



Verwaltungsrat

316. Tagung, Genf, 1.-16. November 2012

GB.316/PFA/1

Sektion Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

PFA

Datum: 28. September 2012

Original: Englisch

ERSTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Vorschau auf die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2014-15

Zweck der Vorlage

Der Verwaltungsrat wird um seine Stellungnahme zu den vorläufigen Informationen betreffend die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2014-15 ersucht und gebeten, dem Amt Orientierungshilfe für die Unterbreitung von Vorschlägen auf seiner Tagung im März 2013 zu geben (siehe den Beschlussentwurf in Absatz 38).

Einschlägiges strategisches Ziel: Alle vier strategischen Ziele sowie Leitung, Unterstützung und Management.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Die Orientierungshilfe des Verwaltungsrats zur Vorschau wird die Grundlage für die Ausarbeitung der Programm- und Haushaltsvorschläge für 2014-15 bilden.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Programm und Haushalt für 2014-15.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Auf seiner 317. Tagung im März 2013 wird der Verwaltungsrat die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2014-15 prüfen.

Verfasser: Büro Programmleitung und -überwachung (PROGRAM).

Verwandte Dokumente: Strategischer Grundsatzpolitischer Rahmen 2010-15 (GB.304/PFA/2(Rev.)); Humanressourcenstrategie (GB.306/PFA/12/2); Wissensstrategie (GB.306/PFA/12/3); Informationstechnologische Strategie (GB.306/PFA/ICTS/1); Strategie der technischen Zusammenarbeit (GB.306/TC/1); Evaluierungsstrategie (GB.310/PFA/4/1(Rev.)); IAO-Programmdurchführung 2010-11 (GB.313/PFA/1).

Einführung

1. Diese Vorschau auf die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2014-15 legt einen Kurs fest, der die Organisation in die Lage versetzen wird, besser auf die drängenden Probleme der Arbeitswelt zu reagieren sowie ihr Mandat unter komplexen und schwierigen Bedingungen wirkungsvoller auszuüben.
2. Die Vorschläge werden in einem Kontext kontinuierlicher Veränderungen und Reformanstrengungen in der Organisation unterbreitet, die für ihren zukünftigen Erfolg besonders wichtig sind. Zusammengenommen werden diese:
 - die Relevanz und den Nutzen der Organisation für ihre Mitgliedsgruppen vergrößern;
 - die Autorität und den Einfluss der IAO in Bezug auf Angelegenheiten im Rahmen ihres Mandats stärken;
 - durch Konzentration einer kritischen Masse an Ressourcen auf Kernthemen die Wirkung der IAO vergrößern;
 - durch gestärkte Management- und Verwaltungssysteme, Arbeitsweisen und Gruppenarbeit das Kosten/Nutzen-Verhältnis verbessern.

Externer Kontext

3. Diese Vorschau wird mehr als ein Jahr vor dem Beginn der Umsetzung in einem Kontext vorgelegt, in dem die derzeitigen Arbeitsmarktbedingungen weltweit und die Gefahr eines weiteren Abschwungs der Weltwirtschaft die Erholung von der Krise ungewiss erscheinen lassen. Die Zweijahresperiode dürfte durch große Herausforderungen für die IAO-Mitgliedsgruppen gekennzeichnet sein, und die Organisation wird danach beurteilt werden, inwieweit sie in der Lage sein wird, wirksam zu deren Bewältigung beizutragen, und auf dieser Grundlage Unterstützung und Engagement gewinnen.
4. Die Krise hat fundamentale Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt nicht unterbrochen und in manchen Beziehungen sogar beschleunigt. Anhaltender wirtschaftlicher Dynamik in manchen Regionen stehen Stagnation oder Schrumpfungsprozesse in anderen gegenüber. Dies bedeutet, dass sich für einen großen Teil der Weltbevölkerung neue Perspektiven für die Umwandlung von wirtschaftlichem Wachstum in menschenwürdige Arbeitsplätze und sozialen Fortschritt eröffnet haben, während gleichzeitig anderen lange gewährte Sozialleistungen in Frage gestellt werden. Dies alles geschieht vor dem Hintergrund anhaltender Neuverteilung von Arbeit in der globalen Wirtschaft, in der sich die Arbeitsabläufe rasch verändern. Um Einfluss auf diese Entwicklungen nehmen zu können, muss die IAO sie verstehen und Schlussfolgerungen daraus ziehen. Mit Stillstand – selbst für den Zeitraum einer einzigen Zweijahresperiode – läuft die IAO Gefahr, Relevanz einzubüßen. Die Realitäten zu erfassen, bietet der IAO enorme Möglichkeiten dahingehend, ein zentraler Akteur bei der notwendigen Wiederherstellung der Ausgewogenheit der Weltwirtschaft zugunsten von starkem und dauerhaftem Wachstum zu sein und ihren Auftrag der Verwirklichung globaler sozialer Gerechtigkeit zu erfüllen.

