



Verwaltungsrat

347. Tagung, Genf, 13.–23. März 2023

Sektion Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

PFA

Segment Programm-, Finanz- und Verwaltungsfragen

Datum: 14. Februar 2023

Original: Englisch

Vierter Punkt der Tagesordnung

IAO-Strategie für Wissen und Innovation

Zweck der Vorlage

Diese Vorlage enthält die IAO-Strategie für Wissen und Innovation. Der Verwaltungsrat wird um Bemerkungen und Orientierungshilfe gebeten.

Einschlägiges strategisches Ziel: Alle.

Einschlägige Ergebnisvorgabe: Unterstützende Ergebnisvorgabe A: Verbessertes Wissen und mehr Einfluss in Bezug auf die Förderung menschenwürdiger Arbeit und C: Optimierte Ressourcennutzung.

Grundsatzpolitische Konsequenzen: Die Orientierungshilfe des Verwaltungsrats wird es dem Amt ermöglichen, die IAO-Strategie für Wissen und Innovation zu verfeinern und umzusetzen, was dazu beitragen wird, Lösungen für die wichtigsten Herausforderungen in der Welt der Arbeit zu entwickeln und die Effizienz des Amtes zu verbessern.

Rechtliche Konsequenzen: Keine.

Finanzielle Konsequenzen: Keine.

Erforderliche Folgemaßnahmen: Ja.

Verfasser: Büro des Generaldirektors (CABINET).

Verwandte Dokumente: [GB.341/PFA/1](#); [GB.346/PFA/1](#); [GB.344/PFA/5](#); [GB.335/INS/9](#).

► Einleitung

1. Diese Vorlage enthält die IAO-Strategie für Wissen und Innovation. Sie baut auf der IAO-Wissensstrategie 2018–21 auf und berücksichtigt frühere Fortschrittsberichte und die bisherige Orientierungshilfe des Verwaltungsrats.¹
2. Um die Vision der IAO von Politikkohärenz und einem am Menschen orientierten Ansatz zu verwirklichen, bedarf es neuer und verbesserter Arbeitsmethoden, die die Zusammenarbeit und Interaktion der dreigliedrigen Mitgliedsgruppen, der Partner und aller IAO-Teams sowohl in der Zentrale als auch im Außendienst erleichtern. Die IAO muss sich neue Methoden zu eigen machen um zeitnahe, qualitativ hochwertige und relevante Politikberatung zu leisten und die Durchführung ihrer Programme und Projekte im Einklang mit den Bedürfnissen und Prioritäten der Mitgliedsgruppen zu unterstützen. Diese neuen Methoden werden bedarfsorientierte und auf Kooperation basierende Ansätze für Wissensmanagement² und Innovation erfordern, die die Fähigkeit der IAO stärken werden, der sich verändernden Welt der Arbeit Rechnung zu tragen und sich daran anzupassen sowie bessere und enger auf die Adressaten ihrer Dienstleistungen ausgerichtete Interventionsmodelle bereitzustellen.
3. Mehrere Redner auf der 346. Tagung des Verwaltungsrats betonten die Notwendigkeit einer umfassenden Integration von Wissens- und Innovationsfunktionen und -maßnahmen in die tägliche Arbeit der IAO-Bediensteten. Die vorgeschlagene IAO-Strategie für Wissen und Innovation spiegelt diesen Ansatz wider und baut auf der bestehenden Praxis auf. Sie orientiert sich an den folgenden vier strategischen Prioritäten: i) Stärkung der internen Kapazitäten für Wissensmanagement und Innovation in der gesamten Organisationsstruktur der IAO, ii) Förderung innovativer Politikkonzepte, Produkte und Dienstleistungen zur Verwirklichung von menschenwürdiger Arbeit und sozialer Gerechtigkeit, iii) Entwicklung von Partnerschaften zur Unterstützung von Innovation in der Welt der Arbeit und iv) Stärkung einer Kultur des Wissens und der Innovation.
4. Es wird eine funktionale Innovationsfazilität mit einem virtuellen Netz hauptabteilungsspezifischer Anlaufstellen in der Zentrale und im Außendienst eingerichtet. Auf der Grundlage der bestehenden Wissens- und Innovationsfunktionen wird die funktionale Innovationsfazilität mit Hilfe eines kohärenten und kooperativen Netzwerks einen geschützten Raum für Experimente bieten, um Innovationen und eine unterstützende Organisationskultur zu fördern. Das wichtigste Interventionsmittel wird darin bestehen, die Inanspruchnahme von Wissens- und Innovationsdienstleistungen zu verbessern, indem Rückmeldungen vonseiten der Mitgliedsgruppen genutzt werden, um sicherzustellen, dass die angebotenen Dienstleistungen ihren Bedürfnissen entsprechen. Als weitere Methoden werden unter anderem die Nutzung von Sachverstand in der Vernetzungsarbeit, die Bereitstellung von Möglichkeiten für Peer-Learning

