የመንግስት የልማት ድርጅቶች ይዞታና አስተዳደር ኤጀንሲ

የመንግስት የልማት ድርጅቶች

የስጋት ሥራ አመራር መመሪያ

504/2013

The Federal Democratic Republic of Ethiopia Public Enterprises Holding and Administration Agency

ጥር 2011 ዓ.ም

አዲስ አበባ

I. መግቢያ

የመንግስት የልማት ድርጅቶች የተቋቋሙበት ዓላማ እንዲሳካ ለማድረግ ስጋቶችን በመለየት፣ በመተንተን፣ በመመዘንና በቅደም ተከተል በማስቀመጥ አመራር እንዲያገኙ በማድረግ የድርጅቶቹን ዕሴት መጠበቅና ማሳደግ፤ ሥጋቶችን ከመፈጠራቸው አስቀድሞ ለመከላከል ወይም ከተከሰቱም የሚያስከትሉትን ተጽዕኖ ለመቀነስ በየደረጃ ያሉ የሚመለከታቸው አካላት ኃላፊነታቸውን በሚገባ አውቀው እንዲወጡ ማስቻል በማስፈለጉ፤

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

የመንግስት የልማት ድርጅቶች ይዞታና አስተዳደር ኤጀንሲ የሚኒስትሮች ምክር ቤት የኤጀንሲውን ስልጣንና ተግባር ለመወሰን ባወጣው ደንብ ቁጥር 445/2011 አንቀጽ (5) ንዑስ አንቀጽ (3) መሠረት ይህንን መመሪያ አውጥቷል።

የኢትዮጵያ ፌደራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ የመንግስት የልማት ድርጅቶች ይዞታና አስተዳደር ኤጀንሲ
The Federal Democratic Republic of Ethiopia Public Enterprises Holding and Administration Agency

ክፍል አንድ

ጠቅላላ ድንጋጌዎች

1. አጭር ርዕስ

ይህ መመሪያ "የመንግሥት የልማት ድርጅቶች የስጋት ሥራ አመራር መመሪያ" ቁጥር **504/2013** ተብሎ ሊጠቀስ ይችላል፡፡

2. ትርጓሜ

የቃሉ አግባብ ሌላ ትርጉም የሚያሰጠው ካልሆነ በስተቀር በዚህ መመሪያ ውስጥ፦

1) "ኤጀንሲ" ማለት የመንግስት የልማት ድርጅቶች ይዞታና አስተዳደር ኤጀንሲ ነው፡፡

2) "የመንግስት የልማት ድርጅት" ማለት በመንግስት የልማት ድርጅቶች አዋጅ ቁጥር 25/84 አንቀጽ 2 (1) የተመለከተውን ትርጓሜ የሚያሟላ ድርጅት ወይም አክሲዮኖቹ ሙሉ በሙሉ በመንግስት ባለቤትነት የተያዙ አክሲዮን ማህበር ሲሆን በሌሎች ሕጎች ወይም በመንግስት ውሳኔ የተለየ ተቆጣጣሪ ባለሥልጣን የተሰየመላቸውን ድርጅቶች አይጨምርም፡፡

3) "ቦርድ" ማለት በአዋጅ ቁጥር 25/84 አንቀጽ 10/2/ እና አንቀጽ 12 መሰረት የመንግስት የልማት ድርጅቶችን በበላይነት እንዲመራ፣ እንዲቆጣጠርና ውሳኔ እንዲሠጥ የሚመደብ የስራ አመራር ቦርድ ነው፡፡

4) "ዋና ሥራ አስፈጻሚ" ማለት አንድን የልማት ድርጅት/ኮርፖሬሽን ወይም አክሲዮን ማኅበር የሚመራ ዋና ኃላፊ ነው፡፡

5) "ስጋት" ማለት የአንድ ድርጅት ዓላማ ስኬት ላይ ያልተጠበቀ ተፅዕኖ ሊያስከትሉ የሚችሉ ውስጣዊና ውጫዊ አሉታዊ እና አውንታዊ ክስተቶች ነው፡፡

