वार्षिकोत्सव विशेषांक
२०७७

अनवरत विश्वासको
८१ औं वर्ष

विविध लेख, रचनाको संगालो

नेपालको पहिलो बैंक

नेपाल बैंक लिमिटेड
NEPAL BANK LIMITED

नेपाल राष्ट्र बैंकबाट 'क' वर्गको इजाजतपत्र प्राप्त संस्था

स्थापित वि.सं. १९९४

वार्षिक ब्याजदर ८.८१%*

विशेषताहरु:

- रु.९९ लाख रकम सम्मको चालु तथा स्थिर पूँजी कर्जा ।
- नयाँ व्यवसाय सुरु गर्नेका लागि पनि उपयुक्त ।
- शिघ्र निर्णय ।

नेपालको पहिलो बैंक

नेपाल राष्ट्र बैंकबाट 'क' वर्गको इजाजतपत्र प्राप्त संस्था

नेपाल बैंक लिमिटेड
NEPAL BANK LIMITED

स्थापित वि.स. १९९३

प्रधान कार्यालय: धर्मपथ, काठमाडौं
फोन नं.: ०१-४२४७९९९, टोल फ्री नं. १६६००१३७३७३

नेपालको पहिलो बैंक
www.nepalbank.com.np

नेपाल बैंक लिमिटेडको

को

उपलक्ष्यमा प्रकाशित

वार्षिकोत्सव विशेषांक २०७७

(विविध लेख, रचनाको संगालो)

प्रकाशक

नेपाल बैंक लिमिटेड

प्रधान कार्यालय

प्रमुख सल्लाहकार

कृष्णबहादुर अधिकारी, प्रमुख कार्यकारी अधिकृत

सल्लाहकार

समता पन्त (भट्ट), निमित्त नायब प्रमुख कार्यकारी अधिकृत

सम्पादन समूह

होमबहादुर खड्का, का.मु. सहायक प्रमुख कार्यकारी अधिकृत

लेखनाथ भुषाल, मुख्य प्रबन्धक

सचिता पराजुली, मुख्य प्रबन्धक

प्रकाश पहारी, वरिष्ठ प्रबन्धक

अश्विनकुमार पुडासैनी, वरिष्ठ प्रबन्धक

वासुदेव भण्डारी, उप-प्रबन्धक

संगम न्यौपाने, उप-प्रबन्धक

आवरण

राज कुमार महर्जन

(ग्लोबल नेपाल प्रिन्टिङ्ग प्रेस सर्भिस प्रा.लि.)

मुद्रण

ग्लोबल नेपाल प्रिन्टिङ्ग प्रेस सर्भिस प्रा.लि.

अनामनगर, काठमाडौं, फोन नं. ४१०२७७२

नेपाल बैंक लिमिटेड
NEPAL BANK LIMITED

संचालक समिति

शुभकामना

देशको बैंकिङ्ग इतिहासको आधारस्तम्भको रुपमा रहेको नेपाल बैंक लिमिटेड सेवाको ८४औं वर्षमा प्रवेश गरेको उपलक्ष्यमा मलाई सुखानुभूति भएको छ ।

देशमा संस्थागत बैंकिङ्गको शुन्यता रहेको बेला जनसाधारण समक्ष बैंकिङ्ग सेवाप्रति चेतना फैलाउने, देशका विभिन्न स्थानमा सटही सुविधा र निक्षेप तथा कर्जा सम्बन्धी बैंकिङ्ग सेवा पुऱ्याउने, वाणिज्य तथा औद्योगिक कार्यमा सहजीकरण गर्ने लगायतका कार्यहरु मार्फत देशको आर्थिक सामाजिक विकासमा आठ दशकयता यस बैंकले पुऱ्याउँदै आएको योगदान आफैंमा महत्वपूर्ण रहेको छ । बैंक हालको अवस्थासम्म आइपुग्न सरोकारवालाहरुको विगतको भगीरथ प्रयत्नप्रति उच्च सम्मान व्यक्त गर्न चाहन्छु ।

आजभन्दा ८३ वर्ष अघि लक्ष्मीपूजाको दिनमा स्थापित यस बैंकलाई यहाँसम्म आइपुग्न मद्दत पुऱ्याउने सबैमा हार्दिक आभार प्रकट गर्दै सञ्चालक समिति लगायत बैंक परिवारको तर्फबाट वर्तमान चुनौतीपूर्ण समयमा बैंकका समग्र क्रियाकलापहरु ग्राहक सेवालाई केन्द्रमा राखी देशको अर्थतन्त्र सबल बनाउने दिशामा परिलक्षित रहने प्रतिबद्धता व्यक्त गर्दछु ।

अन्तमा, बैंकको ८४औं वार्षिकोत्सवको उपलक्ष्यमा आर्थिक, वित्तीय तथा व्यवस्थापकीय लेख रचनाहरु समेटिएको यस **'वार्षिकोत्सव विशेषांक'** प्रकाशन सान्दर्भिक र उपयोगी हुने विश्वास व्यक्त गर्दछु । असहज परिस्थितिमा पनि प्रकाशनको जाँचोपाँजो मिलाउने साथीहरुलाई धन्यवाद, यहाँहरु सबैलाई हार्दिक मंगलमय शुभकामना ।

२०७७ कार्तिक ३० गते ।

(वासुदेव अधिकारी)

अध्यक्ष

सम्पादकीय

नेपाल बैंक लिमिटेड ८४औं वर्षमा

वि.सं. १९९४ कार्तिक ३० गतेका दिन नेपालमा बैंकिङ सेवाको शुरुवात गरेको नेपालको पहिलो बैंक, नेपाल बैंक लिमिटेड २०७७ कार्तिक ३० गते आफ्नो स्थापनाको ८३ वर्ष पूरा गरी ८४औं वर्षमा प्रवेश गरेको छ । मुलुक राणा शासनकालदेखि संघीय लोकतान्त्रिक गणतन्त्रसम्म आइपुग्दा यस बैंकले विभिन्न आरोह अवरोह पार गर्दै देशको आर्थिक एवम् सामाजिक रूपान्तरणका लागि अनवरत रूपमा महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्दै आइरहेको छ । सकल नेपाली जनको सेवामा समर्पित यस बैंकले सुगमदेखि दुर्गमसम्म फैलिएका आफ्ना १९१ शाखा, ३६ एक्सटेन्शन काउन्टर, १३२ एटीएम आउटलेट मार्फत अविच्छिन्न रूपमा सेवा प्रदान गर्दै आइरहेको छ । विश्वव्यापी महामारी कोभिड-१९ बाट सिर्जित विषम परिस्थितिमा समेत निर्वाध रूपमा बैंकिङ सेवा संचालन गरी परिष्कृत डिजिटल बैंकिङ सेवाहरू मार्फत ग्राहकका आवश्यकतालाई उचित सम्बोधन गर्दै आएको छ । नेपाली जनतामा बचत गर्ने बानी बसाल्नेदेखि आर्थिक समृद्धिको सारथिको भूमिकासम्म अनवरत क्रियाशील रहँदै ८४औं वर्षमा प्रवेश गरिरहँदा यस बैंकले आफ्ना सेवा, सुविधाहरूमा समय सापेक्षिक निरन्तर सुधार र आधुनिकीकरण गर्दै आएको छ ।

सबै नेपालीको बैंक खाता संचालन गर्ने राष्ट्रिय अभियानमा समेत महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गरिरहेको यस बैंकले विगतमा निर्वाह गरेको भूमिकालाई आत्मसात् गर्दै आगामी दिनमा आर्थिक समृद्धिका लागि खेल्नुपर्ने भूमिकाप्रति कटिबद्ध रही ८४औं वार्षिकोत्सव मनाउने क्रममा यो विशेषांक प्रकाशन गरिएको छ । समसामयिक विषय, परिवेश र आर्थिक परिदृश्यहरू पाठक समक्ष पस्कँदै यस बैंकलाई लर्निङ अर्गनाइजेशनको रूपमा समेत विकसित गर्ने हेतुले आर्थिक, वित्तीय र व्यवस्थापन तथा समसामयिक विषयवस्तुसँग सम्बन्धित विविध लेख रचनाको संग्रह प्रकाशन गर्ने जमर्को गरेका छौं । लेख रचनामा अभिव्यक्त विचारहरु लेखकका निजी हुन् । यस विशेषांकका लागि आफ्ना लेख रचना उपलब्ध गराई सहयोग गर्नुहुने सम्पूर्ण महानुभावहरूमा हार्दिक धन्यवाद ज्ञापन गर्दछौं । यसमा समाविष्ट विषयवस्तु पाठकवर्गका लागि उपयोगी हुने आशा राखेका छौं ।

यो विशेषांक प्रकाशन कार्यमा महत्वपूर्ण सल्लाह सुझाव दिनुहुने उच्च व्यवस्थापन समूहप्रति हार्दिक आभार व्यक्त गर्दछौं ।

विशेषांक प्रकाशन तथा सम्पादन समूह

विषयसूची

क्र.सं.	विषय	नाम	पृष्ठ
१.	**कठिन निर्णयमा सरकारले सहयोग गरेको छ**	वासुदेव अधिकारी	I-IV
२.	**नेपालको बैंकिङ सम्पदा : नेपाल बैंक लिमिटेड**	कृष्णबहादुर अधिकारी	१
३.	**लघु, साना तथा मझौला उद्यम विद्यमान अवस्था तथा सम्भावना**	समता पन्त (भट्ट)	४
४.	**अवसरको प्लेटफर्म**	डा. महावीर पुन	९
५.	**आम नेपालीको राष्ट्रिय परिचयपत्र र बैंक खाता**	कृष्णहरि बास्कोटा	१२
६.	**कार्य उत्प्रेरणा तथा उत्पादकत्व बृद्धि गर्न नेतृत्वको भूमिका**	कृष्णहरि बुढाथोकी	१७
७.	**कोभिड १९ ले जन्माएका जोखिमहरू**	दीर्घबहादुर रावल	२२
८.	**गैह्र कोषीय व्यवसाय मार्फत कमिशन आम्दानीमा अभिबृद्धि**	अर्जुन बहादुर कंडेल	२६
९.	**डिजिटल बैंकिङ : आवश्यकता, अवसर र चुनौती**	प्रकाश पोखेल	३०
१०.	**तानसेनको आर्थिक समृद्धिको लागि नेपाल बैंकको सहुलियतपूर्ण कर्जा कार्यक्रम**	सुरज घिमिरे	३६
११.	**नेपाल बैंक: केही प्रसङ्गहरू**	देवेन्द्रप्रताप शाह	४१
१२.	**पर्यटनका लागि पूर्वाधार : पूर्वाधारका लागि बैंकको आधार**	चेतनाथ कणेल 'हरित'	४८
१३.	**बैंकिङ क्षेत्रको लेखा प्रणाली र नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (NFRS)**	सूर्य प्रकाश भट्ट	५२
१४.	**बैंकिङ व्यवसायमा तनाव व्यवस्थापनको लागी प्रंशसनीय दृष्टिकोणको प्रयोग**	सुरेन्द्र प्रसाद यादव	५५
१५.	**बैंकमा संस्थागत सुशासन**	केशव प्रसाद भण्डारी	५७
१६.	**मृत्युचेत**	धर्मेन्द्र तिमिल्सीना	६१
१७.	**वाणिज्य बैंकका सहायक कम्पनीलाई ब्रोकर लाइसेन्स**	सुरेन्द्र अर्याल	६३
१८.	**वित्त संघीयता र बैंकिङ क्षेत्र**	डा. प्रकाशकुमार श्रेष्ठ	६७
१९.	**सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतंककारी क्रियाकलापको वित्तीय लगानी निवारण**	सुशीलकुमार नेपाल	७२
२०.	**सम्पत्ति शुद्धीकरणले अर्थतन्त्रमा पार्ने प्रभाव**	सुनिल घिमिरे	७८
२१.	**सार्वजनिक संगठनमा नेतृत्व**	पुण्यप्रसाद न्यौपाने	८२
२२.	**संगठनमा सञ्चार**	रञ्जना पोखेल	८७
२३.	**संस्थागत सुशासनको अपरिहार्यता**	मुराहरि पराजुली	९३
24.	**Credit Rating - A service to the investors**	Rajib Maharjan	98
25.	**Digital Banking : A reality check**	Vivek S. Rana	101
26.	**Ethical leadership: Do not corrupt the young mind !**	Sundar Panthi	103
27.	**Financing opportunities in Nepalese Forestry sector**	Swoyambhu Man Amatya	106
28.	**Foreign Direct Investment: Creating a Conducive.....**	Sangeeta Pokharel	115
29.	**Foreign Exchange Risk Management in Commercial .....**	Rishi Ram Neupane	120
30.	**IT- Related Operational Risks in Nepalese Banking System**	Bandana Sharma	124
31.	**Nepal Bank gets Credit Rating of 'A': Credibility .....**	Bishal Tripathi	130
32.	**Operational Risk Management in Commercial Bank**	Shant Bahadur Shah	133
33.	**Organizational psychology**	Sarina Maharjan	138
34.	**Performance management: Prerequisite for.....**	Dr. Dinesh Pant	141
35.	**Self-motivation: An important X-factor in today's work place**	Kamala Chapagain	148
36.	**Strategic Management of Nepal Bank Limited .....**	Nar Bahadur Thapa	152
37.	**The Impact Covid-19 in Business Sector of Bank Lending**	Dinesh Prasad Paudel	159
38.	**The Wakening Reality of Dreamed Digital & Cashless Nepal**	Ravi Dhungel	162
39.	**Treasury Management**	Pratigya Subedi	166
40.	**Understanding Risk Culture and Knowledge .....**	Mahananda Chalise	170

अन्तर्वार्ता

कठिन निर्णयमा सरकारले सहयोग गरेको छ

वासुदेव अधिकारी
अध्यक्ष, संचालक समिति
नेपाल बैंक लिमिटेड

नेपाल राष्ट्र बैंकमा ३० वर्ष सेवारत रही नियमन, सुपरिवेक्षण, आन्तरिक लेखापरीक्षण तथा बैंकिङ प्रशिक्षण केन्द्र लगायतको अनुभव सँगाली कार्यकारी निर्देशकबाट अवकाश लिएका वासुदेव अधिकारी २०७५ पुसदेखि मुलुककै पहिलो बैंक नेपाल बैंक लिमिटेडको अध्यक्ष हुनुहुन्छ । नेपाल बैंकिङ इन्स्टिच्युटको सल्लाहकार समेत रहिसक्नुभएका उहाँ व्यवस्थापन, नेपालको वित्तीय प्रणाली, पूँजीबजार तथा अर्थतन्त्रका विविध पक्षको बारेमा गहिरो ज्ञान राख्नुहुन्छ । नेपाल बैंकलाई सेवा, प्रविधि तथा व्यवसायका हिसाबले पनि अब्बल बनाउने सपना देख्ने अधिकारीसँग गरिएको कुराकानीको सारसंक्षेपः

- **यस वर्षदेखि नेपाल बैंक ८४ वर्षमा पदार्पण गरेको छ । यो अवसरमा यहाँले कस्तो अनुभूति गर्नु भएको छ ?**

  चौरासी वर्ष विशिष्ट आयु हो । नेपालको कर्पोरेट विकासको सन्दर्भमा नेपाल बैंक पुरानो, बलियो र विश्वसनीय संस्था हो । एकाध पटक यसको स्वास्थ्यमा प्रतिकूलता आए पनि यो प्रतिदिन सवल र सक्षम हुँदै आएको छ । हामीलाई बैंकको इतिहास प्रति मात्र होइन यसले नेपाली अर्थतन्त्रमा दिएको योगदान, वाणिज्य तथा औद्योगिक क्षेत्रमा ग्राहकसँग गरेको हातेमालो प्रति गर्वको अनुभूति भइरहेको छ । मुलुकका लाखौँलाख व्यावसायिक घरानालाई हुर्काउन सकेकोमा हामी गौरवान्वित छौँ । बैंकले करीब १८ लाख निक्षेकर्ताको विश्वास जितेको छ । यो नै यसको मूल पूँजी हो । पौरखी ग्राहकसितको प्रगाढ सम्बन्धले हामी नित्य ऊर्जावान बनेका छौँ । बैंकले बितेको यस अवधिमा अनेक ऊहापोह पनि झेल्नुका साथै त्यसबाट पार पाउन कठिनतम प्रयत्न, उपयुक्त नीति तथा रणनीति अवलम्वन मात्र गरेको छैन पर्याप्त समय तथा साधन समेत खर्च गरेको छ । यतिखेर हामीलाई बजारलाई सम्बोधन तथा आकर्षण गर्ने उपयुक्त रणनीति, उपकरण तथा गुणस्तरीय सेवा मार्फत प्रतिस्पर्धी क्षमता विकास गरी अघि बढ्नु पर्छ भन्ने अनुभूति पनि भइरहेको छ । लामो समय लगानीकर्ता प्रतिफलबाट विमुख हुनु परे पनि हाल आएर प्रतिफल दिन थालिएको, सम्पत्तिको गुणस्तर सुधार गरिएको, डिजिटाइजेशनको कार्य अघि बढेको, व्यवसायको स्तरमा बढोत्तरी भएको अवस्था छ। आगामी यात्रामा झन् धेरै चुनौती सामना गर्नु पर्छ भन्ने हेक्का पनि हामीलाई छ । तसर्थ यतिखेर गर्व र चुनौतीको झोला भिरेर हिँडे जस्तो अनुभूति भइरहेको छ ।

- **विगतको लामो यात्रामा बैंकले धेरै उतारचढाव झेलेको छ । बैंकलाई बचाउन बहुराष्ट्रिय दाताहरुको समेत सहयोग ल्याउनु पऱ्यो । आगामी दिनमा बैंक व्यावसायिक मूल्य मान्यताको लिकभन्दा बाहिर नजाओस् भन्नका लागि के कस्ता सुरक्षा तथा सावधानी अपनाइएको छ ?**

  बैंकिङ क्षेत्र पर्याप्त नियमनले बाँधिएको क्षेत्र हो । हिजो एक समय आन्तरिक नियन्त्रणको कमजोरी लगायतका कारण बैंक असहज अवस्थामा पुगी राष्ट्र बैंकले व्यवस्थापन हस्तक्षेप गरी विदेशी व्यवस्थापन मार्फत चलाउनु परेको सबैलाई अवगत छ । विदेशी व्यवथापनको समयमा बैंकले आन्तरिक नीति, प्रकृया, सञ्चालन कुशलता लगायतका विषयमा उल्लेखनीय सुधार गऱ्यो । अहिले समय फेरिएको छ । बैंकको पूर्ण रुपले पूँजीकरण भएको छ र जगेडा कोष पर्याप्त छ । यसबाहेक बैंकको व्यावसायिक क्षमता, कार्य संस्कार, सुशासन, आन्तरिक नियन्त्रण, जोखिम व्यवस्थापन

जस्ता पक्ष सवल र सुदृढ हुँदै गएका छन्। सञ्चालक समिति आफ्नो भूमिका प्रति सजग छ। व्यवस्थापन आवधिक योजना बनाई त्यो पूरा गर्न क्रियाशील छ । जोखिम व्यवस्थापन चुस्त छ । आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली क्रमिक रुपमा बलियो हुँदैछ । जोखिममा आधारित आन्तरिक लेखा परीक्षणको काम अघि बढेको छ । बैंकमा सुशासन तथा आचारसंहिता पालनालाई प्राथमिकता दिइएको छ। अर्थात् हाम्रा कामहरु प्रभावकारी र उत्तरदायी हुँदै गएका छन् । आवधिक योजना, कार्यान्वयन तथा नियमित समीक्षा तथा मूल्यांकन गर्ने परिपाटी बसालिएको कारण पहिलाको जस्तो बेथिति र अव्यवस्था हुने सम्भावना छैन। नेपाल राष्ट्र बैंकको अनसाइट, अफ साइट तथा विशेष सुपरिवेक्षण मार्फत् पनि हाम्रो यावत् कारोबार अनुगमन हुने भएकाले पहिलाको तितो इतिहास दोहोरिन्छ भन्ने लाग्दैन । नियमनकारी निकायको सवलता हाम्रो पनि अमूल्य सम्पत्ति हो । तथापि हामी प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण सहित प्रतिस्पर्धी बैंकिङमा भने खरो उत्रिनै पर्छ।

- **नेपालको पहिलो बैंकको गौरवशाली इतिहास बोकेको बैंक आधुनिक बैंकिङ व्यवसायमा कुनकुन क्षेत्रमा पहिलो बनेको छ ? हालका वित्तीय सूचकहरुबाट कत्तिको सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?**

एक समय हामी एक्लो बहादुर थियौं । अरु बैंक आएपछि हाम्रो बजार हिस्सा कम हुँदै गयो। अहिले हामी बैंकिङ बजारको ३.५ देखि ४ प्रतिशतको हाराहारीमा छौं । हिजो आन्तरिक अव्यवस्थापनको कारण पुछारमा पुगेको वरीयतामा सुधार हुँदैछ, बजार हिस्सा बढ्दो छ। हामीले सबै क्षेत्रमा मिहिनेत पूर्वक सुधार गरी सकारात्मक नतिजा पाइरहेका छौं। उचित रणनीतिसहित क्रियाशील हुँदा पाएको नतिजाले हामीलाई अरु ऊर्जावान् बनाउँदै लगेको छ। बैंक इमान्दार र व्यावसायिक भएर अघि बढ्दा संस्था सुधार, विकास र व्यवसायको विस्तार सम्भव छ भन्ने विश्वासका साथ क्रियाशील छ । नेपाल बैंक इतिहास, नेटवर्क, ग्राहक संख्या, अचल सम्पत्ति, पूँजी तथा जगेडामा, कासा निक्षेप, साना तथा मझौला कर्जा प्रवाह, आधार दरको न्यूनता, स्प्रेड दर व्यवस्थापन, संस्थागत सामाजिक उत्तरदायित्व वहन, विपन्न वर्ग कर्जा प्रवाह, ब्याजदरको कम उतार चढाव आदिमा अग्रणीमध्येमा छ। बैंकको व्यवसाय लगायतका सक्षमता उल्लेखनीय रुपमा बढिरहेको हुँदा निकट भविष्यमा हामी सबैजसो सूचकांकमा अग्रणी अर्थात् टप टेन भित्र पर्छौं भन्ने विश्वास छ। लामो समय हामी व्यवसाय विस्तार भन्दा पुरानो कर्जा असुलीतिर केन्द्रित भएकाले हाम्रो स्पेस अरुले लिएका हुन्। अब त्यो अवस्था रहँदैन ।
बैंकको अहिलेको वित्तीय सूचकांक पहिलाभन्दा राम्रो देखिए पनि त्यसमा बैंकको आन्तरिक क्षमताको हिसाबले पूरा सन्तुष्ट हुन सकिँदैन । त्यसमा निरन्तर गुणात्मक फड्को मार्नु आवश्यक छ । हामीले त्यतातिर पाइला चालिरहेका पनि छौं ।

- **कोरोनाभाइरसको महामारीले नेपाललाई गाँजेको आठ महिनाभन्दा बढी भयो । त्यसैको असरले चालु आर्थिक वर्षको पहिलो त्रयमासमा बैंकको नाफा पनि खुम्चियो । महामारीले बैंकका कुन कुन क्षेत्रलाई बढी असर गरेको पाउनु भएको छ ?**

कोरोनाभाइरस संक्रमणको असर विश्व अर्थतन्त्रमा परेको छ । बन्दाबन्दी लगायतको कारण हाल आएर विश्वका सबै अर्थतन्त्र तथा आर्थिक गतिवधि त्यसबाट प्रभावित भएका छन्। सन् २०२० मा विश्व अर्थतन्त्र ४.४ प्रतिशतले खुम्चिने अन्तर्राष्ट्रिय मुद्रा कोषको अनुमान छ। नेपाल पनि त्यसबाट अछुतो छैन । लामो बन्दाबन्दी, समाजमा व्याप्त संक्रमण जोखिम एवम् त्यसबाट उत्पन्न भएको कारण आर्थिक गतिविधिमा उल्लेखनीय कमी आएको छ। कयौं क्षेत्रको व्यवसाय ठप्प छ। हालसम्म यसको असरबाट नेपाली अर्थतन्त्रमा २ खर्व रुपैयाँ बराबरको क्षति भइसकेको छ । यस असहज अवस्थालाई बजेट तथा मौद्रिक नीति दुबैले सम्बोधन गर्ने चेष्टा पनि गरेको छ । मौद्रिक नीतिको लचकता एवम् सजगताले अहिले नै प्रभावित क्षेत्रको व्यवसाय बन्द नभए पनि नगद प्रवाहमा भएको अवरोधले किस्ता तथा ब्याज भुक्तानीमा आंशिक अवरोध उत्पन्न भएको साँचो हो । यसबाट बैंकको असुली कम हुन जानु स्वाभाविक नै हो । कतिपय कर्जामा केन्द्रीय बैंकको निर्देशन बमोजिम छुट सुविधा दिँदा एवम् स्प्रेड दरलाई समायोजन गर्दा पनि आम्दानी घट्न गएको हो । महामारीको प्रकोपमा व्यवसाय बढन नसकेको कारण आम्दानीमा सुस्ती देखिएको हो ।

नेपाल राष्ट्र बैंकले अर्थतन्त्रमा कोभिड १९ को असरबारे गरेको अध्ययनले ६१ प्रतिशत व्यवसाय बन्द भएको, ३५ प्रतिशत आंशिक खुला रहेको र ४ प्रतिशत पूर्ण खुला रहेको निष्कर्ष निकाल्नुका साथै

अति प्रभावित, मध्यम प्रभावित र कम प्रभावित व्यवसायको वर्गीकरण गरेको अवगत नै छ । यस बैंकले गरेको संक्षिप्त अध्ययनमा पर्यटन, होटल तथा रेष्टुँरा, सार्वजनिक यातायात, गैर खाद्य, निर्माण, थोक तथा खुदा व्यापार, ऊर्जा उत्पादन, विपन्न वर्ग कर्जा आदि क्षेत्रमा गाढा प्रभाव देखिएको छ ।

- **महामारी लम्बिदै जाँदा निक्षेप तथा कर्जाको विस्तारका लागि तत्काल र दीर्घकालका लागि बैंकले कुनै योजना, नीति वा रणनीति तय गरेको छ ?**

महामारी लम्बिदै गएको हालको अवस्थामा निक्षेप मात्रलाई हामीले मूल प्राथमिकतामा राखेका छैनौँ । तथापि अनेक वर्गका निक्षेपकर्तालाई लक्षित गरी निक्षेपका विविध योजना अघि सारेका छौँ । सिसिडी करीब ६५ प्रतिशतको हाराहारीमा रहेको अवस्थामा कर्जा विस्तार हाम्रो प्राथमिकतामा रहेको छ । त्यसको लागि हामीले सबै शाखाहरुलाई कर्जा प्रवाह गर्ने लक्ष्य दिएका छौँ भने ब्याजदरलाई न्यून स्तरमा झारिसकेका छौँ । साना तथा मझौला ग्राहकलक्षित कैयौं कर्जा प्रडक्ट ल्याएका पनि छौँ । हालै मात्र हामीले क्रेडिट कार्डमार्फत् कन्जुमर कर्जा विस्तार गर्ने अभियान शुरु गरेका छौँ । दीर्घकालीन व्यवसाय विस्तारको सवालमा हामीले राज्यले अवलम्वन गरेको समावेशी विकासलाई मध्यनजर गरी सबै वर्ग, लिंग, समुदायमा आफ्नो पहुँच बढाउने, सबै आकारको निक्षेप तथा कर्जातर्फ ध्यान दिने, गैर कोषमा आधारित कारोबारमा बढोत्तरी गर्ने, निर्यात वृद्धिलाई सहजीकरण गर्ने, ठूला, मध्यम तथा साना कर्जाको उपयुक्त सम्मिश्रणबाट बैंकको आय तथा जोखिमलाई सन्तुलनमा राख्ने, डिजिटाइजेशनलाई प्राथमिकता दिने रणनीति लिएका छौँ । बैंकको अहिलेको व्यावसायिक सम्भावना तथा आन्तरिक क्षमतालाई दृष्टिगत गरी हामी रणनीतिक योजनालाई मध्यावधिमा नै पुनरावलोकन समेत गरिरहेका छौँ ।

- **कोरोनाभाइरसकै कारण कतिपय व्यवसायका क्षेत्रमा प्रशस्त अवसरको सिर्जना भएको छ भने खासगरी सूचनाप्रविधिको विकास र विस्तारका लागि यो संकटले अभुतपूर्व दवाव सिर्जना गरेको छ । नेपाल बैंकले महामारीमा देखेका अवसरहरु के के हुन् ?**

महामारीले यहाँले भन्नु भएजस्तो कतिपय क्षेत्रमा अवसर पनि सिर्जना गरिरहेको छ । त्यही अवसरको कारण कतिपय क्षेत्रका व्यवासायीले मनग्य आर्जन गरी बैंकको कर्जा चुक्ता गरेका छन् । यसले दूरदराजमै रहेर काम गर्न, सिकाइ तथा सहभागितालाई सूचना प्रविधिको उपयोग मार्फत् सहजीकरण गर्न उत्प्रेरित गरिरहेको छ । प्रविधि सहितको नयाँ व्यवसायमा नयाँ पुस्ता अग्रसर भइरहेको छ र त्यो अत्यन्त सुखद विषय हो । महामारीपछि व्यवसाय वा व्यवस्थापनमा विद्यमान पुरानो कार्यशैली, आपूर्ति प्रणाली तथा सञ्चार प्रणालीलाई आमूल परिवर्तन गर्ने लक्षण देखिएको छ । हामीले त्यस क्षेत्रमा अवसर देखेका छौँ । महामारीपछि बैंकलाई ग्रामीण तथा अर्धशहरी क्षेत्रका नयाँ ग्राहकसमक्ष जाने विपुल अवसर छ । बैंकले रोजगारी तथा उत्पादन बृद्धिका लागि सञ्चालन हुने ठुला स्तरका परियोजनामा सरकारी तथा निजी दुवै क्षेत्रसँग सहकार्य गर्न सक्छ । महामारीको कुहिरीमण्डल धुँवामा डिजिटाइजेशन मार्फत् बैंक आफैँ पनि छरितो बन्ने, त्यसलाई कम मूल्यमा व्यवसाय विस्तारको निम्ति उपयोग गर्ने, भरपर्दो भुक्तानी प्रणालीमार्फत् असंख्य ग्राहकको कारोबार सहजीकरण गर्ने, तीनै तहका सरकारले प्राथमिकतामा राखेको कृषि क्षेत्रमा लगानी गर्ने, स्वरोजगारीका अनेक स्किम अघि बढाउने, रेमिटान्स तथा विदेशी लगानीलाई सहजीकरण गर्ने लगायतका अवसर देखिएको छ ।

- **अन्य कतिपय सरकारी लिमिटेड कम्पनी तथा संस्थानमा सरकारले हस्तक्षेप गरेको र मजदुर तथा कर्मचारी युनियनले विकास भन्दा अवरोध बढी गरेको गुनासो बारम्बार सुनिन्छ । एउटा सरकारी बैंकको अध्यक्षको रुपमा विगत दुई वर्षमा तपाईंको अनुभव कस्तो रह्यो ?**

अहिले नेपाल बैंक व्यावसायिक रुपमा सञ्चालन भएकाले यसको व्यवसायमा सरकारले हस्तक्षेप गरेको मलाई अनुभव भएको छैन । बरु कतिपय कठिन निर्णयमा सरकारले यथोचित सहयोग गरेको छ । सरकारले गरेको विश्वासलाई कायम गर्न हामी आफू पनि सन्तुलित, सजग र व्यावसायिक हुन आवश्यक । कर्मचारी युनियनको संख्या हेर्दा बैंक युनियनको अखडा जस्तो देखिन्छ र यहाँ व्यावसायिक रुपले काम गर्ने वातावरण छैन होला भन्ने अन्दाज पनि हुन्छ । प्रोफेसनल व्यक्ति उच्च पदमा आउन तर्सिन्छन् वा आनाकानी पनि गर्छन् । गरेका पनि छन् । तथापि कर्मचारी युनियनहरुले अवरोध नै सिर्जना गरेको मलाई महसूस भएको छैन । अन्यथा बैंकको उत्पादकत्वमा क्रमिक वृद्धि हुन सक्दैनथ्यो ।

- **सरकारी बैंकहरुलाई मर्ज गरी एउटा मेगा बैंक सिर्जना गर्ने कुरा पनि बेलाबेलामा सुन्नमा आउँछ, अनि त्यो चर्चा सेलाउँदै पनि जान्छ । के मुलुकलाई त्यस्तो ठूलो बैंक आवश्यक छ ? अनि के त्यसको सिर्जना सम्भव छ ?**

यथार्थपरक अध्ययनबाट त्यस्तो आवश्यकता महसूस भएमा सरकारी बैंकलाई मर्ज गरेर सञ्चालन गर्न सकिन्छ । त्यसको लागि दीर्घकालीन सोच तथा रणनीति र उच्चस्तरको व्यावसायिक प्रतिवद्धता भने आवश्यक पर्छ । सरकारका तीन बैंकमध्ये शेयर संरचनामा नेपाल बैंक र कृषि विकास बैंक समान स्तरका देखिए पनि व्यवसायको प्राथमिकता भिन्न भएको अवस्थामा यी दुई बैंकको मर्जर फलदायी हुने नहुने विषयमा विषद छलफल नै गर्नु पर्छ । नेपाल बैंक र राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकको मर्जर गर्दा सरकारले शत प्रतिशत स्वामित्वको संस्था गुमाउँछ । तथापि मर्ज गर्ने हो भने त्यो एउटा विकल्प हो र त्यो धेरै ठूलो संस्था बनाउने काम पनि हो । धेरै ठूलो संस्था अहिलेको सञ्चालकको संख्या, अनुभव तथा गुणस्तर, सुविधा एवम् पारिश्रमिक, चार चार वटा कर्मचारी युनियन बन्ने बनाउने परिपाटी, व्यवस्थापन तथा कर्मचारीको विद्यमान सेवा सुविधाबाट चल्न र प्रभावकारी हुन सक्दैन । त्यस्तो मर्जर नहुँदा नेपाल बैंकको शेयर सरकारले रणनीतिक साझेदारलाई हस्तान्तरण गरी यसलाई अहिलेको भन्दा प्रभावकारी र फलदायी तवरबाट सञ्चालन गर्ने अवसर चाहिँ छ ।

- **वार्षिकोत्सवका अवसरमा शेयरधनी सदस्यहरुलाई के भन्न चाहनुहुन्छ ?**

शेयरधनी संस्थाको महत्वपूर्ण अंशियार भएको सन्दर्भमा म उहाँहरुलाई बैंक क्रमशः सवल र सक्षम भएको सन्देश दिन चाहन्छु । यसको प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता बढोत्तरी भइरहेको र ग्राहकहरुको विश्वास ज्यामितीय तरिकाले बढिरहेको हुँदा आगामी दिनमा दिगो प्रतिफल प्राप्त हुने विश्वास दिन चाहन्छु । नेपाल बैंकको छवि चहकिलो हुँदै जानेमा कुनै द्विविधा छैन ।

- **कर्मचारी र ग्राहकहरुलाई पनि केही सन्देश छ कि ?**

जनशक्ति बैंकको महत्वपूर्ण पूँजी हो । नेपाल बैंकमा कार्यरत कर्मचारी साथीहरु नै बैंकको सफलताका संवाहक भएकाले सार्वजनिक रुपमा धेरै भन्न आवश्यक छैन । म उहाँहरुको निष्ठापूर्ण कामप्रति सम्मान व्यक्त गर्दछु । तथापि ८४औं वार्षिकोत्सवको उपलक्ष्यमा म साथीहरुलाई गर्वयुक्त यस बैंकलाई अरु गर्विलो बनाउन, ग्राहक सेवामा समर्पित हुन, बैंकलाई अत्याधुनिक सेवा सहितको बैंक बनाउने दिशामा उच्च व्यवस्थापन समेतलाई झक्झक्याउन, व्यावसायिक इमान्दारिता कायम गरी आफ्नो सम्पूर्ण ऊर्जा बैंकको उन्नयन र विकासमा खर्च गर्न अनुरोध गर्दछु । हामीले केही वर्ष यस स्पिरिटका साथ काम गर्न सक्यौं भने बैंकको अग्रणी स्थान सुरक्षित हुन जान्छ । लथालिङ्गे बैंकको कर्मचारी हुनुभन्दा आफ्नै मिहिनेतले अग्रणी भएको बैंकको कर्मचारी हुने सुवर्ण अवसर कर्मचारीलाई छ । कर्मचारीहरुले आफ्ना ससाना समस्या र मर्का बाह्य व्यक्ति वा शक्तिमार्फत् भन्न लगाउने कमसल मानसिकता चाहीं त्याग्नै पर्ने हुन्छ । यसले संस्थाको मूल्य तथा असल संस्कारलाई सखाप पारिदिन्छ ।

म नेपाल बैंकका ग्राहकलाई यसको आधुनिक वित्तीय सेवा प्राप्त गर्न, यसको विविध स्किममा सहभागी भई सहकार्य गर्न अनुरोध गर्दछु । कम साधन स्रोत भएको अवस्थामा त नेपाल बैंकले लाखौं व्यवसायीलाई सहयोग गऱ्यो भने साधन स्रोत पर्याप्त भएको अहिलेको अवस्थामा बैंकले आफ्ना ग्राहकहरुलाई झन् धेरै सहयोग गर्न सक्ने अवस्था छ । म आदरणीय ग्राहक महानुभावहरुलाई अरु बैंकले दिए सरहको वित्तीय सेवा लिन पाउने आफ्नो अधिकारलाई यस बैंकसित टाढिएर होइन जोडिएर लिन अनुरोध गर्दछु । हामी ग्राहकको सकारात्मक सुझावलाई सदैव स्वागत गर्दछौं ।

* * *

नेपालको बैंकिङ सम्पदा: नेपाल बैंक लिमिटेड

कृष्णबहादुर अधिकारी
प्रमुख कार्यकारी अधिकृत
नेपाल बैंक लिमिटेड

बैंकिङ सम्पदा

नेपालमा बैंकिङ सेवाको शुरुवात गर्दै औद्योगिक, व्यावसायिक तथा व्यापारिक गतिविधिलाई आवश्यक पर्ने वित्तीय स्रोत जुटाउनुका साथै आवश्यक बैंकिङ सेवा दिने वित्तीय संस्थाको रूपमा विक्रम संवत् १९९४ साल कार्तिक ३० गते स्थापना भएको यस संस्थाले आफ्नो आठ दशक भन्दा लामो समयावधि पूरा गरेको छ। जनबोलीमा बैंक भनेकै नेपाल बैंक भन्ने पहिचान बनाएको नेपाल बैंक लिमिटेड नेपालको बैंकिङ सम्पदाको रूपमा स्थापित भैसकेको छ।

पहिलो बैंक ८४ वर्षमा

नेपाल र नेपालीकै प्रतिष्ठाको रूपमा रहेको, नेपालको बैंकिङ इतिहासको धरोहर नेपाल बैंक लिमिटेड ८३ वर्ष पूरा गरी ८४ औं वर्षमा प्रवेश गरेको यस पुनीत अवसरमा हाम्रा शेयरधनीहरू, नेपाल सरकार, सञ्चालक समिति, निक्षेपकर्ताहरू, सेवाग्राहीहरू तथा शुभचिन्तकहरू सबैमा आभारपूर्वक अभिनन्दन गर्न चाहन्छु । सबैमा हार्दिक बधाई तथा शुभकामना अर्पण गर्दै खुशी साट्न चाहन्छु। यस ऐतिहासिक क्षणलाई एक उत्सवको रूपमा नयाँ ऊर्जा प्राप्त हुने अवसरको रूपमा लिएको छु।

२०३ शाखा सञ्जाल

बैंक ८४औं वर्ष प्रवेश गर्दै गर्दा शाखा सञ्जालको विस्तार २०३ पुगेको छ । यसै आर्थिक वर्षभित्र थप ११ शाखा पनि सञ्चालनमा ल्याउने तयारीमा छौं । हामी छिट्टै ७७ जिल्लामै पुगेर सबै नेपाली नागरिकहरूलाई बैंकिङ सेवा तथा सुविधा पुऱ्याउने लक्ष्यका साथ अघि बढेका छौं । हाम्रो प्राथमिकता सबै जिल्ला सदरमुकाम पुग्ने रहे तापनि व्यावसायिक संभाव्यता भएका गाउँपालिकामा पनि हामी पुग्दैछौं । सबै नेपालीमा बैंकिङ पहुँच पुऱ्याउने नेपाल सरकारको अभियानमा हामी सँगसँगै छौं । प्रत्येक नेपालीको बैंक खाता अभियानमा हाम्रो सक्रिय सहभागिता रहेको छ।

सबल वित्तीय संस्था

विक्रम संवत् २०५० को दशकमा संस्थागत सुशासनमा देखिएको समस्याका कारण समस्याग्रस्त भएको बैंकले वित्तीय क्षेत्र सुधार कार्यक्रम मार्फत शुरु भएको संस्थागत सुधारका अनवरत प्रयास र प्रभावका कारण वित्तीय समस्याबाट पार पाएर पुनः स्वाभाविक लय समातिसकेको छ। वित्तीय विवरणहरूको आधारमा नेपाल बैंक लिमिटेड सबल संस्थाको रूपमा रूपान्तरण भैसकेको छ। बदलिंदो विश्व तथा राष्ट्रिय परिवेश, प्रविधि तथा प्रतिस्पर्धामा व्यवस्थापन तथा व्यवसायका नवीनतम शैली अपनाउँदै यसले वित्तीय विस्तार, समावेशिता र बैंकिङ पहुँच बढाउन विभिन्न नीतिहरू तर्जुमा गरी योजना तथा बैंकिङ कार्यक्रमहरू सञ्चालन गरिरहेको छ।

नेपाल बैंक लिमिटेड : एक झलक (आश्विन २०७७)

क्र. सं.	विवरण	रकम
१	शेयर पूजी	११ अर्ब २८ करोड
२	जगेडा तथा कोषहरू	१३ अर्ब ६९ करोड
३	निक्षेप दायित्व	१४५ अर्ब ४७ करोड
४	लगानी	२९ अर्ब १० करोड
५	कर्जा सापटी	११२ अर्ब ४० करोड
६	खुद ब्याज आम्दानी	१ अर्ब ४८ करोड
७	संचालन मुनाफा	७८ करोड
८	खुद मुनाफा	५५ करोड
९	निष्क्रिय कर्जा (%)	३ दशमलव ०२ प्रतिशत
१०	पूँजी कोष अनुपात (%)	१७ दशमलव ०३ प्रतिशत
११	ग्राहक संख्या	१८.५ लाख
१२	शाखा संख्या	१९१
१३	एटीएम आउटलेट संख्या	१३२
१४	कर्मचारी संख्या	२१६७
१५	शेयर हिस्सा	नेपाल सरकार ५१% सर्वसाधारण ४९%

नयाँ कार्य संस्कृतिको अभ्यास

बैंकमा असल नीतिको अभावमा सिर्जना हुन सक्ने विभिन्न प्रकारका जोखिम न्यूनीकरण भएको छ। नीतिगत स्पष्टता सँगै कर्मचारीहरूमा समयमै निर्णय लिने र ग्राहक सेवा गुणस्तरमा पहिलो प्राथमिकताको नयाँ कार्य संस्कृतिको विकास भएको छ। ग्राहक सेवा गुणस्तरमा अभिवृद्धि हुनुका साथै सरल, सहज र गुणस्तरीय सेवा सहितको बैंकको पहिचान बनेको छ । व्यवसाय विस्तारलाई अझ द्रुत, सुरक्षित र सरल बनाउनका लागि अपनाइएको प्रविधिको महत्व हालको कोरोना भाइरस महामारीमा झनै बढेको छ। कर्मचारीहरूको कार्यशैलीमा समेत व्यापक परिवर्तन गरी कार्यालय समयमा ग्राहक सेवालाई प्राथमिकता दिने र संस्थागत आन्तरिक कार्यक्रम वा बैठकहरू कार्यालय समय अघि वा पछि गर्ने चलन बसाइएको छ । सम्पूर्ण रूपले ग्राहक सेवामा समर्पित, अनुशासित, लगनशील, कडा परिश्रम गर्ने, संस्थागत सुशासन सहितको नागरिकहरूको पहिलो रोजाइको बैंक बनाउने अठोटका साथ नयाँ कार्यसंस्कृति अँगाल्दै नयाँ नेतृत्व सहितको टीमले बैंक सञ्चालन गरिरहेको छ।

न्यून ब्याजदरमा कर्जा दिने बैंक

नेपालको पहिलो र देशको नामसँग जोडिएको बैंक भएकाले यो बैंक अरूका लागि प्रेरणादायी हुन सक्नुपर्छ भन्ने हाम्रो मान्यता हो । त्यसका लागि न्यून लागतमा चुस्त सेवा प्रदान गर्दै ग्राहकको सम्पत्तिको सुरक्षा र सन्तुष्टिका साथ सबैको विश्वास जित्न बैंक सफल भएको छ । हामीले सरकार र आम जनताको अपार विश्वास र भरोसा पाइरहेका छौं। न्यून ब्याजदरमा कर्जा दिने बैंकको पहिचान बनाएका छौं । आम जनतालाई न्यून लागतमा बैंकिङ सेवा दिने र सरकारको वित्तीय नीतिको कार्यान्वयनमा सघाउने हाम्रो प्राथमिकता रहेको छ। समग्र विश्वलाई आक्रान्त बनाइरहेको कोरोना महामारीबाट प्रभावित व्यवसायहरूलाई मात्रै बैंकले करीब ४० करोड रुपैयाँ ब्याज राहत प्रदान गरिसकेको छ । हाम्रो नाफाबाट खर्च गर्नुपरे पनि अप्ठ्यारो समयमा यो सहयोग गर्नु आफ्नो कर्तव्यको रूपमा लिएका छौं । अहिले हामी ५ अर्ब ५० करोड रुपैयाँ बराबरको पुनःकर्जा दिन सक्ने स्थितिमा छौं । कोरोना महामारीबाट सबैभन्दा बढी प्रभावित सम्पूर्ण साना ऋणीहरूलाई यो सुविधा उपलब्ध गराइएको छ । यस प्रकारका राहत र सुविधाको माध्यमबाट व्यावसायिक पुनरुत्थान र आर्थिक वृद्धिमा हाम्रो योगदान रहनेछ।

अधिकांश युवा जनशक्ति भएको बैंक

नेपालको जेठो बैंकमा अहिले नवीनतम प्रविधिमैत्री, उच्चतम शैक्षिक योग्यता भएका ऊर्जाशील युवा जनशक्तिको बाहुल्य छ। 'पुरानो बैंक, पुराना कर्मचारी र ग्राहक सेवामा सुस्तता' भन्ने भनाइ किंवदन्ती भैसकेको छ । अधिकांश जनशक्तिको औसत सेवा अवधि १५ देखि १७ वर्ष रहेको छ । सबै कर्मचारी लोकसेवा आयोगको खुला प्रतिस्पर्धात्मक परीक्षा प्रणालीबाट छानिएर आएका छन्। अति धेरैबाट ज्यादै थोरै छानिने भएकाले ज्ञान, सीप र प्रविधिमा उत्कृष्ट युवा जनशक्ति नियुक्त भएका छन्। स्वस्थ प्रतिस्पर्धाले उनीहरूलाई अझ राम्रो गर्न र बैंकको सेवालाई चुस्त र प्रभावकारी बनाउन मदत पुगेको छ । केही विशेष खालका र कष्टमाइज्ड प्रविधिका लागि चाहिने विशेष ज्ञानका लागि हामीले समय समयमा विभिन्न प्रकारका तालीम तथा क्षमता विकासका कार्यक्रमहरू सञ्चालन गर्दै आएका छौं। त्यसैले देशकै पुरानो बैंक भए पनि जनशक्तिका हिसाबले युवा बैंकका रूपमा कार्यरत छौं ।

अत्याधुनिक सूचना प्रविधिको प्रयोग

हामीले बजारमा उपलब्ध बैंकिङ प्रणालीका अत्याधुनिक सेवाहरू उपलब्ध गराउँदै आएका छौं । इन्टरनेट बैंकिङ, मोबाइल बैंकिङ, एटीएम, क्यूआर, पीओएस, आरटीजीएस, कनेक्टआइपीएस, डेबिट कार्ड लगायत सबै सेवा उपलब्ध छन् । विद्युतीय माध्यमबाट कर्जा स्वीकृति दिने कार्यको थालनी भइसकेको छ । अनलाइनबाटै बैंक खाता खोल्ने सुविधा उपलब्ध छ । हामी बैंकिङ क्षेत्रमा उपलब्ध सबै खालका नवीनतम प्रविधिको प्रयोग तथा अटोमेशनको प्रक्रियामा गइसकेका छौं । त्यसैगरी ग्राहकका लागि थप प्राविधिक फिचर थप्ने तयारीमा छौं ।

सुधार र प्राथमिकताका आयामहरू

बैंकको सुधारको प्राथमिकताका प्रमुख क्षेत्रहरूमा संस्थागत सुशासन हाम्रो पहिलो प्राथमिकता हो । दोस्रो, संरचनागत तथा प्रणालीगत सुधार हो भने तेस्रो अटोमेशन, कोर बैंकिङ सफ्टवेयर सँगसँगै डिजिटाइजेशन हो। समष्टिगत परिणामका रूपमा ग्राहक सेवा गुणस्तरमा वृद्धि र शाखा सञ्जाल विस्तार हाम्रो प्राथमिकता हो । निरन्तर रूपमा कर्मचारीहरूको क्षमता, दक्षता र सीपमा अभिवृद्धि गर्नं पनि हाम्रो प्राथमिकतामा रहेको छ।

बैंकको संरचनागत प्रणालीभित्र प्रधान कार्यालय र त्यसमा रहेका विभिन्न विभागहरू, महाशाखाहरू, प्रदेश कार्यालयहरू र त्यसको मातहतका शाखाहरू रहेका छन्। प्रधान कार्यालयका विभाग र तिनका कार्य तथा जिम्मेवारीलाई थप प्रष्ट पार्न संगठन तथा व्यवस्थापन सर्वेक्षण अर्थात् अर्गनाइजेशन एण्ड म्यानेजमेण्ट सर्भे प्रारम्भ गरेका छौं । यसको नतिजा र सिफारिसको

आधारमा संरचनागत प्रणालीमा तत्कालै सुधारका कार्य गर्नेछौं । बदलिंदो विश्व बजारमा आएको परिवर्तन आत्मसात् गर्दै नेपालको बैंकिङ बजारमा अग्रता कायम गर्न पनि यस्ता सर्भे, अध्ययन र अनुसन्धानहरू प्राथमिकतामा परेका छन् ।

कर्जा विस्तार

कर्जा विस्तार सबै बैंकको सधैं प्राथमिकतामा पर्ने क्षेत्र हो । तर कोभिड महामारीका कारण हाल नयाँ कर्जाका प्रस्ताव कमै आएका छन् । बैंकले कृषि, व्यापार, खाद्य उत्पादन र सूचना प्रविधि जस्ता महामारीबाट कम प्रभावित क्षेत्रहरूमा विशेष ध्यान दिएको छ । अहिले कर्जाको माग कम र प्रशस्त तरलता भएकाले हामी कम ब्याजदरमै कर्जा उपलब्ध गराउन सक्ने अवस्थामा छौं । सरकारले ल्याएको सहुलियतपूर्ण कर्जा र अन्य व्यावसायिक कर्जाको माग बढ्दैछ र हामीले पनि त्यसमै ध्यान केन्द्रित गरेका छौं ।

जोखिम न्यूनीकरण

कार्य सञ्चालन, मुद्रा परिचालन तथा कर्जा लगायत बैंकका सम्पूर्ण कारोवारमा जोखिम हुन्छ । यस्तो जोखिम कम गर्न कर्मचारीको ज्ञान, सीप र दक्षता बढाउनु पर्ने हुन्छ । कर्जाको मूल्यांकन तथा समीक्षाका लागि प्रभावकारी प्रक्रिया अपनाउनु पर्ने हुन्छ । बैंकको जोखिम कम गर्ने पहिलो प्रतिरक्षा घेरा यही हो । पहिलो घेराबाट कुनै जोखिम पहिचान नभएमा दोस्रोले व्यवस्थापन गर्छ । जोखिम व्यवस्थापन विभागबाट आएका सल्लाह र सुझावको कार्यान्वयनले पनि जोखिम न्यूनीकरणमा सहयोग पुग्छ । यो विभाग नै प्रतिरक्षाको दोस्रो घेरा हो । अर्को जोखिमको क्षेत्र भनेको प्रविधिमा आधारित बैंकिङ हो । प्रविधिबाट आउने जोखिमको अनुपात ज्यादै ठूलो पनि हुन सक्छ भने त्यस्तो जोखिम प्रतिरक्षा प्रणालीले संकेत नै नपाइकन घट्न पनि सक्छ । यस्तो जोखिम कम गर्न हामी प्राविधिक प्रतिरक्षामा ठूलो लगानी गर्दैछौं । यसका साथै निरीक्षण तथा आन्तरिक लेखा परीक्षकहरूबाट नियमित एवं अविच्छिन्न रूपमा जोखिम न्यूनीकरणमा मदत पुगेको छ । स्वतन्त्र (बाह्य) लेखा परीक्षण र नेपाल राष्ट्र बैंकबाट हुने निरीक्षण तथा लेखा परीक्षणबाट पनि जोखिम न्यूनीकरणमा संरचनागत सबलीकरणलाई मदत पुगेको छ ।

अन्त्यमा, नेपाल बैंक लिमिटेड ८३ वर्ष पूरा गरी ८४ औं वर्षमा प्रवेश गरेको यस पुनीत अवसरमा नेपालको पहिलो बैंकलाई सम्पूर्ण रूपले ग्राहक सेवामा समर्पित नागरिकहरूको पहिलो रोजाइको बैंक बनाउने प्रतिबद्धता सहित सबैमा पुनः हार्दिक आभार तथा अभिनन्दन व्यक्त गर्दछु ।

* * *

लघु, साना तथा मझौला उद्यम: विद्यमान अवस्था तथा सम्भावना

समता पन्त (भट्ट)
निमित्त नायब प्रमुख कार्यकारी अधिकृत
नेपाल बैंक लिमिटेड

लघु, साना तथा मझौला उद्यम (MSMEs) देशको आर्थिक विकासको मेरुदण्ड हो । कुनै पनि राष्ट्रको आर्थिक वृद्धि, रोजगारी सृजना, कुल गार्हस्थ्य उत्पादन र निर्यात प्रवर्द्धनमा MSMEs को उल्लेख्य योगदान रहने गरेको हुन्छ । विश्वव्यापी रूपमा कुल रोजगारीमा ५० प्रतिशत भन्दा बढी योगदान MSMEs क्षेत्रको रहेको छ । अझ भनौं, उदीयमान मुलुकहरूमा त MSMEs ले कुल रोजगारीमा ६० प्रतिशत र कुल गार्हस्थ्य उत्पादनमा ४० प्रतिशतसम्म योगदान गरेको पाइन्छ । नेपाली अर्थव्यवस्थाको पनि एक गतिशील र जीवन्त क्षेत्रको रूपमा MSMEs देखा परेको छ । यसले उद्यमशीलतालाई बढावा दिँदै र रोजगारीका अवसरहरू सिर्जना गरेर देशको आर्थिक र सामाजिक विकासमा महत्वपूर्ण योगदान पुऱ्याएको छ । वित्तीय क्षेत्र विकास रणनीति, २०७३/७४–२०७७/७८ अनुसार नेपालमा साना तथा मझौला व्यवसायले कुल गार्हस्थ्य उत्पादनमा २२ प्रतिशत योगदान गरेको तथा झन्डै १७ लाख रोजगारी सिर्जना गरेको तथ्याङ्क छ ।

MSMEs को कुनै विश्व्यव्यापी साझा परिभाषा छैन । विभिन्न मुलुकहरूमा रोजगारी सृजना, वार्षिक कारोवार रकम वा स्थिर सम्पत्तिको आधारमा साना तथा मझौला उद्योगको परिभाषा गरेको पाइन्छ । प्राय देशहरूले सम्पत्ति, रोजगारी र वार्षिक कारोवारको मापदण्डमध्ये सबै वा कुनै दुई वा एक मात्र मापदण्ड प्रयोग गर्दछन् । भारतले वार्षिक कारोवारको एकल मापदण्ड प्रयोग गर्ने गरेको छ । नेपालमा औद्योगिक व्यवसाय ऐन २०७६ अनुसार लघु उद्यमको हकमा चार मापदण्ड (पूँजी लगानी, रोजगारी, वार्षिक कारोवार र ऊर्जा खपत) प्रयोग गरेको छ भने साना र मझौला उद्योगको लागि स्थिर पूँजी लगानीको एकल मापदण्ड प्रयोग गरेको छ ।

MSMEs सम्बन्धी नीति निर्माणमा नेपाल सरकार, उद्योग विभाग, नेपाल राष्ट्र बैंक, निक्षेप तथा कर्जा सुरक्षण कोष जस्ता निकायहरूको महत्वपूर्ण भूमिका रहने गरेको छ । नेपालमा MSMEs प्रवर्द्धन गर्न विभिन्न कोष, पुनःकर्जा तथा कर्जा सुरक्षण, सहुलियतपूर्ण कर्जा लगायतका कार्यक्रमहरू कार्यान्वयनमा छन् । यी सबैका बावजूद MSMEs मा पर्याप्त मात्रामा वित्तीय साधन परिचालन हुन नसकेको र यसको परिणामस्वरूप MSMEs ले अर्थतन्त्रमा अपेक्षित योगदान पुऱ्याउन नसकेको विषय यथार्थ हो ।

नेपालमा MSMEs सम्बन्धी विद्यमान नीति तथा व्यवस्थाहरू

आर्थिक वर्ष २०७७/७८ को बजेटमा भएको व्यवस्था :

- घरेलु, साना तथा मझौला उद्यम तथा कोरोना प्रभावित पर्यटन व्यवसायका श्रमिक तथा कर्मचारीको पारिश्रमिक भुक्तानी तथा व्यवसाय संचालनको लागि ५ प्रतिशत ब्याजमा कर्जा उपलब्ध गराउन रु ५० अर्बको छुट्टै कोष खडा गर्ने ।
- कोरोनाबाट प्रभावित कृषि, घरेलु, साना तथा मझौला उद्योग, उत्पादनमूलक उद्योग, होटल, पर्यटन लगायत क्षेत्रका उद्योग व्यवसायलाई ५ प्रतिशत सम्मको सहुलियत ब्याज दरमा कर्जा उपलब्ध गराउन नेपाल राष्ट्र बैंकले रु १ खर्ब सम्मको पुनः कर्जा सुविधा उपलब्ध गराउने ।
- कृषि, लघु तथा साना उद्योग क्षेत्रमा विभिन्न कार्यक्रम मार्फत थप १ लाख ५० हजार रोजगारी सृजना गर्ने ।
- कोरोनाका कारण उत्पन्न व्यावसायिक अवसरको उपयोग गर्न नवप्रवर्तनकारी कार्यमा लगानी प्रोत्साहन गर्न चाहने उद्यमी व्यवसायीलाई २ प्रतिशत ब्याजदरमा उपलब्ध गराउन नवप्रवर्तन सुरुवाती पूँजीका लागि रु ५० करोड व्यवस्था गर्ने ।
- कृषि, पर्यटन तथा वन लगायतका क्षेत्रसँग अग्र र पृष्ठ सम्बन्ध स्थापित हुने साना तथा मझौला उद्योगको विकास र विस्तार गर्न उद्यमशीलता, सीप र प्रविधिको उपयोगमा जोड दिने ।
- बैंकहरूबाट प्रवाह हुने सहुलियतपूर्ण कर्जा कार्यक्रमको पुनः संरचना गरी दायरा फराकिलो बनाउने । यस्तो कर्जा ५ प्रतिशत ब्याजदरमा उपलब्ध गराउने ।

- आर्थिक वर्ष २०७६/७७ को आय विवरण अनुसार लघु, घरेलु तथा साना उद्योगी तथा व्यवसायीलाई लाग्ने आयकरमा वार्षिक रु २० लाखसम्म कारोवार गर्ने करदातालाई ७५ प्रतिशत, रु २० लाख देखि रु ५० लाख सम्म कारोवार गर्ने करदातालाई ५० प्रतिशत र रु ५० लाख देखि रु १ करोड सम्म कारोवार गर्ने करदातालाई २५ प्रतिशत छुट दिने ।

नेपाल राष्ट्र बैंकको एकीकृत निर्देशनमा भएको व्यवस्था :

- लघु, घरेलु तथा साना उद्यम पुनःकर्जा उद्यमी स्वयं संलग्न भई सञ्चालन गरिएका उद्यम, व्यापार तथा व्यवसायमा प्रवाह भएको रु.१५ लाखसम्मको कर्जा सुविधाको लागि पुनःकर्जा प्रदान गरिने ।
- सहुलियतपूर्ण कर्जाहरू मध्ये कृषि तथा पशुपन्छी कर्जा बाहेक अन्य कर्जा शीर्षकमा ग्रामीण इलाकालाई प्राथमिकतामा राखी २०७८ असार मसान्तसम्ममा वाणिज्य बैंकले ५०० वा न्यूनतम प्रति शाखा १० तथा राष्ट्रिय स्तरका विकास बैंकले ३०० वा न्यूनतम प्रति शाखा ५ मध्ये जुन बढी हुन्छ सोही बमोजिम र राष्ट्रिय स्तर बाहेकका विकास बैंक तथा वित्त कम्पनीले क्रमशः न्यूनतम २०० र १०० वटा सहुलियतपूर्ण कर्जा प्रदान गर्नुपर्ने ।
- फर्म वा कम्पनीहरूलाई रु ५० लाख सम्मको कर्जा प्रदान गर्दा वा नवीकरण गर्दा कर चुक्ता प्रमाणपत्र र/वा अद्यावधिक कर चुक्ता/दाखिला प्रमाणपत्र अनिवार्य नहुने । रु. ५० लाख भन्दा बढी र रु. २ करोडसम्मको कृषि, पर्यटन एवम् साना तथा मझौला उद्योग/पेशा/ व्यवसायका लागि कर दाखिला कागजातको आधारमा कर्जा प्रदान/नवीकरण गर्न सकिने ।
- व्यावसायिक कृषि तथा पशुपालन, साना तथा मझौला व्यवसाय एवम् भूकम्पबाट प्रभावित क्षेत्रमा आयमूलक क्रियाकलापलाई प्रोत्साहित गर्न ऋणीको ऋण तिर्नसक्ने क्षमताका आधारमा बढीमा रु. २० लाखसम्मको कर्जा प्रवाह गर्दा मोटर बाटो नभएको खेतीयोग्य जमिनलाई पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाले धितोको रूपमा स्वीकार गर्न सक्ने ।
- बैंक तथा वित्तीय संस्थाले रु. १५ लाखसम्मको कृषि, उद्यम, हस्तकला तथा सीपमूलक व्यवसाय प्रवर्द्धन कर्जा प्रवाह गर्दा आधार दरमा २ प्रतिशतसम्म मात्र थप गरी ऋणको ब्याज तोक्नु पर्ने । यस्तो कर्जा प्रवाह गर्दा मोटर बाटो नभएको खेतीयोग्य जमिनलाई पनि धितोको रूपमा स्वीकार गर्न सक्ने । साथै, बैंक तथा वित्तीय संस्थाका प्रत्येक शाखाले यसप्रकारको कर्जा सम्बन्धी निवेदन प्राप्त भएको सात कार्य दिन भित्र स्वीकृत गर्नुपर्ने र स्वीकृत हुन नसक्ने भएमा सोको स्पष्ट कारण समेत उल्लेख गरी सम्बन्धित ग्राहकलाई लिखित रूपमा दिनुपर्ने ।
- लघु, घरेलु तथा साना उद्योग/व्यवसायलाई रु. ५० लाखसम्मको चालु पूँजी प्रकृतिको कर्जा प्रवाह गर्दा अनुमानित वित्तीय विवरण लिन अनिवार्य नहुने ।
- विभिन्न शीर्षकमा प्रदान गरिने ब्याज अनुदान प्राप्त हुने सहुलियतपूर्ण कर्जा प्रवाह गर्दा बैंक तथा वित्तीय संस्थाले आधार दरमा २ प्रतिशत सम्म मात्र थप गरी ब्याज तोक्न पाउने एवम् सेवा शुल्क तथा अग्रिम भुक्तानी शुल्क लिन नपाउने ।

आर्थिक वर्ष २०७७/७८ को मौद्रिक नीतिमा भएको व्यवस्था :

- वाणिज्य बैंकहरूले २०८१ असार मसान्तसम्म लघु, साना एवम् मझौला उद्यमका क्षेत्रमा रु. १ करोड भन्दा कम रकमका कर्जाहरू आफ्नो कुल कर्जा लगानीको न्यूनतम १५ प्रतिशत हुने गरी प्रवाह गर्नु पर्ने ।
- कोभिड-१९ प्रकोपको कारण अर्थतन्त्रमा परेको असरलाई मध्यनजर राख्दै उत्पादन अभिवृद्धि, रोजगारी सिर्जना र उद्यमशीलता विकासका लागि विद्यमान सहुलियतपूर्ण कर्जा कार्यक्रम सरल रूपमा कार्यान्वयन हुने व्यवस्था मिलाइने । तोकिएका क्षेत्रमा यस्तो कर्जा ऋणीलाई ५ प्रतिशत ब्याजदरमा उपलब्ध गराइने ।
- सहुलियतपूर्ण कर्जा प्रवाहमा प्रदेशगत सन्तुलन कायम गर्नुका साथै लक्षित क्षेत्र र वर्गमा कर्जामा पहुँच सुनिश्चित गर्ने उद्देश्यले वाणिज्य बैंकले कम्तीमा ५०० वा न्यूनतम प्रतिशाखा १० र राष्ट्रिय स्तरका विकास बैंकले कम्तीमा ३०० वा न्यूनतम प्रति शाखा ५ मध्ये जुन बढी हुन्छ सोही संख्यामा कर्जा प्रवाह गर्नुपर्ने ।
- कोभिड-१९ बाट प्रभावित पेशा, उद्यम र व्यवसायको कर्जामा पहुँच अभिवृद्धि गर्दै आर्थिक क्रियाकलाप विस्तारका लागि सहुलियत ब्याजदरमा कर्जा उपलब्ध गराउने ।
- देशका दुर्गम स्थानसम्म कर्जा सुविधा सहज गर्ने उद्देश्यले पुनःकर्जा सम्बन्धी व्यवस्थामा परिमार्जन गर्दै पुनःकर्जाका लागि उपलब्ध कोषको ५ गुणासम्म पुनःकर्जा उपलब्ध गराउने ।
- कुल पुनःकर्जामध्ये २० प्रतिशतसम्म ग्राहक अनुसार मूल्याङ्कनका आधारमा प्रदान गर्ने । यस बाहेक ७० प्रतिशतसम्म वाणिज्य बैंक, विकास बैंक तथा वित्त कम्पनी मार्फत र १० प्रतिशतसम्म लघुवित्त वित्तीय संस्था मार्फत एकमुष्ट रूपमा प्रदान गर्ने ।

- बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई १ प्रतिशत ब्याजदरमा निर्यातजन्य उद्योग र रुग्ण उद्योग लगायतका तोकिएका क्षेत्रमा विशेष पुनःकर्जा, २ प्रतिशत ब्याजदरमा लघु, घरेलु तथा साना उद्यम पुनःकर्जा र ३ प्रतिशत ब्याजदरमा तोकिएका क्षेत्रमा साधारण पुनःकर्जा प्रदान गरिने । यस्ता पुनःकर्जामा ऋणीले क्रमशः ३ प्रतिशत, ५ प्रतिशत र ५ प्रतिशत मात्र ब्याज तिर्नुपर्ने ।
- बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई एकमुष्ट प्रदान गरिने पुनःकर्जामा प्रति ग्राहक लघु, घरेलु तथा साना उद्यम पुनःकर्जाको सीमा रु. १५ लाख, विशेष तथा साधारण पुनःकर्जाको सीमा रु. ५ करोड र ग्राहक अनुसार मूल्याङ्कनका आधारमा प्रदान गरिने साधारण पुनःकर्जाको सीमा रु. २० करोड हुने ।

माथि उल्लेख गरिए बमोजिम नीतिगत रूपमा पर्याप्त व्यवस्था हुँदाहुदै पनि, MSMEs को यथेष्ठ सम्भावना रहे तापनि MSMEs ले जुन रूपमा गति लिनुपर्ने हो सो रूपमा अगाडि बढ्न नसकेको देखिन्छ । MSMEs को विकासमा बैंकिङ्ग क्षेत्रको महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । MSMEs को जीवन्तता र विकासको लागि आवश्यक वित्तीय माध्यमको महत्वपूर्ण स्रोत बैंकिङ क्षेत्रवाट प्राप्त गर्न सकिन्छ । तथ्याङ्क हेर्दा २०७६ असार मसान्तमा कृषि, ऊर्जा र पर्यटन बाहेकका साना तथा मझौला उद्योगमा 'क', 'ख' र 'ग' वर्गका बैंक तथा वित्तीय संस्थाबाट बक्यौता कुल कर्जाको ३.२६ प्रतिशत कर्जा प्रवाह भएको देखिन्छ । वाणिज्य बैंकहरूबाट तीन वर्षमा साना र मझौला उद्योगहरूमा कुल बक्यौता कर्जाको औसतमा ११.५ प्रतिशत कर्जा प्रवाह भएको देखिन्छ । अझ भनौं Start-up MSMEs को लागि बैंकिङ क्षेत्रबाट १६ प्रतिशत शूरुवाती पूँजीमात्र जुटाउने गरेको देखिन्छ भने सञ्चालनमा आइसकेका MSMEs मध्ये करिब ५० प्रतिशतले मात्र बैंकिङ कर्जा उपयोग गरेको देखिन्छ । (तथ्याङ्क स्रोत : नेपाल राष्ट्र बैंक)

MSMEs कर्जा प्रवर्द्धनमा देखिएका समस्याहरू

नीतिगत समस्याहरू :

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा MSMEs कर्जा प्रवर्द्धनमा निम्नानुसार नीतिगत समस्याहरू देखिएका छन् ।

- अन्तर्राष्ट्रिय अभ्यास अनुरूप हुनेगरी नेपालमा विस्तृत एवम् क्षेत्रगत रूपमा MSMEs को स्पष्ट परिभाषा गरिएको देखिँदैन । औद्योगिक व्यवसाय ऐन, २०७६ मा उद्योगको स्थिर सम्पत्तिको आधारमा मात्र साना र मझौला उद्योगको परिभाषा गरिएको छ । व्यापारिक प्रकृतिका साना तथा मझौला व्यवसायहरूलाई उक्त परिभाषाले समेटेको देखिँदैन ।
- विभिन्न नियमनकारी संस्था तथा सरोकारवाला निकायहरूबीच समन्वयको अभावले MSMEs सम्बन्धी नीति तथा कार्यक्रममा एकरूपता देखिँदैन ।
- अधिकांश बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले कर्जा रकमको आकारको आधारमा MSMEs कर्जाको वर्गीकरण गरेको देखिएकाले MSMEs कर्जाको परिभाषामा एकरूपता देखिँदैन । यस्तो अवस्थामा MSMEs मा प्रवाह भएको वास्तविक कर्जाको भरपर्दो तथ्याङ्कको अभाव रहेको देखिन्छ ।
- MSMEs मा बैंकिङ स्रोतबाट वित्तीय साधनको परिचालन न्यून भएको देखिएको छ । अझ शुरुवाती (Start-up MSMEs) को कर्जा पहुँचमा समस्या रहेको देखिन्छ । Start-up MSMEs मा कर्जा प्रवाहमा बैंकहरू त्यति उत्साहित देखिँदैनन् । Start-up MSMEs को लागि बैंकिङ कर्जा प्रवर्द्धनका निम्ति नीतिगत व्यवस्थाको अभाव देखिन्छ ।
- निक्षेप तथा कर्जा सुरक्षण कोषले रु. ५० लाख सम्मको कर्जाको सुरक्षण गर्ने भए तापनि कोषको MSMEs कर्जा सुरक्षण कार्यक्रममा अधिकांश बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू आकर्षित नभएको देखिन्छ ।

कार्यान्वयन सम्बन्धी समस्याहरू :

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले नीतिगत व्यवस्था कार्यान्वयन गर्दा निम्नानुसार समस्याहरू देखिएका छन् ।

- बैंकिङ क्षेत्रबाट MSMEs लाई कर्जा प्राप्त गर्न प्रक्रियागत झन्झट प्रमुख समस्याको रूपमा रहेको छ । ठूला ठूला कर्जालाई जस्तै लामो कागजी प्रक्रियाले MSMEs लाई कर्जा प्राप्तिमा समय एवम् लागत बढी लाग्ने भई कर्जा प्रक्रियालाई झन्झटिलो बनाएको छ ।
- विभिन्न कर्जा कार्यक्रम मध्ये परियोजना कर्जा कार्यक्रम कम मात्रामा प्रचलनमा रहेको देखिन्छ ।
- MSMEs को आवश्यकता छोटो अवधिको कर्जा सँगसँगै मध्यम तथा लामो अवधिको कर्जा समेत रहे का स्थितिमा धेरैजसो छोटो अवधिको कर्जा उपयोग गर्दा MSMEs लाई वित्तीय सन्तुलन कायम राख्न समस्या भएको देखिन्छ ।
- बैंक तथा वित्तीय संस्थाबाट MSMEs मा प्रवाह हुने कर्जाको ब्याजदर उच्च र छोटो अवधिमै ब्याजदर परिवर्तन हुँदा कर्जा महँगो हुनुका साथै कर्जा भुक्तानीमा अनिश्चितता हुनसक्ने देखिएको छ ।

- अधिकांश MSMEs लाई "लघु, घरेलु तथा साना उद्यम पुनःकर्जा" कार्यक्रमबारे जानकारी नभएको देखिन्छ भने बैंकहरूले पनि सम्भावित ग्राहकलाई सो सम्बन्धमा अभिमुखीकरण गरेको विरलै पाइन्छ ।
- कर्जाको प्रभावकारी नियमन तथा अनुगमन गर्ने संयन्त्रको अभाव रहेको देखिन्छ ।

MSMEs का सम्भावनाहरू

विश्वका दुई ठूला औद्योगिक अर्थतन्त्रहरूको बीचमा अवस्थित नेपाल जस्तो सानो मुलुकको ठूलो स्तरका औद्योगिक उत्पादनमा प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता कमजोर हुने हद्रन्छ । यस्ता मुलुकहरूका लागि तुलनात्मक लाभको क्षेत्र भनेको MSMEs नै हो । साथै विश्वव्यापी मूल्य श्रृंखला (Global Value Chain) मा नेपालका MSMEs हरूलाई आबद्ध गरी यस क्षेत्रलाई अर्थतन्त्रको महत्वपूर्ण क्षेत्रको रूपमा विस्तार गर्न सकिने प्रचुर सम्भावना रहेको देखिन्छ । यसै तथ्यलाई दृष्टिगत गरी पन्ध्रौं योजनाको आधारपत्रले वार्षिक १५ हजार लघु, घरेलु तथा साना उद्योगहरूको स्थापना गरी वार्षिक ६० हजार थप रोजगारी तथा स्वरोजगारी सिर्जना गर्ने लक्ष्य राखेको छ ।

अबको बाटो

- उद्यमशीलता तथा क्षमता विकास तालिम एवम् परामर्श सेवा मार्फत MSMEs लाई उत्कृष्ट परियोजना निर्माण गर्न सक्षम बनाउन सरकारी स्तरमा विभिन्न कार्यक्रम ल्याउन सके परियोजना कर्जाका लागि योग्य बनाउन सकिन्छ ।
- कर्जा सुरक्षणलाई प्रभावकारी बनाई बैंकिङ कर्जा प्राप्त गर्नमा रहेको धितो अभावको समस्या समाधान गर्न सकिन्छ । यसो भएमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई परियोजना कर्जा प्रवाह गर्न प्रोत्साहन समेत मिल्नेछ ।
- हालको "साना तथा मझौला उद्यममा पुनःकर्जा" कार्यक्रम अन्तर्गत पर्याप्त स्रोत छुट्याई थप प्रभावकारी बनाउन सकिएमा MSMEs लाभान्वित हुनसक्ने देखिन्छ ।

नेपाल सरकार तथा नेपाल राष्ट्र बैंकको भूमिका

- साना तथा मझौला उद्योगको वित्तीय प्रवर्द्धन गर्नका लागि विशिष्टीकृत संस्थागत संरचना बनाउनुपर्ने । जसरी चालु आ.व. को मौद्रिक नीतिले कृषि विकास बैंकलाई कृषि क्षेत्रको लागि विशिष्टीकृत बैंक बनाउने घोषणा गरेको छ, त्यसैगरी MSMEs का लागि कुनै एक बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई विशिष्टीकृत बैंक तथा वित्तीय संस्था बनाउनु पर्ने ।
- खासगरी उद्योगको शुरुवाती कालमा वित्तीय व्यवस्थापन गर्न निकै कठिन हुने हुँदा बीउ पूँजी निर्माणको लागि सहुलियतपूर्ण कर्जा सुविधा तथा अनुदान उपलब्ध गराउनुपर्ने ।
- MSMEs कर्जाको लागि ब्याजदर, कर्जाको प्रोभिजन सम्बन्धी व्यवस्था र ब्याजदर अन्तरमा नीतिगत रूपमा केही सहुलियत कायम गर्नुपर्ने ।
- हाल औद्योगिक व्यवसाय ऐन २०७६ ले स्थिर सम्पत्तिको आधारमा साना र मझौला उद्योगको अलग-अलग परिभाषा गरेकोमा अन्तर्राष्ट्रिय अभ्यासलाई समेत मध्यनजर गर्दा रोजगारी सिर्जना, वार्षिक कारोवार, क्षेत्र अनुसार फरक मापदण्ड तथा व्यापारिक व्यवसायलाई समेत समेटेर MSMEs को परिभाषालाई अझ विस्तृत, फराकिलो र व्यावहारिक बनाउन उपयुक्त हुने देखिन्छ ।
- नेपाल राष्ट्र बैंक र नेपाल सरकारका विभिन्न निकायहरूका MSMEs सम्बन्धी छरिएर रहेका नीति तथा कार्यक्रमका बीच समन्वय गर्न आवश्यक देखिन्छ ।
- बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले कर्जाको आकारको आधारमा MSMEs कर्जाको वर्गीकरण गर्ने गरेको परिप्रेक्ष्यमा एक निश्चित रकम तोकी सो रकम सम्म प्रवाह हुने सबै प्रकारको व्यावसायिक कर्जालाई MSMEs कर्जाको रूपमा परिभाषित गरी MSMEs कर्जाको परिभाषामा एकरूपता ल्याउनुपर्ने देखिन्छ । जसले गर्दा MSMEs कर्जामा भएको लगानी सम्बन्धी वास्तविक तथ्याङ्क पनि तयार गर्न सकिन्छ ।
- व्यावसायिकता / उद्यमशीलताको प्रवर्द्धन गर्न शुरूवाती (Start-up) MSMEs को लागि सरकारी तहवाट नीतिगत व्यवस्था गरी प्रदेश तहमा MSMES Promotion Center सञ्चालनमा ल्याई उक्त Center मार्फत क्षमता विकास गर्ने, आन्तरिक अभिलेख, वित्तीय विवरण तथा लेखा/लेखापरीक्षण सम्बन्धी तालिम तथा प्रशिक्षण प्रदान गर्ने, आर्थिक तथा वित्तीय परामर्श दिने जस्ता विषय/क्षेत्रमा सहयोग गर्न आवश्यक हुने देखिन्छ ।
- MSMEs लाई प्रवाह हुने कर्जामा धितो/सम्पत्ति अभाव पनि प्रमुख समस्याको रूपमा रहेको परिप्रेक्ष्यमा निश्चित रकम सम्मको MSMEs कर्जालाई लघुवित्त कर्जामा जस्तै विना धितो सामूहिक जमानीको आधारमा कर्जा प्रवाह गर्ने व्यवस्थाको सम्भाव्यता अध्ययन गर्नुपर्ने देखिन्छ । साथै यस्ता कर्जाहरूको अनिवार्य रूपमा सुरक्षण गर्नु पर्ने नीतिगत व्यवस्था गर्न जरुरी छ ।
- नागरिक लगानी कोष, कर्मचारी संचय कोष, सामाजिक तथा सुरक्षा कोषजस्ता संस्थाहरूको साधन

समेत MSMEs का लागि उपयोग गर्नेतर्फ आवश्यक नीतिगत व्यवस्था गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

- अन्तर्राष्ट्रिय अभ्यास अनुसार न्यूनतम ५० प्रतिशत कर्जाको सुरक्षण गरे मात्र सुरक्षण कार्यक्रम प्रभावकारी हुने देखिएकोमा हाल सञ्चालनमा रहेको MSMEs कर्जा सुरक्षण कार्यक्रमलाई प्रभावकारी बनाउन आवश्यक नीतिगत व्यवस्था गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

बैंक तथा वित्तीय संस्थाको भूमिका

- उद्यमीमाझ MSMEs कर्जाबारे जनचेतना अभिवृद्धि गर्नुपर्ने देखिन्छ । साथसाथै व्यापक रूपमा वित्तीय साक्षरता सम्बन्धी कार्यक्रम सञ्चालन गर्न उपयुक्त हुनेछ ।
- उद्यमीलाई उनीहरूले प्राप्त गर्ने छुट, सुविधाबारे जानकारी गराउन तथा आवश्यक परामर्श दिन बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले विभिन्न प्रवर्द्धनात्मक कार्यक्रम संचालन गर्नुपर्ने देखिन्छ ।
- बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले प्राथमिकता प्राप्त क्षेत्रमा प्रवाह गर्नुपर्ने कर्जाको निश्चित प्रतिशत साना तथा मझौला उद्योगमा प्रवाह गर्ने गरी व्यवस्था गर्नुपर्ने देखिन्छ ।
- कर्जा दुरुपयोग नियन्त्रण गर्न अनुगमन संयन्त्रलाई प्रभावकारी बनाउनुपर्ने देखिन्छ । कर्जा सदुपयोगको लागि तथा बैंक वित्तीय संस्थाबाट उद्यमीलाई परामर्श तथा सहयोग उपलब्ध गराउन MSMEs Desk मा MSMEs विज्ञ राख्ने व्यवस्था गर्नुपर्ने देखिन्छ ।
- अधिकांश बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले MSMEs लाई अल्पकालीन अवधिको लागि कर्जा प्रवाह गर्दै आएकोमा MSMEs को आवश्यकता अनुरूप मध्यम तथा दीर्घकालीन अवधिका लागि समेत कर्जा प्रवाह गर्न प्रोत्साहन गर्नुपर्ने देखिन्छ ।
- वित्तीय सम्भावनाको आधारमा कर्जा प्रवाह गर्न सकिने संयन्त्रको विकास गर्नुपर्ने तथा निश्चित र कम सम्मको कर्जालाई परियोजना कर्जा प्रवाह गर्ने व्यवस्था मिलाउनुपर्ने देखिन्छ ।

अन्त्यमा

विकासोन्मुख देशहरूका साथसाथै विकसित अर्थतन्त्र भएका देशहरूमा पनि लघु, साना र मध्यम उद्यम क्षेत्रले महत्वपूर्ण स्थान पाउन थालेको छ । MSMEs को विकास र समयानुकूल संरचनात्मक परिवर्तनले रोजगारी, उत्पादन, बजार विस्तार र आर्थिक वृद्धिमा योगदान पुऱ्याउँछ । नेपालको सन्दर्भमा हेर्दा कर्जामा पहुँच विस्तार गर्न विद्यमान वित्तीय पूर्वाधार, नीति र संयन्त्रको प्रभावकारी रूपमा उपयोग गर्न सकेमा मात्र पनि MSMEs मार्फत राष्ट्रले अझै धेरै लाभ हासिल गर्नसक्ने देखिन्छ ।

* * *

अवसरको प्लेटफर्म

डा. महावीर पुन
अध्यक्ष
राष्ट्रिय आविष्कार केन्द्र

मुलुकमा वैज्ञानिक विकासको बलियो जग हाल्न र भविष्यका सन्ततिका लागि ज्ञान विज्ञानको अवसर सिर्जना गर्नका लागि राष्ट्रिय आविष्कार केन्द्रको विकास गरिएको हो । यो केही वर्षका लागि सञ्चालन गरिएको परियोजना वा कार्यक्रम होइन । विज्ञान तथा प्रविधिको विकास नभएका वा त्यसमा लगानी नगरेका मुलुकहरूले शिक्षा, स्वास्थ्य तथा अन्य सामाजिक क्षेत्रको विकासमा पनि राम्रो प्रगति गर्न सक्दैनन् । यो भनेको युवालाई अवसर जुटाउने, उनीहरूमा आत्मविश्वासको विकास गर्ने, प्रतिभाशाली र सिर्जनशील नागरिकहरूलाई उद्यमी बनाउने, समाजमा उद्यमशीलताको विकास गर्ने र त्यसमार्फत रोजगारी सिर्जना गर्ने विशेष मिशन हो जसले अन्ततोगत्वा मुलुकको आर्थिक विकासमा दरिलो टेवा पुऱ्याउनेछ । अहिले हामीले गर्ने भनेको त्यसका लागि जग बसाल्ने र गोरेटो खन्ने हो, आविष्कार केन्द्र त्यसै दिशातर्फको पहिलो कदम हो । आर्थिक विकास तथा उद्योगधन्दाको विकासका लागि चाहिने आधारभूत अनुसन्धान र विकासको प्रवर्द्धन र विस्तारमा केन्द्रले कार्य गरिरहेको छ ।

अन्य मुलुकको अभ्यास हेर्ने हो भने अनुसन्धान र विकास (आर एण्ड डी) को काम सरकारले नै गरेको देखिन्छ भने विश्वविद्यालय र निजी क्षेत्र पनि उत्तिकै लागेको हुन्छ । खासगरी सार्वजनिक सेवा सुविधाको विकास, सुधार र विस्तारमा सरकार लागेको हुन्छ भने निजी कम्पनीहरूको आफ्नै आर एण्ड डी हुन्छ । त्यसकै माध्यमबाट कम्पनीहरूले नयाँनयाँ प्रडक्टको विकास गर्ने तथा बजार परीक्षण गर्ने गर्छन् । तर उनीहरू प्रडक्ट विशेषमा मात्र काम गर्छन् । उनीहरूको अनुसन्धान नाफा दिने वस्तु वा सेवाको विकासमा बढी केन्द्रित हुन्छ ।

आविष्कार केन्द्र कुनै क्षेत्र विशेषमा मात्र केन्द्रित छैन । कुनै पनि क्षेत्र वा विधामा काम गरिरहेका प्रतिभाशाली नेपालीहरूको इनोभेटिभ आइडिया छ भने उनीहरू आविष्कार केन्द्रमा आउन र आफ्नो सोचलाई वास्तविकतामा बदल्न सक्छन् । उनीहरूलाई अनुसन्धानमा भौतिक, आर्थिक तथा अन्य प्रकारका सम्पूर्ण सहयोग हामी उपलब्ध गराउँछौं । यस्तो संस्कृति र व्यवस्था संसारमा अन्त विरलै देख्न पाइन्छ । यहाँ अनुसन्धान एवम् विकासका लागि आवश्यक उपकरण र सामग्री, स्थान, खानेबस्ने सुविधा, खर्च तथा मेण्टर समेतको व्यवस्था गरेका छौं । यसले अनुसन्धानकर्तालाई निस्फिक्री आफ्नो आविष्कारमा दत्तचित्त हुने सुविधा उपलब्ध हुन्छ । यसका साथै उनीहरूले डिजाइन गरेको इनोभेसनको प्रोटोटाइपबाट प्रडक्ट विकास गर्न पनि केन्द्रले सहयोग गर्छ भने बौद्धिक सम्पत्ति अधिकारको सुरक्षा एवम् लगानीकर्तासँगको सम्बन्ध निर्माणमा पनि सघाउँछ ।

स्थापनाको छोटो समयमै आविष्कार केन्द्रले विभिन्न छ प्रकारका इनोभेटिभ प्रडक्टको विकास गरी केहीको अन्तिम उत्पादन समेत गरेको छ । कोरोना भाइरस महामारीको अवस्था नभएको भए हामी अझ अगाडि बढिसक्ने थियौं । केही प्रडक्टको टेस्टिङ र बजारीकरणमा महामारीले असर पारेको छ । केन्द्रका सफल इनोभेसनमा कुखुराको दाना, बेबी वार्मर, सब्जी कोठी, ड्रोनबाट औषधि ढुवानी, बाँदर धपाउने मेशिन र विद्युतीय सवारी मुख्य छन् । नयाँ प्रकारको कुखुराको दानाको अनुसन्धान सफल भएको छ भने बेबी वार्मर विभिन्न अस्पतालहरूमा परीक्षणको क्रममा पुगिसकेको छ । सौर्य ऊर्जाबाट सञ्चालन हुने लघु कोल्डस्टोर सब्जी कोठी पनि प्रयोगमा आउने बेला भएको छ । सब्जी कोठीले तत्काल तरकारी बजारमा पठाउन नसक्ने कृषका लागि तीन चार हप्ता भण्डारणको सुविधा उपलब्ध गराउँछ ।

बाँदर धपाउने मेशिन त किसानले प्रयोग गरेर सन्तुष्टि पनि पाएका छन् । त्यस्तै डिजेल र पेट्रोल कारलाई इञ्जिन परिवर्तन गरेर विद्युतीय सवारीमा परिवर्तन गर्ने काम पनि सफल भएको छ । औषधि ढुवानी गर्ने ड्रोनको काम पनि करीब ७५ प्रतिशत सम्पन्न भएको छ । यसैबीच केन्द्रले कोरोना भाइरसको उपचारमा आवश्यक

पर्ने विभिन्न १३ प्रकारका सामग्री उत्पादन गरेर आपूर्ति गरिरहेको छ । महामारीका कारण यस्ता सामग्रीमा ध्यान केन्द्रित गर्दा अन्य कतिपय अध्ययन अनुसन्धानमा केही ढिलाइ भएको छ ।

साधनस्रोतको व्यवस्थापन

नेपालमा न त विश्वविद्यालयमा अनुसन्धान तथा नवप्रवर्तनको संस्कृति छ, न निजीक्षेत्रका कम्पनीमा आर एण्ड डी । यस्ता कुरामा बजेट छुट्याउने, लगानी गर्ने तथा युवाहरूलाई प्रोत्साहित गर्ने चलन नै छैन । तर आविष्कार केन्द्रले अहिलेसम्म आर्थिक स्रोतको अभाव झेल्नु परेको छैन । धेरै नेपालीहरूले यसको महत्व बुझेर देश तथा विदेशबाट हामीलाई निरन्तर सहयोग गरिरहनु भएको छ । महामारी अघिसम्म केन्द्रले ९ करोड रुपैयाँ भन्दा बढी सहयोग प्राप्त गरेको थियो भने महामारीकै बीच करीब ३ करोड रुपैयाँ सहयोग आएको छ । यो हामीले नमागिकनै आएको सहयोग हो । केन्द्रले गरेको पवित्र कर्मको प्रशंसा गर्दै आर्थिक सहयोग गर्नेहरू धेरै हुनुहुन्छ ।

यसका साथै विभिन्न क्षेत्रका लागि उपयोगी हुने नवीनतम सोच तथा ज्ञान बाँडेर सहयोग गर्ने पनि उत्तिकै हुनुहुन्छ । यस्तो सहयोग भनै महत्वपूर्ण हुन्छ । समाजमा धेरै व्यक्तिसँग उपयोगी र व्यावहारिक आइडिया हुन सक्छन् । त्यस्ता कुरा केन्द्रसँग बाँड्नुभयो भने हामीले त्यसलाई व्यवहारमा उतार्ने जमर्को गर्नेछौं । कोरोना महामारीमा हामीले चिकित्सक तथा स्वास्थ्य क्षेत्रका विज्ञहरूले दिएका विभिन्न आइडियालाई मूर्तरूप दिएका छौं ।

नेपाल गरीब मुलुक हो र यसलाई धनी र समृद्ध बनाउन विज्ञान तथा प्रविधिको विकासको महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ । मुलुकलाई समृद्ध बनाउने चाहना तथा सपना त धेरै को छ तर कसैले पनि सही बाटो अँगाल्न भने सकेनन् । त्यसैले हामीले मुलुकको समृद्धिका लागि यो नयाँ बाटो हिंड्न चाहेका हौं । भविष्यमा आविष्कार केन्द्र मुलुककै एक महत्वपूर्ण संस्था बन्नेछ भन्ने हाम्रो अपेक्षा छ । विना कुनै प्रचारप्रसार संसारभरबाट आर्थिक, भौतिक तथा नैतिक सहयोग आउनु त्यसैको संकेत हो । छोराछोरीको जन्मदिनमा, पितृको सम्झनामा केन्द्रलाई रकम दान गर्ने धेरै हुनुहुन्छ भने कतिपयले मासिक रूपमै निरन्तर रकम पठाइरहनु भएको छ । यद्यपि हामीले अहिलेसम्म सरकार तथा कुनै पनि विदेशी संस्थासँग आर्थिक सहयोग मागेका छैनौं ।

१० वर्षमा आत्मनिर्भर

भविष्यमा आविष्कार केन्द्रको दायरा बढ्दै जाँदा यसरी आउने सहयोग मात्र पर्याप्त नहुन सक्छ त्यसैले अहिले हामी यसलाई दिगो बनाउने दिशामा काम गरिरहेका छौं । केन्द्रलाई मुलुककै मुख्य आविष्कारको थलो बनाउनका लागि हामीसँग नियमित आयस्रोत हुन जरुरी छ । शुरुवाती दिनमा एउटा १० मेगावाटको जलविद्युत् आयोजना विकास गर्ने र त्यसबाट आउने आय यहाँ प्रयोग गर्ने सोच थियो । तर त्यसमा इक्विटी लगानी गर्ने रकम हामीसँग भएन भने अन्य सहयोग पनि जुटेन ।

अहिले हामी जडिबुटीको सफ्ट ड्रिंक बनाउने र त्यसलाई उत्पादन गरी बजारमा आपूर्ति गर्ने सम्बन्धमा काम गरिरहेका छौं । त्यसको फर्मुला बनाएर प्रयोगशाला परीक्षण समेत सम्पन्न भइसकेको छ । तर कोरोनाका कारण बजार परीक्षणमा केही ढीला हुन गयो । त्यसैगरी आयको अर्को स्रोतको रुपमा सफ्टवेयर कम्पनी स्थापना गरी काम थालिएको छ । आगामी दिनमा यसले ठूलो परिमाणमा सफ्टवेयर निर्माण तथा निर्यात गर्ने लक्ष्य लिएको छ । केन्द्रका लागि आयस्रोतकै रुपमा उच्च गुणस्तरको निर्यातयोग्य मिनरल वाटर उत्पादन गर्ने सोचमा पनि काम भइरहेको छ । मिनरल वाटर भने अझै अध्ययनकै चरणमा छ । आगामी १० वर्षमा केन्द्रलाई आत्मनिर्भर बनाउने हाम्रो लक्ष्य हो ।

जनशक्ति पलायन

नेपाल जस्ता विकासशील मुलुकमा जनशक्ति पलायन एक प्रमुख समस्याको रूपमा देखिएको छ । स्वदेशमै अवसर खोज्ने र यहीं केही गर्छु भन्ने प्रतिभावान युवालाई अवसर र साधनस्रोत उपलब्ध गराएर यहीं स्थापित हुने मौका आविष्कार केन्द्रले दिन्छ । त्यसै गरी विदेशमा रहेका उच्च प्रतिभाशाली नेपाली वैज्ञानिक, प्राध्यापक तथा अन्य विज्ञहरूलाई यहाँ फिर्ता ल्याउन नसके पनि उनीहरूका नवीन विचार तथा सोचहरूलाई यहाँ ल्याएर देशको हितमा लगाउन सकिन्छ । उनीहरूलाई यहाँका युवा वैज्ञानिक तथा इनोभेटरहरूसँग जोड्न सक्ने हो भने पनि त्यसले सुखद नतिजा दिन सक्छ ।

नवीन सोच भएका युवालाई एक प्लेटफर्म उपलब्ध गराएर निर्धक्कसँग काम गर्ने स्थान र वातावरण उपलब्ध गराउनु ज्यादै आवश्यक छ । हालसम्म सरकार, विश्वविद्यालय तथा निजी क्षेत्र यसबारेमा गम्भीर भएका छैनन् । यी तीनै क्षेत्रले अनुसन्धान तथा विकासमा ध्यान

दिने र लगानी गर्ने हो भने त्यसको फाइदा उनीहरू लगायत आम जनतालाई समेत हुने थियो । त्यसैले केन्द्रले नयाँ आइडिया भएका युवाहरूलाई यहाँ बोलाउँछ । यहाँ प्रवेश पाउनका लागि कुनै पनि खालको शैक्षिक योग्यता आवश्यक पर्दैन । नवीन सोच र लगन भए पुग्छ ।

केन्द्रका इनोभेटर तथा वैज्ञानिकलाई बजारसँग जोड्नका लागि अहिले काम भइरहेको छ । कुनै पनि उत्पादन एउटा चक्रबाट पार हुनुपर्छ, जसमा अनुसन्धान, प्रोटोटाइप विकास, नमूना निर्माण, बजार परीक्षण, उपभोक्ताको पृष्ठपोषण र अन्तिम प्रडक्ट उत्पादन रहेका छन् । माथि उल्लेख गरिएका छ प्रकारका प्रडक्टमध्ये बेबी वार्मर र बाँदर धपाउने मेशिनले यो चक्र पार गरिसकेका छन् भने सब्जी कोठीबारे प्रतिक्रिया आउँदैछ ।

बैंकहरूलाई अनुरोध

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले आविष्कार केन्द्र जस्ता अभियानमा महत्वपूर्ण सहयोग गर्न सक्छन् । उनीहरूले संस्थागत सामाजिक उत्तरदायित्व (सीएसआर) अन्तर्गत केही प्रतिशत रकम सहयोग गर्न सक्छन् । मलाई लाग्छ, बैंकले क्षमता अनुसार १० देखि २५ प्रतिशतसम्म सीएसआरको रकम अनुसन्धान तथा विकासमा लगाउने क्षमता राख्छन् । त्यसका लागि उनीहरूले सहयोगको नीति बनाउनु आवश्यक छ । त्यसरी गरेको सहयोगको प्रतिफल बैंकले पनि पाउनेछन् । अहिले अनुसन्धान तथा विकासमा लागेका युवा वैज्ञानिकहरू भविष्यमा उद्यमी बन्छन् र बैंकले उनीहरूलाई नै लगानी गर्ने अवसर पाउँछन् । यसका लागि मैले विगत तीन चार वर्षदेखि पहल गरिरहेको छु । मलाई आशा छ, नेपाल बैंकले त्यस्तो पहलको शुरुवात गर्ने छ ।

* * *

आम नेपालीको राष्ट्रिय परिचयपत्र र बैंक खाता

कृष्णहरि बास्कोटा
पूर्व अर्थसचिव
नेपाल सरकार

एशियाली विकास बैंकको सहयोगमा आम नेपालीको राष्ट्रिय परिचयपत्र तयार गर्ने कार्यको थालनी भएको छ। यसैगरी, २०७६ साल वैशाख १ गते प्रधानमन्त्री केपी शर्मा ओलीले सबै नेपालीको बैंक खाता अभियानको शुभारम्भ गर्नु भएको छ । यी दुई कुराको सार्थकताले नेपाली समाजलाई नयाँ गन्तव्यमा डोऱ्याउनेछ। यस्ता महत्वपूर्ण दुईवटा विषयमा कलम चलाउने अनुमति माग्दछु।

राष्ट्रिय परिचयपत्रको पृष्ठभूमि

सार्वभौमसत्ता सम्पन्न नभई विश्वमा कुनै पनि मुलुक स्वतन्त्र राष्ट्र कहलाउँदैन । यही रीतले कुनै न कुनै मुलुकको नागरिक नभई आधुनिक विश्वमा मानिसले आफ्नो पहिचान प्रस्तुत गर्न सक्तैन । यथार्थमा, हरेक लोकतान्तिक मुलुकको सार्वभौमसत्ता तहाँका जनतामा निहित रहने गर्दछ।

प्राचीन ग्रीकमा सबै नागरिकहरु भेला भएर राज्य संचालनका निर्णयहरु गर्दथे । यसरी प्राचीनतालाई नियाल्दा आम जनताको सहभागिताबाट संचालित शासन प्रणाली नै लोकतान्त्रिक प्रणाली ठहर्छ । यस्तो शासन संचालनमा सहभागी हुन प्रत्येक व्यक्तिले आफू सो मुलुकको नागरिक भएको प्रमाणित गर्नुपर्छ । यस्तो प्रमाणीकरण गर्ने कागजातलाई नै परिचयपत्र भनिन्छ।

यस्तो नागरिकको परिचयपत्र मुलुकको अवस्था, तत् मुलुकले सूचना प्रविधिमा गरेको प्रगति, सम्वैधानिक र कानूनी व्यवस्था एवं परंपरा अनुसार फरक हुनु स्वाभाविकै हो । नेपालमा पछिल्लो समयमा नागरिकको समष्टिगत जानकारी झल्किने गरी कम्प्यूटरवाट मुद्रित (स्मार्ट कार्ड अर्थात् माष्टर कार्ड वा भिसा कार्ड जस्तो) र मेशिनले तहाँ रहेका सूचना अध्ययन गर्न मिल्ने (मेशिन रिडेबल) गरी एकीकृत राष्ट्रिय परिचयपत्र जारी गर्ने प्रक्रिया अघि बढेको छ।

सबै नेपालीको बैंक खाताको पृष्ठभूमि

संसारको उत्पत्तिका बखत आम मानिसहरु जंगलमा बस्थ्ये। जंगलमा उपलब्ध शिकार खाएर बाँच्थ्ये । बिस्तारै जंगली जनावर सकिदै गएपछि मानिसले जंगलका फलफूल, कन्दमूल लगायत खान थाले । यसै क्रममा बिस्तारै खेती गर्ने परंपरा बस्यो । खेतीको उव्जनीबाट बढी भएको सामान अरुलाई दिने र सो बापत अरुसंग भएको वस्तु लिनेगरी सट्टापट्टा गर्ने (बार्टर सिस्टम) आरम्भ भयो ।

यसरी सट्टापट्टा गर्न सधैं सन्तुलन मिल्न नसक्ने स्थितिले मुद्राको आविष्कार भयो । यसबाट बस्तुहरु किनबेच हुन थाले । यसले कुनै मानिसमा बढी रकम अर्थात् सिक्का थुप्रिन थाले । अब त्यसलाई सुरक्षित स्थानमा राख्नुपर्ने आवश्यकता बोध भयो । यिनै परिवेशमा आधुनिक बैंकको अवधारणा आयो । आधुनिक नोट र सिक्काको आविष्कारसंगै तिनको व्यवस्थापन गर्ने बैंकको स्थापनाले आधुनिक युगको आरम्भ गऱ्यो ।

यसबाट विश्वव्यापी रुपमा उद्योग र व्यापारको आरम्भ भयो । विश्वव्यापी रुपमा लगानीका अवसरहरु उजागर हुँदै गए । नेपालमा यसरी बैंक स्थापना गर्ने श्रेय नेपाल बैंक लिमिटेडलाई जान्छ । वि.सं. १९९४ मा काठमाडौं जुद्ध सडक, न्यूरोडमा नेपाल बैंक लि. को स्थापना भै नेपालमा पनि आधुनिक बैंकिङ युगको आरम्भ भयो । हाल नेपालमा थुप्रै बैंक खुलेका छन् र आम नेपालीको अनिवार्य रुपमा बैंक खाता हुनुपर्ने सरकारी नीति जारी भएको छ । यसबाट आम नेपालीले बैंकिङ कारोवारबाट आफ्नो आर्थिक जीवन सरल तुल्याउन सक्ने मान्यता बनेको छ ।

राष्ट्रिय परिचयपत्र कसरी ?

