



**ऋण जोखिम पहिचान र
व्यवस्थापन**




1




**पैसा (ऋण) बेचु र चाउचाउ
बेचुमा एउटा भिन्नता छ,**

चाउचाउ फिर्ता आउदैन तर पैसा फिर्ता आउनुपर्छ
त्यो पनि व्याज सहित




2



जोखिम के हो ?

समुद्रको बिच भागमा गएर तेलको कुवा
खन्ने सक्षमता छैन भने त्यो मान्छे
तेलको व्यापारमा आबद्ध होइन,

त्यस्तै ऋणको जोखिम लिन तयार छैन भने ऋण
(पैसा) को व्यापार गर्नु हुँदैन



3

जोखिम के हो ?



- जोखिम भनेको भविष्यको कार्य वा परिणाममा हुने अनिश्चितता हो । यो भावि कार्य एवम् परिणाममा पार्न सक्ने सम्भाव्य प्रभावको प्रस्तुति हो ।
- जोखिम वहन गर्नु भनेको कुनै पनि सफल व्यवसायको मुख्य हिस्सा हो ।



4

जोखिम के हो ?



कुनै पनि व्यवसाय संचालन गर्दा मानवीय त्रुटी, प्रकृयागत त्रुटी, प्रणालीगत त्रुटी तथा वाह्य घटना परिघटनाबाट प्राप्त हुने नकारात्मक नतिजा नै जोखिम हो ।



5


जोखिम व्यवस्थापन



- भविष्यमा आइपर्ने अनिश्चितताको अवस्था र त्यसबाट समग्र परिणाममा पार्ने नकारात्मक प्रभावलाई न्यूनिकरण गर्न त्यस्तो अवस्थाको अनुमान, पहिचान, मापन, वर्गिकरण र न्यूनिकरणका उपायसँग सम्बन्धित समग्र प्रक्रियालाई जोखिम व्यवस्थापन भन्न सकिन्छ ।




6



जोखिम व्यवस्थापनका मुख्य दुई उद्देश्य

मुख्य सिर्जना : जोखिमको सकारात्मक र नकारात्मक दुवै प्रभावहरू रहेका हुन्छन् । त्यहाँ सम्भावना र अवसरहरू दुवैको अनिश्चितता हुन्छ ।

मूल्यको संरक्षण र सम्बर्द्धन : संस्थाको जोखिम पहिचान र मापन




7




जोखिमप्रतिको बुझाई

- जोखिम सिर्जना वा प्राप्ति हुनुले हामीले नचाहेको अवस्था वा परिणामको मात्रा वृद्धि गर्दछ ।






8



जोखिमप्रतिको बुझाई

- जोखिम व्यवस्थापनमा अनिश्चितताको सामना गर्ने विभिन्न कुराहरूको समग्रता समेटिएको हुन्छ,
- जोखिम व्यवस्थापन जोखिम पहिचान, मापन, व्यवस्थापन र प्रभाव अनुगमन कार्यको निरन्तर प्रक्रिया हो ।



9

जोखिमप्रतिको बुझाई



- प्रत्येक साकोसमा देहायका आधारमा आ-आफ्नै विशिष्ट एवम् फरक जोखिम र त्यसको मात्रा रहेको हुन्छ :
- ✓ जोखिमको आवश्यकता (स्वाद) : संस्थामा जोखिम स्वीकार गर्ने ईच्छा र उद्देश्य अनुसार जोखिमको मात्रा र प्रकार फरक फरक हुन्छ,
- ✓ जोखिम सहनशिलता : जोखिमको लक्ष्य अथवा नीतिको आधारमा जोखिमको तह परिभाषित गरिन्छ ।



10

जोखिम व्यवस्थापनको फाईदा



- नकारात्मक सरप्राइजहरुको अवस्था न्यूनिकरण गर्ने,
- संस्थालाई अवसरहरुको फाइदा लिन सक्ने बनाउने,
- जोखिम बहन गर्ने अवस्थामा जोखिम सम्बोधनको गतिलाई तिब्रता दिने,
- जोखिम व्यवस्थापनलाई रणनीतिक योजनासँग जोड्ने,
- सिर्जित हुन लागेका जोखिमको पृष्ठभूमि मापन गर्ने,



11

साकोसमा विद्यमान जोखिम पहिचान


समुह कार्य



12


जोखिम वर्गिकरण

१. कार्यसम्पादन (व्यवस्थापन)को आधारमा
२. कृयाकलापका आधारमा
३. जोखिम उत्पन्न हुने क्षेत्रको आधारमा



13


जोखिम विश्लेषण के, किन, असर, व्यवस्थापनका उपायहरू



14

जोखिम पहिचान प्रश्नावली

क्र.	जोखिम व्यवस्थापन	छ	छैन	बाबरथक कार्य
१	साकोसमा रणनीतिक जोखिमले शेरत वाकोसको असफलतामा कसो असर गर्ने मद्दत गर्ने स्पष्ट बुझाई छ ?			
२	साकोसमा कुन जोखिमले वाकोसको असफलतामा कसो असर गर्ने मद्दत गर्ने स्पष्ट बुझाई छ ?			
३	साकोसमा सम्मानन जोखिमले वाकोसको असफलतामा कसो असर गर्ने मद्दत गर्ने स्पष्ट बुझाई छ ?			
४	साकोसमा तालम जोखिमले वाकोसको असफलतामा कसो असर गर्ने मद्दत गर्ने स्पष्ट बुझाई छ ?			
५	साकोसमा बजार जोखिमले वाकोसको असफलतामा कसो असर गर्ने मद्दत गर्ने स्पष्ट बुझाई छ ?			
६	सञ्चालन नीतिमा जोखिम पहिचान र व्यवस्थापन उद्देश्यको विमोचनको हिसा हो भने स्पष्ट बुझाई छ ?			
७	व्यवस्थापन रण जोखिम पहिचान र व्यवस्थापनको स्पष्ट रिक्रम छ ?			
८	जोखिमलेलाई त्यसको प्राथमिकता र साकोसमा गर्ने उपायको आधारमा सम्मानन गर्ने गरिएको छ ?			
९	व्यवस्थापनले सम्मानन नीतिमा रण गर्ने उद्देश्यको हिसाकोपमा मुल जोखिमको असरमा र व्यवस्थापनले त्यसको पहिचानको लागि तरतु प्रभावकारी विवरण उपलब्ध गराउने गरेको छ ?			
१०	साकोसमा कुनै विमोचन नयाँ जोखिम छुन को मनेर			

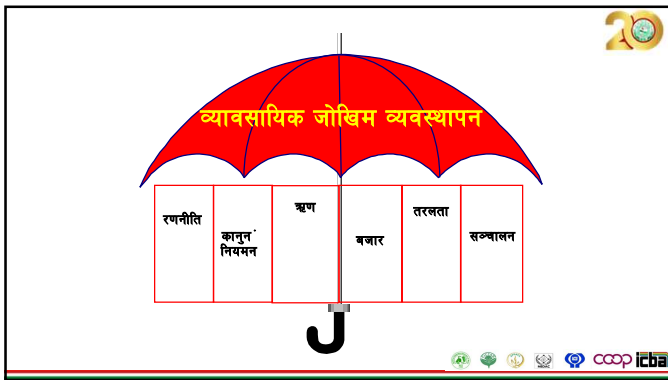


15

जोखिमको अवस्था मापन तालिका
(Risk Matrix)

प्रभाव/कम देश/रीति	सम्भाव्यता (निम्नतर देखि उच्च कम सम्भाव्यता)					
	A. निम्नतर	B. न्यूनतर	C. कोसो कमी	D. न्यूनतर	E. कम सम्भाव्यता	F. कोसो कम सम्भाव्यता
१ (वेलासत गर्न सकिने)						
२ (न्यून)						
३ (प्रभाव पार्ने)						
४ (बहिर् प्रभाव पार्ने)						
५ (वेलावधी हुन सक्ने)						
६ (सामान्य कारवाही हुन सक्ने)						
७ (अति उच्च जोखिम)						


16




17




18



**अग्रण जोखिम
के,
किन,
असर,
व्यवस्थापनका उपायहरु**




19




अग्रण जोखिम:

- ❖ अग्रणीले अग्रण नतिर्ने सम्भावना
- ❖ अग्रणीले अग्रण समयमा भुक्तानी नगर्ने सम्भावना
- ❖ अग्रणी कुनै कारणबस सम्पर्कभन्दा बाहिर हुन सक्ने सम्भावना.....




