



Verwaltungsrat

328. Tagung, Genf, 27. Oktober - 10. November 2016

GB.328/PFA/1

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

PFA

Datum: 7. Oktober 2016

Original: Englisch

ERSTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

Strategischer Plan der IAO für 2018-21

Zweck der Vorlage

Der Strategische Plan ist ein Visionsdokument auf hoher Ebene, das eine strategische Vision der IAO im Jahr 2021 präsentiert und die substanziellen und organisatorischen Schritte zu ihrer Verwirklichung beschreibt. Der Verwaltungsrat wird gebeten, zum Strategischen Plan der IAO für 2018-21 Stellung zu nehmen und ihn zu billigen.

Einschlägiges strategisches Ziel: Alle vier strategischen Ziele.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Die Leitlinien des Verwaltungsrats werden bei der Ausarbeitung der Programm- und Haushaltsvorschläge für 2018-19 als Informationsgrundlage dienen.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Keine.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Keine.

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

Verwandte Dokumente: GB.328/PFA/2; GB.328/INS/5/2; GB.328/INS/7; GB.328/INS/3; GB.328/INS/17/2 und GB.328/INS/17/1.

Inhaltsverzeichnis

	<i>Seite</i>
Einführung.....	1
A. Der Kontext der Arbeitswelt.....	2
B. Der institutionelle Kontext	5
C. Die strategische Vision: IAO 2021	6
D. Die Vision verwirklichen: Das Was und das Wie	8

Einführung

1. Mit einem außergewöhnlich starken und bedeutungsvollen Mandat steuert die IAO auf ihr 100-jähriges Bestehen im Jahr 2019 zu, das es ihr ermöglicht, sich Herausforderungen nie dagewesener Größe und Tragweite zu stellen. Sie tut dies gemeinsam mit den dreigliedrigen Mitgliedsgruppen, die, wenn sie gemeinsam handeln, sowohl die Möglichkeit haben als auch die Verantwortung dafür tragen, die Welt besser, fairer und sicherer zu machen. Vor dem Hintergrund der bevorstehenden Hundertjahrfeier sowie des Kontextes der Arbeitswelt und des institutionellen Kontextes, auf die nachstehend eingegangen wird, muss und kann die IAO ihre Arbeit zur Förderung sozialer Gerechtigkeit intensivieren. Ihr Strategischer Plan für 2018-21 muss der Notwendigkeit Rechnung tragen, auf diese Erfordernisse zu reagieren, und die Gelegenheit dazu nutzen.
2. Der Verwaltungsrat hatte beschlossen, dass die IAO einen mittelfristigen „Strategischen Plan für die Vierjahresperiode 2018-21“ annehmen soll.¹ Im Rahmen dieses Plans muss sich die IAO erneut dazu verpflichten, das historische Mandat der Organisation zu nutzen, um sich aktuellen Herausforderungen zu stellen, und zu definieren, wie dies geschehen soll.
3. Die Vorschläge in diesem Dokument sind in diesen Rahmen eingebettet und stimmen mit den Forderungen der Mitgliedsgruppen nach einem strategischen Plan überein, der auf hoher Ebene angesiedelt ist und Visionscharakter hat. Nach einem kurzen Überblick über die Lage auf der Welt und den aktuellen institutionellen Kontext präsentiert das Dokument eine strategische Vision, „IAO 2021“, und beschreibt die substanziellen und organisatorischen Schritte zu ihrer Verwirklichung.
4. Mehrere andere Tagesordnungspunkte der aktuellen Tagung des Verwaltungsrats wurden im strategischen Plan berücksichtigt und haben unmittelbare Bedeutung für seine Stellungnahme. Dazu zählen u.a. die Vorschau auf die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2018-19; die Folgemaßnahmen zu der Entschließung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit: Vorschläge zu den Modalitäten der wiederkehrenden Diskussionen; Menschenwürdige Arbeit für nachhaltige Entwicklung, worin auf die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (Agenda 2030) der Vereinten Nationen (UN) eingegangen wird; die Tagesordnung der Internationalen Arbeitskonferenz; die Folgemaßnahmen zu den Jahrhundertinitiativen der IAO; und Neueste Informationen über die interne Reform.² Zu diesen Themen getroffene Entscheidungen und vorgegebene Leitlinien werden auch einen großen Einfluss auf die Festlegung der strategischen Ausrichtung der IAO in den kommenden Jahren haben und höchst bedeutsam dafür sein. Somit werden die Ergebnisse dieser zusammenhängenden Diskussionen vollständig kohärent sein müssen.
5. Die programmatischen Vorschläge, durch die der Strategische Plan in konkretes Handeln umgesetzt werden wird, werden in der Vorschau auf die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2018-19 beschrieben, die dem Verwaltungsrat mit dem Ersuchen um Orientierung unterbreitet werden. Sie enthält zehn grundsatzpolitische Ergebnisvorgaben, drei unterstützende Ergebnisvorgaben und vier übergreifende grundsatzpolitische Faktoren.

¹ Siehe GB.320/PFA/3, Abs. 3, mit Bezugnahme auf die Ausrichtung der strategischen Planung der IAO an derjenigen der Vereinten Nationen.

² Siehe GB.328/PFA/2; GB.328/INS/5/2; GB.328/INS/7; GB.328/INS/3; GB.328/INS/17/2 bzw. GB.328/INS/17/1.

