

**ZUR INFORMATION**

ZWÖFTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

**Ergebnisorientierte Strategien 2010-15:
Überblick**

1. Die vom Verwaltungsrat im November 2006 ¹ gebilligte Strategie für die fortlaufende Verbesserung des ergebnisorientierten Managements in der ILO hat für Managementstrategien Meilensteine festgelegt. Bis Ende 2009 sollen alle Managementstrategien überarbeitet werden, um dann einen gemeinsamen Ansatz und eine gemeinsame Terminologie zu verwenden, über einen expliziten Ergebnisrahmen zu verfügen und klar die zwischen ihnen bestehenden Verbindungen aufzuzeigen. Der allgemeine Ergebnisrahmen wird im Strategischen grundsatzpolitischen Rahmen 2010-15 und im Programm und Haushalt für 2010-11 beschrieben ². Überarbeitete Strategien werden dieser Tagung des Verwaltungsrates zu Humanressourcen ³, Informationstechnologie ⁴, Wissen ⁵ und Technische Zusammenarbeit ⁶ vorgelegt. Nach Abschluss der für 2010 vorgesehenen unabhängigen externen Evaluierung der Evaluierungsfunktion der IAO wird eine revidierte Evaluierungsstrategie vorgelegt werden.
2. Die meisten dieser Managementstrategien haben eine bedeutende Vorgeschichte, und sie sind sämtlich eine Antwort auf Ersuchen des Verwaltungsrates und seiner Ausschüsse. Dies ist die dritte Strategie für Humanressourcen, die fünfte Strategie für Informationstechnologie und die zweite Wissensstrategie. Die Strategie für Technische Zusammenarbeit existierte zwar bisher nicht in Form eines eigenen Strategiedokuments, es gab jedoch zu dieser Frage zahlreiche frühere strategische Diskussionen, einschliesslich ständiger Gegenstände auf der Tagesordnung der Internationalen Arbeitskonferenz. Es gibt auch eine Evaluierungsstrategie.

¹ GB.297/PFA/1/1. Siehe auch GB.300/PFA/9/1.

² GB.304/PFA/2(Rev.); und IAA: *Programm und Haushalt für die Zweijahresperiode 2010-11*, Genf, 2009.

³ GB.306/PFA/12/2.

⁴ GB.306/PFA/ICTS/1.

⁵ GB.306/PFA/12/3.

⁶ GB.306/TC/1.

3. In dieser Vorlage werden die gemeinsamen Elemente diskutiert, die für alle Managementstrategien Gültigkeit besitzen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf ihrem Zweck, ihrer Struktur und ihrer Ausarbeitung, dem Kontext, in dem sie durchgeführt werden, und den zwischen ihnen bestehenden Verbindungen.

Zweck und Struktur

4. Die Strategien sind Managementwerkzeuge, die darauf ausgerichtet sind, den im Strategischen grundsatzpolitischen Rahmen 2010-15 festgelegten Ergebnisrahmen umzusetzen. Sie beschreiben auf konkrete Weise die zur Erzielung der Ergebnisse notwendigen Schritte. Sie vermitteln ein klares Bild der im zeitlichen Verlauf zu erzielenden Fortschritte, insbesondere der Meilensteine, die in jedem Zweijahreszeitraum der sechsjährigen Planungsperiode erreicht werden sollen.
5. Gegenwärtig gibt es keinen Ergebnisrahmen für das Programm- und Haushaltskapitel über die Stärkung der technischen Kapazität, was Wissensgrundlagen, die Schaffung von Kapazität unter Mitgliedsgruppen, Partnerschaften und Kommunikation sowie operative Kapazität umfasst. Die in den Strategien genannten Ergebnisse, Indikatoren und Zielvorgaben tragen diesem Mangel Rechnung.
6. Alle Managementstrategien haben eine gemeinsame Struktur. Auf einen kurzen einleitenden Absatz, in dem der Kontext jeder Strategie dargestellt wird, folgt ein Ergebnisrahmen mit einer begrenzten Zahl von Ergebnissen. Jedes Ergebnis verfügt über eine Feststellung, eine Strategie und einen Abschnitt über die Messung.
7. In den Feststellungen zum Ergebnis werden die vorrangig zu erreichenden Ergebnisse in einfachen, direkten Worten dargestellt. Die Strategien beinhalten eine kurze Erläuterung der erwarteten Ergebnisse, der wichtigsten zur Erreichung des Ergebnisses erforderlichen Outputs und Tätigkeiten, der Querverbindungen mit anderen Managementstrategien und eine erste Darstellung von Risiken und Annahmen. Diese werden in den nächsten Jahren im Kontext einer amtsweiten Politik für Risikomanagement weiter verbessert werden.
8. Ergebnisstrategien haben auch Ressourcenimplikationen. Sie machen deutlich, was mit den im Rahmen von Programm- und Haushalt zur Verfügung stehenden Mitteln 2010-11 und unter Annahme eines unveränderten Ressourcenstandes in der gesamten sechsjährigen Planungsperiode erreicht werden kann. Wo es sinnvoll ist, enthalten sie einen Hinweis, was mit Hilfe zusätzlicher Ressourcen gestärkt oder beschleunigt werden könnte. Diese Schätzungen werden bei der Ausarbeitung von Programm und Haushalt für 2012-13 konkretisiert und verbessert werden.
9. Die Absätze zur Messung enthalten Indikatoren, Ausgangswerte und Zielvorgaben für die Planungsperiode sowie Meilensteine für jede der drei Zweijahresperioden.
10. Jede Strategie benennt den Hauptbeitrag, den sie zu anderen Strategien leisten kann, sowie die von diesen erforderlichen Beiträge. Welche Verbindungen zwischen Strategien existieren, wurde bereits auf vorläufige Weise ermittelt ⁷, und die im Anhang enthaltene Tabelle gibt einen diesbezüglichen Überblick.
11. Eine der wichtigsten Weiterentwicklungen bei diesen Strategien besteht darin, dass sie durch Programm und Haushalt und den Bericht über die Programmdurchführung mit der Ergebnismessung verknüpft werden. Eine Überprüfung der Strategien – zur Beurteilung