20

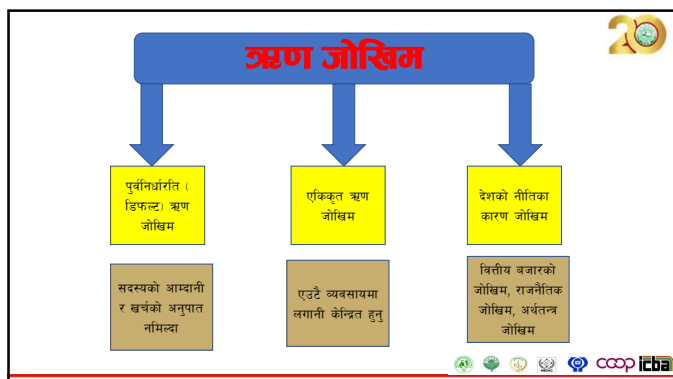


Portfolio Credit Risk

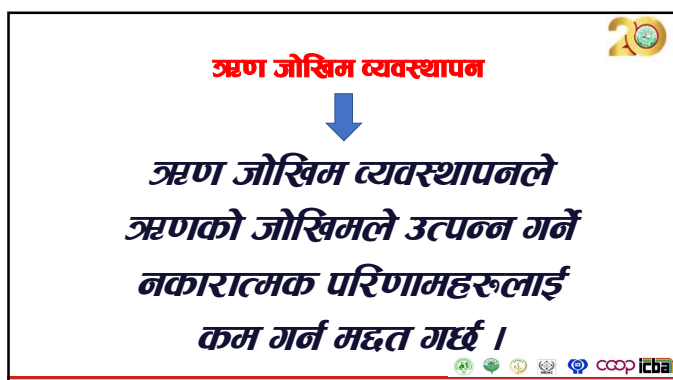
Individual Credit Risk



21




22




23




24

अण जोखिम व्यवस्थापनको लागि... 

- ✓ अण जोखिम कोषको व्यवस्था गर्ने
- ✓ अण नीतिलाई कडाईका साथ लगानी गर्ने.
- ✓ अणको वर्गिकरण गर्ने.




25


अण जोखिम व्यवस्थापनको लागि... 

अण एजिड


अण जोखिम कोष



26

अण जोखिम व्यवस्थापनको लागि... 

अण नीति



27

विना धितो अणको लागि कामजातहरु



१. अण निवेदन र पूरा गरिएको फारम
२. नागरिकताको स्वयंले प्रमाणित गरेको प्रतिलिपि
३. हालसालै खिचेको फोटो
४. साक्षी र जमानीको नागरिकताको प्रतिलिपि र फोटो
५. सेयर प्रमाणपत्रको प्रतिलिपि
६. लालपुर्जाको प्रमाणित प्रतिलिपि
७. बती र धाराको सवकल रसिद
८. एकाघरका व्यक्तिहरुको अण लिनको लागि मञ्जुरी पत्र
९. एकाघरका व्यक्ति विदेश भएको अवस्थामा विदेशबाट अण लिनको लागि संस्थाको आधिकारिक ठेगानामा पठाइएको इमेल वा विट्टी माफत पठाइएको मञ्जुरीपत्र



28

बचत धितो अणको लागि कामजातहरु



१. अण निवेदन र पूरा गरिएको फारम
 २. नागरिकताको स्वयंले प्रमाणित गरेको प्रतिलिपि
 ३. हालसालै खिचेको फोटो
 ४. बचतको सवकल पासबुक र सवकल मुक्तानी पुर्जा
- नोट: संस्थाले बचत खाता रोक्का राख्ने



29

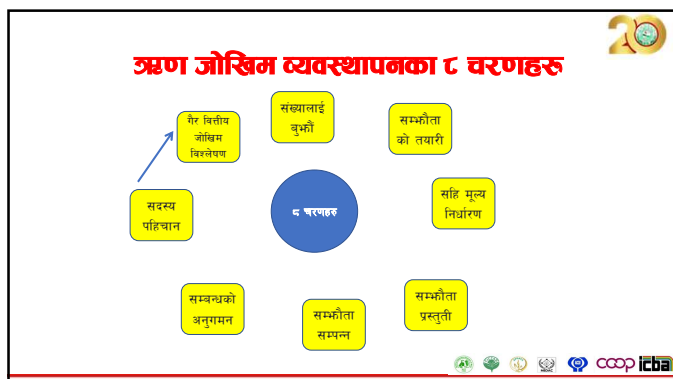
समूह अणको लागि कामजातहरु



१. अण निवेदन र पूरा गरिएको फारम
२. नागरिकताको स्वयंले प्रमाणित गरेको प्रतिलिपि
३. हालसालै खिचेको फोटो
४. साक्षी र जमानीको नागरिकताको प्रतिलिपि र फोटो
५. सेयर प्रमाणपत्रको प्रतिलिपि
६. लालपुर्जाको प्रमाणित प्रतिलिपि
७. बती र धाराको सवकल रसिद
८. एकाघरका व्यक्तिहरुको अण लिनको लागि मञ्जुरी पत्र
९. एकाघरका व्यक्ति विदेश भएको अवस्थामा विदेशबाट अण लिनको लागि संस्थाको आधिकारिक ठेगानामा पठाइएको इमेल वा विट्टी माफत पठाइएको मञ्जुरीपत्र
१०. अण स्वीकृतिको लागि समूहको निर्णय



30



31

अग्रण जोखिम व्यवस्थापनका ८ चरणहरू...

१. सदस्य पहिचान

- ऋण जोखिम व्यवस्थापनको पहिलो र महत्वपूर्ण चरण
- सदस्यको सम्पूर्ण सहि र अद्यावधिक जानकारी राख्ने
 - सदस्य सम्बन्धको लागि महत्वपूर्ण
- सदस्य सम्बन्धि जानकारीको कमी हुँदा ऋण जोखिम

फोन, इमेल, विभिन्न फारमहरूको प्रयोग, निरन्तर भेटघाट आदि

32


अग्रण जोखिम व्यवस्थापनका ८ चरणहरू...

२. गैर वित्तीय जोखिम विश्लेषण

- सदस्यको व्यवसाय लगायतका क्षेत्रहरूको विश्लेषण गर्ने,
- ऋण लगानी गर्नुपूर्व सदस्यको वित्तीय चरीत्र लगायतको विश्लेषण गर्ने,
- सदस्यको व्यवसाय, सो व्यवसायको अहिलको अवस्था आदि

जोखिमको पहिचान, विश्लेषण, न्यूनीकरण, अनुगमन, व्यवस्थापन


33

ऋण जोखिम व्यवस्थापनका ८ चरणहरू... 

३. संख्या बुझौं

- ऋण प्रवाह गर्दा एउटा सम्बन्ध स्थापित हुन्छ, जसमा केही फाइदा र जोखिम विद्यमान हुन्छ, त्यसैले ऋण दिँदा यि कुराहरूको बारेमा बुझौं

पैसा कहाँ प्रयोग हुन्छ, कसरी ऋणको मुक्तानी हुन्छ, ऋण के का लागि हो ?



