



# Verwaltungsrat

340. Tagung, Genf, Oktober–November 2020

Sektion Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

PFA

Segment Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

**Datum:** 10. November 2020

**Original:** Englisch

Erster Punkt der Tagesordnung

## Strategischer Plan der IAO für 2022–25

### Zweck der Vorlage

Der Strategische Plan ist ein Visionsdokument auf hoher Ebene, das eine strategische Vision der IAO für den Zeitraum 2022–25 präsentiert und die substanziellen und organisatorischen Schritte zu ihrer Verwirklichung beschreibt.

Der Verwaltungsrat wird gebeten, zum Strategischen Plan der IAO für 2022–25 Stellung zu nehmen und ihn zu billigen (siehe Beschlussentwurf in Absatz 52).

**Einschlägiges strategisches Ziel:** Alle vier strategischen Ziele.

**Einschlägige Ergebnisvorgabe:** Alle grundsatzpolitischen und unterstützenden Ergebnisvorgaben.

**Grundsatzpolitische Konsequenzen:** Die Leitlinien des Verwaltungsrats werden bei der Ausarbeitung der Programm- und Haushaltsvorschläge für 2022–23 und für 2024–25 als Informationsgrundlage dienen.

**Rechtliche Konsequenzen:** Keine.

**Finanzielle Konsequenzen:** Keine.

**Erforderliche Folgemaßnahmen:** Keine.

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

**Verwandte Dokumente:** [GB.340/PFA/2](#); [GB.340/PFA/5](#); [GB.340/PFA/7](#); [GB.340/INS/4](#); [GB.340/POL/3](#); [GB.340/POL/6](#); [GB.340/HL/2](#); [GB.328/PFA/1](#).

## ▶ Inhaltsverzeichnis

---

	<b>Seite</b>
Einleitung .....	5
Der institutionelle Kontext.....	5
Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie .....	6
Die Verantwortlichkeiten der IAO.....	7
Der Strategische Plan für 2022–25 – Grundsatzfragen.....	8
Dauerhafte komparative Vorteile nutzen: Normen und Dreigliedrigkeit.....	9
Veränderungen in der Welt der Arbeit .....	9
Die Notwendigkeit, niemanden zurückzulassen .....	9
Das globale Sozialschutzdefizit .....	10
Arbeitsschutz .....	11
Die globale Erholung von der COVID-19-Krise .....	11
Der Strategische Plan für 2022–25 – Verbesserung der organisatorischen Leistung.....	12
Führung und Steuerung stärken .....	12
Wissenskapazitäten verbessern.....	13
Zusammenarbeit und Partnerschaften ausbauen .....	13
Die Nutzung der Ressourcen der IAO optimieren .....	14
Strategische Vision: IAO 2025 .....	14
Umsetzung und Berichterstattung .....	15
Beschlussentwurf.....	15

## ► Einleitung

---

1. Auf seiner 320. Tagung (März 2014) beschloss der Verwaltungsrat, dass die IAO einen mittelfristigen strategischen Plan haben und dass dieser an den Planungszyklus des Systems der Vereinten Nationen (UN) angepasst werden soll. Nach der Billigung eines strategischen Rahmens für eine Übergangsperiode von 2016–17 zum Vollzug dieser Anpassung nahm der Verwaltungsrat auf seiner 328. Tagung (Oktober 2016) den Strategischen Plan der IAO für 2018–21 <sup>1</sup> an und ist nun aufgerufen, einen solchen für 2022–25 anzunehmen.
2. Die Mitgliedsgruppen haben sich für strategische Pläne ausgesprochen, die auf hoher Ebene angesiedelt und visionär sind und sich von dem Programm und den Haushalten, die von der Internationalen Arbeitskonferenz angenommen werden, unterscheiden, diese aber ergänzen. In diesem Sinn werden das Programm und die Haushalte für die nächsten beiden Zweijahresperioden mit Blick auf die praktische Umsetzung des Strategischen Plans gestaltet.
3. Deshalb sind andere Unterlagen, die dieser Tagung des Verwaltungsrats vorliegen, für die Prüfung des vorgeschlagenen Strategischen Plans unmittelbar relevant, insbesondere die Vorschau auf die Programm- und Haushaltsvorschläge für 2022–23 <sup>2</sup> und die Unterlagen, die sich auf COVID-19 beziehen. Die Resolution über die vierjährliche umfassende Grundsatzüberprüfung, die die UN-Generalversammlung noch vor Ende 2020 verabschieden dürfte, wird auch wesentlichen Einfluss darauf haben, wie die Umsetzung des Strategischen Plans der IAO zur Arbeit des gesamten UN-Systems beitragen und davon profitieren kann, vor allem in Bezug auf die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (Agenda 2030).

