



# Generalversammlung Wirtschafts- und Sozialrat

Verteilung: Allgemein  
21. Dezember 2017

Deutsch  
Original: Englisch

**Generalversammlung**  
**Zweiundsiebzigste Tagung**  
Tagesordnungspunkt 24 a)  
**Operative Entwicklungsaktivitäten: Operative**  
**Entwicklungsaktivitäten des Systems der Vereinten**  
**Nationen**

**Wirtschafts- und Sozialrat**  
**Tagung 2018**  
27. Juli 2017-26. Juli 2018  
Tagesordnungspunkt 7 a)  
**Operative Aktivitäten der Vereinten Nationen**  
**für die internationale**  
**Entwicklungszusammenarbeit:**  
**Folgemaßnahmen zu den Politikempfehlungen**  
**der Generalversammlung und des Rates**

## **Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zur Verwirklichung der Agenda 2030: Unser Versprechen von Würde, Wohlstand und Frieden auf einem gesunden Planeten**

**Bericht des Generalsekretärs**

### *Zusammenfassung*

Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung steht im Zentrum dieses Folgeberichts zu meinem im Juni 2017 erschienenen Bericht „Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zur Verwirklichung der Agenda 2030: Eine bessere Zukunft für alle gewährleisten“ (A/72/124-E/2018/3)<sup>a</sup>. Er entspricht dem von der Generalversammlung in ihrer Resolution 71/243 über die vierjährige umfassende Grundsatzüberprüfung der operativen Entwicklungsaktivitäten des Systems der Vereinten Nationen ausdrücklich erteilten Mandat, bis Dezember 2017 ein systemweites Strategiedokument für kollektive Maßnahmen zur Unterstützung der Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung sowie einen umfassenden Vorschlag für weitere Verbesserungen des Systems der residierenden Koordinatoren vorzulegen. In diesem Kontext werden die im Juni vorgelegten Vorschläge nachstehend präzisiert und die wichtigsten Veränderungen dargelegt, die vollzogen werden müssen, um eine kohärentere, rechenschaftspflichtigere und wirksamere Unterstützung für die Agenda 2030 zu gewährleisten.

Das von der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen erstellte systemweite Strategiedokument zeigt auf, wie das System ausgehend von den jeweiligen Stärken seiner Mitgliedinstitutionen kollaborativ arbeiten kann, um sich auf nationaler, regionaler und globaler Ebene rascher an der Agenda 2030 auszurichten. Die Gruppe wird das Strategiedokument als ein „lebendes“ Dokument auf der Grundlage des Gesamtpakets der Vorschläge in diesem Bericht und ihrer Prüfung durch die Mitgliedstaaten aktualisieren und umsetzen.



In diesem Bericht präzisiere ich die Vision und meine ersten Vorschläge vom Juni und schlage sieben zentrale Transformationsbereiche vor. Mit der Gesamtheit dieser Vorschläge ließe sich eine neue Generation von Landeteams schaffen, in deren Kern ein strategischer Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen steht und die von unparteiischen, unabhängigen und mit entsprechenden Befugnissen ausgestatteten residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren geleitet werden. Ein koordinierter, neu ausgerichteter und umstrukturierter Regionalansatz soll die Tätigkeit vor Ort umfassend unterstützen, und die Mitgliedstaaten sollen gleichzeitig neuen Raum zur Lenkung des systemweiten Handelns und zur Schaffung von mehr Transparenz und Ergebnisverantwortung erhalten. Es werden Schritte unternommen werden, um die institutionelle Reaktion und das systemweite Konzept für Partnerschaften zugunsten der Agenda 2030 zu stärken. Außerdem wird ein Finanzierungspakt vorgeschlagen, um die Qualität, den Umfang und die Berechenbarkeit der Ressourcen zu steigern und so das System zu einer rascheren Neupositionierung zu befähigen und seine Kapazitäten zur Verwirklichung der Agenda 2030 zu stärken, einhergehend mit erhöhter Transparenz und Ergebnisverantwortung.

Die Agenda 2030 ist unser ambitioniertestes Rahmeninstrument zur Förderung des Wohles der Menschheit. Ihr hochgestecktes Ziel – Frieden und Wohlstand für alle auf einem gesunden Planeten zu gewährleisten – erfordert ebenso beherzte Veränderungen im gesamten System der Vereinten Nationen. Dieses Gebot zur Veränderung stand im Mittelpunkt der Resolution 71/243. Es stand auch als treibende Kraft hinter meiner Vision und meinem ersten Paket von Vorschlägen für die Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen. Die internationale Gemeinschaft kann mit ihrem Handeln die Kräfte mobilisieren, die notwendig sind, um die Ziele für nachhaltige Entwicklung zu erreichen und den Menschen auf der Welt besser zu dienen. Dieser Bericht zeigt konkrete Vorschläge auf, wie dies zu schaffen ist.

Ein Jahr nach der Verabschiedung der Resolution 71/243 kommen wir dem Ziel der Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen und der Konkretisierung der Ambitionen der Agenda 2030 immer näher. Wir dürfen diese einzigartige Gelegenheit, unserer gemeinsamen Verantwortung gerecht zu werden, nicht verstreichen lassen. In diesem Bericht geht es darum, für die Menschen, denen wir dienen, Ergebnisse zu erzielen, unseren ambitionierten gemeinsamen Zielen treu zu bleiben und unser kollektives Versprechen, niemanden zurückzulassen, zu halten. Es ist unser Versprechen für eine Zukunft in Würde, Wohlstand und Frieden auf einem gesunden Planeten. Gemeinsam können wir für die Menschen, denen wir dienen, bessere Ergebnisse erzielen.

---

<sup>a</sup>Die redigierte Fassung des Berichts wurde am 11. Juli 2017 in den Amtssprachen herausgegeben, die unrevidierte Vorabfassung im Juni 2017, entsprechend den in Resolution 71/243 der Generalversammlung erteilten Mandaten.

## Inhalt

	<i>Seite</i>
I. Einleitung: Die Agenda 2030 – unser Gebot zur Veränderung .....	5
A. Transformation der Vereinten Nationen .....	6
B. Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen .....	6
II. Systemweites Strategiedokument: Neuausrichtung der gemeinsamen Unterstützung für die Agenda 2030.....	8
A. Sicherstellung der Ausrichtung des gesamten Systems an der Agenda 2030 .....	9
B. Orientierung des strategischen Handelns zugunsten gemeinsamer Ergebnisse.....	11
III. Neue Generation von Landteams der Vereinten Nationen .....	13
A. Rollen und Verantwortlichkeiten der Landteams der Vereinten Nationen in der Ära der Ziele für nachhaltige Entwicklung .....	13
B. Erneuerung des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen .....	14
C. Neukonfigurierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen vor Ort .....	14
D. Gemeinsame Dienste und administrative Unterstützungsfunktionen .....	17
IV. Ein neu belebtes System der residierenden Koordinatoren: unparteiisch, unabhängig und mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet .....	18
A. Ausrichtung der Kompetenzen und Profile an den nationalen Bedürfnissen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung .....	19
B. Erhöhung von Führungsstärke und Rechenschaftspflicht.....	21
C. Unabhängigkeit und Unparteilichkeit erreichen .....	23
D. Durch neue Finanzierungsregelungen Ergebnisse ermöglichen.....	26
V. Ein umstrukturierter Regionalansatz.....	28
A. Ergebnisse der Überprüfung der regionalen Funktionen und Kapazitäten .....	29
B. Optimierung der regionalen Strukturen der Vereinten Nationen .....	30
C. Mittelfristige Umstrukturierung der regionalen Ressourcen der Vereinten Nationen .....	31
VI. Strategische Vorgaben, Aufsicht und Rechenschaft für systemweite Ergebnisse .....	32
A. Neubelebung des den operativen Entwicklungsaktivitäten gewidmeten Tagungsteils des Wirtschafts- und Sozialrats und damit zusammenhängende Mechanismen.....	33
B. Stärkung von Anleitung und Aufsicht im exekutiven Bereich durch einen gemeinsamen Exekutivrat .....	34
C. Schaffung einer unabhängigen systemweiten Evaluierungsfunktion.....	36
VII. Partnerschaft für die Agenda 2030.....	37
A. Eine globale Partnerschaft für die Agenda 2030.....	37
B. Partnerschaften für die Agenda 2030.....	38

	<i>Seite</i>
VIII. Ein Finanzierungspakt.....	40
A. In das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen investieren, um Dividenden für die Agenda 2030 zu erzielen .....	41
B. Stärkung der Finanzierungsmechanismen zur Unterstützung unverzichtbarer Funktionen und Kapazitäten des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen .....	42
IX. Schlussbetrachtungen .....	45
A. Vorbereitung auf die Veränderungen.....	45
B. Erforderliche Mandate.....	46
Anhang	
Systemweites Strategiedokument der Vereinten Nationen.....	48

## I. Einleitung: Die Agenda 2030 – unser Gebot zur Veränderung

1. Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung ist unser ambitioniertestes Rahmeninstrument zur Förderung des Wohles der Menschheit. Ihr hochgestecktes Ziel – Frieden und Wohlstand für alle auf einem gesunden Planeten zu gewährleisten – erfordert ebenso beherrzte Veränderungen im gesamten System der Vereinten Nationen. Dieses Gebot zur Veränderung stand im Mittelpunkt der wegweisenden Resolution 71/243 der Generalversammlung über die vierjährige umfassende Grundsatzüberprüfung der operativen Entwicklungsaktivitäten des Systems der Vereinten Nationen. Es stand auch als treibende Kraft hinter meiner Vision und meinem ersten Paket von Vorschlägen für die Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen, die ich den Mitgliedstaaten im Juni 2017 in meinem Bericht „Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zur Verwirklichung der Agenda 2030: Eine bessere Zukunft für alle gewährleisten“ (A/72/124-E/2018/3) vorlegte. Die internationale Gemeinschaft kann mit ihrem Handeln die Kräfte mobilisieren, die notwendig sind, um die Ziele für nachhaltige Entwicklung zu erreichen und den Menschen auf der Welt besser zu dienen. Dieser Bericht zeigt konkrete Vorschläge auf, wie dies zu schaffen ist.

2. Seit Juni haben wir intensive Konsultationen mit Mitgliedstaaten, Institutionen der Vereinten Nationen, einer sachverständigen Referenzgruppe und anderen Interessenträgern geführt, um alle Sichtweisen einzuholen. Darüber hinaus haben wir interne und externe Fachleute beauftragt, in detaillierten Analysen alle Fragen zu beleuchten. Durch diese Konsultationen und Analysen konnte ich meinen vorigen Katalog von Ideen ausbauen.

3. Da in der Agenda 2030 die wirtschaftliche, die soziale und die ökologische Dimension der Entwicklung zusammenkommen, dient sie allen Organisationen, Fonds und Programmen der Vereinten Nationen als Wegweiser. Sie wurzelt in den Menschenrechten und unterstreicht die Wichtigkeit der Stärkung der Institutionen und Lenkungsstrukturen. Mit ihrem Versprechen, niemanden zurückzulassen, legt sie einen Schwerpunkt auf Frauen und Mädchen, junge Menschen, Menschen mit Behinderungen, indigene Menschen und andere schwächere Gruppen, die noch immer durch Armut und Ausgrenzung an der Entfaltung ihres Potenzials gehindert werden. Sie ist universell angelegt und erkennt an, dass jedes Land die Hauptverantwortung für seine eigene nachhaltige Entwicklung trägt. Gleichzeitig enthält die Agenda 2030 die Aufforderung zu einem gemeinschaftlichen Handeln in einem bisher nicht gekannten Ausmaß.

4. Die Agenda 2030 ist unser Gebot zur Veränderung. Der in ihr zum Ausdruck gebrachte Paradigmenwechsel erfordert erhebliche Anpassungen bei den Kompetenzprofilen, der Führung und den Koordinierungs- und Rechenschaftsmechanismen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen. Wir müssen uns in unseren Anstrengungen auch weiterhin von drei zentralen Grundsätzen leiten lassen: die nationale Eigenverantwortung stärken, Strategien entwickeln, die dem jeweiligen Landeskontext entsprechen, und die Erzielung wirksamer Entwicklungsergebnisse vor Ort gewährleisten.

5. Es ist meine Aufgabe, sicherzustellen, dass die Vereinten Nationen, ihre institutionelle Struktur, die Qualität ihrer Unterstützung und die Tragweite ihrer Ergebnisse den Ambitionen der Agenda 2030 gerecht werden. Seit vielen Jahrzehnten ist das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen ein zentraler Partner auf dem Gebiet der Entwicklungszusammenarbeit. Heute sieht sich die Welt einer Vielzahl komplexer Herausforderungen gegenüber, darunter Klimawandel, die Erosion der Menschenrechte, Ungleichheit und Ausgrenzung, Migration und Vertreibung, demografische Übergänge, rasche Verstädterung und andere globale Megatrends. Den Vereinten Nationen kommt bei der Bewältigung dieser Herausforderungen des 21. Jahrhunderts eine besondere und unverzichtbare Rolle zu. Wenn wir die bestmöglichen Ergebnisse für Mensch und Erde erzielen wollen, müssen wir unser Denken

und Handeln radikal ändern, wie es die Agenda 2030 von uns verlangt. Das ist die moralische Verpflichtung, die wir eingegangen sind, um alle Nationen dabei zu unterstützen, die Armut zu beseitigen und die Welt auf den Weg der Nachhaltigkeit zu bringen.

## **A. Transformation der Vereinten Nationen**

6. Prävention steht im Mittelpunkt unserer Anstrengungen, die Vereinten Nationen so anzupassen und auszustatten, dass sie dafür gerüstet sind, Konflikte zu beenden, den Auswirkungen des Klimawandels zu begegnen und Bedrohungen des Zusammenhalts und des Wohles von Gesellschaften abzumildern. In transparenter Zusammenarbeit mit den Mitgliedstaaten habe ich wesentliche Veränderungen für die Organisation entworfen, die drei strategischen Prioritäten folgen: Verbesserung unseres Beitrags zur nachhaltigen Entwicklung, Reform der Friedens- und Sicherheitsarchitektur des Sekretariats mit dem Ziel, das Handeln der Vereinten Nationen vor und nach einer Krise zu stärken und agilere und wirksamere Kapazitäten zur Aufrechterhaltung des Friedens zu gewährleisten, und Verbesserung unseres internen Managements, um unsere Mandate zu erfüllen. Darüber hinaus habe ich Schritte unternommen, um die Geschlechterparität zu erreichen, sexuelle Ausbeutung und sexuellen Missbrauch auszuräumen und Bedienstete, die Missstände melden, zu schützen.

7. Diese Prioritäten verstärken sich gegenseitig. Wenn wir die Kohärenz und Rechenschaftspflicht innerhalb der einzelnen Säulen steigern, schaffen wir eine bessere Zusammenarbeit und mehr Synergien zwischen den Säulen. Durch stärker integrierte Planungs- und Risikomanagementkapazitäten wird sich die Fähigkeit des Systems verbessern, Risiken vorherzusehen und die im System vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen zu nutzen. Vereinfachte Verfahren, dezentralisiertes Handeln und Investitionen in personelle Ressourcen – unserer wichtigstes Kapital – werden allen unseren Tätigkeiten zugrunde liegen.

8. Die Managementreform wird dem Sekretariat die Flexibilität, die Verantwortung und die delegierten Befugnisse verleihen, die im Bedarfsfall für das Zusammenwirken mit den Landesteams der Vereinten Nationen erforderlich sind. Dazu gehören die gemeinsame Unterbringung und die Optimierung gemeinsamer administrativer Unterstützungsfunktionen. Das Sekretariat wird die Programmplanung deutlicher mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung verknüpfen und so eine systemweite Berichterstattung über die kollektive Unterstützung für die Umsetzung der Agenda 2030 ermöglichen. Zusätzlich wird im Rahmen der Managementreform der Mechanismus für unvorhergesehene und außerordentliche Aufwendungen auch auf die verschiedenen Bereiche der Entwicklung ausgeweitet werden. Dadurch wird es möglich sein, Ressourcen flexibler einzusetzen und in innovative, langfristige Ansätze zur Bewältigung von Naturkatastrophen und anderen systemischen Schocks zu investieren.

9. Allen Reformsträngen ist das Ziel gemeinsam, die Organisation bei der Erfüllung aller ihrer Mandate effektiver zu machen, die Führung und die Ergebnisverantwortung zu stärken und den Ressourceneinsatz zu verbessern, mit anderen Worten, aus den Vereinten Nationen eine Organisation zu machen, die reaktionsschnell handeln und bessere Ergebnisse für die Menschen und die Erde erzielen kann.

## **B. Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen**

10. In Resolution 71/243 unterstrich die Generalversammlung die Dringlichkeit, das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen besser dafür zu positionieren, sich mit dem gesamten Spektrum der Herausforderungen und Chancen auf dem Gebiet der Entwicklung auseinanderzusetzen. Darüber hinaus wies die Versammlung das System an, seine Funktio-

nen und Kapazitäten an der Agenda 2030 auszurichten, um strategischer, rechenschaftspflichtiger, transparenter, kooperativer, effizienter, wirksamer und ergebnisorientierter zu werden<sup>1</sup>.

11. Gemäß dem Ersuchen der Mitgliedstaaten und nach sorgfältiger Berücksichtigung ihrer Vorgaben sowie nach eingehenden Datenanalysen und umfangreichen Konsultationen legte ich im Juni 2017 eine erste Vision eines neu positionierten Entwicklungssystems der Vereinten Nationen vor, das die Umsetzung der Agenda 2030 unterstützen soll. Die darin beschriebenen konkreten Ideen und Maßnahmen stellen zusammengenommen den Fahrplan für einen Wandel dar, mit dem die Wirksamkeit, der Zusammenhalt, die Lenkung und die Rechenschaftsfähigkeit des Systems erheblich verbessert werden sollen. Ein solcher Ansatz würde die systemweite Koordinierung, Planung und Rechenschaftslegung auf Landesebene verbessern und gleichzeitig die Verbindungen zur regionalen und globalen Ebene erheblich stärken. Das System erhalte die Instrumente und Kompetenzen, die erforderlich sind, um den Regierungen eine integrierte Unterstützung bereitzustellen, die Politikstrategien, Partnerschaften, Finanzierung und Daten umfasst.

12. Wie ich in meinem Bericht vom Juni 2017 betont habe, ist der ins Auge gefasste Ansatz realistisch. Er beinhaltet Vorschläge für erhebliche Veränderungen mit dem Ziel, die Koordinierungsfunktion des Systems zu stärken und die Fragmentierung der Finanzierung zu überwinden, die uns derzeit daran hindert, den von den Mitgliedstaaten vorgegebenen hohen Standard zu erreichen.

13. Der vorliegende Bericht enthält detailliertere Vorschläge zur Umsetzung unserer Vision eines neu positionierten Entwicklungssystems der Vereinten Nationen in die Realität. Es handelt sich um ein Paket von sieben wesentlichen Änderungen, die so konzipiert sind, dass sie einander verstärken. Diese Änderungen umfassen Maßnahmen für alle 38 Aktionen und Empfehlungen, die ich in meinem Bericht vom Juni 2017 dargelegt habe (siehe Abb. I). Dazu gehören a) das systemweite Strategiedokument, das die gemeinsame Verantwortung gewährleisten und für eine raschere Ausrichtung der durch das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen bereitgestellten Unterstützung an der Agenda 2030 sorgen soll, b) eine neue Generation von Landeteams der Vereinten Nationen mit erweiterten Qualifikationen, einer optimierten physischen Präsenz und konsolidierten und wirksamen administrativen Unterstützungsdiensten, c) ein mit den entsprechenden Befugnissen ausgestattetes, unparteiisches System residierender Koordinatoren, d) ein umstrukturierter Regionalansatz, ergänzt durch eine gestärkte Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten, e) eine verbesserte strategische Orientierung, Transparenz und Ergebnisverantwortung, f) ein systemweites Konzept für Partnerschaften und g) als Unterbau für alle anderen Änderungen ein neuer Finanzierungspakt zwischen den Mitgliedstaaten und dem Entwicklungssystem der Vereinten Nationen.

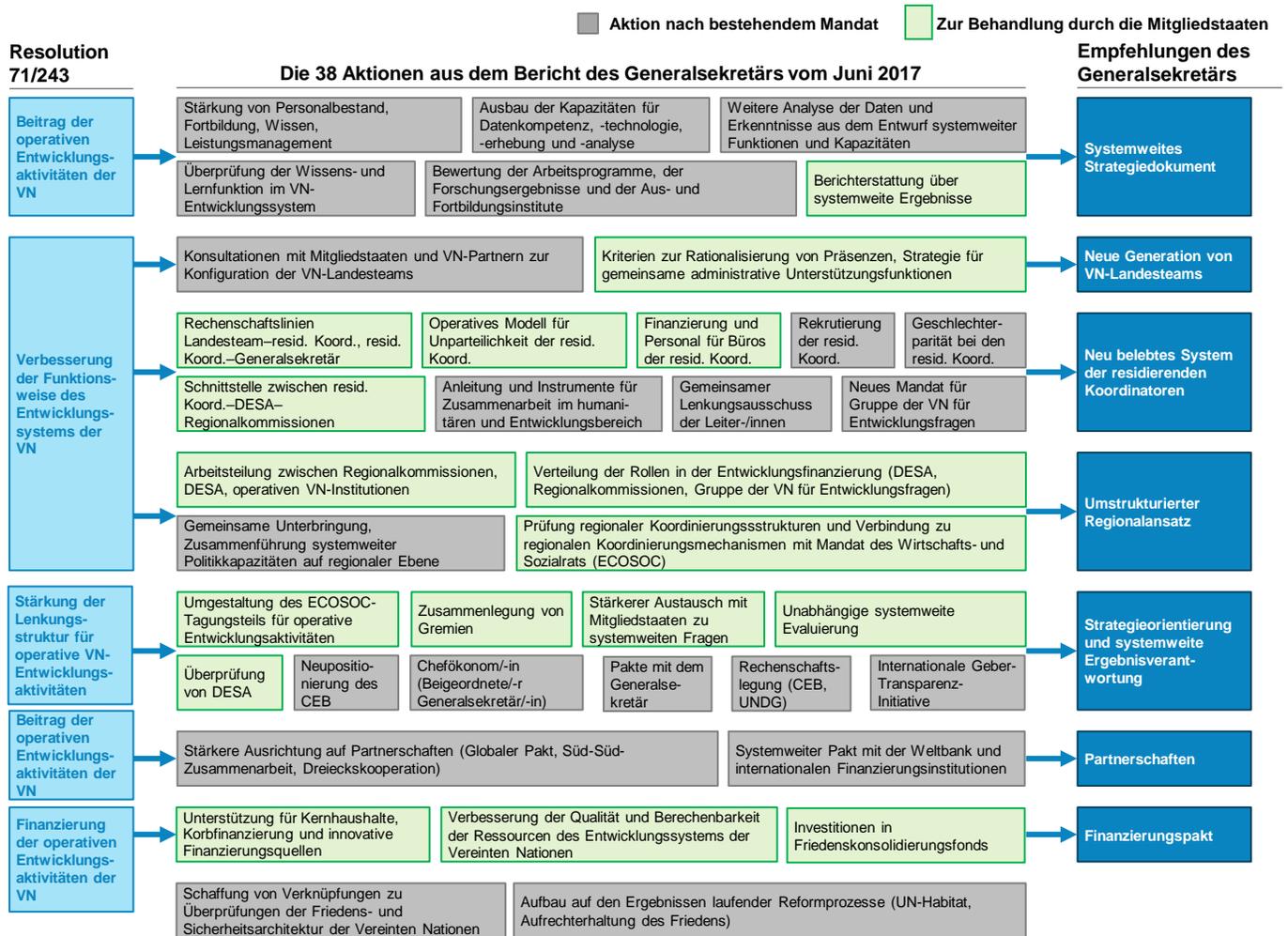
14. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen steht an einem entscheidenden Punkt in seiner Geschichte. Überall auf der Welt mobilisieren sich die Kräfte für die Ziele für nachhaltige Entwicklung: die Unterstützung aus der Zivilgesellschaft wächst, der Privatsektor erkennt den Nutzen eines Engagements, und immer mehr Führungsverantwortliche werfen ihr politisches Gewicht für dieses Unterfangen, das für so viele Menschen so viel Potenzial birgt, in die Waagschale. Die Agenda 2030 ist Ausdruck der Bedürfnisse und Hoffnungen der Menschen und hat zum Ziel, die noch unerledigten Aufgaben aus den Millenniums-Entwicklungszielen zu vollenden, Volkswirtschaften zu transformieren und die Konsum- und Produktionsmuster zu ändern und dabei gleichzeitig die Umwelt und die Würde und die Rechte aller Menschen zu schützen. Zwei Jahre sind seit ihrer Annahme

---

<sup>1</sup> Resolution 71/243, zweiter Präambelabsatz.

vergangen, und es gilt keine Zeit dabei zu verlieren, die Vereinten Nationen so umzugestalten, dass sie die Ergebniserwartungen der Agenda erfüllen können. Ich weiß, dass alle Mitgliedstaaten dieses Gefühl der Dringlichkeit teilen, und erwarte mit Interesse, dass sie rasch die entsprechenden Beschlüsse fassen, damit wir unser gemeinsames Ziel erreichen können, Menschen in Not überall auf der Welt besser zu dienen.

Abbildung I  
Von Juni bis Dezember: die beiden Berichte des Generalsekretärs



## **II. Systemweites Strategiedokument: Neuausrichtung der gemeinsamen Unterstützung für die Agenda 2030**

15. Die Umsetzung der Agenda 2030 erfordert eine Kooperation zwischen den verschiedenen Akteuren und eine Integration von Quellen, Sachverstand, Kenntnissen und Unterstützungsformen in einem Maß, das die meisten Institutionen bisher nicht zu erreichen versucht haben. Die Länder haben die Zügel in die Hand genommen und kommen bei der Verankerung der Ziele für nachhaltige Entwicklung in ihren nationalen Entwicklungsplänen und Ergebnisrahmen erheblich voran. Bisher haben die Regierungen von 114 Ländern – entwickelten Ländern ebenso wie Entwicklungsländern – die Vereinten Nationen um Unterstützung beim Beginn der Umsetzung der Agenda 2030 gebeten, 64 Mitgliedstaaten – also ein Drittel aller Mitglieder der Vereinten Nationen – haben im Rahmen freiwilliger nationaler Überprüfungen auf dem hochrangigen politischen Forum über nachhaltige Entwicklung über ihre Fortschritte bei der Verwirklichung der Ziele berichtet, und weitere 42 Mitgliedstaaten werden ihre Staatenberichte 2018 vorlegen.

16. Des Weiteren sind die Landesteams der Vereinten Nationen dabei, ihre Tätigkeit besser an der Agenda 2030 auszurichten, unter anderem mittels überarbeiteter Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen und gemeinsamer Programmierungsinstrumente, die zeigen, wie vielversprechend säulenübergreifende Ansätze sind, die normative und operative Mandate vereinen. Auch einige Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen haben ihre Strategiepläne an der Agenda ausgerichtet und sind dabei, die Ziele für nachhaltige Entwicklung systematisch in ihre Tätigkeit einzubeziehen. Andere setzen die ständigen Dienstanweisungen für die „Einheit in der Aktion“ um. Der Koordinierungsrat der Leiterinnen und Leiter der Organisationen des Systems der Vereinten Nationen (CEB), der kürzlich seine eigenen Arbeitsabläufe gestrafft hat, setzt nun verstärkt auf systemweite Politikdiskussionen, um die Bemühungen zur Erreichung der Ziele zu steuern.

