



# Reforma institucional do Secretariado da SADC



**giz**

*Ganhamos este prémio e queremos mostrar que podemos ainda mais construir sobre este sucesso para alcançarmos maiores benefícios para a região da SADC e seu povo.*

**Dr. Tomáz A. Salomão, Secretário Executivo, Secretariado da SADC**



# Uma ambição chave materializada

Depois de vários anos de intenso trabalho com vista ao seu desenvolvimento institucional, com o apoio da UE e da Alemanha através da GIZ, o Secretariado da SADC foi, em 2012, formalmente reconhecido como cumpridor das normas internacionais de contabilidade, auditoria, controlos internos e procurement. Ao cumprir estas normas e obter este estatuto a SADC é agora elegível para receber e gerir pacotes de assistência financeira usando os seus próprios sistemas e controlos. Este tipo de mecanismo, ao abrigo dos Acordos de Contribuição, permite que a UE possa prover mais apoio financeiro directo e flexível à SADC. Em acréscimo, os controlos internos e procedimentos de monitoria desenvolvidos pelo Secretariado da SADC irão melhorar a sua própria governação, transparência e prestação de contas, o que poderá conduzir à melhoria da tomada de decisão e gestão.

## O Desafio

Até 2012, o Secretariado da SADC recebia apoio proveniente dos Parceiros de Cooperação Internacional através de projectos técnicos, usando procedimentos e processos complexos exigidos pelos doadores. Assistentes Técnicos geriam e monitoravam estes projectos o que muitas vezes resultava numa ínfima transferência das aptidões e conhecimentos importantes. Era necessário que houvesse uma autorização prévia do doador para que o processo de aquisição e despesa se efectivasse, o que conduzia a demoras, ineficiências, impacto reduzido e sustentabilidade reduzida. O Secretariado da SADC aplicou as normas e procedimentos do Fundo Europeu de Desenvolvimento, com as seguintes desvantagens:

- A posse do processo pela SADC era limitada, com a tomada de decisão principal a ser partilhada com a UE e a SADC a ficar impossibilitada de aplicar seus próprios procedimentos e processos.
- O nível de cooperação e parceria era limitado, resultando em abordagens conflituosas à planificação, implementação e revisão.
- A planificação e gestão para resultados e impacto não era efectiva, devido muitas vezes a desajustes entre os ciclos de planificação e do orçamento da UE e os da SADC.

## Solução facilitadora

Em finais de 2009, uma empresa independente de auditoria institucional identificou os principais assuntos a serem abordados para permitir o Secretariado da SADC alcançar as normas de melhores práticas internacionais e, em 2010, a mesma identificou o roteiro a ser seguido pelo Secretariado da SADC para garantir o cumprimento institucional. Exigia uma abordagem urgente e intensiva ao pessoal do Secretariado da SADC, para a qual era necessário apoio e assistência técnica externa.

Ao abrigo do projecto de Capacitação para a Integração Regional, financiado pela UE em €12.5 milhões e do programa da GIZ avaliado em €5.89 milhões, para o Fortalecimento da Agenda de Reforma e Estruturas de Gestão das Instituições da SADC, foi prestado apoio técnico e assessoria política importantes para incrementar e transformar as políticas, processos e procedimentos do Secretariado para responder aos critérios de cumprimento institucional.



