



Foto: Angélique Umugwaneza

## STØRRE ARBEJDSGLÆDE MED SKANDINAVISK LEDELSESSTIL

Da FSB'er Angélique Umugwaneza blev udsendt til EUCAP Sahel Niger, var det næsten som "at komme til paradys", fordi hun før havde arbejdet i den krigshærgede Centralafrikanske Republik. I missionen har hun fået en større arbejdsglæde, efter at en ny, skandinavisk missionschef indførte en mere demokratisk ledelsesstil.

AF KATHRINE SCHMEICHEL, JOURNALIST

Der gik et år, før FSB'er Angélique Umugwaneza kom til at lave det, hun reelt var blevet udsendt til i missionen EUCAP Sahel Niger.

"Jeg startede på en hård måde, fordi jeg kom ned til et underbemandet kontor med kun én medarbejder, der havde været der i tre år og var kørt træt, hvorfor jeg var overladt til mig selv og på egen hånd skulle sætte mig ind i, hvad missionen og mit arbejde gik ud på," siger Angélique Umugwaneza, der er kandidat i statskundskab, og fortsætter:

"Der gik faktisk et år, før jeg forstod, hvordan jeg skulle udføre mit job som planlægnings- og evalueringseksperter, fordi jeg det meste af tiden havde skullet arbejde som reporting officer og rapportere om missionen til Bruxelles."

Hun har været udsendt siden juni 2015 og har for nylig sagt ja til endnu en kontrakt på missionen – denne gang til juni 2018.

EUCAP Sahel Niger skal overordnet være med til at højne sikkerheden bl.a. ved at styrke landets egen kapacitet inden for politi, gendarmeri og nationalgarde, som især skal bekæmpe terrorisme, organiseret kriminalitet og illegal migration.

### Blev syg af travlhed

Mandskabsmanglen på Angélique Umugwanezas kontor blev yderligere forstærket, da kollegaen tog hjem efter endt udsendelse, og Angélique var alene på kontoret i tre måneder.

## LANDEFAKTA OM NIGER

Niger er et af verdens fattigste og varmeste lande med meget sparsomme naturressourcer, især er der mangel på vand.

- **Befolkningstal:** Ca. 17,8 mio.
- **Areal:** 1,3 mio. kvadratkilometer (ca. dobbelt så stort som Frankrig) – hvoraf kun 11 pct. kan dyrkes, resten er ørken og savanne
- **Hovedstad:** Niamey (ca. 1,3 mio. indbyggere)
- **Sprog:** Fransk (officielt), hausa, djerma, tamachek
- **Religion:** Islam (95 %)

Kilde: Danida og Wikipedia



I takt med at arbejdsglæden er steget, er Angélique Umugwaneza (tv) også blevet en dygtigere og bedre medarbejder, mener hun selv. Foto: Angélique Umugwaneza

”Jeg fik så travlt, at jeg blev syg af det. Heldigvis kun i nogle få dage. Efter tre måneder kom der en ny medarbejder, som jeg i begyndelsen havde lidt samarbejds-vanskeligheder med, fordi hun ikke var så team-orienteret. Men det er blevet bedre, og den 1. maj får vi en ny chef, og så er vi tre på mit kontor. Det glæder jeg mig til.”

Hendes ’rigtige’ arbejdsopgaver går ud på at planlægge og monitorere – overvåge – missionens aktiviteter.

”Min primære funktion er sammen med de operationelle eksperter at implementere missionens ’abstrakte’ mandat og missionsmål til praktiske aktiviteter. Kort fortalt handler det om sammen med de operationelle eksperter at formulere konkrete aktiviteter med en tidsramme og løbende gøre status og sørge for, at de ansvarlige får handlet på de aktiviteter og initiativer, der ikke forløber som planlagt.”

### En mere fredelig arbejdsplads

Selvom det var en noget hård start for Angélique Umugwaneza at komme til Niger – et af verdens mest varme og tørre lande – var det alligevel som ”at komme til paradiset”.

”Efter at have været udstationeret i to år i Den Centralafrikanske Republik, hvor der

var borgerkrig, og jeg havde set døde mennesker i gaderne og var blevet skudt efter, var det en forbedring at komme til Niger, hvor ingen skød efter én,” siger Angélique Umugwaneza, der var udsendt af Dansk Flygtningehjælp til Den Centralafrikanske Republik, men sagde op, fordi det var for hårdt og udmattende at bo og arbejde i det krigshærgede land.