### **A. Sicherstellung der Ausrichtung des gesamten Systems an der Agenda 2030**

17. Die Ausrichtung des Systems an der Agenda 2030 muss jedoch volle Akzeptanz finden und weitaus umfassender und schneller betrieben werden, um den Ambitionen der Agenda und den Anstrengungen und Erwartungen der Mitgliedstaaten zu entsprechen. Dies war die Hauptidee aus dem systemweiten Überblick über die Funktionen und die Kapazitäten des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen, der den Mitgliedstaaten gemäß Resolution 71/243 im Juni vorgelegt wurde und eindeutig zeigte, dass das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen den Übergang von den Millenniums-Entwicklungszielen zur Agenda 2030 noch nicht vollständig vollzogen hat. Seine finanziellen und personellen Ressourcen sind nach wie vor auf eine begrenzte Zahl der Ziele für nachhaltige Entwicklung konzentriert, insbesondere auf diejenigen, die sich aus den Millenniums-Entwicklungszielen ableiten.

18. Aus dem systemweiten Überblick über die Funktionen und die Kapazitäten gingen sechs Hauptempfehlungen zur Beschleunigung der Neuausrichtung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen an der Agenda 2030 hervor.

19. Erstens sollte das System seine Kapazitäten in Bezug auf die integrierte Politikberatung, die Unterstützung bei der Umsetzung von Normen und Standards und die Datenerhebung und -analyse verstärken. Dazu bedarf es einer Stärkung und Neubestimmung der Kompetenzprofile und einer Aufstockung der entsprechenden Ressourcen. Zudem ist der Aufbau nationaler Kapazitäten noch immer die wichtigste Aufgabe des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen und muss deshalb über alle Funktionsbereiche hinweg Vorrang erhalten.

20. Zweitens benötigt das System spezialisierteres Fachwissen, um Länder verstärkt dabei unterstützen zu können, die Finanzmittel, Partnerschaften und Technologien zu gewinnen, die der Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung förderlich sind. Die Regierungen müssen Investitionen aller Art – öffentliche und private, nationale und globale – mobilisieren, um die Agenda 2030 zu verwirklichen, insbesondere bei ihrem Übergang zu einem neuen Zielexkatalog, der Verhaltensänderungen und die Transformation von Volkswirtschaften, Industrie und Infrastruktur erfordert.

21. Drittens zeigte der Überblick erhebliche Lücken bei unserer gemeinsamen Unterstützung für die Bereiche Wasser und Sanitärversorgung (Ziel 6 für nachhaltige Entwicklung), Energie (Ziel 7), Industrie und Infrastruktur (Ziel 9), nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion (Ziel 12) und Umwelt (Ziele 13, 14 und 15) auf. Außerdem zeigte er, dass wir nach wie vor nicht genug in die Gleichstellung der Geschlechter und die Stärkung der Frauen investieren. Das System muss diese thematischen Lücken im Rahmen seiner Tätigkeit zugunsten der Ziele für nachhaltige Entwicklung schließen und wirksame Mechanismen schaffen, die gewährleisten, dass seine Maßnahmen so verbunden sind, wie es der Querschnittscharakter dieser Ziele erfordert. Zudem erbrachte der Überblick den Beweis für beträchtliche Überschneidungen in unserer Arbeit, was die Notwendigkeit bestätigt, die Arbeitsteilung zu verbessern, die Koordinierung zu verstärken und wirksame Rechenschaftssysteme zu schaffen.

22. Viertens muss das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen auf Landesebene weitaus kohärenter und besser integriert werden, damit es den Ländern ein erweitertes Angebot an Sachverstand aus dem gesamten System bereitstellen kann. Zu diesem Zweck müssen verstärkt gemeinsame Analysen durchgeführt, internes Wissen besser genutzt und die vorhandenen Datensätze und -quellen leichter zugänglich gemacht werden. Außerdem müssen die Sonderorganisationen, Fonds und Programme vermehrt Rechenschaft über die Durchführung systemweiter Mandate und Maßnahmen sowie über die gemeinsamen Ergebnisse ablegen.

23. Fünftens müssen die Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen die internen Datenerhebungsmechanismen verbessern und harmonisieren, damit vergleichbare, systemweite und auf globaler, regionaler und nationaler Ebene aufgeschlüsselte Daten generiert werden. Dadurch lassen sich die kollektiven Investitionen des Systems in die Ziele für nachhaltige Entwicklung, aufgeschlüsselt nach Funktion und Kapazität, sowie die erzielten Ergebnisse besser erfassen, im Einklang mit den Erwartungen der Mitgliedstaaten und ihrer Bürgerinnen und Bürger. Dabei muss das System außerdem die einzelstaatlichen Institutionen stärker beim Ausbau ihrer Statistik- und Datenmanagementkapazitäten unterstützen.

24. Schließlich muss die kollektive Unterstützung mit finanziellen Anreizen verbunden werden. Unsere Finanzierungsgrundlage ist stark fragmentiert. 91 Prozent aller zweckgebundenen Mittel sind für Projekte einer einzigen Institution bestimmt, und nur 6 Prozent fließen über eine interinstitutionelle Korbfinanzierung. Finanzmittel müssen verstärkt in die gemeinsame Programmierung und in andere Finanzierungsmechanismen, die nicht projektsondern ergebnisorientiert sind, und in die Förderung der Zusammenarbeit anstelle eines ineffizienten Wettbewerbs gelenkt werden.

## B. Orientierung des strategischen Handelns zugunsten gemeinsamer Ergebnisse

25. Auf Verlangen der Mitgliedstaaten<sup>2</sup> fasste die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen diese Empfehlungen in ein systemweites Strategiedokument<sup>3</sup>. Dieses Dokument wurde von einer federführenden Kerngruppe aus Institutionen der Vereinten Nationen unter der Gesamtleitung des Vorsitzenden der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen und unter der direkten Führung ihres Vizevorsitzenden sowie in Konsultation mit allen Mitgliedern der Gruppe erarbeitet. Die Gruppe wird das Strategiedokument als ein „lebendes“ Dokument auf der Grundlage des Gesamtpakets der Vorschläge in diesem Bericht und deren Prüfung durch die Mitgliedstaaten aktualisieren und umsetzen. Nach Eingang von Rückmeldungen seitens der Mitgliedstaaten wird die erste aktualisierte Fassung mit einem überarbeiteten Maßnahmenkatalog dem Wirtschafts- und Sozialrat während des den operativen Entwicklungsaktivitäten gewidmeten Teils seiner Tagung im Jahr 2019 vorgelegt.

26. Das systemweite Strategiedokument wird die Ausrichtung des Systems an der Agenda 2030 lenken und beschleunigen, mit Schwerpunkt auf konkreten Maßnahmen, die geeignet sind, den interinstitutionellen Ansatz, die Geschlossenheit und die Ergebnisverantwortung des Systems bei seiner kollektiven Unterstützung der Ziele für nachhaltige Entwicklung zu stärken. Das Dokument ruht auf vier Eckpfeilern: 1) kohärente und wirksame Unterstützung für die Agenda 2030 in allen von der Charta der Vereinten Nationen erfassten Bereichen, 2) systemweite Funktionen, die im Hinblick auf die Unterstützung der Ziele gestärkt werden müssen, 3) systemweite Instrumente für die Erzielung gemeinsamer Ergebnisse und 4) wirksamere Finanzierungsmechanismen zur Untermauerung dieser Anstrengungen. Jeder dieser Eckpfeiler umfasst einen mit Fristen versehenen Katalog von Maßnahmen, die vom Entwicklungssystem der Vereinten Nationen, in dessen Zentrum die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen steht, durchzuführen sind.

27. Das Dokument beschreibt Maßnahmen zur Stärkung der Kapazitäten, die das System dazu befähigen sollen, seine komparativen Vorteile zu nutzen, um Überschneidungen zu verringern und die Lücken im Rahmen der Tätigkeit zugunsten der Ziele für nachhaltige Entwicklung zu schließen. Es zeigt Maßnahmen zur Neubestimmung und Stärkung der Kompetenzprofile auf, die das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen benötigt, um die Agenda 2030 umsetzen zu können, darunter die in meinem Bericht vom Juni 2017 angekündigte Überprüfung der Arbeitsprogramme und -ergebnisse der verschiedenen Forschungs- und Ausbildungsinstitute der Vereinten Nationen. Außerdem werden in dem Dokument gezielte, systemweite wegweisende Initiativen beschrieben, bei denen es um die Kompetenzen oder Themenbereiche geht, die unmittelbarer kollektiver Aufmerksamkeit bedürfen.

28. Letztendlich wird das Dokument als ein Rechenschaftsinstrument und eine Triebfeder für den in Resolution 71/243 mandatierten Veränderungsprozess dienen. Es wird zunächst den Zeitraum 2018-2019 abdecken und danach an den Zyklus der vierjährigen umfassenden Grundsatzüberprüfung angepasst. Im Rahmen der in diesem Bericht vorgeschlagenen

---

<sup>2</sup> In Resolution 71/243 ersuchte die Generalversammlung die Leiterinnen und Leiter der Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen, unter der Führung des Generalsekretärs ein systemweites Strategiedokument zu erarbeiten, in dem die aus dem Überblick hervorgegangenen Empfehlungen in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden.

<sup>3</sup> Siehe den Anhang zu diesem Bericht.

Maßnahmen zur Stärkung der Verbindungen zwischen dem Entwicklungssystem der Vereinten Nationen und dem Wirtschafts- und Sozialrat werde ich dem Rat jedes Jahr Auskunft über den aktuellen Umsetzungsstand des Strategiedokuments erteilen.

29. Die in dem systemweiten Strategiedokument beschriebenen Maßnahmen werden auf den im Rahmen der vorhandenen Ressourcen und Mandate bereits getroffenen Maßnahmen zur Neupositionierung des Systems aufbauen und diese ergänzen. Um die strategische Orientierung, die Aufsicht und die Ergebnisverantwortung im Hinblick auf den kollektiven Beitrag des Systems zur Umsetzung der Agenda 2030 zu stärken, habe ich die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen neu belebt, um die strategische Orientierung, die unparteiische Aufsicht und die Ergebnisverantwortung im Hinblick auf die Beiträge, die das System in den einzelnen Ländern zur Umsetzung der Agenda leistet, zu verbessern. Darüber hinaus habe ich einen Gemeinsamen Lenkungsausschuss zur Förderung der Zusammenarbeit im humanitären und im Entwicklungsbereich eingesetzt. Beide Mechanismen operieren unter dem Vorsitz der Stellvertretenden Generalsekretärin und stehen unter der effektiven operativen Leitung der jeweiligen Vizevorsitzenden.

30. Konkret fungiert der Administrator des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNDP) als Vizevorsitzender der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen und übernimmt entscheidende Funktionen als Leiter einer aus Mitgliedinstitutionen der Gruppe für Entwicklungsfragen zusammengesetzten Kerngruppe, die unter der strategischen Anleitung der gesamten Gruppe für die operative Koordinierung und Kohärenz und die programmatische Unterstützung der Landesteam der Vereinten Nationen sorgt. Der Nothilfekordinator und der Administrator des UNDP fungieren als Vizevorsitzende des Gemeinsamen Lenkungsausschusses und stehen an der Spitze eines dem Ausschuss zuarbeitenden gemeinsamen Unterstützungsteams. Um den umfassenden, integrierten Charakter und die Reichweite der Ambition der Agenda 2030 zum Ausdruck zu bringen, benenne ich außerdem die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen in „Gruppe der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung“ um. Diese Schritte entsprechen den in Resolution 71/243 enthaltenen besonderen Mandaten zur Herbeiführung einer größeren systemweiten Geschlossenheit.

31. Im Einklang mit Resolution 70/299 habe ich darüber hinaus die neue Führung der Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten beauftragt, die bei ihr angesiedelten Funktionsbereiche, die die zwischenstaatlichen Prozesse zur Überprüfung und Weiterverfolgung der Agenda 2030 und der Aktionsagenda von Addis Abeba der dritten Internationalen Konferenz über Entwicklungsfinanzierung unterstützen, zu stärken und besser aufeinander abzustimmen sowie ihre Kapazitäten im Bereich der Politikanalyse und der Produktion von Wissen zu erweitern. Dies sollte zu einer gestärkten, wirksameren und effizienteren, neu ausgerichteten Hauptabteilung führen, die ihre Rolle an vorderster Front der globalen Politik für eine nachhaltige Entwicklung neu bekräftigt und die Mitgliedstaaten besser bei der Verwirklichung der Agenda 2030 unterstützt. Ein wesentlicher Schritt zur Neupositionierung der Hauptabteilung wird die bevorstehende Ernennung einer Chefökonomin oder eines Chefökonom sein; dies trägt den neuen Prioritäten im Wirtschafts- und Finanzbereich zugunsten der Entwicklung Rechnung und stärkt die Politikkapazitäten des Systems in diesen Bereichen. Ich habe die Hauptabteilung gebeten, mir während des ersten Quartals 2018 über die Ergebnisse ihrer Überprüfung Bericht zu erstatten. Im Anschluss daran werde ich die Mitgliedstaaten über die Richtung, in die die Reform der Hauptabteilung geht, informieren.

### III. Neue Generation von Landesteams der Vereinten Nationen

#### A. Rollen und Verantwortlichkeiten der Landesteams der Vereinten Nationen in der Ära der Ziele für nachhaltige Entwicklung

32. Meine Vorstellung von einer neuen Generation von Landesteams der Vereinten Nationen stützt sich auf die jeweiligen nationalen Prioritäten und Gegebenheiten. Die Landesteams müssen einer umfassenden und weitreichenden Agenda 2030 gerecht werden, die vor allem darauf zielt, zuerst diejenigen zu erreichen, die am weitesten zurückliegen. Dies erfordert neue Führungsansätze (die Art und Weise, wie die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren systemweite Unterstützung mobilisieren und Institutionen zur Verantwortung ziehen können), neue Konfigurationen (physische Präsenz und Art der Teamarbeit der einzelnen Organisationen) sowie eine Neuprofilierung und entsprechende Kapazitäten (Ressourcen, Wissen und Kompetenzen).

33. Die Zusammensetzung, das Kompetenzprofil und die Programmschwerpunkte der Landesteams müssen den konzeptionellen Paradigmenwechsel, die Universalität und die Mehrdimensionalität der Ziele für nachhaltige Entwicklung besser widerspiegeln. In vielen Fällen konzentrieren sich Landesteams nach wie vor auf eine begrenzte Zahl dieser Ziele, insbesondere diejenigen, die sich aus den Millenniums-Entwicklungszielen ableiten. Bei diesem Paradigmenwechsel wird das System seine wesentlichen komparativen Vorteile zur Geltung bringen, nämlich seine Fähigkeit, operative und normative Unterstützung über alle Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung hinweg zu vereinen, seine Legitimität und universelle Reichweite und seine nahezu universelle Präsenz in den einzelnen Ländern und sein tiefes Verständnis der nationalen Kontexte und Bestrebungen.

34. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen muss für alle Länder auf ihrem Weg zur Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung ein relevanter Partner bleiben. Wir werden uns weiter mit Vorrang auf die verwundbarsten Länder konzentrieren – am wenigsten entwickelte Länder, Binnenentwicklungsländer, kleine Inselentwicklungsländer, afrikanische Länder und von Krisen betroffene Länder –, aber auch unsere Unterstützung für Länder mit mittlerem Einkommen neu beleben und im Hinblick auf die Agenda 2030 neue Formen des Engagements mit Ländern mit hohem Einkommen anstreben. Es ist unser gemeinsames Anliegen, niemanden zurückzulassen, unabhängig davon, wo ein Mensch lebt. Die Landesteams und die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren müssen dafür gerüstet werden, sich flexibler und teils sehr rasch an veränderte Bedürfnisse im jeweiligen Land anpassen zu können. Darüber hinaus müssen ihre Fähigkeiten in Bezug auf Prognosemethoden und -strategien erweitert werden, die ausgehend von der Volatilität und Komplexität der Situation zu Erkenntnissen führen, die ein transformatives Handeln zugunsten einer inklusiven und nachhaltigen Entwicklung ermöglichen.

35. Um ein differenziertes Engagement mit allen Mitgliedstaaten sicherzustellen, schlagen wir ein nachfrageorientiertes Modell vor, das eine optimale Kombination der operativen Kapazitäten und des Sachverstands der Vereinten Nationen zur Unterstützung der Prioritäten der einzelnen Länder bei allen Zielen für nachhaltige Entwicklung gewährleistet. Das Modell wird durch gestärkte interinstitutionelle Planungsmechanismen, kreativere Modelle der physischen Präsenz und gemeinsame Dienste unterstützt werden. Es wird engere Verbindungen zu Sonderorganisationen und nicht ständig vor Ort vertretenen Einrichtungen auf globaler und regionaler Ebene nutzen, um das Angebot für nationale Partner zu verbreitern, und es wird stärkere Partnerschaften mit lokalen Behörden, Parlamenten, der Zivilgesellschaft, subregionalen, regionalen und internationalen Institutionen, akademischen Einrichtungen, Unternehmen und philanthropischen Organisationen verfolgen.

## **B. Erneuerung des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen**

36. Zur Operationalisierung dieses Modells wird der bestehende Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen als wichtigstes Planungsinstrument der Vereinten Nationen auf Landesebene zur Unterstützung der Agenda 2030 positioniert. Das System braucht einen robusteren Planungsprozess, damit das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen für jedes Land ideal konfiguriert werden kann. Die Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen werden überprüft und umbenannt werden, um den umfassenden und integrierten Charakter der Ziele für nachhaltige Entwicklung, die eine Neubelebung der Partnerschaften mit Regierungen vorsehen, besser widerzuspiegeln. Die einzelnen Landesprogrammdokumente müssen vollständig an den Programmrahmen ausgerichtet werden. In Fällen, in denen Mandate nicht Teil der operativen Entwicklungsaktivitäten sind, lässt sich Kohärenz herstellen, indem die Betonung auf die kollektiven Beiträge zu den nationalen Ergebnissen gelegt wird. Dies wird es ermöglichen, dem Aufbau von Institutionen und der Resilienz vom Beginn einer Krise an mehr Priorität einzuräumen, und zu einem reibungsloseren Übergang zurück zu einer langfristigen Entwicklung beitragen.

37. Die Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen sollten eine klare und aktionsorientierte Antwort auf die nationalen Entwicklungsprioritäten eines jeden Landes sein, in die die Ziele für nachhaltige Entwicklung integriert werden. Die Programmrahmen werden auf ähnlich umfassende und integrierte Weise über einen Fünfjahreszeitraum hinweg dem nationalen Kontext und der jeweiligen regionalen Dynamik Rechnung tragen. Die Programmrahmen müssen risikobewusster ausgestaltet werden, um sicherzustellen, dass etwaige Bedrohungen für die Ziele für nachhaltige Entwicklung oder für schwächere Bevölkerungsgruppen vorhergesehen und abgemildert und nach Möglichkeit abgewendet werden können. In Situationen von Langzeitkrisen sollten mehrjährige Pläne für humanitäre Maßnahmen mit den Entwicklungshilfe-Programmrahmen abgestimmt werden, um einen Schwerpunkt auf die kollektiven Ergebnisse zu legen. Unter klarer nationaler Führung sollten die Zivilgesellschaft, die Entwicklungspartner, Unternehmen und andere Interessenträger bei der Konzipierung, Umsetzung, Überwachung und Evaluierung der Programmrahmen umfassend einbezogen werden. Schließlich sollte die Evaluierung der Programmrahmen als fester Bestandteil der Maßnahmen zur fortlaufenden Leistungs- und Ergebnisverbesserung die Grundlage kritischer Untersuchungen bilden.

## **C. Neukonfigurierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen vor Ort**

38. Wir müssen von einem Präsenzmodell, bei dem die meisten Organisationen autonom auftreten, zu einem integrierteren und besser auf die jeweiligen nationalen Prioritäten zugeschnittenen Modell übergehen. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen muss von einem eher standardisierten Modell der physischen Präsenz abgehen, das sich weitgehend aus der historischen Entwicklung jeder einzelnen Institution erklärt. In der jüngsten Überwachungs- und Berichterstattungserhebung im Rahmen der vierjährigen umfassenden Grundsatzüberprüfung gaben mehr als die Hälfte der Regierungen an, dass es „sehr wichtig“ sei, die Landespräsenz der Vereinten Nationen zu konsolidieren. Auch bei unseren Konsultationen mit den Mitgliedstaaten kam dies über alle Gruppen hinweg deutlich zum Ausdruck.

39. Ein gestärkter Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen, dem die Regierung des betreffenden Landes zugestimmt hat, wird der Ausgangspunkt für die Neubestimmung der Aktivitäten, der Präsenz und der Zusammensetzung jedes Landeteams der Vereinten Nationen sein. Die Zusammensetzung des Teams soll zu Beginn jedes Zyklus des

Programmrahmens in einem offenen und von der residierenden Koordinatorin oder dem residierenden Koordinator moderierten Gespräch zwischen der Gastregierung und dem Entwicklungssystem der Vereinten Nationen festgelegt werden. Dieser Prozess umfasst vier Schritte:

a) Im ersten Schritt wird festgelegt, welche konkreten fachlichen Kompetenzen die Vereinten Nationen bereitstellen müssten, um den Bedürfnissen und Prioritäten des Landes, die im Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen festgehalten sind, zu entsprechen;

b) im zweiten Schritt werden die Institutionen ermittelt, die in Anbetracht ihrer komparativen Vorteile zur Unterstützung der festgelegten Prioritäten im Land tätig werden müssen. Bei der Bewertung der komparativen Vorteile sind die definierten Mandate und Verantwortlichkeiten der normativen Institutionen zu beachten, die diese weiter innehaben werden;

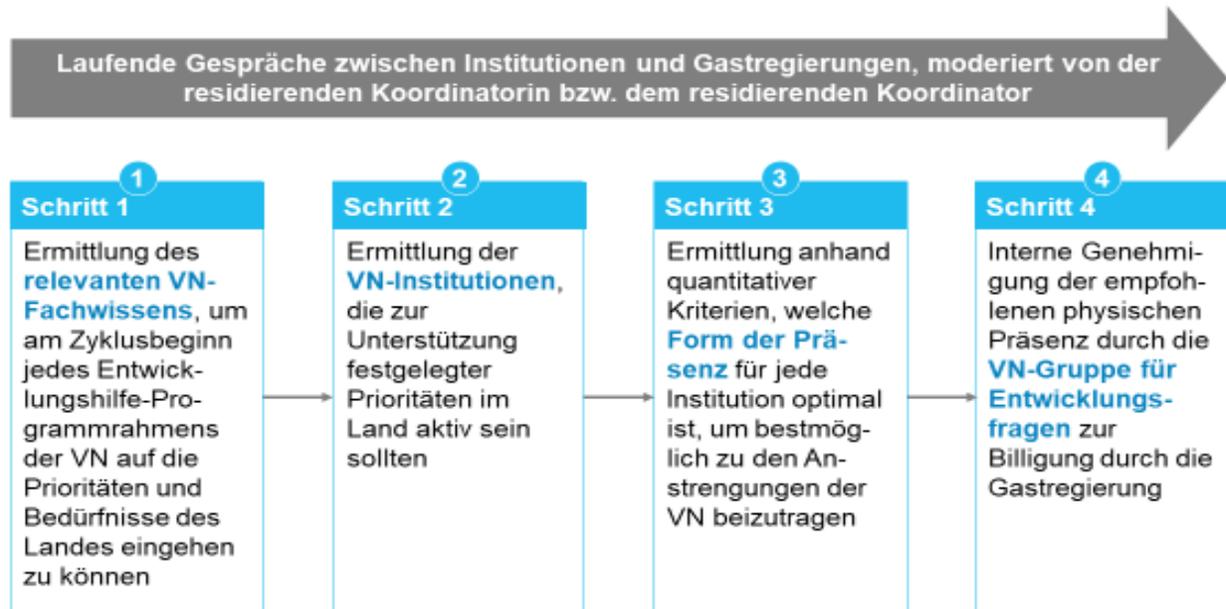
c) im dritten Schritt evaluieren das Landsteam der Vereinten Nationen und die Gastregierung anhand eines Katalogs indikativer Kriterien, ob der Umfang der Programmtätigkeit einer Institution die operativen und administrativen Kosten aufwiegt. Dabei werden relative Schwellenwerte herangezogen, konkret das Verhältnis der Programmausgaben zu den operativen Kosten, sowie festgestellt, auf welche Institutionen weniger als 10 Prozent der jährlichen Gesamtausgaben des Landesteamts entfallen. Die Nutzung relativer statt absoluter Schwellenwerte wird bevorzugt, damit den kontextuellen Unterschieden, selbst innerhalb von Ländern mit einem ähnlichen Stand der nachhaltigen Entwicklung, in nuancierterer Form Rechnung getragen werden kann;

d) schließlich wird die betreffende Institution der Vereinten Nationen prüfen, inwieweit und in welcher Form eine physische Präsenz im Land erforderlich ist. Die residierende Koordinatorin oder der residierende Koordinator wird sie dabei beraten und der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen auf der Grundlage des Ergebnisses der Prüfung einen Vorschlag für die Zusammensetzung des Landesteamts zur internen Genehmigung vorlegen, der der Gastregierung anschließend empfohlen wird.

40. Durch diese Schritte soll ein flexibler, wirksamer und effizienter Ansatz gewährleistet werden, der den Grundsatz der nationalen Führungsverantwortung bekräftigt. Ausnahmen werden auf Ersuchen der Regierung oder für Institutionen gemacht, die den Personal- oder Haushalts-Schwellenwert nicht erreichen, deren Präsenz jedoch erforderlich ist, um die Prioritäten des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen wirksam umsetzen zu können.

Abbildung II  
Indikative Kriterien für die Feststellung der Notwendigkeit einer Präsenz vor Ort

## Vorschlag für ein neues Konzept der physischen Präsenz



41. Dieser Ansatz zur Festlegung der Präsenz der Institutionen der Vereinten Nationen wird die Konzentration auf die richtigen systemweiten Kapazitäten erleichtern und eine integriertere, wirksamere und agilere Arbeitsweise fördern. Die Institutionen, die die genannten Kriterien nicht erfüllen, werden ihre Aktivitäten im Land fortsetzen, indem sie die Präsenz und die Kapazitäten des umfassenderen Systems der Vereinten Nationen, der Regierung und/oder externer Partner nutzen. Viele Institutionen sind schon dabei, kosteneffizientere Möglichkeiten zur Unterstützung von Regierungen und Alternativmodelle wie Abordnung und Unterbringung im Büro der residierenden Koordinatorin oder des residierenden Koordinators oder bei anderen Organisationen mit verwandten Mandaten zu prüfen. Wir müssen diese Modelle und Konzepte systematisieren. Die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren müssen ebenfalls proaktiv und regelmäßig mit nicht ständig vor Ort vertretenen Einrichtungen in Kontakt sein und sicherstellen, dass diese an der Ausarbeitung der Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen mitwirken und an Landesteam-Treffen teilnehmen.

