



# ५९

## उपहार

औं वार्षिकोत्सव  
२०७३



राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि.  
RASTRIYA BANIJYA BANK LTD.

... तपाईंको आफ्नो बैंक



राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि. को स्मारिका

# अपहार

(अर्थशास्त्र र व्यवस्थापन सम्बन्धी पत्रिका)

Souvenir of Rastriya Baniya Bank Limited

# UPAHAR

(Magazine of Economics and Management)





नेपाल सरकार  
अर्थ मन्त्रालय



कृष्ण बहादुर महारा  
उप-प्रधानमन्त्री तथा अर्थमन्त्री  
-२१.०१.-१९८०

शुभ-कामना



राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लिमिटेड आफ्नो स्थापनाको ५२औं वर्षमा प्रवेश गरेको अवसरमा राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लिमिटेडले सदाभै अर्थशास्त्र/बैङ्किङ/वित्त/व्यवस्थापन लगायत बैंक सरोकारका विषयलाई समेटेर वार्षिक मुखपत्र “उपहार” को विशेष प्रकाशन गर्न लागेको थाहा पाउँदा खुशी लागेको छ। यस अवसरमा राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लिमिटेडका सबै शेयर होल्डर, बैंकको पदाधिकारी, कर्मचारी र सम्बद्ध सबैमा बधाई तथा शुभ-कामना व्यक्त गर्दछु।

नेपाल सरकारको स्वामित्वमा स्थापना भएको यस बैंकको ऐतिहासिक गरिमा रही आएको छ। मुलुकभर छरिएर रहेको पूँजीलाई संकलन गरी जनतालाई बैंकिङ सुविधा उपलब्ध गराउनुको साथै आर्थिक विकासको साभेदारको रूपमा नेपालको समग्र अर्थतन्त्रको प्रणालीगत विकासमा ऐतिहासिक योगदान रहेको छ।

समृद्ध गाउँ/नगर समृद्ध नेपालको आधार भएकोले बैङ्किङ सुविधाबाट बन्चित विशेष गरी ग्रामिण जनताहरूको सहज पहुँच बनाउने कार्यमा यस बैंकले अहम भूमिका निर्वाह गर्नु पर्दछ। विज्ञान र प्रविधिको द्रुततर विकास सँगै आर्थिक क्षेत्र र बैंकिङ प्रणालीमा सूचना प्रविधिको प्रयोगले व्यापकता पाईरहेको सन्दर्भमा नेपालको यस बैंकले पनि त्यसको व्यापक प्रयोग गर्दै अधिकाधिक जनतालाई अत्याधुनिक बैंकिङ सुविधा उपलब्ध गराउदै जान सकोस। नेपालको आर्थिक क्रान्तिको एक सच्चा साभेदार संस्थाको भूमिका निर्वाह गर्दै नेपालको आर्थिक रूपान्तरणमा अग्रणी बैंकको रूपमा स्थापित यस बैंक प्रतिस्पर्धात्मक बैंकिङ क्षेत्रमा सदैव विशिष्ट पहिचान कायम गर्न सफल होस् भन्ने शुभ-कामना व्यक्त गर्दछु।

धन्यवाद

२०७३, माघ

(कृष्णबहादुर महारा)

कार्यालयको ठेगाना :  
सिंहदरबार, काठमाडौं,  
नेपाल

टेलिफोन नं. :  
+९७७-१-४२११८०९ (का.)  
+९७७-१-४२११८१८ (नि.)

फ्याक्स नं. :  
+९७७-१-४२११८३१

वेब साईट :  
[www.mof.gov.np](http://www.mof.gov.np)





## नेपाल राष्ट्र बैंक NEPAL RASTRA BANK

केन्द्रीय कार्यालय  
बालुवाटार, काठमाडौं ।  
Central Office  
Baluwatar, Kathmandu

### शुभ-कामना

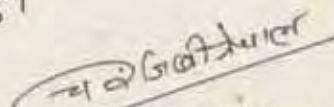


राष्ट्रिय बाणिज्य बैंक लिमिटेडले आरोह अवरोह पार गर्दै आफ्नो स्थापनाको ५१ वर्ष पुरा गरी ५२ औं वर्षमा प्रवेश गर्न लागेको अवसरमा शुभकामना व्यक्त गर्दछु ।

नेपाल सरकारको पूर्ण स्वामित्वमा स्थापित यस बैंकले स्थापना कालदेखि नै देशका विभिन्न स्थानमा शाखाहरू विस्तार गरी आधारभूत बैकिङ सेवा पुर्‍याउँदै आएको छ । देशव्यापी शाखा सञ्जालमार्फत यस बैंकले सर्वसाधारणमा वित्तीय पहुँच अभिवृद्धि गर्दै कर्जा प्रवाहमा अन्य बैंक तथा वित्तीय संस्थाका लागि समेत मार्गदर्शकको भूमिका निर्वाह गर्दै आएको छ ।

बहुदै गएको प्रतिस्पर्धी वित्तीय प्रणालीमा आधुनिक वित्तीय उपकरण र सूचना प्रविधिको उपयोग तथा संस्थागत कार्यक्षमतामा समयानुकूल सुधार गर्दै आफ्नो वित्तीय अवस्थालाई मजबुत राखी बैकिङ क्षेत्रको अग्रणी बैंकको रूपमा यो बैंक कायम रहिरहने अपेक्षा गरेको छु । प्राथमिकता प्राप्त र उत्पादनशील क्षेत्रमा कर्जा लगानी अभिवृद्धि गर्दै देशको आर्थिक विकासमा महकिलो योगदान दिनेछु भन्ने मैले विश्वास गरेको छु ।

अन्त्यमा, बैंकले ५२ औं वार्षिकोत्सवको अवसर पारी समसामयिक आर्थिक तथा बैकिङ क्षेत्रको विश्लेषणात्मक लेखहरू समेटेर प्रकाशित गर्न लागेको स्मारिका "उपहार" सरोकारवाला सबैका लागि उपयोगी हुने विश्वासका साथ उक्त प्रकाशनको पूर्ण सफलताको कामना गर्दछु ।

  
(डा. चिरंजीबि नेपाल)





## संचालक समितिको कार्यालय

### शुभकामना



राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक इतिहासका विविध आरोह र अवरोह पार गर्दै आजदेखि ५२ औं वर्षमा प्रवेश गरेको छ । आधा शताब्दि भन्दा लामो अवधि मुलुकको बैकिङ्ग सेवामा सक्रिय रही देश, जनता र आफ्ना ग्राहकको सेवा गर्न पाउँदाको यस क्षणमा म खुशी व्यक्त गर्दछु । हाम्रो बैंक अन्य वाणिज्य बैंकहरुको तुलनामा अग्रणी, विश्वसनीय र भरपर्दो बैंक बन्न सफल भएकोमा गौरवको अनुभूति हुन्छ ।

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक पूर्ण सरकारी स्वामीत्वको बैंक हो । यस अर्थमा सरकारको आर्थिक विकासका कार्यक्रमलाई सफल बनाउनु हाम्रो प्रमुख कार्यभार नै हुन्छ । आजका दिनसम्म आइपुग्दा विकासको साझेदार भएर सरकारको लक्ष्य पुरा गर्न हामीले योगदान गरिरहेका छौं, संगसंगै देशमा उद्योगधन्दाको स्थापना, अन्य बैंक तथा वित्तीय संस्था र वीमा कम्पनीको विकासमा पनि हामीले उल्लेख्य भूमिका निर्वाह गरेका छौं ।

शहरी, ग्रामीण र दुर्गम सबै स्थानमा आफ्नो उपस्थितिलाई विस्तार गर्दै गुणस्तरीय बैकिङ्ग सेवा सबै नेपालीलाई प्रदान गर्न हामी प्रतिबद्ध छौं । यस अवसरमा म सबैलाई के विश्वास दिलाउन चाहन्छु भने आउँदा दिनमा देशको कृषि, पूर्वाधार तथा साना मझौला व्यवसायको प्रबर्द्धनमा हामीले अझै महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह गर्नेछौं । हामी बैंक संचालक समिति, व्यवस्थापन र कर्मचारी सबैले जनताको बैंकप्रति अपेक्षा ठूलो छ भनेर बुझ्नु जरुरी छ ।

अत्याधुनिक सूचना प्रविधियुक्त बनाउँदै बैंकलाई नयाँ पुस्ताको आकर्षणको केन्द्र बनाउनु यति बेलाको प्रमुख चुनौती हो । ठूलो निक्षेप संकलन, फराकिलो शाखा सञ्जाल र गहिरो ग्रामीण बैकिङ्ग अनुभव भएको यस बैंकलाई नयाँ पुस्ताको आकर्षणको केन्द्र बनाउन हामीले आफ्नो सोच, शैली र कार्यप्रणालीमा सुधार गर्ने पर्दछ ।

विगत १० वर्ष यतादेखि बैंकको सबै वित्तीय सुचकहरु सकारात्मक ढंगले अगाडि बढिरहेका छन् । यद्यपि विद्यमान अवस्थामा बैंककासामु थुप्रै प्रकारका चुनौतीहरु छन् र पनि बैंक भित्रको जनशक्तिलाई पूर्ण रूपमा उत्प्रेरित गर्न सकियो भने चुनौतीको सामना गर्न सकिन्छ । त्यसैले आजको यो अवसरमा मैले भन्नैपर्ने हुन्छ, यसका लागि सरकार तथा सरोकारवालाको सकारात्मक सोच सहितको सहयोग आवश्यक छ ।

अन्त्यमा, बैंकलाई स्वायत्तता प्रदान गर्न यस अगाडिका सरकारहरुले निर्णय लिएको सबैमा अवगत नै छ । निजी क्षेत्रका अन्य वाणिज्य बैंकको तुलनामा राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकलाई अग्रणी र आधुनिक बनाउन स्वायत्तता प्रदान गर्नु आवश्यक पनि छ । बैंकको उत्तरोत्तर प्रगतिका लागि शुभकामना ।

४ माघ, २०७३

**डा. रवीन्द्र प्रसाद पाण्डे**

अध्यक्ष

संचालक समिति

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लिमिटेड



## सम्पादकीय

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लिमिटेडले यही माघ १० गतेबाट ५१ वर्ष पूरा गरी ५२ औं वर्षमा प्रवेश गरेको छ । पूर्ण सरकारी स्वामित्वको यस बैंकले देशको आर्थिक विकासमा महत्वपूर्ण सहयोग पुर्याउँदै आइरहेको छ । यस बैंकले एकातर्फ देशभर रहेका आफ्ना शाखामार्फत् सर्वसाधारणलाई बैंकिङ्ग सेवा पुर्याइरहेको छ भने अर्कोतर्फ सरकारको प्राथमिकता प्राप्त क्षेत्रमा कर्जा प्रवाह गरी सरकारी नीतिलाई सफल बनाउन मद्दत गरेको छ । प्रतिस्पर्द्धात्मक वित्तीय बजारबाट सहज रूपमा निक्षेप संकलन, कर्जा प्रवाह र सूचना प्रविधिको विकास गरी यस बैंकले ठूलो संख्यामा रहेको ग्रामीण जनसंख्याको वित्तीय पहुँचको अधिकारको सुनिश्चितताको लागि महत्वपूर्ण भूमिका खेलेको छ ।

यस प्रयासमा संबद्ध सबैबाट सहयोग र सद्भाव प्राप्त हुने कुरामा बैंक आशावादी छ । आगामी दिनमा बैंकको थप सुधारको प्रयत्नलाई निरन्तरता दिँदै स्रोत र साधनको चुस्त व्यवस्थापनबाट जनताको आकांक्षा अनुरूपको गुणस्तरीय बैंकिङ्ग सेवा उपलब्ध गराउने दिशामा कटिबद्ध रहने प्रण सहित बैंकको सुधार अभियानमा समाजका हर क्षेत्रबाट पूर्ववत् हार्दिक सहयोग, सद्भाव एवं मार्गनिर्देशनको अपेक्षा प्रकट गर्दछौं ।

## विषय सूची

क्र.सं.	शीर्षक	लेखक	पृष्ठ
१	अन्तरवार्ता		१
२	भारु सटही समस्या र 'नगदरहित' अर्थतन्त्र	दीपेन्द्रबहादुर क्षेत्री	४
३	उत्पादनशील क्षेत्र एवम् विपन्न वर्ग कर्जा कार्यक्रम	नारायण प्रसाद पौडेल	८
४	संगठनको सफलतामा कर्मचारी सशक्तीकरण: किन र कसरी ?	नीलम तिमसीना	१२
५	नेपालको बैकिङ क्षेत्रको अवस्था र चुनौतीहरू	डा. प्रकाशकुमार श्रेष्ठ	१७
६	नेपालको बैकिङ क्षेत्रका चुनौती	डा. गुणाकर भट्ट	२२
७	ज्ञान व्यवस्थापन र यसको व्यवहारिक प्रयोग	प्रताप सुवेदी	२४
८	बैकिङ क्षेत्रमा ब्याजदरको उतारचढाव: कारण तथा असरहरू	राजनबिक्रम थापा	२७
९	सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारणमा बैंक वित्तीय संस्थाको भूमिका	हरिकुमार नेपाल	३१
१०	राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक आन्तरिक लेखापरीक्षण विभागको वर्तमान अवस्था र भावी कार्यदिशा	महेश राज खरेल	३९
११	कार्य सम्पादनमा नियतको प्रश्न	मित्रलाल पंजानी	४४
१२	समृद्ध बन्दै पुँजी बजार	शीतल कोइराला	४६
१३	तेह्रौँ योजनाको उपलब्धि र चौधौँ योजनाका लक्ष्य	विनोदकुमार नेपाल	४८
१४	परिवर्तित परिवेशमा राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि	मुकुन्द अर्याल	५१
१५	सामूहिक लगानी कोष (Mutual Fund)	रमेश कुमार पोखरेल	५५
१६	जोखिममा आधारित ब्याजदर	इन्द्रकुमार कट्टेल	५९
१७	वित्तीय साक्षरता: सन्दर्भ र आवश्यकता	ईश्वर उप्रेती	६६
18	NEPALESE FINANCIAL SECTOR: CURRENT STATUS AND CHALLENGES	Dr. Nara Hari Dhakal	68
19	APPLICATION OF BALANCED SCORECARD IN RASTRIYA BANIJYA BANK NEPAL	Dr. Jitendra Prasad Upadhyay	81
20	Current Challenges of Rastriya Banijya Bank Limited	C.A. Bhupendra Pandey	86
21	Concept of Total Quality Management and Quality Circle	Keshav Prasad Lamsal	89
22	GOVERNMENT EXPENDITURE IN NEPAL	SATYENDRA TIMILSINA	93
23	Information Security and Banking Industry	Debesh Prasad Lohani	97
24	IS REALLY LIQUIDITY CRUNCH IN THE MARKET?	C.A. Devendra Raman Khanal	102
25	Impact of Corporate Governance in Bank's Performance	Dibakar Bashistha	106
26	Corporate Collapse: Causes and Symptoms	C.A. Krishna Shah	114
26	Banker's Perspective on Agricultural Economy of Nepal	Bhawani Shankar Niraula	127
28	Credit Management Culture in RBB: Updates from Historical Perspectives	Mr. Damodar Jnawali	131

# अन्तरवार्ता



राष्ट्रिय वाणिज्य बैङ्क लिमिटेडमा श्री किरणकुमार श्रेष्ठज्यू प्रमुख कार्यकारी अधिकृतका रूपमा आउनु भएको नौ महिना पूरा भएको छ । प्रस्तुत छ बैंकको बाउन्नौ वार्षिकोत्सवको उपलक्ष्यमा बैंकको स्मारिका 'उपहार' का निमित्त उहाँसित लिइएको अन्तरवार्ता ।

**१. यो बैंकमा तपाईं सबभन्दा बढी विश्वस्त हुनु भएको पक्ष कुन हो ?**

हामीसँग जनताको अपार विश्वास छ । फलतः प्रचुर मात्रामा सस्तो र सुलभ स्रोत प्राप्त छ । हामीसित बैंकको हितप्रति प्रतिबद्ध तथा बैंकिङ कार्यका लागि सक्षम कर्मचारीहरूको टिम छ । यो स्रोतको प्रभावकारी ढङ्गले पूर्ण परिचालनद्वारा धेरै अगाडि जान सकिन्छ । हामी तनमनले खटिरहेका छौं । लगानीका परम्परागत निश्चित क्षेत्र बाहेक पनि अहिले बैंकले लगानी गर्न सक्ने अनेकौ नयाँ क्षेत्रहरू छन् । आगामी दिनका निमित्त हाम्रो ध्यान त्यतैतिर केन्द्रित छ ।

**२. तपाईंलाई गड्गडाएर अघि बढ्न कुनै चिजले छेकिरहेको छ ?**

अवकाश हुने कर्मचारीको सङ्ख्या दिनानुदिन बढ्दै जाने तर नयाँ कर्मचारी प्रवेश नहुने अवस्था बाधाका रूपमा उपस्थित छ । यो म आउनुभन्दा पहिल्यैदेखि सञ्चित समस्या हो । कारोवारको परिमाण र व्यावसायिक मागको आधारमा कर्मचारी आपूर्ति हुन नसक्दा अपेक्षित व्यावसायिक परिणाम आउन सकिरहेको छैन । अब भने नयाँ प्रवेशका लागि अदालतमा अड्केका मुद्दाहरू टुंगिएका छन् । लोकसेवा आयोगद्वारा परीक्षा हुने क्रम पनि सुरु भएको छ । जनशक्ति अभावको समस्या अब केही महिनाभित्रमा हल हुन्छ ।

**३. कर्मचारी युनियनहरूले पनि त बेला बेलामा अवरोध खडा**

**गरेका छन् नि । हैन र ?**

म युनियनकै पृष्ठभूमिबाट उठेर साथसाथै जिम्मेवारीपूर्वक बैंकको काम पनि गर्दै व्यवस्थापनको नेतृत्व तहमा पुगेको मान्छे हुनाले युनियनहरूलाई संस्थागत अवरोधकका रूपमा बुझ्दैन । व्यवस्थापन र युनियनको कार्यक्षेत्र भिन्दा भिन्दै भए तापनि संस्थागत विकासको लक्ष्य साझा विषय हो । संस्थाको विकास भएमा मात्र प्रतिफल प्राप्त हुने विषय स्पष्ट नै छ । व्यवस्थापन र युनियन बिच संस्थागत र व्यवस्थित सम्बन्धको प्रक्रिया र संरचना बन्न नसक्दा कहिलेकाँही केही समस्या उत्पन्न भएका छन् । युनियन संचालन सम्बन्धी विद्यमान ऐन, नियम तथा अन्तर्राष्ट्रिय प्रचलन र अभ्यासको आधारमा व्यवस्थापन तथा युनियन बिचको सम्बन्धलाई व्यवस्थित बनाउनु आवश्यक छ । दैनिक कार्य संचालनको हिसाबले मात्रै सम्बन्ध सुमधुर र दिगो हुन सक्दैन, संस्थागत परिपाटी र संरचनात्मक हिसाबले मार्ग तय गरिनु जरुरी छ ।

**४. 'कर्मचारी पनि बूढा ग्राहक पनि बूढा । राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक बूढाहरूको बैंक' भन्छन् नि !**

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकलाई बिल्कुल नबुझेकाहरूले गरेको टिप्पणी मात्र हो त्यो । कर्मचारीका हिसाबले यो २०७५ सम्ममा नेपालमा सबभन्दा धेरै युवाहरू भएको बैंकमा रूपान्तरित भइसकेछ । युवाहरूद्वारा युवाहरू तानिनु स्वाभाविक हुन्छ ।

मोबाइल बैंकिङ लगायतका युवामैत्री प्रविधि लागू भई जनस्तरमा जाने क्रम बढ्दो छ । वित्तीय साक्षरताको कार्यक्रम लिएर गाउँका विद्यालयसम्म पनि पुगिँदैछ । लगानीमा उद्यमशील युवालाई प्राथमिकता दिइँदैछ । जुन बैंकमा युवा कर्मचारी र युवोचित सेवाको बाहुल्य छ, त्यो कसरी बढ्दो हुन्छ ? वर्तमानको हिसाबले भन्दा अनुभवले पाकेका जाँगरिला प्रौढ र उर्जाशील छरिता युवाको संगमस्थल हो राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक ।

**५. बैंकको आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली मजबुत हुन नसकेको आरोप छ नि ?**

दिनदिनै बढ्दो कारोबारको परिमाण तथा कारोवार संचालनमा देखिएको संचालन जोखिम र कर्जा कारोवारका जोखिमको तत्काल पहिचान र तत्काल उपचार गर्ने विषय आवश्यकता अनुसार चुस्त दुरुस्त हुन नसकिरहेको कुरा केही हदसम्म सत्य हो । आफ्ना सम्पूर्ण कारोबारका विषयलाई अद्यावधिक गर्न बैंकले आफ्नो सांगठानिक संरचना, नीति, निर्देशन तथा अनुगमनका उपायहरू अवलम्बन गरिरहेको छ ।

**६. व्यावसायिक विस्तार र गुणस्तरीयता बिच कसरी सामञ्जस्य कायम गर्दै हुनुहुन्छ ?**

आकार र सामर्थ्यका हिसाबले बैंकको व्यावसायिक कारोबार तुलनात्मक रूपले उच्च छ । बैंकले मुनाफा वृद्धि तथा स्रोत परिचालनको निमित्त व्यवसाय विस्तारमा जोड दिनु पर्दछ र दिइरहेको पनि छैँ । बैंकको देशव्यापी शाखा संजाल र कडा नियन्त्रण प्रणालीको अभावमा हाम्रा कर्जाको गुणस्तरीयतामा ह्रास आउँछ कि भन्ने विषयमा पनि अत्यन्त सचेतना अपनाउनु पर्दछ । विगतको कटु यथार्थ र भोगेको समस्या भनेको नै कर्जाको गुणस्तरीयता कायम हुन नसक्नु हो । व्यवसाय विस्तार सँगै गुणस्तरीयता कायम गर्ने दिशामा अपनाउनु पर्ने विधि पद्धति र नियन्त्रण प्रणालीलाई व्यवस्थित र दृढ बनाउन आवश्यक पहल भइरहेको छ ।

**७. सूचना र संचारको क्षेत्रमा दिनानुदिन भित्रिरहेको नयाँ नयाँ प्रविधिले छिटो प्रवेश गर्ने क्षेत्रमध्ये बैंक पनि एउटा हो । यस सम्बन्धमा बैंकको अहिलेको यथार्थ र भावी योजना के हो ?**

सूचना प्रविधिको निरन्तर स्तरोन्नति वर्तमानको अकाट्य आवश्यकता हो । हामीसित IT सित सम्बन्धित विशेषज्ञ कर्मचारीहरूको भरपर्दो टिम छ । ग्राहकहरूको बदलिँदो प्रविधिमैत्री चेतनालाई सम्बोधन गरी उनीहरूको चाहना तथा आवश्यकतालाई परिपूर्ति गर्न, सुरक्षित तवरले बैंकको कारोबारको परिमाण विस्तार गर्न तथा सेवालाई छिटो, छरितो र भरपर्दो बनाइराख्न सूचना प्रविधिलाई अब बढी आधुनिक बनाउन र क्षमता विस्तार गर्न आवश्यक छ । प्रविधिमा भएको परिवर्तनलाई भित्र्याउन तथा आवश्यक मात्रामा विस्तार गर्न नसक्ने हो भने पछाडि पर्ने संभावना हुन्छ । वर्तमानमा हामीले संचालन गरिरहेको सूचना

प्रविधिको सामर्थ्य विश्लेषण गरी भविष्यको कारोवारलाई समेत धान्न सक्ने गरी योजना बनाएर अगाडि बढ्न आवश्यक छ ।

**८. खराब कर्जा असुलीका सम्बन्धमा के गरिरहनु भएको छ ?**

खराब कर्जा असुलीका सन्दर्भमा हामीले गरिरहेका र गर्नु पर्ने कार्यहरू स्पष्ट छन् । बैंकले विभिन्न समयमा अपलेखन गरेका पुराना म्याद नाघेका समस्याग्रस्त कर्जाको असुली गर्ने । प्रशासनिक तथा कानूनी उपायहरू अवलम्बन गरेर पनि असुल हुन नसकेका ठूलो परिमाणका समस्याग्रस्त कर्जाहरूको धितो सकार गरी बैंकले आफ्नो नाममा ल्याउने । बैंकसँग सम्पर्कमा रहेका र कर्जा चुक्ता गर्न सम्भव भएका ऋणीसँग आवश्यक सभौता गरी ऋण असुली गर्ने कार्यलाई प्राथमिकताका साथ अगाडि बढाउने आदि । यसबाट बैंकको नगद प्रवाहमा सकारात्मक असर पर्नुको साथै बैंकको हिसाव पनि राफसाफ हुँदै जाने स्थिति रहन्छ ।

**९. विस्तारका नाममा आफ्नै सञ्चालन खर्च जति पनि मुनाफा गर्ने सम्भावना नभएका ठाउँमा शाखा खोलेर राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकले भविष्यका निम्ति अर्को सक्कटको खेती गरिरहेको त छैन ?**

पहिलो कुरा, सरकारको पूर्ण स्वामित्वको बैंक भएको नाताले देशको पिछाडिएको ग्रामीण इलाकामा समेत नेपाली जनतालाई बैंकिङ सेवा विस्तार गर्ने, वित्तीय साक्षरता प्रदान गर्ने एवं नागरिकलाई बैंकिङ प्रणालीमा ल्याउने हाम्रो एउटा प्रमुख र महत्वपूर्ण दायित्व हो । दोस्रो कुरा 'दुर्गम क्षेत्र र ग्रामीण क्षेत्र सम्भावनाहीन ठाउँ नै हुन्' भन्न पनि मिल्दैन । त्यो क्षेत्रले नयाँ सम्भावनाहरू बोकेको पनि हुनसक्छ । हामीले त्यसलाई पहिचान र उपयोग गर्न सक्छौं कि सक्दैनौं भन्ने हो । तेस्रो कुरा हामीले नयाँ शाखाहरू नयाँ विस्तार भएका उदीयमान बजारतिर पनि खोलिएका छौं ।

द्वन्दकालमा बन्द भएका, गाभिएका र स्थानान्तरण गरिएका शाखाहरूलाई पुर्नस्थापना गरिएको र गरिँदै छ । बैंकको शाखा नभएका जिल्लाहरूमा समेत बैंकको शाखा खोल्नु पर्ने आवश्यक छ । शाखा पुर्नस्थापना र शाखा विस्तार कार्यलाई अभियानको रूपमा संचालन गर्नु पर्दछ ।

आन्तरिक विस्तार मात्र होइन आगामी वर्षमा कम्तीमा पनि दुई छिमेकी मित्र राष्ट्र भारत र चीनमा शाखा खोल्ने योजनालाई कार्यान्वयन ल्याउनु पर्ने स्थिति छ ।

**१०. वर्तमान बैंकिङ बजारमा तरलता सक्कटको विषय वास्तवमा के हो ? त्यसले हाम्रो बैंकलाई के असर पार्छ ?**

यो समग्र बैंकिङ बजारको आम समस्या होइन, कर्जा निक्षेप अनुपात ८० प्रतिशत पूरा गरिसकेका र थप कर्जा प्रवाह गर्नका लागि थप स्रोतको खोजी गर्न बाध्य केही बैंकको समस्या हो । हाम्रो बैङ्कमा कर्जा निक्षेप अनुपात ६४ प्रतिशत मात्र भएकाले हामीसित पर्याप्त मात्रामा लगानीयोग्य स्रोत छ । तरलता अभावको बजार हल्लाले हामीलाई नकारात्मक असर पर्दैन ।

११. राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकमा प्रमुख कार्यकारीका रूपमा तपाईं आउनु भएपछि सम्पन्न भएका उल्लेख्य कार्यहरू बताइदिनु हुन्छ कि ?

जनशक्ति व्यवस्थापनको क्षेत्रमा थाँती (Pending) रहेका कामहरू सम्पन्न भएका छन् । विभिन्न पदहरूको नतिजा प्रकाशन गरिएको छ । नयाँ विज्ञापन भएको छ । तिनको परीक्षा तथा नतिजा प्रकाशनको तयारी भइरहेको छ । कर्मचारीहरूलाई बोनस वितरण गरिसकिएको छ । तालिम तथा अन्तरक्रिया कार्यक्रमलाई घनीभूत तथा व्यापक पारिएको छ ।

कर्जा लगानीमा जलस्रोत, होटेल तथा कृषि क्षेत्रमा उल्लेख्य वृद्धि भएको छ । कर्जा SWAP गर्दा नेपाल राष्ट्र बैङ्कसित अनुमति लिनु नपर्ने भएको छ । एकल ग्राहक सीमा (SOL) रु. १ अर्ब भएकोमा सो सीमा हटेको छ ।

नेपाल प्रहरी, नागरिक लगानी कोष र त्रिभुवन विश्वविद्यालयसित कारोबार गर्ने सम्झौता भएको छ । शाखा पुनस्थापना तीव्रतासाथ अगाडि बढिरहेको छ । बैंकमा विद्यमान निर्देशिका तथा कार्यविधिहरूलाई समयानुकूल परिमार्जन गर्ने कार्य अगाडि बढाइएको छ । RBB Merchant Bank स्थापना भई कार्यारम्भ भएको छ । साथै केन्द्रीय कार्यालय भवनमै कर्पोरेट शाखा कार्यालय स्थापना गरी कार्यारम्भ गरिसकिएको छ ।

१२. राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकका कर्मचारीहरूलाई दिनु पर्ने थप कुनै सन्देश छ कि ?

तपाईं कर्मचारीहरू, जसले दशकौं यहाँ बिताउनु भएको छ, बिताउनु छ, बैंक वास्तवमा तपाईंहरूको हो । व्यवस्थापकीय नेतृत्वबाट भएका कामहरू चित्त बुझे पनि र नबुझे पनि तपाईं संस्थाप्रति इमान्दार रहनु पर्छ । जहाँसम्म प्रमुख कार्यकारीको भूमिकामा मेरो उपस्थितिको प्रश्न छ, यो मेरो लागि एउटा महत्वपूर्ण परीक्षा हो । यो परीक्षा यो बैंकको उन्नति- प्रगतिसित जोडिएको छ, यहाँका कर्मचारीहरूको कर्मशीलतासित जोडिएको छ र जनताको जीवनस्तर उकास्ने आय, उत्पादन र रोजगारीसित जोडिएको छ । त्यसकारण तपाईंको र मेरो स्वार्थ एउटै हो । यो बैंकलाई सबै हिसावले देशकै उत्कृष्ट बैंक बनाउने विषयमा हाम्रा दृष्टिकोण, योजना र क्रियाकलापलाई अगाडि बढाउनु पर्दछ । संस्थाको हितप्रति प्रतिबद्ध कर्मचारीहरूका निमित्त मेरो कार्यक्षमको ढोका सदैव खुल्ला छ । सशरीर हरेकलाई दिनादिनै भेट्न सम्भव नहोला पनि । बैंकलाई अगाडि बढाउनका निमित्त तपाईंका असल विचार र राय मेरो Mail Address मा खुलस्त लेखिपठाउन सक्नु हुनेछ । [kiran.shrestha@rbb.com.np](mailto:kiran.shrestha@rbb.com.np)

२०७३ माघ ४,

केन्द्रीय कार्यालय, सिंहदरबारप्लाजा ।

\*\*\*



# भारु सटही समस्या र 'नगदरहित' अर्थतन्त्र

दीपेन्द्रबहादुर क्षेत्री \*

भारतमा मोदी सरकारले नोवेम्बर ८ देखि लागु हुनेगरी ५०० र १००० दरका नोटहरू अमौद्रीकृत गर्‍यो । भण्डै ८६ प्रतिशत अंश रहेका उक्त दरका नोटहरू अकस्मात डिसेम्बर ३० सम्ममा बैंकमा दाखिल गरिसक्नु पर्ने घोषणा गरियो । सटहीका लागि रु ५०० र २००० दरका पुरानो आकारसंग नमिल्ने चलन चल्तीमा ल्याइदा रकमको सीमा र एटीएममा नअट्ने कारणले व्यवहारमा ठूलो कठिनाई भेल्ले पयो । प्रधानमन्त्री मोदीका राजनैतिक सहयात्रीहरू पनि अन्य राज्यहरूमा यस कदमबाट भस्के भनिन्छ । राजनैतिक र आर्थिक दुवै जोखिम रहेको यो कदम उठाउन पर्ने कारण भने निर्वाचनकै बेला “कालोधन” खोजी गरी राष्ट्रिय ढुकुटीमा ल्याउने वचनबद्धता एउटा हो । अनौपचारिक अर्थतन्त्र नियन्त्रण गर्ने करछली र भ्रष्टाचारी गतिविधि रोक्ने अन्य उद्देश्यहरू हुन् । सबै भन्दा महत्वपूर्ण कारण त भारतमा आतंकवादलाई बढावा दिन पाकिस्तानमा छापिएका नक्कली नोटलाई पनि व्यर्थ बनाइदिने दावी सरकारको छ । (थरु २०१६) यी उद्देश्यहरूका अतिरिक्त भारतीय अर्थतन्त्रलाई “नगद रहित”मा परिणत गर्ने लक्ष्य पनि लिइएको छ । यो अभियानबाट भारु २ करोड सम्मको कारोवार गर्नेले ३० प्रतिशतसम्म कर वचत गर्न सक्नेछन (जेटली २०१६) ।

## चालिएका कदम र प्रतिक्रिया

उक्त दुई दरका नोटहरू सटही गर्न निश्चित रकम किटान भएकाले सटहीको पर्याप्त अवसर नमिलेको गुनासो व्याप्त रह्यो । सटहीका लागि व्यक्तिहरूको लामो पंक्ति, एटीएमहरू रित्तै रहने, स-साना उद्यमी व्यवसायी, उपभोक्ता मारमा परेको घटना सार्वजनिक भयो । यो तथ्यलाई स्वीकार्दै प्रधानमन्त्री मोदीले विमुद्रीकरण दीर्घकालीन उपलब्धिका लागि क्षणिक पीडा भनी सान्त्वना दिलाएका छन् ।

भारतमा ९० प्रतिशत वित्तीय कारोवार नगदमा गरिन्छ । देश भरका ८५ प्रतिशत भन्दा बढी कामदारलाई नगदमै भुक्तानी दिने प्रचलन छ । यस्तो वस्तुगत स्थितिमा “नगद रहित” अर्थतन्त्रको परिकल्पना जटिलतम छ । तर लक्षित दिशामा उन्मुख हुन भारतीय सरकारले केही अनुकूल कदम चालेको छ । “नगद रहित” अर्थतन्त्रको प्रादुर्भावका लागि साना तथा

मझौला तहका डिजल, पेट्रोल वा बीमा सम्बन्धी उपकरणका उपभोक्तालाई सार्वजनिक संस्थाहरूबाट बिक्री वितरणमा ०.७ प्रतिशत देखि १० प्रतिशतसम्म छुटको घोषणा गरिएको छ । प्रोत्साहनको प्याकेजले नगदमा कारोवार गर्नुभन्दा मोबाइलद्वारा भुक्तानी प्रकृयाले स-साना कारोवारीलाई उत्साहित बनाएको छ । त्यसै गरी साना र मध्यम वर्गीय व्यक्तिहरूलाई समेटने गरी दुई भाग्यशाली कुपनहरूको व्यवस्था गरिएको छ । नगद प्रयोग गर्नु भन्दा मोबाइलबाट भुक्तानी गर्ने आदत स्थापित गर्न प्रोत्साहन कार्यक्रम ल्याइएको देखिएको छ । नगदरूपी नोटको अभावमा स-साना व्यवसायमा प्रतिकूल प्रभाव परेको गुनासो रहे पनि “नगद रहित” दिशामा अघि बढ्न मद्दत पुर्‍याएको मानिएको छ ।

अमौद्रीकरणको यो अभियान भारतमा पहिलो भने होइन । भारत स्वतन्त्र हुनु ठिक एक वर्ष अघि अर्थात जनवरी १९४६ मा पाँच सय, एक हजार र दश हजार दरका नोट अवैध घोषणा गरिएका थिए । १९७८ जनवरीमा प्रधानमन्त्री मोरारजी देशाईले तत्कालीन अवस्थामा चल्तीमा रहेका १ हजार, ५ हजार र १० हजार दरका नोट अमौद्रीकृत घोषणा गरेका थिए । हालैको ५ सय र १ हजार दरका नोट चलन चल्तीमा बर्जित गरी रु २ हजार दरका नोट ल्याइएको छ । घटनाक्रम हेर्दा यस्तो परिवर्तनमा मौद्रिक भन्दा राजनैतिक उद्देश्य लुकेको देखिन्छ । जब राजनीतिमा विरोधी पक्ष बलवान भएको अनुभूति सत्ता पक्षले गर्छ त्यस बखत ठूला दरका नोटहरू अमौद्रीकृत गर्ने काम सरकारले गर्ने गरेको ऐतिहासिक घटनाक्रमले देखाउछ । सन् १९४६ को स्वतन्त्रता संग्रामको माहोल, सन् १९७८ मा कांग्रेसद लको चुनौती खेप्न जनतादलका नेता मोरारजी देशाईको यत्न र हालको उत्तर प्रदेश जुन बढी जनसंख्या र भारतका शासक वर्गको थातथलोका रूपमा रहेको राज्यको निर्वाचन निर्णायक बनाउन गरिने खर्चमा पूर्व नियोजित लक्ष्यमा नकारात्मक असर पार्ने उद्देश्य प्रमुख रहेको चर्चामा छ । तर अन्तिम लक्ष्य “नगद रहित” अर्थतन्त्रको सुरुआत नै हो भनी जोड दिइएको छ ।

हालको अमौद्रीकरणको अभियानबाट के ठूला के साना सबै व्यवसायीलाई प्रतिकूल प्रभाव पारेको प्रतिक्रियाहरू आइरहेका छन् । बैंक र एटीएम कार्डको बुथहरूमा उपभोक्ताको लामो पंक्ति

\* पूर्व गभर्नर, नेपाल राष्ट्र बैंक

अहोरात्र रहनु, पंक्तिमा बस्दा बस्दै कतिको ज्यान जानु, वेहोस भएर लड्नु सामान्य घटना भएका छन् । सर्वसाधारणले बेहोरेको यो कष्ट राजनैतिक क्षेत्रमा लागत अर्थात् मूल्य चुकाउनु पर्ने नै हुन आउछ । शशी थरुरका भाषामा यो नीति “...उच्च अस्पष्टता भएको, द्वन्द्वपूर्ण, केन्द्रीकृत र तानाशाही प्रकृतिको नीति हो” । आर्थिक रूपले पनि तत्काल नगद कारोवार किनबेचमा न्यूनता जस्ता कारणबाट आर्थिक वृद्धिमा पनि प्रतिकूल प्रभाव पर्ने देखिएको छ । त्यसै कारणले रिजर्व बैंकले पहिल्यै आंकलन गरिएको आर्थिक वृद्धिमा ०.५ प्रतिशत विन्दुले घट्न गई ७.१ प्रतिशत रहने र मूल्य स्फीति बढ्ने प्रक्षेपणलाई अमौद्रीकृत नीति जिम्मेवार ठहर्‍याएको छ ।

सामाजिक, राजनैतिक र आर्थिक रूपले लगातार नकारात्मक टिप्पणिहरू सार्वजनिक भइ रहदा पनि दीर्घकालीन हितका निमित्त यो कदम उठाइएको कुरामा सरकार दृढ रहेको देखिन्छ । भारतमा चर्चित वस्तु र सेवा सम्बन्धी कर (GST) को अप्रिल महिना सम्ममा टुंग्याउन समय सीमा पूरा हुन नसकेको छ । अमौद्रीकरणको यो अभियानको असर स्वरूप अर्को ५ महिना अर्थात् सेप्टेम्बर सम्ममा सबै राज्यहरू संगको परामर्शमा टुंग्याउन सकिने अपेक्षा रहेको छ । (देवरोय-२०१६)।

### छिमेकी देशमा प्रभाव

विश्वकै आठौं स्थानमा आउने भारतीय अर्थतन्त्रको प्रभाव छिमेकी देशहरूमा नपर्ने कुरा भएन । सन् १९४६ मा सँगै अमौद्रीकरणको घटना व्यहोरेको पाकिस्तान अहिले छुट्टै प्रकृतिको आर्थिक, सामाजिक नीतिमा तल्लीन छ । तर यस पटकको भारतीय अमौद्रीकरणको प्रभावमा पाकिस्तानको नाम प्रत्यक्ष अप्रत्यक्ष रूपले जोडिन छाडेन । सत्य जे सुकै भए पनि नक्कली भारतीय रूपैया विभिन्न राज्यहरूको निर्वाचनमा प्रयोगमा ल्याउने काम पाकिस्तानबाट हुँदै आएको छ भन्ने विषय यस पटकको अमौद्रीकृत अभियानमा पनि जोडिन पुग्यो । दोस्रो प्रसंगमा पाकिस्तानी संसदको माथिल्लो सदनले ५ हजार दरका नोट अमौद्रीकृत गरी अवैध धनको आप्रवाह रोक्न, अनौपचारिक अर्थतन्त्रको आकार घटाउन दिएको निर्देशन सरकारले अस्वीकार गरेको छ । वास्तवमा कुल गार्हस्थ्य उत्पादनको १० प्रतिशत मात्र कर अनुपात रहेको पाकिस्तानमा राजस्व वृद्धिका लीग अनौपचारिक आर्थिक कृयाकलाप घटाउन पर्ने बाध्यता पनि हो ।

भुटान अर्को छिमेकी देश हो जहाँको मुद्रा गुल्ट्रमको सटहीदर भारतीय मुद्रासंग समदर कायम गरिएको छ । भूपरिवेष्टित देश भुटान पनि अति आवश्यकीय वस्तुहरूको आपूर्तिमा भारतमा निर्भर छ । भुटानमा उत्पादित जनविद्युतको खपत भारतमा गरिन्छ । अति निकट र घनिभूत रूपमा जोडिएको मुलुकमा भारतीय मुद्राका नोटहरूको कसरी व्यवस्थापन गर्ने भन्ने निधो भै नसेकको प्रकाशमा आएको छ । भारतीय रूपैया ५ सय र १ हजार दरका नोट भुटानमा पनि प्रतिबन्धित थिए ।

नेपाल अर्को छिमेकी भूपरिवेष्टित देश हो जसको वस्तु व्यापारको ६० प्रतिशत अंश भारतसंग छ । भारत संगको व्यापारमा नगदै भुक्तानी प्रतीतपत्र आर्थिक वर्ष २०७२।०७३ मा अमेरिकी डलर तिरेर भएको आयात रु. ७०२० करोड बराबर अर्थात् भारतबाट भएको आयातको १४.७ प्रतिशत थियो । खुला सिमाना भएका कारण जनताबीच आवत जावतमा रोकटोक छैन । भारतीय मुद्राको माग थग्न नसक्दा अमेरिकी डलर तिरेर भारतीय रूपैया खरिद गरेर ल्याइन्छ । आर्थिक वर्ष २०७२।०७३ मा परिवर्त्य मुद्रा खर्च गरी खरिद गरिएको भारु २२.५२ अर्ब थियो जुन अधिल्लो आर्थिक वर्षको तुलनामा १.०३ प्रतिशतले बढी हो । यसरी हेर्दा भारतसंगको नेपालको व्यापारिक सम्बन्ध बहुआयामिक र भारतीय रूपैयाको सदा अभाव रहने अवस्थामा छ । लाखौं नेपाली भारतमा औपचारिक र अनौपचारिक रूपमा काम गरी आय आर्जन गर्दछन् भने हज्जारौं भारतीयहरू नेपालमा अनौपचारिक काम र व्यापारमा सरिक छन् । यहाँको कमाइलाई भारुमा सटही गर्न असिमित अधिकार भए पनि भारतीय मुद्राको अभावका कारणले सीमित मात्र सटही सुविधा प्राप्त छ । सामान्य अवस्थामा नै अभाव अनुभूति हुने भारतीय रूपैया हाल ५ शय र १ हजार दरमा लगाइएको नियमले जटिलता थपेको छ । नेपालमा भारतीय अमौद्रीकरणको नीतिले पारेको प्रभाव र त्यसको क्षेत्र निम्न बमोजिम आँकलन गरिन्छ ।

खुला सिमानाका कारण दुई देशका नागरिकहरू आवत जावत गर्न बन्देज नहुदा काममा सरिक हुन पनि सजिलो छ । भारतीय सेनामा नेपालीको संख्या पनि ५० हजार भन्दा माथि नै भएको बुझिन्छ । यो हिसावले हेर्दा आय आर्जनमा लागेका नागरिकले भारतीय रूपैयाँ नै लिई संचित गर्ने चलन पनि रहिआएको छ । खासगरी मध्ये र सुदूर पश्चिमी पहाड र भारतीय सेनामा रहेका नेपालका अन्य भागका जनताहरू आफ्नो भारतीय मुद्राको आम्दानी भारु मै संचय गर्न रुचाउदछन् । यसका कारणमा भारु संगको स्थिर विनियम दर, विना रोकटोक चलन चल्तीमा ल्याउन सकिने र संचित गर्न कानूनले नै बर्जित नगरेको अवस्था हो । नेपालका पहाडी जिल्लाहरू जहाँ यातायातको सुविधा पुगेको छैन र भारतीय सीमा नजिक रहेका छन् भने त्यस्ता ठाउँमा नेपाली रूपैयाँको चलन कम्ती र भारतीय मुद्रा चल्तीमा रहेको तथ्य संचारमा आएका छन् ।

भारतीय रूपैयाँकै प्रसंगमा हेर्दा रु ५ सय र १ हजार दरका नोटको बैधानिकता प्रधानमन्त्री नरेन्द्र मोदीको सद्भावनाबाट मात्र भएको हो । प्रचलनमा गैर कानूनी रूपले पहिले पनि थियो भन्ने तथ्य बेलाबेलामा प्रहरी कारवाहीमा उक्त दरका नोटहरू समातिनु र फिर्ता दिने गरिएबाट पनि ज्ञात हुन्छ । नेपाल हुदै खाडी मुलुकमा लान थालिएको ठूलो अदतको भारतीय ठूला दरका नोटहरू बरामद पश्चात् सरकारका महान्यायधिवक्ताले नेपाल सरहद भित्र भारु ५ सय र १ हजार दरका नोट गैर कानूनी भएको कारण ती वरामद गरिएका नोट कागज सरह मात्र भएकाले सो ल्याउने

पक्षलाई नै सुम्पन मुनासिव हुने राय व्यक्त गरे अनुसार फिर्ता दिइएको थियो । तर पछिल्लो चरणमा एक व्यक्तिले भार २५ हजारसम्म ओसार, पसार वा व्यवहारमा ल्याउन पाउने व्यवस्था गरिएपछि ठूला दरका नोटको समस्या सिर्जना भएको थिएन ।

हालैको घोषणाले नेपालमा मन्द प्रभाव परेको छ । बैकिङ्ग क्षेत्रमा न्यूनमात्र प्रभाव देखिएको छ । उक्त दुई दरका भारतीय नोटको मौज्जात केवल ३.५० करोडको हाराहारीमा रहेको औपचारिक तथ्याङ्क सार्वजनिक भएको छ । तर निजी क्षेत्रमा कति छ भन्ने यकिन नभए पनि भारतसँग व्यापार गर्ने थोक व्यापारीहरूको गुनासो सुन्दा भण्डै १५ अर्बको हाराहारीमा हुनु पर्छ भन्ने छ । उक्त नोटहरूको व्यवस्थापन गर्न परेको चापका कारण प्रधानमन्त्री, अर्थमन्त्री र गभर्नरले आफूना भारतीय समकक्षीसँग निकासका लागि अनुरोध गरेको तथ्य सार्वजनिक भएको छ । बजारमा भने तीर्थ गर्न जाने तीर्थात्, औषधि उपचारका निमित्त भारत जानेहरूका लागि सटहीको समस्या बल्भरहेको छ । दैनिक ज्यालादारी गरी आर्जन गरेको स-सानो वचत भारमा परिवर्तन गर्न दिइदै आएको केन्द्रीय बैंकको सहूलियत पनि खुम्चिदै आएको छ । यावत यी समस्या भारतीय पक्षलाई बोध गराउदा पनि मिठो आश्वासन बाहेक समाधान ननिस्केको कारण अर्थतन्त्रमा गतिरोध आउदै छ । सीमा क्षेत्रमा हुने सानो स्तरको व्यापार खस्केको छ उद्योग धन्दाको कच्चा पदार्थको आपूर्ति रोकिएको छ । फलस्वरूप रोजगारी र आय आर्जनमा समस्या खडा भएको छ । भारतीय सरहदमा काममा लागेकाहरू पनि सटहीको सीमा र भरपर्दो विप्रेषण संयन्त्रको अभावमा रकम प्राप्त गर्न सक्ने अवस्थामा छैनन् । भारतीय सरकारी संयन्त्र (जसमा काठमाण्डौंस्थित भारतीय दुतावास पनि समावेश छ) नेपाली अधिकारीलाई चिन्ता नलिन सल्लाह दिन्छन् । आश्वसन जहिले सम्म समयसीमा तोकी यकिन भएर आउदैन त्यति बेलासम्म सटहीमा प्रतिबन्ध लागेबाट परेको नकारात्मक प्रभावबाट मुक्त हुन सक्तैन । स्वास्थ्य शिक्षाका लागि आवश्यक पर्ने सटहीको अन्यौलताले दीर्घकालिन असर पनि परेको देखिएको छ । नेपाली अधिकारी मुलुक भित्रको भारतीय रूपैयाँ एकत्रित गरी यकिन गर्न बढीमा १० दिन चाहिने अनुनय गरी रहँदा पनि भारतीय अधिकारी आफै समस्यामा अल्झिएको बताएर उम्किरहेका छन् ।

### नेपालले बुझ्नु पर्ने पक्ष

हालको भारतको अमौद्रीकरण नीति भारतीय अर्थ राजनैतिक उद्देश्यले प्रेरित अभियान हो । यो अभियानको परिणामले वर्तमान सत्ताधारीको राजनैतिक भविष्य समेत निश्चित गर्ने भएकाले सरकार कुनै पनि हथकण्डा अपनाउन हिँच्किचाउने छैन । भारतीय दृष्टिकोणमा कुल मुद्राको ८६ प्रतिशत हिस्सा ५ सय र १ हजार दरका नोट हुने र खर्बौंको कुल गार्हस्थ उत्पादन भएको मुलुकमा उक्त आँटिलो कदम सानो तिनो आँट र उमेदले चालिएको छैन । अतः नेपालमा पर्ने सक्ने प्रभावको हचुवाका भरमा आँकलन गरी सार्वजनिक गर्ने कार्यमा पुनः विचार गरिनु

पर्छ ।

भारतीय रूपैयाँ रिजर्भ बैंकको दायित्व हो । ती नोटहरू नेपालमा विधि सम्मत रूपले प्रवेश गरेका हुन् भन्ने यथार्थ प्रमाणित गर्ने जिम्मेवारी नेपाली पदाधिकारीको हुने भएकाले यसको औचित्य पुष्टि हुने तथ्यमा अडिन सक्ने अवस्थामा रहन सक्नु पर्दछ । यो मौद्रिक समस्याका रूपमा मात्र भारतीय पक्षले लिदैन भन्ने हेक्का पनि राख्नु पर्दछ । संविधान निर्माणका वेला देखिएका गतिविधि, घोषणा पछि बेहोर्नु परेको नाकाबन्दी जस्ता घटनाले नेपाली जनता प्रतिको सम्बेदनशीलतामा बोली र व्यवहारको आँकलन पनि गर्न सक्नु पर्दछ । समस्या बेहोरिरहेका त स-सानो व्यापार व्यवसायमा लागेका नेपालीले हो । उनीहरूका लागि सानो रकम पनि महत्वको विषय हो । यो सम्बेदनशीलता ख्याल गरी कुटनैतिक, प्रशासनिक, कुशलता देखाउन सक्नु पर्दछ । अन्यथा गैर आर्थिक लक्ष प्राप्त गर्न समस्याको समाधानमा ढीलाई गर्ने अल्मल्याउने प्रयत्न पनि जारी रहन सक्तछ ।

नेपालले राख्नु पर्ने हेक्काको अर्को पाटो “नगद रहित” अर्थतन्त्रको पनि हो । भ्रष्टाचार, समानान्तर अर्थतन्त्र संचालन, कर छली जस्ता गतिविधिमा ठूला दरका नोटकै चल्ती हुने गर्दछ । व्यापार व्यावसाय, आय आम्दानी पारदर्शी र विधिसम्मत बनाउन हाल पनि केही कदमहरू उठाइएका छन् । रु.३० लाख भन्दा कममात्रै बैंकहरूले नगद भुक्तानी दिने, रु १० लाख भन्दा माथि निक्षेप वा बैंकमा कर्जा भुक्तानी भएमा श्रोतको खोजी गर्ने कृतिम कम्पनी वा नक्कली नाममा खाता संचालन गर्न नपाइने जस्ता नियम अपारदर्शी गतिविधि नियमसम्मत गर्न ल्याइएका हुन् । “नगद रहित” पद्धतिमा जान सक्ने हो भने पारदर्शिताको स्तर उच्च तहमा पुग्छ । कारोवारको स्पष्टताले करको दायरा प्रष्ट पर्छ । नतिजा राजस्व नीतिको सफल कार्यान्वयन, पारदर्शी वित्तीय कारोवारद्वारा समाजमा प्रतिष्ठा कायम गर्न र गैरकानूनी कार्य रोक्न मद्दत मिल्छ । सुशासनको प्रत्याभूति पनि हुन्छ । तर नगद कारोवारलाई प्रतिस्थापन गर्न विद्युतीय कारोबार को प्राधानता चाहिन्छ । त्यसका लागि विद्युत आपूर्तिको सुनिश्चितता, सो कारोवार योग्य प्रविधिको पहुँच, उपयोग गर्न सक्ने क्षमता आदि तम्तयारी रूपमा उपलब्ध हुन सक्नु पर्दछ । यसो गर्न सकिएमा नेपालको संकीर्ण संस्कृति जसले अरू अन्धानुकरण गऱ्यो भनी लाज्छना लगाउने दुःसाहस गर्छ सोबाट हिँच्किनु पर्ने अवस्था रहन्न ।

मोदी सरकारमा आएपछि सरकारले दिने आर्थिक सहूलियत बैंक मार्फत् उपलब्ध गराउने निर्णय भएको थियो । हरेक भारतीयको बैंकमा खाता खोल्ने प्रबन्ध मिलाइएको थियो । मोवाइल उपलब्ध गराउने प्रबन्ध पनि भएको थियो । प्रविधिले टेवा पुऱ्याउन अनुकूल नीतिको निर्देश पनि थियो । यी सबै पूर्वाधार हालको अमौद्रीकरणको अभियानका लागि थिए भन्ने कुरा हालमात्र अनुमान गरिदै छ । अन्तिम लक्ष्य “नगद रहित” अर्थतन्त्रद्वारा अपारदर्शी व्यवसाय, करछली, भ्रष्टाचारजन्य

असामाजिक कर्तुतबाट उन्मुक्ति दिलाउने लक्ष्य सजिलै प्राप्त गर्न कठिन छ । सफलताले राजनैतिक लाभ दीगो बनाउन मद्दत हुन्छ भने असफल भएमा ठूलो जोखिम मोल्नु पर्ने निश्चित छ ।

#### अन्तमा:

भारतीय नीतिहरूको सिधा प्रभाव पर्ने नेपालमा भारतको अमौद्रीकरणको हालैको नीतिले तत्काल प्रतिकूल प्रभाव कम देखिए पनि दीर्घकालमा जटिल समस्या उत्पन्न गर्न सक्तछ । औपचारिक व्यापारकै हाराहारीमा सीमा व्यापार लगायत अनौपचारिक व्यापारलाई यस नीतिले प्रत्यक्ष प्रभाव पार्छ । हुनत पारदर्शिताको नीति अन्तर्गत सबै आर्थिक व्यवहारलाई औपचारिक रूपमा बदल्ने प्रयास “नगद रहित” अर्थतन्त्रको लक्ष्य मात्र नभई राजश्व वृद्धि, भ्रष्टाचारमुक्त शासन व्यवस्थाको पनि प्रादुर्भाव हुनु हो । औपचारिक दायरामा आउने वित्तीय एवम आर्थिक कारोवारले सरकार, व्यावसायी दुवै थरीलाई कानूनको दायरामा रहन बाध्य पार्ने छ । अतः उच्च दरका भारतीय नोटको सटहीको तात्कालिक समाधानका अतिरिक्त “नगद रहित” अर्थतन्त्रको निर्माण सम्बन्धी रणनीतिलाई आत्मसात गर्न

नेपाललाई राम्रो अवसर मिलेको छ भन्नु पर्दछ ।

यो लेखकको निजी विचार हो

#### सन्दर्भ सामाग्री

१. जेटली, अरुण (२०१६) “भारतले नगद रहित” अर्थतन्त्र निर्माण गर्न कर सहूलियत दिने । द हिमालय टाइम्स, २२ डिसेम्बर २०१६
२. थरुर, शशि (२०१६), द हिमालय टाइम्स, २२ डिसेम्बर २०१६ नोटबन्दी मोदीको प्रतिष्ठामा दाग, क्वीन्ट डट कम नेपालीमा अनुबाद नयाँ पत्रिका १३ पौष २०७३ ।
- ३) देव रोय (२०१६) भारतीय नगद प्रतिबन्ध मार्चसम्म क्वीन्ट डट कम नेपालीमा अनुबाद नयाँ पत्रिका १३ पौष २०७३ ।
- ४) नेपाल राष्ट्र बैंक (२०७३) देशको वर्तमान आर्थिक तथा वित्तीय स्थिति: वार्षिक अंक २०७२।७३

\*\*\*



# उत्पादनशील क्षेत्र एवम् विपन्न वर्ग कर्जा कार्यक्रम

नारायण प्रसाद पौडेल\*

## १. विषय प्रवेश

नेपालका लागि गरिबी प्रमुख चुनौतीका रूपमा रहँदै आएको छ । गरिबी घटाउन नेपाल सरकारले आवधिक योजनाहरूमा विशेष किसिमका नीति तथा कार्यक्रमहरूलाई स्थान पनि दिँदै आइरहेको छ । तथ्याङ्कीय विश्लेषण गर्ने हो भने आठौँ योजनाको अन्त्य अर्थात् भण्डै २० वर्ष अगाडि आर्थिक वर्ष २०५३/५४ को अन्त्य सम्ममा कुल जनसंख्याको ४२ प्रतिशत जनसंख्या गरिबीको रेखामुनि रहेको अनुमान गरिएको थियो । आर्थिक वर्ष २०६९/७० को अन्त्यमा यो २३.८ प्रतिशत र आर्थिक वर्ष २०७२/७३ को अन्त्य सम्ममा २१.६ प्रतिशत रहेको थियो । तेझैँ योजना अवधिको अन्त्य अर्थात् आर्थिक वर्ष २०७२/७३ सम्ममा यस्तो अनुपातलाई १८ प्रतिशतमा भाग्ने लक्ष्य लिइएको थियो । आर्थिक वर्ष २०७५/७६ सम्ममा गरिबीको रेखामुनि रहेको २१.६ प्रतिशत जनसङ्ख्याको अनुपातलाई १७.० प्रतिशतमा भाग्ने लक्ष्य चौधौँ योजना (आर्थिक वर्ष २०७३/७४-२०७५/७६) को आधार-पत्रमा उल्लेख छ । पछिल्ला वर्षहरूमा गरिबी क्रमशः घट्दै गएपनि नेपाल सरकारले गरिबीको रेखामुनि रहेको जनसङ्ख्यालाई १० प्रतिशतमा ल्याउने दीर्घकालीन लक्ष्य एवम् आवधिक योजनाहरूमा लक्ष्यित सूचकाङ्क अनुरूप प्रगति भने आशातीत रहेको पाइँदैन ।

गरिबी घटाउन सर्वसाधारण जनताको आमदानीको स्तर बढ्नु पर्ने र आमदानी बढाउन रोजगारीका पर्याप्त अवसरहरू सिर्जना गरी समग्र अर्थतन्त्रको उत्पादन बढाउनु आवश्यक हुन्छ । यसका लागि उत्पादनमुखी आर्थिक कृयाकलापको विस्तार अपरिहार्य हुन्छ र लगानी नबढाईकन आर्थिक कृयाकलापको विस्तार संभव हुँदैन । लगानी बढाउन पूँजीको लागत अर्थात् ब्याजदर पनि वाञ्छित स्तरमा रहन सक्नु पर्दछ । त्यसर्थ, राज्यको भूमिका अर्थतन्त्रका प्राथमिक र उत्पादनमूलक क्षेत्रहरूको पहिचान गरी त्यस्ता क्षेत्रहरूमा पर्याप्त लगानी सुनिश्चित गर्ने वातावरणको सिर्जना गर्नुमा पनि केन्द्रित हुनुपर्ने हुन्छ । अर्थतन्त्रमा बचत परिचालनको माध्यमबाट लगानी प्रवर्द्धन गर्ने प्रमुख मध्यस्थकर्ताको रूपमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको भूमिका बढी महत्वपूर्ण हुन आउँदछ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले दायित्वको रूपमा बचत संकलन गरी त्यस्तो वित्तीय साधनलाई

अर्थतन्त्रका उत्पादनशील आर्थिक ईकाइहरूमा सम्पत्तिको रूपमा कर्जा लगानीको माध्यमबाट परिचालन गरेका हुन्छन् । प्रस्तुत सन्दर्भमा गरिबी घटाउन सहायक हुने गरी अवलम्बन गरिएका र बैंकिङ क्षेत्र मार्फत कार्यान्वयनमा ल्याइएका उत्पादनशील क्षेत्र एवम् विपन्न वर्ग कर्जा कार्यक्रम बारेमा संक्षेपमा चर्चा गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

## २. केन्द्रीय बैंकको भूमिकाको सन्दर्भ

सामान्यतः मुलुकमा मौद्रिक एवं वित्तीय स्थायित्व कायम गराउने उद्देश्यसँग नै केन्द्रीय बैंकको भूमिकालाई लिइएको हुन्छ । उपयुक्त मौद्रिक उपायहरूको अवलम्बन गरी मौद्रिक विस्तारलाई वाञ्छित स्तरमा राख्दै मूल्य स्थायित्व कायम गर्नु तथा विवेकशील नियमन, सुपरीवेक्षण र अनुगमनको माध्यमबाट समग्रमा वित्तीय स्थायित्व कायम गर्नु नै केन्द्रीय बैंकका प्रमुख उद्देश्यहरू हुन । हाम्रो सन्दर्भमा नेपाल राष्ट्र बैंक ऐन, २०५८ अनुसार केन्द्रीय बैंकको रूपमा नेपाल राष्ट्र बैंकका उद्देश्यहरू निम्नानुसार निर्दिष्ट गरिएको अवस्था छ ।

- आर्थिक स्थायित्व र अर्थतन्त्रको दिगो विकासको निमित्त मूल्य र शोधनान्तर स्थिरता कायम गर्नको लागि आवश्यक मौद्रिक तथा विदेशी विनिमय नीति निर्माण गरी सोको व्यवस्थापन गर्ने;
- वित्तीय सेवाको पहुँच अभिवृद्धि र बैंकिङ तथा वित्तीय क्षेत्रको स्थायित्व कायम गरी बैंकिङ तथा वित्तीय प्रणाली प्रति सर्वसाधारणको विश्वसनीयता अभिवृद्धि गर्ने; र
- सुरक्षित, स्वस्थ तथा सक्षम भुक्तानी प्रणालीको विकास गर्ने ।

वास्तवमा केन्द्रीय बैंकको प्रमुख उद्देश्य क्रय-शक्ति क्षमता जोगाउनु र वित्तीय स्थायित्व प्रवर्द्धन गर्नु हो तापनि कतिपय विकासोन्मुख र उदीयमान मुलुकहरूमा केन्द्रीय बैंकका लागि बहु-उद्देश्यहरू निर्धारण गरिएको हुन्छ । पछिल्लो समयमा वित्तीय सेवा पहुँच अभिवृद्धिको मुद्दालाई विशेष प्राथमिकता दिइएको

\* कार्यकारी निर्देशक, नेपाल राष्ट्र बैंक

पाइन्छ । हाम्रो जस्तो विकासोन्मुख मुलुकहरूको सन्दर्भमा पनि वित्तीय सेवाको पहुँच अभिवृद्धिको विषयलाई यथोचित स्थान दिई नेपाल राष्ट्र बैंक ऐन, २०५८ मा गरिएको दोस्रो संशोधन २०७३ मार्फत संबोधन गरिएको छ । अर्थतन्त्रका निश्चित क्षेत्र र वर्गको आर्थिक उत्थानको लागि संस्थागत माध्यमबाट कर्जा उपलब्ध गराई उपलब्ध स्थानीय साधन र स्रोत परिचालनको माध्यमबाट उत्पादनशील रोजगारी एवम् आय-आर्जनका अवसरहरू जुटाउने संयन्त्र निर्माणमा पनि नेपाल राष्ट्र बैंक लाग्नुपर्ने हुन्छ र यस्तो व्यवस्था वित्तीय सेवाको पहुँच अभिवृद्धि गर्ने एउटा उपयुक्त विकल्प पनि हो । नेपाल राष्ट्र बैंक ऐन, २०५८ को दफा ८१ मा वाणिज्य बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले नेपाल राष्ट्र बैंकले समय-समयमा तोकिएको क्षेत्रमा कर्जा प्रवाह गर्नुपर्ने र यसरी कर्जा प्रवाह नगरेमा वा कम प्रवाह गरेमा मौद्रिक हर्जाना लाग्ने व्यवस्था गरिएको छ ।

