



Verwaltungsrat

334. Tagung, Genf, 25. Oktober – 8. November 2018

GB.334/PFA/1

Sektion Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen
Segment Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

PFA

Datum: 3. Oktober 2018

Original: Englisch

ERSTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Vorläufiger Überblick über die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2020–21

Zweck der Vorlage

Der Verwaltungsrat wird ersucht, mit Blick auf die Unterbreitung von Vorschlägen auf seiner 335. Tagung (März 2019) und seiner 337. Tagung (Oktober–November 2019) und unter Berücksichtigung der kontextuellen Herausforderungen Leitvorgaben für das Programm und den Haushalt für 2020–21 zu erteilen. In diesem Überblick wird dargelegt, welche Herausforderungen im Zusammenhang mit den strategischen Zielen der IAO, insbesondere vor dem Hintergrund der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und der Reform der Vereinten Nationen zu erwarten sind, und es wird der Ansatz zur Stärkung der fachlichen Kapazitäten und zur Verbesserung der operativen Effizienz erläutert, der sich an den Zielen des Strategieplans der IAO für 2018–21 orientiert.

Einschlägiges strategisches Ziel: Alle.

Einschlägige Ergebnisvorgabe/einschlägiger übergreifender grundsatzpolitischer Faktor: Alle.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Ja.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Ja.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Ja.

Verfasser: Hauptabteilung Strategische Programmplanung und -verwaltung (PROGRAM).

Verwandte Dokumente: Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung (2008); IAO-EntschlieÙung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit (2016); EntschlieÙung über wirksame Entwicklungszusammenarbeit der IAO zur Unterstützung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (2018); IAO-EntschlieÙung zur zweiten wiederkehrenden Diskussion über sozialen Dialog und Dreigliedrigkeit (2018); ILC.102/DG/1A; GB.328/PFA/1; GB.329/PFA/1; GB.329/INS/3/1; GB.331/PFA/4; GB.331/PFA/13; GB.332/PFA/8; GB.333/INS/7/2; GB.334/PFA/INF/2; GB.334/INS/3/1; GB.334/INS/3/4.

I. Einleitung

1. Dieser vorläufige Überblick steckt den Rahmen für die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2020–21 ab. Er wird unter den besonderen Umständen des Jubiläums des hundertjährigen Bestehens der Organisation im Jahr 2019 und der laufenden Reflexion über die Zukunft der Arbeit im Vorfeld des Jubiläums präsentiert, die in der Diskussion über dieses Thema auf der Internationalen Arbeitskonferenz 2019 ihren Höhepunkt finden wird.
2. Auf seiner 333. Tagung (Juni 2018) billigte der Verwaltungsrat ein modifiziertes Verfahren zur Ausarbeitung von Programm und Haushalt für 2020–21, damit bei den Vorschlägen die Ergebnisse der Diskussion über die Zukunft der Arbeit auf der Tagung der Internationalen Arbeitskonferenz im Jubiläumsjahr berücksichtigt und gleichzeitig die Anforderungen der Finanzordnung des Amtes in vollem Umfang erfüllt werden können.¹
3. Zur Rekapitulation seien hier die Verfahrensstufen in ihrem zeitlichen Ablauf noch einmal aufgeführt:
 - Im November 2018 Erörterung des vorliegenden Dokuments im Verwaltungsrat. Es beschreibt die erwarteten Herausforderungen im Zusammenhang mit den strategischen Zielen der IAO, insbesondere vor dem Hintergrund der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (Agenda 2030) und der Reform der Vereinten Nationen, und den Gesamtansatz der IAO zur Stärkung der Fachkapazitäten und zur Verbesserung der operativen Effizienz.
 - Im März 2019 Prüfung der Programm- und Haushaltsvorschläge für 2020–21 durch den Verwaltungsrat. Die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2020–21 enthalten den strategischen Ausgabenhaushalt nach Haushaltstiteln, unterteilt in Teile und Posten gemäß den Vorgaben der Finanzordnung (siehe Kasten) und begleitet von einer Analyse neu auftretender Fragen sowie einer Beschreibung eines vorgeschlagenen Ansatzes und einer Methodik für einen verbesserten Ergebnisrahmen.
 - Im Juni 2019 Verabschiedung des Haushalts durch die Internationale Arbeitskonferenz, die die Haushaltseinnahmen in der üblichen Weise auf die Mitgliedstaaten aufteilen würde.
 - Von Juni 2019 bis November 2019 informelle dreigliedrige Konsultationen mit den Mitgliedern des Verwaltungsrats über die Ausarbeitung des Ergebnisrahmens.
 - Im November 2019 Prüfung der Hauptkomponenten des substanziellen Arbeitsprogramms einschließlich detaillierter Informationen zum Ergebnisrahmen, der Ergebnisse, Indikatoren, Ausgangswerte und Zielvorgaben für die Zweijahresperiode umfasst, durch den Verwaltungsrat und Beschlussfassung. Das Programm würde die Orientierungshilfe, die der Verwaltungsrat während des gesamten Prozesses gibt, und die Ergebnisse der Diskussion der Internationalen Arbeitskonferenz vom Juni 2019 über die Zukunft der Arbeit widerspiegeln.

