



## ZWÖLFTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

**Fortschrittsbericht über die Überprüfung  
der Außendienststruktur**

1. Ziel dieses Berichts ist es, dem Verwaltungsrat kurz neueste Informationen über die vom Amt zur Durchführung einer Überprüfung der Außendienststruktur ergriffenen Maßnahmen zu geben. Die Vorlage ist wie folgt gegliedert: Eine kurze Darstellung des Hintergrunds, neueste Informationen zur Sammlung von Informationen und Daten, die das Amt in der Zeit von April bis September 2007 durchgeführt hat, Einzelheiten zu den in Regionen und Ländern sowie mit dem Verwaltungsrat von drei Beratern der IAO durchgeführten Konsultationen, und – vorbehaltlich der Auffassungen des Ausschusses – ein vorgeschlagener Terminkalender bis März 2008 mit der Vorlage der Empfehlungen des Generaldirektors zur Außendienststruktur der IAO.
2. Im November 2006 behandelte der Verwaltungsrat eine Strategie für ständige Verbesserungen des ergebnisorientierten Managements in der IAO<sup>1</sup>. Diese Vorlage enthielt auch Vorschläge zur Durchführung einer Überprüfung der Außendienststruktur der IAO. In seinen einleitenden Bemerkungen vom 9. November 2006 erklärte der Generaldirektor: „Die fundamentale Frage, an der sich eine solche Überprüfung orientieren sollte, lautet: ‚Wie können wir unseren Mitgliedsgruppen in Ländern und Regionen am besten qualitativ hochwertige und effektive Dienste anbieten?‘ Dafür müssen wir die Arbeitsorganisation und -methoden – fachlicher und administrativer Art – in Außendienstämtern und in der Zentrale sowie im Turiner Zentrum untersuchen. Und zwar im Rahmen der Reform der Vereinten Nationen<sup>2</sup>.“
3. Der Verwaltungsrat billigte eine Überprüfung der Außendienststruktur der IAO und ersuchte im November 2006 um einen detaillierten Arbeitsauftrag. Im März 2007 verabschiedete der Verwaltungsrat den Arbeitsauftrag für eine solche Überprüfung<sup>3</sup>. Der Arbeitsauftrag legt Folgendes fest: „Das Ziel der unvoreingenommen und auf umfassende und strategische Weise durchzuführenden Überprüfung besteht darin, für effektive und effiziente Vorkehrungen in Bezug auf die Außenämter der IAO und die Zentrale (einschließlich des Internationalen Ausbildungszentrums der IAO in Turin) Optionen zu

<sup>1</sup> GB.297/PFA/1/1.

<sup>2</sup> GB.297/11/1 (Rev.).

<sup>3</sup> GB.298/PFA/6 (Rev.).

ermitteln und Empfehlungen auszusprechen, um für Mitgliedsgruppen Dienste zu erbringen und die Verwirklichung der Agenda der menschenwürdigen Arbeit in Regionen und Ländern zu unterstützen“ (Absatz 3). Der Arbeitsauftrag legte den Umfang der Überprüfung sowie die spezifischen Aufgaben, den Terminplan und die Durchführungsvorkehrungen fest.

4. Im Einklang mit dem im Arbeitsauftrag festgelegten Terminplan hat das Amt Informationen und Angaben über die Außendienststruktur der IAO zusammengestellt. Insbesondere wurden Schaubilder zu folgenden drei Dimensionen erstellt:
  - i) Aufteilung der Ämter der IAO und anderer IAO-Vorkehrungen auf Regionen und Länder;
  - ii) Aufteilung von Mitarbeitern der IAO (auf Regionen und Länder sowie nach Vertragsart);
  - iii) Finanzströme nach Amt, Land und Region.

Der Anhang enthält eine Auswahl von Schaubildern, die das Amt zur Unterrichtung des Ausschusses zusammengestellt hat. Die Verarbeitung und Analyse der gesammelten Daten ist noch nicht abgeschlossen. Eine vollständige Analyse der Daten wird dem Ausschuss im März 2008 vorgelegt.

