



Generalversammlung

Verteilung: Allgemein

7. März 2006

Deutsch

Original: Englisch

Sechzigste Tagung



II. Führungsebene

Die obere Führungsebene des Sekretariats ist gegenwärtig nicht ausreichend dafür gerüstet, große und komplexe Aktivitäten zu leiten, und die Zahl der direkt dem Generalsekretär als dem höchsten Verwaltungsbeamten unterstehenden Mitarbeiter ist zu hoch. Folgendes sollte geschehen:

5. **Die Rolle des Stellvertretenden Generalsekretärs sollte vom Generalsekretär dahin gehend neu festgelegt werden, dass an ihn die formelle Autorität und Rechenschaftspflicht für das Management und die Führung der Geschäfte des Sekretariats delegiert wird.**
6. **Die 25 Hauptabteilungen und anderen Dienststellen, die derzeit direkt dem Generalsekretär unterstehen, sollten neu organisiert werden, um die Leitungsspanne erheblich zu verkürzen.**
7. **Ein umfassender neuer Führungsentwicklungsplan wird gebraucht, der Rekrutierung, Schulung und Laufbahnentwicklung umfasst, um größere Managementkapazität für die mittlere und obere Führungsebene zu schaffen.**

III. Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK)

Obwohl in den letzten Jahren eine Reihe von Verbesserungen an der Informations- und Kommunikations-Infrastruktur der Vereinten Nationen vorgenommen wurden, ist das System insgesamt nach wie vor fragmentiert, überholt und gegenüber vergleichbaren großen und komplexen Organisationen unterfinanziert. Das Fehlen eines integrierten Systems für die Speicherung, Recherche und Abfrage der von den Vereinten Nationen erzeugten Informationen beeinträchtigt den Fortschritt in zahlreichen anderen Bereichen. Folgendes sollte geschehen:

8. **Es sollte die Stelle eines Leiters der Informationstechnologie im Range eines Beigeordneten Generalsekretärs geschaffen werden, der die Aufsicht über die Schaffung und Umsetzung einer wirksamen Informationsmanagementstrategie ausüben soll.**

12. **Innerhalb der nächsten 12 Monate sollten systematische Kosten-Nutzen-Analysen der möglichen Anwendung dieser Optionen auf ausgewählte Verwaltungsdienste abgeschlossen werden.**
- 13-15. **Es wird eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt werden, um die Verfahren für die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen durch die Vereinten Nationen zu verbessern und zu straffen.**

V. Haushalt und Finanzen

Die Vereinten Nationen leiden zur Zeit unter einem höchst detaillierten, umständlichen und nicht ausreichend strategisch angelegten Haushaltsverfahren, mit mehr als 150 gesonderten Treuhandfonds und 37 separaten Friedenssicherungshaushalten, für die alle eigene Unterstützungskosten anfallen und eigene Regelungen gelten. Das Finanzmanagement erfolgt in hohem Maße manuell und ist fragmentiert. Befugnisse werden nicht in ausreichendem Umfang delegiert, und die Managementleistung wird – teilweise aus diesem Grund – nicht hinlänglich evaluiert. Folgendes sollte geschehen:

16. **Der Zyklus zur Prüfung und Annahme des Haushaltsplans sollte verkürzt werden, und die Haushaltsbewilligungen sollten statt in derzeit 35 Kapiteln in 13 Einzelplänen zusammengefasst werden, und der Generalsekretär sollte über erweiterte Befugnisse verfügen, um Dienstposten nach Bedarf umschichten und Einsparungen aus nicht besetzten Stellen nutzen zu können.**
17. **Die Sonderhaushalte für die einzelnen Friedenssicherungseinsätze sollten zusammengefasst und die Verwaltung der Treuhandfonds sollte gestrafft werden, die Dotierung des Betriebsmittelfonds sowie die Obergrenze der von der Generalversammlung eingeräumten Verpflichtungsermächtigung sollten erhöht werden, und die Finanzprozesse der Organisation sollten so umgestaltet werden, dass bei gegebener Rechenschaftspflicht erhebliche Befugnisse delegiert werden können.**
18. **Der Haushalts- und Planungsprozess sollte innerhalb eines strengeren Überwachungs- und Evaluierungsrahmens explizit an Ergebnisse und Managementleistung geknüpft werden.**

VI. Lenkungsmechanismen

Für ihr reibungsloses Funktionieren benötigen die Vereinten Nationen ein Lenkungs-system, das den Mitgliedstaaten die Informationen und Instrumente an die Hand gibt, die sie benötigen, um dem Sekretariat angemessene Leitlinien vorzugeben und Rechenschaft für die Erfüllung seiner Mandate und die Verwaltung der von ihnen bereitgestellten Ressourcen zu fordern. Derzeit fehlt es den Haushalts- und Entscheidungsprozessen häufig an Klarheit und Transparenz, und das Zusammenwirken zwischen dem Sekretariat und den Ausschüssen der Generalversammlung ist zuweilen gestört. Folgendes sollte geschehen:

19. **Die Berichterstattungsmechanismen des Sekretariats sollten verbessert werden, indem unter anderem ein einziger, umfassender Jahresbericht ausgearbeitet wird und die derzeit 30 Managementberichte zu sechs Berichten zusammengefasst werden.**
20. **Es sollten neue Grundregeln für das Zusammenwirken zwischen dem Sekretariat und der Generalversammlung in Management- und Haushalts-**

Inhalt

	<i>Ziffer</i>	<i>Seite</i>
Einleitung	1-18	9
Kasten 1: Gewährleistung von Ethik und Rechenschaftspflicht		15
I. In die Mitarbeiter investieren	20-31	16
II. In die Führungsebene investieren	32-46	22
III. In Informations- und Kommunikationstechnologien investieren	47-56	26
IV. In neue Wege der Leistungserbringung investieren	57-68	29
A. Neue Beschaffungsoptionen	57-64	29
B. Stärkung des Beschaffungswesens	65-68	31
V. In den Haushalts- und Finanzbereich investieren	69-80	34
VI. In die Lenkungsmechanismen investieren	81-85	39
Kasten 2: Stärkung der Aufsicht und der Rechnungsprüfung		42
VII. Der weitere Weg: In Veränderungen investieren	86-92	44
A. Gesamtmittelbedarf	86-87	44
B. Rascher und sichtbarer Wandel	88-92	44
VIII. Fazit	93	46
Kasten 3: Vorschläge, die das Tätigwerden und die Unterstützung der Generalversammlung erfordern		47

