

“दिगो, पारदर्शी र जोखिम रहित सहकारी: लेखा सुपरिवेक्षण समितिको जिम्मेवारी”

लेखा सुपरिवेक्षण समितिको राष्ट्रिय गोष्ठी - २०८०

ASC NATIONAL WORKSHOP-2023

२०८० आश्विन २५ र २६
काठमाडौं

स्रोत पुस्तिका



National राष्ट्रिय सहकारी बैंक लिमिटेड
Co-operative Bank Limited (NCBL)

पुल्चोक, ललितपुर, www.ncbl.coop

लेखा सुपरिवेक्षण समितिको राष्ट्रिय गोष्ठी

२०८० आश्विन २५ र २६
होटल याक एण्ड यति, काठमाडौं

२०८० आश्विन २५ गते विहिवार		समय	प्यानलिष्ट
Breakfast		७:००-८:३०	
उद्घाटन		८:३०-१०:००	
Tea/Coffee Break		१०:००-१०:३०	
सामूहिक सत्र	P1-Plenary Hall नेपालको सहकारीमा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको अभ्यास: व्यवस्था र अवस्था	१०:३०-१२:००	अध्यक्षता: श्री धर्मदत्त देवकोटा प्रस्तुतकर्ता: श्री लक्ष्मी प्रसाद उप्रेती टिप्पणीकर्ता: श्री नवराज सापकोटा सहजकर्ता: श्री मनोज खड्का
Lunch Break		१२:००-१३:३०	
सामूहिक सत्र	P2-Plenary Hall वित्तीय सहकारीको जोखिम मापन : संरचना र पद्धति	१३:३०-१५:००	अध्यक्षता: श्री मित्रराज दवाडी प्रस्तुतकर्ता: श्री बद्रीकुमार गुरागाईं टिप्पणीकर्ता: डा. नरहरी ढकाल सहजकर्ता: श्री राजेश श्रेष्ठ
Tea/Coffee Break		१५:००-१५:३०	
ब्रेकआउट सत्र	B1-Regal 1 Hall सहकारीको वित्तीय जोखिम: मापन र व्यवस्थापन रणनीति	१५:३०-१७:००	अध्यक्षता: श्री ऋषिराज घिमिरे प्रस्तुतकर्ता: डा. नवराज सिंखडा टिप्पणीकर्ता: श्री केशव प्रसाद पोखरेल सहजकर्ता: श्री प्रमोद घिमिरे
	B2-Regal 2 Hall सहकारीमा सञ्चालन एवं अनुपालना जोखिम: मापन र व्यवस्थापन रणनीति	१५:३०-१७:००	अध्यक्षता: श्री राधा घले प्रस्तुतकर्ता: श्री नमराज घिमिरे टिप्पणीकर्ता: डा. टोकराज पाण्डे सहजकर्ता: श्री भरत कुमार चिमोरिया
२०८० आश्विन २६ गते शुक्रबार		समय	प्यानलिष्ट
Breakfast		७:००-८:३०	
सत्र प्लेनरी	P3-Plenary Hall सहकारीको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली: विकास र अभ्यास	८:३०-१०:००	अध्यक्षता: श्री केशव बडाल प्रस्तुतकर्ता: श्री चिन्तामणी शिवाकोटी टिप्पणीकर्ता: श्री गोपीनाथ मैनाली सहजकर्ता: श्री राम बाबु आचार्य
Tea/Coffee Break		१०:००-१०:३०	
सत्र ब्रेकआउट	B3-Regal 1 Hall सहकारीको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली: विधि, प्रविधि र औजार	१०:३०-१२:००	अध्यक्षता: श्री सन्दीप नायक प्रस्तुतकर्ता: श्री रन्जित हिताराची टिप्पणीकर्ता: श्री केशव प्रसाद सापकोटा सहजकर्ता: श्री नविन कुमार कार्की
	B4-Regal 2 hall सहकारीको सुशासन र स्वनियमन: प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली	१०:३०-१२:००	अध्यक्षता: श्री दिपेन्द्र बहादुर क्षेत्री प्रस्तुतकर्ता: श्री चित्रा थामसुहाङ्ग टिप्पणीकर्ता: श्री केशव प्रसाद रेग्मी सहजकर्ता: श्री मधु रायमाभी
Lunch Break		१२:००-१३:३०	
सत्र प्लेनरी	P4-Plenary Hall सहकारीको विद्यमान संकट सामना: रणनीति र भावी कार्यदिशा	१३:३०-१५:००	अध्यक्षता: श्री लिलामणी पोखरेल प्रस्तुतकर्ता: श्री काशीराज दाहाल टिप्पणीकर्ता: श्री मिन राज कँडेल र श्री दिनेश आचार्य सहजकर्ता: श्री मोहन बहादुर कार्की
Tea/Coffee Break		१५:००-१५:३०	
घोषणापत्र जारी र समापन		१५:३०-१७:००	

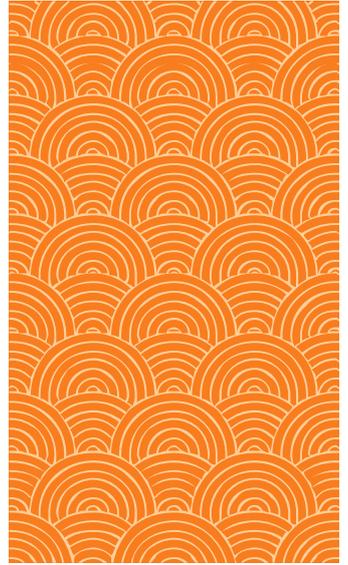
विषयसूची

क्र.सं.	शीर्षक	पेज नं.
१.	नेपालको सहकारीमा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको अभ्यास: व्यवस्था र अवस्था	१
२.	वित्तीय सहकारीको जोखिम मापन: संरचना र पद्धति	९
३.	सहकारीको वित्तीय जोखिम: मापन र व्यवस्थापन रणनीति	३०
४.	सहकारीमा सञ्चालन एवम् अनुपालना जोखिम: मापन र व्यवस्थापन रणनीति	३४
५.	सहकारीको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली: विकास र अभ्यास	३८
६.	सहकारीको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली: विधि, प्रविधि र औजार	४५
७.	सहकारीको सुशासन र स्वनियमन: प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली	५३
८.	सहकारीको विद्यमान संकट सामना: रणनीति र भावी कार्यदिशा	५७



पृष्ठभूमि

राष्ट्रिय सहकारी बैंक सदस्यमा आधारित सहकारी क्षेत्रको एक मात्र बैंकको रूपमा विगत दुई दशकदेखि बैंकिङ सेवाको अलावा सदस्य सहकारी संघ/संस्थाहरूको संस्थागत विकासका लागि विभिन्न सेवाहरू प्रदान गर्दै सञ्चालन हुँदै आएको सहकारी क्षेत्रको साभ्भा बैंक हो । आफूना सदस्य सहकारीहरूका वित्तीय तथा गैरवित्तीय आवश्यकता पूरा गर्न सहयोग पुऱ्याउनुका साथै सहकारीहरूलाई दिगो बनाउनको लागि बैंकले राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रियस्तरका विविध कार्यक्रमहरूमार्फत सहकारीहरूमा सुशासन, जोखिम न्यूनीकरण र आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको विकास जस्ता कुराहरूमा विशेष जोड दिइरहेको छ । यसका अलावा वर्तमानमा सहकारी क्षेत्रमा देखिएको प्रतिकूल परिस्थितिसँग सामना गर्ने विभिन्न रणनीतिहरू तय गर्न बैंकले सहकारी संघ/संस्थाका लेखा सुपरीवेक्षण समितिको लागि “दिगो, पारदर्शी र जोखिमरहित सहकारी: लेखा सुपरीवेक्षण समितिको जिम्मेवारी” भन्ने मुल विषय अन्तर्गत ८ वटा विभिन्न विषयगत प्रस्तुती तथा छलफल गर्न दुई दिवशीय राष्ट्रिय गोष्ठीको आयोजना गर्दैछ ।



गोष्ठीको उद्देश्य

- लेखा सुपरीवेक्षण समितिको भूमिकालाई थप प्रभावकारी बनाउन सहयोग पुऱ्याउने,
- लेखा सुपरीवेक्षण समितिले तयार गर्ने प्रतिवेदनको ढाँचा र प्रतिवेदनमा समावेश विषयहरूबारे छलफल गर्न,
- सहकारीमा स्वनियमन र संस्थागत सुशासन अभिवृद्धि गर्न,
- सहकारीमा जोखिम व्यवस्थापन र वित्तीय अनुशासनका लागि स्पष्ट कार्यदिशा तय गर्न,
- सहकारी संस्थाहरूमा आन्तरिक नियन्त्रणका लागि प्रभावकारी औजार तथा प्रणाली विकास सम्बन्धमा बहस र छलफल गर्न ।



अपेक्षित उपलब्धी

- सहकारीको मूल्य, सिद्धान्त, दर्शन र स्वनियमनमा आधारित सहकारी संस्था निर्माण,
- सहकारी संस्थाको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीलाई बलियो बनाउनको लागि नीतिगत विषयमा दक्षता अभिवृद्धि,
- विद्यमान अवस्थामा सहकारी क्षेत्रमा देखिएका चुनौति पहिचान गरी समाधानको लागि संस्थागत तयारी,
- सहकारी संस्थाहरूको जोखिम व्यवस्थापनको लागि संरचनागत आधार तयारी



प्लेनरी १. नेपालको सहकारीमा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको अभ्यास: व्यवस्था र अवस्था

लक्ष्मी प्रसाद उप्रेती
संयोजक, लेखा सुपरिवेक्षण समिति
राष्ट्रिय सहकारी बैंक लि.



१. सहकारीको संरचनागत अवधारणा:

“सहकारी संस्था संयुक्त स्वामित्व र लोकतान्त्रिक नियन्त्रणमा रहने व्यवसाय हो। यो आफ्ना समान आर्थिक, सामाजिक तथा सांस्कृतिक आवश्यकता एवम् आकांक्षाहरूको अभिप्राप्तिका लागि स्वेच्छाले एकतावद्ध व्यक्तिहरूको स्वायत्त संगठन हो।”

- अन्तर्राष्ट्रिय सहकारी महासंघ

ऐतिहासिक रूपमा परापूर्वकालदेखि अनौपचारिक रूपमा नेपाली समाजमा अर्म पर्म, ढिकुरी, धर्म भकारी, मका खलः, गुठी जस्ता सामाजिक सद्भावले ओतप्रोत परम्परा र व्यवहार नेपाली समाजको पहिचानको रूपमा स्थापित सहकार्यका नमुनाहरू हुन्। यस्ता परम्पराहरूलाई औपचारिक रूपमा प्रवेश गराउन सहकारिताको विकास भएको हो। नेपालमा औपचारिक रूपमा सहकारिताको सुरुवात वि.सं. २०१० सालमा सहकारी विभागको स्थापना पछि भएको पाइन्छ। वि.सं. २०१३ को बखान ऋण सहकारीको स्थापना र त्यसपछिको सहकारी ऐन, २०१६ को प्रादुर्भाव पश्चात सहकारिताको विकासक्रम अघि बढेको हो। वि.सं. २०१३ साल देखि वि.सं. २०४८ सालसम्म सरकारद्वारा नियन्त्रित सहकारी संस्थाहरू सञ्चालित थिए। मल, विउविजन आपूर्ति र सदस्यहरूलाई ऋण लगानी गर्ने कार्यमा त्यस्ता सहकारीहरू सिमित थिए। नियमित बचत मार्फत पुँजी निर्माण गर्न सकिन्छ भन्ने भावना त्यसपछिका दिनहरूमा सुरुवात भएको पाइन्छ। वि.सं. २०७२ सालमा जारी नेपालको संविधानले सहकारी क्षेत्रलाई मुलुकको अर्थतन्त्रको तेश्रो खम्बाको रूपमा अंगिकार गरेको सन्दर्भमा नेपालमा सहकारिता मार्फत जनतालाई वचत गर्ने वानीको विकास गरी राष्ट्रिय पुँजी निर्माण गर्दै गरिवी निवारण, स्वावलम्बनको अवधारणा विकास, स्थानीय श्रम सीप एवम् छरिएर रहेको पुँजीको सदुपयोग, लघु उद्यम विकास लगायतका कार्यहरू गर्दै आम मानिसहरूमा वित्तीय ज्ञान तथा साक्षरता प्रदान गरी आर्थिक, सामाजिक, सांस्कृतिक र वातावरणीय विकासका लागि सहकारी क्षेत्रले उल्लेख्य भूमिका निर्वाह गरी आएको छ।

सहकारी क्षेत्रले वि.सं. २०१० सालमा सहकारी विभागको स्थापना पश्चात ७० वर्षको लामो संगठनात्मक इतिहास पार गरिसकेको छ। वि.सं. २०१३ सालमा स्थापना भएको बखान ऋण सहकारी संस्थालाई प्रथम दर्ता संस्थाको रूपमा लिएर विश्लेषण गर्दा नेपालमा सहकारी संस्था स्थापना भएको करिब ६७ वर्ष लामो इतिहास देखिन्छ। लामो इतिहास बोकेको सहकारिताको विकासक्रमलाई नियाल्दा यस क्षेत्रमा सकृय नेतृत्ववर्गमा स्वयंसेवी भावना तथा क्षेत्रगत ज्ञानको न्यूनता र राज्यको तर्फबाट पनि सहकारी क्षेत्रमा समय समयमा रहेको नीतिगत अस्थिरताका कारण धेरै उतार चढावहरू आएको कुरा विदितै छ।

सहकारिताको उत्पत्ति औद्योगिक क्रान्तिसँगै भएकोले यसलाई औद्योगिकरणको उपज समेत मान्न सकिन्छ। अठारौं शताब्दीको उत्तरार्धतिरको औद्योगिक क्रान्तिको प्रभावबाट बेलायतको आर्थिक तथा सामाजिक क्षेत्रमा भएको परिवर्तनको उपलब्धि स्वरूप त्यहिँबाट सहकारी आन्दोलनको उदय भएको मान्न सकिन्छ। औद्योगिक क्रान्तिबाट पीडित केही व्यक्तिहरू (श्रमिक, किसान तथा ज्यालादारी कामदारहरू) ले आफूलाई परेको शोषणबाट उन्मुक्तिका लागि पहिल्याएको व्यवसाय नै आजको सहकारी आन्दोलनको

प्रारम्भिक रूप भन्न सकिन्छ ।

सहकारी संस्था सञ्चालनमा संस्था स्वयंले आफ्ना सदस्यहरूद्वारा स्वीकृत नीति, नियम एवम् कानुनी व्यवस्था निर्माण गरेको हुन्छ । यसरी निर्माण गरिएको नीति नियम एवम् कानुनका साथै प्रथा परम्पराको अतिरिक्त सहकारी संस्थालाई विश्वव्यापी रूपमा स्थापित सिद्धान्तले पनि निर्देशित गरेको हुन्छ । संस्थाले निर्माण गरेका कानुनी संरचना पनि यिनै सिद्धान्त र मूल्यमा आधारित भएर निर्माण गरिएको हुन्छ । जसरी राज्य सञ्चालनमा संविधानमा व्यवस्था गरिएका राज्यका निर्देशक सिद्धान्तहरू सबै नीति, नियम निर्माणमा प्रभाव एवम् मार्गनिर्देशक हुन्छन् त्यसै गरी सहकारीका ७ सिद्धान्त पनि संस्था सञ्चालनका मार्गनिर्देशक हुन् । जसलाई विश्वका सबै सहकारी संस्थाहरूले अपनत्वका साथ आत्मसाथ गरिरहेका छन् । समान आर्थिक एवम् सामाजिकस्तर र भावना भएका न्यून आयस्तरका किसान एवम् श्रमिकहरूले आफूहरू बीचको सम्बन्ध कायम गर्ने आधार सहकारी थियो । समुदायका सदस्यहरू विचमा साभेदारी गर्न नैतिकता र इमान्दारीको नियममा संगठित भई सन् १८४४ मा बेलायतको रोच्डेल समूहका श्रमिकहरूले पाउरोटी सहकारी भण्डारको स्थापना गरी सहकारी आन्दोलनको सूत्रपात गरेका थिए । तत्पश्चात क्रमशः समाजवादी तथा पुँजीवादी अर्थ व्यवस्था अंगालेका अन्य देशहरूमा समेत सहकारीताको भावना भित्रिँदै भयो । सन् १८४४ बाट सहकारी आन्दोलनको शुरुवात भएको मानिन्छ सोको आठ बर्ष पछि सन् १८५२ मा मात्र बेलायतमा पहिलो सहकारी कानून बन्यो र यसै सहकारी कानूनले विश्व सहकारिताको इतिहासमा प्रथम कानुनी मान्यता समेत प्राप्त गर्यो ।

मूलत उत्पादनका साधनहरू उपर राज्यको स्वामित्व रहने समाजवादी अर्थतन्त्र अञ्जालेका मुलुकहरूमा सहकारितालाई मान्यता दिएको पाइन्छ । यसरी खासगरी विकासोन्मुख राष्ट्रहरूको आर्थिक विकासमा सहकारिताको महत्वपूर्ण स्थान हुने भनिँएतापनि अमेरिका, क्यानाडा, जापान जस्ता पश्चिमी युरोपीय देशहरू लगायत विकसित मुलुकहरूको अर्थतन्त्रमा समेत सहकारिताको प्रयोग भएको पाइन्छ । जसबाट सहकारी जुनसुकै अर्थतन्त्रमा पनि अट्न सक्ने आर्थिक तथा सामाजिक आन्दोलन हो भन्ने प्रष्ट हुन्छ सन् १८४४ मा बेलायतमा श्रमिक एकतामा आधारित उपभोक्ता सहकारीको स्थापना भई सन् १८५२ मा कानुनी मान्यता प्राप्त सहकारी आन्दोलन सन् १८५४ मा जर्मनीमा बचत तथा ऋण सहकारी, सन् १८६६ मा डेनमार्कमा दुग्ध सहकारी, सन् १९१२ मा चीनमा कृषि सहकारी, सन् १९०४ मा भारतमा कृषि तथा सेवा व्यवसायमा आधारित सहकारीको विकास भएयो थियो ।

लेखा सुपरिवेक्षण समिति विद्यमान तथ्यांक

- सहकारी संस्था २९८८६ (सहकारी भलक २०७७)
- समग्र सहकारीमा लेखा सुपरिवेक्षण समितिमा रहने कुल स्वयंसेवी : ८९ हजार जना
- महिला: २८ हजार, पुरुष: ६१ हजार जना

२. लेखा सुपरिवेक्षण समिति सम्बन्धी कानुनी प्रावधान अनुसारको व्यवस्था:

सहकारी ऐन, २०७४ को दफा ४८ र ४९ ले लेखा सुपरिवेक्षण समितिको गठन तथा काम कर्तव्य अधिकारको व्याख्या गरेको छ । साथै नियमावली २०७५ को नियम २२ ले लेखा सुपरिवेक्षण समितिको योग्यता तोकेको छ । ऐनको दफा ४९ ले चौमासिक रूपमा आलेप गर्नुपर्ने, लेखापरिक्षणका आधारभूत सिद्धान्तहरूको पालना गर्नुपर्ने, सहकारी संस्थाको वित्तीय कारोबारहरूको मूल्याङ्कन र परिष्करण गर्नुपर्ने, सञ्चालक समितिको काम कारबाहीहरूको सुपरिवेक्षण गर्ने र सुभावा दिनुपर्ने, साधारण सभाको निर्णयहरू कार्यान्वयन भए नभएको जाँच गर्नुपर्ने, लेखा सुपरिवेक्षण समितिको सुभावाहरू समेत कार्यान्वयन भए नभएको जाँच गर्ने गरी अधिकार दिएको छ ।

क. सहकारी ऐन, २०७४ को प्रावधान

दफा ४८ लेखा सुपरिवेक्षण समितिको गठन:

- (१) सहकारी संस्थामा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीलाई सुदृढ गर्न तोकिए बमोजिमको योग्यता पुगेका एकजना संयोजक र दुईजना सदस्यहरू रहने गरी साधारण सभाले निर्वाचनबाट लेखा सुपरिवेक्षण समिति गठन गर्नेछ ।
- (२) एउटै परिवारको एकभन्दा बढी व्यक्ति एकै अवधिमा एउटै सहकारी संस्थाको सञ्चालक वा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको संयोजक वा सदस्य पदमा उम्मेदवार बन्न र निर्वाचित हुन सक्ने छैन ।

दफा ४९ लेखा सुपरिवेक्षण समितिको काम, कर्तव्य र अधिकार:

- (१) लेखा सुपरिवेक्षण समितिको काम, कर्तव्य र अधिकार देहाय बमोजिम हुनेछ:-
 - (क) प्रत्येक चौमासिकमा सहकारी संस्थाको आन्तरिक लेखापरीक्षण गर्ने, गराउने,
 - (ख) आन्तरिक लेखापरीक्षण गर्दा लेखापरीक्षणका आधारभूत सिद्धान्तको पालना गर्ने, गराउने,
 - (ग) वित्तीय तथा आर्थिक कारोबारको निरीक्षण तथा मूल्याङ्कन गर्ने, गराउने,

- (घ) समितिको काम कारवाहीको नियमित सुपरिवेक्षण गर्ने र समितिलाई आवश्यक सुभाब दिने,
- (ङ) साधारण सभाको निर्देशन, निर्णय तथा समितिका निर्णय कार्यान्वयन भए नभएको अनुगमन गर्ने,
- (च) लेखा सम्बन्धी प्रतिवेदन र समितिको काम कारवाहीको सुपरिवेक्षण सम्बन्धी वार्षिक प्रतिवेदन साधारण सभा समक्ष पेश गर्ने,
- (छ) आफूले पटक पटक दिएका सुभाब कार्यान्वयन नभएको कारणबाट कुनै सहकारी संस्थाको हितमा प्रतिकूल असर परेमा वा त्यस्तो संस्थाको नगद वा जिन्सी सम्पत्तिको व्यापक रूपमा हिनामिना वा अनियमितता भएको वा संस्था गम्भीर आर्थिक सङ्कटमा पर्न लागेकोमा सो को कारण खुलाई विशेष साधारण सभा बोलाउन समिति समक्ष सिफारिस गर्ने ।
- (ज) आवश्यक परेमा आन्तरिक लेखा परीक्षक नियुक्तिका लागि तीन जनाको नाम सञ्चालक समितिमा सिफारिस गर्ने ।
- (२) लेखा सुपरिवेक्षण समितिको संयोजक वा सदस्य सहकारी संस्थाको आर्थिक तथा दैनिक प्रशासनिक कार्यमा सहभागी हुन पाउने छैन ।

ख. सहकारी नियमावली २०७५ को प्रावधान

सहकारी नियमावली २०७५ को नियम २२ ले लेखा सुपरिवेक्षण समितिको योग्यता तोकेको छ । जस अनुसार लेखा सुपरिवेक्षण समितिका पदाधिकारीको योग्यता निम्नानुसार व्यवस्था गरिएको छ ।

ऐनको दफा ४८ को उपदफा (१) बमोजिम,

- (क) सम्बन्धित सहकारी संस्थाको सदस्यता लिएको कम्तिमा ३ वर्ष पुरा भएको, तर प्रारम्भिक साधारण सभाबाट नियुक्त हुन यो प्रावधानले बाधा गर्ने छैन ।
- (ख) संस्थालाई तिर्नु बुझाउनुपर्ने रकम बेरजु नरहेको वा कर्जा भाखा ननाघेको ,
- (ग) संस्था आफैँ वा अन्य निकायले आयोजना गरेको लेखापालन वा लेखापरिक्षण सम्बन्धि तालिम लिएको ।

ग. लेखापरिक्षण निर्देशिका २०७५ को प्रावधान

सहकारी विभागद्वारा जारी लेखापरिक्षण निर्देशिका २०७५ ले सहकारी संघ संस्थाहरूको लेखापरिक्षण कार्यलाई व्यवस्थित बनाउनको लागि विभिन्न प्रावधानहरूको व्यवस्था गरेको छ । यद्यपी यो निर्देशिका वाह्य लेखापरिक्षणको लागि भएता पनि लेखा सुपरिवेक्षण समितिले यस निर्देशिकालाई सन्दर्भ सामाग्रीको रूपमा अध्ययन गरी आलेपमा समेत प्रयोग गर्न सक्छ । लेखापरिक्षण निर्देशिकामा उल्लेख भएका विषयहरू अर्न्तगत रहेर लेखा सुपरिवेक्षण समितिले आन्तरिक लेखापरिक्षणको आफ्नो दायरा वृद्धि गर्न सक्छ ।

घ. नेपाल चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट संस्थाबाट लेखा परिक्षकलाई जारी गरिएको लेखापालन सम्बन्धि विषयहरू:

मुलत यी बिषय नेपाल चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट्स संस्थाका सदस्य लेखा परिक्षकको लागी हुन् तर यसको सिद्धान्त र उद्देश्य भनेको गुणस्तरीय लेखा परिक्षण गर्नु हो र लेखा सुपरिवेक्षण समितिको मुलभूत कार्य समेत गुणस्तरीय लेखा परिक्षण गरी सुधार गर्ने भएकोले निम्न बिषय सान्दर्भिक रहेका छन :

- लेखापालन सम्बन्धी आधारभूत सिद्धान्तहरू:
 १. इमान्दारीता: व्यावसायिक रूपमा इमान्दारीता कायम राख्ने,
 २. वस्तुनिष्ठता: विना कुनै अनुचित दवाव र सम्भौतामा कार्य सम्पन्न गर्ने,
 ३. व्यावसायिक योग्यता: व्यावसायिक क्षमता हासिल गर्न तत्पर
 ४. गोप्यता: सम्पूर्ण रूपमा आर्थिक गोप्यता कायम गर्ने,
 ५. व्यावसायिकता प्रदर्शनी: कानुन, विधिको पालना
- स्वार्थको द्वन्द्व (Conflict of Interest)
 १. स्वार्थको द्वन्द्वले सिद्धान्तको अनुपालनमा नकारात्मक परिस्थितिको सिर्जना गर्न सक्छ, साथै वस्तुनिष्ठता र आधारभूत सिद्धान्तहरूको अनुपालनमा समेत सम्भौताहरू गर्न सक्छ ।
 २. व्यावसायिक रूपमा लेखा राख्ने व्यक्तिहरूले लेखा सम्बन्धी आधारभूत सिद्धान्तहरूको पालना गरेको हुनुपर्छ ।
 ३. एउटा व्यावसायिक र इमान्दार लेखा प्राविधिकले स्वार्थको द्वन्द्व हुने अवस्थाको सिर्जना गर्नु हुँदैन ।
 ४. स्वार्थ बाकिने क्षेत्र र अवस्थामा इमान्दारीता कायम गर्दै व्यावसायिक रूपमा लेखा सम्बन्धी कार्य गर्नुपर्छ ।

- पर्याप्त विशेषज्ञता हासिल गर्नु
- १. पर्याप्त विशेषज्ञता र व्यावसायिक योग्यता विनाको कार्यले अनुपालना कमजोर हुन्छ र यसले स्वार्थको द्रुन्द सिर्जना गर्दछ,
- २. एउटा व्यावसायिक लेखा राख्ने व्यक्तिले विधि र कानूनको पालना गर्नको लागि आफू सक्षम हुन जरुरी छ, पर्याप्त विशेषज्ञता हासिल गर्न आवश्यक छ,
- ३. लेखा सम्बन्धी आधारभूत सिद्धान्तहरूको पालनामा कुनै सम्झौता गर्नु हुँदैन,
- ४. जानाजानी कसैलाई बहकाउने हिसाबले लेखाहरू राख्ने, काल्पनिकतामा प्रतिवेदनहरू निर्माण गर्ने कार्यहरू गर्नु हुँदैन ।

च. नेपाल सरकारले जारी गरेको चार्ट अफ एकाउन्टका प्रावधानहरू

लेखा सुपरिवेक्षण समितिले भूमि व्यवस्था, सहकारी तथा गरिबी निवारण मन्त्रालयले २०७६ मा जारी गरेको सहकारी क्षेत्रको वित्तीय प्रतिवेदन ढाँचाको अध्ययन गरी लेखापरिक्षणका क्षेत्रहरूको पहिचान गर्न र लेखापरिक्षण सम्बन्धी प्रावधानहरूको बारेमा थप जानकारी हासिल गर्न सक्नेछन् । यस ढाँचाको अनुसूची ३ मा व्यवस्था भएको कारोबारको पहिचान, संकेत चिन्ह र कारोबार विवरण सम्बन्धी व्यवस्था आन्तरिक लेखापरिक्षण गर्नको लागि प्रयोग गर्न सकिन्छ । साथै अनुसूची ४ मा व्यवस्था गरिएको लेखा नीतिको कार्यान्वयन भए नभएको लेखा सुपरिवेक्षण समितिले चेकजाँच गर्नुपर्छ ।

छ. सहकारी संस्थाको विनियमका सामान्य प्रावधानहरू

सहकारी संघ संस्थाको विनियममा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको गठन, काम र कर्तव्य अधिकार सम्बन्धि व्यवस्था रहेको हुन्छ । यसै व्यवस्थालाई लेखा सुपरिवेक्षण समितिले कार्यान्वयनको लागि अध्ययन गर्नुपर्छ । सामान्यतया संस्थाको विनियममा हुने प्रावधान निम्न बमोजिम रहन्छ ।

लेखा सुपरिवेक्षण समिति गठन:

- क) नियमित रूपमा संस्थाको आन्तरिक लेखापरीक्षणका साथै आर्थिक कार्यविधिहरूको पालनाबाट संस्थामा वित्तीय सुशासन कायम गराउन दफा ४८ बमोजिम साधारण सभाले एक जना संयोजक र दुईजना सदस्यहरू रहेको लेखा सुपरिवेक्षण समिति गठन गर्नेछ ।
- ख) उपदफा (क) बमोजिम लेखा सुपरिवेक्षण समिति गठन गर्दा साधारण सभाका सम्पूर्ण सदस्यहरू मध्येबाट निर्वाचन गरिनेछ ।
- ग) लेखा सुपरिवेक्षण समितिका संयोजक वा सदस्यहरूको पदावधि तथा रिक्त पद पूर्ति व्यवस्था सञ्चालक सरह हुनेछ ।
- घ) संस्थालाई तिर्नु बुझाउनु पर्ने बेरुजु वा भाखा नाघेको ऋण र अन्य कुनै किसिमको बक्यौता भएको व्यक्तिले लेखा सुपरिवेक्षण समितिको कुनै पनि पदमा उम्मेदवारी दिन सक्नेछैन ।
- ङ) लेखा समितिमा निर्वाचन हुन कम्तीमा एस.एल.सि तह वा सो सरह उर्तीण भएको वा संस्था आफैँले वा अन्य विषयगत संघहरू वा नियामक निकायबाट सञ्चालन भएको सहकारी लेखापालन सम्बन्धी तालिम लिएको हुनु पर्नेछ तर यो व्यवस्था प्रारम्भिक साधारण सभाबाट निर्वाचित हुने लेखा सुपरिवेक्षण समितिका संयोजक र सदस्यहरूमा लागु हुनेछैन ।
- च) लेखा सुपरिवेक्षण समितिमा उम्मेदवार बन्नका लागि कम्तीमा सदस्य बनेको ३ वर्ष पूरा भएको हुनुपर्नेछ ।

लेखा सुपरिवेक्षण समितिको काम, कर्तव्य र अधिकार :

- क) संस्थाको आन्तरिक लेखा परीक्षण गर्ने र समितिलाई सुझाव दिने ।
- ख) व्यवस्थापन, समिति र उपसमितिले गरेका काम कारवाही र खर्च संस्थाको विनियम, सहकारी सिद्धान्त र नियम सम्मत छ छैन प्रत्येक चौमासिक रूपमा जाँच गर्ने, परिक्षण गर्ने वा गराउने ।
- ग) संस्थाको कुनै काम कारवाहीबाट यसका सदस्यहरूलाई हानि नोक्सानी पुग्ने अवस्था भएमा वा लेखापरीक्षणको कार्यमा सञ्चालक वा व्यवस्थापनबाट उचित सहयोग प्राप्त नभएमा वा सुधारात्मक कदमहरू संस्थामा तुरुन्त अवलम्वन गर्नु पर्ने अवस्था देखिएमा विशेष साधारणसभा बोलाउन समिति समक्ष अनुरोध गर्ने ।
- घ) लेखा परीक्षण सम्बन्धी प्रतिवेदन साधारण सभा समक्ष अनिवार्य रूपमा पेश गर्ने ।
- ङ) लेखा समितिले साधारणसभामा पेश गर्ने प्रतिवेदनमा देहायका विवरण समेटिएको हुनेछ :
 - १) समितिको बैठक बसेको संख्या,
 - २) गत वर्ष दिइएको सुझाव कार्यान्वयनको अवस्था,
 - ३) अधिल्लो आर्थिक वर्ष र प्रतिवेदन पेश गरिने आर्थिक वर्षको तुलनात्मक आर्थिक विवरण,

- ४) प्रतिवेदन गरिने आर्थिक वर्षको मुख्य मुख्य आर्थिक उपलब्धि एवम् कारोवारका कमजोर पक्षहरू,
- ५) सहकारी सिद्धान्तहरू, सहकारी ऐन नियमहरू एवम् संस्थाको विनियमका व्यवस्थाहरूको पालनाको अवस्था,
- ६) संस्थाको स्वीकृत बचत तथा ऋण नीति एवम् अन्य नीतिहरूको पालनाको अवस्था,
- ७) कर्मचारी व्यवस्थापनका सवल पक्षहरू र दुर्बल पक्षहरू,
- ८) सञ्चालक समितिको कार्य प्रणाली र त्यसमा सुधार गर्नु पर्ने पक्षहरू,
- ९) गत वर्ष सम्पन्न लेखापरीक्षणको गुणस्तर र सुधारका सुभावहरू,
- १०) सम्बन्धित नियमन कार्यालय वा आफ्नो संस्था आबद्ध रहेको संघले संस्थाको कारोवारको जाँच वा अनुगमन गर्दा देखिएका कौफियत, सञ्चालकहरूलाई दिइएको मुख्य मुख्य सुझावको विवरण तथा पालनाको अवस्था,
- ११) संस्था सञ्चालनमा व्यवस्थापन पक्षको समग्र मूल्याङ्कन: प्रभावकारिता, दक्षता, क्रियाशीलता, कर्मचारीको मनोबलको अवस्था, व्यावसायिकता आदि पक्ष,

घ. सहकारी विभागबाट जारी अन्य निर्देशिकामा भएको प्रावधान

संघिय सहकारी विभाग, प्रादेशिक र स्थानीय सहकारी विभागहरूले समय समयमा विभिन्न परिपत्रहरू जारी गरेका हुन्छन् । यस्ता परिपत्रहरू लेखा सुपरिवेक्षण समितिले सहकारीमा अभिलेख राख्नुपर्छ र यस्ता परिपत्रहरूमा उल्लेख गरिएका व्यवस्थाहरू कार्यान्वयनमा आए नआएको विषयमा जाँच गर्नुपर्छ । कतिपय अवस्थामा नियामकिय परिपत्रहरूमा लेखा सुपरिवेक्षण समितिले सम्पादन गर्नुपर्ने कार्यहरू पनि उल्लेख गरिएको हुन्छ । सहकारी विभागद्वारा २०७९ जेष्ठ १२ मा जारी गरिएको एकिकृत निर्देशिकाको (ग) (६) ले आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली सम्बन्धी गरेको व्यवस्था निम्नानुसार छन् :

एकिकृत निर्देशिकाको (ग) (६) को प्रावधान: सहकारी संस्थामा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली सुदृढ राख्न लेखा सुपरिवेक्षण समिति सक्रिय रहने । समितिले सहकारी संस्थाको आन्तरिक लेखापरीक्षण गर्ने, आर्थिक कारोबारको नियमित निरीक्षण तथा मूल्याङ्कन गर्ने, सञ्चालक समितिको काम कारबाहीको सुपरिवेक्षण गर्ने, समितिलाई सुभावको रूपमा चौमासिक प्रतिवेदन पेश गर्ने । त्यसैगरी वार्षिक प्रतिवेदन साधारण सभामा पेश गर्ने, साधारण सभाको निर्देशन, निर्णय र सञ्चालक समितिको निर्णयहरू कार्यान्वयन गराउन जोड दिने जस्ता कार्यमा लेखा सुपरिवेक्षण समितिले सक्रिय भूमिका निर्वाह गर्नुपर्ने ।

३. लेखा सुपरिवेक्षण समितिको विद्यमान अभ्यास

सहकारी अभियानमा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको मर्म र जिम्मेवारीको बारेको आम बुझाई अझै फराकिलो बनाउन आवश्यक देखिन्छ । लेखा सुपरिवेक्षण समितिको अधिकार र कार्यक्षेत्रको सम्बन्धमा अझै पनि सहकारी अभियान जागरणकै चरणमा रहेको देखिन्छ । विद्यमान नियम कानुनले लेखा सुपरिवेक्षण समितिलाई दिएका अधिकारहरू का साथै समितिले आफ्नो क्षेत्राधिकारको प्रयोग गरी सम्पूर्ण रूपमा सहकारी संस्थाको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली कायम गर्न गराउन यस समितिले खेल्नुपर्ने भूमिका र अवस्थाको बारेमा प्रशिक्षित हुन आवश्यक देखिन्छ ।

सहकारी संस्थाहरूको विद्यमान अभ्यास हेर्दा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली कायम गर्ने, समग्र संस्थाको हिसाब किताब जाँच गर्ने, नियम कानुनको पालना भए नभएको हेर्ने जस्ता क्षेत्रको जिम्मा पाएको लेखा सुपरिवेक्षण समितिले कानुनतः प्रत्येक चौमासमा गर्नुपर्ने आन्तरिक लेखापरीक्षणको अभ्यास निक्कै कम संस्थामा मात्रै भएको पाईन्छ । लेखा सुपरिवेक्षण समितिले वर्षको ३ वटा आन्तरिक प्रतिवेदन बनाएर सञ्चालक समिति समक्ष पेश गर्नुपर्ने, सञ्चालक र व्यवस्थापनलाई प्रश्नहरू राख्ने, सुभावहरू दिनुपर्ने, सुभावहरू कार्यान्वयनमा आए नआएको पुनः चेकजाँच गर्ने लगायतका आन्तरिक रूपमा संस्थागत नियन्त्रण प्रणालीको परिक्षण गर्ने कार्य सम्पन्न गर्नुपर्छ । यद्यपि यस्तो अभ्यास अझै पनि सबै संस्थाहरूमा लागु भएको देखिदैन ।

४. लेखा सुपरिवेक्षण समितिको दक्षता र प्रभावकारीता तथा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको चुनौती

आन्तरिक लेखापरीक्षण एउटा प्राविधिक कार्य हो । आलेप गर्ने व्यक्तिले कम्तिमा सहकारी संस्थासँग सम्बन्धित कानुनहरू, संस्थाको विनियम, आन्तरिक कार्यविधिहरूको बारेमा बुझेको हुनुपर्छ । साथै लेखापालन र लेखापरीक्षण सम्बन्धि ज्ञान भएको र प्राविधिक रूपमा हिसाब किताबहरू जाँच गर्न सक्ने र गल्ती कमजोरीहरू भएको भए पत्ता लगाउन सक्ने दक्षता हुनुपर्छ । यसका अलावा नितीगत निर्णयहरू भए नभएको समेत जाँच गर्नुपर्छ । कानुन पालनाको जोखिमको परिक्षण गर्ने शिप पनि यस समितिमा हुनुपर्छ । यद्यपि विद्यमान अवस्थामा सहकारी संस्थाका लेखा सुपरिवेक्षण समितिमा नियमावलीको पालना र आलेप सम्बन्धि कतिपय न्यूनतम शिपको कमी देखिन्छ । यस्तो आवश्यक शिप र ज्ञान नहुँदा समग्र सहकारी क्षेत्रको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली कायम गर्न चुनौती देखिन्छ । लेखा सुपरिवेक्षण समितिले जाँच गर्नुपर्ने विषयहरूको चेकलिस्ट बनाएर सोही आधारमा तयार हुने आन्तरिक लेखापरीक्षणको प्रतिवेदन ढाँचा

