassung der geografischen Abdeckung und der Zielvorgaben sowie die Einstellung ausgewählter globaler Aktivitäten erfordert –, wird das Amt die Ressourcen effizienter und strategischer zuweisen, um diese Kernfunktionen zu sichern, die wesentlichen Fachkapazitäten aufrechtzuerhalten und die Fähigkeit der Organisation zu bewahren, auf die Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen einzugehen. Jede Umverteilung würde daher darauf abzielen, Bereiche mit hoher Wirkung, die mit den vereinbarten Prioritäten im Einklang stehen, zu schützen und, soweit möglich, zu stärken, anstatt die Ressourcen auf Aktivitäten mit geringerer Priorität zu verteilen.
32. Gleichzeitig ermittelte die Arbeitsgruppe Bereiche, in denen Maßnahmen der IAO neu ausgerichtet, konsolidiert oder eingestellt werden können. Während bestimmte Aktivitäten in diesen Bereichen fortgeführt werden können, insbesondere wenn sie über freiwillige Beiträge finanziert sind, sollte die IAO ihr Engagement zu Lasten der Zuweisungen aus dem ordentlichen Haushalt schrittweise verringern. In Krisensituationen sowie in fragilen und humanitären Kontexten werden sich die Aktivitäten der IAO beispielsweise auf Prävention, Erholung und Wiederaufbau durch Politikberatung in Bezug auf produktive Beschäftigung und menschenwürdige Arbeit, den institutionellen Kapazitätsaufbau sowie auf Sozialschutzsysteme der sozia-

⁸ Konsolidierung bezeichnet die bewusste Integration von Arbeitsabläufen, Funktionen oder Leistungserbringungsmodalitäten unter einem gemeinsamen Ansatz oder einer gemeinsamen Struktur, um Fragmentierung zu verringern, die Kohärenz zu verbessern und Effizienzgewinne zu erzielen, während gleichzeitig die Wirkung und die Ausrichtung auf die Prioritäten der Organisation beibehalten oder verbessert werden.

len Sicherung und den sozialen Dialog konzentrieren. Daher **wird sich die IAO nicht an der direkten Erbringung humanitärer Dienstleistungen beteiligen**. Das Engagement der IAO beim gerechten Übergang wird darauf beschränkt werden, dessen Auswirkungen auf Arbeitnehmer und Unternehmen anzugehen, und **nicht auf Umweltbewirtschaftung oder eine anpassungsorientierte Erbringung von Dienstleistungen ausgeweitet**. Darüber hinaus wird die IAO das Programm für beschäftigungsintensive Investitionen auf vorgelagerte grundsatzipolitische Unterstützung, institutionelle Stärkung und skalierbare Rahmen für öffentliche Beschäftigung neu ausrichten. Das **direkte Engagement bei der Umsetzung von Projekten auf Mikroebene wird auf jene Länder beschränkt werden, in denen diese Unterstützung am dringendsten erforderlich ist**. Da andere UN-Einrichtungen und Partner besser in der Lage sind, groß angelegte Infrastrukturvorhaben umzusetzen, wird die IAO den Fokus auf die Gestaltung von Infrastrukturprojekten legen, bei denen beschäftigungsintensive Ansätze genutzt werden, um Ergebnisse in Bezug auf menschenwürdige Arbeit zu erzielen, insbesondere für Frauen, junge Menschen und benachteiligte Gruppen, und um deren Übergang in die formelle Wirtschaft zu unterstützen. Sie wird weiterhin mit Partnern zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass die Grundsätze menschenwürdiger Arbeit bei der Umsetzung von Projekten gewahrt werden, und um aufzuzeigen, wie auf der Grundlage von soliden Analyse- und Forschungsarbeiten eine vorgelagerte Politikberatung und institutionelle Stärkung zu spürbaren Verbesserungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber vor Ort führen können. Diese Anpassungen zielen darauf ab, die Nachhaltigkeit zu erhöhen, Doppelungen zu vermeiden und den komparativen Vorteil der IAO in fragilen und krisenbetroffenen Ländern zu stärken.

33. Eine weitere Konsolidierung wird zudem in Bereichen vorgeschlagen, in denen ähnliche Mandate, Mitgliedsgruppen und Leistungserbringungsmodalitäten Möglichkeiten für Synergien und Skaleneffekte eröffnen. In diesem Zusammenhang wird die IAO **eigenständige Initiativen im Bereich der Initiativen zur Sozialfinanzierung einstellen und sich nicht an der Erbringung von Finanzdienstleistungen beteiligen**; sie wird sich stattdessen darauf konzentrieren, den Finanzsektor als politischen und institutionellen Hebel zu nutzen, um Ergebnisse in Bezug auf menschenwürdige Arbeit in Unternehmen und für Arbeitnehmer voranzubringen. **Sektorarbeiten sowie Initiativen zu menschenwürdiger Arbeit, auch in Bezug auf öffentliche Dienste, werden in ein integriertes Modell überführt**, das Normen, sozialen Dialog, Politikberatung und Kapazitätsaufbau miteinander verbindet, um messbare Ergebnisse in Bezug auf menschenwürdige Arbeit und eine größere Wirkung zu erzielen, auch in Lieferketten im Einklang mit der IAO-Strategie für menschenwürdige Arbeit in Lieferketten, die 2023 vom Verwaltungsrat angenommen wurde. Dazu gehören die Stärkung der Kapazitäten in den Regionen, um die Umsetzung sektorspezifischer Normen, dreigliedrig verabschiedeter Verhaltenskodizes und Leitlinien wirksamer zu unterstützen und die Folgemaßnahmen zu den Ergebnissen von globalen Sektortagungen auf der Landesebene zu verbessern, sowie eine vorübergehende Verringerung der Zahl der Sektortagungen und eine Überarbeitung ihrer Modalitäten. Eine Zusammenführung des Fachwissens zu Sektorpolitiken, sozialem Dialog, Kollektivverhandlungen, Arbeitsrecht, Verwaltung und Aufsicht sowie zur Einhaltung der grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit wird ebenfalls zu einer größeren Wirkung beitragen. Die **Unterstützung des Übergangs von der informellen zur formellen Wirtschaft ist nach wie vor eine der wichtigsten Prioritäten, allerdings gilt es, die Leistungserbringung über das gesamte Amt besser zu integrieren, um Fragmentierung zu verringern und eine größere Wirkung zu erzielen**. Aus der für 2026 vorgesehenen Überprüfung der vorrangigen Aktionsprogramme werden weitere Empfehlungen erwartet. **Die Beschäftigungsprogramme für den ländlichen Raum werden überprüft**, um eine vollständige Abstimmung auf das Mandat und den komparativen Vorteil der IAO sicherzustellen. Der Schwerpunkt liegt darauf, ein starkes Engagement zur Förderung von menschenwürdiger Arbeit für landwirtschaftliche Arbeits-

kräfte durch Initiativen aufrechtzuerhalten, die die Umsetzung internationaler Arbeitsnormen, den Zugang zu Arbeitnehmerrechten und verbesserte Arbeitsbedingungen stärken und den sozialen Dialog auf Sektorebene festigen.⁹ **Spezifische Initiativen zu HIV und Aids werden schrittweise eingestellt.** Die Bekämpfung der Diskriminierung von Menschen, die mit HIV und AIDS leben, wird mit einem ganzheitlichen Ansatz in die breitere Agenda der IAO betreffend die Nichtdiskriminierung in der Welt der Arbeit integriert.

34. Die in den vorstehenden Absätzen erläuterte Neuausrichtung und Konsolidierung hat Auswirkungen auf die vorrangigen Aktionsprogramme zu Krisen, zum Übergang von der informellen zur formellen Wirtschaft, zu Lieferketten und zu einem gerechten Übergang. Da diese Programme Gegenstand einer für 2026 vorgesehenen internen Überprüfung sind, werden derzeit keine Schlussfolgerungen hinsichtlich ihres künftigen Umfangs, ihrer Ausgestaltung oder ihrer Fortführung gezogen. Etwaige Vorschläge zur Straffung, Integration oder Beendigung der vorrangigen Aktionsprogramme werden auf der Grundlage der Ergebnisse der Überprüfung 2026 ausgearbeitet.
35. Die Arbeitsgruppe ermittelte zudem Aktivitäten und wesentliche Leistungserbringungen, die für 2026–27 geplant sind und im Bereich Überzeugungsarbeit, Kommunikation, Wissensgenerierung und Kapazitätsentwicklung zurückgefahren, eingestellt oder verschoben werden könnten. Im Bereich Überzeugungsarbeit und Kommunikation umfasst dies eine verringerte Teilnahme an externen Konferenzen und interinstitutionellen Initiativen, die nicht mit den Programmprioritäten im Einklang stehen, die Einstellung oder Verschiebung ausgewählter Plattformen und Veranstaltungen der Überzeugungsarbeit auf globaler Ebene, eine Rationalisierung der Kommunikationsplattformen und -kanäle sowie die Reduzierung der regionalen Folgemaßnahmen zur Dreigliedrigen Grundsatzerklärung der IAO über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik in der geänderten Fassung von 2022. Im Bereich Wissensgenerierung und Wissensmanagement umfassen die Maßnahmen die Aussetzung oder Einstellung ausgewählter Datenbanken, Forschungsstränge, Sachverständigentagungen und globaler Veröffentlichungen, die Zusammenführung aller Flaggschiffberichte in einer Reihe, die Vereinfachung der Erstellung offizieller Dokumente für den Verwaltungsrat und die Konferenz¹⁰ sowie einen selektiveren Ansatz bei Statistik- und Forschungsaktivitäten, um diese besser auf die Nachfrage der Mitgliedsgruppen auszurichten. Bei der Kapazitätsentwicklung werden die Schulungsangebote gestrafft, unter anderem durch die Konsolidierung von Kursen, die über das Turiner Zentrum angeboten werden, damit die Ressourcen verstärkt für Maßnahmen eingesetzt werden können, mit denen eine größere Wirkung und eine bessere Erfüllung des Mandats gewährleistet werden können.¹¹ Diese Rationalisierungsvorschläge zielen darauf ab, das Portfolio des Amtes im Bereich Wissens- und Kapazitätsentwicklung zu straffen, um die Qualität und die Relevanz gegenüber der Quantität zu priorisieren und die Rolle der IAO als Kom-

⁹ Das Amt wird seinen Aktivitäten eine neue Ausrichtung geben, indem es die Beschäftigung und die Lebensgrundlagen im ländlichen Raum systematischer in seine Arbeiten zum Übergang von der informellen zur formellen Wirtschaft einbezieht. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass die meisten Arbeitnehmer in ländlichen Gebieten, darunter auch Kleinbauern, unter informellen Bedingungen arbeiten und dass die größte Wirkung durch integrierte Formalisierungsstrategien erzielt werden kann, die Beschäftigung, Unternehmen, Sozialschutz und Arbeitnehmerrechte umfassen. Die Arbeit im Zusammenhang mit der Lohnarbeit in der Landwirtschaft, einschließlich der Plantagenarbeiter, wird weiterhin durch sektorspezifische Ansätze mit einem stärker fokussierten Anwendungsbereich und einer optimierten Umsetzung erfolgen.

¹⁰ GB.356/INS/8.

¹¹ Der regionale Folgemechanismus der MNU-Erklärung umfasst die Erstellung regionaler Berichte über die Förderung und Anwendung der Erklärung auf der Grundlage von Beiträgen der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen, die dann als Grundlage für eine strukturierte Dialogplattform in einem Vierjahreszyklus in Sondersitzungen auf den Regionaltagungen der IAO dienen.

petenzzentrum sowie ihren Einfluss zu stärken, da eine übermäßige Verbreitung von Produkten die strategische Wirkung und Sichtbarkeit eher verringern als verbessern kann.

36. In Anhang I werden die Begründungen, Vorteile sowie Kosten und Abwägungen im Zusammenhang mit den oben dargelegten Vorschlägen dargelegt. Es ist wichtig hervorzuheben, dass die wirksame Umsetzung der Vorschläge, die Auswirkungen auf das Personal haben, gegebenenfalls Beratungen oder Verhandlungen mit der Personalvertretung erfordert und in voller Übereinstimmung mit der Personalordnung und anderen einschlägigen Regeln behandelt wird. Ein Teil der im Rahmen dieser Vorschläge ermittelten Einsparungen sollte nicht als Nettoeinsparung betrachtet werden, da die durch die Beendigung bestimmter Aktivitäten frei werdenden Personalarbeitsmonate anderen vorrangigen Aufgaben zugewiesen würden.
37. Im Rahmen des Reformprozesses wird das Amt eine Reihe von Aktivitäten betreffend Funktionen in den Bereichen Verwaltung, Informationstechnologie, Personalführung, Steuerung, Räumlichkeiten und operative Unterstützung zurückfahren oder einstellen, um die Effizienz zu steigern und Kosten zu senken. Diese Maßnahmen werden die Vereinfachung und Standardisierung von Arbeitsabläufen, das Ersetzen manueller Prozesse durch Automatisierung und Digitalisierung, die Beendigung ausgewählter interner Entwicklungen zugunsten von kosteneffizienteren Leistungserbringungsmodellen sowie die Straffung von Beschaffungs-, Dokumentenerstellungs- und Veröffentlichungspraktiken umfassen. Das Amt wird zudem die Schulungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen verringern und sie stärker auf die vorrangigen Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Erfüllung des Mandats und mit der organisatorischen Reform ausrichten, ausgewählte Unterstützungsfunktionen zwischen der Zentrale und den Regionen neu ausbalancieren, die Kosten für Verdolmetschung, Druck und Räumlichkeiten senken sowie den Umfang und die Komplexität der offiziellen Dokumentenerstellung begrenzen, ohne jedoch die Kontinuität und Qualität der Kernleistungen zu vernachlässigen.

