



Verwaltungsrat

309. Tagung, Genf, November 2010

GB.309/PFA/4

Programm-, Finanz- und Verwaltungsausschuss

PFA

ZUR DISKUSSION UND ORIENTIERUNG

VIERTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Einführung der revidierten Außendienststruktur

Überblick

Behandelte Fragen

Diese Vorlage und die Übersichten im Anhang geben einen Überblick über die Fortschritte, die bisher bei der Einführung der revidierten Außendienststruktur im Anschluss an den Beschluss des Verwaltungsrats im März 2009 erzielt worden sind. An genauere Informationen über bereits ergriffene Maßnahmen oder Maßnahmen, die zum Zeitpunkt der Abfassung dieser Vorlage im Gang sind, schließen sich Informationen über weitere Schritte an, die im Verlauf der weiteren Einführung in der Zweijahresperiode vorgesehen sind.

Grundsatzpolitische Konsequenzen

Noch festzulegen.

Finanzielle Konsequenzen

Keine.

Maßnahme/Beschluss erforderlich

Keine(r).

Verweise auf andere Verwaltungsratsdokumente und Instrumente der IAO

GB.304/PFA/5.

GB.304/PFA/5(Add).

GB.304/8/1(Rev.2).

GB.309/SG/DECL/2.

Einleitung

1. Auf seiner 304. Tagung (März 2009) ermächtigte der Verwaltung den Generaldirektor, eine zweistufige Außendienststruktur einzuführen. Im Rahmen dieser revidierten Struktur sollen alle Landesämter direkt den Regionalämtern unterstehen, wodurch die dreistufige Struktur abgeschafft würde, zu der auch Subregionalämter gehörten. In den Regionen würden Fachunterstützungsteams für menschenwürdige Arbeit (DWTs) eingerichtet, und in Ländern, in denen die IAO über keine Ämter verfügt, ihre Tätigkeit jedoch eine verstärkte Präsenz rechtfertigt und Ressourcen es zulassen, würden verstärkt nationale Koordinatoren eingesetzt¹.
2. Das Ziel der revidierten Außendienststruktur ist es, im Einklang mit der Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung die Fähigkeit der IAO zu stärken, für ihre Mitglieder auf globaler Ebene Dienste zu erbringen. Sie soll auch dem sich rasch entwickelnden Entwicklungs- und Regelrahmen der Vereinten Nationen auf Länderebene Rechnung tragen.
3. Dieser Bericht enthält neueste Informationen über Fortschritte bei der Einführung der revidierten Struktur. Er gibt einen Überblick über bereits ergriffene Maßnahmen sowie über Maßnahmen, die zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Berichts im Gang waren oder im Verlauf der weiteren Einführung vorgesehen sind. Außerdem verdeutlicht er die Zusammenhänge und Übereinstimmungen dieser Änderungen mit anderen Maßnahmen, deren Ziel es ist, die operative Effizienz, Transparenz und Rechenschaftslegung zu stärken und letztlich die Erbringung von Diensten für die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen der IAO zu verbessern.
4. Der Schwerpunkt dieses Berichts liegt zwar auf den führungstechnischen und operativen Maßnahmen zur Unterstützung der Einführung der revidierten Struktur, der Ausschuss sollte jedoch auch darauf hingewiesen werden, dass Maßnahmen getroffen worden sind, um im Einklang mit der Erklärung über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung die inhaltliche und fachliche Qualität der Dienste der IAO für Mitgliedsgruppen zu verbessern². Zu diesen Maßnahmen gehört auch die Annahme eines stärker integrierten Ansatzes für die Verwirklichung der vier strategischen Ziele der IAO und die Gewährleistung, dass sich Politik und Handeln der IAO in der Zentrale und in den Regionen bei der Umsetzung der Agenda für menschenwürdige Arbeit auf ein kohärentes und einheitliches Vorgehen stützen. Fortschritte auf dem Weg zur Realisierung dieser Ziele werden u.a. durch das Bündel der Leistungsindikatoren gemessen, über die in der Programmdurchführung der IAO 2010-11 berichtet wird.