Einleitung

Eine Welt und eine Organisation im Wandel

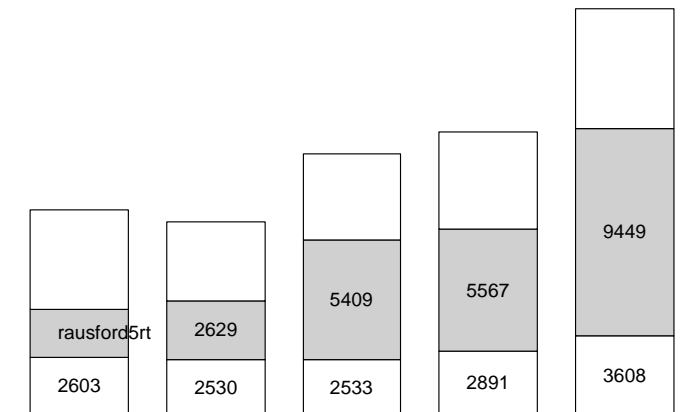
1. Im Laufe ihrer Geschichte haben die Vereinten Nationen eine maßgebliche Rolle als Ort der Begegnung gespielt, an dem Weltprobleme erörtert und globale Standards festgelegt

Abbildung 2
Rascher Anstieg des Friedenssicherungshaushalts und -personals

6. Demgegenüber entfallen auf den ordentlichen Haushalt, der im Mittelpunkt so vieler zwischenstaatlicher Debatten über die Kontrolle und die Ausrichtung der Aktivitäten der Vereinten Nationen steht, weniger als 20 Prozent der Gesamtausgaben. Der verbleibende Anteil, mit Ausnahme der Aufwendungen für die Ad-hoc-Strafgerichtshöfe und den Sanierungsgesamtplan, sind aus freiwilligen Beiträgen finanzierte außerplanmäßige Ausgaben (siehe Abbildung 3), die hauptsächlich den "operativen" Tätigkeiten gewidmet sind – Flüchtlings- und humanitäre Hilfe, Strafrechtspflege, Überwachung der Einhaltung der Menschenrechte und Kapazitätsaufbau sowie Wahlhilfe. Im Allgemeinen handelt es sich dabei um neue Aktivitäten, die die wachsenden Ausgaben der Fonds und Programme der Vereinten Nationen, wie des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNDP), des Kinderhilfswerks der Vereinten Nationen (UNICEF)

Abbildung 3
Rascher Anstieg der Haushalte der Vereinten Nationen in den letzten 10 Jahren

Zweijahreshaushalt der Vereinten Nationen, 1996-2005
 (in Millionen US-Dollar)



Eine Chance, wie sie in einer Generation nur einmal vorkommt

7. Ein derart stark ausgeweitetes und verändertes Spektrum von Aktivitäten erfordert eine radikale Überholung des Sekretariats der Vereinten Nationen – seiner Regeln, seiner Struktur, seiner Systeme und seiner Kultur. In den Fonds und Programmen der Vereinten Nationen wurde bereits damit begonnen, im Sekretariat dagegen nicht in ausreichendem Umfang. Unsere Bediensteten arbeiten auf der ganzen Welt und leisten mehr als je zuvor, viele von ihnen in schwierigen und gefährlichen Situationen und mit einem hohen Maß an Idealismus und Integrität, doch unser Managementsystem wird ihnen nicht gerecht. Es verfügt nicht über die Kapazität, die Kontrollmechanismen, die Flexibilität, die Robustheit und auch nicht die Transparenz für die Abwicklung weltweiter Einsätze, die mehrere Milliarden Dollar kosten und häufig unter Zeitdruck disloziert werden müssen.

8. Es hat zahlreiche Versuche zur Reform gegeben. Ich selbst habe in meiner Amtszeit zwei große Reformpakete vorgelegt – 1997 (siehe A/51/950) und 2002 (siehe A/57/387) – sowie im Jahr 2000 den Bericht der Sachverständigengruppe für die Friedensmissionen der Vereinten Nationen (siehe A/55/305-S/2000/809) und 2004 den Bericht über ein verstärktes und einheitliches Sicherheitsmanagementsystem (siehe A/59/365) herausgegeben. In Partnerschaft mit den Mitgliedstaaten wurden wichtige Veränderungen vollzogen, und ich glaube, dass die Organisation effizienter und wirksamer als vor zehn Jahren ist.

9. Diese früheren Bemühungen haben an den Symptomen angesetzt, nicht jedoch an den Ursachen unserer zugrunde liegenden Schwächen. Sie waren nicht umfassend und strategisch genug, um den Erfordernissen einer von so rasantem Wandel geprägten Zeit gerecht zu werden. In mehreren Schlüsselbereichen – insbesondere dem Personalmanagement, den grundlegenden Managementstrukturen selbst, den zwischenstaatlichen Kontrollmechanismen und wohl vor allem der Managementkultur – hat sich das Operationsmodell zumindest seit den 70er Jahren *nicht* wesentlich geändert. Vielmehr hat sich die Schwächung der Systeme fortgesetzt, während die Herausforderungen zugenommen haben.

10. Infolgedessen hatte das Sekretariat Schwierigkeiten, sich auf das veränderte Umfeld einzustellen. Es sah sich zahlreichen operativen Problemen und einigen Krisen ausgesetzt. Allen Widrigkeiten zum Trotz hat unser engagiertes Personal von Jahr zu Jahr mehr geleistet. Jetzt ist die Zeit für grundlegende Reformen gekommen, die ausdrücklich darauf ausgerichtet sein sollen, das Sekretariat zur Bewältigung der neuen operativen Anforderungen an

nen mehrjährigen Prozess des Veränderungsmanagements bilden. Eine der Schwächen der

zu gering gewesen sind und dass diese aufgeschobenen Ausgaben nun getätigt werden müssen, wenn die Vereinten Nationen wirksam operieren sollen. Um den Grad an Wirksamkeit zu erreichen, den unsere Bediensteten, unsere Klienten, unsere Mitgliedstaaten *und unsere Völker* berechtigtermaßen erwarten, werden erhebliche Geldbeträge investiert werden müssen.

19. Ich habe die Absicht, dafür zu sorgen, dass allen Mitgliedstaaten eine Organisation zur Verfügung steht, die – weil sie gut organisiert und transparent ist – von ihnen problemlos gelenkt werden kann und die ihren Anweisungen zuverlässig, rasch und wirksam nachkommt. Vor allem beabsichtige ich sicherzustellen,

- strenge Richtlinien für die Annahme kostenloser Dienstleistungen von Unternehmen des Privatsektors festgelegt;
- ein umfassendes Paket von Maßnahmen eingeführt, um sexuelle Ausbeutung in Feldmissionen zu verhüten, diesbezügliche Vorwürfe zu untersuchen und Täter zur Rechenschaft zu ziehen; wegen solcher Verstöße wurden in den letzten 14 Monaten mehr als 100 Bedienstete und Friedenssicherungskräfte der Vereinten Nationen entweder entlassen oder ausgewiesen, und in einigen Fällen wurden ganze Militäreinheiten repatriert.

Dieses Reformpaket wird in Kürze durch die Verabschiedung eines neuen Verhaltenskodex für Kontakte mit dem Sekretariat nach dem Ausscheiden aus dem Dienst zu geschäftlichen Zwecken sowie durch neue Maßnahmen zur Stärkung unserer Fähigkeit, Betrug und Korruption aufzudecken und zu verhüten, ergänzt werden.