6) "የስጋት ሥራ አመራር" ማለት የአንድ ድርጅት ዓላማ ስኬት ላይ ያልተጠበቀ ተፅዕኖ ሊያስከትሉ የሚችሉ ስጋቶች ለማወቅ፣ ለመገምገም፣ ለማስተዳደርና ለመቆጣጠር የሚያስችል የአመራር ጥበብ ሲሆን ድርጅቱን የሚጐዱ ተግዳሮቶችን በመለየት እና በመቆጣጠር እንዲሁም ስጋትን በማስተዳደር ለዓላማ መሳካት ምክንያታዊ ማረጋገጫ የሚሰጥ ሂደት ማለት ነው፡፡

የኢትዮጵያ ፌደራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ የመንግስት የልማት ድርጅቶች ይዞታና አስተዳደር ኤጀንሲ
The Federal Democratic Republic of Ethiopia Public Enterprises Holding and Administration Agency

7) "ስጋት የማስተናገድ ፍለጎት /Risk Appetite/" ማለት አንድ ድርጅት ተልዕኮውን እና ስትራቴጂክ ዓላማዎቹን ለማሳካት ሲል በፈቃደኝነት የሚቀበለው የስጋት መጠን ወይም ዓይነት ማለት ነው፡፡

8) "የስጋት ፕሮፋይል" ማለት በመከሰት ዕድላቸውና በሚያደርሱት ተጽዕኖ ከፍተኛነት በቅደም ተከተል የተመዘገቡ ስጋቶች ስብስብ /ቴምፕሌት/ ሲሆን በየጊዜው የሚሻሻልና የሚከለስ እንዲሁም ሊከሰቱ የሚችሉ ስጋቶችን፣ የስጋት ቦታዎችን፣ ስጋቶችን ለማስወገድ ሊወሰዱ የሚገቡ ዕርምጃዎች የሚያሳይ መግለጫ ማለት ነው፡፡

9) "የስጋት ሥራ አመራርን የሚከታተል ንኡስ ኮሚቴ" ማለት የስጋት ሥራ አመራርን እንዲከታተልና እንዲደግፍ ኃላፊነት የተሰጠው የሥራ አመራር ቦርድ ንዕስ ኮሚቴ ነው፡፡

3. የመመሪያው የተፈፃሚነት ወሰን:-

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

ክፍል ሁለት

የስጋት ሥራ አመራር መርሆዎች

4. የስጋት ሥራ አመራር መርሆዎች፤

1) የአመራሩን ብቃት፣ ቁርጠኝነትን፣ ተጠያቂነትና የስጋቱ ባለቤቶች 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 ታአማኒነት 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፤

The Federal Democratic Republic of Ethiopia Public Enterprises Holding and Administration Agency

5) በድርጅቱ ስትራቴጂያዊና ዓመታዊ ዕቅድ፣ የአመራር እና ውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ውስጥ መካተት አለበት፤

ክፍል ሶስት

የስጋት ሥራ አመራር ሂደት ደረጃዎች፤

5. የስጋት ማዕቀፍ ማስቀመጥ

1) የልማት ድርጅቱ ያለበት ውስጣዊና ውጫዊ ሁኔታዎች በመገምገም ለድርጅቱ የሚኖረው አዎንታዊ እና አሉታዊ ተጽእና 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 ዕሴትና ቅንነት፣ ቴክኖሎጂ፣ ኃላፊነት አሰጣጥ፣ አመራሮችና ፈጻሚዎች ያላቸው የስጋት አመለካከት /ፍልስፍና/ እና ሌሎች ውስጣዊ ሁኔታዎች ዳሰሳ መደረግ አለበት፤

6. የሥጋት ልየታ ሥራዎች /Risk Identification/

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፣ በኦፐሬሽን፣ በፋይናንስ፣ በፕሮጀክት፣ በገበያ፣ በመልካም ስም መጠበቅ፣ በሰው ኃይል፣ በባለድርሻ አካላት /stakeholder/ እና በመሳሰሉት የስጋት አይነቶች መመደብ /Categorized/ አለባቸው፤