हाल नेपालीले पाएको परिचयपत्र भनेको नागरिकता नै हो। यस अतिरिक्त, निर्वाचन आयोगले मतदाता नामावली तयार गर्ने र हाल फोटोसहितको परिचयपत्र वितरण गरेको छ । नेपालमा जग्गा हुनेसंग लालपूर्जा छ । यसलाई

पनि परिचयपत्रको रुपमा स्वीकार गरिएको छ । कसैले नागरिकता पछि सवारी चालक अनुमति पत्र लिएका छन् वा राहदानी निर्माण गरेका छन् भने त्यसलाई पनि परिचयपत्रका रुपमा बुझिएको छ । यसैगरी, ७० वर्ष उमेर पुगेकाले सामाजिक सुरक्षा भत्ता कार्ड पाएका छन् । अपांगता भएका व्यक्तिले मासिक भत्ता लिने कार्ड पाएका छन् । समय समयमा आपूर्ति मन्त्रालयले उपभोक्ता कार्ड पनि बाँडेको छ । यी सबै खुद्रा मसिना कामलाई एकीकृत गरी आम नागरिकलाई एउटै ढाँचाको राष्ट्रिय परिचय पत्र वितरण गर्ने गरी कार्यक्रम अघि बढेको छ ।

आम नेपालीको बैंक खाता कसरी ?

हाल विश्वमा विकसित ठहरिएका मुलुकमा आम नागरिकले नगदमा कारोवार गर्न छोडिसकेका छन् । उनीहरुको तलब लगायतको आम्दानी बैंक खातामा जम्मा हुन्छ । उनीहरुले खर्च गर्दा जुनसुकै खरिदस्थलमा उनीहरुलाई बैंकले दिएको कार्डले खर्च गर्न सघाउँछ । तर, हामी एक्काईसौं शताब्दीमा प्रवेश गरेर पनि मुद्राको नगद कारोवारका कारण अविकशित मुलुकको परिचय बनाइराखेका छौं । यसमा रुपान्तरण जरुरी छ ।

दक्षिण एशियामा दूरसंचार प्रविधिमा फड्को मार्ने मुलुकमा नेपाल पनि पर्छ । यसर्थ, हामीले पनि नगद रहित कारोवार गर्न नसक्ने होइन । ७० वर्ष पूरा गरेका ज्येष्ठ नागरिकलाई मासिक सामाजिक सुरक्षा भत्ता नगदमा नदिई उहाँहरुको बैंक खाता खोलिएको छ । हाल, शहरी क्षेत्रमा सामान्य दैनिक उपभोग्य वस्तु खरिद बिक्री हुने स्थलमा पनि क्यूआर कोडबाट कारोवार गर्न सकिने अवस्था सृजना भएको छ । यसर्थ, अभियानकै रुपमा आम नेपाली जन्मिने बित्तिकै बैंक खाता खोली सम्पूर्ण जीवनभरिको आर्थिक क्रियाकलाप बैकिंग प्रणालीबाट गर्ने कानूनी व्यवस्था हुन जरुरी भएको छ ।

राष्ट्रिय परिचयपत्र वितरणको उद्देश्य

आम नेपालीलाई राज्यबाट आधुनिक परिचयपत्र वितरण गर्नु स्वयंमा राज्य र आम जनताको लागि गौरवको विषय हो । परिचयपत्र वितरणले को नेपाली र को गैर नेपाली भन्ने छुट्याउन मदत पुग्नेछ । नागरिकका सबै सूचना एउटै परिचयपत्रमा संग्रहित हुने भएपछि ती नागरिकले आवश्यक सेवा सुबिधा हासिल गर्न अनावश्यक रुपमा कागजात जुटाइरहनु पर्ने झन्झटबाट मुक्ति पाउनेछन् । राज्यलाई पनि नागरिकका सूचना एकै ठाउँमा उपलब्ध हुँदा कैयौं सेवा सुविधाबाट कुनै पनि नागरिकलाई नछुटाउने र एकै प्रकारको सेवा सुविधा दोहोरो पर्न नदिने लक्ष्यमा सहयोग पुग्ने छ । यसबाट वर्तमान राजनैतिक, प्रशासनिक र सामाजिक व्यवहारमा पनि आमूल सकारात्मक परिवर्तन आउने छ । प्रत्येक व्यक्तिका सत्यतथ्य सूचना तत्-समयमा (रियल टाइम) मा कम्प्यूटरमा प्रविष्ट गर्ने (डाटा इन्ट्री) प्रणालीले मुलुकी प्रशासनमा युगान्तकारी रुपान्तरणको बृहत्तर लक्ष्य लिएको पाइन्छ ।

सबै नेपालीको बैंक खाताको उद्देश्य

नेपाल सरकारले समृद्ध नेपाल सुखी नेपालीको अभियान संचालन गरेको छ । हामीले आगामी सन् २०२२ सम्ममा मुलुकलाई अति कम विकसित अवस्थाबाट विकासोन्मुख मुलुकको पंक्तिमा स्तरोन्नति गर्ने लक्ष्य लिएका छौं । यसै गरी, सन् २०१६ देखि २०३० सम्मका लागि निर्धारित दिगो विकासका १७ वटा लक्ष्य पूरा गरी मध्यमस्तरको आय भएको मुलुकमा पुग्ने ध्येय लिएका छौं । यसका निमित्त आम नेपाली आय आर्जन र उत्पादन वृद्धिमा सरिक हुनुपर्छ । यसका लागि सबैले आधुनिक ढंगले आफ्नो नगदको व्यवस्थापन गर्नुपर्छ । यसको प्रथम पाइलामा सबै नेपालीको बैंक खाता अनिवार्य हुनुपर्ने शर्त पूरा गर्नु पर्छ ।

सबै नेपालीको बैंक खाता भएपछि हाल घरमा राखिएको नगद बचत बैंकमा पुग्छ र सो बचत नगद लगानीको क्षेत्रमा पुग्छ । साथै, निक्षेपकर्ताले नगदको सुरक्षा पाउने मात्रै होइन, सो नगदमा ब्याज पनि पाउने हुन्छ । आजको निक्षेपकर्ता भोलि बैंकसंग ऋण लिई उद्यमी बन्ने स्थानमा पुग्छ । यसरी आम जनतालाई आर्थिक क्रियाकलापमा आबद्ध गर्न आम नेपालीको बैंक खाता हुनुपर्ने हुन्छ । यसका निमित्त नेपाल सरकार, नेपाल राष्ट्र बैंक र बैंकर्स संघ प्रतिबद्ध भै अघि बढेका छन्, जसमा आम जनताको सहभागिताको अपेक्षा गरिन्छ ।

राष्ट्रिय परिचयपत्रमा समेटिने सूचनाहरु

नेपालीलाई वितरण गर्न लागिएको राष्ट्रिय परिचयपत्रमा विश्वव्यापी असल अभ्यासलाई विश्लेषण गरी संभव भएसम्मका बढी सूचना राखिनु पर्छ । हाल नेपाल सरकारले गरीब परिचयपत्र पनि वितरण गर्ने लक्ष्य लिएको छ । कतै राष्ट्रिय परिचयपत्रबाटै यसको उद्देश्य पनि पूरा गर्न सकिन्छ कि भनी घोत्लिनु आवश्यक छ ।

राष्ट्रिय परिचयपत्रमा जन्म मिति, वैवाहिक विवरण, ज्येष्ठ नागरिक भत्ता लगायतका वैयक्तिक सूचना प्रविष्ट गर्नुका साथै व्यक्तिको सम्पत्ति अर्थात् घर जग्गाको विवरण, बैंक मौज्दात, बीमा र शेयर बजारका सूचना समावेश गर्ने सोच बनाउन पनि सकिन्छ ।

अर्को पाटोबाट विचार गर्दा राष्ट्रिय परिचयपत्र बेगर कुनै पनि सेवा सुबिधा उपलब्ध नहुने कानूनी प्रबन्ध गर्न सकिन्छ । यस अनुसार, नागरिकताको प्रमाणपत्र लिन पहिला नेशनल आईडी लिनु पर्ने हुन्छ । नागरिकतामा

सो नम्बर राखिन्छ । यसैगरी, जमिनको स्वामित्व आफ्नो नाममा ल्याउँदा लालपूर्जामा नेशनल आईडी नम्बर राखिन्छ । सामाजिक सुरक्षा भत्ता लिन होस् वा पेन्सन लिन होस्, नेशनल आईडी अनिवार्य हुनेछ । कर तिर्न पान नम्बर लिन पहिला नेशनल आईडी लिनुपर्नेछ । टेलिफोनको सिमकार्ड पनि व्यक्तिको नेशनल आईडी नम्बरका आधारमा जारी गरिनेछ । यसरी आम नेपालीको आफ्नो क्रियाकलाप सम्बन्धी सबै विवरण नेशनल आईडीसंग सम्पर्क र सम्बन्धमा रहने गरी विकास गर्नु उपयुक्त हुन सक्छ । तथापि, यसमा विज्ञको सुझाव र विश्वव्यापी अनुभवलाई नै प्रस्थान बिन्दु बनाउनु बुद्धिमानी हुनेछ ।

आम नेपालीको बचत खाता खोल्ने

सबै नेपालीको बैंक खाता खोल्ने भनेपछि कस्तो खाता खोल्ने भन्ने प्रश्न उठ्नु स्वाभाविकै हो । यसमा बचत खाता खोल्नु नै बेस हुनेछ । यसका निमित्त प्रत्येक बच्चा जन्मिएपछि अनिवार्य रुपमा जन्म दर्ता गर्नु पर्ने व्यवस्था छ । सो दर्ता गर्न राष्ट्रिय परिचयपत्र नम्बर हासिल गर्ने र बैंक खाता खोल्ने प्रबन्ध गर्नुपर्छ । राष्ट्रिय परिचयपत्रको वितरण र बैंक खाताको संचालन भने केटाकेटी स्कूल जान थालेपछि गर्न सकिन्छ ।

बच्चा जन्मिदैदेखि बचत खाता खोलेपछि न्वारनमा प्राप्त भएको पूजाको रकम, छ्यावर वा व्रतवन्ध गर्दा वा गुन्यू चोलो दिंदा वा गुफा बस्दा वा यस्तै अन्य परंपरा, दशैंतिहार लगायतका पर्वमा आफन्तले दिएका रकम यस खातामा जम्मा गरिदिने प्रणाली आरम्भ गर्नुपर्छ । स्कूल भर्ना गर्दा बैंक खाता नम्बर अनिवार्य गर्नका लागि तत् पालिकाले स्कूल भर्ना भए बापत एक हजार वा पाँच हजार वा सो भन्दा बढी रकम तत् केटाकेटीको बचत खातामा जम्मा गरिदिने परंपराको थालनी गर्नुपर्छ । केही पालिकाले छोरी जन्मिनै बित्तिक्कै बैंक खाता खोलिदिने प्रथा आरम्भ नै गरिसकेका छन् ।

यसरी केटाकेटीदेखि नै बैंकमा बचत गर्न बानी परेपछि भविष्यमा आर्जन गर्ने, बचत गर्ने र लगानी गर्ने तथा उचित स्थानमा खर्च गर्ने बानी बसी नेपाली समाज पनि विकसित मुलुक सरह हुने विश्वास गर्न सकिन्छ ।

जागरण अभियान संचालन गर्ने

आम नेपालीले आआफ्नो परिचयपत्र निर्माण गर्ने र बैंक खाता खोल्ने विषयमा अभियान आरम्भ गर्न जरुरी छ । जसरी गैससहरुले विभिन्न दिवसमा प्रभातफेरी लगायतका जागरण अभियान संचालन गर्छन्, सोही बमोजिम जागरण अभियान संचालन गर्नु आवश्यक देखिन्छ । यसका लागि संघीय सरकार, प्रदेश सरकार र स्थानीय तहको अलावा जिम्मेवार सबै निकाय यस काममा होमिनु पर्छ ।

जहाँसम्म आम नेपालीको बैंक खाता खोल्ने विषय छ, यसको जिम्मेवारी हाल क्रियाशील बैंकहरुलाई दिनुपर्छ । प्रत्येक बैंकलाई निश्चित लक्ष्य दिएर यस कामको जिम्मेवारी तोक्न ढिला गर्नुहुँदैन । यसरी बैंकहरुले खाता खोल्ने अभियान संचालन गर्दा राजनैतिक दल, स्कूलका शिक्षक र विद्यार्थीहरु, गैरसरकारी निकाय लगायतले पूर्ण सहयोग गर्नुपर्छ । मूल कुरो, राष्ट्रिय परिचयपत्र नलिने र बैंक खाता नहुनेलाई कुनै पनि क्रियाकलाप गर्न निषेध गर्ने कानून जारी गरेपछि मात्रै सबै नेपालीको राष्ट्रिय परिचयपत्र हुने र बैंक खाता संचालनमा आउने तहमा पुगिनेछ । तथापि, आम जनतालाई सचेत गराउन जागरण अभियान संचालन गर्नु जिम्मेवार सरकार र समाजको कर्तव्य हो ।

अग्रमोर्चामा स्थानीय तह

नेपालमा संघीय शासन प्रणाली लागू भएको छ । जसका कारण हाल तीन तहका सरकार क्रियाशील छन् । यस अनुसार स्थानीय तहलाई घर आगनको सिंहदरवारका रुपमा बुझ्ने बुझाउने गरिएको छ । यसर्थ, आम जनतासंग जोडिने कुनै पनि काम स्थानीय तह मार्फत सम्पादन गर्नुपर्छ । यसर्थ, मुलुकले आम नेपाली नागरिकलाई वितरण गर्न अघि बढाएको राष्ट्रिय परिचयपत्रको काम स्थानीय तह मार्फत गर्नुपर्छ । हुन पनि यसै अनुरुप काम भैरहेको छ ।

यस अतिरिक्त, आम जनताको बैंक खाता खोल्ने काममा पनि स्थानीय तहको नेतृत्वमा वडागत रुपमा कोही पनि नछुट्ने गरी विवरण संकलन गर्नुपर्छ । यसरी विवरण संकलन गरी मोबाइल बैंकका माध्यमद्वारा दुर्गम स्थानका जनताको पनि बैंक खाता खोल्न सकिन्छ । यसरी खोलिएका बैंक खाताबाटै सबै आर्थिक क्रियाकलाप गर्न आम जनताको पहुँचमा बैंकको स्थापना हुन पनि जरुरी छ । यसर्थ, बैंकहरुले दुर्गम स्थानका हकका आपसमा सहमति गरी कुनै पनि पालिका र संभव भएमा कुनै पनि वडा र बस्ती नछुट्ने गरी कसरी बैंकिंग सेवा प्रवाह गर्न सकिन्छ भनी वैकल्पिक व्यवस्था गर्न तयार हुनुपर्छ । यसका लागि नेपाल राष्ट्र बैंकले तयार गरिदिने मापदण्ड अनुसार सबै बैंक आम नेपाली जनताको अनिवार्य बैंक खाताको अभियानमा मन, वचन र कर्मले लागी पर्नुपर्छ ।

राष्ट्रिय परिचयपत्र निर्माण र वितरणमा सरकारी प्रयास

आम नेपालीको डिजिटल पहिचान (Digital Identity) को लागि गृह मन्त्रालयले लामो समयदेखि प्रयास गरिरहेको छ । यस मन्त्रालय अन्तर्गतका सबै जिल्लास्तरीय

कार्यालयहरु र स्थानीय तहबाट व्यक्तिगत घटनाहरु अद्यावधिक रुपमा रेकर्ड राख्ने व्यवस्था भै आएको छ । UNESCAP संगको प्रतिबद्धता अनुसार आगामी सन् २०२४ सम्ममा नेपालको जन्मदर्ता शतप्रतिशत पुऱ्याउनु पर्नेछ । यसरी व्यक्तिगत परिचयको प्रमाणीकरणको डिजिटल समाधान (Digitel Solution) को कार्य हुँदै आएको छ ।

राष्ट्रिय परिचयपत्र विना भेदभाव सबै नेपालीको लागि निर्माण गरिने हुँदा यस कामले राष्ट्रिय समावेशीकरणको प्रक्रियामा समेत टेवा पुग्ने सरकारको अपेक्षा छ । यिनै पृष्ठभूमिमा आ.ब.२०६६।६७ को नेपाल सरकारको वार्षिक नीति तथा कार्यक्रममा सरकारले बायोमेटिक स्मार्ट कार्ड जारी गर्ने प्रतिबद्धता व्यक्त गरेको थियो । घटनाचक्र संगै २०७५ असोज २८ गते राष्ट्रिय परिचयपत्र तथा पंजीकरण विभाग स्थापना गरियो । तत् पश्चात, २०७६ साउन १ गते राष्ट्रिय परिचयपत्र व्यवस्थापन केन्द्र (National ID Management Centre) को स्थापना गरियो । यसै सन्दर्भमा राष्ट्रिय परिचयपत्र व्यवस्थापनको रणनीतिक योजना, २०७५ जारी भएको छ । साथै, राष्ट्रिय परिचयपत्र वितरणका लागि नेपाली नागरिकता प्राप्त व्यक्तिको विवरण दर्ता तथा राष्ट्रिय परिचयपत्र विवरण सम्बन्धी कार्यविधि, २०७५ पनि जारी भै कार्यान्वयनमा रहेको छ ।

आ.ब. २०७५।७६ देखि पाँचथर जिल्ला र सिंहदरबार परिसरभित्रका कर्मचारीको राष्ट्रिय परिचयपत्र निर्माणको काम आरम्भ गरिएको छ । यो एक प्रकारको परीक्षण कार्य हो । हाल वितरित परिचयपत्र केवल परिचयपत्र मात्रैको स्वरुपमा वितरण गरिएको छ । भविष्यमा यसमा परिमार्जन गर्दै जाने सरकारी योजना रहेको बुझिन्छ । यसलाई शीघ्र नै मुलुकव्यापी तुल्याउनु समयको माग हो ।

सबै नेपालीको बैंक खातामा खोल्ने सन्दर्भमा भएका प्रयास र मान्यताहरु

- सबै नेपालीको बैंक खाता हुनु भनेको समृद्धिको मार्गमा प्रस्थान गर्नु हो । यसै अनुरुप सरकारले यसको अभियान घोषणा गरेको छ ।
- आर्थिक पारदर्शिताका लागि सबै कारोवार बैंकिङ प्रणालीबाट हुनुपर्ने विश्वव्यापी मान्यता हो । यसमा नेपालका बैंकहरु आम नागरिकलाई सघाउन प्रतिबद्ध छन्, जुन खुशीको विषय हो ।
- बैकिङ कारोवारले व्यवसायलाई पारदर्शी तुल्याउँछ । यसले कर प्रशासन र व्यवसायीबीच मैत्रीपूर्ण वातावरण निर्माण हुन्छ, जसबाट आर्थिक विकासको मार्ग प्रशस्त हुन मदत पुग्छ । हाल नेपाल सरकारले भन्सार र कर प्रशासनमा डिजिटल बैकिङ सेवा आरम्भ गरेको छ । व्यवसायीहरुले यसबाट लाभ लिनुपर्छ । नगद कारोवार गर्दा हुन सक्ने अनियमितताको दायराबाट बाहिरिने प्रयास सबैले गर्नुपर्छ ।
- बचत भएको रकम बैंकमा राख्न र आवश्यक परेको रकम बैंकबाट सापटी लिन आम नागरिक अभ्यस्त हुँदै जानु भनेको औपचारिक आर्थिक कारोवार उजागर हुँदै जानु हो । यसले अनौपचारिक आर्थिक क्रियाकलापलाई निस्तेज गरी मुलुकभित्र आर्थिक क्रियाकपालमा इमान्दारिता र सदाचारिताको मार्ग प्रशस्त गर्दछ ।
- आम नागरिकहरु बैंक खाता खोल्न इच्छुक छन् । यसमा बैंकहरु पनि आफ्नो संस्थागत सार्बजनिक उत्तरदायित्व निर्वाह गर्न उत्सुक छन् । यसर्थ, तीनै तहका सरकारले यसलाई विशेष अभियानका रुपमा संचालनमा ल्याउनुपर्छ । यस काममा सबै बैंकका शाखा, उपशाखा लगायतका एकाइहरु क्रियाशील हुनुपर्छ । यसमा स्कूल र गैसस लगायतले बैंकहरुलाई खुला हृदयले सघाउनु पर्छ ।
- गणतन्त्रको उपहारस्वरुप प्रत्येक नेपालीको रु एक सयको बैंक खाता खोलेमा रु तीन अर्ब लाग्छ । बच्चा जन्मिदा निजको मुख हेर्दा प्राप्त हुने रकमबाट पनि यस्तो बैंक खाता खोल्न सकिन्छ । न्वारन, अन्नप्राशन समारोह लगायतमा बैंक खाता खोल्ने अभियान पालिकाका वडा कार्यालयहरुबाट संचालन गर्न विचारहरु प्रवाह भैरहेका छन् । आम नेपालीलाई गणतन्त्रको उपहारकै रुपमा भए पनि बैंक खाता खोल्ने मान्यता अघि बढाउनुपर्छ ।
- आर्थिक रुपमा विपन्न, ज्येष्ठ नागरिक, अपांगता भएका व्यक्ति, महिला, केटाकेटी जस्ता लक्षित वर्गको नाममा राज्यप्रणालीबाट अनुदान दिएरै भए पनि बैंक खाता खोल्नुपर्छ ।
- निरक्षरलाई बायोमेट्रिक्स प्रणाली (ल्याप्चे) बाट खाता संचालन गराउन सकिन्छ । हाल निरक्षरता उन्मूलन कार्यक्रम व्यापक भएकाले यस्ता नेपाली नागरिकको संख्या न्यून रहेको अनुमान गर्न सकिन्छ ।
- वैदेशिक रोजगारीमा जाने व्यक्तिको अनिवार्य बैंक खाता हुनुपर्छ । निजको तलब र सुबिधा संभव भएसम्म बैंक खातामा जम्मा हुने प्रबन्ध गर्नु पर्छ । हुन त नेपाल सरकारले यसरी जम्मा हुने रकममा राम्रो ब्याज दर दिने गरी बण्ड जारी गर्ने, यस्तो रकमबाट जग्गा खरिद गर्दा राजस्वमा छुट दिने जस्ता प्रोत्साहनयुक्त कदम पनि चालेको छ । यस्ता कुरामा बढोत्तरी गर्नुपर्छ ।

- अब, आम नेपालीको बैंक खाता खोल्दा पेपरलेस प्रणालीमा जानुपर्छ । आम नेपालीलाई डिजिटल साक्षरता समेत प्रदान गर्नुपर्छ । मोबाइल संचालन नगर्ने नेपालीको संख्या निकै कम छ । यसर्थ, मोबाइलबाट सबै बैकिङ सेवा संचालन गर्न सक्षम हुने वातावरण निर्माण गर्नुपर्छ । यसबाट नोटको कारोवारमा कमी आई नेपाल राष्ट्र बैंकको खर्च मितव्ययितालाई मदत पुग्नेछ ।

आगामी गोरेटो

आम नेपालीलाई राष्ट्रिय परिचयपत्र वितरण गर्ने र आम नेपालीको बैंक खाता हुने विषयलाई मुलुकले उच्च प्राथमिकतामा राख्नुपर्छ । यसका लागि संघीय सरकार, प्रदेश सरकार र स्थानीय तहले समानरुपमा जिम्मेवारी बोध गर्नुपर्छ । यस अभियानमा गृह मन्त्रालय र नेपाल राष्ट्र बैंक एवं नेपालका बैंकहरुलाई सबैले सघाउनु पर्छ । यी दुई अभियानको सफलताका लागि आम नेपालीले गौरवको अनुभूति गरी आआफ्नो स्थानबाट मन, वचन र कर्मले इमान्दार प्रयासमा जुट्न कुनै कसर बाँकी राख्नु हुँदैन । यो आम नेपालीको अधिकारका साथै कर्तव्य पनि हो भनी समयमै बुझ्नु पर्छ । यसैबाट नेपाल र नेपालीको भलो हुनेछ ।

* * *

कार्य उत्प्रेरणा तथा उत्पादकत्व बृद्धि गर्न नेतृत्वको भूमिका

कृष्णहरि बुढाथोकी
प्रबन्धक
नेपाल बैंक लिमिटेड

विषय प्रवेश

नेतृत्व भन्नाले सामूहिक उद्देश्य प्राप्तिका लागि परिस्थिति अनुसार अनुयायीहरूलाई प्रभावित गर्न सक्ने क्षमता वा गुणलाई जनाउँछ। नेतृत्व व्यवस्थापनको अत्यन्तै महत्वपूर्ण कार्य हो। कुशल नेतृत्व विना संगठनको व्यवस्थापन अपुरो र अधुरो हुन्छ। व्यवस्थापकले मातहतका कर्मचारीहरूमा आत्मविश्वास र काम गर्ने भावना जगाउन सक्नुपर्छ। उसले सङ्गठनात्मक लक्ष्यतर्फ मानिसको प्रयास लगाउन निर्देशित गर्छ, उत्प्रेरित र उत्साहित गर्छ। एउटा नेता व्यवस्थापक हुन वा नहुन पनि सक्छ तर व्यवस्थापक नेता हुनैपर्छ।

उत्तम कार्य उत्प्रेरणा निर्माण गर्न प्रशासनिक दक्षता र व्यवस्थापकीय कुशलताका आयामहरू बुझेको, बहुआयामिक नेतृत्वका शैलीहरू अवलम्वन गर्न सक्ने, मानवस्रोतको बहुगुण तथा विशेषतालाई बोध गर्ने, बृहत्तर आन्तरिक तथा बाह्य वातावरण विश्लेषण गरी सोही बमोजिम नीति, रणनीति तथा कार्यक्रमहरू अघि बढाउँदै संगठनको उद्देश्य प्राप्त गर्न सक्ने प्रभावकारी नेतृत्वको महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ। नेतृत्व विना समग्र संगठनको उद्देश्य हासिल गर्न, विभिन्न कार्य, विभिन्न तहगत लक्ष्य र विभिन्न व्यक्तिगत लक्ष्यबीच समन्वय ल्याउन सकिँदैन। नेतृत्व लिने व्यक्तिमा अरूलाई प्रभाव पार्न सक्ने र समग्र संस्थालाई सफलताको मार्गमा डोऱ्याउन सक्ने विशिष्ट खुबी हुन जरूरी छ।

कार्य उत्प्रेरणा तथा उत्पादकत्व वृद्धिका लागि नेतृत्वका विशेष गुणहरू

नेतृत्वमा अनुयायीहरूलाई प्रोत्साहित गर्ने, स्वेच्छाले कार्य गर्ने, विश्वास जगाउने तथा निष्ठावान् बनाउने गुण हुनुपर्छ। नेतृत्वलाई सञ्चारद्वारा अपेक्षित लक्ष्यहरू हासिल गर्न अनुयायीहरूका क्रियाकलापलाई प्रभावित गर्ने क्षमताका रूपमा परिभाषित गर्न सकिन्छ। यसले अनुयायीहरूमा लक्ष्य प्राप्तिका लागि मनैदेखि इच्छा जगाउँछ। नेतृत्व भनेको प्रभाव हो, सामूहिक लक्ष्यप्राप्तिका लागि मानिसहरूमा इच्छा जगाउने वा उत्साहित हुने गरी प्रभावित पार्ने कला वा प्रक्रिया हो। जुन व्यक्तिमा नेतृत्वको गुण हुन्छ उसले आफ्ना साथीहरू र मातहतका व्यक्तिहरूलाई कुशलतासाथ प्रोत्साहित गर्छ, उनीहरूमा विश्वास जगाउँछ तथा आफू एवं संस्थाप्रति निष्ठावान् बनाउँछ।

भगवद्गीता र कर्तव्य

कतिपय मानिस भगवद्गीता धर्मग्रन्थ हो र धर्मप्रति आस्था राख्ने मानिसहरूले मात्र यो पुस्तक पढ्ने हो भन्ने सोच्छन्। तर, त्यस्तो होइन। भगवद्गीताबाट हामीले अति नै उपयोगी लीडरशिप सीप र खुबीहरू पनि थाहा पाउन र बुझ्न सक्छौं। भगवद्गीतामा कृष्ण नेतृत्वदायी भूमिकामा हुनुहुन्छ। उहाँ अर्जुनको मेन्टर पनि हुनुहुन्छ। उहाँको पूरा प्रयास अर्जुनलाई आफैं युद्ध गर्न सक्ने सफल योद्धा बनाउनमा केन्द्रित हुन्छ। उहाँ अर्जुनको वास्तविकतालाई बुझेर उनीभित्रको नेतृत्वदायी गुण उजागर गर्न चाहनुहुन्छ। एउटा सफल लीडरले आफूजस्तै सफल लीडर नै जन्माउने प्रयास गर्छ भन्ने सन्देश भगवद्गीताबाट पाउन सकिन्छ। कृष्ण ज्ञान र सत्कर्ममा बढी जोड दिनुहुन्छ। उहाँ भन्नुहुन्छ, नेतृत्वदायी भूमिकामा बसेका मानिसले भनेर मात्र होइन गरेर पनि देखाउनुपर्छ। कसैले पनि आफ्नो कर्तव्य-कर्म बिर्सनुहुँदैन। कृष्णले भने जस्तै नेतृत्वदायी भूमिकामा बसेका व्यक्तिहरूले आफूले गर्नुपर्ने कर्तव्य पूरा गरी प्रोत्साहनपूर्ण नेतृत्व शैलीबाट संगठनमा कार्यरत कर्मचारीहरूको कार्य उत्प्रेरणा वृद्धि गर्न आवश्यक छ।

समूह नेतृत्व

नेतृत्वमा नेता, अनुयायीहरू र परिस्थितिको घनिष्ठ सम्बन्ध हुन्छ। अनुयायीहरू विनाको नेतृत्व हुन सक्तैन। असल नेताले समूहका सदस्यहरूलाई प्रभावित गर्न, उनीहरूको विश्वास जित्न, अनुयायीहरूको व्यवहार, सोचाइ र विश्वासमा प्रभाव पार्न सक्नुपर्छ। अनुयायीहरू नेताको इच्छा बुझ्ने र उसको सुझाव, पथप्रदर्शन स्वीकार गर्ने हुनुपर्छ। नेतृत्व भनेको अनुयायीहरूको व्यवहार

तथा प्रयासलाई प्रभाव पार्ने क्षमता हो । कर्मचारीहरूले उसका निर्देशनलाई उत्साहपूर्वक स्वेच्छाले पालना गर्छन् भने उनीहरूलाई निर्देशन दिने व्यक्तिले प्रभाव पारेको मान्न सकिन्छ । नेतृत्वको अर्को विशेषता हो, नेता र अनुयायीहरूको एउटै वा समान उद्देश्य हुनु । कार्य उत्पादकत्व वृद्धि गर्न, मुख्यतः सामूहिक उद्देश्य प्राप्तिका लागि नेताले नेतृत्व गर्छ भने अनुयायीहरू पछि लाग्छन् । त्यसका लागि मूलभूत उद्देश्य स्पष्ट रूपले परिभाषित गरिएको हुनुपर्छ ।

नेतृत्वले कर्मचारीहरूको क्षमता उजागर गर्ने र उनीहरूको खुबी विश्लेषण गरी प्रयोग गर्ने कार्य-वातावरण निर्माण गर्न सक्नुपर्दछ । टीमवर्कको वकालत गर्ने तर राम्रो परिणामको जस जति नेतृत्व आफैंले मात्र ग्रहण गर्ने परिपाटी अत्यन्त हानिकारक हुन्छ । सबैका संभावना र प्रतिभाहरूलाई कार्य उत्पादकत्व सँग जोडी कार्यसम्पादनमा सबैको सहभागिता र सम्मानका निम्ति नेतृत्व वा व्यवस्थापक विशेष चनाखो बन्नुपर्दछ । टिमवर्क, व्यवस्थापकीय संस्कृति, सहभागितामूलक व्यवस्थापकीय अभ्यास, मानवीय तथा सामाजिक व्यवस्थापकीय खुबीहरूको प्रयोग र विकासले संगठनको उत्पादकत्व वृद्धि हुने कुरालाई सबै नेतृत्व वा व्यवस्थापकले मनन गर्न आवश्यक छ ।

नेतृत्व, कार्यसम्बन्ध र आचरण

नेतृत्वको अर्को विशेषता हो कार्य सम्बन्ध स्पष्ट हुनु । नेता र अनुयायीहरूले सङ्गठनमा गर्नुपर्ने काम र त्यसको सम्बन्ध स्पष्ट हुनुपर्छ । उनीहरूको एउटै उद्देश्य हुनाले सो हासिल गर्नका लागि नेता र अनुयायीहरूबीचको कार्यगत सम्बन्ध निश्चित गर्नुपर्छ । नेताले आफ्नो कार्यसम्पादन गर्नुका साथै अनुयायीहरूलाई सुम्पेको कार्य गर्न उनीहरूलाई उत्साहित र आकर्षित गर्छ । समूहबाट नेतृत्व लिनका लागि नेताको आचरण, व्यवहार, योग्यता उदाहरणीय हुनुपर्छ । आफ्ना अनुयायीहरूबाट विश्वास प्राप्त गर्न उसले अनुकरणीय आचरण, विशेष क्षमता र दक्षताको प्रदर्शन गर्न सक्नुपर्छ । उसको आचरणबाट अनुयायीहरूले सिक्ने, प्रोत्साहित हुने र प्रभावित हुने स्थितिको सिर्जना हुन सक्नुपर्छ ।

सहायकहरूले नेतृत्वलाई विश्वास गर्न ऊ विश्वासिलो हुनुपर्छ । कुशल नेता विश्वासिलो हुनुपर्छ, जोप्रति सहायकहरू भर पर्न सकून् । ऊ परिणामका लागि उत्तर दायित्व वहन गर्न तत्पर रहनुपर्छ । नेता चरित्रवान् हुनुपर्छ । नेताको सच्चरित्रले अनुयायीहरूका सामु अनुकरणीय उदाहरण प्रस्तुत गर्न सक्नुपर्छ । उसको आचरण र व्यवहार स्वच्छ हुनुपर्छ । उसको क्रियाकलाप र मनोवृत्ति नैतिक रूपमा समर्थनीय हुनुपर्छ । यसका साथै ऊ इमान्दार तथा शिष्ट हुनुपर्छ । यसले अनुयायीहरूमा आत्मविश्वास सिर्जना गर्नुपर्छ । नेता एक्लैले संगठनात्मक क्रियाकलाप सञ्चालन गर्न सक्दैन । उसले अनुयायी मार्फत विभिन्न क्रियाकलापहरू सम्पादन गराउनुपर्ने हुनाले नेता अनुयायीहरूसँग निकट हुनुपर्छ । अनुयायीहरूको विचार, भावना, सोच र दृष्टिकोणलाई बुझ्न सकेमा मात्र नेता सफल बन्न सक्छ । नेतामा व्यक्तिगत लक्ष्य र स्वार्थलाई त्यागेर संगठन र संगठनात्मक लक्ष्यप्रति आफूलाई समर्पित गर्ने गुण हुनुपर्छ । ऊ व्यक्तिगत र अनौपचारिक क्रियाकलापभन्दा सामूहिक र अनौपचारिक कार्यहरूमा केन्द्रित हुनुपर्छ । नेता सामूहिक हितका लागि समर्पित भएमा निश्चय नै उसले अधीनस्थ कर्मचारीलाई पनि संगठनप्रति समर्पित गराउन सक्छ ।

परिस्थिति, अधिकार र इमान्दारी

नेतामा आफूलाई प्राप्त अधिकार तथा शक्ति प्रयोग गर्ने क्षमता हुनुपर्छ । अधिकार तथा शक्ति प्रयोग गर्न नसक्ने व्यक्तिले मातहतका कर्मचारीलाई नेतृत्व प्रदान गर्न सक्तैन । मानिसका आवश्यकता, चाहना, भावना तथा व्यवहार फरक-फरक हुन्छन् । नेतामा कर्मचारीको त्यस्तो मनो वैज्ञानिक पक्ष पनि बुझ्न सक्ने क्षमता हुनुपर्छ । आफ्ना अनुयायीबीच लोकप्रिय बन्न सक्नु पनि नेतामा हुनुपर्ने महत्वपूर्ण गुण हो । उसले सच्चा, इमान्दार, निष्ठावान्, लगनशील भई अनुयायीहरूलाई उत्साहित गर्न सक्नुपर्छ । अनि मात्र कर्मचारीबाट पूर्ण क्षमतामा काम लिन सकिन्छ । परिवर्तित परिस्थिति अनुसार सफलतापूर्वक काम गर्न सक्ने भएमा मात्र नेताले सफल नेतृत्व दिन सक्छ । नेता काममा विश्वास राख्ने हुनुपर्छ । संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिका लागि कर्मचारीहरूलाई परिचालन गर्न नेतृत्वको भूमिका सर्वोपरि हुन्छ । नेतृत्व क्षमताका लागि उसमा केही मूलभूत गुण हुनुपर्छ । मानव व्यवस्थापनमा नेतृत्वले महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्छ । शक्तिको प्रयोग नगरीकन आफ्ना अनुयायीहरूबाट अपेक्षित कार्यहरू गराउने क्षमता नै नेतृत्व हो, जसको कारण कार्य उत्प्रेरणा वृद्धि हुन जान्छ ।

संगठनात्मक संस्कृति र कार्य इच्छाशक्ति

नेतृत्वले संगठनात्मक संस्कृति निर्माण गर्न सक्नुपर्दछ । संगठनात्मक संस्कृति एउटा अमूल्य सम्पति हो । संगठनात्मक संस्कृति आन्तरिक र बाह्य तत्वहरूद्वारा विकास भएको हुन्छ । आन्तरिक तत्वको रूपमा संगठनका अधिकांश सदस्यले बोल्ने भाषा, उनीहरूको सोच, अरुलाई गर्ने व्यवहार, उनीहरूको पहिरन, प्रदान गरिएको कार्यस्थान, कर्मचारीहरूबीचको सम्बन्ध र समन्वय, विद्यमान सूचना प्रणाली र यसको उपयोग, कार्यालयलाई प्रदान गर्ने समय, सरोकारवालाहरूप्रति गरिने व्यवहार जस्ता पक्षहरू समावेश भएका हुन्छन् । बाह्य तत्वको रूपमा संगठनात्मक संस्कृतिलाई प्रभाव पार्ने पक्षहरूमा

संगठनको संरचना, संगठनको इतिहास, कानूनी हैसियत, नियन्त्रण प्रक्रिया, रीतिरिवाज, हावापानी, राजनीतिक अवस्था, आर्थिक अवस्था आदि रहेका हुन्छन् ।

नेतृत्वले कहिले पनि अहम् र घमण्ड प्रदर्शन गर्न हुँदैन । नेतृत्वले कुशल निर्णय क्षमता, तीव्र कार्य इच्छाशक्ति, सही र गलत छुट्याउन सक्ने खुबी, विषयवस्तुको राम्रो ज्ञान, परिस्थिति अनुरूप कार्यनीति र कार्यशैलीमा परिवर्तन गर्ने लचक, सच्चरित्रता, केही गर्नुपर्दछ भन्ने उत्साह, आत्मविश्वास, निष्पक्षता, धैर्यता आदि गुणहरूको आफैंले विकास र अभ्यास गरी कार्यसंस्कृति उत्तम बनाई कार्य उत्पादकत्व वृद्धि गर्न सक्नुपर्दछ ।

सहभागितामूलक व्यवस्थापकीय संस्कृतिको विकास

कर्मचारीको कार्य दक्षता अभिवृद्धि गर्ने नाममा माथिल्लो पदले विशेष आग्रह तथा पूर्वाग्रहका साथ आदेश र निर्देशन गर्ने, यदि आदेश मानेन भने बदला लिनैपर्छ भन्ने जस्ता मानसिकताबाट मुक्त हुनुपर्दछ । व्यवस्थापकीय परिपाटी उन्नाइसौं शताब्दीकै अवलम्बन गरी एक्काइसौं शताब्दीको कार्य प्रतिफल प्राप्त गर्न सकिँदैन । यसर्थ, पदसोपानिक सांगठनिक संरचना भए तापनि निश्चित हदसम्म पदीय दूरी र सन्तुलन कायम गर्दै सबैको आत्मसम्मानमा ठेस नपुग्ने गरी सहभागितामूलक व्यवस्थापकीय संस्कृतिको विकासमा व्यवस्थापक वा नेतृत्वले विशेष ध्यान पुऱ्याउनु पर्दछ ।

कर्मचारीहरूमा रचनात्मक स्वउत्प्रेरणा विकास गराउने

नेतृत्वमा मानव स्रोतमा रचनात्मक स्वउत्प्रेरणा विकास गराउने व्यवस्थापकीय सीप र खुबी आवश्यक छ। नेतृत्वको व्यवहारले कार्यसंस्कृतिलाई महत्वपूर्ण असर पुऱ्याउँदछ । नेपालको सन्दर्भमा नेतृत्वले असल व्यवस्थापकीय गुण, सीप र अभ्यासका बारेमा सैद्धान्तिक ज्ञानहरू यथेष्ट हासिल नगरेको पनि होइन, तथापि तिनको व्यावहारिक तथा रचनात्मक रूपमा प्रयोग गर्न चुकेको स्थिति छ । यसर्थ, कर्मचारीको स्वउत्प्रेरणा कसरी हासिल गर्न सकिन्छ भन्ने कोणबाट व्यवस्थापक तथा नेतृत्वले सोचेर सोही बमोजिम कार्य वातावरण निर्माण गर्नाले संगठनमा कार्य उत्पादकत्व वृद्धि गर्न मद्दत पुग्दछ ।

मानवीय तथा सामाजिक पेशागत व्यवहार र संस्कृति निर्माण गर्ने

सर्वप्रथम हामी आफैंले आफैंलाइ मनन गरौं । हामी धेरै प्राविधिक बनेका र बनाइएका छौं । हामीले पेशागत जीवनमा मानवीय र सामाजिक भएर सोच्न सकिरहेका छैनौं । हामीले पदीय रूपमा एक अर्कालाइ गर्ने व्यवहार क्षुद्र हुनुहुँदैन । असल मानवीय सम्बन्धले नेतृत्वलाई सदैव सम्मानित बनाइरहन्छ । प्राविधिक रूपमा अर्थात् पदीय हिसाबले मात्र सम्बन्ध विकास गरियो भने सम्बन्ध दिगो र सम्मानित नहुन सक्छ । व्यवस्थापक वा नेतृत्वको हिसाबले विषयवस्तुलाई मानवीय तथा सामाजिक रूपमा अनि प्राकृतिक रूपमा समेत मनन गर्ने तथा सोही बमोजिम पेशागत व्यवहार र संस्कृति निर्माण गर्न सकेमा कार्य उत्प्रेरणा वृद्धि भई सांगठनिक उत्पादकत्व वृद्धि हुन सक्छ ।

नेतृत्वका कार्यहरूको प्रभावकारिता

नेतृत्वले संगठनमा कार्य उत्प्रेरणा वृद्धि गर्न वस्तुगत आवश्यकता अनुरूप संगठनको लक्ष्य निर्धारण गर्ने, संगठनको संरचना तयार गर्ने, संगठनका कार्यको समन्वय र निर्देशन गर्ने, सामूहिक भावना अनुसार संगठनका कार्यहरू गर्ने गराउने, संगठनको प्रतिनिधित्व गर्ने, मातहतका अनुयायीलाई पथ प्रदर्शकको कार्य गर्ने, संगठनको कार्यप्रति उत्प्रेरणा जगाउने कार्य गर्ने, शक्ति र अधिकारको कुशल प्रयोग गर्ने, दुरूपयोग नगर्ने, समयको व्यवस्थापन गर्ने, सही समयमा सही निर्णय गर्ने, संगठनको समग्र पक्षको अनुगमन र मूल्याङ्कन गर्ने लगायतका सीपको उपयुक्त प्रयोग र विकास गरी कार्य वातावरण उत्प्रेरणात्मक बनाउन जरुरी छ। कर्मचारीलाई सही परिचालन गर्नु भनेको उसको विशेष रुचि, सोच, क्षमता, धारणा, कुशलता तथा खुबी बमोजिमको जिम्मेवारी सुम्पनु नै हो । समयको माग अनुसार व्यक्तिको रुचि र खुबीलाई मिलान गरी जिम्मेवारी दिनु महत्वपूर्ण पक्ष हो । यसैगरी संगठनको उद्देश्य बमोजिमका कार्य पूरा गर्न उपलब्ध मानव स्रोतलाई आवश्यकता अनुसार विकास गर्नु तथा उत्प्रेरित गर्नु पनि उत्तिकै महत्वपूर्ण छ । विभिन्न किसिमका तालिम तथा सीप विकास र विशेष सेवा सुविधा मार्फत समेत कर्मचारीहरूलाई उत्प्रेरित गरी कार्य उत्पादकत्व वृद्धि गर्न सकिन्छ ।

निर्णय क्षमता र कर्मचारीको मनोभाव बुझ्ने क्षमता

नेतृत्व गर्ने व्यक्तिले सही निर्णय सही समयमा लिन सक्नुपर्छ । नेतृत्वले सही समयमा सही निर्णय गर्न नसक्नुको कारणले संगठनमा विविध समस्या आइरहेका हुन्छन्। नेतृत्वले आवश्यक र अनावश्यक सल्लाह लिइरहँदा ऊ आफैं भ्रमित भई सही निर्णय लिन सक्दैन । त्यसैले आफ्नो अनुभवबाट सिकेर तथा सही व्यक्ति (जो जुन विषयमा निपुण छ) बाट प्राप्त भएको सल्लाहलाई विचार गरेर मात्र निर्णय लिनुपर्छ । निर्णय गर्ने क्षमताले नै नेतृत्वलाई गति दिन्छ । यसैगरी, नेतृत्वमा हुने अर्को महत्वपूर्ण क्षमता मानिस र मानिसको भावनालाई बुझ्न सक्नु पनि हो । विविध सोच र विचार भएका मानिसलाई मिलाएर अगाडि बढाउन सक्नु नेतृत्वको सबैभन्दा ठूलो

चुनौती हो । मानिसलाई उत्प्रेरित गर्न सक्नु, उचित सम्मान गर्नु, मानिसको क्षमताको कदर गर्नु, प्रोत्साहन दिनु र विभिन्न किसिमका सफलता तथा असफलताको भावनालाई व्यवस्थापन गर्न सक्नुले कार्य उत्प्रेरणा वृद्धि गर्न सघाउँदछ ।

निर्णय प्रक्रियामा मातहतका कर्मचारीलाई सहभागी गराउँदा उत्तम निर्णय हुने सम्भावना हुन्छ । कर्मचारीहरूको राय सुझावलाई दृष्टिगत गरी निर्णय गर्दा उनीहरू बढी सन्तुष्ट हुन्छन् । उनीहरू बढी उत्प्रेरित हुन्छन् र उनीहरूको मनोबल उच्च हुन्छ । निर्णय प्रक्रियामा कर्मचारीहरूको सहभागिता हुँदा यसले समूहको सहयोगात्मक भावना विकास गर्छ र परिवर्तनप्रतिको विरोधमा कमी गर्छ । यसले उनीहरूका गुनासाहरूमा कमी गर्छ । कर्मचारीहरूले मन लगाएर योजना कार्यान्वयन गर्ने हुनाले उनीहरूको उत्पादकत्वमा वृद्धि गर्छ । निर्माण प्रक्रियामा कर्मचारीहरूसँग छलफल गर्दा उनीहरूले आफ्नो क्षमताको पूर्ण सदुपयोग गर्ने अवसर प्राप्त गर्छन् र उनीहरूको निर्णय लिने क्षमतामा वृद्धि हुन्छ ।

व्यवसायको वातावरण अत्यधिक अनिश्चित तथा जटिल हुने हुँदा नेताले निर्णयहरू शीघ्र गर्नुपर्ने हुन्छ । त्यसैले कुशल नेतामा शान्तिपूर्वक समस्याहरूको सामना गर्न आत्मविश्वास, कल्पनाशक्ति, सिर्जनात्मक क्षमता र साहस हुनुपर्छ । कुशल नेताको स्वभाव सन्तुलित हुनुपर्छ । यसका लागि उसले आवेग, अस्थिरता र निराशाजस्ता संवेगहरू त्यागी सहिष्णुताको विकास गर्नुपर्छ । समस्याको सामना गर्नुपर्दा जहिले पनि उत्साही र प्रसन्न रहनुपर्छ । सफल नेता बन्नका लागि उसको स्वभाव लचिलो हुनुपर्छ । आवश्यकतानुसार अरूका विचारलाई स्वीकारेर आफ्नो विचारलाई परित्याग गर्न पनि तयार हुनुपर्छ । हरेक क्षेत्र द्रुतगतिमा परिवर्तन भइरहेको अहिलेको परिस्थितिमा लचिलो नीति अपनाउनु महत्वपूर्ण मानिन्छ । कुशल नेतामा जिम्मेवारीको भावना हुनुपर्छ । आफूले गरेका सम्पूर्ण निर्णयहरूको जिम्मेवारी आफैंले वहन गर्नुपर्छ । साथै आफ्ना अनुयायीहरूले गरेका क्रियाकलापहरूको जिम्मेवारी पनि वहन गर्नुपर्छ ।

कर्मचारी कार्यसम्पादन र गतिशील नेतृत्व

कर्मचारीबाट अपेक्षित कार्य गराउन उनीहरूलाई उत्प्रेरित गर्नु आवश्यक हुन्छ । कुशल नेताले आर्थिक तथा गैरआर्थिक पुरस्कार दिई कर्मचारीहरूलाई राम्ररी कार्यसम्पादन गर्न उत्प्रेरित गर्छ । संगठनको उद्देश्य तथा कार्यक्षेत्र एवं कर्मचारीको काम, कर्तव्य र अधिकार सहितको कार्यविवरणलाई आधार बनाई कामको गुणस्तर, समयसीमा, लागत, परिमाण, जिम्मेवारी, जवाफदेही तथा प्रोत्साहन सुविधा समेत किटान गरी वस्तुगत एवं मापनयोग्य परिसूचकका आधारमा कामको मूल्याङ्कन गर्ने कार्यले कार्य उत्पादकत्व वृद्धि गर्दछ । कर्मचारीलाई आफ्नो कार्यप्रति उत्प्रेरित, जिम्मेवार र जवाफदेही बनाउने, संगठनको कार्यसम्पादन प्रणालीलाई परिणाममुखी बनाउने र कर्मचारीलाई कामको वस्तुगत मूल्याङ्कन गरी पुरस्कृत वा दण्डित गर्ने उद्देश्यका साथ कार्यसम्पादन करार गरी कार्य जवाफदेहिता वृद्धि मार्फत समेत कार्य उत्प्रेरणा बढाउन सकिन्छ ।

नेताको रूपमा व्यवस्थापकले योग्य कामदारहरूलाई पुरस्कारका रूपमा हौसला दिन तथा बढुवा गर्न सक्छ । कुशल नेताले समूहको सोचाइ र मनोवृत्तिलाई आफ्नो अनुकूल पार्छ । असल मानवीय सम्बन्ध विकास गरी समूहका सदस्यहरूबीच अन्तर्क्रिया गर्न सुविधा पुऱ्याउँछ । उसले अनुयायीहरूबीच स्वेच्छिक सहयोगात्मक र अनुशासित वातावरण कायम गर्छ । कर्मचारीहरूलाई परिवर्तनको आवश्यकताबारे विश्वस्त पार्ने संयन्त्र नेतृत्व नै हो । संगठनात्मक परिवर्तनको प्रमुख तत्व नै गतिशील नेतृत्व हो । कुशल नेताले कर्मचारीहरूबाट हुन सक्ने परिवर्तनप्रतिको अवरोध समाधान गरी परिवर्तनप्रति सकारात्मक भावना सृजना गर्छ ।

नेता एक्लैले संगठनका सम्पूर्ण कार्यहरू गर्न सक्दैन । तसर्थ उसले आफ्नो मातहतमा रहेका कर्मचारीहरूलाई कार्यसम्पादनका लागि अख्तियारी प्रदान गर्छ । अख्तियारी प्रदान गरेपछि पनि नेताले संगठनका सम्पूर्ण कार्यहरूको उत्तरदायित्व भने वहन गर्नुपर्छ । एउटा योग्य नेताले या त आफैंले सङ्गठनात्मक संरचना तयार गर्छ या सङ्गठन ढाँचा बनाउन सहयोग गर्छ । यसबाट उच्च व्यवस्थापनका नीतिहरूको प्रभावकारी कार्यान्वयन गर्न सङ्गठनका विभिन्न अङ्गहरू संवेदनशील हुन्छन् । नेताले व्यक्तिगत लक्ष्यलाई सङ्गठनात्मक लक्ष्यसँग उचित तालमेल मिलाउँछ, जसबाट सामूहिक हितको सिर्जना हुन्छ । उसले समूहका कार्यहरूका बारेमा राम्रो जानकारी राख्छ तथा सामूहिक प्रयासहरूको समन्वय गर्नका लागि विचार-विमर्श, छलफल गर्छ । त्यसैले सङ्गठनमा लक्ष्यहरू र कार्यहरूको समन्वय गर्न नेतृत्व ज्यादै महत्वपूर्ण हुन्छ ।

मानव स्रोतको मनोवैज्ञानिक परिचालन

संगठनले तय गरेका उद्देश्यहरू पूरा गर्न महत्वपूर्ण भूमिका रहने बहुआयमिक विशेषता बोकेको मानव स्रोतलाई सही परिचालन गर्नु अत्यावश्यक छ । संगठनका अन्य साधन तथा स्रोतलाई समेत संचालन गर्ने स्रोत मानव स्रोत भएकोले यसको परिचालनमा समय सान्दर्भिक नीतिको निर्माण तथा कार्य संस्कृतिको विकास गरिनुपर्छ । संगठनको विकासमा नीति, नेतृत्व, संरचना र कार्यपद्धतिको उपयुक्त संयोजन तथा समन्वय

रहनुपर्दछ। व्यवस्थापकीय संस्कृति र मनोवैज्ञानिक पक्षले कर्मचारीहरूको कार्यदक्षता अभिवृद्धिमा प्रभाव पार्दछ । मानव आफैंमा बहुआयामिक, बहुपरिवर्तनशील, बहुपक्षीय प्रभावमा आफ्नो सोच, मनस्थिति र व्यवहारलाई संयोजित गरिरहने भएकोले यसको परिचालन र व्यवस्थापनमा विशेष सजगता र सृजनशीलता अपनाउनु अपरिहार्य हुन्छ ।

कर्मचारीमा कार्यप्रतिको स्वइच्छा विकास गर्ने

असल व्यवस्थापकीय सीप र अभ्यासबाट सबै कर्मचारीहरूलाई आफ्नो कार्य तथा जिम्मेवारीप्रति पूर्ण जिम्मेवार गराउन व्यवस्थापक तथा नेतृत्वले कर्मचारीमा कार्यप्रतिको स्वइच्छा सृजना तथा विकास गर्ने व्यवस्थापकीय संस्कृति निर्माण गर्नुपर्दछ। व्यवस्थापक वा नेतृत्वले जहिले पनि कर्मचारीको विशिष्ट ज्ञान, सीप र विवेकलाइ ध्यान दिई कार्यप्रति स्वइच्छा सृजना गराउन विभिन्न मनोवैज्ञानिक तथा व्यवस्थापकीय खुबीहरूको विकास र प्रयोग गर्न सक्नुपर्दछ । स्वइच्छा सृजना गराउन सकिएन भने कर्मचारीहरूमा कार्यप्रति उदासीनता उत्पन्न हुने, तनाव वृद्धि हुने, मनोबल खस्कने र समग्र उत्पादकत्वमा नकारात्मक असर पर्न जाने हुन्छ। परिमाण मात्रले कार्य उत्पादकत्व वृद्धि हुँदैन, न सेवा सुविधा यथेष्ट भएर नै कार्यदक्षता वृद्धि हुन्छ, यो त मनोवैज्ञानिक पक्ष पनि हो । कर्मचारीहरूको उच्च मनोबल कायम गरिंदा मात्र उत्पादकत्व वृद्धि संभव हुन्छ । कर्मचारीको उच्च मनोबल स्थापित गर्न व्यवस्थापकीय संस्कृतिमा परिवर्तन ल्याउनुपर्दछ । कर्मचारीहरूमा उच्च मनोबलको विकास गरी कार्यप्रति स्वइच्छा निर्माण गर्ने भूमिका खेल्ने जिम्मे वारी व्यवस्थापक वा नेतृत्वकै हो ।

अन्तमा,

प्रभावकारी तथा सफल नेतृत्व पथप्रदर्शक मात्रै नभएर त्यो बाटोमा आफू पनि हिंडेको हुन्छ । नेताले खालि अरूलाई यो गर्नुपर्छ, त्यो गर्नैपर्छ मात्र भन्दैन, बरु आफैंले कतिपय कुरा गरेर उदाहरण बन्छ । नेतृत्व गर्ने सीप जो-कोहीले पनि सिक्न सक्छन् । नेतृत्वले आफ्नो मनलाई नियन्त्रण गरेर, आफ्नो कर्तव्य-कर्ममा निरन्तर लागिपरेर, समयको उचित व्यवस्थापन गरी, आफ्नो क्षमतामा विश्वास गरेर, श्रद्धापूर्वक आफ्नो उद्देश्यमा निरन्तर अघि बढ्ने हो भने जस्तोसुकै कठिन परिस्थितिको पनि सामना गर्न सक्छ र आफूले सोचेजस्तो संगठनको कार्यसंस्कृति निर्माण गरी कार्य उत्पादकत्व वृद्धि गर्न सक्छ ।

नेतृत्वमा इमानदारी भए पनि क्षमता भएन भने उसले आमूल रूपान्तरणको नेतृत्व गर्न असम्भव हुन्छ । असल मात्र हुनु नेतृत्वका लागि पर्याप्त गुण होइन । क्षमता विभिन्न गुण दर्शाउने समुच्च शब्द हो । सम्भाव्य नेतृत्वमा क्षमता अभिवृद्धि गर्ने, समूहमा काम गर्ने सीप, पूर्वाग्रहविहीनता, अध्ययन र लेखनको बानी, धैर्य, दृढता, लगनशीलता, निर्णय लिने क्षमता, साहस, समानुभूतिको भाव, सकारात्मक सोच, क्षमाशील स्वभाव, आत्मसमीक्षा गर्ने आँट, सधैं सिकिरहने चाहना आदि क्षमतावान् नेतृत्वका गुण हुन । सामान्य सुझबुझ वा कमन सेन्स नेतृत्वको महत्वपूर्ण गुण हो जसले कार्य उत्पादकत्व वृद्धि गर्न सघाउ पुऱ्याउँदछ। केही नेतृत्वहरू पेशामा क्षमतावान् भएर पनि निश्चित क्षमता बाहेक नेतृत्वमा हुनुपर्ने बृहत्तर गुण नभइदिँदा कहिल्यै सफल नेता हुन सकेनन् । कहिले काहीं हामी शिक्षाले दिने ज्ञानलाई क्षमता सम्झिन्छौं । तर सामान्य सुझबुझविनाको क्षमता नेतृत्वमा काम लाग्दैन । मुख्यतः ज्ञान, अनुशासन, सक्रियता, भिजन, वास्तविकता, आत्मविश्वास, सृजनशीलता, खुलापन, बौध्दिकता, इमानदारी, साहस, धैर्य, सकारात्मक सोच, अठोट, करुणाभाव, कुरामा भन्दा काममा जोड, प्रेरणादायी बन्नु, दृढता, परिस्थितिलाई काबुमा राख्न सक्नु, आवश्यक पर्दा खतरा मोल्न तयार रहनु, सहिष्णुतापूर्वक आलोचना सुन्नु, असल न्यायिक हुनु, रसिकता, सहनशीलता, नैतिकता जस्ता गुणहरू भएको नेतृत्वले नै उत्तम कार्यसंस्कृतिको निर्माण गरी कार्य उत्प्रेरणा वृद्धि गर्न सघाउँदछ ।

नेतृत्व सम्बन्धी आधुनिक अवधारणाले नेतालाई सेवक मान्दछ । संरचनाको उच्च स्थानमा रहेर दिशानिर्देश गर्ने परम्परागत अवधारणालाई आधुनिक सिद्धान्तले अपूर्ण मान्दछ । आधुनिक अवधारणा अनुसार नेतृत्वकर्ता हुनु भनेको संगठन र सदस्यको असल सेवक हुनु र सबैसँग मिलेर काम गर्नु हो । असल नेतृत्वकला भएको नेताले कुराकानीको वातावरण तातो होइन, सुमधुर बनाउँछ । सीमित र साँघुरो विचारलाई चिरेर फराकिलो खुला विचारको वातावरण तयार गर्छ। अनविज्ञता र अल्पज्ञानको आधारमा नभई विस्तृत ज्ञानको आधारमा प्रस्तुति गर्छ । जोशपूर्ण अभिव्यक्तिको ठाउँमा तर्कपूर्ण अभिव्यक्ति दिन्छ । को ठीक को बेठीक होइन, के ठीक के बेठीक भनेर यथार्थ पहिल्याउने काम असल नेतृत्वबाटै हुन सक्छ ।

निष्कर्षमा भन्दा, प्रभावकारी नेतृत्वशैलीका साथ निष्कपट र इमानदार चरित्र भएको, स्पष्टवक्ता, स्थायी तथा एकीकृत विचारमा केन्द्रित, स्वयं निर्देशित हुनसक्ने, परिस्थिति अनुकूल हुन सक्ने, सहिष्णु व्यवहार भएको, उचित र निष्पक्ष मूल्यांकन गर्न सक्ने, उत्तेजनालाई नियन्त्रणमा राख्न सक्ने, सिक्ने-सिकाउने प्रभावकारी क्षमता र सीपले परिपूर्ण, निर्णायक क्षमता भएको, अप्रिय निर्णय समेत गर्ने आँट र क्षमता भएको, नम्र तथा शालीन व्यक्तित्वको धनी नेतृत्व भएमा संगठनमा कार्य उत्प्रेरणाको सहज वृद्धि भई कार्य उत्पादकत्व वृद्धि हुन जान्छ ।

कोभिड १९ ले जन्माएका जोखिमहरू

दीर्घबहादुर रावल
प्रमुख, वित्तीय जानकारी इकाई
नेपाल राष्ट्र बैंक

पृष्ठभूमि

विश्व स्वास्थ्य संगठनले सन् २०२० मार्च ११ का दिन कोभिड १९ लाई महामारी घोषणा गऱ्यो । महामारीबाट बच्न विश्वव्यापी रूपमै अत्यावश्यक सेवा मात्र सुचारु गरी विविध प्रकारका बन्दाबन्दीका उपायहरूको अभ्यास गर्न थालियो । मानव जीवनको रक्षाका लागि महामारीको संक्रमणबाट बच्ने उपाय अवलम्बन गर्दै जाँदा समग्र आर्थिक क्रियाकलापहरू प्रभावित हुन थाले । आपूर्ति श्रृंखलामा नराम्रो असर पुग्न गयो भने अन्तर्राष्ट्रिय व्यापार तथा रोजगारीको स्तरमा भारी गिरावट आयो । बेरोजगारी दर सन् १९३० को आर्थिक मन्दीपछिको उच्च विन्दुमा पुग्यो ।

महामारी हालसम्म पनि नियन्त्रणबाहिर नै रहेकोले यसले पार्ने प्रभावको गहिराइ र अनिश्चितता आकलन गर्न कठिन भएको छ । आर्थिक क्रियाकलापहरू निर्बाध रूपले सुचारु हुन नसक्दा विश्व अर्थतन्त्र नै करीब साढे चार प्रतिशतले संकुचनमा आउने प्रक्षेपण अन्तर्राष्ट्रिय मुद्राकोषले गरेको छ । एकातर्फ विश्व अर्थतन्त्र नै संकुचनमा जाने पूर्वानुमान रहेको छ भने अर्कोतर्फ अनिश्चितताको समयावधि लम्बिँदै गर्दा आर्थिक क्रियाकलाप र वित्तीय कारोवारमा हुने जोखिमको परिमाण, प्रकृति एवं जटिलता विस्तार हुँदै गएको छ ।

यस लेखले कोभिड १९ को महामारीका समयमा आर्थिक क्रियाकलाप एवं वित्तीय कारोवारमा हुन सक्ने सम्भावित जोखिमबारे चर्चा गर्न खोजेको छ । यहाँ जोखिम शब्दलाई सम्भावित नोक्सानी वा क्षतिका रूपमा प्रस्तुत गरिएको छ । अन्तर्राष्ट्रिय जगतमा कोभिड १९ को महामारी शुरु भए पश्चात् विकसित परिदृश्य र जन्मिएका जोखिमहरूका सम्बन्धमा अन्तर्राष्ट्रिय जगतमा प्रकाशित सूचनाहरू संकलन गरेर प्रस्तुत गर्ने प्रयास गरिएको छ । वित्तीय कारोवारमा निहित जोखिम र वित्तीय अपराधका सम्भावनाहरूको चर्चा र विश्लेषणले सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतंकवादी क्रियाकलापमा वित्तीय लगानी निवारण सम्बन्धी नेपालको प्रयासमा सकारात्मक योगदान पुऱ्याउनेछ । कोभिड १९ को महामारी पश्चात् विकसित परिदृश्यमा सम्भावित जोखिमप्रतिको बुझाइ एवं विश्लेषणले नीति निर्माता एवं निर्णयकर्तालाई जोखिम व्यवस्थापन प्रक्रियामा सजग एवं सतर्क बनाउने अपेक्षा गरिएको छ ।

विकसित परिदृश्य

महामारी पश्चात् विकसित परिदृश्यमा वस्तु र सेवाको माग र आपूर्तिमा आएको परिवर्तनबाट विश्लेषणको थालनी गर्नु सान्दर्भिक हुने देखिन्छ । कोभिड १९ ले एक प्रकारको मनोवैज्ञानिक त्रासको सिर्जना गऱ्यो । अन्तर्राष्ट्रिय रूपमै स्वास्थ्य सम्बन्धी सामग्रीहरू विशेष गरी मास्क, सुरक्षा उपकरण तथा औषधिहरूको माग र आपूर्तिमा चाप पर्न गयो । महामारी फैलिन सक्ने हुँदा यात्रा, आवागमन र बहिर्गमन प्रभावित भयो । यात्रा प्रतिवन्धका कारण बहुराष्ट्रिय अपराधका जोखिमहरू प्रभावित हुने नै भए । कारोवारका अन्तरसम्बन्ध र अन्तरक्रियाहरू क्रमिक रूपले अनलाइन माध्यमतर्फ मोडिए । एक आपसका सम्बन्धहरू अनलाइन सञ्चार माध्यम मार्फत स्थापित हुन थाले । फलस्वरूप अनलाइन सञ्चार माध्यम प्रतिको निर्भरता बढ्दै गयो । महामारी संक्रमणको बढ्दो डर र त्रासले जोखिम र अनिश्चितता बढाउँदै लग्ने नै भयो । माग बढ्दो तर आपूर्ति न्यून भएका वस्तुहरूको मूल्य सम्बन्धी जानकारीको अभाव देखिने अवस्था सिर्जना हुँदै गयो ।

कोभिड १९ को महामारीमा आर्थिक क्रियाकलाप र वित्तीय कारोवारमा हुने जोखिम बहुआयामिक रूपले बढ्दै गएको छ । आकस्मिक र आपतकालीन खरिदमा भ्रष्टाचार हुन सक्ने जोखिमको अनुभूति अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमै गरिएको पाइन्छ । यसका साथै सार्वजनिक स्वास्थ्य क्षेत्रमा सरकारी कोषको दुरूपयोग हुन सक्ने जोखिम समेत अन्तर्राष्ट्रिय जगतले अनुभूति गरेको पाइन्छ । अत्यावश्यक वस्तु तथा

सेवाको माग बढ्दा वित्तीय अपराधका नयाँ शैलीहरू देखा पर्ने जोखिम रहन्छ। यस्ता अपराधका घटनाले सर्वसाधारण, निजी व्यवसाय तथा सार्वजनिक संस्थाहरू पीडित हुने सम्भावना बढ्न जान्छ । त्यसैले वित्तीय अपराधका नवप्रवर्तनहरूको सामना गर्नका लागि सम्बन्धित सरोकार वालाहरू सदैव तयार रहनु पर्ने आवश्यकता रहन्छ ।

जोखिमका कारक तत्वहरू

महामारी पश्चात् उत्पन्न जोखिमका कारक तत्वहरूलाई यसप्रकार उल्लेख गर्न सकिन्छ :

- वस्तु तथा सेवाको माग र आपूर्तिमा परिवर्तन आउनु, विशेष गरी कोभिड परीक्षण सामग्री, मास्क, स्यानिटाइजर, पीपीई लगायत औषधि तथा स्वास्थ सम्बन्धी उपकरणहरूको माग बढ्दै गएको छ ।
- सर्वसाधारणको आवागमनमा कमी हुनु, विभिन्न मुलुकमा यात्रा अवरोध, बन्दाबन्दी र क्वारेन्टाइनका कारण आवागमनमा कमी आएको छ।
- अनलाइन कारोवारमा वृद्धि हुनु, भौतिक/सामाजिक दूरी कायम गर्नुपर्ने भएकोले घरबाटै काम गर्नका लागि अनलाइन माध्यममा निर्भर हुनु परेको छ ।
- मनोवैज्ञानिक डर, त्रास र अनिश्चितता बढ्दै जानु, महामारी बढ्दै गएको र उपचारको सही विधि पहिल्याउन ढिलाइ भइरहेको हुँदा अनिश्चितता कायम रहेको छ ।
- आकस्मिक रूपमा खरिद गर्नुपर्ने बाध्यता सिर्जना हुनु, नागरिक, निजी क्षेत्र वा सरकारी निकायले महामारीको प्रभाव नियन्त्रणमा राख्न र मानव जीवन रक्षाका लागि अत्यावश्यक सामग्रीहरू आकस्मिक रूपमा खरिद गर्नुपर्ने बाध्यात्मक अवस्था सिर्जना भएको छ।
- महामारीसँग जुध्न सबैलाई सहयोग र सहायताको आवश्यकता बढ्दै जानु ।

जन्मिएका जोखिमहरू

कोभिड १९ ले जन्माएका जोखिमहरूको चर्चा गर्दा विशेष गरी साइबर क्राइम, ठगी, नक्कली सामान, भ्रष्टाचार र अन्य अपराधका जोखिमहरू नै अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमा चर्चाको विषय बन्न पुगेका छन् । तिनै चुनौती र जोखिमहरूलाई यहाँ छोटकरीमा प्रस्तुत गरिएको छ :

साइबर क्राइम

भौतिक/सामाजिक दूरी कायम गर्नुपर्ने बाध्यताले कतिपय समय घरबाटै काम गर्नुपर्ने (Work From Home) अवस्था सिर्जना भएको छ । घरबाटै काम गर्दा निजी वाइफाई सञ्जाल तुलनात्मक रूपले कम सुरक्षित भई ह्याकिंग र फिशिंगको शिकार हुन सक्ने जोखिम बढेको छ। यसरी प्राप्त गरिएको नाम प्रयोग गरी विभिन्न खालका आपराधिक गतिविधि हुनसक्ने भएकोले यस्ता गतिविधिबाट सजग रहन विश्व स्वास्थ्य संगठन (WHO) ले सूचना जारी गरेको छ। संगठनको नामबाट कसैले प्रयोगकर्ताको सूचना, रोजगारीको अवसर, कुनै चन्दा, उपहार, चिठ्ठा वा प्रमाणपत्र जस्ता प्रस्तावहरू पठाएमा स्वीकार नगर्न सार्वजनिक सूचना जारी गरिएको छ । यसैगरी विविध प्रकारका अवसर र लोभ देखाएर इमेल र एसएमएस मार्फत रकम माग गर्ने जोखिम बढेको छ । साथै, पहिचानको चोरी (Identity Theft) गरी पीडितको सूचना लिएर पैसा माग्ने वा चोर्ने जस्ता जोखिमहरू समेत बढेको पाइन्छ । यूरोपोलका अनुसार महामारीका बखत अधिकतम समय अनलाइनमै व्यतीत हुने भएकोले साइबर आक्रमणको जोखिम बढ्दै गएको छ ।

ठगी

डर र त्रासको अवस्थामा सर्वसाधारणले ठगीको शिकार हुनु पर्ने जोखिम बढ्दछ । अमेरिकी न्याय विभागले कोभिड १९ को समयमा ठगी सम्बन्धी विभिन्न प्रकारका जोखिमहरू बारे सार्वजनिक रूपमा सुसूचित गरेको छ। ठगी सम्बन्धित विभिन्न खाले विज्ञापनहरू, नक्कली औषधि, नक्कली उपचार, नक्कली परीक्षण सामग्री, नक्कली उपकरण बेच्नेहरू, नक्कली उपचार सेवा प्रदायकहरू यस्तो समयमा सक्रिय हुने गर्दछन् । कोरोना सहयोगका नाममा नक्कली कोष खडा गरी रकम संकलन गर्ने जस्ता ठगीका उदाहरणहरू अन्तर्राष्ट्रिय जगतमा देखिएको पाइन्छ । बुकिंग रद्द गरे बापत नक्कली दाबी सिर्जना गरी रकम माग्ने जस्ता उदाहरणहरू रहेका छन् । नक्कली योजना तयार गरी सरकारसँग रकम माग दाबी गर्ने, आय आर्जन गुम्न गएको भनी क्षतिपूर्ति वा राहत रकम माग्ने जस्ता विभिन्न मुलुकका घटनाहरूलाई समेत सम्भावित जोखिमका रूपमा लिन सकिन्छ ।

नक्कली वा कमसल सामानहरू

नक्कली वा कमसल सामानहरूको आपूर्ति अर्को ठूलो जोखिमका रूपमा रहेको छ। उदाहरणका लागि कोरोना परीक्षण सामग्रीहरूको आपूर्ति । यूरोपोलका अनुसार मास्क, स्यानिटाइजर तथा व्यक्तिगत सुरक्षा उपकरण जस्ता औषधिजन्य, स्वास्थ्य एवं सरसफाइका उपकरणहरूमा कमसल सामग्रीहरूको बिक्री तथा बजारीकरणले विश्वव्यापी रूपमै भाइरल रूप लिएको छ।

ओइसीडीले प्रकाशित गरेको प्रतिवेदन अनुसार कोभिड १९ को महामारीले नक्कली औषधिजन्य सामग्रीहरूको बिक्रीलाई नयाँ उँचाइमा पुऱ्याएको छ । ओइसीडीका अनुसार कोभिड १९ सँग सम्बन्धित औषधि मात्र नभई एन्टिबायोटिक, पेनकिलर र मलेरियाका समेत नक्कली औषधि बनाई बिक्री वितरण हुन थालेको छ । आकस्मिक रूपमा चाहिने औषधिजन्य अत्यावश्यक सामग्रीहरूको गुणस्तरहीनताले एकातर्फ स्वास्थ्य स्थितिलाई प्रतिकूल पार्ने र अर्कोतर्फ पीडित व्यक्तिको रकम नोक्सानीको जोखिम बढाउने गर्दछ ।

भ्रष्टाचारजन्य जोखिम

आफनो व्यक्तिगत लाभका लागि सार्वजनिक पदको दुरूपयोग गर्नसक्ने जोखिमलाई भ्रष्टाचारजन्य जोखिमका रूपमा लिन सकिन्छ । कानूनको कमजोर परिपालना, पारदर्शिताको अभाव, कोभिड १९ पूर्वको भ्रष्टाचारको अवस्था आदि कारकहरूले संकटको समयमा भ्रष्टाचारको जोखिम बढेको अन्तर्राष्ट्रिय अनुभवले देखाएको छ । साथै, वित्तीय कारवाही कार्यदल (एफएटीएफ) का अनुसार सम्पत्ति शुद्धीकरण नियन्त्रण प्रणाली कमजोर भएका मुलुकहरूमा प्राप्त हुने वित्तीय सहयोग समेत भ्रष्टाचारका माध्यमले अन्य मुलुकहरूमा पुग्ने गर्दछ । एन्टी करप्सन रिसोर्स सेन्टरका अनुसार आकस्मिक रूपमा गरिने आपतकालीन खरिद प्रक्रियाले भ्रष्टाचारको जोखिम बढाइ दिन्छ । महामारीका कारण औषधि र स्वास्थ्य सम्बन्धी उपकरणहरूको आवश्यकता तात्कालिक रूपमा हुने, खरिद प्रक्रिया कार्यान्वयन नहुने र पर्याप्त पारदर्शिता कायम गर्न नसकेको अवस्थामा प्रचलित बजार मूल्य भन्दा अधिक मूल्यमा खरिद गरी भ्रष्टाचार भएका अन्तर्राष्ट्रिय अनुभवहरू प्रशस्त रहेकाले यस्तो जोखिम प्रति सजग रहनुपर्ने आवश्यकता रहेको छ ।

अन्य जोखिमहरू

वित्तीय कारवाही कार्यदल (एफएटीएफ) ले सन् २०२० मे मा प्रकाशित गरेको अध्ययन प्रतिवेदनले कोभिड १९ को महामारी पश्चात् अन्तर्राष्ट्रिय जगत्मा ठगी, साइबर क्राइम, सरकारी कोषको दुरुपयोग र अन्तर्राष्ट्रिय सहायताको दुरुपयोग जस्ता अपराध हुन सक्ने जोखिम औंल्याएको छ । यसले एकातर्फ मानव जीवन सम्बन्धी जोखिम बढाउँदै लगेको छ भने अर्कोतर्फ सरकारी र निजी क्षेत्रको अपराध विरुद्ध लड्न सक्ने सक्रियतालाई कमजोर तुल्याउन सक्ने अवस्था ल्याएको छ । सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतंकवादी क्रियाकलापमा वित्तीय लगानी निवारण सम्बन्धी प्रयासहरूमा कोभिड १९ले देहायका जोखिमहरू जन्माएको छ :

- ग्राहक पहिचान पद्धति सम्बन्धी विद्यमान व्यवस्था एवं प्रचलनलाई अपराधी वा आतंकवादीहरूले छल्ने उपायहरू पहिल्याउने,
- गैरकानूनी सम्पत्ति ओसारपसारका लागि अनलाइन वित्तीय सेवा र भर्चुअल सम्पत्तिको दुरुपयोग हुने,
- आर्थिक पुनरुत्थान र पुनर्जागरणका लागि गरिएका प्रयासहरूको दुरुपयोग हुने,
- नियमन कमजोर रहेका वा नियमन बाहिर रहेका वित्तीय कारोवारको दुरुपयोग हुने,
- आन्तरिक वा अन्तर्राष्ट्रिय सहायता र आकस्मिक कोषको दुरुपयोग हुने,
- अपराधी एवं आतंकवादीहरूले कोभिड १९ महामारीको गलत फाइदा उठाउने,
- पीडितहरूका नाममा सहयोग जुटाउने नक्कली संघ संस्थाहरू सक्रिय हुने,
- अर्थतन्त्र कमजोर रहेको अवस्थामा गैरकानूनी सम्पत्ति आर्जन गर्नेहरूले घरजग्गा वा समस्याग्रस्त व्यवसायमा लगानी गरी सम्पत्ति शुद्धीकरण गर्ने ।

सुझावहरू

कोभिड १९ को महामारीले विश्वव्यापी रूपमै आफनो प्रभाव फैलाएको छ । अन्तर्राष्ट्रिय अभ्यासका आधारमा पहिचान गरिएका माथि उल्लिखित जोखिमहरू हाम्रो सन्दर्भमा समेत त्यत्तिकै सान्दर्भिक रहेका छन् । एकातर्फ महामारीको संक्रमण जोखिमबाट बच्न आफूलाई सुरक्षित गर्नुपर्ने र अर्कोतर्फ महामारीको फाइदा उठाउँदै हुन सक्ने अपराध र आतंकवादको जोखिमबाट अर्थतन्त्र र वित्तीय प्रणालीलाई सुरक्षित गर्नुपर्ने चुनौती हामीसामु रहेको छ । तसर्थ, कोभिड १९ ले जन्माएका जोखिमहरूको प्रभावकारी व्यवस्थापनका लागि देहायका कार्य गर्नु आवश्यक देखिन्छ :

- **जोखिम पहिचान, प्रभाव विश्लेषण र समाधानका लागि अन्तर संस्था समन्वय बढाउने ।**

  वित्तीय कारोवारमा संलग्न हुने पक्षहरूको सजगता र सचेतना नै जोखिम न्यूनीकरणको पहिलो खुड्किलो हो । यसका अलावा, कारोवार गर्ने सूचक संस्था, नियमनकारी/सुपरिवेक्षकीय निकाय, वित्तीय जानकारी इकाई, कानून कार्यान्वयन गर्ने निकाय लगायतका संस्थाहरूबीच हुने निरन्तरको समन्वयले वित्तीय अपराधको न्यूनीकरणमा सहयोग पुग्दछ । कोभिड १९ को महामारी पश्चात् जन्मिएका

जोखिम न्यूनीकरणका लागि यस्तो समन्वयमा थप सक्रियताको खाँचो रहेको छ । यसका साथै वित्तीय कारवाही कार्यदल (एफएटीएफ) का सिफारिशहरू कार्यान्वयनको गति तीव्र पार्दै सुपरिवेक्षकीय सुधारका लागि समेत अन्तरनिकाय समन्वय बढाउनु पर्ने देखिन्छ ।

- **निजी क्षेत्र सँगको सञ्चार एवं समन्वय बढाउने ।**

  जोखिमको प्रभाव विस्तार हुन नदिनका लागि अन्तरसंस्था समन्वय मात्रै पर्याप्त नहुन सक्छ । निजी क्षेत्रका कारोवारमा हुने जोखिमको पहिचान गरी समयमै समाधानका लागि गैरवित्तीय व्यवसायी तथा पेशाकर्मीसँगको समन्वयको समेत खाँचो रहेको छ ।

- **जोखिममा आधारित ग्राहक पहिचान पद्धतिलाई पूर्णरूपमा कार्यान्वयन गर्न प्रोत्साहित गर्ने ।**

  वित्तीय कारोवारमा हुने जोखिम व्यवस्थापनका लागि सबै कारोवारहरूलाई एकैनासले अनुगमन गर्न सकिदैन । कारोवारहरूलाई उच्च जोखिम, मध्यम जोखिम वा न्यून जोखिममा वर्गीकरण गरी अनुगमनका लागि उपलब्ध सीमित स्रोत साधनलाई बढी जोखिमतर्फ उन्मुख गराउने पद्धतिको विकास गर्न आवश्यक छ । कोभिड १९ को महामारी पश्चात् जोखिममा आधारित ग्राहक पहिचान पद्धतिको आवश्यकता बढ्दै गएको छ ।

- **अनलाइन विद्युतीय भुक्तानी प्रणालीको विकास तीव्र पार्ने ।**

  कोभिड १९ ले एकापसमा भौतिक/सामाजिक दूरी कायम गर्नुपर्ने बाध्यात्मक अवस्था सिर्जना गऱ्यो । यसका साथै, नगद कारोवार आफैं पनि कोरोना संक्रमणको माध्यम समेत हुन सक्ने देखियो । परिणामस्वरूप, वित्तीय कारोवारहरू विद्युतीय भुक्तानी प्रणाली मार्फत गर्नुपर्ने र त्यसका लागि वित्तीय प्रणालीको आधुनिकीकरण गर्नुपर्ने आवश्यकता रहेको छ ।

- **सहायता परिचालन र आर्थिक पुनरुत्थानका कार्यक्रमको दुरुपयोग हुन नदिने ।**

  महामारीको संकटबाट पार लाग्न विभिन्न मुलुक वा विकास साझेदारहरू मार्फत सहायता परिचालन गर्दा यस्तो सहायताको दुरुपयोग हुन नदिनका लागि थप सक्रियताको खाँचो रहेको छ । यसैगरी सरकारले अर्थतन्त्रलाई गतिदिनका लागि ल्याइने पुनरुत्थानका कार्यक्रमहरूको दुरुपयोग हुन नदिनका लागि समेत आवश्यक उपायहरू अवलम्बन गर्नुपर्ने हुन्छ ।

- **अन्तर्राष्ट्रिय समन्वय बढाउने ।**

  वित्तीय अपराधका जोखिम न्यूनीकरणका लागि सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतंकवादी क्रियाकलापमा वित्तीय लगानी निवारण कार्यमा जुधिरहेका मुलुकहरू र अन्तर्राष्ट्रिय संघ संस्थासँगको समन्वयले सूचना तथा अनुभवको आदान प्रदानलाई सहज तुल्याउने गर्दछ । कोभिड १९ ले अन्तर्राष्ट्रिय समन्वयको भूमिकालाई थप सक्रिय बनाउनका लागि घच्घच्याएको छ ।

अन्तमा,

कोभिड १९ को महामारीले एकातर्फ मानव जीवन रक्षाको चुनौती थपेको छ भने अर्कातर्फ अर्थतन्त्र र वित्तीय प्रणालीमा विभिन्न प्रकारका जोखिमहरू सिर्जना गरेको छ । महामारीको प्रभावबाट कुनै पनि मुलुक अछुतो रहेको देखिदैन । भीडभाड गर्न नहुने, भौतिक/सामाजिक दूरी कायम गर्नुपर्ने र कतिपय काम घरबाटै गर्नुपर्ने अवस्था सिर्जना हुँदा वित्तीय अपराध लगायत सम्पत्ति शुद्धीकरणका नयाँ जोखिमहरू जन्मिएका छन् । अन्तर्राष्ट्रिय अनुभवका आधारमा पहिचान गरिएका ती जोखिमहरू समयमै आत्मसात् गरी व्यवस्थापन गर्न सकेमा महामारीको प्रभाव न्यूनीकरण गर्दै वित्तीय प्रणाली र समग्र अर्थतन्त्रको पुनरुत्थान तथा दिगो विकासमा योगदान पुऱ्याउन सकिन्छ ।

* * *

गैह्र कोषीय व्यवसाय मार्फत कमिशन आम्दानीमा अभिबृद्धि

अर्जुन बहादुर कंडेल
वरिष्ठ प्रबन्धक
नेपाल बैंक लिमिटेड

परिचय

बैंकले प्रदान गर्ने कर्जा सुविधाहरू दुई किसिमका हुन्छन् । ती हुन्, कोषीय कर्जा र गैह्र कोषीय कर्जा । कोषीय कर्जा सुविधा अन्तर्गत बैंकले ग्राहकहरूलाई प्रत्यक्ष रूपमा नगद (कोष) प्रदान गर्दछ तर गैह्र कोषीय कर्जा सुविधामा बैंकले ग्राहकहरूलाई प्रत्यक्ष रूपमा नगद (कोष) प्रदान गर्दैन । गैह्र कोषीय व्यवसाय भनेको बैंकले ग्राहकहरूलाई प्रदान गर्ने ती कर्जा सुविधाहरू हुन् जस अन्तर्गत ग्राहकलाई प्रत्यक्ष रूपमा कुनै कोष प्रवाह गरिदैन र ग्राहकले पनि कुनै नगद प्राप्त गर्दैनन् । बैंकले तेस्रो पक्षलाई प्रतिबद्धता उपलब्ध गराएको हुन्छ र सोही प्रतिबद्धताको आधारमा नै ग्राहक र लाभदायीबीच कारोवार संचालन भएको हुन्छ । प्रत्यक्ष नगद प्रवाहको सट्टा बैंकले कुनै निश्चित कारोवारलाई सहजीकरण गरेको हुन्छ । ग्राहकसँग निश्चित शुल्क तथा कमिशन लिएर बैंकले गैह्र कोषीय सुविधाहरू प्रदान गर्दछ । प्रत्यक्ष रूपमा कोष प्रदान गर्नु नपर्ने हुनाले यसमा कर्जा जोखिम पनि न्यून रहेको हुन्छ । देशमा भइरहेको व्यापार तथा निर्माण व्यवसायको विस्तार सँगसँगै बैंकहरूमा पनि गैर कोषीय सुविधाको माग दिन प्रतिदिन बढ्दै गइरहेको छ ।

भविष्यको कुनै पनि समयमा गैह्र कोषीय कर्जा कोषीय कर्जामा पनि परिणत हुन सक्ने भएकोले यिनलाई सम्भावित दायित्व (कन्टिन्जेन्ट लायबिलिटी) पनि भनिन्छ । यदि ग्राहकहरूले बेनिफिसियरी प्रतिको आफ्नो दायित्व पूरा गर्न नसकेमा, कार्यसम्पादन तथा भुक्तानी गर्न नसकेमा सो दायित्व बैंकमा स्थानान्तरण हुन्छ र बैंकले फोर्स लोन सृजना गरेर भए पनि तेस्रो पक्षलाई भुक्तानी दिनुपर्ने हुन्छ । तसर्थ बैंकको दायित्व प्राथमिक दायित्व नभई पूरक दायित्व हुन्छ । फोर्स लोन सृजना गरेपछि गैह्र कोषीय कर्जा कोषीय कर्जामा परिणत हुन्छ । गैह्र कोषीय व्यवसाय अन्तर्गत प्रतीतपत्र र बैंक जमानत पर्दछन् । प्रतीतपत्र अन्तर्गत एलसी ओपेनिङ, एलसी एडभाइजिङ, एलसी कन्फर्मिङ, एलसी फरवार्ड बुकिङ इत्यादि पर्दछन् भने बैंक जमानत अन्तर्गत बिड बोण्ड, परफरमेन्स बोण्ड, एडभान्स पेमेन्ट बोण्ड इत्यादी पर्दछन् । गैह्र कोषीय व्यवसायलाई अफ ब्यालेन्ससिट आइटम अन्तर्गत राख्ने गरिन्छ ।

नेपालको बैंकिङ क्षेत्रमा गैह्र कोषीय व्यवसाय

नेपालमा राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय व्यापारमा भएको तीव्र वृद्धि तथा विकास निर्माण कार्यहरूमा भएको विस्तारले बैंकिङ क्षेत्रमा गैह्र कोषीय कारोवारको माग दिन प्रतिदिन बढ्दै गइरहेको छ । कोभिड - १९ को महामारीले समग्र बैंकिङ क्षेत्रमै नकारात्मक असर पारिरहेको परिप्रेक्ष्यमा प्रतीतपत्र एवम् बैंक जमानत कारोवारमा पनि गिरावट आएको छ । गत वर्ष चैत्र महिनादेखिको पूर्ण एवं आंशिक लकडाउनले राष्ट्रिय एवं अन्तर्राष्ट्रिय व्यापारमा आएको मन्दीका कारण प्रतीतपत्र कारोवारमा प्रतिकूल प्रभाव परेको छ र विकास निर्माणका काम समयमै सुचारु हुन नसक्दा बैंक जमानत कारोवारमा पनि न्यूनता आएको छ । तथापि अन्य बैंकिङ कारोवारहरूको तुलनामा यो महामारीको अवस्थामा पनि बैंकहरूले गैह्र कोषीय कारोवार सञ्चालन गरिरहेकै छन् र त्यसबाट मनग्य आम्दानी प्राप्त गरिरहेकै छन् ।

धितो मार्जिन एवं कमिशन तथा अन्य शुल्कहरूमा लचकता र छिटो छरितो ग्राहक सेवाको कारण निजी स्तरका बैंकहरूमा गैह्र कोषीय कारोवारको माग बढिरहेको देखिन्छ । विगतमा ग्राहक सेवामा देखिएको ढीलासुस्तीले अझै पनि सरकारी बैंकहरूको गैह्र कोषीय कारोवारमा असर पुऱ्याएको देखिन्छ । तथापि ग्राहक सेवा प्रवाहमा भएको व्यापक सुधारले गर्दा हाल आएर सरकारी बैंकहरूको गैह्र कोषीय कारोवारको प्रतिस्पर्धी क्षमता ज्यादै मजबूत बन्दै गएको छ ।

आर्थिक वर्ष २०७६/७७ को अपरिष्कृत वित्तीय विवरण अनुसार २७ वटा वाणिज्य बैंकहरूको खुद नाफा ५४.३१ अर्ब रहेकोमा बैंकहरूको खुद शुल्क तथा कमिशन आम्दानी २५ अर्ब रहेको देखिएको छ । खुद नाफामा खुद शुल्क

तथा कमिशन आम्दानीको योगदान ४५ प्रतिशत रहेको देखिन्छ । अघिल्लो आ.व.मा यस्तो योगदान ३८ प्रतिशत मात्र रहेको थियो । अघिल्लो आ.व.को तुलनामा गत आ.व.मा बैंकहरूको खुद नाफामा करिब १४ प्रतिशतले कमी आएको एवं खुद शुल्क तथा कमिशन आम्दानीमा भने करिब ८ प्रतिशतले वृद्धि आउँदा खुद नाफामा खुद शुल्क तथा कमिशन आम्दानीको योगदानमा पनि वृद्धि भएको हो ।

त्यसैगरी आर्थिक वर्ष २०७५/७६ को वार्षिक प्रतिवेदनलाई आधार मान्दा वाणिज्य बैंकहरूको खुद नाफामा प्रतीतपत्र तथा बैंक जमानतको योगदान औसतमा १० प्रतिशत रहेको देखिन्छ । सो आर्थिक बर्षमा बैंकहरूले प्रतीतपत्र कारोवारबाट रु १ अर्ब ६१ करोड र बैंक जमानतबाट रु ४ अर्ब १८ करोड कमाएका थिए । २७ वटा वाणिज्य बैंकहरूको खुद शुल्क तथा कमिशन आम्दानीमा प्रतीतपत्र एवं बैंक जमानत व्यवसायको योगदान औसतमा २४ प्रतिशत रहेको देखिएको छ ।

प्रतीतपत्र तथा बैंक जमानत कारोवारबाट धेरै आम्दानी प्राप्त गर्ने उत्कृष्ट १० वाणिज्य बैंकहरू

बैंकको नाम	एल. सी. कमिशन (रु करोडमा)	बैंकको नाम	बैंक जमानत कमिशन (रु करोडमा)
NIBL	28.98	SCBL	59.77
NABIL	12.92	NBBL	56.05
LAXMI	9.95	ADBL	39.87
EVEREST	9.62	NMB	25.09
HIMALAYAN	7.92	NIBL	23.20
GLOBAL IME	7.90	PRIME	22.81
NMB	7.55	SUNRISE	20.72
BOK	7.50	LAXMI	16.22
SIDDHARTGA	6.60	GLOBAL IME	17.95
KUMARI	6.48	NABIL	17.37

श्रोत: बैंकहरुको आर्थिक बर्ष २०७५/७६ को बार्षिक प्रतिबेदन

प्रतितपत्र तथा बैंक जमानत (Off- Balance Sheet Exposure) को आधारमा उत्कृष्ठ १० बाणिज्य बैंकहरु

बैंकको नाम	प्रतितपत्र (Outstanding in Rs Lakh)	बैंकको नाम	बैंक जमानत (Outstanding in Rs Lakh)
NIBL	364,385	PRIME	342,257
NMB	202,755	ADBL	340,490
LAXMI	179,605	NBBL	315,110
EVEREST	129,773	NIBL	252,845
NABIL	123,814	SCBL	252,448
HIMALAYAN	115,900	NABIL	223,772
SIDDHARTHA	82,330	NMB	186,637
GLOBAL IME	65,546	LAXMI	168,952
SCBL	52,374	SUNRISE	167,423
Nepal Bank Limited	51,787	GLOBAL IME	159,432

श्रोत: बैंकहरुको आर्थिक बर्ष २०७५/७६ को बार्षिक प्रतिबेदन

नेपालका वाणिज्य बैंकहरूको प्रतीतपत्र तथा बैंक जमानत सम्बन्धी केही तथ्यहरू (आ.व. २०७५/७६ को वार्षिक प्रतिवेदनका आधारमा)

- प्रतीतपत्र कारोवारमा अग्रस्थानमा रहेको बैंक नेपाल इन्भेष्टमेन्ट बैंक लि. हो जसको प्रतीतपत्र व्यवसाय अन्य बैंकहरूसँग तुलना गर्ने नसकिने अवस्थामा रहेको छ ।
- प्रतीतपत्रको अफ ब्यालेन्ससिट एक्स्पोजरको आधारमा नेपाल बैंक उत्कृष्ट १० बैंकहरूको सूचीमा पर्दछ तर बैंक जमानतको अफ ब्यालेन्ससिट एक्स्पोजरको आधारमा नेपाल बैंक धेरै नै पछाडि रहेको छ ।
- प्रतीतपत्र व्यवसायबाट रु १० करोड भन्दा बढी कमाउने बैंकहरू दुई वटा मात्र छन् । ती हुन् : एन.आइ.बी.एल्. र नविल बैंक ।
- प्रतीतपत्र व्यवसायबाट रु ५ करोड भन्दा कम कमिशन आम्दानी प्राप्त गर्ने बैंकहरूमा नेपाल स्ट्याण्डर्ड चार्टर्ड बैंक, मेगा बैंक, माछापुच्छ्रे बैंक, एन.आई.सी.एशिया बैंक, राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक, सानिमा बैंक, कृषि विकास बैंक, सिभिल बैंक, एनसीसी बैंक र नेपाल बैंक लि. रहेका छन् ।
- बैंक जमानतबाट उच्च कमिशन आम्दानी प्राप्त गर्ने उत्कृष्ट तीन बैंकहरूमा नेपाल स्ट्याण्डर्ड चार्टर्ड बैंक, नेपाल बंगलादेश बैंक र कृषि विकास बैंक पर्दछन् । आ.ब. २०७५/७६ मा यी बैंकहरूले क्रमशः ५९.७७ करोड, ५६ करोड र ४० करोड बैंक जमानत कमिशन कमाएका थिए ।
- बैंक जमानत व्यवसायबाट रु १० करोड भन्दा कम आम्दानी कमाउने बैंकहरूमा सिभिल बैंक, कुमारी बैंक, बैंक अफ काठमाडौं, हिमालयन बैंक, माछापुच्छ्रे बैंक, मेगा बैंक, नेपाल बैंक लि., राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक, एन.आई.सी.एशिया बैंक र एभरेष्ट बैंक रहेका छन् ।
- सरकारी बैंकहरूमध्ये नेपाल बैंक प्रतीतपत्र कारोवारमा सबैभन्दा अगाडि रहेको देखिन्छ भने बैंक जमानत कारोवारमा कृषि विकास बैंक धेरै नै अगाडि रहेको देखिन्छ ।

गैर कोषीय व्यवसायको आवश्यकता र महत्व

गैर कोषीय व्यवसाय बहुआयामिक व्यवसाय हो । यसबाट बैंकहरूको कमिशन आम्दानीमा वृद्धिको साथसाथै तरलता उपलब्ध हुने, विदेशी मुद्रा आर्जन हुने, विदेशी विनिमय दरबाट कमिशन प्राप्त हुने एवं कोषीय कर्जाहरू जस्तै टी. आर. लोन, डिमान्ड लोन, टर्म लोन जस्ता कर्जाहरू प्रवाह गरी प्रशस्त ब्याज आम्दानी प्राप्त गर्न सकिन्छ । बैंक र ग्राहकबीच दीर्घकालीन सम्बन्ध स्थापित हुन्छ । यसले कमिशन आम्दानी वृद्धि गरी खुद मुनाफामा यसको योगदान बढाउन मद्दत गर्दछ। अन्य पूरक बैंकिङ सेवाहरू प्रदान गर्न सहज हुने, बेनिफिसियरी र बैंकबीच आपसी विश्वास कायम हुने र देशको आयात निर्यात तथा विकास निर्माण कार्यमा सहजीकरण गर्न सकिने जस्ता कारणहरूले गैर कोषीय कारोवारमा बैंकहरूले धेरै जोड दिन जरुरी देखिन्छ । फन्डेड कर्जा बैंकको तरलतामा भर पर्दछ । प्रत्यक्ष कोष प्रवाह हुने भएकोले यसमा जोखिम उच्च हुन्छ । तर गैर कोषीय कारोवारहरू प्रायः अल्पकालीन हुने र तरलताको स्थितिले प्रवाह नपार्ने प्रकृतिका हुन्छन् । तरलता संकटबाट गुज्रिरहेका बैंकहरूका लागि गैर कोषीय व्यवसायले ठूलो राहत प्रदान गर्न सक्दछ । कोषीय कर्जा अस्थिर प्रकृतिको भएको कारणले यसमा मात्र भर पर्ने बैंकको दिगो मुनाफाको सम्भावना रहँदैन । तरलता र ब्याजदरको उतारचढावले कोषीय कर्जा प्रवाहमा ठूलो असर पार्ने गर्दछ । कोभिड -१९ को विश्वव्यापी प्रकोपले बैंकहरूको कोषीय कर्जा कारोवारमा ठूलो धक्का पुऱ्याएको छ । कोषीय कर्जाको मागमा भारी गिरावट आएको छ । यस्तो अवस्थामा बैंकहरूको ब्यालेन्सशीटमा देखिने झड्कालाई सन्तुलनमा राख्न सकिने उत्तम विकल्प भनेको गैर कोषीय व्यवसायमा बढोत्तरी ल्याउनु नै हो । तसर्थ बैंकहरूको ध्यान गैर कोषीय कारोवार वृद्धि गरी कमिशन आम्दानीमा वृद्धि मार्फत दिगो मुनाफा हासिल गर्नेतर्फ केन्द्रित हुनुपर्दछ । गैर कोषीय कारोवारको महत्वमा कमिशन आम्दानी वृद्धि गरी खुद मुनाफामा योगदाने, विना ब्याजको मार्जिन निक्षेप उपलब्ध हुने, कोषीय कर्जा प्रवाहमा मद्दत जस्तै : टी. आर. लोन, डिमान्ड लोन, टर्म लोन, ब्याज आम्दानी बढ्ने, बैंक र ग्राहकबीच दीर्घकालीन सम्बन्ध स्थापित हुने, राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमा बैंकहरूसंग करेस्पोन्डेन्ट सम्बन्ध (आर.एम.ए) स्थापित हुने, अन्य पूरक बैंकिङ सेवाहरू प्रदान गर्न सहज हुने, विदेशी मुद्रा आर्जन हुने, बेनिफिसियरी र बैंकबीच आपसी विश्वास कायम हुने, विदेशी मुद्राको कारोवारबाट कमिशन (ट्रेड गेन) प्राप्त हुने, देशको आयात निर्यात तथा विकास निर्माणमा सहजीकरण इत्यादि । सारांशमा गैर कोषीय व्यवसायको महत्वलाई निम्न बमोजिम उल्लेख गरिन्छ :

१. कमिशन आम्दानीमा अभिवृद्धि ।
२. विना ब्याजको बैंक निक्षेप (मार्जिन निक्षेप) उपलब्ध हुने ।
३. ब्याज आम्दानी अभिवृद्धि गर्न सहयोगी ।
४. राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय बैंकहरूबीच व्यावसायिक सम्बन्ध स्थापित हुने ।
५. पूरक बैंकिङ सेवाहरू (जस्तै टी.टी.) को अभिवृद्धि ।
६. कोषीय कर्जा विस्तारमा सहयोगी (जस्तै टी.आर. लोन, डिमाण्ड लोन) ।