► Fortschritte im Reformprozess

38. Dieser Abschnitt enthält aktuelle Informationen über die Fortschritte bei der Umsetzung der in GB.355/INS/7 vorgestellten Reformmaßnahmen, beschreibt die wichtigsten bislang unternommenen Schritte sowie einige der für den verbleibenden Teil der Zweijahresperiode geplanten Maßnahmen.
39. Nach der Erörterung im Verwaltungsrat im November 2025 setzte das Amt einen Lenkungsausschuss ein, der strategische Leitvorgaben erteilen und die Fortschritte bei der Umsetzung der IAO-Reform überwachen soll. Zudem wurde ein *Veränderungsmanagementteam* eingerichtet, das während des Übergangsprozesses Orientierung und Unterstützung leisten soll, mit dem Ziel, die Einbeziehung des Personals und die operative Kontinuität sicherzustellen. Anhang II enthält einen Überblick über die Architektur der IAO-Reform.
40. Das Amt und die Personalvertretung arbeiten daran, den anwendbaren Rahmen für die Gewährleistung eines sinnvollen und wirksamen sozialen Dialogs zu definieren. Alle Angelegenheiten, die Auswirkungen auf die Beschäftigungsbedingungen des Personals haben, unterliegen Verhandlungen mit der Personalvertretung. Der fortlaufende soziale Dialog soll zum einen dazu beitragen, sicherzustellen, dass die Reformmaßnahmen fair, gerecht und verhältnismäßig sind und in transparenter, verantwortungsvoller und nachhaltiger Weise umgesetzt werden. Zum anderen soll dadurch gewährleistet werden, dass der Erhalt von Personal Priorität hat, dass die Bediensteten in dieser Phase des erheblichen Wandels einbezogen werden, und dass Vertrauen, institutioneller Zusammenhalt und die langfristige Widerstandsfähigkeit

der Organisation gestärkt werden, um Fachwissen aufrechtzuerhalten und eine zukunftsweisende fachliche Führungskompetenz zu bewahren. Eine Beendigung von Arbeitsverträgen wird lediglich als letzte Möglichkeit in Betracht gezogen.

41. Das Amt bekräftigt sein Engagement, seine Fürsorgepflicht gegenüber dem Personal wahrzunehmen, mit besonderem Augenmerk auf der psychischen Gesundheit und dem Wohlbefinden, insbesondere angesichts der Anforderungen und Unsicherheiten, die mit den organisatorischen Veränderungen verbunden sind. Kontinuierliche und strukturierte Beratungen mit den Bediensteten sind ein Grundprinzip des Reformprozesses und entscheidend für seinen Erfolg. Das Amt hat im Intranet einen eigenen Bereich eingerichtet, um das gesamte Personal über die Fortschritte zu informieren und sein Engagement im Reformprozess zu befördern.
42. Das Amt wird die Umsetzung und die Auswirkungen der Reform überwachen und dem Verwaltungsrat regelmäßig darüber Bericht erstatten. Die Fortschritte werden anhand einer Reihe von festgelegten zentralen Leistungsindikatoren und eines speziellen Risikoregisters beurteilt, um neu auftretende Risiken zu ermitteln, zu bewerten und abzumildern. Die Indikatoren werden unter anderem die Höhe der tatsächlich erzielten Einsparungen im Vergleich zu den Zielvorgaben, die Durchführungsquote in Bezug auf den ordentlichen Haushalt sowie die Zahl der optimierten Prozesse, Produkte und Dienstleistungen umfassen. Das Risikoregister wird systematisch die mit der Reform verbundenen operativen, finanziellen und Reputationsrisiken erfassen, einschließlich Risiken im Zusammenhang mit dem Verlust von Fachwissen, reduzierter Kapazität und Verzögerungen bei der Umsetzung, und bei Bedarf rechtzeitig zu Korrekturmaßnahmen beitragen.

Umstrukturierung des Amtes

43. Das Amt hat die Umstrukturierung auf der Grundlage der in der Vorlage GB.355/INS/7 dargelegten überarbeiteten Amtsstruktur eingeleitet. Die Führungskräfte haben aktiv zu den Diskussionen über die Umstrukturierung und die Neuausrichtung von Prioritäten beigetragen und nehmen an Arbeitsgruppen teil, die für die verschiedenen Arbeitspakete zuständig sind, um die Kohärenz zwischen institutionellen Regelungen, Programmprioritäten und der Ressourcenzuweisung sicherzustellen. Die neue, rationalisierte Struktur des leitenden Managements soll ab März 2026 bestehen.¹² Die Reform der Hauptabteilungsstruktur über alle Grundsatzressorts hinweg soll im Lauf des Jahres 2026 abgeschlossen werden, wobei auch die Überprüfung der vorrangigen Aktionsprogramme berücksichtigt wird, die im Programm und Haushalt 2024–25 eingeführt wurden. Die Umsetzung erfolgt nach Beratung mit den betroffenen Bediensteten und der Personalvertretung gemäß der Praxis des Amtes (Leitlinien des Gemeinsamen Verhandlungsausschusses zur Bewältigung von Veränderungs- und Umstrukturierungsprozessen). Dieses gemeinsame Engagement soll einen geordneten Übergang unterstützen und die Kontinuität der Leistungserbringung während des gesamten Reformprozesses sicherstellen.
44. Hinsichtlich der Verlagerung von Stellen wird daran erinnert, dass die Vorschläge hierzu Folgendes umfassen: a) die Verlagerung ausgewählter Fachspezialistenstellen aus der Zentrale zur Stärkung regionaler Kapazitäten; b) die Verlagerung von bestimmten an Projekten der Entwicklungszusammenarbeit beteiligten Bediensteten aus der Zentrale in die Regionen; c) die Verlagerung des Regionalbüros für Europa und Zentralasien sowie des Regionalbüros für die

¹² Die vorgeschlagene übergeordnete Organisationsstruktur wurde in Anhang III der Vorlage GB.355/INS/7 dargelegt. Die detaillierte Zusammensetzung, einschließlich der Bezeichnung und Struktur der Hauptabteilungen, wird voraussichtlich bis zum Sommer 2026 fertiggestellt.

arabischen Staaten an alternative Standorte; d) die Verlagerung von Unterstützungsdiensten in ein globales Dienstleistungszentrum; und e) die teilweise Verlagerung von Organisationseinheiten in andere Städte als Genf. Mehrere Mitgliedstaaten bekundeten Interesse daran, Personal und Dienste der IAO aufzunehmen (Anhang III).

45. Option e) wurde als mögliche Maßnahme zur Kostensenkung geprüft. Jedoch ist diese Maßnahme das Element der Reform, bei dem die Auffassungen der Mitglieder des Verwaltungsrats am weitesten auseinander lagen. Darüber hinaus würden potenzielle Verlagerungen aus den zentralen Diensten sowie jene im Zusammenhang mit der Stärkung von Fachkapazitäten in den Regionen bereits erhebliche Anforderungen an die Führungskompetenz, das Veränderungsmanagement und die Fürsorgepflicht stellen. Durch die Annahme eines schrittweisen Ansatzes lässt sich vermeiden, dass Risiken für die operative Kontinuität mit Risiken für das Wohlbefinden der Bediensteten einhergehen. Folglich schlägt das Amt vor, die teilweise Verlagerung von Organisationseinheiten, wie in Absatz 44 e) oben beschrieben, vorerst zurückzustellen. Dies wird unter Berücksichtigung der ersten durch die Reform erzielten Ergebnisse, der Entwicklungen der Finanzlage und weiterer Leitvorgaben des Verwaltungsrats erneut bewertet.
46. Eine mögliche erneute Bewertung dieser Maßnahme würde jedoch nicht in Frage stellen, dass der Hauptsitz der IAO in Genf verbleibt, wo weiterhin die notwendige normative, fachliche und grundsatzpolitische Expertise der Organisation angesiedelt sein wird, im Einklang mit dem vom Verwaltungsrat im November 2025 gefassten Beschluss.

Stärkung der Kapazitäten in den Regionen

47. Die Stärkung der Fachkapazitäten in den Regionen bei gleichzeitiger Wahrung des erforderlichen Fachwissens in der Zentrale bildet eine wichtige Säule des IAO-Reformprozesses. Zu diesem Zweck wurde eine spezielle Arbeitsgruppe eingesetzt, die strategische Orientierung und fachliche Koordinierung, einschließlich der Bewertung und Validierung des Bedarfs an regionalen Fachkapazitäten, wie in der Vorlage GB.355/INS/7 dargelegt, gewährleistet, und zwar in enger Abstimmung mit den Fachabteilungen in der Zentrale und unter Berücksichtigung der vereinbarten Bereiche, die einer Neuausrichtung von Prioritäten unterliegen, sowie der Mobilitätspolitik und einer umfassenderen Überprüfung der Außendienststrukturen, Arbeitsmodalitäten und Personalregelungen, um sicherzustellen, dass die Leistungserbringung auf regionaler und Landesebene kohärent, reaktionsfähig und finanziell tragfähig ist. Der Zeitpunkt für die Verlagerung von Fachspezialisten aus der Zentrale in die Regionen wird von der Durchführung der einschlägigen Beratungen abhängen und erfolgt nicht ohne die erforderlichen Verhandlungen mit der Personalvertretung. Verlagerungen werden der Bedeutung der Wahrung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses sowie der geographischen und generationenbezogenen Vielfalt Rechnung tragen. Durch die Zusammenführung angemessener Fachkompetenzen auf regionaler und nationaler Ebene wird das Amt zeitlich verbesserte und kontextspezifische Politikberatung sowie fachliche Unterstützung auf kostenwirksamere und effizientere Weise leisten – abgestimmt auf die Arbeit der Fachabteilungen in der Zentrale – und die Einbeziehung der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen auf Außendienstebene erleichtern.
48. Die Arbeitsgruppe wird eine Überprüfung regionaler Strukturen und Funktionen vornehmen, um den Spielraum für die Konsolidierung, Schließung oder Umstrukturierung von Außendienststellen zu bestimmen, etwa an Dienstorten, an denen zwei organisatorische Einheiten bestehen (beispielsweise ein Regionalbüro und ein Landesbüro). Dabei werden die Fortschritte im Rahmen des Arbeitspakets 6 der UN80-Initiative, *„Regionaler Neustart: Integrierte regionale Unterstützung für eine stärkere Leistungserbringung“*, berücksichtigt, das darauf abzielt, die

regionale Präsenz und Kapazität des UN-Systems zu bündeln und zu integrieren, um eine stärkere bereichsübergreifende Leistungserbringung zu ermöglichen. Die Arbeitsgruppe wird 2026 konkrete Vorschläge auf der Grundlage von transparenten Kriterien ausarbeiten, einschließlich einer Kosten-Nutzen-Analyse. Zudem wird sie die mögliche Ernennung nationaler Koordinatoren in ausgewählten Ländern prüfen, unter Berücksichtigung von nationalen und regionalen Besonderheiten sowie der Verfügbarkeit von Ressourcen oder möglicher Beiträge von Gastgebermitgliedstaaten. Ferner wird die Arbeitsgruppe Anpassungen der Arbeitsweisen, des Unterstützungsbedarfs, der Berichtslinien und der Leistungsmanagementrahmen untersuchen, um die Zusammenarbeit zwischen dem in der Zentrale und dem im Außendienst tätigen Fachpersonal zu stärken. Diese Arbeiten werden 2026 schrittweise durchgeführt. Maßnahmen, die Auswirkungen auf das Personal haben, unterliegen den bestehenden Steuerungs- und Genehmigungsverfahren in Übereinstimmung mit der Personalordnung, einschließlich – soweit erforderlich – Beratungen oder Verhandlungen mit der Personalvertretung.

49. Im Rahmen der breiter angelegten Überprüfung der Außendienststrukturen und -funktionen wurde mit den Vorarbeiten im Hinblick auf eine mögliche Verlagerung des Regionalbüros für die arabischen Staaten und des Regionalbüros für Europa und Zentralasien begonnen, die unter anderem eine Bewertung der fachlichen, operativen, rechtlichen und finanziellen Auswirkungen beinhalten, auch betreffend Leistungserbringung, Steuerungsmechanismen, Personalfragen und Kosteneffizienz. Bei der Analyse werden auch mögliche wiederkehrende Beiträge der Gastgeberländer zur Deckung der operativen und programmatischen Kosten berücksichtigt.
50. Parallel dazu werden die Arbeiten zur Sicherstellung der finanziellen Tragfähigkeit der IAO-Büros in Westeuropa, Japan und möglichen anderen Gastgeberländern fortgesetzt. Zwei europäische Länder haben ihre Bereitschaft bestätigt, die vollständigen Kosten des Büros zu übernehmen. Gespräche mit weiteren Gastgeberländern von IAO-Büros werden fortgeführt, um eine höhere Kostendeckung für bürobezogene Ausgaben zu erreichen und gegebenenfalls Vereinbarungen mit den Gastgeberländern zu überarbeiten. Diese Arbeiten werden in enger Abstimmung mit den betroffenen Regierungen weiterverfolgt.

Strategische Planung, Unterstützungsdienste und Infrastruktur des Amtes

51. In Übereinstimmung mit den in GB.355/INS/7 dargelegten Leitvorgaben richtete das Amt eine Arbeitsgruppe ein, um die weitere Stärkung der strategischen Planung und der ergebnisorientierten Steuerung zu unterstützen. Seine Arbeit wird zur Festlegung der grundsatzpolitischen Ergebnisvorgaben für das Programm und den Haushalt 2028–29 beitragen und die Leitvorgaben des Verwaltungsrats zur Neuausrichtung von Prioritäten berücksichtigen. Der Schwerpunkt wird auf der Stärkung der Kohärenz zwischen Planung, Überwachung und Berichterstattung, der Ermittlung von Synergien sowie der Verringerung von Doppelungen und des Berichtsaufwands liegen, wobei gleichzeitig sicherzustellen ist, dass die Informationen über Ergebnisse nach wie vor relevant, fundiert und im Hinblick auf die Beschlussfassung durch den Verwaltungsrat angemessen sind. Durch diese Arbeiten wird die Arbeitsgruppe den regulären Planungszyklus der IAO unterstützen und zu einer effizienteren und wirksameren Programmsteuerung beitragen.
52. Eine Arbeitsgruppe zum globalen Dienstleistungszentrum (Global Service Centre – GSC) wurde damit beauftragt, Vorschläge für die mögliche Einrichtung eines (oder mehrerer) GSC zu prüfen und vorzulegen, das (die) für die Erbringung transaktionaler, administrativer und unterstützender Dienstleistungen in einem kohärenten globalen Modell verantwortlich wäre(n) und das Amt bei der Anpassung seiner Struktur wirksam unterstützen könnte(n). Das GSC stellt

eine wichtige strukturelle Option dar, um im Einklang mit Ansätzen, die im gesamten UN-System in Erwägung gezogen werden, Effizienzgewinne und Skaleneffekte zu erzielen. Die Arbeitsgruppe hat einen detaillierten Arbeitsauftrag, und sie hat bereits einen Arbeitsplan für 2026–27 erstellt, beginnend mit einer umfassenden Analyse der Einrichtung eines GSC und einem Umsetzungsplan, der unter anderem den Umfang der GSC-Funktionen, die Umsetzungsphasen, die Auswirkungen auf interne Umstrukturierungen, die Interaktion mit der UN80-Initiative, mögliche Optionen des Gastgeberlandes sowie etwaige Verlagerungsaspekte umfasst.

