

**JAMHURI YA MUUNGANO WA TANZANIA
WIZARA YA KILIMO**



MWONGOZO USIMAMIZI WA VITAHATARISHI

Imeandaliwa na:

Tume ya Maendeleo ya Ushirika

S. L. P 201,

DODOMA

TOLEO LA KWANZA APRIL, 2022

YALIYOMO.....	ii
DIBAJI	iii
VIFUPISHO.....	iv
SURA YA KWANZA	1
UTANGULIZI WA MWONGOZO WA USIMAMIZI WA VIHATARISHI.....	1
1.1 Utangulizi	1
1.2 Lengo la Mwongozo.....	1
1.3 Ufafanuzi wa Vihatarishi katika Vyama vya Ushirika wa Kifedha.....	2
1.4 Mpango wa Usimamizi wa Vihatarishi	3
1.5 Usimamizi wa Vihatarishi	3
1.6 Mambo Muhimu ya Kuzingatia katika Uandaaji wa Muundo wa Usimamizi wa Vihatarish .	4
1.6.1 Bodi na Menejimenti katika usimamizi wa chama	5
1.6.2 Sera, kanuni, taratibu na ukomo/mipaka.....	6
1.6.3 Upimaji toshelevu wa vihatarishi, ufuatiliaji na mfumo wa usimamizi wa taarifa.....	7
1.6.4 Mfumo thabiti wa udhibiti wa ndani.....	7
1.6.5Mapitio huru ya mfumo wa usimamizi wa vihatarishi.....	8
1.6.6 Mfumo jumuisi wa usimamizi wa vihatarishi	8
1.6.7Mpango wa dharura juu ya vihatarishi.....	9
SEHEMU YA PILI.....	10
USIMAMIZI WA KIHATARISHI CHA MIKOPO	10
2.1 Utangulizi	10
2.2 Wajibu wa Bodi na Menejimenti katika Kusimamia Vihatarishi.....	10
2.2.1 Wajibu wa bodi.....	10
2.2.2 Kamati ya mikopo	11
2.2.3 Menejimenti.....	11
2.3 Mkakati wa Uanzishaji na Uendelezaji wa Bidhaa	12
2.4 Sera, Taratibu na Mipaka/Ukomo	14
2.4.1 Sera ya Mikopo.....	15
2.4.2 Mgawanyo wa majukumu	16
2.4.3 Bidhaa za mikopo	17
2.4.4 Utaratibu wa utoaji wa mikopo	18
2.4.5 Ufuatiliaji wa wakopaji	18
2.4.6 Dhamana ya mikopo.....	19
2.4.7 Mfumo wa ndani wa upimaji wa vihatarishi	20
2.4.8 Usimamizi wa mikopo mibaya.....	21

2.4.9	Miamala kati ya chama na taasisi nyingine za kifedha.....	22
2.4.10	Matengo na taratibu za kufuta mikopo mibaya	22
2.5	Upimaji na Ufuatiliaji wa Vihatarishi vya Mikopo	22
2.5.1	Upimaji wa vihatarishi vya mikopo.....	22
2.5.2	Usimamizi wa Mikopo	23
2.5.3	Utoaji wa Taarifa za Vihatarishi.....	24
2.5.4	Mfumo wa usimamizi wa taarifa	25
2.6	Udhibiti wa Ndani na Ukaguzi	26
SEHEMU YA TATU.....		27
KIHATARISHI CHA MKAKATI.....		27
3.1	Utangulizi	27
3.2	Vyanzo vya Ujumla vya Vihatarishi vya Kimkakati	27
3.3	Wajibu wa Bodi na Menejimenti.....	27
3.3.1	Wajibu wa Bodi katika kudhibiti Vihatarishi	28
3.3.2	Wajibu wa menejimenti.....	28
3.4	Sera, Taratibu na Ukomo.....	28
3.4.1	Mchakato wa mpango mkakati.....	28
3.4.2	Mambo ya kuzingatia katika uandaaji wa mpango mkakati.....	29
3.5	Mambo ya Msingi Yanayotakiwa Kuwemo kwenye Mpango Mkakati	30
3.6	Mpangilio wa Mabadiliko katika Menejimenti	31
3.7	Michakato mingine ya Kusaidia.....	31
3.7.1	Mpango wa usimamizi wa mahitaji ya fedha	31
3.7.2	Usimamizi wa mifumo ya Tehama.....	31
3.7.3	Usimamizi na maendeleo ya Rasilimali Watu.....	32
3.7.4	Mpango wa urithishaji (<i>succession planning</i>).....	33
3.8	Upimaji na Ufuatiliaji.....	35
3.9	Udhibiti wa ndani na Ukaguzi	36
SEHEMU YA NNE		37
USIMAMIZI WA KIHATARISHI CHA UENDESHAJI.....		37
4.1	Utangulizi	37
4.2	Wajibu wa Bodi na Menejimenti.....	37
4.2.1	Wajibu wa Bodi.....	37
4.2.2	Wajibu wa Menejimenti	38
4.3	Sera na Utaratibu wa Usimamizi wa Vihatarishi vya Uendeshaji.....	38
4.4	Upimaji, Ufuatiliaji na Udhibiti wa Vihatarishi	39

4.4.1	Upimaji	39
4.4.2	Ufuatiliaji.....	39
4.4.3	Udhibiti na kukabiliana na vihatarishi	40
4.5	Udhibiti wa ndani na ukaguzi	41
SEHEMU YA TANO		42
USIMAMIZI WA VIHATARISHI VYA TEKNOLOJIA YA HABARI NA MAWASILIANO.....		42
5.1	Utangulizi	42
5.2	Wajibu wa Bodi na Menejimenti.....	42
5.2.1	Wajibu wa Bodi.....	42
5.2.2	Wajibu wa Menejimenti	43
5.2.3	Mkuu wa idara ya Teknolojia ya Habari na Mawasiliano	43
5.2.4	Mchakato wa ajira za Watendaji	44
5.3	Mkakati wa Teknolojia ya Habari na Mawasiliano.....	44
5.4	Miundombinu ya Teknolojia ya Habari na Mawasiliano	44
5.5	Sera na Taratibu za Usimamizi wa Teknolojia ya Habari na Mawasiliano.....	45
5.6	Utambuzi wa Vihatarishi	45
5.7	Tathmini, Upimaji na Ufuatiliaji wa Vihatarishi.....	45
5.7.1	Upimaji wa vihatarishi	46
5.7.2	Uzuiaji wa vihatarishi.....	46
5.8	Udhibiti na Ukaguzi wa Ndani	47
5.8.1	Ukaguzi wa ndani	47
5.8.2	Mawanda ya ukaguzi wa ndani wa TEHAMA.....	47
5.8.3	Jukumu la ukaguzi wa ndani katika utekelezaji wa mfumo mpya	47
SEHEMU YA SITA		48
UDHIBITI WA KIHATARISHI CHA UKWASI		48
6.1	Utangulizi	48
6.2	Wajibu wa Bodi na Menejimenti katika kudhibiti kihatarishi cha Ukwasi	48
6.2.1	Wajibu wa Bodi.....	48
6.2.2	Wajibu wa Menejimenti ya chama	49
6.2.3	Kamati ya Mali na Madeni/dhima za chama	49
6.3	Sera na Taratibu za Usimamizi.....	50
6.4	Upimaji wa Vihatarishi vya Ukwasi.....	50
6.4.1	Takwa la kisheria la kiwango cha chini cha ukwasi wa chama.....	50
6.4.2	Uwiano mwingine wa ukwasi.....	50
6.5	Ufuatiliaji wa ukwasi (<i>Liquidity Monitoring</i>)	51

6.6	Mpango wa Dharura wa Ukwasi (<i>Liquidity Contingency Planning</i>)	51
6.6.1	Utangulizi	51
6.6.2	Viashiria vya mapema vya tahadhari.....	51
6.6.3	Mkakati na Taratibu (<i>Strategy and Procedures</i>)	52
6.7	Mapitio huru (<i>Independent Review</i>)	53
UDHIBITI WA KIHATARISHI CHA SOKO		54
7.1	Utangulizi	54
7.1.1	Kihatarishi cha kiwango cha riba	54
7.1.2	Kihatarishi cha bei	54
7.1.3	Kihatarishi cha kubadilisha fedha za kigeni	54
7.2	Wajibu wa Bodi na Menejimenti ya Chama.....	54
7.2.1	Wajibu wa Bodi	55
7.2.2	Wajibu wa Menejimenti ya chama	55
7.3	Sera na Taratibu.....	56
7.4	Vipimo vya Vihatarishi vya Soko	57
7.5	Ufuatiliaji na Ukomo (<i>Monitoring and Limits</i>)	57
7.6	Uanzishwaji wa Bidhaa na Huduma mpya.....	57
7.7	Mfumo wa Usimamizi wa TEHAMA	58
7.8	Udhibiti wa ndani	58
7.9	Mapitio Huru	58
7.10	Ukaguzi wa Ndani	59
SEHEMU YA NANE		59
USIMAMIZI WA VIHATARISHI VYA MATAKWA YA KISHERIA		59
8.1	Utangulizi	59
8.2	Bodi na Menejimenti	59
8.2.1	Wajibu wa Bodi.....	59
8.2.2	Wajibu wa Menejimenti	60
8.3	Sera na Taratibu.....	61
8.4	Ukaguzi wa Ndani	61
SEHEMU YA TISA		63
USIMAMIZI WA VIHATARISHI VYA UWEKEZAJI		63
9.1	Utangulizi	63
9.2	Wajibu wa Bodi ya Chama katika Kudhibiti Vihatarishi vya Uwekezaji	63
9.3	Majukumu ya Menejimenti	63
9.4	Mambo ya Kuzingatia ili Kudhibiti Vihatarishi vya Uwekezaji	64

SEHEMU YA KUMI.....	65
HITIMISHO.....	65

DIBAJI

Biashara ya fedha nchini imekuwa ikifanyika katika Nyanja/sekta mbalimbali ikiwemo Vyama vya Ushirika wa kifedha. Biashara hii imekuwa ikikumbwa na vihatarishi vingi ambavyo vimesababisha kutofikiwa kwa malengo ya kimkakati ya chama husika na hivyo kusababisha hasara chamani. Kutokuwepo kwa usimamizi mzuri wa vihatarishi katika Vyama vya Ushirika wa Kifedha nchini kunaweza kuathiri uwekezaji wa vyama hivyo na kusababisha upotevu wa fedha za wanachama.

Mwongozo huu umeandaliwa kwa mujibu wa Sheria ya Huduma Ndogo za Fedha ya mwaka 2018 kifungu cha 12. Mwongozo huu umebainisha aina ya vihatarishi vinavyovikumba Vyama vya Ushirika wa kifedha na jinsi ya kuvitatua. Aidha, umeainisha maeneo makuu ya vihatarishi ambayo ni; matakwa ya kisheria, Soko na uwekezaji. Mwongozo huu utasaidia kubaini, kupima, na kuchukua hatua stahiki, pamoja na kufanya ufuatiliaji wa vihatarishi husika.

Ni matarajio ya Mrajis kuwa Bodi na Menejimenti watatumia Mwongozo huu na kuzingatia utaratibu ulioelezwa ili kuondokana na vihatarishi ambavyo vitasababisha kudhoofu au kufilisika kwa vyama husika. Aidha, Mwongozo huu utavisaidia vyama hivi pamoja na wadau wengine katika kuhakikisha kuwa vihatarishi vinadhitiwa ili kuviwezesha vyama vya ushirika wa kifedha kufanya biashara yenye tija.



Dkt. Benson O. Ndiege

MRAJIS WA VYAMA VYA USHIRIKA

VIFUPISHO

IFRS	International Financial Reporting Standard
ISO	International Organization for Standardization
MIS	Management Information System
TCDC	Tanzania Cooperative Development Corporation

SURA YA KWANZA

UTANGULIZI WA MWONGOZO WA USIMAMIZI WA VIHATARISHI

1.1 Utangulizi

Vyama vya Ushirika wa Kifedha, kama ilivyo kwa taasisi nyingine zinazofanya biashara ya fedha nchini, vinakumbana na vihatarishi vingi katika uendeshaji wa shughuli zake. Vihatarishi hivyo vinaweza kusababisha hasara kwenye uwekezaji unaofanywa na Vyama vya Ushirika wa Kifedha na mwishoni vyama hivyo hupata hasara ya biashara inayofanyika kwa mwaka husika. Hasara hizo zinaweza aidha kutarajiwa (kwa mfano hasara ya mikopo isiyolipika) au kutotarajiwa, kutegemeana na hali ya soko la fedha au mazingira yanayozunguka Vyama hivyo (kwa mfano kushuka kwa uchumi, mabadiliko ya viwango vya riba, majanga au makosa ya kibinadamu).

Kutokuwepo kwa usimamizi mzuri wa vihatarishi kwenye Vyama vya Ushirika wa Kifedha nchini kunaweza: kuathiri uwekezaji wa vyama hivyo na kusababisha upotevu wa fedha zinazowekezwa na wanachama, na hivyo kutofikiwa kwa malengo ya kimkakati ya chama husika. Kutokana na hali hiyo, kuna umuhimu mkubwa wa kuwa na mfumo thabiti wa usimamizi wa vihatarishi kwenye Vyama vya Ushirika wa Kifedha ambao utasaidia kubaini, kupima na kuchukua hatua stahiki pamoja na ufuatiliaji wa vihatarishi husika.

Hivyo basi, Tume ya Maendeleo ya Ushirika Tanzania (Tanzania Cooperative Development Commission - TCDC) kama msimamizi wa Vyama Vya Ushirika imetoa Mwongozo wa Usimamizi wa Vihatarishi kwa Vyama vya Ushirika wa Kifedha ikiwa na lengo la kuimarisha usimamizi na udhibiti wa vihatarishi katika vyama hivyo.

Mwongozo huu umezingatia viwango vya udhibiti wa vihatarishi vya kimataifa (International organization for Standardization- ISO 31000:2018) na umeainisha muundo na viwango vya msingi katika udhibiti wa vihatarishi. Hata hivyo, Mwongozo huu hauondoi matakwa ya Sheria zilizotungwa na Jamhuri ya Muungano wa Tanzania, Kanuni na Miongozo Mingine mbalimbali iliyotolewa na Tume ya Maendeleo ya Ushirika katika kusimamia Vyama vya Ushirika wa Kifedha; badala yake unaongeza msisitizo wa utekelezaji wa Sheria, Kanuni na Miongozo hiyo.

1.2 Lengo la Mwongozo

Mwongozo huu umetolewa na TCDC kwa lengo la kuvielekeza Vyama vya Ushirika wa kifedha nchini juu ya namna bora ya kuandaa Mwongozo wa Usimamizi wa Vihatarishi kwa kuzingatia viwango vya kimataifa vinavyokubalika ili kupunguza hasara na upotevu wa fedha za wanachama na chama kutokufikia malengo yake.

Kwa mujibu wa Mwongozo huu, 'kihatarishi' ina maana ya uwezekano wa matokeo ya matendo au matukio yanayoweza kuleta athari katika mtaji, faida au fursa za chama husika. Matokeo hayo yanaweza kusababisha hasara moja kwa moja katika mapato au kushuka kwa mtaji na kusababisha chama kushindwa kufikia malengo yake. Kwa maana hiyo, Bodi na Watendaji wa Chama wanapaswa kuhakikisha kwamba panakuwepo na udhibiti imara wa

vihatarishi kulingana na hali halisi ya mazingira ya biashara ya chama husika. Vilevile, Kitengo cha Ukaguzi wa Ndani pamoja na kamati ya usimamizi vinategemewa kuhakikisha kwamba mazingira ya uendeshaji wa biashara ya chama husika yanazingatia uwepo wa mfumo thabiti wa usimamizi wa vihatarishi. Aidha, Wakaguzi wa nje wanapaswa kuhakikisha kwamba Mwongozo huu unazingatiwa katika uendeshaji na usimamizi wa vihatarishi kwenye vyama husika.

Usimamizi thabiti wa vihatarishi kwenye Vyama vya Ushirika wa Kifedha unapaswa kuchukuliwa kama nyenzo muhimu katika utekelezaji wa mikakati na shughuli za vyama husika. Usimamizi bora na imara wa vihatarishi katika Vyama vya Ushirika wa Kifedha unapaswa kuzingatia utambuzi wa vihatarishi, upimaji wa vihatarishi, udhibiti na ufuatiliaji wa vihatarishi hivyo ili kuhakikisha kwamba:

- i. Mhusika anayesimamia anaelewa vizuri vihatarishi hivyo;
- ii. Kiwango cha uhimilivu wa kihatarishi (*risk tolerance*) kipo ndani ya kikomo kilichowekwa na Bodi ya chama;
- iii. Maamuzi yanayochukuliwa juu ya kihatarishi yanaendana na mikakati na malengo ya chama yaliyowekwa na Bodi;
- iv. Maamuzi yanayochukuliwa juu ya kihatarishi yaende sawia na manufaa yanayotegemewa katika matokeo ya kihatarishi hicho;
- v. Maamuzi juu ya kihatarishi yawe wazi na ya kueleweka; na
- vi. Kuwepo kwa rasilimali/mtaji kwa ajili ya tahadhari ya vihatarishi vinavyoweza kujitokeza.

Mwongozo huu unatambua kuwepo kwa mazingira tofauti ya kibiashara, shughuli za chama, malengo na uwezo wa mtu mmoja mmoja katika vyama. Kutokana na tofauti hiyo, hakuna mfumo wa usimamizi wa vihatarishi unaoweza kudhibiti vihatarishi kwa vyama vyote vya kifedha; bali kila chama kinapaswa kuwa na mfumo mahususi wa Usimamizi wa Vihatarishi unaoendana na mazingira, shughuli, malengo na uwezo wa watumishi wake ambao utakuwa unahuishwa mara kwa mara.

1.3 Ufafanuzi wa Vihatarishi katika Vyama vya Ushirika wa Kifedha

Mwongozo huu umejumuisha maeneo kuu sita ya vihatarishi katika Vyama vya Ushirika wa Kifedha ambayo ni; mikopo, ukwasi, soko, uendeshaji, mkakati na uzingatiwaji wa Sheria.

- a) **Mikopo:** Ni uwezekano wa mkopaji kutokuwa na nia au uwezo wa kulipa riba/mkopo au vyote viwili kwa mujibu wa mkataba au makubaliano ya ukopesaji wa mkopo huo, na hivyo kusababisha hasara kwa chama.
- b) **Ukwasi:** Ni pale chama kinaposhindwa kutimiza au kulipa madeni/dhima za muda mfupi kwa wakati zinapotakiwa kulipwa. Hii inajumuisha chama kutokuwa na uwezo wa kukabiliana na upungufu usiotarajiwa au mabadiliko ya vyanzo vya fedha. Vilevile, kihatarishi hiki kinatokana na chama kushindwa kutambua mabadiliko ya soko ambayo yanaathiri mali zisizo za kifedha kubadilishwa kwa haraka kuwa fedha.

- c) **Soko:** Hii hutokana kutokana na mabadiliko ya bei za soko, viwango vya riba pamoja na ubadilishaji wa fedha za kigeni.
- d) **Uendeshaji:** Hii hutokana na upungufu katika muundo wa kiuendeshaji, udhibiti wa ndani, watendaji wa vyama, mfumo wa usimamizi wa taarifa au matukio ya nje yanayojumuisha vihatarishi vya Kisheria.
- e) **Mkakati:** Hii hutokana na athari za sasa na zinazotarajiwa kutokea kwenye Mapato, mtaji na taswira (reputation/image) ya chama kutokana na maamuzi mabaya ya kibiashara yanayofanywa na uongozi, utekelezaji wa maamuzi yasiyofaa, uwepo wa mabadiliko ya kiuchumi au teknolojia.
- f) **Uzingatiwaji wa Sheria:** Kinatokana na athari za sasa na zinazotarajiwa kwenye mapato, mtaji, taswira ya chama na ukiukwaji au kutokuzingatiwa kwa Sheria, Kanuni, Mikataba, kutokana na tafsiri zisizo sahihi za Sheria au Kanuni husika.

1.4 Mpango wa Usimamizi wa Vihatarishi

Kila chama kinaweza kuwa na mfumo tofauti wa usimamizi wa vihatarishi kulingana na ukubwa wa chama na aina ya shughuli za kibiashara ambazo chama kinafanya. Hivyo, kila chama kinatakiwa kuandaa mpango mahsusi wa usimamizi wa vihatarishi utakaokidhi mahitaji na mazingira ya utendaji wa chama husika. Mpango huo unategemewa ufanyiwe mapitio angalau mara moja kwa mwaka. Vilevile, mipango yote inapaswa kuzingatia angalau vihatarishi sita vilivyoanishwa katika mpango huu.

1.5 Usimamizi wa Vihatarishi

Usimamizi wa Vihatarishi ni utaratibu wa kubaini, kupima, kudhibiti pamoja na kufuatilia vihatarishi katika vyama. Hii inaweza ikafanikiwa kwa kuweka juhudi za makusudi katika kuanzisha muundo madhubuti wa Mwongozo wa Usimamizi wa Vihatarishi ambao utawezesha mazingira rafiki ya kubaini vihatarishi katika miamala na mfumo wa chama kwa ujumla. Usimamizi wa Vihatarishi unazingitia hatua zifuatazo;

- a) **Uhimilivu wa kihatarishi (*risk tolerance*):** Hiki ni kiwango ambacho Bodi na Menejimenti wako tayari kukivumilia katika kufikia malengo ya kibiashara. Mara nyingi kiwango hiki kiko katika sera mbalimbali za chama pamoja na Kanuni na mipango ya chama. Sera hizo hutoa maelezo ya mawanda kwa watendaji katika kufanya maamuzi juu ya miamala mbalimbali na shughuli za chama kwa ujumla ambazo ziko ndani ya wigo wa kiwango cha kihatarishi husika.
- b) **Utambuzi wa kihatarishi (*risk identification*):** Ni hatua ambayo miamala, matukio na shughuli za chama zenye vihatarishi hubainishwa na kutambuliwa na Menejimenti ya chama. Ili chama kiweze kutatua kihatarishi ni lazima kiwe na mifumo imara na mbinu za kubaini vihatarishi kwa kila hatua ya miamala na shughuli za chama kwa ujumla. Zoezi hili ni lazima liwe endelevu kwa kuhakikisha kuwa vihatarishi vilivyopo na vinavyotazamiwa vinabainishwa mara moja.