Kasten
Struktur des strategischen Ausgabenhaushalts, der dem Verwaltungsrat im März 2019 vorgelegt werden soll
Teil I. Ordentlicher Haushalt
Posten A. Beschlussfassende Organe*
Posten B. Ergebnisvorgaben
Posten C. Managementdienste
Posten D. Mittel für sonstige Zwecke
Ausgleich für Personalfuktuation
Teil II. Unvorhergesehene Ausgaben
Teil III. Betriebsfonds
Teil IV. Institutionelle Investitionen und außerordentliche Posten

¹ GB.333/INS/7/2.

II. Erwartete Herausforderungen im Zusammenhang mit den strategischen Zielen der IAO im Kontext der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und der Reform der Vereinten Nationen

4. In der Agenda 2030 wurde die zentrale Bedeutung von menschenwürdiger Arbeit und inklusivem Wachstum als Schlüsselfaktoren für nachhaltige Entwicklung anerkannt. Dies spiegelt einen globalen, einstimmigen Konsens über die Rolle wider, die produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle bei der Förderung fairer und inklusiver Gesellschaften spielen, die ein solides Fundament für den Frieden schaffen; das Mandat der IAO, soziale Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit anzustreben, steht hiermit ganz im Einklang.
5. Herausforderungen für menschenwürdige Arbeit ergeben sich sowohl aus den bestehenden Bedingungen auf den Arbeitsmärkten, die nach wie vor bisweilen gravierende Defizite in Bezug auf menschenwürdige Arbeit aufweisen, als auch aus den bereits gegebenen und zu erwartenden transformativen Veränderungen in der Arbeitswelt, die insbesondere, aber nicht ausschließlich durch technologische Innovationen hervorgerufen werden. Trotz einiger Anzeichen für eine Verbesserung des Wachstums der Weltwirtschaft haben sich die derzeitigen Trends als unzureichend erwiesen, um den Mangel an menschenwürdigen Arbeitsmöglichkeiten, von dem Jugendliche nach wie vor überproportional und dramatisch betroffen sind, substanziell zu verringern. In den letzten Jahren haben die Migration und die Vertreibung von Menschen in allen Regionen stark zugenommen. Was immer die Gründe für diese Entwicklungen sein mögen – sie stellen die Arbeitsmärkte vor große Herausforderungen, denen die internationale Gemeinschaft operativ und politisch begegnen muss.
6. In einer Zeit transformativer Veränderungen müssen sich Arbeitnehmer und Unternehmen an sich wandelnde Umstände anpassen, und die Politik muss die Mittel bereitstellen, damit sie dies erfolgreich tun können. Das bedeutet auch, dass die Sozialschutzsysteme, die oft mit finanziellen Engpässen konfrontiert sind, in Bezug auf Abdeckung und Angemessenheit gestärkt und an den Bedarf der Menschen angepasst werden müssen, die in immer vielfältigeren Formen der Arbeit tätig sind. Es gilt Mechanismen zu entwickeln, die lebenslanges Lernen ermöglichen, das zunehmend als entscheidend für den Zugang zu menschenwürdiger Arbeit während des gesamten Berufslebens anerkannt wird, und sie in die Praxis umzusetzen. Gleichzeitig ist ein geeignetes Umfeld erforderlich, um die Gründung und das Wachstum neuer Unternehmen und die Nachhaltigkeit bestehender Unternehmen zu fördern. Sie sind eine Voraussetzung für die Schaffung menschenwürdiger Arbeitsplätze.
7. Die Mitgliedsgruppen der IAO befassen sich mit diesen Herausforderungen und werden sich auch weiterhin mit ihnen befassen müssen, und zwar in einem Kontext eines weitverbreiteten Verlustes des Vertrauens in die Fähigkeit der bestehenden Institutionen und Politikumfelder, zufriedenstellende Antworten auf dringende Fragen zu geben. Dadurch wiederum geraten das Prinzip und die Praxis der Dreigliedrigkeit und der soziale Dialog unter Druck. Alle Parteien müssen sich erneut verpflichten, die Dreigliedrigkeit so effektiv zu machen, dass sie die sichtbaren Ergebnisse hervorbringt, von denen letztlich ihre Glaubwürdigkeit und Legitimität abhängt. Die uneingeschränkte und allgemeine Achtung des Vereinigungsrechts und des Rechts zu Kollektivverhandlungen ist die notwendige Voraussetzung für diese Bemühungen. In diesem Zusammenhang besteht auch die große Chance, die Achtung der anderen Kategorien von grundlegenden Rechten bei der Arbeit – Beseitigung von Zwangsarbeit, Kinderarbeit und Diskriminierung – zu fördern. Dabei sollte die durch die Agenda 2030 und bereits laufende Programme der IAO erzeugte Dynamik genutzt werden.

