

Mwongozo wa nyanjani wa Udhibiti wa Ndani katika Utendaji



World Food Programme

KUOKOA
MAISHA
KUBADI-
LISHA
MAISHA

Jinsi ya Kudhibiti Hatari Zako na Kupata Udhibiti

Idara ya Usimamizi wa Hatari ya Biashara (ERM)

ERM

Kuingiza Usimamizi wa Hatari

Maudhui



05

NI NINI TUNAJARIBU KUDHIBITI?

Udhibiti wa ndani hufafanuliwa na Mfumo wa ERP wa Udhibiti wa Ndani wa (2015) kama mchakato, uliofanywa na Bodi ya Utendaji ya WFP, usimamizi na wafanyakazi wengine, iliyoundwa kutoa uhakikisho mzuri kuhusu mafanikio ya malengo yanayohusiana na shughuli, kuripoti na kufuata sheria.

35

UMEPATA TATIZO LA UDHIBITI, SASA UNAFANYAJE?

Kuna njia zaidi ya moja ya kuboresha udhibiti wa ndani, kwa hivyo namna ya kukabiliana na tatizo itategemea muktadha wako na vipaumbele vyako.

13

KWA NINI UDHIBITI WA NDANI UNaweza KUFELI?

Kufahamu uwezekano wa kushindwa husaidia kuunda mchakato wa tathmini ya udhibiti (sura ya 3) na kusaidia kwa maamuzi kuhusu jinsi ya kufanya kazi ya kudhibiti kwa njia nzuri (sura ya 4).

47

UNawezaJe KUZUIA MASUALA KAMA HAYO KATIKA SIKU ZIJAZO?

Sura hii itagusia vidokezo vya jumla na mbinu kwa washikadau wawili muhimu ambao wana jukumu fulani ili kukuza mfumo mkubwa wa udhibiti wa ndani: mameneja na ofisi ndogo.

23

UNAUTATHMINI VIPI MFUMO WA UDHIBITI?

Wasimamizi wana jukumu la kukagua na kutathmini jinsi udhibiti wa ndani katika muda wao wa udhibiti unavyofanya kazi na wanapaswa kufanya hivyo kila wakati.

Unaweza kupata wapi habari zaidi?

Ili kujifunza zaidi kuhusu hatari, udhibiti na uwajibikaji, unaweza kupata maelezo kwenye kurasa zifuatazo:

CHUKUA UDHIBITI WA NDANI KWA KUJIFUNZA KUPITIA MTANDAONI:

Kwenye mfumo wa [ERM](#) wa [Chaneli ya WeLearn](#), utapata maelezo zaidi kuhusu mafunzo ya mtandaoni kuhusu [Udhibiti wa Ndani katika Utendaji](#) pamoja na kozi nyingine muhimu kuhusiana na mada kama vile [Kima cha chini cha Udhibiti Viwango kwa ajili ya kusimamia Hatari za Mhusika wa Tatu wakati wa Dharura](#) na [pia Modeli ya Mistari Mitatu](#);

JIUNGE NA MAZUNGUMZO:

Kwenye [jamii ya ERM](#) ukitumia Yammer unaweza kujihusisha, kugundua na kushiriki habari, uzoefu na mazoea bora kuhusu udhibiti wa ndani, usimamizi wa hatari, usimamizi wa hatari za ulaghai na zaidi;

TEMBELEA KURASA ZETU ZA WFP GO:

[Mgawanyiko wa ERM na mkusanyiko wa kurasa](#) una habari muhimu na viungo vya mwongozo;

ANGALIA MIONGOZO YETU:

Ikiwa ni pamoja na [Mwongozo wa ERM](#) pamoja na [Kitabu juu ya Uzuiaji wa Ulaghai na Ufisadi](#);

TAZAMA SERA NA MIFUMO YETU:

Ikiwa ni pamoja na [Sera ya Usimamizi wa Hatariya Biashara ya mwaka 2018](#), [Mfumo wa Usimamizi wa WFP \(2018\)](#), [Mfumo wa Udhibiti wa Ndani na Sera iliyorekebishwa ya WFP ya Kupambana na Ulaghai na Rushwa ya \(2021\)](#).

Namna ya Kuanza

Mwongozo huu unatoa ushauri thabiti na wa mashauri mazuri kuhusu namna ya kutekeleza udhibiti bora na nadhifu wa ndani ili kuhakikisha kuwa WFP inaweza kufikia malengo yake. Tutajibu maswali matano ya muhimu ambayo unahitaji kuzingatia wakati wa kuboresha ufanisi wa udhibiti wa ndani katika kazi yako:

1. Ni nini tunajaribu kudhibiti?
2. Kwa nini udhibiti wa ndani unaweza kufeli?
3. Unautathmini vipi mfumo wa udhibiti?
4. Umegeta tatizo la udhibiti, sasa unafanyaje?
5. Unawezaje kuzuia masuala kama hayo katika siku zijazo?

Katika kila mada imewekwa kisa kwa kutumia mifano halisi ya maisha unayokutana nayo katika kazi yako ya kila siku katika WFP. Kwa kufanya hivyo, tutaeleza nadharia ya udhibiti wa ndani na kubuni na kuonyesha matumizi yao mapana katika programu za WFP na kazi za msaada. Mwongozo huu utakuwezesha kutekeleza kwa ujasiri, kutathmini na kuboresha udhibiti wa ndani.

Mwongozo huu ni wa nani?



WFP/Giulio d'Adamo

Mwongozo huu ni kwa wafanyakazi wa WFP katika ofisi zote za WFP na wafanyakazi ambao hufanya kazi kama mameneja na/au kusimamia au kutekeleza shughuli za udhibiti wa ndani. Kama ilivyo kwa kila mtu anayetumia vidhibiti vya ndani kudhibiti hatari, hata wafanyakazi wasio na majukumu ya usimamizi watafaidika na habari iliyo katika mwongozo huu.

Ni nini tunajaribu kudhibiti?

Udhibiti wa ndani hupunguza hatari

Mfumo wa WFP [wa Udhibiti wa Ndani](#) wa (2015) unafasili udhibiti wa ndani kama mchakato, uliofanywa na Bodi ya Utendaji ya WFP, usimamizi na wafanyakazi wengine, iliyoundwa kutoa uhakikisho mzuri kuhusu mafanikio ya malengo yanayohusiana na shughuli, kuripoti na kufuata sheria.

KWA UFUPI, HII INAMAANISHA KUWA UDHIBITI WA NDANI NI...

"Mambo ambayo sisi sote hufanya..." ➤

Udhibiti wa ndani ni jukumu la kila mtu

...kuwa na uhakika ... ➤

Haiwezekani kuwa na udhibiti kamili usio na dosari

...kwamba mambo mazuri hutokea, na mambo mabaya hayatokei... ➤

Udhibiti unahusu kufikia malengo

...katika uendeshaji, utoaji taarifa na uzingatiaji wa sheria"

Udhibiti unahusu shughuli, kuripoti na kuzingatia sheria

Kwa hivyo, kazi ya udhibiti wa ndani ni kupunguza hatari. Hatari inaweza kufafanuliwa kama uwezekano wa kitu kutokea ambacho kinaweza kuathiri vibaya mafanikio ya malengo yako, ikiwa ni pamoja na malengo ya uendeshaji pamoja na mahitaji ya kuripoti na kuzingatia sheria.

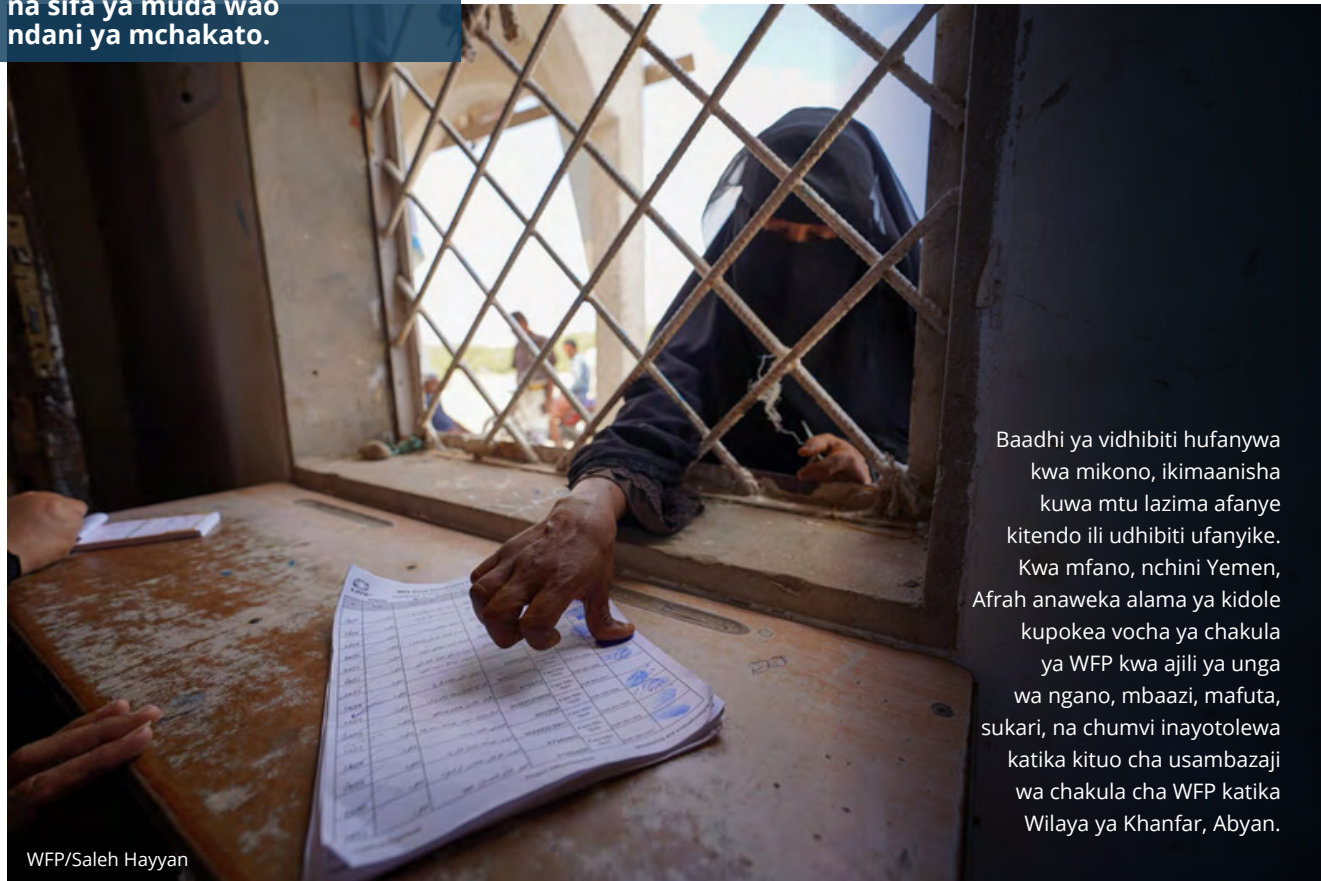
Udhibiti wa ndani unatekelezwa na watu, kwa hivyo haukosi kasoro. Tutazungumza zaidi juu ya hili katika [sura ya 2](#) juu ya *Kwa nini udhibiti wa ndani unaweza kufeli.*

Kama malengo, mazingira ya kazi na hatari yanaendelea kubadilika, udhibiti wa ndani pia unahitaji kubadilika ili kukabiliwa na hali zinazobadilika; kwa hiyo ni mchakato wa kuendelea na wala si jambo la wakati mmoja. Ingawa nadharia inaweza kuonekana kuwa ya hali isiyo sahihi, tutaonyesha kuwa udhibiti wa ndani ni sehemu ya kile ambacho mameneja na wafanyakazi wa WFP wanafanya kila siku.

Usisahau - Udhibiti wa Ndani unakulinda pia!

Udhibiti wa ndani hulinda shirika dhidi ya hatari, na pia hulinda watu wanaotekeleza. Kwa mfano, idhini za ngazi mbalimbali na kamati za maamuzi humlinda mtu yeyote dhidi ya kukabiliwa na shinikizo lisilofaa kushawishi matokeo ya mchakato wa zabuni.

Udhibiti unaweza kuwa na sifa ya muda wao ndani ya mchakato.



WFP/Saleh Hayyan

Baadhi ya vidhibiti hufanywa kwa mikono, ikimaanisha kuwa mtu lazima afanye kitendo ili udhibiti ufanyike. Kwa mfano, nchini Yemen, Afrah anaweka alama ya kidole kupokea vocha ya chakula ya WFP kwa ajili ya unga wa ngano, mbaazi, mafuta, sukari, na chumvi inayotolewa katika kituo cha usambazaji wa chakula cha WFP katika Wilaya ya Khanfar, Abyan.

Aina za udhibiti wa ndani

Udhibiti wa ndani unajumuisha shughuli nyingi sio tu "mafanikio ya haraka" bali hata hatua ngumu zaidi na za gharama kubwa. Kufaulu udhibiti kunahitaji kuthibiti usawa kati ya kiwango kinachokubalika cha hatari na gharama nzuri ya udhibiti.

Ili kupata udhibiti kwa ufanisi, utatakiwa kuhakikisha kuwa una aina sahihi ya shughuli za kudhibiti, ukizingatia zile zina athari zaidi na za gharama nafuu. Hapa chini tutaorodhesha aina za shughuli za udhibiti tunazoweza kutekeleza ili kupunguza hatari.

Komesha, kamata, au rekebisha?