*Exigia uma abordagem urgente e intensiva...*

# Factores chaves que permitiram o sucesso



- O factor mais importante que permitiu o sucesso foi o empenho, energia e foco do Secretariado da SADC para assegurar que o cumprimento institucional fosse garantido de forma concertada. Isto foi possível graças aos seguintes factores:
- Vontade política e cometimento do Conselho de Ministros da SADC e sua aprovação das 22 políticas contributivas;
- Liderança e gestão do Secretariado da SADC na condução da reforma institucional e garantia do máximo esforço e recursos;
- O Comité do Secretariado para a Coordenação das Reformas Institucionais como veículo principal de gestão na coordenação do processo, operação das mudanças necessárias, garantia da colaboração entre as Direcções dentro do Secretariado e retenção do apoio da UE e Alemanha através do GIZ;
- A formação de Grupos de Trabalho Técnico, um meio inovador para ligar a assistência técnica externa com o pessoal do Secretariado para prepararem e refinarem políticas e quadros chaves. Este processo foi acrescido de interações com especialistas nos Estados Membros. Foram criados Grupos de Trabalho de Contabilidade / Auditoria Externa, Recursos Humanos, Auditoria Interna, Desenvolvimento de TIC, Planificação, Orçamento e Monitoria & Avaliação, Procurement, Mobilização de Recursos, Gestão de Risco e Estatísticas;
- O contínuo apoio financeiro e técnico da UE através do projecto de Capacitação para a Integração Regional permitiu que o Secretariado da SADC desenvolvesse a sua própria capacidade e competência. O pessoal aprendeu a conceber e gerir políticas e quadros de controlo financeiro e internos muito importantes, contando com o apoio de 11 Conselheiros Técnicos. O projecto de Capacitação para a Integração Regional financiou 22 Oficiais de Projecto para preencherem funções de apoio chaves e permitiu uma maior colaboração e integração no âmbito do recentemente criado processo de Estratégia, Planificação, Monitoria e Avaliação. A GIZ apoiou o desenvolvimento da Estratégia de Rotação do Pessoal do Secretariado da SADC, incluindo o Quadro do Desenvolvimento de Capacidades em 2008, bem como os processos do ciclo de gestão de programa centrados na gestão com base nos resultados. Adicionalmente, a GIZ prestou assessoria num sistema de gestão do conhecimento para desenvolver a memória institucional do Secretariado, análise de políticas e aspectos de planificação, orçamento e monitoria.



## Os benefícios imediatos

O maior benefício residiu na adopção pelo Secretariado de melhores práticas internacionais para fortalecer a governação e prestação de contas e contribuir para uma eficiência e efectividade melhoradas.

A concretização do cumprimento institucional também fortalece a imagem e reputação empresarial do Secretariado da SADC.

Espera-se que com a passagem para Acordos de Contribuição se reduzam os custos de transacção e seja aumentada a capacidade de absorção, obtido maior impacto e melhor valor.



O uso de procedimentos e sistemas próprios do Secretariado da SADC vai aumentar a capacitação e transferência de aptidões no seio do pessoal do Secretariado. Vai igualmente sustentar a memória institucional e continuidade do negócio, mudando o foco da realização do cumprimento para a realização de melhores resultados e melhorado desempenho.

A UE disponibilizou €84 milhões no âmbito do programa EDF10, dos quais €50 milhões serão financiados através dos seguintes Acordos de Contribuição: Cooperação Política Regional, €18 milhões; Apoio à Integração Económica Regional, €20 milhões; Facilidade de Preparação e Desenvolvimento de Projectos, €12 milhões.

## Significado do novo estatuto da SADC

A passagem para Acordos de Contribuição fortalece a parceria entre a SADC e a UE, construindo crença e confiança na capacidade do Secretariado da SADC para cumprir com as suas obrigações fiduciárias para com a UE e para com os Estados Membros da SADC através de suas próprias normas e procedimentos. A confiança é ainda reforçada por:

- Melhor prática, sistemas transparentes e capazes de prestarem contas nos quadros da Estratégia, Planificação, Monitoria & Avaliação Integrados, apoiados pelo Sistema de Gestão Integrada da SADC com processos de orçamento melhorados;
- Comité de Auditoria Independente, com o envolvimento dos Estados Membros;
- Sistemas Completos de aquisições, com um Comité Independente de Aquisições e Concursos.

A SADC é uma das primeiras comunidades económicas regionais a conseguirem obter reconhecimento internacional no âmbito do processo de reforma institucional. Isto é motivo de maior orgulho e honra para a SADC, que reforça os laços existentes entre o Secretariado e os Estados Membros em relação aos quais o Secretariado depende para cumprir o seu mandato e para o financiamento de contribuição. O novo estatuto do Secretariado vai incrementar as relações e cooperação com outras comunidades económicas regionais em África (COMESA, CAO e COI), particularmente no que diz respeito à Aliança Tripartida. Também constrói confiança junto de outros Parceiros de Cooperação Internacional, em relação aos quais o Secretariado da SADC depende para contribuições para programas chaves no âmbito do processo de integração regional.