A. Der Kontext der Arbeitswelt

6. Die Arbeitswelt unterliegt weiterhin den Belastungen, die darauf zurückzuführen sind, dass es der Weltwirtschaft nicht gelingt, auf einen Pfad starken, ausgewogenen und dauerhaften Wachstums zurückzukehren und die wirtschaftliche Erholung von den Auswirkungen der globalen Krise von 2008 zu erreichen. Dies wirft Probleme für alle Dimensionen von menschenwürdiger Arbeit auf.
7. Hohe Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung bieten weiterhin Anlass zu großer Sorge. Vor dem Hintergrund, dass jedes Jahr 38 Millionen Menschen in den Arbeitsmarkt eintreten und die Weltbevölkerung Prognosen zufolge bis 2050 auf etwa 10 Milliarden Menschen anwachsen wird, müssen bis 2030 etwa 570 Millionen neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Nach drei Jahren der Verbesserung steigt die Jugendarbeitslosigkeit weltweit erneut auf voraussichtlich 13,1 Prozent für 2016 (gegenüber 12,9 Prozent im Jahr 2015).
8. Tiefgreifende geografische Ungleichgewichte in Bezug auf Chancen und Einkommen waren eine Ursache für die Wanderungsbewegungen von Menschen auf der Suche nach einem besseren Leben und menschenwürdigen Arbeitsplätzen. Von den ungefähr 244 Millionen internationalen Migranten auf der Welt sind heute 150 Millionen Arbeitsmigranten. Bis 2050 wird es schätzungsweise circa 405 Millionen Migranten geben, denen die zukünftige Arbeits- und Sozialpolitik Rechnung tragen muss. Der Umstand, dass es weltweit aufgrund von Konflikten oder anderen Umständen etwa 65,3 Millionen Flüchtlinge, Asylsuchende und Binnenvertriebene gibt, wirkt sich auch auf die Arbeitsmärkte aus.
9. Parallel zum globalen Arbeitsplatzdefizit besteht ein gleich großer Mangel an sozialem Schutz. Heute hat nur knapp mehr als ein Viertel der Weltbevölkerung Zugang zu sozialem Schutz, und die sich verändernde Demografie wird die Einrichtung und Ausweitung nachhaltiger Systeme für sozialen Schutz stark erschweren. Etwa 48 Prozent der Personen über dem Rentenalter erhalten keine regelmäßige Rente.
10. Trotz der Verpflichtung, die alle IAO-Mitglieder mit der Annahme der IAO-Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit von 1998 und ihrer Folgemaßnahmen eingegangen sind, bleiben die Verletzung und Vorenthaltung der grundlegenden Prinzipien und Rechte, die Gegenstand der Erklärung sind, weit verbreitet. Durch Diskriminierung in verschiedenen Formen werden weiterhin sehr viele Menschen vom sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt ausgeschlossen. So erweisen sich etwa bestimmte Muster der geschlechtsspezifischen Diskriminierung als außerordentlich hartnäckig. Frauen erhalten im Durchschnitt immer noch lediglich 77 Prozent des Verdienstes von Männern, und nur 37 Prozent der jungen Frauen nehmen am Arbeitsmarkt teil. Etwa 168 Millionen Kinder müssen weiterhin Kinderarbeit leisten, mehr als die Hälfte von ihnen – 85 Millionen – in der Form von gefährlicher Arbeit und fast 21 Millionen in Zwangsarbeit (11,4 Millionen Frauen und Mädchen sowie 9,5 Millionen Männer und Jungen). Die Vereinigungsfreiheit und das Recht zu Kollektivverhandlungen sind wesentliche Elemente menschenwürdiger Arbeit. Sie sind grundlegende Mechanismen, um soziale Gerechtigkeit einzufordern, die jedoch allzu oft bedroht sind: Einschränkungen des Geltungsbereichs von Kollektivverhandlungen sind in vielen Kontexten ein verbreiteter und besorgniserregender Trend.
11. Es besteht ein offenkundiger Gegensatz zwischen großem Wohlstand sowie beispiellosen Chancen für wenige und dem Ausschluss sowie der Deprivation der sehr vielen anderen. Unter diesen Umständen wird neuerlich die Notwendigkeit anerkannt, Frieden und Stabilität durch politische Maßnahmen zu sichern, die den tieferliegenden Ursachen und den konkreten Erscheinungsformen von sozialer Ungerechtigkeit entgegenwirken. Solche Erwägungen haben sich in allen Regionen zu einem Kernpunkt des politischen Diskurses entwickelt, ohne jedoch bislang in aktives Handeln zu münden, das entscheidende Veränderungen zum Besseren herbeiführen könnte.

12. Die anhaltende Notwendigkeit von Maßnahmen zur Verwirklichung von menschenwürdiger Arbeit und mehr sozialer Gerechtigkeit verschaffte den grundlegenden Inhalten der Verfassung der IAO von 1919 und ihrer Ausgestaltung in der Erklärung von Philadelphia von 1944 große Resonanz und weckte ein starkes Interesse am Mandat der IAO mit der Erwartung, dass die Organisation eine wirksame Antwort auf diese Probleme geben kann. Dies hat fraglos auch dazu beigetragen, dass menschenwürdiger Arbeit in der Agenda 2030 ein so großer Stellenwert beigemessen wurde.
13. Parallel dazu wurden jedoch Fragen laut, ob die etablierten Politikinstrumente und Handlungsmittel, die der IAO und ihren Mitgliedstaaten zur Verfügung stehen, genauso gut wirken wie in der Vergangenheit und hinreichend an Arbeitsmärkte angepasst sind, die tiefgreifenden transformativen Veränderungen unterworfen sind. Dass es nach so langer Zeit immer noch nicht gelingt, die negativen Auswirkungen der Krise maßgeblich zu überwinden, zeigt, dass etwas falsch läuft. Ursache hierfür könnte sein, dass die Politik nicht ausreichend gewillt ist, die Handlungskonzepte anzuwenden, die einen Unterschied ausmachen könnten, oder der Umstand, dass wirksame Konzepte erst gar nicht vorhanden sind. Dass die IAO über ein bedeutsames Mandat verfügt, ist per se keine Erfolgsgarantie. Sie muss dieses Mandat wahrnehmen, indem sie ermittelt, was in zentralen grundsatzpolitischen Handlungsfeldern unter den aktuellen Realitäten der Arbeitswelt funktioniert, und überzeugend dafür eintritt, dass die gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt werden. Dies sind Gebote, denen sich die Organisation stellen muss.
14. Die anhaltenden Krisenbedingungen auf den Arbeitsmärkten in Verbindung mit tiefgreifenden und raschen Veränderungsprozessen bei der Arbeit haben grundsatzpolitische Herausforderungen entstehen lassen, die in Bezug auf ihre Tragweite und ihre Komplexität in den fast 100 Jahren des Bestehens der IAO ohne Beispiel sind. Die Megatrends zu ermitteln und zu verstehen, die die Treibkräfte dieser Veränderungen sind – insbesondere Globalisierung, technologischer Wandel, Demografie, Klimaveränderungen und Umweltgefahren –, und Handlungskonzepte zu entwickeln, um ihren Auswirkungen auf die Arbeitswelt entgegenzuwirken, steht im Mittelpunkt des Mandats der IAO zur Förderung sozialer Gerechtigkeit und zur Verwirklichung menschenwürdiger Arbeit für alle.
15. Veränderungen führen zu einer stärkeren Diversifizierung der Formen, in denen Arbeit geleistet wird. Es ist anerkannt, dass nachhaltige Unternehmen der Schlüssel zur Schaffung von Arbeitsplätzen sind und dass es eines politischen Umfelds bedarf, das ihnen ermöglicht, auf der Grundlage menschenwürdiger Arbeit erfolgreich zu sein. Es werden jedoch grundlegende Fragen in Bezug darauf gestellt, wie die Unternehmen und Arbeitsplätze der Zukunft beschaffen sein werden. Ohne den Umstand zu ignorieren, dass ein beträchtlicher Teil der globalen Erwerbsbevölkerung unter informellen Bedingungen arbeitet, ist – wie die IAO in ihrer Analyse des sich wandelnden Charakters der Arbeitswelt dokumentiert hat – die Abkehr vom so genannten „Standardbeschäftigungsverhältnis“ auf der Grundlage von Festanstellung und Vollzeitstelle längst Realität. Wenn atypische Beschäftigungsformen unter Bezugnahme auf befristete Arbeitsverträge definiert werden, sind Schätzungen der IAO zufolge weltweit 74 Prozent der Erwerbsbevölkerung davon betroffen – bei allerdings beträchtlichen regionalen Schwankungen um diesen Wert.
16. Die in der gesamten Geschichte der IAO bis heute vorherrschende Tendenz, solche standardmäßigen Formen der Arbeit als die allgemeine Grundlage für menschenwürdige Arbeit zu betrachten, hat zu der verbreiteten Auffassung geführt, dass diese Diversifizierung mit einer Verschlechterung der Beschäftigungsqualität einhergeht, die zu mehr Prekarisierung, schlechteren Beschäftigungsbedingungen und einer Erosion der Rechte bei der Arbeit führt. Die alternative Sichtweise besagt, dass dieser Trend beträchtliche neue Chancen und Wahlmöglichkeiten eröffnet und ohnehin eine unvermeidliche Voraussetzung für moderne Arbeitsmärkte ist.

