Agenda

- Einleitung:
  - Persönlicher Steckbrief
  - UN Polizei-Organisation
  - Guinea Bissau
  - UN Mission in Guinea-Bissau
- Projektentstehung
- Projektumsetzung
- Evaluation/Erkenntnisse/Ausblick
- Ergänzende Fragen / Diskussion

UNIOGBIS Police Reform Unit

- 15 (höhere) Polizeioffiziere aus bis zu 10 Ländern, idealerweise mit (Projekt-/Führungs-Erfahrung…)

1. Führung und Organisation inkl. Rekrutierungen
2. Operationen und Internationale Kooperation
3. Aus- und Weiterbildung, Personalfragen
4. Administration
5. Geschlechts-spezifische Anliegen

POLICE
POLICIA

YAMAHA
U N

UN

YAMAHA
YAMAHA

YAMAHA
YAMAHA
YAMAHA
YAMAHA

Resources
Public image for UNPOL is negative
Health problems
poor performance
Risk of program failures
Bad relationships internal + external
unhappy Unpol officers
STRESS
security risks
lack of effectivness
Risk of Frustration
WORKING poor CONDITIONS
NO LEISURE
LIVING CONDITIONS
LACK OF INFORMATION RELATED TO THE ESR/PROJECTS
unproductive working hours
LONG HOURS OF WORK
NO IT SUPPORT
NO APPROPRIATE ACCOMODATION
NO TRANSPORT
NO CARS
LACK OF SPACE TO WORK
NO COMPUTERS

Officers
STRESS
Having special weekly team building events → every SUN - after noon
NO LEISURE
Security risks
lack of effectivness
Risk of Frustration
WORKING poor CONDITIONS
Respect working schedule
LONG HOURS OF WORK
unproductive working hours
LIVING CONDITIONS
LACK OF INFORMATION RELATED TO THE SSR/PROJEC
more information about strategy
NO IT SUPPORT
employ additional personnel for IT sup
NO COMPU
Number of computers increased 10/10 by 2012
NO CARS
LACK OF SPACE TO WORK
NO APPROPRIATE ACCOMODATION
NO TRANSPORT
Enhance number of vehicle
Have 5 cars for 10 officers by end of Feb 2010