## ► Der institutionelle Kontext

---

4. Im Strategischen Plan für 2018-21 wurde die Verpflichtung erneuert, das historische Mandat der IAO für soziale Gerechtigkeit zu nutzen, um sich aktuellen Herausforderungen in der Welt der Arbeit zu stellen, und definiert, wie dies geschehen soll. Der nächste Plan muss dem gleichen Zweck dienen, aber unter radikal veränderten Umständen.
5. Im Vorfeld ihres hundertjährigen Bestehens leitete die IAO in einem Kontext sich beschleunigender Umwälzungen in der Arbeitswelt und tiefgreifender Defizite bei allen vier strategischen Zielen der Agenda für menschenwürdige Arbeit – Beschäftigung, Sozialschutz, sozialer Dialog und Dreigliedrigkeit sowie Normen und grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit – einen umfassenden Reflexionsprozess über die Zukunft der Arbeit ein, der in der Annahme der Erklärung zum hundertjährigen Bestehen der IAO für die Zukunft der Arbeit („Jahrhunderterklärung der IAO“) durch die Internationale Arbeitskonferenz 2019 gipfelte.
6. Wenige Monate später begann sich COVID-19 auf der ganzen Welt auszubreiten und wurde im März 2020 von der Weltgesundheitsorganisation zur globalen Pandemie

---

<sup>1</sup> GB.328/PV, Absatz 622, und GB.328/PFA/1.

<sup>2</sup> GB.340/PFA/2.

erklärt. Diese Gesundheitskrise und die zu ihrer Bekämpfung ergriffenen Maßnahmen haben sehr schnell eine beispiellose weltweite wirtschaftliche und soziale Krise ausgelöst, die ihr volles Ausmaß erst noch erreichen wird. Indessen scheint es – auch im Rückblick auf die 2008 ausgebrochene Finanzkrise – unumgänglich, dass die IAO im Zeitraum 2022–25 eine Strategie verfolgt, die bewusst darauf ausgerichtet ist, der Arbeitswelt bei der weiteren Erholung von den dramatischen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie und beim Wiederaufbau zu helfen.

7. Diese Situation ist genau in dem Moment eingetreten, als die internationale Gemeinschaft am Beginn ihrer Aktionsdekade zur Umsetzung der Agenda 2030 stand, woran die IAO ihre Programme und Bemühungen, zuletzt im Kontext des reformierten UN-Entwicklungssystems, eng angelehnt hat. In einer am 11. September 2020 verabschiedeten Resolution über eine umfassende und abgestimmte Reaktion auf die Pandemie<sup>3</sup> bekräftigte die UN-Generalversammlung ihr uneingeschränktes Engagement für die Agenda 2030.
8. Alles in allem muss in diesem Kontext die Strategie der IAO für die kommenden Jahre zwingend darin bestehen, den starken dreigliedrigen Konsens im Zusammenhang mit der Jahrhunderterklärung, die in einer von der UN-Generalversammlung im September 2019 verabschiedeten Resolution<sup>4</sup> begrüßt wurde, zu nutzen, um eine am Menschen orientierte Erholung von der COVID-19-Krise zu unterstützen und voranzubringen, die sowohl zur Fähigkeit der Arbeitswelt, besser wieder aufzubauen, als auch zur Umsetzung der Agenda 2030 beiträgt.

## ► Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie

---

9. Die Schwere und das Ausmaß der Pandemieauswirkungen sind in der Geschichte der IAO in Friedenszeiten ohne Beispiel. Die Pandemie und die notwendigen Maßnahmen zu ihrer Überwindung haben die Nachfrage- wie auch die Angebotsseite der Weltwirtschaft und der Arbeitsmärkte getroffen und zu einer weltweiten Rezession und Einbrüchen bei Handel und Investitionen geführt.
10. Die IAO hat die Führung bei der Dokumentation der Maßnahmen übernommen, die ihre Mitgliedstaaten ergriffen haben, um die wirtschaftlichen und sozialen Folgen der Pandemie und ihre verheerenden Auswirkungen auf die Welt der Arbeit abzuschwächen. Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist, dass in den ersten drei Quartalen des Jahres 2020 zusammengerechnet 332 Millionen Vollzeit Arbeitsplätze verloren gingen und dass die Aussichten auf eine vollständige und baldige Erholung gering sind. Der Verlust von Arbeitsplätzen und Existenzgrundlagen ist für die Schwächsten in der Welt der Arbeit besonders hart. Am dramatischsten ist, dass sich 1,6 Milliarden der 2 Milliarden Beschäftigten in der informellen Wirtschaft in ihren Existenzgrundlagen unmittelbar bedroht sehen. Hier zeigt sich, wie eine wirtschaftliche und soziale Krise in Ermangelung ausreichenden Sozialschutzes schnell zu einer ausgewachsenen humanitären Krise werden kann. Hinzu kommt, dass junge Menschen, deren Stellung auf dem Arbeitsmarkt bereits schwach war, von der Unterbrechung allgemeiner und beruflicher Bildung, dem Verlust von Arbeitsplätzen und dem versperrten Zugang zur Welt der Arbeit hart getroffen werden.

<sup>3</sup> A/RES/74/306.

<sup>4</sup> A/RES/73/342.

11. Ähnlich benachteiligt sind Frauen, vor allem wegen ihrer Konzentration in stark betroffenen Sektoren und durch die zusätzliche Belastung mit Pflege- und Betreuungsaufgaben, wenn Schulen und Einrichtungen schließen. Auch Arbeitsmigranten befinden sich häufig in sehr prekären und sogar gefährlichen Situationen mit der Aussicht auf erzwungene Rückkehr in ihre Herkunftsländer oder einem erhöhten Infektionsrisiko aufgrund ihrer Wohn- und Arbeitsbedingungen.
12. Die IAO schätzt den weltweiten Verlust an Arbeitseinkommen in den ersten neun Monaten des Jahres 2020 auf 3,5 Billionen US-Dollar und hat festgestellt, dass staatliche Bemühungen zur Unterstützung von Unternehmen, Arbeitsplätzen und Einkommen in den einzelnen Ländern je nach verfügbarem finanziellem Spielraum sehr unterschiedlich ausfallen. Die unvermeidliche Folge ist, dass die Welt, wenn sie beginnt, die gesundheitliche Notlage von COVID-19 hinter sich zu lassen, mit erheblich höherer Arbeitslosigkeit, Armut, Ungleichheit und sozialer Spannung konfrontiert sein wird. Das hat natürlich Konsequenzen für die Verwirklichung der Agenda 2030 und Auswirkungen auf die Verantwortlichkeiten der IAO bei der Wahrnehmung ihres Mandats für soziale Gerechtigkeit und sozialen Zusammenhalt.