### ३. उत्पादनशील कर्जा कार्यक्रम

वाणिज्य बैंकहरूको लगानीयोग्य वित्तीय साधनको निश्चित अंश अर्थतन्त्रका तोकिएका प्राथमिकता प्राप्त क्षेत्रहरूमा कर्जाको रूपमा प्रवाह हुन सकोस् भन्ने उद्देश्यले वि.सं. २०३१ सालमा शुरु गरिएको सुपरीवेक्षण कर्जा (Supervised Credit) कार्यक्रम नै पछि गएर प्राथमिकता क्षेत्र कर्जा कार्यक्रमको रूपमा देखापरेको हो । शुरुमा वाणिज्य बैंकहरूले आफ्नो कुल निक्षेप दायित्वको ५ प्रतिशत सुपरीवेक्षण कर्जाको रूपमा साना क्षेत्रमा प्रवाह गर्नुपर्ने व्यवस्था लागू गरिएको थियो । वि.सं. २०३३ सालमा यो लक्ष्य वृद्धि गरी ७ प्रतिशत पुऱ्याइयो र कृषि तथा साना व्यवसाय समेत समेटी प्राथमिकता क्षेत्र कर्जा कार्यक्रम नामाकरण गरियो । वि.सं. २०४२ सालमा वाणिज्य बैंकहरूले उत्पादनशील क्षेत्र र प्राथमिकता क्षेत्रमा कूल कर्जाको क्रमशः २५ र ८ प्रतिशत लगानी गर्नुपर्ने व्यवस्था गरियो र यो लक्ष्यलाई वि.सं. २०४७ सालमा वृद्धि गरी क्रमशः ४० र १२ प्रतिशत पुऱ्याइयो । तोकिएको अनुपातमा कर्जा लगानी नगर्ने वाणिज्य बैंकहरूलाई मौद्रिक जरिवाना (हर्जाना) लगाउने व्यवस्थाको थालनी भने वि.सं. २०४७ पुसदेखि मात्र शुरु गरियो । प्राथमिकता क्षेत्र कर्जा निर्देशित कर्जा कार्यक्रमको रूपमा रहेको, वाणिज्य बैंकहरूले यसलाई वाध्यतात्मक रूपमा लिएको, यसबाट वाणिज्य बैंकहरूको वित्तीय साधनको प्रभावकारी व्यवस्थापन हुन नसकेको तथा यो कार्यक्रम उदार आर्थिक नीतिसम्मत समेत नरहेको भन्ने तर्कहरू एवम् दातृ संस्थाहरू समेतको रायलाई दृष्टिगत गरी यस कार्यक्रमलाई क्रमशः हटाउँदै लैजाने नीति लिइयो । यस अनुरूप आर्थिक वर्ष २०६४/६५ देखि प्राथमिकता क्षेत्रमा कर्जा लगानी गर्न अनिवार्य नभएको तर प्राथमिकता क्षेत्र अन्तर्गत नै गणना हुने विपन्न वर्गमा अनिवार्य कर्जा लगानी गर्नुपर्ने सम्बन्धी व्यवस्थालाई भने निरन्तरता दिइयो ।

कृषि, उर्जा, पर्यटन, घरेलु तथा साना उद्योग जस्ता उत्पादनशील क्षेत्रहरूमा पर्याप्त कर्जा लगानी सुनिश्चित गर्ने उद्देश्यले शुरुमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई कार्ययोजना पेश

गर्न लगाइएको र यसतर्फ औसत कर्जा लगानी २० प्रतिशत पुऱ्याउने गरी पेश गरेको कार्ययोजनाको कार्यान्वयन पक्षलाई अनुगमन गर्दै २०७२ असारसम्ममा यस्तो कर्जा तोकिएबमोजिमको अनुपातमा पुऱ्याउनुपर्ने व्यवस्था गरिएको थियो । पछिल्लो पटक आर्थिक वर्ष २०७३/७४ को मौद्रिक नीतिमा उल्लेख भएअनुसार “क” वर्गका वाणिज्य बैंकले आफ्नो कुल कर्जाको २० प्रतिशत तोकिएका उत्पादनशील क्षेत्रमा प्रवाह गर्नुपर्ने र यसमध्ये कृषि तथा ऊर्जा क्षेत्रमा प्रवाह गर्नुपर्ने कर्जाको न्यूनतम सीमा २०७४ असार मसान्तसम्ममा १५ प्रतिशत पुऱ्याउनुपर्ने व्यवस्था गरिएको छ । “ख” वर्गका विकास बैंक र “ग” वर्गका वित्त कम्पनीहरूको हकमा यस्तो अनुपात क्रमशः १५ प्रतिशत र १० प्रतिशत रहेको छ । तोकिएको उत्पादनशील क्षेत्रमा न्यूनतम कर्जा प्रवाह नगरेमा २०७४ असार मसान्तदेखि त्यस्तो नपुग रकममा मौद्रिक हर्जाना लाग्ने नीतिगत व्यवस्था समेत भइसकेको छ ।

### ४. विपन्न वर्ग कर्जा कार्यक्रम

प्राथमिकता क्षेत्र अन्तर्गत नै गणना हुने गरी कुल कर्जाको निश्चित प्रतिशतका दरले हुने रकम विपन्न वर्गमा लगानी गर्नुपर्ने अनिवार्यता आर्थिक वर्ष २०४८/४९ देखि शुरु गरियो । शुरुका वर्षहरूमा रु. ५,०००/- र रु. १५,०००/- सम्मको कर्जालाई विपन्न वर्गमा गएको कर्जाको रूपमा लिइएको र रु. ५,०००/- सम्मको कर्जामा ८० प्रतिशत र रु. १५,०००/- सम्मको कर्जामा एक-तिहाई ब्याज अनुदान नेपाल सरकारले दिने व्यवस्था रहेकोमा आर्थिक वर्ष २०५३/५४ पछि ब्याज अनुदानको व्यवस्था हटाइएको थियो । शुरुमा वाणिज्य बैंकलाई मात्र अनिवार्य रहेको यो व्यवस्था हाल “क” वर्गका वाणिज्य बैंकका अतिरिक्त “ख” वर्गका विकास बैंक र “ग” वर्गका वित्त कम्पनीहरूका लागि समेत अनिवार्य रहेको छ । पछिल्लो समयमा आएर यस कर्जा रकमको सीमा र दायरा दुवै बढाउँदै लिएको पनि छ । आफ्नो कुल कर्जासापटको आधारमा हाल “क” वर्गका वाणिज्य बैंकले ५ प्रतिशत, “ख” वर्गका विकास बैंकले ४.५ प्रतिशत र “ग” वर्गका वित्त कम्पनीले ४ प्रतिशत विपन्न वर्गमा कर्जा प्रवाह गर्नुपर्ने गरी तोकिएको छ । चालु आर्थिक वर्ष २०७३/७४ को मौद्रिक नीति मार्फत “क” वर्गका वाणिज्य बैंकहरूले विपन्न वर्गमा लगानी गर्नुपर्ने ५ प्रतिशतको कर्जा अनुपात अन्तर्गत न्यूनतम २ प्रतिशत कर्जा प्रत्यक्ष रूपमा लगानी गर्नुपर्ने नीतिगत व्यवस्था गरिएअनुरूप २०७३ असोज मसान्तसम्ममा १.२५ प्रतिशत, २०७३ पुस मसान्तसम्ममा १.५० प्रतिशत, २०७३ चैत मसान्तसम्ममा १.७५ प्रतिशत र २०७४ असार मसान्तसम्ममा २ प्रतिशत पुग्ने गरी कर्जा प्रवाह गर्नुपर्ने व्यवस्था गरिएको छ ।

विपन्न वर्ग भन्नाले न्युन आय भएका र खासगरी सामाजिकरूपमा पिछडिएका महिला, जनजाति, दलित वर्ग, अन्धा, बहिरा, शारीरिक रूपले अपाङ्ग व्यक्तिहरू, सीमान्तकृत समुदाय तथा साना-किसान, कालीगढ, मजदुर र भूमिहीन परिवारलाई सम्झनु पर्ने र विपन्न वर्गको आर्थिक तथा सामाजिक उत्थानको लागि सञ्चालन हुने स्वरोजगारमूलक लघु-उद्यमहरू

सञ्चालन गर्न नेपाल राष्ट्र बैंकद्वारा तोकिएको सीमासम्म प्रवाह हुने लघु कर्जालाई समेत विपन्न वर्ग कर्जा अन्तर्गत गणना हुने गरी परिभाषित गरिएको छ । सम्बन्धित बैंक तथा वित्तीय संस्था आफैले प्रत्यक्ष रूपमा कर्जा लगानी गरेर वा अन्य संस्था मार्फत् अप्रत्यक्ष रूपमा समेत लगानी गरेर विपन्न वर्ग कर्जा सम्बन्धी व्यवस्थाको पालना गर्न सक्ने व्यवस्था छ । प्रत्यक्ष तर्फ तोकिएका विभिन्न शीर्षक र प्रयोजनमा प्रवाह हुने व्यक्तिगत तर्फको रु. ५० हजार, रु. ९० हजार, रु. १ लाख, रु. १ लाख ५० हजार, रु. २ लाख, रु. ३ लाख, रु. ४ लाख, रु. ७ लाख र रु. १० लाखसम्मको कर्जा विपन्न वर्गमा गणना हुने गरी व्यवस्था मिलाइएको छ भने निर्धारित शर्त अन्तर्गत रही सामूहिक स्वामित्वमा संचालन हुने केही परियोजनाहरू जस्तै जलविद्युत आयोजना, कृषि सम्बन्धी पोष्ट हार्भेष्ट सेवा उपलब्ध गराउने परियोजना र सामूहिक खेती तथा पशु/पक्षीपालनका लागि प्रवाह हुने रु. १ करोडसम्मको कर्जासापट पनि यस अन्तर्गत गणना हुने व्यवस्था मिलाइएको छ । पछिल्लो समयमा आएर न्यून लागत आवास कर्जा, युवा तथा साना व्यवसायी स्वरोजगार कोषमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाले तोकिएबमोजिम जम्मा गरेको रकम र निर्दिष्ट शर्तहरूको अधीनमा रही मुनाफा वितरण नगर्ने कम्पनीको रूपमा दर्ता भएको अस्पताललाई प्रवाह हुने कर्जालाई समेत विपन्न वर्गमा गणना हुने व्यवस्था गरिएको छ । आर्थिक वर्ष २०७३/७४ को मौद्रिक नीतिमा गरिएको व्यवस्था अनुसार व्यावसायिक कृषि परियोजनाको धितोमा प्रवाहित रु. १० लाखसम्मको कर्जा र नेपाल सरकारबाट स्वीकृत भई कार्यान्वयनमा आएको युवाहरूलाई कृषि कर्जामा प्रदान गरिने ब्याज अनुदान सम्बन्धी कार्यविधि, २०७१ बमोजिम तोकिएका कृषि व्यवसायहरूमा ऋणीहरूलाई प्रवाह भएको रु. १० लाखसम्मको कर्जा समेत विपन्न वर्गमा गणना हुने व्यवस्था मिलाइएको छ ।

## ८. पुनरकर्जा सम्बन्धी व्यवस्था

तोकिएका क्षेत्रहरूमा पर्याप्त कर्जा प्रवाह हुन सकोस् भनी निर्दिष्ट गरिएबमोजिम नेपाल राष्ट्र बैंकबाट बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई पुनरकर्जा उपलब्ध गराइने व्यवस्था समेत छ । यस अनुसार जलविद्युत परियोजना, कृषि क्षेत्र, पशुपक्षी तथा मत्स्यपालन व्यवसाय, विदेशमा रोजगारी वा अध्ययन गरी फर्केका युवाहरूले संचालन गर्ने उद्योग-व्यवसाय, उत्पादनमूलक उद्योग, पर्यटन उद्योग र भौतिक पूर्वाधार निर्माण उद्योगमा प्रवाह भएको असल कर्जाको धितोमा र पर्यटकीय सम्भावना रहेका तर तुलनात्मक रूपमा विकास हुन नसकेका पर्यटकीय गन्तव्य पाथिभरा, माङपोखरी, हलेसी, लाङटाङ, स्वर्गद्वारी, माथिल्लो मुस्ताङ, गढीमाई, जनकपुरधाम, रारा तथा खप्तड क्षेत्रमा सुविधा सम्पन्न स्तरीय होटल स्थापना गर्न प्रदान गरिएका असल कर्जाको सुरक्षणमा वार्षिक ४.० प्रतिशत ब्याजदरमा साधारण पुनरकर्जा उपलब्ध हुने र यस्तोमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले सम्बन्धित ऋणीबाट ९.० प्रतिशतभन्दा बढी ब्याज लिन नपाउने व्यवस्था रहेको छ । यसैगरी नेपाल सरकारबाट तोकिएका रूण उद्योग, घरेलु तथा साना उद्योग, वैदेशिक रोजगारीको लागि प्रवाह

भएको कर्जाको धितोमा एवम् अप्टिच पालन, अलैंची खेती र मौरीपालन गरी निर्यात गरेमा निर्यात बराबरको रकम नबढ्ने गरी असल कर्जाको धितो सुरक्षणका आधारमा वार्षिक १.० प्रतिशत ब्याजदरमा विशेष पुनरकर्जा उपलब्ध गराइने र यस्तोमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले सम्बन्धित ऋणीबाट वार्षिक ४.५ प्रतिशतभन्दा बढी ब्याज लिन नपाउने व्यवस्था गरिएको छ । पुनरकर्जा सम्बन्धी यी व्यवस्थाहरूको उद्देश्य पनि तोकिएका क्षेत्रहरूमा पर्याप्त कर्जालगानी प्रवाह भई अर्थतन्त्रमा आय, उत्पादन र रोजगारीका अवसरहरू प्रवर्द्धन हुन सक्नु भन्ने नै हो । यी व्यवस्थाहरू हुँदा हुँदै पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूबाट पर्याप्त कर्जा प्रवाह हुन सकिरहेको अवस्था छैन र नेपाल राष्ट्र बैंकबाट उपलब्ध हुने पुनरकर्जाको उपयोग पनि ठूलो परिमाणमा रहेको छैन ।

## ५. केही प्रमुख समस्या, चुनौतीहरू एवम् संबोधन गर्ने उपायहरू

खासगरी वाणिज्य बैंकहरू वाणिज्य तथा व्यापारिक क्षेत्रमा नै छोटो अवधिको कर्जा लगानी गरेर बढी सुरक्षित हुन चाहन्छन् । अर्थात् ठूलो परिमाणमा दीर्घकालीन लगानीको आवश्यकता पर्ने र प्रतिफल आर्जन गर्न तुलनात्मक रूपमा केही समय पर्खनुपर्ने (High gestation period) उर्जा तथा जलविद्युत जस्ता परियोजनाहरूमा लगानी गर्न स्वःस्फूर्त रूपमा तत्पर नहुने अवस्था पनि छ । अर्को तर्फ कतिपय बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू यस सम्बन्धी प्राविधिक ज्ञानको अभावमा प्रस्तावित परियोजनाको पर्याप्त विश्लेषण गर्न सक्ने क्षमताको अभावका कारण पनि यस तर्फ कर्जा प्रवाह गर्न रुचि नदेखाउने गरेको पनि पाइन्छ । परियोजना विश्लेषणको शुरु चरणमा गरिएको अनुमानित लागत र अवधि पनि परियोजना निर्माण चरणको क्रममा बढ्दै जाने गरेको अनुभवका आधारमा पनि प्रस्तावित परियोजनाको यथार्थ स्थितिको आँकलनमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू आश्वस्त हुन नसकेको अवस्था पनि छ । ठूलो कर्जा रकमको आवश्यकता पर्ने परियोजनाहरूमा प्रति ग्राहक कर्जा सीमाको कारण तथा जोखिम विविधिकरणको उद्देश्यले सह-वित्तीयकरण अन्तर्गत कर्जा प्रवाह गर्नुपर्ने अवस्था रहन्छ र यस्तो अवस्थामा अगुवा बैंक, सहभागी बैंकहरू र सम्बन्धित ऋणी सबै पक्षहरूबीच शर्त तथा बन्देजहरूका सम्बन्धमा मञ्जुर हुनुपर्ने हुँदा केही हदसम्मको प्रकृयागत जटिलता पनि रहेको अवस्था छ ।

कृषि, लघु, साना तथा मझौला उद्यमहरूमा लगानी गर्ने सम्बन्धमा मुख्य समस्या भनेको सम्बन्धित ऋणी वा परियोजनाले घरजग्गा जस्ता भौतिक सम्पत्तिहरू धितो-सुरक्षणको रूपमा दिन नसक्नु नै रहेको छ । त्यसर्थ, परियोजना संभाव्य हुँदाहुँदै पनि लगानी सुरक्षाका कारण बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू कर्जा प्रवाह गर्न हिचक्याउने गर्दछन् । अतः धितो-सुरक्षणको अपर्याप्तताका कारण यी क्षेत्रहरूमा पर्याप्त कर्जालगानी सुनिश्चित गर्न नसकिएको अवस्था छ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूबाट प्राथमिकता प्राप्त क्षेत्रमा प्रवाहित कर्जाको सुरक्षण गर्ने प्रमुख उद्देश्यले शुरूमा

कर्जा सुरक्षण निगम प्रा.लि. नामबाट स्थापित हालको निक्षप तथा कर्जा सुरक्षण कोषले हाल पशुधन, विपन्न वर्ग कर्जा, साना तथा मझौला उद्यम कर्जा र कृषि कर्जाको सुरक्षण प्रदान गर्ने व्यवस्था भएतापनि यस्तो सुरक्षण बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूका लागि अनिवार्य नभएको कारण समेतले गर्दा पनि यस्तो सुरक्षण व्यवस्था पर्याप्त नहुनुका साथै प्रभावकारी देखिदैन । पछिल्लो समयमा यो कोषको प्राथमिक कार्य नै बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले संकलन गरेको निक्षेपको तोकिएबमोजिम सुरक्षण गर्नु रहेको छ । कर्जा सुरक्षणको कार्य ओभरलै परेको अवस्था छ । अतः यस्ता क्षेत्रहरूको हितलाई ध्यानमा राखी वास्तविक समस्याको पहिचानसहित संबोधन गर्न वैकल्पिक संस्थागत संरचना निर्माण गरी प्रवाहित कर्जाहरूको पूर्ण प्रत्याभूति हुने व्यवस्था मिलाउनु पर्ने देखिन्छ ।

खासगरी दुर्गम तथा पहाडी क्षेत्रमा बसोबास गर्ने समाजका कमजोर, आर्थिक रूपले पिछडिएका र विपन्न वर्गको जनताहरूको आर्थिक-सामाजिक स्तर माथि उठाउने उद्देश्यले बंगलादेशमा गरिएको सफल अनुभवका आधारमा हामीकहाँ पनि ग्रामीण बैंकिङ पद्धति अनुसरण गरियो । हाल थुप्रै संख्यामा “घ” वर्गका लघुवित्त संस्थाहरू कार्य सञ्चालनमा रहेका छन् भने यस्ता संस्थाहरूलाई वित्तीय कारोवार गर्न इजाजत दिने कार्य अझैपनि खुला रहेका कारण आउँदा दिनहरूमा यो संख्या अरू बढ्ने देखिन्छ । तर, पछिल्लो समयमा आएर लघुवित्त संस्थाहरू बढी नाफामुखी भएको, आफ्ना ग्राहकहरूबाट अस्वभाविक ढंगबाट उच्च ब्याजदर लिने गरेको र ग्राहकको हितलाई ध्यान नदिएको जस्ता जनगुनासोहरू व्यापक रहेको पाइन्छ । त्यसैले आर्थिक वर्ष २०७३/७४ को मौद्रिक नीतिमा लघुवित्त संस्थाहरूले कर्जा लगानी गर्दा ग्राहकसँग लिने ब्याजदर सम्बन्धित संस्थाको कोषको लागत (Cost of fund) मा बढीमा ७ प्रतिशत स्प्रेड कायम गरी ब्याजदर निर्धारण गर्ने व्यवस्था मिलाइने उल्लेख

भएअनुसार नेपाल राष्ट्र बैंकले २०७३ पुसमा एउटा परिपत्र जारी गरी कोषको लागतमा प्रशासनिक लागत वापत बढीमा ४ प्रतिशत बिन्दुसम्म थप गरी कोष तथा प्रशासनिक लागत कायम गर्न सक्ने, त्यस्तो दरमा ४ प्रतिशत बिन्दुसम्म थप गरी कर्जाको ब्याजदर कायम गर्न सक्ने तर यसरी तय हुने कर्जाको ब्याजदर १८ प्रतिशत भन्दा बढी हुन नहुने व्यवस्था गरिसकेको छ । यसबाट आउँदा दिनहरूमा लघुवित्त संस्थाहरूले आफ्ना ग्राहकहरूबाट कर्जामा लिने ब्याजदर अस्वभाविक र चर्को नहुने विश्वास लिइएको छ ।

## ६. निष्कर्ष

अर्थतन्त्रका आर्थिक ईकाइहरूमा पर्याप्त मात्रामा वित्तीय साधन प्रवाह हुनै पर्दछ र यसो हुन नसक्दा आय, उत्पादन र राजेगारीको अवस्था बढ्दैन । अतः आर्थिक रूपले समुन्नत हुनको लागि उत्पादनशील आर्थिक कृयाकलापहरूको विस्तार हुनुपर्दछ । यसका लागि नीतिगत पहल भएतापनि अपेक्षित परिणाम भने आउन सकिरहेको छैन । खासगरी “क” वर्गका वाणिज्य बैंकहरूले पछिल्लो समयमा आएर नेपाल राष्ट्र बैंकबाट पुनर्कर्जा लिएर वा सह-वित्तीयकरणमा समावेश भएर वा आफ्नै योजना अनुरूप जलविद्युत परियोजनाहरूमा लगानी बढाउँदै लगेको पाइन्छ । कुल कर्जाको २० प्रतिशत उत्पादनशील क्षेत्रमा र यसमध्ये कृषि तथा ऊर्जा क्षेत्रमा न्यूनतम १५ प्रतिशत पुऱ्याउनुपर्ने अन्यथा २०७४ असार मसान्तदेखि हर्जाना लाग्ने व्यवस्थाले गर्दा पनि यो क्षेत्रमा कर्जा बढ्ने देखिन्छ । कृषि, लघु, साना तथा मझौला उद्यमहरूमा कर्जा विस्तार गर्ने प्रयोजनका लागि एउटा छुट्टै संस्थागत संरचना निर्माण गरी अनिवार्य रूपमा कर्जा सुरक्षण हुने गरी सुरक्षण सम्बन्धी संयन्त्रलाई प्रभावकारी र कृयाशील बनाउनुपर्ने हुन्छ । अन्यथा पर्याप्त धितो सुरक्षणको अभावमा यी क्षेत्रहरूमा पर्याप्त कर्जालगानी विस्तार गर्न समस्या देखिन्छ ।

\*\*\*



# संगठनको सफलतामा कर्मचारी सशक्तीकरण: किन र कसरी ?

नीलम तिमसीना\*

व्यवस्थापन भनेको निर्दिष्ट लक्ष्य हासिल गर्न अरूसँग मिलेर र अरूद्वारा कार्य गराउने कला हो । अर्थात् कर्मचारीहरुबाट न्यूनतम लागतमा अधिकतम उपलब्धि लिने प्रक्रिया हो । मानवीय साधन व्यवस्थापन नै मूलतः व्यवस्थापनको सार हो । कुनै पनि संगठनको निर्दिष्ट लक्ष्य हासिल गर्न आवश्यक पर्ने विभिन्न साधनहरु, जस्तै :मानव, मेशीन, मेटेरियल्स, पूँजी, सूचनामध्ये मानव अति महत्वपूर्ण साधन हो । मानव साधन नै त्यस्तो सशक्त र जीवन्त साधन हो, जसले अन्य निर्जीव साधनहरुलाई जीवन्त बनाई संगठनको उद्देश्य प्राप्तमा सहयोग पुऱ्याउँछ । संगठनको लक्ष्य प्रभावकारी ढंगबाट हासिल गर्न यो मानव तत्वलाई कत्तिको सशक्तीकरण गरिएको छ, कत्तिको प्रेरित गरिएको छ, कत्तिको उत्साहित र अधिकारसम्पन्न गरिएको छ भन्ने कुरा अति महत्वको हुन्छ । सशक्तीकरण भन्नाले व्यक्तिलाई सोच्ने, व्यवहार गर्ने, कार्य गर्ने, कार्य नियन्त्रण गर्ने, र समग्रमा निर्णय लिने स्वतन्त्रता प्राप्त हुनु हो । अर्थात् आफ्नो र संगठनको भाग्य निर्माण गर्ने सिलसिलामा आफू सशक्त भएको अनुभव नै सशक्तीकरण हो । सशक्तीकरण अन्तर्गत कर्मचारीले आफ्नै निर्णय गर्न, कार्य गर्न र परिणामप्रति जागरुक एवं जिम्मेवार हुने गर्दछ । संगठनको मुख्य दायित्व चाहिँ कार्य वातावरण सिर्जना गरिदिने हो, जसले कर्मचारीहरुलाई अभि सशक्त ढंगले कार्य गर्ने दक्षता र इच्छा जागृत गर्नसकोस् । यस क्रममा आउने बाधा, व्यवधानहरु हटाइदेओस् । अर्थात् सशक्तीकरणमा समस्त मानवीय साधन व्यवस्थापनको मर्म लुकेको छ ।

संगठनको उद्देश्य प्रभावकारी रूपले हासिल गरी व्यावसायिक रणनीतिमा सफल हुनको लागि कर्मचारी सशक्तीकरण आवश्यक छ । यसका लागि व्यवस्थापकले कर्मचारीहरुले सशक्त, उत्पादक, प्रदायक, प्रतिस्पर्धी र प्रसन्न मुद्रामा कार्य गर्ने वातावरण चाहिँ बनाइदिनु अति आवश्यक छ । उनीहरुको क्षमतामा विश्वास गर्ने, निर्णय गर्न दिने र कार्य परिणाममा ध्यान दिने गर्नु पर्दछ ।

वास्तवमा संगठनमा व्यवस्थापकहरु नै सर्वगुण सम्पन्न हुँदैनन् । दैनिक कार्य जीवनमा कार्यक्षेत्रमा परिआउने

समस्याहरुको बारेमा कार्यक्षेत्रका कर्मचारीहरु नै राम्रोसँग परिचित हुन्छन् । न्यूनतम लागतमा अधिकतम उत्पादकत्व कसरी सम्भव हुन सक्छ भन्ने बारेमा संगठनका कर्मचारीहरुलाई नै राम्रो थाहा हुन्छ । स्थानीय तहका समस्या र ती समस्या समाधान गर्ने उपाय सम्बन्धी ज्ञान केन्द्रका योजनाविद्हरुलाईभन्दा स्थानीय भुक्तभोगीहरुलाई नै बढी जानकारी हुन्छ । तसर्थ यस्ता निम्न तहका व्यक्तिहरु संगठनका मातहतका कर्मचारीहरुलाई पनि निर्णय प्रक्रियामा सामेल गराउने, सशक्तीकरण गर्ने, कार्य स्वतन्त्रता प्रदान गर्ने, प्रशंसा गर्ने, संस्थाप्रति अपनत्वको भावना जागृत गराउने गर्नुपर्दछ । यही नै सहभागितामूलक व्यवस्थापनको सार हो ।

कर्मचारीहरुलाई निर्णय प्रक्रियामा सहभागी गराएपछि उनीहरुमा एक किसिमको उत्तरदायित्व र जवाफदेहिताको विकास हुन्छ, उनीहरुलाई कसरी गर्ने भन्ने आदेश दिइरहनु पर्दैन, के गर्ने भन्ने बताइदिए पुग्छ । उनीहरुले नै समस्याको समाधान प्रस्तुत गर्छन् । प्रत्यक्ष निरीक्षण, सुपरिवेक्षणको आवश्यकता पनि धेरै हट्नजान्छ । व्यवस्थापकको आधा काम घट्न जान्छ । व्यवस्थापकले आफ्नो ध्यान नीति निर्माणका विषयमा मात्र केन्द्रित गर्न पाउँछ । दैनिक कार्य सञ्चालनमा उसको कुनै दबाब रहँदैन । अभि निर्णय प्रक्रियामा स्वतन्त्रता र सशक्तीकरणले त कर्मचारीहरुले संस्थामा चमत्कार नै गर्न सक्छन् । यस व्यवस्थापन शैलीमा प्रजातान्त्रिक मूल्य र मान्यताहरु, मर्यादाहरुलाई अवलम्बन गर्दै व्यवस्थापनसम्बन्धी कार्य सञ्चालन गर्ने प्रयास गरिन्छ । यो कुरा अवश्य हो कि संगठनको लक्ष्य तथा उद्देश्यहरु प्राप्त गर्नका लागि बाध्यात्मक परिस्थितिभन्दा स्वतःस्फूर्त कार्यप्रेरणा नै बढी उपयोगी हुन्छ ।

सहभागितामूलक व्यवस्थापनको उद्देश्यहरु भनेकै कर्मचारी सशक्तीकरण, आपसी विश्वास र सद्भावना, संगठनात्मक उद्देश्यको प्राप्तमा प्रभावकारिता, उत्तरदायित्व र जवाफदेहिता प्रवर्द्धन, प्रेरणा, द्वन्द्वको समाधान, अपनत्वको भावना, समयको बचत, नीति निर्माणमा प्रभावकारिता, उत्तराधिकारीको विकास र नेतृत्व क्षमताको विकास हुन् ।

\* निर्देशक, नेपाल राष्ट्र बैंक

## कर्मचारी सशक्तीकरण किन ?

संस्थामा प्रभावकारी कर्मचारी सशक्तीकरण किन आवश्यक छ ? र कसरी कर्मचारीलाई सशक्त बनाउन सकिन्छ ? यसका लागि केही मुख्य उपायहरूको उल्लेख गर्ने प्रयास यस लेखमा गरिएको छ ।

सर्वप्रथम संस्थामा कार्यको गुणस्तर अभिवृद्धि गर्नका लागि कर्मचारी सशक्तीकरण आवश्यक छ । कार्यप्रति उत्प्रेरित कर्मचारी विना हिचकिचाहट आफ्नो व्यक्तिगत काममा दत्तचित्त भए भैं गुणस्तरीय रूपमा काम गर्दछ । कसो गर्दा कार्य र वस्तु तथा सेवाको गुणस्तर राम्रो हुन्छ भन्नेमा ऊ सदा प्रयत्नशील रहन्छ । गुणस्तर नै उसको व्यक्तिगत छवि र गौरवको कुरा ठान्दछ । यस्तो कर्मचारी संस्थामा रहुञ्जेल संस्थाले ग्राहकहरू खोज्न धेरै मेहनत गर्नु पर्दैन । ग्राहक नै राम्रो वस्तु तथा सेवा खोज्दै संस्थामा आउँछन् । यसले गर्दा संस्थाको छवि र आम्दानी दुबैमा अभिवृद्धि हुन्छ ।

कर्मचारीको सन्तुष्टिको स्तर बढाउन पनि कर्मचारी सशक्तीकरण आवश्यक छ । भनिन्छ सशक्त कर्मचारी स्वभावैले सन्तुष्ट हुन्छ । उसलाई आफ्नो संस्था, काम, उत्पादन, सेवाप्रति गौरव हुन्छ । सन्तुष्ट कर्मचारी वर्तमान काम र संस्था छोडेर अन्यत्र कामको खोजीमा भौँतारिँदैन । यसले संस्थाको रोजगार लागत र नयाँ कर्मचारीलाई प्रशिक्षण दिँदा लाग्ने लागत, प्रयास र समयको बचत हुन्छ ।

कर्मचारी सशक्तीकरणबाट आपसी सहकार्यको अभिवृद्धि हुन्छ । सन्तुष्ट र सशक्त कर्मचारी निश्चय नै इमान्दार, आफूले जानेको सीप, ज्ञान अरू सहकर्मीलाई समेत बाँड्ने किसिमको हुन्छ । एउटा कर्मचारी सशक्त हुनु भनेको उसको सम्पर्कमा आउने अरू धेरै जना कर्मचारी सशक्त हुनु जतिकै हो । यसबाट संस्थाको रणनीतिक उद्देश्य हासिल गर्न सहज हुन्छ ।

कर्मचारी सशक्तीकरणबाट अन्ततोगत्वा संस्थामा उत्पादकत्व बढ्छ, जुन व्यावसायिक सफलताको लागि आवश्यक छ । सशक्त कर्मचारीले अरू कर्मचारीलाई समेत सकारात्मक प्रभाव पार्ने, वस्तु तथा सेवाको गुणस्तर राम्रो बनाउने, कामप्रतिको जिम्मेवारी लिने, कार्यको स्वामित्व लिने भएपछि संस्थाको उत्पादकत्व बढ्नु स्वाभाविकै हो । यस्तो संस्थामा खराब कर्मचारीतन्त्र, लालफीताशाही, कर्मचारी अनुपस्थिति र काममा ढिलासुस्ती जस्ता रोगहरू जडैदेखि निर्मूल भएका हुन्छन् । समय र लागतको बचत हुन्छ । कामचोर कर्मचारीहरू क्रमशः निरुत्साहित हुन्छन् ।

कर्मचारी सशक्त हुँदा संस्थाको रणनीतिक उद्देश्य, मुनाफामा वृद्धि हुन्छ । उत्पादकत्वमा वृद्धि, लागतमा कमी, समयको बचत, वस्तु तथा सेवाको राम्रो गुणस्तर, सन्तुष्ट कर्मचारी भएपछि संगठनको रणनीतिक उद्देश्य प्राप्तमा निश्चय नै सहयोग पुग्दछ । समग्रमा भन्ने हो भने संस्थाको सफलताका लागि कर्मचारीको सशक्तीकरण अति आवश्यक छ ।

## कर्मचारी सशक्तीकरण कसरी ?

सर्वप्रथम, कर्मचारीलाई मूल्य दिएको देखाउनु कर्मचारी सशक्तीकरणको मुख्य उपाय हो । व्यवस्थापकले कर्मचारीलाई के कस्तो मूल्य दिइरहेको छ भन्ने कुरा उसको शब्द, कार्य, अभिव्यक्ति, शारीरिक भाषा एवं शाब्दिक अभिव्यक्तिबाट नै थाहा हुन्छ । व्यवस्थापकले प्रत्येक व्यक्ति अद्वितीय हुन्छ भन्ने मान्यता राखी उनीहरूको प्रशंसा गर्नुपर्दछ । चाहे उनीहरूले जस्तोसुकै कार्यसम्पादन गर्नु, मानवीय नाताले उसको कामलाई मूल्य दिनुपर्दछ ।

अर्को कुरा, नेतृत्व र दूरदृष्टिको विभाजन गरेर कर्मचारीलाई सशक्त बनाउन सकिन्छ । कर्मचारीहरूलाई यस कुरामा आश्वस्त पार्नु पर्दछ कि उनीहरू स्वयं र उनीहरूका व्यक्तिगत कामभन्दा धेरै माथिका कुराहरूमा पहुँच राख्दछन् । संगठनको लक्ष्य, दूरदृष्टि र रणनीतिक योजनाहरूमा उनीहरूको पहुँच हुन्छ । यसो भयो भने उनीहरू सशक्त भएको अनुभव गर्दछन् ।

उद्देश्य र दिशाको बाँडफाँड गरेर समेत कर्मचारीलाई सशक्त बनाउनसकिन्छ । संगठनको समग्र उद्देश्य के हो र यो समग्र उद्देश्यको प्राप्तिमा लागि प्रत्येक समूह, विभाग, व्यक्तिको उद्देश्य के हुनुपर्दछ र उनीहरूको कार्यसम्पादन कुन दिशातर्फ निर्देशित हुनुपर्ने हो, सो कुराको निक्कै व्यवस्थापनले गर्नुपर्दछ । सकेसम्म उद्देश्य मापन गर्न सकिने, हासिल गर्न सकिने र अवलोकन गर्न सकिने हुनुपर्दछ ।

कर्मचारीहरूलाई सही कार्य गर्न, सही निर्णय लिन, सही छनौट गर्न उनिहरूलाई विश्वास गर्नुपर्दछ । कहिलेकाहीँ उनीहरूले सोचेअनुसारको कार्य गरेका रहेछन् भने पनि उनीहरूलाई विश्वास गर्नुपर्दछ । कर्मचारीहरूलाई विश्वासमा लिँदा उनीहरूले विस्तारै व्यवस्थापन र संगठनको इच्छा के हो, गर्नुपर्ने काम के हो, भन्ने बुझ्न थाल्दछन् । यसबाट दिगो प्रकारले उनीहरूले जिम्मेवारीपूर्वक काम गर्दछन् ।

निर्णय निर्माणका लागि सूचना दिने गर्नुपर्दछः संगठनको उद्देश्य हासिल गर्न आवश्यक निर्णय गर्नुका साथै सम्पूर्ण सूचनाहरूमा कर्मचारीहरूको पहुँच पुऱ्याउनु पर्दछ । अर्थात् माथिबाट तल मात्र हुने किसिमको सूचना तथा निर्णय प्रणाली हुनु हुँदैन । बरु माथिबाट तल र तलबाट माथिसम्म हुने किसिमको सूचना तथा निर्णय प्रणाली हुनुपर्दछ । खुला सञ्चार नीतिको कार्यान्वयन गरेर मात्र कर्मचारी सशक्तीकरण गर्नसकिन्छ । कतिपय संगठनहरूमा शीर्ष सञ्चार नीति मात्र लागू भएको हुन्छ, जसमा माथिल्लो तहबाट तल्लो तहतर्फ मात्र आदेशहरू आइरहन्छन् र त्यसको पालना गर्नु कर्मचारीहरूको कर्तव्य र दायित्व हुन्छ । यस्तो संस्थामा कर्मचारीहरूले कुनै कुरामा अडान लिनुको कुनै औचित्य छैन भन्ने ठान्दछन् र कामप्रति निरुत्साहित हुन्छन् तथा आदेश पालनातर्फ मात्र लाग्दछन् । तसर्थ, कर्मचारी सशक्तीकरणका लागि तलबाट माथि तथा क्षितिजीय खुला सञ्चार नीतिको

विकास भएको हुनुपर्दछ । हाकिम र कर्मचारीहरूको बीचमा निरन्तर विचारहरू, भावनाहरू, ज्ञानहरूको आदानप्रदान हुनुपर्दछ । यसले उनीहरूका व्यक्तिगत विचार, क्षमता, गौरवको उजागर तथा प्रवर्द्धन गर्दछ । उनीहरूका विचार, ज्ञान र भावनाले संगठनमा महत्वपूर्ण भूमिका खेल्दछ भनी जतिसक्दो उनीहरूबाट लिने गर्नुपर्दछ, चाहे अन्तिम निर्णय गर्दा पृथक ढंगबाट जानु नै किन नपरोस् ।

निर्णय प्रक्रियामा उनीहरूलाई सहभागी गराइनु पर्दछ, जसले गर्दा उनीहरूको जिम्मेवारीबाट पन्छिने र लगाएको, अराएको मात्र काम गर्ने प्रवृत्तिमा कमी आई सशक्त भएर आफैं निर्णय र जिम्मेवारी लिने गर्दछन् । यसबाट व्यवस्थापकको आधा काम घट्छ ।

कर्मचारीलाई सशक्त बनाउन काम मात्र होइन, अधिकार र परिणाम पनि प्रत्यायोजन गर्नुपर्दछ । संगठनमा कर्मचारीहरूलाई बढीभन्दा बढी काम मात्र थोपुर्नुको सट्टा सो काम गर्नका लागि आवश्यक अधिकार प्रदान गर्ने र त्यस कामबाट प्राप्त परिणामका लागि जिम्मेवार बनाइनुपर्दछ ।

कर्मचारीहरूले के कसरी कार्य गरिरहेका छन्, त्यसबाट संगठनको उद्देश्य प्राप्तिका के कस्तो सहयोग पुगिरहेको छ वा छैन ? उनीहरूलाई अधिकार पर्याप्त प्रत्यायोजन गरिएको छ वा छैन, जिम्मेवारी कसरी निभाइरहेका छन् ? भन्ने बारेमा पृष्ठपोषण निरन्तर दिइरहनुपर्दछ । तर यस्तो पृष्ठपोषण दिँदा नकारात्मक र व्यक्तिगत रूपमा चाहिँ दिनुहुँदैन । सकारात्मक र सामूहिक पृष्ठपोषण हुनुपर्दछ । आफ्ना कमीकमजोरी र सुधार गर्नुपर्ने पक्षमा उनीहरूले सुधार गर्दछन् । राम्रा कामका लागि प्रशंसा गर्न पनि चुक्नुहुँदैन । उनीहरूको कार्यसम्पादनमा केही कमी कमजोरी देखिएमा त्यसलाई सुधारन र थप दक्ष बनाउन प्रशिक्षण, विकासका अवसरहरू पनि दिने गर्नुपर्दछ ।

समस्या समाधान गर्ने तर व्यक्तिको टीकाटिप्पणी नगर्ने अभ्यास संगठनमा बसाउनुपर्दछ । कार्य गर्दा समस्या आएमा वा संगठनको उद्देश्य हासिल नहुने देखिएमा कार्य प्रणालीमा आएका समस्याहरूको बारेमा कर्मचारीहरूलाई सोध्ने, र त्यसको समाधान गर्नेतर्फ लाग्नुपर्दछ । यसले गर्दा, उसले गर्दा, यो व्यक्ति यस्तो, ऊ व्यक्ति उस्तो भन्नेतर्फ लाग्नु हुँदैन । तर कसैले जानीजानी नियतवश गलत कार्य गरेको रहेछ भने चाहिँ त्यसको पत्ता लगाएर दोषीलाई कारवाही चाहिँ गर्नुपर्दछ, जसले गर्दा संगठनका अन्य कर्मचारीहरूलाई कार्य गर्न हतोत्साह नहोस् ।

कार्यक्षेत्रमा व्यवस्थापकले जहिल्यै कर्मचारीहरूका कुरा सुन्नुपर्दछ र पाठ सिक्नु पर्दछ । कार्यक्षेत्रमा परिआएका समस्याहरूका बारेमा कार्य गर्ने कर्मचारीहरू नै भुक्तभोगी र जान्ने हुन्छन् । तसर्थ उनीहरूले केही समस्या लिएर व्यवस्थापनसमक्ष आएमा उनीहरूको कुरा ध्यानपूर्वक राम्ररी सुन्ने र त्यसको समाधान गर्न उनीहरूसँगै उपायहरू माग्ने गर्नुपर्दछ । के गरौं त ? तपाईं यस

समस्याको समाधान गर्न के सिफारिश गर्नुहुन्छ त ? आदि कुराहरू सोध्नु पर्दछ । यसो गर्दा कर्मचारीहरूले आफूले जानेको, देखेको समाधान प्रस्तुत गर्दछन् र त्यसले अर्कातिर कर्मचारीहरू भर्सक समस्या नल्याउने र ल्याए समाधान पनि प्रस्तुत गर्ने गर्दछन् । उनीहरूमा आफैं सशक्तीकरण सृजना हुन्छ ।

कर्मचारीहरूलाई आफू पुरस्कृत भएको र आफ्नो कामको पहिचान भएको देखाउनु आवश्यक छ । कर्मचारीहरू मानव हुन् र स्वभावैले कार्यको प्रशंसा, पुरस्कार र कामको पहिचान खोज्दछ । यी कुराहरू पायो भने ऊ संगठनको उद्देश्य प्राप्तिकामा सशक्त रूपले लाग्दछ । निर्णय प्रक्रियामा सहभागी बनाउनु, उद्देश्यको ज्ञान दिनु, नेतृत्व विभाजन गर्नुका अतिरिक्त उनीहरूलाई पर्याप्त पारिश्रमिक दिनु, उनीहरूको कामको प्रशंसा गर्नु, यथेष्ट व्यक्तिगत विकासका अवसरहरू दिनुपर्दछ ।

कर्मचारी सशक्तीकरणका लागि उनीहरूको काम, कर्तव्य, उत्तरदायित्व र अधिकारको यथोचित रूपमा प्रष्ट ढंगले बाँडफाँड गरिदिनुपर्दछ । कसैलाई के गर्ने भन्ने नै प्रष्ट छैन भने कसरी ऊ सशक्त रूपमा प्रभावकारी र गुणस्तरीय ढंगले काम गर्नसक्दछ र ? तसर्थ कर्मचारीले गर्नुपर्ने काम के हो ?, त्यसका लागि के कस्तो अधिकार प्रत्यायोजन गर्नुपर्दछ र उसको उत्तरदायित्व के हो ? आदि कुराहरूको प्रष्ट रूपमा विभाजन भए मात्र कर्मचारी सशक्तीकरणको दिशामा उल्लेख्य उपलब्धि हासिल गर्नसकिन्छ ।

कर्मचारी सशक्तीकरण गर्नका लागि हाकिम/नेताले आफूलाई नमूना / अनुकरणीय व्यक्तिको रूपमा प्रस्तुत गर्नसक्नु पर्दछ । नेता/ हाकिम विद्धतायुक्त, निरन्तर अध्ययनशील, हँसिलो, नआत्तिने, संकटको घडीमा पनि अन्य कर्मचारीलाई ढाढस दिनसक्ने, मेहनती, परिश्रमी, स्फूर्त, सीहण्णु, दूरदर्शी, साहसी, शीघ्र र सही निर्णय क्षमता भएको, उत्तरदायित्व लिने क्षमता भएको र परिपक्व हुनुपर्दछ । यसले गर्दा कर्मचारीले पनि त्यही गुण सिक्दछन् र आफूलाई सशक्त बनाउन सक्दछन् ।

धेरै जसो कर्मचारीहरू जोखिम लिन नचाहने, जिम्मेवारी नलिने, पन्छाउने प्रवृत्तिका हुन्छन् । यस्तो प्रवृत्तिले कर्मचारीहरू कहिल्यै सशक्त हुनसक्दैनन् । उनीहरूलाई जोखिम लिन सिकाउनु पर्दछ । काम दिनु पर्दछ, चाहे त्यो काम गर्दा कहिलेकाहीँ बिग्रन पनि सक्छ । हाकिमले कर्मचारीहरूको निश्चित हदसम्मको असफलतालाई स्वीकार गर्नुपर्दछ । कर्मचारीलाई कुनै चुनौतीपूर्ण काम दिनुभन्दा अघि नै बारम्बार सच्याउने, असफल हुन्छ कि भनेर काम नै नदिने आदि प्रवृत्ति हाकिमले देखायो भने उनीहरू हरेक कार्य गर्नु अघि हाकिमको स्वीकृति लिन खोज्ने, अन्यथा काम गर्न नै नचाहने जस्ता व्यवहारहरू देखाउँछन्, जुन सशक्तीकरणको बाधक हो । तसर्थ संस्थालाई खतरा नहुने स्तरका साना तिना असफलताहरू यदाकदा भेल्लुपरे पनि चुनौतीपूर्ण काम कर्मचारीहरूलाई दिई जोखिम लिन क्षमता, निर्णय लिने क्षमता विकास गर्न पछाडि पर्नुहुँदैन ।

काम गर्ने अधिकार, चुनौतीपूर्ण कार्यका साथै कर्मचारीहरूलाई कार्यप्रति उत्तरदायी, जवाफदेही पनि बनाउनुपर्दछ । नत्र उनीहरूमा

अराजकता हावी हुन्छ। सानो तिनो असफलतालाई कार्य दौरानमा नजरअन्दाज गरे पनि अन्ततोगत्वा उनीहरूले गर्नुपर्ने काम के हो ? उनीहरूको गन्तव्य के हो , संस्थाले उनीहरूबाट गरेको अपेक्षा के हो ? आदि कुराहरूको बारेमा उनीहरूलाई स्पष्ट रूपमा जानकारी बनाइएको हुनुपर्दछ । अनि मात्र उनीहरू लक्ष्य, गन्तव्यतर्फ अग्रसर हुन्छन् र उत्तरदायित्व पूरा नगर्दा हुने परिणामको बारेमा पनि सचेत हुन्छन् । थोरै असफल भए पुनः उद्देश्य प्राप्तितर्फ लाग्दछन् ।

मूल रूपमा भन्ने हो भने सहभागितामूलक व्यवस्थापन कर्मचारी सशक्तीकरणको मुख्य अस्त्र हो । वास्तवमा संगठनमा व्यवस्थापकहरू नै सर्वगुण सम्पन्न हुँदैनन् । दैनिक कार्य जीवनमा कार्यक्षेत्रमा परिआउने समस्याहरूको बारेमा कार्यक्षेत्रका कर्मचारीहरू नै राम्रोसँग परिचित हुन्छन् । न्यूनतम लागतमा अधिकतम उत्पादकत्व कसरी सम्भव हुन सक्छ भन्ने बारेमा संगठनका कर्मचारीहरूलाई नै राम्रो थाहा हुन्छ । स्थानीय तहका समस्या र ती समस्या समाधान गर्ने उपाय सम्बन्धी ज्ञान केन्द्रका योजनाविद्हरूलाईभन्दा स्थानीय भुक्तभोगीहरूलाई नै बढी जानकारी हुन्छ । तसर्थ यस्ता निम्न तहका व्यक्तिहरू संगठनका मातहतका कर्मचारीहरूलाई पनि निर्णय प्रक्रियामा सामेल गराउने, सशक्तीकरण गर्ने, कार्य स्वतन्त्रता प्रदान गर्ने, प्रशंसा गर्ने, संस्थाप्रति अपनत्वको भावना जागृत गराउने गर्नुपर्दछ । यही नै सहभागितामूलक व्यवस्थापनको सार हो ।

कर्मचारीहरूलाई निर्णय प्रक्रियामा सहभागी गराएपछि उनीहरूमा एक किसिमको उत्तरदायित्व र जवाफदेहिताको विकास हुन्छ, उनीहरूलाई कसरी गर्ने भन्ने आदेश दिइरहनु पर्दैन, के गर्ने भन्ने बताइदिए पुग्छ । उनीहरूले नै समस्याको समाधान प्रस्तुत गर्छन् । प्रत्यक्ष निरीक्षण, सुपरिवेक्षणको आवश्यकता पनि धेरै हट्नुजान्छ । व्यवस्थापकको आधा काम घट्नु जान्छ । व्यवस्थापकले आफ्नो ध्यान नीति निर्माणका विषयमा मात्र केन्द्रित गर्न पाउँछ । दैनिक कार्य सञ्चालनमा उसको कुनै दबाब रहँदैन । अझ निर्णय प्रक्रियामा स्वतन्त्रता र सशक्तीकरणले त कर्मचारीहरूले संस्थामा चमत्कार नै गर्न सक्छन् । यस व्यवस्थापन शैलीमा प्रजातान्त्रिक मूल्य र मान्यताहरू, मर्यादाहरूलाई अवलम्बन गर्दै व्यवस्थापनसम्बन्धी कार्य सञ्चालन गर्ने प्रयास गरिन्छ । यो कुरा अवश्य हो कि संगठनको लक्ष्य तथा उद्देश्यहरू प्राप्त गर्नका लागि बाध्यात्मक परिस्थितिभन्दा स्वतःस्फूर्त कार्यप्रेरणा नै बढी उपयोगी हुन्छ ।

सहभागितामूलक व्यवस्थापनको उद्देश्यहरू भनेकै कर्मचारी सशक्तीकरण, आपसी विश्वास र सद्भावना, संगठनात्मक उद्देश्यको प्राप्तमा प्रभावकारिता, उत्तरदायित्व र जवाफदेहिता प्रवर्द्धन, प्रेरणा, द्वन्द्वको समाधान, अपनत्वको भावना, समयको बचत, नीति निर्माणमा प्रभावकारिता, उत्तराधिकारीको विकास र नेतृत्व क्षमताको विकास हुन् ।

कर्मचारीहरूलाई सशक्त बनाउने अन्य धेरै उपायहरू छन् ।

आर्थिक प्रोत्साहन (तलव, भत्ता) मात्रले कर्मचारीलाई प्रोत्साहन गर्नसकिँदैन । गैरआर्थिक सुविधाहरू जस्तै विदा, अध्ययन काज, विदाको सुविधा, समयसापेक्ष बढुवा, तालिम, उचित व्यक्तिको उचित स्थानमा पदस्थापना (नकि कर्मचारी युनियन तथा राजनैतिक दलको दवावमा), योग्य दक्ष कर्मचारीलाई संस्थामा टिकाइ राख्ने व्यवस्था, अवकाशको बेलामा पुराना अनुभवी कर्मचारीको ज्ञान हस्तान्तरण गर्ने व्यवस्था, कर्मचारी उत्तराधिकारी व्यवस्था, महिला कर्मचारीहरूलाई पर्याप्त प्रसूति विदा, शिशु स्याहार केन्द्रको व्यवस्था आदि गरेर पनि कर्मचारी सशक्तीकरण गर्नसकिन्छ ।

कर्मचारी सशक्तीकरणको विषयलाई महिला कर्मचारीको हकमा अलि संवेदनशील तवरले हेरिनुपर्दछ । पुरुष र महिलालाई धेरै साभ्ता विषयमा एकै प्रकारले सशक्तीकरण गरिएतापनि केही विषयमा महिला कर्मचारीलाई विशेष प्राथमिकता दिनुपर्दछ । कतिपय कार्यालयहरूमा महिला कर्मचारीलाई कतिपय अवस्थामा प्रत्यक्ष र अप्रत्यक्ष रूपमा लैंगिक रूपमा असहज व्यवहारहरू हुने गरेको कुरा पत्रपत्रिका तथा सम्बन्धित महिला कर्मचारीबाटै सुन्नमा आउने गरेको छ । त्यो जुनसुकै महिला कर्मचारीले पनि कुनै न कुनै बेला भोगेकै हुनुपर्दछ । त्यो जुनसुकै रूपमा पनि हुनसक्दछ । यसको खुलेर विरोध गर्ने, शून्य सहनशीलता नीतिलाई बढावा दिने प्रवृत्तिको विकास गर्नु जरुरी छ । यसमा व्यवस्थापनले महिला कर्मचारीलाई सशक्तीकरण गर्ने हो भने यस्ता सम्वेदनशील विषयहरूमा पूरै ध्यान दिनुपर्दछ यस्ता घटनामा महिला कर्मचारीलाई नै उल्टै खिसीटिउरी गर्ने, उसलाई न्यून मूल्यांकन गर्ने, हेप्ने यस्ता प्रवृत्तिमा पूरै परिवर्तन आउनु जरुरी छ । यसमा व्यवस्थापनले धेरै नै सम्वेदनशील व्यवहार प्रदर्शन गर्नु पर्दछ । जरुरी भएमा पीडकलाई कारवाही पनि गर्न पछि हट्नु हुँदैन । कार्यालयमा स्थायी जागीर भयो भन्दैमा मादक पदार्थ सेवन गरेर कार्यालय आउने, जथाभावी व्यवहार गर्ने कर्मचारीलाई व्यवस्थापनले कर्मचारी विनियमावलीअनुरूप तुरुन्त कारवाही गर्नुपर्दछ । राजनैतिक दल, कर्मचारी युनियनको दवावका आधारमा त्यस्ता कर्मचारीहरूले उन्मुक्ति पाउने अवस्थाको अन्त्य हुनुपर्दछ ।

महिला कर्मचारीलाई जहिल्यै न्यून मूल्यांकन गर्ने, उनीहरूले काम गरेर आफ्नो क्षमता देखाएपछि मात्र उनीहरूको पहिचान हुने, पटकपटक म सक्षम छु भनी परीक्षा दिइरहनुपर्ने, सक्षम महिला कर्मचारीलाई कसरी खोट लगाउने, खुटा तान्ने जस्ता प्रवृत्तिले नेपालका धेरै सरकारी कार्यालयहरू, बैंक वित्तीय संस्था र निजी संस्थाहरूमा वास्तवमा महिला कर्मचारीको सशक्तीकरण हुनसकेको छैन । नेपालमा कर्मचारी सशक्तीकरणको अवस्था अत्यन्त कमजोर अवस्थामा छ, त्यसमा पनि महिला कर्मचारीको सशक्तीकरण त भन दयनीय अवस्थामा नै छ । ज्यादातर महिला

कर्मचारीहरु पनि यस्ता भेदभाव, पीडालाई सहरे बस्ने गर्नाले पनि सशक्तीकरणमा समस्या परेको देखिन्छ ।

कर्मचारी सशक्तीकरणका लागि कार्यालयको भवन आकर्षक हुनु अर्को आधारभूत स्तम्भ हो । आकर्षक भवन, पर्याप्त पार्किंग, कार्यालय परिसरमा हरियाली, प्रभावकारी सुरक्षा व्यवस्था, सरसफाई, घाम लाने उज्यालो कार्यक्षेत्र, सफा शौचालय, शौचालयमा न्यूनतम रूपमा पनि साबुन, पानीको व्यवस्था आदि जस्ता न्यूनतम विषयहरुले कर्मचारी सशक्तीकरणमा भूमिका खेल्दैरहेका हुन्छन् । नेपालमा भूकम्पले कार्यालय भवन भत्किँदा कर्मचारीहरु आकर्षक, बलियो भवनमा बस्न नपाएको, एकै ठाउँमा कोच्चिएर बस्नुपरेको, भत्किएका भग्नावशेषहरु नहटाउँदा सधैं त्यसलाई हेर्दा मानसिक तनाव जस्तो भोगिरहेनु परेको, गाडी पार्किंग गर्ने पर्याप्त ठाउँ नहुँदा विहान ७ बजे नै घरबाट कार्यालयतर्फ जानुपर्ने (ताकि गाडी पार्किंग गर्ने ठाउँ भेटियोस्) अवस्था भोग्नु परिरहेको अवस्था छ । यस्ता कुराहरुप्रति सरोकारवालाहरुको ध्यान यथाशीघ्र केन्द्रित हुनु आवश्यक छ । कर्मचारी सशक्तीकरण गर्न यस्ता विषयहरुले धेरै ठूलो भूमिका निर्वाह गरिरहेका हुन्छन् ।

तलव त सबै कर्मचारीले खान्छन् । तर कार्यालयमा हाकिमले हाँसो ठट्टा (तर कसैलाई हेप्ने तरिकाले हैन) को वातावरण बनाइ राख्नु पर्दछ । हाकिम कर्मचारीको कार्यक्षमा

कुनै कुनै बेला पस्ने, के छ ? कसो छ ? भनेर सोध्ने, कहिलेकाहीँ कर्मचारी र उसका परिवारको समेत आराम कुशल सोध्ने जस्ता व्यावहारिक कुराहरुले समेत कर्मचारी सशक्तीकरणमा महत्वपूर्ण प्रभाव पारिरहेका हुन्छन् । अर्को कुरा, हाकिमले सबै कर्मचारीहरु एउटै स्तरका हुन्छन्, सबैले समान रूपमा काम गर्न सक्छन् भन्ने कहिल्यै सोच्नु हुँदैन । प्रत्येक कर्मचारीका आआफ्ना क्षमता हुन्छन् । नयाँ र पुराना कर्मचारीहरुको पनि क्षमतामा भिन्नता हुन्छ । तसर्थ सबै कर्मचारीलाई समान रूपले व्यवहार गरेपनि कामको मामलामा क्षमतालाई ध्यान दिनुपर्ने हुन्छ ।

उपरोक्त सिद्धान्तहरुलाई ध्यानमा राखेर कार्यान्वयन पक्षमा अघि बढेमा कर्मचारी सशक्तीकरण सम्भव हुन्छ र कर्मचारीहरुको भित्री हृदयदेखि नै संस्थाप्रति सकारात्मक सोच सृजना भई उनीहरुले आफ्नो दक्षता, ज्ञान, क्षमताको अधिकतम उपयोग गरी प्रसन्न मुद्रामा संगठनको उद्देश्य हासिल गर्नसक्दछन् । यसबाट एकातर्फ व्यवस्थापनको आधा टाउको दुखाई कम हुन्छ भने अर्कातिर भावी नेतृत्व विकास गर्न पनि सहयोग पुग्दछ । अधिकांश नेपाली संगठनहरुमा कर्मचारी सशक्तीकरणका यी आयामहरुमा ध्यान पुग्नसकेको छैन । यी उपायहरु बैकिङ्गलगायत सबै किसिमका संस्थाहरुमा यहाँसम्म कि परिवारमा समेत लागू गरेर सकारात्मक उपलब्धि हासिल गर्नसकिन्छ ।

\*\*\*

# नेपालको बैकिङ क्षेत्रको अवस्था र चुनौतीहरू

डा. प्रकाशकुमार श्रेष्ठ\*



## १. विषय प्रवेश

नेपालको आर्थिक उदारीकरणमा फस्टाएका केही क्षेत्रहरूमा बैकिङ क्षेत्र पनि पर्दछ। वि.स. १९९७ सालमा पहिलो बैंकको रूपमा नेपाल बैंक स्थापना भए पनि २०४० सालसम्म तीन वटा बैंकमात्र नेपालमा थिए। तर, चालिसको दशकबाट शुरु भएको उदारीकरणको प्रक्रिया पचासको दशक पछि पनि निरन्तरता पाउदा बैकिङ क्षेत्रको विस्तारले रफ्तार पायो। २०५२ सालदेखि एक दशक लामो आन्तरिक द्वन्द्व र आर्थिक गतिविधिमार्ग शिथिलता आउदा पनि बैकिङ क्षेत्रमा संख्यात्मक विस्तार रोकिएन। वाणिज्य बैंकहरू बाहेक विकास बैंक, वित्त कम्पनी र लघुवित्तीय संस्थाहरू खोल्न सक्ने प्रावधानले विविधतायुक्त बैकिङ संस्थाहरू स्थापना भए। जिल्लागत र क्षेत्रगत रूपमा सानो पुँजीबाट पनि बैकिङ संस्था खोल्न सक्ने व्यवस्थाले पनि विभिन्न आकारका बैकिङ कारोवार गर्ने वित्तीय संस्थाहरू फस्टाउने मौका पाए। सानो अर्थतन्त्र र संकुचित आर्थिक वृद्धि हुँदा समेत निजी क्षेत्रले बैकिङ संस्था खोल्न देखाएको उत्साहलाई एकातर्फ सराहनीय मान्नु पर्दछ भने अर्कोतर्फ अर्थतन्त्रले धान्न नसक्ने गरी बैकिङ संस्थाहरू बढ्दा वित्तीय स्थायित्वमा जोखिम आइपरेको सम्भावना पनि बढाएको थियो। यसैलाई मध्यनजर राखेर नेपाल राष्ट्र बैंकले २०६६ साल साउनदेखि नयाँ वाणिज्य बैंक, विकास बैंक र वित्त कम्पनी स्थापनाको लागि निवेदन लिने कार्य स्थगित गरेको छ<sup>१</sup>। सानिमा बैंक सबभन्दा कान्छो वाणिज्य बैंकको रूपमा २०६८ फागुनमा संचालनमा आएको थियो। लघु वित्तीय संस्थाहरू बाहेकका अन्य बैकिङ कारोवार गर्ने संस्थाहरू खोल्न इजाजत दिने प्रक्रिया रोकेकामा आर्थिक वर्ष २०७३।७४ देखि त तोकिएका नौ जिल्ला बाहेकका अन्य ठाउँमा लघु वित्तीय संस्थाहरू खोल्न समेत निवेदन लिन रोकिएको अवस्था छ।

बैकिङ संस्थाहरूको उत्साहजनक विस्तारले २०६८ चैतमा सबभन्दा बढी वाणिज्य बैंक ३२ वटा पुगे। त्यस्तै, सबभन्दा बढी विकास बैंक २०६८ पुषमा ८९ वटा पुगे भने वित्त कम्पनी २०६७ चैतमा सबभन्दा बढी ८० वटा पुगे<sup>२</sup>। अहिले यी संस्थाहरूको

इजाजत दिन बन्द गरेपछि लगानीकर्ताहरू लघु वित्तीय संस्थाहरू खोल्नतर्फ लागेका छन्। धेरै संख्यामा बैकिङ कारोवार गर्ने संस्थाहरू अर्थतन्त्रले धान्न नसक्ने देखिएको र केही संस्थाहरूमा समस्या देखिन थालेपछि २०६८ सालमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू मर्जर गर्ने निर्देशिका जारी गरियो। केही संस्थाहरू समस्याग्रस्त भई लिक्विडिटीसमस्या गए भने केही संस्थाहरू गाभिन सुरु गरे। आर्थिक वर्ष २०७२।७३ मा बैकिङ प्रणाली सुदृढ गर्न नेपाल राष्ट्र बैंकले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको लागि चुक्ता पुँजी २०७४ असारसम्ममा चार गुणा वृद्धि गर्नु पर्ने व्यवस्था गर्यो। यसले गर्दा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई मर्जरमा जान नीतिगत दवाव पर्यो। फलस्वरूप मर्जर प्रक्रिया बढ्दै जाँदा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको संख्या घट्दै गइरहेको छ। २०७३ मंसिरसम्म २८ वटा वाणिज्य बैंक, ६४ वटा विकास बैंक, ३८ वटा वित्त कम्पनी र ४६ वटा लघुवित्तीय संस्थाहरू नेपाली अर्थतन्त्रमा संचालित छन्। लघुवित्तीय संस्थाहरू बाहेक बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू संख्यात्मक रूपमा कम हुने क्रम अभि जारी रहने देखिन्छ। यस परिप्रेक्ष्यमा नेपालको बैकिङ क्षेत्रको अवस्थाको विभिन्न आयामहरू र यस क्षेत्रका विद्यमान चुनौतिहरूलाई यहाँ चर्चा गर्ने प्रयास गरिएको छ।