34

ऋण जोखिम व्यवस्थापनका ८ चरणहरू... 


४. सम्झौता तयारी

- ऋण प्रवाह गर्नुपूर्व, सम्झौता तयार गर्नुपूर्व सदस्यको व्यवसायको बारेमा गहिरो अध्ययन र विश्लेषण गर्ने,

सदस्यको व्यवसायको प्रकृति, देशको कानून, आर्थिक प्रभाव, व्यवसायको रणनीति, व्यवसाय चलाउन सक्ने क्षमता मापन आदि




35

ऋण जोखिम व्यवस्थापनका ८ चरणहरू... 


५. मूल्य निर्धारण

- ऋण प्रवाह गर्दा मूल्यको निर्धारण, व्याजदरको निर्धारण

मूल्य सम्बन्धि नीतिहरूको जानकारी दिने, कानुनी र नियामकिय प्रबन्ध अनुसार मूल्य तोक्ने




36

अग्रण जोखिम व्यवस्थापनका ८ चरणहरू... 

६. सम्झौता तयारी

- ऋण प्रवाह गर्नुपूर्व, सम्झौताका लागि सम्पूर्ण कागजपत्रहरूको आन्तरिक रूपमा तयारी गर्ने,

बफर चिदछी, सम्झौतापत्र, कानुनी दस्तावेजहरूको तयारी



37

अग्रण जोखिम व्यवस्थापनका ८ चरणहरू... 


७. सम्झौता सम्पन्न

- ऋण प्रवाह गर्नुपूर्व, सम्झौता तयार पश्चात ऋण परामर्श सहित सम्झौता सम्पन्न गर्ने,

बसुली सम्बन्धि प्रक्रियाहरूको बारेमा पुर्व जानकारी




38

अग्रण जोखिम व्यवस्थापनका ८ चरणहरू... 


८. अनुगमन

- ऋण प्रवाह पश्चात अनिवार्य रूपमा अनुगमन गर्ने,

प्रत्येक ऋणीको ऋणको सदुपयोगिताको लागि अनुगमन अनिवार्य



39




कारण १० : ध्यान पोर्टेबिलिटीको स्थायत्व बचाउनुका लागि


मुख्य कारणहरू
 धामीको खाता विवरण र ध्यानको प्रतिवेदन (सोन एजिड) को निर्माण हुन नसक्नु
 ध्यानको प्रतिवेदन निर्माण हुनुहुन कि आवश्यकताको आधारमा मात्र बनाइनु,
 कम्प्युटर वा सफ्टवेयरको विप्लवले दैनिक असुलीको तालिका बनाउन नसक्नु,
 प्रत्येक दिन असुलीको लागि सूची तयार गर्ने नसक्नु,
 असुली भेटेको वा खोजियो ध्यानको मात्र अनुगमन गर्नु ।

शुरुको उपचार
 ध्यान भोग्दा हुने समयमा नै तुरुन्तै सम्बन्धित खाता र ध्यानको एजिडलाई अपडेट गर्न सकिनु,
 असुल गर्नुपर्ने धामीको विवरणलाई एक हप्ता अगाडि नै विज्ञान व्यहोरा सहितको सूचीको तयारी गर्ने ।
 धामीको नाम
 असुल गर्नुपर्ने रकम (साँचा र व्याज सहित)
 साठी वा अनुगमनको विवरण

रणनीतिक उपचार
 अत्याधुनिक सूचना प्रविधिको व्यवस्थापन गर्ने ताकि प्रत्येक दिन ध्यानको खाता सम्बन्धित सफ्टवेयरबाट जाँच गर्ने सकिनेगर्नु ।
 मासिक रूपमा ध्यान भोग्दा हुने असुलीको विवरण प्रस्तुत र छुटाउनु
 भाषा नाघेका रूपले सवैभन्दा अघि पढिने २० प्रतिशत ध्यान असुलीलाई प्राथमिकता दिने,
 नयाँ भाषा नाघेको धामीको असुलीको प्रतिवेदन तयारीको निर्माण अभ्यास गर्ने ।
 अर्थात बस्ती असुली भन्ने भन्ने विषयमा सामान्य प्रतिवेदन बनाउने ताकि त्यो स्थानीय स्थितिमा पनि काम लागोस् ।



40




कारण ९: असुली सम्बन्धि सूचना प्रवाहमा बढिपढि


मुख्य कारणहरू
 भाषा नाघेको ध्यानको क्यालेण्डर बनाई सोहि अनुसार सूचना प्रवाह गरिएको छैन,
 असुलीको सूचना पठाउनुदा प्रत्येक पटकको भाषा उस्तै हुने गर्दछ ।

शुरुको उपचार
 पहिलो स्मरण पत्र ७ औँ दिनमा
 पहिलो ध्यान असुली सम्बन्धि पत्र १९ औँ दिनमा
 दोस्रो ध्यान असुली सम्बन्धि पत्र ४१ औँ दिनमा
 अन्तिम ध्यान असुली सम्बन्धि पत्र ६१ औँ दिनमा
 कानुनी व्यहोरा सहितको पत्र ७३ औँ दिनमा

रणनीतिक उपचार
 भाषा नाघेको ध्यानको क्यालेण्डर बनाउने,
 सबै ध्यानलाई ध्यानको एजिड प्रतिवेदनमा समावेश गर्ने,
 ध्यान असुलीको लागि पत्रको डाँचा र विवरणमा उत्कृष्टता ल्याउने,
 पत्र र सूचना पठाउने मात्रै होइन, सम्बन्धित धामीसँग वार्तालाप समेत गर्ने ।



41




कारण ८: ध्यान जोखिम कोषमा अत्याधिक खर्च


मुख्य कारणहरू
 ३६५ दिनभन्दा बढि भाषा नाघेको ध्यानको आकार निरन्तर बढ्दै जानु,
 असुली नीति छ तर कार्यान्वयनमा नल्याउनु

शुरुको उपचार:
 सम्बन्धित धामी सदस्यको शेयर पुँजी मार्फत असुलीको प्रयास गर्ने,
 अन्य कुनै सम्पत्तिको वारेमा समेत ध्यान दिने ।

रणनीतिक उपचार
 केहि विशिष्ट व्यक्त वा सदस्यहरूको सानो समूह वा उपसमिति बनाई
 जटिल धामीहरूसँग वार्तालाप थाल्ने,
 प्रत्येक जटिल ध्यानको विवरणको विश्लेषण गर्ने र असुलीको लक्ष्य निर्धारण गर्ने,
 सवैभन्दा माथिल्लो जटिल २० प्रतिशत धामीमा विशेष ध्यान केन्द्रित गर्ने र
 अन्य सम्पत्ति मार्फत असुल हुन सक्ने नसक्ने वारेमा निष्कौल गर्ने ।



42



कारण ७: भाखा नाघेको ऋण असुलीमा नखान्ने धितो

मुख्य कारणहरू


ऋणको लागि राखिएको धितो ऋणीसँग सम्बन्धित नहुनु, असुली र राफसाफको लागि कानुनी बाटो नरोज्नु, ऋणका कागजातहरू कमजोर बनाईनु अर्थात कागजातमा प्रश्न उठाउने ठाँउ रहनु ।