कानून मै व्यवस्था हुन जरुरी छ । कानून नबनेसम्म यो काम सहकारी बैंकले तयार गरेर आफ्ना सदस्यहरुको लागि कार्यान्वयनमा ल्याउन लगाउन सकदछ ।

लेखा सुपरिवेक्षण समितिले अनिवार्य रुपमा आफ्नो शिप र क्षमता अभिवृद्धिका लागि अनिवार्य रुपमा तालिम तथा अन्य क्षमता विकासका कार्यक्रमहरुमा सहभागिता जनाउनुपर्छ । लेखा समितिका पदाधिकारीहरुको योग्यता र तालिमको पक्षमा सहकारी अभियान र नियामक स्पष्ट हुनु जरुरी छ । लेखा सुपरिवेक्षण समितिका पदाधिकारीहरुमा आन्तरिक लेखापरिक्षण गर्ने क्षमता नहुन सकछ, त्यसैले आन्तरिक लेखा परीक्षण गर्न लेखा सुपरिवेक्षण समितिले आन्तरिक लेखा परीक्षक नियुक्त गर्न (सहकारीको वित्तीय कारोबारको आकारका आधारमा अनिवार्य गर्न सकिन्छ) सक्ने व्यवस्थाको कार्यान्वयन गर्नु आवश्यक छ । समितिमा रहेर योगदान गर्ने पदाधिकारीहरुको अधिकार र जवाफदेहिता कितान गर्नुपर्छ । साधारण सभामा पेस हुने र आवधिक रुपमा सञ्चालक समितिमा पेस गर्ने प्रतिवेदको ढाँचा अलग अलग हुनुपर्छ ।

५. आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीका उद्देश्यहरु:

- ◆ सहकारीको सम्पूर्ण सम्पत्तिको संरक्षण गर्ने,
- ◆ लेखा अभिलेख र जानकारीहरुको शुद्धता र विश्वसनीयता सुनिश्चित गर्ने,
- ◆ सहकारीको सञ्चालन दक्षता अभिवृद्धि गर्ने,
- ◆ व्यवस्थापनको तोकिएका नीति र प्रक्रियाहरुको अनुपालन गरे नगरेको परिक्षण गर्ने र सञ्चालक समितिको निर्णयहरु कार्यान्वयन भए नभएको सुपरिवेक्षण गर्ने,
- ◆ कानूनहरुको पालना भए नभएको जाँच गर्ने र आवश्यक सुझाव दिने ।

यसैका आधारमा रहेर आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीलाई निम्न भागहरुमा राखेर समितिले आफ्नो कार्यको चेकलिष्ट बनाउन सकछ ।

आन्तरिक नियन्त्रणभित्र हुनुपर्ने मुख्य क्षेत्रहरु:

- ◆ लेखा नियन्त्रण
 - ◆ प्रशासन नियन्त्रण
 - ◆ रोकथाम, जासूसी र सुधारात्मक नियन्त्रणहरु
२. जोखिम मूल्याङ्कन
 ३. सूचना र संचार
 ४. अनुगमन
 ५. नियन्त्रण गतिविधिहरु

आन्तरिक नियन्त्रणका मुख्य तत्वहरु:

१. नियन्त्रण वातावरण

६. आगामी कार्यदिशा

अभियानको तर्फबाट:

सहकारी अभियानमा स्वनियमनको अभ्यास मार्फत आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली

कायम राख्न, सहकारीलाई सुसासित र मर्यादित बनाउन सहकारी अभियानको तर्फबाट विशेष कार्यक्रमहरुको कार्यान्वयन गर्नुपर्छ । मुख्यगरी अभियानले लेखा सुपरिवेक्षण समितिको क्षमता अभिवृद्धिका कार्यक्रमहरु सञ्चालन गर्नको लागि विभिन्न कार्यक्रमहरुको आयोजना गर्नुपर्छ । सहकारी संघ संस्थाहरुले आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली, सुशासन जस्ता क्षेत्रमा सुधारका लागि आन्तरिक लेखापरिक्षणको लागि आवश्यक नीति, कार्यक्रम तथा बजेटको व्यवस्था गर्नुपर्छ ।

नियामकको तर्फबाट:

नियामकिय व्यवस्था अनुरूप सहकारी संस्थाहरुको आन्तरिक लेखापरिक्षण भए नभएको सम्बन्धि जाँच गर्ने, कडाईका साथ लागु गराउनको लागि समय समयमा परिपत्रहरु जारी गर्ने र अनुगमन गर्दा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली सम्बन्धि के कस्ता कार्यहरु भएका छन् भन्ने विषय पनि जाँच गर्नुपर्छ । यसका अलावा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको योग्यता अनुसार निर्वाचित भए नभएको विषय पनि नियामकले यकिन गर्नुपर्छ ।

अन्तमा, सहकारी संघ संस्थाको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीभित्र देखिएका समस्यामा सुधार ल्याउनको लागि आवश्यक सरसल्लाह सुझाव र पृष्ठपोषण दिई संस्थाको सञ्चालन प्रणालीलाई चुस्त दुरुस्त कायम राख्न, सहकारी संस्थाको नितिगत, कार्यगत र समग्र काम कारबाहीहरुको अध्ययन तथा विश्लेषण गरी कानून तथा निति, विधिगत पालना भए नभएको परीक्षण गरी सञ्चालक समिति र व्यवस्थापनलाई नियमित पृष्ठपोषण प्रदान गर्ने कार्यभार लेखा सुपरिवेक्षण समितिको हो । सहकारी संघ संस्थाको आन्तरिक सुशासन कायम राख्न लेखा सुपरिवेक्षण समितिको भूमिका महत्वपूर्ण हुन्छ । लेखा सुपरिवेक्षण समितिलाई सहकारीको कानूनले संस्थाको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली मार्फत सुशासन कायम गर्नका लागि पर्याप्त अधिकार प्रदान गरेको छ । सहकारी ऐन २०७४ ले लेखा

सुपरिवेक्षण समितिले प्रत्येक चौमासमा आन्तरिक लेखापरिक्षण सम्पन्न गरी सञ्चालक समितिसमक्ष प्रतिवेदन पेश गर्नुपर्ने व्यवस्था गरेको छ । आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली कायम राख्ने मुख्य भूमिका लेखा सुपरिवेक्षण समितिको हुन्छ । समयमै गलत क्रियाकलाप एवम् भूलहरू भएका भए सच्याउन लगाउने भूमिकामा यो समिति सक्रिय हुनुपर्छ । सहकारी संस्थाको स्वनिियमनको अभ्यास लेखा सुपरिवेक्षण समितिको सक्रियतामा भर पर्दछ भने संस्थाको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली मजबुत बनाउने महत्वपूर्ण निकाय लेखा सुपरिवेक्षण समिति हो ।



आन्तरिक लेखापरीक्षणका क्षेत्रहरू

वित्तीय क्षेत्रहरू

- बचत

- ऋण लगानी तथा असुली
- जोखिम व्यवस्थापन कोषहरूको पर्याप्तता
- शेयर
- लगानी
- खर्च

- आमदानी
- स्थिर सम्पत्ति तथा जिन्सी विवरण
- कर व्यवस्थापन
- वार्षिक योजना
- बजेट तर्जुमा र स्वीकृति
- नगद

- स्थीर सम्पत्ति
- खुद बचतको बाँडफाड

सञ्चालन क्षेत्रहरू

- सहकारी मुल्य, मान्यता र सिद्धान्तको

अभ्यास

- कानुनी पालना
- संस्थागत निति तथा आन्तरिक कार्यविधिहरूको पालना
- सदस्य केन्द्रीयताका क्षेत्रहरू

सहकारी लेखापरीक्षणमा आकर्षित हुने कानुनहरू

सहकारीका लेखापरीक्षण गर्दा नेपाल लेखापरीक्षणमानका अलावा विभिन्न ऐन-नियमलाई मध्यनजर गरी लेखापरीक्षण गर्नुपर्छ । उक्त केही ऐन-नियमहरू तल उल्लेख गरिएको छ ।

- क) सहकारी ऐन २०७४, सहकारी नियमावली २०७५
- ख) श्रम ऐन र नियमावली २०७४
- ग) आयकर ऐन २०५८ र नियमावली २०५९
- घ) बोनस ऐन २०३०
- ङ) ICAN ले जारी गरेको आचारसंहिता
- च) सहकारी विभागले समय-समयमा जारी गर्ने निर्देशनहरू
- छ) सम्पत्ति शुद्धिकरण (मनी लाउन्डरिङ्ग) निवारण ऐन २०६४
- ज) मूल्य अभिवृद्धि कर ऐन २०५२
- झ) नेपाल राष्ट्र बैंक ऐन २०५८
- ञ) बैंक तथा वित्तीय संस्था सम्बन्धी ऐन २०७३
- ट) नेपाल लेखामान, नेपाल वित्तीय प्रतिवेदनमान तथा नेपाल लेखापरीक्षणमानहरू

लेखा सुपरिवेक्षण समितिको गठन प्रक्रिया तथा आम बुझाई

लेखा सुपरिवेक्षण समितिको गठन सञ्चालक समितिले गरेको कामकारबाही र निर्णयहरू उपर oversight गर्न गर्नु पर्ने भएतापनि आम रुपमा सञ्चालक समितिको सहयोगीको रुपमा रही रहेको आभाष हुन्छ । सहकारी संस्था सञ्चालनमा विवेकि मापदण्डहरूको प्रयोग भएको निक्कै गर्न, सञ्चालक समिति र संस्था सञ्चालन प्रक्रियालाई निगरानी गर्ने भन्दा पनि सहयोगीको भूमिकामा देखिएको पाइन्छ । लेखा सुपरिवेक्षण समितिको भूमिका मूल रुपमा संस्थामा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली मजबुत बनाई, संस्थागत सुशासन,

पारदर्शिता, जवाबदेहिता कायम गराउदै दीर्घकालिन उद्देश्य प्राप्तिका लागि सबल रूपमा कार्य गर्नु पर्नेमा आभारपूर्वक कर्मकाण्डी मात्र भएको महसुस हुन्छ ।

सहकारी ऐन २०७४ ले लेखा सुपरिवेक्षण समितिलाई विशेष साधारणसभा बोलाउनका लागि सिफारीस गर्न सक्ने सम्मको अधिकार दिएको छ । विद्यमान अभ्यास हेर्दा लेखा सुपरिवेक्षण समितिले सहकारी ऐन कानुनबाट प्राप्त अधिकारसमेत नजरअन्दाज गरेको पाईन्छ । लेखा समितिको गठन आन्तरीक नियन्त्रण प्रणालीलाई सुदृढ गर्न तोकिए बमोजिमको योग्यता पुगेका, स्वतन्त्र भूमिका निर्वाह गर्न सक्ने बाट गठन गर्नुपर्ने सैद्धान्तिक व्यवस्था रहेपनि व्यक्ति विशेष व्यवस्थापन तथा पद व्यवस्थापनका लागि गर्ने गरेको तितो यथार्थ समेत हाम्रा सामु देखा पर्छन । यसरी गठन गर्दा स्वार्थको द्वन्द हुने व्यक्तिलाई समेत लेखा समितिको जिम्मा दिने गरेको पाईएको छ ।

लेखा सुपरिवेक्षण समितिको वार्षिक प्रतिवेदन ढाँचा
(सहकारी संघ संस्था सञ्चालन मापदण्ड २०६८ बमोजिम)

सहकारी संस्थाको नाम,
ठेगाना
आ.व.....

१. साधारण सभाको निर्णयहरूको कार्यान्वयनको अवस्था
२. आ.व.मा बसेको बैठक संख्या निर्णयहरू र निर्णयहरूको कार्यान्वयनको अवस्था
३. ऋण लगानीको प्रक्रिया, ऋण वापतको सुरक्षण वा धितो सम्बन्धी व्यवस्था
४. सहकारी विभागबाट जारी गरिएका मापदण्डहरूको पालना सम्बन्धी संक्षिप्त विवरण
५. सहकारी कार्यालय, विभाग वा सम्बन्धित संघले अनुगमन गरी दिइएको प्रतिवेदन अनुसारका निर्देशन सुझावहरू कार्यान्वयन सम्बन्धित विवरणहरू
६. पदाधिकारीहरूको पारिश्रमिक, भत्ता र अन्य सुविधाहरूको विवरण:
पारिश्रमिक:
भत्ता
अन्य सुविधाहरू:
७. कर्मचारी प्रशासन सम्बन्धी व्यवस्थाहरू
 - ७.१ साधारण सभाबाट पारित कर्मचारी प्रशासन सम्बन्धि नियमावली भए नभएको
 - ७.२ कर्मचारी प्रशासन नियमावली प्रयोगमा ल्याइएको नल्याइएको
 - ७.३ कर्मचारी भर्ना प्रक्रिया पारदर्शिता र प्रतिस्पर्धी भएको नभएको :
 - ७.४ कार्यरत कर्मचारीहरू र कार्यवाहक बीच तादम्यता रहेको नरहेको
 - ७.५ व्यवस्थापन प्रमुखको योग्यता र क्षमता सम्बन्धि विवरण
 - ७.६ कर्मचारीहरूको भर्ना प्रक्रिया र संख्या :
 - नियमित कर्मचारी
 - कार्यगत कर्मचारी
 - समयगत कर्मचारी
 - आकस्मिक कर्मचारी
 - आंशिक कर्मचारी
८. लेखा सुपरिवेक्षण समितिले यस अधि दिइएका प्रतिवेदन बमोजिमका सुझावहरूको कार्यान्वयनको अवस्था:
९. लेखा सुपरिवेक्षण समितिले उल्लेख गर्न चाहेका अन्य विवरणहरू:
१०. लेखा सुपरिवेक्षण समितिको सुझावहरू

सहकारीमा जोखिम व्यवस्थापन



सि.ए. बढ्रीकुमार गुरागाई

प्रमुख कार्यकारी अधिकृत

राष्ट्रिय सहकारी बैंक लिमिटेड

१. विषय प्रवेश

आर्थिक रूपले पछाडि परेका जनताको आर्थिक विपन्नताको अवस्थाबाट जीवन स्तर सुधारमा प्रत्याभुत दिन वि.सं २०१० मा सहकारी विभागको गठनबाट अघि बढेको नेपालको सहकारी अभियानले ७० वर्ष पार गरिसकेको अवस्था छ। नेपालको सहकारी अभियानको ६८ वर्षे इतिहास रहेपनि यसको विकास र बिस्तार भने सहकारी ऐन २०४८ पछि भएको हो। सामान्यतया लगानीमा प्रतिफल नआउने व्यवसायमा निजि क्षेत्र लगानी गर्न तत्पर नहुने र नेपाल जस्तो राष्ट्रको श्रोतमा भएको कमीले समेत सम्पूर्ण क्षेत्रमा लगानी गर्न नसकिने हुँदा सहकारी अपरिहार्यता रहेको छ।

सहकारी संस्थामा ७३ लाखभन्दा बढी सदस्यहरु आवद्ध रहेका छन्। यस क्षेत्रले झण्डै ९४ हजार नागरिकहरुलाई प्रत्यक्ष र १० लाखभन्दा बढीलाई अप्रत्यक्ष रोजगारीको अवसर प्रदान गरेको अनुमान छ। आर्थिक सर्वेक्षण २०७९/०८० अनुसार सहकारी संघ/संस्थाहरुको शेयर पुँजी रु.९४ अर्ब, बचत रु.४७८ अर्ब र लगानी रु.४२६ अर्ब रहेको छ। सबै जिल्लामा सञ्जाल विस्तार भएको यस क्षेत्रले विपन्न वर्ग, दुर्गम क्षेत्र, आदिवासी, जनजाति, मधेसी, दलित, अपाङ्गता भएका व्यक्ति, अल्पसंख्यक सबै वर्ग, क्षेत्र र समुदायलाई समेट्न सफल भएको छ।

वर्तमान अवस्थामा सहकारी क्षेत्रको प्रमुख चुनौती यसको आवश्यकता, गठन, प्रयोग र अपेक्षित नतिजाको प्रस्टता नहुनु रहेको छ जसले गर्दा यस क्षेत्रका सरोकारवालाहरुको बुझाइमा फरक रहेको र प्रयोगमा एकरूपता रहेको। वित्तीय कारोवार गर्ने सहकारी संघ/संस्थाहरु र सहकारी बैंककालागि स्पष्ट कानुनी व्यवस्था, जोखिम व्यवस्थापन, पुँजी पर्याप्तता लगायतका संरचनागत प्रावधान नहुँदा सहकारीमार्फत हुने वित्तीय कारोवारलाई व्यवस्थित, सुरक्षित र भरपर्दो बनाउन कठिनाई भएको छ। वित्तीय सहकारीले परिचालन गर्ने साधन (पैसा) को जोखिम सबै संस्थामा एकैनासको हुने भएकाले सहकारी भएकै आधारमा नियमनमा चासो नदिइनु वा खुकुलो पारिनु त्यति वाञ्छनिय देखिदैन।

अहिले सहकारीमा देखिएको कमीकमजोरी न्यूनीकरण गर्न लेखा सुपरिवेक्षणको समेत प्रभावकारी भूमिका रहनु पर्ने देखिन्छ। सहकारी सञ्चालन गर्दा अपनाउनु पर्ने जोखिम व्यवस्थापन र आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको प्रभावकारिता कायम गर्न अत्यन्त जरुरी हुन्छ। जुन सहकारी संस्थामा लेखा सुपरिवेक्षण समितिले प्रभावकारी कार्य गरेका छन् त्यहाँ जोखिम न्यूनीकरण र आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली दरिलो हुँदै समस्या समाधान भएका छन्। यसै विषयलाई मध्यनजर गर्दै सहकारीको जोखिम व्यवस्थापन कसरी गर्न सकिन्छ भनी यो आलेख तयार गरिएको हो।

२. सहकारीको वर्तमान अवस्थाको मुख्य समस्याहरू

क. साभ्ना समस्याहरू

- अ. राज्यको उपेक्षामा सहकारी
- आ. सहकारीको उद्देश्य र प्रयोगमा देखिएको भिन्नता
- इ. नियमनकारी निकायको अप्रभावकारिता
- ई. सुशासनको अभाव
- उ. दक्ष जनशक्तिको अभाव
- ऊ. सामुहिक भावनाको कमी
- ऋ. लाभ लागत विश्लेषण गर्ने पद्धतिको विकास तथा प्रयोग नहुनु
- लृ. अस्वस्थ प्रतिस्पर्धा तथा त्यसबाट प्रभावित भइ गरिने अविवेकशील निर्णयहरू

ख. वित्तीय सहकारीको समस्या

- अ. पुँजी पर्याप्तता कायम नगर्नु
- आ. ठुला सहकारी संस्थाले सम्पति/दायित्वको विश्लेषण नगर्नु
- इ. स्रोतको लागत विश्लेषण नहुनु
- ई. वित्तीय जोखिम न्यूनीकरणको संरचनागत व्यवस्था प्रभावकारी नहुनु
- उ. संस्थागत पुँजीको अवस्थामा सुधार नहुनु
- ऊ. सहकारीको कमजोर संस्थागत संयन्त्र
- ऋ. कर्जा लगानी नीति, विश्लेषण, सदुपयोगिता र असुली प्रभावकारी नहुनु
- लृ. तथ्यांक आवधिक रूपमा सार्वजनिक नगरिनु
- ए. आन्तरिक तथा बाह्य लेखा परीक्षण प्रभावकारी नहुनु

ग. बचत ऋण बाहेकका सहकारीको समस्या

- अ. सहकारी उत्पादनक्षेत्रमा जान नचाहनु/नसक्नुका चुनौती तथा समस्या
- आ. मूल्य शृंखलामा आधारित व्यवसायको विकास नहुनु

३. जोखिम के हो ?

जोखिम भन्नाले हानि नोक्सानी हुने वा हुन सक्ने सम्भावना, अनिष्ट वा विपत्तिको आशंकालाई जनाउँदछ । सहकारी संस्थाहरू पनि वित्तीय मध्यस्तता गर्ने संस्थाहरू हुन् तसर्थ संस्था सञ्चालन गर्दा हुने हानि/नोक्सानी कम गर्न संरचनागत प्रावधान हुनु अनिवार्य देखिन्छ । जोखिम को पहिचान, मूल्याङ्कन र व्यवस्थापन समयमा नै नगरिएको अवस्थामा सहकारी संस्थाको अस्तित्वमा नै संकट आइपर्ने सम्भावना रहन्छ ।

४. जोखिम व्यवस्थापनको आवश्यकता र महत्व

सहकारीहरूका लागि जोखिम व्यवस्थापन महत्वपूर्ण छ किनभने यसले उनीहरूको वित्तीय स्थिरता, प्रतिष्ठा र सदस्य विश्वासलाई असर गर्न सक्ने सम्भावित जोखिमहरूको पहिचान र न्यूनीकरण गर्न मद्दत गर्दछ । सहकारी क्षेत्रमा जोखिम व्यवस्थापनका केही प्रमुख महत्वहरू यस प्रकार छनः

क. वित्तीय स्थिरता

प्रभावकारी जोखिम व्यवस्थापन अभ्यासले सहकारीहरूलाई नोक्सानी हुन सक्ने सम्भावित जोखिमहरूको पहिचान, मूल्याङ्कन र व्यवस्थापन गरेर वित्तीय स्थिरता कायम गर्न मद्दत गर्दछ । जोखिम व्यवस्थापन गरेर सहकारीहरूले अनपेक्षित नोक्सानी रोक्न र वित्तीय शक्ति कायम राख्न सक्दछन्, जुन उनीहरूको दीर्घकालीन व्यवहार्यताको लागि आवश्यक छ ।

ख. नियामक अनुपालन

सहकारीहरू विभिन्न नियामक आवश्यकताहरूको अधीनमा छन्, र प्रभावकारी जोखिम व्यवस्थापन अभ्यासहरूले उनीहरूलाई यी नियमहरूको पालना गर्न मद्दत गर्दछ । नियमहरूको अनुपालनले सहकारीहरूलाई दण्ड, कानुनी कारबाही र प्रतिष्ठाको क्षतिबाट बचन मद्दत गर्दछ, जसले उनीहरूको व्यवसाय सञ्चालनलाई प्रतिकूल प्रभाव पार्न सक्छ ।

ग. प्रतिष्ठा व्यवस्थापन

सहकारीहरू आफ्नो प्रतिष्ठा र सदस्यको विश्वासमा धेरै निर्भर छन् । प्रभावकारी जोखिम व्यवस्थापन अभ्यासहरूले सहकारीहरूलाई उनीहरूको ब्रान्ड छविलाई क्षति पुऱ्याउन सक्ने सम्भावित जोखिमहरू कम गरेर उनीहरूको प्रतिष्ठा कायम राख्न मद्दत गर्दछ । प्रतिष्ठाको

क्षतिले सहकारीहरूको लागि महत्वपूर्ण परिणामहरू हुन सक्छ, जसमा सदस्यहरूको हानि र राजस्व समावेश छ। तसर्थ, सहकारीहरूले जोखिमलाई प्रभावकारी रूपमा कम गर्न र सम्भावित प्रतिष्ठाको क्षति रोक्न बलियो जोखिम व्यवस्थापन प्रणाली र निरन्तर नियन्त्रण अनुगमन लागु गर्नुपर्दछ।

घ. सदस्य सुरक्षा

प्रभावकारी जोखिम व्यवस्थापन अभ्यासहरूले सहकारीहरूलाई आफ्ना सदस्यहरूलाई सम्भावित जोखिमहरू, जस्तै धोखाधडी र पहिचान चोरीबाट जोगाउन मद्दत गर्दछ। मजबुत जोखिम व्यवस्थापन फ्रेमवर्क लागु गरेर सहकारीहरूले आफ्ना सदस्यहरूको हितको रक्षा गर्न र उनीहरूको विश्वास कायम राख्न सक्दछन्।

ड. प्रतिस्पर्धात्मक लाभ

प्रभावकारी जोखिम व्यवस्थापन अभ्यासले सहकारीहरूलाई जोखिम व्यवस्थापन गर्न र वित्तीय स्थिरता कायम गर्न आफ्नो क्षमता प्रदर्शन गरेर प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्रदान गर्न सक्छ। यसले सदस्यहरू, सरकार, नियमनकारी निकाय एवम् अन्य सरोकारवालाहरूलाई आकर्षित गर्न र कायम राख्न मद्दत गर्न सक्छ।

५. जोखिमको पहिचान, मूल्याङ्कन र व्यवस्थापन

सहकारी संस्थाले आफ्नो कार्य सञ्चालन गर्दा विभिन्न प्रकारको जोखिमको सामना गरिरहेका हुन्छन्। यसरी सामना गरिरहेको जोखिमको पहिचान समयमा गर्ने एवम् उक्त जोखिमहरूको मूल्याङ्कन उचित रूपमा गरिएको अवस्थामा सो को व्यवस्थापन गर्न सहज हुन्छ।

जबसम्म जोखिमहरूको पर्याप्त मूल्याङ्कन र मापन हुँदैन, तबसम्म तिनीहरूलाई व्यवस्थापन गर्न सम्भव हुँदैन। जोखिमको वास्तविक मूल्याङ्कनले व्यवस्थापनलाई सहकारी संस्थाको स्थितिको स्पष्ट दृष्टिकोण दिन्छ र भविष्यको कार्य योजना तय गर्न मद्दत गर्दछ। जोखिमको यथार्थ अवस्थालाई विश्लेषण गर्न, जोखिम मापन प्रक्रियाले सहकारी संस्थाको जोखिमको प्रकार र व्यवसाय स्थितिलाई प्रतिनिधित्व गर्नुपर्छ जसमा सहकारी संस्थाको अल्पकालीन, मध्यकालीन र दीर्घकालीन जोखिम समावेश गर्नुपर्छ। सम्भावना भएसम्म सहकारी संस्थाले सञ्चालन जोखिम, सूचना प्रविधि जोखिम, बजार जोखिम, कर्जा जोखिम, तरलता जोखिम, कानुनी तथा अनुपालन जोखिम, प्रतिष्ठा जोखिम र अन्य प्रकारका जोखिमका परिमाण निर्धारण गर्ने प्रणाली/मोडलहरू विकास गर्नुपर्छ।

जोखिमहरूको परिमाणीकरण (Quantify) गर्न धेरै गाह्रो र जटिल हुन सक्छ। त्यसैले जहाँ जोखिमको परिमाण मापन गर्न सम्भव छैन, ती जोखिमहरूलाई मापन गर्न गुणात्मक उपाय अपनाउनुपर्छ र यसरी उपायहरू अपनाउँदा सम्बन्धित विषयमा ज्ञान र विशेषज्ञता भएको कर्मचारीलाई जिम्मेवारी दिनु पर्दछ। कुनै पनि जोखिम मापन ढाँचा तयार गर्दा विशेष गरी परिमाणात्मक प्रविधि/मोडेल प्रयोग गर्ने, त्यसमा अन्तर्निहित तत्वहरूको अनुमान गर्ने, विश्लेषणात्मक विधिहरूको प्रयोग गर्ने, तथ्याङ्क विश्लेषणमा उपयुक्त विधिहरू प्रयोग गर्ने जस्ता विधिहरू उचित हुन सक्छन्। त्यसैगरी जोखिम विश्लेषण गर्नका लागि हाल राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय रूपमा प्रचलित पर्स विश्लेषण, वासेल विश्लेषण (Basel Analysis), पाँच सी विश्लेषण (5 c's Analysis), तनाव परिक्षण (Stress Testing), सर्वमान्य रूपमा स्वीकार गरिएको लेखा सिद्धान्त विश्लेषण (Generally Accepted Accounting Principles – GAAP Analysis), अन्तराल विश्लेषण (Gap Analysis) र भविष्यमा समेत राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय कुनै उपयुक्त विधि प्रयोग भएमा सो विधि प्रयोग गर्न सकिन्छ। त्यसका साथसाथै नियमनकारी निकायहरूले समय समयमा दिएको/उपलब्ध गराएको निर्देशन/विधि (भविष्यमा उपलब्ध गराउन सक्ने) समेत जोखिम विश्लेषण विधिको रूपमा प्रयोग गर्न सकिन्छ। त्यस्ता विधिहरूको प्रयोगबाट सहकारी संस्थाका सबै किसिमका जोखिमहरूलाई मापन, विश्लेषण, न्यूनीकरण र व्यवस्थापन गर्न प्रयास गर्नुपर्दछ।

जोखिम न्यूनीकरण र निराकरणको उद्देश्य जोखिम व्यवस्थापनका लागि कस्ता किसिमका उपायहरू अवलम्बन गर्ने र पहिचान गरिएका जोखिमहरूको लागि जिम्मेवार व्यक्ति को हुने भनेर निर्धारण गर्नु हो। जोखिम निराकरणले जोखिम कम गर्नको लागि गरिएको विश्लेषणलाई कार्यहरूमा रूपान्तरण गर्दछ। जोखिम निराकरणका विकल्पहरूलाई सम्भाव्यता, लागत र लाभहरूको सन्दर्भमा मूल्याङ्कन गरिन्छ। जोखिमलाई सहनशीलस्तरमा कम गर्ने सबैभन्दा उपयुक्त र व्यावहारिक तरिकाबाट जोखिम व्यवस्थापन विधि छनौट गर्नु पर्दछ। जोखिम व्यवस्थापन योजनाले विभिन्न जोखिमलाई विभिन्न तरिकाले व्यवस्थापन गर्न सकिन्छ। जस्तै :

- (क) जोखिम न्यूनीकरणको लागि पूर्व शर्तहरूको निर्धारण गर्ने ;
- (ख) जोखिमको सम्भावनालाई विश्लेषण गरी नियन्त्रण गर्ने;
- (ग) जोखिमका परिणामहरू कम गर्ने;
- (घ) जोखिम स्थानान्तरण गर्ने;
- (ङ) जोखिम कायम राख्ने।

जोखिम व्यवस्थापन योजनाले विभिन्न किसिमका जिम्मेवारीहरू, समय र जोखिम निराकरणको अपेक्षित परिणाम, बजेट, जोखिम पहिचानका उपायहरू र पुनरावलोकन प्रक्रियाको पहिचान गर्नुपर्दछ।

६. जोखिम तथा यसका प्रकार

सहकारी संघ/संस्था एवम् बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले सदैव विभिन्न किसिमका जोखिमहरूको सामना गरिरहनु पर्दछ। संघ/संस्थाको प्रकृति तथा आकारका आधारमा फरक फरक किसिमका जोखिमहरूको सामना तथा वहन गर्नुपर्दछ। व्यावसायिक सफलताका लागि संघ/संस्थाले आफ्नो क्षमता अनुसारको जोखिम वहन गर्नु आवश्यकता नै हो। तर यस्ता जोखिमको उचित व्यवस्थापन गर्न सकिएन भने व्यवसायको पुँजी, आर्जन क्षमता, ख्याती तथा निरन्तरतामा समेत गम्भिर समस्या पर्न सक्दछ। अतः वित्तीय कारोवार गर्ने संघ/संस्थाहरूले जोखिमको समुचित व्यवस्थापन गर्नु अनिवार्य हुन आउँछ। जोखिमको उचित व्यवस्थापन गर्न सकेमा संघ/संस्थाको सम्पत्ति सुरक्षित हुने, श्रोत साधनको उच्चतम परिचालन हुने, संस्थाको विश्वसनीयता मजबुत भई व्यवसाय वृद्धिमा समेत सकारात्मक प्रभाव पर्नेछ।

संघ/संस्थाहरूले विभिन्न प्रकारका वित्तीय तथा गैर वित्तीय जोखिमहरूको सामना गरिरहनु पर्ने हुन्छ। जोखिमहरू अत्यधिक अन्तरनिर्भर हुने भएकाले जोखिमको एक क्षेत्रलाई प्रभाव पार्ने घटनाहरूले अन्य जोखिमहरूको दायरालाई समेत प्रभाव पार्न सक्नेछन्। अतः संघ/संस्थाको समिति एवम् व्यवस्थापनले संघ/संस्थाको समग्र जोखिमको पहिचान, मापन, अनुगमन तथा नियन्त्रण एवम् व्यवस्थापन गर्ने क्षमतामा सुधार गर्न पर्याप्त महत्व दिनुपर्दछ।

जोखिम व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित गतिविधिहरू सहकारी संघ/संस्थाहरूको विद्यमान नीति तथा मापदण्ड, संघ/संस्थाको मानव संसाधनमा आधारित हुन्छ। जोखिम व्यवस्थापनको कार्य संघ/संस्थाको सञ्चालन तथा यसको उद्देश्य परिपूर्ति गर्नका लागि महत्वपूर्ण गतिविधि हो। अतः कुशल जोखिम व्यवस्थापन गर्न संघ/संस्थाको समिति एवम् व्यवस्थापन जिम्मेवार हुन्छन्।

निम्नलिखित जोखिमका विषयवस्तुहरू सहकारी संघ/संस्थाहरूले सम्बोधन गर्नुपर्ने देखिन्छ।

- जोखिमहरूलाई सहि रूपमा पहिचान, मापन, मूल्याङ्कन एवम् व्यवस्थापन गर्नुपर्दछ।
- जोखिमको स्वामित्व लिनुपर्दछ र सबै तहमा प्रभावकारी रूपमा यसको सञ्चार गरिनुपर्दछ।
- जोखिम व्यवस्थापनका लागि आवश्यक पर्ने श्रोतहरूको प्रभावकारी रूपमा विनियोजन गर्नुपर्नेछ।
- संघ/संस्था नियामक निकायले जारी गरेका नीति निर्देशन, आन्तरिक नीति नियमहरू एवम् विद्यमान कानुनी अनुपालनामा उत्तरदायी हुनु अत्यावश्यक हुन्छ।
- जोखिमलाई प्राथमिकिकरण गर्नुपर्दछ।
- जोखिमको आधारमा मूल्य निर्धारण गर्नु उपयुक्त हुनेछ।
- जोखिम र व्यवसायबीचमा निरन्तर सन्तुलन कायम गरिनुपर्दछ।
- जोखिम व्यवस्थापन सम्बन्धी विभिन्न फ्रेमवर्क तथा दिशानिर्देशनहरू तयार गरिनुपर्दछ।
- संघ/संस्था सञ्चालन गर्दा जोखिम व्यवस्थापनको संरचनागत व्यवस्था गरिनुपर्दछ।
- जोखिममा आधारित अडिट गरिनुपर्दछ।
- जोखिम व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित अन्य विषयहरूलाई समेत आवश्यकता अनुसार समावेस गर्न सकिनेछ।
- जोखिमहरू जसले कर्मचारी, संघ/संस्था, सदस्य लगायत सम्पूर्ण सरोकारवालाहरूलाई प्रभावकारी रूपमा असर गर्न सक्छ, ती विषयहरूलाई व्यवस्थित गर्नु सहकारी संघ/संस्थाको प्रमुख उद्देश्य हुनुपर्दछ।

जोखिमलाई निम्न अनुसार विभाजन गर्न सकिन्छ।

- कर्जा जोखिम
- बजार जोखिम
- सूचना प्रविधि जोखिम
- तरलता जोखिम
- सञ्चालन जोखिम
- अनुपालना जोखिम
- रणनीतिक एवम् प्रतिष्ठा जोखिम

कर्जा जोखिम

कर्जा भन्नाले सहकारी संघ/संस्थाका सदस्यहरूले तोकिएको समयभित्रमा दुवै पक्षबीचको सम्झौता अनुसार सावा ब्याज तथा अन्य शुल्क तथा हर्जना सहित फिर्ता गर्ने गरी लिएको रकमलाई जनाउँदछ। निर्धारित समयभित्र सम्पूर्ण कर्जा रकम फिर्ता गर्ने दायित्व सम्बन्धित

ऋणी सदस्यको हुनेछ। संघ/संस्थाहरूको मुख्य आम्दानीको श्रोत पनि कर्जा नै हो। यहि कर्जामा नै सबैभन्दा बढी जोखिम पनि हुने गर्दछ। कर्जा जोखिम सामान्यतया लेनदेन जोखिम, पूर्वनिर्धारित जोखिम तथा पोर्टफोलियो जोखिम मिलेर बनेको हुन्छ। पोर्टफोलियो जोखिममा आन्तरिक एवम् एकाग्रता जोखिम समावेश हुन्छ। यस्तो पोर्टफोलियो जोखिम आन्तरिक र बाह्य दुवै परिस्थितिहरूका निर्भर हुने गर्दछ। आन्तरिक परिस्थितिहरूमा संघ/संस्थाको कर्जा नीतिमा कमी कमजोरीहरू, बुझाइ तथा विवेकशिलतामा कमी हुन सक्छ। अन्य जोखिमहरूमा कर्जा लगानी एकाग्रता सीमा, कर्जा स्वीकृती प्रक्रिया, कर्जा स्वीकृती गर्ने पदाधिकारी, कर्जा उपसमितिहरूका लागि कर्जा स्वीकृती सीमा निर्धारण नगरिनु, कर्जा लिन चाहने सदस्यहरूको वित्तीय स्थितिको मूल्याङ्कन तथा विश्लेषणमा कमी, धितोमा अत्यधिक निर्भरता, कर्जा समीक्षा संयन्त्रको अभाव तथा स्वीकृती पछि निगरानी लगायत पर्दछन्। बाह्य परिस्थितिहरूमा अर्थतन्त्रको अवस्था, पुँजीको मूल्यमा व्यापक परिवर्तन, ब्याजदर, विदेशी विनिमय दर, सरकारी नीतिहरू आदी पर्दछन्। यी र यस्ता आन्तरिक एवम् बाह्य तत्वहरूको कारणले गर्दा संघ/संस्थाहरूले सदस्यलाई लगानी गरिएको कर्जा सम्भौता बमोजिम फिर्ता हुन नसक्ने जोखिम रहन्छ। कर्जा सम्भौता अनुसार ऋणी सदस्यले समयमै कर्जा नतिरेमा संघ/संस्थामा तरलता जोखिम समेत आउन सक्नेछ। कर्जा जोखिमको कारणले संघ/संस्थाको नाफानोक्सान, वित्तीय अवस्था लगायत संस्थाको निरन्तरता तथा विश्वसनीयतामा समेत प्रभाव पार्न सक्नेछ।

कर्जा जोखिम व्यवस्थापन

सहकारी संघ/संस्थाहरूको मुख्य जोखिम नै कर्जा लगानीमा हुने गर्दछ। सही तरिकाले कर्जा जोखिमको व्यवस्थापन गर्न नसकिएमा कर्जा दुरुपयोग हुने, कर्जाको गुणस्तर कमसल हुने, कानुनी भ्रमला हुनसक्ने, असुली हुन नसकेमा पुँजीको क्षयीकरण हुने, कर्जा नोक्सानी व्यवस्थाका कारणले नाफामा नकारात्मक प्रभाव पर्ने, निक्षेपकर्ताको हित असुरक्षित हुने तथा संस्थाको निरन्तरतामा अवरोध पुग्न सक्नेसम्मका जोखिम आउन सक्दछायसरी उत्पन्न हुन सक्ने गम्भिर जोखिमबाट सुरक्षित हुनका लागि प्रभावकारी रूपमा कर्जा जोखिम व्यवस्थापन हुनु अत्यन्तै आवश्यक हुन्छ।