”Det positive ved at arbejde for Dansk Flygtningehjælp var dog, at jeg havde et stort ansvar, der omfattede projektudvikling, implementering, planlægning, monitorering, budget og rekruttering.”

I Niger har hun et mindre ansvar.

”Selvom jeg sidder mere på kontor og har et mindre ansvarsområde, er det positive ved at arbejde her i hovedstaden Niamey, at her ikke er lige så farligt som i Den Centralafrikanske Republik, og at indbyggerne generelt er imødekommende og venlige. Desuden sker der også en masse spændende ting for missionen som arbejdsplads, efter at vi september 2016 fik en helt nye ledelse – bl.a. en kvindelig missionschef fra Finland, Kirsi Henriksson – som har en mere skandinavisk måde at lede på.”

## FAKTA OM EUCAP SAHEL NIGER

- **EUCAP Sahel Niger** (The European Union Capacity Building Mission Niger)
- **Startdato:** 8. august 2012 med et forlænget mandat til 15. juli 2018. Missionen har til formål via træning og rådgivning at styrke den generelle sikkerhed i landet og bidrage til at bekæmpe terrorisme, organiseret kriminalitet og illegal migration.
- **Antal medarbejdere:** 88 internationale og 41 lokalt ansatte (maksimum kapacitet er 122 internationale eksperter og 55 lokale medarbejdere)
- **Budget medio juli 2016 til medio juli 2017:** 26,3 mio. euro

Læs mere på [http://eeas.europa.eu/csdp-missions-operations/eucap-sahel-niger\\_en](http://eeas.europa.eu/csdp-missions-operations/eucap-sahel-niger_en)

## Mere demokrati og arbejdsglæde

Om den nye ledelse siger hun.

”Ud over at jeg følte mig meget alene det første år, syntes jeg også, at ledelsesstilen var lidt for hierarkisk i forhold til, hvad jeg er vant til fra Danmark. Det betød bl.a., at medarbejderne ikke skulle stille spørgsmål ved de beslutninger, der blev taget længere oppe. Efter at der er kommet en ny missionschef, er der også kommet et bedre arbejdsmiljø – bl.a. fordi hun har indført medarbejdermøder – arrangeret af medarbejderne selv – hvor vi kan sætte fokus på aktuelle problemstillinger. Det har yderligere forbedret arbejdsklimaet, at missionschefen har oprettet en ’welfare committee’, som skal arrangere sociale arrangementer for alle medarbejdere.”

”Medarbejdermøderne har f.eks. betydet, at de noget rigide sikkerhedsregler for

missionens medarbejdere er blevet revurderet og lempet. Bl.a. må vi nu være ude til kl. 1 om natten mod kl. 24 før – nogle gange også til senere, hvis missionschefen vurderer, at sikkerheden er i orden. Desuden må vi, som noget nyt, deltage i en ugentlig vandretur uden for byen, som mange internationale folk deltager i.”

”I vores første sociale arrangement under den nye ledelse var vi ude i ørkenen lidt uden for Niamey – en sikkerhedsgrænse, vi normalt ikke har måttet overskride før. Her spiste vi sammen og så en film af en lokal filminstruktør, der holdt oplæg efter filmen. Det var meget hyggeligt!”

En anden væsentlig faktor for Angelique Umugwanezas større arbejdsglæde er, at hun nu føler sig mere set og værdsat af den nye missionschef – som hun qua sit arbejde også er en slags rådgiver for.

”Ud over at missionschefen forstår og respekterer mit arbejde, fordi hun tidligere selv har varetaget en lignende funktion, har vi en god kemi og sparring. Det har gjort mig til en bedre medarbejder.”

## Efterlyser bedre evaluering

Selvom Angelique Umugwaneza er glad for sit arbejde i Niger, er hun også lidt frustreret over, at hun ikke i større grad kan gøre brug af den del af sin titel, der har med evaluering at gøre.