17. Es hat sich als schwierig erwiesen, diese beiden Sichtweisen in irgendeiner Weise zusammenzubringen, was jedoch wesentlich für die Verwirklichung menschenwürdiger Arbeit in einer Welt ist, die sich durch vielfältige und komplexe Formen der Arbeit und Beschäftigungsverhältnisse auszeichnet. Hierbei handelt es sich um keine vollkommen neue strategische grundsatzpolitische Herausforderung, die jedoch angesichts des fortschreitenden Diversifizierungsprozesses an Bedeutung und Dringlichkeit gewinnt.
18. In diesem Kontext könnten als Grundlagen für einen einheitlichen Ansatz die etablierte Verpflichtung in der Agenda 2030 zur Beseitigung der Armut und die zentrale Rolle dienen, die menschenwürdiger Arbeit bei der Verwirklichung dieses Ziels beigemessen wurde. Hieraus folgt, dass keine Frau und kein Mann, die einer Vollzeitarbeit nachgehen, ein geringeres Einkommen erzielen sollten, als notwendig ist, um die Verarmung zu vermeiden. Die Deckung des Bedarfs der erwerbstätigen Armen ist ein integraler Bestandteil der Gesamtanstrengungen zur Bekämpfung der globalen Armut, wie sie in der Agenda 2030 zum Ausdruck gebracht wird. Gleichzeitig ist dies ein Ausgangspunkt zur Lösung der Probleme, die aus der zunehmenden Diversifizierung der Formen von Arbeit resultieren.
19. Die Prozesse des sozialen Dialogs und der Dreigliedrigkeit, die integrale Bestandteile des Lebens der IAO und eines der strategischen Ziele der Agenda für menschenwürdige Arbeit darstellen, sind in den letzten Jahren von verschiedener Seite unter Druck geraten.
20. Es gibt zwingende Belege, dass Länder mit gut etablierten und robusten Institutionen und Traditionen von sozialer Partnerschaft und Zusammenarbeit diese historisch zu ihrem großen Vorteil genutzt haben und auch die Auswirkungen der Krise besser als andere bewältigen konnten. Gleichzeitig hat die Dreigliedrigkeit nicht immer den Belastungstest der Krise bestanden, in der Entscheidungsträger sie bisweilen auf der Suche nach politischen Lösungen unter Bedingungen häufig intensiven finanziellen und wettbewerblichen Drucks als nicht hilfreich einstufen. Auch das Instrument des sozialen Dialogs und seine Akteure waren nicht immer vor dem allgemeinen Verlust des Vertrauens der Bevölkerung in die Institutionen des öffentlichen Lebens gefeit, der angesichts der wahrgenommenen Unfähigkeit, zufriedenstellende Antworten auf schwer zu bewältigende soziale und wirtschaftliche Schwierigkeiten zu geben, in vielen Ländern registriert wurde.
21. Zusätzlich stellt in vielen Ländern der Mitgliederschwund der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände ein beträchtliches Problem für ihre Wirksamkeit dar. Er kann in Situationen, die sich häufig durch beträchtliche Komplexität auszeichnen und in höheren Anforderungen an ihre fachlichen Kapazitäten resultieren, zu einem Rückgang der Ressourcen führen, die sie für die Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder einsetzen können. Des Weiteren sollte nicht vergessen werden, dass das Ausmaß der Repräsentativität der Sozialpartner Folgen für die Legitimation und die öffentliche Akzeptanz des Ergebnisses von dreigliedrigen Prozessen hat.
22. Die Dreigliedrigkeit ist der zentrale komparative Vorteil der IAO, und sie muss ein Kernelement aller Aspekte der Tätigkeit der Organisation sein. Trotzdem wird ihr Beitrag zur Arbeitswelt im Allgemeinen anhand der Resultate beurteilt, die sie hervorbringt, und nicht als rein prinzipielle Angelegenheit. Sie verfügt auf der nationalen, regionalen und globalen Ebene über enormes Potenzial, eine zentrale Rolle bei der Formulierung von Konzepten zur Verwirklichung von menschenwürdiger Arbeit und sozialer Gerechtigkeit zu spielen. Der Erfolg der Dreigliedrigkeit ist abhängig von dem Vorhandensein starker, repräsentativer und unabhängiger Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände, die miteinander und mit den Regierungen unter uneingeschränkter gegenseitiger Achtung und in einem unterstützenden institutionellen Rahmen interagieren. Sie erfordert, dass die dreigliedrigen Akteure mit den notwendigen Kapazitäten ausgestattet und befähigt werden, ihren Beitrag in einem Kontext gut gestalteter Institutionen und Prozesse zu leisten, der der Dreigliedrigkeit Substanz und Wirkungskraft verleiht.

B. Der institutionelle Kontext

23. Vier institutionelle Faktoren bieten zusammen sowohl Substanz als auch ein förderliches Umfeld für die Umsetzung des Strategischen Plans:
- i) die Jahrhundertinitiativen;
 - ii) die IAO-Erklärung über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung von 2008 (Erklärung über soziale Gerechtigkeit) und die EntschlieÙung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit von 2016;
 - iii) die Agenda 2030; und
 - iv) die Reformagenda der IAO.
24. Der Umstand, dass das 100-jährige Bestehen der IAO 2019 in die Mitte des Geltungszeitraums des Strategischen Plans für 2018-21 fällt, hat eine Reihe von Konsequenzen. Die erste ist, dass sich die IAO mit Blick auf diesen historischen Meilenstein bereits auf eine Reihe von Jahrhundertinitiativen verständigt hat, die für die Organisation von großer strategischer Bedeutung sind und folglich zentrale Säulen des Strategischen Plans darstellen müssen. Dies bedeutet in der Praxis, dass wichtige Komponenten des Strategischen Plans vom Verwaltungsrat bereits etabliert wurden. Sie müssen jedoch weiter ausgearbeitet und in einen breiteren und kohärenten strategischen Ansatz integriert werden.
25. Die zweite ist, dass die Jahrhunderttagung der Internationalen Arbeitskonferenz (Konferenz) eine beispiellose Gelegenheit bietet, über die Aktivitäten und Arbeitsmethoden der Organisation sowie ihre Fähigkeit Bilanz zu ziehen, ihr Mandat zur Förderung sozialer Gerechtigkeit unter den Bedingungen transformativer Veränderungen in der Arbeitswelt voranzutreiben. Die Initiative zur Zukunft der Arbeit wurde mit Blick auf diese Gelegenheit beschlossen, und die Option der Annahme einer Jahrhunderterklärung durch die Konferenz auf ihrer Tagung im Jahr 2019 wurde als ein möglicher Weg vorgeschlagen, sie zum größtmöglichen Vorteil zu nutzen. Der Verwaltungsrat wird frühzeitig prüfen müssen, ob er diese Option verfolgen möchte und, wenn ja, wie. Es wäre wesentlich, dass eine solche Erklärung politisches Gewicht und deklaratorische Wirkungskraft vergleichbar mit den Verfassungstexten von 1919 und 1944 hat, wenn sie den Zweck erfüllen soll, die Organisation zu befähigen, die Herausforderungen im zweiten Jahrhundert ihres Bestehens zu bewältigen.
26. Weil das Ergebnis der Tagung der Konferenz im Jahr 2019 nicht antizipiert werden kann, trägt der Strategische Plan der Notwendigkeit Rechnung, ihre möglichen Outputs zu berücksichtigen und sie in die Arbeit der Organisation zu integrieren.
27. Die von der Konferenz 2016 angenommene EntschlieÙung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit bedeutet eine wirkungskräftige dreigliedrige Bekräftigung des Stellenwerts der Erklärung über soziale Gerechtigkeit von 2008, als Grundlage für die Aktivitäten sowohl der IAO bis zum Jubiläum und darüber hinaus als auch der Mitgliedstaaten, u.a. in Bezug auf ihre umfassende und aktive Rolle bei der Agenda 2030. Die Konferenz erließ detaillierte und präzise Handlungsanweisungen, um das volle Potenzial der Erklärung auszuschöpfen, und forderte dazu auf, ihre Ansichten bei der Ausarbeitung des Strategischen Plans für 2018-21 zu berücksichtigen.
28. In der EntschlieÙung bekräftigte die Konferenz, dass die vier strategischen Ziele der Agenda für menschenwürdige Arbeit – Beschäftigung, sozialer Schutz, grundlegender Prinzipien und Rechte bei der Arbeit sowie sozialer Dialog – weiterhin der aktuelle Ausdruck des Mandats der IAO zur Förderung sozialer Gerechtigkeit sind. Sie forderte Maßnahmen der IAO unter den Überschriften: Stärkung des ergebnisorientierten Managementrahmens und von Landesprogrammen für menschenwürdige Arbeit (DWCPs); Schaffung institutioneller

