

STRATEGIE ŘÍZENÍ ČESKÉ ROZVOJOVÉ AGENTURY NA OBDOBÍ 2013-2017

Úvod:

Základním rámcem pro činnost ČRA je zákon č. 151/2010 Sb., o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí, a další právní normy vyjmenované ve Statutu ČRA. Strategické cíle ČRA jsou v souladu s Konceptí zahraniční politiky ČR, Konceptí zahraniční rozvojové spolupráce ČR na období 2010-2017 a dalšími strategickými dokumenty.

Návrh strategického řízení ČRA se opírá o metodiku „Balanced Scorecard“, upravenou do podmínek státní správy a konkrétně ČRA. Pracovní verze strategie byla diskutována s představiteli MZV a dalšími partner, o strategii bude též informována Rada pro ZRS. Odpovědnost za konečnou verzi strategie a její naplňování nese ředitel ČRA.

Na strategii naváže operativní plán (ilustrativní návrh je přiložen), který bude každý rok aktualizován a obsažen v „Návrhu plánu činnosti a rozpočtu ČRA“, který agentura předkládá MZV do 31.12. Naplňování strategie a plánu bude průběžně vyhodnocováno a obsaženo ve „Zprávě o činnosti a hospodaření ČRA“, kterou agentura předkládá MZV do 28.2. daného roku.

1/9/2013
M. Kaplan, ředitel ČRA



ČESKÁ REPUBLIKA
POMÁHÁ

STRATEGIE ŘÍZENÍ ČESKÉ ROZVOJOVÉ AGENTURY NA OBDOBÍ 2013-2017

Mise ČRA

**„Pomáháme méně vyspělým zemím v jejich rozvojovém snažení
a tím šíříme dobré jméno České republiky ve světě.“**

Strategická vize

Chceme agenturu, která vnímá mezinárodní i domácí *kontext*, opírá se o kvalifikované a motivované *lidi*, efektivně řídí *projekty* s konkrétními výsledky pro obyvatele rozvojových zemí, aktivně spolupracuje s realizátory i zahraničními *partnery*, transparentně *informuje* o své činnosti a zvyšuje viditelnost české rozvojové spolupráce.

Elementy strategie

- 1) **Kontext** (mezinárodní a domácí).
- 2) **Lidé** (odbornost a motivace)
- 3) **Projekty** (efektivnost řízení a výsledky)
- 4) **Partneři** (realizátoři a zahraniční)
- 5) **Informace** (transparentnost a viditelnost)

SWOT analýza

| | |
|--|--|
| Silné stránky (S): <ul style="list-style-type: none">• Jasný právní rámec pro činnost ČRA a ukotvení v zahraniční politice ČR• Nabídka know-how a technologií, které jsou přístupné partnerským zemím• Nabyté zkušenosti z integrace do EU a politicko-ekonomické transformace• Obecná podpora ZRS u veřejnosti a napříč politickým spektrem | Slabé stránky (W): <ul style="list-style-type: none">• Roztříštěnost, malý dopad a udržitelnost rozvojových projektů• Nedostatečné využívání komparativních výhod ČR a omezený okruh realizátorů• Malý vliv rozvoje na ostatní oblasti vládních politik a nízký objem ZRS (v mezinárodním srovnání)• Vysoká fluktuace zaměstnanců ČRA |
| Příležitosti (O): <ul style="list-style-type: none">• Debata o post 2015 rámci s důrazem na nová témata (dobré vládnutí, energetika)• Členství ČR ve Výboru OECD pro rozvojovou pomoc (DAC)• Zapojení českých subjektů do realizace pomoci EU a dalších mez. organizací• Možnosti zvýhodněných půjček a jiných partnerství se soukromým sektorem | Hrozby (T): <ul style="list-style-type: none">• Důraz mezinárodního společenství na rozpočtovou pomoc a jiné formy pomoci• Rostoucí konkurence a role nastupujících dárců (BRICS atd.) v rozvoji• Ekonomická situace v ČR, která může vést k omezování rozpočtu na ZRS• Nebezpečí neúspěšných projektů a s tím související negativní medializace |

1) Kontext:

A) *Mezinárodní:* Globální prostředí se neustále vyvíjí. Agenda z Akkry a Pusanu se posunuje na efektivitu rozvoje jako celku. Vznikají nové modality poskytování pomoci, jako je delegovaná pomoc, spolupráce Jih-Jih, či blending grantů a půjček. Do rozvojové spolupráce vstupují noví dárci (např. země BRICS), kteří nabízejí jiná řešení než tradiční dárci. Diskutuje se o rámci rozvoje po MDGs v roce 2015, s důrazem na demokratické vládnutí, mobilizaci domácích zdrojů a zapojení soukromého sektoru. Konceptce ZRS ČR na období 2010-2017 mezinárodní kontext zachycuje, výzvou pro ČRA je tyto trendy prakticky uchopit a implementovat. Vstup do OECD/DAC otevírá pro ČR možnost být nejen pozorovatelem, ale i spoluvůdcem rozvojového paradigma. Střednědobým cílem ČRA je přiblížit se kvalitou k průměru vyspělých dárců sdružených v OECD/DAC a rozvíjet specifické schopnosti a oblasti, ve kterých bude ČR vnímána jako spolulídr rozvojových trendů.

