



ÅBNE DØRE FOR EU-MISSION I IRAK

EU's rådgivermission EUAM Iraq oplever en stor imødekommenhed fra det irakiske indenrigsministerium, der skal demilitarisere og nedskære en politistyrke på over en halv million mand. Lars Hawaleschka Madsen, chef for missionens supportafdeling, glæder sig over den store imødekommenhed, som den unge EU-mission har mødt fra de irakiske samarbejdspartnere.

AF KATHRINE SCHMEICHEL, JOURNALIST

Hvordan kan man hjælpe et samfund med mange års krig og terror bag sig til normal statsførelse?

Det er ifølge FSB'er Lars Hawaleschka Madsen, Head of Mission Support i EUAM Iraq, det centrale spørgsmål for EU's rådgivningsmission, der blev etableret i oktober 2017 og indtil videre har et mandat på et år.

"EU's hovedopgave er at hjælpe med til at reformere sikkerhedssektoren som del af en ny national sikkerhedsstrategi, der omfatter de fleste ministerier, men for vores vedkommende primært vil omfatte indenrigsministeriet. Bl.a. skal vi hjælpe med til at forandre politiet, så det bliver

mere blå end grønt, forstået på den måde, at fokus flyttes fra krig og konflikt til fokus på civil sikkerhed," siger Lars H. Madsen, der også har været med til at planlægge missionen fra CPCC i Bruxelles (Civilian Planning and Conduct Capability), men som siden februar i år har besat stillingen som chef for missionens supportafdeling i Bagdad.

Hovedkvarter i rød zone

Missionens internationale eksperter bor og arbejder på et hotel i hovedstaden Bagdad i den såkaldte røde zone, som sikkerhedsmæssigt er mere farlig at befinde sig i end den grønne zone, hvor de internationale aktører normalt plejer at befinde sig.

LANDEFAKTA IRAK

- **Hovedstad:** Bagdad
- **Indbyggertal:** Ca. 36 mio. (2014)
- **Areal:** 438.300 km² (10 gange større end Danmark på 43.000 km²)
- **Befolkningsgruppe:** Arabere (75 %), kurdere (18 %), tyrkere, assyrere m.fl. (7%)
- **Sprog:** Arabisk (officielt), kurdisk, persisk, tyrkisk m.fl.
- **Religion:** Shiamuslimer (60 %), sunnimuslimer (35 %), kristne og andre (5 %)
- **Styreform:** Demokrati

Kilde: Den Store Danske, Gyldendal



Åbningsceremoni fra lanceringen af EUAM Iraq i oktober 2017. Foto: EUAM Iraq.

”Ud over missionens støtte ønskede vores irakiske samarbejdspartnere, at begge parter havde let tilgang til hinanden. Det ville vi ikke umiddelbart have, hvis der blev lukket ned for ud- og indgang i den grønne zone. Derfor bor og arbejder vi i den røde zone, hvor hovedparten af indenrigsministeriet og dermed dem, vi rådgiver, befinder sig,” siger Lars H. Madsen og fortæller, at hovedkvarteret er ”et godt og sikkert hotel” med faciliteter som f.eks. fitness og en god restaurant.

Da Irak ifølge Global Peace Index er et af de farligste steder i verden, har missionen skærpede sikkerhedsforanstaltninger. Det betyder, at missionens medarbejdere kun må komme uden for hotellet, når det er operativt eller logistisk nødvendigt, og altid i armerede køretøjer og med internationale sikkerhedsfolk.

Stillingen som Head of Mission Support indebærer ansvar for områder som personale, logistik, økonomi, indkøb, kontrakter, it og sundhed – eller som Lars H. Madsen selv formulerer det:

”Mit job er alt andet end politik og operationer. Jeg skal sørge for alt fra

wc-papir og tøjvask til sikkerhedsvagter, løn og forsikring. Jeg skal have så meget styr på omgivelser og kontekst, at de strategiske rådgivere og staben kan passe deres politiske møder, rådgivning og generelle arbejdsopgaver. Dog har man også fundet ud af at anvende andre af mine kompetencer, hvorfor jeg har været med til at skabe dele af den metodiske tilgang til den strategiske vurdering af missionen (som foretages af CMPD, Crisis Management and Planning Directorate, i Bruxelles, red.).”