¹ IAO, *Knowledge Strategy 2018–21*, GB.331/PFA/4 (2017); IAO, *IAO-Strategie für Wissen und Innovation in der gesamten Organisation*, GB.344/PFA/5 (2022); IAO, *Progress Report on the Development of the ILO Strategy on Knowledge and Innovation across the Organization*, GB.346/PFA/4 (2022); IAO, *Die gesamte IAO umfassende Strategie für den Aufbau institutioneller Kapazitäten*, GB.335/INS/9 (2019); IAO, *Humanressourcenstrategie für 2022–25*, GB.343/PFA/14 (2021).

² In der auf hoher Ebene durchgeführten unabhängigen Evaluierung der Strategien und Ansätze der IAO für Forschung und Wissensmanagement wurde Wissensmanagement als organisationsweite Tätigkeit zur Optimierung der Identifizierung, Schaffung, Analyse, Darstellung, Verteilung und Anwendung von Wissen mit dem Ziel definiert, Lernen, Innovation oder die Verbreitung von Wissen zu erleichtern und Wert für die Organisation zu schaffen.

zum Austausch innovativer Ideen (unter Verwendung neuer Technologien und Ansätze, wie sie beispielsweise vom Internationalen Ausbildungszentrum der IAO in Turin (Turiner Zentrum) eingeführt wurden) und die Unterstützung von Hauptabteilungen und Referaten in der Zentrale und im Außendienst bei der Entwicklung innovativer Ansätze in Betracht gezogen.

► Strategische Prioritäten für Wissen und Innovation

5. Die vorgeschlagene IAO-Strategie für Wissen und Innovation wird die Bemühungen der IAO unterstützen, den aktuellen Herausforderungen auf kohärente, koordinierte und relevante Weise zu begegnen. Sie zielt darauf ab, kulturelle und verhaltensbezogene Veränderungen im gesamten Amt voranzutreiben, um den Bedürfnissen der Mitgliedsgruppen in Bezug auf innovative Politikkonzepte, Produkte und Dienstleistungen auf globaler, regionaler und nationaler Ebene gerecht zu werden. Damit wird auch dem zunehmenden Bedarf an fachlichen und grundsatzpolitischen Kapazitäten entsprochen, mit denen es möglich ist, die transformativen Veränderungen in der Welt der Arbeit frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren und die Erbringung von Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen zu verbessern. In der Erklärung zum hundertjährigen Bestehen der IAO für die Zukunft der Arbeit („Jahrhunderterklärung“) wird unterstrichen, dass die Qualität der Politikberatung der IAO stark von der Aufrechterhaltung eines Höchstmaßes an Kapazitäten und Sachverstand in den Bereichen Statistik, Forschung und Wissensmanagement abhängt.
6. Die Strategie ist vollständig auf den Strategischen Plan der IAO für 2022–25, die nach den Programm- und Haushaltsdokumenten für 2022–23 und 2024–25 zu erbringenden Leistungen und Arbeitsergebnisse, die die gesamte IAO umfassende Strategie für den Aufbau institutioneller Kapazitäten und die IAO-Strategie für Entwicklungszusammenarbeit 2020–25 abgestimmt. Sie umfasst übergreifende Prioritäten wie Geschlechtergleichstellung und Nichtdiskriminierung sowie die Prioritäten, die in den vier derzeit erarbeiteten Aktionsprogrammen enthalten sind. Zudem berücksichtigt sie einschlägige Initiativen von Partnern und Interessenträgern wie den Bericht *Unsere gemeinsame Agenda* des Generalsekretärs der Vereinten Nationen. Der in der Strategie vorgeschlagene umfassende Ansatz orientiert sich an den Normen der Internationalen Organisation für Normung für Wissens- und Innovationsmanagement und den damit verbundenen Orientierungen sowie an den Empfehlungen der auf hoher Ebene durchgeführten unabhängigen Evaluierung der Strategien und Ansätze der IAO für Forschung und Wissensmanagement.
7. Im Hinblick auf ein Höchstmaß an Effizienz und Wirksamkeit richtet sich die IAO-Strategie für Wissen und Innovation sowohl an interne als auch an externe Zielgruppen. Das Amt wird die durch bestehende Innovations- und Wissensinitiativen gewonnenen Erfahrungen nach einer gründlichen Wirkungsanalyse ausweiten und dabei den derzeit von der Unterabteilung Qualifikationen und Beschäftigungsfähigkeit mit dem ILO Service Tracker verfolgten Ansatz nutzen, der den Mitgliedsgruppen eine schnelle und einfache Möglichkeit bietet, sich über die Wirksamkeit erbrachter Dienstleistungen zu informieren.³
8. Das Amt verfolgt in diesem Bereich die folgenden Ziele:
 - innerhalb der IAO in ihrer gesamten Breite und Tiefe sowie mit ihren Mitgliedsgruppen und Partnern zu arbeiten, unter anderem in den Bereichen Politikformulierung und -umsetzung,

