

CNO-Research 2007



Collaboration on Demand:CH@UN

Effiziente Bearbeitung von UNO-Resolutionen

Fallstudie Eidg. Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA



Inhalt		
1	Kohärenz in der schweizerischen Aussenpolitik	4
2	Bearbeitung von UNO-Resolutionen	5
2.1	UNO-Generalversammlung (GV)	5
2.2	Involvierte Stellen	6
2.3	Der Bearbeitungsprozess	6
2.4	Herausforderungen	7
3	Collaboration on Demand: CH@UN	8
3.1	Hauptmerkmale	8
3.2	Prozess	9
4	Grundstein für ein modernes Informationsmanagement	11
4.1	Informationen optimal nutzen	11
4.2	Hauptvorteile des Systems	11
4.3	„Empower people“	12

CNO - NETZWERK erforscht und entwickelt Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und die Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Projektpartner sind: Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Wirtschaftsinformatik Abteilung Informationsmanagement (IWI) der Universität Bern, Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen, SwissICT, swiss interactive media association (sim-sa), SWISS MARKETING Schweizerischer Marketing Club SMC CMS, Stiftung Produktive Schweiz, inno-swiss.com – Innovation made in Switzerland, Netzwoche, IT Business, inside-it.ch, newsbyte.ch (Co-Patronat), Dr. Pascal Sieber & Partners AG.

1 Kohärenz in der schweizerischen Aussenpolitik

Das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) gestaltet und koordiniert im Auftrag des Bundesrates die schweizerische Aussenpolitik. Eine kohärente Aussenpolitik ist Voraussetzung für die wirksame Wahrung der schweizerischen Interessen gegenüber dem Ausland.

Die Mitwirkung in internationalen Organisationen wie der UNO ist hierbei ein wichtiges aussenpolitisches Instrument. Die UNO leistet einen wesentlichen Beitrag zur internationalen Stabilität und erarbeitet Lösungen für globale Probleme. Die Mitarbeit in dieser starken weltumspannenden Organisation erlaubt es der Schweiz, ihre Interessen in diese Prozesse einzubringen und die zwischenstaatliche Zusammenarbeit mitzugestalten.

Mit dem Beitritt der Schweiz zur UNO vor fünf Jahren beauftragte der Bundesrat die UNO-Koordinations-Stelle (UNOK) der Politischen Abteilung III des EDA, die Kohärenz in der schweizerischen UNO-Politik innerhalb der gesamten Bundesverwaltung sicherzustellen. Die UNOK wurde damit zu einem wichtigen Dreh- und Angelpunkt. Sie steht im engen Austausch und Kontakt mit allen an UNO-Angelegenheiten interessierten Stellen der Bundesverwaltung und erteilt den Schweizer Vertretungen bei den UNO-Organen in New York, Genf und Wien direkt Instruktionen. Die UNOK organisiert dabei auch die Koordination, Konsultation sowie Konsolidierung von Stellungnahmen der Schweiz zu Vorschlägen von UNO-Resolutionen.

Ansprechpartner	Unternehmen	Funktion
Jörg De Bernardi	EDA	Diplomatischer Mitarbeiter, UNO-Koordination
Anne Siegenthaler	EDA	Projektleiterin
Christoph A. Spenlé	Congenium Foundation	Präsident des Stiftungsrates
Alfred Bertschinger	sieber&partners	Autor

Abbildung 1: Ansprechpersonen

Diese Fallstudie zeigt auf, wie es der UNOK in kürzester Zeit gelang, die Bearbeitung von UNO-Resolutionen so zu vereinfachen und zu automatisieren, dass der administrative Aufwand signifikant reduziert und der Grundstein für ein modernes Informationsmanagement gelegt werden konnte.

