በኢትዮጵያ ፌደራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ

የፌደራል ዋና ኦዲተር መስሪያ ቤት

በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን (በቀድሞው ፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር) የውጤት ተኮር ሥርዓት አፈጻጸምን በተመለከተ የተከናወነ የክዋኔ ኦዲት ሪፖርት

መጋቢት 2011 ዓ.ም

አዲስ አበባ

ማውጫ

ማጠቃለያ (Executive summary) 6

ክፍል አንድ 15

የመንግሥት ሠራተኞች የሥራ አፈፃፀም ታሪካዊ አመጣጥ 15

የውጤት ተኮር ስርዓት ታሪካዊ አመጣጥ 16

የውጤት ተኮር ስርዓት ምንነት 18

የውጤት ተኮር ሥርዓት ጠቀሜታዎች 19

የውጤት ተኮር ሥርዓት መርሆዎችን በተመለከተ 19

መግቢያ 20

ተቋማዊ ዳሰሳ 20

የሚኒስቴር መስሪያ ቤቱ መቋቋም 20

የሚኒስቴር መ/ቤቱ ራዕይ፣ ተልዕኮ እና እሴቶች 20

የሚኒስቴር መ/ቤቱ ራዕይ 20

የሚኒስቴር መ/ቤቱ ተልዕኮ 20

የሚኒስቴር መ/ቤቱ እሴቶች 20

የሚኒስቴር መ/ቤቱ ሥልጣንና ተግባር 21

የሚሉት ዋና ዋናዎቹ ናቸው፡፡ 21

የሚኒስቴር መ/ቤቱ አደረጃጀት እና የሰው ኃይል 22

የሚኒስቴር መ/ቤቱ የፋይናንስ ምንጭ 23

የኦዲቱ አላማ 24

ለኦዲት የተመረጠው የኦዲት አካባቢ (AUDIT AREA) 24

የኦዲቱ የትኩረት አቅጣጫዎች እና መመዘኛ መስፈርቶች 24

የኦዲቱ ወሰን እና ዘዴ 25

የኦዲቱ ወሰን 25

የኦዲት ዘዴ 26

የውጤት ተኮር ሥርዓት ሥዕላዊ መግለጫ (የሥራ ሂደት ፍሰት) Process Description/27

ክፍል ሁለት 28

ግኝቶች 28

የውጤት ተኮር ግንባታ ሥርዓት ብቃት ያለው እና ውጤታማ መሆኑን መገምገምን በተመለከተ 28

የውጤት ተኮር ሥርዓት ማኑዋል ዝግጅትን በተመለከተ 28

የተቋማት ስትራቴጂክ ዕቅድ ዝግጅትን በተመለከተ 30

የተቋማት አመታዊ ዕቅድ ዝግጅት እና አፈጻጸም ሪፖርትን በተመለከተ 34

የተቋማት ስትራቴጂ ራዕይ ቀረጻን በተመለከተ 36

የተገልጋዮች ፍላጎት በጥናት (Customer value proposition) መለየትን በተመለከተ .. 39

የስትራቴጂ ማፕ አዘገጃጀትን በተመለከተ 41

የግቦች መለኪያ ማዘጋጀትን በተመለከተ 42

የመማማርና ዕድገት ሥርዓትን በተመለከተ 46

የመማማርና ዕድገት መለኪያ ማዕቀፍን በተመለከተ 46

የሰው ሀብት ልማት የሚመራበትን ፖሊሲና ስትራቴጂን በተመለከተ 48

በስልጠና ወቅት ለሰልጣኞች የሚሰጥ ፈተናን በተመለከተ 49

የስልጠና ፋይዳ ግምገማን በተመለከተ 50

ዝርዝር መረጃው በአባሪ-6 ተያይዞል 50

ራስን የማብቃት ዕቅድ አዘገጃጀት፣አፈጻጸምና ግምገማ ማኑዋል ዝግጅትን በተመለከተ 51

ተተኪ አመራሮችን እና መሪዎችን ማፍራትና ማብቃትን በተመለከተ 53

የአመራር እና የመሪነት ማጎልበቻ ሥርዓትን ተመለከተ 54

የውጤት ተኮር ትግበራ ሥርዓትን በተመለከተ 55

የውጤት ተኮር ስርዓትን በኦቶሜሽን ስለመደገፉን በተመለከተ 55

ስትራቴጂን ወደ ፈጻሚ አካላት ማውረጃ ዘዴዎችን በተመለከተ 57

ስትራቴጂውን በየደረጃው ማስረጽን (Spiritual Cascading) በተመለከተ 57

ስትራቴጂን ለፈጻሚ አካላት ማውረድን (Physical Cascading) በተመለከተ............59

ውጤትን ከሽልማት ጋር መያያዝን (Reward) በተመለከተ..61

ለዜጎች/ለተገልጋይ የሚሰጥ የአገልግሎት አሰጣጥ ሥርዓትን በተመለከተ 62

የህዝብ ክንፍ ተሳትፎን በተመለከተ...62

የአገልጋይነት ግንዛቤ ማስጨበጫ አሰራር ሥርዓትን በተመለከተ 64

ሀገራዊ የእርካታ ደሰሳ ጥናትን በተመለከተ 65

የውጤት ተኮር አፈጻጸምን ለመደጋፍ እና ለመገምገም የተዘረጋ ሥርዓትን በተመለከተ..66

የውጤት ተኮር ሥርዓት ክትትልና ድጋፍ ማኑዋልን በተመለከተ 66

የውጤት ተኮር ሥርዓት ክትትልና ድጋፍ ስራዎችን በተመለከተ 67

የውጤት ተኮር ግንባታና አተገባበርን ለመሻሻል የጥናትና የምርምር ሥርዓትን በተመለከተ 70

በውጤት ተኮር ሥርዓት ላይ የተካሄዱ ጥናቶችን በተመለከተ.......................................70

ምርጥ ተሞክሮዎችን መቀመር እና ማስፋፋትን በተመለከተ 71

የተቋማት አደረጃጀት እና ውጤት ተኮር ሥርዓትን በተመለከተ 72

ክፍል ሦስት 74

መደምደሚያ 74

ክፍል አራት..80

የማሻሻያ ሀሳቦች..80

አባሪዎች...86

አባሪ-1 የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር መዋቅር.............................86

አባሪ-2 የኦዲት መመዘኛ መስፈርት 87

በአባሪ-3 የውጤት ተኮር ሥራ ሂደት ፍሰት (Process Description) 95
አባሪ- 4 የጥሩ ራዕይ መገለጫ ባህሪያት 96
አባሪ-5 የስልጠና ፋይዳ መገምገሚያ ሞደል 97
አባሪ-6 ስትራቴጂን የማስረጽ ሥራዎች 99
አባሪ-7 የአገልጋይነት መግለጫ 100

ማጠቃለያ (Executive summary)

1. የክዋኔ ኦዲቱ የተከናወነው በኢትዮጵያ የክዋኔ ኦዲት ደረጃዎች (Ethiopian Performance Audit Standards) እና ለመ/ቤታችን በአዋጅ ቁጥር 982/2008 ዓ.ም በተሰጠው ሥልጣን መሠረት ሲሆን፣ ኦዲቱ በቀድሞው ፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር አሁን ባለው አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን የውጤት ተኮር ሥርዓት አፈጻጸምን በተመለከተ የተከናወነ ነው፡፡ ዝርዝር ኦዲቱ የሸፈነው የሶስት በጀት ዓመታትን ከ2008- 2010 እና የ2011 የመጀመሪያ ግማሽ ዓመት ሥራ ክንውኖችን በማካተት ነው፡፡
2. በፌዴራል መንግሥት ሠራተኞች አዋጅ ቁጥር 515/1999 አንቀጽ 31 ንዑስ 3 እና መንግሥት በ2004 ዓ.ም የተቋማት፣ የስራ ክፍሎች፤ ቡድኖችና ፈጻሚዎች አፈጻጸማቸውን በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት እንዲሆን በተሰጠው አቅጣጫ መሠረት ሲቪል ሰርቪስ ሚኒስቴር የፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ሠራተኞች የስራ አፈጻጸም ምዘና መመሪያ፣ በመዘጋጀት የአፈጻጸም ማኑዋል በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት የትግበራ ማኑዋል አዘጋጅቷል ፡፡
3. በ2008 ዓ.ም የኢትዮጵያ ፌዴራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ አስፈፃሚ አካላትን ስልጣንና ተግባር ለመወሰን በወጣው አዋጅ ቁጥር 916/2008 አንቀጽ 17 መሠረት ለሚኒስቴር መ/ቤቱ ከተሰጠው ሥልጣንና ተግባር መካከል፡-

    - የመንግስት ዘርፍ አቅም ግንባታ ሥራዎችን የማስተባበር፤ የመንግስት ዘርፍ አገልግሎት አሰጣጥ በቀጣይነት የሚሻሻልበትን ስልት መቀያስ፤ ተግባራዊነቱንም መከታተልና መገምገም፤
    - ብቃት ያለው፣ ውጤታማና ልማታዊ አመለካከት ያለው አመራርና ፐብሊክ ሰርቪስ እንዲገነባ ስልት ይቀይሳል፣ የብቃት ማረጋገጫ ሥርዓት መዘርጋት፣ ተግባራዊነቱንም መከታተል፣
    - በሰው ሀብት ልማት ላይ ትኩረት የሚያደርጉ የትምህርትና ስልጠና ተቋማትን በክትትልና ድጋፍ አግባብ የማስተባበር፤ እና
    - የፐብሊክ ሰርቪሱ በብቃትና በአፈፃፀም ላይ የተመሰረተ የክፍያና የማበረታቻ ሥርዓት እንዲዘረጋ፤ ውጤታማነቱን የመገምገም፤ አስፈላጊውን የማሻሻያ እርምጃ የመውሰድ ሥራ እንደሚሰራ ተጠቅሷል፡፡፤

4. በተጨማሪም በ2010 ዓ.ም የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር በመንግሥት ሠራተኞች አዋጅ ቁጥር 1064/2010 አንቀጽ 31 እና 32 ቁጥር 3 መሠረት የውጤት ተኮር ዕቅድ ዝግጅት፣ ትግበራና አፈጻጸም ምዘና መመሪያ አዘጋጅቶ ተግባራዊ በማድረግ ላይ ይገኛል፡፡
5. በአሁኑ ወቅት ሚኒስቴር መ/ቤቱ ሲቪል ሰርቪሲ ኮሚሽን በሚል ተዋቅሮ ሥራውን እየሰራ ይገኛል፡፡
6. በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ላይ በተደረገው የክዋኔ ኦዲት ወቅት የሚከተሉት ዋና ዋና ግኝቶች ተገኝቷል፡-

   - በኦዲቱ ወቅት በናሙና ከተመረጡት ተቋማት መካከል በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ በፌደራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፣በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በኢትዮጵያ የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት እና በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ የሁሉንም ተቋማት ነባራዊ ሁኔታን ባገናዘበ መልኩ በሀገር ደረጃ ወጥነት ያለው የግንባታ ደረጃዎችን ያካተተ እና የህግ ማዕቀፍ ያለው የውጤት ተኮር ሥርዓት አሰራር ማኑዋል አለመኖሩ፣
   - በፌዴራል ተቋማት ስትራቴጂን በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ማዘጋጀታቸውን ለማረጋገጥ በናሙና ተመርጠው ከታዩት ተቋማት መካከል የትራንስፖርት ሚኒስቴር፣ የውሃ፣መስኖና ኤነርጂ ሚኒስቴር እና የኢትዮጵያ መንገዶች ባለስልጣን እያንዳንዳቸው ሁለት ስትራቴጂክ ዕቅድ ያላቸው ሲሆን ሁለቱም በተለያየ ስትራቴክጂ ዕቅድ አስተቃቀድ መሳሪያዎች (Planning Tools)፣ በፊት በነበረ በስትራቴጂክ ዕቅድና አመራር (Strategic Planning and Management) እና በውጤት ተኮር ሥርዓት (Balanced secordcard) መሠረት የተዘጋጀ መሆኑ፣
   - በሀገር ደረጃ በየዓመቱ ተቋማት የዕቅድ አፈጻጸም ሪፖርት አቀራረብን በተመለከተ ለተለያዩ ተቋማት የሚልኩት ሪፖርት በውጤት ተኮር መሠረት ስለመሆኑ በናሙና ተመርጠው ከታዩ ተቋማት መካከል፡-

- ✓ ትምህርት ሚኒስቴር፣ ገንዘብ ሚኒስቴር፣ ጤና ሚኒስቴር፣ ባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ ትራንስፖርት ሚኒስቴር እና ውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር በየአመቱ ለፕላንና ልማት ኮሚሽን የሚልኩት የአፈጻጸም ሪፖርት በውጤት ተኮር መሠረት ሳይሆን በቀድሞ ስትራቴጂክ ዕቅድና አመራር (Strategic Planning and Management) መሠረት መሆኑ፤
- ✓ ከትምህርት ሚኒስቴር፣ ከጤና ሚኒስቴር፣ ከባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ ከትራንስፖርት ሚኒስቴር፣ ከውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር፣ ከፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ ከውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር እና ከፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት ከሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) ለገንዘብ ሚኒስቴር የሚላክ አመታዊ ዕቅድና የአፈጻጸም ሪፖርት በውጤት ተኮር ሥርዓት (BSC) ሳይሆን በውጤት ላይ የተመሠረተ አመራር (Result Based Management) መሠረት መሆኑ፤
- ✓ የትምህርት ሚኒስቴር፣ የጤና ሚኒስቴር፣ የባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ የትራንስፖርት ሚኒስቴር፣ የውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር፣ የፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ የውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር እና የገንዘብ ሚኒስቴር ለፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት ለሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) የሚልኩት አመታዊ ዕቅድና አፈጻጸም ሪፖርት በውጤት ተኮር ሥርዓት (BSC) መሠረት ሳይሆን የለውጥና መልካም አስተዳደር ዕቅድ አፈፃፀም ሪፖርት በሚል ፎርማት መሆኑን፤

- ➢ በኦዲቱ ወቅት የራዕይን መመዘኛ መስፈርቶችን ተከትለው ተቋማት ራዕይን ስለመቅረጻቸው ለማረጋገጥ በናሙና ከተመረጡት መ/ቤቶችን መካከል ስትራቴጂያቸው ቀርበው በተከለሱት መሰረትና ለተቋማቱ የሥራ ኃለፊዎችን በቃለ-መጠይቅ በተደረገበት ወቅት የሚከተሉት ሁኔታዎች ተገኝተዋል፡-

- ✓ የጤና ሚኒስቴር እና የኢትዮ ቴሌኮም ራዕይ ወደ ውጤቱ የሚደረስበትን የጊዜ ገደብ (Time horizon) ያልተቀመጠ መሆኑ፤
- ✓ የጤና ሚኒስቴር፣ የሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን፣ የገንዘብ ሚኒስቴር፣ የትምህርት ሚኒስቴር፣ የፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ የፌዴራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ እና የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት ራዕይ፣ በጥረት የሚደረስበት ግብ

(Stretched goals) ስደረስበት በቀላሉ ለማወቅ የሚያስችል ወይም በቀላሉ የሚለካ አለመሆኑ እና

  - ✓ የጤና ሚኒስቴር፣ የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት የሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን)፣ የፌዴራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና የኢትዮ ቴሌኮም ራዕይ ወደ ውጤቱ ለመድረስ ሊሰራ የሚገባው የስራ መስክ (Definition of niche) የሚያመላክት አለመኖሩን፤

- ➢ በኦዲቱ ወቅት በናሙና ከተመረጡት ተቋማት መካከል ውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፤ ትራንስፖርት ሚኒስቴር፣ ጤና ሚኒስቴር፣ ባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ ውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር፣ ገንዘብ ሚኒስቴር፣ ፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ ኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ ኃይል፣ ኢትዮጵያ ብሔራዊ ባንክ፣ የኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ ኢትዮ-ቴሌኮም፣ ኢትዮጵያ መንገዶች ባለስልጣን፣ የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ የኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት፣ የሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲና የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት ከሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) በስትራቴጂ ግቦች ዝግጅት ወቅት በተገልጋይ ዕይታ ስር የሚቀረጹት ግቦችን የአገልግሎት ተጠቃሚዎችን በዝርዝር በመለየት እና ፍላጎታቸውንም በጥናት ለይቶ መልስ ለመስጠት የሚያስችል የተገልጋዮችን ፍላጎት ጥናት (Customer value propostion) ስለመካሄዱ ማስረጃ ተጠይቀው ያልቀረበ መሆኑን፤
- ➢ በኦዲቱ ወቅት በናሙና ከተመረጡት መ/ቤቶች መካከል በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በፌደራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን በውጤት ተኮር ግንባታ ወቅት ስትራቴጂ እቅድ ሲዘጋጅ በተለያዩ ዕይታዎች ስር የሚቀረጹ ስትራቴጂያዊ ግቦችን በተመለከተ በምክንያትና በውጤት ተሳስረው (Cause-and-effect relationship/linkage) እንዴት ተጨማሪ እሴት በመፍጠር ስትራቴጂያዊ ውጤቱን እንደሚያስገኝ እና የግቦች ተመጋጋቢነት የሚያሳይ ስትራቴጂያዊ ማፕ ያልተዘጋጀ መሆኑ፤
- ➢ በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በትራንስፖርት ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ ኃይል፣ በኢትዮጵያ ብሔራዊ ባንክ፣ በኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ በኢትዮ-ቴሌኮም፣ በኢትዮጵያ መንገዶች

ባለስልጣን፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲና በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) ስትራቴጂክ ዕቅድ ዝግጅት ወቅት በአራቱም ዕይታዎች ሥር የሚቀመጡ ግቦችን ሲቀረጹ የግቦችን አፈጻጸም ሂደት (performance driver) ወይም የወደፊት አፈጻጸም ላይ ለመድረስ እና ለመገመት የሚያስችሉ መለኪያዎች (Leading Indictors) እና የአፈጻጸም መለኪያዎችን (Lagging Indicators) በሚያሳይ መልኩ ለመለካት እና ለመከታተል የማያስችል መሆኑ፤

- በመማማርና ዕድገት ሥር የሚቀረጹ ግቦችን በተመለከተ በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በፌዴራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) በተዘጋጀው ስትራቴጂክ ዕቅድ ላይ በመማማርና ዕድገት መለኪያ ማዕቀፍ (learning and Growth Measurement Framework) መሠረት የሰው ሀብት (Human Capital)፣ ተቋማዊ የአሰራር ሥርዓቶችና ባህል (Organizational Capital) እና የኢንፎርሜሽን ሀብት (Information Capital) በሚል የተለዩ ግቦችና ግቦቹንም ለመለካት የሚያስችሉ መለኪያዎች እና አመላካቾችን (key performance Indictor) አለመኖሩ፤
- የውጤት ተኮር ሥርዓት ስልጠና አሰጣጥን በተመለከተ ሰልጣኞች ቀድሞ የነበራቸውን ግንዛቤ ለማወቅ የቅድመ ስልጠና ፈተና በመስጠት እና ከሰለጠኑ በኃላም ሠልጣኞቹ በቂ ግንዛቤ ስለመጨበጣቸው የድህረ ስልጠና ፈተና በመስጠት የምስክር ወረቀት ስለመሰጠቱ በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን)፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በሥራ አመራር ኢኒስቲትዩት በኦዲቱ ወቅት ማስረጃ ተጠይቀው ያልቀረበ መሆኑ፤
- በኦዲቱ ወቅት በናሙና ከተመረጡት ተቋማት መካከል በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ በፌደራል ኅብረት ሥራ ኤጄንሲ፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በኢትዮጵያ የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት ፣በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት

ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) ለሠራተኞች የሚሰጥ ስልጠና የእውቀት፣ የክህሎትና አመለካከትን ክፍተት በመለየት እና ከድህረ-ስልጠና የተገኘውም ፋይዳ የሚገመገምበት አሰራር ሥርዓት አለመኖሩ፤

- በኦዲቱ ወቅት በናሙና ከተመረጡት ተቋማት መካከል በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በፌዴራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣ በስራ አመራር ኢንስቲትዩትና እና በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) ውስጥ የሚገኙ ሠራተኞች ራስን የማብቃት ዕቅድ ለማዘጋጀት፣ ክህሎታቸውን እና ሙያዊ ብቃታቸውን ለማሳደግና የተቋማቱን ዓላማ ለማሳካት የሚያስችል ራስን የማብቃት ዕቅድ አዘገጃጀት፣ አፈጻጸምና ግምገማ ማኑዋል በኦዲቱ ወቅት ተቋማት ተጠይቀው ማስረጃ ያላቀረቡ መሆኑ፤
- በመንግሥት ተቋማት ውስጥ ተተኪ አመራሮችን እና መሪዎችን ለማፍራት እና ለማብቃት የሚያስችል ስትራቴጂ (A new leader and manager development strategy) በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ስለመዘጋጀቱ በኦዲቱ ወቅት ማስረጃ ተጠይቀው ያልቀረበ መሆኑ፤
- በኦዲቱ ወቅት በናሙና ከተመረጡት ተቋማት መካከል ውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ ትራንስፖርት ሚኒስቴር፣ ጤና ሚኒስቴር፣ ባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ ውሃ ፣መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር፣ ገንዘብ ሚኒስቴር፣ ፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ ኃይል፣ የኢትዮጵያ ብሔራዊ ባንክ፣ የኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ ኢትዮ-ቴሌኮም፣ የኢትዮጵያ መንገዶች ባለስልጣን፣ የፌዴራል ኀብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ የኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት፣ የሲቪል ሰርቪሲ ዩኒቨርሲቲና የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት የሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) የውጤት ተኮር ዕቅድ አፈጻጸምን የመመዝገብ፣ የማደረጀት፣ የመተንተንና ጥቅም ላይ የማዋል ሥራዎችን ለማካሄድ የኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂ ስርዓት (ኦቶሜሽን) አለመኖሩ፤
- የተቋማት ራዕይ እና ስትራቴጂ በሰራተኞች ዘንድ የማስረጽ ሥራ (Spritual Cascading) ስለመሰራቱ ለመረጋገጥ በናሙና በተመረጡት ተቋማት ላይ ከ2008 ዓ.ም በፊት የተቀጠሩ፣ ከተለያዩ ስራ ክፍሎች ለተውጣጡት፣ ለፈጻሚዎችና ለስራ ኃላፊዎች

መጠይቅን (servey) በመበተን የየተቋማቸውን ራዕይ እንዲጽፉ በተጠየቁት መሠረት የተሰራ ንጽጽር ከታች እንደሚከተለው ቀርቧል፡-

- የባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር ከ10 ሠራተኞች፣ የኢትዮጵያ የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለሥልጣን ከ9 ሠራተኞች እና የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ ከ25 ሠራተኞች የተቋማቸውን ራዕይ እንዲጽፉ ከተጠየቁት ውስጥ ሁሉም ወይም 100% መግለጽ ያልቻሉ ወይም ያልተረዱ መሆኑ፤
- የገንዘብ ሚኒስቴር እና የፕላንና ልማት ኮሚሽን ሠራተኞች በናሙና ከተጠየቁት 17ቱ እና 9ኙ ውስጥ 16ቱ (94%) እና 8ቱ (89%) እንደየቅደምተከተላቸው የተቋማቸውን ራዕይ መግለጽ ያልቻሉ ወይም ያልተረዱ መሆኑ፣
- ከፌዴራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ ከኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ ከፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት ከሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) እና ከኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት በናሙና ተመረጠው ከተጠየቁት ጠቅላላ 44 ሰራተኞች መካከል በአማካይ 35 (80%) የሚሆኑ ሠራተኞች የተቋማቸውን ራዕይ መግለጽ ያልቻሉ ወይም ያልተረዱ መሆኑና
- የጤና ሚኒስቴር መጠይቁን ከሞሉት ከ9 ሠራተኞች 7ቱ (78%) እና የኢትዮ ቴሌኮም ከ15 ሠራተኞች መካከል 10(67%) የሚሆኑት የተቋማቸውን ራዕይ መግለፅ ያልቻሉ ወይም ያልተረዱ መሆኑ፣

- በናሙና ከተመረጡት ተቋማት መካከል ውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ ጤና ሚኒስቴር፣ ባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ ገንዘብ ሚኒስቴር፣ ፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ ኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ ኢትዮ-ቴሌኮም፣ ፌዴራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ ፣የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ የፌዴራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ ትምህርት ሚኒስቴር፣ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣ ስራ አመራር ኢንስቲትዩትና እና ፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) የስትራቴጂን ማውረጃ ዘዴ (Physical Cascading) በመጠቀም ደጋፊ ስራ ሂደቶች (Support unit) የውስጥ የደንበኞች ፍላጎት ትንተና በዝርዝር በማካሄድ ከዋና ስራ ሂደቶች (Core process unit) ጋር የአገልግሎት አሰጣጥ ስምምነት (service-level agreements) በመፈጸም የየራሳቸውን ውጤት ተኮር ያላዘጋጁ መሆኑ፤

- በውጤት ላይ የተመሠረተ የማበረታቻና ሽልማት ስርዓትን በተመለከተ በናሙና ከተመረጡት መ/ቤቶች መካከል በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በፌዴራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣ በስራ አመራር ኢንስቲትዩትና እና በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) አለመኖሩ፤
- በኦዲቱ ወቅት በናሙና ከተመረጡት ተቋማት በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን ፣በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በፌዴራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣ በስራ አመራር ኢንስቲትዩትና እና በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) የህዝብ ክንፍ ተሳትፎን በተመለከተ ከመንግሥት ክንፍ ጋር በመሆን የመንግሥት አገልግሎት አሰጣጥን ለማቀላጠፍ እና የዜጎች እርካታን ለማሳደግ የህዝብ ክንፉ ከዕቅድ ዝግጅት እስከ አፈጻጸም ክትትል ፣ግምገማና ግብረ-መልስ አሰጣጥ ባሉ ሁሉም የአፈጻጸም ዑደቶች ላይ በተደራጀ አግባብ የማይሳተፉ መሆኑ፤
- በናሙና ከተመረጡት ተቋማት መካከል በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ በፌዴራል ኀብረት ሥራ ኤጀንሲ ፣በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በፌዴራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣ በስራ አመራር ኢንስቲትዩትና እና በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) ውስጥ የሚገኙ ሠራተኞች ለዜጎች/ ለተገልጋይ የሚሰጡትን አገልግሎት ለማሻሻል የሚያስችል ራሱን የቻለ የአገልጋይነት ግንዘቤ ማስጨበጫ የሚሰጥበት አሰራር ሥርዓት አለመኖሩ፤
- ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽኑ) በፌደራል በሚገኙ ተቋማት ላይ በውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራን በተመለከተ የክትትልና ድጋፍ

ስራዎችን ለማከናወን የሚያስችል አሰራር ማኑዋል ስለማዘጋጀቱ በኦዲቱ ወቅት ተጠይቀው ማስረጃ ያልቀረበ መሆኑ፤

- በናሙና ከተመረጡት ተቋማት ውስጥ በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን ፣በትምህርት ሚኒስቴር፣ በኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ በፌደራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በኢትዮጵያ የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት፣ በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን የሰራተኛ የግማሽ ዓመት አፈጻጸም ምዘና የሚካሄደው የፈጸሚውን የየሳምንቱንና የየወሩን የውጤት ተኮር አፈጻጸምን ከእቅድ ጋር በማነፃፀር ሳይሆን በቅርብ ኃላፊዎች በየስድስት ወሩ አንድ ጊዜ የሚሞላ መሆኑ፣
- በመንግሥት ተቋማት ውስጥ እየተተገበረ ያለው የውጤት ተኮር ሥርዓት ግንባታና አተገባበርን በተመለከተ እያጋጠሙ ያሉ ችግሮችን ለመለየትና ለመፍታት የሚያስችል ወቅታዊና ችግር ፈቺ የሆነ ጥናት በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ስለመካሄዱ በኦዲቱ ወቅት ተጠይቀው ማስረጃ ያልቀረበ መሆኑ፤
- በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት ከሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን)፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በሥራ አመራር ኢኒስቲትዩት በየመንግሥት ተቋማት የውጤት ተኮር ሥርዓት ግንባታና ትግበራን በተመለከተ የምርጥ ተሞክሮዎችን ጥናት በማድረግ ለተቋማት የሚያስተዋውቁበት እና የሚያስፋፉበት አሰራር ሥርዓት ያልተዘረጋ መሆኑ፤
- በፌደራል ደረጃ ያሉትን የመንግሥት ተቋማት አደረጃጀት በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ከተቀረጸው የተቋማት ስትራቴጂ ጋር አግባብነት ስለመኖሩና ተስማሚ ስለመሆኑ በመፈተሽና ዝርዝር ጥናት በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ስለማካሄዱ በኦዲቱ ወቅት ማስረጃ ተጠይቀው ያልቀረበ መሆኑን፤

የሚሉት ናቸው፡፡

ክፍል አንድ

የመንግሥት ሠራተኞች የሥራ አፈፃፀም ታሪካዊ አመጣጥ

1. በ1955 ዓ.ም. የመንግሥት ሠራተኞችን የሥራ አፈፃፀም ለመለካት ታስቦ ደንብ ቁጥር 1/55 በ1955 ዓ.ም. በሥራ ላይ መዋሉን የታሪክ መዛግብት ይመሰክራሉ፡፡ ይህ ደንብ የሰራተኞችን የደረጃ እድገት፣ የደሞዝ ጭማሪና ዝውውርን ተፈፃሚ ለማድረግ የሥራ አፈፃፀም ሪፖርት ሠራተኞች በሚያስመዘግቡት ተጨባጭ የሥራ ውጤት ላይ ተመስርቶ በአመት ሁለት ጊዜ የሚሞላና ምዘናውም በጸባይ መለኪያዎች (traits) መነሻነት የቅርብ የስራ ኃላፊዎች የሚሞሉትን ነጥብ እንደ ወሳኝ መለኪያ የሚወስድ ነበር፡፡
2. ከ1983ቱ ዓመተ ምህረቱ የመንግስት ለውጥ በኋላ ልማታዊ ዴሞክራሲያዊ መንግስትን ለመገንባት እንዲሁም በሲቪል ሰርቪሱ ውስጥ ያለውን የአፈጻጸም ችግር ለማወቅ በ1987 ዓ.ም በተቋቋመው የጥናት ግብረ ኃይል የተከናወነው የጥናት ውጤት የመንግሥት ስራና የሥራ አፈፃፀም ትኩረት ተሰጥቶት በተቀናጀ መልክ እየተመራ እንዳልሆነ አመላክቷል፡፡
3. በዚህ መሰረት ደንብ ቁጥር 1/55፣ በ1994 ዓ.ም በወጣው የፌደራል መንግስት ሰራተኞች አዋጅ ቁጥር 262/94 እና አዋጁን ተከትሎ በፌደራል ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን ተዘጋጅቶ በወጣው "የፌደራል መንግስት ሰራተኞች የስራ አፈፃፀም ምዘና መመሪያ" ተተክቷል፡፡ ይሁን እንጂ አዋጁ ከደንብ ቁጥር 1/55 የተሻለ ቢሆንም ተግባራዊ ከሆነ ከጥቂት ወራት በኋላ በተካሄደ ግምገማ፡-
   - የሠራተኞች ስራ አፈፃፀም ምዘና ከስትራቴጂያዊ ዕቅድ ወይም ከዓመታዊ ዕቅድ መነሳት ሲገባው ከሥራ መዘርዝር መነሳቱ፣
   - ከ"ውጤት" ይልቅ "ሠራተኛን" ወይም "ስራው"ን ከመለካት አንፃር መቃኘቱ፣
   - የሠራተኞችን አፈጻጸም ለመመዘን የሞከረ ቢሆንም፣ በተቋም ደረጃ የሚኖረውን አፈጻጸምና ለውጥ አለማሣየቱ እንዲሁም
   - ምዘናው በአሣታፊነት፣ ግልጽነትና ተጠያቂነት መርሆዎች ላይ አለመመስረቱ እንደ ክፍተት የተለዩ ችግሮች ሲሆኑ እነዚህን ጉድለቶች በማረም ከሐምሌ/1995 ዓ.ም ጀምሮ "የውጤት ተኮር ዕቅድ አፈፃፀም ምዘና መመሪያ" ተዘጋጅቶ ተግባራዊ ሆኗል፡፡
4. ይሁን እንጂ አሰራሩ አፈጻጸምን በተቋም፣ በቡድንና ግለሰብ ደረጃ አስተሳስሮ መለካት ያላስቻለና ግለሰብ ፈጻሚ ላይ ብቻ ያተኮረ በመሆኑ ይህንን ጉድለት ለመሙላትና

አፈጻጸምን ከተቋም ስትራቴጂ ተነስቶ በየደረጃው አስተሳስሮ ለመምራት በ1999 ዓ.ም የወጣው የፌደራል መንግስት ሰራተኞች አዋጅ ቁጥር 515/99 አዋጅ ቁጥር 264/94ን ተክቶታል፡፡

5. የፌደራል መንግስት ሰራተኞች አዋጅ ቁጥር 515/99ን ተከትሎ በፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ሚኒስቴር በ2004 ዓ.ም የፌደራል መንግስት ሰራተኞች የስራ አፈፃፀም ምዘና መመሪያ ተዘጋጅቶ ተግባራዊ ሆኗል፡፡ ይህም የሰራተኛውን አፈጻጸም በተጨባጭ መረጃ ላይ በመመስረት ለመለካትና ለማሻሻል የሚያስችል የሲቪል ሰርቪስ ሰራተኞች የስራ አፈጻጸም ምዘና ስርዓትን በመዘርጋት ቀጣይነት ያለው ተቋማዊ መማማርን እውን ለማድረግ ታስቦ ተዘጋጅቷል፡፡
6. በ2010 ዓ.ም የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር በመንግሥት ሰራተኞች አዋጅ ቁጥር 1064/2010 መሰረት በስራ ላይ የነበረውን የፌዴራል መንግሥት ሠራተኞች የስራ አፈጸጸም ምዘና መመሪያን በማሻሻል የፌዴራል ፐብሊክ ሰርቪስ መስሪያ ቤቶች የውጤት ተኮር ዕቅድ ዝግጅት፣ ትግበራና የአፈጻጸም ምዘና መመሪያን አቅርቧል፡፡

