



# Generalversammlung

Verteilung: Allgemein  
27. September 2017  
Deutsch  
Original: Englisch

---

## Zweiundsiebzigste Tagung

Tagesordnungspunkt 124, 134, 136, 137 und 141

### Reform der Vereinten Nationen: Maßnahmen und Vorschläge

### Überprüfung der administrativen und finanziellen Effizienz der Vereinten Nationen

### Entwurf des Programmhaushaltsplans für den Zweijahreszeitraum 2018-2019

### Programmplanung

### Personalmanagement

## Paradigmenwechsel im Management der Vereinten Nationen: Eine bessere Zukunft für alle gewährleisten

Bericht des Generalsekretärs

### *Zusammenfassung*

Der vorliegende Bericht über Managementreformen im Sekretariat der Vereinten Nationen ist zentraler Bestandteil meiner Reformagenda. Darin werden die Grundsätze dargelegt, an denen sich die gegenwärtigen und künftigen Anstrengungen zur Managementreform orientieren werden.

Aus den Konsultationen, die ich seit meinem Amtsantritt geführt habe, habe ich die eindeutige Botschaft empfangen, dass unsere Arbeit durch eine langsame und reaktionsarme Leistungserbringung, fragmentierte Managementstrukturen, Mikromanagement aufseiten der Leitungsgremien, mangelndes Vertrauen der Mitgliedstaaten und des Personals, unzureichende Mittelausstattung und ineffektive Erfüllung von Mandaten sowie mangelnde Transparenz und Rechenschaft beeinträchtigt wird.

Ich schlage ein neues Management-Paradigma vor, das den Führungskräften die nötigen Befugnisse verleiht, um festzulegen, wie sie ihre Mittel am besten einsetzen, um den Programmvollzug und die Erfüllung der Mandate zu unterstützen. Das wird auch bedeuten, dass den Führungskräften mehr Verantwortung übertragen wird und sie für den Programm- und Haushaltsvollzug zur Rechenschaft gezogen werden. Es geht nicht darum, ihnen Blankovollmachten zu erteilen, sondern vielmehr darum, ihnen diese zusätzliche Verantwortung nach sorgfältiger Prüfung dessen, ob sie über die entsprechenden Kapazitäten und Fähigkeiten



ten zur ordnungsgemäßen Ausübung vermehrter Befugnisse verfügen, zu übertragen.

Außerdem schlage ich eine Umwandlung der Organisation auf der Grundlage solider Managementgrundsätze vor, durch die die Vereinten Nationen agiler, wirksamer, transparenter, rechenschaftspflichtiger, effizienter, pragmatischer und stärker dezentralisiert werden und eine bessere Unterstützung ihrer normativen und operativen Tätigkeiten ermöglicht wird. Dies wird mich in die Lage versetzen, meine ehrgeizige Reformagenda umzusetzen.

Zu diesem Zweck lege ich drei zentrale Reformvorschläge vor. Erstens schlage ich Maßnahmen zur Straffung und Verbesserung des Planungs- und Haushaltsverfahrens vor. Die Haushaltspläne sollten eine bessere Entscheidungsfindung unterstützen und der Verknüpfung zwischen Mitteleinsatz und Programmvollzug stärker Rechnung tragen. Zweitens übertrage ich Managementbefugnisse an die Programmleiterinnen und -leiter und verlange von ihnen mehr Rechenschaftspflicht für die Mandatserfüllung. Drittens schlage ich Änderungen der Management- und Unterstützungsstrukturen vor, um den Programmvollzug besser zu unterstützen und den Führungskräften Orientierung im Bereich der Qualitätssicherung und eine strategische Grundorientierung zu geben.

Das übergreifende Ziel ist es, die Organisation zu dezentralisieren, indem wir die Entscheidungsprozesse näher an den Ort der Leistungserbringung rücken, Führungskräften Vertrauen entgegenbringen und sie mit den notwendigen Befugnissen ausstatten, für mehr Rechenschaftspflicht und Transparenz sorgen, Doppelstrukturen und Mandatsüberschneidungen abbauen, die Arbeit im Feld stärker unterstützen und das Planungs- und Haushaltsverfahren reformieren.

## I. Einleitung

1. Mehr als 70 Jahre nach ihrer Gründung sind die Vereinten Nationen wichtiger denn je dafür, ihren Auftrag zu erfüllen und ihrem Versprechen nachzukommen, künftige Geschlechter vor der Geißel des Krieges zu bewahren, den Glauben an die Grundrechte des Menschen zu bekräftigen, Bedingungen zu schaffen, unter denen Gerechtigkeit und die Achtung vor den völkerrechtlichen Verpflichtungen gewahrt werden können, und den sozialen Fortschritt und einen besseren Lebensstandard in größerer Freiheit zu fördern. Frieden und Sicherheit, die Menschenrechte, das Völkerrecht und die Entwicklung bilden nach wie vor die Eckpfeiler dieser Mission.

2. Über die Vereinten Nationen haben die Mitgliedstaaten in den Bereichen Frieden, nachhaltige Entwicklung und Menschenrechte erhebliche Fortschritte erzielt. Dennoch hat die Organisation zunehmend Schwierigkeiten, die in ihrer Charta verankerten Ziele zu erreichen. Die von den Vereinten Nationen und ihren Mitgliedstaaten hart erarbeiteten Fortschritte sind fragil und ernsthaft gefährdet, unter anderem durch eine tendenzielle Abkehr vom Multilateralismus bei der Bewältigung der Herausforderungen, vor denen die Welt heute steht, wie Klimawandel, Bevölkerungswachstum und Vertreibung, wachsende Ungleichheit, Armut, Menschenrechtsverletzungen, zunehmend verhärtete und regionalisierte Konflikte sowie die steigende Bedrohung durch den Terrorismus und gewalttätigen Extremismus. Die Erfahrung hat uns gelehrt, dass Nichtanpassung oder Untätigkeit ein verheerendes Maß an menschlichem Leid und die Tragik verpasster Chancen für Entwicklung und sozialen Fortschritt weltweit nach sich ziehen. Ich bin nach wie vor der Überzeugung, dass ein effektiver Multilateralismus und ein gemeinschaftliches Handeln der 193 Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen weiterhin die größte Hoffnung für die Welt darstellen.

3. Um ihr Versprechen an die Menschen in der heutigen Welt zu halten, muss die Organisation ihre Arbeitsweise überprüfen und erkennen, dass grundlegende Reformen in Bereichen wie Frieden, Sicherheit und Entwicklung von Verbesserungen der administrativen Effizienz der Organisation flankiert werden müssen. Der Rahmen für das Management und seine Strukturen und Verfahren müssen überall im Sekretariat und im gesamten System der Vereinten Nationen eine neue Dynamik und Innovationskraft ermöglichen und so die Erfüllung des Versprechens der Vereinten Nationen uneingeschränkt unterstützen. Wir müssen ein geeintes Vorgehen ermöglichen, das komparative Vorteile über das gesamte System der Vereinten Nationen hinweg verstärkt und bestmöglich nutzt, um die Verknüpfungspunkte der Tätigkeit der Organisation in den Bereichen Frieden und Sicherheit, nachhaltige Entwicklung, Schutz der Menschenrechte und Bewahrung eines gesunden Planeten zu verstärken, und müssen dabei weiterhin als wertvolles Forum für die zwischenstaatliche Debatte fungieren. Wollen wir das verwirklichen, was die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung vorsieht, und niemanden zurücklassen, müssen wir jetzt und in allen diesen Bereichen handeln.

4. Die Herausforderungen für die Verwirklichung der Ziele der Charta liegen jedoch nicht ausschließlich außerhalb der Organisation. Die Managementstruktur und der administrative Rahmen des Sekretariats sind zentralisiert und schwerfällig und können daher nicht flexibel genug auf die wachsende Anzahl und den zunehmenden Umfang der Mandate der Vereinten Nationen reagieren, insbesondere im Feld. Eine Reform hin zu einem anderen Paradigma, das den Schwerpunkt auf einen integrierten Ansatz und einen schnelleren Programmvollzug im Feld legt, ist unerlässlich. In einer Zeit, in der der weitaus überwiegende Teil des Personals der Vereinten Nationen – mehr als 90 Prozent des zivilen und uniformierten Personals, einschließlich zwei Dritteln des gesamten zivilen Personals – im Feld tätig ist und der Großteil der finanziellen Mittel der Organisation zur Bedarfsdeckung im Feld verwendet wird, muss der Rahmen für das Management neu ausgerichtet werden, um Maßnahmen im Feld zu ermöglichen und zu unterstützen, wo und wann immer sie er-

forderlich sind. Mein Reformvorschlag zielt darauf, die Entscheidungsprozesse näher an den Ort der Leistungserbringung zu rücken, Regeln, Vorgaben und Verfahren zu vereinfachen und Befugnisse zu dezentralisieren, um die Wirksamkeit der Anstrengungen zu erhöhen. Dafür müssen mehr Transparenz und Rechenschaftspflicht bei allen Tätigkeiten institutionalisiert werden, um den zwischenstaatlichen Prozessen und Lenkungsverfahren am Amtssitz besser dienen zu können. In meinem Reformvorschlag rege ich außerdem an, den Führungskräften bei der Verwaltung und dem Einsatz von Ressourcen mehr Entscheidungsspielraum zu geben.

5. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen habe ich im April ein Team zur internen Überprüfung eingesetzt, um zu ermitteln, welche Änderungen notwendig sind, damit die Organisation effektiver wird und gegenüber denjenigen, denen sie dient, besser reagieren kann. Im Rahmen von Konsultationen mit den Mitgliedstaaten und den Bediensteten auf allen Ebenen, einschließlich der Leiterinnen und Leiter der Hauptabteilungen, Regionalkommissionen, Dienststellen außerhalb des Amtssitzes sowie Friedenssicherungsmissionen und besonderen politischen Missionen, ermittelte das Überprüfungsteam die folgenden sechs zentralen Herausforderungen:

- a) langsame und wenig empfangenerorientierte Leistungserbringung;
- b) fragmentierte Managementstrukturen;
- c) eine schwache Kultur des Leistungsmanagements;
- d) Mangel an Ressourcen für Mandate und ineffiziente Verwaltung der Ressourcen für die Mandatserfüllung;
- e) mangelnde Transparenz und Rechenschaft;
- f) ein Vertrauensdefizit zwischen Mitgliedstaaten und Sekretariat.

6. Konkret habe ich die Absicht, diese Probleme durch die Ausarbeitung von Vorschlägen in vier Schlüsselbereichen zu beheben. Erstens müssen die Führungsverantwortlichen der Organisation gestärkt werden und mehr Befugnisse erhalten. Aufgaben, Befugnisse, Verantwortlichkeiten und Rollen müssen abgestimmt und klar definiert werden. Die Aufgabe der Aufsichtsmechanismen muss von der vorgelagerten Kontrolle hin zur nachträglichen Bewertung der Einhaltung verlagert werden, einhergehend mit dem Grundsatz der Ergebnisverantwortung. Zweitens muss die Organisation transparenter werden, in der Lage sein, auf viel sichtbarere und sinnvollere Weise eine klarere Verbindung zwischen Ressourcen und Ergebnissen aufzuzeigen, und ihre Planungsrahmen für das Risikomanagement stärken. Um wirksames und rasches Handeln zu ermöglichen, müssen drittens Befugnisse auf verantwortungsvolle Weise und unter klar festgelegten Bedingungen delegiert werden, damit sie in größerer Nähe zum Ort der Leistungserbringung ausgeübt werden können. Viertens müssen die Führungs- und Verwaltungsstrukturen am Amtssitz neu organisiert werden, um eine verantwortungsvolle Ausübung delegierter Befugnisse zugunsten einer wirksamen und umfassenden Mandatserfüllung zu gewährleisten, einschließlich durch die Beseitigung doppelt ausgeführter Aufgaben, eine klarere Aufteilung der Rollen und Verantwortlichkeiten und eine schärfere Aufgabentrennung sowie die Sicherung angemessener Kontrollmechanismen.

7. Meine Vision zur Bewältigung der sechs zentralen Herausforderungen beruht auf zwei Verpflichtungen, die ich einzugehen beabsichtige, zum einen gegenüber den leitenden Führungskräften und zum anderen gegenüber den Mitgliedstaaten. Den leitenden Führungskräften sage ich die vollen Befugnisse zu, die sie benötigen, um ihre Mandate zu erfüllen, solange sie dies auf transparente, verantwortliche und rechenschaftspflichtige Weise tun. Umgekehrt erwarte ich von ihnen eine stärkere Verpflichtung auf die Durchführung von Reformen vor Ort und auf das Hinterfragen gestrigter Arbeitsweisen. Den Mitglied-

staaten sage ich zu, dass das Sekretariat auf transparente, verantwortliche und rechen-schaftspflichtige Weise die Mittel der Organisation verwalten und die vereinbarten Mandate und Zielvorgaben zur Durchführung aller Mandate erfüllen wird. Im Gegenzug erbitte ich von den Mitgliedstaaten ihr Vertrauen in das Management der Organisation, das es mir ermöglicht, im Rahmen der in diesem Bericht dargelegten breiten Parameter Entscheidungen zu treffen, die die Wirksamkeit der Mandatserfüllung erhöhen, ohne um vorherige Genehmigung meiner Maßnahmen ersuchen zu müssen.

8. Darüber hinaus schlage ich folgende wesentliche Änderungen am Management der Organisation vor:

*a)* Vereinfachung und Straffung des Planungs- und Haushaltszyklus und der Berichterstellung, darunter durch die Umstellung von einem Zweijahres- auf einen Einjahreshaushalt und die Verkürzung des Planungs- und Haushaltszyklus von fünf auf drei Jahre. Die Informationen über die Programmplanung und den Programmvollzug würden mit den Finanzinformationen vorgelegt, um für mehr Transparenz der Tätigkeiten zu sorgen und strategische Entscheidungen zu unterstützen. Ich schlage vor, dass die Mitgliedstaaten der Organisation die zusätzliche Befugnis zur Umwidmung von Mitteln innerhalb der Einzelpläne – nicht zwischen ihnen – verleihen; damit bliebe der Grundsatz gewahrt, dass für Entwicklung veranschlagte Mittel nur für Entwicklung und für andere Säulen der Organisation veranschlagte Mittel nur für diese Säulen verwendet werden sollen. Außerdem schlage ich vor, den Rahmen der Verpflichtungsermächtigung für „unvorhergesehene und außerordentliche Aufwendungen“ zu erweitern, damit rasch auf unvorhergesehene Ereignisse in den Bereichen Entwicklung und Menschenrechte reagiert werden kann;

*b)* Durchführung von Maßnahmen für eine transparentere Berichterstattung an die Mitgliedstaaten, insbesondere im Hinblick auf Überwachung, Evaluierung, Programm- und Haushaltsvollzug sowie Ressourceneinsatz;

*c)* Umwandlung der Organisation mit dem Ziel, die Doppelung interner Kontrollen zu beenden, im Wege der Einrichtung einer Sekretariats-Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung, die eine klar festgelegte Rolle in diesen drei Bereichen hat, sowie einer Sekretariats-Hauptabteilung Operative Unterstützung, mit dem Schwerpunkt auf der operativen Tätigkeit, Diensten, Transaktionen und der Unterstützung von Einrichtungen mit schnell ansteigendem Bedarf in einem schwierigen Umfeld;

*d)* volle Nutzung von Umoja und dem globalen Leistungserbringungsmodell, um Verwaltungsvorgänge an weniger Dienstorten durchzuführen. Derzeit sind bestimmte Funktionsbereiche der Vereinten Nationen wie Beschaffung und Auszahlungssysteme, Einstellung von Personal, technische Dienste und Logistikmanagement auf mehrere Standorte verteilt. Ich schlage vor, diese Funktionen in einem oder zwei Zentren zusammenzuführen und eine strategische Standortbewertung vorzunehmen – ein komplexes Unterfangen, das aber dringend nötig ist, um eine kosteneffizientere und einheitlichere verwaltungstechnische Unterstützung zu gewährleisten. Es wäre ebenfalls wichtig, die Steuerung der Lieferkette zu verbessern und größere technologische Innovationen zu ermöglichen;

*e)* Straffung und Vereinfachung der Regeln, Prozesse und Verfahren im Bereich des Personalmanagements, um eine rasche Einstellung, Verlegung und Entwicklung von Personal zu gewährleisten, mit klar an die Führungskräfte delegierten Befugnissen und eindeutig geregelter Rechenschaftspflicht.