³ ILO Service Tracker.

normensetzende Tätigkeit sowie Organisation und Management, um dazu beizutragen, potenzielle Probleme und Fragen zu ermitteln, für die innovative Ansätze und Lösungen erforderlich sind;

- knappe Ressourcen gebündelt für die Entwicklung und Umsetzung erfolgreicher Innovationen einzusetzen, insbesondere dort, wo die IAO dank ihrer dreigliedrigen Zusammenarbeit mit einem breiten, von Entwicklungspartnern über Wissenschaftler bis hin zu den Medien reichenden Spektrum von Akteuren – und ihres Einflusses auf diese in einer einzigartigen Position ist, um etwas zu bewirken;
- Wissenslücken für weitere Forschungsarbeiten sowie praktische Lücken bei der Umsetzung von Wissen in konkretes Handeln zu ermitteln, die durch Fachunterstützung, Überzeugungsarbeit, sozialen Dialog und andere Mittel angegangen werden können;
- neue Arbeitsmethoden einzuführen, um gestalterisches Denken („Design Thinking“), partizipatives Engagement und andere Entwicklungen im Bereich Wissensmanagement und Innovation zu nutzen;
- die Fähigkeit der IAO dafür zu steigern, Wissen zu generieren, zu verarbeiten und weiterzugeben und gängige Praktiken und Interventionsmodelle, die sich bewährt haben und potenziell ausgeweitet werden können, zu replizieren.

Strategische Priorität 1: Stärkung der internen Kapazitäten für Wissensmanagement und Innovation in der gesamten Organisationsstruktur der IAO

9. Wissensmanagement und Innovation sind getrennte, aber zusammenhängende Funktionen. Sie sind Schlüsselressourcen, die strategische Organisationsziele fördern und zu diesen beitragen. Wissensmanagement kann Innovationen bei der IAO fördern, indem es:
 - a) eine Kultur der Zusammenarbeit fördert;
 - b) die Bediensteten ermutigt, das Potenzial von Netzwerken, globalen Teams und praxisorientierten Gemeinschaften zu nutzen, um innovative Ideen und Lösungen zu entwickeln;
 - c) den Bediensteten die Möglichkeit gibt, sich im Rahmen ihrer Arbeitspläne mit Innovationen zu befassen;
 - d) sicherstellt, dass Lehren sowohl aus weniger erfolgreichen als auch aus sehr erfolgreichen Innovationserfahrungen gezogen werden;
 - e) Lerninitiativen für Einzelpersonen, Teams und die Organisation, Peer-to-Peer-Coaching und gegenseitige Unterstützung einschließt.

