

**በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር
የመንግስት የልማት ድርጅቶች አስተዳደር ባለስልጣን**

**መመሪያ ቁጥር 169/2017
የመንግስት የልማት ድርጅቶች የስጋት ሥራ አመራር መመሪያ**

የመንግስት የልማት ድርጅቶች የተቋቋሙበት ዓላማ እንዲሳካ ለማድረግ ስጋቶችን በመለየት፣ በመተንተን፣ በመመዘንና በቅደም ተከተል በማስቀመጥ አመራር እንዲያገኙ ለማድረግ፤

የድርጅቶቹን ዕሴት መጠበቅና ማሳደግ፤ ሥጋቶችን ከመፈጠራቸው አስቀድሞ ለመከላከል ወይም ከተከሰቱም የሚያስከትሉትን ተጽዕኖ ለመቀነስ በየደረጃ ያሉ የሚመለከታቸው አካላት ኃላፊነታቸውን በሚገባ አውቀው እንዲወጡ ማስቻል በማስፈለግ፤

የመንግስት የልማት ድርጅቶች በኢኮኖሚ ውስጥ ተገቢውን ድርሻ እንዳይወጡና የተቋቋሙበትን ዓላማ እንዳይሳካ ሊያደርጉ የሚችሉ ስጋቶችን ለማስተዳደር ወጥ የሆነ የአሰራር ስርዓት መዘርጋት በማስፈለግ፤

የመንግስት የልማት ድርጅቶች አስተዳደር ባለስልጣን የአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር ባወጣው ደንብ ቁጥር 159/2016 አንቀጽ 13 ንዑስ አንቀጽ 3 እና አንቀጽ 57 በተሰጠው ስልጣን መሠረት ይህንን መመሪያ አውጥቷል፡፡

ክፍል አንድ

ጠቅላላ ድንጋጌዎች

1. አጭር ርዕስ

ይህ መመሪያ "የመንግሥት የልማት ድርጅቶች የስጋት ሥራ አመራር መመሪያ ቁጥር 169/2017" ተብሎ ሊጠቀስ ይችላል፡፡

2. ትርጓሜ

የቃሉ ወይም የሐረጉ አግባብ ሌላ ትርጉም የሚያሰጠው ካልሆነ በስተቀር በዚህ መመሪያ ውስጥ፡-

- 1) በደንብ ቁጥር 159/16 ትርጉም የተሰጣቸው ቃላት ወይም ሃረጎች ለዚህ መመሪያም ተመሳሳይ ፍቺ የሚኖራቸው ይሆናል።
- 2) “ዋና ሥራ አስፈጻሚ” ማለት ተጠሪነቱ ለሥራ አመራር ቦርድ ሆኖ በማንኛውም ስያሜ የሚጠቀስ ሆኖ ዋና ሃላፊነቱም የድርጅቱን የእለት ከዕለት ተግባራት የሚያስኬድ፣ አመራር የሚሰጥ እና የሚወክል ነው፤

- 3) "የስራ አመራር" ማለት ዋና ሥራ አስፈጻሚ እና ተጠሪነታቸው ለዋና ሥራ አስፈጻሚ የሆነ የልማት ድርጅቱ የሥራ አመራር አባላት ናቸው፤
- 4) "ስጋት" ማለት የአንድን ድርጅት ዓላማ ስኬት ላይ ያልተጠበቀ ተፅዕኖ ሊያስከትል የሚችል ውስጣዊና ውጫዊ አሉታዊ እና አውንታዊ ክስተት ነው፤
- 5) "የስጋት ሥራ አመራር" ማለት የአንድን ድርጅት ዓላማ ስኬት ላይ ያልተጠበቀ ተፅዕኖ ሊያስከትሉ የሚችሉ ስጋቶችን ለማወቅ፣ ለመገምገም፣ ለማስተዳደርና ለመቆጣጠር የሚያስችል የአመራር ጥበብ ሲሆን ድርጅቱን የሚጎዱ ተግዳሮቶችን በመለየት እና በመቆጣጠር እንዲሁም ስጋትን በማስተዳደር ለዓላማ መሳካት ምክንያት ማረጋገጫ የሚሰጥ ሂደት ነው፤
- 6) "ስጋት የማስተናገድ ፍላጎት" ማለት አንድ ድርጅት ተልዕኮውን እና ስትራቴጂክ ዓላማዎቹን ለማሳካት ሲል በፈቃደኝነት የሚቀበለው የስጋት መጠን ወይም ዓይነት ነው፤
- 7) "የስጋት ፕሮፋይል" ማለት በመከሰት ዕድላቸውና በሚያደርሱት ተጽዕኖ ከፍተኛነት በቅደም ተከተል የተመዘገቡ ስጋቶች ስብስብ ሲሆን በየጊዜው የሚሻሻልና የሚከለስ እንዲሁም ሊከሰቱ የሚችሉ ስጋቶችን፣ የስጋት ቦታዎችን፣ ስጋቶችን ለማስወገድ ሊወሰዱ የሚገቡ ዕርምጃዎች የሚያሳይ መግለጫ ነው፤
- 8) "የስጋት ሥራ አመራር ንዑስ ኮሚቴ" ማለት የስጋት ሥራ አመራርን እንዲከታተልና እንዲደግፍ ኃላፊነት የተሰጠው የሥራ አመራር ቦርድ ንዑስ ኮሚቴ ነው፤
- 9) በዚህ መመሪያ በወንድ ሦታ የተገለጸው የሴትንም ሦታ ያካትታል፡፡