Med sit nuværende chefjob og det forrige job i CCCC (Civilian Planning and Conduct Capability) som Senior HR og Missions Expert i Bruxelles har Lars H. Madsen fået de to sidste ’erfaringsbrikker’ til at kunne dække alle ”livsstadier” i en mission – fra planlægning, opstart, drift og opskalering til overlevering, nedrosling og lukning – hvilket ifølge ham selv er en sjælden kompetence i CSDP (Common Security and Defence Policy).

Unikt arbejdsmiljø

Missionen, der er bemanded med i alt 50 ansatte, har et stærkt skandinavisk islæt med seks svenskere, tre finner og seks

danskere – tre FSB’er, to fra Rigspolitiet og en direkte ansat/kontraheret af missionen. Det har bidraget til et ekstra godt arbejdsmiljø.

”Udover at vi arbejder på samme måde og har stor erfaring og kompetencer fra lignende skarpe arbejdsmiljøer, kendte nogen af os hinanden og har endda også arbejdet sammen før. Det har skabt et unikt positivt og konstruktivt arbejdsmiljø, hvor der er blevet leveret fra første dag både i planlægning af missionen og selve den operationelle eksekvering,” siger Lars H. Madsen og understreger, at hele den samlede holdindsats i missionen er vigtig:

”Treenigheden af politi, civile eksperter og tidligere militærfolk som f.eks. mig – der alle har stor erfaring inden for deres felt både ude og hjemme – gør, at alle i missionen går godt i spænd.”

Mange succeser

Selvom missionen kun har været i gang i kort tid, kan Lars H. Madsen få øje på flere succeser.

”Da alle i Bruxelles forstod, hvor vigtig missionen i Irak var, startede planlægnin-

gen, før hele den politiske beslutningsproces var på plads. Vi fik ekstraordinært lov til at køre flere af processerne parallelt, hvilket betød, at vi hurtigere kunne gå i gang med rekruttering og dermed både sætte et godt opstartshold og vinde lidt tid til at få det hele mere på plads før den officielle, politiske beslutning fra Det Europæiske Råd og missionens lancering 16. oktober 2017,” siger han og tilføjer:

”Jeg er meget glad for, at missionen af Bruxelles fik lov at komprimere en del processer og køre andre parallelt, som jeg håber også fremover vil blive muligt for andre missioner, så vi både kan få dem hurtigere i gang og være mere fleksible, end EU-bureaukratiet normalt tillader.”

At missionen på nuværende tidspunkt næsten har opnået sin fulde kapacitet, ser han også som en succes.

”Det er ret usædvanligt, at vi efter lidt over et halvt år allerede har opnået 97 procent af vores kapacitet på 37 internationale

eksperter og 15 lokalt ansatte. De fleste missioner opnår typisk 50-60 procent kapacitet. Den høje rekruttering skyldes primært, at visse nøglepersoner med særlige kompetencer og god kemi blev trukket ind på rette tidspunkt.”

Han glæder sig endvidere over de mange ”åbne døre” i Irak.

”Vi har været heldige at ramme et vakuum og et momentum – efter at Islamisk Stat blev fordrevet fra de områder, de havde kontrolleret – hvor EU bliver opfattet som en neutral part og nærmest fungerer som en slags eneaktør. Det kommer til udtryk ved, at vi har fået kontorer hele fire steder i indenrigsministeriet, hvor ingen andre aktører har adgang. Vi sidder nærmest på skødet af viceindenrigsministeren, og de andre internationale aktører kommer ofte til os for at få information.”

Med sit areal på 438.300 km² er Irak 10 gange større end Danmark og har ca. 36 mio. indbyggere. Illustration: Shutterstock



Foto: Lars H. Madsen

BLÅ BOG LARS HAWALESCHKA MADSEN

51 år, Head of Mission Support ved EUAM Iraq (udsendt pr. 1. februar 2018). Har udover en teknisk og logistisk officersuddannelse også en videregående officersuddannelse, en erhvervsdiplomledersuddannelse i kvalitetsledelse, en masteruddannelse i Human Resource Development og en Master of Business Administration med fokus på økonomi og global forandringsledelse samt diverse kurser i bl.a. krisestyring, LEAN og coaching. Medlem af FSB siden 2013.