Jörg De Bernardi,
UNO-Koordination



„Die Bearbeitung der grossen Zahl von UNO-Resolutionen ist eine komplexe, zeitintensive Arbeit. Die Organisation des Konsolidierungsprozesses stellt eine enorme Herausforderung dar“

Das entwickelte System baut auf einem Paradigmenwechsel der Informations-Verteilung auf: Es erfolgt eine Abkehr vom konventionellen E-Mail-System, bei dem eine unüberschaubare Anzahl E-Mails in meist hoher Kadenz und mit oft grossen Anhängen in der gesamten Bundesverwaltung nahezu unkoordiniert hin und her gesendet wurden. Das Resultat ist ein klar strukturiertes, transparentes und leicht steuerbares Kooperationsystem. Vor der Einführung war eine Unsicherheit bei den Beteiligten spürbar, möglichst alle zuständigen und interessierten Ansprechpartner zu informieren, bzw. keine relevanten Akteure zu übergehen. Dies führte letztlich zu einer schier unüberschaubaren Flut von E-Mails. Es erstaunt nicht, dass dadurch die operativ tatsächlich wichtigen E-Mails und Informationen untergingen.

Auch nach der Einführung von CH@UN sind „face-to-face“ Kommunikation, E-Mail-Verkehr, Telefongespräche oder Meetings wichtig. Diese Instrumente können jedoch effektiver und zielgerichteter eingesetzt werden, da alle beteiligten Akteure besser informiert sind.¹

2 Bearbeitung von UNO-Resolutionen

2.1 UNO-Generalversammlung (GV)

Die Schweiz wirkt in der UNO-Generalversammlung (GV) als vollberechtigtes Mitglied. Dadurch arbeitet sie an den Beschlüssen der UNO, die in Form von Resolutionen verabschiedet werden, mit. UNO-Resolutionen sind themenspezifisch. Sie fassen die Ergebnisse der Verhandlungen zusammen und werden von den Mitgliedsstaaten nach Möglichkeit im Konsens angenommen. Sie sind in Paragraphen untergliedert und enthalten Bewertungen und Forderungen, die als Richtlinien für die UNO, weitere internationale Organisationen sowie die Mitgliedsstaaten fungieren. Die UNO-GV tagt das ganze Jahr über in New York. Die Hauptarbeit wird zwischen September und Dezember erledigt. Dabei werden pro Jahr etwa 300 Resolutionen verabschiedet. Der Umfang der

¹ Auf der Grundlage der gleichen Philosophie und Technologie wurde auch eine Plattform für Berichterstattungen der von der Schweiz unterzeichneten UNO-Menschenrechtsübereinkommen entwickelt. Beide Lösungen stiessen bei weiteren Staaten und Organisationen auf grosses Interesse. Die Nutzungsrechte an der Software wurden in der Folge vom EDA an eine privatrechtliche Stiftung mit ideeller Zielsetzung, die Congenium Foundation (www.congenium.ch), zur weiteren Verbreitung abgetreten.

Resolutionen variiert von wenigen Paragraphen bis zu mehrseitigen Texten mit Dutzenden von Abschnitten.

2.2 Involvierte Stellen

An der Bearbeitung einer UNO-Resolution sind verschiedene Stellen beteiligt:

- Die UNOK des EDA.
- Die Schweizer Vertretungen bei den UNO-Organen in New York, Genf oder Wien.
- Thematisch betroffene Fachstellen der Bundesverwaltung.
- Die thematisch federführende Stelle der Bundesverwaltung.

Die UNOK stellt in Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen aller Departemente die inhaltlichen Prioritäten und Richtlinien für die UNO-GV zusammen und stellt Anträge an den Bundesrat. Sie ist Hauptansprechpartnerin der Schweizer Vertretung in New York und vermittelt zwischen den Fachstellen und der Vertretung.

2.3 Der Bearbeitungsprozess

Die Bearbeitung von UNO-Resolutionen ist ein komplexer Konsolidierungsprozess, der in vier Arbeitsschritte untergliedert ist:²

Schritt 1: Die Schweizer Vertretung in New York schickt die im Rahmen informeller Verhandlungen von UNO-Mitgliedsstaaten in Umlauf gebrachten Resolutionsentwürfe zusammen mit ersten Einschätzungen und Beurteilungen sowie allfälligen Hintergrundinformationen (typischerweise Berichte des Sekretariats) an die UNOK und bittet um Instruktionen. Die Vertretung in New York vertritt die schweizerische Politik vor Ort in den informellen Verhandlungen und in den formellen Sitzungen der UNO-Hauptorgane. Sie steht während der Verhandlungsphase im ständigen Kontakt mit der UNOK. Die Vertretung wird von einem hochrangigen Diplomaten im Botschafterrang geleitet.