”Jeg mener, at vi kan forbedre måden at evaluere på, da vores evalueringer efter min mening er for subjektive, fordi vi selv evaluerer vores projekter. Problemet er, at vi hermed ikke rigtigt lærer, hvad der virker eller ikke virker, og hvor effektiv vores indsats er. Dermed kan vi heller ikke give værdifuld viden videre til andre af EU’s missioner.”

Ifølge Angelique Umugwaneza har missionschef Kirsi Henriksson dog opprioriteret evalueringsdelen ved at nedsætte en særlig evalueringsgruppe på tre personer – heriblandt Angelique Umugwaneza – som skal mere rundt i landet og vurdere missionens projekter.

”Det er et skridt i den rigtige retning, men med aktiviteter i syv regioner er tre mennesker for lidt til at kunne foretage en seriøs evaluering.”

## Mange succeser i missionen

Niveauet af evalueringer skygger dog ikke for, at hun sagtens kan få øje på mange succeser i missionens arbejde.

”Missionen gør sig gældende på tre områder: Træning, rådgivning og udstyr. Hovedfokus er, at vi skal skabe en lokal kapacitet, der fungerer, når missionen har forladt landet. Det er lykkedes på flere områder – bl.a. retsmedicin, efterretning og magtanvendelse (politi og sikkerhedsstyrker, red.), hvor man uden vores hjælp nu er i stand til både at træne medarbejdere og træne de trænere, der skal træne medarbejderne.”

”Når det kommer til udstyr, har vi ud over at donere patruljebiler og motorcykler – så sikkerhedsstyrkerne bedre kan komme rundt i landet – også været med til etablere mobile ’mekanikergarager’ via trailere på bilerne, så patruljerne er i



Foto: Angelique Umugwaneza

## BLÅ BOG: ANGELIQUE UMUGWANEZA

36 år, kandidat i statskundskab (cand.scient.pol.) i 2012 og master i Theory and Practice of Human Rights, University of Essex, i 2010. Medlem af FSB siden 2014.

**Tidligere job:** Dansk Flygtningehjælp (2013-2015) udsendt som bl.a. projektleder til Den Centralafrikanske Republik (med ansvar for bl.a. planlægning, rekruttering og budget), konsulent på Dansk Institut for Internationale Studier (DIIS) (august 2012-februar 2013), praktikant på Den Danske Ambassade i Mali (februar-august 2011).

**Udsendelser:** EUCAP Sahel Niger, Planning & Evaluation Expert (juni 2015-juni 2018).

**Sprogkundskaber:** Taler flydende dansk, fransk, engelsk, sango (nationalsproget i Den Centralafrikanske Republik) og kinyarwanda (modersmål i Rwanda).





stand til at reparere deres biler, hvis de skulle gå i stå midt ude i ørkenen.”

Hun er også stolt over den radiocentral i Niamey, som missionen har været med til at bygge, og som sørger for, at der 24 timer i døgnet er radiokontakt med sikkerhedsstyrker og politi.

”Den nye radiocentral, der har forbedret den generelle efterretningssituation, er bemandet med omkring 12 ansatte, som styrer det hele selv uden vores supervision.”

### **Savner et stabilt liv**

Når Angélique Umugwaneza har sagt ja til at blive forlænget endnu et år, er det med lidt blandede følelser.

”Nogle af ulemperne ved at være udstationeret er, at jeg ikke rigtig får plejet mit netværk i Danmark. Efter at have været udstationeret fire år i træk i både Den Centralafrikanske Republik og Niger er jeg begyndt at savne at få et mere roligt og stabilt liv og for en længere periode prøve at bo i Danmark – i den lejlighed, jeg fik ti dage, før jeg tog til Niger,” siger Angélique Umugwaneza og fortsætter:

”Jeg kunne også godt tænke mig at finde ud af, om jeg kan få et almindeligt job i Danmark. For jeg er lidt nervøs for, om det er muligt, da det er mit indtryk fra andre udstationerede, at en meget international profil ofte kan virke diskvalificerende.”

En anden ting, der trækker ved Danmark, er at stifte familie.

”Jeg har en alder, hvor jeg er begyndt at tænke på, at jeg måske gerne snart vil have en mand og nogle børn, hvilket ikke umiddelbart sker, så længe jeg er her.”