Einführung der revidierten Außendienststruktur: Getroffene oder laufende Maßnahmen

5. Die Änderungen der Außendienststruktur wurden auf systematische und ausgewogene Weise durchgeführt, um einen reibungslosen und effektiven Übergang zu ermöglichen. Es folgt ein Überblick über die Maßnahmen, die bereits ergriffen wurden oder im Gang sind, um den Wandel vorzubereiten, anzuleiten und zu stärken.

¹ GB.304/PFA/5, GB.304/PFA/5(Add), GB.304/8/1(Rev.2), Abs. 58-129.

² GB.309/SG/DECL/2.

Leitung und Management des Veränderungsprozesses

6. Um eine zeitnahe und effektive Einführung zu gewährleisten, hat der Generaldirektor die Gesamtverantwortung für diese Änderungen dem Leitenden Management-Team zugewiesen; der Exekutivdirektor für Management und Verwaltung war zuständig für die Leitung des Veränderungsprozesses, und ein führender Bediensteter wurde ernannt, um den Prozess auf operativer Ebene zu unterstützen und zu koordinieren³.

Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und den Regionen: Gemeinsam für den Wandel

7. Der Veränderungsprozess vollzog sich als gemeinsame Bemühung verschiedener Dienststellen der Zentrale, so z. B. der Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung (HRD), des Büros Programmleitung und Überwachung, der Hauptabteilung Finanzdienste, des Büros des Rechtsberaters (JUR) und der Regionen, insbesondere Afrikas und Asiens und des Pazifiks⁴. Dank dieser Vorgehensweise konnte das Amt sicherstellen, dass i) die Regionen den Prozess der Umsetzung der vom Verwaltungsrat gebilligten hochrangigen Vorschläge eigenständig in konkrete Pläne zur Erfüllung ihrer spezifischen Bedürfnisse umsetzen konnten, ii) Fragen der Stellenbesetzung und andere sich aus den Plänen ergebende Überlegungen in allen Regionen auf einheitliche Weise gehandhabt wurden und iii) die zur Unterstützung der neuen Struktur erforderlichen Management- und Verwaltungsveränderungen von den in Frage kommenden Dienststellen in der Zentrale so vorgenommen wurden, dass sie die Bedürfnisse der Regionen erfüllen und so die Kontinuität der Dienstleistungen für Mitgliedsgruppen nach dem Übergang zur neuen Struktur gewährleisten, mit nur minimalen Störungen. Nach dem Umstellungsdatum April 2010 wurde eine sechsmonatige Übergangszeit vorgesehen, um den Bedürfnissen bestimmter Ämter und einzelner Bediensteter Rechnung zu tragen, die von den Veränderungen betroffen waren.

Konsultationen mit Mitgliedsgruppen

8. Einige der für einen Funktionswechsel vorgesehenen Ämter (Addis Abeba, Dakar, Harare, Kairo, Manila, Pretoria und Jaunde) wurden von gemeinsamen Missionen der Zentrale und der Regionalämter besucht. Den nach Dakar, Harare und Manila entsandten Missionen bot sich die Gelegenheit, die vorgesehenen Änderungen mit den dreigliedrigen Mitgliedsgruppen zu erörtern und ihren Anliegen hinsichtlich möglicher Folgen der vorgesehenen Änderungen auf das künftige Dienstleistungsniveau Rechnung zu tragen. Außerdem wurden für die Regionalgruppen in der Zentrale vor der 306. Tagung des Verwaltungsrats (November 2009) kurze Informationssitzungen veranstaltet. Die Mitgliedsgruppen wurden darüber hinaus von den in Frage kommenden Regionalämtern über die anstehenden Änderungen informiert.

³ IAA: *Managing change: Enhancing delivery of ILO services*, Mitteilung des Generaldirektors, IGDS-Nummer 87 (Version 1) von Mai 2009.

⁴ Besondere Aufmerksamkeit galt den Regionen Afrika und Asien sowie dem Pazifik, wo eine Konsolidierung von Fachkapazität vorgesehen war: In Afrika wurden sechs Subregionalämter in vier DWTs umgewandelt, und in Asien und dem Pazifik wurden drei Subregionalämter zu zwei DWTs (siehe Abs. 18).