3) በስትራቴጂክ ስጋት መደብ ስር የድርጅቱ ቀጣይ ዕድገት ላይ ተፅዕኖ ሊፈጥሩ የሚችሉ ስጋቶች ለምሳሌ በዘርፉ አዳዲስ ተወዳዳሪዎች መምጣት፣ በዘርፉ የቴክኖሎጂና የአሰራር ለውጥ መከሰት፣ አዳዲስ እድሎችን ያለመጠቀም፣ የድርጅቱ አዳዲስ ምርቶች ወይም አገልግሎቶች በነባር ደንበኞቹ ተቀባይነት ያለማግኘት እና የመሳሰሉ ሌሎች የድርጅቱ ቀጣይ ዕድገት ላይ ተፅዕኖ ሊፈጥሩ የሚችሉ አዳዲስ ስጋቶች መለየት አለባቸው፤

የኢትዮጵያ ፌዴራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ የመንግስት የልማት ድርጅቶች ይዞታና አስተዳደር ኤጀንሲ
The Federal Democratic Republic of Ethiopia Public Enterprises Holding and Administration Agency

4) በኦፐሬሽን ስጋት መደብ ስር በድርጅቱ የዕለት ተዕለት ስራዎች ላይ አሉታዊ ተፅዕኖ የሚፈጥሩ የአሰራር ስርዓቶች፣ የፖሊሲዎች፣ የሠራተኞች፣ የስራ ሂደቶች ያለመስራት፣ የምርትና የአገልግሎት መስጫ ማሽነሪዎችና መሳሪያዎች ብልሽት፣ የቴሌኮሚኒኬሽንና የኃይል መቋረጥ እና ሌሎች የድርጅቱ የዕለት ተዕለት ኦፐሬሽን 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 የተሰብሳቢና 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 ይጠበቃል፤

11) የልማት ድርጅቱ ዓላማ እንዳይሳካ ሊያደርጉ የሚችሉ የተለዩ ስጋቶች መረጃ በስጋት መመዝገቢያ ላይ ተመዝግበው መያዝ አለባቸው፤

12) የስጋት መመዝገቢያ የስጋት 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. ስጋት ትንተና ሥራዎች /Risk Analysis/

1) ስጋት የሚተነተነው ስጋት የመከስት ዕድል /Likelihood/ እና ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ /Consequence or Impact/ በማስላት ይሆናል፤

2) ስጋት የመከሰት ዕድል እና ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ በአኃዛዊ መግለጫ /Quantitative/ ወይም በአይነታዊ ንጽጽር /Qualitative/ 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 ምንያህል 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 የልማት ድርጅቱ ከስራው ባህሪና ከራሱ የስጋት ዕይታ አንጻር መጠኑን /threshold/ ሊወስን ይችላል፤

5) ስጋት የመከሰት ዕድል በአይነታዊ ንጽጽር /qualitative/ 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 ተፅዕኖ በመቶኛ በማስላት ከ0-9% ዝቅተኛ፣ ከ10-18%

መካከለኛ፣ >18% ከፍተኛ የስጋት ደረጃ ላይ መመደብ ያለበት ሲሆን የልማት ድርጅቱ ከስራው ባህሪና ከራሱ የስጋት ዕይታ አንጻር መጠኑን /threshold/ 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. የስጋት ደረጃ ልየታ ሥራዎች /Determine the Risk/

1) የተለዩ እና የተተነተኑ ስጋቶችን በተገቢ መንገድ ለማስተዳደር ደረጃ ሊወጣላቸውና በቅደም ተከተል ሊቀመጡ ይገባል፤

2) ስጋቶች ደረጃ የሚወጣላቸው ስጋት የመከስት ዕድል /Likelihood/ እና ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ /Consequence or Impact/ በማስላት በአባሪ /ሠንጠረዝ ሀ/ ላይ በቀረበው ጥምርታ መሰረት ሲሆን የልማት ድርጅቱ የራሱን የስጋት ጥምርታ /Risk Matrix/ ሊወስን ይችላል፤