9. Über den gesamten Reformprozess hinweg werde ich die Bediensteten unterrichtet halten und konsultieren, da ich der festen Überzeugung bin, dass sie das wertvollste Gut der Organisation sind. Sie verdienen Lob und Unterstützung für ihren Einsatz und besonders für ihre Aufopferung im Dienst der Organisation, an den Frontlinien von Konflikten, bei der Erbringung humanitärer Hilfe, beim Schutz der Menschenrechte, bei der Beseiti-

gung der Armut und als Wegbereiter einer nachhaltigen Entwicklung. Ich bin mit Personalvertretern und Bediensteten auf der ganzen Welt im Rahmen von Mitarbeiterversammlungen zusammengetroffen und beabsichtige weitere Konsultationen zu den einzelnen Aspekten der Durchführung der Managementreform, insbesondere wenn es mit Auswirkungen auf das Wohl der Bediensteten und ihre Beschäftigungsbedingungen verbunden ist.

10. Die in diesem Bericht erläuterten Managementreformen zielen darauf, die Leistungserbringung auf drei Ebenen zu verbessern: 1) am Amtssitz, zur Unterstützung der multilateralen Beratungen und Maßnahmen durch Festlegung und Koordinierung der Grundsatzpolitik und strategischen Planung, 2) auf der regionalen Ebene, zur unmittelbaren Unterstützung der Regierungen, der Missionen der Vereinten Nationen und anderer zwischenstaatlicher und regionaler Organisationen, und 3) auf der lokalen Ebene, wo unsere Tätigkeit die unmittelbarste Wirkung auf die Menschen hat, denen wir dienen. Die Reformen tragen den Maßnahmen Rechnung, die derzeit im gesamten System der Vereinten Nationen im Gang sind, um kohärenter vorzugehen und größere Wirkung zu erzielen, und bauen auf den Erfahrungen aus vergangenen und laufenden Managementreformen auf; die früheren Investitionen zur Stärkung des Sekretariats und zur Herbeiführung von Geschlossenheit in der Zielverfolgung und im Handeln werden genutzt, um die Kapazitäten des Sekretariats und des Systems der Vereinten Nationen, soweit angezeigt, umfassend zur Wirkung zu bringen. Letztendlich zielen die Reformen darauf, die Wirksamkeit der Organisation bei der Erfüllung aller ihrer Mandate und ihre Ergebnisverantwortung zu erhöhen, unter Einhaltung der von den Mitgliedstaaten festgelegten Parameter.

11. In diesem Bericht beschreibe ich in großen Zügen die Konzepte, Ziele und Grundsätze, die meinen Reformen zur administrativen Funktionsweise der Organisation zugrunde liegen, erbitte ich die Unterstützung der Mitgliedstaaten für die Verwirklichung meiner Vision und zeige ich auf, in welchen Bereichen noch mehr getan werden muss, bevor der Generalversammlung detaillierte Vorschläge mit Kostenkalkulationen zur Behandlung vorgelegt werden können. Die Managementreformen werden der wichtigste Wegbereiter für die effiziente und wirksame Bereitstellung von Leistungen für die weltweiten Einsätze sein, ob im Bereich der Entwicklung, des Friedens und der Sicherheit oder der humanitären Hilfe. Sie werden die Feldmissionen, den Amtssitz, die Regionalkommissionen und die Dienststellen außerhalb des Amtssitzes umfassen und es dem Sekretariat dadurch ermöglichen, den in allen Bereichen bestehenden Bedürfnissen, insbesondere im Feld, gerecht zu werden, Doppelarbeit zu beseitigen und im Wege einer operationellen Transformation und angemessenen Delegation von Befugnissen die Rechenschaftspflicht zu verbessern. Diese Reformen stützen die Reformvorschläge in den Bereichen Entwicklung sowie Frieden und Sicherheit.

## **II. Überblick über frühere und laufende Managementreform-Initiativen**

12. Über die Jahre hinweg wurden so viele Versuche zur Bewältigung der sich dem Sekretariat stellenden Herausforderungen unternommen, dass man den Bediensteten wie den Mitgliedstaaten eine gewisse Reformmüdigkeit nicht verdenken kann. Wie schon meinen Vorgängern war auch mir bei meinem Amtsantritt bewusst, dass die Verwaltungsabläufe der Organisation unter Zugrundelegung und Anpassung früherer Reforminitiativen verbessert werden müssen. Mit der Entwicklung und/oder Anwendung der Internationalen Rechnungslegungsstandards für den öffentlichen Sektor (IPSAS) und des ERP-Systems „Umoja“ sowie dem Vorschlag für ein neues globales Leistungserbringungsmodell sind moderne Managementkonzepte eingeführt worden. Dazu gehören insbesondere auch die Schaffung des Ethikbüros und des Unabhängigen beratenden Ausschusses für Rechnungsprüfung, die Rahmenmethodologie für organisationsweites Risikomanagement und interne Kontrolle,

die sekretariatsweite Betrugsrisikobewertung, eine neue IT-Strategie für das Sekretariat, die Einrichtung der Hauptabteilung Unterstützung der Feldeinsätze sowie eine Reihe von Reformen im Personalmanagement, darunter Initiativen zur Förderung einer gesteuerten Mobilität für verschiedene Rangstufen.

13. Trotz aller Verbesserungen bleibt jedoch noch viel zu tun, wenn das Sekretariat alle seine Mandate wirksamer erfüllen soll. Das Sekretariat ist ein komplexes Organ, das gegenüber vielen verschiedenen zwischenstaatlichen Organen Rechenschaft ablegen muss und viele verschiedene Ziele und Unterziele verfolgt. Dadurch ist mit der Zeit ein abgeschottetes Arbeiten im Sekretariat entstanden, dessen Folge gegenläufige oder überflüssige Tätigkeiten und eine immer stärker zentralisierte, bürokratische und risikoscheue Organisations- und Führungskultur sind. Die Verwaltungsprozesse duplizieren sich und können nicht mehr rasch genug den Bedürfnissen einer Organisation gerecht werden, die in immer wechselhafteren, prekären und oft gefährlichen Situationen im Feld im Einsatz ist.

### **Organisations- und Führungskultur**

14. Wenn die Vereinten Nationen eine echte Führungsrolle wahrnehmen wollen, müssen sie institutionelle Trennlinien überwinden und ihre verfügbaren Ressourcen, Kapazitäten und Partnerschaften in vollem Umfang nutzen. Ihr Erfolg ist in entscheidendem Maße an einen tiefgreifenden Wandel der Organisationskultur und eine visionäre, prinzipientreue Organisationsführung auf allen Ebenen und im gesamten System geknüpft.

15. Die Vereinten Nationen müssen von einer prozessorientierten zu einer stärker ergebnisorientierten Organisationskultur übergehen, die mit den Risiken im administrativen Bereich und bei der Mandatserfüllung besser umgeht, Wert auf Innovationen legt, gegenüber unbeabsichtigten Fehlern toleranter ist und eine größere Bereitschaft zu raschem korrekativem Handeln zeigt. Wir müssen auf allen Ebenen das Vertrauen wiederherstellen und für eine Kultur der verstärkten Verantwortung und der Rechenschaft sorgen, in der alle Führungskräfte und Bediensteten immer und überall über die Mittel zur Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen und die Organisation dafür gerüstet und in der Lage ist, die Mitgliedstaaten bei ihrer Arbeit und in ihrem kollektivem Handeln zu unterstützen. Wir müssen die Integrität und die harte Arbeit unserer Bediensteten wertschätzen und uns darauf verlassen, offen aussprechen, was von den Bediensteten erwartet wird, ihre Leistung an klaren und fairen Standards messen und anerkennen sowie sicherstellen, dass ihre Fertigkeiten und Qualifikationen mit dem immer schnelleren Tempo der Technologieinnovation Schritt halten.

16. Die Berichte „In die Vereinten Nationen investieren – die Organisation weltweit stärken“ (A/60/692 und Corr.1 und 2) und „In Humankapital investieren“ (A/61/255 und Add.1 und Add.1/Corr.1) zeigten die Notwendigkeit auf, die Führungs- und Managementkultur der Vereinten Nationen besser zu unterstützen und zu entwickeln. Zu den in Richtung auf dieses Ziel unternommenen Schritten gehörten die Einführung von Pakten zwischen dem Generalsekretär und den hochrangigen Führungskräften als strategisches Managementinstrument, die Schaffung einer für die Ernennung hochrangiger Amtsträger in Feldmissionen zuständigen Kapazität innerhalb der Hauptabteilung Unterstützung der Feldeinsätze und die Erarbeitung von Orientierungs- und Mentorprogrammen sowie von Pflichtprogrammen zur Schulung und Fortbildung hochrangiger Führungskräfte.

17. Geeint im Ziel billigte der Koordinierungsrat der Leiter der Organisationen des Systems der Vereinten Nationen (CEB) im April 2017 den Rahmen für die Organisationsführung des Systems der Vereinten Nationen. Darin werden acht Grundeigenschaften genannt, die für die Organisation als wesentlich angesehen werden, damit sie ihr Kernmandat erfüllen kann, nämlich den Frieden und die Sicherheit zu fördern, die Menschenrechte zu schützen, humanitären Notlagen zu begegnen und das in der Agenda 2030 festgeschriebe-

ne Gebot des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts voranzubringen. Gemäß den acht Grundeigenschaften muss die Organisationsführung der Vereinten Nationen a) prinzipientreu sein und die Werte, Normen und Standards der Organisation verteidigen, b) auf Normen gestützt, das heißt in den Werten und Standards der Vereinten Nationen verankert sein, c) inklusiv sein, d) rechenschaftspflichtig sein und dem Grundsatz der 360-Grad-Verantwortung innerhalb des gesamten Systems der Vereinten Nationen, gegenüber den Mitgliedstaaten und gegenüber denen, denen die Organisation dient, gerecht werden, e) mehrdimensional und über organisatorische Trennlinien und Funktionen hinweg integriert sein, f) transformativ sein und positiven Wandel herbeiführen, g) kollaborativ sein und h) in allen Interaktionen den Prinzipien in vorbildlicher Weise entsprechen. Dem habe ich eine neunte Grundeigenschaft hinzugefügt, gemäß der pragmatisch und handlungsorientiert vorzugehen ist und prinzipientreue, praktische Maßnahmen zur Erfüllung der Mandate ergriffen werden, administrative und operative Risiken gegeneinander abgewogen werden und im Zweifelsfall zu handeln ist, um menschliches Leid zu verhindern oder zu überwinden.

18. Auf meine Anweisung hin ist der Rahmen für die Organisationsführung bei allen Entscheidungen über die Auswahl von Führungskräften auf allen Ebenen des Sekretariats anzuwenden und sind die Orientierungs-, Schulungs-, Mentor- und Coachingprogramme für Führungskräfte neu zu beleben und entsprechend zu aktualisieren. Darüber hinaus habe ich beschlossen, dass ein an den neun Grundeigenschaften orientierter 360-Grad-Mechanismus für die Leistungsbeurteilung geschaffen wird und entsprechende Messkriterien in die Pakete des Generalsekretärs mit den Leiterinnen und Leitern der Hauptabteilungen, Büros, Regionalkommissionen und Missionen aufgenommen werden. Das Sekretariat wird durch regelmäßige Umfragen bei den Bediensteten ermitteln, wie diese die Führungs- und Managementebene, der sie unterstellt sind, wahrnehmen, und ich werde dafür sorgen, dass hervorragende Führungskräfte gewürdigt und diejenigen, die die Führungsprinzipien der Vereinten Nationen und die damit verbundenen Grundeigenschaften missachten, zur Rechenschaft gezogen werden.

19. Die seit 2009 für die Bediensteten der Rangstufen P-4 bis D-2 verbindlichen Führungs- und Managemententwicklungsprogramme und der 2010 eingeführte kompetenzbasierte Rahmen für die Personalauswahl werden angepasst, um dem Rahmen für die Organisationsführung Rechnung zu tragen, und strenger an den Erwartungen der Organisation und am Leistungsmanagement ausgerichtet. Das Leistungsmanagement hat sich zu einem erheblichen Managementproblem entwickelt, das sich auf die Mandatserfüllung und ihre Wirksamkeit auswirkt. Wenn Bedienstete mit Führungsmängeln konfrontiert sind, sehen sie im System der internen Rechtspflege oft den einzig gangbaren Beschwerdeweg. Da manche Führungsverantwortliche das System der internen Rechtspflege scheuen, unterlassen sie es gegebenenfalls, ungenügende Leistungen förmlich zu dokumentieren oder Verwaltungsmaßnahmen gegen leistungsschwache Bedienstete einzuleiten. Derartige Situationen betreffen zwar nur einen Bruchteil der Sekretariatsbediensteten, doch die Wahrnehmung von Straflosigkeit beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation und untergräbt den Gemeinschaftsgeist bei der Verfolgung der hehren Ziele der Vereinten Nationen. Nachstehend sind die weiteren Schritte zur Verbesserung des Leistungsmanagementsystems beschrieben, die derzeit auf Ersuchen der Generalversammlung in ihrer Resolution 68/265 unternommen werden.

### **Vereinfachung des Personalmanagements**

20. Zwar sind grundlegende Veränderungen in der Führungs- und Arbeitsweise der Organisation Voraussetzung für den Erfolg, doch wird sich dieser Erfolg nicht ohne die volle Einsatzbereitschaft und harte Arbeit aller Bediensteten auf allen Ebenen einstellen. Die Vielschichtigkeit und Komplexität der globalen Präsenz der Vereinten Nationen erfordern ein internationales und vielseitig einsetzbares Personal, das sich durch Diversität und geo-



grafische und geschlechtliche Ausgewogenheit auszeichnet und tatsächlich alle Völker, denen wir dienen, repräsentiert und ihnen mit hohem Pflichtbewusstsein und geleitet von dem Ziel, die den Vereinten Nationen zugrundeliegenden und von ihnen vertretenen Werte zu verteidigen, nutzt.

21. Obwohl sie ursprünglich zu dem grundlegenden Zweck konzipiert wurden, eine faire Behandlung der Bediensteten und Chancengleichheit zu gewährleisten, tragen die übermäßig komplizierten personalpolitischen Regelungen und die zentralisierten Verfahren nicht nur zu Verzögerungen bei der Auswahl, Verlegung, Verwaltung und Führung des Personals der Vereinten Nationen bei, sondern sorgen ironischerweise auch für eine Aufspaltung und Anonymisierung der Entscheidungsfindung und damit für Intransparenz und eine Verwässerung der Rechenschaftspflicht bei Entscheidungen im Bereich des Personalmanagements. Bei der Rekrutierung von Bediensteten und bei der Beendigung ihres Dienstverhältnisses sind die Probleme besonders akut; die vorgelagerten Kontrollen und Verfahren tragen kaum zu einem schnellen und wirksamen Personalmanagement bei, sondern setzen die Organisation vielmehr dem Risiko verwaltungsrechtlicher Streitigkeiten und einer ineffektiven Mandatserfüllung aus. Natürlich muss das Recht aller Bediensteten auf ein ordnungsgemäßes Verfahren bestehen bleiben, doch die administrativen Prozesse haben sich mit der Zeit derart festgefahren, dass es in der Praxis mittlerweile wichtiger geworden ist, alle Verfahrensschritte einzuhalten, als die im Interesse der Organisation richtigen Entscheidungen und Maßnahmen zu treffen.