## २. पहुँचको स्थिति

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको विस्तारले वित्तीय पहुँच बढ्दै गएको छ। २०७३ कार्तिकसम्ममा वाणिज्य बैंकका १८९५ शाखाहरू, विकास बैंकका ८५१ शाखा, वित्त कम्पनीका १५७ शाखा र लघुवित्तीय संस्थाहरूका १४८० वटा शाखाहरू रहेका छन्। यसरी हेर्दा औसतमा प्रति शाखा ६४८७ जनसंख्यालाई वित्तीय सेवा पुगेको देखिन्छ। तर, यो राष्ट्रिय औसत हो। जिल्लागत रूपमा हेर्ने हो वित्तीय पहुँचको स्थिति असमान रहेको छ। सबभन्दा कम काठमाण्डौमा प्रति शाखा ३६८५ जनसंख्या रहेको छ भने सबभन्दा बढी कालिकोटमा प्रति शाखा ४९७९० जनसंख्या रहेको छ। जनसंख्या थोरै भएकोले मुस्ताङ र मनाङमा काठमाण्डौ भन्दा पनि कम क्रमशः १७८२ र २१४८ जनसंख्या प्रति शाखा रहेको छ। यसरी बैकिङ विस्तार खासगरी सहर केन्द्रित बढी रहेको छ।

वित्तीय पहुँच सम्बन्धी गरिएको FinScope Survey ले

1 [https://www.nrb.org.np/bfr/notices/Postponment\\_of\\_Application\\_Registration\\_for\\_establishing\\_new\\_Banks\\_&\\_FIs.pdf](https://www.nrb.org.np/bfr/notices/Postponment_of_Application_Registration_for_establishing_new_Banks_&_FIs.pdf)

2 NRB (2016). Quarterly Economic Bulletin, July 2016.

\* निर्देशक, नेपाल राष्ट्र बैंक

औपचारिक वित्तीय संस्थाहरू मार्फत केवल ४० प्रतिशत वयस्क जनसंख्यालाई मात्र वित्तीय पहुँच पुगेको देखाएको छ । बचत तथा ऋण सहकारीहरूले थप २१ प्रतिशतलाई वित्तीय सेवा पुराएका छन् भने १८ प्रतिशत वयस्क जनसंख्या पूर्ण रूपमा वित्तीय पहुँचबाट बन्चित रहेका छन् । जिल्लाका सदरमुकामसम्म बैंकका शाखाहरू पुगे पनि त्यहाँ भन्दा बाहिरका अधिकांश बस्तीहरूमा वित्तीय पहुँच पुग्न सकेको छैन । अधिकांश ग्रामीण भेकमा छरिरहेको वस्ती, सानो आर्थिक कारोवारले गर्दा पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू जान नरुचाएको स्थिति पनि रहेको छ ।

२०७३ कार्तिकसम्म वाणिज्य बैंक, विकास बैंक र वित्त कम्पनीहरूमा गरेर १ करोड ७५ लाखको निक्षेप खाता पुगेको छ । यसमा कतिपय एकै व्यक्तिको एक भन्दा बढी बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा खाता रहेको छ । यसले कतिजना मानिसहरूको खाता छ भने वास्तविक तथ्याङ्क दिन नसके पनि यो बढ्दो दरमा रहेको छ । अर्कोतर्फ कर्जा लिएकाहरू भने जम्मा ११ लाख रहेका छन् । यसमा पनि कतिपयले एक भन्दा बढी बैंकबाट कर्जा लिएका हुन सक्छन् । तापनि निक्षेप खाता संख्या र कर्जा खाता संख्या हेर्दा १० निक्षेप कर्तामा एक भन्दा कमले मात्र कर्जा लिएको पाइन्छ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाबाट कर्जा लिन भण्डिलो प्रक्रिया पुरा गर्नुपर्ने, सानोतिना रकम कर्जा लिन नपाइने, व्यवसाय गर्न बाहेक सामाजिक कार्यको लागि ऋण लिन नपाइने आदिले गर्दा ऋणीहरूको संख्या कम रहेको हुनसक्छ ।

बैंकहरूले वित्तीय पहुँच बढाउन पछिल्लो शाखाहरूित बैकिङ सेवा विस्तार गर्ने गरेका छन् । २०७३ कार्तिकसम्म यस्ता शाखाहरूित बैकिङ ८९२ पुगेका छन् यसबाट सो समयसम्म २ लाख १५ हजार ग्राहकले सेवा पाएका छन् । यो सेवा अभि विस्तार हुने सम्भावना छ । यसमा बैंकहरूले ठाँउ ठाँउमा भौतिक रूपमा शाखा खोल्नु सट्टामा कुनै एक व्यक्तिलाई एजेन्टको रूपमा तोकेर निश्चित सीमासम्म रकम जम्मा गर्न र निकाल्न सकिने व्यवस्था गर्दछ । साथै, सानो सानो रकम कर्जा लगानी पनि गर्न सक्छन् ।

चौविसै घण्टा बैकिङ सुविधा उपलब्ध गराउन सहज होस भनेर एटिएम मेशिनहरू राख्ने गरिन्छ । यिनीहरूको संख्यामा पनि विस्तार हुँदै गएको छ । २०७३ कार्तिक सम्म यस्ता एटिएम मेशिनहरू १६६२ पुगेका छन् । तर, धेरै जसो सहरी क्षेत्रमा रहेका छन् । पछिल्ला समय एटिएममा अनाधिकृत रूपमा अर्कैले रकम निकाल्ने गरेका घटनाहरू बाहिर आएका छन् । यसले एटिएमका विश्वसनियता माथि शंका उब्जाएको छ ।

वित्तीय पहुँच बढाउन लघुवित्तीय संस्थाहरूको विस्तार भइरहेको छ । तोकिएका नौ जिल्ला मनाङ, जुम्ला, डोल्पा, कालिकोट, मुगु, जाजरकोट, बझाङ, बाजुरा र दार्चुला जिल्ला बाहेकका अन्य जिल्लामा लघुवित्तीय संस्था खोल्ने निवेदन रोकिए पनि २०७३ असार मसान्त भण्डै एक सय भन्दा बढी नयाँ लघुवित्तीय संस्थाहरूको लागि निवेदन परेको अवस्था छ, जुन छानबीनको क्रममा रहेको छ । अहिलेसम्म संचालित

लघुवित्तीय संस्थाहरू नेपालका ७५ जिल्लाहरूमा पुगेका छन् । यी संस्थाहरूबाट २०७३ असार मसान्तसम्म भण्डै १३ लाखले लघु ऋण लिएका छन् ।

### ३. निक्षेप र कर्जा

बैकिङ संस्थाहरूको विस्तारसँगै निक्षेप परिचालन र कर्जा प्रवाहमा उल्लेख्य रूपमा बढेको छ । २०७३ असारसम्म बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू (वाणिज्य बैंक, विकास बैंक र वित्त कम्पनी) ले कुल निक्षेप रु. २० खर्ब १६ अर्ब परिचालन गरेका छन्<sup>३</sup> । उक्त परिचालित रकम कुल गार्हस्थ्य उत्पादनको भण्डै ९० प्रतिशत हुन आउँछ । २०४५ सालमा कुल गार्हस्थ्य उत्पादनको तुलनामा निक्षेप परिचालन २० प्रतिशत जति मात्र थियो । यसरी आर्थिक कृयाकलापको वित्तीयकरण उल्लेख्य विस्तार भएको छ ।

निक्षेपको प्रकृतिको आधारमा हेर्दा मुद्धती र कल निक्षेपको अंश ४७ प्रतिशत, बचत निक्षेपको अंश ४३ प्रतिशत र चलती निक्षेपको अंश १० प्रतिशत रहेको छ । निक्षेपको ५ प्रतिशत जति विदेशी मुद्राको निक्षेप रहेको छ । निक्षेप परिचालनमा वाणिज्य बैंकहरूको हिस्सा ८७ प्रतिशत रहेको छ भने बाँँकि विकास बैंक र वित्त कम्पनीहरूले परिचालन गरेका छन् । कुल निक्षेपमा व्यक्तिगत निक्षेपको अंश ५४ प्रतिशत जति छ भने गैरबैकिङ वित्तीय संस्थाहरूको निक्षेप १६ प्रतिशत रहेको छ, बाँँकि अन्य संघसंस्थाहरू र सरकारी संस्थाहरूको निक्षेप रहेको छ ।

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको निजी क्षेत्रतर्फ कर्जा प्रवाह २०७३ असार मसान्तसम्म रु.१६ खर्ब ८८ अर्ब पुगेको छ । उक्त कर्जा कुल गार्हस्थ्य उत्पादनको ७५ प्रतिशत जति पुगेको छ । यस्तो अनुपात २०४५ सालमा ११ प्रतिशतमात्र थियो । यसरी परिचालित निक्षेपसँगै कर्जा प्रवाह बढ्दै गएको छ । चालु आर्थिक वर्ष पहिलो ४ महिनामा मात्रै रु. १ खर्ब २३ अर्बले थप कर्जा प्रवाह बढ्यो । कर्जा प्रवाहतर्फ वाणिज्य बैंकको हिस्सा ८२ प्रतिशत जति रहेको छ । यसरी नेपाली अर्थतन्त्रमा वाणिज्य बैंकहरूको निक्षेप परिचालन र कर्जा प्रवाहमा गहन योगदान रहेको छ ।

### ४. निष्कृत्य कर्जाको स्थिति

एक दशकभन्दा पहिला नेपाल बैंक लि. र राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकहरूको निष्कृत्य कर्जा कुल कर्जाको ६० प्रतिशत भन्दा बढी थियो । जसको सुधारको लागि वित्तीय सुधार कार्यक्रम नै सन्चालन गर्नु परेको थियो । परम्परागत ढंगबाट चलिरहेका तर वित्तीय रूपमा भण्डै टाट पल्टिन लागेका यी संस्थाहरूको सुधारको लागि विदेशी व्यवस्थापन समेत भित्रयाउनु परेको थियो । लामो समयको सुधारको प्रक्रिया पश्चात यिनीहरूको निष्कृत्य कर्जामा उल्लेख्य सुधार आयो । आर्थिक वर्ष २०७३।७४ को पहिलो त्रयमाससम्म समग्र वाणिज्य बैंकहरूको निष्कृत्य कर्जा १.८ प्रतिशत र विकाश बैंकहरूको २.२ प्रतिशत रहेको छ भने वित्त कम्पनीहरूको अलि बढी १५.३ प्रतिशत निष्कृत्य कर्जाको

३ अन्तरबैंक राखेको निक्षेपलाई Netting out गरेर ।

अनुपात रहेको छ। केही वित्त कम्पनीहरू समस्याग्रस्त रहेकोले वित्त कम्पनीहरूको औसत निष्कृत्य कर्जा बढी रहेको हो। चालु आर्थिक वर्ष २०७३/७४ को प्रथम त्रयमासमा राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकको निष्कृत्य कर्जा ३.३ प्रतिशत, नेपाल बैंक लिमिटेडको ३.१ प्रतिशत र कृषि विकास बैंकको ३.८ प्रतिशत रह्यो। सामान्यता ५ प्रतिशत भन्दा कम निष्कृत्य कर्जा हुनुलाई राम्रो ठानिन्छ। यी सरकारी स्वामित्व भएका बैंकहरूको निष्कृत्य कर्जा अनुपात वाणिज्य बैंकहरूको औसत भन्दा बढी भए पनि ५ प्रतिशत भन्दा कमै रहेको छ।

## ५. नाफाको स्थिति

आर्थिक वर्ष २०७२/७३ मा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले समग्रमा ४९ अर्ब रुपैया खुद नाफा गरेका थिए<sup>४</sup>। उक्त रकम सो समयको चुक्ता पुँजीको ३० प्रतिशत हुनसक्छ। ती मध्ये समग्रमा वाणिज्य बैंकहरूले रु. ३८ अर्ब, विकास बैंकको रु. ७ अर्ब ७६ करोड र वित्त कम्पनीहरूले रु. ३ अर्ब ११ करोड नाफा गरेका थिए। चुक्ता पुँजीको अनुपातमा वाणिज्य बैंकहरूले ३१.५ प्रतिशत, विकास बैंकहरूले २६.६ प्रतिशत र वित्त कम्पनीहरूले २३.८ प्रतिशत नाफा गर्न सकेको देखिन्छ। आर्थिक वर्ष २०७२/७३ मा भूकम्पको प्रभाव र पाँच महिना लामो नाकाबन्दीका बाबजुद पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले उल्लेख्य नाफा गर्न सकेको देखिन्छ। १७ वटा वाणिज्य बैंकहरूले सो आर्थिक वर्ष १ अर्ब भन्दा बढी नाफा गर्न सके भने सबै वाणिज्य बैंकहरू धेरै थोरै नाफामा नै रहे। केही विकास बैंक र वित्त कम्पनीहरू बाहेक अन्यले पनि केही न केही नाफा गर्न सके।

## ६. पुँजी वृद्धि र मर्जर

२०६८ सालबाट शुरु भएको मर्जर प्रक्रिया गएको आर्थिक वर्ष २०७२/७३ मा नेपाल राष्ट्र बैंकले चुक्ता पुँजीलाई बढाउने नीति अवलम्बन गरे पछि अभ्र बढी व्यापकता पाएको छ। उक्त आर्थिक वर्षको मौद्रिक नीतिमा उल्लेख्य भए अनुसार बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले २०७४ असारसम्म बढे अनुसार चुक्ता पुँजी पुर्‍याउनु पर्दछ। उक्त व्यवस्था अनुसार वाणिज्य बैंकहरूले रु. २ अर्बबाट चार गुणा बढाएर रु. ८ अर्ब चुक्ता पुँजी पुर्‍याउनु पर्ने भएको छ भने राष्ट्रिय स्तरका विकास बैंकहरूले रु. २ अर्ब ५० करोड, ४ देखि १० जिल्ला कार्यक्षेत्र भएका विकास बैंकहरूले रु. १ अर्ब २० करोड, १ देखि ३ जिल्ला कार्यक्षेत्र भएका विकास बैंकहरूले रु. ५० करोड तथा राष्ट्रिय स्तरका र ४ देखि १० जिल्ला कार्यक्षेत्र भएका वित्त कम्पनीहरूले रु. ८० करोड एवम् १ देखि ३ जिल्ला कार्यक्षेत्र भएका वित्त कम्पनीहरूले रु. ४० करोड पुर्‍याउनुपर्ने व्यवस्था गरिएको छ<sup>५</sup>।

तोकिएको पुँजी वृद्धि गर्न बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू मर्जरमा जाने क्रम बढी रहेको छ। वित्तीय स्थायित्व अभिवृद्धि गर्न अवलम्बन गरिएको मर्जर/प्राप्ति नीति कार्यान्वयनमा आए

पश्चात २०७३ कार्तिक मसान्तसम्ममा कुल १२० वटा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू (घ वर्गका सहित<sup>६</sup>) मर्जर/प्राप्ति प्रक्रियामा सामेल भएका छन्। यसले गर्दा ७९ वटा संस्थाहरूको इजाजत खारेज हुनगई कुल ४१ संस्था कायम रहेका छन्<sup>७</sup>। मर्जरका अतिरिक्त बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले पुँजी बढाउन बोनस सेयर, हकप्रद सेयर, र एफपीओ पनि जारी गरिरहेका छन्। बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू कुल चुक्ता पुँजी २०७१ असारमा १२९ अर्ब ४० करोड रहेकोमा सो भण्डै ३७ प्रतिशतले बढेर २०७३ कार्तिकमा १७६ अर्ब ८० करोड जति पुगेको छ।

२०७३ कार्तिक महिनासम्म राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक, नेपाल इन्भेष्टमेण्ट बैंक, र कृषि विकाश बैंकले चुक्ता पुँजी पुर्‍याइ सकेका छन् भने रु. ६ अर्ब चुक्ता पुँजी कटाएका बैंकहरूमा नेपाल बैंक लि., नबिल बैंक, र ग्लोबल आइएमइ बैंक रहेका छन्। रु. ५ अर्ब चुक्ता पुँजी कटाएका बैंकहरूमा एनआइसी एशिया, सिटिजन्स, सनराइज, एनएमबि, प्रभु, र सानिमा बैंक रहेका छन्। यस बाहेक अन्य बैंकहरूको चुक्ता पुँजी ५ अर्ब भन्दा कमै रहेको छ। केही सीमित विकास बैंक र वित्त कम्पनीहरू बाहेक अन्यलाई पनि आफैमा तोकिएको चुक्ता पुँजी पुर्‍याउन गाह्रो हुने देखिन्छ।

## ७. बैकिङ ऐन नियममा परिमार्जन

बैकिङ क्षेत्रसँग सम्बन्धित ऐनहरूलाई समयसापेक्ष परिमार्जन गर्ने क्रममा नेपाल राष्ट्र बैंक ऐन, २०५८ र बैकिङ कसुर तथा सजाय ऐन, २०६४ व्यवस्थापिका संसदबाट संशोधन भएका छन्। त्यसैगरी, बैंक तथा वित्तीय संस्था सम्बन्धी ऐन, २०६३ लाई प्रतिस्थापन गर्न बनेको नयाँ विधेयक उपर संसदमा छलफल जारी रहेको छ। यस बाहेक निक्षेप तथा कर्जा सुरक्षण कोषको स्थापना र संचालन सम्बन्धी ऐन, २०७३ ले निक्षेप र कर्जा सुरक्षणका क्षेत्रमा सुदृढ संस्थागत आधार तयार पारेको छ<sup>८</sup>। संशोधित नेपाल राष्ट्र बैंक ऐनले समस्याग्रस्त संस्थाहरूको व्यवस्थापनको लागि थप अधिकार प्रदान गरेको छ। साथै, बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई बढीमा एक वर्षसम्मको लागि कर्जा तथा पुर्नकर्जा दिन सक्ने व्यवस्था गरेको छ। संशोधित बैकिङ कसुर तथा सजाय ऐनले बैकिङ कसुर र जालसाजी गर्नेहरूलाई सजाय बढाएको छ र कसुरको दायरालाई फराकिलो पारेको छ। संसदबाट भर्खरै पास भएको बैंक तथा वित्तीय संस्था सम्बन्धी ऐन, २०६३ लाई प्रतिस्थापन गर्न बनेको नयाँ ऐनले पूर्वाधार विकास बैंक जस्ता विशिष्टीकृत वित्तीय संस्थाहरू खोल्न बाटो खोल्ने देखिन्छ। साथै, वित्तीय संस्थाको अध्यक्ष र कार्यकारी प्रमुख दुई कार्यकाल भन्दा बढी रहन नपाउने, संवैधानिक पद धारण गरेका व्यक्तिहरू संचालक हुन नपाउने र संचालनमा आएको

6 पाँच वटा क्षेत्रीय ग्रामीण विकास बैंकहरू गाभिएका

7 वर्तमान आर्थिक तथा वित्तीय स्थिति (२०७२/७३ को चार महिनासम्म)

8 आर्थिक वर्ष २०७४ को मौद्रिक नीतिको प्रथम त्रैमासिक समीक्षा

4 नेपाल राष्ट्र बैंक Monthly Statistis July 2016.

5 आर्थिक वर्ष २०७२/७३ को मौद्रिक नीति

दश वर्ष पछि संस्थापक सेयरलाई साधारणमा परिणत गरी बेच्न सकिने जस्ता प्रावधानले बैकिङ क्षेत्रमा प्रभाव पार्ने देखिन्छ। यी नयाँ व्यवस्थाले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा संस्थागत सुशासन कायम गर्न सहयोग पुग्ने अपेक्षा गरिन्छ।

## ८. विद्यमान चुनौतीहरू

भण्डै अढाई दशकको बैकिङ क्षेत्रको संख्यात्मक विस्तार पछि पछिल्लो ५ वर्ष देखि बैकिङ क्षेत्र सुदृढीकरणतर्फ लागेको छ। सानो अर्थतन्त्र र न्यून आर्थिक वृद्धिदर रहेको अवस्थामा वित्तीय स्थायित्वको लागि वित्तीय सुदृढीकरणको आवश्यकता पनि रहेको छ। वित्तीय सुदृढीकरणको चरणमा रहेको नेपालको बैकिङ क्षेत्रमा रहेका केही चुनौतिहरूलाई केलाउने प्रयास गरिएको छ।

### क). चुक्ता पुँजी वृद्धि

नेपाल राष्ट्र बैंकले दुई वर्षको समयावधि दिएर चार गुणा चुक्ता पुँजी बढाउन लगाएको छ जसको समयावधि २०७४ असार मसान्तसम्म रहेको छ। बढ्दो जोखिम, अन्य देशहरूको तुलनामा ज्यादै कम चुक्ता पुँजी भएको पृष्ठभूमि जोखिम बहन गर्न सक्ने क्षमताको वृद्धि र ठूला लगानी गर्न बैंकहरूको सामर्थ्य सिर्जना गर्न चुक्ता पुँजी बढाउने नीति ल्याए पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई तोकिएको चुक्ता पुँजी बढाउन सकस परिरहेको अवस्था छ। कतिपय बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले सहजै चुक्ता पुँजी पुर्‍याउने देखिए पनि धेरै बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको लागि चुनौतिपूर्ण रहेको देखिन्छ।

चुक्ता पुँजी बढाउन एउटा सजिलो उपायको रूपमा मर्जर रहेको छ। तर, मर्जरको शुरुवात र यसको सफलता पूर्वक सम्पन्न गर्नु चुनौतिपूर्ण रहने देखिएको छ। मर्जर पछिको कर्मचारी व्यवस्थापन र सफ्टवेयरको व्यवस्थापन पनि सामान्यतया कठिन हुने गरेको देखिन्छ।

### ख). नाफामा दिगोपना

नेपालको आर्थिक वृद्धिदर बढ्न सकेको छैन। अभै लगानीको वातावरणमा सरल र सहज छैन। यस्तो अवस्थामा पनि धेरै बैंकहरूले राम्रै नाफा गर्न सकेका छन्। पछिल्लो समय चुक्ता पुँजीवृद्धिसँगै थप नाफा गर्न दवाव पर्ने देखिन्छ। यस्तो अवस्थामा आगामी दिनमा पनि उच्च नाफा कायम राख्न चुनौतिपूर्ण रहेको छ। हुनत, बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू अर्थतन्त्रको अवस्था हेरिकन न्यायोचित नाफा कमाउनु पर्दछ। बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू बढी नाफामुखी हुँदा अर्थतन्त्रका अन्य क्षेत्रहरू फस्टाउन सक्दैनन्। वास्तविक क्षेत्रको प्रतिफलमा नै बैकिङ क्षेत्रको नाफा आधारित रहेको हुन्छ। बढी नाफा कमाउन बैकिङ क्षेत्रले उच्च व्याजदर लगाइ दिँदा अन्य उत्पादनमुलक क्षेत्र फस्टाउन सक्दैनन्। तर, बैकिङ क्षेत्रको दिगोपनाको लागि बैकिङ संस्थाहरू घाटामा जानु पनि हुदैन। तसर्थ, संचालित सबै बैंक तथा वित्तीय

संस्थाहरूले अर्थतन्त्रको विकासमा योगदान दिदै दीगो नाफा कायम राख्ने काम चुनौतिपूर्ण नै देखिन्छ।

### ग) बढ्दो प्रतिस्पर्धा

निजी क्षेत्रको उत्साहजन सहभागिताले गर्दा वित्तीय उदारीकरणमा उल्लेख्य संख्यामा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू खुले। पछिल्लो समय मर्जरको प्रक्रियाले गर्दा संख्यात्मक रूपमा यी संस्थाहरूमा कमी आए पनि अभै ठूलै संख्यामा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको उपस्थिति रहने देखिन्छ। यी संस्थाहरूबीच चर्को प्रतिस्पर्धा हुने छ। प्रतिस्पर्धाले संस्थाहरूको क्षमता र कुशलता बढाउन सहयोग पुर्‍याउँछ। तर, बजारमा रहनको लागि अस्वभाविक प्रतिस्पर्धा पनि हुने सम्भावना पनि रहन्छ। संचालनमा रहेका संस्थाहरूले बजारमा टिकिराख्न प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता कायम राख्नु चुनौतिपूर्ण रहने देखिन्छ। वाणिज्य बैंक, विकास बैंक र वित्त कम्पनीहरूको अधिकांश काम गराई समान रहेकोले पनि बजारमा उच्च प्रतिस्पर्धा रहेको छ।

### घ). क्षेत्रगत विस्तार

प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता कायम राख्दै नाफा बढाउन बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले आफ्नो कामकारवाहीको क्षेत्रहरू विस्तार गर्नु जरुरी छ। सहर केन्द्रित भएर मात्रै नाफा दिगो पार्न कठिन हुन सक्छ। अहिलेको भिनो आर्थिक वृद्धिदर र लगानीले नाफाको बिस्तार अपेक्षित नहुन सक्छ। बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू स्वम् देशमा आर्थिक गतिविधि बढाउन लागि पर्नुपर्ने अवस्था छ। मानिसहरू जति व्यवसायिक हुन्छन् र आर्थिक कृयाकलापमा संलग्न हुन्छन् त्यति नै बढी बैकिङ कर्जाको माग बढ्दछ। कर्जाको मागमा हुने बढोत्तरीले नै बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको नाफाको आधार सिर्जना गर्ने हो। तसर्थ, लगानीका नयाँ क्षेत्रहरू पहिचान गर्दै, र जोखिम व्यवस्थापन गर्दै जानु बैकिङ क्षेत्रको लागि चुनौतिपूर्ण कार्य हो। नयाँ प्रविधिको प्रयोग र नवितम उपायहरू मार्फत वित्तीय पहुँच बढाउन बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू लाग्नु पर्ने आवश्यकता छ।

### ङ). साइबर सुरक्षा

नेपालको बैकिङ क्षेत्रले पनि विश्वमा विकास भएको सूचना प्रविधिलाई आत्मसाथ गर्दै अगाडि बढी रहेका छन्। सरकारको लगानी रहेका पुराना बैंकहरूले पनि सूचना प्रविधिलाई अँगालेका छन्। सूचना प्रविधिको प्रयोग गर्दा बैकिङ क्षेत्रले प्रदान गर्ने सेवा सुबिधा छिटो र छरितो भएको छ। ग्राहकहरूले इन्टरनेट बैकिङ, मोबाइल बैकिङ, र एटीएम प्रयोग गर्न थालेका छन्। तर सूचना प्रविधिको प्रयोगसँगै जोखिम पनि बढेको छ। विदेशीहरूको समेत सलग्नतामा नेपालमा एटीएमबाट अनाधिकृत रूपमा पैसा निकालिएका घटना सार्वजनिक भएका छन्। साथै, बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको वेबसाइट ह्याक भई अनाधिकृत रूपमा रकमहरू

ट्रान्सफर हुने अथवा निकालिने खतरा पनि बढेको छ । यस्तो अवस्थामा सुरक्षित ढंगबाट सूचना प्रविधिको प्रयोग बढाउने काम आगामी दिन चुनातिपूर्ण रहने देखिन्छ ।

#### च). जनशक्तिको व्यवस्थापन

जोखिम कम गर्दै प्रतिस्पर्धात्मक रुपमा संस्था संचालन गर्ने भनेको दक्ष कर्मचारीहरूबाट नै हो । तर, बैकिङ क्षेत्रमा आवश्यकता अनुसारको दक्ष जनशक्ति नपाइएका गुनासाहरू सुनिन्छ । कलेज र विश्वविद्यालयमा डिग्री लिना साथ व्यवहारिक रुपमा दक्ष भैहाल्छ भन्ने हुदैन । अहिले बैंकको लागि उपयुक्त हुने जनशक्ति बजारमा उत्पादन भए पनि दक्षता हासिल गर्न समय लाग्ने हुन्छ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले कार्यरत जनशक्तिको क्षमता अभिवृद्धिमा पर्याप्त ध्यान दिएको देखिदैन । सरकारी लगानी रहेका बैंकहरूमा ट्रेड युनियनको बोलबाला रहने र निजी क्षेत्रका बैंकहरू बढी नाफामुखी हुँदा श्रमशोषण भएको अवस्थाले गर्दा जनशक्तिको व्यवस्थापन चुनौतिपूर्ण रहेको छ । उच्च व्यवस्थापनले बढी पारिश्रमिक लिने र तल्लो तहमा काम गर्नेलाई कम पारिश्रमिक दिने प्रवृत्तिले क्षमतावान जनशक्ति यो क्षेत्रमा आकर्षित नहुन सक्छन् ।

#### ९. निष्कर्ष

नेपालको बैकिङ क्षेत्र संख्यात्मक विस्तारको चरण पार गरेर सुदृढीकरणको चरणमा रहेको छ । शाखा विस्तारको क्रमसँगै औपचारिक वित्तीय सेवा विस्तार हुदै गएको छ । तापनि,

अपेक्षाकृत हुन सकेको छैन, ठूलै तप्का औपचारिक बैकिङ सेवाबाट बन्चित छन् । बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू बढी सहर केन्द्रित रहेका छन् । कम व्यवसाय र नाफा नहुने डरले ग्रामीण क्षेत्रतर्फ प्रवेश गर्न सकिरहेका छैनन् । बैकिङ क्षेत्रको विस्तारसँगै कर्जा र निक्षेपको मात्रा बढेको छ र कुल गार्हस्थ्य उत्पादनको तुलनामा कर्जा र निक्षेप अनुपात बढेका छन् । तर विकसित तथा उदीयमान देशहरूको तुलनामा अबै कम हुन । तसर्थ, वित्तीय विस्तार थप हुनु पर्ने देखिन्छ । अहिलेसम्म केही वित्त कम्पनीहरू बाहेक अन्य बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको निष्कृत्य कर्जाको मात्रा कमै रहेको छ, जुन राम्रो पक्ष हो । तर, कर्जा प्रवाहमा सर्तकता नअपनाउने हो भने निष्कृत्य कर्जाको मात्रा बढ्न सक्छ ।

संख्यात्मक विस्तार भन्दा क्षेत्रगत विस्तार र सुदृढीकरणमा लागेको नेपालको बैकिङ क्षेत्रका केही चुनौतिहरू पनि रहेका छन् जसलाई कुशलतापूर्वक व्यवस्थापन गर्नुपर्ने देखिन्छ । खासगरी तोकिएको समय भित्र तोकिएको चुक्ता पुँजी पुर्याउने, दीगो रुपमा नाफा आर्जन गर्ने, जोखिम व्यवस्थापन गर्दै लगानी र कार्य संचालनका नयाँ क्षेत्रहरू पहिल्याउदै प्रतिस्पर्धा बढाउने, सूचना प्रविधिको प्रयोग बढाउदै यसमा अन्तरनिहित जोखिमहरू कम गर्ने र संस्थाको कुशल संचालनको लागि चाहिने आवश्यक जनशक्ति व्यवस्थापन गर्दै जाने कार्य चुनौतिको रुपमा रहेका छन् । यी चुनौतिहरूलाई सामना गर्दै रणनीतिक ढंगबाट बैकिङ क्षेत्र अगाडि बढ्नु पर्ने आवश्यकता छ । वास्तवमा सक्षम र सुदृढ बैकिङ क्षेत्र नै नेपालको आवश्यकता हो ।

\*\*\*



# नेपालको बैकिङ क्षेत्रका चुनौती

डा. गुणाकर भट्ट\*

## विकास

वि.सं. १९९४ सालमा नेपाल बैंक लिमिटेडको स्थापना भएसँगै नेपालमा औपचारिक बैकिङ प्रणालीको विकास प्रारम्भ भएको हो। बैकिङ प्रणालीलाई विकास गर्ने र आधुनिकीकरण गर्ने कार्यमा वि.सं. २०१३ सालमा नेपाल राष्ट्र बैंकको स्थापना भए पश्चात् महत्वपूर्ण योगदान पुग्यो। वि.सं. २०४० को दशकमा वित्तीय उदारीकरणको नीति अवलम्बन गरिनुभन्दा अगाडि देशभर

२ वाणिज्य बैंक र २ विकास बैंकमात्र रहेकोमा वि.सं. २०६९ असारमा आइपुग्दा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संख्या २१४ पुग्यो। पछिल्लो समय मर्जर तथा अक्विजिसनका कारण बैंक तथा वित्तीय संस्थाको कूल संख्यामा कमी आएतापनि नेपाल राष्ट्र बैंकले लघुवित्त संस्थाको विस्तारमा लिएको उदार नीतिका कारण यस्ता संस्थाको संख्या भने बढ्दै गएको छ (तालिका १)।

तालिका १: बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको संख्या

	असार मसान्त								असोज
	२०४०	२०४७	२०५७	२०६७	२०६९	२०७१	२०७२	२०७३	२०७३
वाणिज्य बैंक	२	५	१३	२७	३२	३०	३०	२८	२८
विकास बैंक	२	२	७	७९	८८	८४	७६	६७	६४
वित्त कम्पनी	-	-	४७	७९	७०	५३	४८	४२	३६
लघुवित्त वित्तीय संस्था	-	-	७	१८	२४	३७	३८	४२	४६
<b>जम्मा</b>	<b>४</b>	<b>७</b>	<b>७४</b>	<b>२०३</b>	<b>२१४</b>	<b>२०४</b>	<b>१९२</b>	<b>१७९</b>	<b>१७४</b>

स्रोत: नेपाल राष्ट्र बैंक।

मर्जर तथा अक्विजिसनको लहरले बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संख्यात्मक विस्तारमा नियन्त्रण ल्याएतापनि यस्ता संस्थाहरूको शाखा विस्तार भने तीव्र भएको छ। वि.सं. २०७३ असार मसान्तसम्म देशभर वाणिज्य बैंकका १८६९, विकास बैंकका ८५२, वित्त कम्पनीका १७५ र लघुवित्त संस्थाका १३७८ शाखाहरू सञ्चालनमा रहेका छन्। यसैगरी, शाखारहित बैकिङ सेवाको पनि क्रमशः विस्तार भइरहेको छ। यस प्रकारको संख्यात्मक विस्तारले वित्तीय पहुँच बढाउन र वित्तीय समावेशितालाई प्रोत्साहन गर्न सहयोग पुगेको छ।

वित्तीय विस्तार र प्रगाढता संबन्धी अन्य परिसूचकहरूले पनि नेपालको वित्तीय विकासको बढ्दो स्तरलाई प्रतिबिम्बित गरेका छन्। २०७३ असार मसान्तमा विस्तृत मुद्राप्रदाय तथा बैंकहरूबाट प्रवाह भएको कर्जाको कुल गार्हस्थ्य उत्पादनसंगको अनुपात क्रमशः ९९.८ प्रतिशत र ७३.७ प्रतिशत पुगेका छन्। यी अनुपातहरू २०३७ सालतिर क्रमशः २२.६ प्रतिशत र ८.२ प्रतिशतमात्र थिए।

## चुनौती

बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संख्या र शाखाको विस्तार भएतापनि नियामकीय परिवर्तन, नवीन प्रविधि, अन्तर्राष्ट्रिय घटनाक्रम र राष्ट्रिय अर्थतन्त्रको संरचना तथा अर्थतन्त्रको व्यापार चक्रले बैकिङ क्षेत्रमा थप चुनौती सिर्जना गरेको छ। हाल बैकिङ क्षेत्रले सामना गरीरहेका चुनौतीहरूमध्ये केही प्रमुख चुनौतीहरू निम्न प्रकार छन्।

**(१) पुँजी वृद्धि सम्बन्धी:** बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले २०७४ आषाढसम्म चार गुणा चुक्ता पुँजी बढाउनुपर्ने व्यवस्था अन्तर्गत तोकिएको सीमामा पुँजी पुर्‍याउनु पर्ने चुनौती छ (तालिका २)। २०७३ असोज मसान्तको तथ्यांक हेर्दा २८ वटा वाणिज्य बैंकहरूको चुक्ता पुँजी रु १३३ अर्ब छ। यी वाणिज्य बैंकहरूले प्रति बैंक निर्धारित रु ८ अर्ब चुक्ता पुँजी पुर्‍याउन थप रु ९१ अर्ब जम्मा गर्नुपर्ने देखिन्छ (तालिका २)। आगामी ६ महिनामा मर्जर तथा अक्विजिसनले रफ्तार नलिएमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले तोकिएको चुक्ता पुँजी पुर्‍याउन नसक्ने देखिन्छ। यस्तो अवस्थामा नेपाल राष्ट्र बैंकले पुँजी नपुर्‍याउने बैंकलाई नियामकीय कडाइ गर्ने हुन सक्छ।

\* निर्देशक, नेपाल राष्ट्र बैंक

**तालिका २: बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको चुक्ता पूँजी (रु. अर्बमा)**

संस्थाको प्रकार	असार				असोज
	२०७०	२०७१	२०७२	२०७३	२०७३
वाणिज्य बैंक	७७.५	८७.३	९८.३	१२२.५	१३३.२
विकास बैंक	२३.५	२६.१	२७.६	२९.३	३०.९
वित्त कम्पनी	१६.३	१५.९	१५.८	१३.२	१२.६
<b>कुल</b>	<b>११७.४</b>	<b>१२९.४</b>	<b>१४१.७</b>	<b>१६५.०</b>	<b>१७६.८</b>

स्रोत: नेपाल राष्ट्र बैंक, प्रथम त्रैमासिक मौद्रिक नीति समीक्षा २०७३/७४

**(२) निक्षेप परिचालन सम्बन्धी:** गत आर्थिक वर्षदेखि विप्रेषण आप्रवाहको वृद्धि दरमा कमी आएका कारण बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको निक्षेप परिचालनमा दबाव सृजना भएको छ। आर्थिक वर्ष २०७३/७४ को पहिलो ४ महिनामा विप्रेषण आप्रवाह ७.८ प्रतिशतले मात्र बढेको छ। आर्थिक वर्ष २०७२/७३ को पहिलो ४ महिनामा यस्तो वृद्धिदर १९.४ प्रतिशत रहेको थियो। विप्रेषण आप्रवाहको घट्दो वृद्धि दरको परिणामस्वरूप आर्थिक वर्ष २०७३/७४ को पहिलो ४ महिनामा निक्षेप परिचालन पनि ३.९ प्रतिशतले मात्र बढेको छ। निक्षेप परिचालनको तुलनामा कर्जा प्रवाह दर बढी हुँदा बैंकिङ क्षेत्रमा तरलता चाप समेत सृजना भएको छ। कूल गार्हस्थ्य उत्पादनको ५ प्रतिशतमात्र वचत भएको देशमा प्रतिस्पर्धी ब्याजदर निर्धारण मार्फत वचत परिचालनलाई प्रोत्साहन नगरेमा आगामी दिनहरूमा बैंकलाई निक्षेप परिचालन गर्न थप चुनौती हुने देखिन्छ।

**(३) ब्याजदर अन्तर सम्बन्धी:** नेपालका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा निक्षेपमा दिने र कर्जामा लिने ब्याज बीचको अन्तर अझै पनि उच्च नै छ। आर्थिक वर्ष २०६९/७० मा ब्याज दर निर्धारण प्रणालीलाई पारदर्शी बनाउने उद्देश्यकासाथ आधार ब्याजदरको अवधारणा लागू गरिए पनि ब्याजदर अन्तर अझै उच्च रहेको छ। नेपाल राष्ट्र बैंकले कर्जामा लिने र निक्षेपमा दिने ब्याजदरबीचको अन्तर ५ प्रतिशत भन्दा बढी हुन नहुने भन्ने निर्देशन जारी गरेको भएतापनि सर्वसाधारणले बुझ्ने भाषामा यो अन्तर निकै बढी छ। २०७३ असोज मसान्तको तथ्यांकले औसतमा यस्तो अन्तर ५.३२ प्रतिशत रहेको देखाउँछ। बैंकपिच्छे हेर्दा पनि कर्जामा १८ प्रतिशतसम्म ब्याज लिने र वचतमा १ प्रतिशतको हाराहारीमात्रै ब्याजदिने सम्म देखिएको छ। बैंकहरूले ब्याजदर निर्धारणमा कार्टेलिङ गर्ने प्रवृत्ति समेत देखिएको छ। यस्तो प्रवृत्तिले बैंकहरूलाई मात्र नभई समग्र अर्थतन्त्रमा नै पुँजी परिचालनमा समस्या ल्याउने हुन्छ।

**(४) वित्तीय विस्तार सम्बन्धी:** नेपालमा अझै पनि करिव ६० प्रतिशत जनता बैंकिङ प्रणाली बाहिर रहेका छन्। नेपाल फिन्स्कोप कन्सुमर सर्वे २०१४ अनुसार नेपालमा १८ प्रतिशत मानिस पूर्णरूपमा वित्तीय पहुँच बाहिर छन्। ग्रामीण क्षेत्रमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको उपस्थिति अझै पनि न्यून छ। नेपाल जीवनस्तर सर्वेक्षण २०१०/११ अनुसार ३० मिनेटको दूरीमा

बैंकिङ पहुँच भएको ग्रामीण जनसंख्या जम्मा २७ प्रतिशत मात्र छ। यही संख्या शहरी क्षेत्रमा भने ८९ प्रतिशत छ। अभ्रम अचम्म लाग्दो विषय त के छ भने वित्तीय पहुँच व्यापक विस्तार भएको भनिएको शहरी क्षेत्रमा गरिबी दर बढेको छ। यो सवै वस्तुस्थितिलाई हेर्दा नेपालको बैंकिङ क्षेत्रले वित्तीय विस्तार र समावेशीकरणमा तीव्रतर गतिमा सहभागी हुने चुनौती अझै पनि उत्तिकै छ।

**(५) दूरगामी दृष्टिकोण सम्बन्धी:** नेपालका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा दूरगामी दृष्टिकोणको अभाव देखिन्छ। यस्को प्रत्यक्ष उदाहरण गत वर्ष नाकाबन्दीको समयमा कर्जा प्रवाह गर्न नसक्ने र सर्वसाधारणबाट निक्षेप संकलन गर्न समेत अस्वीकार गर्ने प्रवृत्तिमा देखियो भने चालू आर्थिक वर्षमा त्यसको ठीक विपरीत व्यवहार देखा परिरहेको छ। चालू आर्थिक वर्षमा तरलताको अवस्था केही कसिलो हुँदाहुँदै पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले ओभरड्राफ्ट, रियल स्टेट तथा शेयर धितोका क्षेत्रमा अधिक कर्जा विस्तार गरे। नियामक निकाय नेपाल राष्ट्र बैंकले चालू आर्थिक वर्षको मौद्रिक नीतिमार्फत रियल स्टेट र शेयर धितो कर्जामा कडाइ गर्दागर्दै पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले २०७३/७४ को पाँच महिनामा यी क्षेत्रमा थप रु २८ अर्ब कर्जा प्रवाह गरे भने घुमाउरो पाराबाट रियल स्टेट र शेयर कारोवारमै परिचालन गरिने भनिएको ओभरड्राफ्ट शीर्षकमा थप रु ४२ अर्ब कर्जा प्रवाह गरे। यसैगरी २०७३/७४ को पाँच महिनामा हायर पर्चेज शीर्षकमा मात्रै बैंकहरूले थप रु २६ अर्ब कर्जा प्रवाह गरे। एकातिर अनुत्पादक क्षेत्रमा कर्जा प्रवाह गर्ने अनि अर्कोतिर तरलता अभाव भयो भन्दै सरकारी निकायहरू गुहार्ने बैंकहरूको व्यवहारमा प्रष्टतः दूरगामी दृष्टिकोणको अभाव झल्किन्छ।

## अन्त्यमा,

वि.सं. २०४० को दशकबाट शुरु भएको आर्थिक उदारीकरण पश्चात् विकास हुँदै गएको नेपालको बैंकिङ क्षेत्र अझै पनि विकासको चरणमा नै छ। १२० भन्दा बढी बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू एक-आपसमा मर्ज भइसक्दा पनि नेपाल राष्ट्र बैंकबाट इजाजत प्राप्त १७४ वटा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू पछिल्लो समय क्रियाशील रहेका छन्। यी संस्थाहरूले आफ्नो बैंकिङ व्यवहारलाई थप परिष्कृत बनाउँदै आम शेयरधनी र सर्वसाधारण निक्षेकर्ताको हितलाई सुरक्षित गर्नु पर्ने प्राथमिक दायित्व छ। साथै नेपाल जस्तो मुलुकमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले वित्तीय पहुँच र समावेशिता मार्फत् मुलुकको आर्थिक विकास, गरिबी निवारण र आर्थिक हैसियतका दृष्टिकोणले न्यायपूर्ण समाज निर्माण गर्न पनि आवश्यक भूमिका निर्वाह गर्न सक्नु पर्दछ। यसका साथै बैंकिङ क्षेत्रमा सुशासन कायम गर्न व्यापारी र बैंकर बीच निश्चित दूरी कायम गर्नु पर्ने चुनौती अझै पनि छ। निश्चित दूरी अर्थात “आर्म्स लेन्थ” सम्बन्ध कायम गर्न नसकेमा बैंकिङ अनुशासन स्खलित हुने र समग्र बैंकिङ क्षेत्र नै निश्चित स्वार्थ भएका समूहको कब्जामा पर्ने जोखिम हुन्छ। यस्तो परिवेशमा बैंकहरूले सर्वसाधारणको निक्षेप सुरक्षित राख्ने दायित्व सवै भन्दा बढी चुनौतीपूर्ण हुने देखिन्छ।



# ज्ञान व्यवस्थापन र यसको व्यवहारिक प्रयोग

प्रताप सुवेदी\*

## परिचय :

“रुखको डालीमा बसेको चरीलाई रुख ढल्न लाग्यो भनेर कुनै चिन्ता हुँदैन, किनकि उसलाई रुखको होइन, पखेटाको विश्वास हुन्छ ।”

ज्ञानको व्यवस्थापनलाई यो सानो प्रसंगले पनि थप स्पष्ट गर्न सकिन्छ । अर्थात् ज्ञानको आर्जन, शुद्धिकरण, अद्यावधिक, भण्डारण, वितरण र उचित प्रयोग गर्ने कुरासँग ज्ञानको व्यवस्थापन सम्बन्धित छ । यसरी ज्ञानलाई व्यवस्थित गर्न सकेको अवस्थामा आपसेआप उर्जा (Backing) तयार भईरहेको हुन्छ र जस्तो सुकै परिस्थितिलाई पनि सजिलै सामना गर्न सकिन्छ । तर ज्ञान व्यवस्थापनको अभावमा चेतना अथवा स्मरण जस्ता विषयहरूको अभाव हुन गई विचलन (Deviation) को अवस्था सिर्जना हुन्छ । जसले गर्दा समय, श्रम, साधन र लागत वृद्धि हुनका साथै उचित स्तरको कार्यसम्पादन समेत हासिल हुन सक्दैन । ज्ञान आन्तरिक र बाह्य श्रोतबाट प्राप्त हुने गर्दछ । प्राय सबै मानिसहरूले ज्ञान आर्जन गरिरहेका हुन्छन् तर यसको उचित व्यवस्थापन गरेको भने पाईदैन । ज्ञानको उचित व्यवस्थापनबाट मात्रै संकट व्यवस्थापन, आकस्मिक व्यवस्थापन, परिवर्तन व्यवस्थापन र सामान्य व्यवस्थापनका कार्यहरू सजिलै सम्पन्न गर्न सकिन्छ ।

सामान्य अर्थमा ज्ञान अध्ययन, अनुभव, मान्यता, सीप, दक्षता तथा आवश्यक सूचनाहरूसँग सम्बन्धित हुन्छ । यसले कुनै पनि विषयवस्तु वा समस्यालाई हेर्ने विश्लेषण गर्ने र समाधान गर्ने तरिकामा समेत फरक पार्दछ । तसर्थ ज्ञानलाई संगठनिक वा व्यक्तिगत स्तरमा एउटा महत्वपूर्ण औजार वा सम्पत्तिको रूपमा लिने गरिएको छ । ज्ञान व्यक्ति विशेषमा हुने तथ्य, जानकारी एवं विचार र अनुभव पनि हो । ज्ञानको प्राप्ति, विचार, विमर्श र यसको उचित उपयोग गर्ने क्रमबद्ध तरीकालाई ज्ञानको व्यवस्थापन भन्न सकिन्छ । समग्रमा सिकाइ र कार्य अनुभवबाट प्राप्त हुने ज्ञानलाई व्यवस्थित रूपबाट भण्डारण, वितरण र प्रयोग गर्ने जस्ता कार्यहरू नै ज्ञान व्यवस्थापनको क्षेत्र भित्र पर्दछ । ज्ञानलाई जति धेरै आर्जन गर्न सक्यो, जति फराकिलो गर्न सक्यो र परिचालन गर्न सक्यो त्यति नै व्यक्तिगत र संगठनात्मक उद्देश्य हासिल गर्न सजिलो हुन्छ ।

## ज्ञान व्यवस्थापनको अर्थ :

ज्ञान र यसको व्यवस्थापन ऋषि मुनिहरूका पालादेखि नै हुँदै आएकोमा दुई मत नभए पनि आधुनिक व्यवस्थापनका सिद्धान्तमा यसको अलग्गै विधा र विषयवस्तुको रूपमा हेर्दा भने यो व्यवस्थापनको नवीनतम आयाम हो । ज्ञानलाई व्यवस्थित रूपबाट प्राप्त गर्ने, भण्डारण गर्ने वितरण र प्रयोग गर्ने विधिहरूको व्यवस्थापनका सम्बन्धमा भने सन् १९९० को दशकबाट शुरुवात भएको देखिन्छ । ज्ञान व्यवस्थापनका सम्बन्धमा Havard Business Review नामक पत्रिकामा नियमित रूपमा स्तम्भ तथा अन्य लेखहरू छापिन थाले पछि यसको थप महत्व बढेको र व्यापक प्रचार प्रसार भएको पाईन्छ । यसै गरी विभिन्न विद्वानहरूले यसका बारेमा धारणाहरू र बिचार व्यक्त गरेको पाईन्छ ।

Zuceman & Buell १९९८ का अनुसार “ज्ञान व्यवस्थापन एक व्यवस्थित प्रकृया हो, जसले संगठनको सफलताको निम्ति आवश्यक ज्ञान श्रृजना गर्ने रेकर्डीङ गर्ने एवं बाँडफाँड गर्ने जस्ता कार्यहरू गर्दछ ।”

Thomos & Prusak, १९९९ का अनुसार “ज्ञान व्यवस्थापन एउटा यस्तो प्रकृया हो जसद्वारा प्रतिस्पर्धात्मक ज्ञान हासिल गर्नका लागि संस्थाले ज्ञानको विकास, संगठन एवं आदान प्रदान गर्दछ ।”

यसरी बदलिँदो परिवेशमा नयाँ ज्ञान, सिप र क्षमता हासिल गर्न यसलाई उचित ढंगले भण्डारण (Memory वा Instutional Memory) को रूपमा संचय गर्ने र आवश्यकता अनुसार प्रयोग गर्दै उचित हस्तान्तरणको प्रकृया स्थापित गर्नुसम्मका कार्यलाई ज्ञान व्यवस्थापन भनिन्छ । एउटा संगठनमा कार्यरत कर्मचारीहरूमा रहेको ज्ञान र क्षमतालाई समय सापेक्ष रूपमा परिष्कृत गर्ने, सृजनात्मक कार्यमा क्रियाशील गराउने प्रयोग गर्ने र जगेर्ना गर्नु पर्ने कार्य निरन्तर रूपमा भईरहनु पर्दछ । जुन ज्ञान व्यवस्थापन को प्रमुख उद्देश्य पनि हो ।

## ज्ञान व्यवस्थापनका विशेषताहरू :

ज्ञान व्यवस्थापन स्मरण, बुद्धि, विचार, अनुभव र सिकाईको परिचालनसँग सम्बन्धित कार्य हो यसले ज्ञानको पहिचान गर्ने,

\*कम्पनी सचिव, कृषि विकास बैंक लि.

प्राप्त गर्ने, औपचारीक तरीकाले सबै व्यक्ति वा पद्धतिमा क्रमबद्ध गरीकाले व्यवस्थापन गर्दै संगठनात्मक वातावरण तथा आधुनिक सुचना प्रविधिको प्रयोग गरी संगठनका जटिल समस्याहरू सहज ढंगले सम्पादन गर्न सक्ने वातावरण तयार गरी दिन्छ । यसको प्रमुख विशेषताहरू निम्न अनुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ ।

- ज्ञान व्यवस्थापनमा सिकने व्यक्ति सिकन तत्पर हुनु पर्दछ ।
- ज्ञान व्यवस्थापनमा व्यक्ति वा समुहले ज्ञान सम्प्रेषण गर्न तयार हुनु पर्दछ ।
- ज्ञान व्यवस्थापन विभिन्न प्रकारका ज्ञान पहीचान तथा संकलन गर्न कार्य संग सम्बन्धित हुन्छ ।
- ज्ञान बाँडफाड कार्य प्राकृतिक हुनु पर्दछ । यसमा कुनै दबाव वा बनाबटीपना हुनु हुँदैन ।
- ज्ञानको उपयोगिता सृजना गर्न ज्ञान प्राप्त गर्ने व्यक्तिले ज्ञानको सदुपयोगिता गर्न सक्ने हुनु पर्दछ ।
- ज्ञानको महत्व यसको प्रयोग तथा पुन प्रयोगबाट प्रमाणित हुन्छ ।
- ज्ञान व्यवस्थापनले सुचना प्रविधिसंग सम्बन्ध राख्दछ ।
- ज्ञान व्यवस्थापन एउटा निरन्तर प्रकृया हो ।
- ज्ञान व्यवस्थापन लक्ष्य उन्मुख हुन्छ ।
- ज्ञान व्यवस्थापन मानव क्षमता अर्थात मानवीय सीप, सिर्जनसिलता र खुबीसंग सम्बन्धित हुन्छ ।
- ज्ञान बाहीर देखिने र नदेखिने गरी दुई प्रकारको हुन्छ ।
- उत्पादनका सबै साधनहरूलाई परिचालन गर्ने आधारसिला नै ज्ञान हो ।

### ज्ञानका प्रकार :

प्राप्त हुने श्रोतका आधारमा ज्ञानलाई निम्न अनुसार २ भागमा वर्गीकरण गर्न सकिन्छ ।

### (१) लुप्त/अव्यक्त ज्ञान (Tacit Knowledge)

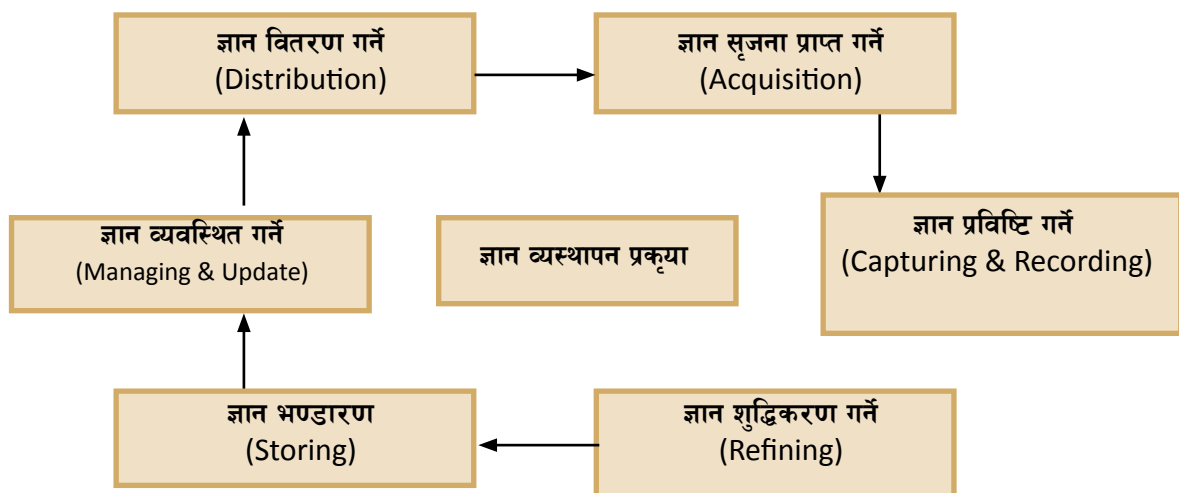
यसलाई अदृश्य वा लुप्त ज्ञान पनि भनिन्छ । यस्ता ज्ञानहरू कुनै पनि व्यक्ति वा संगठनको भित्री पक्षसंग सम्बन्धित हुन्छन् अर्थात यो दिमागी रूपमा रहेको हुन्छ । कुनै लिखित वा डकुमेन्टको रूपमा यसलाई उतार्न सकिदैन । जस्तै अनुभव, सीप स्मरण तथा विश्लेषण क्षमता, विद्वता, अध्ययन व्यवसायिक कला आदि । यस प्रकारको ज्ञान विभिन्न पद, जिम्मेवारी तथा कार्य अनुभवको कारणले बढ्दै जान्छन् । अन्तरवार्ता तालिम, सुपरीवेक्षण, छलफल, कार्यपत्र प्रस्तुति आदिबाट यस प्रकारको ज्ञान हस्तान्तरण गर्न सकिन्छ ।

### (२) स्पष्ट/दृश्य ज्ञान (Explicit Knowledge)

बाह्य पक्षले स्पष्ट रूपले देख्न सक्ने वा ग्रहण गर्न सक्ने यस प्रकारको ज्ञानलाई दृश्य वा स्पष्ट किताबी ज्ञानका रूपमा पनि लिन सकिन्छ । किनकि यी ज्ञान लिखित डकुमेन्टका रूपमा उपलब्ध हुन्छन् । कुनै पनि व्यक्तिले पुस्तक वा कुनै पनि बाहिर उपलब्ध पाठ्य सामाग्रीको अध्ययनबाट हासिल गरेको ज्ञान यस अन्तर्गत पर्दछ । व्यक्तिहरूसंगको अन्तरसम्बन्ध बिना पनि यी ज्ञानहरू एक अर्कामा हस्तान्तरण गर्न सकिन्छ । जस्तै लेख, रचना, प्रतिवेदन, विवरण पत्र तथा विद्युतीय माध्यमहरू समेतबाट प्राप्त ज्ञान आदी ।

### ज्ञान व्यवस्थापनको प्रकृया :

ज्ञान व्यवस्थापन आफैमा एउटा नियमित र निरन्तर प्रकृया हो । यसको चक्रमा तथ्यांक, सुचना र ज्ञानलाई क्रमश संकलन, बिश्लेषण, भण्डारण एवं उपयोग गर्ने कुरालाई विशेष ध्यान दिईन्छ । यसको चक्रलाई निम्न अनुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ ।



### • Process Of Knowledge Management

यसरी ज्ञान व्यवस्थापन एउटा नियमित चक्र हो । जस अन्तर्गत पहिलो चरणमा ज्ञान सृजना गर्ने वा आन्तरिक वा

बाह्य श्रोतबाट ज्ञान प्राप्त गर्ने कार्य गरीन्छ भने त्यसपछिको चरणमा आवश्यक र उपयोगि ज्ञानलाई मात्र प्रणालीमा प्रविष्टी वा रेकर्डीङ गरिन्छ । तेश्रो चरणमा त्यसरी प्राप्त भएका सम्पूर्ण

ज्ञानहरू सही वा शुद्ध नहुन पनि सक्ने हुँदा त्यसलाई शुद्ध गरी संगठनको आवश्यकतानुसार उपयोगी ज्ञान वा सुचना मात्रै शुद्धीकरण गरी राखिन्छ। चौथो चरणमा त्यस्तो ज्ञान वा सुचनाको आवश्यक परेको बेला सजिलै प्राप्त गर्ने र बुझ्ने गरी भण्डारण गरीन्छ। पाँचौ चरणमा ज्ञान वा सुचनालाई समय समयमा व्यवस्थित र Update गरिरहनु पर्दछ। तत्पश्चात यस्तो ज्ञान वा सुचना आवश्यक पक्षलाई सतर्कतापूर्वक वितरण गरीन्छ। सो चक्रमा समय समयमा आवश्यक पृष्ठपोषण (Feedback) बाट सुधार गर्न सकिन्छ।

## ज्ञान व्यवस्थापनको व्यवहारिक प्रयोग :

"Information is a power" भनेर अहिले भन्ने गरीन्छ। बास्तवमा संगठनको प्रतिस्पर्धात्मक र गतिशील वातावरणमा आन्तरिक एवं बाह्य श्रोतबाट सुचना वा ज्ञान प्राप्त गर्नु कर्मचारीहरूसँग रहेको लुप्त ज्ञान (Implicit Knowledge) प्रस्फुटन गराउनु, बाहिर आईसकेको (Explicit Knowledge) लाई संस्थाको अधिकतम हित अनुकूल हुने गरी प्रयोग गर्नु र प्रभावकारी कार्य सम्पादनबाट माथिल्लो स्तरको नतिजा हासिल गर्नका लागि ज्ञान व्यवस्थापनको व्यवहारिक प्रयोग अति आवश्यक छ। ज्ञान व्यवस्थापनका सन्दर्भमा माथि उल्लेखित छ वटा चरणहरू जुन सुकै संगठनमा कुनै न कुनै रूपमा कार्यान्वयन भई रहेका हुन्छन्। उदाहरणका लागि विभिन्न आन्तरिक एवं बाह्य श्रोत एवं सुचना प्रणालीबाट ज्ञान एवं सुचनाहरू संकलन

भएका हुन्छन्। यस्ता सुचनाहरू वा ज्ञानहरू मध्ये आवश्यक नपर्नेलाई छाडेर आवश्यक पर्ने जति ज्ञानलाई Recording गरीन्छ भने महत्वपूर्ण सुचनालाई Refining गरी उचित भण्डारण गरीन्छ। समय समयमा यसलाई Update गरी सम्बद्ध पक्षलाई सतर्कतापूर्वक वितरण गरीन्छ। ज्ञान व्यवस्थापनबाट नै संकट व्यवस्थापन, परिवर्तन व्यवस्थापन र आकस्मिक व्यवस्थापन जस्ता कार्यहरू गर्न सकिने हुनाले यसलाई आजभोलि प्रविधी मैत्री बनाई प्रयोग गर्ने गरीन्छ। ज्ञानको व्यवस्थापन कसरी गर्ने भन्ने बारेमा कुनै पनि संगठनले आफु अनुकूलको व्यवसायीक विधीबाट पनि गर्न सकिन्छ। संगठनको आकार, उद्देश्य, जनशक्ति, प्रविधीको प्रयोग जस्ता विषयहरूले यसको व्यवस्थापनलाई असर गर्ने गर्दछन्।

## ज्ञान व्यवस्थापनको व्यवहारिक प्रयोगबाट प्राप्त हुने फाईदाहरू :

ज्ञान व्यवस्थापनले कुनै पनि जिम्मेवारी बहन गरिरहेका कर्मचारी, व्यवस्थापक वा प्रशासकलाई स्मरण (Memory) वा संस्थागत स्मरण (Institutional Memory) को माध्यमबाट उपयोगी, सिप, अनुभव, व्यवहारिक ज्ञान समेत उपलब्ध गराई कार्यसम्पादन स्तरमा सुधार ल्याउँछ। संगठनको उत्पादकत्व र प्रभावकारितामा समेत यसको महत्वपूर्ण भूमिका रहेको हुन्छ। यसको व्यवहारिक प्रयोगबाट हुने फाईदालाई निम्नानुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ।

- |  |   |
|--|---|
| ● कर्मचारी सचेतना                                      | ★ नयाँ ज्ञान सृजना गर्ने हासिल गर्ने प्रचलनमा बृद्धि                |
| ● सुचनाको पहुँच  | ★ नयाँ बिचार र सृजनसिलतालाई प्राप्ताहन                              |
| ● ज्ञान/सुचनाको तत्काल उपलब्धता                        | ★ सुचना संकलन र व्यवस्थापनमा बिशिष्टीकरण                            |
| ● निर्णय प्रकृयालाई सरल/सहज                            | ★ प्रतिस्पर्धात्मक वातावरणमा सफलता प्राप्त गर्न                     |
| ● लागत तथा जोखिममा कमी                                 | ★ संस्थाको ज्ञान (Institutional memory) राख्न र अध्याबधीक गर्न      |
| ● रणनीतिक योजना सबल बनाउने सकिने                       | ★ ज्ञान आर्जन गर्ने संस्कारको विकास                                 |
| ● सिर्जित ज्ञानलाई विनीमय गरी उपयोग गर्न योग्य बनाउने। | ★ ज्ञान विनीमयसंग सम्बन्धित क्रियाकलाप संस्थागत व्यवहारमा हुने। आदी |

यसरी ज्ञानको उचित व्यवस्थापनबाट एउटा संगठन वा व्यक्तिले व्यक्तिगत वा समुहगत सिकाईलाई क्रमबद्ध गर्दै ज्ञानमा आधारित समाजमा व्यवसायीक संगठनको प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता बृद्धि गर्नका लागि आफ्ना सदस्यहरूको ज्ञान सीप र क्षमता अभिवृद्धि गरेर सुदृढ कार्य सम्पादन, प्रतिस्पर्धात्मक लाभ जस्ता उद्देश्य हासिल गर्न सकिन्छ।