POLICE

Caramulo

Feld-Studien

UN

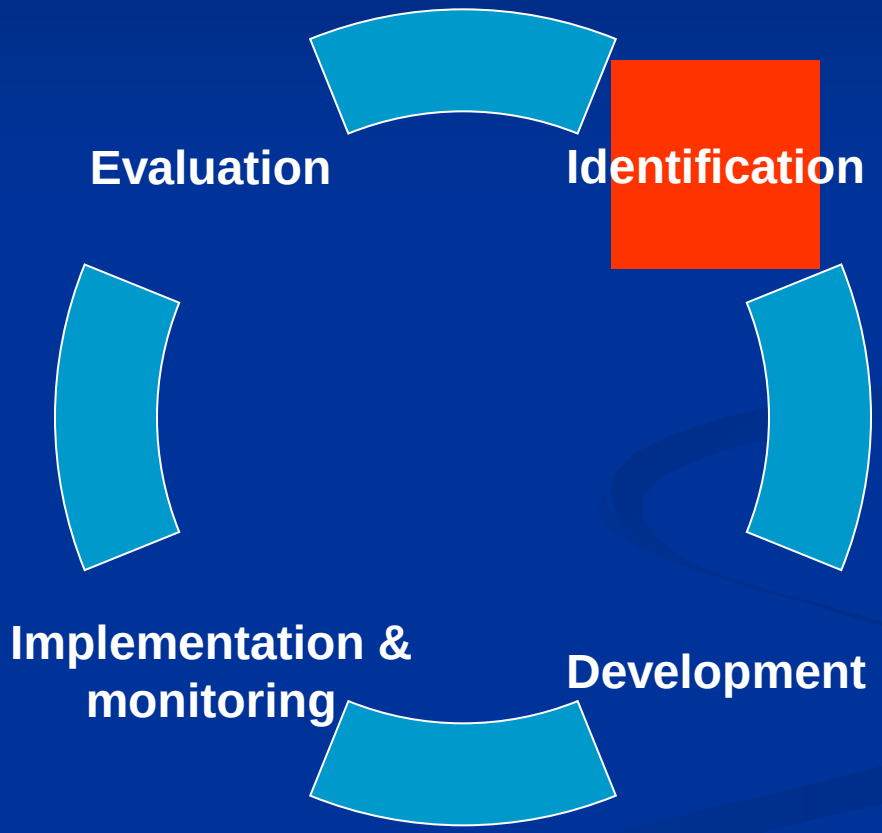
UN

Polizei-Reform Grundzüge

- Nach verschiedenen Feld-Untersuchungen wurden folgende Hauptbedürfnisse erkannt:
  - Schlanke, moderne und effiziente Strukturen
  - Praxisgerechte Gebäude, Transport und CITS
  - Aufbau von Aus- und Weiterbildungs-System
  - Bürgernahe, transparente Polizeikonzepte
- Erfahrungen aus früheren UN-Missionen

→ **Model Police Station Concept / MPS**

MPS: Projekt Entstehung



MPS: Spezifische Ziele (3 Mt.)

- Eine moderne Polizeistation ist erstellt und eingerichtet und voll funktionsfähig.
- Geeignete Kandidaten für MPS sind ausgewählt (mind. 30% Frauen), in moderner Polizeitaktik und –technik geschult und ausgerüstet.
- Moderne Ausrüstung für das Personal und die Station ist ausgesucht, getestet, und beschafft.
- Operationeller Betrieb der MPS (Support von UN-PRU) → Duplizierung