Vidhibiti vya uzuiaji

Udhibiti unaweza kutekelezwa katika hatua za mwanzo za mchakato wako kama hatua ya kuzuia hatari kutokea au kupunguza athari zake ikiwa itatokea. Kwa mfano, kukamilisha tathmini ya uwezo wa mshirika anayeshirikiana kabla ya kutoa mkataba ni njia ya kuzuia ili kuhakikisha mshirika anaweza kukidhi matarajio ya WFP. Katika baadhi ya matukio, kuwekeza katika udhibiti makini mbele inaweza kusaidia timu yako ili kuepuka gharama kubwa katika muda mrefu ikiwa jambo lingenda vibaya

Ugunduzi na Udhibiti wa usahihi

Hivi ni vidhibiti muhimu kuwa navyo baadaye katika mchakato wako wa kugundua matukio yanayotokea bila kutarajiwa. Hili litakupa fursa ya kurekebisha au kuongeza suala hilo kwa kiwango kinachofaa cha usimamizi. Ufuatiliaji wa nyanjani, upatanisho na tathmini za utendaji wa washirika ni mifano ya udhibiti ambao unaweza kukusaidia kugundua masuala ambayo yaliweza kutokea.

Udhibiti unaweza pia kuwa **na sifa ya jinsi zinavyotekelezwa.**

Binadamu au roboti

Baadhi ya vidhibiti hufanywa kwa mikono, ikimaanisha kuwa mtu lazima afanye kitendo ili udhibiti ufanyike. Kwa mfano, upatanisho wa mwongozo wa lahajedwali mbili za Excel na kusaini memo ya uamuzi ni udhibiti kwa mikono.

Vidhibiti vingine ni vya kiotomatiki, ikimaanisha kuwa mtu hahitajiki ili hatua ichukuliwe. Udhibiti wakiomatiki unaweza kugharimu zaidi wakati wa kuanzisha, lakini baada ya hapo, njia hii ni ya kuaminika zaidi kuliko

udhibiti kwa mikono kwani udhibiti wa kiotomatiki hupunguza uwezekano wa makosa ya kibinadamu. Hata hivyo, udhibiti wa kiotomatiki unahitaji kufuatiliwa kwa karibu kwa ubora wa data ("ukijaza kompyuta data zisizo sahihi, itakuandalia habari zisizo sahihi.") na kuhakikisha kuwa udhibiti unafanya kazi kama ilivyokusudiwa na bila kukwepa. Uondoaji data wa kiotomatiki wakati wa usajili wa vitambulisho vya walengwa kwa kutumia data ya biometriki ni mfano wa udhibiti wa kiotomatiki.

Mafunzo ya droni kwa wafanyakazi wa WFP, washirika na serikali nchini Mauritania mnamo Januari 2021. WFP hutumia droni kwa utoaji wa mizigo, mawasiliano, uunganisho, ufuatiliaji wa shamba, na tathmini ya uharibifu, kati ya kazi nyingine. Kutokana na matumizi yao pana, droni zinaweza kutumika kama njia ya kuzuia au kupeleleza.

<https://drones.wfp.org>
www.enhaut.org

Mfumo wa kujidhibiti

Mgawanyo wa majukumu, unajulikana pia kama "mfumo wa kujidhibiti", umejengwa katika mpango wa michakato ya biashara ili kuhakikisha kwamba mtu mmoja hana madaraka kupita kiasi wa kuweza kushawishi mchakato.

Inajumuisha kugawanya kazi katika hatua kadhaa zilizokamilishwa na angalau watu wawili ili kuhakikisha kuwa hakuna mtu mmoja aliye na jukumu kamili, au udhibiti wa, mchakato kutoka mwanzo hadi mwisho. Kwa mfano, ili kuidhinisha malipo ya ankra, mtu mmoja anaweza kuwajibika kwa kuweka mipangilio ya malipo na mwingine kwa kumaliza mchakato.

Kazi muhimu lazima zigawanywe ipasavyo ili kuhakikisha ofisi inalindwa dhidi ya upotevu wa fedha, ulaghai, na ufisadi. Ulaghai kawaida hufanyika zaidi wakati udhibiti wa msingi, kama vile ugavi wa majukumu haupo au hautekelezwi. Kwa taarifa zaidi, angalia [Mwongozo wa WFP kuhusu Uzuiaji wa Ulaghai na Ufisadi](#).

Kutumia uamuzi ili kuboresha ubora – usimamizi na ukaguzi wa wenzi

Moja kati ya mambo muhimu ya udhibiti muhimu yanahusiana na jukumu la usimamizi kukagua na kutoa changamoto kwa shughuli zilizo chini ya uongozi wao. Kwa mfano, usimamizi una wajibu wa kufanya ukaguzi wa ngazi ya juu ya utendaji halisi dhidi ya bajeti, utabiri, na vipindi vilivyopita. Hii ni pamoja na kufuatilia mipango mikubwa ili kupima kiwango ambacho malengo yanafikiwa. Usimamizi pia huchunguza kwa kina na kuidhinisha hati na miamala.

Nenosiri, tafadhali

Wazo la "ni nani anayeweza kufikia" ni aina nyingine muhimu ya tathmini ya kufanya katika mchakato wenu. **Kupunguza ufikiaji** kunaweza kuzuia matatizo yanaohusiana na ubora wa data, matumizi mabaya ya habari na udanganyifu ili kuunda ufuatiliaji na uwazi. Kwa mfano, majina ya watumiaji wa kipekee hutoa uwezekano wa kujua nani aliyefanya nini na wakati gani katika mfumo na inaweza kuwekwa kwa namna ya kuruhusu tu watumiaji wenye jukumu fulani kutekeleza hatua fulani. Mfano mwingine ni kuzuia ufikiaji wa kiwiliwili kwenye maeneo, mali, au rasilimali za kifedha.

Mapitio ya rika ni njia nyingine ya kuongeza ubora wa bidhaa kabla ya kutumwa kwa ukaguzi wa usimamizi au kutambua mafunzo yaliyopatikana na fursa za kuboresha.

Timu za nyanjani za WFP hufanya ufuatiliaji wa mara kwa mara katika kambi zinazosaidiwa na WFP ili kupunguza hatari ya kuongezeka kwa bei. Kazi yao inahakikisha kuwa bidhaa za lishe zinapatikana kwa wakimbizi kwa bei nafuu. Wakimbizi wa Syria wanaweza kununua chakula katika maduka makubwa ya kambi ya Adana na, kutokana na kadi ya chakula, wanaweza kuchagua chakula chenye lishe.



HALI YA 1 – KURIPOTI

1. Malengo yenu ni yapi, yaani, mnatarajia kufikia nini?

Kwa madhumuni ya zoezi hili, fikiria hali ambapo unataka kuzalisha ripoti za ubora wa juu ambazo usimamizi unaweza kutegemea kufanya maamuzi. Baada ya kufikiria kwa uangalifu mchakato wa kuunda ripoti, unatambua hatua tatu muhimu za kazi: uchambuzi wa data, kuandaa ripoti na kuwasilisha ripoti.

2. Ni hatua gani mnachukua ili kuhakikisha kuwa mtazalisha ripoti sahihi na ya hali ya juu?

Ili kufikia lengo lenu, mnahitaji kuzuia au kugundua mambo ambayo yanaweza kwenda vibaya au ambayo yameenda vibaya.

Inafaa kutambua hatua tatu muhimu za kuchukua ambazo zinajumuisha udhibiti wenu wa ndani:

HATUA YA 1:	HATUA YA 2:	HATUA YA 3:
Utaratibu wa kawaida wa uendeshaji unaoelezea mchakato wa kuhakikisha njia iliyopangwa na thabiti ya uchambuzi wa data.	Mfumo wa ukaguzi wa wenzi ambapo mwenzako anathibitisha matokeo yako kwa kusudi la kudhibiti ubora, na kupata makosa yoyote ambayo yanaweza kutokea licha ya matumizi ya SOP.	Ukaguzi wa usimamizi na uidhinishaji wa ripoti za mwisho. Hii inaruhusu timu kuelewa jinsi ripoti zinavyofaa kwa usimamizi, na kuchochea vitendo vya kuboresha ubora kulingana na maoni ya usimamizi.

Michakato ya Utendakazi	Uchambuzi wa data	➤	Kuandaa ripoti	➤	Uwasilishaji wa Ripoti
Hatari	Uchanganuzi usiolingana	➤	Makosa/uwasilishaji wa ubora wa chini	➤	Thamani ya chini ya matumizi/kimkakati
Vidhibiti vya Ndani	Utaratibu wa kawaida wa uendeshaji (SOP)	➤	Ukaguzi wa Wenzi	➤	Ukaguzi wa usimamizi na uidhinishaji

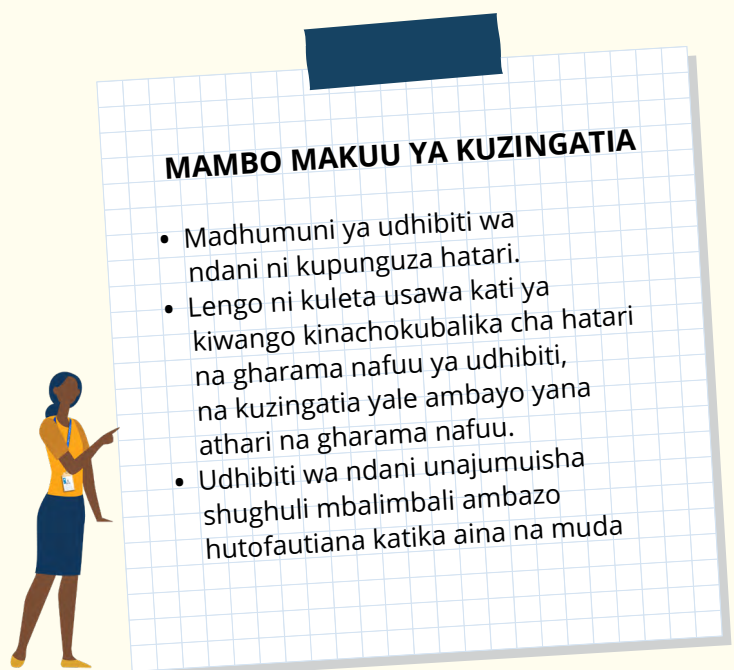
3. Una uhakika gani kwamba ripoti itawasilishwa kwa wakati na kwa ubora unaokubalika?

Tunaweza kudondoa kutokana na mfano huu kwamba timu ina mfumo imara wa udhibiti wa ndani uliopo ili kuhakikisha wanatoa ripoti za hali ya juu. Wakati vidhibiti vitatu vilivyotambuliwa katika Hatua ya 2 vyote vinafanywa kwa mikono, vinawakilisha usawa mzuri kati ya kujaribu kuzuia shida zinazoweza kutokea na kugundua maswala halisi, kama inavyoonyeshwa:

UDHIBITI	LENGO
Uchambuzi wa data wa SOP	Kuzuia uchambuzi duni wa data kwa sababu ya mbinu isiyo na muundo au isiyolingana
Ukaguzi wa Wenzi	Kugundua na kusahihisha makosa au masuala yanayohusiana na uchambuzi, pamoja na uwasilishaji wa taarifa
Ukaguzi wa usimamizi na uidhinishaji	Kugundua udhaifu kama vile matumizi yake kwa ajili ya kufanya maamuzi na kutoa maoni juu ya jinsi ya kuzuia matatizo ya siku za usoni.

Matumizi ya vidhibiti vinavyozuia, kugundua na kusahihisha masuala huboresha ulinzi dhidi ya kufeli. Timu inaweza kuwa na **uhakika** kwamba ikiwa udhibiti wa kuzuia unafeli, basi udhibiti wa upelelezi utabaini tatizo. Kuzingatia mchakato kamili hadi mwisho husaidia kuhakikisha kuwa utegemezi wa udhibiti pia unazingatiwa.

Ilhali timu inaweza kuwa na **uhakika** kwamba mfumo huu utahakikisha kuwa wanafikia lengo lao, bado kuna mambo ambayo yanaweza kwenda mrama – makosa ambayo hakuna mtu anayeyagundua, au labda kitu kipya kinakuja katika uchambuzi ambao timu haijawahi kukabiliwa hapo awali. Hiyo ni kwa nini mfumo kuhakikisha busara, lakini si uhakika kabisa.



“

*KILA MTU KATIKA SHIRIKA
ANA MAJUKUMU YA
KUFANYA KUHUSU
UDHIBITI WA NDANI
KULINGANA NA VIWANGO
TOFAUTI VYA MADARAKA.*

”

- Katibu Mkuu António Guterres -

30 Juni 2021

Kwa nini udhibiti wa ndani unaweza kufeli?

Udhibiti wa ndani husaidia shirika kufikia malengo yake, kuzalisha habari za kuaminika, na kuzingatia sheria husika.

Walakini, hakuna kitu kama udhibiti kamili kwa sababu ya mapungufu mengi, ambayo mengine yako nje ya udhibiti wa WFP. Mifano ya hii ni pamoja na hali za msingi za kiuchumi au kisiasa ambazo zinaathiri mazingira ya uendeshaji wa WFP na kutokea kwa majanga ya asili na magonjwa ya mlipuko.

Lakini wakati mwingine, udhibiti wa ndani hufeli kutokana na muundo mbaya na utekelezaji. Haya ni mambo ambayo hatuna la kufanya, na kwa hiyo ni muhimu kujaribu kuelewa sababu za udhaifu na za kufeli. Kufahamu uwezekano wa kushindwa husaidia kuunda mchakato wa tathmini ya udhibiti ([sura ya 3](#)) na kusaidia kwa maamuzi kuhusu jinsi ya kufanya kazi ya kudhibiti kwa njia nzuri ([sura ya 4](#)).

Watu hufeli

Mfumo wa kudhibiti utakuwa wa kuaminika kama watu watauwajibikia, na kwa hivyo tunahitaji kuhakikisha kwamba usimamizi unaweka mikakati ya kusaidia maadili, utamaduni, na hali ya hewa ya kimaadili kwa ajili ya utekelezaji bora wa udhibiti. Kwa kutambua kwamba kwa kawaida watu hufeli na wanakabiliwa na makosa mbalimbali na tabia, tunaweza kutambua mapungufu kadhaa ya asili ya udhibiti wa ndani.

