

FN må bryde ud af sine guldlænker

Af Christian Friis Bach

FN's bureaukrati er blevet en hæmsko for organisationens effektivitet. Der er brug for massive reformer, og det sker ikke uden pres. Norden kunne være spydspids for denne kamp, der måske ikke skaber overskrifter, men er helt afgørende.

Der var en række forskellige FN-organisationer, herunder UNECE, som jeg stod i spidsen for, i det historiske Palais des Nations i Geneve. Hver organisation havde egen IT-opsætning, egne systemer, egen helpdesk. Det betød, at man på ét kontor kunne bruge Windows 7, lidt længere nede ad gangen Windows XP og på etagen nedenunder brugte de måske Windows 10.

På et tidspunkt blev jeg og den anden danske undergeneralsekretær, Michael Møller (leder af UNOG), enige om, at det var håbløst ineffektivt, og at det ville give langt me-

re mening at have de samme systemer og en fælles helpdesk. Konkret ville det betyde, at to medarbejdere i min IT-afdeling skulle flyttes et par etager ned og arbejde sammen med nye kollegaer.

Da forslaget skulle behandles på min styrekomité, som bestod af repræsentanter for vores 56 medlemslande, rakte den russiske repræsentant hånden op og meddelte, at Rusland var imod forslaget. Jeg tror, det er en af de få gange i min karriere, hvor min underkæbe vitterligt ramte bordpladen.

Eksemplet illustrerer FN-sekretariatets store udfordring: en udtalt detailstyring fra medlemslandene. Det er knapt så slemt i FN's sær- og underorganisationer som UNICEF, WFP, ILO og UNHCR, men det har været, og er fortsat, ekstremt i Sekretariatet, der udgør ryggraden i FN.

Det er meget vanskeligt som FN-topleder at stille medarbejdere til ansvar, rekruttere nye dygtige ansatte og tilpasse organisationen.

Christian Friis Bach (f. 1966) er tidligere udviklingsminister (R) og undergeneralsekretær i FN samt formand for FN's økonomiske kommission for Europa. Han har været international chef i Folkekirkens Nødhjælp, generalsekretær i Dansk Flygtningehjælp og arbejdet som journalist for DR og Radio4. I dag er han direktør af importfirmaet Warfair. Christian Friis Bach er uddannet cand.agro. og har en ph.d. i international økonomi.

Når jeg i min – i øvrigt spændende og lærerige FN-tid – talte med mine venner i den private sektor om at være topleder i FN, sagde jeg derfor ofte, at der kun var tre ting, jeg ikke kunne gøre: hyre, fyre og lave om på organisationen. Det fik mine venner til lettere vantro at spørge: ”Hvad laver du så?”

Giv ledelsen større råderum

Udtalelsen sætter tingene på spidsen, men det er uomtvisteligt, at det var og er meget vanskeligt som FN-topleder at stille medarbejdere til ansvar, rekruttere nye dygtige ansatte og tilpasse organisationen. Og det er tre helt centrale ledelsesværktøjer.

Det var i høj grad de udfordringer, der fik FN's generalsekretær António Guterres til ved sin tiltrædelse at udtale, at netop ledelsesreformer, ansvarlighed og åbenhed var hans helt centrale prioriteter.

Der er nemlig brug for at sætte FN fri. Eller mere præcist: der er brug for, at FN's ledelse får større råderum og bedre muligheder for at tilpasse og udvikle organisationen til at møde de nye udfordringer.

Detailstyringen skyldes i høj grad, at FN's medlemslande ikke stoler på hinanden, og det bliver værre, i takt med at spændingerne i verden stiger. Medlemslandene kæmper mod hinanden – fra medarbejder til medarbejder, budgetlinje til budgetlinje – i FN's mange komiteer. Og når elefanterne slås, så tramper de på FN.

Trægheden kommer dog ikke kun fra medlemslandene. Også det tunge FN-bureaukrati har ofte kæmpet mod reformerne. Adskillige forsøg på at centralisere og effektivisere helt centrale funktioner som HR, indkøb, økonomistyring og IT er strandede efter intern modstand mod at afgive finansiering og medarbejdere til de fælles enheder.

Forsøg på at skabe mere dynamiske HR-regler for at kunne afskedige og ansætte medarbejdere er ofte gået på grund efter modstand fra den stærke interne FN-fagforening. FN er blevet til det, som mange kalder et ’gyldent bur’, hvor de gunstige løn-, pensions- og ansættelsesvilkår gør, at alt for mange medarbejdere – især i byer som Geneve, København, Paris, Wien og New York – bliver hængende lidt for længe. Der er brug for at skabe øget dynamik



De gunstige løn-, pensions- og ansættelsesvilkår gør, at alt for mange medarbejdere bliver hængende lidt for længe.

og personaleomsætning.

Detailstyringen er også til dels FN's eget ansvar. I et forsøg på at undgå korrupsion, nepotisme, misbrug og fejl har FN's sekretariat opbygget et tungt bureaukrati. Der skulle, så vidt jeg husker, 27 klik til for at få godkendt en rejseanmodning i det, som ellers skulle være et nyt og moderne IT-system (UMOJA).