I. In die Mitarbeiter investieren

Ausgangssituation und Problemstellung

20. Das Erfordernis eines hochqualifizierten, unabhängigen und internationalen öffentlichen Dienstes ist in der Charta der Vereinten Nationen verankert. Es ist heute noch genauso wichtig wie vor 60 Jahren. Die Qualität unserer Bediensteten entscheidet über den Erfolg der Organisation, denn diese kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie zur Durchführung der immer komplexeren Mandate, die ihr übertragen werden, die richtigen Mitarbeiter gewinnt und an sich bindet.

21. Während meiner Amtszeit habe ich eine Reihe von Initiativen in die Wege geleitet, um die Art und Weise zu verbessern, in der die Organisation ihre Personalressourcen verwaltet und entwickelt. Unter anderem zählt dazu die Festlegung organisationsinterner Grundwerte und Kernkompetenzen und ihre Integration in alle Personalsysteme – Rekrutierung, Personalentwicklung und Leistungsbewertung, die Einführung eines internetgestützten Rekrutierungssystems, die Ermächtigung der Führungskräfte zur Auswahl ihrer eigenen Mitarbeiter,

23. Aus einer 2005 unter dem Titel "A Picture of United Nations Staff" (Ein Profil des Personals der Vereinten Nationen) veröffentlichten Umfrage, die sich auf 5.320 Antworten stützte, geht hervor, dass zwei der demotivierendsten Aspekte der Beschäftigung bei den Vereinten Nationen der Mangel an Karriere- und Aufstiegsperspektiven und die durch ein Übermaß an Bürokratie verursachten Frustrationen sind.

24. Die meisten Bediensteten der Vereinten Nationen sind sich der Beschäftigungs- und Verwaltungsprobleme, denen sich Kollegen und externe Bewerber gleichermaßen gegenübersehen, genau bewusst. Beispiele:

a) Eine qualifizierte Fachkraft bewirbt sich um eine Stelle bei den Vereinten Nationen, erfährt aber sehr lange nicht, was aus ihrer Bewerbung geworden ist, woraufhin sie sich entschließt, woanders eine Stelle anzunehmen. Trotz größter Bemühungen, die Stelle rasch zu besetzen, wurden die zu Tausenden eingegangenen Bewerbungen nicht schnell genug bearbeitet.

b) Eine Kollegin, die der Organisation viele Jahre lang in einer Reihe von Konfliktgebieten gedient hat, kommt zu dem Entschluss, dass ihr nächster Einsatz an einem Dienstort erfolgen soll, an dem sie mit ihrer Familie zusammen sein kann, nur um herauszufinden, dass ihre Erfahrung im Feld ihr bei der Bewerbung um eine Stelle an einem für Familien geeigneten Dienstort keinen Vorteil verschafft.

c) Ein Mitarbeiter im Allgemeinen Dienst hat den Vereinten Nationen viele Jahre lang gewissenhaft gedient und in dieser Zeit die für eine Tätigkeit im Höheren Dienst notwendigen akademischen Qualifikationen erworben und Leistungskriterien erfüllt, hat dabei

25. Die Fähigkeit der Organisation, den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden, wird durch komplexe, überholte und fragmentierte Systeme und Prozesse beeinträchtigt. Im Besonderen:

Verstimmung, belastet das Verwaltungspersonal und hindert uns daran, die besten Mitarbeiter zu gewinnen und an die Organisation zu binden.

i) Bedienstete arbeiten Seite an Seite mit Kollegen aus anderen Teilen des Systems der Vereinten Nationen, die bessere Beschäftigungsbedingungen genießen, sowohl in finanzieller Hinsicht als auch unter dem Gesichtspunkt einer familienfreundlicheren Personalpolitik. Die Hauptunterschiede liegen bei der Behandlung von Familienangehörigen und den Bestimmungen in Bezug auf Ruhe- und Erholungspausen im Feld.

j) Die Investitionen in die Talententwicklung und in das Talentmanagement auf allen Ebenen der Organisation sind unzureichend. Die Vereinten Nationen verwenden nur ein Prozent ihres Personalhaushalts für Aus- und Fortbildungszwecke, verglichen mit dem Drei- oder Vierfachen dieses Betrags bei anderen internationalen Organisationen.

k) Die unser Personalmanagement unterstützenden Informations- und Kommunikations-Systeme entsprechen nicht den strikten Anforderungen, die durch den globalen Tätigkeitsbereich der Vereinten Nationen von heute an sie gestellt werden.

l) Das System der internen Rechtspflege ist langsam und umständlich und sorgt nicht für das nötige Gleichgewicht zwischen wirksamer Managementkontrolle und dem Recht der Bediensteten auf ein ordnungsgemäßes Verfahren.

Vision

26. Ich sehe einen unabhängigen internationalen öffentlichen Dienst vor mir, der wieder für seine hohen Normen der Ethik, der Fairness, der Transparenz und der Rechenschaftspflicht sowie für seine Kultur der kontinuierlichen Weiterbildung, hoher Leistung und höchster Managementqualität bekannt ist. Das Sekretariat wird eine wirklich integrierte, auf die Tätigkeit im Feld ausgerichtete Organisation sein. Seine vielseitig qualifizierten, flexiblen und mobilen Bediensteten arbeiten disziplinübergreifend, um die komplexen, ineinandergreifenden Mandate der Organisation auf effiziente und kostenwirksame Weise zu erfüllen. Die Vereinten Nationen werden ein Wunscharbeitgeber im internationalen öffentlichen Sektor sein.

27. Zur Verwirklichung dieser Vision wird die Organisation einen neuen Rahmen für das Personalmanagement einführen müssen, der die Organisation auf der Grundlage der bisherigen Reformen in die Lage versetzt, den sich wandelnden Anforderungen zu begegnen.

28. In Zukunft wird das Personal der Vereinten Nationen einen Kern von internationalen Berufsbeamten umfassen, die Langzeitfunktionen wahrnehmen und durch weitere Mitarbeiter ergänzt werden, die bei Bedarf für einen kürzeren Zeitraum in die Organisation eintreten und danach wieder ausscheiden. Ein wichtiges Element dieses Kernbestands werden die Bediensteten sein, die zur Deckung des Bedarfs dringender Friedenssicherungsmissionen und besonderer politischer Missionen benötigt werden. Erfahrene Mitarbeiter, die rasch eingesetzt werden und unter Druck in einem unvertrauten Umfeld wirksam arbeiten können, werden ständig gefragt sein. Ungefähr 2.500 Stellen für international rekrutiertes Personal bei Friedenssicherungs- und besonderen politischen Missionen werden das Herzstück dieser Kapazität bilden. Zusätzliche Stellen in den Bereichen humanitäre Hilfe und Menschenrechte könnten einen kleineren, aber dennoch wichtigen Bestandteil dieser Kernkapazität im Feld bilden.