Innovation kann Wissensbarrieren abbauen, die Zusammenarbeit fördern und die Quantität und Qualität von Wissensprodukten und -prozessen, beispielsweise das Hosting, die Pflege und die Zusammenstellung von Daten, erhöhen. In Kombination bieten Wissensmanagement und Innovation das notwendige förderliche Umfeld, um Veränderungen herbeizuführen und die Reichweite und Wirkung zu erhöhen.

10. Bei der Verfolgung dieser miteinander verknüpften Funktionen wird das Amt weiterhin spezifische Initiativen durchführen, indem es die amtsübergreifende Zusammenarbeit, Teamarbeit und Weitergabe von Wissen sicherstellt und so Wissensgrundlagen der IAO zunehmend kohärent, kosteneffizient und nachhaltig gestaltet.

11. Da die IAO eine wissensintensive Organisation ist, findet Wissensmanagement in allen Hauptabteilungen, Regionen und Landesämtern statt. Für die Förderung der Generierung und Weitergabe von Wissen sowie von Innovation und Lernen sind folgende Funktionen von zentraler Bedeutung: Forschung, Statistik, Kommunikation, Personalwesen, Evaluierung und Informationstechnologie. Die spezifischen Leistungen, die von diesen Funktionen erbracht werden sollen, sind in Abschnitt IV der Programm- und Haushaltsvorschläge für die Zweijahresperiode 2024–25 dargelegt. Die Programm- und Haushaltsvorschläge enthalten einen ergebnisorientierten Rahmen mit Indikatoren und Zielvorgaben für die Zweijahresperiode für die Wissensfunktionen der IAO.
12. Die IAO wird systematisch die wichtigsten Wissenslücken in Bezug auf ihr Mandat und die sich weiterentwickelnden Bedürfnisse ihrer Mitgliedsgruppen ermitteln und untersuchen und ihre Forschungsprioritäten entsprechend anpassen. Sie wird auch prüfen, wie die Reichweite und Akzeptanz ihrer Wissensprodukte verbessert werden können, um ihre Relevanz für die Politikgestaltung und Überzeugungsarbeit zu erhöhen und ihre Wirkung zu verstärken. Das Amt wird innovative Datenmethodiken erkunden, mit denen sie auf dem während der COVID-19-Pandemie erarbeiteten Sachverstand aufbauen kann. Ein Beispiel hierfür ist der IAO-Monitor mit seiner innovativen Technik zur Bewertung und Vorhersage kurzfristiger makroökonomischer Trends in Echtzeit – bekannt als Nowcasting – und zur Ausarbeitung datengestützter grundsatzpolitischer Maßnahmen.
13. Die Vereinten Nationen haben darauf hingewiesen, dass statt des Aufbaus neuer Institutionen die bestehenden Institutionen in stärker vernetzte Institutionen umgewandelt werden könnten.⁴ Dementsprechend wird die IAO ihre thematischen Netzwerke für den Wissensaustausch und ihre praxisorientierten Gemeinschaften stärken.
14. Der Umgang mit Ungewissheit und Veränderungen durch die Entwicklung von Vorausschau-Fähigkeiten ist ein neuer und an Bedeutung gewinnender Bereich für die IAO. Sie hat eine Reihe von Initiativen ergriffen, um sich mit Vorausschau-Techniken vertraut zu machen, einschließlich ihrer Anwendung in den Schulungsangeboten des Turiner Zentrums. Um ihre Fähigkeiten in diesem Bereich weiter auszubauen, ist die IAO in Vorausschau-Netzwerken wie dem Vorausschau-Netzwerk des Hochrangigen Ausschusses für Programmfragen der Vereinten Nationen aktiv. Zudem arbeitet sie partnerschaftlich mit herausragenden Fürsprechern von Vorausschau-Aktivitäten im System der Vereinten Nationen wie der Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur beim Aufbau von Kapazitäten zusammen und entwickelt für ihre Bediensteten eigene Orientierungen und Ressourcen in diesem Bereich. Die IAO wird ihre Vorausschau-Fähigkeiten verstärken und mit Mitgliedsgruppen, Entwicklungspartnern und anderen Akteuren zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass ihre Erkenntnisse relevant sind und weit verbreitet werden, um so ihren Einfluss und ihre Wirkung zu erhöhen.