Interner Kontext

5. Eine offensichtliche Konsequenz dieses externen Kontexts ist, dass in vielen Mitgliedstaaten die öffentlichen Finanzen stark unter Druck sind und die Ausgaben realen

Beschränkungen unterworfen werden. Die Programm- und Haushaltsvorschläge der IAO müssen deshalb:

- durch ihren substanziellen Inhalt Relevanz und Nutzen nachweisen; und
 - durch Veränderungen der Arbeitsweise der Organisation gestützt werden, wobei Nachdruck, Kostenwirksamkeit und die Anerkennung der Verantwortung für ein verbessertes Kosten/Nutzen-Verhältnis stärker betont werden müssen.
6. Um auf diese Forderungen zu reagieren, wurde im Amt ein umfassender Prozess interner Reformen eingeleitet. Manche Veränderungen wurden bereits durchgeführt; die meisten werden vor Beginn der Zweijahresperiode 2014-15 in Kraft treten; und andere werden das Amt während der Zweijahresperiode begleiten. Unabhängig davon müssen alle diese Maßnahmen zur effizienten Durchführung von Programm und Haushalt beitragen. Sie werden Folgendes betreffen:
- Strukturen und Verfahren auf der Ebene des leitenden Managements;
 - Verstärkung der Statistik-, Forschungs- und Analysekapazitäten;
 - die Struktur des Amts in Genf und in den Regionen sowie ihre jeweiligen Aufgaben;
 - die Durchführung relevanter technischer Zusammenarbeit hoher Qualität;
 - effiziente Verwaltungssysteme;
 - die Verbesserung der internen Kommunikation;
 - die Verbesserung des ergebnisorientierten Managements;
 - gestärkte Ausgabenprüfungen;
 - die bessere Nutzung von Evaluierungsergebnissen.
7. Die Maßnahmen werden zusätzlich zur substanziellen grundsatzpolitischen Agenda – beispielsweise im Fall der normenbezogenen Arbeit der IAO – durchgeführt werden, wo bereits wichtige Prozesse in Gang gesetzt wurden. An dieser wie auch an anderen Stellen wird die Fähigkeit des Amtes, die Ansichten der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen zur Kenntnis zu nehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, besonders wichtig sein.

I. Fokussierung und Umsetzung: Schlüssel zum Erfolg

Solide Grundlagen

8. Die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2014-15 bauen auf einer soliden Grundlage auf. Die Agenda für menschenwürdige Arbeit mit ihren vier untereinander verknüpften strategischen Zielen, wie sie in die Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung eingebettet ist, hat viel Akzeptanz und Außenwahrnehmung erfahren, und die Arbeit der Organisation wird sich weiterhin daran orientieren. Der Strategische Grundsatzpolitische Rahmen mit seinen 19 Ergebnissen bleibt der zentrale operative Rahmen. Abgesehen davon hat die Internationale Arbeitskonferenz klare Leitlinien im

Hinblick auf die Priorität bestimmter wichtiger Probleme und Gelegenheiten vorgegeben, auch durch die Annahme neuer Normen und wiederkehrender Diskussionen.

Notwendige Fokussierung

9. Der Verwaltungsrat hat auch hervorgehoben, dass die IAO ihr Handeln auf eine begrenzte Zahl besonders wichtiger Bereiche konzentrieren muss, in denen sie nachhaltige und nachweisliche Wirkung erzielen kann.
10. Durch die Fokussierung ihrer praktischen Arbeit auf ihren strategischen Rahmen, die mit einer effektiveren Ressourcennutzung einhergeht, kann die IAO ihre Kapazität für die Reaktion auf die beträchtlichen Herausforderungen steigern, mit denen die Mitgliedsgruppen konfrontiert sind.
11. Der Strategische Grundsatzpolitische Rahmen bildet die Triebfeder für die Arbeit der IAO und definiert die Themen, in Bezug auf welche die IAO auf Geheiß von Konferenz und Verwaltungsrat in der Sechsjahresperiode von 2010-15 signifikante Ergebnisse erzielen soll. Auf der Grundlage dieses Rahmens sollten die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2014-15 die Arbeit zu den 19 Ergebnissen widerspiegeln und unterstützen. Gleichzeitig sollten sie der Arbeit zu einer begrenzten Zahl besonders wichtiger Bereiche, in denen Aktivitäten zu mehreren Ergebnissen gebündelt werden, Vorrang einräumen.
12. Die vorgeschlagenen besonders wichtigen Bereiche werden zum Erreichen der 19 Ergebnisse beitragen, indem sie die Gruppenarbeit sowie die Konzentration personeller und finanzieller Ressourcen fördern. Sie sind nicht außerhalb der festgelegten Ergebnisse angesiedelt oder ergänzen sie. Durch die Überwindung bestehender Fragmentierung und Kompartimentalisierung von Anstrengungen wird das Amt die Effizienz, die Qualität und die Wirkung seiner Arbeit steigern.