29. Die Organisation wird das Personal im Feld und am Amtssitz in ein globales Sekretariat mit wettbewerbsfähigen Beschäftigungsbedingungen integrieren müssen. Eine proaktive, rasche und gezielte Rekrutierung muss den Anforderungen einer überwiegend im Feld

tätigen Organisation entsprechen und eine bessere geografische Verteilung sowie eine ausgewogenere Vertretung von Männern und Frauen herbeiführen. Durch unterschiedliche Vertragsregelungen erzeugte künstliche Barrieren müssen beseitigt werden. Dank neu einzuführender Maßnahmen wird die Zeit, die Bedienstete getrennt von ihren Familien verbringen

35. **Unzureichende operative Kapazitäten.** Das Amt des Stellvertretenden Generalsekretärs, das Ende 1997 von der Generalversammlung geschaffen wurde, um den Generalsekretär zu entlasten, sorgte für eine dringend benötigte Kapazitätsausweitung an der Spitze der Organisation. Die Aufgabenstellung war breit gefasst: Hilfe beim Management der Tätigkeiten des Sekretariats, Gewährleistung der Kohärenz der Aktivitäten und Programme sowie Profilierung der Organisation auf wirtschaftlichem und sozialem Gebiet und Ausbau ihrer diesbezüglichen Führungsrolle. Ausdrückliche Handlungsvollmachten wurden dem Stellvertretenden Generalsekretär jedoch nicht übertragen. Zwischen mir und meiner Stellvertreterin findet keine klare Arbeitsteilung statt, und alle hochrangigen Führungskräfte sind mir nach wie vor direkt rechenschaftspflichtig. Insgesamt könnte dieses Amt daher weit mehr zum Ausbau der Managementkapazitäten an der obersten Spitze des Sekretariats beitragen, wenn die mit ihm verbundenen Verantwortlichkeiten erweitert würden und es mit der Vollmacht ausgestattet würde, diese im Namen des Generalsekretärs wahrzunehmen. In ähnlicher Weise könnte die Stelle des Chefs des Exekutivbüros klarer darauf ausgerichtet werden, den Generalsekretär bei der alltäglichen Verwaltung seines unmittelbaren Büros und seines Arbeitsablaufs zu unterstützen.

36. **Unzureichende Personalentwicklung für Mitarbeiter der oberen Führungsebene.** Bei den Vereinten Nationen gibt es zahlreiche weitere Führungsebenen, die ebenfalls der Aufmerksamkeit bedürfen. Eine geschädigte Organisationskultur, die in dem Ruf steht, die Kreativität, den Unternehmungsgeist, die Innovationskraft, ja sogar die Führungsstärke selbst zu beschneiden, hat dazu geführt, dass viele Manager ihre Führungsfähigkeiten ganz einfach verloren haben.

37. Manche sind zu Gefangenen eines statischen Umfelds am Amtssitz geworden, in dem sich wenige Herausforderungen oder Chancen bieten, die benötigten Qualifikationen und Erfahrungen zu erwerben. Andere mussten ihre Arbeit unter schwierigen Bedingungen im Feld verrichten, ohne durch eine entsprechende Ausbildung oder durch nutzerfreundliche Personal- und Finanzvorschriften dafür gerüstet zu sein. Es gibt nichts Traurigeres, als mitanzusehen zu müssen, wie fähige junge Bedienstete demoralisiert und desillusioniert werden, wenn sich ihrem Weg zu Führungsfunktionen scheinbar unüberwindliche Hindernisse entgegenstellen.

38. Auf viele dieser Probleme wird in anderen Abschnitten dieses Berichts näher eingegangen. In diesem Teil schlage ich einige konkrete Veränderungen vor, die meiner Ansicht nach besonderen Vorrang erhalten sollten, da sie auf die Entwicklung künftiger Führungskräfte abstellen.

Vision

39. Ich sehe eine Organisation der Vereinten Nationen vor mir, deren Generalsekretär die Mittel erhält, die er benötigt, um den sich rasch ändernden Bedürfnissen und Erwartungen in allen Teilen der Welt gerecht werden zu können – vom Terrorismus zu den Menschenrechten, von Binnenkonflikten zu HIV/Aids. Eine Verringerung der Zahl der ihm direkt unterstellten Personen wird es dem Generalsekretär ermöglichen, seine Managementtätigkeit ganz auf die strategische und politische Ebene zu konzentrieren.

40. Dies wird durch *zwei* wesentliche Veränderungen erreicht, nämlich durch die systematischere Delegation von Befugnissen an den Stellvertretenden Generalsekretär und durch die Gruppierung der Hauptabteilungen und anderen Dienststellen um breit gefasste Funktionsbereiche. Der Generalsekretär nimmt nach wie vor die volle Führungsgewalt über die Organisation wahr und ist für die politisch-strategische Leitung verantwortlich; an den Stellvertreter wird jedoch die Verantwortung für die Managementpolitik und die operativen Ge-

schäfte delegiert, wodurch auch die von einigen gesehene Notwendigkeit, die Stelle eines Hauptgeschäftsführers zu schaffen, ausgeräumt wird. Jede Gruppe wird sich mit einem zusammenhängenden Spektrum von Aufgaben und Tätigkeiten befassen und unter der Leitung eines Untergeneralsekretärs stehen. Dahinter liegt die Absicht, die Leitungsspanne so zu verkürzen, dass der obersten Ebene etwa acht Linien- und Unterstützungsfunktionen direkt Bericht erstatten. Dies kann durch die Umstrukturierung von Hauptabteilungen und in einigen Fällen durch ihre Bündelung erreicht werden. Ferner würde der Stellvertretende Generalsekretär somit den formellen Vorsitz des Managementausschusses der Organisation übernehmen, den ich derzeit führe.

41. Während diese Reform sicher angemessener eingeleitet werden kann, wenn Ende 2006 ein neuer Generalsekretär sein Kabinett bildet, möchte ich doch jetzt meine Ansicht bekunden, dass sie mit der vorhandenen Zahl von Untergeneralsekretären und Beigeordneten Generalsekretären durchgeführt werden kann, ohne dass neue Stellen geschaffen werden müssen. Diese Regelung wird die operative Rechenschaftspflicht und das Leistungsmanagement verbessern, zu einer größeren Kohärenz auf den einzelnen Sachgebieten und stärkeren Poli-

Disziplinaruntersuchungs- und Managementberatu

III. In Informations- und Kommunikationstechnologien investieren

Ausgangssituation und Problemstellung

47. Keine globale Organisation und erst recht keine, in der das Informationsmanagement eine so große Rolle spielt wie in dieser, kann ohne eine wirksame Infrastruktur richtig funktionieren. Die meisten Reformvorschläge in diesem Bericht sind nur mit der entsprechenden informations- und kommunikationstechnischen Unterstützung durchführbar. Um überhaupt weiter arbeiten zu können, sind wir darauf angewiesen, dass wir die informations- und kommunikationstechnische Komponente in den Griff bekommen. Die Investitionen in Informationssysteme waren bislang chronisch zu niedrig, was die Funktionsfähigkeit der Vereinten Nationen als Ganzes bedrohen wird, sofern nicht dringend Abhilfe geschaffen wird.