गैर कोषीय व्यवसाय अभिवृद्धिमा उत्पन्न चुनौतीहरू

गैर कोषीय व्यवसाय बैंकको कमिशन आम्दानी अभिवृद्धि गर्ने मुख्य आधार हो । बैंकको मुनाफामा दिगो वृद्धिका लागि गैर कोषीय व्यवसाय जति आवश्यक छ त्यति नै यो व्यवसाय विस्तार गर्न बैंकहरूका सामु प्रशस्त चुनौतीहरू पनि रहेका छन् । यो व्यवसायको कारोवार संचालन गर्न बैंकहरूले आधुनिक प्रबिधिको अवलम्बन गर्नुपर्ने, प्राविधिक खालको व्यवसाय भएकाले प्राविधिक एवं दक्ष जनशक्ति आवश्यक पर्ने । ग्राहकले अत्यन्त छिटो छरितो रूपमा यो सेवा माग गर्ने भएकोले सो अनुसारको प्रभावकारी ग्राहक सेवा प्रदान गर्न नसक्ने बैंकप्रति ग्राहकको आकर्षण नहुने । त्यसैगरी करेस्पोन्डेन्ट सम्बन्ध (आर.एम.ए) नभएका बैंकहरूसँग व्यवसायिक सम्बन्ध स्थापित गर्न नसकिने, राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय नियामक निकायहरूको नीति नियमहरूको गहन अध्ययन आवश्यक पर्ने, अत्यन्त छिटो छरितो रूपमा सेवा प्रदान गर्नुपर्ने भएकोले सो अनुसारको प्रभावकारी ग्राहक सेवा प्रदान गर्नुपर्ने, बैंकहरूबीच ग्राहकहरूलाई विना धितो एवं न्यूनतम शुल्कमा सेवा दिने अस्वस्थ प्रतिस्पर्धा, क्षमताभन्दा बढी प्रतीतपत्र तथा बैंक जमानत कारोवारको सुविधा प्रदान गर्दा कर्जा डिफल्ट हुने उच्च सम्भावना रहेको र फोर्स लोन सृजना भई सो लोन असुलीमा ठूला समस्या पर्न सक्ने, प्रतीतपत्र र बैंक जमानतमा हुने विभिन्न धोखाधडी, नक्कली बैंक जमानत जारी हुने जोखिम, ग्राहक र बेनिफिसियरी बीचको विवादले बैंकलाई नकारात्मक असर पुऱ्याउने, बैंकहरूबीच बैंक जमानत र प्रतीतपत्र कारोवारको कमिशनमा एकरूपताको अभाव, एडभाइजिङ, नेगोसिएटिङ र कन्फर्मिङ बैंकहरूका कारण उत्पन्न हुने नकारात्मक असरहरू, कमजोर आन्तरिक र बाह्य लेखा परीक्षण, ने.रा. बैकद्वारा बैंकहरूको गैर कोषीय कारोवारको अपर्याप्त नियमन र लेखा परीक्षण इत्यादि । सारांशमा गैर कोषीय व्यवसाय अभिवृद्धिका चुनौतीहरू निम्न बमोजिम रहेका छन् :

१. प्राविधिक चुनौती ।
२. मानव संसाधन सम्बन्धी चुनौती ।

३. संचालन जोखिम न्यूनीकरण गर्ने चुनौती ।
४. धितो मार्जिन तथा कमिशनलाई बजार प्रतिस्पर्धी बनाउने चुनौती ।
५. नीतिगत चुनौती ।
६. बैंकहरूबीच करेस्पोन्डेन्ट सम्बन्ध विस्तार गर्ने चुनौती ।
७. नियामक निकायका नीति, नियम र निर्देशनहरूबाट उत्पन्न चुनौती ।
८. छिटो छरितो एवं प्रभावकारी ग्राहक सेवा प्रदान गर्ने चुनौती ।
९. फोर्स लोन सिर्जना भएमा समयमै सोको असुली गर्ने चुनौती ।
१०. प्रतीतपत्र तथा बैंक जमानत कारोवारमा हुने विभिन्न फ्रडहरूबाट उत्पन्न हुने चुनौती ।

गैर कोषीय व्यवसाय अभिवृद्विका लागि सुधारका उपायहरू

गैर कोषीय व्यवसाय बहुआयामिक व्यवसाय भएकाले यसको प्रवर्द्धन गर्नु आजको आवश्यकता हो । व्यापार तथा निर्माण व्यवसायको विस्तारले आगामी वर्षहरूमा नेपालका बैंकहरूमा गैर कोषीय कारोवारमा तीव्र वृद्धि हुने देखिन्छ । बैंकहरूले दिगो मुनाफा हासिल गर्न यो व्यवसायलाई जोड दिई अगाडि बढ्नुको विकल्प छैन । यस परिप्रेक्ष्यमा गैर कोषीय कारोवार अभिवृद्धिका लागि गर्नुपर्ने सुधारका उपायहरू निम्न बमोजिम रहेका छन् :

- ग्राहक सेवालाई छिटो, छरितो, सरलीकृत र प्रभावकारी बनाउने ।
- यो कारोवारका लागि आधुनिक प्रविधिको अवलम्बन गर्ने ।
- राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय नीति नियमहरू, परिपत्रहरू, गाइडलाइनहरू र अभ्यासहरूको पूर्ण पालना गर्ने ।
- नेपाल राष्ट्र बैंकले बैंकहरूको गैर कोषीय कारोवारको प्रभावकारी नियमन र सुपरिवेक्षण गर्ने र यो कारोवारलाई व्यवस्थित बनाउने ।
- धितो मार्जिन तथा कमिशन शुल्कलाई प्रतिस्पर्धी बनाउने ।
- गैर कोषीय कारोवारमा जोड दिई यसको अभिवृद्धि गर्ने र सोको लागि बैंकको नीति नियमलाई समय सापेक्ष रूपमा संशोधन गर्ने ।
- बैंकहरूले दिगो मुनाफा एवं वृद्धि हासिल गर्नका लागि गैर कोषीय कारोवारलाई प्राथमिकतामा राख्ने
- राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमा करेस्पोन्डेन्ट बैंकिङको दायरा विस्तार गर्ने र बैंकहरूबीच विश्वासको वातावरण सृजना गर्ने ।
- कर्मचारीहरूलाई राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमा हुने प्रशिक्षण कार्यक्रमहरूमा नियमित रूपमा सहभागी गराउने ।
- प्रभावकारी एवं गुणस्तरीय ग्राहक सेवा प्रदान गर्न प्रभावकारी ट्रेड डेडिकेटेड टीमको विकास गर्ने ।
- यो कारोवारमा संचालन जोखिम उच्च हुने भएकोले आन्तरिक लेखा परीक्षण एवं कम्प्लाएन्सलाई सशक्त बनाउने ।
- गैर कोषीय व्यवसायको बजारीकरण गर्ने ।
- गैर कोषीय कर्जा फोर्स लोन मार्फत कोषीय कर्जामा परिणत हुने जोखिम पनि उत्तिकै रहेकोले सो जोखिम न्यूनीकरणको लागि समयमै ग्राहकसँग नियमित सम्पर्क गरी फोर्स लोन सिर्जना हुन नदिने । फोर्स लोन सिर्जना भइहालेमा सोको असुलीका लागि यथाशीघ्र पहल गर्ने ।

संक्षेपमा,

प्रभावकारी ग्राहक सेवा एवं ग्राहक सम्बन्ध व्यवस्थापन, आधुनिक प्रविधिको प्रयोग र बैंकको समय सापेक्ष, सुरक्षित, प्रतिस्पर्धी एवं सरलीकृत व्यावसायिक नीति नै गैर कोषीय व्यवसाय अभिवृद्वि गर्ने मुख्य आधार स्तम्भहरू हुन् ।

* * *

डिजिटल बैंकिङः आवश्यकता, अवसर र चुनौती

प्रकाश पोखेल
सहायक प्रबन्धक
नेपाल बैंक लिमिटेड

विषय प्रवेश

बैंकिङ प्रणालीको विकासक्रम अत्यन्त परम्परागत व्यवस्था एवं प्रयासहरूबाट गुज्रँदै हालको अत्याधुनिक Virtual Banking को अवधारणा सम्म आइपुगेको छ । प्रविधिको विकास विश्वमा हुँदै जाँदा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा समेत यसको प्रभाव प्रत्यक्ष रूपमा रहेको सहजै आकलन गर्न सकिन्छ । ग्राहक स्वयं भौतिक रूपमा बैंकमा उपस्थित भई बैंकिङ कारोवार गर्ने व्यवस्थाबाटै शुरुवात भएको परम्परागत बैंकिङ इतिहास वर्तमान समयमा Physical Branch विना नै Anywhere, anytime world wide web मार्फत बैंकिङ सेवा प्राप्त गर्न सक्ने गरी Digitalization को scenario मा आइपुगेको छ । प्रविधि, ग्राहक, आवश्यकता एवं समयको माग सवै पक्षहरूको समानान्तर उपलब्धिको रूपमा डिजिटल बैंकिङलाई स्वीकार गर्न सकिन्छ । ग्राहकको सुविधा, द्रुततर सेवा साथै विना झन्झटिलो बैंकिङ प्रक्रियाको रूपमा डिजिटल बैंकिङलाई अवलम्बन गरी बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले बैंकिङ व्यवसायलाई बढावा दिएको तथ्य सहजै स्वीकार गर्न सकिन्छ । खासगरी कोभिड १९ ले निम्त्याएको बन्दाबन्दीको समयमा एकातर्फ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू संचालनमा नआउनु र अर्कोतर्फ संचालनमा आएपनि ग्राहक उपस्थित हुन नसक्नुको कारणले Physical Branch विनाको बैंकिङ सेवाको अपरिहार्यता टड्कारो थियो । सो समयमा विश्वका सम्पूर्ण बैक तथा वित्तीय संस्थाले ग्राहकलाई डिजिटल बैंकिङ कारोवारतर्फ आकर्षित गरेका थिए । नेपालमा पनि नेपाल राष्ट्र बैंक मार्फत सम्पूर्ण बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको माध्यमबाट ग्राहकलाई डिजिटल बैंकिङ कारोवार गर्नको लागि प्रोत्साहन गरिएको थियो ।

परिभाषा

डिजिटल बैंकिङ Automated एवं Web based system हो । अर्थात्, internet को माध्यमबाट Physical branch एवं Time limitation विना नै ग्राहकले विभिन्न बैंकिङ सेवाहरू प्राप्त गर्नु नै डिजिटल बैंकिङ हो । अझै स्पष्ट रूपमा भन्नुपर्दा कुनै Locaton barrier विना नै जुनसुकै समयमा पनि Account opening, Balance inquiry, Fund transfer, Deposit, Payment, Bill payment, Loan management, Transactions notification लगायतका बैंकिङ सेवा प्राप्त गर्न सक्ने प्रक्रियागत कार्यशैली नै डिजिटल बैंकिङ हो । Digital channel को उपयोगबाट प्राप्त हुने डिजिटल बैंकिङ मा Data security एवं Risk mitigation का तत्वहरू समावेश रहेका हुन्छन् । बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको सेवा एवं कारोवारलाई Digital channel मार्फत आबद्ध गराई Automaic रूपमा Web based सेवा प्रदान गर्नु नै डिजिटल बैंकिङ हो । ग्राहकलाई जुनसुकै भौगोलिक क्षेत्र साथै जुनसुकै समयमा पनि बैंकिङ सेवा प्रदान गर्दै Open banking गर्न गराउन डिजिटल बैंकिङले मदत गर्दछ । वर्तमान समयमा डिजिटल बैंकिङलाई ग्राहकको सुविधाको लागि नितान्त Personalized service को रूपमा स्वीकार गरिएको छ ।

डिजिटल बैंकिङ Traditional banking विरुद्धको त्यस्तो कार्यशैली हो जहाँ ग्राहकले World wide web अन्तर्गत Composite बैंकिङ सेवाहरू प्राप्त गर्न सक्छन् । यो सेवा ग्राहकमैत्री त छँदैछ, साथसाथै Traditional banking को तुलनामा अत्यन्त सुविधाजनक, छिटो एवं विना झन्झटिलो समेत रहेकोले हाल विश्वमा यसको उपयोग बढिरहेको छ ।

डिजिटल बैंकिङ अन्तर्गतका सेवाहरू

डिजिटल बैंकिङ कारोवारमा विभिन्न प्रकारका सेवाहरू उपलब्ध हुन्छन् जसलाई निम्नानुसार प्रस्तुत गर्न सकिन्छ

- Mobile banking
- Internet banking
- IPS, Connect IPS, ECC
- ATM, POS
- RTGS

- Branchless banking
- Wallet
- E-commerce आदि ।

डिजिटल बैंकिङ कारोवारका विशेषताहरू

डिजिटल बैंकिङ पारदर्शी, ग्राहककेन्द्रित एवं बहुआयामिक कार्यशैली हो, जसबाट ग्राहक एवं संस्था दुवैले लाभ ग्रहण गर्न सक्छन् । यसका केही छुट्टै विशेषताहरू समेत छन्, जसलाई निम्नानुसार प्रस्तुत गर्न सकिन्छ ।

- Online **बैंकिङ**
- **स्वचालित बैंकिङ**
- Open **बैंकिङ**
- Anytime, Anywhere **बैंकिङ**
- **२४/७ बैंकिङ**
- Unified भुक्तानी प्रणाली
- स्वचालित बिल भुक्तानी
- डिजिटल वालेट
- मोबाइल बैंकिङ सुविधा
- सुरक्षित सूचनाको व्यवस्था
- डिजिटल पहुँच
- ग्राहक केन्द्रित रणनीति
- ग्राहक मूल्य सृजना
- सुरक्षित तथ्याङ्कको सुनिश्चितता
- व्यक्तिगत वित्त योजनाको सहयोगी
- छिटो, छरितो एवं सुविधाजनक
- न्यून लागत
- कम जोखिमयुक्त
- पारदर्शी

नेपालमा डिजिटल बैंकिङको विकासक्रम

नेपालमा साबिकको तुलनामा डिजिटल बैंकिङ कारोवार बढ्दै गइरहेको देखिन्छ । नेपालमा संख्यात्मक रूपमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको उपस्थिति उल्लेखनीय हुँदै जाँदा स्वाभाविक रूपमा अत्यन्त प्रतिस्पर्धात्मक अवस्था विद्यमान रहेको देखिन्छ । प्रतिस्पर्धाकै कारण बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले ग्राहक सेवा, सुविधा एवं संतुष्टिको लागि Digitalization को concept विकास गर्दै गइरहेको देखिन्छ। साथै, बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको नियमनकारी निकाय नेपाल राष्ट्र बैंकद्वारा समेत Digitalization को उपयोग बढाउन दिशानिर्देश गरिएको छ । नेपाल राष्ट्र मार्फत Physical cash को कारोवारलाई निरुत्साहित गर्दै Account to account transfer लाई महत्व दिनु, ATM को उपयोगलाई बढाउन प्रेरित गर्नु, C-ASBA को अवधारणा विकास हुनु, ECC, IPS लाई बढावा दिनु आदि तथ्यहरूले समग्रमा डिजिटल बैंकिङ कारोवार बढाउने प्रयास यथेष्ट रूपमा भैरहेको देखिन्छ ।

नेपालमा डिजिटल बैंकिङको इतिहास नियाल्ने हो भने यसको विकासक्रम निम्न बमोजिम रहेको देखिन्छ ।

- सन् १९९० पूर्व सर्वप्रथम नबिल बैंक लिमिटेडले Credit card प्रचलनमा ल्याएको थियो ।
- सन् १९९५ मा हिमालयन बैंक लिमिटेडले सर्वप्रथम ATM र Nepalese domestic market को लागि नेपाली Credit card प्रचलनमा ल्याएको थियो ।
- सन् २००२ मा कुमारी बैंक लिमिटेडले सर्वप्रथम E-banking शुरुवात गरेको थियो ।
- सन् २००४ मा लक्ष्मी बैक लिमिटेडले सर्वप्रथम Mobile banking (SMS banking) को शुरुवात गरेको थियो ।

नेपालमा डिजिटल बैंकिङ सम्बन्धी नीतिगत व्यवस्था

बैंक तथा वित्तीय संस्थाको नियमनकारी निकाय मार्फत नै डिजिटल बैंकिङ कारोवारको लागि विभिन्न नीतिगत व्यवस्था गरिएको पाइन्छ। विश्वव्यापी महामारीको रूपमा फैलिएको कोभिड १९ को कारणले बैंकिङ सेवा अनपेक्षित रूपमा प्रभावित बन्दै गर्दा नियमनकारी निकायलाई समेत निकै टाउको दुखेको थियो । नेपालमा नेपाल राष्ट्र बैंकको मौद्रिक नीति २०७७/७८, साथै नेपाल राष्ट्र बैंकबाट क, ख र ग वर्गका इजाजतपत्र प्राप्त संस्थाहरूलाई जारी गरिएको एकीकृत निर्देशन, २०७७ मार्फत डिजिटल बैंकिङ अर्थात विद्युतीय कारोवारलाई प्रोत्साहन गर्न अभिप्रेरित गरिएको छ । यस अन्तर्गत रहेका नीतिगत व्यवस्थाहरू निम्न बमोजिम छन् ।

- कोभिड १९ को सन्दर्भमा गरिएका प्रमुख नीतिगत व्यवस्था अन्तर्गत बन्दाबन्दीको अवधिमा RTGS मार्फत गरिने कारोवारमा शुल्क नलाग्ने व्यवस्था गरिएको । साथै मोबाइल बैंकिङ, इन्टरनेट बैंकिङ, वालेट जस्ता माध्यमबाट गरिने भुक्तानी कारोवारको सीमा वृद्धि गरिएको ।
- भुक्तानी प्रणाली अन्तर्गत सबल र सुरक्षित विद्युतीय भुक्तानी प्रणालीको विकास गर्दै नगद कारोवार न्यूनीकरण गर्न नेपाल सरकारले कार्यान्वयनमा ल्याएको डिजिटल नेपाल फ्रेमवर्कको मर्म अनुरूप सबै प्रकारका वित्तीय कारोवार विद्युतीय माध्यमबाट गर्न प्रोत्साहन गरिएको छ । साथसाथै, नेपालभित्र हुने सबै प्रकारका विद्युतीय कारोवारको अभिलेख कायम गरी भुक्तानी प्रणाली थप सहजीकरण गर्न राष्ट्रिय भुक्तानी स्वीचको स्थापना गरिने, विद्युतीय भुक्तानीमा Quick Response Code मार्फत हुने भुक्तानीलाई व्यवस्थित गर्न मार्गदर्शन जारी गरिने, सरकारको ऋणपत्रको कारोवार व्यवस्थित गर्न सम्बन्धित निकायसँग समन्वय गरी सरकारी

ऋणपत्रको अभौतिकीकरण गरिने नीतिगत व्यवस्था मौद्रिक नीतिमा रहेको छ ।

- ग्राहक पहिचान तथा सम्पुष्टि सम्बन्धी नीति तथा कार्यविधि बनाई ग्राहकको पहिचान तथा सोको सम्पुष्टि हुने सुनिश्चितताका आधारमा विद्युतीय माध्यमबाट समेत खाता खोल्न वा व्यावसायिक सम्बन्ध स्थापित गर्न सकिनेछ । यस्तो कार्यविधिले विद्युतीय माध्यमबाट प्राप्त गर्न सकिने आवश्यक कागजात तथा विवरणहरूको सूची, सही कागजात तथा विवरणहरू प्राप्त गर्न भरपर्दो विद्युतीय माध्यम र नियमित रूपमा सम्पुष्टि गरिने विधि समेत तय गरेको हुनुपर्नेछ । विद्युतीय माध्यमबाट गरिने कारोवारमा हुनसक्ने जोखिम एवं दुरुपयोगबाट सुरक्षित रहन बैंक वा वित्तीय संस्थाले पर्याप्त उपायहरू अवलम्बन गर्नुपर्नेछ ।

नेपालका बैंकहरूमा डिजिटल बैंकिङ कारोवारको वर्तमान अवस्था

नेपालमा विद्युतीय भुक्तानी पूर्वाधारमा भएको विकास र विद्युतीय भुक्तानी कारोवारका लागि गरिएको प्रोत्साहनको परिणामस्वरूप सर्वसाधारणले विद्युतीय भुक्तानी उपकरणको प्रयोग बढाउँदै लगेका छन् । यसलाई निम्नानुसारको तालिकामा स्पष्ट रूपमा देख्न सकिन्छ ।

विद्युतीय भुक्तानी कारोवार							
		कारोवार संख्या			कारोवार रकम रु दश लाखमा		
क्र.स.	विवरण	२०७७ असार	२०७७ साउन	२०७७ भदौ	२०७७ असार	२०७७ साउन	२०७७ भदौ
१	आर. टि. जि. एस	३७२९७	३४६१६	२८१३७	१५६७९५९	१२१३८७०	८३५५२६
२	एटीएम	६३०२८४६	४७६९३४०	३७९७९६९	५४७६३	३८३९३	३२३२०
३	ईसिसि	१२६०१६९	१०३९३३०	६७७८४५	७९२००७	६५७११३	४०२४७७
४	आईपिएस	५९६५३८	३४७८५४	६५६१४२	२२३६५१	१५६३६०	१५३०७३
५	कनेक्ट आईपिएस	६९६४४७	६३३१३४	८९५५८६	५१३०६	४७३६७	६१९५८
६	डेबिट कार्ड	३३१६५५४	५४२६३६८	४११८१८२	२५८९४	४१७८७	३३६६७
७	क्रेडिट कार्ड	११९६१०	१५४६९८	७६३१७	५८४	७०८	४०७
८	प्रिपेड कार्ड	५२४९	८९८६	४५८७	३६	५७	३०
९	इन्टरनेट बैंकिङ	६५३४५९	२०५७३५	२०८९३४	१९०४८	३०८२	४७४१
१०	मोबाइल बैंकिङ	५८१७६८१	५९२३४११	५९६१३३९	१८८३९	१८३९३	२०३४०
११	शाखारहित बैंकिङ	८३२४९	५३३५०	३७३४४	१३३८	१०४२	८१५
१२	वालेट	१०१७९५५७	१०१७७८८९	९४१५४४७	१०२२२	७५७९	७३३९
१३	क्यु आर मा आधारित	०	१९५०१६	१७९१५०	०	५८९	६४८
१४	पिओएस	०	५३२९११	३१४११०	०	१८५८	१२२३
१५	ई कमर्स	०	१६८६२७	८७००७	०	१२०१	५६१

स्रोतः नेपाल राष्ट्र बैंक

डिजिटल बैंकिङ कारोवार सम्बन्धी तथ्यहरू

- विगतमा जम्मा खातावाला मध्ये लगभग ५० प्रतिशत ग्राहकले मात्र आफ्नो खाताबाट रकम निकाल्ने गर्दथे ।
- करीब १५ प्रतिशत कर्मचारीले आफ्नो तलब भत्ता बैंक खाता मार्फत लिने गरेका छन् ।
- कुल जनसंख्याको लगभग ४५ प्रतिशतले मात्र बैंकिङ सेवा सुविधा उपभोग गरिरहेका छन् ।
- लगभग १६ प्रतिशत नेपाली जनताले मात्र डिजिटल साधन मार्फत बैंकिङ कारोवार गरिरहेका छन् ।
- लगभग १ प्रतिशत नेपाली जनताले मात्र क्रेडिट कार्डको उपयोग गरिरहेका छन् ।
- करीब ९ प्रतिशत नेपाली जनताले मात्र डेबिट कार्डको उपयोग गरिरहेका छन् ।

आवश्यकता

डिजिटल बैंकिङ कारोवार वर्तमान समयमा लगभग अपरिहार्य बन्दै गएको छ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा डिजिटल प्रविधि विकास हुनु, ग्राहक प्रायः व्यस्त रहनु, छिटोछरितो सर्वसुलभ सेवा अपेक्षा गर्नु, सुरक्षित बैंकिङ कारोवारको निश्चितता हुनु, साथै जुनसुकै समयमा जहाँसुकैबाट समेत बैंकिङ सेवा सुविधाको आवश्यकता महसुस गर्नु लगायत विभिन्न कारणहरूले स्वाभाविक रूपमा डिजिटल बैंकिङ कारोवार बढाएको छ । समग्रमा

डिजिटल बैंकिङ कारोवारको आवश्यकतालाई निम्नानुसार प्रस्तुत गर्न सकिन्छ ।

- २४/७ बैंकिङ सेवा अर्थात् प्रत्येक दिनको चौबिसै घण्टा र हप्ताको सातै वार समेत बैंकिङ सेवा सुविधा उपभोग गर्नको लागि डिजिटल बैंकिङको आवश्यकता हुन्छ । बैंकको Physical branch मा सीमित समय मात्र कारोवार हुने तर डिजिटल प्रविधिवाट जुनसुकै ठाउँबाट जुनसुकै सययमा समेत कारोवार हुनसक्ने भएको हुँदा डिजिटल बैंकिङ कारोवारको आवश्यकता बढ्दै गइरहेको छ ।
- डिजिटल बैंकिङ कारोवार ग्राहक सम्बन्ध व्यवस्थापनको नयाँ आयाम हो । पूर्ण रूपमा ग्राहकप्रति समर्पित र हने बैंकिङ पद्धति भएकोले यसले ग्राहकको Voice एवं Choice दुवै पक्षलाई समेटेको छ ।
- वर्तमान समयमा ग्राहक केन्द्रित रणनीतिको रूपमा डिजिटल बैंकिङलाई सम्पूर्ण बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले अंगीकार गरेका छन् । Open banking हालको प्रतिस्पर्धात्मक समयमा अपरिहार्य रहेको सन्दर्भमा सम्पूर्ण बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले डिजिटल channel मार्फत बैंकिङ कारोवार गर्नुपर्ने आवश्यकता छ ।
- बैंकिङ सेवाको विविधीकरण गरी बैंकिङ व्यवसायलाई विस्तार र समृद्धि उन्मुख बनाउन डिजिटल बैंकिङ वर्तमान समयको आवश्यकता हो । ग्राहकको संतुष्टि विनाको बैंकिङ व्यवसाय सफल बन्न सक्दैन । ग्राहकको आवश्यकता परिपूर्ति गर्दै ग्राहक संतुष्टि मार्फत Customer value सृजना गर्न डिजिटल बैंकिङ नितान्त आवश्यक बनेको छ ।
- Anytime, Anywhere, Any channel, online banking को विशेषता डिजिटल बैंकिङ पद्धतिमा रहे को कारणले ग्राहक सुविधाको लागि नितान्त परिष्कृत एवं Personalized service को रूपमा डिजिटल बैंकिङले महत्व पाएको छ ।
- सरकारको राजस्व संकलन कारोवार चुस्त दुरुस्त, सरल एवं छिटो छरितो बनाउन डिजिटल बैंकिङ पद्धति अपरिहार्य छ । खासगरी IPS साथै Connect IPS मार्फत online राजस्व संकलन गर्न सम्भव भएकोले डिजिटल बैंकिङ कारोवार फलदायी बनेको छ ।
- डिजिटल बैंकिङ पद्धतिमा accuracy, validity, data security, low risk, low cost, promptness आदि तत्व विद्यमान रहेका छन् । बैंक एवं बैंकिङ कारोवार प्रतिको विश्वसनीयता कायम गर्नको लागि समेत डिजिटल बैंकिङ चर्चित एवं आवश्यक बन्दै गइरहेको छ ।

अवसर

डिजिटल बैंकिङ कारोवारलाई वर्तमान समयमा अचूक अवसरको रूपमा ग्रहण गरिएको छ । सुरक्षित, भरपर्दो, समय एवं भौगोलिक सीमा नरहने, वैध एवं विश्वसनीय, स्वचालित प्रविधिको रूपमा रहनु पक्कै पनि एकातिर ग्राहकको लागि सहज एवं उपयोगी सिद्ध साधन हो भने अर्कोतर्फ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको लागि व्यवसाय उन्मुख सहयोगी सिद्ध पद्धति हो । ग्राहक एवं बैक तथा वित्तीय संस्था दुवैको लागि win win को सुनिश्चितता कायम गराउने भएकोले नै डिजिटल बैंकिङ कारोवार लाई अवसरको रूपमा लिइएको छ । यसलाई निम्न तथ्यहरूबाट अझै स्पस्ट पार्न सकिन्छ ।

● अधिक उत्पादन, अधिक मुनाफा

Digital साधनमार्फत गरिने बैंकिङ कारोवार निश्चित रूपमा परम्परागत manual banking को तुलनामा बढी उत्पादनमूलक साथै ग्राहक केन्द्रित समेत छ । जसै customer base फराकिलो बन्दै जान्छ सोही अनुसार बैक तथा वित्तीय संस्थाहरूको उत्पादन एवं मुनाफामा बढोत्तरी हुनु स्वाभाविक नै हो । त्यस्तै डिजिटल साधनमार्फत जुनसुकै समयमा जहाँसुकैबाट पनि कारोवार गर्न सकिने सहजताको कारण बैंकिङ कारोवारको आकार समेत बढिरहेको छ । यसले अन्ततोगत्वा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको उत्पादकत्व र मुनाफा आर्जनमा synergy effect गरेको पाइन्छ ।

● अधिक ग्राहक, अधिक कारोवार

बैंकिङ कारोवारको सहजताका कारण एकातिर ग्राहक संख्या बढ्नु र सोही अनुरूप नै कारोवारको आकार समेत बढ्दै जानु बैंक तथा वित्तीय संस्था दुवैका लागि बुलन्द अवसर हुन् । बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले डिजिडल बैंकिङ कारोवार मार्फत खासगरी गैर ब्याज आम्दानी बढाइरहेका छन् ।

● मोबाइल मार्फत बैंकिङ कारोवार

वर्तमान समयमा मोबाइल हर व्यक्तिको आधारभूत आवश्यकता बनेको छ । ग्राहकले मोबाइल मार्फत नै मोबाइल बैंकिङ, इन्टरनेट बैंकिङ, डिजिटल वालेट जस्ता कारोवार गर्न सक्ने हुँदा डिजिटल बैंकिङ सर्वउपयो गी छ । हर व्यक्तिको हातमा मोबाइल साधन हुनु र मोबाइल मार्फत नै डिजिटल बैंकिङ कारोवार गर्न सकिने हुँदा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको लागि व्यवसाय उन्मुख पहलकदमीको अवसर देखिएको छ ।

● डिजिटल मार्केटिङ्गको लागि उपयोगी

डिजिटल मार्केटिङ्ग गरी आफ्नो वस्तु एवं सेवाको बारेमा ग्राहकलाई सूचना उपलव्ध गराउने सन्दर्भमा डिजिटल

बैंकिङले सेतुको रूपमा कार्य गर्दछ। डिजिटल साधनमार्फत बैंकिङका साथसाथै समानान्तर रूपमा मार्केटिङ्ग समेत गर्न सकिने हुँदा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको लागि सुनमा सुगन्ध थपिएको छ ।

● कर्जा कारोवार र ब्याज आम्दानीमा वृद्धि

डिजिटल साधनमार्फत खासगरी Account to account transfer को सुविधा ग्राहकले उपयोग गर्न सक्ने व्यवस्थाले Personal loan साथै Business loan खाता डेबिट गरी अन्य व्यक्ति एवं फर्मको खातामा रकमान्तर हुँदै जाँदा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको कर्जा कारोवार बढ्दै गई ब्याज आम्दानी समेत वृद्धि गराउने अवसर बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई प्राप्त हुन्छ ।

● छिटो छरितो सर्वसुलभ सेवा

छिटो छरितो बैंकिङ सेवा प्रदान गर्न सक्नु बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको लागि सुनौलो अवसर हो । Manual banking को तुलनामा डिजिटल बैंकिङ छिटो छरितो एवं सर्वसुलभ समेत भएकोले ग्राहकमैत्री छ । ग्राहक दाहिना बनाउन डिजिटल बैंकिङ कारोवारले सघाउ पुऱ्याइरहेको छ ।

● बजार अध्ययन, अनुसन्धान एवं अनुमान गर्न सहज

डिजिटल माध्यममार्फत बैंकिङ कारोवार गर्दा ग्राहकको गुनासो, प्रतिक्रिया, रायसल्लाह, संतुष्टि असंतुष्टिको प्रत्यक्षबोध तथा सम्पूर्ण पक्षहरूको सूचना सहजै आदानप्रदान गर्न सकिन्छ । यसले समग्रमा बैक तथा वित्तीय संस्थाहरूको बजार अध्ययन, अनुसन्धान, सम्भावित ग्राहकको पहिचान, विगतका कमजोरी र हालको सुधारात्मक बाटो स्पष्ट रूपमा पहिचान गर्न सकिन्छ ।

चुनौती

प्रत्येक अवसरको पछाडि चुनौतीका ढिक्काहरू जरुर विद्यमान रहेका हुन्छन् । यस शाश्वत सत्यबाट डिजिटल बैंकिङ कारोवार पनि अछुतो रहेको छैन । परम्परागत बैंकिङको तुलनामा लाभदायक हुँदाहुँदै पनि यसका केही कमीकमजोरीहरू रहेका छन्, जसले बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई चुनौतीपूर्ण बनाएको छ । समग्रमा डिजिटल बैंकिङ कारोवारमा निम्नानुसारको चुनौती महसूस गरिएको छ ।

- असुरक्षाको जोखिम
  जसरी डिजिटल प्रविधिको उपयोग बढ्दै गइरहेको छ, त्यसैगरी यस प्रविधिको दुरूपयोग समेत भइरहेको छ। खासगरी ह्याकरहरूबाट बैंक खाता एवं एटीएम मेशिन ह्याकिङ्ग गर्ने प्रवृत्ति बढ्दो रूपमा छ । यसले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई थप चुनौती दिइरहेको छ ।
- वित्तीय साक्षरताको खाँचो
  नेपालका सम्पूर्ण भौगोलिक क्षेत्रहरूमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको पहुँच पुगे पनि धेरै जनता अझै पनि बैंकिङ सेवा लिन असमर्थ छन् । ग्रामीण क्षेत्र, पिछडिएको क्षेत्र एवं विकट क्षेत्रमा रहेका जनताहरू अद्यापि बैंकिङ चेतना एवं ज्ञानबाट टाढा छन् । यस्ता जनमानसको समूहलाई वित्तीय साक्षरताको आवश्यकता छ। साथै बैंकिङ पहुँच भएका अधिकांश ग्राहकहरू समेत परम्परागत बैंकिङमा नै बढी विश्वास गर्दछन् । यसर्थ डिजिटल बैंकिङ कारोवारलाई प्रभावकारी रूपमा प्रचलनमा ल्याउन थप चुनौती महसूस गर्न सकिन्छ ।
- डर त्रास
  डिजिटल बैंकिङ कारोवार अधिकांश ग्राहकहरूले अझै पनि निर्भयताका साथ उपयोग गर्न सकेका छैनन् । धेरै ग्राहकमा डिजिटल बैंकिङ कारोवारबारे ज्ञान नभएको साथै केही शिक्षित ग्राहकहरू समेत डर त्रासका कारण डिजिटल बैंकिङ कारोवार गर्न अनिच्छुक रहेको पाइन्छ जसले गर्दा डिजिटल बैंकिङ कारोवार चुनौतीपूर्ण बनेको छ ।
- कर्मचारीलाई तालिम आवश्यक
  डिजिटल बैंकिङ कारोवार प्रभावकारी बनाउन प्रथमतः कर्मचारीहरू नै सक्षम, तालिमप्राप्त एवं दक्ष हुनुपर्छ । तर, परम्परागत ढाँचामा कार्य गरिरहेका कर्मचारीहरू समेत डिजिटल प्रविधिलाई सहज रूपमा स्वीकार गर्न सक्दैनन् । विभिन्न प्रकृति र प्रवृत्तिका कर्मचारीहरू समेटेर तालिम प्रदान गर्नु समेत कम चुनौतीपुर्ण विषयवस्तु होइन ।
- गैर वित्तीय संस्थाको सशक्त उपस्थिति
  हाल बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले गर्ने डिजिटल बैंकिङ कारोवार गैर वित्तीय संस्था एवं माध्यमहरू मार्फत समानान्तर रूपमा हुँदै गर्दा थप चुनौती खडा भएको छ । उदाहरणको रूपमा E-sewa, Khalti, Fonepay, Facebook आदि मार्फत समेत डिजिटल बैंकिङ कारोवार अन्तर्गतका धेरै सेवाहरू उपलब्ध हुनु बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई चुनौतीको अवस्था हो ।
- आन्तरिक अवरोध
  बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको सांगठनिक संरचना, मौजुदा ग्राहकको प्रकृति, कार्यरत कर्मचारीहरूको विविधता, भौगोलिक क्षेत्रमा विद्यमान शाखा संजालहरू, अत्याधुनिक सफ्टवेयर एव डिजिटल साधनको उपलब्धता, दक्ष प्राविधिकको उपलब्धता, आन्तरिक रणनीति आदि विभिन्न पक्षहरूले डिजिटल

बैंकिङ कारोवारको सक्षमतालाई निर्धारण गर्ने हुँदा आन्तरिक सबलता या दुर्बलताको कारण अवसर र चुनौती दुवै थपिएको छ ।

- नियमन सम्बन्धी समस्या
  बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूबाट डिजिटल बैंकिङ कारोवार हुँदै गर्दा सेवाको प्रभावकारितालाई संस्था स्वयंले विश्लेषण गर्नु चुनौतीपूर्ण छ । प्रविधिको दुरूपयोग भए नभएको समेत अध्ययन गर्नु संस्थाको लागि फलामको च्युरा चपाए सरह हो । अर्कोतर्फ नियमनकारी निकायको संयन्त्रले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको डिजिटल बैंकिङ कारोवार माथि प्रभावकारी रूपमा नियमन र अनुगमन गर्नु कम चुनौतीपूर्ण होइन ।

अबको बाटो

डिजिटल बैंकिङ कारोवार परिष्कृत कारोवारको प्रारूप हो । साथै ग्राहकको रोजाइ एवं वर्तमान समयको आवश्यकताको उपज हो । यसको अपरिहार्यताको चर्चा गर्दै गर्दा यसबाट सृजित अवसर एवं चुनौतीको गम्भीरतापूर्वक विश्लेषण गर्नुपर्ने हुन्छ । यससँग सम्बन्धित कमीकमजोरीहरू सुधार गर्दै आगामी दिनमा अझै प्रभावकारी बनाउन सकिएमा यसको उपादेयता बढ्दै जाने निश्चित छ । यस परिप्रेक्ष्यमा निम्न कदमहरू चाल्न सकिएको खण्डमा आशातीत परिणाम प्राप्त गर्न सकिन्छ ।

- नेपालमा परम्परागत बैंकिङ पद्धतिमा विश्वास गर्ने ग्राहकहरू धेरै छन् । केही सीमित व्यक्तिहरूले मात्र डिजिटल बैंकिङ कारोवारको उपयोग गरिरहेका छन् । तसर्थ परम्परागत बैंकिङ र डिजिटल बैंकिङ दुवैलाई समानान्तर रूपमा अगाडि बढाउँदै क्रमिक रूपमा डिजिटल बैंकिङको आवश्यकता बोध गराउँदै जानु श्रेयस्कर देखिन्छ । समयले बिस्तारै सिकाउँछ भन्ने सत्यलाई मनन गर्नुपर्दछ । जस्तै, कोभिड १९ को कारणले सृजित बन्दाबन्दीको समयमा डिजिटल बैंकिङको कारोवार क्रमिक रूपमा बढेको थियो ।
- वित्तीय साक्षरता र वित्तीय समावेशीकरणका साथै वित्तीय चेतना जगाउने कार्यक्रमहरू आवश्यकता अनुरूप संचालन गर्नेतर्फ राज्यको विशेष ध्यान र हनुपर्दछ ।
- देशको सम्पूर्ण क्षेत्रमा इन्टरनेट, मोबाइल नेटवर्क साथै टेलिफोन लाइनको भौतिक पूर्वाधारको विकासको लागि राज्य स्तरबाट विशेष पहल गरिनुपर्छ ।
- बैंक तथा वित्तीय संस्थामा कार्यरत कर्मचारीहरूलाई विशेष तालिम प्रदान गरी डिजिटल कारोवार प्रति दक्ष, योग्य एवं Technolgy friendly बनाइनुपर्छ ।
- राज्यको विषम परिस्थिति अनुरूप डिजिटल बैंकिङ कारोवारलाई परिष्कृत गर्नको लागि अझै सुलभ साथै Cost free समेत बनाइनुपर्छ । उदाहरणको लागि बन्दाबन्दीको समयमा नेपालमा डिजिटल बैंकिङ कारोवारमा सहुलियत प्रदान गरिएको थियो । पुनश्च : नेपाल बैंक लिमिटेडले कार्तिक १ गतेदेखि निक्षेप खाताहरूमा Mobile banking, internet banking, Dmat account, Mero share, C-ASBA र Visa debit card निःशुल्क प्रदान गर्दै आइरहेको छ ।

उपसंहार

आधुनिक बैंकिङ पद्धतिको एक प्रारूप डिजिटल बैंकिङ हो । असहज समय र अवस्थामा यसको आवश्यकता बढ्दै जाँदा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा एकातर्फ बग्रेल्ती अवसरहरू देखिएको छ भने अर्कोतर्फ ग्राहक एवं कर्मचारी समेत Technology friendly नहुँदा चुनौतीको सामना समेत गर्नुपरेको छ ।

वित्तीय साक्षरता र समावेशीकरण मार्फत ग्राहक चेतना बढाउनुपर्ने, साथै कर्मचारीलाई समेत प्रविधि उन्मुख उपयोगी तालिम प्रदान गर्नुपर्ने आवश्यकता सम्बोधन हुन सकेमा मात्रै नेपालमा डिजिटल बैंकिङ कारोवार फलदायी बन्न सक्छ । साथै जुनसुकै साधन मार्फत संचालित इन्टर नेटको सुविधा सर्वसुलभ बनाइने सन्दर्भमा राज्यले समेत कुनै कसर बाँकी राख्न हुँदैन । यसो गर्न सकिएको खण्डमा डिजिटल बैंकिङ कारोवारको विकास आगामी दिनमा अपेक्षित रूपमा प्राप्त गर्न सकिन्छ ।

* * *

तानसेनको आर्थिक समृद्धिको लागि नेपाल बैंकको सहुलियतपूर्ण कर्जा कार्यक्रम

सुरज घिमिरे
शाखा प्रबन्धक, पाल्पा शाखा
नेपाल बैंक लिमिटेड

विषय प्रवेश

लुम्बिनी प्रदेश अन्तर्गत पाल्पा जिल्लाको सदरमुकाममा रहेको तानसेन नगरपालिका बुटवलदेखि ३९ कि.मी. र काठमाडौंदेखि ३१० कि.मी को दूरीमा रहेको छ । यस नगरपालिकाको कुल क्षेत्रफल ११० वर्ग किलोमिटर छ, जस अन्तर्गत १४ वटा वडाहरू रहेका छन् । नगरपालिकामा १३,१२२ घरपरिवार रहेका छन्, जसमा २१,४१४ पुरुष, २५,९९२ महिला गरी नगरको कुल जनसंख्या ४७,४०६ रहेको छ । काम गर्ने उमेरका र काम गर्न इच्छुक मध्ये ३३ प्रतिशत आंशिक वा पूर्ण बेरोजगार रहेका छन् ।

ऐतिहासिक तथा सांस्कृतिक महत्व बोकेको पर्यटकीय पहाडी शहर तानसेनमा कृषि, पर्यटन, व्यावसायिक ढाका र करुवा तथा भाँडाबर्तन निर्माणका उद्योगहरूको प्रचुर सम्भावना रहेको छ। यही सन्दर्भमा नेपाल बैंक लिमिटेड र तानसेन नगरपालिका बीच मिति २०७६ असार १८ गतेका दिन सम्झौता भई स्वरोजगार तथा उद्यमशीलताको विकासका लागि सहुलियतपूर्ण कर्जा कार्यक्रमको सुरुवात भएको छ । कार्यक्रमले स्थानीय युवाहरूमा भएको ज्ञान, सीपको सदुपयोग गर्दै उद्यमशीलता तथा सिर्जनशीलताको विकास गरी उत्पादन एवं रोजगारी अभिवृद्धि गर्ने, विदेशबाट फर्केका युवाहरूको सीप तथा व्यावसायिक दक्षता उपयोग गर्दै उनीहरूलाई आत्मनिर्भर एवं स्वरोजगार बनाउने, महिला उद्यमशीलताको विकास र दलित तथा अल्पसंख्यक समुदायहरूको परम्परागत सीप र पेशालाई समयसापेक्ष आधुनिकीकरण तथा प्रवर्द्धन गर्दै उत्पादनको माध्यमबाट समृद्ध तानसेन निर्माणको आधार तयार गर्ने ध्येय राखेको छ ।

कर्जा कार्यक्रमका विशेषताहरू

देशकै पुरानो बैंक नेपाल बैंक लिमिटेड र पुरानो नगरपालिका मध्येको एक तानसेन नगरपालिकाबीच भएको सम्झौता बमोजिम सहुलियतपूर्ण कर्जाबाट यस क्षेत्रको कृषि, परम्परागत तथा घरेलु उद्योग, महिला उद्यमशीलता, युवा स्वरोजगार जस्ता विविध क्षेत्रमा विकासको अपेक्षा गरिएको छ । बैंकबाट प्रवाह गरिने कर्जाहरूमध्ये सहुलियतपूर्ण कर्जा र त्यो पनि स्थानीय निकायसँगको साझेदारीमा गरिएको कर्जा लगानी एक विशेष कार्यक्रम हो । बैंक र स्थानीय तहबीच सहमति गरी सहुलियतपूर्ण कर्जा लगानी थालनी गरिएको सम्भवतः यो देशमै पहिलो कार्यक्रम पनि हो । यसका मुख्य विशेषताहरू यसप्रकार रहेका छन् :

- नगरपालिका स्वयम् जमानी बस्ने भएकाले कर्जाको लागि धितो आवश्यक नरहने ।
- बैंकको आधार दरमा २ प्रतिशत प्रिमियम जोडी ब्याजदर निर्धारण हुने भएकाले ब्याजदर न्यून हुने ।
- समयमा तिर्ने असल वर्गका ऋणीहरूको हकमा तिरेको ब्याजमा ५ प्रतिशत अनुदान उपलब्ध हुने । महिला उद्यमीहरूको हकमा भने ६ प्रतिशत ब्याज अनुदान उपलब्ध हुने ।
- कर्जा लिंदा सेवा शुल्क नलाग्ने ।
- आवश्यक कागजात दिएको ३ कार्यदिन भित्र ऋण प्रवाह गरिने ।
- नगरपालिकासँगको सम्झौताबाट सञ्चालित परियोजना भएकाले बैंकले अन्य कर्जाहरूको तुलनामा बढी महत्व दिएर कार्य अगाडि बढाएको ।
- लकडाउनको समयमा पनि बैंकले सहुलियतपूर्ण कर्जा लगानीलाई नरोकेको ।
- नगरपालिका स्थानीय सरकार भएको र यसमा राजनैतिक परिवेशबाट चुनाव जितेर आएका पदाधिकारीहरू समेत रहेको भए पनि कर्जा लगानीका लागि बैंकलाई व्यक्तिगत तथा राजनैतिक दबाब नभएको ।
- आवेदकहरूलाई ग्रामीण आर्थिक विकास संघ (रेडा) मार्फत तालिम दिई उद्यमशीलताको समेत विकास गर्न प्रयास गरिएको ।
- कर्जा असुलीमा बैंक तथा नगरपालिकाको सहकार्य रहेको ।

सहुलियतपूर्ण कर्जा कार्यक्रमका शीर्षकहरू

१. व्यावसायिक कृषि तथा पशुपन्छी कर्जा

तानसेन नगरपालिकाले कृषि क्षेत्रको विकासमा विशेष जोड दिएको छ । कृषकहरूको उत्पादन आफैं खरिद गरी आउटलेट मार्फत बिक्री गर्ने समेत योजना रहेको हुँदा यस क्षेत्रले तानसेनको लागि आर्थिक आधार स्तम्भ तयार गर्न महत्वपूर्ण भूमिका खेल्न सक्ने देखिन्छ ।

तानसेन नगरपालिकाको जमानीमा हालसम्म रु. १० लाखसम्म ऋण लगानी गरिएको भए पनि नेपाल बैंकले धितो लिई पाँच करोड रुपैयाँसम्म कर्जा प्रवाह गर्न सक्छ। यस कर्जामा निर्धारण गरिएको ब्याजदरमा ५ प्रतिशत ब्याज अनुदान सुविधा उपलब्ध हुन्छ । व्यावसायिक कृषि तथा पशुपन्छी कर्जाको अर्को सुन्दर पक्ष भनेको व्यावसायिक परियोजना धितो लिई कर्जा प्रवाह गर्दा सो परियोजनाको ७५ प्रतिशत बिमा शुल्क नेपाल सरकारले अनुदान दिने गरेको छ । अर्थात् कृषकले प्रिमियमको २५ प्रतिशत मात्र रकम तिरे पुग्छ ।

२. शिक्षित युवा स्वरोजगार कर्जा

कम्तीमा स्नातक वा सो सरह उत्तीर्ण युवाहरूमा उद्यमशीलताको विकास गरी रोजगारी सिर्जना गर्ने उद्देश्य रहेको यो कर्जाको अधिकतम सीमा रु. सात लाख रहेको छ। यसका लागि कम्तीमा स्नातक तह उत्तीर्ण भएको र ४० वर्ष उमेर ननाघेको, घरेलु तथा साना उद्योग कार्यालय समिति, सीप विकास तालिम केन्द्र, प्राविधिक शिक्षा तथा व्यावसायिक तालिम परिषद लगायतका कुनै सरकारी निकायबाट कम्तीमा ७ दिनको उद्यम वा व्यवसाय गर्ने सीप विकास तालिम अनिवार्य रूपमा लिएको वा कर्जा स्वीकृत भएपछि त्यस्तो संस्थामा सीप विकास तालिम लिएको प्रमाण पेश गरेको हुनु पर्नेछ ।

३. विदेशबाट फर्केका युवा परियोजना कर्जा

विदेशबाट फर्केका युवाहरूमा रहेको ज्ञान तथा सीपको सदुपयोग गर्दै रोजगारी, उत्पादन, आम्दानी वृद्धि गर्न यस शीर्षकको कर्जाले महत्वपूर्ण योगदान दिने देखिन्छ । यस अन्तर्गत श्रम स्वीकृति प्राप्त गरी वा नगरी कुनै पनि देशमा कम्तीमा ६ महिना सम्बन्धित तालिम/पेशा/व्यवसाय क्षेत्रमा काम गरी नेपाल फर्केको तीन वर्ष ननाघेका युवाहरूलाई कर्जा प्रवाह गरिन्छ। कर्जाको सीमा रु. दश लाख सम्म रहेको छ। विदेशबाट फर्केको भए पनि कुनै पनि देशको स्थायी बसोबासको स्वीकृति प्राप्त (PR/Green Card Holder) व्यक्तिलाई यस्तो कर्जा प्रदान गरिँदैन ।

४ महिला उद्यमशील कर्जा

आर्जनको क्षेत्रमा महिलाहरूको सहभागिता बढाउनुपर्ने सन्दर्भमा महिला उद्यमशील कर्जाले महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्नसक्छ । यस शीर्षक अन्तर्गत आर्थिक क्षेत्रमा महिलालाई एकल वा सामूहिक रूपमा उद्यमशील बन्नको लागि कर्जा प्रवाह हुनेछ । कर्जाको सीमा रु. पन्ध्र लाख सम्म रहेको छ । यस कर्जाको उल्लेखनीय पक्ष भनेको अन्य सबै कर्जाहरूमा ५ प्रतिशत ब्याज अनुदान प्राप्त हुने भए पनि यसमा ६ प्रतिशत ब्याज अनुदान प्राप्त हुन्छ ।

५ दलित समुदाय व्यवसाय विकास कर्जा

दलित समुदायमा रहेको सीप, ज्ञान र क्षमताको विकास गरी वर्षौंदेखि पछाडि परेको उक्त समुदायको आर्थिक उन्नतिमा यस कर्जाले महत्वपूर्ण योगदान दिने देखिन्छ । यो कर्जा दलित समुदायको परम्परागत सीप र पेशालाई आधुनिकीकरण एवं प्रवर्द्धन गर्नका लगि प्रदान गरिन्छ । यस अन्तर्गत दलित समुदायलाई समूहमा वा एकल रूपमा कर्जा प्रवाह गर्न सकिने व्यवस्था रहेको छ। यसको सीमा बढीमा रु. दश लाख रहेको छ ।

६ उच्च र प्राविधिक तथा व्यावसायिक शिक्षा कर्जा

यस कर्जाका लागि न्यूनतम शर्त भनेको माध्यमिक शिक्षा वा सो सरह उत्तीर्ण गरी २५ वर्ष उमेर ननाघेको, अथवा स्वदेशको कुनै कलेज वा विश्वविद्यालयमा अध्ययन गरिरहेको, आर्थिक रूपमा विपन्न, सीमान्तकृत समुदाय वा लक्षित वर्गको विद्यार्थी हुनुपर्दछ । बैंकले निवेदकको ऋण तिर्न सक्ने क्षमताको विश्लेषण गरे पश्चात् मात्र यो ऋण प्रवाह गर्नसक्ने व्यवस्था रहेको छ ।

यो कर्जा रकम विद्यार्थीलाई आवश्यक पर्ने कलेजको भर्ना शुल्क, मासिक शिक्षण शुल्क तथा अन्य बिलको रकम सिधा सम्बन्धित कलेजको खातामा नै जम्मा हुने गरी वितरण गरिनेछ । यसको सीमा रु. ५ लाखसम्म रहेको छ ।

७. भूकम्प पीडितहरूको निजी आवास निर्माण कर्जा

राष्ट्रिय पुनर्निर्माण प्राधिकरणसँग निजी आवास निर्माण गर्न सम्झौता गरी आर्थिक अभावका कारण हालसम्म आवास निर्माण शुरु गर्न नसकेका भूकम्प पीडितका लागि यो कर्जा प्रदान गरिन्छ । यसको सीमा रु तीन लाखसम्म रहेको छ । नेपाल सरकारले निजी आवास अनुदान दिए बाहेक अरु संस्थागत अनुदान नपाएको, राष्ट्रिय पुनर्निर्माण प्राधिकरणसँग निजी आवास निर्माण गर्न सम्झौता गरी आर्थिक अभावका कारण हालसम्म आवास

निर्माण कार्य शुरु गर्न नसकेको भूकम्प पीडित, ऋणी वा निजको परिवारको नाममा कुनै पनि स्थानमा बस्न योग्य घर नभएको घर परिवारले मात्र यस शीर्षकको कर्जा प्राप्त गर्नसक्ने व्यवस्था रहेको छ । साथै बैंकले आफ्नो कार्यविधि बमोजिम भूकम्प पीडितहरूको निजी आवास निर्माण कर्जा प्रवाह गर्दा राष्ट्रिय पुनर्निर्माण प्राधिकरणले आवास निर्माण सम्पन्न गर्न तोकिएको अवधिभित्र कर्जा लिइसक्नुपर्ने प्रावधान पनि रहेको छ ।

क्र.सं.	कर्जाको प्रकार	कर्जा रकम सीमा	ब्याजदर	ब्याज सहुलियत
१	व्यावसायिक कृषि तथा पशुपन्छी कर्जा	रु. ५ करोड सम्म	आधार दर+२%	५%
२	शिक्षित युवा स्वरोजगार कर्जा	रु. ७ लाख सम्म	आधार दर+२%	५%
३	विदेशबाट फर्केका युवा परियोजना कर्जा	रु. १० लाख सम्म	आधार दर+२%	५%
४	महिला उद्यमशील कर्जा	रु. १५ लाख सम्म	आधार दर+२%	६%
५	दलित समुदाय व्यवसाय विकास कर्जा	रु. १० लाख सम्म	आधार दर+२%	५%
६	उच्च र प्राविधिक तथा व्यावसायिक शिक्षा कर्जा	रु. ५ लाख सम्म	आधार दर+२%	५%
७	भूकम्प पीडितहरूको निजी आवास निर्माण कर्जा	रु. ३ लाख सम्म	आधार दर+२%	५%

कर्जा लगानीको प्रक्रिया

नेपाल बैंक लिमिटेडको सहुलियतपूर्ण कर्जाको एकीकृत कार्यविधि २०७५, तानसेन नगरपालिकाको स्वरोजगार कार्यक्रम संचालन कार्यविधि २०७५ एवम् तानसेन नगरपालिका र नेपाल बैंक लिमिटेडबीच २०७६ असार १८ गते भएको सम्झौता बमोजिम सहुलियतपूर्ण कर्जा लगानी गर्ने व्यवस्था छ । यस अन्तर्गत सबैभन्दा पहिले कर्जाको लागि तानसेन नगरपालिकामा आवेदन माग गरिन्छ । आवेदकहरूबाट कर्जाको आवेदन लिइसकेपछि नगरपालिकाले उक्त आवेदनहरूलाई बैंकमा पठाउँछ । बैंकका कर्मचारीहरूले आवेदकहरूको प्रस्ताव तथा फिल्ड अध्ययन गरिसकेपछि कुनकुन आवेदनलाई कर्जा दिने/नदिने, दिन मिल्ने भए कति रकमसम्म दिन सकिने भन्ने रिपोर्ट तयार पार्दछन् र त्यो रिपोर्ट बैंकले नगरपालिकालाई दिन्छ । यही रिपोर्टको आधारमा निवेदनमाथि थप अध्ययन अनुसन्धान गरी तानसेन नगरपालिकामा बनेको कर्जा निर्णय कमिटीले कर्जाको लागि बैंकमा सिफारिस गर्दछ ।

नगरपालिकाबाट प्राप्त सिफारिसका आधारमा बैंकले छनौट भएका निवेदकहरूसँग आवश्यक कागजात माग गरी कर्जा स्वीकृत गर्ने र तमसुक तथा परिवारको व्यक्तिगत जमानत लिई खाता मार्फत कर्जा प्रवाह गर्दछ । यस कार्यक्रममा समय समयमा नगरपालिकाको प्रतिनिधिसहितको बैंकको निरीक्षण टोलीले कर्जाको सदुपयोग भए नभएको र कर्जा लगानीले पारेको प्रभावका विषयमा स्थलगत तथा गैर स्थलगत निरीक्षण तथा अध्ययन गर्ने व्यवस्था पनि गरिएको छ । यसप्रकार, कर्जा प्रवाहमा गहिरो अध्ययन गरिसकेपछि मात्र अगाडि बढिने भएकाले र ऋणीहरूले ग्रामीण आर्थिक विकास संघ (रेडा) मार्फत तालिम पनि प्राप्त गर्नसक्ने भएकाले उद्यमशीलताको विकास सहित नगरको आर्थिक समृद्धिमा यस कार्यक्रमले महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्नसक्ने देखिन्छ ।

हालसम्म बैंकबाट भएको लगानी

माथि उल्लिखित सहुलियतपूर्ण कर्जाका ७ शीर्षकहरूमध्ये हालसम्म ४ वटा शीर्षकमा लगानी भएको छ । बाँकी ३ शीर्षकका कर्जाहरू शिक्षित युवा स्वरोजगार कर्जा, उच्च र प्राविधिक तथा व्यावसायिक शिक्षा कर्जा र भूकम्प पीडितहरूको निजी आवास निर्माण कर्जाको माग नभएको हुँदा यिनमा कुनै लगानी भएको देखिंदैन । हालसम्म कुल ५३ जनाले रु. २,१६,००,०००/- (दुई करोड छ लाख रुपैयाँ) कर्जा उपभोग गरेका छन् । समूहमा प्रवाह गरिएको कर्जालाई समेत जोड्दा यस कार्यक्रममा १०० जना भन्दा बढीको सहभागिता भइसकेको छ । यो कार्यक्रम निरन्तर लागू भइरहेको हुँदा कर्जा लगानीको क्रम पनि चलिरहेको छ ।

कर्जा शीर्षक	लगानी संख्या	लगानी रकम रु.	कैफियत
व्यावसायिक कृषि तथा पशुपन्छी कर्जा	२३	९७,५०,०००	
महिला उद्यमशील कर्जा	२४	८९,१०,०००	
दलित समुदाय व्यवसाय विकास कर्जा	४	१०,५०,०००	
विदेशबाट फर्किएका युवा परियोजना कर्जा	२	९,००,०००	
कुल	५५	२,१६,००,०००/	

अन्य कर्जाहरूमा भन्दा महिला उद्यमशील कर्जा शीर्षकमा बढी सहुलियत प्राप्त हुने भएकाले महिलाहरूको नाउँमा व्यवसाय दर्ता गरी कर्जा माग गर्ने प्रवृत्ति बढ्दै गएको देखिन्छ । उद्योग, व्यवसाय, ब्यूटी पार्लर, पोल्ट्री तथा कृषि क्षेत्रमा महिला उद्यमशील कर्जा बढी मात्रामा प्रवाह भएको छ । महिला उद्यमशील कर्जाका कारण आर्थिक रूपमा महिला सशक्तीकरणमा पनि तानसेन नगरपालिका अगाडि बढ्दै गएको अनुमान गर्न सकिन्छ । त्यसपछि भने व्यावसायिक कृषि तथा पशुपन्छी कर्जा लिनेहरूको संख्या बढी छ । यस अन्तर्गत व्यावसायिक तरकारी खेती, बाख्रा पालन, बंगुर पालन, भैंसी पालन, पोल्ट्री फर्म, च्याउ खेती आदि रहेका छन् । बजार व्यवस्थापन गर्न सके तानसेन नगरपालिका कृषि क्षेत्रमा समृद्ध बन्न सक्छ । यसप्रति सरोकारवालाहरूको समयमै ध्यान जानु जरुरी देखिन्छ ।

कर्जा लगानीबाट गरिएको अपेक्षा

सामान्यतया बैंकबाट प्रवाह गरिने कर्जाहरू खास गरी उपभोक्ता कर्जा र व्यावसायिक कर्जा गरी दुई किसिमका हुन्छन् । उपभोक्ता कर्जाले उपभोक्ताहरुको चाहनाको पूर्ति मात्र गर्ने भए पनि व्यावसायिक कर्जाबाट उत्पादन, रोजगारी, उपभोग र माग समेत बढ्ने भई देशको समग्र अर्थतन्त्रमा सकारात्मक प्रभाव पर्ने अपेक्षा गर्न सकिन्छ । सहुलियतपूर्ण कर्जाबाट व्यवसाय गर्न सीप, योग्यता, क्षमता र चाहना भएका तर बैंकलाई धितो दिन स्थिर सम्पत्ति नभएकाहरूलाई नगरपालिकाको जमानीमा कर्जा प्रवाह गरी अर्थ चक्रलाई सकारात्मक दिशातिर लैजान सहयोग गर्न सकिन्छ । तानसेन नगरपालिका क्षेत्रभित्र खास गरी कृषि, परम्परागत सीप, ढाका कपडा उद्योग, करुवा उद्योग, धातुका भाँडा वर्तन बनाउने उद्योग, ब्यूटी पार्लर, फेन्सी पसल, किराना, होमस्टे लगायतका विविध क्षेत्रमा लगानीको सम्भावना देखिन्छ । अन्य सम्भावना यसप्रकार छन् :

१ कर्जाको लागि धितो आवश्यक नरहने हुँदा सीप, दक्षता र योग्यता भएकाले धितो राख्न नसके पनि बैंकबाट कर्जा लिई उद्योग, व्यवसाय गर्नसक्ने ।
२ परम्परागत सीप र उद्योगहरूको संरक्षण, सम्वर्धन र विकास हुने ।
३ तानसेन नगर क्षेत्रमा स्वरोजगार हुँदै थप रोजगारी सिर्जना गर्नसक्ने क्षेत्रको विकास हुँदै जाने ।
४ नगर क्षेत्रमा आयात प्रतिस्थापन गरी अन्य जिल्लाहरूमा निर्यात बढ्दै गई आत्मनिर्भर तानसेन तथा समृद्ध तानसेन बनाउन कोशेढुङ्गा साबित हुनसक्ने ।
५ यो नेपालकै नमूना आयोजना भएको हुँदा अन्य स्थानीय निकाय र बैंकले पनि यस मोडलको सिको गरी अर्थतन्त्रको विकासमा सहयोग पुग्नसक्ने ।

कर्जा लगानी गर्दा देखा परेका चुनौतीहरू

जोखिमको सुरुवात बैंकले कर्जा लगानी गर्दाको बखत नै हुने गर्दछ । तर, सुरुबाटै बैंकले जोखिम नियन्त्रणका उपायहरू अपनाउने गर्दछ । बैंक र तानसेन नगरपालिकाबीच सम्झौता भई सहुलियतपूर्ण कर्जा लगानी गर्दा देखा परेका चुनौतीहरू तपसील बमोजिम रहेका छन् :

१ सस्तो ब्याजदर हुने र धितो पनि नचाहिने भएकाले योजना नै नभएका व्यक्तिहरू पनि यो कार्यक्रममा निवेदन दिई बैंकमा आउनु र ऋणका लगि बैंकलाई दबाब दिन खोज्नु ।
२ अन्य बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा कर्जा उपभोग गर्दै आएका र ती कर्जा असल वर्गमा पनि नपरेका व्यक्तिहरूले कर्जा निवेदन दिँदा अन्यत्र रहेको ऋणको बारेमा जानकारी नदिनु तर बैंकले कर्जा सूचना केन्द्रबाट आवेदकको रिपोर्ट निकाल्दा सोबारे जानकारी प्राप्त भई कर्जा अस्वीकृत गर्नुपर्ने बाध्यता सिर्जना हुनु ।
३ आवेदकहरूको विवरण सहितको निवेदन (फाइल) नगरपालिकाबाट बैंकसम्म आई नपुगेको अवस्थामा नामकै आधारमा मात्र निजहरूको सम्पर्क नम्बर पत्ता लगाई फिल्ड रिपोर्ट तयार गरी अगाडि बढ्न बैंकलाई अफ्ठ्यारो हुनु ।
४ टाढा टाढासम्म फिल्डमा जान भौगोलिक विकटताले गर्दा यातायातको समस्या भई समयमै फिल्ड रिपोर्ट तयार गर्न नसकिनु ।
५ कहिलेकाहीं सस्तो ब्याज भएकाले मात्र कार्यक्रममा आकर्षित भएका आवेदकहरूको वास्तविकता बुझ्न नसक्दा ऋणको रकम अन्यत्र उपयोग हुनसक्ने जोखिम रहनु ।
६ कोरोना भइरसको संक्रमणसँगै देशको अबको प्राथमिकता कृषि क्षेत्र भएको हुँदा धितो जमानी सहित यस कार्यक्रममा समावेश हुन चाहने र अलि बढी रकम माग गर्ने कृषकहरूका लागि मालपोत कार्यालयबाट टोकन लिई दश पन्ध्र दिन पर्खनुपर्ने अवस्था हुनु ।

चुनौती व्यवस्थापनका उपाय

चुनौतीहरूको सही ढंगले व्यवस्थापन गर्न सके स्थानीय क्षेत्रको आर्थिक विकासमा बैंक तथा वित्तीय क्षेत्रको सहभागिताका लागि यो कार्यक्रम उत्कृष्ट मोडल

बन्न सक्ने देखिन्छ । मूलतः यस कर्जा कार्यक्रमका चुनौतीहरूको समाधानका लागि तपसीलका व्यवस्थापकीय उपायहरू अपनाउनु आवश्यक छ :

१ कर्जा कार्यक्रम, यसको प्रक्रिया आदिका बारेमा आवेदकहरूलाई पहिले नै सुसूचित गराउने व्यवस्था गर्नुपर्ने ।

२ नगरपालिका अन्तर्गत युवा स्वरोजगारका लागि कम्तीमा एक जना कर्मचारी सहित सहुलियतपूर्ण कर्जाको छुट्टै डेस्क स्थापना गर्नुपर्ने ।

३ आवेदनहरूलाई लिस्टिङ गरी आवेदकहरूको सम्पर्क नम्बर सहित एक्सलशीटमा विस्तृत विवरण भरी बैंकसम्म पठाउने व्यवस्था नगरपालिकाले गर्नुपर्ने ।

४ छिटोछरितो काम गर्नका लागि बैंकमा थप कर्मचारीको व्यवस्थापन हुनुपर्ने ।

५ द्रुत रूपमा कर्जा लगानी निर्णय गर्ने परिपाटीको विकास गर्नुपर्ने ।

६ कार्यक्रमको समीक्षाका लागि नगरपालिका र बैंक प्रतिनिधिहरूबीच समय समयमा छलफल हुनुपर्ने ।

७ कार्यक्रमका विस्तृत विवरणहरू बेलाबखत पत्रकार सम्मेलन मार्फत सार्वजनिक गर्नुपर्ने ।

निष्कर्ष

मुलुकमा संघीयताको विकाससँगै स्थानीय सरकारहरूले पनि आफ्नो क्षेत्रको आर्थिक विकासका लागि माटो र परिवेश सुहाउँदा कार्यक्रमहरू लागू गरिरहेको सन्दर्भमा नेपाल बैंक लिमिटेड र तानसेन नगरपालिका बीच स्वरोजगार तथा उद्यमशीलताको विकासका लागि सहुलियतपूर्ण कर्जा कार्यक्रम सुरु भएको एक वर्षभन्दा बढी भइसकेको छ । उद्यम गर्न चाहने तर पूँजी तथा ऋणका लागि बैंकलाई धितोको रूपमा दिनुपर्ने अचल सम्पत्ति नभएका महिला, दलित, विदेशबाट फर्किएका युवाहरू लगायतमा यस कार्यक्रमले उत्साह थपेको छ । सहुलियतपूर्ण ब्याजदरमा कर्जा प्रवाह हुने भएकाले पूँजीको लागत कम हुन गई व्यवसायमा नाफा बढाउन अन्य कर्जाहरू भन्दा सहुलियतपूर्ण कर्जाले बढी महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्न सक्छ । यस कार्यक्रम अन्तर्गत हालसम्म ५५ जनाले कुल २ करोड १६ लाख रुपैयाँ बराबरको ऋण सुविधा उपभोग गर्दै आएका छन् । समूहमा प्रवाह गरिएको कर्जालाई समेत जोड्दा यसमा १०० जनाभन्दा बढीको सहभागिता भइसकेको छ । युवा स्वरोजगार कार्यक्रम अन्तर्गत सहुलियतपूर्ण कर्जा कार्यक्रमले महिला, दलित, युवा सबैलाई समेट्दै रोजगारी, आम्दानी बढाउने र उत्पादनका माध्यमबाट माग तथा आपूर्तिको स्तर वृद्धि गरी तानसेनको आर्थिक समृद्धिमा महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्नसक्ने देखिन्छ । यसका लागि कर्जा लगानीमा देखा परेका चुनौतीहरूलाई समयमै व्यवस्थापन गर्न तथा बजार व्यवस्थापनप्रति सरोकारवालाहरूको समयमै ध्यान जानु आवश्यक देखिएको छ ।

* * *

नेपाल बैंक: केही प्रसङ्गहरू

देवेन्द्रप्रताप शाह
पूर्व प्रमुख कार्यकारी अधिकृत
नेपाल बैंक लिमिटेड

नेपाल बैंकको सीईओको रूपमा चार वर्ष काम गर्दा विभिन्न तीतामीठा अनुभव भए, जो स्वाभाविक नै हो । ती सबै अनुभव यहाँ उतार्न सम्भव नभएकोले तीमध्ये केही प्रसङ्गहरूको वर्णन गर्न लागेको छु । मौका मिलेमा वर्णनयोग्य अन्य प्रसङ्गहरू उपयुक्त समयमा पछि प्रस्तुत गर्नेछु ।

पहिलो प्रसङ्ग : सरकारसँग रु ३५ करोड लिनुपर्ने

सरकारको स्वामित्वमा रहेको तत्कालीन जनकपुर चुरोट कारखानाले नेपाल बैंकबाट लिएको कर्जा समयमै बुझाउन सकेन । त्यतिखेर यो कारखाना विघटनोन्मुख थियो । त्यसैले उसले धितोमा दिएको जनकपुरको जग्गा नेपाल बैंकले लिलाम गर्नुपर्ने स्थिति आयो । तर आफूलाई जरुरी भएकोले भन्दै बैंकको कर्जा तिरेर सरकारले जग्गा आफ्नो नाममा राख्ने निर्णय गरेको रहेछ । २०७१ साल चैत्रमा म नेपाल बैंकमा प्रवेश गर्नु अघि बैंक र सरकारका बीच यो सहमति भएको देखियो । त्यसैले यो रकम बैंकले सरकारसँग लिनुपर्नेमा विवाद भएन । विरलै सकारात्मक जवाफ दिने सरकारका अधिकारीहरू आफैं पनि मौखिक रूपमा 'ठीक हो, हामी यो रकम दिन्छौं' भन्दै थिए । रकमको आकार थियो– साँवा ब्याज गरी जम्मा रु ३५ करोड चानचुन ।

२०७१ र त्यसपछिका एक वा दुई वर्षसम्म पनि नेपाल बैंकका अधिकांश वित्तीय परिसूचकहरू ऋणात्मक थिए र एउटै ऋणबाट रु ३५ करोड असुलीको कुरा स्वभावतः व्यवस्थापनको चासोको विषय थियो ।

नेपाल बैंकको बोर्डमा अर्थ मन्त्रालयका प्रतिनिधि एक जना निरन्तर रहन्छन् । २०७१ साल चैत्रमा त्यस्ता प्रतिनिधि सहसचिव मधुसूदन पोखरेल बोर्डका अध्यक्ष समेत थिए । नेपाल बैंकले उक्त रकम सरकारबाट पाउनु पर्नेमा उनी पनि दृढ थिए । बैंकबाट कोही उनको च्याम्बरमा गएर सम्झायो भने उनी सम्बन्धित महाशाखामा भनिदिन्थे । उनीलाई र मन्त्रालयको बजेट महाशाखाका उपसचिव र सहसचिवलाई हामीले धेरै पटक भेट्यौं । बैंकका सिनियर कर्मचारी डीसीईओ दुर्गाराज रेग्मी लगायत अन्यलाई पनि मैले बेलाबेलामा पठाएँ । अर्थ मन्त्रालयका कर्मचारी नकारात्मक नभए पनि वर्ष दिनसम्म नेपाल बैंकले रकम पाएन । यस लेखाइमा यस विषयलाई हाम्रो कर्मचारीतन्त्रको कार्यशैली र अनावश्यक ढीलासुस्तीको नमूनाको रूपमा प्रस्तुत गरिएको हो ।

कार्यव्यस्तताको कारणले वाणिज्य बैंकको सीईओलाई दिनदिनै मन्त्रालय धाउने र त्यहाँका कर्मचारीसँग मित्रवत् सम्बन्ध कायम राख्ने समय निकाल्न गाह्रो हुन्थ्यो । त्यसैले कहिले मातहतका सिनियर कर्मचारीलाई पठाइयो भने कहिले आफैं गएर विभिन्न व्यक्तिलाई भेट्ने प्रयास गरियो । माथिल्ला अधिकारीहरू निकै व्यस्त हुन्छन् । त्यसैले कहिले भेट नहुने, कहिले मिटिङमा हुने, कहिले मुड र फुर्सत नहुने आदि भइरह्यो । करिब दुई महिनापछि एक उपसचिवले उपयुक्त सल्लाह दिए । उनले भने, 'उद्योग मन्त्रालयले अनुरोध नगरी यो रकम निकासा गर्न सकिन्न, त्यसैले उहीं जानुहोस् पहिले ।'

'हामी त अन्यौलमा छौं । कसलाई भेट्ने उद्योग मन्त्रालयमा ?' मैले ती उपसचिवसँग सोधें ।

'जनकपुर चुरोट कारखाना हेर्न तोकिएका सहसचिवलाई भेट्ने हो' उनले जवाफ दिए, 'त्यसपछि मात्र त्यही पत्रको आधारमा यहाँ टिप्पणी उठाउँछौं ।'

यस अघिसम्म अन्त कतै जान पर्दैन, सिधै अर्थ मन्त्रालयबाट रकम पाइन्छ भन्ने बुझाइमा थियौं हामी । यति कुरा थाहा पाउन नेपाल बैंकलाई दुई महिना लाग्यो ।

कमसेकम बाटो त सिकाए भन्ने ठानेर हामी (म र कर्जा असुली विभागका प्रमुख अरुण बज्राचार्य) दंग पर्‍यौं र उद्योग मन्त्रालयका ती सहसचिवलाई टेलिफोन गरेर भेट्न गयौं । उनले हामीसँग भने, 'जनकपुर चुरोट

कारखानासँग कसरी र कति नेपाल बैंकले रकम लिनु पर्ने हो, पहिले त्यसको हिसाब दिनुस् ।'

हामीले हिसाब पहिल्यै पठाइसकिएकोले यतातिर लाग्न नपर्ने तर्क गर्‍यौं ।

उनले मानेनन्, आदेश दिए, 'अब त्यो हिसाबको कागज कहाँ पुगिसक्यो । यो बैंक हो र हिसाब रहिरहन्छ ? फेरि ल्याउनुहोस् ।'

हामीले 'हस्' भन्यौं । उनको कुरामा तर्क गर्न खोज्दा झन् ढिलो हुने वा काम नहुने आशंका भयो । हिसाब बैंकमा थियो, फेरि दियौं । हामीले दिएको हिसाब लिदै उनले भने 'हिसाब हेर्न र जाँच्न करिब एक हप्ता लाग्छ । त्यसैले १० दिन जति पछि फोन गरौला ।' हिसाब हेर्ने काम बैंकको लागि १५ मिनेटको थियो । तर उनी आफ्नो बोलीमा अडिग रहे ।

अरुणजीले 'हामी आएर सहयोग गरिदिन्छौं' भन्दा पनि सहसचिवले मानेनन् ।

दश दिन त के, बीस दिनसम्म पनि उनको फोन नआएपछि अरुणजीलाई सम्पर्क गर्न अह्राएँ । उनले फोनमा 'जनकपुर जान परेकोले ढिलो भयो । ल अब तपाईहरू आइतबार आउनुहोस्' भनेर ५ दिन पछिको समय दिएछन् । स्वभावतः हामी आइतवार फेरि गयौं । भेट भयो । उनले भने 'हिसाब त ठीक छ, अब मिल्यो । पर्सी आउनुहोस् र हामीले अर्थ मन्त्रालयलाई लेखेको पत्र लिएर जानुस् ।'

अरुणजीले अनुरोध गरे 'हैन सर, बरु हामी कुर्छौं । पत्र त आजै पाए हुन्थ्यो ।'

उनले मानेनन् । 'हामीले सल्लाह गर्नुपर्छ । यस बेला भइसक्यो, खाजा पनि खाएको छैन । अहिले त पत्र लेख्ने मान्छे पनि छैन यहाँ । पर्सि आउनुहोस् न' भनेर पन्छिए उनी ।

हामी दुई 'सरकारको काम कहिले जाला घाम' भनेको यही हो भन्दै आफ्नो अफिस फर्कियौं ।

अचम्म भयो, उनले भनेको 'पर्सि' कहिले पनि आएन, किनकि उनी त हामीसँग कुरा भएको भोलिपल्टै अमेरिका उडेछन् । अरुणजी र म दुवै छक्क पर्‍यौं । भोलिपल्ट अमेरिका जाने मानिसले किन पर्सि आउनुहोस् भनेको होला ? गैरजिम्मेवारीको यो हद देखेर हामी रुनु न हाँस्नु भयौं । कोइरालाथरका ती सहसचिव करिब एक महिनापछि फर्किए । हामी पनि छाड्ने वाला थिएनौं । उनी फर्केको थाहा भएपछि भेट्न गयौं । उनी फेरि जनकपुर उडेछन् । त्यहाँबाट एक हप्ता पछि फर्किए । फर्केपछि उनको अर्कै मन्त्रालयमा सरुवा भयो । उनको नाम बिर्सिएकोले यहाँ उल्लेख गर्न सकिएन, माफी चाहन्छु । यो थाहा पाएपछि अरुणजी र म मुखामुख गर्‍यौं, केही बोल्नै सकेनौं ।

आफ्नो अर्को मन्त्रालयमा सरुवा हुने बुझेर नै चुरोट कारखानाको महाप्रबन्धकको हैसियतले घुम्ने उद्देश्यका साथ उनी जनकपुर गएका रहेछन् । नेपाल बैंकलाई दिनुपर्ने रकम र हामीसँग बोलेको कुरा उनलाई के मतलब ? यसरी महिनौंको प्रयास खेर गयो । फेरि हाम्रो प्रयास जिरोबाट शुरु हुन पर्ने भयो ।

अर्थ मन्त्रालयबाट लिनु पर्ने कामको लागि बैंकको बोर्डमा प्रतिनिधित्व गर्ने सम्बन्धित सहसचिवको भूमिका महत्वपूर्ण हुने मैले माथि बताइसकेको छु । तर ठीक यही बेलामा संचालक सहसचिव परिवर्तन भए । मधुसूदन पोखरेलको सट्टामा आए अर्का सहसचिव लक्ष्मण अर्याल । उनीसँगको संगतबाट पछि थाहा भयो, हालका स्वास्थ्य सचिव अर्याल प्रतिभाशाली सहसचिव थिए । कमजोरी त उनका पनि थिए । अहिले त्यतापट्टि नजाऊँ । तर बैंकको संचालक रहुञ्जेलसम्म मन्त्रालयको प्रतिनिधिको हैसियतले आइपरेका समस्याहरूमा उनले सहयोग गरे । तर आउनासाथ नबुझीकन हाम्रो काममा सहयोग गर्ने कुरा भएन । समय त लिइहाल्यो ।

अब अन्यौल भयो । उद्योग मन्त्रालयको सम्बन्धित फाँटमा कोइरालाका केही सहयोगीहरू त थिए । मन्त्रालयको एउटा कोठामा काम गरिरहेका ती जनकपुर चुरोट कारखानाकै कर्मचारी थिए । कारखानाको महाप्रबन्धक पदमा चाहिँ मन्त्रालयका सहसचिव पार्ट टाइम रूपमा तोकिएका हुन्थे । कोइरालाको सरुवापछि मन्त्रालयले महाप्रबन्धकको जिम्मेवारी तोक्न विलम्ब गर्‍यो । महाप्रबन्धक नतोकिएको अवस्थामा त्यो फाइल कसैले छुन नमिल्ने बारेमा मन्त्रालयका अन्य अधिकारीले हामीलाई सम्झाए । सचिव र सहसचिवलाई अनेकौं पटक चाँडै गरि दिन पर्‍यो भन्यौं । तर 'मन्त्रीजीले तोक्ने हो, चाँडै हुन्छ । धन्दा नमान्नुस्' भन्ने जवाफ पाइरह्यौं । यसरी अर्को डेढ महिना थन्क्यो ।

ठीक यही बेलामा मन्त्रिपरिषद परिवर्तन भएर भक्तपुरका महेश बस्नेत (एमाले सांसद) उद्योग मन्त्री भए । उनलाई चिनेको थिइनँ, र नचिनिकन काम नहुने वा उनीसँग

भेट्नै मुश्किल पर्ने आकलन गरेँ मैले । हुन त नेपाल बैंकको सीईओले भेट्न खोज्दा कुनै न कुनै दिन समय त दिन्थे होलान् मन्त्रीले । तर काम हुने कुरामा शंका भयो ।

अब के गर्ने भनेर सोच्न थालेँ । एमाले पार्टीमा धेरै नेतालाई चिन्दैनथेँ । तर चिनिएका केही मध्येमा यी मन्त्री महेश बस्नेत परेनन् । सोच्दा सोच्दै ईश्वर पोखरेलको नाम एक्कासी मनमा आयो । त्यति बेला पोखरेल मेरै क्षेत्रका सांसदका उम्मेदवार र एमालेका शक्तिशाली महासचिव थिए । त्यति बेला शंखपार्ककै वरपर ईश्वर पोखरेलको घर र मेरो निवास थियो । अर्थात् हामी छिमेकी थियौँ । रिङरोडबाट मेरै निवासको बाटो हुँदै उनको घर जान पर्थ्यो । अहिले त म बुढानीलकण्ठ सरेको छु, उनी पनि कतै अन्तै सरिसके ।

पोखरेलकी पत्नी मीरा धोजूँ एकताक कृषि विकास बैंकको निर्वाचित संचालक थिइन् । मैले कृषि विकास बैंकमा छाडे पछि संचालकको चुनाव जितेकी हुन् उनले । उक्त बैंकमा धेरै वर्ष काम गरेकोले उनले स्वभावतः मेरो नाम सुनेकी रहिछन् । एक बिहान मेरै निवासको बाटो हिंडिरहेकी उनले घर बाहिर सडकबाट बोलाइन् र हाँस्दै 'परिचय गर्न बोलाएको' भनिन् । निवासको ढोकामा म र बाटोमा उनी उभिएरै केही बेर कुरा गर्‍यौँ । अन्त्यमा 'चुनाव आउँदैछ, भोट त हाल्न पर्छ है' भन्दै आफ्नो बाटो लागिन् मीराजी । व्यक्तिगत नभई अफिसको काम भएकोले आँट आयो र यिनै मीराजीलाई फोन गरेर महासचिव ईश्वर पोखरेलसँग भेट गराइदिन अनुरोध गरेँ । उनले तुरुन्त भेट मिलाइदिइन् । एमाले पार्टी अफिसमा भेट्न बिहानको समय दिइएको थियो, जहाँ पुग्न मेरो निवासबाट दुई मिनेट लाग्थ्यो । उनलाई भेटेर उद्योग मन्त्री महेश बस्नेतलाई यो भनिदिन र नेपाल बैंकले पाउनु पर्ने रकम उपलब्ध गराउन सहयोग गर्न अनुरोध गरेँ । महासचिव एक छिन नबुझेको झैँ गरी चुप लागे । अनि भने, 'व्यक्तिगत होइन रहेछ । ठीक छ । म भनिदिन्छु' । एक छिन त्यहाँ बस्दा पोखरेलजीले मन्त्रीसँग सम्पर्क गर्न खोजे, तर फोन लागेन । अनि उनले भने, 'अहिले जानुहोस् । उसलाई फोन गरेर तपाईलाई खबर गरुँला । बरु तपाईको नम्बर दिएर जानुहोस् ।' मैले त्यसै गरेँ ।

'महासचिवले फोन गर्न के भ्याउलान्, यो भेट खेरै गयो' यही ठानेर उनको च्याम्बरबाट निराश हुँदै निस्किएँ म । तर अनपेक्षित रूपमा उनको फोन आयो त्यही दिन साढे ११ बजेतिर । उनले मन्त्रीलाई भेट्न जाने समय बताए । मनमनै उनको काम गर्ने शैलीको तारिफ गरेँ । उनले भनेकै समयमा चीफ म्यानेजर अरूणजीलाई लिएर म उद्योग मन्त्रालय पुगेँ ।

हामी नेपाली नचिनिकनै कसैप्रति धारणा बनाइहाल्छौँ । चिनेर हैन, उनको पब्लिक इमेजको कारणले महेश बस्नेतप्रति मेरो अनुकूल धारणा थिएन । 'गुण्डा' भन्थे चिनजानका मान्छेले, यसमा धेरै नघोत्लिएरै उनीप्रतिको इमेज बन्यो । उनले आफ्नो अनुभवको एउटा बायोग्राफी टाइपको किताब पनि लेखेका छन् । बायोग्राफी वा अनुभवै पनि लेख्ने उनको उमेरै पुगेको छैन । यो पनि मलाई मन परेको थिएन ।

तर मैले सोचे विपरीत उनी भलाद्मी र हँसिलो मुद्रामा पेश भए । सजिलैसँग जनकपुर चुरोट कारखाना हेर्ने सहसचिव तोक्न सचिवलाई भनिदिए । मन्त्रीले भनेपछि मन्त्रालयका कर्मचारीहरू कति नतमस्तक हुन्छन्, यो त थाहै थियो । तैपनि मन्त्री महेश बस्नेतको आदेशपछि सचिवले चुरोट कारखानाको लागि सहसचिव तोक्न १० दिन त लगाए । कहिले 'फाइल हरायो' भन्छन् । 'कहिले फाँटवाला आएको छैन' भन्छन्, 'कहिले मन्त्रीजीले बो लाउनु भयो' भन्छन्, कहिले 'संसदीय समितिमा बोलाएको ले....' भन्छन् ।

मन्त्री र सचिवसँग काम सकिएपछि बिहिबार भेट्न गएका हामीलाई ती सहसचिवले आइतबार बोलाए (यिनको नाम पनि अहिले बिर्सेको छु) । अरुणजीलाई देखाउँदै 'आइतबार उहाँलाई मात्र पठाए हुन्छ कि म आफैं आउनु पर्छ ?' भनेर सोधेँ मैले ।

सज्जन रहेछन्, यिनले भने, 'तपाई सीईओ मान्छे, किन आउनु यति कामको लागि । उहाँ आए हुन्छ ।'

बोलाइएको दिन अरुणजी उनलाई भेट्न गए । फर्किएपछि अरुणजीले भने, 'करिब एक घण्टा कुरेपछि भेट भयो । तर कस्तो पत्र लेख्नु पर्छ, मन्त्रीजीसँग सोध्छु पो भन्नु भयो उहाँले त । त्यसैले फर्किएँ आज सर' ।

'कस्तो पत्र लेख्ने भन्ने कुरा मन्त्रीजीलाई सोध्ने हो र ? के थाहा हुन्छ मन्त्रीलाई ? सोधे पनि अर्थ मन्त्रालयको सहसचिवलाई पो सोध्नु पर्छ । क्या अरुणजी, तपाईले यो कुरा भन्नु पर्थ्यो' मैले भनेँ ।

अरुणजीले हाँस्दै भने, 'हैन सर । मन्त्रीले लगाएको काम भएकोले मन्त्रीलाई नै सोध्न खोजेको होला नि । तर अर्थ मन्त्रालयमा पनि सोध्छु भनेको छ ।'

'ल ठीकै छ, फेरि कति दिन लगाउने हो ?' मैले भनें ।

'के गर्ने सर ? उनीहरूको कुरा बुझ्नै सकिन्न । अल्मल्याउन खोजेको हो कि जस्तो लाग्छ मलाई त' अरुणजी निराशै भएका रहेछन् ।

एक हप्तापछि अरुणजीले उद्योग मन्त्रालयबाट अर्थ मन्त्रालयले खोजेकै ढाँचामा पत्र लिएर आए । त्यो पत्र पाउँदा एक छिन त रकम नै पाइएको झैं खुशी भयौं हामी दुई जना ।

'तुरुन्त त्यो पत्रको फोटो कपी राखेर मूल कपी अर्थ मन्त्रालयमा आजै लगिदिनुस् र बुझ्ने अधिकारीको नाम थाहा पाइराख्नुहोस्' मैले भनें ।

उनले पत्र अर्थ मन्त्रालयमा बुझाइएको जानकारी दिए, पत्र बुझ्ने उपसचिवको नाम पनि भने ।

पत्र बुझाएकै भोलिपल्ट कुरा गर्दा 'तातै खाउँ, जली मरुँ नगर्नोस्' भनेर इरिटेट भए अर्थ मन्त्रालयका सहसचिव । तर एक हप्ता जति पछि फोन गर्दा त 'खै पत्र नै कहाँ पऱ्यो ?' भनेर टक्टकिन पो खोजे उनी । अझै थपे 'रकम अरूलाई पनि दिनु पर्ने छ, एकै पटक गर्नं पर्ला । बरु त्यो पत्रको कपी त चाहियो ।'

पत्रको फोटो कपी बुझाए अरुणजीले ।

दुई तीन दिन पछि समय लिएर सहसचिवलाई भेट्न गएँ । उनले भने, 'तपाईंको काम गरिदिन्छु, मेरो काम पनि एउटा गरिदिनु होस् न है ।' फेरि थपे, 'मैले गरेको कामको सट्टामा हैन नि । तपाईं आफैंले गर्नं पर्ने काम हो । मैले सम्झाएको मात्र । मेरा एकजना मान्छे तपाईंको बैंकमा जागिरे छन्, उनलाई सरुवा गरिदिन पऱ्यो । घरमा एक्लै छन्, साह्रै गाह्रो भयो उनलाई ।' यसो भनेर एउटा चिट उनले मलाई भिडाए ।

कहाँबाट कहाँ सरुवा भनेका थिए, यो त मैले बिर्सिएँ । बाहिर जिल्लाबाट काठमाडौं सरुवा भनेको जस्तो लाग्छ । 'सरुवाको बारेमा उनको रेकर्ड हेरेर मात्र भन्न सक्छु । तलका साथीहरूसँग सल्लाह गर्छु' यति भनेर म उनको च्याम्बरबाट निस्किएँ । मिल्ने नै रहेछ, सरुवा भयो ।

तर बजेट महाशाखामा पनि मैले सम्झिएसम्म सहसचिवको सरुवा भयो । पहिलेकै सहसचिवले बजेट महाशाखाका नयाँ प्रमुख (हाल राजस्व सचिव) रामशरण पुडासैनीलाई राम्ररी भनिदिए ।

बजेट महाशाखाका सहसचिव पुडासैनीलाई हामी भेट्न गयौं । उनले सकारात्मक कुरा गरे, अन्य भन्दा अलि रिजनेबल व्यक्तित्व रहेछन् । त्यसको एक महिना जति पछि (हामीले रकम पाउनु पर्ने भनी मन्त्रालयमा अनुरोध गरेको र मन्त्रालयले 'ठीक' भनेको एक वर्ष पछि मात्र नेपाल बैंकले यो रकम पायो ।

रकम प्राप्त भएपछिको एउटा बोर्ड मिटिङको अन्त्यतिर मैले रु ३५ करोडमा एक वर्षको ब्याज पनि पाउनु पर्ने कुरा उठाएँ ।

'त्यो एक वर्षको ब्याज नेपाल बैंकले पाउँदैन, मिन्हा गर्न पर्छ' आदेशात्मक भाषामा भने सहसचिवले ।

तुरुन्त तत्कालीन अध्यक्ष जनार्दन आचार्यले जवाफ दिए, 'मन्त्रालयले भन्छ भने हामी साँवा नै मिन्हा गर्न सक्छौं, यो ब्याजको त के कुरा भयो र ?'

यी दुवै अभिव्यक्ति मलाई वाञ्छनीय लागेन । हाँसी हाँसी भनें, 'विना कारण म त मन्त्रालय भन्दैमा साँवा मिन्हा गर्ने सिफारिश गर्न सक्दिनँ । आखिर यस बैंकमा जनताको पनि लगानी छ ।' बोर्ड मिटिङ सकिन लागेको बेलामा निस्केका संवादहरू कसैले सुने, कसैले सुनेनन् । सुन्ने हाँसे, नसुन्ने यत्तिकै बोर्ड हलबाट निस्किए । बल मिच्याइका साथ आखिर बैंकले ब्याज नपाउने नै भयो । सरकारसँग कसले सक्ने ?