शुरुको उपचार


स्वेच्छिक रूपमा ऋणीलाई ऋण तिर्ने बातावरण बनाइदिने ।

रणनीतिक उपचार

असुलीको लागि कानुनी प्रक्रियाको सबै विवरणहरू सहितको असुली नीति हुनुपर्ने । असुली नीतिमा असुली गर्ने कानुनी सम्पूर्ण प्रक्रियाहरूको कार्यविधि निर्माण भएको हुनुपर्ने घरजग्गा धितोको हकमा आवश्यक समिक्षा गरी सकेसम्म चाँडो र फाईदाजनक ढंगबाट असुली हुने प्रक्रिया अवलम्बन गर्ने ।



43



कारण ६ : धितोको पर्याप्तता

मुख्य कारणहरू


धितोको विश्लेषण नगर्नु र स्वीकार मात्र गर्नु पर्याप्त मात्रामा कानुनी आधारमा धितो नराख्नु, कहिलेकाँहि धितोको कागजातलाई मात्र आधार मान्नु, अन्य पक्षले अधिग्रहण गरिसकेको धितोलाई आधार मान्नु ।

शुरुको उपचार:


सम्बन्धित पक्ष धितो मूल्यांकनमा प्रशिक्षित हुनुपर्ने, सम्बन्धित पक्ष भन्नाले ऋण उपसमिति, ऋण हेर्ने कर्मचारी र व्यवस्थापकलाई बुझनुपर्छ । प्रशिक्षणमा सिकेको विषयलाई आत्मसात गर्ने र लागु गर्ने ।

रणनीतिक उपचार:

धितो मूल्यांकन गर्नको लागि वाध्य मूल्यांकनकर्तालाई लगाउने, धितो मूल्यांकन सम्बन्धि पर्याप्त नीति तथा कार्यविधि हुनुपर्ने ।



44



कारण ५ : शेयर धितो जमानतमा ऋण

मुख्य कारणहरू:


शेयर रकमको अधिक गुणामा ऋण प्रवाह गर्नु । अत्याधिक मात्रामा सदस्य बाहिरिने क्रम नरोकिनु ।

शुरुको उपचार:


यसमा कुनै उपचार पद्धति छैन ।

रणनीतिक उपचार:

मुख्य रणनीति, क्षमतामा आधारित ऋण लगानीलाई मात्र प्रार्थमिकता दिने । सम्बन्धित ऋणीको आयस्रोतको आधारमा मात्र ऋण प्रवाह गर्ने ।



45




कारण ४ : ऋण नविकरणको अभ्यास


मुख्य कारणहरू:
असुली प्रयासभन्दा नविकरण प्रयासलाई बढि प्राथमिकता दिनु
एकै जना ऋणीलाई एकपटक भन्दा बढि नविकरणको सुविधा दिनु,
नविकरण सम्बन्धि नीति अत्यन्तै खुकुलो हुनु ।

शुरुको उपचार:
शुरु भुक्तानीको लागि तालिकाको पुर्ननिर्माण र आवश्यक छलफल शुरु गर्ने,
पहिलो र अन्तिम पटकको लागि गरिएको ऋण नविकरणको असुली प्रक्रियामा
आवश्यक कडा भन्दा कडा नियमले बाँध्ने,
उच्चस्तरको ऋण अनुगमनको संयन्त्रको निर्माण गर्ने ।

रणनीतिक उपचार:
ऋण नीतिमा पहिलो र अन्तिमपटकको लागि गरिने नविकरण सम्बन्धि कडा नियमको व्यवस्था गर्ने,
नविकरण गरिएको ऋणको बाह्य लेखापरिक्षण अनिवार्य रूपमा गरिएको हुनुपर्छ ।
नविकरण एकपटक मात्र गरिने ब्यहोग नीतिगत रूपमा उल्लेख गरिनुपर्छ ।



46




कारण ३ : ऋणको पुर्व विश्लेषणको अभाव


मुख्य कारणहरू:
आवश्यक कागजातहरू संकलन नगर्नु,
कागजातहरूको राम्रोसंग परिक्षण र विश्लेषण नगर्नु,
ऋणको आवेदन गर्दाको ऋण मागलाई नै अन्तिम स्वीकृती गर्नु ।

शुरुको उपचार:
क्षमतामा आधारित ऋण लगानीलाई प्राथमिकता दिने
सम्बन्धित सदस्यको आम्दानीको स्रोत अनुसारका कागजातहरूको माग गर्ने
र आवश्यक परिक्षण गर्ने

रणनीतिक उपचार:
नीतिगत रूपमै ऋण विश्लेषणको आवश्यक विधि व्यवस्था गर्ने,
ऋण प्रोडक्ट अनुसारका कागजातहरूको सुचीको लागि नीतिगत व्यवस्था गर्ने,
ऋणको मात्रै कामकारवाही गर्ने एकजना छुट्टै कर्मचारीको व्यवस्था हुनुपर्ने ।



47




कारण २ : ऋणी सम्बन्धि सूचना संकलनमा कमी


मुख्य कारणहरू:
सदस्य विंदाको बखत लिइएको सामान्य सदस्यता फारम मात्र हुनु, त्यसलाई
बथौं सम्म पनि अद्यावधिक नगरिनु ।
सदस्यको आयस्रोतको विवरण नमार्नु वा तयार नगर्नु,
सदस्यता फारम औपचारिकताका लागि मात्र संकलन गर्नु ।

शुरुको उपचार:
सदस्यता बन्ने समयमा नै आवश्यक मात्रामा सम्बन्धित सदस्यको
आय विवरणहरूको शेरमा उल्लेख गरेर राख्ने,
ऋण माग गर्ने बखत लिइएको अर्न्तवार्ताबाट प्राप्त सूचनालाई औपचारिकता दिने भन्दा पनि त्यस्ता
सूचनाहरू प्रमाणित गर्ने ।

रणनीतिक उपचार:
नीतिगत रूपमै ऋणीको आर्थिक विश्लेषण गर्ने व्यवस्था मिलाउने,
विशेषगरी ऋणीको आयस्रोतको डाँचा र सम्पति दाखिलको विवरणको अनुसन्धान गर्ने,
वित्तिय विवरणहरू अध्ययन र विश्लेषण गर्न सक्ने व्यक्तिलाई मात्र ऋण विश्लेषणको जिम्मा दिने ।



48




कारण १ : नगद प्रवाहको ख्याल नराख्नु


मुख्य कारणहरू
 ऋणीको नगद प्रवाहको विवरणलाई प्रमाणित नगर्नु,
 अथवा नगद प्रवाहको विवरण लिने तर्फ ध्यान नदिनु

गुरुको उपचार:
 ऋणीको आयमाती र खर्चको विस्तृत विवरणको संकलन गर्नु
 ऋणीको खुद बचत र ऋण माग विचको तुलना गर्नु
 ऋणीले तिर्नसक्ने किस्ता अवधि र कुल किस्ताको गणना गर्नु ।


रणनीतिक उपचार
 सबै सदस्यहरूको नगद प्रवाहको तथ्यांक अद्यावधिक गर्ने,
 मुख्य गरी खाना, बास र शिक्षाका खर्चहरूको स्थितिलाई ध्यान दिने,
 ऋण विरलेपणमा सम्बन्धित सदस्यको नगद प्रवाह गर्नको निमित्त स्वचालित संचालनको व्यवस्था गर्ने,
 अन्तिममा ऋणीले प्रस्ताव गरेको परियोजना वा व्यवसायको भविष्यमा के स्थिति हुन्छ भन्ने विषयमा
 विश्लेषण गर्ने ।




49



भाखा नाघेको दिन	असली हुने सम्भावना
३० दिन	९५%
६० दिन	८९%
९० दिन	८०%
१२० दिन	७०%
२४० दिन	५०%
३६० दिन	१०%




50



ऋण सम्बन्धी जोखिम कसरी न्यूनीकरण गर्ने ?

