



Myndigheten för  
samhällsskydd  
och beredskap



FOLKE  
BERNADOTTE  
AKADEMIN

MYNDIGHETEN FÖR FRED, SÄKERHET OCH UTVECKLING

# Erfarenhetsseminarium GFSP & EU-insatser



Erfarenhetsseminarium GFSP & EU-insatser

Myndighetsgemensamt:

Folke Bernadotteakademin (FBA)

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

Layout: Advant Produktionsbyrå AB

Tryck: DanagårdLiTHO

Publ.nr: MSB724 - juni 2014

ISBN: 978-91-7383-467-4

# Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Förord</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>Presentation av myndigheterna</b> .....                           | <b>6</b>  |
| Folke Bernadotteakademien .....                                      | 6         |
| Myndigheten för samhällsskydd och beredskap .....                    | 6         |
| <b>Sammanfattning</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>Bakgrund</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>Metod</b> .....   | <b>10</b> |
| Den myndighetsgemensamma enkäten .....                               | 10        |
| Det myndighetsgemensamma erfarenhetsseminariet.....                  | 10        |
| Identifierade fokusområden .....                                     | 11        |
| 1. <i>Genus och Säkerhet – FN säkerhetsrådsresolution 1325</i> ..... | 11        |
| 2. <i>Utbildning</i> .....   | 12        |
| 3. <i>Kontingenten och National Contingent Leader (NCL)</i> .....    | 12        |
| <b>Del 1: Resultat</b> .....   | <b>13</b> |
| Genus och säkerhet – FN:s säkerhetsrådsresolution 1325 .....         | 13        |
| Utbildning.....  | 14        |
| Kontingenten och National Contingent Leader (NCL) .....              | 15        |
| <b>Del 2: Rekommendationer till utsändande myndigheter</b> .....     | <b>16</b> |
| Genus och säkerhet – FN:s säkerhetsrådsresolution 1325 .....         | 16        |
| Utbildning.....  | 16        |
| Kontingenten och National Contingent Leader (NCL) .....              | 17        |
| Sammanfattande checklista till utsändande myndigheter .....          | 19        |
| <b>Del 3: Övriga reflektioner</b> .....                              | <b>20</b> |
| Genus och Säkerhet – FN:s säkerhetsrådsresolution 1325 .....         | 20        |
| Utbildning.....  | 21        |
| Kontingenten och National Contingent Leader (NCL) .....              | 23        |
| Kontakt .....  | 24        |

## Förord

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) och Folke Bernadotteakademien (FBA) arbetar båda med att förbättra och effektivisera internationella fredsinsatser. Det görs bl.a. genom rekrytering och utsändande av civil personal, utbildning samt samverkan med berörda myndigheter och internationella organisationer. Verksamheten sker på uppdrag av regeringen och är en del av det internationella utvecklingssamarbetet.

Kontinuerlig utveckling och förbättring utgör en naturlig och viktig del av arbetet inom detta område. Myndigheterna strävar ständigt efter att lära av de erfarenheter som görs i fredsinsatserna i syfte att kunna lösa tilldelade uppgifter på ett bättre och mer effektivt sätt.

Myndigheternas utsända personal bygger upp en avsevärd erfarenhet inom bl.a. EU:s civila krishanteringsinsatser och denna bidrar till utvecklingen av verksamheten på flera olika områden, såsom rekrytering till internationella insatser, utbildning och policyutveckling.

Myndigheterna har gjort en särskild satsning på att tillvarata den utsända personalens kunskaper och erfarenheter. Denna omfattar bl.a. ett gemensamt erfarenhetsseminarium, framtagandet av uppföljnings- och utvärderingshjälpmedel och en mer strukturerad dialog med den utsända personalen. Rapporten sammanfattar diskussionerna och rekommendationerna från det första samarrangerade seminariet och den enkät som låg till grund för detta.

Samarbetet mellan myndigheterna har gjort det lättare att diskutera och värdera det svenska bidraget till insatserna ur ett helhetsperspektiv och den utsända personalen har fått möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter i en bredare krets. Det är vår avsikt att bjuda in fler myndigheter som sänder ut personal till det fortsatta samarbetet.

De erfarenheter som görs av den svenska, civila personalen i de internationella fredsinsatserna är central för myndigheternas löpande och långsiktiga utvecklingsarbete. Vi vill framföra ett stort tack till alla er som har gjort värdefulla insatser i fält, generöst delat med er av era erfarenheter och därmed gjort denna rapport möjlig.

Stockholm, oktober 2012



Anneli Bergholm Söder  
Avdelningschef  
Myndigheten för samhälls-  
skydd och beredskap



Jonas Alberoth  
Ställföreträdande  
generaldirektör  
Folke Bernadotteakademin

## Presentation av myndigheterna

### Folke Bernadotteakademin

Folke Bernadotteakademin (FBA) är en statlig myndighet med den övergripande uppgiften att stödja internationell fredsfrämjande verksamhet. Myndigheten rekryterar personal till internationella fredsinsatser som leds av bl.a. FN, EU och OSSE och ansvarar i dag för cirka 90 civila experter i 15 olika länder.