दोस्रो प्रसङ्ग : नागरिक लगानी कोष र राष्ट्रिय बीमा कम्पनीको शेयर बिक्री

२०७१ साल र त्यसपछि पनि नेपाल बैंकको वित्तीय अवस्था राम्रो नभएको त माथि भनिसकियो । तर सरकारले शेयर पूँजीमा रकम थपेको कारणले बैंकको नेट वर्थ चाहिँ पोजिटिभ थियो । कुशल वित्तीय स्वास्थ्यको लागि नेट वर्थ मात्र पोजिटिभ भएर पुग्दैन । तैपनि करिब रु साढे ६ अर्ब पूँजी भएको बैंकमा ऋणात्मक रिजर्भ करिब रु ३ अर्ब थियो । यो भनेकै करिब आधा पूँजी ह्रास भएको अवस्था हो । यसै कारणले बैंकले आफ्नो स्वामित्वमा रहेको जग्गा वा अन्य कम्पनीका शेयरहरू बिक्री गर्ने योजना बनाएर राष्ट्र बैंक तथा सरकारले समेत स्वीकृत गरिसकेको अवस्था थियो म नेपाल बैंक प्रवेश गर्दा । ती मध्ये थिए, नागरिक लगानी कोष र राष्ट्रिय बीमा कम्पनीको प्रमोटर शेयर बिक्री ।

यी दुई मध्ये दोस्रो अर्थात् राष्ट्रिय बीमा कम्पनीको प्रमोटर शेयर बिक्रीमा केही महत्वपूर्ण फर्मालिटीहरू बाँकी भएको र ती पूरा गर्न समय लाग्ने देखिएकोले नागरिक लगानी कोषको शेयर बिक्रीमा फोकस भइयो । त्यही सिलसिलामा अर्थसचिवसँग कुरा गर्दा नागरिक लगानी कोषको शेयर बिक्री गर्न पहिले लिइएको स्वीकृतिले नपुग्ने, अर्को प्रोसेस गर्न पर्ने बताए । निकै कोशिश गरेर सरकारबाट यो स्वीकृति हामीले लियौँ ।

त्यसबेला नेपाल बैंकसँग नागरिक लगानी कोषको दुई लाख भन्दा बढी शेयर थियो । बोर्डद्वारा गठित उपसमितिबाट बिक्रीका कार्यविधि र चरणहरू अधिकांश पार भयो । बीमा क्षेत्रको ठूलो नेपाल लाइफ कम्पनीले कबुल गरेको रकम प्रति शेयर रु ३,७०१।- अरू भन्दा बढी भएकोले उसैलाई यी शेयरहरू बिक्री गर्न उपसमितिले निर्णय गर्ने अन्तिम तयारी गऱ्यो । यसपछि मन्त्रालयका प्रतिनिधि देश बाहिर गएकाले बोर्ड मिटिङ बस्न सकेन । समय अलिकति लम्बियो ।

यही बेलामा स्टक मार्केटमा शेयरको इन्डेक्स घट्न थाल्यो । स्वभावतः नागरिक लगानी कोषको पब्लिक शेयरको मूल्य पनि घट्यो । यसको असर प्रमोटर शेयरमा पर्ने नै भयो । नेपाल बैंकसँग भएको शेयर प्रमोटर शेयर हो । प्रमोटर शेयर बिक्री गर्न गाह्रो थियो र यो समस्या अहिले पनि विद्यमान छ । ठीक यही बेलामा अर्थात् मन्त्रालयका प्रतिनिधि विदेशमा रहेको बेलामा फोन गर्दै नेपाल लाइफका सीईओ विवेक झाले मलाई खबर गरे 'अब हामी त्यो शेयर लिने मुडमा छैनौँ' । त्यो शेयर बिक्री नभएमा बैंकको पूँजी पर्याप्तताको अनुपात राष्ट्र बैंकले तोके अनुसार नपुग्ने डर भयो मलाई ।

विवेक झाको फोनले मलाई रन्थन्यायो । स्वभावतः रिस उठ्ने नै भयो । जवाफ दिएँ मैले, 'त्यो नमिल्ला, यहाँ मेरो अफिसमा आउनु होस् कुरा गर्न ।' भोलिपल्ट उनी आए । भेटमा उनलाई आफ्नो बोर्डले असजिलो पारेकोले शेयर नलिने निर्णय गर्न लागेको दोहोऱ्याए । उनी चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट पनि हुन् । भाइ सरह भएकाले मित्रतापूर्वक उनलाई सम्झाएँ, 'यस्तो नेपाल लाइफले गर्न मिल्दैन, किनकि यो त कबुल भइसकेको हो । कानुनी मामला पनि बन्ला । यस्तो नभन्नोस् विवेकजी ।' यही कुरा उपसमितिको मिटिङमा पनि राखेँ । नेपाल बैंक बोर्डले गठन गरेको शेयर बिक्री उपसमितिमा मन्त्रालयका सहसचिव दुई जना, धितोपत्र बोर्डका सिनियर अधिकृत नीरज गिरी र म आफैँ थियौँ । उपसमितिका सबैले एक स्वरले नेपाल लाइफले कुनै हालतमा यो शेयर किन्नै पर्ने, 'किन्दिन' भन्न नपाउने बताए ।

यस्तै विभिन्न कारणले समय लम्बियो । आखिर सीईओ र बोर्डको छलफल पछि नेपाल लाइफ आफ्नो कबुलबाट पछि नहट्ने भयो । 'मैले बोर्डलाई कन्भिन्स गरेँ' भने विवेकले । यसपछि तुरुन्त उपसमितिको मिटिङ राख्न खोजेँ । तर एक जना सदस्य फेरि विदेश गएकाले अन्य सदस्यहरूले परिस्थितिको गाम्भीर्यलाई नबुझी 'उनी नफर्किएसम्म मिटिङको कुरा नगरुँ' भन्न थाले । खास गरेर सरकारका सहसचिव तथा नेपाल बैंक बोर्डका संचालकले सबै जना नभएसम्म उपसमितिको मिटिङ गर्न नहुने तर्क गरे । सबैजना जुटेपछि मात्र मिटिङ भयो । नेपाल लाइफलाई यो शेयर बेच्ने व्यवस्थापनको प्रस्ताव उपसमितिले स्वीकृत गऱ्यो र सिफारिश साथ बोर्डमा पठायो । मैले भोलिपल्टै बोर्ड मिटिङ राखेर टुङ्गाउन खोजेँ । तर मन्त्रालयका प्रतिनिधिले 'यसरी हतारमा (अर्थात् उपसमितिले सिफारिश गरेको भोलिपल्ट) निर्णय गर्न हुँदैन, अर्को हप्ता राख्नुस् न' भने । चाँडै गर्न नसकिएकै कारणले समस्या बल्झियो ।

नेपाल बैंकको बोर्डले उपसमितिको सिफारिश अनुसार यो शेयर बेच्ने अन्तिम निर्णय गर्नु अघि नागरिक लगानी कोषले त्यस वर्षको लाभांश घोषणा गऱ्यो, शेयरहोल्डरले २०५ बोनस शेयर पाउने भए । अब हाम्रो बोर्डमा मन्त्रालयका प्रतिनिधिदेखि अध्यक्ष सबैले 'ल अब नेपाल लाइफले त्यो २०५ बोनस शेयरको समेत रु ३७०१।- का दरले जोडेर नेपाल बैंकलाई दिनु पर्छ' भन्न थाले । लाभांशको लागि बुक क्लोज हुनु अघिको निर्णयमा त्यो बोनस शेयर सिधै किन्नेको हुन्छ, यो त नियमै हो । तर बोर्डमा अध्यक्ष र मन्त्रालयका प्रतिनिधि नबुझेरै निर्णयमा हावी भए । धितोपत्र बोर्डका सिनियर अधिकृत तथा उपसमितिका सदस्य नीरज गिरीले पनि उनीहरूकै साथ दिए । पछि थाहा भयो, उनलाई मन्त्रालयका सहसचिवले आफूले भने अनुसार गर्न आदेशै दिएका रहेछन् ।

'अध्यक्ष जनार्दन आचार्यसँग काम गर्न तपाईंलाई सजिलो नहोला' नेपाल बैंकको सीईओमा छानिएपछि मलाई एक मित्रले भनेका थिए । उनको भनाइ आश्चर्यपूर्ण लागेको थियो । कृषि विकास बैंकमा सँगै काम गर्दा हामी उपल्लो तहमा नभए पनि जनार्दनजीको एउटा इमेज त थियो मेरो मनमा । मिलनसार र सहयोगी साथीको रूपमा लिन्थें म उनलाई । उनको बारेमा कमेन्ट गर्ने मित्र राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकका सिनियर अधिकृत हुन् । नभन्दै जनार्दनजीले त 'बोनस शेयरको पनि त्यही भाउमा हामीले रकम लिएनौँ भने अख्तियार लाग्छ' भनेर निर्णय पन्छाउन खोजे । म त छक्क परेँ, बुझ्दै नबुझी अध्यक्षले अख्तियार लाग्ने कुरा गरेकोमा । उनले यसो भनेपछि अरू संचालकहरूले आँट्ने स्थिति थिएन । सरकारका सहसचिवले यो धारणा राखेकै

थिए । यसरी नेपाल बैंकलाई प्राप्त हुन लागेको रु ७४ करोड भन्दा बढी रकम नआउने भयो ।

बेकारको र अनावश्यक प्रसङ्ग उठाएर पूँजी पर्याप्तताको अनुपात पुऱ्याउने अभियानमा कुठाराघात भयो । म सम्झिन्छु, झन् अध्यक्षले त अर्को निरर्थक अभिव्यक्ति पनि दिए 'साईबाबाले हामीलाई बचाइदिएका हुन्, नत्र भोलि परिन्थ्यो । बाबाले मलाई यसरी अन्त पनि बचाइदिएका छन् । यहाँ पनि बचाए ।'

बोनस शेयरको लागि अतिरिक्त तिर्नुपर्ने कुरा आएपछि नेपाल लाइफले यो शेयर नलिने निर्णय गऱ्यो । पछि नागरिक लगानी कोषको शेयरको भाउ अझै घटेर तल गयो । त्यो कारोवार भए नेपाल लाइफलाई नोक्सान पर्थ्यो, नेपाल बैंकलाई फाइदा हुन्थ्यो । विवेक झाले फोन गरेर मलाई 'धन्यवाद दाइ' भने ।

'धन्यवाद मलाई हैन हाम्रो बोर्डलाई दिनुहोस्' मैले जवाफ दिएँ ।

विभिन्न वर्षका बोनस शेयरका कारणले अहिले शेयर संख्या करिब ४ लाख कित्ता पुगेको होला । तर अहिलेको शेयर बजारको स्थिति र नगद लाभांश नपाइने कारणले आज ३ वर्ष पछि पनि ती ४ लाख शेयरको बिक्रीबाट पनि नेपाल बैंकले रु ७४ करोड प्राप्त गर्ने अवस्था छैन । अहिले त ती प्रमोटर शेयरहरू बिक्री हुनै गाह्रो छ । ब्यालेन्सशीटलाई खास सुधार नगरे पनि शेयर संख्या बढेकोमै कृत्रिम आनन्द लिन पर्ने स्थिति छ । अर्को कुरा, पूँजी पर्याप्तताको अनुपात नपुगेको विशेष परिस्थितिमा स्वीकृति लिइएको भए पनि यो शेयर बिक्रीको लागि अहिलेको अवस्थामा नेपाल सरकारकै स्वीकृति लिन पनि सजिलो छैन ।

यसै गरी शेयरकै अर्को प्रसङ्ग पनि छ । नेपाल बैंक राष्ट्रिय बीमा कम्पनीको एक प्रमोटर हो । राष्ट्रिय बीमा कम्पनी तत्कालीन राष्ट्रिय बीमा संस्थानबाट छुट्टिएको निर्जीवन बीमा कम्पनी हो । २०७१ श्रावणमा यो कम्पनी गठन भएको देखिए पनि वास्तवमा राष्ट्रिय बीमा संस्थानकै एक अंगको रूपमा यसले निर्जीवन बीमाको काम धेरै पहिलेदेखि गर्दै आएको थियो । यसका प्रमोटरहरूमा पहिले नेपाल राष्ट्र बैंक पनि थियो । तर छुट्टै कम्पनी गठन हुनु अघि राष्ट्र बैंकले आफ्नो शेयर बिक्री गरिसकेको थियो । प्रमोटर शेयर भए पनि अहिले तिनै शेयर RBCL (po) को नाममा प्रति शेयर रु १० हजार भन्दा बढीमा स्टक एक्सचेञ्जमा कारोवार भइरहेको छ ।

हाल यस कम्पनीका प्रमोटरहरूमा नेपाल सरकार, कर्मचारी संचय कोष र नेपाल बैंक छन् । कम्पनी गठन हुनु अघि नेपाल बैंकको प्रमोटर शेयर पनि राष्ट्र बैंकले बेचेको प्रमोटर जस्तै थियो । नयाँ कम्पनीको रूपमा यो कम्पनी गठन हुँदा नेपाल बैंकले नयाँ रकम नहाली पहिले कै रकमको आधारमा प्रमोटर भयो ।

निश्चित उद्देश्यको लागि यो शेयर बेच्न खोजिएको थियो । तर बिक्री हुन नसकेको कारण भने नेपाल बैंकमा धेरैलाई थाहा छैन । त्यति बेला नेपाल बैंकबाट त्यस कम्पनी संचालकमा जाने प्रतिनिधिलाई यो जटिलता थाहा थिएन । तत्कालीन समस्यालाई दृष्टि दिंदा यस कम्पनीको लागि नेपाल बैंकले आफ्नो हित संरक्षणका लागि कम्पनी कानून र लेखाका सिद्धान्तहरू बुझ्ने संचालक पठाउनु आवश्यक थियो । सोको लागि चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट शिवराम मिश्रलाई संचालकको रूपमा पटाइयो ।

कम्पनी ऐनको प्रावधान अनुसार कम्पनीको पहिलो साधारण सभा भएपछि मात्र प्रमोटरले शेयर बेच्न पाउने प्रावधान थियो । पहिलो साधारण सभाको लागि साबिक राष्ट्रिय बीमा संस्थानसँगको धेरै अघिदेखि नमिलेको हिसाब मिल्नु पर्ने शर्त बीमा समितिबाट आयो । निर्जीवन बीमाको काम समेत हेर्ने साबिक राष्ट्रिय बीमा संस्थानको कैयौँ वर्षको लेखा परीक्षण सर्धै बाँकी हुन्थ्यो, अहिले पनि होला । प्रमाणहरू नभएकोले राष्ट्रिय बीमा संस्थानसँगको हिसाब नमिल्ने अवस्थामा थियो । यसरी जेलिएको थियो राष्ट्रिय बीमा कम्पनीको शेयर बिक्रीको एजेण्डा । मेरो विचारमा यो समस्या अहिले पनि कायमै छ ।

नयाँ कम्पनी गठन भएको एक वर्ष भित्र पहिलो साधारण सभा बोलाइसक्नु पर्ने प्रावधान कम्पनी ऐनमा छ । २०७१ सालमा गठित राष्ट्रिय बीमा कम्पनीको पहिलो साधारण सभा बोलाइने म्याद गुज्रिसकेको थियो । एक वर्षमा साधारण सभा नबसे कम्पनी रजिष्ट्रारले तीन महिना भित्र साधारण सभा बस्न निर्देशन दिन सक्छ । रजिष्ट्रारको निर्देशन पालना नभएमा कुनै शेयरहोल्डरले अदालतमा साधारण सभा बसाउन निवेदन दिन सक्छ । कम्पनी ऐनको यो दफालाई सक्रिय बनाउने व्यवस्थापनको प्रस्ताव नेपाल बैंक बोर्डले मानेन । यसरी गुज्रिरहेको थियो समय । राष्ट्रिय बीमा कम्पनीका तत्कालीन महाप्रबन्धक वीरविक्रम रायमाझीसँग यो कामको लागि दश पटक फोनमा कुरा भयो, उनको अफिसमा पनि ५।६ पटक गएर छलफल गरेँ । मन्त्रालयका उच्च पदाधिकारीहरूसँग कुरा राखेँ । तर काम भएन र यसै कारणले यो शेयर बिक्री गर्न पाइएन । यो शेयर बिक्रीबाट नेपाल बैंकलाई रु १ अर्ब भन्दा बढी रकम प्राप्त हुने अनुमान थियो ।

बैंकबाट पठाइएको संचालकले आफ्नो तहबाट प्रयास गर्दा पनि मेरो पदावधि भर पहिलो साधारण सभा भएन किनकि उनी भन्दा बलिया र शक्तिशाली निकाय सरकार र बीमा समितिले चासो लिएनन् । हाल नेपाल बैंकबाट संचालकमा प्रतिनिधित्व गर्नु हुने डिजिएम प्रकाश अधिकारीसँग यस बारेमा मेरो लामो कुरा भयो । उनी भन्थे, 'अब बेरुजु रकम निकै कम अंकमा झरेको छ, बीमा समितिले मान्न सक्छ । यसको लागि मन्त्रालय तहमा कुरा भइरहेको छ ।' अहिलेको अवस्थामा नेपाल बैंकले 'होल्ड' गरेको यो शेयर पहिले राष्ट्र बैंकले बेचे झैं स्टक मार्केटमा कारोवारमा बाधा आउन सक्छ । तर प्रमोटरले अनिवार्य रूपले राख्न पर्ने ५१% शेयर राखेर बाँकीलाई पब्लिक शेयरमा परिणत गर्ने बाटो भने अझै खुला छ । हाल कम्पनीमा प्रमोटरहरूको करिब ८०% शेयर रहेकोले ५१% यथावत् राखी बाँकीलाई बीमा समितिको स्वीकृति लिएर पब्लिक शेयरमा परिणत गर्न सकिन्छ । अन्य बीमा कम्पनीले गरिरहेकाले यो काम गर्न गाह्रो छैन । यसो भएमा नेपाल बैंकले अहिले होल्ड गरेको प्रमोटर शेयर २ लाख ९२ हजार २८८ कित्ताको ३६.२५% शेयर पब्लिक शेयर मा परिणत हुनेछ । यसो गर्दा नेपाल बैंकसँग १ लाख ५ हजार ९५४ शेयर पब्लिक शेयर र बाँकी प्रमोटर शेयर हुनेछ । अहिले बजारमा पब्लिक शेयर रु १२ हजारको हाराहारीमा बिक्री भइरहेको छ । यही मूल्यमा यी पब्लिक शेयर बिक्री गर्दा रु १ अर्ब २७ करोड भन्दा बढी रकम बैंकले प्राप्त गर्नेछ । यसपछि पनि नेपाल बैंकसँग १ लाख ८६ हजार ३३४ प्रमोटर शेयर बाँकी हुनेछ । हाल घटिरहेको नेपाल बैंकको नाफामा यसले ठूलै भरथेग गर्नेछ । यी शेयरहरूबाट नेपाल बैंकले अहिलेसम्म लाभांश प्राप्त नगरेको परिप्रेक्ष्यमा सोच्दा यसलाई ठूलै फाइदाको रूपमा लिनु पर्छ ।

सरकारी क्षेत्रको बैंक होस् वा निजी क्षेत्रको, वाणिज्य बैंकको एफिसिएन्सीको पहिलो सूचक उसले कमाएको मुनाफा नै हो । अझ भन्ने हो भने खास गरेर NFRS लेखा प्रणाली लागू भएपछि त शेयरहोल्डरलाई वितरण योग्य नाफाको अंक महत्वपूर्ण भएको छ । नेपाल बैंकमा निजी क्षेत्रको पनि करिब आधा हिस्सा छ । रेगुलर अपरेशनबाट अपेक्षित नाफा नभएको अवस्थामा बैंकहरूले गम्भीर हुँदै वैकल्पिक उपायको अवलम्बनबाट नाफा बढाउने जुक्ति गर्नु पर्छ । यस्तो अवस्थामा आफ्नो स्वामित्वको शेयर बिक्री नेपाल बैंकको परिप्रेक्ष्यमा उत्तम विकल्प हो ।

एक अर्कासँग नितान्त असम्बन्धित यी प्रसङ्गहरूको चर्चा भयो यहाँ । नीरस गन्थन मात्र भयो कि ? ससाना प्रसङ्गलाई विस्तृत पारालै केलाइएकोले यी वर्णनहरू झर्कोलाग्दो हुनु स्वाभाविक छ । तर यो लेखाइको उद्देश्य नै साना कुराहरू केलाउनु र यसैबाट सूक्ष्म रूपमा व्यवस्थापकीय सन्देश प्रवाह गर्नु थियो । यो कति सम्भव भयो, पाठकले नै भन्नेछन् । अस्तु !

२०७७ कार्तिक
बुढानीलकण्ठ

* * *

पर्यटनका लागि पूर्वाधार: पूर्वाधारका लागि बैंकको आधार

चेतनाथ कणेल 'हरित'
पर्यटन विद

विश्वव्यापी महामारी 'कोरोना'का कारण हाम्रो पर्यटन नथलिएको भए यो नोभेम्बर महिनामा अर्थात् हिजोआज हाम्रा हरेक गन्तव्यमा पर्यटकले बास नपाउने वा खुट्टा टेक्ने ठाउँ नपाउने स्थिति हुने थियो भन्न लाज मान्नु पर्दैन । किनकि हामी सारा नेपालीहरू 'नेपाल भ्रमण वर्ष २०२०' मनाइरहेका हुने थियौं, विश्वभर हाम्रो प्रचार-प्रसार भव्य तरिकाले चलिरहेकै थियो ।

सन् २०२० को जनवरी १ तारिखका दिन संघीय राजधानी काठमाडौं सहरको त्रिपुरेश्वरस्थित दशरथ रंगशालाबाट 'नेपाल भ्रमण वर्ष'को उद्घोष साह्रै भव्यरूपले गरेकै थियौं, पर्यटनको हल्ला चलेकै थियो, व्यवसायीहरू पनि पाहुनाको स्वागतार्थ जनवरीभन्दा पहिलेदेखि नै तम्तयार भएर बसेका थिए । तर, सन् २०१९ को डिसेम्बर अन्तिम साता चीनको हुबेई प्रान्तको वुहान सहरबाट कोरोना विषाणु (कोभिड-१९) विश्वभर फैलियो, लाखौंको ज्यान लियो, ज्यान लिने क्रम जारी छ, नेपालमा समेत १ हजार भन्दा बढीले ज्यान गुमाउनुपरेको छ । अझ कति जना 'माथि' जानुपर्ने हो, त्यो ठेगान छैन । 'जाडोमा कोरोना अझ बढ्छ' भनेर डाक्टरसाबहरूले चेतावनी दिइरहेकै छन् । हामी हेर्नु, भोग्नु, थक्थकाउनु सिवाय केही गर्न सक्दैनौं, सक्ने छैनौं । आफैं सचेत होऔं, आफैं बचौं, यही नै अहिलेको समयको यथार्थ हो ।

पर्यटन व्यवसाय कोरोनाका कारण सबैभन्दा बढी थलिएको व्यवसायमा परेको छ । हजारौं उद्यम-व्यवसाय ठप्प छन्, लाखौं कामदार र मालिक बेरोजगार बनेका छन् । बैंकको ऋण र ब्याज तिर्न नसक्ने अवस्थाले धेरै व्यवसायी चिन्ताको पोखरीमा डुबेका छन् । पर्यटनको क्षेत्रमा परामर्श सेवा प्रदान गरी आफ्नो जीविका धान्ने थुप्रै पर्यटनकर्मी, विशेषज्ञ र विज्ञहरू यतिबेला मनका बह लेखेर समय गुजारा गरिरहेका छन् । इन्टरनेटमा तथ्यांक पढ्दै र केलाउँदै गरेर समयको सकारात्मक प्रयोग गरिरहेको सन्तुष्टि लिइरहेका छन् । समग्रमा पर्यटन क्षेत्रको बर्बादीले करिब आठ महिनाको अवधिमा नेपालमा एक खर्ब रुपैयाँभन्दा बढीको क्षति पुगिसकेको अनुमान गरिएको छ । यो क्षतिको अंक दैनिकरूपमा बढ्दैछ । अझ कतिसम्म क्षति हुँदै जाने हो, अनुमान र आकलन गर्न पनि कठिन भएको छ । यथार्थ तस्विर आउन त अझ धेरै कुर्नुपर्ने छ ।

कहिले आउलान् पाहुना, कति आउलान् पाहुना ?

कोरोनाका कारण पर्यटनको बजार र चलहपहल विश्वभर नै खुम्चिएको छ । अर्थतन्त्र विश्वभर नै डावाडोल भएको छ । विश्व नै सुस्ताएपछि मान्छेहरू देश-देशाटनमा जाने क्रम लगभग शून्य स्थितिमा पुगेको छ । पर्यटन व्यवसाय चलाएर नै देशको मूल अर्थतन्त्रको आधार बनाएका फ्रान्स, माल्दिभ्स, बहामासजस्ता देशसमेत साँच्चिकै थला परेका छन् । कोरोनाको लहर (कोभिड वेभ) घरि कम हुने, घरि बढ्ने समस्याले ती देश पनि आक्रान्त बनेका छन् । ती देशबाहेक विश्वमा थुप्रै देश छन् जसले पर्यटनबाटै मनग्ये वैदेशिक मुद्रा भित्र्याई कुल गार्हस्थ उत्पादन (जीडीपी) मा उल्लेख्य योगदान दिने गरेका छन् । वार्षिक १० देखि २५ प्रतिशतसम्मको राष्ट्रिय आय पर्यटनबाट भित्र्याउने देश विश्वमा थुप्रै छन् । पर्यटनको विश्व-बजार ठप्प हुँदा ती देशलाई धेरै नै मर्का परेको छ । अर्थतन्त्र तहसनहस भएको छ ।

नेपालमा पर्यटनले वार्षिक ३ प्रतिशतको हाराहारीमा जीडीपीमा योगदान पुऱ्याउँछ । सम्भावनाको आधारमा यो योगदान निकै कम हो । तथापि हरेक वर्ष बढ्दै गएर केही वर्षभित्र कम्तीमा १० प्रतिशत पुऱ्याउने हाम्रो लक्ष्य हो । तर लक्ष्यमा पुग्न अब झनै कठिन हुने भयो । सन् २०१८ र २०१९ मा नेपालमा लगभग १२ लाख विदेशी पर्यटक भित्रिएका थिए । त्यो संख्यालाई सन् २०२० मा २० लाख पुऱ्याउने हाम्रो आशा र अपेक्षामा नराम्रोसँग कुठाराघात भयो । 'कोरोनाले के गऱ्यो गऱ्यो, पर्यटनलाई कोमामा पुऱ्यायो' भनेर विरह-गीत गाउने अवस्थामा छौं हामी । यो वर्ष अर्थात् सन् २०२० मा करिब ३ लाख मात्र पर्यटक आगमन हुने संकेत देखिएको छ । सरकार-माओवादी द्वन्द्वले देशको शान्ति र पर्यटन अर्थतन्त्र थिलथिलो भएको

बेला सन् २००२, २००३ तिर हाम्रो हालत त्यस्तै थियो । त्यो बेला वार्षिक ५ देखि १० लाख पर्यटक अपेक्षा गर्ने गर्थ्यौं, तर आगमन दुई अढाई लाख मात्र हुन्थ्यो, अहिले भने वार्षिक २० लाख अपेक्षा गरेकोमा करिब ३ लाखमा सीमित हुनुपर्ने अवस्था आउनु भनेको निकै नै चिन्ताको विषय हो । **(तालिका १)**

तालिका १ : विभिन्न वर्षमा नेपालमा पर्यटक आगमन तथ्यांक

(द्रष्टव्य : सन् १९७२ देखि २०१२ सम्म १० वर्षको अन्तरालमा र २०१२ पछि हरेक वर्षको तथ्यांक प्रस्तुत गरिएको छ ।)

वर्ष (सन्)	कुल विदेशी पर्यटक आगमन	बढोत्तरी प्रतिशत (अघिल्लो वर्षको तुलनामा)
१९७२	५२,९३०	६.०
१९८२	१,७५,४४८	८.५
१९९२	३,३४,३५३	१४.१
२००२	२,७५,४६८	-२३.७
२०१२	८,०३,०९२	९.१
२०१३	७,९७,६१६	-०.७
२०१४	७,९०,११८	-०.९
२०१५	५,३८,९७०	-३२.०
२०१६	७,५३,००२	४०.०
२०१७	९,४०,२१८	२५.०
२०१८	११,७३,०७२	२५.०
२०१९	११,९७,१९१	२.०५
२०२०	??	??

स्रोत : संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय, २०२०

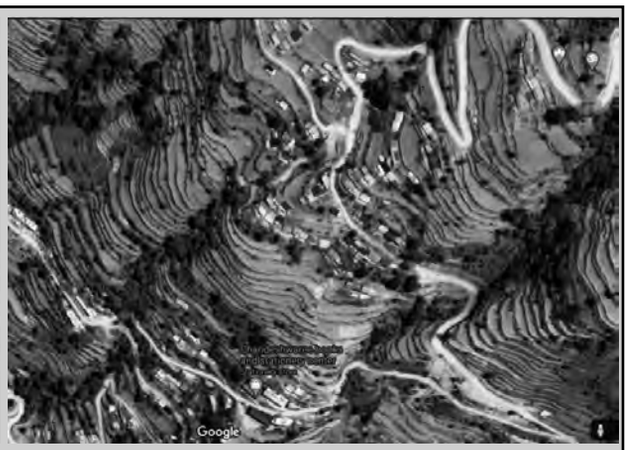
पर्यटन व्यवसाय अग्रगतिमा अघि नबढे पनि सन् २०१८, २०१९ कै हालतमा पुग्न अब कति वर्ष कुर्नुपर्ला त ? उत्तर सहज छैन । अनुमानहरू अनेक छन् । कसैले भन्छन् पाँच वर्ष, कसैले भन्छन् तीन वर्ष । नेपाल पर्यटन बोर्डका वर्तमान सदस्य तथा टानका पूर्व अध्यक्ष एवम् स्थापित पर्यटन व्यवसायी दीपक महतका भनाइमा कोरोना अब छिट्टै ठप्प भयो र पर्यटन पनि झ्याप्पै चल्न थाल्यो भने त्यो स्थितिमा समेत नेपाली पर्यटनलाई पूर्ववत् अवस्थामा पुग्न कम्तीमा दुईदेखि तीन वर्ष लाग्नेछ । अबको हाम्रो रणनीति भनेको पर्यटनलाई बचाउने, चलाउने र उठाउने हो । चलाउने भनेको वार्षिक १२ लाख पर्यटक भित्र्याउन सफल नभएसम्मको अवस्थालाई मानौं, त्यसपछि उकालो लाग्न थालियो र वार्षिक १५-२० लाख पर्यटक भित्र्याउन सफल भइयो भनेमात्र 'उठाउने' अवस्थामा पुगेको मानौंला। तर एउटा सत्य कुरा यो पंक्तिकारलाई के लाग्छ भने सन् २०२० को डिसेम्बर महिनासम्म हामीले पहिले प्रक्षेपण र प्रतीक्षा गरेको २० लाख विदेशी पर्यटक भित्र्याउने लक्ष्य भेट्न भने नेपालले सन् २०२५ सम्ममा, अर्थात् आउँदो पाँच वर्षमा मात्र सम्भव हुनेछ । सन् २०१५ मा बनेको 'नेपालको राष्ट्रिय रणनीतिक पर्यटन योजना' ले सन् २०२५ सम्ममा करिब २५ लाख पर्यटक भित्रिने प्रक्षेपण गरेको थियो, अब त्यो पनि संशोधन गर्नुपर्ने अवस्था आएको छ । तर सन् २०२० भर वा २०२१ को मध्यसम्म कोरोना नियन्त्रण (भरपर्दो खोपमार्फत्) सम्भव हुने वातावरण बन्यो भने दिगो विकास लक्ष्य (एसडीजी) हासिल हुने अपेक्षा गरिएको वर्ष सन् २०३० मा नेपालमा वार्षिक ३५ लाख पर्यटक पुऱ्याउन कठिन नपर्ला भन्ने अनुमान गर्नु पनि जायज नै ठहर्छ । किनकि पछिल्ला वर्षहरूमा हामीले वार्षिक १० देखि २० प्रतिशतसम्मको पर्यटन बढोत्तरी प्राप्त गर्ने गरेका थियौं । विश्व तथ्यांकलाई केलाउँदा धेरै जसो देशले ४ देखि १० प्रतिशतको बढोत्तरी लक्ष्य हासिल गर्ने गरेका छन् । तर नेपाल, भियतनाम जस्ता देशको वृद्धिदर तुलनात्मक रूपमा राम्रो छ । अझ नेपालको भन्दा भियतनामको वार्षिक पर्यटक अभिवृद्धि साह्रै उत्साहजनक छ । सन् २०१९ मा भियतनामले करिब १५ प्रतिशत बढी पर्यटक भित्र्याउन सफल भएको थियो । त्यो वर्ष त्यहाँ करिब १ करोड ६३ लाख विदेशी पर्यटक आएका थिए । तर नेपालमा सन् २०१८ मा पर्यटक आगमन वृद्धि अघिल्लो वर्षको तुलनामा अलि बढी देखिए पनि सन् २०१९ मा भने आगमन वृद्धि अपेक्षा गरेअनुरूप ठ्याम्मै भएन । त्यही भएर होला सन् २०१८ र २०१९ मा करिब १२/१२ लाख विदेशी पर्यटकले नेपाल भ्रमण गरेका थिए भनेर हामीले केही खिन्नताका साथ लेख्नुपर्ने अवस्था आएको । जेसुकै भए पनि सन् २०२० ले धेरै आशा जगाएको थियो । तर कोरोनाले त्यो आशाको मुना पनि असमयमै भाँचिदियो ।

पर्यटनका लागि नयाँ सास : पूर्वाधार विकास

पर्यटन थलियो । आशामा तुसारो पऱ्यो । तर पनि साह्रै निराश भएर 'भविष्यमा पर्यटन डावाडोल हुने हो कि ?' भन्ने मनको असीम पीर केही हप्तायता देखिन थालेका पर्यटकीय चहलपहलले मत्थर हुन थालेका छन् । पर्यटनमा 'चाँदीका घेरा' देखिन थालेका प्रारम्भिक संकेतहरू देखिएका छन् । प्रख्यात गन्तव्य पोखरा अलिअलि जाग्न थालेको छ । सौराहा अलिअलि उठ्न थालेको छ । लमजुङतिरका होमस्टेले 'अझ एकछिन पर्ख है अनि स्वागत गरौंला' भनिरहेका छन् । यदि खुला गरियो भने त्यहाँका होमस्टेमा बस्न जानेको भीड बढ्ने पक्का देखियो । दिनभर घुमेर साँझ आफ्नै ठाउँतिर फर्कन बाध्य धेरै आन्तरिक पर्यटक अहिले नै भेटिएका छन् । मुस्ताङ, मनाङ, खुम्बू, लाङटाङ आदि पनि अब केही समयपछि पर्यटनमा अपनाउनुपर्ने स्वास्थ्य प्रोटोकल (संहिता) पूर्ण पालना गर्दै खुल्ने तयारीमा छन् । यो लहर सर्वत्र बढ्दै छ ।

यी सबैको अर्थ पर्यटन व्यवसायमा 'हरियो बत्ती' बल्न थाल्नासाथ आन्तरिक नै भए पनि पर्यटकीय चलहपहल ह्वात्तै बढ्ने सम्भावना देखिएको छ। नेपालमा कोरोना कहर बढेको थाहा हुँदाहुँदै पनि विदेशबाट राजकुमारहरूदेखि सामान्य पर्यटकहरू पर्वतारोहणमा आउनु, हिमाली क्षेत्रको पदयात्रामा जान तत्पर हुनुले हाम्रो पर्यटनले धेरै 'थकाइ मार्न' नपर्ला कि भन्ने संकेत हो। यी सबै सुखद र उज्यालो भविष्यका लागि सकारात्मक सूचक हुन्।

सिन्धुपाल्चोकको उदाउँदो गन्तव्य : इन्द्रावतीको भोटसिपा क्षेत्र
(तस्विर : गुगल म्याप)



भोटसिपा गाउँको स्वरूप र बढ्दो सडक तथा आवास पूर्वाधारको झलक
(तस्विर : गुगल म्याप)

यो मौकामा हामीले बेरोजगार युवालाई परिचालन गरेर, काम नपाएका पर्यटनकर्मी र परामर्शदातालाई काम दिएर, स्थानीय ठेकेदार र उपभोक्तालाई समेत सुपरि चालन गरेर पर्यटन पूर्वाधार विकास र सुदृढीकरणका काम अघि बढाउनुपर्छ। हाम्रा थुप्रै पर्यटकीय ठाउँहरूमा पूर्वाधार बनाउनुपर्ने खाँचो छ। सडक/पदमार्ग, आवास सुविधा (होटेल, रिसोर्ट, होमस्टे, रेस्टुरेन्ट, क्याम्पिङ साइट), सञ्चार तथा सूचना केन्द्र, दृश्यावलोकन केन्द्र, खानेपानी, सार्वजनिक शौचालय, ढल तथा सरसफाइ व्यवस्थापन, बिजुली, प्रतीक्षालय, विश्रामस्थल, सूचना बोर्ड/संकेत पाटी स्थापना, पार्किङ-स्थल, वृक्षरोपण तथा हरियाली प्रवर्द्धन, सांस्कृतिक संग्रहालय, स्वास्थ्योपचार केन्द्र, उद्धार केन्द्र, आदि काम धेरै गन्तव्यहरूमा गर्न जरुरी छ। कतिपय ठाउँमा लामो समयदेखि अघि बढिरहेका र प्रस्तावित भौतिक पूर्वाधार विकासका कर्महरू रोकिएका छन्। ती स्थानमा यथाशीघ्र कार्य सुरु गरी पूर्वाधार सुदृढीकरणमा र रोजगारी अभिवृद्धिमा समन्वयात्मक र एकीकृत ढंगबाट यो 'कोरोनामय समय' लगाउन सकियो भने पर्यटन क्षेत्रले केही राहत महसुस गर्नेछ। आहतका लागि राहत अहिलेको खाँचो हो। सम्पूर्ण पालिका, जिसस, प्रदेश र संघ सरकारको सक्रियता यी पहल र प्रयासका लागि अति आवश्यक छ। निजी क्षेत्रका व्यवसायी र बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको सहकार्य अपरिहार्य छ।

भर्खरै कोरोना जितेका संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्यन मन्त्री योगेशकुमार भट्टराई केही दिनअघि मात्र विश्वप्रसिद्ध पर्यटकीय स्थल मनाङको तिलिचो ताल पुगेर फर्किनुभएको छ (हेर्नुहोस् छेउको तस्बिर, तस्बिर स्रोतः कारोवार दैनिक)। उहाँको छोटो भ्रमणले पनि उहाँलाई एउटा प्रतिबद्धता जाहेर गर्न घच्घच्याएछ, उहाँले भन्नुभयो- 'ताल वरपर थप संरचना निर्माण गर्नुपर्ने देखिन्छ, थप पर्यटन प्रवर्द्धनका लागि गर्नुपर्ने काम तत्काल गर्छौं, यसलाई अझै सुन्दर बनाउँछौं।' देशका विभिन्न गन्तव्यले यस्तै दृष्टि, प्रतिबद्धता र यथार्थ कार्यान्वयन पर्खिरहेका छन्। पूर्वाधार विकास गर्दा स्थानीय वातावरण र परिवेशमैत्री बनाउने, स्थानीय स्रोत र साधनको अधिकतम प्रयोग गर्ने, जनसहभागीमूलक ढंगबाट पारदर्शिता अपनाई कार्य गर्ने; स्थानीय अगुवाइ, अपनत्व र दिगो व्यवस्थापनको दायित्व बढाउने आदि विकासे 'मूलमन्त्र' भने बिर्सनु हुँदैन।

राहत र पूर्वाधारका लागि बैंकको आधार

पर्यटकीय क्षेत्रमा बैंक तथा अन्य वित्तीय संस्थाको उपस्थितिले सहारा दिन्छ र रौनक थप्छ। 'व्यवसायका लागि लगानी, बैंकसँग सहकार्यको थालनी' भन्ने मूल

भावनाले पर्यटन व्यवसाय चलायमान हुन्छ, पर्यटनका लागि ठूलो आड र भरोसा हुन्छ। पर्यटन सम्बद्ध लघु, साना, मझौला तथा ठूला सबै खालका उद्योग र व्यवसायका लागि लगानीको आवश्यकता पर्दछ । लगानीका भरपर्दा साथी भनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू नै हुन् ।

पर्यटन उद्योगलाई धूवाँ नआउने उद्योग, हरित उद्योग, स्थानीय सामग्री र मानवस्रोत खपत गर्ने उद्योग आदि नामले चिनिने हुँदा बैंकहरूलाई लगानी गर्न पनि उत्प्रेरणा मिल्दछ। बैंकले गरेको लगानीले व्यवसायीको पनि हित हुने र स्थानीय बासिन्दालाई पनि लाभ पुग्ने वातावरण बन्यो भने बैंकलाई थप सन्तुष्टि हुने नै भयो। व्यावसायिकताको 'धर्म' पनि कायम हुने भयो ।

कोरोनाले गर्दा पर्यटन व्यवसाय चौपट हुँदा बैंकहरूबाट कर्जा लिई पर्यटन व्यवसाय चलाइरहेका उद्यमी-व्यवसायी यतिबेला साह्रै ठूलो मारमा परेका छन् । धेरै महिनासम्म व्यवसाय नचल्दा घरभाडा तिर्न, कर्मचारीलाई तलब दिन, आफूले परिवार धान्न, सरकारी कर र अन्य नियमित खर्च तथा शुल्कहरू धान्न साह्रै नै मुस्किल परेको छ। यी कुरा सबैलाई जगजाहेर छ, घामजस्तै छर्लङ्ग छ । कतिपय ठाउँका व्यवसायीहरू पलायन भई अर्कै पेशा अँगाल्न बाध्य भएको पनि सुनिन्छ। यो भने थप दुःख लाग्दो पक्ष हो ।

ती 'आहत' भइरहेका व्यवसायीलाई राहत दिनु सरकारको कर्तव्य हो। सरकारले अनुदान वा विशेष रकम प्रदान गरेर व्यवसाय बचाउने उपाय पनि नेपालका लागि असाध्य भयो । काठमाडौंदेखि दार्चुला र ओलाङचुलासम्म वा मेची पुलदेखि काली पुलसम्म नै सबैतिर उस्तै पीरमर्का भएपछि कहाँका व्यवसायीलाई 'विशेष' राहत र सहयोग सरकारले उपलब्ध गराओस्। यसको असल विकल्प भनेको नै पर्यटन व्यवसायीका आँगनमा बैंकको सेवा-सुविधा पुऱ्याउने हो। विशेष सुविधा र सहुलियतका प्याकेज तिनै प्रावधानमा घोलेर उपलब्ध हुने वातावरण मिलाउने हो। नेपाल सरकारले त्यो पहल पनि गरेको छ। सबै बैंक तथा वित्तीय संस्थाको ध्यान पनि तानेको छ । कार्यान्वयनका लागि आह्वान र निर्देशन जारी पनि गरेको छ। नेपाल राष्ट्र बैंक मार्फत उद्योगी तथा व्यवसायीहरूलाई सहुलियतमा कर्जा दिने, पहिले नै कर्जा लगेर ब्याज बुझाउन नसकेका व्यवसायीको कर्जा अवधि बढाइदिने, ब्याज रकम घटाउने, पुनःकर्जा पनि प्रदान गर्ने आदि विविध वित्तीय रणनीति सरकार र बैंकहरू मिलेर गरिरहेका छन्। तर कार्यान्वयन पक्षमा गतिशीलता अपेक्षित स्तरमा नआउँदा बेलाबेलामा बजारमा गुनासा र चर्चा पनि चल्ने गरेका छन् । आ.व. २०७७/७८ मा व्यवस्था गरिएको राहत तथा ऋण प्याकेज र नेपाल राष्ट्र बैंकले २०७७ साउन २ गते जारी गरेको मौद्रिक नीतिको सही कार्यान्वयन भएमा मात्र पनि ठूलो राहतको अनुभव हुने थियो ।

यसतर्फ अर्थ मन्त्रालय, नेपाल राष्ट्र बैंक तथा अन्य सबै प्रकारका बैंक र वित्तीय संस्थाको तदारुकता र जागरुकता अति जरुरी छ। नेपालको जेठो बैंक नेपाल बैंक लिमिटेडको उदाहरणीय पहलकदमी र भूमिका अझ बढी अपेक्षित छ । पर्यटनका लघु, साना, मझौला, ठूला सबै खालका उद्योग तथा व्यवसायका लागि यतिबेला वास्तविक रूपमा 'होस्टेमा हैंसे' चाहिएको छ । उद्यमी, व्यवसायी तथा कामदारहरूलाई निराशा र हतोत्साहबाट आशा र उत्साहको फाँटतर्फ डोऱ्याउनु छ । पर्यटन व्यवसायलाई नयाँ गति दिएर 'न्यू नर्मल'का साथ अगाडि बढाउनु छ। अस्तु ।

(लेखक दिगो पर्यटन विषयका प्रवर्द्धक तथा शोधार्थी हुनुहुन्छ ।)

सम्पर्क इमेल : chetnathkanel@gmail.com

* * *

बैंकिङ्ग क्षेत्रको लेखा प्रणाली र नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (NFRS)

सूर्य प्रकाश भट्ट
मुख्य प्रबन्धक
नेपाल बैंक लिमिटेड

लेखाको अवधारणा

कुनै पनि संगठन र व्यावसायिक संस्थामा भएका आर्थिक कारोवारहरूको निश्चित सिद्धान्त, नीति र अवधारणाका आधारमा अभिलेख राख्ने र ती अभिलेखका आधारमा विभिन्न प्रकारका विवरण र प्रतिवेदन तयार गर्ने वा कारोवारलाई संक्षेपीकरण गर्ने, मूल्यांकन, विश्लेषण, व्याख्या र संचार गर्ने कार्यहरूको कलालाई समग्रमा लेखा वा लेखा प्रणाली भनिन्छ ।

लेखा प्रणालीले सम्पूर्ण आर्थिक कारोवारहरूको मौद्रिक मूल्यमा अभिलेख राख्ने, वर्गीकरण गर्ने, सारांश खिच्ने, विश्लेषण गरी प्रतिवेदन गर्ने कलालाई जनाउँदछ । यसका साथै लेखा प्रणालीले तथ्यांक सूचना प्रयोगकर्ताहरूलाई र व्यवस्थापनलाई आवश्यक सूचना तथा तथ्यांक उपलब्ध समेत गराउँदछ ।

बैंकिङ क्षेत्रको लेखा प्रणाली

बैंकिङ व्यवसाय एउटा विशेष प्रकृतिको सेवा व्यवसाय हो । जनता र राज्यको पैसा निक्षेप लिएर सोही रकम परिचालन गरेर सञ्चालन हुने भएकाले यस व्यवसायमा जोखिम पनि उच्च नै रहेको हुन्छ । बैंकहरूले अवलम्बन गर्ने लेखा प्रणाली अरू व्यवसायहरूको भन्दा अलि फरक हुनु पनि स्वाभाविक नै हो । यद्यपि संसारभरिको लेखा प्रणालीको आधार लेखाका सर्वमान्य सिद्धान्तहरू (Globally Accepted Accounting Principle) नै हुन् ।

लेखा राख्ने कार्यमा कारोवारको प्रकृति राम्ररी बुझी सोही अनुरूप लेखांकन गर्नुपर्ने स्वतः सिद्ध छ । बैंकका सम्पूर्ण कारोवारहरू लेखांकन गर्नेतर्फ एकरूपता कायम गर्न बैंकहरूले नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन बमोजिम लेखा नीति तयार गरी सोही अनुसार कारोवारको लेखांकन गर्ने र सम्बन्धित सबैमा रिपोर्टिङ समेत गर्नुपर्दछ । लेखा नीति अनुसार बैंकको लेखा राख्नु बैंक व्यवस्थापन र कर्मचारीहरूको जिम्मेवारी हो ।

नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू

परिचय

सामान्यतया NFRS बमोजिमको वित्तीय प्रतिवेदन भनेको, Set of IFRS Convergence accounting standards established by ASB Nepal and Interpretations issued by Interpretation Committee. NFRSs are principle-based standards. It Includes NAS & NFRS IFRIC & SICs. IFRS assist in preparing of financial statements produce and present. NFRS बमोजिमको वित्तीय प्रतिवेदनबाट निम्न गुण वा विशेषताहरू अपेक्षा गरिएको हुन्छ :

- High quality
- Transparent
- Comparable financial information

लेखामान तथा वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (Accounting standards/Financial Reporting Standards) सार्वजनिक हितका लागि एकै प्रकारका (Single set), उच्च गुणस्तरीय (High Quality), बुझ्न सकिने (Understandable) प्रयोग गर्न सकिने (Enforceable), एकरूपतायुक्त (Consistent) र संसारभरि मान्यताप्राप्त (Globally Accepted) वित्तीय विवरण तयारी र प्रस्तुतीकरणका आधारभूत संरचनाहरू (Framework) हुन् । यस्ता वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू सिद्धान्तमा आधारित हुन्छन् र कुनै विशिष्टीकृत कारोवारहरूलाई मुख्य रूपमा लेखा बहीमा कसरी र कहिले पहिचान (Recognition) गर्ने, मापन (Measurement) गर्ने र कसरी जानकारी (Disclosure) गर्ने भन्ने निर्देशन गर्दछन् । यस प्रकारका प्रतिवेदनमान बमोजिम तयार गरी प्रस्तुत गरिएका वित्तीय विवरणहरू (Financial Statements) मात्र अन्तर्राष्ट्रिय रूपमा मान्यता प्राप्त IFRS Compliant Financial Statements मानिन्छन् । यहाँ वित्तीय विवरणहरू (Financial Statements) भन्नाले देहायका विवरणहरूलाई बुझाउँदछ :

- वित्तीय स्थितिको विवरण (Statement of Financial Position-SOFP), जसलाई वासलात भन्ने गरिन्थ्यो ।

- समग्र आयको विवरण (Statement of Comprehensive Income -SOPL)।
- नगद प्रवाह विवरण (Cash Flow Statement)
- शेयरहोल्डर्सको स्वामित्वमा भएको परिवर्तन (Statement of Changes in Equity)
- लेखा नीति तथा लेखा सम्बन्धी टिप्पणीहरू ।

पृष्ठभूमि

IFRS Foundation अन्तर्गतको International Accounting Standards Board (IASB) ले International Financial Reporting Standards विकास/तयार गर्ने र जारी गर्ने गर्दछ। IASB भन्दा पहिला International Accounting Standards Committee (IASC) ले सन् १९७३ देखि सन् २००० सम्म अन्तर्राष्ट्रिय लेखामानहरू विकास/तयार गरी जारी गर्दथ्यो भने सन् २००१ देखि IASB ले यो काम गर्ने गरेको छ । विशेष गरी सन् २००५ संसारभरि व्यवसाय सञ्चालन गर्ने र वित्तीय प्रतिवेदन तयार गर्ने परिप्रेक्ष्यमा एउटा महत्वपूर्ण वर्ष मानिन्छ । यसै वर्ष पछि विश्वका अधिकांश विकसित देशहरूले IFRS Foundation ले विकास गरेका IFRS अन्तर्गत वित्तीय प्रतिवेदन तयार गर्न थाले । पूँजीको स्वतन्त्र प्रवाह सँगै विश्वभरि लगानीकर्ताहरूको बढ्दो चासोका कारण समान किसिमका वित्तीय विवरण र वित्तीय प्रतिवेदनहरूको आवश्यकता महसूस भए अनुरूप IFRSs ले विश्वभरि मान्यता पाउन थाल्यो । हालसम्ममा संसारभरि करीब १०१ देशहरूले पूर्णरूपमा IFRSs मा आधारित वित्तीय विवरण र लगभग १४० देशहरूले कुनै न कुनै रूपमा IFRSs कार्यान्वयन गरेका छन् ।

नेपालले पनि सन् २०१३ देखि IFRSs बमोजिम वित्तीय विवरणहरू तयार गर्न IFRSs संग Convergence गरी नेपालका वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (Nepal Financial Reporting Standards) विकास गरी लागू गर्न थालेको छ । नेपालमा यस्ता प्रतिवेदनमानहरू नेपाल लेखामान बोर्ड (Accounting Standard Board-ASB) ले तयार गर्दछ र नेपाल चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट्स संस्थाले लागू गर्दछ। नेपाल लेखामान बोर्ड नेपाल चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट्स संस्था ऐन २०५३ अन्तर्गत वि.सं.२०५९ सालमा स्थापना भएको कानूनी हैसियत प्राप्त स्वतन्त्र निकाय हो, जसको नेतृत्व नेपाल सरकारद्वारा नियुक्त गरिएका मान्यताप्राप्त चार्टर्ड एकाउन्टेन्टले गर्दछन् । यस संस्था/निकायको दायित्व र जिम्मेवारी विश्वमा प्रचलित अन्तर्राष्ट्रिय प्रतिवेदनमानहरूसँग तादात्म्य हुने गरी नाफा कमाउने उद्देश्यले स्थापित प्रतिष्ठान/संस्थाहरूका लागि राष्ट्रिय प्रतिवेदनमानहरू तयार गरी जारी गर्नु रहेको छ ।

वि.सं.२०६३ मा नेपाल सरकारले ASB लाई सार्वजनिक क्षेत्रका लागि International Federation या Accountants – IFAC को Public Committee द्वारा जारी अन्तर्राष्ट्रिय सार्वजनिक क्षेत्र लेखामान (International Public Sector Accounting Standards) बमोजिम राष्ट्रिय लेखामानहरू Nepal Public Sector Accounting Standards विकास गरी जारी गर्ने गरी जिम्मेवारी दिए अनुरूप यसले NPASs जारी गरेको छ । यस मानले सरकारी निकायहरूद्वारा नगदमा आधारित सार्वजनिक गरिने General Purpose Financial Statements को लागि आवश्यक लेखांकन र प्रतिवेदन सम्बन्धी सूचना प्रदान गर्दछ। नगदमा आधारित सार्वजनिक गरिने वित्तीय विवरणको तरीका व्यवस्था गर्नु नै यो मानको प्राथमिक उद्देश्य हो ।

नेपालमा प्रचलित वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (Nepal Financial Reporting Standards-NFRS)

नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (NFRS) अन्तर्राष्ट्रिय वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (IFRS) जस्तै व्यापक र बृहत् अर्थ राख्ने शब्दावली हो। यसले नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (Nepal Financial Reporting Standards-NFRS) लाई मात्र जनाउँदैन । यस अन्तर्गत लेखामान बोर्ड (Accounting Standards Board) ले सन् २०१३ भन्दा अगाडि जारी गरेका सम्पूर्ण नेपाल लेखामानहरू (Nepal Accounting Standards), सन् २०१३ भन्दा पछि जारी गरेका सम्पूर्ण नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (Nepal Financial Reporting Standards-NFRSs), IFRS Foundation अन्तर्गतको तत्कालीन Standard Interpretations Committee(SIC) ले जारी गरेको SIC Interpretations र International Financial Reporting Interpretation Committee ले जारी गरेका IFRIC Interpretations हरू पनि पर्दछन् । सामान्यतया NFRSs अन्तर्गत देहायका मानहरू पर्दछन् :

- Nepal Accounting Standards(NASs).
- Nepal Financial Reporting Standards(NFRSs).
- SIC Interpretations.
- IFRIC Interpretations.

लेखामान बोर्डले सन् २०१३ पछि नेपाल लेखामानहरू (Nepal Accounting Standards) जारी गर्दैन । यसले अहिले जति पनि नयाँ लेखामानहरू जारी गर्दछ, सबै नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (Nepal Financial Reporting Standards) नामबाट जारी गर्दछ । यसर्थ नेपाल लेखामानहरूलाई क्रमशः नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (Nepal Financial Reporting Standards) ले र SIC Interpretations लाई IFRIC Interpretations हरूले प्रतिस्थापन गर्दै जानेछन् ।

हाल नेपालमा लेखामान बोर्डले देहायका नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू विकास गरी जारी गरिसकेको छ भने नेपाल चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट संस्थाले तिनलाई कार्यान्वयनमा ल्याएको छ । यस्ता वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू क्रमशः चरणबद्ध रूपमा लागू गर्ने योजना रहेको छ । हाल नेपाल चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट संस्थाले देहाय बमोजिम १३ वटा NFRSs र २७ वटा NASs लागू गरेको छ ।

नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू (Nepal Financial Reporting Standards-NFRS)

1. NFRS 1- First Time Adoption of Nepal Financial Reporting Standards.
2. NFRS 2- Share-based payment.
3. NFRS 3- Business Combination.
4. NFRS 4- Insurance Contracts.
5. NFRS 5- Non-Current Assets Held for Sale and Discontinued Operation.
6. NFRS 6- Exploration for and Evaluation of Mineral Resource.
7. NFRS 7- Financial Instruments: Disclosures.
8. NFRS 8- Operation Segments.
9. NFRS 9- Financial Instruments.
10. NFRS 10- Consolidated Financial Statements.
11. NFRS 11- Joint Arrangements.
12. NFRS 12- Disclosure of Interest in Other Entities.
13. NFRS 13- Fair Value Measurement.

नेपाल लेखामानहरू (Nepal Accounting Standards-NASs)

1. NAS 1- Presentation of Financial Statement.
2. NAS 2- Inventories.
3. NAS 7 -Statement of Cash Flows.
4. NAS 8- Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Error.
5. NAS 10-Events after the Reporting Period.
6. NAS 11-Construction Contracts.
7. NAS 12- Income Taxes.
8. NAS 16- Property, Plant and Equipment.
9. NAS 17- Leases.
10. NAS 18- Revenue.
11. NAS 19-Employee Benefits.
12. NAS 20- Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance.
13. NAS 21- The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates.
14. NAS 23- Borrowing Cost.
15. NAS 24- Related Party Disclosure.
16. NAS 26- Accounting and Reporting by Retirement Benefit Plans.
17. NAS 27- Consolidated and Separate Financial Statements.
18. NAS 28- Investment in Associates.
19. NAS 32- Financial Instruments: Presentation.
20. NAS 33- Earning Per Share.
21. NAS 34- Interim Financial Reporting
22. NAS 36- Impairment of Assets
23. NAS 37- Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets.
24. ' NAS 39- Financial Instruments: Recognition and Measurement.
25. NAS 40- Investment Property
26. NAS 41- Agriculture.

हाल माथि उल्लिखित NFRSs र NASs हरू बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको हकमा क, ख र ग वर्गका लागि पूर्णरूपमा लागू भइसकेको छ भने बीमा कम्पनीहरूले समेत यसै NFRSs र NASs का आधारमा आफ्ना वित्तीय विवरणहरू प्रकाशित गर्न थालेका छन् । अर्थतन्त्रका अन्य क्षेत्रहरूमा समेत NFRSs र को कार्यान्वयन क्रमशः गर्दै लैजाने योजना सम्बन्धित निकायको रहेको छ ।

निष्कर्ष

नेपाल चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट संस्थाको कार्ययोजना बमोजिम नेपाली व्यावसायिक संस्थाहरूमा नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमानहरू क्रमशः लागू गर्दै विश्वव्यापी मान्यताप्राप्त वित्तीय विवरणहरू तयारी तथा प्रस्तुत हुन थालिसकेका छन् । हाल बैंकिङ क्षेत्रमा क, ख र ग वर्गका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले NFRS अनुसार वित्तीय विवरणहरू तयार र प्रकाशन गरिरहेका छन् । हाम्रो देशको सन्दर्भमा भन्ने हो भने वित्तीय तथा अन्य सम्भावित क्षेत्रहरूमा NFRS लागू गर्न केही चुनौती रहेका छन् । बैंकिङ क्षेत्रमा लागू गरिएको NFRS compliant पद्धतिको वित्तीय विवरणहरूको तयारी र विश्लेषण गर्दा मुख्य रूपमा ब्याज आम्दानी प्राप्ति (Interest Income Recognition), कर्जा नोक्सानीको गणना (Impairment of Loan and Advances), प्रभावकारी ब्याज गणना विधि (Calculation of effective interest Rates), कर्मचारी सुविधा र सापटीको वास्तविक र वैज्ञानिक लेखांकन (Proper and realistic accounting of employees facility loan and advances) आदि मुख्य समस्याको रूपमा रहेका छन् । नेपालमा NFRS पद्धति अनुसारको प्रभावकारी वित्तीय विवरणहरूको तयारीका लागि निम्न कुराहरूमा जोड दिन सकेको खण्डमा यो प्रणाली अझै फलदायी हुने देखिन्छ :

- तालिम प्राप्त जनशक्ति ।
- सूचना प्रविधिमा लगानी ।
- आधारभूत वित्तीय र लेखा संरचनाहरूको निर्माण ।

बैंकिङ्ग व्यवसायमा तनाव व्यवस्थापनको लागि प्रंशसनीय दृष्टिकोणको प्रयोग

सुरेन्द्र प्रसाद यादव
शाखा प्रबन्धक, लहान शाखा
नेपाल बैंक लिमिटेड

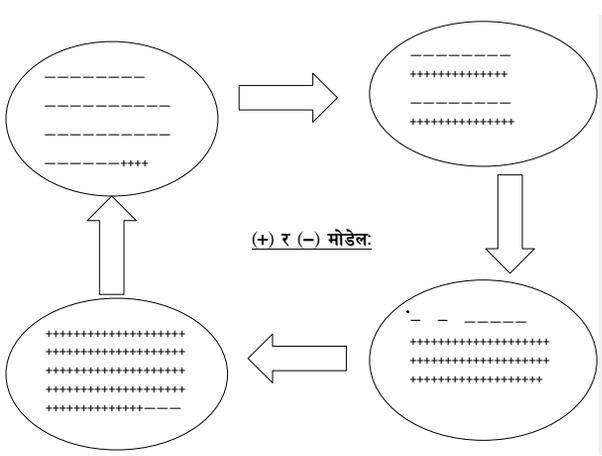
अवधारण

हालको विश्वव्यापी प्रतिस्प्रर्धात्मक युगमा अधिकांश व्यावसायिक क्रियाकलापलाई चुनौतिपूर्ण कार्यको रुपमा अध्ययन र विश्लेषण गर्ने गरिन्छ । त्यसमध्ये बैकिंग व्यवसायलाई अत्यन्तै प्रतिस्पर्धि र चुनौतिपूर्ण पेशाको रुपमा लिइन्छ । बैंकमा सेवा लिन आउने ग्राहकहरु र सम्पूर्ण सरोकारवालाहरु फरक फरक विचार, सोच, अवधारणा, ईच्छा, विवेक, आकांक्षा, चाहनाको साथै फरक फरक शैक्षिकस्तर, धर्मसंस्कृति, रीतिरीवाज अंगालेका हुन्छन र भिन्न उमेर, दृष्टिकोण, इच्छा र आकांक्षा भएका व्यक्तिले फरक समय र परिस्थितिमा फरक फरक व्यवहार देखाईरहेका हुन्छन। ग्राहकका फरक व्यवहार र आकांक्षाको उचित सम्बोधन गरी परिस्थिति अनुसार व्यस्थापन गर्ने चुनौतिपूर्ण कार्यमा बैंकका कर्मचारी खटिएका हुन्छन् भने ग्राहकसेवालाई सर्वोपरी ठानी ग्राहक र सरोकारवालाको सन्तुष्टिलाई नै मुलमन्त्रको रुपमा अंगालेका हुन्छन् । आजको प्रतिस्पर्धी बजारको युगमा बैंकरले आफ्नो पेशागत कर्तव्यलाई समयसंग कहिले दाज्न मिल्दैन । जागीर पकाएर खाने जमाना ईतिहासमा सिमित भइसकेको छ । बैंकरले २४ घण्टा संस्थागत हितलाई केन्द्रविन्दुमा राखेर पुर्णरुपमा कर्तव्यपालनमा अहोरात्र खटिनु पर्दछ भने आफुले गरेको हरेक कार्यको जिम्मेवारी र उत्तर दायित्व समेत आफैंले लिनुपर्ने हुँदा तनावरहित बैंकिङ व्यवसायको कल्पना समेत गर्न सकिदैंन ।

बैंकरले कर्तव्यपालनमा दृढसंकल्पित भई आफ्नो ईच्छा, आकांक्षा, चाहना, धर्म, संस्कृति, रीतिरीवाज र विचारहरुलाई संस्थागत संस्कृतिसंग समाहित गर्दै काम गर्दैजाँदा तनाव उत्पन्न हुनु मनोवैज्ञानिक प्रक्रियाको उपज नै हो। तर आजको प्रतिस्पर्धी युगमा तनावलाई नकारात्मक हैन व्यवस्थापनको सकारात्मक पाटोको रुपमा समेत लिने गरिन्छ। तनावका व्यवस्थापनका क्रममा धेरै सिद्धान्त र विधिको विकास भएको पाइन्छ । त्यसमध्ये तनाव व्यवस्थापनको लागि देहाय बमोजिम प्रस्तुत गरिएको प्रशंसनीय दृष्टिकोणको प्रयोग एक नयाँ र आधुनिक अवधारणा हो ।

क) (+) र (–) मोडेलः–

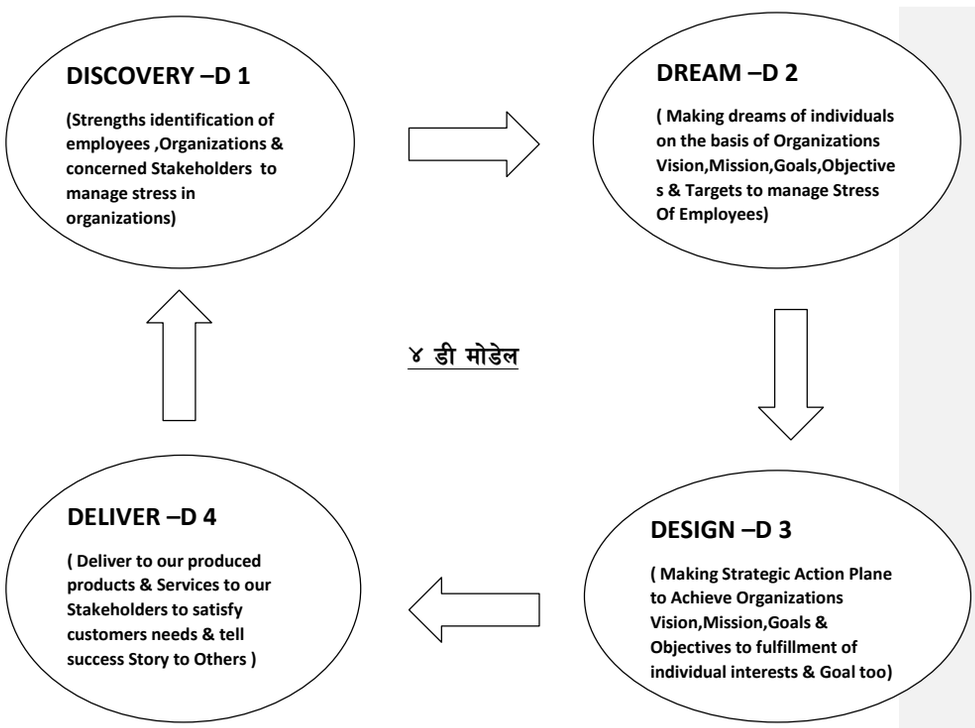
"जीवन संघर्ष हो, संघर्ष नै जीवन हो"सकारात्मक सोचलाई आत्मसात गरौ, सकारात्मक सोचको विकास गरौं र संस्थागत लक्ष्यलाई व्यक्तिगत लक्ष्यसँगै एउटै सिक्काको २ पाटा, एउटै रथको २ पांग्रा भएझैं सोचौं, आफ्नो सोच्ने तरीका परिवर्तन गरौं, कार्य गर्ने शैली परिवर्तन गरौं तनाव व्यवस्थापन नहुने कुरै आउदैन । यस मोडेलमा हरेक व्यक्तिमा र हरेक कृयाकलापमा शत् प्रतिशत न नकारात्मक हुन्छ, न सकारात्मक हुन्छ तर सकारात्मक सोचले तनावलाई व्यवस्थापन गर्न सजिलो हुन्छ भने नकारात्मक सोचले तनाव मात्र हुन्छ, तर तनाव व्यवस्थापन कसरी गर्ने ।



उल्लेखित चित्रमा प्रस्तुत गरिए झैं बैंकरले हरेक तनाव आउने र हुने काम गर्नुभन्दा पहिले ति काममा र संलग्न कर्मचारीमा वा सरोकारवालाहरुमा स्टेप १ अनुसार एउटा भएपनि सकारात्मक चिज वा सोचको खोजी गरौं, ती सकारात्मक चिज वा सोचलाई व्यवस्थापकीय क्षमता र दक्षताले क्रमशः सकारात्मक (+) बनाउदै जाउँ, उत्प्रेरणा, स्यावासी, पुरस्कार र प्रशंसा मार्फत नकारात्मक सोच (–) लाई कम गर्दै क्रमशः (+) मा क्यापिटलाईज गर्दै जाउँ केही समय पछि उल्लेखित चित्र बमोजिम स्टेप ४ सम्म आईपुग्दा सकारात्मक सोचले हरेक किसिमको तनाव व्यवस्थापनमा सहयोग गर्नसक्छ ।

ख) ४ डी मोडेलः–

बैंकरहरुको बैंकिङ व्यवसायमा आउने तनावहरुको व्यवस्थापनमा Appreciative Inquiry Approach को 4 (D) model आधुनिक बैंकिंग व्यवसायमा कोषेढुंगा सावित भएको देखिन्छ ।



तनाव व्यवस्थापनमा प्रशंसनीय दृष्टिकोणको यो मोडेलले खासमा व्यक्ति सदैव सकारात्मक सोचको साथ भविष्यमा आशावादी भई काम गरेमा तनाव व्यवस्थापनमा सफलता हासिल गर्न सकिन्छ । Appreciative Inquiry Approach को देहाय बमोजिमको अवधारणामा आधारित हुन्छ ।

A) whatever you met, that is right thing
B)Whoever You met, that is right person
C)Whenever You Start, that is right time
D) Wherever You live, that is right Place

उल्लेखित अवधारणाको प्रयोग समेत तनाव व्यवस्थापनमा कोषेढुंगा सावित भएको देखिन्छ ।

ग) सामाजिक,सांस्कृतिक,धार्मिक र संवेगात्मक अवधारण

सामाजिक चाल चलनमा पिडा र दुःख भएपनि सञ्चै छु भन्ने चलन सकारात्मक सोचको उपज हो । तनाव व्यवस्थापनको लागी शारिरीक व्यायाम,योगा,ध्यान, भजनकृतन, धर्मकर्म, रीतिरिवाज, चाडपर्व, भेटघाट र घुमघामको चलन तनाव व्यवस्थापनमा सांस्कृतिक र धार्मिक अवधारणको रुपमा व्याख्या गरेकोले सोको व्यवहारिक प्रयोगले तनाव व्यवस्थापनमा सहयोग गर्दछ । साथै माया प्रेम स्नेह त्यति मात्र गर्नुपर्छ जुन ती व्यक्तिसंग अलग हुँदा आफुलाई सम्हाल्न सकियोस् र तनाव व्यवस्थापन गर्न सहयोगी बनोस् । वास्तवमा आजको युगमा कतिपय व्यक्तिमा सबैभन्दा बढि तनाव धन सम्पति रुपैयाँ पैसासँग अत्यधिक मोह (ATTACHMENT) ले गर्दा हुनेगर्दछ । धनसम्पत्ति आर्जन गर्ने लोभमा व्यक्तिले इमान्दारिता र पदीय दायित्वलाई पन्छाइ गैरकानूनी कार्यमा संलग्न भएको अभियोगमा दण्डसजायँ पाएको खबर सुन्ने गरेका छौं । धन सम्पति रुपैयाँ पैसालाई साधन मात्र सम्झनु पर्दछ, साधक हैन । पैसाले प्रेमी बनाउन सकिन्छ तर माया किन्न सकिँदैन, पैसाले औषधी किन्न सकिन्छ, स्वास्थ्य र जीवन हैन, पैसाले खाना किन्न सकिन्छ, भोक हैन, पैसाले सिरानी किन्न सकिन्छ, निद्रा हैन । जीवनमा सबैभन्दा महत्वपुर्ण माया, स्वास्थ्य, निद्रा र भोक नै हो, जुन पैसाले खरीदगर्न सकिँदैन भन्ने विषयलाई मनन् गर्ने हो भने हामीले तनाव व्यवस्थापन गर्न सक्छौं ।

तनाव वास्तवमै हाम्रो सोचको उपज नै हो । तनाव श्रृजना गर्ने तत्वहरु धेरै सक्दछन् तर जहाँवाट सृजित हुन्छ त्यहिँवाट समाधान पनि निस्कन्छ । यसैले हामीले सकारात्मक सोचौं सकारात्मक व्यवहार प्रस्तुत गरौं साथै सकारात्मक प्रतिफलको लागी आशावादी बनिरहौं, तनाव आउँदै गर्छ र आफैं व्यवस्थापन हुँदै जान्छ ।

* * *

बैंकमा संस्थागत सुशासन

केशव प्रसाद भण्डारी
वरिष्ठ प्रबन्धक
नेपाल बैंक लिमिटेड

बैंकले आम सर्वसाधारणको बचतबाट सृजना भएको फण्डलाई परिचालन गरी कर्जा र लगानीको माध्यमबाट वित्तीय स्रोत उपलब्ध गराई देशको अर्थतन्त्र र आर्थिक वृद्धिमा महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गरेको हुन्छ । बचतको परिचालनबाट व्यवसाय गर्ने संस्था भएकोले बचतको सुरक्षा गर्ने प्रमुख दायित्व निर्वाह गर्न बैंकभित्र बलियो सुशासन संयन्त्रको आवश्यक रहन्छ । स्वस्थ र सुरक्षित बैंक वित्तीय स्थायित्वको मानक हो भने वित्तीय स्थायित्व स्वस्थ अर्थतन्त्रको सूचक पनि हो । त्यसैले कमजोर सुशासनका कारणले बैंकको साख र सम्पत्तिमा हुन सक्ने क्षतिबाट बैंकलाई जोगाएर वित्तीय स्थायित्व सुनिश्चित गर्दै सबल र स्वस्थ अर्थतन्त्रको निर्माण तथा प्रवर्धनमा बैंकिङ सुशासनको महत्वपूर्ण भूमिका रहन्छ ।

आम सर्वसाधारणको निक्षेपलाई सुरक्षित राख्दै जोखिमको उचित विश्लेषण गरी आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीलाई चुस्त बनाई लगानीकर्तालाई दिगो प्रतिफल दिन र समग्र वित्तीय प्रणालीको स्थायित्व प्रवर्द्धन गर्न निम्न विषयको सही सचेतना र प्रभावकारी व्यवस्थापनबाट बैंकमा संस्थागत सुशासन स्थापित गर्न सकिने आधारहरू तयार गर्न सकिन्छ ।

बैंक सञ्चालक समिति र सुशासन

बैंकको नीति निर्माणदेखि लिएर जोखिम नियन्त्रण र सम्बन्धित सरोकारवालाहरूको हितको रक्षा गर्ने मूल दायित्व बैंक सञ्चालक समितिको हुन्छ । बैंकमा सुशासन कायम गर्ने/गराउने पहिलो दायित्व सञ्चालक समितिको रहने हुँदा सञ्चालक समितिको संरचना, सञ्चालकहरूको योग्यता र व्यावसायिक क्षमता, नियामक निकायबाट तोकिएको आचरण प्रति सचेतना र सोको परिपालनाबाट बैंकको विकासमा साथै देशको समग्र वित्तीय प्रणालीमा अनुकूल प्रभाव पर्न जाने भएकोले यसप्रति सञ्चालक समिति विशेष सजग र सावधान रहनु पर्दछ। यसो भनिरहँदा सञ्चालक समिति आफैं बैंकको दैनिक गतिविधिमा संलग्न हुन पर्दछ भन्ने हुँदै होइन । बैंक सञ्चालनका लागि एउटा स्वस्थ सांगठनिक संरचना निर्माण गरिदिने, बैंकको दैनिक कार्य सञ्चालन र व्यवस्थापनका लागि आवश्यक नीति, नियम र विनियम तर्जुमा गरी सोको नियमित अनुगमन गर्ने जिम्मेवारी सञ्चालक समितिमा रहेको हुन्छ ।

सञ्चालक समितिले बैंक सञ्चालनका लागि योग्यता, क्षमता, अनुभव र व्यावसायिक दक्षता भएको एक व्यवस्थापन समूह वा प्रमुख कार्यकारी अधिकृतको छनौट गरी बैंकको दैनिक कार्य सम्पादन, सञ्चालन र व्यवस्थापनका जिम्मा दिनुपर्ने र बैंकको कार्य सञ्चालनमा नीति, नियमको माध्यमबाट अभिभावकीय र सहजकर्ताको भूमिका निर्वाह गर्ने जिम्मेवारी पनि सञ्चालक समितिकै हुने गर्दछ ।

सञ्चालक समितिले आफ्नो काम कारवाहीलाई व्यवस्थित र प्रभावकारी बनाउन सञ्चालक समिति मातहत रहने गरी सञ्चालकको संयोजकत्वमा प्रचलित कानून र नियामक निकायबाट तोकिए बमोजिम पदाधिकारी सदस्य रहने गरी उप समितिहरू गठन गर्ने व्यवस्था गर्नु पर्दछ । गहिराइसम्म पुगेर कुनै विषय वा क्षेत्र विशेषको अध्ययन विश्लेषण गर्न र सञ्चालक समितिको कार्य सम्पादनमा प्रभावकारिता ल्याउनका लागि यस्ता उप समितिहरूको परिकल्पना गरिएको हो । उप समितिहरूमा बैंकको नीति, रणनीति, वार्षिक योजना र योजनाको कार्यान्वयनको अवस्था लगायतका विषयको नियमित अनुगमन गर्ने तथा आवश्यकता अनुसार पुनरावलोकन गर्न यथेष्ट छलफल गर्ने कार्यहरू हुनु पर्दछ । उप समितिमा भएका छलफलका निष्कर्षहरूबाट सञ्चालक समितिलाई नयाँ मार्ग तय गर्न र सोही अनुसार व्यवस्थापनलाई मार्गनिर्देश गर्न समेत सहज हुने गर्दछ ।

बैंक उच्च व्यवस्थापन र सुशासन

प्रचलित ऐन, नियम, नियामक निकायको निर्देशन, बैंकको प्रबन्धपत्र, नियमावली तथा सञ्चालक समितिले तोके बमोजिमको काम, कर्तव्य, अधिकारको पालना गर्दै

सञ्चालक समितिबाट भए गरेका निर्णयको कार्यान्वयनको प्रमुख जिम्मेवारी प्रमुख कार्यकारी अधिकृत वा कार्यकारी प्रमुखको जम्मेवारी पाएको उच्च व्यवस्थापन समूहको हुने र बैंकसँग सम्बन्धित सरोकारवालाहरूको हितको संरक्षण गर्ने प्रमुख दायित्व समेत प्रमुख कार्यकारी अधिकृतको हुन्छ। नियामक निकायबाट जारी निर्देशन, बैंकको अन्तरिक नीति, नियम, विनियमको परिपालना गर्ने गराउने जिम्मेवारी र बैंकमा सुशासन कायम गर्ने प्रमुख दायित्व समेत कार्यकारी प्रमुखको हुन्छ । सुशासनको सुनिश्चितताका लागि उपर्युक्त विषयहरूका अतिरिक्त बैंकको व्यावसायिक रणनीति, जोखिमको स्तर र सीमामा आएको वा आउन सक्ने परिवर्तन, कार्यसम्पादन तथा वित्तीय अवस्थाको जानकारी, शाखाहरूको जोखिमको अवस्थामा आएको परिवर्तन, आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीमा कुनै समस्या आए सोको जानकारी, कुनै विषयमा नियामक निकायको चासो भए सोको जानकारी र आचरण तथा अनुशासन उल्लङ्घनका गम्भीर प्रकृतिका घटना भए सोको जानकारी समेत प्रमुख कार्यकारी अधिकृतले सञ्चालक समितिलाई गराउनु पर्दछ । त्यसैगरी बैंकको सांगठनिक संरचनाभित्र रहेका विभाग, डिभिजन, इकाई, शाखा, उपशाखाको भूमिकालाई स्पष्ट परिभाषित गर्ने, साथै संचरनाभित्र कार्यरत सबै पदका कर्मचारीमा पद सुहाउँदो जिम्मेवारीको बाँडफाँड गर्ने र सोको निरन्तर अनुगमन गर्ने कार्यबाट समेत संस्थामा सुशासन स्थापित गर्न सकिन्छ ।

सुशासन संरचना

हाल आएर बैंक तथा वित्तीय संस्थाले बैंकभित्र अलग्गै सुशासन डेस्क र सुशासन सम्बन्धी कार्यका लागि सुशासन सम्बन्धी संरचना निर्माण गरी सुशासनको अनुगमन गर्ने कार्य प्रारम्भ गरिसकेको अवस्था छ। यस्तो संरचनालाई नियामक निकायबाट भएको निर्देशनको परिपालनमा मात्र सीमित नराखी बैंकको समग्र सुशासन अवस्थाको अनुगमन गर्ने संयन्त्रको रूपमा विकास गरिनु पर्दछ । साथै, यस्तो संरचनाले बैंकसँग सम्बन्धित सरोकारवालाको हितको संरक्षण र प्रवर्द्धन, लगानीकर्ताको अधिकारको सम्मान, सेवा प्रवाहमा प्रभावकारिता, नैतिक र जिम्मेवार निर्णय पक्रिया, निर्णयको पारदर्शिता, सन्तुलित र समयबद्ध डिस्क्लोजर, जोखिमको पहिचान र व्यवस्थापन, परिष्कृत र उत्साहप्रद कार्य सम्पादन, इमान्दारिताको प्रवर्द्धन, प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली जस्ता कुराहरू भए नभएको सम्बन्धमा नियमित रूपमा अनुगमन र मूल्याङ्कन गरी बैंक व्यवस्थापन तथा सञ्चालक समितिलाई जानकारी र सजग गराउने कार्यमा समेत महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्नु पर्दछ ।

जोखिम व्यवस्थापन

बैंकमा सुशासनको मापन गर्ने अर्को महत्वपूर्ण अवयव भनेको जोखिमको व्यवस्थापन हो जसलाई Second Line of Defense पनि भनिन्छ । स्वतन्त्र र प्रभावकारी जोखिम व्यवस्थापनको माध्यमबाट मात्रै हामीले भन्ने गरेका सुशासनका सिद्धान्तको पालना गरी सम्पूर्ण सरोकारवालाहरूको सम्पत्ति र सरोकारको संरक्षण गर्न सकिन्छ। जोखिम व्यवस्थापनका राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय मापदण्डहरूको परिपालनाबाट मात्रै बैंकले दिगो व्यावसायिक विस्तार र अपेक्षित उपलब्धि हासिल गर्न सक्दछ । जोखिम देखिएका र देखिन सक्ने क्षेत्रहरू, जोखिमका सीमाहरू, संस्थाभित्रको जोखिमको संस्कृति, जोखिम सम्बन्धी पूर्व जानकारी आदिको माध्यमबाट बैंक व्यवस्थापन र सञ्चालक समितिलाई सजग गराउने कार्य जोखिम व्यवस्थापन कार्य भित्र पर्दछ । सम्भावित जोखिमबाट बैंकलाई जोगाउन पर्याप्त अनुभव, ज्ञान, सीप, योग्यता, क्षमता, वस्तु तथा बजार अवस्थाको जानकारी भएका र व्यवस्थापनबाट हुन सक्ने जोखिमपूर्ण निर्णयलाई चुनौती दिन सक्ने जनशक्तिको विकास बैंकले गरेको हुनु पर्दछ। प्रमुख जोखिम अधिकृतले नेतृत्व गरेको टिमले जोखिमको अवस्थाका सम्बन्धमा बैंकको उच्च व्यवस्थापन, जोखिम व्यवस्थापन समिति तथा बैंक सञ्चालक समितिलाई नियमित रूपमा जानकारी गराई राख्नु पर्दछ ।

सम्भावित जोखिमहरूबाट बैंकको सम्पत्ति र साखको संरक्षणका लागि जोखिम व्यवस्थापन समितिमा छलफल गरी Risk Governance को बलियो पद्धतिको विकास गर्ने, जोखिम व्यवस्थापन प्रणालीको पर्याप्तता र उपयुक्तताका सम्बन्धमा सञ्चालक समितिलाई जानकारी गराउने दायित्व प्रमुख जोखिम अधिकृतको हुने गर्दछ । जोखिम व्यवस्थापनमा संलग्न कर्मचारीको सीप र क्षमता विकास, जोखिम व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित नीति, पद्धति र प्रक्रियामा सुधार र अभिवृद्धि गर्न बैंक व्यवस्थापनलाई आवश्यक सल्लाह/सुझाव दिने । साथै, बैंकको योजना, पूँजी, तरलता, नयाँ वस्तु तथा सेवाको विकास, वस्तु तथा सेवामा रहेको अन्तर्निहित जोखिमहरूको पहिचान तथा विश्लेषण, कार्य सञ्चालनसँग सम्बन्धित जोखिमको पहिचान तथा विश्लेषण लगायतका कार्यहरूको विवरण स्वतन्त्र रूपमा प्रस्तुत गरी संस्थामा सुशासन कायम गर्ने महत्वपूर्ण दायित्व समेत प्रमुख जोखिम अधिकृतको हुन्छ।

अनुपालना

निक्षेपकर्ता तथा लगानीकर्ताको हितको संरक्षणका लागि र अन्य सरोकार समूहमा बैंकको छविलाई कायम

राख्न तथा छविको प्रवर्द्धन गर्न बैकिङ्ग सुशासन अपरिहार्य विषय हो । बैंक सामु आइपर्ने विभिन्न जोखिमहरूमध्ये अनुपालना जोखिम (Compliance Risk) अथवा नियम, कानूनको Non Compliance का कारणबाट आउन सक्ने सम्भावित जोखिम न्यूनीकरणका लागि एउटा स्वतन्त्र अनुपालना सम्बन्धी संरचना बैंकमा निर्माण भएमा मात्र सुशासनको प्रत्याभूति दिन सकिन्छ । अनुपालना सम्बन्धी कार्यका लागि बैंकमा एउटा छुट्टै विभाग गठन गर्ने र स्वतन्त्रतापूर्वक कार्य गर्न आवश्यक स्रोत र साधनहरू उपलब्ध गराई अनुपालना अधिकृत समेत तोक्ने कार्य प्रारम्भ भइसकेको छ । सम्पत्ति शुद्धीकरण र आतंकवादी क्रियाकलापमा वित्तीय लगानीको पहिचान गर्ने र सोको निवारणका लागि विभिन्न तहमा छलफल गरी सञ्चालक समितिलाई जानकारी गराउने जिम्मेवारी समेत अनुपालना अधिकृतलाई दिइएको छ । अनुपालना अधिकृतको नेतृत्वमा रहेको विभागले नियमनकारी निकायका निर्देशन र बैंकको आन्तरिक नीति नियमको परिपालना, साथै अनुपालना नभएबाट सृजना हुने जोखिमको पहिचान, अनुगमन र मूल्याङ्कन गर्ने र आवश्यक सुझाव सहितको प्रतिवेदन तयार गरी बैंक व्यवस्थापन र आवश्यकता अनुसार तोकिएको उप समिति मार्फत सञ्चालक समितिलाई जानकारी गराउनु पर्दछ । अतः Second Line of Defense को कार्य जिम्मेवारी पाएको अनुपालना अधिकृत र जिम्मेवार पदाधिकारीले कानून, नीति, नियम, विनियम, विधि र प्रक्रियाको परिपालका सम्बन्धमा कहीँ कतैबाट प्रश्न उठ्ने अवस्था आउन दिनु हुँदैन । साथै नियम कानूनको पूर्ण परिपालनाको सुनिश्चततताबाट मात्रै आम जनमानसमा संस्थागत सुशासन र संस्थाको मूल्य मान्यतालाई स्थापित गर्न सहयोग पुग्दछ ।

आन्तरिक लेखा परीक्षण

आन्तरिक लेखा परीक्षण कार्यलाई बैंकको Third Line of Defense पनि भन्ने गरिन्छ । प्रभावकारी र योजनाबद्ध आन्तरिक लेखा परीक्षण कार्यले बैंक सञ्चालक समिति र उच्च व्यवस्थापनलाई आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको गुणस्तर, जोखिमको व्यवस्थापन, समग्र सुशासन पद्धति र प्रक्रियाको बारेमा सचेत गराउने साथै सुशासन प्रति विश्वस्त बनाउने गर्दछ । अतः बैंकले आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीलाई प्रभावकारी बनाउन आन्तरिक लेखा परीक्षकबाट नियमित रूपमा बैंकको लेखा परीक्षण गराउने कार्यले सरोकारवालाहरू बैंकमा संस्थागत सुशासन कायम रहेको कुरामा आश्वस्त हुन्छन् । बैंकको आर्थिक अवस्थाको समीक्षा, आन्तरिक नियन्त्रण, लेखा परीक्षण सम्बन्धी कार्यक्रम र लेखा परीक्षणको परिणाम सम्बन्धमा विस्तृत छलफल गरी व्यवस्थापनलाई आवश्यक निर्देशन दिन र सो सम्बन्धमा भए गरेका कार्यहरूको जानकारी सञ्चालक समितिलाई गराउन सञ्चालक समितिले गैर कार्यकारी सञ्चालकको संयोजकत्वमा लेखा परीक्षण समिति गठन गर्नु पर्ने व्यवस्था कम्पनी ऐन, बैंक तथा वित्तीय संस्था सम्बन्धी ऐन तथा नेपाल राष्ट्र बैंकबाट जारी निर्देशनमा समेत रहेको छ । आन्तरिक लेखा परीक्षकले कम्तीमा त्रैमासिक रूपमा आफ्नो प्रतिवेदन लेखा परीक्षण समिति समक्ष पेश गर्ने व्यवस्था गर्नु पर्नेछ । साथै बाह्य लेखा परीक्षकले गरेको लेखा परीक्षण प्रतिवेदन उपर समेत लेखा परीक्षण समितिमा छलफल गरी सञ्चालक समितिमा जानकारी गराउने व्यवस्था भएको हुनु पर्दछ । आन्तरिक लेखा परीक्षण त्यस्तो औजार हो जसको माध्यमबाट बैंकको निर्णय प्रक्रिया, व्यवस्थापन र सञ्चालन तथा कार्यान्वयनको क्रममा भए गरेका कमी कमजोरीलाई पहिचान गर्न र समयमै सुधार गर्न मार्ग प्रशस्त हुने गर्दछ ।

अन्य

सुशासनको प्रत्याभूति दिन उपर्युक्त विषयको अतिरिक्त बैंकमा कार्यरत सबै तह र पदका कर्मचारीले आ-आफ्ना पदीय तथा व्यक्तिगत जिम्मेवारी र उत्तरदायित्व अनुभूत गर्नका साथै नियम कानूनको पूर्ण पालना गरी आफूलाई प्राप्त अधिकारको सीमाभित्र रहेर जिम्मेवारी निर्वाह गर्नु पर्दछ । बैंकले दीर्घकालीन, मध्यकालीन र अल्पकालीन योजना तथा कार्यक्रम तर्जुमा गरी कार्यान्वयन गर्ने । योजना अनुसार कार्य प्रगतिको मूल्याङ्कन न्यूनतम पनि त्रैमासिक, अर्धवार्षिक र वार्षिक रूपमा गर्ने । कार्य सम्पादनको समीक्षा गर्ने, प्राप्त उपलब्धिलाई लक्ष्यसँग तुलना गर्ने । प्रमुख कार्यकारी र सबै तह, पदका कर्मचारीहरूसँग कार्य सम्पादन सम्झौता गरी जिम्मेवार र जवाफदेही बनाउने । कर्मचारी र पदाधिकारीको कार्य सम्पादन स्तरको मूल्याङ्कन गर्ने, कुनै कमी कमजोरी देखिए समयमै सुधार गर्ने परम्पराको विकास गर्ने, कार्य सम्पादनलाई कर्मचारीको वृत्ति विकासको एउटा मानकको रूपमा विकास गर्ने, कर्मचारीको कार्यक्षमता विकासका लागि आवश्यक तालिमको व्यवस्था गर्ने । त्यसै गरी सुशासनको अर्को महत्वपूर्ण मानकको रूपमा रहेको पदीय र पेशागत अनुशासन र आचरण सम्बन्धी व्यवस्थाको परिपालना, संस्थामा उच्च नैतिकता र पदको मर्यादा कायम गर्न प्रेरित गर्ने कार्यहरू समेत गरिनु र हुनु पर्दछ । आचरण र अनुशासन उल्लङ्घन गर्नेलाई कानून बमोजिम सजाय गर्ने र सोको अभिलेखलाई व्यवस्थित गर्ने लगायतका कार्यले समेत बैंकमा सुशासन कायम रहेको सन्देश आम सर्वसाधारणमा जाने गर्दछ जसले संस्थाको छविलाई उँचो पार्न मद्दत गर्दछ ।

बैंकले कर्मचारीमा उच्च मनोबल सहित कार्य सम्पादनको अपेक्षा राख्दछ भने कर्मचारीले समेत आफू कार्यरत रहेको संस्थाबाट उत्प्रेरणा सहित जीवन निर्वाह गर्न आवश्यक न्यूनतम सुविधाको अपेक्षा राख्नु स्वाभाविक पनि हो । पारिश्रमिक वा सेवा सुविधाको संरचनाले समेत बैंकको कार्य सम्पादनलाई प्रवर्द्धन गर्ने, संस्थागत सुशासनमा अभिवृद्धि गर्ने र जोखिम व्यवस्थापनमा सहयोग गर्ने भएकोले यस तर्फ समेत विशेष ध्यान जानु जरूरी देखिन्छ । पारिश्रमिक संरचनालाई समेत सुशासनको अभिन्न अंगको रूपमा स्वीकार गरी बैंकको पारिश्रमिक संरचना, बजारको पारिश्रमिक संरचनामा आएको परिवर्तन र सोको प्रभावका सम्बन्धमा समय समयमा अध्ययन तथा विश्लेषण गर्न सञ्चालक समिति मातहत कर्मचारी सेवा सुविधा समितिको समेत परिकल्पना गरिएको हो ।

त्यसै गरी बैंक व्यवस्थापन र सञ्चालक समितिबाट भए गरेका निर्णयको कार्यान्वयनको नियमित अनुगमन, निर्णय कार्यान्वयनका क्रममा आएका जटिलताहरूलाई पृष्ठपोषणको रूपमा ग्रहण गर्ने र सोही अनुसार सुधार गर्ने कार्यले निर्णयकर्तामा परिपक्वताको विकास भई सिंगो संस्था लाभान्वित हुने गर्दछ । कर्जा, निक्षेप र अन्य सेवा बापत लिइने दिइने शुल्क तथा ब्याजको निर्धारण आधार र मापदण्ड तयार गरी मात्र गर्ने र शुल्क तथा ब्याजको निर्धारण वा परिवर्तन सम्बन्धी जानकारी सम्बन्धित सरोकारवालाहरूलाई उचित माध्यमबाट छिटो सम्प्रेषण गर्नुपर्दछ, जसका लागि राष्ट्रिय दैनिक पत्रिका, बैंकको वेवसाइट र अन्य आधुनिक प्रविधिको प्रयोग गर्न सकिन्छ ।

बैंकले कुनै किसिमको अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन नियुक्तिको निर्णय गर्दा स्थापित कानून, मूल्य र मान्यताको पालना गर्ने । वस्तु तथा सेवाको खरिदका क्रममा अपनाइएका विधि प्रक्रियाका सम्बन्धमा प्रश्न उठने अवस्था आउन नदिने । पद तथा जिम्मेवारीको दुरुपयोग गरी व्यक्तिगत फाइदा लिने कार्यलाई दुरुत्साहन गर्ने । साथै, सेवाग्राही तथा अन्य सरोकार समूहबाट प्राप्त हुने सुझाव र गुनासोको प्रभावकारी सुनुवाइका लागि अलग्गै डेस्कको स्थापना गर्ने कार्यबाट समेत बैंकमा सुशासनको प्रत्याभूति प्रदान गर्न सकिन्छ ।

संस्थागत सुशासनमा पारदर्शिताको भूमिका महत्वपूर्ण हुने गर्दछ । बैंकबाट भए गरेका कार्यहरूको बारेमा प्रचलित कानूनको सीमाभित्र रहेर शेयरधनी, ग्राहक र अन्य सरोकारवालाका लागि सूचना र जानकारी सार्वजनिक गर्नुपर्दछ । सरोकारवाला र बजार आफैंले मूल्याङ्कन गर्न सक्ने गरी सूचना र जानकारी प्रवाह भएको खण्डमा बैंकको कार्य प्रक्रिया र पद्धतिका बारेमा बजार स्वयंले विश्लेषण गर्ने अवसर पाउँदछ । बजारबाट आउने प्रतिक्रियाबाट बैंकको संस्थागत सुशासनलाई थप सुदृढ बनाउन सकिन्छ । बैंकको लेखा र अभिलेख प्रणालीलाई विश्वसनीय बनाउनुका साथै नियामक निकायबाट तोकिएका Disclosure Requirement को पूर्ण परिपालना गरी सुशासनको सुनिश्चितता दिनु पर्दछ ।

सन्दर्भ सामग्री

- Corporate Governance Principles for Banks(Bank for International Settlements)
- नेपाल राष्ट्र बैंक, एकीकृत निर्देशन, २०७७
- सुशासन (व्यवस्थापन तथा सञ्चालन) नियमावली, २०६५
- नेपाल बैंक लिमिटेड, सुशासन सम्बन्धी निर्देशिका, २०७६

* * *

मृत्युचेत

धर्मेन्द्र तिमल्सीना
सहायक प्रबन्धक
नेपाल बैंक लिमिटेड

जीवनको अन्त्यलाई मृत्युको रूपमा परिभाषित गरिएको छ। मृत्युप्रति हरपल जागरूक अथवा सुसूचित अवस्थालाई मृत्युचेत भन्न सकिन्छ ।

मृत्युचेतको अर्थ प्रत्येक पल मृत्युलाई स्वीकार गर्नु हो । आफ्नो मृत्युको बारेमा सोच्दा हामी एउटा गहिरो शून्यताको बोध गर्न सक्छौं । प्राणीले मृत्युवरण गर्छ तर मृत्युपछिको अवस्थालाई अनुभूति गर्न सक्दैन । स्वभावैले हामी आफूले अनुभूति नगरी चेत्दैनौं । यो नै सबैभन्दा ठूलो वियोग (ट्राजेडी) हो । तसर्थ, कसैलाई मृत्युचेत हुनु वा बोध हुनु अत्यन्त दुर्लभ घटना हो ।

हामीमा गहिरो भ्रम व्याप्त छ । हामी आफ्नो मृत्युका सम्बन्धमा ध्यान दिँदैनौं अथवा ख्याल गर्दैनौं अथवा सामान्य अर्थमा भन्दा अस्वीकार वा इन्कार गर्छौं । जब हामी मृत्युलाई इन्कार गर्छौं, तब हामी वास्तविक जीवन जिउन सक्दैनौ । हामीले जिउने जीवन सतही हुन जान्छ ।

मृत्युचेतले हामीलाई आफ्नो जीवन सृष्टि वा ब्रह्माण्ड वा अस्तित्वको एउटा असाध्यै सानो वा सूक्ष्म घटना हो भन्ने बोध गराउँछ । यही मृत्युचेतले मानिसलाई अहंकार बाट मुक्ति दिन्छ । आफ्नो अहंकारबाट मुक्ति हुने बित्तिकै मानिसले वास्तविक जीवन जिउन सुरु गर्छ ।

हामी अहंकार, डर, चिन्ता, भय, क्रोध, ईर्ष्या, प्रतिशोध आदिबाट ग्रसित भएर जीवन व्यतीत गरिरहेका छौं । तसर्थ, हामी यस ब्रह्माण्डमा जुन आनन्दका साथ जीवन व्यतीत गर्न सक्थ्यौं, त्यसको ठीक विपरीत जीवन केवल दुःखको सागर हुन गएको छ ।

हाम्रो जीवन प्रदर्शनको प्रतिस्पर्धामा चुर्लम्म्मै डुबेको छ । हामी हरेक मान्छे कुनै न कुनै पक्षमा अरूभन्दा अगाडि रहेको भ्रममा नजानिदो रूपमा आफ्नो अहंकारको गहिराइलाई बढाउँदै गइरहेका छौं । गहिरिएर सोच्ने हो भने हामीले भन्ने गरेको इज्जत, मान, प्रतिष्ठा, धन, ज्ञान, पहिचान आदि सबै मिथ्या कल्पना हुन् । आज अथवा भोलि यिनको अन्त्य निश्चित छ । हामीले आर्जन गरेको ज्ञान, धन, प्रतिष्ठा विश्वका प्राणीको कल्याणको लागि हो, त्यो भन्दा बढी यिनको कुनै अर्थ छैन ।

हामीले जीवनलाई बुझ्नको लागि गरिने ध्यान, प्रार्थना इत्यादि कुनै पनि कुराले मृत्युचेतलाई बोध नगराउन सक्छ । जीवनमा कुनै गुरु हुनु वा गुरुका प्रवचनले पनि हामीलाई मृत्युचेत नगराउन सक्छ । हामीमा यति गहिरो भ्रम व्याप्त छ कि आफ्नो सबै भन्दा प्रियजनको मृत्यु देखेर खूब आँसु बगाउँदा समेत हामी मृत्युचेत प्राप्त गर्न सक्दैनौं ।

हामीमा भएको चेतना स्तर, भौतिक प्रगति तथा एकतर्फी ज्ञानको कारण मृत्युचेत प्राप्त गर्नु अत्यन्त दुर्लभ घटना हुन गएको छ। मृत्युचेतको लागि कुनै विधि छैन । यसका लागि हरदम मृत्युलाई स्वीकार गर्नु निर्विकल्प उपाय हो । प्रत्येक पल मृत्युचिन्तन र अस्तित्वको वास्तविक रूप पहिचान गर्नाले मृत्युलाई सहजै स्वीकार गर्न सकिन्छ ।

जीवन अस्तित्वको असाध्यै दुर्लभ रूपमा प्राप्त हुने सुन्दर पक्ष हो । जीवन सम्भव भएकैले हामी ब्रह्माण्डको अनुभूति गर्न सक्छौं । जीवनको सुरुवात शून्यताबाट हुन्छ। मृत्युले हामीलाई पुनः शून्यता तर्फ डोऱ्याउँछ । तसर्थ, मृत्यु शून्यतातर्फको यात्रा हो ।

मृत्युका सम्बन्धमा कुनै पनि पक्षबाट चिन्ता लिनुपर्ने कारण छैन । जन्म सुरुवात तथा मृत्यु अन्त हो भन्ने बुझाइबाट मुक्त हुन जरूरी छ। यस बह्माण्डमा प्राणीको रूपमा अस्तित्व रहनु भनेको एउटा नियमित प्रक्रिया हो । जस्तो पानी पर्नु, घाम लाग्नु, दिन हुनु, रात पर्नु, जाडो गर्मी हुनु प्रकृतिको नियमित प्रक्रिया हो, त्यस्तै गरी प्राणीको रूपमा यस बह्माण्डमा अस्तित्वमा रहनु एउटा नियमित प्रक्रिया हो ।

मृत्युलाई सहजै स्वीकार गर्ने एउटा उपाय भनेको हामीमा भएको मोहको त्याग गर्नु हो । मोह एउटा यस्तो तत्व

हो, जसले मानिसलाई यथार्थ बोध हुन दिँदैन । आफ्नो स्वामित्वमा रहेको धनसम्पत्ति, पदप्रतिष्ठा, सन्तानहरूको माया आदि कारणले मान्छेमा मोह उत्पन्न हुन्छ । यही मोहले मानिसलाई मृत्युबारे सहज हुन दिँदैन ।

मोह सजिलै त्याग गर्न सकिन्छ । हामीले प्राप्त गरेको कुनै पनि तत्व हामीले आविष्कार गरेका होइनौं । यी तत्वहरू प्राप्त गर्ने हामी निमित्त पात्र मात्र हौं भन्ने याद गर्दै जाने हो भने मोह हराउँदै जान्छ । जब मोह हराउँदै जान्छ, तब मृत्युचेत बढ्दै जान्छ ।

कोभिड-१९ र मृत्युको भय

आजभोलि कोभिड-१९ का कारण मानिसहरूमा मृत्युको भय देख्न सकिन्छ । मानिसलाई हरपल विभिन्न भयहरूले सताइरहेको हुन्छ । आफ्नो स्वामित्वमा रहेको धन-सम्पत्ति नाश हुने भय, प्रियजनहरूबाट टाढा हुनुपर्ने भय, इज्जत-प्रतिष्ठामा आँच आउन सक्ने भय, व्यापार-व्यवसायमा नोक्सान हुन सक्ने भय, आफ्नै मृत्यु हुन सक्ने भय लगायतका कैयौं भयहरूले मानिसलाई सधैं पछ्याइरहेको हुन्छ । सबैभन्दा प्रमुख भय भनेको मृत्युको भय हो । अन्य भयहरूलाई हामी मृत्युकै सह-उत्पादनको रूपमा लिन सक्छौं । मृत्युको भयलाई जित्न सकियो भने अन्य भयहरूबाट सहजै मुक्ति मिल्दछ ।

मानिसमा एउटा विचित्रको मानसिकता देख्न सकिन्छ । मानिसले दैनिक मृत्युको घटना देखेको अथवा सुनेको हुन्छ । मानिसहरूको कैयौं कारणहरूबाट मृत्यु भइरहेको हुन्छ । बाढी, पहिरो, दुर्घटना, निको नहुने विभिन्न रोगहरू आदि सयौं कारणबाट मानिसको मृत्यु हुन्छ । विना कारण सुतिरहेकै अवस्थामा पनि धेरै मानिसहरूको मृत्यु भएका घटना पनि सुन्न पाइन्छ । तथापि, आजभोलि मानिसहरूमा यस्तो भ्रम व्याप्त छ कि मानिसहरू कोभिड-१९ का कारण मात्र मृत्युवरण गरिरहेका छन् । यस्तो लाग्छ मानौं, कोभिड-१९ को संकटको अन्त्यपछि मानिस अमर बन्छ । तर, मनन गर्नुपर्ने महत्वपूर्ण कुरा भनेको कोभिड-१९ले भेट्नुपूर्व नै अन्य कारणले हामीले मृत्युवरण गर्ने सम्भावना सधैं रहन्छ ।

* * *

वाणिज्य बैंकका सहायक कम्पनीलाई ब्रोकर लाइसेन्स

सुरेन्द्र अर्याल
सचिव, अर्थ समिति

सारांश

नेपालको मुद्रा बजार र पूँजी बजार क्षेत्रमा देखिएका समस्याहरूको विश्लेषण गर्दा मुद्रा बजारमा प्रमुख भूमिका निर्वाह गर्ने बैक तथा वित्तीय संस्थाहरूका प्राथमिक कार्यहरू, जस्तै निक्षेप संकलन, ऋण व्यवस्थापन, तरलता व्यवस्थापन, व्याज दर, लगानी प्राथमिकता, सुपरिवेक्षण तथा नियमन लगायतका विषयमा समस्याहरू रहेका छन्। पूँजीबजारमा मूलतः हाल लागू भइसकेको Automation system पूर्ण रूपमा स्वचालित हुन नसकेको, प्रणाली पूर्ण रूपमा सुरक्षित नरहेको, नियामक निकाय नेपाल धितो पत्र बोर्ड र नेपाल स्टक एक्सचेन्जको नियमन क्षमता कमजोर रहेको, धितोपत्र दलाल व्यवसायीहरू Corporate culture मा सञ्चालन हुन नसकेका र क्षमता समेत कमजोर रहेको, बैंकका सहायक कम्पनीहरूलाई धितो पत्र दलाल व्यवसायी अनुमति दिन पर्याप्त गृहकार्य र तयारी नभएको लगायतका कानूनी, नीतिगत, क्षमतागत, प्रविधिजन्य र व्यवस्थापकीय समस्याहरू रहेका छन्। यस अवस्थामा यस आलेखमा उल्लेखित सवालहरूको सम्बोधन नभई वाणिज्य बैंकका सहायक कम्पनीलाई ब्रोकर लाइसेन्स दिंदा वित्तीय प्रणालीमा झनै नकारात्मक असर पर्न सक्दछ। तसर्थ लगानीकर्ताहरूको लगानी सुरक्षित हुने, पूँजी बजारमा वास्तविक क्षेत्रको हिस्सा बढ्ने, वित्तीय क्षेत्रमा अनुचित क्रियाकलापहरू नियन्त्रण हुने, वाणिज्य बैंकका आधारभूत कार्यमा नकारात्मक असर नपर्ने साथै पूँजी बजारको वृद्धि र विस्तार हुने वातावरण सिर्जना भए पश्चात् अर्थ मन्त्रालय, नेपाल राष्ट्र बैंक, धितो पत्र बोर्ड, नेप्से लगायतका निकायहरूले समन्वयात्मक रूपमा आवश्यक तयारी गरी वाणिज्य बैंकका सहायक कम्पनीलाई धितोपत्र दलाल व्यवसायी अनुमति पत्र दिने निर्णय गर्न उचित हुने देखिन्छ।

वित्तीय बजार

आधुनिक समाजमा अर्थतन्त्रलाई व्यवस्थित, सक्रीय र प्रभावकारी बनाउन वित्तीय बजारलाई अपरिहार्य मानिन्छ। अर्थतन्त्रका प्रायः सबै क्षेत्रसँग वित्तीय बजारको सिधा सम्बन्ध रहेको हुन्छ। यसको माध्यमबाट कोषको लेनदेन, भुक्तानी सेवा, बचत परिचालन, कर्जा प्रवाह तथा प्रतिभूतिहरूको निष्कासन, खरीद बिक्री आदि कार्यहरू हुने गर्दछन्। साथै पूँजी सङ्कलन (निर्माण) को मेरुदण्डको रूपमा वित्तीय बजार रहने भएकोले यसको दिगोपन, विश्वसनीयता एवं सक्रियता आर्थिक विकासको अनिवार्य सर्तको रूपमा रहेको हुन्छ। वित्तीय बजारमा प्रमुख भूमिका निर्वाह गर्ने वित्तीय मध्यस्थकर्ताहरूको काम कारबाही, उचित व्यवस्थापन र तिनले अर्थतन्त्रमा पुऱ्याउने समग्र असर (सकारात्मक एवं नकारात्मक) नै वित्तीय प्रणालीको सफलताको मापक मानिन्छ। यस्ता संस्थाहरूले समाजमा रहेका बचतकर्ताहरूबाट स्रोत-साधन, निक्षेप तथा पूँजीको रूपमा प्राप्त गर्दछन् र उद्यमीहरूलाई कर्जाको रूपमा लगानी गर्ने गर्दछन्। यसले वित्तीय साधनको परिचालन र उपयोग गर्ने कार्यमा संलग्न व्यक्ति, संस्था र संयन्त्र तथा यस्तो कारोवारका लागि आवश्यक कानूनी र नियमनकारी निकायको व्यवस्था समेतलाई समेट्दछ। यसलाई वित्तीय संस्था, वित्तीय उपकरण र वित्तीय मध्यस्थताको सामूहिक स्वरूपको रूपमा लिइन्छ। यस बजार मार्फत बचत गर्ने क्षेत्र र लगानीयोग्य साधन माग गर्ने क्षेत्रलाई आवश्यक वित्तीय सेवा प्राप्त हुन्छ। वित्तीय बजारले देशको उधो गधन्दा विकास र आधुनिकीकरणका अतिरिक्त रोजगारीका अवसरहरू सिर्जना गर्नुका साथै आर्थिक विकासका लागि महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ। यसभित्र विशेषतः पूँजी बजार, बैंकिङ, बीमा, सहकारी र गैर बैंकिङ लगायतका क्षेत्रहरू रहेका हुन्छन्।

पूँजी बजार

वित्तीय प्रणालीको महत्वपूर्ण अंगको रूपमा रहेको पूँजी बजार दीर्घकालीन समयावधि भएका वित्तीय औजारहरूको कारोवार हुने बजार हो। कृषि, उद्योग, व्यापार तथा सरकारका लागि आवश्यक हुने दीर्घकालीन तथा मध्यकालिन पूँजी सहज तथा कम लागतमा यस बजार मार्फत आपूर्ति गर्न सकिन्छ। सामान्य रूपमा पूँजी बजारलाई

धितोपत्र बजारको रूपमा बुझ्ने गरिए तापनि पूँजी बजारको दायरा धितोपत्र बजारको भन्दा फराकिलो हुन्छ जसभित्र धितोपत्र बजारको अतिरिक्त मध्य तथा दीर्घकालीन ऋणको कारोवार हुने गैर धितोपत्र बजार समेत पर्दछ ।

एक वर्ष भन्दा बढी समयमा परिपक्व हुने वित्तीय सम्पत्ति र साधनहरूको खरीद बिक्री गर्न स्थापना गरिएको संयन्त्र धितोपत्र बजार हो । धितोपत्र खरीदकर्ता तथा विक्रेतालाई एकै ठाउँमा ल्याई निरन्तर रूपमा धितोपत्रको खरीद, बिक्री वा विनिमय कार्य सम्पन्न गर्ने बजार, स्थान, सुविधा वा सम्पूर्ण निकायहरूलाई समग्रमा धितोपत्र बजार भनिन्छ । धितोपत्र बजार पूँजी आवश्यकता पूर्ति गर्न चाहने व्यावसायिक संस्थाहरू र लगानी गर्न चाहने व्यक्तिगत तथा संस्थागत लगानीकर्तालाई लगानीको अवसर प्रदान गर्ने प्रभावकारी माध्यम हो । धितोपत्र बजारलाई मूलतः प्राथमिक बजार र दोस्रो बजार गरी दुई प्रकारमा वर्गीकरण गरिन्छ ।