Angélique Umugwaneza, der efter en kort ferie i Danmark nu er på vej tilbage til Niger, pointerer, at hun er glad for at have lidt over et år tilbage af sin udstationering:

”Det bliver spændene at komme tilbage både til en ny chef på mit kontor, starte vores nye evalueringsgruppe op og opleve endnu flere resultater af vores træning og rådgivning.” ■

Efter at der er kommet en ny missionschef, er sikkerhedsreglerne blødt lidt op, så det er muligt for missionens medarbejdere at komme mere uden for hovedstaden Niamey. Angélique Umugwaneza sidder tv. Foto: Angélique Umugwaneza



Under sit besøg i Sahel besøgte FSB-teamet bl.a. en politiskole i Mali, hvor både FN og EUCAP arbejder med træning af politistyrker. Foto: FSB

## FSB-TEAMET PÅ MISSIONSBESØG I MALI OG NIGER

Anna Cecilie Varnild og Julia Miljevic Jakobsen fra FSB-teamet besøgte de to EUCAP Sahel-missioner i Niger og Mali i perioden 19. april til 26 april. Formålet med missionsbesøg er at få mere viden om missionernes arbejdsområder samt besøge de danske udsendte og få et indtryk af deres dagligdag som udsendt, i dette tilfælde til missioner i et højrisikoområde.

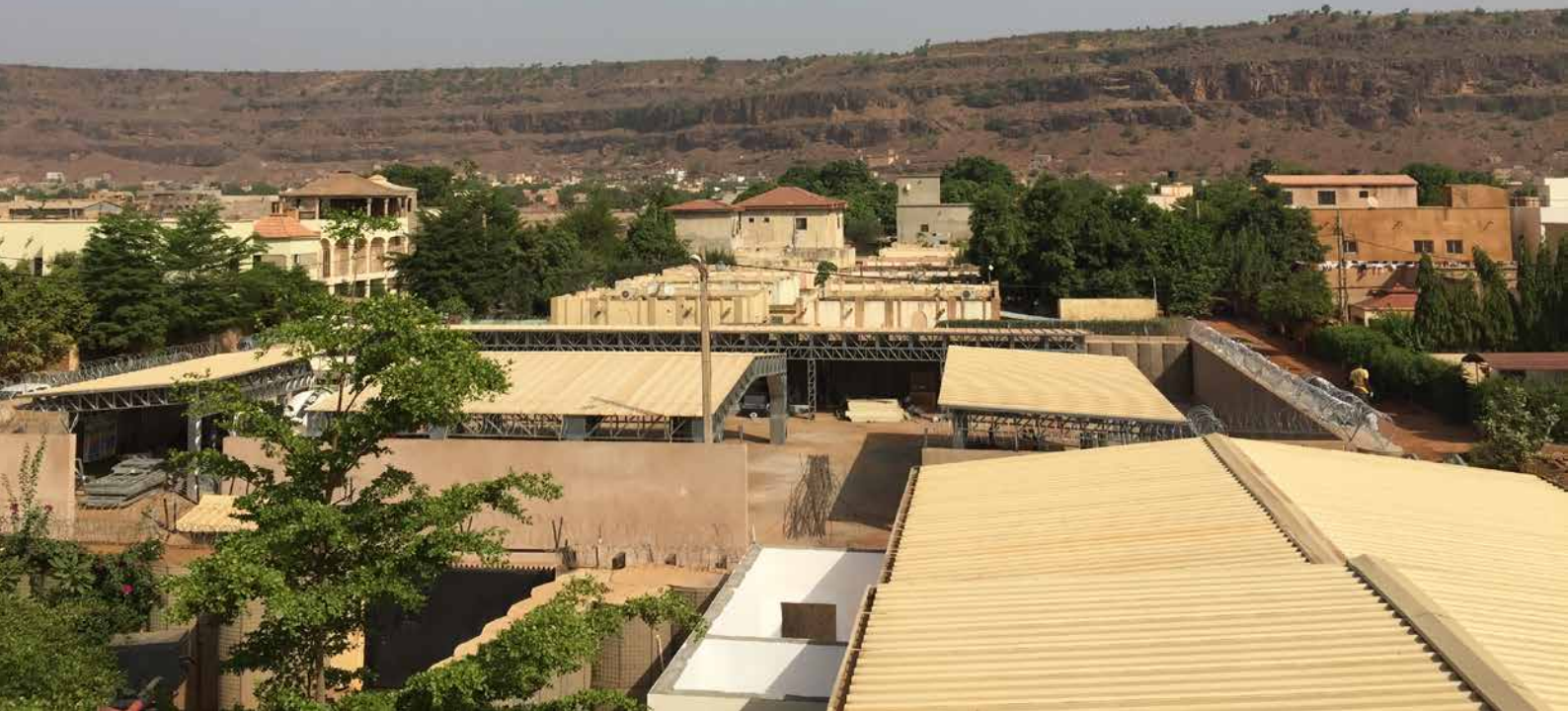
En af de største udfordringer for begge missionernes arbejde er den forringede sikkerhedssituation uden for hovedstæderne. En prioritet for 2017 og frem vil være implementeringen af CSDP's regionaliseringsstrategi for Sahel, med fokus på fred, sikkerhed og udvikling.