FBA bedriver också utbildning, forskning och metodutveckling och samverkar med en rad svenska och internationella organisationer.

Myndigheten stödjer det svenska civilsamhället genom det statliga anslaget Fredsmiljonen och medel kopplade till utvecklingen inom området gender, fred och säkerhet.

FBA har en beredskap att på uppdrag av regeringen bidra direkt till internationell konfliktlösning genom dialog och medling.

### Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps (MSB) uppgift är att utveckla och stödja samhällets förmåga att hantera olyckor och kriser, nationellt såväl som internationellt. När en allvarlig olycka eller kris inträffar stödjer MSB samordningen mellan inblandade aktörer och erbjuder resurser i form av experter och utrustning. MSB ska också skapa förutsättningar för andra centrala myndigheter, länsstyrelser med flera att hantera allvarliga olyckor och kriser på ett effektivare och mer samstämmigt sätt genom att bidra till koordinerade beslut, ett samlat nyttjande av samhällets resurser och samordnad information gentemot allmänheten.

MSB stödjer civila fredsfrämjande insatser för konflikthantering inom ramen för den gemensamma säkerhets- och försvarspolitiken (GSFP) genom sekundering av personal och materiellt stöd. MSB har mandat att stödja GSFP-missioner med personal inom området mission support d.v.s. med stödfunktioner som upphandling, ekonomi, human resources, logistik, IT, sjukvård och säkerhet.

Myndighetens resurser för internationella hjälpinsatser är efterfrågade av EU, FN och andra nationella och internationella aktörer. Normalt bedriver MSB samtidigt 70-80 insatser i ett 30 tal länder.



## Sammanfattning

I oktober 2012 anordnade Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) och Folke Bernadotteakademin (FBA) ett gemensamt erfarenhetsseminarium för personal som tjänstgjort inom EU:s civila krishanteringsinsatser mellan åren 2009-2012. Även Rikskriminalpolisen (RKP) deltog i seminariet. Syftet var att lära av och tillvarata insatspersonalens erfarenheter och föra in dessa i myndigheternas löpande arbete.

Fokus låg på tre i förväg utvalda områden: 1) genus och säkerhet – 1325<sup>1</sup>, 2) utbildning samt 3) kontingenten och kontingentledarrollen. Inför seminariet sändes en elektronisk enkät på dessa teman ut till all insatspersonal som varit sekunderade inom insatserna. Enkätresultaten utgjorde grunden för de tematiska diskussionerna under seminariet.

Diskussionerna under seminariet och enkätsvaren underströk särskilt följande:

1. Genus och säkerhet – 1325: Den allmänna uppfattningen bland de sekunderade var att mycket arbete återstår innan insatsarbetet genomsyras av ett genusperspektiv. Förslag på åtgärder är bland annat en obligatorisk utbildning inom genus och 1325 för alla på chefsposter inom insatserna, oberoende av sekunderande medlemsstat.
2. Utbildning: I dagsläget varierar kunskapsnivån hos de utsända i insatserna, något som kan kopplas till hur utbildningsfrågorna hanteras inom de olika medlemsstaterna. Deltagarna uttrycker därför en önskan om att EU tar ett större ansvar för att säkerställa att samtliga missionsmedlemmar har samma grundutbildning när de sänds ut.
3. Kontingentledarrollen: Rollen ansågs vara en viktig informell kontaktpunkt inom och mellan de olika kontingenterna och uppfattningen var att Sverige inte till fullo tar vara på rollen och dess potential. Detta efterfrågas i allt högre utsträckning av de utsända.

I rapporten lämnas rekommendationer till myndigheterna och reflektioner och lärdomar av generell karaktär till andra parter som Regeringskansliet eller EU. Rapporten kommer även att distribueras till insatspersonalen som deltog vid seminariet.

---

<sup>1</sup> FN:s resolution 1325 behandlar kvinnor, fred och säkerhet, och syftar till att inlemma ett genusperspektiv i det internationella fredsarbetet.



## Bakgrund

*”Vi ska öka vår nationella kapacitet att sända ut civil personal. Flexibilitet ska vara honnörsordet. Vi ska fortsätta uppmuntra och verka för ett ökat samarbete inom hela den svenska resursbasen.”*

– Gunilla Carlsson, f.d. biståndsminister

Det övergripande målet för Sveriges bidrag till fredsinsatser är att genom sekundering av kunnig och lämplig personal medverka till att skapa bättre förutsättningar för ansvariga internationella och regionala organisationer att lösa sina uppgifter. Insatserna utgör en central del av det internationella samfundets ansträngningar i konflikt- och postkonfliktområden för att på sikt möjliggöra för människor att leva i frihet, säkerhet och rättvisa. Insatserna syftar till att förebygga och hantera konflikter, främja säkerhet och stabilitet, skapa förutsättningar för utveckling, bidra till återuppbyggnad och normalisering, stödja stats- och rättsstatsuppbyggnad, underlätta viktig samhällsservice samt främja mänskliga rättigheter, demokratiska värderingar och ekonomisk återhämtning. För att nå goda resultat krävs därför såväl ett långsiktigt hållbart engagemang som skyndsamma och flexibla insatser.