Tidligere udsendelser: Udstationeret og udsendt af Forsvaret, FSB, EU, NATO og Udenrigsministeriet i perioden 1987-2017 til Færøerne, Grønland, England, Libanon, Syrien, Israel, Baltikum, Afghanistan, Georgien og Bruxelles – primært i chefstillinger især inden for ledelse af missioner med hovedfokus på HR.

Tidligere job: Officer i Flyvevåbnet i perioden 1987-2008. Har dækket områder som teknisk – og logistisk officer, stabsofficer og operationsofficer – både på strategisk, operationelt og taktisk niveau. Udtrådte af Forsvaret i 2008 og har siden været officer af reserven. Har også arbejdet på chefniveau i den private sektor.

Der er også udfordringer, som for Lars H. Madsen generelt handler om, at det er svært at agere og reagere hurtigt i EU's bureaukrati. Bl.a. har han lige nu ikke nok computere til de nyansatte lokale medarbejdere, ligesom han savner lidt mere erfaring med opstart af missioner hos de ansatte i Bruxelles, hvilket især skyldes, at medarbejdere i CPCPC kun er ansat på to- eller fireårige kontrakter, og at der ikke er startet nye missioner siden 2014.

Forventer forlænget mandat

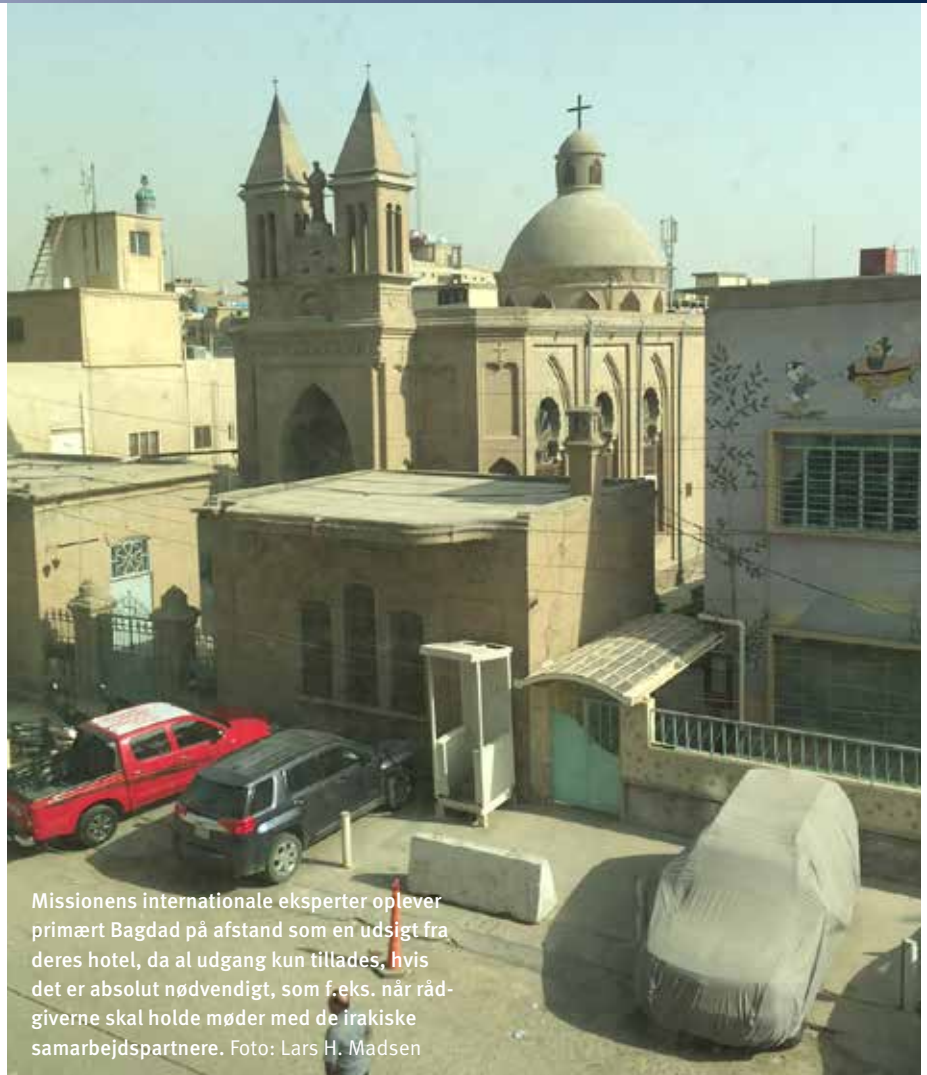
Missionen har for nylig haft besøg af krisestyringsafdelingen i EU's Fælles Udenrigstjeneste i Bruxelles, CMPD (Crisis Management and Planning Directorate) – som har foretaget en strategisk vurdering af missionen.