Schritt 2: Die thematisch betroffenen Fachstellen der Bundesverwaltung werden aufgefordert, zu den Resolutionsentwürfen Stellung zu nehmen.

Schritt 3a: Falls für das Geschäft eine federführende Stelle besteht, fungiert diese als Genehmigungsinstanz. Sie ist schlussendlich für eine Resolution verantwortlich und segnet die konsolidierte Position ab. Dadurch legitimiert sie die UNOK zur Erteilung der Instruktion.

² Als Beispiel wird die Arbeit während der UNO-GV in New York ausgeführt.

Schritt 3b: Andernfalls konsolidiert die UNOK in Zusammenarbeit mit dem federführenden Amt die Positionen der Schweiz und stellt sicher, dass diese unter Einbezug aller interessierten Stellen zu Stande gekommen sind. Auch stellt sie sicher, dass die zu vertretende Position im Einklang mit dem von Bundesrat vorgegebenen Rahmen ist. Zusätzlich prüft sie die Position auf Kohärenz mit früheren Stellungnahmen.

Schritt 4: Anschliessend leitet die UNOK die Instruktion an die Schweizer Vertretung weiter. Diese ist für die Umsetzung der Instruktion zuständig.

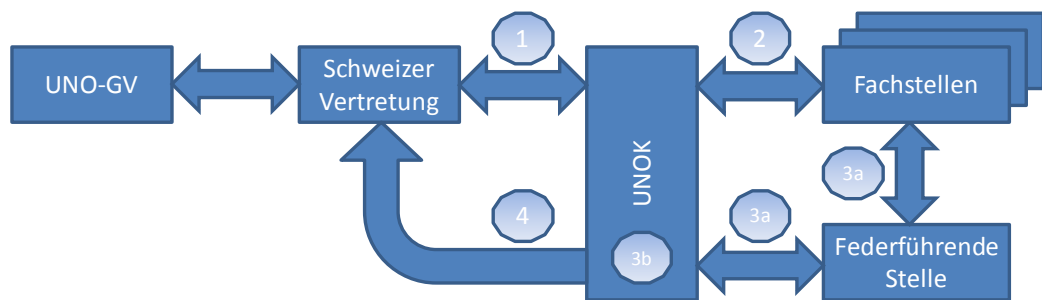


Abbildung 2: Bearbeitung von UNO-Resolutionen.

2.4 Herausforderungen

Die UNOK sah sich nach dem Beitritt der Schweiz zur UNO mit einer enormen Masse an Schriftverkehr konfrontiert, dessen Bearbeitung zu einem kaum zu bewältigenden administrativen Aufwand führte: Pro Jahr werden etwa 300 Resolutionen verabschiedet. Jede einzelne wird in 1 bis 15 Verhandlungsrunden verhandelt. Der Durchschnitt liegt bei 5 Runden pro Resolution. Pro Verhandlungsrunde werden etwa 2 bis 7 Stellungnahmen abgegeben. Bei einem Durchschnitt von 5 Runden und 3,5 Stellungnahmen resultieren 5'250 Stellungnahmen pro Jahr, die bearbeitet werden müssen, wobei die Hauptlast der Arbeit in vier Monaten am Ende des Jahres anfällt.