Die Auswahl der besonders wichtigen Bereiche

13. Der Wert dieses innovativen Ansatzes wird in hohem Maß von der Auswahl einer begrenzten Zahl von Bereichen abhängen, die von allen Regionen und durch die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen der IAO unterstützt werden. Diese Bereiche müssen in einer Zeit relevant und nützlich sein, in der die Schaffung menschenwürdiger Arbeitsmöglichkeiten eine übergeordnete globale politische Priorität ist.
14. Vor diesem Hintergrund sollten die vorgeschlagenen besonders wichtigen Bereiche Folgendes betreffen:
 - größere und aktuelle politische Probleme mit Auswirkungen auf eine große Zahl von Arbeitgebern und Arbeitnehmern überall auf der Welt;
 - Themen, bei denen das Potenzial besteht, dass die IAO signifikant etwas bewirken kann, und bei denen der Handlungsbedarf besonders groß ist;
 - frühere Entscheidungen der Konferenz und des Verwaltungsrats sowie Anliegen, die in anderer Weise von den Mitgliedsgruppen zum Ausdruck gebracht wurden.
15. Zusammengefasst und mit dem aktiven Engagement und der Unterstützung ihrer globalen Mitgliedschaft ermöglichen die folgenden sieben Bereiche der IAO ein Programm für Veränderungen mit dem Potenzial, signifikanten positiven Einfluss auf das Leben von mehreren hundert Millionen Menschen zu nehmen.

16. Zusätzlich zur Verknüpfung mehrerer Sparten des Fachwissens der IAO wird die Arbeit in diesen Bereichen unter umfassender Berücksichtigung der grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit, des sozialen Dialogs und der Geschlechtergleichstellung durchgeführt werden.

Rechte bei der Arbeit	Beschäftigung	Sozialer Schutz	Sozialer Dialog
<p>Schutz von Arbeitnehmern vor inakzeptablen Formen der Arbeit</p> <p><i>Inakzeptable Formen der Arbeit umfassen Bedingungen, unter denen die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit verwehrt werden oder die mit internationalen Arbeitsnormen unvereinbar sind. Der Schwerpunkt wird auf Bedingungen liegen, die das Wohlergehen von Arbeitnehmern gefährden können, wobei schutzbedürftigen Kategorien von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern besondere Aufmerksamkeit zuteil werden wird. Bei der Arbeit wird das gesamte Spektrum der Aktionsmittel der IAO genutzt werden, und um Schutzdefizite zu ermitteln und zu beseitigen, wird empirisch fundierte grundsatzpolitische Beratung mit technischer Zusammenarbeit und der Schaffung von Kapazität kombiniert werden. Dies wird die Förderung und Anwendung internationaler Arbeitsnormen ergänzen. Sie wird auch öffentlich-private Partnerschaften und andere kooperative Aktivitäten umfassen.</i></p>			
<p>Arbeitsplätze und Qualifikationen für Jugendliche</p> <p><i>Die Internationale Arbeitskonferenz 2012 gab einen Aufruf zum Handeln zur Bekämpfung der globale Beschäftigungskrise heraus, mit der junge Frauen und Männer konfrontiert sind, und legte dafür eine mehrgleisige Strategie mit wirtschaftlichen, arbeitsmarktpolitischen sowie qualifikations- und rechtebezogenen Maßnahmen fest. Um eine bessere Durchführung von technischer Zusammenarbeit und Schaffung von Kapazität zu gewährleisten, wird die IAO die Mitgliedsgruppen bei der Zusammenstellung von Erkenntnisgrundlagen für diese Maßnahmen unterstützen. Besondere Aufmerksamkeit wird dem Übergang von der Ausbildung in die Arbeitswelt gewidmet werden. Dies gilt vor allem für Lehrlingsausbildungsverhältnisse hoher Qualität auf der Grundlage robusten sozialen Dialogs sowie für das Unternehmertum junger Menschen und die unterstützenden Umfeldler, die dies ermöglichen. Die IAO wird in Partnerschaft mit einem breiten Spektrum von Institutionen arbeiten, die die Jugendbeschäftigung unterstützen oder auf dieses Thema spezialisiert sind.</i></p>			
<p>Einrichtung und Ausweitung von Basisniveaus für den sozialen Schutz</p> <p><i>Die 2012 angenommene Empfehlung (Nr. 202) betreffend Basisniveaus für den sozialen Schutz bietet den Mitgliedstaaten Orientierungshilfe für die Einrichtung und Aufrechterhaltung von Basisniveaus für den sozialen Schutz für alle als ein grundlegendes Element ihrer nationalen Systeme der sozialen Sicherheit, die ein zunehmend höheres Maß an sozialer Sicherheit gewährleisten. Unter Verwendung des sozialen Dialogs und koordiniert mit anderen sozialen und wirtschaftlichen Maßnahmen, die die Schutzbedürftigkeit verringern und die formelle menschenwürdige Beschäftigung stärken, wird die IAO die Mitgliedsgruppen bei der Gestaltung und Verwirklichung sozialer Basisschutzniveaus unterstützen. Um die Nachhaltigkeit des sozialen Schutzes innerhalb solider Fiskalpolitik zu gewährleisten, wird Fachwissen zu sozialer Sicherheit mit Qualifikationen und Beschäftigungsfähigkeit, Unternehmertum und nachhaltigen Unternehmen sowie wirtschaftlichen Analysen kombiniert werden.</i></p>			
<p>Krisenreaktionen, Reformen und Dialog</p> <p><i>In wirtschaftlich schwierigen Zeiten muss eine Reihe von Reformen durchgeführt werden, um die Erholung von Wirtschaft und Beschäftigung in Gang zu bringen. Die Mitgliedsgruppen erwarten von der IAO Unterstützung. Die IAO wird für grundsatzpolitische Debatten über sozial verantwortliche fiskalische Anpassungsprogramme, sozial ausgewogene Maßnahmen einschließlich Lohnsetzungsmechanismen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Unterstützung für Klein- und Mittelunternehmen (KMUs), Sozialschutzsysteme, Arbeitsrecht und andere Reformen auf der Grundlage internationaler Arbeitsnormen sowie makroökonomische Maßnahmen und Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung Informationen, Daten und Analysen bereitstellen. Aufbauend auf dem Globalen Beschäftigungspakt wird die IAO durch aktive Zusammenarbeit mit Mitgliedsgruppen und multi-lateralen Partnern Beiträge zu nationalen und internationalen Strategien leisten.</i></p>			
<p>Produktivität und Arbeitsbedingungen in KMUs</p> <p><i>Überall stehen KMUs vor der Herausforderung, die Produktivität zu steigern und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Letzteres wird oft als eine Bürde wahrgenommen, die sich negativ auf die Kosten sowie die Rentabilität auswirkt, und als wirtschaftlich untragbar empfunden. Menschenwürdige Arbeitsbedingungen können jedoch sinnvolle unternehmerische Investitionen sein, die die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. In diesem Bereich wird eine Erkenntnisgrundlage geschaffen, um die grundsatzpolitischen Maßnahmen und Praktiken zu untermauern, die einen sich gegenseitig verstärkenden Pfad von verbesserten Arbeitsbedingungen und höherer Produktivität einschließlich Arbeitsschutz und anderer</i></p>			