## ▶ Die Verantwortlichkeiten der IAO

---

13. In der Zeit seit dem Ausbruch der Pandemie hat sich die IAO für eine sozial- und wirtschaftspolitische Reaktion eingesetzt, die sich auf vier Säulen stützt:
  - Anreize für Wirtschaft und Beschäftigung,
  - Unterstützung von Unternehmen, Arbeitsplätzen und Einkommen,
  - Schutz der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz und
  - Lösungsfindung durch sozialen Dialog.
14. Diese grundsatzpolitischen Maßnahmen sind von zahlreichen Mitgliedstaaten unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Umstände und Ressourcenkapazitäten umgesetzt worden.
15. Angesichts der Unsicherheiten, was den künftigen Verlauf der Pandemie und der wirtschaftlichen und sozialen Erholung von ihren Auswirkungen betrifft, ist es unmöglich, einigermaßen zuverlässig vorherzusagen, inwieweit diese Maßnahmen zum Zeitpunkt des Inkrafttretens des Strategischen Plans Anfang 2022 noch aktuell sind. Naturgemäß sollen sie den direkten Folgen der Pandemie entgegenwirken und sind nicht als Dauermaßnahmen gedacht. Sie nehmen erhebliche öffentliche Mittel in Anspruch, und auch unter der Prämisse, dass sie so lange wie nötig aufrechterhalten werden sollen und können, gibt es kaum Anhaltspunkte dafür, wie lange das sein könnte.
16. Bereits heute zeichnen sich allerdings in der sozial- und wirtschaftspolitischen Reaktion auf COVID-19 fünf große politische Herausforderungen ab:
  - eine angemessene Balance und Abfolge von gesundheitlichen und wirtschafts- und sozialpolitischen Maßnahmen für eine optimale, nachhaltige Erholung auf den Arbeitsmärkten zu finden,
  - vor dem Hintergrund voraussichtlich knapper öffentlicher Mittel geeignete politische Interventionen zur Unterstützung von Arbeitsplätzen, Unternehmen, Einkommen und Existenzgrundlagen zu gestalten und in Gang zu halten,

- Gruppen zu unterstützen, deren Verletzlichkeit auf dem Arbeitsmarkt durch die Auswirkungen der Pandemie verdeutlicht und erhöht worden ist,
- ein kohärentes internationales Vorgehen zu fördern, um eine wirklich globale Reaktion auf die globale COVID-19-Krise zu gestalten und zu finanzieren, in der Erkenntnis, dass kein Land die damit verbundenen Herausforderungen im Alleingang definitiv bewältigen kann und dass die materiellen Reaktionskapazitäten sehr ungleich verteilt sind, und
- sicherzustellen, dass die Sozialpartner in die Reaktionen voll einbezogen werden. Die unmittelbare Reaktion auf COVID-19 stützte sich stark auf den sozialen Dialog, der sich bei der Erarbeitung abgestimmter, praktischer, sozialer und wirtschaftlicher Maßnahmen unter Bedingungen hoher Dringlichkeit bewährt hat. Mit Fortschreiten der Pandemie und angesichts der Notwendigkeit, längerfristige politische Entscheidungen in einem Umfeld von Arbeitsmarktproblemen und finanziellen Zwängen zu treffen, müssen sich alle Akteure erneut für Dreigliedrigkeit engagieren.

## ▶ **Der Strategische Plan für 2022–25 – Grundsatzfragen**

---

17. Das übergeordnete Ziel des Strategischen Plans der IAO für 2022–25 ist die Anwendung der Bestimmungen der Jahrhunderterklärung für eine am Menschen orientierte Erholung von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie.
18. Die Mitgliedsgruppen der IAO haben beispielsweise auf dem virtuellen globalen Gipfel der IAO über COVID-19 und die Welt der Arbeit (7. bis 9. Juli 2020) und bei internationalen Debatten eindeutig Stellung bezogen: Die Jahrhunderterklärung mit ihrer dreigliedrigen Perspektive für eine bessere Zukunft der Arbeit bleibt vor dem Hintergrund der durch die Pandemie aufgeworfenen Fragen nicht nur relevant, sondern wird als vorausschauendes, unverzichtbares Instrument für die wirtschaftliche und soziale Erholung und als Gewinn für die internationale Gemeinschaft anerkannt.
19. Deshalb ist es wichtig, dass die IAO bei der Operationalisierung der Jahrhundertklärung in den kommenden Jahren strategisch vorgeht. Dies wird in erster Linie dadurch erreicht, dass die grundsatzpolitischen Ergebnisvorgaben für die Zweijahresperioden 2022–23 und 2024–25, wie bereits für die laufende Zweijahresperiode vereinbart, eng an die Bestimmungen der Jahrhunderterklärung angelehnt werden.
20. Diese Operationalisierung muss auf der zentralen Rolle der normativen Instrumente und der Dreigliedrigkeit der IAO beruhen. Sie muss sich außerdem auf eine Reihe strategischer Überlegungen stützen, wenn sie ihre volle Wirkung entfalten und die IAO ihr Potenzial, zur globalen Erholung beizutragen, optimal ausschöpfen soll. Alle diese Überlegungen sind im Rahmen der drei in der Jahrhundertklärung umrissenen Aktionsbereiche anzugehen: Stärkung der Fähigkeiten aller Menschen, die Chancen einer sich wandelnden Arbeitswelt zu nutzen, Stärkung der Arbeitsinstitutionen und Förderung eines dauerhaften, inklusiven und nachhaltigen Wirtschaftswachstums, voller und produktiver Beschäftigung und menschenwürdiger Arbeit für alle.