22. Dem Wandel von Organisationskultur und -bedarf muss sich auch das Personal anpassen, damit die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft bewältigt werden können. In Anbetracht der komplexen und sich verändernden globalen Herausforderungen muss die Personalplanung und -verwaltung, einschließlich des Leistungsmanagements und der Fortbildung, gestrafft und vereinfacht und so dafür gesorgt werden, dass das Personal den an die Vereinten Nationen gerichteten Anforderungen jederzeit gerecht wird und dass das Management im Sekretariat den Grundsätzen der fachlichen Eignung, der Integrität, der Effizienz und der Wirksamkeit im pragmatischen Handeln, der Transparenz und der Rechenschaft entspricht. Damit die Organisation ihre Aufgaben nicht nur erfüllt, sondern gut erfüllt, muss sie sich die Vielfalt ihres Personals und die durch geografische Mobilität gewonnenen direkten Erfahrungen zunutze machen, wann immer es praktisch möglich ist.

23. Trotz der Personalreformen des vergangenen Jahrzehnts ist die Organisation nicht so einsatzfähig und wirksam, wie ich sie mir wünschen würde. Es fällt ihr noch immer schwer, die richtigen Leute mit den richtigen Fähigkeiten zur rechten Zeit am rechten Ort einzusetzen. Wie aus einem jüngeren Bericht über die Reform des Personalmanagements (A/71/323) hervorgeht, dauert die Rekrutierung von Bediensteten an Nicht-Feld-Dienstorten durchschnittlich 239 Tage und damit weitaus länger als die angestrebten 120 Tage. Das ist zu langsam, um eine rasche Reaktion des Sekretariats auf einen neu entstehenden Bedarf zu ermöglichen. Darüber hinaus sind viele Prozesse im Personalmanagement zentralisiert, unflexibel und beschwerlich, und die Personalpolitik ist nicht ausreichend auf die Realität im Feld eingestellt und wird nicht immer konsequent angewandt. Ein grundlegendes Umdenken ist vonnöten. Die Personalstrategen im Sekretariat müssen eine gemeinsame Zukunftsvision für die Organisation erarbeiten, an der sie ihre personalpolitischen Strategien und Rahmenpläne ausrichten. Der Schwerpunkt muss darauf liegen, fähige Kräfte anzuziehen, zu rekrutieren und zu binden, unter anderem durch Maßnahmen zur Förderung echter Karriereperspektiven sowie der Gesundheit und des Wohlergehens des Personals. Darüber hinaus muss das Personalmanagement auch die Frage der Planung und Umgestaltung des Personalbestands wirksamer angehen. Kurz, die Personalverantwortlichen müssen dafür sorgen, dass die Organisation Bedienstete heranbilden und an sich binden kann, deren Qualifikationsprofil und Dynamik sie befähigen, neuen und sich abzeichnenden Herausforderungen zu begegnen.

24. Zur Einhaltung der in Artikel 101 Absatz 3 der Charta verankerten Grundsätze müssen konkret nicht nur die Leitlinien unserer Personalpolitik artikuliert werden, sondern es muss auch eine organisatorische Erneuerung gelingen. Das Personalmanagement muss proaktiv zu größerer geografischer und regionaler Vielfalt des Personals beitragen. Es kann nicht angehen, dass das Ziel der vollen Geschlechterparität im Sekretariat mehr als zwanzig Jahre nach der von der Generalversammlung in ihrer Resolution 49/167 vom 24. Dezember 1994 an den Generalsekretär gerichteten nachdrücklichen Aufforderung, den strategischen Aktionsplan für die Verbesserung der Situation der Frauen im Sekretariat (1995-2000) voll durchzuführen, noch immer nicht erreicht ist. Ich habe hervorgehoben, wie wichtig die Geschlechterparität auf allen Ebenen ist, und alle hochrangigen Amtsträger angewiesen, dieses Ziel zur zentralen Priorität ihres Personalmanagements zu machen. Ich bin fest entschlossen, während meiner Amtszeit auf der Ebene der Untergeneral- und Beigeordneten Generalsekretärinnen und -sekretäre Geschlechterparität zu erreichen und in meinem Führungsteam für größere geografische Vielfalt zu sorgen.

25. Gleichzeitig gilt es, das Personal geschlossen hinter einem gemeinsamen Ziel zu vereinen und nicht zu vergessen, dass jeder Arbeitsplatz bei den Vereinten Nationen, gleichviel auf welcher Ebene der Hierarchie er angesiedelt ist und wer ihn innehat, die einzigartige Chance bietet, einen Beitrag zum Wohl der Menschheit zu leisten. Die Organisation muss neue Begeisterung für den Dienst an der Weltgemeinschaft wecken.

26. Um diesen Wandel herbeizuführen, muss die Organisation ihren grundsatzpolitischen Rahmen und ihre Verfahren vereinfachen und Befugnisse so nahe wie möglich zum Ort der Leistungserbringung dezentralisieren, ermöglicht durch transparente und aktuelle Meldung organisationsanalytischer („Business Intelligence“) Daten, Überwachung und Qualitätssicherung sowie durch Maßnahmen zur verstärkten Anwendung des Rechenschaftsprinzips.

27. Die nachstehenden Bereiche bedürfen dringender Aufmerksamkeit und werden 2018 unter Berücksichtigung der entsprechenden Konsultationen zwischen Personal und Leitung angegangen:

- a) Überprüfung und Vereinfachung der personalpolitischen Richtlinien und Verfahren unter Berücksichtigung der bewährten Praxis im gesamten System der Vereinten Nationen und in anderen Einrichtungen des öffentlichen und des privaten Sektors;
- b) Verbesserung der Personalplanung, mit besonderem Schwerpunkt auf den Qualifikationsprofilen der Führungskräfte und Bediensteten, um im Bedarfsfall eine rasche und wirksame Verlegung zu gewährleisten;
- c) Verstärkung der Maßnahmen zur Förderung einer ausgewogenen geografischen Verteilung und der Geschlechterparität;
- d) Standardisierung und raschere Erstellung der Stellenbeschreibungen und -bewertungen;
- e) Verbesserung der Rekrutierungsfunktion und Erstellung einer Übersicht über wichtige Personalindikatoren wie Geschlechterparität und geografische Verteilung;
- f) Beschleunigung der Sichtung von Bewerberinnen und Bewerbern, der Überprüfung ihrer Qualifikationen und Referenzen und des Prozesses ihrer Einstellung;
- g) Überprüfung der Personalentwicklungspolitik des Sekretariats, einschließlich in Bezug auf Pflichtkurse, anhand des Bedarfs der Organisation, unter Berücksichtigung bewährter Verfahren im Bereich der Zertifizierung und Rezertifizierung in bestimmten Berufsfeldern;

*h)* Aktualisierung und Abstimmung der bestehenden Reservelisten und des Programms für Nachwuchskräfte des Höheren Dienstes über das gesamte System der Vereinten Nationen hinweg, um die interinstitutionelle Mobilität auf der Grundlage gegenseitiger Vereinbarungen zu erleichtern;

*i)* Erstellung eines Verzeichnisses der schon vorhandenen Fertigkeiten des Personals, damit es im Not- oder Bedarfsfall rasch verlegt und umstrukturiert werden kann;

*j)* Umstellung des Leistungsmanagements, einschließlich der Einführung einer 360-Grad-Beurteilung ab der Ebene der Untergeneral- und Beigeordneten Generalsekretärinnen und -sekretäre;

*k)* Erlass einer Politik für Stellenabbaumaßnahmen;

*l)* Stärkung der Transparenz- und Rechenschaftsmechanismen bei der Ausübung delegierter Befugnisse im Bereich Personalmanagement anhand vorgegebener grundlegender Leistungsindikatoren.

Der Generalversammlung wird auf ihrer dreiundsiebzigsten Tagung im Rahmen einer umfassenden Personalmanagementstrategie über die Fortschritte in allen diesen Bereichen Bericht erstattet.

28. Als Teil eines Leistungsmanagementsystems, das den personellen Wandel bewirken kann, der erforderlich ist, um dem heutigen wie dem künftigen Bedarf effektiver entsprechen zu können, muss verstärkt in die Personalfortbildung und -weiterentwicklung investiert werden. Damit das Leistungsmanagement dem vom CEB gebilligten Rahmen für die Organisationsführung des Systems der Vereinten Nationen folgt, muss es wirksamer werden, unter anderem indem den Bediensteten die an sie gestellten Erwartungen klar vermittelt werden und ihre Leistung an objektiven Standards und aktualisierten Kompetenzen, die an die Stellenbeschreibung und die sekretariatsweiten Standards geknüpft sind, gemessen wird.

29. In Anbetracht der erheblichen Konsequenzen des Rahmens für die gesteuerte Mobilität für die verschiedenen Zweige und der Notwendigkeit, nach alternativen Mobilitätsanreizen zu suchen, setze ich das Programm für gesteuerte Mobilität aus, damit die Organisation die bisher gewonnenen Erkenntnisse nutzen und die von der Generalversammlung in ihrer Resolution 68/265 geforderte umfassende Überprüfung erstellen kann, die der Versammlung auf ihrer dreiundsiebzigsten Tagung vorgelegt wird.

### **Straffung der Programmplanung, des Haushaltsverfahrens und des Finanzmanagements**

30. Zur Steigerung der Leistungs- und Reaktionsfähigkeit der Vereinten Nationen ist es unerlässlich, die Planung, das Haushaltsverfahren und das Finanzmanagement weiter zu stärken. Eine Neuausrichtung des Managements der Vereinten Nationen auf eine bessere Leistungserbringung erfordert ein transparentes, flexibles, anpassungsfähiges und dem Grundsatz der Rechenschaftspflicht unterliegendes Planungs- und Haushaltsverfahren, das die Mitgliedstaaten in ihrem Handeln und ihrer Entscheidungsfindung unterstützt und ein pragmatisches und wirksames Vorgehen des Sekretariats ermöglicht.

31. Die Vereinten Nationen haben in den vergangenen 70 Jahren ihre Fähigkeit zur Anpassung an Veränderungen des Umfangs und der Breite ihrer Mandate bewiesen. Die Generalversammlung hat Beschlüsse gefasst, um die Planungs- und Haushaltsinstrumente an diese Veränderungen anzupassen. Pläne und Haushalte unterliegen einem strikten Regulierungsrahmen, der umfangreiche Berichtspflichten umfasst, sowie der Aufsicht des Programm- und Koordinierungsausschusses, des Beratenden Ausschusses für Verwaltungs-

und Haushaltsfragen und des Rates der Rechnungsprüfer. Pläne und Haushalte müssen jetzt ergebnisorientiert sein. Das Rechnungslegungssystem der Vereinten Nationen und die damit einhergehenden Standards für die Finanzberichterstattung folgen aufgrund der Anwendung der IPSAS-Standards jetzt bewährter internationaler Praxis, wodurch die finanzielle und die programmbezogene Rechenschaftspflicht enger aneinander geknüpft wurden. Das neue ERP-System „Umoja“ bietet der Organisation jetzt die Möglichkeit, ihre Verfahren zu dezentralisieren, zu modernisieren und zu straffen, die Berichterstattung zu verbessern und die Transparenz beim Einsatz ihrer Ressourcen zu erhöhen.

32. Dennoch ist das bestehende Planungs- und Haushaltsverfahren verbesserungsbedürftig. Pläne und Haushalte werden derzeit im Rahmen eines ausgedehnten Planungszyklus lange vor der Periode formuliert, auf die sie sich beziehen. Die entsprechende Dokumentation ist voluminös, arbeitsintensiv und zu fragmentiert für eine umfassende strategische Bewertung des Arbeitsprogramms der Organisation. Zudem erlaubt das Verfahren keine Umwidmung von Ressourcen zur Deckung dringender Bedarfe, die während des Haushaltsvollzugs entstehen. Darüber hinaus müssen bestimmte Mechanismen aktualisiert oder erweitert werden, damit sie mit dem heutigen operativen Bedarf Schritt halten können.

33. Planung und Haushaltserstellung sind ein Instrumentarium, das im Dienst der Prioritäten und des Arbeitsprogramms der Organisation stehen muss. Daher muss eine verbesserte Programmplanung ein koordiniertes Vorgehen zur Bewältigung der Herausforderungen für den Frieden und die Sicherheit und den Schutz der Menschenrechte erlauben, rasch auf dringende humanitäre Bedürfnisse reagieren und sicherstellen, dass bei der Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung niemand zurückgelassen wird. Das Haushaltsdokument muss auch zu einem Instrument werden, das die Delegation von Befugnissen an untere Führungsebenen unterstützt, um eine höhere Eigen- und Ergebnisverantwortung für Programmplanung und -vollzug zu gewährleisten. In dem neuen jährlichen Haushaltschema kämen die Ergebnisse der Programm- und Selbstevaluierungen und die gewonnenen Erkenntnisse klarer zum Ausdruck, was den Programmvollzug transparenter werden ließe.

34. Im Rahmen des Haushaltsverfahrens muss sichergestellt sein, dass die dem Sekretariat anvertrauten Ressourcen so zugewiesen werden, dass alle Mandate möglichst wirksam und effizient durchgeführt werden können. Wir müssen unsere neuen Technologien so einsetzen, dass die Transparenz innerhalb des Sekretariats und gegenüber den Mitgliedstaaten steigt. So sollten beispielsweise künftige Umoja-Erweiterungsmodule Überblicksseiten umfassen, die es dem Sekretariat ermöglichen, über den Ressourceneinsatz Bericht zu erstatten und Programminformationen zu veranschaulichen.

35. Während die Mitgliedstaaten zahlreichen Leiterinnen und Leitern von Sonderorganisationen, Fonds und Programmen einen gewissen Ermessensspielraum gewährt haben, ist der Generalsekretär derzeit nicht befugt, ohne vorherige Genehmigung durch die Mitgliedstaaten während des Haushaltsvollzugs Mittel zwischen Programmen umzuschichten. Im Jahr 2006 ermächtigte die Generalversammlung den Generalsekretär versuchsweise zu einem Ermessensspielraum, der allerdings aufgrund mehrerer restriktiver Bedingungen keine wirksame Reaktion auf neu entstehende Bedarfe ermöglichte (siehe Resolution 60/283).

36. Meine Fähigkeit als höchster Verwaltungsbeamter der Organisation, die Tätigkeiten des Sekretariats auf eine Weise zu steuern, die die von den Mitgliedstaaten erteilten Mandate unterstützt, ließe sich durch eine Reihe von Maßnahmen verbessern. Damit die Organisation den Anforderungen einer von raschem Wandel geprägten Welt besser begegnen und die vorhandenen Ressourcen bestmöglich nutzen kann, werde ich einen einfacheren und transparenteren Mechanismus zur Umwidmung von Ressourcen innerhalb einer Haushaltsperiode vorschlagen. Durch den erweiterten Handlungsspielraum könnten bewilligte Mittel während des Haushaltsvollzugs strategischer eingesetzt werden. Die für das Sekre-

tariat veranschlagten Mittel würden auf kollaborativere Weise für die wirksame Durchführung der Programme und Mandate innerhalb der jeweiligen Säule genutzt. Dies würde mich beim Abbau des Silodenkens und bei der Verbesserung der Kommunikation zwischen Hauptabteilungen und Säulen unterstützen und dafür sorgen, dass die Hauptabteilungen im gemeinsamen Bestreben, die Mandate der Organisation zu erfüllen, stärker zusammenarbeiten.