- c) **Upimaji wa Vihatarishi (*risk measurement*):** Hii ni hatua ya tathmini ya athari za vihatarishi katika ngazi ya miamala, matukio au katika shughuli za chama. Uwiano wa vihatarishi ni nyenzo muhimu inayotumika kupima na kuonesha mwelekeo wa kihatarishi husika. Mfumo wa usimamizi wa taarifa za chama unapaswa kutoa taarifa kwa uongozi wa chama kuhusu kiwango na athari za vihatarishi zinazokabili shughuli za chama. Kila chama kinapaswa kuangalia mwenendo wa vihatarishi kulingana na shughuli na mazingira yake. Viashiria hivyo vinapaswa kufanyiwa mapitio kwa muda maalumu ili kubaini athari zake.
- d) **Udhibiti wa Vihatarishi (*risks control*):** Ni viwango vya udhibiti vinavyowekwa na menejimenti ya chama kwenye sera, mfumo wa udhibiti wa ndani, ukaguzi wa ndani, muundo wa uongozi na wafanyakazi kwa ujumla; ili kuhakikisha kuwa vihatarishi vya chama vipo katika wigo himilivu wa kiwango kinachokubalika cha kihatarishi husika. Chama kitapaswa kuwa na mfumo wa mabadiliko ambao utategemea utambuzi na matokeo ya vihatarishi katika chama.
- e) **Ufuatiliaji wa Vihatarishi (*risk monitoring*):** Hii ni hatua endelevu inayotumika katika kubaini mabadiliko ya viwango vya vihatarishi na kuhakikisha usimamizi na udhibiti wa vihatarishi unazingatiwa. Kila chama kinapaswa kuwa na mfumo imara na madhubuti wa usimaizi wa taarifa pamoja na Mkaguzi wa Ndani katika kuhakikisha kuwa kuna ufuatiliaji wa viashiria na matokeo ya vihatarishi. Vilevile, chama kinapaswa kutoa taarifa sahihi kwa wakati kwa wahusika ili waweze kuchukua hatua za haraka pale inapohitajika ili kukabiliana na vihatarishi husika.

1.6 Mambo Muhimu ya Kuzingatia katika Uandaaji wa Muundo wa Usimamizi wa Vihatarishi

Ili chama kiwe na mfumo madhubuti na thabiti wa usimamizi wa vihatarishi, kinapaswa kuzingatia mawanda mapana ya vihatarishi, hatua na mchakato wa kudhibiti vihatarishi, majukumu na wajibu wa kila mhusika katika kusimamia na kudhibiti vihatarishi. Mfumo huo unapaswa kuwa jumuishi kwa kiwango cha kutosha ili kuhakikisha kuwa kila aina ya vihatarishi vinavyokikabili chama vinabainishwa na kudhibitiwa ipasavyo. Vile vile, mfumo huo unapaswa kuruhusu mabadiliko ili kukabiliana na mabadiliko ya mazingira ya kibiashara. Muundo wa usimamizi unapaswa kuzingatia mambo yafuatayo:

- (a) Bodi na Menejimenti imara katika usimamizi na uangalizi wa chama;
- (b) Kitengo cha usimamizi/msimamizi wa vihatarishi katika chama;
- (c) Sera, kanuni, taratibu na ukomo (limits);
- (d) Upimaji toshelevu wa vihatarishi, ufuatiliaji na mfumo wa usimamizi wa taarifa;
- (e) Mfumo wa ndani wa udhibiti unaojitosheleza;
- (f) Mapitio huru ya mfumo wa usimamizi wa vihatarishi;
- (g) Mfumo jumuishi wa usimamizi wa Vihatarishi; na

(h) Mpango wa dharula juu ya vihatarishi.

1.6.1 Bodi na Menejimenti katika usimamizi wa chama

1.6.1.1 Majukumu ya Bodi ya chama

Bodi ya chama ina jukumu la usimamizi wa vihatarishi vinavyokikabili chama kama ifuatavyo:

- a) Kupitisha shughuli zote za mikakati ya kibiashara na sera muhimu za chama husika ikijumuisha mambo yote yanayohusiana na usimamizi wa vihatarishi;
- b) Kuhakikisha kwamba watendaji wakuu wa chama wanatekeleza hatua zote za udhibiti na usimamizi na sera zinazohusika katika usimamizi wa vihatarishi; na
- c) Kuhakikisha kwamba watendaji wakuu wana uwezo wa kutosha katika kusimamia shughuli za kibiashara zinazoendeshwa na chama.

Kwa maana hiyo, Wajumbe wote wa Bodi ya chama wanapaswa kuwajibika na kuelewa asili ya vihatarishi vyote vikubwa vilivyopo kwenye chama na kuhakikisha kwamba menejimenti inachukua hatua muhimu za kutambua, kupima, kufuatilia na kudhibiti vihatarishi hivyo. Kwa muktadha huo, Bodi ya chama inapaswa kupokea taarifa mara kwa mara kutoka kwa menejimenti inayoainisha asili, kiwango na ukubwa wa vihatarishi vinavyokabili chama chao, na kwa wakati huo, Bodi inapaswa kutoa sera na miongozo inayokubalika katika kusimamia vihatarishi hivyo.

1.6.1.2 Wajibu wa Menejimenti ya Chama

- a) Kutekeleza mikakati katika namna ya kuhakikisha ukomo unaohusiana na usimamizi wa vihatarishi unazingatiwa. Menejimenti inapaswa kuwa na maarifa na ujuzi wa kutosha kuhusiana na shughuli muhimu za biashara zao, ili kuhakikisha kwamba sera stahiki, viwango vya udhibiti, na mifumo ya ufuatiliaji wa vihatarishi vinakuwepo na kwamba mgawanyo wa majukumu kwa kila mmoja unajulikana ipasavyo.
- b) Kuanzisha mawasiliano na uelewa mpana wa mahitaji muhimu wa mfumo madhubuti wa ndani na viwango vya juu vya maadili. Ili kutimiza wajibu huo, menejimenti ya chama inapaswa kuhakikisha kuwa inaelewa kwa ufasaha mabadiliko na maendeleo katika sekta ya kifedha na shughuli zinazoendeshwa na chama, ikiwa ni pamoja na kuelewa mfumo wa udhibiti wa ndani mahususi katika usimamizi wa vihatarishi.

1.6.1.3 Kitengo cha usimamizi/msimamizi wa vihatarishi katika chama

Ili chama kiwe na udhibiti wa vihatarishi, kinapaswa kuwa na kitengo mahususi (kutegemeana na ukubwa wa shughuli zinazoendeshwa) au afisa wa chama atakayehusika katika kusimamia vihatarishi kwenye chama. Majukumu ya kitengo hicho au Afisa huyo yatakuwa ni:

- a) Kutambua vihatarishi vilivyopo na vitakavyoweza kujitokeza;

- b) Kutengeneza mfumo wa uchambuzi na upimaji wa vihatarishi;
- c) Kuanzisha sera, taratibu na mbinu za udhibiti wa usimamizi wa vihatarishi;
- d) Kutengeneza viwango himilivu vya vihatarishi kwa vitakavyopitishwa na Menejimenti na Bodi;
- e) Kufanya Ufuatiliaji wa viwango himilivu vya vihatarishi vilivyoidhinishwa na kukubalika; na
- f) Kutoa taarifa ya matokeo juu ya ufuatiliaji wa vihatarishi kwa Menejimenti na Bodi ya Chama.

1.6.2 Sera, kanuni, taratibu na ukomo/mipaka

Bodi ya chama na menejimenti wanapaswa kuandaa sera, kanuni na taratibu kuendana na mwongozo wa usimamizi wa vihatarishi vinavyokikabili chama. Iwapo vihatarishi vitabainishwa, sera, kanuni na taratibu za chama zitatoa mwongozo wa kukabiliana na vihatarishi hivyo kulingana na shughuli za kila siku za chama. Sera, Kanuni na taratibu za chama hazina budi:

- a) Kuwa na uwezo wa kutambua kwa wakati, kupima, kufuatilia, kudhibiti vihatarishi katika uwekezaji, biashara na shughuli nyingine muhimu za chama kwa ngazi ya miamala na chama kwa ujumla;
- b) Kuhakikisha kuwa vihatarishi vya kiuchumi vinatambuliwa kikamilifu na kujumuishwa katika mfumo wa chama wa usimamizi wa vihatarishi;
- c) Kuzingatia malengo makuu ya chama pamoja na uwezo wa kifedha wa chama;
- d) Kuzingatia mgawanyo wa majukumu katika uwajibikaji na utekelezaji wa shughuli za chama na kuhakikisha uwepo wa uwazi wa mgawanyo wa majukumu katika kusimamia vihatarishi;
- e) Kutambua na kushughulikia kwa haraka maeneo ya vihatarishi yaliyozidi viwango vya ukomo wa vihatarishi;
- f) Kufanya mapitio ya biashara na bidhaa mpya kwa kuweka pamoja mifumo ya usimamizi wa vihatarishi na bidhaa ili kuhakikisha kuwa chama kinasimamia na kudhibiti shughuli hizo kabla ya kuanzishwa; na
- g) Kujumuisha maelezo na hatua za mapitio ya sera, kanuni na mipaka ya maamuzi katika vihatarishi na kuzihuisha ipasavyo.

1.6.3 Upimaji toshelevu wa vihatarishi, ufuatiliaji na mfumo wa usimamizi wa taarifa

Chama kinapaswa kuwa na mfumo thabiti wa ufuatiliaji wa vihatarishi vilivyotambuliwa na kupimwa athari zake. Mfumo huo unatakiwa kusaidiwa na mfumo wa usimamizi wa taarifa za chama ili kuweza kutoa taarifa sahihi na kwa wakati kwa Bodi ya chama na Menejimenti kuhusiana na hali ya fedha, matokeo ya uendeshaji na taarifa za vihatarishi vinavyokikabili

chama, ikiwa ni pamoja na utoaji wa taarifa mara kwa mara kuhusiana na utekelezaji wa shughuli za kila siku za chama kwa kila ngazi za utawala.

Ili kuhakikisha uwepo wa mfumo thabiti wa upimaji, ufuatiliaji na usimamizi wa taarifa za chama, mambo yafuatayo ni muhimu kuzingatiwa:

- a) Mfumo wa chama wa ufuatiliaji wa vihatarishi na taarifa unapaswa kubainisha vihatarishi vyote vinavyokikabili chama;
- b) Vyanzo vya taarifa, mchakato wa upimaji na ufuatiliaji wa vihatarishi unapaswa kuandikwa kwa ufasaha na usahihi ili kutoa mwanya wa kupima ufanisi wake mara kwa mara;
- c) Kuhakikisha kuwa taarifa na mifumo mingine ya mawasiliano inashabihiana na shughuli za chama zenye mlengo wa ufuatiliaji wa vihatarishi na uzingatiaji wa mipaka/ukomo, malengo au madhumuni ipasavyo, kwa kulinganisha matokeo halisi na tarajiwa; na
- d) Utoaji wa taarifa kamili na kwa wakati kwa Bodi na menejimenti ya chama wenye kuwezesha kufanya maamuzi sahihibaada ya kutambua mwenendo hasi ndani ya Chama

1.6.4 Mfumo thabiti wa udhibiti wa ndani

Mfumo thabiti wa udhibiti wa ndani ni nyenzo muhimu katika udhibiti wa vihatarishi na usimamizi wa mali za chama. Kuanzisha na kusimamia mfumo wa udhibiti wa ndani unaojumuishwa mgawanyo wa majukumu na mipaka ya utendaji ni jukumu muhimu la menejimenti ya chama. Mfumo wa udhibiti wa ndani ukiwa imara na fanisi utasaidia utunzaji sahihi wa mali za chama, uzingatiwaji wa Sera, Sheria, Kanuni, Taratibu na Miongozo mbalimbali, pamoja na utoaji wa taarifa sahihi za fedha. Mfumo huu hauna budi kufanyiwa mapitio na mkaguzi wa ndani ambaye atatoa taarifa moja kwa moja kwenye Bodi ya chama husika. Vile vile, upungufu utakaobainishwa na mkaguzi wa ndani yanapaswa kuandikwa kikamilifu na kuwasilishwa kwenye menejimenti kwa ajili ya uboreshaji au marekebisho ya upungufu huo ili kuleta ufanisi katika mifumo ya udhibiti.

Ili kuhakikisha kuwa panakuwepo na ufanisi katika mfumo wa udhibiti wa ndani na hatua za ukaguzi, chama kinapaswa kuzingatia mambo yafuatayo:

- a) Mfumo wa udhibiti wa ndani unapaswa kuendana na aina na kiwango cha vihatarishi vinavyokikabili chama kwa kuzingatia shughuli zake;
- b) Muundo wa chama unapaswa kuweka mipaka ya kiutendaji na uwajibikaji kwa ajili ya ufuatiliaji, inayozingatia sera, kanuni na ukomo wa vihatarishi;
- c) Mfumo wa utoaji wa taarifa za chama unapaswa kuwa huru katika ngazi zote za udhibiti kulingana na mgawanyo wa majukumu na mipaka ya kiutendaji;

- d) Mfumo wa utoaji wa taarifa za fedha, matokeo ya utendaji na taarifa za usimamizi wa chama unapaswa kuaminika, kuwa sahihi na kutoa taarifa kwa wakati, na tofauti yoyote itakayobainika haina budi kufuatiliwa na kufanyiwa kazi mara moja;
- e) Kuwepo kwa taratibu za uzingatiaji wa Sheria na Kanuni;
- f) Mkaguzi wa ndani anapaswa kutoa maoni huru katika mfumo wa udhibiti wa ndani; na
- g) Kamati ya usimamizi inapaswa kufanya mapitio ya ufanisi wa mfumo wa ukaguzi wa ndani na shughuli mbalimbali za udhibiti mara kwa mara.

1.6.5 Mapitio huru ya mfumo wa usimamizi wa vihatarishi

Mwongozo wa usimamizi wa vihatarishi unapaswa kufanyiwa mapitio huru ya ufanisi ili kubaini uzingatiaji wa sera na taratibu za mwongozo huo wa chama. Mapitio hayo yanaweza kufanywa na Mkaguzi wa ndani, Mkaguzi wa nje au mtu yeyote au mamlaka ambayo inapaswa kuwa huru katika utekelezaji wa mwongozo huo na anapaswa kutoa taarifa moja kwa moja kwa Bodi au kamati iliyoteuliwa. Ili kuwepo ufanisi wa mapitio, mpitiaji anapaswa kuwa na nguvu kimamlaka, ujuzi na utaalumu kwamba matokeo na mapendekezo ya mapitio yake yatatekelezwa pasipo pingamizi. Mpitiaji huru, pamoja na mambo mengine, anapaswa kuzingatia mambo yafuatayo:

- a) Mwongozo wa usimamizi wa vihatarishi unaendana na chama pamoja na shughuli zake;
- b) Chama kina kitengo/afisa huru anayeshughulika na vihatarishi vya chama;
- c) Bodi na menejimenti ya chama inahusika katika hatua za usimamizi wa vihatarishi;
- d) Sera, udhibiti na kanuni zinazohusu usimamizi wa udhibiti wa vihatarishi zimeandikwa, zinajulikana na kuzingatiwa; na
- e) Chama kina watumishi wanaoelewa mfumo thabiti wa usimamizi wa udhibiti wa vihatarishi.

1.6.6 Mfumo jumuishi wa usimamizi wa vihatarishi

Vihatarishi havitakiwi kuangaliwa katika mtazamo/mlengo mmoja kwa kuwa kihatarishi kimoja kinaweza kusabishwa na au kusabisha kihatarishi kingine. Kwa hiyo, mwongozo wa usimamizi wa vihatarishi unatakiwa kutambua na kuakisi muingiliano wa vihatarishi wa shughuli zote za chama kwa ukamilifu. Wakati wa kutathmini na kusimamia vihatarishi, menejimenti inapaswa kuwa na uwezo wa kuangalia kwa upana vihatarishi vinavyokikabili chama. Hivyo, chama kinapaswa kuwa na mfumo utakaoangalia mahusiano ya vihatarishi vilivyopo kwenye shughuli za chama kwa ujumla.

1.6.7 Mpango wa dharura juu ya vihatarishi

Chama kinapaswa kuwa na utaratibu wa kubaini changamoto zilizopo mbeleni na kupanga jinsi ya kuzikabili katika muda muafaka na kwa ufanisi. Kwa mfano, shughuli za mpango wa

dharura zitajumuisha; mpango wa udhibiti wa majanga, mkakati wa kukabiliana na kesi, mkakati wa kukabiliana na ukwasi na mikakati inayojibu mabadiliko ya kisheria. Mpango wa dharura unapaswa kufanyiwa mapitio ya mara kwa mara ili kuhakikisha kuwa unajumuisha matukio yanayoweza kujitokeza na kuathiri shughuli za chama.

SEHEMU YA PILI**USIMAMIZI WA KIHATARISHI CHA MIKOPO****2.1 Utangulizi**

Mikopo ndiyo kitovu cha shughuli za Chama cha Ushirika wa Akiba na Mikopo. Hivyo, chama hakina budi kuweka sera madhubuti za usimamizi wa eneo hili ili kuhakikisha kuwa mikopo inayotolewa na chama inarejeshwa ipasavyo. Kwa kuzingatia hilo, Tume imeona umuhimu wa kuandaa ‘Mwongozo wa Usimamizi wa Vihatarishi’ ili kuviwezesha Vyama kuepukana na vihatarishi hivyo na hivyo kuviwezesha kufikia malengo yake.

Vihatarishi vya mikopo ni uwezekano wa wakopaji kutokuwa na nia au uwezo wa kulipa riba, mkopo au vyote viwili kwa mujibu wa mikataba au makubaliano ya ukopeshaji wa mkopo huo na kusababisha hasara kwa chama. Chanzo cha kihatarishi hiki ni kutokufuata taratibu katika mchakato wa utoaji na ufuatiliaji wa mikopo ikiwa ni pamoja na mrundikano wa mikopo kwa mtu mmoja, kikundi au taasisi zinazohusiana au kutokana

Vihatarishi vya mikopo vinaweza kusababishwa na au kusababisha kihatarishi kingine katika chama, na hivyo kuathiri shughuli za chama kwa ujumla; kwa mfano kihatarishi kutokana na mikopo mibaya kinaweza kusababisha vihatarishi vya ukwasi. Hivyo, chama kinapaswa kuwa makini na kuchukua hatua madhubuti katika kudhibiti vihatarishi.

Sehemu hii inaonesha misingi ya sera ya usimamizi wa vihatarishi vya mikopo ambayo kila chama kinapaswa kuwa nayo. Mwongozo umeainisha misingi inayokubalika ambayo imeeleza kwa kina, utaratibu wa ukopeshaji unaotakiwa kuandaliwa na kutekelezwa na vyama husika.

2.2 Wajibu wa Bodi na Menejimenti katika Kusimamia Vihatarishi**2.2.1 Wajibu wa bodi**

Bodi ya chama ina wajibu wa kuidhinisha na kufanya mapitio ya mikakati na sera za vihatarishi vya mikopo ya chama. Ni jukumu la Bodi kuhakikisha kuwa Mkakati wa kihatarishi cha mikopo unaweka wazi kwamba uhimilivu wa kihatarishi unapaswa kukubalika chamani kwa lengo la kufikia kiwango cha faida kinachotarajiwa kutokana na kihatarishi cha mikopo. Sera ya mikopo inapaswa kuwa toshelevu na inayojumuisha shughuli zote ambazo zina vihatarishi vya mikopo.

Majukumu mahususi ya Bodi ya chama katika usimamizi wa vihatarishi vya mikopo ni pamoja na;

- a) Kufafanua kwa ujumla uhimilivu wa viwango vya vihatarishi vinavyohusiana na mikopo,
- b) Kuhakikisha kwamba mipango thabiti, sera na taratibu za usimamizi wa vihatarishi vya mikopo zinaandaliwa na kutekelezwa,

- c) Kuhakikisha kwamba menejimenti na watendaji wengine wanaohusika na utoaji wa mikopo na usimamizi wa vihatarishi wanakuwa na ujuzi na weledi wa kutekeleza majukumu yao,
- d) Kuhakikisha kwamba vihatarishi muhimu vya mikopo vinazingatiwa katika viwango vinavyokubalika kuendana na mtaji wa chama,
- e) Kufanya mapitio ya vihatarishi kwa watu wa ndani pamoja na watu wenye uhusiano/ukaribu, ikijumuisha sera zinazohusiana nao,
- f) Kufahamu na kuvifanyia kazi vihatarishi vinavyozidi kiwango kinachotakiwa kusimamiwa na menejimenti,
- g) Kufanya mapitio ya mwenendo wa ubora wa mikopo na utoshelevu wa matengo ya hasara ya mikopo.
- h) Kubainisha mara kwa mara taarifa za usimamizi wa vihatarishi zinazotakiwa kutolewa na menejimenti kwenye Bodi, na
- i) Kuhakikisha kwamba mkaguzi wa ndani anafanya mapitio ya shughuli za mikopo ili kutathmini iwapo sera na taratibu za chama ni sahihi na zinatekelezwa.