53. Die Festlegung der GSC-Funktionen wird sowohl auf der Ermittlung bereits zentralisierter Prozesse als auch auf der Bewertung weiterer Prozesse mit hohem Zentralisierungspotenzial beruhen, mit einer gestuften Umsetzung im Hinblick auf die Minderung operativer Risiken und die Sicherstellung der Kontinuität der Dienstleistungen. Die Arbeitsgruppe wird die Rolle von Verwaltungsunterstützungseinheiten im gesamten Amt in allen Grundsatzressorts der Zentrale sowie in den Regionalbüros und Landesämtern, die mögliche Verlagerung von Backoffice-Funktionen aus der Zentrale sowie die Konvergenz transaktionaler Dienstleistungen in Bereichen wie Personalwesen, Beschaffung, Finanzen, Logistik, ausgewählten Funktionen der Programmunterstützung, Qualitätsprüfungen und administrativer Unterstützung für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit sowie Informationstechnologie prüfen.
54. Angesichts seiner organisationsweiten Auswirkungen und seiner Bedeutung in Bezug auf die Struktur und die Prozesse von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit, Außendienststellen und Regionalbüros, einschließlich der damit verbundenen Personalvorkehrungen, wird ein GSC in enger Abstimmung mit anderen Arbeitspaketen und auf Grundlage der anwendbaren Verfahren für Beratungen und Verhandlungen, darunter auch mit der Personalvertretung, entwickelt werden.
55. Ende Januar 2026 schloss das Amt ein Projekt zur Umgestaltung der Raumnutzung ab, das darauf abzielt, die Nutzung des Gebäudes der Zentrale in Genf zu optimieren. Nach Verhandlungen mit der Personalvertretung wurde die Politik für die Bürozuteilung überarbeitet, um die Raumzuteilungsquote anzupassen. Diese Anpassungen wurden innerhalb der bestehenden Personalstruktur in der Zentrale umgesetzt und führten zu einer effizienteren Nutzung der Räumlichkeiten. Zwei zusätzliche Stockwerke des Gebäudes sind nun geräumt. Die mit diesen ungenutzten Bereichen verbundenen operativen Kosten, etwa für Reinigung und Instandhaltung, werden entsprechend reduziert. Die erwarteten Einnahmen aus der Vermietung von zwei vollständigen Stockwerken werden auf maximal 2,7 Millionen US-Dollar pro Jahr geschätzt.
56. Parallel dazu hat das Amt die Gespräche mit mehreren Organisationen innerhalb des UN-Systems über eine mögliche gemeinsame Nutzung von Räumlichkeiten fortgeführt. In diesem Zusammenhang besuchten Vertreter der Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft und Kultur (UNESCO), des Amtes des Hohen Flüchtlingskommissars der Vereinten Nationen (UNHCR) und des Internationalen Handelszentrums (ITC) die Räumlichkeiten der IAO, um die verfügbaren Räumlichkeiten zu bewerten. Diese Austausche haben einen sondierenden Charakter, und die Organisationen haben ihr Interesse an der Möglichkeit bekundet, sich der IAO in ihrer Zentrale anzuschließen, vorbehaltlich der Beratungen und Beschlüsse ihrer jeweiligen Leitungsorgane.

► Auswirkungen der Reform auf den ordentlichen Haushalt 2026–27 und darüber hinaus

- 57.** In Übereinstimmung mit den in der Vorlage GB.355/INS/7 dargestellten Optionen und unter Berücksichtigung der Finanzlage sowie der Fortschritte bei der Umsetzung der Reform enthält dieser Abschnitt eine Zusammenfassung der Optionen zur Erzielung von Einsparungen, die im Zeitraum 2026–27 beginnen und in der darauffolgenden Zweijahresperiode fortgeführt werden sollen, was zu einer Verringerung des ordentlichen Haushalts um rund 12,5 Prozent (entspricht ca. 116,3 Millionen US-Dollar) in konstanten US-Dollar im Zeitraum 2028–29 führen würde. Diese Maßnahmen sind in Anhang IV näher ausgeführt.
- 58.** Insgesamt würden die Neuausrichtung von Prioritäten und die Umstrukturierung des Amtes zu Einsparungen in Höhe von 37,3 Millionen US-Dollar im Zeitraum 2026–27 (4 Prozent des Haushalts) und 49,0 Millionen US-Dollar im Zeitraum 2028–29 führen. Diese Einsparungen würden in erster Linie durch die Streichung von rund 120 Stellen (administrative Stellen, Stellen im Höheren Dienst und Führungspositionen) über zwei Zweijahresperioden hinweg erzielt, erleichtert durch den 2025 umgesetzten Prozess einvernehmlicher Beendigungen des Beschäftigungsverhältnisses und durch natürliche Fluktuation sowie durch die laufende Umstrukturierung der Abteilungen.¹³ Die Neuausrichtung von Prioritäten würde zudem zu einer Straffung bei der Bereitstellung globaler Produkte, der Durchführung von Tagungen und der fachlichen Hilfe führen und Einsparungen bei den Nicht-Personalkosten ermöglichen.
- 59.** Die Überprüfung des Leistungserbringungsmodells der IAO für die Regionen, das darauf abzielt, die Kapazität zur Bereitstellung hochwertiger fachlicher Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen zu stärken, wird voraussichtlich kurz- und mittelfristig zu zusätzlichen Effizienzgewinnen führen. Kurzfristig werden Einsparungen in Höhe von rund 4,7 Millionen US-Dollar (0,5 Prozent des Haushalts 2026–27) erwartet, vor allem dank der Beiträge von Gastgebermitgliedstaaten zur Finanzierung von IAO-Büros, insbesondere in Westeuropa, sowie der Verlagerung von zwei Regionalbüros. Mittelfristig (2026–29) wird mit Nettoeinsparungen in Höhe von 9,0 Millionen US-Dollar gerechnet, insbesondere infolge der Verlagerung von Personal in die Regionen. Weitere Einsparungen, deren Umfang noch zu bestimmen ist, werden durch die Umsetzung eines effizienteren Leistungserbringungsmodells und eine mögliche Umstrukturierung von Außendienststellen erzielt, im Einklang mit dem regionalen Neustart gemäß der UN80-Initiative.
- 60.** Die Arbeiten in Bezug auf die Bereiche Planung, Verwaltung und Unterstützung werden voraussichtlich zu Einsparungen in Höhe von rund 13,2 Millionen US-Dollar im Zeitraum 2026–27 (1,4 Prozent des Haushalts) und 30,4 Millionen US-Dollar bis Ende 2029 führen, insbesondere dank verbesserter Arbeitsabläufe und Prozesse im Zusammenhang mit Veröffentlichungen, Berichten und dem Management von Tagungen sowie durch die Streichung von Stellen im Allgemeinen Dienst, erleichtert durch einvernehmliche Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen und durch natürliche Fluktuation. Die Einrichtung eines globalen Dienstleistungs-

¹³ Entscheidungen über die Streichung, Herabstufung, Neuprofilierung oder Beibehaltung von Stellen, die aufgrund von einvernehmlichen Beendigungen der Beschäftigungsverhältnisse oder durch natürliche Fluktuation frei werden, beruhen auf thematischen und geografischen Prioritäten sowie auf den operativen Anforderungen des Programms und Haushalts. Dies ermöglicht eine kontrollierte Neuausrichtung der Kapazitäten im Lauf der Zeit und stellt sicher, dass die Zusammensetzung des Personals trotz der durch reduzierte Ressourcen auferlegten Einschränkungen weiterhin den Prioritäten der Organisation entspricht.

zentraum würde ab 2028–29 zu erheblichen Einsparungen führen (rund 12 Millionen US-Dollar pro Zweijahresperiode).

61. Um in dem derzeitigen von Unsicherheit geprägten Umfeld eine umsichtige Bewirtschaftung der Mittel des ordentlichen Haushalts sicherzustellen, erachtet es das Amt als notwendig, weitere zusätzliche Maßnahmen vorzuschlagen, die Einsparungen in Höhe von rund 27,9 Millionen US-Dollar pro Zweijahresperiode (3,0 Prozent des Haushalts) ermöglichen könnten, darunter:
 - eine Kürzung der ordentlichen Haushaltsmittel für technische Zusammenarbeit (HMTZ) für Aktivitäten im Außendienst und in der Zentrale (insgesamt 30 Prozent-Kürzung insgesamt);
 - eine Kürzung (um 20 bis 30 Prozent) der nicht personalbezogenen Zuweisungen aus dem ordentlichen Haushalt für operative Ausgaben, Zuschüsse, Stipendien und Tagungen sowie für Mittel für außerordentliche Kurzzeitverträge und Tagesverträge;
 - eine Verringerung der Rückstellung für außerordentliche Posten, wodurch möglicherweise die Umsetzung von IT-Verbesserungsprojekten verzögert oder deren Umfang verringert wird;
 - eine Halbierung des Fonds für Personalentwicklung mit Fokus auf der Stärkung der Kapazitäten des Amtes für die Umschulung und Höherqualifizierung seines Personals Bediensteten in einer Zeit des Wandels und des Übergangs, vorbehaltlich der Beratungen mit dem Gemeinsamen Ausbildungsrat.
62. Die oben beschriebenen Maßnahmen ändern nichts an der Struktur, dem strategischen Rahmen oder den vereinbarten Prioritäten des Programms und Haushalts für 2026–27, wie sie vom Verwaltungsrat und der Internationalen Arbeitskonferenz genehmigt wurden. Die Ergebnissvorgaben, zu erbringenden Leistungen, Indikatoren und grundsatzpolitischen Ausrichtungen für die Zweijahresperiode bleiben unverändert. Die Kürzung der Mittel aus dem ordentlichen Haushalt wird sich jedoch auf den Umfang und die Tiefe der Leistungserbringung auswirken, einschließlich der geografischen Abdeckung von Aktivitäten und der Anzahl der Ziele, deren Verwirklichung innerhalb der Zweijahresperiode realistisch ist. Sofern die Liquiditätssituation dies zulässt und Effizienzgewinne aus den Reformmaßnahmen wie erwartet erzielt werden, wird das Amt eine Neuzuweisung von verfügbaren Ressourcen im Einklang mit den im genehmigten Programm und Haushalt festgelegten Prioritäten prüfen.
63. Die Ausarbeitung des Programms und Haushalts für 2028–29 wird gemäß dem festgelegten Verfahren erfolgen, wobei auf der 358. Tagung des Verwaltungsrats (November 2026) eine Analyse der Vorschau und auf der 359. Tagung (März 2027) eine Prüfung der Vorschläge des Generaldirektors zur Billigung und Übermittlung an die Internationale Arbeitskonferenz vorgesehen sind. Die Höhe des ordentlichen Haushalts für 2028–29 wird vom Verwaltungsrat auf dieser Tagung beschlossen.
64. Wie in Absatz 8 ausgeführt, enthält die Vorlage GB.356/PFA/4 Notfallmaßnahmen bei Einnahmeausfällen, die die Billigung drastischerer Maßnahmen im Zeitraum 2026–27 erforderlich machen würden.

► Beschlussentwurf

65. Der Verwaltungsrat hat

- a) erneut seine Besorgnis über die finanziellen und haushaltsbezogenen Herausforderungen, mit denen die Organisation konfrontiert ist, zum Ausdruck gebracht;**
- b) die strategische Vision für die IAO gebilligt und den Generaldirektor ersucht, seine Leitvorgaben im Reformprozess zu berücksichtigen;**
- c) die Vorschläge für eine Neuausrichtung von Prioritäten und andere Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz im Zeitraum 2026–29 gebilligt und den Generaldirektor ersucht, sicherzustellen, dass alle erzielten Einsparungen umsichtig bewirtschaftet und strikt nach den im genehmigten Programm und Haushalt festgelegten Prioritäten verwendet werden;**
- d) den Generaldirektor ersucht, der 358. Tagung des Verwaltungsrats (November 2026) aktuelle Informationen über die Umsetzung des Reformprozesses vorzulegen.**

► **Anhang I****Vorschläge für die Neuausrichtung von Prioritäten**► **Thematische und operative Bereiche****1. Neuausrichtung von Maßnahmen der IAO in humanitären und fragilen Kontexten**