Strategische Priorität 2: Förderung innovativer Politikkonzepte, Produkte und Dienstleistungen zur Verwirklichung von menschenwürdiger Arbeit und sozialer Gerechtigkeit

15. Als Reaktion auf die in der Welt der Arbeit stattfindenden transformativen Veränderungen wird die IAO ihre fachlichen und grundsatzpolitischen Kapazitäten ausbauen, um ihre Fähigkeit

⁴ Koordinierungsrat der Leiterinnen und Leiter der Organisationen des Systems der Vereinten Nationen, „High-level Committee on Programmes: Strategic Narrative, October 2021, Thematic Pillar 3: Networked and Inclusive Governance“.

dafür zu stärken: i) Trends frühzeitig zu erkennen und innovative Lösungen für die anstehenden grundsatzpolitischen Herausforderungen zu entwickeln, zu prototypisieren, zu erproben und auszuweiten, ii) die Modalitäten der Erbringung von Dienstleistungen für die Mitgliedsgruppen zu verbessern und iii) Wissen aus Innovationen, die auf Landesebene stattfinden, zusammenzutragen und nutzbar zu machen und erfolgreiche bestehende Praktiken weiterzugeben.

- 16.** Zudem wird das Amt seine Bemühungen um ein besseres Verständnis der Bedürfnisse der Mitgliedsgruppen durch nationale, subregionale und regionale Tagungen, Forschungsnetzwerke, gemeinsame Aktivitäten und den internen Austausch mit dem Büro für Tätigkeiten für Arbeitnehmer (ACTRAV) und dem Büro für Tätigkeiten für Arbeitgeber (ACT/EMP) verbessern, um eine Arbeitsmethode speziell für die Einbeziehung der Mitgliedsgruppen zu entwickeln. Dies wird die Grundlage für eine Plattform für den beratenden Austausch bilden, die dazu dient, die vorgeschlagenen zu erbringenden Leistungen zu überwachen, neue Bedürfnisse und Prioritäten zu ermitteln und bei Bedarf den Kurs auf Landesebene anzupassen, wobei der Schwerpunkt auf den am stärksten benachteiligten oder verletzlichsten Personen in der Welt der Arbeit liegen wird.
- 17.** Die Beschleunigung des Fortschritts auf dem Weg zu sozialer Gerechtigkeit im Kontext der transformativen Veränderungen in der Welt der Arbeit erfordert innovatives Denken und die Anpassung bestehender Ansätze, um robuste und skalierbare Lösungen zu liefern, die menschenwürdige Arbeit fördern. Seit 2020 hat das Amt seine fachlichen und grundsatzpolitischen Kapazitäten ausgebaut, um diese transformativen Veränderungen frühzeitig zu erkennen, zu verstehen und darauf zu reagieren, und zwar durch vier Fazilitäten für Politikinnovation⁵, die unter Verwendung eines Design-Thinking-Ansatzes innovative Lösungen (Produkte oder Dienstleistungen) für neue grundsatzpolitische Herausforderungen hervorbringen sollen. Ein Beispiel für eine gemeinsame Initiative, die aus den Innovationsfazilitäten hervorgegangen ist, sind die fortgeschrittenen Arbeiten zur Umstellung auf digitale Lohnzahlungen mit dem Ziel, die Effizienz der Unternehmen, die Achtung der Arbeitnehmerrechte und die finanzielle Inklusion der Arbeitnehmer zu verbessern. Die vier Fazilitäten für Politikinnovation haben es den Bediensteten ermöglicht, abteilungsübergreifend an Innovationen zu arbeiten, und diese Aktivitäten werden auch weiterhin Innovationen innerhalb des Amtes fördern. Darüber hinaus haben die Fazilitäten eine interne Überprüfung ihrer Arbeit vorgenommen, bei der sich herausstellte, dass ein Bedarf an formelleren Aktivitäten besteht, um interne Innovationen zu fördern, von anderen Partnern, die an ähnlichen Aktivitäten arbeiten, zu lernen und externe Ressourcen zur Unterstützung weiterer Innovationen zu erschließen.
- 18.** Zusätzlich zu diesen vier erfolgreichen Fazilitäten für Politikinnovation hat die IAO ihre Methoden zur effizienten und wirkungsvollen Erbringung von Dienstleistungen verbessert. Die derzeitige Strategie sieht eine systematischere Integration von Innovationen in die Programmplanung und Ressourcenzuweisung der IAO vor. Deshalb werden bestehende Initiativen im Kontext des Innovationsbedarfs entsprechend den in den Programm- und Haushaltsvorschlägen für 2024–25 dargelegten Ergebnisvorgaben überprüft. Teams für die Koordinierung von Ergebnisvorgaben werden für die Ermittlung des Innovationsbedarfs und der Innovationsmöglichkeiten in ihren jeweiligen Bereichen gegenüber der Fazilität verantwortlich sein und dabei auf die Unterstützung des Turiner Zentrums, des Interamerikanischen Zentrums für Wissensentwicklung in der Berufsbildung und anderer interner und externer Quellen zurück-