## निष्कर्ष:

"तिमी हरेक बाटोमा पहाड देख्छौ, म हरेक पहाडमा बाटो देख्छु।"

वास्तवमा यो भनाइका दुईवटा भागबाट पनि ज्ञानको व्यवस्थापनको प्रयोग र मर्म बुझ्न सकिन्छ। जससंग ज्ञान छ र ज्ञानको उचित व्यवस्थापन गर्न जानेको छ, ऊ जस्तो सुकै

ठाउँमा पनि सजिलै सफलता प्राप्त गर्न सक्दछ। कुनै पनि कार्यलाई प्रक्रिया सम्मत र विवेकपूर्ण ढंगबाट सम्पादन गर्न ज्ञान व्यवस्थापन अपरीहार्य हुन आउँछ। ज्ञानलाई कुनै क्षेत्र, कार्य तथा सीमामा मात्रा सिमित गर्न सकिदैन। यसलाई नियमित र गतिशील प्रकृयाको रूपमा लिई उद्देश्य हासिल गर्ने एउटा अस्त्रको रूपमा प्रयोग गर्न सकिन्छ। मान्छेहरू लक्ष्य प्राप्त गर्न आधा बाटो हिँडिसकेपछि पनि अप्ठ्यारो देखेर फर्कन खोज्दछन्। यो उनीहरूमा भएको ज्ञानको कमीको कारणले हो। किनभने आधा बाटो हिँडिसकेपछि फर्कनका लागि पनि उति नै बाटो पार गर्न पर्दछ, जति लक्ष्यमा पुग्न हिँड्नु पर्ने थियो। तसर्थ ज्ञानको उचित व्यवस्थापनबाट नै लक्ष्यमा सजिलै पुग्न सकिन्छ भन्ने कुरा हामी सबैले बुझ्न जरुरी छ।

\*\*\*

# बैंकिङ क्षेत्रमा ब्याजदरको उतारचढावः कारण तथा असरहरू



राजनबिक्रम थापा\*

ब्याजदर सुन्दा सामान्य शब्द र सबैले बुझ्ने विषय जस्तो देखिएतापनि सम्पूर्ण अर्थतन्त्रलाई प्रत्यक्ष र परोक्ष प्रभाव पार्न सक्ने निकै प्रभावशाली आर्थिक परिसूचक हो । नेपालको बैंकिङ क्षेत्रमा ब्याजदर भन्नाले मुख्यतः बैंकहरूले निक्षेप लिँदा ग्राहकलाई प्रदान गर्ने र कर्जा प्रवाह गर्दा ग्राहकबाट लिने वार्षिक प्रतिफलदरलाई बुझिन्छ । ब्याजदर निर्धारणका सम्बन्धमा अर्थशास्त्रका धेरै सिद्धान्तहरू विकसित भएतापनि सबैको निचोड प्रत्यक्ष र परोक्ष रूपमा मुद्राको माग र आपूर्तिले नै ब्याजदरको निर्धारण गर्ने विषयसँगै नै सम्बन्धित रहेको छ । मुद्राको माग र आपूर्तिलाई प्रभाव पार्ने तत्व भने देश, काल, परिस्थिति अनुसार पृथक हुनसक्छ । नेपालको बैंकिङ क्षेत्रको ब्याजदर प्रवृत्तिलाई सरसर्ती हेर्दा निकै छोटो समयमा नै उल्लेख्य रूपमा घटबढ हुने गरेको पाइन्छ । नेपालको बैंकिङ क्षेत्रमा कहिले अधिक तरलताको स्थिति त कहिले तरलता अभावको स्थिति देखिने गरेको छ । आर्थिक गतिविधिको प्रभाव मात्र हैन, नेपालमा हरेक राजनैतिक परिवर्तनहरूले समेत जनताको मनस्थितिमा पार्ने असरका कारण लगानीको माग तथा आपूर्तिमा बिशेष प्रभाव पर्न गई ब्याजदर असन्तुलित हुने गरेको देखिन्छ । अर्कोतर्फ, पछिल्लो समयमा संख्यात्मक रूपमा बाक्लै बैंक तथा वित्तीयहरूको उपस्थिति

देखिएतापनि अनौपचारिक कारोवारलाई सहि रूपमा आँकलन र विश्लेषण गर्ने परिपाटीको विकास नभईसकेको अवस्थामा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको ब्याजदरलाई वाञ्छित सीमाभित्र राख्ने कार्य चुनौतिपूर्ण देखिन्छ । प्रस्तुत सन्दर्भमा यस लेखमा नेपालको बैंकिङ क्षेत्रमा हुने गरेको ब्याजदर उतारचढावको अवस्था, कारण नीतिगत व्यवस्था लगायतका विषयलाई समेटेर विश्लेषण गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

## ब्याजदरको उतारचढाव

नेपालको बैंकिङ क्षेत्रभित्र पृथक पुँजीगत, भौगोलिक, व्यवस्थापकीय क्षमताका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू अटाएका छन् । ति सबैलाई एकै डालोमा मिसाएर ब्याजदर संरचना एवम् प्रवृत्तिको चर्चा गर्दा केहि अस्पष्ट वा अन्योल पनि देखिन सक्छ । अतः बैंकिङ क्षेत्रको मुख्य हिस्सा ओगट्ने वाणिज्य बैंकहरूले नै बजारमा मूल्य नेतृत्व (Price leadership) गर्ने हुनाले वाणिज्य बैंकहरूको पछिल्लो पाँच वर्षको उपलब्ध तथ्यांक समेतको आधारमा बैंकिङ क्षेत्रको ब्याजदर प्रतिम्बित गर्ने केहि परिसूचक सहित ब्याजदर उतारचढावको अवस्थालाई तालिकामा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका नं १ ब्याजदरलाई प्रतिविम्बित गर्ने केहि परिसूचकहरूको अवस्था

वर्ष महिना	२०६९ आषाढ	२०७० आषाढ	२०७१ आषाढ	२०७२ आषाढ	२०७३ आषाढ	२०७३ कार्तिक
निक्षेपमा भारित औषत ब्याजदर	६.१७	५.२२	४.०९	३.९४	३.७५	३.३०
कर्जामा भारित औषत ब्याजदर	१२.४०	१२.३०	१०.५५	९.६२	८.६६	८.६२
कर्जामा आधार ब्याजदर	-	९.८३	८.३५	७.८८	६.५४	६.४३
- ९१ दिने	१.१५	१.१९	०.०२	०.१७	०.३३	२.३०
- ३६५ दिने	२.७२	२.७१	०.७२	०.७६	०.७२	२.७४
अन्तरबैंक भारित औषत ब्याजदर	०.८६	०.८६	०.१६	१.०६	१.१५	३.२७
मुद्रास्फिति	८.३	९.९	९	७.२	९.९	४.५
बैंकदर	७	८	८	७	७	७
अनिवार्य नगद मौज्जात	५	६	५	६	६	६

स्रोत: नेपाल राष्ट्र बैंक

\* उप-निर्देशक, नेपाल राष्ट्र बैंक

प्रस्तुत सन्दर्भमा नेपालको बैकिङ क्षेत्रमा विगत २५ वर्षदेखिको ब्याजदर अवस्थालाई नियाल्ने हो व्याजदरमा अस्वभाविक उतार चढावको अवस्था स्पष्ट देख्न सकिन्छ । नेपालमा मुद्राको माग र आपूर्तिमा राजनैतिक परिवर्तनको प्रत्यक्ष असर हुने तथ्य देखिएको छ । बि.सं २०४७ को राजनैतिक परिवर्तन पछिको करिब तीन वर्ष मुद्राको माग अत्यधिक रहेका कारण ९१ दिने ट्रेजरी बिलको औषत ब्याजदर नै ९ देखि ११ प्रतिशतसम्म पुगेको, वचतपत्रको ब्याजदर १३ प्रतिशतभन्दा अधिक रहेको र र कृषि विकास बैंक लगायतका बैंकहरूको कर्जाको दर १८ प्रतिशतसम्म रहेको देखिन्छ । तर राजनैतिक परिवर्तनको संस्थागत विकास र दीगोपना कायम हुन नसकेकी बि.सं.२०५२ सालपछि देश राजनैतिक द्वन्द्वतर्फ धकेलिएका कारण लगानीको वातावरणमा क्रमशः ह्रास हुँदै गएपछि बि.सं. २०५५ मा आइपुग्दा यस्तो ब्याजदर औषत ४ प्रतिशतको हाराहारीमा रहन गएको देखिन्छ । सो पछिको अवधिमा बि.सं. २०६३ आषाढसम्म बैकिङक्षेत्रको व्याजदरको अवस्थामा सामान्य उतारचढाव भएको देखिन्छ । वि.सं २०६३ पछिको दश वर्षमा भने निकै पटक व्याजदरमा उथलपथल भएको देखिन्छ । वि.सं २०६४ आषाढमा बैकिङ क्षेत्रमा तरलता निकै सहज अवस्थामा रहेको कारण ९१ दिने ट्रेजरी बिल र अन्तरबैंकको भारित औषत ब्याजदर क्रमशः २.४४ प्रतिशत र २.२६ प्रतिशत रहेकोमा २०६५ आषाढदेखि तरलतामा चाप पर्दै गई ०.६६ आषाढमा पुग्दा उक्त ब्याजदर झण्डै दोब्बर भएको देखिन्छ । वि.सं २०६६ पौषमा पुग्दा अन्तर बैंक ब्याजदर १२.८३ र ९१ दिने ट्रेजरी बिलको दर ८.२१ प्रतिशत पुगेको देखिन्छ । तत्कालिन अवस्थामा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले घरजग्गा तथा शेयर जस्ता अनुत्पादक क्षेत्रमा गरेको अधिक कर्जा लगानी, बढ्दो निष्कृत्य कर्जा अनुपात, राजनैतिक अन्यायता, समस्याग्रस्त वित्तीय संस्थाका कारण सर्वसाधारणमा उत्पन्न त्रास, कमजोर वित्तीय पहुँच लगायतका कारण केही वर्षसम्म तरलता असहजताको अवस्था सृजना भई बैकिङक्षेत्रमा ब्याजदर उच्च रहन गयो । तत्पश्चात केन्द्रीय बैंकले अनुत्पादक क्षेत्रमा कर्जा नियन्त्रणको लागि लिएको नीति, विप्रेषण आयमा भएको बृद्धि, सरकारी खर्चमा भएको बृद्धि, बढ्दो वित्तीय पहुँच लगायतका कारण बैकिङक्षेत्रको तरलताको अवस्थामा सुधार हुँदै गएको देखिन्छ । वि.सं २०६९ सालदेखि बैंकहरूको निक्षेप तथा कर्जाको ब्याजदरलाई भारित औषतमा रिपोर्टिग गर्ने र ब्याजदर अन्तर समेतको अनुगमन भएपश्चातको तथ्यांक माथि तालिकामा प्रस्तुत गरिएको छ । जसअनुसार वि.सं. २०७० असोजमा आइपुग्दा पुनः अधिक तरलताको स्थितिमा नै फर्केको देखिन्छ । उक्त अवधिमा वाणिज्य बैंकहरूमा रहेको अतिरिक्त सुरक्षण रु १०० अर्बभन्दा पनि नाघेको र अन्तर बैंक ब्याजदर र ९१ दिने ट्रेजरी बिलको दर लामो समयसम्म एकप्रतिशत भन्दा कम रहन पुगेको देखिन्छ । सो पछिका अवधिमा देशले बेहोरेको भुक्तानको असर, उत्पादनशील क्षेत्रमा लगानीको वातावरणमा देखिएको प्रतिकूलता र बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू समस्या समाधान र कर्जा असुलीमा केन्द्रीत

रहेका कारण कर्जाको माग तथा आपूर्तिमा आएको सुस्तता समेतका कारण २०७३ आषाढसम्म बैकिङ क्षेत्रमा अधिक तरलताको अवस्था रहेकोमा २०७३ कार्तिकसम्म आइपुग्दा तरलतामा संकुचन आई अन्तरबैंक ब्याजदर, ९१ दिने ट्रेजरी बिल लगायतको अल्पकालीन ब्याजदर बढेको र अधिकांश बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले कर्जा र निक्षेपको ब्याजदर बढाउन थालेको देखिन्छ ।

## ब्याजदर नियमनको अवस्था

बैंकहरूले सर्वसाधारण तथा विभिन्न संस्थाहरूबाट चलि, बचत, मुद्रा र कल निक्षेप लिने गर्दछन् । चलि निक्षेप बाहेक अन्य निक्षेपमा तोके अनुसारको ब्याजप्रदान गर्दछन् । ब्याजदर नियमनको सन्दर्भमा चर्चा गर्दा केन्द्रीय बैंकले व्याजदरमा पूर्ण नियन्त्रण गर्नेदेखि बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई पूर्ण स्वतन्त्रता प्रदान गर्नेसम्मको अभ्यास गरिसकेको देखिन्छ । केन्द्रीय बैंकबाट ब्याजदर नियन्त्रण एवम् व्यवस्थापन गर्न भएका प्रयासलाई संक्षेपमा तल प्रस्तुत गरिएको छ ।

- वि.सं २०२३ देखि वि.सं २०४० सम्म व्याजदरमा नियन्त्रणात्मक नीति अख्तियारी गरी वाणिज्य बैंकहरूले निक्षेप र विभिन्न उद्देश्यका कर्जाहरूमा विभिन्न किसिमका दरहरू तोकिदिने अभ्यास रहेको ।
- वि.सं २०४० पछि तोकिएको व्याजदरमा संस्थाले केही थपघट गर्न सक्ने व्यवस्था र अझ पछि बैंकहरूलाई तोकिएको प्राथमिक क्षेत्र बाहेक अरुमा व्याजदर निर्धारणको स्वतन्त्रता प्रदान गरिएको ।
- वि.सं २०५० पछिका केही वर्षसम्म केन्द्रीय बैंकले निक्षेप लिने भारित औषत ब्याजदर र कर्जामा लिने भारित औषत ब्याजदर बीचको अन्तर ५.५ प्रतिशत भन्दा बढि लिन नपाईने गरी बैकिङ क्षेत्रको व्याजदरमा अंकुश लगाईएको ।
- वि.सं २०५९ बाट केन्द्रीय बैंकले व्याजदर अन्तर नीति पनि हटाएर बैंक तथा वित्तीय संस्थाको सञ्चालक समितिबाट निक्षेप तथा कर्जाको व्याजदर तोक्न सक्ने नीतिगत व्यवस्था गरिएको ।
- उक्त व्यवस्थाको गलत प्रयोग भई निक्षेपको व्याजदर निर्धारणमा कार्टेलिङ हुन सक्ने, निक्षेप र कर्जाको व्याजदर अन्तरलाई बढाएर बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले मुनाफालाई प्राथमिकता दिने प्रवृत्ति देखा परेपछि पुनः ५ प्रतिशतको स्प्रेडदर कायम गरिएको ।
- केन्द्रीय बैंकले निकै अघिदेखि नै बैंकहरूको कोषको लागत गणना गरी प्रकाशित गर्ने निर्देशन दिई डिस्कोलजर मार्फत कर्जाको व्याजदर पनि अप्रत्यक्ष रूपमा अनुगमन गर्ने तथा बजारलाई सुसुचित गर्ने प्रयत्न गरेता पनि त्यो त्यति प्रभावकारी हुन नसकेपछि बजारमा सेवाग्राही अर्थात् निक्षेपकर्ता र कर्जा उपभोग गर्ने उद्योगी, व्यवसायीहरू व्याजदर अस्थिरता र अस्पष्टताको शिकार हुनु नपरोस भनी विकल्प खोज्ने क्रममा आ.ब २०६९/७० को

मौद्रिक नीति मार्फत आधार व्याजदरको अवधारणालाई कार्यान्वयनमा ल्याइएको ।

- व्याजदरलाई आफुले तय गरेको पथबाट विचलित हुन नदिन निक्षेप खरिदको उपकरणको विकास गर्दै आर्थिक वर्ष २०७३/७४ को मौद्रिक नीतिबाट व्याजदर करिडोरको नीतिगत व्यवस्था लागू गरिएको ।

### ब्याजदर घटबढ हुनुका प्रमुख कारणहरू

ब्याजदर परिवर्तनको मुख्य सैद्धान्तिक आधार मुद्राको माग र आपूर्ति नै हो । मुद्राको माग र आपूर्तिलाई प्रभाव पार्ने विभिन्न तत्वहरूको अलवा परिस्थितिजन्य घटना, अर्थतन्त्रको अवस्था र आवश्यकताले पनि ब्याजदरलाई प्रभाव पार्दछ । बैंकिंग क्षेत्रमा ब्याजदर घटबढ भईरहनुका केहि सैद्धान्तिक र ब्यवहारिक कारणहरूलाई बुँदागत रूपमा प्रस्तुत गरिएको छ ।

**लगानीको वातावरण:** लगानीको लागि मुद्राको मागमा हुने परिवर्तनका कारण निक्षेप तथा कर्जाको व्याजदरमा परिवर्तन हुन्छ । व्याजदरको शास्त्रीय सिद्धान्त अनुसार पनि लगानीको माग बढि हुँदा व्याजदर बढ्ने र कम हुँदा व्याजदर कम हुने तथ्यलाई जोड दिएको छ । नेपालको सन्दर्भमा हरेक राजनैतिक परिवर्तनपछि आर्थिक क्रान्तिको सपना बाँडिने भएकोले लगानीको लागि उत्साहित हुँदा व्याजदर बढ्ने र फेरी राजनैतिक संक्रमणको अवस्थामा धकेलिँदा व्याजदर निकै तल ओर्ल्ने गर्दछ ।

**लगानीको क्षेत्र :** बैंक तथा वित्तीय क्षेत्रले आफुसँग रहेको वित्तीय स्रोत के कस्तो क्षेत्र एवम् अवधिका लागि प्रवाह गरेका छन्? त्यसबाट पनि ब्याजदर प्रभावित हुने गरेको देखिन्छ । अल्पकालीन परियोजना र अनुत्पादनशील क्षेत्रमा लगानी बढाउँदा छिटो ब्याजदर परिवर्तन हुने अवस्था रहन्छ भने दीर्घकालीन र उत्पादनशील क्षेत्रमा कर्जा लगानी गर्दा तुलनात्मक रूपमा ब्याजदर स्थिर एवम् दीगो रहन्छ ।

**विप्रेषण आप्रवाहको अवस्था :** नेपालको अर्थतन्त्रमा पछिल्लो दशक विप्रेषणको प्रभाव उल्लेख्य रूपमा नै परेको छ । आर्थिक वर्ष २०७३ आषाढसम्मको अवस्थालाई हेर्दा देशको कुल ग्राहस्थ उत्पादनको भण्डै ३० प्रतिशत अर्थात रु.६६५ अर्ब विप्रेषण आप्रवाह भएको देखिन्छ । बैदेशिक सम्पत्तिको मौज्जातमा हुने परिवर्तनले तरलतामा प्रभाव पार्दछ । नेपालको बैंकिङ क्षेत्रमा पनि विप्रेषणको आप्रवाहमा हुने उतार चढाबले ब्याजदर प्रभावित हुने गरेको देखिन्छ । पछिल्लो समयमा विप्रेषण आप्रवाहको बृद्धिदर घटेको र अपेक्षा बमोजिम निक्षेप बृद्धि हुन नसक्दा लामो समयसम्म अधिक तरलतामा रहेको बैंकिङ क्षेत्र तरलता समस्यातर्फ धकेलिएको देखिन्छ ।

**सरकारी खर्च:** सरकारले गर्ने खर्चको परिमाणमा एवम् संरचनाले पनि बैंकिङ क्षेत्रको ब्याजदरको स्थितिमा असर पुर्‍याउँदछ । सरकारले आर्थिक वर्षको सुरुमा एक अर्ब थप खर्च गरेमा त्यसबाट आर्थिक वर्षको अन्तसम्ममा रु.३ अर्ब बराबरको तरलता सृजना हुन सक्ने एक अध्ययनले देखाएको छ । पछिल्लो समयमा

सरकारले पुँजीगत खर्च बढाउन नसकेका कारण २०७३ कार्तिक मसान्तमा रु.१९५ अर्बभन्दा बढि रकम सरकारी ढुकुटीमा नै रहेकाले तरलता संकुचनको अवस्था सृजना भै व्याजदरमा चाप परेको देखिन्छ ।

**स्वदेशी मुद्राको अवमूल्यन:** विदेशी मुद्राको भुक्तानी नेपाली मुद्रामा गर्दा तरलता बढ्नु स्वाभाविक देखिन्छ । नेपालले अबलम्बन गरेको विनिमयदर प्रणाली अनुसार भारतीय मुद्रामा हुने डलरको विनिमय दरसँग नेपाली मुद्रा समायोजन गर्नुपर्ने अवस्था रहेको छ । केन्द्रीय बैङ्कले बजारबाट विदेशी मुद्रा खरिद एवं बिक्री गर्दा पनि बैकिङ क्षेत्रको तरलता प्रभावित भई ब्याजदर परिवर्तन हुने गर्दछ ।

**अनौपचारिक क्षेत्रको प्रभाव:** पछिल्लो समयमा नेपाल राष्ट्र बैंकबाट ईजाजतपत्र प्राप्त बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू बाहेक निक्षेप र कर्जाको कारोबार गर्ने औपचारिक संस्थाहरू अर्थात बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूको उल्लेख्य उपस्थिति रहेको र तिनीहरूको वित्तीय गतिविधिले पनि दिने ब्याजदरमा प्रभाव पारेको देखिन्छ । अनौपचारिक र अर्ध-औपचारिक संस्थाहरूमा अनुगमन बढाउँदा वा संस्थाहरूमा समस्या देखापर्दा पुनः बैंकिङ क्षेत्रमा तरलता बढ्ने र नियन्त्रणको दायरा खुकुलो गर्दा बाहिर कारोवार बढ्न गई ब्याजदर प्रभावित हुने गरिको देखिन्छ ।

**मौद्रिक नीति र केन्द्रीय बैंकको नियमन** केन्द्रीय बैङ्कले मूल्यस्थिरता कायम गर्ने लगायतका उद्देश्य हासिल गर्न तथा मुद्रा प्रदायलाई बाञ्छित सीमाभित्र राख्न बर्षैपिच्छे मौद्रिक नीति सार्वजनिक गर्ने गर्दछ । मौद्रिक नीतिमा गरिएको व्यवस्थाले पनि बैंकिङ क्षेत्रको व्याजदरलाई प्रभावित गर्दछ । कठोर मौद्रिक नीति अबलम्बन गर्दा CRR,SLR जस्ता उपकरणमा दर बढाइएको अवस्थामा बजारमा तरलता कम हुने र लचिलो नीति अपनाउँदा सो बढ्न गई व्याजदरमा उतारचढाव हुन जान्छ । यसका अलवा केन्द्रीय बैंकले दिने नैतिक दवाव, प्रतिकर्जा सीमा, क्षेत्रगत कर्जा सीमा, कर्जा निक्षेप, अनुपात, स्प्रेड रेट सम्बन्धि व्यवस्था समेतका कारण बजारमा ब्याजदर उतारचढाव हुने गर्दछ ।

**पुँजी बजारको गतिशीलता** नेपालको सन्दर्भमा पुँजी बजारको गतिशीलता र कर्जाको मागको वीचमा घनिष्ट र दोहोरो सम्बन्ध रहेको देखिन्छ । ब्याजदर कम हुँदा बजार गतिशील हुने र बजार गतिशील हुनसाथ कर्जाको माग बढ्दै ब्याजदरमा असर पर्ने दोहोरो असर देखिन्छ ।

**अस्वस्थ प्रतिस्पर्धा:** बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू वीच एक आपसमा हुने अस्वस्थ प्रतिस्पर्धा, वाणिज्य बैंक, विकास बैंक र वित्त कम्पनीको औषत निक्षेपको लागत र सञ्चालन खर्च समेतका कारण यस क्षेत्रमा व्याजदरमा उतार चढाव हुने देखिन्छ ।

**अन्य:** माथि उल्लिखित कारणहरूका अतिरिक्त बैंकिङ क्षेत्रमा तरलता उतारचढाव हुनुमा विभिन्न मौद्रिक, आर्थिक

तथा गैर आर्थिक कारणहरू हुन पनि हुन सक्दछन् । खासगरी कमजोर र अस्थिर राजनैतिक वातावरण, नियमनमा शीघ्र परिवर्तन, सर्वसाधारणको भविष्यप्रतिको आँकलन, बैंकहरूप्रति आमजनताको धारणा मौद्रिकीकरणको अवस्था, बजेट निर्माण तथा कार्यान्वयन प्रकृया, बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको लक्ष्य, व्यवहार आदिका कारण पनि ब्याजदरमा उतारचढाव हुने गरेको देखिन्छ ।

### ब्याजदर उतारचढावको असर

गतिशील अर्थतन्त्रमा मुद्राको माग र आपूर्तिमा परिवर्तन भई ब्याजदरमा सामान्य तलमाथि हुनुलाई स्वभाविक नै मान्न सकिन्छ तर छोटो समय कै अन्तरालमा अधिक तरलताको अवस्थाबाट तरलता संकट बेहोर्नुपर्ने अवस्थामा पुग्न निक्षेपकर्ता ऋणी एवम् समग्र अर्थतन्त्र कै लागि शुभ मान्न सकिदैन । दीर्घकालीन लगानी र लगानीकर्ताको उत्प्रेरणाका लागि तुलनात्मक रूपमा सस्तो र स्थिर प्रकृतिको व्याजदरको अपेक्षा गरिएको हुन्छ । महंगो ब्याजदरमा परियोजनाको लागत बढ्ने भएकोले जोखिम लिन निरुत्साहित भई उद्यमशिलताको विकास हुदैन भने ब्याजदर निकै न्यून हुँदा पनि बचतकर्ताहरूले निरुत्साहित भै बचतभन्दा उपभोगतर्फ आकर्षित भई de-saving को अवस्था देखिन सक्छ । गाडि, मोवाइल लगायत अन्य विलासी बस्तुको माग बढ्न गए आयात बढ्ने र देशको भुक्तानी सन्तुलनमा समेत नकारात्मक प्रभाव पर्न सक्छ । विद्यमान ब्याजदरको अवस्थामा एक्कासी गिरावट आउँदा निक्षेपकर्ताहरूमा मनोवैज्ञानिक त्रास सृजना हुने र बैंकिङ्ग प्रणालीप्रति नै नकारात्मक धारणा विकास हुन सक्छ । अझ विश्वव्यापीकरण र सूचनाप्रविधीको युगमा देशमा ब्याजदर निकै कम हुँदा गैर कानुनी तवर बाट भएपनि पुँजी पलायन Capital Flight को खतरा हुन्छ । बचतकर्ताहरूले आफ्नो त्यागको पुरस्कार निश्चित रूपमा पाउनु पर्दछ । अझ बढ्दो मुद्रास्फितिको समयमा गरिएको बचतको ब्याज उचित रूपमा नपाउँदा आमसर्वसाधारणको शोषण हुन सक्ने प्रवल सम्भावना रहन्छ । बजारमा लगानीको पर्याप्त अवसर नहुँदा सर्वसाधारणले उचित ब्याज प्राप्त गर्न नसक्ने तर सट्टेबाजी गर्नेहरूले सस्तोब्याजमा चलखेल गरेर सम्पत्ति कमाउन सक्छन् । त्यस्तो समयमा उत्पादनको परिमाणमा कमी आई पुनः चर्को मुल्यबृद्धि बेहोर्नु पर्ने अवस्था बाध्य हुन्छन् । अर्कोतर्फ, बैंकको कर्जामा ब्याजदर बढेको समयमा पनि दैनिक जीवनयापनको बस्तु तथा सेवाको उत्पादन लागत बढ्न गई त्यसको प्रत्यक्ष तथा परोक्ष प्रभाव मुल्यस्थितिमा पर्दछ नै । बजारमा तरलताको अवस्था कम हुदै जाँदा निश्चित रूपमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले कर्जाको व्याज बढाउनु पर्ने अवस्था आउँछ । तर ऋण सम्झौतामा राखिएको कानुनी शर्तलाई मात्र आधार बनाएर विद्यमान कर्जाको व्याजदरको अवस्थामा एक्कासी बृद्धि गर्दै जाँदा एउटा बिन्दुमा पुगेर ऋणीको आयश्रोत तथा सम्पत्तिको मूल्यले धान्न सकिने सीमा अन्त हुन्छ र बैंकको कर्जा ढुब्ने निश्चित हुन्छ । अझ ओभरडाफ्ट र रिबलिङ्ग प्रकृतिका कर्जा लिने ऋणीहरूले त

विगतको अनुभव समेतका आधारमा कर्जाको लिमिट बढाएर वा कर्जाको रकम अन्यत्र लगेर आफुले डिफल्ट हुनबाट जोगिने प्रयत्न समेत गरेका हुन्छन् । किस्ताबन्दीमा कर्जा लिएका ऋणीहरूले विद्यमान आयश्रोतले किस्ताको रकम तिर्ने सक्ने अवस्था नभएपछि सहकारी संस्था र अनौपचारिक क्षेत्रबाट चर्को व्याजमा रकम जोहो गर्न थाल्छन् । वचत तथा निक्षेपकर्तालाई पनि बैंक तथा वित्तीय क्षेत्रभन्दा बढि सहकारी र अनौपचारिक क्षेत्रको व्याजदरले आकर्षित गर्दछ । सम्पत्ति बेचेर ऋण तिर्न चाहानेको संख्या बढ्छ । बजारमा किन्ने मानिस भेटिन्छ । अन्ततः तरलता समस्या लम्बिँदा बैंकिङ्ग क्षेत्रमा निश्कृत कर्जाको मात्रा बढेर पुनः २०६५।०६६ कै नियति भोग्नु पर्ने अवस्थाको सृजना हुन सक्छ ।

### निचोड

अर्थतन्त्रको महत्वपूर्ण परिसूचक मानिने ब्याजदरलाई वाञ्छित सीमाभित्र राख्न सकेमा मात्र वचतकर्ता तथा लगानीकर्ता दुवैको हित हुन सक्छ । स्थिर र उचित ब्याजदरले मात्र अर्थतन्त्रमा वचत अभिवृद्धि गर्दै लगानी बढाउन मद्दत पुर्याउँदछ । लगानीका लागि तुलनात्मक रूपमा कम व्याजमा रकम अपेक्षा गरिएको हुन्छ भने निक्षेपकर्ताको अपेक्षा अधिक व्याज प्राप्त गर्ने रहेको हुन्छ । यस्तो अवस्थामा बैंक तथा वित्तीयसंस्थाले ब्याजदर निर्धारण गर्दा अल्पकालिन र एकपक्षीय हितलाई मात्र नहेरी दूरगामी बिश्लेषणको आधारमा गर्नु पर्दछ । अधिक तरलताको स्थितिमा बचतकर्तालाई हदभन्दा कम व्याज प्रदान गर्ने र अल्पकालीन तरलता अभावको स्थितिमा ऋणीहरूलाई ब्याजदर बृद्धि गर्न दवाब सृजना गरी जसरी हुन्छ बैंकको नाफा घटन नदिने प्रवृत्तिले तत्काल केहि राहत मिले पनि अन्ततः दीर्घकालमा समग्र वित्तीय प्रणालीलाई नै हानी पुऱ्याउन सक्छ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाले आफुसँग उपलब्ध वित्तीय साधनलाई अनुत्पादनशील क्षेत्रमा मात्र केन्द्रित नगरी लगानीका अन्य उपकरणमा समेत विविधीकरण गर्ने, तरलताको अल्पकालीन अभावमा नाफाको मात्रालाई संकुचन गर्न तयार भै आफ्ना ग्राहकहरूको मन जित्ने र अनौपचारिक क्षेत्रबाट हुने वित्तीय कारोवारलाई निरुत्साहित गर्नतर्फ सबै पक्षको ध्यान जानु जरुरी छ । सरकारी ढुकुटीमा थन्किएर रहेको नगद मौज्जात पुँजीगत खर्चको माध्यमबाट निश्चय नै प्रणालीमा आउनु जरुरी छ । तर पुनः सोको कारण बढ्ने मुद्रास्फितिलाई निक्षेपको व्याजदरले सम्बोधन नगर्ने हो भने नकारात्मक ब्याजदरका दुष्चक्र प्रणालीमा चलि रहन्छ । मौद्रिक तत्वका कारण ब्याजदरमा पर्ने प्रभावलाई नियन्त्रण गर्ने जिम्मेवारी केन्द्रीय बैंकको रहने भएकोले ब्याजदरमा अस्वभाविक रूपमा हुने उतारचढालाई नियन्त्रण गर्न उपयुक्त उपकरणको विकास र कार्यान्वयनमा जोड दिनु पर्दछ । तरलता एवम् ब्याजदर अनुगमनका लागि उपयुक्त र बैज्ञानिक संयन्त्रको विकास गरी सर्वसाधारणलाई बैंकिङ्ग प्रणालीप्रति अभ्यस्त र विश्वस्त तुल्याउन वित्तीय साक्षरता लगायतका कार्यक्रमहरूमा पनि विशेष प्रयास केन्द्रित गर्नु आवश्यक देखिन्छ ।

\*\*\*

# सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारणमा बैंक वित्तीय संस्थाको भूमिका

हरिकुमार नेपाल\*



## परिचय

कालो धनलाई सेतो बनाउने कार्य सम्पत्ति शुद्धीकरण (Money Laundering) हो । गैरकानूनी कार्यबाट आर्जित कुनै पनि सम्पत्ति कालो धन हो । यो सम्पत्ति राज्य र जनताको भागको ठगी हो । धार्मिक विश्वासमा भने अर्को जन्ममा समेत भोग्नु पर्ने पाप हो । यस्तो धन मुलुकका लागि विष हो । विष रोपेर अमृत कहिल्यै उम्रदैन । बरु वातावरण नै विषाक्त हुन्छ । असल र यथार्थको चीरहरण गर्छ । विश्वासलाई जवरजस्त टुटाउँछ । अस्वभाविक आर्जनमा युवा र समाजलाई उकास्छ । अन्त्यहीन अस्तव्यस्तता ल्याउँछ । र मुलतः वित्तीय प्रणाली र पारदर्शिता ध्वस्त पार्छ । अपचलन, अस्थिरता र अस्तव्यस्तता ल्याउँछ । लगानी विकर्षण गर्छ । व्यापार घाटा बढाउँछ । पुँजी पलायन गराउँछ । नियमन, निरीक्षण, सुपरीवेक्षणलाई कमजोर बनाउँछ । अन्ततः सामाजिक मूल्य, मान्यता र मानसिकतामा नै व्यापक विचलन र ह्रास ल्याउँछ । देशलाई वित्तीय अपराधको क्रीडास्थल बनाउँछ ।

विश्वमै कमजोर र अविकसित देशहरू स्वदेशी वा विदेशी यस्ता कार्यका गतिला गन्तव्य हुन जान्छन् । भ्रष्टाचार, करछली, द्वन्द, दण्डहीनता र अस्थिरता यस अपराधका लागि आकर्षणका केन्द्र मानिन्छन् । त्यसैले विश्वमा यसबारे स्पष्ट धारणा छन् । विकास र वित्तीय अपराध नियन्त्रण एकै सिक्काका दुई पाटा हुन । एकको अभावमा अर्को संभव नभएको विश्वले प्रमाणित गरिसकेको छ । नेपालको विकासको प्रयास र असफलताको कथा खोतल्ने हो भने वित्तीय अपराध नियन्त्रणमा असफलताको प्रमुख कारण देखिन्छ । यद्यपि नेपालमा यस सम्बन्धमा केही भ्रम छ ।

नेपालको विगत एक दशकको अथक प्रयासले सम्पत्ति शुद्धीकरण (Money Laundering) निवारण प्रणालीको कानूनी र संस्थागत आधार तयार भएको छ । यसबाट एकातिर नेपाल अन्तर्राष्ट्रिय अनुगमन र कालो सूचिको त्रासबाट मुक्त भएको छ भने अर्कातिर आर्थिक काम कारोवारमा पारदर्शिता ल्याउने, वित्तीय प्रणालीमा स्थायित्व कायम गर्ने, वित्तीय अपराध नियन्त्रण गर्ने एवम् राजस्वमा व्यापक वृद्धि ल्याई राष्ट्रको आर्थिक विकासमा रणनीतिक आम सुधार ल्याउने यस विषयमा काम गर्ने

मजबुत कानूनी आधारशीला समेत प्राप्त भएको छ । यद्यपि यो अभियान एक निरन्तर प्रक्रिया भएकाले कैयौं महत्वपूर्ण कानूनी तथा संस्थागत सुधार गर्न र मुलतः संस्थागत क्षमता विकास गरी कार्यान्वयनमा जोड दिन बाँकी नै छ ।

## अन्तर्राष्ट्रिय मापदण्ड

सम्पत्ति शुद्धीकरणको इतिहास करिब एक शताब्दीको रहेको छ । खासगरी सन् १९२० को दशकमा असीमित धनको स्रोत सोध्न थालिएपछि यो देखा परेको छ । तत्कालिन अवस्थामा यस सम्बन्धी कानून नभएकाले यस्ता अपराधमा प्रथम पटक १९३१ मा करछलीमा कारवाहीबाट शुरु गरिएको थियो । सम्पत्ति शुद्धीकरण रोक्न निश्चित तर विषेश खालको कानूनी, संस्थागत र कार्यगत संरचना आवश्यक पर्दछ । यही आवश्यकतालाई पूर्ति गर्न आवश्यक मापदण्डहरू विकास गरिएका छन् । यसमा संयुक्त राष्ट्र संघ लगायत विश्व बैंक, अन्तर्राष्ट्रिय मुद्राकोष, एशियाली विकास बैंक र मुलतः Financial Action Task Force, Egmont Group र सो सम्बद्ध अन्तर्राष्ट्रिय निकायहरूको महत्वपूर्ण भूमिका रहेको छ । हाल विश्वका १८६ देश र सबैजसो विश्व संस्था यसप्रणालीमा आबद्ध रहेका छन् ।

खासगरी Financial Action Task Force १९८९ को कालो धन शुद्धीकरण र आतंककारी कार्यमा वित्तीय लगानी विरुद्धका ४० (१९९०) र ९ (२००१) सिफारिस नै यी सबै पक्षलाई समेटी निर्माण गरिएका पहिला एकिकृत अन्तर्राष्ट्रिय मापदण्डहरू हुन । यद्यपि सन् २०१२ मा यी दुवै मापदण्डहरूलाई परिमार्जन तथा एकिकरण गरी FATF on Money Laundering, TF and Proliferation 2012 ल्याएको छ । नयाँ मापदण्डले मूलतः विगतका अधिकांश मापदण्डहरूलाई परिमार्जित रूपमा स्वीकार गर्दै जोखिम मुल्यांकन, राजश्व छलि सम्बन्धी अपराधलाई सम्बद्ध कसूरमा समावेस, आम विनासका हातहतियार निर्माण, स्वदेशी तथा अन्तर्राष्ट्रिय उच्चपदस्थ व्यक्ति, वास्तविक धनीको पहिचान तथा कार्यान्वयनको प्रभावकारीता मुल्याङ्कन जस्ता बिषयलाई थप गरी मापदण्डलाई देहाय बमोजिमका भागमा विभाजन गरेको छ Identify the risks, and develop policies and

\* उपनिर्देशक, नेपाल राष्ट्र बैंक

(Advocate/Certified AML Specialist (CAMS)/Ph.D. Research Scholar on AML/CFT/Legal Aspects) (यस लेखमा पूर्व लेखका सान्दर्भिक अंशहरू समेत राखिएको छ)

domestic coordination;

- Pursue money laundering, terrorist financing and the financing of proliferation;
- Apply preventive measures for the financial sector and other designated sectors;
- Establish powers and responsibilities for the competent authorities (e.g., investigative, law enforcement and supervisory authorities) and other institutional measures;
- Enhance the transparency and availability of beneficial ownership information of legal persons and arrangements; and
- Facilitate international cooperation.

यसबाट सन् १९९० र सन् २००१ मा जारी भएका फरक फरक मापदण्ड र सन् २००४ मा जारी भएको Assessment Methodology खारेज भएका छन् । परिमार्जित मापदण्ड र नयाँ Assessment Methodology, २०१३ जारी भएसँगै यस अभियानले एक अर्थमा पूर्णता पाएको मान्न सकिन्छ भने अर्कोतर्फ बदलिँदो जटिलता अनुरूपका गंभीर चुनौतिहरूको सामना गर्न सक्ने प्रणाली निर्माणको अपेक्षा गरिएको छ । तर सन् २०१२ मा सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतंककारी कार्यमा वित्तीय लगानी निवारण सम्बन्धी परिमार्जित एवम् एकिकृत मापदण्ड र सन् २०१३ मा परिमार्जित मापदण्डको प्रभावकारी पालना तथा कार्यान्वयन सम्बन्धी नयाँ Assessment Methodology जारी भएपछि विश्वमा नयाँ तरङ्ग आएको छ । प्राविधिक अर्थात् कानूनी तथा संस्थागत क्षेत्रमा अधिक केन्द्रित मुल्यांकन अब कार्यान्वयन प्रभावकारिताको मुल्यांकनमा समेत आधारित रहनेछ । फलतः कार्यान्वयनको प्रभावकारितामा केन्द्रीत हुने मुल्यांकन Output नभई Outcome Centered हुने भएकाले सारभूत रूपमा प्रगतिहासिल गर्न बृहत्तर प्रयासको आवश्यकता देखिन्छ ।

## नेपालको अवस्था

सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण सम्बन्धी आधारभूत व्यवस्था अत्यन्त कमजोर भएका कारण सन् २०१० देखि विश्वको निगरानी सूचिमा परेको नेपाल २०१४ को मध्यमा आएर बाहिरिन सफल भएको छ । आधा दशकको कठोर प्रयासबाट नेपालले कानूनी र संस्थागत क्षेत्रमा निकै ठूलो फड्को मारेको छ । मुलुकमा वित्तीय अनुशासन कायम गर्न, वित्तीय प्रणालीमा स्थायित्व ल्याउन र अपराधबाट आर्जित सम्पत्ति जफत गरी राष्ट्र समृद्ध

बनाउने यस विषयले ढिलो चाडो राज्यका हरेक क्षेत्रको सहयोग पाएको छ । यद्यपि विषयको व्यापकता र आवश्यकताको बोधको अभाव, व्यक्तिगत स्वार्थ र मुलतः पद्धतिको स्थापनाका कारण हुन सक्ने संभावित कारवाहीको त्रासले आम आवश्यकतालाई विदेशीको दवाव वा सार्वभौम अधिकार माथिको प्रहार भन्ने आरोप समेत बेलाबखत देखापरे । नितान्त आफ्नो आन्तरिक कारणले यस्तो परिस्थिति आएको, वित्तीय अपराध नियन्त्रण र विकास एकै सिक्काका दुई अभिन्न पाटा भएकाले राज्यको लागि अति आवश्यक कुरा समेत समय मै गर्न सकिएन भन्ने बोध र पश्चात्ताप भन्दा विवाद र विरोध नै बढी आए ।

## नेपालको कानूनी व्यवस्था र वित्तीय क्षेत्र

सम्पत्ति शुद्धीकरण (मनी लाउन्डरिङ्ग) निवारण ऐन, २०६४ को दोस्रो संशोधन २०७० ले वित्तीय संस्था तथा सोका नियमनकारी निकाय माथि गहकिलो जिम्मेवारी थपेको छ । तुलनात्मक रूपमा संभवतः यो दायित्व आजसम्म यस्ता निकायले निभाइरहेको भूमिकाको हाराहारीमा छ । दायित्व मात्र यसले थप गरेको छैन, वित्तीय संस्थाहरूलाई मुलुकको वित्तीय स्थायित्व, पारदर्शिता र अपराध नियन्त्रणमा प्रमुख हिस्सेदार मानेको छ । नियमनकारी निकायलाई सुपरीवेक्षणको इतिहासमा सबै भन्दा बढी अधिकार सम्पन्न बनाएको छ । सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण प्रणालीको इन्जिनको रूपमा वित्तीय संस्था र सोको चालकको स्थानमा नियमनकारी निकायलाई विराजमान गराएको छ । राज्यले वित्तीय क्षेत्र वा संस्थालाई वित्तीय अपराध निरोध, पहिचान, नियन्त्रण र कारवाहीको लागि मूल प्रवाहमा ल्याएको छ । यस्तो व्यवस्था नभएसम्म सरकारी संयन्त्र मात्र निरीह हुने महशुस सरकारले गरेको छ । यस्तो राज्यको महत्वपूर्ण दायित्वमा वित्तीय क्षेत्रलाई सहभागी गराई निजी नाफाका लागि व्यवसाय मात्र गर्ने भन्ने आरोपलाई राज्यले नै चिरिदिएको छ । सरकारी निकाय सरह नै वित्तीय (निजी) क्षेत्रको जिम्मेवारी हो भन्ने कानूनी आधार सिर्जना गर्दै राज्यको मूल प्रवाहमा ल्याएर गौरव समेत महशुस गराएको छ ।

वित्तीय संस्थाहरूमा हालसम्म पनि व्यवसायिक कार्य र सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण सम्बन्धी कार्य फरक फरक हो कि भन्ने द्विविधा अझै यदाकदा देखिन्छ । वास्तवमा नेपालमा वित्तीय क्षेत्रको विकासक्रम, अभ्यास, प्रतिस्पर्धा र आवश्यक तालिम वा क्षमता विकासका कार्यक्रमहरूको अभावमा यस्तो भएको पनि हुन सक्छ । शुरुवात यस्तो देखिनु स्वभाविक पनि हो । तर यथार्थ कुरा के हो भने जे कार्य वित्तीय संस्थाहरूमा हुन्छ सोही कार्यमा सम्पत्ति शुद्धीकरण लगायतका अपराधिक कार्यको प्रयास हुने हो । यस्तो कार्य निक्षेपमा हुन सक्छ, कर्जामा हुन सक्छ, वीमामा हुन सक्छ वा धितोपत्रको कारोवारमा हुन सक्छ । यसर्थ व्यवसायिक कार्य र सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण लगायतको विषयलाई नितान्त फरक र तालमेल नै मिलाउन नसकिने विषयमा हेर्न सकिँदैन । व्यवसायिक विषयको शून्यतामा

यस्ता कार्यहरू हुदैनन् । यद्यपि यो विषय नौलो, प्राविधिक प्रकृतिको, केही खर्चालु र आम जनसमुदायसँग सरोकार राख्ने समेत भएकाले एक समयमा सबै कार्य सम्पन्न हुन सक्छ भन्ने अनुमान गर्न सकिदैन । विषय नेपालको परिप्रेक्ष्यमा नौलो भएका कारणले समेत यस लेखमा सम्बन्धित विषयको विश्लेषण नगरी ऐनमा रहेका आधारभूत व्यवस्था वा जिम्मेवारीको जानकारी प्रस्तुत गरिएको छ । तर यसलाई प्राथमिकतामा राखेर कार्य गर्दै जानु अति आवश्यक छ ।

### वित्तीय संस्थासँग सम्बन्धित मुख्य व्यवस्था

संशोधित ऐनले वित्तीय संस्थाको परिभाषा विगत जस्तो संस्था वा वर्गका आधारमा नगरेर कार्यका आधारमा गर्दै वित्तीय संस्थालाई सूचक संस्थाको रूपमा समेत परिभाषित गरेको छ । यस्ता संस्थाहरूसँग सम्बन्धित मुख्य मुख्य कानूनी व्यवस्था देहायबमोजिम रहेका छन् ।

(क) **वित्तीय संस्था:** ऐनले वित्तीय संस्थाको परिभाषा वृहत्तरूपमा गरेको छ । वित्तीय संस्थाभित्र व्यावसायिक रूपमा आफ्नो ग्राहकको लागि वा निजको तर्फबाट (१) निक्षेप स्वीकार गर्ने वा सर्वसाधारणबाट भुक्तानी गर्नु पर्ने गरी अन्य रकम लिने, (२) प्राइभेट बैंकिङ्ग सम्बन्धी कार्य गर्ने, (३) जुनसुकै किसिमको कर्जा दिने, (४) उपभोग्य वस्तु बाहेकको वित्तीय लिजिङ्ग सम्बन्धी कार्य गर्ने, (५) मुद्रा वा मूल्य स्थानान्तरण गर्ने, (६) चेक, ड्राफ्ट, धनादेश, डेबिट कार्ड, क्रेडिट कार्ड लगायतका विद्युतीय वा अन्य जुनसुकै प्रकारका भुक्तानी उपकरण जारी वा व्यवस्थापन गर्ने, (७) वित्तीय जमानत वा प्रतिबद्धता दिने, (८) (क) चेक, बिल्लस, निक्षेप प्रमाणपत्र, डेरिभेटिभ्स लगायतका मुद्रा बजार उपकरण; विदेशी मुद्रा विनिमय; सटही, ब्याजदर वा अन्य त्यस्तै मूल्य वा रकम भएको उपकरण; हस्तान्तरणयोग्य धितोपत्र; वा वस्तु विनिमय (कमोडिटीज मार्केट) सम्बन्धी उपकरणको व्यवसाय गर्ने, (९) धितोपत्र निष्कासन वा सो सम्बन्धी वित्तीय सेवा दिने, (१०) एकल वा सामूहिक पोर्टफोलियो व्यवस्थापन गर्ने, (११) अन्य व्यक्तिको तर्फबाट नगद वा तरल सम्पत्ति व्यवस्थापन वा सेफ डिपोजिट (लकर) को व्यवस्थापन गर्ने, (१२) जीवन बीमा र बीमासँग सम्बन्धित अन्य लगानीको प्रत्याभूति तथा प्लेसमेण्ट गर्ने, (१३) रकम वा मुद्रा सटही गर्ने, (१४) अन्य व्यक्तिको तर्फबाट फण्ड लगानी गर्ने, सोको प्रशासन तथा व्यवस्थापन गर्ने, वा (१५) नेपाल सरकारले नेपाल राजपत्रमा सूचना प्रकाशन गरी तोकिदिएको कार्य गर्ने जुनसुकै निकाय वा संस्था समेटिएको छ ।

परिभाषामा समाहित केही कार्य नौला जस्ता लागेता पनि भोलिका कुनै पनि दिनमा सहजै शुरुवात हुन सक्ने प्रकृतिका भएकाले ऐन संशोधन नगरीकनै व्यवस्थापन गर्न यो व्यवस्था गरिएको छ । साथै केही कार्यहरू हाल संचालनमा रहेता पनि सोको नियमन र सुपरीवेक्षण कसले वा कसरी गर्ने भन्ने विषय उपर बहस चल्ने बाँकी छ ।

(ख) **नीति तथा कार्यविधि:** वित्तीय संस्थाले आफ्नो संस्थाको कार्याधिकार, कार्यक्षेत्र, भूगोल, व्यवसायको आकार, प्रकार, उपकरण, सेवा, ग्राहक, कारोबार तथा जोखिमका आधारमा सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतङ्कवादी कृत्याकलापमा वित्तीय लगानी निवारण सम्बन्धी नीति तथा कार्यविधि बनाई लागू गर्नु पर्नेछ । यस्तो नीति तथा कार्यविधिमा ग्राहकको पहिचान, व्यावसायिक सम्बन्ध, निरन्तर तथा विशेष अनुगमन, कारोबारको सूचना, अभिलेख, उच्च मर्यादा भएका पदाधिकारी वा कर्मचारीको नियुक्ती र व्यवस्थापन, नियमित तालीम तथा पुनर्ताजगी सम्बन्धी व्यवस्था, आन्तरिक नियन्त्रण, संस्थागत काम कारबाहीको स्वतन्त्र अनुगमन, निरीक्षण, लेखापरीक्षण सम्बन्धी व्यवस्था, शङ्कास्पद कारोबारको पहिचान, जानकारी लगायत ऐन, नियम वा निर्देशन बमोजिमको अन्य दायित्व प्रभावकारी रूपमा पूरा गर्ने र सोको मूल्याङ्कन गर्ने सम्बन्धी व्यवस्था गर्नु पर्नेछ ।

(ग) **कार्यान्वयन अधिकारी (कम्प्लायन्स अफिसर):** वित्तीय संस्थाले यस ऐन बमोजिमको जिम्मेवारी कार्यान्वयन गर्न गराउन केन्द्रीय स्तरमा व्यवस्थापन तहको एक उच्च अधिकारीलाई कार्यान्वयन अधिकारीको रूपमा नियुक्त गर्नु पर्ने छ । त्यस्तो अधिकारीलाई आफ्नो कार्य सम्पादनको सिलसिलामा संस्था भित्रको कुनै पनि अभिलेख, हिसाब किताब र लेखा सम्बन्धी कागजातहरू उपर पहुँच प्राप्त गर्ने, सम्बन्धित कर्मचारीसँग कुनै सूचना, जानकारी, विवरण वा कागजात माग गर्ने र ऐन, नियम, निर्देशन वा नियमनकारी निकायले तोकेका अन्य कार्य गर्न सक्ने अधिकार सुनिश्चित गर्नु पर्नेछ । साथै उल्लिखित कार्यहरू सम्पन्न गर्न गराउन आवश्यक साधन स्रोतको व्यवस्था गर्नु संस्था वा मुलतः संचालक समितिको दायित्वको रूपमा तोकिएको छ ।

(घ) **जोखिम मूल्याङ्कन:** संशोधित ऐनले वित्तीय संस्थाले आफ्नो कार्य क्षेत्र, ग्राहक, उपकरण, सेवा, भूगोल, नयाँ वा विद्युतीय प्रविधिमा आधारित उपकरण तथा अभ्यास, आफैं उपस्थित नहुने ग्राहक वा कारोबार, वितरण प्रणाली, सेवा प्रवाह गर्ने माध्यम, कारोबार आदि सबै पक्ष लगायत वाह्य वातावरणलाई समेत पहिचान तथा विश्लेषण गरी संस्थागत जोखिम मूल्याङ्कन गर्नु पर्ने व्यवस्था गरेको छ । यस्तो मूल्याङ्कनबाट जोखिमलाई उच्च, मध्यम र सामान्य जोखिममा वर्गीकरण गरी सो सापेक्ष जोखिम न्यूनीकरणका उपायहरू अवलम्बन गर्नु पर्ने र आवश्यकता अनुसार अद्यावधिक गर्दै जानु पर्ने व्यवस्था ऐनले गरेको छ । साथै नयाँ वा विद्युतीय प्रविधिमा आधारित उपकरण वा सेवा जारी गर्नु अगावै सोको जोखिम मूल्याङ्कन गरी देखिएको जोखिमको व्यवस्थापनका पर्याप्त उपाय अपनाउनु पर्ने व्यवस्था ऐनमा रहेको छ ।

(ङ) **ग्राहक पहिचान:** संशोधित ऐनले ग्राहकलाई वित्तीय संस्थाको व्यावसायिक पार्टनर वा पक्षको रूपमा हेरेको

छ । सोही कारण आफ्नो व्यावसायिक पार्टनरको पहिचान तथा सोको संपुष्टि गर्ने सम्पूर्ण जिम्मेवारी वित्तीय संस्थाको भनी किटान गरेको छ । ऐनको समग्र संरचनालाई अध्ययन गर्दा वित्तीय संस्थाले ग्राहक भित्र्याउने समयमा ग्राहकसँग प्रत्यक्ष गर्ने व्यवहारलाई थप सरल र सहज बनाई ग्राहकसँग सम्बन्धित अन्य जानकारी आफैले गोप्य रूपमा खोज्ने तथा अनुगमन गरी यथार्थ पत्ता लगाउदै जाने मनसाय राखेको छ । वित्तीय संस्थाले ग्राहक पहिचान र सोको संपुष्टि भरपर्दो स्रोतबाट स्वतन्त्रतापूर्वक गर्नु पर्ने व्यवस्था ऐनले गरेको छ । यसै सिलसिलामा वित्तीय संस्थाले ग्राहकको कारोबार वा व्यावसायिक सम्बन्धको उद्देश्य वा लक्षित प्रकृतिको बारेमा उपयुक्त सूचना तथा जानकारी लिने लगायत कानूनी व्यक्तिको हकमा सोको स्वामित्व तथा नियन्त्रण पद्धतिको बारेमा जानकारी लिनु पर्नेछ । के कस्ता ग्राहक कसरी स्वीकार गर्ने वा नगर्ने स्पष्ट खाका वित्तीय संस्थासँग हुन आवश्यक छ ।

ग्राहक पहिचान गर्दा के कस्ता कागजात चाहिन्छ नियममा तोक्ने र विवरणको हकमा नियमनकारी निकायले तोक्ने व्यवस्था ऐनले गरेको छ । ग्राहक पहिचान जोखिममा आधारित भएर गर्नु पर्ने व्यवस्था ऐनले गरेकाले वित्तीय संस्थाले निकै राहत महशुस गर्ने अवस्था रहेको छ । जोखिममा आधारित भएर ग्राहक पहिचान हुन शुरू भएपछि अधिक जोखिम रहेका ग्राहक तथा कारोवार बाहेक अन्यको हकमा सामान्य पद्धति अवलम्बन गर्न सकिने छ । अन्तर्राष्ट्रिय अभ्यासलाई हेर्दा उच्च जोखिममा सामान्यतया दुई देखि पाँच प्रतिशत ग्राहक वा कारोवार पर्न सक्ने भएकाले एक पटक जोखिम मूल्याङ्कन भैसकेपछि वित्तीय संस्थाहरूले उच्च जोखिममा परेका ग्राहक वा कारोवार बाहेक अन्यको हकमा ग्राहक पहिचानका सामान्य उपाय मात्र अवलम्बन गर्न सक्नेछन । उच्च जोखिमको वर्गमा पर्ने ग्राहक वा कारोवारमा आफ्नो साधन स्रोत खर्च गर्न सकिने छ । यसबाट हाल ग्राहक पहिचानमा देखिएका धेरै समस्या स्वतः समाधान हुनेछन । हालकै जनशक्तिलाई तथा क्षमतामा थप केही अभिवृद्धि गरी आफ्नो दायित्व सहजै पुरा गर्न सकिनेछ ।

**बृहत् पहिचान:** ऐनले कानूनी व्यवस्था वा जोखिम मुल्यांकनको कारणले उच्च जोखिमको वर्गमा परेका, आर्थिक वा कानूनी उद्देश्य स्पष्ट नदेखिने जटिल, ठूलो वा अस्वभाविक प्रवृत्तिको कारोवार गर्ने, सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतङ्कवादी कृयाकलापमा वित्तीय लगानी निवारण सम्बन्धी अन्तर्राष्ट्रिय मापदण्ड पालना नगर्ने वा आंशिक रूपमा मात्र पालना गर्ने भनी अन्तर्राष्ट्रिय रूपमा पहिचान भएका देशका ग्राहक, उच्च जोखिमयुक्त नयाँ उपकरण वा सेवा प्रयोग गर्ने ग्राहक, उच्चपदस्थ व्यक्ति र त्यस्तो व्यक्तिको परिवारको सदस्य तथा निजसँग सम्बद्ध व्यक्ति वा ग्राहक, वा सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतङ्कवादी कृयाकलापमा

वित्तीय लगानी सम्बन्धी कसूर वा अन्य कुनै कसूरमा शङ्का लागेका ग्राहकका हकमा बृहद ग्राहक पहिचानका मापदण्ड अवलम्बन गर्न अनिवार्य गरेको छ । तर यस्ता ग्राहकको संख्या स्वभावतः कम हुने र सबै ग्राहकलाई एकै खालको व्यवहार गर्न नपरी थोरै संख्यामा मात्र लागत लगाउनु पर्ने भएकाले वित्तीय संस्थाहरूले थप राहत महशुस गर्ने अवस्था रहेको छ ।

**उच्च पदस्थ व्यक्तिको पहिचान:** ऐनले स्वदेशी, विदेशी र अन्तर्राष्ट्रिय गरी तीन वर्गका उच्च पदस्थ व्यक्तिको व्यवस्था गरी सोमा नेपाल सरकारले थप गर्न सक्ने व्यवस्था गरेको छ । राष्ट्रपति, उपराष्ट्रपति, मन्त्री, व्यवस्थापिका संसदका सदस्य, संवैधानिक निकायको पदाधिकारी, नेपाल सरकारका विशिष्ट श्रेणी वा सो सरहको वा सोभन्दा माथिका पदाधिकारी, पुनरावेदन अदालतको न्यायाधीश वा सोभन्दा माथिल्लो तहको न्यायाधीश, उच्च राजनीतिज्ञ, राष्ट्रियस्तरको राजनीतिक दलको केन्द्रीय पदाधिकारी, नेपाल सरकारको पूर्ण वा आंशिक स्वामित्व भएका संस्थाको उच्च पदाधिकारी वा त्यस्तो जिम्मेवारी भएको वा पाएको व्यक्तिलाई स्वदेशी उच्चपदस्थ व्यक्ति भनी परिभाषित गरिएको छ । त्यस्तै विदेशी राष्ट्र प्रमुख, सरकार प्रमुख, उच्च राजनीतिज्ञ, राष्ट्रियस्तरको राजनीतिक दलको केन्द्रीय पदाधिकारी, उच्च प्रशासक, उच्च न्यायिक अधिकारी, उच्च सुरक्षा अधिकारी तथा राज्य नियन्त्रित संस्थाको उच्चपदाधिकारी वा त्यस्तो जिम्मेवारी भएको वा पाएको व्यक्ति विदेशी उच्चपदस्थ व्यक्ति र अन्तर्राष्ट्रिय संस्थाको व्यवस्थापनको उच्च जिम्मेवारी पाएका सञ्चालक सदस्य, व्यवस्थापक, निर्देशक, उपनिर्देशक वा सो सरहको जिम्मेवारी भएको वा पाएको व्यक्तिलाई अन्तर्राष्ट्रिय संस्थाको उच्चपदस्थ व्यक्ति भनी परिभाषित गरिएको छ ।

वित्तीय संस्थाले आफ्नो ग्राहक वा वास्तविक धनी वा ग्राहक बन्न खोज्ने व्यक्ति उच्चपदस्थ व्यक्ति भए वा नभएको एकिन गर्न आवश्यक पद्धतिको व्यवस्था गर्नु पर्नेछ । ग्राहक वा वास्तविक धनीको रूपमा रहेको विदेशी उच्चपदस्थ व्यक्ति र व्यावसायिक कारणले उच्च जोखिमयुक्त देखिएको अन्तर्राष्ट्रिय संस्थाको उच्चपदस्थ व्यक्ति वा स्वदेशी उच्चपदस्थ व्यक्तिसँग व्यावसायिक सम्बन्ध स्थापना गर्दा वा कारोबार गर्दा व्यावसायिक सम्बन्ध स्थापना गर्नु अघि वा त्यस्तो जानकारी हुन आएमा संस्थाको व्यवस्थापन हेर्ने उच्च अधिकारीको स्वीकृति लिने, त्यस्तो ग्राहक वा वास्तविक धनीको सम्पत्ति, धन तथा कोषको स्रोत पहिचान गर्न पर्याप्त उपाय अवलम्बन गर्ने, ग्राहक तथा निजसँगको व्यावसायिक सम्बन्ध वा कारोबारको सम्बन्धमा निरन्तर रूपमा अनुगमन गर्ने, बृहत् ग्राहक पहिचान सम्बन्धी उपाय अवलम्बन गर्ने र यस्तो कार्य उच्चपदस्थ व्यक्तिको परिवारको सदस्य तथा निजसँग सम्बद्ध व्यक्तिको हकमा समेत लागू गर्नु पर्ने व्यवस्था ऐनले गरेको छ ।

**सरलीकृत पहिचान तथा वित्तीय समावेशिकरण :**

जोखिम मूल्याङ्कनअध्ययनबाट सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतङ्कवादी कृयाकलापमा वित्तीय लगानी सम्बन्धी जोखिम कम देखिएको ग्राहक वा कारोबारका सम्बन्धमा वित्तीय संस्थाले सरलीकृत ग्राहक पहिचान तथा सम्पुष्टि सम्बन्धी व्यवस्था अपनाउन सक्नेछन । यसबाट न्यून आय भएका, ग्रामिण बासिन्दा, शिक्षाको अवसरबाट बन्चित नागरिक लगायत वित्तीय समावेशिकरण अन्तर्गत समेट्न सकिने जो कसैलाई सामान्य सोधपुछबाट मात्र पनि वित्तीय संस्थाले ग्राहक बनाउन सक्नेछन । यसबाट राज्यको सबैलाई बैंकमा पहुँच गराउने उद्देश्य समेत पुरा गर्न मद्दत मिल्नेछ र वित्तीय संस्था गाँउ गाँउमा पुग्न आकर्षण बढ्न सक्नेछ ।

**आतंककारी नभएको पुष्टि:** वित्तीय संस्थाले आफूसँग सम्बन्ध राख्न वा कारोबार गर्न चाहने व्यक्ति वा संस्था नेपाल सरकार गृह मन्त्रालयले आफ्नो वेबसाइट मार्फत आतङ्कवादी व्यक्ति, समूह वा सङ्गठन वा आमविनासका हातहतियारको निर्माण तथा विस्तार वा सोमा लगानी गर्ने व्यक्ति, समूह वा सङ्गठन वा सो सँग सम्बद्ध व्यक्ति, समूह वा सङ्गठन हो होइन यकिन गर्नु पर्नेछ ।

