



## Verwaltungsrat

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

GB.328/INS/17/1

Institutionelle Sektion

INS

Datum: 11. Oktober 2016

Original: Englisch

### SIEBZEHNTER PUNKT DER TAGESORDNUNG

## Bericht des Generaldirektors

### Erster Zusatzbericht: Neueste Informationen über die interne Reform

#### Zweck der Vorlage

Bericht über Fortschritte bei der Umsetzung der internen Reformagenda.

**Einschlägiges strategisches Ziel:** Übergreifend.

**Grundsatzpolitische Konsequenzen:** Eine effektivere Nutzung der personellen und finanziellen Ressourcen, um den Bedürfnissen der Mitglieder gerecht zu werden.

**Rechtliche Konsequenzen:** Die Anwendung einschlägiger Regeln und Vorschriften der IAO bei der Umsetzung der Reformmaßnahmen.

**Finanzielle Konsequenzen:** Keine.

**Erforderliche Folgemaßnahmen:** Keine.

**Verfasser:** Büro des Stellvertretenden Generaldirektors für Management und Reformen (DDG/MR).

**Verwandte Dokumente:** Erklärung der IAO über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung und die dazugehörige EntschlieÙung über die Stärkung der Fähigkeit der IAO, die Bemühungen ihrer Mitglieder zur Verwirklichung ihrer Ziele im Kontext der Globalisierung zu unterstützen, Internationale Arbeitskonferenz, 97. Tagung, Genf, 2008; GB.317/INS/12/2; GB.319/INS/14/1; GB.320/PFA/13; GB.320/INS/14/1; GB.322/PFA/9; GB.322/POL/6; GB.322/INS/13/1; GB.323/INS/INF/2; GB.325/INS/15/1; GB.326/PFA/11.



## Einleitung

1. Das 2012 auf den Weg gebrachte Reformengagement umfasste eine weitreichende elf Punkte umfassende Agenda, die das Amt in die Lage versetzen soll, ein höheres Qualitäts- und Effizienzniveau zu erreichen, um den steigenden Ansprüchen und Erwartungen der Mitgliedsgruppen gerecht zu werden und die IAO in die Lage zu versetzen, bei der Verfolgung ihres Mandats im Bereich der sozialen Gerechtigkeit größeren Einfluss auszuüben. Da die Umsetzung der Reform vor dem Abschluss steht und sich daran eine Politik kontinuierlicher Verbesserungen anschließen soll, ist der Zeitpunkt gekommen, neben den regelmäßigen Updates, die dem Verwaltungsrat vorgelegt worden sind, eine Bilanz des Erreichten zu ziehen.
2. Die Umsetzung der Reform ist entsprechend dem festgelegten Zeitplan erfolgt und hat allen IAA-Bediensteten erhebliche Anstrengungen abverlangt. Die Reform hat Folgende umfasst: Umstrukturierung der Leitungsebene im Jahr 2012; die Reorganisation des Amtes im Jahr 2013; die Umsetzung neuer Humanressourceninitiativen im Rahmen der Humanressourcenstrategie 2010-15 (die auf die Übergangszeit 2016-17 ausgedehnt wurde); eine eingehende Überprüfung der Außendiensttätigkeiten und der Entwicklungszusammenarbeit; und eine Überprüfung der Arbeitsabläufe, um Effizienzen zu generieren und die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern. Dank dieser Bemühungen konnten Mittel von Verwaltungs- und Unterstützungsfunktionen zu den fachlichen Arbeiten und Dienstleistungen verlagert werden, von denen die Mitgliedsgruppen unmittelbar profitieren. Nur in zwei Reformbereichen bedurfte es spezifischen externen Sachwissen: Kommunikationen und die Überprüfung der Arbeitsabläufe.
3. Der Reformprozess – von der Diagnose bis zur Umsetzung – ist durch die Grundsätze Transparenz, Konsultation und Inklusion untermauert worden. Bei der Inangriffnahme jedes Reformbereichs haben die Bediensteten den Ansatz mitgestaltet, indem sie durch Erhebungen, Fokusgruppen, Workshops, Befragungen und andere Formen der Mitwirkung ihre Auffassungen darlegten. Es sind durchweg besondere Anstrengungen unternommen worden, um konstruktiv mit der Personalvertretung zusammenzuarbeiten und Informationen rechtzeitig an alle Bediensteten weiterzugeben. Zwischen der Verwaltung und den Personalvertretern hat ein vielfacher fruchtbarer Austausch stattgefunden, der erheblich zur reibungslosen Umsetzung der Agenda beigetragen hat. Damit konnte ein hohes Maß an Aufgeschlossenheit unter den Bediensteten für die Notwendigkeit und die Vorteile einer Reform sichergestellt werden. Neben ihrem Beitrag zu den Veränderungen sind die Bediensteten auch auf eine solide Erfüllung bestehender Verpflichtungen verpflichtet worden.