- **EUCAP Sahel Niger:** Etableret i 2012, arbejder med at støtte de nigerske sikkerhedsstyrker og deres kapacitet til at opretholde lov og orden og bekæmpe terrorisme og organiseret kriminalitet. Missionen er primært en trænings- og rådgivningsmission og har for nylig åbnet et feltkontor i Agadez i det nordlige Niger med specifikt fokus på migration. Læs mere i hovedartiklen om missionen og den ene dansker, der pt. er udsendt – FSB'er Angélique Umugwaneza.

- **EUCAP Sahel Mali:** Etableret i 2014, støtter omstruktureringen af de malinesiske sikkerhedsstyrker med det formål at implementere deres sikkerhedssektorreform via en kombination af træningsaktiviteter og rådgivning. Missionen huser på nuværende tidspunkt 123 medarbejdere, hvoraf 84 er internationale og 39 nationale. Danmark har i skrivende stund tre danskere udsendt til missionen. ■



De mange store udfordringer i Sahel-regionen kalder på en bredspektret og fleksibel anvendelse af mange slags værktøjer – fra humanitær bistand og langsigtet udviklingssamarbejde til bidrag til FN's fredsbevarende mission i Mali, MINUSMA. Her ses udsigten fra hovedkvarteret i EUCAP Sahel Mali. Foto: FSB



## DANMARK FOKUSERER PÅ AT FORBEDRE LEVEVILKÅR OG STABILITET I SAHEL

Burkina Faso, Mali og Niger er danske prioritetslande og vigtige partnere for Danmark i Sahel. Danmarks engagement i regionen handler om at forbedre levevilkår for befolkningerne og fremme fred og stabilisering gennem en bredspektret og samtænkt indsats.

AF JULIE ROSENKILDE HANNIBAL,  
UDENRIGSMINISTERIET

Sahel er en unik region i Afrika og hjemsted for stor kulturel rigdom og mangfoldighed. Samtidig præges regionen af betydelig skrøbelighed. Humanitære og politiske kriser og en forværret sikkerhedssituation i store dele af regionen skaber grobund for grænseoverskridende kriminalitet, voldelig ekstremisme og øget irregulær migration,

som lægger et stort pres på nabolandene og har direkte udenrigspolitisk betydning for Europa. Sahel-regionen er på grund af sin geografiske placering på mange måder bindeled mellem Nordafrika og landene i Afrika syd for Sahara. Derfor er det altafgørende, at udfordringerne i Sahel håndteres i en bredere regional ramme.

Danmark har været aktivt til stede i det fransktalende Sahel siden starten af 1970'erne, hvor vi var et af de første lande til at indgå i et udviklingssamarbejde med to af verdens fattigste lande, Niger og Burkina Faso. Dengang lå fokus primært på udvikling af vand- og landbrugssektoren, men siden har det danske udviklingssamarbejde også omfattet en række andre områder især med henblik på god regeringsførelse, menneskerettigheder og stabilitetsindsatser.

I 2007 indledte Danmark sit samarbejde med Mali og iværksatte en række udviklingsprogrammer med fokus på land-

brug, vand og sanitet, god regeringsførelse samt økonomisk vækst og jobskabelse i den private sektor.

### Dansk tilstedeværelse i Sahel

I dag er den politiske situation i regionen meget anderledes end for bare 10 eller 5 år siden, og det har haft betydning for det danske engagement i de tre lande.