Beurteilung der personellen Auswirkungen

9. Als besonders nützlich erwiesen sich die Missionen nach Addis Abeba, Harare und Manila, um Anliegen von Mitarbeitern im Zusammenhang mit personellen Konsequenzen der geplanten Veränderungen zu erörtern. Das Missionsteam hatte so Gelegenheit, die Mitarbeiter über die vorgesehenen Änderungen zu unterrichten. Darüber hinaus fanden mit einzelnen Mitarbeitern Sitzungen statt, um sich einen Überblick über deren berufliche und persönliche Situation zu verschaffen und ihre Präferenzen auszuloten, sollte eine Versetzung oder andere Maßnahmen erforderlich werden. Die bei diesen Missionen gesammelten Informationen dienten zur Erstellung konsolidierter Personalpläne für jedes Amt und als Grundlage für die in den Absätzen 18 und 19 genannten Personalentscheidungen.
10. Die Personalgewerkschaft in der Zentrale wurde regelmäßig über die Entwicklungen informiert und zu Personalentscheidungen befragt. Darüber hinaus waren Sitzungen mit Vertretern der örtlichen Personalgewerkschaft an jedem Dienstort integraler Bestandteil der genannten Missionen⁵.
11. Im Zusammenhang mit der Durchführung der vom Verwaltungsrat gebilligten Änderungsvorschläge führten die Regionalämter für Afrika, Asien und den Pazifik in ihren Regionen ebenfalls Konsultationen mit Managern, Mitarbeitern und Vertretern der Personalgewerkschaft durch.

Kommunikation mit Managern und Mitarbeitern

12. In der Zentrale und den Regionen wurden für Linienmanager kurze Informationssitzungen über die geplanten Änderungen der Außendienststruktur der IAO als einem essentiellen Bestandteil der Folgemaßnahmen zur Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung veranstaltet. Die Informationssitzungen fanden in der Zentrale im Rahmen der monatlichen Sitzungen der Linienmanager und in den Regionen (Afrika, Asien und Pazifik, Europa und Zentralasien sowie Lateinamerika und Karibik) als Bestandteil der Sitzungen der Direktoren statt.
13. Die Informationssitzungen dienten dazu deutlich zu machen, welche Aufgaben den unterschiedlichen Arten von Ämtern zukommen, einschließlich ihrer Beziehung zur Zentrale. Sie betonten auch die unerlässliche Führungsaufgabe der Manager in der Zentrale und den Regionen bei der Verwirklichung der Ziele und Ergebnisse der IAO⁶. Wie in Absatz 4 erwähnt, ist ein Gebot die Einführung einer stärker integrierten und auf Kollaboration ausgerichteten Art der Zusammenarbeit in der IAO im Sinne der Erklärung über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung. Mit den Informationssitzungen sollte sichergestellt werden, dass Manager die vom Amt neu eingeführten Maßnahmen und ihre eigene Rolle bei der Förderung stärkerer Zusammenarbeit und Kohäsion in der IAO und bei der Verbesserung der für Mitgliedsgruppen erbrachten Dienste uneingeschränkt verstehen. Verdeutlicht wurden dabei auch die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen vom Amt eingeführten Maßnahmen und deren voraussichtlichen Beiträgen zur Agenda für Wandel insgesamt: Ergebnisorientierte Arbeitsplanung als Instrument zur Förderung von mehr Kohärenz, integrierte Ressourcenverwendung und Teamarbeit, Stärkung des Rahmens für Rechenschaftslegung zur Förderung von Leistung und Umsetzung, die Einführung des neuen Leistungsmanagementsystems ausgerichtet auf die Erzielung von Ergebnis-

⁵ GB.304/8/1(Rev.2), Abs. 128 d).

⁶ Diese Aufgaben wurden vom Amt geklärt, wie in Absatz 23 dargestellt.

sen gegenüber zuvor festgelegten Erwartungen sowie eine verstärkte Fokussierung auf Wissensmanagement und -weitergabe zur Unterstützung der evidenzbasierten Planung⁷.