8. Programm und Haushalt der IAO für 2020–21 werden in einem grundlegend veränderten Kontext der Vereinten Nationen (UN) durchgeführt werden. Mit der Verabschiedung der UN-Resolution 72/279 am 31. Mai 2018 beschlossen die Mitgliedstaaten die Reform des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen. In diesem Zusammenhang wird die Diskussion des Verwaltungsrats über die Auswirkungen der UN-Reform auch für die Ausarbeitung des Programms und des Haushalts für 2020–21 von Bedeutung sein.²
9. Die IAO wird die UN-Reform weiterhin als engagierter Teamplayer mit einem klaren Bewusstsein für das Mandat und die Identität der Organisation angehen, um die Chancen bestmöglich zu nutzen, die die Reform dafür bietet, ihren Einfluss und ihre Wirkung zu vergrößern, technische und finanzielle Ressourcen zur Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit zu mobilisieren, ihre Effizienz und damit auch die Erbringung ihrer Dienstleistungen weiter zu verbessern und die Herausforderungen von Veränderungen in der Arbeitswelt wirksam zu bewältigen. In diesem Zusammenhang kann die Durchführung von Programm und Haushalt für 2020–21 unter anderem eine Überarbeitung der IAO-Verfahren für die Länderprogrammierung, ihre länder- und regionsbezogene Ausstrahlung, ihre Finanzquellen- und Finanzierungsstrategien und ihren Ansatz für Partnerschaften erfordern. Dies sind Themen, auf die der Verwaltungsrat je nach Entwicklung der Lage wird zurückkommen müssen.
10. Auf der Landesebene werden die Bemühungen darum intensiviert werden, dass bei der Programmplanung der IAO den nationalen Prioritäten besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird und dass diese Programmplanung in den Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen (UNDAFs) und den damit verbundenen gemeinsamen Finanzierungsmechanismen einen Platz findet. Dabei wird die IAO eng mit Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden sowie Arbeitsministerien und wichtigen nationalen Institutionen zusammenarbeiten, um dafür Sorge zu tragen, dass arbeitspolitische Fragestellungen bei den Debatten und der Programmierung der Vereinten Nationen berücksichtigt werden; sie wird hierbei auf den laufenden Bemühungen um die Entwicklung einer neuen Generation von Programmen für menschenwürdige Arbeit (DWCPs) aufbauen. Diese Bemühungen werden von grundlegender Bedeutung für die Erbringung von Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen und für das Programm für die kommende Zweijahresperiode sein.
11. Die Überarbeitung der Kriterien für die Präsenz in den verschiedenen Ländern und für die Bestimmung der Rolle der regionalen Strukturen wird zusätzliche Herausforderungen mit sich bringen, da die IAO in zwei Dritteln der Länder, in denen sie derzeit Mitglied des UN-Landesteams ist, nicht ständig vertreten ist. Dies könnte insofern Einfluss auf die Außendienststruktur der IAO und ihre Politik der Personalmobilität haben, als die Organisation einen flexiblen und zügigen Einsatz ihrer technischen Kapazitäten gewährleisten muss, wenn und wo diese von den Mitgliedsgruppen und Mitgliedstaaten am dringendsten benötigt werden. Wie in Dokument GB.334/INS/4 dargelegt, werden etwaige Anpassungen gemäß den üblichen IAO-Verfahren vorgenommen werden. Es wird erwartet, dass die UN-Reform neben der Anpassung der Strategien für die Geschäftstätigkeit, insbesondere auf der Landesebene, auch zu einer Zunahme der gemeinsamen Systeme, der gemeinsamen administrativen Unterstützungsdienste und der gemeinsam genutzten Räumlichkeiten führen wird. All dies wird finanzielle Auswirkungen haben und kontinuierliche Innovationen bei den Geschäftsabläufen erfordern. Gespräche mit den Vereinten Nationen deuten darauf hin, dass in die entsprechenden Vorschläge ein gewisses Maß an Flexibilität eingebaut wird, und die IAO wird die Kosten und den Nutzen solcher Veränderungen für die Organisation, auch für ihre Identität und ihr Mandat, sorgfältig bewerten.