B) *Domácí:* Veřejná i politická podpora pro ZRS zůstává stabilní, nicméně ani v příštích letech nelze očekávat výrazný nárůst objemu prostředků na ZRS. Práce ČRA bude více hodnocena podle efektivity a dosahování výsledků ("value for money"). Bude třeba hledat inovativní zdroje a navazovat nová partnerství. Je třeba stavět na silných stránkách ČR, jako jsou specifické technologie, know-how a transformační zkušenosti. Základním rámcem ZRS zůstane zahraniční politika ve všech svých dimenzích (politická, lidskoprávní, ekonomická); komunikace agentury s MZV je proto klíčová. Rada pro ZRS nabízí platformu pro komunikaci s ostatními orgány státní správy. Bude pokračovat zapojování resortních expertů do ZRS a diskuse o dalších politikách s dopadem na rozvoj (koherence).

2) Lidé:

A) *Odbornost:* ČRA může odvádět pouze tak kvalitní práci jak kvalitní má lidi. Strategickým cílem je v ČRA soustředit nejlepší české odborníky na ZRS. V agentuře by měla fungovat kultura učení se, expertíza bude posilována prostřednictvím pravidelných školení. Budou pokračovat obousměrné výměnné stáže a secondmenty s ostatními organizacemi v ČR i zahraničními agenturami. Prohloubí se spolupráce ČRA se studenty a absolventy rozvojových a jiných studií v ČR, stejně jako spolupráce s dalšími externími experty na ZRS.

B) *Motivace:* Problémem zůstává vysoká fluktuace pracovníků ČRA, která může být snížena kombinací vhodných platových i mimoplatových pobídek. Pracovníci ČRA dostanou prostor se podílet na směřování ZRS a prostor pro další růst. Nabízí se např. větší asociace pracovníků ČRA s kariérními možnostmi MZV (studium na Diplomatické akademii, možnost výjezdů na místa rozvojových diplomatů na ZÚ, propůjčování diplomatických hodností apod). Bude zavedeno hodnocení pracovníků ČRA ve vazbě na výkon.

3) Projekty:

A) *Efektivita řízení:* Stěžejní náplní ČRA zůstane implementace české ZRS ve formě projektů, což s výjimkou programování a evaluací (v kompetenci MZV) zahrnuje všechny fáze projektového cyklu. Bude přezkoumána metodika projektového cyklu a další vnitřní normy ČRA. Budou nastavena pravidla pro vysílání rozvojových diplomatů na ZÚ a jejich činnost, včetně možnosti řízení projektů přímo v partnerské zemi. Bude pokračovat zkvalitňování elektronického informačního systému pro řízení projektů, který umožní v každý moment nahlédnout do stavu projektového cyklu, kontrolovat plnění kritických lhůt a sbírat informace pro následné výroční a statistické přehledy. Prostřednictvím měřitelných indikátorů bude posílen systém kvality a vnitřní kontroly; ČRA bude výhledově usilovat o získání uznávaného certifikátu kvality.

B) *Výsledky:* Závěry evaluací dokládají obecně vysokou relevantnost, kolísavou efektivnost a nízkou udržitelnost české ZRS. Je třeba se soustředit na konkrétní dopad a dlouhodobou udržitelnost projektů. To si vyžádá změnu práce a myšlení. Každý projekt by měl obsahovat „exit strategy“, která zajistí pokračování jeho výsledků i po skončení realizace, včetně

spoluodpovědnosti příjemců. V metodice projektového cyklu je třeba jasně provázat očekávané výsledky projektů s konkrétními cíli, včetně MDGs. Vzhledem k relativně malým rozvojovým projektům ČR se nabízí jejich shlukování do větších clusterů a provázání s dalšími aktivitami (včetně ekonomické diplomacie) pro zvýšení celkového dopadu ZRS.