14. Allgemeinere Informationssitzungen wurden mit Mitarbeitern aller Kategorien durchgeführt, z. B. Präsentationen für alle Mitarbeiter des Büros für Tätigkeiten für Arbeitnehmer und für die Bediensteten in Bangkok und in Kairo, Dakar, Pretoria und Jaunde im Kontext von Arbeitsseminaren über Change Management. Dabei bot sich der Leitung des Amtes Gelegenheit, die praktischen Schwierigkeiten besser zu verstehen, denen Mitarbeiter beim Umsetzungsprozess gegenüberstehen, und nach praktischen Lösungen zu suchen.

Einstellungs- und Auswahlverfahren für nationale Koordinatoren

15. Die Einstellungs- und Auswahlverfahren für nationale Koordinatoren wurden geklärt und formalisiert, um deren Unabhängigkeit und Einhaltung der Werte und Grundsätze der IAO zu fördern. Seit April 2010 existieren klare, transparente und kohärente Verfahren, die u.a. vorsehen, dass die nationalen dreigliedrigen Mitgliedsgruppen in den letzten Phasen des Einstellungsprozesses konsultiert werden.

Durchführung der Umstellung

16. Die Veränderungen der Außendienststruktur wurden gemäß den Anweisungen in der Mitteilung des Generaldirektors *Enhancing delivery of services to constituents*⁸ im April 2010 eingeführt. Eine Beschreibung der revidierten Struktur findet sich in Anhang I. Sie umfasst fünf neue Landesämter (in Abidjan, Addis Abeba, Bangkok, Harare und Manila), die aus Subregionalämtern hervorgegangen sind; zehn aus Regionalämtern hervorgegangene Ämter mit der Doppelrolle als DWT und Landesamt (in Budapest, Dakar, Kairo, Lima, Moskau, Neu-Delhi, Port-of-Spain, San José, Santiago und Jaunde); ein aus einem Subregionalamt hervorgegangenes alleinstehendes DWT in Bangkok, ein mit einem für mehrere Länder zuständigen Amt in Pretoria eingerichtetes DWT und ein DWT für die arabischen Staaten⁹.
17. Die revidierte Außendienststruktur wurde im Rahmen der für 2010-11 zugewiesenen Mittel durchgeführt. Ein Ergebnis ist, dass die Fachkapazität in den Regionen auf dem gleichen Niveau wie vor der Umwandlung gehalten werden konnte. Das Amt wird prüfen, welche Anpassungen nach den ersten Erfahrungen mit den Veränderungen gegebenenfalls erforderlich sind, und dies wird sukzessive in künftige Programm- und Haushaltsentscheidungen einfließen.

Personelle Ausstattung der neuen Struktur

18. In den von den Regionen in Zusammenarbeit mit der Hauptabteilung Humanressourcenentwicklung ausgearbeiteten Personalplänen werden die Anzahl und Profile der Mitarbeiter angegeben, die erforderlich sind, um die revidierte Struktur zu unterstützen, und es werden

⁷ Programmleitlinien des Generaldirektors, Programm- und Haushalt für 2012-13, Mai 2010.

⁸ IAA: *Enhancing delivery of services to constituents*, Mitteilungen des Generaldirektors, IGDS-Nr. 150 (Version 1), 13. Apr. 2010.

⁹ Das ehemalige Subregionalamt in Bangkok wurde in zwei separate Einheiten umgewandelt: ein Landesamt und ein DWT.

Vorschläge gemacht, wie man diesen Anforderungen mit den vorhandenen Kräften gerecht werden kann. Bei der Einrichtung von DWTs in Afrika, Asien und dem Pazifik wurde die bestehende fachliche Kapazität in diesen Regionen konsolidiert, um mehr kritische Masse zu erzielen. So wurde in Afrika das Fachwissen von sechs ehemaligen Subregionalämtern in den vier DWTs in Dakar, Kairo, Pretoria und Jaunde zusammengeführt; in Asien und dem Pazifik wurde hingegen das Fachwissen der ehemaligen Subregionalämter in Manila und Bangkok innerhalb des DWT in Bangkok konsolidiert. Dieser Prozess erforderte die Versetzung einiger international rekrutierter Bediensteter des höheren Dienstes an neue Dienstorte. Es ist vorgesehen, dass alle diesbezüglichen Versetzungen bis Ende 2010 abgeschlossen sind. Zur Einrichtung von DWTs in anderen Regionen waren keine Mitarbeiterversetzungen erforderlich.