2.2.2 Kamati ya mikopo

Kwa mujibu wa Kanuni ya 26 ya Kanuni za Huduma Ndogo za Fedha, kila chama kitapaswa kuchagua kamati ya mikopo ambayo itakuwa na jukumu la kusimamia shughuli za utoaji wa mikopo katika chama. Majukumu ya kamati ya mikopo katika usimamizi wa vihatarishi vya mikopo ni pamoja:

- a) Utekelezaji wa sera ya vihatarishi vya mikopo iliyoidhinishwa na Bodi;
- b) Ufuatiliaji wa vihatarishi vya mikopo ili kuhakikisha kuwa vihatarishi hivyo vinakuwa ndani ya ukomo uliowekwa na Bodi;
- c) Kupendekeza sera ya viwango vya mikopo na kuiwasilisha kwenye Bodi kwa hatua za uidhinishwaji; na
- d) Kupendekeza kiwango cha juu cha uidhinishaji wa mikopo utakaofanya kwa niaba ya kamati, ukomo wa mikopo mikubwa, viwango vya dhamana za mikopo, utaratibu wa ukaguzi wa mikopo, viwango vya vihatarishi katika mikopo, ufuatiliaji na tathmini, gharama za mikopo na uzingatiaji wa sheria na taratibu.

2.2.3 Menejimenti

Usimamizi wa vihatarishi vya mikopo utafanywa na Menejimenti kwa niaba ya Bodi ya Chama. Majukumu ya Menejimenti ni kuhakikisha kuwa sera, miongozo na taratibu zilizowekwa na Bodi zinafuatwa katika usimamizi wa vihatarishi vya mikopo. Majukumu mahususi ya menejimenti katika usimamizi wa vihatarishi vya mikopo ni pamoja na:

- a) Kuandaa sera ya mikopo na taratibu za usimamizi wa mikopo na kuiwasilisha kwenye Bodi ya chama kwa ajili ya kuidhinishwa;

- b) Kusimamia utekelezaji wa sera ya usimamizi wa vihatarishi katika mikopo;
- c) Kutengeneza na kutumia mfumo sahihi wa utoaji wa taarifa;
- d) Kufuatilia na kudhibiti aina na muundo wa mikopo inayotolewa na chama kwa kuzingatia matakwa ya Sheria na Kanuni;
- e) Kufuatilia ubora wa mikopo na kuhakikisha kuwa matengo ya mikopo mibaya yanawekwa;
- f) Kuhakikisha kuwa utafiti wa bidhaa mpya unafanyika kwa usahihi ili kuvitambua na kuvidhibiti vihatarishi vinavyoweza kujitokeza;
- g) Kuanzisha mfumo wa udhibiti wa ndani na kuweka utaratibu mzuri wa mamlaka na uwajibikaji;
- h) Kusimamia usambazaji wa sera na taratibu za usimamizi wa vihatarishi na taarifa ya usimamizi wa vihatarishi vya mkopo kwa watumishi wanaoshughulikia masuala ya mikopo; na
- i) Kuhakikisha ukaguzi wa ndani wa mfumo wa usimamizi wa vihatarishi vya mikopo unafanywa mara kwa mara.

2.3 Mkakati wa Uanzishaji na Uendelezaji wa Bidhaa

Chama kinachotaka kuanzisha bidhaa mpya kinatakiwa kufanya tathmini ya bidhaa hiyo kama itaisaidia kufikia malengo ya kifedha, kiushindani, kijamii na malengo ya chama kwa ujumla.

Endapo chama kitaona kuwa bidhaa inayokusudiwa kuanzishwa inaendana na malengo hayo, kitapaswa kufanya tathmini ya uwezo wake katika kushughulikia bidhaa mpya. Mambo ya kuzingatia wakati wa kufanya tathmini hiyo ni pamoja na uwezo wa watumishi, njia za utoaji huduma, mifumo ya usimamizi na mafunzo. Aidha, chama kitatakiwa kufanya tathmini juu ya athari za bidhaa mpya kwenye eneo la utoaji wa mikopo na ukwasi wa chama.

Taratibu za kuzingatia wakati wa kuanzisha bidhaa mpya ni:

i. Tathmini katika chama

- Kufanya tathmini ya uwezo wa chama na utayari katika kuanzisha bidhaa mpya, na
- Kufanya tathmini ya bidhaa mpya kwa kuzingatia bei, taratibu, udhibiti wa ndani, soko na usimamizi wa vihatarishi.

ii. Utafiti wa Masoko

- Kukusanya na kutathmini takwimu za masoko sinazohusiana na bidhaa mpya, kwa mfano, mahitaji ya bidhaa na hali halisi ya bidhaa zinazofanana na bidhaa mpya zinazotolewa na washindani, na

- Kufanya utafiti wa awali wa soko kwa kuangalia hali ya wateja wa chama waliopo na wanaotarajiwa.

iii. Sifa za bidhaa na Upatikanaji wake

- Kutoa maelezo ya bidhaa,
- Kutengeneza mfumo wa utoaji wa huduma, taratibu na mfumo wa usimamizi wa taarifa,
- Kufanya tathmini ya makadirio ya mapato na matumizi, na
- Kutoa ufafanuzi juu ya uzingatiwaji wa Sheria na Kanuni.

iv. Majaribio ya bidhaa

- Kufaafanua malengo ya majaribio ya bidhaa na ufuatiliaji wakati wa majaribio kulingana na malengo ya utendaji na makadirio ya kifedha;
- Kuweka vigezo vya majaribio ya bidhaa ikiwa ni pamoja na eneo, muda, na tarehe ya tathmini;
- Kufuatilia na kutathmini matokeo ya majaribio ya bidhaa; na
- Kuandaa taarifa ya matokeo ya majaribio, ikilinganishwa na matarajio, kile walichojifunza, mifumo ya usimamizi na mpango wa utekelezaji.

v. Utoaji wa bidhaa

- Kutoa taarifa kwa wanachama juu ya bidhaa mpya iliyofanyiwa majaribio;
- Kuingiza bidhaa mpya sokoni;
- Kuandaa bajeti ya utoaji wa huduma, ratiba na mfumo wa ufuatiliaji;
- Kuweka mfumo wa utoaji wa bidhaa, kukamilisha mwongozo wa utoaji wa huduma, na kutoa mafunzo kwa watendaji wa chama juu ya bidhaa husika; na
- Kufuatilia na kutathmini mchakato wa utoaji wa bidhaa mpya na kufanya maboresho ya huduma kulingana na matokeo ya tathmini.

2.4 Sera, Taratibu na Mipaka/Ukomo

2.4.1 Sera ya Mikopo

Sera ya mikopo ni nyenzo muhimu katika usimamizi wa vihatarishi vya mikopo na hutoa msingi mzuri wa usimamizi wa mikopo katika chama. Sera ya mikopo inapaswa kuweka vigezo na miongozo ya utoaji, ufuatiliaji na usimamizi wa mikopo katika ngazi ya mtu binafsi na mikopo yote ya chama kwa ujumla. Katika kushughulikia masuala yote muhimu ya mikopo, sera ya mikopo inapaswa kujumuisha mambo yafuatayo:

- a) Aina za mikopo inayotolewa, riba, malengo ya faida, muda wa ukomo wa marejesho ya mikopo viwango vya juu vya kuhudumia deni kwa kila aina ya mkopo;
- b) Kiwango cha juu cha jumla ya mikopo inayotolewa kwa kuzingatia uwiano wa mikopo kwa amana au hisa za hiari kwa Vyama vyenye Leseni daraja A au asilimia ya mtaji;
- c) Ukomo wa utoaji wa mikopo kwa kuzingatia sekta, aina ya mkopaji na aina ya bidhaa;
- d) Aina za dhamana zinazokubalika kwa kuzingatia uwiano wa thamani ya mkopo kwa thamani ya dhamana na vigezo vinavyokubalika kwa udhamini.
- e) Mipaka ya uidhinishaji wa mikopo;
- f) Ukasimishwaji wa mamlaka ya uidhinishaji wa mkopo kwa watendaji wa chama;
- g) Taratibu za uhakiki wa maombi ya mikopo pamoja na uidhinishaji wa mikopo;
- h) Uainishaji na usimamizi wa matatizo katika mikopo na kufanya matengo ya mikopo mibaya;
- i) Utoaji wa taarifa zinazohusiana na mikopo kama vile utakatishaji wa fedha haramu na uzingatiwaji wa matakwa ya kisheria kwa waombaji wa mikopo;
- j) Utaratibu wa ukusanyaji wa mikopo; na
- k) Chama kinapaswa kuhakikisha kuwa sera na taratibu za kusimamia mikopo zinatayarishwa kwa kuzingatia matakwa ya Sheria, Kanuni na Miongozo inayotolewa na Mrajis wa Vyama vya Ushirika. Ili kuwa na ufanisi, sera ya mikopo inatakiwa kuwasilishwa kwa wahusika wote ndani ya chama ili kutekeleza taratibu zilizoainishwa kwenye sera. Aidha, sera ya mikopo itatakiwa kufanyiwa marekebisho mara kwa mara ili kuendana na mabadiliko ya ndani na nje ya chama.

2.4.2 Mgawanyo wa majukumu

Uandaaji wa Sera ya Mikopo, uwekaji wa mipaka katika mikopo, ufuatiliaji wa mikopo na upitiaji wa nyaraka mbalimbali zinazohusiana na mikopo ni kazi ambazo zinapaswa kufanywa na watu tofauti na waliopo kwenye kitengo cha mikopo cha chama husika. Kwa Vyama ambavyo ni vidogo na vinashindwa kufuata utaratibu huu, vitatakiwa kuweka utaratibu mzuri ili kudumisha nidhamu katika usimamizi wa mikopo na hivyo kuzuia migongano ya kimaslahi.

2.4.3 Bidhaa za mikopo

Chama kitapaswa kuwa na nyaraka ambazo zitaainisha aina ya bidhaa za mikopo zitakazotolewa na chama. Menejimenti ya chama ni lazima iwe na uelewa mzuri juu ya bidhaa zinazotolewa na chama na kusimamia vihatarishi vilivyopo na vinavyoweza kutokea. Pia, chama kitapaswa kuainisha ukomo na muda wa mikopo. Menejimenti ya chama itapaswa

kufanya utafiti wa bidhaa mpya na kuiwasilisha kwenye Bodi ya chama kwa ajili ya kuidhinishwa kabla ya kuwasilishwa kwa wanachama.

2.4.4 Utaratibu wa utoaji wa mikopo

Chama kitatakiwa kuwa na sera ambazo zimeainisha vigezo na utaratibu wa utoaji wa mikopo. Vigezo hivyo vitapaswa kujumuisha sifa za wakopaji, lengo la mkopo na chanzo cha kulipa mkopo huo. Chama kinatakiwa kuwa na taarifa za kutosha kuhusiana na sifa za wakopaji ili kuwezesha kufanya tathmini ya vihatarishi vya wakopaji husika.

Sera katika eneo la utoaji wa mikopo inatakiwa kuanisha mambo yafuatayo:

- a) Madhumuni na chanzo cha ulipaji mikopo;
- b) Sifa za mkopaji;
- c) Hali ya vihatarishi vya mkopaji na athari zake kwenye sekta husika na Uchumi kwa ujumla;
- d) Historia ya mkopaji kuhusu ulipaji na uwezo wake wa kifedha;
- e) Taarifa za mkopaji kutoka kwenye mfumo wa taarifa za wakopaji (*Credit Reference Bureau*);
- f) Uwezo wa kuwajibika kisheria kwa dhamana zilizowekwa na mkopaji;
- g) Kwa mikopo ya biashara, ni kuangalia utaalumu wa biashara wa mkopaji na sekta ya kiuchumi ya mkopaji;
- h) Masharti na vigezo vya mkopo pamoja na masharti yanayoweza kubadilika kutokana na mabadiliko katika vihatarishi vya mkopo husika; na
- i) Utoshelevu na usimamizi wa dhamana za wakopaji.

Mamlaka ya ukopesaji yaliyokasimishwa kwa Menejimenti ya chama ni lazima yawe kwa maandishi. Ni muhimu kujumuisha taratibu za utoaji wa taarifa kwa kamati mbalimbali na maafisa wanaoshughulikia mikopo.

Aidha, usimamizi wa utaoaji wa mikopo unapaswa kubainishwa ili kujiridhisha kama taratibu hizo zimezingatiwa. Vilevile, mikopo inayotolewa kwa Wajumbe wa Bodi na watendaji wa chama haina budi kuzingatia taratibu za utoaji wa mikopo zilizowekwa na chama.

2.4.5 Ufuatiliaji wa wakopaji

Chama kinapaswa kuwa na mfumo wa ufuatiliaji wa hali ya mikopo iliyotolewa. Viashiria vya hali ya mikopo vinapaswa kuanishwa na kufuatiliwa ili kukiwezesha chama kubaini changamoto zinazojitokeza na kuzitolea taarifa. Viashiria hivyo vitakuwa katika maeneo yafuatayo:

a) Hali ya kifedha na kibiashara

Chama kinapaswa kufanya tathmini ya hali ya kifedha, mtaji na uwezo wa kibiashara wa mkopaji.

b) Mwenendo wa hesabu za mkopaji

Chama kinapaswa kufuatilia marejesho ya mkopo na malipo ya riba na shughuli za mkopaji.

c) Makubaliano ya Mkopo

Chama kinapaswa kufuatilia utekelezaji wa makubaliano yaliyopo kwenye mkataba wa mkopo.

d) Uthaminishaji wa dhamana za mikopo

Chama kinapaswa kuthaminisha dhamana za mikopo mara kwa mara ili ziendane na mabadiliko ya soko. Kwa mfano, endapo dhamana ya mkopo ni mali au hisa, chama kitapaswa kuthaminisha dhamana hizo ili ziendane na mabadiliko ya soko. Aidha, kama dhamana ya mkopo ni bidhaa za mkopaji, chama kitatakiwa kufanya ukaguzi wa bidhaa hizo na kutathmini thamani yake.

e) Tathmini ya nje

Chama kinatakiwa kushirikiana na taasisi nyingine katika kufanya tathmini ya uwezo wa wakopaji katika urejeshaji wa mikopo. Kwa mfano, mfumo wa upashanaji wa taarifa za wakopaji kwa taasisi za kifedha (*credit reference bureau*).

f) Mabadiliko yasiyotarajiwa

Chama kinapaswa kutambua kuwa kuna uwezekano wa kutokea mabadiliko yasiyotarajiwa ambayo yanaweza kuathiri uwezo wa mkopaji kurejesha mkopo wake.

Katika ufuatiliaji wa viashiria vilivyotajwa hapo juu, chama kitapaswa kufuatilia matumizi ya fedha za mkopo kama zimetumika kwa kuzingatia madhumuni yaliyokusudiwa. Endapo mkopaji atatumia fedha za mkopo kinyume na madhumuni ya mkopo, chama kitapaswa kuainisha hatua za kumchukulia mkopaji huyo.

2.4.6 Dhamana ya mikopo

Vyama hutumia mbinu mbalimbali katika kupunguza vihatarishi vya mikopo. Mbinu hizo ni pamoja na dhamana, wadhamini na kufanya marejesho ya mkopo kupitia amana za wakopaji.

Uwekaji wa dhamana juu ya mikopo iliyotolewa na chama husaidia kupunguza au kuondoa kabisa vihatarishi vinavyoweza kuathiri utoaji wa mikopo katika chama.

Chama kinapaswa kuzingatia mambo yafuatayo:

- a) Kufanya tathmini ya uwezo wa mkopaji kulipa mkopo na siyo kutumia dhamana kama kigezo cha kutoa mkopo;
- b) Ni muhimu kuzingatia masuala ya Kisheria. Nyaraka zote zitakazotumika katika uwekezaji wa dhamana hazina budi kuzingatia masuala ya Kisheria kwa pande zote mbili;
- c) Chama kinapaswa kuwa na Mwongozo juu ya aina za dhamana zinazokubalika;
- d) Chama kinapaswa kuhahakikisha kuwa dhamana zinazowekwa ni kamilifu kwa mujibu wa sheria;
- e) Chama kinapaswa kuwa na hati za umiliki za dhamana zilizowekwa, kwa mfano hati ya usajili, haki ya kuuza au kubadilisha umiliki na kuhakikisha kuwa zinakidhi matakwa ya Kisheria;
- f) Chama kinapaswa kuweka taratibu za kufilisi dhamana baada ya muda kukamilika; na
- g) Chama kinapaswa kufanya tathmini ya thamani ya dhamana zilizowekwa kila mwaka ili kuangalia kama dhamana hizo bado zina thamani inayotakiwa.

2.4.7 Mfumo wa ndani wa upimaji wa vihatarishi

Namna bora ya kufuatilia ubora wa mikopo ni kwa kuweka mfumo wa ndani wa upimaji wa vihatarishi. Mfumo mzuri wa ndani wa upimaji wa vihatarishi utawezesha kutofautisha viwango vya vihatarishi vya mikopo vilivyopo kwenye chama. Hii itawezesha kuainisha sifa za mikopo, mikopo yenye matatizo (mikopo mibaya) na utoshelevu wa matengo ya mikopo mibaya.

Mfumo wa ndani wa upimaji wa vihatarishi huainisha mikopo kwenye makundi kwa lengo la kuainisha mikopo iliyopo hatarini. Mfumo wa upimaji wa vihatarishi utaandaliwa kwa kutegemea makundi mbalimbali kutoka katika hali inayoridhisha hadi isiyoridhisha ili kuwezesha kubaini kwa vihatarishi vinavyoweza kujitokeza.

Wakati wa uandaaji wa mfumo wa ndani wa upimaji wa vihatarishi, chama kitatakiwa kupima vihatarishi vya mkopo kwa mkopaji pamoja na vihatarishi vya mkopo husika.

Upimaji wa ndani wa vihatarishi ni muhimu katika ufuatiliaji na udhibiti wa vihatarishi vya mikopo. Ili kuwezesha utambuzi wa vihatarishi mapema, mfumo wa ndani wa upimaji wa vihatarishi wa chama unatakiwa kutoa tahadhari ya uwepo au kutokea kwa vihatarishi katika mikopo iliyotolewa, kwa mfano hali ya kifedha na kibiashara ya mkopaji, mwenendo wa mkopaji katika kuzingatia masharti ya mkopo na thamani ya dhamana.

Chama kitatakiwa kuchukua hatua zaidi katika kufuatilia mikopo ambayo ipo katika makundi yasiyoridhisha kwa kuwatembelea wakopaji mara kwa mara na kufanya tathmini ya hali ya mikopo hiyo.

Upimaji wa vihatarishi utasaidia kujua mwenendo wa mikopo iliyotolewa na kuipanga kwenye makundi kulingana na hali ya vihatarishi. Upimaji wa mara kwa mara utasaidia kujua

hali halisi ya mikopo na kusaidia kuhamisha mikopo kutoka katika kundi lisiloridhisha kwenda kwenye kundi linaloridhisha au kutoka katika linaloridhisha kwenda kwenye lisiloridhisha.

2.4.8 Usimamizi wa mikopo mibaya

Sera ya mikopo inapaswa kuweka taratibu za kushughulikia mikopo mibaya. Utambuzi wa mikopo mibaya mapema ni muhimu na unarahisisha kuchukua hatua na kudhibiti uwezekano wa kupoteza fedha za chama.

Sera inapaswa kuainisha utaratibu wa kubaini siku ambazo mikopo umecheleweshwa. Sera inapaswa kuainisha taratibu za kuongeza muda wa marejesho, ufutaji wa mikopo na kutoa mikopo ya ziada kwa wakopaji waliopo. Aidha, sera inapaswa kuanisha taratibu za uidhinishaji.

Sera ya mikopo inapaswa kuainisha taratibu za ufuatiliaji wa mikopo na utoaji wa taarifa kwa menejimenti na Bodi ya chama. Sera haina budi kuweka taratibu za uwekaji wa madaraja ya mikopo (*loan classification*) na matengo ya mikopo (*loan provision*).

2.4.9 Miamala kati ya chama na taasisi nyingine za kifedha

Miamala kati ya chama na Taasisi nyingine za kifedha inaweza kusababisha vihatarishi katika mikopo. Sera ya miamala kati ya chama na taasisi nyingine za kifedha inapaswa kuainisha mambo yafuatayo:

- a) Mipaka kati ya chama na taasisi nyingine za kifedha; na
- b) Njia zitakazotumika kufanya malinganisho ya miamala kati ya chama na taasisi nyingine za kifedha.

2.4.10 Matengo na taratibu za kufuta mikopo mibaya

Sera ya mikopo inapaswa kueleza utaratibu utakaotumika katika kufanya matengo ya mikopo yote. Hii haina budi kuzingatia Viwango vya Kimataifa vya Uhasibu (... IFRS) pamoja na Kanuni za Huduma Ndogo za Fedha za mwaka 2019.

2.5 Upimaji na Ufuatiliaji wa Vihatarishi vya Mikopo

2.5.1 Upimaji wa vihatarishi vya mikopo

Chama kinapaswa kuweka taratibu za kupima vihatarishi kwenye bidhaa mbalimbali za mikopo ili kukiwezesha kufanya maamuzi sahihi katika kudhibiti vihatarishi.