Kapazität; Sammlung und Weitergabe von Informationen; sowie Partnerschaften und Politikkohärenz zugunsten menschenwürdiger Arbeit.

29. Die Annahme der Agenda 2030 durch die Generalversammlung der Vereinten Nationen im September 2015 wurde weithin als ein ernst gemeintes Versprechen der internationalen Gemeinschaft gelobt, Armut und Hunger zu beenden, die Menschenrechte zu schützen und die Geschlechtergleichstellung zu fördern, Ungleichheiten zu bekämpfen, friedliche, gerechte und inklusive Gesellschaften aufzubauen sowie den dauerhaften Schutz des Planeten und seiner natürlichen Ressourcen sicherzustellen. Aus Sicht der IAO ist es wichtig, dass die zentrale Bedeutung von menschenwürdiger Arbeit als ein Instrument und Ziel nachhaltiger Entwicklung und folglich als eine beispiellose Gelegenheit, nicht nur die Mitgliedstaaten, sondern auch andere Organisationen des multilateralen Systems in ihre Förderung einzubinden, explizit anerkannt wird.
30. Die Jahrhundertinitiative zur Beendigung von Armut wurde als Instrument für den Beitrag der IAO zur Umsetzung der Agenda 2030 etabliert und war Gegenstand des Berichts des Generaldirektors an die Tagung der Konferenz im Jahr 2016. Die Konferenzdiskussion unterstrich die Bedeutung nationaler dreigliedriger Verantwortung für die Agenda 2030 mit ihrer umfassenden Integration in nationale Entwicklungsstrategien und der Rolle internationaler Partnerschaften. Zusätzlich spiegelte sie auch die Auffassung wider, dass trotz der zentralen Bedeutung des Ziels für nachhaltige Entwicklung (SDG) 8 mit seiner expliziten Verpflichtung zur Förderung menschenwürdiger Arbeit für die IAO dies das Interesse der Organisation nicht von den anderen Zielen ablenken sollte, weil in vielen von ihnen auf menschenwürdige Arbeit eingegangen wird.
31. Die IAO hat seit 2012 einen weitreichenden Reformprozess durchgeführt, dessen Ausrichtung vom Verwaltungsrat vorgegeben wurde und über den ihm regelmäßig Bericht erstattet wurde. In der Folge wurde allen Komponenten der Reformagenda Rechnung getragen, wobei die Überprüfung der Verwaltungsverfahren die Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung aller Aktivitäten der IAO bildet. Es wird anerkannt, dass es unerledigte Aufgaben in Bezug auf einige Reformaspekte gibt – insbesondere Kommunikation und das Ziel von „Einheit in der Aktion“ auf der Ebene der IAO, das heißt der Herbeiführung von engerer Zusammenarbeit und mehr Synergie zwischen der Zentrale und den Regionaldiensten.
32. Die Reformbilanz und das andauernde Engagement für Verbesserungen haben wichtige Konsequenzen für den Strategischen Plan. Die erste ist, dass durch die Reform bereits verwirklichte Errungenschaften die Kapazitäten der IAO unter den Aspekten Qualität, Quantität und Kohärenz bereits gestärkt haben, sodass die Umsetzung des Strategischen Plans auf einer höheren Stufe der Bereitschaft für seine Ausführung beginnen wird. Zweitens werden stetige Verbesserungen bis zum Beginn des Geltungszeitraums des Strategischen Plans und währenddessen zusätzlich zu seinen qualitativen Dimensionen die kontinuierliche Umschichtung von Ressourcen von Unterstützungs- und Verwaltungsfunktionen zur fachlichen und analytischen Arbeit sowie zu Einheiten gestatten, die unmittelbar mit grundsatzpolitischer Arbeit und der Erfüllung des Mandats der Organisation befasst sind. Das Amt investiert beträchtliche Mühe und Ressourcen, um Effizienzgewinne herbeizuführen, die dies ermöglichen, und damit Renditen auf diese Investitionen über den Geltungszeitraum des Strategischen Plans erwirtschaftet werden können.

C. Die strategische Vision: IAO 2021

33. Die Verfassung der IAO verpflichtet die Organisation, ihr Mandat zur Förderung sozialer Gerechtigkeit gemäß der Definition in der Präambel der Verfassung von 1919 und der Erklärung von Philadelphia aus dem Jahr 1944 zu verfolgen. Die in diesen Texten beschriebenen Ziele sollen durch einen ausgewogenen Ansatz zu jedem der strategischen Ziele umfassend

gefördert werden, die die Agenda für menschenwürdige Arbeit ausmachen, die die aktuelle Definition von sozialer Gerechtigkeit in der Arbeitswelt bleibt.