कर्जा जोखिम व्यवस्थापनका लागि संघ/संस्थामा विभिन्न सुरक्षात्मक तहहरू रहेका हुन्छन्। सञ्चालक समिति, कर्जा उपसमिति, कर्जा युनिट/विभाग/सेवा केन्द्रहरू, कर्जा अनुगमन संयन्त्र, असुली युनिट, कर्जा स्वीकृती प्रणाली, पोर्टफोलियो व्यवस्थापन, आन्तरिक लेखा परिक्षण लगायतका विभिन्न सुरक्षात्मक तहहरू हुन्छन्। यी तहहरूले आन्तरिक नीति नियम तथा प्रचलित कानूनको अधिनस्थ रहेर स्वःस्फुर्त रूपमा आफ्नो जिम्मेवारी निर्वाह गर्नुपर्दछ। कर्जा जोखिम व्यवस्थापनका लागि निम्न उपायहरू अवलम्बन गर्न सकिनेछ।

- कर्जा जोखिम व्यवस्थापनका लागि मुख्यतया संघ/संस्थाको सञ्चालक समिति तथा प्रमुख कार्यकारी अधिकृत/व्यवस्थापक/कार्यालय प्रमुखको भूमिका महत्वपूर्ण हुन्छ। सञ्चालक समितिले कर्जासँग सम्बन्धित पर्याप्त कार्यविधिहरूको निर्माण गर्नुपर्छ भन्ने व्यवस्थापनले त्यसको सहि रूपमा कार्यान्वयन गर्नुपर्दछ।
- सहकारी संघ/संस्थाहरूमा कर्जा लगानी कार्यलाई व्यवस्थित गर्न आफ्नो क्षमताअनुसार कर्जा युनिट/विभागको स्थापना गर्नुपर्दछ। संघ/संस्थाको आकार ठुलो भएमा कर्जा जोखिम विश्लेषणका लागि अलग्गै कर्जा जोखिम व्यवस्थापन युनिट/विभागको समेत स्थापना गर्नु उपयुक्त हुन्छ। कर्जा प्रशासन सम्बन्धी कार्यहरू उक्त इकाई तथा सेवा केन्द्रहरूले कार्यविधि मुताविक गर्नुपर्नेछ। कर्जा स्वीकृती पूर्व कर्जा माग गर्ने सदस्यको ऋण तिर्नसक्ने क्षमता लगायतको पर्याप्त विश्लेषण तथा मूल्याङ्कन गर्नुपर्दछ। तत्पश्चात् को कसले कति रकमसम्मको कर्जा स्वीकृत गर्नसक्ने भन्ने कर्जा स्वीकृतीका लागि अधिकार प्रयायोजन तथा सीमाहरू निर्धारण भए अनुसार कर्जा स्वीकृती तथा सिफारिस गर्नुपर्दछ।
- प्रचलित ऐन कानून एवम् नियमनकारी निकायको निर्देशन फरक पर्ने गरी कुनै पनि निर्णय गर्नु हुँदैन। समय समयमा परिवर्तन हुने ऐन, कानून, नीति नियमहरूको परिपालना गर्नुपर्दछ।
- धितो मूल्याङ्कनलाई कर्जा विश्लेषणको प्रमुख विकल्प मान्नु हुँदैन, यो त केवल चुक्ता नहुने अवस्थाको सुरक्षण मात्र हुनुपर्छ। पेशागत व्यक्ति तथा निकायबाट स्वतन्त्र रूपमा धितो मूल्याङ्कन गर्ने व्यवस्था मिलाउनु पर्दछ।
- कर्जा स्वीकृतीका लागि आवश्यक कागजात तथा सम्पूर्ण प्रक्रियाहरू पुरा भएको हुनुपर्नेछ। यस्ता कागजातहरूलाई सुरक्षित रूपमा राखिनुपर्दछ।
- कर्जा लगानी गर्दा सहकारी संघ/संस्थाको तरलताको अवस्था अनुकूल रहे नरहेको यकिन गर्नु पर्नेछ।
- कर्जा एकाग्रतालाई कम गराई सानो सानो आकारको धेरै सदस्यलाई लगानी गर्ने नीति अपनाउनु पर्दछ।
- सदस्यलाई कर्जा लगानी गर्ने कर्जा प्रक्रिया नरम तथा लचिलो हुनु हुँदैन। यसो भएका कर्जा जोखिममा जाने तथा समग्र कर्जा प्रणाली नै फितलो हुने जोखिम रहन्छ।
- कर्जाको गुणस्तर कायम राख्नका लागि लगानी पश्चात पनि कर्जा सदुपयोगिता निरिक्षण गर्नुपर्दछ। अन्यथा कर्जा असुली प्रक्रियामा जटिलता आउन सक्दछ। कर्जाको गुणस्तर कमजोर भएमा नियमानुसार कर्जा नोक्सानी व्यवस्था गर्नुपर्दछ।

- कर्जा स्वीकृतीको प्रभावकारिता र पोर्टफोलियो गुणस्तरमा गिरावट पहिचान गर्नका लागि कर्जा समीक्षा गर्नुपर्दछ । कर्जा समीक्षा गर्दा कर्जा मागको समीक्षा, कर्जा कागजातको शुद्धता तथा पूर्णता, कार्यविधि अनुसार कर्जाको मूल्याङ्कनको शुद्धता, आन्तरिक नीति नियमहरू/प्रक्रियाहरू/प्रचलित नियम कानूनहरूको पालना, कर्जाका शर्तहरूको अनुपालना, कर्जा स्वीकृती प्रक्रिया, लगानी पछिको निगरानी, पोर्टफोलियो गुणस्तर एवम् पोर्टफोलियो गुणस्तर सुधार गर्ने सिफारिसहरूमा ध्यान दिनुपर्छ ।
- कर्जाका विभिन्न प्रकारहरूको विकास गरिनुपर्दछ । कर्जाका यी प्रोडक्ट अनुसार पोर्टफोलियो व्यवस्थापन गर्नुपर्दछ । निश्चित समय अन्तराल जस्तै त्रैमासिक, अर्धवार्षिक वा वार्षिक रूपमा पोर्टफोलियो मूल्याङ्कन तथा अद्यावधिक गर्नुपर्दछ ।
- व्यवस्थापन सूचना प्रणालीको विकास गरी कर्जा जोखिमसँग सम्बन्धित सम्पूर्ण विवरणहरू व्यवस्थित तरिकाले अभिलेख राखी समिति/व्यवस्थापनमा जानकारी हुने व्यवस्था मिलाउनु पर्दछ ।

बजार जोखिम

मूल्य तथा ब्याजदरमा हुने परिवर्तनहरूका कारण सहकारी संघ/संस्थालाई पर्न सक्ने नकरात्मक प्रभाव नै बजार जोखिम हो । बजारमा निक्षेप/बचतको आपूर्ति तथा कर्जा मागको अवस्था अनुसार ब्याजदरमा उतारचढाव आउनु स्वभाविक र निरन्तर प्रक्रिया हो । तर यो प्रक्रियालाई सहकारी संघ/संस्थाले नियमित रूपमा ध्यान दिइरहने तथा नियालिरहनु पर्दछ । वस्तु तथा सेवाको मूल्यलाई बजारको माग र आपूर्तिले प्रभाव पारिरहेको हुन्छ । यस प्रभावबाट मुद्रास्फिति घटबढ हुने हुँदा यससँगै जोखिमस्तरका आधारमा ब्याजदर निर्धारण हुने गर्दछ ।

बजार जोखिम व्यवस्था

बजार जोखिम व्यवस्थापनका लागि आवश्यक नीति तथा कार्यविधिहरू निर्माण गरी कार्यान्वयन गर्नुपर्नेछ । समय समयमा यी नीति तथा कार्यविधिहरूलाई समीक्षा गरी परिमार्जन तथा पुनरावलोकन गर्नुपर्दछ । बजार जोखिमलाई न्यूनीकरण गर्न निम्न उपायहरू अवलम्बन गर्न सकिनेछ ।

- ब्याजदर परिवर्तन हुँदा सहकारी संघ/संस्थाको आय आर्जनमा प्रभाव पर्ने तथा सम्पत्ति दायित्वको सन्तुलनमा असर गर्दछ । यसले भावी नगद प्रवाहको वर्तमान मूल्य पनि प्रभावित हुन गई पूँजीकोषको गणनामा समेत प्रभाव पर्न सक्नेछ । ती प्रभावहरूको पहिचान, मापन, विश्लेषण तथा मूल्याङ्कन गर्न असल अभ्यासहरूको प्रयोग गर्नुपर्दछ ।
- घर जग्गाको बजार मूल्यमा गिरावट आएको अवस्थामा सहकारी संघ/संस्थाले कर्जा प्रवाह गर्दा स्वीकार गरेको धितो सुरक्षणहरूमा पर्न सक्ने असर समेतको मूल्याङ्कन गर्नु आवश्यक हुन्छ । यस्तो परिवर्तनका कारण धितो सुरक्षणले बाँकी कर्जा नखाम्ने भएमा कर्जा सुरक्षित गर्ने उपायहरू अवलम्बन गर्नुपर्दछ ।
- शेयर बजारको उतारचढाव लगायत अन्य आर्थिक क्रियाकलापहरूले तरलताको स्थितिमा प्रभाव पार्ने भएकाले यस अवस्थालाई समेत ध्यान दिनुपर्दछ ।
- सहकारी संघ/संस्थाहरूको आकार, जटिलता, लाभ लागतका आधारमा सम्पत्ति दायित्व व्यवस्थापन गर्नका लागि सञ्चालक समितिले सम्पत्ति दायित्व व्यवस्थापन उपसमिति गठन गर्नुपर्दछ । यो उपसमितिले बजार तथा संघ/संस्था लाभ लागत अवस्थाको अध्ययन तथा विश्लेषण गरी ब्याजदर निर्धारण एवम् परिवर्तन सम्बन्धी निर्णय गरी लागु गर्नु गराउनु पर्दछ । साथै आवश्यकता अनुसार जोखिम व्यवस्थापन उपसमिति, लगानी व्यवस्थापन उपसमिति, बजार अनुसन्धान इकाई लगायतका संरचनाहरू पनि बनाउन सकिनेछ ।
- बजार जोखिम विश्लेषणका लागि विभिन्न औजारहरू जस्तै: परिदृश्य विश्लेषण (Scenario Analysis), परिसूचक विश्लेषण (Index Analysis), अन्तराल विश्लेषण (Gap Analysis), अवधि विश्लेषण (Duration Analysis), तनाव परिक्षण (Stress Analysis) आदिलाई प्रयोगमा ल्याउनुका साथसाथै बजारमा भएका परिवर्तनहरूलाई समेत विश्लेषण गरी समयमै आवश्यक उपायहरू अवलम्बन गर्नुपर्दछ ।
- व्यवस्थापन सूचना प्रणालीको विकास गरी बजार जोखिम सम्बन्धी सम्पूर्ण विवरणहरू व्यवस्थित तरिकाले अभिलेख राखी समिति/व्यवस्थापनमा जानकारी हुने व्यवस्था मिलाउनु पर्दछ ।
- प्रभावकारी बजार जोखिम व्यवस्थापनका लागि सहकारी संघ/संस्थाको जोखिम वहन गर्ने क्षमतालाई प्राथमिक रूपमा निर्धारण गर्न उपयुक्त नीति, सीमा, रणनीति, मापदण्ड र प्रक्रियाहरू निर्माण गर्नुपर्दछ । जसले बजार पोर्टफोलियोमा निहित जोखिमलाई न्यूनीकरण तथा व्यवस्थापन गर्न सहयोग पुग्दछ ।

सूचना प्रविधि जोखिम

आजको युग सूचना प्रविधिको युगको रूपमा परिचित मानिन्छ। अधिकांश कार्यहरू सूचना प्रविधि मार्फत तत्काल गर्न सकिने भएको छ। सो सँगसँगै सूचना प्रविधि सम्बन्धी जोखिमहरू पनि वृद्धि हुँदै गएको पाइन्छ। सूचना प्रविधि जोखिम भनेको सूचना प्रविधि प्रणालीसँग सम्बन्धित कुनैपनि जोखिम हो। अतः सूचना प्रविधिसँग सम्बन्धित जोखिमलाई प्रभावकारी रूपमा व्यवस्थापन गरिनुका साथै सहकारी संघ/संस्थाले यसलाई महत्वपूर्ण जोखिमको रूपमा हेर्नु पर्दछ। सूचना प्रविधि जोखिम आन्तरिक तथा बाह्य व्यक्ति वा प्रणालीको माध्यमबाट सहकारी संघ/संस्थाको सेवा तथा डाटामा अनधिकृत पहुँचका कारणले उत्पन्न हुने गर्दछ। औपचारिक जोखिम व्यवस्थापन प्रक्रियासँग मिल्ने गरी जोखिम व्यवस्थापन प्रक्रियाको विकास गर्नुपर्दछ। सूचना प्रविधि जोखिम व्यवस्थापन प्रक्रियाहरू लागु गर्दा कानुनी र नियामक आवश्यकताहरू, गोपनीयता पहलहरू, सूचना, सुरक्षा र व्यवसायको निरन्तरता जस्ता महत्वपूर्ण कारकहरूलाई ध्यान दिनुपर्दछ। सूचना प्रविधि जोखिम मूल्याङ्कन प्रक्रियाले हुन सक्ने जोखिम तथा घटनाहरू पहिचान गर्दछ। यस्ता घटनाहरू जस्तै: महत्वपूर्ण विवरणहरू हराउन सक्ने, सेवामा अवरोध आउन सक्ने, जालसाजी हुने उच्च सम्भावना रहने, नकारात्मक प्रचार हुन सक्ने, वित्तीय घाटा निम्त्याउन सक्ने र यसलाई सच्याउन धेरै महँगो तथा कहिलेकाही असम्भव समेत हुन सक्ने, नियामक निकायबाट कारवाही हुन सक्नेछ। अतः सूचना प्रविधिको जोखिमलाई प्रभावकारी रूपमा व्यवस्थापन गर्नुपर्दछ।

सूचना प्रविधि जोखिम व्यवस्थापन

निम्न कारणले गर्दा सूचना प्रविधि जोखिमलाई व्यवस्थापन गर्नुपर्छ।

- सहकारी संघ/संस्थामा सूचना प्रविधि जोखिमलाई प्रभावकारी रूपमा पहिचान र मापन गर्न।
- वार्षिक रूपमा सूचना प्रविधि सुरक्षा तथा परिक्षणहरू सञ्चालन गर्न।
- राजीनामा वा सरुवा गरेका कर्मचारीको पहुँच र अधिकारको समीक्षा गरी सुरक्षित र नियन्त्रित प्रणाली विकास गर्न।
- सहकारी संघ/संस्थामा प्रयोग हुने प्रविधिसँग सम्बन्धित प्रणाली तथा सेवाको विश्लेषण गर्दै सबै प्रयोगकर्तालाई नियमित प्रशिक्षण प्रदान गरी जागरुकता प्रदान गर्न।
- डाटा चुहावट रोकथाम प्रणालीलाई प्रभावकारी रूपमा लागु गर्न।
- सहकारी संघ/संस्थामा प्रयोग हुने प्रविधिसँग सम्बन्धित उपकरणहरू पर्याप्त रूपमा खरिद र जडान साथै सोको उचित परीक्षण गर्ने।
- मालवेयर, रेन्समवेयर लगायतका भाइरस विरुद्ध सुरक्षा प्रदान गर्न।
- आवश्यकता अनुसार नियमित रूपमा सफ्टवेयर/हार्डवेयर अपडेट गर्न।
- सूचना प्रविधि जोखिम व्यवस्थापनका सूचकहरूलाई निम्न अनुसार लिन सकिन्छ।
 - जोखिमरहित प्रविधिमा बढावा दिँदै सुरक्षा निगरानी बढाउनु।
 - प्रचलनमा नरहेका तथा सेवा प्रदायकहरूबाट विस्थापन गर्न सुझाव दिइएका प्रविधि र हार्डवेयरबाट सुरक्षित रहनु।
 - इन्टरनेट, इन्ट्रानेट, इमेल र सफ्टवेयरको जोखिम विश्लेषण गरी सुरक्षात्मक उपायहरू अवलम्बन गर्नु।
 - सफ्टवेयरको इजाजतपत्र, अतिरिक्त सफ्टवेयरको स्थापना, सफ्टवेयरमा रहेका त्रुटीहरू, कोर बैकिङ्ग सफ्टवेयरसँग सम्बन्धित जोखिम, विद्युतीय माध्यमबाट हुने कारोवार, कर्जा सूचना केन्द्र, व्यवस्थापन सूचना प्रणाली, अडिट ट्रेल र मर्मत लग, कर्मचारी पहुँच अधिकार समाप्त आदी।
 - सहकारी संघ/संस्थाले प्रविधिगत जोखिमहरू व्यवस्थापन गर्न र सूचनाको सुरक्षा गर्नका लागि सूचना प्रविधिसँग सम्बन्धित महत्वपूर्ण नीति, कार्यविधी, मापदण्ड, प्रक्रिया निर्माण गर्नुपर्छ। प्रविधि सञ्चालन र सुरक्षा वातावरणमा द्रुत परिवर्तनहरू हुने भएकाले सोही अनुसार हुने गरी नीति, कार्यविधी, मापदण्ड तथा प्रक्रियाहरू नियमित रूपमा समीक्षा र अध्यावधिक गरिनुपर्छ। प्रविधिसँग सम्बन्धित कर्मचारी चयन गर्ने प्रक्रिया, सूचना प्रविधि सुरक्षा जागरुकता, प्रक्रियात्मक उपायहरू सहितको घटना व्यवस्थापनका साथै जोखिमसँग सम्बन्धित मूल कारण विश्लेषण, प्रभाव विश्लेषण, सुधारात्मक र रोकथाम उपायहरू समेत अवलम्बन गर्नुपर्दछ।
 - सूचना प्रविधि प्रणालीको बढ्दो जटिलतासँगै प्रविधिगत जोखिमहरू विकसित हुने क्रम बढेकाले सहकारी संघ/संस्थाले प्रविधि जोखिम व्यवस्थापन गर्न प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको विकास गर्नु पर्दछ। यसका लागि सूचना प्रणाली अडिट गर्नु उपयुक्त हुन्छ। सूचना प्रणाली अडिटले सञ्चालक समिति र व्यवस्थापनलाई प्रविधिगत जोखिमहरू व्यवस्थापन गर्न सूचना प्रविधि वातावरण भित्र लागु गरिएका नियन्त्रणको प्रभावकारिताको स्वतन्त्र र वस्तुनिष्ठ मूल्याङ्कन प्रदान गर्दछ।

तरलता जोखिम

सहकारी संघ/संस्थाले आफ्नो कोषको दायित्व पूरा गर्न सक्ने क्षमता गुमाउनु तरलता जोखिम हो। तरलता जोखिमले निम्न पक्षहरूलाई

समेटछः

- माग भएको समयमा आफ्नो दायित्व पूरा गर्न सक्ने क्षमतामा ह्रास आउनु वा वित्तीय दायित्व पूरा गर्न नसक्ने अवस्था आउनु ।
- अत्यधिक तथा अनपेक्षित मात्रामा कर्जा प्रवाह हुनु ।
- अस्थिर एवम् विश्लेषणरहित बचत निक्षेप ।
- बचत निक्षेपमा उच्च एकाग्रता रहनु ।
- एकै पटक ठुलो रकम भुक्तानी हुनु ।
- निष्क्रिय कर्जाको मात्रा बढनु ।
- वासलात बाहिरका क्षेत्रमा अत्यधिक कारोवार हुनु ।

तरलता जोखिम व्यवस्थापन

निक्षेपकर्ताले आफ्नो निक्षेप फिर्ता माग्दा भुक्तानी गर्न सकिने, अन्य दायित्वहरूको समयमै भुक्तानी गर्न सकिने तथा स्वीकृत कर्जा लगानी गर्न सकिने अवस्था कायम राख्नु तरलता जोखिम व्यवस्थापनको उद्देश्य हो । तरलता कायम राख्न नसकिएमा संघ/संस्थाको दैनिक कारोवारनै अवरुद्ध हुन गई संघ/संस्थाको निरन्तरतामा आँच आउन सक्ने जस्ता गम्भीर परिणाम आउन सक्छायस्तो जोखिमलाई सम्बोधन गर्नका लागि नियामक निकायले दिएको निर्देशनहरूको पालना गर्दै थप तरलताको व्यवस्थापन गर्नु परेमा सो समेत कायम गर्नुपर्नेछ । तरलता जोखिम व्यवस्थापनका लागि आवश्यक पर्ने नीति तथा कार्यविधि (जस्तै: नगद व्यवस्थापन कार्यविधि, सम्पत्ति दायित्व व्यवस्थापन कार्यविधि), मापदण्ड एवम् प्रक्रियाहरू समेत बनाइ सो को प्रभावकारी कार्यान्वयन समेत गर्नुपर्छ । तरलता मापन अत्यन्तै कठिन कार्य हो, यसलाई नगद प्रवाहको माध्यमबाट मापन गर्न सकिन्छ । तरलता व्यवस्थापनका लागि कुल सम्पत्तिमा कर्जाको अनुपात, कुल सम्पत्तिमा कुल पुँजी र नगदको अनुपात, कुल निक्षेपमा कर्जाको अनुपात, कुल निक्षेपमा तरल सम्पत्तिको अनुपात, बचत तथा कर्जाको पोर्टफोलियोको समयावधी जस्ता विश्लेषण गर्न सकिन्छ ।

सहकारी संघ/संस्थाको सम्पत्ति दायित्व बिचको अन्तराल, विविधकरण, गुणस्तर तथा ब्याजदर परिवर्तन जस्ता कुराले मूल्य, तरलता, लगानी क्षमता, श्रोत परिचालनमा असर पार्दछ । अर्थात्, गुणस्तर, ब्याजदर जस्ता कुराहरूको आधारमा सम्पत्ति परिचालन, कर्जा प्रवाह, दायित्व बहन, निक्षेप संकलनबीच सन्तुलन कायम गरी सम्पत्ति र दायित्वको प्रभावकारी सञ्चालन गर्नुपर्छ । यसका लागि सम्पत्ति दायित्व व्यवस्थापन उपसमिति गठन गरि उक्त उपसमितिलाई जिम्मेवार बनाउन सकिन्छ ।

तरलता जोखिम सम्बन्धि विषयहरूलाई ध्यानमा राखी सहकारी संघ/संस्थाले आफ्नो संस्थागत संरचना, संगठन गतिविधि, सेवा र सदस्यहरू अनुरूप तरलता जोखिम व्यवस्थापन रणनीति बनाउनु पर्छ । उक्त रणनीतिले तरलता जोखिमका लागि स्पष्ट प्रभावहरू सहित सम्पत्ति र दायित्वहरूको लक्षित मिश्रणको रूपरेखा प्रस्तुत गर्नुपर्छ । तरलता जोखिम रणनीतिले विशेष गरी वास्तविक र लक्षित तरलता स्थिति समावेश गर्न सक्नुपर्दछ । सहकारी संघ/संस्थाले आफ्ना कोषका श्रोतहरूको प्रभावकारी विविधीकरणमा जोड दिई स्वस्थ कोष पोर्टफोलियो बनाउने कोसिस गर्नुपर्छ । अल्पकालीन, मध्यकालीन तथा दीर्घकालीन कोष योजनाहरू सहकारी संघ/संस्थाको रणनीति र वार्षिक बजेट तथा कार्यक्रमसँग मेल खाने हुनुपर्छ ।

सहकारी संघ/संस्थाको तरलता जोखिम अवस्था र कमजोरीहरू नियन्त्रण तथा व्यवस्थापन गर्न कर्जा प्रवाह, सेवाका प्रकार, नगद व्यवस्थापन, शेयर रकम, खर्च इत्यादीमा एकाग्रता सीमा तोक्नु उपयुक्त हुन्छ । तरलता जोखिम आउन सक्ने सम्भावित प्रारम्भिक सूचकहरूको पहिचान गर्नुपर्दछ । यस्ता केहि सूचकहरू निम्न रहेका छन् ।

- अस्थिर र ठूला निक्षेपहरूका कारण सम्पत्तिमा तीव्र गतिमा वृद्धि हुनु
- सम्पत्ति तथा दायित्वहरूमा बढदो एकाग्रता
- कर्जा पोर्टफोलियोको गुणस्तरमा ह्रास
- वास्तविक आम्दानी वा अनुमानित आम्दानीहरूमा उल्लेखनीय गिरावट
- निक्षेप बचतको अधिक भुक्तानी
- सहकारी संघ/संस्थाको बारेमा नकरात्मक प्रचार

सहकारी संघ/संस्थाका सञ्चालक तथा व्यवस्थापन र अन्य सम्बन्धित पदाधिकारीहरूलाई संघ/संस्थाको तरलता स्थिति समयमै र अग्रगामी जानकारी उपलब्ध गराउनका लागि व्यवस्थापन सूचना प्रणाली हुनुपर्दछ । प्राप्त सूचनाका आधारमा तरलता योजना, तरलता समीक्षा गर्नुपर्दछ । सहकारी संघ/संस्थाले नगद व्यवस्थापनका लागि न्यूनतम तरलता, दैनिक भुक्तानी सीमा, नगद व्यवस्थापन, सम्पत्ति दायित्वबीचको अन्तराल, श्रोतको विविधकरणमा ध्यान दिनु उपयुक्त हुन्छ । साथै तरलता जोखिम सृजना हुन सक्ने अवस्थालाई मध्यनजर गरी आकस्मिक कोष योजना बनाउन सकिन्छ । यसले सहकारी संघ/संस्थाकै दीगोपनामा सहयोग पुग्न सक्छ ।

सञ्चालन जोखिम

सञ्चालन जोखिम भनेको सहकारी संघ/संस्थाको आन्तरिक प्रक्रिया/प्रणालीमा कमजोरी वा अवरोध हुँदा तथा कर्मचारी/पदाधिकारीहरूबाट जिम्मेवारी अनुसारको कार्य सम्पादन नहुँदा सृजना हुने हानी नोक्सानी एवम् नकरात्मक प्रभाव पार्ने जोखिम हो । कार्यरत प्रणालीहरूको अपर्याप्त व्यवस्थापन, अव्यवस्थित आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली, अप्रत्याशित बाह्य घटनाहरू तथा सो सम्बन्धी सूचकहरूको कमी आदिले सञ्चालन जोखिम निम्त्याउन सक्दछायस्तो जोखिमबाट जोगिन निम्न कुराहरूलाई सम्बोधन गरिनुपर्दछ ।

- कर्मचारी व्यवस्थापन
- पर्याप्त नियम कानूनहरू नहुनु, नियम कानून, प्रक्रियाहरू अस्पष्ट हुनु तथा पालनामा गम्भिरता नहुनु
- कर्मचारीको क्षमतामा कमी तथा ज्ञानको अभाव/अनभिज्ञता
- जिम्मेवारी तथा भूमिकाहरू विभाजन नहुनु वा प्रष्ट नहुनु
- उल्लंघन/विपरित कार्य हुँदा पनि कारवाही फितलो हुनु
- संगठित श्रम गतिविधिहरू
- आन्तरिक ठगी: कर्मचारीले आफ्नो पदको दुरुपयोग गर्ने, जानजानी गलत रिपोर्टिङ गर्ने, कर्मचारीले आफ्नै खातामा भित्री कारोवार/व्यवसाय गर्ने
- धोखाधडी: डकैती, जालसाजी, कम्प्यूटर ह्याकिङ गरी क्षति पुऱ्याउने
- सञ्चालन प्रणालीमा अवरोध: हार्डवेयर तथा सफ्टवेयरमा विफलता, सञ्चार सम्बन्धी समस्याहरू
- सहकारी संघ/संस्थाको खाता प्रयोग गरी अनधिकृत कारोवार, मनी लाउन्ड्रिंग
- भौतिक सम्पत्तिको क्षति, प्राकृतिक विनास, आतंकवाद
- आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीमा कमजोरी
- नीति नियम तथा प्रक्रियाहरूको अद्यावधिक र समीक्षा नगरिनु
- सेवा विविधिकरण र वितरणमा कमजोरी हुनु इत्यादी

सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापन

सञ्चालन जोखिम सहकारी संघ/संस्थाको हरेका कार्यमा निहित हुने हुँदा संघ/संस्थाको हरेक अंगहरूको जोखिम व्यवस्थापनमा जिम्मेवारी तथा भूमिका रहन्छ । सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनमा जोखिम पहिचान, मापन, विश्लेषण, अनुगमन, नियन्त्रण, सुधार जस्ता कार्यहरू समेटिएको हुन्छ । सहकारी संघ/संस्थाको दैनिक कार्यहरूमा आन्तरिक नियन्त्रण कुशल तथा प्रभावकारी बनाई सूचनाहरू भरपर्दो, पूर्ण तथा समय मै तयार हुने र प्रचलित ऐन कानून पालना भएको सुनिश्चितता हुनुपर्दछ ।

आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली र संस्थागत सुशासनबाट सञ्चालन जोखिमलाई व्यवस्थापन गर्न सकिन्छ । आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली र सुशासन कायम नभई उत्पन्न हुने विपरित कार्यबाट सञ्चालन प्रभावित हुन गई जोखिम हुने हुँदा सहकारी संघ/संस्थाले आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली तथा सुशासनका विधिहरू अपनाउनु पर्दछ । सहकारी संघ/संस्थाले आफ्नो सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापन गर्नका लागि पुँजीको पर्याप्तता, जोखिम लिने क्षमता, जोखिम सार्न सक्ने क्षमता, नयाँ प्रविधिको प्रयोग, जोखिम पहिचान तथा मापन तरीका, जोखिमको अनुगमन, नियन्त्रण प्रक्रिया, व्यवस्थापन सूचना प्रणाली, सञ्चालक, पदाधिकारी तथा कर्मचारीको क्षमता अभिवृद्धि लगायतका कुराहरू अभ्यासमा ल्याउनु पर्दछ ।

सहकारी संघ/संस्थाको व्यवस्थापनले कर्मचारीहरूको दक्षता र प्रभावकारिता सन्दर्भमा उपकरण र प्रविधिको पर्याप्तताको मूल्याङ्कन गर्नुपर्छ । सञ्चालन जोखिमलाई स्वीकार्य बनाउन कम लागतमा प्रभावकारी समाधानहरूको प्रणालीको विकास र कार्यान्वयन गर्नुपर्दछ । सहकारी संघ/संस्थाले अपनाएको नियन्त्रणको दायरा र प्रकृतिले आचारसंहिता, अधिकार प्रत्यायोजन, कर्तव्यको पृथकीकरण, लेखापरिक्षण दायरा, अनुपालन, उत्तराधिकार योजना, कर्मचारीको क्षतिपूर्ति, नियुक्ती, तालिम जस्ता विविध क्षेत्रलाई समेटनु पर्दछ । सदस्यहरूसँगको व्यवहार, गुनासो सुन्ने तथा यसको यथोचित सम्बोधन, विवरणहरू सुरक्षितता, व्यवस्थापन सूचना प्रणाली, भौतिक नियन्त्रण जाँच, प्रमाणीकरणका लागि विशेष संयन्त्र स्थापना गर्ने, अनुगमन तथा निगरानी प्रणालीलाई व्यवस्थित बनाउने जस्ता कार्यहरू गर्नुपर्दछ । अतः सञ्चालन जोखिमको व्यवस्थापनका लागि आवश्यक संगठनात्मक संरचना प्रयोग गरी जोखिम न्यूनीकरणमा प्रभावकारी भूमिका निर्वाह गर्नुपर्दछ ।

सहकारी संघ/संस्थाले कुनै पनि नयाँ सेवाहरूको शुरुवात हुन अगावै त्यसलाई प्रभावकारी रूपमा सञ्चालन गर्न आवश्यक पर्ने मानव संसाधन र पूर्वाधारका लागि उपयुक्त लगानी भएको छ भन्ने सुनिश्चित गरिनुपर्छ । सञ्चालन जोखिम पहिचान, मापन र मूल्याङ्कन गर्न प्रयोग गर्न सकिने केही उपकरणहरू यस प्रकार रहेका छन् ।

- आन्तरिक एवम् बाह्य लेखापरिक्षणका निष्कर्षहरू

- आन्तरिक हानी नोक्सानीको डाटा संकलन र विश्लेषण
- बाह्य डाटा संकलन र विश्लेषण
- जोखिम मूल्याङ्कन
- जोखिम र कार्य सम्पादन सूचकहरु
- परिदृश्य विश्लेषण, तुलनात्मक विश्लेषण आदि ।

सञ्चालन जोखिम न्यूनीकरण तथा व्यवस्थापनका लागि समिति सदस्य तथा व्यवस्थापनलाई नियमित रिपोर्टिङ गर्नुपर्छ । नियमित अनुगमनले सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनका नीति र प्रक्रियाहरूलाई समयमै पत्ता लगाउन र सुधार गर्नका लागि दक्षता प्रदान गर्न सहजीकरण गर्दछ । यी कमीहरूलाई तुरुन्तै पत्ता लगाउन र सम्बोधन गर्नले नोक्सानको गाम्भीर्यतालाई कम गर्न सकिन्छ । सहकारी संघ/संस्थालाई निरन्तर रूपमा सञ्चालन गर्ने विषयमा सुनिश्चित गर्न र गम्भीर व्यवसाय अवरोधको अवस्थामा घाटा न्यूनीकरण गर्न व्यवसाय निरन्तरता योजना बनाउनु पर्दछ ।

कानुनी र अनुपालना जोखिम

कानुनी जोखिम भनेको कानुनी कार्यहरु, कानून र नियमहरूमा पर्याप्त व्यवस्था नहुनु वा कानुनी प्रावधानहरूलाई बाध्यकारी रूपमा परिपालनामा कमजोरी र कानूनसँग सम्बन्धित शर्तहरूको कानुनी आवश्यकताहरूको पालना गर्न असफल हुनु जस्ता कारण हुने जोखिम हो ।

अनुपालन जोखिम अवस्था भनेको कानुनी वा नियामक प्रतिबन्धहरु, भौतिक आर्थिक हानि वा कानून, नियम र मापदण्डहरूको पालना गर्नमा असफल हुने प्रक्रियाबाट उत्पन्न हुने जोखिम हो । सहकारी संघ/संस्थाले आफ्ना सबै गतिविधिबाट अनुपालन जोखिमको सामना गर्न सक्छन ।

सहकारी संघ/संस्थाहरूले नयाँ सेवा तथा कुनैपनि गतिविधिहरु कार्यान्वयन गर्दा प्रचलित कानूनलाई ध्यान दिनुपर्छ । सहकारी संघ/संस्थामा कार्यरत कर्मचारीहरूलाई कानुनी विश्लेषण तथा सल्लाह प्रदान गर्नका लागि यसका लागि संस्थाको क्षमता अनुसार अलग्गै कानून युनिटको स्थापन गर्न सकिन्छ । यस्ता इकाई तथा यसको जिम्मेवारी पाएको कर्मचारीले कानूनका प्रावधानहरूमा भएका परिवर्तनहरूको प्रभावका बारेमा मूल्याङ्कन गर्नुपर्छ।सहकारी संघ/संस्थाहरूले आन्तरिक र बाह्य नियम कानूनहरूको अनुपालना गर्नका लागि सबै पदाधिकारी एवम् कर्मचारीलाई लागु हुने गरी नैतिक संहिता (Code of Ethics) जारी गर्न सक्दछ । यसको पालना गर्नु सम्पूर्णको कर्तव्य हुन्छ । प्रचलित आन्तरिक तथा बाह्य कानूनहरु एवम् नैतिक संहिताको पालना नगर्ने वा यसको विपरित कार्य गरेको प्रमाणीत भएमा त्यस्ता पदाधिकारी तथा कर्मचारीलाई प्रतिबन्ध लगाउनुपर्छ । आन्तरिक तथा बाह्य घटनाक्रम अनुसार प्रचलित कानून तथा नियमावलीका प्रावधानहरूमा परिवर्तन गरी कानुनी तथा अनुपालना जोखिम व्यवस्थापनका लागि आफ्नो नीति तथा कार्यविधिहरूमा नियमित समीक्षा तथा अद्यावधिक गर्नुपर्छ । सहकारी संघ/संस्थामा अनुपालना कार्यान्वयनका लागि प्रचलित कानूनको व्यवस्था अनुसार अनुपालन अधिकृत (Compliance Officer) को व्यवस्था गर्नुपर्छ ।

नियमित रिपोर्टिङको आधारमा सहकारी संघ/संस्थामा अनुपालन जोखिम व्यवस्थापनको निरीक्षण गर्न सञ्चालक समिति नै प्रमुख जिम्मेवार हुन्छ भने यस्तो जोखिमको व्यवस्थापनको सुनिश्चितताका लागि व्यवस्थापन पक्ष जिम्मेवार रहन्छन ।

प्रतिष्ठा जोखिम र रणनीतिक जोखिम

प्रतिष्ठा जोखिम भनेको सहकारी संघ/संस्थामा आवद्ध सदस्य, बचतकर्ता, ऋणी, बजार विश्लेषक, प्रतिस्पर्धी, संचार माध्यम, नियामक निकाय एवम् अन्य सरोकारवालाहरूको नकारात्मक धारणाबाट उत्पन्न हुने नोक्सानको जोखिम हो । यसले नयाँ व्यवसायको विस्तार र कोषको श्रोतहरूलाई प्रतिकूल असर पार्न सक्छ ।

सहकारी संघ/संस्थाले आफु विरुद्धका नकारात्मक समाचार, रिपोर्टिङ, प्रचार, प्रतिउत्पादक प्रवृत्तिहरूको जानकारी लिइरहने र यसको रोकथाम गर्न तथा नकारात्मक मिडिया रिपोर्टिङको प्रतिरोधका लागि प्रभावकारी रणनीतिहरूको भूमिका निर्वाह गर्नुपर्दछ । यस्तैगरी सदस्यहरूको गुनासो सुनी तत्काल समाधान गर्न सक्ने व्यवस्था मिलाउनु पर्छ । यसका लागि जिम्मेवार कर्मचारीको व्यवस्था गरिनुपर्दछ ।

रणनीतिक जोखिम भनेको सहकारी संघ/संस्थाको रणनीतिको कमजोर व्यवस्थापन र कार्यान्वयन, कमजोर निर्णय लिने वा बाह्य परिवर्तनहरूप्रति सहकारी संघ/संस्थाको जवाफदेहिताको कमीले उत्पन्न हुने जोखिम हो । अतः सहकारी संघ/संस्थाले आफ्नो व्यवसायिक योजना तथा रणनीतिको निर्माण तथा कार्यान्वयनका क्रममा जोखिम न्यूनीकरणलाई ध्यान दिनुपर्छ । व्यवसायिक योजना तथा रणनीतिक योजनालाई सञ्चालक समितिबाट निर्णय गराएर मात्र कार्यान्वयन प्रक्रियामा लानु पर्छ, साथै सम्बन्धित कर्मचारीहरूलाई

यसको जानकारी गराउनुपर्छ । यस्ता योजना बनाउँदा आन्तरिक र वाह्य तत्वहरूको बारेमा विश्लेषण तथा भविष्यमा हुनसक्ने सम्भावित परिवर्तनहरूलाई समेत ध्यान दिन सक्नुपर्छ ।