⁷ GB.300/PFA/9/1.

von Fortschritten und zur Gewährleistung notwendiger Flexibilität und Anpassungen – kann jetzt mit den allgemeineren Programmierungs-, Haushaltserstellungs- und Überprüfungsverfahren verknüpft werden.

Kontext

12. Die IAO verfügt über ein starkes Fundament in Form neuerer grundsatzpolitischer Dokumente, die sich mit ihrem Mandat, ihrer Rolle und ihren Arbeitsmethoden befassen. Sie stützen sich sämtlich auf die fortdauernde Relevanz des Mandats der IAO, wie sie in der Agenda für menschenwürdige Arbeit zum Ausdruck gebracht wird.
13. Die Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung betont, dass die vier strategischen Ziele „unteilbar und zusammenhängend sind und sich gegenseitig stützen“ und verweist auf „eine Welt wachsender Interdependenz und Komplexität und der Internationalisierung der Produktion“. Sie verlangt, dass das Amt einen kohärenten, kooperativen Ansatz für das Handeln der IAO entwickelt, der auf Innovationen und neuen Arbeitsmethoden beruht.
14. Der Globale Beschäftigungspakt fügt dieser komplexen Frage die Aspekte Dringlichkeit und raschen Wandel hinzu. Er anerkennt die Tatsache, dass geeignete Maßnahmenpakete in Ländern unterschiedlich ausfallen, und betont die Bedeutung der Kapazität der IAO für Forschungsarbeiten und die Analyse wirtschaftlicher und sozialer Daten.
15. Der Strategische grundsatzpolitische Rahmen 2010-15 und Programm und Haushalt für 2010-11 tragen dieser allgemeinen grundsatzpolitischen Orientierungen Rechnung und fügen eine rigorose Vorgehensweise in den Bereichen Ergebnismessung, Durchführung und Effizienz hinzu.
16. In all diesen Grundsatzdokumenten findet sich eine starke Betonung der grundlegenden Rolle und Verantwortlichkeiten der Mitgliedsgruppen. Das Amt ist aufgerufen, seine Dienste zu stärken, um ihren Bedürfnissen zu entsprechen.
17. Die Autorität und das Fachwissen der IAO werden als grundlegender Teil der nationalen und internationalen Antwort auf die zunehmend dringende Notwendigkeit gesehen, menschenwürdige Arbeit für alle bereitzustellen. Die IAO verfügt über eine Menge Trümpfe, z. B. eine engagierte, kompetente und heterogen zusammengesetzte Mitarbeiterschaft, ein dreigliedriger Konsens zu grundlegenden Prinzipien, ein weiterhin anerkanntes Aufsichtssystem für Normen, einen Ruf für fundierte Analysen und ein ausgewogenes Vorgehen, sowie praktische Erfahrungen bei der Durchführung technischer Zusammenarbeit. Die vom Verwaltungsrat im März 2009 gebilligte Durchführung der Überprüfung der Außendienststruktur wird die Präsenz der IAO in den Regionen stärken und ihre fachliche Kapazität zum Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen verbessern.
18. Die vor der IAO liegenden Herausforderungen sind gewaltig. Sie muss neue Methoden der Arbeit und Kooperation einführen, ihre Analysen vertiefen und verfeinern, rasch auf zunehmend dringende Bedürfnisse eingehen, ihre Dienste an die unterschiedlichen Situationen der weltweiten Mitgliedsgruppen anpassen, die Wirksamkeit ihres Handelns stärken und intensivieren, und bei all diesen Aufgaben Merkmalen wie Effizienz, Transparenz und Rechenschaftspflicht große Aufmerksamkeit widmen.