## Einsparungen und Effizienz

4. Ein zentrales Merkmal der Programm- und Haushaltsvorschläge der IAO während der letzten Zweijahresperioden war das Erzielen von Einsparungen und Effizienzen. Programm und Haushalt für 2016-17 waren diesbezüglich durch große Anstrengungen gekennzeichnet, die es ermöglicht haben, 25 Millionen US-Dollar zur Stärkung der fachlichen Arbeit umzuschichten, zusätzlich zu den 18 Millionen US-Dollar, die im Zeitraum 2014-15 umgeschichtet wurden.
5. Im nächsten Zweijahreszeitraum wird die Politik der Umschichtung von Mitteln von Verwaltungsfunktionen zu unmittelbaren grundsatzpolitischen und fachlichen Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen in den Regionen oder in der Zentrale fortgesetzt werden.

## **Erfüllung der Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen**

6. Ein Ziel der Reform war, dafür zu sorgen, dass das Amt zeitgerechte, relevante, effektive und effiziente Dienstleistungen, klare Politikberatung und praktikable Lösungen für zunehmend komplexe Fragen in der Welt der Arbeit liefert. Nach ausgiebigen Konsultationen, einschließlich einer Umfrage mit Antworten von mehr als 300 Mitgliedsgruppen, wurden die Zahl und der Standort der Technischen Unterstützungsteams für menschenwürdige Arbeit in allen Regionen beibehalten, und Fachpositionen wurden umgeschichtet und neu profiliert, um die Antworten der IAO zu verbessern. Dies umfasste die Schaffung von 17 neuen Fachpositionen im Außendienst sowie eine Aufstockung der Mittel des ordentlichen Haushalts für technische Zusammenarbeit. Außerdem wurden zehn Verwaltungs- und Führungspositionen in der Zentrale neu profiliert und in Fachpositionen umgewandelt.
7. Die Reform im Hinblick auf ein besseres strategisches Management wird durch den Übergang von 19 auf zehn globale Ergebnisvorgaben im Programm und Haushalt für 2016-17 veranschaulicht. Diese Ergebnisvorgaben betreffen Herausforderungen in der Arbeitswelt, die für die Mitgliedstaaten weltweit von besonderer und stark wahrgenommener Relevanz sind, die Situationen der verletzlichsten und am meisten benachteiligten Menschen in der Welt der Arbeit, die sich allgemein in den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Agenda 2030 der Vereinten Nationen (UN) für nachhaltige Entwicklung niederschlagen und die alle im Mittelpunkt des Mandats der IAO für soziale Gerechtigkeit stehen.

## **Einreißen interner Barrieren**

8. Die Reform ist interne Barrieren angegangen, die einer Zusammenarbeit und Teamarbeit im Weg stehen. Im Mittelpunkt der ersten Maßnahmen stand die Umstrukturierung der Zentrale, wobei fünf Sektoren und mehrere eigenständige Einheiten zu drei Ressorts zusammengefasst wurden, mit einer reduzierten Anzahl von Einheiten, die unmittelbar dem Generaldirektor unterstehen.
9. Die Hauptabteilungen wurden nach funktionalen Gesichtspunkten reorganisiert, wobei sich überschneidende Verantwortungsbereiche und Abschottungen zwischen Einheiten beseitigt wurden, so dass die Aufgaben und Verantwortlichkeiten geklärt wurden. Durch diese Straffung der Führungsstrukturen konnten Tempo und Qualität der Entscheidungen und der Koordinierung beschleunigt und verbessert werden. Außerdem wurde dank einer Überprüfung der für die Verwendung unterschiedlicher Arten von Mitteln maßgeblichen Verfahren das Management der IAO-Ressourcen innerhalb eines integrierten Rahmens weiter gestärkt.
10. Eine Fokussierung auf interne Kommunikationen hat zu einer schrittweisen Verbesserung in diesem Bereich geführt. Es wurde eine kleine Gruppe gebildet mit der Aufgabe, die Empfehlungen aus einer externen Überprüfung umzusetzen, und in alle großen Initiativen ist systematisch eine interne Kommunikation betreffende Dimension eingebaut worden. Durch die Einführung neuer Kommunikationskanäle ist eine aktivere Mitwirkung der Bediensteten gefördert worden. In einer 2015 durchgeführten Umfrage erklärten mehr als 60 Prozent aller Bediensteten, dass sich ihrer Auffassung nach die interne Kommunikation seit 2014 verbessert oder erheblich verbessert habe.