የውጤት ተኮር ስርዓት ታሪካዊ አመጣጥ

7. እ.ኤ.አ ከ1858 እስከ 1975 በቆየው "የኢንዱስትሪ ዘመን" የተቋማት ውጤታማነት ይመዘን የነበረው ምርትን በብዛትና በጥራት ከማምረትና አዳዲስ ቁሳዊ ቴክኖሎጂዎችን ለምርት ሥራ በጥቅም ላይ ከማዋል አኳያ ነበር፡፡ የአፈጻጸም መረጃዎችን ለመሰብሰብ የሚቻልባቸውን ተጨባጭ ዘዴዎች ከመቀየስ አንጻር የፋይናንስ/የካፒታል ውጤታማነትን ለማወቅ የሚያስችል ቁጥጥር ሥርዓት (Financial Control System) የመዘርጋት እና የካፒታል ምርታማነት ማደግ የባለድርሻዎችን እሴት በመጨመር ረገድ አስተዋጽኦ ማድረጉን ለማወቅ የሚረዱ እንደ ካፒታልና ትርፍ ጥመርታ (Return on Capital Employed) ያሉ የተጠቃለሉ የአፈጻጸም መመዘኛዎችን በጥቅም ላይ የማዋል፣ ቁሳዊ ቴክኖሎጂ ለምርት ሥራ ጥቅም ላይ ሲውል የሚያስገኘውን የምርትና የምርታማነት መሻሻልን የመገምገም፣ እርምጃዎች ተወስደዋል፡፡
8. ሆኖም የኢንዱስትሪ ዘመን በመረጃና ዕውቀት ዘመን ሲተካ እነዚህ ሁሉ ጥረቶች ተቋማት አፈጻጸማቸውን እንዲያሻሽሉ አላስቻሉም፡፡ ባለንበት ዘመን ከፋይናንስ ስኬት

ባሻገር ለሰው አዕምሯዊ ሀብት (Intangible Asset) ተገቢውን ትኩረት መስጠት ለተቋማት ስኬታማነት ወሳኝና መሰረታዊ ጉዳይ ሆኖ ተገኝቷል፡፡

9. ውጤት ተኮር ሥርዓት በሮበርት ካፕላንና በዴቪድ ኖርተን በተባሉ ምሁራን አማካይነት እ.ኤ.አ በ1990 የተፈጠረ የአፈጻጸም አመራር ማዕቀፍ ሲሆን፣ የሰው ሀብት ልማትና ዕድገትን እንደ አንድ የአፈጻጸም እይታ ሊወሰድ እንደሚገባ ያመለከቱት ከዚህ አስተሳሰብ በመነሳት ነው፡፡

10. በመሆኑም አፈጻጸምን ለመመዘን በፋይናንስ መመዘኛዎች ብቻ የመጠቀም ሂደቶች ከሚያስከትለው ችግሮች መካከል፡-

   - አፈጻጸማቸውን የፋይናንስ ውጤትን መሠረት ብቻ በማድረግ የሚመዝኑ ተቋማት በአጭር ጊዜ ትርፍ ላይ ለማተኮር ስለሚወሰኑ ሀብትን ለወደፊት ተቋማዊ ዕድገት ወሳኝ በሆኑ ጉዳዮች ማለትም በሰው ሀብት ልማት፣ በኢንፎርሜሽን ኮሙኒኬሽን ቴክኖሎጂ ልማት፣ እና ሌሎችም ላይ ትኩረት የማያደርጉ መሆኑ፣
   - በፋይናንስ መመዘኛዎች መሠረት በአጭር ጊዜ ውስጥ የፋይናንስ ስኬት ማግኘት የሚቻለው የምርት ወይም የአገልግሎት ዋጋ በመጨመር፣ በተወሰነ ዋጋ ዝቅተኛ ጥራት ያለው ምርት በማምረትና ዝቅተኛ ደረጃ ያለው አገልግሎት በመስጠት ስለሆነ የደንበኞች እርካታን ከመቀነሱም በላይ አመኔታን አሳጥቶ ከገበያ ለመውጣት ምክንያት መሆኑ፣
   - የፋይናንስ አፈጻጸም መመዘኛ በአፈጻጸም ታሪክ (Historical Performance) የሚያተኩር ስለሆነ የወደፊቱን የተቋም አፈጻጸም ሊወስኑ በሚችሉ ጉዳዮች ላይ ትኩረት የማይሰጥ መሆኑ፣
   - የአብዛኞቹ የምዘና ማዕቀፎች ትኩረት በተወሰኑ የተቋም እንቅስቃሴዎች ላይ ከመሆኑም በላይ የተበጣጠሱ (Fragmented) በመሆናቸው ከተቋም የሚጠበቅ ስኬትን የሚያሳዩ አለመሆናቸው ፣ እንዲሁም
   - ስትራቴጂን ግልጽ በማድረግ የሠራተኛና የሥራ ክፍል /የስራ ሂደት/ ግብን ለመንደፍና ከተቋሙ ግብ ጋር ለማስተሳሰር፣ ሚዛናዊ ስለሆነ የሀብት ድልድል እንዲሁም የውስጥና የውጭ የአፈጻጸም ዕይታዎችን ለመለየት ሊኖር የሚገባውን ሚዛናዊነት በተሟላ መልኩ አለማሳየታቸው የሚሉት ይገኙበታል፡፡

11. እነዚህን ችግሮች ለመፍታት ሮበርት ካፕላንና ዴቪድ ኖርተን ከፋይናንስ /በጀት/ እይታ በተጨማሪ የተገልጋይ/ባለድርሻ አካላት፣ የውስጥ አሠራር ሂደትና መማማርና ዕድገት የተሰኙ እይታዎች እንዲካተቱ አድርገዋል፡፡

12. በመጨረሻም ለባላንስድ ስኮርካርድ መፈጠር እንደ ዋና ምክንያት ተደርጎ የሚወሰደውን የአፈጻጸም ምዘና ከተቋም ስትራቴጂ ጋር ለማስተሳሰር ያጋጥም የነበረው ችግር በመሆኑ አፈጻጸምን ከተቋም ስትራቴጂያዊ ዕቅድ ጋር የሚያስተሳስሩ የአፈጻጸም ዕይዎችን በጥቅም ላይ ለማዋልና የተቋምን ስትራቴጂያዊ ውጤቶች በሚዛናዊነት ለመለካት እንዲያስችል ሆኖ ዳብሯል፡፡

13. ስለሆነም ማዕቀፉ ለአፈጻጸም ምዘና ብቻ ሳይሆን አፈጻጸምን ለመምራት ጭምር የሚያገለግል በመሆኑ ከሌሎች የአፈጻጸም ምዘና ማዕቀፎች የተለየ ጠቀሜታ ያለው እንዲሆን ከማድረጉም በላይ ማዕቀፉ ከሁለት ዓስርት ዓመታት በላይ ተቀባይነት እያገኘና በአዳዲስና በተሻሻሉ ተጨማሪ ሃሳቦች እየዳበረ የመጣ በመሆኑ በበርካታ አገሮች በሚገኙ የግልና የመንግሥት ድርጅቶች ውስጥ እንዲሁም መንግሥታዊ ባልሆኑ ተቋማት ውስጥ ጥቅም ላይ እየዋለ ይገኛል፡፡

የውጤት ተኮር ስርዓት ምንነት

14. የውጤት ተኮር የተቀናጀ የስትራቴጂያዊ እቅድ ስራ አመራርን፣ ኮሚዩኒኬሽንንና የመለኪያ ስርዓትን አጣምሮ የያዘ የለውጥ መሳሪያ ሲሆን፣ በዋናነት፡-

- በጥቂት ወሳኝ ጉዳዮች ላይ ለማተኮር የሚያስችል የተሻሻለ ስትራቴጂያዊ እቅድ ዝግጅት ሂደት፣
- የአንድ ተቋምን የረዥም ጊዜ ስትራቴጂያዊ ትኩረት በግልጽ ለማስቀመጥና ይህንኑ ለሰራተኞች ለማሳወቅ /ለማስጨበጥ የሚረዳ የለውጥ እርምጃ፣
- ስትራቴጂን ተግባራዊ ሊሆኑ ወደሚችሉ ስትራቴጂያዊ ግቦች ለመመንዘር የሚያስችል ማዕቀፍ፣
- የተቋም አፈጻጸም መለኪያዎችንና ስትራቴጂዎችን በመጠቀም የፈጻሚዎችን የእለት ተዕለት ስራ /ክንውን ከተቋም ራዕይና ስትራቴጂ ጋር ለማስተሳሰር የሚያስችል የስትራቴጂያዊ ስራ አመራር ስርዓት፣
- አንድ ተቋም ስትራቴጂ ተኮር እንዲሆን፣ በጀቱን ከስትራቴጂው ጋር እንዲያስተሳስርና እንዲማር የሚያስችል ማዕቀፍ፣ እንዲሁም

- የተቀናጀ የተገልጋይን/የባለድርሻ አካላትን፣ የፋይናንስ/የበጀትን፣ የውስጥ አሰራርን እና የመማማርና እድገት አፈጻጸምን ከረዥም ጊዜ ውጤታማነት ጋር የሚያስተሳስር መሳሪያ ነው፡፡

የውጤት ተኮር ሥርዓት ጠቀሜታዎች

15. የውጤት ተኮር ሥርዓት የሚከተሉት ጠቀሜታዎች አሉት፡-

- በፈፃሚ ኃይላት መካከል፣ የተቋም ተልዕኮና ራዕይን ማዕከል ያደረገ ቅንጅት ይፈጥራል፣
- ስትራቴጂያዊ አመለካከትን በመገንባት በስትራቴጂያዊ ዕቅድና በዓመታዊ ዕቅድ መካከል ትስስር እንዲኖር ያደርጋል፣
- ተልዕኮ ተኮር (Mission driven) የሆኑና ብቃት ያላቸው መሪዎችን ለማበራከት ያስችላል፣
- ክፍያን ከውጤት ጋር፣ ውጤትን ደግሞ ከአፈፃፀም ባሕርይ ጋር በማስተሳሰር ተቋማዊ መማማርን ዕውን ያደርጋል፣
- የላቀ አፈፃፀም ያለው ቡድንና ተቋም ለመፍጠር ያግዛል፣ እንዲሁም
- ግልጽነትን፣ ባለቤትነትንና ተጠያቂነትን እንደ ሥርዓት ይፈጥራል፡፡

የውጤት ተኮር ሥርዓት መርሆዎችን በተመለከተ

16. ሮበርት ካፕላን እና ዴቪድ ኖርተን (2001) ስትራቴጂ ተኮር ተቋማት በሚለው መጽሐፋቸው የሚከተሉትን መርሆዎች አስቀምጠዋል፡-

- ከፍተኛ አመራሩ የለውጥ ስራውን በባለቤትነትና በቁርጠኝነት ይዞ ንቅናቄ የመፍጠርና የማቀጣጠል ስራዎችን መተግበር፤
- የተቋሙን ተልእኮ ወደ ግቦች መቀየርና ግቦቹ ያላቸውን የምክንያትና ውጤት ትስስር በስእላዊ መግለጫ ማሳየት፤
- የተለያዩ የስራ ሂደቶችን/ቡድኖችን እና የተቋሙን ሚና ከስትራቴጂው ጋር ማስተሳሰር፤
- የተቋሙን ስትራቴጂ በየደረጃው ያሉ አመራሮችና ሁሉም ፈፃሚዎች ተረድተውት የእለት ተእለት ተግባራቸው እንዲሆን ማድረግ፤
- በጀትን ከስትራቴጂ ጋር ማያያዝ፣ ጠንካራ ክትትልና ግምገማ ማድረግ፣ እና
- ስብሰባዎችን ስትራቴጂ ተኮር ማድረግና የአቅም ግንባታ ስራዎችን ከስትራቴጂው ጋር አስተሳስሮ መተግበር ናቸው፡፡

መግቢያ

ተቋማዊ ዳሰሳ

የሚኒስቴር መስሪያ ቤቱ መቋቋም

17. በኢትዮጵያ ውስጥ የሲቪል ሰርቪስ ሥርዓት ከተዘረጋ ከግማሽ ምዕተ ዓመት በላይ ሆኖታል፡፡ በእነዚህ ዘመናት መላውን የመንግስት ተቋማት ባለው አቅም ሲያገለግል የኖረ ሲሆን፣ በተለያየ የአወቃቀር ሁኔታ ውስጥ ያለፈው ይህ ሥርዓት የቀድሞውን የአቅም ግንባታ ሚኒስቴርን እና የሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽንን በአንድ ላይ በማዋሐድ የሲቪል ሰርቪስ እና ሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር በመባል የኢትዮጵያ ፌዴራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ አስፈጻሚ አካላትን ሥልጣንና ተግባር ለመወሰን በወጣው አዋጅ ቁጥር 916/2008 ዓ/ም ተቋቁሟል፡፡

የሚኒስቴር መ/ቤቱ ራዕይ፣ ተልዕኮ እና እሴቶች

የሚኒስቴር መ/ቤቱ ራዕይ

18. "ተልዕኮውን በብቃት መፈጸም የሚችል በስነምግባሩ የተመሰገነ ፐብሊክ ሰርቪስ በ2012 ተፈጥሮ ማየት ፡፡"

የሚኒስቴር መ/ቤቱ ተልዕኮ

19. የልማታዊ ዴሞክራሲ መንግሥትን ዓላማዎችና ፖሊሲዎች በብቃት መፈጸም የሚችል ተአማኒነት ያለው፤ በግልጽነትና በተጠያቂነት መርሆች ላይ ተመስርቶ ሀገርን፣ ህዝብንና ዜጋን የሚያገለግል ጠንካራና ውጤታማ ፐብሊክ ሰርቪስ መፍጠር ነው፡፡

የሚኒስቴር መ/ቤቱ እሴቶች

20. የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር እሴቶች የሚከተሉት ናቸው፡-

- ታማኝነትና ተአማኒነት፤
- ግልጽነትና ተጠያቂነት፤
- ለህግ የበላይነት መገዛት፤
- ውጤታማነት፤
- ያለ አድሎ ህዝብንና ዜጋውን ማገልገል፤
- በቁርጠኝነት፣በታታሪነት እና በተነሳሽነት መስራት

- ሥራ ሁሉ ክብር ነው፤ ማገልገልም ክብር ነው፤
- የሴቶችን መብት ማረጋገጥ መለያችን ነው፤
- የሰው ኃይላችን ሀብታችን ነው፤
- ሜሪትን መሠረት ያደረገ አሰራር የሚሉት ናቸው፡፡

የሚኒስቴር መ/ቤቱ ሥልጣንና ተግባር

21.ለሚኒስቴር መ/ቤቱ በአዋጅ ቁጥር 916/2008 ከተሰጠው ሥልጣንና ተግባር መካከል፡-

- በአገር አቀፍ ደረጃ በመንግስት መ/ቤቶች፣ በልማት ድርጅቶችና በግሉ ዘርፍ የሰው ሀብት ልማት በቀጣይነት የሚለማበትንና ጥቅም ላይ የሚውልበትን ስልት ይቀይሳል፣
- ብቃት ያለው፣ ውጤታማና ልማታዊ አመለካከት ያለው አመራርና ፐብሊክ ሰርቪስ እንዲገነባ ስልት ይቀይሳል፣ የብቃት ማረጋገጫ ሥርዓት ይዘረጋል፣ ተግባራዊነቱንም ይከታተላል፣
- በሰው ሀብት ልማት ላይ ትኩረት የሚያደርጉ የትምህርትና ስልጠና ተቋማትን በክትትልና ድጋፍ አግባብ ያስተባብራል፣
- ልማታዊ መልካም አስተዳደርን ለማረጋገጥ መንግስትን፣ ህዝብንና ልማታዊውን ባለሀብት አቀናጅቶ በሠራዊት አግባብ ያስተባብራል፣
- የፐብሊክ ሰርቪሱ በብቃትና በአፈፃፀም ላይ የተመሰረተ የክፍያና የማበረታቻ ሥርዓት እንዲዘረጋ ያደርጋል፤ ውጤታማነቱን ይገመግማል፤ አስፈላጊውን የማሻሻያ እርምጃ ይወስዳል፣
- የፌደራል ፐብሊክ ሰርቪስ ሠራተኞች ስነምግባር መከታተያ ሥርዓት እንዲዘረጋ ያደርጋል፤ አፈፃፀሙን ይከታተላል፤
- የፌደራል ፐብሊክ ሰርቪስ ሠራተኞች አስተዳደር ሕጎች በአግባቡ ሥራ ላይ መዋላቸውን ይከታተላል፣ ያረጋግጣል፤
- የመንግስት ዘርፍ አቅም ግንባታ ሥራዎችን ያስተባብራል፤ የመንግስት ዘርፍ አገልግሎት አሰጣጥ በቀጣይነት የሚሻሻልበትን ስልት ይቀይሳል፤ ተግባራዊነቱንም ይከታተላል፣ ይገመግማል፤
- የፌደራል መንግስት መ/ቤቶች የአገልግሎት አሰጣጥ ስታንዳርድ፣ የቅሬታ አቀራረብና አፈታት ሥርዓት መዘርጋቱንና ተግባራዊ መደረጉን ያረጋግጣል፤

የሚሉት ዋና ዋናዎቹ ናቸው፡፡

የሚኒስቴር መ/ቤቱ አደረጃጀት እና የሰው ኃይል

22. የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር በአንድ ሚኒስትር እና ተጠሪነታቸው ለሚኒስትሩ በሆኑ በሦስት ሚኒስትር ዴኤታዎች (የመንግሥት አቅም ግንባታ ዘርፍ፤ የሰው ሀብት ሥራ አመራር ዘርፍ እና የመልካም አስተዳደር ዘርፍ) የሚመራ ሲሆን፣ ለሚኒስትሩ ቀጥታ ተጠሪ የሆኑ ሁለት የሥራ ሂደቶችና በሚኒስትር ጽ/ቤቱ ሥር የሚገኙ 9 የሥራ ሂደቶች፣ ለመንግሥት አቅም ግንባታ ዘርፍ ተጠሪ የሆነ አንድ ማስተባበሪያ ቢሮና በስሩ 5 የሥራ ሂደቶች፣ ለሰው ሀብት ሥራ አመራር ዘርፍ ተጠሪ የሆነ አንድ ማስተባበሪያ ቢሮና በስሩ 5 የሥራ ሂደቶች፣ ለመልካም አስተዳደር ዘርፍ ተጠሪ የሆነ አንድ ማስተባበሪያ ቢሮና በስሩ 6 የሥራ ሂደቶች እንዲኖሩት ተደርጎ የተዋቀረ ሲሆን፣ በተጨማሪም የኢትዮጵያ ፌደራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ አስፈፃሚ አካላትን አደረጃጀት ስልጣንና ተግባርን ለመወሰን በወጣው አዋጅ ቁጥር 916/2008 መሠረት የሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርስቲ፣ የኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት እና የኢትዮጵያ ካይዘን ኢንስቲትዩት ተጠሪነታቸው ለሚኒስቴር መ/ቤቱ እንዲሆን ተደርጓል፡፡ በአሁኑ ወቅት ሚኒስቴር መ/ቤቱ በኮሚሽን ደረጃ የተደራጀ ቢሆንም መዋቅሩ አልጸደቀም፡፡ አዲሱ የተቋሙ መዋቅር ይህ ኦዲት እስከተጠነቀቀበት ድረስ ስላልቀረበልን የበፊቱን መዋቅር ተጠቅመናል፡፡ (የሚኒስቴር መ/ቤቱ ተቋማዊ መዋቅር በአባሪ 1 ተያይዟል)፡፡
23. በሚኒስቴር መ/ቤቱ ከቀረበው ማስረጃ ለማወቅ እንደተቻለው ለሚኒስቴር መ/ቤቱ በመዋቅሩ መሠረት የተፈቀደ መደብ 725 ሲሆን፣ እስከ ጥር 2011 ዓ.ም በሠው ኃይል የተያዘው መደብ 454 ወይም 63% ብቻ ነው፡፡
24. ከዚህ ውስጥ 217ቱ (48%) ሴት ሠራተኞች ሲሆኑ፣ 237ቱ (52%) ደግሞ ወንድ ሠራተኞች በድምሩ 454 የቋሚ ሠራተኞች ናቸው፡፡ በተጨማሪም 53 ኮንትራት ሠራተኞች እንዳሉ ለማወቅ ተችሏል፡፡ የቋሚ ሠራተኞች የሰው ኃይል ባላቸው የሙያ ደረጃ ሲተነተን ሁለተኛ ዲግሪ 37 (8.14%)፣ የመጀመሪያ ዲግሪ 179 (39%)፣ ዲፕሎማ 62 (13.6%) እና ከዲፕሎማ በታች ያሉ 176 (38.76%) ናቸው::

የሚኒስቴር መ/ቤቱ የፋይናንስ ምንጭ

25.የሚኒስቴር መ/ቤቱ የገቢ ምንጭ ከመደበኛ እና የካፒታል በጀት ሚመደብ ሲሆን፣ ከ2008 እስከ 2010 በጀት ዓመታት ያለው የበጀት አጠቃቀም በሰንጠረዥ እንደሚከተለው ቀርቧል፡፡

የበጀት ዓመት	የተመደበ በጀት		ጠቅላላ የተመደበ በጀት	ጥቅም ላይ የዋለ		ጥቅም ላይ የዋለ ጠቅላላ ወጪ	
	መደበኛ	ካፒታል		መደበኛ	ካፒታል	በብር	በፐርሰንት
2008	107,540,880.00	73,147,969.00	180,688,849.00	73,715,185.00	53254,193.00	126,969,378.00	70%
2009	115,835,905.00	72,000,000.00	187835,905.00	102283,931.00	35,607,675.00	137,891,606.00	73%
2010	127,102,479.00	85,000,000.00	212,235,300.00	98,073,073.00	40,988,726274.00	139,061,347.00	66%

የኦዲቱ አላማ

26. የክዋኔ ኦዲቱ ዓላማ ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) ከተቋቋመበት አላማ አንፃር፤ የውጪት ተኮር ሥርዓት አፈጻጸምን ብቃት ባለውና ውጤታማ በሆነ መልኩ እያከናወነ መሆኑን ለመገምገም ሲሆን፤ ውጤቱ የሚጠበቀውን ያህል ሆኖ ካልተገኘም የአሰራር ግድፈቶችን ለይቶ በማውጣት ግድፈቶቹን ለማስወገድ ወይም ለመቀነስ የሚያስችል የማሻሻያ ሀሳቦችን ለማቅረብ እና ተጠያቂነትን ለማጠናከር ነው፡፡

ለኦዲት የተመረጠው የኦዲት አካባቢ (AUDIT AREA)

27. ለክዋኔ ኦዲቱ የተመረጠው የኦዲት አካባቢ "የውጤት ተኮር ሥርዓት አፈጻጸም ብቃት ያለውና ውጤታማ መሆኑን መገምገም" የሚል ነው፡፡

የኦዲቱ የትኩረት አቅጣጫዎች እና መመዘኛ መስፈርቶች

28. ከላይ በተገለጸው የኦዲት አካባቢ ሥር አራት የኦዲት የትኩረት አቅጣጫዎች (Audit Issue) እና አራት ንዑስ የትኩረት አቅጣጫዎች ተመርጠዋል፡፡ እነርሱም፡-

I. የውጤት ተኮር ግንባታ ሥርዓት ብቃት የለው እና ውጤታማ መሆኑን መገምገም፣

II. የውጤት ተኮር ዕይታዎችን ለማስፈጸም የተዘረጋ ሥርዓት ብቃት ያለው እና ውጤታማ መሆኑን መገምገም ሲሆን፣ በስሩ ያሉት አራት ንዑስ የትኩረት አቅጣጫዎችም፡-

- ✓ ለዜጎች/ለተገልጋይ አገልግሎት ለመስጠት የተዘረጋው የአገልግሎት አሰጣጥ ሥርዓት ብቃት ያለውና ውጤታማ መሆኑን መገምገም፣
- ✓ የሰው ሀብትን ለማልማት የተዘረጋው የመመማርና ዕድገት ሥርዓት ብቃት ያለውና ውጤታማ መሆኑን መገምገም፣
- ✓ የውጤት ተኮር ሥርዓትን ተግባራዊ ለማድረግ የተዘረጋው የውስጥ አሰራር ሥርዓት ብቃት ያለውና ውጤታማ መሆኑን መገምገም እና
- ✓ የበጀት/ፋይናንስ አጠቀቃም በቁጠባና ብቃት ባለው መልኩ መሆኑን መገምገም፣

III. የውጤት ተኮር አፈጻጸምን ለመደገፍ እና ለመገምገም የተዘረጋው ሥርዓት ብቃት ያለው እና ውጤታማ መሆኑን መገምገም፣

IV. የውጤት ተኮር ግንባታና አተገባበርን ለማሻሻል የጥናት፣ የምርምርና የስልጠና አሰጣጥ ሥርዓት ብቃት ያለው እና ውጤታማ መሆኑን መገምገም፣

የሚሉት ናቸው፡፡

29.እነዚህንም የኦዲት የትኩረት አቅጣጫዎችና ንዑስ የትኩረት አቅጣጫዎች (Sub-Issue) ለመመዘን የሚረዱ 40 የኦዲት መመዘኛ መስፈርቶች (evaluative critera) የተዘጋጁ ሲሆን፣ በተዘጋጁት የኦዲት የትኩረት አቅጣጫዎችና የመመዘኛ መስፈርቶች ላይም የሚኒስቴር መ/ቤቱ ኃላፊዎች አስተያየት እንዲሰጡበት የተደረገ ቢሆንም መልስ አልተሰጠም፡፡ መመዘኛ መስፈርቶቹ ከዚህ ሪፖርት ጋር በአባሪ 3 ተያይዟል፡፡

30.የኦዲት መመዘኛ መስፈርቶቹን ለማዘጋጀት መሰረት የሆኑት የሚኒስቴር መ/ቤቱ ማቋቋሚያ አዋጅ፣ የውጤት ተኮር ዕቅድ ዝግጅት፣ትግበራና የአፈጻጸም ምዘና መመሪያ፣የውጤት ተኮር ስልጠና ሰነድ፣የሲቪል ሰርቪሲ ሪፎርም ፍኖተ ካርታ፣የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ሂደት (BPR) ሰነድ፣የውጤት ተኮር ኢንስቲትዩት ስልጠና ሰነድ፣የውጤት ተኮር ደረጃ በደረጃ መጸሐፍ፣ የሚኒስቴር መ/ቤቱ አምስት አመት ዕቅድና መልካም ተሞክሮዎች ናቸው፡፡

የኦዲቱ ወሰን እና ዘዴ

የኦዲቱ ወሰን

31.ኦዲቱ የተከናወነው በኢትዮጵያ የክዋኔ ኦዲት ደረጃዎች (Ethiopian Performance Audit Standards) እና ለመ/ቤታችን በአዋጅ ቁጥር 982/2008 በተሰጠው ሥልጣን መሰረት ነው፡፡ ዝርዝር ኦዲቱ የተከናወነው በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) ከ2008 በጀት ዓመት እስከ 2011 ግማሽ ዓመት ድረስ ያለውን የውጤት ተኮር ሥርዓት አፈፃፀም ከስትራቴጂ ግንባታ እስከ ትግበራና አፈጻጸም ግምገማ ድረስ ያሉ ጉልህ ጉዳዮችን ነው፡፡

የኦዲት ዘዴ

32. ዝርዝር ኦዲቱ በዋናነት የተከናወነው በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) ሲሆን፣ ለሚኒስቴር መ/ቤቱ ተጠሪ ከሆኑ ከሁለቱ አቅም መገንቢያ ተቋማት ከሥራ አመራር ኢንስትቲዩት እና ከሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፤ እንዲሁም በናሙና በተመረጡ ከፌደራል ተቋማት ከውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፤ ከጤና ሚኒስቴር፤ ከባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፤ ከገንዘብ ሚኒስቴር፤ ከፕላንና ልማት ኮሚሽን፤ ከኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፤ ከኢትዮ-ቴሌኮም፤ ከፌዴራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፤ ከኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፤ ከኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ ኃይል፤ ከየፌዴራል የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፤ ገቢዎች ሚኒስቴር፤ ከኢትዮጵያ መንገዶች ባለስልጣን፤ ከትራንስፖርት ሚኒስቴር፤ ከውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር እና ከትምህርት ሚኒስቴር የስራ ኃላፊዎች ቃለ-መጠይቅ በማቅረብ፣ ለባለሙያዎች/ለሰራተኞች መጠይቅ በማቅረብ፣ በአካል ተገኝቶ የመስክ ምልከታ በማድረግ እንዲሁም ለኦዲቱ አስፈላጊ የሆኑ ሰነዶችን በመከለስና የተሰበሰቡትን መረጃዎች በመተንተን የኦዲት ማስረጃዎች ተሰብስቧል፡፡

የውጤት ተኮር ሥርዓት ሥዕላዊ መግለጫ (የሥራ ሂደት ፍሰት) / Process Description/

33. የውጤት ተኮር ዕቅድ ስድስት የግንባታና ሦስት የትግበራ ደረጃዎችን በአጠቃላይ ዘጠኝ ደረጃዎችን በመከተል የሚዘጋጅ ነው፡፡

ስድስቱ የግንባታ ደረጃዎች የሚባሉት፡-

1) የውጤት ተኮር ሥርዓት የቅድመ ሁኔታ ስትራቴጂያዊ ትንተና (Assessment)፤
2) ስትራቴጂያዊ የትኩረት መስኮችና ዕይታዎችን (Strategy) ዝግጅት፤
3) ስትራቴጂያዊ ግቦች (Objectives) ዝግጅት፤
4) የስትራቴጂ ማፕ (Strategy Map) ዝግጅት፤
5) መለኪያዎችና ዒላማዎች (Performance Measures) እና
6) ስትራቴጂያዊ እርምጃዎች (Intiatives) ዝግጅት ሲሆኑ፣

ሦስቱ የትግበራ ደረጃዎች ደግሞ፡-

7) ውጤት ተኮር ሥርዓትን አቶሜት (Automation) ማድረግ፤
8) ስትራቴጂን በየደረጃው ማውረድ (Alignment) እና
9) ውጤት ተኮር የአፈፃፀም ግምገማ (Evaluation) ናቸው፡፡

(የውጤት ተኮር ሥራ ሂደት ፍሰት ማስረጃ በአባሪ-3 ተያይዟል)፡፡

ክፍል ሁለት

ግኝቶች

የውጤት ተኮር ግንባታ ሥርዓት ብቃት ያለው እና ውጤታማ መሆኑን መገምገምን በተመለከተ

የውጤት ተኮር ሥርዓት ማኑዋል ዝግጅትን በተመለከተ

34. የመንግሥት ተቋማት በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ስትራቴጂን ለማዘጋጀት የሚያስችላቸው የውጤት ተኮር ሥርዓት ግንባታ አሰራር ማኑዋል በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ሊዘጋጅና ለተቋማት ሊሰራጭ ይገባል፡፡

35. በኦዲቱ ወቅት በናሙና ከተመረጡት ተቋማት መካከል በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ በፌደራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በኢትዮጵያ የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት እና በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ የሁሉንም ተቋማት ነባራዊ ሁኔታን ባገናዘበ መልኩ በሀገር ደረጃ ወጥነት ያለው፣ የግንባታ ደረጃዎችን ያካተተ እና የህግ ማዕቀፍ ያለው የውጤት ተኮር ሥርዓት አሰራር ማኑዋል አለመኖሩን ለተቋማቱ የሥራ ኃላፊዎች ከቀረበ ቃለ-መጠይቅ ለመረዳት ተችሏል፡፡

36. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት ምላሽ የሪፎርም ትግበራው ሲጀመር በአቅም ግንባታ ሚኒስቴር በኩል እንደማኑዋል ሊያገለግል የሚችል የውጤት ተኮር ስርዓት ማሰልጠኛ ሰነድ በ2002 ዓ.ም የተዘጋጀ ሲሆን፣ በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ ከመቋቋሙ በፊት በነበረው የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር በ2002 ዓ.ም. ባዘጋጀው ባወጣው የስልጠና ሰነድ ላይ ማሻሻያዎችን በማካተት በ2010 ዓ/ም እንደገና መዘጋጀቱንና ከዚሁ ሰነድ ውስጥ ሶስቱን የውጤት ተኮር የትግበራ ደረጃዎችን በመለየት ለብቻው የትግበራ ደረጃዎች ማኑዋል የተዘጋጀ ከመሆኑም በላይ ለተቋማት ስልጠናም የተሰጠበትና በዚሁ ዓመትም የፌዴራል ፐብሊክ ሰርቪስ መስሪያ ቤቶች የውጤት

ተኮር ዕቅድ ዝግጅት፣ ትግበራና የአፈጻጸም ምዘና መመሪያ ተዘጋጅቶ ለተቋማት እንዲሰራጭ መደረጉን ገልጸዋል፡፡

37. ጉዳዩን በተመለከተ የኮሚሽኑ የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት ምላሽ የሪፎርም ትግበራው ሲጀመር በአቅም ግንባታ ሚኒስቴር በኩል እንደማኑዋል ሊያገለግል የሚችል የውጤት ተኮር ስርዓት ማሰልጠኛ ሰነድ በ2002 ዓ.ም የተዘጋጀ ሲሆን ኮሚሽኑ ከመቋቋሙ በፊት በነበረው አደረጃጀት የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር ባዘጋጀው የስልጠና ሰነድ ላይ ማሻሻያዎችን በማካተት በ2010 ዓ/ም እንደገና መዘጋጀቱንና ከዚሁ ሰነድ ውስጥ ሶስቱን የውጤት ተኮር የትግበራ ደረጃዎች በመለየት ለብቻው የትግበራ ደረጃዎች ማኑዋል የተዘጋጀ ከመሆኑም በላይ ለተቋማት ስልጠናም የተሰጠበትና በዚሁ ዓመትም የፌዴራል ፐብሊክ ሰርቪስ መስሪያ ቤቶች የውጤት ተኮር ዕቅድ ዝግጅት፣ትግበራና የአፈጻጸም ምዘና መመሪያ ተዘጋጅቶ ለተቋማት እንዲሰራጭ መደረጉን ገልጸዋል፡፡