5. Der Arbeitsauftrag verlangt „standardisierte Befragungen von Mitgliedsgruppen aus ausgewählten Ländern in allen fünf Regionen der IAO, mit Mitgliedsgruppen des Verwaltungsrates, mit Partnerinstitutionen, insbesondere den VN, mit Gebern von IAO-Programmen und mit Bediensteten des IAA“<sup>4</sup>. Aus diesem Grund nimmt die IAO die Dienste von drei externen Beratern in Anspruch. Dabei handelt es sich um Herrn Friedrich Buttler (ehemaliger Regionaldirektor der IAO für Europa und Zentralasien bis 30. Juni 2007), Herrn Ng Boo (ehemaliger Regionaldirektor der IAO für Asien und den Pazifik bis 30. Juni 2007) und Herrn Rajeev Pillay, unabhängiger Berater mit Arbeitserfahrung bei den VN und dem UNDP, spezialisiert auf wirtschaftlichen und institutionellen Wandel und Managementreformen. Zusammengenommen verfügen die Berater somit über ein breites Spektrum von Sachverstand und Fachkenntnissen sowie über ein unabhängiges Urteilsvermögen, das für diese Überprüfung unerlässlich ist.
6. Im Oktober und November 2007 werden die drei Berater in ausgewählten Ländern verschiedener Regionen eine Reihe von Konsultationen und standardisierten Befragungen durchführen. Sie werden alle fünf Regionen der IAO besuchen. Bei Fertigstellung dieser Vorlage war die Liste der zu besuchenden Länder noch nicht fertig gestellt.
7. In der Woche des 5. November 2007 werden die drei Berater der IAO in Genf mit Gruppen (Arbeitgeber- und Arbeitnehmer- sowie regionalen Regierungsgruppen) und Mitgliedern des Verwaltungsrates informelle Konsultationen durchführen. Außerdem finden Gespräche mit Mitarbeitern des IAA in Außenämtern und der Zentrale sowie mit der Personalgewerkschaft statt. Mit Außendienstämtern der IAO wurden Videokonferenzen veranstaltet, und weitere werden folgen.
8. Im Anschluss an diese Konsultationen werden die Berater einen Bericht ausarbeiten, der dem Generaldirektor Anfang Dezember 2007 vorgelegt wird. Dieser Bericht wird Grundlage der Empfehlungen des Generaldirektors an die Tagung des Verwaltungsrats im März 2008 sein.

<sup>4</sup> Ebd.

9. Die IAO überprüft auch die Erfahrungen ausgewählter Organisationen, Fonds und Programme des Systems der Vereinten Nationen, die kürzlich Umstrukturierungen, insbesondere von Außenämtern, durchgeführt haben, um möglicherweise daraus Lehren zu ziehen.
10. Eine Reihe grundlegender Überlegungen werden bei der Überprüfung der Außendienststruktur der IAO als Richtschnur dienen. Das Mandat der IAO fußt auf der Agenda für menschenwürdige Arbeit und ihren vier Komponenten. Die Zusammenarbeit der IAO mit Mitgliedsgruppen in Ländern wird über die Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit (DWCPs) abgewickelt. Die Landesprogramme haben unterschiedliche Größe und Schwerpunkte und verändern sich im Lauf der Zeit. Der Beitrag der IAO zu Landesprogrammen der Vereinten Nationen stützt sich auf die DWCPs. Die IAO ist gehalten, Mitgliedsgruppen in Regionen, Subregionen und Ländern grundsatzpolitische Beratungsdienste zu gewähren, Wissen und Analysen zu aktuellen ihr Mandat betreffenden Fragen zur Verfügung zu stellen und unterschiedliche Vorgehensweisen durch Programme der technischen Zusammenarbeit zu unterstützen und deren Durchführbarkeit zu erproben. Besonders wichtig ist die Stärkung von Wissensnetzwerken zur Unterstützung der menschenwürdigen Arbeit, auch durch nationale und regionale Institutionen. Das Gleichgewicht zwischen grundsatzpolitischer Beratung, Wissensentwicklung und operativer Entwicklung fällt zwischen Ländern und Regionen und im zeitlichen Verlauf unterschiedlich aus. Besondere Aufmerksamkeit erfordert die grundsatzpolitische Kohärenz zwischen wirtschafts- und sozialpolitischen Maßnahmen und menschenwürdiger Arbeit sowie die Kohärenz zwischen den vier Dimensionen der menschenwürdigen Arbeit.
11. Die Überprüfung wird sich daher an dem übergeordneten Ziel orientieren, die Kapazität und Arbeitsmethoden des Amtes zur Programmdurchführung in Ländern auf zeitgerechte, effiziente und effektive Weise für maximale Ergebnisse zu stärken. Dies erfordert nicht nur eine Untersuchung der Präsenz der IAO und der Modalitäten dieser Präsenz in Ländern und Regionen, sondern auch innovativer Wege, wie die kritische Masse des im Amt vorhandenen fachlichen Wissens mit der nötigen Flexibilität und Anreizen für Zusammenarbeit in Abteilungen der Zentrale und dem Außendienst genutzt und eingesetzt werden kann, als ein geschlossenes Team.
12. Aus diesen Überlegungen ergeben sich eine Reihe von führungstechnischen, operativen, finanziellen und strukturellen Fragen, die Grundlage der Konsultationen mit Mitgliedsgruppen bilden werden.
13. Auf Grundlage der im November 2007 im PFAC durchgeführten Diskussionen könnte der Generaldirektor erwägen, vor der Tagung im März 2008 informelle Konsultationen mit dem Verwaltungsrat zu den Empfehlungen durchzuführen, die er zur Außendienststruktur der IAO möglicherweise vorlegen will.
14. ***Der Ausschuss möge diesen Fortschrittsbericht über die Überprüfung der Außendienststruktur der IAO zur Kenntnis nehmen.***