- प्रति सदस्य ऋण सीमा पालना गर्ने
- प्रति विषयगत ऋण सीमा पालना गर्ने (ऋणको पोर्टफोलियो स्वस्थता जाँच)
- रु. १० लाखभन्दा माथिका स्विकृत ऋण परियोजनाका धितो संस्थागत मुल्यांकन गर्ने



51



ऋण सम्बन्धी जोखिम कसरी न्यूनीकरण गर्ने ?

४. ऋण सुचना लिएर मात्र ऋण लगानी गर्ने
५. धितो सम्बन्धी परियोजनाको आवधिक फलो अप गर्ने
६. ऋण लगानी गर्दा ऋणीको आम्दानी, खर्च र बचतको लेखाजोखा गर्ने



52



ऋण सम्बन्धी जोखिम कसरी न्यूनीकरण गर्ने ?

७. संचालक समिति, ऋण उप समिति र व्यवस्थापकवीच ऋण स्विकृत गर्ने अधिकार बाँडफाँड गर्ने
८. ऋण लगानी गर्दा स्वर्पूजी र संस्थागत लगानीको अनुपात कम्तिमा २०:८० कायम गर्ने
९. ऋण लगानी सम्बन्धी Credit Policy Guideline (CPG) अनिवार्य बनाउने



53



ऋण सम्बन्धी जोखिम कसरी न्यूनीकरण गर्ने ?

१०. संस्थाको शेयरमा ऋण लगानी नगर्ने
११. सदस्य बनेको निश्चित समयसम्म संस्थामा बचत गरेपछि मात्र त्यस्ता सदस्यलाई ऋण लगानी गर्ने
१२. ऋण उप समितिको सिफारिसमा मात्र ऋण लगानी गर्ने



54

ऋण सम्बन्धी जोखिम कसरी न्यूनीकरण गर्ने ?

१३. ऋण नोक्सानी व्यवस्थाको अनिवार्य पालना गर्ने

१४. सदस्य शिक्षा प्रदान गरी संस्थाप्रति सुशुचित र सकृय बन्न प्रेरित गर्ने

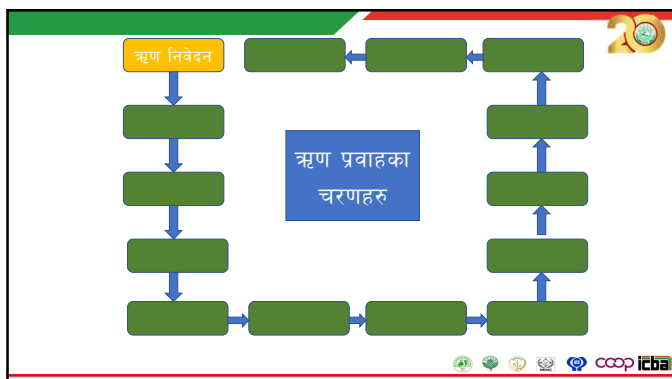
१५. लगानी विविधिकरण गर्ने

55

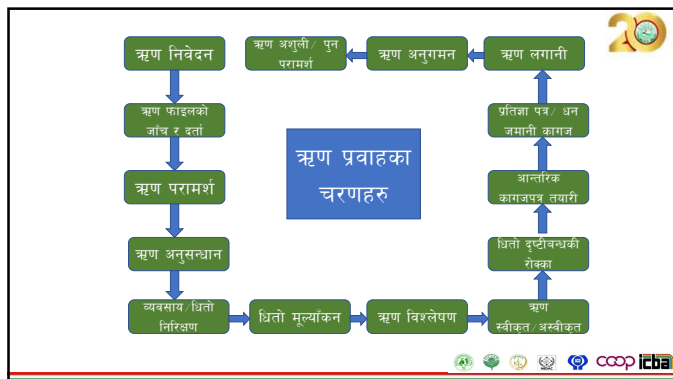
ऋण सम्बन्धी जोखिम न्यूनीकरण गर्ने थप उपाय?

- ऋणको अलग्गै कार्यकक्ष बनाउने,
- ऋण हेर्नेका लागि कर्मचारीलाई जिम्मेवारी लोक्ने,
- ऋण लगानी प्रकृया सुधार गरी प्रभावकारी लगानी प्रकृयाको अवलम्बन गर्ने,
- भाखा नाघेको ऋण अशुली क्यालेण्डर बनाई सोही क्यालेण्डर अनुसार अशुली गर्ने प्रबन्ध मिलाउने,
- भाखा नाघेको ऋणको लागि आवश्यक कोष व्यवस्था पूरा गर्ने,
- ऋण अशुलीलाई प्रभावित हुने गरी कुनै पनि कृयाकलाप हुन नदिने

56



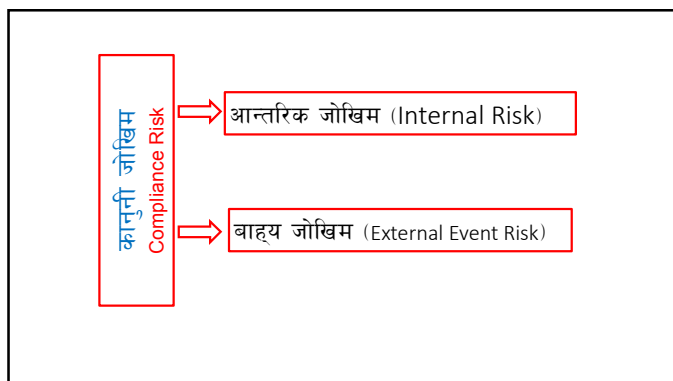
57



58



59



60

साकोसमा विद्यमान कानुनी जोखिमहरु

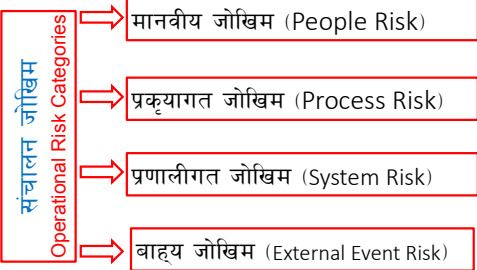
- विनियम र नीतिहरु,
- कार्यक्षेत्र,
- सदस्यता र सदस्य पहिचान,
- जनशक्ति व्यवस्थापन,
- सम्पत्ति शुद्धिकरण,
- व्याज दर,
- अभिलेख व्यवस्थापन,
- प्रतिवेदन,
- लगानीका उद्देश्य, प्रक्रिया र क्षेत्र,

61

सञ्चालन जोखिम



62



63

The term **operational risk management (ORM)** is defined as a continual cyclic process which includes [risk assessment](#), risk decision making, and implementation of risk controls, which results in acceptance, mitigation, or avoidance of risk. ORM is the oversight of [operational risk](#), including the [risk](#) of loss resulting from inadequate or failed internal processes and systems; [human factors](#); or external events.

- wikipedia

64

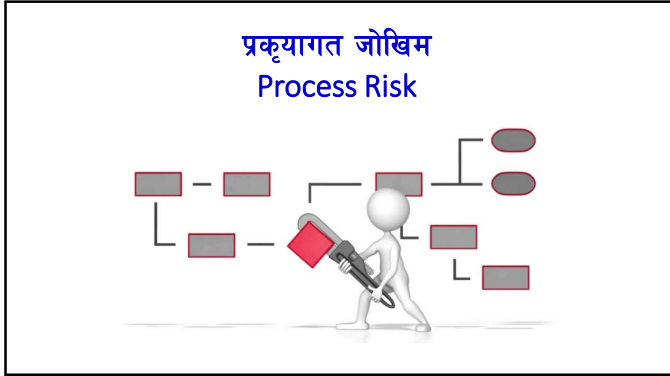
मानवीय जोखिम People Risk



65

- पदपूर्ति (Recruitment)
- छनौट (Selection)
- तालिम तथा विकास (Training and development)
- कार्यकुशलता व्यवस्थापन (Performance management)
- प्रोत्साहन (Incentives)
- उत्तराधिकारी योजना (Succession Planning)

66



67

- कुन पछि कुन (what comes after)
- कुन काम कसले (Who does what)
- कुन जिम्मेवारी कसलाई (Which responsibility to whom)
- कुन काम कति समयमा (Which work at what time)

68



69

- अभिप्रायगत कानून (Intentional acts)
- आकास्मिक असफता (Accidental failures)
- सुरक्षा सम्बन्धी जोखिम (Security risks)

70

जोखिम व्यवस्थापन कसरी ?