19. Da Landesbeauftragte und Mitarbeiter des allgemeinen Dienstes nicht der geographischen Mobilität unterliegen, wurde der Anpassungsprozess unterschiedlich gehandhabt und so gelang dem Amt, Arbeitsplatzverluste zu vermeiden. In Afrika, wo die Umwandlung der Subregionalämter in Addis Abeba und Harare in Landesämter zu einer Kürzung der benötigten Anzahl von Verwaltungs- und Hilfskräften führte, ist geplant, örtlichen Mitarbeitern (im Fall Addis Abebas) Aufgaben im Regionalamt und (im Fall von Harare) Tätigkeiten der technischen Zusammenarbeit zuzuweisen¹⁰. Es ist vorgesehen, dass diese Änderungen bis Ende 2010 abgeschlossen sind. Die so freiwerdenden Mittel des ordentlichen Haushalts werden umgewidmet, um die Tätigkeit der neuen DWTs zu unterstützen. In Asien und dem Pazifik, wo das Subregionalamt in Manila in ein Landesamt umgewandelt wurde, wurden drei Bedienstete im Einklang mit den genannten Personalplänen auf einvernehmliche Weise den Tätigkeiten der technischen Zusammenarbeit zugewiesen¹¹. Wie in Afrika werden die so freiwerdenden Mittel des ordentlichen Haushalts umgewidmet, um die neuen DWTs und neue regionale Managementstruktur zu unterstützen.

Nationale Koordinatoren

20. Als erster Schritt wurden vier neue nationale Koordinatoren ernannt, zwei in Asien und im Pazifik (in Kambodscha und der Mongolei) und zwei in den arabischen Staaten (Syrien und Jemen). Entscheidungen über die Ernennung weiterer nationaler Koordinatoren werden von einer Reihe von Umständen abhängen, z. B. von nachweislichem Bedarf und der Ressourcenverfügbarkeit. Die Einsatzorte aller nationalen Koordinatoren sind im Anhang aufgeführt.

Stützende Maßnahmen: Stärkung des Wandels

21. Eine Reihe zusätzlicher Maßnahmen wurde getroffen, um die Umstellung auf die neue revidierte Struktur zu stärken. Sie werden nachfolgend dargestellt.

¹⁰ Auf Grundlage der ausgearbeiteten Personalpläne.

¹¹ Im Einklang mit den Bestimmungen der Personalordnung wurde Mitarbeitern eine einvernehmliche Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses angeboten.

Formalisierung des Rahmens der IAO für Rechenschaftslegung

22. Im Januar 2010 formalisierte der Generaldirektor den Rahmen der IAO für Rechenschaftslegung¹². Dies stimmt mit dem Gebot der Erklärung über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung überein, die institutionellen Praktiken der IAO zu überprüfen und anzupassen, um die Verwaltungsführung im Rahmen der laufenden internen Reform zu stärken. Es entspricht auch den Empfehlungen des leitenden internen sowie des externen Rechnungsprüfers. Es soll die organisatorische Leistungsfähigkeit verbessern und im Rahmen der allgemeinen Bemühungen um eine verbesserte Verwaltungsführung die Rechenschaftslegung der Führungskräfte und Mitarbeiter des ganzen Amtes stärken.