48. Seit ich der Generalversammlung 2002 eine IuK-Strategie vorlegte (siehe A/57/620), wurden einige Verbesserungen erzielt. Die IuK-Ausgaben im Rahmen des ordentlichen Haushalts belaufen sich nun auf mehr als 100 Millionen Dollar pro Jahr und haben beachtliche Erträge erbracht. Alle Systeme operieren nun ohne große Ausfallzeiten mit einem ähnlichen Durchsatz wie in großen, informationsintensiven öffentlichen wie privaten Organisationen und bieten einen wirksamen Schutz vor unbefugtem Eindringen. Interne Kommunikations- und Personalmanagement-Instrumente wie das Intranet "iSeek" und das elektronische Leistungsbeurteilungssystem "e-PAS" wurden erfolgreich entwickelt und umgesetzt. Für kritische Infrastrukturelemente liegen Standards vor, die von allen Büros weltweit eingehalten werden und wirksameren internen Mechanismen zur Konformitätsprüfung unterliegen. Darüber hinaus sollten wir die bemerkenswerte Leistung anerkennen, die die Vereinten Nationen dabei erbringen, in den entlegensten Weltgegenden, wo die entsprechende Infra-

51. Die Bereiche Organisation, Verwaltung und Unterstützung dieser Technologien sind ebenso fragmentiert, was zu Doppelarbeit führt. Mindestens sechs verschiedene Hauptabteilungen unterhalten eigene IuK-Verwaltungseinheiten, für die kein funktionierender Integrationsmechanismus besteht. Zudem ist das IuK-Management in der Sekretariats-Hierarchie relativ niedrig angesiedelt. Demzufolge verstehen nur wenige hochrangige Führungskräfte, wieviel durch IuK-Technologien

leinstehende IuK-Management-Unterstützungssysteme durch ein vollständig integriertes globales System zu ersetzen. Ich schlage vor, ein solches System, das das gesamte Spektrum der Managementfunktionen unterstützt, bis 2009 einzuführen.

IV. In neue Wege der Leistungserbringung investieren

A. Neue Beschaffungsoptionen

Ausgangssituation und Problemstellung

57. Dank jüngster Neuerungen auf technologischem Gebiet und bei den Managementverfahren können heute viele Einrichtungen des öffentlichen und privaten Sektors bei der Beschaffung von Leistungen gänzlich neue Wege einschlagen. Dies hat es Arbeitgebern gestattet, ihre Ressourcen gezielt für ihren Kernauftrag zu verwenden, ihre Auftragsbefüllung zu verbessern und Ressourcen optimal einzusetzen. Zu den immer häufiger anzutreffenden Verfahren gehören die Verlegung bestimmter Verwaltungsaufgaben an andere Orte (Standortverlagerung oder Verlagerung ins Ausland ("Offshoring")); die Vergabe einer Reihe vormals intern erbrachter Leistungen an externe Dienstleister (Auslagerung von Aufgaben ("Outsourcing")), die Erlaubnis für bestimmte Personalkategorien, von zu Hause aus zu arbeiten (Telearbeit) und die wirksamere Nutzung von weltweit bereits vorhandenen Einrichtungen.

58. Die Vereinten Nationen haben sich mit diesen Optionen allerdings nur punktuell und zögerlich auseinandergesetzt. Die meisten Verwaltungs- und Unterstützungsdienste werden intern erbracht, oft an teuren Standorten wie New York oder Genf. Die vorherrschende Mentalität bei den Vereinten Nationen steht sogar der bloßen Prüfung von Optionen ablehnend gegenüber. Für eine weltweit tätige Organisation gibt es keinen Grund, Tätigkeiten nicht weltweit ausführen zu lassen. In ihrer Resolution 55/232 vom 23. Dezember 2000 legte die Generalversammlung jedoch eine Reihe von Auflagen fest, die der möglichen Auslagerung von Aufgaben enge Grenzen setzen. Nicht einmal die Möglichkeit einer Standortverlagerung bei größeren Dienstleistungsbereichen ist bisher in einer umfassenden Durchführbarkeitsstudie oder einer Kosten-Nutzenstudie ausführd

Vision

67. Einige der Probleme im Beschaffungswesen, die in den Berichten des Unabhängigen Untersuchungsausschusses für das "Öl für Lebensmittel"-Programm belegt werden, sind zwar bereits behoben worden, erhebliche Probleme bleiben jedoch bestehen. Eine gegen Ende des Jahres 2005 durchgeführte gesonderte Überprüfung durch externe Sachverständige deckte bedeutende Schwächen in der Organisationskultur, bei der Managementaufsicht und bei den Kontrollen auf, darunter veraltete Beschaffungsverfahren, das Versäumnis, den Beschaffungsbedarf der Klienten zu koordinieren und zu unterstützen, eine uneinheitliche Abwicklung von Vorgängen, schlechte Lenkungsstrukturen und unzulängliche Mittel. Anlass zu ebenso großer Besorgnis gibt eine vor kurzem vorgenommene Prüfung des Beschaffungswesens für Friedenssicherungseinsätze durch das Amt für interne Aufsichtsdienste, die weitere bedeutende Fragen in Bezug auf Misswirtschaft und möglichen Betrug aufwarf.

68. Neben der Korrektur der Systeme und der Einführung robuster interner Kontrollen zur Verhütung möglichen rechtswidrigen Verhaltens besteht auch ein großes Potenzial für den billigeren und effizienteren Einkauf von Waren und Dienstleistungen durch die Vereinten Nationen, sofern die Systeme und Verfahren angemessen modernisiert werden. Um nur ein Beispiel zu nennen: Es besteht zwar ein System für die Bewertung der Leistung von Auftragnehmern, doch sind die Ergebnisse bislang weder im gesamten System der Vereinten Nationen leicht zugänglich, noch werden solche Leistungsberichte routinemäßig geprüft, um die künftige Tauglichkeit von Auftragnehmern der Vereinten Nationen zu bewerten. Angefangen von veralteten Rahmenverträgen bis zu überforderten Datensystemen fehlen einem überlasteten Team die benötigten Werkzeuge, um Beschaffungsleistungen höchster Qualität erbringen zu können. Wie in anderen Bereichen der Vereinten Nationen bleiben auch hier die für Aus- und Fortbildung eingesetzten Mittel – jährlich nur 20.000 Dollar für die 70 Mitarbeiter am Amtssitz der Vereinten Nationen – weit hinter dem zurück, was notwendig wäre.

Vorschläge und Maßnahmen

69. Zur Behebung dieser Probleme wurden bereits die folgenden Untersuchungen eingeleitet:

- a) **Um sicherzustellen, dass die jüngsten Prüfungsfeststellungen in Bezug auf mögliche Unregelmäßigkeiten umgehend weiterverfolgt werden, führt das Amt für interigtrsc0387 3 Tc50.0168 4.9s-6(l**

Überprüfung enthalten und die Schlussfolgerungen der noch abzuschließenden Untersuchungen und Prüfungen wiedergeben wird.