Bedingungen am Arbeitsplatz, Qualifizierungsmöglichkeiten und praktischer Aspekte von Kollektivverhandlungen begünstigen können. Eine Strategie, die KMUs in die Lage versetzt, den Übergang zur Formalität zu erleichtern, wird entwickelt und in praxisorientierte Leitlinien für die Mitgliedsgruppen umgesetzt.

Menschenwürdige Arbeit in der Wirtschaft im ländlichen Raum und in der informellen Wirtschaft

Die IAO wird grundsatzpolitische Maßnahmen und Programme unterstützen, die den erwerbstätigen Armen in ländlichen Gebieten und in der informellen Wirtschaft ermöglichen, menschenwürdige Beschäftigung zu finden. In ländlichen Gebieten werden im Rahmen der Unterstützung durch die IAO Erkenntnisse gesammelt und Kapazitäten geschaffen, um den Absatz zu erleichtern (vor allem durch Genossenschaften), nicht landwirtschaftliche Betriebe zu gründen und aufzubauen, beschäftigungsintensive Infrastrukturinvestitionen zu tätigen sowie Arbeitnehmer im ländlichen Raum dabei zu unterstützen, die Einhaltung internationaler Arbeitsnormen sicherzustellen. In der informellen Wirtschaft wird die IAO die Formalisierung begünstigende Faktoren sichten und fördern; Zielgruppe werden Kleinst- und Kleinunternehmen in ausgewählten Wirtschaftssektoren sein. Interventionen werden die Ausarbeitung grundsatzpolitischer Rahmen unterstützen, die durch geeignete Maßnahmen, Rechtsvorschriften und Bestimmungen den Übergang in die Formalität begünstigen.