Upimaji wa vihatarishi unapaswa kuzingatia aina za mikopo inayotolewa, muda wa mikopo, uwepo wa dhamana au wadhamini kwa mikopo iliyotolewa. Chama kitapaswa kufanya tathmini ya uchumi kwa ujumla au sekta fulani ili kuweka mpango wa dharura wa kudhibiti vihatarishi vinavyoweza kujitokeza nje ya chama.

Namna bora ya kufuatilia ubora wa mikopo ni kuweka mfumo wa ndani wa upimaji wa vihatarishi. Mfumo wa ndani wa upimaji vihatarishi ni njia nzuri ya kutofautisha viwango vya

vihatarishi vya mikopo katika chama. Hii itasaidia katika kuainisha sifa za mikopo, mikopo mibaya na matengo ya mikopo mibaya.

Kwa kawaida, mfumo wa upimaji wa vihatarishi vya mikopo katika chama huainisha sifa za mikopo na kuiweka kwenye makundi. Makundi hayo ni: kundi la kawaida, angalizo, chini ya kiwango, mashaka na hasara.

2.5.2 Usimamizi wa Mikopo

Usimamizi wa mikopo ni muhimu ili kuhakikisha usalama wa mikopo. Ni jukumu la Bodi ya chama kuweka Kitengo cha usimamizi wa mikopo ambacho kitakuwa na jukumu la kusimamia na kufuatilia mikopo yote iliyotolewa na chama. Hii itakuwa ni pamoja na utunzaji wa taarifa za mikopo, kuandaa vigezo na masharti, na ulinzi wa dhamana za mikopo zilizowekwa na wakopaji. Majalada ya mikopo yatapaswa kuwa na taarifa zifuatazo:

- i. Maombi ya mkopo;
- ii. Ushahidi wa idhini;
- iii. Taarifa za kifedha za hivi karibuni za mkopaji;
- iv. Kumbukumbu na tarehe ya kupitia maombi ya mikopo;
- v. Kumbukumbu za dhamana za mikopo;
- vi. Kumbukumbu za vigezo na masharti ya mkopo;
- vii. Ushahidi wa dhamana iliyothibitishwa na kusajiliwa Kisheria na utunzaji wake; na
- viii. Tathmini ya ndani (*internal rating*).

Wakati wa kuandaa taratibu za usimamizi wa mikopo, Chama kitapaswa kuzingatia Sheria, Kanuni na Miongozo mbalimbali ya chama. Mgawanyo wa majukumu kati ya waidhinishaji wa mikopo na wasimamizi wa mikopo unapaswa kuzingatiwa.

Usimamizi endelevu wa mikopo ni muhimu katika mchakato wa utoaji wa mikopo. Usimamizi wa mikopo ni kazi inayofanywa ili kusaidia kudhibiti utoaji na ufuatiliaji wa mikopo. Kitengo kinachofanya kazi ya usimamizi wa mikopo kitakuwa na majukumu yafuatayo:

- a) **Utunzaji wa kumbukumbu:** Kuhakikisha nyaraka zote muhimu zinazohusiana na mikopo zimekamilika (mikataba ya mkopo, dhamana, wadhamini) kulingana na vigezo na masharti yaliyopo. Nyaraka ambazo hazijawasilishwa zinapaswa kufuatiliwa;
- b) **Utoaji wa mikopo:** Kitengo cha usimamizi wa mikopo kinapaswa kuhakikisha kwamba mikopo iliyotolewa imeidhinishwa. Mikopo itolewe baada ya kusainiwa kwa mikataba ya mikopo na kuwasilishwa kwa hati ya dhamana za mikopo kama ni zaidi ya akiba na amana zilizopo chamani;

- c) **Ufuatiliaji wa mikopo:** Mara baada ya mkopo kuidhinishwa na kutolewa, utatakiwa kufuatiliwa. Hii ni pamoja na kumfuatilia mkopaji ili kuhakikisha kwamba anatekeleza masharti ya mkataba; kuainisha dalili za ukiukwaji wa masharti; kufanya uthaminishaji wa dhamana za mikopo mara kwa mara na ufuatiliaji wa marejesho kwa wakati;
- d) **Marejesho ya mikopo:** Wakopaji wanatakiwa kufahamishwa muda na wakati ambao watatakiwa kufanya marejesho ya mikopo yao. Endapo mkopaji atashindwa kurejesha mkopo au atachelewa kufanya marejesho, atatakiwa kutoa taarifa kwa uongozi wa chama. Chama kinapaswa kutunza kumbukumbu sahihi mara baada ya kupokea marejesho ya mkopo;
- e) **Utunzaji wa majalada ya mikopo:** Chama kinapaswa kuweka mwongozo wa utunzaji wa majalada ya mikopo. Majalada ya mikopo hayapaswi kuwa na mawasiliano ya mkopaji tu bali pia taarifa za kifedha za mkopaji na taarifa za marejesho ya mikopo; na
- f) **Nyaraka za Dhamana:** Chama kinapaswa kuhakikisha kuwa nyaraka zote za dhamana zinatunzwa sehemu salama ambayo haziwezi kuharibiwa kwa mfano kuungua moto, kuibiwa, n.k. Aidha, chama kinatakiwa kuwa na daftari la usajili wa dhamana na udhibiti wa nyaraka hizo;

Chama kinapaswa kuwa na utaratibu wa kufuatilia na kutathmini bima za mikopo au dhamana za mikopo iliyotolewa. Aidha, chama kitapaswa kufanya uhakiki wa usalama wa nyaraka mara kwa mara.

Kwa upande wa Vyama vidogo ambavyo vitashindwa kuwa na kitengo cha usimamizi wa mikopo kwa kushindwa kumudu gharama, vinatakiwa kuwa na mtu mmoja ambaye atashughulikia masuala ya mikopo kama vile utunzaji nyaraka za mikopo, kutoa mikopo, ufuatiliaji wa wakopaji na kutoa taarifa kwa Meneja wa chama.

2.5.3 Utoaji wa Taarifa za Vihatarishi

Taarifa za vihatarishi vya mikopo zinatakiwa kutolewa kwenye Bodi na Menejimenti ya chama. Taarifa hizo zinatakiwa kuwa na uhalisia na kutolewa kwa wakati. Aidha, taarifa hizo zinatakiwa ziwe zinahusu shughuli za mikopo, kwa mfano:

- a) Vihatarishi katika biashara, bidhaa na sekta kwa ujumla;
- b) Vihatarishi vinavyotokana na wadau kama vile wateja binafsi, makampuni na taasisi nyingine za kifedha;
- c) Vihatarishi vinavyohusiana na wakopaji wakubwa, wakopaji wenye mahusiano au vikundi vya wakopaji;
- d) Mikopo mibaya kwa kuzingatia aina ya mikopo husika ikionesha kiasi kilichocheleweshwa;
- e) Mikopo mibaya iliyobadilishiwa masharti kwa kipindi fulani;

2.5.4 Mfumo wa usimamizi wa taarifa

Chama kinapaswa kuwa na mfumo wa usimamizi wa taarifa ambao utawezesha Bodi na Menejimenti ya chama kupata taarifa za uhakika ambazo zitaaidia kuchukua hatua katika kudhibiti vihatarishi vya mikopo. Mfumo huo unatakiwa:

- a) Kuruhusu kufanyika kwa tathmini ya mikopokwa mfano, mfumo unatakiwa kutoa mchanganuo wamikopo kwa aina, muda, mahali/eneo analoishi mkopaji, aina ya dhamana au taarifa nyingine yoyote kulingana na mahitaji ya chama;
- b) Kufafanua masharti ya mkopo (viwango vya riba, ratiba ya marejesho, aina ya dhamana au mdhamini) na kutoa taarifa ya marejesho ya mkopo;
- c) Kuruhusu kuunganishwa kwa mikopo kwa kuzingatia wateja, sekta, eneo la kijiografia au muda ili kuwezesha kufanyika kwa uchambuzi wa mikopo;
- d) Kuruhusu kuainisha vihatarishi katika mikopo;
- e) Kuwezesha kupanga mikopo katika makundi ili kusaidia kuanisha kiwango cha matengo kinachotakiwa kwa kila kundi na mikopo yote kwa ujumla;
- f) Kutoa taarifa ya mapato ya riba ambayo haijakusanywa kutokana na mikopo ambayo haijarejeshwa; na
- g) Kutoa taarifa za akaunti za mikopo ambazo miamala haijakamilika.

2.6 Udhibiti wa Ndani na Ukaguzi

Chama kinapaswa kuwa na mfumo huru wa udhibiti wa ndani kwa ajili ya kufanya tathmini ya hali ya vihatarishi vya mikopo ili kuisaidia Bodi ya chama kujua kama mfumo wa udhibiti wa vihatarishi vya mikopo unafanya kazi ipasavyo.

Matokeo ya ukaguzi yanatakiwa kuwasilishwa kwenye Bodi na Menejimenti ya chama. Ukaguzi unatakiwa kutoa taarifa sahihi ambazo zitaiwezesha Bodi na Menejimenti ya chama kufanya tathmini ya hali ya mikopo.

Mapitio ya mchakato wa utoaji wa mikopo unapaswa kujumuisha uchambuzi wa miongozo mbalimbali itakayotumiwa katika utoaji wa mikopo pamoja na kupitia hatua za uombaji, tathmini, uidhinishwaji, ufuatiliaji, ukusanyaji na udhibiti wa mikopo.

Timu ya ukaguzi wa ndani inapaswa kuhakikisha yafuatayo:

- a) Taratibu za utoaji wa mikopo zinafuatwa;
- b) Vihatarishi vya mikopo vipo katika viwango vinavyokubalika Kisheria na mipaka iliyowekwa na Bodi ya chama;
- c) Uidhinishaji wa mabadiliko makubwa katika mchakato wa/taratibu za usimamizi wa vihatarishi;
- d) Kuwepo kwa uhakiki endelevu wa taarifa sahihi zinazotumiwa kwenye mfumo wa ndani wa upimaji vihatarishi;

- e) Sera ya mikopo na taratibu za utoaji wa mikopo zinazingatiwa;
- f) Mfumo wa ndani wa upimaji wa vihatarishi unazingatiwa; na
- g) Uanishwaji wa maeneo yenye mapungufu kwenye usimamizi wa vihatarishi.

Ukaguzi wa ndani unapaswa kufanywa angalau mara nne kwa mwaka. Ukaguzi wa ndani unatakiwa kuainisha maeneo dhaifu katika usimamizi wa vihatarishi pamoja na kubaini udhaifu katika mchakato wa usimamizi wa hatari na upungufu uliopo kwenye sera na taratibu za usimamizi wa mikopo.

SEHEMU YA TATU**KIHATARISHI CHA MKAKATI****3.1 Utangulizi**

Kihatarishi hiki kinatokana na chama kushindwa kutekeleza ipasavyo mpango biashara, mpango mkakati na kwa ujumla kutakuwa na maamuzi sahihi katika mgawanyo wa rasilimali, na kutoendana na mabadiliko ya mazingira ya kibiashara na hatimaye kupata athari kwenye Mapato na au mtaji.

Vihatarishi vinaweza kutokana na:

- a) Kutolingana kwa mkakati na malengo ya chama;
- b) Kutoandaliwa kwa Mkakati wa mpango wa maendeleo na hivyo kushindwa kufikia malengo ya chama;
- c) Kutokuwepo na rasilimali kwa ajili ya kufanyia biashara;
- d) Rasilimali kutotumika kwa kuzingatia malengo ya chama; na
- e) Utekelezaji wa shughuli za chama usiozingatia ubora.

3.2 Vyanzo vya Ujumla vya Vihatarishi vya Kimkakati

Vihatarishi vya Kimkakati vinaweza kutokea kwa njia mbalimbali kutegemeana na mazingira ya chama husika. Vyanzo vya ujumla vya vihatarishi hivyo ni kama vifuatavyo:

- a) Ushindani – kuingia kwa wafanyabiashara na bidhaa mpya zinazoshabihiana na zile za SACCOS;
- b) Teknolojia – mabadiliko ya kitekinolojia;
- c) Kutegemea kufanya biashara na wanachama wachache;
- d) Sababu za kiuchumi kama vile kupanda au kushuka kwa hali ya maisha, mabadiliko ya gharama za fedha, n.k.;
- e) Mabadiliko ya Sheria;
- f) Kutokuwa na utaratibu mzuri wa kufanya kazi;
- g) Kutokuwa na utaratibu mzuri wa utoaji taarifa na kufanyika kwa maamuzi; na
- h) Kushindwa kudhibiti uwekezaji katika shughuli nyinginezo nje ya madhumuni makuu ya chama, kwa mfano; Ardhi na Majengo.

3.3 Wajibu wa Bodi na Menejimenti

Wajumbe wa Bodi na Menejimenti ya chama ni muhimu sana katika kusimamia mfumo imara wa kudhibiti vihatarishi vya kimkakati. Bodi inawajibika kudhibiti vihatarishi vya kimkakati ikiwa ni pamoja na kuweka mpango mkakati wa kudhibiti vihatarishi kwa Chama na kufanya mapitio ya utekelezaji wake. Menejimenti ina jukumu la kuhakikisha kuwa

kunakuwepo na mkakati thabiti wa kudhibiti vihatarishi vya kimkakati ambao utatekelezwa ili kuleta mwelekeo wa maono ya Bodi kupitia sera mbalimbali za chama.

Ili kufanikisha hilo, Menejimenti ya chama inatakiwa kutambua aina/asili na ngazi ya vihatarishi vinavyohusiana na utekelezaji wa mpango mkakati wa chama na jinsi gani vihatarishi hivyo vinaweza kuathiri utekelezaji wa mkakati wa biashara ndani ya chama.

3.3.1 Wajibu wa Bodi katika kudhibiti Vihatarishi

Wajibu wa wajumbe wa Bodi katika kusimamia vihatarishi vya kimkakati ni pamoja na:

- a) Kuweka malengo ya Chama, misingi ya maadili na maono ya chama ili kuhakikisha kuwa yanatekelezwa kikamilifu na kwa ufanisi katika ngazi zote za chama;
- b) Kuhakikisha kuwa utekelezaji wa mwongozo wa udhibiti wa vihatarishi unaendana na mpango mkakati wa chama; na
- c) Kuhakikisha kuwa mfumo mzima wa utambuzi na udhibiti wa vihatarishi vya kimkakati unasimamiwa ipasavyo katika ngazi zote na unalingana na mpango mkakati wa maendeleo ya biashara.

3.3.2 Wajibu wa menejimenti

Menejimenti ya chama itakuwa na majukumu yafuatayo:

- a) Kuanzisha na kutekeleza mfumo wa usimamizi na udhibiti wa vihatarishi vya kimkakati kwa kuzingatia vigezo na viwango vilivyowekwa na Bodi;
- b) Kusaidia Bodi katika kutengeneza mikakati ya maendeleo ili kukidhi malengo mahsusuni ya kimkakati na malengo ya jumla ya chama;
- c) Kuweka mpango wa utekelezaji wa mpango mkakati wa chama;
- d) Kuhakikisha kwamba mpango mkakati uliopitishwa na kuidhinishwa unatekelezwa kwa ufanisi;
- e) Kutekeleza kwa ufanisi mfumo wa tathmini ya matokeo ya shughuli za chama; na
- f) Kuhakikisha kwamba mambo ya kimkakati na vihatarishi muhimu vinavyotokana na mabadiliko ya kimazingira au utekelezaji wa mpango mkakati wa chama vinatolewa taarifa kwa Bodi mara kwa mara na kwa wakati.

3.4 Sera, Taratibu na Ukomo

3.4.1 Mchakato wa mpango mkakati

Utengenezaji wa mpango mkakati wa chama usio na viwango vinavyokubalika unasababisha Chama kuwa katika hali ya hatari katika utekelezaji wa mpango huo. Kila chama kinatakiwa kuandaa mpango mkakati unaojitosheleza ambao utakwenda sambamba na makisio ya mapato na matumizi. Mpango mkakati utasaidia kuainisha malengo mahsusuni ya vipaumbele na njia bora zinazoweza kufikia malengo yaliyowekwa kwa mujibu wa vipaumbele.

Kila chama kinatakiwa kuzingatia ushirikishwaji katika ngazi zote. Ili kuwa na mpango mkakati mahsusi na unaotekelezeka, unatakiwa kuzingatia yafuatayo:

- a) Uwezeshaji na ushirikishwaji wa Bodi, kamati mbalimbali na menejimenti ya chama;
- b) Utoshelevu wa taarifa zitakazosaidia uchambuzi wa masuala ya kiuchumi, hali ya chama ukilinganisha na washindani, hali halisi ya masoko, mahitaji ya wanachama na mengineyo;
- c) Uthabiti (*consistency*) wa mpango wa uendeshaji kwa kulinganisha na mkakati na malengo ya chama; na
- d) Upimaji wa matokeo ya mpango mkakati kwa kuangalia hali halisi ya utekelezaji ukilinganisha na mpango mkakati uliopita.

3.4.2 Mambo ya kuzingatia katika uandaaji wa mpango mkakati

Bodi ya chama inatakiwa kuhakikisha mambo yafuatayo yanazingatiwa katika kuandaa mpango Mkakati wa kudhibiti vihatarishi:

- a) Malengo na madhumuni ya chama;
- b) Uchambuzi wa masuala ya kiuchumi, kijamii, kiteknolojia na mazingira ya ushindani yanayohusiana na chama;
- c) Mahitaji ya wanachama pamoja na bidhaa zitolewazo chamani;
- d) Tathmini ya kina kuhusiana na mfumo wa biashara inayofanyika ikiwa ni pamoja na;
 - Tathmini kuhusu mapato na matumizi pamoja na hali ya fedha katika chama,
 - Wanachama na fungamano la pamoja, uwezo wa ushindani na mpangilio wa masuala ya kiutawala, na
 - Udhibiti wa vihatarishi na uwezo wa kiutendaji;
- e) Kuwa na tathmini huru ya mkaguzi wa nje, mapitio ya uendeshaji, taarifa ya mkaguzi wa ndani, taarifa za ukaguzi wa wasimamizi (kutoka Tume) na taarifa nyinginezo kutoka kwa wadau;
- f) Kuwa na mfumo wa usimamizi unaojumuisha usimamizi kwa mujibu wa matakwa ya kisheria pamoja na mwongozo wa utekelezaji;
- g) Kuwepo kwa ukomo wa uhimilivu wa vihatarishi katika uendeshaji wa chama; na
- h) Tathmini ya rasilimali fedha na zisizo za kifedha zinazohitajika katika kuwezesha shughuli zinazofanyika au zitakazofanyika katika utekelezaji wa mpango mkakati. Tathmini inatakiwa kuzingatia aina, wigo na ugumu wa taarifa za vihatarishi zilizopo chamani.

3.5 Mambo ya Msingi Yanayotakiwa Kuwemo kwenye Mpango Mkakati

Mpango mkakati wa chama ulioidhinishwa na Bodi unatakiwa kuwa na angalau mambo yafuatayo:

- a) Malengo ya shughuli za chama kwa kipindi kisichopungua miaka mitatu (3);
- b) Aina na mawanda ya shughuli zinazofanywa na chama;
- c) Mbinu na sera zitakazotumika katika kufanikisha malengo ya chama;
- d) Shabaha na vigezo vya tathmini katika kufikia malengo ya chama;
- e) Makisio ya kifedha ya chama kwa kipindi cha miaka mitatu yakijumuisha tathmini na uchambuzi wa kifedha;
- f) Mpango wa kupata vyanzo vya fedha ili kuwezesha makisio ya Mapato na matumizi; na
- g) Uendeleu wa chama kwa kuzingatia ushindani uliopo.

3.6 Mpangilio wa Mabadiliko katika Menejimenti

Kabla ya kuanza utekelezaji wa mkakati, chama kinatakiwa kuhakikisha kuwa kuna rasilimali za ndani za kutosha na utaratibu wa kuhakikisha kuwa malengo yaliyowekwa yanafikiwa na kwamba upo ushirikiano miongoni mwa Idara mbalimbali ambao utarahisisha uwajibikaji wakati wa utekelezaji.

Mpangilio wa utekelezaji utafanyika kwa kuhakikisha kwamba mchakato wa matumizi ya rasilimali za ndani unazingatia yafuatayo:

- Uwepo wa rasilimali za kutosha zitakazogawanywa katika kutekeleza majukumu ya msingi;
- Kuweka watu sahihi katika nafasi sahihi; na
- Kuweka muundo na usimamizi wa vihatarishi, mifumo, miundombinu na teknolojia unaoweza kusaidia katika kupokea mabadiliko mapya.

3.7 Michakato mingine ya Kusaidia

3.7.1 Mpango wa usimamizi wa mahitaji ya fedha

Chama kitatenga rasilimali za kutosha kwa kuzingatia shughuli zinazotekelezwa kwa mujibu wa mpango mkakati.

3.7.2 Usimamizi wa mifumo ya Tehama

Kulingana na mazingira ya ushindani wa utoaji wa huduma za kifedha, uwezo katika utunzaji wa taarifa ni muhimu kwa chama ili kutoa fursa ya ushindani, ubunifu wa bidhaa na huduma mpya katika kufikia malengo. Chama kinatakiwa kuwa na mfumo wa habari na mawasiliano imara na thabiti kwa ajili ya utekelezaji wa mpango mkakati na mchakato wa kufanya maamuzi ndani ya chama.

3.7.3 Usimamizi na maendeleo ya Rasilimali Watu

Usimamizi wa Rasilimali Watu ndani ya chama utazingatia mtazamo wa kimkakati ambao unajumuisha uwajibikaji katika kufanikisha malengo na kutengeneza utamaduni na miiko yake.