**पहिचान समय:** वित्तीय संस्थाले ग्राहकसँग व्यावसायिक सम्बन्ध स्थापना गर्दा, खाता खोल्दा, तोकिएको रकमभन्दा बढीको आकस्मिक कारोबार गर्दा, विद्युतीय माध्यमबाट कोष स्थानान्तरण (वायर ट्रान्सफर) गर्दा, ग्राहकको पहिचानको लागि पहिले नैलिएको जानकारीको सत्यता वा पर्याप्ततामा शङ्का लागि थप सम्पुष्टि गर्नु पर्दा, सम्पत्ति शुद्धीकरण वा आतङ्कवादी कृयाकलापमा वित्तीय लगानी भएको शङ्का लागि थप सम्पुष्टि गर्नु पर्दा, उच्च जोखिमयुक्त ग्राहक वा उच्चपदस्थ व्यक्तिले प्रत्येक कारोबार गर्दा, वा नियमनकारी निकायले तोकिएको अन्य कुनै कार्य गर्दा ग्राहक पहिचान तथा सम्पुष्टिका कार्यहरू गर्नु पर्ने व्यवस्था ऐनमा रहेको छ ।

**विद्यमान ग्राहकको पहिचान:** वित्तीय संस्थाले संशोधित ऐन प्रारम्भ हुँदाका बखत खाता सञ्चालन गरिरहेका वा व्यावसायिक सम्बन्ध कायम रहेका विद्यमान ग्राहक तथा वास्तविक धनीको सम्बन्ध पहिचान, सम्पुष्टि र सोको पर्याप्तताको संशोधित ऐन बमोजिम मिलाउन पुनरावलोकन गर्नु पर्ने व्यवस्था रहेको छ । यस्तो पुनरावलोकन ग्राहक तथा वास्तविक धनीको प्रकार र प्रकृति, व्यावसायिक सम्बन्ध, कारोबार, उत्पादन वा सेवा, देश वा भौगोलिक क्षेत्र वा वितरण प्रणालीको जोखिमका आधारमा गर्नु पर्नेछ । यस्तो पहिचान तथा सम्पुष्टि गर्ने अवधि नियमनकारी निकायले तोकिएको बमोजिम हुनेछ ।

**(च) वास्तविक धनीको पहिचान:** ऐनले “वास्तविक धनी” भन्नाले ग्राहक, कारोबार, सम्पत्ति, कानूनी व्यक्ति वा कानूनी प्रबन्ध उपर प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष रूपमा स्वामित्व

हुने, नियन्त्रण राख्ने, निर्देशन दिन वा प्रभाव पार्न सक्ने अन्तिम हिताधिकारी वा धनीको रूपमा रहेको प्राकृतिक व्यक्ति सम्भन्धनु पर्छ भनी परिभाषित गरेको छ । यसर्थ वित्तीय संस्थाले ग्राहक पहिचान गर्दा ग्राहक वा निजले गर्ने कारोबार पछाडि कुनै प्राकृतिक व्यक्ति वास्तविक धनीको रूपमा रहे नरहेको समेत पहिचान गर्नु पर्ने छ । यो कार्य वित्तीय संस्थाको लागि हाल जटिल देखिँतापनि अपराध गर्ने मान्छे सिधै आफै नआउने भएकाले सोको पहिचान गर्न प्रणालीको विकास गर्दै लानु आवश्यक छ ।

**(छ) सम्बन्ध र कारोबारमा रोक:** वित्तीय संस्थाले ऐन बमोजिमको ग्राहक पहिचान तथा सम्पुष्टि गर्न आवश्यक कागजात, विवरण तथा जानकारी उपलब्ध नगराउने वा उपलब्ध गराएको कागजात, विवरण तथा जानकारीका आधारमा ग्राहकको पहिचान तथा सम्पुष्टि हुन नसक्ने अवस्था रहेका ग्राहकसँग सम्बन्ध स्थापित गर्न नपाउने व्यवस्था ऐनले गरेको छ । र सम्बन्ध स्थापना भैसकेको विद्यमान ग्राहक भएमा समेत उक्त सम्बन्धलाई निरन्तरता दिन नहुने व्यवस्था रहेको छ ।

**(ज) अनुगमन:** वित्तीय संस्थाले जोखिमको स्तर अनुरूप ग्राहक तथा कारोबारको अनुगमन गर्नु पर्ने व्यवस्था ऐनले गरेको छ । यस अन्तर्गत वित्तीय संस्थाले ग्राहकका सम्बन्धमा आफूसँग प्राप्त जानकारी, निजको व्यवसाय वा जोखिम सम्बन्धी विवरण अनुरूप कारोबार भए वा नभएको सुनिश्चित गर्न निजसँग व्यावसायिक सम्बन्ध कायम रहेसम्म सुक्ष्म परीक्षण गर्ने, आवश्यक परे सम्पत्तिको स्रोत माग वा परीक्षण समेत गर्नु पर्ने व्यवस्था ऐनमा रहेको छ । त्यसैगरी उच्चपदस्थ व्यक्ति वा उच्च जोखिमयुक्त ग्राहक तथा निजसँगको व्यावसायिक सम्बन्ध, कारोबार तथा वास्तविक धनीसँग सम्बन्धित कागजात तथा विवरण अद्यावधिक गर्ने, सीमापार क्रेस्पोण्डिङ बैङ्किङ तथा वायर स्थानान्तरण सम्बन्धी कारोबार तथा उल्लिखित ग्राहकका सम्बन्धमा नियमित रूपमा अनुगमन गर्ने लगायतका प्रणालीको व्यवस्था वित्तीय संस्थाले गर्नु पर्नेछ । उच्च जोखिमयुक्त ग्राहक, वास्तविक धनी वा कारोबारको हकमा भने निरन्तर अनुगमन (अनगोइड ड्यू डिलिजेन्स) को व्यवस्था गर्नु पर्नेछ । साथै कुनै ग्राहकसँग आतङ्कवादी कृयाकलापमा संलग्न व्यक्ति, समूह वा सङ्गठनको सम्पत्ति वा कोष प्रत्यक्ष अप्रत्यक्ष रूपले रहे नरहेका समेत पहिचान हुन सक्ने अनुगमनको व्यवस्था वित्तीय संस्थाले गर्नु पर्नेछ ।

**(झ) सम्पत्ति तथा कोष रोकका सम्बन्धी विशेष व्यवस्था:** वित्तीय संस्थाले नेपाल सरकार गृह मन्त्रालयले आफ्नो वेबसाइट मार्फत आदेश तथा अद्यावधिक गरे बमोजिमका आतङ्कवादी व्यक्ति, समूह वा सङ्गठन वा आमविनासका हातहतियारको निर्माण तथा विस्तार वा सोमा लगानी गर्ने व्यक्ति, समूह वा सङ्गठनको सम्पत्ति वा कोष तत्काल रोकका

राख्नु पर्ने छ । यस्तो रोक्काको जानकारी नियमनकारी निकाय र वित्तीय जानकारी इकाईलाई दिनु पर्नेछ । साथै ग्राहक पहिचान तथा कारोवारका सिलसिलामा समेत त्यस्ता व्यक्ति, समूह वा सङ्गठन वा निजहरूसँग सम्बद्ध परे नपरेको इकिन गर्ने जिम्मेवारी वित्तीय संस्थामा रहेको छ । यसरी सम्पत्ति रोक्का राख्दा देहाय बमोजिमको कुनै पनि प्रकारको सम्पत्ति वा कोष समेत रोक्का राख्नु पर्ने व्यवस्था ऐनमा रहेको छ ।

- त्यस्तो व्यक्ति, समूह वा सङ्गठनको प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष रूपले एकल वा संयुक्त स्वामित्व, भोग वा नियन्त्रणमा रहेको सबै सम्पत्ति वा कोष,
- त्यस्तो सम्पत्ति वा कोषबाट बढे वा बढाएको अन्य सम्पत्ति वा कोष,
- त्यस्तो व्यक्ति, समूह वा सङ्गठनको तर्फबाट वा निर्देशनमा रही काम गर्ने जुनसुकै व्यक्ति, समूह वा सङ्गठनको सम्पत्ति वा कोष ।

(ब) **अभिलेख सुरक्षित राख्नु पर्ने** : वित्तीय संस्थाले ग्राहक तथा वास्तविक धनीको पहिचान तथा सम्पुष्टि, सोको विश्लेषणको निष्कर्ष, लेखा तथा व्यावसायिक कागजात, विवरण, अभिलेख र नियमनकारी निकायले तोकिएका बमोजिमका अन्य कागजात, विवरण तथा अभिलेख कानूनी कारवाहीको सिलसिलामा प्रमाणको रूपमा उपलब्ध गराउन र सहजै प्रयोग गर्न सकिने गरी व्यावसायिक सम्बन्ध वा कारोवार समाप्त भएको मितिले कम्तीमा पाँच वर्षसम्म व्यवस्थित तथा सुरक्षित रूपले राख्नु पर्नेछ । नियमनकारी निकायले थप समय राख्नु पर्ने भनि तोकिएका कागजात तथा विवरण सोही बमोजिम राख्नु पर्नेछ ।

(ट) **सीमा तथा शङ्कास्पद कारोबार प्रतिवेदन**: वित्तीय संस्थाले राष्ट्र बैङ्कले तोकेको रकम वा सो भन्दा बढीको कारोबारको जानकारी कारोबार भएको मितिले पन्ध्र दिनभित्र वित्तीय जानकारी इकाईमा पठाउनु पर्नेछ । साथै कुनै सम्पत्ति वा कारोबार सम्पत्ति शुद्धीकरण तथा आतङ्कवादी कृत्याकलापमा वित्तीय लगानी सम्बन्धी कसूर वा अन्य कसूरसँग सम्बन्धित भएको शङ्का लागेमा वा शङ्का गर्नु पर्ने मनासिब आधार भएमा वा आतङ्ककारी कार्य, आतङ्ककारी व्यक्ति वा आतङ्ककारी सङ्गठन वा आतङ्कवादी कृत्याकलापमा वित्तीय लगानीसँग सम्बन्धित वा जोडिएको वा त्यस्तो कार्यमा वा त्यस्तो व्यक्ति वा सङ्गठनबाट प्रयोग हुन सक्ने शङ्का लागेमा वा शङ्का गर्नु पर्ने मनासिब आधार भएमा वा त्यस्तो कुराको प्रयास भएको पाएमा समेत तीन दिनभित्र यथासक्थ चाँडो वित्तीय जानकारी इकाईलाई शङ्कास्पद कारोबार सम्बन्धी प्रतिवेदन दिनु पर्ने कानूनी व्यवस्था रहेको छ । संकाषद कारोबारको पहिचान र प्रतिवेदन समग्र प्रणालीको उद्देश्य र सरकारले वित्तीय संस्थाबाट खोजेको प्रमुख परिणाम हो । यसको अभावमा सामान्यतया वित्तीय संस्थामा यस विषयको

काम कारवाही नै नभएको महशुस सरकार वा नियमनकारी निकायले गर्न सक्ने प्रमुख आधार बन्दछ । यसर्थ सरकार र नियमनकारी निकायले वित्तीय संस्थाको मूल्यांकन, सुपरीवेक्षण र कारवाहीमा गर्दा यसलाई प्रमुख आधार मान्ने भएकाले सोमा वित्तीय संस्था अत्यन्त सवेदनशिल हुन आवश्यक छ । अन्यथा दुर्भाग्यपूर्ण परिमाण समेत आउन सक्छ ।

(ठ) **अन्य व्यावसायिक कार्यहरू**: वित्तीय संस्थाले बेनामी वा काल्पनिक नाममा खाता खोल्न वा कारोबार गर्न नहुने, शेल बैङ्क वा शेल बैङ्कलाई कारोबार गर्न दिने कुनै पनि वित्तीय वा अन्य संस्थासँग व्यावसायिक सम्बन्ध स्थापना गर्न वा त्यस्तो व्यावसायिक सम्बन्धलाई निरन्तरता दिन नहुने व्यवस्था ऐनले गरेको छ । तेस्रो पक्षबाट ग्राहक पहिचान तथा सम्पुष्टि गराएमा सोको सम्पूर्ण जिम्मेवारी आफैले लिने, वायर स्थानान्तरण (ट्रान्सफर) र सीमापार करेस्पण्डिङ्ग बैङ्किङ्ग सम्बन्धी कार्य गर्दा विशेष पद्धति अवलम्बन गर्ने लगायत ऐन कानून बमोजिमका अन्य कार्यहरू गर्ने प्रणालीको विकास वित्तीय संस्थाले गर्नु पर्ने व्यवस्था ऐनले गरेको छ ।

(ड) **गोपनीयता**: वित्तीय संस्था वा सोका कर्मचारी र पदाधिकारीले सीमा वा संकाषद कारोबारको प्रतिवेदन दिएको, कसैको कारोबारको निरन्तर अनुगमन गरिरहेको वा अधिकारप्राप्त अधिकारीको आदेश बमोजिम दिएको वा दिन लागेको व्यहोरा ग्राहक वा अन्य कुनै व्यक्तिलाई जानकारी दिनु नहुने व्यवस्था ऐनले गरेको छ । साथै कानून बमोजिम यस्तो सूचना दिने पदाधिकारी वा संस्थालाई सूचना दिए वापत देवानी, फौजदारी, प्रशासकीय वा अनुशासन सम्बन्धी कुनै पनि प्रकारको कारवाही तथा सजाय नहुने र संकाषद कारोबारको प्रतिवेदन दिने वित्तीय संस्थाका पदाधिकारी वा संस्थाको नाम समेत वित्तीय जानकारी इकाई वाहेक अदालतमा समेत खोल्न नहुने व्यवस्था ऐनले गरेको छ ।

(ण) **क्षमता विकास**: वित्तीय संस्थाले ऐन, नियम वा निर्देशन वा तोकिएका शर्त तथा मापदण्ड पालना गर्न संस्थागत प्रणालीको विकास गर्नु पर्ने, संस्थागत र कर्मचारीको क्षमता नियमित रूपमा अभिवृद्धि गर्दै जानु पर्ने र यस विषयको पालना संस्कार कै रूपमा विकास गर्नु पर्ने व्यवस्था ऐनले गरेको छ । यसकालागि स्पष्ट बजेट, वार्षिक कार्यक्रम, उच्च प्राथमिकता र कार्यान्वयनको मूल्याङ्कनहुने नियमित व्यवस्था आवश्यक छ । साथै कर्मचारी तथा पदाधिकारीको उपयुक्तताको मापन हुनु पर्ने व्यवस्था ऐनमा गरिएको छ ।

(त) **आन्तरिक नियन्त्रण तथा मूल्यांकन**: वित्तीय संस्थाले आन्तरिक कार्य गर्दा कानून तथा नीति नियम बमोजिम हुने वातावरण सुनिश्चित गर्नु पर्नेछ । यसकालागि कार्यान्वयन स्तरमा हुने कार्यको विभिन्न तह र चरणमा अनुगमन तथा मूल्याङ्कनहुने व्यवस्था गर्नु पर्नेछ । कैफियत देखिएमा सुधार गर्ने र गलत गर्ने कर्मचारी वा पदाधिकारीलाई कारवाही गर्ने

व्यवस्था हुनु पर्नेछ । केन्द्रमा रहेको कार्यान्वयन विभागले समेत समय समयमा अनुगमन गर्ने व्यवस्था हुनु राम्रो हुनेछ । यो विषय लेखापरीक्षण तथा संस्थाको वार्षिक प्रतिवेदनको समेत अभिन्न अंग बनाई यस सम्बन्धी नीति तथा कार्यको कम्तीमा पनि वार्षिक रूपमा मूल्याङ्कन गरी अद्यावधिक गर्नु पर्नेछ ।

#### (थ) बैंक वित्तीय संस्थाका मुख्यसमस्या

- ग्राहक पहिचान न्यूनतम रूपमा पनि ऐनले खोजे बमोजिमको नरहेको
- जोखिम बमोजिम ग्राहक पहिचानका मापदण्ड पालना नभएको
- ग्राहक पहिचान नियमित र सबै सम्बद्ध पदाधिकारीबाट सदाको लागि हुनु पर्नेमा एक पटक वा अपडेट भनी पटके मात्र गर्ने गरेको
- ग्राहक पहिचान अद्यावधिक गर्दा विगतमा भएको वा लिएको कागजात विवरण नलिई नयाँ थप मात्र लिई अद्यावधिक गर्नु पर्नेमा आम ग्राहकसँग माग गरेको देखिएकाले प्रणाली नभएको देखिएको
- अद्यावधिक गरे पनि ग्राहक पहिचान विवरण कारोवार अनुगमनका लागि प्रयोग हुने प्रणाली नरहेको
- वृहद ग्राहक पहिचानको व्यवस्था नै कमजोर र ग्राहक पहिचानको विवरण ग्राहकको कारोवारको अनुगमनको लागि प्रयोग नगरेको
- सम्बन्धित व्यक्ति नै नभै अर्काको कागजले अर्काले खाता खोली चलन सक्ने अवस्था रहेको
- केही बाणिज्य बैंकको अपूरो प्रयास बाहेक उच्च पदस्थ व्यक्ति र आतंककारी व्यक्तिको सूची व्यवस्थित नभएको,
- उपकरण, सेवा, ग्राहक, कारोवार, वितरण प्रणाली लगायत संस्थागत जोखिम सम्बन्धमा गर्नु पर्ने जोखिम मुल्यांकनको कार्य नै शुरु नभएको
- वास्तविक धनी पहिचान गर्ने संयन्त्र नरहेको
- निरन्तर अनुगमन गर्ने प्रणाली नै नरहेको वा अनुगमनको व्यवस्था अति सामान्य रहेको
- विप्रेषणको नाममा हुण्डी कारोवार भएको पहिचान हुने व्यवस्था नरहेको
- व्यक्तिगत बचत खाता मान्यता विपरित व्यापक रूपमा व्यवसायका लागि प्रयोग भई अत्याधिक राजश्व छली भएको
- व्यवसाय भनी ग्राहक पहिचानमा उल्लेख गरी करौडौको कारोवार भई राजश्व छली र हुण्डी भएको हेर्ने अनुगमन प्रणाली कमजोर रहेको
- खास कारोवारमा विशेष तरिकाले हेर्नु पर्ने संयन्त्र

विकास नभएको

- कर्जा तर्फ AML हेर्ने प्रणाली अत्यन्त कमजोर रही तहाँबाट नै शुद्धीकरण भैरहेको
- बैंक वित्तीय संस्थाको नीतिका कागजात नै ऐन, नियम, निर्देशन पालना गराउने स्तरको नरहेको
- यस प्रणालीको सबै भन्दा बढी अपेक्षित विषय शंकास्पद कारोवार पहिचान र Reporting हुनु पर्नेमा त्यस्तो संयन्त्र विकास नभई एका दुई मात्र Report गर्ने गरिएकाले प्रणाली नै Paralyzed भएको
- यस विषयसँग सम्बन्धित अभिलेख सजिलै Retrieve गर्न सकिने अवस्था नरही इकाई र अनुसन्धानकारी निकायले गर्ने काममा गंभीर समस्या आएको
- AML Automation नभएको
- समग्रमा गर्नु पर्ने कामको न्यून हिस्सा मात्र काम भएकोले प्रणाली नै Paralyzed भएको जस्तो देखिएको ।

सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण प्रणालीका अन्तर्राष्ट्रिय मान्यता, नेपालको वर्तमान कानूनी व्यवस्था, वित्तीय क्षेत्रले गरेको पालना स्थिति, कर छली लगायतका वित्तीय अपराधको मात्रा र त्यस्ता कार्यमा बैंक वित्तीय संस्थाको दुरुपयोगको अवस्थालाई मनन गर्दा नेपालको वित्तीय क्षेत्रमा यो प्रणालीको पालनाको अवस्था दयनीय नै मान्नु पर्ने हुन्छ । यस्तो अवस्थालाई तत्कालै सुधार नगरिएमा सम्बन्धित संस्था र मुलुक ले निकै ठूलो क्षति बेहोर्ने निश्चित छ ।

#### (द) कारवाही तथा सजाय:

(१) नियमनकारी वा प्रशासनिक कारवाही: यस विषयलाई राज्यले वित्तीय स्थायित्व, पारदर्शिता र अपराध नियन्त्रणको आधार स्तम्भ मानेको छ । उद्देश्य अनुरूप वित्तीय संस्थाहरूको भूमिका र गौरवलाई निर्धारण समेत गरेको छ । साथै वित्तीय क्षेत्र कै स्थायित्वलाई केन्द्र बिन्दुमा राखेर यस अभियानबाट राज्यलाई एउटा नयाँ दिशा दिने लक्ष्य राखेको छ । सोका लागि वित्तीय संस्थाबाट उच्च अपेक्षा मात्र होइन राज्यले म वित्तीय क्षेत्र माथि नै निर्भर रहँ भन्ने मनसाय राखेको देख्न सकिन्छ । तर राज्य कै प्रथमिकता र विकसित नेपालको लक्ष्य रहेको अभियानमा अन्यथा गर्ने वित्तीय संस्थालाई नियमनकारी निकायले प्रभावकारी, अनुपातिक तथा निरोधात्मक हुने गरी कडा सजाय गर्नु पर्छ भन्ने व्यवस्था समेत ऐनले गरेको छ । त्यस्तो अवस्थामा नियमनकारी निकायले कुनै वित्तीय संस्था उपर देहाय बमोजिमको कुनै वा सबै कारवाही तथा सजाय गर्न सक्ने व्यवस्था ऐनले गरेको छ :-

- लिखित रूपमा सचेत गराउने,

- ऐन, नियम, आदेश वा निर्देशनको उल्लङ्घनमा सोको गाम्भीर्यका आधारमा शुरु दश लाखदेखि पाँच करोड रूपैयाँसम्म जरिवाना गर्ने,
- कारोबार, पेशा वा व्यवसाय गर्न आंशिक वा पूर्ण रूपमा रोक लगाउने,
- अनुमतिपत्र, इजाजतपत्र वा दर्ता निलम्बन गर्ने,
- अनुमतिपत्र, इजाजतपत्र वा दर्ता खारेज गर्ने,
- उल्लिखित सजाय पर्याप्त नहुने देखिएमा नियमनकारी निकायले प्रचलित कानून बमोजिमको अन्य उपयुक्त थप सजाय गर्न सक्ने,
- आवश्यक सूचना वा प्रतिवेदन वित्तीय जानकारी इकाईमा नपठाएमा इकाईले दश लाख सम्म र सम्पत्ति शुद्धीकरण अनुसन्धान विभागले मागेको विवरण नदिएमा पाँच लाखसम्म अतिरिक्त जरिवाना हुने ।

(२) **फौजदारी सजाय:** कुनै कानूनी व्यक्ति नै सम्पत्ति शुद्धीकरण वा आतङ्कवादी कृयाकलापमा वित्तीय लगानीमा सम्लग्न भएको देखिएमा त्यस्तो व्यक्ति विरुद्ध नियमनकारी कारवाहीका अतिरिक्त फौजदारी कसूरमा समेत मुद्धा चल्न सक्ने नवीन व्यवस्था ऐनले गरेको छ । यस्तो अवस्थामा कसूरको गाम्भीर्यका आधारमा देहायका कुनै वा सबै सजाय हुने व्यवस्था ऐनले गरेको छ :-

- सम्पत्ति शुद्धीकरणमा कुनै कानूनी व्यक्ति सम्लग्न भएको पाइएमा सम्बद्ध सबै सम्पत्ति जफत गरी सोको १० गुणा सम्म र आतङ्कवादी कृयाकलापमा वित्तीय लगानी गरेको पाइएमा सम्पत्ति जफत गरी सोको २५ गुणा सम्म जरिवाना गर्ने,
- अवधी तोकी सार्वजनिक खरीदमा निषेध गर्ने,
- अवधी तोकी उत्पादन वा सेवाको खरीद गर्न रोक लगाउने,
- हानि नोक्सानीको क्षतिपूर्ति भराउने,
- इजाजतपत्र वा अनुमतिपत्र खारेज गर्ने, वा
- खारेज गर्ने ।

यसैगरी गृह मन्त्रालयको आदेश बमोजिम आतङ्ककारीको सम्पत्ति वा कोष रोक्का नराख्ने संस्थालाई माथि उल्लिखित नियमनकारी र फौजदारी कसूर वापतको दुवै सजाय हुन सक्ने

व्यवस्था ऐनले गरेको छ । उल्लिखित सजायहरू संस्थागत रहेका र कुनै प्रकृतिक व्यक्ति यस्ता कसूर वा कार्यमा सम्लग्न भएको पाईएमा हुने कारवाही तथा सजाय फरक रहेका छन् ।

### उपसंहार:

सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारणमा वित्तीय क्षेत्र सबै भन्दा बढी सवेदनशील क्षेत्र हो । कुनै पनि गैरकानूनी आर्जनको शुद्धीकरण सामान्यतया वित्तीय संस्था वा क्षेत्रको सम्पर्क वा प्रयोगमा नआई हुदैन । यसै तथ्यलाई मध्यनजर गरी सरकारले यस क्षेत्रलाई प्राथमिकता दिनुको साथै आफ्नो गौरवपूर्ण अंग मानेको छ । वित्तीय संस्थालाई Structure र सरकारी संयन्त्रलाई Super Structure जस्तो मानी यस अभियानमा वित्तीय क्षेत्रले जति योगदान अन्य कसैले दिन सक्दैन भन्ने महशुस गरेको छ ।

आर्थिक काम कारोबारमा पारदर्शिता ल्याउने, वित्तीय प्रणालीमा स्थायित्व कायम गर्ने, वित्तीय अपराध नियन्त्रण गर्ने एवम् राजश्वमा व्यापक वृद्धि ल्याई राष्ट्रको आर्थिक विकासमा रणनीतिक आम सुधार ल्याउने विषयमा मजबुत कानूनी आधारशीला प्राप्त भएको छ । यद्यपि सम्पत्ति शुद्धीकरण निवारण प्रणालीका अन्तर्राष्ट्रिय मान्यता, नेपालको वर्तमान कानूनी व्यवस्था, वित्तीय क्षेत्रले गरेको पालना स्थिति, कर छली लगायतका वित्तीय अपराधको मात्रा र त्यस्ता कार्यमा बैंक वित्तीय संस्थाको दुरुपयोगको अवस्थालाई मनन गर्दा नेपालको वित्तीय क्षेत्रमा यो प्रणालीको पालनाको अवस्था दयनीय नै मान्नु पर्ने हुन्छ । यस्तो अवस्थालाई तत्कालै सुधार नगरिएमा सम्बन्धित संस्था र मुलुक ले निकै ठूलो क्षति बेहोर्ने निश्चित छ ।

त्यसैगरी सन २०१९/२०२० मा नेपालको तेस्रो मूल्याङ्कनहुने र सो मूल्याङ्कन२०१२ मा आएका नयाँ मापदण्ड र मुलतः कार्यान्वयन र प्रभावकारीतामा आधारित हुने भएकाले हालको प्रगतिले प्राविधिक पक्षको मूल्याङ्कनबाहेक अन्य कुरामा सहयोग गर्न सक्ने छैन । संशोधित मापदण्ड, मूल्याङ्कनआधार, नेपालको वर्तमान कानूनी र संस्थागत संरचना, संस्थागत कार्य सबलता र क्षमतालाई अध्ययन गर्दा नेपालले कार्यान्वयन पक्षलाई हालै देखि तिव्रता नदिएमा नेपालको मूल्याङ्कन२०१० को भन्दा कमजोर देखिने संभावना प्रवल छ । परिणमतः मुलुकले आन्तरिक र वाह्य दुवै क्षेत्रमा लाभ लिन नसकी पुनः यस्तै चक्रव्यूहमा फस्न सक्ने छ । यसर्थ प्रभावकारी कार्यान्वयन अभावका कारण आगामी दिनमा नेपाल माथि आउन सक्ने संभावित समस्यामा राष्ट्रलाई पर्न नदिन कानूनी, नियमनकारी तथा अनुसन्धान क्षेत्र र मुलतः वित्तीय क्षेत्रको परिणाममुखी उच्च सक्रियता अपरिहार्य छ ।

# राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक आन्तरिक लेखापरीक्षण विभागको वर्तमान अवस्था र भावी कार्यदिशा

महेश राज खरेल\*



## पृष्ठभूमि :

कुनै पनि व्यवसाय उद्देश्य विहीन हुँदैन। खास उद्देश्य सहित गठन वा स्थापित भएका व्यवसायहरू खास प्रकारका ऐन, नियम, परिपत्र, निर्देशन परम्परा र मान्यताबाट संचालित हुने गर्दछन्। व्यवसायले आफ्नो उद्देश्य परि पूर्ति गर्न संचालक, कार्यकारी र मातहत कर्मचारी संजाल मार्फत कार्य सम्पादन गर्ने गर्दछ। जसलाई व्यवसायको संगठनात्मक संरचना पनि भनिन्छ। उल्लेखित उद्देश्य प्राप्त कार्यमा विभिन्न प्रकारका जोखिमहरू सृजना हुने गर्दछन्। विना जोखिमको व्यावसाय कल्पना गर्न पनि सकिन्न। अझ आजको विज्ञान तथा प्रविधिको विकासले संसारलाई नै एउटा सानो गाउँमा परिणत गरिरहेको अवस्थामा त जटिलताहरू थपिने क्रम बढी रहेकोले जोखिम बढ्नुका साथै अवसरको विस्तार समेत भैरहेको मानिन्छ।

बैंकिङ व्यवसाय तरल हुन्छ। मूलतः वित्तीय मध्यस्थता भनेको खास शर्तमा निक्षेपदातासंग निक्षेप प्राप्त गरी खास शर्तमा कर्जा वा लगानीको माध्यमबाट आय आर्जन गर्ने कार्य नै हो। यो एक प्रकारको जोखिमयुक्त र चुनौतिपूर्ण हुन्छ। तथापि बैंकिङ व्यवसाय विश्व बजारमा दिन २ गुणा रात ४ चौ गुणाको हिसावले फैलिरहेको छ। केही (अपवाद) घटनाहरूलाई छोड्ने हो भने यस व्यवसायले विविध प्रकारका चुनौतीहरूको बावजुद आफूलाई सफल, सक्षम एवं सफल रूपमा विकास गरीरहेको छ। बैंकिङ व्यवसाय विनाको आजको विश्व कल्पना बाहिरको कुरा हो।

यसै सन्दर्भमा नेपालको आधुनिक बैंकिङ इतिहास १९९४ मा नेपाल बैंक लिमिटेडको स्थापनाबाट आरम्भ हुँदै आज सम्म आईपुग्दा क वर्गका वाणिज्य बैंकको संख्या २८, ख वर्गका विकास बैंकको संख्या ६८, ग

वर्गका वित्त कम्पनीको संख्या ४४ र घ वर्गका लघु वित्तहरूको ४१ संख्यामा बैंकहरू रहेका छन् भने क वर्गका १८४१, ख वर्गका ८४८, ग वर्गका १९० र घ वर्गका १३३० गरी जम्मा ४२१९ शाखाले बैंकिङ सेवा दिई रहेका छन्।

यसमध्ये राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक नेपाल सरकारको पूर्ण स्वामित्वमा २०२२ साल माघ १० गते, जनतालाई बैंकिङ सेवा उपलब्ध गराउने र उद्योग व्यवसाय र कृषिलाई आवश्यक ऋण सुलभ गराउने उद्देश्यले स्थापित भएको कुरा दोहोर्न्याई रहन पर्दैन। आज यस बैंकले विविध उतार-चढावका विच विभिन्न ऐनसंग रूपान्तरित हुँदै हाल वाफिया ऐन अन्तरगत रहेर ५२ औं वर्ष पूरा गरिरहेको छ र भव्यताका साथ बैंकको वार्षिकोत्सव मनाउने कार्य भैरहेको छ।

बैंकको संगठनात्मक संरचनाको सवालमा विभिन्न १९ वटा विभाग, ५ वटा क्षेत्रीय कार्यालय, १६९ वटा शाखा कार्यालय  $८० + ५० = १३०$  वटा ATM रहेका छन्।  $७५ + २५ = १००$  BLB त्यसमा करिव २४०० कर्मचारी कार्यरत छन्। तिनीहरू मार्फत नै बैंकले करिव २० लाख निक्षेप दाताबाट करिव १ खर्व ३८ अर्व निक्षेप संकलन गरी सुन सहित ४ लाख ऋणीलाई करिव ९३ अर्व कर्जा र अन्य लगानी गर्दै वर्तमान बैंक व्यवस्थापनले बैंकको उद्देश्य प्राप्त गर्दै रहेको छ। यस लेखमा आन्तरिक लेखापरीक्षण विभागको वर्तमान अवस्था र भावी कार्य दिशाको विषयमा उल्लेख गर्ने प्रयाश गरिएको छ।

आन्तरिक लेखापरीक्षणको सन्दर्भमा भन्नु पर्दा कुनै पनि व्यवसाय संचालन गर्दा यस्को विकास, विस्तार र जटिलता समेतका कारण स्वभावतः जोखिमहरू सृजित हुने गर्दछन्। त्यस्ता जोखिमहरू स्वयम मालिक वर्गको नियन्त्रण वा जानकारी मात्रले आजको प्रतिस्पर्धात्मक

\* मुख्य प्रवन्धक, राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि.

बैंकिङ्ग वजारमा व्यवसाय सम्भव हुँदैन । यसर्थ पुँजीको संरक्षण, जनताको हित, निक्षेपको सुरक्षा, राज्यको कानून र सामाजिक उत्तरदायित्व सहितको व्यवस्थापकीय संरचना गठन (निर्माण) गरी उद्देश्य परिपूर्ति गर्दा उत्पन्न हुने विविधखाले जोखिमको कारण, ऐन, नियम, नीति निर्देशन परिपत्र लगायत सामाजिक मान्यताबाट व्यवसाय बाहिर नजाओस र वैधानिक लेखापरीक्षण तथा नियामक निकायले निरीक्षण गर्दा संस्थाको निर्दिष्ट उद्देश्य प्राप्ती मार्गमा कुनै अवरोध नहोस् भन्ने हेतु आफैंद्वारा आफ्नो कार्यको समीक्षा गरी खोट रहित कारोवारद्वारा वित्तीय विवरणहरू विश्वासयोग्य बनाउने हो । अझ भन्नुपर्दा आफैं माथि आफैं द्वारा नियन्त्रित हुने व्यवस्था नै आन्तरिक लेखापरीक्षण हो र आफैं प्रतिको निर्मम समिक्षा पनि हो । यो व्यवस्थापनको कार्य पनि हो ।

यही मान्यतामा संचालन हुंदा कतिपय विगत व्यवस्थापनको गलत कार्य व्यवस्थापन र कारोवारको विस्तार, कार्य क्षेत्रको जटिलता, मानव शक्तिको नियत तथा विज्ञान तथा प्रविधिको विकास, लगायतको कारण उल्लेखित प्रावधानद्वारा संस्थापित संरचनाको आन्तरिक लेखापरीक्षण कार्यले बैंकको आन्तरिक नियन्त्रण, जोखिम र सुशासन व्यवस्थालाई प्रभावकारी रूपमा कार्यान्वयन गर्न नसक्नु मात्र हैन, यसका कतिपय संवेदनशिल निष्कर्ष एवं निर्देशनलाई व्यवस्थापनले अस्वीकार गर्ने कार्य समेतका कारण विश्वमै बैंकिंग क्षेत्र संकटपूर्ण भएको विगत हाम्रो सामु स्पष्ट छ । त्यही संकटको उपचारको रूपमा हरेक देशको केन्द्रीय बैंकलाई सक्षम र अधिकार सम्पन्न बनाई सम्बन्धित देशमा संचालन हुने बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई ठोस खालको निर्देशन जारी गरी त्यस्ता निर्देशन समेतको पालना गर्न र आन्तरिक लेखापरीक्षण विभाग र कार्यलाई व्यवस्थापनबाट अलग एवं स्वतन्त्र रूपमा कार्य गर्ने गैँह कार्यकारी संचालकको संयोजकत्वमा लेखापरीक्षण समिति गठन गरी सो मातहत रहने व्यवस्था कायम गरिएको छ ।

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकमा पनि कम्पनी ऐन २०६३ को परिच्छेद १८ र नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन नं. ६/२ अनुरूप लेखापरीक्षण समितिको गठन भई सो मातहत रहने गरी आन्तरिक लेखापरीक्षण विभाग र यसले सम्पादन गर्ने कार्य व्यवस्था लेखापरीक्षण निर्देशिकामा उल्लेख गरी कार्यान्वयन हुँदै रहेको अवस्था छ । जस अनुसार :

(क) वार्षिक लेखापरीक्षण सम्बन्धी कार्य योजना पारित गर्नु ।

- (ख) कारोवारका आधारमा वर्षमा २ पटक वा २ वर्षमा १ पटक अनिवार्य रूपमा शाखा कार्यालयको लेखापरीक्षण गर्नु ।
- (ग) लेखापरीक्षणको क्रममा देखिएका त्रुटीहरू सच्याउन सम्बन्धितलाई प्रतिवेदन प्रेषित गर्नु ।
- (घ) प्रतिवेदनमा उल्लेखित कैफियतको सुधारको अवस्थाको विषयमा लेखापरीक्षण गरिएको निकायसंग अनुगमन गरी कैफियत सुधार गर्नु ।
- (ङ) गरिएको लेखापरीक्षण र प्राप्त सुधारको अवस्था लेखापरीक्षण समितिमा त्रैमासिक रूपमा एकीकृत विवरण विश्लेषण सहित पारित गर्नु ।
- (च) वित्त विभागबाट ने.रा.बैंकमा पेश गरिने तथा बैंकबाट प्रकाशित गरिने वित्तीय विवरणहरू आवश्यक सुधार सहित अनुमोदन गर्नु ।
- (छ) वैधानिक लेखापरीक्षण र नियामक निकायको (ने.रा.बैंक)को निरीक्षणद्वारा उल्लेखित कैफियतहरू सुधार कार्यमा संचालक समितिलाई कार्ययोजना सहित सुझाव पेश गर्नु ।
- (ज) बैंकको समग्र वित्तीय अवस्था, आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली, जोखिम व्यवस्थापन र सुशासनको प्रकृया, पद्धति र पर्याप्तताको पुनरावलोकन गरी नियन्त्रण । प्रणाली कायम भए नभएको, बैंकको दैनिक कार्य व्यवस्थापनको नियन्त्रण भित्र रहे नरहेको, नरहेमा थप नियन्त्रणको उपायको बारेमा आफ्नो सुझाव दिने कार्य, त्यस्तै जोखिम निर्धारण पद्धति, प्रकृत्याले बैंकको दैनिक कारोवारमा निहित जोखिम न्यूनिकरण । भए नभएको, संचालन जोखिमको अवस्थाबारे भए गरेका कार्यहरू पर्याप्त रहे नरहेको, जोखिममा आधारितक लेखापरीक्षण कार्यद्वारा, बैंकमा निहित जोखिम न्यूनिकरणमा जनशक्तिको उचित व्यवस्थापन गर्ने कार्य र
  - सुशासन, ऐन नियम, निर्देशन परिपत्र, परम्परा र मान्यताका आधारमा सवैले आफ्नो अधिकार क्षेत्र भित्र रही बैंकको उद्देश्य परिपूर्तिमा भूमिका निर्वाह गरे नगरेको कार्य समिक्षा र विश्लेषणद्वारा सुझाव पेश गर्नु ।
  - भविष्यमा उत्पन्न हुन सक्ने बैंकिङ्ग क्षेत्रका विविध जटिलता एवं त्यस्मा निहित जोखिमको न्यूनिकरणका निमित्त नीतिमा, निर्देशमा, कार्य प्रणाली र प्रकृत्यामा गर्नु पर्ने परिवर्तन र समय सन्दर्भले असान्दर्भिक ठहरिएका कतिपय प्रावधान हटाउने विषयमा विश्लेषण गरी

संचालक समिति मार्फत बैंक व्यवस्थापनलाई निर्देशन दिनु ।

- बैंक भित्र विविध कारणले देखापरेका आर्थिक, प्रशासनिक, लगायत प्राप्त उजुरीका सवालमा आवश्यक छानविन गरी, यथार्थताका आधारमा ठोस निकास दिने कार्य गर्नु ।  
उपयुक्त अनुसारको कार्य सम्पादन गर्ने लेखापरीक्षण समिति मातहत आन्तरिक लेखापरीक्षण विभागको सांगठनिक संरचना निम्नानुसार रहेको छ :

संचालक समिति  
↓  
अडिट कमिटी  
↓  
आन्तरिक लेखापरीक्षण विभाग

आन्तरिक प्रशासन इकाई, विराटनगर इकाई, वीरगंज इकाई, पोखरा इकाई, नेपालगंज इकाई, काठमाण्डौ इकाई, छानविन इकाई, अन लाइन इकाई

#### उपत्यका बाहिर :

१. क्षेत्रीय कार्यालय वीरगंज आ.ले.प. इकाई
२. क्षेत्रीय कार्यालय विराटनगर आ.ले.प. इकाई
३. क्षेत्रीय कार्यालय पोखरा आ.ले.प. इकाई
४. क्षेत्रीय कार्यालय नेपालगंज आ.ले.प. इकाई

आन्तरिक लेखापरीक्षणको कार्य सम्पादन गर्दा बैंकको उद्देश्य अनुरूप संचालन गरिने कार्य खास ऐन, नियम, निर्देशन परिपत्र, परम्परा अनुरूपका कार्यमा विभिन्न प्रकारका बिचलनहरू आउन सक्दछन र बैंकको उद्देश्यलाई नै नकारात्मक प्रभाव पार्दै अन्ततः अस्तित्व मै संकट सम्म पर्न सक्छ । (जो रा.वा.बैंकको विगत छ) त्यस्तो अवस्था प्रति पूर्व सचेतनता कायम राख्दै माथि उल्लेखित सांगठनिक संरचना अन्तरगत कार्यरत जनशक्तिले नेपालभर कायम रहेका शाखाहरूको लेखापरीक्षण गरी भएका त्रुटी, कमजोरी, अपराध बेइमानी पत्ता लगाउने कार्य गर्दै रहेको कसैमा छिपेको छैन तथापी आन्तरिक लेखापरीक्षण विभागले वर्तमानमा तल उल्लेखित प्रकारका समस्याहरूको सामना भन्ने गर्नु परिरहेको छ ।

- लेखापरीक्षण प्रतिवेदनले औल्याएका कैफियतहरूको सुधार पर्याप्त हुन नसक्नु ।

- कैफियतको मात्रा बढ्दै जानु ।
- एकै प्रकृतिका कैफियत दोहोरिरहनु ।
- त्यही प्रकृतिको कैफियत सुधार हुँदा अर्को त्यही प्रकृतिको कैफियत नयाँ रूपमा सृजना हुनु ।
- छानविनको निश्कर्ष समयमै कार्यान्वयन नहुनु ।
- आन्तरिक लेखापरीक्षण कार्य स्रोत साधनको अभावको कारण कम प्रभावकारी हुन पुग्नु ।
- आन्तरिक लेखापरीक्षण कार्यलाई पर्याप्त र उपयुक्त दृष्टिले व्यवस्थापनले ग्रहण गर्न नसक्नु ।
- लेखापरीक्षण कार्यलाई सेवा समुहको रूपमा विकास गर्न नसक्नु ।

यस्ता प्रकारको कार्यव्यवहारले लेखापरीक्षण कार्यलाई प्रोत्साहित गर्दैन । लेखापरीक्षण कार्य उदासिन हुँदा अन्ततोगत्वा बैंक व्यवस्थापनको कार्य परिणाममा प्रभाव पर्ने हो र लेखापरीक्षणका निर्देशनहरू पनि कार्यान्वयन गर्ने कार्य फेरि पनि बैंक व्यवस्थापनकै हो । यसरी भन्न सकिन्छ कि लेखापरीक्षण कार्य भन्नेको अप्रत्यक्षः बैंक व्यवस्थापनलाई नै सहयोग गर्ने कार्य नै हो । कार्यमूलक ढंगले भन्ने यो स्वतन्त्र हुन्छ । कतिपय अवस्थामा लेखापरीक्षण कार्य साँचो अर्थमा सुधारात्मक भन्दा पनि औपचारिक बन्ने तर्फ उन्मुख भएको भान हुने तहमा पनि अभिव्यक्ति हुने गरेको छ । सायद कैफियत सुधारमा देखिएको व्यवस्थापनको उदासिनताको परिणाम नै त्यसो भएको पनि हुनसक्छ ।

उल्लेखित परिवेश भित्र आन्तरिक लेखापरीक्षण रहेको सन्दर्भ समेतलाई आत्मसात गर्दै तल उल्लेखित कार्य तर्फ आ.ले.प. विभाग लाग्न जरुरत छ ।

- आ.ले.प. कार्य स्थलमै सुधार गर्न प्रेरित रहने ।
- कार्य आरम्भ र अन्त्य गर्दा स्टाफ मिटिङ राख्ने ।
- कैफियत सुधार गर्न, पुनरावृत्ति हुन नदिन, प्रतिवद्धता प्राप्त गर्ने र त्यस्ता प्रतिवद्धताहरूलाई एकीकृतरूपमा लेखा समितिमा प्रस्तुत गरी व्यवस्थापनलाई जानकारी गराउने ।
- विगतका कैफियतहरू र प्रतिवद्धतालाई (पुनरावलोकन) अनुगमनद्वारा सुधारको अवस्था यकिन गर्ने ।
- आम्दानी चुहावट, ब्याजको प्यारामिटर समायोजन, करको दावी, भुक्तानी जस्ता

कार्यलाई प्रभावकारी कार्यान्वयनमा अनलाई अडिटलाई प्राथमिकता दिने ।

माथि भनिएका कार्य गर्दा पनि उत्पन्न कैफियतको स्तर र प्रभाव सही ढंगले परिक्षण नहुँदा अथवा कैफियतको स्तर निर्धारण नहुँदा एकातर्फ कैफियतहरूको संख्यात्मक वृद्धि हुनु र अर्को तर्फ बैंक मुनाफामा रही रहनुले कहीं कतै काम र परिणामका बीचमा तादात्म्यता रहेन कि ? वा कुनै एक शाखा कार्यालयको कुनै एक ग्राहकको फाईलमा उत्पन्न कैफियतले समग्रमा पारेको प्रभावको मुल्यांकन नभएको कारण त्यसो भएको हो कि ? भन्ने भाव समेतलाई मध्यनजर गरी आन्तरिक लेखापरीक्षण विभागले प्रभावका आधारमा कैफियतहरूको श्रेणीकरण गर्ने अवधारणा विकास गरेको छ । जसलाई क, ख र ग तीन श्रेणीमा विभाजन गर्नु उपयुक्त हुनेछ । जस अनुसार-

- (क) उच्च प्रकारका कैफियत अर्थात् बैंकलाई बढी नकारात्मक प्रभाव पार्ने, जसको समयमै सुधार भएन भने बैंकले वर्तमानमा वा भविष्यमा बढी चुनौतीको सामना गर्नु पर्ने खालका कैफियतहरू ।
- (ख) मध्यम स्तरका कैफियतहरू अर्थात् तत्कालै विविध कारणले सुधार गर्न सम्म भएन भने पनि निकट भविष्यमा सुधार गर्दा खासै फरक नपर्ने तर खास समयावधी भित्र सुधार गर्नु पर्ने । यसो गर्दा बैंकलाई तत्कालै हानी नोक्सानी नहुने, भैहाले पनि त्यसको असर बैंकको वित्तीय स्वस्थतामा खास प्रभावकारी नहुने ।
- (ग) तेस्रो न्यून प्रभावका कैफियत हुन् त्यस्ता कैफियत विविध कारणले उत्पन्न हुन सक्छन्/ती कैफियत सुधारको प्राथमिकीकरण सबै भन्दा पछिल्लो भागमा पर्दछन् । यस श्रेणीका कैफियत नीति, नियम, पालनाका निमित्त सुधार गर्नु चैं पर्छ । कहीं कतै सुधार गर्न विविध कारणले छुट्टा भएकै कारण बैंकले खासै जोखिम वहन गर्न पर्दैन । अर्थात् स्वीकार्य तहका हुन्छन् ।

यसरी तीन श्रेणीमा कैफियतको श्रेणीकरण गरिसके पछि, लेखापरीक्षण गरिने विभाग कार्यालय, इकाई जहाँ पनि श्रेणीलाई आधार बनाएर प्राथमिकता साथ लेखापरीक्षण कार्य गर्नु उपयोगी हुन्छ । यसका अलावा बैंकको कार्यमा देखा पर्ने कैफियतहरूको प्रभावलाई

परीक्षण गर्न त्यसको आयतन र प्रभावका आधारमा एकीकृतगरी त्यस्तै आन्तरिक बैकिङ्ग प्रणालीमा पार्ने प्रभावको आकलन गरी सुधारको प्राथमिकीकरण साथ व्यवस्थापनलाई सुझाव वा निर्देशन दिने प्रकृया आरम्भ हुन जरुरी छ ।

## अडिटमा बाह्य स्रोत (Out Sourcing in Audit):

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकमा आन्तरिक लेखापरीक्षण कार्य आजसम्म आन्तरिक जनशक्तिकै आधारमा गर्ने गरिएको छ र यही जनशक्तिले विशेषतः २०६१ साल यता लेखा समितिले निर्धारण गरेको वार्षिक लेखापरीक्षण योजनाका आधारमा व्यवसायिक तवरले लेखापरीक्षण गर्दै आएको विषय सबै सामु स्पष्ट नै छ । यस प्रकारको आन्तरिक जनशक्तिले नै उल्लेखित अवधिमा गरेको व्यवसायिक लेखापरीक्षणले बैंकका विविध प्रकारका त्रुटी कमजोरी, फ्रड पत्ता लगाउने, सच्याउने, दोषी उपर कारवाहीको सिफारिश गर्ने कार्य सफलता साथ सम्पन्न गरेको बारे कसैमा दुईमत छैन । यतिका वर्षमा आन्तरिक लेखापरीक्षणबाट भएका काम कारवाही प्रति खासै नकारात्मक टिप्पणी सुनिएको पनि छैन । समग्रमा आन्तरिक लेखापरीक्षणको सक्षमता र प्रभावकारिताकै कारण बैंकले विश्वसनिय वित्तीय विवरणहरू प्रकाशन गर्न सकेको र जनसाधारणको विश्वास आर्जन गरेको छ भन्ने कुरा बाह्य लेखापरीक्षण र नेपाल राष्ट्र बैंक निरीक्षण प्रतिवेदनहरूले स्पष्ट पारेकै छ ।

यही परिवेशमा पनि समयको गति सित स्वभावतः सबैले चल्नु पर्ने भएकोले आन्तरिक लेखापरीक्षण कार्यलाई पनि त्यस अनुरूप परिचालन गर्न Out Sourcing को अवधारणाले प्रवृष्ट पाएको वर्तमान अवस्था छ । यस एक पटकलाई बैंकका करिव २५% प्रतिशत सांगठनिक क्षेत्र र करिव ५०% कारोवार क्षेत्रलाई आधारमानि बाह्य स्रोतलाई लेखापरीक्षण गराउने निति बैंकले लिएको छ । जसको कारण :

- बैंकको नियमानुसार कर्मचारी निवृत्ती भई संख्यात्मक रूपमा कर्मचारी घटेको ।
- देश र जनताको आवश्यकताको कारण बैंकको सेवा विस्तार हुँदै गएको ।
- मौजुदा जनशक्तिले लेखापरीक्षण निर्देशिका अनुरूपको लेखापरीक्षण सम्पन्न गर्न सम्भव नभएको ।
- बैंक व्यवस्थापनले तत्कालै थप जनशक्ति दिने

सम्भावना नरहेको ।

- निर्धारित लेखापरीक्षण कार्य सम्पन्न गर्ने पर्ने विशेषता रहेको ।
- आजको कारोवारको विस्तारित अवस्था, जोखिमका क्षेत्र, त्यस अनुरूपको लेखापरीक्षण, र विविध जटिलता विच लेखापरीक्षणको प्रविधि, अनुभव र स्तरियता परिक्षण समेत जरुरत भएको ।
- उपयुक्त कार्यका निमित्त लेखापरीक्षण समिति, लेखापरीक्षण विभाग र निर्देशिका मातहत रही ३६ वटा शाखा कार्यालय र ६ वटा विभाग गरी जम्मा ४२ इकाई लेखापरीक्षण गर्ने कार्य एक पटकलाई Out Sourcing गर्ने कार्य प्रकृत्यामा रहेको ।

लेखापरीक्षण कार्यलाई सहजता दिन निम्नानुसार कार्य बैंक व्यवस्थापन र सम्बन्धितले गर्न अनिवार्य हुन्छ ।

- लेखापरीक्षण कार्य कार्यकारी मातहतका कार्यहरूको आलोचना मात्र होइन कि सुधार गर्न प्रेरित गर्ने सहयोगी पनि हो भन्ने कुरा आत्मसाथ सवैले गर्न जरुरी छ ।
- देखिएका कैफियत, भेटिएका फ्रडहरू सुधार वा कारवाही गर्न बैंक व्यवस्थान तत्पर एवं उत्प्रेरित हुन आवश्यक छ ।
- लेखापरीक्षण कार्यलाई, व्यवस्थित, पारदर्शी र व्यावसायिक बनाउन सेवा समुहको परिभाषा भित्र पारी तदनुरूप कार्य गर्ने वातावरण निर्माण तथा व्यवस्था गर्नु पर्दछ ।
- लेखापरीक्षण कार्य जटिल हुदै गैरहेको अवस्थामा जोखिममा आधारित लेखापरीक्षण, दवाव परीक्षण, सिष्टम अडिट, online अडिट लगायतका कार्य गर्न खास खास संख्यामा विषय विज्ञताप्राप्त जनशक्तिको व्यवस्था गर्नु पर्दछ ।
- भैरहेका जनशक्तिको स्तर विकासको निमित्त आन्तरिक वा बाह्य तालिम, गोष्ठी र भ्रमणको अवसर उपलब्ध गराउनु पर्दछ ।
- विभाग र मातहत इकाईलाई कार्यसंग संबन्धित स्रोत र साधन अभावबाट मुक्त गरिनु पर्दछ ।
- लेखापरीक्षण कार्यको महत्व भनेको समय

मै त्रुटीहरू, लगत प्रवृष्टिहरू र फ्रडहरू पत्ता लगाई समयमै तथ्यहरूलाई सच्च्याई विश्वासयोग्य बनाउनु र दोषी उपर कारवाहीको सिफारिशद्वारा पुनः त्यस्ता नकारात्मक प्रवृत्ति र काम कारवाहीको पुनरावृत्ति हुन नदिनमा रहन्छ ।

- त्यस्तै लेखापरीक्षण कार्यको उपादेयता र प्रभावकारीता, जसको लेखापरीक्षण गरिन्छ, तत् तत् कार्यालय निकाय, क्षेत्र र सम्बन्धित निकाय वा अधिकारीले लेखापरीक्षणको निष्कर्ष र निर्देशनहरू आफ्ना कार्यक्षेत्रका त्रुटीहरू हुन र तिनको सुधार गर्नु आफ्नो कर्तव्य हो भन्ने बोध भएमा अनि सुधार गरेमा लेखापरीक्षण कार्यको उपादेयता र प्रभावकारीता बढ्ने छ ।

### अन्तमा:

लेखापरीक्षण कार्य भनेको बैंकको उद्देश्य प्राप्तमा व्यवस्थापनका काम कारवाहीलाई आधिकारिक, विश्वसनीय र त्रुटिरहित बनाउने कार्यको सहयोगी हो । भलाकी यसको कार्य व्यवस्था व्यवस्थापनको कार्य व्यवस्था भन्दा पृथक हुन्छ, तथापि सवैको उद्देश्य र लगाव भनेको बैंकको उद्देश्य मिलान गर्नु नै हो । कहीं कतै कसैको बुझाइमा भएको फरक वा स्वार्थमा हुने भिन्नताका कारण यसलाई अन्यथा व्याख्या गर्नु वा हुनु उपयुक्त हुदैन ।

कानून बुझेर त्रुटिपूर्ण कार्य हुनुभन्दा विना कानून त्रुटिरहित कार्य गर्नु उपयुक्त हुन्छ । कानून मार्ग निर्देशन र मानिसको गलत नियत नियन्त्रणको निमित्त हो । असल काम गर्न कानून जरुरत हुदैन । बैकिङ्ग कार्य पनि असल नियतले मात्र उच्च परिणाम लिन सकिन्छ, त्यसो भन्नु भनेको योग्य व्यक्तिलाई योग्य स्थान भन्ने नै हो । त्यसो भए मात्र साधन र स्रोतको प्रचूर उपयोगबाट अधिकतम उपलब्धि लिन सकिन्छ । व्यवस्थापन भनेको सिमित स्रोत र साधनको सही व्यवस्थापनबाट धेरै उपलब्धि लिनु हो ।

सबै जिम्मेवार निकायले आफ्नो जिम्मेवारी सांचो अर्थमा बोध गरेमा आगामी दिनमा लेखापरीक्षण कार्य सरल, सहज र उपलब्धिमूलक हुने कुरामा द्विविधा रहित रहन सकिन्छ साथै सत्य कुरा प्रमाणित गर्न विविध भुटको सहारा लिन पर्दैन । यसो भएमा बैंक सक्षम, सवल र १ नं. बैंकमा परिणत हुन सक्छ ।



## कार्य सम्पादनमा नियतको प्रश्न

मित्रलाल पंजानी\*

पृथ्वी फोहोर भयो भने मान्छेले सफा गर्छ । मान्छेको मन फोहोर भयो भने कसले सफा गर्छ ? मानव जगत्मा यो प्रश्न धेरै पहिलेदेखि उठिआएको हो । मूलतः यो नियत (Attitude) को प्रश्न हो । पढाखेखा छ, हृष्टपुष्ट र बलिष्ठ छ, जाँगरिलो छ, छिटो र छरितो छ, मृदुभाषी र विनम्र छ, तर बेइमान छ । अब के बाँकी रह्यो ? नियत खराब छ भने बाँकी सम्पूर्ण गुण खरानी भयो ।

कुनै पनि काम सम्पन्न गर्नका निमित्त सर्वप्रथम कर्तामा 'असल गर्छु' भन्ने भावना हुनुपर्छ । तर भावनाले मात्रै काम बन्दैन, काम गर्ने ढङ्ग हुनुपर्छ । ज्ञान र सीप हुनुपर्छ । यत्ति मात्रैले पनि काम बन्दैन, काम गर्ने वातावरण हुनुपर्छ । ढङ्ग पुगेन भने नियत असल छँदा छँदै पनि नतिजा गलत निस्कन्छ । कार्यवातावरण छैन भने असल नियत र कुशल ढङ्ग पनि निकम्मा हुन पुग्छ । फेरि पनि मुख्य कुरा 'राम्रो गर्नु पर्छ र गर्छु' भन्ने भावना नै हो, असल नियत नै हो । खोजपरक ढङ्गले जिम्मेवारीपूर्वक निरन्तर लागेपछि सीप पनि सिक्किन्छ, वातावरण पनि बन्छ । अनेक तालिम तथा प्रशिक्षणहरूमा नियतलाई सर्वाधिक मूल्यवान बताइने कारण यही नै हो ।

सिकाइमय संस्कृति निर्माण नगरीकन आविष्कार (Innovation) सम्भव छैन । नयाँ खोज र प्रयोगविना अग्रगमिता सम्भव छैन । निरन्तर परिवर्तनशील यो संसारमा अग्रगमिताविना चिरअस्तित्व सम्भव छैन । उच्चाताभास (Superiority Complex) र हीनताभास (Inferiority Complex) दुवै नवीनताका शत्रु हुन् । उच्चताभासीले सिकनै खोज्दैन । उसमा मैले जम्मै जानेको छु भन्ने भ्रम हुन्छ । मैले जित्तिरको कसैले जानेको छैन भन्ने दम्भ हुन्छ । हीनताभासीको अन्तरात्मा मरेको हुन्छ । मैले केही पनि जान्दैन र सक्तिन भन्ने भावनाले ग्रस्त हुनाले उसमा केही सिकने तत्परता पनि बाँकी रहँदैन ।

सर्वज्ञ कोही पनि छैन । हरेकले हरेकबाट सिकने हो । एउटैले सबै थोक सिकन सम्भव छैन । सम्भव भएका अत्यावश्यक कुरा सिकने हो । बाँकी जसको विशेषज्ञता जेमा छ, त्यसलाई त्यही कामको जिम्मेवारी दिने हो । मसित नभएको ज्ञानसीप अर्कोसित छ । ऊसित नभएको अभूँ अर्कोसित छ । हामी एकैकाका परि पूरक हौं ।

पद ठूलो होस् वा सानो । हेप्ने वा हेपिने विषय होइन । कार्यक्षेत्रमा उसको भूमिकाको विषय हो । जतिसुकै सुधो र जतिसुकै निर्धो भए पनि मान्छेसित मानवोचित व्यवहार गरिनु पर्छ । हरेक मान्छे यथोचित आदरका अधिकारी हुन् । मनोवैज्ञानिक खोजबाट प्राप्त तथ्यहरूले के प्रमाणित गरेका छन् भने बढी घमण्ड गर्नेहरू खोक्रा हुन्छन् । भित्र ज्ञानको गुदी हुँदैन, त्यसैको क्षतिपूर्तिका निमित्त घमण्ड गर्छन् । अरूलाई होच्याएर आदर खोज्नेहरूले अन्तोगत्वा अनादरको भारी बोक्नै पर्छ । यो प्रकृतिको नियम हो । 'रिट्टाको फल रोपेर कहाँ फल्छ र कागती ?' प्रत्येकभित्र केही न केही विशिष्ट गुणहरू हुन्छन् । तिनलाई जगाउनु, जोगाउनु र संस्थाको हितमा लगाउनु व्यवस्थापकीय योग्यताको मामला हो । यो नै अन्तरजागरणको मूलमार्ग हो । संस्थाको कल्याणमा आफ्नो कल्याण जोडिएको बोध नभएसम्म अन्तरजागरण आउन सक्दैन ।

'फुलेको कपाल ज्ञान/विवेकको चिन्ह होइन, बुद्धयौलीको चिन्ह हो ।' (Gray hair is sign of age not of wisdom) । कपाल मूर्खहरूको पनि फुल्छ । तर कपाल फुलेका सबै मान्छे मूर्ख हुँदैनन् । कपाल ज्ञानसम्पन्नहरूको पनि फुल्छ । बाँचिरहेपछि कुनै उद्यम नगरे पनि त्यसै बढेर जाने उमेर घमण्डको विषय हुन सक्छैन । मान्छेको सामर्थ्य मापन गर्ने उसको चिन्तनमा हो । उसको चरित्रमा हो । विषयविज्ञता, कार्यदक्षता र व्यवहारकुशलतामा हो । उसको ज्ञानमा हो । ज्ञान भनेको सूचनाको थुप्रो होइन । ती सूचनाहरूको योगबाट नयाँ वस्तु वा विचारको सिर्जना गर्ने सामर्थ्य पनि हो । सिर्जित वस्तु वा विचारको उपयोगद्वारा उद्देश्य प्राप्त गर्ने शिल्प पनि हो । ज्ञान जोसित सिके पनि हुन्छ-भाइबैनी, छोराछोरी, नातिनातिना ... ।

खराब नियतले गरिएका कामबाट भय उत्पन्न हुन्छ । लोकले थाहा पाइहल्छ किभन्ने डरले आफ्ना कर्मलाई लुकाउने चेष्टा गरिन्छ । तर त्यो व्यर्थको चेष्टा हो । कसैले ठगी कर्म गर्छ र 'मैले ठगेको कसैले पनि देखेको छैन' भन्ने ठान्छ भने त्यो अज्ञानता मात्रै हो । प्रकृतिमा रहस्यदर्शी चेतना सर्वत्र व्याप्त छ । काम लुकेर गरे पनि नतिजा लुकेर बस्छैन । राम्रो गरिएको होस् वा नराम्रो, एकदिन त्यो खुल्छ, खुल्छ । कतै न कतैबाट चुहन्छ, चुहन्छ ।

\* का.मु. मुख्य प्रवन्धक, राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि.