42. Der neue Ansatz wird außerdem für ein Höchstmaß an Effektivität und Wirkung der Landesteam der Vereinten Nationen sorgen, die in sehr spezifischen Situationen und geografischen Kontexten tätig sind. Die Kombination aus Bedarfsorientierung und quantitativen Kriterien ergibt einen praktischen und kosteneffizienten, aber zugleich nuancierten Ansatz. Er wird uns ermöglichen, die Präsenz der Vereinten Nationen so zu „modulieren“, dass sie den ganz eigenen Prioritäten und Gegebenheiten jedes Landes gerecht wird. So benötigen

beispielsweise die kleinen Inselentwicklungsländer adäquate Antworten auf die besonderen Probleme, die sich aus ihrer geringen Größe, ihrer schmalen Ressourcenbasis und ihrer Anfälligkeit gegenüber Klimaänderungen und wirtschaftlichen Schocks ergeben. Bei der Einführung einer neuen Generation von Landesteams in derartigen Kontexten müssen wir die Konfiguration, die Rolle und die Entwicklungsdienste der für mehrere Länder zuständigen Büros der Vereinten Nationen überprüfen und entsprechend anpassen.

#### **D. Gemeinsame Dienste und administrative Unterstützungsfunktionen**

43. Ich setze mich weiter entschlossen für den Ausbau gemeinsamer operativer Dienste in den Landesteams der Vereinten Nationen ein. Den Mitgliedstaaten ist dies schon lange ein Anliegen, und es ist auch ein entscheidender Schritt auf dem Weg zu gemeinsamen Tätigkeiten und zur Erzielung von Effizienzgewinnen, die dann wieder den Programmen zugutekommen können. Daher haben wir im Benehmen mit den Mitgliedinstitutionen der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen begonnen, den derzeitigen Geschäftsansatz des Systems zu überprüfen. Diese Überprüfung hat bestätigt, dass ein erhebliches Potenzial für gemeinsame operative Dienste besteht.

44. Vorausblickend beabsichtige ich, auf den in den vergangenen Jahren im Rahmen des Konzepts der Einheit in der Aktion erzielten Fortschritten aufzubauen. In dieser Hinsicht muss die Strategie für die operativen Dienste („Business Operations Strategy“) auf Landesebene noch umfassender umgesetzt werden. Ich lege allen Landesteams der Vereinten Nationen nahe, bis 2021 sicherzustellen, dass sie einer verbesserten Version dieser Strategie folgen, die auf den Erfahrungen aus 26 Ländern beruht. Entsprechende Fortschritte hängen auch davon ab, inwieweit die gegenseitige Anerkennung von Politiken und Verfahren durch die Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen vorankommt. Daher ersuche ich alle Institutionen, ihre Anstrengungen zur Erfüllung des in Resolution 71/243 erteilten Mandats zu beschleunigen, wonach sie sich bei ihren Politiken und Verfahren von dem Grundsatz der gegenseitigen Anerkennung vorbildlicher Verfahren leiten lassen sollen, mit dem Ziel, eine aktive Zusammenarbeit zwischen den Organisationen zu erleichtern und die Transaktionskosten für Regierungen und Partnerorganisationen zu verringern<sup>4</sup>.

45. Wir müssen außerdem für stärkere Größenvorteile und eine strategischere Nutzung gemeinsamer Liegenschaften sorgen. Diese Liegenschaften sind unsere wichtigsten und kostenintensivsten materiellen Vermögenswerte. Die Vereinten Nationen verfügen weltweit über mehr als 2.900 Grundstücke und Gebäude, die nur zu 16 Prozent gemeinsam genutzt werden. Diesen Anteil wollen wir bis 2021 auf 50 Prozent erhöhen. Um dieses Ziel zu erreichen, habe ich die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen gebeten, im Rahmen einer Überprüfung festzustellen, an welchen Standorten eine gemeinsame Nutzung von Grundstücken und Gebäuden operativ tragfähig wäre und regierungsseitiges Interesse an einem entsprechenden Vorstoß bestünde.

46. Auf unserem Weg zu einer neuen Generation von Landesteams müssen wir unseren ehrgeizigen Zielen näherkommen. Eine stärkere Schwerpunktlegung auf gemeinsame operative Dienste könnte erhebliche Mittelleinsparungen erbringen, die wiederum den Programmen zugutekommen könnten. Auch können wir dadurch Technologien besser integrieren und moderne Managementverfahren anwenden. Dies wiederum wird die Qualität der erbrachten Dienstleistungen erhöhen, sowohl unter dem Aspekt der Kundenzufriedenheit als auch im Hinblick auf die Einhaltung von Risikomessgrößen und Kontrollen. Als Wichtigstes

---

<sup>4</sup> Resolution 71/243, Ziff. 52.

schließlich wird es den Institutionen der Vereinten Nationen gestatten, sich auf ihre Mandate und ihre programmatischen Funktionen zu konzentrieren.

47. Daher ersuche ich den Hochrangigen Ausschuss für Managementfragen und die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen, eine Strategie zu erarbeiten, deren Ziel die Einrichtung gemeinsamer administrativer Unterstützungsdienste für alle Landesteams der Vereinten Nationen bis 2022 ist. Dies bedeutet eine Konsolidierung aller standortabhängigen Dienste auf Landesebene. Unser Schwerpunkt wird zwar weiter auf unseren Operationen vor Ort liegen, aber auch eine Umstrukturierung am Amtssitz könnte erforderlich sein. Im Rahmen dieser Bemühungen werden wir verschiedene Optionen prüfen, darunter die mögliche Zusammenlegung standortunabhängiger Dienste in sechs oder sieben Netzwerken gemeinsamer Dienstleistungszentren. Diese Netzwerke unterstützen den größeren Einrichtungen im System, um deren Umfang und geografischen Erfassungsbereich zu nutzen, und würden anderen Institutionen im System Dienstleistungen anbieten.

48. Zunächst werden wir Pilotprojekte starten, um diese Konzepte zu erproben und Erfahrungen für die Zukunft zu sammeln. In der Pilotphase ist die Beteiligung freiwillig, damit die interessierten Institutionen rasche Fortschritte erzielen können. Ein hauptamtliches interinstitutionelles Team soll in dieser Phase Unterstützung leisten. Außerdem müssten alle Institutionen der Vereinten Nationen auf hoher Ebene überprüfen, welche operativen Dienste sie anderen Institutionen im System anbieten und welche sie von diesen beziehen könnten.

49. Schließlich muss sich die Einstellung zu unseren operativen Diensten von risikoscheuer Regeleinhaltung zur risikobewussten Erbringung von Dienstleistungen hin wandeln. Um diesen Wandel anzustoßen und zu kontrollieren und bewährte Verfahren aus anderen Branchen zu nutzen, habe ich alle Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen aufgefordert, die Zufriedenheit ihrer Kunden mit allen administrativen Unterstützungsdiensten zu messen.

#### **IV. Ein neu belebtes System der residierenden Koordinatoren: unparteiisch, unabhängig und mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet**

50. Ein neu belebtes System der residierenden Koordinatoren ist das Kernstück eines neu positionierten Entwicklungssystems der Vereinten Nationen. In ihrer Resolution 71/243 ersuchte die Generalversammlung um einen umfassenden Vorschlag für weitere Verbesserungen des Systems der residierenden Koordinatoren, der auf erweiterter Führung und Verantwortung in Bezug auf die Landesteams der Vereinten Nationen beruht. Daraufhin habe ich im Juni meine erste Vision eines unparteiischen und mit entsprechenden Befugnissen ausgestatteten Systems der residierenden Koordinatoren präsentiert. Die nachfolgende Prüfung hat uns in der Überzeugung bestärkt, dass das System beherzte Veränderungen erfordert. Zwar hat es in den letzten vier Jahrzehnten entscheidend zur Stärkung der Kohärenz vor Ort beigetragen, ist jedoch nicht mehr robust genug, um den Erfordernissen der Agenda 2030 gerecht zu werden.

51. In ihrer Resolution 71/243 selbst hat die Generalversammlung anerkannt, dass einige Faktoren die Kapazität der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren einschränken, darunter unzureichende Führungsbefugnisse, Vorrechte, Unparteilichkeit, Managementinstrumente, Erfahrung und Kompetenzen<sup>5</sup>. Diese Diagnose ging auch aus der jüngsten

---

<sup>5</sup> Resolution 71/243, Ziff. 55.

Überwachungserhebung im Rahmen der vierjährigen umfassenden Grundsatzüberprüfung hervor, in der die Regierungen ihr Interesse daran bekundeten, dass durch eine größere Rolle der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren die Wirkung des Systems erhöht wird und zugleich die Transaktionskosten für die Partner in den jeweiligen Ländern sinken. In den umfassenden Konsultationen, die wir in den letzten Monaten durchgeführt haben, sagten uns Mitgliedstaaten, residierende Koordinatorinnen und Koordinatoren, Landesteam der Vereinten Nationen und andere Interessenträger immer wieder, dass eine erhebliche Veränderung im Koordinierungsprozess für einen transformativen Wandel im Entwicklungssystem der Vereinten Nationen von entscheidender Bedeutung sei.

52. Das System der residierenden Koordinatoren sollte zu einem stärker integrierten Modell des Arbeitens übergehen, das die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung besser unterstützen kann und mehr Rechenschaftspflicht und Unparteilichkeit gewährleistet. Bei diesem neuen System müssen den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren mehr Befugnisse übertragen, die Relevanz der fachlichen Kapazitäten der Organisationen, Fonds und Programme in Bezug auf die lokalen Bedürfnisse erhöht, klarere Rechenschaftsstrukturen für kollektive Ergebnisse geschaffen und ausreichende Finanzmittel und Ressourcen als Anreiz für systemweite Anstrengungen bereitgestellt werden. Dieses Modell wird auf verschiedenen systeminternen wie -externen Innovationen und Erkenntnissen aufbauen, darunter unterstützende Instrumente, die den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und den Landesteam der Vereinten Nationen zur Verfügung stehen, und klare, unparteiische Systeme für die Rekrutierung und Evaluierung der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren.

#### **A. Ausrichtung der Kompetenzen und Profile an den nationalen Bedürfnissen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung**

53. Das Tätigkeitsprofil der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren gehört zu den anspruchsvollsten der Vereinten Nationen. Es wird noch anspruchsvoller werden, da die Kapazitäten, die Auswahl und der Einsatz der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren den sich wandelnden Anforderungen im Hinblick auf die Agenda 2030 gerecht werden müssen. Dazu bedarf es einiger grundlegender Änderungen.

54. Erstens müssen residierende Koordinatorinnen und Koordinatoren erfahrene Fachleute im Bereich der nachhaltigen Entwicklung sein, die über ein tiefgreifendes Verständnis der konzeptionellen Umorientierung auf die Agenda 2030 und nationaler Planungsprozesse verfügen. Diese Fähigkeiten sollten von Führungsstärke und Kompetenz in den Bereichen Teamentwicklung und Kommunikation untermauert werden, um auf kollaborative Weise Kohärenz herbeizuführen. Darüber hinaus müssen die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren über fundierte Kenntnisse in den Bereichen Integration politischer Maßnahmen, Daten, Innovation und Partnerschaftsentwicklung verfügen, um den Erfordernissen der Agenda 2030 gerecht zu werden. Auch Kompetenz auf finanziellem Gebiet wird zunehmend an Bedeutung gewinnen, da die Landesteam der Vereinten Nationen die Neuausrichtung, Mobilisierung und Nutzung finanzieller Mittel zur Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung verstärkt unterstützen werden. Die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren benötigen auch das entsprechende politische Geschick, um wirksame Partnerschaften mit den Gastregierungen, einschließlich lokaler Behörden und Parlamente, und anderen Entwicklungsakteuren zu pflegen.

55. Zweitens müssen die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren auf die Fachkenntnisse und Ressourcen des gesamten Systems der Vereinten Nationen zurückgreifen können, damit sie auf die Entwicklungsprioritäten der Mitgliedstaaten eingehen können. Sie sollten in der Lage sein, die Sachbeiträge des Systems der Vereinten Nationen in die

Umsetzung der Agenda 2030 zu lenken und die Landesteams der Vereinten Nationen bei integrierten Analyse-, Planungs- und Prognoseprozessen zu leiten und so Ergebnisse zu erzielen. In dieser Hinsicht werden wir die derzeit in den Prozessen der Bewertung, Einführung und Schulung der residierenden und humanitären Koordinatorinnen und Koordinatoren und des Ausbaus ihrer Kompetenzen und Führungsfähigkeiten unternommen Anstrengungen verstärkt in einem Team konsolidieren. Dadurch sollten diese Führungskräfte im Feld eine stärker integrierte globale Unterstützung erhalten.

56. Drittens müssen die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren besser gerüstet sein, das gesamte Kontinuum der Entwicklung, der humanitären Maßnahmen und der Friedenskonsolidierung abzudecken. Dies umfasst ein ausgeprägtes Verständnis der einschlägigen normativen Rahmen der Vereinten Nationen und die Fähigkeit, diese Normen und Standards in eine systemweite Analyseplanung und Programmierung zugunsten der Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung umzusetzen. Wenn der landesspezifische Kontext es erfordert, sollten die jeweiligen residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren über das Rüstzeug zur wirksamen Leitung der humanitären Maßnahmen verfügen. In Konflikt- und Postkonfliktsituationen müssen sie sicherstellen können, dass die Landesteams der Vereinten Nationen auf integrierte Weise mit den Friedenssicherungs- oder politischen Missionen der Vereinten Nationen zusammenarbeiten, um in vollem Maße zur Stärkung der Widerstandskraft und zur Aufrechterhaltung des Friedens beizutragen. Zudem sollten wir im Zuge unserer Maßnahmen, den Pool künftiger residierender Koordinatorinnen und Koordinatoren zu erweitern, die interinstitutionelle Mobilität – auch zwischen den Säulen der Vereinten Nationen – erhöhen und für ausreichende Anreize sorgen.

57. Viertens muss der Pool der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren die weltweit besten und fähigsten Fachleute im Bereich der nachhaltigen Entwicklung enthalten. Geschlechterparität und geografische Vielfalt sind entscheidend dafür, die Kompetenzen und Profile der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren an den Bedürfnissen der Länder und der Agenda 2030 auszurichten. Die Voraussetzungen dafür sind gut: Derzeit liegt der Anteil der residierenden Koordinatorinnen bei 47 Prozent. Jetzt gilt es, die volle Parität zu erreichen und ebenso entschlossen auf eine ausgewogene geografische Vertretung hinzuarbeiten.

58. Wir werden die Anforderung, dass neue residierende Koordinatorinnen und Koordinatoren einer unabhängigen, leistungsbasierten Bewertung unterzogen werden, auch in Zukunft beibehalten. Dabei werden wir nach Möglichkeiten suchen, wie der interinstitutionelle Ernennungsprozess transparenter und unabhängiger werden und qualifizierten Personen von außerhalb der Vereinten Nationen der Zugang erleichtert werden kann. Entsprechend den Reformen in den Bereichen Management und Frieden und Sicherheit beabsichtige ich auch, die Funktionen der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und die diversen Programme zur Führungskräfteentwicklung, die ihnen für ihre unterschiedlichen Rollen, wie etwa als sicherheitsverantwortliche Bedienstete oder als humanitäre Koordinatorinnen oder Koordinatoren, angeboten werden, zu straffen.

## **B. Erhöhung von Führungsstärke und Rechenschaftspflicht**

59. Die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren sollten als meine akkreditierte Vertretung bei Entwicklungsmaßnahmen auf nationaler Ebene innerhalb eines klaren Rahmens für Management, Rechenschaftslegung, Leitung und Aufsicht agieren. Zudem müssen sie Unterstützung durch ein gestärktes Büro der residierenden Koordinatorin oder des residierenden Koordinators und Zugang zu einer Korbfinanzierung erhalten, die eine viel stärker integrierte Unterstützung ermöglichen kann.

60. Eine Reihe von Mindestbefugnissen sollte festgelegt werden, um den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren die Erfüllung ihrer Aufgaben zu ermöglichen. Die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren werden das Landesteam der Vereinten Nationen bei den Konsultationen mit der Gastregierung zur Festlegung und Vereinbarung der strategischen Maßnahmen leiten, die die Vereinten Nationen entsprechend den Prioritäten der Regierung ergreifen. Besteht innerhalb des Landesteam kein Konsens, so trifft die residierende Koordinatorin beziehungsweise der residierende Koordinator im Einklang mit Resolution 71/243<sup>6</sup> und dem vereinbarten Streitbelegungsmechanismus endgültige Entscheidungen über die strategischen Ziele im Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen. Des Weiteren sollten die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren auf die Präsenz auf Landesebene und das Führungsprofil der Mitglieder des Landesteam sowie auf die abschließende Festlegung einschlägiger Programme Einfluss nehmen können, damit die Ausrichtung an den Prioritäten des Programmrahmens gewährleistet ist. Zusätzlich sollte jede interinstitutionelle Korbfinanzierung zur Unterstützung von Tätigkeiten auf Landesebene von der residierenden Koordinatorin oder dem residierenden Koordinator geprüft und im Programmrahmen aufgeführt werden, um sicherzustellen, dass sie an den nationalen Prioritäten ausgerichtet ist. Diese Mindestbefugnisse werden auf der derzeitigen Führungsrolle der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren bei den gemeinsamen Aktivitäten des Landesteam aufbauen, einschließlich der Unterstützung und Überwachung von Ergebnisgruppen, gemeinsamen Programmen und anderen interinstitutionellen Initiativen.

61. Um die Rechenschaftspflicht für einzelne Mandate und kollektive Ergebnisse zu gewährleisten, müssen Unterstellungsverhältnisse einem Matrixmodell folgen. Die Mitglieder der Landesteam der Vereinten Nationen werden bei der Erfüllung ihrer Mandate auch weiterhin gegenüber ihrer jeweiligen Institution voll rechenschaftspflichtig sein. Zugleich muss die Leitung der jeweiligen Institution auch kollektive Maßnahmen zur Erzielung von Ergebnissen vor Ort unterstützen. Daher werden die Mitglieder der Landesteam in Bezug auf alle ihre Tätigkeiten im Land auch künftig der Zentrale ihrer Organisation, ihres Fonds oder ihres Programms direkt unterstellt sein. Zusätzlich werden sie im Rahmen der gegenseitigen Rechenschaftspflicht in Bezug auf die Umsetzung der Agenda 2030 den jeweiligen residierenden Koordinatorinnen oder Koordinatoren unterstehen. Bei der Festlegung des Umfangs der Rechenschaftspflicht für kollektive Ergebnisse werden die jeweiligen residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und die Mitglieder des betreffenden Landesteam erörtern, welche Aktivitäten aufgrund des Charakters bestimmter Mandate, normativer Funktionen oder anderer außerordentlicher Umstände für Aufsichts- und Koordinierungszwecke außerhalb des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen bleiben und direkt mit der Zentrale der jeweiligen Institution verbunden sein müssen.

62. Unter der strategischen Führung der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen werden wir außerdem auf dem aktuellen Leistungsbeurteilungssystem für die Landesteam der Vereinten Nationen aufbauen, um die gegenseitige Rechenschaftspflicht zu verbessern. Die residierende Koordinatorin oder der residierende Koordinator wird die Leistung der Mitglieder des Landesteam beurteilen, während die Leitung der Landesteam auch weiterhin zur Leistung der Koordinatorinnen oder Koordinatoren beitragen wird. Dieses Leistungsbeurteilungssystem muss sich auch in den Stellenbeschreibungen, den Leistungsbeurteilungen und den entsprechenden Programmdokumenten der Mitglieder des Landesteam widerspiegeln. Duale Berichtslinien werden in Verbindung mit größerer Rechenschaftspflicht zwei Veränderungen bewirken, die für eine erhöhte Wirksamkeit vor Ort entscheidend sind: Sie werden die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren besser

---

<sup>6</sup>Resolution 71/243, Ziff. 57 a).

in die Lage versetzen, die Landesteams zu kollektiven Ergebnissen innerhalb des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen zu führen, und sie werden die gegenseitige Rechenschaftspflicht innerhalb der Landesteams für die gemeinschaftliche Leistung vor dem Hintergrund der Landesprioritäten verstärken.

63. Ein mit entsprechenden Befugnissen ausgestattetes und unparteiisches System der residierenden Koordinatoren muss durch einen kollektiv getragenen Streitbeilegungsmechanismus untermauert sein. Die Aufgabe dieses Mechanismus besteht darin, Streitigkeiten zwischen der residierenden Koordinatorin oder dem residierenden Koordinator und Vertreterinnen oder Vertretern von Institutionen beizulegen, die etwa die strategischen Prioritäten des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen, Lücken und Überschneidungen in den Programmen oder Fälle betreffen, in denen nach Auffassung der residierenden Koordinatorin oder des residierenden Koordinators einzelne Landesprogramme dem Programmrahmen zuwiderlaufen könnten. Die residierenden Koordinatorinnen oder Koordinatoren können in solchen Fällen nach Absprache mit dem Regionalteam der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen und den jeweiligen Regionaldirektorinnen oder -direktoren entscheiden. Als letztes Mittel wird die Sache zur Entscheidung an die Gruppe für Entwicklungsfragen übergeben.

64. Die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren werden auch weiterhin in doppelter Funktion als humanitäre Koordinatorinnen und Koordinatoren und in dreifacher Funktion auch als Stellvertretende Sonderbeauftragte des Generalsekretärs fungieren, wenn der jeweilige Kontext dies erfordert. Im Rahmen eines verbesserten Systems der residierenden Koordinatoren werden die Befugnisse in Situationen humanitärer Krisen oder der Friedenskonsolidierung klar festgelegt. Außerdem werden die Rechenschaftsstrukturen zwischen den residierenden/humanitären Koordinatorinnen und Koordinatoren und dem Amt für die Koordinierung humanitärer Angelegenheiten verstärkt, um sicherzustellen, dass die residierenden/humanitären Koordinatorinnen und Koordinatoren bei der Wahrnehmung humanitärer Funktionen über umfassende Befugnisse und volle Unterstützung verfügen.

65. Die Büros der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren müssen personell angemessen ausgestattet sein, damit ausreichende fachliche Kapazitäten für die Führung der Landesteams der Vereinten Nationen gewährleistet sind. Die konkreten Anforderungen richten sich nach den Erfordernissen und Kontexten. Eine Überprüfung vor dem Hintergrund der Agenda 2030 und auf der Grundlage von Beiträgen aktuell amtierender residierender Koordinatorinnen und Koordinatoren ergab, dass jedes dieser Büros über eine Mindestkapazität von fünf Fachbediensteten verfügen muss. Hierzu zählen Fachleute in den Bereichen Koordinierung und strategische Planung, Wirtschaftsfragen, gezielte politische Unterstützung, Ergebnisüberwachung und -evaluierung und strategische Partnerschaften. Das zahlenmäßige Verhältnis von internationalen Bediensteten zu Ortskräften hängt vom Landeskontext ab, wobei Ortskräfte nach Möglichkeit vorzuziehen sind.

66. Um diese Kernkapazität zu erweitern, schlage ich vor, in jedem Land eine integrierte Kommunikationsstruktur zu schaffen, indem die Landesbüros der Informationszentren der Vereinten Nationen und die Büros der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren am selben Standort angesiedelt und zusammengelegt werden. Die Bediensteten der Informationszentren der Vereinten Nationen verfügen über beträchtliche Erfahrung und umfassende Netzwerke in nahezu 50 Ländern und über gute Verbindungen zu Interessenträgern auf nationaler Ebene und am Amtssitz der Vereinten Nationen. Durch die Zusammenlegung dieser beiden Kapazitäten entstünde eine robuste, ständige Kommunikationskapazität in den Landesteams der Vereinten Nationen, wobei durch die Zusammenarbeit mit Kommunikationsfachleuten aus allen Institutionen eine höhere Wirkung und gleichzeitig deutliche Kosteneinsparungen erzielt würden.

67. Zusatzkapazitäten werden für jedes Land individuell ermittelt, unter anderem indem Bedienstete einzelner Institutionen in den Büros der residierenden Koordinatorinnen oder Koordinatoren untergebracht oder dorthin abgestellt werden. Mit der stärkeren Straffung der Landespräsenz wird von den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren auch erwartet, dass sie andere Institutionen der Vereinten Nationen systematischer vertreten. Je nach Landeskontext werden in den Büros der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren auch andere systemweite Kapazitäten angesiedelt sein, darunter Beraterinnen und Berater für Friedens- und Entwicklungsfragen und Fachleute für die Gleichstellung der Geschlechter, humanitäre Maßnahmen und Menschenrechte. In Ländern, in denen die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren eine doppelte oder dreifache Funktion erfüllen, sollten sie eine integrierte Unterstützung durch Entwicklungs-, Friedenskonsolidierungs- und humanitäre Institutionen erhalten, um für ein integriertes Vorgehen zu sorgen.

### C. Unabhängigkeit und Unparteilichkeit erreichen

68. Um das System der residierenden Koordinatoren neu zu beleben, müssen ihre Funktionen vollständig von denen der residierenden Vertreterinnen und Vertreter des UNDP getrennt werden. Die Organisationsstruktur des derzeitigen Systems der residierenden Koordinatoren stieß wiederholt auf Bedenken. Bei unseren Konsultationen kamen nicht nur Fragen bezüglich der Unparteilichkeit der Funktion auf, sondern mehrere Gesprächspartner äußerten auch Bedenken hinsichtlich der Wirksamkeit des derzeitigen Systems.

69. Die Koordinierung einer kollektiven Unterstützung auf Landesebene für die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung ist keine Teilzeitaufgabe. Derzeit verwenden diejenigen, die gleichzeitig als residierende Koordinatorinnen oder Koordinatoren und residierende Vertreterinnen oder Vertreter des UNDP fungieren, ein sehr unterschiedliches Maß an Zeit und Energie auf die Koordinierung. In manchen Kontexten, beispielsweise in Ländern, in denen die Initiative „Einheit in der Aktion“ durchgeführt wird, verbringen die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren zum Teil nahezu 90 Prozent ihrer Zeit mit systemweiten Angelegenheiten. In anderen hingegen schätzten die Befragten diesen Anteil auf 50 Prozent. Die Agenda 2030 und die daraus hervorgehenden, von den Mitgliedstaaten angeforderten Veränderungen erfordern residierende Koordinatorinnen und Koordinatoren, die über umfassende Befugnisse verfügen und ihre volle Zeit dieser Aufgabe widmen. Unsere Analyse ergab, dass eine Trennung der Funktionen möglich ist und den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren auf effiziente Weise mehr Kapazitäten und höhere Wirksamkeit dabei verleihen könnte, bei der Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung vor Ort kollektive Ergebnisse zu erzielen.

70. Ein starkes Entwicklungssystem der Vereinten Nationen, das auf der Landesebene von residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren geleitet wird, benötigt auch in Zukunft ein robustes und flexibles UNDP. Trotz der gegenüber dem aktuellen System geäußerten Bedenken kam auch auf, wie unverzichtbar die einzigartige Kombination von Ressourcen des UNDP für die nationalen Anstrengungen ist, so etwa die Bereitstellung von Entwicklungsleistungen, die politische Unterstützung und die soliden Arbeitsbeziehungen zu den Regierungen. Sein umfassendes Mandat und seine Erfolge beim Kapazitätsaufbau, beim Kampf gegen multidimensionale Armut und beim Aufbau rechenschaftspflichtiger und wirksamer Institutionen machen das UNDP zu einem wichtigen Instrument für die Unterstützung eines integrierten, sektorübergreifenden Ansatzes, der eine Vielzahl von Interessenträgern einbezieht und das Kernstück der geplanten Landesteam der Vereinten Nationen bildet. In seiner neuen Position als Integrationsplattform im Zentrum einer neuen Generation von Landesteam sollten die Ressourcen und Fachkenntnisse des UNDP unter der Führung der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren in den Dienst des allgemeinen Entwicklungssystems gestellt werden. Die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren

und das UNDP werden auch künftig grundsätzlich an einem gemeinsamen Standort untergebracht werden.