Ifølge Lars H. Madsen havde CMPD en meget positiv tilgang til at forlænge missionen, hvilket vil blive præsenteret for EU's medlemslande og afgjort politisk i september 2018.

Lars H. Madsen fortsætter gerne i missionen.

”Jeg vil godt arbejde et ekstra år til 2020, fordi missionen er ’mit barn’, og jeg gerne vil se de ting, jeg har været med til at planlægge, blive til virkelighed. Men også, fordi jeg har fantastisk spændende arbejdsopgaver og oplever, at vi gør en forskel. Og på den måde er det svært at bede om mere!”

NB! Denne artikel er skrevet, før resultatet af det irakiske valg den 12. maj 2018 var kendt. ■



Missionens internationale eksperter oplever primært Bagdad på afstand som en udsigt fra deres hotel, da al udgang kun tillades, hvis det er absolut nødvendigt, som f.eks. når rådgiverne skal holde møder med de irakiske samarbejdspartnere. Foto: Lars H. Madsen

EUAM IRAQ

- **Navn:** EU Advisory Mission in support of Security Sector Reform in Iraq (EUAM Iraq)
- **Hovedkvarter:** Bagdad
- **Missionschef:** Dr. Markus Ritter
- **Mandat:** 17. oktober 2017 til 17. oktober 2018
- **Kapacitet:** 52 (37 EU-eksperter og 15 lokale)
- **Budget:** Ca. 17,3 mio. euro (ca. 129 mio. kr.)
- **Antal udsendte FSB'ere:** 3

Hovedopgaverne for den civile mission EUAM Iraq er:

- Støtte gennemførelsen af de civile aspekter af den irakiske nationale sikkerhedsstrategi og de civile aspekter af sikkerhedssektorreformprogrammet (SSRP) under ledelse af den irakiske nationale sikkerhedsrådgivers kontor.
- Analysere, vurdere og identificere muligheder for potentielt yderligere EU-engagement til støtte for behovene i reformen af sikkerhedssektoren i Irak på langt sigt.
- Sammen med EU's delegation koordinere indsatsen i det irakiske indenrigsministerium fra andre internationale aktører som bl.a. FN, den globale koalition mod Islamisk Stat og enkelte lande.

EUAM Iraq er en del af den samlede EU-strategi for Irak.

Læs mere: https://eeas.europa.eu/csdp-missions-operations/euam-iraq_en

RÅDGIVER MED MANGE KASKETTER

Ændring af politiets opgaver fra at være militære til civile er en stor opgave, siger FSB'er Anders Johansen, der arbejder som strategisk seniorrådgiver ved EUAM Iraq. Men rådgivning om reformering af sikkerhedssektoren er blot en af hans mange kasketter.

AF KATHRINE SCHMEICHEL, JOURNALIST

”Der ligger en meget stor HR-opgave i at få politiet til at køre kampvogne og artilleri i garagen og gå på gaden og patruljere.”

Det siger FSB'er Anders Johansen, der arbejder som en af EUAM Iraq's 12 rådgivere, der primært er politifolk med typisk 20-25 års erfaring.

Han uddyber:

”Kernen i reformering af sikkerhedssektoren er at ændre mentaliteten og arbejdsprocedurer fra, at politifolk agerer som soldater til, at de igen arbejder som civilt politi både på gaden og i forbindelse med efterforskning af kriminalitet, grænsebevogtning og informationsindhentning. At politiet går fra at være grønt til blåt, kan betyde, at det irakiske indenrigsministerium skal nedskalere indenrigsministeriet fra 600.000 til måske 400.000 ansatte.”