- 34.** Die Erfüllung des IAO-Mandats zur Förderung sozialer Gerechtigkeit und die strategische Vision für 2018-21 sind in einen Kontext transformativer Veränderungen eingebettet, in dem „Arbeitsbedingungen [bestehen], die für eine große Anzahl von Menschen mit so viel Ungerechtigkeit, Elend und Entbehrungen verbunden sind, dass eine Unzufriedenheit entsteht, die den Weltfrieden und die Welteintracht gefährdet. Eine Verbesserung dieser Bedingungen ist dringend erforderlich.“³ Dies wurde bereits 1919 so niedergeschrieben, beschreibt jedoch treffend auch die Bedingungen von heute. Die IAO hat die Verantwortung, ihre Gründungsprinzipien und -werte und deren Rolle bei der Schaffung gerechter und stabiler Gesellschaften sowie die Mittel zur Verwirklichung dieser Verbesserung vertrauensvoll und überzeugend zu bekräftigen. Die Vision IAO 2021 beschreibt eine Organisation, die die Gelegenheit genutzt hat, dies zu tun.
- 35.** Die strategische Vision gründet auf der Überzeugung, dass die dreigliedrigen Mitgliedsgruppen der IAO erkennen, dass ihre Zusammenarbeit der Schlüssel zur Verwirklichung von sozialer Gerechtigkeit und damit zur Friedenssicherung in dem sich rasch verändernden Umfeld sind, und dass sie sich zur Zusammenarbeit verpflichtet haben, um die Ziele der IAO in Übereinstimmung mit ihrer Verfassung zu verwirklichen.
- 36.** Der Strategische Plan wird als die treibende Kraft für die Gestaltung einer IAO 2021 sein, die ihren Einfluss als Akteur zugunsten sozialer Gerechtigkeit und als ihr Verfechter beträchtlich vergrößert hat. Die IAO 2021 wird sich durch Folgendes auszeichnen:
- a) beträchtliche Stärkung ihrer Kapazitäten zur Erbringung qualitativer Dienstleistungen für ihre Mitgliedsgruppen und Mitgliedstaaten, um soziale Gerechtigkeit durch die Agenda für menschenwürdige Arbeit zu verwirklichen, und systematische Integration des Gebots, die Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen zu verstehen und darauf zu reagieren;
 - b) beträchtliche Verbesserung ihrer Fähigkeit, die Verletzlichsten und am stärksten Benachteiligten in der Arbeitswelt zu erreichen und auf deren Bedürfnisse einzugehen, einschließlich derjenigen, die von Armut, von Konflikten und Fragilität sowie von schwerwiegenden Verletzungen grundlegender Rechte und Freiheiten betroffen sind;
 - c) Aufrechterhaltung und Stärkung ihrer normativen Funktion durch einen robusten und relevanten Bestand an internationalen Arbeitsnormen, der von einem wirksamen und maßgebenden System überwacht wird, das das uneingeschränkte Vertrauen ihrer dreigliedrigen Mitgliedsgruppen genießt in Anbetracht der in der Erklärung über soziale Gerechtigkeit von 2008 anerkannten Notwendigkeit, „die Normensetzungspolitik der IAO als Eckstein der Tätigkeiten der IAO [zu] fördern, indem ihre Bedeutung für die Welt der Arbeit gestärkt wird, und die Rolle der Normen als nützliches Mittel zur Verwirklichung der verfassungsmäßigen Ziele der Organisation [zu] gewährleisten.“⁴ Sie wird die Bemühungen der Mitglieder um die Ratifizierung der Normen unterstützt haben, um eine stetig zunehmende Erfassung jedes der strategischen Ziele zu erreichen, wie dies in der Erklärung über soziale Gerechtigkeit gefordert wird;
 - d) beträchtliche Stärkung ihrer Rolle als führende Wissensorganisation, ihres Verständnisses transformativer Veränderungen in der Arbeitswelt und ihrer Fähigkeit, wirksam auf neu auftretende wichtige Probleme zu reagieren, und auf Grund dessen Anerken-

³ Verfassung der Internationalen Arbeitsorganisation, Präambel.

⁴ Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung, 2008, S. 9.

nung als das globale Exzellenzzentrum für Statistiken, Forschung, Wissensmanagement und Politikentwicklung zum Thema Arbeit in allen einschlägigen Bereichen;

- e) erreichter Status als führender Akteur bei der Umsetzung der Agenda 2030 zur Unterstützung nationaler Strategien von Mitgliedstaaten und als wirksamer Sachwalter, Akteur und Partner für die Förderung von menschenwürdiger Arbeit in einschlägigen nationalen, regionalen und internationalen Arenen;
- f) beträchtliche Verbesserung ihrer Fähigkeit, als eine effektive und effiziente Organisation zu arbeiten, die alle ihr anvertrauten Ressourcen effizient nutzt und für ihre Mitgliedstaaten Dienstleistungen mit einem hervorragenden Kosten-Nutzen-Verhältnis erbringt.

D. Die Vision verwirklichen: Das Was und das Wie

Das Was

- 37.** Trotz der Breite und Tiefe der substanziellen Aufgaben, die das Mandat der IAO umfasst, wird anerkannt, dass die Organisation bei der Zuweisung ihrer Ressourcen eine Reihe von ihnen priorisieren muss, wenn sie bedeutsame und dauerhafte Wirkung erzielen soll.
- 38.** Prioritäten müssen auf der Grundlage ihrer Bedeutung für eine möglichst große Zahl von Mitgliedstaaten, des Potenzials der IAO in Bezug darauf, für sie einen wirklichen Beitrag zu leisten, und ihrer Relevanz für die Ziele sozialer Gerechtigkeit ausgewählt werden. Diesbezüglich und in Übereinstimmung mit der Agenda 2030 verdienen Themen, die die am meisten Benachteiligten und Verletzlichsten betreffen, besondere Aufmerksamkeit. Zusätzlich bedarf es einer ausgewogenen Verteilung der Aufmerksamkeit und der Tätigkeit über alle vier strategischen Ziele der Agenda für menschenwürdige Arbeit.
- 39.** Der Verwaltungsrat wird ausgewählte Themen für eine substanzielle Fokussierung in der Form von grundsatzpolitischen Ergebnisvorgaben für die zwei sukzessiven zweijährlichen Programme und Haushalte billigen, die im Geltungszeitraum des Strategischen Plans durchgeführt werden.
- 40.** Um neu auftretende Herausforderungen bewältigen zu können, muss bei diesen Auswahlentscheidungen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kontinuität und Anpassung gefunden werden: Kontinuität, weil begründet angenommen werden kann, dass die IAO nur wirklichen Einfluss auf wichtige grundsatzpolitische Fragen über eine Reihe von Zweijahreszeiträumen haben kann; Anpassung, weil sich die Arbeitswelt rasch verändert, Erfahrungen verarbeitet werden müssen und sich die breitere internationale politische Agenda, innerhalb derer die IAO tätig werden muss, ebenfalls weiterentwickeln wird.
- 41.** Die Notwendigkeit, auf Klimaänderungen und die damit zusammenhängenden Umweltprobleme zu reagieren; das Ausmaß und die Komplexität neuer Muster der Arbeitsmigration und der Arbeitskräftemobilität; und die Herausforderungen als Resultate neuer Methoden der globalen Produktion und Arbeitsorganisation sind beachtenswerte Beispiele der sich weiterentwickelnden grundsatzpolitischen Agenda.
- 42.** Um die grundsatzpolitischen Ergebnisvorgaben zu unterstützen, ist es für die IAO sehr wichtig, über eine begrenzte Zahl übergreifender Themen zu verfügen, die aufgrund ihres verfassungsmäßigen oder sonstigen strategischen Werts ein ständiger Teil aller ihrer Arbeitsbereiche sein sollten.