Es war schnell klar, dass dieser Mehraufwand nicht mehr mit dem bis anhin eingesetzten E-Mail-System gehandhabt werden könnte. Im Gegenteil, es wurde sogar befürchtet, dass ein E-Mail-System, das hauptsächlich für eine „point-to-point“ Kommunikation ausgelegt ist, vor diesen Anforderungen vollständig kapitulieren würde und ein entsprechendes Chaos verursachen könnte. Da zudem kaum mehr Zeit für die Prüfung der relevanten Dokumente sowie für das Verfassen eigentlicher Stellungnahmen blieb, war dringender Handlungsbedarf angezeigt. Ausserdem waren die Arbeiten stark personenabhängig. Dies wirkte sich vor dem Hintergrund der häufigen Personalversetzungen besonders nachteilig aus.

Es existierte keine abteilungsübergreifende, systematische Ablage aller relevanten Informationen und Dokumente. Jeder einzelne Benutzer neigte dazu, die für die Bearbeitung eines Geschäftsfalles notwendigen Informationen und Dokumente in Eigenregie ausfindig zu machen.

Die zentralen Herausforderungen waren (a) alle beteiligten und interessierten Stellen einzubeziehen; (b) Transparenz und damit Legitimität herzustellen und (c) für eine kohärente Position der Schweiz zu sorgen:

Zu a: Da einerseits an der UNO praktisch das ganze Spektrum politischer Tätigkeiten behandelt wird - von den Rohstoffpreisen, Chemiewaffenabrüstung oder die Nutzung der Antarktis bis hin zu Fragen der Strassen-Sicherheit -, andererseits die Zuständigkeiten und Interessen der Stellen der Bundesverwaltung ebenfalls sehr breit und kaum überschaubar sind, stellt sich die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass alle relevanten Fachstellen des Bundes zu den sie betreffenden Resolutionen konsultiert werden.

Zu b: Die in Form und Inhalt zum Teil sehr unterschiedlichen Stellungnahmen konnten nicht effizient konsolidiert werden, da das Verfassen der Kommentare zu den einzelnen Resolutionsentwürfen aufgrund der zur Verfügung stehenden Mittel (E-Mail) nicht systematisch genug vorgenommen werden konnte. Das Ergebnis war, dass die Konsolidierung der verschiedenen Eingaben einen beachtlichen manuellen Aufwand nach sich zog. Es fehlte zudem eine adäquate Unterstützung beim Erstellen der Instruktionen: einige Stellungnahmen erhielt die UNOK als Worddokumente oder PDF-Files mit entsprechenden Hinweisen versehen, andere wurden gar telefonisch abgegeben.

Zu c: Es galt sicherzustellen, dass die Position der Schweiz sowohl synchron – zum Teil werden an der UNO gleiche oder ähnliche Fragen zeitgleich in verschiedenen Prozessen behandelt – wie auch diachron – d. h. über die Zeit – kohärent ist.

3 Collaboration on Demand: CH@UN

3.1 Hauptmerkmale

Um die beschriebenen Herausforderungen meistern zu können, hat das EDA eine Kollaborationsplattform mit den folgenden Hauptmerkmalen entwickelt:

- Ein „single point of access“ für alle relevanten Informationen, Daten und Dokumente in Bezug auf UNO Belange.
- Eine organisationsweite Wissensbasis für alle UNO Geschäfte, die als Grundlage für ein eigentliches Wissensmanagement dient und auch Archiv- und Nachschlagewerk ist.
- Ein Arbeitsinstrument für die einfache Verfassung von Stellungnahmen und Generierung von Instruktionen „mit wenigen Klicks“.
- Ein prozessorientiertes Unterstützungstool in Bezug auf UNO Belange, insbesondere für neue Mitarbeiter/innen, die sich rasch einen Überblick verschaffen müssen.
- Ein Kollaborationstool, das seine Stärken besonders in der interdepartementalen Zusammenarbeit unter Beweis stellt.