Genf, 11. Oktober 2007

*Zur Information.*

## Anhang

### Überblick über die Außendienststruktur der IAO

#### 1. Struktur der IAO Außenämter und andere Vorkehrungen

Die Außendienststruktur der IAO setzt sich aus Regionalämtern, Subregionalämtern und (einzelnen oder mehreren) Landesämtern zusammen. Zur Anpassung an sich wandelnde Anforderungen wurden in einigen Ländern unterschiedliche Vorkehrungen getroffen, um die Fähigkeit der IAO zur Durchführung ihres Programms zu stärken.

| Globale IAO-Struktur nach Art | Regional-<br>amt | Subregional-<br>amt | IAO-Amt   | Verbindungs-<br>person | IAO-<br>Vertreter | Nationaler<br>Koordinator | Gesamtzahl<br>der Dienst-<br>stellen |
|-------------------------------|------------------|---------------------|-----------|------------------------|-------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Afrika                        | 1                | 6                   | 7         | 0                      | 0                 | 0                         | 14                                   |
| Amerika                       | 1                | 4                   | 5         | 0                      | 0                 | 0                         | 10                                   |
| Arabische Staaten             | 1                | 0                   | 0         | 0                      | 2                 | 0                         | 3                                    |
| Asien und der Pazifik         | 1                | 3                   | 9         | 1                      | 0                 | 2                         | 16                                   |
| Europa und Zentralasien       | 1                | 2                   | 7         | 1                      | 0                 | 13                        | 24                                   |
| <b>Insgesamt</b>              | <b>5</b>         | <b>15</b>           | <b>28</b> | <b>2</b>               | <b>2</b>          | <b>15</b>                 | <b>67</b>                            |

#### 2. Zusammensetzung der IAO-Mitarbeiter nach Region, Personalkategorie und Vertragsart (festangestellt oder Mitarbeiter technische Zusammenarbeit), Dezember 2006

|                                 | Mitarbeiter<br>insgesamt | Festangestellte Mitarbeiter |                          |                     | Mitarbeiter technische Zusammenarbeit |                          |                     |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------|
|                                 |                          | International               | Nationale<br>Bedienstete | Hilfssper-<br>sonal | International                         | Nationale<br>Bedienstete | Hilfssper-<br>sonal |
| Afrika insgesamt                | 622                      | 79                          | 28                       | 159                 | 62                                    | 112                      | 182                 |
| Arabische Staaten insgesamt     | 56                       | 8                           | 4                        | 28                  | 5                                     | 4                        | 7                   |
| Asien und der Pazifik insgesamt | 713                      | 67                          | 36                       | 164                 | 78                                    | 99                       | 269                 |
| Europa insgesamt                | 160                      | 24                          | 15                       | 35                  | 12                                    | 29                       | 45                  |
| Amerika insgesamt               | 320                      | 60                          | 29                       | 106                 | 24                                    | 36                       | 65                  |
| <b>Gesamtsumme</b>              | <b>1.871</b>             | <b>238</b>                  | <b>112</b>               | <b>492</b>          | <b>181</b>                            | <b>280</b>               | <b>568</b>          |

#### 3. Personaltendenzen (Arbeitsmonate) im ordentlichen Haushalt nach Personalkategorie

Eine langfristige Sicht der Zusammensetzung des Personals der IAO lässt bedeutende Veränderungen erkennen. Der Anteil des Fachpersonals (P für Mitarbeiter des höheren Dienstes) hat zugenommen, vor allem in den Regionen, jedoch auch in der Zentrale, während der Anteil der Mitarbeiter des allgemeinen Dienstes (G) abgenommen hat.