3. የተፈጻሚነት ወሰን

ይህ መመሪያ ለባለስልጣኑ ተጠሪ በሆኑ የመንግስት የልማት ድርጅቶች ላይ ተፈጻሚ ይሆናል፡፡

ክፍል ሁለት

የስጋት ሥራ አመራር መርሆዎችና ሂደት ደረጃዎች

4. የስጋት ሥራ አመራር መርሆዎች

- 1) የአመራሩን ብቃት፣ ቁርጠኝነት፣ ተጠያቂነትና የስጋቱ ባለቤት ተለይቶ መቀመጥ አለበት፤

- 2) ውስን ሀብትን በአግባቡ መጠቀም እንዲቻል በተመረጡ እና በተወሰኑ ጉዳዮች ላይ ለማተኮር ስጋቶች በመከሰት ዕድላቸውና በሚያደርሱት ተጽዕኖ ከፍተኛነት በቅደም ተከተል መለየት አለባቸው፤
- 3) በትክክለኛ፣ በጠራ እና ታዳሚነት ባለው መረጃ ላይ የሚመስረትና የድርጅቱን ዕሴት መጠበቅ የሚያስችል እና የሚፈጥር መሆን አለበት፤
- 4) ቀጣይነት ባለው መልኩ የሚተገበርና በየወቅቱ የሚኖሩ አዳዲስ መረጃዎች ላይ ተመርኩዞ እየተሻሻለ የሚመጣ፣ አሳታፊ እና በየጊዜው ሊፈጠሩ የሚችሉ ስጋቶችን ቀድሞ መተንበይ የሚችል መሆን አለበት፤
- 5) በድርጅቱ ስትራቴጂያዊና ዓመታዊ ዕቅድ፣ የአመራር እና ውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ውስጥ መካተት አለበት፡፡

5. የስጋት ማዕቀፍ ማስቀመጥ

- 1) የልማት ድርጅቱ ያለበት ውስጣዊና ውጫዊ ሁኔታዎች በመገምገም ለድርጅቱ የሚኖረው አዎንታዊ እና አሉታዊ ተጽእኖ መለየት ይኖርበታል፤
- 2) በውጫዊ ሁኔታዎች ግምገማ አጠቃላይ የኢኮኖሚ፣ የማህበራዊ፣ የፖለቲካዊ እና ሌሎች ሁኔታዎች ዳሰሳ መደረግ አለበት፤
- 3) በውስጣዊ ሁኔታዎች ግምገማ የልማት ድርጅቱ አወቃቀር፣ የሰው ኃይል ብቃት፣ ቁርጠኝነት፣ የስነ-ምግባር ዕሴት፣ ቅንነት፣ ቴክኖሎጂ፣ ኃላፊነት አሰጣጥ፣ አመራሮችና ፈጻሚዎች ያላቸው የስጋት አመለካከት ወይም ፍልስፍና እና ሌሎች ውስጣዊ ሁኔታዎች ዳሰሳ መደረግ አለበት፡፡

6. የስጋት ልዩታ ሥራዎች

- 1) ስጋት እና የስጋት አካባቢዎች ከልማት ድርጅቱ ዓላማ፣ ከድርጅቱ ስትራቴጂክ፣ ኦፕሬሽን፣ ፕሮጀክት እና ሌሎች ዕቅድ አንጻር መለየት አለባቸው፤
- 2) በዝርዝር የሚለዩ ስጋቶች በአይነታቸው እና በይዘታቸው ተመሳሳይነት በስትራቴጂክ፣ በኦፕሬሽን፣ በፋይናንስ፣ በፕሮጀክት፣ በገበያ፣ በመልካም ስም መጠበቅ፣ በሰው ኃይል፣ በባለድርሻ አካላት እና በመሳሰሉት የስጋት አይነቶች መመደብ አለባቸው፤
- 3) በስትራቴጂክ ስጋት መደብ ስር የድርጅቱ ቀጣይ ዕድገት ላይ ተፅዕኖ ሊፈጥሩ የሚችሉ ስጋቶች ማለትም፡-

ሀ) በዘርፉ አዳዲስ ተወዳዳሪዎች መምጣት፣ በዘርፉ የቴክኖሎጂና የአሰራር ለውጥ መከሰት፣

ለ) አዳዲስ እድሎችን ያለመጠቀም፣

ሐ) የድርጅቱ አዳዲስ ምርቶች ወይም አገልግሎቶች በነባር ደንበኞቹ ተቀባይነት ያለማግኘት እና

መ) የመሳሰሉ ሌሎች የድርጅቱ ቀጣይ ዕድገት ላይ ተፅዕኖ ሊፈጥሩ የሚችሉ አዳዲስ ስጋቶች መለየት አለባቸው።

4) በኦፕሬሽን ስጋት መደብ ስር በድርጅቱ የዕለት ተዕለት ሥራዎች ላይ አሉታዊ ተፅዕኖ የሚፈጥሩ የአሰራር ሥርዓቶች፣ የፖሊሲዎች፣ የሠራተኞች፣ የሥራ ሂደቶች ያለመስራት፣ የምርትና የአገልግሎት መስጫ ማሸነፊያዎችና መሳሪያዎች ብልሽት፣ የቴሌኮሚኒኬሽንና የኃይል መቋረጥ እና ሌሎች የድርጅቱ የዕለት ተዕለት ኦፕሬሽን ላይ ያልተጠበቀ አሉታዊ ተፅዕኖ ሊፈጥሩ የሚችሉ ስጋቶች መለየት አለባቸው።