43. Geschlechtergleichstellung und Nichtdiskriminierung, internationale Arbeitsnormen sowie Dreigliedrigkeit und sozialer Dialog wurden als notwendige übergreifende grundsatzpolitische Themen bestimmt und werden dies während des Geltungszeitraums des Strategischen Plans bleiben.
44. Es wird vorgeschlagen, diese um das Thema ökologischer Nachhaltigkeit zu ergänzen. Der jetzt erreichte und durch das Pariser Klimaschutzabkommen bekräftigte Konsens in Bezug auf die dringende Notwendigkeit, in der Arbeitswelt einen gerechten Übergang zu einem nachhaltigen Entwicklungspfad herbeizuführen, zeigt, dass es erforderlich und gerechtfertigt ist, ökologische Nachhaltigkeit als viertes übergreifendes Thema hinzuzufügen.
45. Die Billigung der sieben Jahrhundertinitiativen durch den Verwaltungsrat stellt sie ins Zentrum der Arbeit der IAO in der Zeit bis zum Jahr 2019 und darüber hinaus. Sie alle sind mit diesem Strategischen Plan untrennbar verbunden. Sie sind ihrem Wesen nach heterogen; die meisten betreffen substanzielle Themen, auf die weiter oben eingegangen wurde, aber die Leitungsinitiative bezieht sich konkret auf die Leitung der Organisation. Die Jahrhundertinitiativen bilden die Grundlage für die grundsatzpolitischen und unterstützenden Ergebnisvorgaben und geben die Richtung für diese vor. Sie werden es der Organisation ermöglichen, sich wirksam zukünftigen Herausforderungen zu stellen und ihr Mandat zur Förderung sozialer Gerechtigkeit in ihr zweites Jahrhundert zu tragen. Sie tragen zu einer besseren Fokussierung der Interventionen der IAO bei, die darauf ausgerichtet sind, ihre Ziele zu erreichen.
46. *Die Normeninitiative* dient dem strategischen Zweck sicherzustellen, dass die Bedeutung der normenbezogenen Aktivitäten der IAO gestärkt wird und dass die Organisation über einen relevanten und aktualisierten Bestand an Normen verfügt, der seinen verfassungsmäßigen Zielen dient, sowie über ein System für die Aufsicht darüber, das maßgebend ist und das uneingeschränkte Vertrauen ihrer dreigliedrigen Mitgliedsgruppen genießt. Diese Initiative wird das Instrument für den Normenüberprüfungsmechanismus bleiben. Der Erfolg dieser Initiative ist von Bedeutung für alle Aspekte der Arbeit der IAO, weil die internationalen Arbeitsnormen sowohl ein Ergebnis per se als auch ein übergreifender grundsatzpolitischer Faktor dafür sind, dass die IAO ihre grundsatzpolitischen Ergebnisvorgaben erreicht.
47. *Die Initiative zur Beendigung von Armut* bietet den übergeordneten Rahmen für den Beitrag der IAO zur Umsetzung der Agenda 2030. Der Organisation kommt in Bezug auf viele Dimensionen der Agenda 2030 eine wichtige Rolle zu, insbesondere – aber nicht darauf beschränkt – bei der Verwirklichung des SDG 8, das die Mitgliedstaaten verpflichtet, „Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle [zu] fördern“. Konkrete Elemente der Agenda für menschenwürdige Arbeit finden sich in vielen der anderen SDGs. Dies wird eine intensivere Zusammenarbeit innerhalb des UN-Systems erfordern, auch auf der Landesebene durch DWCPs, und den Aufbau strategischer Allianzen, wie sie in der Entschließung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit gefordert werden. In Partnerschaft mit den dreigliedrigen Mitgliedsgruppen wird die IAO sicherstellen, dass die Agenda für menschenwürdige Arbeit wie in der globalen Agenda auch einen Platz in nationalen Strategien für 2030 erhält.
48. Als ein globaler Partner wird die IAO zu den Folge- und Überprüfungsmechanismen beitragen, die die Rechenschaftspflicht in Bezug auf die Umsetzung der Agenda 2030 sicherstellen werden. Die für den Geltungszeitraum des Strategischen Plans vorgeschlagene Arbeit zielt auch auf die Stärkung der Fähigkeit der Mitgliedsgruppen und Mitgliedstaaten der IAO, regelmäßige und inklusive Überprüfungen der Fortschritte durchzuführen und die am besten geeigneten regionalen Foren zu diesem Zweck zu ermitteln. Zusätzlich wird sich die IAO als mögliche zuständige Stelle für ungefähr 13 SDG-Indikatoren bemühen sicherzustellen,

dass die Mitgliedstaaten über die Kapazität für die Erhebung der notwendigen Daten und die Überwachung der SDG-Indikatoren verfügen.

- 49.** *Die Initiative für erwerbstätige Frauen* wird zur Schaffung einer Evidenzgrundlage beitragen, mit deren Hilfe innovative Maßnahmen mit dem Ziel entwickelt und durchgeführt werden können, die Arbeit der IAO zugunsten von Geschlechtergleichstellung und Nichtdiskriminierung als wesentliche Komponenten sozialer Gerechtigkeit voranzutreiben. Der erhebliche und anerkannte Beitrag der IAO zur Förderung der Geschlechtergleichstellung muss vollständig zum Abschluss gebracht werden. Dies erfordert ein besseres Verständnis der komplexen und kontextspezifischen strukturellen Gleichstellungshindernisse, die häufig trotz in Kraft gesetzter Antidiskriminierungsvorschriften fortbestehen. Es impliziert auch, Gruppen erwerbstätiger Frauen, die besonders anfällig für Diskriminierung, Armut und Ausgrenzung sind, spezielle Aufmerksamkeit zu widmen. Die Initiative geht unmittelbar auf die zentrale Botschaft der Agenda 2030 ein, „niemanden zurückzulassen“, und wird in Verbindung mit der Initiative zur Beendigung von Armut eine wesentliche Reaktion auf SDG 5 („Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen“) sein.
- 50.** *Die Unternehmensinitiative* wird weiterhin strategische Partnerschaften mit Unternehmen aufbauen, um die Reichweite und den Einfluss der Organisation bei der Förderung von menschenwürdiger Arbeit auf der Unternehmensebene zu vergrößern. Sie wird die Relevanz der IAO für und die strategischen Interessen der Organisation an Unternehmen stärken, denn die Schaffung von menschenwürdigen Arbeitsplätzen hängt stark davon ab, dass diese entstehen und nachhaltig sind. Dank der Initiative verfügt die IAO über einen Rahmen und eine Methodik für die Zusammenarbeit mit Unternehmen, auch durch globale Lieferketten, um ihren Bedürfnissen Rechnung zu tragen und Dienstleistungen für sie anzubieten. Diese Initiative unterstützt die Förderung nachhaltiger Unternehmen und umfasst die Stärkung der Arbeit des Amtes zum förderlichen Umfeld für nachhaltige Unternehmen und zur Kooperation mit dem Privatsektor in Bezug auf die Agenda 2030.
- 51.** *Die Initiative zur Zukunft der Arbeit* bildet den Kern der Jahrhundertaktivitäten. Sie wird die IAO in die Lage versetzen, ihr Mandat zur Förderung sozialer Gerechtigkeit auch unter den Bedingungen transformativer Veränderungen in der Arbeitswelt weiterhin wahrnehmen zu können. Sie wird durch die Forschungs-, Statistik- und Analyseaktivitäten der IAO unterstützt werden und zentrale grundsatzpolitische Fragen angehen, die in den vier Jubiläums-Gesprächen ermittelt wurden, die die Struktur für die Dialoge zur „Zukunft der Arbeit“ liefern, die derzeit in mehr als 130 Mitgliedstaaten durchgeführt werden. Diese Initiative beeinflusst die Arbeit der anderen sechs Jahrhundertinitiativen und nutzt diese als Grundlage. Beispielsweise wird analytische Arbeit zu Demografie, Migration und technologischem Wandel eine Basis für die grundsatzpolitische Arbeit bilden, deren Ausrichtung von der Initiative für erwerbstätige Frauen, der grünen Initiative und der Unternehmensinitiative vorgegeben wird, während Arbeit im Rahmen der Initiative zur Beendigung von Armut einschließlich der Anwendung von Instrumenten und der Gestaltung von Interventionen auf der Landesebene in die Initiative zur Zukunft der Arbeit einfließen wird.
- 52.** Im ersten Teil des Geltungszeitraums des Strategischen Plans wird die Initiative zur Zukunft der Arbeit durch die Arbeit der Hochrangigen Globalen Kommission zur Zukunft der Arbeit durchgeführt werden, und die Diskussion wird auf der Tagung der Internationalen Arbeitskonferenz im Jahr 2019 stattfinden. Die Aktivitäten in den zwei darauffolgenden Jahren werden von den Outputs der Konferenz abhängen.
- 53.** *Die grüne Initiative* ist das Instrument, mit dem die IAO auf das Gebot reagieren wird, einen gerechten Übergang zu einer ökologisch nachhaltigen Arbeitswelt zu steuern. Sie hat die strategische Aufgabe, ökologische Nachhaltigkeit in alle Aspekte der Arbeit der IAO zu integrieren. Der Umstand, dass dieses Gebot in relativ kurzer Zeit allgemein anerkannt wurde, bedeutet, dass die IAO ihre eigenen Kapazitäten und diejenigen ihrer Mitgliedsgrup-