७. जोखिम व्यवस्थापन सम्बन्धी कानुनी प्रावधान

क. सहकारी ऐन २०७४ नियमावली २०७५ मा भएका केही प्रावधान

२८. आन्तरिक कार्यविधि बनाउन सक्ने ।

(१) सहकारी संस्थाले यो ऐन, यस ऐन अन्तर्गत बनेको नियम, निर्देशिका, मापदण्ड, कार्यविधि र विनियमको अधीनमा रही आवश्यकता अनुसार आफ्नो आन्तरिक कार्यविधि बनाउन सक्नेछ ।

(२) उपदफा (१) बमोजिमको आन्तरिक कार्यविधि सम्बन्धित सहकारी संस्थाको साधारण सभाले स्वीकृत गरेपछि लागु हुनेछ ।

४६. निजी स्वार्थ समावेश भएको निर्णय प्रक्रियामा संलग्न हुन नहुने : (१) सञ्चालकले आफ्नो निजी स्वार्थ समावेश भएको निर्णय प्रक्रियामा संलग्न हुनु हुँदैन ।

(२) सञ्चालकले आफुलाई मात्र व्यक्तिगत फाइदा हुने गरी सहकारी संस्थामा कुनै कार्य गर्न गराउन हुँदैन ।

(३) कुनै सञ्चालकले उपदफा (१) को विपरीत हुने गरी वा आफ्नो अधिकार क्षेत्रभन्दा बाहिर गई कुनै काम कारबाही गरे गराएमा त्यस्तो काम कारबाही प्रति त्यस्तो सञ्चालक व्यक्तिगत रूपमा उत्तरदायी हुनेछ र त्यस्तो काम कारबाहीबाट सहकारी संस्थाको, सदस्य वा अन्य कुनै व्यक्तिलाई हानि नोक्सानी हुन गएको रहेछ भने त्यस्तो हानि नोक्सानी निजबाट असुल उपर गरिनेछ ।

७३. विवरण उपलब्ध गराउनु पर्ने ।

(१) सहकारी संस्थाले प्रत्येक वर्ष देहायका विवरणहरू सहितको प्रतिवेदन तोकिएको समयभित्र रजिष्ट्रार वा रजिष्ट्रारबाट अधिकार प्राप्त अधिकारीसमक्ष पेश गर्नु पर्नेछ :-

(क) कारोबारको चौमासिक र वार्षिक प्रतिवेदन तथा लेखापरीक्षण प्रतिवेदन,

(ख) वार्षिक कार्यक्रम नीति तथा योजना,

(ग) खुद बचत सम्बन्धी नीति तथा योजना,

(घ) सञ्चालकको नाम तथा बाँकी कार्यावधिको सूची,

(ङ) साधारण सभाको बैठक सम्बन्धी जानकारी,

(च) शेयर सदस्य संख्या र शेयर पुँजी,

(छ) सञ्चालक वा सदस्यले लिएको ऋण तिर्न बाँकी रहेको रकम,

(ज) रजिष्ट्रार वा रजिष्ट्रारबाट अधिकार प्राप्त अधिकारीले समय समयमा तोकिएको अन्य विवरण ।

(२) सहकारी बैङ्कले उपदफा (१) बमोजिमको प्रतिवेदन तोकिएको अवधिभित्र नेपाल राष्ट्र बैङ्कमा समेत पेश गर्नु पर्नेछ ।

७४. कारोबारको लेखा : सहकारी संस्थाको कारोबारको लेखा दोहोरो लेखा प्रणालीमा आधारित र कारोबारको यथार्थ स्थिति स्पष्ट रूपमा देखिने गरी प्रचलित कानून बमोजिम अधिकार प्राप्त निकायले लागु गरेको लेखामान (एकाउन्टिङ स्ट्याण्डर्ड) र यस ऐन बमोजिम पालना गर्नु पर्ने अन्य शर्त तथा व्यवस्था बमोजिम राख्नु पर्नेछ ।

७५. लेखापरीक्षण : (१) सहकारी संस्थाले प्रत्येक आर्थिक वर्षको लेखापरीक्षण सो आर्थिक वर्ष समाप्त भएको मितिले तीन महिनाभित्र प्रचलित कानून बमोजिम इजाजतपत्र प्राप्त लेखापरीक्षकद्वारा गराउनु पर्नेछ ।

(२) उपदफा (१) बमोजिमको अवधिभित्र कुनै सहकारी संस्थाले लेखापरीक्षण नगराएको पाइएमा रजिष्ट्रार वा रजिष्ट्रारबाट अधिकार प्राप्त अधिकारीले त्यस्तो सहकारी संस्थाको लेखा परीक्षण इजाजतपत्र प्राप्त लेखापरीक्षकबाट गराउन सक्नेछ ।

(३) उपदफा (२) बमोजिम लेखापरीक्षण गराउँदा लेखापरीक्षकलाई दिनु पर्ने पारिश्रमिक लगायतको रकम सम्बन्धित सहकारी संस्थाले व्यहोर्नेछ ।

(४) उपदफा (१) वा (२) बमोजिम लेखापरीक्षकले गरेको लेखापरीक्षण प्रतिवेदन अनुमोदनको लागि साधारण सभा समक्ष पेश गर्नु पर्नेछ ।

(५) उपदफा (४) बमोजिम पेश भएको लेखापरीक्षण प्रतिवेदन साधारण सभाबाट अनुमोदन हुन नसकेमा पुनः लेखापरीक्षणको लागि साधारण सभाले दफा ७६ को अधीनमा रही अर्को लेखापरीक्षक नियुक्त गर्नेछ ।

(६) सहकारी बैङ्कले आफ्नो लेखा परीक्षण सम्पन्न गरिसकेपछि सो को प्रतिवेदन नेपाल राष्ट्र बैङ्कमा समेत पेश गर्नु पर्नेछ ।

८०. कालो सूची सम्बन्धी व्यवस्था : (१) सहकारी संस्थाबाट ऋण लिई रकमको अपचलन गर्ने वा भाखाभिन्न ऋणको साँवा व्याज फिर्ता नगर्ने व्यक्तिको नाम नामेसी सहित कालोसूची प्रकाशन गर्न सकिनेछ।

(२) कालोसूची प्रकाशन सम्बन्धी अन्य व्यवस्था तोकिए बमोजिम हुनेछ।

८१. कर्जा सूचना केन्द्र : (१) सहकारी संस्थाको कर्जा प्रवाहमा शुद्धता कायम गरी कर्जा प्रवाह सम्बन्धी सूचना प्राप्त गर्ने समेतका कार्य गर्न मन्त्रालयले सरोकारवालाको सहभागितामा एक कर्जा सूचना केन्द्रको स्थापना गर्नेछ ।

(२) कर्जा सूचना केन्द्र सम्बन्धी अन्य व्यवस्था तोकिए बमोजिम हुनेछ ।

८२. कर्जा असुली न्यायधिकरण : (१) सहकारी क्षेत्रका लागि एक कर्जा असुली न्यायधिकरण रहनेछ ।

(२) कर्जा असुली न्यायधिकरणको गठन र सञ्चालन सम्बन्धी व्यवस्था तोकिए बमोजिम हुनेछ ।

१००. वार्षिक प्रतिवेदन पेश गर्नु पर्ने : (१) रजिष्ट्रारले आर्थिक वर्ष समाप्त भएको मितिले तीन महिनाभित्र सहकारी संस्थाको निरीक्षण सम्बन्धी वार्षिक प्रतिवेदन मन्त्रालयसमक्ष पेश गर्नु पर्नेछ र सहकारी बैङ्कको निरीक्षण प्रतिवेदन नेपाल राष्ट्र बैङ्क समेतलाई उपलब्ध गराउनु पर्नेछ ।

(२) कार्यालयले आर्थिक वर्ष समाप्त भएको मितिले एक महिनाभित्र आफ्नो कार्यक्षेत्र भित्रको संस्था वा सङ्घको वार्षिक प्रतिवेदन रजिष्ट्रार समक्ष पेश गर्नु पर्नेछ ।

(३) उपदफा (१) र (२) बमोजिमको प्रतिवेदनमा देहायका विवरणहरू खुलाउनु पर्नेछ:-

(क) सञ्चालनमा रहेका सहकारी संस्थाको विवरण,

(ख) अनुगमन गरिएका सहकारी संस्थाको संख्या तथा आर्थिक कारोबारको विवरण,

(ग) सहकारी संस्थामा सहकारी सिद्धान्त र यो ऐन, यस ऐन अन्तर्गत बनेको नियम, विनियम तथा आन्तरिक कार्यविधिको पालनाको अवस्था,

(घ) सहकारी संस्थाका सदस्यले प्राप्त गरेको सेवा सुविधाको अवस्था,

(ङ) सहकारी संस्थाको क्रियाकलापमा सदस्यको सहभागिताको स्तर अनुपात,

(च) सहकारी संस्थाको आर्थिक क्रियाकलाप तथा वित्तीय अवस्था सम्बन्धी तोकिए बमोजिमका विवरण,

(छ) सहकारी संस्थामा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको अवस्था,

(ज) सहकारी संस्थामा सुशासन तथा जिम्मेवारीको अवस्था,

(झ) सहकारी संस्थामा रहेका कोषको विवरण,

(ञ) सहकारीको नीति निर्माणमा सहयोग पुग्ने आवश्यक कुराहरू,

(ट) सहकारी संस्थाको दर्ता, खारेजी तथा बिघटन सम्बन्धी विवरण,

(ठ) संस्था वा संघले सञ्चालन गरेको दफा २१ बमोजिमको कारोबार, व्यवसाय, उद्योग वा परियोजनाको विवरण,

(ड) तोकिए बमोजिमका अन्य विवरण ।

१०१. सहकारी बचत तथा कर्जा सुरक्षण कोष : (१) प्रचलित कानूनमा जुनसुकै कुरा लेखिएको भएतापनि नेपाल सरकारले प्रदेश सरकार वा स्थानीय तहले सहकारी संस्थाहरूको सहभागितामा संस्थाहरूले परिचालन गर्ने बचत र प्रदान गर्ने कर्जाको सुरक्षण व्यवस्थाको लागि एक सहकारी बचत तथा कर्जा सुरक्षण कोष खडा गर्न सक्नेछ ।

(२) सहकारी बचत तथा कर्जा सुरक्षण कोष सञ्चालन सम्बन्धी व्यवस्था तोकिए बमोजिम हुनेछ ।

१०३. स्थिरीकरण कोष : (१) बचत तथा ऋण विषयगत संस्थाको सञ्चालनमा सम्भावित जोखिमबाट संरक्षण गर्न त्यस्ता संस्थाहरू मिली एक स्थिरीकरण कोष खडा गर्न सक्नेछन् ।

- (२) उपदफा (१) बमोजिमको कोषमा इच्छुक सहकारी संस्था, बचत तथा ऋण विषयगत केन्द्रीय सहकारी संघमा सदस्य रहेका सहकारी संस्था, राष्ट्रिय सहकारी महासंघ, राष्ट्रिय सहकारी बैङ्क, राष्ट्रिय सहकारी विकास बोर्ड, नेपाल राष्ट्र बैङ्क, मन्त्रालय, नेपाल सरकारका अन्य निकाय र अन्तर्राष्ट्रिय सहकारी संघहरूको योगदान रहन सक्नेछ ।
- (३) स्थिरीकरण कोष बचत तथा ऋण विषयगत केन्द्रीय संघमा रहनेछ ।
- (४) स्थिरीकरण कोषको सञ्चालनका लागि बचत तथा ऋण केन्द्रीय संघ, राष्ट्रिय सहकारी बैङ्क, राष्ट्रिय सहकारी महासंघ, राष्ट्रिय सहकारी विकास बोर्ड, नेपाल राष्ट्र बैङ्क, मन्त्रालय, अर्थ मन्त्रालय, र विभागको प्रतिनिधिसमेत रहने गरी तोकिए बमोजिमको सञ्चालन समिति रहनेछ ।
- (५) स्थिरीकरण कोषमा सहभागी संस्थाले वार्षिक बचतबाट दफा ६८ बमोजिम जगेडा कोषमा छुट्ट्याई तोकिए बमोजिमको रकम जम्मा गर्न सक्नेछन् ।
- (६) स्थिरीकरण कोषको रकम तोकिएको बैङ्कमा खाता खोली राख्नु पर्नेछ ।
- (७) स्थिरीकरण कोषको उपयोग देहायको प्रयोजनमा गर्न सकिनेछ :-
 - (क) सहभागी संस्थाको तरलता कायम राख्न र समस्याग्रस्त सहकारीको बचाउको लागि सापटी दिन,
 - (ख) सहभागी संस्था समस्याग्रस्त भएको अवस्थामा दफा १०५ बमोजिम गठन भएको व्यवस्थापन समितिको खर्च व्यहोर्न,
 - (ग) सहभागी संस्था समस्याग्रस्त भई दफा ११४ को खण्ड (घ) बमोजिम त्यस्तो संस्थाको सञ्चालनको जिम्मेवारी महासंघले लिएमा त्यस्तो संस्थाको दायित्व भुक्तानी लगायत पुनःसञ्चालनमा उपयोग गर्न,
 - (घ) स्थिरीकरण कोष सञ्चालक समितिको खर्च व्यहोर्न र तोकिए बमोजिम अन्य कार्यमा उपयोग गर्न,
- (८) स्थिरीकरण कोष सञ्चालन सम्बन्धी अन्य व्यवस्था तोकिए बमोजिम हुनेछ ।

१०४. संस्था वा संघ समस्याग्रस्त भएको घोषणा गर्न सकिने : (१) यस ऐन बमोजिम गरिएको निरीक्षण वा हिसाब जाँचबाट कुनै संस्था वा संघमा देहायको अवस्था विद्यमान रहेको देखिएमा रजिष्ट्रारले त्यस्तो संस्था वा संघलाई समस्याग्रस्त संस्था वा संघको रूपमा घोषणा गर्न मन्त्रालय समक्ष सिफारिस गर्नेछ :-

- (क) सदस्यको हित विपरीत हुने गरी कुनै कार्य गरेको,
 - (ख) संस्था वा संघले पूरा गर्नु पर्ने वित्तीय दायित्व पूरा नगरेको वा भुक्तानी गर्नु पर्ने दायित्व भुक्तानी गर्न नसकेको वा भुक्तानी गर्न नसक्ने अवस्था भएको,
 - (ग) सदस्यहरूको बचत निर्धारित शर्त बमोजिम फिर्ता गर्न नसकेको,
 - (घ) यो ऐन, यस ऐन अन्तर्गत बनेको नियम तथा विनियम विपरीत हुने गरी संस्था वा संघ सञ्चालन भएको,
 - (ङ) संस्था वा संघ दामासाहीमा पर्न सक्ने अवस्थामा भएको वा उल्लेखनीय रूपमा गम्भीर आर्थिक कठिनाई भोगिरहेको,
 - (च) कुनै संस्था वा संघले सदस्यको बचत रकम फिर्ता गर्नु पर्ने अर्वाधिमा फिर्ता नगरेको भनी त्यस्तो संस्था वा संघका कम्तीमा पच्चीस जना सदस्यहरूले रजिष्ट्रार समक्ष निवेदन दिएकोमा छानबिन गर्दा खण्ड (क) देखि (ङ) सम्मको कुनै अवस्था विद्यमान भएको देखिएको,
- (२) उपदफा (१) बमोजिमको सिफारिस प्राप्त भएमा त्यस्तो संस्था वा संघलाई मन्त्रालयले समस्याग्रस्त संस्था वा संघ घोषणा गर्न सक्नेछ ।
- (३) यस दफामा अन्यत्र जुनसुकै कुरा लेखिएको भएतापनि नेपाल सरकारले प्रचलित कानून बमोजिम गठन गरेको आयोगले कुनै संस्था वा संघलाई समस्याग्रस्त संस्था वा संघ घोषणा गर्न सिफारिस गरेमा वा समस्याग्रस्त भनी पहिचान गरेकोमा वा त्यस्तो आयोगमा परेको उजुरी संख्या, औचित्य समेतको आधारमा मन्त्रालयले त्यस्तो संस्था वा संघलाई समस्याग्रस्त संस्था वा संघ घोषणा गर्न सक्नेछ ।

१०५. व्यवस्थापन समितिको गठन : (१) यस ऐन बमोजिम कुनै संस्था वा संघलाई समस्याग्रस्त संस्था वा संघको रूपमा घोषणा गरिएकोमा त्यस्तो समस्याग्रस्त संस्था वा संघको सम्पत्ति व्यवस्थापन तथा दायित्व भुक्तानी सम्बन्धी कार्य गर्न नेपाल सरकारले एक व्यवस्थापन समिति गठन गर्नेछ ।

- (२) उपदफा (१) बमोजिमको व्यवस्थापन समितिमा देहाय बमोजिमका अध्यक्ष र सदस्यहरू रहने छन :-
- (क) उच्च अदालतको न्यायाधीश भैसकेको वा सो सरहको पदमा काम गरिसकेको नेपाल न्याय सेवाको विशिष्ट श्रेणीमा काम गरेका व्यक्तिहरूमध्येबाट नेपाल सरकारले नियुक्ति गरेको व्यक्ति अध्यक्ष
 - (ख) निजामती सेवाको कम्तीमा राजपत्राङ्कित प्रथम श्रेणी वा सो सरहको पदमा काम गरेका व्यक्तिहरूमध्येबाट नेपाल सरकारले

मनोनीत गरेको एकजना	सदस्य
(ग) राष्ट्रिय सहकारी महासंघले तोकेको सञ्चालक प्रतिनिधि एकजना	सदस्य
(घ) सहकारी क्षेत्रका विज्ञहरूमध्येबाट नेपाल सरकारले मनोनीत गरेको दुई जना	सदस्य
(ङ) बैङ्क तथा वित्तीय संस्थाको कम्तीमा नवौं तह वा सो सरहको पदमा वा चार्टर्ड एकाउण्टेण्ट भई बैङ्क तथा वित्तीय संस्थाको सुपरिवेक्षण क्षेत्रमा कम्तीमा तीन वर्ष काम गरेका व्यक्तिहरूमध्येबाट नेपाल सरकारले मनोनीत गरेको एक जना	सदस्य
(च) नेपाल सरकारले तोकेको राजपत्राङ्कित द्वितीय श्रेणीको अधिकृत	सदस्य-सचिव
(३) व्यवस्थापन समितिको अध्यक्ष र सदस्यको पदावधि नियुक्तिको मितिले बढीमा दुई वर्षको हुनेछ र नेपाल सरकारले आवश्यकता अनुसार निजहरूको पदावधि बढीमा दुई वर्ष थप गर्न सक्नेछ ।	
(४) उपदफा (३) मा जुनसुकै कुरा लेखिएको भएतापनि व्यवस्थापन समितिको अध्यक्ष वा सदस्यको कार्य सम्पादन सन्तोषजनक नरहेमा नेपाल सरकारले निजलाई जुनसुकै बखत पदबाट हटाउन सक्नेछ ।	
(५) उपदफा (४) बमोजिम व्यवस्थापन समितिको अध्यक्ष वा सदस्यलाई पदबाट हटाउनु अघि निजलाई सफाई पेश गर्ने मनासिब मौका दिनु पर्नेछ ।	
(६) उपदफा (४) बमोजिम रिक्त हुन आएको व्यवस्थापन समितिको कुनै पदमा नेपाल सरकारले उपदफा (२) को अधीनमा रही पूर्ति गर्नेछ ।	
(७) व्यवस्थापन समितिको बैठक सम्बन्धी कार्यविधी सो समिति आफैँले निर्धारण गरे बमोजिम हुनेछ ।	

१२२. कसुर गरेको मानिने : कसैले देहायको कुनै कार्य गरेमा यस ऐन अन्तर्गतको कसुर गरेको मानिनेछ :-

- (क) दर्ता नगरी वा खारेज भएको सहकारी संस्था सञ्चालन गरेमा वा कुनै व्यक्ति, फर्म वा कम्पनीले आफ्नो नाममा सहकारी शब्द वा सो शब्दको अङ्ग्रेजी रूपान्तरण राखी कुनै कारोबार, व्यवसाय, सेवा प्रवाह वा अन्य कुनै कार्य गरेमा,
- (ख) सदस्यको बचत यस ऐन र यस ऐन अन्तर्गत बनेको नियम, विनियम बमोजिम बाहेक अन्य कुनै पनि प्रयोजनको लागि प्रयोग गरेमा,
- (ग) तोकिएको भन्दा बढी रकम ऋण प्रदान गर्दा जमानत वा सुरक्षण नराखी ऋण प्रदान गरेमा,
- (घ) समितिको सदस्य, व्यवस्थापक वा कर्मचारीले सहकारी संस्थाको सम्पत्ति, बचत वा शेयर रकम हिनामिना गरेमा,
- (ङ) ऋण असुल हुन नसक्ने गरी समितिका कुनै सदस्य, निजको नातेदार वा अन्य व्यक्ति वा कर्मचारीलाई ऋण दिई रकम हिनामिना गरेमा,
- (च) समितिका कुनै सदस्यले एकलै वा अन्य सदस्यको मिलेमतोमा सहकारी संस्थाको शेयर वा बचत रकम आफु खुसी परिचालन गरी सहकारी संस्थालाई हानि नोक्सानी पुऱ्याएमा,
- (छ) भुट्टा वा गलत विवरण पेश गरी कर्जा लिएमा, राखेको धितो कच्चा भएमा वा ऋण हिनामिना गरेमा,
- (ज) सहकारी संस्थाले यस ऐन र यस ऐन अन्तर्गत बनेका नियम विनियम विपरीत लगानी गरेमा वा लगानी गर्ने उद्देश्यले रकम उठाएमा,
- (झ) कृत्रिम व्यवसाय खडा गरी वा गराई ऋण लिएमा वा दिएमा,
- (ञ) धितोको अस्वाभाविक रूपमा बढी मूल्याङ्कन गरी ऋण लिएमा वा दिएमा,
- (ट) भुट्टा विवरणको आधारमा परियोजनाको लागत अस्वाभाविक रूपमा बढाई बढी ऋण लिएमा वा दिएमा,
- (ठ) कुनै व्यक्ति वा सहकारी संस्थालाई एक पटक दिइसकेको सुरक्षण रीतपूर्वक फुकुवा नभई वा सो सुरक्षणले खामेको मूल्यभन्दा बढी हुने गरी सोही सुरक्षण अन्य संस्थामा राखी पुनःऋण लिए वा दिएमा,
- (ड) सहकारी संस्थाबाट जुन प्रयोजनको लागि ऋण सुविधा लिएको हो सोही प्रयोजनमा नलगाई अन्यत्र प्रयोग गरे वा गराएमा,
- (ढ) सहकारी संस्थाको कुनै कागजात वा खातामा लेखिएको कुनै कुरा कुनै तरिकाले हटाई वा उडाई अर्को अर्थ निस्कने व्यहोरा पारी मिलाई लेख्ने वा अर्को भिन्नै श्रेस्ता राख्ने जस्ता काम गरेबाट आफूलाई वा अरु कसैलाई फाइदा वा हानि नोक्सानी गर्ने उद्देश्यले कीर्ते गर्न वा अर्काको हानि नोक्सानी गर्ने उद्देश्यले नगरे वा नभएको भुट्टा कुरा गरे वा भएको हो भनी वा मिति, अंक वा व्यहोरा फरक पारी सहीछाप गरी गराई कागजात बनाई वा बनाउन लगाई जालसाजी गरे वा गराएमा,
- (ण) ऋणको धितो स्वरूप राखिने चल अचल सम्पत्ति लिलाम बिक्री वा अन्य प्रयोजनको लागि मूल्याङ्कन गर्दा मूल्याङ्कनकर्ताले बढी, कम वा गलत मूल्याङ्कन गरी सहकारी संस्थालाई हानि नोक्सानी पुऱ्याउने कार्य गरे वा गराएमा,
- (त) सहकारी संस्थालाई हानि नोक्सानी पुऱ्याउने उद्देश्यले कसैले कुनै काम गराउन वा नगराउन, मोलाहिजा गर्न वा गराउन, कुनै

किसिमको रकम लिन वा दिन, बिना मूल्य वा कम मूल्यमा कुनै माल, वस्तु वा सेवा लिन वा दिन, दान, दातव्य, उपहार वा चन्दा लिन वा दिन, गलत लिखत तयार गर्न वा गराउन, अनुवाद गर्न वा गराउन वा गैर कानुनी लाभ वा हानि पुऱ्याउने बदनियतले कुनै कार्य गरे वा गराएमा,

- (थ) कुनै सहकारी संस्था वा सो को सदस्य वा बचतकर्ता वा तीमध्ये कसैलाई हानि नोक्सानी पुऱ्ने गरी लेखा परीक्षण गरे गराएमा वा लेखापरीक्षण गरेको भुङ्गे प्रतिवेदन तयार पारेमा वा पार्न लगाएमा ।

१२४. सजाय : (१) कसैले दफा १२२ को कसुर गरेमा देहाय बमोजिमको सजाय हुनेछ :-

- (क) खण्ड (क), (ग), (ड) र (थ) को कसुरमा एक बर्षसम्म कैद र एकलाख रुपैयाँसम्म जरिवाना,
(ख) खण्ड (ठ) को कसुरमा दुई बर्षसम्म कैद र दुई लाख रुपैयाँसम्म जरिवाना,
(ग) खण्ड (ख) को कसुरमा बिगो बराबरको रकम जरिवाना गरी तीन बर्ष सम्म कैद ,
(घ) खण्ड (घ), (ड), (च), (छ), (ज), (भ), (ञ), (ट), (ण) र (त) को कसुरमा बिगो भराई बिगो बमोजिम जरिवाना गरी देहाय बमोजिमको कैद हुनेछ :-

- (१) दश लाख रुपैयाँसम्म बिगो भए एक वर्षसम्म कैद,
(२) दश लाख रुपैयाँभन्दा बढी पचास लाख रुपैयाँसम्म बिगो भए दुई वर्षदेखि तीन वर्षसम्म कैद,
(३) पचास लाख रुपैयाँभन्दा बढी एक करोड रुपैयाँसम्म बिगो भए तीन वर्षदेखि चार वर्षसम्म कैद,
(४) एक करोड रुपैयाँभन्दा बढी दश करोड रुपैयाँसम्म बिगो भए चार वर्षदेखि छ वर्षसम्म कैद,
(५) दश करोड रुपैयाँभन्दा बढी एक अर्ब रुपैयाँसम्म बिगो भए छ वर्षदेखि आठ वर्षसम्म कैद,
(६) एक अर्ब रुपैयाँभन्दा बढी जतिसुकै रुपैयाँ बिगो भए पनि आठ वर्षदेखि दश वर्षसम्म कैद,

(ड) खण्ड (ढ) को कसुरमा दश बर्षसम्म कैद ।

- (२) दफा १२२ को कसुर गर्न उद्योग गर्ने वा त्यस्तो कसुर गर्न मद्दत पुऱ्याउने व्यक्तिलाई मुख्य कसुरदारलाई हुने सजायको आधा सजाय हुनेछ ।
(३) दफा १२२ को कसुर गर्ने वा त्यस्तो कसुर गर्न मद्दत पुऱ्याउने कुनै निकाय वा संघ संस्था भए त्यस्तो निकाय वा संघ संस्थाको प्रमुख कार्यकारी वा पदाधिकारी वा कार्यकारी हैसियतमा कार्य सम्पादन गर्ने व्यक्तिलाई यस ऐन बमोजिम हुने सजाय हुनेछ ।

१४०. अन्तर सहकारी कारोबार गर्न सक्ने : (१) यस ऐनमा अन्यत्र जुनसुकै कुरा लेखिएको भएतापनि सहकारी संस्थाहरूले एक आपसमा अन्तर सहकारी कारोबार गर्न सक्नेछन् ।

(२) अन्तर सहकारी कारोबारको प्रक्रिया तोकिए बमोजिम हुनेछ ।

१४६. सरकारी बाँकी सरह असुल उपर हुने : कुनै सहकारी संस्थाले प्राप्त गरेको सरकारी अनुदान वा कुनै सेवा सुविधा दुरुपयोग गरेको पाइएमा प्रचलित कानून बमोजिम सरकारी बाँकी सरह असुल उपर गरिनेछ ।

१५०क. सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण सम्बन्धी निर्देशन पालना गर्नु पर्ने: (१) सहकारी संस्थाले सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतङ्कवादी क्रियाकलापमा वित्तीय लगानी निवारण सम्बन्धमा प्रचलित कानून बमोजिमका निकायबाट जारी भएको निर्देशनको पालना गर्नु पर्नेछ ।

(२) उपदफा (१) बमोजिमको व्यवस्था प्रदेश वा स्थानीय सहकारी कानून अन्तर्गत दर्ता वा सञ्चालन भएको सहकारी संस्थाको हकमा समेत समान रूपमा लागु हुनेछ ।

(३) प्रदेश सरकार वा स्थानीय तहले उपदफा (२) बमोजिम दर्ता वा सञ्चालन भएको सहकारी संस्थालाई उपदफा (१) बमोजिमको निर्देशन लागु गर्नु, गराउनु पर्नेछ ।

ख. सहकारी बिभागबाट जारी निर्देशिकामा भएका केही प्रावधानहरू

अ. सहकारी संस्थाको लेखापरीक्षण निर्देशिका २०७५

१४. लामो फाराम लेखापरीक्षण प्रतिवेदन पेश गर्नुपर्ने: (१) पाँच करोड रुपैयाँभन्दा बढी बचत सञ्चालन गरेको सहकारी संस्थाको लेखापरीक्षकले बार्षिक लेखापरीक्षण प्रतिवेदन को अतिरिक्त कार्य सञ्चालन सम्बन्धि देहायका सरोकारमा बिशेषतः ध्यान दिएर अनसुची ३ को ढाँचामा लामो फाराम लेखापरीक्षण प्रतिवेदन तयार पारी नियामक निकायमा पेश गर्नुपर्दछ :-

- (क) सदस्य केन्द्रीयता,
(ख) आन्तरिक नियन्त्रण,

- (ग) आयव्ययमा नियमितता,
- (घ) वित्तीय अवस्था,
- (ङ) नियामक परिपालना,
- (च) खास लेखापरीक्षकीय विषयवस्तु ।

आ. बचत ऋणको मुख्य कारोबार गर्ने सहकारी संस्थाको सुपरिवेक्षण, निरीक्षण तथा अनुगमन निर्देशिका २०७७

१४. जोखिमावस्था बर्गिकरण: (१) विभागले दफा ८ बमोजिमको प्रारम्भिक वित्तीय लेखाजोखाका चौध र दफा ९ बमोजिमको सदस्य केन्द्रीयताका तीन समेत सत्र ओटा सुचकहरूमा देहायको संख्यामा मान सिमाङ्कन पालना गरेअनुसार अनुसूची ११ को ढाँचामा सहकारी संस्थाहरूको जोखिमावस्थाको बर्गिकरण गर्नुपर्नेछ :-

- (क) छ वटा वा घटी सूचकमा सामान्य वा बिस्तारित मान सिमाङ्कनको पालना गरेकोमा उच्च जोखिमावस्था
- (ख) सात वटादेखी एघार वटासम्म सूचकमा सामान्य वा बिस्तारित मान सिमाङ्कनको पालना गरेकोमा मध्यम जोखिमावस्था
- (ग) बाह्र वटा वा बढी सूचकमा सामान्य वा बिस्तारित मान सिमाङ्कनको पालना गरेकोमा न्यून जोखिमावस्था
- (घ) न्यूनतम बाह्र वटा वा बढी सूचकमा सामान्य र बाँकी सूचकमा बिस्तारित मान सिमाङ्कनको पालना गरेकोमा अति न्यून जोखिमावस्था

४२. पुँजी पर्याप्तताको निर्धारण: (१) निरीक्षण वा अनुगमन टोलीले देहायको गणना विधि अनुसार ऐनको दफा ५० को उपदफा ७ वा प्रदेश वा स्थानीय तहको कानुनमा भएका व्यवस्था बमोजिम सहकारी संस्थाको पुँजी पर्याप्तता निर्धारण गर्नुपर्दछ :-

- (क) सेयर पुँजी र जगेडा कोषको रकम जोडी प्राथमिक पुँजी कोषको कुल रकम निकाल्ने
- (ख) घाटापूर्ति कोषबाट कटाएपछी पनि बाँकी रहेको संचितघाटाको रकम भए सो र दफा २३ बमोजिमको ऋण हानिका लागि जम्मा व्यवस्था गर्नुपर्ने रकम बराबर जम्मा व्यवस्था गरेको रकमले नपुग्ने रहेछ भने त्यसरी नपुग भए जति रकम जोडी न्यूनतम रकम पत्ता लगाउने
- (ग) प्राथमिक पुँजी कोषको कुल रकमबाट खण्ड (ख) बमोजिमको जम्मा न्यून रकम घटाएर प्राथमिक पुँजीकोषको रकम निकाल्ने र
- (घ) जम्मा बचत दायित्वको रकमलाई पन्ध्रले भाग गरी आउने प्राथमिक पुँजीकोषको आवश्यक रकमसँग खण्ड (ग) बमोजिमको प्राथमिक पुँजीकोषको रकमसँग तुलना गरेर पुँजी पर्याप्तता भए नभएको निर्धारण गर्ने

६७. शिघ्र सुधार कारबाहीमा सूचीकरण: (१) दफा ६३ बमोजिम निर्देशन दिदा देहायको अवस्था देखिएमा नियामक निकायले बचतऋणको मुख्य कारोबार गर्ने सहकारी संस्थालाई शिघ्र सुधार कारबाहीमामा सूचीकरण गरी सोको व्यहोरा समेत जानकारी गराउन सक्नेछ:-

- (क) तरलता जगेडा नपुगेको,
- (ख) दफा ४२ बमोजिम पुँजी पर्याप्तता नरहेको
- (ग) अधिल्लो आर्थिक बर्ष सन्चालन घाटामा गएको र
- (घ) दफा ३४ को उपदफा (१) को खण्ड (घ) को प्रयोजनार्थ अनुसुचि-१३ बमोजिम गरिएको वित्तीय मान सिमाङ्कनहरूको पालनाको लेखाजोखाको आधारमा दफा १४ को उपदफा (१) को खण्ड (क) बमोजिम उच्च जोखिमावस्था पर्ने देखिएको ।

- (२) उपदफा (१) बमोजिम शिघ्र सुधार कारबाहीमा सूचिकृत गर्दा तिन महिना, छ महिना वा एक बर्षको अबधि तोक्नुपर्नेछ ।
- (३) उपदफा (१) बमोजिम शिघ्र सुधार कारबाहीमा सूचिकृत भएको सहकारी संस्थालाई नियामक निकायले त्यसरी सूचिभ्रित गर्नुपर्नाको अवस्थाको शिघ्रातिशिघ्र अन्त्य गर्न विशेष कार्ययोजना बनाएर कार्यारम्भ गर्न निर्देशन दिनुपर्नेछ ।
- (४) उपदफा (३) बमोजिमको निर्देशन दिदा नियामक निकायले विशेष कार्ययोजनामा अन्य कुराका अतिरिक्त देहायका कुनै एक वा एक भन्दा बढी उपायहरू समावेश गर्ने गरी तोक्न सक्नेछ:-

- (क) सेयर लाभांश र कर्मचारी बोनस वितरण नगर्ने
- (ख) सञ्चालकको सुविधा कटौती गर्ने
- (ग) मितव्ययिता अपनाएर निश्चित प्रतिशतले प्रशासनिक खर्च कटौती गर्ने
- (घ) रिक्त दरबन्दीमा कर्मचारी भर्ना नगर्ने
- (ङ) रिक्त दरबन्दी खारेज गर्ने

- (च) बिना योजना खोलिएका वा घाटामा सञ्चालन भएका शाखा वा सेवा केन्द्र बन्द गर्ने
 - (छ) निश्चित सीमाभन्दा बढीको नया ऋण स्वीकृत नगर्ने
 - (ज) सदस्यको आकस्मिक आवश्यकता प्रयोजनबाहेकको नया ऋण स्वीकृत नगर्ने र
 - (झ) नियमित बचत बाहेकको बचत स्वीकार नगर्ने
- (५) नियामक निकायले आवश्यकता हेरी उपदफा (२) बमोजिमको शिघ्र सुधार कारबाहीमा सूचीकरणको अवधि अर्को तीन महिना, छ महिना वा एक वर्ष बढाउन सक्नेछ ।

ग. नेपाल राष्ट्र बैंक द्वारा लघुवित्त संस्थालाई जारी निर्देशनका प्रावधानहरू
नेपाल राष्ट्र बैंक
केन्द्रीय कार्यालय
बैंक तथा वित्तीय संस्था नियमन विभाग

निर्देशन नं. ५/०७९

जोखिम व्यवस्थापन सम्बन्धी व्यवस्था

यस बैंकबाट “घ” वर्गका इजाजतपत्रप्राप्त लघुवित्त वित्तीय संस्थाको कारोवारमा निहित कर्जा, सञ्चालन, तरलता, बजार, ब्याजदर लगायतका जोखिम व्यवस्थापनका सम्बन्धमा नेपाल राष्ट्र बैंक ऐन, २०५८ को दफा ७९ ले दिएको अधिकार प्रयोग गरी यो निर्देशन जारी गरिएको छ ।

१. लघुवित्त वित्तीय संस्थाले आफ्नो कारोबारसँग सम्बन्धित जोखिमलाई देहायबमोजिम वर्गीकरण गर्नु पर्नेछ ।

- (क) कर्जा जोखिम
- (ख) सञ्चालन जोखिम
- (ग) तरलता जोखिम
- (घ) बजार जोखिम
- (ङ) ब्याजदर जोखिम
- (च) अन्य जोखिम

२. लघुवित्त वित्तीय संस्थाले जोखिम व्यवस्थापनको लागि देहायबमोजिम गर्नुपर्नेछ:

- (क) जोखिमको पहिचान, मापन, अनुगमन र नियन्त्रण गर्न सक्षम हुने गरी उपयुक्त नीति तथा कार्यविधि अवलम्बन गरेको हुनु पर्नेछ ।
- (ख) जोखिमलाई व्यवस्थापन गर्न प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली तथा सूचना प्रणालीको विकास गर्नुपर्नेछ । आन्तरिक लेखापरीक्षकले प्रत्येक शाखा/विभाग/कार्यालयको लेखापरीक्षण प्रतिवेदनमा जोखिमलाई प्रभावकारी रूपमा व्यवस्थापन गर्न अवलम्बन भएका उपायहरूको पर्याप्तताको सम्बन्धमा समेत टिप्पणी/प्रतिक्रिया समावेश गर्नु पर्नेछ ।
- (ग) Disaster Recovery Plan/Business Continuity Plan तर्जुमा गरी प्रतिकुल परिस्थितिमा समेत व्यवसाय निरन्तरताको सुनिश्चितता गर्नुपर्नेछ । यस्ता योजनाहरू अभ्यास (Drill) गरी अद्यावधिक गर्नु पर्नेछ ।

३. बुँदा नं. १ मा उल्लेख भएका बाहेकका अन्य जोखिम जस्तै Reputation Risk, Strategic Risk, AML/CFT Risk, Legal Risk जस्ता जोखिमहरूको समेत पहिचान गर्नु पर्नेछ । संस्थाले यस्ता सबै किसिमका जोखिमहरूको व्यवस्थापन गर्न पर्याप्त नीति, कार्यविधि तर्जुमा गर्नु पर्नेछ ।