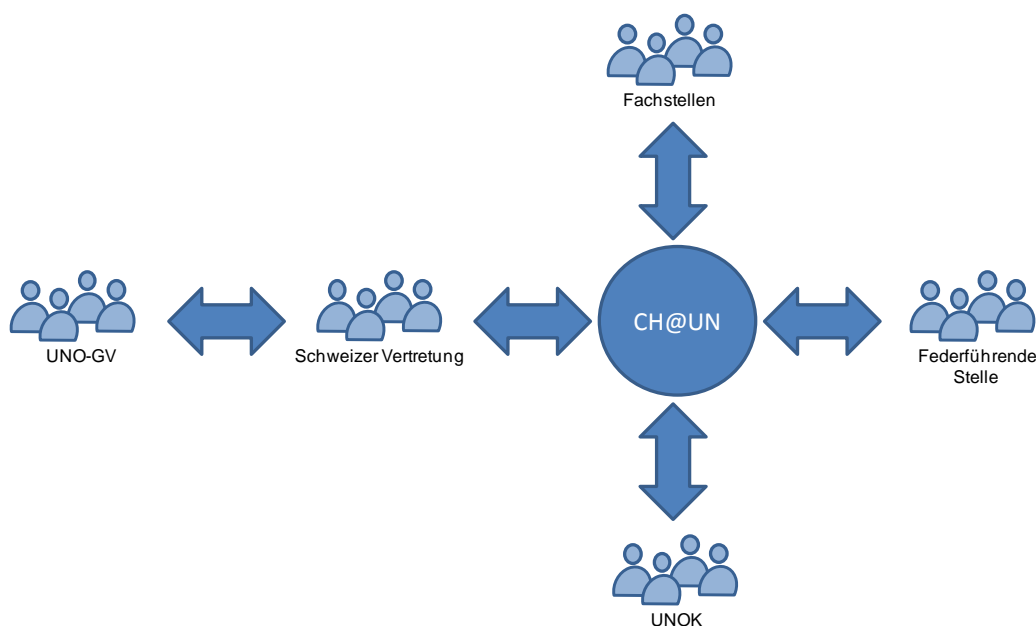


Abbildung 3: CH@UN.

3.2 Prozess

Der Geschäftsprozess wurde wie folgt im System abgebildet:

Für jede Session der UNO-GV existiert eine Agenda. Diese bleibt sich in den Grundzügen gleich. Die den UNO-Prozeduren inhärente Trägheit bringt es zudem mit sich, dass auch die meisten der jedes Jahr zu verhandelnden Resolutionen im Voraus bekannt sind. Die meisten Resolutionen werden von der UNO-GV in sechs thematisch definierten Unterkommissionen behandelt.

Die Struktur der Agenda wird auf der Kollaborationsplattform abgebildet. Sie wird von der UNOK im Vorfeld jeder neuen Session inhaltlich neu eröffnet. Mit Hilfe eines Crawlers werden danach von den für die einzelnen Resolutionen zuständigen Mitarbeitenden der UNOK relevante UNO-Dokumente wie Berichte des Sekretariats oder frühere Resolutionen aus der über Internet zugänglichen Datenbank der UNO automatisch heruntergeladen und den einzelnen Punkten zugeteilt. Weiter werden aufgrund von Erfahrungswerten den Resolutionen thematisch interessierte oder zuständige Personen der Bundesverwaltungen zugeordnet. Alle Personen der Bundesverwaltung haben die Möglichkeit, sich auch eigenständig für gewisse Geschäfte anzumelden, so dass sie fortan, gemäss eines von ihnen selbst verwaltbaren Schemas Alert-E-Mails über die Geschäftsentwicklung erhalten.

Im System sind auf diese Weise alle die zu einer Resolution gehörenden Konsultationsrunden, den dazugehörenden Hintergrundinformationen und -dokumenten sowie die Liste der an der Resolution interessierten Personen in einem Geschäft gebündelt. Ge-

schäfte können mit ähnlichen Geschäften der aktuellen oder vergangenen Sessionen der UNO-GV über Links verknüpft werden.