37. Diese Veränderungen am Planungs- und Haushaltsverfahren sind von entscheidender Wichtigkeit im Rahmen meiner Bemühungen um die Reform der Strukturen und des Managementstils im Sekretariat. Sie sind Ausdruck meiner Entschlossenheit, die Führungskräfte in ihrer Rolle als Programm- und Ressourcenverantwortliche stärker zu befähigen und sie gleichzeitig für die Ergebnisse zur Verantwortung zu ziehen. Die oberen Führungsebenen könnten klarer zeigen, inwieweit sie in der Lage sind, ihre Programme mit den ihnen zugewiesenen Ressourcen durchzuführen. Durch die Änderungen des Formats der Haushaltsberichterstattung könnten die Mitgliedstaaten die erbrachten Leistungen und die aus einer verbesserten Evaluierung gewonnenen Erkenntnisse bewerten und feststellen, wie diese in die spätere Programmplanung und spätere Mittelanträge eingeflossen sind. Dadurch würde ein stärker zielgerichteter und strategischer Dialog mit den Mitgliedstaaten über den Programmvollzug und die Zuweisung von Ressourcen möglich.

38. Die nachstehende Tabelle enthält eine Zusammenfassung der konkreten Verbesserungsvorschläge für das Planungs- und Haushaltsverfahren; weitere Einzelheiten finden sich im Addendum zu diesem Bericht (A/72/492/Add.1). Die Generalversammlung wird um eine rasche Beschlussfassung zu diesen Vorschlägen auf ihrer laufenden Tagung er sucht.

### **Zusammenfassung der Vorschläge des Generalsekretärs zu Programmplanung, Haushaltsverfahren und Finanzmanagement**

<i>Derzeit</i>	<i>Vorschlag</i>
<b>Planungs- und Haushaltsverfahren</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweijahres-Programmhaushalt</li> <li>• Rahmenplan ist Teil I des alle zwei Jahre erstellten strategischen Rahmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierter Einjahres-Programmhaushalt</li> <li>• Separater Rahmenplan umfasst einen Zeitraum von 5 Jahren</li> </ul>
<b>Änderungen der Dokumentation und der formalen Gestaltung der Ergebnisrahmen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmvollzugsbericht, Rahmen-Haushaltsplan, Zweijahres-Programmplan (31 Berichte), Entwurf des Programmhaushaltsplans (47 Berichte), Berichte über besondere politische Missionen (10-16 Berichte), erster und zweiter Haushaltsvollzugsbericht, Berichte über Mittelumwidmungen zwischen Haushaltskapiteln und Rechnungsabschlüsse</li> <li>• Zweijahres-Programmplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrierter Einjahres-Programmhaushalt (44 Berichte) und Rechnungsabschlüsse</li> <li>• Revision des Ergebnisrahmens mit gestraffter formaler Gestaltung und Schwerpunkt auf der Berichterstattung über den Programmvollzug</li> </ul>

<i>Derzeit</i>	<i>Vorschlag</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haushaltsmittel, gegliedert nach Unterprogrammen</li> <li>• Haushaltspläne der besonderen politischen Missionen, erstellt im September/Oktobre während des Hauptteils der Tagung der Generalversammlung</li> <li>• Gliederung: 14 Einzelpläne und 36 Haushaltskapitel</li> <li>• Übersicht V der Rechnungsabschlüsse enthält übergeordnete Angaben zur Abweichung vom Haushaltsplan, aufgeschlüsselt nach Einzelplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggregierte Haushaltsmittel</li> <li>• Eingliederung der Haushaltspläne der besonderen politischen Missionen in den integrierten Einjahres-Programmhaushalt (gesondertes Kapitel für besondere politische Missionen, das in den im April erstellten und vorgelegten Haushaltsvoranschlag aufgenommen wird)</li> <li>• Gliederung: 7 Einzelpläne und 34 Haushaltskapitel</li> <li>• Erweiterung der Übersicht V der Rechnungsabschlüsse um zusätzliche Angaben zum Haushaltsvollzug in der vorangegangenen Haushaltsperiode, einschließlich der Analyse von Abweichungen, Angaben zu Mittelumwidmungen innerhalb des jeweiligen Einzelplans und Angaben zur Mittelverwendung unter „unvorhergesehene und außerordentliche Aufwendungen“ während der Periode</li> </ul>
<b>Ausnahmefinanzierung und operative Regelungen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzter Ermessensspielraum beim Haushaltsvollzug</li> <li>• Verpflichtungsermächtigung des Generalsekretärs für unvorhergesehene und außerordentliche Aufwendungen gilt nur in Bezug auf Frieden und Sicherheit und die Sicherheit von Personal und Räumlichkeiten</li> <li>• Höhe des Betriebsmittelfonds: 150 Millionen US-Dollar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermessensspielraum für Führungskräfte bei der Umwidmung von Mitteln innerhalb der Einzelpläne des Haushalts</li> <li>• Erweiterung des Mechanismus für Verpflichtungsermächtigungen in Bezug auf unvorhergesehene und außerordentliche Aufwendungen</li> <li>• Höhe des Betriebsmittelfonds: 350 Millionen US-Dollar</li> </ul>

### **Informations- und Kommunikationstechnologie**

39. Die Vereinten Nationen haben sich in den letzten Jahrzehnten die zunehmend verfügbaren Informations- und Kommunikationstechnologien zunutze gemacht, um den Programmvollzug zu verbessern, doch ist dabei ein stark fragmentiertes, ineffizientes Bild entstanden. Mit der 2014 eingeführten überarbeiteten Strategie für Informations- und Kommunikationstechnologien (siehe A/69/517) gelang es dem Sekretariat, diese Technologien besser als strategisches Werkzeug zu nutzen, die Fragmentierung der Technologien zu überwinden und die Organisation vor den zunehmenden Risiken im Bereich der Netz- und Informationssicherheit zu schützen.

40. Umoja ersetzt die Hunderte verschiedener Plattformen im Sekretariat durch eine einzige organisationsweite Standardsoftware und hat dadurch das Potenzial, Führungskräften wie Mitgliedstaaten durch die Bereitstellung relevanter Business-Intelligence-Funktionen mit tagesaktuellen Daten, einschließlich strategischer Leistungskennzahlen, die nicht nur die Entscheidungsfindung auf Leitungsebene, sondern auch die systematische Überwachung, Qualitätssicherung und Unterstützung fördern werden, sowie durch transparente Rechenschaftsmechanismen die Zügel in die Hand zu geben.

41. Ich beabsichtige, die Umsetzung der Strategie für Informations- und Kommunikationstechnologien im Sekretariat wieder stärker in den Brennpunkt zu stellen. Zu diesem Zweck wird sich die Leiterin der Informationstechnologie in ihrer strategischen, politiksetzenden, lenkenden und aufsichtführenden Rolle darauf konzentrieren, sekretariatsweite Lenkungsstrukturen, Strategien, Politiken und Standards für die Informations- und Kommunikationstechnologien zu erarbeiten und für ein wirksames Management von Unternehmensdaten zu sorgen, um die Entscheidungsfindung auf Leitungsebene, die Qualitätssicherung und die Überwachung von Unterstützungs- und Rechenschaftsmechanismen zu untermauern.

42. Die Strategie wird sich auch künftig an die vielfältigen Funktionen innerhalb des Sekretariats anpassen. In einem dezentralisierten Sekretariat sind Flexibilität und Agilität unerlässlich, um mit dem Tempo des technologischen Wandels und den vielfältigen Forderungen der Mitgliedstaaten und der Zivilgesellschaft, einschließlich der Mehrsprachigkeit in der Organisation, Schritt zu halten und angemessen darauf einzugehen. Vor diesem Hintergrund wird ein operativer Funktionsbereich Informations- und Kommunikationstechnologien innerhalb des geltenden Rahmens für diese Technologien individuelle Lösungen für die einzelnen Organisationseinheiten und fortlaufende technische Unterstützung für die Endnutzer bereitstellen. Die Einbeziehung der Nutzer auf strategischer wie operativer Ebene wird Lösungen gewährleisten, durch die die Vereinten Nationen bei ihrem Programm- und Mandatsvollzug und bei der Personalführung wirksamer und rechenschaftlicher vorgehen können.

43. Bei der Umsetzung der Strategie für Informations- und Kommunikationstechnologien muss die Organisation Flexibilität, Chancen und Sicherheit gewährleisten und dabei die unterschiedlichen „Geschäftsmodelle“ der einzelnen Dienststellen des Sekretariats anerkennen und von Einheitslösungen abkommen. Die digitale Revolution zwingt zu einem höheren Tempo, zum ständigen Austausch von Geräten und Plattformen sowie zur Verbesserung von Anwendungen. Mitarbeiter mit regelmäßigen Kontakten zu politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren benötigen einen raschen Zugang zu Softwarelösungen und interaktiven Plattformen, damit sie ihren Programmbedürfnissen gerecht werden und ihr Mandat erfüllen können. Staatliche und zivilgesellschaftliche Entscheidungsträger erwarten bei ihrer Anpassung an die Vielzahl der Anforderungen der digitalen Wirtschaft rasche Lösungen.

#### **Verbesserung des Lieferkettenmanagements**

44. Das Beschaffungswesen im Sekretariat ist heute eine außerordentlich große und komplexe globale Operation mit einem jährlichen Vertragsvolumen von über 3 Milliarden US-Dollar. Wenn auch in den letzten Jahren viel getan wurde, um die Beschaffungspraxis der Vereinten Nationen mit den bewährten Verfahren im öffentlichen Sektor in Einklang zu bringen und sie stärker an den Bedürfnissen im Feld auszurichten, so ist mir doch sehr daran gelegen, das Beschaffungswesen bei den Vereinten Nationen noch schneller und klientenorientierter zu machen.

45. Das Beschaffungswesen im Sekretariat ist noch immer durch Fragmentierung, Doppelungen, Ineffizienz und schwerfällige bürokratische Verfahren und Kontrollen gekenn-

zeichnet. Nur ein Beispiel dafür ist das verbesserungsbedürftige Verfahren zum Abschluss von Rahmenverträgen, das derzeit etwa 24 Monate in Anspruch nimmt und 40 Einzelschritte umfasst, bei denen der Vorgang 17 Mal zwischen der anfordernden Stelle und dem Beschaffungsbüro hin- und hergeht. Zudem können bei einem bestehenden Rahmenvertrag immer noch mehr als 288 Tage vergehen, bis die Artikel geliefert oder die Dienstleistungen erbracht werden. Durch die Umsetzung des globalen Lieferkettenmanagements entsteht eine Chance, die Funktionsbereiche Bestellanforderung, Beschaffung, Inventar und Auftragsverwaltung neu zu gestalten. Während das Beschaffungswesen bei den Vereinten Nationen weiter den Grundsätzen eines „optimalen Preis-Leistungs-Verhältnisses“, der Fairness, Integrität und Transparenz, eines wirksamen internationalen Wettbewerbs und der Wahrung der Interessen der Vereinten Nationen unterliegen wird, müssen die Rollen, Verantwortlichkeiten und Verfahren im Zusammenhang mit der Beschaffung gestrafft und die internen Kontrollen neu gestaltet und ausgerichtet werden, um das Risikomanagement zu verbessern und so unter Aufrechterhaltung der Aufgabentrennung die Flexibilität zu erhöhen und die Reaktionszeiten zu senken.

46. Wenn Doppelungen beseitigt und die Beschaffung in das Lieferkettenmanagement eingebunden würden und gleichzeitig die finanzielle und kommerzielle Unabhängigkeit der Beschaffungs- von der Anforderungsfunktion gewährleistet würde, könnten der Zeitbedarf allgemein verringert und sichergestellt werden, dass das globale Portfolio der Rahmenverträge weiter flexibel auf veränderte Anforderungen eingehen kann. Ich beabsichtige, ein agileres und flexibleres Beschaffungsverfahren einzuführen, bei dem die Entscheidungsbefugnis näher an die zu erbringende Leistung rückt. Parallel dazu würden Verfahren gestrafft und die Aufsicht gestärkt, wobei die über Umoja und die IPSAS generierten organisationsanalytischen Daten zugunsten fundierter Entscheidungen auf Leitungsebene zum Einsatz kämen, und die Überwachung und die Regeleinhaltung würden zentralisiert und durch einen gestärkten Rechenschaftsrahmen gewährleistet.

47. Vor jeder weiteren Delegation von Befugnissen wird besonders darauf geachtet, dass klare Vorgaben und gestraffte Prozesse bestehen, dass diejenigen, an die Beschaffungsbefugnisse delegiert werden, umfassend geschult und unterstützt werden und dass Organisationsanalyse- und Überwachungssysteme vorhanden sind, die fundierte und verantwortliche Entscheidungen auf Leitungsebene im Rahmen vollständig transparenter Rechenschaftsmechanismen ermöglichen. Um außerdem sicherzustellen, dass die Organisation Güter und Dienstleistungen auch künftig so kosteneffizient wie möglich erwerben kann, wird ein sorgfältig abgewogenes Gleichgewicht zwischen einer zentralisierten Beschaffung für den globalen Bedarf und für Rahmenverträge und einer stärkeren Dezentralisierung von Beschaffungsbefugnissen zugunsten einer besseren Mandatserfüllung hergestellt. Es ist davon auszugehen, dass der größte Teil der Beschaffung im hochwertigen Bereich, derzeit mehr als 80 Prozent der Beschaffung, über zentrale operative Unterstützungsressourcen abgewickelt wird, während bei geringerwertigen Beschaffungsaufträgen eine raschere Entscheidung am Einsatzort von Vorteil sein wird.

### **Stärkung von Rechenschaft und Transparenz**

48. Die Vereinten Nationen verfügen über einen individuellen und institutionellen Rechenschaftsrahmen, um bei der Durchführung von Mandaten die Regeleinhaltung, die Transparenz und die wirksame und pflegliche Verwaltung der Ressourcen zu fördern. Dieser Rahmen wird in der formalen Definition der Rechenschaft zusammengefasst, die die Generalversammlung in ihrer Resolution 64/259 aufgestellt hat, und beinhaltet eine Reihe von Elementen, darunter einen Katalog von Vorschriften und Regeln für die Tätigkeit des Sekretariats sowie eine Reihe von Strukturen zur Behandlung der unterschiedlichen Aspekte der Rechenschaft innerhalb der Organisation.



49. Zu diesen Strukturen gehören unabhängige externe Stellen wie der Rat der Rechnungsprüfer, den die Generalversammlung 1946 einsetzte, um die Rechnungsabschlüsse der Vereinten Nationen zu prüfen und Feststellungen und Empfehlungen an die Generalversammlung abzugeben, die Gemeinsame Inspektionsgruppe, die ursprünglich 1966 eingesetzt wurde, um übergreifende Fragen zu behandeln und so die Effizienz des Systems der Vereinten Nationen zu steigern, und der Unabhängige beratende Ausschuss für Rechnungsprüfung, der 2005 eingesetzt wurde, um die Versammlung bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Bereich der Aufsicht, einschließlich der Überwachung der Arbeitsergebnisse des Amtes für interne Aufsichtsdienste, und in Bezug auf Risikomanagement und interne Kontrolle zu unterstützen.

50. Zu den internen Aufsichtsstrukturen gehört das Amt für interne Aufsichtsdienste, das 1994 als operativ unabhängige Einheit eingerichtet wurde, deren Hauptaufgabe darin besteht, die interne Aufsicht durch interne Revision, Inspektion und Evaluierung sowie Disziplinaruntersuchungsdienste zu stärken. 2005 wurde das Ethikbüro eingerichtet, um sicherzustellen, dass alle Bediensteten ein Höchstmaß an Integrität wahren und ihr Amt entsprechend ausüben.

51. 2014 führte die Organisation für ihre Rechnungsabschlüsse die Internationalen Rechnungslegungsstandards für den öffentlichen Sektor ein, um Informationen zugänglicher und transparenter zu machen und eine bessere Entscheidungsfindung zu erleichtern. Die Anwendung der IPSAS generiert umfassende Daten zur Finanzposition und zur finanziellen Leistung der Organisation, was den Mitgliedstaaten die Zuweisung von Ergebnisverantwortung ermöglicht. Diese Daten erlauben außerdem eine engere und umfassendere Abstimmung der Kosten mit den Mandaten, Zielen und Ergebnissen, wodurch die finanzielle und die programmbezogene Rechenschaftspflicht enger aneinander geknüpft werden.