Begründung	In Krisen-, Fragilitäts- und Konfliktsituationen wird die IAO im Einklang mit der Empfehlung (Nr. 205) betreffend Beschäftigung und menschenwürdige Arbeit für Frieden und Resilienz, 2017, weiterhin eine besondere, mandatsbasierte Rolle wahrnehmen. Diese Rolle konzentriert sich in erster Linie auf die Prävention, die Erholung und den Wiederaufbau, mit Schwerpunkt auf der Analyse der Auswirkungen der Krise auf produktive Beschäftigung und menschenwürdige Arbeit, die Wiederherstellung und Stärkung von Arbeitsmarkt- und Sozialschutzinstitutionen, die Unterstützung des sozialen Dialogs, die Bereitstellung von normativer und grundsatzpolitischer Beratung sowie die Förderung von nachhaltiger Beschäftigung und menschenwürdiger Arbeit als Grundlage für Frieden, Resilienz und langfristige Erholung. Humanitäre Hilfe und unmittelbare Notfallmaßnahmen, einschließlich der direkten Bereitstellung von Geld- oder Sachtransfers an von Krisen betroffene Bevölkerungsgruppen und Flüchtlinge, fallen in den Aufgabenbereich und die komparativen Vorteile anderer UN-Einrichtungen und humanitärer Akteure und sollen deshalb von der IAO eingestellt werden. Dementsprechend wird sie sich darauf beschränken, Gastgeberländer und Mitgliedsgruppen durch auf Rechte gegründete, beschäftigungsorientierte und institutionenbildende Maßnahmen zu unterstützen, die den Zugang zu menschenwürdiger Arbeit für betroffene Bevölkerungsgruppen, Flüchtlinge und Aufnahmegemeinschaften erleichtern, einschließlich der Stärkung nationaler Sozialschutzsysteme, um so den Übergang von humanitären Hilfsmaßnahmen zu Entwicklung und Wiederaufbau zu fördern. Bei Naturkatastrophen beschränkt sich das Engagement der IAO auf ihr Mandat, namentlich auf die Förderung eines gerechten Übergangs und von Ergebnissen in Bezug auf menschenwürdige Arbeit. Es erstreckt sich nicht auf Themen wie Umweltmanagement, Katastrophenvorsorge oder anpassungsorientierte Dienstleistungserbringung. In finanziellen und wirtschaftlichen Krisen wird die IAO den Fokus auf die arbeitsmarktbezogenen Auswirkungen solcher Umwälzungen legen. Dieser Arbeitsbereich ist Teil der zu erbringenden Leistung 9.5 des Programms und Haushalts für 2026–27.
Nutzen und Einsparungen	Durch die Fokussierung auf die Erholung, den Wiederaufbau, den arbeitsmarktbezogenen Aufbau von Institutionen und einen gerechten Übergang wird die IAO im Einklang mit der Empfehlung Nr. 205 auf Rechte gegründete und beschäftigungsorientierte Ergebnisse liefern, die zu Frieden und Resilienz beitragen. Dieser Ansatz verbessert die Kohärenz innerhalb des UN-Systems, indem Doppelungen mit humanitären und Umweltakteuren vermieden werden, unterstützt einen effizienteren Ressourceneinsatz und stärkt die normative Rolle, das dreigliedrige Engagement und den politischen Einfluss der Organisation in komplexen Krisenkontexten. Potenzielle Einsparungen im Zeitraum 2026–27: • 0,8 Millionen US-Dollar im ordentlichen Haushalt und bei den Programmunterstützungserträgen (Senkung der Mittel für Durchführungsvereinbarungen und Zuschüsse)
Kosten und Zielkonflikte	Die begrenzte Beteiligung an unmittelbaren humanitären Hilfsmaßnahmen und direkter Dienstleistungserbringung bedeutet einen geringeren Zugang zu kurzfristigen Finanzierungsmechanismen, die vorrangig der Soforthilfe, einschließlich für Flüchtlinge, oder

Anpassungsmaßnahmen, dienen. Dies könnte außerdem zu geringerer institutioneller Sichtbarkeit in der akuten Phase von Krisen und in umweltpolitischen Debatten führen und die Ausweitung von Aktivitäten in Krisen- und Vertreibungssituationen verlangsamen, was sich auf die Unterstützung der Mitgliedsgruppen in diesen Kontexten auswirken könnte. Zudem könnte dies einen Rückgang der Sondermittel und eine entsprechende Verringerung der Programmunterstützungseinnahmen nach sich ziehen.

2. Strategische Neuausrichtung des beschäftigungsintensiven Investitionsprogramms

Begründung	Das beschäftigungsintensive Investitionsprogramm (EIIP) ist seit Langem ein zentrales Instrument der IAO zur Förderung von menschenwürdiger Arbeit durch öffentliche Investitionen sowohl in Entwicklungs- als auch in Krisenerholungssituationen. Vor dem Hintergrund neuer finanzieller Zwänge wird das EIIP strategisch neu ausgerichtet, um seine vorgelagerte, grundsatzpolitische und institutionelle Rolle beim Kapazitätsaufbau im Einklang mit dem Mandat und dem komparativen Vorteil der Organisation zu stärken. Die Neuausrichtung baut auf der nachweislichen Wirkung des EIIP auf der Makro- und der Meso-Ebene auf, darunter die Beratung zur Integration von Beschäftigungs- und Arbeitsnormen in öffentliche Investitionen sowie fiskalische und sektorspezifische Strategien, die Unterstützung bei der Dezentralisierung, Ausgestaltung und Stärkung nationaler öffentlicher Beschäftigungsprogramme sowie der Kapazitätsaufbau bei nationalen und subnationalen Institutionen, Sozialpartnern und Entwicklungspartnern. In diesem Zusammenhang wird die IAO ihr direktes Engagement bei der Durchführung von Projekten auf Mikroebene auf Länder beschränken, in denen eine solche Beteiligung am dringendsten notwendig oder aufgrund des institutionellen Kontexts gerechtfertigt ist. Da andere UN-Einrichtungen, staatliche Institutionen und der Privatsektor möglicherweise besser aufgestellt sind, um eine Umsetzung in großem Umfang zu begleiten, wird das EIIP weiterhin den Aspekt der Integration beschäftigungsintensiver Ansätze und den Aufbau institutioneller Kapazitäten fördern und unterstützen, um Defizite in Bezug auf menschenwürdige Arbeit anzugehen. Dies wird dazu beitragen, dass die Grundsätze menschenwürdiger Arbeit gewahrt und gestärkt werden und dass mithilfe von Infrastrukturinvestitionen hochwertige Arbeitsplätze geschaffen werden. Außerdem wird mit dieser Verlagerung der spezifische Ansatz der IAO für die Bewältigung von Krisen, Fragilität und Wiederaufbau, wie im vorherigen Vorschlag beschrieben, operationalisiert, indem systemische, skalierbare und nachhaltige Ergebnisse gegenüber der direkten Umsetzung auf Projektebene priorisiert werden. Dieser Arbeitsbereich ist Teil der zu erbringenden Leistungen 3.1. und 3.4 des Programms und Haushalts für 2026–27 und steht zudem in Verbindung mit den zu erbringenden Leistungen 3.3 und 9.5.
Nutzen und Einsparungen	EIIP-Maßnahmen sind eher skalierbar, nachhaltig und lokal verankert, wenn aufgezeigt wird, wie praktische Interventionen die Politik beeinflussen, Institutionen stärken und Wissen generieren können. Dieser Ansatz stärkt die Arbeitsmarktinstitutionen und den sozialen Dialog, während Doppelungen mit Dienstleistungsakteuren vermieden werden. Er erhöht zudem die Kohärenz innerhalb des UN-Systems, indem er die operativen Stärken von Einrichtungen wie dem Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) oder dem Büro der Vereinten Nationen für Projektdienste (UNOPS) nutzt. Durch diese Partnerschaften kann die IAO sicherstellen, dass öffentliche Investitionsprogramme im Einklang mit den Grundsätzen menschenwürdiger Arbeit gestaltet und umgesetzt werden, und beim institutionellen Kapazitätsaufbau eine Schlüsselrolle wahrnehmen, auch im Zusammenhang mit entsprechenden Maßnahmen unter der Leitung von internationalen und regionalen Finanzinstitutionen. Potenzielle Einsparungen im Zeitraum 2026–27: • 1,0 Million US-Dollar im ordentlichen Haushalt (Streichung von Stellen und Änderung von Stellenprofilen in der Zentrale und im Außendienst)

Kosten und Zielkonflikte

Die geringere Beteiligung an der direkten Durchführung von Projekten auf der Mikroebene könnte den Zugang zu bestimmten Finanzierungsströmen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe, deren Fokus auf einer sichtbaren, kurzfristigen Dienstleistungserbringung liegt, einschränken, mit entsprechender Verringerung der Programmunterstützungseinnahmen. Dies könnte zudem zu weniger gemeinsamen Initiativen mit internationalen Finanzinstitutionen, regionalen Entwicklungsbanken und anderen Partnern führen. Entsprechend könnte diese Verlagerung die sofortige Sichtbarkeit von EIIP-Maßnahmen vor Ort verringern und ein kontinuierliches Engagement erfordern, um die nachweisliche Wirkung von politischen und institutionellen Veränderungen mit möglichen Auswirkungen auf das Engagement der IAO im Rahmen von Wiederaufbaumaßnahmen der UN zu gewährleisten. Die vorgelagerte Politikberatung könnte sich weniger an den operativen Realitäten orientieren, was die Glaubwürdigkeit der IAO, den interinstitutionellen Einfluss und die praktische Umsetzung ihrer Leitvorgaben durch die Durchführungspartner beeinträchtigen könnte.

3. Neuausrichtung des Programms für Sozialfinanzierung**Begründung**

Sozialfinanzierung ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, durch das der Finanzsektor die Agenda für menschenwürdige Arbeit unterstützen kann, etwa in Bezug auf Unternehmensentwicklung, Beschäftigungsschaffung, Sozialschutz, Formalisierung sowie grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit für Beschäftigte und Unternehmen. In einem zunehmend dicht besetzten internationalen Umfeld, in dem sich zahlreiche Akteure für die finanzielle Inklusion und die Entwicklung des Finanzsektors einsetzen, wird die IAO eigenständige Initiativen zur Sozialfinanzierung einstellen und sich nicht an der Erbringung von Finanzdienstleistungen beteiligen. Stattdessen konzentriert sie sich darauf, den Finanzsektor als politischen und institutionellen Hebel zu nutzen, um Ergebnisse in Bezug auf menschenwürdige Arbeit in Unternehmen und für Arbeitnehmer zu fördern, und die Bereitstellung von Fachwissen im Bereich der Sozialfinanzierung unter Berücksichtigung der Prioritäten betreffend Unternehmen und Beschäftigung im gesamten Amt zu straffen.

Dieser Arbeitsbereich ist Teil der zu erbringenden Leistung 4.3 des Programms und Haushalts für 2026–27 und steht zudem in Verbindung mit den zu erbringenden Leistungen 4.1 und 4.5.

Nutzen und Einsparungen

Die Förderung von stärkeren Synergien und eine Straffung bei der Erbringung von Diensten erhöhen die Wirksamkeit und Sichtbarkeit der Tätigkeit der IAO im Bereich der Sozialfinanzierung, indem sie systematischer in Unternehmens-, Beschäftigungs- und Formalisierungsstrategien eingebettet wird, wo sie die größte Wirkung erzielt. Dieser Ansatz verringert Fragmentierung, verbessert die Koordinierung über Fachbereiche hinweg und stellt sicher, dass Sozialfinanzierungsinstrumente konsequent angewandt werden, um Ergebnisse in Bezug auf menschenwürdige Arbeit in Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen, Genossenschaften und anderen Einheiten der Sozial- und Solidarwirtschaft zu fördern. Dieser Ansatz stärkt zudem den spezifischen Beitrag der IAO innerhalb des UN-Systems, indem er sich auf die Frage konzentriert, wie der Finanzsektor die Schaffung von Arbeitsplätzen fördern und verbesserte Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerrechte voranbringen kann, anstatt breitere Initiativen zur finanziellen Inklusion zu duplizieren, die von anderen Einrichtungen geleitet werden. Eine größere Kohärenz wird betreffend Management, Wissensentwicklung und Partnerschaften zu Effizienzsteigerungen führen, während das durch bestehende Programme aufgebaute Fachwissen aufrechterhalten wird.

Potenzielle Einsparungen im Zeitraum 2026–27:

- 0,3 Millionen US-Dollar im ordentlichen Haushalt (Streichung einer Stelle im Allgemeinen Dienst)

Kosten und Zielkonflikte

Die Straffung und die engere Einbeziehung könnten zu einer geringeren Sichtbarkeit der Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Sozialfinanzierung führen und Anpassungen in Bezug auf interne Arbeitsmodalitäten, Berichtslinien und Partnerschaften erfordern, insbesondere bei durch Entwicklungszusammenarbeit finanzierten Projekten. Dies könnte zudem den Zugang zu bestimmten Finanzierungsströmen einschränken, die primär auf finanzielle Inklusion oder die Entwicklung des Finanzsektors und nicht auf Ergebnisse in Bezug auf menschenwürdige Arbeit ausgerichtet sind, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Programmunterstützungseinnahmen.

4. Konsolidierung von Initiativen zur Förderung von menschenwürdiger Arbeit in Sektoren

Begründung

Sektorspezifische Ansätze werden ein zentrales Element des Mandats der IAO bleiben und stellen einen wichtigen Ansatzpunkt für den dreigliedrigen Dialog, die Politikentwicklung und die Anwendung internationaler Arbeitsnormen in spezifischen wirtschaftlichen Kontexten dar. Parallel dazu wurde die Tätigkeit der Organisation im Bereich der Einhaltung von Vorschriften auf Arbeitsplatzebene sowie hinsichtlich des Aufbaus von Institutionen – insbesondere durch Programme wie Better Work – erheblich ausgeweitet. Im Hinblick auf eine stärkere Kohärenz, Wirkung und Effizienz werden Sektorpolitiken, Programme zur Einhaltung von Vorschriften auf Betriebsebene und damit verbundene Programme der Entwicklungszusammenarbeit in einem einzigen, integrierten Arbeitsstrang für die sektorspezifische Leistungserbringung zusammengeführt, der eng mit Arbeitsbereichen im Zusammenhang mit der Stärkung der Arbeitsmarktinstitutionen sowie der grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit verknüpft ist. Auf diese Weise können sektorspezifische Politiken und Instrumente Maßnahmen auf Betriebs- und Arbeitsplatzebene wirksamer steuern. In Bezug auf öffentliche Dienstleistungen wird die Konsolidierung darauf ausgerichtet werden, die interinstitutionelle Zusammenarbeit im Zusammenhang mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung, der Globalen Koalition für soziale Gerechtigkeit und den Verpflichtungen aus der Politischen Erklärung von Doha (2025) zu nutzen.

Dieser Arbeitsbereich ist Teil der zu erbringenden Leistung 1.5 des Programms und Haushalts für 2026–27 und steht zudem in Verbindung mit den zu erbringenden Leistungen 2.3, 2.4 und 3.3.