3) ስጋት የመከሰት ዕድል ከፍተኛ ሆኖ ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ ከፍተኛ ወይም መካከለኛ፤ 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 /Risk Mitigation/

1) በልማት ድርጅቱ ዓላማና ግብ ስኬት ላይ አሉታዊ ተፅዕኖዎችን የሚያሳድሩ ስጋቶችን የማስተዳደር ሂደት በጥራት እና ውጤታማ በሆነ መንገድ

የኢትዮጵያ ፌደራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ የመንግስት የልማት ድርጅቶች ይዞታና አስተዳደር ኤጀንሲ
The Federal Democratic Republic of Ethiopia Public Enterprises Holding and Administration Agency

የአዋጪነት ትንታኔ /Cost /Benefit Analysis/ መሰረት አድርጎ መሠራት 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 ዕቅዶች እንዲካተቱ አድረጎ አፈፃፀማቸውን መከታተል ይኖርበታል፤

4) ስጋቶች 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 የግምገማ ሊደረግበት ይገባል፤

2) ስጋቶች በትክክለኛ መንገድ መለየታቸውን፣ መተንተናቸውንና በአግባቡ ቁጥጥር እየተደረገባቸው መሆኑ ክትትል መደረግ አለበት፤

3) በዕቅድ ውስጥ ተካተው እንዲፈቱ የተደረጉ ስጋቶች፣ በድርጊት መርሃ ግብራቸው መሰረት መከናወኑ ክትትል መደረግ አለበት፤

4) በክትትልና በግምገማ ወቅት የሚለዩ አዳዲስ ስጋቶች እና ያልተፈቱ ወይም የቀሩ ስጋቶች (Residual Risks) እየተነተኑ የሚፈቱበት ስትራቴጂ ተዘጋጅቶ በዕቅድ ውስጥ መካተት አለበት፤

ክፍል አራት

በስጋት ሥራ አመራር የተሳታፊ አካላት ተግባርና ኃላፊነት

12. የኤጀንሲው ተግባርና ኃላፊነት

1) በልማት ድርጅቶች ተግባራዊ የሚደረግ የስጋት ስራ አመራር ስርዓት ይዘረጋል፤

2) የስጋት ስራ አመራር ስርዓት ያመጣውን ፋይዳ ጥናት ያከናውናል፣ ያስገኘውን ውጤት እና ክፍተቶች በመገምገም ማሻሻያ ያደርጋል፤

3) የልማት ድርጅቶች በስትራቴጂክና ኦፐሬሽናል 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 የኤጀንሲውን 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 አፈፃጸም እና ተሞክሮ ካላቸው የልማት ድርጅቶች ልምድ ወደ ሌሎች እንዲስፋፉ የልምድ ልውውጥ፣ የሲሚናር እና የወርክሾፕ መድረክ ያመቻቻል፤

7) የልማት ድርጅቶች የተለዩ ስጋቶችን ለማስተዳደር በነደፉት ስትራቴጂዎች እና ድርጊት መርሃ ግብር መሰረት የመከላከል እና የማስተዳደር ሥራዎችን ስለማከናወናቸው በየሩብ ዓመቱ፣ በየስድስት ወሩ እና በዓመታዊ አፈፃጸም በመገምገም ግብረ-መልስ ይሰጣል፣ የመስክ ምልከታ ያከናውናል፤

13. የሥራ አመራር /ዳይሬክተሮች/ 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፣ አፈፃጸሙን 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 (Risk Tolerance) 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፣ በየስድስት ወሩ እና በዓመታዊ አፈፃጸም በመገምገም አቅጣጫ ይሰጣል፣ ሪፖርቱን ለኤጀንሲው ያቀርባል፤

14. የስጋት ሥራ አመራርን የሚከታተል ንዑስ ኮሚቴ ተግባርና ኃላፊነት

1) የስጋት አስተዳደር አደረጃጀት፣ በጀትና አስፈላጊ ግብዓቶችን ገምግሞ እንዲሟሉ ከውሳኔ ኃሳብ ጋር ለቦርድ በማቅረብ ያፀድቃል፤
2) በልማት ድርጅቱ የሚዘጋጁ የስጋት ሥራ አመራር ፖሊሲና መመሪያዎችን ይገመግማል ለቦርድ ሪፖርት ያቀርባል፤