71. Die operative Plattform und die Beratenden Dienste des UNDP werden das Fundament der Landesteams der Vereinten Nationen und des neuen Systems der residierenden Koordinatoren bilden. Damit erhält das UNDP eine Doppelfunktion: Erstens wird es den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und den Landesteams die Sachkenntnisse und Beratenden Dienste zur Verfügung stellen, die erforderlich sind, um systemweit die Planung, das Risikomanagement und die Unterstützung der Verwirklichung und Überwachung der Ziele für nachhaltige Entwicklung auf lokaler Ebene und der Entwicklungsfinanzierung zu leiten. Das UNDP wird als Integrationsplattform aktiv, wenn Regierungen dies nachfragen, und nutzt die spezialisierten Ressourcen des Systems, um den Sachverstand der Vereinten Nationen bündeln oder externe Partner dafür mobilisieren zu helfen, Regierungen in Bezug auf alle Ziele für nachhaltige Entwicklung zu unterstützen, einschließlich derjenigen, die das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen derzeit nicht ausreichend fördert. Die Plattform ist so angelegt, dass sie die Symbiose zwischen den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und dem allgemeinen Entwicklungssystem der Vereinten Nationen stärkt. Zweitens wird das UNDP den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und ihren Büros gegen Einzelentgelt auch weiterhin administrative Unterstützungsdienste bieten, darunter alle für die Koordinierungsfunktion erforderlichen administrativen und operativen Leistungen.

72. Veränderungen auf der Landesebene müssen mit unterstützenden Maßnahmen auf regionaler und globaler Ebene einhergehen. Die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren benötigen Unterstützungsfunktionen in den Bereichen Management, Strategie, Operatives und Politik, um die Leistungserbringung auf Landesebene zu ermöglichen. Derzeit stellt das UNDP politische Unterstützung und Fachkenntnisse, während das Büro für die Koordinierung der Entwicklungsaktivitäten andere strategische und politische Unterstützungsfunktionen erfüllt und die Regionalteams der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen managementbezogene und operative Funktionen übernehmen. Diese Kapazitäten werden mit dem Übergang zu einer neuen Generation von Landesteams der Vereinten Nationen und zu einem neu belebten System der residierenden Koordinatoren immer wichtiger, und die jeweiligen Regelungen und Unterstellungsverhältnisse im System der residierenden Koordinatoren werden entsprechend angepasst.

73. Auch das Büro für die Koordinierung der Entwicklungsaktivitäten muss umstrukturiert werden, damit es den Anforderungen des neuen Systems gerecht wird. Das Büro dient als Fachsekretariat, das die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen, einschließlich ihres Vorsitzenden und ihres Vizevorsitzenden, ihrer Kerngruppe und ihrer Gruppe für strategische Ergebnisse, unterstützt. Es hält die Verbindung zu den regionalen Mechanismen der Gruppe und unterstützt letztere bei der Erarbeitung operativer Leitlinien. Zudem unterstützt es die Tätigkeit der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und der Landesteams der Vereinten Nationen, indem es sie unter anderem zur Anwendung des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen, zu gemeinsamer Kommunikationsarbeit, integrierten operativen Diensten und integrierten Konzepten zur durchgängigen Berücksichtigung zentraler Normen, Werte und Grundsätze berät. Schließlich unterstützt es die Auswahl und berufliche Fortentwicklung der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie die Beurteilung ihrer Führungsfähigkeit. Obwohl das Büro interne Sachkompetenz in diesen Bereichen auf- und ausgebaut hat, müssen seine Kapazitäten und seine Sachkompetenz erweitert werden, damit es ein neu belebtes System der residierenden Koordinatoren wirksam unterstützen kann.

74. Das Büro für die Koordinierung der Entwicklungsaktivitäten wird außerdem Management- und Aufsichtsfunktionen in Bezug auf die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren übernehmen. Diese Funktionen werden derzeit von den Vorsitzenden der Regionalteams der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen wahrgenommen, die gleichzeitig als Regionaldirektorinnen und -direktoren des UNDP auf der Rangstufe Beigeordneter Generalsekretärinnen und -sekretäre fungieren. Mit der Übertragung dieser Funktionen auf das Büro verfügen die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren über eine direkte hierarchische Verbindung zum Generalsekretär und sie sind in eine unparteiischere Zwischenstruktur eingebettet, die funktional keiner konkreten Institution angehört. Bei der Wahrnehmung dieser Aufsichts- und Managementfunktionen ist die Direktorin des Büros direkt der Stellvertretenden Generalsekretärin in ihrer Eigenschaft als Vorsitzende der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen unterstellt und übernimmt die Gesamtverantwortung für die berufliche Förderung und die Beurteilung der Leistung der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren.

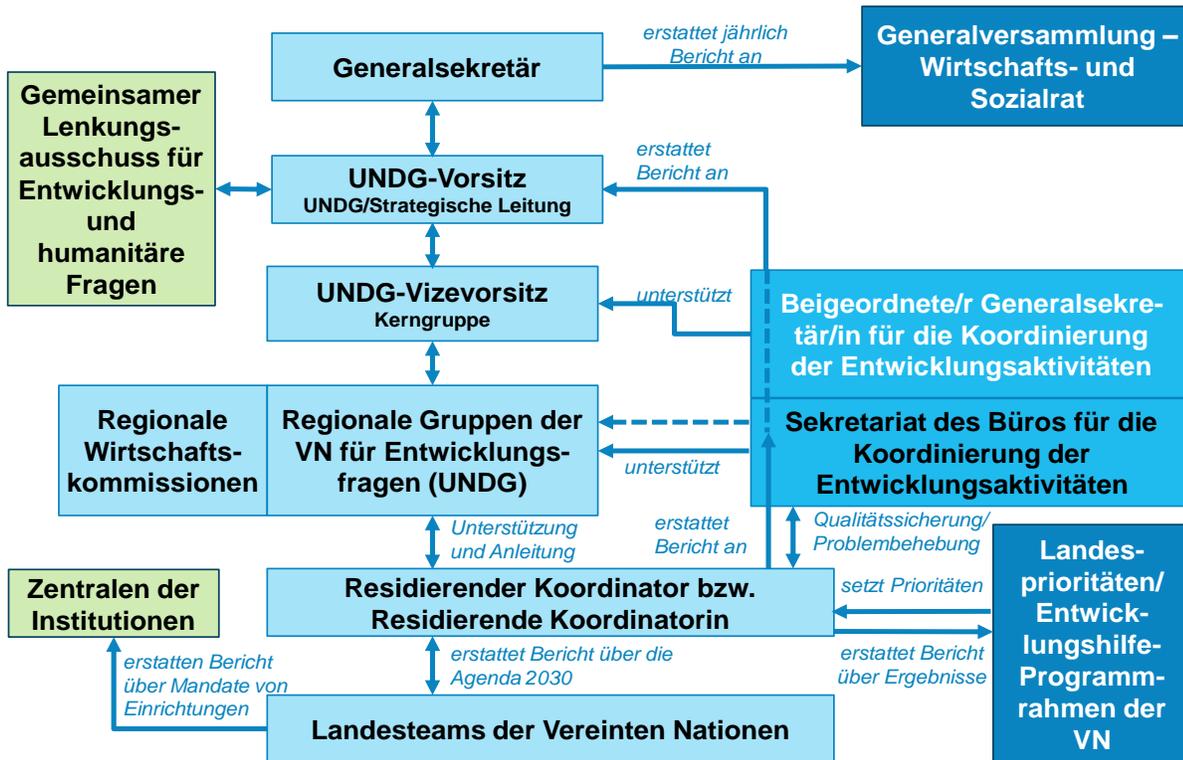
75. Die Direktorin des Büros für die Koordinierung der Entwicklungsaktivitäten wird außerdem in enger Verbindung mit dem jeweiligen Regionalteam der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen und anderen hochrangigen Bediensteten des Systems Dienste auf dem Gebiet der Problemlösung, Qualitätssicherung, Beratung und Streitbeilegung bereitstellen. Es ist vorgesehen, dass sie die jährlichen Leistungsbeurteilungen der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren in den sechs Regionalteams der Gruppe leiten wird, an denen auch künftig die Regionaldirektorinnen und -direktoren der Mitgliedinstitutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen teilnehmen werden. Auch die regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen und die Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten werden durch je ein Mitglied von Amts wegen bei diesen Beurteilungsprozessen vertreten sein, um durch entsprechende Anreize für die politisch-operative Kohärenz in der Tätigkeit der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und der Landesteams der Vereinten Nationen zu sorgen.

76. Die routinemäßige programmatische und technische Unterstützung und die politische Orientierung für die Landesteams der Vereinten Nationen, die Qualitätssicherung im Hinblick auf die Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen, die ständigen Dienstanweisungen der Landesteams für die Initiative „Einheit in der Aktion“ und gemeinsame Initiativen sowie die routinemäßige Unterstützung der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und der Landesteams werden durch besser ausgestattete Regionalbüros des Büros für die Koordinierung der Entwicklungsaktivitäten wahrgenommen, die eng mit den Regionalteams der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen und ihrer Kerngruppe unter der Leitung des Vizevorsitzenden der Gruppe zusammenarbeiten werden. Die neue Regelung stellt insbesondere auf eine stärker formalisierte abschließende Festlegung robusterer und strategischerer Entwicklungshilfe-Programmrahmen durch alle Regionalteams der Gruppe ab.

77. Zur Wahrnehmung dieser zusätzlichen Funktionen und zur Gewährleistung einer unparteiischeren und wirksameren Beaufsichtigung und Unterstützung der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren empfehle ich die Umstrukturierung des Büros für die Koordinierung der Entwicklungsaktivitäten zu einem eigenständigen Koordinierungsbüro, das von einer Beigeordneten Generalsekretärin oder einem Beigeordneten Generalsekretär geleitet wird, die oder der der Stellvertretenden Generalsekretärin in ihrer Eigenschaft als Vorsitzende der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen direkt unterstellt ist. Zudem wird das Büro für die Koordinierung der Entwicklungsaktivitäten in „Büro der Gruppe der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung“ umbenannt, um die erwartete größere Verantwortung der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen für die Entwicklungs koordinierung und den umfassenden, integrierten Charakter der Agenda 2030 zum Ausdruck zu bringen.

Abbildung III  
Ein neu belebtes System der residierenden Koordinatoren: Organisationsplan

Ein neu belebtes System der residierenden Koordinatoren: Organisationsplan



**D. Durch neue Finanzierungsregelungen Ergebnisse ermöglichen**

78. Bei meinen Vorschlägen für Maßnahmen zur Neubelebung des Systems der residierenden Koordinatoren habe ich sorgfältig darauf geachtet, die aktuellen Regelungen nach Möglichkeit zu optimieren und zusätzliche Kosten auf ein Mindestmaß zu beschränken. Das geplante System wird sich weitgehend auf die Mittel und Ressourcen des gesamten Entwicklungssystems der Vereinten Nationen, einschließlich der Integrationsplattform des UNDP, stützen. Ein wirklich neu belebtes System, das den Ambitionen der Agenda 2030 gerecht werden kann, wird jedoch mit Kosten verbunden sein. Mit der Abkehr von einem unterfinanzierten System der residierenden Koordinatoren ist dies die gemeinsame Erwartung und Verantwortung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen und der Mitgliedstaaten.

79. Derzeit belaufen sich die Basiskosten des Systems der residierenden Koordinatoren auf 175 Millionen US-Dollar pro Jahr. Darunter fallen a) die Kosten der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren in 129 Ländern, b) eine Fahrerin oder ein Fahrer und eine Assistentin oder ein Assistent für jede residierende Koordinatorin und jeden residierenden

Koordinator in jedem der 129 Länder, c) im Durchschnitt vier Bedienstete pro Büro der residierenden Koordinatorin oder des residierenden Koordinators, d) 12 Koordinierungsreferentinnen und -referenten zur Unterstützung der sechs Regionalteams der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen, e) schätzungsweise 50 Prozent der Arbeitszeit der sechs Beigeordneten Generalsekretärinnen und -sekretäre des UNDP in ihrer Eigenschaft als Vorsitzende der Regionalteams der Gruppe, f) die laufenden Kosten des Büros für die Koordinierung der Entwicklungsaktivitäten, g) die Kosten für Dienstleistungen und Räumlichkeiten und h) die Reisekosten der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren. Bislang wurden diese Basiskosten, die auch andere, weniger materielle Kosten des Systems umfassen, vorwiegend aus dem Haushalt des UNDP gedeckt, ergänzt durch die anhand einer vereinbarten Kostenteilungsformel festgelegten Beiträge der Mitglieder der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen sowie durch Ad-hoc-Beiträge von Mitgliedstaaten.

80. Wenn die Funktionen der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren von denen der residierenden Vertreterinnen und Vertreter des UNDP getrennt und die Kapazitäten für stärker integrierte Maßnahmen der Vereinten Nationen auf Landesebene ausgebaut werden, wird das neu belebte System 255 Millionen Dollar kosten. Das sind 80 Millionen Dollar mehr als für das aktuelle, unterfinanzierte System der residierenden Koordinatoren. Die Mehrkosten entstehen durch a) durchschnittlich jeweils eine zusätzliche Stelle für jedes Büro der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren bei einer erforderlichen Mindestkapazität von fünf Bediensteten und einer neuen Kompetenzstruktur, die die Bereiche Koordinierung und strategische Planung, Wirtschaftsfragen, gezielte politische Unterstützung, Ergebnisüberwachung und -evaluierung und strategische Partnerschaften abdeckt, b) jeweils zwei zusätzliche Stellen des Höheren Dienstes für Unterstützungspersonal in jedem Regionalteam der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen und c) eine erhebliche Kapazitätsaufstockung im Büro für die Koordinierung der Entwicklungsaktivitäten, die seiner gestärkten Rolle entspricht.

81. Zudem empfehle ich dringend, dass in den Büros der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren jeweils ein mit durchschnittlich 270.000 Dollar ausgestatteter, nicht zweckgebundener Integrationsfonds eingerichtet wird, um die auf Landesebene ergriffenen Maßnahmen zur Verwirklichung prioritärer Initiativen zu fördern. Mit diesen frei verfügbaren Mitteln können die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren Anreize für Zusammenarbeit schaffen und die Mittel des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen, einschließlich der nicht ständig vor Ort vertretenen Einrichtungen und der Sonderorganisationen, Fonds und Programme der Vereinten Nationen, als Katalysator nutzen. Die Gesamtkosten eines solchen Fonds für das System der residierenden Koordinatoren in 129 Ländern werden sich auf 35 Millionen Dollar belaufen.

82. Der für das neue System der residierenden Koordinatoren und den Integrationsfonds erforderliche Betrag macht insgesamt weniger als 1 Prozent der 29,5 Milliarden Dollar aus, die 2016 an Beiträgen für die operativen Entwicklungsaktivitäten der Vereinten Nationen bereitgestellt wurden. Darüber hinaus sollte eine umfangreichere, programmorientierte, weltweite und allen Ländern offenstehende Korbfinanzierung eingerichtet werden, damit die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren eigenständig gemeinsame Anstrengungen zur Förderung national festgelegter Prioritäten für die Ziele für nachhaltige Entwicklung durchführen können. Dieser Vorschlag und damit zusammenhängende Erwägungen werden als eine Schlüsselkomponente des Finanzierungspakts an anderer Stelle erläutert (siehe Abschn. VIII).

83. Wir haben sorgfältig verschiedene Möglichkeiten geprüft, wie eine nachhaltige Finanzierung für ein neues System der residierenden Koordinatoren gewährleistet werden kann, darunter freiwillige Finanzierung, Kostenteilung durch das Entwicklungssystem der Verein-

ten Nationen, ein ordentlicher Haushalt für spezifische Anforderungen und andere innovative Konzepte sowie verschiedene Kombinationen dieser Möglichkeiten. Diese Konzepte erfüllen jedoch nicht die hohen Erwartungen an ein neues System der residierenden Koordinatoren, das unparteiisch und mit berechenbaren Finanzmitteln ausgestattet ist, um eine universelle Agenda zu unterstützen.

84. Wir benötigen ein System, das nicht von den Launen einer freiwilligen Finanzierung oder von interinstitutionellen Kostenteilungsvereinbarungen abhängig ist, die die Unterstützung einer Vielzahl von Leitungsgremien erfordern und nicht optimal funktionieren. Die Unbeständigkeit einer freiwilligen Finanzierung könnte verheerende Auswirkungen auf das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen und die Länder haben, denen es dient, und dies zu einem Zeitpunkt, an dem kohärente Unterstützung wichtiger ist denn je. Um glaubwürdig zu sein, benötigt die Funktion der Vereinten Nationen zur Entwicklungskoordination ausreichende und berechenbare Ressourcen.

85. Ich empfehle den Mitgliedstaaten, zu erwägen, die Kernkapazitäten des Systems der residierenden Koordinatoren durch Pflichtbeiträge in Höhe von etwa 255 Millionen Dollar zu finanzieren, um zu gewährleisten, dass das System für die Wahrnehmung seiner wichtigsten Funktionen über eine ausreichende, nachhaltige, berechenbare und langfristige Finanzierung verfügt. Dies wäre zu einem Zeitpunkt, an dem die Organisation die nachhaltige Entwicklung ins Zentrum ihrer Tätigkeit rückt, ein logischer Schritt. Ein neu belebtes System der residierenden Koordinatoren ist für eine stärkere Integration der Maßnahmen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen unerlässlich. Zusätzliche Kapazitäten und Ressourcen, unter anderem für den vorgeschlagenen nicht zweckgebundenen Integrationsfonds, würden auch weiterhin durch außerplanmäßige, freiwillige Beiträge finanziert.

86. Die Entwicklungskoordination ist eine Kernfunktion der Organisation. Damit die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren als die unparteiischen und kompetenten Katalysatoren fungieren können, die die neue Agenda erfordert, müssen sich alle Mitgliedstaaten in diese Verantwortung teilen. Eine Finanzierung durch Pflichtbeiträge würde auch die Berechenbarkeit dieser Funktion – und ihre physische Präsenz – garantieren, damit die Länder auch weiterhin auf ihrem Weg zu nachhaltiger Entwicklung unterstützt werden. Eine robustere Koordinierungsfunktion, die nur 1 Prozent der jährlichen Beiträge für die operativen Entwicklungsaktivitäten beansprucht, wäre ihr Geld wert. Sie würde die Wirksamkeit deutlich erhöhen und die Führung und die Rechenschaftspflicht verstärken, um die mit den restlichen 99 Prozent des Haushalts erzielten Ergebnisse zu steuern. Dies ist für die Vereinten Nationen und für die Menschheit in jedem Fall eine gute Investition.

## **V. Ein umstrukturierter Regionalansatz**

87. In meinem Bericht vom Juni 2017 hatte ich zugesagt, eine Überprüfung der regionalen Funktionen und Kapazitäten durchzuführen, um den Zustand des Systems besser bewerten zu können. Diese Überprüfung war ein erster Schritt, die Vereinten Nationen besser dafür aufzustellen, den neuen Anforderungen der Agenda 2030 auf regionaler Ebene gerecht zu werden. Die Ergebnisse der Überprüfung wurden durch breit angelegte Konsultationen innerhalb des Systems untermauert. Wir haben jetzt erstmals ein umfassendes Bild der regionalen Struktur.

### **A. Ergebnisse der Überprüfung der regionalen Funktionen und Kapazitäten**

88. Die Überprüfung hat einmal mehr gezeigt, dass die Regionalarchitektur umstrukturiert werden muss, damit sie die für die Agenda 2030 erforderlichen Funktionen wahrnehmen

kann. Die Regionalebene muss als Plattform für die Zusammenführung von Akteuren fungieren, integrierte Politikberatung, normative Unterstützung und fachliche Kapazitäten in Bezug auf regionale Prioritäten bereitstellen und bei Bedarf rasch aufstockbar sein. In einer zunehmend multipolaren und verflochtenen Welt kommt der Regionalebene außerdem eine wichtige Rolle dabei zu, die politischen und analytischen Kapazitäten der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und der Landesteam der Vereinten Nationen zu verstärken und die Länderanalyse in den Kontext wichtiger regionaler Dimensionen zu setzen.

89. Die regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen wurden von ihren jeweiligen Kontexten stark geprägt und haben verschiedene Stärken und Schwerpunkte entwickelt. Sie konzentrieren sich hauptsächlich auf Wissens- und Forschungsprodukte und bieten den Regierungen eine multilaterale Plattform. Derzeit haben die fünf regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen insgesamt 2.800 Bedienstete und jährliche Gesamtausgaben von 360 Millionen Dollar.

90. Die Sonderorganisationen, Fonds und Programme spielen auf der Regionalebene ebenfalls eine entscheidende Rolle. Sie bieten ihren Landesbüros strategische und politische Orientierung sowie technische, politische und operative Unterstützung. Zudem produzieren sie Daten und Analysen, die mehrere Länder umfassen und die einen regionalen Schwerpunkt haben. Sie haben insgesamt 6.800 Bedienstete und jährliche Gesamtausgaben von 1,2 Milliarden Dollar.

91. Die regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen und die Regionalbüros der Organisationen, Fonds und Programme sind in 54 Städten weltweit vertreten. 81 Prozent ihres Personals konzentrieren sich auf nur 15 Städte. In den sieben größten Zentren sind nur 50 Prozent dieses Personals am Hauptstandort der Vereinten Nationen in der jeweiligen Stadt untergebracht. Insgesamt umfasst die gesamte regionale Präsenz des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen mehr als 9.600 Bedienstete und hat jährliche Ausgaben von rund 1,6 Milliarden Dollar.

92. Die Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten ist Teil des Sekretariats und verfügt daher über keine regionale Präsenz. Sie führt jedoch über ihr Entwicklungskonto, den Treuhandfonds der Vereinten Nationen für Frieden und Entwicklung und den Treuhandfonds für technische Zusammenarbeit Kapazitätsaufbaumaßnahmen auf regionaler und auf Landesebene durch. Es gilt die Aktivitäten der Hauptabteilung auf regionaler und auf Landesebene mit denen der regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen und der Regionalteams der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen abzustimmen.

93. Auf der regionalen Ebene gibt es zwei Koordinierungsmechanismen. Zum einen die Regionalteams der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen, die die Organisationen, Fonds und Programme auf regionaler Ebene zusammenführen, den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und den Landesteam der Vereinten Nationen administrative Unterstützung leisten und insgesamt die Wirksamkeit und Kohärenz der Aktivitäten der Landesteam sicherstellen. Zum anderen die regionalen Koordinierungsmechanismen, die die einzelnen Institutionen zusammenbringen, um die Politikkohärenz und den Austausch zu regional relevanten Fragen und Schwerpunktbereichen zu fördern.

94. Die Überprüfung ergab, dass die Institutionen der Vereinten Nationen zwar auf regionaler Ebene zusammenarbeiten, es in manchen Bereichen jedoch zu Überschneidungen kommt, so in den Bereichen Unterstützung der Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung, Daten, Analyse, Interessenvertretung und Politikberatung, technische Hilfe, Wissensmanagement und Süd-Süd-Zusammenarbeit. Im Datenbereich gibt es keine eindeutige Führungsinstanz. Vielmehr bestehen zahlreiche Datenzentren nebeneinander, die ihre Tätigkeiten nur bedingt koordinieren. Die Überschneidungen verlaufen sowohl horizontal,

wenn Institutionen sich mit ähnlichen Themen und Probleme auseinandersetzen, als auch vertikal, wenn globale und regionale Akteure ihre Aktivitäten auf die Landesebene ausweiten.

95. Ein gewisses Maß an Überschneidung ist zu erwarten, da sich das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen mit einer integrierten Agenda befasst. Die Überschneidungen ergeben sich jedoch auch aus dem Wettstreit um Ressourcen, konkurrierenden Mandaten und den vielfältigen Anforderungen der Mitgliedstaaten. Die Abstimmungslücken zwischen den regionalen Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen und den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren/Landesteams der Vereinten Nationen werden durch den sehr unzureichenden Austausch über die auf Landesebene geplanten Aktivitäten und Kontakte noch vergrößert.

96. Wir müssen die Regionalebene neu abstimmen, straffen und vollständig an der Agenda 2030 ausrichten. Um das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen auf der Regionalebene zwecktauglich zu machen, schlage ich einen zweistufigen Ansatz vor. Zunächst werden bestehende Regelungen optimiert, um ihre Wirksamkeit zu erhöhen. Diese Stufe wird bis Ende 2018 vollständig umgesetzt sein. Sie umfasst die Klärung der Arbeitsteilung, die Abstimmung der Aktivitäten der einzelnen Institutionen und die Einleitung eines Neuprofilierungsprozesses. Auf der Grundlage dieser Maßnahmen wird ein Paket neuer Vorschläge für eine längerfristige Umstrukturierung erarbeitet, um die Schnittstellen zwischen den verschiedenen regionalen Strukturen zu verbessern.

## **B. Optimierung der regionalen Strukturen der Vereinten Nationen**

97. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen wird sofortige Maßnahmen ergreifen, um Klarheit in die Arbeitsteilung zwischen seinen regionalen Strukturen zu bringen. Dazu zählt die vollständige Umsetzung der Erklärung über die Zusammenarbeit zwischen der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen und den regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen, wie in Resolution 71/243 gefordert. Die Regelung wird auf die Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten ausgeweitet, um die Politikkohärenz zu verbessern. Zudem werden wir im Rahmen eines inklusiven und partizipativen Prozesses unter Beteiligung der regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen und der Regionalteams der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen eine Neuprofilierung anhand der festgelegten Arbeitsteilung einleiten.

98. 2018 werden wir auch ein klares Protokoll für das Engagement von Einrichtungen des Sekretariats und anderen nicht ständig vor Ort vertretenen Einrichtungen in den Ländern erarbeiten und umsetzen, um sicherzustellen, dass die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren über alle Entwicklungsaktivitäten in dem jeweiligen Land informiert sind. Neuen residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren wird außerdem nahegelegt werden, die Länder zu besuchen, um sich mit ihnen vertraut zu machen, und systematischere Verbindungen zu den entsprechenden Regionalkommissionen und Regionalbüros der Organisationen, Fonds und Programme zu halten, um ein besseres Verständnis der regionalen Ressourcen zu entwickeln, die zum Nutzen der Landesteams der Vereinten Nationen eingesetzt werden können.

99. Im Rahmen dieser Optimierungsmaßnahmen werden wir gewährleisten, dass regionale und grenzüberschreitende Fragen während des Erarbeitungs- und Überprüfungsprozesses der Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen gründlicher analysiert werden. Die regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen werden ein fester Bestandteil dieses Prozesses sein. Dadurch sollten die Vereinten Nationen den grenzüberschreitenden Chancen und Herausforderungen, wie etwa dem Klimawandel und der internationalen Migration, wirksamer begegnen können. Darüber hinaus wird es für die regionalen Wirtschafts-

und Sozialkommissionen verbindlich werden, alle ihre Aktivitäten auf Landesebene in die Programmrahmen einzubinden.