Nutzen und Einsparungen

Diese Konsolidierung schafft ein integriertes Modell zur Bekämpfung der Ursachen von Defiziten in Bezug auf menschenwürdige Arbeit in Sektoren und sorgt für Abhilfe in der derzeitigen Situation, in der sektorspezifische grundsatzpolitische Arbeit und operative Programme weitgehend parallel verlaufen. Durch die Zusammenführung dieser Funktionen stärkt die IAO die Verbindung zwischen sektorspezifischem sozialen Dialog, Industriepolitik, internationalen Arbeitsnormen und dreigliedrigem Engagement sowie deren konkrete Umsetzung in allen 26 Sektoren, die derzeit abgedeckt sind. Dieser Ansatz wird die Kohärenz zwischen globalen Leitvorgaben, nationalen Institutionen und Maßnahmen auf Arbeitsplatzebene verbessern und zugleich sicherstellen, dass Sektorarbeiten systematischer im Hinblick auf messbare Ergebnisse in Bezug auf menschenwürdige Arbeit durchgeführt werden, wobei den grundlegenden Prinzipien und Rechten bei der Arbeit stärker Rechnung zu tragen ist. Zudem werden Skaleneffekte erzielt, indem Analysen, grundsatzpolitische Leitvorgaben, Tagungen, Forschungsergebnisse und die administrative Unterstützung gestrafft, Doppelarbeit verringert und die Koordinierung zwischen der Zentrale, den Regionen und Aktivitäten auf Landesebene verbessert werden, während die strategische Relevanz und Sichtbarkeit des Engagements der IAO in 26 Sektoren gestärkt wird.

Potenzielle Einsparungen im Zeitraum 2026–27:

- 1,5 Millionen US-Dollar im ordentlichen Haushalt (vorübergehende Streichung von 2 der 8 satzungsgemäßen Sektortagungen; Verkürzung der Dauer und Änderung der Modalitäten für die Durchführung von 7 Fachtagungen sowie vorübergehende Aussetzung regionaler Sektortagungen; Streichung administrativer Stellen)

Kosten und Zielkonflikte

Die Konsolidierung wird die Rationalisierung globaler und interinstitutioneller Sektortagungen zwecks Verbesserung der Kostenwirksamkeit, die Aussetzung regionaler Sektortagungen sowie die Zusammenführung sektorspezifischer Forschungsprodukte und Ausbildungspakete erfordern. Diese Anpassungen könnten die thematische Sichtbarkeit und Wissensverbreitung in einigen Sektoren verringern, sind jedoch notwendig, um ein integrierteres, fokussierteres und nachhaltigeres Modell für die sektorspezifische Leistungserbringung zu unterstützen.

5. Konsolidierung der Arbeit zur Formalisierung, auch in ländlichen Gebieten**Begründung**

Die Unterstützung des Übergangs von der informellen zur formellen Wirtschaft ist eine Hauptpriorität der IAO und eine zentrale Säule der Agenda für menschenwürdige Arbeit in allen Regionen, auch in der ländlichen Wirtschaft. Diese Priorität ist in der Empfehlung (Nr. 204) betreffend den Übergang von der informellen zur formellen Wirtschaft, 2015, verankert und wird durch einschlägige Schlussfolgerungen der Internationalen Arbeitskonferenz sowie regionale politische Verpflichtungen gestärkt. Angesichts des bereichsübergreifenden Charakters der Informalität – von der Beschäftigung über Unternehmen, Arbeitnehmerschutz, Rechte bei der Arbeit, Sozialschutz bis hin zum sozialen Dialog – wird die Arbeit der IAO in diesem Bereich derzeit über mehrere Ansatzpunkte im gesamten Amt erbracht, auch über ein vorrangiges Aktionsprogramm zur Förderung von bereichsübergreifenden Maßnahmen. Aufgrund der hohen Informalitätsrate in ländlichen Gebieten wird das Amt relevante Initiativen zu ländlicher Beschäftigung und Lebensgrundlagen, insbesondere solche für Kleinbauern, systematischer in seinen Arbeitsstrang zur Formalisierung integrieren.

Dieser Arbeitsbereich ist Teil der zu erbringenden Leistung 9.2 des Programms und Haushalts für 2026–27 und steht zudem in Verbindung mit den zu erbringenden Leistungen 1.4, 3.3, 4.4, 4.5, 5.2, 6.3, 7.3 und 9.4.

Nutzen und Einsparungen

Die Konsolidierung wird die Wirksamkeit und Sichtbarkeit der Unterstützung der IAO für ihre Mitgliedsgruppen erhöhen, indem sie ein integrierteres und kohärenteres Angebot zur Formalisierung bereitstellt, das auf nationale und regionale Prioritäten zugeschnitten ist. Dies wird stärkere Verknüpfungen zwischen grundsatzpolitischer Beratung, normativer Orientierungshilfe, Kapazitätsaufbau und Wissensprodukten ermöglichen und die Skalierung erfolgreicher Ansätze über Sektoren und Regionen hinweg, auch in der ländlichen Wirtschaft, erleichtern. Dieser Ansatz wird durch die Verringerung von Fragmentierung und Doppelarbeit, die Stärkung von Synergien zwischen Fachbereichen und die Optimierung des Ressourceneinsatzes zu Effizienzsteigerungen führen und zugleich die Führungsrolle der IAO im Bereich der Formalisierung innerhalb des UN-Systems festigen.

Potenzielle Einsparungen im Zeitraum 2026–27:

- 0,2 Millionen US-Dollar im ordentlichen Haushalt (Nicht-Personalkosten für spezifische zu erbringende Leistungen und Ausbildungskurse sowie Personalarbeitszeit)

Kosten und Zielkonflikte

Der Konsolidierungsprozess könnte Anpassungen bei den internen Koordinierungsmechanismen, den Arbeitsmodalitäten und beim Portfoliomanagement erfordern und vorübergehend die Sichtbarkeit einiger spezifischer Initiativen oder entsprechender Arbeitsstränge, insbesondere in ländlichen Gebieten, beeinträchtigen. Kurzfristig kann zudem eine Investition in das Veränderungsmanagement erforderlich sein, um die Kontinuität der Leistungserbringung und die Reaktionsfähigkeit gegenüber den Mitgliedsgruppen sicherzustellen.

6. Integration der Arbeit im Zusammenhang mit HIV und Aids in die umfassendere Agenda zur Nichtdiskriminierung

Begründung	Die IAO wird weiterhin ihr normatives Mandat zur Nichtdiskriminierung wahrnehmen, Chancengleichheit und Gleichbehandlung in der Welt der Arbeit fördern und die Rechte der Arbeitnehmer schützen, unter anderem durch die Umsetzung der Empfehlung (Nr. 200) betreffend HIV und Aids und die Welt der Arbeit, 2010, die weiterhin einen wichtigen Referenzrahmen darstellt. Allerdings ist die nachhaltige und planbare Finanzierung eigenständiger HIV- und Aids-Programme in der Welt der Arbeit in den letzten Jahren erheblich zurückgegangen, und die globale institutionelle Landschaft befindet sich im Wandel, einschließlich der geplanten Beendigung von UNAIDS im Rahmen des Prozesses der UN80-Initiative. In diesem Zusammenhang ist die Aufrechterhaltung eines eigenständigen, krankheitsspezifischen Programms weder operativ noch finanziell nachhaltig. Darüber hinaus wird das Herausgreifen von HIV und Aids als eigenständiger Themenbereich zunehmend als künstlich wahrgenommen, da zeitgemäße Ansätze in Bezug auf die Welt der Arbeit gesundheitsbezogene Verletzlichkeiten auf der Grundlage von umfassenderen und systemischeren Rahmen angehen, darunter Nichtdiskriminierung, Arbeitsschutz, Sozialschutz, Zugang zu Dienstleistungen sowie Inklusion. Der komparative Vorteil der IAO liegt in der Förderung von Rechten bei der Arbeit hinsichtlich aller Diskriminierungsgründe und Verletzlichkeiten und nicht in einer krankheitsspezifischen Programmgestaltung. Dieser Arbeitsbereich ist Teil der zu erbringenden Leistung 5.1 des Programms und Haushalts für 2026–27.
Nutzen und Einsparungen	Die Integration der Arbeit im Zusammenhang mit HIV und Aids in die umfassendere Agenda zur Nichtdiskriminierung bei gleichzeitiger Einstellung eigenständiger Aktivitäten ermöglicht es der IAO, ihr Portfolio zu straffen und einen stärker integrierten, auf Rechte gegründeten Ansatz zu Gleichstellung, Nichtdiskriminierung und Inklusion in der Welt der Arbeit zu stärken. Dies erhöht die Kohärenz mit anderen Tätigkeitsbereichen der IAO, vermeidet Fragmentierung und stellt sicher, dass begrenzte Ressourcen vorrangig für bereichsübergreifende Maßnahmen mit größerer Reichweite und nachhaltiger Wirkung eingesetzt werden. Zudem wird das Engagement der IAO an die sich wandelnden Umstände im UN-System angepasst, während Doppelungen mit Akteuren im Gesundheitsbereich vermieden werden. Potenzielle Einsparungen im Zeitraum 2026–27: • 0,2 Millionen US-Dollar im ordentlichen Haushalt
Kosten und Zielkonflikte	Die Einstellung eigenständiger Arbeiten im Zusammenhang mit HIV und Aids könnte die Sichtbarkeit und inhaltliche Ausrichtung der IAO in einem Politikbereich verringern, der in vielen Ländern, in denen HIV nach wie vor eine bedeutende Herausforderung für die öffentliche Gesundheit und einen anhaltenden Diskriminierungsgrund in der Welt der Arbeit darstellt, insbesondere in Teilen Afrikas, nach wie vor hochrelevant ist. Zudem kann dies zum Verlust verbliebener zweckgebundener Mittel und krankheitsspezifischer Partnerschaften führen, etwa mit dem Globalen Fonds zur Bekämpfung von Aids, Tuberkulose und Malaria.

► Aktionsmittel

A. Überzeugungsarbeit, Kommunikation und Sensibilisierung**Tätigkeiten/
Leistungs-
erbringung, die
gestrichen,
eingestellt oder
verschoben
werden soll/en**

- Aussetzung der Teilnahme der IAO an externen Konferenzen und Veranstaltungen, die nicht mit den Programmprioritäten für 2026–27 im Einklang stehen (mehrere zu erbringende Leistungen gemäß Programm und Haushalt)
- Einstellung von Dienstleistungen auf globaler Ebene für Unternehmensnetzwerke zum Thema Zwangsarbeit als Folge einer Überprüfung bestehender Plattformen zu Kinderarbeit und Zwangsarbeit (zu erbringende Leistung 1.4)
- Verringerung des Engagements der IAO im Rahmen globaler Partnerschaften zur Jugendbeschäftigung (z. B. Globale UN-Initiative für menschenwürdige Arbeitsplätze für Jugendliche, UNICEF-Initiative „Generation Unlimited“ (GenU), Weltbank-Koalition „World Bank's Solutions for Youth Employment“ (S4YE) und der Beiträge der IAO zu interinstitutionellen Aktivitäten (zu erbringende Leistung 3.5)
- Einstellung von Maßnahmen in den Bereichen Überzeugungsarbeit und Sensibilisierung zu Geschlechterstereotypen (z. B. Medienkampagnen und die Organisation internationaler Tage) im Einklang mit diesbezüglichen UN-Women-Initiativen (zu erbringende Leistung 5.1)
- Verringerung der Unterstützung der Interinstitutionellen Arbeitsgruppe der UN für die Sozial- und Solidarwirtschaft (UNTFSSSE) (zu erbringende Leistung 4.5)
- Verringerung von regionalen Folgemaßnahmen zur MNU-Erklärung und Schulungen auf individueller und auf Unternehmensebene (zu erbringende Leistung 4.2)
- Verringerung des Engagements der IAO bei Sekretariatsaufgaben im Zusammenhang mit interinstitutionellen Mechanismen im Bereich Sozialschutz (z. B. USP2030, SPIAC-B) bei gleichzeitiger Wahrung der Führungsrolle der IAO in diesem Bereich (zu erbringende Leistung 7.2)
- Rationalisierung der Kommunikationsplattformen und -kanäle der IAO (z. B. Social-Media-Accounts, Newsletter, Mini-Webseiten) über alle Hauptabteilungen und Büros hinweg mit einem Wechsel von einer leistungsbezogenen Kommunikation und Überzeugungsarbeit hin zu einer ergebnisorientierten Kommunikation und Überzeugungsarbeit (z. B. Fokussierung auf einen systemischen Wandel und die grundsatzpolitische Wirkung der IAO) (zu erbringende Leistung A.3)

**Einsparungen im
Zeitraum 2026–27**

- 2,0 Millionen US-Dollar im ordentlichen Haushalt (Personalarbeitszeit und Nicht-Personalkosten)

B. Wissensgenerierung und -management**Tätigkeiten/
Leistungs-
erbringung, die
gestrichen,
eingestellt oder
verschoben
werden soll/en**

- Rationalisierung der Datenbanken, darunter die Datenbank zu Arbeitsbedingungen, CEELEX, LEGOSH, INTEROSH und IRLEX (zu erbringende Leistungen 2.4 und 6.1)
- Einstellung der globalen Enzyklopädie zum Thema Arbeitsschutz (zu erbringende Leistung 6.1)
- Veröffentlichung der globalen Schätzungen zu Arbeitsmigranten alle vier Jahre statt alle drei Jahre (zu erbringende Leistung 6.4)
- Zusammenführung aller Flaggschiffberichte zu einer einzigen Berichtsreihe (zu erbringende Leistung A.2)
- Rationalisierung von statistischen Tätigkeiten, die von verschiedenen Fachabteilungen und Regionen ausgeführt werden, unter der Leitung von STATISTICS, um Überschneidungen zu vermeiden und Synergien zu schaffen (zu erbringende Leistung A.1)

	• Verringerung der Unterstützung für internationale Tätigkeiten, wie z. B. Sachverständigengruppen zu Haushaltserhebungen, zu sozialen und demografischen Statistiken, zum Kapazitätsaufbau und zur Messung von Wohlbefinden, zur Messung ehrenamtlicher Arbeit, sowie für die Durchführung von Betriebserhebungen (zu erbringende Leistung A.1) • Rationalisierung von Forschungsarbeiten sowie Wissensaktivitäten und -produkten, darunter durchgängige sektorspezifische Forschungsarbeiten, um den Bedürfnissen und Prioritäten der Mitgliedsgruppen gerecht zu werden und direkter zur grundsatzpolitischen Arbeit der Regionen/Länder beizutragen (zu erbringende Leistung 1.5)
Einsparungen im Zeitraum 2026–27	• 3,4 Millionen US-Dollar im ordentlichen Haushalt (Personalarbeitszeit und Nicht-Personalkosten)
C. Kapazitätsentwicklung und Schulungen	
Tätigkeiten/Leistungs-erbringung, die gestrichen, eingestellt oder verschoben werden soll/en	• Straffung der Kurse des Turiner Zentrums zu Themen wie junge Menschen, Geschlechtergleichstellung, Qualifikationen, Arbeitsvermittlungsdienste, Sozialfinanzierung und EIIP (zu erbringende Leistungen 3.2, 3.4, 3.5, 4.3 und 5.1)
Einsparungen im Zeitraum 2026–27	• 1,3 Millionen US-Dollar im ordentlichen Haushalt (30%-Kürzung der HMTZ-Zuweisung an das Turiner Zentrum)

► Anhang II

Architektur und Zeitplan der IAO-Reform

Überblick über die Reformarchitektur

Die Reform ist auf **drei Säulen** aufgebaut, die durch einen Steuerungs- und Veränderungsmanagementrahmen unterstützt werden, um Kohärenz, Rechenschaftspflicht und eine wirksame Umsetzung sicherzustellen.