4) Partneři:

A) *Realizátoři:* ČRA nedosahuje svých cílů sama, nýbrž prostřednictvím spolupráce s ostatními partnery, zejména realizátory ZRS. Záměrem je rozšířit okruh realizátorů a prohloubit partnerství, včetně nových forem spolupráce. Soukromý sektor může přinést nové pohledy na rozvojové problémy a jejich řešení (např. aplikací konceptu sdílené hodnoty). Přestože hlavní cíle ZRS zůstanou neměnné, budou prozkoumány synergie a návaznosti, např. ve formě rozvojových PPP aliancí či míchání grantů a půjček (ve spolupráci s ČEB či jinými finančními institucemi). Vedle toho bude ČRA pokračovat v dialogu s FoRS i v dotačních titulech na podporu kapacit nevládního sektoru. Nevládní organizace se nepodílí pouze na realizaci ZRS, ale působí také jako užitečný „watchdog“ a partner při zvyšování povědomí o ZRS.

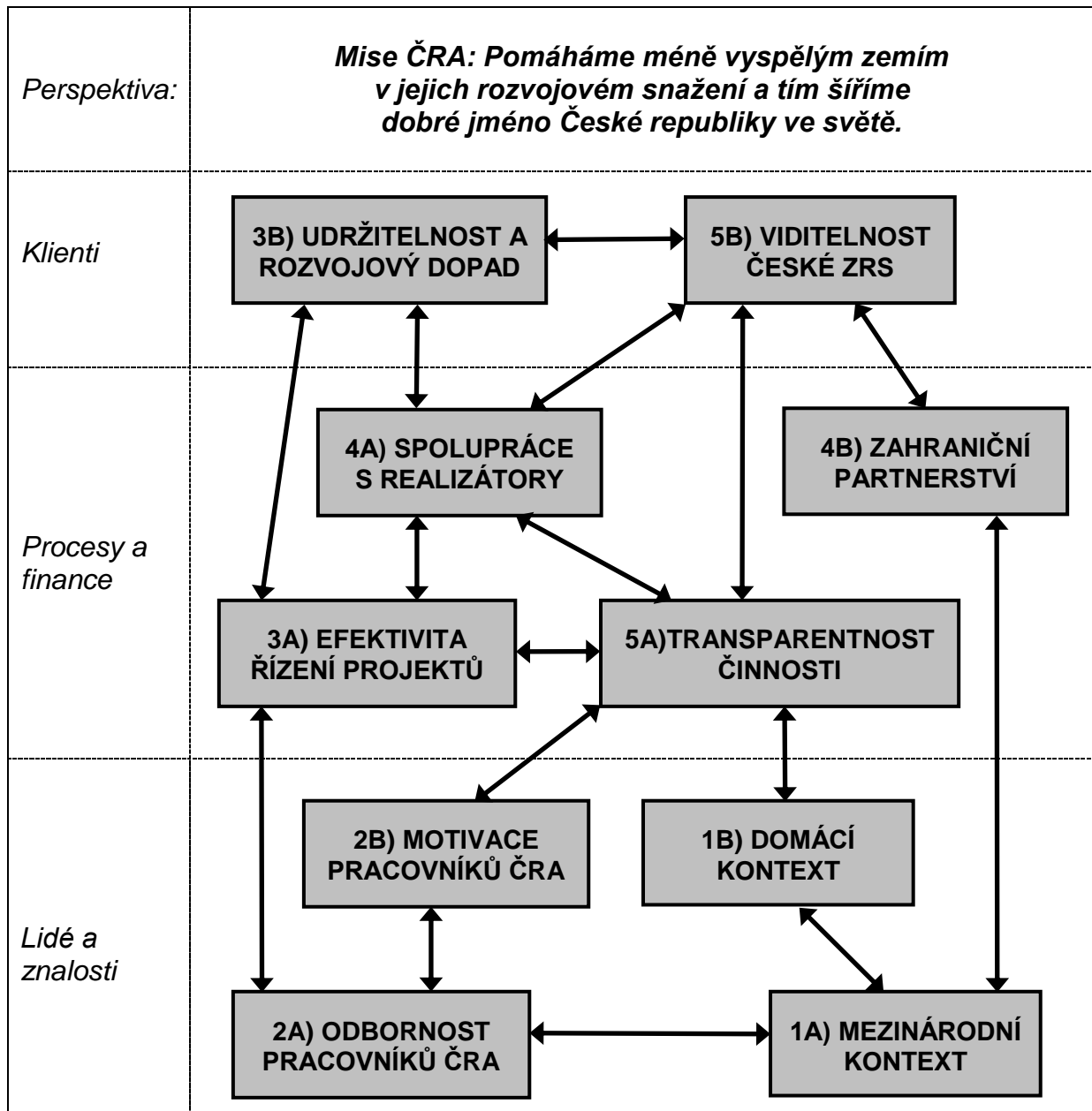
B) *Zahraniční partneři:* Více než polovina české ZRS je realizována prostřednictvím EU a jiných mezinárodních organizací. ČRA podpoří konkrétní kroky na zapojování českých subjektů do ZRS realizované institucemi EU, např. zřízení poradního centra. Měl by být posílen program trojstranné spolupráce, který umožňuje prostředky české ZRS propojit s prostředky jiných dárců formou spolufinancování. ČRA bude také výhledově usilovat o akreditaci pro přijímání delegované spolupráce ze strany Evropské komise. ČRA bude pokračovat ve vzájemně výhodné spolupráci se zahraničními donory (výměnné stáže, společné projekty atd.), včetně spolupráce v rámci zemí V4.