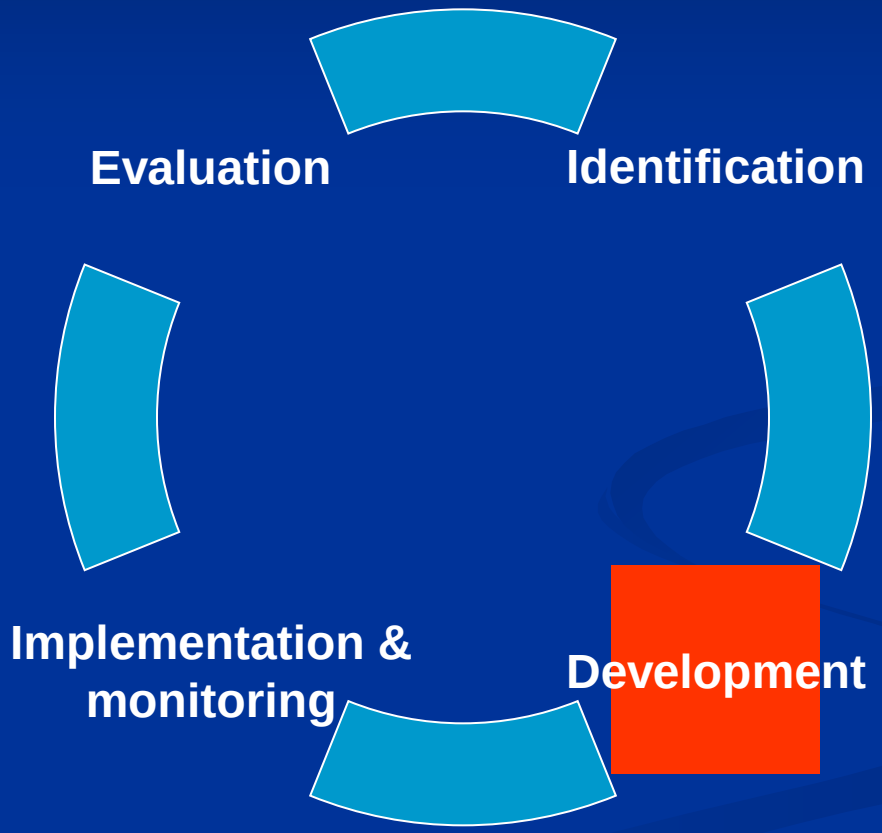
MPS: Ziele aus Sicht der Bevölkerung

- Verbesserung Sicherheitslage / Einhaltung von Ruhe und Ordnung in Problemquartieren
- Die Polizei wird als professionelle, transparente und bürgernahe Behörde wahrgenommen welche alle Bevölkerungsschichten repräsentiert (Geschlechter, Ethnien, Religionen, Regionen)
- Polizei ist ein glaubwürdiger Vertreter der Reform der inneren Sicherheit und der gesamten Staatsverwaltung

MPS: Projekt-Kernpunkte

- „Bottom-up“ -Vorgehensweise
- „Grass-root“ -Projekt
- Versuchsmodell für die zukünftige Projekte = spätere Vervielfältigung im ganzen Land
- Integration in einziges Projekt: Infrastruktur-Aufbau, Rekrutierung, Schulung, Führungs-/Spezialausbildung, Schutz der Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung, moderne Administration
- Anhaltspunkte für Reform Sicherheitsarchitektur

Projekt Entwicklung



MPS Projekt Organisation

- Auftraggeber: UNDPA – Head of Mission
- Projekt-Leiter: Chief SSR / Head of PRU
- Kern-Team: Alle Mitarbeiter PRU
- Partner Mission-intern: Finanzen, Beschaffung
- Partner UN-intern: UNOPS, UNODC, etc.
- Partner extern: Regierung/Behörden Guinea-B.

→ Organisation wurde nie offiziell kommuniziert oder über die Aufgaben informiert!