## Dauerhafte komparative Vorteile nutzen: Normen und Dreigliedrigkeit

21. Dieser Strategische Plan soll die Bedingungen gewährleisten, unter denen die IAO ihre beiden kennzeichnenden und entscheidenden komparativen Vorteile voll zur Geltung bringen kann: internationale Arbeitsnormen und Dreigliedrigkeit.
22. Im Rahmen ihrer Normeninitiative hat die IAO in politischer und finanzieller Hinsicht massiv investiert, um sicherzustellen, dass sie über eine klare, robuste und aktuelle Sammlung internationaler Arbeitsnormen verfügt, die einer verbindlichen und wirksamen Aufsicht unterliegen. Trotz der erzielten Fortschritte ist dieses Ziel noch nicht vollständig erreicht. Es ist wichtig, dass die IAO diese Bemühungen fortsetzt, da die zu behandelnden Fragen technisch komplex, politisch heikel und eng miteinander verknüpft sind und daher integriert und ganzheitlich angegangen werden müssen. So anspruchsvoll diese Aufgabe auch sein mag, muss sie doch geleistet werden, um dem normativen Gerüst, das dem am Menschen orientierten Ansatz für die Erholung und die Zukunft der Arbeit zugrunde liegen muss, Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit zu verleihen.
23. Auf ähnliche Weise muss die IAO die Dreigliedrigkeit bei den eigenen Arbeitsmethoden und Entscheidungsprozessen sowie bei der Beratung für ihre Mitgliedstaaten und der Interaktion mit ihnen unterstützen und fördern, indem sie sich für die Praxis und die Institutionen des sozialen Dialogs auf allen Ebenen einsetzt und den Kapazitätsaufbau für Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände und Arbeitsministerien in alle Bereiche ihrer technischen Tätigkeiten integriert.

## Veränderungen in der Welt der Arbeit

24. In der Jahrhundertklärung wird die Notwendigkeit betont, die bedeutenden Übergänge in der Welt der Arbeit – allen voran digitale, ökologische und demografische Übergänge – zu gestalten. Diese Übergänge haben vor der COVID-19-Pandemie eingesetzt und werden sich während und nach der Pandemie fortsetzen. Aber die Pandemie hat Anstoß gegeben, grundlegende Fragen der Art und Weise, wie Arbeit organisiert wird, zu überdenken, was die Geschwindigkeit und Ausrichtung von Veränderungen beeinflussen dürfte, wenn neue Politikoptionen erwogen werden. Häufig werden diese Fragen unter dem Leitgedanken einer „neuen Normalität“ bei der Arbeit und in der Gesellschaft betrachtet. Es wird auch argumentiert, COVID-19 habe Veränderungen, die bereits im Gang waren, lediglich beschleunigt, doch für viele Länder hat die Pandemie die positiven Veränderungen der letzten Jahre rückgängig gemacht und sie auf ihrem Weg der Entwicklung und aus der Armut zurückgeworfen. Diskutiert wird zudem die Notwendigkeit, die globalen Produktionssysteme im Hinblick auf sicherere, widerstandsfähigere und sozial gerechtere Lieferketten zu überdenken.
25. Für die IAO wird es wichtig sein, die durch COVID-19 geschaffene neue Dynamik zu verstehen und bei den sich damit entwickelnden Grundsatzdebatten eine führende Rolle zu übernehmen, wenn sich die Welt weg von den durch die Koexistenz mit dem Virus auferlegten Beschränkungen hin zu einem weniger eingeschränkten politischen Umfeld bewegt.

## Die Notwendigkeit, niemanden zurückzulassen

26. Für die IAO und ihre Mitgliedstaaten ergibt sich aus dem Mandat der Organisation für soziale Gerechtigkeit die ständige Verpflichtung, auf diejenigen zu achten, die in der Welt der Arbeit am verletzlichsten und am stärksten benachteiligt sind, und sich aktiv für die



Verbesserung ihrer Lage einzusetzen. Dem hat die Erfahrung der Pandemie auf eindringlichste und grausamste Weise Nachdruck verliehen. Wer bereits eine relativ gute Stellung auf dem Arbeitsmarkt hatte, konnte dem COVID-19-Sturm zumeist besser trotzen als Menschen, die ganz unten stehen. Das Gebot der Agenda 2030, niemanden zurückzulassen, gilt daher ganz besonders in der gegenwärtigen Lage, in der Ungleichheiten und Marginalisierung zunehmen.