१.लेखनाथ पौडेल २. अज्ञात

जहाँ गोप्य कुरा हुन्छ त्यहीँ टुप्लुक्क आउँछ  
सत्यले चुप्प लागेर कुनाबाट चियाउँछ

नियतसित जोडिएका अनेक सन्दर्भहरू छन् ।

कहिलेकाहीँ केही मान्छेहरू बोल्ने गरेको सुनिन्छ—  
‘अफिसमा कामै छैन ।’ किन छैन काम ? कामैकाम छ । काम  
नभएको कुनै ठाम छैन । जसले ‘काम छैन’ भन्छ त्योसित कामलाई  
देख्ने नजर छैन । जाँगर छैन । जिम्मेवारीबोध छैन । काम नभएको  
त हुँदै होइन । तर यो अकर्मण्यता अपवादको कुरा हो । हामीकहाँ  
अत्यधिक मान्छे कर्मशील छन् ।

काम त आफैँ सिर्जना गर्ने चीज पनि हो । सिर्जनशील  
चरित्र भनेको पनि त्यही हो । यही चरित्रले नयाँनयाँ सीप र प्रविधि  
भित्त्याउँछ, आन्तरिक कार्य वातावरणमा नवीनता ल्याउँछ र  
संस्थाले प्रतिस्पर्द्धाको बजारमा अग्रता पाउँछ । अध्ययनशील,  
चिन्तनशील, कर्मशील र आफ्नो पेशाप्रति प्रतिबद्ध कर्मचारीबाट  
मात्र यस्तो अपेक्षा गर्न सकिन्छ । अन्तरप्रेरणाबाट सम्पन्न गरिएका  
यस्ता कामबाट नै संस्थाले जीवन्तता प्राप्त गर्दछ ।

अफिसमा बसेर काम गरिसकेपछि कसै कसैको बानी हुन्छ—  
‘मैले त्यो काम गर्दिएको छु है ।’ भन्ने । ‘मैले त्यो काम गरें, त्यो  
काम सकें’ भन्ने हुन्छ ? ‘गर्दिएको छु’ रे । कसको काम गरिदिएको  
? अफिसको काम आफ्नो काम होइन ? यस्तो बोल्नेहरू कि  
घमण्डले मातेका हुन् कि कर्तव्यको सामान्य ज्ञान पनि नभएका  
हुन् । अथवा गलत शब्द बोल्ने आदत बसेका कारणले आफ्नै  
बोलीको अर्थज्ञान नभएका बेहोसीहरू हुन् ।

‘अब अवकाश हुन तीन महिना बाँकी छ, के काम गर्नु ।’  
यो पनि बोल्न नहुने कुरा हो । भोलि अवकाश हुने भए पनि आज  
काम गर्नु पर्छ । काम त मरे पछि मात्रै सकिन्छ । ज्यूँदो छँदै काम  
छोड्नु भनेको मरे बराबर हो । आफूलाई ज्यूँदो-जागदो राख्नका  
निमित्तमात्रै भएपनि फुर्तीका साथ काम गर्नु पर्छ । जागीरको  
अवधी हुन्जेल अफिसको काम गर्ने । अवकाश भएपछि आफ्नो  
चरित्र अनुकूल जे सहज पर्छ त्यही काम गर्ने । ढोका थुनेर तथा  
झ्यालका पर्दा तानेर दिउँसै घरमा नसुत्ने । संसार विचित्रको छ ।  
त्यसलाई हेर्न, बुझ्न र रसास्वादन गर्न घरबाट बाहिर निस्कँने ।

सकेसम्म सुकर्म गर्ने । तन र मनलाई निरन्तर गतिशील राख्ने ।  
खिन्निक पेर ‘म त अवकाश भएँ’ नभन्ने । ‘मैले त जीवनको  
नयाँ मोड पक्रें’ भन्ने ।

ज्ञान भएन र ढङ्ग पुगेन भने नियत असल छँदा छँदै पनि  
नतिजा गलत निस्कने सन्दर्भलाई पुष्टि मिल्ने खालको एउटा  
कथा छ श्रीमद्भागवत् पुराणमा—

स्नान गर्न गण्डकीको किनारमा पुगेका एकजना तपसीले  
बालुवामा रजहाँसका तीनवटा अण्डाहरू देखे । केको अन्डा होला  
भनेर हेर्दा हेर्दै एउटा अण्डामा प्वाल पच्यो । हेर्दा हेर्दै प्वाल ठूलो हुँदै  
गयो । तपसी टुक्रुक्क त्यहीँनिर बसे र बडा ध्यानपूर्वक हेर्न थाले ।  
भित्रबाट चल्लाले अन्डाको खपटोलाई आफ्नो ठुँडले सकेसम्म  
जोडले निश्चित अन्तरालमा हिकार्इरहेको थियो । कुनै हिकार्इले  
खपटाको कुनै सानो अंश भाँचिएर भ्रथर्यो भने कुनै हिकार्इ निष्फल  
जस्तै हुन्थ्यो । आफू बाहिर निस्कने प्वाल बनाइसक्नका लागि  
चल्लालाई निकै कठिन भयो । कठोर परिश्रमले बडो मुस्किलले  
बाहिर निस्क्यो । यतिन्जेल बाँकी दुइटा अन्डामा पनि ससाना  
प्वाल परिसकेका थिए । तपसीलाई चल्लाहरूको दुःख देखेर दया  
लाग्यो र उनीहरूको सजिलोका निमित्त अण्डा फोरिदिए । दुईवटा  
चल्लाहरू ठूलो परिश्रम नगरीकनै बाहिर आउन पाए । आफूले  
साना दुई जीवको कल्याण गर्न सकेकोमा थोरै सन्तोष माने र  
उनी नदीकिनारमा अलि पर घाटमा गएर नुहाए । फर्कँदा उनलाई  
चल्लाहरू हेरेर फर्कने मन भयो । तर विस्मात् ! एउटा चल्लो मात्रै  
जीवित थियो । दुइटा मरेका थिए । उनी दुःखी हुँदै गुरुकहाँ गए  
र घटना बताए । गुरुले भने— ‘जुन चल्लो कठोर परिश्रम गरेर  
बाहिर निस्क्यो उसले बाहिरको वातावरणसित संघर्ष गरेर बाँच्ने  
जीवनीशक्ति प्राप्त गर्‍यो । जुन चल्लाहरू सहजै बाहिर निकालिए  
तिनले त्यस्तो शक्ति प्राप्त गर्न पाएनन् र मरे ।’

माथिको कथामा तपसीबाट अनजानमा गल्ती भएको छ ।  
तर असल नियत राखी काम गर्दा भएका गल्तीहरूले गहन शिक्षा  
दिन्छन् र फेरि ती गल्तीहरू दोहोरिने सम्भावना रहँदैनन् भन्ने  
सन्देश पनि प्रवाहित भएको छ ।

(Attitude लाई नेपाली भाषामा ‘अभिवृत्ति’ भन्ने गरिएको छ ।  
मलाई ‘अभिवृत्ति’ मात्रैले Attitude को अर्थ बोके जस्तो लाग्दैन । यहाँ  
मैले ‘नियत, आशय, भावना, अन्तर्भाव र विचार’ शब्दलाई त्यसको  
पर्यायवाचीका रूपमा प्रयोग गरेको छु ।)

\*\*\*



# समृद्ध बन्दै पुँजी बजार

शीतल कोइराला\*

वि.स. १९९४ मा जुट मिलको स्थापना सँगै नेपालमा धितोपत्र सर्बसाधारणलाई निष्कासन गरिएको थियो । राणा प्रधानमन्त्री श्री ३ जुद्ध सम्शेरले औद्योगिकीकरणको विकासगरी देशलाई आर्थिक विकासतर्फ अगाडि बढाउने उद्घोष सहित यो मिलको स्थापना गरेका थिए । उनकै पालामा वि.स. १९९४ मा नेपाल बैंक लि.को पनि स्थापना भयो । कम्पनी ऐन चाहि जुद्धसम्शेरले वि.स. १९९३ मानै जारी गरेका थिए ।

माथिको यो प्रसंग किन उठाएको हो भने नेपालका पुँजी बजारको प्रारम्भ यही बेलाबाट भएको हो भन्न । ९४ सालमा स्पष्ट कानुनी व्यवस्था गरिएको थिएन । धितोपत्र कारोबार र व्यवस्थापन सम्बन्धमा धितोपत्र कारोबार ऐन २०४० बनेपछिमात्र धितोपत्रको कारोबार सुरुभएको हो । यो ऐन बनाउँदा सरकारले यसको मुख्य उद्देश्य नेपाल सरकारले जारी गरेका धितोपत्रहरू खरिद विक्री गराउने व्यवस्थाका लागि थियो । उक्त ऐनले नेपालमा सेक्युरिटी खरिद विक्री केन्द्रको स्थापना गर्‍यो । पहिलाको त्यो ऐनलाई प्रतिस्थापन गरी अहिले नेपालमा धितोपत्र सम्बन्धी ऐन २०६३ कार्यान्वयनमा छ ।

२०४६ सालको परिवर्तनले नेपालमा प्रजातन्त्रको पुनर्स्थापना भयो । प्रधानमन्त्रीको बहालीसँगै आर्थिक उदारीकरणको नीति अवलम्बनगरी सरकारले मुलुकमा आर्थिक कृयाकलापलाई अगाडि बढायो । र देशमा बढ्दै गएको आर्थिक कृयाकलापलाई समेट्दै नेपालको पुँजीबजारको प्रवर्द्धन एवं विकासका लागि तात्कालीन सरकारले विद्यमान अवस्थामा रहेका कानुनी व्यवस्थालाई अपर्याप्त देख्यो । हुनपनि नेपालको पुँजीबजारमा निजी क्षेत्र पनि प्रवेश गरेपछि सेक्युरिटी खरिद विक्री केन्द्र आफैले बजार व्यवस्थापन र नियमनको कार्य गर्नु व्यवहारिक देखिएन, थिएनपनि । स्वभाविक हो, एउटै संस्थाले नियमन निकाय र कार्यान्वयन निकायको रूपमा काम गर्दा स्वार्थहरूको मतभेद देखिनेनै भयो । त्यसैले २०४९ मंसिर ११ गते धितोपत्र कारोबार ऐन २०४० लाई संशोधन गरियो । उक्त संशोधनले सेक्युरिटीज खरिद विक्री केन्द्रलाई नेपाल धितोपत्र विनिमय बजार लिमिटेड अर्थात नेपाल स्टक एक्चेन्ज लिमिटेड बनायो ।

नेपालमा स्टक एक्सचेन्ज स्थापना पश्चातनै संगठित संस्थाले अनुमति प्राप्त गरी धितोपत्र बजार संचालन गर्न सक्ने व्यवस्थाले नेपालको पुँजीबजारमा उत्साह भएको थियो । यही

संशोधनले धितोपत्र बोर्डको स्थापना गर्ने बाटो पनि खोल्‍यो । वि.स. २०५० साल जेठ २५ गते पुँजी बजारको नियमक निकायका रूपमा नेपाल धितोपत्र बोर्डको स्थापना भयो । बोर्ड स्थापनालाई नेपालको पुँजीबजारमा नयाँ आयामका रूपमा लिइन्छ ।

समग्रमा भन्नुपर्दा धितोपत्र कारोबार एने २०४० मा भएको प्रथम संशोधनले २०४६ सालको परिवर्तनपश्चात मात्र नियमन निकाय धितोपत्र विनिमय बजार (स्टक एक्चेन्ज) र धितोपत्र व्यवसायीको विधीवत व्यवस्था गरेको हो । र बजार परिसुचकलाई नेप्सेले मापनगर्ने कार्य पनि त्यै बेलादेखि सुरुभएको हो ।

२०६७ सालमा धितोपत्रको केन्द्रिय निक्षेप प्रणाली अर्थात सिडिएस (cde) को स्थापना भयो । सिडियसलाई धितोपत्र बजार विकासकालागि अत्यावश्यक औजारका रूपमा लिइन्छ । वि.स. २०७२ साल माघ बाट त धितोपत्रकारोबार तथा राफसाफ अभौतीक रूपमा मात्र हुने व्यवस्था गरियो । अहिले सम्पूर्ण लगानीकर्तालाई बजारको गहिर्‍याई हेर्न पाउने व्यवस्थापनि मिलाईएको छ । स-साना लगानीकर्ताका लागि सानो मात्रको लगानी गर्न मिल्ने गरी सामुहिक लगानी योजना बजारमा प्रवेश गराईएको छ । शेयर निस्कासन गर्ने कम्पनीका लागि स्तरमापन गर्ने संस्था खडागरिएको छ । शाख मुल्याङ्कनका लागि पनि संस्थाहरू छन् यि र यस्ता प्रकृयाका कार्य र संस्थाहरू भनेका पुँजीबजार विकासका लागि पूर्वाधार हुन् ।

पछिल्ला केही वर्ष यतादेखि धितोपत्र बजारको कारोबार रकममा पनि राम्रो वृद्धिभएको छ । सर्बसाधारण लगानीकर्ताको आर्कषण नेपालको प्राथमिक बजारमात्र होइन दोस्रो बजारमा पनि उत्तिकै बढिरहेको छ । अर्थात समग्रमा भन्दा लगानीकर्ताको विश्वास नेपालको पुँजीबजारमा बढेको देखिन्छ । प्राथमिक बजार निस्कासन तथा दोस्रो बजार कारोबारलाई हेर्दा नेपालको पुँजीबजार सुदृढ अवस्थामानै रहेको देखिन्छ । र पनि बजारप्रति पूर्ण रूपमा सन्तोष हुने अबस्था भने छैन ।

## के-के छन् समस्या?

दोस्रो बजार कारोबार तथा राफसाफ प्रकृया आफै पनि काठमाण्डौमा मात्रै केन्द्रीत छ । राफसाफ र हस्तान्तरणकार्यलाई विश्वव्यापी मान्यता अनुरूपको बनाउन सकिरहेको छैन । केन्द्रिय निच्छेप प्रणाली (सिडिएस) लाई स्टकएक्चेन्जको भगिनी

\* सञ्चार सल्लाहकार, राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि.

संस्थाबनाइओ त्यो गर्नु हुँदैन थियो त्यसलाई स्वतन्त्र संस्थाका रूपमा कार्य गर्न दिनु पर्दथ्यो । खैर जे होस् सिडिएसले पनि आफ्नै उद्देश्य अनुसारका कार्य पूर्ण रूपमा गर्न सकिरहेको छैन ।

संसारमा इन्टरनेटमा माध्यमबाट कारोबार हुन्छन् तर नेपालमा अबै पनि सूचनाप्रविधिको पूर्ण उपयोग गर्न सकिरहेको छैन । अनलाईन ट्रेडिङका लागि कति समय पर्खनुपर्ने हो । एकिन छैन । समग्रमा भन्दा नेपालको पूँजी बजारमा प्रविधिको पूर्ण प्रयोग भएको छैन । सुचिकृत संगठन संस्थाको संख्या सन्तोषजनकनै देखिएपनि नेपालको पूर्णबजारमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको मात्रै बाहुल्यता देखिन्छ ।

कारोबार हुने अधिकांश कम्पनी बैंक वित्त अन्तरगतका मात्रै हुँदा त्यो बजारले नेपालको समग्र अर्थतन्त्रको नियन्त्रण गर्न सक्दैन । क्षेत्रगत विविधीकरण नहुँदा अर्थतन्त्रमा योगदान गर्ने अन्य महत्वपूर्ण क्षेत्रहरूमा पूँजी बजार मार्फत पूँजी परिचालन हुन सकेको छैन । बजारमा एउटा क्षेत्रको मात्रै बाहुल्यता हुँदा लगानी कर्तालाई जोखिम व्यवस्थापन गर्न असहज भएको छ । बजारमा अस्वभाविक उतार चडाव हुने गरेका छन् । धितोपत्रको विविधिकरण हुन नसकिरहेको नेपाली पूँजी बजारमा कसरी कारोबारका लागि थप उपकरण भित्राउने ? क्षेत्रगत विविधिकरणलाई कसरी प्रोत्साहित गर्ने त्यो विषयमा नेपाल सरकार र मातहतका निकायहरू नेपाल धितोपत्र बोर्ड नेपाल राष्ट्रबैंक नेपाल स्टक एक्सचेन्ज, लगानी बोर्ड र अन्य सरोकारवाला पक्ष गंभीर बन्नु जरुरी छ ।

नेपाललाई विकासको गतिमा अगाडि बढाउने हो भने जलविद्युत, कृषि, पूर्वाधार, पर्यटन, शिक्षा, स्वास्थ्य प्रमुख सम्भाव्य क्षेत्र हुन् । धितोपत्र बजारमा यी क्षेत्रका संस्थाहरूको उपस्थिती छैन भन्दा हुन्छ । भएपनि न्युनमात्रामा छन् । यस क्षेत्रका संगठित संस्थाहरूलाई कुनै परियोजना थाल्दा पूँजीको आवश्यकता पर्दछ । र त्यो पूँजी पुरा गर्ने स्रोत पूँजीबजार हुनसक्छ । नेपालको अनुभवले राम्रा संस्थाहरूले सर्वसाधारणलाई धितोपत्र जारी गरी पुँजी संकलन गर्दा पूँजीको अभाव नहुने तथ्य प्रष्टरूपमा देखिएको छ । यसले के संकेत गर्दछ भने नेपालमा पूँजी बजारको प्रचुर संभावना । तर पनि रियल सेक्टर किन बजारमा भित्रिन उत्साहित भैरहेको छैन ? यस्तो किन भएको हो ? यसको कारण खोज्नु जरुरी छ । विद्यमान दर्ता तथा निस्कासन नियमावलीको भन्फटिलो प्रावधानले गर्दा हो कि थ्र बोर्ड, स्टकएक्सचेन्जमा सुचिकरण हुँदा तिर्नुपर्ने शुल्क अत्यन्तै बढी भएर हो ? भन्फटिला प्रावधान र बढी शुल्कका कारण संस्थाको शेयर निस्कासन लागत बढाउदा त्यसैले हो कि संस्थाहरू बजारमा प्रवेश गर्न हिचकिचाइरहेको ?

अन्यक्षेत्रका संस्थालाई बजारप्रति आकर्षण गर्न निस्काशन शुल्क, सूचिकरण शुल्क लगायतका अन्य शुल्क हटाउनु आवश्यक छ । यो विषयमा बोर्ड र सरकारले ध्यान पुऱ्याउनु

जरुरी छ । यसका अतिरिक्त नेपालभरी हुने ठुलो संख्याका ट्रेजरीविकास लगायत अन्य सबै मौद्रिक उपकरणहरूलाई समेत दोस्रो बजारमा सहज कारोबार गर्ने व्यवस्था मिलाउनु जरुरी छ ।

त्यस्तै काठमाडौं उपत्यका भित्र मात्र सिमित र केही व्यक्तिको पहुँचमा मात्र रहेको पूँजी बजारलाई कसरी देशभरी नै विस्तार गर्ने त्यस विषयमा पनि सोचिनु पर्‍यो । धितोपत्रबोर्ड र नेप्सेले बजारलाई देशभरी विस्तार गर्ने व्यवस्था मिलाउन ठिलो गर्नु भएन र धितोपत्र दलाल व्यवसायी लाई नेपालका संभावित सहरहरूमा तुरुन्तै पठाउनु पर्‍यो । फोँ व्यवसायीहरू आफैले पनि शाखा विस्तारको भाग गरिरहेकै अवस्था छ । धितोपत्र दलाल व्यवसायीलाई कार्यक्षेत्र विस्तारमात्र होइन ब्रोकर डिलर मार्जिन ल्याण्डिङ, परामर्शसेवा, पोर्टफोलियो व्यवस्थापन सहितको फुल फलेजड ब्रोकरको रूपमा काम गर्न दिनु पर्दछ । जुन काम विश्वका अन्य ब्रोकरहरूले पनि गर्दछन् । ब्रोकरलाई यी कार्य गर्न दिइदा ब्रोकर कम्पनीको पूँजी, प्रविधि र जनशक्ति विकासका बारेमा पनि सोच्नु पर्दछ । सेटल्मेन्ट ग्यारेण्टी फण्ड, अप्सनमार्केट, छुट्टैलिकयारिङ हाउसको स्थापना नेपालको पूँजी बजार विकासका लागि आवश्यक छ ।

अर्कोकुरा नेपालको धितोपत्रको प्राथमिक बजारमा मुल्य निर्धारणको आधुनिक प्रकृया जस्तो बुक बिल्डिङ प्रकृया, डच अम्सन आदिको अभाव छ । यसले गर्दा अंकित मुल्यमा धितोपत्र निस्कासन गर्नुपर्ने हुन्छ । यसो हुँदा प्राथमिक बजारमा अत्याधिक चाप र दोस्रो बजारको मूल्यमा अत्याधिक उतार चडाव आइरहेको छ । त्यसैले संगठित संस्थाहरूले आफ्नो धितोपत्र अंकित मूल्यमा निस्कासन गर्ने विद्यमान व्यवस्थालाई पुनरावलोकन गरी अन्तराष्ट्रिय प्रचलन अनुसारको व्यवस्था गर्नु जरुरी छ ।

नेपालको पूँजीबजारको विकासका लागि वर्तमान स्टक एक्सचेन्जको संस्थागत संरचनामापनि सुधार आवश्यक छ । अहिले स्टकको संरचना हेर्दा त्यहाँ ९०% हिस्सा नेपाल सरकार र नेपाल राष्ट्र बैंक अन्तर्गत छ । पूँजी बजारको प्रारम्भिक चरणमा यसमा यत्र सरकारी स्वामित्व उपयुक्तनै थियो होला तर अहिलेको विद्यमान अवस्थामा नेपालमा निजीक्षेत्रको विकास तिव्रगतिमा भइरहेको सन्दर्भ र अन्तराष्ट्रिय प्रचलन आदिलाई समेत दृष्टिगत गर्दा यो प्रष्ट भन्नुपर्दछ कि स्टक एक्सचेन्जमा निजी क्षेत्रको प्रवेश अनिवार्य छ ।

र अन्त्यमा उच्च आर्थिक वृद्धि विना मुलुकको आर्थिक विकास हुनसक्दैन । आर्थिक विकासकालागि पुँजीबजार अहिलेको विश्व अर्थतन्त्रमा महत्वपूर्ण माध्यम हो । आर्थिक विकासको यो इन्जिनलाई प्रभावकारी बनाउन बलियो पूँजीबजार आवश्यक छ । नेपाल पूँजीबजारको अभ्यासमा प्रारम्भिक चरणमै भएपनि विकासको प्रसस्त संभावना छ । नीतिगत, संस्थागत र संरचनागत सुधारले मात्रै यो बजारलाई अग्रता दिन सकिन्छ ।

\*\*\*



# तेह्रौ योजनाको उपलब्धि र चौधौ योजनाका लक्ष्य

विनोदकुमार नेपाल\*

नेपालमा योजनावद्ध विकास प्रारम्भ भएको छ दसक पूरा भईसकेको छ । यसबीच पञ्चवर्षीय र त्रिवर्षीय गरी तेह्रवटा योजना कार्यान्वयनमा आइसकेका छन् । केही उपलब्धि नभएका होइनन् तर जुन तिव्रतासाथ विकासको दिशामा फड्को मार्नुपर्ने थियो त्यसो हुन सकिरहेको छैन । यसबीच ठूलाठूला राजनीतिक परिवर्तन भए । किसिम किसिमका संविधान जारी भए । बहुदलीय शासन व्यवस्था, निर्दलीय पञ्चायती व्यवस्था, बहुदलीय व्यवस्थाको पुर्नस्थापना हुँदै गणतन्त्रात्मक शासनप्रणालीमा प्रवेश गरिसकेका छौं र गत वर्ष नेपालको संविधान जारी भई कार्यान्वयनको चरणमा छ । तर हाम्रा योजनामा पहिलो योजना देखिकै प्राथमिकता अहिले पनि लगभग यथावत नै छन् । आर्थिक पछोटेपन कायमै छ । गरिबीको प्रतिशत अझै उल्लेख्य रूपमा घट्न सकेको छैन । गत वर्षको विनाशकारी भूकम्पले

थप सातलाख जनसंख्यालाई गरिबीको रेखामुनि धकेलिदिएपछि मुलुकमा अझै पनि झन्डै एक चौथाई जनता गरिबीको रेखामुनि रहेको अनुमान गरिँदै आएको छ ।

राजनीतिक खिचातानीका कारण योजनाहरू औपचारिकता मात्र सावित हुँदै आएका छन् र पछिल्लो समय, खासगरी दोस्रो जनआन्दोलन पश्चात मुलुकले जुन ढंगमा विकासको फड्को मार्ने अपेक्षा गरिएको थियो सो अनुरूप काम हुन नसकेको मात्र होइन मुलुकले सकारात्मक दिशा लिन नसकेकोले स्थिति अत्यन्त निराशाजनक छ । राष्ट्रिय योजना आयोगले हालै सार्वजनिक गरेको तेह्रौ योजनाको प्रमुख लक्ष्य तथा उपलब्धि सम्बन्धी देहायको तथ्यांकले मुलुकको समग्र अवस्था धेरै हदसम्म स्पष्ट गर्छ ।

तेह्रौ योजना (२०७०/७१-२०७२/७३)को प्रमुख लक्ष्य तथा उपलब्धि:

सूचक	लक्ष्य	उपलब्धि
वार्षिक औसत आर्थिक वृद्धिदर (प्रतिशतमा)	६.०	२.९४
कृषि क्षेत्र	४.५	२.२३
गैह्र कृषि क्षेत्र	६.७	३.३७
मूल्य वृद्धिदर (प्रतिशतमा)	७	८.७
वार्षिक औसत रोजगारी वृद्धिदर (प्रतिशतमा)	३.२	२.९
गरिबीको रेखामुनिको जनसंख्या (प्रतिशतमा)	१८	२१.६
अपेक्षित आयु (वर्ष)	७१	६९
मातृ मृत्युदर (प्रतिशतमा)	२१३	२५८
खानेपानी सेवाको संरचना पुगेको जनसंख्या (प्रतिशतमा)	९५	८३.६
सरसफाई सुविधाको संरचना पुगेको जनसंख्या (प्रतिशतमा)	९०.५	८१
प्राथमिक तहमा खुद भर्नादर (प्रतिशतमा)	१००	९६.६
साक्षरता दर (१५-२४ वर्ष)	९५	८८.६
सडक यातायात जोडिएको जिल्ला सदरमुकाम संख्या	७५	७३
टेलिफोन, मोबाइल समेत (प्रति सय घनत्वमा)	१००.०	१०३.४
विद्युत उत्पादन (जडित क्षमता, मेगावाट)	१४२६	८५१
विद्युतमा पहुँचप्राप्त जनसंख्या (प्रतिशतमा)	८७	७४
सिचाई (हेक्टर लाखमा)	१४.८७	१३.९२
वन जंगलले ढाकेको क्षेत्र (प्रतिशतमा)	४०.०	४४.४६
सडक यातायातको कूल लम्बाइ (किमी)	२७,९६५	२९,०३१

\* वरिष्ठ प्रबन्धक, राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि.

## चौधौ योजना (२०७३/७४-२०७५/७६)

चालू आर्थिक वर्ष २०७३/७४को प्रारम्भ देखि चौधौ योजना प्रारम्भ भएको छ । यस योजनाको दीर्घकालीन सोच 'स्वाधीन, समुन्नत तथा समाजवाद उन्मुख राष्ट्रिय अर्थतन्त्र एवं समृद्ध नेपाली' रहेको छ भने योजनाको लक्ष्य 'सामाजिक न्यायसहितको लोककल्याणकारी राज्य हुँदै मध्यम आय भएको मुलुकको स्तरमा पुग्ने' तथा उद्देश्य 'उत्पादनशील रोजगारी उन्मुख र न्यायपूर्ण वितरणसहितको उच्च आर्थिक वृद्धिद्वारा द्रुत गरिबी न्यूनीकरण गर्दै आर्थिक सामाजिक रूपान्तरण गर्नु रहेको छ ।

**योजनाका रणनीतिहरूमा** कृषि क्षेत्रको रूपान्तरण, पर्यटन, औद्योगिक एवम् साना तथा मझौला व्यवसायको विस्तार मार्फत उत्पादन वृद्धि गर्ने, ऊर्जा, सडक तथा हवाई यातायात,

सूचना तथा सञ्चार र ग्रामीण-शहरी तथा त्रिदेशीय आबद्धता विकासका लागि पूर्वाधार निर्माण गर्ने, सामाजिक विकास र सामाजिक सुरक्षा एवम् सामाजिक संरक्षणमा जोड दिदै मानव विकासमा उच्च तथा दिगो सुधार गर्ने, आर्थिक, सामाजिक एवम् शासकीय सुधार, कुशल एवम् जवाफदेही सार्वजनिक वित्त, स्वच्छ, पारदर्शी र जनमैत्री सार्वजनिक सेवा एवम् मानवअधिकारको संरक्षण र संवर्द्धन गर्दै समग्र सुशासन प्रवर्द्धन गर्ने, लैङ्गिक समानता, समावेशीकरण, वातावरण संरक्षण, विज्ञान तथा प्रविधिको उच्चतम प्रयोग तथा संस्थागत क्षमता वृद्धि गर्ने रहेका छन् ।

योजना आयोगले हालै सार्वजनिक गरेको चौधौ योजनाको संक्षिप्त विवरण अनुसार **योजनाका प्रमुख आर्थिक, सामाजिक र भौतिक लक्ष्य** देहाय बमोजिम छन्:

सूचक	आ.व. २०७२/७३ को यथार्थ	चौधौ योजना २०७५/७६ को लक्ष्य
वार्षिक औसत आर्थिक वृद्धिदर (प्रतिशतमा)	०.७७	७.२०
कृषि क्षेत्र	१.३३	४.७०
गैह्र कृषि क्षेत्र	०.६३	८.४०
गार्हस्थ्य प्रतिव्यक्ति आमदानी (रु हजारमा)	७९.३७	११६.५०
गरिबीको रेखामुनिको जनसंख्या (प्रतिशतमा)	२१.६	१७
मानव विकास सूचकांक	०.५४	०.५७
अपेक्षित आयु (वर्ष)	६९	७२
लैङ्गिक सशक्तीकरण सूचकांक	०.५६	०.५८
खानेपानी सेवा पुगेको जनसंख्या (प्रतिशतमा)	८३.६०	९०
माध्यमिक तहमा खुद भर्नादर	३७.७०	४५
विद्युत उत्पादन(जडित क्षमता, मेगावाट)	८५१	२३०१
विद्युतमा पहुँच प्राप्त जनसंख्या (प्रतिशतमा)	७४	८७
सिचाई (हेक्टर, लाखमा)	१३.९२	१५.२०
इन्टरनेट सेवामा पहुँच जनसंख्या प्रतिशत	४६.४	६५

उपरोक्त विवरण अनुसार १४औं योजनाको अन्त्यसम्ममा ९० प्रतिशत मानिसको पहुँचमा खानेपानी सुविधा पुग्ने सरकारी अनुमान छ । त्यस्तै २ हजार ३ सय एक मेगावाट विद्युत उत्पादन हुने, ८७ प्रतिशत मानिसमा विद्युतको पहुँच पुग्ने, १५.२० लाख हेक्टर जमिनमा सिचाई सुविधा पुग्ने र ६५ प्रतिशत मानिसमा इन्टरनेट सुविधा पुग्ने योजनाको लक्ष्य छ । यसैगरी योजनाको

तीन वर्षे अवधि भित्र गरिबीको रेखामुनि रहेको जनसंख्या १७ प्रतिशतमा झर्ने, नेपालीको सरदर आयु ७२ वर्ष पुग्ने, प्रतिव्यक्ति आमदानी ११६.५० हजार पुग्ने, मानव विकास सूचकांक शुन्य दशमलव ५७ प्रतिशत पुग्ने र लैङ्गिक सशक्तीकरण सूचकांक शुन्य दशमलव ५८ प्रतिशत पुग्ने प्रक्षेपण पनि गरिएको छ ।

## लक्षित आर्थिक वृद्धिदर

क्षेत्र	आ.व. २०७३/७४	आ.व. २०७४/७५	आ.व. २०७५/७६	औसत
१. कृषि	४.५	४.७	४.९	४.७
२. गैह्र कृषि	७.६	८.४	९.३	८.४
क. उद्योग	१०.२	१०.१	११.५	१०.६
ख. सेवा	६.९	७.९	८.७	७.८
जम्मा	६.५	७.२	७.९	७.२

उपरोक्त तथ्यांकबाट राष्ट्रिय योजना आयोगले मुलुकको चौधौ योजनाको तीन वर्षको अवधिमा वृद्धिदर ७.२ पुर्‍याउने लक्ष्य लिएको देखिन्छ । उक्त लक्ष्य हासिल गर्न योजना अवधिमा

कृषि क्षेत्रको वृद्धिदर ४.७ र गैह्र कृषि क्षेत्रको वृद्धिदर ८.४ हुने प्रक्षेपण पनि गरिएको छ । चौधौ योजनाले लिएको लक्ष्य पूरा गर्न यस अवधिमा २४ खर्ब २४ अर्ब ९६ करोड रूपैयाँ बजेट लगानी

गरिनेछ । कूल लगानी मध्ये सरकारी लगानीको अंश ३९.४ प्रतिशत अर्थात ९ खर्ब ५४ अर्ब ४२ करोड रहनेछ भने निजी क्षेत्रको ५४ दशमलव ७ प्रतिशत अर्थात १३ खर्ब २७ अर्ब ३० करोड रूपैयां र सहकारी क्षेत्रको ५ दशमलव ९ प्रतिशत अर्थात १ खर्ब ४३ अर्ब २४ करोड रूपैयां लगानी हुनेछ । त्यसमध्ये पहिलो वर्ष २७.६, दोस्रो वर्ष ३२.६ र तेस्रो वर्ष ३९.८ प्रतिशत खर्च हुने प्रक्षेपण गरिएको छ । कुल सरकारी लगानीमध्ये विद्युत, शिक्षा, कृषि, निर्माण, सार्वजनिक यातायातलगायतको क्षेत्र प्राथमिकतामा परेका छन् । यी क्षेत्रमा तुलनात्मक रूपमा बढी रकम विनियोजन गरिएको छ । यस योजनामा पनि सरकारले बजेटको प्रमुख स्रोतमा राजस्वलाई नै राखेको छ । यसबाहेक वैदेशिक सहायता र आन्तरिक ऋणलाई आम्दानीको आधार मानिएको छ ।

सरकारी तथ्यांक अनुसार गत आर्थिक वर्ष २०७२/७३ मा कृषि क्षेत्रको वृद्धिदर केवल १.३३ र गैह्र कृषि क्षेत्रको वृद्धिदर ०.६३ रही जम्मा ०.७७ प्रतिशतको आर्थिक वृद्धि हासिल भएको पृष्ठभूमिमा चालू योजनाका उल्लेखित लक्ष्य आफैमा महत्वाकांक्षी छन् । विगत लामो समयदेखि हामी पूँजीगत खर्चका दृष्टिले अत्यन्त कमजोर रहदै आएका छौं । यसैगरी राजनीतिक वातावरणमा अपेक्षित सुधार नहुँदा समेत आर्थिक कृयाकलाप प्रभावित हुँदै आएका छन् । चालू आर्थिक वर्षको बजेटले ६.५ प्रतिशत वृद्धिको लक्ष्य लिएको छ । तर लक्ष्य अनुरूप पूँजीगत खर्च हुन नसक्दा यसवर्षको लक्ष्य पनि पूरा हुन नसक्ने निश्चितप्रायः भैसकेको छ भने योजनाका बाँकी वर्षमा के कस्तो अवस्था रहन्छ त्यो भविष्यको गर्भमा नै छ । यस सन्दर्भमा, आयोगले आगामी तीन वर्षभित्रमा मुलुकको आर्थिक वृद्धिदर उल्लेख्य रूपमा बढाउने लक्ष्य लिनु सकारात्मक नै भएपनि समग्र राजनीतिक वातावरणमा सुधार नभएमा यो लक्ष्य हासिल गर्नु चुनौतीपूर्ण नै हुनेछ ।

यसैबीच, सन २०२२ सम्म विकासशील तहमा स्तरोन्नति हुने लक्ष्य लिइएकोमा सो लक्ष्य पूरा नहुने र यो अरु दुई वर्ष धकेलिने एक अनुमान सार्वजनिक भैसकेको छ । संयुक्त राष्ट्रसंघीय व्यापार तथा विकास सम्मेलन 'अंकटाड'ले नेपाललगायत १६ मुलुक आवश्यक मापदण्ड पूरा गरी सन २०२५सम्म अल्पविकासतबाट विकासशील राष्ट्रको तहमा स्तरोन्नति हुने हालै आफ्नो एक प्रतिवेदन मार्फत सार्वजनिक गरेको हो । राजनीतिक अस्थिरता र न्यून आर्थिक वृद्धिका कारण स्तरोन्नतिमा ढिलाइ हुने भएको हो । आर्थिक गतिविधिमा अपेक्षित सुधार नभएको र अपेक्षा अनुरूप वातावरण समेत बन्न नसकेकोले सो लक्ष्य प्राप्तमा ढिलाइ हुने भएको हो । हामीले सन २०३० सम्ममा मध्यम स्तरीय आय हुने मुलुकको तहमा पुग्ने लक्ष्य समेत लिएका छौं । तर विकासशीलको लक्ष्य नै पूरा हुन ढिलाइ भयो भने यो लक्ष्य पनि स्वतः पछाडि धकेलिने छ । यस स्थितिमा मूलतः राजनीतिक तहमा अर्थतन्त्रको दिगो विकासका लागि गम्भीर भई सोचिनु जरुरी छ ।

हामीले योजनाबद्ध विकास प्रयास प्रारम्भ गरेको छ दशक नाघिसक्यो । यसैले हामी योजना र कार्यक्रम नभएर वा पछि परेका होइनौं, तिनको कार्यान्वयन नहुनुको कारण अविास, गरिबी, अभाव र पछोटेपनको पीडामा रुमल्लिन बाध्य भएका हौं । योजना बन्ने तर कार्यान्वयन नहुने गरेका कारणबाट यसो

भएको हो । यस यथार्थबाट कोही अनभिज्ञ छैन । यसैले योजना घोषणा गर्ने, कार्यक्रम बनाउने मात्र होइन तिनको कार्यान्वयनमा प्रतिबद्धता आजको आवश्यकता हो । परिवर्तित सन्दर्भमा हामी सवैको सोच, शैली र व्यवहारमा आमूल परिवर्तनको खाँचो छ । जिम्मेवारीबोध र कर्तव्यप्रतिको प्रतिबद्धताको खाँचो छ । यसो हुन सकेमा मात्र यस्ता घोषणा सार्थक हुन सक्छन् । एउटाले योजना बनाउने र अर्को आउनासाथ त्यसलाई खारेज गरी अर्को योजना ल्याउने क्रम चल्दा योजना धेरै बनेपनि परिणाम निस्कन नसकेको वास्तविकतालाई दृष्टिगत गरेर पनि योजनामाथि योजना र कार्यक्रममाथि कार्यक्रम घोषणा गर्नुभन्दा विगतका योजना र कार्यक्रमको समीक्षा र मूल्यांकन गर्दै निश्चित आधार तथा प्रक्रिया पूरा गरेर मात्र तिनलाई परिवर्तन वा संशोधन गर्ने र घोषित योजना र कार्यक्रमलाई कार्यान्वयनमा लैजाने प्रयास गर्नुपर्छ ।

वि.सं. २०१३ सालमा पहिलो पञ्चवर्षीय योजना लागू भएयताका पाँच दशकसम्म २०१८ सालमा बनेको दोस्रो योजना त्रिवर्षीय बने बाहेक मुलुकमा पञ्चवर्षीय योजना नै लागू हुँदै आएको थियो । पछिल्लो दशकमा भने राजनीतिक संक्रमण तथा अस्थिरताका कारण त्रिवर्षीय योजना लागू गरिँदै आएको छ । संक्रमणको अवस्थामा पञ्चवर्षीय योजना लागू गर्दा त्यसले वर्दालंदो परिवेशलाई समेट्न अप्ठ्यारो हुने अनुमानका आधारमा त्रिवर्षीय योजना लागू गरिएको हो । तर यस्तो अवस्था लम्बिँदै जाँदा योजना भनेकै त्रिवर्षीय हुन्छन् भन्ने मान्यता स्थापित हुन लागेको महसुस गरिँदैछ र यसखालका अल्पकालीन योजनाबाट मुलुकले विकास र परिवर्तनको दिशामा फड्को मार्न नसक्ने विश्लेषण समेत गर्ने गरिएकोले यसतर्फ समेत ध्यान जानु आवश्यक देखिन्छ ।

अन्त्यमा, जस्तासुकै लक्ष्य लिएपनि मुलुकभित्र रोजगारीको अवसरको अभावमा वर्सेनि लाखौं युवा विदेशिने क्रम नघटेको तथा दक्ष एवं शिक्षित जनशक्ति समेत पलायन हुने क्रममा वृद्धि भइरहेको सन्दर्भमा मुलुक भित्रै अवसरहरूको सिर्जना नगरेसम्म मुलुक परनिर्भर भइरहने हुँदा यसतर्फ नीतिनिर्माता, योजनाविद्, राजनीतिक दल र सरकारसमेतको ध्यान जानु नितान्त जरुरी छ । योजनाले यस्ता विषयलाई प्राथमिकता नदिएसम्म मुलुक आत्मनिर्भर एवं समृद्ध हुन नसक्ने वास्तविकतालाई सम्बन्धित पक्षहरूले मनन गर्नु जरुरी छ । यसका साथै नाराले होइन, कर्तव्यपरायण, जवाफदेही, दूरदृष्टियुक्त जिम्मेवार राजनीतिक र प्रशासनिक नेतृत्वको माध्यमबाट मात्र समृद्ध नेपालको परिकल्पना साकार हुने भएकाले यो यथार्थलाई पनि सवैले आत्मसात गर्नु जरुरी छ ।

### सन्दर्भ सामग्री :

- चौधौं योजनाको आधारपत्र-राष्ट्रिय योजना आयोग,
- चौधौं योजना (२०७३/७४-२०७५/७६) को संक्षिप्त विवरण- राष्ट्रिय योजना आयोग,
- लेखकका विभिन्न पत्रपत्रिकामा प्रकाशित लेख,
- विभिन्न पत्रपत्रिकामा प्रकाशित समाचारहरू ।



# परिवर्तित परिवेशमा राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि

मुकुन्द अर्याल \*

“लाष्ट्रे सजिलो भा’ छ रावाबैंकको एबिएस र एटिएम सेवाले । उताबाट ड्याड पैसा राखिदिनुहुन्छ अनि म यताबाट निकाल्छु” - एक प्लस टु विद्यार्थी ।

“केही वर्षयता रावाबैंकको सेवामा अत्यन्त ठूलो सुधार आएको छ ।” - वागवजारस्थित प्रेसकर्मीहरु ।

“खाई नखाई बैंकमा पैसा राख्यो, सावाँको जोगाड होला, अनि व्याज कमाई होला भनेर । तर यति थोरै व्याज ! किन राख्नु बैंकमा पैसा ।” - बैंकले प्रदान गरेको व्याजमा असन्तुष्टिको स्वर ।

“हैन यो व्यांकले एटिएम किन राखेको आवश्यक परेको बेला पैसा दिदैन ।” - एटिएम फेलरबाट आक्रोशित एक ग्राहक ।

“जब मोवाईलमा मेसेज टोन आउँछ म हतपत मेसेज बक्स खोल्छु, कतै एटिएमबाट निक्षेप खाताको रकम चोरी त भएन” - एटिएम चोरीबाट संतुष्ट एक ग्राहक ।

“यी व्यांकहरु घर जग्गा गाडी किन्न सजिलै रिन दिन्छन् हामी किसानले रिन मागे ओठ लेप्राउँछन् ।” - एक किसान ।

उपरोक्त पंक्तिहरु रावाबैंकको शाखा कार्यालय वानेश्वर, थापाथली र सिंहदरवारका ग्राहकहरुद्वारा अभिव्यक्त भनाइबाट उद्धृत गरिएका हुन् ।

सर्वसाधारण जनतालाई आर्थिक हित र सुविधा अभिवृद्धि गर्ने जनकल्याणकारी परिकल्पना बोकेर आजभन्दा ५१ वर्षअघि २०२२ माघ १० गते स्थापना भयो राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक । काठमाडौंको रेन वसेरा भवनमा तत्कालीन राजा महेन्द्र वीर विक्रम शाहबाट समुद्घाटन पश्चात् आरम्भ भयो यसको साइत । गुन्दीदेखि मेच कुर्सीसम्म टोकनदेखि इलेक्ट्रोनिक क्यूसम्म अनि मोटा लेजरदेखि मोवाईल वालेटसम्मका कैयन आरोह अवरोह पार गर्दै हालको सशक्त प्रौढ अवस्थामा प्रवेश गरेको छ राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक ।

केही वर्ष रावाबैंक ऐन २०२१ अन्तर्गत संचालित भई पछि वाणिज्य बैंक ऐन २०३० र हाल आएर बैंक तथा वित्तीय संस्था सम्बन्धी ऐन २०६३ अन्तर्गत संचालित हुँदै आएको राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकका जीवनयात्रा आरोह अवरोहपूर्ण रहेका छन् । शुरुमा सीमित कर्मचारीबाट सेवा आरम्भ गरेको यस बैंकले

विस्तारै सेवा विस्तार गर्दै लग्यो । आरम्भमा नेपाल राष्ट्र बैंकका केही शाखाहरु नै राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकका शाखामा रुपान्तरित भए । तत्कालीन सरकारले प्रति ३० हजारमा एक बैंक पुर्याउने नीति लिए पछि यो बैंकले तीब्र गतिमा शाखा विस्तार गर्दै लग्यो र यसका शाखाहरु २१४ सम्म पुगे । मुलुकको दोश्रो पुरानो वाणिज्य बैंकको रुपमा रहेको यस बैंकले तराई पहाड हिमाल सम्म आफुलाई विस्तार गर्दै आयो । यसका योगदानहरु बहुआयामिक रहेकोले वास्तविक योगदान त मापन गर्न नै कठिन छ, तर यति यकिनसाथ भन्न सकिन्छ कि देशमा वित्तीय साक्षरताको कखग पढाउन, सर्वसाधारण जनतालाई वचत कर्जा कारोवारमा अभिप्रेरित गर्न यस बैंकले पुर्‍याएको योगदान अतुलनीय छ ।

व्यक्ति र संस्थाको जीवन उस्तै उस्तै हुन्, सावधानी नअपनाउँदा स्वास्थ्यमा हानी हुन्छ । रावाबैंकको हकमा पनि त्यही भयो । स्थापनाको तीन दशकसम्म राष्ट्रको आर्थिक सामाजिक विकासमा सक्रिय भई रहँदा तत्कालीन नियामक संस्था र व्यवस्थापनका केही असावधानीको कारणले बैंकको वित्तीय स्वास्थ्यमा केही जटिलता देखिए पश्चात निदान खोज्ने क्रममा केपिएमजि, सिविपास लगायतका अध्ययन सम्पन्न भई तीबाट प्रस्तुत मार्गनिर्देशनहरु पछ्याउँदै बैंक सुधारका प्रयत्नहरु आरम्भ भए ।

## वित्तीय क्षेत्र सुधार कार्यक्रम

विश्व बैंक, अन्तर्राष्ट्रिय मुद्रा कोष र डिएफआईडिको सहयोगमा नेपालमा शुरु भएको वित्तीय क्षेत्र सुधारको कार्यक्रमले राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि., नेपाल बैंक लि र नेपाल राष्ट्र बैंकको समेत सुधारको लक्ष लिएको थियो । यस कार्यक्रम अन्तर्गत रावाबैंकको व्यवस्थापनमा आमूल सुधार निमित्त बैंक व्यवस्थापन करारमा दिने कदम अघि बढाईयो ।

वि.सं २०५९ माघ २ गतेबाट बैंकको व्यवस्थापन करारमा दिईयो । यस क्रममा अमेरिकी नागरिक ब्रुस एफ हेण्डरसनको नेतृत्वमा प्रमुख वित्त अधिकृत गोपाल प्रसाद राजवाहक, मानव संसाधन प्रबन्धक जनार्दन आचार्य सहितको ८ सदस्यीय व्यवस्थापन समिति र १० जना चाटर्ड एकाउन्टेन्ट सहित १८

\* पूर्व वरिष्ठ प्रबन्धक तथा जन सम्पर्क अधिकृत, राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि.

जनाको समूहले बैंक व्यवस्थापनको जिम्मा सम्हाल्यो । यस व्यवस्थापनले भाखा नाघेको कर्जा असुली, प्रविधि प्रयोग, लेखा परीक्षण र शाखा व्यवस्थापनलाई प्राथमिकतामा राखी कार्य अघि बढायो । फलस्वरूप बैंकले यी क्षेत्रमा उल्लेख्य उपलब्धि हासिल गर्यो । भाखा नाघेको कर्जा धेरै घट्यो, बैंकमा कम्प्युटरको प्रयोग बढ्यो भने मानव सशोधनको आकार घट्यो, लेखा परीक्षण अद्यावधिक हुँदै गयो भने शाखाहरू पनि व्यावसायिकताको आधारमा समायोजन हुँदै गए । फलस्वरूप बैंकको नाफादायकता मात्र बढेन साथसाथै खस्केको साख पनि पुन उभो लामन थाल्यो ।

### बैंक सुधारमा आन्तरिक व्यवस्थापन

राष्ट्रको आर्थिक विकासका लागि हरेकलाई हरवखत जहाँतर्ही आधुनिक बैंकिंग सेवा उपलब्ध गराउने दूरदृष्टि र प्रतिष्पर्धी वातावरणमा बैंकको विस्तृत कार्यजालो, आधुनिक प्रविधि र योग्य जनशक्तिको समुचित प्रयोगबाट ग्राहकलाई सहजतापूर्वक छिटोछरितो ढंगले नविनतम बैंकिंग सेवाहरू उपलब्ध गराउने अभियान (मिशन) बोकेर अघि बढिरहेको यो बैंक करिव ९ वर्षको करार व्यवस्थापन पश्चात वि.सं २०६८ यता स्वदेशी आन्तरिक व्यवस्थापन अन्तर्गत चलि रहेको छ । वि.सं २०६८ पुसदेखि ०७२ मंसिरसम्म खुल्ला प्रतिष्पर्धाबाट नियुक्त प्रमुख कार्यकारी अधिकृत कृष्ण प्रसाद शर्माको नेतृत्वमा बैंक व्यवस्थापन चलेकोमा ०७२ चैतदेखि खुल्ला प्रतिष्पर्धाबाट नियुक्त प्रमुख कार्यकारी अधिकृत किरण कुमार श्रेष्ठको नेतृत्वमा व्यवस्थापन चलि रहेको छ । नयाँ व्यवस्थापनले आगामी ४ वर्षभित्र ७५ वटै जिल्लामा रावावैकको शाखा विस्तार गर्ने, निक्षेप आकार २ खर्बमाथि पुर्याउने, कर्जा निक्षेप अनुपात ८० प्रतिशत पुर्याउने, मुनाफा रकम हालको दोब्बर पुर्याउने, निष्कृय कर्जा २ प्रतिशतमा भाग्ने जस्ता लक्ष्यका साथै गुणस्तरीय आधुनिक सेवा विस्तारका लागि सुचना प्रविधि पूर्वाधार, स्वचालन र तथ्यांक सुरक्षा मजबुत बनाई ग्राहकमुखी सेवा विस्तार गर्ने, शाखा बिस्तार तथा आधुनिकीकरण गर्ने, कर्मचारी पदपूर्तिमा तिब्रता दिने जस्ता कार्ययोजनालाई प्राथमिकतापूर्वक अघि बढाउने उद्घोष गरेको छ ।

हाल यस बैंकको कुल सम्पत्ति १६५ अर्ब र निक्षेप १४७ अर्ब पुगी यी दुबैको आधारमा वाणिज्य बैंकिंग बजारमा प्रथम स्थानमा रहेको छ । कर्जा र खुद व्याज आमदानीको आधारमा तेश्रो अनि खुद मुनाफाको आधारमा ५ औं स्थानमा रहेको यस बैंकले मर्चेन्ट बैंक स्थापना गरिसकेको छ भने माईको फाइनेन्स कम्पनी स्थापना प्रक्रिया छ । बैंकले ग्राहक आधार सुदृढ बनाउने प्रयासको सिलसिलामा नेपाल प्रहरी र त्रि.वि.वि.संग कारोवार संभौता गरि कारोवार विस्तार गर्नुका साथै विशिष्ट ग्राहकलाई विशिष्ट सेवा प्रदान गर्ने उद्देश्यले केन्द्रीय कार्यालय परिसरमा नै कर्पोरेट शाखा खोली सेवा दिँदै आएको छ ।

### रावावैकसंग विभिन्न सरोकारवालाका अपेक्षाहरू

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक पूर्ण सरकारी बैंक भएको कारणले सरोकारवालाहरूका बढी अपेक्षा हुनु अस्वाभाविक होईन । यस पृष्ठभूमिमा विभिन्न सरोकारवालाको अपेक्षाबारे संक्षिप्तमा चर्चा गर्नु प्रासंगिक नै हुनेछ ।

#### नेपाल सरकार

आफ्नो पूर्ण स्वामित्व भएको बैंकले लगानीको समुचित प्रतिफलसहित वित्तीय पहुँच, वित्तीय साक्षरता, वित्तीय समावेशता अभिवृद्धिमा महत्वपूर्ण योगदानको सरकारी अपेक्षा स्वाभाविक छ ।

#### नियामक निकायहरू

त्यस्तै देशको ठूलो र पूर्ण सरकारी वाणिज्य बैंकको स्वस्थ बैकिङ्ग अभ्यासले समग्र नेपालको वित्तीय बजारलाई प्रभावित पार्ने हुँदा नेपाल राष्ट्र बैंक लगायतका नियामक निकायहरूद्वारा यस बैंकको संस्थागत सुशासन, व्यावसायिक दक्षता, सार्वजनिक दायित्व वहनमा क्रियाशीलता जस्ता अपेक्षा हुनु अस्वाभाविक होईन ।

#### निक्षेप कर्जा ग्राहक

बैंकका निक्षेप ग्राहकले उचित प्रतिफल, सुरक्षा, गुणस्तरीय छिटो छरितो सेवा, मधुर व्यवहार चाहेका हुन्छन् । निरक्षर अशिक्षित ग्राहकले संभव भए सामान्य रकम राख्ने भित्रने साक्षरता नत्र विश्वासी सहज सेवा चाहेका हुन्छन् । यस्तै उद्यमी व्यवसायी कृषि कर्जा ग्राहकले सरल व्याजदरमा छिटो छरितो कर्जा सेवा चाहेका हुन्छन् ।

#### विकास अर्थशास्त्रीहरू

विकास अर्थशास्त्रीहरूबाट देशको आर्थिक सामाजिक विकासमा यस बैंकको सशक्त भूमिका अपेक्षा गरिनु पनि स्वाभाविकै हो । सन २०२२ सम्म नेपाललाई विकासशील राष्ट्रको स्तरमा पुर्याउने राष्ट्रिय लक्ष्यलाई साकार बनाउन सरकार, विकास सम्वद्ध निकायका साथै देशका वित्तीय संस्थाहरूको सक्रियता आवश्यक छ, विकास अर्थशास्त्रीहरूको यो अपेक्षा पूरा गर्ने जिम्मा पनि रावावैकको काँधमा छ ।

#### गरीब तथा विपन्न वर्ग

देशका आर्थिक सामाजिक परिसूचकहरूमा विगतको तुलनामा धेरै सुधार देखिएतापनि नेपालमा अझै पनि गरिवीको समस्या छ । २१.२ प्रतिशत जनता अझै निरपेक्ष गरिवीको रेखामुनि रहेको तथ्यांकीय परिवेशमा गरीब तथा विपन्न जनताको अपेक्षा छुट्टै होला । गरीबहरू या वोल्न जाँदैनन् या वोल्दैनन् नजाने पनि नबोले पनि उनीहरूको मुक भाषा रावावैकले बुझिदिनुपर्दछ ।

उनीहरूलाई शीप, प्रविधि अनि बजारको संयोजन गर्ने संस्थाहरूसँग सहकार्य समन्वय गरी रावावैकले विना धितो सामूहिक जमानीमा कर्जा सेवा उपलब्ध गराएमा गरीवहरूको पनि आर्थिक उत्थान भई वित्तीय समावेशता बढ्ने छ ।

### बेरोजगार युवा युवती

देशका बेरोजगार युवा युवतीले देशको ठूलो वाणिज्य बैंकबाट उत्पादन तथा रोजगारमुखी परियोजनामा कर्जा प्रवाह बढाइदिए देशभित्रै राम्रो रोजगारी उपलब्ध भए देशै छोडेर हिँड्नु पर्ने थिएन भन्ने चाहना राख्नु अस्वाभाविक होईन ।

### अन्य सरोकारवालाहरू

सामाजिक सुरक्षा अन्तर्गतका सेवाग्राहीहरूले सम्मानपूर्ण सहज बैंकिंग सेवा चाहेका हुन्छन् । उता बैंकिंग सञ्जालमा नआएका जनताले रावावैकको सेवा विन्दु चाहनु पनि स्वाभाविक हो । यसैगरी बैंकका वहालवाला कर्मचारीबाट कार्यकालमा राम्रो पेशागत विकास, उपयुक्त प्रतिफल अनि सेवा उपरान्त राम्रो पेन्सन चाहने नै भए, पूर्व कर्मचारीहरूबाट उनीहरूका स्वास्थ्य उपचारसहितको सुदृढ सामाजिक सुरक्षा, वार्षिकोत्सवमा सानै भएपनि थ्यांकस् गिफ्ट को अपेक्षालाई नाजायज मान्न सकिन्न ।

### आगामी बाटो

निःसन्देह सबै सरोकारवालाको अपेक्षा पुरा गर्न रावावैकलाई कठिन हुन सक्छ तर बैंकको व्यावसायिक मुल्य मान्यतामा दखल नपुग्ने गरी यथासंभव सबै सरोकारवालाको अपेक्षा पुरा गर्न बैंक सततः प्रयत्नशील रहनु पर्दछ ।

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकले सबै सरोकारवालाको अपेक्षालाई सम्मान गर्दै यसको सुधारलाई दिगो गराउन देहायका विषयमा ध्यान दिनु उचित हुनेछ ।

### मुनाफा अभिवृद्धि

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकले सरकारदेखि अन्य सरोकारवालाहरूको अपेक्षा पुरा गर्दै आफ्नो व्यावसायिक सफलता सुनिश्चित गर्न मुनाफा अभिवृद्धिलाई ध्यान दिने पर्छ ।

### मानव संसाधनको समुचित व्यवस्थापन

कुनै पनि संस्थालाई एक गाडीको रूपमा हेर्दा नियामक संस्थाहरूले गगन द्रष्टाको (स्काई वाचर), संचालक समितिले दिशा निर्देशक (ट्रयाक फिक्सर) ट्राफिक प्रहरीको, प्रमुख कार्यकारी अधिकृतले चालकको अनि मानव संसाधनले सहचालक र सहयोगीको भूमिका निर्वाह गरिरहेका हुन्छन् । कार्यगत तहमा कार्यान्वयन सफलता हात पार्न मानव संसाधनको अहम् भूमिका रहने हुँदा यसको नियमित पदपूर्तिदेखि, पेशागत विकास, कार्यसंस्कृतिमा सुधार देखि समुधुर औद्योगिक सम्बन्ध लगायतका क्षेत्रमा विशेष ध्यान पुर्‍याइनु पर्दछ ।

### वित्तीय पहुँच समावेशता विस्तार

देशका धेरै जनता अद्यापि वित्तीय पहुँचबाट टाढा रहेको र करिव २१ प्रतिशत जनता निरपेक्ष गरिवीको रेखामुनि रहेको परिदृश्यमा पूर्ण सरकारी बैंकको नाताले यस कार्यमा विशेष ध्यान पुर्‍याउनु पर्छ ।

### यान्त्रिकीकरण

आधुनिकतम छिटो छरितो सेवाको अपेक्षा गर्ने ग्राहकको अपेक्षा पूरा गर्न बैंकको मानव संसाधन लागत घटाउन यान्त्रिकीकरण कार्यलाई अगाडि बढाउनु पर्दछ ।

### उत्पादनशील कर्जा विस्तार

यसैगरी अर्थतन्त्रलाई क्रियाशील बनाउन उत्पादनशील तथा रोजगारमुखी परियोजनाहरूमा कर्जा विस्तार गर्नु पर्दछ न कि क्षणिक नाफाको लोभमा उपभोगजन्य कर्जाहरूमा ।

### वित्तीय साक्षरता

नेपालको वित्तीय साक्षरता आन्दोलनमा अग्रपंक्तिमा रहेको बैंक महाभूकम्प पश्चात सुस्त अवस्थामा छ । यसले आरम्भ गरेको वित्तीय साक्षरता कार्यक्रमले गति लिएको छैन । केही जिल्लामा प्रस्तावित कार्यक्रम र “सुखको बाटो” मा फिल्म निर्माण कार्ययोजना रोकिएको अवस्थामा छ । यो कार्यक्रमलाई अघि बढाएमा बैंकको वित्तीय साक्षरता कार्यक्रमले केही गति पाउने छ ।

### ग्राहक आधार फराकिलो बनाउने

गुणस्तरीय ग्राहक सेवा, कारोवारमा सुरक्षाको समुचित प्रवन्धका साथै युवा खासगरी टिनएजर ग्राहकको आवश्यकता र चाहना संवोधन गर्ने सेवाको विकास र विस्तारबाट बैंकले ग्राहक आधार फराकिलो पार्नु पर्दछ ।

### संस्थागत सामाजिक उत्तरदायित्व

देशकै ठूलो र पूर्ण सरकारी यस बैंकले उदाहरणीय उल्लेख्य एवं अनुकरणीय ढंगले संस्थागत सामाजिक उत्तरदायित्व निर्वाह गर्नु पर्दछ ताकि यसको पदचिन्ह अरु वित्तीय संस्थाले पनि पछ्याउन । स्वास्थ्य सम्बन्धी जनचेतना जगाउने, वचतसम्बन्धी उत्प्रेरणा जगाउने, नवप्रवर्तनात्मक अवधारणाहरू प्रचार गर्ने लगायतका कार्यहरूमा वहालवाला र सेवा निवृत्त कर्मचारीलाई पनि संलग्न गराउन सकिन्छ ।

### ख्याती संगार

ख्याती कुनै पनि वित्तीय संस्थाको आत्मा हो । विगतमा एकपटक डिलैमा पुगेको यसको ख्याती पुनस्थापना गर्न नेपाल सरकार, नेपाल राष्ट्र बैंक, अन्तर्राष्ट्रिय संस्थाहरू, यस बैंक संचालक समिति तथा व्यवस्थापनका निष्ठावान् पदाधिकारीहरू

एवं कर्मचारीहरूले कठिन यत्नका साथ ठूलो मूल्य चुकाएका छन् । यसरी उठाएको यस बैंकको ख्यातीको रक्षा र सम्बर्द्धनमा हामी सबैको गहन ध्यान पुग्न आवश्यक छ ताकि अपभर्द् बैंक कुनै समस्यामा नपरोस् । यस निमित्त हाल बैंकमा रहेको जनसम्पर्क तथा सुचना शाखालाई जनशक्ति, श्रोत, साधनले थप सशक्त गराउनुका साथै मुनाफा ग्राहक सेवा अभिवृद्धि, बैंकको संस्थागत सामाजिक उत्तरदायित्व तथा वित्तीय साक्षरता गतिविधि विस्तार लगायतका समग्र कार्यकुशलता अभिवृद्धिमा बैंक व्यवस्थापन र कर्मचारीले विशेष जिम्मेवारी निभाउनु आवश्यक छ ।

सर्वसाधारण जनताको आर्थिक हित र सुविधा अभिवृद्धि

निमित्त एक पूर्ण सरकारी रावाबैंकको स्थापना गर्नु वान्छनिय भएकोले .... भन्ने रावाबैंक ऐन २०२१ को प्रस्तावना अंशमा निहित मर्म अनि यसको व्यावसायिक जीवन्ततालाई साथसाथै बोकी बैंक ५२ औं वर्षमा प्रवेश गरेको छ । सुखद् र सफल रहोस् यस बैंकको आगामी यात्रा ।

### सन्दर्भ सामाग्री

बैंकका वित्तीय विवरणहरू

कारोवार दैनिक, आर्थिक दैनिक,

\*\*\*

# सामूहिक लगानी कोष (Mutual Fund)

रमेश कुमार पोखरेल\*



## विषय प्रवेश

विभिन्न प्रकारका लगानी योग्य वित्तीय उपकरणहरूको संग्रह नै सामूहिक लगानी कोष (Mutual Fund) हो । यसमा दुई वा सो भन्दा बढी व्यक्ति, कम्पनी वा संस्थाहरूको रकम लगानीको लागि संग्रहित हुन्छ । यसरी संग्रहित रकमलाई विभिन्न वित्तीय उपकरणहरूमा लगानी गरिन्छ । लगानीबाट प्राप्त प्रतिफल लगानीकर्ताहरू बीच बाँडिन्छ । उदाहरणको लागि क भन्ने इन्भेष्टमेन्ट कम्पनीले विभिन्न कम्पनीहरूको शेयर, बण्ड तथा डिभेन्चरहरूमा लगानी गर्ने उद्देश्यले रु. १ करोड बराबरको सामूहिक लगानी कोष संचालन गरेको छ । उक्त कम्पनीले रु. १ करोडलाई रु. १० को युनिटमा भाग गरी १० लाख युनिट बनाउँदछ । कोषमा सहभागी हुन इच्छुक लगानीकर्ताहरूले आफ्नो क्षमता अनुसार युनिट खरीद गर्दछन् । कसैले रु. १ लाख लगानी गर्न चाहन्छ भने १० हजार युनिट खरीद गर्दछ । आफूले खरीद गरेको युनिटको अनुपातमा ऊ कोषको मालिक हुन पुग्छ । यहाँ लगानीकर्तालाई युनिट होल्डर भनिन्छ । यसरी कोषले विभिन्न व्यक्ति तथा संस्थाबाट रकम संकलन गरी शेयर, डिभेन्चर, बण्ड, ऋणपत्र, सरकारी सुरक्षण जस्ता वित्तीय उपकरणहरूमा लगानी गर्दछ । लगानीबाट प्राप्त प्रतिफल युनिट होल्डरहरू बीच बाँडफाँट गर्दछ । यसरी सामूहिक लगानी कोषले काम गर्दछ ।

सामूहिक लगानी कोषलाई तलको चित्रबाट पनि स्पष्ट गर्न सकिन्छ :



चित्रमा देखाइएभैं विभिन्न लगानीकर्ताहरूबाट रकम संकलन गरी कोष खडा गरिन्छ । कोष संचालनको लागि संलग्न विज्ञहरूको टीमले उक्त कोषमा भएको रकमलाई विभिन्न प्रकारका सुरक्षणपत्रहरूमा लगानी गर्दछन् । यस्तो लगानीबाट

प्राप्त भएको प्रतिफल लगानीकर्ताहरूले आफ्नो लगानीको अनुपातमा प्राप्त गर्दछन् ।

## सामूहिक लगानी कोषको महत्व :

सामूहिक लगानी कोषमा रहेका निम्न विशेषताहरूको कारण वित्तीय बजारमा यसको महत्व रहेको छ :

### १. पुँजी निर्माणमा योगदान :

साना लगानीकर्ताहरूले स साना युनिटहरू खरीद गर्न सक्ने भएकोले असंगठित रूपमा छरिएर रहेको रकम लगानीको माध्यमबाट संगठित तथा एकीकृत हुन्छ । यसरी एकीकृत भएको रकम ठुला उद्योग व्यवसाय स्थापना तथा संचालनको आधार बन्दछ ।

### २. व्यवसायिक व्यक्तित्वहरूबाट व्यवस्थित :

सामूहिक लगानी कोष व्यवसायिक तथा दक्ष व्यक्तिहरूको समुहबाट संचालित हुन्छ । त्यस्तो समुहले सामूहिक लगानी कोषले लगानी गर्ने संस्था, कम्पनी तथा क्षेत्रको वित्तीय, गैर वित्तीय लगायत सम्पूर्ण पक्षहरूको कुशलतापूर्वक अनुसन्धान तथा विश्लेषण गर्ने भएकोले युनिट होल्डरहरूले लगानी गरेको रकम दुब्ने सम्भावना न्युन हुन्छ । साना तथा व्यक्तिगत लगानीकर्ताहरू संग भएको रकम लगानीका लागि विभिन्न विकल्पहरू हुन्छन् । उनीहरूसंग उपयुक्त विकल्पको छनौट गर्ने ज्ञान, सीप, कौशल, समय तथा श्रोत साधन पनि हुँदैन । उनीहरूको लागि सामूहिक लगानी कोषमा गर्ने लगानी नै सर्वोत्तम विकल्प हुन सक्छ ।

### ३. विविधता :

साना लगानीकर्ताहरूले आफ्नो थोरै रकमको लगानीलाई विभिन्न क्षेत्र, कम्पनी तथा सुरक्षणपत्रहरूमा विविधिकरण गर्न संभव हुँदैन । मुद्रा तथा पुँजी बजारमा सिधै लगानी गर्दा विविधिकरण गर्न ठूलो लगानीको आवश्यकता हुन्छ । सामूहिक लगानी कोष संग संकलित रकम बढी हुने र व्यवसायिक विशेषज्ञको ज्ञान, सीप समेत उपयोग हुने भएकोले साना लगानीकर्ताहरूले सामूहिक लगानी कोष मार्फत आफ्नो लगानीलाई विविधिकरण गर्न सक्दछन् ।

### ४. तरलताको सुविधा :

सामूहिक लगानी कोषका युनिटहरू पुँजी बजारका उपकरण

\* प्रवन्धक, राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि.