Überwachungs- und Berichterstattungsvorkehrungen

19. Das leitende Management muss dafür sorgen, dass Managementstrategien auf kohärente und kooperative Weise umgesetzt werden. Geeignete interne Überwachungs- und Berichterstattungsvorkehrungen, gekoppelt an ergebnisorientierte Arbeitspläne, werden eingerichtet, um Fortschritte zu messen, Unzulänglichkeiten zu identifizieren und Risiken zu begegnen. Die Berichterstattung über die allgemeine Durchsetzung der Strategie und über bestimmte zweijährliche Meilensteine wird in den alle zwei Jahre dem Verwaltungsrat vorgelegten Durchführungsbericht aufgenommen werden.

Genf, 23. Oktober 2009

Zur Information.

Anhang

Verbindungen zwischen Strategien

Die nachfolgende Matrix ist eine zusammenfassende Darstellung der Verbindungen von Strategien untereinander. Einzelheiten sind den einzelnen Strategiepapieren zu entnehmen. Die Informationen in jeder Zelle sind eine Darstellung der wechselseitigen Beziehung zwischen den zwei Strategien.

Verbindungen von und zu			
Strategie	Informationstechnologie	Wissen	Technische Zusammenarbeit
Humanressourcen	Lückenschließung bei IT-Anforderungen durch adäquate Personalausstattung. Verbesserung von IT-Qualifikationen durch Mitarbeiterausbildung. IT-Werkzeuge unterstützen HR-Funktionen, z. B. Einstellung, Ausbildung, Talent-Management, aktuelle und amtsweite Informationen über gegenwärtige und pensionierte Mitarbeiter, Leistungsmanagement und Betriebskontinuität bei Notfällen.	Wissensaustausch und Teamarbeit als Teil des Rahmens für Kernkompetenzen bei der Mitarbeiter-Einstellungsbeurteilung. Spezielle Ausbildung in Techniken für Wissensaustausch, Wissensmanagement, Teamarbeit, Schreiben für das Internet und Content-Management. Anerkennung und Belohnungen für individuelle Spitzenleistungen in Bereichen wie Teamarbeit, Zusammenarbeit und Wissensaustausch. Auffüllen von durch Abgänge hervorgerufenen Wissenslücken (Erhaltung des institutionellen Gedächtnisses). Ein verbesserter Wissensaustausch trägt zu besserer Effektivität und Effizienz der Mitarbeiter bei.	Ausbildung in ergebnisorientiertem Management und integrierter Haushaltserstellung, Geberanforderungen, Projektzyklus-Management und Fertigkeiten für Ressourcenmobilisierung in Außendienstämtern. Überprüfung vertraglicher Vereinbarungen für Außendienstmitarbeiter (einschließlich TZ-Personal) als Teil der Harmonisierung der Geschäftspraktiken im gemeinsamen System der VN. Effiziente Einstellungsverfahren und ein adäquates Management- und Entwicklungssystem für TZ-Personal. Beiträge zu VN-weiten HR-Fragen im Außendienst (Beispiele: Arbeitsgruppe für Fragen des Systems des Residierenden Koordinators und die Interinstitutionelle Beratungsgruppe für die Auswahl und Ernennung von Residierenden Koordinatoren).

Verbindungen von und zu			
Strategie	Informationstechnologie	Wissen	Technische Zusammenarbeit
Informations technologie		Förderung von IT-Werkzeugen (Wissenssysteme, Groupware, E-Mail, Videokonferenzen, Internet-Telefonie, Internet, E-Learning, soziale Netzwerke usw.), die den Wissensaustausch, Zusammenarbeit und Teamarbeit fördern. Weitere Stärkung und Verwendung amtsweiter IT-Anwendungen, z. B. des integrierten Ressourcen-Informationssystems (IRIS), des Systems für elektronische Dokumentenverwaltung (EDMS) und des Web-Content-Managementsystems (WCMS). Stärkung der IT-Infrastruktur und Beseitigung technologischer Barrieren für den Einsatz neuer Verbreitungswerkzeuge. Konsolidierung und Zusammenfassung bestehender Wissensdatenbanken aus unterschiedlichen Quellen in kompatible Formate.	Verbesserte Ausrichtung, Durchführung und Überwachung von TZ-Projekten mit erfolgreicher Stärkung von IRIS-Funktionen im Außendienst. Besseres Wissensmanagement bei TZ-Projekten durch Stärkung von IT-Werkzeugen wie EDMS und WCMS im Außendienst. Verbesserter Austausch von Wissen über TZ-Projekte zwischen Gebern und dem Amt durch das Donor-Dashboard.
Wissen			Integration der Wissensproduktion in Partnerschaftsrahmen mit Gebern. Aufnahme von Lernerfahrungen der Technischen Zusammenarbeit in Forschungsarbeiten und Tätigkeiten zur Wissensverbreitung. Besser dokumentierte Nachweise, wie menschenwürdige Arbeit die innerstaatliche Entwicklung stützt, führt zu einer verstärkten Teilnahme des Amtes und der Mitgliedsgruppen an VN-Programmierungsverfahren.