52. Das neue ERP-System „Umoja“ als einzige, globale Lösung für das Sekretariat wird den Echtzeit-Zugriff auf detaillierte Daten aller von dem System unterstützten administrativen Vorgänge erlauben, gleichviel wo auf der Welt sie durchgeführt werden. Wie in den Ziffern 91 bis 93 dargestellt, wird Umoja eine unverzichtbare Grundlage der Managementreform sein.

53. In Anerkennung der Wichtigkeit einer systematischen Umgangsweise mit den hohen Risiken, denen sich die Organisation aufgrund ihrer komplexen Tätigkeit und ihres ständig wachsenden Mandatsumfangs gegenübersehen, wurden 2016 eine Methodologie für organisationsweites Risikomanagement und ein Rahmen für die interne Kontrolle erlassen, eine sekretariatsweite Risikobewertung durchgeführt und die jeweiligen Risikoverantwortlichen bestimmt. Damit erhielt die Organisation einen festen Mechanismus zur Ermittlung der größten strategischen Risiken und zur Einführung zweckmäßiger Risikobewältigungsstrategien mit dem Ziel gestärkter interner Kontrollen. Die vollständige Umsetzung des organisationsweiten Risikomanagements in allen Hauptabteilungen und Büros am Amtssitz und im Feld ist eine Grundvoraussetzung für Reformen, darunter die Durchführung der ersten sekretariatsweiten Betrugsrisikobewertung, und diese Anstrengungen werden durch umfassende Schulungsmaßnahmen weiter gefördert.

54. Es bestehen jedoch noch Defizite, die die Umsetzung des Rahmens schwächen, und Bereiche, in denen die Umsetzung des Rahmens die Ziele des Systems trotz bester Absichten gefährden könnte.

55. Als erstes werde ich die Stärkung einer Kultur der Rechenschaftspflicht im Sekretariat angehen. Ich bin mir wohlbewusst, dass unsere Rechenschaftsmechanismen nur dann erfolgreich sein können, wenn das Konzept der Rechenschaftspflicht tief im Arbeitsalltag der Bediensteten und der Führungskräfte verankert ist. Dafür müssen sich die Bediensteten aller Rangstufen nicht nur des bestehenden Rechenschaftsrahmens und der entsprechenden

Mechanismen bewusst sein, sondern sie müssen auch ihre persönlichen Rechenschaftsbereiche, Verantwortlichkeiten und Befugnisse verstehen. Daher habe ich die Erstellung globaler Richtlinien für die Rechenschaftspflicht im Management veranlasst, die den Bediensteten den Gesamtzusammenhang der Rechenschaftsmechanismen und ihre Querverbindungen verdeutlichen und für jede Funktionsebene und jedes Berufsnetzwerk die jeweilige Rechenschaftspflicht angeben sollen. Darüber hinaus werde ich die Leiterinnen und Leiter aller Hauptabteilungen, Missionen und Büros auffordern, konkrete persönliche Rechenschaftsrahmen für den internen Gebrauch zu erstellen. Diese persönliche Rechenschaftspflicht würde wiederum in unserem System für die Personalrekrutierung und -auswahl sowie in unserem Leistungsmanagementsystem, einschließlich der Zielvereinbarungen des Generalsekretärs mit den hochrangigen Führungskräften, berücksichtigt.

56. Das Führungsteam ist sich bewusst, für wie wichtig ich es erachte, dass wir die Verhaltensweisen an den Tag legen, die wir in der gesamten Organisation zu sehen wünschen, darunter eine transparente Entscheidungsfindung, die Anerkennung von Leistungen und das Vorgehen gegen nicht zufriedenstellendes Verhalten. Weitere wesentliche Elemente der Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht von Führungskräften aller Ebenen sind meines Erachtens

- a) die Erfüllung der grundlegenden Mandate, die den Programmverantwortlichen von den Mitgliedstaaten übertragen werden;
- b) die Überwachung der Umsetzung der Empfehlungen von Aufsichtsorganen;
- c) das Management von Risiken, die eine Mandatserfüllung verhindern könnten (gestützt auf das System für organisationsweites Risikomanagement);
- d) der möglichst wirksame Einsatz der für Programme zugewiesenen Ressourcen;
- e) der Nachweis, dass die richtigen Ergebnisse kosteneffizient erzielt wurden (durch das ergebnisorientierte Management);
- f) die Evaluierung von Projekt- und Prozessabläufen mit dem Ziel, die Arbeitsweise des Sekretariats ständig zu verbessern (Evaluierung und ständige Verbesserung).

57. Ein wichtiger Teil dieser Bemühungen wird auch darin bestehen, die Umsetzung des ergebnisorientierten Managements zu stärken, die Anstrengungen der Bediensteten aller Rangstufen erneut auf die Erreichung der Ziele der Organisation auszurichten und den Schwerpunkt der Arbeit des Sekretariats von Beiträgen und Aktivitäten hin zu Ergebnissen zu verlagern. Diese Ergebnisse werden während des gesamten Planungs-, Programmhaushalts- und Evaluierungszyklus als Informationsgrundlage für Entscheidungen dienen und zu einem wichtigen Teil der Rechenschafts- und Berichterstattungssysteme der Organisation werden.

58. Als nächstes werde ich mich mit der zweiten Säule der Rechenschaftspflicht befassen – mit der Transparenz in der Arbeit der Organisation und der Rechenschaftspflicht gegenüber den Mitgliedstaaten. Bereits jetzt besteht in Bezug auf die Tätigkeiten und die Leistung der Organisation ein erhebliches Maß an Offenheit, wie die der Generalversammlung vorgelegten Berichte über die Mandatserfüllung und den sorgsam Umgang mit finanziellen und personellen Ressourcen zeigen. Dies reicht jedoch nicht aus, und wir müssen mehr tun. Ich schlage daher vor, dass das Sekretariat Informationen über den Programmvollzug und die gewonnenen Erkenntnisse in den Entwurf des Programmhaushaltsplans aufnimmt. Informationen über die Programmplanung werden klarer mit der Charta, den Zielen für nachhaltige Entwicklung und den Mandaten der beschlussfassenden Organe verknüpft, die das Arbeitsprogramm jeder Hauptabteilung und jedes Büros im Verlauf des Haushaltsvollzugs anleiten. Die Programmplanung und die Ressourcenausstattung werden sich stärker an den beim Programmvollzug gewonnenen Erkenntnissen orientieren, was die

Ergebnisverantwortlichkeit der Programmleiterinnen und -leiter erhöhen wird. Durch eine bessere Darstellung der Mittelverwendung steigen die Chancen, dass die Mittel wirksamer eingesetzt werden, um erwünschte Ergebnisse zu erzielen.

59. Wenn die entsprechenden Umoja-Erweiterungsmodule eingeführt sind, werde ich dafür sorgen, dass bald umfassende, in Echtzeit leicht abrufbare, auf der Transaktionsebene angesiedelte Informationen über die Tätigkeit der Vereinten Nationen im Zusammenhang mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung veröffentlicht werden, unter Zugrundelegung der Standards der Internationalen Geber-Transparenz-Initiative (IATI), die das Ziel verfolgt, alle Informationen über Ausgaben leicht zugänglich zu machen. Damit können die Mitgliedstaaten und die breite Öffentlichkeit Informationen nach Belieben abrufen und auswerten. Zu gegebener Zeit werden wir daraufhin unsere Berichtsstandards so überarbeiten, dass wir Informationen über alle unsere Tätigkeiten weltweit, einschließlich aller Finanz- und Beschaffungstransaktionen, monatlich im IATI-Register veröffentlichen können. Im Zuge der Umsetzung wird ab dem 1. Juli 2018 ein begrenzter Datensatz veröffentlicht, und möglichst bald danach sollen die IATI-Standards vollständig eingehalten werden.

60. Ich bin entschlossen, Umoja zur Entwicklung eines Internet-Portals zu nutzen, das Informationen über Ausgaben interaktiver und leichter zugänglich darstellt. Diese Plattform würde für unsere Partner, die Öffentlichkeit und die internationale Gemeinschaft Informationen über die Tätigkeit der Vereinten Nationen durch Karten und Infografiken in leicht verständlicher Form aufbereiten. Vorbehaltlich rechtlicher, sicherheitsbezogener und anderer praktischer Erwägungen würden die Daten täglich aktualisiert. Durch Überblicksseiten mit Informationen über den Programmvollzug stiege die Transparenz während des Vollzugs des Haushaltsplans. Die Ergebnisse von Selbstevaluierungen sowie gewonnene Erkenntnisse würden im Internet veröffentlicht, und die Umsetzung der Empfehlungen der Aufsichtsorgane würde verfolgt und der Generalversammlung jährlich gemeldet.

61. Drittens beabsichtige ich, die Selbstevaluierungskapazität des Sekretariats zu stärken, um die Informationsgrundlage für die Programmplanung und die Berichterstattung über den Programmvollzug zu verbessern. Die Programmleiterinnen und -leiter werden die Ergebnisse der Selbstevaluierungen und Evaluierungen nutzen, um ihre Tätigkeit besser zu planen und anzupassen. Der jährliche Programmhaushaltsplan wird Informationen über Selbstevaluierungen, einschließlich gewonnener Erkenntnisse, enthalten, damit der Programmvollzug für die Mitgliedstaaten transparenter wird. Selbstevaluierungen werden als Lern- und Managementinstrument dienen. Sie sollten eine zusätzliche Qualitätssicherung beim Programmvollzug gewährleisten und eine zentrale Rolle dabei spielen, den Mitgliedstaaten gegenüber die Rechenschaftspflicht und die Transparenz zu erhöhen. Derzeit variiert die Qualität der Evaluierungsfunktionen und -produkte zwischen den einzelnen Programmen erheblich. Um diesem Mangel abzuhelpfen, habe ich das Sekretariat angewiesen, eine Politik auszuarbeiten, die eine unabhängige Qualitätssicherung beim Programmvollzug gewährleisten wird. Diese Politik wird auf den Evaluierungsnormen und -standards der Evaluierungsgruppe der Vereinten Nationen beruhen, die allgemeine Ziele und Grundprinzipien der Evaluierung festlegen. Sekretariatsprogramme mit funktionierenden Evaluierungsgruppen werden zur Erarbeitung neuer Leitlinien oder zur Anpassung ihrer bestehenden Leitlinien an die neue Politik aufgefordert werden. Eine Reserveliste qualifizierter interner und externer Evaluierungsexperten wird aufgestellt werden. Eine kleine zentrale Evaluierungskapazität wird eingerichtet werden, die kleinere Einheiten, die nicht über ausreichende Kapazitäten für Leistungserfassung und Selbstevaluierung verfügen, unterstützen soll. Diese Unterstützung wird die Formulierung des Mandats für Selbstevaluierungen, die Qualitätssicherung, die Verwaltung von Evaluierungen und der Reserveliste sowie die Kompetenzentwicklung umfassen. Alle Mitgliedstaaten werden diese Evaluierungen erhalten und werden meiner Ansicht nach großen Nutzen daraus ziehen und wertvolle Anregungen für eine ständige Verbesserung der Leistung geben. Mit der überarbeiteten Gestal-

tung des Haushaltsvollzugsberichts werden die Mitgliedstaaten die Zusammenhänge zwischen Ressourcen und Mandaten besser erfassen können. Bei der Aufstellung künftiger Haushaltspläne werden die Ergebnisse von Evaluierungen und Selbstevaluierungen sowie die gewonnenen Erkenntnisse klarer zum Ausdruck kommen.

62. Meine Strategie zur Bekämpfung sexueller Ausbeutung und sexuellen Missbrauchs und unsere gestärkte Informantenschutzregelung werden sich deutlich besser umsetzen lassen, wenn wir besser in der Lage sind, robuste und zeitnahe Ermittlungen durchzuführen. Das Amt für interne Aufsichtsdienste ist ein wichtiger Partner bei diesen Anstrengungen. Ich lege den Mitgliedstaaten nahe, ein Mandat für eine externe Überprüfung der Aufgabenstellung und der Kapazität des Amtes zu erteilen und dabei den Schwerpunkt auf die Aufgabengebiete Rechnungsprüfung, Disziplinaruntersuchungen und Evaluierung zu legen.

63. Das Risikomanagement ist die vierte Komponente, der ich Priorität eingeräumt habe, damit sichergestellt ist, dass versteckte und latente Risiken sichtbar gemacht und entsprechend angegangen werden. Beim derzeitigen System der internen Kontrolle steht die Minderung administrativer und finanzieller Risiken – Verschwendung, Betrug und Missbrauch – im Mittelpunkt, und die Kontrolle ist in der Regel vorgelagert und beinhaltet zahlreiche Entscheidungspunkte und fragmentierte Befugnisse. Zwar schaffen diese Kontrollen ein gewisses Maß an Vertrauen in die sorgsame Verwendung der Ressourcen, doch entstehen durch den strikten Schwerpunkt auf der Regeleinhaltung schwerfällige bürokratische Verfahren und erhebliche und in Anbetracht der potenziellen Risiken mitunter ungebührliche Verzögerungen im Programmvollzug, und unter Umständen ergeben sich unklare Verantwortlichkeiten, und die Anstrengungen zur Gewährleistung echter Rechenschaftspflicht werden behindert, wodurch ironischerweise den Eindruck mangelnder Transparenz und ein Vertrauensdefizit zwischen dem Sekretariat und den Mitgliedstaaten entsteht.

64. Letztlich muss die Organisation durch die Maßnahmen zur Gewährleistung der Rechenschaftspflicht in die Lage versetzt werden, den Mitgliedstaaten Ergebnisse bei der Durchführung aller ihrer Mandate vorzuweisen. Haushaltsdokumente sind ein unverzichtbares Instrument zur Gewährleistung der Rechenschaftspflicht des Sekretariats gegenüber den Mitgliedstaaten, doch müssen wir stärker darauf hinwirken, dass der Rahmen für das Haushaltsverfahren nicht nur misst, wie die finanziellen und anderen Ressourcen genutzt werden, sondern vielmehr, wie wirksam die aus diesen Beiträgen finanzierten Tätigkeiten waren. Unser Rahmen für das Risikomanagement muss mit anderen Worten auch Faktoren wie die verheerenden materiellen wie übertragenen Kosten menschlichen Leids, die Auswirkungen von Verzögerungen oder von Versagen bei der Mandaterfüllung, die Sicherheit der Bediensteten der Organisation und die parallel entstehenden Risiken einer Rufschädigung berücksichtigen. Wir müssen unser Konzept für das Risikomanagement so anlegen, dass diese Risiken einbezogen und besser gegen die administrativen Risiken abgewogen werden, damit wir alle unsere Führungskräfte zu verantwortlichem und rechenschaftlichem Handeln und zur Erfüllung der Mandate befähigen. Ich werde ein System zur Leistungsverfolgung und einen Evaluierungsmechanismus einrichten, um über Leistungsmängel Kenntnis zu erlangen und dem Sekretariat ein früheres Eingreifen zu ermöglichen, um so die sich einer erfolgreichen Mandaterfüllung stellenden Risiken zu mindern.

65. Durch die Einführung eines erweiterten und ausgewogeneren Rahmens für das Risikomanagement und eines ergebnisorientierten Ansatzes für das Ressourcenmanagement werden die operativen und strategischen Risiken deutlicher zutage treten, die durch schwerfällige vorgelagerte bürokratische Verfahren entstehen, die administrative und finanzielle Risiken eigentlich verringern sollen. Die Anerkennung und Minderung operativer und strategischer Risiken erfordert oder bedeutet selbstverständlich nicht, dass die Einhaltung der Vorschriften und Regeln gelockert wird, und es wird klare Rahmen für die Rechenschaftslegung geben, um sicherzustellen, dass dies nicht geschieht. Doch dort, wo

die Organisation mit erheblichen operativen und strategischen Risiken konfrontiert ist, sind eine Verlagerung von einer vorgeschalteten Kontrolle zu einer nachgelagerten Rechenschaftslegung und eine höhere Toleranz gegenüber administrativen Risiken in Verbindung mit mehr Transparenz und einer verbesserten Berichterstattung an die Mitgliedstaaten erforderlich, wenn sichergestellt werden soll, dass die knappen Ressourcen so wirksam wie möglich eingesetzt werden, um die Mandate ebenso wie die Erwartungen aller Menschen, in deren Dienst wir stehen, zu erfüllen.