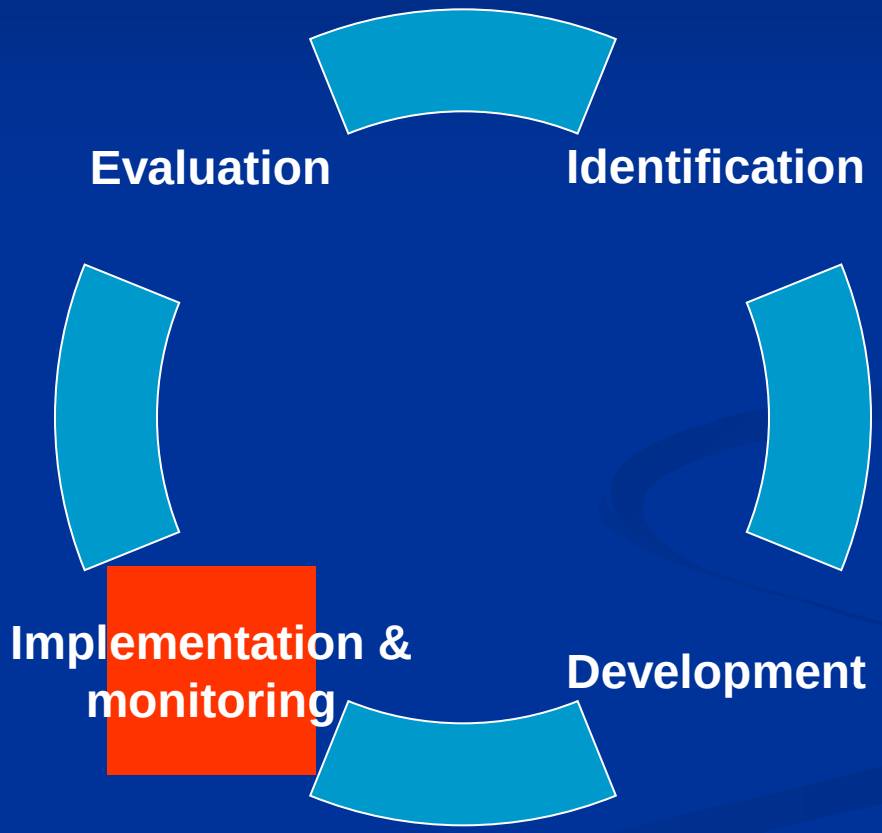
Projekt Kern-Team

- Operationen/Logistik: Gebäude, Mobiliar, Fahrzeuge, CITS
- Aus-/Weiterbildung: Basis, Führung, Spezial
- Geschlechter-Angelegenheiten/Verwundbare Gruppen: Sonderausbildung, -Prozesse
- Administration: Berichtswesen, interne Admin.
- Governance: Transparente Rekrutierungen, Führungsstruktur, Anti-Korruptions-Mechanismen

Ausführungs-Plan (3 Monate)

- Regierungsstellen garantieren für Grundstück, Bauplanung und Beschaffungsprozesse
- Bau- und Technikpläne erstellt und genehmigt
- Ausrüstung definiert, evaluiert, beschafft
- Um-Schulungsmodule definiert und ausgeführt
- Gebäude erstellt, eingeweiht = MOS
- MPS in Betrieb (UN-coached), erste Resultate und Erkenntnisse für Duplizierung
- Budget: USD 100‘000.00

Implementation & Monitoring



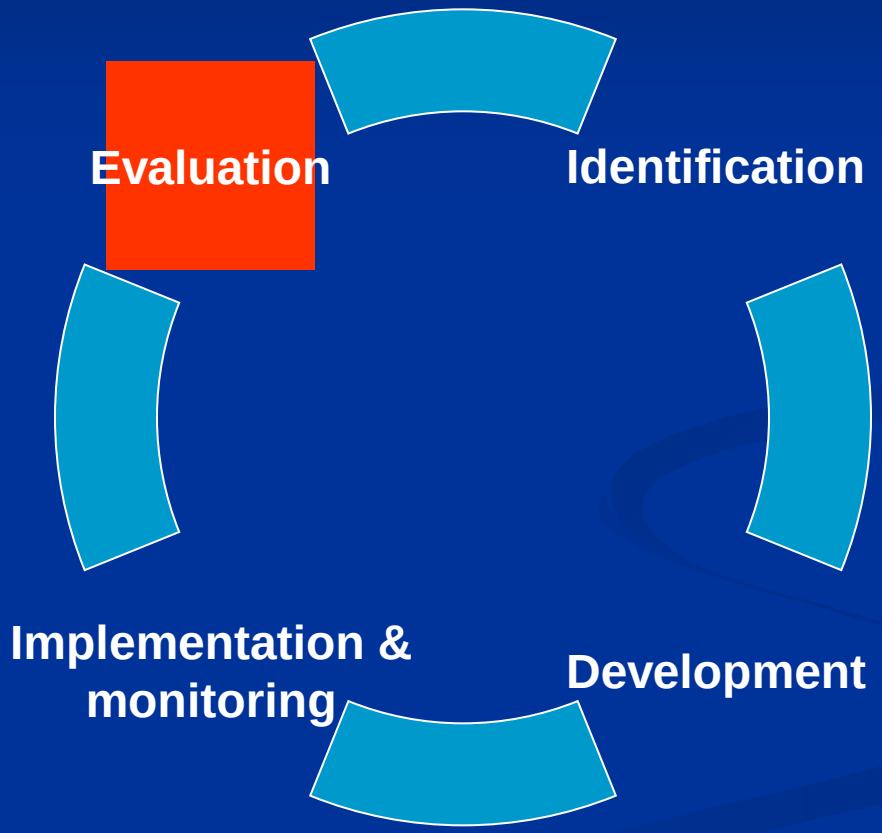
REPÚBLICA DA GUINÉ-BISSAU
PROJECTO DE CONSTRUÇÃO DA ESQUADRA DA ORDEM PÚBLICA-BAIRRO MILITAR
DONO DA OBRA: MINISTÉRIO INTERIOR
FINANCIADOR: NAÇÕES UNIDAS-UNIOGBIS
FISCALIZAÇÃO: TÉCNOL CONSULTORES, LDA.
EMPRESA CONSTRUTORA: ATLAS
ALVARÁ Nº 24/2ª CLASSE
PRAZO DE EXECUÇÃO: 3 MESES