४. विवरण पठाउने सम्बन्धमा

- क) संलग्न निर्देशन फा.नं.घ ५.१ बमोजिमको तरलता विवरण (Liquidity Profile) त्रैमासिक रूपमा तयार गरी त्रयमास (असोज, पुस, चैत र असार मसान्त) समाप्त भएको १५ दिनभित्र यस बैंकको लघुवित्त संस्था सुपरिवेक्षण विभागमा पठाउनु पर्नेछ ।
- ख) संलग्न निर्देशन फा.नं.घ ५.२ बमोजिमको विवरण त्रैमासिकरूपमा तयार गरी त्रयमास (असोज, पुस, चैत र असार मसान्त) समाप्त भएको १५ दिन भित्र यस बैंकको लघुवित्त संस्था सुपरिवेक्षण विभागमा पठाउनु पर्नेछ ।

५. यस बैंकबाट जारी गरिएको “कर्जा सापटको वर्गीकरण र कर्जा नोक्सानी सम्बन्धी व्यवस्था” र “कर्जा सीमा सम्बन्धी व्यवस्था तथा लगानी सम्बन्धी व्यवस्थालाई नै कर्जा तथा लगानी सम्बन्धी जोखिम न्यूनीकरण गर्ने आधारको रूपमा लिनु पर्नेछ ।

६. इजाजतपत्रप्राप्त लघुवित्त वित्तीय संस्थाले सञ्चालन जोखिम वापत कुल सम्पत्तिको २ प्रतिशतले हुने रकम थप गरी कुल जोखिम भारित सम्पत्ति कायम गर्नु पर्नेछ ।

द. जोखिम व्यवस्थापन सम्बन्धी केही अन्तर्राष्ट्रिय अभ्यास

क. दक्षिण कोरियाको सहकारीको व्यवस्था

नेपालमा जब वित्तीय सहकारीको समस्या देखा पर्छ तब तब धेरै उदाहरण दिने भनेको दक्षिण कोरियाको जस्तो सिस्टम हुनुपर्छ भन्ने हो तसर्थ यहाँ दक्षिण कोरियाको वित्तीय सहकारीको सञ्चालन संरचना र जोखिम व्यवस्थापन कस्तो छ भनेर केही विषय प्रस्तुत गर्न कोशिश गरिएको हो ।

दक्षिण कोरियाको वित्तीय सहकारीको संरचनागत व्यवस्था बुँदागत रूपमा यसरी बुझ्न सकिन्छ

- अनुगमन Financial Service Commission/Financial Supervisory Service/NACUFOK मार्फत हुने
- अनुगमन सूचकको रूपमा संस्थागत पुँजी र CAMEL Rating प्रणालीको प्रयोग गरिने
- यदि संस्थागत पुँजी २% भन्दा कम वा CAMEL Rating मा ग्रेड ३ भन्दा कम आएमा शिघ्र सुधारको कारबाही हुने
- शिघ्र सुधारको कारबाहीको ४ तह हुने
- Recommended group
 - संस्थागत पुँजी २% भन्दा कम र -३% सम्म भएमा
 - CAMEL ग्रेड ३ भन्दा कम भएमा
 - एकीकरण गर्ने वा घाटामा रहेको शाखा बन्द गर्ने
 - सुधारको योजना NACUFOK ले स्वीकृत गरे अनुसार हुने
- Requested group
 - संस्थागत पुँजी -३% भन्दा कम भएमा
 - CAMEL ग्रेड ४ भन्दा कम भएमा
 - एकीकरण गर्ने वा घाटामा रहेको शाखा बन्द गर्ने एवम् कार्यकारीको निलम्बन/परिवर्तन
 - सुधारको योजना NACUFOK ले स्वीकृत गरे अनुसार हुने
- Management Control
 - संस्थागत पुँजी -१५% भन्दा कम सम्म भएमा
 - बचत फिर्ता गर्न नसकेमा
 - ६ महिना सम्म संस्था बन्द गर्ने/कार्यकारी निलम्बन वा परिवर्तन गर्ने/एकीकरण गर्ने वा टाट पल्टेको घोषणा गर्ने
 - सुधारको योजना FSC ले स्वीकृत गरे अनुसार हुने
- Bankruptcy
 - व्यवस्थापन लिएर पनि सुधार नभएको/एकीकरण गर्न नसकिने भएमा
 - FSS अध्यक्षबाट स्वीकृत गरी टाट पल्टेको घोषणा गर्ने
 - बचत सुरक्षण कोषमार्फत बचतकर्ताको रकम फिर्ताको प्रबन्ध गर्ने (\$५०,००० सम्मको बचत फिर्ता हुने)

ख. क्यानाडाको सहकारीको व्यवस्था

- नियामक प्राधिकरण: क्यानाडामा क्रेडिट युनियनहरू प्रान्तीय स्तरमा नियमन हुने गरेका छन् । प्रत्येक प्रान्तको आ-आफ्नै नियामक निकाय हुन्छ र उनीहरू आफ्नो क्षेत्रको सहकारीको नियमन र अनुगमन जिम्मेवार हुन्छन ।
- निक्षेप बीमा: क्यानाडामा, क्रेडिट युनियनहरू सामान्यतया प्रान्तीय निक्षेप बीमा निकायको सदस्य हुन्छन जसले सदस्यहरूलाई उक्त सहकारी टाट पल्टेमा एक निश्चित रकमसम्मको बचत फिर्ता प्रदान गर्दछन ।
- प्रादेशिक ऋण संघ ऐन: प्रत्येक प्रान्तको आफ्नै क्रेडिट युनियन ऐन छ, जुन त्यो प्रान्तभित्र रहेका क्रेडिट युनियनहरू सञ्चालन गर्ने विशेष नियम र नियमहरू रूप रेखा हो । त्यसै गरी संघीय क्रेडिट युनियन हरू त्यहाँको केन्द्रीय बैंकमार्फत समेत अनुगमन

र नियमन हुने गर्दछन ।

ग. अष्ट्रेलियाको सहकारीको व्यवस्था

- नियामक प्राधिकरण: अष्ट्रेलियामा क्रेडिट युनियनहरू Australian Prudential Regulation Authority (APRA) अष्ट्रेलियाद्वारा नियमन हुने गरेका छन् । APRA बचत परिचालन गर्ने निकायहरूको निरीक्षण र अनुगमनको लागि जिम्मेवार छ र यसले बचत तथा ऋण सहकारीहरूको पनि अनुगमन/निरीक्षण गर्ने गर्दछ र तिनीहरूको सुरक्षा र स्थिरता सुनिश्चित गर्ने गर्दछ ।
- विवेकी मापदण्डहरू: APRA ले क्रेडिट युनियनहरूको अनुगमन र नियमन गर्न विवेकपूर्ण मापदण्ड र दिशानिर्देशहरू सेट गर्दछ पालना गर्नुपर्छ । यी मापदण्डहरूले पुँजी पर्याप्तता, तरलता जस्ता क्षेत्रहरूलाई र मुलभूत रूपमा CAMEL Rating प्रविधिको प्रयोग गरी मापदण्डको विकास र कार्यान्वयन गर्ने गर्दछन ।
- निक्षेप बीमा: अष्ट्रेलियामा क्रेडिट युनियनहरू बचत बीमा कार्यक्रममा अनुबन्ध रहेका हुन्छन र यस्तो कार्यक्रम लाई Financial Claims Scheme (FCS) भनिन्छ। यस्तो योजना अन्तर्गत एक निश्चित सीमासम्म निक्षेप बीमा प्रदान गर्दछ वित्तीय संस्थाको असफलताको अवस्थामा बचतकर्तालाई सुरक्षा प्रदान गर्दछ ।

९. जोखिम व्यवस्थापनको ढाँचा सम्बन्धी केही सुझाव

नेपालका सहकारीको प्रकार र कारोबारको आकारका आधारमा जोखिम व्यवस्थापन सम्बन्धी नेपालको परिवेश सुहाउदो संरचनागत प्रबन्ध हुनु अनिवार्य देखिएको छ । अहिलेको संरचनामा ठुला कारोबार र बचत परिचालन गर्ने सहकारीका लागि प्रभावकारी जोखिम व्यवस्थापनको प्रबन्ध गर्नु पर्नेछ भने सानो कारोबार गर्ने सहकारीको हकमा स्वनियम लगायतका केही नीतिगत प्रबन्ध गर्नु जरुरी देखिएको छ ।

सहकारीको सिद्धान्तले जोखिम व्यवस्थापन र नियमन गर्न बाधा पुऱ्याएको देखिदैन तर पनि यदाकदा स्वनियमन वा स्वायत्तता र स्वतन्त्रताको नाममा दीगो सहकारी निर्माणको विषय ओभरलमा परेको होकी भन्ने अनुभूत हुन्छ ।

जोखिम व्यवस्थापन गर्न नेपालका सहकारीहरूको लागि निम्न विषय समेटेर आगामी कार्यदिशा तय गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

- अ. नेपाल राष्ट्र बैंक वा प्रभावकारी दोश्रो तहको नियामक निकाय मार्फत नियमन/अनुगमन (सानो कारोबार र बचत परिचालन गर्ने सहकारीको हकमा भने प्रदेश/स्थानीय तह वा संघमार्फत समेत अनुगमन गर्न सकिन्छ)
- आ. विवेकी मापदण्डको विकास: नियमन तथा अनुगमन जोखिममा आधारित हुदा सहकारीको दायित्व भुक्तानी गर्ने क्षमता सदैव उच्च दरो हुने हुँदा निम्न विषय समेटेर विवेकी मापदण्ड विकास गर्नु पर्दछ
- न्यूनतम पुँजी एवम् पुँजी पर्याप्तता अनुपात
 - एकल सदस्य कर्जा लगानी सीमा
 - कर्जा जोखिम कोष
 - कर्जा सदुपयोगिता
 - कर्मचारीको अनिवार्य क्षमता अभिवृद्धि
 - वित्तीय अवस्थाको नियमित प्रकाशन
 - बचत तथा ऋण सुरक्षण कोषको प्रबन्ध
 - कर्जा सूचनाको प्रबन्ध
 - प्रभावकारी नियमन/अनुगमन आदी

१०. निष्कर्ष

अन्तमा सहकारीको कारोबार बढ्दै जाँदा र वित्तीय मध्यस्थताको कार्य गर्दा जोखिम वृद्धि हुँदै जाने कुरोमा दुइमत रहेन । सहकारी सञ्चालनको क्रममा आइपर्ने जोखिम न्यूनीकरण गर्न सरोकारवाला निकायले निम्न कार्य गर्न अब ढिला गर्नु हुँदैन:

क. नेपाल सरकार

- स्थायी प्रकृतिको कारोबारको आधारमा अनुगमन/नियमन गर्ने संरचनाको प्रबन्ध
- जोखिममा आधारित नियमन/अनुगमन प्रणाली
- विवेकी मापदण्डहरूको विकास

- बचत तथा ऋणको सुरक्षण सम्बन्धी प्रबन्ध
- पारदर्शी वित्तीय अवस्थाको नियमित प्रकाशन

ख. सहकारी अभियान

जोखिम व्यवस्थापन गतिविधिहरूलाई संरचनागत र औपचारिक बनाउन सहकारी संस्थाले जोखिम व्यवस्थापन ढाँचा तयार गर्नु पर्दछ । जोखिम व्यवस्थापन ढाँचा (फ्रेमवर्क) तयार गरी सकेपछि आवश्यक परिमार्जन सहित सञ्चालक समिति समक्ष पेश गरी स्वीकृत गराइ लागु गर्नु गराउनु पर्दछ । सम्भव भएसम्म सहकारी संस्थाका सम्पूर्ण व्यवसायिक ईकाइहरूले साभा जोखिम व्यवस्थापन ढाँचा कार्यान्वयन र प्रयोग गर्न आवश्यक छ । प्रभावकारी जोखिम व्यवस्थापन ढाँचामा निम्न विषयहरू समावेश भएको हुनुपर्दछ :

- स्पष्ट रूपमा परिभाषित जोखिम व्यवस्थापन नीतिहरू र जोखिम बहन गर्ने प्रक्रियाहरू पहिचान, स्वीकृति, मापन, निगरानी, रिपोर्टिङ र नियन्त्रण प्रक्रिया ।
- जोखिम लिने र व्यवस्थापन गर्ने कार्यमा संलग्न व्यक्तिको स्पष्ट भूमिका र जिम्मेवारीलाई परिभाषित गर्ने सुगठित संगठनात्मक संरचना निर्माण गर्ने ।
- सहकारी संस्थाको समग्र जोखिम व्यवस्थापनको निरीक्षण गर्ने ।
- प्रभावकारी जोखिम व्यवस्थापन सूचना प्रणाली स्थापना गर्ने ।
- जोखिम व्यवस्थापनको लागि फ्रेमवर्कमा प्रणाली, नीति र प्रक्रियाहरूको निरन्तर समीक्षा सुनिश्चित गर्न एक समयबद्ध संयन्त्र विकास गर्ने ।

सहकारी संस्थाको जोखिम व्यवस्थापन नीति, प्रक्रिया र संस्थागत जोखिम तत्वहरूको लागि नियमित प्रक्रियाहरूको मूल्याङ्कन र समीक्षा गर्ने विद्यमान संयन्त्र, अनुगमन प्रतिवेदनका मुख्य निष्कर्षहरू, बाह्य बजारमा हुने परिवर्तनहरू र अन्य वातावरणीय कारकहरूबाट उत्पन्न हुने तत्वहरूको विश्लेषणका परिणामहरूमा आधारित हुनुपर्दछ । त्यस्ता समीक्षाका नतिजाहरूलाई सही रूपमा अभिलेखीकरण गरी थप छलफलका लागि सञ्चालक समितिमा रिपोर्ट गर्नु पर्दछ । सहकारी संस्थाले जोखिम पहिचानको लागि जोखिम व्यवस्थापन ढाँचाको तयार गरी, प्रणाली र प्रक्रियाहरूको गुणस्तरलाई उपयुक्त बनाउन प्रयास गर्नुपर्दछ ।

सञ्चालक समितिले आफ्नो नियन्त्रणमा रहेका जोखिमहरूलाई न्युनीकरण गर्न सम्बन्धित व्यवस्थापनलाई थप जवाफदेही बनाउनु पर्छ । जोखिम व्यवस्थापन उपसमितिले अनिवार्य रूपमा सहकारी संस्थाको जोखिम प्रोफाइल पहिचान, अनुगमन र मापन गर्नुपर्दछ । समितिले नीति र कार्यविधिहरू पनि विकास गर्नुपर्छ, जटिल सेवाहरूको मूल्य निर्धारणका लागि प्रयोग हुने मोडेलहरू प्रमाणित गर्नुपर्दछ, बजारमा विकास भइरहेका जोखिम मोडेलहरूको समीक्षा गर्नुपर्दछ र नयाँ जोखिमहरूको समेत पहिचान गर्नुपर्दछ । जोखिम नीतिले सहकारी संस्थाको सञ्चालनका विभिन्न खण्डहरूमा विवेकपूर्ण सीमाहरू स्पष्ट रूपमा लेख्नुपर्छ । समितिले असामान्य प्रभावको मापन गर्न तनाव परिदृश्यहरूको रूपरेखा (Design) तयार गर्नुपर्छ ।

प्रभावकारी जोखिम व्यवस्थापन प्रणालीको स्थापनाको लागि पहिलो सर्त भनेको गुणस्तर व्यवस्थापन सूचना प्रणाली (Management Information System –MIS) को अस्तित्व हो । MIS मा विवरणको अखण्डता र विश्वसनीयता सुनिश्चित गर्न विवरण सङ्कलन र विश्लेषण प्रणालीको पर्याप्त स्तरोन्नति र सुदृढीकरण गर्न समेत आवश्यक हुन्छ । जोखिम व्यवस्थापन एक जटिल कार्य हो र यसको लागि विशेष सीप र विशेषज्ञता चाहिन्छ । विभिन्न बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले जोखिम मापन र व्यवस्थापनका लागि अत्याधुनिक मोडलहरू प्रयोग गरिरहेका छन् । त्यसैगरी सहकारी संस्थाले समेत राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय बजारमा काम गर्न सक्ने र आफ्ना प्रतिस्पर्धीहरूसँग प्रभावकारी रूपमा प्रतिस्पर्धा गर्न सक्षम हुन सक्ने गरी आन्तरिक जोखिम व्यवस्थापन प्रारूप विकास गर्नुपर्छ । राष्ट्रिय बजार अन्तर्राष्ट्रिय बजारसँग घुलमिल हुने भएकाले बैङ्कसँग विभिन्न प्रकारका जोखिमहरूलाई वैज्ञानिक ढङ्गले व्यवस्थापन गर्न आवश्यक विशेषज्ञता र सीप आवश्यक पर्छ । अझ परिष्कृत स्तरमा, केन्द्रीय कार्यालयका सम्बन्धित कर्मचारीहरूलाई जोखिम मोडलिङ र विश्लेषणात्मक उपकरणहरूका बारेमा तालिम दिनुपर्छ र कर्मचारीहरूको सीप स्तरवृद्धि गर्न सहकारी संस्थाको प्रयास हुनुपर्छ ।

उपरोक्त कुरालाई बुँदागत रूपमा संक्षेपीकरण गरिएको छ :

- जोखिम व्यवस्थापन सम्बन्धि विगत तथा वर्तमानको नीति र अभ्यासहरू कुन रूपमा अपनाइएको छ सो को विवेचना गर्ने
- जोखिम व्यवस्थापन रणनीतिको विकास गर्ने
- जोखिम बहन गर्ने स्वीकार्यताको निर्धारण गर्ने
- जोखिम व्यवस्थापनमा सञ्चालक/लेखा सुपरिवेक्षण समिति एवम् कर्मचारीको भूमिका र जिम्मेवारीको प्रष्टता गर्ने
- जोखिमको मूल्याङ्कन एवम् अनुमान नियमित रूपमा गर्ने जोखिम विश्लेषण गर्नका लागि हाल राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय रूपमा प्रचलित पल्स विश्लेषण, वासेल विश्लेषण (Basel Analysis), पाँच सी विश्लेषण (5 c's Analysis), तनाव परिक्षण (Stress Testing), सर्वमान्य रूपमा स्वीकार गरिएको लेखा सिद्धान्त विश्लेषण (Generally Accepted Accounting

Principles – GAAP Analysis), अन्तराल विश्लेषण (Gap Analysis) र भविष्यमा समेत राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय कुनै उपयुक्त विधि प्रयोग भएमा सो विधि प्रयोग गर्न सकिन्छ ।

सन्दर्भ स्रोत

१. भूमि व्यवस्था, सहकारी तथा गरिबी निवारण मन्त्रालय. (२०७५). सहकारी संस्थाको लेखा परिक्षण निर्देशिका. काठमाण्डौ, बागमती: नेपाल सरकार.
२. भूमि व्यवस्था, सहकारी तथा गरिबी निवारण मन्त्रालय. (२०७७). बचतऋणको मुख्य कारोबार गर्ने सहकारी संस्थाहरूको सुपरिवेक्षण, निरीक्षण तथा अनुगमन निर्देशिका. काठमाण्डौ, बागमती, नेपाल: नेपाल सरकार.
३. सहकारी ऐन २०७४
४. सहकारी नियमावलि २०७५
५. नेपाल राष्ट्र बैंकद्वारा लघुवित्त संस्थालाई जारी निर्देशनका प्रावधानहरू
६. जोखिम व्यवस्थापन निर्देशिका, नेपाल राष्ट्र बैंक २०६६/०६७
७. सहकारी क्षेत्र सुधार सुभाब कार्यदललाई राष्ट्रिय सहकारी बैंकको तर्फबाट बुझाइएको प्रतिवेदन २०८०
८. एसियाली ऋण महासंघका विभिन्न बैठक/तालिममा उपलब्ध श्रोत सामग्रीहरू
९. इन्टरनेटमा उपलब्ध विभिन्न श्रोत सामग्रीहरू





डा. नवराज सिंखडा

नायव प्रमुख कार्यकारी अधिकृत,

साना किसान विकास लघुवित्त वित्तीय संस्था लि.



छलफल गरिने विषयहरू

- जोखिमको अर्थ
- सहकारी ऐनमा जोखिम व्यवस्थापन
- जोखिमका कारणहरू
- वित्तीय कारोवार गर्ने संस्थामा आईपर्न सक्ने जोखिमहरू
- जोखिम मापन
- जोखिम व्यवस्थापन

जोखिमको अर्थ

- कुनै क्षेत्रमा कारण बस हुने अनेपक्षित क्षति वा हानी नै जोखिम हो ।
- जोखिम आफैमा नराम्रो वा बिग्रेको भन्ने आशय बुझाउने शब्द होइन ।
- जोखिम भन्नु नै व्यवस्थापन गर्न अवसरहरू प्राप्त गर्नु हो ।
- यसको सामना गर्दै जानु नै व्यवसाय वृद्धिको आधार हो ।
- तसर्थ यसको पहिचान गर्ने, वर्गीकरण गर्ने र व्यवस्थापन गर्नु पर्दछ।

सहकारी ऐन : जोखिम व्यवस्थापन

दफा २५ संस्था वा सङ्घका कार्य : (घ) आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली लागू गर्ने
दफा ४८. लेखा सुपरिवेक्षण समममतको गठन:

(१) सहकारी संस्थामा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीलाई सुदृढ गर्न तोकिए बमोजिमको योग्यता पुगेको एकजना संयोजक र दुईजना सदस्यहरू रहनेगरी साधारणसभाले निर्वाचन बाट लेखा सुपरिवेक्षण समिति गठन गर्नेछ ।

(२) एउटै परिवारको एकभन्दा बढी व्यक्ति एकै अवधिमा एउटै सहकारी संस्थाको सञ्चालक वा लेखा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको संयोजक वा सदस्य पदमा उम्मेदवार बन्न र निर्वाचित हुनु सक्ने छैन ।

दफा ७५: लेखापरीक्षण: सहकारी संस्थाले प्रत्येक आर्थिक वर्षको लेखापरीक्षण सो अतिथकन वर्ष समाप्त भएको मितिले तीन महिना भित्र प्रचलित कानून बमोजिम इजाजत प्राप्त लेखापरीक्षकद्वारा गराउनुपर्नेछ ।



लेखा सुपरिवेक्षण समितिको काम, कर्तव्य र अधिकार

- क) प्रत्येक चौमासिकमा सहकारी संस्थाको आन्तरिक लेखापरीक्षण गर्ने, गराउने, ख, ग, घ, ङ, च,
- छ) पटक पटक दिएको सुझाव कार्यान्वयन नभएको कारणबाट कुनै सहकारी संस्थाको हितमा प्रतिकूल असर परेमा वा त्यस्तो संस्थाको नगद वा जिन्सी सम्पत्तिको हिनामिना भएको वा संस्था गम्भीर आर्थिक सङ्कटमा पर्न लागेकोमा सो को कारण खलाई विशेष साधारण सभा बोलाउन समिति समक्ष सिफारिस गर्ने।

२ लेखा सुपरिवेक्षण समितिको संयोजक वा सदस्य सहकारी संस्थाको दैनिक प्रशासनको कार्यमा संलग्न हुन पाउनेछैन ।

जोखिमका कारणहरू

- कमजोर नियन्त्रण प्रणाली/कार्य प्रक्रिया, कर्मचारीबाट हुने लापरवाही, जालसाजी, अनाधिकृत कारोबार
- संस्थागत सुशासनको अभाव/ विधिको शासन नहुनु, जवाफदेहिता नहुनु
- वासलातभित्रका गतिविधिहरूमा जोखिमहरूको पूर्ण लेखाजोखा नहुनु
- नियन्त्रण संयन्त्रहरू अभाव हुनु निष्क्रिय हुनु (लेखापरीक्षण, समिक्षा, लेखाजोखा)
- कम्प्युटरको साथै दुरसंचार प्रणालीका (ICT) त्रुटीहरू
- अत्याधिक कर्जा प्रवाह हुनु, ज्यादै ठूलो कर्जा प्रवाह हुनु
- ज्यादै ठूलो बचत लिनु, एकैपल्ट ठूलो रकम भुक्तानी हुनु, संस्थागत निक्षेप बढी लिनु,
- ऐच्छिक किसिमको अनिश्चित अवधिको धेरै बचत लिनु आदि
- तरलता सम्बन्धी नियमित अनुगमनको कमी हुनु,
- स्थिर सम्पत्तिमा अत्याधिक लगानी हुनु,

वित्तीय कारोवार गर्ने संस्थामा आईपर्न सक्ने जोखिमहरु

- कर्जा सम्बन्धी जोखिम
- तरलता सम्बन्धी जोखिम
- सुशासन सम्बन्धी जोखिम
- ब्याजदर सम्बन्धी जोखिम
- रणनीतिक जोखिम
- कारोवार वा सञ्चालन सम्बन्धी जोखिम
- प्रविधि सम्बन्धी जोखिम ।
- अन्य जोखिम : ठगी सम्बन्धी जोखिम, कानूनी जोखिम, जनशक्ति जोखिम, लगानी जोखिम, बाह्य वातावरण सम्बन्धी जोखिम

कर्जा जोखिमका कारणहरु

- उपयुक्त शाहकको चयन हुन नसक्नु,
- कर्जा विश्लेषण उपयुक्त र प्रभावकारी हुन नसक्नु,
- समयमा कर्जा लगानी हुन नसक्नु,
- परियोजनाको आवश्यकता अनुसार कर्जा लगानी नहुनु
- कर्जाको नियमित रुपमा अनुगमन तथा सुपरिवेक्षण हुन नसक्नु,
- कर्जा रकम सही सदुपयोग नहुनु, अनुत्पादक क्षेत्रमा लगानी हुनु वा परियोजना असफल हुनु,
- ग्राहकले कर्जा वा सापट लिएको रकम नतिर्नु,
- एउटै शिर्षक वा क्षेत्रमा अत्याधिक कर्जा प्रवाह हुनु,
- दैवी प्रकोप तथा काबु बाहिरको स्थिति सृजना हुनु,

कर्जा जोखिमका कारणहरु



ब्याजदर सम्बन्धी जोखिम

- ब्याज दरमा भएको परिवर्तनका कारण संस्थाको त्राण नोकसानमा पर्न जाने अस्तरलाई ब्याज दर जोखिम भनिन्छ । ब्याज दरमा भएको परिवर्तनले संस्थाको आयलाई असर गर्दछ ।
- कारणहरु
- सञ्चालक र कर्मचारीमा ब्याजदर निर्धारण गर्ने ज्ञान र सीपको कमी,
- वित्तीय बजारमा भएको ब्याजदर परिवर्तनसँग संस्थाले आफ्नो ब्याजदर मिलाउन गर्न नसक्नु,
- अन्य प्रतिस्पर्धीको ब्याजदरसँग मिलाउन गर्ने अव्यवहारिक अभ्यास,
- बचतको परिपक्वता अर्थात् एवं ब्याज दर र लगानी गरिएको कर्जाको भुक्तानी अर्थात् एवं ब्याजदरमा तालमेल नभएमा बढी मूल्यको बचतबाट कम मूल्यको कर्जा लगानी गर्नु पर्ने अवस्था
- राजनीतिक/पुलर प्रचारबाजी आदि ।

सञ्चालन जोखिम

- संस्थाका कर्मचारी वा पदाधिकारी वा अन्य कने पक्षले जानाजान वा अन्जानमा गरेका कने पनि कार्यबाट संस्थाको प्रतिष्ठा, व्यवसाय वा आर्थिक अवस्थामा प्रतिकूल असर पार्न सक्ने जोखिमहरूलाई सञ्चालन जोखिम भनिन्छ ।
- अपर्याप्त आन्तरिक प्रक्रियाहरू, व्यक्तिहरू र बाह्य घटनाहरूबाट हुने जोखिमलाई सञ्चालन जोखिम भनिन्छ ।
- मानवीय त्रुटि वा गल्तीका कारण वित्तीय संस्थामा सञ्चालन जोखिम आउन सक्छ ।
- कमजोर नियन्त्रण प्रणाली र कमजोर आन्तरिक कार्य प्रक्रिया कारणबाट सञ्चालन जोखिम आउन सक्छ
- कर्मचारी वा पदाधिकारीहरूबाट हुने लापरवाही, हिनामिना, अनाधिकृत कारोबार, कम्प्युटरको हार्डवेयर तथा सफ्टवेयरको साथै दुरसञ्चारप्रणालीका त्रुटिहरू,
- भौतिक सामग्रीको क्षति, सञ्चालन जोखिमका केही उदाहरणहरू हुन

प्रविधि जोखिम (Technology Risk)

- प्रविधिले तोके अनुसार काम नगर्नु वा प्रविधिमा समस्या आई व्यवसाय सञ्चालनमा बाधा पर्नु प्रविधि जोखिम हो
- System failure, Cyberattacks, Password theft, Data loss, Hardware & software failure, Virus Malicious attack प्रविधि जोखिमका केही उदाहरणहरू हुन

तरलता जोखिम

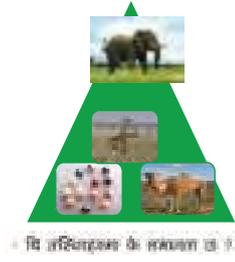
तरलता जोखिम : संस्थाको माग बमोजिमको कर्जा लगानी गर्न वा आफ्नो दायित्व पूरा गर्न रकम जुटाउन नसक्नु लाई तरलता जोखिम भनिन्छ ।



अन्य जोखिम

- कानूनी जोखिम : कानून अथवा नियमहरूको जानको कमी अथवा सो को पालना नगर्दा पर्ने जोखिम
- जनशक्ति जोखिम : कर्मचारीका कारणले उत्पन्न हुने जोखिम
- लगानी जोखिम : सही लगानी गर्न नसक्दा हुन सक्ने आर्थिक हानी
- अन्य जोखिम : सुशासन सम्बन्धी जोखिम, रणनीतिक जोखिम
- ठगी सम्बन्धी जोखिम, कानूनी जोखिम, बाह्य वातावरण सम्बन्धी जोखिम

सहकारीको वित्तीय जोखिम मापन



Tools for Measuring Performance of Financial Cooperatives

PEARLS	CAMELS	GIRAFE
Protection	Capital adequacy	Governance
Effective financial structure,	Asset quality	Information
Assets quality	Management	Risks analysis and control
Rate of return	Earnings	Activities
Liquidity	Liquidity	Funding: equity and liabilities
Sign of growth	Sensitivity to market	Efficiency

ACCESS - 87 Indicators

A-one Competitive Choice for Excellence in Service and Soundness

Financial Perspective -13

Customers' perspective

Internal business perspective

Learning & growth perspective

40% Weightage for Financial Indicators

PROBATION - 55 Indicators

Program for Building Absolute & Professionalization

Financial Situation - 15

Harmony with members

Institutional development and good governance

Management & planning

Accountability

Legitimacy

50% Weightage for Financial Indicators

Weakness

* Less weightage to financial indicators and more weightage to subjective indicators

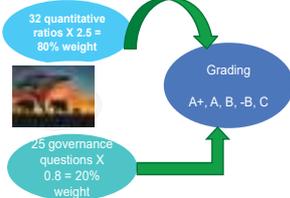
* Lack of important ratios such as OSS, F&B, Productivity, PAR

* No Grading

ELEPHANTS Tool

नाफा/कमाइ	Earnings
तरलता	Liquidity
प्रभावकारिता	Efficiency
उत्पादकत्व	Productivity
स्वस्थ वित्तीय संरचना	Healthy Financial Structure
सम्पत्तिको गुणस्तर	Assets quality
बृद्ध बृद्धि	Net Growth
समावेशिकरण	Targeting and inclusion
सुशासन	Self-governance

ELEPHANTS



जोखिम व्यवस्थापनका मापदण्डहरू

- जोखिम व्यवस्थापन सम्बन्धी नीति र रणनीतिहरू सञ्चालक समितिद्वारा स्वीकृत भएको हुनुपर्दछ र अनुगमन/प्रतिवेदनहरूको समीक्षा पनि समितिले गर्नुपर्दछ ।
- व्यवस्थापनले जोखिम व्यवस्थापन गर्नको लागि कार्यविधिहरू सुनिश्चित गराउनुपर्दछ ।
- जोखिम व्यवस्थापन गर्ने उत्तरदायी व्यक्तिहरू र समीक्षा गर्नेहरू बीच काम कर्तव्यको स्पष्ट बाँडफाँट गरिएको हुनुपर्दछ ।
- नयाँ सेवा कार्यान्वयन गर्नु अगाडी नै सम्भाव्य जोखिमको अनुमान गरिएको हुनुपर्दछ ।
- जोखिम बारे जानकारी प्राप्त गर्ने गरी सूचना प्रणाली प्रभावकारी हुनुपर्दछ ।
- जोखिमका सोमाहरू स्थापित गरी लागु गरिनुपर्दछ ।
- जोखिम व्यवस्थापन विधिहरूको नियमित समीक्षा भै रहनुपर्दछ ।

जोखिम व्यवस्थापनका तहहरू

- Risk Identification (जोखिम पहिचान गर्ने)
- Risk Assessment (जोखिम परीक्षण गर्ने) ।
- Risk Avoid बच्ने (जोखिम बाट बच्ने तरिकाहरू लागू गर्ने)
- Risk Reduction (जोखिम न्यूनीकरण) - जोखिम न्यूनीकरण तरिकाहरू लागू गर्ने
- Risk Transfer (जोखिम स्थानान्तरण गर्ने) - जोखिम स्थानान्तरण गर्ने तरिकाहरू लागू गर्ने उदाहरणका लागि बीमा
- Allocation of budget for risks management- जोखिम व्यवस्थापनका लागि बजेट विनियोजन व्यवस्था
- Use of Information Technology - सूचना प्रविधिको प्रयोग
- Ensure good governance - विधिको शासन सुनिश्चित गर्ने
- Loan approval- ऋण स्वीकृति (5 Cs)
- External Audit- बाह्य लेखा परीक्षण

तरलता सम्बन्धी जोखिम व्यवस्थापन

- तरलता प्रवाह योजना बनाई भरसक सबै महिनामा लगानी र असुली हुने रकमको प्रभाव बराबर हुने गरी मिलाउने,
- बचत लैदा एकै व्यक्ति वा संस्थाबाट समयावधी नतोकि ठूलो बचत नलिने,
- बचतको निश्चित रकम भन्दा बढी भुक्तानी लिने गहकले कमिन्ता ५ दिनको अग्रिम सूचना दिनु पर्ने व्यवस्था गर्ने,
- स्थिर सम्पत्तिमा अत्याधिक लगानी नगर्ने,
- तरलता अवस्थाको नियमित अनुगमनको गर्ने,
- समय सीमा तोकि गरिने वा कम परिचालन हुने किसिमका बचतलाई जोड दिने ।
- आफ्नो विश्वासिलो साझेदार संस्थामा पर्याप्त तरलता राख्ने ।
- बैंक, वित्तीय संस्था तथा संघ संग साझेदारी कायम गरी आवश्यकता पर्दा ऋण प्राप्त गर्न सक्ने वातावरण कायम गर्ने ।
- तरलता प्रवाह र तरलताको अन्तर (Liquidity Gap Analysis) हिसाव गरी महिनाको अन्त्य भन्दा अघि बाहिरी श्रोतबाट रकम प्राप्त गर्ने ।

कर्जा जोखिम व्यवस्थापन

- कर्जा माग गर्ने सदस्यको आवश्यकता, क्षमता, विगतको अन्भव, पारिवारिक सहमति, सामाजिक परिवेश, सम्भाव्यता, प्रतिवद्धता, सुरक्षण आदिको सुक्ष्म त्रिकाले अध्येयन गरी कर्जा आवेदकको छनोट गर्ने,
- कर्जा आवेदकबाट कर्जाको लागि गरिएको आवेदन र सो साथ आवश्यक पर्ने सम्पूर्ण कागजातहरु लिई सोको विश्लेषण गर्ने,
- कर्जालाई सुरक्षित गर्ने नियमानुसार पर्याप्त सुरक्षण र जमानत लिने,
- कर्जाको सही सदुपयोग भए नभएको जाच गर्ने कर्जाको नियमित अनुगमन गर्ने,
- पर्याप्त कर्जा जोखिम कोषको व्यवस्था गर्ने,
- कुनै एक शीर्षक, कुनै एक स्थान विशेष, कुनै एकै समय र कुनै एक ग्राहकमा केन्द्रीत भई बढी कर्जा प्रवाह हुन नदिने,
- कर्जा प्रवाह तथा कर्जा असली सम्बन्धी कार्यक्रमलाई प्रभावकारी रुपमा संचालन गर्ने तथा कर्जा सम्बन्धी जोखिमलाई कम गर्नको लागि कर्जा सम्बन्धी आवश्यक नीतिहरु तथा कार्यक्रमहरु तयार गरी प्रभावकारी रुपमा कार्यान्वयन गर्ने आदि ।

कर्जा जोखिम व्यवस्थापन

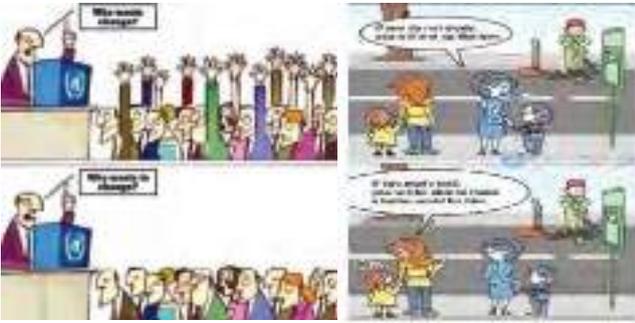


ब्याज दर जोखिम व्यवस्थापन

- ब्याजदर निर्धारण विधि एवं यसको असर बारे राम्रो ज्ञान लिएको हुनु पर्दछ ।
- बजारमा भएको ब्याजदरको उतारचढावको अध्येयन गरी आफ्नो संस्थाको ब्याजदरमा उचित किसिमको समायोजन गर्ने,
- ब्याजदरको सन्दर्भमा संस्थाको वित्तीय अवस्था विश्लेषण गर्ने,
- वित्तीय स्रोत र त्यसको परिचालनलाई स्पष्ट ग्याप विश्लेषण गरी तादात्म्यता मिलाउने,
- ब्याजदर र यसको निर्धारण प्रकृयाबारे सदस्यहरुलाई समय समयमा सुसूचित गराउने,
- व्यवस्थापनबाट ब्याजदर जोखिम न्यूनीकरण गर्नका लागि आवश्यक नीति नियमको व्यवस्था गरी सो को कार्यान्वयन गर्नुपर्ने ।

सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापन

- संस्थाको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली बलियो र प्रभावकारी बनाउने,
- लेखा सुपरिवेक्षण समितिलाई दक्ष र सकृय बनाई प्रभावकारी निरीक्षण व्यवस्था मिलाउने,
- कर्मचारी वा पदाधिकारीहरुबाट हुने लापरवाही कम गर्न दण्ड र सजायको व्यवस्था एवं क्रस चेक र भेरिफिकेशनको व्यवस्था मिलाउने,
- ठूलो जोखिमबाट बच्न भौतिक सम्पत्ति एवं नगदको बीमा गर्ने,
- कम्प्युटर सफ्टवेयरको व्यापकअप, ईन्पुट, अपुभल, अथोराईजेशन व्यवस्था तथा एन्टि भईरस आदिका सम्बन्धमा स्पष्ट व्यवस्था गर्ने,
- प्रचलित कानून तथा नीतिनियमहरु र संस्थाका आन्तरिक नीति तथा कार्यविधिहरुको राम्रो अध्येयन गरीमात्र कार्य गर्ने,
- संस्थागत सुशासन कायम राख्ने आदि ।