27. Das Gebot gilt für alle Tätigkeitsbereiche der IAO; zwingend sind die Lehren aus der Pandemie aber vor allem in den folgenden Bereichen:
- **Informelle Arbeit formalisieren.** Die Pandemie hat der Welt die Tatsache, dass zwei von drei Arbeitnehmern ihren Lebensunterhalt unter Bedingungen der Informalität verdienen, und die manchmal lebensbedrohlichen Folgen dieser Situation vor Augen geführt. Es besteht die Möglichkeit, internationale politische Interventionen entsprechend den von der IAO bereits aufgezeigten Leitlinien auszuweiten, um den Prozess der Formalisierung erheblich zu beschleunigen.
  - **Eine transformative Agenda für Geschlechtergleichstellung bei der Arbeit fördern.** Eine gerechte Erholung muss geschlechterorientiert sein. Dazu ist es erforderlich, in Beschäftigung, Infrastruktur und Dienstleistungen im Pflege- und Betreuungsbereich zu investieren und das Risiko von Gewalt und Belästigung bei der Arbeit, vor allem bei unterschiedlichen Beschäftigungsformen, anzugehen.
  - **Benachteiligte Gruppen schützen und stärken.** Für Menschen in bereits benachteiligten Gruppen oder in prekären Situationen und ganz besonders für diejenigen, die am stärksten von der Pandemie betroffen sind, wird die Erholung von der Krise und der Weg zu menschenwürdiger Arbeit schwieriger sein. Politik muss innovativ gestaltet werden, um ihre Einbeziehung in die Programme zur Erholung nach COVID-19 und in neu entstehende Branchen in der digitalen und grünen Wirtschaft zu gewährleisten und Lösungen anzubieten, die den Erwerb von Qualifikationen, Arbeitsmarktübergänge und den Zugang zu Sozialschutz erleichtern.
  - **Den Schutz bei unterschiedlichen Beschäftigungsformen stärken.** In dem Bemühen, von COVID-19-Auswirkungen betroffene Unternehmen und Arbeitnehmer zügig zu unterstützen, sind Regierungen oft auf Hindernisse gestoßen, die mit dem unterschiedlichen und manchmal unklaren Status von Beschäftigten in verschiedenen Arbeitsverhältnissen und den damit verbundenen Rechten und Leistungen zusammenhängen. Über die Notwendigkeit zu gewährleisten, dass alle Arbeitnehmer im Einklang mit der Agenda für menschenwürdige Arbeit angemessenen Schutz genießen, herrscht in der IAO Einigkeit, doch ist dieses Ziel noch nicht erreicht. Wenn die Pandemie zu einer schnelleren Einführung innovativer Arbeitsregelungen, etwa Fern- und Gig-Arbeit über digitale Technologien, führt, dann wird diese Notwendigkeit umso dringender.

## Das globale Sozialschutzdefizit

28. Maßnahmen zur Förderung eines universellen Sozialschutzes wurden bereits in der Jahrhunderterklärung gefordert, aber die Pandemie hat – ebenso wie im Fall der Informalität – ein Schlaglicht auf die menschlichen Folgen einer Situation geworfen, in der nur jeder Dritte umfassenden Schutz und mehr als die Hälfte überhaupt keinen Schutz genießt. Auch hier besteht die Möglichkeit, dieses geschärfte Bewusstsein für eine schnellere Ausweitung des Sozialschutzes zu nutzen, nicht als Ad-hoc-Reaktion auf episodische Unterbrechungen des Arbeitslebens, sondern durch dauerhafte, auf Rechten beruhende Regelungen. Die langjährigen verfassungsmäßigen Verantwortlichkeiten und der starke



normative Rahmen der IAO rechtfertigen und ermöglichen es, dass sie in diesem Bereich die Führung übernimmt. Um Ergebnisse im erforderlichen Umfang herbeizuführen, muss sie das jedoch in enger Partnerschaft mit anderen internationalen Organisationen tun, die über entsprechende Kompetenzen verfügen und in gemeinsamer Verantwortung zur Verwirklichung der einschlägigen Ziele der Agenda 2030 beitragen. Für diesen Arbeitsbereich könnte es von Vorteil sein, die bestehende Architektur für internationale Zusammenarbeit im Hinblick auf eine bessere Mobilisierung und Nutzung internationaler Ressourcen und ihre Verwendung in Kombination mit inländischen Mitteln auf nationaler Ebene zu überprüfen.

## Arbeitsschutz

29. Nach Schätzungen der IAO verlieren jedes Jahr 2,3 Millionen Menschen ihr Leben durch Verletzungen, Unfälle oder Krankheiten infolge ihrer Arbeit. Als globale gesundheitliche Notlage hat COVID-19 den Menschen naturgemäß die Beziehung zwischen Gesundheit und Arbeit und die Risiken, die sich aus unzureichenden Präventions- und Hilfemaßnahmen ergeben, sehr deutlich vor Augen geführt.
30. Diese Entwicklungen finden zu einer Zeit statt, in der bei der IAO Beschlüsse über die mögliche Einstufung von Arbeitsschutz als grundlegendes Prinzip und Recht bei der Arbeit, zusätzlich zu den ursprünglich in der Erklärung von 1998 enthaltenen, anstehen. Die Arbeit der IAO in diesem Bereich wird zwangsläufig vom Ergebnis dieser Debatte vor oder während der Laufzeit des Strategischen Plans abhängen. Welcher Weg auch immer eingeschlagen wird, er sollte die IAO in die Lage versetzen, die eigenen Tätigkeiten und die ihrer Mitgliedstaaten verstärkt darauf auszurichten, dass Arbeit in allen Umfeldern sicher wird und dem allgemeinen Wohl aller Akteure in der Welt der Arbeit dient.