MAPUNGUFU HAYA YANAWeza KUWA NA MATOKEO YASİYOTARAJIWA YA MAKOSA YA KIBINADAMU:

Uamuzi duni katika kufanya maamuzi –

Ufanisi wa udhibiti unakabiliwa na hali halisi kwamba maamuzi ya binadamu yanaweza kuwa ya kimakosa na ya upendeleo. Maamuzi lazima yafanyike kwa wakati uliopo, kulingana na habari iliyopo na chini ya shinikizo la mazingira.

Ukosefu wa uwezo –

Wakati mwingine watu wanaweza wasiwe na mafunzo au kuhitimu ili kutekeleza majukumu. Ukosefu wa muda na vipaumbele vya kushindana pia vinaweza kuathiri kiwango cha bidii katika kutekeleza udhibiti.

Makosa ya kibinadamu –

Watu wanaweza kutoelewa maagizo au kufanya makosa. Wanaweza pia kufanya makosa kwa sababu ya uzembe, uvurugaji, au uchovu.

MAPUNGUFU HAYA YANAWEZA PIA KUJENGA MAZINGIRA YA VITENDO VYA MAKUSUDI AMBAVYO HUDHOOFISHA UDHIBITI. VITENDO HIVYO NI KAMA VILE:

Usimamizi Kubatilisha Uamuzi

Wakati sera, utaratibu au maelekezo ya usimamizi yanapobatilishwa au kupuuzwa na meneja. Sababu inaweza kuwa urahisi, nia ya kutafuta faida ya kibinafsi au kufanya utendaji wa timu yao uonekane bora kuliko hali ilivyo.

Upotoshaji wa ukweli –

Hii inaweza kujumuisha taarifa potofu kwa wahusika wengine au kutoa hati au rekodi za uwongo kwa makusudi kama vile maelezo ya risiti za bidhaa au orodha ya bidhaa.

Njama ya watu wawili au zaidi –

Watu wakipanga njama ya kuficha kitendo fulani inaweza kubadilisha data ya fedha au taarifa ya usimamizi kwa njia ambayo mfumo wa kudhibiti unakosa kugundua.

Hizi kawaida huchochewa na mambo matatu: shinikizo (kifedha au kihemko, kwa mfano); fursa (uwezo wa kutekeleza bila kushikwa); na kutoa udhuru (kutafuta uhalali wa matendo yasiyo ya uaminifu).

Muundo hufeli

Udhibiti wa ndani unaweza kufeli kutokana na muundo mbaya, yaani, uchaguzi wa shughuli za udhibiti zilizowekwa. Hii inaweza kutokana na ukosefu wa udhibiti kamili au kama upo haufai kwa kazi iliyokusudiwa. Hii inaweza pia ni kuibua tatizo katika kubuni kudhibiti, kama vile kidhibiti kuchunguza masuala ambayo tayari yashatokea, bila hatua za kutosha ili kuwazuia kutokea tena.



Kama mfano wa suala la kubuni, chukua mfano wa kugawanya majukumu. Ilihali ugawanyaji aina fulani husaidia kuzuia udanganyifu na makosa, inawezekana kwamba ugawanyaji mwingi unaweza kusababisha hatari kubwa. Kuwa na aina nyingi ya idhini na ruhsa, mtu anaweza asifanye bidii katika kutekeleza kazi yake akiamini kwamba wengine watagundua makosa. Pia inaweza kujenga ugawaji mwingi wa majukumu katika kazi zinazofanywa watu tofauti, ambayo inaweza kuwazuia kuona picha kubwa na kutambua masuala pana.

Kufeli kwa Utekelezaji

Udhibiti wa ndani pia unaweza kufeli kutokana na utendakazi. Hii ni pamoja na wakati udhibiti usipofanya kazi kama ilivyopangwa au ilivyokusudiwa. Kwa mfano, kwa sababu mtu anayefanya udhibiti haelewi jinsi ya kufanya hivyo kwa ufanisi. Aina hii ya kufeli inatokana na sababu ya kibinadamu, ambayo inaathirika na mazingira ya kudhibiti (Maelezo zaidi katika [sura ya 4](#)). Kufeli pia inatokana na mambo mengine, kama vile masuala ya ubora wa data. Mchakato wa upatanisho unaweza kuwa umefanywa vizuri kulingana na ushahidi unaopatikana lakini itakuwa kosa kuchukua kwa nafasi maadamu una data ya hali ya juu. Ikiwa unashuku kwamba ubora wa data unaweza kuwa tatizo, fuatilia mchakato ili kuzalisha data.

Kwa mfano, ofisi inatumia mfumo mpya wa mtandaoni ambao umeanzishwa kwa wafanyakazi wote kupitia mafunzo ya mtandaoni wakati wa chakula cha mchana. Inaendelea vizuri, na wafanyakazi wanapokea maelezo kamili kuhusu jinsi ya kuandaa hati kwenye jukwaa. Hata hivyo, katika pilikapilika zao za kutafuta chakula cha mchana baada ya mafunzo ya muda mrefu, wanasahau hatua muhimu zaidi: kuwasilisha hati. Ilhali mfumo wenyewe umewekwa kwa ufanisi na udhibiti mzuri, kutokana na "sababu ya kibinadamu", udhibiti hautekelezwi kwa usahihi. Kuzingatia mchakato kutoka mwanzo hadi mwisho ni muhimu ili utegemezi wowote wa udhibiti uwe wazi na ueleweke vizuri.

Mabadiliko ya hali yanasababisha kufeli

Fikiria hali ambayo hufikii matokeo yanayotarajiwa, lakini baada ya kutathmini ubora wa vidhibiti vyako, unakuja kwenye uamuzi kuwa hakuna tatizo maalumu. Huenda tatizo lisiwe katika kidhibiti chenyewe, bali katika mageuzi ya mchakato mpana au mazingira ambayo umeshindwa kukabiliana nayo. Hali zinaendelea kubadilika, kitu ambacho kinaweza kusababisha kubadilisha viwango vya hatari na kuathiri jinsi udhibiti unavyotekelezwa.

Hatari mpya zinaweza kuwa zimejitokeza katika mazingira ya nje ambayo bado hujazitambua na kukabiliana nazo. Hatari mpya zinaweza pia kutokea kwa sababu ya mabadiliko katika mazingira ya ndani, kama vile mabadiliko katika njia za mwingilio za WFP. Kwa upande mwingine, kunaweza kuwa na fursa mpya ambazo unapaswa kutumia. Kwa mfano, kama ofisi yako inatekeleza programu mpya au teknolojia ili kuongeza ufanisi, hii inaweza kuhitaji udhibiti mpya.

Hakikisha pia unazingatia mabadiliko ambayo yanaweza kuathiri jinsi udhibiti unavyotekelezwa, kama vile mshirika mpya, mtoa huduma au mfanyakazi mpya anayeshiriki katika mchakato wako.

Baada ya shule kufungwa nchini Venezuela kwa sababu ya janga la COVID-19, watoto waliojiunga na elimu ya awali na wafanyakazi wa shule walipokea mgao wa chakula wa kila mwezi. Katika picha hii, watu wanajiandikisha kupokea chakula cha WFP katika shule ya "C.E.I. Paraguana".



WFP/Alexis Masciarelli

Malori haya yana msaada wa chakula kwa watu wa Mkoa wa Badakhshan, ambapo theluji kali ilifanya iwe vigumu WFP kuweza kupeleka msaada. Licha ya vikwazo na vizuizi vingi, WFP Afghanistan iliweza kupita na kuhakikisha kuwa msaada umefika kwa Wa Afghanistani kote nchini.



WFP/Hayatullah Rasoli

Hali zinaendelea kubadilika, kitu ambacho kinaweza kusababisha kubadilisha viwango vya hatari na kuathiri jinsi udhibiti unavyotekelezwa.

HALI YA 2 – USIMAMIZI WA WALENGWA

1. Kuweka muktadha

Wewe ni afisa wa programu anayehusika na kusimamia utoaji wa msaada wa pesa kwa walengwa. Ofisi ya nchi yako inakabiliwa na hali ya dharura inayoongezeka huku kukiwa na idadi kubwa ya wakimbizi wanaokimbia mzozo, wengi wao wakiwa hawana hati za utambulisho. Ili kudhibiti hali hii, ofisi imetekeleza jukwaa la SCOPE la kutoa habari kwa walengwa na usimamizi wa uhamishaji pamoja na utambulisho wa kibayometriki pale inapowezekana. Kwa wale wasio na kadi za utambulisho, WFP huthibitisha walengwa kwa kutumia kadi za SCOPE au kupitia mtu mwingine aliye na hati.

Ukaguzi wa ndani wa ofisi yako unafanywa ili ubainishe mapungufu ya udhibiti katika usimamizi wa data za walengwa. Ukaguzi wa ya taarifa ya SCOPE wa ofisi ya nchi ilipata vitambulisho na alama za vidole za walengwa vilivyorudiwa na kusababisha msaada maradufu katika hali fulani. Hili linaonyesha udhaifu katika udhibiti wako. Hebu tuchunguze sababu za jambo hili kutokea.



SCOPE
Enable the Change



WFP ilianzisha mpango wa usajili wa majaribio ya SCOPE huko Mora, mkoa wa Kaskazini Mashariki mwa Cameroon. Jukwaa la SCOPE linatusaidia kuongeza athari za shughuli zetu kwa kuhakikisha mtu anayefaa anapata faida inayokusudiwa, kwa wakati unaofaa na kwa njia bora.

2. Kuelewa vidhibiti vyako

Unatambua hatua tatu za kazi zinazohusika katika usimamizi wa data za walengwa na udhibiti muhimu katika kila hatua ambayo inapaswa kuzuia au kugundua tatizo kabla ya kutokea.

1. Kuondoa data ya walengwa waliosajiliwa mara mbili katika jukwaa la SCOPE kwa kutumia data ya kidijitali na kadi za SCOPE

2. Usimamizi tathmini na idhini ya orodha ya walengwa

3. Upatanisho kati ya iliyopangwa na mnufaika aliyesaidiwa orodha baada ya uwasilishaji

Mchakato wa Utendakazi

Usajili wa walengwa ➤ Maandalizi ya orodha ➤ Uwasilishaji

Hatari

Usajili maradufu ➤ Makosa ya kuingizwa ➤ Tofauti katika msaada uliopangwa

Udhibiti wa Ndani

Makosa maradufu katika SCOPE ➤ Ukaguzi wa usimamizi na idhini ➤ Upatanisho

3. Nini kilikwenda vibaya na wapi?

Kabla ya kutambua jinsi tunavyoweza kuimarisha mfumo wetu wa udhibiti wa ndani, kwanza tunahitaji kutafuta sababu zilizosababisha kufeli. Kwa maneno mengine, tunahitaji kujibu yafuatayo:

a) Je, vidhibiti vipo vya kudhibiti hatari katika mchakato?

b) Je, vimeundwa ipasavyo kwa kazi hio? Yaani, je! vifanikisha kile vinapaswa kufanya? Ikiwa moja ya kidhibiti kinafeli, kidhibiti kingine kinaweza kubainisha tatizo?

c) Je, vidhibiti vimetekelezwa vizuri na wale ambao wanavitekeleza?

Hebu tuchunguze sababu kadhaa zinazoweza kufanya udhibiti wetu kufeli.

Sababu 4 kwa nini udhibiti unaweza kufeli

1. Watu hufeli

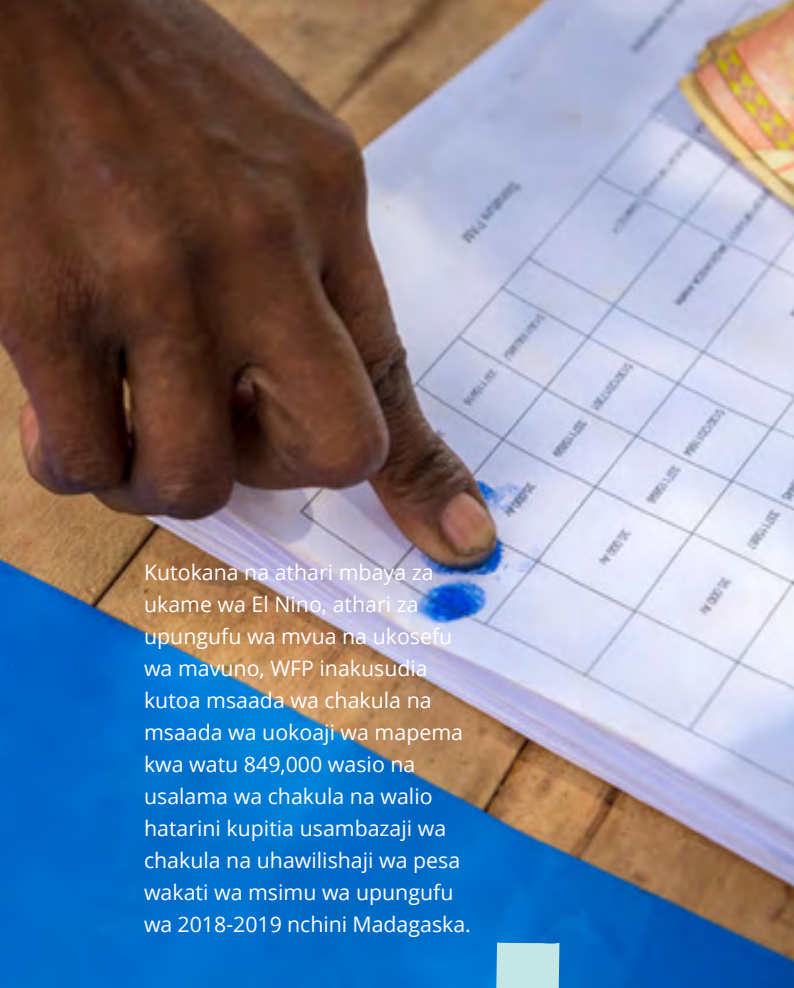
Wakati mwingine wafanyakazi wakiwa na mambo mengi ya kufanya katika muktadha wa dharura, huenda wasiweke kipaumbele upatanisho wa wakati unaofaa kati ya orodha za walengwa zilizopangwa na kusaidiwa. Huu ni mfano wa "kufeli kwa watu" kunakosababishwa na ukosefu wa uwezo. Watu wnapokabiliwa na vikwazo vya wakati na vipaumbele vya kushindana, uwezo wao wa kutekeleza udhibiti itakavyo unaweza kuathirika. Toni ya juu pia inaweza kuwa imechangia kushindwa ikiwa wafanyakazi waandamizi hawakuweka kipaumbele shughuli za kudhibiti au wanaonekana kuzichukulia kwa uzito.