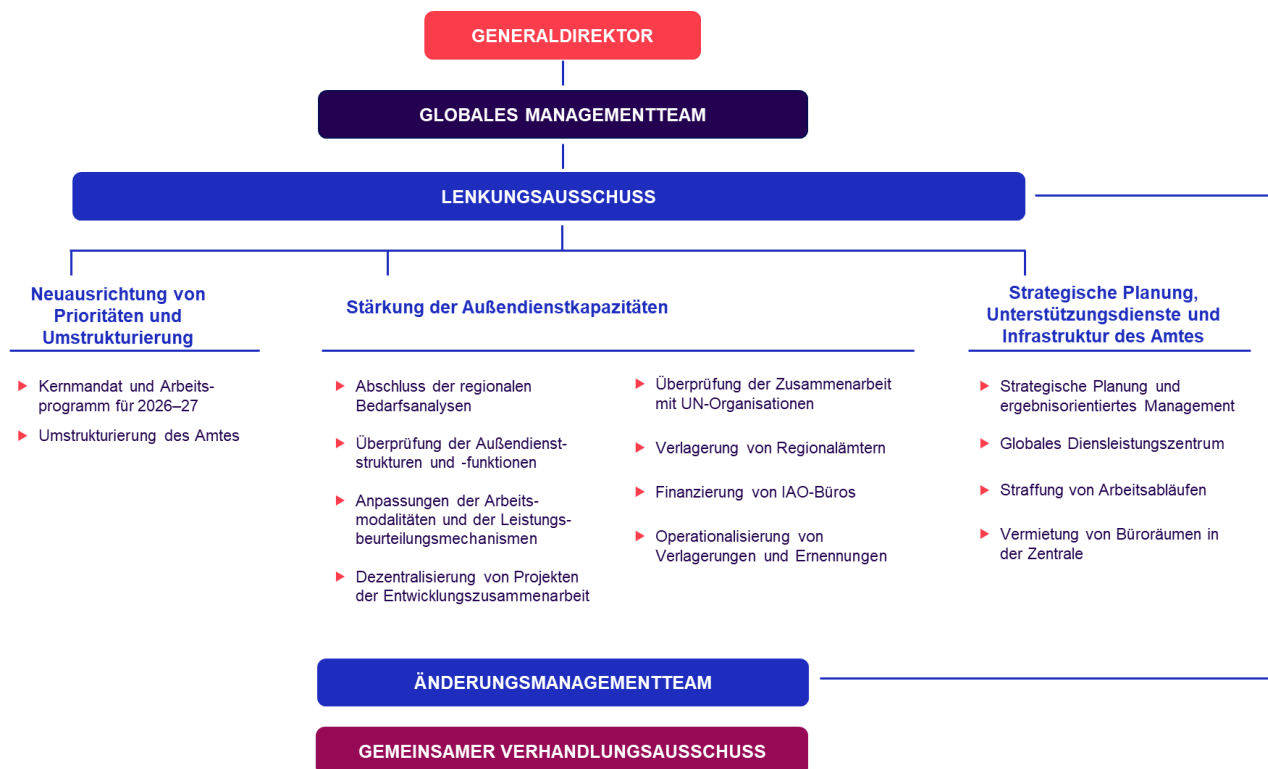
Auf strategischer Ebene wird die allgemeine Richtung vom Generaldirektor vorgegeben, unterstützt vom **globalen Managementteam**; der **Lenkungsausschuss** fungiert dabei als zentrales Gremium, um die Konzeption, Abfolge und Umsetzung der Reform im gesamten Amt zu überwachen.

Jede der drei Reformsäulen umfasst mehrere Aufgaben, die – aufbauend auf Konsultationen – von den zuständigen Hauptabteilungen oder eigens dafür eingesetzten Teams aus Führungskräften und Bediensteten umgesetzt werden:

1. **Neuausrichtung von Prioritäten und Umstrukturierung:** Diese Säule konzentriert sich auf die Neuausrichtung von Prioritäten in Bezug auf das Arbeitsprogramm für 2026–27 sowie auf die Umstrukturierung der Zentrale mit dem Ziel, Ressourcen, organisatorische Vorkehrungen und Verantwortlichkeiten besser mit den strategischen Prioritäten in Einklang zu bringen.
 - Die Neuausrichtung von Prioritäten wurde von einer eigens dafür eingesetzten Arbeitsgruppe von November 2025 bis Januar 2026 durchgeführt.
 - Die Umstrukturierung des Amtes liegt in der unmittelbaren Verantwortung des Generaldirektors, unterstützt von der Beigeordneten Generaldirektorin für die Regionen und der Direktorin von CABINET sowie von der Direktorin der Hauptabteilung Personalentwicklung.
2. **Stärkung der Außendienstkapazitäten:** Diese Säule konzentriert sich auf den Abschluss der regionalen Bedarfsanalysen, die Überprüfung der Außendienststrukturen und -funktionen, Anpassungen der Arbeitsmodalitäten und der Leistungsbeurteilungsmechanismen, die Dezentralisierung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit sowie die Zusammenarbeit mit UN-Organisationen. Sie umfasst ferner Entscheidungen zur Standortfrage, Finanzierung und Personalausstattung der Regional- und Landesbüros, einschließlich Verlagerungen und Ernennungen.
 - Die Arbeiten in den Bereichen dieser Säule werden von einer eigens dafür eingesetzten Arbeitsgruppe unter der Leitung der Beigeordneten Generaldirektorin für die Regionen und der Direktorin von CABINET sowie der Beigeordneten Generaldirektorin für externe und unternehmensbezogene Beziehungen durchgeführt, unterstützt durch spezifische untergeordnete Teams, die für einzelne Elemente der Reform zuständig sind.
3. **Strategische Planung, Unterstützungsdienste und Infrastruktur des Amtes:** Diese Säule zielt auf die Stärkung amtsweiter Systeme, Prozesse und Arbeitsweisen ab. Sie umfasst die strategische Planung und das ergebnisorientierte Management, die Konsolidierung globaler Dienstleistungen, die Überprüfung von Arbeitsabläufen und die Verwaltung von Büroräumen mit dem Ziel, die Effizienz, Kohärenz und Leistungserbringung zu verbessern.

- Eine eigens dafür eingesetzte Arbeitsgruppe unter der Leitung des Direktors der Hauptabteilung Strategische Programmplanung und -verwaltung ist für Reformmaßnahmen im Bereich strategische Planung und ergebnisorientiertes Management verantwortlich.
- Eine weitere Arbeitsgruppe unter der Leitung des Beigeordneten Generaldirektors für Zentrale Dienste ist für die Überprüfung der Arbeitsabläufe und die Einrichtung eines globalen Dienstleistungszentrums verantwortlich.
- Die Arbeiten hinsichtlich der Raumverwaltung in der Zentrale werden von der Direktorin der Hauptabteilung Interne Dienste und Verwaltung geleitet.

Die Umsetzung der Reform wird durch ein **Veränderungsmanagementteam** unter der Leitung des Beigeordneten Generaldirektors für Zentrale Dienste unterstützt, das dafür verantwortlich ist, während des Übergangsprozesses Orientierung und Unterstützung zu bieten, um die Einbeziehung des Personals und die operative Kontinuität sicherzustellen. Die Personalvertretung ist sowohl in diesem Team als auch in den Arbeitsgruppen vertreten, die für die Stärkung der Außendienstkapazitäten und die Einrichtung eines globalen Dienstleistungszentrums zuständig sind. Alle Maßnahmen, die möglicherweise Auswirkungen auf die Beschäftigungsbedingungen des Personals haben, unterliegen Verhandlungen mit der Personalvertretung im Rahmen des **Gemeinsamen Verhandlungsausschusses** gemäß der Personalordnung.



Überblick über den Zeitplan der Reform (2026–27)

Die Reformmaßnahmen beruhend auf den drei Säulen laufen parallel. Der Prozess ist um eine begrenzte Anzahl zentraler Meilensteine strukturiert, die Entscheidungspunkte, institutionelle Veränderungen und Voraussetzungen für nachfolgende Schritte markieren. Meilensteine, die **Leitvorgaben, die Billigung oder Genehmigung durch den Verwaltungsrat** erfordern, sind ausdrücklich kenntlich gemacht.

Säule 1 – Neuausrichtung von Prioritäten und Umstrukturierung

Zeitraum	Zentraler Meilenstein	Zweck und Ergebnis	Rolle des Verwaltungsrats
März 2026	Billigung der vorrangigen Bereiche und der Richtung der Reform	Bestätigung der grundsatzpolitischen Orientierung und Ermächtigung des Amtes, mit der Umsetzung der Reform fortzufahren, einschließlich der Begrenzung der Ausgaben im Zeitraum 2026–27	Billigung
März 2026	Festlegung der hochrangigen Führungsstruktur	Schaffung einer gestrafften Architektur des leitenden Managements mit klaren Verantwortlichkeiten	Information
Ende 2026	Abschluss der Umstrukturierung des Amtes	Neue operationalisierte Hauptabteilungsstruktur abgestimmt auf das neu priorisierte Arbeitsprogramm	Information

Säule 2 – Stärkung der Außendienstkapazitäten

Zeitraum	Zentraler Meilenstein	Zweck und Ergebnis	Rolle des Verwaltungsrats
Q1–Q2 2026	Validierung des regionalen Bedarfs an Fachkapazitäten und des Leistungserbringungsmodells	Festlegung von Prioritäten und Kriterien für die Stärkung der Kapazitäten auf regionaler und nationaler Ebene	Information
Q3–Q4 2026	Beginn der schrittweisen Verlagerung und Stärkung der regionalen Fachkapazitäten	Größere Nähe zu den Mitgliedsgruppen in Bezug auf Projekte der Entwicklungszusammenarbeit sowie auf die grundsatzpolitische Unterstützung und Ausgewogenheit der Leistungserbringung zwischen der Zentrale und dem Außendienst	Information
2026 (schrittweise)	Anpassungen an Außendienststrukturen und -funktionen	Stärkung der Kohärenz, Kostenwirksamkeit und finanziellen Nachhaltigkeit der Außendienstpräsenz	Information
2026 (schrittweise)	Anpassung der Arbeitsmethoden und des Leistungsmanagements	Anpassung der Arbeitsmethoden und Leistungsbewertungen, um die Dezentralisierung zu unterstützen, die Rechenschaftspflicht betreffend Führung und Fachkompetenz klar zu definieren und die Verantwortung für Ergebnisse und den Einsatz von Ressourcen zu stärken	Information

Säule 3 – Strategische Planung, Unterstützungsdienste und Infrastruktur des Amtes

Zeitraum	Zentraler Meilenstein	Zweck und Ergebnis	Rolle des Verwaltungsrats
gesamtes Jahr 2026	Überprüfung und Straffung von Arbeitsabläufen	Vereinfachung und Standardisierung von Abläufen, um die Umsetzung der Reform zu ermöglichen und die Effizienz zu steigern	Information
2026	Bewertung und Managemententscheidung zu Optionen für ein globales Dienstleistungszentrum	Bestätigung des bevorzugten Modells für das globale Dienstleistungszentrum und des Umsetzungskonzepts beruhend auf einer faktengestützten Bewertung von Umfang, Kosten und Risiken	Information

ab 2027	Schrittweise Umsetzung des globalen Dienstleistungszentrums	Schrittweise Umsetzung neuer standardisierter Unterstützungsdienste, einschließlich, sofern zutreffend, der Verlagerung von Funktionen, unter Wahrung der operativen Kontinuität, der Rechenschaftspflicht und der Dienstleistungsqualität	Information
November 2026	Vorschau auf das Programm und den Haushalt für 2028–29	Erste Gesamtdarstellung der Reform beruhend auf einem überarbeiteten Ergebnisrahmen	Erteilung von Leitvorgaben
März 2027	Genehmigung des Programms und Haushalts für 2028–29	Vollständige Einbettung der Reform in den ordentlichen Planungs- und Haushaltszyklus der Organisation	Genehmigung

Wichtige Wechselwirkungen

- Im Programm und Haushalt für 2028–29 werden die Ergebnisse der drei Reformsäulen integriert und operationalisiert, indem unter Berücksichtigung der Neuausrichtung von Prioritäten, organisatorischer und außendienstbezogener Anpassungen sowie der Stärkung von Management- und Unterstützungsfunktionen konkrete Prioritäten, Ergebnisse und Ressourcenzuweisungen festgelegt werden.
- Die Billigung der strategischen Orientierung der Reform und der Bereiche für die Neuausrichtung von Prioritäten (März 2026) ist eine Voraussetzung für die Umstrukturierung des Amtes, für die Förderung außendienstbezogener Reformen sowie für die Entwicklung eines überarbeiteten Ergebnisrahmens für 2028–29.
- Die Festlegung der hochrangigen Führungsstruktur ist notwendig, um die Umstrukturierung des Amtes abzuschließen und die Dezentralisierung zu steuern.
- Fortschritte bei der Vereinfachung von Arbeitsabläufen sind entscheidend für die wirksame Funktionsweise des globalen Dienstleistungszentrums, einschließlich einer etwaigen Verlagerung ausgewählter Funktionen, sowie für die Unterstützung einer gestärkten regionalen Leistungserbringung.
- Der Zeitplan und die Abfolge der Meilensteine der Reform mit Auswirkungen auf Personal, Arbeitsmethoden oder Standorte unterliegen den jeweils anwendbaren Verfahren für Beratungen und Verhandlungen.