INAUGURAÇÃO DA ESQUADRA MODELO
DE POLICIA DE BAIRRO MILITAR
POLICIAMENTO COMUNITÁRIO
BISSAU, 12 DE SETEMBRO DE 2011

Ausführungs-Realität (18 Monate)

- Grundstück gesichert, Auftragsvergabe untauglich
- Baupläne x-mal geändert, schliesslich gebaut
- Minimal-Ausrüstung beschafft; erhebliche Lücken
- Rekrutierung laufend neu gestartet plus ~50 Pol.
- Basis-Schulung in 4*-Hotel (30 Pol), on-the-job
- MPS in Betrieb (MOS), erste Resultate und Erkenntnisse für Duplizierung durch PRU
- Kosten: USD 250‘000.00

Evaluation und Anpassung



Problemursachen und Lösungsansätze 1/3

- **Projektführung ungenügend:**
  - → Hierarchie und Entscheidungskompetenz (unklar)
  - → Führungs-Rhythmus (nicht geregelt, sporadisch)
  - → Klare Rollenverteilung und Kompetenzen der internen und externen Partner (zB Buchhaltung, Beschaffung, lokale Polizeiführung & Regierung)
  - → Kommunikations-Mechanismen nicht vorhanden
  - → Fachkenntnisse und Erfahrung fehlten auf allen Stufen

Problemursachen und Lösungsansätze 2/3

- **UnrealistischGrundannahmen**, welche nicht permanent überprüft / angepasst wurden
  - → Externer Partner kooperierte nicht (fachliches Unvermögen, Unwillen, Korruption)
  - → Motivation der internen Partner (UN Finance, Procurement) , aber auch Projekt-Team fehlte
  - → Zeitbedarf durch bürokratische Hindernisse
  - → Korruptionsanfälligkeit (günstige Gelegenheit)
  - → Support vom Ausland/UN (Ausrüstung, Fachwissen)

Problemursachen und Lösungsansätze 3/3

- **Prozesse nicht standardisiert, unklar geregelt**
  - → Regelmässige Status-Berichte
  - → Fortgeführte Finanzkontrolle
  - → Zeitliche Kontrolle (Erkennen von Verspätungen)
  - → Entscheidungs-Mechanismen
  - → Dokumentationsrichtlinien und Berichtsstandards
  - → Verantwortlichkeiten und Vorgehen bei Notlösungen

Verbesserungsvorschläge

- Bedürfnis- und Risiko-Analyse realistisch durchführen
- Partner und Kernteam ständig motiviert halten
- Führungsrhytmus definieren und strikte einhalten
- Standards für Berichte definieren (zB Finanzen)
- Problemlösungs- und Entscheidungs-mechanismen einbauen

Guinea-Bissau: Status update

- April 2012 Militärputsch
- Die meisten Gelder und Projekte sind eingefroren
- Erweiterung des MPS-Projektes für weitere 10 Stationen ist ebenfalls eingefroren
- Straffung der Polizei-Strukturen geplant, aber nicht umgesetzt (POP, PJ, Gendarmerie, Zoll)
- ***„Zurück auf Feld 1! – Das nächste Mal wird's besser!"***

Entwicklungshilfe, wie weiter?

- Bilaterale Projekte bevorzugen
- Vereinbarungen mit lokalen Partner sollen Disziplinierungsmittel enthalten
- Internationale Vernetzung / Austausch verbessern (UN, bilaterale Partner, OSCE etc.)
- ‚local ownership' ja, aber…(= eng begleiten)
- Exit-Strategie: Projekte nicht gegen jede Vernunft durchziehen, weil das Geld schon ausgegeben ist!

Fragen / Diskussion

Thank you for your attention!

End