हुन् । यस्ता युनिटहरू दोश्रो बजारमा पनि खरीद बिक्री हुने भएकोले लगानीकर्ताले आफुले चाहेको समयमा बिक्री गरी रकम प्राप्त गर्न सक्दछन् । त्यसैले यसलाई तरल सम्पत्तिको रूपमा लिइन्छ ।

#### ५. सरल वित्तीय उपकरण :

विभिन्न कम्पनीहरूको शेयरमा लगानी गर्दा त्यस्ता कम्पनीका वित्तीय विवरण तथा लाभांश, बोनस शेयर, हकप्रद शेयर सम्बन्धमा संचालक समितिका निर्णयहरू, सुचनाहरू नियालि राख्नु पर्ने हुन्छ । यी सबै काम सामूहिक लगानी कोषले गर्ने भएकोले सामूहिक लगानी कोषका लगानीकर्ताहरू यस्तो फन्फटबाट मुक्त हुन्छन् । यस्तो लगानीमा कुनै प्रकारको जटिलता हुँदैन ।

#### सामूहिक लगानी कोषका प्रकार

सामूहिक लगानी कोषलाई विभिन्न कोणबाट वर्गीकरण गरेको पाइन्छ । वर्गीकरणका आधार तथा वर्गीकरणलाई यस प्रकार उल्लेख गर्न सकिन्छ ।

#### १. कोष संचालनको आधारमा

##### (क) खुलामुखी योजना (Open ended Scheme):

लगानीकर्ताले चाहे अनुसार कोष व्यवस्थापकद्वारा निरन्तर रूपमा खरीद बिक्री गर्न सक्ने प्रावधान भएको योजनालाई खुला मुखी योजना भनिन्छ । कोषद्वारा घोषित NAV मा जुनसुकै बेला युनिटको खरीद बिक्री गरिने भएकोले यसलाई अधिक तरल योजना मानिन्छ । यसको कुनै भुक्तानी म्याद हुँदैन ।

##### (ख) बन्दमुखी योजना (Closed ended Scheme):

तोकिएको अवधि भित्र खरीद गरि सक्नु पर्ने, रकम निश्चित भएको र निश्चित भुक्तानी अवधि भएको सामूहिक लगानी कोष लाई बन्द मुखी योजना भनिन्छ । सार्वजनिक निष्कासनको माध्यमबाट बिक्री गरिने यसका युनिटहरू दोश्रो बजारमा खरीद बिक्री हुन्छन् । माग र आपूर्तिको

आधारमा निर्धारण हुने बजार मुल्य NAV भन्दा कम वा बढी दुवै हुन सक्छ ।

#### २. प्रतिफलमा आधारित वर्गीकरण

##### (क) वृद्धि योजना (Growth Fund Scheme) :

नियमित प्रतिफल भन्दा पुँजीगत लाभ अर्थात पुँजी वृद्धिको उद्देश्य सहित संचालन गरिने कोषलाई वृद्धि योजना भनिन्छ । संगठित संस्थाको इक्विटीमा यसको ठूलो हिस्सा लगानी गरिने भएकोले तुलनात्मक रूपमा जोखिमयुक्त मानिन्छ । मध्यम तथा दीर्घकालिन रूपमा आफ्नो पुँजीमा वृद्धि चाहने लगानीकर्ताहरू यस्तो योजनामा सहभागी हुन्छन् । यसलाई Equity Fund Scheme पनि भनिन्छ ।

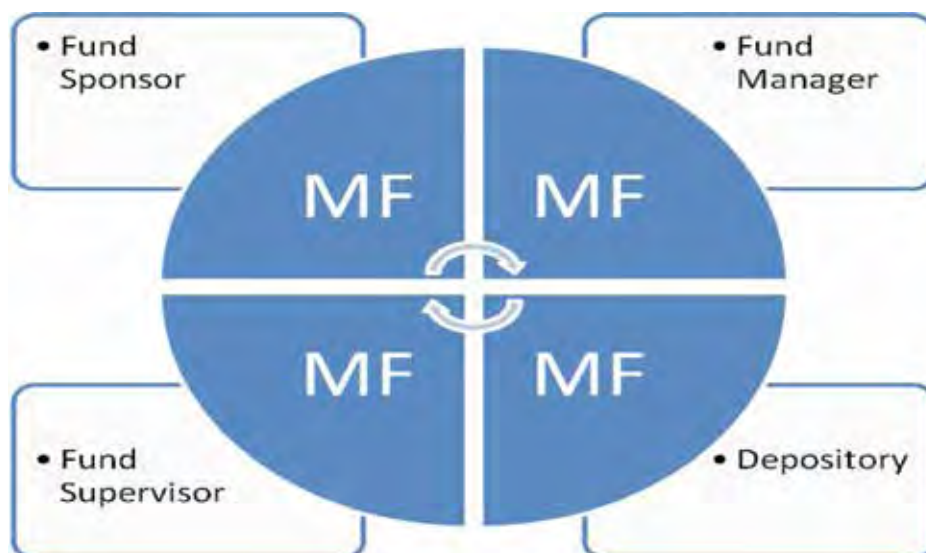
##### (ख) आम्दानी योजना (Income Fund Scheme) :

लगानीकर्ताहरूलाई नियमित रूपमा प्रतिफल उपलब्ध गराउने उद्देश्यले संचालित कोषलाई आम्दानी योजना भनिन्छ । यस्तो लगानी कोषले निश्चित आम्दानी हुने उपकरणहरूमा आफ्नो लगानी केन्द्रित गर्दछ । बण्ड, संस्थागत ऋणपत्रहरू, सरकारी सुरक्षणपत्रहरू, मुद्रा बजारका उपकरणहरू यस्ता कोषका लगानी गर्ने क्षेत्रहरू हुन् । वृद्धि योजनामा भन्दा आम्दानी योजनामा कम जोखिम हुन्छ । यसलाई Debt Oriented Scheme पनि भनिन्छ ।

##### (ग) सन्तुलित योजना (Balanced Fund Scheme) :

पुँजीगत लाभ र नियमित आम्दानी दुवै एकसाथ प्राप्त गर्ने उद्देश्यले संचालित योजना सन्तुलित योजना हो । यस्तो योजना अन्तर्गत इक्विटीको साथ साथै नियमित रूपमा निश्चित आम्दानी प्राप्त हुने उपकरणहरूमा लगानी गरिन्छ । मध्यम स्तरको जोखिम बहन गर्न तयार लगानीकर्ताहरू यस्तो योजनामा सहभागी हुन्छन् ।

#### सामूहिक लगानी कोष संचालनको लागि आवश्यक सांगठनिक संरचना



## नेपालमा सामूहिक लगानी कोष

सामूहिक लगानीकोषको इतिहास केलाउँदै जाँदा सन् १८६० मा संगठित संस्थाका इक्विटीहरूमा लगानी गर्ने प्रयोजनले स्थापित स्कटिस कम्पनी American Investment Company को नाम अगाडि आउँदछ। भारतमा भने सन् १९६४ मा सरकारी स्वामित्वमा Unit Trust of India को स्थापना पछि सामूहिक लगानीकोष शुरु भएको पाइन्छ।

नेपालमा सामूहिक लगानीकोषको इतिहास त्यति पुरानो छैन। नेपाल औद्योगिक विकास निगम ट्रस्टी रहको NIDC Capital Market द्वारा संचालित NCM Mutual Fund, 2050 नेपालको पहिलो सामूहिक लगानी कोष हो। प्रति युनिट रु.१०।- अंकित उक्त योजना खुला मुखी योजना थियो। शेयर बजार उच्च भएका शुरुका दिनहरूमा यसले राम्रो कार्य गरेको थियो। पछि शेयर बजारमा मन्दी भएको बेला सन् १९९५ तिर बिक्रीकर्ताको चाप थाम्न नसकी असफल हुन पुग्यो। खुला मुखी उक्त योजनालाई पुनर्संरचना गरी १० वर्ष अवधिको बन्द मुखी योजनामा रुपान्तरण गरियो। युनिट होल्डरहरूलाई भुक्तानी फिर्ता

लिने वा नयाँ योजनामा सहभागी हुने दुईवटा विकल्प दिइयो। NCM Mutual Fund, 2059 नाम गरेको उक्त बन्द मुखी योजना प्रति युनिट रु. १०।- अंकित १ करोड युनिटको थियो।

आ.व. २००८/०९ को अन्तमा NCM Mutual Fund, 2059 को जम्मा लगानी रु. १५ करोड १५ लाख ३० हजार र प्रति युनिट बजार मूल्य रु. २४ सम्म पुगेको थियो।

नेपालको अर्को सामूहिक लगानीकोष नागरिक लगानी कोषले खुला मुखी योजना अन्तर्गत नागरिक एकांक योजना, २०५२ (Citizen Unit Scheme, 2052) संचालनमा ल्यायो। रु.१००।- अंकित मूल्य भएको यस योजनाले नियमित आम्दानी र बृद्धि दुवै उपलब्ध गराउँदै आएको छ।

सामूहिक लगानी कोषलाई व्यवस्थित, पारदर्शी र लगानीकर्ता मैत्री बनाउन नियामक निकायको प्रत्यक्ष निगरानी आवश्यक भएकोले धितो पत्र बोर्डले वि.सं. २०६७ असोज ११ गते देखि सामूहिक लगानी कोष नियमावली, २०६७ जारी गरी लागू ग-यो। नियमावली लागू भए पश्चात विभिन्न कम्पनीहरूले सामूहिक लगानी कोष संचालन गरिरहेका छन्।

### नेपालमा संचालित सामूहिक लगानी कोष र यसका संचालकहरू

S.N.	Scheme	Fund Manager	Fund Sponsor	Types of Scheme
1.	Siddhartha Investment Growth Scheme – I	Siddhartha Capital Limited	Siddhartha Bank Limited	Closed ended /Growth
2.	Siddhartha Equity Oriented Scheme	Siddhartha Capital Limited	Siddhartha Bank Limited	Closed ended /Growth
3.	Laxmi Value Fund - I	Laxmi Capital Market Limited	Laxmi Bank Limited	Close ended/Balanced growth
4.	Global IME Samunnat Scheme – I	Global IME Capital Limited	Global IME Bank Limited	Closed ended
5.	Nabil Balanced Fund - I	Nabil Investment Banking Limited	Nabil Bank Limited	Closed ended Balanced
6.	NIBL Samriddhi Fund - I	NIBL Capital	NIBL Bank Limited	Closed end
7.	NMB Sulav Investment Fund – I	NMB Capital Limited	NMB Bank Limited	Closed end
8.	NMB Hybrid Fund L-I	NMB Capital Limited	NMB Bank Limited	Closed end

### नेपालमा संचालित सामूहिक लगानी कोष, आधार रकम, एनएभी र बजार मूल्य

S.N.	Scheme	Base Size (Millions)	NAV(Rs.) (2073/08/30)	Market price (Rs.) (2073/08/30)
1.	Siddhartha Investment Growth Scheme – I	500	25.37	25.40
2.	Siddhartha Equity Oriented Scheme	1000	14.47	12.10
3.	Laxmi Value Fund – I	500	12.26	12.55
4.	Global IME Samunnat Scheme – I	800	9.34	10.51
5.	Nabil Balanced Fund – I	600	22.48	20.20
6.	NIBL Samriddhi Fund – I	1000	13.82	12.10
7.	NMB Sulav Investment Fund – I	750	15.68	12.42
8.	NMB Hybrid Fund L-I	1000	10.07	-

Source : websites of related capital market company.

NAV ( Net Assets Value) : खुद सम्पतिको मुल्यलाई जम्मा युनिट संख्याले भाग गर्दा निस्कने अंक नै प्रति इकाइको NAV हो ।

### कसले सामूहिक लगानी कोष संचालन गर्न पाउँछन् ?

सामूहिक लगानी कोष नियमावली, २०६७ मा व्यवस्था भए बमोजिम निम्न योग्यता भएका एक वा एक भन्दा बढी संगठित संस्थाले सामूहिक लगानी कोष स्थापना गर्न सक्ने छ ।

- (क) प्रचलित कानून बमोजिम वित्तीय कारोबार गर्ने संगठित संस्थाको रूपमा स्थापना भएको,
- (ख) कम्तीमा एक अरब रुपैयाँ बराबरको चुक्ता पूँजी भएको,
- (ग) आफ्नो उद्देश्य अनुसारको व्यवसाय संचालन गरेको पाँच वर्ष पुरा भएको,
- (घ) पछिल्लो तीन वर्ष देखि लगातार मुनाफामा रहेको,
- (ङ) चुक्ता पूँजी भन्दा नेटवर्थ कम नभएको,
- (च) संगठित संस्था, यसका संचालक वा कार्यकारी प्रमुखले कुनै प्रकारको ठगी, जालसाजी वा नैतिक पतन देखिने कुनै कसूरमा सजाय नपाएको,

(छ) कर्जा सूचना केन्द्र वा कुनै नियमन निकायको कालो सूचिमा नरहेको,

(ज) धितोपत्र बोर्डले समय समयमा तोकिए बमोजिमको अन्य योग्यता पूरा गरेको ।

### अन्त्यमा,

सामूहिक लगानी कोषका धेरै सकारात्मक पक्ष भएतापनि दोषहरूबाट मुक्त भने छैन । अधिक जोखिम लिई बढी भन्दा बढी प्रतिफल चाहनेहरूका लागि यो लगानीको उपयुक्त विकल्प नहुन पनि सक्छ । सामूहिक लगानी कोषले लगानी कर्ताहरूलाई मध्यम स्तरको प्रतिफल दिने गर्दछ । सामूहिक लगानी कोषमा युनिट होल्डरहरूको नियन्त्रण अर्थात सहभागिता हुँदैन । यो पूर्ण रूपमा कोषको व्यवस्थापन र नियन्त्रणमा संचालित हुन्छ ।

नेपालको धितोपत्र बजारमा ऋणपत्र तथा बण्डको हिस्सा नगण्य छ । इक्विटीमा मात्र निर्भर, त्यसमा पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाको इक्विटीमा आधारित बजारको हिस्सा बढी भएकोले शेयर बजारमा आउने उतार चढावले सामूहिक लगानी कोषलाई समेत प्रत्यक्ष प्रभाव पार्ने गरेको छ । पूँजी बजारमा विविध खालका उपकरणहरूको प्रयोग हुने अवस्थामा सामूहिक लगानी कोष साधारण लगानीकर्ताहरूका लागि लगानीको उपयुक्त विकल्प हुन सक्दछ ।

\*\*\*

# जोखिममा आधारित ब्याजदर



इन्द्रकुमार कट्टेल\*

## १. विषय प्रवेश

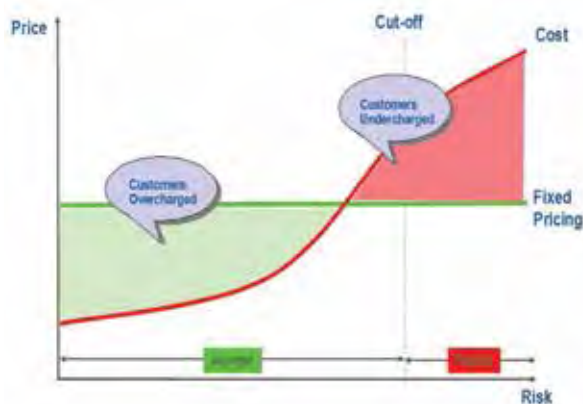
वित्तीय संस्थाहरूको मुख्य कार्य नै संकलन गरिएका निक्षेपलाई सुरक्षित क्षेत्रमा लगानी गरी प्रतिफल आर्जन गर्नु हो । यसरी कर्जा लगानी गर्दा बैंकहरूले विभिन्न किसिमका जोखिमहरू सामना गर्नु पर्ने हुन्छ । जोखिमको दृष्टिकोणले निश्चित क्षेत्र देखि बाहेक अन्य क्षेत्र सुरक्षित नहुन पनि सक्दछन । लगानीलाई विविधीकरण गर्ने सिद्धान्तका आधारमा कर्जाको लगानी विस्तार गर्नु पर्ने भएकोले ग्राहकगत रूपमा र पोर्टफोलियोगत रूपमा जोखिमलाई आंकलन गर्न आवश्यक हुन्छ । जोखिममा आधारित कर्जाको ब्याजदरले जोखिम रहित सम्पत्तिबाट प्राप्त प्रतिफल (Return) र जोखिम मार्जिनको योगलाई बुझाउँदछ । जस्तै जोखिमबाट सिर्जित घाटालाई समायोजन गर्ने क्षमता राख्दछ । तर जोखिम रहित सम्पत्तिबाट प्राप्त प्रतिफल (Return) र जोखिम मार्जिनको गणना गर्दा यसलाई प्रभाव पर्ने अवयवहरूको विश्लेषण समेत सही ढंगबाट गर्नु आवश्यक हुन्छ ।

जोखिममा आधारित ब्याजदरमा जोखिमका विभिन्न तत्व (elements) समावेश गरिएका हुन्छन् । जस्तो *Default risk, Rating migration risk, Credit Correction risk, Credit Concentration risk, Collaterals and Recovery risk*. अर्को तर्फ यी तत्वहरूको उचित अध्ययन एवं विश्लेषण नभएको अवस्थामा ऋणी डिफल्ट हुने संभावनामा वृद्धि हुन्छ ।

खास गरी, जोखिममा आधारित ब्याजदरलाई probability of default ले प्रभाव पारेको हुन्छ । संभाव्य घाटाको मात्रा (Quantum of potential loss) नै त्यस्तो मुख्य नियोगी हो जसले ग्राहकहरूको एक्सपोजरलाई वृद्धि गर्दछ । कुनै पनि कर्जा । ग्राहक डिफल्ट नभईकन ग्राहक डिफल्ट हुन्छ भन्न गाह्रो हुन्छ । तर डिफल्ट हुने

संभावनाबारे भने Risk Rating को आधारमा पूर्वानुमान गर्न सकिन्छ ।

जोखिमको आधारमा कर्जाको ब्याज दर निर्धारण गर्ने पद्धतिको विकास भएको लामो समय भएको छ । ब्याजदर निर्धारण गर्नु भन्दा पहिले जोखिमको मापन अनिवार्य शर्त हो । कुनै पनि कर्जाको जोखिम वृद्धि हुदै जाँदा बैंकको समग्र आशातीत प्रतिफलमा ह्रास आउन सक्दछ । तसर्थ संभाव्य घाटालाई समायोजन गर्नका लागि जोखिमरहित दरमा जोखिमको मात्राको अनुपातमा प्रिमियम थप गर्ने प्रचलन रहेको छ । जोखिम र पूँजीको मूल्य बीचको अन्तर सम्बन्धलाई तल दिइएको चित्रले स्पष्ट पार्ने कोशिस गरिएको छ ।



## २. कर्जाको मूल्य निर्धारणका सिद्धान्त (Loan Pricing Principle)

ब्याज दर निर्धारण गर्दा मुद्रामा निहित समयको मूल्यलाई मात्र आधार नमानी पूँजी उपयोग गर्ने ऋणी भविष्यमा डिफल्ट हुन सक्ने अनुमानलाई समेत आधार रूपमा लिने गरिन्छ । वास्तवमा ब्याज निर्धारण पद्धति जोखिम र प्रतिफलको अन्तर सम्बन्धमा आधारित छ जसलाई संक्षेपमा निम्नानुसार सिद्धान्तको रूपमा उल्लेख गरिएको छ ।

\* लेखक राष्ट्रिय बैंक लिमिटेडसँग सम्बद्ध हुनुहुन्छ

- ग्राहकहरूको जोखिमको आधारमा श्रेणीकरण (grading) गर्ने ।
- कम जोखिम भएका ग्राहकलाई न्यून ब्याज दर र जोखिम उच्च भएका ग्राहकलाई अधिक ब्याज दर लगाउने ।
- जोखिमको मूल्य संभाव्य घाटाले निर्धारण गर्दछ, जुन जोखिममा आधारित ब्याजदरको प्रमुख आधार हो । ग्राहकको आन्तरिक वर्गीकरण, डिफल्ट हुने संभावना, Loss Rate Given Probability आदि जोखिम मार्जिन निर्धारण गर्ने सहयोगी तत्व हुन । त्यसैगरी कर्जा जोखिमसंग सम्बन्धीत गतिविधिलाई सहयोग गर्न economic capital र पूँजीको संभाव्य प्रतिफल आवश्यक पर्दछ । जसले कर्जाको ब्याज निर्धारणमा महत्वपूर्ण रूपमा प्रभाव पार्दछ ।
- कर्जाको अवधि र पूँजीको पुनरमूल्य फरक (Re-pricing interval) ले आवधिक कर्जाको लगानी दर निर्धारणमा प्रभाव पार्दछ । पूँजीको स्रोतको अनिश्चितताले पनि लागत वृद्धि गर्न सहयोग गर्दछ । त्यसै गरी पूँजीको लागतले कहिलेकाँही सम्पत्ति, दायित्वमा Mismatched समेत सिर्जना गर्दछ । जसको प्रभाव लगानी दरमा पर्दछ ।
- बैंकले जोखिममा आधारित ब्याजदर निर्धारण गर्दा जोखिम वर्गीकरणमा रहेका कर्जाहरूको गुणस्तर छुट्याउनु आवश्यक हुन्छ । किन भने डिफल्ट हुने संभावना र घाटाको मात्रा जोखिम वर्गीकरणमा निहित हुन्छ । 'AAA' वर्गिकृत कर्जामा कम रकम मात्र घाटा हुने संभावना हुन्छ भने 'C' वर्गीकरणमा रहेका रहेका कर्जाहरूले बढि घाटा सिर्जना गर्न सक्दछ ।
- जोखिममा आधारित ब्याज दरले हर्जनाको शर्त (Penalty clause) समेत सम्बोधन गर्दछ । जुन कर्जा पुनर भुक्तानी (Repayment) र कर्जाको सीमाको न्युन उपयोगमा उपयोगी हुन सक्दछ ।

### ३. कर्जा ब्याजदरका विचारणीय विषयहरू (Loan Pricing Issues)

वित्तीय क्षेत्रमा ब्याज दर निर्धारण गर्दा जोखिमका विषयसंग सम्बन्धित विभिन्न इश्युहरूको बारेमा चर्चा परिचर्चा हुने गर्दछन् । यस्तो अवस्थामा बैंकहरूले उपयुक्त

विधि र प्रक्रिया स्थापित गरी उठान भएका सवालहरू (Issues) को परिक्षण र समाधान गर्नु पर्दछ । सामान्यतया जोखिमका विषयमा उठ्ने सवालहरू निम्नानुसार उल्लेख गरिएका छन् ।

१. संभाव्य घाटा गणना गर्न लिईने तथ्याङ्कको उपलब्धता र वैधता नै पहिलो Issue हो । जुन तथ्याङ्क कर्जाको ब्याज निर्धारण गर्न input को रूपमा लिने गरिन्छ । संभाव्य घाटा निर्धारण गर्ने विभिन्न किसिमका मोडेलहरू छन् । ता पनि बैंकहरूले कर्जा घाटा मापन गर्नको लागि नयाँ बासेलको सुझाव अनुसार आन्तरिक जोखिम मापन मोडेल बनाउनु पर्ने हुन्छ । जसमा हरेक जोखिमका वर्गहरूको probability of default, loss rate given default र exposure at default मापन गर्न सकियोस ।
२. सबै किसिमका कर्जाहरूमा जोखिममा आधारित ब्याज दर पूर्ण रूपमा लागू गर्ने नगरेको सम्बन्धमा प्रश्नहरू उठ्ने गरेका छन् । बजारको प्रतिस्पर्धाको कारणले कतिपय कर्जाहरूको तदर्थरूपमा निश्चित ब्याजदर निर्धारण गर्ने गरिन्छ । यो सिद्धान्त सामान्यतया उपभोक्ता कर्जामा लागू गरिन्छ, जुन समान स्वरूप वा सजिलै धितो बिक्री हुने वा खास प्रकृतिका कर्जाहरू हुन सक्दछन् । खास गरी बैंकले त्यस्ता कर्जाको ब्याज दर उद्देश्यको आधारमा, लगानीको मात्रा र अवधिको आधारमा गर्ने प्रचलन रहेको छ । कतिपयले यसैलाई बेञ्चमार्क को रूपमा लिने गरेका पनि छन् । बैंकहरूले Medium size exposure र Speculative purpose भएका कर्जामा तुलनात्मक रूपमा उच्च ब्याजदर र लामो अवधि, small exposure, productive sector लाई कम दर लिनु उपयुक्त हुन्छ । यस्ता कर्जामा जोखिममा आधारित ब्याज दर निर्धारण गर्दा न्यूनतम प्रतिफललाई ध्यानमा राखेर गर्नु उपयुक्त हुन्छ ।
३. तेस्रो सवाल, कतिपय समयमा बैंकहरूले बजारको दबावको कारणले गर्दा केहि छनौट गरिएका ग्राहकहरूलाई जोखिममा आधारित दर (Risk base rate) भन्दा कम ब्याज दरमा पनि कर्जा लगानी गर्नु पर्ने अवस्था आउन सक्दछ । No profit No loss को अवधारणामा बैंकले न्यूनतम ब्याज दरमा विभिन्न जोखिमका ग्रेड भएका ऋणीलाई पनि कर्जा लगानी गर्ने गर्दछन् । जोखिम व्यवस्थापनको दृष्टिकोणबाट भन्ने हो भने न्यून आय भएका लक्षित समूह वा सुपरिवेक्षण निकायको निर्देशित कर्जा बाहेक अन्य समूहमा cut off rate मा कर्जा लगानी गर्नु

हुदैन । तसर्थ बैंकले लगानी दर जहिले पनि cut of rate भन्दा उच्च बनाउनु श्रेयस्कर हुन्छ । कतिपय अवस्थामा सार्वजनिक संस्थाहरूको वित्तीय अवस्था सवल भएको र जोखिमको ग्रेड पनि सकारात्मक रहेका र ठूलो मात्रामा non funded व्यवसाय प्राप्त हुने अवस्था भएमा cut off rate मा पनि यस्ता संस्थाहरूलाई लगानी गर्न सकिन्छ । यस्तो अवस्थामा Non funded व्यवसायबाट प्राप्त प्रतिफलले ब्याज आयमा हुने न्युनतालाई समायोजन गर्नु पर्ने हुन्छ ।

४. चौथो सवाल, no profit no loss भन्दा बढिमा बैंकले लगानी योग्य पूँजी लगानी गर्दा no loss no profit rate भन्दा बढिमा तर जोखिममा आधारित ब्याज दर भन्दा कममा पनि लगानी गर्ने गर्दछन् । बैंकले यस्तो अवस्थामा ब्याज दरको अधिकतम सीमा र न्युनतम सीमा निर्धारण गर्नु पर्ने हुन्छ । यसरी सीमा निर्धारण गर्दा पूँजीको लागतलाई मुख्य आधार मान्ने गरिन्छ । उक्त सीमा चल्ती निक्षेपको रकम, वचत खाताको (जस्मा न्युन ब्याज दर भएको), छोटो अवधिको न्युन लागतको आवधिक वचत, ब्याज रहित float funds, आर्थिक दरका procured funds आदिको अंशको रूपमा तय गर्न सकिन्छ । उक्त पूँजीको १२ महिनाको औसतलाई नै अधिकतम उपलब्ध पूँजी मानी तुलानात्मक रूपमा न्युन ब्याज दरमा लगानी गर्न सकिन्छ । ब्याज आम्दानी हुने घाटा न्युनिकरण गर्नको लागि उक्त पूँजीलाई marginal rate वा no profit no loss मा लगानी गर्न सकिन्छ । पूँजी व्यवस्थापनमा बैंकहरूको आ-आफ्नै अभ्यास भएता पनि यस विषयमा भने तथ्यपरक कार्यन्वयन भएको कमै पाईन्छ ।

५. बैंकहरूले जोखिममा आधारित ब्याज दरलाई जोखिम रेटिङ स्केलसंग मिलाउनु पर्दछ । यस सन्दर्भमा प्रश्न उठ्न सक्दछ, यदि जोखिमको अवधारणामा दुइटा नजिकका ग्रेडको बीचमा सामान्य फरक भएमा, के हरेक जोखिम ग्रेडका लागि छुट्टाछुट्टै जोखिममा आधारित ब्याज निर्धारण गर्न आवश्यक छ ? यो pragmatic approach होईन र त्यति सारै rigid पनि हुनु हुदैन । जुन जोखिमका ७ वा ८ श्रेणीका आधारमा दर निर्धारण गर्ने सुत्र बनाउनु पर्छ भन्ने छैन । तर जोखिमका आधारित ब्याज दरले जोखिमको मात्रालाई सम्बोधन गरेको हुनु अनिवार्य शर्त हो । व्यवहारिक दृष्टिकोणबाट हेर्ने हो भने ऋणीको जोखिम वृहत रूपमा वर्गिकरण गरी जोखिममा आधारित ब्याज दरको

खण्ड तिन वा चार ओटा बनाउनु उपयुक्त हुन्छ । जोखिम रेटिङले risk score र risk perception मा marginal वा minor फरक देखाउन सक्दछ । जसलाई सजिलोको लागि वृहत जोखिम वर्गिकरणमा समावेश गर्न सक्दछौ । उदारहणको लागि सात scale rating को आधारमा तयार पारिएको सात ग्रेड लाई पुनः सजिलोको लागि न्युन जोखिम, सामान्य जोखिम (moderate), fair risk, र उच्च जोखिम गरी चार भागमा वर्गिकरण गरी जोखिममा आधारित ब्याज दरको सीमा (slab) निर्धारण गर्न सकिन्छ । यस्मा सामान्य परिमार्जन गर्ने व्यवस्था गरिएको हुन्छ । समुहगत रूपमा जोखिमको ग्रेडलाई तलको तालिका मा स्पष्ट पारिएको छ ।

Table no. 1

Grouping of Risk Grades	
Broad Risk Category	Risk Grade
Low risk	AAA and AA
Moderate risk	A and BBB
Fair risk	BB and unrated
High risk	B and C

#### ६. कर्जाको भुक्तानी म्यादको आधारमा जोखिममा आधारित ब्याज दरमा फरक हुनु पर्ने:

अल्पकालिन, मध्यकालिन र दीर्घकालिन कर्जामा फरक फरक ब्याज दर निर्धारण गर्नु आवश्यक छ, ब्याज दर निर्धारण गर्दा बैंकलाई दीर्घकालिन कर्जामा उच्च जोखिम संलग्न हुन्छ भन्ने जानकारी हुनु आवश्यक हुन्छ । केहि हद सम्म दीर्घकालिन कर्जामा उच्च जोखिम संलग्न हुन सक्दछ भनेर जोखिम ग्रेडमा समावेश गर्ने गरिन्छ । बैंकले जोखिमको मात्रा अनुसार कर्जाको भुक्तानी अवधीको आधारमा जोखिम प्रिमियम थप गर्ने र लामो समय पूँजी उपयोग गरे बापत थप लागत जोड्नु पनि जोखिम समायोजनको उपयुक्त उपाय हुन सक्दछ ।

#### ७. जोखिममा आधारित ब्याजदरको गणना

जोखिमको मात्रालाई आधार मानेर ब्याजदर निर्धारण गर्ने पद्धति नै जोखिममा आधारित ब्याज दर हो । वास्तवमा ब्याज भनेको निश्चित रकम निश्चित समयको लागि उपयोग गरे बापत भुक्तानी गर्नु पर्ने मूल्य हो । जोखिमको मात्रा अनुसार ब्याज गणना गर्दा भविष्यमा सिर्जना हुन सक्ने घाटालाई समायोजन गरिन्छ । सर्वप्रथम, ग्राहकको जोखिम रेटिङ

गरी ग्रेड पत्ता लगाइनु पर्दछ । त्यसका लागि बैंकले सहजताका लागि आन्तरिक ग्रेडिङ पद्धतिको विकास गर्नु आवश्यक हुन्छ । आन्तरिक ग्रेडिङ पद्धतिले समग्र रूपमा ग्राहकहरूको जोखिम मूल्याङ्कन गर्दछ ।

जोखिममा आधारित ब्याज दर गणना विशुद्ध अंकगणितिय पद्धति हो । जस्मा निश्चित बैंक, निश्चित सुविधा, निश्चित जोखिम न्यूनिकरण जस्ता तत्वले अन्तिम लगानी दरलाई निर्धारण गर्दछ । बैंकको आकार बजारको अवस्था पूँजीको स्रोत, कर्जा निक्षेप अनुपात, विगतको लागत-आय अनुपात, निर्धारित सम्पत्तिको प्रतिफल क्षेत्रगत कर्जा वृद्धि आदि बैंकसंग सम्बन्धीत विशिष्ट तत्वहरू हुन् । कर्जा सुविधाको प्रकृति, कर्जाको उद्देश्य, धितोको गुणस्तरियता, कर्जा अवधि, भूतानी र हर्जनाको व्यवस्था, कर्जा फिर्ता माग्ने अधिकार आदि सुविधा पनि विशिष्ट तत्वहरू अन्तरगत पर्दछन् ।

कर्जा सिण्डिकेसन वा अन्य बैंकहरूको सहभागिता, इन्स्योरेन्सको उपलब्धता, ग्यारेण्टीको उपलब्धता, ब्याज दर, हेजिङ्गको लागि डेरिभेटिभ प्रोडक्ट्सको उपलब्धता आदि जोखिम न्यूनिकरणका विशिष्ट तत्वहरू हुन् । माथि उल्लेखित सबै तत्वहरूले लगानी दरलाई प्रभाव पार्ने गर्दछन् ।

जोखिममा आधारित ब्याज दरमा निम्न लिखित तत्वहरू संलग्न भएका हुन्छन् ।

१. पूँजीको लागत (Cost of fund)
२. संचालन लागत ( operation cost)
३. Opportunity Cost
४. Risk Premium
५. Income Spread (tax burden, provisioning requirement profit margin)

काल्पनिक तथ्याङ्कलाई लिएर जोखिममा आधारित ब्याज दर गणना गर्ने विधि र प्रक्रियाका बारेमा तल उल्लेख गरिएका टेबलहरूमा प्रष्ट पार्ने प्रयत्न गरिएको छ । हरेक टेबलको पहिलो हरफमा पूँजीको लागत, संचालन लागत जस्ता जोखिममा आधारित ब्याज दरमा आवश्यक पर्ने components का सुत्र समेत उल्लेख गरिएको छ । टेबुल नं ५ मा जोखिमका ग्रेड अनुसार Expected Loss औसतमा निकालिएको छ । त्यसैगरी टेबुल नं ७ मा बैंकको Targeted Spread Rate समावेश गरी जोखिमका ग्रेड अनुसार लिनु पर्ने ब्याजदर गणना गरिएको छ । जोखिम वृद्धि हुदै जाँदा ब्याज दर पनि वृद्धि हुदै गएको देखिन्छ ।

**Table no 2: Computation of Fund Cost**

<i>Average cost of funds = [Interest expended (Interest paid on deposits + interest paid on borrowings + interest paid on bonds and debentures + accrued interest) ÷ Interest bearing liabilities] × 100</i>	Amount
Interest on deposits	1,300
Interest on borrowings (call and money market borrowings, refinance from central bank, export-import bank, and other refinancing agencies)	300
Interest on bonds and debentures	215
Total interest expended	1,815
Interest bearing liabilities*	40,000
Average cost of funds	4.54%
*Interest bearing liabilities represent all liabilities, including deposits, borrowings, refinance and bond proceeds, and any other item on which interest is payable.	
†Simple average of month-end balance sheet figures for 12 months included in the accounting year.	

**Table no 3: Computation of Service Cost**

<i>Service cost = (Total operating expenses ÷ Lendable resources as on account closing date) × 100</i>	Amount
Operating expenses	510
Lendable resources (deposits, bond proceeds, and borrowings, excluding refinance, minus statutory obligations like minimum cash reserve to be maintained with the central bank and minimum investment in sovereign papers toward liquidity requirements)	35,000
Service cost	1.46%

**Table no 4: Computation of Capital Cost**

<i>Opportunity cost of regulatory capital with CRAR target at 10% (CRAR = capital to risk-weighted assets ratio)</i>	<b>As on Balance Sheet Date</b>
Tier I capital	70%
Tier II capital (subordinated debt instruments)	30%
Cost of Tier II capital at annual coupon rate	7.00%
Tax rate	30.00%
Posttax cost of Tier II capital [Cost of Tier II capital × (1-tax rate)]	4.9%
a. Risk-free return (yield on 5-year sovereign security)	6.00%
b. Cost of Tier I capital based on expected return on allocated capital invested in selected band of equities in the capital market, rated bonds, mutual funds, etc. (assumed at 15.00%)	15.00%
Weighted average cost of regulatory capital (70% of cost of Tier I capital + 30% of post tax cost of Tier II capital)	11.97 %
Opportunity cost of regulatory capital (cost of regulatory capital minus yield on 5-year sovereign security), i.e., 11.97% minus 6.00%, assuming that allocated capital can be invested in risk-free sovereign security at 6%	11.97% – 6.00% = 5.97 %
Opportunity cost of regulatory capital with targeted CRAR of 10% = 10% of 5.97%	0.60% (rounded off)

**Table no.5**
**Risk-Grade-Wise Estimation of Expected Loss  
Default Mode Type Model**

Risk Grade	Risk Level	Average PD (%)*	Average LGD (%)*	Average EAD (100%)	Average EL (%)*
AAA	Very low risk	0.97	18	1.00	0.17
AA	Marginal risk	1.70	21	1.00	0.36
A	Low risk	2.55	30	1.00	0.77
BBB	Moderate	3.77	41	1.00	1.55
BB	Fair risk	6.37	55	1.00	3.50
B	High risk	10.76	60	1.00	6.46
C	Very high risk	19.70	69	1.00	13.59

\*Average of 5-year data.

**Table no. 6: Computation of Basic Cost in Lending**

Average fund cost	Table no.2	4.54%
Service cost	Table no. 3	1.46%
Basic cost		6.00%

**Table no. 7: Computation of Risk Grade wise Loan Price**

<b>Risk Grade</b>	<b>Risk wt. suggestive</b>	<b>Basic lending cost</b>	<b>Regulatory capital</b>	<b>EL(%)</b>	<b>Total col.(3+4+5)</b>	<b>Targeted income Spread %</b>	<b>Total %</b>	<b>Lending Rate Rounded Off</b>
1	2	3	4	5	6	7	8	9
AAA	20%	6	0.12	0.17	6.29	3	9.29	9.30
AA	20%	6	0.12	0.36	6.48	3	9.48	9.50
A	50%	6	0.30	0.77	7.07	3	10.07	10.10
BBB	75%	6	0.45	1.55	8.00	3	11.00	11.00
BB	100%	6	0.60	3.50	10.10	3	13.10	13.10
B	150%	6	0.90	6.46	13.36	3	16.36	16.40
C	150%	6	0.90	13.59	20.49	3	23.49	23.50

## ५. जोखिममा आधारित ब्याज दर लागू नहुने कारणहरू

- उच्च व्यवस्थापकको छनौट प्रतिस्पर्धाबाट गर्ने परिपाटीले जोखिम बहन क्षमतामा वृद्धि गरेको छ । कार्य योजना सहितको लक्ष्यलाई आधार मानेर छनौट गरिने भएकोले उच्च व्यवस्थापकलाई कर्जा वृद्धि गरेर लक्ष्य पुरा गर्न दबाव पर्न जान्छ । यस्तो अवस्थामा जोखिममा आधारित ब्याज दर लागू गर्दा निर्धारित लक्ष्य पूरा गर्न कठिनाई हुने भएकोले जोखिम उठाएरै भए पनि यसको प्रयोग कम गरेको पाइन्छ ।
- वित्तीय बजारमा अधिक प्रतिस्पर्धाका कारणले पनि जोखिममा आधारित ब्याज लागू हुन सकेको छैन । अधिकांश बैंकको लगानी व्यापारिक क्षेत्रमा (Trading Sector) भएको र ग्राहकहरूको कर्जा सीमा वृद्धि गर्ने, मार्जिन सुविधा लिने र ब्याज दर घटाउने प्रयोजनका लागि ग्राहकले बैंक Shift गर्ने परिपाटीमा वृद्धि हुदै आएको छ । बैंक Shift गर्ने ग्राहकलाई उसले मागेको सुविधा दिएर आफ्नो बैंकमा रातो कार्पेट ओछ्याएर स्वागत गर्ने प्रतिस्पर्धाले पनि जोखिममा आधारित ब्याज पूर्ण रूपमा लागू हुन सकेको छैन ।
- आफ्नो परफरमेन्स वृद्धि गर्नको लागि एउटा बैंकले अर्को बैंकका ग्राहकलाई आकर्षण गर्न सीमा वृद्धि, धितोमा मार्जिन सुविधा, ब्याज दर घटाउने, प्रशोधन शुल्क घटाउने, ABBS commission छुट, Debit, Credit cards निःशुल्क दिने एवं अन्य सुविधाको offer गर्ने गर्दछन् । जसको कारणले ग्राहकको Bargaining power मा वृद्धि भएको छ भने कर्जा जोखिमलाई पनि बढाएको छ ।
- कतिपय बैंकले आफ्ना शाखा / प्रबन्धकहरूको मुल्याङ्कनको आधार कर्जाको वृद्धि दर लाई मान्ने गर्दछन् । शाखा प्रबन्धकले आफ्नो परफरमेन्स देखाउनको लागि कर्जा वृद्धि गर्ने शिलसिलामा जोखिमलाई नजर अन्दाज गरेको पाइन्छ । यसले जोखिम बहन गर्ने क्षमताको विकास गरेको तर्क गर्ने पनि छन् र तर बैंकले जोखिम उठाए बापत प्राप्त गर्नु पर्ने प्रतिफलबाट बञ्चित भएको अवस्था छ ।

- जोखिममा आधारित ब्याजको प्राथमिक आधार नै जोखिमलाई श्रेणिकरण गर्नु हो । जोखिमको श्रेणिकरणलाई आन्तरिक जोखिम मापन पद्धतिले तय गर्दछ । जुन जोखिमको रेटिङ पद्धतिले निर्देशित गरेको हुन्छ । जोखिमलाई मूल्याङ्कन गरी quantification गर्ने कार्य आफैमा जाटिल भएकोले दक्ष जनशक्तिको आवश्यकता पर्दछ । कतिपय बैंक तथा वित्तीय संस्थाले इच्छा शक्ति हुदा हुदै पनि दक्ष जनशक्तिको अभावले गर्दा जोखिममा आधारित ब्याज दर लागू गर्न नसकिरहेको अवस्था पनि छ ।
- जोखिममा आधारित ब्याज लागू गर्नको लागि प्रत्येक ग्राहक एवं पोर्टफोलियोको जोखिम रेटिङ गर्नु पर्ने हुन्छ । जोखिम रेटिङ गर्ने विधिको विकास नगरेको अवस्थामा जोखिममा आधारित ब्याज लागू गर्न सकिदैन । नेपालको सन्दर्भमा कतिपय वित्तीय संस्थाले बैज्ञानिक जोखिम रेटिङ पद्धतिको विकास गरी नसकेको अवस्था छ । Risk quantification को आधार निर्माण नभएको, loan pricing disclosure को विषयमा नियामक निकायले स्पष्ट निर्देशन नदिएको कारणले पनि जोखिममा आधारित ब्याज लागू हुन सकेका छैन ।

## ६. जोखिममा आधारित ब्याज दरका फाइदाहरू

जोखिममा आधारित ब्याज दर लागू गर्दा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको अतिरिक्त ऋणीहरूलाई समेत फाइदा पुग्दछ । जोखिममा आधारित ब्याज दरले निम्नलिखित कार्य अभिवृद्धि गर्न सहयोग पुऱ्याउँदछ ।

- ❖ पोर्टफोलियोको प्रतिफल वृद्धि गर्न
- ❖ पोर्टफोलियोको वृद्धिलाई दिगो बनाउन
- ❖ असल ग्राहकलाई सस्तो दरमा कर्जा प्रवाह गर्न
- ❖ ग्राहकको कर्जा सचेतना र आचरणमा अभिवृद्धि गर्न
- ❖ जोखिम विश्लेषणमा विशिष्टता कायम गर्न
- ❖ जोखिम मापन विधिको विकास गर्न
- ❖ Risk exposure पत्ता लगाउन
- ❖ Risk exposure बाट प्राप्त हुने प्रतिफल मापन गर्न
- ❖ कर्जा सुपरिवेक्षण गर्न कार्य योजना बनाउन
- ❖ जोखिममा आधारित लेखा परीक्षण कार्यलाई सहयोग गर्न

## ७. निष्कर्ष

जोखिममा आधारित ब्याजदर निर्धारण गर्नु एक वैज्ञानिक पद्धतिको प्रयोग गर्नु हो । जसले कर्जा कारोबारलाई सुरक्षित बनाउन सहयोग गर्दछ भने अर्को तर्फ जोखिम वहन गरेबापत Risk adjusted Return समेत आर्जन गर्न सहयोग गर्दछ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले जोखिमको पूर्ण मूल्याङ्कन गर्न नसकेको अवस्थामा जोखिम वहन गरेबापत प्राप्त हुने प्रतिफलबाट विमुख हुनु पर्ने हुन्छ । साथै जोखिम मूल्याङ्कनको अभावमा जोखिम भारित धेरै भएका उपभोक्तामुखी कर्जा लगायत अन्य कर्जाहरूको Exposure कर्जा बृद्धि गर्न न्यून ब्याज दर अफर गरिरहेका छन् भने उत्पादनशिल क्षेत्र र व्यावसायिक क्षेत्रमा प्रवाह हुने न्यून जोखिमयुक्त कर्जामा तुलानात्मक रूपमा महंगो रहेको पाइन्छ ।

जोखिममा आधारित ब्याज दर जोखिमको तह बृद्धि हुदै जादा लगानी दरमा पनि बृद्धि गर्दै लैजानु पर्ने सिद्धान्तमा आधारित छ । लगानी दर जोखिम ग्रेडले मात्र एकलै निर्धारण गर्दैन । यसलाई बैंकको अकार, risk appetite, targeted return on assets, historical income ratio, extension of credit portfolio diversification

ले पनि निर्धारण गर्दछन् । यसको अतिरिक्त कर्जाको सुरक्षण बापत प्राप्त धितोको गुणस्तर र जोखिम न्युनिकरणमा प्राप्त अवसरहरूले समेत गुणात्मक रूपमा प्रभाव पारेको हुन्छ ।

### सन्दर्भ सामाग्रीहरू

1. Buehler, K. (2009). The New Arsenal of Risk Management. In *Harvard Business Review on Managing External Risk* (pp. 1-22). Harvard Business Press.
2. Dermine, J. (2009). *Bank Valuation & Valuation Based Management*. Delhi: Tata MacGraw Hill Education.
3. Ghosh, A. (2012). *Managing Risk in Commercial & Retail Banking*. Singapore: John Wiley & Sons, Inc
4. Joseph, C. (2014). *Advance Credit Risk Analysis and Management*. New Delhi: Wiley India Pvt.Ltd.

\*\*\*



# वित्तीय साक्षरता: सन्दर्भ र आवश्यकता

ईश्वर उप्रेती\*

मानिसले जीवनमा औपचारिक शिक्षा त हासिल गरेकै हुन्छन्, तर सबैलाई आर्थिक विषयमा सामान्य ज्ञानको आवश्यकता पर्ने भएता पनि वित्तीय शिक्षाको जग वित्तीय साक्षरता भने पाउन सकिरहेका हुँदैनन् । आधुनिक अर्थतन्त्रमा सम्पूर्ण कारोबार मौद्रिक रुपमा हुने हुँदा वित्तीय कारोबार जस्तै आय, खर्च, बचत, कर्जा, लगानी, योजना, भुक्तानी आदि सबै मुद्रामा नै हुने गर्दछ । वित्तीय शिक्षाले वित्तीय साक्षरताको माध्यमबाट ब्यक्ति तथा परिवारमा पैसाको महत्व तथा यसको जिम्मेवार र बुद्धिमतापूर्ण तरिकाले व्यवस्थापन गर्न सिकाउँछ । ब्यक्तिहरु वित्तीय रुपमा सचेत नहुँदा कारोबार गर्दा ठगीने, जोखिम व्यवस्थापन गर्न नसक्ने, सानो तिनी समस्यामै चर्को ऋणमा फस्ने समस्या देखापरिरहेको अवस्थामा वित्तीय साक्षरताले ब्यक्तिको जीवनमा आवश्यक पर्ने वित्तीय ज्ञान दिन सहयोग पुग्ने हुँदा वित्तीय साक्षरताको आवश्यकता दिनप्रति दिन बढ्दो छ ।

व्यक्तिमा जिम्मेवारपूर्ण तरिकाले आर्जन गर्ने, प्राथमिकताको आधारमा खर्च गर्दै नियमित बचत गर्ने, बजेट बनाउने, जोखिम व्यवस्थापन गर्ने, लगानी गर्ने, ऋण माग गर्ने, ज्ञान दिने विषयनै वित्तीय साक्षरता हो । बचत गर्न सिकाई सो बचतलाई बैंकमा खाता खोलेर जम्मा गर्न प्रोत्साहन गर्नु नै वित्तीय साक्षरताको ध्येय हो । बैंकमा जम्मा भएको बचतले अर्थतन्त्रमा पूँजी निर्माणको लागि कार्य गर्दछ फलस्वरुप बैंकहरुले नियमित रुपमा आवश्यकता अनुसार उत्पादनशिल क्षेत्रमा लगानी गर्दछन् । जसले अर्थतन्त्रमा लगानीको स्रोत, रोजगारी, उत्पादन र सरकारलाई कर समेत आर्जन गर्ने वातावरण तयार गर्दछ र बचतकर्तामा आर्थिक संस्कार र सन्तुष्टि प्रदान गर्दछ । वित्तीय साक्षरताले ब्यक्तिमा आर्थिक जीवनका विभिन्न पक्षको जानकारी दिने हुँदा सुजबुझपूर्ण तरिकाले निर्णय लिन सिकाउने, फजुल खर्च, दुर्ब्यसन बाट जोगाउने, जालसाजी र ठगीबाट जोगाउने, आवश्यकताको पूर्वानुमान गर्ने, उद्यमशिलताको बिकास गर्ने तथा सकारात्मक सोच र भावनाको समेत बिकास हुन गई मानिसको आर्थिक अवस्थामै सकारात्मक परिवर्तन आउन सहयोग पुग्दछ । आजभाली बजारमा नयाँ नयाँ शेयर लगानीकर्ताहरु आईरहेका

छन् त्यस्ता लगानीकर्ताहरुको लागि शेयर बजार सम्बन्धि ज्ञान जस्तै बजार, कम्पनीको वित्तीय विश्लेषण, ट्रेडिङ्ग, डिम्याट, सेटलमेन्ट, आइपीओ, दोस्रो बजार, बोनस शेयर, हकप्रद, एफपीओ आदिको ज्ञान आवश्यक पर्दछ, वित्तीय साक्षरताको माध्यमबाट ब्यक्ति तथा परिवारले आफूलाई जरुरी ज्ञान प्राप्त गर्न सक्ने हुँदा भविष्यमा हुने वित्तीय नोक्सानीबाट बच्न सक्दछन् ।

नेपालमा आधुनिक बैकिङ्ग सेवाको बिकासको इतिहास लामो छैन । देशमा करिब ४० प्रतिशत जनताले मात्र औपचारिक बैक तथा वित्तीय संस्थाबाट वित्तीय सुविधा पाइरहेको सन्दर्भमा वित्तीय साक्षरताको आवश्यकता ग्रामिण तथा न्यून आय भएका जनतामा पुर्‍याउनु पर्ने देखिन्छ । वित्तीय साक्षरता बालबालिका, युवा, बिद्यार्थी, महिला, किसान, मजदुर र सिमान्तकृत वर्गलाई बढि आवश्यकता भएको र साक्षरता प्राप्त भएपछि यस वर्गबाट बढि प्रभावकारीता देखिएको अनुसन्धानले देखाएको छ । प्राय बिद्यार्थीहरुमा केन्द्रित वित्तीय साक्षरता कार्यक्रम प्रत्यक्ष बिधिबाट भन्दा पाठ्यक्रममै समावेश गर्दा बढि प्रभावकारी हुने देखिएको छ । विदेशी एक विद्यालयको पाठ्यक्रमको एक कथामा नियमित मदिरा सेवन गर्ने र काम नगर्ने बाबुलाई छोराको तपाईले अब देखि मदिरा सेवन गर्नुभयो भने म पढ्न जान्न भनेपछि बाबुले मदिरा सेवन गर्न छाडी काम गर्न थालेपछि आमदानी राम्रो हुदै गएको कुरा बिद्यार्थीले किताबमा पढेपछि खुशी हुदै समस्यालाई कसरी समाधान गर्ने भन्ने ज्ञानको बिकास भएको विचार व्यक्त गरेका थिए ।

विश्वमा धेरै देशहरुले वित्तीय साक्षरतालाई खासगरी बालबालिका र युवामा लक्षित कार्यक्रम लागु गरेका छन् । विश्वमा बालबालिका तथा युवा केन्द्रित वित्तीय साक्षरताको लागि कार्यरत निकाय चाइल्ड एण्ड युथ फाइनान्स इन्टरनेशनल (CYFI) रहेको छ । यस संस्थाले हरेक वर्ष मार्च महिनाको दोश्रो हप्तामा एक सय भन्दा बढि देशमा ग्लोबल मनि सप्ताह (Global Money Week) मनाउँदै आइरहेको छ । सन् २०१६ मा मार्च महिनाको १४ देखि २० तारिक सम्म विभिन्न कार्यक्रम, र्याली, नाटक, अन्तरक्रिया, सामाग्री प्रकाशन वितरण आदि गरेर

\* लेखक राष्ट्रिय बैंक लिमिटेडसँग सम्बद्ध हुनुहुन्छ

विश्वका एक सय भन्दा बढि देशमा भब्य रुपमा मनाएको छ । CYFI ले एक सय चौविस भन्दा बढि देशका करिब एक करोड बालबालिका तथा युवाहरु माभ्र भरपर्दो गुणस्तरीय वित्तीय सेवा, सामाजिक तथा शैक्षिक जीवनयापनको लागि सचेतना अभियान पुर्याएको बताएको छ । CYFI ले सन् २०१७ को लागि Learn. Save. Earn भन्ने नारा लिएको छ । सन् २०१३ देखि नेपाल राष्ट्र बैंक उक्त संस्थामा आबद्ध भएपछि सो निकायको विभिन्न कार्यक्रममा सक्रिय सहभागी हुदै आईरहेको छ ।

मंगोलियामा विश्वविद्यालय तहका बिद्यार्थीलाई आफ्नो अध्ययन पुरा गर्नु अघि निश्चित अवधि सम्म बालबालिका तथा युवाहरुमा वित्तीय साक्षरता सम्बन्धी इन्टर्न अनिवार्य गर्नु पर्ने ब्यवस्था गरिएको छ । नेपालमा पनि नेपाल राष्ट्र बैंकले आफ्नो रणनीतिक योजना, मौद्रिक नीति र बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई समय समयमा दिइने निर्देशनमा समेत वित्तीय साक्षरताको माध्यमबाट आर्थिक बिकासको लक्ष्य हासिल गर्न अभिवृद्धि गर्नु पर्ने रहेको बताएको छ । इजाजत पत्र प्राप्त संस्थाले आफ्ना कार्यक्रमहरुमा वित्तीय साक्षरता सम्बन्धी कार्यक्रम अनिवार्य रुपमा समावेश गरेको हुनु पर्ने, आफुले प्रदान गर्ने वित्तीय सेवा सुविधाको विषयमा सर्वसाधारणलाई सुसुचित गराउनु पर्ने, वित्तीय साक्षरता अभिवृद्धि गरी वित्तीय प्रणालीलाई सघाउ पुर्याउने खालको विज्ञापन तथा सूचनाहरुलाई प्रोत्साहित गर्नु पर्ने २२ नम्बरको नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशनबाट वित्तीय साक्षरताको लागि नेपालमा बैकिङ्ग क्षेत्र संगठित रुपमै सक्रिय भएका छन् । पैसाको बोट नामक वित्तीय चेतना मुलक बाल कथा संग्रह, विद्यार्थी संग नेपाल राष्ट्र बैंक, गीत, संगितको माध्यमबाट पनि नेपाल राष्ट्र बैंकले वित्तीय साक्षरता सम्बन्धी कार्यकललाई सक्रियतापूर्वक अगाडी बढाइरहेको छ । नेपाल सरकारले पनि वित्तीय साक्षरतालाई चालु तेह्रौं त्रिवर्षीय योजनाको आधारपत्रमा समावेश गरेर महत्व दिइएको छ । जसअर्न्तगत समष्टिगत आर्थिक नीतिमा बचतलाई प्राथमिकताका साथ एक स्तम्भको रुपमा

लिएको छ । आवधिक योजनामा जनताको बचत गर्ने क्षमतालाई अभिवृद्धि गरी कूल गार्हस्थ बचत बृद्धि गर्न सर्वसाधारणको उपभोग प्रवृत्तिमा क्रमिक सुधार ल्याउने विचारमा जोड दिएको छ । यसै सन्दर्भमा २६ वर्ष सम्मका विद्यार्थीहरुलाई लक्षित गरेर राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकले शून्य मौज्दातमा बचत खाता, एटिएम, मोवाइल बैकिङ्ग जस्ता निशुल्क रुपमा उपलब्ध गराउदै आएको सेवाले वित्तीय कारोवारमा विद्यार्थीवर्गको समावेशता बढ्ने र बचत गर्ने बानीको बिकास हुने अपेक्षा लिन सकिन्छ । राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकले वित्तीय साक्षरता फैलाउने क्रममा पहिलो चरणमा धनुषा, कास्की र नवलपरासी जिल्लाका विद्यार्थी तथा युवाहरुमा लक्षित विभिन्न कार्यक्रम गर्ने घोषणा गरेको छ । बैंकले आफ्नो स्वर्णजयन्तीको अवसरमा “सुखको बाटो” नामक लघु उपन्यास र वित्तीय साक्षरता सम्बन्धी प्रशिक्षण पुस्तिका प्रकाशन प्रसारण गरि प्रशिक्षक प्रशिक्षण कार्यक्रम समेत दिनुले बैंकले वित्तीय साक्षरतालाई महत्व दिएको देखिन्छ । नेपालमा वित्तीय साक्षरता सम्बन्धी अलग्गै नीतिको निर्माण हुनुपर्ने टड्कारो आवश्यकता रहेको कुरा यस क्षेत्रका बिज्ञहरुले बताउदै आईरहेका छन् ।

अन्तमा: जानकारीको अभावमा वित्तीय साक्षरता कार्यक्रम बैंक तथा वित्तीय संस्थाले आफ्नो सेवाको विज्ञापन गरे जस्तो लाग्न सक्दछ तर यथार्थमा त्यसो होइन । वित्तीय साक्षरता कार्यक्रम एक अभियान हो, यस अभियानले जनतामा विभिन्न माध्यमबाट वित्तीय ज्ञान भरिदिन्छ । जसबाट ज्ञान प्राप्त गरेका व्यक्तिहरु आफ्नो जीवनभर जालसाजी, छलकपट, ठगी बाट बच्दछन् र समयमै सर्वोत्कृष्ट विकल्प छानी आर्थिक निर्णय लिन सक्दछन् । एक पटक वित्तीय साक्षरता लिएको ब्यक्ति जीवनभर यसबाट लाभान्वित हुन पुग्दछ र आफ्ना सन्तानलाई समेत ज्ञान बाँड्न सक्दछ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाबाटै कर्जा लिने गरौ, बचत गर्ने गरौ, उद्यमशिलताको बिकास गरौ र आर्थिक समृद्धि प्राप्त गरौ ।

\*\*\*



# NEPALESE FINANCIAL SECTOR: CURRENT STATUS AND CHALLENGES

Nara Hari Dhakal, Ph. D.<sup>1</sup>

## 1. INTRODUCTION

Nepal is a low-income country with a per capita gross national income of \$766 in 2016 (MOF, 2016). Despite, the small size of its economy, Nepal has a relatively diversified financial sector.

The history of financial system dates back to 1937 when Nepal Bank Limited (NBL), the country's first bank, started functioning. The Nepal Rastra Bank (NRB) was established after 19 years since the establishment of the NBL. A decade after the establishment of NRB, Rastriya Banijya Bank (RBB), a commercial bank under the ownership of Government of Nepal (GON) was established. Since then, the Nepalese financial sector has grown rapidly<sup>2</sup>.

In the context of banking development, the 1980s saw a major structural change in financial sector policies, regulations and institutional development. GON emphasized the role of the private sector for investment in the financial sector. With the adoption of the financial sector liberalization strategy by the government in 80's, the doors were thrown open to foreign banks and permission was given to open Joint Venture Banks. As a result, various banking and non-banking financial institutions have come into existence. Nabil Bank Limited, the first foreign joint venture bank of Nepal, started operation in July 1984. During last two decades, Nepal witnessed tremendous increment in number of Banks and Financial Institutions (BFIs).

Financial sector went through two major reforms. The first reform started in 1985 when the country faced an economic crisis, which was

triggered by unprecedented budget and current account deficits. The second reform program was initiated in 2002, which was triggered by a political crisis, stemming from the Maoist insurgencies that started in the late 1990s and compelled the GON to embark on broader economic reforms.

The overall objective of this paper is to review the current status and challenges of the Nepalese financial sector. The information used in this paper has been obtained through a review of the NRB Statistics on BFIs, Economic Survey published by Ministry of Finance (MOF) and other published and unpublished information on Nepalese financial sector.

This paper is organized in six sections. After this introductory section, section two provides the overview of the financial sector and section three provides the snapshot of the policy and legal framework governing the financial sector. Section four assesses the status of financial stability and section five outlines the challenges of the financial sector. The paper ends with conclusions in section six.