pen in Bereichen wird erweitern müssen, in denen sie möglicherweise sogar in der jüngsten Vergangenheit über kein ausreichendes Wissen oder Bewusstsein verfügten.

Das Wie

54. Erfolgreich zu sein, hängt nicht nur davon ab, zu den richtigen substanziellen Themen aktiv zu werden, sondern auch davon, dies in der richtigen Weise zu tun, indem die operative Leistungsfähigkeit der IAO gestärkt wird. Dieser Strategische Plan verpflichtet die IAO deshalb dazu, sich den Aufgaben zu widmen, ihre organisatorische Effizienz und Effektivität zu verbessern sowie sicherzustellen, dass die IAO verantwortungsvoll, relevant und einflussreich bleibt. *Die Leitungsinitiative* trägt zu diesen Zielen bei.
55. *Die Leitungsinitiative* wird sich weiterhin darauf konzentrieren, die möglichst umfassende Mitwirkung der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen an den Entscheidungsprozessen und der Festlegung der Prioritäten der Organisation sicherzustellen. Sie umfasst weitreichende Reformen des Verwaltungsrats und der Konferenz, die bereits weit fortgeschritten sind.
56. Während des Geltungszeitraums des Strategischen Plans wird der Schwerpunkt auf dem Folgeprozess zur Evaluierung der Erklärung über soziale Gerechtigkeit sowie auf der Klärung der Rolle und der Verbesserung der Funktionsweise der Regionaltagungen liegen. Aufbauend auf der seit 2012 durchgeführten Arbeit und den 2015 erfolgreich erprobten Reformen wird die Leitungsinitiative die zur Verbesserung der Funktionsweise der Konferenz und des Verwaltungsrats ergriffenen Maßnahmen ständig überprüfen.

Die Rechenschaftspflicht in Bezug auf Ergebnisse stärken

57. Die Messung und Überwachung von Ergebnissen wurde gestärkt. In Übereinstimmung mit den Grundsätzen des ergebnisorientierten Managements, zu denen sich die Organisation verpflichtet hat, wird dies im nächsten Programm und Haushalt fortgeführt werden. Diese Maßnahmen ermöglichen den Leitungsorganen der IAO, mehr Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die Arbeit der Organisation dazu beigetragen hat, die Ergebnisse und die Wirkung zu erzielen, die angestrebt wurden. Trotz der realen Schwierigkeiten bei der Quantifizierung der Zielvorgaben der IAO, die ihrem Wesen gemäß vielleicht nicht leicht zu messen sind, muss sich die Organisation diesbezüglich um Verbesserungen bemühen. Diese Anstrengungen werden durch eine leistungsfähige Evaluierungsfunktion unterstützt werden. Evaluierung, Überwachung und Überprüfung sind wichtige Mittel, um die Rechenschaftspflicht gegenüber den Mitgliedsgruppen zu gewährleisten. Sie sind auch Rückmeldemechanismen, die objektive Informationen über Fortschritte bei der Durchführung und über erreichte Ergebnisse liefern und es ermöglichen, aus Erfahrungen in der Vergangenheit zu lernen. Weitere Verbesserungen werden unterstützt werden. Dazu wird auch die Entwicklung einer starken Evaluierungskultur für Lernen auf der Ebene der Organisation zählen, sodass die Evaluierungsfunktion methodisch, systematisch, rigoros und kooperativ wahrgenommen werden kann.
58. Die Relevanz der Arbeit der IAO sicherzustellen, erfordert, die Bedürfnisse und Prioritäten der Mitgliedsgruppen besser zu verstehen und nutzbringend darauf zu reagieren. Auf der globalen Ebene sind die wiederkehrenden Diskussionen im Rahmen der Erklärung über soziale Gerechtigkeit eines der strategischen Instrumente der IAO, die speziell dafür konzipiert wurden, diese Aufgabe zu erleichtern. Aktivitäten der IAO mit dem Ziel, ihre Mitglieder wirksam zu unterstützen, umfassen auch kontinuierliche Unterstützung zur Stärkung der Fähigkeit der Mitgliedsgruppen, die zunehmend komplexen Probleme in der Welt der Arbeit besser zu verstehen und ihnen entgegenzuwirken. Diesbezüglich wird das Internationale Ausbildungszentrum der IAO in Turin (Turiner Zentrum) eine wichtige Rolle spielen. Zukünftige Aktivitäten werden sich auf die einschlägigen Formulierungen in der Entscheidung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit stützen.

59. Auf der nationalen Ebene kommt den DWCPs eine wichtige Rolle bei der Registrierung der Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen und der Gestaltung geeigneter Reaktionen der IAO darauf zu. Diesbezüglich sollten alle DWCPs in Übereinstimmung mit der unter Berücksichtigung der EntschlieÙung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit überarbeiteten Vorgaben des Amtes einen ausgewogenen und integrierten Ansatz zur Förderung aller strategischen Ziele und übergreifenden Themen in Bezug auf menschenwürdige Arbeit umfassen, echte dreigliedrige Ansichten und Verantwortung widerspiegeln sowie realistische und messbare Ergebnisse hervorbringen. Die Maßnahmen zur Unterstützung der Entwicklung verbesserter DWCPs werden fortgeführt, einschließlich der Aktualisierung der Vorgaben bei Bedarf und der Entwicklung einschlägiger Instrumente und Ausbildungsmaßnahmen für Bedienstete und Mitgliedsgruppen.