”Den store udfordring bliver at finde et andet job til dem, der bliver tilovers, da 98 procent af den irakiske økonomi er baseret på olie, den offentlige sektor er alt for stor, og den private sektor næsten ikke-eksisterende. Det dur bare ikke at afskedige alle. Det viser erfaringen fra 2003, hvor alle Saddams Baathparti-folk blev afskediget fra det offentlige område. Udfordringen bliver at få udarbejdet, implementeret og følge en HR-strategi for, hvor man vil hen, og hvordan – hvilket f.eks. kan omfatte efteruddannelse, pensionering og afgang på en ordentlig måde.”

”HR-strategien skal også handle om karriereveje, som i dag er styret af alder, nepotisme og korrupsion. Desuden er det nødvendigt at indføre et HR Management IT-system, så man kan få overblik over

antallet af ansatte, hvor i indenrigsministeriet de arbejder, deres kompetencer og ikke mindst knytte dette til de ansattes lønudbetaling. For lige nu foregår alt på papir, og ingen ved, hvor mange folk der er ansat, hvor og hvad de kan. Så det er vigtigt med et gennemskeligt system for overhovedet at kunne tilpasse organisationen.”

Demilitariseringen af politiet er også en svær opgave.

”Irak har stort set været i krig siden 1980 og har yderligere måttet gennemføre en massemobilisering i 2014 og 2015 for at stoppe Daesh (Islamisk Stat, red.). Derfor er der særlig mange våben i omløb – også i politiet. Selvom alle synes, det er en god ide at gøre politiet civilt igen, bliver det svært at få folk til at lægge våbnene, fordi de ofte også blive brugt til at demonstrere magt,” siger Anders Johansen.

Mange jobkasketter

Selvom titlen er 'Senior Strategic Adviser' har Anders Johansen mange kasketter.

”Først og fremmest arbejder jeg tæt sammen med indenrigsministeriets HR-direktør, der sammen med 800-900 medarbejdere servicerer 600.000 ansatte – primært politibetjente. Ministeriet har en vision om at etablere en moderne HR-organisation, som omfatter alt fra rekruttering og afskedigelse til code of conduct, lønpolitik og forandringsledelse. I den forbindelse rådgiver jeg bl.a. om strategisk planlægning, HR-management og træning af HR-medarbejdere. Jeg rådgiver også den nationale sikkerhedsrådgivers kontor, som går på tværs af ministerier, med bl.a. at koordinere og kortlægge de internationale partners



Foto: Anders Johansen

BLÅ BOG ANDERS JOHANSEN

51 år, Senior Strategic Adviser on Security Sector Reform Coordination ved EUAM Iraq (udsendt pr. 4. december 2017). Officer i hæren, cand. merc. i Human Resource Management og i gang med en Master i International Relations and World Order ved Leicester University. Medlem af FSB siden 2012.

Tidligere udsendelser: Udstationeret og udsendt af Forsvaret, FSB, EU, Nato og Udenrigsministeriet i perioden 1991-2017 til bl.a. Grønland Arktisk Kommando, Kosovo, Helmand i Afghanistan, Irak og Bosnien-Herzegovina – primært i chefstillinger.

Tidligere jobs: Chef på forskellige niveauer i perioden 1987-2017 i Forsvaret, Maersk Broker I/S, ECOLAB Inc (et globalt amerikansk ejet selskab) og stabschef i Kommuneqarfik Sermersooq i Nuuk, Grønland.

For at være tæt på de irakiske samarbejdspartnere har missionen hovedkvarter i den røde zone i Bagdad, som hører til det sikkerhedsmæssigt farligste område. I baggrunden ses det irakiske udenrigsministerium.

Foto: EUAM Iraq



indsats med at reformere sikkerhedsapparatet holdt op mod den irakiske regerings prioriteter. Den viden bruger jeg også, når jeg skal vurdere, hvilke ydelser EU kan levere både nu og i en evt. forlænget mission,” siger Anders Johansen og fortsætter:

”Så varetager jeg missionens strategiske planlægning, hvilket betyder, at jeg er involveret i processen med den strategiske vurdering af missionen, – der foretages af CMPD (Crisis Management and Planning Directorate) og som i øvrigt lige har været på besøg og har en positiv holdning til både at forlænge og udvide

mandatet. Endelig fungerer jeg som afløser for Head of Operation, når han er væk.”