Klärung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Funktionen

23. Klarheit von Rollen und Verantwortlichkeiten ist eine Voraussetzung für wirksame Rechenschaftslegung. Um dieser Anforderung besser zu genügen, hat das Amt eine Überprüfung der Rollen und Verantwortlichkeiten wichtiger führender Managementpositionen in der Zentrale und in den Regionen durchgeführt. Der sich daraus ergebende hochrangige Rahmen soll sicherstellen, dass jede Managementebene ihre Rolle und Verantwortlichkeiten klar versteht und erfüllen kann, während gleichzeitig die Rollen anderer respektiert werden. Ferner soll der Rahmen die Grundlage legen, auf der diese Manager bei der Erbringung von Diensten für Mitgliedsgruppen der IAO effektiv und effizient zusammenarbeiten können.
24. Eine ähnliche Übung findet statt, um die Funktionen in der Zentrale und jeder Art von Amt in den Regionen zu definieren. So sollen Überlappungen und Unklarheiten, die in der Vergangenheit die Leistungsfähigkeit beeinträchtigt haben, auf ein Minimum beschränkt werden. Außerdem stellt das Amt durch adäquate Ausbildungsmaßnahmen sicher, dass diese Funktionen gut verstanden und respektiert werden und die Erbringung besserer Dienste für Mitgliedsgruppen fördern.

Investitionen in Ausbildung

25. Es gab zwei Arten von Ausbildungs- und Unterrichtstätigkeiten für Mitarbeiter zur Stärkung der Wirksamkeit der revidierten Struktur: Solche, die den Schwerpunkt auf die Verbesserung der betrieblichen und führungstechnischen Leistungsfähigkeit legen, und solche speziellerer Art. Was die erstgenannten Tätigkeiten betrifft, so gehören dazu Fragen im Zusammenhang mit Rollen, Verantwortlichkeiten und Funktionen in der revidierten Außendienststruktur, das neue Leistungsmanagementsystem, der Rahmen der IAO für Rechenschaftslegung und die IAO und die Reformen der VN. Bisher wurden diese Programme in den DWTs in Afrika (Kairo, Dakar, Pretoria und Jaunde) eingeführt. Bei den DWTs in Asien und dem Pazifik lagen die Schwerpunkte auf dem ergebnisorientierten Management und der VN-Reform.
26. Die letztgenannten Tätigkeiten umfassten einige innovativer Art, die in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Ausbildungszentrum der IAO in Turin entwickelt und durchgeführt wurden. Dazu gehörten z. B.:

¹² Mitteilung des Generaldirektors, *ILO Accountability Framework*, IGDS-Nr. 137 (Version 1), 15. Jan. 2010.

- a) ein spezielles Programmpaket für Direktoren und Fachkräfte in der Region Afrika, um die Leistungsfähigkeit bei der Erbringung von Diensten für dreigliedrige Mitgliedsgruppen der IAO zu verbessern. Zu den behandelten Fragen gehörten Projektzyklusmanagement, Ressourcenmobilisierung und ergebnisorientiertes Management. Es ist vorgesehen, dass dieses Paket für Landesämter und DWTs in anderen Regionen angepasst und auch dort durchgeführt wird; und
- b) ein Pilotseminar zur Stärkung der analytischen Kapazität der IAO im Bereich der Arbeitsmarkttheorie im Dienste der Entwicklung. Die wichtigsten Ziele sind die Stützung der Kapazität von Mitarbeitern der IAO zur Erstellung von Wissensprodukten und analytischen Arbeiten zur Förderung der Agenda für menschenwürdige Arbeit und Schaffung einer kritischen Masse von Forschern, die über neueste Kenntnisse in Methodologien im Bereich der arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Analyse verfügen. Das Amt brachte Mitarbeiter der IAO zusammen, die sich in der Zentrale und in den Regionen mit wirtschaftlichen Forschungsarbeiten und verwandten analytischen und beratenden Tätigkeiten befassen¹³.

Entwicklung von Indikatoren zur Messung der Leistungsfähigkeit der Außendienststruktur

27. Nach dem Beschluss des Verwaltungsrats im März 2009 über Änderungen der Außendienststruktur der IAO war das Amt ersucht worden, „klare Indikatoren zur Messung der Leistungsfähigkeit der Außendienststruktur zur Erfüllung der strategischen Ziele und der Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen zu entwickeln“¹⁴. Die Entwicklung der Indikatoren erfolgte im Rahmen eines gemeinschaftlichen Konsultativverfahrens, an dem sich verschiedene Dienststellen der Zentrale und der Regionen beteiligten. Die Indikatoren werden die Leistungsfähigkeit in den folgenden fünf Bereichen messen:

- Qualität der Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit;
- Ressourcenmanagement für Ergebnisse der Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit;
- Unterstützung einer stärkeren Wissensgrundlage;
- Managemententwicklung;
- Integration der menschenwürdigen Arbeit in nationale Entwicklungsstrategien.