71

जोखिम कुराकानी गरेर समाधान हुँदैन लिपिवद्ध गर्नु पर्दछ ।



72

सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनका सिद्धान्त

- जोखिमको संस्कृति (Risk Culture) प्रति सचेत रहने,
- जोखिमको अपेक्षा गर्ने, (Risk Appetite),
- उपयुक्त समयमा प्रभावकारी सञ्चार गर्ने,
- जोखिम व्यवस्थापन नीति र कार्यविधि स्पष्ट गर्ने,
- जोखिमको पहिचान र मापन गर्ने,
- नियन्त्रणको वातावरण तयार गर्ने,

73

क्रमशः

- अनुगमन र मूल्याङ्कन गर्ने,
- मापन र अंकन गर्ने,
- प्रतिफलको मात्रा अनुरूप जोखिम स्वीकार गर्ने,
- अनावश्यक जोखिम स्वीकार नगर्ने,
- योजनावद्ध जोखिम व्यवस्थापन र प्रत्यायोजन गर्ने,
- उपयुक्त तहमा जोखिमको निर्णय गर्ने,

74

सञ्चालन जोखिम ढाँचा (Operational Risk Framework)



75



76

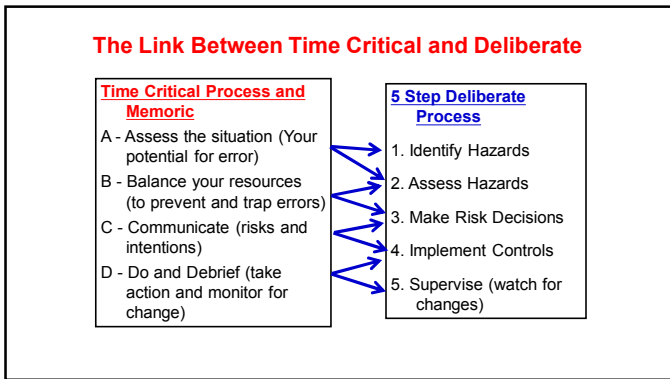


77

In developing a risk management process some of the useful tools include:

- Likelihood scale
- Consequences scale
- Risk matrix

78



79

व्यवस्थापनबाट हुनसक्ने गल्ती र सुधारका उपायहरू समुह कार्य

80

- सम्भाव्य गल्तीहरू**
- प्रविधिको दुरुपयोग,
 - नगद अपचलन,
 - सूचनाको दुरुपयोग र गलत सूचना सम्प्रेषण,
 - गलत प्रतिवेदन,
 - गलत प्रक्रियाको अबलम्बन,
 - नीति र निर्देशनको उल्लंघन,
 - ढीलासुस्ती,
 - जालसाजी र मूल्यको अपचलन,

81

सुधारका उपायहरू

- नविनतम एवम् प्रमाणिकरण भएका प्रविधिको प्रयोग गर्ने,
- जिम्मेवारीको प्रष्ट बाँडफाँड गर्ने,
- स्पष्ट नीति र विधि स्थापित गर्ने,
- अनुगमन एवम् निरीक्षण प्रणाली स्थापित गर्ने,
- छड्के प्रश्न र जाँचवाट गल्ती पहिचानको अभ्यास गर्ने,
- आन्तरिक लेखापरीक्षण प्रभावकारी बनाउने,
- नियमित प्रतिवेदन प्रणाली स्थापित गर्ने,
- ढुकुटीको चाबी कम्तिमा दुईजनासँग रहने व्यवस्था मिलाउने,

82

सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनमा व्यवस्थापनको जिम्मेवारी

- नियमितरूपमा जोखिमको पहिचान गर्ने,
- असर, प्रभाव र सम्भावनाको आधारमा जोखिमको वर्गिकरण गर्ने,
- नियमितरूपमा जोखिम प्रतिवेदन तयार गर्ने (जोखिमको अवस्था र समाधानको उपाय सहित),
- प्रतिवेदनहरूको शुद्धताको सुनिश्चितता गर्ने,
- जोखिम व्यवस्थापनको जिम्मेवारी निर्धारण गर्ने,
- निरन्तररूपमा वित्तीय जानकारीहरू उपलब्ध गराउने,

83

सञ्चालन जोखिम व्यवस्थापनमा व्यवस्थापनको जिम्मेवारी

- कानूनको पालनामा उपयुक्त पद्धति स्थापित भएको सुनिश्चितता गर्ने,
- अभिलेखहरूको सुरक्षित व्यवस्थापन गर्ने,
- प्रविधिहरूको नियमित अद्यावधिकीकरण गर्ने,
- संस्थामा स्थापित नीतिहरूको पूर्ण पालना गर्ने,
- योग्यता र क्षमतामा आधारित कार्य विभाजन एवम् कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने,

84

रोजगारी अभ्यास र कार्यस्थलको सुरक्षा

85



86

रोजगारी अभ्यास

- पिरामिड ढाँचाको स्पष्ट व्यवस्थापन संरचना,
- नीतिमा तहगत व्यवस्था,
- श्रम कानूनको पालना,
- सामाजिक सुरक्षा, रोजगारी सुरक्षा, स्वास्थ्य सुरक्षा र भौतिक सुरक्षाको व्यवस्था,
- आत्मसम्मानयुक्त कार्य वातावरण,
- लैंगिक संवेदनशिलता,
- श्रम विवाद र निरुपण,

87

कार्यस्थलको सुरक्षा

88



89



90

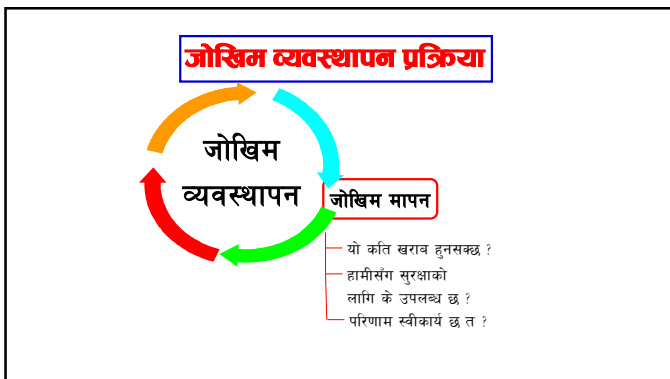


91

कार्यस्थलको सुरक्षा

- भौतिक पूर्वाधार र संरचना,
- सुरक्षा उपकरण र प्रविधि,
- सुरक्षा योजना र बीमा,
- व्यवस्थापनमा सुरक्षाको जिम्मेवारी,

92



93

यदि हामीले केही गरेनौं भने यो कति खराब (असरदार हुनसक्छ ?)