² GB/334/INS/4.

12. Die Reform dürfte Möglichkeiten mit sich bringen, zusätzliche Mittel und Partnerschaften für menschenwürdige Arbeit zu mobilisieren. Um die Einhaltung der Anforderungen des Finanzierungspakts, der Teil der Reformagenda ist, zu gewährleisten, wird die IAO die Transparenz und die Bewirtschaftung ihrer Finanzmittel sowie die Rechenschaftslegung darüber weiter verbessern, wodurch auch ein besserer Zugang des Amtes zu Korbfinanzierung erreicht werden soll. Auf der Grundlage des Mehrwerts ihrer dreigliedrigen Struktur und der Ergebnisse der seit 2016 geschmiedeten Allianzen wird die IAO auch ihre Erfahrung und ihre Fachkapazitäten einbringen, um die Partnerschaften rund um die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs) auszubauen. Gleichzeitig wird sie die Auswirkungen der vorgeschlagenen Abgabe auf zweckgebundene Mittel von Gebern im Auge behalten und überwachen, ob es bei diesen Mitteln zu einem Rückgang kommt.

13. Die Ergebnisse der Initiative der IAO zur Zukunft der Arbeit und die Umsetzung der Reform des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zusammengenommen lassen darauf schließen, dass die endgültigen Programm- und Haushaltsvorschläge für 2020–21 wahrscheinlich erhebliche Veränderungen gegenüber den letzten Zweijahresperioden mit sich bringen werden, sowohl was die inhaltlichen grundsatzpolitischen Prioritäten als auch was den institutionellen Rahmen angeht, in dem sie umgesetzt werden. Dies wiederum kann eine stärkere Umschichtung von Ressourcen erfordern, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Ungeachtet der damit verbundenen Unsicherheiten müssen das Programm und der Haushalt für 2020–21 auch dazu beitragen, die Ziele des Strategieplans für 2018–21, „IAO 2021“, zu erreichen, der vom Verwaltungsrat auf seiner 328. Tagung (Oktober–November 2016) angenommen wurde. Die sechs Ziele der Vision IAO 2021 bieten daher klare Ausrichtungen für die nächste Zweijahresperiode. In Anbetracht der in diesem Abschnitt dargelegten kontextuellen und institutionellen Herausforderungen können das Programm und der Haushalt für 2020–21 grundlegende Änderungen der derzeitigen Schwerpunktsetzungen sowie Entscheidungen über die Reduzierung oder wesentliche Überarbeitung laufender IAO-Programme mit sich bringen, um Ressourcen entsprechend übergeordneten Prioritäten neu zuzuweisen.

III. Verwirklichung der Vision IAO 2021

14. Die sechs Ziele des Strategieplans der IAO für 2018–21 bestimmen die Kernelemente der Maßnahmen der IAO zur Stärkung der fachlichen Kapazitäten und zur Effizienzsteigerung.³

Gestärkte Kapazitäten zur Erbringung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen, mit denen die Agenda für menschenwürdige Arbeit zur Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit genutzt wird

15. Wie in der Humanressourcenstrategie 2018–21⁴ erläutert wird, hängt die Stärke der IAO davon ab, dass sie über kompetentes und engagiertes Personal verfügt, das fähig ist, dem Mandat der IAO nachzukommen und wirksam auf den Bedarf der Mitgliedsgruppen zu reagieren. In der Zweijahresperiode 2020–21 wird die IAO ihre grundsatzpolitischen Maßnahmen und ihre Systeme stärken, um:

³ [GB.328/PFA/1](#), Abs. 36.