The Federal Democratic Republic of Ethiopia Public Enterprises Holding and Administration Agency

3) በድርጅቱ አጠቃላይ ስጋቶች መለየታቸው፣ የስጋት ምንጭ፣ የስጋት ተጋላጭነት ደረጃ እና ተጽዕኖ መተንተኑን በመገምገም ከውሳኔ ኃሳብ ጋር ለቦርድ ያቀርባል፤

4) የስጋት ምዘና ዘዴዎች እና የአሰራር ስርዓት መዘርጋቱን ያረጋግጣል፣ ይገመግማል፣ አፈጻጸሙን ይከታተላል፣ በሪፖርት ለቦርድ ያሳውቃል፤

5) በልማት ድርጅቱ የተዘረጋው የስጋት ሥራ አመራር ስርዓት አፈጻጸም በየጊዜው በመገምገም የድርጅቱ ማኔጅመንት ስጋቶችን እያስተዳደረ መሆኑን በማረጋገጥ የውሳኔ ኃሳብ ለቦርድ ያቀርባል፤

6) የልማት ድርጅቱን አጠቃላይ ከፋይናንስ አፈፃፀም፣ ከኢንቨስትመንት፣ ከብድር እና ከስትራቴጂ አንፃር የሚያጋጥሙ ስጋቶችን ይቆጣጠራል፣ ውሳኔ እንዲሰጥበት ለቦርድ ያቀርባል፤

7) ስጋትን ለመከላከል እና ለማስወገድ የስጋት አስተዳደር ዕቅድ በድርጅቱ ስትራቴጂ እና ዓመታዊ እቅድ ውስጥ መካተቱን ያረጋግጣል፣ በየወሩ፣ በየሩብ ዓመቱ፣ በየስድስት ወሩ እና በዓመታዊ አፈፃፀሙን በመገምገም ለቦርድ ያቀርባል፤

8) የድርጅቱ የስጋት ፕሮፋይል ገምግሞ የውሳኔ ሃሳብ ለቦርድ ቀርባል፤

9) 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) የድርጅቱ 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 ስትራቴጂ ተነድፎላቸው የመከላከል እና የማስተዳደር ሥራውን ይመራል፤

የኢትዮጵያ ፌዴራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ የመንግሥት የልማት ድርጅቶች ይዞታና አስተዳደር ኤጀንሲ
The Federal Democratic Republic of Ethiopia Public Enterprises Holding and Administration Agency

4) የድርጅቱ ስጋቶች ተብለው የተለዩትን ለመከላከል እና ለማስተዳደር ከሚከናወኑ ዝርዝር ተግባራት ጋር በስትርቴጂክ 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 በመቀመር ተግባራዊ ያደርጋል፤

8) ለድርጅቱ ማኔጅመንትና ሰራተኞች በስጋት ስራ አመራር ዙሪያ የአቅም ግንባታ ስልጠና እንዲያገኙና የስጋት ሥራ አመራር የድርጅቱ የአሰራር ስርዓት ባህል እንዲሆን ያደርጋል፤

9) በድርጅት ደረጃ የተለዩ ስጋቶችን ለማስተዳደር በተነደፉ ስትራቴጂዎች እና በድርጊት መረሃ ግብሩ መሰረት የመከላከል እና የማስተዳደር ሥራዎች ስለመከናወኑ በየወሩ፣ በየሩብ ዓመቱ፣ በየስድስት ወሩ እና በዓመታዊ አፈፃጸም በማዘጋጀት በዋናነት ለቦርድ እና ለኤጀንሲው ያቀርባል፤