Mas o maior beneficiário deste ganho serão os cidadãos da SADC, através da acrescida capacidade de concepção e implementação agora tornada possível com o uso de procedimentos próprios da SADC. O impacto e a sustentabilidade de futuros programas vai ajudar a garantir crescimento económico regional e maior comércio entre os Estados Membros, com o continente africano no seu todo e com a UE e outros Parceiros de Cooperação Internacional. Estes esforços vão contribuir para a redução da pobreza, maior desenvolvimento económico, paz e segurança assim como para a cooperação trans-fronteiriça entre os Estados Membros e outras comunidades económicas regionais.

O processo da integração regional irá ganhar um maior ímpeto como resultado do êxito institucional do Secretariado da SADC. Isto será ainda tornado possível com a revisão independente do Plano Regional Indicativo do Desenvolvimento Estratégico em 2013 e sua subsequente revisão, a qual poderá resultar num processo de integração económica mais refinado e com prioridades definidas. O Secretariado da SADC tem um papel fundamental a desempenhar como coordenador, provedor de serviços, gestor de programas e centro do pensamento no processo da integração regional e, agora, possui meios e capacidade acrescidos para ajudar a fazer com que tal aconteça.



## Principais lições aprendidas

A reforma institucional e o processo do cumprimento exigiram um esforço especial e intensivo da parte do pessoal do Secretariado com o apoio dos principais interlocutores. Demonstrou o que é possível e alcançável no futuro com a aplicação de um esforço e comprometimento concertados similares.

A anterior abordagem do apoio dos Parceiros de Cooperação Internacional, baseado nos projectos, resultava em complexidades e influências externas significativas nos programas e processos da SADC em termos de concepção, implementação e revisão. As demoras e anulações de compromissos poderiam conduzir a uma reduzida efectividade e menor valor. A sustentabilidade e os resultados dos projectos eram frequentemente abaixo do desejado e a SADC raramente saía beneficiada na medida necessária para obter uma transformação significativa e progresso mensurável.

A obtenção do estatuto de cumprimento institucional de padrões de melhor prática e a passagem para Acordos de Contribuição vai permitir que a SADC se concentre na aplicação das suas próprias normas e procedimentos na concepção, implementação e revisão de futuros programas.

*As demoras e anulações de compromissos poderiam conduzir a uma reduzida efectividade e menor valor.*

# Próximos Passos

O processo do desenvolvimento organizacional e gestão de mudança continua no Secretariado da SADC. Com o apoio continuado da UE e da Alemanha através do GIZ, o processo visa melhorar ainda mais a capacidade do Secretariado para cumprir o seu mandato chave como:

- 'Centro de pensamento' com capacidade para aconselhar e orientar os Estados Membros na implementação da Agenda Comum da SADC;
- Principal coordenador regional de políticas, estratégias e programas do processo de integração regional;
- Provedor de serviços de apoio para facilitar os serviços jurídicos, administrativos, financeiros e de aquisições das Direcções técnicas e na convocação das conferências consultivas anuais e encontros das estruturas de decisão da SADC;
- Gestor profissional de programas, para planificar e orçamentar, facilitar o processo de implementação, monitorar programas prioritizados e reportar sobre progressos em coordenação e cooperação com os interlocutores da SADC.

Em 2013-2015 o Programa de Desenvolvimento da Capacidade Institucional, financiado pela UE em €12 milhões vai reforçar o processo da manutenção do cumprimento institucional. O programa vai igualmente abordar os factores chaves de liderança, gestão e gestão do desempenho para poder fortalecer ainda mais a capacidade institucional do Secretariado da SADC. A Alemanha, através do programa da GIZ Fortalecimento da Agenda da Reforma e Estruturas de Gestão das Instituições da SADC, avaliado em €4 milhões irá focar, em 2013-2016, no fortalecimento das ligações entre o Secretariado da SADC e os Estados Membros e apoiar os esforços para um maior diálogo político entre os interlocutores regionais.

*O programa vai igualmente abordar os factores chaves de liderança, gestão e gestão do desempenho...*