100. Im Zuge der Verbesserung der regionalen Koordinierung werden wir sicherstellen, dass die Regionalteams der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen und die regionalen Koordinierungsmechanismen gemeinsame oder unmittelbar aufeinanderfolgende Treffen abhalten, deren Tagesordnungen ineinandergreifen, wie es derzeit in der Region Europa und Gemeinschaft Unabhängiger Staaten üblich ist. Ein gemeinsames Sekretariat wird sie dabei unterstützen. Des Weiteren wird die Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten verstärkt an den regionalen Koordinierungsmechanismen mitwirken. Außerdem ist uns daran gelegen, dass die Institutionen der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen stärker an den Regionalforen über nachhaltige Entwicklung mitwirken, die unter der Ägide der regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen stattfinden. Dadurch entstehen stärkere Verbindungen zwischen der politischen und der operativen Ebene und es wird gewährleistet, dass diese Mechanismen besser als Vorbereitungsstapungen für das hochrangige politische Forum über nachhaltige Entwicklung und das Forum des Wirtschafts- und Sozialrats über die Weiterverfolgung der Entwicklungsfinanzierung auf globaler Ebene genutzt werden. Schließlich wird ein gemeinsamer Ausschuss für Veröffentlichungen eingerichtet werden, um Doppelungen bei der Erstellung von Wissensprodukten zu verringern.

### **C. Mittelfristige Umstrukturierung der regionalen Ressourcen der Vereinten Nationen**

101. Mittel- und längerfristig werde ich die Erarbeitung einer Strategie einleiten, die die Wirkung der Regionalpräsenz der Vereinten Nationen durch ambitioniertere Maßnahmen straffen und maximieren soll. Zu den in Absprache mit den regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen und den Regionalteams der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen zu prüfenden Optionen zählen

a) die schrittweise Integration der Regionalteams und der regionalen Koordinierungsmechanismen mit dem Ziel, die integrierte Politikberatung einzuführen, die die Agenda 2030 erfordert. Dieses integrierte System würde eine erweiterte fachliche Unterstützung der Landesteams in den drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung gewährleisten. Darüber hinaus würde es für einen wirksamen normativen und operativen Mechanismus zur fortlaufenden Einbindung von Ergebnissen sorgen, dem solide Forschungskapazitäten zugrunde liegen;

b) die abschließende Neufestlegung der Kompetenzprofile der Bediensteten bei den regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen, um die Rollen und Ressourcen der Kommissionen an den Erfordernissen der Agenda 2030 auszurichten. Damit sollen die Wirksamkeit, die Funktion der Zusammenführung von Akteuren und die Identität der Kommissionen als Denkfabriken und Bereitsteller intellektueller Unterstützung für die Politikberatung zur nachhaltigen Entwicklung gestärkt werden;

c) die Erwägung einer Verlagerung von Bediensteten der regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen weg von den Hauptsitzen, um die Kapazitäten der Landesteams der Vereinten Nationen auszubauen und fachliche Lücken zu schließen und so die Umsetzung der Agenda 2030 zu unterstützen;

d) die Prüfung weiterer Möglichkeiten für gemeinsame Standorte und Effizienzgewinne auf regionaler Ebene.

102. Ich werde den Mitgliedstaaten bis 2019 im Rahmen meines Jahresberichts an den Wirtschafts- und Sozialrat während des den operativen Entwicklungsaktivitäten gewidmeten Teils seiner Arbeitstagung aktuelle Informationen zu den Möglichkeiten für eine längerfristige Umstrukturierung der regionalen Ressourcen der Vereinten Nationen vorlegen.

## **VI. Strategische Vorgaben, Aufsicht und Rechenschaft für systemweite Ergebnisse**

103. Die Agenda 2030 beruht darauf, dass sich die Mitgliedstaaten ihren Bürgerinnen und Bürgern gegenüber verpflichtet haben, Rechenschaft über die Fortschritte bei der Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung abzulegen. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen muss sich seinerseits darauf ausrichten, den Mitgliedstaaten und der Öffentlichkeit gegenüber Ergebnisse besser nachzuweisen. In den letzten Jahren hat das System entschlossene Schritte unternommen, um seine Transparenz, seine Rechenschaftspflicht und seine Ergebnisberichterstattung zu verbessern. Viele Einrichtungen gehen in dieser Hinsicht mit gutem Beispiel voran. Die auf der Ebene der einzelnen Institutionen erzielten Fortschritte gingen jedoch nicht mit systemweiten Verbesserungen einher.

104. Im Rahmen der Maßnahmen zur Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen betonte die Generalversammlung in Resolution 71/243, dass seine Lenkungsstruktur verbessert und kohärenter, transparenter, stärker an den Bedürfnissen ausgerichtet und wirksamer werden muss<sup>7</sup>. Es muss Raum für eine wirksamere horizontale Aufsicht und Koordinierung, für mehr Transparenz und für einen beständigeren Austausch mit den Mitgliedstaaten zur kollektiven Leistung des Systems geschaffen werden.

105. Als Reaktion auf die von der Generalversammlung in Resolution 71/243 erhobene Forderung nach einer besseren Rechenschaftspflicht, Koordinierung und Aufsicht habe ich den Mitgliedstaaten vorgeschlagen, zu erwägen, sich auf den Wirtschafts- und Sozialrat und die Exekutivräte der Fonds und Programme mit Sitz in New York zu konzentrieren. Jede Reform von Leitungsgremien ist alleiniges Vorrecht der Mitgliedstaaten. Meine Vorschläge sind daher als Informationsbeitrag für die Mitgliedstaaten gedacht, während sie prüfen, wie eine kohärente und wirksame Aufsicht über die Maßnahmen des Systems zur Umsetzung der Agenda 2030 gewährleistet werden kann.

106. Ich nehme in dieser Hinsicht zur Kenntnis, dass der Präsident der Generalversammlung die Gesamtüberprüfung ihrer Resolution 68/1 eingeleitet hat. Ich nehme außerdem zur Kenntnis, dass der Präsident der Versammlung die Anstrengungen fortsetzen wird, die Arbeit des Wirtschafts- und Sozialrats und der Versammlung an der Agenda 2030 auszurichten. Ich würdige diese Anstrengungen und lege den Mitgliedstaaten nahe, ihre Führungsrolle auch weiterhin wahrzunehmen, um eine wirksamere und effizientere Weiterverfolgung der Umsetzung der Agenda zu erreichen.

### **A. Neubelebung des den operativen Entwicklungsaktivitäten gewidmeten Tagungsteils des Wirtschafts- und Sozialrats und damit zusammenhängende Mechanismen**

107. Es wird weithin anerkannt, dass bei den systemweiten Maßnahmen eine stärkere strategische Anleitung und mehr Aufsicht erforderlich sind. Um diese Lücke zu füllen, könnten die Mitgliedstaaten erwägen, die Rolle des Wirtschafts- und Sozialrats aufbauend auf den

---

<sup>7</sup> Resolution 71/243, Ziff. 45.

Grundsätzen der Charta und den Vorgaben der Generalversammlung in Resolution 71/243 zu stärken. Um seine Lenkungsstruktur und Arbeitsweise zu verbessern, könnte der Rat die volle Bandbreite der ihm zur Verfügung stehenden Instrumente nutzen, darunter die Tagungsteile, die den operativen Entwicklungsaktivitäten und den humanitären Angelegenheiten gewidmet sind, die Veranstaltung zum Übergang von der Nothilfe zur Entwicklung und die gemeinsame Sitzung des Rates und der Kommission für Friedenskonsolidierung. Auch die Funktion des Rates als erörterndes Organ sollte insgesamt gestärkt werden, wobei der Schwerpunkt auf den Bereichen Rechenschaftspflicht, Wissensaustausch sowie dem Lernen voneinander für bessere Ergebnisse liegen sollte.

108. In diesem Zusammenhang schlage ich den Mitgliedstaaten vor, zu erwägen, den den operativen Entwicklungsaktivitäten gewidmeten Tagungsteil des Wirtschafts- und Sozialrats als Rechenschaftsplattform für die systemweite Leistung in Bezug auf die Agenda 2030 zu institutionalisieren. Dies ließe sich durch halbjährliche Sitzungen des Tagungsteils mit unterschiedlichen Schwerpunkten erreichen. Aus der ersten halbjährlichen Sitzung des Tagungsteils könnten politische Leitlinien für systemweite Maßnahmen auf allen Ebenen hervorgehen. Die Sitzung würde dazu dienen, die politischen und die operativen Funktionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen fester zu verbinden und ihre Beaufsichtigung durch die Mitgliedstaaten zu verstärken, unter anderem durch unabhängige systemweite Evaluierungen und jährliche Berichterstattung über die kollektive Unterstützung des Systems für die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung und über den Stand der Umsetzung des systemweiten Strategiedokuments.

109. Auf der ersten Sitzung des den operativen Entwicklungsaktivitäten gewidmeten Tagungsteils würde auch die Aufsicht über die regionale Koordinierung erörtert werden. Auf der Tagesordnung stünden jährliche Berichte über die Ergebnisse der neu synchronisierten regionalen Koordinierungsmechanismen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen. Durch diesen neuen Bestandteil der Arbeit des Wirtschafts- und Sozialrats erhielten die Mitgliedstaaten nach meinem Dafürhalten systematisch Gelegenheit, ihre Aufsichtsrolle hinsichtlich der regionalen Architektur und Koordinierung des Systems wahrzunehmen. Es entstünde ein Raum für den Austausch zum Stand der Kohärenz zwischen den regionalen Wirtschafts- und Sozialkommissionen, den Sonderorganisationen, Fonds und Programmen und der Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten, mit dem Ziel, die Neuprofilierung, Umstrukturierung und Konsolidierung im Dienst der Agenda 2030 voranzubringen.

110. Die Mitgliedstaaten könnten erwägen, sich auf der zweiten halbjährlichen Sitzung des den operativen Entwicklungsaktivitäten gewidmeten Tagungsteils schwerpunktmäßig mit der Stärkung der Leitlinien für die Leitungsgremien des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zu befassen. Als Informationsgrundlage für die Beratungen der jeweiligen Leitungsgremien würde diese Sitzung dazu beitragen, die strategischen Vorgaben und die Aufsicht der Mitgliedstaaten für die verschiedenen Institutionen des Systems kohärenter zu machen. Letztlich würde die Sitzung helfen, einen gemeinsamen Ansatz für die strategischen und programmatischen Maßnahmen zur Umsetzung der Agenda 2030 zu gewährleisten.

111. Die Mitgliedstaaten könnten diese Sitzung auch dazu nutzen, die Abstimmung zwischen dem Entwicklungssystem und den Maßnahmen auf dem Gebiet der humanitären Hilfe und der Friedenskonsolidierung stärker anzuleiten. Die Sitzung könnte von einer neu konzipierten Veranstaltung des Wirtschafts- und Sozialrats zu Entwicklungs- und humanitärer Zusammenarbeit sowie von der gemeinsamen Sitzung des Rates und der Kommission für Friedenskonsolidierung profitieren. Um die Kohärenz zu fördern, könnte sie unmittelbar im Anschluss an den den humanitären Angelegenheiten gewidmeten Tagungsteil des Rates abgehalten werden. Dadurch ließe sich die Rolle des Rates als zwischenstaatliche Plattform für die Festigung des Übergangs der Organisation zu einer Kultur der Prävention und der

Ergebnisorientierung konsolidieren. Während der Konsultationen wiesen einige Mitgliedstaaten auch darauf hin, dass es in dieser Hinsicht hilfreich sein könnte, die Tagung des Rates wieder abwechselnd in New York und Genf abzuhalten. Ich werde diese Diskussionen gerne weiterführen, wenn bei den Mitgliedstaaten breites Interesse daran besteht.

112. Neben ihrer Rechenschaftspflicht den Mitgliedstaaten gegenüber müssen die Vereinten Nationen sich auch weiterhin der allgemeinen Öffentlichkeit gegenüber, der sie dienen, öffnen, auf sie zugehen und besser auf sie eingehen. Neuerliche Investitionen in die öffentliche Interessenvertretung und die Öffentlichkeitsarbeit zugunsten von Ergebnissen bei der nachhaltigen Entwicklung würden es den Menschen weltweit erleichtern, das globale Engagement der Vereinten Nationen zu verstehen und daran teilzuhaben. Sachverständige und Fachleute aus dem Entwicklungsbereich sollten außerdem den Wirtschafts- und Sozialrat als dynamische Plattform für den Austausch und die Analyse in Entwicklungsfragen nutzen. Darüber hinaus könnten die Mitgliedstaaten prüfen, ob sie im Zuge der erweiterten Kommunikation des Systems mit externen Partnern die Interessenträger, insbesondere die Zivilgesellschaft, darunter Frauen- und Jugendgruppen, verstärkt in die Beratungen des Rates einbinden möchten.

## **B. Stärkung von Anleitung und Aufsicht im exekutiven Bereich durch einen gemeinsamen Exekutivrat**

113. Die Exekutivräte sind unverzichtbare Bestandteile der Lenkungsstruktur des Systems. Sie sorgen für die zwischenstaatliche Unterstützung und Überwachung der Entwicklungsaktivitäten und gewährleisten die Einhaltung der politischen Vorgaben der Generalversammlung, des Wirtschafts- und Sozialrats und der Charta. Sie sind auch dafür verantwortlich, Empfehlungen mittels jährlicher Berichte an den Rat weiterzuleiten. Trotz der Anstrengungen, die systemweite Lenkung und Rechenschaftspflicht zu erhöhen, erstatten die Exekutivräte derzeit in aller Regel über die konkreten Mandate der jeweiligen Institution Bericht. Bei gemeinsamen Mandaten führt dies zu Ineffizienz und Fragmentierung. Ein Paradebeispiel dafür war die Umsetzung der Initiative „Einheit in der Aktion“. Regierungen bemühten sich zwar freiwillig um einen Abbau der Fragmentierung, wandten sich jedoch zur Genehmigung von Landesprogrammen weiter an getrennte Exekutivräte. Dies deutet auf einen einzigen, wenn auch schwerwiegenden Widerspruch in unserem Bemühen um kollektive Ergebnisse hin.

114. Es gibt verschiedene Möglichkeiten für die Bewältigung dieser Herausforderungen. Ich bin weiter der Meinung, dass die wirksamste Lösung die Schaffung eines gemeinsamen Exekutivrats der Fonds und Programme mit Sitz in New York wäre. In dieser Hinsicht schlage ich vor, dass die Mitgliedstaaten erwägen, die Exekutivräte des UNDP/des Bevölkerungsfonds der Vereinten Nationen (UNFPA)/des Büros der Vereinten Nationen für Projektdienste (UNOPS), des Kinderhilfswerks der Vereinten Nationen und der Einheit der Vereinten Nationen für Gleichstellung und Stärkung der Frauen schrittweise zu integrieren. Ein gemeinsamer Exekutivrat würde dafür sorgen helfen, dass die Mitgliedstaaten mit einer Stimme sprechen, und einen kohärenten Ansatz für mehrere Institutionen mit weitreichender operativer Präsenz gewährleisten, im Einklang mit den von einem gestärkten Wirtschafts- und Sozialrat vorgegebenen Leitlinien. Ein gemeinsamer Exekutivrat würde die Anleitung und Aufsicht im exekutiven Bereich durch die Mitgliedstaaten in Bezug auf gemeinsame Strategie, Planung und Ergebnisse verstärken, ohne ihre Aufsichtsrolle und ihr Engagement hinsichtlich der Programmprioritäten der einzelnen Institutionen einzuschränken.

115. Der gemeinsame Exekutivrat würde auch weiterhin Raum für jedes einzelne Mandat bieten und so weiter eine robuste vertikale Lenkungsstruktur und Aufsicht gewährleisten. Die spezifischen Prioritäten der einzelnen Institutionen würden auch weiterhin im Rahmen

spezieller Tagungsteile des gemeinsamen Exekutivrats behandelt, während der allgemeine Tagungsteil gemeinsame Maßnahmen und gemeinsame Berichterstattung zu Problemen, die alle fünf Einrichtungen betreffen, besonders herausstellen würde. Durch einen gemeinsamen Exekutivrat entstünde auch eine bessere Schnittstelle für eine stärkere Abstimmung mit den Aufsichtsgremien der Sonderorganisationen.

116. Die Operationalisierung des gemeinsamen Exekutivrats wäre mit gewissen Herausforderungen verbunden, etwa wenn es darum geht, seine Zusammensetzung festzulegen und das richtige Gleichgewicht zwischen gemeinsamen Sitzungen und organisationsspezifischen Sitzungen zu finden. Diese Herausforderungen würden jedoch durch die potenziellen Vorteile einer verbesserten horizontalen Lenkungsstruktur und von Effizienzsteigerungen in den Schatten gestellt. Zur Veranschaulichung: 2017 haben die drei genannten Exekutivräte an insgesamt 34 Tagen getrennte formelle Sitzungen abgehalten und sind an mindestens 50 Tagen informell zusammengetreten. Die Integration der Exekutivräte würde mehrfache Treffen überflüssig machen, die Berichterstattung vereinfachen und interaktivere Gespräche zu kollektiven Maßnahmen ermöglichen.

117. Auch andere Effizienzsteigerungen und mögliche Einsparungen erheblichen Umfangs ließen sich dadurch erzielen. Delegationen, die zur Vertretung von Ratsmitgliedern aus den Hauptstädten anreisen, könnten Reise- und Planungskosten sowie Zeit sparen. Darüber hinaus würde ein einziges, separates Sekretariat, das den Exekutivrat logistisch und organisatorisch unterstützt, zu einem tieferen übergreifenden Verständnis der Tätigkeit der einzelnen Organisationen beitragen und Doppelarbeit auf ein Mindestmaß beschränken. Gemeinsame Dokumente würden auch den Umfang der von den einzelnen Institutionen erstellten Dokumentation verringern und gezieltere Erörterungen und Entscheidungsprozesse ermöglichen. Die einzelnen Institutionen könnten ferner auch von den Dienstgütevereinbarungen profitieren, die der UNFPA und das UNOPS mit dem UNDP geschlossen haben, bei dem das Sekretariat ihres Exekutivrates seinen Sitz hat.

118. Der Übergang zu einem gemeinsamen Exekutivrat würde schrittweise und unter der Anleitung und Führung der Mitgliedstaaten erfolgen. Je nach den Erfahrungen mit der Integration der Exekutivräte in New York könnte diese Integration auch an anderen Standorten erwogen werden. Obwohl ich die Mitgliedstaaten ermutige, kühne Veränderungen an der Lenkungsstruktur und Aufsicht des Systems voranzutreiben, wären auch unmittelbare praktische Verbesserungen an den Arbeitsmethoden der Exekutivräte hilfreich.

119. Mitgliedstaaten, darunter auch derzeitige Mitglieder der New Yorker Exekutivräte, haben mir in dieser Hinsicht wertvolle Erkenntnisse geliefert. So könnten unter anderem Maßnahmen getroffen werden, um die Behandlung vorrangiger Tagesordnungspunkte auf derselben Sitzung zu gewährleisten und die Behandlung von Tagesordnungspunkten durch die verschiedenen Institutionen aufeinander abzustimmen. Auch eine Umwandlung der Sekretariate der Exekutivräte in unabhängige Organe könnte erwogen werden. Dies würde sicherstellen, dass sie den Mitgliedstaaten unparteiischer dienen.

120. Die Mitgliedstaaten könnten auch erwägen, der bereits bestehenden gemeinsamen Sitzung der Exekutivräte so lange Beschlussfassungsbefugnisse zu erteilen, bis ein gemeinsamer Exekutivrat eingerichtet ist. Die gemeinsame Sitzung war bisher aufgrund fehlender Entscheidungsbefugnisse in ihrer Wirkung eingeschränkt. Die Mitgliedstaaten könnten die Geschäftsordnung der gemeinsamen Sitzung formalisieren und eine Bestimmung aufnehmen, die sie befugt, als Entscheidungsplattform zu fungieren.

### **C. Schaffung einer unabhängigen systemweiten Evaluierungsfunktion**

121. Einer unabhängigen systemweiten Evaluierung kommt eine wichtige Rolle dabei zu, die im Entwicklungssystem der Vereinten Nationen geltenden Regelungen in den Bereichen

Aufsicht, Transparenz, Rechenschaftspflicht und kollektives Lernen zu stärken, damit es seine Beiträge zur Verwirklichung der Agenda 2030 stetig ausbauen kann. Das diesbezügliche Engagement innerhalb des Systems der Vereinten Nationen entspricht jedoch weder dem zunehmenden Bedarf an der Evaluierungsfunktion noch ihrer Bedeutung.

122. Ich werde eine kleine unabhängige Einheit für systemweite Evaluierung einrichten, die von der Hauptabteilung Management verwaltet wird und die dem Wirtschafts- und Sozialrat gegenüber unmittelbar rechenschaftspflichtig ist. Diese Einheit wird mit mir in meiner Eigenschaft als höchster Verwaltungsbeamter der Organisation interagieren, erstattet jedoch den Mitgliedstaaten direkt Bericht. Dies baut auf meinen ursprünglichen Empfehlungen für eine übergreifende Vision und Strategie einer Evaluierung auf, die in den Mandaten der Organisation verankert ist und sich auf strategische Ziele bezieht. In Anbetracht der Bedeutung einer robusteren Rechenschaftspflicht ist es entscheidend wichtig, dass die Struktur der Funktion den international bewährten Verfahren für Evaluierung entspricht und dass die grundlegenden Prinzipien der Unabhängigkeit, Glaubwürdigkeit, Wirksamkeit und Nützlichkeit grundsatzpolitisch verankert sind<sup>8</sup>.

123. Die Einheit wird über die Evaluierungsgruppe der Vereinten Nationen eng mit den Evaluierungsbüros des Systems der Vereinten Nationen zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass wir eine durchführbare und realistische Politik und institutionelle Vorkehrungen für eine systemweite Evaluierung entwickeln. Sie wird sich auf die strategischen Querschnittsfragen konzentrieren, die die Unterstützung des Systems für die weltweite Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung betreffen. Sie wird, gestützt auf eine gestärkte Evaluierungsfunktion der Vereinten Nationen, einige wenige unabhängige systemweite Evaluierungen strategischer Entwicklungsfragen in Auftrag geben, um für glaubhafte Evaluierungsbeiträge zur systemweiten Festlegung von Politik und Agenden sowie zur operativen Durchführung und Entscheidungsfindung zu sorgen.

124. Die Einheit wird sich weiter auf globale, systemweite Aktivitäten konzentrieren und gleichzeitig die Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen auf Landesebene zur Durchführung gemeinsamer Evaluierungen ihrer Programmaktivitäten und systemweiter Anstrengungen zugunsten der Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung ermutigen und sie dabei unterstützen. Das systemweite Strategiedokument wird als Anleitung und Informationsgrundlage für die systemweiten Evaluierungen dienen. Damit Evaluierungen auf höheren Stufen der Aggregation und der Synthese glaubhaft eingesetzt werden können, gilt es die Qualität der Evaluierungen auf den unteren Ebenen der bestehenden Evaluierungsarchitektur, einschließlich der Evaluierungen des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen, zu verbessern.

125. Aus dieser flexiblen Evaluierungsfunktion werden hochwertige, fachlich fundierte und unabhängige Berichte hervorgehen, die in denen die Wirkung und die Kosteneffizienz systemweiter Investitionen belegt und analysiert werden. Diese Berichte werden der Öffentlichkeit zugänglich sein. Die Funktion wird es uns außerdem ermöglichen, die Wirkung systemweiter Maßnahmen besser zu bewerten, und nach Möglichkeit in Echtzeit Rückmeldungen geben. Die Evaluierungsdaten werden die Grundlage systemweiter Politik und Führung bilden, als treibende Kraft für Veränderungen und Verbesserungen wirken und zugleich als Prognoseinstrument für Risiken und kritische Trends dienen.

126. Bei der Ausübung ihrer Funktionen wird die Einheit die im Entwicklungssystem der Vereinten Nationen vorhandenen Evaluierungskapazitäten nutzen und erweitern, die derzeit

---

<sup>8</sup> Siehe JIU/REP/2014/6; siehe auch „Summary of the Third International Conference on National Evaluation Capacities: solutions to challenges related to independence, credibility and use of evaluation“ (2013) des Evaluierungsbüros des UNDP.

hauptsächlich auf die Ziele einzelner Organisationen und individuelle Bedürfnisse bei der Entscheidungsfindung ausgerichtet sind. Durch enge Kontakte zwischen der Einheit und der Gemeinsamen Inspektionsgruppe würde sichergestellt, dass sich ihre jeweiligen Funktionen nicht duplizieren, sondern ergänzen. Die Verbindung zwischen der Einheit und der Evaluierungsgruppe der Vereinten Nationen würde dadurch gewahrt, dass sie aktiv mit deren Mitgliedern zusammenarbeitet, um die Evaluierungspläne an den Zielen für nachhaltige Entwicklung auszurichten und die Kapazitäten und Produkte der Gruppe nach Möglichkeit zu nutzen. Zur weiteren Vermeidung von Doppelungen würde die vorgeschlagene Einheit sicherstellen, dass die Rollen und Verantwortlichkeiten der Evaluierungsbüros, die für einzelne Institutionen und systemweit zuständig sind, von Grundsätzen wie Subsidiarität, Mehrwert und Effizienz geleitet sind.

127. Das Personal der Einheit bestünde aus einer Direktorin oder einem Direktor der Rangstufe D-2, unterstützt durch einen kleinen Stamm an Bediensteten mit befristeter Anstellung und ergänzt durch aus dem Entwicklungssystem der Vereinten Nationen abgestellte Bedienstete, durch die vorhandenes Fachwissen aus dem gesamten System zusammengeführt und ein rascher Aufbau gewährleistet würde. Die genaue Zusammensetzung und die Qualifikationsprofile des Personals müssten sorgfältig erwogen werden, und die Stellenbesetzung müsste durch ein rigoroses Auswahlverfahren im Einklang mit den Regeln und Normen der Evaluierungsgruppe der Vereinten Nationen<sup>9</sup> erfolgen. Die Einheit würde Haushaltsmittel in einer Höhe von etwa 3 Millionen Dollar oder 0,01 Prozent der Ausgaben der Vereinten Nationen für ihre operativen Entwicklungsaktivitäten im Jahr 2016 (ohne Pflichtbeiträge) benötigen.

## **VII. Partnerschaft für die Agenda 2030**

### **A. Eine globale Partnerschaft für die Agenda 2030**

128. Durch die Verabschiedung der Agenda 2030 bekräftigten die Mitgliedstaaten die zentrale Rolle von Solidarität und Partnerschaft in den internationalen Angelegenheiten. In der neuen Agenda wurde der Interdependenz der Länder und Regionen sowie dem wachsenden Ausmaß der Herausforderungen Rechnung getragen, denen nur durch globale Zusammenarbeit begegnet werden kann.

129. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung sind das Ergebnis eines noch nie dagewesenen umfangreichen und alle einschließenden Konsultationsprozesses, bei dem Mitgliedstaaten eine starke Führungsrolle übernahmen und der weit über die Vereinten Nationen hinausging und wichtige Interessenträger auf globaler, regionaler und nationaler Ebene in die Gestaltung der Zukunft, die wir wollen, einbezog. Bei der Umsetzung der Agenda 2030 und der Gewährleistung gegenseitiger Rechenschaftspflicht in Bezug auf die Ziele für nachhaltige Entwicklung kommt einzelstaatlichen Stellen aller Ebenen sowie Parlamenten, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmen, philanthropischen Organisationen, Wissenschaft und Forschung, Hochschulen, Freiwilligengruppen und anderen Interessenträgern eine Rolle zu.