### III. Befugnisse an Verantwortung knüpfen

66. Zwar haben frühere Reformen die Verwaltungsabläufe der Organisation verbessert, doch entstand durch eine unsystematische Vorgehensweise und eine von Misstrauen und Risikoscheu geprägte Organisationskultur ein zentraler administrativer Rahmen, der eine vorgelagerte Kontrolle des Einsatzes und des Managements der Humanressourcen, der Finanzmittel und der Beschaffung vorsieht. Dies mag angemessen gewesen sein, als das Gros der Ressourcen des Sekretariats am Amtssitz eingesetzt wurde, doch ein Sekretariat mit über die ganze Welt verteilten Standorten und Verantwortung für ein breites Spektrum an Aktivitäten – von der Registrierung von Staatsverträgen über Konferenzmanagement bis hin zur Durchführung komplexer Feld- und Nothilfeinsätze – benötigt einen dynamischeren und bedarfsorientierteren Ansatz für eine rechenschaftliche Ressourcenverwaltung, wenn es uns gelingen soll, für die Mitgliedstaaten und schwächere Bevölkerungsgruppen Ergebnisse auf eine Art und Weise zu erzielen, die der über die vergangenen siebenzig Jahre hinweg entstandenen Realität Rechnung trägt.

67. Die Charta der Vereinten Nationen bestimmt den Generalsekretär zum höchsten Verwaltungsbeamten der Vereinten Nationen. Die Finanzordnung und das Personalstatut, die von der Generalversammlung genehmigt wurden, legen die allgemeinen Grundsätze und die Richtlinien der beschlussfassenden Organe fest, die der Generalsekretär bei der Verwaltung der finanziellen und personellen Ressourcen der Organisation befolgen muss. Beide Dokumente sehen vor, dass der Generalsekretär die Regeln für ihre Umsetzung erlässt. Im Kontext des administrativen Rahmens der Vereinten Nationen bezeichnet „Befugnis“ die Entscheidungsgewalt über die Verwaltung der finanziellen und personellen Ressourcen.

68. Die Finanzvorschriften und die Personalordnung sehen vor, dass der Generalsekretär die Befugnis für die Durchführung des Personalstatuts und der Personalordnung sowie der Finanzordnung und der Finanzvorschriften an den Untergeneralsekretär für Management delegiert, der sie seinerseits an andere Bedienstete delegieren kann. Derzeit sind Befugnisse unter anderem im Personalbereich, im Beschaffungswesen, bei der Verwaltung von Vermögensgegenständen und im Finanzbereich je nach Situation auf unterschiedlichen Wegen an unterschiedliche Bedienstete weiterdelegiert. So sind bei den Regionalkommissionen beispielsweise die Befugnisse für das Personalmanagement an den Leiter der Sektion Personal (P-5), für das Beschaffungswesen an den Leiter der Verwaltung (D-1) und für den Finanzbereich an den Leiter der Programmplanung (D-1) delegiert. Die Befugnisse werden der jeweiligen Person in ihrer persönlichen Eigenschaft übertragen, wobei die Exekutivsekretäre umgangen und in der Regel von ihnen unterstellten Mitarbeitern über die vom Amtssitz vorgegebene Politik informiert werden. Ein weiteres Beispiel sind die Friedensmissionen, in denen die Befugnisse für das Personalmanagement über den Untergeneralsekretär für die Unterstützung der Feldeinsätze vollständig an den Missionschef delegiert sind. Die Beschaffungsbefugnisse sind über den Untergeneralsekretär für die Unterstützung der Feldeinsätze am Missionschef vorbei an einen Direktor oder Leiter der Missionsunterstützung delegiert. Die Finanzbefugnisse wiederum werden direkt an den Direktor oder Leiter der Missionsunterstützung delegiert, wobei sowohl der Untergeneralsekre-

tär für die Unterstützung der Feldeinsätze als auch der jeweilige Missionschef gänzlich umgangen werden.

69. In manchen Fällen werden nicht alle für die Ausführung der betreffenden Aufgaben erforderlichen Befugnisse delegiert, und/oder Befugnisse werden uneinheitlich an verschiedene Teile des Sekretariats delegiert, sodass die für das Management der Ressourcen erforderlichen Interaktionen durch schwerfällige Verfahren und Kontrollen behindert werden, die für unklare Rechenschaftsstrukturen sorgen, das Handeln verzögern und operative Risiken für den Mandats- und den Programmvollzug bergen.

70. Der derzeitige Rahmen für die Delegation von Befugnissen stellt die Leiterinnen und Leiter von Hauptabteilungen, Regionalkommissionen und Missionen vor zwei grundlegende Führungsherausforderungen. Die erste ist Komplexität: Befugnisse werden oft durch Memoranden oder Telefaxe zwischen Hauptabteilungen oder Missionen delegiert oder entzogen, was es den Führungskräften erschwert, den tatsächlichen Umfang ihrer Befugnisse zu überblicken. Die zweite Herausforderung besteht in der Trennung von Befugnissen und Verantwortlichkeiten: Leiterinnen und Leiter von Hauptabteilungen und Missionen sind zwar für den Vollzug von Programmen und Mandaten verantwortlich, sind jedoch oft nicht befugt, die entsprechenden finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen zu beschaffen und zu verwalten. Bei der Übertragung von Verantwortlichkeiten von einer Hauptabteilung auf eine andere werden die für die Wahrnehmung der delegierten Befugnisse erforderlichen Ressourcen nicht mit übertragen, oder es fehlen Systeme, um eine ausreichende Schulung, Unterstützung, Qualitätssicherung, Leistungsverfolgung und Evaluierung zu gewährleisten. In anderen Fällen, insbesondere bei der Einrichtung von Missionen, ist unter Umständen das für die Wahrnehmung der delegierten Befugnisse erforderliche Personal noch nicht vorhanden.

71. Auch in der Vergangenheit wurden Bedenken hinsichtlich der Funktionsfähigkeit des Systems zur Delegation von Befugnissen geäußert und von der Generalversammlung in ihren Resolutionen anerkannt, wie etwa in den Resolutionen 53/221 vom 7. April 1999, 64/259 vom 29. März 2010 und 71/314 vom 19. Juli 2017. Die zur Ausräumung dieser Bedenken bereits ergriffenen inkrementellen Maßnahmen haben ihre Wirkung jedoch weitgehend verfehlt, wie das Amt für interne Aufsichtsdienste bei einer Prüfung des Managements der Delegation von Befugnissen<sup>1</sup> festgestellt hat und wie aus Berichten des Rates der Rechnungsprüfer<sup>2</sup> und der Gemeinsamen Inspektionsgruppe zu diesem Thema<sup>3,4</sup> hervorging.

72. Zur Bewältigung dieses hartnäckigen Problems muss zuerst der bestehende regulatorische Rahmen überprüft und vereinfacht werden. Ich habe daher eine umfassende Überprüfung veranlasst, um unklare, veraltete und doppelte Regelungen abzuschaffen und im Laufe des kommenden Jahres neue, klare und vereinfachte Regelungen und administrative Leitlinien zu schaffen. In diesem Zuge wird ein leicht referenzierbares Regelkompendium entstehen, werden die delegierten Befugnisse und die Delegationslinien erfasst und wird ein Grundrahmen aus vereinfachten Prozessen und Verfahren erarbeitet, damit alle Bediensteten und Führungskräfte vorhandene Regelungen und Verwaltungserlasse leicht finden und verstehen können. Je verständlicher dieser Verwaltungsrahmen ist, desto rechen-schaftlicher und wirksamer kann er auf allen Ebenen des Sekretariats umgesetzt werden.

73. In einem zweiten Schritt beabsichtige ich, die Fragmentierung der Delegation von Befugnissen und die Diskrepanz zwischen den Befugnissen und den Verantwortlichkeiten

---

<sup>1</sup> AH2007/510/01.

<sup>2</sup> Siehe A/70/322 und Corr.1 und 2.

<sup>3</sup> Siehe A/55/857 (JIU/REP/2000/6).

<sup>4</sup> Siehe A/59/631 (JIU/REP/2004/7).

für den Vollzug von Programmen und Mandaten zu beheben. Bei der derzeitigen Regelung mit ihren fragmentierten Befugnissen und Vorgängen, die mehrfache Übergaben zwischen Hauptabteilungen erfordern, sind weder Transparenz noch Rechenschaftspflicht gegeben. Am einfachsten lassen sich Aufgaben und Verantwortlichkeiten klären, Pflichten trennen, unnötig komplexe Prozesse abschaffen und die Rechenschaftspflicht stärken, indem Befugnisse direkt an die Leiterinnen und Leiter der Hauptabteilungen, Büros, Regionalkommissionen und Missionen delegiert werden. Dadurch können Entscheidungen über das Management personeller, finanzieller und materieller Ressourcen näher an die zu erbringende Leistung gerückt werden. In Bereichen wie dem Personalmanagement ist mir daran gelegen, dezentralisierte Entscheidungen zu erleichtern, indem zusätzliche Befugnisse an die Programmverantwortlichen, einschließlich der Leiterinnen und Leiter der Hauptabteilungen, Büros und Missionen, delegiert werden, sofern dies sinnvoll und umsetzbar ist. Dies wird mit einem robusten Rahmen für die Rechenschaftslegung sowie angemessener Anleitung und Unterstützung einhergehen, damit die Führungskräfte rasche und verantwortliche Entscheidungen treffen können.

74. Dieser Ansatz stellt sicher, dass diejenigen, die für den Vollzug eines Programms oder Mandats rechenschaftspflichtig sind, auch über die für einen wirksamen Vollzug erforderlichen Befugnisse verfügen und dass sie für ihre Führungsentscheidungen eindeutig zur Rechenschaft gezogen werden können. Als Bewertungsgrundlage dienen klar festgelegte Politiken, Standards, Werte und Kriterien, deren Einhaltung unter Verwendung verlässlicher und in Echtzeit bereitgestellter organisationsanalytischer Daten auf transparente Weise gemessen, überwacht und unterstützt wird. Die Wahrnehmung der delegierten Befugnisse ist jedoch an Bedingungen geknüpft. Werden delegierte Befugnisse nicht wirksam oder angemessen genutzt oder können sie, wie etwa in kleinen Büros oder in der Frühphase der Entsendung neuer Feldmissionen, nicht ausgeübt werden, so werden sie einer anderen Stelle übertragen, die sie im Namen der ersten Stelle wahrnimmt.

75. Es ist meine feste Absicht, dafür zu sorgen, dass das Sekretariat diese beiden Schritte im Laufe des Jahres 2018 abschließen wird. In diesem Zuge werden nach und nach mehr Befugnisse zur Beschaffung und zum Management personeller, finanzieller und materieller Ressourcen direkt an die Leiterinnen und Leiter der Hauptabteilungen, Büros, Regionalkommissionen und Missionen delegiert, sobald ich mich vergewissert habe, dass die erforderlichen Sicherungsmaßnahmen und Rechenschaftsmechanismen vorhanden sind.

76. Diese beiden Maßnahmen – Vereinfachung und Dezentralisierung – werden zusammen dafür sorgen, dass der Vollzug von Programmen und Mandaten wirksamer und rascher vonstattengeht. Die Maßnahmen zur verstärkten Delegation von Befugnissen müssen mit erhöhter Transparenz und Rechenschaftspflicht einhergehen, wenn wir der unabwiesbaren Notwendigkeit, unserer treuhänderischen Verantwortung nachzukommen und bei den Interessenträgern Vertrauen aufzubauen, gerecht werden wollen. Umoja wird eine entscheidende Rolle dabei spielen, die Einsehbarkeit von Daten zu gewährleisten, und muss auf der Grundlage von in Echtzeit abrufbaren organisationsanalytischen Daten auf allen Ebenen voll umgesetzt werden. Der Rechenschaftsrahmen des Sekretariats wird durch klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten und durch Aufgabentrennung gestärkt werden.

#### **IV. Veränderung organisatorischer und sonstiger Strukturen zur Stärkung der Rechenschaftspflicht**

77. Das Sekretariat ist für eine transparente und rechenschaftspflichtige Wahrnehmung umfangreicherer delegierter Befugnisse derzeit nicht wirksam strukturiert. Zwei Abteilungen – die Hauptabteilung Management und die Hauptabteilung Unterstützung der Feldeinsätze – sind derzeit für den Großteil der Verwaltung der finanziellen und personellen Res-

sourcen innerhalb des Sekretariats verantwortlich. Die Aufteilung dieser Verantwortlichkeiten zwischen den beiden Abteilungen ist jedoch häufig unklar. Doppelarbeit, repetitive Prozesse und eine breit gestreute Delegation von Befugnissen tragen dazu bei, dass grundlegende Geschäftsprozesse – allen voran die Haushaltsaufstellung und die Rekrutierung – viel Zeit beanspruchen, was in beiden Hauptabteilungen, bei den Missionen und den Mitgliedstaaten zu Frustration führt. Hinzu kommt, dass die Hauptabteilung Unterstützung der Feldeinsätze aus historischen Gründen nur Friedenssicherungsmissionen, besondere politische Missionen und den Friedenssicherungseinsatz der Afrikanischen Union – die Mission der Afrikanischen Union in Somalia – unterstützt, obwohl alle Feldaktivitäten des Sekretariats in administrativer Hinsicht sehr ähnliche Anforderungen aufweisen.

78. Zur Bewältigung dieser Probleme schlage ich vor, die Organisationsstruktur so zu verändern, dass Doppelungen in Strukturen und Mandaten verringert werden, indem der grundsatzpolitische vom operativen Bereich getrennt und zwei getrennte Hauptabteilungen eingerichtet werden: eine für Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung und die andere für operative Unterstützung. Dies erfordert eine Umgestaltung der bestehenden Hauptabteilungen Management und Unterstützung der Feldeinsätze. Die beiden neuen Hauptabteilungen würden das gesamte Sekretariat unterstützen.

79. Die bestehenden Organisationsstrukturen, delegierten Befugnisse und Managementprozesse wurden anhand der folgenden Grundsätze überprüft: einheitliche Führung und gemeinsamer Zweck, klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten und eine die Autonomie fördernde, rationale, ganzheitliche Delegation von Befugnissen mit möglichst weitgehender Dezentralisierung innerhalb eines festen Risikorahmens, in dem Analytik und individuelle Aufsichtsdaten die Risikobewertung stützen und die Delegation von Befugnissen so unterstützt, überwacht und gestaltet wird, dass die Form der Funktion folgt. Eingedenk dieser Grundsätze schlage ich vor, die bestehenden Hauptabteilungen Management und Unterstützung der Feldeinsätze durch zwei neue Hauptabteilungen zu ersetzen, nämlich die Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung und die Hauptabteilung Operative Unterstützung, die im Rahmen ihrer jeweiligen Rollen und Verantwortlichkeiten das gesamte Sekretariat unterstützen würden. Strukturreform ist zwar nicht das Ziel, doch sind die Beseitigung doppelter Strukturen und die Einrichtung zweier neuer Hauptabteilungen, die sich auf Politikkohärenz und Rechenschaftspflicht beziehungsweise auf eine wirksame operative Unterstützung konzentrieren, notwendig, um sicherzustellen, dass die verstärkte Delegation von Befugnissen an hochrangige Führungskräfte zu einem verbesserten Programmvollzug und einem verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen der Mitgliedstaaten führt und dass die Vereinten Nationen reaktionsfähiger und proaktiver werden.