- **असाध्यै (Extreme)**
 - ✓ साकोसको निरन्तरतामा नै चुनौति आउँछ ।
- **अति उच्च (Very High)**
 - ✓ साकोसको छवी खराब भई संस्था बन्द हुने अवस्था तिर जाने वा नियामक निकायको हस्तक्षेप हुन सक्दछ ।
- **मध्यम (Medium)**
 - ✓ सञ्चालक समीति र उच्च व्यवस्थापनबाट देखिने खालको काममा ध्यानाकर्षण हुनु पर्दछ ।
- **न्यून (Low)**
 - ✓ उत्पादन तथा सेवाको प्रभावकारिता शुन्य प्रायः हुन्छ तर आन्तरिक छलफलबाट सुधार गर्न सकिन्छ ।
- **वेवास्ता (Negligible)**
 - ✓ परिणामहरूलाई नियमित कामको तालिकाबाट समाधान गर्न सकिन्छ ।

94

सम्भाव्यता मापन

- **लगभग निश्चित (Almost Certain)**
 - ✓ वार्षिकरूपमा वा निरन्तर
- **सम्भाव्य (Likely)**
 - ✓ प्रत्येक तीन वर्षमा एकपटक
- **सम्भाव्य (Possible)**
 - ✓ प्रत्येक १० वर्षमा एकपटक
- **अति कम सम्भाव्य (Unlikely)**
 - ✓ प्रत्येक २० वर्षमा एकपटक
- **दुर्लभ (Rare)**
 - ✓ १०० वर्षमा एकपटक

95

जोखिम व्यवस्थापनको गुणस्तर

तह	प्रभावकारिताको विवरण
अति राम्रो	नियन्त्रण अति राम्रो छ र कुनै सुधारको उपायहरू सिफारिस गर्नु पर्दैन ।
राम्रो	नियन्त्रण राम्रो छ, यद्यपी केही सुधारको ठाउँ छ ।
कमजोर	नियन्त्रण प्रणालीले केवल जोखिम न्यूनीकरणको काम गर्दछ र महत्वपूर्ण सुधार आवश्यक छ ।
अप्रभावकारी	नियन्त्रण प्रणाली नै छैन वा अति नै अप्रभावकारी छ ।

96



97

जोखिमको सम्बोधन

Gap Analysis

- विद्यमान जोखिम रणनीति र नियन्त्रण प्रभावकारी छ त ?
- विद्यमान जोखिम रणनीति र नियन्त्रण सक्षम र लागत प्रभावकारी छ ?
- व्यवस्थापन र लेखा नियन्त्रण पर्याप्त छ त ?
- मान्यताहरू वैधानिक र सम्बन्धित छन् त ?
- केहि कुरा सुधार गर्नुपर्ने छ ? छ भने के ?

98

जोखिमको सम्बोधन

जोखिमको प्राथमिकिकरण (Risk Prioritization)

- उच्च वास्तविक जोखिम भएको जोखिम
- जसको पहिलो व्यवस्थापनले बाँकी जोखिमलाई प्रभाव पार्दछ ।
- जसको व्यवस्थापनमा साकोसको नियन्त्रण रहेको छ ।
- जसको व्यवस्थापनले मूल्य र सम्पत्ति सिर्जनामा ठुलो अवसल प्रदान गर्दछ ।

99

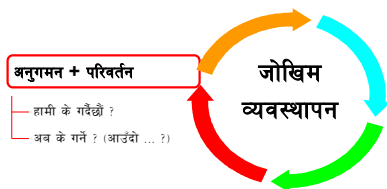
जोखिमको सम्बोधन

प्रतिक्रियाका ४ चरणहरू (4 Courses of Action)

- **बेवास्ता वा परित्याग (Avoid)** त्यस्तो जोखिम जसको सम्भावना शून्य जस्तै रहेको छ ।
- **हस्तान्तरण (Transfer)** अर्को पक्षलाई जोखिम
- **स्वीकार (Accept)** जोखिम र प्राप्त हुनसक्ने कुनै पनि परिणामको लागि तत्पर रहनुहोस् ।
- **जोखिम न्यूनीकरण (Mitigate) the risk**
(सम्भावनाहरू घटाउने
(जोखिम आइपरेमा पर्ने प्रभाव न्यूनीकरण गर्ने

100

जोखिम व्यवस्थापन प्रक्रिया



101

अनुगमन र परिवर्तन

- योजनाले काम गरिरहेको छ ?
- रणनीतिले अपेक्षा गरे अनुरूप जोखिम न्यूनीकरण र नियन्त्रण गरेको छ ?
- त्यहाँ कुनै अनपेक्षित परिणामहरू आएका छन् ?
- विगतमा स्वीकार्य रहेका जोखिमको तनाव व्यहोर्न तत्पर हुनुहुन्छ ?

102

जोखिम व्यवस्थापनमा सञ्चालक समितिको जिम्मेवारी

- व्यवस्थापनलाई सैद्धान्तिक जोखिमको पहिचान गर्न लगाउने,
- व्यवस्थापनले जोखिम व्यवस्थापन अभ्यास गरेको सुनिश्चितता गर्ने,
- जोखिमको दृष्टिकोणबाट वित्तीय प्रतिवेदनहरू अध्ययन गर्ने,
- निरन्तररूपमा अनुगमन र वित्तीय जानकारीहरू उपलब्ध गराउने,
- सरोकारवालाहरूको निश्चित समुहमा जोखिमले पार्ने प्रभावको बारेमा सचेत रहने,
- कानूनको पालनामा उपयुक्त पद्धति स्थापित भएको सुनिश्चितता गर्ने,

103

सञ्चालक समितिमा प्रतिवेदन



- विभिन्न बुँदामा जोखिमको प्रतिवेदन (मासिक, त्रैमासिक र वार्षिक),
- प्रतिवेदन चक्रलाई सञ्चालक समितिको योजना चक्रमा जोड्ने,

104

सञ्चालक समितिले जोखिम अनुगमन कसरी गर्ने सक्दछ ?

- योजना निर्माण
 - सामो बरिस्को योजनाको लागि जोखिम मारन पर्ने
- बजेट निर्माण
 - जोखिम अनुगमनको लागि शार्वरकीय उपचार गर्ने,
- वित्तीय विरलेषण
 - चुनन गर्ने,
- व्यवस्थापनको प्रतिवेदन
 - नितीपरन्ना छुट्टेको मुदा पठा लगाउने,
- नीति निर्माण
- समितिहरू
- परीक्षण (लेखापरीक्षण, आन्तरिक लेखापरीक्षण)
- समिति र सदस्य बीच सञ्चार

105

प्रतिवेदनबाट जोखिम अनुगमन

- मासिक
 - वासलात
 - सञ्चालनको विवरण
 - तथ्यांकीय सारांश
 - सदस्यता
 - खुल्ला वा बन्द
 - ऋण
 - स्वीकृती वा घट्टो
 - अर्धविकल्प
- त्रैमासिक
 - फरकता दरको भिडान र विश्लेषण
 - पार (Breakeven) विश्लेषण
 - तरलता विश्लेषण
 - फरकता (मार्जिन) विश्लेषण
 - जोडी समूह तुलना
 - बजेट फरकता
 - लगानी प्रतिवेदनहरू

106

मैरितीय प्रकाशनहरूबाट जोखिम अनुगमन

- जोखिम नियन्त्रण गर्न सकिन्छ तर सजिलै वित्तीय गणना गर्न सकिदैन
 - मूलधारको संस्थागत सुशासनका सवालहरू (समिति संरचना, लेखापरिक्षकको स्वायत्तता, मताधिकार)
 - सामाजिक सवालहरू (श्रम नीति, मानवअधिकार)
 - नैतिक सवालहरू (प्राप्ति, भुक्तानी र भ्रष्टाचार, सम्पति शुद्धिकरण, आचारसंहिता)
 - वातावरणीय सवालहरू (विश्व तापमान, अस्वस्थ र प्रदूषित जमिन)
- प्रकृति माथिका सवालहरू सम्बोधन गर्ने तर्फ केन्द्रित छ