⁵ Die vier Fazilitäten für Politikinnovation sind: Qualifikationen für Beschäftigungsfähigkeit und lebenslanges Lernen, Produktive und nachhaltige Unternehmen für menschenwürdige Arbeit, Klimamaßnahmen für Arbeitsplätze und einen gerechten Übergang und Transformativ Technologie für menschenwürdige Arbeit.

greifen. Ähnliche Orientierungen sollen zu dem Zweck formuliert werden, Innovationsinitiativen in Projektvorschläge für die Finanzierung durch Geber zu integrieren, und IAO-Regionalämter und Teams für menschenwürdige Arbeit werden Orientierungen als Richtschnur für die Ausarbeitung ihrer Regional- und Landespläne sowie der Kooperationsrahmen der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung erstellen.

19. Die die gesamte IAO umfassende Strategie für den Aufbau institutioneller Kapazitäten, die vom Verwaltungsrat im März 2019 angenommen wurde, fördert Innovationen beim Aufbau von Kapazitäten, insbesondere im Hinblick auf technologische Fortschritte, neue analytische Perspektiven und allgemeine methodische Fortschritte bei Lerntechniken. Ein konkretes Beispiel für die Umsetzung dieses Ansatzes in die Praxis ist das Programm für Lerninnovationen des Turiner Zentrums, das mit dem Ziel, Wirkung zu erzielen und die Akzeptanz von Wissen und Innovation zu steigern, innovative Lernlösungen für Bedienstete und Mitgliedsgruppen der IAO anbietet. Es versetzt die Teilnehmer in die Lage, neue Technologien und Ansätze zu nutzen, um schnell und effektiver die Fähigkeiten zu entwickeln, die zur Bewältigung künftiger Herausforderungen am Arbeitsplatz erforderlich sind. Im Rahmen des Programms für Lerninnovationen besteht zudem eine Fazilität (das 2022 eingerichtete Innovationslabor des Turiner Zentrums), die speziell auf die Entwicklung der Innovationskapazität der IAO gerichtet ist. Das Labor bereitet die Teilnehmer auf die Arbeitsplätze und Qualifikationen der Zukunft vor, indem es die neuesten Innovationswissenschaften und -methoden einsetzt, beispielsweise künstliche Intelligenz, Zukunftsforschung, Vorausschau und Horizon Scanning, Podcast-Netzwerke für Entwicklung und Lernen, maßgeschneiderte Design-Labore und digitale Innovationslabore.