Stärkung der Einhaltung von Rechtsvorschriften am Arbeitsplatz durch die Arbeitsaufsicht

Die Kapazität der IAO wird darauf konzentriert werden, an allen Arbeitsplätzen die Einhaltung internationaler Arbeitsnormen, nationaler Arbeitsgesetze und anwendbarer Kollektivvereinbarungen zu erreichen. Dies kann durch die Stärkung der Durchsetzungs- und Präventivfunktionen der Arbeitsaufsicht und der Arbeitsverwaltung, die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die Bereitstellung von Fachunterstützung für und die Schaffung von Kapazität von staatlichen Durchsetzungsorganen, die Unterstützung der Ausarbeitung arbeitsrechtlicher Vorschriften und wirksame Streitbeilegungsmechanismen sowie öffentlich-private Partnerschaften geschehen. Die IAO wird mit den Mitgliedsgruppen bei der Entwicklung innovativer und einander ergänzender Ansätze zur Einhaltung von Rechtsvorschriften einschließlich in der informellen Wirtschaft zusammenarbeiten.

Rechte bei der Arbeit

Beschäftigung

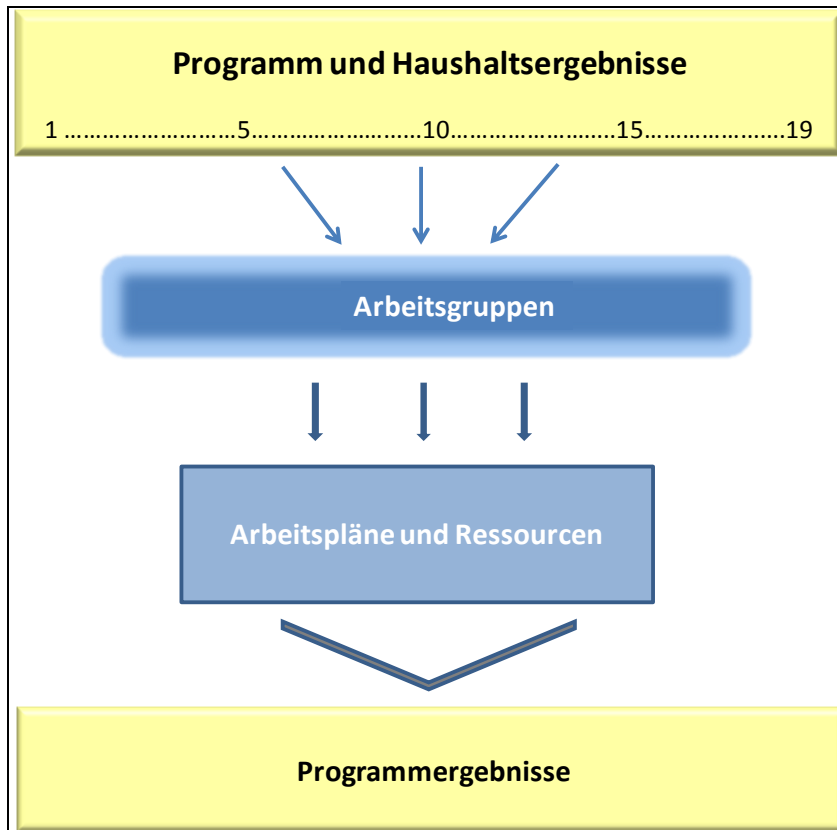
Sozialer Schutz

Sozialer Dialog

Fokussierung durch Organisation und Management

17. Die Konsolidierung der Anstrengungen der IAO zur Durchführung dieses Programms zugunsten von Veränderungen wird neue Organisationsformen der Arbeit erfordern, unterstützt von der in Teil II beschriebenen breiteren Agenda für organisatorische Reformen.
18. Die derzeitigen Organisationsformen der Arbeit basieren auf einer Kongruenz zwischen Einzelergebnissen und bestehenden Verwaltungsstrukturen in Genf. Die unbeabsichtigte Folge dessen können eine Kompartimentalisierung der Arbeit sowie Strukturen und Ergebnisse übergreifende Hindernisse für die Gruppenarbeit sein.
19. Die vorgeschlagene Ergebnisse übergreifende Integration von Ressourcen mit dem Ziel, durch den Einsatz neu gebildeter „Arbeitsgruppen“ eine kritische Masse und echte Wirkung für jeden als besonders wichtig eingestuften Bereich zu erzielen, wird in besseren Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen resultieren. Dies kann grafisch dargestellt werden, beispielsweise wie in Abbildung 1.