38. በተጨማሪ ጉዳዩን በተመለከተ በመውጫ ስብሰባ ወቅት የሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን የበላይ ኃላፊዎች ማስረጃዎችን እናቀረበለን ባሉት መሠረት በደብዳቤ ቁጥር ሲሰኮ/ኮቢ/270/2011 በቀን 18/ 07/ 2011 ዓ.ም በሰጡት ምላሽ የውጤት ተኮር ሥርዓት የህግ ማዕቀፍ ባይኖረውም በፖለቲካ አመራር ደረጃ የመንግሥት የአፈጻጸም አመራር ውጤት ተኮር እንዲሆን ተወስኖ እንደነበረ በግለጽ ወደፊት የኮሚሽኑ ቀጣይ አካሄድ ግን የኮሚሽኑ አስፈፃሚ ተቋማት የስራ ጠባያቸውን ተከትለው የሚመቻቸውንና የሚቀላቸውን የዕቅድ መሣሪያ መጠቀም እንደሚችሉና የኮሚሽኑ ተግባራት የሚሆነው በአዋጅ የተሰጠውን የሰው ሀብት ህጎችን አፈጻጸም በዘመናዊ አሰራር ደግፎ ማስፈጸም፣ ህጎች ባለመፈጸማቸው የመንግሥት ወይም የዜጎች ጥቅም እንዳይበደል መቆጣጠር እና የመንግሥት አገልግሎት እንዲሻሻል የሪፎርም ሥራዎችን ማስተባበር መሆኑን ገልጸዋል፡፡

39. የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ ይህንን ይበሉ እንጂ የውጤት ተኮር ግንባታ ደረጃዎችን የያዘ የስልጠና ሰነድ ቢኖርም ሰነዱ ለስልጠና የሚያገለግል እንጂ የህግ ማዕቀፍ ኖሮት በማኑዋል ወይም በመመሪያ ደረጃ የተዘጋጀና በሀገር አቀፍ ደረጃ በሁሉም ተቋማት ዘንድ ወጥነት ባለውና ሊተገበር በሚያስችል መልኩ የተዘጋጀ ባለመሆኑ የተሰጠውን ምላሽ ለመቀበል ያዳግታል፡፡

40. የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በደብዳቤ ይህንን ይበሉ እንጂ በአንድ በኩል የውጤት ተኮር ሥርዓት በህግ ለሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ ለኮሚሽኑ) ያልተሰጠ መሆኑን በመግለጽ በሌላ በኩል ደግሞ ውጤት ተኮር ሥርዓትን በተመለከተ የህግ ማዕቀፍ እንድኖረው ሳይደረግ እና ምንም አይነት የህግ መነሻ ማስረጃ ሳይኖረው ተቋማት ውጤት ተኮር ሥርዓትን ትተው የስራ ጠባያቸውን ተከትለው የሚመቻቸውንና የሚቀላቸውን የዕቅድ መሣሪያ መጠቀም ይችላሉ ማለት እንደ ምላሽ ለመቀበል ያዳግተል፡፡

41. በሀገር አቀፍ ደረጃ የህግ ማዕቀፍ ያለው ስድስቱን የውጤት ተኮር ግንባታ ደረጃዎችን የያዘ ማኑዋል ባለመኖሩ፤ በየተቋማቱ የተዘጋጁት የስትራቴጅክ ዕቅዶች (Balanced secord card) ወጥነት ባለው መልኩ እንዳይታቀዱ ከማድረጉ በተጨማሪ የሚጠበቀውን የውጤት ተኮር ሥርዓትን ያልተከተሉ እንዲሆኑ አድርጎታል፡፡

የተቋማት ስትራቴጂክ ዕቅድ ዝግጅትን በተመለከተ

42. የሁሉም የፌዴራል ተቋማት ስትራቴጂክ ዕቅድ በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ስለመዘጋጀቱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ ድጋፍና ክትትል ሊደርግ ይገባል፡፡

43. በ2004 ዓ.ም በሲቪል ሰርቪስ ሚኒስቴር የተዘጋጀው የውጤት ተኮር ሥርዓት የትግበራ ማኑዋል መሠረት የመንግስት ተቋማት የውጤት ተኮር ሥርዓትን በመተግበር አፈፃፀማቸውንም በሥርዓቱ መሠረት እንዲመዝኑ አቅጣጫ ተቀምጧል፡፡

44. በተጨማሪም በፐብሊክ ሰርቪስ እና የሠው ሀብት ልማት ሚኒስቴር በ2010 ዓ.ም በተሻሸለው የውጤት ተኮር ዝግጅት፣ ትግበራና የአፈጻጸም ምዘና መመሪያ መሠረት እያንዳንዱ ተቋም በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ስትራቴጂክ ዕቅድ ያዘጋጃሉ የሚል ነው፡፡

45. ይሁን እንጂ የፌዴራል ተቋማት ስትራቴጂክ ዕቅዳቸውን በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ማዘጋጀታቸውን ለመረጋገጥ በኦዲቱ ወቅት በናሙና ተመርጠው ከታዩት ተቋማት መካከል የሚከተሉት ነባራዊ ሁኔታዎች ተገኝተዋል፡-

    - የትራንስፖርት ሚኒስቴር፤ የውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር እና የኢትዮጵያ መንገዶች ባለስልጣን እያንዳንዳቸው ሁለት የተለያዩ ስትራቴጂክ ዕቅዶች ያላቸው ሲሆን፣ ሁለቱም በተለያየ ስትራቴክጂ ዕቅድ አስተቃቀድ መሳሪያዎች (Planning Tools) ማለትም፡- በፊት በነበረው በስትራቴጂክ ዕቅድና አመራር

(Strategic Planning and Management) እና በውጤት ተኮር ሥርዓት (Balanced secordcard) መሠረት ያዘጋጁ መሆኑ፤

- በትራንስፖርት ሚኒስቴር፤ በኢትዮጵያ መንገዶች ባለስልጣን እና በውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር በየተቋማቱ የተዘጋጁት ሁለቱም ስትራቴጂክ ዕቅዶች በተለያዩ አካላት የተዘጋጁ መሆኑን፣ ማለትም አንዱ በፊት በነበረው በስትራቴጂክ ዕቅድ አስተቃቀድና አመራር (Strategic Planning and Management) መሰረት በእቅድ ዝግጅት፣ ክትትልና ግምገማ ዳይሬክቶሬት የተዘጋጀ ሲሆን፣ ሌላኛው ደግሞ በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት በለውጥና መልካም አስተዳደር ዳይሬክቶሬት የተዘጋጀ መሆኑ፤
- የትምህርት ሚኒስቴር እና የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ ኃይል ከ2008 እስከ 2012 ዓ.ም ያለው ስትራቴጂክ ዕቅድ የተዘጋጀው በውጤት ተኮር መሠረት ሳይሆን በፊት በነበረው በስትራቴጂክ ዕቅድና አመራር (Strategic planning and management) መሰረት መሆኑ፣ ይሁን እንጂ የትምህርት ሚኒስቴር ሁለተኛው ስትራቴጂክ ዕቅድ (ከ2010-2012) የተዘጋጀው በውጤት ተኮር ሥርዓት መሆኑን በኦዲቱ ወቅት ከተከለሱት ከተቋማቱ ስትራቴጂክ እቅድ እና ለተቋማቱ የሥራ ኃላፊዎች ከቀረበ ቃለ መጠይቅ ለማወቅ ተችሏል፡፡

46. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት ምላሽ፡-

   - የውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር በሁለት የእቅድ መሳሪያዎች፤ በስትራቴጂክ ዕቅድና አመራር (Strategic planning and management) እና በውጤት ተኮር ስርዓት (Balanced secord card) መሰረት እንደሚያቅዱ በክትትልና ድጋፍ ወቅት ታውቆ ማስተካከያ እርምት እንዲወስዱ ግብረ-መልስ የተላከላቸው መሆኑን፣ ትራንስፖርት ሚኒስቴር ግን በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) የሚታወቀው በውጤት ተኮር ስርዓት ብቻ እንደሆነ ገልጸው ስራው በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ብቻ የሚሰራ ስላልሆነ ሌሎች ከየተቋማቱ ሪፖርት የሚቀበሉም ተቋማት በውጤት ተኮር ስርዓት መሠረት ሪፖርታቸውን እንዲልኩ ባለመደረጉ በመሆኑ እንደሆነና የክትትልና ድጋፍ ሥራ በናሙና

በተመረጡት ተቋማት በአመት ሁለት ጊዜ በማካሄድ ግብረ-መልስ የሚሰጥ ቢሆንም ግብረ-መልሱን በማይቀበሉት ላይ ግን በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በኩል እርምጃ እየተወሰደ አለመሆኑን፤

- ስትራቴጂክ ዕቅድ፤ አመታዊ እቅድ ዝግጅትና አፈጻጸም ሪፖርት የሚዘጋጀው በእቅድ፣ ክትትልና ግምገማ ስራ ሂደቶች ቢሆንም የውሃ፣ መስኖና ኤሌክትሪክ ሚኒስቴርን በተመለከተ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በኩል ክትትልና ድጋፍ ወቅት ዕቅዶችን የሚያዘጋጅ የዕቅድ ክፍል እንደሆነ አድርገው የሚያሳዩ በመሆኑ እና አንድ አንድ ተቋማት የዕቅድ አሰራራቸውን እንደሚደብቁባቸው የገለፁ መሆኑን፣ እንዲሁም
- የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ ኃይልን በተመለከተ ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) አብዛኛውን ክትትልና ድጋፍ የሚያካሂደውና ግብረ-መልስም የሚሰጠው ለዋና መ/ቤት ስለሆነና ዐዋናው መ/ቤት ከሥሩ የሚገኙትን በተሰጣቸው ግብረ-መልስ መሠረት ያስተካክላሉ በሚል እሳቤ እንደሆነ፣ ትምህርት ሚኒስቴር ግን ለሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ለኮሚሽኑ) ሪፖርት የሚያደርገው በውጤት ተኮር ስርዓት መሰረት መሆኑን ገልጸዋል፡፡

47. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት ምላሽ፡-

- የመንግስት ባለበጀት መ/ቤቶች (የልማት ድርጅቶች የራሳቸውን አማራጭ የሚጠቀሙ መሆኑ እንደተጠበቀ ሆኖ) የውጤት ተኮርን ማዕቀፍ እንዲከተሉና የውጤት ተኮር ስርዓትን እንዲተገብሩ የሪፎርም ትግበራ አቅጣጫ ከመቀመጡም በተጨማሪ መመሪያም የተዘጋጀ መሆኑን፣ እንዲሰሩም ክትትልና ድጋፍ በማድረግ የሚታዩ ክፍተቶችን አቅማቸው በፈቀደ መጠን ለማስተካከል ግብረ-መልስ የሚሰጡ መሆኑን፣ ይሁን እንጂ ተቋማት ከውጤት ተኮር ሥርዓት ውጪ ሌላ አሰራር የሚጠቀሙበት ምክንያት ለሚኒስቴር መ/ቤቱም (በአዲሱ አደረጃጀት ለኮሚሽኑም) ግልጽ እንዳልሆነ፤
- ትምህርት ሚኒስቴርን በተመለከተ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በኩል የሚታወቀው በተሰጠው ግብረ-መልስ መሰረት ከ2010 ዓ/ም

በኋላ ያለውን ስትራቴጂክ ዕቅድ በውጤት ተኮር ስርዓት መሰረት ያቀደ መሆኑ፤

- አንዳንድ የልማት ድርጅቶች እንደየ ተቋማቸው ሥራ ባህሪ አንጻር ስርዓቱን አጣጥመው የሚሄዱበት አግባብ ሊኖር የሚችል መሆኑ፤ እንዲሁም
- በአንድ ተቋም የውጤት ተኮር ዕቅድ ለብቻው በአንድ የስራ ክፍል ስትራቴጂያዊ ዕቅድ ደግሞ በተለየ በሌላ ክፍል የሚሰራበት አግባብ ሊኖር እንደማይችልና ስራውንም መስራት ያለበት በዕቅድ ዝግጅት፤ ክትትልና ግምገማ ዳይሬክቶሬት እንደሆነ ስሙ ራሱ ያሚያመላክት መሆኑን የለውጥና መልካም አስተዳደር ዳይሬክቶሬት በለውጥ መሳሪያው አተገባበር ላይ ክትትልና ድጋፍ ያደርጋል እንጂ የዕቅዱ ባለቤት አለመሆኑን በውጤት ተኮር ዕቅድ ዝግጅት፣ ትግበራና አፈጻጸም ምዘና መመሪያ ቁጥር 14.2.4 እና 14.2.5 ላይ የተገለጸ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

48. የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የስራ ኃላፊዎች ይህንን ይበሉ እንጂ የፌደራል አስፈጻሚ አካላትን ስልጣንና ተግባር ለመወሰን በወጣው አዋጅ ቁጥር 916/2008 መሰረት ለመ/ቤቱ ከተሰጡት ስልጣንና ተግባር መካከል አንዱ የመንግሥት ዘርፍ አቅም ግንባታ ሥራዎችን ያስተባብራል፤ የመንግሥት ዘርፍ አገልግሎት አሰጣጥ በቀጣይነት የሚሻሻልበትን ስልት ይቀይሳል፤ ተግባራዊነቱንም ይከታተላል፣ ይገመግማል የሚል በመሆኑ በየተቋማት ክትትልና ድጋፍ በማካሄድ ግብረ-መልስ በመስጠት በግብረ-መልሱም መሠረት ማስተካከያ የማያደርጉትን በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በኩል የመከታተልና የመገምገም ስልጣን የተሰጠው በመሆኑ በሌላ በኩል ደግሞ ሌሎች ተቋማት ከውጤት ተኮር ዕቅድ አፈጻጸም ሪፖርት ውጪ የአፈጻጸም ሪፖርት ይቀበላሉ የተባለው ራሱ ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) ከየተቋማት የሚቀበለው ሪፖርት በለውጥና መልካም አስተዳደር በሚል ፎርማት እንጂ በውጤት ተኮር መሠረት ባለመሆኑ የተሰጠውን ምላሽ ሙሉ በሙሉ ለመቀበል ያዳግታል፡፡

49. የመንግስት ተቋማት ስትራቴጂክ ዕቅድን በሁለት ዕቅድ አስተቃቀድ መሳሪያዎች (Planning Tools) መሰረት ሁለት የተለያዩ ስትራቴጂክ ዕቅዶችን ማዘጋጀታቸው የተቋማት የስትራቴጂን አፈፃፀም በየትኛው መሳሪያ (Tool) እንደሚከታተሉ ከመቸገራቸው ባሻገር አላስፈላጊ ለሆነ የጊዜና ወጪ ብክነት እንዲዳረጉ ያደርጋል፡፡

የተቋማት አመታዊ ዕቅድ ዝግጅት እና አፈጻጸም ሪፖርትን በተመለከተ

50. ሁሉም የፌዴራል ተቋማት አመታዊ ዕቅድና ዕቅድ አፈጻጸም ሪፖርት በተቀናጀ መልኩ በውጤት ተኮር ሥርዓት መሰረት ሊያዘጋጁና ለሚመለከተው አካል ሪፖርት ሊያደርጉ ይገባል፡፡

51. በሀገር ደረጃ በየዓመቱ ተቋማት አመታዊ ዕቅድና የዕቅድ አፈጻጸም ሪፖርት አቀራረብን በተመለከተ ለተለያዩ ተቋማት የሚልኩት ሪፖርት በውጤት ተኮር መሠረት ስለመሆኑ ለማረጋገጥ በኦዲቱ ወቅት በናሙና ተመርጠው በታዩ ተቋማት ላይ የሚከተሉት ሁኔታዎች ተገኝተዋል፡-

- ትምህርት ሚኒስቴር፤ ገንዘብ ሚኒስቴር፤ ጤና ሚኒስቴር፤ ባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፤ ትራንስፖርት ሚኒስቴር እና ውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር በየአመቱ ለፕላንና ልማት ኮሚሽን የሚልኩት የአፈጻጸም ሪፖርት በውጤት ተኮር መሠረት ሳይሆን በቀድሞው ስትራቴጂክ ዕቅድ አስተቃቀድና አመራር (Strategic Planning and Management) መሠረት መሆኑ፤
- ከትምህርት ሚኒስቴር፤ ከጤና ሚኒስቴር፤ ከባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፤ ከትራንስፖርት ሚኒስቴር፤ ከውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር፤ ከፕላንና ልማት ኮሚሽን፤ ከውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር እና ከሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን ለገንዘብ ሚኒስቴር የሚላክ አመታዊ ዕቅድና የአፈጻጸም ሪፖርት በውጤት ተኮር ሥርዓት (BSC) ሳይሆን በውጤት ላይ የተመሠረተ አመራር (Result Based Management) መሠረት መሆኑ፤
- የትምህርት ሚኒስቴር፤ የጤና ሚኒስቴር፤ የባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፤ የትራንስፖርት ሚኒስቴር፤ የውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር፤ የፕላንና ልማት ኮሚሽን፤ የውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር እና የገንዘብ ሚኒስቴር ለሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ለኮሚሽኑ) የሚልኩት አመታዊ ዕቅድና አፈጻጸም ሪፖርት በውጤት ተኮር ሥርዓት (BSC) መሠረት ሳይሆን የለውጥና መልካም አስተዳደር ዕቅድ አፈፃፀም ሪፖርት በሚል ፎርማት መሆኑን ለየተቋማቱ የሥራ ኃላፊዎች በኦዲቱ ወቅት ከቀረበ ቃለ-መጠይቅ እና ከየተቋማቱ የቀረበ ሰነድ በተከለሰበት ወቅት ለመረዳት ተችሏል፡፡

52. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ ተቋማት ለሚመለከታቸው አካላት የሚልኩት የዕቅድና አፈፃፀም ሪፖርት ማለትም ለህዝብ ተወካዮች ምክር ቤት በውጤት ተኮር ሥርዓት፣ ለፕላንና ልማት ኮሚሽን በቀድሞው ስትራቴጂክ እቅድ አዘገጃጀትና አመራር፤ ለገንዘብ ሚኒስቴር በፕሮግራም በጀት አሰራር (Result Based) እና ለሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ለኮሚሽኑ) ደግሞ በለውጥና የመልካም አስተዳደር በሚል መሆኑንና አራቱም ሪፖርት የሚቀበሉ ተቋማት በየራሳቸው ፎርማት መሰረት ሪፖርት እንዲላክላቸው ስለሚፈልጉ መሆኑን፣ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በኩል ይህንን ችግር ለመፍታት አንድ ጊዜ ተሞክሮ እንደነበረ ነገር ግን ችግሩ አሁንም እንደቀጠለ እና በሀገር ደረጃ ወጥነት ያለው አንድ ዓይነት የዕቅድና አፈጻጸም ሪፖርት አቀራረብ ማዕቀፍ (Framework) የሚያስፈልግ እንደሆነ ገልጸዋል፡፡

53. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት መልስ ለፕላንና ልማት ኮሚሽን የሚላክለት ዕቅድና አፈጻጸም ሪፖርት በበፊቱ አሰራር ፎርማት መሠረት ሲሆን፣ ለገንዘብና ሚኒስቴር የፕሮግራም በጀት አሰራርን በመከተል እንደሆነ፣ እንዲሁም ለሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ለኮሚሽኑ) ደግሞ የውጤት ተኮር ሥርዓትን እንዲከተሉ በመደረጉ ተቋማት የዕቅድ ዝግጅት ብዥታ እና የቅፆች/ፎርማቶች ብዛት አሰራሩን አስቸጋሪ ያደረገው በመሆኑ እንደሀገር ወጥነት ያለው ማዕቀፍ መከተሉ ጠቃሚ ስለሆነ በኮሚሽኑ በኩል አሁን ባለው የለውጥ አተገባበር አቅጣጫ መሠረት ችግሩን ለመፍታት ጥረት የሚደረግ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

54. በተጨማሪ ጉዳዩን በተመለከተ በደብዳቤ ቁጥር ሲሰኮ/ኮቢ/242/2011 በቀን 04/ 06/ 2011 ዓ.ም በክዋኔ ኦዲት ግኝቶችና ማሻሻያ ሀሳቦች ላይ በሰጡት ምላሽ ከልማት ዘመን ስትራቴጂክ ዕቅድ (ዕ.ት.ዕ) ጀምሮ ያለው የተቋማት ዕቅድ አዘገጃጀት፣ ክትትል፣ ሪፖርትና ግምገማ ጉዳዮች በዋነኛነት የፕላንና ልማት ኮሚሽንን የሚመለከት በመሆኑ በቀጣይ ከሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን፣ ገንዘብ ሚኒስቴር እና የጠቅላይ ሚኒስቴር ጽ/ቤት በጋራ ሆነው ወጥ የሆነ የአሰራር አቅጣጫ ማስቀመጥ አስፈላጊ እንደሆነ ገልጸዋል፡፡

55. የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ ይህንን ይበሉ እንጂ ለሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ለኮሚሽኑ) ከየተቋማት የሚላከው ዕቅድና

አፈጻጸም ሪፖርት በውጤት ተኮር መሠረት ሳይሆን በለውጥና መልካም አስተዳደር በሚል ፎርማት መሆኑን ከየተቋማት ከሚላኩ ሪፖርትና በናሙና ከተመረጡት ተቋማት ሥራ ኃላፊዎች በቃለ-መጠይቅ ያረጋገጠን በመሆኑ የተሰጠውን እንደምላሽ ለመቀበል ያዳግታል፡፡

56. የተቋማት አመታዊ ዕቅድ እና አፈጻጸም ሪፖርት ወጥነት ያለው ባለመሆኑ በሚኒስቴር ደረጃ የሚገኙ መ/ቤቶች አራት አይነት ዕቅድና አፈጻጸም ሪፖርት እንዲያዘጋጁ ማድረጉና አሰራሩ ለተቋማት አሰልቺ እና ውስብስብ እንዲሆን በተጨማሪም የጊዜ ብክነት እንዲከሰት አድርጓል፡፡

የተቋማት ስትራቴጂ ራዕይ ቀረጻን በተመለከተ

57. በመንግስት ተቋማት በውጤት ተኮር ግንባታ ወቅት የተቋማት ራዕይ ሲቀረጽ ለመረዳት ቀላል፤ ግልጽ የሆነ ግብ ያለውና ውጤቱ ወይም ስኬቱም ሊለካ በሚችል መልኩ ስለመሆኑ፤ ወደ ውጤቱ ለመድረስ የሚሰራውን የስራ መስክ እና የራዕዩ መድረሻ ጊዜ ስለመኖሩ በሚኒስቴር መስሪያ ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል::

58. በውጤት ተኮር ኢንስትቲዩት በተዘጋጀው የውጤት ተኮር ሰርትፊኬት ፕሮግራም[1] መጽሐፍ መሠረት የጥሩ ራዕይ መገለጫ ባህሪያት (Characteristics of a Good Vision) መካከል ሚከተሉት ቀርቧል፡-

   - ስኬት በቀላሉ ሊለካ እና ሂደቱንም ለመከታተል የሚያስችል (Success can be easily measured and progress tracked) መሆኑ፤
   - ለመረዳት ቀላልና ግልጽ የሆነ (Brief, easy to understand and communicate message, usually one sentence)፤
   - የራዕዩ መድረሻ ጊዜ ያለው (Time horizon) እና
   - የራዕዩ ግብ በአጠቃላይ ስትራቴጂያዊ ውጤትን በሚገልጽ መልኩ በአንድ ዓረፍተ ነገር ለብቻው መዘጋጀት ያስፈልጋል[2] የሚል ነው፡፡

1Balanced Scorecard Certificate Program Third Edition
2The Vision statement can be written as a goal and target in a single statement or the goal, called an Overarching Strategic Result can be developed for the Vision separately.

59. በተጨማሪም ጥሩ ተደርጎ የተቀረፀ የራዕይ መግለጫን በተመለከተ በሮበርት ካፕላን እና ዴቪድ ኖርተን የተዘጋጀ የባላንስድ ስኮርካርድ ኢክስኩዩሽን ፕሪምየም (The Execution premium) በሚል መጽሐፍ ባስቀመጡት መሠረት ከራዕይን መመዘኛ መስፈርቶች መካከል ሦስቱ ዋና ዋናዎች እንደሚከተለው ቀርቧል፡-

- በጥረት ሊደረስበት የሚችል ግብና (Stretched goals) ሲደረስበትም በቀላሉ ለማወቅ የሚያስችል ወይም በቀላሉ የሚለካ (a clear measure of success) መሆን፤
- ወደ ውጤቱ የሚደረስበትን የጊዜ ገደብ (Time horizon) እና
- ወደ ውጤቱ ለመድረስ የሚሰራውን የስራ መስክ (Definition of niche) የሚያመላክት ሊኖር ይገባል የሚል ነው፡፡

60. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት ተቋማት የራዕይን መመዘኛ መስፈርቶች ተከትለው ራዕያቸውን ስለመቅረጻቸው ለመረጋገጥ በናሙና ተመርጠው በታዩ ተቋማት የሚከተሉት ሁኔታዎች ተገኝተዋል፡-

- የጤና ሚኒስቴር እና የኢትዮ ቴሌኮም ራዕይ ወደ ውጤቱ የሚደረስበትን የጊዜ ገደብ (Time horizon) ያላስቀመጠ መሆኑ፤
- የጤና ሚኒስቴር፣ የገንዘብ ሚኒስቴር፣ የትምህርት ሚኒስቴር፣ የፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ የፌዴራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት እና የራሱ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) ራዕይ በጥረት የሚደረስበት ግብ (Stretched goals) እና ሲደረስበት በቀላሉ ለማወቅ የሚያስችል ወይም በቀላሉ የሚለካ አለመሆኑ እና
- የጤና ሚኒስቴር፣ የፌዴራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣ የኢትዮ ቴሌኮም እና የራሱ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) ራዕይ ወደ ውጤቱ ለመድረስ ሊሰራ የሚገባው የስራ መስክ (Definition of niche) የሚያመላክት አለመሆኑን ከተቋማቱ ስትራቴጂክ ዕቅድ እና በኦዲቱ ወቅት ለተቋማቱ የሥራ ኃላፊዎች ከቀረበ ቃለ-መጠይቅ ለማወቅ ተችሏል፡፡

  (ዝርዝር መረጃው በአባሪ- 5 ተያይዞል)

61. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው

በሰጡት መልስ በክትትልና ድጋፍ ወቅት የተቋማትን ራዕይ በተመለከተ በዝርዝር ባይሆንም ግምገማ የሚደረግበት ሁኔታ ቢኖርም አብዛኛው ግን የአፈጻጸም ውጤት ላይ ትኩረት የሚያደርጉ ሲሆን የተቋማት ራዕይን ሊላካ በሚቻልበት ሁኔታ ባለመሆኑ የራዕዩን ሂደት (Progress track) እና የደረሱበት ደረጃ ለማስቀመጥም ሆነ ለማወቅ አለመቻሉን ገልጸዋል፡፡

62. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት መልስ የውጤት ተኮር ሥርዓት ማዕቀፍ ዋናው ጠቀሜታው ራዕይን ለማሳካት የሚያስችሉ የትኩረት መስኮችንና ስትራጂያዊ ግቦችን በመለየት፤ ይህንኑ የሚያሳኩ ተግባራትን ቀርጾ ወደ ዕለት ተዕለት ስራ መቀየርና ተግባራዊ ማድረግ ሲሆን፣ በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር የሪፎርም ዘርፍ በዋነኛነት በተቋማት ላይ ክትትልና ድጋፍ (ምክር፣ ግንዛቤ ማስጨበጫ ስልጠናና የመሳሰሉትን) ያደርጋል እንጂ በእያንዳንዱ ጉዳይ ላይ ቁጥጥር የማያደርግ ቢሆንም ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) ባለፈው በጀት ዓመት ለተቋማት ስልጠና ከመስጠቱም በላይ በተሻሻለው የውጤት ተኮር ስልጠና ሰነድ ላይም የራዕይ አቀራረጽን በተመለከተ በግልጽ ያስቀመጠ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

63. በተጨማሪ ጉዳዩን በተመለከተ በደብዳቤ ቁጥር ሲሰኮ/ኮቢ/242/2011 በቀን 04/ 06/ 2011 ዓ.ም በክዋኔ ኦዲት ግኝቶችና ማሻሻያ ሀሳቦች ላይ በሰጡት ምላሽ ራዕይን የመቅረጽ ጉዳይ ላይ ኮሚሽኑ የሚሰጠው የአቅም ግንባታ ድጋፍ እንደተጠበቀ ሆኖ ሁሉንም ጉዳይ መከታተል እንደሌለበትና የተቋማት የየራሳቸው ኃላፊነት መሆኑን ገልጸዋል፡፡

64. የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ ይህንን ይበሉ እንጂ የተዘጋጀው የውጤት ተኮር ሥርዓት ማሰልጠኛ ሰነድ መሠረት የራዕዩን መድረሻ ጊዜ እንጂ ሌሎች አስፈላጊ የሆነ አንድ ራዕይ ሊከተል የሚገባውን መመዘኛዎችን ያለካተተ በመሆኑ እና ኮሚሽኑ የራሱንና በሥሩ የሚገኙትን የአቅም መገንቢያ ተቋማትን ራዕይ በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት መቅረጽ ያልቻሉና ለሌሎችም ተቋማት ድጋፍ ያለደረገ በመሆኑ በኃላፊው የተሰጠውን እንደምላሽ ለመቀበል ያዳግታል፡፡

65. ተቋማት የቀረጹትን ራዕይ የጊዜ ገደብ አለመቀመጡ፤የራዕዩ በቀላሉ ሊላክ በሚችል መልኩ አለመሆኑ እና ወደ ራዕዩ የሚያደረሱ የመስክ ስራዎች ባለመኖሩ ምክንያት፡-

- ከውጤት ተኮር ሥርዓት የሚገኙ ጠቀሜታዎቹን ማለትም በየተቋማት የተሰጣቸውን ተልዕኮና የቀረጹትን ራዕይ እንዲፈጽሙና ስኬቱንም የሚረጋገጥበትና ተጠያቂነትንም የሚጎለብትበት ሥርዓት እንደይሆን እየደረገ መሆኑን፣
- በተጨማሪም የኢትዮጵያ ራዕይ "በህዝብ ተሳትፎና በህዝቦች መፈቃቀድ ላይ የተመሰረተ ዲሞክራሲያዊ ስርዓትና መልካም አስተዳደር የሰፈነባት፣ ማህበራዊ ፍትህ የነገሰባት፣ ከድህነት ተላቃ መካከለኛ ገቢ ያላት ኢትዮጵያን ዕውን ማድረግ" ሲሆን በ2017 የመጀመሪያ ደረጃ መካከለኛ ገቢ ካላቸው ሀገሮች ተርታ ለመሰለፍ የምታደርገውን ጥረት ተቋማት በአግባቡ ለመደገፍና የየራሳቸው ኃለፊነት እንድወጡ ለመድረግ እና የሀገሪቷን ራዕይ በተበለው ጊዜ እውን ለማድረግ ተቋማት ራዕይያቸው እና ስትራቴጂው ላይ ትኩረት አድርገው እንዲሰሩ እየደረገ አለመሆኑን፣ እና
- የውጤት ተኮር ሥርዓት ኢንስትቲዩት በማስልጣኛ ሰነድ መሠረት ተቋማት በየአመቱ ያቀዱትን ቢከውኑም ያስቀመጡት ራዕይን ላይ ስለመድረሳቸው ወይም ስለመፈጻማቸው የሚታወቅበት አግባብ ባለመኖሩ የራዕይ ውጤት በምን ደረጃ ላይ እንደለም ለማወቅ ያስቸግራል3፡፡

የተገልጋዮች ፍላጎት በጥናት (Customer value proposition) መለየትን በተመለከተ

66. በስትራቴጂ ግቦች ዝግጅት ወቅት በተገልጋይ ዕይታ ስር የሚቀረጹት ግቦች ተገልጋዮችን በተቋማት አገልግሎት አሰጣጥ እንዲረኩና በአግባቡ ለመስተናገድ የሚያስችል የተገልጋዮች ፍላጎት በጥናት (Customer value proposition) አስቀድሞ በማካሄድ ስለመዘጋጀቱ ሚኒስቴር መ/ቤቱ ድጋፍና ክትትል ሊያደረግ ይገባል፡፡

3 Vision Lacking + Urgency+ Capabilities + Incentives + Resources + Action Plan =Confusion

67. በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር የተዘጋጀው የውጤት ተኮር ስርዓት (Balanced Score Card) ማሰልጠኛ ሰነድ መሠረት በተገልጋይ እይታ ስር የሚቀመጡ ግቦች የስትራቴጂያዊ የትኩረት መስኩን (Strategic Theme) እና ውጤቱን መሠረት በማድረግ የሚዘጋጅ ሲሆን፣ሁለት ዋና ዋና ጉዳዮችን በዝርዝር ይካተታል፣ ማለትም፡-

- የተቋሙ አገልግሎት ተጠቃሚዎች ወይም ተገልጋዮች በጥንቃቄ መለየት እና
- የተገልጋዮችን ፍላጎት በጥናት መልስ ለመስጠት በሚዘጋጀው የተገልጋዮች ፍላጎት ጥናት (Customer value propostion) መሠረት በስትራቴጂያዊ ዘመኑ የሚመላሱ የተገልጋዮችን ጥያቄ በዝርዝር ከተዘጋጀ በኋላ በዕይታው ስር በሚቀረጹ ግቦች የተነሱትን ጉዳዮችን ያካትተሉ የሚል ነው፡፡

68. ይሁን እንጂ በናሙና ከተመረጡት ተቋማት መካከል ውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ ትራንስፖርት ሚኒስቴር፣ ጤና ሚኒስቴር፣ባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ ውሃ፣መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር፣ገንዘብ ሚኒስቴር፣ፕላንና ልማት ኮሚሽን፣የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ ኃይል፣የኢትዮጵያ ብሔራዊ ባንክ፣የኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ኢትዮ-ቴሌኮም፣የኢትዮጵያ መንገዶች ባለስልጣን፣የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት ፣የኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት፣ የሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲና ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) በስትራቴጂ ግቦች ዝግጅት ወቅት በተገልጋይ ዕይታ ስር የሚቀረጹት ግቦችን የአገልግሎት ተጠቃሚዎችን በዝርዝር በመለየት እና ፍላጎታቸውንም በጥናት ለይቶ መልስ ለመስጠት የሚያስችል የተገልጋዮችን ፍላጎት ጥናት (Customer value propostion) ስለመካሄዱ ማስረጃ ተጠይቀው ያልቀረበ መሆኑን በኦዲቱ ወቅት ለመረዳት ተችሏል፡፡

69. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት መልስ ተቋማቱ ነባር ከመሆናቸው አንጻር ከዚህ የስትራቴጂክ ዘመን በፊት በነበሩት ዓመታት በነበረው የስትራቴጂክ ዕቅድ ሰነድ ዝግጅት ባጠኑት መሰረት ወይም በዕለት ተዕለት የተግባር አፈጻጸም ከተገልጋዮች ጋር በሚፈጥሩት ግንኙነት ላይ በሚያገኙዋቸው መረጃዎች ላይ በመመስረት የተልጋዮችን ፍላጎቶች በዕቅድ ሰነዳቸው ላይ በማመልከት ይህንኑ ለዕቅድ ዝግጅት የተጠቀሙ ሲሆን በአንድ የስትራቴጂክ ዘመን ውስጥ በነበረ ፍላጎት ላይ ለውጥ አይኖርም ተብሎ