संगठित सस्थाले सर्वसाधारणलाई सार्वजनिक रूपमा धितोपत्र निष्कासन गरी आफूलाई आवश्यक परेको दीर्घकालीन पूँजी प्राप्त गर्ने बजारलाई प्राथमिक बजार भनिन्छ । प्राथमिक बजारमा निष्कासन गरिने धितोपत्रहरू नेपाल धितोपत्र बोर्डमा दर्ता गराई निष्कासन अनुमति प्राप्त गर्नु पर्दछ । प्राथमिक बजारमा खरीद गरिएका धितो पत्रहरूलाई पुनः खरीद बिक्री गर्न सकिने, संगठित संस्था तथा सरकारद्वारा जारी गरी सूचीकृत भैसकेको धितोपत्रको कारोवार गर्न सकिने गरी स्थापित बजारलाई धितोपत्रको दोस्रो बजारको रूपमा बुझिन्छ । उक्त बजारमा धितो पत्र खरीद बिक्री गर्न लगानीकर्ताहरूले बोर्डबाट अनुमति पत्र प्राप्त धितोपत्र दलाल मार्फत कारोवार गर्नुपर्छ । नेपालमा नेपाल स्टक एक्सचेञ्ज लि. एक मात्र दोस्रो बजार संचालकको रूपमा रहेको छ ।

धितोपत्र दलाल र विद्यमान अवस्था

ग्राहकको आदेश अनुसार ग्राहकको नामबाट मात्र धितो पत्र खरीद वा बिक्री गरी धितोपत्र दलाली सेवा प्रदान गर्ने कार्य गर्न धितोपत्र व्यवसायीको रूपमा बोर्डबाट अनुमति प्राप्त गर्ने व्यवसायीलाई धितोपत्र दलाल व्यवसायी भनिन्छ । हाल नेपालमा ५० वटा धितोपत्र दलाल व्यवसायी कार्यरत रहेका छन् । पछिल्लो समय धितोपत्र दलाल व्यवसायीले उपत्यका बाहिर पनि आफ्नो सेवा विस्तार गर्दै लगेकोमा ४१ वटा यस्ता शाखा सञ्चालनमा रहेका छन् । उचित नियमन, सुपरिवेक्षण, अनुगमन एवं नियन्त्रण पद्धतिको अभावमा वित्तीय संस्थाहरू र दलाल व्यवसायीहरूले प्रभावकारी परिणाम प्रदान गर्न सक्दैनन् । वित्तीय प्रणालीमा परेका नकारात्मक गतिविधिले सम्पूर्ण आर्थिक क्षेत्रलाई कमजोर पार्न सक्छ ।

पूँजीबजारमा हाल लागू भइसकेको Automation system पूर्ण रूपमा स्वचालित हुन नसकेको, प्रणाली पूर्ण रूपमा सुरक्षित नरहेको, राफसाफ तथा फछ्यौंट प्रक्रिया समेत अझै अपेक्षित रूपमा पूर्ण रूपमा विद्युतीय प्रणालीमा जान नसकेको, नियामक निकाय नेपाल धितोपत्र बोर्ड र नेपाल स्टक एक्स्चेन्जको नियमन क्षमता कमजोर रहेको साथै ती निकायहरूबीच उचित समन्वय हुन नसकेको, धितोपत्र दलाल व्यवसायीहरू Corporate culture मा सञ्चालन हुन नसकेका र क्षमता समेत कमजोर रहेको, लामो अवधिका संस्थागत लगानीकर्ताको संख्या निकै कम रहेको, बैंक तथा वित्तीय संस्थाका धितोपत्रको हिस्सा अत्यधिक रही वास्तविक क्षेत्रको हिस्सा न्यून रहेको लगायतका कानूनी, नीतिगत, क्षमतागत, प्रविधिजन्य र व्यवस्थापकीय समस्याहरू रहेका छन् ।

धितोपत्र दलाल व्यवसायीहरूको चुक्ता पूँजी अत्यन्त न्यून रहेको र धितोपत्र बजार सम्बन्धी ज्ञान समेत कतिपय व्यवसायीमा नभएकोले आर्थिक, प्राविधिक र व्यावसायिक आधारमा समेत धितोपत्र दलाल व्यवसायीहरू सक्षम देखिदैनन् । जसको कारणले देशको धितोपत्र बजारमा हालसम्म पनि कुल जनसंख्याको करिब ५.४ प्रतिशत मात्र सहभागिता रहेको र धितोपत्र बजारको सेवा तथा पहुँच थप प्रभावकारी नहुँदा संभाव्य लगानीकर्ताहरूको ठूलो संख्यालाई यसमा सहभागी गराउन नसकिएको अवस्था रहेको छ।

पूँजी बजार विकासको लागि आस्वा प्रणाली लागू भएसँगै नेपालको धितोपत्र बजारको पहुँच देशव्यापी बनिसकेको परिप्रेक्ष्यमा बजारलाई थप गतिशील र चलायमान बनाउन तथा धितोपत्रको तरलता अभिवृद्धि गर्नका लागि दोस्रो बजारको सेवा सुविधालाई समेत देशव्यापी एवं प्रतिस्पर्धी बनाउने प्रमुख आवश्यकता रहेको छ । यस क्रममा धितो पत्र बोर्डले बजारमा रहेका धितोपत्र दलाल व्यवसायीको क्षमता अभिवृद्धि गर्नका साथै उपत्यका बाहिर शाखा विस्तार गर्ने तथा संघीय संरचना अनुसार विभिन्न प्रदेशहरूका आर्थिक रूपमा सम्भाव्य जिल्ला र स्थानहरूमा स्थानीय स्तरको धितोपत्र दलाल सेवा सञ्चालन अनुमति दिन नेप्सेलाई निर्देशन दिएको देखिन्छ । यस कारोवारलाई व्यावसायिक एवं प्रतिस्पर्धी बनाई देशभर व्यापक रूपमा पहुँच विस्तार गर्ने उद्देश्य बमोजिम प्रचलित ऐन नियमावलीको अधीनमा रही वाणिज्य बैंकको सहायक कम्पनीलाई दलाल व्यवसायीको अनुमति दिने सम्बन्धमा कार्य प्रारम्भ भएको देखिन्छ ।

वाणिज्य बैंकका सहायक कम्पनीलाई दलाल अनुमतिका प्रयास

मुद्रा तथा पूँजी बजारमा देखिएका प्रवृत्तिहरूको समग्र मूल्यांकन गरी वित्तीय स्थायित्व एवं लगानीका लागि स्रोत व्यवस्थापन सम्बन्धी सुझाव दिन नेपाल सरकारद्वारा गठित समितिले बोर्डले तोकिएको मापदण्ड पूरा गर्ने वाणिज्य बैंकहरूलाई सहायक कम्पनी मार्फत शेयर खरीद बिक्री गर्न पाउने गरी ब्रोकर लाइसेन्स दिने र धितो पत्र दलाल व्यवसायलाई थप प्रतिस्पर्धी बनाउन धितोपत्र दलाल सम्बन्धी विद्यमान इजाजत र संचालन नीतिमा पुनरावलोकन गर्ने सिफारिस गरेको देखिन्छ ।

शेयर खरीद बिक्री गर्न पाउने गरी खोलिएका वाणिज्य बैंकहरूका सहायक कम्पनी तथा धितोपत्र दलाल व्यवसायीले अर्को धितोपत्र दलाल व्यवसायीलाई प्राप्ति (Acquisition) गर्ने साथै गाभ्ने र गाभिने (Merger) नीतिगत व्यवस्था समेत गरेको देखिन्छ। आ.व.२०७५/७६ को मौद्रिक नीतिमा सम्बन्धित वाणिज्य बैंकबाट अनुरोध भई आएमा यसका लागि छुट्टै सहायक कम्पनी स्थापना गरी यस्तो कारोवार गर्न सक्ने व्यवस्था मिलाइनेछ भन्ने प्रावधान समावेश भएको थियो । नेप्सेले वाणिज्य बैंकका सहायक कम्पनीलाई धितोपत्र सदस्य दलाल व्यवसायी अनुमतिपत्रका लागि सिफारिस कार्यविधि, २०७६ तयार गरेको र मिति २०७६ श्रावण १७ मा वाणिज्य बैंकका सहायक कम्पनीले धितोपत्र खरीद बिक्री गर्ने अनुमतिपत्रका लागि निवेदन दिने बारे सूचना प्रकाशन गरेको देखिन्छ ।

नेपाल राष्ट्र बैंकबाट वाणिज्य बैंकहरूले नेपाल धितोपत्र बोर्डको स्वीकृति लिई सोही बोर्डको नीति निर्देशनको अधीनमा रही सहायक कम्पनी मार्फत धितोपत्र ब्रोकर लाइसेन्स सम्बन्धी कार्य गर्न सक्ने व्यवस्था भए बमोजिम २० वटा वाणिज्य बैंकहरूले उक्त कार्यका लागि आफ्नो नियमावली तथा प्रबन्ध पत्रमा संशोधन गरिसकेको देखिन्छ ।

धितोपत्र सम्बन्धी विद्यमान ऐन नियम र बैंक तथा वित्तीय संस्था सम्बन्धी ऐन नियम तथा निर्देशिकामा भएका व्यवस्था र धितोपत्रको प्राथमिक बजार देशव्यापी भइसकेको हालको अवस्थामा धितोपत्रको दोस्रो बजार सेवा अर्थात् खरीद बिक्री सेवाको पहुँच समेत देशव्यापी बनाउनुपर्ने आवश्यकतालाई सम्बोधन गर्न सहायक कम्पनी स्थापना गरी धितोपत्र दलाल व्यवसायी सेवा दिन सकिने अवस्था विद्यमान रहेको भनी देशका केही वाणिज्य बैंकहरूले आफ्नो सहायक कम्पनी स्थापना गरी व्यवसाय सञ्चालनको अनुमति लिने प्रक्रिया अगाडि बढाइसकेका छन् । यस्तो अभ्यास दक्षिण एशियाली धितोपत्र बजार तथा विश्वका विकसित धितोपत्र बजारहरूमा पनि रहेको देखिन्छ। भारतमा बैंकको सहायक कम्पनीलाई ब्रोकर व्यवसाय गर्नका लागि दर्ता गरी अनुमति दिने कानूनी व्यवस्था रहेको र सोही अनुसार बैंकको सहायक कम्पनीलाई ब्रोकर व्यवसाय गर्न अनुमति दिएको पाइन्छ । श्रीलंकामा पनि बैंकको सहायक कम्पनी (Subsidiary of Banks) लाई धितोपत्र दलाल व्यवसाय गर्न अनुमति दिने व्यवस्था भए अनुसार ५ वटा बैंकका सहायक कम्पनी नै दलाल व्यवसायी भई कार्य गरिरहेको देखिन्छ ।

समस्या र सुझाव

नेपालको धितोपत्र बजारमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको धितोपत्रको बाहुल्य भएको (करिब ७५%) र Real Sector का कम्पनीहरूको धितोपत्रको अत्यन्त न्यून मात्रामा उपस्थिति रहेको सन्दर्भमा अन्य मुलुकहरू (श्रीलंका, बंगलादेश र भारतको धितोपत्र बजारमा वित्तीय क्षेत्रको उपस्थिति क्रमशः २६%, २६% र २३% रहेको) र नेपालको सन्दर्भ केही फरक रहेको देखिन्छ । वाणिज्य बैंकहरूका सहायक कम्पनीहरूलाई धितोपत्र दलाल व्यवसाय सेवा गर्न अनुमति दिंदा एकातर्फ यी कम्पनीहरू मार्फत सबै प्रदेश र स्थानीय तहमा पूँजी बजारको पहुँच पुगी लगानी प्रवर्द्धन हुने, पूँजी बजार सम्बन्धी साक्षरताको विकास हुने र माग सिर्जना भई सकारात्मक प्रभाव पर्ने बताइन्छ । तर, अर्कोतर्फ यसले भित्री सूचनाका आधारमा हुने कारोवार अर्थात् भित्री कारोवारलाई बढाउँछ भन्ने चिन्ता व्यक्त भइरहेको पाइन्छ । त्यस्तो अवस्थामा लगानीकर्ताहरूको लगानी सुरक्षित गर्न भित्री सूचनाको आधारमा हुने कारोवारलाई कसरी नियन्त्रण गर्ने भन्ने प्रश्न अहम् रहेको छ ।

वाणिज्य बैंकका सहायक कम्पनीहरूलाई धितोपत्र दलाल व्यवसाय अनुमति दिनु भन्दा पहिले सहायक कम्पनी (Subsidiary Company) र मुख्य कम्पनी (Parent Company) बीचको अन्तरसम्बन्ध व्यवस्थित गर्ने विषयमा र Information fire wall system का साथै शेयर खरीद बिक्री कारोवारको सीमा व्यवस्थित गर्ने विषयमा पर्याप्त तयारी भएको देखिदैन । त्यस्तै भित्री कारोवारलाई नियन्त्रण वा निरुत्साहित गर्न पर्याप्त कानूनी व्यवस्था, भित्री कारोवार पहिचान गर्न नेपाल धितोपत्र बोर्ड तथा नेपाल स्टक एक्सचेञ्ज लि.मा अन्तर्राष्ट्रिय स्तरको स्वचालित बजार सुपरिवेक्षण प्रणाली (Automated Market Surveillance System) को व्यवस्था र वास्तविक समय अनुगमन (Real Time Monitoring) गर्न आवश्यक संयन्त्र समेत अझै व्यवस्थित भएको देखिदैन । धितोपत्र बजारमा

वास्तविक क्षेत्रको हिस्सा बढाउन गर्नुपर्ने अन्य तयारी समेत पर्याप्त देखिदैन । वाणिज्य बैंकका शाखाहरूले नै सहायक कम्पनीको काम गर्ने वा सहायक कम्पनीका अलग शाखाहरू देशव्यापी रूपमा सञ्चालित हुने भन्ने स्पष्ट छैन । Fully automation मा जाँदा broker को संख्या एकीन गर्ने विषय, Sale side र Buy side information को सेवाग्राहीलाई सेवा दिने अवस्थामा दुवै तर्फका काम एउटै धितोपत्र व्यवसायीले गर्ने वा नगर्ने र गर्ने भएमा त्यसको लागि Fire wall को व्यवस्था मिलाउनु पर्ने देखिन्छ । वाणिज्य बैंकका सहायक कम्पनीलाई ब्रोकर लाइसेन्स दिंदा तिनका नियामक निकाय नेपाल राष्ट्र बैंक र धितोपत्र बोर्ड दुवै हुने देखिएकाले नियमन समन्वय र व्यवस्थित गर्ने समेत समस्या देखिन सक्दछ । धितोपत्र व्यवसायीले तोकिएको परीक्षा दिई उत्तीर्ण भएको आधारमा ब्रोकर लाइसेन्स पाउने व्यवस्था रहेकोमा बैंकका सहायक कम्पनीहरूमा यो व्यवस्था कसरी लागू गर्ने जस्ता सवालहरूको सम्बोधन नभई वाणिज्य बैंकका सहायक कम्पनीलाई ब्रोकर लाइसेन्स दिंदा वित्तीय प्रणालीमा झनै नकारात्मक असर पर्न सक्दछ । तसर्थ सर्वप्रथम लगानीकर्ताहरूको लगानी सुरक्षित हुने, पूँजी बजारमा वास्तविक क्षेत्रको हिस्सा बढ्ने तथा पूँजी बजारमा वृद्धि र विस्तार हुने वातावरण सिर्जना भए पश्चात् मात्र अर्थ मन्त्रालय, नेपाल राष्ट्र बैंक, धितोपत्र बोर्ड, नेप्से लगायतका निकायहरूले समन्वयात्मक रूपमा आवश्यक तयारी गरी वाणिज्य बैंकका सहायक कम्पनीहरूलाई धितोपत्र दलाल व्यवसायी अनुमति पत्र दिने निर्णय गर्नु उचित देखिन्छ ।

* * *

वित्त संघीयता र बैंकिङ क्षेत्र

डा. प्रकाशकुमार श्रेष्ठ
आर्थिक सल्लाहकार
अर्थमन्त्रालय, नेपाल सरकार

१. विषय प्रवेश

२०७२ साल असोजमा जारी भएको नेपालको संविधानले नेपाललाई विधिवत् संघीयतामा लगेको छ। त्यसमा पनि २०७४ सालमा भएको तीन तहकै निर्वाचन पश्चात् नेपाल तीन तहको सरकार गठनसंगै संघीयता कार्यान्वयनको चरणमा गएको छ । अहिले संघीय सरकार, सात वटा प्रदेश र ७५३ वटा स्थानीय तह भएको संघीय प्रणालीको शुरुवात भएको छ । यससंगै नेपालको सरकारी वित्त व्यवस्थापन तीन तहमा बाँडिएको छ, यसैलाई नै वित्त संघीयता भनिन्छ । तीन तहमा बाँडिएको सरकारको कामसंगै स्रोत परिचालनको सन्दर्भमा पनि तीनै तहलाई विशेष व्यवस्था गरिएको छ। नयाँ व्यवस्था अनुसार संघले जेठ १५ गते बजेट प्रस्तुत गर्दछ, प्रदेशले असार १ गते र स्थानीय तहहरूले असार १० गते बजेट प्रस्तुत गर्दछन् । बजेटको तर्जुमा र कार्यान्वयनसंगै वित्त व्यवस्थापनको काम हुने गर्दछ । वित्त संघीयताले अर्थतन्त्रका विभिन्न क्षेत्रहरूमा प्रभाव पार्दछ । बैंकिङ क्षेत्र पनि अछुतो रहने कुरा भएन । यसले थुप्रै अवसरहरू सिर्जना गरेको छ । यसप्रति लक्षित भै बैंकिङ क्षेत्र अगाडि बढेमा समग्र अर्थतन्त्रमा सकारात्मक प्रभाव पर्नेछ जसबाट बैंकिङ क्षेत्र आफैंले पनि फाइदा लिन सक्नेछ । यसै सन्दर्भमा यस लेखमा नेपालको विद्यमान वित्त संघीयताको विवेचना गर्दै बैंकिङ क्षेत्रको भूमिका र अपेक्षाका बारेमा चर्चा गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

२. नेपालको वित्त संघीयता

२.१ खर्च सम्बन्धी व्यवस्था

नेपालको संविधान २०७२ ले राजकीय सत्तालाई तीन तहमा बाँडेको छ । सो अनुरूप तीनै तहलाई अधिकार सूचीको व्यवस्था गरेको छ । अनुसूची ५ मा संघको अधिकार सूचीको व्यवस्था गरेको छ भने अनुसूची ६ मा प्रदेश सरकारको, अनुसूची ७ मा संघ र प्रदेशको साझा अधिकार सूची रहेको छ। अनुसूची ८ ले स्थानीय तहको अधिकार सूची र अनुसूची ९ ले तीनै तहको साझा अधिकार सूचीको व्यवस्था गरेको छ। संविधानमा भएका यी अनुसूचीहरूले तीनै तहको काम गर्ने कार्यक्षेत्र र स्रोत परिचालन गर्ने स्रोतका बारेमा व्यवस्था गरेका छन् । यसरी नेपालको संविधानमा भएको व्यवस्था अनुरूप तीनै तहका सरकारले काम गर्ने र सोको लागि आफ्नो क्षेत्राधिकार भित्रको राजस्व परिचालन गर्न सक्ने अवस्था छ । यस व्यवस्थाले तीनै तहमा सार्वजनिक वित्त व्यवस्थापन गर्नुपर्ने भएको छ।

नेपालको संविधानको अनुसूची ५ मा भएको व्यवस्था अनुसार संघले रक्षा, केन्द्रीय र सशस्त्र प्रहरी, शान्ति सुरक्षा, केन्द्रीय योजना, केन्द्रीय बैंक, मौद्रिक र बैंकिङ, विदेशी सहयोग, परराष्ट्र सम्बन्ध, रेडियो, टेलिभिजन र हुलाक, संघीय निजामती सेवा, न्याय सेवा, अन्तरदेशीय र अन्तरप्रदेश विद्युत प्रसारण, केन्द्रीय तथ्यांक, ठूला विद्युत, सिंचाइ आयोजना, केन्द्रीय विश्वविद्यालय, केन्द्रीय स्तरका प्रज्ञा प्रतिष्ठान, विश्वविद्यालय मापदण्ड र नियमन, केन्द्रीय पुस्तकालय, स्वास्थ्य नीति तथा मापदण्ड, राष्ट्रिय वा विशिष्ट सेवा प्रदायक अस्पताल, सरुवा रोग नियन्त्रण, संघीय संसद, संघीय कार्यपालिका, हवाई उड्डयन, अन्तर्राष्ट्रिय विमानस्थल, राष्ट्रिय यातायात नीति, रेल तथा राष्ट्रिय लोकमार्ग, अदालत, नागरिकता, राहदानी, भिसा, अध्यागमन, आणविक ऊर्जा, वायुमण्डल र अन्तरिक्ष, बौद्धिक सम्पत्ति, नापतौल, खानी उत्खनन, राष्ट्रिय निकुन्ज, वन्यजन्तु आरक्ष तथा सिमसार क्षेत्र, राष्ट्रिय वन नीति, बीमा, धितोपत्र, सहकारी नियमन, भूउपयोग नीति, बस्ती विकास नीति, पर्यटन नीति, फौजदारी र देवानी कानून निर्माण, सुरक्षित छापाखाना, सामाजिक सुरक्षा र गरिबी निवारण, संवैधानिक निकायहरू, राष्ट्रिय महत्वका आयोगहरू, पुरातात्विक महत्वका स्थान र प्राचीन स्मारकहरू हेर्नुपर्ने भएको छ।

प्रदेशको एकल कार्यक्षेत्रको रूपमा नेपालको संविधानको अनुसूची ६ मा व्यवस्था भए अनुसार प्रदेश प्रहरी र शान्ति सुरक्षा, प्रादेशिक वित्तीय संस्था, रेडियो, एफ एम र

टेलिभिजन संचालन, प्रदेश तथ्यांक, प्रदेशस्तरको विद्युत, सिंचाइ र खानेपानी सेवा, परिवहन, प्रदेश विश्वविद्यालय, उच्च शिक्षा, पुस्तकालय, संग्रहालय, स्वास्थ्य सेवा, प्रदेश सभा, प्रदेश मन्त्रिपरिषद, प्रदेश भित्रको व्यापार, प्रदेश लोकमार्ग, प्रदेश अनुसन्धान ब्यूरो, प्रदेश सरकारी कार्यालयको भौतिक व्यवस्थापन, प्रदेश लोक सेवा आयोग, भूमि व्यवस्थापन, जग्गाको अभिलेख, खानी अन्वेषण र व्यवस्थापन, भाषा, लिपि, संस्कृति, ललितकला, राष्ट्रिय वन, जल उपयोग तथा वातावरण व्यवस्थापन, कृषि तथा पशु विकास, कलकारखाना, औद्योगीकरण, व्यापार व्यवसाय, यातायात र गुठी व्यवस्थापन पर्दछन् ।

त्यस्तै, अनुसूची ८ ले स्थानीय तहको अधिकार क्षेत्र भित्र नगर प्रहरी, सहकारी संस्था, एफ एम संचालन, स्थानीय सेवाको व्यवस्थापन, स्थानीय तथ्यांक र अभिलेख संकलन, स्थानीय स्तरका विकास आयोजनाहरू, आधार भूत र माध्यमिक शिक्षा, आधारभूत स्वास्थ्य र सरसफाइ, स्थानीय बजार व्यवस्थापन, वातावरण संरक्षण र जैविक विविधता, स्थानीय सडक, ग्रामीण सडक, कृषि सडक र सिचाइ, गाउँ तथा नगर सभा, जिल्ला सभा, स्थानीय अदालत, स्थानीय अभिलेख व्यवस्थापन, घरजग्गा धनी पूर्जा वितरण, कृषि तथा पशुपालन, कृषि उत्पादन व्यवस्थापन, पशु स्वास्थ्य, ज्येष्ठ नागरिक, अपांगता भएका व्यक्ति र अशक्तहरूको व्यवस्थापन, बेरोजगारहरूको तथ्यांक संकलन, कृषि प्रसारको व्यवस्थापन, संचालन र नियन्त्रण, खानेपानी, साना जलविद्युत आयोजना, वैकल्पिक ऊर्जा, विपद व्यवस्थापन, जलाधार, वन्यजन्तु, खानी तथा खनिज पदार्थको संरक्षण, भाषा, संस्कृति र ललितकलाको संरक्षण र विकास राखेको छ ।

यी तीनै तहले संविधानले दिएको कार्यक्षेत्र भित्रको काम सम्पन्न गर्न बजेट विनियोजन गर्ने छन् । स्थानीय तह कार्य सञ्चालनलाई व्यवस्थित गर्न स्थानीय सरकार संचालन ऐन २०७४ पनि कार्यान्वयनमा रहेको छ ।

२.२ राजस्व र स्रोत परिचालन सम्बन्धी व्यवस्था

नेपालको संविधानको अनुसूची ५, ६, ८ र ९ ले तीनै तहका सरकारहरूले राजस्व परिचालन गर्न सक्ने क्षेत्राधिकार तोकेको छ जसलाई तालिका १ मा दिइएको छ। मुख्य करहरू जस्तै भन्सार, अन्तःशुल्क, मूल्य अभिवृद्धि र आयकर संघीय सरकारले मात्र उठाउन पाउँछ । प्रदेश सरकारले ५ वटा करहरू मात्र लगाउन पाउँछ : घर जग्गा रजिष्ट्रेशन शुल्क, सवारी साधन कर, मनोरञ्जन कर, विज्ञापन कर र कृषि आयमा कर । पछिल्लो कृषि आय कर बाहेक अन्य चार वटा प्रदेशले उठाउने करहरू स्थानीय तहको अधिकार क्षेत्र भित्र पनि पर्दछन् ।

तालिका १ : राजस्व संकलनका क्षेत्राधिकार

	संघ	प्रदेश	स्थानीय
१	भन्सार	**घर जग्गा र जिष्ट्रेशन शुल्क**	**घर जग्गा र जिष्ट्रेशन शुल्क**
२	अन्तःशुल्क	**सवारी साधन कर**	**सवारी साधन कर**
३	मूल्य अभिवृद्धि	**मनोरञ्जन कर**	**मनोरञ्जन कर**
४	संस्थागत र व्यक्तिगत आयकर	**विज्ञापन कर**	**विज्ञापन कर**
५	पारिश्रमिक कर	कृषि आयमा कर	सम्पत्ति कर
६	राहदानी शुल्क	पर्यटन शुल्क	घर बहाल कर
७	भिसा शुल्क	सेवा शुल्क दस्तुर	भूमि कर (मालपोत)
८	पर्यटन दस्तुर	दण्ड जरिवाना	पर्यटन शुल्क
९	सेवा शुल्क दस्तुर		सेवा शुल्क दस्तुर
१०	दण्ड जरिवाना		दण्ड जरिवाना

स्थानीय तहले भने प्रदेशले पनि उठाउने चार वटा करहरू सहित थप सम्पत्ति कर, घर बहाल कर र भूमि कर (मालपोत कर) उठाउन सक्छ । गैर करतर्फ संघले राहदानी शुल्क र भिसा शुल्कका अतिरिक्त पर्यटन दस्तुर, सेवा शुल्क दस्तुर र दण्ड जरिवाना लगाउन सक्छ। प्रदेश र स्थानीय तहले पनि गैर कर राजस्व तर्फ पर्यटन शुल्क, सेवा शुल्क दस्तुर र दण्ड जरिवाना लगाउन सक्ने अधिकार संविधानले दिएको छ। पर्यटन दस्तुर तथा शुल्क भने तीनै तहका सरकारको कार्य क्षेत्र भित्र पर्दछ । अनुसूची ९ ले प्राकृतिक स्रोतबाट प्राप्त रोयल्टीलाई तीनै तहको साझा अधिकार क्षेत्र भित्र राखेको छ ।

अन्तरसरकारी वित्त हस्तान्तरण ऐन २०७४ ले संघ, प्रदेश र स्थानीय तहबीच राजस्वको अधिकार, राजस्व बाँडफाँट, अनुदान, ऋण, बजेट व्यवस्थापन, सार्वजनिक खर्च र वित्तीय अनुशासन सम्बन्धमा व्यवस्था गरेको छ । एक भन्दा बढी सरकारको क्षेत्राधिकारका कर भए पनि एकल कर प्रशासनबाट कर उठाउनु पर्ने व्यवस्था यस ऐनले गरेको छ । प्रदेश र स्थानीय तहबीच दोहोरिएका कर सम्बन्धमा सवारी साधन कर प्रदेशले उठाउने र अन्य कर स्थानीयले उठाउनु पर्ने व्यवस्था रहेको छ ।

मूल्य अभिवृद्धि कर र आन्तरिक उत्पादनबाट उठेको अन्तःशुल्क नेपाल सरकारले एक संघीय विभाज्य कोषमा जम्मा गरी संकलित रकमको ७० प्रतिशत संघीय सरकारलाई, १५ प्रतिशत प्रदेश सरकारहरूलाई र १५ प्रतिशत स्थानीय तहहरूलाई बाँड्नुपर्ने प्रावधान रहेको छ । प्रदेश र स्थानीय तहहरूका लागि बाँडफाँट गर्न छुट्याइएको त्यस्तो रकम प्रदेश विभाज्य कोष र स्थानीय

विभाज्य कोषमा जम्मा गरी राष्ट्रिय प्राकृतिक स्रोत तथा वित्त आयोगले निर्धारण गरेको आधार र ढाँचा बमोजिम प्रदेशहरू र स्थानीय तहहरू बीच बाँडफाँट गर्नुपर्ने व्यवस्था रहेको छ। त्यस्तै, प्राकृतिक स्रोतबाट प्राप्त हुने रोयल्टी संघीय विभाज्य कोषमा जम्मा गरी सम्बन्धित स्थानीय तहलाई २५ प्रतिशत र सम्बन्धित प्रदेशलाई २५ प्रतिशतका दरले बाँड्ने व्यवस्था रहेको छ।

मूल्य अभिवृद्धि कर, आन्तरिक उत्पादनको अन्तःशुल्क र प्राकृतिक स्रोतको बाँडफाँटका अतिरिक्त नेपाल सरकारले प्रदेश र स्थानीय तहको खर्चको आवश्यकता र राजस्वको क्षमताको आधारमा प्राकृतिक स्रोत तथा वित्त आयोगको सिफारिशमा प्रदेश र स्थानीय तहलाई वित्तीय समानीकरण अनुदान वितरण गर्नुपर्ने व्यवस्था रहेको छ। साथै, नेपाल सरकारले प्रदेश वा स्थानीय तह वा नेपाल सरकारको कुनै योजना कार्यान्वयन गर्न प्राकृतिक स्रोत तथा वित्त व्यवस्थापन आयोगले तोकेको आधारमा प्रदेश र स्थानीय तहलाई सशर्त अनुदान प्रदान गर्नुपर्ने व्यवस्था छ। प्रदेशले प्रदेश कानूनले तोके बमोजिम त्यस्तै किसिमले स्थानीय तहलाई सशर्त अनुदान प्रदान गर्नुपर्ने हुन्छ।

नेपाल सरकारले प्रदेश तथा स्थानीय तहलाई पूर्वाधार विकास सम्बन्धी कुनै योजना कार्यान्वयन गर्न समपूरक अनुदान प्रदान गर्न सक्ने व्यवस्था अन्तर सरकारी वित्त हस्तान्तरण ऐन २०७४ ले गरेको छ। प्रदेशले पनि प्रदेश कानून बमोजिम स्थानीय तहहरूलाई समपूरक अनुदान प्रदान गर्न सक्ने व्यवस्था रहेको छ।

नेपाल सरकारले शिक्षा, स्वास्थ्य, खानेपानी जस्ता आधार भूत सेवाको विकास र आपूर्ति गर्न; अन्तर प्रदेश वा अन्तर स्थानीय तहको सन्तुलित विकास गर्न; आर्थिक, सामाजिक, वा अन्य कुनै प्रकारको विभेदमा परेका वर्ग वा समुदायको उत्थान तथा विकास गर्ने गरी प्रदेश वा स्थानीय तहबाट संचालन गरिने कुनै खास योजनाको लागि विशेष अनुदान दिन सक्ने व्यवस्था पनि रहेको छ। प्रदेश सरकारले पनि प्रदेश कानून बमोजिम स्थानीय तहलाई विशेष अनुदान दिन सक्छ।

यसरी प्रदेश सरकारको आयको स्रोतको रूपमा आफूले उठाउने राजस्व, संघीय सरकारबाट राजस्व बाँडफाँट मार्फत प्राप्त हुने रकम, प्राकृतिक स्रोतबाट प्राप्त हुने रोयल्टी र संघीय सरकारबाट प्राप्त हुने वित्तीय समानीकरण अनुदान, सशर्त अनुदान, समपूरक अनुदान र विशेष अनुदान रहेका छन्। प्रदेश सरकारहरूले जस्तै स्थानीय तहहरूले पनि संघीय सरकारबाट वित्तीय साधन पाउँछन्। स्थानीय तहहरूले आफूले उठाउने राजस्व र संघबाट प्राप्त हुने राजस्व बाँडफाँटका अतिरिक्त प्रदेश सरकारबाट राजस्व बाँडफाँटको रूपमा पाउने रकम र प्रदेश सरकारले प्रदान गर्ने वित्तीय समानीकरण, सशर्त, समपूरक र विशेष अनुदान समेत पाउँछन् (तालिका २)।

तालिका २: प्रदेश र स्थानीय तहको आयस्रोत

प्रदेश सरकार	स्थानीय तह
आन्तरिक राजस्व	आन्तरिक राजस्व
संघबाट राजस्व बाँडफाँट मार्फत प्राप्त हुने रकम	संघबाट राजस्व बाँडफाँट मार्फत प्राप्त हुने रकम
संघबाट प्राप्त हुने वित्तीय समानीकरण अनुदान सशर्त अनुदान समपूरक अनुदान विशेष अनुदान	संघबाट प्राप्त हुने वित्तीय समानीकरण अनुदान सशर्त अनुदान समपूरक अनुदान विशेष अनुदान
	प्रदेशबाट राजस्व बाँडफाँट मार्फत प्राप्त हुने रकम
	प्रदेशबाट प्राप्त हुने वित्तीय समानीकरण अनुदान सशर्त अनुदान समपूरक अनुदान विशेष अनुदान

जनतालाई दोहोरो कर भार नपरोस् भनेर दोहोरो कर क्षेत्रमा रहेका करहरू एक तहले उठाई अर्को तहलाई दिने व्यवस्था रहेको छ। सवारी साधन कर प्रदेशले लगाउने र उठाउने (तर टाँगा, रिक्सा, अटो रिक्सा र विद्युतीय रिक्सामा सवारी साधन कर स्थानीय तहले लगाउने र उठाउने) व्यवस्था गरेको छ। घर जग्गा रजिष्ट्रेशन शुल्क र मनोरञ्जन कर प्रदेश सरकारले लगाउने र पालिकाहरूले उठाउने प्रावधान राखेको छ। विज्ञापन कर भने पालिकाले लगाउने र उठाउने व्यवस्था छ।

सवारी साधन करबाट उठेको रकम प्रदेश सरकारले प्रदेश विभाज्य कोषमा जम्मा गरी ६० प्रतिशत प्रदेश संचित कोषमा र ४० प्रतिशत स्थानीय विभाज्य कोषमा जम्मा गर्नुपर्ने व्यवस्था छ। उक्त ४० प्रतिशतले हुन आउने रकम प्राकृतिक स्रोत तथा वित्त आयोगले निर्धारण गरेको आधार र ढाँचा बमोजिम स्थानीय तहहरूलाई बाँडफाँट गर्नुपर्ने प्रावधान राखेको छ। यसरी बाँडफाँटबाट प्राप्त हुने रकम मासिक रूपमा स्थानीय तहको संचित कोष जम्मा गरिदिनु पर्दछ। घर जग्गा रजिष्ट्रेशन शुल्क, मनोरञ्जन कर र विज्ञापन कर भने स्थानीय तहले संकलन गरी मासिक रूपमा ६० प्रतिशत आफ्नो संचित कोषमा र बाँकी ४० प्रतिशत प्रदेशको सञ्चित कोषमा जम्मा गर्नु पर्ने व्यवस्था रहेको छ।

अन्तर सरकारी वित्त हस्तान्तरण ऐन २०७४ ले तीनै तहका सरकारले पूर्ति गर्ने स्रोत सहित घाटा बजेट पेश गर्न सक्ने व्यवस्था गरेको छ । तर, वैदेशिक अनुदान र ऋण लिने अधिकार संघीय सरकारलाई मात्र रहेको छ । संघीय सरकारले प्रदेश तथा स्थानीय तहबाट कार्यान्वयन हुने योजना वा कार्यक्रमको लागि वैदेशिक सहयोग र ऋण लिन सक्ने व्यवस्था रहेको छ । प्रदेश तथा स्थानीय तहले संघीय सरकारको पूर्व स्वीकृति विना कुनै पनि किसिमको वैदेशिक अनुदान वा सहयोग लिन सक्दैनन् । संघीय, प्रदेश र स्थानीय सरकारले प्राकृतिक स्रोत तथा वित्त आयोगले सिफारिश गरेको सीमा भित्र रहेर आन्तरिक ऋण लिन सक्ने व्यवस्था छ । प्रदेश र स्थानीय तहले आन्तरिक ऋण लिनु अघि संघीय सरकारको सहमति लिनुपर्दछ । प्रदेश र स्थानीय तहले सहमति माग गर्दा आन्तरिक ऋण लिन खोजिएको योजना र यसबाट प्राप्त हुन सक्ने प्रतिफल, ऋण भुक्तानी योजना र ऋण दिने संस्थाको विवरण सहमतिको लागि संघीय सरकार समक्ष पेश गर्नुपर्नेछ । नेपाल सरकारले प्रदेश र स्थानीय तहलाई ऋण दिन सक्ने व्यवस्था पनि छ ।

३. संघीयतामा बैंकिङ क्षेत्रलाई उपलब्ध अवसर र अपेक्षित भूमिका

नेपालमा वित्त संघीयताको व्यवस्था लागू भएपछि तीन तहका सरकारहरूमा स्रोत र साधन विनियोजन भएको छ । सरकारी कारोवारहरू प्रदेश र स्थानीय तहहरूमा शुरु भएको छ जुन थप विस्तार हुने निश्चित छ । प्रायः जसो काठमाडौं उपत्यका र केही मुख्य शहरहरूमा केन्द्रीकृत नेपालका आर्थिक क्रियाकलापहरू बिस्तारै प्रदेश राजधानी र स्थानीय तहका केन्द्रहरूमा विस्तारित हुने देखिन्छ । वित्त संघीयता लागू गर्ने काम शुरु गरेसँगै सरकारी कारोवार गर्न सबै स्थानीय तहमा वाणिज्य बैंकका शाखाहरू पुऱ्याउने नीति अवलम्बन गरियो । २०७७ भदौसम्म ७५३ वटा स्थानीय तहहरूमध्ये ७४७ वटामा वाणिज्य बैंकका शाखाहरू पुगेको स्थिति छ, अब ६ वटा स्थानीय तहमा वाणिज्य बैंकहरूका शाखा पुग्न बाँकी छ । अहिले स्थानीय तहहरूमा करोडौं रूपैयाँको सरकारी कारोवार हुने गरेको छ, जसका लागि बैंकिङ संस्थाहरूको खाँचो छ ।

तीन तहका सरकारहरूबीच त्रिकोणात्मक रूपमा वित्तीय कारोवार हुने गरेको छ । यस्तो कारोवार आगामी दिनमा अझ बढ्ने देखिन्छ । यसका लागि प्रभावकारी बैंकिङ सुविधाको आवश्यकता छ । प्रदेश र स्थानीय तहहरूका गतिविधि र खर्च बढेसँगै यसले आर्थिक गतिविधि पनि बढाउने, सार्वजनिक निर्माणका कामहरू हुने हुँदा सर्वसाधारण र निजी क्षेत्रका लागि पनि बैंकिङ सुविधा आवश्यकता हुन्छ । यसरी स्थानीय स्तरमा बैंकिङ सेवाको माग बढ्ने देखिन्छ ।

सन्तुलित विकासको लागि नै संघीयता र त्यसमा पनि अधिकार सम्पन्न स्थानीय तहको व्यवस्था भएको छ । स्थानीय तहको काम कारवाहीलाई प्रभावकारी पार्न बैंकिङ क्षेत्रले पनि सहयोग पुऱ्याउनु जरूरी छ । स्थानीय तहमा कारोवार बढेसँगै बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको शाखा संख्या पनि उल्लेख्य रूपमा बढेको छ । २०७४ असारसम्म वाणिज्य बैंक, विकास बैंक, वित्त कम्पनी र लघुवित्त वित्तीय संस्थाहरूका गरी ५ हजार जति शाखाहरू रहेकोमा तीन वर्षमा करीब दोब्बर भई २०७७ असारमा ९७६५ पुगेका छन् ।

बैंकिङ क्षेत्रको यो बाक्लो उपस्थितिले अर्थतन्त्र तलैदेखि दरो हुने अपेक्षा गरिएको छ । यसतर्फ बैंकिङ क्षेत्रले ध्यान दिनुपर्ने आवश्यकता छ । अझै कतिपय दुर्गम ठाउँहरूमा वित्तीय पहुँच पुगेको छैन । त्यस्ता ठाउँहरूमा सूचना प्रविधिको प्रयोग गरी वित्तीय पहुँच पुऱ्याउन पनि बैंकिङ क्षेत्र लाग्नु पर्दछ । वित्तीय पहुँच पुगेको ठाउँमा आर्थिक रूपान्तरणको लागि बैंकिङ संस्थाहरूले नेतृत्व लिनुपर्ने देखिन्छ । अहिले व्यवस्था भएको वाणिज्य बैंकका प्रत्येक शाखाबाट कम्तीमा १० वटा ऋणीहरू र राष्ट्रिय स्तरका विकास बैंकका प्रत्येक शाखाबाट ५ वटा ऋणीहरूलाई सहुलियत कर्जा प्रवाह गर्ने व्यवस्थालाई प्रभावकारी ढंगले कार्यान्वयनमा ल्याउनु जरूरी छ । यसले गर्दा सरकारले दिएको सहुलियत धेरै क्षेत्रका बासिन्दा तथा उद्यमीहरूले पाउने छन् । साथै, उक्त ऋण प्रवाहले ग्रामीण क्षेत्रको अर्थतन्त्र चलायमान हुनेछ । यसको फाइदा पछि गएर बैंकिङ क्षेत्रलाई नै हुने हो । यस प्रकार विस्तारित ढंगले कर्जा प्रवाह हुने हो भने अहिले कोरोनाले शिथिल भएको अर्थतन्त्रमा आर्थिक पुनरुत्थान शीघ्र र सहज हुने थियो ।

नेपालको सन्दर्भमा आर्थिक रूपान्तरणको लागि बैंकिङ क्षेत्रले परम्परागत वित्तीय मध्यस्थताको काम मात्र गरेर पुग्दैन । स्थानीय तहमा केन्द्रित भएर उद्यमशीलता विकासमा पनि प्रत्यक्ष एवम् अप्रत्यक्ष रूपमा सहयोग गरी आफ्ना भावी ग्राहकहरू सिर्जना गर्न लाग्नु पर्दछ । अहिलेसम्म वाणिज्य बैंक, विकास बैंक र वित्त कम्पनीहरूका ऋणीहरूको संख्या करीब ३ करोड जनसंख्यामा मुश्किलले साढे १५ लाख जति मात्र छ, जसले बैंकिङ प्रणालीबाट रु. ३२ खर्बको ऋण उपयोग गरेका छन् । थुप्रै ऋणीहरूले सहज ढंगले ऋण पाउन नसकेको गुनासो गर्ने गरेका छन् ।

तीन तहको सरकारको परिप्रेक्ष्यमा आर्थिक गतिविधि र वित्तीय कारोवारहरू बढोत्तरी गरी मानिसहरूको आय र

जीवनस्तर सुधार गर्न बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले प्रदेश सरकार र स्थानीय तहहरूसँग सहकार्य र समन्वय गर्नं जरूरी छ । यी सरकारका धेरै कामहरूले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई फाइदा हुन्छ भने बैंक तथा वित्तीय संस्थाका गतिविधिहरूले यी सरकारका विकासका लक्ष्यहरू हासिल गर्न सहयोग पुग्दछ । खासगरी व्यवसाय प्रवर्द्धन गरी गरिबी निवारण र स्वरोजगार प्रवर्द्धन गर्न बैक तथा वित्तीय संस्थाहरूको प्रदेश सरकार र स्थानीय तहसंग उपलब्धिमूलक सहकार्यको खाँचो छ । अझ, गरिबी निवारणको सवालमा लघुवित्त संस्थाहरू र स्थानीय सरकारहरूबीच तादात्म्य मिल्नु जरूरी छ ।

हामीकहाँ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको संख्यात्मक उपस्थिति राम्रो छ । शहर बजारमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको भीडभाड नै देखिन्छ । तर, यिनीहरूले न त विषयगत न त भौगोलिक क्षेत्रगत विशिष्टीकरण हासिल गरेका छन् । कृषि, उद्योग, पर्यटन, जलविद्युत जस्ता क्षेत्रहरूका विशेषता र जोखिम फरक फरक छन् । नेपालका भौगोलिक क्षेत्रहरूका विशेषता पनि फरकफरक छन् । कतिपय अवस्थामा यी क्षेत्रका विशेषता, प्रकृति र प्रवृत्ति बुझ्न नसक्दा पनि कर्जा प्रवाह अपेक्षित ढंगले हुन नसकेको पाइन्छ । बैंकिङ क्षेत्रले प्रायः जसो व्यापारिक प्रकृतिको कर्जा प्रवाह गर्न मात्र बढी सहज मान्ने प्रवृत्ति विद्यमान छ । यसले गर्दा आन्तरिक उत्पादन र रोजगारी सिर्जना हुने किसिमको कर्जा प्रवाहले कम प्रश्रय पाउने गरेको छ ।

संघीय संरचनामा गए अनुरूप अझै बैंकिङ तथ्याङ्कहरू आई नसकेको स्थिति पनि छ । प्रदेश अनुसारको निक्षेप परिचालन र कर्जा प्रवाहको स्थितिको जानकारी चाहिएको छ । नेपाल राष्ट्र बैंकले संचालनमा ल्याउन लागेको सुपरिवेक्षकीय सूचना प्रणालीले संघीयता अनुरूपका तथ्याङ्कहरू छिट्टै नै सार्वजनिक गर्ने अपेक्षा गरिएको छ । संघीयतामा प्रदेशगत सन्तुलित विकासलाई सहयोग पुग्ने गरी बैंकिङ क्षेत्रले अबको रणनीति बनाउनु पर्दछ ।

४. निष्कर्ष

वित्त संघीयतासँगै नेपालको सरकारी कारोवारमा ठूलो परिवर्तन आएको छ । प्रदेश र स्थानीय तहमा बजेट प्रवाह भएको छ । समावेशितापूर्ण ढंगले तल्लो तहमा आर्थिक गतिविधिहरू बढ्न शुरु भएको छ । परिवर्तित सन्दर्भमा बैंकिङ क्षेत्रले आफ्ना गतिविधिहरूलाई परिमार्जित गरी उपलब्ध अवसर उपयोग गर्दै थप अवसर सिर्जना गर्ने तर्फ लागेर दिगो उच्च आर्थिक वृद्धिदर हासिल गर्न र वित्तीय पहुँच उपलब्ध गराउन सहयोग पुऱ्याउनु पर्दछ । तल्लो तहमा प्रवाह भएको सरकारी कारोवार मात्र होइन ग्रामीण क्षेत्रसम्म उद्यमशीलता र उपलब्ध सम्भावनाको सदुपयोग गर्न सहयोग गर्ने गरी अगाडि बढ्नु पर्ने देखिन्छ । तब मात्र, बैंकिङ क्षेत्रको उत्साहजनक विस्तारको फल सर्वसाधारण जनताले पाउने हुन्छ भने वित्त संघीयताले पनि सफलता हासिल गर्न सक्छ । संघीयताको सफलताले नेपालको सन्तुलित विकास भई सबै नेपालीहरूले विकासको प्रतिफल पाउने मान्यताले मूर्त रूप लिन सक्नेछ । संघीयताको मर्म अनुरूप प्रदेश र स्थानीय तहसम्मलाई ध्यान दिएर बैंकिङ कारोवार गरिएमा कोरोनाले प्रभावित अर्थतन्त्रको पुनरुत्थानमा पनि सहयोग पुग्ने देखिन्छ ।

* * *

सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतंककारी क्रियाकलापको वित्तीय लगानी निवारण

सुशीलकुमार नेपाल
मुख्य प्रबन्धक
नेपाल बैंक लिमिटेड

सम्पत्ति आर्जन गरी भोगचलन गर्ने, बेचबिखन गर्ने र कारोवार गर्न पाउने अधिकारलाई संविधानले सुनिश्चित गरेको छ । तर गैरकानूनी रूपमा कसैले सम्पत्ति आर्जन, उपभोग तथा हस्तान्तरण गरेमा त्यसलाई अपराध मानिन्छ । गैरकानूनी रूपमा सम्पत्ति आर्जन गर्ने, उपभोग र हस्तान्तरण गर्ने कार्यमा व्यापकता आएसँगै यो विश्वव्यापी समस्याको रूपमा देखा परेको छ । वित्तीय अनुशासन विपरीत सम्पत्ति आर्जन गर्ने कार्य विविध स्वरूपमा देखा परेसँगै यो संगठित अपराध र आतंकवाद सम्बन्धी अपराध विश्वव्यापी चुनौतीपूर्ण विषय पनि बनेको छ । सम्पत्ति शुद्धीकरण र आपराधिक गतिविधिले राजनीतिक, सामाजिक, आर्थिक र कानूनी लगायत कुनै पनि क्षेत्रलाई आधार बनाउँदा यसको आयाममा व्यापकता आई बढ्दो समस्याको रूपमा देखा परेको छ ।

सम्पत्ति शुद्धीकरण अंग्रेजी शब्द Money Laundering को नेपाली रूपान्तरण हो । Money Laundering ले सम्पत्तिलाई शुद्धीकरण गरी वैध बनाउने प्रक्रियालाई जनाउँछ । सामान्य अर्थमा गैरकानूनी रूपमा आर्जित आम्दानीलाई रूपान्तरण गर्दै वैध बनाउने प्रयासलाई सम्पत्ति शुद्धीकरण भनिन्छ । सम्पत्ति शुद्धीकरणको निमित्त गैरकानूनी स्रोत (Illicit origin) लुकाउने वा छल्ने वा बदल्ने प्रयास गरिन्छ । यसरी गैरकानूनी वा आपराधिक कार्यबाट कमाएको आम्दानीलाई समयको अन्तरालमा वैध सम्पत्ति वा सेतो धनमा रूपान्तरण गरी कानूनी एवं वैधानिक बनाउने प्रयास नै सम्पत्ति शुद्धीकरण हो भने आतंककारी कार्यमा वा आतंककारी संगठनलाई प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष रूपमा कुनै पनि माध्यमबाट भौतिक सहयोग वा साधन-स्रोत उपलब्ध गराउनुलाई आतंककारी कार्यमा वित्तीय लगानी गरेको मानिन्छ ।

सम्पत्ति शुद्धीकरण गरेको मानिने कसूरहरू

सम्पत्ति शुद्धीकरण अर्थात् गैरकानूनी सम्पत्तिलाई वैधानिक बनाउने एक किसिमको आपराधिक खेल हो, जसमा आपराधिक क्रियाकलापबाट आर्जित सम्पत्तिलाई कालो धनबाट सेतो धनमा परिवर्तन गर्न विभिन्न तरीका र उपायहरू अवलम्बन गरिन्छन् । तीमध्ये केही प्रमुख तरीकामा अचल सम्पत्ति खरीद-बिक्री गर्ने, वित्तीय संस्थाहरूको प्रयोग गर्ने, गलत कागजातहरूको सृजना गर्ने, बहुमूल्य वस्तुहरू खरीद-बिक्री गर्ने, विभिन्न आर्थिक क्रियाकलापमा सम्पत्तिको प्रयोग गर्ने, जस्तै : बैंकिङ क्षेत्रमा लगानी गर्ने, मुद्रा परिवर्तन गर्ने, शेयर, ट्राभल चेक बनाउने, अवैध सम्पत्तिलाई वैध सम्पत्तिमा मिसाउने, विदेशी बैंक तथा स्वदेश तथा विदेशी उद्योगधन्दामा लगानी गर्ने, तस्करी गर्ने, ठेक्कापट्टाबाट भएको आम्दानी देखाउने जस्ता तरीकाहरू अपनाएर सम्पत्ति शुद्धीकरण गर्ने गरिन्छ । यसैगरी प्रचलित कानूनको विपरीत कसूर गरी धन जम्मा गर्ने जस्तै : राजस्व छली, संगठित अपराध, गैर कानूनी असुली विध्वंसात्मक कार्य तथा आतंकवाद, मानव बेचबिखन तथा ओसारपसार, यौन शोषण, लागू औषध, हातहतियार खरखजानाको गैरकानूनी ओसारपसार, भ्रष्टाचार तथा घूस, ठगी, कीर्ते, खोटा सिक्का वा मुद्रा, नक्कली वस्तुको उत्पादन, गैरकानूनी प्रतिलिपि वा चोरी, वातावरण सम्बन्धी, ज्यान लिने तथा अंगभंग, अपहरण गैरकानूनी थुना वा शरीर बन्धक सम्बन्धी, चोरी डकैती, कर छली, शेयर बजारमा भित्री कारोवार वा Market Manipulation सम्बन्धी, प्राचीन स्मारक, वन, राष्ट्रिय निकुञ्ज तथा वन्यजन्तु संरक्षण सम्बन्धी, मुद्रा बैंकिङ, वित्तीय, विदेशी विनिमय, विनिमय अधिकारपत्र बीमा वा सहकारी सम्बन्धी, कालोबजार, उपभोक्ता संरक्षण, प्रतिस्पर्धा वा आपूर्ति सम्बन्धी, यातायात, व्यवसाय, शिक्षा, स्वास्थ्य, औषधि वा वैदेशिक रोजगार, ठगी सम्बन्धी, फर्म साझेदारी कम्पनी वा संघसंस्था सम्बन्धी तथा आतंकवादी क्रियाकलापमा वित्तीय लगानी सम्बन्धी वा नेपाल सरकारले नेपाल राजपत्रमा सूचना प्रकाशित गरी तोकिदिएको अन्य कसूर सम्बन्धी अपराध गरी कालो धन थुपार्ने जस्ता कार्य गरेमा गराएमा सम्पत्ति शुद्धीकरण गरेको मानिन्छ ।

सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतंकवादी कार्यमा वित्तीय लगानी निवारणको निमित्त सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण ऐन २०६४, सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण नियमावली २०७३ मा विभिन्न व्यवस्थाहरू तोकिएको छ। नेपाल राष्ट्र बैंकले समेत इजाजतपत्र प्राप्त बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई ई.प्रा. निर्देशन नं १९।०७७ बाट यस सम्बन्धमा थप निर्देशन तथा व्यवस्था गरेको छ। यसरी प्रचलित ऐन, नियम तथा नेपाल राष्ट्र बैंकले दिएको निर्देशनको इजाजत प्राप्त बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले (यसपछि संस्था भनिएको) पालना तथा लागू गर्दा विचार गर्नुपर्ने वा निर्देशनबाट तोकिएका मुख्य विषय वा कार्यहरूलाई यस लेखमा संक्षिप्तमा व्याख्या गर्ने प्रयास गरिएको छ।

नीति तथा कार्यविधि

संस्थाले नीति तथा कार्यविधि बनाई लागू गर्दा ग्राहकको पहिचान, व्यावसायिक सम्बन्ध, अनुगमन, कारोवारको सूचना अभिलेख लगायतका अन्य दायित्वका सम्बन्धमा आन्तरिक नीति तथा प्रक्रिया तथा नियन्त्रण सम्बन्धी व्यवस्था गर्नुपर्छ। जसका निमित्त आन्तरिक जिम्मेवारी तथा कार्य विभाजनका साथै जोखिम मूल्यांकन प्रणालीको आधार तथा पद्धति बनाई जोखिममा आधारित ग्राहक पहिचान, अद्यावधिक तथा अनुगमन पद्धति बनाउनुपर्ने हुन्छ। यसैगरी अस्वाभाविक तथा शंकास्पद कारोवारको पहिचान पद्धति अपनाई निरन्तर रूपमा जानकारी दिने कार्य गर्नुपर्ने हुन्छ ताकि ML/TF निवारणमा ठोस रूपमा कार्य गर्न सकियोस्।

ग्राहक पहिचान तथा सम्पुष्टि

ग्राहक पहिचान तथा सम्पुष्टि भनेको संस्थाको अत्यन्त आधारभूत तर अति महत्वपूर्ण विषय हो। ग्राहक पहिचान गर्दा निज प्राकृतिक व्यक्ति भएमा पूरा नाम, स्थायी र हालको ठेगाना, राष्ट्रियता, नागरिकता, परिचयपत्र, सवारी चालक अनुमतिपत्र वा राहदानी नम्बर जारी मिति, जारी स्थान र बहाल रहने अवधि जस्ता कुराहरू समेत यकिन गर्नुपर्छ। नाबालकको हकमा जन्मदर्ता प्रमाणपत्र, अभिभावक वा संरक्षकको नागरिकता जस्ता कागजात लिनुपर्छ। विदेशी नागरिक भएमा राहदानी नम्बर जारी मिति, जारी स्थान र बहाल रहने अवधि यकीन गर्नुपर्ने हुन्छ। भारतीय नागरिकको हकमा निज भारतीय नागरिक हो भनी लिएको प्रमाणपत्रको नम्बर, जारी मिति, जारी गर्ने स्थान र बहाल अवधि यकीन गर्नुपर्छ भने शरणार्थी भएमा सम्बन्धित सरकारी वा अन्तर्राष्ट्रिय निकायले दिएको परिचयपत्र नम्बर, जारी र समाप्त भएको स्थान यकीन गर्नुपर्छ। कानूनी व्यक्तिको ग्राहक सम्पुष्टि गर्दा उक्त कानूनी व्यक्तिको नाम, रजिस्टर्ड तथा व्यावसायिक कार्यालयको ठेगाना, फोन, इमेल, वेबसाइट लगायत सम्पर्क माध्यम, व्यवसायको प्रकार, दर्ता, उद्देश्य, अनुमतिपत्र वा इजाजतपत्र नवीकरणको प्रमाणपत्र जारी मिति, बहाल रहने अवधि, जारी गर्ने निकाय, स्थायी लेखा नम्बर, सञ्चालक वा व्यवस्थापन समिति पदाधिकारी तथा उच्च व्यवस्थापकको व्यक्तिगत विवरण र १० प्रतिशत वा सोभन्दा बढी स्वामित्व धारण गर्ने शेयरधनीको व्यक्तिगत विवरण तथा खाता सञ्चालकको व्यक्तिगत विवरण लिई ग्राहक पहिचान तथा सम्पुष्टि गर्नुपर्छ। कानूनी प्रबन्धको हकमा समेत कानूनी व्यक्तिका लागि लिइने विवरणका साथै ट्रस्टी, नियन्त्रक, संरक्षक वा सेटलरको नाम र स्थायी बसोबास गर्ने कार्यस्थलको पूरा ठेगाना र सम्पर्क गर्न सक्ने माध्यम हितकारीको नाम र ठेगाना, खाता सञ्चालकको व्यक्तिगत, अख्तियारीनामा लगायतका विवरण लिई जोखिमको आधारमा ग्राहक पहिचान तथा सम्पुष्टि गर्नुपर्छ।

व्यावसायिक सम्बन्ध नभएका ग्राहकबाट रु. १ लाख वा सो बराबरको स्वदेशी मुद्राभन्दा बढीको आकस्मिक कारोवार भएमा र खाता सञ्चालक बाहेक अन्य कुनै व्यक्तिले रु. १ लाखभन्दा बढी रकम नगदै जम्मा गर्न आएमा उक्त व्यक्तिको पहिचान खुल्ने कागजात लिई नगद जम्मा गर्नुको प्रयोजन खुलाउनुपर्छ। नेपाल सरकार अन्तर्गतका कार्यालय वा निकायहरू, विशेष ऐन अन्तर्गत स्थापित निकाय, सरकारको स्वामित्वमा रहेका संगठित संस्था, बीमा कम्पनीहरू, यूएन अन्तर्गतका कार्यालय, विदेशी राजदूतावासको हकमा KYC तथा CDD गर्दा खाता सञ्चालकको व्यक्तिगत विवरण लिनुपर्छ भने नेपाल सरकारको कुनै कार्यालयको तर्फबाट स्थायी कर्मचारीले खाता सञ्चालन गर्दा कार्यालयको परिचयपत्रको आधारमा खाता सञ्चालन गर्न सकिने कुरा निर्देशनमा उल्लिखित छ। स्थानीय उपभोक्ता समिति भएमा दर्ता भएको वा स्थानीय तहको सिफारिश लिई समितिका पदाधिकारी तथा खाता सञ्चालकको आवश्यक विवरण लिई ग्राहक सम्पुष्टि गर्नुपर्छ।

सूचीकृत व्यक्ति पहिचान

संस्थाले सूचीकृत व्यक्तिको सूचना नियमित रूपमा हेर्नुपर्छ र सो सूचीकृत व्यक्ति समूह वा संगठन आफ्नो ग्राहक भए-नभएको यकीन गर्नुपर्छ। यसका निमित्त आतंककारी व्यक्ति, समूह वा संगठन सम्बन्धी सूचना, विभिन्न संस्थाहरूबाट प्रकाशित हुने सूचना जस्तै परराष्ट्र, गृह अर्थ मन्त्रालय जस्ता निकायबाट प्राप्त सूचीलाई आधार मान्न सकिने कुरा ऐनमा उल्लेख गरिएको छ।

यसैगरी अन्तर्राष्ट्रिय निकायहरू जस्तै : UN, OFAC, HMT, EU जस्ता निकायबाट प्राप्त हुने सूची, अध्ययन अनुसन्धानात्मक निकाय तथा उपलब्ध गराउने अन्य अन्तर्राष्ट्रिय निकायहरूबाट समेत सूचीहरू प्राप्त गरी सूचीकृत व्यक्तिको सूचना नियमित रूपमा अपडेट गरी खाता खोल्ने-नखोल्ने तथा कारोवार गर्ने नगर्ने विश्लेषण तथा निर्णय गर्नुपर्छ ।

उच्चपदस्थ व्यक्ति पहिचान

संस्थाले ग्राहकको खाता खोल्दा, कारोवार गर्दा र विवरण अद्यावधिक गर्दा उच्चपदस्थ व्यक्ति तथा निजका परिवार (Politically Exposed Person -PEP) तथा सम्बद्ध व्यक्ति पहिचान हुने संयन्त्र तयार गरी जोखिमको पहिचान गर्नुपर्ने हुन्छ । यसका निमित्त ग्राहकबाट सूचना लिने, सार्वजनिक रूपमा उपलब्ध हुने सूचना तथा व्यावसायिक रूपमा उपलब्ध हुने सूचना तथा तथ्यांकको सहायता लिनुपर्ने हुन्छ भने यस्तो सूचना तथा अभिलेख उच्चपदस्थ व्यक्ति अवकाश भएको ५ वर्षसम्म सुरक्षित राख्नुपर्छ ।

वास्तविक धनी पहिचान

वास्तविक धनी भन्नाले कानूनी व्यक्ति वा प्रबन्ध उपर नियन्त्रण गर्न सक्ने वा स्वामित्व राख्ने प्राकृतिक व्यक्ति वा कानूनी व्यक्ति वा प्रबन्धको सञ्चालनमा रहेका मुख्य पदाधिकारी हुन् । खासगरी वास्तविक धनी प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष रूपमा १० प्रतिशत वा सोभन्दा बढी शेयर, अन्य स्वामित्व, मूल्य वा मताधिकार वा त्यसको निर्णय उपर नियन्त्रण राख्ने व्यक्ति नै हुन् । बैंक तथा वित्तीय संस्थाले व्यावसायिक सम्बन्ध स्थापना गर्दा वा कारोवार गर्दा वास्तविक धनीको पहिचान तथा सम्पुष्टि गर्न संयन्त्रको स्थापना गरी कारोवारको अनुगमन र सूचना संकलन गरी विश्लेषण गर्नुपर्छ ।

KYC

संस्थाले आफूसँग कारोवार गर्ने वा सम्बन्ध स्थापित गर्ने ग्राहकको पहिचान गर्नु सामान्य कुरा हो, जसका लागि जोखिम, कारोवारको स्वभाव, ग्राहकको व्यक्तित्व, उत्पादन वा सेवा, देश वा भौगोलिक क्षेत्र, सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतंकवादी क्रियाकलापमा वित्तीय लगानी सम्बन्धी जोखिमको आधारमा सरलीकृत वा बृहत् पहिचान पद्धति अवलम्बन गर्नुपर्छ । वार्षिक १ लाखभन्दा कम कारोवार गर्ने ग्राहक, न्यून आय क्षमता भएका, पारदर्शी रूपमा आम्दानीको निर्धारण भएका व्यक्तिलाई सरलीकृत KYC अवलम्बन गर्नुपर्छ । उच्च नेटवर्थ भएका ग्राहक, विद्युतीय माध्यमबाट मात्र कारोवार गर्ने ग्राहक AML/CFT सम्बन्धी अपराधमा संलग्न हुन सक्ने ग्राहक तथा सोको आधारमा भ्रष्टाचार, कर छली जस्ता उच्च जोखिममा रहेका, नगद बढी प्रयोग हुने व्यवसायमा संलग्न ग्राहकलाई बृहत् ग्राहक पहिचान ECDD गरी सम्पत्तिको स्रोत पहिचान, कारोवारको उद्देश्य जस्ता कुराहरूको जानकारी राख्नुपर्छ ।

ग्राहक तथा वास्तविक धनी पहिचान अद्यावधिक

संस्थाले विद्यमान ग्राहक तथा वास्तविक धनीको पहिचान अद्यावधिक गरी नियमनकारी निकायले माग गरेको बखत तोकिएको ढाँचामा उपलब्ध गराउनुपर्ने हुँदा तुरुन्त सूचना उपलब्ध हुने गरी डिजिटल रूपमा अद्यावधिक गरिराख्नुपर्छ । उच्च जोखिम देखिएका ग्राहकको कम्तीमा वर्षको १ पटक KYC विवरणसँग मेल नखाएमा तत्काल नियमित रूपले अद्यावधिक गरी विश्लेषण गर्ने र कारोवारको आधारमा सबै ग्राहक तथा वास्तविक धनीको पहिचान गरी रेकर्ड राख्नुका साथै विभिन्न विधि तथा प्रक्रिया अवलम्बन गरी सम्बन्धित ग्राहक स्थान र सेवाको प्रकृति अनुसार जोखिमको अनुमान गर्नुपर्छ ताकि जोखिमको आधारमा ग्राहक तथा वास्तविक धनीको पहिचान अद्यावधिक हरहमेशा गर्न सकियोस् ।

जोखिम व्यवस्थापन

जोखिम नै ग्राहक पहिचानको मुख्य आधार भएकाले संस्थाले आफ्नो देशमा भौगोलिक क्षेत्र, व्यवसाय वा पेसा, कार्यक्षेत्र, ग्राहक, सेवा वा उत्पादन, कारोवार तथा वितरण माध्यम समेतका आधारमा ML/TF मा वित्तीय लगानी सम्बन्धी जोखिमको पहिचान तथा मूल्यांकन गर्नुपर्छ । जसको निमित्त मुलुकको राष्ट्रिय तथा क्षेत्रगत जोखिम मूल्यांकनलाई आधार लिनुका साथै मुलुकको राष्ट्रिय तथा क्षेत्रगत जोखिम मूल्यांकन सम्बन्धी प्रतिवेदन, AML/CFT का सम्बन्धमा कुनै प्रतिष्ठित अन्तर्राष्ट्रिय संस्थाले गरेको अध्ययन तथा अनुसन्धान प्रतिवेदनलाई समेत आधार मान्न सकिन्छ । व्यावसायिक सम्बन्ध, कारोवारको सीमा र प्रकृतिको आधारमा जोखिम पहिचान गरी जोखिमलाई उच्च तथा न्यून जोखिममा वर्गीकरण गरी जोखिमको प्रतिवेदन तोकिएको ढाँचामा त्रैमास समाप्त भएको मितिले १५ दिनभित्र FIU मा पेश गर्नुपर्ने हुन्छ ।

प्रविधिको प्रयोग र सूचना संकलन

ग्राहक तथा वास्तविक धनी लगायतका व्यक्तिको सूचना तथा अन्य विवरणहरू जोखिमको आधारमा नियमित रूपमा विद्युतीय प्रविधिको प्रयोग गरी अद्यावधिक गर्ने

र IT को Portal विकास गरी कार्यान्वयन गर्नुपर्ने हुन्छ ताकि छिटोछरितो र भरपर्दो किसिमले AML/CFT लगायत आवश्यक कामका लागि तथ्यांक तथा सूचनाको प्रयोग गर्न सकियोस् । डिजिटाइजेशनको आजको युगमा सम्पूर्ण सूचनालाई डिजिटाइजेशन गरी Live उपलब्ध गराउन सक्ने गरी तयार गर्नुपर्ने हुन्छ ।

वायर ट्रान्सफर

संस्थाले प्रचलित कानून बमोजिम जुनसुकै रकमको वायर ट्रान्सफर गर्नुअगावै उत्पत्तिकर्ताको नाम, ठेगाना, खाता नम्बर, स्रोत, जन्म मिति, जन्म स्थान, राष्ट्रिय परिचयपत्र वा ग्राहक नम्बर, बेनिफिसियरीको नाम, खाता नम्बर लगायतका विवरण तथा जानकारी लिई ग्राहकको सही पहिचान तथा CDD गर्नुपर्छ । ७५ हजार रुपैयाँ वा सो भन्दा कमको wire transfer गर्दा National ID नलिंदा पनि फरक पर्दैन भनी उल्लेख गरिएको छ । आवश्यक विवरण नखुलेको शंकास्पद wire transfer लागेमा त्यस्तो wire transfer लाई अस्वीकार वा स्थगित गरी तत्काल सम्बन्धित निकायमा जानकारी गराउनुपर्छ । यसै गरी wire transfer तथा भएको कारोवारको विवरण कारोवार भएको मितिले कम्तीमा ५ वर्षसम्म सुरक्षित राख्नुपर्छ । wire transfer गर्दा ML/TF सम्बन्धी कार्यमा शंका लागेमा रकम तत्काल रोक्का राखी जानकारी दिने र wire transfer कारोवार गर्ने Agent को विवरण तयार गरी सार्वजनिक रूपमा website मा प्रकाशन गर्नुपर्ने हुन्छ ।

सीमापार करेस्पोन्डिङ बैंकिङ

सीमापार करेस्पोन्डिङ बैंकिङ सम्बन्ध तथा कारोवार गर्दा respondent बैंकको पहिचान तथा सम्पुष्टि गर्नुपर्छ जसको निमित्त उक्त संस्थाको कामकारबाही, व्यवसायको प्रकृति, वित्तीय संस्थाको प्रतिष्ठा, सार्वजनिक रूपमा उक्त संस्थाको बारेमा उपलब्ध हुने सूचना र उक्त संस्थाको प्रतिष्ठाउपर सुपरिवेक्षकको गुणस्तर तथा ML/TF सम्बन्धमा Measures को परिपालना गरे नगरेको हेर्नुपर्ने हुन्छ । यसैगरी भुक्तानी दिने खाता Payble through account को प्रयोग गर्ने ग्राहक भएमा ग्राहकको CDD गरी कारेबारको नियमित अनुगमन गर्नुपर्छ । Shell बैंकसँग व्यावसायिक सम्बन्ध स्थापना वा कारोवार गर्ने गरेको नगरेको कुराको सुनिश्चितता गर्नुपर्छ । हरेक देशको ऐन नियम तथा बैंकपिच्छे फरक अभ्यास हुने कारण अन्तर्राष्ट्रिय Best Practices अवलम्बन गरी करेस्पोन्डिङ बैंकिङ सम्बन्ध राख्नुपर्ने हुन्छ ।

खास कारोवारमा विशेष ध्यान र निरन्तर अनुगमन तथा अभिलेख व्यवस्थापन

संस्थाले जोखिमको आधारमा आर्थिक वा कानूनी उद्देश्य स्पष्ट नदेखिने, जटिल, ठूलो वा अस्वाभाविक प्रकृतिका सबै कारोवारहरू, ML/TF मा वित्तीय लगानी निवारण सम्बन्धी अन्तर्राष्ट्रिय मापदण्ड पालना नगर्ने वा आंशिक रूपमा पालना गर्ने भनी पहिचान भएको मुलुकको व्यक्ति, संस्था वा कानूनी प्रबन्धसँगको व्यावसायिक सम्बन्ध वा कारोवार भएमा विशेष ध्यान दिनुपर्छ । कारोवारको पृष्ठभूमि तथा उद्देश्यको सम्बन्धमा सकेसम्म बढी परीक्षण गरी सोको निष्कर्ष तथा कागजात तथा अभिलेखहरू ५ वर्षसम्म सुरक्षित राख्ने र FIU वा नियमनकारी निकाय वा अधिकार प्राप्त अधिकारीले मागेको बखत तत्काल उपलब्ध गराउनुपर्छ । यसैगरी ग्राहकको कारोवारका सम्बन्धमा निरन्तर अनुगमन ongoing due diligence गर्नुपर्छ ताकि जोखिमको आधारमा सदैव due diligence गरी ML/TF निवारणमा सहयोग गर्न सकियोस् ।

सीमा कारोवार

कुनै व्यक्ति वा संस्थाले थ्रेसहोल्ड सीमाभन्दा बढी स्वदेशी वा विदेशी मुद्राको कारोवार गरेमा त्यस्तो कारोवारको विवरण कारोवार भएको मितिले १५ दिनभित्र तोकिएको ढाँचामा FIU मा जानकारी उपलब्ध गराउनुपर्छ । जसमा कुनै ग्राहकले एकैपटक वा पटक पटक गरी एक दिनमा गरेको रु. १० लाख वा सोभन्दा बढी रकमको नगद कारोवार, १० लाख वा सोभन्दा बढी रकमको विदेशी मुद्राको भुक्तानी वा नेपालको सीमा वारपार हुने गरेको विदेशी मुद्राको भुक्तानी वा विद्युतीय वा अन्य स्थानान्तरण पर्छ । यसैगरी कुनै ग्राहकले एकै पटक वा पटक पटक गरी एक दिनमा गरेको रु. ५ लाख वा सोभन्दा बढी रकमको नगदमा गरिएको विदेशी मुद्रा कारोवारसम्म सीमा कारोबारमा पर्ने कुरा नेराबैंकको निर्देशनमा उल्लेख गरिएको छ ।

शंकास्पद कारोवार

ग्राहक, कारोवार वा सम्पत्तिको सम्बन्धमा सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतंकवादी क्रियाकलापमा वित्तीय लगानी सम्बन्धी कसूर वा अन्य कसूरसँग सम्बन्धित भएको शंका लागेमा वा शंका गर्नुपर्ने मनासिब आधार भएमा वा कुनै सम्पत्ति आतंककारी कार्य, आतंककारी व्यक्ति वा संगठन वा क्रियाकलापमा वित्तीय लगानीसँग सम्बन्धित वा जोडिएको वा त्यस्तो कार्यमा वा त्यस्तो व्यक्ति वा संगठनबाट प्रयोग हुन सक्ने शंका लागेमा वा शंका गर्नुपर्ने मनासिब आधार भएमा FIU ले तोकिदिएको ढाँचामा

तयार गरी ३ दिनभित्र जानकारी दिनुपर्छ । शंकास्पद कारोवारको निमित्त FIU बाट जारी गरिएको Guidelines for detecting suspicious Transactions लाई आधार मानी STR बारे रिपोर्टिङ गर्नुपर्छ जसका लागि System तथा HR intelligence दुवैको प्रयोग गरी यथार्थपरक विश्लेषण गरी जानकारी उपलब्ध गराउनुपर्छ ।

सूचनाको गोप्यता

संस्थाका पदाधिकारी तथा कर्मचारीहरूले ऐन, नियम तथा नेराबैंकको निर्देशन बमोजिम तयार गरिएका ML तथा TF सम्बन्धी कसूरको सूचना प्रतिवेदन कागजात, अभिलेख, विवरण सूचना वा जानकारी ग्राहक वा अन्य कुनै व्यक्तिलाई दिनु हुँदैन । दायित्व निर्वाह गर्दा प्रचलित कानून बमोजिम असल नियतले कुनै प्रतिवेदन, जानकारी, कागजात अभिलेख सूचना सम्बन्धित वा तोकिएको निकायमा उपलब्ध गराएकोमा निजलाई कुनै कारबाही तथा सजाय हुनेछैन भनी उल्लेख भएकाले सोही बमोजिम सूचनाको गोप्यता राख्नुपर्ने हुन्छ ।

आन्तरिक नियन्त्रण

संस्थाको सञ्चालक समितिले ऐन, नियम, नियमावली, नेराबैंकको निर्देशनको पालना गर्ने गरी आन्तरिक नीति, कार्यविधि वा नियन्त्रण प्रणालीको तर्जुमा गरी लागू गर्नुपर्छ र दायित्व निरन्तर रूपमा पूरा गर्न व्यवस्थापन स्तरको कार्यान्वयन अधिकारी नियुक्त गरी निजको नाम, ठेगाना, योग्यता, सम्पर्क नम्बर इमेल लगायतका विवरण FIU मा पेश गर्नुपर्छ । साथै कार्यान्वयन अधिकारीले ऐन तथा निर्देशन अनुसार आफ्नो कार्य सम्पादनको सिलसिलामा आवश्यक कुनै पनि अभिलेख, हिसाबकिताब र लेखा सम्बन्धी कागजातहरू उपर पहुँच प्राप्त गर्न, कर्मचारीसँग कुनै सूचना जानकारी, विवरण वा कागजात माग गर्न, प्राप्त गर्न र कार्यान्वयन गर्न सक्छ भनी निर्देशनमा उल्लेख गरिएको हुँदा ऐन, नियमावली र निर्देशन बमोजिमको कार्य प्रभावकारी बनाउन कार्यान्वयन अधिकारी वा focal point को रूपमा काम गर्ने उक्त व्यक्तिले नीति कार्यविधि प्रणाली तर्जुमा गरी पेश गर्ने, अस्वाभाविक वा शंकास्पद कारोवार सम्बन्धी सूचना विश्लेषण तथा जाँचबुझ गर्ने, निर्देशनको कार्यान्वयन भए-नभएको अनुगमन गरी प्रतिवेदन पेश गर्ने कार्य गर्नुपर्छ । संस्थाले कार्यान्वयन अधिकारी प्रमुख रहने गरी अलग्गै AML/CFT unit खडा गरी आवश्यक कर्मचारी व्यवस्था गर्ने, निर्देशनको बर्खिलाप काम गर्ने पदाधिकारी वा कर्मचारीलाई विभागीय कारबाहीको सिफारिश गर्ने र उक्त जानकारी FIU लाई उपलब्ध गराउने कार्य जस्ता कार्य गर्नुपर्ने हुन्छ । यसैगरी संस्थाको जोखिम व्यवस्था व्यवस्थापन समितिले कम्तीमा ३ महिनामा एक पटक ऐन नियम र निर्देशन बमोजिम भएका वा गरिएका काम-कारबाही भए-नभएको प्रतिवेदन सञ्चालक समितिमा पेश गरी आवश्यक समीक्षा गर्नुपर्छ । प्रभावकारी एवं परिणाममुखी कार्य गर्न आफ्ना शेयरधनी, सञ्चालक समितिका सदस्यहरू तथा अन्य व्यवस्थापन र कर्मचारीहरूलाई क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम गर्ने, जस्तै : knowledge sharing तथा स्वदेशी तथा वैदेशिक तालिममा सहभागी गराई आन्तरिक रूपमा राम्रो योग्य तथा सबल बनाई आन्तरिक नियन्त्रण क्षमता अभिवृद्धि गर्नुपर्ने हुन्छ ।

कारबाही तथा सजाय

ऐन नियम र निर्देशनको व्यवस्थाको प्रभावकारी कार्यान्वयन नगर्ने बैंक तथा वित्तीय संस्था तथा त्यसमा काम गर्ने कर्मचारी तथा पदाधिकारीलाई विषयको गाम्भीर्य र प्रणालीगत प्रभावको आधारमा रु. १० लाखदेखि ५ करोडसम्म जरिवाना गर्न सकिने उल्लेख गरेको छ । अतः हरेक संस्थाले कारबाहीमा पर्नुभन्दा पनि ऐन नियम निर्देशन बमोजिम प्रभावकारी उपाय अवलम्बन गरी ML/TF सम्बन्धी जोखिम पहिचान गरी तोकिए बमोजिम काम-कारबाही अगाडि बढाउनु निर्विकल्प तथा अनिवार्य शर्त रहेको हुन्छ ।

अन्त्यमा

वित्तीय अनुशासन र जवाफदेहिताले नै देशलाई समृद्ध र खुशी तुल्याउने कुरामा दुईमत हुन सक्दैन । हरेक व्यक्तिले सम्पत्ति आर्जन, उपभोग, बेचबिखन तथा अन्य कारोवार गर्दा कानून बमोजिम नगरेमा वा स्रोतलाई छलछाम गरी कालो धनलाई सेतो धनमा परिणत गर्ने गरेमा सम्पत्ति शुद्धीकरण हुने गर्छ । नेपालमा अवैध तरिकाले कालो धन आर्जन गर्ने र सोलाई सेतो धन बनाउन बैंक तथा वित्तीय संस्थामा inject गर्ने गरेको कुरा दिनहुँ पत्रिकामा पढ्न र देख्न पाइन्छ । यस सम्बन्धमा ऐन नियमावली तथा सो सम्बन्धमा जारी भएका निर्देशनहरूको कार्यान्वयन गर्नु हरेक संस्थाको दायित्व हो । सो दायित्व निर्वाह गर्न देश, भौगोलिकता, व्यवसायको प्रकृति, ग्राहक कारोवार तथा जोखिमको आधारमा AML/CFT सम्बन्धी नीति बनाई लागू गर्नुपर्ने हुन्छ । जसका निमित्त kyc मा र खाता खोल्ने फाराममा भएका आवश्यक विवरणहरू सही र यथार्थ रूपमा लिई सिस्टममा प्रविष्टि गरी आम्दानी र कारोवारको घोषणा तथा वास्तविक कारोवारको gap analysis गर्नुपर्छ । एक दिनमा पटक पटक कारोवार गरी नगद झिक्ने र multiple कारोवार गर्ने ग्राहक तथा खाताको सूक्ष्म निगरानी गरी multiple कारोवार लाई एउटै TTR मा पार्ने र STR को कारण प्रस्ट उल्लेख

गरी सम्भाव्य linkage समेतको उल्लेख गर्नुपर्छ । यसै गरी ग्राहकको पेशा व्यवसाय हो वा सेवा हो प्रस्ट रूपमा छुट्याउने, Benificial Owner को हो प्रस्ट रूपमा छुट्याई उल्लेख गर्नुपर्छ । व्यक्तिगत खाताको प्रयोग व्यवसायमा भइराखेको छ कि छैन यकीन गरी KYC फाराम तथा deposit भौचरमा गलत सूचना declare नगरुन् भनी यकीन गर्नुपर्छ । कारोवारलाई structuring गरी threshold limit भित्र कारोवार गर्ने ग्राहकको बारेमा चनाखो भै विश्लेषण गर्नुपर्छ । Inward remittance को वास्तविक प्रयोग केका लागि हुँदैछ भन्ने जानकारी राखी कतै TTR/STR मा सहसम्बन्ध त छैन भनी खोजी गर्नुपर्छ । खातामा visa को validity समय सकिने सीमा, work permit, minor को उमेर जस्ता cutoff point लाई tie गर्ने AML/CFT compliance को बारेमा ऐन नियम विनियम तथा निर्देशनहरूको जानकारी राखी संस्थाभित्र सुसूचित गर्ने काम समेत गर्नुपर्छ । Trade based money laundering बाट हुन सक्ने ML सम्बन्धमा चनाखो भै importer र exporter को सूचना जस्तै बजार मूल्य, under over invoice, shipment, shipment to high risk jurisdiction, LC amendment, शेल कम्पनीसँग सम्बन्ध छ-छैन एडभान्स पेमेन्ट लगायत कुराको जानकारी विश्लेषण गर्नुपर्छ साथै customer को बारेमा समेत सूचना राख्नुपर्छ । उच्च जोखिमयुक्त क्षेत्र corruption, tax छली, मानव ओसारपसार, smuggling, sexual exploit, black marketing जस्ता जोखिमको बारेमा ख्याल राखी कतै drug trafficking, organized crime, fraud, banking offences, counter feeting of currencies, environment crime, kidnapping, illegal restraint and hostages taking, Robery, theft जस्ता organized crime बाट बैंकमा पैसा आएको त छैन भनी यकीन गर्नुपर्छ । सम्बन्धित नियमावलीको साथै NRB को directives को सफल कार्यान्वयन गर्न अझै बढी सक्रिय भई बैंक तथा राष्ट्रलाई ML/TF बाट बचाउनु आजको आवश्यकता हो ।

सन्दर्भ सामग्री

१. सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण ऐन २०६४
२. सम्पत्ति शुद्धीकरण नियमावली २०७३
३. विभिन्न वर्षका नेराबैंक कर्मचारी संघबाट प्रकाशित अरुणोदयका अंकहरू
४. नेपाल राष्ट्र बैंक एकीकृत निर्देशन २०७६
५. नेपाल बैंक लिमिटेड AML/CFT सम्बन्धी नीति तथा कार्यविधि २०७६

* * *

सम्पत्ति शुद्धीकरणले अर्थतन्त्रमा पार्ने प्रभाव

सुनिल घिमिरे
प्रबन्धक
नेपाल बैंक लिमिटेड

अंग्रेजी शब्द Money Laundering को नेपाली रूपान्तरण सम्पत्ति शुद्धीकरण हो । यसको अर्थ अशुद्ध रूपमा रहेको सम्पत्तिलाई शुद्ध सम्पत्तिमा परिणत गर्नु हो ।

कानूनी रूपमा बाहेक हरतरहले आर्जित गरेको सम्पत्ति अथवा आयलाई वैध बनाउन गरिएको प्रयासलाई सम्पत्ति शुद्धीकरण भनिन्छ । यसमा कुनै पनि प्रकारको कसुर वा आपराधिक कार्य गरी गैरकानूनी रूपमा आर्जित गरेको रकमलाई वैधता प्राप्त हुने गरी कानूनी स्वरूप प्रदान गर्ने गरिन्छ। यस क्रममा अवैध वा कुनै कसुर गरी आर्जन गरेको सम्पत्तिको वास्तविक स्रोत लुकाएर विभिन्न वित्तीय कारोवारको माध्यमबाट नयाँ कानूनी स्रोत पहिल्याएर त्यस्ता अवैध सम्पत्तिलाई शुद्ध बनाउने प्रयास गरिएको हुन्छ ।

सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण ऐन, २०६४ मा व्याख्या गरिए अनुसार कर छली वा आतंककारी क्रियाकलाप वा अन्य गैरकानूनी क्रियाकलापबाट आर्जन गरिएको सम्पत्तिको स्रोत लुकाउने वा त्यस्तो सम्पत्ति आर्जन गर्ने व्यक्तिलाई कानूनी कारवाहीबाट बचाउने उद्देश्यले त्यस्तो सम्पत्ति लुकाउन, रूपान्तरण गर्न वा स्थानान्तरण गर्न कसैलाई मद्दत गरेमा सम्पत्ति शुद्धीकरण गरेको मानिनेछ । ऐनले कुनै पनि बैंक तथा वित्तीय संस्था तथा गैर वित्तीय संस्थाहरूले कुनै पनि व्यक्ति वा संस्थासँग व्यावसायिक सम्बन्ध स्थापित गर्दा यस ऐन अनुसार नेपालको केन्द्रीय बैंकको रूपमा रहेको नेपाल राष्ट्र बैंकले समय समयमा तोकेको ढाँचामा तोकिएका कागजातहरू प्राप्त गरी त्यस्ता व्यक्ति तथा संस्थाको स्पष्ट रूपमा पहिचान गर्नुपर्ने व्यवस्था गरेको छ ।

Financial Action Task Force का अनुसार “Money laundering is the processing of criminal proceeds to disguise their illegal origin in order to legitimize the ill-gotten gains of crime."