► Anhang III

Informationen zu Städten für eine mögliche Verlagerung von Funktionen der IAO

Am 29. Mai 2025 richtete der Generaldirektor ein Schreiben an alle Mitgliedstaaten der IAO, in dem er darüber informierte, dass das Amt im Rahmen der IAO-Überprüfung eine mögliche Verlagerung bestimmter Funktionen prüfe, und zur Interessenbekundung einlud.

In den darauffolgenden Wochen erklärten mehrere Mitgliedstaaten ihr Interesse im Rahmen bilateraler Treffen sowie durch schriftliche Mitteilungen an das leitende Management und an Mitglieder der IAO-Überprüfungsgruppe. Diese Austausche umfassten auch Anfragen um weiterführende Klarstellungen hinsichtlich des möglichen Umfangs einer etwaigen Verlagerung. Neun Länder übermittelten in dieser Phase schriftliche Informationen.

Im Anschluss an die Erörterung der IAO-Überprüfung im Verwaltungsrat im November 2025 wandte sich das Amt an alle Mitgliedstaaten, die ihr Interesse bekundet hatten, und ersuchte um ausführliche Informationen in Bezug auf die Unterstützung, die sie im Fall einer Verlagerung von IAO-Personal leisten könnten. Diese Informationen wurden mittels eines standardisierten Fragebogens gesammelt.

Die nachfolgende Übersicht beruht auf den von neun Mitgliedstaaten im Rahmen bilateraler Kontakte sowie mittels des Fragebogens übermittelten Informationen, und zwar von:

- Belgien (Brüssel)
- Dänemark (Kopenhagen)
- Katar (Doha)
- Ungarn (Budapest)
- Italien (Turin)
- Kasachstan (Almaty)
- Ruanda (Kigali)
- Portugal (Lissabon)
- Spanien (Madrid)

Tabelle A enthält öffentlich zugängliche Informationen und Daten zu den Städten, die ihr Interesse an der Aufnahme von Einheiten und/oder Funktionen der IAO bekundet haben; Tabelle B gibt einen Überblick über die von den betreffenden Mitgliedstaaten für eine solche Verlagerung angebotene Unterstützung. Zu Vergleichszwecken sind in Tabelle A auch entsprechende Angaben zu Genf aufgeführt.

Die Entscheidungen über eine mögliche Verlagerung werden auf der Grundlage einer umfassenden und transparenten Kosten-Nutzen-Analyse getroffen, bei der sowohl quantitative Finanzdaten als auch qualitative institutionelle Erwägungen berücksichtigt werden. Während die Tabellen A und B einschlägige kontextbezogene Indikatoren sowie Angaben zu der von interessierten Gastgeberländern angebotenen Unterstützung enthalten, werden weiter-

führende Analysen durchgeführt, um sowohl die direkten und indirekten finanziellen Auswirkungen als auch die immateriellen Kosten und Nutzen für die Organisation zu bewerten.

Das Amt beabsichtigt, einen strukturierten, auf mehreren Kriterien beruhenden Bewertungsrahmen anzuwenden, um sicherzustellen, dass die Entscheidungen faktengestützt, zwischen den Dienstorten vergleichbar und auf die strategischen Ziele der Organisation abgestimmt sind. Dabei werden unter anderem folgende Aspekte berücksichtigt: a) einmalige Verlagerungskosten und wiederkehrende Einsparungen, einschließlich Personal- und operativen Ausgaben, b) der Umfang der Beiträge des Gastgeberlandes und die diesbezügliche Zuverlässigkeit, c) die Risiken für die operative Kontinuität sowie die Kosten des Übergangs, d) die Auswirkungen auf die Leistungserbringung, die institutionelle Kohärenz und die Steuerungsfunktionen, e) das Wohlbefinden des Personals, Auswirkungen auf die Mobilität und Überlegungen in Bezug auf die Fürsorgepflicht, f) operative Synergien, darunter die Nähe zu den Mitgliedsgruppen, UN-Partnern und diplomatischen Vertretungen, sowie g) rechtliche, sicherheitsrelevante und reputationsbezogene Faktoren.

Jedes Kriterium wird anhand einer Kombination von quantitativen Indikatoren und qualitativer Bewertung analysiert und angemessen gewichtet. Diese Methodik ermöglicht eine ausgewogene Vergleichbarkeit der Optionen und stellt sicher, dass potenzielle finanzielle Vorteile nicht zu Lasten der institutionellen Wirksamkeit, der fachlichen Qualität oder eines stabilen Personalbestands verfolgt werden.

► **Tabelle A. Kontextbezogene Indikatoren**

Stadt	Zeitzone	Direkte Flugverbindungen		Netzwerke und Verbindungen			Personalgehälter (Genf = 100)		Lebensbedingungen		
		Nach Genf	Alle Zielorte / Länder	UN-Präsenz	Sonstige	Botschaften	Personal des Höheren Dienstes – Nettogrundgehalt und Ortsausgleichszulage	Personal des Allgemeinen Dienstes – Gehalt in US\$ im Grad G5/9	Globaler Friedensindex	Lebenshaltungskosten und Mietindex (New York = 100)	Lebensqualitätsindex
Genf, Schweiz	MEZ+1	k.A.	150/50	Haupt-UN-Standort	IOE, rund 900 internationale NGO	187 Vertretungen	100,0	100,0	1,294	96,1	201,8
Almaty, Kasachstan	MEZ+5	Nein	80/28	16 UN-Einrichtungen	20 subregionale Organisationen	27 Konsulate und Vertretungen	68,6	13,1	1,875	26,9	129,7
Brüssel, Belgien	MEZ+1	Ja	185/73	Wichtige UN-Einrichtungen	NATO, EU, IGB, 3.353 internationale NGO	183	79,2	74,0	1,492	55,0	161,7
Budapest, Ungarn	MEZ+1	Ja	157/50	8 UN-Einrichtungen	112 internationale NGO und Regionalämter	93	81,3	28,8	1,500	38,2	142,8
Kopenhagen, Dänemark	MEZ+1	Ja	201/57	UN-„Stadt“ (10 Einrichtungen)	239 internationale NGO	72	94,3	58,0	1,393	68,3	211,1
Doha, Katar	MEZ+2	Ja	186/85	UN-„Haus“ (8 Einrichtungen)	25 internationale NGO und Regionalämter	128	77,2	61,8	1,593	46,8	182,7
Kigali, Ruanda	MEZ+2	Nein	25/21	24 UN-Einrichtungen	17 internationale NGO	43	71,0	15,3	2,036	21,6	k.A.
Lissabon, Portugal	MEZ	Ja	152/52	5 UN-Einrichtungen	103 internationale NGO	88	72,6	34,0	1,371	46,8	155,9

Stadt	Zeitzone	Direkte Flugverbindungen		Netzwerke und Verbindungen			Personalgehälter (Genf = 100)		Lebensbedingungen		
		Nach Genf	Alle Zielorte / Länder	UN-Präsenz	Sonstige	Botschaften	Personal des Höheren Dienstes – Nettogrundgehalt und Ortsausgleichszulage	Personal des Allgemeinen Dienstes – Gehalt in US\$ im Grad G5/9	Globaler Friedensindex	Lebenshaltungskosten und Mietindex (New York = 100)	Lebensqualitätsindex
Madrid, Spanien	MEZ+1	Ja	238/78	UN Tourism (Zentrale), UNDP (demnächst), UN-„Haus“ im Aufbau	355 internationale NGO	123	70,5	50,0	1,578	48,3	183,7
Turin, Italien	MEZ+1	Nein (Shuttle)	62/23 (Mailand - MXP: 220/80)	Turiner Zentrum; UN-Fortbildungsakademie und andere	53 internationale NGO	30 (mehrheitlich Konsulate)	69,2	56,2	1,662	42,7	146,1

Anmerkungen und Quellen:

- Personalgehälter: [UN Salary Scales](#) – Januar 2026.
- Die **Zahl der ansässigen Botschaften** gibt Aufschluss über das Potenzial für diplomatische Beratungen und Vernetzung in der jeweiligen Stadt. *Quelle: landesspezifische Websites.* Anm.: Im Fall von Genf wurden die diplomatischen Vertretungen speziell zur Unterhaltung der Beziehungen zu UN-Organisationen eingerichtet, während sich die Botschaften in der Hauptstadt Bern befinden.
- **Andere Netzwerke** beziehen sich meist auf internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen außerhalb der Vereinten Nationen. Informationsquelle: [Union of International Associations](#).
- Der **Lebenshaltungskosten- und Mietindex** misst die relativen Preise von Konsumgütern und Dienstleistungen – darunter Lebensmittel, Gastronomie, Transport und Versorgungsleistungen – und bewertet die durchschnittlichen Mietkosten für Wohnungen in einer Stadt im Vergleich zu New York City. *Quelle: NUMBEO, eingesehen am 30. Januar 2026.*
- Der **Lebensqualitätsindex** bewertet die allgemeine Lebensqualität in einer Stadt unter Berücksichtigung von Faktoren wie Kaufkraft, Umweltverschmutzung, Erschwinglichkeit von Wohnraum, Lebenshaltungskosten, Sicherheit, Qualität der Gesundheitsversorgung, Pendelzeiten und Klima. *Quelle: NUMBEO, eingesehen am 30. Januar 2026.*
- Der **Globale Friedensindex** misst 23 qualitative und quantitative Indikatoren in Bezug auf die Sicherheit in der Gesellschaft, das Ausmaß laufender innerstaatlicher und internationaler Konflikte und den Grad der Militarisierung für 163 unabhängige Staaten und Gebiete. Eine niedrigere Punktzahl bedeutet ein höheres Maß an Frieden. Die in der Tabelle angegebene Punktzahl bezieht sich auf das Land. Dieser Index dient nur als Anhaltspunkt und zur Veranschaulichung des Kontextes. Detaillierte Sicherheitsbewertungen, die vom Sicherheitsmanagementsystem der Vereinten Nationen (UNDSS) erstellt wurden, sind nicht öffentlich zugänglich. *Quelle: Global Peace Index 2025, Institute for Economics & Peace.*

► **Tabelle B. Unterstützung durch die Regierungen der Gastgeberländer**

Stadt	Umzugs- kosten abgedeckt?	Bereitstellung von Bürräumen	Größe der Büro- räume (Zahl der Bediensteten)	Einrichtung und Ausstattung der Bürräume	Sicherheit und Infrastruktur	Vertragspartei der Übereinkommen über die Vorrechte und Immunitäten	Zeitplan für die Umsetzung
Almaty	Nein	Ja	50–100	teilweise	Ja	Nein	< 6 Monate
Brüssel	Nein	Ja	50–100	teilweise	Ja	Ja	< 6 Monate
Budapest	zu erörtern	Ja	100+	teilweise	Ja	Ja	6–12 Monate
Kopenhagen	Ja*	Ja	100+	teilweise	Ja	Ja	< 6 Monate
Doha**	Ja	Ja	nicht festgelegt	Ja	Ja	Ja***	nicht festgelegt
Kigali	Nein	Ja (2–3 Jahre)	100+	teilweise	Ja (2–3 Jahre)	Ja	< 6 Monate
Lissabon	zu erörtern	Ja	50–100	Ja	Ja	Ja	6–12 Monate
Madrid	Ja	Ja	50–100	teilweise	teilweise	Ja	>12 Monate
Turin	zu erörtern	vorhanden	100+	Ja	Ja	Ja****	< 6 Monate

Anmerkungen und Quellen:

* Das Angebot der dänischen Regierung, die Umzugskosten der IAO zu übernehmen, ist eine einmalige, organisationsspezifische Maßnahme und darf nicht als Präzedenzfall für einen möglichen Umzug anderer Organisationen nach Kopenhagen herangezogen werden.

** Die potenziellen Nettoeinsparungen durch die Verlegung des Regionalamtes für die arabischen Staaten von Beirut nach Doha werden unter Berücksichtigung der Umzugskosten auf 0,5 Millionen US-Dollar im Zeitraum 2026–27 und auf 0,7 Millionen US-Dollar ab 2028–29 geschätzt. Die finanziellen Vorteile, einschließlich eines möglichen Beitrags für Aktivitäten, würden sich auf 7,3 Millionen US-Dollar pro Zweijahresperiode belaufen. Zu den nichtfinanziellen Vorteilen der Verlegung zählen auch eine verbesserte operative Sicherheit und Stabilität sowie ein besserer Zugang zu Ressourcen und Verbindungen zu regionalen Organisationen der Golfregion.

*** Der Staat Katar sieht sich nicht an Artikel VII Abschnitt 24 oder Artikel IX Abschnitt 32 des Übereinkommens gebunden, wonach im Fall von Differenzen hinsichtlich der Auslegung des Übereinkommens die obligatorische Zuständigkeit des Internationalen Gerichtshofs vorgesehen ist. Der Staat Katar ist der Ansicht, dass für die Befassung des Internationalen Gerichtshofs mit einer Streitigkeit die Zustimmung aller Streitparteien erforderlich ist. Darüber hinaus betrachtet der Staat Katar das Gutachten des Internationalen Gerichtshofs nicht als endgültig und entscheidend, wie in Artikel VII Abschnitt 24 und Artikel IX Abschnitt 32 festgelegt.

**** Für den Fall, dass einige der in der Beitrittsurkunde genannten Sonderorganisationen, denen Italien die Anwendung des Übereinkommens zusichert, beschließen, ihren Sitz oder ihre Regionalämter auf italienischem Hoheitsgebiet zu errichten, kann die italienische Regierung gemäß Artikel 39 des Übereinkommens mit diesen Organisationen zusätzliche Vereinbarungen schließen, in denen insbesondere die Grenzen, innerhalb derer einer bestimmten Organisation Immunität von der Gerichtsbarkeit gewährt werden kann oder Immunität von der Gerichtsbarkeit und Steuerbefreiungen für Beamte dieser Organisation gewährt werden können, festgelegt werden.