Nav Raj Simkhada, Ph.D.
Deputy Chief Executive Officer, SKBBL
Email: navraj.simkhada@skbbl.com.np
Email: navraj.simkhada@gmail.com
Email: navraj.simkhada@ymail.com
Tel: 9851324803, 9841425366 (M)



सहकारी सञ्चालन एवम् अनुपालना जोखिमः मापन तथा व्यवस्थापन रणनीति

प्रस्तुतकर्ता: नमराज घिमिरे
रजिष्ट्रार
सहकारी विभाग



१. विषय प्रवेश

समुदायमा छरिएर रहेका स्रोतसाधनहरूलाई संकलन गरी एकिकृत परिचालन मार्फत समुदायको आर्थिक, सामाजिक एवम् सांस्कृतिक आवश्यकता परिपूर्तिका लागि सहकारी संस्था सञ्चालनमा रहेका छन् । अन्तराष्ट्रिय सहकारी अभियानको तुलनामा नेपालको सहकारी अभियान अलिक कान्छो देखिन्छ । वि.सं २०१० सालमा सहकारी विभागको गठनसँगै औपचारिक रूपमा सुरु भएको नेपालको सहकारी अभियानले ७० वर्ष पार गरिसके पनि नेपालको सहकारी अभियान उच्च गतिका साथ विस्तार भएको भने सहकारी ऐन २०४८ लागु भए पछि मात्र हो ।

हालसम्म आईपुग्दा, नेपालको जनसांख्यिक र भौगोलिक आकारको तुलनामा सहकारीको आकार खासै सानो भने छैन । केवल ७ दशकको ईतिहास बोकेको नेपालको सहकारी क्षेत्रमा हालसम्म आईपुग्दा ७३ लाख भन्दा धेरै सदस्यहरू सहकारी संस्थामा आवद्ध छन् भने ९० हजार भन्दा बढी मानिसहरूले प्रत्यक्ष रोजगारीको अवसर पाएका छन् । सञ्जालीकरणको हिसावमा ७७ वटै जिल्लामा सहकारी संस्थाहरू सञ्चालनमा रहि सबै जातजाति, भाषा धर्मका मानिसहरूलाई समेटेर सेवा पुऱ्याउँदै आएको छ ।

२. जोखिम पहिचान एवम् व्यवस्थापन

परिवर्तित समयसँगै तुलनात्मक रूपमा सबै क्षेत्रमा जोखिम वृद्धि भएको हामी सबैले महसुस गरिरहेको सन्दर्भ हो । तुलनात्मक रूपमा वित्तीय कारोवार गर्ने संस्थाहरूले विभिन्न प्रकारका जोखिमहरूको सामना गर्नुपर्दछ । व्यवसायिक सफलता हासिल गर्नका लागि जोखिमको सामना गर्नु सामान्य कुरा हो । तर पनि समय समयमा सृजित अनपेक्षित जोखिमहरूले व्यवसाय सञ्चालनमा अनेकौं जटिलताहरू सृजना गर्नुका साथै अनपेक्षित परिणामको समेत सामना गर्नु पर्ने हुन्छ । संभावित जोखिमहरूको समयमै उचित पहिचान गरी समाधानका लागि उचित व्यवस्थापन गर्न सकिएन भने व्यवसाय र संस्थाको दीगोपना समेत समस्यामा पर्दछ । समयमै सम्भावित जोखिमहरूको पहिचान गरी सावधानिका लागि उचित पुर्व तयारी गर्न सकियो भने मात्र व्यवसाय र संस्थाले जिवन्तता पाउनेछ । सम्भावित जोखिमबाट सुरक्षित हुनका लागि स्रोत साधनको पहिचान एवम् प्रभावकारी व्यवस्थापन अनिवार्य छ ।

३. जोखिमका प्रकारहरू:

वित्तीय कारोवार गर्ने सहकारीमा तुलनात्मक रूपमा वित्तीय जोखिमहरू नै अग्रपंक्तिमा रहन्छन् । जोखिमका केहि मुख्य प्रकारहरू निम्नानुसार रहेका छन्:

- (क) कर्जा जोखिम
- (ख) तरलता जोखिम
- (ग) सञ्चालन जोखिम
- (घ) प्राविधिक जोखिम
- (ङ) व्याजदर जोखिम
- (च) लगानि जोखिम
- (छ) साख जोखिम
- (ज) अनुपालना जोखिम

४. सञ्चालन तथा अनुपालना जोखिम:

सहकारी संस्थाका संभावित जोखिमहरू मध्ये सञ्चालन तथा अनुपालना जोखिम विशेष अर्थपूर्ण रहन्छ । सहकारी संस्था दर्ता सञ्चालनका क्रममा नै स्वायत्त संस्थाको रूपमा स्थापित संस्था स्वयंले सञ्चालन र अनुपालनामा उच्च संयमितता अपनाउनु पर्दछ । सञ्चालन र अनुपालना जोखिमले संस्थाको उत्पादन तथा प्रतिफलमा ह्रास, भ्रोत साधनको दुरुपयोग कानुनी तथा नियामक प्रतिबन्धहरू तथा वित्तीय हानी वा प्रतिष्ठामा क्षतिको जोखिमलाई बुझाउदछ । सञ्चालन तथा अनुपालना जोखिमका मुख्य कारणहरू निम्नानुसार छन्:

- (क) सदस्यको निस्कृतता
- (ख) कमजोर व्यवस्थापन
- (ग) फितलो सुशासन
- (घ) दक्ष जनशक्तिको कमि
- (ङ) स्पष्ट योजनाको अभाव
- (च) फितलो अनुगमन
- (छ) सूचना प्रणालीको अभाव
- (ज) प्रभावकारी कार्यसम्पादनको कमि
- (झ) कमजोर वित्तीय व्यवस्थापन
- (ञ) कमजोर नीतिगत व्यवस्था ।

५. सहकारीमा सञ्चालन एवम् अनुपालना जोखिम मापन

सहकारीमा सञ्चालन एवम् अनुपालना जोखिम मापन भित्र सहकारी संस्थाले ऐन नियमावलीको कार्यान्वयन, सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण, नियामक निकायबाट जारी निर्देशन, आयर ऐन, श्रम ऐन आन्तरिक नीति नियम विर्माण एवम् परिपालना लगायतका व्यवस्थाहरू पर्दछन् । सहकारीमा प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली, समिति उपसमितिको बैठक एवम् प्रभावकारी निर्णय तथा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको प्रभावकारी सुपरिवेक्षण, सोको कार्यान्वयनको स्तर मापन लगायतका निम्न क्षेत्रहरू जोखिम मापन भित्र पर्दछन्:

- (क) साधारण सभा तथा लेखा परिक्षण
- (ख) संस्थाको संगठनात्मक संरचना
- (ग) नीतिगत व्यवस्था
- (घ) प्रभावकारी योजना तथा बजेट
- (ङ) मानव संसाधन व्यवस्थापन तथा दक्षता विकास
- (च) भौतिक सम्पत्ति व्यवस्थापन
- (छ) प्रविधिको प्रयोग

६. जोखिमले ल्याउन सक्ने सम्भावित परिणामहरू:

जोखिम शब्द जति चुनौतीपूर्ण छ .त्यो भन्दा बढि जोखिमले ल्याउने परिणामहरू छन् । जोखिमले ल्याउनसक्ने परिणामहरू

अनपेक्षित हुनुका साथै यसको मात्रा हाम्रो कावु भन्दा बाहिरको हुन्छ । जोखिमले निम्त्याउन सक्ने सम्भावित परिणामहरू निम्नानुसार छन्:

- (क) सञ्चालनमा लागत वृद्धि
- (ख) तरलताको समस्या
- (ग) मुनाफामा ह्रास
- (घ) भुक्तानी क्षमतामा ह्रास
- (ङ) संस्थाको प्रतिष्ठा खस्कनु
- (च) स्रोत साधन तथा मानव संसाधन कटौती
- (छ) संस्था सञ्चालनमा समस्या ।

७. **सञ्चालन जोखिमका संभावित आधारहरू**

सहकारी संस्थाहरूको आन्तरिक व्यवस्थापन र नियन्त्रण प्रणालीलाई प्रभावकारी र चुस्त दुरुस्त बनाउनु अनिवार्य शर्त हो । वित्तीय कारोवार गर्ने संस्थाहरूमा वित्तीय व्यवस्थापन र पारदर्शिता अपरिहार्य हुन्छ । सहकारी संस्थामा जोखिमका संभावित आधारहरू निम्नानुसार छन्:

- (क) संस्थाको कमजोर व्यवस्थापन
- (ख) संस्थामा प्रविधि प्रयोगको कमजोर अवस्था
- (ग) संस्थालाई बजार ज्ञान तथा पर्याप्त तथ्यांकको कमि
- (घ) सदस्यहरूको खराब नियत
- (ङ) समय समयमा आउने प्रकोप एवम् प्राकृतिक प्रकोपहरू
- (च) सदस्यहरूबाट समयमा कर्जा भुक्तानी नहुनु
- (छ) वित्तीय व्यवस्थापन तथा तरलता व्यवस्थापनमा आवश्यक संयमितता नहुनु
- (ज) दक्ष जनशक्ति व्यवस्थापनमा कमि
- (झ) सदस्य सक्रियता न्यून
- (ञ) बजारमा समय समयमा आउने अनपेक्षित उतार चढावहरू
- (ट) साइबर सुरक्षा सम्बन्धि चुनौती
- (ठ) ऋणमा केन्द्रकृत जोखिम
- (ड) सहकारी मूल्य मान्यता र सिद्धान्तको पालना नहुनु
- (ढ) नेतृत्व र व्यवस्थापनको खराब नियत
- (ण) फितलो जिम्मेवारी र जवाफदेहिता
- (त) सम्पत्ति दायित्व व्यवस्थापन प्रभावकारी नहुनु
- (थ) अन्तर सहकारी कारोवारको जोखिम
- (द) बजार अनुसन्धान र विश्लेषणको कमि
- (ध) राजनीतिक अस्थिरता र सहकारी सञ्चालनमा प्रतिकूल प्रभाव पार्ने नीति नियम

८. **आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालिका औजारहरू**

सहकारीको व्यवस्थापन र प्रभावकारी सञ्चालनमा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको गहन भूमिका रहन्छ । आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली प्रभावकारी भएको अवस्थामा सहकारी संस्थाको प्रभावकारी व्यवस्थापन भई दिगो संस्थागत विकासका आधारहरू तय हुनेछन् । प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालिले संस्थामा आन्तरिक सुशासन कायम, नेतृत्व र व्यवस्थापनमा जिम्मेवारी र जवाफदेहिताको सुनिश्चितता कायम गर्नुका साथै संस्थाको समग्र पक्षलाई थप व्यवस्थित र प्रभावकारी बनाउन सहयोग पुऱ्याउदछ । संस्थाका समग्र पक्षलाई थप व्यवस्थित बनाउनुका साथै प्रभावकारी सञ्चालन र दिगो संस्थागत विकासमा प्रत्यक्ष प्रभाव पार्ने आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीका औजारहरू निम्नानुसार छन्:

- (क) जिम्मेवारी र जवाफदेहिताको सुनिश्चितता
- (ख) संस्थामा सम्बद्ध पक्षले पालना गर्नु पर्ने आचार संहिता निर्माण एवम् परिपालना
- (ग) आवश्यक कार्यविधिहरू निर्माण, अद्यावधिक एवम् कार्यान्वयन

- (घ) प्रभावकारी योजना तथा बजेट निर्माण एवम् सोका आधारमा संस्था सञ्चालन
- (ङ) आन्तरिक लेखा परिक्षण
- (च) नविनतम एवम् सुरक्षित प्रविधिको प्रयोग
- (छ) स्पष्ट एवम् शुद्ध सूचना तथा प्रतिवेदन
- (ज) प्रचलित नियम कानून तथा नीति निर्देशनको परिपालना ।

९. **सहकारी सञ्चालन एवम् अनुपालना जोखिममा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको भूमिका**

सहकारी संस्थाको लेखा सुपरिवेक्षण समितिले साधारण सभा मार्फत नियमित अनुगमन र सुपरिवेक्षण मार्फत आन्तरिक नियन्त्रण गर्ने गहन जिम्मेवारी बहन गरेको हुन्छ । साधारण सभाबाट गठित संस्थाको लेखा सुपरिवेक्षण समितिले व्यवस्थापन र आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालिको विश्लेषण गरी प्रभावकारी संस्था सञ्चालनमा रचनात्मक भूमिका निर्वाह गर्नु पर्ने हुन्छ । संस्थामा सुशासन कायम गरी सबै पक्षलाई जिम्मेवार बनाउदै दिगो संस्थागत विकासका आधारहरू तय गर्न लेखा सुपरिवेक्षण समितिले रचनात्मक भूमिका निर्वाह गर्नु पर्दछ । संस्थाको वित्तीय पक्ष, गैरवित्तीय पक्ष, सदस्य सक्रियता, नेतृत्व र व्यवस्थापनको कार्यसम्पादन, कार्यालय व्यवस्थापन, नीतिगत व्यवस्था, कानूनको परिपालना लगायत समग्र पक्षको विश्लेषण गरी लेखा सुपरिवेक्षण समितिले प्रभावकारी कार्यान्वयनमा मार्गदर्शक भूमिका निर्वाह गर्नु पर्दछ ।

संस्था सञ्चालनका लागि आवश्यक नीति तथा आन्तरिक कार्यविधिहरू निर्माण, योजना तथा बजेट विकास र सोका आधारमा संस्था सञ्चालन, नेतृत्व र व्यवस्थापन संरचना एवम् सो अन्तर्गत जिम्मेवारी र जवाफदेहिताको सुनिश्चितता, भौतिक सम्पत्ति सामानको व्यवस्थापन एवम् परिचालन लगायत समग्र पक्षको विश्लेषण गरी सोको प्रभावकारीतामा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको भूमिका गहन रहन्छ । सहकारी संस्थामा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको भूमिका क्षेत्रगत आधारमा निम्नानुसार रहन्छ:

(क) **सुपरिवेक्षकका रूपमा**

लेखा सुपरिवेक्षण समितिले सुपरिवेक्षकको भूमिका निर्वाह गर्ने क्रममा संस्थाको सञ्चालक समिति र व्यवस्थापनले संस्था सञ्चालन कसरी गरी रहेका छन्, संस्थाको वित्तीय लगायत अन्य स्रोत साधनको परिचालन के कसरी भएको छ, संस्थामा नीति निर्माणको अवस्था कस्तो छ, प्रचलित ऐन, नियम र कानूनको परिपालना भएको छ कि छैन, संस्थाको साँख वृद्धि गर्ने कार्य भएको छ कि छैन तथा संस्थागत दिगो विकासका कार्य भए नभएको सुपरिवेक्षण गर्नु पर्दछ ।

(ख) **आन्तरिक नियन्त्रण गर्ने अंगका रूपमा**

संस्थाको लेखा सुपरिवेक्षण समितिले आन्तरिक नियन्त्रण गर्ने अंगका रूपमा कार्य गर्दा ऐन नियमको पालना, सहकारीका मूल्य मान्यता र सिद्धान्त वमोजिम संस्था सञ्चालन, साधारण सभा लगायत समिति र उपसमितिको बैठक एवम् निर्णय र सोको कार्यान्वयन, संस्थाले विकास गरेका वस्तु तथा सेवा र सोमा सदस्यको पहुँच, सहकारी शिक्षा तथा तालिम, संस्थाका सम्पत्ति सामानको सदुपयोग, समिति, उपसमिति एवम् व्यवस्थापनको जिम्मेवारी, अधिकार प्रत्यायोजन एवम् वोधको अवस्थाको पहिचान गरी आवश्यकता अनुसार नियन्त्रणको भूमिका निर्वाह गर्नु पर्दछ ।

(ग) **आन्तरिक लेखा परिक्षण गर्ने अंगका रूपमा**

सहकारी संस्थाको लेखा सुपरिवेक्षण समितिले आन्तरिक लेखा परिक्षण गर्ने अंगका रूपमा भूमिका निर्वाह गर्नु पर्ने हुन्छ । आन्तरिक लेखा परिक्षण गर्ने क्रममा सहकारीमा बचत, ऋण लगानि तथा असुली दर, तरलता, पुँजीको स्थिति, सञ्चालन खर्च र सोको उपयोगिता, कारोवारलाई खातामा प्रविष्टिको अवस्था, नाफा नोक्सान, नगद तथा बैंक मौज्जात, कोष सम्बन्धि नीतिगत व्यवस्था र कार्यान्वयनको अवस्था, भाखा नाघेको ऋण र सोका लागि आवश्यक सुरक्षण व्यवस्था लगायतका समग्र पक्षहरूको विश्लेषण गरी लेखा परिक्षण गर्नु पर्दछ ।

(घ) **मार्गदर्शक अंगका रूपमा**

लेखा सुपरिवेक्षण समितिले आफ्नो जिम्मेवारी र भूमिका निर्वाहका क्रममा आवश्यकता अनुसार मार्गदर्शकको भूमिका समेत निर्वाह गर्नु पर्ने हुन्छ । मार्गदर्शक अंगका रूपमा भूमिका निर्वाहका क्रममा संस्थाको सम्पत्तिको ठूलो हिस्सा ऋणको गुणस्तर, प्रभावकारी असुली, अपलेखन गर्नु पर्ने अवस्था आएमा आवश्यक मार्गदर्शन गर्नु पर्ने हुन्छ । यसका अलवा नीति तथा आन्तरिक कार्यविधि, योजना तथा बजेटको उपयोगिता तथा सिमा, सदस्य तथा सम्पत्ति वृद्धि, सञ्चालकको अधिकार तथा दायित्व, कर्मचारी व्यवस्थापन एवम् परिचालन, सहकारी अभियान एवम् नियामक निकायको निर्देशनको परिपालनामा आवश्यक मार्गदर्शन गर्नु पर्ने हुन्छ ।



सहकारीमा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली विकास, अभ्यास र आगामी बाटो

चिन्तामणि शिवाकोटी

(पूर्व डेपुटी गभर्नर)

सञ्चालक समिति सदस्य, नेपाल राष्ट्र बैंक



निश्चित सिद्धान्त मूल्य, मान्यता, घनिष्टता एवम् पारस्परिकतामा आधारित तथा सदस्यहरूको साभा इच्छा र चाहानाहरूको परिपूर्तिका लागि सहकारी संस्थाहरू खुलेका हुन्छन्। “एकका लागि सबै र सबैका लागि एक” भन्ने मूल नारालाई आत्मसात गरी खुलेका सहकारी संस्थाहरूले समुदायमा आधारित सदस्यहरूलाई सेवा दिइरहेका छन्। वि.सं. २०१० सालमा सहकारी विभागको स्थापनासँगै सुरु भएको यस क्षेत्रले ७० वर्षको लामो संगठनात्मक इतिहास पार गरिसकेको छ। वि.सं. २०४८ सालमा नयाँ सहकारी ऐनको प्रादुर्भावसँगै सहकारी संघ, संस्थाहरूको दर्ता र स्थापना अभियानकै रूपमा अघि बढ्यो र देशव्यापि रूपमा यस्ता संस्थाहरूको घना उपस्थिति हुन थाल्यो। आज नेपाल राज्यभरी सहकारी संघ, संस्थाहरूको कूल संख्या ३१,३७३ पुगेको छ। संख्यात्मक वृद्धिसँगै सहकारीको गुणात्मक विकासमा पर्याप्त ध्यान पुग्न नसक्दा केही समय यता केही सहकारी संस्थाहरूको सञ्चालनमा गम्भीर समस्याहरू देखा परेका छन्। यसबाट सिङ्गो सहकारी अभियानप्रति नै प्रश्न उठ्न थालेको छ। सहकारी अभियान समाजवाद उन्मुख आर्थिक व्यवस्थाको सवलीकरण गर्न असफल भएको मात्र होईन कतिपय अवस्थामा निमुखा सदस्यको रगत पसिनाबाट आर्जित बचतको हिनामिना, दुरुपयोग तथा वित्तीय अपचलनको माध्यम बनेको आरोप लाग्न थालेको छ। यसो हुनुमा सहकारी संस्थाहरूमा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली कमजोर रहेको कुरा नै प्रमुख रूपमा जिम्मेवार रहेको छ।

सहकारी संस्थामा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली

आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली संस्थाको एक अभिन्न अंग हो। एक महत्वपूर्ण जीवनदायिनी पक्ष हो। यसको प्रमुख उद्देश्य निर्धारित विधि र प्रक्रिया अनुसार कार्यसम्पादन गरी संस्थाको लक्ष्य प्राप्तितर्फ परिलक्षित गर्नु हो। संस्थाको महत्तम लक्ष्य प्राप्तमा देखापर्न सक्ने संभावित जोखिमको पहिचान गरी सोको न्यूनीकरणका लागि प्रभावकारी उपायहरू अवलम्बन गर्दै साङ्गठनिक लक्ष्य र उद्देश्य हासिल गर्न आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली तर्जुमा गरिन्छ र यसका उपकरणहरूको प्रयोग गरिन्छ। संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिका लागि कार्य सञ्चालन गर्ने क्रममा आइपरेका बाधा, अवरोध, घटना, परिघटना, क्रियाकलाप र संभावनहरूलाई जोखिम भनिन्छ। त्यस्ता जोखिमहरूको पहिचान र तिनको समुचित सम्बोधन गर्ने कार्य नै आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली हो। आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीले सहकारी संस्थामा प्रमुखतः संस्थाको सञ्चालन क्रमबद्ध, नैतिक, मितव्ययी, कार्यकुशल बनाउन ज्ञान, सीप र उर्जा प्रदान गर्दछ। यसबाट संस्थाको काम कारवाही प्रभावकारीरूपमा सम्पन्न हुन्छ, जवाफदेहिताको अभिवृद्धि हुन्छ, प्रचलित ऐन तथा कानूनको परिपालना हुन्छ, साधन श्रोतको दुरुपयोग, चुहावट र हानि हुनबाट बचाउँदै संस्थाप्रति विश्वसनियता अभिवृद्धि गर्न मद्दत गर्दछ।

क) आन्तरिक नियन्त्रणका तत्वहरू

अ) नियन्त्रणको वातावरण

आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको जग भनेकै नियन्त्रणको वातावरण हो । यसले समग्र आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको गुणस्तरलाई प्रभावित गर्न माहौल सृजना गर्ने संरचना र अनुशासन प्रदान गर्दछ । रणनीति र उद्देश्यहरू कसरी स्थापित हुन्छन् र नियन्त्रणका क्रियाकलापहरू कसरी तय गरिन्छ भन्ने विषयलाई यसले समग्र रूपमा प्रभाव पारेको हुन्छ । यसैको आधारमा जोखिमको रोकथाम र पहिचानका रणनीतिहरू तय गरिन्छ । नियन्त्रणको वातावरणले आन्तरिक नियन्त्रणको लागि संगठनको ध्येय के हो भनी निर्धारण गर्दछ । यसले कर्मचारीहरूमा नियन्त्रण प्रतिको सजगता निर्धारण गर्दछ । नियन्त्रणको वातावरणमा मूलतः निम्न तत्वहरू रहन्छन् ।

१) व्यवस्थापन र कर्मचारीमा सदाचार पेशागत ईमान्दारिताको प्रत्याभुति

२) सक्षमता प्रतिको प्रतिवद्धता

३) प्रभावकारी संगठन संरचना

४) मानव संसाधन नीति र यस प्रतिको प्रतिवद्धता

५) उच्च तहको मूल्य मान्यता (Tone at the top)

आ) जोखिम मूल्याङ्कन

उद्देश्य निर्धारण र नियन्त्रणको प्रभावकारी वातावरण निर्माण गरे पश्चात संस्थाले सामना गर्नुपर्ने जोखिमहरूको पहिचान र त्यसको सम्बोधनको लागि उपयुक्त रणनीति तय गर्नुपर्दछ । लक्ष्य प्राप्तमा आउन सक्ने जोखिमको पहिचान र विश्लेषण गर्नु पर्छ । तिनको सम्बोधन कसरी गर्ने भनि रणनीति तय गर्नु पर्छ । जोखिम मूल्याङ्कन प्रक्रियामा निम्न पक्षहरू पर्दछन् ।

१) जोखिम पहिचान गर्ने

- संगठनको उद्देश्य प्राप्तिका जोखिम पहिचान गर्ने
- सबै क्षेत्रमा जोखिम के छन् खोजी गर्ने
- जोखिमको कारक तत्व आन्तरिक वा बाह्य तत्व के हुन्छ पहिचान गर्ने

२) जोखिमको मूल्याङ्कन गर्ने

- जोखिमको प्रवलता अनुमान गर्ने
- जोखिममा आईपर्न सक्ने सम्भावना के छ आँकलन गर्ने ?

३) जोखिम सहनशीलताको तह के के छन् विश्लेषण गर्ने

४) जोखिमको सामना गर्ने उपायहरू खोजि गर्ने र रणनीति विकास गर्ने

- जोखिम सार्ने (जस्तै बीमा)
- सहन सकिने भए सोको रणनीति तयार गर्ने
- उपचार गर्ने
- अन्त्य गर्ने
- जोखिम मूल्याङ्कनको आधार विश्लेषण गर्ने

ई) नियन्त्रणका क्रियाकलापहरू

आन्तरिक नियन्त्रणका क्रियाकलापहरूको माध्यमबाट जोखिम न्यूनीकरणका रणनीतिहरू तय गर्नुपर्दछ । नियन्त्रणका क्रियाकलापहरू या त रोकथाममूलक हुन्छन् या पछि पत्ता लाग्ने किसिमका हुन्छन् । संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिका लागि आन्तरिक नियन्त्रणका क्रियाकलापहरूलाई सुधारात्मक कार्यहरूले समपुरण (Compliment) गर्नुपर्दछ । नियन्त्रणका क्रियाकलापहरू र सुधारका उपायहरूले लगानीको उपादेयता (Value for Money) या सार्थक मूल्यको प्रत्याभूति गर्नुपर्दछ । यसको लागि संस्थाको उद्देश्य प्राप्त गर्न अवलम्बन गरिने नीति र कार्यविधि निर्धारण गर्नुपर्दछ । यसमा रोकथाम र उपचारमूलक दुवै उपायहरू रहनु पर्छ । यसो गर्दा निम्न क्रियाकलापमा ध्यान दिनु पर्दछ ।

१) अखितयारी र स्वीकृति प्रक्रिया

२) जिम्मेवारी विभाजन

- अधिकार र अखितयारी प्रदान गर्ने
- प्रशोधन गर्ने
- अभिलेखन गर्ने

- पुनरावलोकन गर्ने
- ३) साधन श्रोतको नियन्त्रण र अभिलेख
- ४) जाँच
- ५) मिलान
- ६) सञ्चालनगत कार्यसंपादनको पुनरावलोकन
- ७) सञ्चालन, प्रक्रियाहरू र क्रियाकलाप,
- ८) सुपरिवेक्षण

इ) सूचना तथा संचार

कुनैपनि संगठनको सञ्चालनलाई सही किसिमले निर्देशन वा नियन्त्रण गर्न प्रभावकारी सूचना प्रणाली र सञ्चार व्यवस्था हुनुपर्दछ । सहकारी संस्थाको व्यवस्थापनलाई पनि आन्तरिक र बाह्य दुवै क्रियाकलाप र घटनाहरूको सान्दर्भिक, पूर्ण, भरपर्दो, सही र समयबद्ध सूचना एवम् सञ्चारको पहुँच हुनुपर्दछ । सम्बन्धित सबै निकायसँग पर्याप्त सूचना हुनुपर्दछ । आन्तरिक नियन्त्रणको उद्देश्य अनुभूति गर्न सूचना तथा संचारको जरुरी हुन्छ । कारोबार घटनाहरूको यथा समयमा अभिलेखन तथा वर्गीकरण गर्न भरपर्दो र सान्दर्भिक सूचना हुनुपर्दछ । आवश्यक सूचनाको पहिचान गर्नु, प्राप्त गर्नु र संचार गर्नु जरुरी हुन्छ ।

कुनै पनि सूचनाको समयमै सही व्यक्तिलाई संचार (Timely communication to the right people) गर्नु पर्दछ । सूचना प्रणालीले सञ्चालनगत, वित्तीय र गैह्र वित्तीय तथा परिपालना सम्बन्धी सूचना प्राप्त गर्न सक्नु पर्दछ । यस्तो सूचना सही, उपयुक्त, समयबद्ध र पहुँचयोग्य हुनु पर्दछ । उत्तरदायित्व निभाउन र समयबद्ध प्रतिवेदनहरूको माध्यमबाट स्वच्छ खुलासा गर्न सूचना र संचारको ठूलो महत्व हुन्छ । गुणस्तरीय सूचनाको माध्यमबाट सही निर्णय गर्नु व्यवस्थापनको कर्तव्य हुन्छ । यस्तो सूचनामा निम्न गुणहरू हुनु पर्दछ :

- उपयुक्त (आवश्यक सूचना)
- समयबद्ध
- हालको सूचना (Current)
- सही
- पहुँचयोग्य

सञ्चार तल र माथी, माथि र तल, समतल (दायाँ र बायाँ तथा वाँया र दाँया) सबैतिर हुनुपर्छ । बाह्य पक्षसँग पनि उचित संचार हुनु पर्छ । सहकारिमा पनि यस किसिमको सूचना र संचार प्रणालीको विकास गर्नु पर्दछ । कर्मचारीले उच्च व्यवस्थापनबाट नियन्त्रणको स्पष्ट जिम्मेवारीबारे स्पष्ट सूचना पाउनु पर्दछ । संस्थाले सामना गर्नु पर्ने जोखिम सम्बन्धी सूचना प्राप्त हुने संयन्त्र निर्माण गर्नु पर्दछ ।

उ) अनुगमन :

आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली एउटा गतिशील प्रक्रिया हो । संस्थाले सामना गर्ने जोखिम र परिवर्तनहरूसँग अनुकुलन गर्दै संस्थाको लक्ष्य प्राप्त गर्न आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको प्रभावकारी अनुगमन गर्नु जरुरी हुन्छ । परिवर्तित उद्देश्य, वातावरण, साधन श्रोत र जोखिमहरूसँग तादम्यता हुँदै संगठनको लक्ष्य प्राप्तिको लागि यसले योगदान पुऱ्याउनु पर्दछ । आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको गुणस्तर परीक्षण गर्न यसको अनुगमन हुनु पर्दछ । संस्थाको नियमित कार्यमा भिन्दै वा संयुक्तरूपमा अनुगमन गर्नु पर्दछ ।

क) निरन्तर अनुगमन

नियमित सञ्चालनगत क्रियाकलापहरूमा स्वःनिर्मित नियन्त्रण प्रणाली हुनु पर्दछ । नियमित सुपरिवेक्षण र अन्य क्रियाकलापहरू नियमितरूपमा सञ्चालित हुनु पर्दछ ।

ख) विशेष अनुगमन

जोखिम विश्लेषण एवम् निरन्तर अनुगमनको मात्राको आधारमा विशेष अनुगमन गर्ने व्यवस्था गरिनु पर्दछ । अनुगमनबाट कुनै कमजोरी भेटिएमा सुधार गर्ने प्रणाली निर्माण गर्नु पर्छ ।

ख) सहकारीमा आन्तरिक नियन्त्रण – भूमिका र जिम्मेवारी

सहकारी संस्था सञ्चालन तथा नीति नियमको कार्यान्वयनको क्रममा विभिन्न तह तथा अधिकारीको भूमिका निम्नानुसार हुने परिकल्पना गरिएको छ ।

तह	जिम्मेवारी
सदस्य	<p>क) संस्थाको सञ्चालक समिति तथा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको चयन गर्ने,</p> <p>ख) साधारणसभा मार्फत संस्थाको प्रगति प्रतिवेदन, नीति नियम, लगायतका प्रस्तावमा विवेकपूर्ण निर्णय गर्ने,</p> <p>ग) संस्थाका हरेक गतिविधिको जानकारी लिने, कमिकमजोरी देखिएमा सञ्चालक समिति र लेखा सुपरिवेक्षण समितिलाई सचेत तुल्याउने,</p> <p>घ) ग्राहक नभई सदस्यको भूमिकामा रहने,</p>
वार्षिक साधारणसभा	<p>क) वार्षिक कार्यक्रम तथा बजेट स्वीकृति गर्ने,</p> <p>ख) वार्षिक लेखा परीक्षण प्रतिवेदन अनुमोदन गर्ने,</p> <p>ग) समिति वा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको निर्वाचन तथा विघटन गर्ने,</p> <p>घ) सञ्चालक वा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको संयोजक वा सदस्यलाई पदबाट हटाउने,</p> <p>ङ) समिति वा लेखा सुपरिवेक्षण समितिको वार्षिक प्रतिवेदन पारित गर्ने,</p> <p>च) विनियम तथा आन्तरिक कार्यविधि पारित गर्ने,</p> <p>छ) लेखा परीक्षकको नियुक्ति र निजको पारिश्रमिक निर्धारण गर्ने,</p> <p>ज) संस्था एकीकरण वा विघटन सम्बन्धी निर्णय गर्ने,</p> <p>झ) पारिश्रमिक लगायतका सुविधा तोक्ने,</p> <p>ञ) बाह्य दायित्व स्वीकार गर्ने,</p> <p>ट) सदस्यको दायित्व मिनाहा दिने,</p> <p>ठ) समितिलाई आवश्यक निर्देशन दिने,</p> <p>ड) विनियममा तोकिए बमोजिमका अन्य कार्यहरू गर्ने</p>
सञ्चालक समिति	<p>क) सहकारीको मूल्य, मान्यता र सिद्धान्त बमोजिम सहकारी संस्थाको सञ्चालन गर्ने,</p> <p>ख) आर्थिक तथा प्रशासकीय कार्य गर्ने, गराउने,</p> <p>ग) प्रारम्भिक साधारण सभा, वार्षिक साधारण सभा तथा विशेष साधारण सभा बोलाउने,</p> <p>घ) साधारण सभाका निर्णयहरू कार्यान्वयन गर्ने, गराउने,</p> <p>ङ) सहकारी संस्थाको नीति, योजना, बजेट तथा वार्षिक कार्यक्रमको तर्जुमा गरी साधारण सभा समक्ष पेश गर्ने,</p> <p>च) सहकारी संस्थाको सदस्यता प्रदान गर्ने तथा सदस्यताबाट हटाउने,</p> <p>छ) शेयर नामसारी तथा फिर्ता सम्बन्धी कार्य गर्ने,</p> <p>ज) सम्बन्धित संघको सदस्यता लिने,</p> <p>झ) विनियम तथा आन्तरिक कार्यविधि तयार गरी साधारण सभामा पेश गर्ने,</p> <p>ञ) आफ्नो कार्यक्षेत्रभित्र रही संस्थाको कारोबार र व्यवसायको हित प्रवर्द्धनको लागि आवश्यक कार्य गर्ने, गराउने,</p>

लेखा सुपरिवेक्षण समिति	<p>क) प्रत्येक चौमासिकमा सहकारी संस्थाको आन्तरिक लेखापरीक्षण गर्ने, गराउने,</p> <p>ख) आन्तरिक लेखापरीक्षण गर्दा लेखापरीक्षणका आधारभूत सिद्धान्तको पालना गर्ने, गराउने,</p> <p>ग) वित्तीय तथा आर्थिक कारोबारको निरीक्षण तथा मूल्याङ्कन गर्ने, गराउने,</p> <p>घ) समितिको काम कारवाहीको नियमित सुपरिवेक्षण गर्ने र समितिलाई आवश्यक सुझाव दिने,</p> <p>ङ) साधारण सभाको निर्देशन, निर्णय तथा समितिका निर्णय कार्यान्वयन भए नभएको अनुगमन गर्ने,</p> <p>च) लेखा सम्बन्धी प्रतिवेदन र समितिको काम कारवाहीको सुपरिवेक्षण सम्बन्धी वार्षिक प्रतिवेदन साधारण सभा समक्ष पेश गर्ने,</p> <p>छ) आफूले पटक पटक दिएका सुझाव कार्यान्वयन नभएको कारणबाट कुनै सहकारी संस्थाको हितमा प्रतिकूल असर परेमा वा त्यस्तो संस्थाको नगद वा जिन्सी सम्पत्तिको व्यापक रूपमा हिनामिना वा अनियमितता भएको वा संस्था गम्भीर आर्थिक सङ्कटमा पर्न लागेकोमा सो को कारण खुलाई विशेष साधारण सभा बोलाउन समिति समक्ष सिफारिस गर्ने ।</p> <p>ज) आवश्यक परेमा आन्तरिक लेखा परिक्षक नियुक्तिका लागि उपयुक्त व्यक्तिको नाम पेश गर्ने</p>
व्यवस्थापक तथा कर्मचारीहरू	<p>क) निरति विधि बमोजिम तोकिएका क्रियाकलापको तोकिएको समयमा कार्यान्वयन गर्ने,</p> <p>ख) सञ्चालक समितिको निर्णयको कार्यान्वयन गर्ने</p>
लेखा परिक्षक	<p>क) सहकारी मुल्य मान्यता सम्मत काम कारोबार भएनभएको जाँच गर्ने,</p> <p>ख) सदस्य केन्द्रीयता, आन्तरिक नियन्त्रण, आयव्ययमा मितव्ययिता, वित्तीय अवस्था, नियामक परिपालना र खास लेखापरीक्षकीय विषयवस्तुको बारेमा जानकारी गराउने,</p>
नियामक निकाय	<p>क) बाह्य तथा आन्तरिक वातावरणलाई प्राथमिकतमा राखेर नितिनियम तर्जुमा गर्ने,</p> <p>ख) प्रचलित कानून बमोजिम कार्यसम्पादन भए नभएको सूनिश्चितताका लागि सुपरिवेक्षकीय भूमिका निर्वाह गर्ने</p>

घ) सहकारीमा आन्तरिक नियन्त्रणका ५ मुख्य जोखिमहरू

जोखिम	जोखिम व्यवस्थापन	
	मान्यता	कार्यान्वयनका सम्भावित प्रश्न
१ संस्थाले आन्तरिक नियन्त्रणका लागि सबल वातावरणको निर्माण नगर्नु	<p>क) सञ्चालकमा नैतिक मूल्यप्रतिको प्रतिबद्धताको सुनिश्चितता,</p> <p>ख) न्यूनतम नितिगत संरचनाको निर्माण</p>	<p>संस्थाको आन्तरिक नियन्त्रणमा सञ्चालक समितिको भूमिका के रहेको छ ? जोखिम उपसमितिलाई संस्थागत गरिएको छ वा छैन ? न्यूनतम स्वीकारयोग्य आचार संहिता तथा नैतिक मापदण्ड लागु गरिएको छ वा छैन ? सञ्चालक तथा कर्मचारीलाई आचारसंहिता तथा नितिगत मुल्य मान्यतामा रहेर तालिम प्रदान गर्ने गरिएको छ वा छैन ? सम्बन्धित निकाय तथा पदहरूमा कार्यगत जिम्मेवारी तथा अख्तियारी प्रदान गरिएको छ वा छैन ? संस्थाको संरचना तथा जिम्मेवारीको बाँडफाँड संस्थाको रणनीति तथा उद्देश्य बमोजिम छ वा छैन ? संस्थामा जोखिम हेर्ने कर्मचारी, अनुपालना अधिकृतको व्यवस्था गरिएको छ छैन ? गरको भए तिनीहरूले स्वायत्त तवरले काम गर्न सक्छन् वा सक्दैन ?</p>