5) በፕሮጀክት ስጋት መደብ ስር የፕሮጀክቱ ወሰን ያላካተታቸው ስራዎች መኖር፣ ፕሮጀክቱ በተቀመጠው መርሃ-ግብር መሰረት ያለመከናወን ሁኔታ፣ ፋይናንስ አቅርቦት በቂ አለመሆን፣ የሀብት ወይም የአቅም ውስንነት፣ ከባለድርሻ አካላት ጋር ተገቢውን ግንኙነት ያለማድረግ፣ የዋጋ መናር እና የመሳሰሉ ሌሎች ፕሮጀክቱ እንዳይሳካ ሊያደርጉ የሚችሉ ስጋቶች መለየት አለባቸው።

6) በፋይናንስ ስጋት መደብ ስር የተሰብሰቢና የተከፋይ ሂሳቦች ሁኔታ፣ የወለድና የውጭ ምንዛሬ ተመኖች መለዋወጥ ሁኔታ፣ የካፒታል ወጪዎች ሁኔታ፣ የመንግስት ትርፍ ድርሻ አከፋፈል ሁኔታ፣ የስራ ማስኬጃ ገንዘብ ሁኔታ፣ የብድር እንዲሁም የፋይናንስ አቋም ሁኔታ እና ሌሎች መለየት አለባቸው።

7) በገበያ ስጋት መደብ ስር የገበያ ተወዳዳሪነት ሁኔታ፣ የምርት ወይም አገልግሎት ሽያጭ አድማስ ሁኔታ፣ በዘርፉ ካሉ ሌሎች ድርጅቶች አንጻር በገበያው ተወዳዳሪ ሆኖ የመቆየት ሁኔታ፣ በገበያው ያለው የምርትና የአገልግሎት ዋጋ ሁኔታ እና ሌሎች መለየት አለባቸው።

8) በመልካም ስም የስጋት መደብ ስር የስነ-ምግባር ሁኔታ፣ የምርትና አገልግሎት ጥራት ሁኔታ፣ የፀጥታና ደህንነት ሁኔታ እና ሌሎች መለየት አለባቸው።

9) ስጋት በሚለይበት ወቅት ቀድመው ሲወሰዱ የነበሩ ዕርምጃዎች፣ ተሳታፊና ባለድርሻ አካላት እንዲሁም ጠንካራና ደካማ ጎኖች መለየት አለባቸው።

- 10) በሁሉም የልማት ድርጅቱ ውስጥ ያሉ አመራሮች እና ሰራተኞች የስራ ክፍላቸው ዓላማ እንዳይሳካ ሊያደርጉ የሚችሉ ስጋቶችን እንዲለዩ መደረግ ይኖርበታል፤
- 11) የልማት ድርጅቱ ዓላማ እንዳይሳካ ሊያደርጉ የሚችሉ የተለዩ ስጋቶች መረጃ በስጋት መመዝገቢያ ላይ ተመዝግበው መያዝ አለባቸው፤
- 12) የስጋት መመዝገቢያ ስጋት የመለየት፣ የመተንተን፣ ደረጃ የማውጣት፣ የመቋቋሚያ ስትራቴጂ የማስቀመጥ፣ ፈጻሚ አካል የሚፈጸምበት ጊዜ እና ክትትልና ግምገማ የሚያሳይ ሆኖ መዘጋጀት አለበት፤
- 13) የድርጅቱ የስጋት ፕሮፋይል በየዓመቱ ክለሳ እየተደረገ ያልተፈቱና አዲስ የተለዩ ስጋቶችን በማካተት ወቅታዊ መደረግ አለበት፡፡

7. የስጋት ትንተና ሥራዎች

- 1) ስጋት የሚተነተነው ስጋት የመከሰት ዕድል እና ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ በማስላት ይሆናል፤
- 2) ስጋት የመከሰት ዕድል እና ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ በአኃዛዊ መግለጫና በዓይነታዊ ንጽጽር ይተነተናል፤
- 3) ስጋት የመከሰት ዕድል በአኃዛዊ መግለጫ በስጋቶች ድግግሞሽ ላይ በመመስረት የሚሰላ ሲሆን የልማት ድርጅቱ በተወሰነ የጊዜ ገደብ ውስጥ ካቀደው የምርት ወይም የአገልግሎት ዕቅድ አንጻር ምንምምንም ጊዜ ስጋቶች እንደተከሰቱ በመለየት በመቶኛ በማስላት ነው፤
- 4) የስጋት የመከሰት ዕድላቸው በመቶኛ ሲተነተኑ ከ0-15% ዝቅተኛ፣ ከ16-30% መካከለኛ፣ >30% ከፍተኛ የስጋት ደረጃ ተብሎ መቀመጥ ያለበት ሲሆን ድርጅቱ ከስራው ባህሪና ከራሱ የስጋት ዕይታ አንጻር መጠኑን ሊወስን ይችላል፤
- 5) ስጋት የመከሰት ዕድል በአይነታዊ ንጽጽር የሚተነተነው እንደ ልማት ድርጅቱ የስጋት ዕይታ መሆን አለበት፤
- 6) ስጋት የመከሰት ዕድል በአይነታዊ ንጽጽር፣ ከዚህ በፊት አንድ ጊዜ ወይም ሁለት ጊዜ ብቻ የተከሰተ ወይም ያጋጠመ አልያም ተከስቶ የማያውቅ ከሆነ በዝቅተኛ፣ አልፎ አልፎ ያጋጠመ ወይም የሚከሰት ከሆነ በመካከለኛ፣ በጣም በተደጋጋሚ ያጋጠመ ወይም የሚከሰት ከሆነ በከፍተኛ የስጋት ደረጃዎች መመደብ አለበት፤
- 7) ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ በአኃዛዊ መግለጫ የሚተነተነው በተወሰነ የጊዜ ገደብ ስጋቱ በልማት ድርጅቱ ዓላማ ወይም ግብ ስኬት ላይ በልዩነት ያስከተለውን