V. In den Haushalts- und Finanzbereich investieren

70. Die Haushalts- und Finanzregelungen bilden die Grundlage für die Funktionsfähigkeit der Vereinten Nationen. Oberstes Gebot ist, dass die Mitgliedstaaten ihre Beiträge vollständig und pünktlich entrichten. Ausschlaggebend ist ferner die Qualität der Entscheidungen, welche die Mitgliedstaaten in Bezug darauf treffen, wie die Mittel am besten eingesetzt werden. Doch hat unser Haushalts- und Finanzbereich mit dem Wandel in der Welt und in unserer Aufgabenstellung, mit dem Wachstum der Gesamtausgaben und dem zunehmenden Wissen über die besten Praktiken internationalen Managements nicht Schritt gehalten.

Ausgangssituation und Problemstellung

71. Frühere Reformen richteten sich auf die Verbesserung des Haushaltsplanungssystems, des Zyklus der Haushaltsaufstellung und -prüfung und die Verwaltung von Treuhandfonds. Trotz der jüngsten Verbesserungen kann das Sekretariat mit den derzeitigen Haushalts- und Finanzregelungen seinen Aufgaben nicht angemessen nachkommen. Die Hauptherausforderungen sind nachstehend beschrieben.

72. **Ein inflexibler Haushaltsvollzug, der es den Vereinten Nationen erschwert, Mittel strategisch dort einzusetzen, wo sie für operative Bedürfnisse benötigt werden.** Frühere Reformanstrengungen haben es zwar ermöglicht, im Voraus größere Aufmerksamkeit auf Leistungsindikatoren und die mögliche Wirkung eines bestimmten Programms oder Tätigkeitsbereichs zu richten, doch hat die neue Methodik keine größeren Veränderungen in der Art und Weise bewirkt, in der die Mitgliedstaaten die Haushaltsvorschläge des Generalsekretärs prüfen oder bewerten, wie budgetierte Mittel verwendet wurden. Das Haushaltsverfahren wird durch detaillierte Debatten über einzelne Haushaltspositionen, zu viele iterative Schritte im Laufe einer langwierigen Überprüfungsperiode und eine papierintensive Arbeitsweise behindert. Die Vorbereitungen für die Haushaltsplanung laufen derzeit 15 Monate vor Beginn der jeweiligen Zweijahresperiode an, was zu früh ist, um auf den raschen Wandel in den Tätigkeiten der Vereinten Nationen eingehen zu können, und zur Folge haben kann, dass die Mittelzuweisung den tatsächlichen Bedürfnissen nicht entspricht. Die Mehrzahl unseres Finanzpersonals ist mit der Unterstützung dieses schwerfälligen Prozesses beschäftigt, was wenig Kapazität für eine die Programmziele fördernde, proaktive Finanzplanung und -analyse übrig lässt.

73. **Stark eingeschränkte Autorität des Generalsekretärs, zur Deckung neuer Bedürfnisse Mittel umzuschichten.** Der Generalsekretär kann heute weniger leicht Mittel zwischen Programmen umschichten und Stellen umsetzen, ohne dazu die Zustimmung der Mitgliedstaaten einzuholen, als es vor 1974 der Fall war, zu einer Zeit, in der solche Flexibilität erheblich weniger notwendig war als jetzt. Die Mitgliedstaaten erkannten die Notwendigkeit eines größeren Handlungsspielraums für den Generalsekretär und kamen 2003 überein, ihm versuchsweise die Möglichkeit einz

74. **Kein einheitliches, kohärentes und allseits verstandenes Konzept der Rechenschaftspflicht für den Programmvollzug.** Die Erreichung von Programmzielen hat kaum Auswirkungen auf die Mittelaufteilung, die Arbeitsplanung oder die Leistungsbewertung der Führungskräfte.

75. **Schwerfällige Verfahrensweisen auf der Grundlage der Finanzvorschriften und der Finanzordnung.** Im Zuge unserer Entwicklung von einer zentral gesteuerten zu einer mehr dezentralisierten Institution müssen wir die Vorschriften selbst vielleicht grundlegender in Augenschein nehmen. Wenn, wie die Mitgliedstaaten dies für den weiteren Verlauf des Jahres 2006 anstreben, die Vereinten Nationen die Internationalen Rechnungslegungsstandards für den öffentlichen Sektor annehmen sollen, würde dies weitreichende Anpassungen in den Finanzvorschriften und der Finanzordnung der Vereinten Nationen voraussetzen.

76. **Unzureichende Transparenz und Verfügbarkeit sachdienlicher Finanzinformationen, sodass weder Mitgliedstaaten noch Führungskräfte im Sekretariat daraus klare Anhaltspunkte zur Finanzlage der Organisation gewinnen können.** Eine archaische und fragmentierte IT-Infrastruktur, veraltete, manuelle Verfahren und die Aufsplitterung in verschiedene Sonderhaushalte bei der Friedenssicherung und bei Treuhandfonds verursachen Verzögerungen und, was noch wichtiger ist, verhindern die Erhebung und Verfolgung der für Managemententscheidungen sowie für eine angemessene Aufsicht und Rechnungsprüfung notwendigen Schlüsseldaten.

77. Unter den vielen Beispielen, die sich für diese Probleme anführen lassen, möchte ich nur die folgenden herausgreifen:

a) Das Sekretariat legt dem Fünften Ausschuss jedes Jahr viele Tausende Berichtseiten vor, die sich vielfach inhaltlich überschneiden (siehe Abbildung 6). Beispielsweise ergingen auf der 59. Tagung der Generalversammlung 275 Einzelberichte an den Ausschuss.

b) Die Erstellung des Haushaltsplans liegt zeitlich vor dem Programmvollzugsbericht für die vorangegangene Haushaltsperiode und berücksichtigt nicht die darin enthaltenen Erfahrungen.

c) Es existieren über 150 gesonderte Treuhandfonds und 37 einzelne Friedenssicherungs-Sonderhaushalte, für die jeweils eigene Unterstützungsregelungen gelten und eigene Unterstützungskosten anfallen.

d) Unzulängliche Betriebsmittel reichen nur aus, um die Tätigkeit der Vereinten Nationen für zwei bis drei Wochen zu finanzieren.

e) Die Liquiditätsversorgung ist schleppend und unberechenbar, und weniger als die Hälfte der für den ordentlichen Haushalt veranlagten Beiträge gehen innerhalb des ersten Quartals ein. Bei der ganzjährig erfolgenden Beitragsveranlagung für die Friedenssicherung dauert es mehrere Monate, bis nennenswerte Zahlungen eintreffen, und der insgesamt ausstehende Betrag beläuft sich üblicherweise auf 1 bis 2 Milliarden Dollar.

f) Der formale Ermessensspielraum, über den der Generalsekretär in Bezug auf den Haushalt verfügt, ist seit über 30 Jahren unverändert geblieben.

g) In weniger als der Hälfte der 30 Hauptdienststellen des Sekretariats gibt es Verwaltungseinheiten oder Mitarbeiter, die sich speziell mit der Programmevaluierung befassen.