2. Muundo hufeli

Labda mchakato wako umeundwa kwa njia ambayo ukaguzi wa usimamizi na idhini ya orodha za walengwa hufanyika nje ya jukwaa la SCOPE, bila uchambuzi ambao ungemsaidia muidhinishaji kutambua matatizo. Muundo wa udhibiti katika tukio hili unaweza kufungua mlango kwa mabadiliko yasiyoidhinishwa kwenye orodha katika mfumo baada ya ukaguzi na kutoa ruhsa na hivyo kufanya ukaguzi wa usimamizi usiwe na ufanisi.



WFP/Giulio d 'Adamo



Kutokana na athari mbaya za ukame wa El Nino, athari za upungufu wa mvua na ukosefu wa mavuno, WFP inakusudia kutoa msaada wa chakula na msaada wa uokoaji wa mapema kwa watu 849,000 wasio na usalama wa chakula na walio hatarini kupitia usambazaji wa chakula na uhawilishaji wa pesa wakati wa msimu wa upungufu wa 2018-2019 nchini Madagaska.

3. Kufeli kwa Utekelezaji

Licha ya mchakato uliowekwa wa kuondoa data iliojirudia kwa kutumia biometriki na kadi za SCOPE, labda utekelezaji wa mchakato huo ulifeli. Kwa mfano, tunaweza kuzingatia kuwa mwanzo wa janga la COVID-19 na utekelezaji wa kuepuka mikusanyiko huenda uliathiri ukusanyaji wa alama za vidole. Hii pia inaweza kuzuia ofisi kufanya ukaguzi wa utambulisho wa biometriki kwa ya matumizi ya kadi za SCOPE.

4. Hali zimebadilika

Mfano huu ulionyeshwa na muktadha unaobadilika, yaani kuongezeka kwa dharura na ukuaji wa jumla wa wakimbizi bila hati za utambulisho. Hii ilisababisha kuongezeka kwa hatari zinazohusiana na usimamizi wa walengwa ambao ofisi ya nchi haikushughulikia kwa wakati ili kuzuia kufeli.

MAMBO MAKUU YA KUZINGATIA

- Huwezi kupata vidhibiti kamilifu kutokana na mapungufu mbalimbali.
- Mfumo wa kudhibiti unakuwa wa kuaminika kulingana na watu wanaohusika nao.
- Mabadiliko katika mazingira yanaweza kusababisha kuongezeka au kupungua kwa hatari au kuathari ufanisi wa vidhibiti.



“

*KAMA KUNA KIDHIBITI
KISICHOKUWA NA HATARI
NYUMA YAKE, HIYO
INAITWA URASIMU...*

”

- Mkaguzi Mkuu wa WFP Fabienne Lambert -

Retreat ya ERM 2022, Januari 2022

Utawezaje kutathmini mfumo wa udhibiti?

Wasimamizi wana jukumu la kukagua na kutathmini jinsi udhibiti wa ndani katika muda wao wa udhibiti unavyofanya kazi na wanapaswa kufanya hivyo kila wakati.

Tathmini ya udhibiti inaweza kufanywa katika ngazi ya ofisi au kitengo, au kwa mchakato maalum.

Tathmini ya udhibiti kama shughuli ya usimamizi inayoendelea

Wasimamizi hutathmini udhibiti wao mara kwa mara kwa kutumia hukumu ya kitaalamu ili kujua kile kinafanya kazi na kile ambacho hakifanyi kazi, na kutafuta fursa ya kuboresha.

Shughuli hizi zinazoendelea za tathmini zimejumuishwa katika kazi za kila siku. Vyanzo vya ushahidi vinaweza kuwa vya ndani, kama vile ripoti za ufuatiliaji na dashibodi, lakini pia vya nje, kama vile njia za maoni ya jamii. Majadiliano ya mara kwa mara kuhusu hatari na udhibiti pia yanaweza kuwa njia bora za kutathmini afya ya mfumo wako wa kudhibiti na kutambua maboresho yanayohitajika. Shughuli hizi za kawaida zinaweza kusababisha mawazo juu ya jinsi ya kuboresha michakato, taratibu na operesheni ambazo zinaweza kutekelezwa kama sehemu ya kuboresha inayoendelea.

MIFANO YA TATHMINI ZINAZOENDELEA

Hii ni pamoja na usimamizi wa kawaida na shughuli za usimamizi kama vile:

- Uthibitishaji wa hati wa mara kwa mara (kwa mfano, saina ya ankara, ripoti maalum)
- Ukaguzi wa wafanyakazi (kwa mfano, kuingia kwa wafanyakazi, maoni ya PACE)
- Ukaguzi wa mahususi (kwa mfano, wa usambazaji wa washirika)
- Upatanisho (kwa mfano, mali halisi au orodha za walengwa)
- Kulinganisha ripoti dhidi ya vipindi tofauti

Hakuna haja ya kuanza upya – Angalia tathmini za awali kwanza

Kabla ya kufanya shughuli ya kujitathmini, chunguza data zilizoko. Huenda timu yako imefanya tathmini ya hivi karibuni au tathmini za hatari ambazo zinaweza kutoa taarifa muhimu kuhusu udhibiti, matatizo na muktadha katika ofisi yako au mchakato. Mambo ya kujifunza au tathmini za kujitegemea zinaweza kuwa tayari zimetambua fursa za kuboresha, na pia wafanyakazi wenza wanaweza kuwa na mawazo kuhusu nini cha kuboresha.

Hakikisha kuwa maarifa yako juu ya mada hiyo yamesasishwa ili uweze kuweka tathmini yako katika muktadha wa mwongozo wa hivi karibuni wa utendaji.

Ukitaka kujua, kwa nini usiulize?

Uzoefu unatuambia kwamba watu wanaohusika katika kutekeleza mchakato, au wale wanaotumia matokeo yake, kwa kawaida wana hisia nzuri ya nini kinachofanya kazi na kinyume chake. Uliza wadau muhimu juu ya uchunguzi wao na kufadhaika, na angalia na washauri wa hatari na kufuata na wakuu wa kazi juu ya wasiwasi wao wa juu. Itakuwa muhimu kujua ikiwa hatari yoyote, udhibiti au tathmini ya utendaji au mazoezi ya mambo ya kujifunza yameshafanywa na kujua matokeo muhimu ya shughuli hiyo.



Kwa maelezo zaidi unaweza pia kutembelea [Ukusanyaji wa Zoezi la Uhakikisho wa Mkurugenzi Mtendaji](#) kwenye WFPgo, na kusoma [Ukaguzi wa Usimamizi wa hivi karibuni](#) kuhusu masuala muhimu ya Hatari na Udhibiti katika [ukurasa wetu](#)

Guide to the 2021 Executive Director Assurance Exercise

Management Accountability Unit – Risk Management Branch
Enterprise Risk Management Division



November 2021

Mkurugenzi Mtendaji Zoezi la Uhakikisho

Zoezi la Uhakikisho wa ED ni utafiti unaokusudiwa kutambua maswala ya hatari na udhibiti ambayo yanastahili kuongezeka au yanahitaji umakini. Fomu inakamilishwa na ofisi za WFP za nchi za ofisi za kikanda, na wafanyakazi kila mwaka. Kwa kutumia maoni haya, na pia ushahidi kutoka kwa vyombo vya uangalizi na vyanzo vingine, ERM huandaa hati yenye jina *Ukaguzi wa Usimamizi wa Hatari Kubwa na Masuala ya Udhibiti* kwa ajili ya Bodi ya Utendaji katika Kikao cha Mwaka kila mwaka.

Washiriki wanaongozwa kupitia tathmini ya mfumo yao ya udhibiti wa ndani, ikiwa ni pamoja na kutambua hatua zinazoweza kuimarisha udhibiti ambao mameneja wanaweza kuzingatia wakati wa michakato ya kupanga, ya kipaumbele, na ukaguzi wa hatari.

Kushauriana na majibu ya ofisi yako kwa zoezi la hivi karibuni kunaweza kuleta ufahamu ambao unaweza kukusaidia kuelewa hatari na udhibiti katika kazi yako au mchakato wa ramani na kutambua mawazo ya kuimarisha mfumo wa udhibiti.

Kazi ya udhibiti wa kujitathmini

Kazi, mada na aina nyingine ya tathmini binafsi hutumiwa kutathmini ufanisi wa shughuli maalum kudhibiti katika uwanja. Shauriana na wenzako kama tathmini yoyote ya hivi karibuni au mazoezi ya masomo yamefanyika. Kwa habari zaidi juu [ya jinsi tathmini ya kibinafsi inavyofanywa na zana zinazopatikana, angalia Fanya tathmini ya udhibiti](#) hapa chini.



Warsha kati ya KSrelief na WFP katika Ofisi ya WFP huko Aden, Yemen. WFP inasaidia karibu watu milioni 13 na msaada wa chakula nchini Yemen, ikiyapa kipaumbele maeneo yenye viwango vya juu vya ukosefu wa chakula katika jitihada za kuboresha hali ya usalama wa chakula kwa watu na kuzuia njaa.

WFP/Hebatallah Munassar

Tathmini ya hatari

Ofisi za kanda, ofisi za nchi na kazi za makao makuu hushiriki katika mchakato wa tathmini ya hatari ya kila mwaka ambayo imejumuishwa katika mipango ya utendaji ya kila mwaka. Washiriki huandaa na kudumisha rejista za hatari kama sehemu ya zoezi. Tathmini ya hatari pia huzingatia uchambuzi na vipimo vinavyofaa, mazoezi mengine ya hivi karibuni ya ukaguzi wa hatari, matokeo kutoka kwa ujumbe wa hatari au uangalizi, mapendekezo ya uangalizi, na maoni mengine husika.

Ushauriano wa tathmini za hatari uliopo unaweza kusaidia kuelekeza juhudi zako kwenye maeneo ya hatari kubwa na kuelewa vizuri muktadha na changamoto. Hakikisha unaangalia hatari zilizotambuliwa si tu kwa nyadhifa yako, lakini pia nyadhifa zingine. Unaweza kugundua kuwa wametambua hatari na hatua za kupunguza ambazo zinaathiri kazi yako, na unaweza pia kugundua kuwa hatari nyingine zinazohusiana zinafuatiliwa mara kwa mara na zinaweza kutoa ufahamu zaidi.

Mipango ya utendaji na rejista za hatari huhifadhiwa katika [Tovuti ya Mpango wa Utendaji wa Mwaka](#) wa CPP na unaweza kupata mwongozo zaidi katika mkusanyiko wa [ERM M](#) na Hatari ya [Usimamizi wa Maisha kwenye WFPgo](#).

Mapendekezo ya Usimamizi

Vyombo huru vya usimamizi hutoa ufahamu muhimu katika kazi yetu. Tunapendekeza uchanganue vyanzo vilivyo hapa chini ili uone ikiwa kuna ripoti au mapendekezo yoyote yanayofaa. Ofisi yako inaweza kuwa na uchunguzi bora uliotolewa na:

Ofisi ya Tathmini (OEV)

Ripoti za tathmini za makao makuu na za ugatuzi zinaweza kupatikana kwenye [ukusanyaji](#) wa ripoti za tathmini kwenye WFPgo; mapendekezo yanafuatiliwa katika [R2](#) na kuripotiwa kwenye [dashibodi](#) ya CPP.

Ofisi ya Inspekta Jenerali Mkuu (OIG)

[Ripoti na maoni ya usimamizi yanaweza kupatikana kwenye ukurasa wa ripoti ya ukaguzi](#) kwenye wavuti ya umma ya WFP; mapendekezo yanafuatiliwa katika [TeamMate+](#) na kuripotiwa katika [Dashibodiya](#) Jedwali la OIG.

Mkaguzi wa Nje (MN)

Tembelea [ukurasa wa dashibodi za mapendekezo ya uangalizi wanje](#) kwenye WFPgo kwa maelezo kamili kuhusu namna ya pa kupata taarifa.

[Ripoti za Mkaguzi wa Nje na majibu ya usimamizi](#)

Data ya Mapendekezo [ya](#) Mkaguzi wa Nje na maelezo ya majibu ya usimamizi

Ripoti ya Bodi ya Utendaji: Ripoti juu ya utekelezaji wa mapendekezo ya Mkaguzi wa Nje ([Ripoti ya 2020](#)) (Ripoti ya [2021](#))

Kitengo cha Ukaguzi wa Pamoja (JIU)

[Ripoti za JIU na majibu ya wakala](#)
Data ya Mapendekezo [ya](#) JIU na maelezo ya majibu ya usimamizi

Ripoti ya Bodi ya Utendaji: Ripoti ya JIU inayohusiana na kazi ya WFP ([Ripoti ya 2021](#)) ([Ripoti ya 2021 kuhusu lugha nyingi](#)) (Ripoti ya [2022](#))

Fanya tathmini ya udhibiti

Baada ya kushauriana na vyanzo vya habari hapo juu, unaweza kuamua kwamba ofisi yako au mchakato utafaidika kutokana na tathmini iliyopangwa. Ukaguzi wa mara kwa mara ya mfumo na watu wanaohusika moja kwa moja unaweza kutoa ufahamu unaofaa na mapendekezo ya njia bora za kufanya kazi.