⁴ [GB.331/PFA/13](#).

- Mitarbeiter zu gewinnen, aus- und weiterzubilden, anzustellen und zu halten, die über die richtigen Qualifikationen verfügen und zur richtigen Zeit in den richtigen Positionen tätig sind;
 - ein besseres Zusammenspiel der Maßnahmen im gesamten Amt sicherzustellen, wobei das Personal gemäß dem Motto „Einheit in der Aktion“ arbeitet;
 - die Dienstleistungen, Verfahren und Instrumente im Bereich der Personalführung zu verbessern; und
 - ihr Bekenntnis zu Vielfalt einschließlich geografischer Vielfalt und Ausgewogenheit der Geschlechter zu erneuern.
16. Das Ziel der verstärkten grundsatzpolitischen Maßnahmen und Systeme besteht letztlich darin, auf der Grundlage wirksamer Strategien für Talentförderung, Motivation und Ausbildung die Flexibilität der IAO bei der Personaleinsatzplanung zu erhöhen, um die Kapazitäten an sich ändernde Prioritäten anzupassen. Das Büro wird sich auch darauf konzentrieren, die notwendigen Mittel zu entwickeln, um die Flexibilität zu erreichen, die durch die UN-Reform erforderlich wird.⁵

Verbesserte Fähigkeit, die Verletzlichsten und am stärksten Benachteiligten in der Arbeitswelt zu erreichen und auf deren Bedürfnisse einzugehen

17. Im Einklang mit dem in der Agenda 2030 verankerten Gebot, „niemanden zurückzulassen“, wird die IAO ihre Fähigkeit weiter ausbauen, Maßnahmen zugunsten von Menschen in Armut zu unterstützen, die von schweren Defiziten in Bezug auf menschenwürdige Arbeit sowie von Konflikten und Fragilität und von schwerwiegenden Verletzungen grundlegender Rechte und Freiheiten betroffen sind. Fast 50 Prozent der Arbeitnehmer in Schwellenländern stehen in prekären Beschäftigungsverhältnissen, und in Entwicklungsländern steigt dieser Anteil auf fast 80 Prozent; angesichts dessen erscheint es ratsam, dass das Programm und der Haushalt den Schwerpunkt auf gezielte und proaktive Maßnahmen legen, mit denen diese Gruppen in die allgemeinen Maßnahmen zur Förderung menschenwürdiger Arbeit einbezogen werden können. Die IAO wird besondere Anstrengungen unternehmen, um diese Gruppen zu erreichen, und dies auch im Rahmen ihrer Flaggschiffprogramme für Entwicklungszusammenarbeit.

Gestärkte normative Funktion durch einen robusten und relevanten Bestand an internationalen Arbeitsnormen, der von einem wirksamen und maßgebenden System überwacht wird

18. Die internationalen Arbeitsnormen der IAO und ihr einzigartiges Aufsichtssystem sind für alle Bereiche ihrer Tätigkeit von grundlegender Bedeutung. Die Normeninitiative zielt darauf ab, die Relevanz, Autorität und Wirkung der Normensetzungsarbeit der IAO zu verstärken; sie wird fortgeführt, um ein robustes und relevantes Normenwerk zur Unterstützung verstärkter Maßnahmen auf der Landesebene zu gewährleisten.

⁵ GB.334/INS/4.

19. Normensetzungsaktivitäten sind integraler Bestandteil des Beitrags der IAO zur Verwirklichung der SDGs, und die Umsetzung der SDGs bietet Ansatzpunkte für eine gezielte Förderung der Ratifizierung und Anwendung von Normen. In der Zweijahresperiode 2020–21 werden weitere Maßnahmen ergriffen, um bessere Verknüpfungen zwischen der Arbeit der Aufsichtsmechanismen der IAO und SDG-bezogenen analytischen und programmatischen Ansätzen und Berichtverfahren zu fördern.