Statskuppet i Mali i 2012 markerede starten på den største politiske og sociale krise i landet i nyere tid. En krise, der har haft direkte indflydelse på hele regionen. Det nordlige og centrale Mali er blevet arnested for bevæbnede oprørsgrupper, der dels har den maliske stat og centraladministration som fælles fjende, dels bekrieger hinanden internt – alt sammen med store konsekvenser for den isolerede civilbefolkning.

Terrorgrupper med tilknytning til AQIM (Al-Qaeda in the Islamic Maghreb) har formået at gennemføre flere terrorangreb i regionen i de senere år og er fortsat

særdeles aktive. Burkina Faso, som længe havde været anset som et sikkerhedspolitisk helle i regionen, blev rystet af et terrorangreb i hovedstaden Ouagadougou i 2016, og terroristgrupper vinder stadig større indpas i flere af de dele af Burkina Faso, der grænser op til Mali og Niger.

Niger spiller en vigtig rolle for at fremme fred og stabilitet i Sahel. Kriser i nabolandene Mali, Libyen og Nigeria samt tilstedeværelsen af voldelige, ekstremistiske grupper og øget radikalisering er med til at true Nigers sikkerhed og udvikling. Samtidig er Niger transitland for et stadig stigende antal migranter, der håber på at nå Europa via den såkaldte middelhavsroute (Libyen-Italien).

### Regionale løsninger og ejerskab

De mangeartede og alvorlige udfordringer i regionen kalder på en bredspektret og fleksibel anvendelse af alle de værktøjer, vi har til rådighed. Danmarks engagement i Sahel i dag er derfor bredt og samtænkt og strækker sig fra humanitær bistand og langsigtet udviklingssamarbejde til bidrag til FN's fredsbevarende mission i Mali, MINUSMA, bl.a. i form af stabsofficerer og polititjenestemænd samt et kommende bidrag i form af et Herkules C130-transportfly. Desuden støtter Danmark EU's arbejde i Sahel, bl.a. ved at udsende danske eksperter til de civile kapacitetsopbyggende CSDP-missioner i både Niger og Mali.

I erkendelse af behovet for at adressere de grænseoverskridende trusler for de tre landes udvikling lancerede Danmark i 2013 et regionalt freds- og stabiliseringsprogram for Sahel. Programmets aktiviteter omfatter konfliktmægling, bedre håndtering af grænsekontrol samt bekæmpelse af organiseret kriminalitet og smugling af narkotika mv.

I denne henseende er det afgørende at sikre lokalt og regionalt ejerskab, og her anser Danmark den regionale organisation G5 som en vigtig strategisk partner både for Danmark og for EU. G5 omfatter de fem lande i Sahel: Mauretanien, Mali, Niger, Burkina Faso og Tchad og blev

oprettet i 2014. Organisationen vil bl.a. kunne gøre en forskel for sikkerheden i regionen i erkendelse af, at Sahel-landenes sikkerhedsmæssige udfordringer er grænseoverskridende og dermed kræver grænseoverskridende indsatser. Eksempelvis har G5 planer om at etablere en fælles styrke.

### Udvikling for knap 3 mia. kr.

I de næste fem års udviklingssamarbejde med Mali vil Danmark fokusere på forsoning og fredelig sameksistens, decentralisering og inddragelse af borgerne og økonomisk vækst og jobskabelse i den private sektor. Det nye landeprogram (2017-2022) har et samlet budget på omkring en milliard danske kroner. Det er opbygget fleksibelt, således at de planlagte aktiviteter vil kunne tilpasse sig Malis politiske og sikkerhedsmæssige udvikling.

Næste fase af Danmarks engagement med Niger forventes at omfatte indsatser relateret til god regeringsførelse, stabilisering og migration samt vand og sanitet med et samlet budget på 360 mio. kr. for perioden 2017-2022. Dertil kommer et budget på 195 mio. kr. bevilliget i 2014 til økonomisk vækst og jobskabelse i

landbrugssektoren, som vil indgå i porteføljen for Danmarks landeprogram i Niger.