FBA och MSB är lärande organisationer som arbetar aktivt med att tillvarata erfarenheter och lärdomar från fält för att efter analys och bearbetning föra in dem i verksamheten genom kvalitetshöjande åtgärder. Således handlar det om systematisk erfarenhetsinhämtning och återföring.

Myndigheterna har för första gången inom GSFP-insatser valt att göra detta gemensamt för att få en samlad bild av erfarenheter hos de utsända inom EU:s krishanteringsverktyg. Vi ser en gemensam satsning som ett effektivt sätt att både inhämta och hantera värdefulla lärdomar samt underlätta delningen av goda exempel myndigheterna emellan. Att Sveriges utsändande myndigheter arbetar gemensamt med dessa frågor bidrar till arbetet med att uppnå goda och effektiva krishanteringsinsatser.

## Metod

Nedan beskrivs i korthet de olika momenten samt den övergripande metodik som använts i den myndighetsgemensamma erfarenhetsutvärdering som genomfördes av MSB och FBA med deltagande från RKP. Myndigheterna anordnade ett endags erfarenhetsseminarium med syfte att inhämta erfarenheter från f.d. sekundärpersonal inom GSFP/EU-insatser<sup>2</sup>. Fokus utgjordes av tre områden 1) genus och säkerhet/1325<sup>3</sup>, 2) utbildning samt 3) kontingenten och kontingentledarrollen. Inför seminariet sändes en enkät ut till f.d. utsända i syfte att samla in deras synpunkter och på så vis få ett gediget diskussionsunderlag inför seminariet.

### Den myndighetsgemensamma enkäten

MSB och FBA arbetade under våren och sommaren 2012 fram en gemensam enkät bestående av 40 frågor. Denna skickades ut till 217 respondenter vilka har tjänstgjort i en GSFP- eller EU-insats under perioden januari 2009 – oktober 2012. Av dessa 217 hade 102 personer varit utsända av Polisen, 77 av FBA och 38 av MSB. Enkäten distribuerades separat till de tre olika myndigheternas utsända för att eventuella skillnader mellan myndigheterna lättare skulle gå att upptäcka. När enkäten avslutades hade 111 svar inkommit, 44 från Polisen, 37 från FBA och 30 från MSB. Den respektive svarsprocenten för de tre myndigheter varierar från 79 % för MSB till 48 % för FBA samt 43 % för Polisen. Den samlade svarsprocenten var 51 %.

### Det myndighetsgemensamma erfarenhetsseminariet

Den 31 oktober 2012 hölls ett seminarium för att diskutera de sekundärpersonals erfarenheter från utlandstjänstgöringen. Seminariet hölls i FBA:s lokaler i Stockholm. Antalet sekundärerade var totalt 54 varav 8 från Polisen, 21 från FBA och 25 från MSB.

Deltagarna delades upp i fyra samtalsgrupper där diskussionen leddes av myndighetsteam från MSB och FBA enligt en på förhand framtagen diskussionsmall. Diskussionen genomfördes under Chatham House Rules<sup>4</sup>. En protokollförare i varje grupp säker-

2 Vi har valt att inkludera hela EU-instrumentet rörande krishantering och har därför tagit med även dem som FBA sänt ut under EUSR.

3 FN:s resolution 1325 behandlar kvinnor, fred och säkerhet, och syftar till att inlemma ett genusperspektiv i det internationella fredsarbetet.

4 Chatham House Rules syftar till att ge deltagarna anonymitet så att de kan tala öppet, detta utan att de citeras med namn eller tillhörighet (i detta fall utsändande myndighet eller insats).

ställdes att en narrativ redogörelse av diskussionerna skapades. Utöver de f.d. sekunderade deltog ett antal personer från de tre sekunderande myndigheterna samt ett antal gäster från andra myndigheter som exempelvis Försvarmakten.

Efter att diskussionerna i grupperna avslutats presenterades resultatet i plenum, där även en dialog med representanter från Regeringskansliet fördes. En myndighetsrepresentant från FBA faciliterade en paneldiskussion om de förslag och rekommendationer som framkommit, där även Utrikesdepartementet och Försvarsdepartementet deltog.

### Identifierade fokusområden

Tidigt i arbetet identifierades tre tematiska områden; genus och säkerhet, utbildning samt kontingentledarrollen. Dessa områden är relevanta för den interna verksamheten men där finns samtidigt utrymme för förbättring på ett myndighetsövergripande plan. Dessa fokusområden utgjorde sedan grund för enkätfrågorna och seminariet.