Abbildung 1



20. Um diese größere Wirkung zu erzielen, muss ein signifikanter Übergang zu flexibleren und stärker auf Zusammenarbeit ausgerichteten Arbeitsmethoden vollzogen werden, wobei das Management dafür verantwortlich ist, dass diese auf Dauer befolgt werden, und darüber auch Rechenschaft ablegen muss:

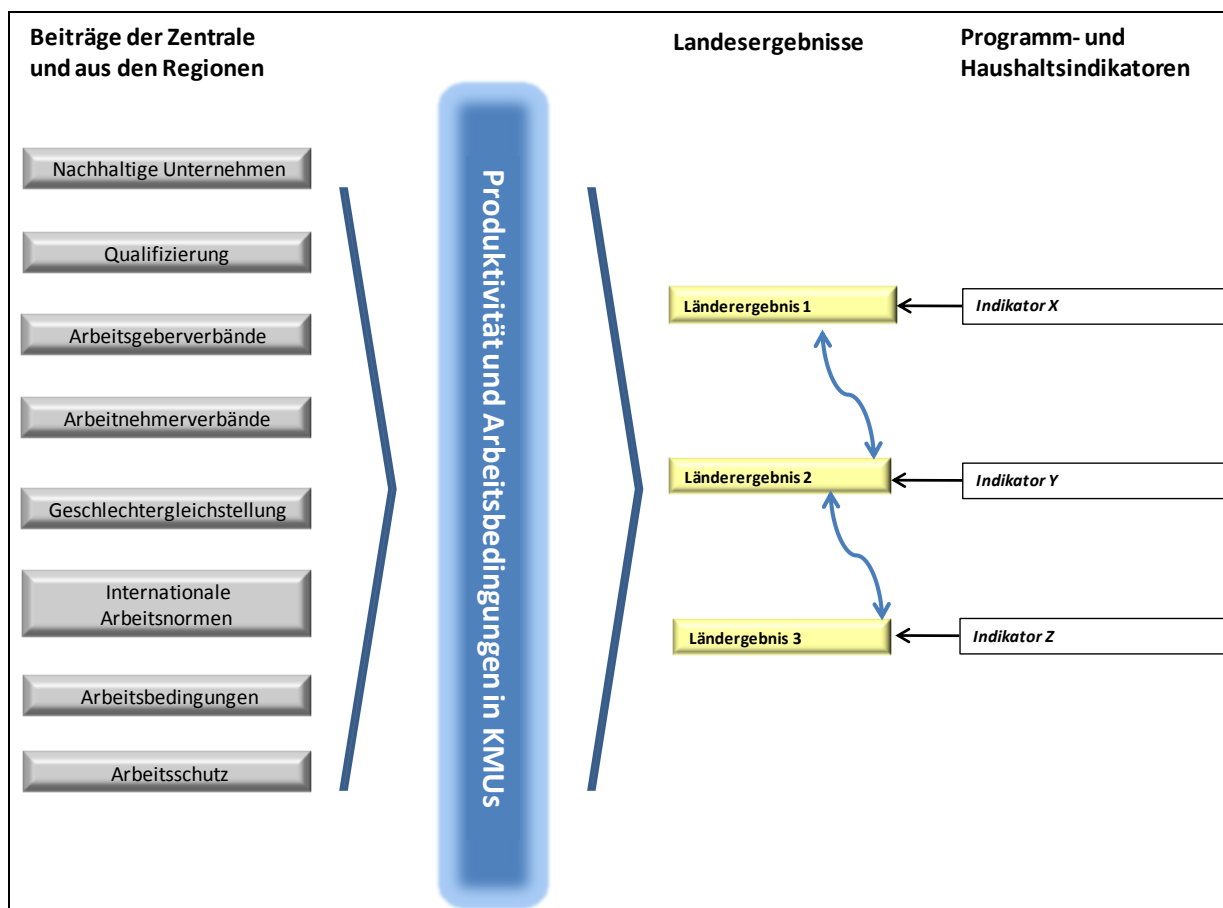
- Jede Ergebnisstrategie im Programm und Haushalt für 2014-15 wird sich auf zwei oder drei Prioritäten für die Erbringung konkreter und relevanter Dienstleistungen in der Zweijahresperiode konzentrieren. Mindestens eine von diesen wird einen besonders wichtigen Bereich betreffen und deshalb gemeinsame Aktivitäten umfassen.
- Vor dem Beginn der Zweijahresperiode wird für jede Priorität ein Arbeitsplan erstellt werden, aus dem hervorgeht, wie die Ressourcen amtsübergreifend zugewiesen und koordiniert werden.
- In diese Arbeitspläne fließen Beiträge sowohl der Zentrale als auch der Regionen ein. Alle Quellen der für die IAO verfügbaren Mittel aus dem ordentlichen Haushalt und aus Sondermitteln werden für die Finanzierung dieser Arbeitspläne genutzt werden.
- Die Arbeit zu jedem besonders wichtigen Bereich wird von einer Führungskraft in einer Leitungsposition beaufsichtigt und von einem oder zwei Koordinator(en) geführt, der/die dafür verantwortlich ist/sind, die Umsetzung des Arbeitsplans sicherzustellen. Die Direktoren der Landesbüros werden für die Umsetzung auf der Landesebene verantwortlich sein.