ተጽእኖ በመቶኛ በማስላት ከ0-9%ዝቅተኛ፣ 10-18% መካከለኛ፣ >18% ከፍተኛ የስጋት ደረጃ ላይ መመደብ ያለበት ሲሆን የልማት ድርጅቱ ከስራው ባህሪና ከራሱ የስጋት ዕይታ አንጻር መጠኑን ሊወስን ይችላል፤

8) ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ በአይነታዊ ንጽጽር ዓላማ ወይም ግብ ስኬት ላይ ዝቅተኛ ተፅዕኖ ያስከተለ ወይም ሊያስከትል የሚችል ከሆነ ዝቅተኛ፣ መካከለኛ ተፅዕኖ ያስከተለ ወይም ሊያስከትል የሚችል ከሆነ መካከለኛ፣ ከፍተኛ ተፅዕኖ ያስከተለ ወይም ሊያስከትል የሚችል ከሆነ ከፍተኛ የስጋት ደረጃ ላይ ይመደባል፡፡

8. የስጋ ደረጃ ልዩታ ስራዎች

- 1) የተለዩ እና የተተነተኑ ስጋቶችን በተገቢ መንገድ ለማስተዳደር ደረጃ ሊወጣላቸውና በቅደም ተከተል ሊቀመጡ ይገባል፤
- 2) ስጋቶች ደረጃ የሚወጣላቸው ስጋት የመከሰት ዕድል እና ስጋቱ የሚያስከትለው ተጽእኖ በማስላት በዚህ መመሪያ አባሪ (ሰንጠረዥ ሀ) ላይ በቀረበው ጥምርታ መሰረት ይሆናል፤
- 3) ስጋት የመከሰት ዕድል ከፍተኛ ሆኖ ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ ከፍተኛ ወይም መካከለኛ ወይም ስጋት የመከሰት ዕድል መካከለኛ ሆኖ ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ ከፍተኛ ሲሆን በከፍተኛ የስጋት ደረጃ ላይ ይመደባል፤
- 4) ስጋት የመከሰት ዕድል ከፍተኛ ሆኖ ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ ዝቅተኛ፣ ስጋት የመከሰት ዕድል መካከለኛ ሆኖ ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ መካከለኛ ሲሆን በመካከለኛ የስጋት ደረጃ ላይ ይመደባል፤
- 5) ስጋት የመከሰት ዕድል መካከለኛ ሆኖ ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ ዝቅተኛ፣ ስጋት የመከሰት ዕድል ዝቅተኛ ሆኖ ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ መካከለኛ ወይም ዝቅተኛ ሲሆን በዝቅተኛ የስጋት ደረጃ ላይ ይመደባል፡፡

9. ስጋትን ማስተዳደር/መቋቋም

- 1) በልማት ድርጅቱ ዓላማና ግብ ስኬት ላይ አሉታዊ ተፅዕኖዎችን የሚያሳድሩ ስጋቶችን የማስተዳደር ሂደት በጥራት እና ውጤታማ በሆነ መንገድ የአዋቅነት ትንታኔ መሰረት አድርጎ መሰራት አለበት፤
- 2) ስጋትን ለማስተዳደር የመከላከያ ስትራቴጂ እና የድርጊት መረሃ ግብር በማዘጋጀት የውስጥ ቁጥጥር ስርዓት ሊዘጋጅ ይገባል፤

- 3) ስጋቶችን ለማስተዳደር መከናወን ያለባቸውን ተግባራት እና የሚሳተፉ አካላት በየተሳትፎ ደረጃቸው ማስቀመጥ እንዲሁም ስጋቶቹን ለማቃለል መከናወን የሚገባቸውን ተግባራት እና የሚከናወኑበትን ጊዜ በማስቀመጥ በዋናው ዕቅድ እንዲካተቱ አድረጎ አፈፃፀማቸውን መከታተል ይኖርበታል፤
- 4) ስጋቶችን በማስወገድ፣ በመቀነስ፣ ለሶስተኛ ወገን በማስተላለፍ እና በመቀበል መቋቋም የሚቻል ቢሆንም ዝርዝር የመከላከያ ስትራቴጂዎች እና የሚከናወኑ ተግባራት መቀመጥ አለባቸው፡፡