De olika tematiska områdena beskrivs i korthet nedan.

#### **1. Genus och Säkerhet – FN säkerhetsrådsresolution 1325**

Alla deltagande myndigheter är ålagda att arbeta med ett genusperspektiv i internationella insatser och ledande för detta arbete är FN:s säkerhetsrådsresolution 1325 om kvinnor, fred och säkerhet (resolution 1325). Det är av stor vikt att även de sekunderade som arbetar på uppdrag av myndigheterna i GSFP-insatser arbetar aktivt med resolution 1325-frågorna. Arbetet med resolution 1325 ska ske både hos utsändande myndighet och ute i fält. En av de stora utmaningarna är att säkerställa att arbete med frågorna faktiskt sker ute i insatsen. Området för resolution 1325 är omfattande varpå en avgränsning gjordes inför seminariet. I enkäten fokuserades på både praktiska erfarenheter av arbetet med resolution 1325 i fält, och observationer rörande säkerheten för flickor, pojkar, kvinnor och män. Frågor rörande det aktiva arbetet med resolution 1325 inom de mottagande organisationerna ställdes i enkäten liksom frågor rörande eventuell kontakt med funktionen genusrådgivare (gender advisor). I diskussionsgrupperna under seminariet fokuserades primärt på att få fram goda och mindre goda exempel på arbetssätt med genus och resolution 1325.

## 2. Utbildning

Det är viktigt för myndigheterna att maximera personalens möjligheter att uppnå så goda resultat som möjligt under sin tid som utsänd. Myndigheterna har valt att lägga stor vikt vid olika typer av förberedelser för att stödja den sekunderade personalen. Detta görs dels genom utbildning innan den sekunderade åker iväg på sitt uppdrag, s.k. insatsförberedande utbildning, dels genom olika kompetensutvecklingsinsatser med syfte att stänga eventuella kunskapsluckor och skapa stöd under tiden den utsände tjänstgör inom en insats.

Myndigheterna anser att det är viktigt att eventuella kunskapsluckor som upptäcks under personalens tjänstgöringsperiod hanteras men inser att det kan vara svårt att göra detta genom t.ex. utbildningsinsatser, då fördelningen av arbete och ledigheter sker i insatsen.

Både enkäten och seminariediskussionerna syftade till att få inblick i dels hur viktig den insatsförberedande utbildningen anses vara för att kunna genomföra ett uppdrag i fält, dels för att identifiera kunskapsluckor eller andra behov. Man ville även undersöka om hemmamyndigheternas uppfattning om svårigheterna att genomföra kompetensutvecklingssatsningar under pågående uppdrag stämmer överens med de utsändas bild.

## 3. Kontingenten och National Contingent Leader (NCL)

I enlighet med EU:s Civilian Planning and Conduct Capability:s<sup>5</sup> (CPCC) regler måste varje utsändande kontingent ha en nationell kontingentledare (National Contingent Leader) inom GSFP-insatserna. Denna kontingentledares roll är väldefinierad inom de olika insatsernas regelverk, Standard Operating Procedures. Uppgifterna som rör uppdrag från insatsen via den nationella kontingentledaren till de sekunderade myndigheterna är på grund av den svenska kontingentens sammansättning med flera sekunderande myndigheter något svårnavigerade. Myndigheterna upplever att det finns utvecklingspotential i rollen och identifierade behovet av att inhämta de f.d. utsändas erfarenheter rörande både hur rollen fungerar och vad som borde utvecklas.

---

<sup>5</sup> Civilian Planning and Conduct Capability (CPCC) har mandat att planera och genomföra EU:s civila *Common Security and Defence Policy* (CSDP) under politisk styrning av kommittén för utrikes- och säkerhetspolitik. Man skall även ge stöd och råd till The High Representative, ordförandeskapet och EU:s relevanta organ inom rådet samt leda, samordna, stödja, övervaka och granska de civila GSFP-insatserna. CPCC arbetar i nära samarbete med de övriga kris- och hanteringsstrukturerna inom Europeiska utrikestjänsten och Europeiska kommissionen.

## Del 1: Resultat

Här följer en diskussion av de resultat som MSB och FBA har samlat in via den myndighetsgemensamma erfarenhetsenkäten samt det ovan beskrivna erfarenhetsseminariet. I del 1 presenteras de generella resultaten, i del 2 och 3 redovisas reflektioner och rekommendationer som baseras på enkätsvaren och de narrativa redogörelserna från erfarenhetsseminariet.

Analysen av resultaten har visat att vissa av reflektionerna och rekommendationerna ligger utanför myndigheternas ansvarsområden och är av sådan karaktär att de berör andra parter, som Regeringskansliet eller EU. Rekommendationerna som presenteras i kommande kapitel är därför uppdelade på rekommendationer till utsändande myndigheter samt reflektioner som berör andra parter. Under seminariets plenumdiskussion framfördes värdet av "checklistor" något som arbetsgruppen för denna rapport har försökt att tillmötesgå, på myndighetsnivå.