Rekrutteringen af nye medarbejdere tog typisk 1-1½ år i en bøvlet og bureaukratisk proces.

Det er til dels en selvforskyldt plage, der er skabt som følge af manglende åbenhed. FN-sekretariatet har ikke sikret den nødvendige åbenhed om

projekter, programmer, budgetter, betalinger eller om sager omkring misbrug, korrupsion og krænkelse.

Det har ført til mistro og mistillid og krav om mere kontrol og mere bureaukrati fra både medlemslande og ledelsen. FN har været i en negativ og nedadgående kontrolkrise igennem mange år. Den eneste måde at bryde ud af den krise på, er at satse på markant øget åbenhed og opbygning af tillid fra medlemslandene.

Da jeg ankom til min FN-organisation, havde en række projekter været blokeret i flere måneder – enkelte i flere år. Vi indførte derfor et nyt initiativ kaldet OpenUNECE, hvor vi skabte udstrakt åbenhed om projekter, budgetter, betalinger og fremskridt. Det øgede tilliden til organisationen blandt medlemslandene, og derefter gik godkendelsen af nye projekter og programmer langt nemmere.

Fremskridt de senere år

Der er heldigvis sket noget de sidste år i reformprocessen. En række resolitioner fra medlemslandene i det navnkundige femte udvalg i New York har bakket op om øget ansvarlighed og effektivitet i FN's store maskinrum.

Generalsekretæren og lederne af de enkelte FN-organisationer og missioner har fået lidt mere ansvar og flere muligheder for selv at tage beslutninger. Styringen af landeprogrammerne er styrket.

Budgetprocessen er blevet lidt mere effektiv. Der er sket forbedringerne i procedurerne for at hyre og forfremme

medarbejdere. Enkelte administrative funktioner og organisationer er blevet slået sammen. Der er skabt øget åbenhed. Men der er langt igen, før FN bliver en velsmurt maskine. Der er fortsat alt for meget grus.



administrative og ledelsesmæssige reformer burde være en hovedprioritet for FN's medlemslande, som ofte kritiserer FN.

Derudover er der faktisk alt for mange tandhjul i FN-maskinen med de op mod 100 forskellige afdelinger, agenturer, fonde, underorganisationer og særorganisationer. Der er brug for at sammenlægge, nedlægge, omforme en stribe FN-organisationer.

Damplokomotivets mange tandhjul og dele skal skiftes med ud med en moderne elektrisk motor. En start kunne være at nedlægge de regionale kommissioner, for selv om min kommission, UNECE, gjorde det godt, så er det regionale FN-lag blevet overflødigt i takt med dannelsen af flere og flere regionale organisationer – fra EU til AU. Opgaverne kunne overføres til de store og mere specialiserede (og uafhængige) FN-organisationer. Helt tilsvarende for en række af de mindre fonde og programmer og for sekretariatet for økonomiske og sociale affærer (DESA) i New York, der burde nedskales markant. Den slags organisatoriske forandringer kunne skabe øget effektivitet og fremdrift.

Prioriter de administrative reformer

Min pointe med denne artikel er, at de administrative og ledelsesmæssige reformer burde være en hovedprioritet

for FN's medlemslande, som ofte kritiserer FN for ineffektivitet, langsommelighed og uduelighed. Men alt for få lande, diplomater og FN-ambassadører tager opgaven på sig og sikrer, at der laves de nødvendige undersøgelser, analyser og forslag, som kunne fremme den administrative reformproces.

Der er få diplomater i New York, der interesserer sig for, og ved noget om, ledelse, organisationsteori og administrative procedurer. Det er langt mere spændende at diskutere resolutioner om krigen i Syrien, end det er at diskutere administrative reformer, åremålskontrakter for (ledende) medarbejdere eller flerårige og mere fleksible budgetter. Men netop åremålskontrakter og fleksible 3-4-årige budgetter kunne bidrage positivt til FN's effektivitet og resultater.

Multilateralismen er under et stort pres, og det pres vil fortsætte, uanset hvem der bliver USA's næste præsident. Det kommer fra stadig flere lande og bunder i stigende nationalisme, skepsis overfor internationale organisationer og økonomiske besparelser i medlemslandene. Nedsikringer og

nedprioritering af det internationale samarbejde begrundes ofte med manglende resultater og eksempler på ineffektivitet og bureaukrati i FN.

Derfor er der brug for at sætte alt ind på at skabe et mere effektivt internationalt samarbejde og et mere effektivt FN.

Det bør være en nordisk hovedprioritet, fordi netop de nordiske lande og regeringer, der (som jeg) er stærke tilhængere af FN, kan rejse de svære og kritiske reformemner. De nordiske lande burde etablere en taskforce af eksperter og topledere, der kunne hjælpe generalsekretæren med at udarbejde analyser og forslag til den fortsatte reformproces med inspiration fra de bedste metoder og idéer fra det private erhvervsliv.

FN er en smuk idé og en unik organisation. Problemerne i verden bliver stadig større og mere komplekse. Derfor er der akut brug for at styrke et effektivt multilateralt samarbejde i FN, der kan føre os frem til løsninger i fællesskab.

○○○