FAIDA ZA UDHIBITI WA KUJITATHMINI

- Kuhimiza wamiliki wa mchakato kuchukua jukumu kubwa juu ya usimamizi wa hatari na udhibiti
- Kuongeza ufahamu wa timu juu ya jukumu la udhibiti katika kufikia malengo
- Kuboresha mawasiliano na mawazo ya "lengo la pamoja" kati ya timu

CHANGAMOTO ZA UDHIBITI WA KUJITATHMINI

- Watu wanaweza kuwa na ukinzani kwa mabadiliko
Matokeo ya tathmini binafsi inaweza kuwa ya upendeleo
- Kujenga uwezo wa kudhibiti na usimamizi wa hatari inaweza kuhitaji mafunzo
- Wawezeshaji wenye ujuzi wanaweza kuhitajika kulingana na ugumu wa eneo la kazi

Weka ramani ya mchakato wako

Kama tulivyoona katika baadhi ya matukio hadi sasa, kuandaa ramani rahisi ya mchakato au kufanya muongozo wa mchakato unaweza kukusaidia kutambua matatizo na vikwazo. Unaweza kupanga mchakato wako wa kazi kwa kufikiria hatua tofauti zinazohusika, hatari ambazo unaweza kukabili katika kila moja ya kazi hizo, ikifuatiwa na udhibiti ulioweka ili kupunguza hatari hizo. Kufanya hivyo kutakuwezesha kuona ikiwa kuna mapungufu au udhaifu wowote ambao unahitaji kushughulikiwa. Kumbuka kuzingatia mchakato kamili, wa kutoka mwanzo hadi mwisho, hata kama ni nje ya wajibu wako. Hii itakusaidia katika kutambua utegemezi wowote wa udhibiti kwa ajili ya tathmini yako.

Tumia orodha kaguzi

Ili kufanya ukaguzi wako, unaweza kutumia zana za tathmini ya udhibiti wa utendaji zinazotolewa makao makuu, ofisi za kikanda, au ofisi zingine za nchi. Maktaba ya zana hizi inapatikana [kwenye](#) WFPggo, ambapo utapata viungo vwa orodha za ukaguzi na dodoso za uangalizi juu ya mada kama vile utawala, fedha, uzuiaji wa unyanyasaji wa kijinsia, na teknolojia ya kompyuta.

Angalia mwongozo unaofaa

Zaidi ya orodha kaguzi hizi, mwongozo wowote unaweza kutumika kwa ajili ya kujitathmini kwa kukagua ikiwa sera na taratibu zilizopo zinafuatwa. WFP ina mchakato na sera zilizokomaa kwa maeneo mengi ya kazi na kuangalia utendaji wa ofisi yako dhidi ya mahitaji yaliyowekwa katika mwongozo husika kunaweza kukusaidia kutambua hatua zinazofaa ili kuimarisha udhibiti.

Kagua kama timu

Ukaguzi unakuwa na ufanisi zaidi wakati unafanywa katika vikao vya kikundi ili uweze kutambua masuala mtambuka na ili uweze kuratibu hatua za kuboresha mazingira ya kudhibiti. Kuzingatia mitazamo anuwai kunaweza kusababisha maoni mapya juu ya jinsi ya kuboresha udhibiti wako. Ikiwa wewe ni meneja, hii pia ni njia nzuri ya kuelewa ikiwa wafanyakazi wako wanaona mazingira yao ya kazikwanjiasawanawewe. Nikawaidakugundua kuwa mitazamo juu ya hatari inatofautiana kati ya washiriki wa timu. Faida ya ziada inaweza kupatikana kwa kuhakikisha kuwa matokeo na hatua za kuimarisha unazozitambua kupitia tathmini yako ya kibinafsi zimejumuishwa katika Mpango wa Utendaji wa Mwaka wa ofisi yako na rejista ya hatari inavyofaa.



WFP/Arete/Mauzo ya Nick

Bi Roen, Mwalimu wa Shule ya Msingi ya Koh Rumdoul, anakagua na kuthibitisha vitu vyote vilivyowasilishwa kutoka kwa lori la chakula la WFP, huko Pursat, Cambodia, mnamo 3 Machi 2021. WFP inaendelea kusaidia mipango ya kulisha shule kote Cambodia ili kusaidia kupambana na lishe duni nchini kote.

Tafakuri makini

Kuna mambo kadhaa ambayo itakuwa vizuri kuzingatia wakati wa kutathmini ufanisi wa mfumo wako wa kudhibiti. Hapa chini kuna mapendekezo machache ya kukusaidia kuanza.

- **Je, vidhibiti vyako vinafanya kazi inayotakikana?** Fikiria ikiwa vitasaidia kuzuia au kugundua kitu kibaya kikitokea. Zingatia muda wao, jinsi vidhibiti hivyo vimetengenezwa kulingana na muhtadha wako, na rasilimali unavyovitegea. Itakuwa vizuri pia kuchunguza ikiwa wafanyakazi wamewahi kuripoti matatizo na utekelezaji wao.
- **Je, kuna hatari zinazojitokeza ndani ya kazi yako kwa sababu ya kubadilisha muhtadha au shughuli za utendaji?** WFP inaendelea kubadilika ili kwenda sambamba na kasi ya uvumbuzi na maendeleo katika mazingira yanayobadilika kwa haraka. Utalazimika kuzingatia mabadiliko yoyote yanayoongeza au kupunguza hatari katika maeneo fulani na kuathiri utekelezaji wa mfumo wako wa udhibiti.
- **Je, baada ya kuweka udhibiti kwa nafasi yake, mabaki ya hatari yanakubalika?** Hata udhibiti bora sio hakikisho kuwa kitu kibaya hakitokea, lakini tunataka kuhakikisha kuwa hatari yoyote iliyobaki ni ya busara na kama inavyotarajiwa katika WFP.
- **Je, una ushahidi wa kufuatilia utendaji wa udhibiti?** Itakuwa vizuri kuzingatia aina gani ya ushahidi wa udhibiti na utendaji wake unaweza kufuatilia ili kujua ikiwa udhibiti wako ni mzuri. Kwa kuongezea, zingatia ikiwa ushahidi huo umepangwa vizuri na kufuatiliwa, au ikiwa taratibu zilizopo zinahitaji kusasishwa.
- **Je, muundo wako wa shirika umewekwa ili kutoa ufanisi juu ya udhibiti wako?** Hakikisha kuwa umefafanua wazi na kuweka kumbukumbu ya majukumu na wajibu, kwamba ujuzi na uwezo wa wafanyakazi ambao unaendana na malengo yako na kwamba majukumu yamegawanywa inapohitajika.

"Mabaki" inamaanisha hatari ambayo imesalia baada ya udhibiti kutumika.

HALI YA 3 – UFUATILIAJI WA USAMBAZAJI

1. Kuweka muktadha

Wewe ni meneja wa nyanjani katika mazingira magumu na tete ya uendeshaji na unawajibika kuhakikisha kuwa walengwa wanapata chakula salama na chenye afya. Unajitahidi kuhakikisha kuwa WFP inawasilisha kwa mamlaka yake, lakini hali ya muktadha ni ngumu. Kwa mfano, usafirishaji wa chakula unacheleweshwa kwa sababu ya vizuizi vya urasimu, vifaa vya kuhifadhi ni vichache, na pia kuna mapambano yanayoendelea ya kutafuta wauzabidhaa wa ndani na kampuni za ukaguzi zilizo na uwezo wa kutosha.

Visa vya vyakula vilivyoambukizwa vilitambuliwa na serikali za mitaa na hata walengwa baada ya usambazaji. Matukio haya yalifikia vyombo vya habari na kusababisha uharibifu wa sifa kwa WFP na mtazamo hasi wa umma kuhusu ubora wa chakula tunachogawa.

Tatizo hili lingepaswa kutambuliwa kabla ya kusambaza chakula kupitia udhibiti wako wa ndani kuhusu usalama na ubora wa chakula lakini hilo halikufanywa. Kuna pengo kubwa katika udhibiti mahali fulani – hebu tuangalie jinsi ya kutathmini mchakato huu ili uweze kujua hasa wapi na nini kifanyike.

2. Kuelewa vidhibiti vyako

Kama hatua ya kwanza, unapaswa kuunda mchakato wa ramani ya udhibiti unaojua ambao unapaswa kukusaidia kugundua tatizo hili mapema. Kama tulivyoona katika hali iliyopita, hii inahusisha kutambua hatua muhimu za kazi zinazohusika katika mchakato wako, hatari katika kila hatua ya mchakato, na kisha udhibiti wa ndani uliopo katika kila hatua hizo. Mara baada ya kukamilika, hii inaweza kutumika kama chombo cha kuwezesha majadiliano yako na wafanyakazi na washirika.

Wakati wa kuweka ramani yako, unapata vidhibiti vitatu muhimu ambavyo vilipaswa kuzuia au kugundua tatizo:

1	2	3
Upimaji wa chakula katika hatua ya ununuzi	Ufuatiliaji wakati wa kuhifadhi kwenye mabohari	Ufuatiliaji wa usambazaji

Mchakato wa Utendakazi	Ununuzi wa chakula	➤ Uhifadhi wa chakula	➤ Ugawaji wa chakula
	Hatari Kununua chakula kilichoathiriwa	➤ Kuathirika wakati wa kuhifadhi	➤ Maambukizi wakati wa usafirishaji au usambazaji
	Udhibiti wa Ndani Upimaji wa chakula katika hatua ya ununuzi	➤ Ufuatiliaji wa ghala kwenye eneo	➤ Ufuatiliaji wa usambazaji

Wakimbizi wa Sudan Kusini nchini Uganda - Msaidizi wa Ufuatiliaji wa Nyanjani wa WFP anahesabu mgawo wa chakula katika usambazaji wa chakula katika Makazi ya Wakimbizi ya Imvepi Kaskazini mwa Uganda. Makazi hayo ni ya tisa kufunguliwa katika eneo la Magharibi mwa Mto Nile nchini Uganda.



WFP/Claire Neville

3. Angalia tathmini za awali kwanza

Kama hatua ya pili, unapaswa kuangalia tathmini husika ambazo tayari zimekamilishwa kwa ajili ya mchakato. Hebu tuangalie jinsi hii inaweza kuonekana:

- Unaanza kwa kutafuta mwongozo ulioandaliwa na maeneo husika ya utendaji, kama vile Kitengo cha Usalama na Uhakikisho wa Ubora wa Chakula na Kitengo cha Ununuzi wa Chakula, ili kupata maelezo kuhusu jinsi ya kuboresha usimamizi wako wa mchakato huu.
- Unakagua majibu ya hivi karibuni ya ofisi ya nchi yako kwa Zoezi la Uhakikisho wa Mkaguzi wa Nje na kugundua kuwa tukio baya linalohusiana na usalama na ubora wa chakula na uwezo wa kampuni ya ukaguzi uliripotiwa. Pia unagundua kuwa timu ilikuwa imeongeza ufuatiliaji wa usambazaji kama hatari na hatua husika za kuimarisha udhibiti.
- Baada ya kushauriana na wenzako katika mako makuu, unagundua kuwa Kitengo cha Usalama wa Chakula na Uhakikisho wa Ubora kilifanya kazi ya uangalizi na msaada kwa ofisi ya nchi mwaka jana, na kusababisha mpango wa uboreshaji wa usimamizi wa ubora wa chakula na habari muhimu.
- Unakagua rejista ya hatari ya ofisi ya nchi na kugundua kuwa ubora wa chakula unafuatiliwa kama hatari na udhibiti uliobainishwa na hatua za kupunguza. Pia unakuta kwamba hatari zinazohusiana kama vile kusambaratika kwa ugavi na maswala ya usimamizi wa muuzaji pia yanafuatiliwa.
- Unatazama ripoti za uangalizi na kugundua kuwa ukaguzi wa ndani wa ofisi ya nchi yako ulifanywa miaka miwili iliyopita na mapendekezo husika juu ya usalama wa chakula na michakato ya ubora. Pia unakuta kwamba [Ukaguzi wa Ndani wa Usalama na Ubora wa Chakula kama Hatari ya Kampuni](#) (Novemba 2019) ulikamilishwa ukiwa na taarifa muhimu ya historia juu ya njia ya WFP ya uhakikisho wa ubora.

4. Fanya ukaguzi wa ghafla

Sasa uko tayari kufanya tathmini ukiwa na timu yako.

Kutokana na hali ya suala hili, unaamua kuwaalika wafanyikazi wenzako kutoka katika ngazi mbalimbali kuhudhuria majadiliano ya kikundi ikiwa ni kuhusu usalama wa chakula, ununuzi, vifaa, ufuatiliaji, lishe, na ushirikiano. Kumbuka kuja tayari na ufahamu kutoka kwa tathmini ya awali na ufahamu wa tatizo unalotaka kutatua ili kusaidia kuanzisha mazungumzo. Kutumia mwongozo unaofaa wa ushirika kunaweza kukusaidia kutambua hatua zinazofaa za kuimarisha udhibiti.



WFP/Sayed Asif Mahmud

Timu ya WFP inafanya kazi kuhakikisha kuwa mifumo ya ugavi inayotumiwa na wauzaji wa ndani inaendana na viwango vya juu ambavyo WFP hutekeleza wakati wa kufanya usambazaji wa bidhaa. Wafanyakazi wa WFP hapo juu wanaangalia dengu nyekundu katika ghala la kuuza chakula nchini Bangladesh.

Timu ya ugavi wa CBT & Markets katika Cox's Bazar inafanya kazi kwa karibu na washirika wa rejareja wa 12 ambao hununua, kusafirisha, kuhifadhi na kusambaza zaidi ya tani 13,500 ya dengu na lita milioni 1.2 za mafuta ya kupikia kila mwezi kuhudumia wakimbizi 880,000.