16. የስጋት ሥራ አመራርን እንዲከታተል ኃላፊነት የተሰጠው የሥራ ክፍል ተግባርና ኃላፊነት

1) የልማት ድርጅቱን የስጋት ሥራ አመራር ስርዓት ረቂቅ ሰነድ ያዘጋጃል፣ ሲፀድቅም ተግባራዊ እንዲሆን ያደርጋል፤

2) በድርጅት ደረጃ ትኩረት የሚሹ ዋና ዋና ስጋቶችን እና አዳዲስ ስጋቶችን በየጊዜው ይለያል፣ ይተነትናል፣ ደረጃ ያወጣል፣ የመከላከያ እና የማስተዳደሪያ ስትራቲጂ ይነድፋል፣ አፈፃጸሙን ይከታተላል፤

3) የድርጅቱ የስጋት ስራ አመራር ስትራቴጂክና ዓመታዊ እቅድ ያዘጋጃል አፈፃጸሙን ይከታተላል፣ ይደግፋል፤

4) በተለያዩ የሥራ ክፍሎች የተለዩ ስጋቶችን በስጋት መመዝገቢያ ላይ ይመዘግባል፣ የስጋት ፕሮፋይል ያደራጃል፤

5) እያንዳንዱ የሥራ ክፍል ስጋቶቻቸውን እንዲለዩ፣ የስጋት ትንተና እንዲሰሩ፣ ደረጃ እንዲያወጡ፣ ለስጋቶቹ የማምከኛ ስትራቴጂ አዘጋጅተው ስለመተግበራቸው ይከታተላል፣ ይደግፋል፣ አፈፃጸሙን ይገመግማል፤

6) የድርጅቱን የስጋት ስራ አመራር አፈፃጸም 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 አፈፃጸም ካላቸው ድርጅቶች የልምድ ልውውጥ እንዲከናወን መድረክ ያመቻቻል፤

17. የውስጥ ኦዲት አገልግሎት

1) በድርጅቱ የተዘረጋው የስጋት ስራ አመራር ስርዓት ውጤታማነት ይከታተላል፤ ሥርዓት በቂ ስለመሆኑ በመገምገም ለድርጅቱ አመራርና የበላይ ኃላፊ ሪፖርት ያቀርባል፤

2) የተዘረጋው የሥጋት አስተዳደር ሥርዓት በአጠቃላይ የድርጅቱን ሀብት፣ መልካም ዝና፣ እሴትና በእንቅስቃሴ ላይ ያሉ ሥራዎችን ለመጠበቅ ብቁ መሆናቸውን ገምግሞ ገንቢ አስተያየት ይሰጣል፤

3) የስጋት አስተዳደር ስራዎች አፈጻጸም ገምግሞ የማሻሻያ ሃሳቦች ለስራ አመራር ቦርድ እና ለድርጅቱ ማኔጅመንት በማቅረብ ይደግፋል፤

4) ተለይተው የታወቁ የሥጋት አካባቢዎች፣ የስጋት ምዘና ውጤቶች እና እነዚህን ሥጋቶች ለመቆጣጠር የሚከናወኑ ስራዎች ላይ በማቶከር የኦዲት ስራ ዕቅድ ያቅዳል፤ ምርመራ ያካሄዳል፣ የምርመራ ውጤቱን ለቦርድ ሪፖርት ያቀርባል፤

ክፍል አምስት

ልዩ ልዩ ድንጋጌዎች

18. ተፈጻሚነት ስለማይኖራቸው መመሪያዎችና አሰራሮች

በዚህ መመሪያ መሰረት ከዚህ በፊት የወጣው የመንግሥት የልማት ድርጅቶች የስጋት ሥራ አመራር መመሪያ ቁጥር 04/2010 እና ከዚህ መመሪያ ጋር የሚቃረን ማንኛውም መመሪያና የአሰራር ልምድ በዚህ መመሪያ በተሸፈኑ ጉዳዮች ላይ ተፈጻሚነት አይኖረውም፡፡

19. መመሪያውን ስለማሻሻል

ይህ መመሪያ አስፈላጊ ሆኖ ሲገኝ በኤጀንሲው ሊሻሻል ይችላል፡፡

20. መመሪያው የሚፀናበት ጊዜ

ይህ መመሪያ ከጥር 2011 ዓ.ም ጀምሮ የፀና ይሆናል፡፡

በየነ ገ/መስቀል

የመንግስት የልማት ድርጅቶች ይዞታና አስተዳደር ኤጀንሲ

አባሪዎች

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

The Federal Democratic Republic of Ethiopia Public Enterprises Holding and Administration Agency