3.7.4 Mpango wa urithishaji (*succession planning*)

Chama kinatakiwa kuandaa mpango wa urithishaji ili kukabiliana na changamoto za watumishi kuacha kazi, kuhama au kustaafu. Mpango wa urithishaji wa madaraka kwa watumishi ni wa muhimu hasa katika ngazi za juu na za kati za uongozi ili kuziba mapengo kutokana na kuacha kazi, kuhama au kustaafu. Bodi ya chama inatakiwa kuandaa utaratibu wa mpango wa urithishaji madaraka, hususan kwenye nafasi ya watendaji wakuu, wa chama.

3.8 Upimaji na Ufuatiliaji

Kufanikiwa au kutofanikiwa kwa mkakati wa chama kunategemea rasilimali na uwezo wa utekelezaji wa mpango mkakati pamoja na uwezo wa kupima, kudhibiti na kufuatilia maendeleo ya utekelezaji wa mpango huo. Bodi na Menejimenti ya chama, kwa kuzingatia vihatarishi vya kimkakati, watahakikisha uwepo wa umakini katika udhibiti wa utekelezaji wa mkakati.

Chama kinatakiwa kuwa na mwongozo mahsusi na taratibu zilizoainishwa za ufuatiliaji wa utekelezaji wa mkakati, na utoaji wa taarifa za utekelezaji. Chama kinapobaini matokeo yasiyotarajiwa kutokana na uendeshaji, mabadiliko ya soko ambayo yanaweza kuathiri biashara au hali ya fedha, matokeo hayo yanatakiwa kutolewa taarifa mara moja kwenye Bodi na Menejimenti ili hatua stahiki ziweze kuchukuliwa kwa wakati.

Ili kuhakikisha kuwa kunakuwepo na mfumo imara wa udhibiti wa vihatarishi, kila chama kinatakiwa kuwa na utaratibu mahsusi wa mfumo wa mawasiliano unaowezesha ufuatiliaji taarifa mbalimbali kama ifuatavyo:

- a. Hali ya kiuchumi ya sasa na ya baadae; kwa mfano, ukuaji wa uchumi, mfumuko wa bei, riba, mabadiliko ya mwelekeo (*trend*) n.k;
- b. Hali ya sasa na ya baadae ya kisékta na hali ya masoko kama;
 - Kuongezeka kwa ushindani kutokana na masoko mapya,
 - Kubadilika kwa tabia/mahitaji ya wanachama,
 - Idadi ya Vyama vilivyoungana,
 - Bidhaa mpya, n.k.;
- c. Mabadiliko katika sekta mbalimbali kwa kuzingatia vihatarishi vya kisékta, mfano, kilimo, n.k.

Kulinganisha matokeo halisi na matokeo yaliyotarajiwa ni nyenzo muhimu ya upimaji wa utekelezaji wa mpango mkakati na unatoa mwanya kwa uongozi kuchukua hatua za haraka katika kutatua tatizo na kurekebisha tofauti zilizobainishwa kulingana na malengo tarajiwa.

Hivyo, chama kinatarajiwa kuandaa mfumo/mpango wa ufuatiliaji utakaosaidia kupima malengo.

Kuwepo na mwendelezo wa kufanya tathmini na kuweka malengo ya kimkakati yanayopimika ya muda mrefu pamoja na shabaha zinazotakiwa kugawanywa katika kipindi cha muda mfupi (angalau mwaka mmoja).

3.9 Udhhibiti wa ndani na Ukaguzi

Bodi na Menejimenti ya chama zinatakiwa kuwa na mfumo thabiti wa udhibiti wa ndani ili kuhakikisha kuwa vihatarishi vya kimkakati vinadhhibitiwa ipasavyo. Mfumo wa udhibiti wa ndani utahakikisha kuwa:

- a) Muundo wa kiutawala wa chama unabainisha mamlaka ya uwajibikaji katika kila ngazi;
- b) Mfumo na muundo wa chama unaruhusu ukuaji na uendelevu wa biashara; na
- c) Mchakato wa kupanga na kufanya mapitio ya mpango mkakati wa chama ni wa kina na unafuatwa.

Matokeo ya mapitio ya ukaguzi yaliyojumuisha mambo mbalimbali na upungufu uliobainika yatatolewa taarifa kwenye Bodi na Menejimenti ya chama. Bodi na Menejimenti watawajibika kutoa ushirikiano kwa mkaguzi wakati wa mapitio ili kusaidia kudhibiti vihatarishi vya kimkakati na kuainisha mambo muhimu ambayo yanapaswa kushughulikiwa ipasavyo.

SEHEMU YA NNE

USIMAMIZI WA KIHATARISHI CHA UENDESHAJI

4.1 Utangulizi

Kihatarishi cha Uendeshaji ni upungufu unaotokana na muundo wa kiuendeshaji katika udhibiti wa ndani, watendaji wa vyama, mfumo wa usimamizi wa taarifa au matukio ya nje yanayojumuisha vihatarishi vya kisheria. Chama kinatakiwa kufuata mwongozo huu na kuweka usimamizi madhubuti wa vihatarishi vya uendeshaji unaokidhi hali halisi, viwango na changamoto za kuzuia vihatarishi vya uendeshaji. Mfumo huu unatakiwa kujumuisha angalau vipengele vifuatavyo:

- a) Uangalizi na udhibiti kupitia Bodi ya chama;
- b) Majukumu na uwajibikaji wa Menejimenti ya chama;
- c) Muundo sahihi/madhubuti wa chama;
- d) Sera na taratibu za usimamizi wa vihatarishi vya uendeshaji; na
- e) Mapitio huru (*independent review*).

4.2 Wajibu wa Bodi na Menejimenti**4.2.1 Wajibu wa Bodi**

Katika kusimamia vihatarishi vya uendeshaji, Bodi ina majukumu yafuatayo:

- a) Kuandaa mfumo wa utawala utakaowezesha kuelewa aina na wigo wa vihatarishi vya uendeshaji na jinsi ya kuviepuka;
- b) Kushirikiana na Menejimenti katika kuandaa mikakati na sera mbalimbali kuhusiana na vihatarishi vya uendeshaji;
- c) Kutathmini na kuidhinisha shughuli za usimamizi, na kutoa taarifa za mipango ya usimamizi wa vihatarishi vya uendeshaji ili kuhakikisha kuwa ufanisi unakuwepo katika mfumo wa maamuzi ndani ya chama;
- d) Kuhakikisha kuwa Menejimenti inatumia njia sahihi katika kutambua, kutathmini, kufuatilia na kudhibiti vihatarishi vya uendeshaji kwa kuzingatia viwango bora;
- e) Kuhakikisha kuwa kunakuwepo utaratibu mzuri wa kupongeza au kutoa adhabu ili kuwezesha kusaidia maendeleo ya utekelezaji wa mfumo wa vihatarishi vya uendeshaji;
- f) Kupitia mara kwa mara taarifa za usimamizi wa vihatarishi vya utendaji zinazowasilishwa na Menejimenti; na
- g) Kuhakikisha kuwa vihatarishi vya uendeshaji ndani ya chama vinakaguliwa ipasavyo kupitia wakaguzi wa ndani au ikiwezekana mtu huru wa nje atakayefanya mapitio.

4.2.2 Wajibu wa Menejimenti

Menejimenti ya chama ina jukumu la kusimamia vihatarishi vya uendeshaji. Majukumu hayo ni pamoja na:

- a) Usimamizi wa vihatarishi vya uendeshaji wa kila siku;
- b) Kutekeleza na kupitia mara kwa mara sera na hatua za usimamizi wa vihatarishi vya uendeshaji, mikakati na sera zote kwa ujumla zilizopitishwa na kuidhinishwa na Bodi;
- c) Kufanya upembuzi yakinifu na kuielewa kwa ujumla hali ya chama katika usimamizi wa vihatarishi vya uendeshaji;
- d) Kufafanua kwa uwazi wajibu wa kila Idara kwa kuzingatia shughuli za usimamizi wa vihatarishi vya uendeshaji pamoja na utoaji wa taarifa za mara kwa mara;
- e) Kuwezesha usimamizi wa vihatarishi vya uendeshaji kwa kuwa na Rasilimali za kutosha kuwezesha kuwa na miundo inayojitosheleza, mafunzo kwa watumishi wanaohusika na vihatarishi vya uendeshaji; na
- f) Kutoa taarifa za mara kwa mara kwa Bodi ya chama kuhusu usimamizi wa vihatarishi vya uendeshaji.

4.3 Sera na Utaratibu wa Usimamizi wa Vihatarishi vya Uendeshaji.

Chama kinaweza kuingia kwenye vihatarishi vya uendeshaji kinapokuwa kimeingia kwenye biashara au uanzishaji wa bidhaa mpya au mifumo ya teknolojia. Chama hakina budi kuhakikisha kuwa ipo miundombinu sahihi katika kusaidia ukuaji au kupokea mabadiliko ya bidhaa na mifumo. Ni muhimu kwa chama kuwa na sera na taratibu zitakazoelekeza utaratibu wa kufanya mapitio ya kuidhinisha bidhaa mpya, shughuli mbalimbali pamoja na mifumo. Yafuatayo ni muhimu yazingatiwe:

- a) Kuzingatia vihatarishi vinavyoambatana na bidhaa, shughuli au huduma mpya;
- b) Uhimilivu wa mabadiliko katika vihatarishi vya uendeshaji kwa kuzingatia aina ya bidhaa na shughuli za chama;
- c) Udhibiti katika mchakato wa menejimenti ya vihatarishi pamoja na mkakati wa kuviepuka;
- d) Mabadiliko ya vihatarishi husika kwa mujibu wa kiwango kilichowekwa; na
- e) Utaratibu mpya wa upimaji na ufuatiliaji wa vihatarishi katika shughuli na bidhaa mpya.

4.4 Upimaji, Ufuatiliaji na Udhibiti wa Vihatarishi

4.4.1 Upimaji

Njia zinazoweza kutumika katika kupima vihatarishi vya uendeshaji ni kama ifuatavyo:

- a) Matokeo ya ukaguzi wa ndani na nje: Matokeo ya ukaguzi huo kimsingi yatasaidia katika kuzuia upungufu uliojitokeza kwenye taarifa hizo;
- b) Upotevu wa taarifa: Takwimu hizo zitasaidia kujua hali ya chama katika vihatarishi vinavyotokea na mwelekeo wa udhibiti wa ndani;
- c) Ukusanyaji na uchambuzi wa takwimu za nje: Takwimu za nje zinasaidia chama katika kujua mwelekeo wa matokeo ya hasara zinazoweza kujitokeza katika sekta ya SACCOS. Takwimu hizi za hasara zilizooneshwa ndani na nje zinaweza kulinganishwa na kusaidia katika kujua udhaifu na kufanya maboresho ili kuepukana na vihatarishi husika;
- d) Kufanya tathmini ya vihatarishi: Tathmini hii itasaidia chama kujua matokeo hasi au chanya kwa ajili kufanya maamuzi;
- e) Kupima mwelekeo wa biashara: Mwelekeo wa biashara husaidia kuainisha hatua za kuchukua katika kuepukana na vihatarishi na pia kupanga vipaumbele katika kufanya maamuzi na kuepukana na vihatarishi;
- f) Viashiria vya kiutendaji: Husaidia kuonesha mwelekeo wa viwango vya vihatarishi katika chama; na
- g) Upimaji wa vihatarishi: chama kikubwa kinaweza kuangalia vihatarishi vya uendeshaji kwa kutumia matokeo ya tathmini ya vihatarishi pamoja na makadirio ya vihatarishi husika.

4.4.2 Ufuatiliaji

Chama kinapaswa kuweka utaratibu wa kufanya ufuatiliaji wa vihatarishi vya uendeshaji na hasara zinazoweza kujitokeza, pamoja na kutoa taarifa muhimu kwenye Bodi kwa lengo la kuchukua hatua za haraka za usimamizi wa vihatarishi vya uendeshaji.

Mfumo thabiti wa ufuatiliaji ni muhimu kwa ajili ya kusimamia vihatarishi vya uendeshaji. Ufuatiliaji wa mara kwa mara wa vihatarishi unaweza kusaidia kubaini kwa haraka na kuboresha upungufu uliopo kwenye Sera, Mikakati na taratibu za kusimamia vihatarishi vya uendeshaji. Utambuzi wa haraka wa vihatarishi hivyo unaweza kusaidia kupunguza matukio ya hasara yanayoweza kujitokeza chamani.

Vile vile, katika kudhibiti utendaji hasi wa chama. Chama kinapaswa kubaini mapema viashiria vinavyotoa ishara ya kuongezeka na kusababisha hasara chamani. Viashiria hivyo vinapaswa kuangaliwa katika ufanisi wa mbeleni chamani na lazima vihusishe vyanzo muhimu vya vihatarishi hivyo vya uendeshaji, kwa mfano: ukuaji wa haraka, uanzishaji wa bidhaa mpya, kuacha kazi kwa watumishi, kupungua kwa miamala, kusimama kwa mifumo ya uendeshaji na mengineyo. Ukomo wa vihatarishi unapohusishwa na viashiria hivi,

ufuatiliaji wa haraka unaweza kusaidia kubaini vihatarishi kwa uwazi na kuwezesha chama kuchukua hatua stahiki kwa wakati.

Ufuatiliaji wa vihatarishi unapaswa kuwa sehemu ya shughuli za chama na taarifa yake ya Menejimenti inapaswa kuwasilishwa kwenye Bodi ya chama. Matokeo ya shughuli za ufuatiliaji yanatakiwa kujumuishwa mara kwa mara katika taarifa ya Menejimenti pamoja na Bodi ya chama kwa kupitia matokeo ya ukaguzi wa ndani na usimamizi wa kazi za vihatarishi.

Menejimenti inapaswa kupokea taarifa za mara kwa mara kutoka sehemu muhimu ndani ya chama kama kitengo cha biashara, kazi za jumla, ofisi ya usimamizi wa vihatarishi na mkaguzi wa ndani. Taarifa ya usimamizi wa vihatarishi inapaswa kujumuisha taarifa ya ndani ya fedha, uendeshaji na takwimu za utekelezaji wa Sheria pamoja na taarifa za nje za masoko juu ya matukio na mazingira ambayo ni muhimu kuangaliwa kwa ajili ya kufanya maamuzi. Taarifa ni lazima isambazwe kwenye Menejimenti na kwenye maeneo muhimu ya chama ambayo yanaweza kuwa na athari.

Taarifa haina budi kuonesha eneo lolote lililobainishwa kuwa na matatizo na utaratibu wa kuchukua hatua za haraka kwa ajili ya kufanyia kazi mambo yaliyobainishwa. Ili kuhakikisha kuwa taarifa hii ya vihatarishi na taarifa ya ukaguzi inatumika na kurejewa, Menejimenti inapaswa mara kwa mara kuonesha muda, usahihi na umuhimu wa mfumo wa utoaji wa taarifa na udhibiti wa ndani kwa ujumla.

Menejimenti kuu pia inaweza kutumia taarifa iliyoandaliwa na vyanzo vya nje (Wakaguzi na Wasimamizi) katika kutathmini manufaa na uhakika wa taarifa za ndani. Taarifa zinapaswa kupitiwa na kuchambuliwa kwa mtazamo wa kuboresha utendaji kazi wa Mwongozo wa usimamizi wa vihatarishi uliopo na kuandaa Sera na taratibu mpya za usimamizi wa vihatarishi chamani.

Kwa ujumla, Bodi inapaswa kupokea taarifa za kutosha juu ya vihatarishi ili waweze kufahamu kwa ujumla mazingira ya usimamizi wa vihatarishi husika, na hivyo kuelewa vihatarishi vya uendeshaji na kujikita katika masuala ya msingi ya kimkakati kwa ajili ya maboresho na kukabiliana na vihatarishi vya kibiashara.

4.4.3 Udhibiti na kukabiliana na vihatarishi

Bodi na uongozi wa chama wanatakiwa kuandaa sera, hatua na utaratibu wa kudhibiti vihatarishi vya kiutendaji kama vilivyoainishwa. Chama kitatakiwa kuwa na mfumo wa kuhakikisha kwamba vigezo vinazingatiwa katika mazingira ya kutii matakwa ya Sheria, Kanuni na taratibu pamoja na sera za ndani zinazojumuisha mifumo ya vihatarishi vya uendeshaji.

Usimamizi wa vihatarishi unapaswa kulingana na ukuaji na mabadiliko ya shughuli za biashara; kwa mfano, bidhaa mpya na kuingia katika masoko mapya.

Kipengele muhimu katika udhibiti wa vihatarishi vya uendeshaji, ni uwepo wa mfumo thabiti wa ndani ambao utasaidia uongozi katika mfumo wa udhibiti wa ndani. Aidha, mfumo wa

udhibiti wa ndani unapokuwa umeandaliwa na kuimarishwa vizuri, utakiwezesha chama kupunguza uwezekano wa makosa ya kibinadamu na upungufu mbalimbali ambao utasaidia katika ugunduzi wa matatizo mapema iwezekanavyo pale yanapojitokeza.

(a) Chama kinatakiwa kuwa na mfumo madhubuti wa udhibiti wa ndani ambao utahakikisha kuwa:

- i. Mgawanyo stahiki wa majukumu, na mtumishi asipewe majukumu yatakayosababisha mgongano wa kimaslahi;
- ii. Ufuatiliaji wa karibu na uzingatiwaji wa viwango vya vihatarishi na uchunguzi wa ukiukwaji;
- iii. Kuendelea kulinda upatikanaji na utumiaji wa mali na utunzaji mzuri wa kumbukumbu za chama;
- iv. Watumishi kuwa na ujuzi na kupatiwa mafunzo mbalimbali;
- v. Kutambua nyanja au fursa za biashara au bidhaa kwa mujibu wa matokeo tarajiwa; na
- vi. Uhakiki wa mara kwa mara na kufanya malinganisho ya miamala ya hesabu.

(b) Chama kinatakiwa kupunguza vihatarishi kwa mujibu wa vihatarishi vya uendeshaji. Aidha, uangalifu unatakiwa kuchukuliwa ili kupunguza uwezekano wa kupoteza fedha za chama kwa matukio ambayo yatasababisha vihatarishi visivyopukika.

(c) Chama kinatakiwa kutumia udhibiti wa vihatarishi kama njia ya kujikinga, katika kuzuia vihatarishi vya uendeshaji. Uangalifu unapaswa kuchukuliwa katika kupunguza vihatarishi kwa njia ya kukata Bima, kuhamisha vihatarishi kwa kuanzisha biashara nyingine au eneo jingine.

(d) Chama kinatakiwa kuwa na sera husika na utaratibu madhubuti wa kudhibiti vihatarishi vinavyotokana na uendeshaji kama ifuatavyo:

- i. Shughuli na bidhaa mpya;
- ii. Mabadiliko ya mifumo ya Teknolojia ya habari na Mawasiliano (TEHAMA), vifaa na vitendea kazi.
- iii. Huduma za kielektroniki na Simu benki.
- iv. Mipangilio ya utumiaji;
- v. Utakatishaji wa fedha;
- vi. Uhakika/uhai wa wanachama; na
- vii. Nyaraka za nje kama mikataba na taarifa za miamala.

4.5 Udhibiti wa ndani na ukaguzi

Idara ya ukaguzi wa ndani katika chama, haitahusika moja kwa moja katika utekelezaji wa mpango mkakati wa vihatarishi vya uendeshaji kutoka katika idara nyingine, bali, itakuwa inahusika katika kuangalia na kufanya tathmini ya mara kwa mara ya jinsi chama kinavyotekeleza mpango huo; kusimamia utekelezaji wa sera na taratibu za udhibiti wa

usimamizi wa vihatarishi vya uendeshaji, mikakati na taratibu maalum zilizowekwa na Bodi ya chama katika kupokea taarifa za tathmini ya matokeo ya vihatarishi vya uendeshaji na mifumo ya usimamizi.

SEHEMU YA TANO

USIMAMIZI WA VIHATARISHI VYA TEKNOLOJIA YA HABARI NA MAWASILIANO

5.1 Utangulizi

Ukuaji wa chama unategemea sana Teknolojia ya Habari na Mawasiliano (TEHAMA) katika kutoa huduma kwa wanachama wake. Matumizi yasiyofaa ya teknolojia hii yanaweza kusababisha vihatarishi ikiwa ni pamoja na:

- a) Vihatarishi vya kimkakati vinavyotokana na maamuzi yasiyo sahihi katika uwekezaji unaohusiana na teknolojia;
- b) Vihatarishi vya uendeshaji vinavyosababishwa na kutotoa huduma stahiki kutokana na kuvurugwa kwa mifumo ya teknolojia inayowezesha utoaji wa huduma kwa wanachama; na
- c) Vihatarishi katika matumizi ya mifumo kutokana na uvunjaji wa taratibu za kiusalama.

5.2 Wajibu wa Bodi na Menejimenti

5.2.1 Wajibu wa Bodi

Katika usimamizi wa vihatarishi vya teknolojia ya habari na mawasiliano, Bodi ya chama inapaswa kufanya yafuatayo:

- a) Kupitisha mkakati na sera ya TEHAMA ya chama;
- b) Kuhakikisha kuwa mkakati wa biashara wa chama unaendana na mkakati wa TEHAMA;
- c) Kuhakikisha kuwa muundo wa TEHAMA wa chama unasaidia mwelekeo wa biashara ya chama;
- d) Kutathmini utendaji wa Menejimenti katika kutekeleza mikakati ya TEHAMA, ambao unahakikisha kuwa TEHAMA Inaleta faida kwenye biashara ya chama;
- e) Kuhakikisha kuwa uwekezaji wa chama katika TEHAMA una manufaa na kwamba bajeti za TEHAMA zinakubalika.
- f) Kufuatilia njia ambayo Menejimenti imetumia kupata rasilimali za TEHAMA ambazo zinahitajika katika kufikia malengo ya kimkakati; na
- g) Kuwa na uelewa wa chama kuhusu vihatarishi vya TEHAMA na kutathmini ufanisi wa menejimenti katika ufuatiliaji na udhibiti wa vihatarishi.