### Genus och säkerhet – FN:s säkerhetsrådsresolution 1325

Myndigheterna lägger stor vikt vid frågan då det tyvärr inte sällan förekommer diskriminering och upplevelsen är att frågan inte tas på allvar på högre nivå inom EU. 32 % uppger i enkäten att de inte håller med om påståendet att "Samtliga anställda behandlas lika oberoende av kön". En annan utmaning inom ledarskapet i EU-insatserna är rapporterna om diskrepansen mellan den respekt som kollegor respektive chefer visar de utsända. 86 % håller med om att "Mina kollegor visade respekt för mig som medarbetare". När frågan rör huruvida närmsta chefen visar respekt är det däremot endast 16 % som håller med. En del utsända uppger även att de utsatts för någon form av trakasserier där 7 % uppger att de trakasserats mer än en gång per vecka. Dock uppger 69 % att de aldrig utsatts för trakasserier. Siffrorna ovan påvisar att arbetsmiljön i EU-insatserna upplevs som bristande. I detta sammanhang är det intressant att notera att en bra bit över hälften, 62 %, uppger att de under sin tjänstgöringsperiod har hört en referens till FN:s resolution 1325 eller 1820<sup>6</sup>.

---

6 FN:s säkerhetsråds resolution 1325 – den första tematiska resolutionen om "Kvinnor fred och säkerhet" – och dess efterföljare 1820 (2008), 1888 (2009), 1889 (2009) och 1960 (2010) lyfter vikten av integrera ett genderperspektiv i arbetet med fred och säkerhet.



Fler än hälften, 52 %, anser att de fått tillräcklig information gällande resolution 1325 under den insatsförberedande utbildningen. Denna siffra sjunker dock till 41 %, när det gäller att ha fått utbildning i hur man arbetar på ett genusmedvetet sätt<sup>7</sup>, vilket enligt gruppdiskussionerna ofta upplevs som ett otydligt område. För att öka förståelsen för FN:s resolution 1325 och vad som faktiskt menas med att arbeta genusmedvetet, efterfrågas fler praktiska tips av de utsända och övningar inom ramen för utbildningarna inom området.

## Utbildning

Majoriteten av de som gått insatsförberedande utbildning har gått den i Polisens (45 %), FBA:s (32 %) eller MSB:s (19 %) regi. Generellt sett anses de svenska utbildningarna vara bra, hålla en hög standard och ha förbättrats över tid. I gruppdiskussionerna nämndes upprepade gånger att de svenska utbildningarna har gott rykte internationellt och bland samarbetspartners. I enkäten svarar 92 % att de deltagit i en insatsförberedande utbildning. Av

---

<sup>7</sup> Siffran skiljer sig något mellan myndigheterna där 33 % av de utsända i MSB:s regi anser sig ha fått utbildning i hur man arbetar på ett genusmedvetet sätt medan motsvarande siffror för FBA:s och polisens utsända uppgår till 41 % respektive 48 %.

dem som deltagit i en insatsförberedande utbildning anser 41 % att utbildningen överensstämmer väl med deras informations- och kunskapsbehov under insatstiden medan 22 % anser att den överensstämmer mycket väl, en majoritet anser alltså att behoven täckts. Endast 13 % svarar att de ”instämde helt” i att de haft användning av samtliga delar av den insatsförberedande utbildningen. Å andra sidan svarade 49 % att de ”instämmer (helt eller delvis)” i att de har haft användning av samtliga delar av utbildningen<sup>8</sup>. En betydande andel anser sig alltså haft någorlunda användning av samtliga delar av utbildningen.

Det är vanligt att de utsända deltar i en utbildningsinsats under sin tjänstgöringsperiod, hela 75 % uppger att de under sin tjänstgöringsperiod i insatsen har deltagit i en utbildning. De allra flesta av dessa utbildningar har genomförts av EU. Dock uppger 38 % att de inte upplever att insatsen ”uppmuntrar till utbildning under insats” och 35 % instämmer inte i att insatsen godkänner ledighet för utbildningsinsatser.

### **Kontingenten och National Contingent Leader (NCL)**

Den utsända personalen uttrycker klart att det behövs en kontingentledare, men däremot upplevs det som mycket oklart vad dennas roll förväntas innehålla. Enligt enkäten uppger 43 % att de instämmer (helt eller delvis) i att kontingentledarrollen är klart definierad<sup>9</sup> medan 23 % inte anser att rollen är klart definierad. Vissa av de utsända upplever att kontingentledaren inte heller själv vet vad rollen innebär.

79 % av respondenterna i enkäten uppger att det är en naturlig del av tjänstgöringen att delta vid kontingentmöten. I seminariediskussionerna framhölls att dessa möten bör vara en social aktivitet som är kontaktskapande och arbetsunderlättande och som inkluderar all svensk personal. I vissa fall genomförs det mycket bra möten med struktur och innehåll, vilket upplevs som värdefullt och bra. I seminariediskussionerna lyfts det även fram som önskvärt att de utsändande myndigheterna är representerade vid kontingentmöten.