10. የመረጃ ልውውጥ እና ግንኙነት ማድረግ

- 1) ስጋቶችን በመተንተን ለማስተዳደር ከውስጣዊና ውጫዊ ባለድርሻ አካላት ጋር ወቅታዊ፣ ትክክለኛ ምክክርና ግንኙነት እንዲኖር በኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂ የተደገፈ የስጋት ስራ አመራር ስርዓት መዘርጋት አለበት፤
- 2) አጠቃላይ ሰራተኞች በስጋት መለየትና ማስተዳደር ሂደት ላይ ያላቸውን ሚና እና ኃላፊነት እንዲያውቁ መደረግ አለበት፤
- 3) ስጋቶችን ደረጃ በደረጃ ለመለየትና ለመፍታት ጠቃሚ መረጃዎች መደራጀትና የስጋት ፕሮፋይል መዘጋጀት አለበት፤
- 4) አጠቃላይ ስጋቶች፣ የስጋት አስተዳደር ስራዎች ዕቅድ እና የዕቅድ አፈጻጸም ለሚመለከታቸው አካላት እንዲቀርቡ ተገቢ የሆነ የሪፖርት አቀራረብ ስርዓት መዘርጋት አለበት፡፡

11. የክትትልና የግምገማ ሥርዓት

- 1) የስጋት ስራ አመራር ስርዓት ዉጤት ከማምጣቱ እና ክፍተቶችን ከመለየት አንጻር በየጊዜው ክትትልና ግምገማ ሊደረግበት ይገባል፤
- 2) ስጋቶች በትክክለኛ መንገድ መለየታቸውን፣ መተንተናቸውንና በአግባቡ ቁጥጥር እየተደረገባቸው መሆኑ ክትትል መደረግ አለበት፤
- 3) በዕቅድ ውስጥ ተካተው እንዲፈቱ የተደረጉ ስጋቶች፣ በድርጊት መርገ ግብራቸው መሰረት መከናወኑ ክትትል መደረግ አለበት፤
- 4) በክትትልና በግምገማ ወቅት የሚለዩ አዳዲስ ስጋቶች እና ያልተፈቱ ወይም የቀሩ ስጋቶች እየተነተኑ የሚፈቱበት ስልት ተዘጋጅቶ በዕቅድ ውስጥ መካተት አለበት፡፡

ክፍል ሶስት

በስጋት ሥራ አመራር የተሳታፊ አካላት ተግባርና ኃላፊነት

12. የባለስልጣኑ ተግባርና ኃላፊነት

- 1) በልማት ድርጅቶች ተግባራዊ የሚደረግ የስጋት ሥራ አመራር ስርዓት ይዘረጋል፤
- 2) የስጋት ስራ አመራር ስርዓት ያመጣውን ፋይዳ ጥናት ያከናውናል፤ ያስገኘውን ውጤት እና ክፍተቶች በመገምገም ማሻሻያ ያደርጋል፤
- 3) የልማት ድርጅቶች በስትራቴጂክና ኦፕሬሽናል ዕቅድ እንዲሁም በፕሮግራም እና በፕሮጀክት ዕቅድ ውስጥ የስጋት አስተዳደር ስራዎች ዕቅድ ማካተታቸውን ያረጋግጣል፤ አፈጻጸሙን በመገምገም ቀጣይነት ያለው የማሻሻያ ሥራዎች እንዲያከናውኑ ክትትልና ድጋፍ ያደርጋል፤
- 4) በልማት ድርጅቶች ደረጃ የተለዩ እና የባለስልጣኑን ድጋፍ የሚፈልጉ ስጋቶችን ከልማት ድርጅቶች ጋር በመወያየት ስጋቶችን የመከላከል እና የማስተዳደር ሥራን ይደግፋል፤
- 5) በስጋት ሥራ አመራር መሰረታዊ መርሆዎች፣ ስልቶች እና በሌሎችም ተያያዥ ጉዳዮች ላይ የስልጠና መድረክ ያመቻቻል፤
- 6) በስጋት አስተዳደር የተሻለ አፈጻጸም እና ተሞክሮ ካላቸው የልማት ድርጅቶች ልምድ ወደ ሌሎች እንዲስፋፋ የልምድ ልውውጥ፣ የሴሚናር እና የወርክሾፕ መድረክ ያመቻቻል፤
- 7) የልማት ድርጅቶች የተለዩ ስጋቶችን ለማስተዳደር በነደፉት ስትራቴጂዎች እና ድርጊት መርሃ ግብር መሰረት የመከላከል እና የማስተዳደር ሥራዎችን ስለማከናወናቸው በየሩብ ዓመቱ እና በዓመታዊ አፈጻጸም በመገምገም ግበረ-መልስ ይሰጣል፤ የመስክ ምልከታ ያከናውናል፡፡

13. የሥራ አመራር ቦርድ ተግባርና ኃላፊነት

- 1) የስጋት ስራ አመራርን የሚከታተል ንዑስ ኮሚቴ ያደራጃል! ይደግፋል፤ አፈጻጸሙን ይከታተላል፤
- 2) የስጋት አስተዳደር አደረጃጀት፣ በጀትና አስፈላጊ ግብዓቶችን ገምግሞ ያፀድቃል፤