## Die globale Erholung von der COVID-19-Krise

31. Der volle Umfang und Charakter der wirtschaftlichen und sozialen Krise infolge der anhaltenden COVID-19-Pandemie ist noch nicht abzusehen. Es herrscht große Ungewissheit über den künftigen Verlauf der Pandemie, die Geschwindigkeit der wirtschaftlichen Erholung, das Ausmaß der dauerhaften Vernichtung von Arbeitsplätzen und Unternehmen und die dadurch ausgelösten strukturellen Veränderungen. Damit werden Vorhersagen über die unmittelbare Zukunft der Arbeit unsicherer als sonst üblich. Fest steht allerdings, dass die Welt einen dramatischen und beispiellosen Schock erlebt, dessen Nachwirkungen während der gesamten Laufzeit des Strategischen Plans zu spüren sein werden.
32. Drei Bereiche erfordern besondere Aufmerksamkeit und Anstrengungen:
  - **Lebenslange Lernpfade und Arbeitsmarktübergänge ermöglichen.** Arbeitnehmer werden mehr Unterstützung für reibungslose Übergänge zwischen Arbeitsverhältnissen benötigen, einschließlich der Möglichkeit, Qualifikationen zu erwerben und zu verbessern. Dies ist besonders wichtig für die wirksame Integration junger Menschen in den Arbeitsmarkt und für die Unterstützung aktiven Alterns für ältere Arbeitnehmer. Die digitale Technologie bietet bedeutende Möglichkeiten für Qualifizierung und lebenslanges Lernen; aber es sind auch Anstrengungen erforderlich, um die digitale Kluft zu überwinden und gleiche Ausgangsbedingungen für alle zu schaffen.
  - **Ein inklusives und nachhaltiges Wachstum sicherstellen, dass produktive Beschäftigung und menschenwürdige Arbeit schafft.** Von entscheidender Bedeutung für die Erholungsagenda und eine beschäftigungsintensive Erholung sind

beschäftigungsfördernde makroökonomische, Handels-, Sektor- und Industriepolitiken. Besondere Anstrengungen müssen unternommen werden, um die Unternehmen, Arbeitnehmer und Sektoren mit dem dringendsten Bedarf zu unterstützen und gleichzeitig den Strukturwandel hin zu produktiveren, nachhaltigeren und widerstandsfähigeren Volkswirtschaften zu erleichtern.

- **Ein günstiges Umfeld für nachhaltige Unternehmen und nachhaltiges Unternehmertum fördern.** Gezielte Unterstützung für Unternehmen muss auf Produktivität, Geschäftskontinuität, Formalisierung, Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen sowie inländische und globale Lieferketten ausgerichtet sein. Die Integration des Umweltschutzes in Erholungspläne und langfristige Entwicklungsstrategien unter Nutzung der Kapazitäten nachhaltiger Unternehmen stellt eine Chance dar, den gerechten Übergang zu einer grünen Wirtschaft zu beschleunigen.
- 33.** In diesem allgemeinen Kontext ist die IAO aufgerufen, ihrer Jahrhunderterklärung und der am Menschen orientierten Vision für die Zukunft der Arbeit Geltung zu verschaffen. Angesichts der ehrgeizigen Ziele der Erklärung und des Ausmaßes der durch COVID-19 entstandenen Herausforderung muss die IAO mit entsprechender Vision und Ambition handeln. Die in der Vorschau auf das Programm und den Haushalt für 2022–23 dargelegten Vorschläge sind zwar die notwendigen Bausteine, aber es muss noch mehr geschehen, wenn die IAO und ihre Partner realistische Aussichten haben sollen, den Prozess der Erholung in dem Umfang und auf die Weise zu gestalten, wie es die Erklärung verlangt.
- 34.** So gibt es, wie auch in anderen bedeutenden Momenten ihrer Geschichte, zwingende Gründe dafür, dass die IAO bei einer globalen UN-Initiative für eine am Menschen orientierte Erholung die Führung übernehmen muss. Diese Gründe sind in dem Dokument, das dem Verwaltungsrat unter seinem Tagesordnungspunkt GB.340/HL/2 vorliegt, ausführlich dargelegt.

## ► Der Strategische Plan für 2022–25 – Verbesserung der organisatorischen Leistung

---

- 35.** Um sicherzustellen, dass die wesentlichen grundsatzpolitischen Dimensionen ihres Strategischen Plans wirksam verfolgt werden, und ihre Führungsrolle in Fragen der Arbeitswelt zu stärken, muss die IAO ihre organisatorische Leistung in Bezug auf Steuerung, Wissensmanagement, Kapazitätsentwicklung und Kontaktarbeit sowie Ressourcennutzung weiter verbessern. Dreh- und Angelpunkte weiterer Verbesserungen in diesen Bereichen müssen die normativen Instrumente und die Dreigliedrigkeit der IAO sein.