## **Stärkere Wissensbasis**

11. Die fachliche Exzellenz der IAO hängt von der Stärke ihrer statistischen, Forschungs- und analytischen Kapazitäten und ihrer Fähigkeit ab, Zugang zu den Kompetenzen anderer zu

erhalten, die an einschlägigen Fragen arbeiten. Durch Investitionen in diese Kapazitäten und den Aufbau stärkerer Partnerschaften ist die Leistungsfähigkeit der IAO in allen wissensbezogenen Bereichen verbessert worden.

12. Eine neue IAO-Veröffentlichungspolitik wurde eingeführt und wird derzeit umgesetzt, um die Relevanz, Aktualität und Qualität der IAO-Veröffentlichungen im Rahmen eines kohärenten Gesamtansatzes zu verbessern. Gleichzeitig wurde ein erweitertes Forschungsprogramm eingeführt, um große und komplexe Fragen anzugehen, zu denen die IAO glaubwürdige, maßgebliche evidenzbasierte Positionen vertreten muss.
13. Das Amt hat seine statistischen Kapazitäten mit der Berufung eines Chefstatistikers verbessert und seine Kapazitäten in wesentlichen fachlichen Bereichen verstärkt und liefert so qualitativ gute, vergleichende Forschungen und Statistiken als Grundlage für eine solide evidenzbasierte grundsatzpolitische Anwaltschaft.
14. Aus technischen Fachkräften der IAO sind globale technische Teams gebildet worden, die ein breites Netzwerk für einen dynamischen Austausch von Wissen, Sachverstand und gewonnenen Erkenntnissen darstellen. Die laufenden Tagungen und der sonstige Austausch innerhalb und zwischen den Teams werden Möglichkeiten für eine gegenseitige Befruchtung von Ressourcen und Sachwissen bieten, um das Wissen und die Qualifikationen der Fachkräfte zu entwickeln und auf den neuesten Stand zu bringen und um sicherzustellen, dass sie hinsichtlich der aktuellen Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen in Ländern in verschiedenen Regionen mit unterschiedlichem Entwicklungsstand auf dem Laufenden sind. Sie dienen auch als Vektoren, um mehr Fachkräfte in die derzeitigen Politikdebatten auf globaler Ebene einzubinden.
15. Darüber hinaus deckt das IAO-Wissensmanagement-Gateway, das im März 2014 eingeführt wurde, jetzt 187 Mitgliedstaaten ab und bietet umfangreiche landesspezifische Informationen und Daten zu 13 Politikbereichen, die für menschenwürdige Arbeit von Belang sind.
16. Als Ergebnis der obigen Maßnahmen werden die analytische Arbeit und die Politikberatung der IAO jetzt von einer Reihe von Ländern mit hohem, mittlerem und niedrigem Einkommen jetzt aktiver nachgefragt. Auf der öffentlichen Website werden mehr Länder erfasst und Informationen und Daten geboten, die für die Agenda für menschenwürdige Arbeit relevant sind. Insgesamt wurden 774 Landesergebnisvorgaben in 137 Mitgliedstaaten erreicht, so dass das für die Zweijahresperiode 2014-15 gesetzte Ziel von 721 übertroffen wurde.
17. Die IAO war gut aufgestellt, um robuste Daten und evidenzbasierte Beiträge zu den Diskussionen der Agenda 2030 und zur Annahme der Indikatoren zu liefern, die für die Überwachung der Fortschritte bei ihrer Umsetzung unerlässlich sind. In Anbetracht der Breite und der Zeitempfindlichkeit der SDG-Indikatoren werden weiterhin Anstrengungen unternommen, um die Qualität und Aktualität der einschlägigen Daten und Informationen zu verbessern.