उक्त परिभाषा अनुसार गैरकानूनी वा आपराधिक क्रियाकलाप गरी प्राप्त भएको आयलाई कानूनी रूपमा आर्जित भएको आय नै हो भनी वैधानिकता प्रदान गर्ने कार्य नै सम्पत्ति शुद्धीकरण हो । सम्पत्ति शुद्धीकरणमा आर्जित आयको उत्पति, उक्त आयको वास्तविक स्रोत र उक्त आय प्राप्त भएको स्थान लुकाइएको हुन्छ ।

यसरी कुनै पनि व्यक्तिले गैरकानूनी रूपमा आर्जन गरेको आयलाई शुद्ध सम्पत्तिमा रूपान्तरण गरी सम्पत्ति शुद्धीकरण सम्बन्धी विभिन्न कारवाहीबाट जोगिन र त्यस्तो आर्जित सम्पत्ति शुद्ध बनाई सो सम्पत्तिको वास्तविक मालिक हो भनी देखाउन गरिएको प्रयास साथै गैरकानूनी वा आपराधिक कार्यहरूबाट आर्जित गरेको आयलाई विभिन्न परिस्थिति तथा समयको फाइदा उठाउँदै वैध सम्पत्तिमा रूपान्तरण गरी कानूनी एवं वैधानिक रूपमा नै सम्पत्तिको मालिक हुने प्रयासलाई सम्पत्ति शुद्धीकरण भनिन्छ ।

सम्पत्ति शुद्धीकरण संगठित अपराध हो र यसको नियन्त्रण नगरिएको खण्डमा यसले अर्थतन्त्रमा नकारात्मक असर गर्दछ । सम्पत्ति शुद्धीकरणबाट प्रभावित हुने क्षेत्रहरूलाई प्रभावमुक्त राख्नुको साथै सम्पत्ति शुद्धीकरणले अर्थतन्त्रमा भएका शंकास्पद प्रकृतिका कारोवार पहिचान गरी सोको अभियुक्तलाई अनुसन्धानको दायरामा ल्याउन, उक्त अभियोगको तहकीकात एवं अभियोजन गरी कानूनी दायरामा ल्याई सजाय गर्न, आतंकवादी क्रियाकलापमा हुने लगानीलाई नियन्त्रण गरी अपराधीलाई कानूनी दायरामा ल्याई दण्ड सजायको व्यवस्था गर्न, बैंक तथा वित्तीय क्षेत्र र आर्थिक क्रियाकलापहरूमा पारदर्शिता र कानूनी पक्षहरूमा पर्ने नकारात्मक असरहरू पर्नबाट रोक्न, आतंककारी कार्यमा वित्तीय लगानी रोक्न, अपराधबाट आर्जित सम्पत्ति शुद्धीकरणबाट रोक्न, राष्ट्रिय अर्थतन्त्रमा गैरकानूनी सम्पत्तिको प्रवेश रोकी राष्ट्रिय अर्थतन्त्रको विकास गर्न सम्पत्ति शुद्धीकरण कानूनको आवश्यकता रहेको छ । यस्ता अवैध तथा गैरकानूनी तवरबाट आर्जित सम्पत्तिको छानबिन तथ तहकीकात गरी कसूरदारलाई कानूनी दायरामा ल्याई ऐन अनुसार कारवाही गर्न सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण ऐन, २०६४ (प्रथम संशोधन २०६८)

तथा सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण नियमावली, २०६६ को व्यवस्था गरिएको छ ।

सम्पत्ति शुद्धीकरण गर्ने चरणहरू

सम्पत्ति शुद्धीकरणमा विभिन्न गैरकानूनी तरिकाबाट आर्जन गरिएको वा कमाएको सम्पत्तिलाई कानूनी तरिकाबाट आर्जन गरेको वा कमाएको देखाउने र उक्त अवैध सम्पत्तिलाई वैध बनाउने प्रयास गरिन्छ । कानूनले नै वर्जित गरेको तरिकाबाट वा कानूनले गर्न निषेध गरेको क्रियाकलाप गरी सम्पत्ति आर्जन गरी त्यस्तो सम्पत्ति वैध बनाउने कार्य सामान्यतया निम्न तीन चरणमा गरिन्छ ।

१. रकम राख्ने (Placement)

सम्पत्ति शुद्धीकरण गर्नका लागि आपराधिक वा गैर कानूनी तवरबाट आर्जन गरेको वा कमाएको रकम अथवा सम्पत्तिलाई प्राकृतिक वा कानूनी व्यक्तिले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा जम्मा गर्ने गर्दछ । यस अन्तर्गत प्राकृतिक वा कानूनी व्यक्तिले आपराधिक वा गैरकानूनी तवरबाट आर्जन गरेको रकम निक्षेपको रूपमा नगद नै जम्मा गरेर, धनादेश (मनी अर्डर), Wire Transfer, Swift Transfer, Direct Remit, Draft आदि माध्यमहरू तथा अन्य कुनै उपयुक्त विधिबाट बैंक तथा वित्तीय संस्थामा जम्मा गरी वैधता जनाउने कार्य गर्दछ । त्यस्तो रकमलाई खण्डीकरण गरी विभिन्न बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा जम्मा गर्ने र झिक्ने गर्दछ । गैरकानूनी वा आपराधिक क्रियाकलाप गरी आर्जन गरेको सम्पत्तिलाई कानूनी रूप दिन बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा बारम्बार रकम जम्मा गर्ने र सोही रकम बारम्बार झिकेर धेरै कारोवार गरेको देखाएर सम्पत्ति शुद्धीकरण गर्ने प्रयास गर्दछ ।

२. तहकरण गर्ने (Layering)

यस चरणमा सम्पत्ति शुद्धीकरण गर्ने व्यक्तिले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा जम्मा गरेको सम्पत्तिलाई आफूले खोजेको वा चाहेको स्थानमा कानूनी रूपमा नै लैजाने गर्दछ । यसमा एक बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा राखेको रकम झिकेर अर्को बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा कानूनी रूपमा नै लैजाने गर्दछ । यसरी सम्पत्ति शुद्धीकरण गर्ने व्यक्तिले विभिन्न कम्पनीहरूका शेयर, डिबेञ्चर लगायत खरीद गर्ने र बिक्री गर्ने, आफ्नो तथा परिवारका नाममा रहेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको खातामा र कम स्थानान्तरण गर्ने, महङ्गो वस्तु तथा सेवाहरू खरीद गरी भुक्तानी गर्ने जस्ता कार्यहरू गर्दछ । प्रत्यक्ष वा परोक्षरूपमा विभिन्न शेयर तथा डिबेञ्चरहरूमा लगानी गर्ने, विदेशमा रकम पठाएर जम्मा गर्ने गर्दछ । शेल कम्पनी मार्फत अवैध आर्जन गरेको रकम एक स्थानबाट अर्को स्थानमा स्थानान्तरण गर्दछ ।

३. एकीकृत गर्ने (Integrating)

यस चरणमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू मार्फत विभिन्न क्षेत्रहरूमा लगानी गरिएको अवैध सम्पत्तिलाई कानूनी रूपमा कानूनले तोकेको बाटोबाट नै एकीकृत गर्न विविध क्षेत्रमा लगानी गर्दछ । जस्तै, व्यावसायिक फर्म, कम्पनीहरू स्थापना गर्नं, अचल सम्पत्तिहरू खरीद गर्नु, विलासी सामानहरू खरीद गर्नं आदि । यस्तो सम्पत्ति पछि गएर आपराधिक क्रियाकलाप तथा आतंककारी कार्यहरूमा समेत लगानी गरी राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय अर्थतन्त्रमा नकारात्मक प्रभाव पार्दछ ।

सम्पत्ति शुद्धीकरण हुने अवस्थाहरू

सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण ऐन २०६४ को दफा ३ मा उल्लेख भएबमोजिम देहायका कुनै कार्य गरेको वा गराएको पाइएमा यस सम्पत्ति शुद्धीकरण गरेको मानिनेछ ।

सम्पत्तिको गैरकानूनी स्रोत लुकाउने वा छल्ने कसुरमा संलग्न व्यक्तिलाई कानूनी कारवाहीबाट बचाउन सहयोग गर्ने उद्देश्यले कसुरबाट प्राप्त सम्पत्ति हो भन्ने थाहा पाउँदा पाउँदै वा विश्वास गर्नुपर्ने मनासिब आधार हुँदाहुँदै त्यस्तो सम्पत्ति कुनै पनि प्रकारले रूपान्तरण वा हस्तान्तरण गर्ने, कसूरबाट प्राप्त सम्पत्ति हो भन्ने थाहा पाउँदा पाउँदै वा विश्वास गर्नुपर्ने मनासिब आधार हुँदाहुँदै त्यस्तो सम्पत्तिको प्रकृति, स्रोत, स्थान, निःसर्ग (Disposition), कारोवार (Movement) स्वामित्व वा सो सम्पत्ति उपरको अधिकार लुकाउने, छल्ने वा बदल्ने वा विश्वास गर्नुपर्ने मनासिब आधार हुँदाहुँदै त्यस्तो सम्पत्ति प्राप्त गर्ने, प्रयोग गर्ने वा धारणा गर्ने आदि जस्ता कार्यहरू गरेको पाइएमा सम्पत्ति शुद्धीकरण गरेको मानिनेछ ।

माथि उल्लेखित कुनै कार्यको षडयन्त्र, मद्दत, दुरुत्साहन, सहजीकरण, मतसल्लाह वा उद्योग गर्न वा त्यसमा सम्बद्धता वा सहभागिता जनाउन वा मतियार समेत हुनु हुँदैन । यस्तो कार्य गरेको पाइएमा सम्पत्ति शुद्धीकरण सम्बन्धी कसुर गरेको मानिनेछ ।

सम्पत्ति शुद्धीकरणसँग सम्बद्ध कसुरहरू

सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण ऐन २०६४ ले देहाय बमोजिमका कुनै वा सम्पूर्ण कार्य गरे वा गराएमा सम्पत्ति शुद्धीकरणसँग सम्बद्ध कसुर गरेको ठहरिने स्पष्ट व्यवस्था गरेको छ ।

संगठित आपराधिक समूह र गैरकानूनी वा धुर्त्याईपूर्वक असूली, विध्वंसात्मक कार्य, आतंकवाद, मानव बेचबिखन तथा ओसारपसार, बाल यौन शोषण, लागू औषध तथा

मनोद्दीपक पदार्थको गैरकानूनी ओसारपसार, हातहतियार खरखजानाको गैरकानूनी ओसारपसार, भ्रष्टाचार तथा घुस, ठगी, कीर्ते, खोटा सिक्का, नक्कली बस्तुको उत्पादन तथा उत्पादनको गैरकानूनी प्रतिलिपि, चोरी (Piracy of original products), वातावरण, ज्यान लिने तथा अंगभंग, अपहरण, गैरकानूनी थुना वा शरीर बन्धक, चोरी वा डकैती, तस्करी (भन्सार, अन्तशुल्क, कर आदि), कर (प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष), आपराधिक लाभ, सामुद्रिक डकैती, धितोपत्र वा कमोडिटीज बजारलाई प्रतिकूल प्रभाव पार्ने (Market Manipulation), भित्री कारोवार (Insider Trading), प्राचीन स्मारक संरक्षण, वन, राष्ट्रिय निकुञ्ज तथा वन्यजन्तु संरक्षण, मुद्रा, बैंकिङ्ग, वित्तीय, विदेशी विनिमय, विनिमय अधिकारपत्र, बीमा वा सहकारी सम्बन्धी, कालोबजार, उपभोक्ता संरक्षण, प्रतिस्पर्धा वा आपूर्ति सम्बन्धी, निर्वाचन सम्बन्धी, सञ्चार, प्रसारण, विज्ञापन सम्बन्धी, यातायात व्यवसाय, शिक्षा, स्वास्थ्य, औषधी वा वैदेशिक रोजगारी ठगी सम्बन्धी, फर्म, साझेदारी, कम्पनी वा संघ संस्था सम्बन्धी, घर जग्गा र सम्पत्ति सम्बन्धी, चिट्ठा, जुवा वा चन्दा सम्बन्धी, नागरिकता, अध्यागमन वा राहदानी सम्बन्धी, आतंकवादी क्रियाकलापमा वित्तीय लगानी गर्ने सम्बन्धी कसुर ।

अर्थतन्त्रमा पर्ने प्रभाव

सम्पत्ति शुद्धीकरणले वित्तीय क्षेत्रलाई धराशायी बनाउनुका साथै अवैध कारोवार तथा भ्रष्टाचारलाई बढावा दिन्छ । जसले गर्दा आर्थिक वृद्धिमा नकारात्मक असर पर्नुका साथै वास्तविक क्षेत्रको उत्पादकत्वमा समेत असर गर्दछ । सम्पत्ति शुद्धीकरणले आर्थिक तथा राजनीतिक स्थिरतामा प्रभाव पारिरहेको हुन्छ । सरकारको कर प्रशासनमा प्रभाव पारी राजस्व संकलनमा प्रत्यक्ष प्रभाव पार्दछ । सम्पत्ति शुद्धीकरणले अन्तर्राष्ट्रिय व्यापार, अन्तर्राष्ट्रिय पूँजी प्रवाहमा नकारात्मक प्रभाव पार्दछ ।

१. आर्थिक वृद्धिमा नकारात्मक असर

सम्पत्ति शुद्धीकरणकर्ताले अवैध रूपमा आर्जन गरेको सम्पत्ति आर्थिक रूपले देशलाई फाइदा नहुने क्षेत्रहरू जस्तै घरजग्गा खरीद बिक्री, महङ्गा सवारी साधन, बहुमूल्य सम्पत्ति, सुन चाँदी हिरा जवाहरात आदिमा लगानी गर्दछन् । उनीहरूले अर्थतन्त्रमा रोजगारी सिर्जना गर्ने व्यवसायमा लगानी नगरी अनुत्पादक क्षेत्रहरूमा लगानी गर्दछन् जसबाट आर्थिक वृद्धिमा नकारात्मक असर पर्दछ ।

२. अवैध कारोवार र भ्रष्टाचारलाई बढावा

सम्पत्ति शुद्धीकरण गरिएको रकम उनीहरूले व्यवसायमा लगानी गर्दा Legitimate Private Sector नै व्यवसायबाट विस्थापित हुनपुग्छन् । उनीहरूले सम्पत्ति शुद्धीकरण गरिएको रकमबाट उत्पादन गरेको वस्तु तथा सेवाहरूलाई Subsidize गरी उत्पादन लागतभन्दा कममा बिक्री गर्दछन् । जसबाट बजारमा अवैध कारोवारीहरूको ठूलो हिस्सा हुन गई शुद्ध रूपमा लगानी गरी कारोवार गर्नेहरू विस्थापित हुन जान्छन् । यसले अर्थतन्त्रमा भ्रष्टाचारको वृद्धिमा समेत सहयोग गर्दछ ।

३. आर्थिक नीति निर्माणमा अनियन्त्रण

अवैध कारोवारले गर्दा मौद्रिक, वित्तीय, औद्योगिक र व्यापार, वाणिज्य सम्बन्धी आधिकारिक आर्थिक तथ्याङ्कहरूको संकलन सही र प्रभावकारी हुन सक्दैन । फलस्वरूप सरकारले बनाउने यस सम्बन्धी नीतिहरू साथै अन्य महत्वपूर्ण नीतिहरूको निर्माणमा अनियन्त्रण हुन जान्छ ।

४. वित्तीय बजारमा तरलताको समस्या

सम्पत्ति शुद्धीकरणकर्ताले सर्वप्रथम आफ्नो अवैध सम्पत्ति बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू मार्फत बजारमा प्रवेश गराउने भएकोले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा ठूलो परिमाणमा तरलता आउँछ । अर्थात् रकम आएको देखिन्छ तर केही समय पछि नै उक्त रकम वा सम्पत्ति बिना सूचना बजारबाट हराउँछ । यसबाट बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू Bankruptcy मा पनि जान सक्छन् ।

५. निजीकरणको उद्देश्य प्राप्तिमा जोखिम

सरकारबाट संचालित सार्वजनिक संस्थाहरू निजीकरण गर्दा त्यस्ता संस्थाहरू खरीद गर्ने कम्पनी, संगठन वा व्यक्तिहरूले अवैध रूपमा आर्जन गरिएको रकम वा सम्पत्ति शुद्धीकरण गरिएको रकम प्रयोग गरी त्यस्ता संस्थाहरू खरीद गरेमा उनीहरूले ती सार्वजनिक संस्थाहरू आफ्नो निहित स्वार्थका लागि आफू अनुकूल प्रयोग गर्न सक्छन्, जसले गर्दा सरकारको निजीकरणको मुख्य उद्देश्य नै प्राप्त नहुन सक्छ ।

६. Reputation Risk

सम्पत्ति शुद्धीकरणबाट राष्ट्र तथा राष्ट्रको वित्तीय क्षेत्रको Reputation मा नकारात्मक प्रचार हुन गई अन्तर्राष्ट्रिय रूपमा नै विश्व व्यापारीकरणका अवसरहरूबाट वञ्चित हुनुपर्ने हुनसक्छ । यसबाट अन्तर्राष्ट्रिय पूँजी प्रवाहमा नकारात्मक असर पर्दछ ।

७. पूँजी तथा व्यापार प्रवाहमा असर

सम्पत्ति शुद्धीकरणकर्ताले आफूले अवैध रूपमा आर्जन गरेको सम्पत्ति शुद्ध बनाउनका लागि देशको उद्योगधन्दामा लगानी गरी Subsidize रूपमा वस्तु तथा सेवाहरू उत्पादन गर्ने भएको हुँदा शुद्ध रूपमा लगानी गर्ने व्यवसायीहरू निरुत्साहित हुन गई राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय

पूँजी तथा व्यापार प्रवाहमा नकारात्मक असर परी अर्थतन्त्रमा Capital flight को जोखिमको अवस्था समेत आउनसक्ने संभावना रहन्छ ।

८. Evasion of tax

सम्पत्ति शुद्धीकरण गरिएको रकममा कर तिरिएको हुँदैन जसबाट कर राजस्वमा प्रभाव पर्दछ । यस्ता व्यक्ति तथा संस्थाहरूले अवैध रूपमा आर्जन गरिएको वास्तविक आम्दानीको स्रोत लुकाउने गर्दछन् । सम्पत्ति शुद्धीकरणकर्ताले आफ्नो व्यवसायको गलत विवरण तथा सूचना तयार गर्ने, आम्दानीका स्रोतहरू खुल्ने कागजातहरू लुकाई राख्ने हुँदा उसको वास्तविक आम्दानीको स्रोत खुल्दैन । अवैध रूपमा सम्पत्तिहरू एक ठाउँबाट अर्को ठाउमा पुऱ्याउँछ । धेरै व्यवसायमा धेरै खर्चहरू भएको देखाउँछ । जसले गर्दा सरकारलाई कर निर्धारण गर्न समेत सहज हुँदैन ।

९. अवैध क्रियाकलापमा वृद्धि

सम्पत्ति शुद्धीकरण गरिएको सम्पत्तिबाट Drug Trafficking, Human Trafficking, भन्सार, अन्तःशुल्क, कर आदिको ठगी, तस्करी, वन्य जीवजन्तुहरूको अवैध ओसारपसार, हातहतियार खरखजानाको गैर कानूनी ओसारपसार, भ्रष्टाचार तथा घुस, ठगी, कीर्ते, जुवा वा चन्दा सम्बन्धी क्रियाकलापमा वृद्धि, आतंकवादी क्रियाकलापमा वित्तीय लगानी जस्ता समाजविरोधी तथा राष्ट्रविरोधी अपराधहरू बढ्ने सम्भावना रहन्छ ।

उपसंहार

सम्पत्ति शुद्धीकरण भन्नाले कानूनी वा प्राकृतिक व्यक्तिले कानूनले निषेध गरेको प्रक्रियाबाट आर्जन गरेको सम्पत्तिलाई कानूनी प्रक्रियाबाट आर्जित गरेको भनी वैध सम्पत्तिको मान्यता दिलाउने कार्य हो । यसमा कानूनले दिएको निश्चित स्रोतबाट नभई सम्पत्तिको स्रोत र उत्पति नै खुल्न नसकेको सम्पत्तिलाई कानूनी रूपमा आर्जित सम्पत्ति बनाउने कार्य गरिन्छ । सम्पत्ति शुद्धीकरण गर्दा वित्तीय कारोवारद्वारा प्राकृतिक वा कानूनी व्यक्तिले गैर कानूनी एवं आपराधिक आयबाट जोडेको सम्पत्तिको स्रोत र सोको उत्पत्ति लुकाउने प्रयास गर्दछ र उक्त प्रयास सफल भएमा सम्पत्ति शुद्धीकरण गरेको मानिन्छ ।

सम्पत्ति शुद्धीकरणमा सम्बद्ध व्यक्ति तथा संस्थाहरूले विभिन्न चरणहरू जस्तै रकम राख्ने (Placement) तहकरण गर्ने (Layering), एकीकृत गर्ने (Integrating) जस्ता चरणहरू मार्फत सम्पत्ति शुद्धीकरण को कार्य गरेको पाइन्छ । सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण ऐन २०६४ मा सम्पत्ति शुद्धीकरणसँग सम्बद्ध कसूरहरू तथा सम्पत्ति शुद्धीकरण हुने अवस्थाहरू सम्बन्धमा स्पष्ट व्यवस्था गरिएको छ ।

सम्पत्ति शुद्धीकरणले वित्तीय क्षेत्रलाई धराशायी बनाउनुका साथै यसले अवैध कारोवार तथा भ्रष्टाचार लाई बढावा दिन्छ, देशको आर्थिक वृद्धि तथा वास्तविक क्षेत्रको उत्पादकत्वमा नकारात्मक प्रभाव पार्दछ । यसले देशको आर्थिक तथा राजनीतिक स्थिरतामा प्रभाव पारिरहेको हुन्छ । सरकारको कर प्रशासनमा प्रभाव पारी राजस्व संकलनमा प्रत्यक्ष प्रभाव पार्नुको साथै अन्तर्राष्ट्रिय व्यापार, अन्तर्राष्ट्रिय पूँजी प्रवाहमा नकारात्मक असर पार्दछ ।

सम्पत्ति शुद्धीकरण संगठित अपराध भएकाले नेपालमा सम्पत्ति शुद्धीकरण सम्बन्धी कानून संस्थागत रूपमा व्यवस्थित गर्न सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण ऐन, २०६४ (प्रथम संशोधन २०६८) लागू गरिएको छ । उक्त ऐनको प्रभावकारी कार्यान्वयनका लागि सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण नियमावली, २०६६ समेत लागू भएको छ ।

* * *

सार्वजनिक संगठनमा नेतृत्व

पुण्यप्रसाद न्यौपाने
पूर्व कार्यकारी निर्देशक
नेपाल प्रशासनिक प्रशिक्षण प्रतिष्ठान

सार्वजनिक संगठन

सार्वजनिक संगठनहरू सार्वजनिक सेवा प्रदान गर्नका लागि स्थापित हुन्छन्, त्यसैले यस्ता संगठनहरूको सार्वजनिक जवाफदेही हुन्छ, मुलुकी कानूनबाट निर्देशित भएर जनहितमा काम गर्नु उनीहरूको कर्तव्य हो । सारा संसारभरि नै सार्वजनिक सेवा प्रदायक र आम नागरिकको बिचमा एउटा अनौठो किसिमको सम्बन्ध रही आएको छ । यो सम्बन्ध 'प्रेम - घृणा' (लभ/हेट) मा आधारित जस्तो पनि देखिन्छ । सार्वजनिक सेवा नामैले सबैलाई चाहिने मात्र होइन, नभई नहुने सेवा हो । व्यक्तिको सुरक्षा, विकास र समृद्धिका विभिन्न आयामसंग जोडिएका यावत् मुद्दाहरू सार्वजनिक सेवासंग गाँसिएका छन् । भ्रूण अवस्थादेखि मृत्यु पर्यन्त व्यक्तिलाई हरेक पाइलामा सार्वजनिक सेवा अनिवार्य हुन्छ । हर बखत सार्वजनिक सेवा प्रदायकसंग जोडिएर यो वा त्यो रूपमा व्यवहार गर्न परिरहेकै हुन्छ ।

यी सब कुरा एकातिर हुँदाहुँदै पनि सार्वजनिक सेवा अपेक्षाकृत राम्रो नभएको कारणबाट असन्तुष्ट भएर नागरिकहरूले यसको विरुद्धमा आलोचनात्मक टिप्पणी गर्ने क्रम पहिलेदेखि चली आएको छ । यो कुनै नौलो कुरो होइन । वर्तमान विश्वमा अझ प्रखर र आक्रामक रूपमा सार्वजनिक सेवा प्रति असन्तोष प्रकट भइरहेको छ । जन आकांक्षा अनुकूल सेवा स्तरीय र प्रभावकारी नभएको विषय कहिले विस्फोटक रूपमा प्रकट भएको पाइन्छ भने गुनासो चाहिं सधैंजसो सुनिने गरेको छ । यो सवाल कुनै देश विशेषको मात्र होइन । सार्वजनिक सेवा र नागरिक हित बीचको बेमेललाई कसरी सम्बोधन गर्न सकिन्छ भन्ने प्रश्न यतिखेर सार्वजनिक शासनको निमित्त एउटा अहम् मुद्दा बनेको छ ।

सेवा प्रदान गर्ने भूमिकामा भएकाहरूले जनहित एवम् सार्वजनिक सेवाका अन्तर्निहित मूल्य मान्यताहरू र नागरिक प्रतिको जवाफदेही सही ढंगले आत्मसात् नगरेको कारणले आज विश्व भर सार्वजनिक सेवा धेरै आलोचित भएको हो । यही पृष्ठभूमिमा सार्वजनिक संगठनमा कुशल नेतृत्वको विषय अत्यन्त महत्वका साथ उठ्ने गरेको हो र यस्तो नेतृत्व विकासको आवश्यकता पनि महसुस भएको हो ।

नेतृत्व र वैधता

संगठनको उन्नति र अवनति धेरै हदसम्म नेतृत्वमा निर्भर गर्दछ । भनिन्छ पनि 'सफल नेतृत्वले मात्र सार्वजनिक संगठन राम्रोसंग चलाउन सक्छ ।' सफल नेतृत्वले आफ्नो संगठनका सबैको सम्मान र विश्वास जितेको हुन्छ र प्रत्येक सदस्य उसको नेतृत्वमा गर्वले शिर माथि उठाएर ढुक्कले आफ्नो कार्य सम्पादन गर्छन् । आम नागरिकले पनि परिणाम निकाल्न सक्ने असल, इमान्दार र स्वच्छ नेतृत्व चाहन्छन् ।

सार्वजनिक संगठनको आदर्श नेतृत्वमा संगठन विकासको स्पष्ट दृष्टिकोण (भिजन/भविष्य चित्र), भिजनलाई यथार्थमा रूपान्तरण गर्ने दृढ चाहना, संकल्प र क्रियाशीलता (प्यासन), गतिशीलता, नैतिकता र सदाचारिता जस्ता गुणहरू हुनु आवश्यक ठानिन्छ । वास्तवमा नेतृत्वका यिनै गुणहरूले संगठनका सदस्यहरूलाई लक्षित उद्देश्य हासिल गर्नका निमित्त एकताबद्ध भएर अगाडि बढी रहन प्रेरित गर्ने हो । यस्तो सबल नेतृत्व अन्तर्गत संगठन अवसरबाट लाभ लिदै र प्रतिकूलताहरू चिर्दै सफलताको शिखर चढ्न सक्षम हुन्छ ।

असल नेतामा सकारात्मक सोच, निष्पक्षता, भावनात्मक बुद्धिमत्ता (इमोशनल इन्टेलिजेन्स), कामको सराहना गर्ने तथा हौसला दिने सिप हुनु जरूरी ठानिन्छ । प्राविधिक हिसाबले वा विषय विशेषज्ञताको हिसाबले ऊ आफ्ना अरू सहकर्मी भन्दा निपुण हुन आवश्यक मानिदैन । ठूल्ठूला र बहु आयामिक कार्य क्षेत्र भएका संगठनमा यस्तो कुरा सम्भव पनि हुँदैन । तर उसमा सबैलाई गोलबन्द गरेर आफ्नो साथमा हिंडाउने क्षमता भने हुनै पर्दछ ।

सफल नेतृत्व बन्नका लागि संस्थागत (इन्स्टिच्युसनल) र वैयक्तिक (पर्सनल) दुवै वैधता आवश्यक हुन्छ। संस्थागत वैधता संस्थाको कानून अनुसार प्राप्त हुन्छ जसको बलमा संस्थाको तर्फबाट निर्णय गर्ने, स्रोत साधन प्रयोग गर्ने लगायतको अख्तियारी प्राप्त हुन्छ। वैयक्तिक वैधता चाहिं व्यक्तिको दक्षता, कार्य कुशलता, नैतिकता र सदाचारिताबाट हासिल हुने कुरा हो। यी दुवै किसिमको वैधताबाट मात्र नेतृत्व प्रभावकारी ढंगबाट संगठनमा स्थापित हुन सक्दछ। अर्को महत्वपूर्ण कुरा, पदीय हैसियतको साथसाथमा संस्थागत वैधता प्राप्त हुन्छ। तर वैयक्तिक वैधता यसरी स्वतः प्राप्त हुँदैन। यसलाई प्राप्त गर्न र टिकाई राख्न (दिगो राख्न) निरन्तरको प्रयास तथा सजगता आवश्यक पदर्छ। आफ्ना सहयोगी र सहकर्मीहरूको विश्वास जित्नका लागि उपर्यङ्क्त दुवै वैधता नेतृत्वका निमित्त अनिवार्य हुन्छ। यति मात्र होइन, संगठन प्रति सेवाग्राहीको सद्भाव तथा विश्वास जगाई राख्नका लागि त वैयक्तिक वैधता अझ बढी महत्वपूर्ण हुन्छ।

नेतृत्वले ध्यान दिनुपर्ने कुरा

- संगठनको नेतृत्व लिनासाथ नेताले सर्वप्रथम आफ्नो कार्यकालमा संगठनलाई कस्तो बनाउने भन्ने सम्बन्धमा आफूले बनाएको 'भिजन', जसलाई दीर्घकालीन लक्ष्य पनि भनिन्छ, त्यो कर्मचारी माझ सञ्चार गर्ने र त्यसलाई सिंगो संस्थाको साझा लक्ष्य (शेयर्ड भिजन) बनाउने प्रयास थाल्नु पर्दछ। भिजनप्रतिको प्रतिबद्धता र समर्पण देखिने गरी काम गर्न र सहकर्मीलाई पनि प्रेरित गरिरहन नेतृत्वले कुनै कसर बाँकी राख्नु हुँदैन। नेतृत्वको अठोट र इच्छाशक्ति (प्यासन) ले कर्मचारी लगायतका हितधारीहरूमा भिजनलाई वास्तविकतामा रूपान्तरण गर्नको निमित्त दरो मनोबल दिने काम गर्दछ।
- आफ्नो कार्य वातावरणको पूर्ण जानकारी नेतृत्वलाई हुनु पर्दछ। संगठन सम्बद्ध भित्र र बाहिरका तमाम कार्यकारी पात्रहरूको बारेमा राम्रो अध्ययन गर्नु जरूरी हुन्छ। साथै, संगठनको कार्य प्रणाली, संस्कृति, संरचनागत अवरोध आदिका बारेमा पनि ज्ञान राख्नु आबश्यक छ। यस्तो अध्ययनले संगठनका सबल र दुर्बल पक्षहरूको बारेमा जान्न र तदनुसार नीति, योजना र कार्यक्रम बनाएर कार्यान्वयनमा लैजान सहयोग मिल्दछ।
- नेतृत्वले हेक्कामा राख्नुपर्ने अर्को कुरा भनेको परिस्थिति अनुसार नेतृत्व शैली अवलम्बन गर्नु पर्दछ भन्ने हो। एउटा शैलीबाट मात्र नेतृत्वले सधैं कामयाबी हासिल गर्न सक्दैन। समय र परिस्थिति बमोजिम विभिन्न शैली अनुसरण गर्न पर्ने हुन्छ। तसर्थ कुनै एकलाई सर्वोत्तम शैली मानेर चल्दा धेरै जोखिमको सामना गर्नङ्पर्ने अवस्था आउन सक्दछ।
- नेतृत्व सदैव लक्ष्य उन्मुख हुन्छ र संगठन र सदस्यका लागि यथार्थपरक लक्ष्य किटान गर्दछ। ऊ आफू पनि लक्ष्य हासिल गर्न सक्रियता साथ काममा जुटी रहेको हुन्छ। उसको कामप्रतिको लगाव र समर्पण (प्यासन) संगठनका सबै सदस्यहरूका निमित्त उदाहरणीय हुनु पर्दछ। उदाहरण बनेर नेतृत्व गर्ने (लीडिंग बाइ एक्जाम्पल) भनेको पनि यही हो।
- नेतृत्वले संगठनलाई 'हाई पर्फर्मिंग' बनाउन आफूसंग उपलब्ध यावत् स्रोत साधनको सही परिचालन गर्नङ्पर्ने हुन्छ। उपलब्ध हुने स्रोत साधनमा मानव संसाधन सबैभन्दा महत्वपूर्ण साधन हो। संगठनको सफलता र असफलता धेरै हदसम्म यही स्रोतको गुणवत्ता र परिचालनमा निर्भर गर्दछ। अब्वल जनशक्ति प्राप्त गर्नङ्ग आफैंमा अत्यन्त कठिन काम हो। तर उपलब्ध जनशक्तिको विकास र व्यवस्थापनमा यथेष्ट ध्यान दिएमा पनि संगठनले गति पाउने कुरामा शंका रहँदैन।
- संगठन भित्र विभिन्न तहमा सक्षम जनशक्ति पहिचान गरी तिनीहरूलाई नेतृत्व विकासको अवसर उपलब्ध गराउनु पर्छ। सफल नेताहरूले राम्रा 'मेन्टर र कोच' भएर आफ्नो संगठन भित्र अरु धेरै नेता विकास गर्छन् र आफ्ना सहयोगीको सफलतामा गर्व गर्छन् भन्ने मान्यता छ। व्यवस्थापनविद् नोएल एम टिचिले भने झै 'विजयी संगठन' (विनिंग अर्गनाइजेसन) का लागि सबै तहमा बलियो नेतृत्व चाहिन्छ। यसले प्रमुख नेतृत्वलाई तलका तहमा हुने कामको रेखदेखको जिम्मेवारी ती व्यक्तिलाई दिएर आफू मुख्य काममा केन्द्रित हुन सहयोग गर्दछ। र, पछि गएर तिनै व्यक्ति माथिल्लो तहको नेतृत्व लिएर जिम्मेवारी वहन गर्न काबिल पनि हुन्छन्।

सार्वजनिक संगठनप्रतिको आम धारणा

माथि चर्चा गरिएझैं सार्वजनिक क्षेत्रको कार्य सम्पादनमा सबै सरोकारवालाहरूले तिखो नजर राख्ने र टीका टिप्पणी गर्ने गरेका छन्। नेपालमा पनि हरेक दिन सबैजसो संचार माध्यम (मिडिया) को हेडलाइनमा यिनै विषयहरूले उच्च प्राथमिकता पाउने गरेका छन्। उपभोक्ता होऊन् वा व्यापारी-व्यवसायी, राजनीतिक व्यक्तित्व होऊन् वा कर्मचारी, किसान होऊन् वा बुद्धिजीवी, विद्यार्थी होऊन्

वा मजदुर, सबका सब सार्वजनिक सेवाको कटु आलोचक छन् । हुन पनि सेवाग्राही अधिकांश नागरिकहरू उपलब्ध सेवाबाट सन्तुष्ट भएको पाइँदैन । सेवा प्रदान गर्ने संगठन तथा पदाधिकारीप्रति आक्रोशको तीर वर्षीरहेको हुन्छ । सायदै कुनै सार्वजनिक संगठन अपवाद स्वरूप यो आक्रमणबाट बचेको होला । सार्वजनिक संस्थानहरूको पनि यस्तै दशा हो । व्यावसायिक रूपमा चलेर संस्थाको साख वृद्धि गर्न सक्षम भएका संस्थानहरूको संख्या एकदमै कम छ । संस्थागत सुशासनको कुरै गर्न परेन, औंधी टिठलाग्दो स्थिति छ । सुशासनका कुनै पनि पिलर सबल र भरलाग्दा छैनन् । पारदर्शिता, जवाफदेही, विधि पालन आदिको अवस्था दिनानुदिन खस्केको अनुभूत गरिएको छ। सार्वजनिक क्षेत्रका नीति, निर्णय, काम, व्यवहार सबैमा अपारदर्शिता, गैर जवाफदेही र विधिहीनता व्याप्त भएको अवस्था छ ।

नेपाल प्रशासनिक प्रशिक्षण प्रतिष्ठान (Nepal Administrative Staff College) ले सन् २०१७ र १८ मा गरेको शासकीय सर्वेक्षण (Nepal National Governance Survey) ले सार्वजनिक सेवाको स्थिति चित्र प्रस्तुत गरेको छ । ४३ जिल्लाका १३८७२ जनासँग प्रत्यक्ष संवाद मार्फत लिएको जन धारणाबाट सार्वजनिक सेवा सन्तोषजनक नरहेको प्रस्टसँग देखिन्छ । सार्वजनिक सेवाका मूलभूत मूल्य मान्यताहरू सेवा प्रदायकबाट अपेक्षाकृत अवलम्बन नभएको र सरल तथा सुलभ तरिकाबाट सेवा प्राप्त गर्न कठिन भएको उनीहरूको भनाइ छ । सरकारी कार्यालयबाट विना झन्झट सेवा प्राप्त नहुने, आफ्नो मान्छे भए मात्र काम सजिलो गर सम्पन्न हुने, कतिपय कार्यालयबाट त सेवा पाउन औंधी नै गाह्रो हुने गरेको अनुभव बताएका छन् । उक्त सर्भेक्षणले सार्वजनिक प्रशासन, राजनीतिक क्षेत्र, न्याय प्रशासन, गैर सरकारी र निजी क्षेत्रमा व्याप्त भ्रष्टाचार लगायतका धेरै विकृत एवं विसंगतिपूर्ण प्रवृत्तिहरू औंल्याउने काम पनि गरेको छ ।

वास्तवमा 'सरकारी सेवा कि त चिनेर कि किनेर पाइन्छ' भन्ने अनुभूति लिएर कार्यालयबाट फर्कनेहरूको संख्या कम छैन । सुशासनको जति रट लगाए पनि हामीकहाँ सार्वजनिक सेवा सर्वसुलभ छैन । यो अत्युक्ति होइन । नागरिकप्रति उत्तरदायी शासन, समावेशी शासन, नतिजामुखी प्रशासनको बहस गर्ने सेवा प्रदायकहरूको व्यवहारमा पनि यी शब्दको मर्म प्रतिबिम्बित भएको देखिएको छैन । यो स्थिति हेर्दा सर्वसाधारण जनतामा 'सेवा अधिकार हो' भन्ने चेतना नआएसम्म र त्यसको निमित्त प्रश्न गर्ने क्षमता नभएसम्म यो परिदृश्यमा सितिमिति ठूलो फेरबदल आउला जस्तो लाग्दैन ।

हाल विश्व कोभिड-१९ को महामारीसंग जुधिरहेको छ । अरु मुलुकझैं नेपाल पनि यो महामारीबाट आक्रान्त छ । आम जनतामा यसको ठूलो सन्त्रास छ । आफू र आफ्ना प्रियजनलाई कसरी यसबाट बचाउन सकिएला भन्ने प्रश्नको जवाफ खोज्दै मान्छे भौंतारिइरहेका छन् । पर्याप्त मात्रामा स्तरीय र भरलाग्दो जनस्वास्थ्य सेवा सुलभ नभएका कारण पीडितहरू मात्र होइन अन्य सर्वसाधारणले पनि ठूलो मनोवैज्ञानिक दवाव झेली रहेको अवस्था छ ।

बन्दाबन्दी तथा निषेधाज्ञा समेको कारणले आर्थिक गतिविधिहरू प्रायः ठप्प भएर सिंगो आर्थिक क्षेत्र अभूतपूर्व शंकुचनबाट गुज्री रहेको यो स्थितिमा गरीबी झनै बढेको छ । राज्यले दिनै पर्ने भनी संविधानले प्रत्याभूति गरेका अत्यावश्यक सेवा समेत जनताले पाएका छैनन् । यस्तो प्रतिकूल समयमा सेवा पहिले भन्दा चुस्त एवं प्रभावकारी किसिमले उपलब्ध हुने अपेक्षा गरिन्छ । जनताले राज्य खोज्ने विशेष गरी यस्तै महामारी जस्तो अति विषम परिस्थितिमा हो । जनतालाई चुस्त र प्रभावकारी सेवा सुविधा उपलब्ध गराएर आफ्नो उपस्थितिको सार्थकता एवम् औचित्य पुष्टि गर्ने समय पनि हो यो, राज्यका संयन्त्रका लागि । तर यसमा सम्बद्ध पक्षहरू आफ्नो क्षमता देखाउन सफल भएको अनुभव भएन ।

महामारीमा पनि संघ, प्रदेश र स्थानीय तहका सरकार र तिनका अवयवहरूले आपसमा समन्वय र सहकार्य गरेको पाइएन। यस्तो वेलामा सबका सब टिममा आबद्ध भएर काम गर्नुङ्ग पर्थ्यो । समयमा निर्णय नगर्ने, जिम्मेवारी पन्छाउने, स्रोत साधन कब्जामा राख्ने, अख्तियारी प्रत्यायोजन नगर्ने जस्ता गम्भीर किसिमका व्यवस्थापकीय कमी कमजोरीले परिस्थिति अनुकूल होइन, अझ प्रतिकूल बनेको आम मानिसको बुझाइ रहेको छ । गल्ती, कमी कमजोरी चिनेर र सल्लाह सुझावलाई सकारात्मक ढंगले ग्रहण गरेर कार्यशैलीमा सुधार गर्न सकेको भए परिस्थिति अहिले भन्दा फरक हुन सक्थ्यो । संगठन र नेतृत्वको परीक्षण प्रतिकूलतामै हुने हो । कार्य जिम्मेवारी अनुसार स्वचालित रूपमा काम नगर्ने, निर्णय गर्न डराउने, जोखिम नलिने, आत्मकेन्द्रित सोच राख्ने र सतही कुरा गर्ने प्रवृत्ति हावी भएको कारणले केहीलाई छाडेर बाँकी संयन्त्रहरू महामारीमा पनि भूमिकाविहीन देखिए ।

देशको सार्वजनिक सेवाको सिंहावलोकन गर्दा केही राम्रा पक्षहरू नभएका होइनन् । केही 'पर्फर्मिंग' संगठन र नेतृत्व पनि दृश्यमा आएका छन् । उनीहरूले सेवाग्राही नागरिकका तर्फबाट मनग्गे प्रशंसा पाएको पनि देखिएकै छ । जनप्रिय (पिपल्स डारलिंग) पनि छन् । अर्को चाखलाग्दो कुरा, केही संस्था एउटा कालखण्डमा अत्यन्त कमजोर साबित भएर पनि अर्को समयमा अपेक्षाकृत बलियो र आसलाग्दो भएर उठ्दै गरेको पाइन्छ। यसैगरी कुनै समयमा जनविश्वास प्राप्त गर्न सफल भनिएको संस्था अर्को कालखण्डमा पहिलेको साख जोगाउन नसक्ने गरी थला परेको पनि नदेखिएको होइन । यसका कतिपय कारण हुन सक्छन् । एउटा प्रमुख कारण पक्कै पनि नेतृत्व हो । दृढनिश्चयी, लक्ष्यप्रति समर्पित, इमान्दार तथा कुशल नेतृत्व पाउँदा अन्य सबै प्रभाव पार्ने कुराहरू (भेरियबल्स) लगभग उही वा उस्तै हुँदाहुँदै पनि ती संगठनले ठूलो फड्को मारेको र जनप्रिय भएको तथ्य इतिहासले प्रमाणित गरेको छ ।

माथिको सन्दर्भले सार्वजनिक संगठनको कार्य सम्पादन र प्रभावकारितामा नेतृत्वको अहम् भूमिका हुने कुरालाई पुष्टि गर्दछ । संगठनको उन्नयनको निमित्त प्रतिफल वा परिणाम दिने असल, स्वच्छ, इमान्दार र कर्मठ नेतृत्व अपरिहार्य छ ।

सार्वजनिक संगठनका चुनौतीहरू

- नेतृत्वले परिणाम (प्रतिफल) देखिने काम गर्नुपर्दछ भन्ने अभिमत धेरै बलियो हुँदैआएको छ । सन् १९९० यता सार्वजनिक प्रशासनमा केही मौलिक चरित्र बोकेर आएको नवीन सार्वजनिक व्यवस्थापन सरकारले पनि निजी क्षेत्रका व्यावसायिक संस्था जसरी काम गर्नु पर्दछ भन्ने मान्यता राख्दछ र प्रशासन परिणाममुखी हुनु पर्दछ भन्ने कुरामा जोड दिन्छ । हितधारी (स्टेकहोल्डर) को दृष्टि पनि बिस्तारै बिस्तारै परिणाम उपर केन्द्रित हुने स्थिति बनिरहेको छ । यसबाट सार्वजनिक संगठन, विशेष गरी यसको नेतृत्वमाथि परिणाम देखिने गरी काम गर्न दबाव परेको छ । अबको सार्वजनिक शासन अकर्मण्यताको बन्दी भएर वा प्रक्रियामुखी भएर चल्न सक्दैन ।
- सार्वजनिक क्षेत्रका संगठनमा नव प्रवर्तन र सृजनशीलताको पक्ष अत्यन्त कमजोर छ भन्ने सर्वत्र स्वीकारिएको कुरा हो । तर सुधारतर्फ ठोस काम भएको चाहिं देखिदैन । वास्तवमा सार्वजनिक संगठनमा यसका निमित्त उपयुक्त कार्य वातावरण छैन । र, नेतृत्वले जोखिम मोलेर काम गर्ने स्थिति पनि सहजै बन्ने देखिदैन ।
- सार्वजनिक क्षेत्रका संगठन सरकारी नीति नियम अनुसार चल्नुपर्छ र तिनका हरेक क्रियाकलापमाथि संचार माध्यमको सुक्ष्म नजर रहेको हुन्छ । जनताको निगरानी पनि क्रमशः बढी रहेको छ । शीघ्र परिणाम देख्न उनीहरू आतुर हुनु स्वाभाविक पनि हो । काम गर्दा भएको सामान्य त्रुटिले पनि मिडियाबाजी हुने र संलग्न व्यक्तिको छवि बिग्रने सम्भावनाले कर्मचारीमा सधैं त्रास पैदा गरिरहन्छ। यसरी सार्वजनिक संगठनमा काम गर्नेहरू एकातिर अकर्मण्यताको आरोप खेप्न वाध्य छन् भने अर्कोतिर काम गर्दा हुन सक्ने गल्तीबाट बदनाम हुने डरले तनावमा हुन्छन् ।
- सार्वजनिक सेवामा काम गर्ने नेतृत्वले राजनीतिकर्मी र सर्वसाधारण नागरिक लगायत विभिन्न हितधारी समूहहरूलाई समन्वय गरेर काम गर्नुपर्दछ । पारस्परिक स्वार्थ नमिल्ने समूह लाई सन्तुलनमा राखेर काम गर्नु लर्तरो चुनौतीको कुरा होइन । सन्तुलन बिग्रेमा 'करियर' नै ठूलो जोखिममा पर्ने भयले उनीहरूलाई सदैव सताइरहेको हुन्छ ।
- उत्कृष्ट कार्य सम्पादनबाट राम्रो नतिजा दिन सार्वजनिक संगठनको नेतृत्व सामु सहज स्थिति हुँदैन । उसले न्यूनतम शक्ति र साधनको सीमाभित्र बसेर कार्य सम्पादन गर्नुपर्ने हुन्छ । आवश्यक जनशक्तिको व्यवस्थापन (दरबन्दी सिर्जना र भर्नाको काम) र अन्य अतिरिक्त स्रोत साधनको प्रबन्ध गर्नको निमित्त माथिल्लो तह गुहार्नु पर्छ । काम गर्दा निश्चित कार्यविधि अनुसरण गर्नु पर्ने हुन्छ । निजी क्षेत्रमा जस्तो लचक हुँदैन । उनीहरू सधैंजसो हातखुट्टा बाँधिएको महसुश गर्छन् । यिनै कारणले सार्वजनिक क्षेत्रको नेतृत्वलाई अव्वल कार्य सम्पादन गर्न गराउन निक्कै सकस हुने गर्दछ ।
- निजी क्षेत्रका संगठनमा जस्तो सार्वजनिक संगठनको नेतृत्वमा एउटा व्यक्ति लामो अवधि सम्म रहँदैन । राजनीतिक तहबाट छिटो छिटो नेतृत्व परिवर्तन भै रहन्छ । यसले गर्दाखेरि उसलाई आफ्नो भिजन र रणनीतिक योजना अनुसार काम गरेर परिणाम निकाल्नका लागि पर्याप्त समय उपलब्ध हुँदैन ।

अन्तमा,

सार्वजनिक संगठनको साख र विश्वसनीयता धेरै हदसम्म नेतृत्वको साख र विश्वसनीयतामा निर्भर गर्दछ । नेतृत्वले आफ्नो सबलता र दुर्बलता चिन्नु पर्दछ र दुर्बलता

सबलतामा परिवर्तन गर्न निरन्तर प्रयास पनि गर्नु पर्दछ। व्यक्तिले प्राप्त गर्ने नेतृत्व विशेषाधिकार (लीडरशिप प्रेरोगेटिभ) आफ्नो निजी जीवन सुधार्नको निमित्त किमार्थ होइन, संगठनको लक्ष्यप्राप्तिको लागि हो। तसर्थ नेतृत्वका साथमा प्राप्त हुने अधिकार र शक्ति संगठन सुधार्न र परिवर्तन ल्याउनको लागि प्रयोग गर्नु पर्छ । नेतृत्वले परिवर्तनको अगुवाइ गर्ने हो । भनिन्छ पनि, 'परिवर्तन माथिबाट शुरू हुन्छ, क्रान्ति तलबाट' । अक्सर चुनौतीको साथमा अवसर आउने गर्दछ। नेतृत्वले आफ्नो जिम्मेवारी र भूमिका प्रति इमान्दार र जवाफदेही भएर कार्य सम्पादन गर्दा सिंगो संगठनको साख तथा प्रभावकारिता वृद्धि हुनुको साथै सेवाग्राही नागरिकहरूले पनि तुलनात्मक रूपमा गुणस्तरीय सेवा हासिल गर्न सक्दछन् ।

सन्दर्भ सामग्री

1. Maheshwari, B L, (2009,) Footprints: Learning in Quest, Prism Books Pvt Ltd, Bangalore, India
2. Armstrong, Michael, (2008), How to Manage People, Kogan Page Limited, London, United Kingdom
3. Roka, Pujan, (2018), Bhagavad Gita on Effective Leadership: Timeless Wisdom for Leaders, Jaico Publishing House, Mumbai, India
4. Nepal Administrative Staff College (NASC), (2018), Nepal National Governance Survey 2017/2018, Nepal Administrative Staff College, Lalitpur

* * *

संगठनमा सञ्चार

रञ्जना पोखेल
सहायक प्रबन्धक
नेपाल बैंक लिमिटेड

सञ्चारको अर्थ

कुनै सन्देश, विचार तथा भावना एक पक्षबाट अर्को पक्षसम्म पुऱ्याउने प्रक्रियालाई सञ्चार भनिन्छ। सञ्चारमा प्रेषक र प्रापक गरी दुई पक्ष हुन्छन् । प्रेषकले सन्देश वा सूचना पठाउँदछन् र प्रापकले बुझ्दछन्। तसर्थ, सञ्चारको अर्थ सन्देश वा सूचनाको हस्तान्तरण र बुझाइ हो । प्रभावकारी सञ्चारको अभावमा कुनै पनि व्यवस्थापकले सफलतापूर्वक कार्य गर्न सक्दैनन् । सम्पूर्ण व्यवस्थापकीय कार्यको लागि सञ्चार सार तत्व हो । प्रभावकारी व्यवस्थापन प्रभावकारी सञ्चारको परिणाम हो । सञ्चार संगठनको रक्तसञ्चार हो । सञ्चारबाट सङ्गठनमा राम्रो मानवीय सम्बन्ध स्थापित गरेर कार्यकुशलता, उत्पादकत्व तथा नाफा प्रदायकतामा वृद्धि गर्न सकिन्छ । तसर्थ, संगठनको अस्तित्वको लागि सञ्चार एक आधारभूत पक्ष हो ।

सञ्चारको अंग्रेजी शब्द Communication ल्याटिन भाषाको Communis शब्दबाट आएको हो । खबर दिने र लिने पक्षले उक्त खबरलाई समान अर्थमा बुझेमा मात्रै त्यसलाई सञ्चारको रूपमा लिन सकिन्छ । सञ्चारको प्रमुख उद्देश्य प्रापकको व्यवहारमा परिवर्तन ल्याउनु हो ।

कुन्टज र वाइरिच (Koontz and Weihrich) का शब्दमा "सञ्चार भनेको प्रेषकले प्रापकलाई सूचना हस्तान्तरण गर्नु हो जसलाई प्रापकले बुझेको हुनुपर्दछ।" (Communication is the transfer of information from a sender to a receiver with information being understood by the receiver.)

यसप्रकार प्रेषक र प्रापकबीच सन्देश, विचार र भावनाको विनियम गर्ने प्रक्रिया नै सञ्चार हो । सञ्चार संगठनको अस्तित्व रहेसम्म निरन्तर चलिरहने प्रक्रिया हो । यसले पारस्परिक समझदारी तथा सहयोगमा विस्तार गर्दछ । संगठनमा प्रत्येक व्यवस्थापकीय कार्यको आधार नै सञ्चार हो । सूचना प्रविधिको विकासले गर्दा सञ्चारको महत्वलाई अझै बढाएको महसूस गर्न थालिएको छ ।

प्रभावकारी सञ्चारका अवरोधहरू

संगठनका विभिन्न क्रियाकलापहरूलाई सफल ढंगबाट सञ्चालन गर्न सञ्चारले खेल्ने भूमिका महत्वपुर्ण हुन्छ । त्यसैले व्यवस्थापनले सञ्चारलाई प्रभावकारी बनाउन चाहेको हुन्छ । तैपनि कतिपय यस्ता बाधक तत्वहरू वा अवरोधहरू हुन्छन् जसले सञ्चारलाई प्रभावकारी हुनबाट रोक्दछन् । ती प्रमुख अवरोधहरू यसप्रकार छन् ।

भौतिक अवरोध (Physical Bariers) : संगठनात्मक संरचना र वातावरणीय परिवेशको कारण सञ्चारमा उत्पन्न हुने बाधा अड्चनहरूलाई भौतिक अवरोध भनिन्छ । जटिल संगठनात्मक ढाँचा, लामो सञ्चार रेखा, कामदार र उच्च व्यवस्थापनबीच लामो दूरी, सुपरिवेक्षणको अनेक तह आदि संगठनात्मक संरचनाको कारणले सञ्चारमा अवरोध उत्पन्न हुन पुग्दछ । त्यस्तैगरी भौगोलिक दूरी, मौसमी गडबडी, अनावश्यक आवाज र होहल्ला जस्ता वातावरणीय तत्वहरूले गर्दा पनि प्रभावकारी सञ्चारमा अवरोध हुन सक्दछ ।

१. **दूरी (Distance) :** भौतिक दूरीले सञ्चारलाई प्रभावित गर्दछ । यदि सन्देश प्रेषक र सन्देश प्राप्त गर्ने दुवै धेरै टाढा छन् भने पठाइएको सन्देश खण्डित हुनसक्दछ । यी दुईबीच जति धेरै दूरी बढ्दछ त्यति नै सञ्चार अस्पष्ट हुनजान्छ ।

२. **होहल्ला (Noise)** : होहल्ला प्रभावकारी सञ्चारलाई अवरोध पुऱ्याउने प्रमुख तत्व हो । प्रेषकले सन्देश पठाउँदा अनावश्यक होहल्ला भयो भने प्रापकले सन्देशलाई स्पष्ट रूपमा बुझ्न सक्दैन ।

३. **भौतिक व्यवस्था (Physical Arrangement) :** व्यवस्थित भौतिक व्यवस्थाले सञ्चारलाई प्रभावकारी बनाउँछ। भन्ने र सुन्नेका बीचमा यदि पर्खाल छ वा कुनै भौतिक वस्तु अवरोधको रूपमा रहेको छ भने त्यस्तो अवस्थामा सञ्चारको प्रभावकारिता रहँदैन ।

४. **संगठनात्मक संरचना (Organization Structure) :** यदि संगठनको औपचारिक संरचना गलत छ भने

यसले निश्चित रूपमा सञ्चारमा अवरोध उत्पन्न गर्दछ अर्थात् सञ्चारको बहाव सुगम र स्पष्ट हुँदैन । संगठनात्मक संरचनाको गल्तीको कारणले सञ्चार माथिबाट तल आइपुग्दा पुग्दै अस्पष्ट तथा खण्डित हुनपुग्दछ । त्यसैले गलत संरचना सञ्चारको भौतिक अवरोध हो ।

मनौवैज्ञानिक अवरोध (Psychological Barriers) : अस्पष्ट मान्यता, पूर्वाग्रह, अनावश्यक अडान, छिट्टै निष्कर्षमा पुग्ने बानी, इमान्दारीको अभाव, डर, त्रास, असुरक्षा जस्ता मानवीय जटिलताका कारण सञ्चारमा उत्पन्न हुने बाधालाई मनोवैज्ञानिक अवरोध भनिन्छ । मनोवैज्ञानिक अवरोध अन्तर्गत निम्न कुराहरू पर्दछन् ।

१. **छनौटपूर्ण अनुभूति (Selective Perception) :** यदि प्रापकले सूचनाको गहिराइ र आशय नबुझी आफूले सुन्न चाहेको मात्र सुन्छ वा समाचार रूपान्तरण गर्दछ भने उक्त सञ्चारले साझा समझदारीको रूप लिन सक्दैन । यसका कारण सञ्चार प्रभावकारी बन्दैन ।

२. **आवेग (Emotion) :** आवेगले पनि प्रभावकारी सञ्चारमा अवरोध उत्पन्न गर्दछ । डर, त्रास, धम्की, ईर्ष्या आदिका कारण पनि सञ्चार प्रभावकारी बन्दैन ।

३. **अविश्वास (Disturst)** : सञ्चार जहिले पनि विश्वासको वातावरणमा सञ्चालन गरिनुपर्दछ । यदि प्रेषक र प्रापकबीच विश्वास छैन भने सञ्चार प्रभावकारी हुनसक्दैन ।

४. **रोजाइ (Filtering)** : प्रेषकले आफूले रोजेको वा प्रापकलाई अनुकूल हुने कुरा मात्र प्रवाह गरेमा सञ्चार प्रभावकारी हुन सक्दैन ।

५. **व्यवहार (Behaviour)** : सूचना प्राप्त गर्ने व्यक्तिले यदि आ^नो प्रशंसा सुन्न चाहन्छ, आफूलाई माथिल्लो निर्णय विन्दुमा राख्न चाहन्छ भने प्रेषकले सोही अनुसारको व्यवहार गर्न सक्दछ । यसरी प्रापकको व्यवहारको प्रभावले सही र तथ्य कुराको सञ्चारमा ह्रास आउन सक्दछ ।

संगठनात्मक अवरोध (Organizational Barriers) : संगठनात्मक अवरोधलाई पनि प्रभावकारी सञ्चारको एक प्रमुख अवरोधको रूपमा लिइन्छ । यसअन्तर्गत निम्न तत्वहरू पर्दछन् ।

१. **कमजोर योजना (Poor Planning) :** सन्देश निर्माण, माध्यम छनौट तथा प्रसारणसंग सम्बन्धित योजनाहरूमा कमजोरी रहेको अवस्थामा सञ्चार प्रभावकारी हुँदैन ।

२. **सूचनाको अधिक भार (Information Overload) :** संगठनमा छोटो समयमा धेरै सूचना आदान-प्रदान गर्नुपर्ने अवस्थामा पनि सञ्चार प्रभावकारी हुन सक्दैन ।

३. **जटिल संरचना (Complex Structure) :** संगठनको बनोट, प्रकृति र संरचनाले पनि सञ्चार कार्यलाई प्रत्यक्ष प्रभाव पार्दछ । यदि संगठनात्मक संरचनामा आदेश तथा सूचनाको आदान-प्रदान गर्न असजिलो छ भने त्यसले सञ्चार प्रक्रियामा अवरोध उत्पन्न हुने गर्दछ ।

४. **पदीय भिन्नता (Status Difference):** यदि संगठनमा पदीय भिन्नता ठूलो तथा धेरै छ भने प्रभावकारी सञ्चारका लागि अवरोध उत्पन्न हुने गर्दछ ।

५. **समय र प्रविधि (Time and Technology):** सन्देश प्रवाहको समय र प्रविधिको कमजोरीले पनि सञ्चार लाई कमजोर पार्दछ र अवरोध उत्पन्न गर्दछ ।

६. **पृष्ठपोषणको कमी (Lack of Feedback) :** प्रापकले सूचना वा सन्देश प्राप्त गरेपछि सोको बारेमा कुनै प्रतिक्रिया जनाएन भने सो व्यक्तिलाई सूचना प्रेषण गर्न प्रेषक इच्छुक हुँदैन । सन्देशप्रति चासो नदेखाउँदा वा प्रतिक्रिया वा पृष्ठपोषण व्यक्त नगर्दा र पृष्ठपोषण गरे तापनि प्रेषकको भावना र संवेदनशीलतामा ध्यान नपुऱ्याउँदा सञ्चार प्रभावकारी बन्न सक्दैन ।

भाषागत अवरोध (Sematice Barriers) : अशुद्ध, अस्पष्ट, जटिल, बहुअर्थी, व्यङ्ग्यात्मक शब्दको प्रयोग, प्रापकले बद्रभ्न नसक्ने भाषाको प्रयोग आदि कारणले सञ्चारमा उत्पन्न हुने बाधालाई भाषागत अवरोध भनिन्छ । प्रभावकारी सञ्चारका भाषागत अवरोध अन्तर्गत निम्नलिखित तत्वहरू पर्दछन् ।

१. **व्यङ्ग्यात्मक भाषा (Ironical Language)** : यदि सन्देश प्रेषकले व्यंग्यात्मक भाषाको प्रयोग गर्दछ भने बुझाइमा कठिनाइ हुन जान्छ । यसबाट सञ्चारमा अवरोध उत्पन्न हुन्छ ।

२. **जटिल शब्द (Complex Words)**: सञ्चार प्रभावकारी हुन सरल शब्द प्रयोग गर्नुपर्दछ । यदि जटिल शब्द प्रयोग गरियो भने यसबाट अवरोध उत्पन्न हुन पुग्दछ ।

३. **चिन्ह तथा संकेत (Sign and Symbols)** : कतिपय अवस्थाहरूमा चिन्ह तथा संकेतहरूको प्रयोगद्वारा पनि सन्देश प्रवाह गरिन्छ । ती चिन्ह तथा संकेत नबुझिने वा दोहोरो अर्थ लाग्ने भएमा पनि सञ्चार प्रभावकारी हुँदैन ।

सञ्चारको प्रभावकारिता अभिवृद्धि

संगठनका क्रियाकलापहरूलाई प्रभावकारी ढंगबाट अगाडि बढाउन, व्यवस्थापन सफल एवं प्रभावकारी बनाउनका लागि प्रभावकारी सञ्चार आवश्यक छ । प्रभावकारी सञ्चार विना कुशल व्यवस्थापन सम्भव छैन । अर्कोतर्फ संगठन र कामदारहरूबीच राम्रो समन्वय र समझदारी कायम रहेमा मात्र संगठनात्मक लक्ष्य हासिल गर्न सकिन्छ। यसका लागि पनि प्रभावकारी सञ्चारकै आवश्यकता पर्दछ । अतः व्यवस्थापनले सञ्चारमा प्रभावकारिता अभिवृद्धि गर्न विशेष ध्यान दिनुपर्दछ। जसका लागि निम्न उपायहरू अवलम्बन गर्न सकिन्छ ।

१. **दुईपक्षीय सञ्चार (Two–way Communication)** : हुन त सञ्चारका सबै माध्यमहरूका आ-आफ्ना विशेषताहरू रहेका छन् । तर प्रेषकले प्रापकसँग आमने-सामने गरेको सूचनाको प्रवाह अरु माध्यमभन्दा बढी व्यावहारिक एवम् प्रभावकारी हुन्छ। यसर्थ सञ्चारको प्रभावकारिता अभिवृद्धि गर्नका लागि दुईपक्षीय सञ्चारको व्यवस्था गर्नुपर्दछ । यसका लागि निम्न उपायहरू अपनाउन सकिन्छ ।

- **खुलाद्वार नीति (Open Door Policy)** : यस नीति अन्तर्गत सूचनामा नबुझेको कुरा वा काम सम्बन्धी समस्याको बारेमा प्रेषक वा व्यवस्थापकसँग कुरा गर्न पाउने व्यवस्था गरिएको हुन्छ ।
- **सहभागितामूलक निर्णय पद्धति (Participative Decision Technique)** : संगठनले सहभागितामूलक निर्णय पद्धतिको व्यवस्था गर्न सक्नुपर्दछ । यस व्यवस्थाबाट कर्मचारीहरूको नियमित रूपमा एक अर्कासँग भेटघाट हुन गई उनीहरूले आ ैनो विचार आदान प्रदान गर्न सक्छन् । यसबाट सञ्चारमा प्रभावकारिता ल्याउन सकिन्छ ।
- **कर्मचारी सशक्तीकरण (Employee Empowerment)**: कर्मचारी सशक्तीकरण भनेको व्यवस्थापकले कामदारहरूबीच बैठक गरेर उनीहरूको कार्य सम्बन्धी आवश्यकता, समस्या आदिका बारेमा छलफल गर्न उनीहरूलाई प्रोत्साहित गर्नु हो । यसले पनि सञ्चारमा सुधार आउन सक्दछ ।
- **तालिम वा प्रशिक्षण (Training)** : कसरी सूचना प्रवाह गर्ने, कसरी सञ्चार प्रणाली तथा सञ्जालको स्थापना गर्ने भन्ने सम्बन्धमा प्रेषकलाई विभिन्न किसिमका तालिम तथा प्रशिक्षण दिनु अति आवश्यक हुन्छ । यसबाट सञ्चारमा सुधार ल्याउन सहयोग हुन सक्दछ ।
- **उपयुक्त सञ्जालको स्थापना (Appropriate Network Setting)** : संगठनले सूचनाको प्रकृति अनुसार सूचना कुन माध्यमबाट प्रवाह गर्ने भन्ने चयन गर्नुपर्दछ । सञ्चार माध्यमको छनौट र सञ्चार सञ्जालको बनावटमा सञ्चारको प्रभावकारिता निर्भर रहेको हुन्छ ।

२. **सुन्ने सीपमा सुधार (Imrovement in Listening Skill) :** प्रभावकारी सुनाइबाट पनि सञ्चार प्रभावकारिता अभिवृद्धि गर्न सकिन्छ। आफूले प्रवाहित गरेको सूचना प्रापकले ध्यानपूर्वक सुनिदेओस् भन्ने मनसाय राख्नुपर्दछ। यदि उसले राम्ररी सुनिदिएन भने सञ्चारलाई कसैगरी प्रभावकारी बनाउन सकिन्न । यसका साथै निम्न उपायहरू अपनाउन सकिन्छ ।

- तुलनात्मक अनुमानको त्याग
- प्रतिक्रियात्मक पृष्ठपोषण उपलब्ध गर्ने
- बुझ्ने क्षमताको विकास
- सञ्चार सम्बन्धसँग नजिकिने

३. **लक्ष्य र लक्षित समूहको स्पष्टता (Clear Goals and Traget Audiances):** सञ्चारको प्रभावकारिता वृद्धि गर्नका लागि प्रेषकले जुन उद्देश्य पूर्तिका लागि सञ्चार गर्न लागेको हो, सोको बारेमा उसलाई राम्ररी जानकारी हुनुपर्दछ । किनभने जबसम्म उसलाई सञ्चार गर्नुको लक्ष्य थाहा हुँदैन, उसले सञ्चारलाई कसैगरी प्रभावकारी बनाउन सक्दैन । साथै सञ्चार गर्न लागिएको लक्षित समूहबारे पनि स्पष्ट हुनुपर्दछ ।

४. **विश्वासको वातावरण (Climate of Trust):** सञ्चारको प्रभावकारिता अभिवृद्धि गर्नका लागि संगठनमा विश्वासको वातावरण कायम गरिनुपर्दछ । प्रेषकले अरुको तुलनामा आफ्नो विश्वसनीयता वृद्धि गर्न उसले सञ्चार गर्दा अपनाउने तरिका गुणस्तरीय हुनुपर्दछ । प्रेषकको विश्वसनीयता उसले प्रवाह गर्ने सूचनामा भर पर्दछ ।

५. **भौतिक अवरोधहरू हटाउने (Avoid Physical Barriers):** सञ्चारको प्रभावकारिता अभिवृद्धिका लागि संगठनमा भौतिक अवरोधहरू हटाउनु पर्दछ । यसका लागि व्यवस्थापनले बाह्य स्रोतबाट आउने होहल्ला कम गर्नुपर्दछ । प्रेषक र प्रापकबीचको दूरी कम गर्नुपर्दछ । साथै व्यवस्थापकसंग सिधै सम्पर्क हुने व्यवस्था मिलाउनु पर्दछ ।

६. **मनोवैज्ञानिक अवरोधहरू हटाउने (Avoid Psychological Barriers):** कतिपय मनोवैज्ञानिक

अवरोधका कारण पनि सञ्चार व्यवस्था प्रभावकारी हुँदैन । व्यवस्थापनले संगठनको सञ्चार प्रभावकारिता अभिवृद्धिका लागि त्यस्ता मनोवैज्ञानिक अवरोधहरू हटाउन सक्नुपर्दछ । यसका लागि तालिम कार्यक्रम सञ्चालन गर्नुपर्दछ, अविश्वास हटाउनु पर्दछ, सञ्चारमा आवेगात्मक तत्वहरूलाई राम्ररी बुझ्नु पर्दछ साथै पूर्वाग्रहलाई पनि हटाउनु पर्दछ ।

७. **संगठनात्मक अवरोधहरू हटाउने (Avoid Organizational Barriers):** कतिपय संगठनात्मक अवरोधका कारण पनि सञ्चार व्यवस्था प्रभावकारी हुँदैन । यस्तो स्थितिमा व्यवस्थापकले संगठनको सञ्चार प्रभावकारिता अभिवृद्धिका लागि ती संगठनात्मक अवरोधहरूलाई पनि हटाउनु पर्दछ । यसका लागि सन्देशको ढाँचा र सञ्चार माध्यमको राम्रो छनौट गर्नुपर्दछ । सञ्चारको दूरी र समय कम गर्नुपर्दछ । साथै सूचनाको अधिक भार कम गर्नुपर्दछ ।

८. **भाषागत अवरोधहरू हटाउने (Avoid Semantic Barriers):** कतिपय भाषागत अवरोधका कारण पनि संगठनको सञ्चार व्यवस्था प्रभावकारी हुँदैन । अतः व्यवस्थापकले त्यस्ता अवरोधहरू हटाउनु पर्दछ । सञ्चारमा स्पष्ट र सरल भाषाको प्रयोग गर्नुपर्दछ । अनावश्यक रूपमा लामा र जटिल शब्द तथा वाक्यहरूको प्रयोग गर्नुहुँदैन । सन्देशमा पूर्णता ल्याउनु पर्दछ। बहु अर्थ लाग्ने शब्द तथा वाक्यहरूको पनि प्रयोग गर्नुहुँदैन । अनावश्यक जटिल कुरा, दोहोरो अर्थ लाग्ने भाषाको प्रयोगबाट गरिएको सञ्चारको कुनै औचित्य हुँदैन ।

९. **पृष्ठपोषणको लागि प्रोत्साहन (Encouraging Feedback):** सञ्चार व्यवस्था प्रभावकारी बनाउन पृष्ठपोषण व्यवस्थाले पनि महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ। तसर्थ प्रेषकले प्रापकलाई पृष्ठपोषणको लागि सधैं प्रोत्साहित गरिरहनु पर्दछ । यदि प्रापकले नियमित रूपमा सूचना बुझेको नबुझेको बारे पृष्ठपोषण गरेको छ भने यसबाट आवश्यक सुधारात्मक कदम चाल्न सहयोग पुग्दछ ।

सञ्चारका वर्तमान चासोहरू

आधुनिक संस्थाहरू विगतका संस्थाहरूभन्दा धेरै नै जटिल प्रकारका छन् । त्यो जटिलताको एउटा आयाम सञ्चारका वर्तमान मुद्दाहरू/चासोहरू हो । अब हामी हालैको दिनमा व्यवस्थापकहरूले भोगिरहेका ४ प्रमुख चुनौतीहरूको बारेमा चर्चा गर्नेछौ । यी चुनौतीहरू S.P. Robbins ले आफ्नो OB पुस्तकमा प्रस्तुत गरेको व्याख्यामा आधारित छन् । ती यसप्रकार छन् :

१. **महिला तथा पुरुष बीचको सञ्चारमा अवरोध (Communication barriers between women and men):** महिला र पुरुषबीच कुराकानीको शैलीमा भिन्नता छ । यसले मौखिक सञ्चारको अवरोधलाई उजागर (Highlight) गर्दछ । यसमा पर्ने चासोहरू यस प्रकारका छन् ।

- पुरुषहरू आफ्नो मर्यादा दर्शाउन सञ्चार गर्दछन् (Men talk to emphasize status)
- महिलाहरू सम्पर्क सिर्जना गर्न सञ्चार गर्दछन् (Women talk to create connection)
- यहाँ समस्या के हो भने पुरुषहरू आफ्नो सामाजिक संरचना/तहमा विद्यमान मर्यादा र स्वनिर्भरता सन्तद्रष्टि पूरा गर्ने प्रयोजनका लागि सञ्चारलाई प्रयोग गर्दछन् । तर महिलाहरू सामीप्यताको सम्झौता पूरा गर्ने प्रयोजनका लागि सञ्चारलाई प्रयोग गर्दछन् । यहाँनिर समस्याको चुरो लुकेको छ ।

A few examples to support above issue are:
साधारणतया पुरुषहरू महिलाले आफ्नो समस्याको बारेमा बारम्बार कुराकानी गर्ने गरेको गुनासो गर्दछन् जबकि महिलाहरू पुरुषहरूले आफ्ना कुरा सुन्न नसकेको (being unable to listen) भनी उनीहरूको आलोचना गर्दछन् ।

The issue here is:
महिलाहरू सामीप्यता सिर्जना गर्न आफ्नो समस्या पुरुषलाई भन्दछन् तर पुरुषहरूले यसलाई आफ्नो Independence show गर्ने अवसरको रूपमा ती समस्याको Solution offer गर्दछन् ।

- सञ्चारमा महिलाभन्दा पुरुषहरू बढी खुलस्त हुन्छन् ।
- अन्तमा, महिलाहरूले बारम्बार गल्ती र क्षमायाचना गर्ने गरेको भन्दै पुरुषले उनीहरूको आलोचना गर्दछन् ।

२. **राजनीतिक रूपमा सही सञ्चार (Politically correct communication):** यसले विभिन्न व्यक्तिलाई विभिन्न प्रकारको अर्थ दिन्छ । समयको कालखण्ड सँगै धेरै प्रकारका राजनीतिक रूपमा सही शब्द तथा वाक्यको विकास भएको छ । हामीले अरूका भावना तथा इज्जतप्रति सावधान रहनु पर्दछ। केही शब्दहरू सिधै प्रयोग गरेमा त्यसले अरुलाई अपमानित गर्दछ, तसर्थ त्यसको सट्टा Politically correct communication गर्नुपर्छ । तलको तालिकामा त्यस्ता केही उदाहरण दिइएका छन् ।

Traditionally used words	Politically correct words
अपाङ्ग, अन्धो, वृद्ध, मृत्यु, आरक्षण, बामपुङ्के, महिला	शारीरिक रूपमा चुनौतीपूर्ण, दृष्टि नष्ट भएको (गुमाएको), ज्येष्ठ नागरिक, उपचार गर्दाको नकारात्मक उपज, शैक्षिक न्याय, उँचाइमा चुनौतीपूर्ण (ठगिएको), आधा आकाश/संसार

नेपाली उदाहरणहरू (Nepalese examples)

- पहिले हामीले विधवा (Widow) भन्ने गरे कोमा हाल एकल महिला (Single women) भन्दछौं ।
- पहिले हामीले वृद्ध भत्ता भन्ने गरेकोमा हाल ज्येष्ठ नागरिक भत्ता भन्ने गरेका छौं ।
- लेखा परीक्षकहरूले 'भ्रष्टाचार नभएको भन्न नसकिने' जस्ता शब्दहरू लेख्ने गर्दछन् ।

३. **अन्तर सांस्कृतिक सञ्चार (Cross-cultural communication):**

अन्तर सांस्कृतिक तत्वहरूले संचारमा जटिलता थप्ने कार्य गरेका छन् । भाषागत समस्याहरूका कारण अन्तर सांस्कृतिक सञ्चारमा देखिएका ज्यादै महत्वपूर्ण समस्याहरू यसप्रकार छन् ।

(क) **अर्थज्ञानबाट सिर्जित अवरोधहरू (Barriers caused by semantics):** हामीले यसअघि नै छलफछ गरिसकेका छौं कि शब्दको अर्थ फरक मानिसका लागि फरक हुन सक्छ (Words have different meanings to different people) । उदाहरणको लागि केही शब्दहरू अर्को संस्कृति र भाषामा अनुवाद नै हुन सक्दैनन् । जस्तै, यति सानो काम गर्न केको आइतबार भन्ने वाक्यलाई अंग्रेजीमा कसरी अनुवाद गर्ने ?

(ख) **शब्दको अर्थबाट सिर्जित अवरो धहरू (Barriers caused by words connotations):** विभिन्न भाषामा शब्दले फरक फरक अर्थ जनाउने गर्दछ । उदाहरणको लागि जापानी शब्द hai को अंग्रेजी अनुवाद Yes को रूपमा हुने गरेको छ तर यसको अर्थ जापानी भाषा (Connotation) अनुसार Yes i am listening हो, Yes I Agree होइन । त्यस्तै हामी अरुले बोलिरहेको बेला "हुँ-हुँ", "अँ-अँ" भनिरहेका हुन्छौं, त्यसको अर्थ अर्को व्यक्तिले के लगाउने ?

(ग) **स्वर/उच्चारणको भिन्नताबाट सिर्जित अवरोधहरू (Barriers caused by tone differents):** सांस्कृतिक आधारमा भाषाहरू दुई प्रकारका हुन्छन्– औपचारिक र अनौपचारिक । मानिसहरू परिवेशको आधारमा आफ्नो स्वर/उच्चारणलाई परिवर्तन गर्दछन् । जस्तै : घरमा, कार्यालयमा र सामाजिक परिवेशमा । कसरी एउटा विदेशीले जान्ने कि कहाँ, कोसंग बोल्दा कुन लयमा बोल्ने ? औपचारिक र अनौपचारिक भाषाको लक्ष्मणरेखा कसरी थाहा पाउने ?

(घ) **अनुभूतिको भिन्नताबाट सिर्जित अवरोधहरू (Barriers caused by perception differences):** उदाहरणको लागि फरक भाषाहरू बोल्ने व्यक्तिहरूले शब्दलाई वास्तवमै फरक दृष्टिबाट अर्थ लगाउँछन् । नेपालीहरूले भगवानलाई फरक रूपमा Percive गर्दछन् किनकि त्यसका लागि हामीसंग धेरै शब्दहरू छन् ।

यस्तो समस्या हटाउन के गर्न सकिन्छ त ? (What can be done to avoid such problems ?)

- समानता प्रमाणित नभएसम्म भिन्नतालाई स्वीकार्ने वा मनन गर्ने,
- व्याख्या वा मूल्याङ्कन भन्दा विवरण (Discription) लाई महत्व दिने,
- समानुभूतिको प्रयोग (Practice smpathy-value other) आदि ।

४. **विद्युतीय सञ्चार (Electronic communication):** आजको युग सूचना तथा प्रविधिको युग हो । सूचना तथा प्रविधिको क्षेत्रमा पछिल्लो दुई दशकमा हामीले विश्वास गर्न नसकिने प्रगति भएको छ । तर त्यो प्रगतिले सकारात्मक र नकारात्मक दुवै खालका नतिजाहरू ल्याएको छ । आज हामीले आम रूपमा प्रयोग गर्ने विद्युतीय सञ्चार सामग्रीहरू हुन्– फ्याक्स मेसिन, मोवाईल फोन, निजी कम्प्युटर, ईमेल, भ्वाइस म्यासेज, विद्युतीय बैठक, भिडियो फोन आदि ।

उपरोक्त साधनहरूले गर्दा व्यवस्थापक तथा कर्मचारीहरूलाई कुनै पनि समयमा, कुनै पनि ठाउँमा, कुनै पनि व्यक्तिद्वारा र कुनै पनि कामका

लागि सम्पर्क गर्न सकिने भएको छ । यस अवस्थामा के तपाईं कार्य जीवन र पारिवारिक जीवन (Work and non-work life) छुट्याउन सक्नुहुन्छ ? तपाईको गोपनीयता (Privacy) कता गयो ? तपाईको व्यक्तिगत जीवन कहाँ छ ? उत्तर हजिर छ - तपाईं ती साधनबाट अपहरणमा पर्नु भएको छ । (You are hijacked by/bombarded by those means.)

आजभोलि हामी अफिसका कतिपय कार्य घरमा बसेर गर्दछौं भने कतिपय घरायसी कार्य अफिसमा बसेर गर्दछौं । कार्यालयहरूमा व्यवस्थापन सूचना प्रणाली जडान गरिएको हुन्छ । सञ्चार-सिक्रीमा तपाईको मर्यादाको श्रेणी कहाँ पर्दछ ? त्यसको अवस्था के छ ? मानिसहरू तपाईलाई वेवास्ता (bypass) गर्दछन् । विद्युतीय सञ्चारले गर्दा Organizational boundary हरू कम महत्वपूर्ण भएका छन् । विद्युतीय साधनहरूको अत्यधिक प्रयोगले गर्दा सामाजिक भेटघाट र सम्पर्कहरू घटेर गएका छन् । यसको अन्तिम नतिजा कम कार्य सन्तुष्टि (Low job satisfaction) हुन गएको छ ।

निष्कर्ष

प्रेषक र प्रापक बीच सन्देश, विचार र भावनाको विनिमय गर्ने प्रक्रिया नै सञ्चार हो । यसले पारस्परिक समझदारी तथा सहयोगमा विस्तार गर्दछ । संगठनमा प्रत्येक व्यवस्थापकीय कार्यको आधार नै सञ्चार हो । सञ्चार संगठनको अस्तित्व रहेसम्म निरन्तर चलिरहने प्रक्रिया हो । सूचना प्रविधिको विकासले सञ्चारको महत्वलाई अझै बढाएको महसूस गर्न थालिएको छ । सञ्चारको प्रभावकारितामा नै संगठनको सफलता टिकेको हुने गर्दछ । सञ्चारको महत्व बुझेर कार्य गर्ने व्यवस्थापकहरूले आफ्ना मातहतका कर्मचारीहरूलाई सहजै संगठनात्मक लक्ष्य प्राप्तितर्फ परिचालन गर्दै आफ्नो पदीय गरिमा अभिवृद्धि गर्न सफल भएका छन् । अतः व्यक्तिगत, पारिवारिक देखि सांगठनिक जीवनका हरेक यात्रामा प्रभावकारी सञ्चार तथा यसका वर्तमान एवम् नवीनतम चासोहरूलाई आत्मसात् गर्न सकियो भने सफलता हाम्रो जीवनको सारथी बन्ने कुरामा दुई मत छैन ।

Books

- Acharya B.S. (2014) "Organization Behavior" Kathmandu: Buddha Academic Publisher & Distributor.
- Adhikari D.R. (2014) "Human Resource Management" Kathmandu: Buddha Academic Publisher & Distributor.
- Adhikari D.R. (2014) "Principle of Management" Kathmandu: Buddha Academic Publisher & Distributor.
- Poudyal, Santosh & others (2070) "Principles of Management" Kathmandu: Asmita Publication.

Websites

- www.investopedia.com
- www.google.com
- www.wikipedia.com

***

संस्थागत सुशासनको अपरिहार्यता

मुराहरि पराजुली
प्रवक्ता, नेपाल स्टक एक्सचेन्ज लिमिटेड

संस्थागत सुशासनका प्रावधानहरूलाई सरसर्ती हेर्दा यसले कम्पनीका सञ्चालक, व्यवस्थापक, कर्मचारी सबै लाई बाँध्ने जस्तो देखिन्छ । यस्तो बन्धनको आवश्यकता किन पऱ्यो ? संस्थागत सुशासनका प्रावधान साँच्चिकै बन्धनकारी हुन्छन् ? यसले कम्पनी र सरोकारवालाहरूको हितमा बाधा पुऱ्याउँछ ?
पुऱ्याउँदैन, यथार्थ ठीक विपरीत छ ।

कम्पनीलाई निर्देशित र नियन्त्रित गर्ने पद्धति संस्थागत सुशासन हो । कम्पनीहरू सञ्चालनको एउटा ढाँचाभित्र हुन्छन् । यस्तो ढाँचा प्रचलित कानून, कम्पनीको आफ्नै विधान, कम्पनीका मालिक, यसका ऋणदाता, सरोकार वालाहरूको अपेक्षा लगायतबाट निर्धारित हुन्छ । यस्तो ढाँचा मुलुक अनुसार फरक हुन्छ । सम्बद्ध मुलुकको इतिहास, संस्कृति, संस्थागत तथा नीतिगत संरचनाबाट यस्तो ढाँचा प्रभावित हुन्छ ।

समकालीन व्यावसायिक जगतमा संस्थागत सुशासनको ठोस बहस १९९० को दशकबाट सुरु भएको मानिन्छ । बेलायतमा एड्रियन क्याडबरीको संयोजकत्वमा गठित समितिले १९९२ मा बुझाएको प्रतिवेदन 'फाइनान्सियल आस्पेक्ट अफ कर्पोरेट गभर्नेन्स' ले कम्पनी सुसञ्चालन कसरी गर्नुपर्छ भन्ने विषयमा सैद्धान्तिक र व्यावहारिक आधारहरू प्रस्तुत गरेको थियो ।

बोलिचालीको भाषामा 'क्याडबरी रिपोर्ट' भनिने त्यो प्रतिवेदनमा व्यावसायिक प्रतिष्ठानहरूका जोखिम र असफलतालाई सम्बोधन गर्ने गरी कम्पनीको सञ्चालक समितिको गठन, असल अभ्यास तथा लेखा व्यवस्थापनका प्रावधानहरू सुझाइएको थियो । पछि उक्त प्रतिवेदनमा धेरै परिष्कार भयो, धेरै राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय निकायहरूले आआफ्नो आवश्यकता अनुसार विभिन्न संस्करणहरू तर्जुमा गर्ने र प्रयोगमा ल्याउने काम गरे । एकपछि अर्को गर्दै ठुल्ठूला नामी कम्पनीहरू एकाएक ढल्न थालेको परिप्रेक्ष्यमा क्याडबरी रिपोर्ट तर्जुमा गरिएको थियो । सर्वसाधारणमा शेयर जारी गरेका कम्पनीहरूमा एकातिर छरिएका र कमजोर स्वार्थ भएका बहुसंख्यक (बहुमत होइन) शेयरधनीहरू हुन्छन भने अर्कोतिर केन्द्रीकृत र बलियो स्वार्थ भएका अल्पसंख्यक (अल्पमत होइन) सञ्चालक र व्यवस्थापकहरू हुन्छन । व्यवसाय सञ्चालनको यो अवस्था हिजो थियो र आज पनि छ । यो परिपाटीमा कम्पनीका सरोकारवाला सबैको हित सदैव जोखिममा हुन्छ भन्ने बुझ्न सकिन्छ । तसर्थ संस्थागत सुशासनको सवाल सधैं सान्दर्भिक रहन्छ ।

संस्थागत सुशासनको अवधारणा किन आयो ?

संस्थागत सुशासनको अवधारणा एकाएक सतहमा आएको होइन । खुला अर्थतन्त्रमा कम्पनीहरू स्थापना हुने, ती मध्ये केही असफल हुने वा समय क्रममा असान्दर्भिक हुदै जाने गरेका छन् । कृषि, उद्योग, व्यापार, सेवा सबै क्षेत्रका कम्पनीहरू आर्थिक चक्रका शिकार हुने गरेका छन् । श्रम, वस्तु तथा वित्तीय बजारका कम्पनीहरू आर्थिक चक्रका कारण मात्र नभई कम्पनीभित्रको अव्यवस्था, भ्रष्टाचार लगायतका कारणले पनि धराशायी भएका छन् । यो समस्याबाट संसारको कुनै पनि मुलुक अछुतो छैन । यसरी कम्पनीहरू असफल हुने, काण्डैकाण्डैको शिकार हुने शृंखलाको पृष्ठभूमिमा संस्थागत सुशासनको अवधारणा आएको हो । असफल भएका ती कम्पनीहरूमा समानुपातिकता, न्यायोचितता, जवाफदेही र पारदर्शिता सहितको व्यवस्थापनको अभाव साझा समस्या थिए ।

खुला बजार अर्थतन्त्रमा निजी क्षेत्रको भूमिकालाई महत्व दिइन्छ । कानूनी र संस्थागत व्यवस्थाले मात्र कम्पनीहरूको सफलता सुनिश्चित गर्दैन । निजी क्षेत्र आफैं पनि अनुशासनमा बस्नुपर्ने हुन्छ । बजार संयन्त्रमा आधारित अर्थतन्त्रमा कम्पनीहरूलाई कसरी अनुशासित बनाउन सकिन्छ भन्ने खोजको परिणाम संस्थागत सुशासनका प्रावधानहरू हुन् ।

प्राविधिक उन्नतिले हाम्रो दैनिक व्यवहारलाई सजिलो मात्र बनाएको छैन, जटिल पनि बनाइदिएको छ। उन्नत सूचना प्रविधिको उपयोग गरेर ठूल्ठुला घोटाला भएका छन् । त्यस्ता विचलनहरूलाई पहिल्याउन र समयमै सम्बोधन गर्न पनि संस्थागत सुशासनको अवधारणा आएको हो ।

उदारीकरणले धेरै आर्थिक कारोवारलाई सरकारको नियन्त्रण बाहिर ल्याइदिएको छ । केन्द्रीकृत आर्थिक परिपाटीमा रहेको व्यावसायिक जोखिम निजी क्षेत्रमा सरेको छ । सरकारी क्षेत्रबाट व्यावसायिक जोखिम निजी क्षेत्रमा सर्नु भनेको जोखिम शून्य हुनु होइन, जोखिमले नयाँ रूप लिएको र धेरैतिर फैलिएको अवस्था हो । यसलाई सम्बोधन गर्ने एक सहयोगी उपायका रूपमा संस्थागत सुशासनको धारणालाई अघि सारिएको हो ।

कृषि अर्थतन्त्रभन्दा फरक उद्योग, व्यापारमा आधारित समाजमा आर्थिक व्यवहार आपसी लाभ, सहमति समन्वय र प्रतिस्पर्धामा आधारित हुन्छ। यस क्रममा एउटा व्यक्ति वा समूहले सबै आर्थिक व्यवहार गर्न सम्भव हुदैन । तसर्थ एक अर्कामा विश्वास गरेर आपसी लाभका योजना बढाइएका हुन्छन् । यसो गर्दा स्रोतहरूको परिचालन गरी अधिकतम लाभ फिर्ता गर्ने विभिन्न व्यक्ति र समूहलाई जिम्मेवारी सुम्पिइएको हुन्छ । आधुनिक अर्थतन्त्रमा लगानी सम्बन्धी अख्तियारी बढ्दो छ। आर्थिक संरचनाको विभिन्न तहमा मध्यस्थकर्ता संस्था तथा व्यक्तिहरू हुन्छन्। यस अवस्थामा अख्तियारवालाले सधै अधिकारवालाको अधिकतम हितमा काम गर्छ भन्ने सुनिश्चित हुदैन । तसर्थ यस किसिमको 'एजेन्सी प्रब्लम' लाई सम्बोधन गर्न पनि संस्थागत सुशासनका विधि, प्रक्रिया आवश्यक भएका हुन् ।

दोस्रो विश्व युद्धपछि तीव्र गतिमा विश्वव्यापीकरण भएको छ। राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय वित्तीय एकीकरणले ठूलो लाभ दिएको छ । यस्तो एकीकरणले एकातिर एउटा मुलुकमा हुने वित्तीय आविष्कारको लाभ धेरै मुलुकमा फैलिने अवसर दिएको छ भने अर्कोतिर तिनै आविष्कारको विफलताबाट सबैजना पीडित हुनुपर्ने जोखिम पनि बढाएको छ । यस्ता वित्तीय औजारबाट सिर्जित जोखिम न्यूनीकरणका लागि पनि संस्थागत सुशासन आवश्यक भएको हो ।

संस्थागत सुशासनका सरोकारवाला

संस्थागत सुशासनको प्रमुख पक्ष सेयरधनी नै हुन् । बोलिचालीको भाषामा यिनीहरू कम्पनीका मालिक हुन् । पब्लिक लिमिटेड कम्पनी (जोइन्ट स्टक कम्पनी) को सन्दर्भमा कम्पनीमा यस्ता सेयरधनीको स्वामित्व तथा दायित्व उनीहरूले गरेको लगानीको अनुपातमा सीमित हुन्छ । ठूला कम्पनीहरूमा लाखौंको संख्यामा यस्ता सेयर धनीहरू हुन सक्छन् ।

सेयरधनीको प्रतिनिधित्व गर्दै कम्पनीको सम्पत्ति रखवाली गर्नेहरूको समूहका रूपमा सञ्चालक समिति हुन्छ । हाम्रो कम्पनी ऐनले त्यस्ता सञ्चालकहरूको संख्या ३ देखि ११ सम्म हुन सक्ने भनी तोकिदिएको छ ।

कम्पनीमा प्रमुख कार्यकारी अधिकृतदेखि विभिन्न तहका व्यवस्थापक हुन्छन् । कम्पनीको व्यवसायको प्रकृति र आकार अनुसार यस्ता व्यवस्थापकहरूको तह र संख्या निर्धारण हुन्छ । कम्पनी सेयरधनीको सम्पत्ति भए पनि त्यसको प्रत्यक्ष प्रयोग र परिचालन गर्ने समूह व्यवस्थापकहरूको हो । कम्पनीका अधिकारवाला सेयर धनी हुन् भने अख्तियारवाला व्यवस्थापकहरू हुन् ।

कम्पनीको निर्णय र गतिविधिबाट प्रभावित हुने सरोकार वाला धेरै भए पनि प्रत्यक्ष प्रभावित हुने माथि उल्लिखित तीन समूह हो । अन्य सरोकारवालाहरूको चर्चा पछि गरिनेछ ।

संस्थागत सुशासन

माथि नै संकेत गरियो, सामान्यतया संस्थागत सुशासनको चासो पब्लिक लिमिटेड कम्पनीहरूमा हुन्छ । यसको मूल उद्देश्य कम्पनीलाई असफल हुन नदिने र सरोकार वालालाई अन्यायमा नपार्ने हो । तर नेपालमा थोरै मात्र पब्लिक कम्पनी सूचीकृत छन् । कम्पनी रजिस्ट्रारको कार्यालयमा १५ सयभन्दा बढी कम्पनी पब्लिक कम्पनीको रूपमा दर्ता भए पनि स्टक एक्सचेन्जमा दुई सयको हाराहारीमा मात्र सूचीकृत छन्। सम्बद्ध कानूनले व्यवसाय सञ्चालनका लागि सूचीकृत कम्पनी हुनै पर्ने वाध्यकारी व्यवस्था गरेकोमा बाहेक नेपालमा कम्पनीलाई सूचीकृत गर्ने र वास्तविक अर्थमा पब्लिकमा लैजाने चासो कम देखिन्छ ।

हाम्रा धेरै व्यवसाय निजी एकल फर्मका रूपमा सञ्चालित छन् । अधिकांश व्यवसाय पारिवारिक दायरामा हुन्छन् । यस्ता कम्पनीमा स्वाभाविक रूपमा सञ्चालक र व्यवस्थापक एउटै व्यक्ति वा परिवार हुन्छ ।

संस्थागत सुशासनका चार सैद्धान्तिक स्तम्भ

जवाफदेहिता : संस्थागत सुशासनका चार सैद्धान्तिक स्तम्भमध्ये पहिलो जवाफदेहिता हो । यसले कम्पनीका

व्यवस्थापक सञ्चालक समितिप्रति जवाफदेही हुन्छन र सञ्चालक समिति सम्पूर्ण सेयरधनीहरूप्रति जवाफदेही हुन्छ भन्ने सुनिश्चितता खोजेको हुन्छ । हाल नेपालमा सरकारी स्वामित्वका बाहेक सूचीकृत कम्पनीहरू यही संरचनामा चलेका छन् ।

न्यायोचित : दोस्रो स्तम्भले कम्पनीका सबै सेयरधनीको अधिकार (खासगरी साना सेयरधनी) सुरक्षित छ, सबै सेयर धनीलाई समानुपातिक व्यवहार गरिन्छ भन्ने माग गर्दछ । सरोकारवालाहरूको गुनासोको समाधान प्रभावकारी ढंगले गर्ने संयन्त्र विद्यमान छ, कुनै पनि तह वा पक्षबाट हुनसक्ने कानून उल्लंघनको उपचार उचित तवरले हुन्छ भन्ने सुनिश्चितता पनि यो सिद्धान्तले खोजेको हुन्छ ।

पारदर्शिता : कम्पनी सम्बद्ध तथ्य तथा विवरणहरू समयवद्ध र शुद्ध रूपमा सरोकारवालाहरू समक्ष प्रस्तुत गरिन्छ भन्ने आशय तेस्रो सैद्धान्तिक स्तम्भमा व्यक्त भएको छ । कम्पनीको वित्तीय तथा गैर वित्तीय अवस्था, आवधिक कारोवारको अवस्था, कम्पनीको स्वामित्व, सञ्चालनको तौरतरिका आदिका बारेमा सरोकारवालाले जानकारी पाउनु पर्छ ।

जिम्मेवारी : कम्पनीमा जिम्मेवारीको स्पष्ट किटान हुन्छ । सरोकारवाला सबै समूहका कर्तव्य तथा अधिकार प्रष्ट गरिएका हुन्छन् । जिम्मेवारी पन्छाउने वा स्वार्थ बाझिने अवस्थाको न्यूनीकरणको माग संस्थागत सुशासनको चौथौ सिद्धान्तले गर्छ । यसले स्वतन्त्र सञ्चालक वास्तवमै स्वतन्त्र हुन्छन् भन्ने सुनिश्चितता खोज्छ ।

सरोकारवालाको हित प्रवर्द्धन

संस्थागत सुशासनको प्रमुख उद्देश्य सरोकारवालाको हित प्रवर्द्धन हो । माथि हामीले कम्पनीको प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष सरोकारवाला को हुन् भन्ने सामान्य चर्चा गऱ्यौं । बृहत् अर्थमा कम्पनीको निर्णय र कामकार्वाहीबाट प्रभावित हुने सबै जना सरोकारवाला हुन् । स्पष्ट शब्दमा कम्पनीका सेयरधनी, कर्मचारी र उपभोक्ता प्रत्यक्ष सरोकारवाला हुन् भने कम्पनी सञ्चालन हुने समुदाय, सरकार, अग्र र पृष्ठ भागका व्यावसायिक साझेदार र पर्यावरण अप्रत्यक्ष सरोकारवालाहरू हुन् । यी सरोकारवालाहरूको हित र अधिकार पहिचान गरिएको अवस्थामा मात्र कम्पनी दिगो हुन्छ ।

थप सम्पत्तिको सिर्जना, रोजगारी अवसर अभिवृद्धि तथा आर्थिक स्थायित्वका लागि कम्पनी र सरोकारवालाबीच समन्वय र सहकार्य आवश्यक हुन्छ । सेयरधनीले सम्भाव्य उच्च लाभांश र कर्मचारीले उत्पादकत्वका आधारमा पारिश्रमिक पाएका हुन्छन् । कम्पनीले पर्यावरणीय चासो हरूमा पर्याप्त ध्यान दिएको हुन्छ भने असल नागरिकको रूपमा सरकारलाई कर बुझाएको हुन्छ । कम्पनीले आफ्ना वस्तु तथा सेवाको गुणस्तरमार्फत उपभोक्ता र अन्य व्यावसायिक साझेदारको विश्वास जितेको हुन्छ ।

व्यावसायिक नैतिकता

संस्थागत सुशासनलाई महत्व दिने कम्पनीले उसको व्यावसायिक आदर्श र मूल्यका बारेमा सबैजनालाई पर्याप्त जानकारी दिएको हुन्छ भन्ने मान्यता राखिन्छ । कम्पनीको स्थापित आदर्श र मूल्यअनुरूप कम्पनीले गतिविधि सञ्चालन गर्छ, कम्पनीका सरोकारवाला परिचालित हुन्छन् । कम्पनीको संस्कृति, रणनीति, व्यावसायिक लक्ष्य, नीति र गतिविधिमा तादात्म्य हुन्छ । व्यावसायिक आचारसंहिता लिपिबद्ध हुन्छ ताकि सरोकारवालाहरू यसबाट विचलित भएको स्पष्ट पहिचान गर्न र उपचार गर्न सकियोस् ।

संस्थागत सुशासनका तत्वहरू

संस्थागत सुशासन अमूर्त अवधारणा होइन । यसको सिद्धान्त, अभ्यास तथा नतिजाको गुणात्मक तथा परिमाणात्मक सम्परीक्षण हुन सक्छ । यस सन्दर्भमा सञ्चालक समितिभित्रको असल अभ्यास सबैभन्दा महत्वपूर्ण हुन्छ ।

कम्पनीका विधानहरूमा सञ्चालकहरूको कर्तव्य र अधिकार स्पष्ट परिभाषित हुन्छ । सञ्चालकको जिम्मेवारी बारेको स्पष्ट बुझाई, सुसंगठित सञ्चालक समिति, समितिको संरचनामा सीप र ज्ञानको उचित मिश्रण हुन्छ ।

सञ्चालक समितिको बैठक लगायतका कामकार्वाही, सञ्चालनका विधि र प्रक्रिया औपचारिक हुन्छन् । सञ्चालकको पारितोषिक किटान गरिएको हुन्छ । सञ्चालकको भूमिकालाई प्रभावकारी बनाउन आवधिक समीक्षा र तालिमको पनि व्यवस्था हुन्छ ।

संस्थागत सुशासनको पद्धतिभित्र नियन्त्रण र सन्तुलनको प्रावधान हुन्छ । वार्षिक साधारण सभाबाट प्राप्त म्यान्डेट अनुरूप सञ्चालक समितिले नीतिगत निर्णयहरू गर्ने र त्यसलाई व्यवस्थापनले कार्यान्वयनमा लैजाने व्यवस्था मिलाइएको हुन्छ । सञ्चालक समितिभित्र लेखा परीक्षण, सम्पत्ति तथा दायित्व व्यवस्थापन, लगानी, अनुशासन, जोखिम व्यवस्थापन, जनशक्ति व्यवस्थापन, अनुपालन समिति गठन गरिएका हुन्छन । यी समितिहरू मार्फत

नीति तर्जुमा, कम्पनी सञ्चालन, आन्तरिक नियन्त्रण, अनुपालन, अनुगमन तथा सुपरिवेक्षण, जोखिम व्यवस्थापन, सूचना व्यवस्थापन प्रणाली, जनसम्पर्क, कम्पनीको छवि विकास, मिडिया व्यवस्थापन लगायतका कार्यहरू निर्देशित हुन्छन् ।

संस्थागत सुशासनको अर्को महत्वपूर्ण पक्ष पारदर्शिता तथा खुलासा हो । कम्पनीको वित्तीय सूचनाको हकमा हामीले नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमान (एनएफआरएस) लाई अबलम्बन गरेका छौं । सूचीकृत कम्पनीहरूले धितो पत्र दर्ता तथा निष्कासन नियमावली बमोजिम प्रत्येक त्रैमासमा वित्तीय तथा गैर वित्तीय सूचनाहरू सार्वजनिक गर्ने गरेका छन् । यसैगरी पब्लिक लिमिटेड कम्पनीहरूले कम्पनी ऐन अनुसार कम्पनी रजिस्ट्रारको कार्यालयमा वार्षिक विवरणहरू पेश गर्छन् । यसरी तयार गरिने तथा पेश गरिने प्रतिवेदन, कागजात, विवरणहरूको पर्याप्तता, शुद्धता र गुणस्तर भने सधैं समीक्षा गर्नुपर्ने विषयका रूपमा रहन्छ ।

कम्पनीको संस्थापन पक्षले यसलाई अनावश्यक दायित्वका रूपमा लिने गरेको पाइन्छ। सबै सरोकारवालालाई समयमै समान र न्यून लागतमा सूचना उपलब्ध गराउने कुरालाई कम्पनीले प्राथमिकतामा राखेको पाइदैन । कम्पनीहरूले झारा टार्ने, थोरै सूचना दिने, अव्यवस्थित सूचना दिने परिपाटी छ। पारदर्शिता र खुलासाका प्रावधानलाई कम्पनीको पैसा कमाउने मूल उद्देश्यमा अवरोध ठान्ने प्रवृत्ति छ । उनीहरू संवेदनशील सूचना प्रतिस्पर्धीले पाउँछ भन्ने डर पाल्छन् वा त्यस्तो बहाना बनाउँछन् ।

खासगरी नकारात्मक समाचारहरू छिटो फैलिने र वास्तविकभन्दा अझ डरलाग्दो रूपमा प्रस्तुत हुने भएकाले संस्थापन पक्ष यस विषयमा बढी संवेदनशील हुन्छ । नकारात्मक समाचारले कम्पनीको छवि बिग्रन गई कम्पनी सञ्चालनमा अफ्ठ्यारो स्थिति पैदा हुन्छ र सञ्चालन लागत पनि एक्कासी बढ्न सक्छ ।

सुपरिभाषित सेयरधनीको अधिकार संस्थागत सुशासनको अभिन्न पक्ष हो । लाभांश प्राप्त गर्ने, सञ्चालक चुन्न पाउने तथा सञ्चालकको चुनावमा उम्मेदवार हुन पाउने जस्ता साधारण सेयरधनीको अधिकारको रक्षा, सुव्यवस्थित सेयरधनीको सभा आवश्यक हुन्छन् । नातागोता, साथीभाई परिचितसँगको कारोवार सम्बन्धी नीतिलाई पनि कम्पनीले प्रस्ट्याउनु पर्छ । विशिष्ट (असामान्य) कारोवार सम्बन्धी नीति, लाभांश नीति बारेमा पनि सेयर धनीले जानकारी पाउनु पर्छ ।

संस्थागत सुशासनको परिपालना, कम्पनीको घोषित उद्देश्य तथा लक्ष्य प्राप्तिका सन्दर्भमा कम्पनी सञ्चालक समितिको प्रतिबद्धता सार्वजनिक गरिनुपर्छ । संस्थागत सुशासन सम्बन्धी सवाललाई हेर्ने समिति, संस्थागत सुशासनका प्रावधानलाई उच्च सम्मान गर्ने परिपाटी, संस्थागत सुशासन कमजोर रहेको अवस्थामा त्यसलाई सुधार्ने योजना, त्यसका लागि स्रोतको व्यवस्था गर्ने दायित्व पनि सञ्चालक समितिकै हुन्छ ।

संस्थागत सुशासनका नीति बारे कर्मचारी र अन्य सरोकारवालालाई जानकारी दिनु र त्यसलाई पालना गर्न प्रेरित गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छ । कम्पनी सम्बद्ध पदाधिकारी तथा कर्मचारीका लागि आचार संहिता तर्जुमा, समग्र व्यावसायिक नैतिक संहिता तर्जुमा गर्ने र त्यसलाई कार्यान्वयनमा लैजाने प्रयास गरिएन भने संस्थागत सुशासन अपुरो हुन्छ । कम्पनी संस्थागत सुशासन प्रति प्रतिबद्ध हुँदाको गौरवानुभुति सरोकारवाला सबैमा हुनुपर्छ ।

नाफामुखी तथा गैर नाफामुखी सबै किसिमका कम्पनीका लागि (गैर सरकारी संस्था, विद्यालय, अस्पताल, सरकारी संस्थान) संस्थागत सुशासन महत्वपूर्ण हुन्छ । कम्पनी सञ्चालन सामूहिक प्रयास हो । यस क्रममा समूहको कुनै पनि सदस्यमा विचलन आउने सम्भावना रहने सन्दर्भमा सबै क्षेत्र र प्रकृतिका कम्पनीले संस्थागत सुशासनका पद्धतिलाई अवलम्बन गर्दा राम्रो हुन्छ ।

मुलुक अनुसार संस्थागत सुशासन सम्बन्धी दृष्टिकोण

लेखको सुरुमै सन् १९९० को दशकमा संस्थागत सुशासन सम्बन्धी प्रावधानलाई बेलायतमा औपचारिक रूपमा अघि बढाइएको चर्चा गरियो । यस सम्बन्धी प्रावधान सबै मुलुकमा समान रूपमा र एकै प्रकृतिले अघि बढेन ।

संस्थागत सुशासनलाई कानूनबाट बाध्यकारी बनाउने वा असल अभ्यासहरूको संहिताकरण गर्दै लैजाने भन्ने विषयमा फरकफरक मत पाइन्छ। संयुक्त राज्य अमेरिकामा सन् २००२ मा अक्सली एक्ट बनाएर संस्थागत सुशासन सम्बन्धी कानूनलाई कार्यान्वयनमा ल्याइएको हो ।

विकसित मुलुकहरूमा कानून बनाउने वा अनुशासन सम्बन्धी संहिता बनाएर संस्थागत सुशासनलाई प्रवर्द्धन गर्ने गरेको पाइन्छ । संस्थागत सुशासनका प्रावधानहरू स्वेच्छिक हुनुपर्छ, यसलाई सेयरधनी आफैंले बनाएर लागू गनुपर्छ भन्ने मत पनि बलियो छ । कम्पनीको घोषित लक्ष्य, उद्देश्य, कार्यक्रम, कार्यनीति तथा रणनीति

कार्यान्वयन भए नभएको यकिन गरी कार्यान्वयन नभएको अवस्थामा नहुनुको समीक्षा गर्ने परिपाटी सबैभन्दा प्रभावकारी हुन्छ भन्ने पछिल्लो मतको आशय हो ।

नेपालमा संस्थागत सुशासन सम्बन्धी अलग्गै कानून छैन तर यसका मर्महरूलाई विभिन्न ऐन नियमावलीहरूमा समेटिएको छ । कम्पनी ऐन, बैंक तथा वित्तीय संस्था सम्बन्धी ऐन, धितोपत्र सम्बन्धी ऐन, यी ऐन अन्तर्गत बनेका नियमावलीहरू र ऐन तर्जुमा र कार्यान्वयन गर्ने नियामक निकायहरूले बेलाबेलामा निर्देशनहरू पनि जारी गरेर संस्थागत सुशासनलाई प्रवर्द्धन गर्न खोजेको पाइन्छ । संस्थागत सुशासनको अर्को महत्वपूर्ण पक्ष मिडिया हो । मिडियाले कुनै पनि संगठित संस्थामा भए गरेका राम्रा र नराम्रा गतिविधिलाई वस्तुगत ढंगले औल्याइदिएर संस्थागत सुशासन प्रवर्द्धनमा प्रभावकारी भूमिका खेल्न सक्छ ।

संस्थागत सुशासन किन आवश्यक छ ?

संस्थागत सुशासनका प्रावधानहरूलाई सरसर्ती हेर्दा यसले कम्पनीका सञ्चालक, व्यवस्थापक, कर्मचारी सबैलाई बाँध्ने जस्तो देखिन्छ । यस्तो बन्धनको आवश्यकता किन पऱ्यो ? संस्थागत सुशासनका प्रावधान साँच्चिकै बन्धनकारी हुन्छन ? यसले कम्पनी र सरोकारवालाहरूको हितमा बाधा पुऱ्याउँछ ? होइन, यथार्थ ठीक विपरीत छ ।

पर्याप्त वित्तीय तथा अन्य स्रोत प्राप्ति : सुदृढ संस्थागत सुशासनका प्रावधान लागू भएका कम्पनीहरूलाई वित्तीय, मानवीय लगायतका स्रोतहरू प्राप्त गर्न सजिलो हुन्छ । सबैजना राम्रा कम्पनीहरूसँग कारोवार गर्न चाहन्छन् । प्रतिभाशाली जनशक्तिलाई पनि यस्तै कम्पनीले आकर्षित गर्छ ।

सस्तो लागतमा वित्तीय स्रोत प्राप्ति : राम्रा कम्पनीले पर्याप्त वित्तीय स्रोत प्राप्त गर्ने मात्र होइन त्यसको लागत पनि तुलनात्मक रूपमा कम हुन्छ । राम्रो कम्पनीलाई सस्तो ब्याजमा ऋण प्रदान गर्न ऋणदाता स्वाभाविक रूपमा तयार हुन्छन् । खराब कम्पनीलाई ऋण प्रदान गर्दा जोखिम बढी हुने भएकाले उच्च दरको ब्याज माग गरिन्छ ।

कार्यदक्षता तथा दिगोपन : कम्पनीमा सबै पक्षको भूमिका स्पष्ट भएपछि, स्रोतसाधनको आदर्शतम उपयोग गर्ने रणनीति तथा कार्यनीतिका बारेमा सबैलाई जानकारी भएपछि, दण्ड तथा पुरस्कारका प्रावधानहरू लागू भएपछि स्वाभाविक रूपमा संस्था सञ्चालनको दक्षतामा अभिवृद्धि हुन्छ । संस्थागत सुशासनका प्रावधानले कार्यदक्षतामा अभिवृद्धिसँगै स्रोतसाधन उपयोगको दिगोपन पनि सुनिश्चित गर्छ ।

उच्च मूल्यांकन : नेपालमा र अरु मुलुकमा पनि संस्थागत सुशासनका दृष्टिले राम्रो मानिएका कम्पनीहरूको सेयरको बजार मूल्य तुलनात्मक रूपमा उच्च हुन्छ । कहिलेकाही संस्थागत सुशासनमा कमजोर कम्पनीको सेयर मूल्य पनि बढी हुन्छ तर त्यो टिकाउ भने हुदैन ।

भ्रष्टाचार नियन्त्रण, संकट निवारण : संस्थागत सुशासन भन्ने बित्तिकै हामीले सोच्ने पहिलो कुरा भ्रष्टाचार नियन्त्रण र संकट निवारण नै हो । खासगरी संस्थागत सुशासन सम्बन्धी अवधारणाको विकास नै कम्पनीहरूमा हुने गरेको भ्रष्टाचारजन्य क्रियाकलाप र त्यसले कम्पनीलाई धराशायी बनाएको पृष्ठभूमिमा भएको हो । स्रोतहरूको मितव्ययी प्रयोग र स्वार्थ बाझिने अवस्थाहरूको न्युनीकरणमा संस्थागत सुशासनले जोड दिने भएकाले भ्रष्टाचार नियन्त्रण गर्न र कम्पनीलाई असफल हुनबाट जोगाउँछ ।

अपर्याप्त कानून : विकासशील तथा अल्पविकसित मुलुकहरूमा सार्वजनिक व्यवहारका नीतिगत तथा संस्थागत पूर्वाधारहरूको पर्याप्त विकास भएको हुदैन । कुनै कुरा हुँदा वा नहुँदाको अवस्थामा के गर्ने भन्ने विषयमा कतिपय कानूनहरू मौन हुन्छन् । यस किसिमको कानूनी अपर्याप्तताको अवस्थामा पनि असल व्यावसायिक अभ्यास मार्फत कम्पनीलाई उच्च तहमा पुऱ्याउन सकिन्छ । यसको लाभ सरोकारवालाले पाउँछन् ।

उच्चतम लाभ : कम्पनीबाट सरोकारवालालाई प्राप्त हुने लाभ उच्चतम बनाउने संस्थागत सुशासनको लक्ष्य हुन्छ । संस्थागत सुशासनको उच्चतम अभ्यास गरिने कम्पनीबाट लगानीकर्ताले पाउने लाभांश उच्च हुने, कर्मचारीले पाउने पारिश्रमिक उच्च हुने, सरकारले पाउने कर तथा शुल्क, उपभोक्ताले पाउने सम्भाव्य न्यून मूल्यमा उच्च गुणस्तरको वस्तु तथा सेवा, न्यून पर्यावरणीय क्षतिको अपेक्षा गरिएको हुन्छ ।

संस्थागत सामाजिक दायित्व : संस्थागत सामाजिक दायित्वको अवधारणा संस्थागत सुशासनको अवधारणा भन्दा पहिले आएको हो । पुरानो अवधारणा भए पनि संस्थागत सामाजिक दायित्वलाई संस्थागत सुशासनले समुदायको हित र पर्यावरणीय चासोलाई प्राथमिकतामा राखेर समेट्दै आएको छ ।

* * *

CREDIT RATING - A SERVICE TO THE INVESTORS

Rajib Maharjan
Senior Analyst at ICRA

The origin of credit rating practice is traced back to aftermath of financial crisis of 1837 AD in United States. Thereafter the Credit Rating Agencies originated in early 1900s. Worldwide credit rating agency are now concentrated in three 'international credit rating agencies' namely Moody's Investors Service, Standard & Poor's and Fitch Ratings.

In 2011 AD, with 51% holding of ICRA Limited, ICRA Nepal was established as the first Credit Rating Agency in Nepal and got its license to operate from Securities Board of Nepal (SEBON) in 2012 AD. As required under 'Credit Rating Regulation 2011' SEBON officially required the mandatory Credit Rating of the companies, starting from 2013 AD.

ICRA Nepal in its first year of operation (4 months) received 11 mandates for credit rating. In FY 2019-20 the number of mandates was 171. Till October 2020. ICRA Nepal, has cumulatively received 600 mandates.

Simply put forth, credit rating is the independent assessment of credit worthiness of the borrower, which is then expressed on a rating scale, denoting the relative safety or risk of default in servicing the debt obligations. It is hence imperative that the credit rating is essentially a forward-looking exercise, which derives the likely future scenarios and cash flows, based on the past business trends and industry analysis. The rating outcome is explained by a rationale which details all the critical information to ensure an informed investment decision making. This is a valuable service to the large investors like banks, insurance companies, retirement funds or other potential investors who must maintain a balanced portfolio mix, with regards to the risk-return dynamics.