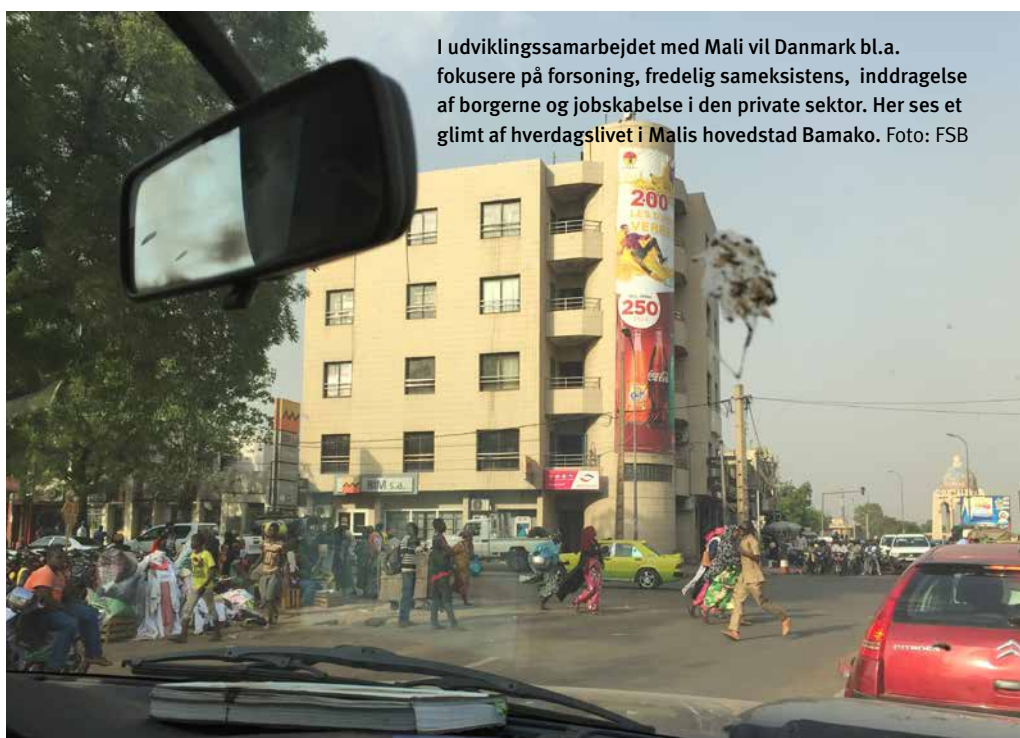
I Burkina Faso har udviklingssamarbejdet ligeledes fokus på stabilitet og sikkerhed og de igangværende programmer omfatter styrkelse af civilsamfundet, rets- og sikkerhedssektorerne, vand og sanitet samt beskæftigelse og grøn vækst i landbrugssektoren. Landeprogrammet for Burkina Faso 2016-2020 er på i alt 1,15 mia. kr.

Et fælles træk ved Danmarks engagement i alle tre lande er fokus på styrkelse af kvinders og pigers rettigheder samt inddragelse af unge som særlige agenter for politisk og social forandring i de samfund, de lever i. ■

### LÆS MERE:

EU's Sahel Strategi på [Eeas.europa.eu](http://Eeas.europa.eu)

Organisationen G5 på [G5sahel.org](http://G5sahel.org) (NB! Er på fransk)