MAMBO MAKUU YA KUZINGATIA

- Wasimamizi wana jukumu la kukagua na kutathmini jinsi uthibiti wa ndani katika muda wao wa kudhibiti unafanya kazi.
- Tathmini ya kibinafsi inapaswa kufanywa kwa njia endelevu ili kutathmini nguvu na uadilifu wa mchakato.
- Kabla ya kufanya tathmini ya kibinafsi, chunguza maarifa ambayo tayari yanapatikana.
- Kwa kawawida tathmini ya kibinafsi zina ufanisi wakati zinafanywa katika vikao vya kikundi

“

*NI MUHIMU KWA WFP
KUTOA HAKIKISHO
KWAMBA KUNA HATUA ZA
KUTOSHA ZA USIMAMIZI
WA HATARI. NCHI
ZOTE WANACHAMA
ZINAKUBALIANA KUHUSU
UMUHIMU WA UWAZI
NA KWAMBA UZUIAJI NA
USIMAMIZI WA HATARI NI
MUHIMU KWA UFANISI
NA MATOKEO BORA.*

”

**- Taarifa ya Orodha ya Bodi ya Utendaji
kuhusu maswala ya Uangalizi,
kwa niaba ya
Wanachama wa Orodha A, B, C, D na E -**

Kikao cha Mwaka cha Bodi Tendaji, Mwaka 2017

Umepata tatizo la udhibiti, sasa unafanyaje?

Kuna njia zaidi ya moja ya kuboresha udhibiti wa ndani, kwa hivyo namna ya kukabiliana na tatizo itategemea muktadha wako na vipaumbele vyako.

Kunaweza kuwa suluhisho zaidi ya moja, lakini kwa sababu tu majibu mengi yanaweza kufanya kazi, hiyo haina maana unapaswa kuchukua yote. Kwa ujumla, tunatakiwa na **udhibiti bora, sio vidhibiti vingi.**

Tumeona kwamba udhibiti unaweza kufeli kutokana na muktadha wake, utekelezaji wake, au muundo wake. Kwa hivyo, kuna njia tatu ambazo unaweza kuchukua ili kukabiliana na suala la udhibiti:

1

Boresha jinsi udhibiti wako wa sasa unatekelezwa –
ZINGATIA HILI KWANZA!

2

Badilisha muundo wa udhibiti wako wa sasa –
KISHA ZINGATIA HILI

3

Ongeza vidhibiti vipya –
LAKINI IKIWA TU CHAGUO MBILI ZA KWANZA HAZITAPUNGUZA HATARI ZAKO

Uamuzi wa kuongeza udhibiti zaidi unapaswa kuzingatiwa kwa uangalifu kwa sababu kufanya hivyo kunaweza kuongeza gharama zako za uendeshaji. Kwa mfano, kuajiri wafanyakazi wapya kwa sababu ya kugawa majukumu zaidi na kuwekeza katika mchakato wa biashara otomatiki utahusisha gharama za ziada. Wakati mwingine gharama ya kuongeza udhibiti mpya inaweza kuzidi faida, na unaweza kuingia kwa hatari ya kuunda udhibiti usiohitajika.

Kama kanuni ya jumla, lenga udhibiti bora (sio kwa wingi). Hebu tuangalie baadhi ya mambo ambayo unafaa kuzingatia kabla ya kuongeza vidhibiti vipya.

Boresha utekelezaji wa udhibiti

Kabla ya kurekebisha au kuongeza vidhibiti, tathmini ubora na ufanisi wa mazingira yanayozunguka vidhibiti na uzingatie kuuboresha. Wakati mwingine sababu za msingi za matatizo ya udhibiti zinaweza kupatikana kwa maadili, watu na miundo ya uwajibikaji wa shirika na michakato inayotumiwa kutekeleza udhibiti – hii ndio tunaita "mazingira ya udhibiti". Unapopata tatizo, suluhisho linaweza kuwa kuboresha jinsi udhibiti unatekelezwa, badala ya kuongeza tabaka zaidi za udhibiti.

UVUMILIVU SUFURI KWA KUTOCHUKUA HATUA

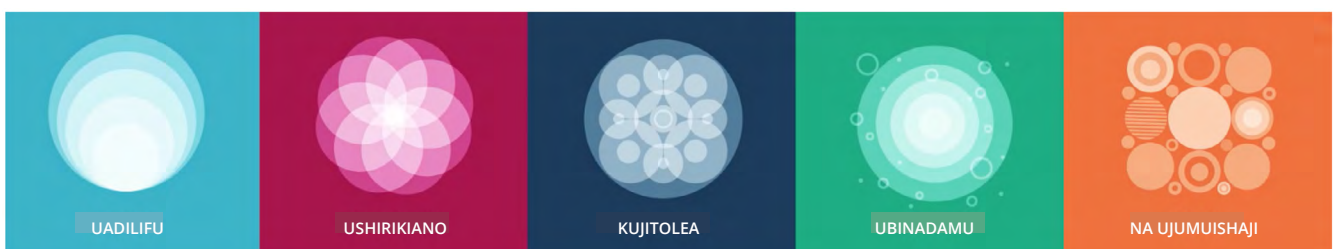
Kulingana na Sera ya WFP ya [Kupambana na Udanganyifu na Kupambana na Rushwa \(2021\) iliyofanyiwa marekebisha, WFP haistahmili kabisa udanganyifu na rushwa na pia haivumilii kutochukua hatua](#). Kwa mwongozo wa kuripoti visa vinavyoshukiwa vya ulaghai na ufisadi, unaweza kushauriana na mwongozo wa ziada kwa wafanyakazi (Ngazi ya kwanza) na Wakurugenzi wa Ofisi/Idara (Ngazi ya pili) uliorejelewa katika sera.

Mazingira ya udhibiti yanaonyesha maadili ya shirika na huandaa mazingira ambayo watu wanatekeleza shughuli zao, na kucheza dori kama msingi kwa ajili ya sehemu nyingine zote za udhibiti wa ndani. Inaathiriwa na kiwango ambacho watu wanahisi wanawajibika kwa matendo yao, kwa hivyo kuanzisha motisha sahihi, na kutekeleza hatua za kinidhamu ikiwa mtu hazingatii viwango vya tabia, ni muhimu.

Maadili na Toni

Vidhibiti vinatekelezwa na kila mtu ikiwemo mameneja na wasiokuwa wao, ambayo inafanya kuwa muhimu kukuza kwa pamoja maadili miongoni mwa wafanyakazi wote.

Hii inaanza na sauti kali juu; kwa maneno mengine, mfano uliowekwa na mameneja katika WFP, kuanzia viongozi wakuu zaidi hadi wale walio katikati. Wazo ni kwamba mameneja wanaosimamia maadili na uadilifu huweka toni ambayo inawaangusha wafanyakazi wanaowasimamia, ambao kwa upande wao wana uwezekano mkubwa wa kuzingatia maadili hayo hayo. Katika WFP, utambulisho wetu wa pamoja unaongozwa na maadili matano ya msingi: uadilifu, ushirikiano, kujitolea, ubinadamu, na ujumuishaji.



Vidokezo juu ya jinsi mameneja wanaweza kuweka toni sahihi itatolewa katika [sura ya 5](#).

Miundo ya Watu na Uwajibikaji

Uwazi juu ya majukumu na wajibu na umiliki ni muhimu kwa mazingira mazuri ya udhibiti. WFP inafuata Mfumo wa Mistari Mitatu¹, ambao kila mtu katika shirika (pamoja na wewe!) ana jukumu la kushiriki kikamilifu kudhibiti hatari katika kazi yao ya kila siku. Kujua ni mstari gani wa usimamizi wa hatari ambao unakaa utakujulisha jinsi unavyoweza kudhibiti hatari vizuri:



Je, una dakika 20? Jiunge na wafanyakazi wenzako 4,300 wa WFP iliujifunze zaidi kuhusu jukumu lako katika

Mfumo wa Misitari Mitatukwenye jukwaa la WeLearn

Je, unafanya majukumu mengi? Unaweza pia kuwa na majukumu ya mstari wa kwanza na wa pili kulingana na kazi (kwa mfano, ikiwa wewe ni meneja lakini pia ni mjumbe wa kamati ya uangalizi).

Ili kupunguza "sababu za kibinadamu" tuliyojadili katika [sura ya 2](#), unaweza pia kuzingatia hatua kama vile mafunzo ya ziada ya wafanyakazi, kurekebisha mzigo wa kazi, na kukagua utendaji wa wafanyakazi na mazoea ya kuajiri ikiwa inahitajika. Kutoa maoni ya mara kwa mara, kwa mfano, kunaweza kuboresha sana utendaji wa udhibiti na kuleta hali ya kujitolea kwa pamoja kwa malengo ya udhibiti.

MSTARI WA KWANZA

Unamiliki na kudhibiti hatari kama sehemu ya maamuzi yako ya kila siku (kwa mfano, maafisa, wasimamizi, mameneja).

MSTARI WA PILI

Unasaidia na kusimamia wafanyakazi wa msitari wa kwanza katika umiliki wao wa hatari na udhibiti, kutoa ushauri na kuweka viwango na ufuatiliaji (kwa mfano, wataalam wa ofisi ya kikanda, Washauri wa Hatari na Utekelezaji, kazi maalumu, vitengo vya kiufundi).

MSTARI WA TATU

Unatoa uhakikisho wa kujitegemea na ushauri kuhusu ufanisi wa mfumo wa hatari na udhibiti (kwa mfano, ukaguzi wa ndani, tathmini).

¹WFP na mashirika mengine ya mfumo wa Umoja wa Mataifa wamechukua mfumo wa Mistari Mitatu uliotengenezwa na Taasisi ya Wakaguzi wa Ndani. Pata maelezo zaidi kwa maelezo zaidi, angalia ukurasawetu wa [kipeperushi](#) na [mkusanyiko](#) kwenye WFPgo.

Kuboresha udhibiti wa muundo

Zingatia kuboresha vidhibiti vilivyopo kabla ya kuongeza vidhibiti vipya. Katika baadhi ya matukio, inaweza kuwa muundo wa udhibiti uliosababisha kufeli. Labda udhibiti umepitwa na wakati, au timu haina haja nayo. Katika hali hii, kurekebisha udhibiti kutakuwa jibu sahihi kushughulikia mapungufu na udhaifu. Hili linaweza kufanyika kwa njia kadhaa.

Kufanya kazi na kile ulichonacho

Unaweza kuamua kwamba unataka kufanya kazi na kile ambacho unacho ili kuona kama unaweza kufanya hivyo ufanisi. Kwa mfano:

Matumizi ya ukaguzi usiopangwa awali kama njia ya kupunguza gharama ya kuimarisha mchakato wa biashara na kuonyesha uaminifu wa usimamizi au mfumo wa katikati.

Kubadilisha kiwango cha kufanya udhibiti. Muda unaweza kuunganishwa na mwaka wa kalenda (kwa mfano, kila robo mwaka au kila mwaka), au kwa baadhi ya matukio muhimu ya timu (kwa mfano, mwishoni mwa kila mzunguko wa usambazaji).

Kupitia upya ikiwa mgawanyo wako wa majukumu ni mzuri. Unaweza kushughulikia upungufu kwa kubadilisha watu wanaotekeleza udhibiti badala ya kuongeza tabaka mpya za udhibiti. Kama tulivyoona katika sura ya 2, unaweza pia kugawanya kupita kiasi mchakato wako wa biashara.

VIWANGO VYA CHINI VYA UDHIBITI: KURAHISISHA MAMBO

Hali za dharura au hali nyingine zinaweza kusababisha hali ambapo michakato ya udhibiti iliyowekwa itahitaji mabadiliko ili kukabiliana na mahitaji ya haraka kwa hali maalum. Katika hali kama hizo, itakuwa muhimu kufikiria kuhusu kiwango cha chini cha udhibiti ambacho kitatosha kuzuia na kugundua makosa yenye hatari. Ili kuongoza timu katika mchakato huu ikiwa unahusisha wahusika wengine kama vile wachuuzi na washirika, WFP ilianzisha mnamo 2020 [Viwango vya chini vya Udhibiti wa Kusimamia Hatari za Wahusika Wengine katika Wakati Dharura](#). Kozi ya kujifunza kwa njia ya mtandao ya dakika 20 inapatikana kwenye [WeLearn](#) ili kusaidia kufahamisha wafanyakazi wa WFP katika ngazi zote kuhusu viwango kupitia hali halisi na mahojiano na wafanyakazi wa WFP.

Kupata mizani sahihi

Kama tulivyoona katika [sura ya 1](#), kuhakikisha una uwiano sahihi wa shughuli ni muhimu. Zingatia hali ifuatayo:

Kuzuia au upelelezi?

Udhibiti wa kutosha wa kuzuia unaweza kuongeza hatari ya kitu kibaya kutokea, ilhali udhibiti duni wa upelelezi unaweza kupunguza uwezo wako wa kugundua matukio ya kufeli. Kwa ajili ya mchakato wa biashara yako, zingatia ni kiasi gani cha gharama ili kuzuia kosa lisitokee, dhidi ya kiasi gani cha gharama ili kuchunguza kama kosa limetokea na kulirekebisha. Je, itakuwa bora kuokoa au kuwekeza katika gharama kutoka mwanzo?

Kwa mikono au kiotomatiki

Zingatia ikiwa mchakato wa biashara unaweza kuwa kwa mikono au wa kiotomatiki zaidi. Kubadilisha jinsi udhibiti unatekelezwa kunaweza kuongeza ufanisi wake, kwa mfano, ni vizuri kufanya udhibiti wa mkono unaorudiwa wenye hatari kubwa ya makosa ya kibinadamu uwe kwa njia ya kiotomatiki, au udhibiti wa kiotomatiki unaweza kupata msaada wa mkono (kwa mfano, ukaguzi wa mkono wa ripoti za upatanisho).