ስለማይታሰብ በየስትራቴጂክ ዘመኑ መነሻ ላይ ጥናት ማድረጉ ተገቢ እንደሆነ ገልጸዋል፡፡

70. የተገልጋዮች/ የህዝብን ፍላጎት በጥናት በመለያት ግቦችን አለመቅረጽ በመጨረሻ የተቀመጠው የተገልጋዮችን ፍላጎት ለይተው በአግባቡ ለማርካት አስቸጋሪ ሊያደርግ ይችላል፡፡

የስትራቴጂ ማፕ አዘገጃጀትን በተመለከተ

71. በየመንግስት ተቋማት በውጤት ተኮር ግንባታ ወቅት በተለያዩ ዕይታዎች ስር የሚቀመጡ ስትራቴጂያዊ ግቦችን በምክንያትና በውጤት ተሳስረው (Cause-and-effect relationship/linkage) እንዴት ተጨማሪ እሴት በመፍጠር ስትራቴጂያዊ ውጤቱን እንደሚያስገኙ፣ የግቦች ተመጋጋቢነት የሚታይበትና ለፈጻሚዎች እና ጉዳዩ ለሚመለከታቸው አካላት ለማስተማርና ለማሳወቅ የሚያስችል ስትራቴጂያዊ ማፕ ስለመዘጋጅቱ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) ክትትልና ድጋፍ ሊያደረግ ይገባል ፡፡

72. በውጤት ተኮር ሥርዓት ኢንስትቲዩት ማሰልጠኛ ሰነድ እና በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር በተዘጋጀው የውጤት ተኮር ስርዓት (Balanced Score Card) ማሰልጠኛ ሰነድ መሠረት ስትራቴጂ ማፕ ሲዘጋጅ የተቋም እሴት ፈጠራ ታሪክ ሊያሳይ በሚችል መልኩ ለእያንዳንዱ የትኩረት መስክ በተናጠል ከተዘጋጀ በኃላ ወደ አንድ የተቋም ማፕ የማጠቃለል ስራ ሊሰራ እንደሚገባ ተገልጻል፡፡

73. በተጨማሪም ከስትራቴጂ ማፑ ጠቀሜታዎች መካከል ዋናዎቹ ፡-

- የስትራቴጂያዊ ግቦችን ምክንያታዊ ትስስር በማሳየት ተጨማሪ እሴቶችን እንዴት መፍጠር እንደሚቻል ያሳያል፣
- የተቋሙን ስትራቴጂ በአጭሩ ይተርካል፣
- የስትራቴጂ ማፕ በፋይናንስና ፋይናንስ ነክ ባልሆኑ፣ በመጨረሻ እንዲሳኩ በታሰቡ ውጤቶችና ለውጤቶቹ መገኘት ምክንያት በሚሆኑ እንዲሁም በአእምሯዊና ቁሳዊ ሃብቶች መካከል ሚዛን እንዲጠበቅ ያስችላል፣
- የግቦቹንም መለኪያዎች በዚሁ መንገድ ሚዛናቸውን እንዲጠብቁ ያግዛል፣
- ፈፃሚዎችንና ጉዳዩ የሚመለከታቸውን አካላት ስለስትራቴጂው ለማስተማርና ለማሳወቅ ይረዳል፣

- ለዕሴት ፈጠራው አስተዋጽኦ የማይኖራቸውን ግቦች ለማስወገድና ትስስሩን የተሟላ ለማድረግ የሚያስፈልጉ አዳዲስ ግቦችን ለመጨመር ይረዳል፡፡
- የመጨረሻውን ስትራቴጂያዊ ውጤት ለማግኘት በግቦች መካከል ሊኖር የሚገባውን ጠንካራ የምክንያትና ውጤት ትስስርና የእሴት ፈጠራውን ትረካ ያሳያል የሚል ነው፡፡

74. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት በናሙና ተመርጠው ከታዩት ተቋማት መካከል በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በፌደራል የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን በውጤት ተኮር ግንባታ ወቅት ስትራቴጂ እቅድ ሲዘጋጅ በተለያዩ ዕይታዎች ስር የሚቀረጹ ስትራቴጂያዊ ግቦችን በተመለከተ በምክንያትና በውጤት ተሳስረው (Cause-and-effect relationship/linkage) እንዴት ተጨማሪ እሴት በመፍጠር ስትራቴጂያዊ ውጤቱን እንደሚያስገኝ እና የግቦች ተመጋጋቢነት የሚያሳይ ስትራቴጂያዊ ማፕ ያልተዘጋጀ መሆኑን የተቋማቱ ስትራቴጂክ ዕቅድ ሰነድ በተከለሰበት እና ለተቋማቱ የሚመለከታቸው የሥራ ኃላፊዎች ከቀረበ ቃለ-መጠይቅ ለማወቅ ተችሏል፡፡

75. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ለቀረበላቸው ቃለ-መጠይቅ እና የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት ምላሽ የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ ስትራቴጂ ማፕን በተመለከተ መረጃ እንደሌላቸውና መመላከት እንደነበረበት ጠቅሰው የፌደራል የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን ግን ከለውጥ ትግበራ አንጻር ክፍተቶች የሚታዩበት ተቋም በመሆኑ በክትትል ወቅት የማስተካከያ ግብረ-መልሶች በመሰጠቱ ምክንያት ከበፊቱ ትንሽ ማሻሻል እያሳየ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

76. ስትራቴጂያዊ ማፕ አለመዘጋጀቱ ግቦች እርስ በርሳቸው አንዱ ለሌላኛው ግብ ምክንያት እየሆነ የሚፈለገውን ስትራቴጂያዊ ውጤትን በመጨረሻ ለማምጣት የሚቻልበትን መንገድ ለማወቅም ሆነ ተግባራዊ ለማድረግ ተቋማትን አያስችልም፡፡

የግቦች መለኪያ ማዘጋጀትን በተመለከተ

77. በመንግስት ተቋማት በአራቱም ዕይታዎች (በተገልጋይ፤በበጀት/ፋይናንስ፤በውስጥ አሰራር እና በመማማርና ዕድገት) ሥር የሚቀመጡ የግቦችን ስኬት ወይም ውጤትን ለመመዘን፤ለመለካት እና ለመከታተል የሚያስችሉ በቂ እና ተስማሚ የሆኑ መለኪያዎች

ስለመሆናቸው በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡

78. በቀድሞው የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር በተዘጋጀው የውጤት ተኮር ስርዓት (Balanced Score Card) ማሰልጠኛ ሰነድ መሠረት የአፈፃፀም መለኪያ በተጠቃለለው የስትራቴጂ ማፕ የተቀመጡ ግቦችን የስኬት ደረጃ (ውጤት) ለመመዘን የሚያስችል መሆን እንዳለበትና የአፈፃፀም መለኪያዎቹም የሚከተሉት ፡-

- የተቋማትን ስትራቴጂያዊ ግቦች አፈፃፀም ለመከታተል ፣
- በስትራቴጂ ዘመን በታቀደውና እየተፈጸመ ባለው መካከል ያለውን ልዩነት ለማሳየት፣
- የስትራቴጂያዊ ግቦችን ስኬት ለማረጋገጥ ኃላፊዎችና ፈጻሚዎች ውጤት በሚያመጡ ጉዳዮች ላይ እንዲያተኩሩ ለማድረግ፣
- በእያንዳንዱ ፈጻሚ ደረጃ የሚጠበቁ ውጤቶችን ግልጽ በማድረግ በፈጻሚዎች መካከል የጋራ መግባባትን ለመፍጠር፣
- የተቋማትን የአፈጻጸም ስኬትና ድክመት ለመለየት፣
- ተገልጋዮችና የባለድርሻ አካላት ከስራዎቹ ምን ያህል ተጠቃሚ እንደሆኑ እና ተገልጋዮች በሚሰጣቸው አገልግሎት በምን ያህል እንደረኩ ለማሳየት፣ እንዲሁም
- ስራዎች ምን ያህል በትክክል እንደተሠሩ ወይም ስራዎች እንዴት እንደተሠሩ ለማሳየት፣ የሚያስችሉ ጥቅሞች እንዳላቸው በሰነዱ ላይ ተገልፃል፡፡

79. በተጨማሪም የውጤት ተኮር ሥርዓት ደረጃ በደረጃ በሚል መጸሐፍ መሰረት ለግቦቹ የሚቀመጡት መለኪያዎችን በተመለከተ ያለ ቀዳሚ አፈጻጸም መለኪያዎች (Leading Indictors or performance drivers)[4]፣ በተከታይ የአፈጻጸም መለኪያዎች (Lagging

---

4 ቀዳሚ የአፈጻጸም መለኪያዎች የሚባሉት ለወደፊቱ አፈጻጸም መገኘት መንስኤ የሆኑ ሲሆን
(Lead indicators are the measures that lead to–or drive–the results achieved in the lagging indicators. Lead measures tell you how you are doing along the way and allow you to adjust performance so that you can be more successful in achieving your goal.

Indicators/Measure)5 ብቻ፣ እንዴት የወደፊት ውጤት ላይ ለመድረስ እንደሚቻል የሚያሳይ አለመሆኑና በተመሳሳይ ያለ ተከታይ አፈጻጸም መለኪዎች፤ ቀዳሚ አፈጻጸም መለኪያዎች ብቻቸውን በተቋማት ውስጥ መሻሻልን ለማምጣት ቁልፍ ሚና ቢኖራቸውም ለተገልጋይዎች የተገኘውን መሻሻል ወይም ውጤት በመጨረሻው ማሳየት ስለማይችሉ ለአንድ ግብ የአፈጻጸም መለኪያዎቹ በሚቀረፁበት ጊዜ በጥንቃቄ ቀዳሚና ተከታይ መለኪያዎችን ሚዛናዊ በሆነ መልኩ ማስቀመጥ እንደሚያስፈልግ ተገልጻል፡፡

80. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፤ በትራንስፖርት ሚኒስቴር፤ በጤና ሚኒስቴር፤ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፤ በውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር፤ በገንዘብ ሚኒስቴር፤ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፤ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ ኃይል፤ በኢትዮጵያ ብሔራዊ ባንክ፤ በኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፤ በኢትዮ-ቴሌኮም፤ በኢትዮጵያ መንገዶች ባለስልጣን፤ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፤ በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት፤ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲና በራሱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ስትራቴጂክ ዕቅድ ዝግጅት ወቅት በአራቱም ዕይታዎች ሥር የሚቀመጡ ግቦች ሲቀረጹ የግቦችን አፈጻጸም ሂደት (performance driver) ወይም የወደፊት አፈጻጸም ላይ ለመድረስ እና ለመገመት የሚያስችሉ መለኪዎች (Leading Indictors) እና የአፈጻጸም መለኪያዎችን (Lagging Indicators) በሚያሳይ መልኩ ለመለካት እና ለመከታተል የሚያስችል አለመሆኑን ከተቋማቱ ስትራቴጂ ዕቅድ ሰነድ ክለሳ ለማወቅ ተችሏል፡፡

81. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ ኮሚሽኑ በክትትልና ድጋፍ ወቅት ተቋማት ያስቀመጡት የወደፊት አፈጻጸም ላይ ለመድረስ እና ለመገመት የሚያስችሉ መለኪዎች (Leading Indictors) እና የአፈጻጸም መለኪያዎችን (Lagging Indicators) አጠቃላይ መኖራቸውን እንጂ

---

5 ተከታይ የአፈጻጸም መለኪያዎች ደግሞ ያለፈ ጊዜ የአፈጻጸም ደረጃ (ስኬት) የሚለካባቸው ነው::
(Lag indicators represent the consequences of actions previously taken,) or
Lag measures tell you basically whether or not you have met your target.

በትክክል ለግቦቹ ለየብቻ መኖራቸውን እና እየተለኩበት መሆኑን ትኩረት የማይደረግ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

82. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት መልስ የአፈጻጸም አመልካቾች እንደየሴክተሩ እና እንደየግቦቹ ሁኔታ ስለሚወሰኑ ተቋማቱ ማጥናትና በአግባቡ በመለየት የውጤት አመልካቾችን የሚያመላክቱ ቢሆንም ጠንካራና በትክክል ግቦቹን የሚለኩ ከመሆን አንጻር ክፍተቶች ሊታዩ እንደሚችሉ ጠቅሰው በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በኩል ግን መለኪያዎቹ አንሰዋል ወይም ጠንካራ አይደሉም ካልተባለ በስተቀር ለግቦቹ መለኪያዎችን ያስቀመጠ መሆኑንና በማንኛውም ስራ ላይ የሚፈጠር ክህሎት አንፃራዊና እያደገ የሚሄድ በመሆኑ ሁልጊዜም ቀጣይነት ባለው መልኩ አቅምን ማጠናከርና እያስተካከሉ መሄድ ከተቋማት የሚጠበቅ ጉዳይ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

83. በተጨማሪ ጉዳዩን በተመለከተ በደብዳቤ ቁጥር ሲሰኮ/ኮቢ/242/2011 በቀን 04/ 06/ 2011 ዓ.ም በክዋኔ ኦዲት ግኝቶችና ማሻሻያ ሀሳቦች ላይ በሰጡት ምላሽ በአራቱ ዕይታዎች ውስጥ ግቦችን በምክንያትና ውጤት አስተሳስሮ የማስቀመጥና ከተገቢው አመልካች ጋር የማያያዝ ላይ ኮሚሽኑ የሚሰጠው የአቅም ግንባታ ድጋፍ እንደተጠበቀ ሆኖ ሁሉንም ጉዳይ መከታተል እንደሌለበትና የተቋማት የየራሳቸው ኃላፊነት መሆኑን ገልጸዋል፡፡

84. የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ ይህንን ይበሉ እንጂ ኮሚሽኑ የራሱን ስትራቴጂ ሲያዘጋጅ በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ለየግቦቹ ቀዳሚ የአፈጻጸም መለኪያዎች (Leading Indictors) እና ተከታይ የአፈጻጸም መለኪያዎችን (Lagging Indicators) ሚዛናዊ በሆነ መልኩ ያለስቀመጠ እና ለሌሎችም ተቋማት ድጋፍ ለመስጠት ያልቻለ በመሆኑ ተቋማትን ተጠያቂ ማድረግ እንደምለሽ ለመቀበል ያዳግታል፡፡

85. ቀዳሚ የአፈጻጸም መለኪያዎች (Leading Indictors) እና ተከታይ የአፈጻጸም መለኪያዎችን (Lagging Indicators) ሚዛናዊ በሆነ መልኩ አለመቀመጡ ሥራዎችን እና ውጤትን መለካት እንደማይቻል፣ መለካት ካልተቻለ መምራት እንደማይቻል፣ መምራት ካልተቻለ ደግሞ መሻሻል እንደማይኖር እና መሻሻል ከሌለ የተገልጋዮችን ፍላጎት ማርካት አያስችልም፡፡

86. በተጨማሪም የቀዳሚ አፈጻጸም መለኪያዎች እና ተከታይ አፈጻጸም መለኪያዎች በቂ በሆነ መልኩ ባለመኖራቸው ተቋማት የስትራቴጂያዊ ግቦችን አፈፃፀም ለመከታተል እና በዕቅድ አፈጻጸም ሪፖርት ወቅትም እያንደንዱን ሥራዎች በአግባቡ ለመለካት እና ምን ያህል እንደተሠራ ለማወቅ አያስችላቸውም፡፡

የመማማርና ዕድገት ሥርዓትን በተመለከተ

የመማማርና ዕድገት መለኪያ ማዕቀፍን በተመለከተ

87. በየፌዴራል ተቋማት የመማማርና ዕድገት መለኪያ ማዕቀፍ (learning and Growth Measurement Framework) ሥር የሚቀረጹትን ግቦች እና መለኪያዎችን በተመለከተ የሰው ሀብት (Human Capital)፣ የኢንፎርሜሽን ሀብት (Information Capital) እና ተቋማዊ የአሰራር ስርዓቶችና ባህል (Organizational Capital) ወጥነት ባለው መልኩ የተዘጋጀ ስለመሆኑ በሚኒስቴር መ/ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡

88. የዘርፉ ባለሙያዎች ሮበርት ካፕላን እና ዴቪድ ኖርተን በኤክስኩሽን ፕርሚያም (The Excution Priumium) እና ፖል ንቫን በውጤት ተኮር ሥርዓት ደረጃ በደረጃ በሚል ባዘጋጁት መጸሐፍት ላይ ለየትኛውም የስትራቴጂ አፈጻጸም ሂደትን ለመደገፍና የመጨረሻ ዕሴትን ላይ ለመድረስ በሚያስችል መልኩ የመማማርና ዕድገት ዕይታ ማዕቀፍን በሦስት ዋና ዋና ምድብ ይከፍላሉ፤ማለትም6፡-

- በሰው ሀብት (Human Capital) ስር የሰራተኞች ዕውቀት (Knowledge)፣ ክህሎት (Skills) እና አመለካከት (Values)፤

6We identified, in Learning and Growth Perspective, three categories of intangible assets essential for implementing any strategy. The *learning and growth perspective* identifies the jobs (human capital), systems (information capital), and climate (organization capital) that support the value creating processes.

- በኢንፎርሜሽን ሀብት (Information Capital) ስር የመረጃ ሥርዓት (information systems)፣ ሶፍትዌር ደቨሎፐመንት (technology infrastructure)፣ ኔትዎርክና ዳታ ቤዝ (networks and databases) እና
- በተቋማዊ የአሰራር ሥርዓቶችና ባህል (Organizational Capital) ስር የአመራር ብቃት (Leadership)፣ የቡድን ስራ (Team works) እና ተቋማዊ ዕሴትና ባህል (Organization’s values and culture) የሚል ነው፡፡

89. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት በመማማርና ዕድገት ሥር የሚቀረጹ ግቦችን በተመለከተ በናሙና ተመርጠው በታዩት በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በፌዴራል የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በራሱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በተዘጋጀው ስትራቴጂክ ዕቅድ ላይ በመማማርና ዕድገት መለኪያ ማዕቀፍን (learning and Growth Measurement Framework) መሠረት የሰው ሀብት (Human Capital)፣ ተቋማዊ የአሰራር ሥርዓቶችና ባህል (Organizational Capital) እና የኢንፎርማሽን ሀብት (Information Capital) በሚል የተለዩ ግቦች፣ መለኪያዎች እና አመላካቾች (key performance Indictor) አለመኖራቸውን ከተከለሱት ከተቋማቱ ስትራቴጂክ ዕቅድ ሰነዶች ለማወቅ ተችሏል፡፡

90. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ መማማርና ዕድገት ዕይታ በሶስት የሚከፈል ሲሆን እነርሱም፡- የሰው ሀብት፣ ተቋማዊ የአሰራር ሥርዓቶችና ባህል እና የኢንፎርሜሽን ሀብት እንደሆነና በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በኩል እያንዳንዱን ተቋም ጥልቀት ባለው መልኩ ክትትልና ድጋፍ ማድረግ አቅማቸው የማይፈቅድ በመሆኑ ተቋማት በዚህ መልኩ እንዲተገብሩ ጠቅለል ባለ መልኩ ክትትል የሚያደርጉ እንደሆነ፣ ነገር ግን በሀገር አቀፍ ደረጃ ወጥነት ያለው የመለኪያዎች ኢንዴክስ /Index/ ተሰርቶ ለየተቋማት ቢሰራጭ የተሻለ እንደሚሆን ገልጸዋል፡፡

91. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በበኩላቸው በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት መልስ ተቋማት ከሚቀርጹት ግብ አንጻር መለኪያዎችን በራሳቸው እንዲያስቀምጡ ታሳቢ የተደረገ ቢሆንም በኦዲቱ

በተሰጠው ነባራዊ ሁኔታ መሠረት የመማማርና ዕድገት ዕይታን በተመለከተ ወጥነት ያለው ለሁሉም ተቋማት በሚሆን መልኩ መለኪያዎችን በመለየት ለተቋማት ማሰራጨት ያስፈልጋል የሚል ከሆነ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በኩል ለወደፊት ጠቃሚ በመሆኑ እንደግብዓት የሚወሰድ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

92. በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት የመማማርና ዕድገት መለኪያ ማዕቀፍን ተከተለው ወጥ በሆነ መልኩ የስትራቴጂክ ግቦች ባለመቀረፃቸው በተቋማት በአንድ አይነት አሰራር ላይ የተለያዩ ግቦች እንዲቀመጡና ውጤታቸውን ለመለካት ካለማስቻሉ በተጨማሪ ለስትራቴጂው ስኬት የመማማርና ዕድገት የራሱን ሚና እንዳይጨወት አድርጎል፡፡

የሰው ሀብት ልማት የሚመራበትን ፖሊሲና ስትራቴጂን በተመለከተ

93. ሚኒስቴር መ/ቤቱ የመንግሥት ተቋማት በተልዕኮ/ በስትራቴጂ አፈጻጸማቸው ቀልጣፋና ውጤታማ እንዲሆኑ ለማስቻል ከአመራር ጀምሮ እስከ ፈጻሚ ድረስ በአመለካከቱ (values)፣ በክህሎቱ (Skill) እና በዕውቀቱ (Knowledge) የለማ የሰው ሀይል ለማፍራት የሚያስችል የሰው ሀብት ልማት የሚመራበትን ፖሊሲና ስትራቴጂ ሊያዘጋጅና ተግባራዊ ሊያደርግ ይገባል፡፡

94. የሲቪል ሰርቪስ ሴክተር 2ኛው የዕድገትና ትራንስፎርሜሽን ዘመን ከ2008-2012 ዓ.ም ዕቅድ እና በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) የ2009 በጀት ዓመት ዕቅድ መሠረት በመንግሥት ተቋማት በተልዕኮ አፈጻጸማቸው ቀልጣፋና ውጤታማ እንዲሆኑ ለማስቻል በአመለካከቱ፣ በክህሎቱ እና በዕውቀቱ የለማ የሰው ሀይል ወሳኝ በመሆኑ በ2009 በጀት ዓመት የሰው ሀብት ልማት ፖሊሲና ስትራቴጂ ሰነድ ለማዘጋጀትና ለማፀደቅ በዕቅድ መያዙ ታውቋል፡፡

95. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት ይህ ሰነድ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ስለመዘጋጀቱ ማስረጃ ተጠይቆ ሊቀርብ አልቻለም፡፡

96. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት መልስ የሰው ሀብት ልማት የሚመራበት ፖሊሲና ስትራቴጂ ተቋሙ በሚኒስቴር መ/ቤት አደረጃጀት በነበረ ጊዜ በረቂቅ ደረጃ የተዘጋጀ ሲሆን ኮሚሽኑ ከተቋቋመ በኋላ በአዲስ ሊኬድበት ከታሰበው አቅጣጫ አንጻር

የሚሻሻሉ ነገሮች ካሉ እንደገና ክላሳ ከተደረገ በኃላ እንደተጠናቀቀ በፍጥነት ለመንግስት የሚቀርብ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

97. የሰው ሀብት ልማት የሚመራበት ፖሊሲና ስትራቴጂ ባለመኖሩ በሀገር ደረጃ የሰው ሀብት ለማልማት ወጥ የሆነ አሰራር እንዳይኖር ሊያደርግ ይችላል፡፡

በስልጠና ወቅት ለሰልጣኞች የሚሰጥ ፈተናን በተመለከተ

98. ሚኒስቴር መ/ቤቱ ውጤት ተኮር ሥርዓትን በተመለከተ በራሱ እና በሥሩ በሚገኙ የአቅም መገንቢያ ተቋማት የሚሰጠውን ሥልጠና ሠልጣኞቹ በቂ ግንዛቤ ስለመጨበጣቸው ማረጋገጫ ፈተና ሥርዓት ዘርግቶ ተግባራዊ ሊያደርግ ይገባል፡፡

99. የፌደራል አስፈጻሚ አካላትን ስልጣንና ተግባር ለመወሰን በወጣው አዋጅ ቁጥር 916/2008 መሰረት ለፐብሊክ ሰርቪስ እና ሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር ከተሰጡት ሀላፊነትና ተግባር መካከል አንዱ ብቃት ያለው፣ ውጤታማና ልማታዊ አመለካከት ያለው አመራርና ፐብሊክ ሰርቪስ እንዲገነባ ስልት ይቀይሳል፣ የብቃት ማረጋገጫ ሥርዓት ይዘረጋል፤ ተግባራዊነቱንም ይከታተላል የሚል ነው፡፡

100. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት የውጤት ተኮር ሥርዓት ስልጠና አሰጣጥን በተመለከተ ሰልጣኞች ቀድሞ የነበረቸውን ግንዛቤ ለማወቅ የቅድመ ስልጠና ፈተና በመስጠት እና ከስልጠናውም በኃላ ሠልጣኞቹ በቂ ግንዛቤ ስለመጨበጣቸው የድህረ ስልጠና ፈተና በመስጠት የምስክር ወረቀት ስለመሰጠቱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ)፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በሥራ አመራር ኢኒስቲትዩት ማስረጃ ተጠይቆ ሊቀርብ አልቻለም፡፡

101. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ለቀረበላቸው ቃለ መጠይቅ እና የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት ምላሽ ለውጤት ተኮር ብቻ ሳይሆን በሌሎች መስኮችም የሚሰጡ ስልጠናዎች ሰርቲፊኬሽንን በተመለከተ ማሻሻያ ማድረግ ስለሚያስፈልግ ከስልጠና ተቋማቱ ጋር በጋራ በመነጋገር ይህንን ለመደገፍ የሚያስችል በጥናት ላይ የተመሰረተ ስርዓት መዘርጋት እንደሚገባ የሚያምኑ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

102. ሠልጣኞቹም በቂ ግንዛቤ ስለመጨበጣቸው የቅድመ እና ድህረ ስልጠና ፈተና አሰጠጥ ሥርዓት ባለመኖሩ ምክንያት ሰልጣኞቹ ያላቸውን የግንዛቤ ክፍተት በመለያት

አሰልጣኙ ትኩረት እንድሰጥ የማያስችል እና ሰልጣኞቹ ሥልጣናው በተነሰሽነት እንዳይከታተሉና አዲስ ግንዛቤ እንድጨብጡ አያደርግም፡፡

የስልጠና ፋይዳ ግምገማን በተመለከተ

103. በፌደራል ተቋማት ስትራቴጂ ውስጥ የመማማርና ዕድገት ዕይታ ሥር የሚቀረጹ ግቦችን በተመለከተ የሰው ሀብት (Human Capital) የሰራተኞች እውቀት፣ ክህሎትና አመለካከት ክፍተቶችን (Gap) በመለየት ስልጠና የሚሰጥ ስለመሆኑ፣ ስልጠናውም ያመጣው ፋይዳ የሚገመገምበት መለኪያዎች (Indictors) ስለመኖሩና ተግባራዊ ስለመደረጉ በሚኒስቴር መ/ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡

104. በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር አቅም ግንባታ ቢሮ በ2007 ዓ.ም በተዘጋጀው የስልጠና አተገባበር ማኑዋል (መልካም ተሞክሮ) መሠረት አንድ ስልጠና ያመጣውን ፋይዳ መገምገም ለተቋማት ከሚሰጠው ጥቅሞች መካከል፡-

- ስልጠናው ሳይሰጥ በፊት ለመሥራት ታቅደው ያልተቻለውን በተሰጠው ስልጠና መስራት የሚያስች ስለመሆኑ ለመለያት፤
- ከወጣው ወጪና ጊዜ ጋር ሲነጻጸር ለተቋሙ ያስገኘውን ጥቅም ለማወቅ እና
- በስልጠናው ያልተደፈኑ ክፍተቶች ካሉ እንደገና ለማስተካከልና ምክንያቱንም በማወቅ እርምት ለመውሰድ የሚያግዝ መሆኑን ይገልፃል፡፡

105. በተጨማሪም በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት በተዘጋጀው የአሰልጣኞች ስልጠና ማኑዋል እና በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር አቅም ግንባታ ቢሮ በ2007 ዓ.ም በተዘጋጀው የስልጠና አተገባበር ማንዋል መሠረት አንድ ስልጠና ያመጣውን ፋይዳ ለመገምገምና ለማወቅ አራቱ የኪርክ-ፓትሪክ የስልጠና ፋይዳ መገምገሚያ ሞዴልን ማለትም፡-

- የሠራተኛው ምላሽ (Reaction)
- የእውቀት ሽግግር (Learning Transfer)
- ስልጠናው ያመጣው ለውጥ (Behavioral Change) እና
- ስልጠናው ያስገኘው ውጤት (Result and Outcomes)

በቅደም ተከተል መተግበር ያስፈልጋል የሚል ነው፡፡

ዝርዝር መረጃው በአባሪ-6 ተያይዞል

106. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት በናሙና ተመርጠው ከታዩት ተቋማት መካከል በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ በፌደራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በኢትዮጵያ የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት፣ በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በራሱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ለሠራተኞች የሚሰጥ ስልጠና የእውቀት፣ የክህሎትና አመለካከትን ክፍተት በመለየት እና ከድህረ-ስልጠና የተገኘውም ፋይዳ የሚገመገምበት አሰራር አለመኖሩን ለተቋማቱ የሥራ ኃላፊዎች ከቀረበ ቃለ-መጠይቅና ከተከለሰው የተቋማቱ ስትራቴጂክ ዕቅድ ሰነዶች ለማወቅ ተችሏል፡፡

107. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ በሀገር ደረጃ የስልጠና ፋይዳ ግምገማ ሥርዓት ባይኖርም የሰው ሀብት ልማት የሚመራበትን ፖሊሲና ስትራቴጂ በረቂቅ ደረጃ እየተዘጋጀ መሆኑና እንደ ሀገር ገና መሰራት ያለበት ጠቃሚ ጉዳይ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

108. በፌዴራል ተቋማት የሠራተኞችን ክፍተት ለይተው ስልጠና ባለመስጠትና የስልጠናውም የስገኘውን ፋይዳ ባለመገምገሙ በስልጠናዎቹ ምክንያት መንግሥትን አግባብ ያልሆነ ወጪ እንድያወጣ እና ሰራተኞች የስራ ጊዜዎች እንድበክኑ ከመድረጉም በተጨማሪ ስልጠናዎቹ የሚደጋገሙና የሚያሰለቹ እንዲሁም ለስትራቴጂውም የሚጠቅሙ ላይሆኑ ይችላሉ፡፡

ራስን የማብቃት ዕቅድ አዘገጃጀት፣ አፈጻጸምና ግምገማ ማኑዋል ዝግጅትን በተመለከተ

109. በመንግሥት ተቋማት ውስጥ የሚገኙ ሠራተኞች ራስን የማብቃት ዕቅድ ለማዘጋጀት፣ ክህሎታቸውን እና ሙያዊ ብቃታቸውን ለማሳደግና የተቋማቱን ዓላማ እንዲያሳኩ ለማድረግ የሚያስችል ራስን የማብቃት ዕቅድ አዘገጃጀት፣ አፈጻጸምና ግምገማ ማኑዋል በሚኒስቴር መ/ቤቱ ተዘጋጅቶ ለተቋማት ሊሰራጭና ተግባራዊ ስለመደረጉም ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡

110. በውጤት ተኮር ሥርዓት ደረጃ በደረጃ በሚል መፅሐፍ መሠረት[7] ፈፃሚዎች በስራ ሂደቱ /ክፍሉ/ ቡድኑ የተቀመጡትን ግቦች መነሻ በማድረግ በራሳቸው ዕቅድ ዝግጅት ላይ የሚሳተፉ ሲሆን ለግለሰብ ፈጻሚ ከሚዘጋጀው ዕቅድ መካከል አንዱ ፈፃሚ ግለሰቡ የራሱን አቅም ለማሳደግና ከግለሰቡ ከራሱ የሚጠበቁ የአቅም ግንባታ (Personal Development Plan) በእቅዱ ሊካተት እንደሚገባ ይገልፃል፡፡

111. በተጨማሪም በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ኃብት ልማት ቢሮ (ከመልካም ተሞክሮ) በወጣው[8] ራስን የማብቃት ዕቅድ አዘገጃጀት ማኑዋል መሠረት ራስን የማብቃት ዕቅድ ዋናው ዓላማና አስፈላጊነት መካከል የሚከተሉት፡-

- የአንድን ሰራተኛ አቅም/ብቃት ለማሻሻል ምን እና እንዴት እንደሚማርና እንደሚያቅድ ለማስገንዘብና ራሱን የማብቃት ኃላፊነት እንዲወስድ ለማድረግ፤
- ራሱን የማብቃት ግብ እንዲያስቀምጥና ውጤቱም ላይ ለመድረስ የሚያደርገውን ጥረት ለመገምገም ስለሚረዳ፣
- የበለጠ ውጤታማ፣ ነፃና በራሱ የሚተማመን እንዲሆን ስለሚያስችለው፣
- ራሱን በማስተማርና አጠቃላይ ክህሎቱን በማሻሻል ለእድገትና በሰው ኃይል ገበያ ያለውን ተፈላጊነት አጠቃላይ ክህሎት እንዲያሻሽል ስለሚረዳው፤
- ሠራተኛው አሁን በተመደበበት ቦታ ያለውን አፈጻጸም ለማሳደግ፣
- ሠራተኛው አሁን በተመደበበት ቦታ ከሚታሰቡ ለውጦች ጋር ብቁ እንዲሆን ለማስቻል፣
- ለሠራተኛው የወደፊት ዕድገት ምኞት (Career aspiration) ምላሽ እንዲሰጥ ለማስቻል የሚሉት ናቸው፡፡

112. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት በናሙና ተመርጠው ከታዩት ተቋማት መካከል በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በፌዴራል የዱር

7 Source:: Paul R. Niven Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results (2006, Wiley) page 213
8 ይህ መልካም ተሞክሮ ከትምህርት ሚኒስቴርም በተጨማሪነት የተወሰደ መሆኑ፤

እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣ በስራ አመራር ኢንስቲትዩትና እና በራሱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ውስጥ የሚገኙ ሠራተኞች ራስን የማብቃት ዕቅድ ለማዘጋጀት፣ ክህሎታቸውን እና ሙያዊ ብቃታቸውን ለማሳደግና የተቋማቸውን ዓላማ ለማሳካት የሚያስችል ራስን የማብቃት ዕቅድ አዘገጃጀት፣ አፈጻጸምና ግምገማ ማኑዋል ተጠይቆ ሊቀርብ አልቻለም፡፡

113. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ለቀረበላቸው ቃለ-መጠይቅ እና የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት ምላሽ በኮሚሽኑ በኩል እስካሁን እየተሠራበት አለመሆኑና በኦዲት ቡድኑ የተሰጠው አስተያየት ጠቃሚ በመሆኑ በማኑዋል ደረጃ ለማዘጋጀት ቡድን ተዋቅሮ ለሌሎችም ተቋማት ሊያገለግል በሚችል መልኩ የራስ አቅም ማጎልበቻ ማኑዋል በመዘጋጀት ላይ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

114. ራስን የማብቃት ዕቅድ አዘገጃጀት፣ አፈጻጸምና ግምገማ ማኑዋል ባለመኖሩ የራስን የማብቃት ዕቅድ እና አተገባበር ምንነት፣ ዓላማና አስፈላጊነት እንዲሁም እንዴት እንደሚዘጋጅ እና እንደሚተገባር በፈጻሚው ዘንድ ግንዛቤ እንዳይኖር አድርጓል፡፡

ተተኪ አመራሮችን እና መሪዎችን ማፍራትና ማብቃትን በተመለከተ

115. በመንግሥት ተቋማት ውስጥ ተተኪ አመራሮችን እና መሪዎችን ለማፍራት እና ለማብቃት የሚያስችል ስትራቴጂ (A new leader and manager development strategy) በሚኒስቴር መ/ቤቱ ተዘጋጅቶ ለተቋማት ሊሰራጭና ተግባራዊ ሊደረግ ይገባል፡፡

116. የፌደራል አስፈጻሚ አካላትን ስልጣንና ተግባርን ለመወሰን በወጣው አዋጅ ቁጥር 916/2008 መሰረት ለፐብሊክ ሰርቪስ እና ሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር ከተሰጡት ተግባርና ሀላፊነቶች መካከል አንዱ ብቃት ያለው፣ ውጤታማና ልማታዊ አመለካከት ያለው አመራርና ፐብሊክ ሰርቪስ እንዲገነባ ስልት ይቀይሳል፣ የብቃት ማረጋገጫ ሥርዓት በመዘረጋት ተግባራዊነቱንም ይከታተላል የሚል ነው፡፡

117. በተጨማሪም በሲቪል ሰርቪስ ሚኒስቴር በ2013 እ.አ.አ. በተጠናው የሲቪል ሰርቪስ ሪፎርም ፍኖተ ካርታ መሠረት እስከ 2018 እ.አ.አ ተተኪ አመራሮችንና መሪዎችን

ለማፍራት እና ለማብቃት ፕሮግራም በሚስቴር መ/ቤቱ መቅረጽ እንደለበት ተገልጿል፡፡

118. ይሁን እንጂ በመንግሥት ተቋማት ውስጥ ተተኪ አመራሮችን እና መሪዎችን ለማፍራት እና ለማብቃት የሚያስችል ስትራቴጂ (A new leader and manager development strategy) በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ስለመዘጋጀቱ በኦዲቱ ወቅት ማስረጃ ተጠይቆ ሊቀርብ አልቻለም፡፡

119. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት መልስ በአዲሱ የለውጥ አቅጣጫ መሰረት ትኩረት የተሰጠው ጉዳይ በመሆኑ ፋስት ስትሪም የሚል ፕሮጀክት ቀርጾ ለመስራት በዕቅድ ውስጥ መያዙን ገልጸዋል፡፡

120. ተተኪ አመራሮችን እና መሪዎችን ለማፍራት እና ለማብቃት የሚያስችል ስትራቴጂ ባለመኖሩ ተቋማት የተሻለ የመሪነት ዕውቀትና ክህሎት ያላቸውን አመራሮች በትክክል ለመለየትና ለማብቃት የተተኪ መሪዎች ዕቅድ (Succession Plan) እንዳይኖራቸው ከማድረጉም በተጨማሪ የመሪነት ብቃት (Leadership Talent) ያላቸውን የበለጠ ዕውቀታቸውንና ክህሎታቸውን እንድዳብር ላያደርግ ይችላል፡፡

የአመራር እና የመሪነት ማጎልበቻ ሥርዓትን ተመለከተ

121. በመንግሥት ተቋማት ለሚገኙ ለከፍተኛ እና ለመከካለኛ አመራሮች በመንግሥት የተሰጣቸውን ተግባርና ኃላፊነት በአግባቡ እንዲወጡ የሚያስችል የአመራር እና የመሪነት ዕውቀት፣ ክህሎት እና የአመለካከተ ማጎልበቻ ሥርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ተዘርግቶ ተግባራዊ ሊሆን ይገባል፡፡

122. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት ይህ የአመራር እና የመሪነት ዕውቀት፣ ክህሎት እና የአመለካከት ማጎልበቻ ሥርዓት ስለመኖሩ ማስረጃ ተጠይቆ ሊቀርብ አልቻለም፡፡

123. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት መልስ የሰው ሀብት ልማት ፖሊሲ ሰነድ ጸድቆ መተግበሩን ከመጠበቅ ጋር ተያይዞ የከፍተኛና መካከለኛ አመራር አቅም ግንባታ የሚመራበት ወጥ የሆነ ስርዓት አለመኖሩና በአዲሱ የለውጥ አቅጣጫ መሰረት ትኩረት ከተሰጣቸውና በቀጣይ ከሚሰሩ ጉዳዮች መካከል አንዱ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

124. የአመራር እና የመሪነት ዕውቀት፣ ክህሎት እና የአመለካከት ማጎልበቻ ሥርዓት ባለመኖሩ በየመንግሥት ተቋማት በተለያዩ ደረጃዎች የሚገኙ አመራሮች የተሰጣቸውን ኃላፊነትና ተግባርን በአግባቡና በብቃት እንዳይፈጽሙ ያደርጋል፡፡

የውጤት ተኮር ትግበራ ሥርዓትን በተመለከተ

የውጤት ተኮር ስርዓትን በኦቶሜሽን ስለመደገፉን በተመለከተ

125. በመንግስት ተቋማት የውጤት ተኮር ዕቅድና አፈጻጸም መረጃዎችን ከግለሰብ እስከ ተቋም ድረስ የመመዝገብ፤ የማደረጀት፤ የመተንተንና ጥቅም ላይ የማዋል ሥራዎች የሚያካሂድ ተስማሚና ዘመናዊ የሆነ የኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂ ስርዓት (ኦቶሜሽን) በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ሊዘረጋና በተቋማት ተግባራዊ ሊደረግ ይገባል፡፡

126. የውጤት ተኮር ሥርዓት መረጃን በኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂ ስርዓት (ኦቶሜሽን) መደገፍ ከሚሰጠው ጠቀሜታዎች መካከል:-

- የውጤት ተኮር ዕቅድ አፈፃፀምን ቀጣይ እና ቀልጣፋ እንዲሆን ማድረግ፣
- የተሻለ መረጃ/ዳታ አሰባሰብ፣ ሪፖርት አደራረግና መረጃ አሰረጫጨት ሥርዓት እንዲኖር ማድረግ፣
- ትክክለኛውን ግብረ መልስ ከትክክለኛ ቦታ በተቀላጠፈ መልክ ማስገኘት፣
- የመረጃ ልውውጥ ግንኙነት የቀለለና የሰመረ እንዲሆን ማድረግ፣
- የዕውቀት ልውውጥና መማማርን ማፋጠን፣
- የፈፃሚዎችን አቅም ማጎልበት፣ የተበታተኑ እና የተበጣጠሱ መረጃዎችን ወደ ጠቃሚ መረጃ እና ዕውቀት መለወጥ፣
- የአፈጻጸም መረጃን በስእላዊና ስታትስቲካዊ መግለጫዎች ማቅረብ፣
- በዕውቀት ላይ የተመሰረተ ውሳኔ አሰጣጥ እንዲኖር ማገዝ፣
- በተለይም የምዘና ማዕቀፉን ፍትሃዊና የተሟላ ለማድረግ እንዲሁም የውጤት ግሽበትን ለመቀነስ በእቅድ ትግበራ ወቅት ሁሉንም አካላት በሚፈለገው ደረጃ ባሳተፈ መልኩ በቂና ወቅታዊ የመረጃ ሥርዓት ለመዘርጋት ማገዝ የሚሉት እንደሚገኙበት የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) ውጤት ተኮር ሥርዓት ስልጠና ሰነድ በተከለሰበት ወቅት ለማወቅ ተችሏል፡፡

127. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት በናሙና ተመርጠው በታዩት ተቋማት በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በትራንስፖርት ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በውሃ፣ መስኖና ኢነርጂ ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ ኃይል፣ በኢትዮጵያ ብሔራዊ ባንክ፣ በኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ በኢትዮ-ቴሌኮም፣ በኢትዮጵያ መንገዶች ባለስልጣን፣ በፌዴራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በራሱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) የውጤት ተኮር ዕቅድና አፈጻጸምን መረጃን ለመመዝገብ፣ ለማደረጀት፣ ለመተንተንና ጥቅም ላይ ለማዋል የሚያስችል የኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂ ሥርዓት (ኦቶሜሽን) አለመኖሩን ለማወቅ ተችሏል፡፡

128. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ በሀገር ደረጃ የተዘረጋ የውጤት ተኮር ኦቶሜሽን ባይኖርም በአሁኑ ወቅት በኮሚሽኑ የኢፎርሜሽን ቴክኖሎጂ ሥራ ሂደት በኩል በሙከራ ደረጃ ላይ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

129. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት መልስ የውጤት ተኮር ስርዓቱን በኦቶሜሽን ለመደገፍ ሶፍትዌር የማልማት ስራ ተሰርቶ በሙከራ ትግበራ ላይ የሚገኝ ሲሆን፣ ለኦዲት ቡድኑ አባላትም በተጨባጭ ሙከራውን እንዲመለከቱ የተነገራቸው ሲሆን የታሰበው ሶፍትዌሩን በማዕከል አልምቶ ሌሎች እንዲጠቀሙበት ለማድረግ እንደሆነ ገልጸዋል፡፡

130. በሀገር ደረጃ የውጤት ተኮር ሥርዓትን መረጃን በኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂ ስርዓትን (ኦቶሜሽን) እንዲደገፍ አለመደረጉ አሰራሩን አድካሚና አሰልቺ በማድረግ ከስርዓቱ የሚጠበቀው ውጤት እንዲገኝ ካለማስቻሉ በተጨማሪ ከላይ የተገለፁትን ጠቀሜታዎች እንዳያስገኝ አድርጓል፡፡

ስትራቴጂን ወደ ፈጻሚ አካላት ማውረጃ ዘዴዎችን በተመለከተ

ስትራቴጂውን በየደረጃው ማስረጽን (Spiritual Cascading) በተመለከተ

131. የመንግሥት ተቋማት ሁሉም ፈጻሚ አካላት ስትራቴጂውን ተገንዝበው የዕለት ተዕለት ሥራቸውን እንዲያከናውኑ ለማስቻል፣ ስትራቴጂን ወደ ፈጻሚ አካላት ማውረጃ ዘዴዎችን በመጠቀም ስትራቴጂያዊ ግቦችን በአግባቡ ስለመውረዳቸው በሚኒስቴር መ/ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡

132. በየደረጃው የሚገኙ አካላት ስትራቴጂውን በእምነት፣ በዕውቀትና በባለቤትነት ስሜት እንዲቀበሉ እንዲሁም በሰራተኞች ዘንድ የተቋሙን ራዕይና ስትራቴጂ በማስረጽ ፈፃሚዎች የዕለት ተዕለት ስራቸውን ከተቋሙ ራዕይ፣ ተልዕኮና ስትራቴጂ ጋር በማስተሳሰር ማከናወናቸው ለተቋሙ ስትራቴጂ መሳካት ምን ያህል አስተዋጽኦ እንደሚያበረክት ተረድተው ስትራቴጂውን በተነሳሽነትና በቁርጠኝነት እንዲፈጽሙ ለማድረግ የትምህርትና የኮሚዩኒኬሽን ስራዎችን ቀጣይነት ባለው መልኩ መተግበር ስትራቴጂውን ለማስረጽ የሚያስችል መሆኑ በፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር የተዘጋጀው የውጤት ተኮር ስርዓት (Balanced Score Card) ማሰልጠኛ ሰነድ ላይ ተገልፃል፡፡

133. በተጨማሪም በሲቪል ሰርቪስ እና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር በተዘጋጀው በቀድሞው የፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ሠራተኞች የስራ አፈጻጸም ምዘና መመሪያ 2004 ዓ.ም እና በ2010 ዓ.ም ተሻሽለው በወጣው የውጤት ተኮር ዕቅድ ዝግጅት፣ ትግበራና የአፈጻጸም ምዘና መመሪያ መሠረት ለፌደራል ሲቪል ሰርቪስ መካከለኛ አመራር፣ ለቡድን መሪ እና ለፈጻሚ ሠረተኞች ከተሰጡት ተግባራትና ኃላፊነቶች መካከል አንዱ የተቋማቸውን ራዕይና ስትራቴጂን በሚገባ መረዳት እንዳለባቸው ነው፡፡

134. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት የተቋማት ራዕይ እና ስትራቴጂ በሰራተኞች ዘንድ የማስረጽ ሥራ (Spritual Cascading) ስለመሰራቱ ለማረጋገጥ በናሙና በተመረጡት ተቋማት ውስጥ ለሚሠሩ ከ2008 ዓ.ም በፊት ለተቀጠሩና ከተለያዩ ስራ ክፍሎች ለተውጣጡቱ ለፈጻሚዎችና ለስራ ክፍል ኃላፊዎች መጠይቅ (servey) በመበተን የየተቋማቸውን ራዕይ እንዲጽፉ በተደረገው መሠረት የተሰራ ትንተና ከታች እንደሚከተለው ቀርቧል፡-

➢ የባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር ከ10 ሠራተኞች፣ የኢትዮጵያ የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለሥልጣን ከ9 ሠራተኞች እና የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ ከ25 ሠራተኞች የተቋማቸውን ራዕይ እንዲጽፉ ከተጠየቁት ውስጥ ሁሉም ወይም 100% መግለጽ ያልቻሉ ወይም ያልተረዱ መሆኑ፤

➢ የገንዘብ ሚኒስቴር እና የፕላንና ልማት ኮሚሽን ሠራተኞች በናሙና ከተጠየቁት 17ቱ እና 9ኙ ውስጥ 16ቱ (94%) እና 8ቱ (89%) እንደየቅደምተከተላቸው የተቋማቸውን ራዕይ መግለጽ ያልቻሉ ወይም ያልተረዱ መሆኑ፣

➢ ከፌዴራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ ከኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ ከፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት ከሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) እና ከኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት በናሙና ተመረጠው ከተጠየቁት ጠቅላላ 44 ሰራተኞች መካከል በአማካይ 81% የሚሆኑ ሠራተኞች የተቋማቸውን ራዕይ መግለጽ ያልቻሉ ወይም ያልተረዱ መሆኑና

➢ የጤና ሚኒስቴር መጠይቁን ከሞሉት ከ9 ሠራተኞች 7ቱ (78%) እና የኢትዮ ቴሌኮም ከ15 ሠራተኞች መካከል 10(67%) የሚሆኑት የተቋማቸውን ራዕይ መግለፅ ያልቻሉ ወይም ያልተረዱ መሆኑን ለማወቅ ተችሏል፡፡
ዝርዝር መረጃው በአባሪ-7 ተያይዟል

135. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ ኮሚሽኑ ለራሱ ሠራተኞች ስትራቴጂውን እንዲረዱ ስልጠና የሰጠ ቢሆንም በፈጻሚው በኩል ስርዓቱን ለመቀበል ዝግጁ ባለመሆናቸው በተፈለገው መጠን ማስረጽ ያልተቻለ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

136. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት መልስ የውጤት ተኮር ሥርዓት ከጥቅሞቹ መካከል አንዱ ስትራቴጂን ሁሉም አካላት እንዲያውቀውና የዕለት ተዕለት ስራ እንዲያደርገው ማስቻል ስለሆነ ተቋማት ራዕያቸውን፣ ተልዕኳቸውንና እሴቶቻቸውን በየተቋማቸው መግቢያ፣ በየሰነዶቻቸውና በመሳሰሉት በማስቀመጥ ሀሳቦቹን እንዲይዙ

ከማድረግ ባሻገርም በለውጥ ሰራዊት አግባብ የጋራ ዕቅድ ሲያወጡ፣ ሲተገብሩና ሲገመግሙ ሁልጊዜም ስለራዕይ መሳካት እያሰቡ እንዲሰሩ ለማድረግ ጥረቶች የሚደረጉ ቢሆንም፣ ፈጻሚዎች የተቋማቸውን ራዕይ ቃል በቃል መግለጽ ባይችሉም እንኳ ራዕዩን በሌላ አባባል መግለጽ ወይም ማስረዳት መቻል የነበረባቸው ቢሆንም በኦዲቱ ወቅት የተያው ክፍተት መኖሩን የሚያሳይ በመሆኑ በኮሚሽኑ በኩል የማስረጹን ስራ በተሻለ ዘዴና መንገድ መስራት እንደሚገባ ገልጸዋል፡፡

137. የተቋማት ራዕይ እና ስትራቴጂ በሰራተኞች ዘንድ የማስረጽ ሥራ (Spritual Cascading) በሚፈለገው ደረጃ ባለመሰራቱ ፈፃሚዎች የዕለት ተዕለት ስራቸውን ከተቋሙ ራዕይና ስትራቴጂ ጋር በማስተሳሰር ስትራቴጂውን ተረድተው በተነሳሽነትና በቁርጠኝነት እንዳይፈፅሙ ያደርጋል፡፡

ስትራቴጂን ለፈጻሚ አካላት ማውረድን (Physical Cascading) በተመለከተ

138. በየመንግሥት ተቋማት ለሚገኙ ሁሉም ፈጻሚ አካላት ስትራቴጂውን የዕለት ተዕለት ሥራቸውን እንዲያደርጉ ለማስቻል፤ ስትራቴጂን ወደ ፈጻሚ አካላት ማውረጃ ዘዴዎችን (Physical Cascading) በመጠቀም ስትራቴጂያዊ ግቦችን በአግባቡ ስለማውረዳቸው በሚኒስቴር መ/ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡

139. የውጤት ተኮር ሥርዓትን የፈጠሩት የዘርፉ ባለሙያዎች ሮበርት ካፕላን እና ዴቪድ ኖርተን ኤክስኩሽን ፕርሚየም[9] በሚል መጸሐፋቸው ላይ ተቋማት ስትራቴጂያቸውን ውጤታማ በሆነ መልኩ ለመተግበር በቅድሚያ የደጋፊ የሥራ ሂደቶች ስትራቴጂን ከተቋሙ እሴት እና ስትራቴጂ ጋር ለማስተሳሰር ደጋፊ ሥራ ሂደቶቹ ለውስጥ ተገልጋይዎች/ለዋና የሥራ ሂደቶች የሚሰጡትን የአገልግሎቶች በጥናት በመለየት ከዋና የሥራ ሂደቶች ጋር በአገልግሎት አሰጣጥ ደረጃዎች ላይ ስምምነት ማድረግ እና የአገልግሎት አሰጣጥ ስምምነት (Service level Agreement) መፈራረም እንዳለባቸውና ከዚህ ስምምነትም በመነሳት ደጋፊ የሥራ ሂደቶች የራሳቸውን ስትራቴጂ ማፕና ውጤት ተኮር ዕቅድ ማዘጋጀት እንዳለባቸው ይገልፃሉ፡፡

---

9 ምንጭ፡ The execution premium linking strategy to operations for competitive advantage page 12,127,136

140. በተጨማሪም የውጤት ተኮር ሥርዓት ደረጃ በደረጃ በሚል መጸሐፍ10 እና የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር ባዘጋጀው የውጤት ተኮር ስርዓት (Balanced Score Card) ማሰልጠኛ ሰነድ መሠረት የተቋማት ደጋፊ የሥራ ሂደቶችን (Support Process Units) በተመለከተ ደጋፊ የስራ ሂደቶች ደንበኞቻቸው የውስጥ ደንበኞች በመሆናቸው አብዛኛውን ጊዜ ከተቋሙ ስትራቴጂያዊ ግቦች በቀጥታ ማውረድ አስቸጋሪ ሊሆንባቸው ስለሚችል ወሳኝ የስራ ሂደቶች ስትራቴጂውን ካወረዱ በኋላ ደጋፊ የስራ ሂደቶች የወሳኝ የስራ ሂደቶችን ፍላጎት ትንተና በዝርዝር አዘጋጅተው ከዋና ስራ ሂደቶች (Core process unit) ጋር የጋራ መግባባት ላይ በመድረስ የአገልግሎት አሰጣጥ ስምምነት (service-level agreements) በመፈራረም የራሳቸው የሆነ ውጤት ተኮር ያዘጋጃሉ የሚል ነው፡፡

141. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት በናሙና ተመርጠው በታዩ ተቋማት የውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ ጤና ሚኒስቴር፣ ባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ ገንዘብ ሚኒስቴር፣ ፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ ኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ ኢትዮ-ቴሌኮም፣ ፌዴራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ ኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ የፌዴራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ ትምህርት ሚኒስቴር፣ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣ ስራ አመራር ኢንስቲትዩትና እና ራሱ ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) የስትራቴጂን ማውረጃ ዘዴ (Physical Cascading) በመጠቀም ደጋፊ ስራ ሂደቶች (Support unit) የውስጥ ደንበኞች ፍላጎት ትንተና በዝርዝር በማካሄድ ከዋና ስራ ሂደቶች (Core process unit) ጋር የአገልግሎት አሰጣጥ ስምምነት (service-level agreements) በመፈጸም የየራሳቸውን ውጤት ተኮር ያላዘጋጁ መሆኑን ለተቋማቱ የሥራ ኃላፊዎች ከቀረበ ቃለ-መጠይቅ ለማወቅ ተችሏል፡፡

142. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ በኮሚሽኑ እና በሌሎችም ተቋማት በኩል ተግባራዊ ያልሆነበት ምክንያት መጸሃፉ

10 Paul R. Niven Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results (2006, Wiley) Page 210

እንደአማራጭ ስለሚያስቀምጥና ለኮሚሽኑም ክትትልና ድጋፍ ለማድረግ አስቸጋሪ በመሆኑ እንደሆነ ገልጸዋል፡፡

143. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት መልስ እስካሁን ባለው ሁኔታ የተወሰኑ ተቋማት ካልሆኑ በስተቀር ሁሉም መ/ቤቶች የተቋሙን ግቦችን ለደጋፊ የስራ ሂደቶች በማውረድ እየተሠራ መሆኑን ጠቅሰው በኮሚሽኑ በኩል በቀጣይ በሚከተለው የለውጥ ትግበራ አቅጣጫ ውስጥ አብሮ እንደሚካተት ገልጸዋል፡፡

144. የዋና የስራ ሂደቶች ስትራቴጂውን ካወረዱ በኋላ ደጋፊ የስራ ሂደቶች የወሳኝ የስራ ሂደቶችን ፍላጎት በመለየት ከዋና ስራ ሂደቶች (Core process unit) ጋር የጋራ መግባባት ላይ በመድረስ የአገልግሎት አሰጣጥ ስምምነት (service-level agreements) ባለመፈራረማቸው ደጋፊ የሥራ ሂደቶቹ በትክክል ሥራቸውን ከስትራቴጂው ጋር ለማስተሳሰር፣ ለተሰጣቸው ሥራ በአግባቡ መለኪያዎችን ለመቅረጽ እና ለውስጥ ተገልጋዮቻቸው በሰጡት አገልግሎት መሰረት ለመመዘን እና በቀጣይ ሥራቸውን እንዲያሻሽሉ ለማድረግ አያስችልም ፡፡

ውጤትን ከሽልማት ጋር መያያዝን (Reward) በተመለከተ

145. በመንግሥት ተቋማት የውጤት ተኮር ዕቅድ አፈጻጸም ግምገማ ወይም በውጤት ላይ የተመሠረተ በተቋም፣ በሥራ ሂደት/በቡድን እና በግለሰብ ፈጻሚ ደረጃ የማበረታቻና ሽልማት ስርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘረጋና በየተቋማቱም ተግባራዊ ስለመደረጉም ክትትል ሊያደረግ ይገባል፡፡

146. የኢትዮጵያ ፌደራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ አስፈፃሚ አካላትን ስልጣንና ተግባር ለመወሰን በወጣው አዋጅ ቁጥር 916/2008 አንቀጽ 17 መሰረት ለሚኒስቴር መ/ቤቱ ከተሰጡት ስልጣንና ተግባር መካከል የፐብሊክ ሰርቪሱ ብቃትና አፈጻጸም ላይ የተመሠረተ የክፍያና የማበረታቻ ሥርዓት ይዘረጋል፣ ውጤቱንም ይገመግማል የሚል ነው፡፡

147. ይሁን እንጂ በውጤት ላይ የተመሠረተ የማበረታቻና ሽልማት ስርዓትን በተመለከተ በናሙና ተመርጠው በታዩት ተቋማት በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በፌዴራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ

ባለስልጣን፤ በትምህርት ሚኒስቴር፤ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፤ በስራ አመራር ኢንስቲትዩትና እና በራሱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ስርዓቱ አለመኖሩን በኦዲቱ ወቅት ለተቋማቱ የሥራ ኃላፊዎች ከቀረበ ቃለ-መጠይቅ ለመረዳት ተችሏል፡፡

148. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ በየተቋማት የአፈፃፀም ምዘናን በተመለከተ ውጤት አሰጣጥ ላይ ክፍተት እየለ የማበረቻቻ ሽልማት ከተሰጠ ችግር ሊፈጥር ስለሚችል ቅዲሚያ የአፈጻጸም ምዘና ሥርዓትን እንድዘረጋ ስለተፈለገ እና የማበረታቻ ሽልማት የአሰራር ስርዓት ማኑዋል ሆኖ ከመውጣቱ በፊት በደንብ ደረጃ እንዲፀድቅ ተብሎ የቆየ ቢሆንም እስከ አሁን ሁለቱም እንዲጸድቅ ለሚመለከተው አካል የተላከ አለመሆኑን ገልጸዋል፡፡

149. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት መልስ በቅድሚያ የውጤት ተኮር ስርዓቱን በአግባቡ በመተግበር ፍትሀዊ የስራ አፈጻጸም ምዘና ስርዓት እንዲዘረጋ ለማድረግ ሲሰራ የቆየ መሆኑንና ጎን ለጎን የማበረታቻ ስርዓት መመሪያም በረቂቅ ደረጃ ያዘጋጀ ቢሆንም ለመንግስት እንዲቀርብ የልተደረገ መሆኑንና በመንግስት ደረጃ ቀርቦ እንዲታይ ለማድረግ በቀጣይ ኮሚሽኑ ትኩረት ሰጥቶ እንደሚሰራ ገልጸዋል፡፡

ለዜጎች/ለተገልጋይ የሚሰጥ የአገልግሎት አሰጣጥ ሥርዓትን በተመለከተ

የህዝብ ክንፍ ተሳትፎን በተመለከተ

150. በመንግሥት ተቋማት የህዝብ ክንፉ ከዕቅድ ዝግጅት እስከ አፈጻጸም ክትትል፤ ግምገማና ግብረ-መልስ አሰጣጥ ባሉ በሁሉም የአፈጻጸም ዑደቶች ላይ በተደራጀ አግባብ እንዲሳተፍ የሚያስችል ወጥ የሆነ የአሰራር ሥርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘጋጅና በየተቋማቱም ተግባራዊ ስለመደረጉም ክትትል ሊደረግ ይገባል፡፡

151. የህዝብና የዜጎች አቅም ግንባታ፣ ተሳትፎና እርካታ ጥናት፣ ክትትልና ድጋፍ ሂደት የመሠረታዊ የሥራ ሂደት ለውጥ ሰነድ መሠረት ከሚከናወኑ ዋና ዋና ተግባራት መካከል፡-

- የህዝብ ክንፍ አቅም ግንባታ፣ ተሳትፎና እርካታ መለኪያ የአሰራር ማኑዋልና መመሪያ (Guidelines) ሰነዶችን ማዘጋጀትና በስራ ላይ እንዲውል ማድረግ፤

- በህዝብ/ዜጎች ዘንድ የሚታዩ የአቅም (የግንዘቤ) ክፍተቶችን በጥናት በመለየት የተለያዩ የአቅም ግንባታ ሥራዎችን መስራት፤
- የህዝብ/ዜጎች ተሳትፎ ያለበትን ደረጃ በጥናት መለየት
- በመንግስት አገልግሎት አሰጣጥ ዙሪያ የህዝብና ዜጎች የእርካታ ደረጃ በጥናት መለየት፤እና
- ጠንካራ የክትትል፣ ድጋፍና ግምገማ ስራዎችን መስራት የሚል ነው፡፡

152. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት በናሙና ተመርጠው በታዩ ተቋማት በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፤ በጤና ሚኒስቴር፤ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፤ በገንዘብ ሚኒስቴር፤ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፤ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፤ በፌዴራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፤ በትምህርት ሚኒስቴር፤ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፤ በስራ አመራር ኢንስቲትዩትና እና በራሱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) የህዝብ ክንፍ ተሳትፎን በተመለከተ ከመንግሥት ክንፍ ጋር በመሆን የመንግሥት አገልግሎት አሰጣጥን ለማቀላጠፍ እና የዜጎች እርካታን ለማሳደግ የህዝብ ክንፉ ከዕቅድ ዝግጅት እስከ አፈጻጸም ክትትል፤ ግምገማና ግብረ-መልስ አሰጣጥ ባሉ በሁሉም የአፈጻጸም ዑደቶች ላይ በተደራጀ አግባብ የማይሳተፉ መሆኑን በኦዲቱ ወቅት በቃለ-መጠይቅ ለማወቅ ተችሏል፡፡

153. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ በክትትልና ድጋፍ ወቅት የህዝብ ክንፍ ልየታ ያላደረጉ ተቋማት እንዳሉ እና ላላቸው የተባሉትም ቢሆን በትክክል እየሰሩበት አለመሆኑና፣ የህዝብ ክንፍን ጥቅም በትክክል ተረድተው ሳይሆን ለይስሙላ ለይቷል እንዲባሉ ብቻ እንደሆነ ጠቅሰው ኮሚሽኑን ጨምሮ እስከ አሁን በተደራጀ መልኩ የህዝብ ክንፍ እየተሳተፈ አለመሆኑን ገልጸዋል፡፡

154. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት መልስ ተቋማት የህዝብ ክንፋቸውን እንዲለዩና ከዕቅድ እስከ ግምገማ በየሩብ ዓመቱ እንዲያሳትፉ ለማድረግ የህዝብ ክንፍ ተሳትፎና አቅም ግንባታ ማኑዋልም ተዘጋጅቶ ስልጠና እንዲሰጥበት በማድረግ በየክትትልና ድጋፍ ሂደትም በሚታዩ ክፍተቶች ላይ በሚቻለው ሁሉ የማስተካከያ ግብረ-መልስ

ቢሰጣቸውም በተለያዩ ምክንያቶች የህዝብ ክንፉ ተሳትፎ በተሟላ መልኩ መፈጸም አለመቻሉን ገልጸዋል፡፡

155. የህዝብ ክንፉ ከዕቅድ ዝግጅት እስከ አፈጻጸም ክትትል፣ ግምገማና ግብረ-መልስ አሰጣጥ ባሉ ሂደቶች ላይ በተደራጀ መልኩ አለመሳተፉ ዜጎች/ተገልጋዎች የጋራ ፍላጎቶቻቸውን እና ጥቅሞቻቸውን ለማረጋገጥ እንዲሁም ተቋማት በአገልግሎት አሰጣጥ ላይ ያለባቸውን ክፍተቶች እንድያስተካክሉ ለመድረግ አያስችልም፡፡

የአገልጋይነት ግንዛቤ ማስጨበጫ አሰራር ሥርዓትን በተመለከተ

156. በመንግሥት ተቋማት ውስጥ የሚገኙ ሠራተኞች ለዜጎች/ለተገልጋይ የሚሰጡትን አገልግሎት ለማሻሻል የሚያስችል የአገልጋይነት ግንዘቤ ማስጨበጫ የሚሰጥበት አሰራር ሥርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘረጋና በየተቋማቱ ተግባራዊ ሊደረግ ይገባል፡፡

157. በኦዲቱ ወቅት በናሙና ተመርጠው በታዩ ተቋማት በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ በፌዴራል ኀብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በፌዴራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣ በስራ አመራር ኢንስቲትዩትና እና በራሱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ውስጥ የሚገኙ ሠራተኞች ለዜጎች/ ለተገልጋይ የሚሰጡትን አገልግሎት ለማሻሻል የሚያስችል ራሱን የቻለ የአገልጋይነት ግንዘቤ ማስጨበጫ የሚሰጥበት አሰራር ሥርዓት አለመኖሩን ለየተቋማቱ የሥራ ኃላፊዎች ከቀረበ ቃለ-መጠይቅ ለመገንዘብ ተችሏል፡፡

158. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ የአገልጋይነት ግንዘቤ ማስጨበጫ አሰጣጥን በተመለከተ በተለያየ መልኩና በተለያየ ማኑዋሎች ውስጥ የተካተተ ቢሆንም ራሱን የቻለ ማኑዋል የሌለ ሲሆን፣ የሰራተኞችን ባህሪ ለመቀየር ከተፈለገ እንደ ሥርዓት ሆኖ ራሱን የቻለ ማኑዋል መኖር እንዳለበት የሚያምኑ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

159. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት መልስ እስካሁን ባለው አሰራር የለውጥ መሳሪያዎች

የስልጠና ሰነዶቻችን እንዲሁም በተለያየ መልኩ የሚሰጡ ስልጠናዎችም ሆኑ የለውጥ ሰራዊት ውይይቶች ለአገልጋይነት ትልቅ ትኩረት የሚሰጡ በመሆኑና እነዚህ በራሳቸው የአገልጋይነት ግንዛቤ መስጪያ ስርዓት ተደርገው ሊወሰዱ የሚችሉ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

160. የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ ይህንን ይበሉ እንጂ የትኞቹ የስልጠና ሰነዶች እንደሆኑ ማስረጃዎቹ ያልቀቡ በመሆኑና የአገልጋይነት መርህ በከፍተኛ ደረጃ ከፈጻሚው ግላዊ ባህሪ ጋር ተያዥነት ያለው በመሆኑ ተገልጋይን በቅንነትና በአግባቡ በሙሉ አቅም ለማገልጋል የሚያስችል ራሱን የቻለ የአገልጋይነት መርህን የተከተለ ግንዛቤ መስጠት የሚያስፈልግ በመሆኑ የተሰጠውን ምላሽ ለመቀበል ያዳግታል፡፡