- 3) የስጋት ሥራ አመራር ምዘና ዘዴዎችን ይገመግማል፤ የአሰራር ስርዓቶች ያጸድቃል እንዲሁም ለተለዩ ስጋቶች ባለቤት ይሰጣል፤ አፈፃፀሙን ይከታተላል፤
- 4) የተዘረጋው የስጋት አስተዳደር ስርዓት አፈጻጸም በየጊዜው በመገምገም ክፍተቶችን ያሻሽላል፤ የድርጅቱ ማኔጅመንት የስጋት ስራ አመራር ስርዓት መሰረት አድርገው ስጋቶችን እያስተዳደሩ መሆኑን ያረጋግጣል፤
- 5) የድርጅቱን ስጋት የማስተዳደር ፍላጎትና ስጋትን አቻችሎ የመቀበል ደረጃ ይወስናል፤
- 6) የልማት ድርጅቶች የስጋት ፕሮፋይል ገምግሞ ያጸድቃል፤ አፈጻጸማቸውን ይከታተላል፤ ይገመግማል፤
- 7) የድርጅቱን ስጋቶች ተለይተው በስትራቴጂክና ዓመታዊ ዕቅድ ውስጥ መካተታቸው ያረጋግጣል፤ አፈጻጸማቸውን ይከታተላል፤ ይገመግማል፤ አቅጣጫ ይሰጣል፤
- 8) ለቦርድ አባላትና ለድርጅቱ ማኔጅመንት በስጋት ስራ አመራር ዙሪያ የአቅም ግንባታ ስልጠና እና ምርጥ ተሞክሮ እንዲያገኙ ያደርጋል፤
- 9) የልማት ድርጅቱ የተለዩ ስጋቶችን ለማስተዳደር በተነደፉ ስትራቴጂዎች እና በድርጊት መረሃ ግብሩ መሰረት የመከላከል እና የማስተዳደር ሥራዎች ስለማከናወናቸው በየሩብ ዓመቱ እና በዓመታዊ አፈፃፀም በመገምገም አቅጣጫ ይሰጣል፤ ሪፖርቱን ለባለስልጣኑ ያቀርባል፤

14. የስጋት ሥራ አመራር ንዑስ ኮሚቴ ሚና

- 1) የስጋት አስተዳደር አደረጃጀት፣ በጀትና አስፈላጊ ግብዓቶችን ገምግሞ እንዲሟሉ ከውሳኔ ኃሳብ ጋር ለቦርድ በማቅረብ ያፀድቃል፤
- 2) በድርጅቱ አጠቃላይ ስጋቶች መለየታቸው፣ የስጋት ምንጭ፣ የስጋት ተጋላጭነት ደረጃ እና ተጽዕኖ መተንተኑን በመገምገም ከውሳኔ ኃሳብ ጋር ለቦርድ ያቀርባል፤
- 3) የስጋት ምዘና ዘዴዎች እና የአሰራር ስርዓት መዘርጋቱን ያረጋግጣል፤ ይገመግማል፤ አፈጻጸሙን ይከታተላል፤ በሪፖርት ለቦርድ ያሳውቃል፤

- 4) በልማት ድርጅቱ የተዘረጋው የስጋት ሥራ አመራር ስርዓት አፈጻጸም በየጊዜው በመገምገም የድርጅቱ ስራ አመራር ስጋቶችን እያስተዳደረ መሆኑን በማረጋገጥ የውሳኔ ኃሳብ ለቦርድ ያቀርባል፤
- 5) የልማት ድርጅቱን አጠቃላይ ከፋይናንስ አፈፃፀም፣ ከኢንቨስትመንት፣ ከብድር እና ከስትራቴጂ አንፃር የሚያጋጥሙ ስጋቶችን ይቆጣጠራል፤ ውሳኔ እንዲሰጥበት ለቦርድ ያቀርባል፤
- 6) ስጋትን ለመከላከል እና ለማስወገድ የስጋት አስተዳደር ዕቅድ በድርጅቱ ስትራቴጂ እና ዓመታዊ እቅድ ውስጥ መካተቱን ያረጋግጣል፤ በየወሩ፣ በየሩብ ዓመቱ እና በዓመታዊ አፈፃፀሙን በመገምገም ለቦርድ ያቀርባል፤
- 7) የድርጅቱ የስጋት ፕሮፋይል ገምግሞ የውሳኔ ሃሳብ ለቦርድ ይቀርባል፤
- 8) የስጋት ስራ አመራር ውጤታማነትን እየገመገመ ለተፈጠሩ የተለያዩ አዳዲስ ስጋቶች የማምከኛ ስትራቴጂና ዘዴ ተቀይሶ ተግባራዊ መደረጉን በመገምገም ለቦርድ የውሳኔ ኃሳብ ያቀርባል፡፡

15. የዋና ሥራ አስፈጻሚ ተግባርና ኃላፊነት

- 1) የድርጅቱን የስጋት ማዕቀፍ ያዘጋጃል፤ ከድርጅቱ ስፋት፣ የሥራ ባህሪና ውስብስብነት ጋር የሚመጣጠን ተገቢውን አደረጃጀት እንዲፈጠር የውሳኔ ኃሳብ ያቀርባል፤ በሰው ኃይል እንዲሟላ ያደርጋል፤
- 2) ስጋትን በአግባቡ ለመለየት፣ ለመተንተን፣ ደረጃ ለማውጣት፣ የመከላከል እና የመቋቋሚያ ስትራቴጂ ለመንደፍ የሚያስችል ስርዓት ተዘጋጅቶ እንዲቀርብ ያደርጋል፤ ለቦርድ አቅርቦ ያፀድቃል፤ ተግባራዊ እንዲደረግ ያደርጋል፤
- 3) በድርጅት ደረጃ ስጋቶችን ለመለየት ጥናት እንዲከናወን ያደርጋል፤ ስጋቶችን በደረጃ ተለይተው የማምከኛ ስትራቴጅ ተነድፎላቸው የመከላከልና የማስተዳደር ስራውን ይመራል፤
- 4) የድርጅቱ ስጋቶች ተብለው የተለዩትን ለመከላከል እና ለማስተዳደር ከሚከናወኑ ዝርዝር ተግባራት ጋር በስትራቴጂክ እና ዓመታዊ እቅድ ላይ በማካተትና ተገቢውን ሃብት በመመደብ ለቦርድ ያቀርባል፤