WFP inatoa msaada muhimu wa vifaa vya dharura kwa mfumo na mchakato wa udhibiti kwa Serikali ya Ufilipino ili kupunguza hatari za ucheleweshaji wa usafirishaji wa vifurushi 70,400 vya chakula kwa familia vinavyopelekwa maeneo mbalimbali yaliyoathiriwa na Kimbunga Rai. WFP imetoa Vitengo 2 vya Hifadhi na jenereta kwa Serikali kwa ajili ya uanzishwaji wa Kituo cha Vifaa katika Mji wa Surigao.

WFP/Maitta Rizza Pugay

Zingatia pengo la udhibiti

Unaweza kutambua pengo. Baada ya kuzingatia kufanya kazi kwenye mazingira yako ya udhibiti na kurekebisha udhibiti uliopo, unaweza kuongeza udhibiti mpya ikiwa unataka kupunguza hatari zaidi.

Katika michakato mingi ya msingi, wafanyikazi husika wa kiufundi wa ofisi ya kikanda au wa mako makuu wanapaswa kushauriwa kabla ya kuongeza udhibiti mpya. WFP ina michakato na sera zilizokomaa kwa kazi yetu na mwongozo mpana wa shirika upo kwa maeneo yote ya utendaji. Kuna uwezekano kwamba mwongozo unaopatikana utaweza kukuongoza katika kuziba pengo kwa njia ambayo inalingana na muktadha wako.



Je, huna uhakika wa wapi pa kuanzia? Yafuatayo ni maeneo kadhaa ambayo ni vizuri kuzingatia, pamoja na mifano inayofaa, ikiwa unafikiria kuongeza vidhibiti vipya.

UDHIBITI WA SHIRIKA

Hizi zinaweza kuhusisha usimamizi wa wafanyakazi (kwa mfano, kuajiri, mipango ya kazi, tathmini ya utendaji, mafunzo ya wafanyikazi, kazi za muda mfupi, afya na usalama wa wafanyakazi) na kufafanua madaraka na majukumu yaliyo wazi (kwa mfano, mistari ya kuripoti, ugavi wa majukumu, mgawanyo wa mamlaka n.k).

VIDHIBITI VYA MFUMO

Hizi zinaweza kuhusisha udhibiti wa ufikiaji (kwa mfano, wasifu wa majukumu ya watumizi, mifumo ya ulinzi ama firewalls, kadi za kitambulisho), udhibiti wa data (kwa mfano, uainishaji wa data kuu, rekodi za shughuli za mfumo na makosa, upatanisho) na dharura (kwa mfano, mipango ya kuendelea na biashara, timu za kukabiliana na mgogoro).

VIDHIBITI VYA MCHAKATO

Hizi zinaweza kuhusisha utekelezaji wa programu (kwa mfano, upangaji wa mpango wa kimkakati, rejista za hatari, hakiki za katikati ya muhula, njia za maoni ya walengwa, biometriki) na udhibiti wa ubora (kwa mfano, bidii na makubaliano ya mshirika na muuzaji, usalama wa chakula na ubora).

VIDHIBITI VYA UANGALIZI

Hizi zinaweza kuhusisha na idhini (kwa mfano, bajeti na mipango, usimamizi wa kipekee, kuongezeka kwa hatari) na utawala (kwa mfano, ukaguzi wa usimamizi, ukaguzi wa msitari wa pili, tathmini, ukaguzi wa ndani na nje, kamati ya uangalizi au ukaguzi wa taasisi inayosimamia).

Kama ilivyoielezwa, uamuzi wa kuongeza vidhibiti zaidi unapaswa kuzingatiwa kwa uangalifu, kwani unaweza kuingia kwenye hatari ya kuunda uzembe mkubwa. Inaweza hata kuwa sahihi kuondoa kidhibiti ikiwa hatari zako au muktadha wako unaweza kuwa umebadilika na kufanya vidhibiti vyako visiwe na maana au vidhibiti vinavyotumia muda mwingi. Ikiwa rasilimali zitatumika vizuri kudhibiti hatari mahali pengine, kuondoa kidhibiti kunaweza kuwa jambo la busara.

Tunahitaji kuzungumza...

Ikiwa kitu kibaya kinatokea au unakutana na habari muhimu, ni muhimu kwamba ifikishwe kwenye kiwango kinachofaa cha usimamizi. Kwa upande mwingine, ni muhimu pia kwa mameneja kuwasiliana kwa uwazi na wafanyakazi kuhusu changamoto zinazoathiri kazi zao. Kuwa na mazungumzo ya uwazi na ya uaminifu kuhusu maswala ya udhibiti katika ofisi yako itasaidia kueneza ufahamu wa hatari na kujenga moyo wa uboreshaji unaoendelea kati ya wafanyikazi.

HALI YA 4 – USIMAMIZI WA WASHIRIKA

1. Kuweka muktadha

Wewe ni afisa wa programu katika ofisi ya nchi inayofanya kazi na washirika 50 wanaoshirikiana. Mahitaji yanaongezeka kwa haraka kwa sababu ya ukame unaoendelea, na ofisi inatia sainsi idadi kubwa ya makubaliano ya kiwango cha nyanjani (FLAs) na washirika wapya ili kuongeza utoaji huduma. Katika muda mfupi, idadi ya washirika inaongezeka mara mbili, na wewe unaamua kufanya tathmini ya makini ya vidhibiti ili kuhakikisha uko kwenye njia sawa kukabiliana na hali ya mabadiliko.

[Kwa kutambua kuwa hali ya dharura inayozidi inaweza kulazimu timu kufanya maamuzi magumu, unaweka tathmini yako kulingana na Viwango vya Udhibiti vya Chini vya Kudhibiti Hatari za Washirika Wengine katika Wakati wa Dharura.](#)

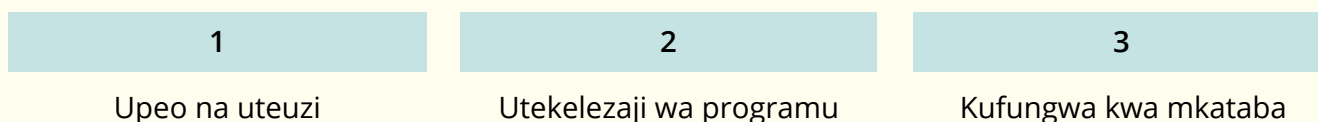


WFP/Sayed Asif.Mahmud

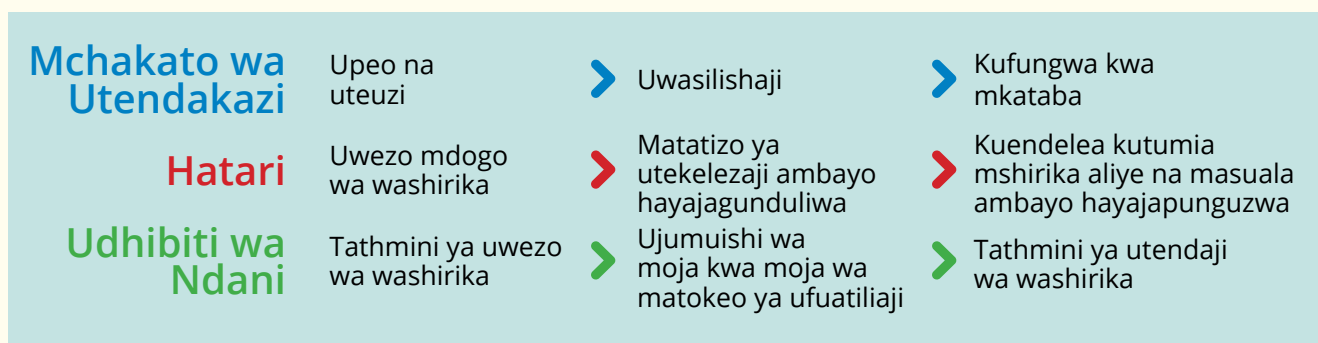
Wafanyakazi wa WFP wanatembelea eneo hilo huku hali ya mafuriko ikizidi kuwa mbaya kwa sababu ya mvua kubwa za msimu na kusababisha mafuriko makubwa nchini humo. **Mnamo mwaka wa 2019**, Serikali ya Bangladesh na shirika la WFP - kwa mara ya kwanza - walianzisha Mradi wa Ufadhili wa Utabiri ili kupunguza athari za mafuriko. Takriban **kaya 5,000 (watu 25,000) ambao nyumba na mashamba yao yalifurika walipokea dola 53 za Marekani kupitia uhamishaji wa pesa kwa njia ya kielektroniki katika wilaya Kurigram**. Fedha hizi ambazo zilifika kabla ya mafuriko kutokea zilisaidia watu kulipia mahitaji ya msingi kama vile chakula na huduma nyingine zinazohitajika haraka.

2. Tafuta vidhibiti vyako

Kwa kuanza na mchakato wako wa ramani, unatambua hatua tatu za kazi katika usimamizi wa washirika:



Sambamba na hilo, unatambua hatari katika kila hatua na vidhibiti ulivyo navyo ili kupunguza hatari hizo. Tathmini yako ya udhibiti inapata nafasi ya kuboresha.



WFP/Srawan Shrestha

Wakati wa janga la COVID-19, Serikali ya Nepal ilizuia usafirishaji wa magari yote isipokuwa magari yaliyobeba dawa, matunda, mboga, maji ya kunywa, maziwa na petroli. WFP ilisafirisha oksijeni ya kioevu kutoka mpaka wa Nepal-China hadi Kathmandu - malori 3, mitungi 150 ikiwa na lita 30,000 za oksijeni ya kioevu, iliyodhaminiwa na Serikali ya China. Mitungi hiyo ilipelekwa katika hospitali tatu mjini Kathmandu siku hiyo hiyo.

3. Nini kilikwenda vibaya na wapi?

Kidhibiti Nambari 1. Kushindwa kwa utekelezaji

Kwa uchunguzi na uteuzi, ofisi ya nchi imetengeneza mfumo wa SOP ambao unawezesha ofisi ndogo kuchagua na kupitisha washirika baada ya kufanya tathmini ya uwezo wa awali kwa kutumia vigezo vya ustahiki. Katika tathmini yako, unapata matukio ambapo ofisi ndogo zimefanya kazi kwa sehemu, na wakati mwingine kwa ukamilifu, wameruka mchakato ulioainishwa katika SOP hii ili kuharakisha mchakato wa mkataba. Baada ya kushauri [Viwango vya Udhibiti wa chini](#), unathibitisha kwamba hata kama tathmini za uwezo zinaweza kuharakishwa au kupunguzwa ikiwa inahitajika katika hali ya dharura, haziwezi kuondolewa kabisa.

Unaamua kuwa tatizo hilo halimo katika mfumo wa SOP, bali katika utekelezaji wake. Kwa hivyo, unaamua kuboresha uratibu kati ya ofisi ndogo na ofisi ya nchi kwa kuweka mikutano ya mara kwa mara na mifumo ya usajili. Hii itawawezesha kufuatilia jinsi wanavyobadilisha na kufuata SOP na kutoa nafasi ya kuimarisha umuhimu wa tathmini ya uwezo katika timu.

Kidhibiti Nambari 2. Kushindwa kusawazisha

Kwa utekelezaji wa programu, ofisi ya nchi imeanzisha mfumo kamili wa ufuatiliaji ambao unachanganya data kutoka vyanzo tofauti ili kutoa picha kamili na kupunguza hatari ya matokeo muhimu kuharibika. Hii inawezeshwa na udhibiti wa kiotomatiki, yaani zana ya kidijitali ambayo inaunganisha matokeo kutoka kwa utaratibu wa maoni ya walengwa katika ripoti za ufuatiliaji. Licha ya kutumia zana hii, unagundua kuwa maswala muhimu yalijumuishwa, lakini hayakuangaziwa vya kutosha au kupewa uzito kwenye ripoti ili kuwasilishwa kwa usimamizi.

Licha ya kuwa chombo kinafanya kazi nzuri baada ya uchambuzi wa juu juu, unaamua kwamba kinahitaji ufuatiliaji wa ziada katika baadhi ya matukio. Unaweka mchakato mpya wa kuainisha maswala ya ufuatiliaji yanayofuatiliwa kulingana na kiwango chao cha hatari na kuweka kipaumbele juhudi za kufuatilia ipasavyo, ukizingatia maswala ya hatari kubwa. Kuongeza macho ya binadamu kupitisha hukumu juu ya nini ni muhimu, na nini si, itasaidia kufanya udhibiti huu kiuotomatiki kuwa wa ufanisi zaidi.

Kidhibiti Nambari 3. Pengo la udhibiti

Huku juhudi za uhamasishaji wa rasilimali zikiwa bado zinaendelea kufadhili kiwango katika baadhi ya maeneo, ofisi ya nchi imekuwa ikisaini mikataba ya muda mfupi na washirika wa CP wapya. Matokeo yake, unakuta kwamba tathmini za utendaji mwishoni mwa FLA zinafanywa kwa msingi usio sawa na kwa msingi wa mara kwa mara.

Kwa kuzingatia hatari hii inayobadilika, unatambua hitaji la udhibiti mpya. Unaamua kuunda mwongozo kwa ofisi ndogo juu ya

maru ngapi wanapaswa kufanya tathmini ya utendaji kulingana na urefu wa FLA. Baada ya kushauriana na Kitengo cha Ushirikiano wa NGO katika Makao Makuu, unapokea ushauri muhimu juu ya jinsi yakubuni udhibiti huu katika ofisi nyingine za nchi kwawa kutumia mazoea bora. Wanapendekeza chombo maalum cha kufuatilia urefu wa FLA, muda uliopangwa na mahitaji ya tathmini na kamilisho. Pia wanapendekeza uhimize matumizi ya FLA za muda mrefu inapowezekana.