### **B. Partnerschaften für die Agenda 2030**

130. Die Mitgliedstaaten sind sich einig, dass Partnerschaften für die Umsetzung der Agenda 2030 entscheidend sind. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung sind so ambitioniert

---

<sup>9</sup> Siehe United Nations Evaluation Group, Norms and Standards for Evaluation (2016).

und breit gefächert, dass sie ohne robuste Partnerschaften schlichtweg unerreichbar sind. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen wird seine einzigartige Fähigkeit, Akteure zusammenzubringen, einsetzen müssen, um den Ländern dabei zu helfen, die vielfältigen Partnerschaften zu schließen, die auf globaler, regionaler und nationaler Ebene notwendig sind, und um Akteure mit der geeigneten Mischung an Ressourcen in den Bereichen Wissen, Wissenschaft, Technologie und Finanzen zusammenzuführen, um für die drängendsten Probleme innovative und entsprechend skalierbare Lösungen zu finden. Aufbauend auf ihrem bestehenden partnerschaftlichen Engagement sind die Vereinten Nationen einzigartig für die Bereitstellung der Plattformen positioniert, die notwendig sind, um alle Akteure zusammenzubringen, Vertrauen aufzubauen und ihre jeweiligen Fähigkeiten und Ressourcen für die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung zu mobilisieren.

131. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen wird seine Partnerschaften auf systemweiter Ebene ausbauen müssen, um den Erfordernissen der Agenda 2030 gerecht zu werden. Die Erfahrung mit Partnerschaften ist über das System der Vereinten Nationen hinweg sehr unterschiedlich ausgeprägt. Einige Institutionen haben fortschrittliche Leitlinien und Verfahren für die Einbeziehung externer Akteure entwickelt, während andere eine konservativere Herangehensweise verfolgen, die oft auf eingeschränkte Kapazitäten und Fähigkeiten zurückzuführen ist. Insgesamt ist das partnerschaftliche Engagement noch immer fragmentiert und zu sehr auf einzelne Projekte fixiert. Mit dieser Herangehensweise werden sich kaum Ergebnisse in der für die Agenda 2030 erforderlichen Größenordnung erzielen lassen.

132. Gleichzeitig muss die Organisation ihr Risikomanagement verbessern und für eine Aufsicht sorgen, die ihre Werte verteidigt und trotzdem Raum für Innovationen und erweiterte Partnerschaftsvereinbarungen bietet. Die Standards und Verfahren zur Wahrung der Sorgfaltspflicht sind über das System der Vereinten Nationen hinweg äußerst uneinheitlich und müssen gestrafft werden. Da ein systemweites Konzept zur Wahrung der Sorgfaltspflicht fehlt, überprüfen oft mehrere Organisationen der Vereinten Nationen dieselben Partner, was zu einer ineffizienten Nutzung der finanziellen und personellen Ressourcen führt und den Ruf der Organisation erheblich gefährdet. Außerdem kann es dazu führen, dass unterschiedliche Institutionen gegenteilige Entscheidungen treffen, was die Integrität der Organisation untergräbt und ihre Verwundbarkeit erhöht.

133. Darüber hinaus müssen die Bandbreite und die Art der Partnerschaften, die Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen eingehen, transparenter werden. Wir werden durch entsprechende Maßnahmen für vollständige Transparenz und Rechenschaftspflicht in Bezug auf das partnerschaftliche Engagement der Vereinten Nationen sorgen.

134. Wir müssen Partnerschaften bei allen unseren Tätigkeiten besondere Aufmerksamkeit widmen, um sicherzustellen, dass das System angemessen auf die Bedürfnisse der Mitgliedstaaten bei der Verwirklichung einer umfassenden und integrierten Agenda eingehen kann. Im Zuge der Neubelebung der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen habe ich die Stellvertretende Generalsekretärin gebeten, Partnerschaften höchste Priorität einzuräumen. Während wir uns in Richtung einer neuen Generation von Landesteams der Vereinten Nationen bewegen, müssen wir dafür sorgen, dass auf der Landesebene die Büros der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren befugt sind, als einzige Anlaufstelle für Partnerschaften mit externen Akteuren zu dienen, darunter internationale Finanzinstitutionen, Unternehmen, die Zivilgesellschaft und andere Interessenträger. Dies wurde bei unseren im Vorfeld dieses Berichts abgehaltenen Konsultationen mit zivilgesellschaftlichen Gruppen nachdrücklich gefordert. Die Landesteams der Vereinten Nationen müssen bei ihrer Unterstützung der nationalen Institutionen verstärkt für einen kollaborativen, offenen Dialog mit allen Interessenträgern eintreten, einschließlich derjenigen, die am weitesten zurückliegen.

135. Des Weiteren schlage ich im Zusammenhang mit Partnerschaften die Aufnahme sechs verschiedener Handlungsstränge vor.

136. Erstens habe ich die obere Führungsebene der Vereinten Nationen damit beauftragt, innerhalb der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen mit Unterstützung der Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten und des Globalen Paktes der Vereinten Nationen einen Prozess zur Vereinbarung eines systemweiten Partnerschaftskonzepts zu koordinieren. Bei diesem Konzept sollten die Landesebene eine zentrale Stellung einnehmen und die Büros der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren als nationale Schnittstelle für den systemweiten Aufbau von Partnerschaften und die Unterstützung des jeweiligen Landes bei der Mobilisierung der für die Ziele für nachhaltige Entwicklung erforderlichen Umsetzungsmittel dienen.

137. Zweitens werde ich systemweit die Integrität, die Sorgfaltspflicht und das Risikomanagement stärken. Die Maßnahmen umfassen unter anderem die Annahme der 10 Grundsätze des Globalen Paktes als gemeinsamen Standard für Partnerschaften mit privatwirtschaftlichen Einrichtungen, gemeinsame Kriterien für die Wahrung der Sorgfaltspflicht bei der Einbeziehung verschiedener Gruppen nichtstaatlicher Akteure und die Einrichtung einer aus hochrangigen Führungskräften der Vereinten Nationen zusammengesetzten Arbeitsgruppe für Integrität, die für Risikomanagement beim Zusammenwirken der Vereinten Nationen mit Unternehmen zuständig ist und einen Pool mit für Partnerschaften geeigneten Unternehmen unterhält. Im Rahmen des in der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen ablaufenden Prozesses werden alle Optionen geprüft und für ein möglichst frühzeitiges Einsetzen von Maßnahmen gesorgt werden.

138. Drittens habe ich die Führungsebene des Globalen Paktes gebeten, Möglichkeiten zur Verbesserung der Lenkungsstrukturen auf globaler Ebene sowie der Wirkung der lokalen Netzwerke des Globalen Paktes und der Aufsicht über diese zu prüfen. Dem Globalen Pakt kommt bei der Unterstützung dieser Anstrengungen eine entscheidende Rolle zu. Die lokalen Netzwerke des Globalen Paktes können für eine Erhöhung der Mitgliederzahl sorgen und die Annahme von Nachhaltigkeitsgrundsätzen durch lokale Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, die über 70 Prozent der lokalen Märkte ausmachen, sowie deren Einbindung in Geschäftsprozesse fördern, um die Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung voranzubringen.

139. Viertens wird das Büro der Vereinten Nationen für Partnerschaften als globaler Zugangspunkt der Organisation für Partnerschaften fest etabliert. Anfang 2018 werden wir mit einer Überprüfung der laufenden Tätigkeiten beginnen, deren Ergebnisse in eine neu belebte Plattform für ein wirksameres Engagement von Partnern aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor, darunter zivilgesellschaftliche Organisationen, im Entwicklungssystem der Vereinten Nationen einfließen werden.

140. Fünftens werde ich unsere Partnerschaft mit der Weltbank und anderen internationalen Finanzinstitutionen zugunsten eines erneuerten systemweiten Paktes für hochwirksame Maßnahmen zur Unterstützung der Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung weiter ausbauen. Eine entsprechende Vereinbarung mit der Weltbank wird bis Mitte 2018 fertiggestellt sein.

141. Sechstens werde ich gemäß dem Ersuchen von Mitgliedstaaten unsere Anstrengungen zur verstärkten Unterstützung der Süd-Süd-Zusammenarbeit fortsetzen. Es liegt im Kern der Agenda 2030, die Fähigkeiten aller Entwicklungsakteure einzusetzen und dafür zu sorgen, dass die Entwicklungsländer ihre rasch wachsenden Kapazitäten zum Informationsaustausch und zur gegenseitigen Unterstützung nutzen können.

142. In enger Zusammenarbeit mit meinem Gesandten für die Süd-Süd-Zusammenarbeit und mit dem UNDP werden wir Vorschläge für die Umgestaltung der Strukturen und Mechanismen der Vereinten Nationen zur Unterstützung der Süd-Süd-Zusammenarbeit rechtzeitig genug vorbringen, dass sie in die Beratungen der Konferenz der Vereinten Nationen auf hoher Ebene über die Süd-Süd-Zusammenarbeit anlässlich des vierzigsten Jahrestags der Verabschiedung des Aktionsplans von Buenos Aires zur Förderung und Verwirklichung der technischen Zusammenarbeit zwischen Entwicklungsländern im März 2019 einfließen können.<sup>10</sup>

143. In der Zwischenzeit habe ich mit der Umsetzung des Aktionsplans für die Süd-Süd-Zusammenarbeit im Rahmen meiner Strategie für das Engagement gegen den Klimawandel (2017-2021) begonnen, um das Potenzial der Süd-Süd-Zusammenarbeit für beschleunigte Maßnahmen und einen ambitionierteren Kampf gegen den Klimawandel zu nutzen.

## **VIII. Ein Finanzierungspakt**

144. In ihrer Resolution 71/243 erkannte die Generalversammlung an, dass die Agenda 2030 ein nachhaltigeres Finanzierungskonzept erfordert. Für eine erfolgreiche Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen muss es unbedingt auf eine erheblich breitere, berechenbarere und flexiblere Finanzierungsgrundlage gestellt werden. Eine Aufstockung der Finanzmittel wiederum erfordert weitreichende Maßnahmen seitens des Systems, um die Ergebnisse und die Transparenz seines kollektiven Handelns zu verbessern und die Rechenschaftspflicht dafür zu erhöhen.

145. Daher habe ich in meinem Bericht vom Juni 2017 einen Finanzierungspakt gefordert – eine Vereinbarung zwischen den Mitgliedstaaten und dem Entwicklungssystem der Vereinten Nationen, die ebenso ambitioniert ist wie die Agenda 2030 und ein entschiedenes Vorgehen bei der Zuweisung von Mitteln an das System und bei der Bereitstellung von Mitteln durch das System vorsieht. Anhand meiner Konsultationen mit Mitgliedstaaten schlage ich für den Finanzierungspakt eine Struktur vor, in deren Zentrum eine begrenzte Anzahl konkreter und realistischer gegenseitiger Verpflichtungen steht. Diese Verpflichtungen beruhen auf den in Resolution 71/243 enthaltenen Grundprinzipien Universalität, Multilateralismus, Neutralität, Berechenbarkeit, Transparenz, Rechenschaftspflicht, Ergebnisorientierung, Wirksamkeit und Effizienz.

### **A. In das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen investieren, um Dividenden für die Agenda 2030 zu erzielen**

146. Damit das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen die Agenda 2030 wirksam unterstützen und seine Neutralität und Multilateralität aufrechterhalten kann, müssen der Umfang und die Berechenbarkeit der Basisfinanzierung erhöht werden. Die in Resolution 71/243 der Generalversammlung vereinbarten Kernaufgaben des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen müssen durch Basismittel angemessen, verlässlich und berechenbar auf mehrjähriger Grundlage finanziert werden. Darüber hinaus sind die Erweiterung und Diversifizierung der Beitragszahlerbasis entscheidend.

147. Die Basisfinanzierung ist das Fundament des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen. Sie erlaubt es den Institutionen der Vereinten Nationen, strategisch zu planen, sich

---

<sup>10</sup> Siehe Resolutionen 71/244 und 71/318 der Generalversammlung.

flexibler an die Bedürfnisse der Länder anzupassen und Ressourcen zu bündeln, um gemeinsame Ergebnisse zu erzielen. Der in den vergangenen Jahren insgesamt stark rückläufige Kernhaushalt der Institutionen der Vereinten Nationen hat nach wie vor deutliche Folgen für die Wirksamkeit des Systems und seine Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Da derzeit weniger als 22 Prozent der Gesamtbeiträge zum Entwicklungssystem der Vereinten Nationen in den Kernhaushalt fließen, bedarf es dringender Argumente zu seiner Stärkung.

148. Darüber hinaus sind Zusatzmittel immer häufiger zweckgebunden. So waren 2015 91 Prozent aller für entwicklungsbezogene Aktivitäten der Vereinten Nationen bereitgestellten Zusatzmittel an konkrete Projekte gebunden. Zwar waren mit diesen Mitteln erhebliche positive Auswirkungen auf das Leben vieler Menschen in aller Welt verbunden, doch entstand aufgrund von Fragmentierung, unangebrachter Konkurrenz zwischen Institutionen und erhöhten Transaktionskosten für Regierungen ungewollt Ineffizienz. In einigen Fällen können diese Mittel Investitionen in notleidende Gebiete bewirken, jedoch nicht immer in diejenigen, die für die Regierungen höchste Priorität haben, und nicht unbedingt in ausreichendem Umfang.

149. Gut durchdachte und professionell verwaltete Gemeinschaftsfonds sind effektiver und transparenter und dienen als Ergänzung zu organisationsspezifischen Fonds. Korbfinanzierungsmechanismen haben sich bei der Stärkung von Kohärenz und Koordinierung, der Erweiterung der Beitragszahlerbasis und der Verbesserung des Risikomanagements und des Nutzwerts als sehr erfolgreich erwiesen und bieten stärkere Anreize für eine Zusammenarbeit innerhalb des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen oder im entsprechenden Kontext auch säulenübergreifend.

150. Wenn wir das System mit berechenbareren und flexibleren Ressourcen ausstatten, bekräftigen wir nicht nur das Vertrauen in die Vereinten Nationen, sondern investieren gleichzeitig in Ergebnisse für die Menschen, denen wir dienen. Das System wäre dadurch besser in der Lage, großen globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel, dem Menschenhandel, Vertreibungen und Schocks durch Wetterextreme zu begegnen und gleichzeitig für größere Wirkung in Bereichen zu sorgen, die die Bürgerinnen und Bürger direkt betreffen, wie etwa bessere Gesundheitssysteme, hochwertigere Arbeitsplätze für junge Menschen, die Beseitigung der Armut und die nachhaltige Verwaltung städtischer Gebiete. Auch würden dadurch unterfinanzierte unverzichtbare Funktionen des Systems gefördert, darunter Politikberatung und Unterstützung für die Entwicklungsfinanzierung. Letztlich erhöht der Finanzierungs пакт die Wahrscheinlichkeit der universellen Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung und der Beseitigung der Armut weltweit und ist somit entscheidend dafür, ob wir unser Ziel einer friedlicheren, nachhaltigeren und von mehr Wohlstand geprägten Welt bis zum Jahr 2030 erreichen können.

151. Die Gesamtheit der in diesem Bericht enthaltenen Empfehlungen stellt die Verpflichtungen dar, die ich im Namen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen eingehe, im Vertrauen darauf, dass die vorgesehenen Änderungen den Ambitionen der Agenda 2030 gerecht werden. Ich schlage außerdem spezifische Maßnahmen zur sofortigen Verbesserung der Transparenz, Rechenschaftslegung und Berichterstattung bezüglich der durch systemweite Maßnahmen erzielten Ergebnisse vor. Konkret verpflichten wir uns,

a) jährlich über die systemweite Unterstützung für die Ziele für nachhaltige Entwicklung sowohl auf einzelstaatlicher Ebene als auch an den Wirtschafts- und Sozialrat Bericht zu erstatten. Dies würde sofort beginnen und im Verlauf der Harmonisierung der systeminternen Methoden für die Datenerhebung und Berichterstattung allmählich gestärkt. Wir planen, bis 2021 aufgeschlüsselte Informationen über systemweite Ergebnisse vorzulegen, die den Wert der Leistungen für die Mitgliedstaaten und deren Steuerzahlerinnen und Steuerzahler aufzeigen;

- b) die Transparenz und den Zugang zu Finanzinformationen über alle Institutionen hinweg durch die systemweite Teilnahme an der Internationalen Geber-Transparenz-Initiative und die vollständige Einhaltung internationaler Transparenzstandards zu verbessern;
- c) uns unabhängigen, systemweiten Evaluierungen zu unterziehen, um den Mitgliedstaaten eine glaubwürdige Beurteilung der erzielten Ergebnisse zu bieten;
- d) die bestehenden Kostendeckungsregelungen vollständig einzuhalten und abgestimmte, aber differenzierte Ansätze zur Kostendeckung durch einzelne Institutionen weiter zu sondieren, wie in Resolution 71/243 der Generalversammlung gefordert;
- e) mindestens 15 Prozent der Zusatzmittel der Entwicklungsorganisationen der Vereinten Nationen gemeinsamen Maßnahmen zuzuweisen, unter anderem zur Ergänzung der interinstitutionellen Korbfinanzierung;
- f) die unverzichtbaren Beiträge der Mitgliedstaaten zu den Basismitteln und zu Korbfinanzierung sowie die damit erzielten Ergebnisse stärker sichtbar zu machen.

152. Im Gegenzug zu den Verpflichtungen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen, für die ich dessen Leiterinnen und Leiter rechenschaftspflichtig machen werde, schlagen wir vor, dass die Mitgliedstaaten vier wesentliche Verpflichtungen eingehen, nämlich eine Erhöhung der Basismittel der einzelnen Institutionen, eine qualitative Verbesserung der zweckgebundenen Mittel, ein mit ausreichenden Finanzmitteln ausgestattetes System der residierenden Koordinatoren und eine Erhöhung der Gesamtwirkung der Vereinten Nationen auf Landesebene durch den Gemeinsamen Politikfonds zur Förderung der Agenda 2030 durch integrierte Maßnahmen und den Friedenskonsolidierungsfonds.

## **B. Stärkung der Finanzierungsmechanismen zur Unterstützung unverzichtbarer Funktionen und Kapazitäten des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen**

153. Erstens schlagen wir vor, dass sich die Mitgliedstaaten in Bezug auf den rückläufigen Anteil der den Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen bereitgestellten Basismittel erneut auf eine Trendwende verpflichten. Konkret sollte der Anteil der Beiträge zum Kernhaushalt der jeweiligen Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen in den nächsten fünf Jahren von derzeit 21,7 Prozent der Gesamtbeiträge auf mindestens 30 Prozent erhöht werden. Dies wäre ein realistisches Ziel und ein erster Schritt, die verschiedenen Institutionen des Systems zu befähigen, ihre Tätigkeit mit der Flexibilität auszuüben, die für ein strategisches Handeln, die Bereitstellung erweiterter politischer Unterstützung an Partner und die Zusammenarbeit mit dem umfassenderen Entwicklungssystem der Vereinten Nationen erforderlich ist. Außerdem würde dadurch das Vertrauen in den Grundsatz der universellen Unterstützung für die Tätigkeit der Vereinten Nationen im Bereich nachhaltige Entwicklung wiederhergestellt, was durch Lastenteilung erreicht werden muss.

154. Zweitens ersuchen wir die Mitgliedstaaten um Unterstützung bei der Steigerung der Qualität der von ihnen bereitgestellten zweckgebundenen Zusatzmittel. In dieser Hinsicht schlage ich zwei konkrete Zielvorgaben vor: a) die Verdoppelung der interinstitutionellen Korbfinanzierung in den nächsten fünf Jahren von 1,7 Milliarden Dollar im Jahr 2016 auf 3,4 Milliarden Dollar im Jahr 2023, wodurch ihr Anteil an den gesamten zweckgebundenen Beiträgen von 8 auf 16 Prozent stiege, und b) die Erhöhung der institutionsspezifischen thematischen Fonds von 407 Millionen Dollar auf 800 Millionen Dollar, ebenfalls bis 2023.

155. Drittens fordere ich die Mitgliedstaaten erneut auf, durch ihre Unterstützung eine angemessene und berechenbare Finanzierung für ein neu belebtes System der residierenden

Koordinatoren der Vereinten Nationen zu gewährleisten. Ich habe in diesem Bericht für die Veranschlagung von Pflichtbeiträgen aus dem ordentlichen Haushalt zur Deckung der Kosten für ein neu belebtes System der residierenden Koordinatoren in Höhe von 255 Millionen Dollar jährlich argumentiert. Darüber hinaus empfehle ich die Einrichtung eines mit 35 Millionen Dollar ausgestatteten und aus außerplanmäßigen Quellen finanzierten, nicht zweckgebundenen Integrationsfonds, aus dem die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren jährlich jeweils 270.000 Dollar erhalten, um nationalen Partnern integrierte politische Unterstützung zu leisten, unter Nutzung der im System vorhandenen Ressourcen. Die Finanzierung des Systems der residierenden Koordinatoren ist für die Neupositionierung des Systems wesentlich und steht somit auch im Zentrum des vorgeschlagenen Finanzierungspakts.

156. Schließlich zählen wir auf die Unterstützung der Mitgliedstaaten, finanzielle Anreize für eine höhere Wirkung auf Landesebene, getragen von integrierteren Maßnahmen der Vereinten Nationen, zu schaffen und dabei zwei wichtige Mechanismen zu nutzen, nämlich a) die Kapitalausstattung des Gemeinsamen Politikfonds zur Förderung der Agenda 2030 durch integrierte Maßnahmen mit 290 Millionen Dollar pro Jahr und b) einen Quantensprung bei den Beiträgen zum Friedenskonsolidierungsfonds. Der Gemeinsame Politikfonds ist dazu gedacht, den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und einer neuen Generation von Landesteams der Vereinten Nationen als Rückhalt zu dienen, wenn sie die Länder bei der Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung unterstützen.

157. Durch diese ausdrücklich an den Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen gebundene Korbfinanzierung auf Landesebene könnten die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren die volle Bandbreite an Kapazitäten und organisationsübergreifender Zusammenarbeit mobilisieren, die notwendig ist, um die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung zu unterstützen. Der Friedenskonsolidierungsfonds ist ein weiteres entscheidendes Instrument im Rahmen unserer verstärkten Anstrengungen zum Aufbau von Resilienz und zur stärkeren Nutzung integrierter Präventionsmaßnahmen der Vereinten Nationen.

158. Die Gesamtkosten des neuen Systems der residierenden Koordinatoren, des Integrationsfonds und der Kapitalausstattung eines Gemeinsamen Politikfonds zur Förderung der Agenda 2030 durch integrierte Maßnahmen würden zusammen 2 Prozent der 29,5 Milliarden Dollar ausmachen, die die Vereinten Nationen 2016 an Beiträgen für operative Entwicklungsaktivitäten erhielten. Angesichts des Transformationspotenzials der Agenda 2030, der spezifischen Rolle, deren Erfüllung die Mitgliedstaaten zu Recht von den Vereinten Nationen erwarten, und der Dringlichkeit unserer kollektiven Aufgaben scheint dies das Mindeste, das wir anstreben sollten.

Abbildung IV  
Wechselseitige Verpflichtungen im Rahmen des Finanzierungspakts

## Vorgeschlagene Parameter für einen Finanzierungspakt



159. Zur Operationalisierung des Finanzierungspakts beabsichtige ich, 2018 unter der Leitung der Stellvertretenden Generalsekretärin in ihrer Eigenschaft als Vorsitzende der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen mit den Mitgliedstaaten einen Dialog über die Finanzierung aufzunehmen. In der Zwischenzeit ermutigen wir die Mitgliedstaaten, die dazu in der Lage sind, auf Sofortmaßnahmen hinzuwirken, deren Durchführung bereits laufende parlamentarische Genehmigungsprozesse nicht beeinträchtigt. Rasches Handeln ist wichtig, um die bestehende Veränderungsdynamik zu nutzen.

160. Letztendlich wird der Finanzierungspakt nur dann erfolgreich sein, wenn alle Parteien ihre jeweiligen Verpflichtungen einhalten. Fehlt nur eine Komponente, so ist das Ergebnis ein Entwicklungssystem der Vereinten Nationen, das in einem Kreislauf rückläufiger Basismittel gefangen und durch die strenge Zweckbindung seiner Zusatzmittel in seiner strategischen Ausrichtung und seinem langfristigen Engagement stark eingeschränkt ist.

161. Ich bin mir dessen bewusst, dass dies zu einem Zeitpunkt, an dem viele Mitgliedstaaten mit Haushaltsengpässen und stärkeren Kontrollen durch ihre Parlamente und Steuerzahlerinnen und -zahler konfrontiert sind, viel verlangt ist. Die Mitgliedstaaten haben uns klar zu verstehen gegeben, dass ein Finanzierungspakt entsprechende Veränderungen bei der Transparenz, Rechenschaftslegung und Ergebnisberichterstattung des Systems erfordern würde. Letztendlich muss die hinter diesen Zahlen und Zielvorgaben stehende Realität für die Menschen – die Gemeinschaften, die durch auf den Klimawandel zurückzuführende Stürme und Schocks zerstört wurden, die Menschen, die Pandemien oder ausufernder Ungleichheit ausgesetzt sind, sowie jede dritte Frau weltweit, die irgendeiner Form von Gewalt ausgesetzt ist – das entscheidende Argument für Veränderungen sein und uns in unserer gemeinsamen Verpflichtung anspornen, sicherzustellen, dass wir niemanden zurücklassen und dass wir diejenigen, die am weitesten zurückliegen, zuerst erreichen.

## **IX. Schlussbetrachtungen**

### **A. Vorbereitung auf die Veränderungen**

162. In Reaktion auf Resolution 71/243 haben wir uns um einen ehrgeizigen Ansatz bemüht, nämlich eine solide Neupositionierung der Organisation zur Verwirklichung der Agenda 2030. Vor dem Hintergrund der Bedürfnisse der Menschen und der Anforderungen unserer Zeit reicht weniger nicht aus. Weiterzumachen wie bisher oder mit den Reformen nur an der Oberfläche zu kratzen, wird nicht die Unterstützung bringen, die die Länder zur Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung benötigen. Auf Bewährtem aufzubauen ist zwar wichtig, aber nicht ausreichend, wenn die Organisation den Ländern bei der Verwirklichung der bisher ambitioniertesten Entwicklungsagenda weiter ein relevanter Partner sein soll.

163. Das vorgeschlagene Gesamtpaket an Veränderungen, die sich gegenseitig verstärken und untrennbar miteinander verbunden sind, bietet einen ambitionierten, aber realistischen Weg nach vorn. Die Trennung der Funktionen des residierenden Koordinators von denen des residierenden Vertreters des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen wird nur dann tiefgreifende Veränderungen bringen, wenn sie von soliden Maßnahmen zur Stärkung der Befugnisse, Mechanismen und Ressourcen der residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren begleitet ist. Die vorgeschlagenen Veränderungen am Wirtschafts- und Sozialrat und an anderen Leitungsgremien der Vereinten Nationen werden auf der gestärkten Fähigkeit des Systems aufbauen, über systemweite Maßnahmen Bericht zu erstatten und Rechenschaft abzulegen. Eine flexiblere Finanzierung bildet die Grundlage aller unserer Anstrengungen. Die Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen verstärkt außerdem die Wirkung der gleichzeitig durchgeführten Reform des internen Managements und der Friedens- und Sicherheitsarchitektur.