Gestärkte Rolle als führende Wissensorganisation

20. Die Schaffung und Verbreitung von Wissen über Aspekte menschenwürdiger Arbeit wird im Mittelpunkt der Strategie zur Beeinflussung der Politikagenden auf globaler, regionaler und nationaler Ebene stehen. Angesichts zunehmenden Wettbewerbsdrucks wird sich die IAO durch ihr Wissen unterscheiden und differenzieren müssen. Das Amt verzeichnete eine steigende Nachfrage der Mitgliedsgruppen nach praktischen Instrumenten, die auf soliden maßnahmenorientierten und faktengestützten Forschungsarbeiten beruhen. Für die Festlegung der Forschungsprioritäten in der Zweijahresperiode 2020–21 werden Konsultationen mit den Sozialpartnern und den Mitgliedstaaten über den Wissensbedarf von zentraler Bedeutung sein. Um die grundsatzpolitische Wirkung der Forschungsarbeiten der IAO zu verbessern, wird das Amt die Mechanismen für die Qualitätskontrolle weiter stärken. Die Forschungsüberprüfungsgruppe wird auch weiterhin dazu beitragen, die Qualität, die wissenschaftliche Stringenz und die Unabhängigkeit der von der IAO durchgeführten Forschungsarbeiten und ihrer Veröffentlichungen zu gewährleisten, und Orientierungshilfe aus multidisziplinärer Sicht bieten.
21. Die maßnahmenorientierte Forschungsarbeit der IAO wird durch die Wissensstrategie 2018–21 verstärkt und unterstützt.⁶ Wissen und Analysen werden auf globaler und regionaler Ebene generiert werden, um länderübergreifende Vergleiche zu ermöglichen, sowie auf der Landesebene, um eine Erkenntnisgrundlage für Maßnahmen bereitzustellen. Im Mittelpunkt dieser Strategie steht die Rolle der IAO als Organisator und Koordinator: sie bringt Erkenntnisse zusammen und baut Partnerschaften mit anderen multilateralen Organisationen und mit führenden Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen auf und macht sich das Wissen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden zunutze.
22. In der Zweijahresperiode 2020–21 wird eine wichtige Arbeitsaufgabe darin bestehen, die Mitgliedstaaten dabei zu unterstützen, die von der 19. Internationalen Konferenz der Arbeitsstatistiker (ICLS) angenommene statistische Definition von „Arbeit“ und die damit zusammenhängenden Ergebnisse der nächsten ICLS im Oktober 2018 zur Anwendung zu bringen. Dies wird das Verständnis für den sich wandelnden Charakter der Arbeit selbst, die sich verändernden Beschäftigungsverhältnisse und die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt im Zusammenhang mit der Zukunft der Arbeit vertiefen. Solche Aktivitäten werden beispielsweise erheblich zum Verständnis der Rolle der Frauen in der Arbeitswelt einschließlich unbezahlter Arbeit beitragen und auch zu einem besseren Verständnis der Informalität.

Eine Führungsrolle bei der Umsetzung der Agenda 2030

23. Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, hat die Agenda 2030 menschenwürdige Arbeit als ein Kernelement nachhaltiger Entwicklung postuliert. Im Einklang mit den von der Konferenz im Juni 2018 angenommenen Schlussfolgerungen zu einer effektiven IAO-Entwicklungszusammenarbeit zur Unterstützung der SDGs wird das Amt in Absprache mit den

⁶ GB.331/PFA/4. Siehe auch die Kurzinformationen zur Umsetzung der Wissensstrategie, die dem Verwaltungsrat auf seiner 334. Tagung vorgelegt werden (GB.334/PFA/INF/2).

Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden die Regierungen dabei unterstützen, die Politikkohärenz zu stärken und relevante Finanzierungsmodalitäten zur Förderung menschenwürdiger Arbeit und der SDGs zu mobilisieren. Der auf der aktuellen Tagung des Verwaltungsrats erörterte Aktionsplan 2019 für die Ausarbeitung einer Strategie für die Entwicklungszusammenarbeit⁷ und die künftige Strategie selbst werden die Grundlage für den Aufbau nachhaltiger und diversifizierter Partnerschaften bilden, mit dem Ziel, sich ausgehend von den Bedürfnissen der IAO-Mitgliedsgruppen effizienter, transparenter und wirksamer um Ergebnisse in Bezug auf menschenwürdige Arbeit zu bemühen.