(የአገልጋይነት መግለጫ ዝርዝር መረጃ በአባሪ-8 ተያይዞል) 11

161. በየተቋማት ራሱን የቻለ የአገልጋይነት ግንዛቤ መስጪያ ስርዓት ባለመኖሩ ለዜጎች/ተገልጋዮች በአግባቡና በሚፈለገው መጠን አገልግሎት እንዲያገኙና በአገልግሎቱም እንዲረኩ እያደረገ አይደለም፡፡

ሀገራዊ የእርካታ ደሰሳ ጥናትን በተመለከተ

162. ሚኒስቴር መ/ቤቱ በአገር አቀፍ ደረጃ በመንግሥት ተቋማት በየዘርፉ ለህዝብ/ለተገልጋይ የሚሰጡ የአገልግሎቶች ወቅታዊ እርካታ ደረጃ ለማወቅ እና ለማሳደግ የሚያስችል ሀገራዊ የደሰሳ ጥናት በየጊዜው ሊካሄድና በውጤቱም መሰረት የማስተካከያ እርምት እርምጃ ሊወሰድ ይገባል፡፡

163. በአገር አቀፍ ደረጃ በመንግሥት ተቋማት በየዘርፉ ለህዝብ/ለተገልጋይ የሚሰጠው አገልግሎትን በተመለከተ የህዝብ እርካታ ደረጃ ለማወቅ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በ2010 ዓ.ም አንድ ጊዜ ቢደረግም በተከታታይ ሀገራዊ የዳሰሳ ጥናት በየጊዜው ስለመካሄዱና በውጤቱም መሰረት የእርምት እርምጃ ስለመወሰዱ በኦዲቱ ወቅት ማስረጃ ተጠይቆ ሊቀርብ አልቻለም፡፡

11 መልካም ተሞክሮ ከገቢዎች ሚኒስቴር እሴቶች መግለጫ ሰነድ የተወሰደ

164. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት መልስ የአገልግሎት አሰጣጥ እርካታን በተመለከተ በ2010 ዓ/ም እንደተካሄደው ሰፋ ባለ መልኩ ባይሆንም ባለፉት ዓመታት በተወሰነ ደረጃ ጥናት የተደረገ ሲሆን፣ በየዓመቱ ጥናት ማድረግ ግን ከወጪ አንፃር አስቸጋሪ ሊሆን ስለሚችል ተገልጋዮች ያላቸውን የእርካታ ሁኔታ የተለያዩ ዘዴዎችን በመጠቀም በየጊዜው መከታተልና ክፍተቶችን እንዲታረሙ ማድረግ የሚቻል መሆኑና ለተገልጋይ አገልግሎቱ ከመሰጠቱ በፊት ጀምሮ በቂ ጥንቃቄና ትኩረት የሚሻ እና አገልግሎቱ በሚሰጥበትም ወቅት በትህትናና በቅንነት በማገልገል፣ የተገልጋዩን ስሜት መከታተል እጅግ በጣም አስፈላጊና ወጪ ቆጣቢ ግን ደግሞ ቅን መሆንን የሚጠይቅ ስራ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

165. የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ ይህን ይበሉ እንጂ ተገልጋዮች ያላቸውን እርካታ በተባለው ዘዴዎች በመጠቀም በየጊዜው በመከታተልና ክፍተቶችን ለይተው ለማስተካከል የተዘረጋ ሥርዓት ስለመኖሩና ተግበራዊ ስለመደረጉ ማስረጃ ያልቀረበ በመሆኑ እንዲሁም በ2010 እና በተለያየ ጊዜ ተካሄዱ የተባሉት ዳሰሳ ጥናቶችም ሆነ የጥናቶቹን ውጤት መሰረት በማድረግ የእርምት እርምጃ ስለመወሰዱም የሚያስረዳ ማስረጃ ያልቀረበ በመሆኑ የተሰጠውን ምላሽ ለመቀበል ያዳግታል፡፡

166. የህዝብ እርካታ ደረጃ ለማወቅ በኮሚሽኑ በኩል በ2010 ዓ.ም ብዙ ወጪ ወጥቶበት አንድ ጊዜ የዳሰሳ ጥናት ቢደረግም በጥናቱ ውጤት መሰረት የማስተካከያ እርምት አለመወሰዱ አግባብ አለመሆኑ እና በተከታተይም ከ2008 ጀምሮ አለመድረጉ የህዝቡን እርካታ ደረጃ በማወቅ ለማስተካከል አያስችል፡፡

የውጤት ተኮር አፈጻጸምን ለመደጋፍ እና ለመገምገም የተዘረጋ ሥርዓትን በተመለከተ

የውጤት ተኮር ሥርዓት ክትትልና ድጋፍ ማኑዋልን በተመለከተ

167. ሚኒስቴር መ/ቤቱ በፌዴራል በሚገኙ ተቋማት ላይ በውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራ ላይ የክትትልና ድጋፍ ስራዎችን ለማከናወን የሚያስችል አሰራር ማኑዋል ሊያዘጋጅና ተግባራዊ ሊያደርግ ይገባል፡፡

168. ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) የአስፈፃሚ አካላትን ተግባርና ኃላፊነት ለመወሰን በወጣው አዋጅ ቁጥር 916/2008 መሠረት ከተሰጡት ተግባርና ሀላፊነቶች መካከል አንዱ የመንግስት አቅም ዘርፍ ሥራዎችን ማስተባበር፣ የመንግስት ዘርፍ አገልግሎት አሰጣጥ በቀጣይነት የሚሻሻልበትን ስልት መቀያስ ፣ ተግባራዊነቱንም መከታተልና መገምገም እንደሆነ ተገልጻል፡፡

169. በተጨማሪም አዋጁን መሠረት በማድረግ በተዘጋጀው የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ሂደት ቢ.ፒ.አር. (BPR) ሰነድ ላይ ለስራ ሂደቱ ከተሰጡት ተግባርና ኃላፊነቶች መካከል አንዱ በተቋማዊ የለውጥ መሳሪያዎች ትግበራ ላይ ክትትልና ድጋፍ ለማድረግ፣ የድጋፍና ክትትል ማኑዋል በማዘጋጀት በማኑዋሉም መሠረት ይፈፅማል የሚል ነው፡፡

170. ይሁን እንጂ ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) በፌደራል በሚገኙ ተቋማት ላይ የውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራን በተመለከተ የክትትልና ድጋፍ ስራዎችን ለመከናወን የሚያችል አሰራር ማኑዋል ስለማዘጋጀቱ በኦዲቱ ወቅት ማስረጃ ተጠይቆ ሊቀርብ አልቻለም፡፡

171. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት መልስ በቅርቡ የክትትልና ግምገማ ማኑዋል ተዘጋጅቶ ለፌደራል እና ለክልሎች የአሰልጣኞች ስልጠናም የተሰጠበት መሆኑንና ተቋሙ ሌሎችን የሚከታተልበትም ስርዓት መኖሩን ገልጸዋል፡፡

172. የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ ይህንን ይበሉ እንጂ በ2011 በጀት አመት በመ/ቤቱ የተዘጋጀው የክትትልና ግምገማ ስልጠና ሰነድ የውጤት ተኮር ግንባታን ያላከተተ በመሆኑ የተሰጠውን ምላሽ ለመቀበል ያዳግታል፡፡

173. የውጤት ተኮር ሥርዓትን በተመለከተ የክትትልና ድጋፍ ማኑዋል ባለመኖሩ የክትትልና ድጋፍ ሥራዎች ወጥነት እንዳይኖራቸው ከማድረጉም ባሻገር ግምገማው ግልጽነትና ተጠይቂነት ባለው መልኩ እንዳይከናወን አድርጎል ፡፡

የውጤት ተኮር ሥርዓት ክትትልና ድጋፍ ስራዎችን በተመለከተ

174. ሚኒስቴር መ/ቤቱ በፌዴራል በሚገኙ ተቋማት ላይ የክትትልና ድጋፍ ስራዎችን በውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራ ላይ በማካሄድ ለሚመለከታቸው የመንግስት አካላት ሊያሳውቅ ይገባል፡፡

175. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) በፌደራል በሚገኙ ተቋማት ላይ የክትትልና ድጋፍ ስራዎችን በውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራ ላይ በማካሄድ ለሚመለከታቸው የመንግስት አካላት የሚያሳውቅበት አሰራር ስለመኖሩ ማስረጃ ተጠይቆ ሊቀርብ አልቻለም፡፡

176. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት መልስ ከክትትልና ድጋፍ ስራዎች ጋር ተያይዞ በተለይ የሱፐርቪዥን ስራዎች የህዝብ ተወካዮች ም/ቤት አባላትን በማሳተፍ ጭምር ሲካሄድ የቆየ ሲሆን፣ ሚኒስቴር መ/ቤቱ የሌሎች ተቋማትን የትግበራ ሁኔታ ከለውጥና መልካም አስተዳደር ስራዎች ውጪ አጠቃላይ ተልዕኳቸውን ስለማሳካታቸው የማይከታተል መሆኑን፣ ከለውጥና መልካም አስተዳደር ስራዎች አንጻር በሚደረጉ የሱፐርቪዥን ስራዎች ግኝት ግን የተቋማትን ጠንካራና ደካማ ጎኖችን በተመለከተ ከህዝብ ተወካዮች ምክር ቤት ጋር ውይይቶችን የሚያካሄድና መረጃዎቹም ለጠ/ሚ/ር ጽ/ቤት እንዲደርሱ ሲደረግ መቆየቱን እና ከዚያ በኋላ ያለው የፖለቲካ አሰራርን ተከትሎ የሚፈጸም መሆኑን ገልጸዋል፡፡

177. የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ ይህንን ይበሉ እንጂ የመልካም አስተዳደር ችግር መነሻው የተቋማት ስትራቴጂ በውጤት ተኮር መሠረት በትክክል አለመዘጋጀቱና የተቀረጸውም ስትራቴጂ ቢሆን በአግባቡ ባለመተግበሩ የሚፈጠር በመሆኑ፣ እንዲሁም የኦዲት ቡድኑ ኮሚሽኑ በተቋማት ስትራቴጂ ላይ ትኩረት በማድረግ የክትትልና ድጋፍ ስራዎችን በማካሄድ ለሚመለከተው አካል ሪፖርት ማቅረብ እና ከለውጥና መልካም አስተዳደር ስራዎች አንጻር በተቋማት ላይ የሚደረጉ የሱፐርቪዥን ስራዎች የተለያዩ እንደሆኑ የሚያምን በመሆኑ የተሰጠውን ምላሽ እንደምላሽ ለመቀበል ያዳግታል፡፡

178. ኮሚሽኑ በሀገር ደረጃ የውጤት ተኮር ሥርዓት ላይ ክትትልና ድጋፍ በማድረግ ውጤቱን ለሚመለከታቸው የመንግሥት አካላት በወቅቱ ሪፖርት አለማድረጉ የውጤት ተኮር ግንባታ እና ትግበራ ላይ የሚታዩ ችግሮች ሳይፈቱ እንዲቆዩ አድርጎል፡፡

የውጤት ተኮር ምዘና ሥርዓትን በተመለከተ

179. በሁሉም የመንግሥት ተቋማት የፈፃሚ፣ የቡድን እና የተቋም አፈፃፀም ምዘና የተሟላ ማስረጃን መሠረት ባደረገ በውጤት ተኮር ሥርዓት ብቻ ስለመሆኑ በየጊዜው ወጥነትና

ቀጣይነት ባለው መልኩ ክትትልና ድጋፍ በማድረግ በየተቋማት ላይ የእርምት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊወሰድ ይገባል፡፡

180. በሚኒስቴር መ/ቤቱ በ2004 ዓ.ም በወጣው የፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ሠራተኞች የቀድሞው የሥራ አፈፃፀም ምዘና መመሪያ12 መሰረት የሠራተኛ አፈጻጸም ክትትል፣ ድጋፍና ሪፖርት ሣምንታዊ የሠራተኛውን የውጤት ተኮር ዕቅድና ግምገማን መሠረት የሚያደርግ መሆኑና የተጠቃለለ የአፈጻጸም ምዘና በሠራተኛው ሣምንታዊ የአፈጻጸም ክትትል መረጃዎችና የግምገማ ውጤት ላይ ይመሰረታል የሚል ነው፡፡

181. በተጨማሪም ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በ2010 ዓ.ም ተሻሽለው በወጣው የውጤት ተኮር ዕቅድ ዝግጅት፣ ትግበራና የአፈጻጸም ምዘና መመሪያ መሠረት የሠራተኞችን አፈጻጸም ምዘና ለመካሄድ ከተዘረዘሩት ነጥቦች መካከል፡-

- የሰራተኛ የውጤት ተኮር የአፈጻጸም አዝማሚያ ክትትልና ግምገማ የሚካሄደው የሰራተኛውን የሳምንት ውጤት ተኮር ዕቅድ አፈጻጸም መሠረት በማደረግ፣
- የሰራተኛው የባህሪ አፈጻጸም በመማማርና ዕድገት ውስጥ ከሚቀረጹ ግቦች አማካይነት ከስራው ጋር ተያይዘው በየሳምንቱ ሊታቀዱና ክትትልና ግምገማ የሚደረግባቸው መሆኑን፣
- የሰራተኛ አፈጻጸምን ለመመዘን ከውስጥና ከውጭ ተገልጋዮች የሚሰበሰቡ መረጃዎች ግብዓት ሊሆኑ የሚገባ መሆኑ እና
- የሰራተኛ የግማሽ ዓመት የውጤት ተኮር አፈጻጸም ምዘና የሚከናወነው የየሳምንቱንና የየወሩን አፈጻጸም መረጃዎች እንዲሁም የስራ ሂደቱን የግማሽ ዓመት የውጤት ተኮር ዕቅድ አፈጻጸም ውጤት መሰረት በማድረግ በየግማሽ ዓመቱ መጨረሻ ላይ የሰራተኛውን አፈጻጸም ከእቅድ ጋር በማነፃፀር ከ70% እና በዕቅድ አፈጻጸም ሂደት አስፈላጊ የሆኑ ባሕሪያት አፈጻጸምን ከ30% በመውሰድ እንደሆነ ይገልጻል፡፡

---

12 በአሁኑ ወቅት የፌዴራል ሲቪል ሰርቪስ ሠራተኞች የሥራ አፈፃፀም ምዘና መመሪያ በ2004 ዓ.ም የወጣው በ2010 ዓ.ም በወጣው የውጤት ተኮር ዕቅድ ዝግጅት፣ትግበራና የአፈጻጸም ምዘና መመሪያ የተሻረ መሆኑ፡፡

182. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት በናሙና ተመርጠው በታዩ ተቋማት በውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ በጤና ሚኒስቴር፣ በገንዘብ ሚኒስቴር፣ በባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ በፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ በትምህርት ሚኒስቴር፣ በኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት፣ በፌደራል ኀብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ በኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ በኢትዮጵያ የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት፣ በኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ እና በራሱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) የሰራተኛ የግማሽ ዓመት አፈጻጸም ምዘና የሚካሄደው የፈፃሚውን የየሳምንቱንና የየወሩን የውጤት ተኮር አፈጻጸምን ከእቅድ ጋር በማነፃፀር ሳይሆን በቅርብ ኃላፊዎች በየስድስት ወሩ አንድ ጊዜ የሚሞላ መሆኑን ለየተቋማቱ የሥራ ኃላፊዎች ከቀረበ ቃለ-መጠይቅ ለማወቅ ተችሏል፡፡

183. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ለቀረበላቸው ቃለ-መጠይቅ እና የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት ምላሽ፤ የሰራተኞች አፈጻጸም እንዴት መሞላት እንዳበት በአፈጻጸም ምዘና መመሪያ ላይ የተገለጸ ቢሆንም በመረጃው መሠረት ሰራተኞችን በመመዘን ረገድ ክፍተቶች በመኖራቸው ምክንያት ስርዓቱን ለማቅለል ኦቶሜሽንን ጨምሮ የተለያዩ ዘዴዎችን መንደፍ ተገቢ እንደሚሆን ገልጸዋል፡፡

184. የአፈጻጸም ምዘና በመመሪው መሠረት አለመሆኑ የውጤት ተኮር የስራ አፈጻጸም ግምገማና ምዘና ግልፅነትና ተጠያቂነትን እንዳይኖረው ሊያደርግ ይችላል፡፡

የውጤት ተኮር ግንባታና አተገባበርን ለመሻሻል የጥናትና የምርምር ሥርዓትን በተመለከተ

በውጤት ተኮር ሥርዓት ላይ የተካሄዱ ጥናቶችን በተመለከተ

185. በመንግሥት ተቋማት ውስጥ እየተተገበረ ያለው የውጤት ተኮር ሥርዓት አተገባበርን በተመለከተ የሚያገጥሙ ችግሮችን ለመለየትና ለመፍታት የሚያስችል ወቅታዊና ችግር ፈቺ የሆነ ጥናት በሚኒስቴር መ/ቤቱ በማካሄድ በውጤቱም ላይ የማስተካከያ እርምጃ ሊወሰድ ይገባል፡፡

186. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት ይህ ጥናት በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) ስለመካሄዱ ማስረጃ ተጠይቆ ሊቀርብ አልቻለም፡፡

187. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ በኮሚሽኑ በኩል በክትትልና ግምገማ ወቅት ከሚደረገው ሱፐርቪዥን በስተቀር በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲም ሆነ በስራ አመራር ኢንስትቲዩት በውጤት ተኮር ሥርዓት ግንባታና አተገባበር ላይ የተሰራ ጥናት አለመኖሩን ገልጸዋል፡፡

188. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ ላይ በሰጡት መልስ ውጤት ተኮርን ብቻ ሳይሆን ሌሎችንም ሲቪል ሰርቪሱን የሚመለከቱ ጉዳዮችን ያካተተ ጥናት ከዓለም ባንክ ጋር በመተባበር መካሄዱን ገልጸዋል፡፡

189. የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ ይህንን ይበሉ እንጂ በዓለም ባንክ ትብብር በውጤት ተኮር እና ሌሎች ሲቪል ሰርቪሱን የሚመለከቱ ጉዳዮችን በተመለከተ ተጠና የተባለው ጥናት የውጤት ተኮር በመንግሥት ሴክተር መስሪያ ቤቶችና ሠራተኞች ዘንድ ያለውን ተቀባይነት በተመለከተ እንጂ የውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራን በተመለከተ በዝርዝር የተጠና ጥናት ባለመሆኑ ~~ስለሉሆኑ~~ የተሰጠው ምላሽ ለመቀበል ያዳግታል፡፡

190. የውጤት ተኮር ሥርዓት ግንባታና ትግበራን በተመለከተ ዝርዝር ጥናት ባለመካሄዱ በሀገር ደረጃ በውጤት ተኮር ሥርዓት ግንባታና ትግበራ ዙሪያ ያጋጠሙ ችግሮችን ለይቶ ለማወቅና በወቅቱም መፍትሄ (ድጋፍ) ለመስጠት ባለማስቻሉ በየተቋማት ያለውን አሰራር ውስብስብ አድርጓል፡፡

ምርጥ ተሞክሮዎችን መቀመር እና ማስፋፋትን በተመለከተ

191. ሚኒስቴር መ/ቤቱ በየመንግሥት ተቋማት የለውጥ መሳሪያዎችን ግንባታና ትግበራን በተመለከተ በአመት ሁለት ጊዜ ምርጥ ተሞክሮዎችን በመለየት እና በመቀመር ለተቋማቱ የሚያስተዋውቅበት እና የሚያስፋፋበት የአሰራር ሥርዓት ሊዘረጋና ተግባራዊ ሊያደርግ ይገባል፡፡

192. ይሁን እንጂ በኦዲቱ ወቅት በሚኒስቴር መ/ቤቱም (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑም) ሆነ ለሚኒስቴር መ/ቤቱ ተጠሪ በሆኑ በሁለቱ አቅም መገንቢያ ተቋማት በሥራ አመራር ኢንስትቲዩት እና በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ በየመንግሥት ተቋማት የውጤት ተኮር ሥርዓት ግንባታና ትግበራን በተመለከተ ያሉ ምርጥ ተሞክሮዎችን ጥናት በማድረግ ለየተቋማት የሚያስተዋውቁበት እና የሚያስፋፉበት አሰራር ሥርዓት ያልተዘረጋ መሆኑን በቃለ መጠይቅ–ለመረዳት ተችሏል፡፡

193. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የሥራ ኃላፊዎች ለቀረበላቸው ቃለ-መጠይቅ እና የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት ምላሽ በመካከለኛ አመራሮች ፎረሞች ላይ ከለውጥ ስራዎች አንጻር ተቋማት ልምዳቸውን እንዲያስተላልፉ ለማድረግ ጥረቶች መደረጉንና ተቋማትም እርስ በርሳቸው ልምዶቻቸውን እንዲለዋወጡ መረጃዎችን የመስጠትና የማማከር ስራዎች በሚኒስቴር መ/ቤቱ በኩል ቢሰራም ጥናት አድርጎ ከመንቀሳቀስ አንጻር በቂ ናቸው ማለት እንደማይቻል ገልጸዋል፡፡

194. ሚኒስቴር መ/ቤቱ የውጤት ተኮርን በተመለከተ ምርጥ ተሞክሮዎችን በጥናት በመለየት እና በመቀመር ለየተቋማቱ የሚያስተዋውቅበት እና የሚያስፋፋበት አሰራር ሥርዓት ባለመኖሩ ተቋማት እርስ በርሳቸው እንዲማማሩና በውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራ ላይ በየጊዜው እያሻሻሉ እንዲሄዱ አላስቻለም፡፡

የተቋማት አደረጃጀት እና ውጤት ተኮር ሥርዓትን በተመለከተ

195. ሚኒስቴር መ/ቤቱ በፌዴራል ደረጃ ያሉ የመንግሥት ተቋማት አደረጃጀት በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ከተሰራው ስትራቴጂ ጋር አግባብነት ያለውና ተስማሚ ስለመሆኑ በመፈተሽና ዝርዝር ጥናት በማካሄድ ከውሳኔ ሃሳብ ጋር ለመንግሥት ሊያቀረብ ይገባል፡፡

196. የኢትዮጵያ ፌደራላዊ ዲሞክራሲያዊ ሪፐብሊክ አስፈፃሚ አካላትን ስልጣንና ተግባር ለመወሰን በወጣው አዋጅ ቁጥር 916/2008 አንቀጽ 17 መሠረት ለሚኒስቴር መ/ቤቱ ከተሰጡት ስልጣንና ተግባር መካከል የፌዴራል መንግሥት መስሪያ ቤቶችን አደረጃጀት አግባብነት እንደሚመረምር እና በአደረጃጀት ማሻሻያ ጥናት ላይም አስፈላጊውን ድጋፍ ይሰጣል የሚል ነው፡፡

197. ይሁን እንጂ ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) በፌደራል ደረጃ ያሉ የመንግሥት ተቋማት አደረጃጀት በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ከተቀረጸው የተቋማት ስትራቴጂ ጋር አግባብነት ያለውና ተስማሚ ስለመሆኑ በመፈተሽ ዝርዝር ጥናት ስለማካሄዱ በኦዲቱ ወቅት ማስረጃ ተጠይቆ ሊቀርብ አልቻለም፡፡

198. ስለጉዳዩ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የሚመለከታቸው የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ የስራ ኃላፊዎች ተጠይቀው በሰጡት መልስ የተቋማት ዋናው የሥራቸው ማዕከል ራዕይና ስትራቴጂን መሳካት ስለሆነ የሁሉም ተቋማት መዋቅራዊ አደረጃጀት ስትራቴጂን መሠረት ያደረገ መሆን እንደለበት በመግለጽ በኦዲት ቡድኑ የቀረበው ሀሳብ ትክክል ቢሆንም በኮሚሽኑ በኩል ግን በዚህ አግባብ ያልተሠራ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

199. ጉዳዩን በተመለከተ የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የኮሚሽኑ) የበላይ ኃላፊ በነባራዊ ሁኔታ መግለጫ በሰጡት መልስ ተቋማት የተሰጣቸውን ተልዕኮ ሊያሳካ የሚችል መዋቅራዊ አደረጃጀት በመሰረታዊ አሰራር ሂደት ለውጥ (BPR) መርህ አንጻር አጥንተው ለኮሚሽኑ የሚያቀረቡ ሲሆን፣ የልዩ ስኬል አደረጃጀት ከሆነ ጥያቄው ለጠቅላይ ሚኒስቴር ጽ/ቤት በማቅረብ ኮሚሽኑ በዚሁ አግባብ የአደረጃጀት መዋቅር ጥያቄዎችን ከዋና ዋና መመዘኛ ነጥቦች አንጻር በመፈተሽ ምላሽ የሚሰጥበት አሰራር መኖሩን እንዲሁም የተቋማት አደረጃጀትና አሰራር ራዕይንና ስትራቴጂን ለማሳካት ከሚወሰዱት የለውጥ እርምጃዎች /Initiatives/ መካከል አንዱ የሆነውን ራዕይን ማዕከል የማድረግ ጉዳይ በዋነኛነት የሁሉም አስፈጻሚ ተቋም ሀላፊነት ቢሆንም ዕቅድ ነድፎ ተጨማሪ ጥናቶችን ማድረግ የሚጠቅም በመሆኑ በኮሚሽኑ በኩል ለቀጣይ ግብዓት አድርጎ መውሰድ አስፈላጊ መሆኑን ገልጸዋል፡፡

200. የተቋማት አደረጃጀት በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ከተነደፈው ስትራቴጂ ጋር አግባብነት ያለውና ተስማሚ ስለመሆኑ አለመፈተሹና ዝርዝር ጥናት አለመካሄዱ በየተቋማት የሚዘረጉ አደረጃጀቶች በትክክል ስትራቴጂን ለመተግበር እና ራዕይን ለማሳካት የሚረዱ ስለመሆናቸው ለማወቅ የማያስችል ከመሆኑ በተጨማሪ በተቋማት አላስፈላጊ የሆኑ አደረጃጀቶች እንዲፈጠሩና መንግስትንም ለአላስፈላጊ ወጪ ሊዳርጉ ይችላሉ፡፡

ክፍል ሦስት

መደምደሚያ

201. በናሙና ተመርጠው በታዩ የፌዴራል ተቋማት ላይ የውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራን በተመለከተ የሚከተሉት ግድፈቶችና ጉድለቶች ተገኝተዋል፡፡

- የሁሉንም የመንግሥት ተቋማት ነባራዊ ሁኔታን ባገናዘበ መልኩ በሀገር ደረጃ ወጥነት ያለው የግንባታ ደረጃዎችን ያካተተ እና የህግ ማዕቀፍ ያለው የውጤት ተኮር ሥርዓት አሰራር ማኑዋል ተዘጋጅቶ ለተቋማት ባለመሰራጨቱ ተቋማት የውጤት ተኮር ግንባታ ላይ ግንዛቤ እንዳይኖራቸው ከማድረጉም በላይ የውጤት ተኮር ግንባታ እና ትግበራ አሰራር ላይ ወጥነት እንዳይኖር እያደረገ ሲሆን የኮሚሽኑ የወደፊት የሚከተለው አቅጣጫን በተመለከተ የህግ መነሻ ሳይኖር እና ጉዳዩን በተመለከተ ዝርዝር ጥናት ሳይካሄድ ተቋማት የሚፈልጉትን የእቅድ መሣሪያ (Planning Tools) መጠቀም ይችላሉ ማለት ተቋማት እቅዳቸውን ሊለካና ተጠይቅነት በሚያስከትል መልኩ ላይሆን ይችላል፡፡
- የፌዴራል ተቋማት ስትራቴጂን በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት እንዲያዘጋጁ በመንግሥት በኩል አቅጣጫና መመሪያ ቢቀመጥም አንዳንድ ተቋማት ስትራቴጂያቸውን በበፊቱ ሥርዓት ማለትም በስትራቴጂክ ዕቅድ አዘጋጃጀትና አመራር በሚባል እያዘጋጁ በመሆናቸው በውጤት ተኮር ሥርዓትን መሠረት አለመቀደቸው በመንግሥት የተሰጠውን አቅጣጨ አለመክበሩም በላይ እንዲሳኩ ከታቀዱ ተቋማዊ ዒላማዎች (Targets) በመነሳት ተቋማዊ አፈጻጸምን ከራዕይና ከስትራቴጂያዊ ዕቅድ ጋር የሚያስተሳስሩ እይታዎችን (Perspectives) ለይቶ ለማውጣትና የተቋምን አፈጻጸም ከእይታዎቹ አንጻር ለመመዘን እያስቻላቸው አይደለም፡፡
- የተቋማት ስትራቴጂክ ዕቅድ በውጤት ተኮር መሠረት ሊያዘጋጅ የሚገባው በእቅድ ዝግጅት፤ክትትልና ግምገማ ዳይሬክቶሬት መሆን ሲገባው በለውጥና መልካም አስተዳደር ዳይሬክቶሬት ሲሆን የስትራቴጂክ ዕቅድ አዘገጃጀትና አመራር (Strategic planning and management) ደግሞ የተዘጋጀው በእቅድ ዝግጅት፣ ክትትልና ግምገማ ዳይሬክቶሬት መሆኑ በየተቋማት

የተቀመጠላቸውን ሥራ እንዲያሳኩ የተሰጣቸውን ኃላፊነት እና ተግበር ላይ ትኩረት እንድያደርጉ እያደረገ አይደለም፡፡

- በሀገር ደረጃ በየዓመቱ ተቋማት የሚያቅዱትን ዕቅድ እና የዕቅድ አፈጻጸም ሪፖርት ለሚመላከታቸው አካላት የሚያቀርቡት አራት አይነት እቅድና አፈጻጸም ሪፖርት በመሆኑ ለተቋማት አሰራር አሰልችና ጊዜን የሚያባክን በመሆኑ፣ ተቋማት ሥራቸውንም በአንድ ማዕቀፍ አቅደው እንዳይገመግሙ አስቻጋሪ እየሆነባቸው ይገኛል፡፡
- ኮሚሽኑን ጨምሮ በመንግስት ተቋማት በውጤት ተኮር ግንባታ ወቅት ተቋማት ራዕይን ሲቀረጹ በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ግልጽ የሆነ ግብ ያለውና የግቡም ውጤት ሊላካ በሚችል መልኩ መሆኑን፤ወደ ውጤቱ ለመድረስ የሚሰራውን የስራ መስክ እና የራዕዩ መድረሻ ጊዜ አለመኖሩና በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደራጃጀት ኮሚሽኑ) በራሱና በሥሩም የሚገኙትን የአቅም መገንበያ ተቀቋማት ተግበራዊ እያደረገ በየተቋማትም ክትትልና ድጋፍ በማድረግ ማስተካከያ አለማድረጉ ተቋማት የተሰጣቸውን ኃላፊነትና ተግባር በራዕይና ስትራቴጂ ውስጥ አካተው ትኩረት እያደረጉና እየሰሩ አይደለም፡፡
- ተቋማት በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት የተገልጋዮችን ፍላጎት በጥናት መልስ ለመስጠት የተገልጋዮች ፍላጎት ጥናት (Customer value propostion) አለመካሄዳቸው በተገልጋይ ዕይታ ስር የሚቀረጹት ግቦች ጥናቱን መሰረት ያደረጉ ባለመሆኑ፣ ተቋማት ለተገልጋዮችን የሚሰጡትን አገልግሎት ተገልጋዮችን እያረካ እና በአግባቡ እየተስተናገዱ ባለመሆኑ በዜጎች/በተገልጋዮች ዘንድ ቅሬታ እየፈጠረ ይገኛል፡፡
- የመንግስት ተቋማት በውጤት ተኮር ግንባታ ወቅት ስትራቴጂያዊ ማፕ እያዘጋጁና በኮሚሽኑም በኩልም ክትትልና ድጋፍ እየተደረገ ባለመሆኑ የተቋማትን ስትራቴጂያዊ ግቦች በምክንያትና በውጤት ተሳስረው (Cause-and-effect relationship/linkage) እንዴት ተጨማሪ እሴት በመፍጠር ስትራቴጂያዊ ውጤቱን እንደሚያስገኝ እያሰየ አይደለም፡፡
- በመንግስት ተቋማት በአራቱም ዕይታዎች ሥር የሚቀመጡ የግቦችን አፈጻጸም ሂደት (Leading Indictors) እና ውጤትን (Lagging Indicators) ለመመዘን፣

ለመለካት እና ለመከታተል የሚያስችሉ መለኪያዎችን በተመለከተ ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደራጃጀት ኮሚሽኑ) በራሱና በሥሩ የሚገኙትን የአቅም መገንቢያ ተቋማት በትክክል ያልተቀመጠ እና በሌሎችም ተቋማት ክትትልና ድጋፍ እየተደረገ ባለመሆኑ፣ ኃላፊዎችና ፈጻሚዎች ውጤት በሚያመጡ ጉዳዮች ላይ ትኩረት እንዲያደርጉና የተቋሙን የአፈጻጸም ስኬትና ድክመት በአግባቡ እንድለዩ እያደረገ አይደለም፡፡

- በመንግስት ተቋማት የውጤት ተኮር ሥርዓት ዕቅድና አፈጻጸም መረጃዎች በተቋምና በግለሰብ ደረጃ በኦቶሜሽን እየተደገፈ አለመሆኑ የውጤት ተኮር አሰራር፤ ዕቅድና አፈፃፀምን ትክክለኛ መረጃ እንደይኖርና መረጃዎቹንም እንዲበታተኑ ከማድረጉም በላይ የአፈጻጸም ምዘና ፍትሃዊና፣ የተሟላ መረጃ እንዳይኖር እያደረገ ይገኛል፡፡
- በየመንግሥት ተቋማት ሁሉም ፈጻሚ አካላት ራዕይ እና ስትራቴጂውን ተገንዝበው የዕለት ተዕለት ሥራቸውን ለመከወን ተቋማት በየደረጃ የሚገኙ አካላትን ስትራቴጂውን በእምነት፣ በዕውቀትና በባለቤትነት ስሜት እንድቀበሉ የተቋሙን ራዕይና ስትራቴጂ በሰራተኞች ዘንድ ስለማስረጹ ኮሚሽኑ ክትትልና ድጋፍ አድርጎ ማስተካከያ አለመስጠቱ ፈጻሚዎች የተቋማቸውን ራዕይ እየተረዱ አይደለም፡፡
- ተቋማት ለሁሉም ሥራ ሂደቶች ስትራቴጂውን ማውረጃ ዘዴዎችን (Physical Cascading) በመጠቀም ስትራቴጂያዊ ግቦችን በአግባቡ ማለትም ቅድሚያ ለዋና ስራ ሂደቶች በመውረድ ደጋፊ ሥራ ሂደቶች የዋና ሥራ ሂደትን ፍላጎች በጥናት ከለዩ በኃላ የአገልግሎት አሰጠጥን አዘጋጅቶ ስምምነት (Service level Agreement) ላይ በመድረስ የራሳቸው ውጤት ተኮር ስለመዘጋጀተቸው በኮሚሽኑ በኩል ክትትልና ድጋፍ እየተደረገ ባለመሆኑ የደጋፊ ሥራ ሂደቶች ሥራቸው ላይ ትኩረት እንያደርጉና ሥራቸውን በውስጥ ደበኞች እየተመዘነ አይደለም፡፡
- ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ስቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) የመንግሥት ተቋማት የውጤት ተኮር ዕቅድ አፈጻጸም ግምገማ ወይም በውጤት ላይ የተመሠረተ የማበረታቻና ሽልማት ስርዓት አለመዘጋጀቱ የፌዴራል ተቋማት