5.2.2 Wajibu wa Menejimenti

Wajibu wa Menejimenti katika usimamizi wa vihatarishi vya TEHAMA ni kama ifuatavyo:

- a) Kuhakikisha watumishi wote wanapata Mafunzo ili wazielewe sera na taratibu za usimamizi wa vihatarishi vya TEHAMA zilizopitishwa na kuidhinishwa na Bodi;
- b) Kuhakikisha kuwa taarifa za wanachama, za kifedha za bidhaa na mifumo wa kibenki zinatambulika na zinafanyika katika mazingira salama;
- c) Kutoa taarifa kwa wakati kwa Mrajis wa Vyama vya Ushirika kuhusu matukio mabaya ya mifumo ya habari na mawasiliano au matukio yasiyotarajiwa, na jinsi ambavyo yamekuwa yakishughulikiwa;
- d) Kushirikiana na Ofisi ya Mrajis wa Vyama vya Ushirika katika uchunguzi wa usimamizi wa vihatarishi vya mifumo ya habari, na kuhakikisha kuwa maoni ya wasimamizi yanafuatwa; na
- e) Kufanya kazi zingine yanazohusiana na usimamizi wa vihatarishi vya TEHAMA.

5.2.3 Mkuu wa idara ya Teknolojia ya Habari na Mawasiliano

Yafuatayo ni majukumu ya Mkuu wa idara ya teknolojia ya habari na mawasiliano:

- a) Kufanya maamuzi muhimu yanayohusisha matumizi ya TEHAMA kwa ajili ya maendeleo ya chama.
- b) Kuhakikisha kuwa mifumo ya habari inakidhi mahitaji ya chama na mikakati ya teknolojia ya habari na mawasiliano.
- c) Kuratibu na kusimamia kwa ufanisi muundo wa mfumo wa teknolojia ya habari na mawasiliano yenye ufanisi kwa ajili ya kutekeleza majukumu ya chama katika teknolojia ya habari na mawasiliano. Hii ni pamoja na bajeti ya TEHAMA, usimamizi wa vihatarishi, sera, viwango na taratibu; uhibitaji wa ndani wa maendeleo ya kitaalam, mipango na usimamizi wa mradi wa teknolojia ya habari na mawasiliano, mfumo wa habari na urekebishaji, shughuli za teknolojia ya habari na mawasiliano, miundombinu, Usalama wa habari, mpango wa uokoaji wa janga, uhamishaji teknolojia ya habari na mawasiliano na mfumo wa taarifa za wastaafu;
- d) Kuhakikisha kuwa kunakuwepo na ufanisi wa usimamizi wa vihatarishi vya teknolojia ya habari na mawasiliano katika chama; na
- e) Kuandaa mafunzo ya kitaalam ili kuboresha ustadi wa kiufundi wa watumishi.

5.2.4 Mchakato wa ajira za Watendaji

Chama kinatakiwa kuwa makini katika kuajiri watumishi, watoa huduma na wakandarasi wenye uwezo ili kupunguza vihatarishi vinavyohusiana na teknolojia ya habari na mawasiliano.

Watumishi, Watoa huduma na Wakandarasi ambao wameidhinishwa kutumia mifumo ya teknolojia ya habari na mawasiliano za chama wanatakiwa kulinda na kutunza siri za chama.

5.3 Mkakati wa Teknolojia ya Habari na Mawasiliano

Chama kinatakiwa kuandaa mkakati wa teknolojia ya habari na mawasiliano ambao unaendana na mpango wa biashara wa chama. Chama kinapaswa kuhakikisha kuwa kuna rasilimali za kutosha (fedha na watu) zimetengwa ili kuhakikisha uthabiti na usalama katika usimamizi wateknolojia ya habari na mawasiliano.

5.4 Miundombinu ya Teknolojia ya Habari na Mawasiliano

Wakati wa kuweka miundombinu ya teknolojia ya habari na mawasiliano, chama kinapaswa kuzingatia maelekezo ya Tume ya Maendeleo ya Ushirika.

Kwa kuzingatia Mwongozo huu, chama kitapaswa kufanya yafuatayo:

- a) Kuainisha majukumu ya Bodi na Menejimenti katika kutekeleza sera na taratibu za teknolojia ya habari na mawasiliano;
- b) Kuwa na kitengo kinachoshughulikia masuala ya TEHAMA pale inapohitajika;
- c) Utunzaji wa taarifa za mifumo ndani na nje ya chama;
- d) Utekelezaji wa mpango wa udhibiti wa majanga;
- e) Uwezo wa kutunza taarifa za bidhaa na za wanachama;
- f) Kuhakikisha kuwepo kwa mfumo wenye uwezo wa kutoa taarifa za kisheria;
- g) Matumizi ya kanzidata (*database*) kwa kuzingatia viwango vya sekta husika;
- h) Kuendana na viwango vya mifumo ya uendeshaji;
- i) Ufikiwaji wa mfumo wa habari;
- j) Mahitaji ya taarifa ya uendeshaji;
- k) Mahitaji ya udhibiti wa ndani;
- l) Usalama wa mali;
- m) Uhifadhi taarifa; na
- n) Utumiaji wa huduma za nje (*outsourcing*).

5.5 Sera na Taratibu za Usimamizi wa Teknolojia ya Habari na Mawasiliano

Chama kinapaswa kuwa na sera mbalimbali madhubuti za usimamizi wa teknolojia ya habari na mawasiliano, ambazo ni pamoja na:

- a) Sera ya usalama wa TEHAMA;
- b) Sera ya uandaaji na majaribio ya mfumo;
- c) Sera ya uendeshaji na uandaaji ya TEHAMA;
- d) Sera ya ufikiwaji na udhibiti;
- e) Sera ya usalama wa mali;
- f) Sera ya kuwezesha mtu kutumia mfumo;
- g) Sera ya mabadiliko ya matumizi ya mfumo;
- h) Sera ya utumishi; na
- i) Mpango wa Biashara na mabadiliko ya Menejimenti

5.6 Utambuzi wa Vihatarishi

Utambuzi wa vihatarishi unajumuisha utambuzi wa kila aina ya vihatarishi vinavyoweza kujitokeza wakati wa kuandaa mfumo wa TEHAMA ambao unaundwa na vifaa mbalimbali kama mitandao ya ndani na nje, vifaa, programu, mfumo wa muingiliano, uendeshaji na shughuli na masuala ya kibinadamu.

Vihatarishi vya usalama vinapojitokeza vinaweza kusababisha usumbufu na uharibifu ndani ya chama.

Vyanzo vyote vya kihatarishi lazima vibainishwe na kufanyiwa tathmini. Vyanzo hivyo ni pamoja na:

- i. Majanga ya Asili — mafuriko, matetemeko ya ardhi, na vimbunga;
- ii. Majanga yanayosababishwa na binadamu - Hivi ni vihatarishi vinavyosababishwa na binadamu kama vile kufanya jambo kwa kukusudia au kutokusudia kama shambulio la mtandao, kusambaza virusi vya kompyuta, uchukuaji wa taarifa usioidhinishwa, na kuingiza data kwa makosa bila kukusudia; na
- iii. Majanga ya kimazingira - kwa mfano, ukosefu wa nishati, uchafuzi wa mazingira, kemikali, uharibifu wa maji, n.k.

Usimamizi wa vihatarishi vya TEHAMA katika chama unapaswa kujumuisha vyanzo vilivyotajwa hapo juu.

5.7 Tathmini, Upimaji na Ufuatiliaji wa Vihatarishi

Chama kinapaswa kuainisha na kufuatilia matukio mabaya yanayoweza kutokea siku zijazo ambayo yanaweza kuwa na athari katika mifumo ya TEHAMA na kuweka mpango wa kuyadhibiti matukio hayo.

5.7.1 Upimaji wa vihatarishi

Chama hakina budi kuweka utaratibu wa kupima na kufuatilia vihatarishi kwa kufanya yafuatayo:

- i. Mapitio ya kabla na baada ya utekelezaji wa miradi ya TEHAMA;
- ii. Ukaguzi wa mara kwa mara wa utendaji wa mfumo kwa kuzingatia viwango vilivyowekwa;
- iii. Taarifa za matukio na malalamiko juu ya huduma za TEHAMA;
- iv. Taarifa za ukaguzi wa ndani, ukaguzi wa nje, na masuala yaliyobainishwa na Tume ya Maendeleo ya Ushirika;
- v. Kufanya makubaliano na watoa huduma ya kupitia mikataba ya huduma kwa kipindi maalum;
- vi. Athari zinazoweza kutokea kutokana na ujio wa teknolojia mpya;
- vii. Kupitia kwa wakati vihatarishi vya uendeshaji na udhibiti wake; na
- viii. Kufanya tathmini ya hali ya vihatarishi vya teknolojia kwenye miradi kupitia watu wa nje.

5.7.2 Uzuiaji wa vihatarishi

Uzuiaji wa vihatarishi unajumuisha kuweka vipaumbele, kutathmini, na kutekeleza mpango wa kupunguza vihatarishi uliopendekezwa kutokana na tathmini ya vihatarishi iliyofanyika.

Kwa kuzingatia kuwa kazi ya kuzuia vihatarishi siyo rahisi, ni jukumu la Menejimenti ya chama kuhakikisha kuwa vihatarishi vinadhhibitiwa katika kiwango kinachokubalika na kwa gharama nafuu ili kuweza kulinda rasilimali za chama na kufikia malengo yaliyowekwa.

Hivyo, chama kinapaswa kutekeleza kikamilifu hatua za kupunguza vihatarishi kwa kuzingatia sera za usimamizi wa vihatarishi vya TEHAMA. Hatua hizo ni pamoja na:

- a) Kuandaa ya sera za usimamizi wa vihatarishi vya TEHAMA zilizo rodheshwa wazi, viwango vya kiufundi, na taratibu za uendeshaji ambazo zinapaswa kuwekwa wazi kwa watumishi wa chama na kufanyiwa maboresho mara kwa mara;
- b) Maeneo yenye mgongano wa kimasilahi yanapaswa kuainishwa na kufuatiliwa. Aidha, kunatakiwa kuwepo kwa muundo unaofaa wa udhibiti ili kuwezesha kufuatilia na kudhibiti shughuli za biashara za chama katika ngazi mbalimbali. Muundo unapaswa kujumuisha yafuatayo:
 - (i) Kufanya marejeo/maboresho katika ngazi za juu,
 - (ii) Udhibiti juu ya ufikiwaji na upatikanaji wa data katika mfumo,
 - (iii) Idhini iliyotolewa kwa anayehusika na kiwango cha chini awali,
 - (iv) Mfumo wa mamlaka na kutoa idhini, na
 - (v) Mfumo wa uhakiki na malinganisho.

5.8 Udhhibiti na Ukaguzi wa Ndani

5.8.1 Ukaguzi wa ndani

Kazi ya ukaguzi wa ndani wa TEHAMA inaweza kufanywa na mtu/kitengo maalumu cha ukaguzi wa TEHAMA au kufanywa na kitengo cha ukaguzi wa ndani cha chama. Majukumu ya ukaguzi wa TEHAMA ni pamoja na:

- i. Kuweka na kutekeleza mpango wa ukaguzi ambao utasaidia katika kutathmini ufanisi wa mifumo ya TEHAMA ya chama na mifumo ya udhibiti wa ndani;
- ii. Kutoa mapendekezo kulingana na matokeo ya kazi inayofanywa;
- iii. Kuhakikisha kuwa mapendekezo yaliyotolewa yanafanywa kazi; na
- iv. Kufanya ukaguzi maalum wa mfumo ya TEHAMA. Hii inajumuisha kuchunguza, kuchambua na kutoa taarifa juu ya mfumo wa TEHAMA kutokana na taarifa ya vihatarishi itakayowasilishwa na mkaguzi wa ndani na menejimenti ya usimamizi wa vihatarishi.

5.8.2 Mawanda ya ukaguzi wa ndani wa TEHAMA

Kwa kuzingatia aina, ukubwa na mazingira ya biashara, mifumo ya TEHAMA na tathmini ya vihatarishi vya TEHAMA, kamati ya ukaguzi/usimamizi inapaswa kuanisha mawanda na idadi ya ukaguzi wa mifumo ya TEHAMA.

Ukaguzi wa ndani wa mifumo ya TEHAMA unapaswa kuzingatia mambo yafuatayo:

- i. Kufanya tathmini ya vihatarishi vya mifumo ya TEHAMA;
- ii. Kufanya mapitio ya sera ya TEHAMA, mkakati na mwelekeo;
- iii. Programu ya usimamizi wa mwendelezo wa biashara;
- iv. Mabadiliko ya mifumo na udhibiti wake;
- v. Utoaji wa taarifa, uchambuzi na ukaguzi wa mifumo;
- vi. Jinsi ya kuingiza na kutoa taarifa;
- vii. Ulinzi wa virusi vya kompyuta;
- viii. Utoshelevu wa mfumo wa kitambulisho na uthibitishaji.
- ix. Uendeshaji na usimamizi wa mtandao.

5.8.3 Jukumu la ukaguzi wa ndani katika utekelezaji wa mfumo mpya

Chama kinapaswa kushirikisha kazi za ukaguzi wa ndani na usimamizi wa vihatarishi wakati wa kutengeneza na kutekelezwa kwa mfumo mpya na kuhakikisha kuwa mfumo wa teknolojia ya habari na mawasiliano unakidhi viwango na unazingatia uendeshaji bora.

SEHEMU YA SITA**UDHIBITI WA KIHATARISHI CHA UKWASI****6.1 Utangulizi**

Ukwasi ni hali ya chama kuwa na uwezo wa kukidhi mahitaji ya chama ya muda mfupi ambayo yanatakiwa kulipwa kama vile mahitaji ya mkopo na uchukuaji wa akiba za wanachama.

Kihatarishi cha ukwasi ni hali ya chama kushindwa kutimiza au kutekeleza madai ya muda mfupi ambayo yanakuwa yameiva/tayari kwa ajili ya kulipwa. Hali hii inatokana na chama kushindwa kutimiza/kukidhi mahitaji ya maombi mapya ya mikopo na kufanya tengo la akiba isiyotarajiwa kwa gharama ndogo. Kihatarishi cha ukwasi kwa mapato na mtaji wa chama ni pale chama kinaposhindwa kulipa dhima za muda mfupi kwa wakati, pindi zinapoiva. Ukosefu wa ukwasi chamani unaweza kusababisha chama kuwa na mtikisiko wa kifedha au kufilisika.

Ukwasi, mara nyingi unaangaliwa sana kama kihatarishi kikuu kwenye chama. Hali hii inatokea pale faida inayopatikana kutokana na mali za muda mfupi inaposhindwa kukidhi madeni ya muda mfupi.

6.2 Wajibu wa Bodi na Menejimenti katika kudhibiti kihatarishi cha Ukwasi**6.2.1 Wajibu wa Bodi**

Kazi za Bodi katika kudhibiti vihatarishi vya ukwasi ni pamoja na:

- a) Kuweka kiwango cha ukomo wa ustahimilivu wa kihatarishi cha ukwasi na kuanzisha mkakati wa kudhibiti kihatarishi hicho unaoendana na mawanda ya kiutendaji wa chama husika;
- b) Kuanzisha sera na taratibu za kusimamia vihatarishi vya ukwasi wa chama, ambazo zitakuwa zinafanyiwa mapitio ya mara kwa mara, angalau kila mwaka;
- c) Kuteua msimamizi mwandamizi atakayewajibika, mwenye uwezo na weledi wa kusimamia vihatarishi vya ukwasi;
- d) Kufanya ufuatiliaji wa utendaji dhidi ya hali halisi ya kihatarishi cha ukwasi;
- e) Kuhakikisha kwamba matukio ya vihatarishi vya ukwasi yanatambuliwa, yanapimwa na yanafanyiwa tathmini na kudhibitiwa;
- f) Kuanzisha na kufanya mapitio ya ukomo katika mali za chama, muundo wa mtaji, ubora na ukamilifu wa mali za ukwasi, pamoja na mpango wa dharura wa fedha;
- g) Kuainisha mambo yanayopaswa kuwepo kwenye taarifa na idadi/muda wa kutoa taarifa za vihatarishi vya ukwasi itakayowasilishwa kwenye Bodi; na
- h) Kutoa taarifa kwa mamlaka ya usimamizi kuhusu mabadiliko yoyote makubwa yanayoathiri au yatakayoathiri mpango wa sasa au wa baadaye wa ukwasi wa chama.

6.2.2 Wajibu wa Menejimenti ya chama

Chama kinatakiwa kuwa na muundo na taratibu mahususi za kufuatilia mwenendo wa kila siku na wa muda mrefu katika kusimamia na kudhibiti vihatarishi vya ukwasi kulingana na mkakati, sera na taratibu zilizothibitishwa na Bodi. Menejimenti, kwa kupitia kamati maalumu ya udhibiti wa vihatarishi vya ukwasi, itaweka mfumo rahisi wa kutekeleza mkakati na kufanya uratibu miongoni mwa vitengo au idara nyingine. Pamoja na kazi nyingine, Menejimenti inawajibika kufanya mambo yafuatayo:

- a) Kutafsiri mkakati uliothibitishwa na Bodi, malengo na kiwango cha ukomo wa kihatarishi cha ukwasi katika viwango vya utekelezaji;
- b) Kufuatilia muundo wa usimamizi na udhibiti wa vihatarishi ili kuweka mikakati stahiki ya kudhibiti kihatarishi husika;
- c) Kuhakikisha kuwa makisio ya mtiririko wa fedha yanafanywa baada ya muda wa robo mwaka;
- d) Kutekeleza mfumo wa mawasiliano unaowezesha usimamizi wa ukwasi wa chama kwa kutambua, kupima na kufuatilia pamoja na kudhibiti vihatarishi vya ukwasi;
- e) Kuweka mfumo wezeshi na imara wa udhibiti wa ndani utakaosimamia mchakato wa udhibiti wa vihatarishi vya ukwasi kwa kuainisha majukumu ya kila mmoja na kuwezesha taratibu za kukabili upungufu wa ukwasi wa chama;
- f) Kuhakikisha kuwa chama kinatunza mali zake na kuwepo na ukwasi toshelezi ili kukabiliana na upungufu wa ukwasi; na
- g) Kuwasiliana na Bodi kwa haraka pale kunapotokea mabadiliko makubwa ya sasa au tarajiwa ya ukwasi wa chama.

6.2.3 Kamati ya Mali na Madeni/dhima za chama

Hatari ya ukwasi huongezeka kulingana na kuongezeka kwa wigo wa shughuli za kila siku zinazofanywa za chama husika. Kwa SACCOS kubwa ni muhimu kuwa na Kamati ya Usimamizi wa mali na dhima za chama ili kuzisimamia ipasavyo. Katika usimamizi wa mali na dhima za chama, Kamati ya Usimamizi inapaswa kuzingatia mambo yafuatayo:

- a) Kutengeneza na kupendekeza sera ya ukwasi kwa ajili ya kuthibitishwa na Bodi;
- b) Kusimamia utekelezaji na kuimarisha mfumo wa mawasiliano ambao utasaidia kubaini, kupima, kufuatilia na kudhibiti vihatarishi vya ukwasi wa chama;
- c) Kuhakikisha kuwa mfumo wa utawala uliowekwa na Bodi kuhusu kudhibiti vihatarishi vya ukwasi unazingatiwa ipasavyo;
- d) Kufanya mapitio mara kwa mara ya taarifa za uongozi kuhusu ukwasi wa chama; na
- e) Kutoa taarifa ya kina inayohusu mfumo wa usimamizi wa ukwasi wa chama kwa Bodi angalau kwa kila robo ya mwaka.

6.3 Sera na Taratibu za Usimamizi

Ili kukabiliana na Hatari zitokanazo na ukosefu wa ukwasi katika chama, chama kitaanzisha sera ya usimamizi wa ukwasi inayozingatia mambo muhimu ya chama yanayoshabihiana/kuendana na sera ya mali na dhima za chama. Sera hiyo, pamoja na mambo mengine, itazingatia:

- i. Kubainishwa kwa majukumu na wajibu wa kila ngazi ya uongozi wa chama kulingana na muundo wa chama;
- ii. Kuwepo kwa mfumo wa mawasiliano ndani ya chama ili kupata kwa wakati, taarifa zinazohusu mambo ya ukwasi wa chama;
- iii. Kuruhusu uchambuzi wa bidhaa na muundo wake na kufanya mapitio ya amana za chama;
- iv. Kuweka utaratibu wa utambuzi na upimaji wa ukwasi wa chama mara kwa mara na kutoa taarifa kwenye menejimenti;
- v. Kuonesha mpango wa ukwasishaji chamani na namna ya kuepuka hatari za kutokuwa na ukwasi wa kutosha chamani;
- vi. Kutoa mwongozo wa kuimarisha kiwango cha chini cha ukwasi kulingana na matakwa ya mwongozo uliotolewa na Mrajis wa Vyama vya Ushirika;
- vii. Kufanya makadirio ya mtiririko wa fedha kwenye chama na kuonesha vyanzo vya fedha katika chama;
- viii. Kutoa utaratibu madhubuti wa matumizi ya fedha ya ziada (*excess liquidity*); na
- ix. Kuainisha vyanzo vya fedha na kuweka kiwango kinachoruhusiwa cha fedha kutoka nje ya chama, na kiwango hicho ni lazima kipate idhini.