Analyse der Informationen aus schriftlicher Korrespondenz und Ad-hoc-Fragebögen, die zwischen Juli 2025 und Januar 2026 per E-Mail ausgetauscht wurden, sowie aus der *Sammlung der Verträge der Vereinten Nationen*.

► Anhang IV

Geschätzte Einsparungen durch die Reform (2026–29)

Diese Tabelle leitet sich aus der in Anhang II des Dokuments GB.355/INS/7 ab. Auf Grundlage der in dieser Vorlage dargelegten Säulen der Reform wurden die Vorschläge neu gegliedert, und einige Zahlen wurden aktualisiert. Die zugrunde liegenden Annahmen für die Schätzung der Kosten und Einsparungen sowie für die Bewertung der Vorteile, Kosten und Risiken bleiben jedoch unverändert. Die Tabelle wurde vereinfacht, um einen präziseren Überblick zu bieten.

Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs- grundlage	Zeitplan	Ein- malige Kosten	Nettoeinspa- rungen in der Zweijahres- periode 2026–27	Nettoeinspa- rungen in Zweijahres- perioden ab 2028–29	Fortschritte seit November 2025 und Bemerkungen
				(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	
			Gesamt- betrag	(9,8)	82,5	116,3	
Neuausrichtung von Prioritäten und Umstrukturierung				0	36,8	49,0	
Bereiche mit neu aus- gerichteten Prioritäten sowie Aktivitäten, die gestrichen, ausgesetzt oder verschoben wurden	Stellen/Personalarbeits- zeit mit Bezug auf Berei- che und Aktivitäten, die keinen Vorrang haben	Stellen/Personalarbeits- zeit mit Bezug auf Bereiche und Aktivitä- ten, die keinen Vorrang haben	2026–27	k.A.	6,0	6,0	Siehe Einzelheiten in Anhang I. Vorbehaltlich der Leitvor- gaben des Verwaltungs- rats.
	Nicht-personelle Res- ourcen, die für Initiati- ven erforderlich sind, die keinen Vorrang haben	Haushalte oder Schät- zungen auf der Grund- lage früherer Ausga- ben	2026–27	k.A.	4,7	4,7	

Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs- grundlage	Zeitplan	Ein- malige Kosten	Nettoeinspa- rungen in der Zweijahres- periode 2026–27	Nettoeinspa- rungen in Zweijahres- perioden ab 2028–29	Fortschritte seit November 2025 und Bemerkungen
				(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	
Umstrukturierung des Amtes	Prüfung der Hauptabteilungsstruktur und des Personalbestands im gesamten Amt unter Berücksichtigung einvernehmlicher Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen und natürlicher Fluktuation	Standard-Personalkosten für 2026–27	2026–27	k.A.	26,1	38,3	Prozess im Gang, basierend auf der in GB.355/INS/7 vorgestellten übergeordneten Struktur und unter Berücksichtigung einvernehmlicher Beendigungen von Beschäftigungsverhältnissen, offener Stellen und bevorstehender Pensionierungen (in Bezug auf die 120 in Absatz 3 genannten Stellen).
Verlagerung bestimmter Teams und Mitarbeiter in andere Städte	Verlagerung von Personal von Genf nach Turin	zurückgestellt		noch zu erörtern	0,0	noch zu erörtern	Entscheidung zurückgestellt; als Referenz kann dienen, dass die einmaligen Kosten für den Umzug von 50 Bediensteten des Höheren Dienstes von Genf nach Turin 1,7 Millionen US-Dollar und die zweijährlichen Einsparungen 6 Millionen US-Dollar betragen würden.
Stärkung der Außendienstkapazitäten				(4,5)	4,7	9,0	
Stärkere Fachkapazitäten in den Regionen	Verlagerung von Fachspezialisten (Personal des Höheren Dienstes) aus Genf an Außendienststandorte	(1), (2)	2026–29	(4,1)	1,8	7,4	Etwa die Hälfte der Umzüge wird ab Januar 2027 wirksam.

Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs- grundlage	Zeitplan	Ein- malige Kosten	Nettoeinspa- rungen in der Zweijahres- periode 2026–27	Nettoeinspa- rungen in Zweijahres- perioden ab 2028–29	Fortschritte seit November 2025 und Bemerkungen
				(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	
Dezentralisierung von Projekten der Entwick- lungszusammenarbeit	Verlagerung von Projekt- mitarbeitern aus Genf an Außendienststandorte	k.A.	2026–27	k.A.	k.A.	k.A.	Prozess begonnen; Bestandsaufnahme der Projekte und des Personals der Entwicklungszusam- menarbeit durchgeführt.
Verlagerung von zwei Regionalbüros	Regionalbüro für Europa und Zentralasien	(1)	2026–27	(0,4)	0,4	0,7	Im Gang; Beitrag vom Gastge- berland zum Umzug erwartet.
	Regionalbüro für die arabischen Staaten	(1)	2026–27	0,0	0,5	0,7	Im Gang; Beitrag vom Gast- geberland zum Umzug erwartet; möglicher jährli- cher Beitrag zur Deckung der operativen Kosten nicht in der Tabelle enthalten.
Konsolidierung oder Umstrukturierung von Außenämtern	Mögliche Zusammenle- gung oder Umstrukturie- rung von Außenämtern	k.A.	2026–29	noch zu erörtern	noch zu erörtern	noch zu erörtern	In Prüfung.
Ernennung nationaler Koordinatoren	Schaffung neuer Stellen für nationale Koordinato- ren der IAO in ausge- wählten Ländern	durchschnittliche Stan- dardkosten bestehen- der Stellen nationaler Koordinatoren	2026–29	0,0	0,0	(1,8)	In Prüfung; Schätzungen basieren auf den Kosten von 10 nationalen Koordi- natoren für 2028–29.
Beiträge von Mitglied- staaten zur Finanzie- rung von IAO-Büros	Beitrag der Gastgeber- regierungen zur Deckung der operativen Nicht- Personalkosten der IAO- Büros in Berlin, Lissabon, Madrid, Paris, Rom und Tokio sowie potenzieller anderer Büros	operativer Haushalt der Büros in 2026–27	2026–27	0,0	2,0	2,0	Vereinbarungen mit zwei Gastgebermitgliedstaaten geschlossen.

Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs- grundlage	Zeitplan	Ein- malige Kosten	Nettoeinspa- rungen in der Zweijahres- periode 2026–27	Nettoeinspa- rungen in Zweijahres- perioden ab 2028–29	Fortschritte seit November 2025 und Bemerkungen
				(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	
Strategische Planung, Unterstützungsdienste und Infrastruktur des Amtes				(5,3)	13,2	30,4	
Überprüfung von operativen Prozessen und Straffung der Arbeitsabläufe	Verringerung der Kosten für Dienstreisen	Entspricht einer Kürzung der Mittelzuweisung für Dienstreisen für 2026–27 um 30%	2026–27	0,0	2,7	2,7	Änderungen der Grundsätze für Dienstreisen sind abhängig vom Erfolg der Verhandlungen im Gemeinsamen Verhandlungsausschuss.
	Abschaffung von Präsenztagungen sowie Klausurtagungen der globalen Fachteams	7 Tagungen pro Zweijahresperiode zu durchschnittlichen Kosten von etwa 150.000 US-Dollar pro Tagung	2026–27	0,0	1,0	1,1	Die Schätzung der Kosteneinsparungen berücksichtigt nicht die Kosten für virtuelle Besprechungen oder andere Maßnahmen zur Erleichterung der Teamarbeit und Kommunikation.
	Zusammenführung aller IAO-Flaggschiffberichte zu einer einzigen Berichtsreihe mit kürzeren Dokumenten und einem regelmäßigen Veröffentlichungsplan	Aktuelle Kosten für Flaggschiffberichte im Zeitraum 2022–25 (3,8 Millionen US-Dollar pro Jahr) im Vergleich zu den prognostizierten Kosten für den Zeitraum 2026–29 (2,8 Millionen US-Dollar pro Jahr)	2026–29	0,0	2,0	2,0	Basierend auf einem Vorschlag zur Zusammenführung, Vereinheitlichung und Verbesserung der Sichtbarkeit und Wirkung von Flaggschiffberichten, der vom Ausschuss für Veröffentlichungen ausgearbeitet wurde.
	Einführung eines zentralisierten Produktionsprozesses unter Nutzung von Technologie, um	Aktuelle Produktionskosten aller IAO-Veröffentlichungen im Zeitraum 2024–25 im Ver-	2026–27	0,0	1,2	3,0	In Vorbereitung.

Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs- grundlage	Zeitplan	Ein- malige Kosten	Nettoeinspa- rungen in der Zweijahres- periode 2026–27	Nettoeinspa- rungen in Zweijahres- perioden ab 2028–29	Fortschritte seit November 2025 und Bemerkungen
				(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	
	IAO-Veröffentlichungen bereitzustellen, die derzeit von Büros und Abteilungen verwaltet werden	gleich zu den geschätzten Produktionskosten auf einer XML-basierten Publikationsplattform					
	Effizienzsteigerung bei der Erstellung offizieller Dokumente	Gesamtdruckkosten für VR- und IAK-Dokumente im Jahr 2024: 352.492 US-Dollar	2026–27	0,0	0,9	2,0	Dem Verwaltungsrat zur Erörterung vorgelegt (GB.356/INS/8).
	Straffung der Sprachendienste und verstärkter Einsatz von Technologie	Reduzierung der Kosten für manuelle Bearbeitung und Dolmetschen durch Begrenzung der Häufigkeit von Gruppensitzungen/verlängerten Sitzungen	2026–27	0,0	1,4	1,4	Fortlaufend.
Einrichtung eines globalen Dienstleistungszentrums	Verlagerung von Personal des Höheren Dienstes von Genf nach Budapest	(1)	2026–29	(2,0)	0,0	4,1	Standort der Verlagerung noch nicht festgelegt (Budapest dient als Beispiel zur Veranschaulichung möglicher Einsparungen).
	Verwaltungspersonal	(2)	2026–29	(4,6)	1,4	8,8	
Vermietung von Büroräumen	Vermietung von zwei Etagen der Zentrale an andere UN-Einrichtungen	Zusätzliche Vermietung von 7.500 m ²	2026–27	(1,3)	2,7	5,4	Projekt zur Umgestaltung der Räumlichkeiten in der Zentrale abgeschlossen; Verhandlungen über die Vermietung dauern an.

Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs- grundlage	Zeitplan	Ein- malige Kosten	Nettoeinspa- rungen in der Zweijahres- periode 2026–27	Nettoeinspa- rungen in Zweijahres- perioden ab 2028–29	Fortschritte seit November 2025 und Bemerkungen
				(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	
Andere Maßnahmen zur Kostensenkung					27,9	27,9	
Kürzung der Mittelzu- weisung aus dem ordentlichen Haushalt für die technische Zusammenarbeit	Kürzung der Mittelzuwei- sung aus dem ordent- lichen Haushalt für die technische Zusammen- arbeit	30%-Kürzung (durch- schnittlich) der Mittel- zuweisung im Pro- gramm und Haushalt	2026–27	k.A.	11,1	11,1	50% der Mittel aus dem ordentlichen Haushalt für die technische Zusammen- arbeit für 2026–27; seit Januar 2026 in Kraft.
Kürzung der Mittelzu- weisungen aus dem ordentlichen Haushalt	Kürzung der Mittelzuwei- sungen aus dem ordent- lichen Haushalt für ver- tragliche Dienstleistun- gen, allgemeine opera- tive Kosten, Lieferungen und Materialien, Büro- ausstattung, Stipendien, Zuschüsse und Tagungen	30%-Kürzung der ent- sprechenden Mittelzu- weisungen im Pro- gramm und Haushalt	2026–27	k.A.	6,8	6,8	Kontrollmaßnahmen für die Wiedereinsetzung von Haus- haltsmitteln vorhanden.
Verringerung des Kurzzeit-Personals	Kürzung der Mittelzuwei- sungen für Mitarbeiter mit besonders kurzen sowie mit Tagesverträgen	30%-Kürzung der Mit- telzuweisungen (Reprä- sentationskosten aus- genommen)	2026–27	k.A.	2,7	2,7	Kontrollmaßnahmen für die Wiedereinsetzung von Haus- haltsmitteln vorhanden.
Kürzung der Mittel für sonstige Zwecke	Kürzung veralteter Haus- haltsansätze	gebilligte Mittelzuwei- sung im Programm und Haushalt	2026–27	k.A.	0,7	0,7	Kontrollmaßnahmen für die Wiedereinsetzung von Haus- haltsmitteln vorhanden.
Verringerung der Rück- stellung für außer- ordentliche Posten	Verringerung der Rück- stellung für außerordent- liche Posten	25%-Kürzung der Mit- telzuweisung im Pro- gramm und Haushalt	2026–27	k.A.	2,3	2,3	Kontrollmaßnahmen für die Wiedereinsetzung von Haus- haltsmitteln vorhanden.

Maßnahmen	Beschreibung	Berechnungs- grundlage	Zeitplan	Ein- malige Kosten	Nettoeinspa- rungen in der Zweijahres- periode 2026–27	Nettoeinspa- rungen in Zweijahres- perioden ab 2028–29	Fortschritte seit November 2025 und Bemerkungen
				(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	(Millionen US-\$)	
Verringerung der Mittel für Personalentwick- lung	50%-Kürzung der Mittel für Personalentwicklung	Haushalt für die Personalentwicklung	2026–27	k.A.	4,3	4,3	Unterliegen den Beratun- gen mit dem Gemeinsa- men Ausbildungsrat.
(1) Unterschiede zwischen den Dienstorten hinsichtlich Gehalt und damit verbundener Einkünfte sowie Arbeitgeberbeiträgen; Kostenschätzungen (basierend auf historischen Daten und aktuellen Preisen) für Leistungsansprüche bei Entsendung/Versetzung, Dienstreisen, den Transport von persönlichen Gegenständen und Mobilität sowie Härtefallzulagen und Mietzuschüsse. (2) Aktuelle Lohnansprüche, Gehaltsskalen an den jeweiligen Dienstorten und Schätzungen der Abfindungszahlungen.							