164. Es gilt keine Zeit zu verlieren, denn die Umsetzung der Agenda 2030 hat bereits vor zwei Jahren begonnen. Um sicherzustellen, dass wir unsere gemeinsamen Ziele erreichen, treffe ich innerhalb der bestehenden Mandate alle durchführbaren Maßnahmen zur Verbesserung der Kohäsion, der Rechenschaftslegung und der Wirksamkeit des Systems. Ich habe der Stellvertretenden Generalsekretärin umfassende Verantwortung im Bereich der nachhaltigen Entwicklung übertragen und damit den mit dieser Funktion verbundenen Bestimmungen in Resolution 52/12 B der Generalversammlung umfassende Wirkung verliehen. Zur Förderung einer integrierten Entscheidungsfindung habe ich ein Exekutivkomitee eingesetzt, das auf strategische Beiträge aus dem gesamten System der Vereinten Nationen zurückgreift.

165. Diese ersten Schritte haben bereits den Boden für das bereitet, was die Mitgliedstaaten laut eigenen Aussagen anstreben: ein unparteiischeres und rechenschaftspflichtigeres Koordinierungssystem für die nachhaltige Entwicklung. Die umgestaltete Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen und der Gemeinsame Lenkungsausschuss zur Förderung der Zusammenarbeit im humanitären und im Entwicklungsbereich haben ihre Arbeit bereits aufgenommen und werden für die Herausforderungen, denen Länder und Landesteams der Vereinten Nationen gegenüberstehen, Lösungen im erforderlichen Maßstab finden. Ich habe Strategien eingeführt, um die Mitgliedstaaten aktiver dabei zu unterstützen, Klimaschutzmaßnahmen und die Entwicklungsfinanzierung voranzubringen. Ich zähle auf die Unterstützung der Mitgliedstaaten für die in diesem Bericht vorgeschlagenen weiteren Veränderungen, die entscheidend dafür sein werden, die zentrale Stellung der nachhaltigen Entwicklung in unserer Tätigkeit zu bekräftigen.

166. Die vor uns liegenden Aufgaben werden schwierig und komplex sein. Veränderungen sind niemals einfach und auf einmal zu bewerkstelligen. Veränderung ist ein Prozess, der von unserem wertvollsten Kapital inspiriert und ausgeführt wird, nämlich von unseren Bediensteten, die entschlossen sind, innovative Wege zur Erfüllung der Mandate der Organisation zu finden. Wir sind dabei, Maßnahmen zu treffen, um sicherzustellen, dass der Veränderungsprozess reibungslos und in planmäßiger Abfolge vonstatten geht. Ich stelle gerade ein Team für Veränderungsmanagement zusammen, das die vollständige Umsetzung aller Veränderungsmaßnahmen nach deren Genehmigung durch die Mitgliedstaaten auf inklusive und transparente Weise vorbereiten wird.

167. Wir gehen davon aus, dass der Veränderungsprozess nach seiner Genehmigung durch die Mitgliedstaaten innerhalb von vier Jahren abgeschlossen sein könnte. Besonders bedeutsame Empfehlungen, darunter eine neue Generation von Landesteams der Vereinten Nationen und ein neu belebtes System der residierenden Koordinatoren, sollten bis Ende 2019 umgesetzt sein. Die übrigen Zeitpläne werden entsprechend den Beschlüssen festgelegt, die die Mitgliedstaaten bezüglich der Vorschläge fassen.

## **B. Erforderliche Mandate**

168. Die Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen liegt in unserer gemeinsamen Verantwortung. Wir haben uns nach Kräften bemüht, den in Resolution 71/243 erteilten Mandaten Rechnung zu tragen. Ich bitte nun um die Unterstützung der Mitgliedstaaten für die Mandate, die uns die Realisierung der in diesem Bericht enthaltenen Vorschläge unter der Führung der Generalversammlung und des Wirtschafts- und Sozialrats ermöglichen werden.

**169. Ich bitte die Mitgliedstaaten um ihre Unterstützung der Vision und der Stoßrichtung des in diesem Bericht vorgeschlagenen Maßnahmenpakets. Konkret ersuche ich die Mitgliedstaaten,**

a) **die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Neubelebung des Systems der residierenden Koordinatoren zu genehmigen, einschließlich der Schaffung einer getrennten Funktion residierender Koordinatorinnen und Koordinatoren. Unter dem neu belebten System wären die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren bei den Regierungen als ranghöchste Vertretung der Vereinten Nationen im Entwicklungsbereich vor Ort akkreditiert und würden durch ein gestärktes, eigenständiges Büro der Gruppe für nachhaltige Entwicklung unterstützt;**

b) **das vorgeschlagene Konzept einer neuen Generation von Landesteams der Vereinten Nationen zu unterstützen, einschließlich der Anwendung indikativer Kriterien als Informationsgrundlage für die Präsenz des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen auf Landesebene;**

- c) **das vorgeschlagene gestaffelte Konzept für die Umgestaltung des regionalen Ansatzes des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zu billigen;**
- d) **die Einleitung eines Prozesses zur Prüfung und Operationalisierung der Vorschläge betreffend den Wirtschafts- und Sozialrat und die Exekutivräte der Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen mit Sitz in New York zu erwägen;**
- e) **meine Forderung nach einer gestärkten institutionellen Reaktion und einem systemweiten Konzept für Partnerschaften zugunsten der Agenda 2030 zu unterstützen;**
- f) **den Rahmen für den Finanzierungspakt zu billigen, der auf einem neuen Geist der Zusammenarbeit gründet, welcher die Investitionen der Mitgliedstaaten in die Vereinten Nationen maximiert und gleichzeitig das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen in die Lage versetzt, die Agenda 2030 für alle Menschen zu verwirklichen.**

**170. Ich würde es außerdem begrüßen, wenn die Mitgliedstaaten die Reichweite des systemweiten Strategiedokuments als eines Leitrahmens und Fahrplans für die Maßnahmen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen in Reaktion auf die Agenda 2030 billigten.**

171. Ein Jahr nach der Verabschiedung der wegweisenden Resolution 71/243 durch die Mitgliedstaaten kommen wir einem neu positionierten Entwicklungssystem der Vereinten Nationen und der Erfüllung der Ambitionen der Agenda 2030 immer näher. Dies ist eine einmalige Gelegenheit, die wir nicht verstreichen lassen dürfen. Es mag manchmal leicht sein, sich in politischen Details zu verlieren, die Außenstehenden obskur erscheinen mögen. Dennoch dürfen wir nie das eigentliche Ziel unserer Arbeit und dieses Berichts aus den Augen verlieren, nämlich für die Menschen, denen wir dienen, Ergebnisse zu erzielen, unseren ambitionierten gemeinsamen Zielen treu zu bleiben und unser gemeinsames Versprechen, niemanden zurückzulassen, zu erfüllen. In diesem Geiste zähle ich bei der Weiterverfolgung dieser Vorschläge auf die Führungsstärke und die Unterstützung aller Mitgliedstaaten.

## Anhang

### Systemweites Strategiedokument der Vereinten Nationen

20. Dezember 2017

#### Zweck

1. Am 21. Dezember 2016 verabschiedete die Generalversammlung ihre Resolution 71/243 über die vierjährige umfassende Grundsatzüberprüfung der operativen Entwicklungsaktivitäten des Systems der Vereinten Nationen. In der Resolution ersuchte die Versammlung den Generalsekretär, eine Überprüfung der gegenwärtigen Funktionen und vorhandenen Kapazitäten des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zugunsten der Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung durchführen, um Lücken und Überschneidungen im Tätigkeitsspektrum aufzuzeigen und Empfehlungen abzugeben, wie diese beseitigt werden können, komparative Vorteile festzustellen und das interinstitutionelle Vorgehen zu verbessern, im Einklang mit ihren jeweiligen Mandaten<sup>1</sup>.

2. In derselben Resolution ersuchte die Generalversammlung außerdem die Leiterinnen und Leiter der Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen, unter der Führung des Generalsekretärs bis Ende 2017 ein systemweites Strategiedokument zu erarbeiten, in dem diese Empfehlungen in konkrete Maßnahmen für eine effiziente und kohärente Anpassung umgesetzt werden, um ihre kollektive Unterstützung der Umsetzung der Agenda 2030 zu verbessern, sowie Optionen für die Anpassung der Finanzierungsmodalitäten an die Funktionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen aufgezeigt werden, die in die neuen Strategiepläne und ähnlichen Planungsdokumente seiner Institutionen eingehen werden, und dieses Strategiedokument dem Wirtschafts- und Sozialrat zur Behandlung auf dem den operativen Entwicklungsaktivitäten gewidmeten Teil seiner Tagung 2018 vorzulegen.

3. Dieses systemweite Strategiedokument ist das erste Resultat der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen in Bezug auf das in Resolution 71/243 enthaltene Mandat. Es umfasst konkrete Maßnahmen und einen vorläufigen Fahrplan für eine kohärentere Unterstützung der Länder bei der Umsetzung der Agenda 2030 durch das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen und wird von der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen nach der Herausgabe des Folgeberichts des Generalsekretärs über die Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen und nach entsprechenden Beschlüssen der Mitgliedstaaten weiter überarbeitet werden.

4. Das Strategiedokument wird zunächst den Zeitraum 2018-2019 abdecken und danach an den Zyklus der vierjährigen umfassenden Grundsatzüberprüfung angepasst. Es beruht auf der vom Generalsekretär im Juni 2017 in Auftrag gegebenen Funktions- und Kapazitätsbewertung und auf dem Bericht des Generalsekretärs „Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zur Verwirklichung der Agenda 2030: Eine bessere Zukunft für alle gewährleisten“ (A/72/124-E/2018/3), der dem Wirtschafts- und Sozialrat am 5. Juli 2017 vorgelegt wurde. Seit der im Juni 2017 durchgeführten Erfassung der vorhandenen Funktionen und Kapazitäten wurden auch die regionalen Strukturen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen und ihre Bereitschaft für die Umsetzung der Agenda 2030 überprüft. Die regionale Überprüfung lieferte zusätzliche Hinweise darauf, wie den Empfehlungen, Kapazitätslücken zu schließen beziehungsweise die für die Verwirklichung der

---

<sup>1</sup> Resolution 71/243, Ziff. 19.

Agenda 2030 erforderlichen Kompetenzen zu stärken, am besten entsprochen werden kann. In die Weiterverfolgung der Empfehlungen werden der Bericht des Generalsekretärs vom Dezember 2017 „Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zur Verwirklichung der Agenda 2030: Unser Versprechen von Würde, Wohlstand und Frieden auf einem gesunden Planeten“, die parallel ablaufende Managementreform, die Umstrukturierung der Friedens- und Sicherheitsarchitektur der Vereinten Nationen und der anstehende Bericht des Generalsekretärs über die Friedenskonsolidierung und die Aufrechterhaltung des Friedens einfließen.

5. Das Strategiedokument geht von den wichtigsten Leitideen aus, die dem Bericht des Generalsekretärs vom Juni 2017 zugrunde lagen, darunter die Bekräftigung der gemeinsamen Vision der Vereinten Nationen als einer Organisation, die die Interessen ausgeschlossener und schwächerer Gruppen vertritt und in Zusammenarbeit mit nationalen Partnern alle Menschenrechte – wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte sowie bürgerliche und politische Rechte – fördert<sup>2</sup>, unter Betonung dessen, dass unsere Organisation standhaft die von unseren Mitgliedstaaten vereinbarten universellen Werte und Normen aufrechterhalten muss, dabei jedoch ihre Präsenz, ihre Unterstützung und ihr Kompetenzprofil flexibel an jedes Land anpassen muss<sup>3</sup>. In dem Strategiedokument wird die Notwendigkeit unterstrichen, den Übergang des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen von den Millenniums-Entwicklungszielen zur Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu beschleunigen, mehr Gewicht auf die Entwicklungsfinanzierung zu legen, eine neue Generation von Landesteams der Vereinten Nationen zu schaffen, die zielorientierter, flexibler, kohärenter und effizienter sind, über unabhängige, unparteiische und mit entsprechenden Befugnissen ausgestattete residierende Koordinatorinnen und Koordinatoren zu verfügen, deren zentrales Mandat die nachhaltige Entwicklung ist, die Führungsstärke des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen auf allen Ebenen zu erhöhen, auf regionaler Ebene eine einheitlichere politische Stimme der Vereinten Nationen zu präsentieren, die Rechenschaftspflicht für systemweite Ergebnisse zu erhöhen und einen Finanzierungspakt zur Untermauerung der Reformmaßnahmen zu schließen.

6. Das Strategiedokument ist Ausdruck des ersten Pakets von Maßnahmen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen in Reaktion auf diese Ideen, das in den vier nachstehenden Leitgrundsätzen verankert ist:

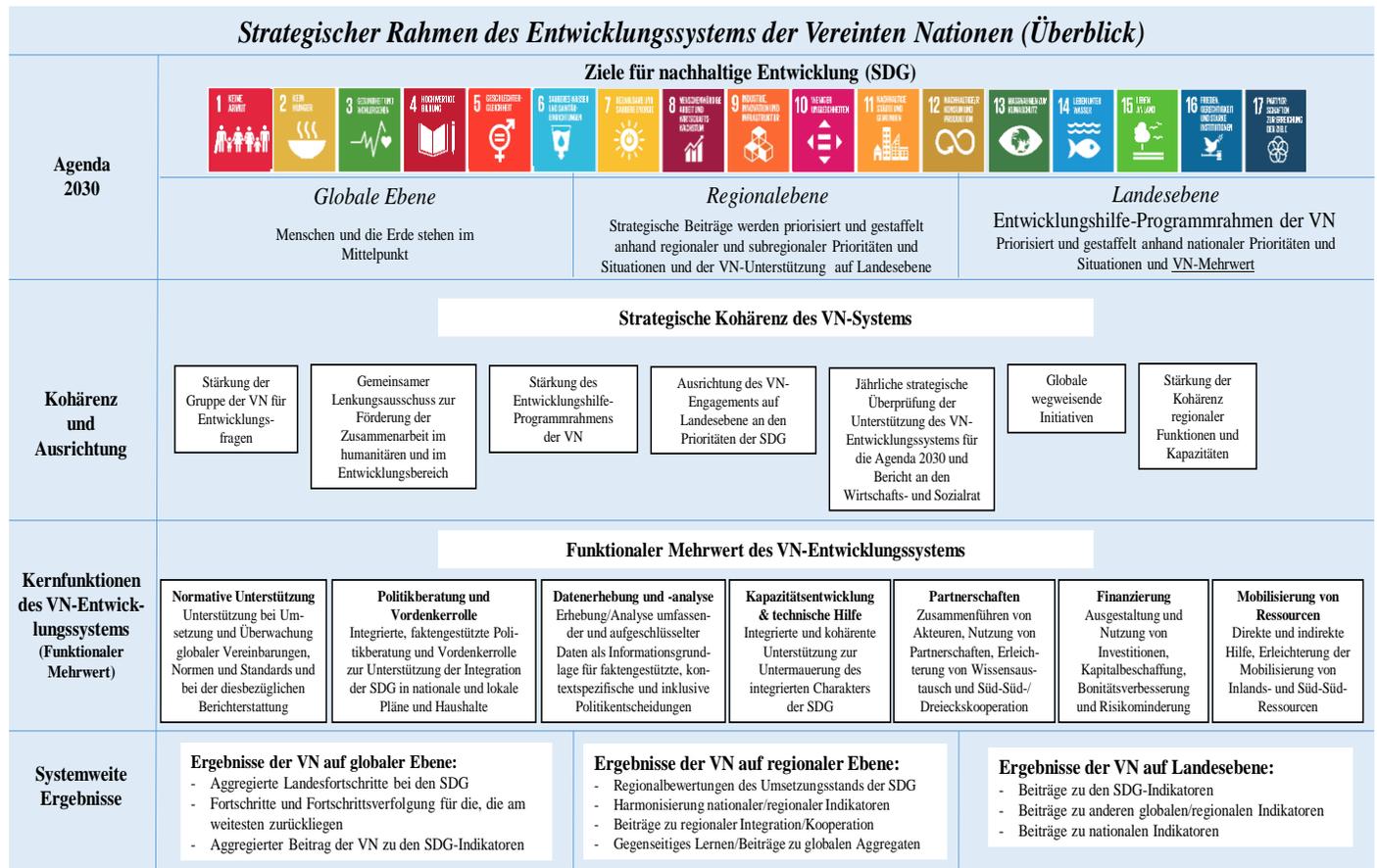
- a) Kohärenz und Ausrichtung auf die Unterstützung der Agenda 2030 in allen von der Charta der Vereinten Nationen erfassten Bereichen;
- b) systemweite Funktionen, die zur Unterstützung der Agenda 2030 gestärkt werden müssen;
- c) systemweite Instrumente zur Messung und Überwachung kollektiver Ergebnisse und zur Berichterstattung darüber;
- d) wirksamere Finanzierungsmechanismen zur Untermauerung dieser Anstrengungen.

---

<sup>2</sup> A/72/124-E/2018/3, Ziff. 14.

<sup>3</sup> Ebd., Ziff. 16.

7. Die Maßnahmen sind im nachstehenden Rahmen zusammengefasst.



**Teil I: Kohärenz und Ausrichtung auf die Unterstützung der Agenda 2030**

8. Die globale Architektur des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen muss im Rahmen der Agenda 2030 an den jeweiligen Kontext angepasst und auf Landesebene angewandt werden. Die vom Entwicklungssystem der Vereinten Nationen als Informationsgrundlage für den Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen durchgeführten gemeinsamen Landesbewertungen sollten auf einer gemeinsamen Analyse ausgehend von einer Vielzahl von Quellen und Partnern und einem Verständnis der landesspezifischen Barrieren, Risiken, Herausforderungen und Chancen bei der Umsetzung der Agenda 2030 und der Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung beruhen. Der inhaltliche Schwerpunkt der Vereinten Nationen und damit ihre im jeweiligen Land vorhandenen Kompetenzen und Kapazitäten sollten an den nationalen Prioritäten, einschließlich der Agenda 2030, ausgerichtet sein und mit den Zielen der Charta übereinstimmen. Im Einklang mit dem in der Agenda 2030 abgegebenen Versprechen, niemanden zurückzulassen, bilden internationale Normen und Standards eine der zentralen Grundlagen der Tätigkeit der Vereinten Nationen auf Landesebene und ihrer einzigartigen Rolle und ihres Engagements als treibende Kraft für einen integrierten, den Menschen in den Mittelpunkt stellenden Ansatz, der die Menschenrechte und die Gleichstellung der Geschlechter als entscheidende Elemente einbezieht.

9. Die Vereinten Nationen sollten bei ihren Entwicklungsmaßnahmen die im jeweiligen Land vorhandenen nationalen, lokalen und sonstigen Kapazitäten bei der Erarbeitung, Überwachung und Umsetzung des Entwicklungshilfe-Programmrahmens für das Land berücksichtigen. Die längerfristige Präsenz von Institutionen der Vereinten Nationen muss auf der Logik des Programmrahmens und nicht auf von einer einzelnen Institution getroffenen Programmentscheidungen oder auf der Verfügbarkeit von Gebermitteln beruhen. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen sollte auf der Landesebene strategisch kohärent und integriert sein. Das System selbst würde sich ausgehend von einer Analyse des potenziellen Mehrwerts und der im Land vorhandenen Kapazitäten der Vereinten Nationen nur mit einem Teil der allgemeinen Prioritäten und Ziele befassen. Der Programmrahmen sollte das wichtigste Planungsinstrument der Vereinten Nationen auf Landesebene zur Unterstützung der Agenda 2030 werden und so einen strategischen, operativen und ergebnisorientierten Rahmen für das kollektive Engagement der Vereinten Nationen zugunsten der nachhaltigen Entwicklung in dem Land bilden.

10. Der Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen sollte sein Versprechen, niemanden zurückzulassen, zu seinem übergreifenden und vereinenden Grundsatz erklären, dessen Fundament die Menschenrechte, die Gleichstellung der Geschlechter und die Stärkung der Frauen sowie Nachhaltigkeit, Resilienz und Rechenschaftspflicht bilden. Der Programmrahmen sollte außerdem die im Entwicklungs- und im humanitären Bereich unternommenen Anstrengungen der Vereinten Nationen verbinden, um Fortschritte bei den Zielen für nachhaltige Entwicklung möglichst wenig zu gefährden und Rückschritte zu vermeiden sowie sicherzustellen, dass früher in die Grundlagen von Resilienz, Stabilität, langfristiger inklusiver Entwicklung und Frieden investiert wird. Insbesondere in Situationen lang andauernder Krisen sollten Mehrjahrespläne für humanitäre Maßnahmen mit dem Programmrahmen abgestimmt werden, um eine Ausrichtung auf kollektive Ergebnisse zu gewährleisten.

11. Die einzelnen Institutionen müssen bei ihrem Handeln vor Ort zwar strategische Kohärenz wahren, müssen jedoch möglicherweise operativ getrennt auftreten und/oder als separat wahrgenommen werden, um spezifischen Mandaten oder humanitären Grundsätzen gerecht zu werden. Durch eine einheitliche Betrachtungsweise über die verschiedenen Säulen der Vereinten Nationen hinweg lässt sich eine Integration herbeiführen, ohne diese spezifischen Mandate innerhalb des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zu beeinträchtigen.

12. Eine wirksame Integration und Koordinierung sind entscheidend, um die Beiträge und den Wert des Systems für die Länder zu maximieren. Zwar wurden bei der Stärkung der kollektiven und kooperativen Wirkung der Landteams der Vereinten Nationen über die Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen große Fortschritte erzielt, es bleibt jedoch noch viel zu tun. Eines der wesentlichen Ergebnisse der Neupositionierung der Vereinten Nationen muss eine wirksamere systemweite Integration und Leistungserbringung sein. Die Organisation muss sich darauf konzentrieren, wo und wie sie bei der Planung kollektiver Ergebnisse am wirksamsten zu Fortschritten im Land beitragen kann. In Ländern, in denen Friedenseinsätze oder politische Missionen und gleichzeitig das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen präsent sind, muss eine kohärente und abgestimmte Planung, Programmierung und Finanzierung stattfinden, die darauf abzielt, Bedürfnisse, Risiken und Schutzbedürftigkeit systematisch abzubauen. Dies erfordert wiederum den Aufbau wirksamer Partnerschaften mit der Zivilgesellschaft, dem Privatsektor und anderen Akteuren, die dafür zuständig und die in der Lage sind, zu diesen Ergebnissen beizutragen.

13. Darüber hinaus sollte das System der Vereinten Nationen über seine Rolle bei der Zusammenführung von Akteuren dafür sorgen, dass die Zivilgesellschaft, insbesondere marginalisierte Gruppen, ihre sinnvolle Teilhabe ausweiten kann, um sicherzustellen, dass das

Entwicklungssystem der Vereinten Nationen Regierungen dabei unterstützt, diejenigen zuerst zu erreichen, die am weitesten zurückliegen, und niemanden zurückzulassen. Wie der Generalsekretär in seinem Bericht vom Juni 2017 mit dem Titel „Neupositionierung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zur Verwirklichung der Agenda 2030: Eine bessere Zukunft für alle gewährleisten“ (A/72/124-E/2018/3) anerkannte, müssen außerdem auf regionaler Ebene und am Amtssitz die Kohärenz und die Abstimmung verbessert werden, um die integrierte Unterstützung der Landteams durch die Vereinten Nationen zu stärken und regionalen Prioritäten und Situationen Rechnung zu tragen.

14. Partnerschaften werden bei der Umsetzung der Agenda 2030 eine entscheidende Rolle spielen, da sie Akteure außerhalb der Vereinten Nationen einbeziehen und ihre Ressourcen, Fähigkeiten und Ambitionen nutzen. Die Kohärenz des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen erfordert nicht, dass diese vielgestaltigen nationalen Partnerschaften auf nationaler oder regionaler Ebene in einen operativen Rahmen eingefügt werden. Die Integration des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen bedeutet eine höhere Rechenschaftspflicht für die Erzielung gemeinsamer Ergebnisse und die Flexibilität, im Rahmen einzelner Mandate in sehr unterschiedlichen Kontexten zu agieren und dabei eine gemeinsame strategische Vision und eine gegenseitige Rechenschaftspflicht für kollektive Ergebnisse zu gewährleisten. Das gesamte System muss dem durch die Agenda 2030 entstehenden Bedarf an Partnerschaften stärker und kohärenter entsprechen.

15. Um einer umfassenden und integrierten Agenda 2030 gerecht zu werden, muss das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen wirksamer an den im Juni bei der Erfassung der gegenwärtigen Funktionen und Kapazitäten und bei den verschiedenen regionalen Bewertungen der Fortschritte und Defizite bei der Verwirklichung der Ziele hervorgetretenen Lücken ansetzen, insbesondere denjenigen im Zusammenhang mit Wasser und Sanitärversorgung (Ziel 6), Energie (Ziel 7), Industrie und Infrastruktur (Ziel 9), nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion (Ziel 12) und Umwelt (Ziele 13,14 und 15). Das System muss sich auch um mehr Klarheit bemühen und prüfen, ob bei den Zielvorgaben der Ziele für nachhaltige Entwicklung Synergien in Bereichen bestehen, wo sich Tätigkeitsfelder von Institutionen der Vereinten Nationen überschneiden und Rollen und Verantwortlichkeiten nicht klar zugewiesen sind (beispielsweise Unternehmensentwicklung, Umwelt, Handel, Industrie und Investitionen).

16. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen muss zu einer besseren säulenübergreifenden Unterstützung auf der Grundlage der bestehenden Rahmen, Verpflichtungen und Strukturen, die Silos aufbrechen, sowie zu mehr gemeinsamen Risikoanalysen und vernetzter Planung, integrierter Politikberatung und gemeinsamer Überwachung und Berichterstattung übergehen. Dies erfordert ein klareres Verständnis dessen, welche Fragen ein systemweites Vorgehen der Vereinten Nationen erfordern, welche am besten durch gemeinsame Maßnahmen einiger anhand ihrer komparativen Vorteile ausgewählter Institutionen anzugehen sind und welche am besten externen Partnern überlassen werden sollten.