6.4 Upimaji wa Vihatarishi vya Ukwasi

Ili kiweze kutambua mipaka na hali halisi ya ukwasi Chama hakina budi kiwe na viashiria vinavyoonesha kiwango halisi cha ukwasi wa chama. Hivyo, chama kitatakiwa kuwa na vipimo vya ukwasi kwa lengo la kubaini hali halisi ya ukwasi wa chama kwa muda husika na kuchukua hatua stahiki ya kuimarisha ukwasi unaohitajika pale kutakapokuwa na upungufu.

6.4.1 Takwa la kisheria la kiwango cha chini cha ukwasi wa chama

Kiwango cha ukwasi wa chama kitazingatia Sheria na Kanuni za Huduma Ndogo ya fedha ili kulingana na takwa la kisheria. Kwa sasa, sheria inakitaka chama kuwa na ukwasi wa mali usiopungua 15% ya Amana, na dhima za muda mfupi katika mali za ukwasi.

6.4.2 Uwiano mwingine wa ukwasi

Chama kinatakiwa kutumia uwiano tofauti tofauti katika kupima hali halisi ya ukwasi na kutathmini mwelekeo wa chama. Baadhi ya uwiano unaotumika kupima ni kama ifuatavyo:

- a) **Uwiano unaohusu mali za chama (*Asset based ratio*) ni pamoja na;**
 - i. Kiashiria cha hali ya fedha Taslimu; na
 - ii. Uwiano wa uwezo wa mali kuzalisha (*Capacity Ratio*)
- b) **Uwiano wa dhima za chama (*Liability-based liquidity measures*)**
 - i. Uwiano wa Jumla wa Amana (*Total deposit ratio*);
 - ii. Uwiano wa fedha ya ununuzi (Purchased funds ratio); na
 - iii. Uwiano halisi wa amana (Core deposit ratio).
- c) **Uwiano wa mali na dhima (*Asset and Liquidity ratio*)**
 - i. Uwiano wa mikopo na amana (*loan to deposit ratio*)
 - ii. Uwiano usio halisi wa utegemezi wa mfuko Net non-core funding dependence ratio

6.5 Ufuatiliaji wa ukwasi (*Liquidity Monitoring*)

Chama kitakuwa na mfumo utakaowezesha kupima, kufuatilia, kuthibiti na kutoa taarifa za vihatarishi vya ukwasi katika hali ya kawaida na isiyo ya kawaida ya kiutendaji. Mfumo huo utajumuisha taarifa zote kuhusu visababishi vya hatari katika ukwasi kutokana na shughuli za kibiashara za chama, pamoja na uanzishaji wa bidhaa mpya katika chama. Mfumo utakuwa na uwezo wa kufanya tathmini ya visababishi na kupima athari zake katika mtiririko wa fedha na hali ya uwiano wa ukwasi wa Chama.

6.6 Mpango wa Dharura wa Ukwasi (*Liquidity Contingency Planning*)

6.6.1 Utangulizi

Chama kitaandaa mpango wa dharura wa ukwasi ambao utaweka mkakati wa kukabiliana na mtikisiko wa ukwasi na taratibu zitakazowezesha kusaidia mpango wa dharura katika kukabiliana na hali ya mtiririko hasi wa fedha. Mpango huo utasaidia chama kubaini na kuelewa aina ya matukio ambayo yanaweza kuathiri mpango wa dharura wa ukwasi katika chama.

Mpango wa dharura utakuwa unafanyiwa mapitio ya mara kwa mara (angalau mara moja kwa mwaka) na Menejimenti au kamati ya usimamizi wa vihatarishi ili uendelee kuwa imara na kutekelezeka wakati wote. Chama kitafanya majaribio ya mara kwa mara ya mpango wa dharura ili kuweza kujiandaa na mambo yasiyo tarajiwa.

6.6.2 Viashiria vya mapema vya tahadhari

Ili kupima iwapo kuna tatizo la ukwasi katika chama, na kuwezesha kuwa na mpango wa udhibiti, chama kitakuwa na viashiria vya ndani na vya kimasoko ikiwa ni pamoja na:

- (a) **Viashiria vya Ndani**
 - i. Kuharibika au kushuka kwa ubora wa mali (Deteriorating asset quality);

- ii. Utegemezi uliopitiliza kwa mali moja na chanzo kimoja cha fedha;
- iii. Kushuka kwa mapato na riba tarajiwa;
- iv. Kuongezeka kwa gharama za fedha/kupata fedha;
- v. Ukuaji wa haraka wa mikopo na mali za kudumu ambazo zinatokana na gharama kubwa za mikopo na amana katika chama; na
- vi. Mtiririko wa fedha usioridhisha unaofanya kutokuwepo na mlinganisho wa mapato na matumizi hasa kwa kipindi kifupi.

(b) Viashiria vya masoko

- i. Gharama kubwa za kupata mikopo ya nje;
- ii. Kupungua kwa watoa huduma za kifedha;
- iii. Mwitikio mdogo wa wawekezaji wa muda mrefu na watoa mikopo isiyokuwa na kinga kwa chama; na
- iv. Kuongezeka kwa uchukuaji wa amana za wanachama.

Chama kinatakiwa kuwa na mfumo wa kubaini na kufuatilia viashiria hivi ili kuweza kukabili au kudhibiti mapema iwezekanavyo, matatizo yanayoweza kujitokeza.

6.6.3 Mkakati na Taratibu (*Strategy and Procedures*)

Mpango wa dharura wa ukwasi kwa ajili ya kukabili vihatarishi vya ukwasi utazingatia mambo yafuatayo:

- a) **Ushirikiano wa kiutawala** – Taratibu za kutoa taarifa zitaanzishwa ambapo taarifa muhimu kuhusu utekelezaji wa mpango huu zitawasilishwa kwenye Menejimenti au kamati ya mpango wa dharura kwa ajili ya kufanya maamuzi ya haraka. Mfumo huu utaaanisha majukumu na wajibu wa kila mtu katika utekelezaji hasa wakati wa dharura;
- b) **Viashiria vya onyo la mapema** - Chama kitaweka mazingira ya kupata viashiria vya onyo ya kihatarishi mapema ili kuweza kubaini namna nzuri ya kukabiliana na tatizo na kuwezesha upimaji, ufuatiliaji na utoaji wa taarifa wa viashiria hivyo;
- c) **Bakaa ya Ukwasi wa dharura (*Back up liquidity*)** – kutakuwa na utaratibu wa kufanya mpango wa kudhibiti upungufu wa fedha, ambapo utaratibu huo utaelezea kwa mapana vyanzo muhimu vya fedha za dharura, usimamizi na vigezo vya kutumia vyanzo hivyo kwa kuzingatia gharama, uhitaji na hatua za kuanza kutumia bakaa hiyo;
- d) **Tabia na mabadiliko ya mali na dhima (*change in Asset and Liability behaviours*)** - chama kinatakiwa kuanisha chanzo cha mabadiliko ya Mali na Madeni wakati wa dharura (crisis) ili kukabiliana nayo;

- e) **Mahusiano ya wadau** (*member relationships*) – Chama kitakuwa na utaratibu wa kuweka vipaumbele kwa wadau wakati wa dharura/mtikisiko, kwa mfano; wakati wa upungufu wa fedha za mikopo katika chama, ambapo upendeleo utatolewa kwa kuzingatia mahusiano ya wanachama/wateja au wadau. Chama kitaweka mahusiano mazuri na wadau wengine hasa wakopeshaji, waweka amana ili kurahisisha upatikanaji wa fedha wakati wa dharura; na
- f) Kuandaa mpango kwa watumishi na umma kwa ujumla (Kushirikisha wadau).

Mahusiano mazuri na umma/wadau yatasaidia kutengeneza picha nzuri ya chama na kuongeza uelewa kwa wadau ili kupunguza mitazamo hasi juu ya chama. Utoaji wa taarifa kwa wadau pia utajenga imani chama kwa wakopeshaji na kujenga imani kwa watoa amana na wawekezaji hasa wakati wa dharura.

6.7 Mapitio huru (*Independent Review*)

Chama kitafanya mapitio huru ya mpango wa kudhibiti vihatarishi vya ukwasi mara kwa mara ili kuhakikisha kwamba mpango unatekelezwa kwa uaminifu, usahihi na usawa. Wakaguzi huru kama mkaguzi wa nje na wa ndani watafanya mapitio kwa kuzingatia sheria kanuni na taratibu zilizowekwa. Mapitio ya mpango huo yatatakiwa kuzingatia maeneo yafuatayo:

- (a) Utoshelevu wa mifumo ya ndani na taratibu za kubaini, kupima na kuangalia vihatarishi vya ukwasi;
- (b) Usahihi wa mipaka/ukomo wa vihatarishi kwa kudhibiti vihatarishi vya ukwasi;
- (c) Ubora wa misingi ya kufanya uchambuzi wa hali ya Mtiririko wa fedha;
- (d) Mchanganuo unaojumuisha ufadhili na vihatarishi vya ukwasi wa soko vinavyokikabili chama kwa kuonesha hali halisi na mapendekezo;
- (e) Uadilifu na umuhimu wa taarifa zinazotokana na mfumo juu ya vihatarishi vya ukwasi; na
- (f) Uzingatiaji wa sera na taratibu zilizowekwa za ukwasi.

Chama kitakuwa na mfumo wa ndani na mahesabu yaliyothibitishwa na mkaguzi wa ndani, na ikiwezekana, mkaguzi wa nje pia. Udhaifu wowote au shida zilizoainishwa katika mchakato wa ukaguzi zinapaswa kushughulikiwa na Menejimenti kwa wakati unaofaa na kwa ufanisi.

SEHEMU YA SABA**UDHIBITI WA KIHATARISHI CHA SOKO****7.1 Utangulizi**

Kihatarishi cha soko kinaweza kusababisha kupotea kwa mapato ya Chama au mtaji kutokana na mabadiliko ya viwango vya riba, ubadilishaji wa fedha za kigeni au bei ya bidhaa. Maeneo sugu ya chanzo cha kihatarishi cha sokoni hutokana na riba kwa sababu ya kukosekana kwa uwiano kati ya mikopo na vyanzo vya fedha, amana au madeni. Kihatarishi cha soko hutokana na sababu za mwenendo mbaya wa soko, ambao unaweza kusababisha vihatarishi ambavyo vimegawanyika katika maeneo yafuatayo:-

- i. Kihatarishi cha kiwango cha riba;
- ii. Kihatarishi cha bei; na
- iii. Kihatarishi cha kubadilisha fedha za kigeni.

7.1.1 Kihatarishi cha kiwango cha riba

Hiki kinaweza kuwa kihatarishi kilichopo kwenye chama au kinachoweza kujitokeza na kuathiri mapato na mtaji wa chama pamoja na faida. Mabadiliko ya kiwango cha riba, yanaathiri mapato ya chama kwa kubadilisha uhusiano uliopo katika mapato na matumizi. Mabadiliko ya riba yanaweza kuathiri mali na madeni ya chama kupitia mabadiliko katika thamani ya sasa ya mtiririko wa fedha na wakati ujao pamoja na hali nyingine ambamo fedha hutiririka.

7.1.2 Kihatarishi cha bei

Chama kinaweza kupata hasara kutokana na mabadiliko bei ya soko yasiyo rafiki, Hali hii inaweza kutokana mambo makuu manne yanayohusiana na uchumi wa kimasoko kama; masoko ya mitaji, sarafu, Hati fungani na bidhaa. Kihatarishi hiki huathiri chama pale ambapo dhamana za chama zitakuwa zimewekezwa katika masoko ya kifedha.

7.1.3 Kihatarishi cha kubadilisha fedha za kigeni

Hiki ni kihatarishi kinachoweza kuwa kwenye chama au kujitokeza na kuathiri mapato na mtaji wa chama pamoja na faida, kutokana na mabadiliko yasiyo rafiki ya kiwango cha ubadilishaji wa fedha za kigeni. Chama huweza kupata kihatarishi kingine kinachotokana na kihatarishi cha kubadili fedha za kigeni hasa pale chama kinapokuwa katika mazingira ya kutumia fedha tofauti na fedha za ndani, kwa mfano; katika kuagiza mifumo ya kifedha ambayo kwa kiasi kikubwa hutoka nje.

7.2 Wajibu wa Bodi na Menejimenti ya Chama

Usimamizi imara wa Bodi na menejimenti ya chama ni muhimu katika kusimamia kihatarishi cha soko. Bodi haina budi kutambua na kuorodhesha aina za vihatarishi vya soko vinavyokikabili Chama kutokana na shughuli zake muhimu, ili kubuni na kuendeleza mikakati sahihi ya kukabiliana navyo. Chama kinapaswa kuwa na mfumo imara wa utambuzi na kukabiliana au kudhibiti vihatarishi vya soko. Vile vile, Bodi ya chama inawajibika kujifunza na kujua namna ya kuangalia shughuli za biashara za chama zinavyohusiana na

vihatarishi vya masoko, ikiwa ni sambamba na kuangalia namna bora ya kudhibiti kwa ukomo, mipaka iliyowekwa na kufanya mapitio ya sera na udhibiti wa kihatarishi cha Soko.

7.2.1 Wajibu wa Bodi

Wajibu wa Bodi ya chama katika kusimamia vihatarishi vya soko ni pamoja na:

- a) Kuanzisha na kufafanua uhimilivu wa kihatarishi cha kiwango cha riba, pamoja na kuidhinisha ukomo/mipaka ya kihatarishi na sera zingine muhimu;
- b) Kuhakikisha kwamba menejimenti ya chama inafahamu kikamilifu mazingira ya vihatarishi vya soko vinavyokikabili chama hasa katika masuala ya riba;
- c) Kutoa mwongozo kwenye menejimenti ya chama kuhusu uhimilivu wa bodi kwa vihatarishi vinavyokabili chama;
- d) Kuidhinisha mapema malengo na mikakati na sera muhimu zinazosimamia udhibiti wa kihatarishi cha kiwango cha riba;
- e) Kuidhinisha sera zinazoainisha safu za mamlaka na jukumu la kusimamia na kudhibiti kiwango cha uwezekano wa kihatarishi cha riba;
- f) Kuhakikisha kuwa rasilimali za kutosha zinatengwa katika kudhibiti kihatarishi kinachotokana na kiwango cha riba;
- g) Kufanya mapitio ya mara kwa mara ya taarifa kamili na kwa wakati ili kutathmini utendaji wa menejimenti katika kufuatilia na kudhibiti vihatarishi vya kiwango cha riba kwa kuangalia uzingatiaji wa sera zilizoidhinishwa na Bodi ya Chama kuhusiana na kihatarishi cha Soko;
- h) Kufanya tathmini ya utendaji wa menejimenti katika ufuatiliaji na kudhibiti kihatarishi cha kiwango cha riba kwa kuangalia uzingatiaji wa mikakati na sera zilizoidhinishwa; na
- i) Kufanya tathmini ya mara kwa mara ya uzingatiaji wa sera, taratibu na kanuni pamoja na ukomo/mipaka ya vihatarishi zilizoidhinishwa na Bodi ya chama.

7.2.2 Wajibu wa Menejimenti ya chama

Menejimenti ya chama inapaswa kuhakikisha kuwa mikakati, sera na taratibu zilizopitishwa na bodi ya chama zinatekelezwa ipasavyo ndani ya safu/mipaka zilizowekwa na mamlaka katika kudhibiti kihatarishi cha Soko au kiwango cha riba. Menejimenti ya chama itapaswa kufanya yafuatayo:-

- a) Kuendeleza na kutekeleza sera na taratibu ambazo zinatafsiri malengo, shabaha, na mipaka ya vihatarishi katika kiwango kizuri cha utekelezaji ambapo watumishi wote wataelewa mantiki na malengo ya Bodi kwa ujumla;
- b) Kuhakikisha kwamba sera na taratibu zinazofaa zimewekwa ili kudhibiti mipaka/ukomo wa kiwango cha kihatarishi cha riba;

- c) Kuhakikisha uzingatiaji wa safu za mamlaka na uwajibikaji ambayo Bodi imeidhinisha kwa kusimamia, kupima, na kutoa taarifa ya kiwango cha kihatarishi cha riba katika chama;
- d) Kuangalia utekelezaji na utunzaji wa taarifa za usimamizi na mifumo mingine inayopima, kufuatilia, kudhibiti na kutoa taarifa ya kihatarishi cha kiwango cha riba katika chama;
- e) Kuanzisha na kudumisha udhibiti mzuri wa ndani juu ya kihatarishi cha kiwango cha riba;
- f) Kuhakikisha kuwa shughuli za chama zinaendeshwa na wafanya kazi wenye uwezo na maarifa ya kiufundi, weledi na uzoefu sanjari, na upeo wa shughuli zao;
- g) Kutoa Taarifa kwenye Bodi kupitia taarifa za upimaji na maelezo mafupi juu ya shughuli zinazohusiana na kihatarishi cha kiwango cha Riba; na
- h) Kufanya mapitio ya mara kwa mara katika mfumo wa udhibiti wa kihatarishi cha masoko, ikiwa ni pamoja na sera na taratibu zake.

7.3 Sera na Taratibu

Chama kinapaswa kutengeneza sera za kudhibiti vihatarishi vya kiwango cha riba au soko ambazo zitaidhinishwa na Bodi. Sera hizo zioneshe mkakati wa chama, pamoja na njia ya kudhibiti vihatarishi vya kiwango cha riba au soko. Sera hizo zitazingatia mambo yafuatayo:

- a) Kueleza namna kihatarishi cha kiwango cha riba kitakavyopimwa na kutolewa taarifa kwenye Bodi;
- b) Kueleza hatua ambazo Bodi itaamua juu ya uhimilivu/ukomo wa kihatarishi cha kiwango cha riba ambacho chama kinaweza kuchukua, na vile vile kuweka muda na namna ya kutathmini mipaka ya Vihatarishi;
- c) Kuweka mamlaka za kiutawala na majukumu ya bodi, menejimenti, watumishi na wengine walio na jukumu la kusimamia/kudhibiti kihatarishi cha kiwango cha riba; kuweka mipaka na mawanda ya shughuli za vitengo vya kibiashara zinazohusika na kusimamia vihatarishi vya kiwango cha riba; na
- d) Kuainisha na kuweka muundo wa mwongozo wa vihatarishi vya kiwango cha riba.

Chama kinatakiwa kuwa na sera ya vihatarishi vya riba na kuweka utaratibu wa utekelezaji wake.

Taratibu hizi ni lazima ziwe zimeandikwa kwenye mwongozo (manual) hatua kwa hatua ili kuwarahisishia watumishi/watumiaji utekelezaji wa majukumu yao katika masuala yanayohusu vihatarishi vya kiwango cha riba.

7.4 Vipimo vya Vihatarishi vya Soko

Chama kitaweka mfumo wa upimaji wa kiwango cha riba ambao utazingatia vyanzo vyote vya vihatarishi utakavyopima athari za mabadiliko ya kiwango cha riba kwa njia ambazo zitaambatana na wigo wa shughuli zake. Mfumo wa upimaji unapaswa kuwa na misingi na dhana za kifedha zilizokubaliwa kwa ujumla na mbinu za kipimo cha kihatarishi. Mawazo yaliyowekwa chini ya mfumo wa upimaji wa vihatarishi yataelezwa kwa ufasaha kwenye Bodi na Menejimenti ili kueleweka na kuleta ufanisi katika utekelezaji wa mfumo huo. Mfumo huo utazingatia mambo yafuatayo:

- a) Kutambua, kupima na kufuatilia hatari ya kiwango cha riba au masoko;
- b) Muundo wa kina wa mipaka ya hatari, miongozo na vigezo vingine vinavyotumika katika kudhibiti uangalifu wa kiwango cha riba;
- c) Uthabiti wa mfumo mzuri wa usimamizi wa habari (MIS) wa kudhibiti, kuangalia na kutoa taarifa za hatari za kiwango cha riba; na
- d) Sera ya uhasibu wa jinsi ya kushughulikia vihatarishi vya kiwango cha riba.

7.5 Ufuatiliaji na Ukomo (*Monitoring and Limits*)

Chama kitaanzisha na kutekeleza mipaka ya ukomo ambayo inadumisha uainishaji ndani ya viwango vinavyolingana na sera zake za ndani na ambavyo ni kwa mujibu wa mbinu yake ya kupima vihatarishi vya kiwango cha riba. Mfumo wa kikomo unapaswa kuiwezesha Menejimenti kudhibiti kiwango cha riba, kuanzisha majadiliano juu ya fursa na vihatarishi, na kufuatilia hatari halisi ili kuchukua hatua dhidi ya uhimilivu wa hatari uliowekwa. Viwango vya hatari vya viwango vya riba vinapaswa kupitishwa na Bodi ya chama na kukaguliwa angalau mara moja kwa mwaka. Mipaka hii itazingatia ukubwa, ugumu na utoshelevu wa mtaji kwa kupima na kudhibiti vihatarishi vyake.