ሠራተኞችን በሰሩት ሥራ አፈጻጸም እውቅና መበረታቻ እንዳይኖር በማድረግ ፈጻሚዎችን በተሰጣቸው በሥራ ላይ እንድይበረታቱ አድርጎል፡፡

- በየተቋማት የህዝብ ክንፉ ተሳትፎን በተመለከተ ከዕቅድ ዝግጅት እስከ አፈጻጸም ክትትል ፣ግምገማና ግብረ-መልስ አሰጣጥ ባሉ ሁሉም የአፈጻጸም ዑደቶች ላይ በተደራጀ አግባብ እንዲሳተፉ በተቋማት አለመደረጉና በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በኮሚሽኑም) በኩል ክትትልና ድጋፍ አለመደረጉ በመንግስት አገልግሎት አሰጣጥ ዙሪያ በተገልጋዎች/ ዜጎች ጠንካራ የክትትል፣ድጋፍና ግምገማ ስራዎችን በመስራት እርካታ እንድያገኙ እየተደረገ ይገኛል፡፡
- በየፌዴራል ተቋማት የመማማርና ዕድገት መለኪያ ማዕቀፍ (learning and Growth Measurement Framework) ሥር የሚቀረጹትን ግቦች እና መለኪያዎችን በተመለከተ ወጥነት ባለው መልኩ በውጤት ተኮር ሥርዓት ስታንዳርድ መሰረት በሦስት ቦታ ከፍልው በሀገር ደረጃ እንድቀረጽ አለመድረጉና በኮሚሽኑ በኩልም ክትትልና ድጋፍ አለመደረጉ በየተቋማቱ የመማማርና እድገት አሰራር የተለያዩ እንድሆንና ለመለካትም አስቸጋሪ እየሆነባቸው ይገኛል፡፡
- በየፌደራል ተቋማት ስትራቴጂ ውስጥ የመማማርና ዕድገት ዕይታ ሥር የሚቀረጹ ግቦችን በተመለከተ የሰው ሀብት (Human Capital) የሰራተኞች እውቀት፣ ክህሎትና አመለካከትን በተቀረጸው ስትራቴጂ እንጻር ለማሻሻል እና ለማሳደግና በፌዴራል ተቋማት የሚሰጡ ስልጠናዎችና ስልጠናውም ያመጣውን ፋይዳ የምገማገምበት አሰራር በኮሚሽኑ አለመዘረጋቱ በየተቋማት እየተሰጡ ያሉ ሥልጠናዎች በመንግስት ተቋማት እየተላኩና እየተገማገሙ ባለመሆናቸው ለጊዜ ብክነትና አግባብ ያልሆኑ ወጪዎችን እያስወጣ ይገኛል፡፡
- በፌዴራል ተቋማት ውስጥ ያሉ ሠራተኞች ራስን የማብቃት ዕቅድ ለማዘጋጀት፣ ክህሎታቸውን እና ሙያዊ ብቃታቸውን ለማሳደግና የተቋማቱን ዓላማ እንዲያሳኩ የሚያስችላቸው ማኑዋል ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ሲቭል ሰርቪስ ኮሚሽን) ተዘጋጅቶ ለተቋማት አለመሰራጨቱ ለፈጻሚው በአግባቡ ራሱን ለማብቃት ኃላፊነት እንዲወስዱ ለማድረግ፣ጥረቱንም ለመገምገም፣ ሠራተኛው በተመደበባት ቦታ ላይ አቅሙን ለማሳደግ አልተቻለም፡፡

- በመንግሥት ተቋማት ውስጥ ተተኪ አመራሮችን እና መሪዎችን ለማፍራት እና ለማብቃት የሚያስችል ስትራቴጂ (A new leader and manager development strategy) በኮሚሽኑ አለመዘጋጀቱ በየተቋማት የተተኪ አመራሮች ዕቅድ (Succession plan) እንድዘጋጅ ባለመደረጉ በየተቋማት በየደረጃ ያለው የአመራር ቦታ ክፍታት በሚተይበት ወቅት በአመራሪነት ዕውቀት፣ክህሎት እና በአመለካከት የባለጸጉ አመራርና መሪዎችን ለመግኘት አስቸጋሪ አድጎል፡፡
- በየተቋሙ የውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራ ላይ ክትትልና ድጋፍ ለማድረግ ወጥ የሆነ አሰራር ማኑዋል በኮሚሽኑ አለመዘጋጀቱ የክትትልና ድጋፍ ሥራዎችን ግልጽነትና ተጠያቂነት እንድኖር አለመድረጉም በላይ ኮሚሽኑ ለተቋማት የሚሰጠው ድጋፍና ክትትል በዋናው ሥራ ላይ ትኩረት እንዳይሰጥ እየደረገ ይገኛል፡፡
- በፌዴራል ተቋማት በመመሪያ መሰረት የሠራተኛ አፈጻጸም ምዘና የሚካሄደው የፈጸሚውን የየሳምንቱንና የየወሩን የውጤት ተኮር አፈጻጸምን ከእቅድ ጋር በማነፃፀር ሳይሆን በቅርብ ኃላፊዎች በየስድስት ወሩ አንድ ጊዜ የሚሞላ መሆኑ፣ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደራጃጀት ኮሚሽኑም) ክትትልና ድጋፍ ባለማደረጉ የውጤት ተኮር የስራ አፈጻጸም ግምገማና ምዘና ግልጸነትና ተጠያቂነትን እንዳይኖር እያደረገ ይገኛል፡፡
- በኮሚሽኑ በኩል የውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራ አሰራርን በተመለከተ እያገጠሙ ያሉ ችግሮችን ለመለየትና ለመፍታት የሚያስችል ወቅታዊና ችግር ፈቺ የሆነ ጥናት ባለመካሄዱ ችግሮቹ ተላይተው ለማወቅና ማስተካከያ እንድወሰድ እየተደረገ አይደልም፡፡
- በመንግሥት ተቋማት ለህዝብ/ ለተገልጋይ የሚሰጥ አገልግሎትን በተመለከተ የተገልጋይ እርካታን በሀገር ደረጃ ለማወቅ ሀገራዊ የደሰሳ ጥናት በማድረግ በውጤቱም መሰረት የማስተካከያ እርምት አለመወሰዱ የአገልግሎት አሰጣጥ እንድሻሻልና የህዝብ እርካታ እንዲያድግ እየተደረገ አይደለም፡፡
- የመንግሥት ተቋማት አደረጃጀት በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት የተሰራውን ስትራቴጂክ ጋር አግባብነት ስለመኖሩ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በኩል ዝርዝር ጥናት ባለማካሄድ ተቋማት

ያደረጁት እና በየጊዜው የሚፈጥሩት አደረጃጀት ለስትራቴጂ አጋዥ መሆኑ እየተገመገመ ባለመሆኑ ተቋማትን አግባብ ባለሆነ የሀብት ብክነት እየደረገ ይገኛል፡፡

- በስቪል ሰርቪሲ ኮሚሽን፣በሥራ አመራር እንስትቲዩትና በሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ የሚሰጠውን ሥልጣነ፣ሠልጣኞቹ በቂ ግንዛቤ ስለመጨበጣቸው ለሠልጣኞቹ የብቃት ማረጋገጫ ፈተና ሥርዓት አለመኖሩና ተግባራዊ አለመሆኑ ሰልጣኞቹ ስልጣነው ላይ ትኩረት እየደረጉና ግንዛቤ እንድጨብጡ አያደርግም፡፡
- በመንግሥት ተቋማት ለተገልጋይ የሚሰጡትን አገልግሎትን በተመለከተ ራሱን የቻለ የአገልጋይነት ግንዛቤ ማስጨበጫ ሥርዓት ተዘርግተው ለፈጻሚዎች እየተሰጠ ባለመሆኑ የመንግሥት ሠራተኞች የአገልጋይነት መርህ ተከተለው ለዜጎች አገልግሎት እየሰጡ አለመሆኑና በፈጻሚው ዘንድ የአገልጋይነት ግንዛቤ እንዳይኖር እየተደረገ ይገኛል፡፡

202. ስሆነም በኦዲቱ ወቅት የተገኙትን ድክመቶች እና ችግሮች ለማስወገድ ወይንም ለማቃለል አስተዋጽኦ ያደርጋሉ ብለን ያመንባቸውን የማሻሻያ ሃሳቦች በሚቀጥለው የሪፖርቱ ክፍል አቅርበናል፡፡

ክፍል አራት

የማሻሻያ ሀሳቦች

የሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን ወደፊት የሚከተለውን አቅጣጫን በተመለከተ፣ በሀገር አቀፍ ደረጃ መንግሥታዊ የማስፈጸም አቅም በሚፈለገው ደረጃ ካለመገንባቱ ጋር በተያያዘ በየተቋማቱ የሚታየው የአገልግሎት አሰጣጥ ያስከተለውን የዜጎች ቅሬታ መሠረት በማድረግ የውጤት ተኮር ሥርዓትን ብቻ ሳይሆን የሌሎቹም የሪፎርም መሳሪያዎች ትግበራ የሚመራበትንና የሚተገበርበትን አቅጣጫ መቀየር እንደሚያስፈልግ በመንግሥት ፖለቲካዊ አቅጣጫ እንደተቀመጠ በደብዳቤ ቁጥር ሲሰኮ/ኮቢ/242/2011 በቀን 04/ 06/ 2011 ዓ.ም በኮሚሽኑ የተገለፀ ቢሆንም የማሻሻያ ሀሳባችንን ሊያስቀይር የሚችል የህግ መሠረት ያለው ማስረጃ ይህ ኦዲት እስከተጠናቀቀበት ድረስ ያልቀረበ በመሆኑ የሚከተሉትን የማሻሻያ ሀሳቦችን ሰጥተናል፡፡

- በሀገር ደረጃ የውጤት ተኮር ሥርዓትን በተመለከተ ቅድሚያ የህግ ማዕቀፍ እንዲኖረው እና የሁሉንም ተቋማት ነባራዊ ሁኔታን ባገናዘበ መልኩ የግንባታ ደረጃዎችን ያካተተ የውጤት ተኮር ሥርዓት አሰራር ማኑዋል ተዘጋጅቶ ለፌዴራል ተቋማት በኮሚሽኑ ማሰራጨት አለበት፡፡
- የፌዴራል ተቋማት መንግሥት ባስቀመጠው አቅጣጫና መመሪያ መሰረት ስትራቴጂ እቅዶቸውን በተሰጣቸው ተግባርና ኃላፊነት መሰረት ከተቋማዊ ዒላማዎች (Targets) ጋር በማስተሳሰር፣ አፈጻጸምን ከተቋሙ ራዕይና ከአራቱ እይታዎች (Perspectives) አንጻር ለመመዘን የሚያስችላቸውን ስትራቴጂን እንድያዘጋጁ በኮሚሽኑ በኩል ክትትልና ድጋፍ ማድረግ አለበት፡፡
- በየተቋማቱ በውጤት ተኮር ሥርዓት የሚዘጋጀውን ስትራቴጂክ ዕቅድን በመመሪያው መሠረት በእቅድ ዝግጅት፣ ክትትልና ግምገማ ዳይሬክቶሬት ስለመሆኑ በኮሚሽኑ በየተቋማት ክትትልና ድጋፍ ማድረግ አለበት፡፡
- በሀገር ደረጃ በየጊዜው በአንድ ተቋም በተለያየ የዕቅድ መዛሪያና ፎርማት እየተዘጋጀ ለሚመለከተው አካላት የሚቀርቡ ዕቅዶች እና የዕቅድ አፈጻጸም ሪፖርቶች አንድ ዓይነት የእቅድ ማዕቀፍ እንዲኖረው፣ ጉዳዩ የሚመለከታቸው የመንግስት አካላት ስምምነት ላይ ሊደርሱና ተግባራዊ ሊያደርጉ ይገባል፡፡

- በመንግስት ተቋማት በውጤት ተኮር ግንባታ ወቅት የተቋማት ራዕይ ሲቀረጽ በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ግልጽ የሆነ ግብ ያለውና የግቡም ውጤት ሊለካ የሚችል መሆኑ፣ ወደ ውጤቱም ሊያደርስ የሚችል የስራ መስክ እና የራዕዩ መድረሻ ጊዜን በተመለከተ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በቅድሚያ በራሱና በሥሩ ለሚገኙት የአቅም መገንቢያ ተቋማት ተግባራዊ በማድረግ፣ ለሌሎችም ለፌዴራል ተቋማትም ክትትል እና ድጋፍ ሊያደርግ ይገባል፡፡
- ተቋማት በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ለተገልጋዮች ፍላጎት መልስ ለመስጠት በሚያስችል መልኩ የተገልጋዮች ፍላጎት ጥናት (Customer value propostion) በማካሄድ በተገልጋይ ዕይታ ስር የሚቀረጹት ግቦችን በጥናቱ መሰረት ስለመሆኑና ለተገልጋዮች የሚሰጡትን አገልግሎት የተገልጋዮችን ፍላጎት እንዲያረኩ እና በአግባቡ እንዲያስተናግዱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) ክትትልና ድጋፍ ማድረግ አለበት፡፡
- የመንግስት ተቋማት በውጤት ተኮር ግንባታ ወቅት ስትራቴጂያዊ ግቦች በምክንያትና በውጤት ተሳስረው (Cause-and-effect relationship/linkage) እንዴት ተጨማሪ እሴት በመፍጠር ስትራቴጂያዊ ውጤቱን እንደሚያስገኝ የሚያሳይ ስትራቴጂያዊ ማፕ እያዘጋጁ መሆናቸውን በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) ክትትልና ድጋፍ ማደረግ አለበት፡፡
- በመንግስት ተቋማት በአራቱም ዕይታዎች ሥር የሚቀመጡ የግቦችን አፈጻጸም ሂደት (Leading Indictors) እና ውጤትን (Lagging Indicators) ለመመዘን፣ ለመለካት እና ለመከታተል የሚያስችሉ መለኪያዎች በቅድሚያ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በራሱ እና በሥሩ ያሉትን የአቅም መገንቢያ ተቋማት ተግባራዊ በማድረግ፣ በፌዴራል ተቋማቱም ስለመቀረጹም ክትትልና ድጋፍ በማድረግ ተቋማት ውጤትን በሚያመጡ ጉዳዮች ላይ ትኩረት እንዲያደርጉና የተቋማትን የአፈጻጸም ስኬትና ድክመት በአግባቡ እንድለዩ ማድረግ አለበት፡፡
- በመንግስት ተቋማት የውጤት ተኮር ሥርዓት ዕቅድና አፈጻጸም መረጃዎች በተቋምና በግለሰብ ደረጃ በኦቶሜሽን እንዲደጋፍ ውጤት ተኮር አሰራር፣ ዕቅድና አፈፃፀምን ትክክለኛ መረጃ እንዲኖርና መረጃዎቹንም በተደረጀ መልኩ አንድሆን፣

የአፈጻጸም ምዘና ፍትሃዊና፣ የተሟላ መረጃ እንድኖርና በቂና ወቅታዊ የመረጃ ሥርዓትን በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) በመዘርጋት፣ ለሌሎችም ተቋማት የየራሰቸውን አቶሜሽን እንድኖራቸው ድጋፍና ክትትል ማድረግ አለበት፡፡

- በየመንግሥት ተቋማት ሁሉም ፈጻሚ አካላት ራዕይ እና ስትራቴጂውን ተገንዝበው የዕለት ተዕለት ሥራቸውን ለማድረግ ተቋማት በየደረጃ የሚገኙ አካላትን ስትራቴጂውን በእምነት፣ በዕውቀትና በባለቤትነት ስሜት እንድቀበሉ የተቋሙን ራዕይና ስትራቴጂውን በሰራተኞች ዘንድ ለማስረጽ በቅድሚያ በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአድሱ አደረጃጀት በኮሚሽኑ) በራሱና በሥሩ የሚገኙትን የመገንቢያ ተቋማት ላይ ሊሰራ እና ለሌሎችም ተቋማት ክትትልና ድጋፍ ሥራ መስረት አለበት፡፡
- ተቋማት ለሁሉም ሥራ ሂደቶች ስትራቴጂውን ማውረጃ ዘዴዎችን (Physical Cascading) በመጠቀም ስትራቴጂያዊ ግቦችን በአግባቡ ማለትም፣ ቅድሚያ ለዋና ስራ ሂደቶች በመውረድ፣ ደጋፊ ሥራ ሂደቶች የዋና ሥራ ሂደትን ፍላጎች በጥናት ከለዩ በኃላ የአገልግሎት አሰጠጥን አዘጋጅቶ ስምምነት (Service level Agreement) ላይ በመድረስ የየራሳቸው ውጤት ተኮር እንዲያዘጋጁ ቅድሚያ ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት ኮሚሽኑ) ሊሰራና ለሌሎችም ተቋማት ድጋፍና ክትትል በማድረግ የደጋፊ ሥራ ሂደቶች ሥራቸው ላይ ትኩረት እንዲያደርጉና ሥራቸውን በውስጥ ደበኞች እንድመዘን ማድረግ አለበት፡፡
- የሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን) የመንግሥት ተቋማት የውጤት ተኮር ዕቅድ አፈጻጸም ግምገማ ወይም በውጤት ላይ የተመሠረተ የማበረታቻና ሽልማት ስርዓት በመዘጋጀት የፌዴራል ተቋማት ሠራተኞችን በሠሩት ሥራ አፈጻጸም እውቅና መበረታቻ እንዲያገኙ እና ፈጻሚዎችን በተሰጣቸው ሥራ ላይም እንድበረታቱ ማድረግ አለበት፡፡
- በየተቋማት የህዝብ ክንፉ ተሳትፎን በተመለከተ ከዕቅድ ዝግጅት እስከ አፈጻጸም ክትትል ፣ግምገማና ግብረ-መልስ አሰጣጥ ባሉ ሁሉም የአፈጻጸም ዑደቶች ላይ በተደራጀ አግባብ እንዲሳተፉ በየተቋማት በኮሚሽኑ በኩል ክትትልና ድጋፍ በመድረግ በመንግስት አገልግሎት አሰጣጥ ዙሪያ በተገልጋዎች/ ዜጎች ጠንካራ የክትትል፣ድጋፍና ግምገማ ስራዎችን እንድሰሩና እርካታ እንድያገኙ ማድረግ አለበት፡፡

- በሀገር ደረጃ በመንግሥት ተቋማት የመማማርና ዕድገት መለኪያ ማዕቀፍ (learning and Growth Measurement Framework) ሥር የሚቀረጹትን ግቦች እና መለኪያዎችን በተመለከተ ወጥነት ባለው መልኩ በውጤት ተኮር ሥርዓት ስታንዳርድ መሰረት በሦስት ቦታ በመክፈል እና ሥርዓትን በመዘረጋት ለተቋማቱ በማሰራጨት የክትትልና ድጋፍ በማድረግ ወጥነት እንድኖር መደረግ አለበት፡፡
- በየፌደራል ተቋማት ስትራቴጂ ውስጥ የመማማርና ዕድገት ዕይታ ሥር የሚቀረጹ ግቦችን በተመለከተ የሰው ሀብት (Human Capital) የሰራተኞች እውቀት፣ ክህሎትና አመለካከትን በተቀረጸው ስትራቴጂክ አንጻር ለማሻሻል እና ለማሳደግና በፌዴራል ተቋማት የሚሰጡ ስልጠናዎችና ስልጠናውም ያመጣውን ፋይዳ የሚገማገምበትን አሰራር ሥርዓት በኮሚሽኑ ሊዘረጋና በየተቋማት እየተሰጡ ያሉ ሥልጠናዎች በመንግስት ተቋማት እንድለኩና እንድገመገሙ በማድረግ የጊዜ ብክነትና አላግባብ የሚወጠውን ወጪ መቀነስ አለበት፡፡
- በፌዴራል ተቋማት ውስጥ ያሉ ሠራተኞች ራስን ማብቃት ዕቅድ ለማዘጋጀት ፣ክህሎታቸውን እና ሙያዊ ብቃታቸውን ለማሳደግና የተቋማቱን ዓላማ እንዲያሳኩ የሚያስችላቸውን ማኑዋል በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን ተዘጋጅቶ ለየተቋማት በማሰራጨት ለፈጻሚዎች በአግባቡ ራሳቸውን በማብቃት ኃላፊነታቸውን እንዲወጡ በማድረግ፣ ጥረቱንም ለመገምገም፣ ሠራተኛው በተመደበበት ቦታ ያለውን አፈጻጸም እንድያሳድግ ማድረግ አለበት፡፡
- በመንግሥት ተቋማት ውስጥ ተተኪ አመራሮችን እና መሪዎችን ለማፍራት እና ለማብቃት የሚያስችል ስትራቴጂ (A new leader and manager development strategy) በኮሚሽኑ በመዘጋጀት በየተቋማት የተተኪ አመራሮች ዕቅድ (Succession plan) እንድዘጋጅ በማድረግ በየተቋማት በየደረጃው ያለው የአመራር ቦታ ክፍተት በሚታይበት ወቅት የአመራርነት ዕውቀት፣ክህሎት እና አመለካከት ያለውን አመራር እንዲያፈሩ ማድርግ አለበት ፡፡
- በየተቋሙ የውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራ ላይ ክትትልና ድጋፍ ለማድረግ ወጥ የሆነ አሰራር ማኑዋል በኮሚሽኑ በመዘጋጀት የክትትልና ድጋፍ ሥራዎችን ግልጽነትና ተጠያቂነት ባለው መልኩ ሊሰራ ይገባል፡፡
- በፌደራል ተቋማት በመመሪያ መሰረት የሠራተኛ አፈጻጸም ምዘና የሚካሄደው የፈፃሚውን የየሳምንቱንና የየወሩን የውጤት ተኮር አፈጻጸምን ከእቅድ ጋር

በማነፃፀር የስድስት ወሩ እንዲሞላ ኮሚሽኑን ቅድሚያ በራሱ እና በሥሩ የሚገኙትን የአቅም መገንቢያ ተቋማት በማድረግ በሌሎችም ተቋማት ላይ የክትትልና ድጋፍ ሥራዎችን በማካሄድ የውጤት ተኮር የስራ አፈጻጸም ግምገማና ምዘና ግልፅነትና ተጠያቂነትን እንድኖር ማድረግ አለበት፡፡

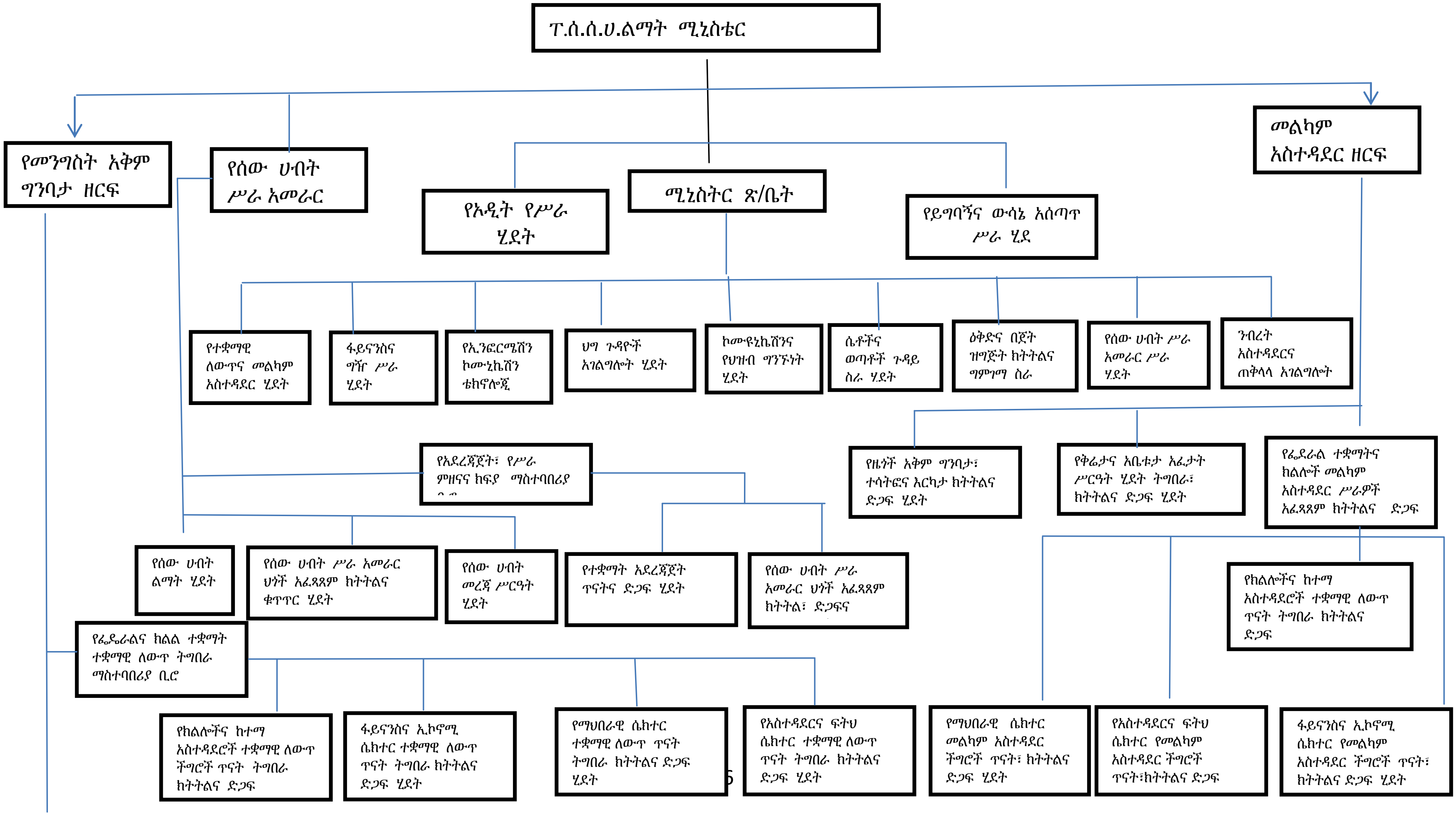
- በኮሚሽኑ በኩል የውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራ አሰራርን በተመለከተ እያገጠሙ ያሉ ችግሮችን ለመለየትና ለመፍታት የሚያስችል ወቅታዊና ችግር ፈቺ የሆኑ ጥናቶችን ኮሚሽኑ እና በሥሩ በሚገኙ የአቅም መገንቢያ ተቋማት በማካሄድ ችግሮቹ ለይቶው ለማወቅና ለማስተካከያ እንድወሰድ ማድረግ አለበት፡፡
- በመንግሥት ተቋማት ለህዝብ/ ለተገልጋይ የሚሰጡ የአገልግሎትን በተመለከተ የተገልጋይ እርካታን በሀገር ደረጃ ለማወቅ ሀገራዊ የደሰሳ ጥናት በየጊዜው በማድረግ በውጤቱም መሰረት የማስተካከያ እርምት በመውሰድ እና የአገልግሎት አሰጣጥ እንድሻሻልና የህዝብ እርካታ እንድያድግ ማድረግ አለበት፡፡
- የመንግሥት ተቋማት አደረጃጀት በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት የተሰራውን የተቋማት ስትራቴጂክ ጋር አግባብነት ስለመኖሩ በኮሚሽኑ በኩል ዝርዝር ጥናት በማካሄድ ተቋማት ያደራጁት እና በየጊዜው የሚፈጥሩት አደረጃጀት ለስትራቴጂው አጋዥ ስለመሆኑ በማረጋገጥ ማስተካከያ ማወሰድ አለበት፡፡
- በሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት በሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን)፣ በሥራ አመራር እንስትቲዩትና በሲቭል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ የሚሰጠውን ሥልጠና ፤ ሠልጣኞቹ በቂ ግንዛቤ ስለመጨበጣቸው ለሠልጣኞቹ የብቃት ማረጋገጫ ፈተና ሥርዓት ስለመኖሩና ተግባራዊ ስለመሆኑ ሰልጣኞቹ ስልጠናው ላይም ትኩረት እንድያደርጉ እና ግንዛቤ እንዲጨብጡ ማድረግ አለበት፡፡
- በመንግሥት ተቋማት ለተገልጋይ የሚሰጡትን አገልግሎትን በተመለከተ ራሱን የቻለ የአገልጋይነት ግንዛቤ ማስጨበጫ ሥርዓት ተዘርግቶ ለፈጻሚዎች እንድሳጥ በማድረግ የመንግሥት ሠራተኞች የአገልጋይነት መርህ እንድከተሉና ለዜጎች በአግባቡ አገልግሎት እንድሰጡ ማድረግ አለበት፡፡

203. በመጨረሻም በኦዲቱ ወቅት ሚኒስቴር መ/ቤቱ (በአዲሱ አደረጃጀት የሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን)፣ የውጭ ጉዳይ ሚኒስቴር፣ የጤና ሚኒስቴር፣ የገንዘብ ሚኒስቴር፣ የባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር፣ የፕላንና ልማት ኮሚሽን፣ የትምህርት ሚኒስቴር፣ ኢትዮጵያ ፖስታ

አገልግሎት ድርጅት፣ ፌደራል ኀብረት ሥራ ኤጀንሲ፣ የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት፣ የኢትዮጵያ የዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃ ባለስልጣን፣ የኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት፣ የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣ በሲቪል ሰርቪሲ ኮሚሽን የተቋማዊ የለውጥ ጥናት፣ ትግበራ፣ ክትትልና ድጋፍ ቢሮ ኃላፊ እና የሚኒስቴር መ/ቤቱ (የኮሚሽኑ) ሠራተኞች ስላደረጉልን የሥራ ትብብር እናመሰግናለን፡፡

አባሪዎች

አባሪ-1 የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር መዋቅር



አባሪ-2 የኦዲት መመዘኛ መስፈርት

የኦዲት ትኩረት አቅጣጫዎች Audit issue	የኦዲት ንዑስ ትኩረት አቅጣጫዎች Audit Sub-issue	የኦዲት መመዘኛ መስፈርት Evaluative Criteria
1. የውጤት ተኮር ግንባታ ሥርዓት ብቃት የለው እና ውጤታማ መሆኑን መገምገም		1. በመንግሥት ተቋማት ውስጥ እየተተገበሩ ያሉ የለውጥ መሳሪያዎች ሀገራዊ እና ተቋማዊ ራዕይን ለማሳካት ስትራቴጂን መንደፍና ተግባራዊ ለማድረግ ያላቸውን አስፈላግነትና ጠቀሜታን በመተንተን፤በግንባታና በትግበራ ሂደትም እርስ በእርስ በማስተሰሳር የተቀናጀ የለውጥ መሳሪያዎች አሰራር ሥርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘጋጅ እና ለተቋማት ሊያሰረጭ ይገባል፡፡
		2. የመንግሥት ተቋማት በውጤት ተኮር ሥርዓት መሠረት ስትራቴጂን ለመዘጋጀት የሚያስችላቸው የውጤት ተኮር ሥርዓት ግንባታ አሰራር ማኑዋል በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘጋጅና ለተቋማት ሊሰረጭ ይገባል፡፡
		3. የሁሉም የመንግሥት ተቋማት የዕቅድ ዝግጅት (ስትራቴጂ እና አመታዊ) እና የአፈጻጸም ግምገማ በተቀናጀ መልኩ በውጤት ተኮር ሥርዓት መሰረት ሊሆን ይገባል፡፡
		4. በመንግስት ተቋማት በውጤት ተኮር ግንባታ ወቅት የተቋማት ራዕይ ሲቀረጽ ለመረዳት ቀላልና ግልጽ የሆነ ግብ ስለመኖሩ፤ የስኬት መለኪያውም ሊላከ በሚችል መልኩ ስለመሆኑ እና የራዕዩ መድረሻ ጊዜ ስለመኖሩ በሚኒስቴር መ/ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል::
		5. በስትራቴጂ ግቦች ዝግጅት ወቅት በተገልጋይ ዕይታ ስር የሚቀረጹት ግቦች ተገልጋዮችን በተቋማት አገልግሎት አሰጣጥ እንዲረኩና በአግባቡ ለመስተናገድ የሚያስችል የተገልጋዮች ፍላጎት በጥናት (Customer value proposition) አስቀድሞ በመካሄድ

የኦዲት ትኩረት አቅጣጫዎች Audit issue	የኦዲት ንዑስ ትኩረት አቅጣጫዎች Audit Sub-issue	የኦዲት መመዘኛ መስፈርት Evaluative Criteria
		ስለመዘጋጀቱ ሚኒስቴር መ/ቤቱ ድጋፍና ክትትል ሊያደረግ ይገባል፡፡
		6. በየመንግስት ተቋማት በውጤት ተኮር ግንባታ ወቅት በተለያዩ ዕይታዎች ስር የሚቀመጡ ስትራቴጂያዊ ግቦች በምክንያትና በውጤት ተሳስረው (Cause-and-effect relationship/linkage) እንዴት ተጨማሪ እሴት በመፍጠር ስትራቴጂያዊ ውጤቱን እንደሚያስገኝ፣ የግቦች ተመጋጋቢነት የሚታይበትና ለፈጻሚዎች እና ጉዳዩ ለሚመለከታቸው አካላት ለማስተማርና ለማሳወቅ የሚያስችል ስትራቴጂያዊ ማፕ ስለመዘጋጅቱ በሚኒስቴር መ/ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊያደረግ ይገባል ፡፡
		7. በመንግስት ተቋማት በአራቱም ዕይታዎች (የተገልጋይ፣ የበጀት/ፋይናንስ፣ የውስጥ አሰራር እና በመማማርና ዕድገት) ሥር የሚቀመጡ የግቦችን ስኬት ወይም ውጤትን ለመመዘን፣ለመለካት እና ለመከታተል የሚያስችሉ እና ተስማሚ የሆኑ መለኪያዎች ስለመሆኑ በሚኒስቴር መ/ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡
		8. በየመንግሥት ተቋማት ሁሉም ፈጻሚ አካላት ስትራቴጂውን ተገንዝበው የዕለት ተዕለት ሥራቸውን እንዲያደርጉ ለማስቻል፣ ስትራቴጂን ወደ ፈጻሚ አካላት ማውረጃ ዘዴዎችን በመለየትና በመጠቀም ስትራቴጂያዊ ግቦችን በአግባቡ ስለመውረዳቸው በሚኒስቴር መ/ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡

የኦዲት ትኩረት አቅጣጫዎች Audit issue	የኦዲት ንዑስ ትኩረት አቅጣጫዎች Audit Sub-issue	የኦዲት መመዘኛ መስፈርት Evaluative Criteria
		9. በመንግስት ተቋማት የውጤት ተኮር ዕቅድና አፈጻጸም መረጃዎችን ከግለሰብ እስከ ተቋም ድረስ የመመዝገብ፤ የማደረጀት፤የመተንተንና ጥቅም ላይ የማዋል ሥራዎች የሚያካሂድ ተስማሚና ዘመናዊ የሆነ የሶፍትዌር አሰራር ሥርዓት (አቶሜሽን) በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘረጋና በተቋማት ተግባራዊ ሊደረግ ይገባል፡፡
2. የውጤት ተኮር ዕይታዎችን ለማስፈጸም የተዘረጋ ሥርዓት ብቃት ያለው እና ውጤታማ መሆኑን መገምገም	ለዜጎች/ለተገልጋይ የሚሰጡ የአገልግሎት አሰጣጥ ሥርዓት ብቃት ያለውና ውጤታማ መሆኑን መገምገም	1. በመንግሥት ተቋማት ለዜጎች የሚሰጡትን አገልግሎት እና የአገልግሎት ደረጃዎችን በግልጽ እና ተጠያቂነት ባለው መልኩ የዜጎች ቻርተር በሁሉም መንግስት ተቋማት ተዘጋጅተው ተግባራዊ ስለመሆኑ በሚኒስቴር መ/ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡
		2. በመንግስት ተቋማት የዜጎችን/የተገልጋይ እርካታን ለመወቅና ለመሻሻል የሚያስችል ወጥና ግልጽ የሆነ የአሰራር ሥርዓት ስለመኖሩና ተግባራዊ ስለመሆኑም በሚኒስቴር መ/ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡
		3. በሁሉም ፐብሊክ ሰርቪስ ተቋማት የአገልግሎት አሰጣጥን በተመለከተ ከተገልጋይ የሚቀርቡ ቅሬታዎችንና አቤቱታዎችን በአፋጣኝ ምላሽ ለመስጠት የሚያስችል የቅሬታ አቀራረብና የአቤቱታዎች አፈታት ሥርዓት ወጥነት ባለው መልኩ በሚኒስቴር መ/ቤቱ ተዘረግተው ተግባራዊ ስለመደረጉም ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡
		4. ከዜጎች/ ከተገልጋይ አካላት የሚቀርቡ ቅሬታዎችን እና አቤቱታዎችን በዘላቂነት ለመፍታት እና ቅሬታዎቹን ተቀብሎ በአፋጣኝ ምላሽ የማይሳጡ አካላትን ተጠያቂ ለማድረግ የሚያስችል አሰራር ሥርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘረጋና ተግባረዊ ስለመደረጉም ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡
		5. በመንግሥት ተቋማት የህዝብ ክንፉ ከዕቅድ ዝግጅት እስከ አፈጻጸም ክትትል፤ግምገማና ግብረ-መልስ አሰጣጥ ባሉ ሁሉም የአፈጻጸም

የኦዲት ትኩረት አቅጣጫዎች Audit issue	የኦዲት ንዑስ ትኩረት አቅጣጫዎች Audit Sub-issue	የኦዲት መመዘኛ መስፈርት Evaluative Criteria
		ዑደቶች ላይ በተደረጀ አግባብ እንዲሳተፍ የሚያስችል ወጥ የሆነ አሰራር ሥርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘጋጅና ተግባራዊ ስለመሆኑም ክትትል ሊደረግ ይገባል፡፡
		6. ሚኒስቴር መ/ቤቱ በየመንግስት ተቋማት የአገልግሎት አሰጣጥን ጥራት እና ተደራሽነትን ለማሳደግ እና ለመሻሻል የሚያስችል የአገልግሎት አሰጣጥ መሻሻያ ፕሮግራም (Service delivery improvement program) ተዘጋጅተው ተግባራዊ ሊደረግ ይገባል፡፡
	የሰው ሀብትን ለማልማት የተዘረጋው የመመማርና ዕድገት ሥርዓት ብቃት ያለውና ውጤታማ መሆኑን መገምገም	1. ሚኒስቴር መ/ቤቱ የመንግሥት ተቋማት በተልዕኮ/ በስትራቴጂ አፈጻጻማቸው ቀልጣፋና ውጤታማ እንዲሆን ለማስቻል ከአመራር ጀምሮ እስከ ፈጻሚ ድረስ በአመለካከቱ (values)፤በክህሎቱ (Skill) እና በዕውቀቱ (Knowledge) የለማ የሰው ሀይል ለማፍራት የሚያስችል የሰው ሀብት ልማት የሚመራበትን ፖሊሲና ስትራቴጂ ሊያዘጋጅና ተግባራዊ ሊያደርግ ይገባል፡፡
		2. የሰራተኞች የስራ አካባቢ ምቹነትና እርካታን በተመለከተ የመማርና ዕድገት መለኪያ ማዕቀፍ (learning and Growth Measurement Framework) መሠረት የሰራተኞችን ዕርካታ፤የሰራተኞችን ፍልሰት እና ምርታማነትን ለመሻሻል የሚያስችል ሥርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘረጋና አፈጻጸሙም ላይ ክትትል ሊያደረግ ይገባል፡፡
		3. በየተቋማት የሚገኙ ሠራተኞች በጋራ ለማቀድና ለመገምገም፤እርስ በርስ ለመማማርና ክህሎትን ለማሳደግ የሚያስችል የቡድን ሥራ/ የለውጥ ሰራዊት አዳረጃጀትና አሰራር ማኑዋል በሚኒስቴር መ/ቤቱ ተዘጋጅተው ለተቋማት ሊያሰረጭ እና በቀጣይነትም ስለመከናወኑም በየጊዜው ክትትልና ድጋፍ ሊያደረግ ይገባል፡፡
		4. በመንግሥት ተቋማት ውስጥ የሚገኙ ሠራተኞች ራስን የማብቃት ዕቅድ ለማዘጋጀት፤ክህሎታቸውን እና ውያዊ ብቃታቸውን

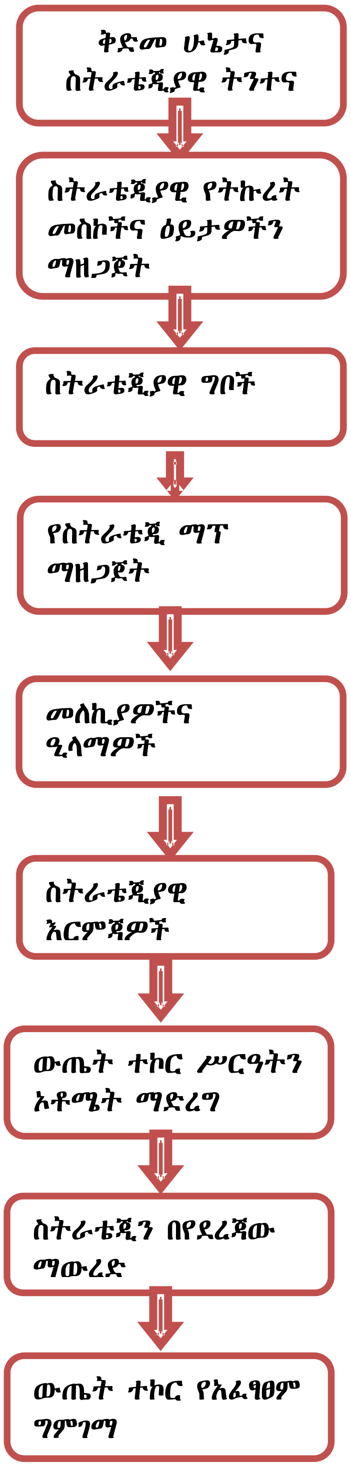
የኦዲት ትኩረት አቅጣጫዎች Audit issue	የኦዲት ንዑስ ትኩረት አቅጣጫዎች Audit Sub-issue	**የኦዲት መመዘኛ መስፈርት** Evaluative Criteria
		ለማሳደግና የተቋማቱን ዓላማ እንዲያሳኩ የሚያስችል የራስን የማብቃት ዕቅድ አዘገጃጀት፣አፈጻጸምና ግምገማ ማኑዋል በሚኒስቴር መ/ቤቱ ተዘጋጅተው ለተቋማት ሊሰራጭና ተግባራዊ ስለመደረጉም ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡
		5. በመንግሥት ተቋማት የውጤት ተኮር ዕቅድ አፈጻጸም ግምገማ ወይም በውጤት ላይ የተመሠረተ በተቋም፣በሥራ ሂደት/በቡድን እና በግልሰብ ፈጻሚ ደረጃ የማበረታቻና ሽልማት ስርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘረጋና ተግባራዊ ስለመሆኑም ክትትል ሊያደረግ ይገባል፡፡
		6. በመንግሥት ተቋማት ውስጥ ተተኪ አመራሮችን እና መሪዎችን ለማፍራት እና ለማብቃት የሚያስችል ስትራቴጂ (A new leader and manager development strategy) በሚኒስቴር መ/ቤቱ ተዘጋጅተው ተግባራዊ ሊደረግ ይገባል፡፡
		7. በመንግሥት ተቋማት የሚገኙ ለከፍተኛ እና ለመከካለኛ አመራሮች በመንግሥት የተሰጠቸውን ተግባርና ኃላፊነት በአግባቡ እንዲወጡ የሚያስችል የአመራር እና የመሪነት ዕውቀት፣ክህሎት እና የአመለካከተ ማጎልበቻ ሥርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ተዘርግተው በየጊዜው ተግባራዊ ሊሆን ይገባል፡፡
	የውጤት ተኮር ሥርዓትን ተግባራዊ ለማድረግ የተዘረጋው የውስጥ አሰራር ሥርዓት ብቃት ያለውና ውጤታማ መሆኑን	1. ሚኒስቴር መ/ቤቱ በፌዴራል በሚገኙ ተቋማት ላይ የክትትልና ድጋፍ ስራዎችን ለመከናወን የሚያስችል የክትትልና ድጋፍ አሰጣጥ ማኑዋል ሊያዘጋጅና ተግባራዊ ሊያደረግ ይገባል፡፡
		2. ሚኒስቴር መ/ቤቱ በፌዴራል በሚገኙ ተቋማት ላይ የክትትልና ድጋፍ ስራዎችን በውጤት ተኮር ሥርዓት ግንባታና ትግበራላይ በማካሄድና ለሚመለከተው መንግስት አካላት ማሳወቅ ይገባል፡፡
		3. ሚኒስቴር መ/ቤቱ በፌዴራልበሚገኙ ተቋማት ላይ የሰው አመራር አሰራሮች፣ህጎች፣ደንቦችና መመሪያዎች አተገባበርና አግባብነትን በተመለከተ ቁጥጥርና ክትትል በማድረግ የማስተካከያ እርምጃዎችን ሊወስድ ይገባል፡፡

የኦዲት ትኩረት አቅጣጫዎች Audit issue	የኦዲት ንዑስ ትኩረት አቅጣጫዎች Audit Sub-issue	የኦዲት መመዘኛ መስፈርት Evaluative Criteria
	መገምገም	4. በአገር አቀፍ ደረጃ በመንግሥት ተቋማት በሚከናውኑ ልማት፤የለውጥ ሥራዎችና መልካም አስተዳደርን ለመረጋገጥና ህብረተሰቡ በቂ መረጃ እንዲያገኝ፤ለውጡንም እንዲደግፍ የሚያስችል የለውጥ ኮሚኒኬሽን ስትራቴጂ በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊቀረጽና ተግባራዊ ሊደረግ ይገባል::
	የበጀት/ፋይናንስ አጠቀቃም በቁጠባና ብቃት ባለውና መልኩ መሆኑን መገምገም	1. በሁሉም የመንግስት ተቋማት በስትራቴጂ ዘመን ለመተግበር የሚያስፈልገቸውን የስትራቴጂው ወጪ (ካፒታልና መደበኛ) በማካተት አጠቃላይ የበጀት ፍላጎታቸውን (ስትራቴጂያዊ እርምጃዎችን ለመተግበር) ከስትራቴጂው ጋር አስተሳስሮ ስለመቀዳቸው በሚኒስቴር መ/ቤቱ ክትትልና ድጋፍ ሊደረግ ይገባል፡፡
		2. ለመንግሥት ተቋማት የተመደበው በጀት በየጊዜው በአግባቡ ጥቅም ላይ ስለመዋሉ እና ሥራ ላይ የዋለም ካፒታል ከውጤት ተኮር ዕቅድ አፈጻጸም ጋር በመስተሳሰር ለሚኒስቴር መ/ቤቱ ሪፖርት ስለመደረጉ የክትትልና ቁጥጥር ሥርዓት በመዘረጋት በክፍተቶቹ ላይ ግብረ መልስ ሊሰጥ ይገባል፡፡
3. የውጤት ተኮር አፈጻጸምን ለመከታተል፤ለመደገፍ እና ለመገምገም የተዘረጋው ሥርዓት ብቃት ያለው እና ውጤታማ መሆኑን መገምገም		1. የመንግሥት ተቋማት በለውጥ መሳሪያዎች (ውጤት ተኮር ሥርዓት፤የዜጎች ቻርተር እና የለውጥ ሰራዊት) ያሉበትን አፈጻጸምና ደረጃ በመለየት በቀጣይ አፈጻጸም ላይ አቅጣጫ ለመስጠት እና በግብረ-መልሶቹ አፈጻጸም ላይ ክትትል ለመድረግ የሚያስችል የሱፐርቪዥን አሰራር ማኑዋል በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘጋጅና ተግባራዊ ሊደረግ ይገባል፡፡
		2. በሁሉም መንግሥት ተቋማት (በፈጻሚ፤በቡድን እና በተቋሚ ደረጃ) የምዘና ሥርዓት በውጤት ተኮር በተሟላ ማስረጃ መሠረት ብቻ ስለመሆኑ በየጊዜው ወጥነትና ቀጣይነት ባለው መልኩ ክትትልና ድጋፍ በማድረግ በየተቋማት ላይ የእረምት እርምጃ በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊወሰድ ይገባል፡፡

የኦዲት ትኩረት አቅጣጫዎች Audit issue	የኦዲት ንዑስ ትኩረት አቅጣጫዎች Audit Sub-issue	የኦዲት መመዘኛ መስፈርት Evaluative Criteria
4. የለውጥ መሳሪያዎች ግንባታና አተገባበርን ለመሻሻል የጥናት፣ የምርምርና የስልጠና ሥርዓት አሳጣጥ ብቃት ያለው እና ውጤታማ መሆኑን መገምገም		1. በመንግሥት ተቋማት ውስጥ እየተተገበረ ያለው የውጤት ተኮር ሥርዓት አተገባበርን በተመለከተ የሚያገጥሙ ችግሮችን ለመለየትና ለመፍታት የሚያስችል ወቅታዊና ችግር ፈቺ የሆነ ጥናት በሚኒስቴር መ/ቤቱ በማካሄድ በውጤቱም ላይ የማስተካከያ እርምጃ ሊወሰድ ይገባል፡፡
		2. የአቅም መገንቢያ ተቋማት (የሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ፣የሥራ አመራር ኢኒስቲትዩት) በአገር አቀፍ ደረጃ በመተግባር ላይ ያለው የውጤት ተኮር ሥርዓትን በመጀመሪያ በራሳቸው ተቋም በመተግበር በሌሎች ተቋማት እንዲተገበር ለማድረግ የሚያስችል የስልጠና እና የማማከር ሥርዓት ተዘርግተው ተግባራዊ ሊደረግ ይገባል፡፡
		3. በሚንስቴር መ/ቤቱ በየመንግሥት ተቋማት የውጤት ተኮር ግንባታና ትግበራን በተመለከተ በአመት ሁለት ጊዜ ምርጥ ተሞክሮዎችን በመለየት፣በመቀመር ለተቋማቱ የሚያስተዋውቅበት እና የሚያስፋፋበት አሰራር ሥርዓት ሊዘረጋና ተግባራዊ ሊያደረግ ይገባል፡፡
		4. በሁሉም ፐብሊክ ሰርቪስ ተቋማት የአገልግሎት አሰጣጥ ዙሪያ ለሚቀርቡ ቅሬታዎችን በተመለከተ ሚኒስቴር መ/ቤቱ መንስኤውንና ምክንያቱን በጥናት በመለየት የማስተከካያ እርምት ሊወስድ ይገባል፡፡
		5. በአገር አቀፍ ደረጃ በመንግሥት ተቋማት በየዘሪፉ ለህዝብ/ለተገልጋይ የሚሰጡ ወቅታዊ የአገልግሎት እርካታ ደረጃ ለማወቅ እና ለማሳደግ የሚያስችል ሀገራዊ የደሰሳ ጥናት በየጊዜው ሊካሄድና በውጤቱም መሰረት የማስተካከያ እርምት ሊወሳድ ይገባል፡፡
		6. በፌዴራል ደረጃ ያሉትን የመንግሥት ተቋማት አደረጃጀት ከውጤት ተኮር ሥርዓት ጋር አግባብነት ስለመኖሩና ተስማም ስለመሆኑ በመፈተሸና ዝርዝር ጥናት በማካሄድ ከውሳኔ ሃሳብ ጋር ሚኒስቴር መ/ቤቱ ለመንግሥት ሊያቀረብ ይገባል፡፡

የኦዲት ትኩረት አቅጣጫዎች Audit issue	የኦዲት ንዑስ ትኩረት አቅጣጫዎች Audit Sub-issue	የኦዲት መመዘኛ መስፈርት Evaluative Criteria
		7. በሚኒስቴር መ/ቤቱ በሀገር አቀፍ ደረጃ የስልጠና ፍላጎት ጥናት በመካሄድ የአጭርና የረጅም ጊዜ ስልጠናዎችን ለማከናወን የሚያስችል ሥርዓት ዘረግተው ተግባራዊ ሊያደረግ ይገባል፡፡
		8. ሚኒስቴር መ/ቤቱ ውጤት ተኮር ሥርዓትን በተመለከተ በራሱ እና በሥሩ የሚገኙ በአቅም መገንቢያ ተቋማት የሚሰጠውን ሥልጣነ፤ሠልጣኞቹ በቂ ግንዛቤ ስለመጨበጣቸው ለሠልጣኞቹ የብቃት ማረጋገጫ ፈተና ሥርዓት ዘርግተው ተግበራዊ ሊያደርግ ይገባል፡፡
		9. በመንግሥት ተቋማት ውስጥ የሚገኙ ሠራተኞች ለዜጎች/ለተገልጋይ የሚሰጡት አገልግሎት ለማሻሻል የሚያስችል የአገልጋይነት ግንዘቤ መስጨበጫ የሚሳጥበት አሰራር ሥርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ተዘረግተው በተቋማት ተግባራዊ ሊሆን ይገባል፡፡
		10.በፌዴራል እና በክልል ያሉ የእቅም መገንቢያ ተቋማት በሲቪል ሰርቪሱ ውስጥ እየተካሄደ ያለውን የለውጥ መሳሪያዎችን አፈጻጸም ለመደገፍ እንዲቻል በሲቪል ሰርቪስ ተቋማትና በአቅም መገንቢያ ተቋማት መካከል የጋራ ቅንጅታዊ አስራር እና መረጃ ልውውጥ ሥርዓት በሚኒስቴር መ/ቤቱ ሊዘረጋና ተግባራዊ ስለመሆኑም ክትትል ሊያደረግ ይገባል፡፡

በአባሪ-3 የውጤት ተኮር ሥራ ሂደት ፍሰት (Process Description)



አባሪ- 4 የጥሩ ራዕይ መገለጫ ባህሪያት

ተ ቁ	የተቋማት ሥም	የተቋማት ራዕይ	የጥሩ ራዕይ መገለጫ ባህሪያት (Good Characters of Vision) የሆነ		
			ወደ ውጤቱ ለመድረስ የሚሰራውን የስራ መስክ የሚያማላክት	ግብ ያለውና ውጤቱም በቀላሉ የሚለካ መሆኑ	መድረሻ ጊዜ
1.	የጤና ሚኒስቴር	ጤናማ፣ አምራችና የበለጸጉ ኢትዮጵያውያን ተፈጥረው ማየት	የለም	ግቡ አይለካም	የለም
	የኢትዮ ቴሌኮም	አለም አቀፍ ደረጃውን የጠበቀ የቴሌኮም አገልግሎት ሰጭ ተቋም መሆን	የለም	-	የለም
2.	የገንዘብ ሚኒስቴር	ኢትዮጵያ በ2017 መካከለኛ ገቢ ያላት ሀገር እንድትሆን ሀብትን ውጤታማና ፍትሐዊ በማድረግ መሪ ተቋም ሆኖ ማየት	-	ግብ የማይለካ መሆኑ	-
3.	የትምህርት ሚኒስቴር	ብቁ ዜጋ የሚያፈራ፤ ጥራትና ፍትሐዊነትን ያረጋገጠ የትምህርትና ስልጠና ስርዓት እስከ 2012 ሙሉ በሙሉ ገንብቶ መገኘት	-	ግቡ መለኪያ የለም	-
4.	የፕላንና ልማት ኮሚሽን	በ2017 ዓ.ም በልማት ዕቅድ፣ በክትትልና ግምገማ የልህቀት ማዕከል መሆን	-	ግቡ መለኪያ የለውም	
5.	የኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት	በ2017 ዓ.ም በዓለም አቀፍ ደረጃ ተወዳዳሪ የሆነና ለአገራችን ዘላቂ ልማት የላቀ ሚና የሚጫወት የኢትዮጵያ ፖስታ ተፈጥሮ ማየት	የለም	-	-
6.	የፌዴራል ኅብረት ሥራ ኤጀንሲ	በ2017 ዓ.ም የአባላትን ኑሮ መሻሻል በዘላቂነት ያረጋገጡ እና በአገሪቱ የኢኮኖሚ ግንባታ የላቀ ሚና ያላቸው የኅብረት ሥራ ማህበራት ተፈጥረው ማየት	የለም	ግቡ መለኪያ የለም	
7.	የኢትዮጵያ ኤሌክትሪክ አገልግሎት	በ2017 ዓ.ም. የመካከለኛ ገቢ ሃገራዊ የኢኮኖሚ እና የማህበራዊ ፍላጎትን የሚያረካ የኤሌክትሪክ አገልግሎት ሰጪ ተቋም መሆን	የለም	ግቡ መለኪያ የለም	-
8.	የኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ	የሀገራችንን ልማትና ትራንስፎርሜሽን እውን ለማድረግ ቀልጣፋ፣ውጤታማ፣ ግልጽና ተጠያቂነት ያለው ፐብሊክ ሰርቪስ ከመገንባት አኳያ በ2017 በአፍሪካ የልህቀት ማዕከል መሆን	የለም	-	-
9.	ሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን	ተልኮውን በብቃት መፈጸም የሚችል በስነምግባሩ የተመሰገነ ፐብሊክ ሰርቪስ በ2012 ተፈጥሮ ማየት	የለም	ግቡ መለኪያ የለም	-

ምንጭ፡ከተቋማት ስትራቴጂ እቅድ እና ከየተቋማት ሥራ ኃላፊዎች በተካሄደው መጠይቅ

አባሪ-5 የስልጠና ፋይዳ መገምገሚያ ሞደል

አራት የስልጠና ፋይዳ መለኪያ ደረጃዎች

የክርፓትሪክ የስልጠና ፋይዳ መገምገሚያ ሞደል አራት ዋና ዋና ደረጃዎች ያሉት ሲሆን አንድ ስልጠና ያመጣውን ፋይዳ ለማወቅ የግድ አራቱን ደረጃዎችን በቅደም ተከተል መተግበር ያስፈልጋል፡፡

1. የሠራተኛው ምላሽ (Reaction)

ሰልጣኞች ስለ ስልጠናው አጠቃላይ ክንውን (reaction) የምጠይቅበት ደረጃ ሲሆን ስልጠናው እንደተጠናቀቀ ስልጠናውን ባዘገጅ አካል የሰልጣኙን የማወቅ፣የመረዳትና ስልጠናውን የመቀበል አቅሙ ላይ ተጽዕኖ ሊፈጥሩ የሚችሉ ጉዳዮችን በማንሳት ይጠይቃል፡፡ ከነዚም ውስጥ የስልጠናው ርዕስ ጠቀሜታ፣የአሰልጣኙ ብቃት፣የስልጠና ዘዴና አቀራረብ ፣ለስልጠናው የተዘጋጀ ማቴሪያል፣ወዘተ ሲሆን የሰልጣኙን የእርካታ ደረጃ ከእያንዳንዱ ጉዳይ አንጻር የምንለካበት ነው፡፡ ሰልጣኙ እነዚህን ጉዳዮች በጥሩ ሁኔታ ካልገለፀው ወደ ቀጣዩ ደረጃ (የእውቀት ሽግግር) መሄድና መመዘን ሳይሆን ስልጠናውን እንደገና መስጠት ወይም ሌላ አማራጭ መጠቀም ያስፈልጋል፡፡

2. ስልጠናው ያስገኘው ውጤት ወይም የእውቀት ሽግግር (Learnig transfer)

በዚህ ደረጃ ሰልጣኞች ያገኙትን እውቀት (knowledge) ፣ክህሎት (skill) እና አመለካከት (attitude) ስልጠናው እንደተጠናቀቀ የምለካበት ሲሆን ይህን የምከናወንበት ዋና ምክንያት ሰልጣኙ ከስልጠናው ያገኘውን ነገር ወድያውኑ መግለፅ ካልቻለ ወደ ስራ ቦታ ሄዶ ይተገብረዋል ተብሎ ስለማይገመት የሰልጣኙን እውቀት ፣ክህሎትና አመለካከት የምለካበቸው መለኪያዎች የፅሁፍና ተግባር ፈተናዎች፣ መጠይቆች ወ.ዘ.ተ ሲሆኑ ምንጫቸው ግን በማሰልጠኛ ማቴሪያሎች ላይ የተገለፁትን አላማዎችና በስልጠናው ላይ ከተዳሰሱ ርዕሶች ብቻ መሆን አለበት፡፡ በዚህ ደረጃ ከሰልጣኞቹ አጥጋቢ ምላሽ ካልተገኘ ወደ ቀጣዩ ደረጃ ማለትም ወደ ስልጠናው ያመጣውን ለውጥ ደረጃ አልፎ መመዘን አያስችልም፡፡

3. ስልጠናው ያመጣው ለውጥ (Behavioral change)

ስልጠናው ከተሰጠ ከጥቂት ወራት በኃላ (እንደየ ስልጠናው አይነት ቢለያይም) ያገኙትን እውቀት፣ክህሎት እና አመለካከት በተቋማቸው ውስጥ ወደ ተግባር መቀየራቸውን፣ለሌሎች ማስተለለፋቸውን፣አሰራራቸውን፣አመለካከታቸውንና ተግባራቸው መቀየሩን በ360 ዲግሪ

መመዘኛ ስርዓትን13 በመጠቀም (የስራ ጓደኞችን፡ አቻ ለአቻ፤ እና ከቅርብ አለቃ) የምለካበት ደረጃ ነው ፡፡በዚህ ደረጃ ሰልጣኞች ያገኙትን ዕውቀት ለመተግበር ያልቻሉበትን ጉዳዮችንም የምዳስስበት ደረጃ ስለሆነ አንድ ሰልጣኝ ያገኘውን ዕውቀት ወደ ተግባር በመለወጥ በመ/ቤቱ የተመቻቸ ሁኔታ ካላገኘ ውጤቱን ለመለካት አስቸጋሪ ስለሚሆን ነው፡፡ አንድ ሰልጣኝ ስልጠና ውስዶ አስፋለጊውን ግብአት ካልተሟላለት፤የበላይ ሀላፊ ፍቃድ ካለገኘ፡አመቺ የውስጥ አሰራር ካልተዘረጋ እውቀቱን ይዞ ስለሚቀመጥ የስልጠናውን ውጤት /ፋይዳ መገምገም አያስችልም፡፡

4. ስልጠናው ያስገኘው ውጤት (Results and Out comes)

በአጠቃላይ ስልጠናው በተቋሙ ላይ ከተገልጋይ የአገልግሎት እርካታ፤ከሰራተኛው የስራ እርካታ ከመጨመር፤ብክነት ከማስወገድ፤የመንግስት ፖሊሲና ስትራቴጂን ከማሳካት እና አጠቃላይ አሰራርን ከማቀላጠፍ፤ውጤታማ፤ፍትሃዊ (efficient, effective and equitable) ከማድረግ አንፃር ያመጣውን ለውጥ /ውጤት (Result outcome) ወይም ያስገኘውን ፋይዳ (impact) የምገመገምበት ነው፡፡

የግምገመው ሥርዓት ሰንጠራዥ

የግምገማው አይነት/ደረጃ	ትኩረት/ ዒላማ	ጊዜ	የመመዘኛ አላማው
የሰራተኛው ምላሽ (Reaction)	ስለልጠናውን፤ሥለግብዓትና በስልጠናው ወቅት የተቀመበት ሎጂስትክስ	ስልጠናው እንደለቀ	ሰልጣኙ በስልጣነው ወቅት ያገኘውን ግንዛቤ ለማወቅ
ከስልጠናው የተገኘ ውጤት (Learnig transfer)	ሰልጣኙ/ሠራተኛው (learners)	ከስልጣናው በኃላ	ከስልጣና የተገኘውን እውቀትና ግንዛቤ ለመጨመር ይረዳል
ስልጣና ያመጣውን ለውጥ (Behavioural Change)	ሰልጣኝ (Trained person)	ከሦስት እስከ ስድስት ወር	በተግባር ላይ የዋላ ወይም የተቀየረ የእውቀት፤ ክህሎት እና አመለካከትን ለመረዳት በ360 ዲግር ሥርዓት በመጠቀም
የመጣው የአሰራር ለውጥ (Resalut,out come and impact)	የስራ አፈጻጸም እና የተለወጠ አሰራር በሥራ ሂደትና በተቋሙ ውስጥ	ገስልጣናው በኃላ ከአንድ እስከ ሁለት ዓመት	ከስልጠናው በተቋሙ ላይ ያመጣውን ፋይዳ ወይም ለውጥን ለማነፃፀር ይረዳል

ምንጭ፡በስራ አመራር ኢንስትቲዩት የሰልጣኞች ሥልጣና ማኑዋል ሰነድ

13 A **360-degree feedback** is a process through which feedback from an employee's subordinates, colleagues, and supervisor(s), as well as a self-evaluation by the employee themselves is gathered. Such feedback can also include, when relevant, feedback from external sources that interact with the employee, such as customers and suppliers or other interested stakeholders.

አባሪ-6 ስትራቴጂን የማስረጽ ሥራዎች

የተቋማቸውን ራዕይ ተረድተው መግለፅ የቻሉና ያልቻሉ ሠራተኞች

ተ.ቁ	የተቋማት ስም	ጠቅላላ ሠራተኛ	ጾታ		የተቋሙን ራዕይ በቃል መፃፍ የቻሉ/ የተረዱ		የተቋሙን ራዕይ በቃል መፃፍ ያልቻሉ/ ያልተረዱ	
			ወንድ	ሴት	በቁጥር	በፐርሰንት	በቁጥር	በፐርሰንት
1.	ፕላንና ልማት ኮሚሽን	9	6	3	1	11%	8	89%
2.	ባህልና ቱሪዝም ሚኒስቴር	10			-	-	10	100%
3.	ኢትዮ ቴሌኮም	15	8	7	5	33%	10	67%
4.	የኢትዮጵያ ፖስታ አገልግሎት ድርጅት	10	8	2	2	20%	8	80%
5.	ፌዴራል ዱር እንስሳት ልማትና ጥበቃባለ ሥልጣን	9	7	2	-	-	9	100%
6.	በኢትዮጵያ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት	11	6	5	3	27%	8	73%
7.	ኢትዮጵያ ሲቪል ሰርቪስ ዩኒቨርሲቲ	25	23	2	5	20%		
8.	ፌዴራል ኀብረት ሥራ ኤጀንሲ	10	7	3	2	20%	8	80%
9.	ገንዘብ ሚኒስቴር	17	13	4	1	6%	16	94%
10.	የፐብሊክ ሰርቪስና የሰው ሀብት ልማት ሚኒስቴር (በአዲሱ አደረጃጀት የሲቪል ሰርቪስ ኮሚሽን)	13	10	3	2	15%	11	85%
11.	ጤና ሚኒስቴር	9	`7	2	2	22%	7	78%
12.	ውሃ፤መስኖና ኤነርጂ ሚኒስቴር	12	12	-	3	25%	9	75%

ምንጭ፡በናሙና ከተመረጡት በየተቋማቱ ለሠራተኞች(ለፈፃሚዎች) ከቀረቡ መጠይቅ

አባሪ-7 የአገልጋይነት መግለጫ

የአገልጋይነት መግለጫ፡-

- ለአገልግሎት ዝግጁ ሆኖ መጠበቅ /ማንነታችንን የሚገልፅ የደረትና የጠረጴዛ ባጅ መጠቀም፤
- ተገልጋይ በአክብሮትና በፈገግታ መቀበል፣
- በቅንነትና በታማኝነት አገልግሎት መስጠት
- የተገልጋዮችን ፍላጎት መረዳት፣
- ተገልጋይን በትዕግስት ማዳመጥ፣
- ለተገልጋዩ ተገቢውን መረጃና ፈጣን ምላሽ መስጠት፣
- አገልግሎቱን በተሠጠው የጊዜ ስታንዳርድ መሠረት መፈፀም፤
- በደንበኛው እርካታ መደሠት፤
- ሙያዊ ስነ-ምግባርን በተላበሰ ሁኔታ ለተገልጋዮች ምላሽ መስጠት፤
- የግል ሰዓታችንን ቢሆን ወስደን አንድ ደረጃ አገልግሎቱ እንዲራመድ ማድረግ፤
- በተቀመጠወው ህጋዊ አሰራር መሠረት እና ግልጽ በሆነ መንገድ ያለምንም አድልዎ ፈጣን አገልግሎት መስጠት፤
- በአገልግሎት አሰጣጡ ላይ ከተገልጋይ ግብረ መልስ በየጊዜው መቀበል እና በግብረ መልሱ መሠረት አፈፃፀምን ማሻሻል፤
- የግል ቅሬታና ስሜት ለተገልጋዩ ያለማሳየት…ወዘተ