**17. Strategische Empfehlungen:**

a) **Bis Anfang 2018 werden die vorgeschlagenen neuen Arbeitsmethoden für die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen umgesetzt, die als Forum für die Operationalisierung des Bekenntnisses des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zu operativer Kohärenz dient;**

b) **bis 2018 wird der kürzlich eingesetzte Gemeinsame Lenkungsausschuss zur Förderung der Zusammenarbeit im humanitären und im Entwicklungsbereich voll operationalisiert, der auf der Ebene der Leiterinnen und Leiter der Organisationen der Vereinten Nationen, unter dem Vorsitz der Stellvertretenden Generalsekretärin**

und dem Vizevorsitz des Nothilfekordinators und des Administrators des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen und auf der Grundlage der komparativen Vorteile einer Gruppe vielfältiger Akteure über mehrere Jahre hinweg die im Feld unternommenen Anstrengungen zur Formulierung und Umsetzung kollektiver Ergebnisse anleiten und unterstützen soll. Der Gemeinsame Lenkungsausschuss wird sich außerdem in Unterstützung der Agenda 2030 um ein synergetischeres Vorgehen im humanitären und im Entwicklungsbereich und um stärkere Verbindungen zum Bereich Frieden bemühen;

c) bis 2019 sollte der Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen als das wichtigste obligatorische Instrument der Vereinten Nationen für Planung und Ergebnisverantwortung in allen Ländern überprüft und gestärkt werden. Er sollte auf der Grundlage eines nationalen Dialogs über die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung, der die Festlegung von Prioritäten und zielübergreifenden Verbindungen umfasst, und der Ermittlung der nationalen Indikatoren ausgearbeitet werden, auf die sich das System konzentrieren wird, ausgehend von dem Mehrwert, den die Vereinten Nationen bringen;

d) bis 2019 sollten sich die Vereinten Nationen bei ihrer Unterstützung der Umsetzung der Agenda 2030 in den einzelnen Ländern, unabhängig davon, ob die Organisationen, Fonds und Programme ständig vor Ort vertreten sind oder nicht, auf die Integration und Priorisierung der Ziele für nachhaltige Entwicklung im Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen für das jeweilige Land stützen. Die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren sollten umfassend über alle Tätigkeiten informiert werden, die außerhalb des Programmrahmens durchgeführt werden;

e) unter der Führung der Stellvertretenden Generalsekretärin werden die der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen angehörenden Leiterinnen und Leiter jedes Jahr eine strategische Überprüfung der Unterstützung durchführen, die das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen zur Umsetzung der Agenda 2030 leistet. Diese Überprüfung wird jeweils während des jährlichen Treffens der Gruppe im vierten Quartal am Rande der zweiten ordentlichen Tagung des Koordinierungsrats der Leiterinnen und Leiter der Organisationen des Systems der Vereinten Nationen (CEB) stattfinden und drei Ziele verfolgen: i) die Stärken, Schwächen, Lücken und Überschneidungen beim Engagement des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zugunsten der Ziele für nachhaltige Entwicklung zu ermitteln, ii) die Komplementarität der Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen und eine klar vereinbarte Arbeitsteilung zwischen ihnen zu gewährleisten und iii) systemweite wegweisende Initiativen für kollektive Maßnahmen des Systems in Gang zu setzen (siehe Buchstabe f)). Darin wird auch das Eintreten des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen für eine bessere säulenübergreifende Unterstützung zum Ausdruck kommen;

f) um die Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung zu unterstützen, wird ein Paket strategischer, globaler wegweisender Initiativen in Gang gesetzt werden, die das gesamte Entwicklungssystem der Vereinten Nationen umfassen. Wegweisende Initiativen werden in den Bereichen durchgeführt, in denen das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen an den bestehenden Lücken, Überschneidungen und Chancen im Erfassungsbereich der Ziele durch kollektive Maßnahmen, bei denen Institutionen der Vereinten Nationen bestimmte Ziele anhand klarer Ergebniserwartungen gemeinsam unterstützen, am wirksamsten ansetzen kann. Einige wegweisende Initiativen werden auf bestehenden interinstitutionellen Initiativen zu für das Entwick-

lungssystem der Vereinten Nationen prioritären Fragen aufbauen und sie stärken. Zunächst werden fünf strategische wegweisende Initiativen der Vereinten Nationen in Gang gesetzt. Weitere Initiativen könnten in den kommenden Jahren folgen. Die fünf genannten Initiativen konzentrieren sich auf

- i) Maßnahmen zum Klimawandel (auf der Grundlage des Strategischen Konzepts des Systems der Vereinten Nationen für Maßnahmen zum Klimawandel, das der CEB auf seiner ersten ordentlichen Tagung 2017 billigte (siehe CEB/2017/4/Add.1));
- ii) Maßnahmen zur Gleichstellung (auf der Grundlage des Gemeinsamen Aktionsrahmens zur Bekämpfung von Ungleichheit und Diskriminierung, den sich der CEB auf seiner ersten ordentlichen Tagung 2016 zu eigen machte (siehe CEB/2016/6/Add.1));
- iii) Maßnahmen zur Beseitigung der Gewalt gegen Frauen und Mädchen (die im September 2017 in Gang gesetzte Spotlight-Initiative);
- iv) Maßnahmen zur Datenrevolution zugunsten der nachhaltigen Entwicklung (auf der Grundlage des Ansatzes des Systems der Vereinten Nationen im Bereich Datenrevolution, den sich der CEB auf seiner ersten ordentlichen Tagung 2015 zu eigen machte (siehe CEB/2015/1));
- v) Maßnahmen zu Risiko, Resilienz und Prävention (auf der Grundlage des analytischen Rahmens für Risiko und Resilienz, den der CEB auf seiner zweiten ordentlichen Tagung 2017 annahm (siehe CEB/2017/6, Anhang III)).

Um bei der Inangriffnahme dieser wegweisenden Initiativen ein systematisches, einheitliches und transparentes Vorgehen zu gewährleisten, wird die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen klare Kriterien und Methodologien entwickeln, die Reichweite der Initiativen und das Verfahren zu ihrer Festlegung zu definieren;

g) die Verbindung zwischen der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen und den Mitgliedstaaten wird dadurch gestärkt, dass der Generalsekretär dem Wirtschafts- und Sozialrat jedes Jahr während des Tagungsteils für operative Entwicklungsaktivitäten seiner Arbeitstagung (im Februar) Bericht erstattet. Im Mittelpunkt der Berichterstattung in Bezug auf die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen stehen i) die Ergebnisse der jährlichen strategischen Überprüfung der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen; ii) etwaige Vorschläge oder aktuelle Informationen zu neuen wegweisenden Initiativen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen und iii) die Vorlage der Ergebnisse in Bezug auf die systemweite Unterstützung bei der Umsetzung der Agenda 2030, laufende wegweisende Initiativen und Fortschritte bei der systemweiten Kohärenz;

h) bis 2019 wird die Kohärenz der regionalen Funktionen und Kapazitäten des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen erhöht werden, um die Unterstützung für die Landesteams der Vereinten Nationen zu stärken, grenzüberschreitenden Herausforderungen besser zu begegnen, die Unterstützung bei der Datenanalyse zu verbessern, den Wissensaustausch und Innovationen auf regionaler Ebene zu fördern, insbesondere in Bezug auf Fortschritte und Lücken bei den Zielen für nachhaltige Entwicklung, und die regionale Zusammenarbeit zu fördern, wobei der Schwerpunkt auf normativ-funktionalen Verknüpfungen, der Interessenvertretung und auf datengestützten Analysen liegt. Außerdem werden Protokolle für den systemweiten Austausch von Daten vereinbart werden.

## 18. Umsetzungsempfehlungen:

a) Die Vereinten Nationen sollten die Länder verstärkt in ihren Anstrengungen unterstützen, die Ziele für nachhaltige Entwicklung an ihren Kontext anzupassen, unter anderem indem sie freiwillige nationale Überprüfungen und andere Mechanismen unterstützen, die den Ländern helfen, eine wirksame Umsetzung zu gewährleisten, bei der sektorübergreifende Verbindungen berücksichtigt werden und niemand zurückgelassen wird;

b) den residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren werden die Befugnisse und die Verantwortung übertragen, die Unterstützung des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen für die Umsetzung der Ziele und Zielvorgaben für nachhaltige Entwicklung im jeweiligen Landeskontext zu entwickeln und zu koordinieren, in Übereinstimmung mit den nationalen Plänen und Prioritäten und auf der Grundlage des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen sowie unter Beachtung des universellen und integrierten Charakters der Agenda 2030, der Tatsache, dass sie den Menschen in den Mittelpunkt stellt und in internationalen Normen verankert ist, und des allgemeinen Bestrebens, niemanden zurückzulassen;

c) zu Beginn neuer Zyklen des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen leiten die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren in Absprache mit dem zuständigen Regionalteam der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen den Dialog mit der Regierung über die wirksamste Zusammensetzung der Präsenz der Vereinten Nationen im Land, um die Umsetzung des Programmrahmens eingedenk der normativen und humanitären Mandate voranzubringen. Die zuständige Institution der Vereinten Nationen wird in Beratung mit der residierenden Koordinatorin oder dem residierenden Koordinator prüfen, inwieweit und in welcher Form eine physische Präsenz im Land erforderlich ist. Auf dieser Grundlage legt die residierende Koordinatorin oder der residierende Koordinator der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen einen Vorschlag für die Zusammensetzung des Landteams der Vereinten Nationen zur internen Genehmigung vor, der der Gastregierung anschließend empfohlen wird.

## Teil II: Systemweite Funktionen, die zur Unterstützung der Agenda 2030 gestärkt werden müssen

19. Sämtliche von den Vereinten Nationen durchgeführten Entwicklungsaktivitäten unterstützen die Umsetzung der Agenda 2030 über die verschiedenen Ziele und Zielvorgaben für nachhaltige Entwicklung hinweg. Dabei kommt das vielfältige Spektrum des Kapazitätsaufbaus, der Politikberatung und der Interessenvertretung sowie der Operationalisierung der Normen und Standards der Vereinten Nationen zum Einsatz.

20. Innerhalb dieser Aktivitäten gibt es eine Reihe von Kernfunktionen, die für die wirksame Umsetzung der Agenda 2030 von zentraler Bedeutung sind. Dazu gehören die folgenden sechs Kernfunktionen des Systems:

a) integrierte normative Unterstützung bei der Umsetzung und Überwachung globaler Vereinbarungen, Normen und Standards sowie bei der diesbezüglichen Berichterstattung (siehe Resolution 71/243, Ziff. 21 b));

b) integrierte, faktengestützte Politikberatung und eine Vordenkerrolle zur Unterstützung von Ländern bei der Integration der Ziele für nachhaltige Entwicklung in die nationalen und lokalen Pläne und Haushalte (ebd., Ziff. 21 a));

- c) Erhebung und Analyse umfassender und aufgeschlüsselter Daten als Grundlage für faktengestützte, kontextspezifische und inklusive Politikentscheidungen (ebd. Ziff. 21 c));
- d) Kapazitätsaufbau und technische Hilfe (ebd. Ziff. 21 c));
- e) Zusammenführung von Vertretern unterschiedlicher Interessengruppen, Nutzung von Partnerschaften und Förderung des Wissensaustauschs sowie Süd-Süd-Zusammenarbeit und Dreieckskooperation (ebd. Ziff. 21 d) und e));
- f) direkte Unterstützung und Bereitstellung von Diensten, insbesondere in Ländern in besonderen Situationen, beispielsweise solche, die von Konflikten, Vertreibung und Katastrophen betroffen sind.

21. Der Generalsekretär hat darüber hinaus in den Ziffern 44 bis 46 seines Berichts vom Juni 2017 die Unterstützung der Finanzierung der Agenda 2030 als eine weitere Kernfunktion des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen bezeichnet. Dies umfasst höhere Kapazitäten zur Unterstützung von Ländern bei der Ausgestaltung und Nutzung von Investitionen durch den wirksamen Einsatz der normativen Kapazitäten der Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten. Es bedeutet auch stärkere Partnerschaften mit der Weltbank, anderen internationalen Finanzinstitutionen und dem weiter gefassten Finanzsektor, um Kapital zu beschaffen, tragfähigere Lösungen zur Bonitätsverbesserung und Risikominderung zu entwickeln und unterschiedliche Finanzierungsströme auf die Erzielung kollektiver Ergebnisse auszurichten. Die Grundlage dafür bilden die vom Entwicklungssystem der Vereinten Nationen schon lange gewährte Unterstützung von Ländern bei der Mobilisierung von Ressourcen (durch die Bereitstellung von direkten und indirekten Transfers und Hilfen, die Förderung der Mobilisierung von Inlandsressourcen und die Mobilisierung von Gebermitteln und Süd-Süd-Ressourcen) sowie die wirksame Bereitstellung von Ressourcen auf operativem Weg und durch die Erbringung von Leistungen.

22. Systemweite Konzepte werden gestärkt und weiterentwickelt werden, um das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen in die Lage zu versetzen, diese Kernfunktionen des Systems, die die einzigartigen komparativen Vorteile der Vereinten Nationen verkörpern, kollektiv zu erbringen. Zwar muss nicht die gesamte von jeder Funktion geleistete Unterstützung kollektiv oder integriert erbracht werden, doch gewährleistet ein gemeinsames Vorgehen ein kohärentes systemweites Verständnis der Funktionen ebenso wie der Beiträge, die von den Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zu diesen Funktionen erwartet werden.

### 23. Strategische Empfehlungen:

a) **Bis 2019 wird der Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen ein integriertes Bündel von Angeboten der Vereinten Nationen herausstreichen und artikulieren, das auf den systemweiten Instrumenten zur Ergebnismessung beruht und dessen Schwerpunkt auf den festgelegten gemeinsamen Ergebnissen liegen wird, die mit nationalen Resultaten verknüpft sind und die Zusammenarbeit mit einem breiteren Spektrum von Akteuren auf Landesebene berücksichtigen. Die Leiterinnen und Leiter der einzelnen Organisationen wären im Rahmen der Zuständigkeit ihrer jeweiligen Organisation für die Gewährleistung der Wirksamkeit in Bezug auf die Qualität, die Erbringung und die Ausführung von Maßnahmen und gleichzeitig für kollektive Ergebnisse rechenschaftspflichtig.**

b) **bis Ende 2018 wird das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen einen Fahrplan für die gemeinsame Erstellung stärker integrierter Analysen, für die bessere Nutzung seines internen Wissens, auch auf regionaler Ebene, und für eine verbesserte**

Zugänglichkeit, Harmonisierung und Nutzbarkeit bestehender Datensätze und Datenquellen im Einklang mit internationalen Datenschutzgrundsätzen erarbeiten, um Lücken, Ineffizienzen und Überschneidungen bei der Gewinnung, der Aufschlüsselung und der Analyse von Daten zu überwinden;

c) bis Ende 2019 wird das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen ein gemeinsames Partnerschaftskonzept erstellen und wirksamer mit dem Privatsektor zusammenarbeiten, unter anderem durch einheitliche Standards zur Wahrung der Sorgfaltspflicht auf der Grundlage bewährter Verfahren, die in den Modellen und Verfahren für die Zusammenarbeit der wichtigsten Institutionen mit der Privatwirtschaft ihren Niederschlag finden werden. Das System wird auch die Rolle der Organisation bei der Zusammenführung von Akteuren proaktiver und konsequenter nutzen, um der Zivilgesellschaft Raum geben zu helfen und insbesondere eine sinnvolle Teilhabe marginalisierter Gruppen sicherzustellen;

d) der Generalsekretär wird 2018 als Reaktion auf Forderungen nach einer stärkeren Unterstützung der Entwicklungsfinanzierung eine gesonderte Strategie in die Wege leiten, die in enger Zusammenarbeit mit der Hauptabteilung Wirtschaftliche und Soziale Angelegenheiten und der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen umgesetzt werden wird.

#### **24. Umsetzungsempfehlung:**

Die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren sollten befugt sein, Maßnahmen zur Integration des Systems zu stärken und durch einen erweiterten Zugang zu Finanzierungsströmen und -mechanismen Lücken zu ermitteln, zu minimieren, zu priorisieren und schließen zu helfen.

### **Teil III: Systemweite Instrumente zur Messung und Überwachung von Ergebnissen und zur Berichterstattung darüber**

25. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen muss für Ergebnisse, einschließlich kollektiver Ergebnisse, rechenschaftspflichtiger werden. Dies wird in der Ära der Ziele für nachhaltige Entwicklung die Nagelprobe für die Relevanz der Organisation sein. Die Rechenschaftspflicht und die Ergebnisse der Vereinten Nationen sollten daran gemessen werden, wie wirksam und effizient das System die Länder dabei unterstützt, bei der Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung und der entsprechenden Zielvorgaben und Indikatoren, die in die nationalen Pläne und Prioritäten eingeflossen sind, voranzukommen sowie Gefahren entgegenzutreten.

26. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen sollte seinen Beitrag zur Agenda 2030 kollektiv und individuell an den von den Mitgliedstaaten angenommenen tatsächlichen Zielvorgaben und Indikatoren messen und bei der Fortschrittsverfolgung nach Möglichkeit nationale Systeme verwenden. Dies erfordert die Schaffung kohärenter Systeme, die geeignet sind, Ergebnisse zu messen, zu überwachen und zu aggregieren, und die für Ergebnisverantwortung und Kosteneffizienz im gesamten Entwicklungssystem der Vereinten Nationen ebenso wie in den einzelnen Institutionen sorgen.

27. Der Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen sollte alle Ergebnisse umfassen, zu deren Unterstützung sich die Vereinten Nationen im Rahmen der Ziele für nachhaltige Entwicklung in einem Land verpflichtet haben. Diese Ergebnisse lassen sich anhand dreier Kategorien von Indikatoren messen:

a) Ergebnisse der Vereinten Nationen, die aus dem gemeinsamen Beitrag der Organisation zu den Indikatoren der Ziele für nachhaltige Entwicklung hervorgehen. Diese Indikatoren verwenden dieselben Maßeinheiten wie die globalen Indikatoren der Ziele für

nachhaltige Entwicklung und stellen eine Verbindung zwischen dem Handeln der Vereinten Nationen und den Zielen für nachhaltige Entwicklung her. Diese Indikatoren werden weiter aufgeschlüsselt, um zu zeigen, wie die Vereinten Nationen zur Erreichung der Ziele beitragen, insbesondere auch durch die für jedes Ziel vorhandenen Indikatoren der Umsetzungsmittel;

b) andere globale/regionale Indikatoren. Diese leiten sich aus anderen globalen/regionalen Rahmen außerhalb der Ziele für nachhaltige Entwicklung her und schließen Lücken bei den Zielvorgaben und/oder Indikatoren der Ziele für nachhaltige Entwicklung;

c) nationale Indikatoren. Diese Ebene der Wirkungsanalyse ist bestimmten nationalen Indikatoren vorbehalten, die (abhängig von den Landesprioritäten) in einem bestimmten Kontext relevant sein können.

28. Um Duplizierung und Widersprüchlichkeit im System zu vermeiden, müssen die von den Organisationen der Vereinten Nationen angestrebten Ergebnisse anhand eines gemeinsamen Konzepts an den Zielen für nachhaltige Entwicklung ausgerichtet werden.

### **29. Strategische Empfehlungen:**

a) **Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen muss insgesamt für Ergebnisse, einschließlich kollektiver Ergebnisse, rechenschaftspflichtiger werden. Jedes Ergebnis sollte von den zuständigen Organisationen individuell angewandt und für alle betreffenden Organisationen in einem Land aggregiert werden. Danach können die Ergebnisse aus den einzelnen Ländern aggregiert werden, um den globalen Beitrag der Vereinten Nationen zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung aufzuzeigen (die Schwerpunktsetzung auf gemeinsame Messgrößen und Ergebnisse hindert keine Institution der Vereinten Nationen daran, ihre eigenen Leistungsdaten zu erheben und/oder sie an zusätzlichen Leistungsindikatoren zu messen, die möglicherweise nur für diese Institution relevant sind);**

b) **bis Ende 2019 sollte eine systemweite Online-Plattform eingerichtet werden, um die Beiträge des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zu Fortschritten bei der Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung zu überwachen und darüber Bericht zu erstatten. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen sollte ausgehend von einer Erfassung und Zuordnung der zahlreichen gegenwärtig genutzten Wissenssysteme auf deren jeweiligen Vorteilen aufbauend ein flexibles und leichtes, jedoch wirksames Instrument schaffen, das den Bedürfnissen interner wie externer Nutzer gerecht wird;**

c) **die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen sollte dafür sorgen, dass sie durch die schrittweise Harmonisierung von Methodologien für die Datenerhebung und die Berichterstattung innerhalb des Systems in der Lage ist, bis 2021 aggregierte Informationen über systemweite Ergebnisse zu präsentieren.**

### **30. Umsetzungsempfehlungen:**

a) **Es sollte eine jährliche Berichterstattung über systemweite Ergebnisse auf allen Ebenen geben;**

b) **durch die Beteiligung des gesamten Systems an der Internationalen Geber-Transparenz-Initiative sollte die Transparenz in Bezug auf Ausgaben und Ergebnisse der einzelnen Organisationen erhöht werden, um sicherzustellen, dass Staaten und Bürgerinnen und Bürger über die Ausgaben der Vereinten Nationen informiert werden.**

#### **Teil IV: Finanzierungsmechanismen zur Untermauerung dieser Anstrengungen**

31. Die Fähigkeit des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen, sich wirksam neu zu positionieren, um kollektive Ergebnisse zu erzielen, wird entscheidend von einer entsprechenden Umstellung der Finanzierung des Systems abhängen, die dazu beiträgt, die Finanzierungsbasis des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen zu erweitern und zu diversifizieren. Ein strategisch neu positioniertes Entwicklungssystem der Vereinten Nationen muss sich auf systemweite Finanzierungsinstrumente verlassen können, die gleichermaßen zwecktauglich sind und eine kohärente Unterstützung der Kernfunktionen und der vom System angestrebten Veränderungen honorieren und durch Anreize fördern. Der Trend zur fortlaufenden Kürzung der Basismittel, zu steigender Zweckbindung und zu nicht planungssicheren, kurzfristigen Finanzierungsstrukturen, der zu einer Unterfinanzierung von Kernfunktionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen geführt hat, muss umgekehrt werden, um ein Umfeld zu schaffen, das Zusammenarbeit, Integration und die Schaffung von Synergien fördert.

32. Der Stand der Finanzierungsregelungen, einschließlich Korbfinanzierung, muss dringend überprüft werden, um die Mittel besser auf die Erfüllung der Kernfunktionen auszurichten, die zur Unterstützung der Umsetzung der Agenda 2030 benötigt werden, und gleichzeitig eine zweckmäßig angelegte und gestaffelte Finanzierung für die Verwirklichung kurz- und langfristiger Prioritäten zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang sollte mit Vorrang eine innovative Finanzierungsplattform entwickelt werden, die das Wissen, die Kapazitäten, den Sachverstand und die Ressourcenbasis des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen für innovative Finanzierung stärken hilft. Finanzierungsmechanismen könnten Beiträge einzelner Länder umfassen, die an bestimmte, in dem von der residierenden Koordinatorin oder dem residierenden Koordinator geleiteten Entwicklungshilfe-Programmrahmen der Vereinten Nationen verankerte Ergebnisse und nicht an bestimmte Organisationen, Fonds oder Programme der Vereinten Nationen gebunden sind.

33. Um im Rahmen des Strategiedokuments wirksam kollektive Ergebnisse zu erzielen, bedarf es höherer Investitionen in Korbfinanzierungsmechanismen, insbesondere zur Unterstützung von Kernfunktionen, die von Institutionen des Entwicklungssystems der Vereinten Nationen wahrgenommen werden. Systemweite wegweisende Initiativen könnten auch über interinstitutionelle Gemeinschaftsfonds finanziell unterstützt werden, die über das Multi-Partner-Treuhandfonds-Büro der Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen unter der Verwaltung des UNDP laufen. Die Gruppe der Vereinten Nationen für Entwicklungsfragen hat kürzlich den Gemeinsamen Politikfonds zur Förderung der Agenda 2030 durch integrierte Maßnahmen eingerichtet, der eine erhebliche Kapitalausstattung erhalten soll, damit er die residierenden Koordinatorinnen und Koordinatoren und die Landesteams der Vereinten Nationen dabei unterstützen kann, raschere Fortschritte im Hinblick auf die Ziele für nachhaltige Entwicklung zu erzielen. Der Gemeinsame Politikfonds soll als Vorbild dafür dienen, wie sich Finanzierung wirksam mit Funktionen und kollektiven Ergebnissen – in diesem Fall mit einer integrierten grundsatzpolitischen Unterstützung – verknüpfen lässt.

34. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen wird gemeinsam weiter innovative Finanzierungsansätze sondieren, wobei es sich auf die Erprobung innovativer Finanzierungsoptionen in den gesamten Vereinten Nationen stützt. Auf diesem Gebiet bedarf es einer systemweiten Zusammenarbeit, um Synergieeffekte und eine ausreichende Größenordnung zu erzielen. Um die durch innovative Finanzierung entstehenden Chancen nutzen zu können, könnten sich die Mitgliedstaaten verpflichten, eine Anschubfinanzierung für Erstinvestitionen bereitzustellen und flexible Regelungen für innovative Finanzierungslösungen für das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen unterstützen, einschließlich Verwaltungsstrukturen und geeigneter Rechenschaftsrahmen.

### 35. Strategische Empfehlungen:

a) **Finanzierungspakt:** Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen sollte aktiv einen Finanzierungspakt mit den Mitgliedstaaten anstreben, um die zentrale institutionelle Unterstützung zu stärken und an der Unterstützung auszurichten, die für Kernfunktionen und zu erzielende Ergebnisse im Zusammenhang mit der Unterstützung der Länder bei der Umsetzung der Agenda 2030 bereitgestellt wird. Der Finanzierungspakt sollte unmissverständlich deutlich machen, dass wesentlich mehr Finanzmittel bereitgestellt werden müssen, damit das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen die vielfältige Unterstützung leisten kann, die die Mitgliedstaaten bei der Umsetzung der Agenda benötigen;

b) als Teil des Finanzierungspakts würde sich jede einzelne Institution zu konkreten Maßnahmen zur Förderung systemweiter Transparenz und Rechenschaftspflicht verpflichten. Dazu gehören mehr Transparenz bei Finanzdaten, die volle Einhaltung bestehender Kostendeckungsgrundsätze und eine erhöhte Entschlossenheit, einen größeren Teil der Mittel für gemeinsame Tätigkeiten bereitzustellen;

c) **Korbfinanzierung auf Landesebene:** Die Landeteams der Vereinten Nationen sollten aktiv die Einrichtung von Korbfinanzierungsmechanismen auf Landesebene vorantreiben, die an der Ergebnisarchitektur des Entwicklungshilfe-Programmrahmens der Vereinten Nationen und nicht auf einzelne Organisationen, Fonds oder Programme der Vereinten Nationen ausgerichtet sind.

### Schlussbetrachtung

36. Die Mitgliedstaaten und die Institutionen der Vereinten Nationen sind sich bewusst, dass neue Arbeitsmethoden erforderlich sind. Das Entwicklungssystem der Vereinten Nationen anerkennt die Vorteile einer kohärenten Arbeitsweise und einer gemeinschaftlichen Ergebnisverantwortung und arbeitet gleichzeitig darauf hin, gegenüber nicht zu den Vereinten Nationen gehörenden Partnern das nach außen gerichtete Engagement und die Kohärenz zu erhöhen, was unerlässlich ist, wenn die Vereinten Nationen wirksam zu umfassenderen Anstrengungen auf Landesebene beitragen wollen. Sei es ein kooperatives Vorgehen in allen von der Charta erfassten Bereichen, ein systemisches Verständnis der Maßnahmen zur Unterstützung der Agenda 2030 oder die Zusammenarbeit zugunsten einer integrierten grundsatzpolitischen Unterstützung – die Argumente für ein zunehmend integriertes Arbeiten liegen auf der Hand. Dieses systemweite Strategiedokument enthält ein erstes Paket von Ideen, wie diese Zusammenarbeit gestärkt werden kann. In den kommenden Jahren werden, ausgehend von den aus diesen ersten Maßnahmen gewonnenen Erkenntnissen und den Rückmeldungen der Mitgliedstaaten, weitere Anstrengungen zur Stärkung von Zusammenarbeit und Koordinierung folgen.