### Führung und Steuerung stärken

- 36.** Die wirksame Wahrnehmung der Führungsrolle der IAO in Fragen der Arbeitswelt erfordert das volle politische Engagement ihrer Mitgliedstaaten bei der Prioritätensetzung, Entscheidungsfindung und Überwachung der Organisation.
- 37.** In erster Linie müssen hierfür der Verwaltungsrat und die Internationale Arbeitskonferenz optimal funktionieren. Aufbauend auf der Reform der letzten Jahre wird der strategische Ansatz für die Festlegung der Tagesordnung fortgeführt und durch eine verbesserte Mitgliederbetreuung, einschließlich der rechtzeitigen Veröffentlichung von

Dokumenten, erweiterter Kommunikation und Konsultation und der verstärkten Nutzung digitaler Technologien, unterstützt. Es wird sichergestellt, dass der Jahrhunderterklärung und damit zusammenhängenden Beschlüssen zur Demokratisierung der Arbeitsweise und Zusammensetzung der Leitungsorgane Folge geleistet wird, und es wird darauf geachtet, den Prozess der wiederkehrenden Diskussionen auf der Konferenz zu stärken.

38. Die Erfahrungen der Vergangenheit haben sowohl die Bedeutung als auch die Herausforderungen einer umfassenden Anpassung der Aktivitäten auf Landesebene an die für die Organisation festgelegten globalen Politiken und Prioritäten deutlich gemacht. Eine starke strategische Planung ist erforderlich, um die Beschlüsse der satzungsgemäßen Organe der Organisation in vollem Umfang umzusetzen. Im Kontext des reformierten UN-Entwicklungssystems müssen verstärkte Anstrengungen unternommen werden, um die volle dreigliedrige Eigenverantwortung der IAO-Landesprogramme für menschenwürdige Arbeit und den dreigliedrigen Zugang zu den Landesteams und -programmen der UN zu gewährleisten.
39. Im Zusammenhang mit der kontinuierlichen Stärkung von Rechenschaftslegung, Aufsicht und Risikomanagement wird die Evaluierungsfunktion auch künftig ein wertvoller Motor für die Leistungsverbesserung sein. Der Schwerpunkt wird auf der Durchführung hochwertiger Evaluierungen, der Förderung einer starken Evaluierungskultur und der verstärkten Berücksichtigung der Ergebnisse und Empfehlungen liegen.

## Wissenskapazitäten verbessern

40. Die Jahrhunderterklärung unterstreicht, dass die Qualität der Politikberatung der IAO in hohem Maß von der Aufrechterhaltung eines höchstmöglichen Niveaus an Kapazitäten und Sachverstand in den Bereichen Statistik, Forschung und Wissensmanagement abhängt. Die Erfahrungen aus der Arbeit der IAO in den letzten Jahren zeigen, dass diese Aussage richtig ist und dass in diese Bereiche weiter viel investiert werden muss.
41. Im Bereich Statistik wird die IAO die 21. Internationale Konferenz der Arbeitsstatistiker (2023) betreuen und Folgemaßnahmen ergreifen, die Mitgliedstaaten bei der Entwicklung ihrer Kapazitäten unterstützen und ihrer Verantwortung in Bezug auf die Indikatoren der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG), für die sie die zuständige Organisation ist, gerecht werden müssen. Weitere Anstrengungen zur Gewährleistung der Planung und Koordinierung aller Forschungsaktivitäten im gesamten Amt und zur Konzentration auf Schlüsselfragen für die Umsetzung der Jahrhunderterklärung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Prioritäten der Mitgliedsgruppen sollen unternommen werden.
42. Die Ergebnisse und Empfehlungen der jüngsten auf hoher Ebene vorgenommenen Evaluierung der Forschungs- und Wissensmanagementstrategien der IAO liefern wichtige Anhaltspunkte für eine Verbesserung der Art und Weise, wie die IAO Wissen erzeugt, teilt und vermittelt, sowie eine starke Grundlage für eine deutliche Stärkung dieser Funktion.

## Zusammenarbeit und Partnerschaften ausbauen

43. Der Aufbau von Partnerschaften und kooperativen Beziehungen mit einem breiten Spektrum von Akteuren ist für die IAO zu einem wichtigen strategischen Ansatz geworden, was sich in aufeinanderfolgenden Programmen und Haushaltsplänen widerspiegelt. Partnerschaften können mit sehr unterschiedlichen Partnern – anderen internationalen Organisationen, Privatunternehmen, Stiftungen, Hochschulen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Koalitionen – eingegangen werden und sich mit der gesamten

Palette von Themen befassen, die unter das Mandat der IAO fallen. Voraussetzung dafür ist, dass sie die Grundsätze und Ziele der IAO voranbringen und nicht die Umsetzung des vereinbarten Tätigkeitsprogramms der IAO gefährden oder davon abweichen.

44. In der Jahrhunderterklärung wird die IAO ausdrücklich aufgefordert, die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen zu verstärken und institutionelle Vereinbarungen mit ihnen zu entwickeln, um eine wichtige Rolle im multilateralen System einzunehmen. Besonders vorteilhaft ist diese Form der Partnerschaft aufgrund von drei Faktoren: den gemeinsamen Zielen der UN-Agenda 2030, dem Streben nach größerer Kohärenz durch die Reform des UN-Entwicklungssystems und der Notwendigkeit einer gemeinsamen globalen Reaktion auf die vielfältigen Herausforderungen, die die globale Pandemie mit sich bringt. Diese Umstände sprechen nachdrücklich für eine Führungsrolle der IAO im Rahmen einer größeren neuen Initiative für eine am Menschen orientierte Erholung von der COVID-19-Krise.