På spørgsmålet om hvilke kompetencer og erfaringer han trækker på i udførelsen af sit mangesidige job, svarer Anders Johansen:

”Jeg bruger primært min uddannelse og erfaringer fra Forsvaret med strategisk planlægning, koordinering og effektivering i min rådgivning. Men jeg trækker også på min cand. merc. i HR. Jeg har dog bedt om at få to fuldtids HR-rådgivere, hvis missionen bliver forlænget, da der som

sagt ligger en stor og spændende opgave i at skulle reformere indenrigsministeriets HR-direktorat på en måde, der sætter HR-direktøren og hans direktorat i stand til at understøtte de nødvendige reformer i ministeriet.”

Om sin funktion som rådgiver omkring den irakiske sikkerhedssektor siger han:

”Vi kan bare fortælle og vise, at der findes alternativer, men det er jo irakernes eget valg, hvordan de vil reformere deres sikkerhedssektor. Det er dog min vurdering, at de lytter.”

EU's tilstedeværelse er en succes

FSB'er og Head of Mission Support Lars Hawaleschka Madsen har fremhævet de åbne døre hos irakerne som en af missionens foreløbige succeser. Anders Johansen er lidt mere forbeholden.

”Jeg synes, det er for tidligt at sige noget om vores succes, for selvom vi har åbne døre til irakerne, kan vi ikke endnu sige, om der kommer noget ud af det. Men selve vores tilstedeværelse er faktisk udtryk for succes, fordi irakerne har bedt EU om hjælp og selv har identificeret syv kerneområder i den nationale sikkerhedsstrategi, som reformen af sikkerhedssektoren også er en del af,” siger han.

Han er dog positivt overrasket over arbejdet med at koordinere indsatsen blandt de andre aktører.

”Det er forbavsende let at koordinere de internationale partners indsats i indenrigsministeriet. Vi falder ikke over hinanden, og alle er meget åbne for at samarbejde og dele viden. Så det er en succeshistorie for, hvordan man kan og bør samarbejde. Men udfordringerne ligger i den bureaukratiske og topstyrede kultur i Irak, hvor det ofte tager lang tid for dem at reagere, når vi kommer med forslag.”

Forventer forlænget mandat

Anders Johansen medgiver, at hele reformprocessen af sikkerhedssektoren vil tage lang tid.

”Det vil tage generationer at ændre en meget fragmenteret sektor, der er præget af korrupsion og manglende koordination. Men jeg fornemmer en vilje til ændringer – også i de øvre lag, selvom det for mange vil være det samme som at save deres egen gren over.”

Han tror ikke, at det netop overståede valg i Irak – som, han synes, blev afviklet ”forbløffende fredeligt” – vil få nævneværdig indflydelse på missionen.

”Valget kan godt påvirke vores arbejde, hvis det tager lang tid at danne en



Når missionens internationale eksperter kommer uden for hovedkvarteret, oplever de kun Bagdads byliv gennem ruden på en armeret bil. Foto: Lars H. Madsen

regering, da der så ikke er nogen i toppen til at tage beslutningerne. Men uanset udfaldet tror jeg ikke, at valget på kortere sigt vil have indflydelse på missionen,” siger han og tilføjer:

”Det er min opfattelse, at der på tværs af de forskellige partier og interessegrupper er en overordnet interesse i at prøve at gøre tingene på en anden måde. For man er klar over, at hvis et ’Islamisk Stat 3.0’ skal undgås, er det ved at være sidste udkald.”

Anders Johansen er enig med FSB'er Lars Hawaleschka Madsen i, at der hersker et godt arbejdsmiljø i missionen, men efterlyser flere kvinder ud over de seks, der lige nu er i missionen.

”Det kunne være godt med flere kvinder, fordi det både styrker mangfoldigheden, skaber et mere balanceret arbejdsmiljø og også kan vise vores irakiske samarbejdspartnere, der er domineret af mænd, ’best European practice’. Men det er svært at tiltrække kvinder til en mission som vores.”

Selvom det umiddelbart tyder på, at missionen vil få forlænget sit mandat med endnu et år, har Anders Johansen endnu ikke besluttet, om han evt. vil fortsætte efter sin kontrakts udløb.