Der eigentliche Start des Prozesses wird von der Schweizer Vertretung in New York ausgelöst: Sie lädt den Entwurf der Resolution auf das System, verfasst eine erste Einschätzung und gibt den Termin bekannt, bis zu dem die Vertretung Instruktionen von der UNOK benötigt. Das System startet das Geschäft und sendet Alert-E-Mails an die bei diesem Geschäft angemeldeten Personen. Die Alert-E-Mail enthält neben dem Kommentar der Vertretung einen direkten Link zum Geschäft. Mit Klick auf diesen Link kann der Benutzer seine Stellungnahme direkt im System verfassen. Er kann sowohl einen generellen Kommentar zur gesamten Resolution abgeben oder, falls gewünscht, einzelne Paragraphen kommentieren bzw. den Text eines Paragraphen überarbeiten.

Typischerweise nimmt als erste die UNOK Stellung, bittet um Kommentare und setzt ihrerseits den interessierten Diensten der Bundesverwaltung eine Frist, die es ihr erlaubt, die eingegangenen Kommentare zusammen mit dem federführenden Amt rechtzeitig zu konsolidieren. Indem alle Kommentare auf der Plattform für alle Beteiligten jederzeit sichtbar sind, wurde nicht nur die Transparenz markant erhöht, sondern auch eine höhere Legitimität der aus dem Prozess hervorgehenden Instruktion erreicht. Zudem können Beteiligte oder interessierte Personen sich jederzeit über den aktuellen Stand von Geschäften informieren.

Das System sorgt dafür, dass nach Ablauf der Frist keine Kommentare mehr angefügt werden können. Die zuständige Person der UNOK löst sodann die Konsolidierung mittels Knopfdruck aus. Das System zieht alle Kommentare nach Paragraphen geordnet automatisch zusammen, was einen Überblick und eine direkte Verarbeitung der Kommentare im System erlaubt. Die UNOK überprüft das Resultat der Konsultation auf deren Kohärenz mit der aussenpolitischen Position des Bundesrates und zieht dabei frühere Positionen der Schweiz mit ein. Bei Differenzen leitet sie ein Mediationsverfahren ein. Dieses verwaltungsinterne Mediationsverfahren kann als neue Runde über CH@UN abgewickelt werden.

Nachdem die UNOK die Instruktion systemgestützt verfasst hat, erhält die Schweizer Vertretung in New York eine Alert-E-Mail mit dem Link zur Instruktion. Diese entspricht der konsolidierten Schweizer Position.

Mit der Instruktionserstellung ist eine Konsultationsrunde auch im System abgeschlossen. Um die Nachvollziehbarkeit des Prozesses optimal zu gewährleisten ist dieser Verlauf im System sowohl tabellarisch als auch grafisch abgebildet.

Die Vertretung in New York setzt die Instruktion an der UNO-GV um. Damit ist der gesamte Prozess beendet. Er wird allenfalls wieder neu gestartet, wenn im Laufe der Verhandlungen ein neuer Resolutionsentwurf vorliegt.

4 Grundstein für ein modernes Informationsmanagement

4.1 Informationen optimal nutzen

Dank der Lösung „Collaboration on Demand: CH@UN“ konnte der Grundstein für ein modernes, innovatives Informationsmanagement im EDA und für die gesamte Bundesverwaltung gelegt werden.

Sie erlaubt, die vorhandenen Informationen einer Organisation optimal und ressourcengerecht zu nutzen und die Mitarbeitenden weitgehend von administrativen Aufgaben zu entlasten, damit sie sich wieder vermehrt mit den wirklich relevanten inhaltlichen Fragestellungen beschäftigen können. Beides sind Aspekte, die gerade in Wissensorganisationen wie der Bundesverwaltung, in der die Legitimität ihres Handelns jederzeit sichergestellt sein muss, künftig zentrale Eckpfeiler einer erfolgreichen Geschäftsführung sein werden.

Die zeitraubenden und mühevollen Vernehmlassungen via E-Mail gehören der Vergangenheit an. Es lassen sich Situationen vermeiden, in denen dringend benötigte - und tatsächlich auch in lokalen E-Mail-Accounts einzelner Benutzer vorhandene - Informationen für die Anfragenden faktisch nicht zugänglich und damit wertlos sind. Der ausserordentlich komplizierte und zeitintensive Konsolidierungsprozess von UNO-Resolutionen ist stark vereinfacht worden. Die administrative Last der zuständigen diplomatischen und wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen verminderte sich stark. Sie können sich vermehrt wieder dem materiellen Inhalt einer Resolution widmen.