8 Siffran skiljer sig något mellan myndigheterna där 64 % av Polisens utsända uppger att de instämmer i att de har haft användning av samtliga delar av utbildningen, för MSB är motsvarande siffra 40 % och för FBA 41 %.

9 Siffran skiljer sig avsevärd när det rör utsända från FBA där endast 16,21 % anser att kontingentledaren har en klart definierad roll.

## Del 2: Rekommendationer till utsändande myndigheter

Nedan följer ett antal rekommendationer till de utsändande myndigheterna baserade på resultaten i del 1. Varje stycke inleds med en sammanfattande punktlista. Sist följer en mer utförlig checklista med föreslagna åtgärder.

### Genus och säkerhet – FN:s säkerhetsrådsresolution 1325

- Mer praktiska moment gällande implementeringen av UNSCR 1325 i utbildningarna.
- En mer jämlik rekrytering av personal till insatserna.
- Kartläggning av varför få kvinnor söker positionerna samt vad som skulle kunna göras för att motivera fler kvinnor att söka till insatserna.

Det är av stor vikt att öka förståelsen för resolution 1325 och vad som faktiskt menas med att arbeta genusmedvetet, således efterfrågas fler praktiska tips inom ramen för utbildningarna inom området. På frågan om man fått tillräcklig information innan utsändande gällande mäns, kvinnors, pojkar och flickors situation i insatsområdet svarar 32 % att det inte instämmer.

De utsändande myndigheterna har ett stort ansvar för att förse insatserna med ansökningar från både kvinnor och män. För att kunna åtgärda problematiken med ojämlig rekrytering föreslås att en kartläggning görs av varför få kvinnor söker positionerna samt vad som skulle kunna motivera ytterligare kvinnor att söka till insatserna.

### Utbildning

- Detaljerad analys av vilka delar av de insatsförberedande utbildningarna som kan behöva justeras alternativt ersättas av nya moduler.
- Fler gemensamma utbildningar under insats där samtliga i insatsen deltar.
- Möjliggöra för fler myndighetsgemensamma utbildningar vilket skulle garantera en gemensam utbildningsplattform.



För att säkerställa att samtliga delar av de insatsförberedande utbildningarna är användbara rekommenderas att myndigheterna i detalj analyserar vilka delar av utbildningarna som kan behöva ersättas av andra mer användbara moment. Det framhölls som särskilt viktigt att någon f.d. utsänd deltog i de insatsförberedande utbildningarna samt att insatspersonalen i största möjliga mån skulle kunna få kontakt med sin företrädare innan utstationering.

Fler övningar efterfrågades där man får praktisera sina kunskaper i skarpt läge. Gruppdeltagarna var av uppfattningen att gemensamma utbildningar under insats, i insatsområdet, underlättar arbetet i insatsen. Utbildningar där både lokalanställda och utsända deltar skulle även kunna skapa ökad förståelse för personalens ofta olika arbetskulturer.

Deltagarna på seminariet uttryckte en klar önskan om flera myndighetsgemensamma utbildningar, som både skulle säkerställa att svenska kontingenten har en gemensam utbildningsplattform och bidra till nätverksbyggande. Ett utbildningsområde som specifikt nämndes var "kulturmedvetenhet". Utbildningen skulle inte bara fokusera på värdlandets kultur utan även behandla de utmaningar som kan uppstå vid arbete med kollegor och chefer från olika kulturella bakgrunder. Ett annat förslag på myndighetsgemensamma utbildningar var generella säkerhetsutbildningar, som skulle öka medvetenheten om de svenska kollegornas utbildningsnivå inom säkerhet.

### **Kontingenten och National Contingent Leader (NCL)**

- Klargörande av kontingentledarens befogenheter.
- Tydligare kommunikation mellan den utsändande myndigheten och personalen i insats i relation till kontingentledarens roll och kontingenten i allmänhet.
- Skapandet av en gemensam kontaktpunkt i Sverige, istället för en per myndighet.
- Kontingentmötena ses som en viktig komponent i arbetet men myndigheterna måste ställa högre krav och måste vara tydliga med vad som förväntas av såväl personal som kontingentledare vid dessa tillfällen.
- Man ser gärna att myndigheterna finns representerade vid kontingentmötena.

Kontingentledaren utgör en central kommunikationskanal mellan kontingenten och Sverige och är en viktig aktör i frågor som rör t.ex. Code of Conduct. Det är viktigt att personen är erfaren då kontingentledaren tas på allvar och är en viktig kommunikationskanal uppåt i insatsen. Det behövs därför klara regler för befogenheter och förväntningar rörande denna kontrollfunktion.