## **Globale Politikbeeinflussung**

18. Das Amt hat gezielte evidenzbasierte Anwaltschaft effektiver genutzt, um den Einfluss der IAO zu vergrößern und dafür zu sorgen, dass Partnerinstitutionen Maßnahmen für menschenwürdige Arbeit treffen und umsetzen. Das wurde besonders deutlich bei der Annahme der Agenda 2030, die menschenwürdige Arbeit in den Mittelpunkt von Maßnahmen für nachhaltiges und inklusives Wachstum und entsprechende Entwicklung für die nächsten 15 Jahre stellt. Das Mandat der IAO zieht sich durch viele der SDGs, was voraussichtliche dazu führen wird, dass die Nachfrage nach grundsatzpolitischer und landesspezifischer Unterstützung durch die IAO erheblich steigen wird.

19. Die IAO ist auch zu einem vollwertigen Partner für die Betreuung der G20 geworden und hat auf Wunsch aufeinanderfolgender G20-Präsidentschaften Rat zu einem breiten Spektrum von Arbeitsmarkt – und damit zusammenhängenden Fragen geliefert. Dadurch ist die Wirkung der Wissens- und Politikinstrumente der IAO, die für landesspezifische, regionale und globale Anwendungen entwickelt worden sind, verstärkt. Die G20-Führer haben der IAO wesentliche analytische Aufgaben im Zusammenhang mit der Schaffung von Arbeitsplätzen und verwandten Fragen übertragen, neben der Weltbank, der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und dem Internationalen Währungsfonds (IWF), was zu einer verstärkten Zusammenarbeit mit diesen Organisationen geführt hat. Die IAO hat für die Tagungen der BRICS-Ländergruppe (Brasilien, Russische Föderation, Indien, China und Südafrika) ähnliche Dienstleistungen erbracht. Es sind auch neue Anstrengungen unternommen worden, um die Zusammenarbeit mit den regionalen Entwicklungsbanken zu erweitern und zu vertiefen.
20. Durch die Verbreitung von hochwertigen und aktuellen Informations- und Kommunikationsprodukten wird die Wirkung der maßgebenden Berichte und Aussagen der IAO verstärkt. Im Anschluss an eine externe Überprüfung wurde eine globale Strategie entwickelt, die darlegt, wie die Kommunikationsfunktion als Teil der breiteren anwaltschaftlichen Bemühungen der IAO zu einem größeren Einfluss der IAO beitragen wird. Das Gewicht, das auf höherwertige IAO-Produkten gelegt wird, hat bereits zu einem wachsenden Interesse bei Forschern und in den Medien geführt, wie die höhere Anzahl von Downloads zeigt, da die IAO ihren Ruf als Veröffentlichender von robusten und zuverlässigen Untersuchungen und Analysen verbessert hat.
21. Aufgrund einer Neugestaltung ist die öffentliche Website der IAO jetzt visuell ansprechender, und das Navigieren ist leichter, wobei Top Stories Vorrang eingeräumt wird. Die Integration des Internets mit den wichtigsten Online-Anwendungen der IAO, darunter NORMLEX, ILOSTAT, LABORDOC und das IAO-Wissensmanagement-Gateway, erfolgt jetzt nahtlos. Infolgedessen ist die Gesamtzahl der Besucher der IAO-Website stark gestiegen, die jetzt im Durchschnitt 980.000 Besucher entsprechend 670.000 Nutzern und 3,5 Millionen Seitenaufrufen je Monat verzeichnet.
22. Die Verbreitung von IAO-Material ist durch eine integrierte Präsenz der sozialen Medien verbessert worden. Die Zahl der Personen, die der IAO auf Twitter folgen, hat sich von 25.000 im April 2013 stetig auf 79.100 im September 2016 erhöht. Die IAO-Facebook-Seite verzeichnete im Januar 2014 80.000 „Gefällt mir“, und jetzt beträgt die Zahl rund 289.000.