5) Informace:

A) *Transparentnost:* Motivovaní lidé jsou zárukou profesionality a nestrannosti. V podmínkách ČRA se uplatní etický kodex státních zaměstnanců. ČRA bude otevřena široké veřejnosti (dny otevřených dveří atd.). Statistické výkaznictví bude zpřehledněno, aby bylo jasné, kam peníze na ZRS plynou (v souladu se standardy IATI). Je třeba dále zprůhlednit proces zadávání veřejných zakázek a dotací (např. předběžné oznámení atd.). ČRA bude otevřena vnější kontrole a auditu, ať již se strany státních orgánů (MF, NKÚ), tak ze strany zahraničních institucí (peer review). Nálezy zpráv a výsledky evaluací nezůstanou v šuplíku - budou zveřejňovány a stanou se základem pro další zkvalitňování práce.

B) *Viditelnost:* ČRA bude aktivně komunikovat o výsledcích své práce, jak vůči domácí veřejnosti (daňovými poplatníky), tak vůči příjemcům pomoci v partnerských zemích. Cílem není prezentovat agenturu, nýbrž ZRS, potažmo celou zemi. Komunikační strategie ČRA proto bude integrální součástí komunikační strategie ZRS a MZV. Komunikační dovednosti budou vyžadovány od všech pracovníků ČRA, nejen těch zodpovědných za web (srozumitelnost, omezení technického žargonu apod.). Zvětší se přehlednost webových stránek, včetně cizojazyčných verzí.

Balanced Scorecard:



Cíle a indikátory:

| 1. | Kontext | | Indikátory: |
|----|-----------|--|--|
| | Cíl 1A | Zlepšit kvalitu práce ČRA v mezinárodním srovnání | <i>Výsledek peer review OECD/DAC či jiných hodnocení (index CDI).</i> |
| | Cíl 1B | Zlepšit relevantnost práce ČRA na domácí scéně | <i>Počet pozitivních referencí o ČRA/české ZRS v médiích.</i> |
| 2. | Lidé | | |
| | Cíl 2A | Zvýšit odborné znalosti zaměstnanců ČRA | <i>Počet a délka pokročilého školení či analogického výcviku.</i> |
| | Cíl 2B | Zlepšit motivaci a pracovní podmínky zaměstnanců ČRA | <i>Průměrná doba trvání pracovního poměru v ČRA.</i> |
| 3. | Projekty | | |
| | Cíl 3A | Zefektivnit řízení procesů a projektů v ČRA | <i>Počet nerealizovaných projektů; podíl administrativních nákladů na ZRS.</i> |
| | Cíl 3B | Zlepšit udržitelnost a dopad projektů ZRS | <i>Vážený výsledek (index) následných evaluací projektů ZRS.</i> |
| 4. | Partneři | | |
| | Cíl 4A | Zintenzívnit partnerství s realizátory ZRS | <i>Úspěšnost nových nástrojů spolupráce; zpětná vazba od platforem podnikatelů a FoRS.</i> |
| | Cíl 4B | Zvýšit zapojení ČR do realizace multilaterální ZRS | <i>Podíl projektů EU a jiných mez. organizací realizovaných českými subjekty.</i> |
| 5. | Informace | | |
| | Cíl 5A | Zprůhlednit informace o práci ČRA | <i>Počet uchazečů o zakázky a dotace; počet odvolání/stížností neúspěšných uchazečů.</i> |
| | Cíl 5B | Zvýšit informovanost a osvětu o ZRS | <i>Úroveň povědomí o ZRS mezi českou a zahraniční veřejností.</i> |

Pozn.: Indikátory budou upřesněny ve spolupráci s pracovníky ČRA a jejich počáteční hodnoty (baselines) určeny k 1.1.2014. Číselné indikátory budou považovány pouze za orientační signál o naplňování strategických cílů ZRS, implementace strategie bude hodnocena také pomocí dalších (nenumerných) kritérií.