Kontingentledarrollen behöver klargöras och den övergripande inriktningen behöver specificeras och definieras. Detta bör innefatta rapporteringsvägar, arbetsuppgifter samt mandat och förväntningar. Kontingentledaren ska vara en länk mellan myndigheterna och insatsen, samt mellan myndigheterna och personalen utan att riskera den icke-nationella prägel som en EU/GSFP-insats bör ha. Kommunikationen mellan den utsändande myndigheten och den utsända personalen har ofta varit dålig rörande kontingentledarens roll och mandat, vilket kritiserats kraftigt. Det finns exempel där den utsända personalen inte har vetat om att en kontingentledare har ersatts.

Dock är det i utformningen av kontingentledarrollen viktigt att tillämpa flexibilitet så att de specifika behoven i respektive situation beaktas. Det är t.ex. inte möjligt att ålägga en kontingentledare för en mycket stor kontingent det sociala ansvaret att se till att ingen far illa. En möjlighet är att ha en ställföreträdande kontingentledare som kan dela arbetsbörda samt underlätta kontakt med berörda i de fall det är problem inom insatsen, eller runt den utsända personalen.

De utsända gillar inte tanken på en kontingentledare från varje myndighet utan understryker vikten av en kommunikationskanal. Behovet av koordinerad information från insats till hemmamyndigheterna blir framförallt tydligt vid incidenter, för att undvika att flera utsända ska behöva ringa till Sverige. Deltagarna ifrågasatte också varför det inte finns en kontaktpunkt i Sverige när något händer, istället för olika för respektive myndighet. Deltagarna uttryckte att det inte spelar någon roll från vilket myndighet kontingentledaren är sekunderad, det är snarare en fråga om förtroende.

79 % av respondenterna i enkäten uppger att de ser det som en naturlig del av tjänstgöringen att delta vid kontingentmöten.

I seminariediskussionerna framhölls det att dessa möten bör vara både en social aktivitet som är kontaktskapande och arbetsunderlättande samt inkluderar all svensk personal. Det ska vara tydligt med vad som förväntas av personal och kontingentledare. Dessa kontingentmöten bör också få en viktigare roll i det dagliga arbetet, de ska inte enbart vara sociala utan även funktionella. I seminariediskussionerna lyfts det fram som önskvärt att myndigheterna är representerade på kontingentmöten. Det ses som en möjlighet att träffa alla svenskar på plats, inte bara dem i insatsen, och det är ett bra tillfälle att få information från t.ex. ambassaden.

### Sammanfattande checklista till utsändande myndigheter

- En analys kan genomföras av vilka delar av de insatsförberedande utbildningarna som eventuellt kan behövas ersättas av andra mer användbara moment.
- FBA och MSB bör undersöka om Polisens moduler inom den insatsförberedande utbildningen erbjuder material som myndigheterna kan använda. Detta då Polisen i enkäten fick höga omdömen för sina utbildningar.
- FBA och MSB bör undersöka om Polisens moduler inom den insatsförberedande utbildningen med praktiska verktyg för att arbeta på ett genusmedvetet sätt kan användas.
- Säkerställa att praktiska tillämpningsbara exempel på hur man kan implementera FN resolution 1325 i fält ingår i de insatsförberedande utbildningarna.
- Se över möjligheten till fler myndighetsgemensamma utbildningar.
- Definiera kontingentledarrollen och relationen mellan kontingentledare och insats, mellan kontingentledare och utsändande myndigheter, samt mellan kontingentledare och utsänd personal.
- Göra en kartläggning kopplat till rekrytering med syftet att öka antalet kvinnor generellt men även på högre befattningar inom insatserna.
- FBA och MSB bör ta till vara på det informationstillfällen kontingentmöten utgör och ställa krav på agenda och återrapportering samt själva närvara i den utsträckning det är möjligt.

## Del 3: Övriga reflektioner

Nedan följer ett antal reflektioner som är baserade på resultaten i del 1 och som berör övriga aktörer. Varje stycke inleds med en sammanfattande punktlista.

### Genus och Säkerhet – FN:s säkerhetsrådsresolution 1325

- Utbildning av personer i ledande befattningar.
- Tydliggöra gender advisors roll genom tydligare skrivningar i ex. Terms of Reference.
- Prioritering av kvinnor vid rekrytering.

Underlaget indikerar att det behövs rejäla satsningar på arbetet med att implementera ett genusperspektiv i EU:s krishanteringsinsatser. För att detta ska ge genomslag bör personer i ledande befattningar utbildas i ämnet. De som befinner sig inom ledande positioner måste ha ett driv för jämställdhets- och likabehandlingsarbete och det bör vara en prioriterad fråga. Utan detta kommer få reella förändringar att ske. Således efterfrågas utbildning med mer praktiska tips på hur man arbetar genusmedvetet samt en särskilt satsning på chefsnivå.