107

समितिहरूबाट जोखिम अनुगमन

(लेखा सुपरिरेक्षण समिति)

- लेखापरीक्षण भएका वित्तीय प्रतिवेदनहरूको पुनरावलोकन गर्ने,
- लेखापरीक्षणका क्षेत्रको पुनरावलोकन गर्ने,
- लेखापरिक्षको व्यवस्थापन प्रतिवेदनको पुनरावलोकन गर्ने,
- साकोसको सम्पत्तीको सुरक्षाको लागि नीतिगत सुझाव दिने,



108

समितिहरूबाट जोखिम अनुगमन

(अग्रण उपसमिति)

- ऋण नीतिमा निम्न कुराहरु समावेश गर्ने
 - स्वीकृत सीमा (लगानी रकमको कुल सीमा)
 - व्याज दर
 - ऋण विविधिकरण
 - भाखा नाघेको ऋण र खराब ऋणको असुली
 - ऋणको केन्द्रिकरण
- नीति कार्यान्वयनको लागि व्यवस्थापनले उपयुक्त कार्यविधि बनाएको सुनिश्चित गर्ने
- नीति परिपालनाको लागि नियमित प्रतिवेदन प्रयोग गर्ने

109

समितिहरूबाट जोखिम अनुगमन

(समिक्षा बैठक सञ्चालना)

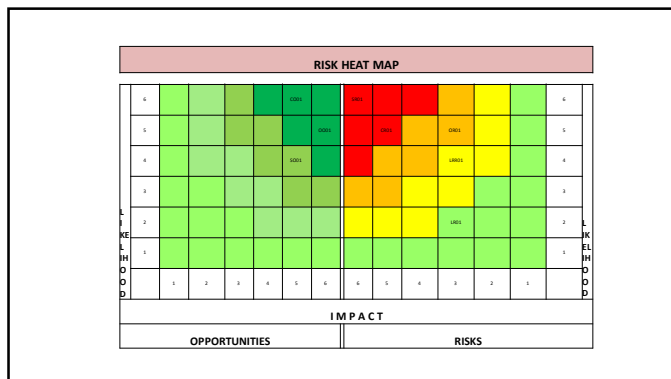
- साकोसका सरोकारवालाहरूसँग सम्बन्धित कारोबारको पुनरावलोकन गर्ने नीति स्थापित गर्ने,
- सम्बन्धित पक्षहरूको कारोबार पुनरावलोकन गर्ने,
- सरोकारवाला पक्षसँगको कारोबारमा कागजी प्रभाव नभएको सुनिश्चित गर्ने र पुनरावलोकनको अभ्यास गर्ने

110

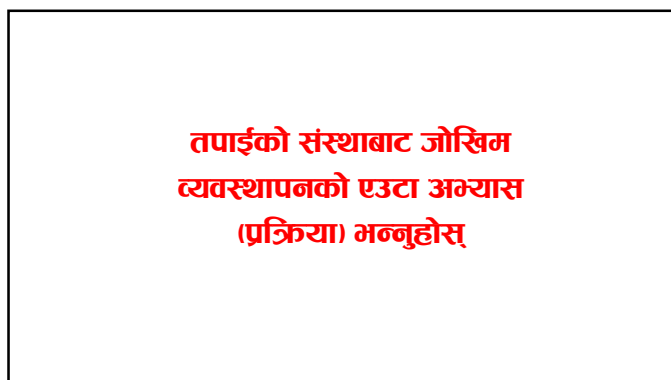
लेखापरिक्षणबाट जोखिम अनुगमन

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • बाह्य लेखापरिक्षण <input type="checkbox"/> वार्षिक गरिएको <input type="checkbox"/> लेखापरिक्षण गरिएको वित्तीय प्रतिवेदन <input type="checkbox"/> वित्तीय विवरणहरूमा विचार प्रदान गरिएको <input type="checkbox"/> व्यवस्थापनको पत्र समावेश गरिएको | <ul style="list-style-type: none"> • आ.ले.प. <input type="checkbox"/> कार्यविधिहरूको पुनरावलोकन गर्छ (नीति परिपालना र नियन्त्रण) <input type="checkbox"/> सुरक्षा <input type="checkbox"/> सञ्चालकीय केन्द्रिकरण | <ul style="list-style-type: none"> • नियामक <input type="checkbox"/> सदस्यको बचतको सुरक्षा <input type="checkbox"/> सुरक्षकीय निकाय <input type="checkbox"/> सुरक्षा कोष वा स्थिरीकरण कोष कायम राखी सञ्चालन |
|---|---|--|

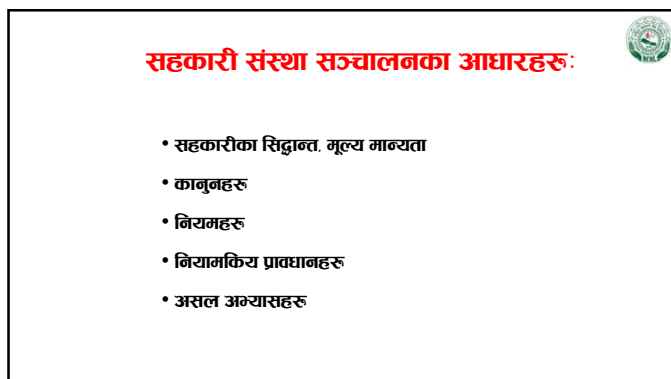
111



112



113



114

सहकारी सञ्चालनका आधारहरू...



- नेपालको संविधान,
- सहकारी सिद्धान्त र मूल्यहरू,
- सहकारी नीति २०६९,
- सहकारी ऐन २०७४,
- सहकारी नियमावली २०७५,
- लेखापरिक्षण निर्देशिका २०७५,
- आयकर ऐन, २०५८,
- आर्थिक ऐन २०७५,
- मुलुकी देवानी संहिता २०७४

115

सहकारी सञ्चालनका आधारहरू...



- वोनश ऐन, २०३०,
- सम्पत्ती शुद्धिकरण (ऐन २०६४, नियमावली र निर्देशिका),
- मौद्रीक नीति,
- सहकारी विभागबाट जारी मापदण्ड र निर्देशनहरू,
- महासंघले जारी गरेका निर्देशन र मार्गदर्शन,
- नेपाल राष्ट्र बैंकले जारी गरेका निर्देशनहरू,
- स्थानीय र प्रदेशका कानूनहरू,
- सुशासन सम्बन्धी सहकारी विभागद्वारा जारी **एकिकृत निर्देशिकाको ३५ बुँदे**

116

सहकारी सञ्चालनका आधारहरू...



- संस्थाको विनियम,
- संस्थाका नीतिहरू,
- संस्थाका कार्यविधिहरू,
- साधारण सभाका निर्णयहरू,
- सञ्चालक समितिका निर्णयहरू,
- लेखा सुपरीवेक्षण समितिका सुझावहरू,
- प्रचलित अन्य नेपाल कानूनहरू,

117

**सहकारी संस्था सञ्चालनमा निम्न
जोखिमहरूको मापन र व्यवस्थापन गर्नेपछि**



- ऋण जोखिम
- लगानी जोखिम
- तरलता जोखिम
- सञ्चालन जोखिम
- जालसाजी वा भ्रुटा विवरणको जोखिम
- ख्यातीमा जोखिम
- व्याज दर जोखिम
- विकास जोखिम
- प्रविधि जोखिम
- मानव संशाधन जोखिम
- कानुनी जोखिम
- शैतिक सम्पत्तीमा जोखिम
- वातावरणीय जोखिम

118

केही जिज्ञासा ???

119