Jörg De Bernardi,
UNOK



„CH@UN ermöglichte mir, die administrative Belastung zu vermindern. Nun habe ich wieder genug Zeit, mich dem eigentlichen Inhalt einer Resolution zu widmen.“

Die monetär messbaren Einsparungen aufgrund reduziertem administrativen Aufwand belaufen sich auf eine Grössenordnung von Franken 400'000 pro Jahr für die gesamte Bundesverwaltung bei einmaligen Investitionskosten von ca. Franken 500'000.

4.2 Hauptvorteile des Systems

Die Hauptvorteile von „Collaboration on Demand: CH@UN“ können wie folgt umrissen werden:

- Gewährleistung einer allen interessierten Stellen direkt zugänglichen und zentralen Kollaborationsplattform mit allen für die Erstellung von UNO Resolutionen notwendigen Informationen namentlich zur Haltung der Schweiz und die Positionen der betroffenen Fachstellen der Bundesverwaltung.

- Dadurch wird der Wissenstransfer, vor allem bei Personalversetzungen, denen die im EDA versetzbaren Mitarbeiterkategorien periodisch unterliegen, stark vereinfacht.
- Signifikante Steigerung der Transparenz mit dem positiven Nebeneffekt, dass die Motivation resp. das Engagement der Beteiligten gestiegen ist.
- Keine Medienbrüche: D.h. vom Zeitpunkt des Aufladens einer Resolution in der Schweizer Vertretung in New York, Genf oder Wien bis zur Instruktionserstellung gibt es eine lückenlose und medienbruchfreie Abdeckung im System.
- Einfache Nachvollziehbarkeit der gesamten Geschäftsabwicklung.
- Automatische Archivierung aller geschäftsrelevanten Informationen nach Geschäftsbearbeitung.
- Webbasierte Lösung, mit der der Benutzer von überall her auf das System zugreifen kann, was insbesondere der weltweiten Mobilität der EDA Mitarbeiter/innen gerecht wird.

Aufgrund analoger Bedürfnisse sind mittlerweile weitere CH@ Systeme entwickelt worden, die internationale Foren wie zum Beispiel den neu entstandenen UNO-Menschenrechtsrat, die Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE) oder den Europarat abdecken. So besteht für die Bundesverwaltung heute eine gleichförmige Benutzeroberfläche, eine identische technische Infrastruktur und ein einheitliches Berechtigungssystem sowie eine zentrale Administration für die Konsultationen der Geschäfte der wichtigsten internationalen Organisationen.

4.3 „Empower people“

„Collaboration on Demand: CH@UN“ hat zu einem Wandel des Rollenverständnis geführt: aus Getriebenen wurden bewusst handelnde Akteure, aus Beteiligten engagierte Partner und aus Betreuern verantwortliche Manager. Die Mitarbeitenden wurden durch die konsequente Anwendung der praxistauglichen Kollaborationsplattform, der es gelang, die Betroffenen rasch und nachhaltig von technologischen Zwängen und Abhängigkeiten zu befreien, in die Lage versetzt, effizient und effektiv zu arbeiten.

So überzeugend und ausgereift eine technische Lösung auch immer sein mag, sie ist und bleibt freilich bloss Mittel zum Zweck. In diesem Sinne stellt „Collaboration on Demand: CH@UN“ ein wertvolles Instrument dar, dass es den Verantwortlichen der Bundesverwaltung erlaubt, die Verhandlungsposition der Schweiz innerhalb der internationalen Staatengemeinschaft zu stärken und damit einen bedeutenden Beitrag zur Kohärenz in der schweizerischen Aussenpolitik zu liefern, was wiederum der wirksamen Wahrung der schweizerischen Interessen gegenüber dem Ausland dient.