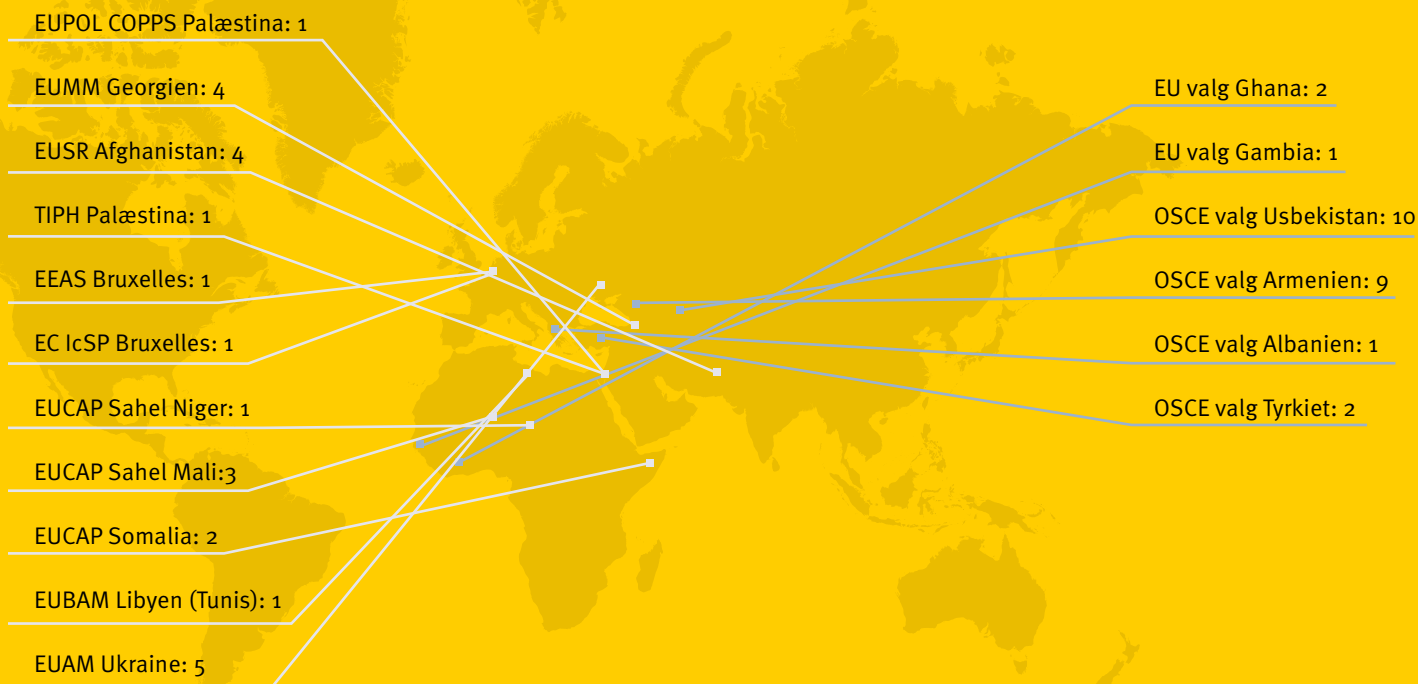


I udviklingssamarbejdet med Mali vil Danmark bl.a. fokusere på forsoning, fredelig sameksistens, inddragelse af borgerne og jobskabelse i den private sektor. Her ses et glimt af hverdagslivet i Malis hovedstad Bamako. Foto: FSB

## MEDDELELSER FRA FSB-TEAMET

- Introduktionskursus er afholdt den 2. december 2016 hos NIRAS i Allerød. 8 nyoptagne FSB'ere deltog.
- Kurser i CAC (Conduct After Capture) og HEAT/Refresher HEAT (Hostile Environment Awareness Training) er blevet afholdt i Snekkersten henholdsvis den 22.-24. februar, hvor 21 FSB'ere deltog, den 15.-17. marts, hvor 7 FSB'ere og 4 fra Udenrigsministeriet (UM) deltog samt i både København og Snekkersten den 24.-28. april 2017, hvor 7 FSB'ere og 15 fra UM deltog.
- EU Interview- og ansøgningskursus er blevet afholdt i København den 3. april 2017. 16 FSB'ere deltog.
- FSB-teamet har været på projektlederbesøg i EUCAP Mali og EUCAP Niger i perioden 19.-26. april.

## ANTAL UDSENDTE FSB'ERE (i perioden 1/12 2016 - 30/05 2017):



### FSBnyt, nr. 1 – Juni 2017

Udenrigsministeriet  
Asiatisk Plads 2  
1448 København K  
Tlf. 33 92 00 00  
um@um.dk  
www.um.dk

### Abonnement og udsendelse

Elektronisk udsendelse ved NIRAS  
fsb-niras@niras.dk  
<http://fsb.niras.dk>

### Redaktion

Kathrine Schmeichel  
ks@kathrineschmeichel.dk  
Sine Skov og Anna Cecilie Varnild  
fsb-niras@niras.dk  
Catherine Jane Lorenzen Franklin,  
Udenrigsministeriet (ansv.)  
Layout: gipsy graphics

Artikler i FSBnyt er ikke nødvendigvis  
i overensstemmelse med  
Udenrigsministeriets synspunkter.