Separate Indikatoren werden die Leistungsfähigkeit von Ämtern in Industrieländern im Hinblick auf verstärkte Visibilität und Unterstützung der Agenda der IAO für menschenwürdige Arbeit durch Partnerorganisationen und breite Öffentlichkeit messen.

28. Die Auswahl dieser Indikatoren beruhte auf drei Hauptgrundsätzen. Erstens sollte die Messung der Indikatoren „Lernen für verbesserte Leistung ermöglichen“. Zweitens sollte das Verfahren die Regionen administrativ nicht übermäßig belasten. Daher liegt der Schwerpunkt auf einer Reihe grundlegender hochrangiger Messungen in ausgewählten Bereichen. Um eine Duplizierung von Bemühungen und Berichterstattung zu vermeiden, werden möglichst Leistungsindikatoren verwandt, die bereits im Strategischen grundsatzpoliti-

¹³ *What are the labour market and social policies that perform in relation to overcoming the global jobs crisis?* Arbeitsseminar für Bedienstete des IAA, Turin, Italien.

¹⁴ GB.304/8/1(Rev.2), Abs. 128 b).

schen Rahmen 2010-15, in Programm und Haushalt für 2010-11 und in den verschiedenen Managementstrategien, für die Ausgangsinformationen vorhanden sind oder gegenwärtig erstellt werden, festgelegt worden sind. Sie werden für die Zwecke dieses Verfahrens angepasst. Drittens sollten die Indikatoren, bei denen es sich im Wesentlichen um Outputindikatoren handelt, spezifisch, messbar, realisierbar, relevant und zeitgebunden (SMART) sein.

29. In Zusammenarbeit mit den zuständigen Ämtern und DWTs werden die Mechanismen für die Messung von den Regionalämtern ermittelt. Die Messung selbst wird 2011 beginnen und erste Ergebnisse werden im Bericht über die Programmdurchführung für 2010-11 vorgestellt.

Einführung der revidierten Außendienststruktur: Nächste Schritte

30. Dieser Bericht gibt zwar einen Überblick über die zur Einführung der revidierten Außendienststruktur in den Jahren 2009-10 ergriffenen Maßnahmen, es wäre jedoch verfrüht jetzt schon zu versuchen die Auswirkungen der Veränderungen zu evaluieren. Denn jetzt, bei der Abfassung dieses Berichts, geht erst die Übergangszeit der Umstellung zu Ende. Dennoch ist klar, dass die Investitionen in Form von Zeit und Bemühungen in der Zentrale wie in den Regionen eine solide Grundlage für die nächsten Schritte gelegt haben. Die zur Einführung der Veränderungen durchgeführten Vorbereitungsarbeiten haben insbesondere unter dem Aspekt der Auswirkungen auf Mitgliedsgruppen und Personal einen reibungslosen Übergang und eine problemlose Durchführung dieser Phase des Veränderungsprozesses gewährleistet.
31. Das Amt beabsichtigte, in der restlichen Zeit der Zweijahresperiode die Auswirkungen dieser Veränderungen zu stärken und zu vertiefen und die revidierte Außendienststruktur fest zu verankern, was zu messbaren Verbesserungen bei der Qualität von Diensten für Mitgliedsgruppen führen sollte. Die folgenden Maßnahmen werden 2010-11 umgesetzt:
- a) fortgesetzte Stärkung des Rahmens der IAO für Rechenschaftslegung, um sicherzustellen, dass er sich wandelnden Umständen Rechnung trägt und beste Praktiken des Systems der Vereinten Nationen berücksichtigt. Das Ziel besteht darin, in der IAO über ein System der Rechenschaftslegung zu verfügen, „dass das Schwergewicht verstärkt auf Resultate und leistungsbasiertes Management legt, Managern mehr Flexibilität und Selbständigkeit zur Erzielung vereinbarter Ergebnisse gibt und Transparenz als ein wesentliches Merkmal der Rechenschaftslegung betont“¹⁵;
 - b) fortgesetzte Umwandlung der Arbeitsmethoden unter dem Aspekt der Methodologie (Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und den Regionen) wie der Kohärenz (Einführung eines stärker integrierten Ansatzes bei der Realisierung der strategischen Ziele der IAO);
 - c) fortgesetzte Entwicklung und Annahme neuerer, besser durchdachter Managementansätze in einem Umfeld, das sich durch eine stärkere Nachfrage nach Diensten und knappe Budgets auszeichnet. Dies wird eine Reform von Geschäftspraktiken für effizientere Dienste und verbesserte Reaktionsfähigkeit im Zusammenhang mit der Einführung von IRIS in den Regionen erfordern;
 - d) fortgesetzte Weiterqualifizierung von Managern und Mitarbeitern zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität und Stärkung fachlicher Kenntnisse;