- 5) በልማት ድርጅቱ ያሉ የሥራ ክፍሎች ከሥራ ባህሪያቸው አንፃር ሊከሰቱ የሚችሉ ስጋቶችን ለይተው እና የማምከኛ ስትራቴጂ ነድፈው እንዲከላከሉ እና እንዲያስተዳድሩ ያደርጋል፤ አፈጻጸሙን ይገመግማል፤ አቅጣጫ ይሰጣል፤
- 6) የስጋት ደረጃቸው የቀነሱ ስጋቶች ከስጋት መመዝገቢያ እንዲወጡ፤ በክትትልና በግምገማ ወቅት የሚለዩ አዳዲስ ስጋቶች እንዲተነተኑ፤ የስጋት ደረጃ እንዲወጣላቸው፤ የማምከኛ ስትራቴጂ እንዲነደፍላቸው ያደርጋል፤
- 7) የልማት ድርጅቱ ከተሰማራበት የስራ ዘርፍ ጋር በተያያዘ በስጋት አስተዳደር የተሻለ አፈጻጸም ካላቸው ተቋማት ምርጥ ተሞክሮ በመቀመጥ ተግባራዊ ያደርጋል፤
- 8) ለልማት ድርጅቱ ስራ አመራርና ሰራተኞች በስጋት ስራ አመራር ዙሪያ የአቅም ግንባታ ስልጠና እንዲያገኙና የስጋት ሥራ አመራር የድርጅቱ የአሰራር ስርዓት ባህል እንዲሆን ያደርጋል፤
- 9) በልማት ድርጅት ደረጃ የተለዩ ስጋቶችን ለማስተዳደር በተነደፉ ስትራቴጂዎች እና በድርጊት መረጃ ግብሩ መሰረት የመከላከል እና የማስተዳደር ሥራዎች ስለመከናወኑ በየወሩ፣ በየሩብ ዓመቱ፣ በየስድስት ወሩ እና በዓመታዊ አፈጻጸም በማዘጋጀት እና በቦርድ በማጸደቅ ለባለስልጣኑ ያቀርባል፡፡

16. የስጋት ሥራ አመራር መከታተያ የሥራ ክፍል ሚና

- 1) የልማት ድርጅቱን የስጋት ሥራ አመራር ሥርዓት ረቂቅ ሰነድ ያዘጋጃል፤ ሲፀድቅም ተግባራዊ እንዲሆን ያደርጋል፤
- 2) በድርጅት ደረጃ ትኩረት የሚሹ ዋና ዋና ስጋቶችን እና አዳዲስ ስጋቶችን በየጊዜው ይለያል፤ ይተነተናል፤ ደረጃ ያወጣል፤ የመከላከያ እና የማስተዳደሪያ ስትራቴጂ ይነድፋል፤ አፈጻጸሙን ይከታተላል፤ ተነድፎላቸው የመከላከል እና የማስተዳደር ሥራውን ይመራል፤
- 3) የድርጅቱን የስጋት ስራ አመራር ስትራቴጂና ዓመታዊ እቅድ ያዘጋጃል አፈጻጸሙን ይከታተላል፤ ይደግፋል፤
- 4) በተለያዩ የሥራ ክፍሎች የተለዩ ስጋቶችን በስጋት መመዝገቢያ ላይ ይመዘገባል፤ የስጋት ፕሮፋይል ያደራጃል፤

- 5) እያንዳንዱ የሥራ ክፍል ስጋቶቻቸውን እንዲለዩ፣ የስጋት ትንተና እንዲሰሩ፣ ደረጃ እንዲያወጡ፣ ለስጋቶቹ የማምከኛ ስትራቴጂ አዘጋጅተው ስለመተግበራቸው ይከታተላል፣ ይደግፋል፣ አፈፃፀሙን ይገመግማል።
- 6) የድርጅቱን የስጋት ስራ አመራር አፈፃፀም ያዘጋጃል፣ ያደራጃል፣ በመርሃ ግብሩ መሰረት ለሚመለከተው አካል ያቀርባል።
- 7) በስጋት ሥራ አመራር ስርዓት አተገባበር እና በስጋት መከላከልና ማስተዳደር ዙሪያ የስራ ክፍሎችን ይደግፋል፣ ያማክራል።
- 8) በስጋት ሥራ አመራር መሰረታዊ መርሆዎች፣ ስልቶች እና በሌሎችም ተያያዥ ጉዳዮች ላይ የስልጠና መድረክ ያመቻቻል፣ ስልጠና ይሰጣል፣ የተሻለ አፈፃፀም ካላቸው ድርጅቶች የልምድ ልውውጥ እንዲከናወን መድረክ ያዘጋጃል።