På samma vis som jämställdhetsarbetets fokus upplevs som ottydligt behöver gender (field) advisors roll klargöras, exempelvis via en tydligare Terms of Reference. Det bör även framhållas att denna funktion skall konsulteras inom ramen för insatserna. Funktionen bör alltså få en större dignitet och placeras nära ledningsnivån. Var positionen återfinns i organisationen är av vikt och positioneringen bör därmed ske strategiskt. Intressant nog förekom även motsatt uppfattning, att man istället bör flytta ”ner” gender (field) advisors så att den kommer närmare den operativa verksamheten för att på så vis få större genomslag i arbetet. Risken skulle annars vara stor att det endast förblir arbete på policynivå.

Rekrytering är en viktig del i jämställdhetsarbetet. Kvinnor bör prioriteras då de är underrepresenterade i missionerna framför allt på ledande positioner. Sverige bör i högre grad föra fram kvinnliga kandidater och bedriva lobbyverksamhet för dessa kandidater.

## Utbildning

- Ett säkerställande av kontinuitet och kvalitet gällande insatspersonalens grundutbildning från EU:s sida.
- Skapandet av en internationell plattform för gott ledarskap inom insatserna.
- Mer utbildning på plats i insatserna.
- Ett ökat fokus på svenska politiska prioriteringar och policys i den insatsförberedande utbildningen.

Deltagarna ser gärna att EU tar ett större ansvar för att säkerställa kontinuitet i utbildningarna och att insatsens personal har samma grundutbildning.

En återkommande punkt i gruppdiskussionerna var en efterfrågad samsyn mellan cheferna i insatsen rörande personalpolitik. Detta menar deltagarna saknas idag. Många chefer i insatsen har aldrig tidigare arbetet i chefsposition och det finns långa och komplicerade regelverk som det är viktigt att de har kännedom om och känner sig bekväma med. Idag finns stora skillnader i kultur, manligt och kvinnligt samt ledarskapsstil. Det borde gå att skapa en internationell plattform för ett gott ledarskap som sätter ton och agenda i insatsen. Ett förslag är att detta initieras av Bryssel. Ett förslag är att Sverige ska erbjuda EU:s chefer kapacitetshöjande åtgärder innan insats.

För att göra missionerna mer positiva till utbildningsinsatser under tjänstgöringen är det önskvärt att Sverige erbjuder utbildningar direkt till insatsen på plats i insatslandet för att på så sätt undvika att ”lyfta ut personalen”.

Upplevelsen är att utsända från de nordiska länderna få en mer gedigen utbildning innan de sänds ut än personer från andra länder. Förutom ämnesspecifik kunskap nämns även problematik kring de skiftande språkkunskaperna inom insatserna. Förslag som lyftes är att EU kan ställa hårdare krav på insatsförebereadutbildning och språkkunskaper, gärna genom någon form av gemensam klassificeringsskala. I seminariets diskussion framkom det att gruppdeltagarna uppfattade att utbildningsnivån hos den internationella personalen skilde sig avsevärt. Det upplevs att det är stor skillnad mellan förkunskaperna hos kontrakterade och sekun-



derade, vissa kontrakterade genomgår ingen insatsförberedande utbildning alls vilket utgör ett kunskapsmässigt problem mellan kollegor. När man väl är på plats görs ingen skillnad på kontrakterade och sekunderade. Befattningsspecifika utbildningar genom EU omnämndes som mycket givande då de bidragit till en europeisk samsyn och koordinerat arbetet inom området. Sverige skulle kunna arbeta för att erbjuda en veckas utbildning per år som är kopplad till specifika befattningar. En sådan satsning bör i så fall vara gemensam för alla utsändande medlemsstater och vara förankrad hos CPCC och Head of Mission.

I seminariediskussionerna framkom att det är önskvärt att det politiska perspektivet samt syftet med Sveriges engagemang i insatsen tydliggörs innan insats. Ett förslag är att tydligare lyfta in svenska politiska prioriteringar och policys i den insatsförberedande utbildningen.

## Kontingenten och National Contingent Leader (NCL)

- Bättre tillvaratagande av de strategiska möjligheter som möten mellan de olika kontingenterna erbjuder

De möten som kontinuerligt hålls mellan de olika nationella kontingentledarna utgör en viktig informell kontaktpunkt för informationsutbyte mellan de olika kontingenterna. Det upplevs att Sverige skulle kunna göra mer för att tillvarata dessa tillfällen på ett strategiskt sätt. Kontingentledaren skulle aktivt kunna föra en svensk agenda samt följa upp svenska intressen, bl.a. vid tillsättning av högre tjänster och förlängning av kontrakt.

## Kontakt

Vid frågor rörande arbetet med erfarenhetshantering samt kring innehållet i rapporten kan ni vända er till personerna listade nedan.

### FBA

Rebecca Blum            rebecca.blum@fba.se

Isa Li Axberg            isali.axberg@fba.se

### MSB

Ronak Bozorgi            ronak.bozorgi@msb.se

Stina Hjalmarsson        stina.hjalmarsson@msb.se

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)

651 81 Karlstad Tel 0771-240 240 [www.msb.se](http://www.msb.se)

Publ.nr MSB724 - juni 2014 ISBN 978-91-7383-467-4