Abbildung 6

Sowohl die Mitgliedstaaten als auch das Sekretariat werden mit Berichten überhäuft**Zahl der Berichte an den Fünften Ausschuss während der 59. Tagung der Generalversammlung****Gesamtzahl: 275 in einem Jahr**

<i>Berichterstattende Dienststelle</i>	<i>Zahl der vorgelegten Berichte</i>
Abteilung Finanzierung von Friedenssicherungsmaßnahmen	45 Berichte
Beratender Ausschuss für Verwaltungs- und Haushaltsfragen	78 Berichte (16.000 Seiten)
Gemeinsame Inspektionsgruppe	13 Berichte
Rat der Rechnungsprüfer	21 Berichte
Amt für interne Aufsichtsdienste	25 Berichte
Bereich Personalmanagement	13 Berichte
Bereich Programmplanung und Haushalt Haushaltsbericht	28 Berichte 35 Kapitel (26.000 Seiten)
Sonstige Stellen der Hauptabteilung Management (und schriftliche Antworten auf Fragen)	31 Berichte
Sonstige Hauptabteilungen	21 Berichte
... sowie 80 mündliche Erklärungen des Sekretariats	

Vision

78. Ich sehe eine Organisation der Vereinten Nationen vor mir, die diese grundlegenden Probleme behoben hat und in der die folgenden Bedingungen erfüllt sind:

a) Es gibt ein flexibles und strategieorientiertes Haushaltsverfahren, aufbauend auf früheren Reformen, mit denen das ergebnisorientierte Haushaltsverfahren im Sekretariat eingeführt wurde.

b) Die Mitgliedstaaten und das Sekretariat sorgen für das rechte Gleichgewicht zwischen Kontrolle und Managementspielraum sowie zwischen der von den Mitgliedstaaten vorgegebenen Richtung und Anleitung und der vom Sekretariat benötigten Flexibilität zur Erfüllung dieser Wünsche. Das Sekretariat verfügt daher über die Autorität, Ressourcen so einzusetzen und zu verlagern, dass es die von den Mitgliedstaaten erteilten Mandate wirksam durchführen kann.

c) Es bestehen klare Verknüpfungen zwischen Leistung und Mittelaufteilung, die die bestmögliche Verwaltung der Investitionen der Mitgliedstaaten in die Vereinten Nationen ermöglichen. Dies gibt den Mitgliedstaaten größeres Vertrauen in die Transparenz und die Verfügbarkeit sachdienlicher Informationen als Grundlage für ihre Entscheidungen, versetzt sie in die Lage, die Führungskräfte für konkrete Ergebnisse verantwortlich zu machen, und gewährleistet ihnen, dass ihre Finanzbeiträge effizient verwendet werden.

79. Die nachstehenden Vorschläge sollen einen ersten Schritt zur Erfüllung dieser Vision darstellen.

Vorschläge

Vorschlag 16

Auf dem Gebiet der strategischen Haushaltsplanung und -umsetzung schlage ich vor,

- dass die Mitgliedstaaten und das Sekretariat gemeinsam Wege finden, um den strategischen Charakter der Überprüfung des Haushaltsplans zu verstärken, um duplikative, detailorientierte und arbeitsintensive Prozesse abzubauen und um die wichtigsten Inputs bei den Verfahren für den ordentlichen Haushalt, den Friedenssicherungshaushalt und die außerplanmäßigen Mittel aufeinander abzustimmen;

VI. In die Lenkungsmechanismen investieren

81. In den Abschnitten II bis V habe ich die wesentlichen Veränderungen beschrieben, die

- b) Der Beratende Ausschuss für Verwaltungs- und Haushaltsfragen, der dem Fünf-

- **Derzeit in fünf verschiedenen Berichten enthaltene Informationen werden in einem einzigen, umfassenden Jahresbericht über die Tätigkeit der Vereinten Nationen zusammengefasst, den der Generalsekretär der Generalversammlung gemäß der Charta vorzulegen hat; auf diese Weise kann die finanzielle und operative Leistung des Sekretariats leicht an den von den Mitgliedstaaten festgelegten strategischen Zielen gemessen werden. Somit wird sich nicht nur die Qualität der Kommunikation zwischen dem Sekretariat und den Mitgliedstaaten verbessern, sondern die Mitgliedstaaten werden auch in der Lage sein, sinnvollere strategische Erörterungen untereinander zu führen.**

Höhe von 10 Milliarden Dollar zu verstärken und eine Verbindung zwischen Programmvollzug und Haushaltsüberprüfung zu ermöglichen;

- **Aufwertung ihrer Vertretung im Fünften Ausschuss und Förderung einer direkteren Beteiligung der Missionschefs;**
- **Prüfung der Frage, welches Niveau an Fachwissen für die Tätigkeit im Beratenden Ausschuss für Verwaltungs- und Haushaltsfragen erforderlich ist, um zu gewährleisten, dass er seine Aufgabe als Sachverständigengruppe, die den Fünften Ausschuss unterstützt und berät, in vollem Umfang erfüllt;**
- **Aufwertung der Tagesordnung des Fünften Ausschusses und des Beratenden Ausschusses für Verwaltungs- und Haushaltsfragen und Festsetzung einer Höchstdauer für die Tagungen, mit dem Ziel, weniger Zeit auf Detailprüfungen und mehr Zeit auf die Erörterung strategischer Schlüsselfragen zu verwenden;**
- **Prüfung von Mitteln und Wegen, um die Abhaltung strategischer Erörterungen in Sitzungen von überschaubarer Größe zu ermöglichen, gegebenenfalls durch Aufteilung des Arbeitsvolumens des Fünften Ausschusses auf ausgewählte Arbeitsgruppen mit begrenzter Mitgliederzahl, oder Untersuchung der Möglichkeit, aus dem Kreis seiner Mitglieder einen Exekutivausschuss zu wählen, der damit beauftragt werden könnte, dem gesamten Ausschuss einvernehmliche Empfehlungen zu unterbreiten.**

Kasten 2

Stärkung der Aufsicht und der Rechnungsprüfung

Ein ordnungsgemäßes Aufsichts- und Rechnungsprüfungssystem trägt in entscheidender Weise zu gutem Management und zur Gewährleistung eines Höchstmaßes an Integrität und Rechenschaftspflicht bei. Die Vereinten Nationen unterliegen derzeit der Aufsicht und Prüfung durch mehrere interne und externe Organe mit unterschiedlichen und sich teilweise überschneidenden Mandaten und Zuständigkeitsbereichen. Dazu gehören der Rat der Rechnungsprüfer, die Gemeinsame Inspektionsgruppe und das Amt für interne Aufsichtsdienste. Darüber hinaus ist das Amt für interne Aufsichtsdienste selbst mit einem komplexen Katalog von Verantwortlichkeiten ausgestattet, der mögliche Interessenkonflikte zwischen seiner Rolle bei der Erbringung von Managementberatungsdiensten für die Hauptabteilungen der Vereinten Nationen und seinen Disziplinaruntersuchungs- und Prüfungsfunktionen aufwirft. Die letztere Rolle, bei der das Amt für interne Aufsichtsdienste traditionell Innenrevisionsdienste für das obere Management erbracht hat, ist außerdem infolge des vor kurzem gefassten Beschlusses der Generalversammlung, wonach das Amt direkt den Mitgliedstaaten sowie dem Generalsekretär Bericht erstatten soll und den Mitgliedstaaten der direkte Zugang zu seinen Berichten gestattet werden soll, unschärfer geworden.