Strategische Priorität 3: Aufbau von Partnerschaften zur Unterstützung von Innovation in der Welt der Arbeit

20. Innovationen können nicht in einem Vakuum gefördert und entwickelt werden. Die Vernetzung mit externen Partnern ist für die IAO vorteilhaft, da sie die Wirkung der Investitionen der IAO in Innovationen erhöht. Bei ihren Partnerschaften mit anderen Institutionen der Vereinten Nationen und wissensbasierten Organisationen muss die IAO ihren Mehrwert als weltweit führende Organisation im Bereich der Arbeitswelt einbringen und von den Erfahrungen und Praktiken anderer lernen. Partnerschaften mit Innovationsinitiativen im multilateralen System werden es der IAO ermöglichen, neue Kooperationen einzugehen, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, ihre Kräfte für Überzeugungsarbeit und Kommunikation zu bündeln, die Forschung zu vertiefen und Wissen und Informationen auszutauschen und gemeinsam zu nutzen.
21. Um neue Arbeitsweisen zu entdecken und von erfolgreichen Innovationsinitiativen zu lernen, wird das Amt sich verstärkt am Innovationsnetzwerk der Vereinten Nationen und anderen Programmen (wie dem Innovationsförderinstrument des Welternährungsprogramms, dem Internationalen Handelszentrum, der Stiftung der Vereinten Nationen und der Vereinigung Geneva Innovation Movement) beteiligen, und zwar im Hinblick auf die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Instrumenten und Methoden. Ebenso wird das Amt die Einbeziehung von Geberpartnern in innovative Ansätze fördern, Finanzierungsmöglichkeiten erschließen und das Bewusstsein für die Bedeutung der Unterstützung von Innovationsbemühungen, insbesondere für die grundsatzpolitische Arbeit, schärfen.
22. Mit zunehmender Reife der IAO-Innovationsfazilität wird das Amt in der Lage sein, schrittweise neue Angebote zu integrieren und Partnerschaften mit interessierten Ländern oder Organisationen einzugehen, um die verfügbaren Ressourcen zu stärken.

Strategische Priorität 4: Eine Kultur von Wissen und Innovation stärken

23. Die IAO wird darauf hinarbeiten, eine Kultur zu etablieren, in der alle Bediensteten ermutigt und befähigt werden, innovative Ideen vorzuschlagen. Die Bediensteten werden die Möglichkeit haben, neue Ansätze zu erproben, und Anerkennung für ihre Bemühungen um Verbesserungen erlangen. Innovationsinitiativen, die nicht erfolgreich sind, werden als Lernchancen betrachtet.
24. Eine innovationsorientierte Personalpolitik ist für den Wandel der Organisationskultur unerlässlich. Durch eine solche Politik werden die Bediensteten der IAO ermutigt, Zeit für die Arbeit an Innovationsinitiativen aufzuwenden. Dies kann die Arbeit an Innovationen in ihrem Aufgabenbereich, in einem anderen Bereich, in dem Innovationsbemühungen ihren Sachverstand erfordern, oder in einem neuen Bereich, der sie stärker mit der Arbeit der IAO in Berührung bringt, umfassen. Das Leistungsmanagementsystem der IAO kann diesen Kulturwandel unterstützen. Die Bediensteten sollten in ihren Leistungsbewertungsberichten für ihre Innovationsaktivitäten gewürdigt werden, auch durch spezielle Maßnahmen oder Entwicklungsziele. Die Innovationskultur wird auf verschiedene Weise weiter gestärkt werden, beispielsweise durch eine Bewertung des zeitlichen Umfangs, in dem sich das Personal mit Innovationsinitiativen befasst.
25. Die institutionellen Kapazitäten werden weiterhin durch Lernangebote im Zusammenhang mit Innovation und Wissensmanagement ausgebaut. Diese umfassen: Schulungen, Mentoring und Coaching zu wirkungsvoller Zusammenarbeit, insbesondere durch Netzwerke und praxisorientierte Gemeinschaften, strategisches Framing zur besseren Gewinnung von Unterstützung für Politikkonzepte, Programme und Projekte, nutzerorientiertes Design und Vermittlung digitaler Kompetenzen mit dem Ziel, die Bediensteten mit angemessenen Instrumenten und Techniken auszustatten, es besser auf Veränderungen vorzubereiten und künftige Innovationen zu unterstützen.