In Forschung, Statistik und Wissensmanagement investieren

60. Die unerlässliche Voraussetzung für die Exzellenzniveaus, die die IAO bei ihrer fachlichen und analytischen Arbeit erreichen muss, ist die Stärkung ihrer Forschungs-, Statistik- und wissensbasierten Kapazitäten. Als eine Wissensorganisation hat die IAO in Übereinstimmung mit den Vorgaben in der EntschlieÙung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit bereits hohe Investitionen in diese Bereiche getätigt und muss dies weiterhin tun. Zu diesem Zweck muss die IAO besser dabei werden, Forschungsergebnisse, Statistiken und Informationen hervorzubringen, zusammenzustellen, zu vermitteln und zu verbreiten. Besondere Anstrengungen werden unternommen werden, um einen Indikatorrahmen für menschenwürdige Arbeit weiterzuentwickeln, der es den Mitgliedstaaten ermöglicht, ihre Fortschritte in Bezug auf menschenwürdige Arbeit entsprechend ihren nationalen Bedürfnissen und Umständen zu messen, und ihre Fähigkeit zur Berichterstattung über Fortschritte bei der Verwirklichung der SDGs zu unterstützen.

Partnerschaften und Politikkohärenz zugunsten menschenwürdiger Arbeit stärken

61. Sowohl die Erklärung über soziale Gerechtigkeit als auch die EntschlieÙung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit weisen die IAO an, Partnerschaften mit verschiedenen externen Akteuren zu entwickeln. Der vorrangige Mehrwert von Partnerschaften liegt in der Möglichkeit, von Wissen und Erfahrungen anderer zu profitieren, Politikkohärenz auf der Grundlage der Werte und Ziele der IAO zu fördern sowie die Anstrengungen anderer zur Verwirklichung dieser Ziele zu mobilisieren. Gleichmaßen können Partnerschaften Gelegenheiten zur Ressourcenmobilisierung bieten.
62. Auf der Basis bereits erzielter wichtiger Fortschritte werden Partnerschaften – wie in der Erklärung über soziale Gerechtigkeit und der EntschlieÙung über die Förderung sozialer Gerechtigkeit durch menschenwürdige Arbeit vorgesehen – die Zusammenarbeit mit anderen internationalen Organisationen umfassen, auch bei der Umsetzung der Agenda 2030; ebenso mit privaten Stellen, auch im Rahmen öffentlich-privater Partnerschaften und der Unternehmensinitiative; ferner mit regionalen und internationalen Gruppierungen von Mitgliedstaaten; und mit einschlägigen nichtstaatlichen Akteuren einschließlich wissenschaftlichen Institutionen und Denkfabriken.
63. In Bezug auf die Ressourcenmobilisierung hat sich die IAO verpflichtet, ihre Beziehungen zu den Gebern zu verbessern, ihre Finanzierungspartner zu diversifizieren und einen Grad an Ambition für die Gesamtorganisation zu definieren, um sicherzustellen, dass sie in ausreichendem Maß Mittel beschafft, um wirksam auf die Erwartungen ihrer Mitglieder reagieren zu können.

Die wirksame und effiziente Nutzung der Ressourcen der IAO verbessern

64. Kontinuierliches Engagement und anhaltende Initiativen, um die effizienteste und effektivste Nutzung aller der IAO zur Verfügung stehenden Ressourcen sicherzustellen, sind unabdingbare Voraussetzungen für die Umsetzung des Strategischen Plans. Den drei nachstehenden, einander ergänzenden Ressourcenkomponenten wird besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden:
65. Erstens wird die IAO ihre Bemühungen zur Annahme eines integrierten Ansatzes zur Nutzung ihrer finanziellen und personellen Ressourcen intensivieren. Die Tendenz zur organisatorischen Fragmentierung entweder nach Standort (Zentrale in Genf oder die Regionen) oder nach Finanzierungsquelle (ordentlicher Haushalt oder Sondermittel) ist ihrem Wesen nach künstlich und dem optimalen Einsatz von Ressourcen abträglich. Ihr sollte entgegengewirkt werden, indem neuerliche Anstrengungen zur Förderung des Ansatzes von „Einheit in der Aktion“ auf der Ebene der IAO unternommen werden und indem das Potenzial für Synergien zwischen den aus unterschiedlichen Quellen finanzierten Aktivitäten ausgeschöpft wird.
66. Zweitens ist die effektive und effiziente Personalführung ein Schlüssel zu solider organisatorischer Leistungsfähigkeit. Zu den strategischen Elementen für weitere Verbesserungen in diesem Bereich zählen, die Mobilitätspolitik entschlossen umzusetzen, das Leistungsmanagement signifikant zu verbessern und den Verantwortlichkeiten der IAO in Bezug auf geografische Vielfalt und Geschlechtergleichstellung gerecht zu werden. Eine Lernkultur auf der Ebene der Organisation wird gefördert werden, und dem Turiner Zentrum wird ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Personalentwicklung zukommen.
67. Drittens bleibt die Umschichtung von Ressourcen von Unterstützungs- und Verwaltungsfunktionen zu den an vorderster Front ausgeführten, die letztlich das Mandat der Organisation erfüllen und ihren Wert ausmachen, eine Priorität. Es wird erwartet, dass die umfassende Überprüfung aller Verwaltungsverfahren im gesamten Amt in beträchtlichen Effizienzsteigerungen resultieren wird, die nach ihrer Verwirklichung die Umschichtung von Ressourcen von den Verwaltungsdiensten zu grundsatzpolitischer und fachlicher Arbeit gestatten werden. Dies wird in Verbindung mit der Verbesserung der Qualität und der Effizienz administrativer Prozesse erfolgen.
68. Im Lauf des Jahres 2016 wurden Überprüfungen der Verwaltungsverfahren in vier administrativen Abteilungen (Hauptabteilung Finanzverwaltung, Hauptabteilung Strategische Programmplanung und -verwaltung, Hauptabteilung Partnerschaften und Entwicklungszusammenarbeit und Büro Beschaffung) durchgeführt. Dabei wurde Potenzial für beträchtliche Einsparungen durch die Verbesserung von internen Verfahren und Arbeitsmethoden festgestellt. Es wird angenommen, dass vergleichbare Einsparungen in anderen Abteilungen erzielt werden können, die im Rest der aktuellen Zweijahresperiode und in der nächsten gleichermaßen überprüft werden sollen. Wenn zur Generierung dieser Einsparungen in vollem Umfang der Notwendigkeit der Reinvestition von Ressourcen (insbesondere im IT-Bereich) und der für ihre Realisierung im Lauf der Zeit relevanten Personalfragen erst einmal Rechnung getragen wurde, werden sich die Effizienzgewinne der Organisation im Geltungszeitraum des Strategischen Plans auf den Gegenwert von mindestens 60 Stellen belaufen, die zur eigentlichen fachlichen und analytischen Arbeit der IAO umgeschichtet werden können.

Beschlussentwurf

69. *Der Verwaltungsrat billigt den Strategischen Plan der IAO 2018-21 in der im vorliegenden Dokument präsentierten Form.*