/ሠንጠረዥ ሀ/

1. የስጋት ጥምርታ /Risk Matrices/

		ስጋቱ የሚያስከትለው ተፅዕኖ /Consequence/ የስጋት ደረጃ		
		ከፍተኛ	መካከለኛ	ዝቅተኛ
ስጋት የመከሰት ዕድል /Likelihood/ የስጋት ደረጃ	ከፍተኛ	ከፍተኛ	ከፍተኛ	መካከለኛ
	መካከለኛ	ከፍተኛ	መካከለኛ	ዝቅተኛ
	ዝቅተኛ	መካከለኛ	ዝቅተኛ	ዝቅተኛ

ማስታወሻ፡-

- ✓ ይህ የስጋት ጥምርታ እንደተጠበቀ ሆኖ እንደአስፈላጊነቱ የልማት ድርጅቱ ለራሱ አመቺ የሆነ ጥምርታ ሊያዘጋጅ ይችላል፡፡

/ሠንጠረዥ ለ/

2.የስጋት መመዝገቢያ /Risk Register/

የልማት ድርጅቱ ስም---

ተ.ቁ	ስጋት መለየት /Risk Identification/			የስጋት ትንተና /Risk Analysis/			ስጋትን ማስተዳደር/መቋቋም /Risk Mitigation/			ክትትል እና ግምገማ	
	ስጋት	ስጋቱ እንዲፈጠር ያደረጉ ምክንያቶች	የስጋቱ መደብ ወይም አይነት(ስትራቴጂክ፣ ኦፐሬሽናል፣ ፕሮጀክት፣ ፋይናንስ፣ የገበያ ወ.ዘ.ተ)	የስጋቱ የመከሰት ዕድል	ስጋቱ የሚያስከትለ ው ተጽዕኖ	የስጋት ደረጃ	ስጋቱን ለመከላከል የሚከናወኑ ተግባራት	የሚከናወኑበ ት ጊዜ	የስጋቱ ባለቤት/ፈጻሚ አካል	የስጋቱ ሁኔታ /status/	ክትትል የሚያደርገው አካል

ያዘጋጀው አካል ስም---

የተዘጋጀበት ቀን---

/ሠንጠረዥ ሐ/

3. የስጋት አስተዳደር ስራዎች ዕቅድ ማቅረቢያ

የልማት ድርጅቱ ስም---

ያዘጋጀው አካል ስም---

የተዘጋጀበት ቀን--

ተ.ቁ	ስጋት	የስጋት መደብ	የስጋት ደረጃ	ስጋቱን ለመከላከል የሚከናወኑ ተግባራት	የነጥብ ድርሻ (ክብደት) በ%	የስጋቱ ባለቤት/ፈጻሚ አካል	የሚከናወንበት ጊዜ											
							1ኛ ሩብ ዓመት			2ኛ ሩብ ዓመት			3ኛ ሩብ ዓመት			4ኛ ሩብ ዓመት		
							ሐምሌ	ነሐሴ	መስከረም	ጥቅምት	ህዳር	ታህሳስ	ጥር	የካቲት	መጋቢት	ሚያዝያ	ግንቦት	ሰኔ

/ሠንጠረዥ መ/

4. የስጋት አስተዳደር ስራዎች ዕቅድ አፈጻጸም ሪፖርት ማቅረቢያ

የልማት ድርጅቱ ስም---

ያዘጋጀው አካል ስም---

የተዘጋጀበት ቀን---

ተ.ቁ	ስጋት	የስጋት መደብ	ስጋቱን ለመቆጣጠር የተከናወኑ ተግባራት	የነጥብ ድርሻ (ክብደት) በ%	ያልተከናወነ ተግባራት	ያልተከናወነበት ምክንያት	በቀጣይ የሚከናወን /የቀጣይ ትኩረት አቀጣጫ/	ምርመራ