WFP/Studio 2k

Kadijah Savane, Msaidizi wa Mawasiliano wa WFP, akijadiliana na Malado Konate, wakala wa afya huko Kankan. Mradi wa WFP wa RESIGUI, unaofadhiliwa na Umoja wa Ulaya nchini Guinea unasaidia kaya 20,000 zisizo na usalama wa chakula na zilizo katika mazingira magumu (watu 100,000) katika mkoa minne ya nchi hiyo na msaada wa chakula na lishe kupitia uhamishaji wa pesa bila masharti, ikiwemo Plumpy'Doz, nafaka bora na mafuta yenye utajiri wa vitamini A ili kuboresha usalama wao wa chakula na hali ya lishe. Kudumisha mawasiliano mazuri na wadau wa nje kama vile wafadhili, Asasi Sizizo za Kiserikali, walengwa na washirika wa serikali kwa kuwasiliana kuhusu masuala tofauti na kufanya kazi pamoja ili kuyatatua.

MAMBO MAKUU YA KUZINGATIA

- Kuna njia tatu za kukabiliana kudhibiti suala: kwa kuboresha mazingira yake, utekelezaji wake, au muundo wake.
- Zingatia kuboresha utekelezaji au muundo wa udhibiti wako uliopo kabla ya kuongeza mpya. Lengo ni kuboresha, si vidhibiti vingi.
- Katika hali nyingine, inaweza kuwa jambo la busara kuongeza kidhibiti kipya. Kumbuka kushauriana na ofisi husika ya mkoa mtaalamu wa kiufundi au makao makuu!



Vidokezo kwa ofisi ndogo na timu

Ofisi ndogo ziko hatarini zaidi kukabiliwa na changamoto mbalimbali. Kutokana na idadi ndogo ya wafanyakazi, wanaweza kuomba zaidi kwa mkuu wa ofisi aliye na majukumu mengi na kupata shida katika kufikia mgawanyiko wa kutosha wa majukumu. Licha ya viwango vidogo vya wafanyakazi, pia kuna kiasi kidogo cha uwezekano wa makosa wakati wa matukio yasiyotarajiwa kama vile kukosekana kwa wafanyakazi. Zingatia baadhi ya mapendekezo katika sura hii ili kudumisha mfumo wa udhibiti mzuri katika ofisi ndogo.



WFP/Giulio d'Adamo

Unawezaje kuzuia masuala kama hayo katika siku zijazo?

Sura hii itagusia vidokezo vya jumla na mbinu kwa washikadau wawili muhimu ambao wana jukumu fulani ili kukuza mfumo mkubwa wa udhibiti wa ndani:

Wasimamizi na ofisi ndogo.

Vidokezo kwa wasimamizi

Usimamizi andamizi una jukumu muhimu katika kukuza utamaduni wa shirika na kukuza maadili kupitia uanzishwaji wa sera na taratibu, na kwa kuweka matarajio ya viwango vya mwenendo na tabia ya maadili. Hii mara nyingi hujulikana kama "toni iliyo juu", na ni muhimu kwa usimamizi katika ofisi yako kama ilivyo kwa usimamizi mwandamizi katika ngazi ya ushirika. Hebu tuangalie baadhi ya mambo unayoweza kufanya ili kuweka mtizamo sahihi.

MAMBO MAUU YA KUZINGATIA

- "Uwajibikaji katika ngazi ya juu" uliyowekwa na usimamizi katika ngazi zote unachangia pakubwa katika kutengeneza mazingira ya udhibiti.
- Hatua ambazo mameneja wanaweza kuchukua ili kuweka mwongozo sahihi ni pamoja na kuonyesha uongozi, kusimamia watu na kusimamia mawasiliano.
- Ofisi ndogo zinakabiliwa na aina kadha za changamoto kutokana na uchache wa wafanyakazi, na mara nyingi kuwa na kazi kwa werevu ili kushughulikia matatizo haya.
- Ofisi ndogo zinapaswa kuzingatia sana ugawanyaji wa majukumu, kuweka mipango mbadala pale inapowezekana.



ONYESHA UONGOZI

- Ongoza kwa mfano**, ukionyesha kupitia matendo yako kwamba umejitolea kufanya kazi kwa uadilifu wa hali ya juu.
- Kumbuka picha kubwa**. Kama kiongozi, unasaidia timu yako kuunganisha kazi ya kila siku kwa malengo ya kiwango cha juu.
- Shiriki habari na uhimize uwazi katika timu kuhusu taarifa** zinazohusika na majukumu ya udhibiti. Wasiliana si tu nini na wakati gani, lakini pia kwa nini na jinsi gani.
- Toa maoni mara** kwa mara ili timu yako ijue wakati inafanya kazi vizuri, na wakati mambo yanahitaji kuboreshwa. Usisubiri matatizo yatokee ndipo uanze kuwasiliana – wasiliana kukiwa na habari njema pia.
- Nidhamu kama inavyohitajika**, kuhakikisha kuwa hatua inayofaa inachukuliwa wakati mfanyakazi wa WFP hazingatii viwango vya tabia, sera au taratibu.
- Jenga mpango thabiti wa utendaji unaohusishwa na malengo yaliyo wazi ya** ofisi yako. Hakikisha kuwa huwachi majukumu bila kugawa – kila lengo linapaswa kupewa mmiliki na tarehe ya lengo.
- Kuwa na tahadhari wakati wa kugawa mamlaka** uliyopewa rasmi, ukizingatia kwamba unabaki kuwajibika kwa jukumu ulilopewa na huenda usiwe na idhini ya kufanya hivyo kwa mamlaka fulani.

DHIBITI WATU KWENYE TIMU YAKO

- Panga watu wako vizuri.** Majukumu na wajibu, mipaka ya mamlaka na mahusiano ya kuripoti yanapaswa kufafanuliwa kwa uwazi na kuelezwa kwa wafanyakazi, ikiwa ni pamoja na linapokuja suala la shughuli za udhibiti. Weka muundo wako wa shirika chini ya ukaguzi unaoendelea ukizingatia mambo kama mzigo wa kazi wa sasa na wa baadaye, athari za mipango ya ushirika, na vipaumbele vinavyobadilika katika ngazi ya mitaa.
- Wekeza katika ajira na mafunzo.** Chukua muda kuunda maelezo ya wazi ya mtu na vipimo vya kazi kwa kila kinachoeleza majukumu ya udhibiti wa ndani. Toa mafunzo ya kutosha na kugawa majukumu kwa wafanyakazi wapya ili kuongeza uwezo wao (kuongeza usimamizi ikihitajika).
- Michakato ya nyaraka,** kuwapa wafanyakazi taratibu za kimaandishi ili waweze kujua wakati, nini na jinsi kazi au udhibiti unapaswa kufanywa Hii pia inaweza kusaidia kuhakikisha mwendelezo wa biashara na makabidhiano bila matatizo.
- Weka wakati maalum wa maoni ya wafanyakazi** na tathmini bora ya PACE. Hii inapaswa kufanyika kwa msingi unaoendelea – usisubiri mwisho mwaka wa PACE au tarehe ya mwisho ya kutoa maoni.
- Hakikisha makabidhiano ya haraka na ufanisi** wakati kuna mabadiliko au mabadiliko ya majukumu ya wafanyakazi ili kuhakikisha mwendelezo, hasa katika hali ya majukumu muhimu. Jumuisha SOP na mifano ili kufanya habari katika makabidhiano iwe wazi na rahisi kuelewa.

DHIBITI MAWASILIANO YAKO

- Jadili masuala ya maadili kwa uwazi.** Hakikisha kuwa wafanyakazi wako wanafahamu viwango vya tabia vya WFP na maadili ya WFP. Wafanyakazi wanapaswa pia kufahamu na kuhimizwa kutumia njia za kuripoti makosa.
- Zingatia kutatua matatizo.** Wasiliana kuhusu matatizo na kufanya kazi pamoja ili kuyatatua – sio kutoa lawama. Zingatia hatari na upunguzaji unaofaa. Wakati kosa linatokea, wasiliana kwa uwazi jinsi ya kuzuia kutokea tena.
- Toa njia nyingi kwa hali tofauti na mitindo.** Toa njia wazi za mawasiliano zikiwemo rasmi na zisizo rasmi, na wajulishe wafanyakazi jinsi unavyoweza kufikiwa wakati masuala muhimu yanapotokea (kwa mfano, "nipigie simu kila wakati ikiwa...", "nitumie barua pepe wakati" na "mlango wangu uko wazi kila wakati").
- Dumisha mawasiliano mazuri na wadau wa nje** kama vile wafadhili, Asasi Sizio za Kiserikali, walengwa na washirika wa serikali. Unapaswa kujua na kuelewa mipaka ya mamlaka yako ya kuwasiliana na vyama vya nje.

Mbali na vidokezo hapo juu, zingatia baadhi ya mapendekezo haya ili kudumisha mfumo wa udhibiti mzuri katika ofisi ndogo:

- Nyaraka za mchakato** zitakuwa muhimu sana kukusaidia kukabiliana na kutokuwepo kwa wafanyakazi na kutoa mafunzo kwa wafanyakazi wapya. Wahimize wafanyakazi wako kuandika jinsi wanavyosimamia kazi fulani, haswa zile ambazo hazijaandikwa mahali pengine (kwa mfano, katika miongozo au katika SOP). Kiasi cha nyaraka zinazohitajika itategemea hali na mahitaji ya kila ofisi na lazima daima kuzingatia gharama fanisi katika akili.
- Mafunzo mtambukana **kushiriki habari** kunaweza kupunguza utegemezi kwa watu binafsi na kuunda uthabiti katika timu ndogo. Inaweza pia kusaidia kuweka motisha kwa wafanyakazi na kusaidia maendeleo yao ya kitaaluma.
- Kuhusu **mipango ya dharura**, teua msaidizi au mbadala kwa kila nafasi muhimu katika ofisi. Hili likisha amuliwa mapema litawezesha wafanyakazi kujiandaa kwa kujulishana kuhusu masuala yanayojitokeza. Wasimamizi wanapaswa kuweka vipaumbele vilivyo wazi ili kuepuka hali ambapo mtu mmoja anatarajiwa kufanya kazi mbili. Njia nyingine ni kuwa na mtu mmoja wa kutumikia kama msaidizi ikiwa kuna ukosefu kwenye maeneo mengi ya kazi au kutafuta msaada kutoka ofisi ya mkoa/ofisi ya nchi.
- Ili kuzuia **kutegemea zaidi kwa mkuu wa ofisi**, jaribu kuzuia mkusanyiko wa madaraka kwa mtu mmoja kitu ambacho kinaweza kupooza timu ikiwa mtu huyo hapatikani kwa vipindi vya muda mrefu. Hili huwa ni tatizo kubwa ikiwa mameneja wamekuwa hawashiriki habari kwa upana au kutogawa majukumu kwa ufanisi. Lenga kuhamisha maarifa na "kuwajenga" wafanyakazi kwa kuweka matarajio makubwa na kuonyesha kuwa unaamini uwezo wao.
- Kuhusu **mawasiliano**, dumisha usawa sahihi kati ya njia rasmi na zisizo rasmi. Wasimamizi wanaweza kuhisi kuwa hakuna haja ya mikutano rasmi kwa sababu ya mawasiliano yasiyo rasmi ya mara kwa mara katika ofisi ndogo. Hakikisha kuwa kuna fursa za mara kwa mara za habari kutiririka.
- Zingatia kuunda **orodha kaguzi yako ya dakika tano ya udhibiti wa ndani** kama kumbusho la haraka la masuala ambayo yanahitaji kukaguliwa mara kwa mara.

Tuliona katika [sura ya 1](#) kwamba mgawanyo sahihi wa majukumu ni muhimu kuhakikisha kuwa mtu mmoja hana madaraka mengi yasiyofaa ya kushawishi mchakato kutoka mwanzo hadi mwisho. Hii inaweza kuwa vigumu kufikia katika ofisi ndogo, ambapo kuna wafanyakazi wachache.

Hapa chini kuna mambo kadhaa ya kuzingatia:

- Ikiwa majukumu hayawezi kugawanywa vizuri, zingatia **njia mbadala** ambazo zinaweza kupunguza hatari, kwa mfano, mzunguko wa kawaida wa majukumu kati ya wafanyakazi tofauti au uthibitisho usiotangazwa wa mali na bidhaa.
- Zingatia kupanua **mfumo wa kamati** ili kazi muhimu ambazo hazipaswi kufanywa na mtu mmoja (kwa mfano, ununuzi, hesabu, uajiri) badala yake zifanywe na kamati ndogo.
- Omba usaidizi.** Viwango vingine vya ukusanyaji wa madaraka visivyofaa vinaweza kutatuliwa kwa kuweka shughuli muhimu zifanyike katika ofisi ya mkoa/ofisi ya nchi/ofisi ndogo.
- Hakikisha **mawasiliano ya wazi** kuhusu umuhimu wa mgawanyo wa majukumu ili kuongeza ufahamu na kuhakikisha kuwa kila mtu ofisini anafahamu majukumu.
- Pitia mara kwa mara majukumu** na uhakikishe kuwa mgawanyo wa majukumu unazingatiwa na wataalamu wa kazi wakati wa ziara za uangalizi.
- Jukumu kubwa la ukaguzi wa usimamizi** linaweza kupunguza hatari. Wasimamizi wanapaswa kukagua shughuli kikamilifu kabla ya kutoa idhini na katika hali ya idhini nyingi, kujua mchakato wa msingi ambao nyaraka zilipitia kabla ya kuwasili kwenye dawati yako na kufanya ukaguzi ili kuhakikisha kwamba mchakato ni ya ufanisi na inatekelezwa
- Hakikisha kuwa washiriki wote wa timu wanachukua likizo/mapumziko** wakati ambao mshiriki mwingine wa timu anachukua majukumu yao. Hii husaidia katika mafunzo mtambuka na kujenga ustahimilivu, na pia ni njia muhimu ya kuzuia na kugundua udanganyifu na makosa.



**World Food
Programme**

Ukiwa na maswali yoyote au maoni kuhusiana na mwongozo
huu wa nyanjani unaweza kuwasiliana na Idara ya ERM.

ERM

Kuingiza Usimamizi wa Hatari

managementaccountability.rm@wfp.org

www.wfp.org