<p>२ संस्थाका उद्देश्यहरूसँग सम्बन्धित एकीकृत जोखिमहरूको पहिचान र मूल्याङ्कनमा कमी</p>	<p>क) संस्थाको लक्ष्य निर्धारण प्रक्रिया र अर्न्तनिहित जोखिम मूल्याङ्कन/विश्लेषणमा तादाम्यता ख) प्रभावकारी जोखिम विश्लेषण प्रक्रियाको विकास</p>	<p>संस्थाको रणनीतिक लक्ष्य निर्धारणका अभ्यासहरू के रहेका छन् ? जोखिम बहन क्षमताका आधारमा रणनीतिक लक्ष्य निर्धारण गर्ने गरिएको छ वा छैन ? सञ्चालक समिति तथा लेखा सुपरिवेक्षण समितिले संस्थाको जोखिम बहन क्षमता मूल्याङ्कन गर्ने गरेको छ वा छैन ? जोखिम विश्लेषण अभ्यास संस्थाका विभाग, सेवाकेन्द्रमा समेत गर्ने गरिएको छ छैन ? संस्थामा गलत अभ्यासको ढाकछोप भएको छ वा छैन ? सञ्चालक समितिले कर्मचारीलाई स्वार्थ बाझिने कार्यमा दबाव दिने गरेको छ ? संस्थाका आन्तरिक एवं बाह्य वातावरणको प्रभावलाई मध्यनजर गरी जोखिम विश्लेषण गर्ने गरिएको छ वा छैन ?</p>
<p>३ जोखिम न्यूनीकरण अभ्यास कमजोर हुनु र संस्थाका लक्ष्य प्राप्तिका लागि जोखिम व्यवस्थापन गर्न योगदान नगर्नु</p>	<p>क) जोखिमको नियन्त्रण प्रणालिको विकास</p>	<p>संस्थाले संभावित मुख्य जोखिमको नियन्त्रण तथा व्यवस्थापनका लागि मापदण्डको विकास कसरी गर्ने गरेको छ ? संस्थामा उच्च दुरुपयोग हुन सक्ने गतिविधि जस्तै नगद व्यवस्थापन, बैंक नगद हिसाब मिलान, तिर्नुपर्ने दायित्वहरू, जोखिम नियन्त्रणको प्रक्रियाको जोखिम व्यवस्थापन कसरी गर्ने गरिएको छ ? तरलता जाखिम, कर्जा जोखिम, बजार जोखिम, सूचना प्रविधि जोखिम, प्रतिष्ठा जोखिम लगायतका जोखिमहरूको व्यवस्थापन कसरी गर्ने गरिएको छ ?</p>
<p>४ आन्तरिक नियन्त्रणका सूचना तथा जानकारीको प्रवाह गर्ने प्रणाली कमजोर रहनु</p>	<p>क) बाह्य तथा आन्तरिक रूपमा सबल तथा संस्थागत सूचना प्रवाह गर्ने माध्यमको विकास</p>	<p>संस्थामा सूचना प्रविधि निति रहेको छ , छैन ? सूचनाको विश्वसनीयता, समयमा उपलब्धताको सुनिश्चितता कसरी गर्ने गरिएको छ ? कारबाही तथा नसिहतका सूचनाह कसरी प्रवाह गर्ने गरिएको छ ? वार्षिक प्रतिवेदनमा जोखिम सम्बन्धी विषय समेटिएको छ ?</p>
<p>५ आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको प्रभावकारिताको अध्ययन र नियमित अद्यावधिकको कमि</p>	<p>क) आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको प्रभावकारिता सम्बन्धमा नियमित अध्ययन एवं अध्यावधिक</p>	<p>संस्थामा आन्तरिक नियन्त्रण सम्बन्धमा मुल्यांकन प्रणालि रहेको छ वा छैन ?</p>

ड) सहकारीमा आन्तरिक नियन्त्रणका सीमाहरू

सबै अवस्थामा संस्थाले निर्दिष्ट गरेको उद्देश्य प्राप्त नहुन सक्छ । आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीले यसको पूर्ण प्रत्याभूति नदिन पनि सक्छ । निरपेक्ष रुपमा प्रणालीको परिकल्पना गर्न पनि सकिदैन । सरकारका नीति तथा कार्यक्रमहरू, जनसांख्यिक परिवर्तन वा आर्थिक अवस्था जस्ता विषयहरू संस्थाकोको नियन्त्रणमा हुदैनन् । यस्तो अवस्थामा जोखिमको स्वीकार्य तह निर्धारण गरी आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीलाई पुन निर्धारण गर्नुपर्ने पनि हुनसक्छ ।

आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली मानवीय तत्वमा भरपर्छ । व्यवस्थापनको ढाँचा निर्माण गर्दा एवं त्रुटीहरूको जाँच परख र परिभाषा गर्दा हुने कमजोरी, सुझुझुको कमी, लापरवाही, थकान, विकर्षण, मिलेमतो, दुरुपयोग र नजरअन्दाज आदि कारणहरूले हुनसक्ने जोखिमहरूको समुचित संवोधन गर्न जरुरी हुन्छ । व्यवस्थापनको धारणा एवं प्रवृत्तिले पनि आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको प्रभावकारितालाई सीमित गर्न सक्छ । आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली निर्माणसँग सम्बन्धित अर्को सीमा भनेको साधन श्रोतको कमी पनि हो । आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीको सञ्चालनबाट प्राप्त हुने लाभ र लागत बीचको तादात्म्यता नहुने जोखिम पनि उत्तिकै हुन्छ ।

उपसंहार

आज सहकारी संस्थाहरूमा देखापरेको समस्याको मुल कारण कमजोर सुशासन र कमजोर आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली नै हो । धेरैजसो सहकारी संस्थाका सञ्चालक समितिमा सक्षम, अनुभवी, योग्य इमान्दार र व्यवसायिक व्यक्तिको कमी देखिएको छ । केही सीमित परिवारका व्यक्तिबाट सहकारी संस्था सञ्चालन हुँदा पनि समस्या आउने गरेका छन् । छोटो अवधिमा उच्च मुनाफा कमाउने लालची महत्वकांक्षाले सहकारीका स्थापित मूल्य, मान्यता र सिद्धान्तहरूको परिपालना नहुनाले जनताको ठूलो लगानी जोखिममा परेको छ । कमजोर सम्पति दायित्व व्यवस्थापन अन्धाधुन्ध जोखिमपूर्ण कर्जा विस्तारले कर्जाको गुणस्तर खस्केको, केही प्रमुख सञ्चालक र शे यरधनीको हितमा काम गर्ने प्रवृत्तिले संस्थागत सुशासन कायम हुन नसकेको अवस्था छ ।

सक्षम नियमक निकायको अभाव खट्टिएको छ । सहकारी संस्थाहरूको अनुगमन, सुपरिवेक्षण फितलो देखिएको छ । निरीक्षण भएका संस्थामा पनि कैफियतको चाड छ । सर्वसाधारणलाई बढी व्याजको प्रलोभन दिएर संकलन गरेको बचतको अधिकांश हिस्सा सञ्चालक र उच्च व्यवस्थापनका मान्छेले आफ्नो निजी व्यवसायमा प्रयोग गर्ने, धेरै कमाउने ललासाले घरजग्गा, रियलस्टेट, ढुकुटी, शेयर बजार आदि क्षेत्रमा लगानी गर्ने, जब ती क्षेत्रमा मन्दी आँउछ, भाउ घट्छ, बिक्री हुँदैन अनि सहकारीका सञ्चालकहरू कार्यालयमा ताल्चा ठो केर गायब हुने गरेका थुप्रै उदाहरण छन् । यसरी अरूको सम्पतिमाथि त्यसमाथि विशेष गरेर गरिब जनताको पसिनामाथि खेलवाड गरी निर्दोष मानिसहरूलाई रुवाएर आफू मोजमस्ती गर्नेहरूलाई कडा कारवाहीको दायरामा ल्याउन पनि शशक्त ऐन, नियम, विनियम, नियमावली, मापदण्ड, कार्यविधिहरूमा समय सापेक्ष शंशोधन गरी कार्यान्वयनमा ल्याउनुपर्ने, विधि र प्रक्रिया र सुशासन सम्बन्धी व्यवस्था र आर्थिक प्रशासन विनियमावलीमा भएका व्यवस्थाहरूको पूर्ण रूपमा पालना हुनुपर्ने, पालना नगर्नेलाई तत्काल कारवाही गर्ने र परिपाटी बसाउनु जरूरी छ । स्वविवेकीय अधिकारलाई कटौति गरी सामूहिक निर्णयलाई प्राथमिकता दिने, लेखा सुपरिवेक्षण समितिलाई सक्रिय बनाउने, उच्च व्यवस्थापन र कर्मचारीहरूलाई तालिमको व्यवस्था गर्ने, जोखिम पहिचान, विश्लेषण र मूल्याङ्कन गर्ने र तिनलाई व्यवस्थापन गर्न योजना बनाई कार्यान्वयन गर्ने गरेमा सहकारी क्षेत्रमा विद्यमान समस्या र विकृतिहरूलाई नियन्त्रण गर्दै सहकारी अभियानको गरीमा र साख अभिवृद्धि गर्न सकिन्छ ।

सन्दर्भ स्रोत

International Finance Corporation. 2023, October 3_. www.ifc.org. Retrieved from www.ifc.org: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ic-handbook-2021.pdf>
नेपाल सरकार। २०८०, सहकारी क्षेत्र सुधार सुभाब कार्यदलको प्रतिवेदन नेपाल सरकार
नेपाल सरकार, २०७५, आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली दिग्दर्शन, २०७५
सहकारी ऐन २०७४
सहकारी नियमावली २०७५





Ranjith Hettiarachchi

(Former CEO, ACCU)
Chief of Technical Team, ACCU

Internal Control Systems for Cooperatives

Processes, Procedures, and Tools

Ranjith Hettiarachchi
Chief Technical Officer

What is Internal Control?

to ensure the integrity of financial and accounting information, promote accountability, and prevent fraud.

Why internal control is important to credit unions?

- Ensure integrity, relevance & reliability of information.
- Safeguard assets – members' interest.
- Prevent and detect fraud & error.
- Maintain efficient and effective use of resources.
- Compliance with management policies.
- Compliance with external regulations.

	Internal Audit	External Audit
Focus	Enhance and protect organizational value.	Fair presentation of Financial Statements.
Review & testing level	Lower	Higher
Range of Risks	Broad	Narrow
Time horizon	Current	Historical data
Issue description	Quantifiable & non-Quantifiable	Quantifiable
Primary audience	Board & management	Public and members
Materiality focus	Efficiency, member service, sustainability, safety and soundness	Financial reporting
Scope of Work	Operations	Financial records

What the auditor does . . .

	Credit Union	External Auditor
Report	Financial statements	Audit Report
Function	Attestations	Express Opinion on fair presentation
Means of fulfilling the function	<ol style="list-style-type: none"> Responsibility of FS Sufficient internal controls Estimates & judgement (PAR) FS Presentation Compliance DOSRI 	<ol style="list-style-type: none"> Physical exam Confirmation Documentation Observation Member inquiry Analytical procedures

Control activities

1

Components of Internal Control

Policies and Procedures

ensure the actions identified by management to address risk are effectively carried out.

What policies and procedures must cooperatives have?

<https://www.classpoint.app/>



What policies and procedures must cooperatives have?

1. Membership
2. Loan origination and management
3. Assets and Liability Management
4. Human Resource Management
5. Governance & Board of Directors
6. Compliance and Risk Management
7. Security and Fraud Prevention
8. Member Services and Operations
9. Financial Reporting & Accounting
10. Ethics and Code of Conduct
11. Privacy and Data Protection
12. Disaster Recovery & Business Continuity
13. Training and Education

Components of Internal Control

2 Risk Assessment

↓

Apply Enterprise Risk Management

↓

The credit unions must be aware of and deal with the risks it faces. Both internally and externally.



Credit Union Specific Risk Assessment

- 1. Business Risks**
 - Strategy
 - Market, Credit and Operational Risk
 - Financial Risk
 - Members
- 2. Control Risks**
 - Treatment of Members
 - Organization
 - Internal Systems and Controls
 - Board, Management & Staff
 - Business & Compliance Culture



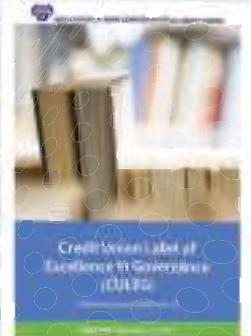
Objectives of Managing Risks

	Supervisory Objectives	Risks
1	Promoting Safety and Soundness	Financial Failure
		Poor Cooperative Governance
		Widespread Misconduct and mismanagement
		Financial crime, fraud or dishonesty
2	Ensuring the protection of members' interest	Financial Failure
		Widespread Misconduct and mismanagement
		Financial crime, fraud or dishonesty
		Poor corporate governance Inadequate knowledge and understanding of members
3	Reduction of Financial Crimes	Financial crime, fraud or dishonesty

Risks Assessment Tools

1. PEARLS for SACCOS
2. ACCESS
3. CULEG
4. SWOT Analysis
5. Risk Based Supervision tools
6. Green Coop/Credit Union Assessment Tool

Business Solution No. 25

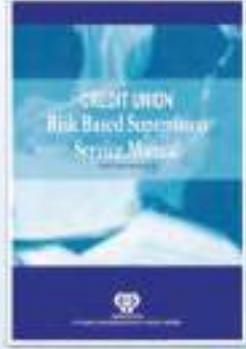



11 – Credit Union Risk Based Supervision Manual

An in-system supervision to ensure the safety and soundness of credit unions:

Going beyond compliance to regulations, standards and sound business practices

Identifying the current and perceived risks of credit unions that may cause systemic risk to the CU system.



No. 32 – Green Coop/Credit Union Assessment Tool

To recognize cooperatives and credit unions with exemplary achievements in implementing climate action programs.



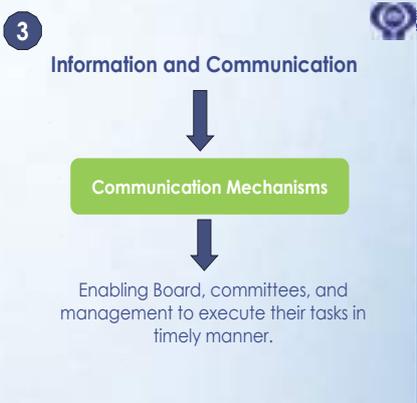
3

Information and Communication

Components of Internal Control

Communication Mechanisms

Enabling Board, committees, and management to execute their tasks in timely manner.



Information and Communication Tools for internal control

1. Policies and manuals
2. Flowcharts
3. Management reports – monthly
4. Management Letters – memorandums
5. Meetings and Workshops
6. Emails and correspondences
7. Training and Education
8. Whistleblower hotlines
9. Annual reports
10. Members' Ownership meetings
11. Performance appraisal of volunteers and staff
12. Feedback mechanisms



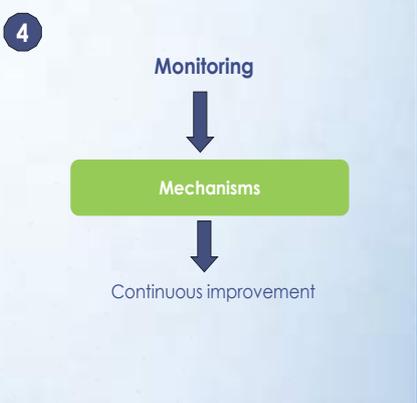
4

Monitoring

Components of Internal Control

Mechanisms

Continuous improvement



Monitoring Mechanisms and Tools

1. Internal Auditing reports
2. External Auditor's findings
3. Member Satisfaction Surveys
4. Assessment of the Risks from financial ratios – what are behind the ratios?
5. Error management



5

Control Environment

Components of Internal Control

Structure

Foundation of all components.



Control Environment

- Adherence to cooperative principles and values
- Clear mission, vision, and core values
- Commitment to ethics and integrity
- Board independence and oversight
- Organizational structure
- Commitment to competence
- Accountability




Components of Internal Control System



A good system of internal controls include:



Supervisory System of Korea Credit Union



Financial Institutions under Supervision of the FSC/FSS

Financial Institution	Subcategory	Number
Bank	Commercial Bank	1
	Trust Bank	1
	Specialized Bank	40
	Foreign Bank Branch/Representative Office	9
Non-Bank Financial Institutions	Financial Institution	111
	Finance Company	7
	Leasing Company	4
	Finance Company	30
	Finance Company	17
	Finance Company	19
Credit Union	Local Credit Union	106
	Local Credit Union	32
Insurance Company	Life Insurance Company	11
	Life Insurance Company	6
	Life Insurance Company	1
	Life Insurance Company	1
Securities Company	Securities Company	34
	Securities Company	47
	Securities Company	11
Trust Company	Trust Company	14

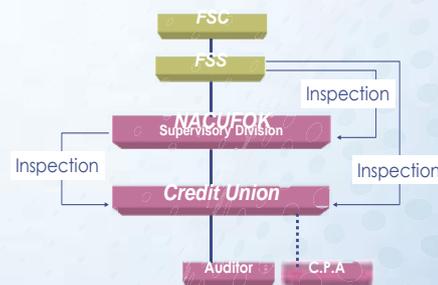
Structure of Primary CU



Legal Structure



Structure of Supervisory System



FSC : Financial Services Commission (Government)
FSS : Financial supervisory service (Executive organization)



FINANCIAL SERVICES COMMISSION

Main Responsibilities

- Deliberation and Resolution of Important Financial Issues
- Guidance and Supervision of the Financial Supervisory Service

FSC Commissioners

The Financial Services Commission comprises **Chairman, Vice Chairman, Standing Commissioners, and Non-Standing Commissioners.**

The Commission also includes four ex-officio Commissioners:

- the Vice Minister of Strategy and Finance,
- the Deputy Governor of the Bank of Korea,
- the President of the Korea Deposit Insurance Corporation, and the
- Governor of the Financial Services Commission.



FINANCIAL SUPERVISORY SERVICE

Date of Establishment	January 2, 1999
Act	Establishment of Financial Supervisory Organizations
Four supervisory bodies amalgamated to one	<ul style="list-style-type: none"> • Banking Supervisory Authority • Securities Supervisory Board, • Insurance Supervisory Board, and • Non-bank Supervisory Authority
Function	examination and supervision of financial institutions but can extend to other oversight and enforcement functions as charged by the Financial Services Commission

External Regulation

- Totally 578 CUs from 920 inspected by External Inspection, 2014
- FSS/federation : full scope, not overlapped
- External Audit(CPA) : full scope, mainly Accounting.

NACUFOK's Authority by CU Act (1/2)

1. Demand to submit business report	to examine or inspect soundness in financial structure
2. Administrative disposition(penalty)	<ul style="list-style-type: none"> • Re-election, suspension of performance of duties, or censure, in case of an executive; • Disciplinary dismissal, suspension from office, salary reduction, censure, in case of an employee • Caution or warning, in case of both

NACUFOK's Authority by CU Act (2/2)

3. Inspection for the credit union affairs	Monitoring by the branch offices
4. Administrative disposition(penalty)	<ul style="list-style-type: none"> • to merge with another union • take a proper measure to improve financial state for example, disposition of assets, downsizing

Structure of Supervisory System
(national Federation's organization)

```

graph TD
    President --> Supervisory_Director[Supervisory Director]
    Supervisory_Director --> Department_manager[Department manager]
    Department_manager --> Planning_Coordination_Team[Planning & Coordination Team(6)]
    Department_manager --> Off-site_Surveillance_Team[Off-site Surveillance Team(10)]
    Department_manager --> Inspection_Team[Inspection Team(14)]
    Department_manager --> Inspection_review_penalty_Team[Inspection review & penalty Team(2)]
    Department_manager --> Depositor_Protection_Fund_Managing_Team[Depositor Protection Fund Managing Team(6)]
    Department_manager --> Regional_Branch_Office_Supervisory_Team[Regional Branch Office Supervisory Team(10 offices, 31)]
    
```

Planning & Coordination Team

- **Planning and Coordination**
- **Licensing**
- **Controlling unions received PCA**



Planning & Coordination Team

- **Planning and Coordination**
 - Set up supervisory policy
 - Communicate with FSS or FWC
 - Issue or amend CU by laws
 - Secretarial affairs(personnel, budget)



Planning & Coordination Team

• Licensing

- Conduit services for ; establish, merge, dissolution
- Approval of ; amend articles, open new branch, adjust common bond, subordinated borrowing
- Fit & Proper control; board members



Planning & Coordination Team

• PCA union control

- ① by Review financial indicators, Evaluate management status
- ② tier; MI Recommendation, MI Requirement, M Control
- ③ apply different improvement measures from each tier action

- Administrative job/enrollment or release of PCA

- the regional office performs the action

- Secretarial duties for the Management Evaluation Committee

- newly required or recommended & less than 1% unions are subject to financial indicators deteriorated

- Monitoring unions received PCA

- spot check by regional office : required(semiannually), recommended(annually)
- control with MOU by supervision department : underperformed unions

Off-site Surveillance Team

• Monitoring unusual transactions

• Managing unions of priority control

- unions with static indicators exceeding predefined level

• Managing unions of secondary control

- unions with indicators varying abnormally



Off-site Surveillance Team

• Monitoring unusual transactions

- abnormality,



Off-site Surveillance Team

• Monitoring unusual transactions

Monitoring all transaction in CU

- Choose suspicious transaction and On-the-spot examination or phone to Auditors or President immediately
- Educating To prevent money Laundering
- Inspect for Financial Crime, Moral Hazard (embezzlement...)
- Maintaining Early Warning system (analyzing financial data for soundness)

Off-site Surveillance Team

- Analyze Risk Factor and developing Risk Management System
- Research Financial Crime and moral Hazard
- Publishing case study for financial crime and open and share the experience

Inspection planning team

- Set up inspection policy
- Annual inspection Planning
- Issue inspection order
- Manage travelling inspector(contractual)
- Communicate with FSS or FSC

Task of each Team

• Inspection team

- Scheduled Regular inspection for Unions' Business affair
- Penalty for Violation or negligence for regulation or Law
- Examine for member complaints
- Educating internal auditor

Task of each Team

- **Deposit insurance fund team**
- Managing Depositor's Protection Fund

Depositor's Protection Fund

- Compulsory Joining System
- Funded from CUs for 0.3% per total deposits (Annually).
- FY 2014. approximately 155million dollars from CUs
- Guarantee Members Deposit up to \$ 50,000 in case of CU bankruptcy
- Also using for Subsidies for Merge CU
- Federation claim damage to Boards & employees
- Federation Accuse Boards & employees to the Prosecutor's Office

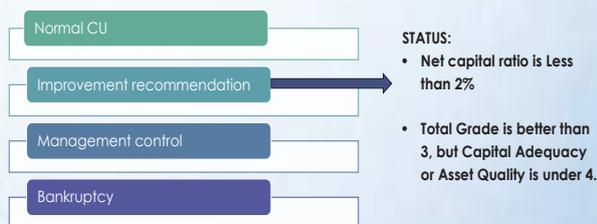
Others: Service for internal Auditor

- On the job Training
- Regular Curriculum in Federation's Training Center(a times two years.)
- compulsory to attend once a 4-year-term
- Regional Branch's regular introduction program annually(1 days)
- Distribute Auditing Manual
- Distribute research report for case study for important supervisory issue

Management Status Analysis & Evaluation

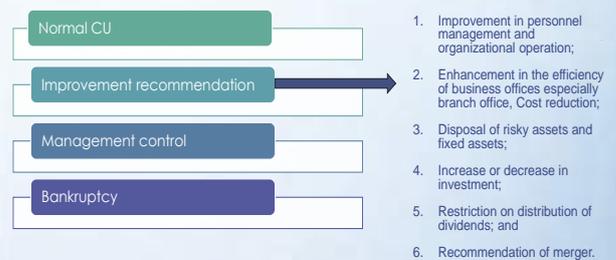


Management Status Analysis & Evaluation



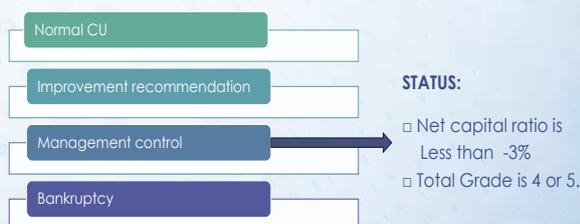
- STATUS:**
- Net capital ratio is Less than 2%
 - Total Grade is better than 3, but Capital Adequacy or Asset Quality is under 4.

Management Status Analysis & Evaluation



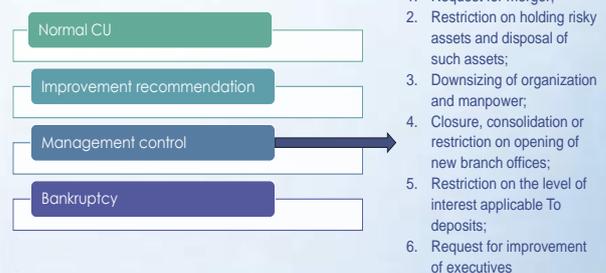
- RECOMMENDATIONS:**
1. Improvement in personnel management and organizational operation;
 2. Enhancement in the efficiency of business offices especially branch office, Cost reduction;
 3. Disposal of risky assets and fixed assets;
 4. Increase or decrease in investment;
 5. Restriction on distribution of dividends; and
 6. Recommendation of merger.

Management Status Analysis & Evaluation

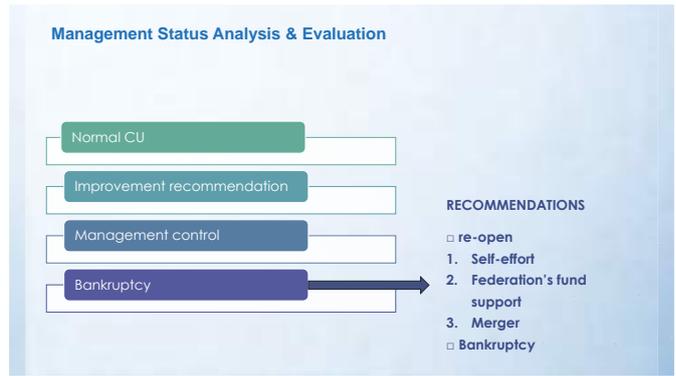
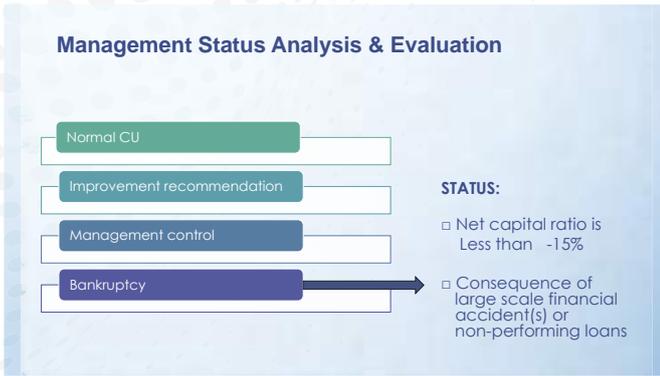


- STATUS:**
- Net capital ratio is Less than -3%
 - Total Grade is 4 or 5.

Management Status Analysis & Evaluation



- RECOMMENDATIONS**
1. Request for merger;
 2. Restriction on holding risky assets and disposal of such assets;
 3. Downsizing of organization and manpower;
 4. Closure, consolidation or restriction on opening of new branch offices;
 5. Restriction on the level of interest applicable To deposits;
 6. Request for improvement of executives





चित्रा कुमारी थाम्सुहाङ्ग सुब्बा

महाप्रबन्धक

राष्ट्रिय सहकारी महासंघ लि. नेपाल

“सहकारीको दिगोपन, स्वनियमन र सुशासन”

सहकारीमा स्वनियमन र सुशासन: प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली

चित्रा कुमारी थाम्सुहाङ्ग सुब्बा
महाप्रबन्धक



प्रस्तुतिका विषयहरू



पृष्ठभूमि

- ✓ आर्थिक सामाजिक रुपान्तरणको महत्वपूर्ण आधारस्तम्भ, संविधानद्वारा तीनखम्बे अर्थनीति स्वीकार,
- ✓ पूजी निर्माण, वित्तीय समावेशीकरण, रोजगारी सिर्जना, दिगो विकास लक्ष्य कार्यान्वयनमा योगदान,
- ✓ ३१,३७३ संस्थाहरूको सञ्जालीकरण, १ अर्बभन्दा बढी कारोबार गर्ने संस्थाहरू २ सय भन्दा बढी रहेको अनुमान,
- ✓ तीनै तहका सरकारबाट दर्ता, नियमन तथा प्रवर्द्धन हुने व्यवस्था, कानून निर्माण,
- ✓ सहकारी विभागद्वारा सहकारी दिग्दर्शन लगायत विभिन्न कार्यविधि, निर्देशिका जारी, सहकारी संघ संस्था संचालन सम्बन्धि ३५ वृद्धे निर्देशन जारी,
- ✓ महासंघ तथा विषयगत संघहरूबाट समय समयमा मार्गदर्शन जारी, स्तरीकरण कार्यक्रम संचालन र अनुगमन तथा निरीक्षण



सहकारीको वर्तमान अवस्था विश्लेषण

- ✓ अधिकांश संघ संस्थाहरू वित्तीय कारोवारमा केन्द्रित,
- ✓ सदस्यता तथा कारोवारमा भएको वृद्धिको अनुपातमा कमजोर संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि,
- ✓ स्वनियमन (सदस्यकेन्द्रित) र सुशासनमा संचालित संस्थाहरूमा अर्थतन्त्र संकुचनको न्यून प्रभाव, अधिक तरलता
- ✓ स्वार्थ समूहको पकडमा संचालित संस्थाहरू समस्थाग्रस्त, कमजोर आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली, ऐननियम विपरित संचालन, संस्थाको योजना, नीति तथा कार्यविधिको कार्यान्वयनमा उदासिनता,
- ✓ सञ्जालीकरण र सहयात्रामा वेवास्ता,
- ✓ देशव्यापी रूपमा सेवा केन्द्र संचालन, ठूलो परिमाणमा संकलित वचत रकम धरजग्गा, शेयर तथा संचालक एवं नातेदारका कम्पनीहरूमा अनुत्पादक लगानी,
- ✓ लाभार्थ वितरणमा अस्वस्थ प्रतिस्पर्धा, उद्देश्य अनुरुप कोषको उपयोग नहुनु

सहकारीमा स्वनियमन र सुशासन

१. सहकारीको दिगोपनाका लागि स्वनियमन र सुशासन अनिवार्य शर्त
२. ऐन, नियम, विनियम तथा आन्तरिक कार्यविधिहरू पालनाका लागि आन्तरिकीकरण जरुरी,
३. अभियानबाट जारी मार्गदर्शन, निर्देशन र अनुगमन तथा निरीक्षण समेत स्वनियमनका आधार,



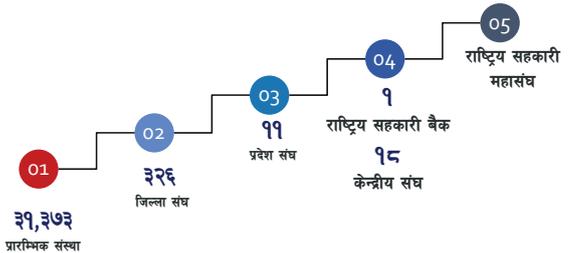
सहकारीको स्वनियमन र सुशासनमा देखिएका समस्याहरू

- ✓ साधारण सभा संचालन प्रकृया
- ✓ सदस्यहरूको निष्कृत्यता
- ✓ स्वच्छ र स्वतन्त्र निर्वाचन प्रणालीको अभाव,
- ✓ रणनीतिक मार्गचित्रको अभाव,
- ✓ संस्थागत संस्कारको अभाव,
- ✓ समितित तथा व्यवस्थापनबीचको भूमिका र जिम्मेवारी स्पष्ट नहुनु,
- ✓ जटिल र महत्वपूर्ण विषयहरूमा पर्याप्त छलफल नहुनु,
- ✓ व्यवसायिक दक्षता, कानूनी एवं जिम्मेवार व्यवसाय संचालनको अभाव (नीतिगत विवेकीय तथा व्यवस्थापकीय विश्लेषणमा कमी),
- ✓ क्षमता अभिवृद्धि सम्बन्धि प्रभावकारी (रिस्क) योजनाको अभाव,
- ✓ स्वमशेरी आबद्धताका कारण समय दिन नसक्नु,
- ✓ आन्तरिक तथा बाह्य लेखा परिशणलाई प्रभावकारी बनाउन नसक्नु,
- ✓ संघ, महासंघहरूबाट जारी मार्गदर्शन तथा निर्देशनहरूको पालना गर्ने गराउन नसक्नु

स्वनियमन र सुशासनका मुद्दाहरू

१. चोभिलो तहगत संरचना
२. संख्यात्मक वृद्धि, दर्तामा निरन्तरता
३. अभियानमा रिपोर्टिंग र ट्याकिंगको अभाव
४. व्यवस्थापकीय पकडको जोखिम

सहकारी अभियानको तहगत संरचना





अनलाइन खबर-सहकारी संकट विशेष



सहकारीमा स्वनियमन र सुशासनका पक्षहरु



सुपरिवेक्षण तथा नियन्त्रण

कार्यकारी व्यवस्थापन

रूपान्तरणकारी नेतृत्व

प्रतिनिधित्व र सहभागिता



१. प्रतिनिधित्व र सहभागिता

साधारण सभा संचालन,

- सदस्यहरूको सहजतामा साधारण सभाको दिन, समय र स्थान निर्धारण,
- उपस्थिति प्रतिशतमा भन्दा निर्णय प्रक्रियामा सदस्यहरूको सहभागितामा जोड
- कार्यक्षेत्र, विनियम, एकीकरण लगायतका महत्वपूर्ण प्रस्तावहरूको सदस्यहरूलाई पूर्व जानकारी,
- संस्थाको रणनीतिक तथा व्यवसायिक योजना, नीति तथा कार्यक्रम एवं कार्यविधिहरू सदस्यहरूको अधिकतम राय सुन्नुवाटा पारित
- विविध प्रस्तावउपर महत्वपूर्ण विषय समावेशमा रोक,

निर्वाचन प्रकृया

- सबै क्षेत्र (भूगोल), समूहहरूबाट प्रतिनिधित्व हुने गरी समितिमा निर्वाचित हुने व्यवस्था,
- उम्मेदवार बन्न न्यूनतम मापदण्ड निर्धारण,



२. रूपान्तरणकारी नेतृत्व

संचालक समिति

- रणनीतिक मार्गचित्र तय गरी व्यवसायिक लक्ष्य,
- सदस्यहरूको केन्द्रित नीति, कार्यविधि,
- व्यवसायिक दक्षता र संचालनमा नियन्त्रण गर्न सक्ने प्रमुख कार्यकारी अधिकृत नियुक्त,
- व्यवस्थापकीय कार्यसम्पादनको नियमित सुपरिवेक्षण, मूल्यांकन तथा पृष्ठपोषण,
- संस्थागत संस्कार तर्जुमा तथा पालना
- आचारसंहिता तर्जुमा तथा पालना

व्यवस्थापन प्रमुख

- प्रभावकारी सञ्चार तथा समन्वय,
- अनुकूल वातावरण निर्माण
- नीति, विधि, योजना अनुरूप संस्था संचालन
- नीति तथा कार्यक्रमको परिणाममुखी कार्यान्वयन
- संस्थागत संस्कार तथा आचारसंहिताको पूर्ण पालना



३. कार्यकारी व्यवस्थापन

कार्य तथा जिम्मेवारी,

- दैनिक कार्यसंचालन, संस्थागत प्रगतिका लागि पूर्ण समय र प्रयासका साथ समर्पित,
- संचालक समिति, लेखा सुपरिवेक्षण समिति तथा आन्तरिक लेखा परिक्षणमा रिपोर्टिंगको व्यवस्था,
- प्राविधिक र व्यवस्थापकीय दक्षताद्वारा जटिलताका बीच कार्य सम्पादन,
- व्यवहार्य र पर्याप्त वित्तिय प्रतिवेदन तयार र नियमित बोर्ड तथा लेखा सुपरिवेक्षणमा प्रस्तुत,
- काम गर्ने वातावरणको सुनिश्चितता

जोखिम व्यवस्थापन

- कारोवारको मात्रा अनुसार सबै प्रकारका जोखिम व्यवस्थापन,
- संस्थागत विवरण खुलासा (सूचकसहित आर्थिक तथा वित्तिय विवरण)
- लेखा सुपरिवेक्षण समितिको प्रतिवेदन तथा लेखा परिक्षकको प्रारम्भिक प्रतिवेदनमा पर्याप्त छलफल,
- संस्थाको आय तथा प्रशासनिक खर्च र जोखिमको अवस्थामा विश्लेषण,



४. सुपरिवेक्षण तथा नियन्त्रण

लेखा सुपरिवेक्षण समिति, आन्तरिक लेखा परिक्षण,

- जिम्मेवारी र भूमिकावारे अवगत,
- सदस्यप्रति जवाफदेही,
- मानवीय त्रुटिका साथै प्रविधिगत त्रुटिको समेत सुपरिवेक्षण,
- कानुनी, नीतिगत तथा व्यवस्थापकीय कार्यको विश्लेषण, उपलब्धी र परिणामको लेखाजोखा,
- लेखा सुपरिवेक्षण समितिबाट नियमित सुपरिवेक्षणका लागि वार्षिक कार्ययोजना,
- प्रभावकारी सुपरिवेक्षणका लागि आवश्यक बजेटको व्यवस्थापन,

बाह्य लेखा परिक्षण

- स्वायत्त र स्वतन्त्र तथा सदस्यप्रति पूर्ण जवाफदेही
- तोकिएको समयावधिभित्र लेखा परिक्षण
- प्रारम्भिक प्रतिवेदनमा औल्याइएका त्रुटिहरूको कार्यान्वयनमा सुनिश्चितता,



स्वनियमन र सुशासनको परिणाम

कार्य सम्पादनमा सुधार



विश्वसनियतामा वृद्धि



वित्तीय स्थिरता तथा वृद्धि



अनुकूल समिति तथा कर्मचारी



श्रोत र साधनको प्रभावकारी प्रयोग



संस्थागत ब्राण्ड



आगामी कार्यदिशा

- साधारण सभा संचालनमा व्यापक सुधार,
- संघ संस्थाको निर्वाचनमा संघ महासंघबाट अनिवार्य पर्यवेक्षणको व्यवस्था, एकै पदमा लगातार दुई कार्यकाल भन्दा बढी अवधि रहन नपाउने व्यवस्था,
- महासंघबाट प्रकाशित संस्थागत संस्कार मार्गदर्शन, २०७९ र सहकारी आचारसंहिताको पूर्ण पालना,
- संघ महासंघका स्वनियमन र सुशासन मागदर्शन तथा पुस्तिकाको अवलम्बन
- अनिवार्य पूर्व सहकारी शिक्षा तथा वित्तीय साक्षरता,
- नया निर्वाचित पदाधिकारी तथा सदस्यहरूलाई तीनमहिनाभित्र सहकारिता सम्बन्धि अनिवार्य तालिम, वार्षिक स्व-मूल्यांकनको व्यवस्था,
- संचालक समिति र लेखा सुपरिवेक्षण समितिमा निर्वाचित हुन निश्चित योग्यता, युवाको प्रतिनिधित्वका लागि प्रोत्साहनको व्यवस्था
- बासलातका आधारमा सहकारीहरूको वर्गीकरण