17. የውስጥ አዲት አገልግሎት

- 1) በድርጅቱ የተዘረጋውን የስጋት ስራ አመራር ሥርዓት ውጤታማነት ይከታተላል፣ አፈፃፀሙን በመገምገም ለድርጅቱ አመራርና የበላይ ኃላፊ ሪፖርት ያቀርባል።
- 2) የተዘረጋው የሥጋት አስተዳደር ሥርዓት በአጠቃላይ የድርጅቱን ሀብት፣ መልካም ስም፣ እሴትና በእንቅስቃሴ ላይ ያሉ ሥራዎችን ለመጠበቅ ብቁ መሆናቸውን ገምግሞ ገንቢ አስተያየት ይሰጣል።
- 3) የስጋት አስተዳደር ስራዎች አፈፃፀም ገምግሞ የማሻሻያ ሃሳቦች ለቦርድ እና ለድርጅቱ ስራ አመራር በማቅረብ ይደግፋል።
- 4) ተለይተው የታወቁ የሥጋት አካባቢዎች፣ የስጋት ምዘና ውጤቶች እና እነዚህን ሥጋቶች ለመቆጣጠር የሚከናወኑ ስራዎች ላይ በማተኮር የአዲት ስራ ዕቅድ ያቅዳል፣ ምርመራ ያካሄዳል፣ የምርመራ ውጤቱን ለቦርድ ሪፖርት ያቀርባል

ክፍል አራት

ልዩ ልዩ ድንጋጌዎች

18. ተፈጻሚነት ስለማይኖራቸው ህጎች

በዚህ መመሪያ መሰረት በመንግሥት የልማት ድርጅቶች ማንኛውም መመሪያና የአሰራር ልማድ በዚህ መመሪያ በተሸፈኑ ጉዳዮች ላይ ተፈጻሚነት አይኖረውም፡፡

19. መመሪያውን ስለማሻሻል

ይህ መመሪያ አስፈላጊ ሆኖ ሲገኝ በባለስልጣኑ ሊሻሻል ይችላል፡፡

20. መመሪያው የሚፀናበት ጊዜ

ይህ መመሪያ በፍትህ ሚኒስቴር ተመዝግቦ በመንግስት የልማት ድርጅቶች አስተዳደር ባለስልጣን ድህረ ገጽ ላይ ከተጫነበት ጊዜ ጀምሮ የፀና ይሆናል፡፡

አዲስ አበባ 2017ዓ.ም

አቶ ተንኩዌይ ጆክ ሮም

በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር

የመንግስት የልማት ድርጅቶች አስተዳደር ባለስልጣን

ዋና ሥራ አስፈጻሚ

አባሪዎች

1. የስጋት ጥምርታ /ሠንጠረዥ ሀ/
2. የስጋት መመዝገቢያ /ሠንጠረዥ ለ/
3. የስጋት አስተዳዳሪ ስራዎች ዕቅድ ማቅረቢያ /ሠንጠረዥ ሐ/
4. የስጋት አስተዳደር ስራዎች ዕቅድ አፈጻጸም ሪፖርት ማቅረቢያ /ሠንጠረዥ መ/

ሰንጠረዥ /ሀ

1. የስጋት ጥምርታ

		ስጋት የሚያስከትለው ተጽዕኖ የስጋት ደረጃ		
		ከፍተኛ	መካከለኛ	ዝቅተኛ
ስጋት የመከሰት እድል የስጋት ደረጃ	ከፍተኛ	ከፍተኛ	ከፍተኛ	መካከለኛ
	መካከለኛ	ከፍተኛ	መካከለኛ	ዝቅተኛ
	ዝቅተኛ	መካከለኛ	ዝቅተኛ	ዝቅተኛ

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ያዘጋጀው አካል ስም

የተዘጋጀበት ቀን.....

3. የስጋት አስተዳደር ስራዎች እቅድ ማቅረቢያ

የልማት ድርጅቱ ስም.....

ያዘጋጀው አካል ስም.....

የተዘጋጀበት ቀን.....

ተ. ቁ.	ስጋት	የስጋት መደብ	የስጋት ደረጃ	ስጋቱን ለመከላከል የሚያስፈልጉ ተግባራት	የነጥብ ድርሻ(ክብደት)	የስጋቱ ባለቤት/ፈጻሚ አካል	የሚከናወንበት ጊዜ											
							1ኛ ፍብ ዓመት			2ኛ ፍብ ዓመት			3ኛ ፍብ ዓመት			4ኛ ፍብ ዓመት		
							መስከረም	ትቅምት	ህዳር	ታህሳስ	ጥር	የካቲት	መጋቢት	ሚያዲያ	ግንቦት	ሰኔ	ሀምሌ	ነሀሴ

ሰንጠረዥ /መ

4. የስጋት አስተዳደር ስራዎች እቅድ አፈጻጸም ሪፖርት ማቅረቢያ

የልማት ድርጅቱ ስም.....
 ያዘጋጀው አካል ስም.....
 የተዘጋጀበት ቀን.....

ተ.ቁ	ስጋት	የስጋት መደብ	ስጋቱን ለመቆጣጠር የሚከናወኑ ተግባራት	የነጥብ ድርሻ(ክብደት)	ያልተከናወነ ተግባር	ያልተከናወነበት ምክንያት	ቀጣይ የትኩረት አቅጣጫ	ወጫዊ ምክንያት	ምርመራ