#### **Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung**

80. Die vorgeschlagene Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung würde die Funktionen Grundsatzpolitik, Strategie, Planung und unabhängige Qualitätssicherung für das gesamte Sekretariat übernehmen, für die derzeit die Hauptabteilung Management und die Hauptabteilung Unterstützung der Feldeinsätze zuständig sind. Die neue Hauptabteilung würde diese Aufgaben über die Bereiche Haushalt und Finanzen, Versorgungskette, Personalmanagement und Informations- und Kommunikationstechnologie hinweg wahrnehmen. Im Bereich Haushalt und Finanzen würde die Hauptabteilung die Finanz- und Haushaltsplanung und die Erstellung von Rechnungsabschlüssen für das gesamte Sekretariat beaufsichtigen. Zudem wäre sie für die strategischen und politischen Aspekte der Versorgungskette verantwortlich, einschließlich der Verwaltung von Vermögensgegenständen und der Beschaffungspolitik. Im Bereich Personalmanagement wäre die Hauptabteilung mit der Personalpolitik der Organisation betraut und würde sich mit strategischer Personalplanung, Organisationsentwicklung, Talent-Management und Personal-



entwicklung befassen. Hinsichtlich der Informations- und Kommunikationstechnologien wäre die Hauptabteilung für strategische Aufgaben wie Politikentwicklung und Standardisierung zuständig und würde die Aufsicht über die Architektur der Informations- und Kommunikationstechnologien und die Anwendungsentwicklung führen.

81. Die Hauptabteilung würde auch einen gesonderten Funktionsbereich Regeleinhaltung und Risikomanagement umfassen und die durch Umoja gegebene weltweite Einsehbarkeit der Ressourcen und administrativen Prozesse nutzen, um alle Aktivitäten in den Bereichen Finanzen, Versorgungskette, Beschaffung, Informations- und Kommunikationstechnologie und Personalmanagement im gesamten Sekretariat in Echtzeit zu überwachen und zu evaluieren und Aufgaben des Leistungsmanagements wahrzunehmen. Die Hauptabteilung wäre außerdem mit verwaltungsrechtlichen Fragen, der verwaltungsinternen Kontrolle und der Kontrolle des Verhaltens und der Disziplin im gesamten Sekretariat betraut, was auch eine gestärkte Funktion für interne Rechenschaftslegung umfasst.

82. Des Weiteren würde die Hauptabteilung den Generalsekretär in Fragen des strategischen Managements und der Grundsatzpolitik vor zwischenstaatlichen Leitungsgremien, Verwaltungsbeiräten und interinstitutionellen Koordinierungsmechanismen vertreten. Sie würde im gesamten Sekretariat das Auftreten etwaiger Managementprobleme beobachten und die Beziehungen zwischen Personal und Leitung pflegen, indem sie die effektive Mitwirkung der Bediensteten sicherstellt, wenn es darum geht, Probleme, die ihr Wohl betreffen, zu lösen, einschließlich der Arbeitsbedingungen, der allgemeinen Lebensbedingungen und anderer personalpolitischer Angelegenheiten.

83. Ferner beabsichtige ich, einen Management-Klientenbeirat einzurichten, bei dem die Leiterin oder der Leiter der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung beziehungsweise der Hauptabteilung Operative Unterstützung gemeinsam den Vorsitz führen und dem wechselnde Vertreter aller unterschiedlichen Kategorien von Institutionen des globalen Sekretariats angehören würden, wie etwa der Hauptabteilungen und der Büros am Amtssitz, der Dienststellen außerhalb des Amtssitzes, der Regionalkommissionen, der Friedensmissionen und der Büros der Sonderberaterinnen und -berater und der Sondergesandten im Feld. Der Beirat würde als Mechanismus für Rückmeldungen zwischen der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung und der Hauptabteilung Operative Unterstützung und ihren Klienten dienen. Wird ein operativer Bedarf festgestellt, würde der Beirat in die Festlegung einer entsprechenden Politik einbezogen, nach Bedarf auch in die Entwicklung einer feldspezifischen Politik, wie es bei vielen Fonds und Programmen, die die Vorschriften und Regeln des Sekretariats anwenden, üblich ist.

### **Hauptabteilung Operative Unterstützung**

84. Die vorgeschlagene Hauptabteilung Operative Unterstützung würde zum wichtigsten operativen Arm des Sekretariats und würde die derzeit von der Hauptabteilung Management, der Hauptabteilung Unterstützung der Feldeinsätze, den Dienststellen außerhalb des Amtssitzes, den Regionalkommissionen, dem Globalen und dem Regionalen Dienstleistungszentrum wahrgenommenen operativen und transaktionsbezogenen Aufgaben übernehmen. Sie täte dies in den drei großen Bereichen operative Unterstützung, transaktionsbezogene Dienste sowie kurzfristige Verstärkungs-, Übergangs- und Sondermaßnahmen, unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen aller Feldaktivitäten der Vereinten Nationen, einschließlich der Friedensmissionen, der Bereitstellung humanitärer Hilfe und der Überwachung und Untersuchung der Einhaltung der Menschenrechte und der Berichterstattung darüber. Die neue Hauptabteilung wäre für operative und transaktionsbezogene Funktionen und Unterstützung für die Bediensteten am Amtssitz, in den Dienststellen außerhalb des Amtssitzes, den Regionalkommissionen und im Feld verantwortlich.

85. Der Funktionsbereich operative Unterstützung würde hochrangige Führungskräfte und Bedienstete bei der Wahrnehmung der an sie delegierten Befugnisse und bei einem Bedarf an individuellen Diensten beraten, informations- und kommunikationstechnologische Anwendungen unter Einhaltung der zentral festgelegten Aufsichtsstrukturen und Richtlinien verwalten, die operativen Aktivitäten zur Steuerung der Lieferkette beaufsichtigen, einschließlich der Beschaffung aller Güter und Dienstleistungen, bei denen eine konsolidierte globale Planung, Beschaffung und Bereitstellung von Vorteil wäre, und für die in Friedensmissionen eingesetzten uniformierten Einsatzkräfte spezielle Unterstützung leisten.

86. Der Funktionsbereich transaktionsbezogene Dienste würde ortsunabhängige administrative Aufgaben, beispielsweise in Bezug auf Personalressourcen, Finanzen und Gehaltsbuchhaltung, und später auch andere organisationsinterne Dienste wahrnehmen, bei denen eine Konsolidierung und Spezialisierung sinnvoll wären. Er würde auch allen Organisationseinheiten im Sekretariat informations- und kommunikationstechnologische Unterstützung leisten. Entsprechend dem globalen Leistungserbringungsmodell würden diese Aktivitäten von rund um die Uhr tätigen Dienstleistungszentren erbracht, um Größenvorteile zu nutzen und sicherzustellen, dass bei der Deckung des Bedarfs aller Organisationseinheiten im Sekretariat Leitlinien und Verfahren konsequent angewandt werden.

87. Kurzfristige Verstärkungs-, Übergangs- und Sondermaßnahmen würden von einer speziellen Kapazität gehandhabt, die Unterstützung beim Aufbau von Missionen, bei kurzfristigen Bedarfsspitzen und in Übergangsprozessen, auch bei der Krisenbewältigung und bei humanitären Tätigkeiten, leistet. In bestimmten Phasen von Missionen, wie etwa beim Aufbau und bei der Liquidation, entstehen besondere Anforderungen, denen Teams von Sachverständigen mit einschlägiger Erfahrung am wirksamsten gerecht werden können. Dieser Funktionsbereich würde auch delegierte Befugnisse im Namen von Klienten wahrnehmen, die nach Auffassung der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung vorübergehend oder aus anderen Gründen nicht über die Kapazitäten verfügen, delegierte Befugnisse rechenschaftspflichtig wahrzunehmen, wie es beispielsweise bei neu eingerichteten Missionen oder kleinen Feldbüros der Fall ist. Unter bestimmten Umständen müssen delegierte Befugnisse wieder entzogen werden. Diese Entscheidung träge die Hauptabteilung für Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung in Absprache mit der Hauptabteilung Operative Unterstützung.

#### **Hauptabteilungen, Büros, Regionalkommissionen und Feldmissionen**

88. Die vorgeschlagene Regelung sieht vor, dass der Generalsekretär die Befugnisse für das Management finanzieller, personeller und materieller Ressourcen direkt an die jeweiligen Leiterinnen oder Leiter der Hauptabteilungen, Büros, Regionalkommissionen und Feldmissionen delegiert. Sie wären auch weiterhin uneingeschränkt befugt, ihre Haushaltspläne im Rahmen der von der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung vorgegebenen Gesamthöhe aufzustellen, die von der Generalversammlung bewilligten Mittel zu verwalten, Personalrekrutierung und -management durchzuführen, die wirksame Nutzung innovativer Technologien zu gewährleisten und die benötigten Güter und Dienste über vorhandene Mechanismen und im Rahmen der entsprechenden Richtlinien zu beschaffen.

89. Die hochrangigen Führungskräfte würden bei diesen Aufgaben von einer „Partnerstelle“ unterstützt, die für administrative Beratung und Anleitung, die interne Einhaltung der Vorschriften und Regeln und der Leitlinien und Verfahren der Organisation, die Planung und das Management der operativen Ressourcen und die Erreichung der im Rahmen für die Rechenschaftslegung festgelegten Kriterien und Ziele verantwortlich wäre. Diese Partnerstelle würde auch als Bindeglied zwischen den einzelnen Organisationseinheiten

und der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung und der Hauptabteilung Operative Unterstützung fungieren. Wenn die hochrangigen Führungskräfte sowohl für das Management der Ressourcen als auch für den Programmvollzug rechenschaftspflichtig sind, können sie die Verbindung zwischen Ressourcen und Ergebnissen klarer aufzeigen und in den Vollzugsberichten und anderen Berichten, die sie den Leitungsgremien vorlegen, zum Ausdruck bringen.

## V. Anpassung bestehender Reforminitiativen

90. Meine Vision für die Managementreform im Sekretariat ist mit einer Reihe von Reformen, die die Generalversammlung genehmigt hat, darunter die Umsetzung von Umoja und die Entwicklung eines neuen globalen Leistungserbringungsmodells, kongruent und ermöglicht ihre weitere Umsetzung. Für die erweiterten Befugnisse, die ich den Leiterinnen und Leitern der Hauptabteilungen, Büros, Regionalkommissionen und Missionen zu übertragen gedenke, ist Umoja sogar eine Voraussetzung. Außerdem baut die Einrichtung einer gesonderten Hauptabteilung Operative Unterstützung auf den Grundsätzen auf, die bereits zum Zeitpunkt der Einrichtung der Hauptabteilung Unterstützung der Feldeinsätze in Berichten an die Generalversammlung dargelegt wurden, sowie auf der globalen Strategie zur Unterstützung der Feldeinsätze und dem vorgeschlagenen globalen Leistungserbringungsmodell.

### Umoja

91. Durch die Standardisierung und Harmonisierung der Geschäftsprozesse innerhalb eines einheitlichen, weltweit eingesetzten Systems ebnet Umoja den Weg für eine bessere und reaktionsfähigere Klientenbetreuung. Dank Umoja sind globale Informationen in Echtzeit einsehbar, was fundiertere und raschere Führungsentscheidungen ermöglichen sollte. Dafür liefert die Organisationsanalytik das Werkzeug, und die Chance kann genutzt werden, den Rahmen für interne Kontrolle im Sekretariat zu modernisieren, indem Dezentralisierung und eine stärkere Delegation von Befugnissen mit verbesserter Rechenschaftspflicht durch mehr Transparenz gekoppelt werden. Umoja hat nicht nur den Weg für effizientere Leistungserbringungsmodelle freigemacht, sondern dient auch als Anstoß für die Überprüfung der bestehenden Verwaltungsstrukturen, die einen effizienten Ressourceneinsatz und den wirksamen Programm- und Mandatsvollzug behindern. Mit den Zugangsrechten zu Umoja sind klare Rollen und Verantwortlichkeiten für die Durchführung von Transaktionen verbunden, wodurch sich eine weitere Möglichkeit ergibt, die Abgrenzung von Aufgaben zu fördern und eine durchgängige Rechenschaftslegung einzuführen, sofern dies mit einer weiteren Vereinfachung der Regelungen und Prozesse einhergeht.

92. Umoja wird an allen Standorten langsam ausgereifter. Die Organisation hat bewiesen, dass sie sich an neue Arbeitsweisen anpassen kann. Wir werden dies nutzen, und ich gehe davon aus, dass sich die erwünschten qualitativen Vorteile unter anderem durch eine erhebliche Umgestaltung der Prozesse, eine hohe Eigenverantwortung für Geschäfts- und andere Prozesse sowie ein robustes Veränderungsmanagement erzielen lassen. Eine umfangreiche Aktualisierung der Software wird außerdem an einem der Hauptvorwürfe gegen Umoja, nämlich mangelnde Benutzerfreundlichkeit, ansetzen sowie den Zugang zu Umoja über mobile Geräte ermöglichen. Durch die Erweiterung des Instrumentariums für hochrangige Führungskräfte, darunter auf modularen Überblicksseiten bereitgestellte organisationsanalytische Daten, können diese Führungskräfte die Informationen, die sie für einen wirksamen Ressourceneinsatz benötigen, in Echtzeit abrufen. Diese Funktion kann auf Mitgliedstaaten ausgeweitet werden, damit sie ergänzend zu den Analysen in den regelmäßigen Berichten an die Generalversammlung sehen können, wie die Ressourcen verwendet werden.

93. Der neunte Fortschrittsbericht über Umoja wird der Generalversammlung während des Hauptteils ihrer zweiundsiebzigsten Tagung zur Prüfung vorgelegt und wird aktuelle Informationen zu den Fortschritten des vergangenen Jahres enthalten, unter anderem zum Stand der Verbesserungen am Umoja-Grundlagen- und Erweiterungsmodul 1, der Entwicklung und Einführung des Umoja-Erweiterungsmoduls 2 und der von der Kommission für den internationalen öffentlichen Dienst vorgenommenen Änderungen am Vergütungspaket.

### **Globales Leistungserbringungsmodell**

94. Das globale Leistungserbringungsmodell ist eine unverzichtbare Grundlage meiner Reformagenda. Der bestehende administrative Rahmen der Organisation beruht auf einem komplexen Netzwerk an Verfahren, die oftmals die Einschränkungen der Zeit vor Umoja widerspiegeln. Die Fragmentierung der administrativen Funktionen hat im Sekretariat zu einem Auseinanderlaufen von Prozessen, Uneinheitlichkeit bei der Bereitstellung von Diensten und unterschiedlicher Zufriedenheit mit diesen Diensten geführt. Die bestehenden Regelungen verwässern die Rechenschaftspflicht und behindern eine wirksame Aufsicht. Ziel des globalen Leistungserbringungsmodells ist es, diese Herausforderungen anzugehen. Durch Umoja wurden die Geschäftsprozesse im gesamten Sekretariat standardisiert und automatisiert. Das globale Leistungserbringungsmodell wird die fragmentierten Verwaltungsstrukturen innerhalb der Dienstorte und über diese hinweg konsolidieren, mit dem Ziel, die Leistungserbringung durch vereinfachte administrative Regelungen, Verfahren und Arbeitsabläufe zu verbessern, um ein flexibleres Eingehen auf die operativen Erfordernisse zu gewährleisten. Im Rahmen des Modells werden außerdem die Kapazitäten für die administrative Unterstützung unter einer einzigen Managementstruktur zusammengefasst, um die Leistungserbringung einheitlicher und skalierbarer zu machen, Größenvorteile zu erzielen und eine schlankere Präsenz der Organisation an Dienstorten mit höherem Kosten- oder Risikoniveau zu erreichen.