Credit ratings are based on an in-depth study of the industry as a basis for evaluation of the strengths and weaknesses of the borrower/ company. The inherent protective factors, marketing strategies, competitive edge, level of technological development, operational efficiency, competence and effectiveness of management, hedging of risks, cash flow trends and liquidity, financial flexibility, government policies, past record of debt servicing, project related risks, sensitivity to possible changes in business/economic circumstances are all looked into. Once rating is accepted, the rated entity continues to remain under constant watch/surveillance by the credit rating agencies (CRAs) until rating is withdrawn. The rating fees are borne by the issuer/borrower, however the CRAs are accountable towards the investors. It is the primary fiduciary duty of the CRAs to timely update the investors in case of any actual or probable rating deviations. These could arise due to numerous reasons, some of which might also be beyond the control of the rated entity like a regulatory change or an economic slump. Nonetheless, if these factors have a likely bearing over the entity's performance, these would be appropriately factored in the periodic rating actions.

CRAs play a key role in financial markets by helping to reduce the informative asymmetry between lenders and investors, on one side, and issuers on the other side, about the creditworthiness of companies or countries. The whole rating procedure is an interactive process involving series of meetings/ discussion with the management personnel of the entities being rated, site visits etc. beside the financial and operational data analysis. A team of analysts are involved in each rating

process, depending upon the complexity of the case. The analysts conduct a detailed due diligence of the past financials, operational indicators, market presence, demand outlook, competitive scenarios, cash flow pattern, working capital levels, management quality, financial flexibility etc. This analysis, along with the industry intel, helps them to frame projections for the issuer, which is tested through multiple scenario and sensitivity analysis. The rating report is hence presented to the "Rating Committee (RC)" after quality assurance on the report by the concerned sector head. Both the sector head as well as the RC members have long experience in the rating industry, which compensates for any factors that an individual analyst may overlook at times. Apart from the analysts, other team members in the rating process are usually not in direct touch with the entity being rated, which ensures the independent and objective risk opinion.

In the developing market like Nepal, the CRAs perform their duty of informing the investors about the financial and operational robustness of the businesses and their ability to make good on their obligations as and when they fall due. CRAs try to ensure that all the factors concrete or abstract, currently existing or probable are duly considered before rating action. The action is denoted by rating grade in a rating scale. In general, the CRAs use the alphabetic scale from AAA (triple A) to D, with some variations. In case of ICRA Nepal rating scale, the prefix 'L' is used when the rating is of long-term debt and a prefix 'IR' is used when the entity (or issuer) is rated. AAA is used to denote the highest degree of safety in relation to timely servicing of particular debt or general business obligations and the degree of safety declines as one moves from AAA to lower level such as AA, A, BBB, BB, B, C and finally D which indicates that the businesses have already defaulted with respect to their debt obligations or are soon expected to default. A reader playing close attention might have noticed how the rating definition changes from "degree of safety" to "risk of default" as one moves from higher ratings to lower ones, as shown in the table below:

Long-term rating grades	**What it stands for**
Investment grades	**Focus remains on degree of safety**
AAA	Highest degree of safety; lowest credit risk
AA	High degree of safety; very low credit risk
A	Adequate degree of safety; low credit risk
BBB	Moderate degree of safety; moderate credit risk
Non-investment grades	**Focus shifts to risk of default**
BB	Moderate risk of default
B	High risk of default
C	Very high risk of default
D	In default or expected to be in default soon

**Except for AAA and D, all other grades have a '+' (plus) and '– '(minus) modifier to them to indicate relative position within the grade. On a short-term scale, the ratings range comprises of A1, A2, A3 (investment grade), A4 (non-investment grade) and D (in default or expected to be in default soon. Except A1 and D all short-term grades have '+' modifier to indicate relative position within the grade.*

One look at the rating scale makes it clear that there are limited levels in the rating scale while the numbers of companies/instruments can be limit-less. It is therefore important to understand that a rating level is a band rather than a line. A same rating level can, therefore, have multiple companies that may differ in individual business parameters, if the cumulative impact of those parameters result in a similar "degree of safety" or "risk of default", as the case may be.

Some of the institutional investors might also have their internal risk rating framework which is mostly framework based. Rating provides low cost supplement to the in-house

appraisal system of the organized institutional investors. However, the most widely known credit rating refers to the independent risk assessment by external CRAs, which offer professional and unbiased opinions, backed by their institutional memory and knowledge base spanning across multiple businesses and sectors over a long-time frame. These ratings are acceptable by central banks in assigning the risk weights to the borrowers and by other regulators as a gauge to potential risk involved in an investment proposition. It is to be noted here that credit rating is neither a recommendation to buy, sell or hold instruments nor a guarantee towards prospective returns or protections against default. This is just an opinion of the CRA and hence can differ from agency to agency. However, the rating stability/reliability is the measure of the CRA's grasp over the market trends. In general, investors tend to identify the rating stability and default rates of rated entities over a long period of time.

For the investors, credit rating offers relative ranking of the default loss probability in comparison with other rated entities/ instruments. Investors like banks also focus on “loss given default" approach while the credit rating predominantly focuses on “probability of default". Both the ability and willingness to repay the debt are gauged and hence both the quantitative as well as qualitative factors come into play. The rating provides the investors with an independent and professional judgment of the credit quality of the instrument, which the individual investor would not otherwise be able to evaluate. It also serves as an additional input in the credit decision making process, in addition to own due diligence. The rating replaces name recognition by objective opinion. Other benefits to the investors come from the industry reports, company reports, research notes etc.

With the rating in place, the issuers of the rated securities are also expected to have access to a wider investor base. This stems from the fact that more and more investors are using rating as a tool for decision making and there is faith placed by the market on opinions of the CRAs. Banking sector regulators also accept the external ratings for ascribing risk weights to the borrowers. Hence, the banks would need to set off a lower risk weight to a better rated entity compared to a weaker entity. The savings in capital charge by banks is hence usually passed on to the borrowers in form of a reduction in interest rates. Thus, such indirect benefits push the entities to work on their weaknesses and hence improve their rating outlook. The regulators also get independent perspective on risk levels inherent in a portfolio and it also helps them ensure investor protection.

In the context of Nepal, rating is a relatively new concept with the Credit Rating Regulation being rolled out in July 2011. The rating practice was started from October 2012, after the licensing of first CRA of Nepal viz. ICRA Nepal Limited. The practice has since evolved from initial equity gradings to issuer ratings and bank loan ratings. The current regulations require all commercial banks and all issuers to have an issuer rating, which will ensure that gradually all the major listed companies will be rated. This will benefit the investors in comparing between investment alternatives. Additionally, all borrowers with bank limits at or above NPR 500 million also need to get their lines rated. This will gradually measure the riskiness of a bank's large portfolios and help the banks in managing and monitoring the health of the portfolio. The Monetary Policy for FY2077/78 has also linked the bank loan ratings to risk weight assignment by banks. This is a welcome move towards promoting reliance on external ratings, while also ensuring that the benefits of rating practices are passed on to all concerned parties.

Particularly in country like Nepal with evolving accounting practices, the rating culture also helps to increase accounting transparency. This has been seen across other economies wherein the borrowers save more through prudent book-keeping and hence better ratings, than compared to supressed numbers leading to weaker ratings and higher interest rates. By virtue of regulatory requirements, the rating rationales (which also includes key financial indicators) are also to be uploaded in website of the CRAs, after acceptance by the rated entity. This provision also promotes transparency and increased flow of industry specific information, which is otherwise very rarely available in public domain in Nepal.

DIGITAL BANKING: A REALITY CHECK

Vivek S. Rana
Enterprise Architect

Over the past two decades people across the world have seen digital services transform the economy and their lives. Taxis, films, novels, delivery, noodles, doctors can all be summoned with a tap of a screen. Giant firms in retailing, car-making and the media have been humbled by new competitors. Yet one industry has withstood the tumult: Banking. In rich economies it is perfectly normal to queue in branches, correspond with your bank by post and deposit cheques stamped with the logo of firms founded in the 19th century.

Technological advances make the current third wave of digital banks look more sustainable. The proliferation and sophistication of smartphones and tablets allow banks to offer many more services online. Instead of having to choose between queuing in a branch or sitting down in front of a computer, customers can now check balances or pay bills and now even pay for selected government services using their phones while sitting on the bus. They can deposit cheques by scanning and accept credit-card payments using their phones.

Most Banks in Nepal are now gushing about digital technology, fearing all the while that some born-digital usurper, large or small, will do to them what Amazon has done to retailers, Google to finding information on web, Uber to taxi-drivers and Airbnb to hoteliers. Some have reorganized themselves to become nimbler, copying startups by forming small teams to generate, test, reject and improve ideas at speed. Apps are improving, new products are appearing and online e-commerce marketplaces are being built. Only a few are turning enthusiasm into money. The real winner is yet to be seen in the Nepalese Banking arena.

Yet change also poses risks. Because the financial system is embedded in the economy, innovation tends to create turbulence. The credit card's arrival in Nepal around early 2000 revolutionized shopping but also sparked Nepali's consumer-debt culture. In addition, it is unclear who will win today's battle. One dystopian scenario is that power becomes more concentrated, as a few big banks learn to exploit data as ruthlessly as social-media firms do. Imagine a crossbreed of Facebook and a Nepali Bank that predicts and manipulates how customers behave and is able to use proprietary economic data to squeeze rivals. Some local Banks have embedded location tracking mechanism in their mobile banking application it is still unclear how it intends to use the collected customer data points to squeeze rivals.

Another dystopia involves fragmentation and destabilization. Banks could lose depositors to untested payment service providers, creating a mismatch between their assets and liabilities that could lead to a credit crunch. If bank customers transact via tech or payment platforms, banks could end up with huge balance-sheets but without a direct connection to their clients. If they thus became unprofitable, they could be broken up, with the job of financing mortgages, collecting foreign remittances and absorbing short-term savings left entirely to capital markets, which has continued to be volatile for some time during the current pandemic.

Success:

The lessons of internationally successful digitized Bank's progress may be hard to copy in Nepal. It is challenging proposition to convince most Bank leadership that building capabilities is key to excelling in competitive environment as the famous saying goes; Rome was not built in a day. “Our front wheel seems to be going faster than our rear wheel" reckoned a Bank employee

who has been working on newly initiated digital transformation team. Without adequate know-how, training and business use cases we find ourselves in confusion and it is hard to transition from a continuous firefighting mindset which we are used to; to a more elevated idea generation stage of digital thinking. We are struggling at all levels – mindset, toolset and skillset.

Amazon's six page memos are very famous in the Tech industry. Executives must write one every year, laying out their business plan. Less well known is that these missives must always answer one question in particular: how are you planning to use machine learning? Responses like “not much" are, according to Amazon managers, discouraged. A very similar approach could possibly assist if each of the Bank's business unit head answered the question - how are they planning to use digital banking?

It is a common prevalent practice in all industries in the country to anticipate greater results without going through the pain of establishing a culture of agility, transforming management and creating a vision for the Digital business. The first lesson the Banks in Nepal need to learn from the winners of Digital Banking – is that talent is the key and one cannot drive digital transformation without having a Digital business strategy, secondly, digital is not simply Information technology. In simple terms, in digital business, customer comes first often coined as “moments of truth", not your Business rules or technology because one Bank's business is just a click away to ones competitors.

Bottlenecks:

One is that we started late; because as most of the Bank management stuck to the notion that there was no “business requirement" deliberately shying away from the required investment. Most Banks began overhauling its processes and computer systems around early 2005. Most have not been able to upgrade their systems to the current version to enable a purely digital experience of starting to build a “digital bank" in earnest in 2019. Most of its computing power still resides on premises – in-house; a notion similar to brick-and-mortar operation, some however have clandestinely hosted their services on-cloud. The Central Bank's policy on banking and financial data to remain in-country has made digitalization and participation in democratization of advanced technologies challenging to provision third party integration services such as artificial intelligence, machine learning and analytics to be scaled out through touch and go services offered by cloud platforms. Another is to resist complacency. It might have been tempting to be satisfied with being the biggest bank in a small, and emerging economy like Nepal. Tempting, but dangerous. Banks of any shape or size will have to adapt, and fast.

In moving to an online-only model, Banks risk losing their most profitable clients while gaining the ones who are most promiscuous in their relationships with banks. Until online banks become better than the traditional sort at selling things like mortgages and getting their customers to make use of multiple offerings, they are likely to remain exciting experiments that appeal to the young and technologically adept. If they get it right, however, the threat to the bricks-and-mortar banks will be serious.

To tap the benefits of technology safely, Government should give consumers control over their data, protecting privacy and preventing firms hoarding information. Innovation-friendly regulation would help. And governments should keep the system's safety buffers at today's overall size. If new entrants are properly capitalized, central banks could extend to them the lender-of-last-resort facilities that provide shelter in a storm.

Finally, the innovators group, millennials - young generations demand more from financial institutions than older people do, and care more about values-based investing and corporate social responsibility. The young expect an answer to the question: “Why are you in banking?" they think bankers should care about helping people to become wealthier, not just about their own bottom line.

Globally, Banking's dirty secret is that it is backward, inefficient and hidebound. Banks have formidable lobbying power, however. Wary of change, customers, politicians and unions complain when branches are closed and jobs cut. Regulators love dealing with a few big firms. The thing is that global growth is sluggish and productivity gains are hard to come by. A smartphone revolution in finance offers one of the best ways to boost the economy and spread the benefits.

ETHICAL LEADERSHIP: DO NOT CORRUPT THE YOUNG MIND !

Sundar Panthi
Chief Manager
Nepal Bank Limited

The corporate world is bad! It is all dirty politics! That is an impression many people have about the senior management in any organization. Many companies may indulge in a lot of dirty games to achieve and / or retain power. They could also resort to such tactics in order to kill competition, gain more profits, or to be in the limelight- all achieved by manipulation. Obviously, it is good to hear about ethics and moral values in the classroom and during our management course. However, when it comes to practice - it is only said, then done.

It is particularly in times of corporate scandals and moral lapses that the broader public and interest groups in a corporation ask themselves the fundamental question, namely, who are corporate managers and are they ethical. It is only in the recent years that managers and researchers have turned their attention to ethics management. The concern for “ethical consciousness" comes at the time when the concept of leadership legitimacy is questioned and when the public's trust in corporate governance is extremely low.

Leaders ought to be a crucial source of ethical guidance for employees and should at the same time be responsible for moral development in an organization. People might think that ethics is something intimate, a confidential matter that an individual and his conscience share. How we behave, how we reach goals (as long as they are legal and legitimate), might not seem important, and some might even say that ethics has nothing to do with management. The truth s however just the opposite, ethics has a lot if not everything to do with management/leadership. And managers' behavior is disseminated throughout the corporations and their behavioral standards are the crucial part of corporate climate, and when stabilized, culture.

The criteria relevant for judging ethical behavior of a leader include individual values, conscious intentions, freedom of choice, stage of moral development, types of influence used, and use of ethical as well as unethical behavior (G. Yukl, 2006). Some of the characteristic behaviors of ethical and unethical leaders are judged by followers is shown in the table below

Ethical and unethical leadership:

The Ethical Leader	The Unethical Leader
Is humble	Is arrogant and self-serving
Is concerned for the greater good	Excessively promotes self-interest
Is honest and straightforward	Practices deception
Fulfils commitments	Breaches agreements
Strives for fairness	Deals unfairly
Takes responsibility	Shifts blame to others
Shows respect for each individual	Diminishes others' dignity
Encourages and develops others	Neglects follower development
Serves others	Withholds help and support
Shows courage to stand up for what is right	Lacks courage to confront unjust acts

Ethical leaders think about long-term consequences, drawbacks and benefits of the decisions they make in the organization. They are humble, concerned for the greater good, strive for fairness, take responsibility and show respect for everyone. Ethical leaders set high ethical standards and act in accordance with them. They influence ethical values of the organization through their behavior. Leaders serve as role models for their followers and show them the behavioral boundaries set within an organization. They are perceived as honest, trustworthy, courageous and demonstrating integrity. The more the leader “walks the talk", by translating internalized values into action, the higher level of trust and respect he generates from followers.

It seems that setting the tone at the top is a crucial but not sufficient condition. Leadership must actively pursue that its quest for greater efficiency and effectiveness does not inadvertently lead people into more temptation than they can resist. Leaders who fail to provide ethical leadership and develop procedures that facilitate ethical conduct share responsibility with those who conceive, execute and benefit from corporate misdeeds (Paine, 1994). In the table below, the criteria for evaluation of ethical and unethical leadership are presented.

Criteria for evaluation of ethical leadership

Criterion	Ethical Leadership	Unethical Leadership
Use of leader power and influence	Serves followers and the organization	Satisfies personal needs and career objectives
Handling diverse interests of multiple stakeholders	Attempts to balance and integrate them	Favors coalition partners who offer the most benefits
Development of a vision for the organization	Develops a vision based on follower input about their needs, values and ideas	Attempts to sell a personal vision as the only way for the organization to succeed
Integrity of leader behavior	Acts consistent with espoused values	Does what is expedient to attain personal objectives
Risk taking in leader decisions and actions	Is willing to take personal risks and make necessary decisions	Avoids necessary decisions or actions that involve personal risk to the leader
Communication of relevant information operations	Makes a complete and timely disclosure of information about events, problems and actions	Uses deception and distortion to bias follower perceptions about problems and progress
Response to criticism and dissent by followers	Encourages critical evaluation to find better solutions	Discourages and suppresses criticism or dissent
Development of follower skills and self-confidence	Uses coaching, mentoring and training to develop followers	Deemphasizes development to keep followers weak and dependent on the leader

Ethical leaders can help establish a positive environment with productive relationships over three levels: the individual, the team and the overall organization. Nurturing the relationships at each of these levels can lead to the following outcomes and benefits:

The Well-Being of the Individual

Maintaining a positive working atmosphere is an important responsibility of a strong ethical leader. Ethical leaders who lead by example may influence others to do the same. Generally, people are affected by the interactions that occur around them. Positive communication among co-workers may help influence job productivity and attitude.

The Energy of the Team

Ethical leadership can also involve the management of conduct and collaboration within a team. Typically, morale is higher in the workplace when people are getting along with each other. When co-workers are working as a team, it can help build relationships in the workplace and help the overall performance of the group. Generally, strong leaders lead by example.

The Health of the Organization

The importance of maintaining a positive attitude in the workplace has a lot to do with improving the overall health of the organization. When people can show respect for one another, and can value other's opinions, it may help create a productive working environment. An ethical organization can occur when communities of people work together in an environment of mutual respect, where they can grow personally, build friendships and contribute to the overall goal.

Conclusion

The era of the 'Boss' is over. If we boss over our employees, they will run away the moment they get a better opportunity. In fact, there is a saying ''people do not leave organizations; they leave their bosses''

Despite all the corruption, there are still a few organizations where values are maintained, and principles are adhered to. But if all organizations want to be as ethical then today's executives must take an incredibly positive step. We must be positive role models, persons who practice what we preach. A senior person should follow the above to create a beautiful, uncorrupted organization. In the end, the main goal of an ethical leader is to create a world in which the future is positive, inclusive and allows the potential for all individuals to pursue and fulfill their needs and meet their highest potential.

Yukl g. (2006). leadership in organizations (6th ed.)

Paine, L.S. (1994) Managing for Organizational Integrity. Harvard Business Review

* * *

FINANCING OPPORTUNITIES IN NEPALESE FORESTRY SECTOR

Swoyambhu Man Amatya
Former Secretary
Government of Nepal

1.0 The context

Nepal is one of the richest country in the world in terms of forest cover and biodiversity. Of the total area of the country (147,181 km2)[1], forest cover 44.74 % (6.61 million hectare) (DFRS, 2015). In terms of species diversity, the country occupies over three percent and one percent of the World's known flora and fauna, respectively (GoN/MoFSC, 2014). The country includes 12 of the 867 terrestrial eco-region in the world (GoN/MoFSC, 2014) which provide ample opportunities for financing in forestry sector.

The forest ecosystems are a major source of energy, animal fodder and timber and other Non-Timber Forest Products including MAPs. Forestry should aim to generate resources and wealth that can be used to support and sustain socially valued outputs and outcomes including poverty reduction, employment opportunities, economic growth and product diversification.

2. Categories of Nepalese forests based on their ownership and management regimes.

In Nepal we have two categories of forest based on its ownership: Government forests and private forests. Forest managed my government entities, community, leasehold groups, collaborative partners, religious institutions, falls under this category. The other one is private forests. A brief glimpse of these forests are provided below.

2.1 Government managed forests

Government managed forests are those forests that are directly managed by government entities such as Ministry of Forests and Environment at the federal level, and in state and local level. These forests are managed as per the working plan (annual target). Government of Nepal can proclaim forests to be protected that have special environment, scientific and cultural values.

2.2 Community forests

The concept of managing forest through communities was initiated in the year 2034 B.S. Community Forests (CF) are managed by Community Forest User Groups (CFUG) of a given community. They follow the prescribed Operational Forest Management Plan (OFMP) duly approved by the concerned Divisional Forest Officer (DFO). So far Government has handed over 2.2 million hectares of forest land to manage by communities in the country. There ae various guidelines and comprehensive directives which aim to support user group members to monitor species and their number in community forests, estimate growing stock, annual increment, and harvestable amount of forest products (GoN, 2071 BS).

2.3 Leasehold forests

Leasehold forests was started during the fiscal year 2049/50 (B.S). It has the policy of leasing forest for corporate institution and industries. So far government has handed over 640 hectare of forests for industrial entities and the number of such entities is 22 (Ministry of Forests and Soil Conservation, 2071 B.S.).

2.4 Collaborative forests:

The MoFSC formulated the Collaborative Forest Management (CFM) policy in April 2000 as a way to manage government-managed

1 Currently, Government of Nepal has declared the new figure on this but it has not been made public.

national forests in the changing context. One of such context is to accommodate distance forest users. CFM recognizes three principle stakeholders to manage forests jointly in a sustainable way. These are central government represented by the DFO, local government represented by District Development Committee (DDC) and Village Development Committee (VDC), and local forest users represented by the user committee. Till now the number of collaborative forests is 21 and 57,479 hectares of terai forests are being managed in this way.

2.5 Religious forests

Government of Nepal is handing over national forest for its management, protection, promotion and utilization to religious institution, community and groups. So far 2,056 hectares of national forests have been handed over to 36 such entities (Ministry of Forests and Soil Conservation, 2071 B.S.).

2.6 Private forests

Private Forests (PF) is one of the forest management regimes in Nepal. There are two legal categories of PF currently in operation in the country. The private forest owner can harvest, use, and sell trees and tree products grown naturally or artificially, but has to get prior approval from the DFO.

3. Choosing appropriate forestry management regime for financing in forestry sector

Of the six forestry management regimes mentioned above, the tenure rights of the five categories of forest rests on Government ownership. The Forest Act 1993 and Regulations 1995 are the legal instruments to translate the policy vision into practice. They aim to develop the forest sector through decentralization and the participation of individuals and groups. Forest Act 1993 categorizes national and private forests on the basis of ownership. In Nepal, all non-private forests are owned by the state. The Act and the Regulations are focused on generation of income through the sale of forest products but neutral with regard to the ecosystem services provided by it. Although we have conducive policies, directives and guidelines, based on prevailing Forest Act and Regulations, it is not very easy to get appropriate permission from government forestry entities be it obtaining forest products, timber harvest, and other issues. It is mainly because there is a lack of trust between government entities and concerned people. Forests in Nepal, in loose term, is looked at common property resources and people try to obtain these resources as much as possible with little effort whereas government entities would like to work on within a safety net. And they run in most of the cases in parallel. Hence, it may not be feasible to carry out development activities by private entrepreneurs on a sustainable basis.

Community Forests (CF) can be looked as a promising entity to work on. Ojha *at al.* (2009) report that CF has created a positive impact in livelihood development through enhanced supply of wild edibles used by the poor, increased availability of forest products to farmers, and more reliable product supply apart from increased employment opportunities and more diversified livelihood portfolios. It has enabled households to diversify their livelihood strategies to a greater extent than was possible before, including undertaking forest-based income-generating activities like cultivating spices in the forest understory and tapping resin from selected tree species.

CF is one of the main management strategies in Nepal's forest sector and there is a high possibility of financing in forestry sector. Additionally, there may be plenty of opportunities in obtaining raw materials for running forest based industries on a sustainable manner in perpetuity in this forest management regime. Although the operational forest management plan has to be approved by the concerned Divisional Forest Officer, CF is nearly autonomous body in developing its forests resources. CF are managed by Community Forest Users Group Committee (CFUGC). But two types of conflicts i.e. conflict between User Group Committee and users, and among users have been apparent in CF. These constraints have to be resolved.

The third category of forestry management regime where the opportunity of financing in forestry sector is Leasehold Forests (LHF). The 2002 Forest Act (second amendment) has provisioned leasing forest land to corporate sector and or industry through open tendering process. The Government could handover the lease land for a period of 40 years initially and if the Government feels all activities have been implemented as per the plan satisfactorily it can extend lease tenure for another 40 years. There is ample opportunity of that forests can be leased to produce raw material for forest based industries, to plant trees to increase the forest products for sale or distribution, or for use, to operate tourism industry in a manner conducive to conservation and development of forest and to run agroforestry in a manner compatible with the conservation and development of forest, among others.

Among all these sectors where there are opportunities of financing, I can see financing in forestry sector in private forestry is of the better venues where financing could be attractive. Information on private sector investment in forestry is very scarce. However, some forest based industries, operated by private sector, are in operation. Many of them do not have their own plantations to feed the industries. They run through the raw materials obtained from government managed forest. In lieu, these industries pay royalty to the DoF. The royalty rate is fixed by the government.

In Nepal, private forests produce more quantity of timber and fuel wood in comparison to community forests and government managed forests (Amatya and Lamsal, 2017). The following Table 1 below shows a glimpse of forest products yield from various forestry management regime.

Table 1: Yield of Timber and Fuelwood

SN	Forest tenure types	Fuelwood (m3)	Timber (m3)
1	Private forest	69,332	267,710
2	Community forest	20,852	31,285
3	Government-managed forest	17,940	22,871
	Total	108,124	321,866

Source: Community Forest Division, Department of Forests, 2017.

There is a specific time limit to harvest forest products from Government managed forests and some of them applies to CF as well. For example, Forest Rules, 2051 (1995) published in Nepal Gazette 2051.12.20 (3 April 1995) says that "Timber and Firewood may be collected and taken out from the Forest area during the period between Kartik (October 17) to Jestha (June 14), in the districts specified by the Government of Nepal by publishing notification in the Nepal Gazette and in the case of forest are of other districts, the District Forest Officer shall, in consultation with the District Development Committee shall determine a period for collection and removal of Timber and firewood from the forest area maximum for eight months in a year and timber an firewood shall be collected and taken out from the Forest Area within that time limit". This provision may not be applied in case of privately owned forests and the supply of raw materials would be expected to be smooth.

There is some forestry related associations such as Nepal Rosin Association, Nepal Herbs and Herbal Products Association, Nepal Forests Products Entrepreneurs Association, Nepal Chamber of Commerce, Nepal Katha Mill Association, Federation of Nepalese Chamber of Commerce and Industry, Handicraft Association of Nepal, Bamboo and Rattan Society of Nepal in the country to cite but example which are financing in these sectors. For example, Dabur Nepal, since its inception in 1992, is one of the private sector companies engaged in promoting medicinal and aromatic plant products through direct funding. It had exported medicinal products worth 32.19 million USD contributing over 2.57 million USD to the Nepalese treasury just over a period of one decade (www.dabur.com/nepal).

4. Present context of forest financing

Whatever may be the categories of forest as mentioned above, forest in general, have three functions to perform. They are productive, protective and regulatory. The first one i.e. the productive function of forest is to provide timber, fuel-wood, fodder, fruits, nuts, bark, essential oils, resin and

other products that forest provides directly. The second one i.e. protective function is to protect natural resources including all sort of wildlife, biodiversity, wetlands, soil and water. The third one is regulatory functions i.e. maintain hydrological cycle, sequestering atmospheric carbon, minimizing the effect of climate change and providing various kinds of other ecosystem /environmental services.

It is good to record that our forests do perform all three functions and looking at these functions various sustainable financing mechanisms have been introduced in the country in the past through several approaches such as mobilizing external fund, generating funds through conservation, introducing market based mechanism and market based fees. Although some of these approaches have been able to generate revenue for financing natural resources conservation, most of these practices are in evolutionary stage in the country. Ministry of Forests and Soil Conservation, in cooperation with Western Terai Landscape Complex Project, has developed a booklet to look at the opportunities for ensuring financing mechanism at landscape conservation level (GoN, 2012). One of its conclusions was “the country should initiate sustainable financing practices in a pilot scale and should gradually scale them up on lessons learned"

Similarly, INDUFOR has published a comprehensive review aiming at financing for sustainable forests management in Nepal. This review focuses on the financing opportunity for sustainable forest management. The report is available in on Indufor Oy: Financing for Sustainable Forest Management in Nepal (Amatya, 2013). These reports, although touches upon all eco-system services of forests, deals mainly with the forest owned by government entities and its potential opportunities under government system.

Financing in forestry sector is a complex task given the legal and other issues including forestry governance. Development partners are also trying to look at the new venues of financing opportunities in forestry sector of Nepal. One of such venues identified was Payment for Environmental Services (PES). It was only in recent years (2003) some pilot case studies on PES have been carried out in Nepal with the support from development partners such as International Centre for Integrated Mountain Development and World Agroforestry Centre to compensate and reward upstream community of some watershed in Nepal. These studies, indicated that it is possible to develop and implement PES mechanism over common property resources as long as people have user rights over such resources. But there is low level of awareness on this issue and to tackle the issues of user right is not very easy in Nepalese context. Similarly, another possibility of forest financing is on forest carbon. DFRS (2015) report that in Nepal, the total carbon stock in all categories of forests was 1,157.37 million tons (290.03 t/ha). Oli and Shrestha (2009) report that Community Forest annually sequestrates 1.8 tons of carbon per hectare per year on average. This indicates Nepal's huge potential for forest-based carbon crediting. But it is a new concept in Nepal and needs through trial before actual financing takes place.

Additionally, Reduced Emission from Deforestation and the Forest Degradation (REDD) programmers is another possibility in forest financing. Nepal's annual mitigation potential from REDD are 15.97 million tons of Carbon dioxide (CO_2) (ICIMOD, 2009). This suggests that Nepal has good potential for attracting REDD+ funding. The country has already become a signatory party to the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). But it is not that easy to sell the carbon. A lot of compliances have to be accomplished before one can obtain benefit out of it.

Furthermore, as stated in earlier, forest governance is also very complex and it demands several stages before any individual obtain final approval from government forest entities. Some processes are very lengthy and time consuming. Financers might not like to spend all their time in these nitty–gritty.

5. Choosing appropriate options in financing in Forestry Sector

Financing in forests sector covers both tangible and intangible ones. Of the various intangible sectors, tangible one which would provide direct benefit to the investors would be the best option to follow. Forestry is a long term enterprises and it yield economic and financial returns only after a long time. In this context, I see the financing opportunity in our forestry sector mainly developing and enhancing industries/ and or entrepreneurship based on forest products, and scaling up the old ones. But before we set for financing in this sector (enhancing industries/ and or entrepreneurship based on forest products), it would be worth to look at the present status of our forest based industries.

5.1 Glimpse of forest based industries in Nepal

Wood based industries used to play an important role in national economy in the past. Actually industries are the economic back bone of any country and Nepal can't be set aside from this reality. We had many forest based industries in the past. The following figures (Table 2) provides a tentative list of forest based industries in Nepal at present.

Table 2: Category of forest based industries with its number

SN	Category of industries	Number	Source of information
1	Industries based on resin	45	Office of the Regional Forest Directorate, Pokhaa, Surkhet, Dhangadhi. 2017 AD
2	Industries based on Katha	4	Ministry of Forest and Environment, 2074
3	Industries based on hand made paper	170	German Technical Support, 2003 (AD).
4	Rubber industry	36	Annapurna Post, Chaitra, 16, 2073 (BS).

5.2 Key challenges in forest financing in Nepal

Unsustainable supply of raw materials required to run forest based industries is one of the most important factors that Nepalese forest based industries are facing. This is being followed by lack of cooperation of labors working in the respective industries. Undue political pressure is another factor that had negative impact in running industries in Nepal. Factories are also not updating themselves with modern techniques and technologies and workers does not have capacity to take up new techniques and technologies. Other factor is lack of quality control in some of the productions (Task Force Report 2017). Task Force report (2017) has highlighted some facts and figures on the failure of our forest based industries.

The first mechanized wood-based industry, a match factory, was established in 1938. It was closed because of the unavailability of raw material mainly Simal tree (*Bombax ceiba*). The factory was totally based on government owned trees and now we are importing match from India.

> Plywood in Nepal is made out of a tree species known as Utis (*Alnus nepalensis*) in Nepali language. In Nepal there are about 70 ply wood factories in operation. Most of these factories re located in eastern Nepal obtain raw material (Utis) from Dhankuta, Terathum, Sakhuwasabha and Soluknumbu districts. But almost all of them are running in low capacity because of the unavaiity of raw material on sustainable basis.

Similarly, industries based on Katha in Morang and Parsa districts are also facing shortage of raw materials. Katha is made out of tree species known as Khair (*Acacia catechu*) in Nepal and is used as one of the ingredients for pan (betel leaf). Industries used to collect Khair trees from government forests. And these trees are not now available as per the need of industry. Hence, most of Katha industries are running in low capacity and are at the verge of closing.

> The first paper mill of Nepal, established in Nawalparasi district, is not in operation at present. It used to produce paper from Sabai grass (*Eulaliopsis binata*) which was one of the major source of raw material for paper production for this mill. Sabai grass used to be collected form Nawal parasi and Dang districts. Although Sabai grass, is a perennial plant but

excessive harvesting has lowered down its natural production capacity and thus was not able to fulfil the requirement of the paper industry. There were no activities in regenerating this grass species artificially.

Medicinal and Aromatic Plants (MAPS) are known as Jadibuti in Nepali in loose term. Many privately owned aryuvedic companies are in operation at present. Nepalese handmade paper used to have its own reputation in the past. But its credits are going down. This is mainly because of the pattern of use of raw materials available in the forests. Similarly, we used to have clothes (mainly coats) prepared from a perennial shrub known as Allo (*Girardina diversifolia*) in Nepali. Now we have nearly stopped in preparing clothes using this shrub. One of the reasons is the shortage of raw material.

It has been learnt that Singh Durbar Vaidhya Khana, a government under taking for the production and supply of Aryubedic medicines based on herbal products, is importing its indegrdients from India. Similarly, Herbal Products and Processing Company Limited, again a government undertaking, responsible for production and supply of essential oils is not in a position to export desired quantity of essential oils to European countries. The company is also not running in profit (Task Force Report, 2074 BS)

A study conducted by Multistakeholder Forestry Program in the year 2013 (AD) report that various legal procedures are hindering the development of forest based industries in Nepal (A Rapid Assessment of Forest Based Enterprises in Nepal, Multistakeholder Forestry Program, Kathmandu, 2013).

Similarly, a review report submitted to the Ministry of Forests and Soil Conservation in the year 2074 BS says that although there are various provisions in place for developing jadijubi productions and encouraging private individuals, actual implementation is not very encouraging.

To sum up, some of the key challenges in running entrepreneurships based on forest products is: -

- Decreasing trend of raw material availability,
- Absence of activities for regenerating forest products,
- High cost of production in comparison to neighbouring country,
- High dependency on other resources,
- Lack of modern technology and technique in running forest based industries,
- Growing environmental concern of the population living in and around industrial area,
- Lack of quality control and quality assurance mechanism, and
- Lack of management skill within the industry itself (strike)

6.0 Opportunities of financing in Nepalese context.

The forest based industries, mentioned above, did not flourish only because of unavailability of raw materials. Actually, almost all forest based industries were depended on the government forests for the supply of raw materials. As the supply of these rawmetrials were not enough, all these industries were bound to run either at low capacity or at the verge of closure. Government has banned harvesting some of the tree species such as Simal, Khair from government owned forests.

The first and foremost important element of running any industry is based on the availability of raw materials on a sustained basis. Factories should have their own resources for running their industries. And it is also true that all industries might not have the advantages of having their own resources. In these sort of cases, industries should take the advantages from entities such as CF and leasehold forests that are already established. Private forest could be one of the best options to obtain resources on a sustainable basis. I feel financing in the following sector would be profitable and generating huge employment opportunities.

6.1 Paper mills/ industry

A mixture of Bamboo (80 %) and Eucalytpus (generally known as Masala tree in Nepali) (20) % can be used to produce printing paper. Baboos grow naturally both in Terai and Hill area of the country. It can be grown artificially. Twenty-three genera and 81 species/varieties have been reported in Nepal (Poudyal, 2006) and most of them can be cultivated and used as raw materials for paper industry. Similarly, the other raw material, Eucalytpus, can be grown in Terai physiographic zones of the country. Land can be leased from government for growing both types of raw materials. Buffer zone areas can also be leased for growing them.

6.2 Veneer and plywood industry.

Soft wood such as Utis (*Alnus nepalensis*) can be used as raw material for veneer and plywood industry. Utis is a very fast growing tree species and can be harvested at about 15 years. At present veneer and plywood industries are obtaining Utis from private individuals. Private forests could be one of the source for obtaining Utis trees. Community Forestry (CF) can also provide ample quantity of this species in perpetuity but management aspects (a sort of memorandum of understanding between CF and concerned industry) should be very strong. Similarly, some incentives (seedlings, plantation and insurance) by the industry to concerned individuals and to CF may ensure the availability of Utis.

6.3 Industries based on Jadibuti and MAPs

There are ample opportunities for taking up industries based on various kinds of MAPs in Nepal. It has been recorded that more than 750 MAPs are being utilized in medicinal and aromatic purposes. As per the statistics of Forest Department (2072 BS), Nepal is exporting 10-15 thousand metric tons of essential oils obtained from various MAPs in India, Sri-Lanka, Pakistan, China and Germany. Nepal has exported jadibuti worth of 1, 798, 131, 000.00 during the fiscal year 2014/15 BS. Although this data is a bit old but it provides the scale of export from Nepal. According to Nepal Herbs and herbal Products Association 2014 about 80 different types of aromatic and essential oils are being exported to India (Herbs and Herbal Products Association 2014)

6.4 Industries based on fruit and shoot yielding species

I can see a lot of opportunity in developing small scale industries based on Bamboo shoots, Ginger, and Bayer (Ziziphus jujube). We can do plantation of Bamboo, Ginger and Bayer as the case may be depending on the site. We can have products from these species in a short (7-9 years) period of time and we need to utilize the space available in between by introducing agriculture crops such as ground nut, water melon and even papaya and banana.

7.0 Conclusion

Forests in Nepalese context offers various types of products and services. There are ample opportunities of financing in this sector in our country. We have conducive policies, Acts and Regulations in place. To cite but example, Government has provisioned to develop Jadibuti and other Non-Timber Forest Products through its various policies. Forest Policy 2071 (BS) has underlined the opportunity of developing economic forestry. There are about 50 important Jadibuti and other Non-Timber Forest Products in Nepal which has potential for domestication and commercialization (Forest Department, 2072 BS). Similarly, for economic development Government of Nepal has listed a total of 30 Non-Timber Forest Product species and out of them a total of 12 research purposes. Furthermore, in order to manage and run smooth tapping of resin, on a sustainable basis, Government of Nepal, has also developed and being in force Resin Tapping Procedure 2064 BS.

Similarly, the fourth amendment of NPWC Act and Buffer Zone Management Regulation 1999 allow sharing of 30-50% the total income from BZ in its overall development which encourages Buffer zone to initiate various financing schemes. Nepal's Forest Outlook for 2020 has also recognized private sector investment as one of the priority sectors for planning and investment. Government of Nepal recently

adopted a National Agroforestry Policy, 2076 (BS). It was approved by the Cabinet in the year 2076 (2019). One of the objectives of this policy is to enhance livelihood of people through generating employment and other income generating activities (Chapter 5). This policy has provisioned of obtaining loan through trees as collateral (Chapter 6; article 6.4.1).

Many studies in Nepal have shown that significant areas of farmland have been abandoned following outmigration (Bhaana et al 2020). It has been pointed out that in recent years, privately-owned agricultural lands are being abandoned mainly by the households whose family members have out-migrated (Paudel at el (2014). Although there is no exact figure underutilized land are in the country, but the literature suggests that there should be enough land available for growing tree and other crops that are suitable for industrial raw material.

Having all these provisions in place financing in forestry sector is not as advanced as it should have been. One of the reasons for this is the appropriate selection of financing sector. We need to learn from our past experience on this aspect.

Forestry is a long term enterprises and investors should be aware about the various types of risks involved such as supply and demand of products, insect and pests, other natural calamities, associated in this sector. The management aspect is very important. Past studies shows that because of poor management (both human and technological) financing in forestry sector was not very attractive.

Forest financing is seen more profitable in opening up new forest based industries, and scaling up the old ones, than intangible sector such as Carbon Trade and Payment for Ecosystem Services.

References

Amatya, S. M. (2013). Financing for Sustainable Forests Management in Nepal. INDUFOR, United Nations Forestry Forum.

Amatya, S.M. and Lamsal, P. (2017). Private Forests in Nepal: Status and Policy Analysis. Journal of Forest and Livelihood 15(1) September, 2017, P. 120-130.

DFRS (2015). State of Nepal's Forests. Forest Resource Assessment (FRA) Nepal, Department of Forest Research and Survey, Kathmandu, Nepal.

Bhawana, K.C and Race, D. (2020). Outmigration and Land-Use Change: A Case Study from the Middle Hills of Nepal. Land, 2020, 9 (1), 2.

GoN (2012). Sustainable Financing Mechanism for Landscape Conservation: existing Practices and Future Prospects. Ministry of Forests and Soil Conservation, Western Terai Landscape Complex Project, Babar Mahal, Kathmandu, Nepal.

GoN/ MoFSC (2014). Nepal Biodiversity Strategy and Action Plan 2014-2020. Government of Nepal, Ministry of Forests and Soil Conservation, Kathmandu, Nepal.

GTZ (2003). Hand Made Paper in Nepal Upgrading Vale Chain Approach GTZ÷PSP-RUFIN, Pulchok, Nepal

ICIMOD (2009). Potential for Carbon Finance in the Land Use Sector of the Hindu Kush-Himalayan Region. Kathmandu: ICIMOD, Kathmandu.

MSFP (2013). A Rapid Assessment of Forest Based Enterprises in Nepal. Multistakeholder Forestry Project. Kathmandu, Nepal.

MSFP (2013). Private Sector Interment in Nepal's Forestry: Status, Prospects and way forward Multistakeholder Forest Program, 2013, Kathmandu.

Mock (2008). Asia Forestry Outlook Study 2020: Country Report NEPAL, Ministry of Forests and Soil Conservation, Singh Durbar, Kathmandu, Nepal.

Nepal Herbal and Herbal Products Association 2014. (A report)

Oli, B.N. and Shrestha, K. (2009). Carbon Status in Forests of Nepal: An Overview. Journal of Forest and Livelihood, Vol. 8(1), Nepal.

Ojha, H., Persha, L. and Chhatre, A. (2009). Community Forestry in Nepal. A Policy

Innovation for Local Livelihoods. 2020 Vision Initiative.

Poudyal, P. P (2006). Bamboos of Sikkim (India), Bhutan and Nepal. New Hira Books Enterprises, Kathmandu, Nepal.

Paudel, K.P., Tamang, S, and Shrestha, K.K. (2014). Transforming Land and Livelihood: Analysis of Agriculture Land Abandonment in the Mid Hills of Nepal. Journal of Forest and Livelihood 12(1) October, 2014.

Task Force Report on Forest, Agriculture and Mineral products. Report prepared and submitted to the Ministry of Industry by S. M. Amatya, Siva Sunder Shrestha and Chandra Man Donegal 2074 BS.

Transforming Land and Livelihood: Analysis of Agricultural Land

Abandonment in the Mid Hills of Nepal

Transforming Land and Livelihood: Analysis of Agricultural Land

Abandonment in the Mid Hills of Nep

Transforming Land and Livelihood: Analysis of Agricultural Land

Abandonment in the Mid Hills of Nep

Transforming Land and Livelihood: Analysis of Agricultural Land

Abandonment in the Mid Hills of Nep

Transforming Land and Livelihood: Analysis of Agricultural Land

Abandonment in the Mid Hills of Nepal

***

FOREIGN DIRECT INVESTMENT: CREATING A CONDUCIVE INVESTMENT ENVIRONMENT

Sangeeta Pokharel
Manager
Nepal Bank Limited

BACKGROUND

After the end of second world war, as the colonized nations got freedom, every nations that were adversely affected by the second world war struggled to reform their economy. Even the developed nations were seeking financial assistance to maintain the same pace of development. Resources were limited and demand was too high, so the developed nations limited the portion of grant to developing nations. As foreign grants required no obligations to make repayment of principal and interest, they were misused and taken for granted. Bilateral assistance was made by some nations. Because the whole economy had to be reconstructed, bilateral assistance could not resolve overall problems. In that situation, multilateral assistance seemed to be more effective than bilateral assistance. Many nations were still not able to pay interest as well as principal for repayment of their loan. So the donor agencies prioritized on trade rather than aid after the economy was liberalized. Emergence of World Trade Organization, Bilateral Investment Promotion and Protection Agreement (BIPPA), Double taxation avoidance agreements, other related agreements with various nations were made to encourage foreign investment worldwide. Developed nations were able to grasp this opportunity whereas developing nations were left behind, for they could not compete in the global market with their limited resources. Therefore, Foreign Direct Investment (FDI) was brought into effect with special consideration as it has been a major non-debt financial resource for the economic development of nations.

Foreign Direct Investment has been a controversial issue in the International economy. There has always been views in favor of FDI and also against it. Some argue that FDI leads to economic growth and enhanced productivity across countries, whereas some perceive it as a medium of destroying local capabilities and extracting local resources without adequately compensating developing countries. Foreign Direct Investment has proven to be a good source of revenue generation, employment creation, infrastructure development, improved Balance of Payments (BOP), opportunity to create more jobs arisen therefrom, market access, resource access, utilization of local labor and other resources.

INTRODUCTION TO FDI

A foreign direct investment (FDI) is an investment established by a firm or individual in one country into business interests located in another country. Generally, FDI takes place when an investor establishes foreign business operations or acquires foreign business assets in a foreign company.

A foreign direct investment (FDI) is an investment in the form of a controlling ownership in a business in one country by an entity based in another country. Broadly, foreign direct investment includes “mergers and acquisitions, building new facilities, reinvesting profits earned from overseas operations, and intra company loans". In a narrow sense, foreign direct investment refers just to building new facility, and a lasting management interest (10 percent or more of voting stock) in an enterprise operating in an economy other than that of the investor. FDI is the sum of equity capital, long-term capital, and short-term capital as shown in the balance of payments. (**Source:** https://en.m.wikipedia.org/wiki/Foreign_direct_investment).

As per the survey report of FDI in Nepal, 2019 (NRB), FDI inflow is found more in service sector (Transport, storage and communication) than in industrial and manufacturing sector. Nepal has received FDI from 49 countries as of mid-July 2018. In terms of stock, West Indies remained in top spot followed by India, China, and Ireland respectively. However, in terms of paid up capital, China has highest FDI stock followed by India, Hong Kong- China and South Korea. The investment from China are mainly concentrated on manufacturing (particularly cement industry) and hydropower projects, whereas, investment from India is centered mainly on manufacturing, bank and financial institutions and hydropower sectors.

TYPES OF FDI

Foreign Direct Investment can be categorized in various ways:

1. On the basis of direction:
   a. Foreign Direct Investment Inflow: It is the value of inward direct investment made by non-resident investors in foreign nation. Investment made by China in cement and hydropower in Nepal is an example of FDI Inflow.
   b. Foreign Direct Investment Outflow: It is an investment made by resident of one nation into foreign nation. Investment made by Chaudhary groups in India is an example of FDI outflow.

2. On the basis of target:
   a. Greenfield Investment: When a company purchases significant share in another foreign country to obtain management control is called Greenfield investment. Coca-Cola, McDonalds are the examples of greenfield investment projects made by US worldwide.
   b. Portfolio Investment: It is an investment made to obtain return on funds invested. Purchase of securities and other financial assets by investors from another country like Stocks, Bonds, Mutual funds, Exchange traded funds are some examples of Portfolio investment. They don't have intension to control the organization.
   c. Horizontal Investment: Investors establishing same type of business operation as that of home country is horizontal investment. For example, Toyota assembles cars in both USA and China.
   d. Vertical Investment: It is an investment made in different but related business activities. For example, Japanese car manufacturer acquires a tire manufacturer.
   e. Conglomerate: It is an investment made in unrelated existing business. It has a large number of diversified investments. Samsung – the electronic giant also makes military hardware, apartments, ships, amusement park is an example of conglomerate investment.
   f. Joint Venture: Companies often enters into a joint venture to pursue specific projects. Investment made by China in Hongshi cement with Shivam cement pvt. Ltd. Nepal is an example of Joint venture project.

3. On the basis of motive: On the basis of motive, investment can be made with the motive of resource seeking, market seeking, efficiency seeking and/ or strategic assets seeking.

4. Eclectic Investment: Eclectic investment is an investment made in three tiers, Ownership specific advantage or location specific advantage or internalization advantage also known as OLI framework. Copyright or other intangible assets like patents, trademarks, production technology are the forms of ownership specific advantage. When a product enters into the phase of maturity and/ or decline and starts moving the business in another nation with improved financial outcome relative to alternative financial location, is location specific advantage. Producing within the firm rather than Licensing to an outside firm is an internalization specific advantage investment.

VARIOUS FORMS OF FDI

Foreign Investment can be made in various forms like equity investment, investment made in the form of loan, use of rights, specialization, formula, process and patents, use of foreign owned trademarks, and goodwill, Use of technical service, consultancy

service, management service, and marketing service. They have been affected by various factors like general policy factors, incentives, performance requirements, investment promotion, international trade, investment treaties, diplomatic policies, availability of technologies etc. Most African countries have attracted significant flows of FDI in utilities, banks and telecommunications, etc. An American multinational technology company, Apple Inc.'s investment in China is an example of FDI Inflow for China.

FLOW OF FDI IN INTERNATIONAL ARENA

As per World Investment Report 2020, FDI flows to developed economies rose by 5%, to $800 Billion, from their revised level of $761 Billion in 2018. The increase occurred despite weaker macroeconomic performance and policy uncertainty for investors, including trade tensions and Brexit. FDI in some of the larger economies decreased. Inflows halved in Germany and fell slightly in France and United Kingdom. However, flow to developing economies have been relatively stable. Flow remained flat in North America, at $297 Billion. Despite, a slight decline of FDI (By -3%), FDI in United States remained the largest recipient as it was able to receive $246 Billion. It was followed by China receiving $141 Billion. India is top recipient of FDI Inflow among South Asian nations. It was able to receive $51 Billion as FDI Inflow. With respect to FDI Outflow, Japan remained the largest investor of the world. Investments by Japanese rose to 58% to a record of $227 Billion. Japanese doubled their investments in Europe and North America.

IMPORTANCE OF FDI IN NEPAL

In nations like ours, we often require external investment to support industrialization, economic diversification, and structural transformation for fostering economic growth and maintaining external sector balance. Foreign investment is expected to supplement domestic private investments through foreign capital flows, technology transfer, improved managerial skills and productivity, and enhanced access to international market. As Nepal lies in between two huge nations China and India, Nepal can be an attractive business hub for investors. It can be a source of financing for stabilizing external sector as well as attract investment in hydropower, transportation and urban development

- Enhanced productivity leading to increased national growth
- Enhanced money inflow from overseas means country can import more goods that are basic to drive the economy
- Employment creation
- Cheap labor cost and abundant natural resources can be advantageous
- Fund generation
- Other related business growth can be made
- Huge barren land due to the flow of labors in golf countries in search of employment can be utilized optimally
- Advantage of resources that are unavailable or its available at cost lower than their home country
- Boosting competitiveness of domestic firms and enabling access to market

BARRIERS TO FDI IN NEPAL

However, some factors are hindering us behind despite various political, legal and economic reforms. They are mentioned below:

- Huge dependency with neighboring nations while forming policies and making changes in favor of national interest being landlocked nation
- Lack of proper infrastructure development and difficulty in acquiring resources be it human, physical, information and financial
- Lack of skilled labor force
- Difficult access to dry port and insufficient warehouse
- High cost of doing business
- Long procedural hassles and coordination of concerned body in establishing, expanding as well as winding up of firm/ company
- Regulatory uncertainty
- Complex export-import procedure
- Economically backward section of host countries is always unconvinced
- When a foreign subsidiary company imports substantially from abroad, there is a debit in Current Account of Balance of Payment of host country
- Differences of language and culture exists
- Investors are attracted to invest in an open

economy rather than closed economy like ours
- Gap between approved FDI and actual FDI Inflow

GOVERNMENT INITIATIVES

Government of Nepal has formulated various policies to attract foreign direct investment in Nepal. In this context Government of Nepal is encouraging foreign investment in Nepal by pursuing liberal and open policy that offers attractive incentives, facilities and information to the investors through one window system.
Foreign Investment Technology Transfer Act (FITTA), 2019 has replaced previous Foreign Investment Policy, 1991 with the aim of reforming existing legal framework for investment in Nepal to facilitate new investment. The definition of foreign investors now includes NRN alongside foreign individual, firm, organization and government.
The major highlights of FITTA, 2019 are:

- Foreign investment may be made in investment in any industry other than industries mentioned in schedule relating to sub section (2) of section 3 that consists poultry farming, fisheries, bee-keeping, fruits, vegetables, oil seeds, and other sectors of primary agro production; cottage and small industries; personal service business like haircutting, tailoring, driving industries manufacturing arms, ammunition, bullets and shell etc.; Real Estate business excluding construction industries; retail business; money changer; remittance service; travel agency guide involved in tourism, trekking, rural tourism including homestay; business of mass communication media; consultancy service having foreign investment of more than 51%.
- Foreign investment may be made individually or jointly.
- Foreign investment may be made by purchasing assets or shares.
- Lease investment may be made.
- Investment through technology transfer.
- Foreign investment may be made by establishing a branch.
- Foreign investment may be made by establishing joint venture capital fund.
- Trading in securities may be made.
- Loan may be borrowed or foreign currency can be acquired by issuing securities.
- Loan may be borrowed from foreign financial institutions.
- Maximum ceiling threshold of foreign investment is not prescribed.
- Agreement may be made with commercial banks.
- For the investment not exceeding 6 Billion Rupees, the Department shall approve else its approved by the Investment board under Investment Board Act, 2011.
- Repatriation of investment and earnings as may be imposable in accordance with the prevailing Nepal law.
- Services to be provided through the single stop service center.
- Exemptions, facilities and concessions to be provided to industries with foreign investment or foreign investors.
- Visa facilities (non-tourist visa of 6 months for the purpose of study, research or survey for foreign investment purpose; business visa until such minimum amount is maintained; residential visa for investment amount exceeding US Dollar 1 Million or equivalent.
- Provision relating to land.
- National treatment to be accorded.
- Nationalization or expropriation not to be made.
- Grievance handling and settlement of disputes.

WAY AHEAD

Despite various reforms made by our nation, we are still not able to make a conducive investment environment to attract FDI. Here are some ways out:

- Reduce restrictions on FDI, lesser the restrictions, higher the attraction of investors to invest in FDI
- Provide open, transparent, and dependable conditions for all kinds of firms whether foreign or domestic
- Ease in doing business
- Easy access to import
- Assurance of double tax avoidance and tax rebate facilities
- Assurance of predictable and stable policy of nation
- Protection of intellectual property right through policy and institutional networks
- Utilization of maximum opportunities

available under bilateral agency, multilateral agency and regional organizations
- Investment in human resources by providing technical skills and conducting regular training and development programs to generate skilled manpower
- Procedural simplification and coordination of concerned bodies
- Effective foreign diplomacy and marketing
- Ease in customs clearing
- Enforce standard operating procedures and make it transparent
- Make regular monitoring and supervision whether laws are adhered and investment are made accordingly
- Financial institutions like Bank and financial institutions registered by Nepal Rastra Bank and Security Market shall be strengthened in term of capital and easy access to loan and investment
- Facilitate establishment of industries with Special Economic Zone
- Arrangement of fast track service, dry ports and establishment of collection centers
- Setup investment promotion agency
- Host countries needs tailored policies to overcome domestic imperfections that hinder the smooth integration of indigenous and foreign firms into worldwide supply chain networks
- Put up the infrastructure required for quality investor
- We have the provision of access of credit to FDI, more reform has to be made on domestic financial markets
- Be patient and rely on the gradual structural transformation of domestic economy (Moran, 2014; Barnes et al.,2015)
- Shape Export Processing Zones (EPZ) in a way that they spearhead into domestic economy. Avoid EPZ regulations discriminating against the creation of local suppliers, be it as a legal status allowing for easy foreign domestic linkages with to assist in supplier selection (Moran et al., 2016)
- Support the match making process between foreign customer and local supplier
- Assurance of prompt and qualitative service to be provided through the single stop service center

CONCLUSION

Nepal lies in between two emerging nations India and China which receives huge foreign investment. However, despite several political/ legal/economic reforms, FDI Inflow in Nepal is substantially low compared to neighboring countries. Creating a conducive investment environment is the only way out. Before making investment, investor analyzes how s/ he can be benefited from his investment as well as how s/he can serve. Apart from this, s/ he is more concerned with return, incentives, tax exemption, stable and predictable policy, easy entry-exit policy, resource abundancy, cost effectiveness, skilled manpower, access to proper and complete information, as well as transparency. Most of the issues are addressed by policy reforms but are they being prominently executed? These are some major considerations to be made to create a conducive investment environment.

REFERENCES:

- World Investment Report 2020
- Foreign Investment Policy, 1992
- Foreign Investment Technology Transfer Act (FITTA), 2019
- Survey Report on Foreign Direct Investment in Nepal (2019)
- Survey Report on Foreign Direct Investment in Nepal (2016/17)
- Organization for Economic Cooperation and Development, 2008
- Sthapit, Arhan (2012). Essentials of International Business and Environment (with case studies), Ashmita Books
- Civil Service Journal, 2075 Poush, Volume 40, Importance of FDI in Nepal, Prem Prasad Paudel
- Foreign Investment Opportunities, Jan 2009
- Foreign Direct Investment and Development – An historical perspective (30th Jan, 2006)
- https://en.m.wikipedia.org/wiki/Foreign_direct_investment
- http://www.xinhuanet.com/english/2019-11/07/c_138535703.htm
- https://www.investopedia.com/terms/e/eclecticparadigm.asp

FOREIGN EXCHANGE RISK MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANK: THEORETICAL PERSPECTIVES

Rishi Ram Neupane
Manager
Nepal Bank Limited

Introduction

Commercial banks in Nepal have been involved in transactions of foreign exchanges in different money market instruments and derivative contracts mainly after the establishment of joint venture banks with foreign management and technical collaborations in the mid of 1980s. Income from dealing of foreign currencies has become a substantial portion of total income on commercial banks financial statements. At the same time, commercial banks in Nepal are exposed to foreign exchange risk arise due to holding of assets and liabilities in foreign exchange and impact of fluctuation in foreign exchange rate on earnings and the capital of the bank.

Now, Nepalese commercial banks are actively and increasingly exploring business in foreign exchanges, like holding assets and liabilities in foreign denominated currencies , basically in USD, EURO, GBP and AUD as well as other foreign exchange derivative contracts like Forwards, Swaps, hedging both in trade in non trade business. They are involved in day to day buying from and selling foreign exchange to customers, taking position in foreign exchange and other speculative activities in foreign exchange.

Whether a commercial bank is holding position in foreign exchange or dealing in foreign currency, it is exposed to risk of exchange rate fluctuation. Such risk needs to be managed by using different techniques of risk management like; hedging, counter forward, counter swap, and other relevant derivative contracts. With increasing exposure to foreign exchange business, foreign exchange risk exposure of commercial banks in Nepal has also increased significantly caused by volatility in the international market caused by time and again downtrends and financial crisis in major international economies like American economic recession in 2010 followed by Euro Zone crisis of 2011. As Nepalese currency is pegged to Indian currency, movements in Indian economy and volatility of INR also significant impact on foreign exchange risk exposure of Nepalese commercial banks. If not properly managed in time, because of its high volatility and technicality for proper analysis and prediction, fluctuation in exchange rates may cause huge loss to commercial banks, its stake holder and ultimately the general economic condition of the country. It is to be ensured that commercial banks of Nepal have optimal exposure to foreign exchange assets and liabilities in compliance with regulatory requirements and they are adequately hedged/ managed with foreign exchange risks. Commercial banks should have set standard practices, policies and tool to manage their risk exposures in their foreign exchange holdings.

Concept of Foreign Exchange

Foreign exchange is the currency other than the currency of home country. In case of Nepal, currencies other than Nepalese Rupee are foreign exchange. Foreign exchange rate is the units of one currency require exchanging the unit of another currency. Exchange rate is the conversion rate of one currency in to another currency. Globalization of the business activities and international

business involve the transactions of foreign exchange and banks all over the world facilitate this process of globalization and internationalization of business being involved in foreign exchange transactions. Commercial banks in Nepal, as in all over the world, have been involved in foreign exchange business like; accepting deposits, purchasing foreign currencies, selling foreign currencies, making investment in foreign currencies, holding liabilities in foreign currencies, taking long and short position in currency derivatives, financing international trade etc. This activity undertaken by commercial banks in one side has been facilitating international business and on another side has become an important source of revenue in their financial statements.

Foreign Exchange Risk

The involvement and exposure of commercial banks in foreign exchange not only fetches the revenue for the bank but also poses a foreign exchange risk, which, if not managed properly may cause serious loss to the bank resulting the state of bank failure. Foreign exchange risk is the chances or the uncertainty of returns in income or uncertainty in value of assets and liabilities due to adverse fluctuation in the exchange rates. Commercial banks should have appropriate policies, procedures and practices to manage foreign exchange risk by using different risk management techniques like position management and derivative contracts like forward, futures, hedging, options, swaps etc.

Theoretically, foreign exchange risk faced by commercial banks all over the world including in Nepal can be categorized into three different types as;

1. Transactions risk

   Transaction risk is basically the cash flow risk and deals with the effect of exchange rate moves on transactional account exposure related to receivables, payables and other transactions in foreign exchange. The risk that the local currency value of foreign currency receipts will fall or that the local value of foreign currency payments will rise between the fixing of a contract and the date of payment or receipt.

2. Translation risk

   Translation risk is the risk encountered by commercial banks with overseas assets, liabilities or income streams: the requirement to translate the value of overseas assets and liabilities into the accounting currency at the end of an accounting period creates the risk that the balance sheet value of assets denominated in foreign currency will fall or that the value of liabilities will rise from one year to the next.

3. Economic risk

   Economic risk is the risk that adverse currency movements will affect the customer's core banking business, rather than individual transactions. This risk reflects basically the risk to the bank's present value of future operating cash flows from exchange rate movements

Foreign Exchange Risk Theories

Important factors affecting foreign exchange rates are inflation, interest rates, and balance of payments. There are two important theories to explain foreign exchange risk caused by fluctuation in exchange rates.

1. Theory of purchasing power parity (PPT Theory)
2. Theory of interest rate parity (IRP Theory)

1. Purchasing Power Parity Theory

Purchasing power parity theory of exchange rate was developed by Swedish economist Gustav Cassel in 1918. This theory measures the purchasing power of one currency against another currency taking after into account their exchange rate. As per this theory, a unit of domestic currency should purchase the same amount of goods in the home country as it would purchase identical goods in foreign country. It's law of one price. This theory states that, in ideally efficient markets, identical goods should have one price or identical goods

should have same price in different markets. If it does not happen purchasing power parity does not exist between the two currencies. Theory of purchasing power parity tells that price differentials between two countries are not sustainable in the long run as the market forces will equalize prices between countries and exchange rates in doing so.

2. Interest Rate Parity Theory

Interest rate parity theory is used to analyze the relationship between the spot rate and a corresponding forward rate of pair of currencies. This theory states that interest rate differentials between the different currencies will be reflected in the premium or discount for forward exchange rate on the foreign currency if there is no arbitrage. This theory further states that the size of the forward premium of discount on a foreign currency equals the difference in interest rates between two currencies. And, there are two types of interest rate parity; covered interest rate parity and uncovered interest rate parity. Under covered interest rate parity, the exchange rate forward premium offsets interest rate differentials between the two currencies. Uncovered interest rate parity theory states that expected appreciation of a currency is offset by a lower interest rate.

Foreign Exchange Risk Management: Global and National Perspectives

Foreign exchange risk management is a systematic process for the identification and evaluation of pure loss exposure faced by an organization or an individual, and for the selection and implementation of the most appropriate techniques for treating such exposure. There are number of instruments for the assessment and management of foreign exchange risk in commercial banks. The choice and use of these instruments depends upon the size of bank, technology available and policies of the bank itself and regulatory requirements. Commercial banks all over the world are managing their foreign exchange risk by using following risk management tools;

1. Foreign exchange diversification
2. Derivative contracts in foreign currency (Forwards, Futures, Options, Swaps)
3. Exposure netting
4. Regulatory requirements

Foreign Exchange Risk Management Techniques

In this Internet Era, banks around the globe are actively involved in international business which involves the transactions in foreign currencies. Major Banks of the world Standard Chartered Bank, Mashreq Bank, JP Morgan Chase Bank, Commerz Bank have extended their branches/representative offices in almost all of the countries and other banks of least developed and developing countries have been opening their foreign currency accounts in those banks and operating their business globally. In doing so, banks all over world are exposed to foreign exchange risk and they need to properly identify such risks and be prepared accordingly. So, it is very imperative for each bank to manage foreign exchange risk so that there is optimal trade between risk on and return from foreign exchange exposure for the bank.

As of today, there are 27 commercial banks in Nepal all of them are doing transactions on foreign exchange and are exposed with foreign exchange risks. The mostly transacted foreign currencies in Nepal are United States Dollar (USD), Great Britain Pound (GBP), Australian Dollar (AUD), Japanese Yen (JPY), Canadian Dollar (CAD) etc. Nepalese commercial banks have both assets and liabilities in above currencies. Holding of assets and liabilities involves exposure to foreign exchange has exchange risk. Besides, they offer and enter into different currency derivative contracts like

forwards, futures, swaps and options which will again increases risk exposure of commercial banks in Nepal. All the commercial banks in Nepal are/will be affected by the volatility in exchange rate caused by economic ups and downs. Foreign exchange business in Nepal emerged significantly after the establishment of joint venture banks during 1980s and after the restoration of democracy in 1990 and its share in total banking industry has been increased significantly during the period of last 30 years. Now, fluctuation in exchange rate has serious implications to all the commercial banks in Nepal. As NPR is pegged with INR, the effect of change in exchange rate in other currencies in Nepalese money market come through the change in exchange rate of INR with other currencies.

Conclusion

Hence, it is very much crucial for Nepalese commercial banks to track the change in the value of foreign currencies and manage their position so that foreign exchange risk are properly managed and return for the bank is adequately enhanced. To achieve this objective of foreign exchange risk management, commercial banks in Nepal should have appropriate foreign exchange management policy, adequately trained professionals and proper internal control system in this regard. As well, Nepal Rastra Bank as the central bank has to apply different regulating policies, directives, circulars and interventions to regulate and manage the foreign business and risk exposure of commercial banks in Nepal which ultimately helps for managing external risk exposure of overall economy.

References

Laurence S. Copeland, Exchange Rates and International Finance, *Pearson Education Limited (2009)*

Sarah J. Tracy, Qualitative Quality: Eight 'Big-Ten' Criteria for Excellent Qualitative Research, *Sage Publication (2010)*

Reddy A.C.& Yesuthasen P., TDG Practitioner Guide: Forex Market, *The Derivatives Group (2009)*

Myers Michael D., Qualitative Research in Business and Management, *Sage Publications (2013)*

Cope J., Researching Entrepreneurship through Phenomenological Inquiry; Philosophical and Methodological Issues, *International Small Business Journal (2005*)

Hussian M.S., Foreign Exchange Risk Management in Commercial Banks of Pakistan, *Unpublished Thesis, The University of Lahore (2011)*

Export Development Canada, The Currency Management Practices of Canadian Firms, *Export Development Canada (2009)*

Taylor, Mark, The Economics of Exchange Rates, *Journal of Economic Literature (March 1995)*

Isard, Peter, Exchange Rate Economics, Cambridge: *Cambridge University Press (1995)*

U.S. Department of Commerce, Foreign Exchange Risk Management, *U.S. Department of Commerce (1998)*

Thapa R.B. & Rawal D.B., Principles and Practices of Nepalese Banking, *Buddha Academic Publishers and Distributors Pvt. Ltd. (2010)*

Kothari C.R. & Garg G., Research Methodology: Methods and Techniques, *New Age International Publishers(2014)*

Hull J.C. & Basu S., Options, Futures and Other Derivatives, *Pearson Education Inc.(2010)*

Rose P., Commercial Bank Management, *McGraw-Hill Inc, US Publication (2001)*

Allayannis, George, Ofek & Eli., Exchange Rate Exposure, Hedging and the use of Foreign Currency Derivatives, *Journal of International Money and Finance (2001)*

* * *

IT-RELATED OPERATIONAL RISKS IN NEPALESE BANKING SYSTEM

Bandana Sharma
Senior Manager (IT), ISO
Nepal Bank Limited

Preamble

Risk is an important subject in Banking and Financial Institutions (BFI) and of course our everyday lives, and yet it is sometimes easy to recognize risk and also sometimes very difficult. When risk is defined it is measured as of direct or indirect loss to BFI's resulting from inadequate or failed internal process, people and systems or external events.

Nowadays, the approach to risk has been changed and thus it is defined as uncertain event or condition that can have either a positive or negative impact on business objectives. Some risks could, if they arise, have disastrous impacts to the business. But, some risks actually open up unseen opportunities. For example, a positive risk might be that our server becomes nonoperative because demand suddenly spiked for our project. That's a good problem to have for future planning. Therefore, negative risks are always known as threat, and positive risks are also known as opportunities.

The trend towards greater dependence on technology, greater competition among banks, and globalization has left the banking industry exposed to operational risk than ever before. According to research report from Buchelt and Unteregger (2004), the risk of fraud and external events (such as natural disasters) have been around ever since the beginning of banking but, it is technological progress that has boosted the potential of operational risk.

Among all the risks that the BFI is exposed to, operational risks represent a separate group due to its specifics, a lack of a systematic approach to analysis and a lack of identification criteria requiring more detailed study. The operational risk is unique in that, although it affects virtually all areas of the credit institution, it is difficult to establish and separate it from other bank risks. During the past decade financial institutions have been modifying both their products and internal processes at a rapid pace, leading to an increased exposure to operational risks.

IT and Operational Risks

Banking and Financial Institutions (BFIs) are supporter of the prosperity of the country, which is critical for the economic development of a state (Bandlamudi & Taidala, 2017). The financial industry has practiced spectacular variations since few years. According to one report from McKinsey Digital, 2012, Banks have long relied on technology to introduce products such as online banking, ATMs, and mobile payments, and to improve back-office efficiency. Thus, all the processes, procedures aligned with information technology that form the foundation layer of banks' operations has become more complex in recent years.

At one hand abundant reliance of today's almost all of banking operations on IT (example the use of CBS, ERP system, Business Intelligence, Artificial Intelligence, Big data, Cloud platform, Digital wallets, Kiosks etc.) has been able to change the dimension of banking operations to better name it as banking IT operations. On the other hand, recent IT operational loss events such as information security breaches, software update failures in banks from all over the world substantiate the problematic situation (Goldstein,Chernobai, &Benaroch, 2011). Faults and catastrophes, i.e. operational losses, happen regularly in every

financial organizations, some insignificant, some serious and occasionally some are huge losses.

The execution of Information technology in banks can lead to encounters in the workflow, policies and procedures which eventually proceed towards various IT related operational risks. One of the studies conducted by Fheili in 2011 concluded that when we talk about operational risk from people, process and system, only operational risk cannot be taken independently but rather it has to be integrated with IT. Therefore, in this techno-savvy world, financial organizations have to aspect two major drivers that will contest them to take on added and somewhat new operational risks, which is globalization and Internet-related technologies.

Since last decade, there has been drastic improvement in the technology-based services in context of Nepalese Banking System. Information Technology (IT) systems have become vital aspect of banking business in Nepalese BFIs and as a result of this, IT related operational risk is evolving as a chief threat for these BFIs to recognize and manage. Recent incidents of banking fraud involving the staff of banks and financial institutions (BFIs) and also external disasters have suggested increased IT operational risks in the Nepalese banking system. According to different authentic news sources, such as The Kathmandu Post, ekantipur, bizshala and gorkhapatra online, millions of Nepalese rupees were stolen by ATM hackers in Nepal. Another case of hacking of swift server of $4.4 million is yet another example of external fraud case happened in Nepalese banking industry. Likewise, there are numerous cases of internal banking fraud in ATM, embezzled in financial accounting, credit cards etc. Such reports by national level news and Criminal Investigation Bureau (CIB) have demonstrated the strong existence of IT operations risks in Nepal's Banking System. Such cases of internal and external frauds in Nepalese BFIs have strongly witnessed the lack of operational risk management practices and lack of effective internal control system in place. Due to such incidents, Nepalese banking industries have faced huge amount of losses in their business and reputation as well.

AREAS OF IT-RELATED OPERATIONAL RISKS

Identification, analysis, measurement and management of IT risk, requires specialized knowledge and skill. IT risk management has to be done in every organization, and every organization has its own unique IT risk profile. IT risks could be classified according to their impact on the organization, as follows:

1. **Security Risk**
2. Availability Risk
3. Performance Risk
4. Compliance Risk

Security Risk– Information will be distorted, accessed, or used by unauthorized parties. Sources of security risk could be: external attacks, malicious code, physical destruction, inappropriate access, unsatisfied employees, variety of platform and messaging types.

Probable Impacts Are: Altered form of information, external fraud, identity theft, and theft of financial assets, damage to reputation and damage to assets.

Availability Risk– Information or applications will be inaccessible due to system failure or natural disaster, including any recovery period. Sources of availability risk could be: hardware failures, network outages, data center failures, force majeure.

Probable Impacts Are: Discarded transactions, reduced customer, partner, or employee confidence, interruption or delay of business-critical processes, reduced IT staff productivity.

Performance Risk – Underperformance of systems, applications, personnel, or IT as a whole will diminish business productivity or value. Sources of performance risk could be: poor system architectures, network congestion, inefficient code, inadequate capacity or skill set of employees or applications.

Probable Impacts Are: Reduced client satisfaction and loyalty, interruption or delay of business-critical process, lost IT productivity.

Compliance Risk – Information handling or processing will fail to meet regulatory, IT or business policy requirements. Usually, it involves penalties, fines, or loss of reputation from failure to comply with laws or regulations, or consequences of non-compliance with IT policies. Sources of compliance risk could be: regulations unique to each jurisdiction (including EU Data Protection Directive, Sarbanes-Oxley act), legal actions, internal IT safeguards supporting compliance, inadequate third-party compliance standards.

Probable Impacts Are: Damage to reputation, breach of client confidentiality, litigation etc.

Four areas of IT Risks are shown in Figure Below,

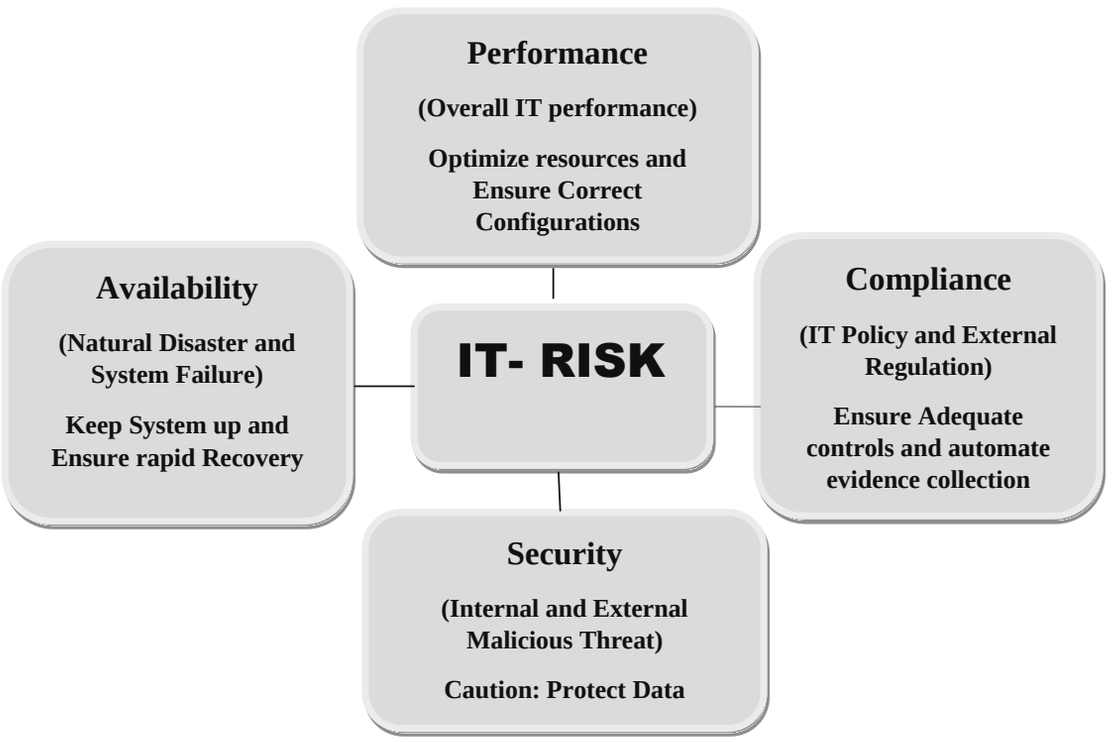


Figure: IT-Risks Spanning in four Areas

OPERATIONAL RISK MANAGEMENT PRINCIPLES IN BASEL GUIDELINE

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) is an established standard that was initially issued in 2004 also known as BASELII. BASELII depends on three reinforcement pillars in protecting financial institutions from operational risks and bring transparency in the banking sector. They include the minimum capital requirement, supervisory review process, and enhanced disclosure. The Basel II Accord suggests three methods for calculating operational risk capital charges: (i) the basic indicators approach (BIA), (ii) the STA and (iii) the advanced measurement approach (AMA). As banks become more sophisticated, they are encouraged to move along the spectrum of available approaches. It was intended to facilitate the rules and procedures of managing operational risks in financial institutions. BASELII requires the consideration of proper measures by financial institutions to have a culture of high-risk management across all financial institutions.

In July 2003 BCBS revised its risk management principles in order to tailor and adapt to address the specific risk management challenges created by the characteristics of e-banking activities. To facilitate these developments, the Committee has identified fourteen Risk Management Principles for Electronic Banking *to* help banking institutions expand their existing risk oversight policies and processes to cover their e-banking activities

In June 2011 BCBS revised its operational risk management framework with document named 'Principles for the Sound Management

of Operational Risk and the Role of Supervision' incorporates the evolution of sound practice and details eleven principles of sound operational risk management covering (1) governance, (2) risk management environment and (3) the role of disclosure.

REGULATORY APPROACH TO IT OPERATIONAL RISK MANAGEMENT (ORM) IN NEPAL

Nepal Rastra Bank (NRB) of Nepal is the regulator and supervisor of the banking system in Nepal and is entrusted with the task of framing Risk Management guidelines for banks in Nepal in compliance with BASEL guidelines. According to Risk Management Guidelines for Banks and Financial Institutions revised by Nepal Rastra Bank on 2018, have separate section to cover operational risks. The major requirements as stated by NRB's to manage operational risk according to its risk management guidelines are, **Organizational Structure, Strategies, Policies and Procedures, Assessment and Measurement, Monitoring and Reporting and Contingency Planning.**

Nepal Rastra Bank's Risk management guidelines for BFIs have clearly stated the risks related to IT and systems as major sources of operational risk. To regulate IT related activities in commercial banks with the objectives of strengthening banks for tackling with emerging cyber frauds, managing information technology prudently and mitigating risk aroused from implementation of information technology, **NRB have separately issued IT guideline in 2012**. There are 10 separate sections mentioning requirements related to IT governance, Information Security, Information Security Education, Information Disclosure and Grievance Handling, Outsourcing Management, IT operations, Information System Acquisition Development and Implementation and IS Audit and Fraud Management. All the commercial Banks of Nepal are required to be complied with the requirements mentioned in this IT guideline.

INTERNAL CONTROL SYSTEM AND OPERATIONAL RISK MANAGEMENT (ORM)

Operational risks include breakdowns in internal controls and corporate governance, which can lead to financial losses through frauds, failure to carry out operations in timely manner. An effective internal control system provides reasonable, but not absolute assurance that assets are safeguarded, financial and other information is reliable, laws, directions and audit office policies are being complied with. And that errors and fraud are prevented. According to International Federation of Accountants (IFAC, 2006), There are only three internal control frameworks recognized worldwide by management, external auditors and internal audit professionals namely (i) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO) (USA), (ii) Turnbull (UK), and (iii)Criteria of Control Board Guidance on Control(COCO) (Canada). Out of those three models, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) model of internal control system has been widely applied by previous studies of internal control system (Anthony R. 2004) & (Amudo, A., and Inanga. E.L. 2009).

COSO has been continuously revising its internal control framework since its earlier release in 1992 to 2013 named as internal control- integrated framework. And again, its second release of framework with more enhancement in 2017 named as 'Enterprise Risk Management — Integrated Framework'. Most widely used COSO's 2013 framework encompasses of five components that play an important role in the achievement of an organization internal control objectives. These components act as fundamental principles and an aid to planning, evaluating and updating controls. The five components mentioned are, **Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Communication and Monitoring Activities**.

Risks Assessment of IT Processes Based on COBIT Framework

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) is a framework created by ISACA for information technology (IT) management and IT governance. Business and IT goals are linked and measured to create responsibilities of business and IT teams. With different versions of COBIT

released on different dates since its origin, COBIT 5 was released in 2012 with Risk IT frameworks and draws on ISACA's IT Assurance Framework (ITAF) and the Business Model for Information Security (BMIS).

Five processes are identified: **Evaluate, Direct and Monitor (EDM); Align, Plan and Organize (APO); Build, Acquire and Implement (BAI); Deliver, Service and Support (DSS); and Monitor, Evaluate and Assess (MEA)**. Out of five major components, one of the major component of COBIT 5 is control objectives.

COBIT 5 for Risk defines IT risk as business risk, specifically, the business risk associated with the use, ownership, operation, involvement, influence and adoption of IT within an enterprise. IT risk consists of IT-related events that could potentially impact the business. IT risk can occur with both uncertain frequency and impact and creates challenges in meeting strategic goals and objectives. IT risk always exists, whether or not it is detected or recognized by an enterprise. COBIT 5 includes a process reference model, defining and describing in detail a number of governance and management processes. Risks related to information technology processes are being identified, assessed and managed based on COBIT 5 process APO12 Manage Risks.

WAY FORWARD FOR MANAGING IT-RELATED OPERATIONAL RISKS

The nature of IT related operational risk is that it does not easily lend itself to quantitative measurements and analysis. IT related operational risk management is something that many organizations believe to be important but actually fail to implement effectively. Suggestions regarding IT Operational Risk management planning are often associated with negative thinking, resistance to a project or a change and an uncooperative attitude. Implementing a proper operational risk management process within an organization or for a specific project is often considered to be too costly and risks are therefore ignored until something unfortunate happens.

Therefore, in developing operational risk management infrastructure, institutions need to adopt a pragmatic approach that utilizes the best available tools and technology as well as common sense. This not only requires the development of robust models for monitoring operational risks but also new approaches for understanding and managing it.

Apart from following best practices and complying with regulatory requirements, some key points to effectively manage IT-related operational risks include but are not limited to,

1. Inventory and Information/Data Classification.
2. Establishing Ongoing Security Monitoring Process.
3. Application Control and Security (VA/PT).
4. IT Migration Controls.
5. Know Your Customer (KYC) and Know Your Employee/Vendor Procedures.
6. Strong Physical Security Infrastructure implemented.
7. Creation of Fraud Awareness amongst staff and Customers Awareness.
8. Transaction Monitoring System with Early Warning Reports.
9. Effective Remote Access Policy.
10. A well-framed Incident Handling and Response Procedure Implemented.
11. Dedicated email ID and phone number for reporting suspected frauds.

References:

Buchelt, R. and Unteregger, S. (2004), “Cultural risk and risk culture: operational risk after Basel

II", Financial Stability Report No. 6

Buchelt, R. & Unteregger, S. (2004). “Cultural Risk and Risk Culture: Operational Risk after BASEl II". *Financial Stability* Report No. 6.

Savic, A. (2008). “Managing IT Related Operational Risks". *Economic Annals*, 53(176), 88-109.

Goldstein, J., Chernobai, A. & Benaroch, M. (2011). “An Event Study Analysis of the Economic Impact of IT Operational Risk and its Subcategories". *Journal of the Association for*

Information Systems, *12*(9), 606–631.

Fheili, M. (2011). “Information technology at the fore front of operational risk: banks are at a greater risk". *The Journal of Operational Risk, 6*(2),47.

Basel Committee on Banking Supervision. (2011). “Principles for the Sound Management of Operational Risk", *Bank for International Settlements*, 92-9197-857-4 (online).

COSO. (2011). “Internal Control -Integrated Framework". *Durham*: COSO.

Bandlamudi, K. & Taidala, V. (2017). “Role of Commercial Banks in the Economic Development of India". *International Journal of Management and Applied Science*, 3(4) (online).

* * *

NEPAL BANK GETS CREDIT RATING OF 'A': CREDIBILITY FURTHER ENHANCED!

Bishal Tripathi
Deputy Manager
Nepal Bank Limited

Nepal Bank Limited, the first bank of Nepal has been assigned a rating of 'A' by ICRA NEPAL, a subsidiary company of ICRA limited India. A rating of [ICRANP-IR] A (pronounced as ICRP NP issuer rating A) indicates that Nepal Bank can timely service its financial obligations with an adequate degree of safety. The rating also indicates that the bank has a low credit risk meaning that the bank can serve any contractual obligations during its course of operations in future.

The recent rating assigned to the bank comes out at the time when the bank has planned for subordinated debenture program worth NPR 2500 million. ICRA Nepal has also assigned a rating of [ICRANP] LA (pronounced ICRA NP long-term debt rating A) for this debenture program which means bank can serve this financial obligation with adequate degree of safety and investors can now look forward for the subscription of this debenture program. Being the first bank of Nepal with a culture shaping towards professional management and good governance, bank has proposed the debenture program followed by the mandatory requirement introduced in the monetary policy 2019/20 where commercial banks must issue debentures equivalent to 25% of its paid up capital by mid-July 2020.

The program also comes out amidst the recent corona virus spread as it has made the economy stagnant which might be followed by a liquidity crunch due to the rise in demand of the loans by the borrowers. One of the answers for addressing the possibility of liquidity crunch is raising money through debentures and the Nepal Bank is expected to bring out the same at the right time.

Prior to investing, one must understand what exactly a credit rating is and how it can assist the investors to select the appropriate investment opportunities from a range of options available. Credit rating as defined by ICRA NEPAL is the symbolic indicator of the opinion of Credit Rating Agency with reference to the capability of the issuer (for e.g. banks) to repay the debt (for e.g. debentures) to repay the debt as per its terms. A credit rating can be assigned to any entity that seeks to borrow money. Standard and Poor's (S &P) , Moody's and Fitch are some of the prominent examples of international rating agencies .Moody's Investor Service is also a largest shareholder of ICRA limited (India), a parent company of ICRA NEPAL.

ICRA Nepal has assessed the credit risk of Nepal Bank based on its methodology where various key parameters such as operating and regulatory environment, ownership structure and government support, management, governance structure, asset quality , profitability, and capital adequacy has been evaluated. These parameters are evaluated for every bank and based on the evaluation an issuer rating as below rating scales range is assigned.

RATING SCALE AND DEFINITIONS

[ICRANP-IR] AAA	Issuers with this rating are considered to have the highest degree of safety regarding timely servicing of financial obligations. Such issuers carry lowest credit risk.

[ICRANP-IR] AA	Issuers with this rating are considered to have high degree of safety regarding timely servicing of financial obligations. Such issuers carry very low credit risk.
[ICRANP-IR] A	Issuers with this rating are considered to have adequate degree of safety regarding timely servicing of financial obligations. Such issuers carry low credit risk.
[ICRANP-IR] BBB	Issuers with this rating are considered to have moderate degree of safety regarding timely servicing of financial obligations. Such issuers carry moderate credit risk.
[ICRANP-IR] BB	Issuers with this Rating are considered to have moderate risk of default regarding timely servicing of financial obligations.
[ICRANP-IR] B	Issuers with this Rating are considered to have high risk of default regarding timely servicing of financial obligations.
[ICRANP-IR] C	Issuers with this Rating are considered to have very high risk of default regarding timely servicing of financial obligations.
[ICRANP-IR] D	Issuers with this Rating are in default or are expected to be in def

Note:

For the Rating categories [ICRANP-IR] AA through to [ICRANP-IR] C the sign of + (plus) or – (minus) may be appended to the Rating symbols to indicate their relative position within the Rating categories concerned. Thus the Rating of [ICRANP-IR] AA+ is one notch higher than [ICRANP-IR] AA, while [ICRANP-IR] AA- is one notch lower than [ICRANP-IR] AA.

Source: ICRA NEPAL

With the above rating scale, various stakeholders such as investors, issuers and regulators can have the brief picture about the entity's strength and its appetite of credit risk. The rating provides the investors with an independent and professional judgment regarding the issuer and assist in investment decisions. On the other hand, the issuer can work upon the improvement or sustainability of the parameters assessed and hence direct itself the course of action for the achievement of the institutional goal.

The rating of [ICRANP-IR] A assigned to Nepal Bank Limited stems from various key rating drivers; one of them being-bank's ownership profile with holding of 51% equity by the government as the bank have greater flexibility to raise capital by diluting government's shareholding. Strong branch network with 177 branches as of mid-January 2020 scattered in semi-urban and rural areas of Nepal is another key rating driver of the bank that has also helped bank to diversify its liability and asset along with maintaining a low portfolio concentration where top 20 borrowers group have only 13% of the total credit and 16% of the total deposits of the bank. Another factor that puts Bank on top notch is its experienced and professional management team along with representation of government in NBL's board. This represents the sound corporate governance of the bank along with established procedures and strategic objectives of the bank.

Likewise, strong CASA (current accounts, saving accounts) deposits of 65% (against industry average -45%) and only 6% of price sensitive institutional call deposits (industry average -12 %) has helped to maintain a lower cost of deposits along with maintaining cushion of sudden withdrawal of interest-sensitive deposits. The cost of deposit of Nepal Bank is around 5 % which is well below commercial bank average of 6.25% and this has supported Nepal Bank in competitive positioning among the banking industry.

Strong capitalization with a net-worth of NPR 21.45 billion and capital adequacy ratio of 17.41% (below the requirement of 11% by NRB) as of mid-January 2020 is another key rating driver of the bank that can support the incremental growth of the bank along with increased capacity to withstand shocks from credit and operational risk. Also, bank's adequate net interest margin and low credit cost despite of high operation expense supports banks profitability profile.

Above parameters along with affirmative credit rating show that Nepal Bank now is on track of the continuous improvement having

a strong risk appetite, profound management and has competitive positioning in banking industry. However, bank does have challenges such as maintaining asset quality, sustaining track records of improvement and adhering to dynamic regulatory policies. Addressing these challenges and continuous improvement on key factors can help bank enhance its credibility. Below table shows the credit ratings of Nepalese Banks assigned by credit rating agencies in Nepal; mainly ICRA Nepal and Care Nepal during the year 2019/20.

SCB Bank has highest credit rating assigned of [ICRANP-IR] AAA. SCB's major key drivers includes strong parental support from SCB group and technical service agreement with SCB-UK along with high share of low-cost CASA deposits. Strong risk management practices, low non-performing loans, established track record and strong digitization are some key drivers that keeps it competitive positioning ahead of Nepal Bank Limited.

CREDIT RATING OF BANKS IN NEPAL- 2019/20

S.No	Bank Name	Grade	Published Date
1	Standard Chartered Bank Nepal Limited	[ICRANP-IR] AAA (Assigned)	23-Sep-19
2	Nepal SBI Bank Limited	[ICRANP-IR] AA (Reaffirmed)	30-Sep-19
3	Nabil Bank Limited	[ICRANP-IR] AA- (Reaffirmed)	7-May-19
4	Everest Bank Limited	CARE-NP AA- (Assigned)	1-Sep-19
5	Nepal Bank Limited	[ICRANP-IR] A	30-Mar-20
6	Agricultural Development Bank Limited	[ICRANP-IR] A	17-Jan-20
7	Nepal Investment Bank Limited	[ICRANP-IR] A; downgraded from [ICRANP-IR] A+	3-Feb-20
8	Sanima Bank Limited	[ICRANP-IR] A (upgraded)	25-Nov-19
9	NIC Asia Bank Limited	[CARE-NP] A (Reaffirmed)	11-Jul-19
10	Himalayan Bank Limited	CARE-NP A (Assigned)	2-Jun-19
11	Global IME Bank Limited	[ICRANP-IR] A- (Reaffirmed)	22-Feb-19
12	NMB Bank Limited	[ICRANP-IR] A- (Reaffirmed)	24-Jan-19
13	Prime Commercial Bank Limited	[CARE-NP] A- (Assigned)	2-Mar-20
14	Sunrise Bank Limited	CARE-NP A- (Assigned)	21-Oct-19
15	Machhapuchchhre Bank Limited	[ICRANP-IR] A- (assigned)	14-Jun-19
16	Siddhartha Bank Limited	[ICRANP-IR] A- (upgraded)	5-Jun-19
17	Citizens Bank International Limited	[ICRANP-IR] BBB+ (Reaffirmed)	4-Nov-19
18	Kumari Bank Limited	[ICRANP-IR] BBB+ (Assigned)	19-Sep-19
19	Bank of Kathmandu Limited	[ICRANP-IR] BBB+ (assigned)	10-Sep-19
20	Laxmi Bank Limited	[ICRANP-IR] BBB+ (Reaffirmed)	17-May-19
21	Nepal Bangladesh Bank Limited	[ICRANP-IR] BBB+ (Assigned)	17-May-19
22	Nepal Credit & Commerce Bank Limited	[ICRANP-IR] BBB (assigned)	27-Jan-20
23	Prabhu Bank Limited	[ICRANP-IR] BBB (Assigned)	7-Jun-19

Source: Extracted from Sharesansar website

With the high rating assigned Nepal Bank Limited has gained another milestone and has highlighted that the bank is on right track towards Service Excellency. The rating has enabled to distinguish itself from other banks. The rating has boosted the morale of management and employees and has created a direction towards continuous improvement for adopting better risk management practices and digitization.

For the related stakeholders, basically the investors, the rating has provided the critical information and its key strengths for the upcoming debenture program that shall enable them to make investment decisions.

OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANK

Shant Bahadur Shah
Chief Manager
Nepal Bank Limited

Overview

Banking business plays an important role in the development of the country. Banking business is operated in environment of risk and uncertainties. The risk is an integral part of banking business. Failure to timely assess and its management will lead to losses, which endangers the soundness of individual financial institution and its stakeholders. It affects and destabilizes the overall financial system of the country.

The key functions of a commercial bank are accepting deposits and lending its funds. The secondary functions of a commercial bank are acting as an agent to its customers and also providing general utility services. The Bank's primary business activity is commercial banking where substantial risk comprises of Credit risk. Operational risk and its management is another significant pillar in the risk areas of the Bank. Material risks such as Market risk, Liquidity risk, Anti-Money Laundering /Combating the Financing Terrorism (AMF/CFT) risk, Environment and Social risk and Cyber risk are other aspects of risk management that require constant monitoring and mitigation. Material risks exposed to bank may be identified and managed. The Bank's continued growth, profitability and stability lies in its effective risk management and risk return trade-off.

As per the directions of Nepal Rasta Bank, Bank requires to hold capital explicitly towards credit risk, operational risk and market risk under the capital adequacy framework, popularly known as Basel III. Thus, various material risks arise in the Bank must be managed to achieve its objectives and is remain competitive in the financial market.

Definition

Operational risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people, systems and external events. This definition includes legal risk, but excludes strategic and reputational risk.

Operational risk can result not only in direct losses (i.e., direct expenses), but also can impact service, revenues, competitive advantage, etc. (known as indirect losses). The Bank considers only direct losses to set aside capital for operational risk.

Operational risk mainly arises from inadequate or failed processes, arises from the employee's intentional or unintentional activities, failures in the Banking software & hardware and external events. The operational risk is an important material risk, which must be managed effectively.

The risk management process starts with identification, assessment, measurement, monitoring and reporting of the inherent and residual risk of the Bank.

General causes of increase in operational risks

During last decade, there have been significant advances in the banking sector in many ways resulting in considerable benefits to the customers of the Bank. However, this has also increased the relative operational risk/losses

to banks, which enables it to set aside capital to manage it.

The major causes of increased operational risk are:

- De-regulation and globalization of financial service coupled with the sophistication of financial technology and associated complexities.
- Highly automated technology has the potential to transform risks from manual processing errors to system failure risks as greater reliance is placed on integrated systems.
- Emergence of digital banking and e commerce that bring with it potential risks like internal and external frauds as well as system securities issues.
- Emergence of the banks acting as very large volume service providers create the need for continual maintenance of high grade internal control and back-up systems.
- The use of outsourcing arrangements may be cost effective, but it brings significant other risks to banks.
- Bank may engage in risk mitigation techniques (e.g. collateral, derivatives, netting arrangement and asset securitization. But, these in may produce other forms of risks such as 'Legal risk'.
- Large scale acquisitions, mergers, de-mergers, and consolidations test the viability of the new and newly integrated system.

Operational risk cause and types of risk events

The operational risk can be categorized in main causes and types of risk events. Each risk event is required to be mapped to the underlying cause and control that failed or permitted risk/ loss.

Main causes of Operational risk

The four main causes of operational risk are briefly described below:

1. Process – the risk resulting from inadequate or failed internal processes.
2. People – the risk resulting from the intentional or unintentional actions of employees and /or management.
3. Systems – the risk resulting from inadequate or failed system infrastructure including network, hardware, software, communications and their interfaces.
4. External Events – the risk resulting from events outside of the Bank's direct or indirect control e.g., earthquake and other natural calamities.

Types of operational risk events

There are seven types of operational risk events in which transactions can be categorized as operational risk events type category. These event types have explained with examples of activities of transactions under said category.

The Bank can face various types of operational risk events during the time of transactions. The actual occurrence of operational risk events must be categorized into one of the following Operational Risk Event Types, which are occurred at the time of transactions.

1. **Internal Fraud**

Losses due to acts of a type intended to defraud, misappropriate property or bypass regulations, the law or company policy, excluding diversity / discrimination events, which involves at least one internal party.

The types of operational risk events in internal fraud are:

a. Unauthorized activity
b. Theft & fraud.

The examples of unauthorized activity in internal fraud are transactions not reported (intentional), transactions type unauthorized (monetary loss) and mismarking of position (intentional).

The examples of theft and fraud are credit fraud /worthless deposits, theft /extortion / embezzlement / robbery, misappropriation of assets, malicious destruction of assets,

forgery, cheque kiting, tax non-compliance and insider trading (not on Bank's account).

2. **External Fraud**

Losses due to acts of a type intended to defraud, misappropriate property or bypass the law, by a third party.

The types of operational risk loss events in external fraud are

a. Forgery & fraud
b. System security.

The examples of forgery & fraud are robbery and theft during cash in transit and theft of cash. The another examples of forgery and fraud are fraud in loan & advances, submission of fake title deeds, loan against fake ornaments, fake LC & Guarantees, price inflation of fixed collaterals, credit card fraud and fraud in remittance.

The examples of system security are hacking of website, phishing and spoofing. The activity examples of theft of information are extraction of confidential data by unauthorized person and unauthorized systems access by external parties.

3. **Employment Practices and Workplace Safety**

Losses arising from acts inconsistent with employment, health or safety laws or agreements, from payment of personal injury claims, or from diversity / discrimination events.

The types of operational risk events in employment practices and workplace safety are:

a. Employee relations
b. Environmental safety
c. Diversity and discrimination.

The examples of employee relations are compensation, benefit, termination issues and organized labor activity.

The examples of environmental safety are workplace accident and contaminated water supply.

The examples of diversity and discrimination are discrimination against employees based on age, gender, political affiliation, race, religion and sexual harassment at workplace.

4. Clients, Products & Business Practices

Losses arising from an unintentional or negligent failure to meet a professional obligation to specific clients (including fiduciary and suitability requirements), or from the nature or design of a product.

The types of operational risk events in clients, products & business practices are:

a. Suitability, disclosure & fiduciary
b. Improper business or market practices,
c. Product faults,
d. Selection, sponsorship & exposure
e. Advisory activities.

The examples of suitability, disclosure & fiduciary are fiduciary breaches / guidelines violations, suitability & disclosure issues, retail customer disclosure violations, breach of privacy and aggressive sales, account churning, misuse of confidential information and lender liability.

The examples of improper business or market practices are antitrust, improper trade / market practices, market manipulation, insider trading, unlicensed activity and money laundering.

The examples of product faults in banking business are product defects, model errors or faulty financial pricing.

The examples of selection, sponsorship & exposure in bank are failure to investigate client as per guidelines and exceeding client exposure limits.

The example of advisory activities in bank is disputes over performance of advisory activities such as portfolio mismanagement.

5. Damage to Physical Assets

Losses arising from loss or damage to physical assets from natural disasters or other events

The type of operational risk event in damage to physical assets is:

a. Natural disasters and other events.

The examples of disasters and other events of operational risk events are natural disaster losses and human losses from external sources (terrorism, vandalism) such as damage of currency notes, gold & silver, fixed assets due to fire/flood/other calamities/ other disasters and human resources due to terrorist acts respectively.

6. Business Disruption & System Failures

Losses arising from disruption of business or hardware and software failures, utility outages or system failures.

The type of operational risk event of business, disruption & system failures is systems.

The examples of operational risk event of systems are hardware failure, software error, inadequately performing telecommunications, utility outage / disruptions.

7. Execution, Delivery & Process Management

Losses from failed transactions processing or process management, from relations with trade counterparties and vendors.

The types of operational risk events in execution, delivery & process management are:

a. Transaction capture and execution maintenance
b. Monitoring and reporting
c. Customer intake and documentation,
d. Customer client account management,
e. Trade counter- parties
f. Vendors & suppliers.

The examples of operational risk events of transaction capture and execution maintenance are defective/improper credit facility offer letter and miscommunication with customers, employees or other parties, data entry, maintenance or loading error, missed deadline or responsibility, model / system mis-operation, accounting error / entity attribution error, other task mis-performance, delivery failure, collateral management failure and reference data maintenance.

The examples of operational risk events of monitoring and reporting are failed mandatory reporting obligation and inaccurate external report (loss incurred).

The examples of operational risk loss events of customer intake and documentation are client permissions /disclaimers missing and legal documents missing / incomplete.

The examples of operational risk events of customer client account management are unapproved access given to accounts, incorrect client records (loss incurred), negligent loss damage of client assets.

The examples of operational risk events of trade counter- parties are non-client counterparty mis-performance and miscellaneous non-client counterparty disputes.

The examples of operational risk events of vendors & suppliers are outsourcing such as 3rd party supplier delivering inaccurate data or contractor is not performing or non-delivery contract on time and vendor disputes such as contract litigation with vendors.

Measures to mitigate Operational Risk

Operational risk events in banking activities impact the reputation and financial stability significantly. A lack of strong risk mitigation strategies results in various operational failures, leading to crises in bank management.

The Bank must implement a strong control environment that utilizes policies, guidelines, processes, systems, internal control and appropriate risk mitigation strategy. Internal controls have been designed to provide reasonable assurance that the Bank has competent and effective operation to safeguard its asset and produce reliable financial results in line with Bank's objectives, its policies, guidelines and prevalent laws and regulations.

The Bank must ensure that regular internal control measures are in place as appropriate to address operational risks.