## **Stärkung von Partnerschaften**

23. Die Reform gab den Bemühungen der IAO um eine Erweiterung und Verbesserung der Partnerschaften, wie in der Strategie für Entwicklungszusammenarbeit für 2015-17, die dem Verwaltungsrat im November 2015 präsentiert wurde, dargelegt, zusätzlichen Auftrieb. Schwerpunkte waren die Entwicklung von berechenbaren mehrjährigen Partnerschaften, die Expansion in neue Bereiche der Zusammenarbeit und die Zunahme von nichtzweckgebundenen Mitteln.
24. Anfang 2016 verfügte die IAO über Vereinbarungen zur Entwicklungszusammenarbeit mit mehr als 120 Partnern in mehr als 100 Ländern, sie war in mehr als 130 Partnerschaften mit dem privaten Sektor engagiert und hatte mehr als 40 Vereinbarungen mit Stiftungen geschlossen. Die Partnerschaften mit Ländern mit mittlerem Einkommen und neuen Gebern haben zugenommen. Der Anteil inländischer Mittel ist auch gestiegen und beträgt gegenwärtig mehr als 5 Prozent der freiwilligen Finanzierung.
25. Im Anschluss an die Durchführung der Außendienstüberprüfung und amtsweiter Konsultationen wurden im Februar 2015 fünf Flaggschiffprogramme – Sozialer Basisschutz, das

Internationale Programm für die Beseitigung der Kinderarbeit und der Zwangsarbeit (IPEC +), Arbeitsplätze für Frieden und Resilienz, Globale Arbeitsschutzmaßnahmen für Prävention und Bessere Arbeit – auf den Weg gebracht mit dem Ziel, Mittel zu mobilisieren, um in diesen Bereichen eine verstärkte technische Unterstützung zu bieten.

26. Das Amt hat sich auch auf das Eingehen und die Stärkung von Partnerschaften für Anwaltschaft, Wissensaustausch und Erfahrungsaustausch konzentriert.
27. Die IAO hat ihre Beteiligung an UN-Initiativen und UN-Koordinierungsmechanismen auf allen Ebenen verstärkt, einschließlich der Erneuerung mehrerer strategischer UN-Partnerschaften. Sie hat auch ihre Beteiligung an der UN-Korbfinanzierung, an Treuhandfonds mehrerer Partner und an gemeinsamen UN-Programmen verstärkt. Die IAO hat ihrerseits von unmittelbaren Beiträgen anderer UN-Organisationen zu ihren eigenen Programmen profitiert.
28. Es sind erneute Anstrengungen unternommen worden, um die Zusammenarbeit mit der Weltbank und den internationalen Finanzinstituten auszuweiten, sowohl auf globaler Ebene als auch bei den Tätigkeiten in einzelnen Ländern. Dank einer verstärkten Außendienstpräsenz und technischen Kapazität ist das Amt besser gerüstet, Chancen in UN-Entwicklungsrahmen auf Landesebene, einschließlich der Initiative Einheit in der Aktion, und in Ländern ohne Vertretung zu nutzen.

## Reform der Humanressourcen

29. Die Reform der Humanressourcen war ein Eckpfeiler der Veränderungen, die seit der Einleitung der Reform im Jahr 2012 im Amt stattgefunden haben. Die Umstrukturierung der Zentrale, die Überprüfung der Außendiensttätigkeiten und die damit einhergehenden Änderungen der Humanressourcenpolitik, insbesondere in Bezug auf das Leistungsmanagement, die Personalentwicklung, die Rekrutierung und Auswahl und die Personalplanung, haben ausnahmslos erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsweise des Amtes gehabt.
30. Die Durchführung der Überprüfungen der Arbeitsabläufe ging Hand in Hand mit einer Bewertung der Organisationskultur im Hinblick auf die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung eines Umfelds, durch das die Gesamtreformziele der IAO unterstützt werden. Die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung, die Mitte 2015 durchgeführt wurde, ergab ein besseres Verständnis der Arbeitsplatzkultur und der erforderlichen Veränderungen.
31. Bei der Umsetzung der Vorgaben des Leistungsmanagementrahmens ist ein bedeutender Aufwärtstrend festzustellen, und durch Investitionen zur Verbesserung der Führungskompetenz innerhalb eines umfassenden Rahmens für Rechenschaftspflicht ist die Fähigkeit der Führungskräfte verbessert worden, ihre Verantwortung effektiver wahrzunehmen. Parallel dazu sind mehrere Initiativen gestartet worden, um die bestehenden Mechanismen für die Leistungsanerkennung zu verbessern, einschließlich der Mitte 2016 eingeführten IAO-Anerkennungsprämien. Die Initiative wird eine Organisationskultur unterstützen und fördern, die die Leistung einzelner Bediensteter und Teams anerkennt, die einen herausragenden Beitrag zur Förderung des Mandats, der Ziele und der Werte der IAO geleistet haben, sowie Erfolge im Bereich der Führung, der Teamarbeit und der Innovation, während gleichzeitig Probleme im Zusammenhang mit unzureichender Leistung fair und ernsthaft angegangen werden.
32. Es sind weitere Initiativen in Bezug auf Rekrutierung und Mobilität eingeführt worden, bei denen neue Wege zur Erleichterung interner Personalbewegung und zur Förderung der personellen Vielfalt im Vordergrund stehen. Das Anfang 2015 auf dem Weg gebrachte neue Rekrutierungs- und Auswahlssystem, einschließlich der neuen Mobilitätspolitik, hatte zur Folge, dass in diesem Jahr eine Zunahme der geographischen Mobilität um 60 Prozent ver-