21. Um die Wirkung zu maximieren, wird das Amt Aktivitäten und Ressourcen Hauptabteilungen in der Zentrale übergreifend zusammenlegen und sie auf die ausgewählten besonders wichtigen Bereiche konzentrieren. Das Ergebnis wird sein, mit dem Ziel, grö-

bere Wirkung zu erreichen, Wissen weiterzugeben, grundsatzpolitische Beratung zu leisten und Dienstleistungen zu erbringen.

22. In Abbildung 2 wird am Beispiel des Bereichs Produktivität und Arbeitsbedingungen in KMUs auf gezeigt, wie der Prozess aussehen würde.

Abbildung 2



23. Die Bildung von Arbeitsgruppen aus dem gesamten Amt wird zu kohärenteren Dienstleistungen für Mitgliedsgruppen führen. Jedes Ergebnis auf der Landesebene wird mit einem Ergebnis im Programm und Haushalt verknüpft; es zu erreichen, erfordert jedoch fachliche und finanzielle Beiträge aus mehreren Einheiten in der Zentrale und in den Regionen.

II. Das Förderumfeld: organisatorische Reform

24. Die Ausarbeitung und Durchführung des Programms und Haushalts für 2014-15 erfolgt vor dem Hintergrund anhaltender Anstrengungen zur organisatorischen Reform, die die IAO im Hinblick auf die Ressourcennutzung effizienter machen und sie besser in die Lage versetzen werden, ihr Mandat zu erfüllen. Wenn die Organisation ihre Ziele für die Zweijahresperiode erreichen will, muss dieses Förderumfeld die folgenden Komponenten umfassen.

Stärkung der Wissensgrundlagen

25. Aufbauend auf bereits laufenden Aktivitäten zum Wissensportal wird das Amt derzeitige Organisationsformen für die Erhebung von Statistiken, Forschung und analytischen Arbeiten überprüfen. Die IAO ist eine wissensbasierte Organisation: Die Qualität ihrer fachlichen Dienstleistungen, die Glaubwürdigkeit ihrer grundsatzpolitischen Beratung und der Erfolg ihrer Förderarbeit, in der Tat ihre ganze institutionelle Autorität, sind abhängig von der Solidität ihrer Wissensgrundlagen. Dies gilt umso mehr im heutigen durch Konkurrenz geprägten Umfeld. Eine Verbesserung ist zwingend erforderlich.
26. Reformen in diesem Bereich werden die zentrale Statistikfunktion der IAO konsolidieren, unzureichende fachliche Analysekapazitäten verbessern und diesbezügliche Defizite gegebenenfalls beseitigen, die Forschungsagenda wirksam koordinieren sowie die grundsatzpolitische Förderarbeit und Beratung besser in den Wissensgrundlagen verankern.

Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten in den Regionen

27. Die Ämter und Mitarbeiter der IAO in den Regionen stehen bei der Erbringung von Dienstleistungen für Mitgliedsgruppen an vorderster Front. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass ihre Aufgaben klar definiert und verstanden werden und dass sie über die Kapazität verfügen, diese zu erfüllen. Gleichmaßen müssen die Aufteilung und die Komplementarität der Aufgaben des Außendienstes und der Zentrale geklärt und effektiver gemacht werden, wobei die Mittelzuteilung den Aufgaben entsprechen muss.
28. Dies impliziert die Notwendigkeit einer gründlichen Überprüfung, die den Standort, die Aufgaben und die Mittelausstattung der Außendienststrukturen betreffen und darüber hinausgehen muss. Es muss geprüft werden, wie der Außendienst und die Zentrale konsistent und systematisch zusammenarbeiten sollten, um optimale Resultate zu gewährleisten.
29. Angesichts der Bedeutung der anstehenden Thematik sollte diese Überprüfung 2013 durchgeführt werden, sodass ihre Resultate bereits in der Zweijahresperiode 2014-15 Wirkung zeigen können.

Durchführung relevanter technischer Zusammenarbeit hoher Qualität

30. Die IAO ist in hohem Maß von Ressourcen abhängig, die von den Mitgliedstaaten und anderen Partnern für die technische Zusammenarbeit freiwillig zur Verfügung gestellt werden. In der aktuellen Zweijahresperiode werden sie sich auf schätzungsweise 34 Prozent der Gesamtmittel belaufen. Zur Aufrechterhaltung und Ausweitung der Tätigkeiten der technischen Zusammenarbeit muss die IAO ihre Beziehung zu bestehenden und potenziellen Partnern stärken und überzeugende Antworten auf miteinander verbundene Fragen geben, bei denen die Wahrscheinlichkeit besteht, dass sie ihr in einer Zeit stark beschränkter Ressourcen mit zunehmendem Nachdruck gestellt werden.
 - Kann die IAO signifikant zu Themen beitragen, die in den nationalen und internationalen Entwicklungsagenden Vorrang haben?
 - Kann sie dies bei einem optimalen Kosten/Nutzen-Verhältnis leisten?
 - Kann sie die erforderlichen Qualitätsniveaus einhalten?