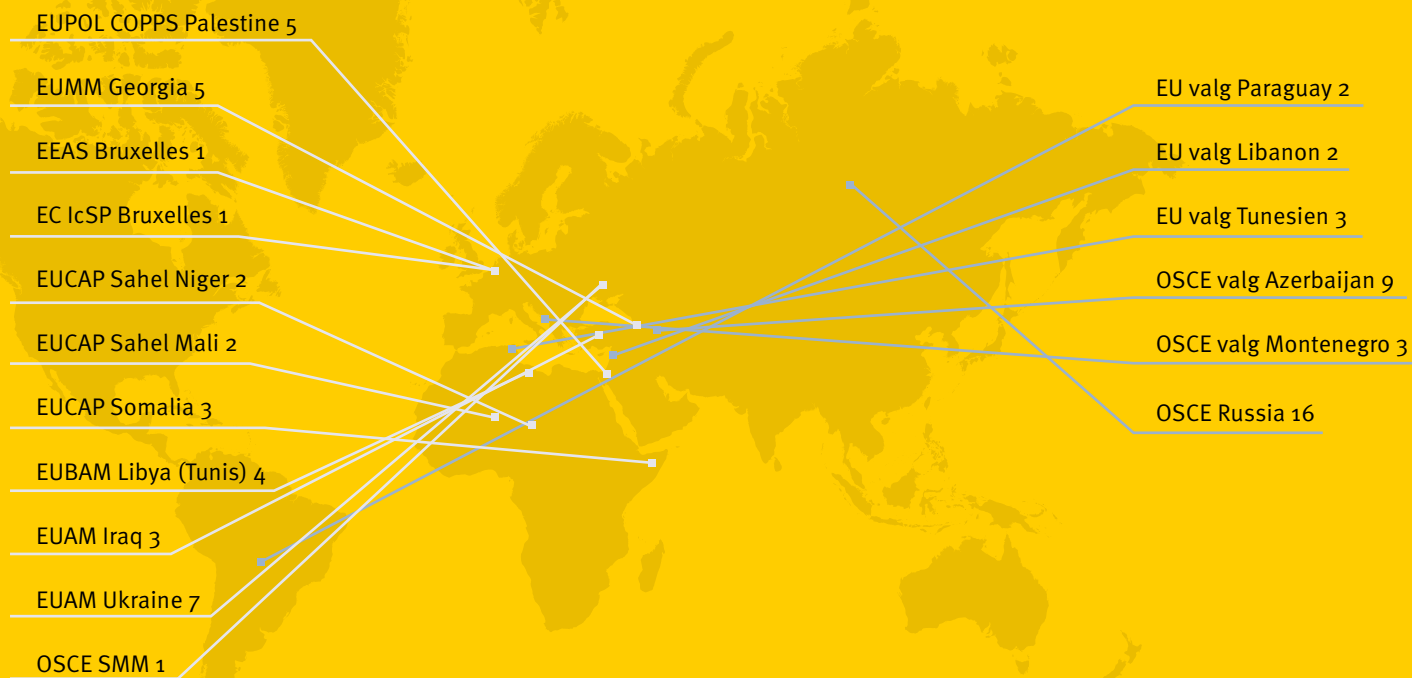
”Jeg har egentlig haft alt for travlt til at overveje det.”

NB! Denne artikel er skrevet, før resultatet af det irakiske valg den 12. maj 2018 var kendt. ■

MEDDELELSER FRA FSB-TEAMET

- Kurser i CAC (Conduct After Capture) og HEAT (Hostile Environment Awareness Training) er blevet afholdt fire gange i perioden 1. marts til 31. maj 2018.
- Lancering af en ny valghåndbog blev afholdt i Eigtveds Pakhus den 17 april. Det blev en god og konstruktiv dag med spændende oplæg, gruppearbejde og deltagelse af ca. 55 valgobservatører.
- NIRAS FSB Team deltog i EU Focal point møde for valgobservationer til EU den 24.-25. maj i Lissabon.
- Emilie Fity er kommet tilbage fra barsel og udgør igen en del af FSB-teamet.

ANTAL UDSENDTE FSB'ERE: (I PERIODEN 01/03 -31/05/2018)



FSBnyt, nr. 2 – Juni 2018

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
Rune Lamberth 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.