► Umsetzung und Überwachung

26. Der vorgeschlagene Ansatz soll schrittweise von März 2023, d.h. nach der Debatte auf der 347. Tagung des Verwaltungsrats, bis Dezember 2025 entwickelt werden. Die funktionale Innovationsfazilität wird für die Koordinierung der vier strategischen Prioritäten mit laufenden Initiativen zuständig sein und Arbeitspläne für deren Umsetzung erstellen. Sie wird über Teams verfügen, die sich mit Wissensmanagement und Innovation befassen, und von jedem Cluster und jeder Region werden Anlaufstellen benannt. Die Anlaufstellen werden in der Zentrale koordiniert und erstatten Bericht an CABINET – Sonderinitiativen. Die funktionale Innovationsfazilität könnte sich letztlich zu einem eigenständigen Referat am Hauptsitz oder an einem anderen Ort entwickeln, wobei die virtuellen Arbeitsmethoden beibehalten werden, um Personal und Management auf allen Ebenen des Amtes zu mobilisieren.
27. Die Umsetzung der IAO-Strategie für Wissen und Innovation wird innerhalb bestehender Strukturen sowie Planungs- und Programmrahmen, einschließlich des Programms und Haushalts für die Zweijahresperiode, erfolgen. Die IAO wird sich um freiwillige Beiträge von Partnern bemühen, die an der Förderung von Wissen und Innovation in der Welt der Arbeit interessiert sind.
28. Die Umsetzung der Strategie wird überwacht, um Folgendes zu gewährleisten: i) die Umsetzung eines Systems und einer Methodik zur Ermittlung, Unterstützung und Ausweitung inno-

vativer Lösungen, die von der IAO und ihren Mitgliedsgruppen in Bereichen verfolgt werden, denen entsprechend den grundsatzpolitischen Ergebnisvorgaben und Aktionsprogrammen Priorität beigemessen wird, ii) verbesserte IAO-Instrumente, -Methodiken und -Dienstleistungen, um die Reichweite und Wirkung für die Mitgliedsgruppen zu erhöhen, auch durch den Einsatz geeigneter und nachhaltiger Technologien, iii) ein Netzwerk innovativer Organisationen und Akteure zur Erleichterung des Austauschs von Informationen- und Wissen darüber, was in der Welt der Arbeit und bei der Förderung sozialer Gerechtigkeit wirksam ist und was nicht, und iv) amtsweite Initiativen zum Aufbau von Kapazitäten und verbesserte interne und externe Kommunikation zur Förderung einer Innovationskultur in der gesamten IAO. Die Messkriterien werden von der funktionalen Innovationsfazilität entwickelt. Unter anderem sollen folgende Indikatoren verwendet werden:

- a) Die Beschäftigung mit Wissensmanagement und Innovationsentwicklung. Hier könnten die Zahl der aktiven Netzwerke und praxisorientierten Gemeinschaften sowie qualitative Rückmeldungen zu deren Arbeitsergebnissen und Ergebnisvorgaben erfasst werden.
 - b) Generierung innovativer Projekte. Hier könnte die Zahl der laufenden Pilotprojekte im Bereich Innovation gemessen werden (beispielsweise anhand der Frage, wie viele Vorschläge über die erste Brainstorming-Phase hinaus in die Entwicklungsphase gelangen) und ihr Potenzial zur Ausweitung bewertet werden.
 - c) Zufriedenheit und Engagement der Mitgliedsgruppen und Partner. Hier könnte die Zahl erfolgreicher Pilotprojekte oder Workshops und Veranstaltungen im Zusammenhang mit Wissensmanagement und Innovation unter Nutzung regelmäßiger Befragungen für Rückmeldungen gemessen werden.
 - d) Veränderung im Verhalten der Bediensteten. Hierzu könnten die Teilnahme an Schulungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Wissensmanagement und Innovation sowie der Kulturwandel bei Führungskräften und anderen Bediensteten unter Verwendung von Messinstrumenten (beispielsweise Aufwärtsfeedback und die Pulsbefragung zum Organizational Health Index) erfasst werden.
29. Die IAO wird Informationen über die Fortschritte bei der Umsetzung dieser Strategie im Rahmen ihres Berichts über die Durchführung des Programms für die Zweijahresperiode bereitstellen.

► Beschlussentwurf

30. **Der Verwaltungsrat billigte die IAO-Strategie für Wissen und Innovation und ersuchte den Generaldirektor, seine Orientierungshilfe bei der Umsetzung der Strategie zu berücksichtigen.**