24. Die Agenda 2030 hat Daten und international vergleichbaren Statistiken in beispielloser Weise Bedeutung für die Politikgestaltung und die Überwachung der Fortschritte bei der Verwirklichung der SDGs zugewiesen. Eine der wichtigsten Aufgaben und Herausforderungen der IAO als zuständige Stelle für mehrere SDG-Indikatoren in Bezug auf menschenwürdige Arbeit und als beteiligte Organisation für viele andere Indikatoren besteht darin, den Mitgliedstaaten beim Aufbau ihrer statistischen Kapazitäten zur Messung und Überwachung der Entwicklung wichtiger Arbeitsmarktvariablen zu helfen, die für Berichtszwecke global aggregiert werden können. Sie wird dies weiterhin tun, indem sie Ausbildungsmaßnahmen zur Erstellung und Analyse von Arbeitsstatistiken anbietet und aktualisierte Instrumente und Handbücher für die Indikatoren der Agenda 2030 entwickelt. Der Schwerpunkt hierbei wird auf die Schließung der Lücke bei nach Geschlecht aufgeschlüsselten Daten gelegt werden. Für die Arbeit des Amtes im Bereich der Arbeitsstatistik werden die Beschlüsse der 20. Internationalen Konferenz der Arbeitsstatistiker im Oktober 2018 in Genf richtungsweisend sein.

Verbesserte Fähigkeit, als eine effektive und effiziente Organisation zu arbeiten, die für ihre Mitgliedstaaten Dienstleistungen mit einem hervorragenden Kosten-Nutzen-Verhältnis erbringt

25. Die IAO wird weiterhin Verbesserungen des ergebnisorientierten Managements (RBM) anstreben, das zur Erfüllung der Anforderungen in Bezug auf die Rechenschaftslegung, aber auch zur Steuerung der Entscheidungsfindung und der Lernprozesse der Organisation dient. Die Arbeit in diesem Bereich wird auf den laufenden Aktivitäten aufbauen, die im Anschluss an die Entschließung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit⁸ und im Rahmen der 2018 eingerichteten RBM-Taskforce des Amtes durchgeführt werden. Eine der Innovationen wird sich auf Möglichkeiten konzentrieren, die Ergebnisse besser mit den strategischen Zielen der IAO und den SDGs zu verknüpfen, wobei klarer darzustellen wäre, wie Ergebnisse zugunsten menschenwürdiger Arbeit zu langfristigen Veränderungen und Zielen beitragen, und Systeme zur Überwachung von Trends auf dieser Ebene vorzusehen wären.
26. Um eine bessere Bewertung der organisationsweiten Effektivität und Wirkung zu ermöglichen, wird eine weitere Aktionslinie die fortlaufende Verbesserung und Integration von Monitoring- und Berichterstattungssystemen⁹ sein. Dies wird dadurch erfolgen, dass die Verfahren für die strategische Haushaltserstellung, die Finanzberichterstattung und die inhaltliche Berichterstattung über Ergebnisse bei der Förderung menschenwürdiger Arbeit, die mit Unterstützung der IAO erzielt wurden, verbessert und die Innovationen umgesetzt

⁷ GB.334/INS/3/1.

⁸ GB.329/INS/3/1, Abs. 23.

⁹ Auch in Bezug auf Mechanismen wie der Internationalen Geber-Transparenz-Initiative (IATI).

werden, die in der ergebnisorientierten Evaluierungsstrategie 2018–21 der IAO¹⁰ enthalten sind und in stärker strategisch ausgerichteten und besser gegliederten Evaluierungen, einer breiteren Abdeckung von DWCPs und Politikbereichen und einer besseren Nutzung der Ergebnisse resultieren.