zeichnet wurde. Die verbesserte geographische Vielfalt des Personals wird sich voraussichtlich in den Daten zur Zusammensetzung des Personals am Ende des Jahres niederschlagen.

33. Es sind erhebliche Anstrengungen unternommen worden, um die Qualität der Beziehungen zwischen der Verwaltung und den Personalvertretern zu verbessern. Dies hat zur Unterzeichnung von Kollektivvereinbarungen über Rekrutierung und Auswahl, Mutterschutz und Maßnahmen gegen Belästigung geführt.
34. Insgesamt hat die Reform eine kohärentere Humanressourcenpolitik gefördert und das Amt in die Lage versetzt, Personalplanung, Personalentwicklung, Leistungsmanagement und Rekrutierung besser miteinander zu verzahnen.

## Überprüfungen der Arbeitsabläufe

35. Die Überprüfungen der Arbeitsabläufe bauen auf früheren Initiativen auf und sind mit einer detaillierten Prüfung aller Kernarbeitsverfahren verbunden, um festzustellen, ob die Arbeitsmethoden flexibler und effizienter gestaltet werden können.
36. Überprüfungen sind in vier Hauptabteilungen erfolgreich abgeschlossen worden, und zwei weitere werden derzeit durchgeführt und werden bis Ende des Jahres abgeschlossen werden. Zwar sind die vollen Auswirkungen der potentiellen Verbesserungen, die durch die Überprüfungen ermittelt worden sind, noch nicht bekannt, im Rahmen der bisher abgeschlossenen Überprüfungen haben sich aber mögliche Zeiteinsparungen von durchschnittlich 20 Prozent ergeben. Diese Einsparungen werden sich in absehbarer Zeit in einer erheblichen Umschichtung von Mitteln von Verwaltungsaufgaben zu unmittelbaren Dienstleistungen für Mitgliedsgruppen niederschlagen.
37. Verbesserungen der Abläufe werden im Laufe dieser Zweijahresperiode umgesetzt werden. Beispiele hierfür sind die Erprobung einer stärker strategisch ausgerichteten Methode für die Ausarbeitung von Programm- und Haushaltsvorschlägen, die Einführung von Standardinstrumenten und einer Vorlage für Überarbeitungen von Projekten für Entwicklungszusammenarbeit, die Änderung ausgewählter IRIS-Arbeitsabläufe und weiter automatisierte Projektbeurteilungs- und Genehmigungsverfahren.
38. Darüber hinaus ergaben die Überprüfungen eine Reihe von hauptabteilungsübergreifenden Verfahren, die Möglichkeiten für zusätzliche Effizienzen bieten, und diese werden derzeit näher untersucht.

## Schlussfolgerung

39. Die Umsetzung des Reformengagements hat erhebliche Verbesserungen bei den qualitativen und quantitativen Aspekten der Arbeit der IAO zur Folge gehabt und beträchtliche Effizienzsteigerungen bewirkt.
40. Zwar werden weitere Anstrengungen unternommen werden, um die noch nicht abgeschlossenen Arbeiten im Zusammenhang mit einigen Aspekten der Reform voranzubringen – insbesondere in Bezug auf die Kommunikation und das Konzept „Eine IAO“ – zum jetzigen Zeitpunkt ist es aber unbedingt erforderlich, die Plattform des organisatorischen und kulturellen Wandels, die eingerichtet worden ist, zu nutzen, um einen Prozess kontinuierlicher Verbesserungen voranzutreiben.
41. Das Management der IAO hat sich verpflichtet, diesen Prozess zu führen, und wird dem Verwaltungsrat für seine Umsetzung rechenschaftspflichtig sein.