Dieses komplexe Geflecht von Regelungen sowie die bei der Verwaltung des "Öl für Lebensmittel"-Programms aufgedeckten Probleme, der SkandsnbD0.iu3sro4.9(l-1.6(s i)-5(oB)6.*0.000hp

Beschaffungssystemen haben mich in meiner seit langem bestehenden Überzeugung bestärkt, dass die unabhängige Prüfungs- und Disziplinaruntersuchungskapazität der Vereinten Nationen erheblich gestärkt werden muss. Eben aus diesem Grund schlug ich im Jahr 2004 zunächst eine umfassende Überprüfung des Amtes für interne Aufsichtsdienste vor und wiederholte diese Forderung 2005 in meinem Bericht an die Generalversammlung "In größerer Freiheit: Auf dem Weg zu Entwicklung, Sicherheit und Menschenrechten für alle" (A/59/2005). Es bereitet mir große Genugtuung, dass dieser Vorschlag im Ergebnis des Weltgipfels 2005 die volle Zustimmung der Staats- und Regierungschefs fand, und ich begrüße es sehr, dass sie beschlossen haben, diese Überprüfung mit der vom Rat der Rechnungsprüfer bereits empfohlenen umfassenden Bewertung der Lenkungsmechanismen der Vereinten Nationen zu verknüpfen. Desgleichen hat es mir große Genugtuung bereitet, dass die Generalversammlung im Juni und im Dezember 2005 beschlossen hat, für das Amt für interne Aufsichtsdienste neue Mittel in beträchtlicher Höhe zu bewilligen und die Schaffung eines Unabhängigen beratenden Ausschusses für Rechnungsprüfung zu billigen, mit dem zusätzlich sichergestellt werden soll, dass die Mitgliedstaaten den unabhängigen sachverständigen Rat erhalten, den sie benötigen, um ihren Aufsichtspflichten besser nachkommen zu können.

In meinem der Generalversammlung im November 2005 vorgelegten Bericht über die Umsetzung des Ergebnisses des Weltgipfels 2005 legte ich auf der Grundlage einer Überprüfung bewährter Praktiken und der Kriterien ähnlicher Organe in vergleichbaren Organisationen eine detaillierte Aufgabenstellung für diesen neuen Ausschuss fest. Darüber hinaus gab ich die Aufgabenstellung für die Überprüfung der Lenkungs- und Aufsichtsmechanismen vor, die derzeit vorgenommen wird. Ich hege die aufrichtige Hoffnung, dass diese Überprüfung eine rationalere Arbeits- und Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Rechnungsprüfungs- und Aufsichtsorganen aufzeigen und sicherstellen wird, dass diese Organe in vollem Umfang mit den notwendigen Mitteln und Kapazitäten zur Wahrnehmung ihrer äußerst wichtigen Rolle ausgestattet sind. Speziell im Hinblick auf das Amt für interne Aufsichtsdienste hoffe ich zudem, dass im Rahmen dieser Überprüfung zusätzlich zur Untersuchung von Möglichkeiten zur Stärkung der Prüfungs- und Disziplinaruntersuchungskapazität des Amtes, die ich für unerlässlich halte, a) untersucht werden wird, wie sich das neue Verfahren der direkten Berichterstattung des Amtes an die Generalversammlung auf die Fähigkeit des Sekretariats auswirkt, auf seine interne Prüfungskapazität als Beitrag zu Managemententscheidungen zurückzugreifen, und b) ausdrücklich überprüft werden wird, inwieweit es zweckmäßig ist, dass das Amt seine Managementberatungsfunktionen beibehält.

VII. Der weitere Weg: In Veränderungen investieren

A. Gesamtmittelbedarf

86. Veränderungsprozesse wie die in diesem Bericht beschriebenen, die die weitreichende Reform einer großen Organisation beinhalten, können nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn erhebliche Ressourcen eingesetzt werden. Wie ich eingangs dieses Berichts

ausschließliche Aufgabe es ist, dafür sorg

Kasten 3

Vorschläge, die das Tätigwerden und die Unterstützung der Generalversammlung erfordern

Wir legen den Mitgliedstaaten eine kurze Prüfliste der Fragen vor, die ihr Tätigwerden und ihre Unterstützung erfordern.

Um sicherzustellen, dass die Organisation die besten Mitarbeiter einstellt, die für sie die bestmöglichen Leistungen erbringen:

- Modifizierung der bestehenden Anforderungen im System der Rekrutierung, Beförderung und Stellenbesetzung für Bedienstete der Vereinten Nationen;
- ausdrückliche Befugnis für den Generalsekretär, Bedienstete je nach den Bedürfnissen der Organisation zu versetzen;
- Ausweitung der derzeitigen Mobilitätsanforderungen und Billigung eines vereinfachten Systems von Anstellungsverträgen;
- höhere Investitionen in Programme zur Personalentwicklung und Fortbildung;
- Angleichung der Leistungen für Mitarbeiter der Vereinten Nationen im Feld an diejenigen der Fonds und Programme der Vereinten Nationen;

Um die Organisation mit moderner Informations- und Kommunikationstechnik auszustatten:

- Einsetzung eines Leiters der Informationstechnologie;
- Verpflichtung auf die Entwicklung eines voll integrierten globalen IuK-Management-Unterstützungssystems, vorbehaltlich der Ergebnisse der laufenden Durchführbarkeitsstudie;

Um sicherzustellen, dass die Organisation die kostengünstigsten Dienstleistungen erhält:

- Überprüfung der Leitlinien für alternative Leistungserbringung und Eini-gung über die Erstellung von Kosten-Nutzen-Analysen in bestimmten Verwaltungsbereichen;

Um die Transparenz und Effizienz des Finanzmanagements und der Haushaltsführung sicherzustellen:

- Verkürzung des Zyklus der Überprüfung und Verabschiedung des Programmhaushaltsplans der Organisation;
- größere Haushaltsbefugnisse für den Generalsekretär bei der Konsolidierung der Friedenssicherungs-Sonderhaushalte für separate Feldmissionen;
- Einführung von Verbesserungen im System des Finanzmanagements – einschließlich der Delegation von Finanzbefugnissen mit einem klaren Kontrollrahmen;

- Erhöhung der Kapazität für die Leistungsüberwachung und -evaluierung;

Um die Rechenschaftspflicht des Sekretariats gegenüber den Mitgliedstaaten zu verbessern:

- Billigung verbesserter Mechanismen für die Berichterstattung an die zwischenstaatlichen Organe;