आगामी कार्यदिशा

- ✓ दश करोड भन्दा माथि बासलात भएका सहकारी संघ संस्थाका कर्मचारीहरूका लागि अनिवार्य सहकारिता सम्बन्धि सेवा प्रवेश र सेवाकालीन तालिम,
- ✓ पन्चस करोड भन्दा बढी बासलात भएका सहकारी संस्थाले संघ बैकले संचालन गरेका स्तरीकरण कार्यक्रममा सहभागिता,
- ✓ पचास करोड भन्दा माथि बासलात भएका सहकारी संघ संस्थाका व्यवस्थापन प्रमुखले सहकारी विषयको कम्तीमा तीन महिने व्यवसायिक कोर्स पुरा गरेको हुनुपर्ने, स्मार्ट र चेतनशील कार्यशैली, नतिजामुखी कार्यसम्पादनका आधारमा सेवा सुविधा
- ✓ लेखा सुपरिवेक्षणद्वारा आन्तरिक सुपरिवेक्षण सम्बन्धि कार्यविधि तय गरी वार्षिक योजनाका साथ नियमित सुपरिवेक्षण, लेखा सुपरिवेक्षणलाई परोपन वजेटको व्यवस्था
- ✓ पचास करोड भन्दा बढी बासलात भएका सहकारी संघ संस्थाको आन्तरिक लेखा परिक्षण महासंघद्वारा गर्ने व्यवस्था,
- ✓ सहकारी अभियानको कुनै एक माथिल्लो विषयगत संघमा प्रारम्भिक सहकारी संस्थाको अनिवार्य आवश्यकता

आगामी कार्यदिशा

- ✓ अनिवार्य वैमासिक वित्तीय खुलासा,
- ✓ सहकारी संस्थाहरूले संस्थागत विवरण माथिल्लो संघमा र संघहरूले संस्थाहरूको एकीकृत प्रतिवेदन तयार गरी महासंघमा पेश गर्ने व्यवस्था,
- ✓ संघ महासंघबाट संघ संस्थाको विवरण ट्याकिंगका लागि सहकारी व्यवस्थापन सूचना प्रणालीको स्थापना,
- ✓ अभियानबाट प्रमाणीकृत सफ्टवेयर तथा एप्लिकेशनको प्रयोग,
- ✓ संघ महासंघबाट नियमित अनुगमन, निरिक्षण,
- ✓ सहकारीका पुरस्कारहरूलाई एकीकृत रूपमा वितरण गर्ने व्यवस्था,
- ✓ सहकारी संस्थाहरूबाट निश्चित रकम महासंघमा योगदान हुने व्यवस्था,

सहकारी अभियानको भिजन २०३०

सन्तुष्ट सदस्य, समृद्ध सहकारी

भिजन, २०३० को गन्तव्य

- सहकारीको विशिष्ट पहिचान स्थापित
- सदस्यकेन्द्रित स्वनिर्भर र सुसासनको अभ्यासमार्फत वस्तु तथा सेवा प्रवाह
- सुदृढ सहकारी सञ्जाल
- सहकारीमा अनिवार्य वित्तीय सेवा तथा इकमर्स व्यवसाय
- एकीकरणमार्फत सञ्चाल्यमा संकुचन (१० हजार सहकारी)
- अनुकूल कानून, १ हजार भन्दा बढी सहकारी उद्योग संचालन
- २ हजारभन्दा बढी दक्ष जनशक्ति उत्पादन, व्यवसायिक कार्यकुशलता न्यूनतम शर्त

परिमाणात्मक लक्ष्यहरू

क्र.सं.	रणनीतिक लक्ष्य	सन् २०२२ को अवस्था	सन् २०२६ को लक्ष्य	सन् २०३० को लक्ष्य
५.१.	सहकारी संस्थाको संख्या	३०८७	२०,०००	१०,००० (आधा साकोस)
५.२.	संघहरूको संख्या	३५७	१०५	९१
५.३.	सहकारीमा आवद्ध सदस्य संख्या	७३ लाख	७० लाख	१ करोड
५.४.	संचालक समितिको संख्या	३०८७	३२०,०००	१६०,०००
५.५.	नीति निर्माणमा महिलाको सहभागिता	४० प्रतिशत	४५ प्रतिशत	५० प्रतिशत

परिमाणात्मक लक्ष्यहरू

क्र.सं.	रणनीतिक लक्ष्य	सन् २०२२ को अवस्था	सन् २०२६ को लक्ष्य	सन् २०३० को लक्ष्य
५.६.	प्रमुख कार्यकारी अधिकृतमा महिला	-	२५ प्रतिशत	३३ प्रतिशत
५.७.	शेयर वृद्धि	१४ अर्ब	१५० अर्ब	२२० अर्ब
५.८.	बचत	४७७ अर्ब	११२८ अर्ब	१७०० अर्ब
५.१०.	लगानी	४२६ अर्ब	९६५ अर्ब	१४१५ अर्ब
५.११.	सहकारी लघु उद्योग	४५० वटा	७०० वटा	१ हजार वटा
५.१२.	सहकारी मझौला उद्योग	२० वटा	५० वटा	१०० वटा

परिमाणात्मक लक्ष्यहरू

क्र.सं.	रणनीतिक लक्ष्य	सन् २०२२ को अवस्था	सन् २०२६ को लक्ष्य	सन् २०३० को लक्ष्य
५.१३.	कोप मार्ट	-	१०० वटा	२५० वटा
५.१४.	कोप आवास	१ वटा (सेची)	५ वटा	५० वटा
५.१५.	कोप स्वास्थ्य क्लिनिक	१० वटा	५० वटा	१०० वटा
५.१६.	कोप पेट्रोल पम्प, चार्जिंग स्टेशन	६ वटा	१० वटा	३० वटा
५.१७.	कोप होमस्टे	५ वटा	५० वटा	१०० वटा
५.१८.	कोप जेठ नागरिक स्याहार केन्द्र	-	५ वटा	५० वटा

परिमाणात्मक लक्ष्यहरू

क्र.सं.	रणनीतिक लक्ष्य	सन् २०२२ को अवस्था	सन् २०२६ को लक्ष्य	सन् २०३० को लक्ष्य
५.१७.	ठूला सहकारी कृषि फर्म	२ वटा	७	१५
५.१८.	साना सामूहिक कृषि फर्म	१० वटा	५०	१००
५.१९.	विशिष्टीकृत सहकारी संघ (जलविद्युत, कलेज, आवास, अस्पताल, उपभोक्ता)	७ वटा	१५ वटा	२५ वटा
५.२०.	कोप स्कूल	१० वटा	५० वटा	१०० वटा
५.२१.	दिगो विकास लक्ष्यको सुचकहरूमा मापनयोग्य योगदान	१ वटा	५० प्रतिशत	७५ प्रतिशत



परिमाण्मात्मक लक्ष्यहरू



क्र.सं.	रणनीतिक लक्ष्य	सन् २०२२ को लक्ष्य	सन् २०२६ को लक्ष्य	सन् २०३० को लक्ष्य
५.२२	वित्तीय क्षेत्रमा योगदान	१३ प्रतिशत	२२ प्रतिशत	३३ प्रतिशत
५.२३	कुल गार्हस्थ्य उत्पादनमा योगदान	५ प्रतिशत	८ प्रतिशत	१५ प्रतिशत



सन्दर्भ सामाग्रीहरू



१. सहकारी क्षेत्र सुधार सुफाव कार्यदल प्रतिवेदन, २०८०
२. नेपालको सहकारी अभियानको भिजन, २०३० को कार्ययोजना
३. Guidelines for Good Practices of Financial Cooperative Governance- BANCO Central Do Brasil
४. सहकारीको स्वनिियमन र सुशासन परिक्षण पुस्तिका
५. एकीकृत स्वनिियमन मार्गनिर्देशन, २०८०
६. सहकारी आचार संहिता

धन्यवाद सहित सहकारी अभिवादन !



CHITRA Kumari Thamsuhang Subba
 General Manager
 National Cooperative Federation of Nepal
 Cell # 9841-280290
ncfcoop@gmail.com, chitrasubba@yahoo.com



सहकारीको विद्यमान सङ्कट सामना: रणनीति र भावी कार्यदिशा



काशीराज दाहाल

अध्यक्ष

सहकारी व्यवस्थापन समितिको कार्यालय

१. सहकारीमा किन सङ्कट देखियो

सहकारी समुदायको आर्थिक समाजिक, साँस्कृतिक हितको संरक्षण गर्ने महत्वपूर्ण माध्यम हो। सहकारी समाजवादको आधार हो। सहकारीले समाजमा पुऱ्याएको योगदानलाई आत्मसात गर्दै नेपालको संविधानले सहकारीको महत्वलाई आत्मसात गरेको छ। कोभिड-१९ को प्रभाव लगायत विभिन्न कारण सहकारी क्षेत्रभित्र समस्याहरू देखा परेका छन्। विगतका वर्षहरूमा कोभिड महामारीपश्चात् अर्थतन्त्र पुरानै लयमा फर्कने क्रममा आन्तरिक एवम् बाह्य विभिन्न परिघटनाहरूका कारण बचत गर्ने क्षमतामा ह्रास भई मुद्रा बजारमा मुद्राको आपूर्तिमा कमीको स्थिति सिर्जना भएको छ। सहकारीहरूले कतिपय अवस्थामा आफ्नो तरलताको स्थिति ख्यालै नगरी ऋण प्रवाह गरेका कारण तरलताको समस्या सिर्जनाले समस्याहरू उत्पन्न भएको अवस्था छ।

शहर केन्द्रित र समुदायमा आधारित नभई बचतकर्ता ग्राहकमा आधारित सहकारी संस्थाहरूमा पछिल्लो समय एकपछि अर्को समस्या देखिदै गएको छ। विशेषगरी विगत एक दशक अधिदेखि नै संस्थाहरूले बचत माग गरेको समयमा फिर्ता गर्न नसक्दा वा सम्झौता बमोजिमको वित्तीय कारोबार गर्न नसक्दा सहकारीहरूमा समस्या आएको देखिन्छ। तत्कालीन अवस्थामा समस्यामा परेका सहकारी संस्थाहरूको अवस्थालाई विश्लेषण गर्दा ती सहकारी संस्थाहरूले सहकारीलाई पुँजी जम्मा गर्ने माध्यम मात्र बनाएको र सङ्कलन गरिएको पुँजी आफ्ना सदस्यहरूको आयआर्जन, उत्पादन एवम् व्यवसायीकरणमा उपयोग नगरी वित्तीय अनुशासन कायम गर्न नसकेको कारण सहकारीमा सङ्कटको अवस्था देखिएको हो।

सहकारी क्षेत्रमा देखिएका समस्याको विश्लेषण गर्दा निम्न प्रवृत्ति देखिएको छ:

१.१ कोभिड-१९ महामारी र विश्वव्यापी आर्थिक मन्दीका कारण वित्तीय प्रणालीमा सिर्जित तरलताको समस्याले सहकारी क्षेत्रमा पर्न गएको प्रभाव र सहकारीको बलियो संस्थागत प्रणालीको अभावका कारण आम सर्वसाधारणमा यस क्षेत्रप्रति सिर्जना भएको अविश्वास नै मुख्य कारण हो। सहकारीहरूमा भएको संस्थागत सुशासनको कमजोरीका कारण बचत सुरक्षित छैन भन्ने किसिमको सूचना प्रवाह भएका कारण आम सर्वसाधारणमा अविश्वासको वातावरण सिर्जना हुन गएको अवस्था छ। यस्तो अवस्थामा सहकारीका सञ्चालकहरू आफ्ना सदस्यहरूसँग अझ बढी सम्पर्कमा रही विश्वासको वातावरण निर्माण गर्नुपर्नेमा सदस्यहरूसँग सम्पर्क नै नगर्ने, सम्पर्क भएको

अवस्थामा पनि विश्वासको व्यवहारको सट्टा गैह्र जिम्मेवारपूर्ण व्यवहार गर्दा बचतकर्ताहरूमा अविश्वासको अवस्था सिर्जना हुन पुगेको देखिन्छ। संघीय शासन प्रणाली अनुरूपको सहकारी व्यवस्थापनको संवैधानिक एवम् कानुनी प्रवन्धको कार्यान्वयनको संक्रमणकालीन अवस्थामै समस्यामा परेका सहकारीहरूको समस्या समाधानको लागि नियामक निकायहरूको नियमनको सीमितताले समेत जनतामा दरिलो विश्वास कायम गर्ने वातावरण निर्माण गर्न नसकिएको अवस्था छ। ऐन कानूनको व्यवस्था प्रभावकारी कार्यान्वयन नहुनु पनि समस्याको कारण हो भन्ने मानिएको छ।

१.२ सहकारीको आधारभूत मूल्य, मान्यता र सिद्धान्तका सम्बन्धमा आम सर्वसाधारणमा रहेको सहकारी शिक्षाको कमी र त्यसको गलत फाइदा उठाउने तर्फ सहकारीलाई उपयोग गर्ने प्रवृत्तिगत व्यवहार समस्याको कारण बनेको छ। सहकारी भनेको समुदायमा आधारित सदस्य केन्द्रित र सदस्य नियन्त्रित, स्वःनियमनमा सञ्चालन हुने मान्यता हो। नेपालमा सहकारीको विकास सहकारी सदस्यहरूको सामूहिक हितको संस्थाको विपरीत सहज रूपमा बचत परिचालन गर्ने, बिना धितो र चिनजान तथा सम्बन्धका आधारमा ऋण प्राप्त गर्न सकिने वित्तीय कम्पनी जस्तो रूपमा सञ्चालन गर्न पुगियो। सुदुरपश्चिमको व्यक्तिले सुदूर पूर्वमा गएर सहकारी संस्था खोल्ने, आकर्षक ब्याज र अन्य लाभको लोभ देखाइ बजार प्रतिनिधिमार्फत बचत सङ्कलन गर्ने, वित्तीय तथा व्यावसायिक क्षमताको वैज्ञानिक तथा वास्तविक पहिचान नगरी ठूलो परिमाणमा ऋण लगानी गर्ने, वित्तीय कारोबारमा अपनाउनुपर्ने न्यूनतम सावधानीका उपायहरूसमेत अवलम्बन नगर्ने सहकारीको मर्म र भावना विपरीत घरजग्गा तथा शेयर खरिद जस्ता अत्यावश्यक कारोबारमा सहकारीको बचत लगानी गर्ने जस्ता कारण सहकारीहरू समस्यामा पर्दै गएका देखिन्छन्।

१.३ सहकारी सञ्चालकहरूबाट भएका गल्ती, कमजोरी र लापरवाही पनि समस्याको कारक हो। सहकारीका सञ्चालकहरूले सहकारी सञ्चालनमा गम्भीर लापरवाही गरिएका सहकारीहरू नै समस्याग्रस्त बन्दै गएको देखिएको छ। देशव्यापी रूपमा सहकारी सञ्चालनको अनुमति लिई अत्यन्त ठूलो परिमाणमा बचत सङ्कलन गर्ने र त्यस्तो बचत रकम आफ्नो वा आफ्ना नातेदार वा साझेदारका नाममा स्थापना गरिएका व्यावसायिक कम्पनीहरूमा लगानी गर्ने जस्तो अत्यन्त गैह्र सहकारी वित्तीय कारोबार गरेका सहकारीहरूमा समस्या देखिएको छ। अधिक तथा शीघ्र लाभको लोभमा घरजग्गामा सहकारीको बचत लगानी गर्ने र त्यस्तो सम्पत्तिको यथार्थ अवस्था थाह नहुँदा तरलताको समस्या सिर्जना भएको छ। नियामक निकायहरूको सीमित क्षमताका कारण सहकारीहरूले कार्यालयमा पेश गरेका कागज र प्रतिवेदनहरूकै आधारमा नै अनुगमन तथा नियमन गर्नुपर्ने बाध्यता छ। ठूलो संख्यामा सहकारीहरू स्थापना भएका तथा नियामक निकायको क्षमता विकास सोही रूपमा नहुँदा नियमन प्रभावकारी हुन सकेको छैन।

१.४ धेरै सहकारीहरू (२३ हजारभन्दा बढी ८०५) स्थानीय तहको नियमन क्षेत्राधिकारमा पर्ने तर स्थानीय तहमा नियमनको लागि आवश्यक कानुनी तथा प्रशासनिक प्रबन्ध प्रभावकारी बनीनसकेको कारण नियमन प्रभावकारी हुन नसक्नु पनि एक हो। प्रदेशको अवस्था (१९५ सहकारी प्रदेशको अधीन) समेत उस्तै देखिन्छ। सहकारी विभागको नियमन क्षेत्राधिकारमा परेका सहकारीको संख्या तुलनात्मक रूपमा थोरै भए पनि सहकारीको कारोबारको ठूलो आकार र विभागको संस्थागत संरचनागत सङ्कुचनले नियमन प्रभावकारी हुन नसकेको अनुभव गरिएको छ।

२. सहकारीका समस्या सिर्जनाका कारणहरू

(क) अर्थतन्त्रको प्रणालीगत कारण सिर्जित समस्या

सहकारी क्षेत्र सुधार सुझाव कार्यदल, २०८० को अध्ययन प्रतिवेदन, सहकारी व्यवस्थापन समितिको अध्ययनलगायत विभिन्न अध्ययनहरूले सहकारी क्षेत्रमा समस्या सिर्जनाका कारणहरूमा मूलतः देहायको उल्लेख गरेको छः

- कोभिड-१९ पश्चात विप्रेषण आप्रवाहको दर घटेका कारण अर्थतन्त्रमा मुद्रा आपूर्ति कमी आई अर्थतन्त्र सिथिल हुनु, अर्थतन्त्रमा देखिएको सङ्कुचनका कारण सहकारी र समग्र बैकिङ्ग प्रणालीमा समेत भाका नाघेका कर्जाहरू वृद्धि हुनु,
- सरकारको पूँजीगत खर्चमा कमी आउनु,
- भुक्तानी असन्तुलन र सोधनान्तर घाटाका कारण वित्त प्रणालीमा समस्या सिर्जना हुनु,
- कोभिडपश्चात मुद्रास्फिती दर ४.०४ प्रतिशतबाट बढेर ७ प्रतिशतसम्म पुगुनु,
- सहकारीको भाखा नाघेको कर्जा मापनको स्थापित प्रणाली नहुनु,
- अनौपचारिक क्षेत्रमार्फत विप्रेषण रकम स्थानान्तरण हुनु,
- बन्दाबन्दी (लक डाउन) पश्चात व्यापार व्यवसाय सञ्चालनमा आएपछि कर्जाको माग अत्याधिक बढनु, आदि।

(ख) अर्थतन्त्रको गैर प्रणालीगत कारण उत्पन्न समस्या

- वित्तीय उत्पादन र सेवाहरूको मूल्य निर्धारणमा समस्या,
- प्रवाहित कर्जामा खराब कर्जाहरू अत्याधिक हुनु,
- घरजग्गा जस्ता अनुत्पादक स्थिर सम्पत्तिमा अत्याधिक लगानी गर्नु,
- संस्थाका सञ्चालक समिति, लेखा सुपरिवेक्षण समिति एवम् व्यवस्थापनमा रहने जिम्मेवार पदाधिकारी। व्यक्तिहरूको स्वार्थ बाझ्ने गरी कर्जा लगानी गर्नु,
- गुणस्तरको आधारमा कर्जाको वर्गीकरण नहुनु,
- ऋण जोखिम कोषको पर्याप्ततामा ध्यान नदिनु,
- तरलता जोखिमको मापन नगरी वित्तीय असन्तुलन कायम गर्नु,
- सहकारीको नियमित वित्तीय स्थिति जाँच नहुनु,
- बचतको अनुपातमा तरलता कायम गर्ने पर्याप्त र ठोस योजना नहुनु, आदि।

(ग) नीतिगत समस्या तथा कानून कार्यान्वयनमा शिथिलता

- जग्गाको वर्गीकरण र किताकाटको समस्याले घरजग्गा कारोबारमा सङ्कुचन भएका कारण तरलता वृद्धि गर्न नसक्नु,
- कर्जा सूचना केन्द्र स्थापना नभएका कारण समयमै कर्जा असुलीमा समस्या,
- ऋण असुली न्यायाधीकरणको गठनमा ढिलाई हुँदा ऋण समयमै असुली नहुनु,
- नियामकीय सुपरिवेक्षणमा कमी,
- सन्दर्भ व्याजदर स्वचालित नहुनु,
- सहकारी संस्थाको कर्जा माग बढ्दा तरलताको चाप,
- अन्तर सहकारी कारोबार समेत गरिनु,
- सदस्य बन्धनमा कमी हुनु,
- सहकारी शिक्षाका कार्यक्रमहरू प्रभावकारी नहुनु,
- सहकारी संस्थाहरूलाई एउटै कानूनबाट निर्देशित गरिनु,
- आवश्यकताभन्दा बढी अत्याधिक रूपमा सहकारी संस्था दर्ता गरिनु,
- एक अर्को सहकारी संस्थाको कार्यक्षेत्रमाथि अतिक्रमण हुनु,
- संस्थाहरूका समितिका पदाधिकारीहरूको पदावधी विपरीत भए पनि नेतृत्व परिवर्तन नहुनु,
- स्थिरीकरण कोषमा स्वेच्छिक योगदानको कारण सहभागितामा उदासीन हुनु, स्थिरीकरण कोष पूर्ण कार्यान्वयनमा ल्याउन नसकिनु,
- सघन अनुगमन प्रणालीको कानुनी व्यवस्था भए पनि कार्यान्वयन नहुनु,
- सहकारीहरूको निरीक्षण, सुपरिवेक्षण तथा अनुगमनका लागि आवश्यकता अनुरूपको संयन्त्र र प्राविधिक जनशक्ति न्यून रहनु,
- विभिन्न प्रचलित ४७ वटा कानूनहरूमा भएका व्यवस्था सहकारी ऐनसँग बाझ्नेको अवस्था हुनु, आदि।

(घ) स्वच्छ अभ्यास नहुँदा सिर्जित समस्या

- सहकारी संस्थाहरूले आफूना सदस्यहरूलाई नियमित र अनिवार्य बचत गर्न लगाउनु पर्नेमा गैर सदस्यहरू समेतबाट ठुलो ठुलो रकमहरू खोजी गरी जम्मा गर्नु तथा बचत सङ्कलनमा संस्थाहरूबीचमै अस्वस्थ प्रतिस्पर्धा गर्नु,
- सदस्यहरूलाई क्रमिक र स-साना रकम वचत गराउने अभ्यासमा कमी,
- पुँजी निर्माणको नाममा अन्धाधुन्ध रकम जम्मा गर्ने होडवाजीले गर्दा दीर्घकालीन दायित्वभन्दा अल्पकालीन दायित्व वृद्धि भई संस्थाहरूमा जोखिम बढ्नु,
- पलर्स अनुगमन प्रणालीअनुरूप जगेडा कोषमा रकम कायम नगरी रुण जगेडा कोष अर्थात कुल सम्पत्तिको आधारमा पाँच प्रतिशत भन्दाकम जगेडा कोष रहेका संस्थाहरूको अत्याधिक देखिनु,
- वित्तीय विश्लेषण बिना अत्याधिक लाभको लोभमा घरजग्गा र अन्य अनुत्पादक व्यवसायमा लगानी गरेका कारण संस्थाहरूमा नकमाउने सम्पति अधिक रहनु,
- बिनाधितो ऋण लगानी गरेका कारण ऋण नउठ्नु,
- धेरै सहकारी संस्थाहरूमा सदस्य बन्ने र संस्थाबाट ऋण लिई अपचलन गर्ने प्रवृत्ति बढ्नु,

- सरकारी संस्थाका जिम्मेवार पदाधिकारीहरूमा आफ्नो जिम्मेवारी प्रतिकूल हुने गरी खराब कार्यहरू गर्ने,
- राजनीतिक स्वार्थले भागवण्डाका आधारमा सञ्चालक समिति गठन गरी दलीयकरण गर्ने प्रवृत्ति तथा समितिमा रहने पदाधिकारीहरूको आधारभूत योग्यता निर्धारण नहुनु,
- अधिकांश संघ, संस्थाहरूको लेखा सुपरिवेक्षण समिति निष्क्रिय रही नाम मात्रको अवस्थामा रहनु,
- व्यवस्थापनमा रहने कर्मचारीहरू आफ्नो विषयमा दक्ष नहुनु,
- सम्बन्धित विषयको तालीम प्राप्त व्यवसायीक कर्मचारीको अभाव रहनु,
- सहकारी संस्थाहरूमा सुशासनको अभाव, सहकारीको मूल्य मान्यता र सिद्धान्त विपरीत काम गर्ने प्रवृत्ति, आदि ।

३. समस्या समाधानको रणनीति र भावी कार्यदिशा

३.१ सरकार र नियामक निकायले के गर्ने

- सहकारी क्षेत्रमा समस्याग्रस्तताको अवस्था देखिएकोले संक्रास्तको स्थिति र समस्याग्रस्तको संख्या बढ्न नदिने सम्बन्धमा वित्तीय कारोबार गर्ने सहकारीहरूलाई खराब अवस्था रेड जोन, समस्याउन्मुख अवस्था एल्लो जोन र राम्रो अवस्था ग्रीन जोन गरी वर्गीकरण गर्ने र यस सम्बन्धमा सहकारी संघ/संस्थाहरूबाट समेत विवरण सङ्कलन गरी समस्या पहिचान गरी समस्या समाधान गर्ने ।
- संघ, प्रदेश र स्थानीय तहका सबै नियामक निकायले आफ्नो क्षेत्राधिकारभित्रका बचत तथा ऋणको कारोबार गर्ने सहकारी संस्थाहरूको तीन महिनाभित्र अनुगमन, सुपरिवेक्षण गरी पर्स सूचकाङ्कका आधारमा वर्गीकरण सहितको प्रतिवेदन तयार गर्ने र नियामक निकायबाट अनुगमनको क्रममा समस्याग्रस्त उन्मुख देखिएका सहकारीका सञ्चालकहरूको बैंक खाता, चल अचल सम्पत्ति र राहदानी रोक्का राख्ने ।
- नियामक निकायको निरीक्षण र हिसाव जाँचबाट कुनै पनि सहकारी संस्था सहकारी ऐन, २०७४ को दफा १०४ मा व्यवस्था भए बमोजिम समस्याग्रस्तताको अवस्था विद्यमान रहेको देखिएमा तत्कालै चलअचल सम्पत्ति रोक्का राखी समस्याग्रस्त घोषणा गर्ने,
- सहकारी संस्थाहरूको मूल्य मान्यता र सिद्धान्तले स्व उत्तरदायी इमान्दार पारस्परिक सहयोग जस्ता अवधारणालाई आत्मसात गरी सहकारीमा सुशासन प्रवर्धन गर्ने कानुनी जिम्मेवारी हुँदाहुँदै पनि सहकारी संस्थाहरू समस्याग्रस्त हुन गएको र यस सम्बन्धमा अधिकारप्राप्त निकाय र पदाधिकारीबाट नियमित नियमन अनुगमन, सुपरिवेक्षण र आवश्यक कानुनी कारबाही गरी सहकारी संघ/संस्थाहरूलाई कानून बमोजिम सञ्चालन र व्यवस्थापन गर्न सोही अनुरूपको जनशक्ति लगायत आवश्यक पूर्वाधार सुनिश्चितता गर्ने,
- एकै प्रकृतिका काम गर्ने एकै स्थानमा अत्यधिक संख्यामा सहकारी संस्थाहरू सञ्चालन भएको देखिँदा त्यस्ता एकै प्रकृतिको काम गर्ने सहकारी संस्थाहरूलाई एकीकरण गर्ने र सहकारी संस्थाको नयाँ दर्ता प्रक्रियालाई रोक्का गरी निश्चित मापदण्ड तयार गरेर मात्र नयाँ संस्था दर्ता प्रक्रिया खुल्ला गर्ने,
- बचत तथा ऋण सहकारी संस्था सम्बन्धी स्थिरीकरण कोषलाई वित्तीय सहकारी क्षेत्रको जोखिम व्यहोर्न सक्ने गरी अन्तर्राष्ट्रिय अभ्यास र अनुभवको आधारमा कोष सञ्चालनको प्रभावकारी व्यवस्थापन गर्ने,
- विद्यमान सहकारी ऐन, नियममा भएका सबै व्यवस्थाहरू जस्तै ऋण असुली न्यायधीकरण, कर्जा सूचना केन्द्र, बचत तथा कर्जा सुरक्षण कोष तत्कालै स्थापना गरी सञ्चालनमा ल्याउन आवश्यक व्यवस्था गर्ने,
- नियामक निकायहरूले आफ्नो कार्यक्षेत्रभित्र रहेका संघ संस्थाहरूको स्थिति सहितको नाम नामेसी आफ्नो वेबसाईटमा सार्वजनिक गर्ने व्यवस्था मिलाउने,
- दोश्रो तहको नियामक निकायका सम्बन्धमा त्यस्तो संरचनागत ढाँचा, कानुनी हैसियत, आर्थिक व्यवस्था, अन्य निकायसँगको सम्बन्ध र कार्य प्रणालीका सम्बन्धमा स्पष्ट खाका सहित कानुनी व्यवस्था गरी वित्तीय सहकारी नियामक प्राधिकरणको स्थापना गर्ने,
- सहकारी संघ वा संस्थाहरूले प्रयोग गर्ने विभिन्न सफ्टवेयरमा एकरूपता कायम गर्न स्तरीकरण मापदण्ड तयार गरी सूचिकृत भएका सफ्टवेयर मात्र प्रयोग गर्ने व्यवस्था मिलाउने,
- सहकारी संस्थाहरू समस्याग्रस्त घोषणा भए पश्चात उक्त संस्थाका ऋणी, सञ्चालक, कर्मचारी, नीजका एकाघर परिवारको जायजथाबाट असुल उपर गरी दायित्व भुक्तानी गर्नुपर्ने कानुनी व्यवस्था रहेको हुँदा नियामक निकायले ती सम्बन्ध पक्षको विवरण र परिचय खुल्ने कागजात आफ्नो कार्यालयमा अद्यावधिक गराई राख्ने,
- समस्याग्रस्त घोषणा भई सहकारी व्यवस्थापन समिति समक्ष आएका सहकारी संस्थाहरूको चलअचल सम्पत्ति सञ्चालकहरूले नामसारी गरी लुकाउने, ऋणीहरूले समयमै ऋण नतिरी सहकारीहरूलाई सङ्कटग्रस्ततामा पुऱ्याउने स्थिति देखिएकोले बचत तथा ऋण रकमको अनिवार्य बीमाको व्यवस्था गरी बचत तथा ऋणको सुरक्षा प्रत्याभूति गरिनुपर्ने,
- नेपालको संविधानको लक्षित उद्देश्य अनुरूप सहकारी क्षेत्रबाट गरिएको अपेक्षा पूरा गर्न नयाँ मूल्य, मान्यता र अवधारणा बमोजिम सहकारी संस्थाको सञ्चालन र व्यवस्थापनको लागि सोही अनुरूपको सहकारी विधिशास्त्र र कार्यगत प्रणालीको विकास गर्ने,

३.२ अभियानले के गर्ने

- नेपाल सरकार र सहकारी अभियानको सहयोगमा बचत तथा कर्जा सुरक्षण कोष स्थापना गरी सदस्यहरूको बचत संरक्षणको प्रत्याभूति गर्ने,
- सहकारी संस्थाहरूको नियमन प्रभावकारी नभएका कारण सहकारी संस्थाहरू समस्याग्रस्त हुन पुगेको देखिएकोले सघन नियमनको व्यवस्थाको कार्यान्वयन र प्रभावकारिता कायम गर्ने, यसमा अभियानको तर्फबाट आफ्ना सदस्य संस्थाहरूमा सुशासनको प्रबर्धन गर्ने गराउने काममा सक्रिय हुने,
- सहकारी सञ्चालकको आचारसंहिता जारी गरी कडाइका साथ लागु गर्ने गराउने,
- संघहरूले आफ्नो मातहतका सहकारी संघ संस्थाको अध्ययन विश्लेषण गर्ने, सो को आधारमा सहजीकरण गर्ने,
- सहकारी सिद्धान्तभन्दा बाहिर गएर स्रोतको दुरुपयोग गर्नेलाई कानुनी कारबाहीको दायरामा ल्याउनका लागि पहल गर्ने,
- समस्यामा परेका संस्थाको तथ्यगत विवरण ल्याउनका लागि नेतृत्वदायी भूमिका निर्वाह गर्ने,
- सहकारी शिक्षालाई प्राथमिकीरण गर्ने, सहकारी सदस्य बन्नुपूर्व न्यूनतम सहकारी शिक्षा लिएको हुनुपर्ने मापदण्ड तय गर्ने,
- सञ्चालक, व्यवस्थापन र सदस्यको कार्य सीमा र भूमिका प्रष्ट पार्ने,
- सञ्चालक तथा लेखा समितिलाई नियमित तालिम प्रशिक्षण र पुनर्ताजगी कार्यक्रम सञ्चालन गर्ने,
- स्वार्थको द्वन्द्व नरहने गरी नीति तथा कार्यविधि निर्माण गर्ने,
- सहकारी क्षेत्रमा जनशक्ति आकर्षणका लागि कर्मचारीको वृत्ति विकासको सुनिश्चितता गर्ने,
- सहकारी संस्थाहरूमा आन्तरिक सुशासन कायम गरी सहकारी संस्थाप्रतिको विश्वासनीयता र स्वीकार्यता अभिवृद्धि गर्न सुपरिवेक्षण समितिहरूको सक्रियतामा वृद्धि गर्ने ।

३.३ प्रारम्भिक सहकारी संस्थाहरूले के गर्ने

- सदस्यको पैसा, बचत, शेयरको सुरक्षालाई पहिलो प्राथमिकतामा राख्ने,
- सहकारीको पुँजीलाई उत्पादन, प्रशोधन र बजारीकरणमा लगानी गर्न सकेमा विद्यमान बेरोजगारी र आर्थिक सङ्कटलाई सम्बोधन गर्न सहयोग पुग्ने देखिँदा त्यसतर्फ विशेष ध्यान दिनुपर्ने,
- सहकारीमा महिला तथा लैगिक समानता, युवा तथा सिमान्तकृत वर्गबीच सामाजिक समावेशिता कायम गर्नमा जोड दिने,
- व्यावसायिक रूपमा संस्था सञ्चालन गर्नका निमित्त समिति, उपसमिति तथा कर्मचारीहरूको निरन्तर क्षमता विकास गर्ने,
- संस्थाको वित्तीय अनुशासन कायम राख्ने, वित्तीय मापदण्डहरू पूरा भए नभएको निरन्तर जाँच गर्ने,
- आन्तरिक नियन्त्रण प्रणालीलाई चुस्त राख्न लेखा सुपरिवेक्षण समितिको निरन्तर क्षमता अभिवृद्धि गर्ने,
- संस्थागत सुशासन कायम गर्ने, वित्तीय अनुशासन कायम राख्न, कानुन पालनाका लागि वा विभिन्न अन्य क्षेत्रमा आवश्यकता अनुसार बाह्य सेवा वा सहयोग लिने । प्रबन्ध गर्ने,
- अनावश्यक लोभ लालच देखाई संस्थामा सदस्य बनाउने वा समुदायलाई आकर्षित गर्ने जस्ता कार्य नगर्ने,
- कानुन र विधिको पालनामा शून्य सहनशीलताको नीति कार्यान्वयन गर्ने,
- सहकारीको मूल्य, मान्यता र सिद्धान्त अनुरूप कार्य गर्ने संस्कृतिको विकास गर्ने ।



सन्दर्भ सामग्रीहरू

१. सहकारी क्षेत्र सुधार सुझाव कार्यदल, २०८० प्रतिवेदन, काठमाडौं
२. सहकारी ऐन, २०७४ तथा सहकारी नियमावली, २०७५
३. सहकारी व्यवस्थापन समितिको कार्यालयका प्रतिवेदन, २०८०, काठमाडौं,
४. सहकारी सुशासन वुलेटिन, सहकारी व्यवस्थापन समितिको कार्यालय (२०८०)

नेपाल सरकारबाट घोषित समस्याग्रस्त सहकारीहरू

क्र.सं.	सहकारी संस्था	घोषित मिति
१	स्टाण्डर्ड सेभिड एण्ड क्रेडिट को अपरेटिभ लिमिटेड	२०७५/०३/१८
२	प्यासिफिक सेभिड एण्ड इन्भेष्टमेण्ट को अपरेटिभ लिमिटेड	२०७५/०३/१८
३	प्रभु बचत तथा ऋण सहकारी संस्था लिमिटेड	२०७५/०३/१८
४	कोहिनुर हिल सेभिड एण्ड क्रेडिट को अपरेटिभ लिमिटेड	२०७५/०३/१८
५	कन्जुमर बचत तथा ऋण सरकारी संस्था लिमिटेड	२०७५/०३/१८
६	कुवेर बचत तथा ऋण सरकारी संस्था लिमिटेड	२०७५/०३/१८
७	चार्टर सेभिड एण्ड क्रेडिट को अपरेटिभ लिमिटेड	२०७५/०३/१८
८	भेगास बचत तथा ऋण सरकारी संस्था लिमिटेड	२०७५/०३/१८
९	स्टाण्डर्ड मल्टिपर्पोज को अपरेटिभ लिमिटेड	२०७५/०३/१८
१०	सोसाइटल बचत तथा ऋण सहकारी संस्था लि.	२०७५/११/१९
११	लु:निभा बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्था लि.	२०७४/०४/१२
१२	ओरेण्टल को अपरेटिभ लिमिटेड	२०७९/०६/०७
१३	पशुपती सेभिड एण्ड क्रेडिट को अपरेटिभ लि.	२०८०/०४/०१
१४	शिवशिखर बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्था लिमिटेड	२०८०/०५/२५
१५	तुलसि बहुमुखी सहकारी संस्था लिमिटेड	२०८०/०५/२५

(स्रोत: सहकारी व्यवस्थापन समितिको कार्यालय)

नोट: समस्याग्रस्त घोषित सहकारी संस्थाहरूमध्ये ५ वटा सहकारी संस्थाहरूको समस्या समाधान आ.व. २०८०/८१ को प्रथम चौमासिकभित्रै हुने स्थिति रहेको,

सहयोगीहरु



कुमारी बैंक लिमिटेड
KUMARI BANK LIMITED
सबैका लागि, सधैंका लागि



Global IME Bank
ग्लोबल आईएमई बैंक लि.
सबैका लागि बैंक



NIMB
नेपाल इन्भेष्टमेण्ट मेगा बैंक लि.
NEPAL INVESTMENT MEGA BANK LTD.

prabhu Bank



PRIME COMMERCIAL
BANK LTD.
प्राइम कमर्शियल बैंक लिमिटेड



NMB BANK
एनएमबि बैंक

समृद्ध नेपालको लागि



Sanima Bank



ज्योति विकास बैंक लि.
JYOTI BIKASH BANK LTD.
More than a Bank

"नेपाल राष्ट्र बैंकबाट "ब" वर्गको इजाजतपत्रप्राप्त वित्तीय संस्था"



कामना सेवा
विकास बैंक लि.
Kamana Sewa Bikas Bank Ltd.



महालक्ष्मी विकास बैंक लि.
Mahalaxmi Bikas Bank Ltd.



SHINE RESUNGA
DEVELOPMENT BANK LTD.



synergytech
SOFTWARE



***National* राष्ट्रिय सहकारी बैंक लिमिटेड**
Co-operative Bank Limited (NCBL)

पुल्चोक, ललितपुर, www.ncbl.coop