7.6 Uanzishwaji wa Bidhaa na Huduma mpya

Chama kinatakiwa kuwa makini wakati kinapoanzisha bidhaa na huduma mpya kwa kuhakikisha kuwa aina ya vihatarishi vya kiwango cha riba vinajumuishwa katika mchakato wa menejimenti ya vihatarishi. Kabla ya kuanzisha bidhaa au huduma mpya, chama kinawajibika kuwa na sera husika. Andiko linalohusu uanzishwaji wa bidhaa au huduma mpya halina budi kuzingatia mambo yafuatayo:

- a) Taarifa ya kina inayohusu bidhaa au huduma mpya;
- b) Kuainisha rasilimali zinazotakiwa katika kukabiliana na vihatarishi vya kiwango cha riba;
- c) Kuchambua kwa makini shughuli zilizopendekezwa kwa kulinganisha na hali ya fedha na mtaji ndani ya chama; na
- d) Uwepo wa Sera na taratibu zinazobainisha jinsi ya kupima, kufuatilia na udhibiti wa vihatarishi kwa mujibu wa bidhaa au huduma iliyopendekezwa.

7.7 Mfumo wa Usimamizi wa TEHAMA

Chama kitakuwa na mfumo wa kutoa taarifa kuhusiana na vihatarishi vya kimasoko utakaouwa imara na thabiti katika kutoa taarifa kwa mamlaka mbalimbali za usimamizi wa shughuli za chama. Mfumo huo utaruhusu Bodi ya chama kufanya mara kwa mara mapitio ya taarifa kuhusu vihatarishi vya sasa na vinavyoweza kujitokeza kutokana na masuala ya kimasoko. Mfumo huo wa taarifa utazingatia:

- a) Muhtasari wa vihatarishi vya kiwango cha riba;
- b) Taarifa zinazoonesha kufuata sera na mipaka au ukomo wa kihatarishi; na
- c) Muhtasari wa matokeo ya mapitio ya sera za viwango vya riba;
- d) Taratibu na utoshelevu wa mifumo ya upimaji wa viwango vya riba, pamoja na matokeo yoyote ya wakaguzi wa ndani na nje.

7.8 Udhhibiti wa ndani

Chama kitakuwa na udhibiti madhubuti wa ndani ili kuhakikisha uadilifu wa mchakato wa udhibiti wa vihatarishi wa viwango vyake. Udhhibiti wa ndani utakuwa sehemu muhimu ya mfumo wa jumla unaolenga kukuza:

- i. Utaratibu wa kutosha wa kutambua na kutathmini hatari ya kiwango cha riba;
- ii. Utoaji wa taarifa ya kuaminika ya kifedha na kisheria; na
- iii. Uzingatiaji sheria, kanuni na sera za kitaasisi.

7.9 Mapitio Huru

Chama kitakuwa na utaratibu wa kuweka vipimo, ufuatiliaji na udhibiti wa shughuli zake na kuhakikisha kuwa unakaguliwa kila mara na mkaguzi wa ndani na mkaguzi wa nje kila mwaka. Mkaguzi yeyote huru atahakikisha kuwa mfumo wa kipimo cha vihatarishi unatosha kubaini vitu vyote vya vihatarishi vya kiwango cha riba kwenye taarifa za hali ya fedha na shughuli nyinginezo za chama. Mkaguzi atazingatia mambo yafuatayo:

- a) Wengi wa vihatarishi vya kiwango cha riba ikiwa ni pamoja na asili zake;
- b) Ubora wa mfumo wa usimamizi na udhibiti wa vihatarishi vya kiwango cha riba;
- c) Kuhakikisha kuwa Bodi na Menejimenti wanahusika kikamilifu katika mchakato wa kudhibiti vihatarishi;
- d) Kuhakikisha kuwa sera za ndani, udhibiti na taratibu zinazohusiana na vihatarishi vya kiwango cha riba zimeandikwa vizuri na zinazingatiwa kwa ukamilifu;
- e) Kuhakikisha kama mawazo ya mfumo wa kipimo cha vihatarishi yameandikwa vizuri, na kama zinaweza kuaminika kwa ajili ya kufanyia maamuzi; na
- f) Kuhakikisha kama Taasisi inayo rasilimali watu katika utekelezaji na menejimenti ya vihatarishi.

7.10 Ukaguzi wa Ndani

Mkaguzi wa ndani au wa nje, katika kufanya tathmini zao za vihatarishi, watazingatia mambo yafuatayo:

- a) Kwamba kwango cha mabadiliko ya vihatarishi kulingana na shughuli za chama;
- b) Hatari ya mapato na mtaji chini ya viwango tofauti vya riba pamoja na mabadiliko yake;
- c) Kiwango cha Bodi na ushiriki wa Menejimenti katika kudhibiti vihatarishi vya kiwango cha riba;
- d) Utoshelevu ambao chama kinadhibiti sera za ndani, udhibiti na taratibu zinazohusiana na vihatarishi vya kiwango cha riba;
- e) Kiwango na namna watumishi wanavyozingatia taratibu na kanuni zilizowekwa katika kudhibiti vihatarishi; na
- f) Usahihi wa mfumo wa kipimo cha vihatarishi vya chama kwa kuzingatia upeo na ugumu wa shughuli za chama.

Utaratibu wa kufanya mapitio ya ndani na wakaguzi huru utategemeana na ukubwa wa chama pamoja na shughuli zake. Matokeo ya mapitio au ukaguzi wowote ule unatakiwa kuwasilishwa kwenye Bodi.

SEHEMU YA NANE

USIMAMIZI WA VIHATARISHI VYA MATAKWA YA KISHERIA

8.1 Utangulizi

Vihatarishi vya kufuata matakwa ya Sheria ni vihatarishi vya sasa au vinavyotarajiwa katika kuleta mapato na kukuza mtaji kutokana na ukiukwaji au kutofuata Sheria, Kanuni, makubaliano, mazoea yaliyowekwa, au viwango vya maadili, kutokana na uwezekano wa kutokuwa na tafsiri sahihi ya Sheria au Kanuni zinazofaa.

Taasisi zinajikuta zinapambana na vihatarishi vya matakwa ya sheria kutokana na mahusiano na idadi kubwa ya wadau, k.m. wadhibiti, wateja, washirika wa biashara, mamlaka ya kodi, viongozi wa eneo husika na mamlaka nyingine zilizoidhinishwa.

8.2 Bodi na Menejimenti

8.2.1 Wajibu wa Bodi

Bodi ya chama ina wajibu wa kuhakikisha kuwa chama kinafuata Sheria, Kanuni na viwango vyote vilivyowekwa. Bodi na Menejimenti wanapaswa kutenga rasilimali za kutosha kulingana na mipango iliyowekwa kwa kuzingatia masuala ya kisheria, usimamizi na yale yanayohusiana na shughuli za chama. Uongozi unapaswa kuandaa kazi za kuzitekeleza ndani

ya chama au kuchagua afisa mwenye uwezo wa kuzisimamia. Uangalizi madhubuti wa Bodi ni msingi madhubuti wa usimamizi wa vihatarishi.

Bodi inapaswa kuelewa asili na kiwango cha vihatarishi vya matakwa ya kisheria ambavyo vinakikabili chama na jinsi hali ya tahadhari inavyoweza kuchukuliwa katika mkakati wa biashara.

Pamoja na mambo mengine, Wajibu wa Bodi ya chama unatakiwa kujumuisha yafuatayo:

- a) Kuidhinisha sera za chama kupitia idara, ikijumuishwa na utekelezaji wa kazi za kila siku;
- b) Kuwa tayari wakati wowote kuwenda na wakati kuhusiana na mabadiliko katika sheria za kitaifa pamoja na mahitaji ya kisheria ya SACCOS/chama;
- c) Kuhakikisha kuwa uongozi unachukua hatua zinazofaa katika kutambua, kupima, kufuatilia, na kudhibiti vihatarishi vya matakwa ya kisheria;
- d) Kuhakikisha kuwa uvunjaji wa sheria unasuluhishwa ipasavyo na kwa haraka; na
- e) Kufanya rejea ya jinsi uongozi wa chama unavyosimamia vihatarishi vya matakwa ya kisheria.

8.2.2 Wajibu wa Menejimenti

Menejimenti ina wajibu wa kusimamia vyema vihatarishi vya matakwa ya kisheria chamani. Aidha, utakuwa na wajibu wa kuanzisha sera na taratibu za idara ambazo zitatakiwa kuzingatiwa katika shughuli za chama za kila siku. Menejimenti haina budi kuzingatia wajibu wake ikiwa ni pamoja na: kuainisha na kutathmini masuala ya vihatarishi vya matakwa ya kisheria yanayokikabili chama na mipango ya kusimamia upungufu wowote ikiwa ni pamoja na hitaji la kuongeza sera au taratibu zozote za kushughulikia vihatarishi vya matakwa ya kisheria kama inavyoelezwa hapa:

- a) Kuhakikisha kuwa mfumo wa usimamizi wa vihatarishi chamani unazingatia utaratibu wa mamlaka, utoaji wa taarifa na mawasiliano;
- b) Kuhakikisha kuwa kuna wafanyakazi wa kutosha na weledi katika usimamizi na uzingatiwaji wa masuala ya kisheria;
- c) Kutoa taarifa mara kwa mara kwenye Bodi ya chama au kamati ya Bodi juu ya usimamizi wa vihatarishi;
- d) Kutoa taarifa mara kwa mara kwenye Bodi ya chama au kamati ya Bodi juu ya vitu muhimu vinavyosababisha kushindwa kuzingatia masuala ya kisheria. (Kushindwa kunaweza kuvutia adhabu za kisheria, upotezaji wa fedha au kupoteza sifa ya utendaji kazi);

- e) Kufanya tathmini ya vihatarishi kwa wakati;
- f) Kufanya rejea kwa wakati kwa kuhakikisha kuwa chama kinazingatia usimamizi wa vihatarishi kwa kuviweka katika hali ya usahihi na imara wakati wote; na
- g) Kutoa uhakiki wa kutosha, kupitia kazi za ukaguzi ili kuona kwamba shughuli zote na mambo yote ya vihatarishi yanazingatiwa kwa kufuata mfumo na mchakato wa usimamizi wa vihatarishi katika chama.

8.3 Sera na Taratibu

Utekelezaji madhubuti wa Chama (ikijumuishwa pamoja na kazi zote zinazofanywa na watoa huduma (*third party*) kwa kuzingatia Sheria na Kanuni zinazotumika na sera za ndani ambazo zinaweza kutekelezwa kupitia njia kadhaa. Njia hizo ni pamoja na:

- a) Kuhakikisha kuwa wafanyakazi wanapewa mafunzo stahiki juu ya sera za SACCOS, Sheria, Kanuni na taratibu zinazosimamia uendeshaji wa chama;
- b) Kuhakikisha kwamba Bodi ya chama inakwenda na wakati kwa kuzingatia mabadiliko kwenye Sheria za kitaifa na mahitaji ya Sheria ya SACCOS;
- c) Kubainisha jinsi majukumu yanavyozingatiwa kwa mujibu wa Idara mbalimbali za SACCOS;
- d) Kuhakikisha kwamba Menejimenti inafuatilia mabadiliko ya Sheria, Kanuni na mwongozo wa kisheria unaoathiri uzingatiwaji wa sheria na kufanya tafsiri sahihi ya Sheria na Kanuni zinazoathiri SACCOS na kuhakikisha kuwa mabadiliko hayo yanatekelezwa kwa wakati unaofaa;
- e) Kuhakikisha kwamba mabadiliko ya muhimu yanapaswa kufanywa kupitia sera za SACCOS, taratibu na kuhakikisha kwamba mabadiliko hayakinzani na Sheria na Kanuni;
- f) Kuhakikisha kwamba ukaguzi wa ndani unafanyika kwa msaada wa ushauri wa kisheria wa nje pale inapohitajika, ili kuelewa kikamilifu na kutathmini vihatarishi vinavyohusiana na watoa huduma; na kupitia mikataba yote iliyopendekezwa na watoa huduma wa SACCOS na kuthibitisha kwamba;
 - i. Mtoa huduma anatakiwa kuzingatia matakwa ya Sheria, Kanuni na Sera za SACCOS, na
 - ii. Taarifa inajumuisha vifungu/masharti mengine yatakayoiwezesha SACCOS kufanya tathmini ya mtoa huduma kwa kuzingatia Sheria, Kanuni na Sera; na
- g) Kuweka malengo ya kuaminika na kuwezesha kufanyika kwa uchunguzi wa kina ili kuepuka uwezekano wa uvunjaji wa sheria, kanuni na sera za ndani.

8.4 Ukaguzi wa Ndani

Chama kinatakiwa kuwa na mifumo sahihi ya udhibiti wa ndani ambayo inajumuisha usimamizi wa vihatarishi vya matakwa ya kisheria katika kufuata mchakato mzima wa

usimamizi wa vihatarishi. Ukaguzi wa usimamizi wa vihatarishi vya matakwa ya kisheria unatakiwa kujumuishwa katika mpango wa mwaka wa kazi ya ukaguzi wa ndani.

Kazi ya ukaguzi wa ndani haina budi kufanyika kulingana na wigo wa shughuli za chama. Mambo yafuatayo yanatakiwa kuzingatiwa katika vihatarishi vya matakwa ya sheria:

- a) Kuhakikisha kuwa sera na taratibu za usimamizi wa vihatarishi zinatekelezwa kwa ufanisi ndani ya Taasisi;
- b) Kutathmini ufanisi wa udhibiti wa kupunguza udanganyifu na hatari ili kuleta taswira nzuri;
- c) Kuhakikisha kuwa menejimenti inachukua hatua stahiki kwa kufanya marekebisho pale makosa yanapobainishwa;
- d) Kuhakikisha kuwa mawanda na utaratibu wa mpango wa ukaguzi unafaa na unaepuka vihatarishi;
- e) Kuhakikisha kuwa Menejimenti inazingatia maelekezo ya Mrajis wa Vyama vya Ushirika;
- f) Kufuatilia usimamizi wa vihatarishi vya matakwa ya sheria kila wakati; na
- g) Kuchambua kwa wakati na kwa usahihi dalili za vihatarishi na kuziwasilisha kwa uongozi wa ngazi ya juu pamoja na Bodi ya chama.

SEHEMU YA TISA**USIMAMIZI WA VIHATARISHI VYA UWEKEZAJI****9.1 Utangulizi**

Chama kitafanya shughuli za uwekezaji katika maeneo mbalimbali kwa kuzingatia matakwa ya Sheria na taratibu zilizowekwa kwa lengo la kupata faida na kuongeza mtaji wa chama. Kutokana na shughuli za uwekezaji, upo uwezekano wa chama kukumbana na vihatarishi vya uwekezaji ikiwa ni pamoja na kuwekeza katika sehemu isiyo kuwa na tija, kupata hasara, n.k. Chanzo cha vihatarishi vya uwekezaji hutokana na mabadiliko ya kiuchumi, kiseru na matakwa ya kisheria. Kuelewa aina ya vihatarishi vya uwekezaji kunakiwezesha chama kudhibiti vihatarishi hivyo kwa kutengeneza mpango mkakati wa kudhibiti vihatarishi vinavyotokana na uwekezaji. Chama kitafanya uwekezaji kwa mujibu wa Sheria ya Vyama vya Ushirika Na. 6 ya mwaka 2013, Sheria ya Huduma ndogo za Fedha za mwaka 2018 pamoja na Kanuni zake za mwaka 2019. Kanuni ya 48 inabainisha juu ya mambo ya msingi yanayotakiwa kuwepo katika Sera ya uwekezaji na Kanuni ya 49 imebainisha mambo muhimu ya kuzingatia kabla ya kufanya uwekezaji.

Chama kitafanya uwekezaji kwenye maeneo tofauti tofauti (*Portfolio diversification*) ili kupunguza hatari ya kupata hasara kubwa. Uwekezaji utatakiwa kuzingatia mambo matatu ambayo ni usalama, ukwasi na faida tarajiwa. Faida na Usalama wa uwekezaji utakuwa ndiyo lengo kuu la mpango wa uwekezaji.

9.2 Wajibu wa Bodi ya Chama katika Kudhibiti Vihatarishi vya Uwekezaji

Bodi ya Chama itakuwa na jukumu la kuelekeza na kusimamia uwekezaji wa Chama. Bodi itatekeleza majukumu yake kwa maslahi ya Chama kwa kuzingatia Sheria, Kanuni, Masharti pamoja na Sera ya Chama. Majukumu ya Bodi kwenye utekezaji wa Sera hii yatakuwa kama ifuatavyo:

- a) Kufanya tathmini ya vihatarishi katika uwekezaji na mipaka ya uwekezaji;
- b) Kuisimamia Menejimenti ya Chama katika uendeshaji na utekezaji wa sera ya uwekezaji;
- c) Kupokea taarifa na ushauri wa kiutendaji kuhusu vihatarishi vya uwekezaji kwa ajili ya kuboresha sera na taratibu za uwekezaji ili kudhibiti vihatarishi hivyo;
- d) Kuanzisha mfumo thabiti wa ufuatiliaji, upimaji na kufanya mapitio ya vihatarishi vya uwekezaji; na
- e) Kufanya uchambuzi wa kina katika fursa mbalimbali za uwekezaji kabla ya kuwekeza fedha za chama.

9.3 Majukumu ya Menejimenti

Menejimenti ya Chama itawajibika kwa Bodi na itakuwa na majukumu ya kutekeleza mpango wa udhibiti wa vihatarishi vya uwekezaji kwa kuzingatia sera na mifumo mingine ya udhibiti. Watendaji wa chama watakuwa na majukumu yafuatayo:

- a) Kutekeleza kwa ufasaha maamuzi ya uwekezaji yaliyoafikiwa na Bodi;
- b) Kushirikisha watumishi katika kubaini, kupima na kufuatilia vihatarishi vya uwekezaji;
- c) Kufuatilia na kutoa taarifa kwenye Bodi ya chama juu ya mwenendo na matokeo ya shughuli za uwekezaji, ikiwa ni pamoja na kubainisha vihatarishi vya uwekezaji na kuvitolea taarifa;
- d) Kupendekeza kwenye Bodi, fursa zozote za uwekezaji kulingana na mwenendo wa uchumi uliopo ili kuongeza wigo wa faida au kudhibiti vihatarishi vya uwekezaji;
- e) Kufuatilia na kutoa taarifa kwenye Bodi juu ya maendeleo na shughuli za uwekezaji mara kwa mara;
- f) Kushauri Bodi kufanya mapitio na maboresho ya Sera hii ili kukabiliana na vihatarishi vilivyojitokeza au vitakavyojitokeza; na
- g) Kuwasilisha taarifa kwenye Bodi juu ya mabadiliko makubwa ambayo yanaweza kuathiri ufikiaji wa malengo ya uwekezaji wa chama.

9.4 Mambo ya Kuzingatia ili Kudhibiti Vihatarishi vya Uwekezaji

Ili kupunguza vihatarishi katika uwekezaji, Chama kitatakiwa kuzingatia mambo yafuatayo:

- i. Chama hakitaweka fedha katika benki moja au taasisi moja ya kifedha kwa kiwango kinachozidi asilimia 25% ya mtaji tete wa chama, ili kufanya mtawanyo wa vihatarishi (*diversification of risks or risks spread*);
- ii. Chama kitatengeneza sera ambayo itatakiwa kuzingatia maeneo salama katika uwekezaji;
- iii. Chama kinatakiwa kufanya uwekezaji kwenye dhamana za muda mfupi na mrefu, masoko ya fedha (money market) na kuthibiti muda wa uwekezaji kwa umakini baada ya kufanya uchambuzi wa kina wa vihatarishi;
- iv. Chama kitaweka mfumo wa taarifa kuhusu vihatarishi vya uwekezaji unaoruhusu mabadiliko ya haraka na shirikishi;
- v. Chama kitawekeza kwenye mali zisizozalisha kwa kiwango kisichozidi asilimia kumi (10%) ya jumla ya mali zote chamani kwenye mashine au vifaa (*machines & equipment*) ya jumla ya mali zote chamani; na
- vi. Chama kitawekeza kwenye mali zisizozalisha kwa kiwango kisichozidi asilimia tano (5%) kwenye ardhi au majengo (*land & buildings*) ya jumla ya mali zote chamani.

Mkaguzi wa ndani atafanya mapitio ya ufuatiliaji wa udhibiti wa vihatarishi vya uwekezaji ikiwa ni pamoja na kushauri namna bora ya kuboresha taratibu na hatua za uwekezaji.

SEHEMU YA KUMI

HITIMISHO

Vyama vya Ushirika wa kifedha ni chanzo muhimu cha upatikanaji wa huduma za kifedha kama mikopo yenye gharama na masharti nafuu kwa wanachama ambapo chanzo kikuu cha mtaji hutokana na wanachama wenyewe. Ili kulinda uwekezaji uliofanywa na wanachama hao katika vyama husika, Bodi na Menejimeti za vyama husika zinatakiwa kuandaa Mwongozo wa usimamizi wa vihatarishi ambavyo vinaweza kuathiri na kusababisha upotevu wa fedha zinazowekezwa na wanachama wao.

Mwongozo huo unapaswa kubainisha vihatarishi vyote kwa kuzingatia mazingira ya chama husika, uwezo wa watendaji, miamala inayofanyika, mifumo ya TEHAMA pamoja na taratibu zilizobainishwa katika uwajibikaji wa pamoja. Ni matumaini ya Ofisi ya Mraji kuwa Mwongozo huu ukitumika ipasavyo, utasaidia Vyama vya Ushirika wa Kifedha kudhibiti, kupunguza na kuondokana kabisa na vihatarishi vinavyoweza kuathiri utendaji kazi wa Vyama pamoja na fedha zinazowekezwa vyamani.

Aidha, kuandaliwa kwa mwongozo huo na kuutumia vyema katika udhibiti wa vihatarishi hivyo, utasaidia kuhamasisha jamii kujiunga kwenye vyama, kutoa huduma bora kwa wanachama na kupunguza malalamiko ya upotevu wa fedha za wanachama na hivyo kuimarisha uendeleu wa vyama hivyo na kuwa na tija kwa jamii.