|                                       | % Verteilung 1994/95 |            | % Verteilung 2008/09 |              | % Veränderung 2008/09–1994/95 |              |
|---------------------------------------|----------------------|------------|----------------------|--------------|-------------------------------|--------------|
|                                       | P Am.                | G Am.      | P Am.                | G Am.        | P Am.                         | G Am.        |
| Fachabteilungen der Zentrale          | 35                   | 15,9       | 31,3                 | 15,9         | 4,1                           | –12,4        |
| Management und Unterstützung Zentrale | 33                   | 42,1       | 25,5                 | 38,5         | –11,2                         | –20,1        |
| Regionalprogramme                     | 32                   | 42         | 43,3                 | 45,7         | 56,1                          | –5,1         |
| <b>Insgesamt IAO</b>                  | <b>100</b>           | <b>100</b> | <b>100,0</b>         | <b>100,0</b> | <b>15,7</b>                   | <b>–12,5</b> |

#### 4. *Tendenzen beim regulären Haushalt der IAO*

Ausgehend von 1998-99 (=100) zeigt das Schaubild real einen abnehmenden Trend für den Gesamthaushalt der IAO sowie für die beschlussfassenden Organe und Managementdienste, einen geringfügigen Rückgang für Fachprogramme und einen Zuwachs für die Regionen und Hilfsdienste. Letzteres erklärt sich aus der Eingliederung der IRIS-Dienste.

|                                                   | 1998-99    | 2000-01       | 2002-03      | 2004-05      | 2006-07      | 2008-09     |
|---------------------------------------------------|------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Beschlussfassende Organe                          | 100        | 96,63         | 94,30        | 87,81        | 82,39        | 81,58       |
| Fachprogramme (Zentrale)                          | 100        | 102,94        | 104,31       | 103,20       | 100,26       | 99,29       |
| Hilfsdienste                                      | 100        | 97,97         | 94,02        | 87,49        | 107,81       | 105,46      |
| Managementdienste                                 | 100        | 95,70         | 96,55        | 95,88        | 93,29        | 89,30       |
| Regionalprogramme                                 | 100        | 101,14        | 100,54       | 105,59       | 105,47       | 108,3       |
| <b>Teil I von Programm und Haushalt insgesamt</b> | <b>100</b> | <b>100,16</b> | <b>99,73</b> | <b>99,73</b> | <b>99,71</b> | <b>99,7</b> |

#### 5. *Ein Profil der Sondermittelausgaben für technische Zusammenarbeit in 2006*

Die IAO implementiert ein vielfältiges Portfolio der technischen Zusammenarbeit, das mit Hilfe von Sondermitteln finanziert wird. Das Schaubild zeigt einen unterschiedlichen Anteil regionaler und subregionaler Ausgaben an den Gesamtausgaben, eine relativ hohe Konzentration der Ausgaben auf eine begrenzte Anzahl von Ländern und daher einen relativ geringen Median der Ausgaben, ausgenommen Asien und der Pazifik.

|                                                              | Afrika | Arabische Staaten | Asien und Pazifik | Zentraleuropa Asien | Lateinamerika Karibik |
|--------------------------------------------------------------|--------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|
| Regionaler und subregionaler Anteil an Gesamtausgaben (in %) | 48,8   | 28,4              | 18                | 60,3                | 43,5                  |
| Anteil der fünf größten Empfängerländer (in %)               | 55,7   | 94                | 65,3              | 89,6                | 72,9                  |
| Durchschnittsausgaben pro Land (in 1.000 \$)                 | 40,2   | 158               | 1.858             | 202                 | 527                   |
| Median der Ausgaben pro Land (in 1.000 \$)                   | 43     | 48                | 1.202             | 28                  | 183                   |
| Anzahl der IAO-Mitgliedstaaten in der Region                 | 53     | 10                | 31                | 51                  | 34                    |

Das Internationale Ausbildungszentrum der IAO in Turin ist ein wichtiger Partner für die technische Zusammenarbeit in den Regionen. Das folgende Schaubild gibt einen regionalen Überblick der Ausgaben für technischen Zusammenarbeit des Turiner Zentrums im Jahr 2006 mit den Regionen (in 1.000 US\$).

| Afrika | Amerika | Asien | Europa | Arabische Staaten | Interregional | Insgesamt |
|--------|---------|-------|--------|-------------------|---------------|-----------|
| 6.268  | 4.378   | 4.191 | 8.863  | 2.213             | 5.403         | 32.658    |