- Kann sie umfassende Kohärenz zwischen der aus dem ordentlichen Haushalt und der aus Sondermitteln finanzierten Arbeit gewährleisten?
 - Lernt sie aus Evaluierungsergebnissen und handelt sie auf der Grundlage der daraus gewonnenen Erkenntnisse?
- 31.** Um diese Herausforderungen zu bewältigen, wird das Amt 2013 die technische Zusammenarbeit überprüfen. Eine unerlässliche Komponente wird der Dialog mit den Partnern bei der technischen Zusammenarbeit sein. Das Amt wird die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um die Anforderungen der der Internationalen Geber-Transparenz-Initiative (IATI) zu erfüllen.
- 32.** Gleichzeitig wird die IAO als ein vollwertiger und verantwortlicher Akteur bei Maßnahmen auf der Grundlage des Konzepts einer einheitlichen UN-Landespräsenz tätig sein müssen. Sie wird den Verwaltungsrat um Orientierungshilfe in Bezug auf die Bewältigung potenzieller Schwierigkeiten – und auf den realen Nutzen – dieser Zusammenarbeit ersuchen und entsprechend handeln. Die absolute Notwendigkeit, die besondere Identität zu wahren, die aus dem Mandat der IAO resultiert, und ihren dreigliedrigen Mitgliedsgruppen zu dienen, wird von der IAO bei ihrer Beteiligung an UN-Landesprogrammen berücksichtigt werden.

Leistung von Management und Verwaltung

- 33.** Management und Verwaltung der IAO müssen höchste Leistungsanforderungen erfüllen, die von den Mitgliedstaaten erwartet werden und auch an diese selbst gestellt werden.
- 34.** Seit dem Amtsantritt des neuen Generaldirektors wurden Maßnahmen zur Reorganisation und zur Straffung der Strukturen und Prozesse auf der Ebene des leitenden Managements ergriffen. Daran wird sich ein Prozess der Reorganisation des gesamten Amtes anschließen. Der Schwerpunkt wird auf dem Abbau interner Hindernisse für kooperative Arbeit, der Konsolidierung fragmentierter Strukturen und der besseren Integration der unterschiedlichen Aktionsmittel des Amtes liegen. Managementaufgaben werden klarer definiert und mit entsprechender Rechenschaftspflicht delegiert werden.
- 35.** Es ist wichtig, dass Management- und Verwaltungssysteme so gestaltet werden, dass Effizienz und Erfüllung der Rechenschaftspflicht ohne unangemessene Komplexität oder unnötige Doppelarbeit gewährleistet sind. Eine Überprüfung dieser Prozesse wird Teil der Veränderungen auf der Management- und Verwaltungsebene sein und die Arbeit des Ausgabenprüfungsausschusses in eine Reihe von Aspekten der Kosteneffizienz weiterführen. Die Bemühungen um die Verfeinerung und Verbesserung des Prozesses und der Anwendung des ergebnisorientierten Managements werden fortgesetzt.

Humanressourcen

- 36.** Die kontinuierliche Verbesserung des Humanressourcenmanagements im Kontext der Umsetzung der Humanressourcenstrategie 2010-15 ist in mehreren Beziehungen von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Programmdurchführung und des allgemeineren Reformprozesses. Nicht zuletzt muss die umfassende Beteiligung des Personals an den Veränderungen sichergestellt werden, auch durch die ordnungsgemäße Funktionsweise von Prozessen, die das Verhältnis von Mitarbeitern und Management betreffen. Besondere Aufmerksamkeit wird auch der Aufrechterhaltung flüssiger und wirksamerer interner Kommunikation im Amt gewidmet werden.

37. Aus diesen Gründen wird sich das Management in diesem Bereich an vier Prioritäten orientieren:

- Integration von Arbeitskräfteplanung und Führungskompetenz in die Programm- und Haushaltsdurchführung;
- Anwendung einer Politik für funktionale und geografische Mobilität entsprechend den Anforderungen des Amtes mit Aufstiegschancen für die Mitarbeiter;
- Umsetzung eines stärker strategisch ausgerichteten Ansatzes zur Personalentwicklungsstrategie; und
- Überarbeitung der IAO-Politik für Arbeitsverträge.

Beschlussentwurf

38. *Der Verwaltungsrat ersucht den Generaldirektor, bei der Ausarbeitung der Programm- und Haushaltsvorschläge für 2014-15, die auf der 317. Tagung im März 2013 vorzulegen sind, die im Verlauf der Diskussion geäußerten Auffassungen und die gebotene Orientierungshilfe zu berücksichtigen.*