95. Das globale Leistungserbringungsmodell fördert eine Organisationsstruktur im Sekretariat, in der die Rollen und Verantwortlichkeiten klarer verteilt sind, geeignete Kontrollmechanismen geschaffen werden und bezüglich der Erfüllung der Klientenbedürfnisse für Rechenschaftspflicht gesorgt ist. Dadurch können standortunabhängige Verwaltungsaufgaben in gemeinsamen Dienstleistungszentren konsolidiert werden, die der Hauptabteilung Operative Unterstützung unterstellt wären. Der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung würden die Formulierung managementpolitischer Grundsätze, die Überwachung, die Gewährleistung der Einhaltung und die Qualitätskontrolle obliegen. Mit dieser Aufgabenteilung kann sich jede der beiden neuen Hauptabteilungen auf ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich konzentrieren, und es ist gleichzeitig sichergestellt, dass beide Hauptabteilungen komplementäre und rechenschaftspflichtige Komponenten der Managementarchitektur für das gesamte Sekretariat bilden. Der Management-Klientenbeirat unter dem Kovorsitz der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung und der Hauptabteilung Operative Unterstützung würde zugleich als Klientenbeirat für das globale Leistungserbringungsmodell dienen und dafür sorgen, dass jede neu formulierte Grundsatzpolitik den operativen Bedürfnissen entspricht.

96. Die gemeinsamen Dienstleistungszentren des globalen Leistungserbringungsmodells wären der Hauptabteilung Operative Unterstützung unterstellt; die Leiterinnen und Leiter der einzelnen Dienstleistungszentren dem/der Verantwortlichen für transaktionsbezogene Unterstützungsdienste. Um sicherzustellen, dass die gemeinsamen Dienstleistungszentren weiter auf die Bedürfnisse der Klienten im gesamten Sekretariat eingehen, würde ihre Leistung an zentralen Leistungsindikatoren gemessen, die vom Management-Klientenbeirat vereinbart und regelmäßig überprüft werden. Eine Plattform für das Management

der Beziehungen zu den Klienten ist außerdem entscheidend für die Steuerung der Interaktionen zwischen einem Dienstleistungszentrum und seinen Klienten, einschließlich in Bezug auf die Weiterverfolgung, Meldung und Überwindung der von Endnutzern angesprochenen Probleme. Eine im Sekretariat bereits verwendete Softwareanwendung für das Management der Beziehungen zu den Klienten wird an das globale Leistungserbringungsmodell angepasst und erweitert werden, unter anderem durch die Festlegung eines gemeinsamen Katalogs von Diensten, damit die Voraussetzungen für die Umstellung des gesamten Sekretariats auf gemeinsame Dienste erfüllt sind.

97. Das ursprünglich vorgelegte globale Leistungserbringungsmodell muss in einigen Punkten überarbeitet werden, um es an die vorgeschlagene Managementarchitektur anzupassen. In dem Bericht aus dem Jahr 2016 an die Generalversammlung über das globale Leistungserbringungsmodell (A/71/417) wurde ein zweistufiger Umsetzungsfahrplan beschrieben, der für 2018-2019 zunächst die Konsolidierung der Funktionen in sechs Dienstorten und danach ihre globale Konsolidierung in zwei gemeinsamen Dienstleistungszentren vorsah. Anstatt dieses zweistufigen Ansatzes schlage ich vor, die Umsetzung des globalen Leistungserbringungsmodells zu beschleunigen und ab dem 1. Januar 2019 im Rahmen der Einrichtung der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung und der Hauptabteilung Operative Unterstützung direkt zu zwei oder drei gemeinsamen Dienstleistungszentren überzugehen. Dadurch kann die Organisation die unnötige Investition von Kapital und Humanressourcen in die erste Konsolidierungsphase vermeiden. Um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, werden die Umgestaltung der Geschäftsprozesse sowie die damit verbundenen notwendigen Anpassungen der administrativen Politik und von Umoja abgeschlossen und sekretariatsweite Konsultationen geführt, bevor die Umsetzung beginnt.

98. Die Eingliederung des globalen Leistungserbringungsmodells in mein Managementreformprogramm sorgt dafür, dass das Modell in vollständiger Abstimmung mit allen anderen Reforminitiativen umgesetzt wird. Aus diesem Grund müssen Änderungen am ursprünglichen Vorschlag vorgenommen werden, die gemäß Resolution 70/248 der Genehmigung durch die Generalversammlung bedürfen. Anfang 2018 wird daher der Generalversammlung im Rahmen des Berichts, um den sie Generalversammlung in Abschnitt XVII ihrer Resolution 71/272 ersuchte, ein überarbeiteter Vorschlag für das globale Leistungserbringungsmodell zur Billigung vorgelegt, der eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse und Standortvorschläge für die gemeinsamen Dienstleistungszentren enthält. Die von der Generalversammlung erbetene detaillierte Bestandsaufnahme der Funktionsbereiche und Prozesse im gesamten Sekretariat wird im Rahmen meines nächsten Berichts über Managementreformen unterbreitet, der der Generalversammlung während des zweiten Teils ihrer wiederaufgenommenen zweiundsiebzigsten Tagung zur Prüfung vorzulegen ist. Sie ist Teil der Informationen und Analysen, die der vorgeschlagenen Einrichtung der beiden neuen Hauptabteilungen zugrunde liegen.

## **VI. Der künftige Weg**

99. Dieser Bericht erläutert meine Vision für die Bewältigung der grundlegenden Probleme, die das Sekretariat in seiner Fähigkeit behindern, die in der Charta der Vereinten Nationen verankerten Ziele zu erreichen und den sich ihm aktuell stellenden globalen Herausforderungen zu begegnen. Ziel der Maßnahmen und Vorschläge in diesem Bericht ist es, Programme und Mandate wirksamer zu vollziehen und die sechs Hauptprobleme anzugehen, die das Team zur internen Überprüfung erkannt hat. Die vorgeschlagene Umstrukturierung des Sekretariats mit der Einrichtung der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung und der Hauptabteilung Operative Unterstützung würde die Vereinfachung, die Delegation von Befugnissen und die Dezentralisierung för-

dern, die notwendig sind, damit die Leistungserbringung rechenschaftlicher und transparenter werden kann. Ich beabsichtige, mich während des zweiten Teils der wiederaufgenommenen zweiundsiebzigsten Tagung der Generalversammlung erneut an sie zu wenden und ihr einen detaillierten Vorschlag zur Umsetzung dieser neuen Managementarchitektur für das Sekretariat und anderer Maßnahmen, die der Genehmigung durch die Generalversammlung bedürfen, vorzulegen.

100. Für den Erfolg der Managementreform ist es entscheidend, die Defizite in der Führungs- und Managementkultur anzugehen. Als ersten Schritt beabsichtige ich daher, den Rahmen des Gemeinsamen Systems der Vereinten Nationen für prinzipientreue Führung vollständig umzusetzen und, beginnend mit der oberen Führungsebene, 360-Grad-Überprüfungen einzuführen, um die Verbindung zwischen Führungsverantwortung und Leistungsmanagement zu stärken.

101. Im Bereich Personalmanagement beabsichtige ich, mit Hilfe der entsprechenden Konsultationen zwischen Personal und Leitung Maßnahmen zu eruiieren, durch die Verfahren vereinfacht, der Rekrutierungsprozess verkürzt, die Geschlechterparität erreicht, das Leistungsmanagement gestärkt und der Kapazitätsaufbau verbessert werden können. Ich schlage vor, Einstellungen auf Probe wieder einzuführen, damit die Organisation die Effektivität neu rekrutierten Personals flexibler evaluieren kann. Ich schlage außerdem vor, die Durchführung des Rahmens der gesteuerten Mobilität im Lichte der bisherigen Erfahrungen auszusetzen, um seine zentralisierten Verfahren und deren Kosteneffizienz bei der Erfüllung ihres Zwecks umfassend überprüfen zu können. Ich werde mit den Ergebnissen dieser Evaluierung während des Hauptteils der dreiundsiebzigsten Tagung erneut an die Generalversammlung herantreten. In der Zwischenzeit beabsichtige ich auch, mit den Leiterinnen und Leitern der Organisationen, Fonds und Programme zusammenzuarbeiten, um Verfahren wie Stellenbeschreibungen und -bewertungen und die Überprüfung von Referenzen über alle am Gemeinsamen System der Vereinten Nationen teilnehmenden Organisationen hinweg zu straffen und zu standardisieren, mit dem Ziel, die Mobilität zwischen den Organisationen zu steigern und es den Bediensteten zu ermöglichen, ihre Fertigkeiten, ihre Erfahrung und ihren Wert für die Organisation zu erhöhen, damit die Organisationen des Systems der Vereinten Nationen ihre jeweiligen komparativen Vorteile besser zum Tragen bringen können.

102. Das Sekretariat wird eine umfassende Überprüfung der bestehenden Leitlinien und Verfahren durchführen, um sie klarzustellen und zu straffen und so eine Dezentralisierung und ein selbstbestimmtes Management der personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen für den Programm- und den Mandatsvollzug zu ermöglichen. Darüber hinaus wird das Sekretariat die Voraussetzungen für eine ganzheitliche Delegation von Befugnissen sorgfältig prüfen und dabei durch die erforderlichen Maßnahmen sicherstellen, dass die Schulungs-, Unterstützungs-, Überwachungs- und Rechenschaftsmechanismen bereitstehen, die in den kommenden Monaten und bis Ende 2018 eine besonnene und wirksame Einführung dieser Delegation von Befugnissen unterstützen werden.

103. Das Sekretariat muss die Verbindung zwischen Ressourcen und Ergebnissen stärken. In Zukunft werden die Haushaltspläne besser mit Indikatoren verknüpft, darunter Fortschritte bei der Erreichung der Zielvorgaben für nachhaltige Entwicklung, eine stärkere Akzeptanz internationaler Regeln und Normen durch Regierungen, Verbesserungen bei Indikatoren wie dem Index der menschlichen Entwicklung und die Abschwächung von Konflikten in Gebieten, in denen Friedenssicherungseinsätze tätig sind. Die Vereinten Nationen sollten in Zusammenarbeit mit ihren zahlreichen Partnern und unter Nutzung der in den letzten Jahren verfügbaren umfassenden Datensätze sinnvollere Methoden zur Messung von Ergebnissen entwickeln. Diese können zum Eckpfeiler eines neuen Ansatzes für die Gliederung des Programmhaushaltsplans werden, bei dem der Zeitraum zwischen der

Haushaltsaufstellung und dem Haushaltsvollzug verkürzt wird und die Gliederung der Haushaltspläne besser auf die in der Charta festgelegten Tätigkeiten abgestimmt und deutlicher mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung verbunden ist.

104. Der durch Umoja ermöglichte Echtzeit-Abruf von Daten wird genutzt werden, um bei der Beschaffung und bei der Steuerung der Lieferkette die Aufsicht zu verstärken. Das Beschaffungswesen wird mit den angemessenen Sicherheitsmaßnahmen in die weltweite Versorgungskette eingegliedert, deren Hauptziel darin besteht, den Bedarf der Klienten am rechten Ort, zur rechten Zeit und zu angemessenen Kosten zu decken und gleichzeitig eine strikte Aufgabentrennung zu gewährleisten. Außerdem wird ein ausgewogener Ansatz verfolgt, der berücksichtigt, dass ein bestimmter Teil des Bedarfs am wirksamsten aus globalen Quellen bezogen und geliefert werden kann, während bei anderen Teilen lokale Quellen angemessener sind. Dadurch erhalten Klienten im gesamten Sekretariat flexible und optimierte Lösungen.

105. Schließlich beabsichtige ich eine erhebliche Stärkung der Rechenschaftslegung, indem Befugnisse an Verantwortung geknüpft werden und sichergestellt wird, dass die Organisation alle Risiken, die in Bezug auf ihre Tätigkeiten bestehen, berücksichtigt und mindert, darunter administrative, finanzielle, operative und strategische Risiken. Soweit angezeigt sollte die Organisation zur Gewährleistung der Rechenschaftspflicht auf nachträgliche Überprüfung anstatt auf vorgelagerte Kontrollen setzen, was ganzheitlich delegierte Entscheidungsbefugnisse auf Leitungsebene für personelle, finanzielle und materielle Ressourcen beim Programm- und Mandatsvollzug betrifft. Ein bei der neuen Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung angesiedelter Funktionsbereich für Leistungsüberwachung, Qualitätssicherung und Risikomanagement wird die Rechenschaftspflicht für Managemententscheidungen überwachen und sich dabei einer Leistungsüberwachung, Qualitätssicherung und proaktiven Unterstützung bedienen, die von IT-Plattformen angeleitet und gefördert werden, die eine transparentere Verwendung und Verwaltung der Ressourcen ermöglichen.

## VII. Veränderungsmanagement

106. Ich bin mir voll und ganz bewusst, dass die soeben erläuterte Transformationsagenda Veränderungsmanagement in einem für die Organisation wohl beispiellosen Umfang erfordern wird. Zur Aufsicht über diese Veränderungen habe ich die Chefin des Exekutivbüros zur Projektsponsorin für Veränderungsmanagement ernannt. Die Untergeneralsekretärin für Management und der Untergeneralsekretär für die Unterstützung der Feldeinsätze werden dieses Projekt gemeinsam leiten. Die Chefin des Exekutivbüros kann einen Treuhänder oder eine Treuhänderin für das Projekt ernennen, um die volle Koordinierung bei der Durchführung der Managementreform zu gewährleisten. Das Projekt wird über einen Beirat verfügen, in dem die Leiterinnen und Leiter der Hauptabteilungen und die Eignerinnen und Eigner von Geschäftsprozessen in geeigneter Weise vertreten sind. Die Durchführung des Projekts obliegt einem eigens dafür zusammengestellten Team, das von einem Projektmanager oder einer Projektmanagerin geleitet wird und aus Bediensteten aus der gesamten Organisation besteht, die Vollzeitig dafür freigestellt werden. Um die Verwendung bewährter Verfahren im Prozess des Veränderungs- und Projektmanagements sicherzustellen, wird punktuell auf die Hilfe externer Sachverständiger zurückgegriffen werden. Das Team wird außerdem eng mit Teams für Veränderungsmanagement in anderen Reformbereichen zusammenarbeiten und sich regelmäßig mit ihnen austauschen.

## VIII. Fazit

107. Unsere Organisation wird den noch nie dagewesenen Herausforderungen, denen sie in den Bereichen Frieden und Sicherheit, humanitäre Maßnahmen, Schutz der Menschenrechte und nachhaltige Entwicklung gegenübersteht, nur gerecht werden können, wenn wir bessere und stärkere Mittel finden, den Mitgliedstaaten, der internationalen Gemeinschaft und den Völkern, in deren Dienst wir stehen, die volle Kraft unserer Kapazitäten zur Verfügung zu stellen. Silodenken in Management und Verwaltung, veraltete und erstarrte Geschäftsprozesse und -strukturen sowie ein unausgewogenes Management von Risiken müssen angegangen werden, wenn wir den Mitgliedstaaten unsere volle Unterstützung bieten und unser aktives Engagement für die Verhütung und Bekämpfung menschlichen Leids sichern wollen. Ich habe 2017 eine Reihe von Reforminitiativen angestoßen, die das Sekretariat in die Lage versetzen sollen, die Versprechen der Charta zu erfüllen. Ich verpflichte mich erneut darauf und bin entschlossen, dafür zu sorgen, dass das Sekretariat seinen Teil zur Umsetzung tun wird.

108. **Die Generalversammlung wird ersucht,**

*a)* **den Bericht des Generalsekretärs zur Kenntnis zu nehmen und seine Vision für die Managementreform im Sekretariat zu unterstützen;**

*b)* **den Generalsekretär zu ersuchen, der Generalversammlung während des zweiten Teils der wiederaufgenommenen zweiundsiebzigsten Tagung einen umfassenden Bericht über die Umsetzung seiner Vorschläge zur Managementreform vorzulegen;**

*c)* **die Schaffung der Hauptabteilung Managementstrategie, Grundsatzpolitik und Regeleinhaltung und der Hauptabteilung Operative Unterstützung zu befürworten und den Generalsekretär zu ersuchen, im Rahmen des genannten umfassenden Berichts detaillierte Informationen über die Funktionen, die Gliederung und die erforderliche Personalausstattung der neuen Struktur vorzulegen.**

---