The Bank can apply following measures to mitigate operational risk:

a. The right people for the right job with appropriate employee's level
b. Effective segregation of jobs and duties with appropriate accountabilities.
c. Training to staff about Bank's policies, guidelines, manual and prevalent laws and regulations to develop expertise.
d. Examining of knowledge of employees about product, process, system or CBS.
e. Creating a strong ethical culture among employees within the Bank.
f. Reducing complexity in different business processes
g. Efficient use of systems to capture all banking transactions
h. Periodic risk assessment of regulatory obligations, IT assets, skills, competencies, processes and business decisions.
i. Past risk incidences or events must be examined for future risks.
j. Regular verification and reconciliation of transactions and accounts
k. Applying effective “4 Eye Principles" in all Banking transactions.
l. Appropriate procedure to safeguard Bank's assets and records
m. Applying mandatory leave policy as per Employee Service Bylaws.

The Bank should apply above mentioned measures to mitigate operational risk in its business activities to achieve its objectives. The Bank must have an integrated approach to identifying, measuring, monitoring and managing operational risks.

* * *

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Sarina Maharjan
Branch Manager
Nepal Bank Ltd., Hattigauda Branch

Overview

Organizational psychology is the study of an individual employee, group of people in the organization and organizational dynamics in a work place. It focuses on the study of employee behavior. It supports in improving quality of life at workplace by enhancing personal development of human resources.
Organizational dynamics may vary with the nature of workplace. It helps in determining effectiveness of team communication, level of happiness of employees at work place, productivity of human resources, absenteeism rate etc. in the organization. It is the scientific study and application of psychological principles at workplace. It emphasizes in searching right work-life balance, facilitating human resources to enhance job satisfaction and become more workplace safety. It prioritizes in facilitating individual and organizational effectiveness.

It comforts in optimizing the work environment to promote quality of life for employees, facilitating organizations to select and promote the most eligible candidates, determining barriers to company growth and employee productivity, examining workplace performance and job satisfaction, formulating more effective training programs and identifying core personality traits that work best for specific roles and skills.

It contributes to an organization's achievement by improving performance, motivation, job satisfaction, and workplace safety and health, physical and mental well-being of the staffs. Following are the areas considered within the sphere of organizational psychology:

- Group behavior
- Work design
- Work motivation
- Job satisfaction
- Employee productivity
- Leadership
- Effective training
- Team performance
- Organizational citizenship behavior
- Organizational structures
- Organizational systems

Significance of organizational psychology

- Recruitment and selection of employees

Acquisition of right people for the work is essential for the success of any organization. Organizational psychologists generally work together with human resources personnel to select job candidates who are most eligible for specific job responsibilities. Employees are the assets of any workplaces.

- Job Training and Development

Organizational psychologist practice psychological procedures to train employees. They assess which types of skills are needed to perform certain jobs in the workplace. They also teach the managers with techniques that can help them successfully motivate and work with employees. They help managers to

improve their leadership skills, communication skills, management style, and enhance their problem-solving abilities.

- Performance Management and Enhancement

Organizational psychology also concentrates on how employees perform and what helps in increasing the productivity in the workplace. Organizational psychologists help people in the workplace perform their jobs more effectively and efficiently. People are the drivers of organizational performance and development which leads to increased returns for any organization.

- Organizational Development

Organizational psychologists evaluate how organizations are structured in order to discover weaknesses and bring about positive changes that can maximize efficiency, employee satisfaction, and cost effectiveness. The hierarchy and structure of a business organization can often impact its productivity and profitability.

- Productivity

The key objectives of organizational psychology is to help in enhancing employees' productivity and ensuring that people communicate amongst themselves to create a conducive working culture and environment within the workplace. Focusing psychological issues can help to increase productivity while taking care of employees' needs. Managers can motivate employees by helping them set specific goals and by gaining commitment to goal attainment.

- Team Building

Employees are the part of a group working toward a common goal. Encouraging team building through rewards, empowering groups to suggest solutions to employee problems are also the focuses of organizational psychology. Group and team research has become increasingly centered in the fields of organizational psychology and organizational behavior

- Decrease job stress

If the employees are stressed, organizational psychologists suggest implementing work-life balance programs to ease stress. This results in production of effective and better work. Successful work-life balance programs decrease turnover rates and burnout while increasing motivation and commitment.

- Maximizing Wellness and Life Quality

Organizational psychology centers in maintaining a mentally and physically healthy workforce. This process often begins with the development of job roles to designing jobs that are rewarding.

Creating a healthy work environment, developing fair compensation programs, and ensuring that employees have rights help in maximizing work life quality. Likewise, healthy employees are better-performing employees.

- Employee satisfaction

The degree to which individuals enjoy their job enhances with application of organization psychology. Organizational psychologists study employee behaviors and attitudes to gauge overall employee satisfaction. They help in enhancing employees' work satisfaction level with result to productive employees.

In the nutshell, the scientific study of human behavior in organizations and the workplace is organizational psychology which focuses on how employees function and how businesses operate from employees up to management. Public enterprises, corporate houses and various organizations deal with the human resource. The organization has to leverage maximum potential out of their people and keep them motivated to help them deliver to their optimum output. The organizational psychologists have the

role of applying principles of psychology to human resources to help them improve their efficiency. Technological innovation continues to accelerate rapidly, contributing to the obsolescence of work skills, technical knowledge, and jobs, and even to the decline of companies and entire industries. Organizations attempt to respond to these forces in a number of ways. The organizational changes have begun to affect the traditional career and work model. The diversity of the workforce, combined with the changes in organizations and careers are arising day by day.

Organizations strive and thrive for better performance, which primarily is achievable through its people only. The major goal of organizational psychology is to identify and solve problems related to the workplace. In the developed world, it is one of the fastest growing field. International organizations and large companies generally employ organizational psychologists to work parallel with human resources specialists, whereas, small organizations hire consultants. It is imperative to move along with organizational psychology to attain success of the organization.

***

PERFORMANCE MANAGEMENT: PRE-REQUISITE FOR ORGANIZATIONAL SUCCESSES

Dr. Dinesh Pant
Former Executive Director
Nepal Administrative Staff College

1. **Modes and process**

Performance management, also called as result-based management, is a managerial process *of* getting better results from a job holder or role player or task group or organization *within* an agreed framework of planned individual or group goals, standards and outputs *in order to* achieve the broader objectives of both individual and organization. Ideally, it is a kind of management system for enhancing organizational performance at macro level and achieving the targets set for performing certain task or execution of certain program or project in specific sector and period of time at micro level.

Performance management has been practised in many ways in terms of the mode it takes in practice. Broadly speaking, it might take one or more modes as stated below:

a) Organization-wide:

Performance management is practiced covering all functional areas and staff position levels of the organization.

b) System or function-based:

Performance management is practiced covering specific organization function, like marketing, production, loan or deposit related functions of the bank, customer service, and so on.

c) Incentive-based:

Performance management is practiced in making or incentive distribution decisions, incentive to individual staff, staff group, department, branch assigned with specific function/ duties

d) Contract-based:

Performance management is practiced by contracting with executive chief, individual staff or group or organizational units to meet certain mutually agreed performance targets with certain standard within a period of time.

Performance management being a process involves a number of steps to follow to be practised it in its full form. These steps can be summarized in following way.

Step 1: Planning performance, involving:

- Reviewing organizational objectives / functions (including mandate, strategic goals, etc.)
- Agreeing on existing objectives / functions / priorities
- Identifying key result areas (major functions/ tasks)
- Setting performance goals / sub-goals
- Designing indicators to measure accomplishment of performance goal in each key result area,
- Determination of weightage to performance indicators and marks for different levels of accomplishment / outputs
- Setting benchmarks for of performance (if applicable)
- Setting performance targets for a given period
- Linking performance of all employees with the performance of organization or

organizational chief in recognition of the need for their cooperation in undertaking activities for achieving organizational goals
- Planning actions to ensure accomplishment of desired results, (planning activities, support systems, incentive provisions, resources, monitoring mechanisms, etc.)
- Sub-contract of performance plan by organizational chief with his or her employees as per need to motivate them to work in line with his contract as well the organizational objectives.

Step 2: Implementing performance plan, which includes mainly:

- Orienting the job-holder towards the desired performance (performance plan), if necessary
- Undertaking planned activities, ensuring availability of supports/ resources, developing required competency at different levels, etc.

Step 3: Maintaining performance, including:

- Monitoring progress (measuring goal achievements), by using pre-determined indicators, exchanging feedback, etc.
- Tracking progress, re-enforcing activities, recognizing performance
- Intervening to maintain and improve progress or make corrections

Step 4: Rewarding performance, which requires the following actions:

- Designing / detailing the performance incentive plan (if not developed during performance planning)
  - Establishing incentives (organizational / individual)
  - Setting performance criteria / indicators
  - Setting bench-marking / targets
  - Determining basis of grading performance
  - Determining the performance scales
- Evaluating performance and grading the performance levels with pre-determined criteria
- Distributing the incentives / rewards for pre-determined performance level
- Publicizing the name of individual staff or organizational units or organization in merit order on the basis of their performance in earlier fiscal year
- Taking corrective action for any low performance, which attract corrections rather than incentives

2. Practicing performance management in Nepal

Performance management has been both source and solution of problems for building governance capability and improving organizational performance in Nepal. It is because the way performance management is practiced in Nepal has generated new problems too like staff grievances over unequal distribution of performance incentives, staff inclination towards performing only those tasks that carry incentives, setting only easy targets and inflating or showing more than what is actually performed to receive any designated incentives or award. It is in fact a measure to define performance in terms of goal, target, indicator, measure of verification beforehand, to perform the defined tasks or achieve targets, to monitor the task execution, evaluate performance periodically and recognize the performance or correct the performance. All this makes clear to everyone what is expected, what is done and what it does mean.

Attempts are made in this paper mainly to highlight the status of performance management in public sector of Nepal, covering government organizations and public corporate bodies, in terms of modes of practices, challenges and prerequisites for its effective design and execution. In fact, performance management has not been executed in Nepal in its fullest form. Whatever has been done is limited to, in a metaphorical sense, touching of elephant in certain parts only. The major modes of practicing performance management which also throw light on its immediate past history are briefly described here.

While the Tenth Plan (2002-07) emphasized adoption of a framework of performance improvement with result orientation, the Three-Year Plan (2010/11-2012/13) provisioned revision of the then monitoring criteria with focus on result based criteria. Likewise, as part of execution of ADB-supported "Managing for Development Results (MfDR)" approach, most of development plans, programs and projects were designed in a log framework. Nepal designed the whole Tenth Plan (2002-07) as the poverty reduction strategy paper (PRSP), adopted Mid-Term Expenditure Framework, Pragram Monitoring and Appraisal System, District Program Monitoring and Appraisal System and so on. This approach was the main basis for designing and piloting "Education for All" program and the School Sector Reform Program. The current 15th national development plan (2019/20-2023-24) too has directly and indirectly envisages some policies to practise performance management system in both development and administrative sectors of the country.

The existing civil service law of the government requires every appointment letter to be attached with a job description when someone is recruited so that his or her performance can be planned and monitored. Similar provisions should have been adopted by a few well- established corporate bodies in Nepal. The job performance is one main criterion when one is promoted from one level to higher level of position. Annually, civil service awards of different categories are given to civil servants on the basis of their job performance. The Governance Act 2008 has made some provisions to facilitate practicing performance management by describing not only the functions and duties of central level government organizations but also the duties and responsibilities of higher government officials like Chief Secretaries and secretaries. It has also made provisions to recruit project managers through performance contracting.

Government has also occasionally practised performance-based incentive systems in specific government agencies where jobs can be so designed that it can encourage the job holders to perform better in delivering public services. Government had introduced such a system years ago in its two major revenue departments and Department of Civil Records, which however have been abandoned now without any convincing reasons.

While the then Ministry of Industry had appointed executive chiefs of 17 public corporations in 1995 on a free competition basis by signing performance contract with them, the Ministry of Finance and Corporation Board also started appointing CEO of dozens of public corporations through performance contracting, after successive governments came into power immediately after political change of 2006. The Ministry of General Administration appointed executive director of even the think-tank type of autonomous institution like the Nepal Administrative Staff College, by breaking the tradition of appointing to such a position from among retired senior bureaucrats. Even now, the CEOs of public corporations like the Electricity Authority, Nepal Telecom and Oil Corporation and a few others have been appointed on a basis of performance contracting. Recently, the Prime Minister signed performance contracts with his ministers looking after different functional areas and consequently the ministers also signed performance contracts with their respective secretaries paving way to the secretaries to do so with their respective subordinate officials in certain ministries. Although the PM also started monitoring accomplishment of agreed performance targets by the ministers for some time and graded their performance levels, the noble practice has faded away slowly in course of time, perhaps due to his inability or compulsion to favor and disfavor certain ministers on a political ground. All this resulted in non-following of the system at the intra-organization level too.

3. **Lessons Learned:**

Experiences of practicing performance management system, be it performance contracting or performance-incentives, are

not encouraging in Nepal. Whatever practiced so far has remained almost a ritual process. Nevertheless, both practitioners and experts tend to have drawn some lessons from the experiences in this field. The lessons can be summarized as:

- Successful performance management requires integration and institutionalization of performance management efforts, with mandatory legal provisions and necessary guidelines, capacity-building of major actors to design and practise it and ensuring a strong link of performance (results) with differential incentives structure
- The system needs to be mainstreamed throughout the public agencies on a gradual and phase-wise basis, with its piloting in a particular replicable function or organization or branch having a broader coverage
- The capacity of institutions engaged in designing and practicing performance management systems (PMS) needs to be built with priority.
- The system should include gradually all public organizations, having linkages between their outputs, like banking service is linked with other state's functions like monitory stability, economic prosperity, etc., by strengthening of the monitoring and evaluation systems for performance corrections and recognition through any incentives.
- The system needs to be developed, particularly in public sector organizations, in such a way that helps to: ensure commitment of top political and administrative leaderships; build the supporting work culture required for practicing the system; and keep the system far from undue political influences.

4. Challenges for practicing performance management

Despite performance management being considered as an effective measure to improve organizational performance at both group and individual levels, it has yet to be accepted and practised at wider scale in Nepal. So far, it has been practised either reluctantly by imitation or overthrown abruptly not being used properly or not receiving time to make impact. Among the major challenges facing its successful design and practice are:

a) *Lack of institutionalization of successes:* Past good initiatives towards designing and practicing it are not institutionalized; no interest is shown in replicating / extending even the successful piloting of the systems. No patience is shown by the policy makers to give continuity to its execution. At worst, it is always abandoned before it is fully executed.

b) *Missing incentive link:* Failure is often experienced to incorporate attractive and sustainable incentive schemes within the performance management system.

c) *Poor institutional capacity:* no institutional capacity is developed to execute it, i.e., not having organizational unit, staff and resources dedicated to design, execute and monitor the system functioning.

Indifferent evaluation: Performance appraisal in most of the public organizations has been ineffective to differentiate performers and non-performers, even after adoption of certain type of performance management, mainly due to failure in applying the already set or agreed evaluation criteria as per their spirit. No matter how “objective" are the evaluation system and its format, the evaluation score has often been influenced by the “subjectivity" of the evaluators.

d) *Wrong notion:* Many public officials tend to hold the view that performance management is applicable only in certain functions or organizations where performance can be measured, whereas it is applicable in all types of jobs simply by setting different types of performance indicators and targets.

e) *Non-professional political leadership:* The system has been made a failure due to its incompatibility with certain vested interest of political leadership, who considers fulfillment of his/her vested interest by his subordinates as the only real performance rather than the ones that fulfill what is expected from the organizational perspective or contribute to organizational goals/ targets or broader societal interest.

f) *Non-performance culture:* Nepalese public organizations often foster the culture of doing work on an unplanned basis as per emergent needs and instructions from above while reward is either ignored or is influenced by personal favoritism of the bosses. The superiors assuming the roles of evaluators tend to avoid being unpopular among subordinates due to fear of unintentional revelation of their low evaluation score. Where confidentiality is ensured or at least where transparency in evaluation is not mandatory, the evaluation practice has often been influenced by legacies of feudalism that has long existed in the Nepalese society. It means evaluation is also influenced by a typical form of superior-subordinate relationship on the basis of exchange of “favor" and “loyalty" instead of actual performance which is often built or reinforced by feudalistic attitudes of both subordinate staff and supervisor (boss).

Many of these challenges are reoccurring in nature because they cannot be resolved overnight. Also it should not mean that performance management is not applicable in Nepal. All it needs is creation of an enabling environment by provisioning required support systems or fulfilling prerequisites for performance management.

5. Creating an enabling environment

An enabling environment is needed for both designing and executing performance management system effectively in all over the public sector organizations. This needs to be done in two ways: a) designing required public policies, institutional structures, systems and processes (i.e., development of hardware); and b) improving collective behaviors, values and beliefs of public servants which collectively for a work culture (i.e., development of software). Each of these is briefly described below.

The structural environment by nature will involve creation or installation of policies, laws/rules, processes, systems, organization set-up, resources, criteria / indicators and so on. All these require, for instance: a) performance planning at all levels of organization (department/division, group and individual) as per organizational objectives, functions and priorities, with identifying key result areas, performance goals, indicators, targets, evaluation measures, expected outputs / outcomes; b) establishment of linkages among performance indicators and targets set at different levels, e.g., linkages of individual performance targets with group or organizational targets; c) provisions for incentive structures (differential for varied performance levels) with sustainable fund or resource base, identification of evaluators, training for evaluators, and check-and-balance systems for different performance raters to minimize biasness; d) development of performance indicators which are acceptable among all actors, mainly employees (performers), supervisors and reviewer, with high degree of predictability of incentives for accomplishment of predetermined targets; e) creation or availability of support systems and resources (human, financial, physical) for executing performance plan – with identification of responsible actors, time-line, quantitative qualitative standards for them. This should also include expansion of performance appraisal to measure some special job-related core competencies, if not incorporated yet, like emotional intelligence, moral intelligence, spiritual intelligence, besides those provisioned in staff rules of certain corporate bodies like appraisal by peers, subordinates and clients, etc.

Likewise, the creation of culture requires execution of what has been designed or installed in their letter and spirit. Culture is manifested collectively in actual behaviors, attitudes, beliefs or assumptions of the person involved (i.e., designer, performer, evaluator, supporter, etc.). Specifically, it will require: a) executing performance plan by the designated staff or performers; b) monitoring performance of individuals / groups by the designated monitors, including the performer himself or herself, as per accomplishment of individual performance targets as well as the performer's contribution to development of desired cultural values in the organization; c) determining incentives impersonally through transparent and objective evaluation of the performance (i.e., performer's accomplishment of performance goals, targets, output) without any biasness or vested personal interest; d) offering development opportunities or making negative responses (like punitive measures or deprival of opportunities) for low performance; e) modeling by organizational leaders in compliance of performance management system, with provisioning of recognition of appraiser for making right decisions regarding performance grade and incentive to be offered; and f) adoption of selective recruitment system (lateral entries) to instill new performance-oriented cultural practices and put pressure for those who deteriorate work culture.

Let aside adopting performance management system with its comprehensive coverage, it could be applied at best in the form of performance appraisal or evaluation for making promotion and similar other staff development decisions like placement, transfer and training. A few specific measures like the following can be adopted for improving at least the existing performance appraisal practices in the organization to achieve the desired appraisal objectives**.**

a) Applying the behavior-based measures which require both staff and his/her supervisor, while completing the evaluation form, to describe how staff concerned actually behaves or does on the job, and also cite critical incidences of performance.

b) Adopting an appropriate mix of different evaluation methods consisting of: absolute ratings (such as critical incident and rating scale); objective-oriented methods (i.e., measuring an employee's achievement of time-bound performance goals or targets); traditional trait rating (measuring particularly those traits that foster the values of desired work culture, e.g., honesty, innovativeness, discipline, creativity, diligence, accountability, service-orientation, quality orientation, transparency, etc.).

c) Using multiple evaluation forms, having a number of sections including a generic one that is applicable to all employees and differential forms applicable to specific professional service or group category.

d) Provisioning involvement of multiple raters or evaluators for ensuring check and balance in over/under evaluation, such as immediate supervisors, panel of supervisor, reviewer, job holder and subordinates.

Most importantly, in any public organization or corporate body like Nepal Bank Ltd, senior executives should always be aware of the need for practicing performance-based management as a means of bringing substantial improvement in their respective functional areas. If they have not yet practiced it in the way it should be, they also need to do it by building infrastructure or creating prerequisite conditions like designing job(s) with job description, which facilitates performance planning and contracting, installing and practicing performance monitoring system and performance-incentive schemes. Performance monitoring without any performance correction measure or performance incentive (either financial or non-financial in the form of excellent awards and alike) is meaningless. It is therefore very

important that performance management has a performance incentive scheme as its integral part.

Especially in those public corporate bodies where chief executive is appointed through performance contracting or periodic organizational performance planning (monthly, quarterly, annual or more) takes place, performance management is relatively easier, because the total organizational performance plan or leadership performance plan (contracted targets) can be split into different parts, i.e., distributing by organizational units (like performance plans/ targets at the levels of division, branch, work team and individual staff) with required elaboration. In this case, every organizational unit and individual staff will be contributing to accomplishment of overall organizational and leadership targets. This also addresses the critical issue faced in certain organization, where all subordinate staff hardly take the performance targets of the executive chief, which are set through his / her contract with the employer, as their own target and thereby not cooperating with the leadership in achieving organizational performance target.

Performance management is the main route towards improving individual and organizational performances and thereby resolving many of low performance-related problems in the present public organizations in Nepal. It is in fact a powerful measure to foster performance culture at organizational and societal levels by defining what is good (expected) and what is bad (unexpected) and differentiating between them through certain form of recognition, incentive, corrective action and punishment measures.

References

Dhakal, Tirtha Raj (2009), "Nepal: Institutionalization of MfDR: Efforts and Issues" in *Moving from Concept Actions: Asian Experiences on Managing for Development Results,* Asian Development Bank, Manila, pp.37-40

NPC (2002), *Tenth Plan (2002-2007),* National Planning Commission, Kathmandu

NPC (2007), *Concept Paper of Three-Year Interim Plan (200708-09/10) - Draft,* National Planning Commission, Kathmandu

NPC (2010), *Basic Document of Three-Year Interim Plan (2010/11-12/13) - Draft,* National Planning Commission, Kathmandu

NPC (2019), *15th Plan (2019/20-2023-24),* National Planning Commission, Kathmandu

Pant, Dinesh (2000b), Managing Joint Venture Firms through Cultural Blending and Organizational Socialization in *Managing Cultural Diversity for Productivity,* Asian Productivity Organization, Tokyo, 2000. pp. 295-326.

Pant, Dinesh (2007), Management Development Scenario 2006: With Reflections on Review of MDS 1985-2005, *Byavasthapan*, A Journal of Nepalese Management, No 26, February 2007

Pant, Dinesh (2011) Performance Management in Public Sector in Nepal
Is it a nuisance or solution? (in Nepali), in *Nizamati Sewa Darpan 2068, Government of Nepal, Kathmandu, pp. 142-153*

* * *

SELF-MOTIVATION: AN IMPORTANT X-FACTOR IN TODAY'S WORK PLACE

Kamala Chapagain
Deputy Manager
Nepal Bank Limited

“No matter how much an employee is skilled, capable and well trained, if s/he is not self motivated to exert high level of performance neither efficiency nor effectiveness can be achieved."

We are very much familiar with the word ‘motivation'. An employee expects favorable working condition, better compensation packages, friendly co-workers, recognition from senior authority, job autonomy and much more to stay motivated at the work place. But, have we ever realized that what we are paying in return? Nothing comes in our hand without paying a value. And, staying 10 to 5 at office, doing what we are assigned to and meeting the targets is not really enough in today's corporate culture. We can't deny that our career growth, healthy economic condition and recognition highly depend upon the success and growth of our organization. And, the success and growth of our organization depends upon our hard work, dedication and efforts. So, what is the important factor that will drive us to put that effort? The answer is, “**SELF MOTIVATION."**

Self motivation is the ability to do what needs to be done, without influence from other people or situations. People with self motivation can find a reason and strength to complete a task, even when the task is challenging. Why is self-motivation important in the workplace? It's simple – motivated employees are better employees. They work harder and deliver higher quality outputs. They are more likely to be on time consistently, to be loyal to a company, and to inspire their colleagues. Employees who have a high level of self-motivation also don't need as many incentives; they are good at motivating themselves.

Self-motivation can be both intrinsic and extrinsic. Intrinsic motivation stems from our internal satisfaction like a desire to challenge ourselves, to exceed our own expectations and to learn new things. Extrinsic motivation comes from external things like a regular salary, a big bonus, a major award and a prestigious reputation. If we are only motivated to achieve standards set by someone else and not for our own internal satisfaction, we are probably not self-motivated.

The Importance of Self-Motivation at work

There is an old saying, “You can take a horse to the water but you cannot force it to drink; it will drink only if it's thirsty".

Performing tasks just because we are assigned to do to gain external reward does not invoke the passion that drives innovation and excellence. Unless and until we're not doing anything that's self-motivated, we are unlikely to feel personally fulfilled and accomplished. We are also better able to cope with stress and simply happier when we are doing what we want to be doing. Self-motivation is a power that drives us to keep moving ahead. It encourages continuous learning and success, whatever may be the scenario.

The importance of self motivation for an employee as well as for an organization can be

better understood through following points. It…

1. increases employees' commitment

When employees are self motivated to work, they will generally put their best effort in the tasks that are assigned to them. The employees need to take the ownership of the responsibility to accomplish the task in an efficient and effective manner.

2. Improves employees' satisfaction

Employee satisfaction is very important for every organization because this can lead towards a positive growth of the organization. Self motivation gives a feeling of self fulfillment to the worker's while accomplishing any task and increases employees' satisfaction thereof.

3. Increases employees' efficiency

An employee's efficiency level is not only based on their abilities or qualifications. For any organization to get the very best results, an employee needs to have a good balance between the ability to perform the task given and willingness to want to perform the task. This balance can lead to an increase of productivity and an improvement in efficiency.

4. Facilitates employees' development

The development of the organization and employees are positively interlinked. Self motivation can facilitate a worker reaching his/her personal goals, and can facilitate the self-development of an individual which ultimately contributes to the development of the organization.

5. Gives feeling of organizational citizenship

Organizational citizenship is the feeling of being like an important part or member of the organization. This strong feeling induces an employee for voluntary support and behavior that contributes to the organization's success. And, self motivation breeds the seeds of the feeling of Organizational citizenship in the mind and heart of an employee.

6. Fosters work ethics

Self motivated people tend to have a strong work ethics. They thrive in competitive environments and see hurdles as challenges to overcome. They have the feeling of mutual respect to other people, better coordination and moral values.

Increasing Self Motivation at Work Place: Employees' Contribution

There's is nothing more powerful for self-motivation than the right attitude. You can't choose or control your circumstance, but can choose your attitude towards your circumstances.

1. Remaining optimistic

When facing hurdles; we always make efforts to find how to overcome them. It's very important to remain optimistic no matter what is the situation is. Only a positive mind can think of various possible solutions to the problem while negative mind will be busy wondering about the problem.

2. Setting high but realistic goals (e.g., SMART goals)

We often hesitate to “Dream Big" due to the fear of failure. But, setting high goals drive us towards making the dream come true. This grows the fire of self motivation within us. But, the condition is that the goals should be SMART i.e. specific, measurable, achievable, relevant & time bound.

3. Seeking constant feedback

Being committed to personal and/or organizational goals, we must seek constant feedback from our higher authority, colleagues and sometimes junior too. We get the opportunity to grow, correct our weakness and strengthen the will power through the help of the feedback we get. Positive feedback should be considered as a self motivating factor and negative feedback (if any) should be considered as a correcting factor as both are equally important for our self development.

4. Assist, support and motivate others

Discussing and sharing our views and ideas with our friends and peers and assist them in getting motivated. When we observe others performing good, it will keep us motivated too. Employees with the energy of self motivation also become a source of positive energy for their teams.

5. Uplift energy level

Energy is very essential for self-motivation. Regular exercises, proper sleep, having tea/ coffee during breaks, keeping ourselves hydrated, family vacations, etc also assist us remain fresh and energetic. The physical health and mental health are equally important to keep going.

6. Encourage learning

Learning is a never ending process. We need to learn new ideas, technology, concepts and thoughts to keep us updated. Learning makes an individual more confident in commencing new assignments. It is essential not only for our professional life but also personal life as well. Learning motivates us to try new process or methods to do any tasks or jobs efficiently and effectively.

Contributing to Employees' Self Motivation: Organization's Role

“Employees who believe that management is concerned about them as a whole person – not just an employee – are more productive, more satisfied, more fulfilled. Satisfied employees mean satisfied customers, which leads to profitability."

– Anne M. Mulcahy, “CEO of the year 2008", Xerox Corporation

1. Positive Workplace Environment

Sometimes, the employees lack motivation because their workplace does not have a positive work environment. Neat & clean surroundings, proper room temperature, sufficient technological supports, preferred lunch or tea break hour, etc makes a huge difference to maintain a positive working environment in the office. So, organization must ensure a better working environment which creates a positive impact on employees' productivity.

2. Value Individual Contributions

An organization should ensure their employees on how their individual efforts and contribution plays an important part of the company's overall goals and direction. Employees do not always seek gifts as reward every single time they did a good job at a task. A simple ‘Thank you' or ‘Great job' will be sufficed to grow self motivation in them. These meaningful words acknowledge effort, build loyalty and encourage people to work even harder.

3. Communicate effectively & efficiently

The easiest way to increase employee motivation is by having positive communication at the workplace. Not relying only on emails but by making sure they talk to their employees in person and even on a personal level, if possible. Employees also want to see the company that they are working for succeed. Many have excellent ideas, ranging from money saving to operational improvements. An organization must make an effort to take some time to ask and listen to suggestions. Nothing is more worthwhile than feeling valued.

4. Set standards and provide skill development

Employees or personnel will be more motivated if they know what they are expected to achieve. Clearly stating goals or having a vision provides guidance for everyone. Employees should be familiar with what the company expects from them. They need to know what they should be doing as well as their assigned roles. Without clear or explicit expectations, people tend to find excuses when they fail to achieve targets.

Moreover, an organization should be able to address the aspiration needs of the employees

by providing opportunities for developing skills or advancing professionally. The organization should be always ready to respond positively towards the need for employee motivation, the proactive involvement of managers and the use of technologies and systems that greatly help employees in doing their work more efficiently.

5. Use technology responsibly

People prefer to work in those organizations which are facilitated with latest and advanced technology. There are many technologies that significantly increase the motivation and productivity in the workplace. To emphasize, using technology is not just about having computers and an internet connection in the office. It is also important to study and utilize different hardware and software solutions that can improve employees' productivity and also motivate them through technology advancement.

To conclude, people who keep working for an organization for money do not necessarily produce any extraordinary results. In fact, people take initiative and produce extraordinary results because of their own motivation. It is rightly said, “You are your master. Only you have the keys to open the inner locks."

* * *

STRATEGIC MANAGEMENT OF NEPAL BANK LIMITED IN THE CONTEMPORARY REGULATORY ENVIRONMENT

Nara Bahadur Thapa
Former Executive Director
Nepal Rastra Bank

Introduction

1. The current economic environment is precarious for banks and financial institutions (BFIs) all over the world in general and in Nepal in particular. The COVID-19 pandemic has triggered a global economic recession. The Nepalese economy is also in shamble on account of the pandemic. Nepal Rastra Bank (NRB) has initiated a policy of regulatory forbearance to deal with the situation for the time being. Although the regulatory forbearance measures provide temporary relief to both borrowers and BFIs, the medium to long run impact will be on BFIs if the pandemic protracts and the economy fails to return to its traction.

2. In addition to the precarious economic situation, the overall regulatory environment is challenging for BFIs in Nepal. The NRB has introduced the Basle's prudential regulations including the core principles for effective banking supervision. AML/CFT measures are also in place for BFIs. Besides these, the NRB has introduced several manuals and guidelines such as Financial Consumer Protection and Grievance Management Manual 2077, Guidelines on Environmental and Social Risk Management for BFIs 2018, Risk Management Guidelines for BFIs 2018 and Stress Testing Guidelines 2012. These measures underpin the contemporary regulatory environment.

3. Nepal Bank limited (NBL) is 17 years away of celebrating the centenary of its establishment in 1937. The bank is completing 83 years of its existence on November 15, 2020 (Kartik 30, 2077). Despite it being the pioneer bank of Nepal, the market share of it is on gradual decline. It is one of three state owned banks. The other two are Rastriya Banijya Bank (RBB) and Agricultural Development Bank (ADB). The market share of state-owned banks stands at 15%, whereas the rest 85% is of private sector banks. Of total 27 commercial banks, 24 are in the private sector. Clearly, the Nepalese banking sector is dominated by the private sector.

4. Not only is the regulatory environment stringent but also the competition from the private sector banks is challenging for NBL. The decline in the market share below 4%, which is lowest among state-owned banks, is reflective of the tough competition NBL faces from the private sector banks.

Strategic management for NBL

5. The situation described above calls for the adoption of strategic management for the survival of NBL. In fact, NBL has started preparing the strategic plan since 2012 when it had launched its first strategic plan 2012-17. Currently, NBL is implementing its second strategic plan 2017-22. The bank is reviewing its second strategic plan and preparing a groundwork for upcoming the third strategic plan.

6. Given the current business environment, the strategic management requires the

bank leadership to choose one from the two: (a) improving the status quo and (b) changing the status quo dimensions of strategic planning going forward.

Improving the status quo

7. The strategic management will differ depending upon the choice made. In the case of improving the status quo, the focus of the strategy should be making the bank competitive given its comparative advantages such as history, network with its own office buildings in major cities, and public trust on account of government ownership.

Changing the status quo

8. Changing the status quo would be creating additional comparative advantages given the underlying pressure building from the factors such as (a) regulatory environment, (b) increased competition from other banks, (c) customers demanding high quality services, (d) need for attracting and retaining talented employees, (e) required constant upgradation of technology, and (f) changing dynamics of the economy

9. The choice also requires the analysis of its past, present, and future besides the business environment. NBL's journey from 1937 to date has been of a roller coaster ride with three phases.

The first phase is of glory

10. The first phase of the bank is of glory. NBL's pride stems from its foundation as the first bank of Nepal established in 1937 (Kartik 30, 1994 BS). It was inaugurated by the incumbent King Tribhuvan towards the end of the Rana regime with Juddha Shumsher as the Prime Minister.

11. The second glory is that NBL has survived the major regime changes. NBL links the political history of Nepal: beginning with the Rana regime passing through the Revolution of 1951, the Panchayat of absolute monarchical rule, the restoration of multi-party system with monarchy in 1990s, and the transformation of the country into a republic in 2008.

12. The third pride is that it continues to be a partnership between the government and the private sector. It performed semi-central banking functions until NRB was established in 1956. NBL was the sole commercial bank in Nepal for a period of 28 years until RBB was established in 1966.

13. NBL's establishment was one of foundational stones paving the way for modern Nepal. NBL played a crucial role in formalizing the Nepalese economy, promoting the use of Nepalese currency throughout the country, developing a banking habit of the people of Nepal, and mobilizing savings for industries, businesses and capital formation. Along with RBB established in 1966, the mission of establishing at least one bank branch in each of 75 districts was attained in 1977 (2034 BS). NBL executed development programmes of the Government of Nepal in the form of small loans programme, priority sector lending requirement, intensive banking programme, and lead bank scheme. The bank held the number one position defined in terms of deposit collection till 1998 (2055 BS). The current leadership as well as the entire bank community has a strategic challenge of keeping its glorious past alive. This analysis suggests that its *strategic* direction must entail it pioneering in new areas to justify its existence. This is the key message of its glorious past.

The second phase is of crisis

14. The second phase of NBL is of crisis as reflected in the Commercial Banks Problems Analysis and Strategy Study (CBPASS) and KPMG Reports. The CBPASS report is suggestive of the dark side of the bank. The financial health of NBL and RBB deteriorated in mid-1980s. They were under stress. It is worth noting that CBPASS was conducted under the financial

assistance of UNDP. The CBPASS report came up with wide ranging and far reaching recommendations. Recommendations were to be implemented in two phases. In the first phase, the Government of Nepal injected capital of Rs 3452.8 million in two banks. In the second phase, institutional reforms though planned were not implemented. In the absence of institutional reforms, capital injected evaporated in no time. The lesson is that the strategic management plays a key role in securing the future of the bank. The financial health of NBL including RBB further deteriorated towards the end of 1990s. The lack of management reforms and tough competition with the private sector banks caused the deterioration. A diagnostic review of NBL and RBB with the World Bank assistance through KPMG Barents Group was conducted. The report revealed that NBL had capital funds negative of Rs 9.8 billion. NBL was incurring losses and NPL was rising. For example, NPL of NBL was at a scaring level of 60.47% with annual loss of Rs 3.07 billion in 2003 (2060 BS). Following the KPMG report, the Government of Nepal was forced to issue the Financial Sector Strategy Statement (FSSS) in November 2000 (2057/8/7).

15. The FSSS included a wide range of legislative and institutional reforms such as enactment of NRB Act 2002, BAFIO 2004, DRA 2003, setting up Debt Tribunals, reengineering the NRB aimed at strengthening supervisory role of it, improving corporate governance that BFIs are owned by fit and proper investors, improving accounting and auditing, promoting financial discipline through the transparency and competition, and placing foreign management teams in NBL and RBB to improve their governance. For example, NBL was under foreign management (Bank of Scotland (Ireland) ICC Consulting group) team between 2059 BS and 2064 and thereafter under the NRB management until Mangsir (mid-December 2014) 2071 BS. NRB had taken NBL under its control for about 12 years from 2058/12/1 through Chaitra (mid-April) 2071. The financial health of NBL (including RBB's) improved on account of collaborative efforts of the Government, judiciary, legislative, NRB, donors and employee's association.

16. Between 2000 and 2015, donor (DFID, IDA and ADB/M) money amounting to US dollar 242.4 million (Rs 28.482 billion) was used for keeping the financial sector on track. Out of this, capital injection in three banks amounted to Rs 16.72 billion (Rs 2.49 billion in NBL, Rs 4.33 billion in RBB and Rs 9.9 billion in ADB/N). These reforms helped secure financial stability and made NRB a strong regulator. Donor money of Rs 5.43 billion was used for improving the health of NBL and RBB. For NBL alone, it was Rs 2.66 billion. Privatization of both NBL and RBB was also planned but the plan remains deferred. These developments suggest the bank either will have to be privatized or seek strategic alliance for its dynamic development. The key message entails a question: can the current form of partnership between the government and the private sector ensure a strategic management of the bank?

The third phase is of consolidation and its existential challenge

17. Of its existence of 83 years since its establishment in 1937, NBL continued to lead the market for 60 years until 1998. NBL was at the top both in terms of market share and the total number of branches. It lost its the topmost position and entered in the consolidation phase since 1998. Currently, NBL is in a good financial health but is continually losing market share from 27% in 1998 to 4% in 2020. This raises the question of what should be the strategic direction of the bank now on? Should the bank remain stagnated and continue to lose the market share? In that case, it will be difficult for the bank to justify its existence. The bank faces the challenge

of corporate level strategy of switching from the consolidation mode to expansion mode.

18. To summarise its challenging past for drawing implications for future direction, we must seek an answer to the question: can it regain its lead role? The answer needs to consider its historical baggage of using taxpayer as well as the donor money, NRB's take-over of its management and its placement under the foreign management team. The current and upcoming generation working at NBL can restore its lead role once again, provided it has a right kind of strategic management for its business growth in place and all staff, including the leadership, work in unison with high motivation.

Business Environment

19. As for business environment, two factors need to be taken into consideration. The first is the likely impact of the policy of financial sector consolidation on state-owned banks. The second is the SWOT analysis suggesting the strategic direction of the bank. This should also help answer the existential issue. The number of BFIs has gone down significantly in recent time. The number will go down further as the focus is on financial consolidation. This policy has an implied threat to government owned banks for two reasons. First, it will be tough to compete with the bigger sized private sector banks. Second, there will be a pressure on government owned banks to merge among themselves as it will be difficult to establish a rationale for their marginal existence. Clearly, this policy environment throws a challenge for state-owned banks to establish a rationale for their existence. There are certain parameters we need to analyze to ascertain the business environment for state owned banks.

The size of banking sector

20. The first parameter is the size of banking sector. Currently, the size of the banking sector has surpassed the size of the national economy. Although this limits the scope, the Nepalese economy holds immense possibilities to expand further as envisaged in our aspiration for 2030 and 2043 encapsulated in the 15th plan. The current size of the national economy is expected to increase by more than 15 times. This establishes a case for further expansion of BFIs. The commitment for SDGs and aspiration of graduating to high income countries by 2043 make a case for government owned banks including of NBL.

Financial deepening and required capital formation

21. The second parameter is the financial deepening measured by M2, bank credit and deposit -to - GDP ratio that has evolved over the years. In this context, it must be noted that the F-SAP report of 2014 jointly prepared by the World Bank suggests that the Nepalese banking is well ahead of the SAARC countries. On the positive side, the gross fixed capital formation ratio has increased to 28.1 % in 2019/20 from 19.2 % in 2000/01. Capital formation by the private sector has increased to 22.9% in 2019/20 from 15.1% in 2000/01. This reflects the role of finance for capital formation.

22. In the literature, the debate on supply leading hypothesis (financial development spurs growth) or a demand following hypothesis (growth generates demand for financial products) continues. As the achievement of SDGs require the capital formation ratio to reach 55% of GDP, we still see a role of BFIs in increasing the financial deepening further. In this context, the state-owned banks will have to work on business strategy carefully to remain relevant for national aspirations and continue to expand their businesses further. Therefore, one way to look at the role of finance, state-owned banks, and economic development is by further

augmenting the gross fixed capital formation ratio.

The structure of banking industry and the future of State-owned banks

23. The third parameter is the structure of banking industry. The market share of state-owned banks has declined and that of private banks has gone up. In contrast to other South Asian countries, the Nepalese banking sector is led by the private sector.

24. However, the strategic management suggests that for its survival, NBL will have to work on functional strategy to remain competitive and, increase the market share. Human resource at the bank has a potential to take the bank to the next level. For that, all staff at NBL will have to be highly motivated, competitive, and forward-looking.

Access to finance

25. The fourth parameter is the access to finance. Since 2011, the World Bank has developed global Findex data base which is popularly used for measuring financial inclusion. It takes bank accounts, payment services, savings, borrowing and use of fintech as measures of financial inclusion. The important measure of financial inclusion is the proportion of adults having bank accounts.

26. Although the percentage of adult account holders in Nepal is increasing, at 45 %. but the rate is much lower than the world's average of 69% and India's at 80%. This again makes a case for developing an appropriate functional strategy to improve the financial access. The strategy on bank branches can increase the role of the bank in achieving the national objective of augmenting the financial access.

Choices for strategic direction

27. NBL currently at the crossroad has five corporate choices to make.

The first choice is of acquisition

28. Table 1 depicts the pattern in the market share of government owned bank over the years from 1998 to 2020. As in mid-July 2020, NBL held 9th position in terms of deposit collection among 27 commercial banks operating in the country. The position of NBL slipped further to 11th in mid - September 2020. Its market share declined to 3.88% in deposit.

29. The new generation working at NBL may be unhappy with the current position of the bank. Thus, concerted efforts should be made to rejuvenate NBL's standing in the Nepalese banking sector.

Table 1: Market share of government owned banks (%)

Mid-July	NBL	RBB	ADB	Total
1998	27.42	*26.27*	9.27	62.96
1999	26.01	26.19	9.37	61.57
2000	22.95	24.79	9.22	56.96
2005	13.76	17.22	10.73	41.71
2010	6.67	10.87	5.14	22.68
2015	5.33	8.49	5.25	19.07
2020	4.10	6.68	4.12	14.90

30. One of reasons for the fall in market share of state-owned banks, including NBL, is the merger and acquisition among the private sector banks. Those who underwent for acquisition of development banks and finance companies increased their market share as reflected in Table 2. Therefore, one way of increasing market share for NBL is to acquire other BFIs.

Table 2: Evolution of BFIs

Mid-July/BFIs	A	B	C	D	Total
2007	20	38	24	12	94
2010	27	79	79	18	203
2012	32	88	70	24	214

2016	28	67	42	42	179
2018	28	33	25	65	151
2019	28	29	23	90	170
2020	27	20	22	85	154

The second choice is of the strategic partnership/alliance

31. Given the roller-coaster ride of NBL over the last 83 years, the bank should go for a strategic partnership with foreign bank for its stable growth. Generally, a strategic partnership would entail foreign investment of more than 15% in NBL. The lock-in- period should be of a minimum of 5 years. Vietnam is the popular example of this kind of practice. A strategic foreign partnership would help improve the overall governance, human resource development and information technology in NBL. The most important advantage of this strategy would be its survival over a long period of time. However, strategic partnership cannot ensure the rapid growth in market share of the bank. In any case, the bank should adopt this strategy in its next strategic plan.

The third choice is of specialization in any one development financing/ developing core competencies

32. Of three state-owned banks, RBB is in industrial development financing especially after its acquisition of Nepal Industrial Development Corporation (NIDC). ADB/N naturally is engaged in agricultural development financing. NBL does not have any specific specialization in development financing as such. One way of its survival over the long run would be it specializing in export-import financing, basically acting as the export and import bank of Nepal. As Nepal is perennially facing a huge trade deficit, this would be a best strategy for NBL to work on promoting exports for bridging the export-import gap. The government in that case should route all its facilities to exporters through NBL.

The fourth choice is of relying on organic growth

33. One option for NBL would be relying on organic growth through improved business and functional strategies. Developing and streamlining businesses would be key in increasing the market share of the bank. Increasing priority sector and MSME financing including merchant banking would help bank grow organically. Hence, expanding its scope of business through a well-developed branch network is a key for the bank. Likewise, the bank should put in place a well-developed strategy for human resource including entry points as well as enhancing information technology. The bank must be prepared to allocate resources adequately for human resource and IT sector development. Rapid organic growth and taking the bank to the next level will crucially depend upon the motivation of human resource the bank currently has. Otherwise, the bank will continue to face its existential question.

The fifth choice is of emerging as a thought leader for corporate culture in Nepal

34. The Coronavirus pandemic has been a reckoning moment for humanity. If we look at the rise in people-led movement worldwide, we can understand the increase in participation of the consumers in the process. This is in tandem with the principle that economic development is and should be participatory. Consumers have become smarter and more conscious of the products and services they use. They look for brands that reflect their values. For example, the ongoing Black Lives Movement in the US has seen consumers boycotting the companies that do not reflect their values. Thus, companies and brands can no longer afford to remain aloof from the contemporary issues of their society – be it climate change or discrimination.

35. Corporate culture, which entails setting the vision, mission, core values, objectives, priorities and strategic areas, should be

reflective of the changing socio-economic face of Nepal. This is important in two regards. First, the upcoming generations of Nepal have the perspective of a global citizen. Second, remittance plays a crucial role in supporting the Nepalese economy. Nepal's exposure to worldviews has widened with the increase in internet connectivity, social media platforms, and opportunities to travel abroad.

36. Nepal Census 2011 reports 1 in every 4 households has a member living abroad. In South Asia, Nepal is the largest recipient of migrant workers' remittance as % of GDP. Although India is the largest recipient of remittance of US $82 billion in absolute terms, the ratio of remittance in GDP is just 2.8%. In other South Asian countries, the ratio is below 10% of GDP. In Nepal, the ratio of remittance in GDP is around 25%. Nepal will continue to receive a sizable remittance in the foreseeable future. How is NBL linked with the present generation who sees its future in foreign countries? What has the bank to offer to those sending remittance to this country? The bank must find answers to these questions.

37. COVID-19 also accelerated the adoption of mobile banking and e-banking in Nepal. NBL can make use of this chance to bring much needed reforms in the delivery of banking services.

38. Many people who rely on jobs in the informal sector and who do not have agricultural land enough of providing year-round food have suffered the most during the corona pandemic. They have seen the fallacies of budgetary and monetary measures meant providing jobs to them. The Nepalese people have experienced during this corona pandemic that nothing works for masses except for a few. Hence, many more Nepalese ever before will head for India and other countries in drove in search of jobs once the pandemic is over.
39. Hydropower is also the future of Nepal. It has the potential to change the socio-economic face of Nepal. How is NBL linked with it? So is the case of tourism and urban development. The corporate culture, for that matter, the strategic plan of NBL should be reflective of these futures of Nepal.

40. NBL should also focus on improving the ease of conducting transactions abroad with FinTech options. NBL should take the fast-changing socio-economic face of Nepal. Any organization can ignore them in its own peril. Thus, being rooted in Nepali culture while also upholding the values of a global village, NBL's strategic plan should be directed towards the emergence of NBL as a thought leader in the corporate culture of Nepal.

* * *

THE IMPACT COVID-19 IN BUSINESS SECTOR OF BANK LENDING

Dinesh Prasad Paudel
Senior Manager
Nepal Bank Limited

The COVID-19 pandemic has brought both the human and an economic crisis all over the world in different size and degree, irrespective of their economic soundness. The world is still unaware of exactly the severity of repercussion of disease on health and the economic well being of the people in the planet but the reports published by the various governments and the economists do reveal that this has affected severely the economies of most of the countries throwing the many into dire poverty. The similar report published by Nepal Rastra Bank also reflects the similar situation as many industries and business across the countries have been either completely or partially closed due to the government's lockdown measures to combat the pandemic and many other factors. The micro, small, medium enterprises (MSME) are in dire straits and their vulnerability have arisen in the form of business closure, staff layoff, job loss, sales decline, cash flow decline, loss-making, payment default, revenue decline of the government etc. The far-reaching impact will be on the social well-being of the countries like education standard, nutrition health and dignity of people.

It is very much difficult to anticipate how small businesses around the world will weather this storm. However, we should streamline our efforts to get out from its ill effects. The latest report of the International Monetary Fund reveals that the whole economy of the world dip downs into recession in 2020. The Covid has affected many businesses adversely and in varying degree. Some sectors of the economy are suffering more than others. The travel, accommodation and food services sectors are particularly being hit hard. Businesses themselves are likely to travel through a four phase's process: shutdown, supply-chain disruption, demand depression and finally, recovery. The severity and disruption caused by each stage of the process will depend on the policies adopted by governments. We know the impact will be severe; what we do not know is how long the crisis will last. Small and medium enterprises have small cash reserves and therefore go out of business first in liquidity shock. Business that trade internationally are especially vulnerable, as they depend on access to increasingly scarce dollars to fund a variety of their costs and smooth supply chain. Most of the businesses are being stuck with the piling of expired stocks and bad debts.

The technical assistance providers and the projects helping MSMEs in the world have rigid targets and work plans that did not anticipate such a shock. They should modify these plans. MSMEs need business support organizations now more than ever. Governments also need an ecosystem that can deliver much-needed aid to their MSMEs. Few of beneficiary companies receive formal financing but they may be deprived of liquidity offer given by governments and international lenders. The lenders should support the MSMEs by the way of restructuring and rescheduling of loans. Trade finance providers, regulators, guarantors, buyers, and suppliers have to integrate MSMEs into affordable financing networks.

As the current challenging scenario will surely continue for sometime in the days ahead, the bank and financial institutions should monitor the business of their borrowers in continuing basis and avail the facilities offered by the central bank and the bank themselves. The Government has eased the lockdown measure for some time back which has made the life easier for people. The bank and financial institutions should communicate the borrowers in what can be done and whatnot. There should be a win-win situation for borrowers and banks in dealing with the pandemic.

As the economy moves from shutdown to recovery amid the Covid-19, MSMEs will face a combination of the threats to their survival. MSMEs frequently sources inputs from abroad and accordigly its supply chain is longer and more complex. Similarly, the export has been affected. The social distancing measures that has to be maintained in every workplace and unwillingles of workers in the factories has distressed to the borrowers. The additional costs that the borrowers have to incure on designing and building the work place for compliance of social distancing measure1s of the many governments are the other strain to the continuity of business. To recover from this present chaos, most of the governments have offered stimulus package which comprises of subsidized interest including waiver, additional working capital, restructuring and rescheduling, time extension for repayment, refinancing and the like. Their focus is to get rid of this present mess and lead the economy to the post-Covid era. The Covid-19 has also opened the avenues for new business like delivery service, online shopping, e-commerce, online education, digital marketing, etc.

Survey of COVID-19 Impact in different Sector of Economy.

Sector	Amount (Rs.in billion)	Impact
Hotel and Restaurant	1249	High
Manufacturing related and metal products		
Financial Institutions and Real Estate		
Construction		
Transportation, communication and Utilities		
Wholesale and Retail	713	Moderate
Other Service		
Fishary Related	787	Low
Consumption and other		
Agriculture Related except poultary		
Mining Related		
Electricity, Gas and Water		

Source: NRB

Managing the bank loan in crisis period:

- Identify and measure risks associated with Covid-19 and assess its impact on the revenue of the bank.
- Evaluate client refinancing needs against bank's balance sheet strategy. The bank needs to calculate the likely opportunity that thet government subsidy and stimulus package can give. This impacts on the profitability of the bank.
- Be in regular touch with borrower to understand their business and real situation.
- Communicate about the new regulatory provisions to borrower.
- If your bank has made certain decisions related to loan customer then duly communicate it to the borrower.
- Clearly communicate what can be entertained and what cannot be about customer's request.
- No harassment to borrower during this extraordinary situation for recovery of loan.
- Re-think your balance sheet challenges while managing your stressed loan.

- Be Prepare for Recovery action on already overdue accounts.
- Monitor deposit fluctuations. Affected clients may try to remove risk from their portfolios and draw on credit lines to increase their cash positions.

Credit Risk Assessment in changing scenario

The following factors have to be review during the credit risk assessment.

- Revision of existing CFP/Memo, Collateral acceptance criteria, effect of cash flow in business, loan loss provision category of borrower etc.
- Decreased demand of goods.
- Industry profile should be developed/ revalidated.
- Risk grading of individual borrower and portfolio.
- Disturbance in raw material insourcing
- No production
- Disturbance in labor management
- Disturbance in supply chain
- Default by the customer's debtors
- The lending decision and repayment terms should be guided based on financial analysis (Cash flow based credit assessment)
- In depth analysis of working capital.
- Chances of obsolete/ expired stocks
- Chances of doubtful debtors
- Chances of replacing the existing liabilities by Bank Loan due to lack of trust by supplier
- Chances of financing on permanent current assets by short term borrowing
- Cash conversion cycle.
- Composition of current assets (ratio of stock, debtors, other current assets, etc)
- Moratorium period/ Grace Period to match with new business scenario.
- Scrutiny on Loan Swap from another Bank.
- Why it is not retained in existing bank?
- Relationship history with other bank.
- Repayment history (at least 6 months bank transaction to be monitored)
- Purpose of additional credit limit
- Critical review of income source for analysis of Debt Burden Ratio in changing scenario.
- Existing limit vs. proposed swap limit
- Value of security should be analyzed based on future realizable value rather than historical based fair market value

Conclusion:

The present pandemic situation has surely impacted the Nepalese Economy adversely. The International Monetary Fund, World Bank and the Central Bureau of Statistics of Nepal has forecasted the bleak economic growth in the fiscal year 2020/21. The Government and the Central Bank have already offered various stimulus package to the affected business. The package includes subsidized loans, refinancing, restructuring, rescheduling, review date extension, interest/instalment deferment, provisioning relaxation, additional working capital loan, etc. Despite all these efforts of the Government and the Central Bank, the many MSMEs are untouched by the stimulus package due to many factors like access to financing, denying of cash subsidy by the Government, lack of business data and the like.

* * *

THE WAKENING REALITY OF DREAMED DIGITAL & CASHLESS NEPAL

Ravi Dhungel
Assistant Manager
Nepal Bank Limited

Overview

Money was unarguably the greatest factor to transform the barter economy into a modern value-based economy. Money whether in its printed paper or metal form has overcome every living and trading difficulties during the barter era. Many centuries have passed thereafter. With such a passing of time, the world has gone through super technological progress. Such technological advancement has emerged in money low and banking channels. With the invention of ERMA (Electronic Recording Machine, Accounting) in the year 1959, the digitalization in banking got started. With the extensive development in both hardware and software aspects of the banking service system, services rendered by banks in terms of money movement have become concise, fast, and in non-physical form. Such a change in the money movement mechanism has contributed towards the concept of a digitalized and cashless economy and society globally.

Most advanced economies of the world are marching swiftly towards a digital and cashless economy. They have developed a digital framework to ensure there will be no or very low physical movement of money for any business or non-business purposes. This is due to their access to super-modern technologies that can be integrated with banking, business, and trading system within as well as outside the country. But the picture is different in the context of emerging economies. Such developing economies are still in not full-fledged developed status in terms of economic, industrial, social, technological, and digital aspects of the country. Most of the time, they are lacking human, infrastructural, secured digital platforms, money, and managerial skills to foster a digital and cashless framework in the country. That's why their pace to be digitalized and cashless is very slow and constrained.

In the context of Nepal, the first currency introduced was Manank during the Lichchhavi regime by King Mandel. After which different rulers introduced different forms of metal currencies during different times. The paper currency was introduced in 2002 BS by Sadar Mulukikhana. But the credit for initiating the formal banking system goes to Nepal Bank Limited (Estd. 1994, Kartik 30). With the establishment of Nepal Rastra Bank in 2013 BS as the central bank of Nepal, the regulation of currency and flourishment of banks were brought under one roof. But the number of banks grew remarkably only after the democratic revolution of 2046 BS when economic liberalization and open market policy was adopted by the Government of Nepal. However, the concept of digital and cashless Nepal bagged by the Nepalese banking mechanism was initiated only after the end of the 10-year civil war in 2063 BS. At present Government of Nepal, Nepal Rastra Bank, and BFIs (Banking and Financial Institutions) of Nepal are integrated working for making the dream of digital and cashless Nepal a remarkable reality socio-economic interest of the country.

The Digital and Cashless Picture So Far

In Nepal, the concept of a digital and cashless economy is still at the crawling stage. Most businesses and consumers are still using cash or cheque to make payments. This situation prevails due to the digital facilities and knowledge not being accessible to them or they not being readily available to use

whatever digital platform is available. People find a physical form of cash more convincing and certain rather than a digital or cashless form where they do not directly contact with the money itself. For digital and cashless dreams to a reality, the availability of cheap and fast internet service and mobile data is most. But the internet services have not reached every part of the country. Similarly, mobile data is not fluent and expensive to use. The affordability, accessibility, and adequacy of this servicing are hindering the attainment of the dream of digital and cashless Nepal smoothly.

However, this does not mean the present picture of digital and cashless Nepal is a blur at all. By mid-September, 2020, Nepal has 149 BFIs covering 747 of 753 local bodies. This shows widening financial accessibility to different levels of existing and potential banking customers. Widely promoted and ongoing merger of BFIs is making the financial sector of Nepal more firmly stable. Such a merger is also pooling human, technical, and digital resources ensuring synergistic impact to act for digital and cashless Nepal.

Table: Present Picture of Electronic Payment (Mid-September, 2020)

S.No.	Transaction Mode	No. of Transactions	Transaction Volume (In Rs. Million)
1	RTGS	34616	835526
2	ATM Cash Withdrawal	4769340	32320
3	ECC	1039330	402477
4	IPS	347854	153073
5	Connect IPS	633134	61958
6	Debit Card	5426368	33667
7	Credit Card	154698	407
8	Prepaid Card	8986	30
9	Internet Banking	205735	4741
10	Mobile Banking	5923411	20340
11	Braanchless Banking	53350	815
12	Wallet	10177889	7339
13	QR Based Payment	195016	648
14	Point Of Sales (POS)	532911	1223
15	E-Commerce	168627	561

(Source: Current Macroeconomic and Financial Situation of Nepal, Nepal Rastra Bank)

The government of Nepal is making necessary legal and infrastructural arrangements to facilitate the digital and cashless dream for Nepal. Different laws, regulations, and acts are being formulated or amended at a rapid pace. NRB has brought in monetary policy and unified directive for 2020/21 to effectively formulate an adequate, safe, and integrated digital banking framework. Banks have started opting for innovative banking services through digital platforms including credit too. They are highly concentrated in making easy and cheaper availability of mobile banking, internet banking, ATM cards, credit cards, etc. with the vision of making the dream of digital and cashless Nepal a big reality. People have slowly but surely started to make use of ECC, IPS, connect IPS, QR code, and POS for their consumption expenses and business transaction settlements. This is the beginning of the era of making the dream of digital and cashless Nepal to materialized in reality.

The COVID Driven Urgency

With the arrival of the year 2020, something called COVID-19 came sweeping away the most stable economic and financial dimensions of the world. Despite being a health issue, it has disrupted the social, industrial, commercial, and financial sector like never before. It has enforced the culture of social/physical distancing among people. It has developed a fear of being out in the crowd making a stay

at home as far as possible the most reliable weapon to counter coronavirus. This means the restricted mobility of people for business, consumption, and recreation. But the need for regular payment of bills and payment for goods and services has not gone far away. This has compelled consumers and businesses to go through online and digital platforms more remarkably than ever imagined before. To be frank, the use and business volume of online platforms have surges magnificently in channels in every country of the world. This scenario is no different for Nepal too.

What has the persisted COVID era urges is more use of digital platforms for payment and other monetary transactions even in emerging economies like Nepal. This has opened the gateway for more selling of existing digital banking services, payment platforms, and digital wallets. Not just this, it has urged for use of an innovative digital mechanism such chatbots, artificial intelligence, and even robotization in digital banking services rendering in Nepal. Similarly, it has made the need for synchronized UPI (Unified Payment Interface) more relevant. Likewise, the feasibility of globally recognized digital platforms like Apple Pay, Google Pay, Ali Pay, and Samsung Pay more viable in Nepal. The condition applied is that the legal barriers for their entry in Nepal have to be wiped off. Another urgency portrayed by COVID constraints is BCP (Business Continuity Plan) to be prepared on digital grounds making its construction through the core of digitalization. All this is pushing Nepal to move fast I the path of a digital and cashless economy which is the dream being attempted to be attained.

Key Contemporary Challenges for Nepal

It is a truth that dreams are always sweet and the road of reality to attain it isn't. The same applies to the dream of digital and cashless Nepal. The dream is time, cost, need, and speed relevant considering current multi-dimensional consumption, trade, and business behavior. But it is not free from hard and harsh realities appearing as challenges. Nepal does not have a sufficiency of digital infrastructures around which the dream can be framed. The pooling of regulatory rules, technical manpower, making the availability of technical instruments, creating technological ecosystems, etc. always have been challenging for Nepal. All these not aiding in enforcing the implementation of the digital and cashless concept of the economy. The positive attitude towards cash and only cash with reluctance or no knowledge to use digital platforms is another unfavorable reality. There are high installation and operation costs of electronic payment modes such as ATM, POS, and QR codes. Technical delays and security issues of existing electronic and digital systems are not making them fully reliable.

Furthermore, all digital platforms need internet support. Internet services have not reached every part of Nepal. To make it accessible for all parts have topographic as well as business potential issues for ISPs (Internet Service Providers). The internet service as well as mobile data is expensive and not fast too. Financial literacy programs are focused on saving and lending only. They have not digitally literating people to use digital and online platforms. The integration of Nepalese digital wallets with international wallets, e-commerce sites, and other digital platforms is almost nil. This has restricted global consumption and business potentials in and out of Nepal. In this regard, the recent remittance transfer mechanism developed between Nepalese wallets and digital wallets of other countries is a commendable step. But the safety issue is still attached as it is still in its raw or little over the trial stage. Many services and trading businesses do not have any digital payment platform. This exists in mega cities which is almost zero in small towns or rural municipalities.

Conclusion

Money available in the form of hard cash has made the transaction and payment easy for the modern economy. But the scenario is changing. The change guided by technological developments in the money flow channel is making the need for physical cash lower. Digital and card-based payments are likely to make hard cash a thing of the past. This prevails mostly in developed economies emitting its light to emerging economies of the world. Tremendous technological development in hardware and software, artificial intelligence,

intensive and integrated digital wallets, etc. is making the money to be stored in digital and cashless form rather than hard cash. The recent pandemic of COVID-19 requiring social distancing to avoid its contact is making the potential dream of a digital and cashless world a need or necessity.

Looking at the Nepalese perspective, we find the concept of a digital and cashless economy to be a huge dream. We cannot deny the contribution of banking and non-banking channels for making the dream a reality. We can only question the adequacy and sufficiency of the technologies. The pre-requisites and proper regulatory issues covering all dimensions of the digital and cashless system have not been proactive and up to the mark. Yet some efforts in this regard have to acclaim despite being enough, early, and complying with the actual need. The government should swiftly facilitate the expansion of internet and mobile services to everyone in every part of the country. The condition is that it has to be on the ground of affordability and easy accessibility ensuring high-quality standards. Government has to prepare and amend the existing planned digital framework to make it more feasible for Nepalese socio-economic society. Banks, despite being movers of physical cash, have to focus on digital mechanisms where no physical cash exists.

To be more precise, the dream of digital and cashless Nepal is a big ask. Hence, it should not be let go by like a daydream due to wakening realities of obstacles, constraints, and challenges. It is switching away from existing preference and prevalence. It is going under a new and golden futuristic culture and practice. Ensuring digital storage of money for all and making it viable during payment of all kinds of goods and services at a small village based on mega city-based outlets a tough ask itself. But this does not mean the realization of the dream is not possible. The thing is participative coordination among all the stakeholders to formulate such a digital and cashless ecosystem is required. The effectiveness of human and technological collaboration ought to be ensured infrastructurally, legally, and socially. It is more of a willpower concern from the Government, Nepal Rastra Bank, BFIs of Nepal, digital creators, technology companies, and the keenness of people to be technology users. Hence, the dream of digital and cashless Nepal can only be realized if these wakening hard and harsh realities are merely taken as challenges that can be overcome to make brighter hard cash-free digital and cashless Nepal.

Reference

- Ministry Of Finance (MOF), (2020), Budget Speech of FY 2020/21
- Ministry Of Education, Science and Technology (MOEST), (2020), Various Publications
- Nepal Rastra Bank (NRB), (2020), Monetary Policy 2020/21
- Nepal Rastra Bank (NRB), (Mid-September, 2020), Current Macroeconomic and Financial Situation of Nepal

* * *

TREASURY MANAGEMENT

Pratigya Subedi
Senior Manager
Nepal Bank Limited

The dictionary meaning of **treasury** is the government department responsible for financial matters such as government spending, borrowing and taxes. Treasury management is to manage the financial matters of an organization. This includes planning, organizing and controlling liquid assets and working capital to satisfy the financial objectives of the organization by making best possible use of funds. In other words, Treasury management involves the process of managing the cash, investments and other financial assets of the business.

Treasury management encompasses value creation though cash flow management, managing short-term to mid-term financing. Treasury management plays a critical role by ensuring that a company has sufficient liquid assets it needs at all the times to run its business.

In Banking Perspective

Treasury management is the management of cash and cash equivalent assets as well as some part of liabilities on day to day basis. Actually, this is the art of managing the consolidated fund of bank within the acceptable level of risk to contribute in profit. However, the classical view about treasury management as mentioned above is changing because nowadays treasury management involves in management of interest rate risk, foreign exchange risk with the help of different products and hedging instruments.

The treasury management has a critical role to play in shaping bank strategy as treasury can be linked in maximizing capital efficiency and improving risk-return ratios with the right mix of cash and cash equivalent assets.

The treasury department of a bank is responsible for balancing and managing the daily cash flow and liquidity of funds within the bank to ensure financial risk is mitigated. The department also handles the bank's investments in government securities, shares, foreign exchange and derivatives.

Functions of Treasury management

- Cash forecasting/ cash management
- Working capital management
- Investment portfolio management
- Treasury risk management
- Managing bank relationship
- Optimum utilization of resources
- Maintenance of liquidity as per regulatory requirements
- Fund raising
- Management of foreign exchange currencies
- Bullion trading management

These days treasury department in banks are also involved in the functions like

- Management consultancy
- Rating agency relation

Treasury functions has become more complicated day by day because the customer's preference in traditional banking is changing rapidly and bank has to ensure the customer's satisfaction by any means. This leads to the pressure to attract the customers by innovating/creating suitable as well as competitive new products related to deposit, loan, etc. whose rates mostly are market determined. As we know, markets are deregulated segments and thus, banks are

exposed to interest rate, liquidity and foreign exchange risk.

In context of Nepal, we do not have wide range of financial derivatives instruments. Our money market and capital market both are in the primitive stage of development that only very limited options are available to exercise the treasury instruments. However, we can still see the silver lining as our central bank is showing its liberality by allowing the banks in diverse investments with the objectives of ensuring financial market growth in the country.

Structure of Treasury Department

Core treasury department in banks comprise of three units. They are:

1. Front Office- Dealing unit- Risk taking
2. Mid Office- Processing Unit- Risk Management and Management Information
3. Bank Office – Settlement Unit- Confirmation, Settlement, Accounting and reconciliation.

Front Office – Dealers or traders constitute the Front Office. They execute deals, buy/ sell currencies in forex markets as per bank's requirement or for trading purpose. They also prepare bid for the auction of government securities and other manage investments in primary/ secondary markets.

Mid Office – Basic function of Mid Office is to monitor and measure the risk. It acts as management information system for the department. The members in Mid Office conduct market research/analysis, maintain data base, update the reports/information and also review the limits assigned to counter parties and asset liability policies of the bank to facilitate proper functioning of treasury department.

Back Office – Back office ensures the exchanging of confirmations of the deals, made by the dealers, with the counterparties. This unit basically undertakes accounting, settlement and reconciliation of Nostros and other accounts. Staff at the Back Office prepares statutory reports to be submitted to the central bank.

Management of Balance Sheet

As mentioned earlier, treasury department manages not only the liquid asset but also some part of liability. Treasury department involves in the management of physical cash and currencies, balances in the accounts with central bank and other national and international banks, investments in securities. The department executes very simple transactions like interbank lending and borrowing to a very complex off balance sheet item like derivatives. The contribution of treasury management in bank's profit is remarkable since the bank earns significant income from trading of foreign currencies and bullions, dividend, interest from interbank lending and placements and commission.

In addition to this, treasury department in banks are actively involved in the implementation of Assets Liability Management system. In most of the banks worldwide, head of treasury department is the member secretary of Assets-Liability Committee (ALCO). ALCO is a committee consisting of senior-level managerial employees including head of the bank to manage the risks associated with the bank's assets and liabilities. ALCO is responsible for the balance sheet planning from risk-return perspective to strategic management of liquidity and interest rate risk. It is the job of the treasury department to prepare various financial models which help in forecasting the amount of net interest income of the bank.

The treasury department (Mid Office) collects the market analysis information, process its own reports and then passes the same on to decision makers (ALCO) who then decide the kind of assets they want on the banks' balance sheet. These decisions are then further transferred into decisions in setting interest

and commission rates to ensure proper management of assets and liabilities portfolio. Also, based on the information received from the treasury, the bank refrains from using certain kinds of deposit liabilities. Hence, treasury department profoundly influences both deposit taking and loan sanctioning functions of the bank. In Nepalese context, interest rates, commissions, charges, limits to counterparty are decided by the ALCO. This indicates that treasury management indirectly manages the major items in balance sheet.

Treasury Management in Crisis

The financial crisis in 2008 triggered with the downfall of leading international investment banks like Lehman brothers (bankrupt in 2008) and Merrill Lynch (Sold to Bank of America in 2008). These banks could not liquidate their trading assets on time and failed to manage their liquidity requirements properly. In the outcome, treasury management gained fame and treasurers were promoted from “data collectors" to strategic advisors. Many learned from their oversights and invested in treasury technology and expertise to be better prepared next time. Spotting the importance of liquidity management in banking system, Basel committee in banking supervision also revised its liquidity standards in Basel III in 2009 AD.

Nepalese banks face liquidity crisis frequently. Analyzing the past trend, the crisis lasted from a week to months. Worst liquidity crunch was seen in FY 2009-2010 AD which was due to high lending growth and low deposit collection that led the banks to enforce restrictions in deposit withdrawal. As a result, central bank brought some corrective measures and liquidity situation was improved gradually. There are various reasons that ignite the liquidity crisis in our small economy. We have very simple experiences of liquidity problem in the country. Few years back, issuance of FPO by a commercial bank, return of a single FDI, unspontaneous government expenses, etc., caused liquidity crisis in the banking sector. In all these circumstances, prudent treasury management is always crucial.

In light of COVID-19, amid the pandemic, due to the expanding role of the treasury function and the enhanced pace of innovation and technology, treasury management is facing new complications so far. This new scenario is urging reassessment of banks' risks and enhance their capacity to get prepared for ensuring business continuity in dynamic market conditions. During the pandemic, the areas focused are on liquidity issues, forex volatility, external funding and transition to digital treasury function. In these hard times, market liquidity, forex market, capital market, derivative market, etc., are quite unstable and there are fewer ventures for investment as well. In this situation treasury department has to manage the liquidity and investment by preserving the desired level of profit. Some scenarios are impossible to plan for, but still in such volatile times, the role of treasury departments becomes even more crucial than ever before.

Emerging trends in treasury Management

Integrated Treasury – With the growth in the volume of International Trade and Finance, the world economy is integrated with the domestic economy and various financial markets like forex, money and capital markets are also integrated with each other. Under integration, domestic and forex operations are brought together having uniform policy, same technology and accounting platform under single supervision and common pool of funding. The basic objective of integrated treasury is to improve portfolio profitability, risk-insulation and synergize banking assets with trading assets.

Enabling the payment hub- The services of payment-hub is to provide a centralized and standardized payment process across the corporate houses, for all bulk commercial and treasury payments, local, cross-border and inter-company transfers, while also providing value-added services of reconciliation and netting. This enables better cash forecasting, management in liquidity, standardized approach and transaction processing. This

is emerging as a key factor in the corporate treasury landscape, particularly in the last decade. The key consideration of this approach is to reduce the number of bank accounts, and the external transaction costs, employee costs. Few banks in India are already practicing this.

Intelligent Automation: In this digital world, new business models are continually emerging, the development of innovative technologies such as AI (Artificial Intelligence) and Robotic Process is leading solution providers to integrate them to identify trends and automate many tasks like forecast trends based on past data, cash forecast, liquidity calculation etc. These trends/reports, proposed by the system are validated by the treasurer. This eradicates repetitive processes and enhances the accuracy of data presented.

Funds Transfer Pricing (FTP)-Treasury department has its own balance sheet (though it is not kept in records) and acts as mini-banks for their own banks and it must price up the liabilities on hand for use in everyday asset-generating activities. The FTP reflects the cost of liabilities and is charged to a business unit when it wishes to originate a new asset. It is the overall weighted average cost of all liabilities plus the internally shared costs of the business minus treasury profit.

Funds-transfer pricing is the process of costing a balance sheet and then setting the mandatory prices for asset creators or liability collectors to pay or earn for their respective tasks. Without this, there would be a free-for-all, with profitability and balance sheet structure left to its own devices.

Disaster Management -The treasury operations of any bank are responsible for managing its operations in the event of a disaster. Thus, to be prepared for the same, the treasury department has to anticipate the risks that can materialize over time. The treasury department is responsible for using tools such as derivatives to hedge the bank's exposure to different kinds of risks.

Conclusion

Treasury Management adds value in the overall management of balance sheet of any organizations. The goal of treasury functions is to optimize current to mid-term liquidity and make compact financial decisions involving invested and investable assets. This is the nerve center of banks which helps the bank to structure its balance sheet to position themselves strategically in the market between the competitors.

* * *

UNDERSTANDING RISK CULTURE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: A LESSON FOR NEPALESE BANKING INDUSTRY

Mahananda Chalise
PhD. Professor & Director
School of Management TU, Nepal

Abstract

The spread of COVID-19 represents an unpresented global shock, with the disease itself and mitigation efforts—such as social distancing measures and partial and national lockdown measures—having a significant impact on the economy. The excessive exposure of many financial intermediaries to certain risk profiles (in particular credit and liquidity risks) is due to a set of causes, among which the lack of an adequate level of risk cultures. This term identifies the overall behavior of human resources and organizations when managing, monitoring, and dealing with specific risk profiles. Although Nepalese banks have used professionalism and relevant methodologies with reference to risk management, this has not generated a further spread of the related skills throughout the organizational structure. This has generated a significant and widespread risk vulnerability of credit institutions. The main causes of this situation are probably to be found in the progressive development of "Originate To Distribute" management models, instead of the traditional "Originate To Hold" models, that led to a sort of supremacy of financial activities over the usual credit ones. The main aim of this study is to suggest that the recovery of an adequate sensitivity to the risk management can be effectively achieved through the use of knowledge management techniques able to influence values, norms, and practices of the members of the organization. The implementation of the related knowledge management process must follow a particular framework to ensure that all the activities needed to create, use, share, and preserve knowledge have been taken into consideration. The paper concludes that Nepalese banking industry should focus in implementing the knowledge management system to strengthen their risk culture.

Keywords: Knowledge management, risk culture, banking industry, financial institutions, financial crisis

1. Introduction

The increased capital and liquidity buffers that banks hold due to regulatory requirements in the wake of the global financial crisis stood them in good stead – even if, inevitably, liquidity and market risk management were highly challenging during the peak of COVID-19 related volatility. Many corporate clients drew heavily on their existing revolving credit facilities to bolster their cash and liquidity positions as the crisis began. In the immediate aftermath, the financial sector, particularly banks, were expected to play an important role in absorbing the shock by supplying vital credit to the corporate sector and households. In an effort to facilitate this, central banks and governments around world enacted a wide range of policy measures to provide greater liquidity and support the flow of credit. An important policy question is the potential impact of these countercyclical lending policies on the future stability of banking systems and to what extent their strengthened capital positions since the global financial crisis will allow them to absorb this shock without undermining their resilience. Over the past few years, the

global financial crisis has forced the banking sector to implement several interventions on corporate governance (BCBS, 2014; OECD, 2014). In particular, special attention has been paid to the introduction of risk control mechanisms in the banking management profiles, through the implementation of a Risk Appetite Framework.

This paper provides the banking industry with an innovative framework that pushes banks to clarify their approach in terms of willingness to take risks, ability to manage them, and pursued strategies (Counterparty Risk Management Policy Group, 2008; BCBS, 2009; SSG, 2010; FSB, 2013a; FSB, 2013b). Besides, on the sidelines of this innovation, the debate between operators and regulators has gradually focused on the theme of risk culture as a key pillar of the successful implementation and practical use of the new tool (IIF, 2011; Ernst & Young, IIF, 2013).

However, the promotion and implementation of risk culture has been considered insufficient especially within the so-called SIFIs (Systemically Important Financial Institutions). This is a paradoxical result because the operational areas of these institutions have been traditionally characterized by a wide use and development of risk management practices. Thus, it is believed that the enforced interventions have been just targeted to the growth of specific and high-technical skills, but have proved to be ineffective over the goal of raising awareness and developing responsibilities among the entire organizational structure about the correct rules to be adopted when dealing with specific risks, whatever their character and intensity (credit risk; operational risk; reputational risk; liquidity risk; etc.).

For these reasons, the main aim of this paper is to investigate the relations between risk culture and organizational learning processes within the banking system, in order to identify the potential intersections and reasons for the insufficient diffusion and sharing of the outcomes of such reports. In particular, after a first part dedicated to the analysis of the nature and characteristics of a proper corporate risk culture and examined the main profiles of a knowledge management process designed to promote the cross-germination and rooting of risk culture within the organization.

2. Risk Culture

As organisations start planning their post COVID-19 workforce arrangements, leaders need to consider how these new and amended work practices will help or hinder their efforts to strengthen their risk culture. While having a distributed workforce increases some challenges to improving risk culture, it also provides opportunities which need to be embraced

Risk culture is the set of “norms and traditions of behavior of individuals and of groups within an organization, that determine the way in which they identify, understand, discuss, and act on the risks the organization confronts and the risks it takes" (IIF, 2009). Although this definition appears to be widely used, it should be stressed that several other variants still exist. Their common elements are represented by the relevant habits and routines adopted when taking and mitigating risks (McConnell, 2013; Banks, 2012). However, the main features that should characterize a robust risk culture in the banking sector can be identified in the following profiles (Barret, 2013; IIF, 2012):

- Commonality of purpose, values, and ethics: they are traditional characters of the individual sphere of employees that should be aligned with the risk strategy, appetite, tolerance, and approach expressed by the organization;
- Universal adoption and application of risk culture: the risk must be considered at every level of the organization and in any kind of activity, from strategic planning to daily operations;
- Presence of a learning organization: the collective capacity of the organization to effectively manage risks must continuously

improve through targeted learning processes;
- Transparent, timely, and correct communications: employees must be able to discuss openly and transparently about risk, using a common vocabulary that promotes a shared understanding;
- Understanding of the value of an effective risk management: employees must be aware of the added value that an effective risk management brings to the business organization;
- Individual and collective responsibilities: people should assume direct responsibility for risk management and must involve other members of the organization when this is the best approach;
- Expectation of challenge: people need to acquire challenging attitudes towards others (even if they are authority figures). The people who are being challenged must accept the dialogue with a positive approach.

It is believed, that part of these aspects is related to individual behaviors, to which structural and organizational elements must be added: the existence of this two-side interpretation is clearly shown in the next figure (IRM, 2012).

Figure 1: The risk culture framework

With reference to the characteristics mentioned before, the core elements of an effective risk culture can be identified as follows (IIF, 2009; McKinsey, 2008; BGLN, 2014). Firstly, the presence of an effective corporate governance structure, with significant powers attributed to the Chief Risk Officer (CRO), is an essential precondition: the communication of risk tolerance, as well as the links between the goals of the management and the objectives pursued through risk management activities, represent a way of doing business that support the spread of risk cultures within the organization. Secondly, the use of a system of incentives able to consider the different profiles of risk management, across all organizational levels, should characterize the risk culture of a bank: in this regard, banks should consider not only individual behaviors (individual management of a specific risk profile), but also the involvement of other individuals belonging to different organizational units, sponsored by a particular employee (overall management of the specific type of risk).

Banks can trigger these virtuous attitudes by, on the one hand, involving the top

management in the sharing of relevant risk management information across the entire organizational structure, thanks to a strong commitment, and, on the other hand, pushing human resources to systematically adopt at least two behaviors: learning by doing and fast activation of escalation procedures in case of threats or feelings of uncertainty. As a consequence, the presence of shared information and a correct working approach represent the main profiles of risk culture.

The indicators that should be taken into account in assessing the presence of an adequate corporate risk cultures can be identified in the following four aspects (IRM, 2012; Davidson et al, 2012; Ernst & Young, 2014; FSB, 2014):

- Tone from the top: this expression suggests the central role played by the board and senior management in the definition of the basic values and expectations with reference to corporate risk culture. This implies that the behaviors of these individuals should be constantly aligned with the principles fixed and communicated to the structure (so-called leading by example). The top management must take care of the promotion and control of risk culture, and undertake regular assessments, in order to promptly cope with the potential misalignments between behaviors and principles that may occur;
- Accountability: all the organization roles must be involved in the understanding and acceptance of the risk approach adopted by the bank; human resources must also prove to be capable of acting properly, as well as be aware of the consequences of actions that do not comply with the rules. It is believed that formal responsibilities should be added to job descriptions (so-called ownership of risk), and the related holders periodically assessed;
- Effective communication and challenge: an environment that encourages transparency and dialogue, both horizontally (for example within the board) and vertically (for example between the board and the management, as well as between the management and staff employees) is indicative of a sound risk cultures. The mechanisms able to facilitate risk communication and the interventions on the different levels of the organization can have formal (meetings between people belonging to different functions; specific risk focused committees, etc.) or informal characteristics (possibility of direct and immediate contact between line operators and risk management functions when unexpected or abnormal situation may occur - so-called raise the hand). In particular, it is believed that adequate training processes about risk management desired behaviors proved to be an essential tool;
- Incentives: proper risk taking activities largely derive from employees' individual motivations. They can be incentivized through the use of appropriate remuneration systems, performance assessment, and career advancement. It is reasonable that these mechanisms should be oriented to the long-term interests of the bank and its customers, rather than to the short-term financial results. In operational terms, it would be appropriate that risk management and compliance functions support the human resource department in the definition of the recruitment processes and employees' promotion, remuneration, and assessment, in order to stimulate their sensitivity to current and future risks.

However, the possible failures of risk culture are related to several events that can still be categorized in relatively predictable human resource behaviors and/or organizational aspects (Levy, Lamarre, Twining, 2010; IIF, 2009). The former ones are mainly related to some types of behavior (disregard for risk, passivity, failure to correct bad behavior, etc.) characterized by recursive elements, such as the presence of over-confidence, the tendency to avoid the communication of bad results (so-called sweeping the problems under the

carpet), and the lack of understanding of the usefulness of certain risk control tools. The latter ones are mainly explained by the ambiguity of the overall framework, due to the lack of a formalized risk management and/or to the related inadequacy in the provided and used measurements. In general, it is crucial to define how fast the organization incorporates into its processes the set of rules and tools that allow the structure to achieve the profile of risk appetite desired by the bank.

In addition, it is believed that a further element has significantly contributed to the general underestimation of the importance of a careful risk management. The significant development within the banking industry of trading securities and other financial assets, occurred from the mid-90s until the global financial crisis (2007), together with a relative loss of strategic centrality of the activities of credit granting and control, have generated a radical change in risk perception. Market risk is related to changes in the value of financial assets held in the portfolio, due to the changes of certain market factors (interest rates, volatility of stock prices, etc.). It can also be amplified, mitigated, or eliminated through the use of derivative instruments (futures, swaps, options, etc.) (Hull, 2007). This phenomenon has gradually produced the illusion that the risk was a sort of secondary and undesirable consequence arising from the performance of the general banking business (increasingly focused on financial trading activities) and that it was readily modifiable in the desired direction thanks to markets, counterparties, and products specifically used for the purpose.

The pervasiveness of this feeling within banking organizations has probably loosened the rigor of granting credit, also with reference to the increasing use of securitizations to transfer the risk to the market, through asset-backed securities issued by the company to finance the purchase of credits. The described phenomenon is due to the adoption of the so-called “Originate To Distribute" management model by the banking industry, compared to the former “Originate To Hold" model. The spread of the financial crisis to the real economy, with the consequent failure of many corporate borrowers, has generated an exponential increase in bad debts, with the frequent use of recapitalizations to face the erosions caused by capital losses. On the basis of the different profiles we examined in the paper, it is believed that risk culture in the banking sector plays a strategic role to ensure proper risk management by the organization. This implies that an overall framework characterized by different yet closely interrelated activities should be adopted according to the circular process proposed below (Protiviti, 2014).

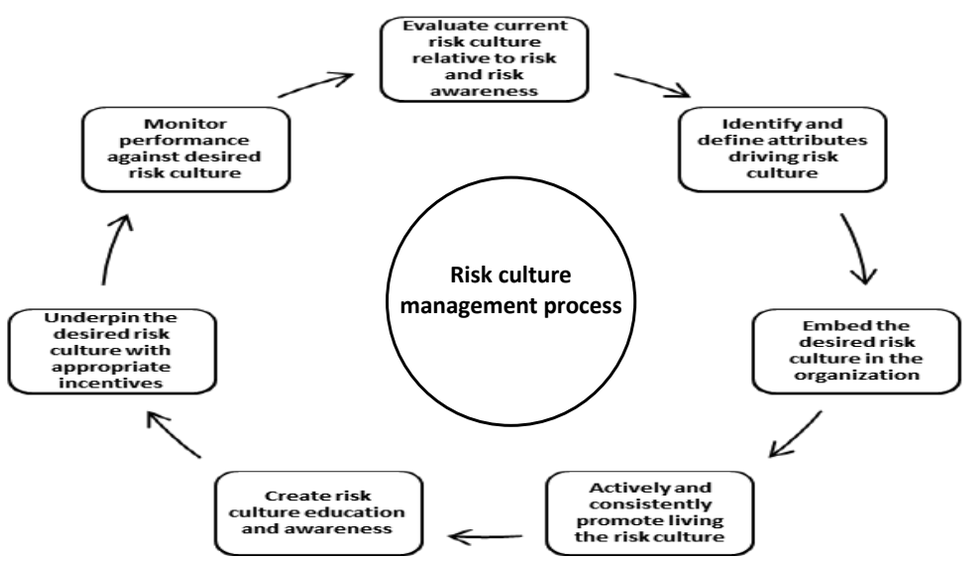


Figure 2: The risk culture management process

3. Knowledge management: theory and application in the banking industry

Although the definition of knowledge management in the corporate literature is relatively new, its relevance in conducting business has been extensively investigated within management disciplines (Hayek, 1945; Marshall, 1972; Penrose, 1973). The main scientific paradigms with reference to the study of knowledge has been borrowed from other disciplines and can be essentially traced in the propositions of behavioral, cognitive, and constructivist models (Troilo, 2001). The epistemological assumptions of these schemes have influenced several organizational studies (Dierkes et al, 2003) and the achieved contributions and results have allowed to interpret the company as: set of specific learning mechanisms; a collection of knowledge that is different from the mere sum of individual knowledge embedded in the human resources; complex cognitive system.
As already known, learning processes in adults may be distinguished in “simple", consisting of an “addition" of new elements of knowledge, and “complex", represented by a “change" in previous sets of cognitive fields. Besides, learning motivations stem from the perception of the need to bridge a gap between what is known and what is individually deemed necessary to know (so-called principle of cognitive dissonance). However, another form of learning for the members of an organization can be identified. It is different but linked to the individual ones and consists of the use of knowledge to experience problematic situations in the interest of the organization (so-called learning organization) (Boerner, Macher, Teece, 2003; Allee, 1997; Argyris, 2000).

The results of these analyzes can lead to actions able to interfere and change current business practices. This new knowledge, in order to be defined as “organizational", need to be shared through processes, archives, routines, or a sort of “collective memory" of the company, rather than just individually preserved. This allows the multiplication of new knowledge processes, their dissemination through the organization, and their incorporation into products, services, and processes. As a consequence, the sedimentation of organizational knowledge requires the development of specific tools such as coaching, communities of practice, net-forums, data-repositories, or complex mechanisms of interaction between the different actors of the corporate structure. The processes of organizational learning generate the so-called corporate knowledge. It is believed that it cannot be interpreted as a mere aggregation of individual knowledge, but include an extra quid, with a firm-specific character, resulting from the complex interaction between individual skills and corporate organizational structure, whose original combination is considered a potential source of competitive advantage. In particular, the tacit knowledge of each member of the organization represents the distinctive feature of the company. It is knowledge acquired on the basis of individual's professional experience in a specific operating environment, without specific formalities in their collection or sedimentation (Nonaka, Takeuchi, 1997; Polanyi, 1979; Firestone, McElroy, 2003).

The organization can become a powerful medium to create corporate knowledge, on the one hand, through the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge expressed in a formal and codified way and, on the other hand, through the sharing of experience contexts periodically accrued. Through the analysis of the knowledge phenomenon at a non-individual level, the company can be finally considered as a “cognitive system" or as an organization able to evolve only through the production of new knowledge. In other words, the company, thanks to a recursive and self-sustaining process, creates collective knowledge useful to its survival and its potential development.

As a consequence, an “active management" of knowledge is considered fundamental for the banking industry, specifically for those banks

operating in highly innovative and turbulent contexts. This usually takes place, on the one hand, through the generation of periodic knowledge reports to activate the different working positions within the organization and, on the other hand, (typically on the basis of the negative knowledge gaps of human resources) through traditional training initiatives (lectures) or e-learning media that allow the bank to reach anytime and anywhere many employees at the same time. Recently, these initiatives have been supported by some tests related to the use of intranets or the Internet to spread specific knowledge with particular methods (for example corporate portals with helpdesk functions, thematic FAQs, technical features of products and services). However, these practices have been translated into effective knowledge management etiquettes only by a limited part of the largest institutions in the world (Castelli, Previati, 2007; Bhosale, 2012).

According to the new regulations provided by Basel 2 and Basel 3, banks are required to gradually implement risk management methodologies to identify, measure, manage, and control the various types of risk they are exposed to. However, even if the implementation of these techniques has allowed to formally fulfill the regulations requirements, it has not allowed banks to substantially achieve a widespread and proper internal risk management. This is believed to be related to the progressive creation of highly specialized organizational silos, to which banks have almost exclusively transferred the entire risk management package (Rodriguez, Edwards, 2010). As a consequence, the lack of a proper spread of the related issues throughout the entire structure has produced a limited awareness of the adverse effects arising from inappropriate activities, compared to the expected level of risk. The adoption of correct risk management practices is not only linked to their proper sharing, as the actual behavior of human resources are conditioned by their culture, values, norms, and practices (De Long, Fahey, 2000). As a result, it is believed that knowledge management techniques can be effectively used for promoting knowledge creation, use, and sharing in the context of risk management (so-called risk knowledge management) (Neef, 2005; Massingham, 2010) and, by this way, gradually defining the desired risk culture within the company. In particular, the process should focus on the following activities (Rodriguez - Edwards, 2009):

- **Knowledge discovery and creation**: the presence of multiple risks characterized by numerous and varying shades implies that new ways of measuring them, as well as their potential effects, are continuously identified (Fourie, Shilawa, 2004). This means that the existing knowledge should be summarized, adapted, and merged with the new profiles of generated and discovered knowledge, in order to understand current and future risks;
- **Knowledge storage and retrieval**: organizational knowledge needs to be codified, organized, and made available whenever needed (Cress, Martin, 2006). As a consequence, it is necessary to create databases to collect process documentation, structured and correct information, explicit and tacit knowledge held by individual resources, etc.: the existence of this kind of data-warehouses enables the preservation, maintenance, and indexing of corporate risk knowledge;
- **Knowledge transfer and sharing**: there are several ways of transferring and sharing risk knowledge, from most to least structured (meetings, discussions, presentations, etc.). They also depend on the type of relationship (between individuals, individuals and groups, groups, group and organization, etc.) (Ipe, 2003). These are informal learning processes and their outcome is closely linked to the availability of communication processes and interrelations between the members of the organization;
- Knowledge application and learning: the adoption of best practices (resulting from the lessons learnt), and tools and

methods for risk control allows the applied knowledge to turn into a source of competitive advantages for the bank.

The activities of risk knowledge management described above can result in a strengthening of corporate risk cultures with the simultaneous contribution of the following factors (Ugurlu, Kizildag, 2013). Firstly, the existence of a significant commitment by the top management to support and encourage the use of the applied knowledge when dealing with risk management and the introduction and further development of a dedicated knowledge management system. Secondly, the presence of an appropriate organizational culture, which is a substrate of social norms, unwritten rules, sense of belonging, common expectations, and shared experiences able to provide new knowledge when new risks may arise. Thirdly, the adequacy of IT systems. In fact, they guarantee essential steps of the process of risk knowledge management: on the one hand, the timely access to critical data and, on the other hand, the retention of information needed to spread knowledge within the organization. Finally, it is believed that the measurement of the impacts arising from the adoption of the hypothesized metrics on the results achieved by the bank (expressed in terms of the achievement of the risk profile held in the determination of the Risk Appetite Framework, with reference to the specific risk categories) represents the essential tool for recognizing the usefulness and importance of the adoption of knowledge management processes.

4. Conclusion

Due to COVID-19, Nepalese banks are under increased pressure to provide financial assistance to consumer and commercial clients. But with the impact of this disruption still unknown, how chief risk officers (CRO's) can help their banks adapt in the short term and come out stronger in the future. How banks look at risk today is materially different from how they looked at it just a few months ago – they have been forced to accept more risk. The journey toward work from home solutions and digital transformation as a part of knowledge management system is one that banks thought would take years. But it has to happen now.

From a credit perspective, a pendemic that encompasses most industries and geographies will cause a spike in delinquencies and put a lot of pressure on portfolio monitoring and default management. So Nepalese banks will have to accelerate their implementation of digital capabilities as a tool of knowledge management to effectively cope.

The effects of COVID-19 were so rapid, wide ranging and interconnected that banks' liquidity, market and credit risk models could not adequately reflect them. Unemployment, for example, shot up massively almost overnight in many countries and jurisdictions when in a 'normal' recessionary period it climbs slowly over a longer period. Assumptions behind models therefore had to be rapidly reviewed. In many cases, banks had to make 'free style' assessments of their credit portfolios and apply qualitative judgments alongside their model outputs – and this will need to continue while fixes are built from the learnings of the crisis. Credit portfolios, which had to be reweighted away from challenged sectors such as airlines, leisure and corporate real estate, will continue to dynamically evolve in the aftermath of the pandemic. Lending criteria in personal markets are likely to become more stringent. However, opportunities could also arise as changes to consumer behavior create new types of credit demand.

The established use of risk management techniques has actually proven not to be sufficient, and this for two main reasons: the excessive organizational compartmentalization of such activities and the consideration that the risks could be always and easily transferable. The use of

mechanisms of risk knowledge management, or knowledge management processes in the field of risk management, could probably be the most immediate and useful tool in order to consolidate an adequate level of risk culture in financial institutions. Nonetheless, it should be noted that there are some difficulties mainly related to the embryonic stage faced by the knowledge management initiatives within the Nepalese banking industry, especially within those of medium or small size. However, it is believed that the specific scope of knowledge management activities could be the most suitable tool for their final rooting within the banking industry in Nepal.

References

Allee, V. (1997). *The Knowledge Evolution - Expanding Organizational Intelligence*, Butterworth - Heinemann, Boston;

Argyris, C. (2000). *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review, Paperback Series, Boston;

Bank Governance Leadership Network. (2014). *Developing Effective and Sustainable Risk Culture in Banks*, ViewPoints, Tapestry Networks;

Banks, E. (2012). *Risk Culture*, Palgrave MacMillan, Basingstoke;

Barret, E. (2013). *Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, and strengthen*, Deloitte, Hamilton;

Basel Committee on Banking Supervision (2009). *Proposed enhancements to the Basel II framework*, Bank for International Settlements;

Basel Committee on Banking Supervision (2014). *Corporate Governance Principles for Banks*, Basel;

Boerner, C.S., Macher, J.T. and Teece, D.J. (2003). A Review and Assessment of Organizational Learning in Economic Theories. In: Dierkes, M., Bethoin Antal, A., Child, J. and Nonaka, I. (eds.). *Handbook of Organizational & Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, pp 89-117;

Bhosale, S.T. (2012). Benefits of Knowledge Management System for Banking Sector, *International Journal of Computer Science and Communication*, Vol. 3, No. 1, pp 133-137;

Castelli, P. and Previati, D. (2007). Il Knowledge Management nelle Banche, *Economia & Management*, No. 3;

Counterparty Risk Management Policy Group (2008). Containing Systemic Risk: The Road to Reform, *The Report of the CRMPG III*;

Cress, U. and Martin, S. (2006). Knowledge Sharing and Rewards: A Game-Theoretical Perspective, *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 4, pp 283-292;

Davidson, O., Mackenzie, P., Wilkinson, M. and Asselin-Miller, R. (2012). *The Need to Build a Strong Risk Culture Is Growing*, TowersWatson, London;

De Long, D.W. and Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp 113-127;

Dierkes, M., Bethoin Antal, A., Child, J. and Nonaka, I. (2003). *Handbook of Organizational & Knowledge*, Oxford University Press, Oxford;

Ernst & Young and IIF (2013). *Remaking Financial Services: Risk Management Five Years after the Crisis. A Survey of Major Financial Institutions*;

Ernst & Young (2014). *Shifting Focus. Risk Culture at the Forefront of Banking*;

Financial Stability Board (2013a). *Thematic Review on Risk Governance*;

Financial Stability Board (2013b). *Principles for An Effective Risk Appetite Framework*;

Financial Stability Board (2014). *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture. A Framework for Assessing Risk Culture*;

Firestone, J.M. and McElroy, M.W. (2003). *Key Issues in the New Knowledge Management*, Butterworth- Heinemann, Boston;

Fourie, L. and Shilawa, J. (2004). The Value of Concept Maps for Knowledge Management in the Banking and Insurance Industry:

a German Case Study, *Proceedings of the First International Conference on Concept Mapping*, Pamplona, Spain;

Hayek, F.A. (1945). The Use of Knowledge in Society, *American Economic Review*, Vol. 35, No. 40, pp 519-530;

Hull, J. (2007). *Risk Management and Financial Institution*, Pearson–Prentice Hall, London;

Institute of International Finance (2009). *Reform in the Financial Services Industry: Strengthening Practices for a More Stable System*, December;

Institute of International Finance (2011). *Implementing Robust Risk Appetite Frameworks to Strengthen Financial Institutions*, Washington;

Institute of International Finance (2012). *Governance for Strengthened Risk Management*;

Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework, *Human Resource Development Review*, Vol. 2, No. 4, pp 337-359;

Levy, C., Lamarre, E. and Twining, J. (2010). *Taking Control of Organizational Risk Culture*, McKinsey Working Paper on Risk, Vol. 16;

Marshall, A. (1972). *Principi di economia*, Utet, Torino;

Massingham, P. (2010). Knowledge Risk Management: A Framework, *Journal of Knowledge Management,* Vol. 14, No. 3, pp 464-485;

McConnell, P. J. (2013). A Risk Culture Framework for Systemically Important Banks, *Journal of Risk and Governance*, Vol. 3, No. 1;

McKinsey & Co. and Towers Perrin (2008). *Roundtable: Building a Risk Culture and Organizations*;

Neef, D. (2005). Managing Corporate Risk through Better Knowledge Management, *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 2, pp 112-124;

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1997). *The Knowledge Creating Company*, Guerini e Associati, Milano;

OECD (2014). *Risk Management and Corporate Governance*, Paris;

Penrose, E.T. (1973). *La teoria dell'espansione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano;

Polanyi, M. (1979). *La conoscenza inespressa*, Armando Editore, Roma;

Protiviti (2014). *Establishing and Nurturing an Effective Risk Culture*;

Rodriguez, E., Edwards, J. (2009). Knowledge Management and Enterprise Risk Management Implementation in Financial Services, *Enterprise Risk Management Symposium*, *Chicago*;

Rodriguez, E., Edwards, J. (2010). People, Technology, Processes and Risk Knowledge Sharing, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, Issue 1, pp 139-150;

Senior Supervisors Group (2010). *Observations on Developments in Risk Appetite Framework and IT Infrastructure*;

The Institute of Risk Management (2012). *Risk Culture: Resources for Practitioners*, London;

Troilo, G. (2001) *Marketing knowledge management*, Etas, Milano;

Ugurlu, O.Y., Kizildag, D. (2013). A Comparative Analysis of Knowledge Management in Banking Sector: An Empirical Research, *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 16.

* * *

NBL सुलभ आवास कर्जा

खुसीको सही ठेगाना...

*शर्तहरु लागू हुनेछन् ।

वार्षिक ब्याजदर ७.८१%*

१ वर्ष सम्म ब्याजदर परिवर्तन नहुने

विशेषताहरु:

- घर निर्माण/खरिद गर्न
- घर निर्माण लागतको १००% सम्म कर्जा
- ३ कार्य दिन भित्र निर्णय*

नेपालको पहिलो बैंक

नेपाल राष्ट्र बैंकबाट 'क' वर्गको इजाजतपत्र प्राप्त संस्था

नेपाल बैंक लिमिटेड
NEPAL BANK LIMITED

स्थापित वि.सं. १९८३

प्रधान कार्यालय: धर्मपथ, काठमाडौं
फोन नं.: ०१-४२४७९२९, टोल फ्री नं. १६६००१३७३७३

नेपालको पहिलो बैंक
www.nepalbank.com.np

आजदेखि सेवाको ८४औं वर्ष प्रवेशको सु-अवसरमा यस बैंकका आम ग्राहकवर्ग, शेयरधनी, शुभेच्छुक एवं सम्पूर्ण सरोकारवालाहरूमा हार्दिक आभार प्रकट गर्दै आगामी दिनमा अझ बढी प्रभावकारी, गुणस्तरीय, आधुनिक प्रविधिमैत्री, विश्वसनीय बैंकिङ्ग सेवा प्रदान गर्दै जाने प्रतिवद्धता व्यक्त गर्दछौं ।

नेपालको पहिलो बैंक
नेपाल राष्ट्र बैंकबाट 'क' वर्गको इजाजतपत्र प्राप्त संस्था
नेपाल बैंक लिमिटेड
NEPAL BANK LIMITED
प्रधान कार्यालय: धर्मपथ, काठमाडौं
फोन नं.: ०१-४२४७९९९, टोल फ्री नं. १६६००१३७३७३
नेपालको पहिलो बैंक
www.nepalbank.com.np