## Die Nutzung der Ressourcen der IAO optimieren

45. Die ständige Aufgabe, die der IAO zur Verfügung gestellten Ressourcen bestmöglich zu nutzen und über ihre Verwendung umfassend Auskunft zu geben, ist ein wesentlicher Faktor im Prozess der kontinuierlichen Verbesserung und Rechenschaftslegung in der Organisation.
46. Zu diesem Zweck werden die laufenden Bemühungen fortgesetzt, die Systeme für ergebnisorientiertes Management weiter zu verbessern und die Abstimmung und Komplementarität bei der Verwendung von regulären Haushaltsmitteln und Sondermitteln zu stärken.
47. Im Kontext der UN-Reform sollten sich neue Möglichkeiten für Kosteneinsparungen aus arbeitsorganisatorischen Innovationen im gesamten System ergeben, die die Initiativen der IAO zur Straffung der eigenen Prozesse und Verfahren ergänzen.
48. Innovation ist eine wesentliche Komponente der qualitativen wie auch der quantitativen Aspekte optimaler Ressourcennutzung. Neben Investitionen in die Einstellung und Bindung von qualifiziertem und diversifiziertem Personal und in die physische und digitale Infrastruktur zur Unterstützung ihrer Arbeit wird das Amt Neuerungen bei den Arbeitsmethoden zur Förderung von Teamarbeit, Wissensaustausch und interner Kommunikation sondieren und dazu ermutigen.

## ► Strategische Vision: IAO 2025

---

49. Eine erfolgreiche Umsetzung des Strategischen Plans bedeutet, dass die IAO bis zum Jahr 2025:
  - (a) entschlossen gehandelt hat, um die Bestimmungen der Jahrhunderterklärung umzusetzen, und dadurch ihre Führungsrolle bei der Verwirklichung der Agenda 2030 gefestigt und gestärkt hat;
  - (b) ihrer historischen Verantwortung gerecht geworden ist und bei nationalen und internationalen Maßnahmen für eine am Menschen orientierte Erholung von der durch COVID-19 ausgelösten Krise der Welt der Arbeit die Führung übernommen hat;

- (c) ihren dauerhaften komparativen Vorteilen in Gestalt der internationalen Arbeitsnormen und der Dreigliedrigkeit umfassend Geltung verschafft hat, insbesondere durch eine klare, robuste und aktuelle Sammlung internationaler Arbeitsnormen, die einer verbindlichen und wirksamen Aufsicht unterliegt, und eine Stärkung der Kapazitäten ihrer Mitgliedsgruppen;
- (d) ihre Maßnahmen für die am stärksten Benachteiligten und Schutzbedürftigsten in der Welt der Arbeit gestärkt hat, insbesondere für diejenigen, die von der Pandemie am härtesten betroffen sind, ausgerichtet auf eine transformative Agenda für die Gleichstellung der Geschlechter und die informelle Wirtschaft;
- (e) sich mit den dringenden Defiziten befasst hat, die die Pandemie im Bereich des Arbeits- und Sozialschutzes aufgedeckt hat;
- (f) ihre Leitungsmechanismen und ihre Fähigkeit zur Erbringung hochwertiger Dienste zur Deckung der Bedürfnisse ihrer Mitgliedsgruppen auf der Grundlage der von ihnen vorgegebenen Leitlinien und objektiver Belege weiter gestärkt hat;
- (g) ihre Rolle als das globale Kompetenzzentrum in allen Bereichen der Welt der Arbeit gestärkt hat, durch bestmögliche Führungsleistungen in den Bereichen Statistik, Forschung und Wissen;
- (h) im Rahmen einer integrierten Strategie zur Wirkungsmaximierung Haushalts- und Sondermittel mobilisiert und genutzt hat; und
- (i) die organisatorische Leistung weiter verbessert hat, um ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erzielen und für diese Leistung uneingeschränkt rechenschaftspflichtig zu sein.

## ▶ Umsetzung und Berichterstattung

---

- 50.** Der Strategische Plan wird im Programm und in den Haushalten für 2022–23 und 2024–25 operationalisiert, und er wird von spezifischen Strategien für Entwicklungszusammenarbeit, Humanressourcen, Informationstechnologien und Evaluierung begleitet. Zusätzlich wird die IAO angesichts wachsender Unsicherheiten ihre Risikomanagementsysteme verstärken, um die Geschäftskontinuität zu gewährleisten.
- 51.** Neben den zweijährlichen Programmdurchführungsberichten an den Verwaltungsrat wird 2024 eine Halbzeitüberprüfung des Strategischen Plans durchgeführt, die als Informationsgrundlage für die Erarbeitung des zu erwartenden Plans für 2026–29 dienen soll.

## ▶ Beschlussentwurf

---

- 52.** Der Verwaltungsrat hat den Strategischen Plan der IAO für 2022–25 gebilligt und den Generaldirektor ersucht, bei der Umsetzung des Strategischen Plans und der Ausarbeitung der Programm- und Haushaltsvorschläge für 2022–23 die vorgeschlagenen Leitlinien zu berücksichtigen.