¹⁵ IAA: *ILO Accountability Framework*, a.a.O.

- e) mehr Befähigung der Landesämter zu Eigenständigkeit, damit sie besser auf Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen und Prioritäten auf Länderebene eingehen und einen effektiveren Beitrag zu UNDAF-Verfahren leisten können;
 - f) die Regionen erhalten Orientierungshilfe und Unterstützung bei der Durchführung des Messverfahrens für Leistungsindikatoren.
- 32.** Wie vom Verwaltungsrat gewünscht, wird das Amt eine „globale und unabhängige Evaluierung der Auswirkungen der Veränderungen“ durchführen¹⁶. Diese Evaluierung wird 2013 durchgeführt werden, und dem Verwaltungsrat wird 2014 darüber berichtet werden.

Genf, 19. Oktober 2010

Zur Diskussion und Orientierung.

¹⁶ GB.304/8/1(Rev.2), Abs. 128 c).

Anhang I

Außendienstpräsenz der IAO nach Dienstort und Art des Amtes (April 2010)

Region	Regionalamt	Landesamt	DWT ¹	IAO-Amt ²	Nationale Koordinatoren	Sonstige Repräsentanten ³
Afrika	Addis Abeba	Abidjan ⁴ Abuja Addis Abeba Algier Antananarivo Kairo Dakar Daressalaam Harare Kinshasa Lusaka Pretoria Jaunde	Kairo Dakar Pretoria Jaunde			
Arabische Staaten	Beirut		Beirut		Damaskus Sanaa	Jerusalem Kuwait
Asien und der Pazifik	Bangkok	Bangkok Beijing Dhaka Hanoi Islamabad Jakarta Kathmandu Manila Neu-Delhi Suva	Bangkok Neu-Delhi	Tokio ⁵	Phnom Penh Ulaanbaatar	Kabul Timor Leste Rangun ⁶
Europa und Zentralasien	Genf	Budapest Moskau	Budapest Moskau	Ankara Berlin Brüssel Lissabon Madrid Paris Rom	Astana Baku Belgrad Bischkek Kischinau Duschambe Kiew Minsk Sarajewo Skopje Tirana Eriwan	
Lateinamerika und die Karibik	Lima	Brasilia Buenos Aires Lima Mexiko Port-of-Spain San José Santiago	Lima Port-of-Spain San José Santiago			
Sonstige				Washington ⁷		New York ⁸

¹ Fachunterstützungsteam für menschenwürdige Arbeit.

² Amt in einem Industrieland.

³ Verbindungsbeamte, Vertreter.

⁴ Ländererfassung wird 2011 überprüft.

⁵ Direkt dem Generaldirektor unterstellt.

⁶ Berichtet durch ED/NORM.

⁷ Dem Generaldirektor unterstellt.

⁸ Berichtet an den Generaldirektor durch die Hauptabteilung Partnerschaften und Entwicklungszusammenarbeit.