- 27.** Mit Blick auf die Steigerung von Effektivität und Effizienz wird die IAO einen Kurs der kontinuierlichen Verbesserung verfolgen und dabei auf den Ergebnissen des 2012 eingeleiteten Reformprozesses aufbauen. Die Erbringung von Dienstleistungen hat sich dank mehrerer Initiativen in den Bereichen Personalbeschaffung, Management von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit, Beschaffung und Informationstechnologien sowie infolge der seit 2015 durchgeführten Überprüfung der Arbeitsabläufe verbessert. Eines der Ergebnisse der Gesamtreform war die Umschichtung von Ressourcen von Unterstützungs- und Managementfunktionen zu Fachbereichen im Umfang von umgerechnet 66 Vollzeitstellen. Dies ermöglichte es dem Amt, wichtige Kapazitätslücken zu schließen und die Fachunterstützung und -beratung für die Mitgliedsgruppen auszuweiten.
- 28.** Die durch die Überprüfung der Arbeitsabläufe in den letzten beiden Zweijahresperioden ermittelten möglichen Zeiteinsparungen werden schrittweise durch natürliche Fluktuation, Prüfung, ob frei werdende Stellen neu besetzt werden müssen, Veränderung von Stellenbeschreibungen sowie Personalweiterbildung und -umsetzungen realisiert. Bis zum 31. Juli 2018 konnten 27,4 Stellen im Programm und Haushalt für 2016–17 und 2018–19 umgeschichtet werden (was zur oben erwähnten Gesamtumschichtung von 66 Fachstellen beitrug), während 21,9 Stellen für Nicht-Fachpersonal reinvestiert wurden, um bestimmte Unterstützungskapazitäten zu stärken, die für die Verbesserung der technischen Durchführung wesentlich sind.
- 29.** Das Amt wird weiterhin nach Mitteln und Wegen suchen, wie die Erbringung und die Qualität administrativer Dienstleistungen verbessert und dabei gleichzeitig auch weitere Möglichkeiten für die Umschichtung von Ressourcen von administrativen Unterstützungsleistungen zu fachlichen und analytischen Funktionen an vorderster Front gefunden werden können. Die erzielten Zeiteinsparungen werden weiterhin umverteilt werden, um die fachlichen Dienstleistungen und den Außendienst zu stärken und, soweit erforderlich, in Unterstützungsdienstleistungen wie etwa verbesserte Informationstechnologie zu investieren.
- 30.** Dies wird mit Maßnahmen einhergehen, um verschiedenartige Talente anzuziehen, ein günstiges Arbeitsumfeld zu schaffen, die Mobilität zu fördern und sicherzustellen, dass das Personal kontinuierlich fortgebildet wird, um auf dem aktuellen Stand des Wissens in Bezug auf menschenwürdige Arbeit zu bleiben. Das Büro wird weiterhin Lean-Management-Praktiken anwenden, die in der letzten Zweijahresperiode zu signifikanten Ergebnissen geführt haben, beispielsweise in der Form von Verbesserungen bei Engagement und Kommunikation der Bediensteten, Teamführung, Leistungsmanagement und anderen Praktiken, die die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Veränderungen unterstützen. Verbesserungen der Abläufe einerseits und der Managementpraktiken andererseits werden weiterhin dort gemeinsam umgesetzt werden, wo letztere die Umsetzung und Nachhaltigkeit von Änderungen der Abläufe unmittelbar unterstützen. Es ist jedoch beabsichtigt, die Managementpraktiken im gesamten Büro allgemein zu verbessern, nicht nur im Zusammenhang mit Änderungen von Abläufen.
- 31.** Bei der Gestaltung des Programms und Haushalts für 2020–21 müsste auch die Relevanz der übergreifenden grundsatzpolitischen Faktoren im Auge behalten werden, die in früheren Zweijahresperioden integraler Bestandteil der Aktivitäten der IAO waren, nämlich inter-

¹⁰ [GB.332/PFA/8](#).

nationale Arbeitsnormen, sozialer Dialog sowie Geschlechtergleichstellung und Nichtdiskriminierung – Faktoren, die für die Verwirklichung der verfassungsmäßigen Ziele der IAO von grundlegender Bedeutung sind. Als Reaktion auf eine globale Herausforderung, die ein Handeln in der Arbeitswelt erfordert, wurde ab der Zweijahresperiode 2018–19 ein vierter Faktor eingeführt: gerechter Übergang zu ökologischer Nachhaltigkeit. In Anbetracht ihres Charakters und ihrer anhaltenden Relevanz erscheint es notwendig, diese Faktoren beizubehalten.

32. Ohne den Ergebnissen der Konferenz im Jubiläumsjahr 2019 vorzugreifen, wird der Verwaltungsrat ersucht, unter Berücksichtigung des Kontextes und der Überlegungen, die in diesem Dokument dargelegt sind, Orientierungshilfe für die Ausarbeitung von Programm- und Haushaltsvorschlägen zu geben.

IV. Beschlussentwurf

33. *Der Verwaltungsrat ersucht den Generaldirektor, bei der Ausarbeitung der Haushaltsvorschläge für 2020–21 zur Vorlage auf der 335. Tagung des Verwaltungsrats (März 2019) seine Orientierungshilfe zu berücksichtigen, was die Reaktion auf die kontextuellen Herausforderungen und die Maßnahmen zur Verwirklichung der Ziele der Vision „IAO 2021“ anbelangt.*