## 2. OVERVIEW OF THE FINANCIAL SECTOR

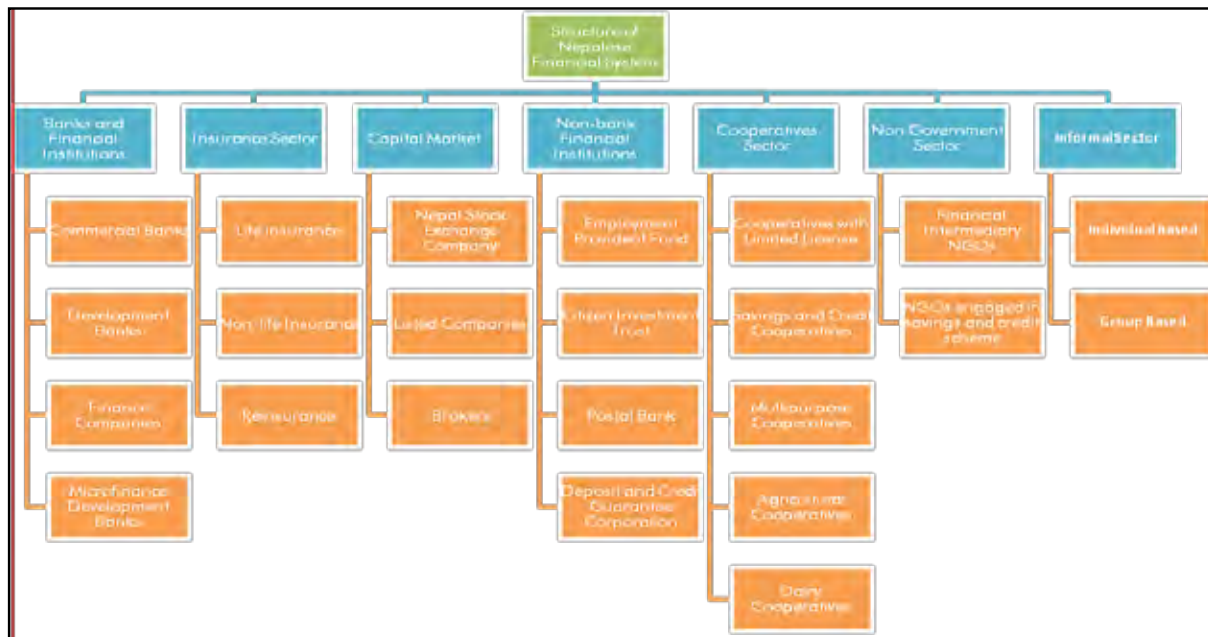
The financial sector comprises seven sectors, namely banking, insurance, capital market, non-bank financial institutions (NBFIs), cooperatives, non-government, and informal sector / shadow banking sector. Among these sectors, the roles of non-government and informal sector, and their effect on financial sector stability are largely unknown.

Financial systems are broadly divided into

1 Former Chairman, Board of Director, Rastriya Banijya Bank Ltd.

Executive Director, Centre for Empowerment and Development (CED), Nepal.

2 Maskey, N. M., and S. R. Subedi, 2009. "Development of the Nepalese Financial System: Need for the Formulation of a Master Plan", Economic Review, Nepal Rastra Bank.



two categories: financial institutions and non-bank financial (contractual savings) institutions. Financial institutions dominate the financial sector covering around 88.6% of the total financial system assets as of Mid-July 2015<sup>3</sup>. Within the banking system, commercial banks carry the largest share with around 51% of the total financial sector assets. Non-Banking Financial Institutions (NBFIs), which are also

known as Contractual Saving Institutions, constitutes 11.4% of the total banking system assets. It includes two major NBFIs, namely Employee Provident Fund (EPF), and Citizen Investment Trust (CIT) that combine own 7.7% of total financial sector assets. Insurance sector accounts for only 3.6% of the total financial sector assets. The postal savings sector accounts for only 0.1% of the total financial sector assets.

Share of Different Financial Institutions on Total Financial Sector Assets

S.N.	Type of Institutions	As of July in Percentage						
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 <sup>P</sup>
A	Financial Institutions	89.1	88.9	88.1	88.4	88.7	88.7	88.6
1	Nepal Rastra Bank	21.6	20.3	19.4	22.1	22.2	22.7	22.9
2	Commercial Banks	53.9	52.3	51.7	51.0	51.6	50.7	51.0
3	Development Banks	5.2	7.0	7.8	7.8	8.3	8.8	8.4
4	Finance Companies	6.7	7.5	7.2	5.3	4.2	3.7	3.1
5	Microfinance Development Banks	1.2	1.2	1.3	1.4	1.5	1.7	2.0
6	Financial Co-operatives	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6	0.7	0.7
7	Financial NGOS	0.2	0.2	0.3	0.2	0.3	0.3	0.6
B	Contractual Saving Institutions	10.9	11.1	11.9	11.6	11.3	11.3	11.4
1	Employees Provident Fund	6.0	6.2	6.5	6.1	6.1	5.9	5.7
2	Citizen Investment Trust	1.9	1.6	1.6	1.8	1.8	1.9	2.0
3	Insurance Companies	2.8	3.2	3.7	3.6	3.4	3.5	3.6
4	Postal Savings Bank	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

P=Provisional

Source: Nepal Rastra Bank, Research Department, "Macroeconomic Indicators of Nepal" November 2015,

3 Nepalese Financial System is predominantly bank-centric and is characterized by a large number of financial institutions (banking and non-banking) with the total share in GDP of 149.7%.

Cooperative sector, comprising over 14,000 financial cooperatives and other equal number of combined multi-purpose cooperatives, agricultural cooperatives, and dairy cooperatives. It is estimated that the sector constitutes 5.4 % of total financial sector assets, but this is not accounted in total banking sector asset so far. Capital market is still under-developed, with BFIs dominating the stock market transactions. Total market capitalization stands at 54.8% of GDP, and total annual turnover at 4% of GDP in 2014/15. Secondary market for government bonds and corporate paper is virtually absent. Likewise, derivative market is in nascent stage.

### Banking Sector

Development of modern banking system can be broken into three distinct phases. The shifts in these phases are determined by different milestones: the first milestone is the establishment of NRB, the Central Bank of Nepal,

in 1956 - this determines the shift from the first to the second phase; similarly the second milestone is the promulgation of the current NRB Act 2002 - this determines the shift from the second phase to the ongoing third phase.

Banking sector expanded at a rapid pace following the liberal licensing policy and the series of regulatory and supervisory reforms initiated by NRB in line with financial sector liberalization. Due to large number of BFIs, NRB experienced difficulties in proper monitoring and supervision and problems occurred in many BFIs that posed a greater threat to financial sector stability. Pursuant to this, NRB placed a moratorium on licensing of class A, B, and C institutions, while continuing the licensing of class D institutions to promote the expansion of the formal sector finance in remote areas. Further, NRB is encouraging consolidation of BFIs through mergers and acquisitions.

Number of Banks and Financial Institutions (as of mid-July, 2016)

S.N.	Type	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Commercial Banks	26	27	31	32	31	30	30	28
2	Development Banks	63	79	87	88	86	84	76	67
3	Finance Companies	77	79	79	70	59	53	48	40
4	Microfinance Development Banks	15	18	21	24	31	33	39	42
5	Financial Cooperatives*	16	16	16	16	16	15	15	15
6	Financial NGOs*	45	45	38	36	31	29	27	27
7	Insurance Companies	25	25	25	25	25	25	27	27

Source: Nepal Rastra Bank, Research Department, "Macroeconomic Indicators of Nepal" November 2015,

As of July 2016, the BFIs comprises, 28 commercial banks (class A), 67 development banks (Class B), 40 finance companies (Class C), 42 microfinance development banks (Class D), 15 Savings and Credit Cooperatives (limited license), and 27 Non-Government Organizations authorized by NRB to undertake limited banking transactions, and 8 other institutions including a specialized bank to provide finance for cooperatives. As of mid-July 2016, a total of 100 BFIs have merged to become 37 BFIs, and numbers of BFIs are at a decreasing trend in the recent year.

### Insurance Sector

Nepalese insurance sector is governed by Insurance Act 1992, and as of mid-July 2015, there are 27 insurance companies established under this act. Among them, 9 companies offer life insurance services, 17 companies perform non-life insurance activities, and there is one re-insurance company. According to the ownership structure, three companies are working as branches of foreign insurance companies, four are joint venture with foreign companies, 18 companies have private ownership, and two are government owned companies. The sector is regulated and supervised by Nepal Insurance Board (NIB).

### Insurance Companies in Nepal

Ownership	Non-life	Life	Re-insurance	Total
Government	1	1	0	2
Private	13	5	0	18
Foreign	2	1	0	3
Joint	1	2	1	4
Total	17	9	1	27

Source: Insurance Board

Nepal's insurance market is limited to a few products such as endowment, whole life, term insurance and foreign-employment in life sector; and vehicle, fire, earthquake, construction insurance in non-life sector. Both life and non-life insurance companies are progressively increasing premium collection as well as contribution to GDP. Life insurance accounts for about 60% of the total premium collected, however, overall pie is still small with the players occupying small fragmented market share. A number of small companies and significant fragmentation affect the ability of the industry to grow.

Insurance Act 1992 guides NIB, but it is inadequate to cope with the emerging challenges of the sector. Considering this new insurance act has been drafted which is pending approval since last three years. It is necessary to raise the regulatory standards, adopt international best practices to the extent relevant to local context. Small market with many players gives rise to unhealthy competition, and systemic risk. NIB still follows compliance-based supervision instead of risk based. Lack of real autonomy in functioning of NIB is a root cause of its ineffectiveness and numerous shortcomings in the industry. Nepalese insurance industry has inadequacies in accounting system. The accounting and auditing system should be upgraded to meet international standards. The role of re-insurance companies needs to be redefined, and strengthened.

### Capital Market

The Securities Board of Nepal (SEBON) regulates the capital market. Nepal Stock Exchange Limited (NEPSE) facilitates stock trading. The capital market is still in a nascent stage. Venture capital and private equity

investments are negligible owing to absence of appropriate legislation. In 2006, the older Securities Act 1992 was replaced by a new Securities Act 2006. The Act made provisions for restructuring the governing board of SEBON and empowered the regulator to take the legal action against any mis-conduct in the securities market. In 2008, the open cut-cry system was replaced by an automated trading system, which made trading more efficient and transparent. In 2010, regulations on depository service were issued paving the way for establishment of Central Depository and Clearing limited (CDCL). CDCL has commenced operation, and since January 16, 2016, all the stock operation has been fully dematerialized. Long awaited regulations on mutual funds were also rolled-out in 2010. Mutual fund investments are now gathering steam. Credit rating regulations were introduced in 2011 and one rating agency (joint venture with a prominent rating agency in India) is now operational. There are over 50 brokers working in the sector. Nepalese capital market is dominated by BFIs, and of the 232 companies listed as of mid-July 2015, number of BFIs stood at 182 followed by 22 insurance companies.

### Non-Bank Financial Institutions

Employee Provident Fund (EPF), Citizen Investment Trust (CIT), Postal Savings Banks, Deposit and Credit Guarantee Corporation (DCGC) are the key non-bank financial institutions. They are government owned, and regulated and supervised by the government. While EPF was established to provide retirement social safety net for public employee, CIT has been set up to encourage general public to invest their savings, and postal bank to provide financial services for the unserved masses. DCGC was created to protect the financial system and is a key player that has contributed to financial stability while broadening the financial safety net. Both EPF and CIT mobilize long-term funds and deploy them mainly on infrastructure and government projects.

### Cooperative Sector

History of cooperative movements in Nepal dates back 1956 when the first cooperative was established. The cooperative sector

gained momentum after the enactment of the Cooperative Act in 1992. Department of Cooperative (DOC) under the Ministry of Cooperatives and Poverty Reduction regulates cooperatives.

There is a National Cooperative Bank Limited (NCBL) established in 2003, with specialized services to provide access to finance to the primary cooperatives established in different parts of the country and has an asset base in excess of NPR 6 billion. Deposits mobilized by all cooperatives aggregate about 10% of the deposits held by all licensed BFI's put together. Financial cooperatives are characterized by segmented and fragmented operation with some cooperative in urban and emerging market towns bigger than many Class B and C BFIs. Few financial cooperatives in Kathmandu valley are facing difficulties, with billions of rupees siphoned off by key sponsors. These entities have been able to engage in bank like activities taking advantage of weak regulatory and supervisory mechanisms that impose fewer restrictions and provide a weaker oversight on cooperatives than on BFIs.

Based on regulation and supervision, cooperatives can be grouped into NRB licensed cooperatives, and GON licensed cooperatives. There are 15 financial cooperatives regulated by NRB and remaining financial cooperatives (over 32,000 in number) are regulated/supervised by DOC. In all financial cooperatives (regulated by NRB well as DOC) account highest number with 13,460 (41.2%) of the total number of cooperatives. As of mid-July 2015, total deposits of cooperatives totaled Rs. 202.4 billion registering a moderate growth of 17.4% over the last fiscal year, while savings accounts saw a growth 11.9% to reach 5,100,370 members. Paid-up capital of cooperatives is at Rs. 63.05 billion after recording a growth of 3.2%. Similarly, total assets of the cooperatives increased by 3.1% to reach 6.7 billion mid-July 2015 compared to mid-July 2014. The cooperative sector achieved a healthy growth of 7.8% in loan outstanding to reach Rs. 187.7 billion while investment grew at 79.5% to reach Rs. 307 millions in mid-July 2015.

### Non-Government Organization

Involvement of the Non-Government Organizations (NGOs) as financial service

providers can be grouped into two: financial intermediation and social intermediation. As of mid-July 2016, there are 27 NGOs engaged in financial intermediation and are working under Act for NGOs engaged on Financial Intermediation 1999 and they are performing limited banking functions. Considering the ownership and compliance of prudential regulations and supervision, NRB has been gradually reducing the numbers of Financial Intermediary NGOs by allowing themselves to transform as class "D" microfinance finance institutions by the end of FY 2015/16. NGOs engaged in social intermediation are the partner NGOs of the integrated and/or targeted rural development programs implemented by GON, and are engaged in extending group based approaches to financial service delivery to unserved poor and disadvantaged communities since mid-1970s. These programs focus on organizing target people into Savings and Credit Groups (SCGs), mainly in partnership with local NGOs in community programs implemented under Poverty Alleviation Fund (PAF). SCGs were engaged in savings mobilization and use-accumulated savings for on lending to group members as internal loans. This approach to community-based microfinance is deep-rooted among Nepalese community, and there are hardly any settlements in rural areas without SCGs. There are cases where family members of a typical household have participated in more than one SCG supported by different programs. Thousands of SCGs that exist in rural Nepal are one of the infrastructures yet to be properly used in Nepalese financial sector. The savings mobilized by SCGs from their members are used for internal lending among their members for income generation, asset creation, and social/economic development.

### Informal Sector

Informal lenders, comprise either individual lenders (landlords, merchants, farmer-lenders, goldsmiths, pawn brokers, friends, and relatives) or group informal institutions (Dhukuti, Dharma Bhakari, and Guthi) and both classes co-exist in Nepalese financial market. The informal sector provides credit without procedural complexities,

and has flexibility regarding repayments and collateral, which does not exist in the formal sector.

There are large numbers of unregulated/unsupervised non-banking financial institutions (cooperatives and informal sector) operating in Nepal. These institutions perform the core banking function. Based on the NLSS report (2010/11) and study carried out by the NRB “only 30-40 percent of lending in Nepal is provided from formal financial institutions” and “the informal credit market is charging relatively high interest rates on loans provided to individuals”. The existence of large number of unregulated entities poses a big challenge for financial system stability and for the authorities to make assessments of its possible impact on the financial stability as well as of contagion risk in times of uncertainties. Given that the shadow banking system (i) can become a source of systemic risk, both directly and indirectly - through its interconnectedness with the regular banking system as well as (ii) can be used to avoid banking regulation and lead to a build-up of leverage and risks in the system, introducing regulation and supervision of the shadow banking system has become an issue of particular importance.

### **Meso-level Institutions**

Meso-level institutions that exist in the financial sector include: Credit Information Centre, Nepal Stock Exchange, Debt Recovery Tribunal, National Banking Institute, and various financial sector associations such as Bankers’ Association of Nepal, Nepal Micro-bankers Association, Development Bankers’ Association, Finance Company Association of Nepal, Microfinance Association of Nepal, National Federation for Savings and Credit Cooperatives Nepal, Nepal Agricultural Cooperatives Association, Association of Insurance Companies, and Association of Remittance Companies, Nepal. These institutions are contributing towards developing financial infrastructure.

### **Anti-money Laundering/Combating the Financing of Terrorism**

In July 2011, the GON established Department of Money Laundering Investigation

(DMLI), one of the pivotal investigation units to fight against Money Laundering/ Financing of Terrorism (AML/CFT). The Financial Information Unit (FIU) Nepal is a central, national agency established within NRB on 28 April 2008 and headed by the first class officer (Director) of NRB. The unit is responsible for receiving, requesting, analyzing, and disseminating information concerning suspected proceeds of crime, potential Money Laundering and Terrorist Finance (ML/TF) as stipulated in Section 9 and 10 of the Asset (Money) Laundering Prevention Act, 2008.

Despite wide jurisdiction in tackling money laundering, the DMLI has not yet made a notable achievement so far due to limited institutional capacity. The AML Index 2014 published by the Basel Institute on Governance has placed Nepal among the top 20 money-laundering risk nations. Out of the 162 surveyed countries, Nepal ranks 14 in the AML index. Pakistan is at 48 position, Sri Lanka at 54, Bangladesh at 57, China at 70, and India at 88. Afghanistan ranks second in the AML Index, making it the South Asian country with the highest risk of money-laundering. Nonetheless, Nepal has achieved a lot in recent times in terms of tackling money-laundering, especially after the Parliament endorsed the AML Act in June 2014.

## **3. POLICY AND LEGAL FRAMEWORK**

The financial system is governed by different policy and legal framework, which comprises off financial sector development strategy, fiscal policy, monetary policy and different acts, rules, and directives. NRB, NIB, SEBON, DOC, and GON/MOF have a clear mandate to regulate and supervise the BFIs, insurance companies, capital market operation, cooperatives, and non-bank financial institutions respectively. They issue required acts, rules, and directives for proper regulation and supervision of different agencies. They continuously conduct on-site and off-site supervision both on a regular and need-based to assess their compliance with existing laws, regulations and prudential norms. The following are the key documents, which guide the regulation and supervision functions of the regulators of the financial sector (NRB 2015).

- Annual budget speech of the government (Fiscal Policy)
- Annual Monetary Policy
- Nepal Rastra Bank, 2002
- Bank and Financial Institutions Act 2006
- Company Act 2006
- Nepal Rastra Bank Inspection and Supervision By-laws 2013
- Unified Directives to Licensed Institutions
- New Capital Adequacy Framework, 2007
- Anti-money Laundering Act, 2008
- Banking Service Fee Guidelines 2011
- Risk Management Guidelines 2010
- Stress Testing Guidelines, 2012
- Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) Guideline 2012
- Information Technology Guidelines 2012 and other timely circulars issued for the BFIs
- Cooperatives Act 1992
- Cooperatives Rules 1993
- Securities Act 2006
- Insurance Act
- Act for NGOs engaged in Financial Intermediation 1999

Considering that the financial sector is continuously evolving as a more contemporary and efficient system of finance with supportive investment-friendly environment and inclusive economic growth, GON/MOF have established a high level committee to enhance financial stability through improved coordination between regulators, comprising of NRB, SEBON, Insurance Board, DOC, and office of the Company Registrar to ensure coordination and synergies across regulators.

#### 4. FINANCIAL STABILITY

Financial stability has been a prime policy concern in Nepal in the aftermath of Global Financial Crisis of 2007-09. It is crucial for enforcing investors' and public trust in the

financial system and to prevent phenomena such as bank runs, which can destabilize the economy. Provisions for ensuring financial stability involves macro and micro prudential regulations, supervision of financial institutions, early warning systems for monitoring relevant indicators, stress testing framework to assess likely outcome of adverse scenarios, financial safety net, and coordination among regulators. With the deepening of the financial sector, diverse and complex sets of instruments and institutions have merged bringing new financial stability challenges.

#### Capital Adequacy

The capital fund of BFIs comprises of paid-up capital, statutory reserves, retained earnings, and other reserves. The capital adequacy ratio (CAR) of BFIs was 12.7% (12.0% for commercial banks, 15.6% for development banks, and 15.9% for finance companies) in mid-July 2014, which changed to 12.92% (11.94% for commercial banks, 16.14% for development banks, and 21.58% for finance companies) in mid-July 2015. Overall CAR was 13.2% in mid-July 2013, and 16.2% in mid-July 2012. This implies that capital adequacy of banking system is being deteriorating overtime which is attributable to their negative retained earnings. However, the overall CAR of the BFIs remained well above the standard requirements set by NRB.

#### Asset Quality

Non-performing loans (NPL)<sup>4</sup> emanated from the deterioration in the quality of the loan portfolios which was expected to emerge due to the rapid growth in credit in the recent years, loss of properties due to recent devastating earthquake 2015, and fuel crisis/economic blockade. In mid-July 2015, the average NPL ratio of commercial banks stood at 2.67 %, and development banks at 3.76 % whereas such ratios of commercial banks and development banks had remained at 2.92 % and 4.16 % respectively in mid-July 2014. Likewise, NPL of finance companies decreased to 13.85% in mid-

4 Non-performing loans are those loans which are classified as 'sub-standard', 'doubtful', 'loss' and 'restructured / rescheduled' as per NRB unified directive, directive no. 2.

July 2015 from 14.33% in mid-July 2014. In mid-July 2015, the average NPL ratio of commercial banks stood at 2.67 % and of development banks at 3.76 % whereas such ratios of commercial bank and development banks had remained at 2.92 % and 4.16 % respectively in mid-July 2014. Likewise, NPL of finance companies decreased to 13.85 % in mid-June 2015 from 14.33 % in mid-July 2014. Among the government-owned commercial banks, the NPL ratio of NBL stood at 4.65% in mid-July 2015 and such ratio has been 5.82% in mid-July 2014. Likewise, NPL ratio of RBB remained at 3.95% in mid-April 2015, the same level as in mid-July 2014. Similarly, NPL ratio of ADBL stood at 5.62% in mid-July 2015 compared to 5.34% in mid-July 2014. As per the data from the Credit Information Centre Ltd., altogether 6,416 borrowers from different BFIs remained blacklisted as of mid-July 2015. Such number was 5,691 in mid-July 2014.

### Leverage Ratio

The Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) has introduced leverage ratio<sup>5</sup> which is complementary to the risk based capital framework and aims to restrict the build-up of excessive leverage in the banking sector. To reduce pro-cyclicality and keep leverage ratios more stable, the Basel III has set a minimum leverage ratio of 3% at all times, which will take effect from January 2015. Calculating leverage ratio is not common in Nepalese financial system. There is no practice of regulatory monitoring of this ratio. In mid-July 2014, out of 30 commercial banks, 25 banks had a leverage ratio higher than 3% but less than 10%, four banks had leverage ratios higher than 10%.

### Credit and Deposit Growth

Credit flow from commercial banks declined significantly to 16% in mid-July 2015, from 17% in mid-July 2014 and 18% in mid-July 2013. However deposit witnessed a merger increment of 17% in mid-July 2015, from 19% in mid-July 2014 and 21% in mid-July 2013. There has been

decrease in growth of credit and deposit over the last four years. The credit and deposit (C/D) ratio at the aggregate level remained unchanged around 76.5% in mid-July 2015 in comparison with mid-July 2014 and 2013, thanks to meager changes in both deposit and credit growth rates. The C/D ratio of finance companies (89.7%) was highest than development banks (80.9%) and commercial banks (74.9%). The credit-deposit ratio (including capital fund) of commercial banks, development banks, and finance companies stood at 75.21%, 75.36% and 73.48% respectively in mid-July 2015, which was 71.61%, 71.02% and 76.55% respectively in mid-July 2014 (NRB 2014).

### Liquidity

Excess liquidity has been the issue in financial sector since around two years and more and it has been due to increasing remittance inflow in the country, and decrease in the credit growth against expectation. The volatile political environment discouraged credit growth which also contributed to increased liquidity in the system. NRB generally measures credit to deposit ratio (C-D ratio), liquid assets to total deposits and liquid assets to total assets as a gross measure to calculate the liquidity condition prevailing in the financial system (NRB 2014). The increased liquidity is mainly on account of deteriorating investment climate in the aftermath of 2015 catastrophic earthquake and fuel crisis/economic blockade in the recent time. The situation has been further aggravated due to large inflow of remittance as well as excessive surplus of government resources with NRB since mid-July 2012, which has posed a stiff challenge for effective liquidity management.

### Merger and Acquisition

NRB has taken consolidation in the financial sector as an important reform measure for building strong and competitive financial institutions, and merger and acquisition have facilitated this. In order to strengthen the health

5 The leverage ratio is defined as eligible Tier 1 capital divided by total asset, and off balance sheet items which could originate pro-cyclically that can originate from excessive lending that are inappropriate to measure risk weighted assets. A low ratio indicates a high level of leverage.

and competency of BFIs, NRB has given high priority to merger between licensed financial institutions. It includes specific process of merger with several incentives, regulatory relaxations, and indirect provision for forceful merger. This is expected to create large institutions that have the capacity for providing modern financial products, robust strong corporate governance culture, strengthened capital base and use enhanced IT platforms for greater efficiency of operations. Further, this will also provide economics of scale lower the cost of funds, and help to build resilience to domestic and external shocks (NRB 2014). As on mid-July 2015, 12 commercial banks, 35 development banks, and 38 finance companies were merged to become 6 commercial banks, 18 development banks and 14 finance companies. In total 85 BFIs merged leading to creation of 33 BFIs.

## 5. CHALLENGES OF FINANCIAL SECTOR

Nepal's financial sector is subject to significant vulnerabilities and despite the large number of BFIs and the growing volume of their operations, large parts of the population, particularly in the remote areas, have been still deprived of the access to financial services. Even though there are regulations to facilitate lending to productive sectors, lending flows to such sectors have not been satisfactory<sup>6</sup> owing to following issues, gaps, and challenges.

### Finance for Growth

During the next five years, real economy financing requirements are expected to increase significantly in Nepal. A wide range of specialized products and services including long-term fixed rate lending will be needed to increase investment in agriculture, small and medium enterprises (SMEs), infrastructure, and energy, among others. Bank lending has been the dominant source of financing activity in Nepal, but close scrutiny of the credit flow reveals that the credit to key productive sector

has been very low. Despite the NRB directives on extending loans to deprived and productive sector<sup>7</sup>, there has been negligible progress on growth augmenting activities. Directed lending may not be the only answer as (a) banks response only to commercially viable businesses; in absence of conducive business environment bankable investment avenues are limited, (b) assets liability mismatch is a big deterrent, and (c) current regulatory regime does not provide flexibility to acknowledge seasonal / specific nuances of many of business listed under productive sector from cash flow and income recognition perspective. In addition to not being viable and creating mismatches, there are risks associated with directed lending, especially productive lending, in that it forces BFIs to lend to clients they do not understand and cannot assess associated risk with consequences for stability and creation of NPAs.

### Financial Access and Inclusion

As of mid-July 2015, the network of financial sector institutions includes : 1672 commercial banks, 808 development banks, 242 finance companies, 1154 microfinance institutions, 90 NRB licensed financial cooperatives, 306 FI-NGOs, 407 money changers, and 49 money transfer companies. There exists one BFI branch for every 7,206 people. Microfinance has been playing an important role in fostering broader financial access and inclusion. A wide variety of MFIs are active and 41 microfinance development banks, and 27 financial intermediary NGOs. NRB is in a process to formalize FI-NGOs into Class "D" institution soon. In addition thousands of cooperatives are operational in different parts of the country. Despite prolific growth in networks of BFIs, access to financial services has been confined in terai, accessible hills and mountains areas, while those living in inaccessible hills and mountains lack access to financial services. Further, there is significant financial exclusion in terai, and accessible hills also, and those

6 Agriculture sector, which contributes about 1/3 to GDP and employs 71% of the workforce, receives less than 5% of total lending. Also, SMEs, which account for around 22% of GDP and provides employment to 1.75 mill people faces significant obstacles in getting bank loans.

7 Licensed Class A, B, and C banks are required to lend 20%, 15%, and 10% of their portfolio to productive sectors respectively. Likewise, they are respectively required to lend 5%, 4% and 3% of the total lending to deprived sector.

excluded are mainly the people at the bottom of the pyramid.

### Financial Legislative Reform

NRB is in process for second amendment of the NRB Act 2002. NRB Board has approved the proposed amendment draft of NRB Act, and sends to GON for necessary enactment. The act has been tabled in the Parliament, and is likely to be enacted within 2016. Likewise, second amendment of Bank and Financial Institution Act, 2006, Banking Offence Act and Deposit and Credit Guarantee Fund Act has been submitted for necessary amendment.

### Governance

For BFIs, the Banks and Financial Institutions Act 2006, NRB Directives (Directive No. 6 issued for BFIs), and the Company Act 2006 outline necessary guidelines for maintaining corporate governance. The focus of these guidelines has been on transparency, disclosure, eligibility and qualification of key personnel, conflict of interest, and code of conduct. Major policies for enhancing corporate governance in the financial sector include guidelines on services, fees and commissions charged by BFIs, guidelines for CEO compensation, provisions limiting personal borrowing by promoters, CEOs or managers and disclosure of loans to them or their families. Many BFIs board members are not well versed with the business and lack professionalism. Board members, although non-executives inappropriately influence decisions on loan approval, employee selection, and day to day management of the BFI (in violation of Article 24 of the BAFIA, 2006). Moreover, there are often conflicts between their business interests and their responsibilities as directors. In most BFIs, assessment of credit risk is inadequate, operational risk management approach is incomplete in absence of contingency plans, and audit functions are weak owing to focus on compliance rather than on risk.

### Risk Based Supervision

NRB has started phased migration to a Risk Based Supervision (RBS) model, which seeks

to address several of the present concerns regarding the supervisor's and BFI's ability to identify and manage the key risks in BFIs' operations. Risk based supervision has tools in place to help supervisors to direct their prudential interventions at those areas which present the greatest prudential risk to an entity's financial soundness. In order to strengthen the NRB capacity to implement the RBS to all the BFIs, there is a need to set-up Supervisory Information System (SIS) and develop their capacity to properly use the SIS.

### Capacity Development

The skills and capacities of financial players as well as financial regulators should be enhanced to enable them regulate and supervise BFIs properly. There is a need to better educate those who interact with or provide services to the financial sector including auditors, accountants, valuers, appraisers, and real estate participants.

### Financial Market Infrastructure

Status of supporting financial infrastructure needs to be improved to ensure the effectiveness, efficiency, inclusiveness, and stability of the financial system. Even though the financial market infrastructure has improved over time greater use of financial services through Automated Teller Machines (ATM), Point of Sale (POS) Terminals, Internet, and Mobile Phones. Besides, technology, other financial infrastructure such as CIC, DRT, audit, training, information system, payment systems, etc. needs to be strengthened to better response the dynamism to exist and likely to happen in financial sector.

### Banking Sector Operation

Based on the amendments of the NRB Act and BAFIA, it is necessary to introduce appropriate by-laws, directives and guidance in line with the Basel Core Principles (licensing procedure, fit and proper criteria for banks' management, assessment of the creditworthiness of the owners, related parties definition, corporate governance and risk

management) and bank resolution framework. In addition to that, reporting system should be improved- from the currently existing system, which imply submission of data through hard copy, faxes and soft copy via excel sheets to the NRB automate supervisory data management system. This system will strengthen bank supervisory function and its efficiency and to contribute to the integration of the on- and off-site supervision, and transition from compliance-based to risk-based level. Supervisors should have at disposal adequate tools to take actions pre-emptively/immediately when potential risks are identified via early warning system in the banking operations. On- and off-site supervision is not integrated in a proper way- in order to enhance supervisory efficiency and effectiveness it is necessary to integrate them.

There is a decreasing trend in NPLs over the last few years<sup>8</sup>. Ever greening of the risk assets is prevalent practice in the banking sector. Despite improvement in regulations and supervision of banks, including enlarging the prompt corrective action framework, further strengthening of minimum capital requirements, on-site supervision of commercial banks improvement, problem banks framework introduction, etc., huge challenges still remain. Effective implementation of the regulations in a uniform manner remains one of the key issues.

### Insurance Sector Operation

Level of awareness about insurance as a risk management tool needs to be enhanced among retail consumers. Nepalese accounting, actuarial and auditing systems that are applied in insurance industry are inadequate. Presently, actuaries determine solvency ratio only for life companies, while chartered accountants determine this ratio for non-life companies based on NRB defined formulae. This practice has to be changed. Local accounting standards do not involve assessment of the investments based on fair value, leading to an overestimation of profit and capital. The adequate valuation of the investments is of particular importance for insurance business to assess the adequacy and

quality of investments of technical reserves. The NIB lacks adequate and accurate financial and risk information to make assessments of the financial conditions and risks to which insurers are exposed as well as of their capability to meet all contractual obligations.

The recent earthquake has created new challenges for the insurance sector. Due to deficiencies in accounting and actuarial standards, there are uncertainties about the insurance sector's financial capacity to reimburse banks. In the event that insurance companies are unable to reimburse, or reimbursement is delayed, banks would be faced with losses on damaged/destroyed real estate collateral. Insurance sector faces a lot of vulnerabilities that needs to be resolved- from the regulatory and supervisory framework (including supervisory independence strengthening, supervisory tools and powers) to accounting and actuarial, governance and transparency issues. At the same time, in order to create safe and sound insurance industry capable of meeting all contractual obligations to the policyholders and contributing to the public confidence rebuilding, it is necessary (i) to assess the financial condition of the insurers including their capacity to meet contractual obligations, (ii) to identify the risks which could jeopardize the solvency of the insurers and (iii) to take corrective actions or resolution programs for undercapitalized insurance companies.

## 6. CONCLUSIONS

Nepal's financial sector is subject to significant vulnerabilities including: inadequate regulatory and supervisory frameworks of the financial institutions, inadequate supervisory practices, weak deposit insurance scheme, poor corporate governance, weak financial reporting standards, outdated reporting system, limited and unreliable credit information system, under-developed payments system, existence of shadow banking sector, low level of financial literacy and consumer protection.

8 NPL ratio decreased even after the earthquake from 2.9% in 2014 to 2.6% in 2015. Total NPLs have covered by loan loss provisions with 127%, which seems satisfactory.

Despite the large number of BFIs and the growing volume of their operations, large part of the population, particularly in the remote areas, has been still deprived of the access to financial services. There are regulations to facilitate lending to productive sectors, lending flows to such sectors has not been satisfactory<sup>9</sup>. There exist possibilities to reorganize supervisory function in the NRB and establish a single department for regulation and supervision of all classes of banks on a long term run is worth considering. Given that the significant amount of deposits held by funds, it would be advisable to consider possibility of establishing supervision of NBFI within the NRB.

Regulatory framework needs to be improved by defining appropriate supervisory powers and tools for taking adequate actions and to minimize overlapping and differences between the NRB and DOC supervision of cooperatives. It has been also advisable to consider strengthening the independence of the DOC as a supervisory authority of the cooperative sector.

There are no regulations on shadow banking system in place even though a number of unregulated/ poorly regulated financial institutions are operating across the country, which poses risk for the financial system. To minimize those risks as well as to enable supervisors to do their job in a more efficient way based on more accurate and relevant data, NRB has decided to migrate to a Web-based application- Supervisory Information System (SIS).

A deposit insurance scheme for bank deposits is, via public sector confidence maintenance, of significant importance for banking sector stability. The regulatory framework for deposit insurance is very weak and should be significantly improved. DCGC lacks adequate sources for fulfilling its role, but also adequate human capacities to perform its role. Since the Deposit and Credit Guarantee Fund Act is currently in the procedure of

enactment, the big challenge for DCGC will be to produce adequate by-laws and establish deposit insurance fully in place.

Despite the improvements of the payment system over the years, it is still inadequate. Since the efficient payment system is key to the effective functioning of a financial system, the payment system in Nepal has become one of the priority issues. It is needed to improve legislation as well as develop efficient payments and settlement infrastructure.

It is possible in Nepal to access financial services through different channels including ATMs, PoS Terminals, Internet and Mobile Phones, but dominant modes of payment are still cash and checks. At the same time, however, there is no widespread automated interbank payment system for electronic retail payments and use of electronic means of payment should be expanded to ensure higher efficiency. Big issue is the full implementation of the adopted regulations. Lack of full and impartial regulatory implementation poses not only reputational risk for supervisory authority but also systemic risk for financial system.

## REFERENCES

- AFC Consultants Ltd. 2012. "Nepal: Improving Access to Finance Sector Development Program(Financed by the Japan Fund for Poverty Reduction)" done for AsDB, Bonn, Germany.
- AsDB. 2014. "Financial Sector Reform in Nepal – What Works and What Doesn't" Manila, The Philippines.
- Asian Development Bank, Manila. Nepal Rastra Bank, Kathmandu.1994. Nepal Rural Credit Review Final Report Volume 1 (Summary Report), Kathmandu, Nepal.
- Devkota, B. P., S.K. Upadhyaya and M. R. Joshi, 2007. "Development of Financial Institutions in Nepal" CEDA/NEPAL, Kathmandu, Nepal.

9 Agriculture sector, which contributes about 1/3 to GDP and employs 71% of the workforce, receives less than 5% of total lending. Also, SMEs, which account for around 22% of GDP and provides employment to 1.75 mill people faces significant obstacles in getting bank loans.

- Dhakal, N. H, 2015. "Agricultural Finance Supply Side Study" done for UNCDF/NRB, Kathmandu, Nepal
- FATF. 2012. "FATF Recommendations" International Center for Asset Recovery (ICAR), 2015. "Basel AML Index 2014" Basel, Switzerland.
- IMF, 2003. "Financial Sector Assessment Programme: Review, Lessons, and Issues Going Forward" Washington D.C., USA.
- IMF. 2015. "NEPAL - 2015 Article IV Consultation - Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Nepal" IMF Country Report No. 15/317.
- Lamichane, D. R. 2010. "Financial Stability in Federal Republic of Nepal" Kathmandu, Nepal
- Lidgerwood J. 1998. "Critical Issues on Nepal's Microfinance Circumstances" IRIS Centre, Maryland, USA.
- Maskey, N. M., and S. R. Subedi (2009). Development of the Nepalese Financial System: Need for the Formulation of a Master Plan. Economic Review, Nepal Rastra Bank.
- MOF/GON. 2014. "Nepal Financial Sector Development Strategy 2015-2020" Kathmandu, Nepal
- MOF. 2016. "Economic Survey 2015/16" Singhadarbar, Kathmandu, Nepal.
- MOF. 2015. "Budget Speech of 2015/16" Kathmandu, Nepal.
- NRB, Bank Supervision Department, 2015. "Bank Supervision Report 2014" Kathmandu, Nepal
- NRB, Research Department, 2016. "Current Macroeconomic and Financial Situations of Nepal" Kathmandu, Nepal
- NRB. 2015. "Monetary Policy for FY 2015/16" Kathmandu, Nepal
- NRB, Research Department. 2015. "Macroeconomic Indicators of Nepal" Kathmandu, Nepal.
- NRB. 2014. "Financial Stability Report" Kathmandu, Nepal.
- UNCDF/NRB. 2015. "FinScope Survey of Demand Side of Financial Services in Nepal" Kathmandu, Nepal.
- World Bank. 2014. "Implementation completion and results report (IDA-52820) on a Development Policy Credit in the amount of SDR 19.9 million (US\$ 30.0 million equivalent) to Nepal for a Financial Sector Stability Credit" Washington D.C.
- World Bank. 2015. "International Development Association Program Document for a proposed Credit in the amount of SDR 72 million (us\$100 million equivalent) with us\$50 million in IDA Crisis Response Window Resources to Nepal for the Post Disaster Second Financial Sector Stability Credit" Washington D. C.
- World Bank (2006), "Access to Finance Study" Washington D.C.

\*\*\*

# APPLICATION OF BALANCED SCORECARD IN RASTRIYA BANIJYA BANK NEPAL



Dr. Jitendra Prasad Upadhyay\*

## Abstract

**Background** - The Balanced Scorecard is a new framework for integrating measures derived from strategies. It translates an organization's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for a strategies measurement and management system. The scorecard measures organizational performance across four balanced perspectives: a. Financial b. Customers c. Internal Business Processes and d. Learning and Growth

**Purpose** - The purpose of the study is to examine the application of BSC in Rastriya Banijya Bank Nepal

**Methodology** - Due to the specific nature of the research objectives, descriptive cum analytical research design has been used.

**Findings** - Rastriya Banijya Bank has adequately developed and applied the approaches of BSC.

**Practical Implications** - This study has widely tested the four balanced perspective of BSC to measure the performance of Rastriya Banijya Bank, which shall be a model for other Nepalese organizations in adopting these four perspectives for evaluating and enhancing organizational performance.

**Keywords** - Balance Scorecard,

**Paper Type** - Research paper.

## Background

The balanced scorecard is a management system that enables organizations to clarify their vision & strategy and translate these into action. It provides feedback on both the internal business processes and external outcomes in order to continuously improve strategic performance and results. The BSC transforms strategic planning from an academic exercise into the nerve center of an enterprise. Today, organizations are competing in complex environments so that an accurate understanding of their goals and the methods for attaining those goals is vital. The BSC provides executives with a comprehensive framework that translates a company's vision and strategy into a coherent set of performance measurement. It should be used as a communication, informing, and learning system, not a controlling system.

The balanced scorecard suggests the organization from four perspectives, and to develop metrics, collect data and analyze it relative to each of these perspectives:

- The financial perspectives
- The customer perspectives
- The internal-business-process perspectives
- The learning and growth perspectives

Brief Introduction of Rastriya Banijya Bank (RBB) Nepal

Rastriya Banijya Bank Nepal was established on 10<sup>th</sup> Magh, 2022 B.S. with the aim of providing banking services to every Nepali citizen and to support in the economic development of the country. The bank has been following a motto- "Your Own Bank". Out of total twenty eight commercial banks in Nepal, RBB is the only one fully government owned bank in Nepal.

\* Member, Board of Director, Rastriya Banijya Bank Ltd.

### Brief Profile of Rastriya Banijya Bank Limited

Central Office (19 Departments)	1
Total number of Regional Offices	5
Total number of Branches (68 districts)	171
Total no. of Employees (including 121 contract)	2,473
Total number of Depositors	2,154,000
Total number of Borrowers	153,000
Total number of ATM	87
Total number of Branch Less Banking	75
ABBS services and Mobile Banking	All Branches

(Sources: Report of RBB, Ashhwin, 2073)

### Brief Financial Indicators for the F.Y. 2072/73

	Rs. (millions)
Share Capital	8,590
Total Assets	174,630
Total Deposits	146,200
Total Loans and Advances	85,460
Other Investments	43,770
Credit Deposit Ratio (%)	58.46
Cost of Fund (%)	1.84
Base Rate (%)	6.36
Spread Rate (%)	4.27
Non Performing Assets (%)	3.95
Liquidity (%)	45.7
Capital Adequacy Ratio (%)	11.21
Book Value Per Share	108

(Sources: Report of RBBL, Ashwin, 2073)

### Objectives of the Study

The main objective of the study is to examine the nature and magnitude of application of Balance Scorecard in Rastriya Banijya Bank Limited Nepal.

### Methodology Used

This study has followed both descriptive and analytical approaches of research. A questionnaire survey has been conducted for getting the answer of research questions. The questionnaire survey includes twelve questions. Questionnaires were distributed to thirty top and middle level managers of various departments of bank. Special attention was given to Central Office, Singha Durbar, where around 300 employees have been working and all major departments have been operating.

In order to increase the reliability and number of responses, personal visits to each and every respondent were made to distribute and collect the questionnaire.

Primary data have been analyzed using different statistical tools, like means, standard deviation; and coefficient of variance. Five scale Likert Scale has been used for analysis in which 1 to 5 indicated from worst to best respectively. Cronbach's Alpha test has been done to test the reliability of data. Each and every variable has been tested and it was found that every variable reliability test was above 90%.

### Respondent's Profile

In this section, characteristics of respondents have been presented first gender wise and then after age wise with designation.

#### a) Gender Wise Respondents

	Male (No.)	%	Female (No.)	%	Total
Top Level	14	46.66	3	10	17
Middle Level	11	36.67	2	6.67	13
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>83.33</b>	<b>5</b>	<b>16.67</b>	<b>30</b>

Majority of respondents were males i.e. 83.33% and female respondents were only 16.67 %. Highest number of male respondents was in top level i.e. 14 and in middle level it was 11 only.

Similarly female respondents were only 3 in top level and 2 in middle level. The reason behind low number of female respondents is that all banks have high number of male employees.

#### b) Age Wise Respondents

	below 30	%	30 - 40	%	40 – 50	%	above 50	%	Total
Top Level	0	0	0	0	6	20	10	33.33	16
Middle Level	0	0	6	20	5	16.67	3	10	14
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>36.67</b>	<b>13</b>	<b>43.33</b>	<b>30</b>

Majority of respondents were found in category above 50 i.e. 13 out of 30, which was 43.33%. Very few respondents i.e. only 6 falls in the category between 30 to 40 and most of them were of middle level. Respondents in category 40 to 50 years group were 11 out of which 6 were from top level. There were no respondents of below 30 years group.

#### Analysis of Balanced Scorecard in Rastriya Baniya Bank

Different perspectives of BSC have been analyzed with main issues of each perspective shown in parenthesis below:

##### a. The Financial Perspectives

Financial perspective measures the financial performance of the bank. It clearly indicates the company's strategy, implication, and execution for achieving bank goals and objectives. It prioritizes different issues like

- Role played by the bank to increase its shareholder's wealth (SHW)
- Bank concerned about comparing its performance with other commercial banks (CP)
- Regular analysis of financial performance of the bank using different financial indicators (FP)

##### b. The Customer Perspectives

In this perspective, focus should be given to customer satisfaction, customer retention, new customer acquisition and customer profitability. The customer perspective enables business unit managers to articulate the customer and market-based strategy that will deliver superior future financial returns. It discusses on different issues like

- Role played by bank in customer satisfaction (CS)
- Customers response to the bank performances (CR)
- Continuity of banking services and businesses by regular customers (CBSB)

##### c. The Internal-Business-Process Perspectives

The internal-business-process focuses on the internal processes that will have the greatest impact on achieving banking objectives. In other words executives identify the critical internal processes in which the organization must excel. This process enables the business unit on different issues like

- Efforts of management to increase value added activities (VAA)
- Involvement of employees in planning and decision making (IEPD)
- Timely monitoring and evaluation of overall activities of the bank (ME)

##### d. The Learning and Growth Perspectives

This perspective identifies the infrastructure that the organization must build to create long-term growth and improvements. Beside, this perspective focuses on investment in training & development of employees, enhancing new technology and aligning organizational procedures. It highlights the different issues like

- Training and development of employees (TD)
- Enhancing information technology (IT)
- Role played by bank to reduce employee turnover (ETO)

### This table explained the different perspectives of Balance Scorecard in RBBL

S.N.	Perspectives of BSC				Total	Mean	S.D.	C.V
1	Financial Perspectives	SHW	CP	FP				
		3.38	2.88	3.63	9.89	3.29	0.38	11.55
2	Customers Perspectives	CS	CR	CBSB				
		3.16	2.87	3.12	9.15	3.05	0.16	5.25
3	Internal Business Process	VAA	IEPD	ME				
		2.65	3.03	2.78	8.46	2.82	0.19	6.74
4	Learning & Growth	TD	IT	ETO				
		3.0	2.75	2.76	8.51	2.84	0.15	5.28
	Average of Total (Total/4)				9	3	0.22	7.33

**FP (Financial Perspective)** analyzes the role played by the banks to improve financial performance.

The overall value of 'FP' has been above average, i.e. 3.29. In case of FP it was the highest i.e. 3.63 and in case of CP it was lowest i.e. 2.88. This indicated that bank has been more concerned financial performance.

**CP (Customer Perspective)** is concerned with an attempt that has been made to increase customer satisfaction.

The value of 'CP' has been above average i.e. 3.05 except in CR which was 2.87. In case of CS and CBSB, it has been 3.16 and 3.12 respectively. This showed that bank has been concerned about customer satisfaction.

**IBP (Internal Business Process)** is concerned with the activities reducing unnecessary cost in the bank.

This value has been lower than the average in all cases except in IEPD which has 3.03. In case of VAA and ME it has been 2.65 and 2.78 respectively. This showed that the bank has made efforts to reduce unnecessary expenditure.

**LG (Learning and Growth)** has been made to explore the different techniques used by the bank to increase the skill of the employees and minimizing employee turnover.

The value of 'LG' has been below average i.e. 2.84. In case of TD it has been the highest, i.e. 3.0. But in other cases it has been below average. This showed that management of the bank has used different techniques for the employee development.

From the above table, it is observed that mean value of BSC of the bank has been equal

to average, i.e. 3. This indicated that the bank has applied principle of BSC satisfactorily.

In all the cases, the value of standard deviation has been below 1 and coefficient of variation has been 7.33%; this indicated that the mean of different perspectives has been representative and trust worthy.

### Conclusion

BSC in Rastriya Banijya Bank is equal to average. This indicates that the bank has adopted the principle of BSC satisfactorily. In other words, the bank seems to have adequately developed and applied the perspectives of BSC and considers all the perspectives of BSC to be equally important.

Since the bank has benefited by the use of BSC approach, the authorities of the bank are suggested to pursue researches to measure the effectiveness of BSC perspectives from time to time. Besides, it is suggested that the bank should develop effective monitoring activities for achieving its objectives effectively and efficiently. Use of advanced information technology and providing opportunities to the employees to participate in the current national and international training/seminars are highly recommended. Effective policies & strategies should be formulated for maximizing shareholder wealth. Priority should be given for developing infrastructure so that bank can satisfy its customers specially youth customers whose age is less than 40 years.

### Bibliography

Anthony, R. & Govindarajan, V. (1998), Management Control System Mc-Graw Hill.

- Annual Report of Rastriya Banijya Bank, Ltd 2072/73
- Cooper, R. & Schindler, S. (2003). Business Research Methods. Tata Mc Graw – Hill Publishing Company Ltd., New Delhi.
- Griffin, W. (2000). Management. AITBS Publishers and Distributors, Delhi.
- Ivancevich, M., Donnelly, H. & Gribson, L.(2001). Management: Principles and Functions. AITBS Publishers and Distributors. Delhi.
- Jawahar Lal. (2003). Advanced Management Accounting, Text and Cases. S. Chand & Company Ltd., New Delhi.
- Kaplan, S. & Atkinson, A. (2005). Advanced Management Accounting. Prentice Hall of India Pvt. Ltd., New Delhi.
- Kaplan, S. & Norton, D. P. (1992). The Balance Scorecard- Measures that Drive Performance. Harvard Business Review
- Kaplan, S. (2010). Conceptual Foundations of the Balance Scorecard. Harvard Business Review
- Karathanos, D. & Karathanos P. (2005). Applying the Balance Scorecard to Education. Southeast Missouri State University, USA
- Robbins, S. & Coulter, M. (2000). Management. Prentice Hall of India Pvt. Ltd., New Delhi.
- Rohm, H. (2008). Using the Balance Scorecard to Align Your Organization. Balance Scorecard Institute. A Strategy Management Group
- Pant, P. R. (2011). Social Science Research and Thesis writing. Buddha Academic Publishers and Distributors Pvt. Ltd., Kathmandu, Nepal.
- Tessema, A. M. (2005). Performance Management: Is the Balance Scorecard applicable in Public Enterprises in Ethiopia. Maastricht School of Management, Maastricht, Netherlands
- Von Bergen, C. W. & Benco, D. C. (2005). A Balance Scorecard for Small Business. Southeast Oklahoma State University, Durant

\*\*\*



## Current Challenges of Rastriya Banijya Bank Limited

C.A. Bhupendra Pandey\*

**Banks and Financial Institutions** in Nepal have been facing many ups and downs during last few years. Sometimes having excess liquidity and sometimes facing liquidity crunches, both the situation created in the banking sector of the country. There are 28 commercial banks, 64 development banks, 37 finance companies and 44 micro credits having total deposits of **Rs.2186 billion** and total credit of **Rs.1778 billion**. Out of which, 28 commercial banks have total deposits of **Rs.1836 billion** and total credit of **Rs.1465 billion**, seems more than 80% of banking business is covered by commercial banks in Nepal as on Aswin end 2073 as per information of Nepal Rastra Bank.

**Rastriya Banijya Bank Limited (RBBL)**- 100% owned by Nepal Government is the largest commercial bank connected with wide network and spread over 68 districts of the country along with substantial business volume of more than **Rs.230 billion** of deposits & credit. The accelerating shift in economic power from the developed to emerging economies is dramatically changing the banking industry across the world. While developed countries have a credit to GDP ratio of more than 100%, the total credit to GDP ratio of country like Nepal is around 80% & total deposits to GDP ratio is around 97% as per Nepal Rastra Bank. Lower credit to GDP ratio means there is a huge scope for banks and financial institutions to lend more. As such a rapid expansion in the credit market can be expected in future and RBB need to take advantage of the growth opportunities. At present banking business in Nepal become more challenging day by day, RBB as a government bank has to compete with other joint venture and private banks in Nepal, which seems possible only by improving existing service quality and delivering attractive products with competitive price to grow the market share of the bank.

As we know, the present economic scenario of the country is not much favorable for credit expansion due to political instability, low business confidence and lack of new avenues for productive investment causing low demand for credit in the productive sectors. Ideally increase in national income should be supplemented by high investment and the consequent demand for credit but this is not the case with Nepal at the moment. The national income and deposit growth of the Nepalese economy is primary based on international remittance, which seems decreasing trend nowadays, resulted impact on liquidity of the banks and financial institutions of the country. In recent day, due to decreasing foreign remittance and tight credit to deposits ratio (CD Ratio near to 80%), other commercial banks of Nepal started to collect high cost of deposits from market, which directly increase cost of fund and ultimately pass on to the credit customers by increasing interest rate on lending in coming days. In this situation, RBB has great opportunities to grow credit portfolio and increase CD ratio by tapping good clients at the existing interest rate, which seems lower in the market as compared to other commercial banks.

***The bitter experience in the past always should be great lesson for better future of our bank.*** If we see the past 10 years financial figures, the bank is able to grow the gross loan portfolio from Rs.23.25 billion in financial year 2062/63 to Rs.85.47 billion in financial year 2072/73. Likewise, deposits grow from Rs.46.20 billion to Rs.146.20 billion. It can be seen that the credit growth by **3.68 times** as compared to deposits growth by **3.16 times**. At the same time, NPA Level came down to around 4% in financial year 2072/73 as compared to 60% in financial year 2062/63. The surprising factor of growing business of the bank is of course decreasing number of staffs to around 2400 in financial year 2072/73 as compared to around 5402 in financial

---

\*Acting Deputy CEO, Rastriya Banijya Bank Ltd.

year 2059/60 along with increasing staffs productivity by more than 20 times in financial year 2072/73 in one hand. On the other hand, changing economic environment and growing banking business in the market in recent past years also play vital role to grow business of the bank. If we compared staff productivity of our bank, it is growing noticeably but if we compared with other commercial banks in Nepal, we have long way to go for improvement our working speed and staff efficiency just to par with them. Hence there are many challenges to our bank to achieve our targeted goal. The followings are the major challenges for Rastriya Banijya Bank Limited;

### Major Challenges:

#### ➤ Low staff productivity:

Productivity is defined as output per unit of input. In the case of RBBL we have taken total business (Deposits plus Credit) as output and number of employees as the input. Thus, business per employee is taken as a measure of productivity. In case of our bank, business per employee is **Rs.9.73 crore** in financial year 2015/16 whereas average business per employee of other commercial banks like; NABIL, NIBL, SCBN, EBL, NSBI etc is more than **Rs.17 crores**. It seems staff productivity in RBBL is around 50% lower than the average staff productivity of other commercial banks which is taken as a benchmark. Hence we need to focus to retain existing young and energetic staffs and also recruit young and caliber staff to increase our productivity at least to be par with our competitors in coming days.

#### ➤ Manpower GAP created by Retirement:

If we compared our existing number of staffs with other commercial bank doing same size of business, it seems almost double in our bank. However, more than 50% of the employees as on July, 2015 will retire before the end of 2020. The challenge is to cover up for the employee shortage through adequate (Optimal) recruitment and at the same time maintains productivity levels as per industry standards. Over recruitment will result in lower productivity levels where as under recruitment will lead to hindrance in banking operations. Hence we have to motivate existing efficient staff by offering additional incentive package to increase staff productivity during this period and recruit new efficient and skilled staff as

soon as possible to fill up the recent gap. The productivity of remaining staffs of the bank and newly recruited staffs will be definitely high as compared to existing productivity, which ultimately helps to increase profitability of the bank in long run.

#### ➤ Maintain existing level of Deposit:

RBBL is number one bank in terms of deposit as compared to 28 commercial banks in the country. The bank has total deposits of Rs.146.60 billion as on Aswin end 2073, which is around 8% of market share of the bank. Due to government owned bank and large number of branch with wide net work, the effort and research of the bank for deposits collection seems quite negligible as on date. Total deposits of the bank till end of December 2016 has decreased to Rs.136 billion from Rs.146.60 billion within period of 3 months, which seems quite noticeable. The deposit mix of the bank is Current-20%, Saving-59%, Fixed-7% and Call & Others-15%. We need to give special attention to increase fixed deposits at least 15% of total deposit mix due to bank is focusing corporate lending including Hotel, Hydropower & Infrastructure project, which has repayment period of more than 10 years. Hence some sort of matching principle of deposits mix and credit mix to be started for long term success of the bank. Due to recent liquidity crunch, other commercial banks offering attractive interest rate of deposits, more than 8% on fixed deposits, which ultimately hit our fixed deposits, resulted decreased in FD by around 4% as compared to immediate previous financial year. Hence, special products of fixed deposits with competitive pricing to be developed and offered to the client as soon as possible to maintain even existing level of deposits in one hand. On the other side, bank has to put additional effort to meet targeted deposits of Rs.156 billion as the end of financial year 2073/074. A special research & development team to be developed in the bank to research the age group and category of our depositors for long term succession of the bank.

#### ➤ Maintain quality of Loan and Advances:

Loan and Advances of our bank is in increasing trend since last 10 years. As mentioned earlier, it has been increased by 3.68 times in financial year 2072/73 as compared to financial year 2062/63. The NPA level sharply decreased

to 4% from 60% during last ten financial years. The bank always focuses to grow SME (Small & Medium Enterprises) type loan resulted around 70% of the total loan portfolio under Rs.10 million. The number of credit clientele is very high due to large number of SME type loan and bank operation cost and time consuming for credit management seems quite high where as credit monitoring and supervision is quite low. The bitter experience in the past in terms of lacking of credit monitoring and supervision increased our NPA level to more than 60%. For our case, "Credit Monitoring & Supervision" is always challenging to maintain quality loan portfolio. Hence, Risk management and credit monitoring department must be proactive for credit monitoring and supervision to reduce existing level of NPA.

#### ➤ Lower C/D Ratio:

As per the directive of Nepal Rastra Bank, the C/D ratio of commercial bank can go up to 80% and most of the commercial banks in the country has C/D ratio of almost 80%. Currently, the our bank has C/D ratio of more than 60% due to increasing trend of loan and decreasing trend of deposits in recent days, otherwise the figure always showed below 60%, which is one of the most concerning part in our bank. Although, the bank is able to increase its loan and deposits by more than 15% in the past, still there is huge gap of credit and deposit ratio. Hence bank needs to give special attention to increase CD ratio from existing level. At present, the ratio of SME Loan to Corporate Loan is 70:30, so focus to be given to increase corporate loan to maintain C/D ratio at targetable level of around 75% in the case of our bank. Bank need to change its strategy and amend existing credit policy, so that ratio of SME Loan to Corporate Loan will be either 50:50 or 60:40 for maintaining better CD ratio along with long term benefit of the bank.

#### ➤ Credit expansion restricted by low Capital:

The bank will face severe shortage of capital to fund for business expansion. It is established fact that expansion of business depends upon liquidity and solvency situation of the bank. Business expansion results in increase in risk weighted assets (**RWE**) which requires additional capital. At the same time business/loan expansion also requires sufficient amount of liquid assets. As per the directive of Nepal Rastra Bank, Capital Adequacy Ratio (CAR) of commercial bank should be 11% and our CAR seems very tight. Since we are targeting around 20% growth in credit every year, which ultimately increase CAR, hence we have to lending cautiously either to less capital absorption sector and maintain existing level of capital or increase CAR by increasing our capital base in time for future betterment.

#### ➤ Regulatory challenges:

RBBL is bound to face challenge in complying with Basel-3 and NFRS in the times to come. The implementation of NFRS will require proper MIS in the bank at the same time new Basel-3 accord will require additional capital buffers. Hence a strong MIS and skilled manpower team to be planned in time for implementation of NFRS and to face other regulator challenges in coming days.

At last, there is saying that "**We don't grow when things are easy; we grow when we face challenges.**" Hence, we must face the challenges by motivating our staff towards the bank's goal and changing our working culture in coming days to be number one commercial bank in the country. Besides regular activities, we should build up strong team to accept those challenges and give logical end to meet all the business targets set by the bank. The golden day of Rastriya Banijya Bank Limited is moving towards rising but we have to work hard cause **difficult road often lead to beautiful destination**".

\*\*\*

# Concept of Total Quality Management and Quality Circle



Keshav Prasad Lamsal\*

Total quality management is an enhancement to the traditional way of doing business. It is a proven technique to guarantee survival in world class competition. Only by changing the action of management, the culture and action of an entire organization will be transformed. TQM can be defined by analyzing three words:

Total= Made up of the whole.

Quality= Degree of excellence a product or service provides.

Management= Act, art or manner of handling, controlling, directing etc.

Therefore, TQM is the art of managing the whole to achieve excellence.

TQM is defined as both the philosophy and a set of guiding principles that represents the foundation of continuously improving organization. It is the application of quantitative methods and human resources to improve all the process within an organization and exceed customer needs now and in the future. TQM integrates fundamental management techniques, existing improvement efforts and technical tools under a disciplined approach.

## Basic Criteria for Implementation of TQM:

These are the necessary conditions to be

fulfilled for the implementation of total quality management in any organization.

1. A committed and involved management to provide long term top to bottom organizational support.
2. Continuous focus on customer, both internally and externally.
3. Effective involvement and utilization of the entire work force.
4. Continuous improvement of the business and production process.
5. Treating suppliers as partners.
6. Establish performance measures for the process.

The purpose of TQM is to provide a quality products and services to customer, which will in turn, increase productivity and lower cost. With a higher quality product and lower price, competitive position in the market place will be enhanced. This series of events will allow the organization to achieve the objective of profit and growth with greater ease. In addition, the work force will have job security, which will create a satisfying place to work.

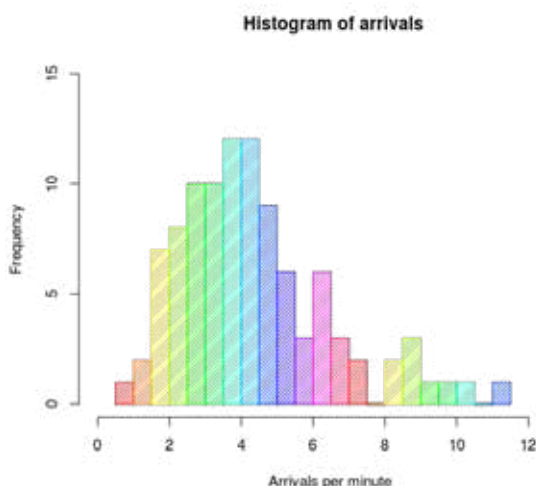
**Seven Basic Tools of Quality (Source of diagram: Wikipedia)**

**Check Sheet:** This chart is very simple for data collection. Data is collected in a format.

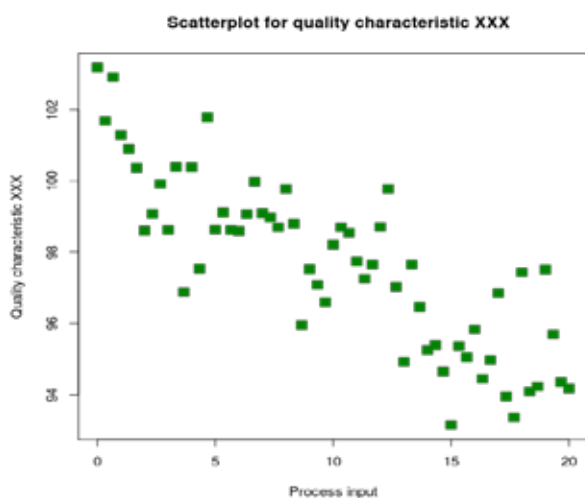
Motor Assembly Check Sheet								
Name of Data Recorder:		James B. Raap						
Location:		Rochester, New York						
Data Collection Dates:		3/17 - 1/23						
Defect Type/ Event Characteristics	Dates							TOTAL
	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	
Scheduled parts ordered								3
Misaligned axles								3
Improper test procedure								0
Wrong part issued								3
Edits on parts								0
Voils in casting								6
Incorrect dimensions								2
Adhesive failure								0
Missing insulicent								1
Spray failure								4
TOTAL		10	23	30	5	4		72

\*Acting DGM, Rastriya Banijya Bank Ltd.

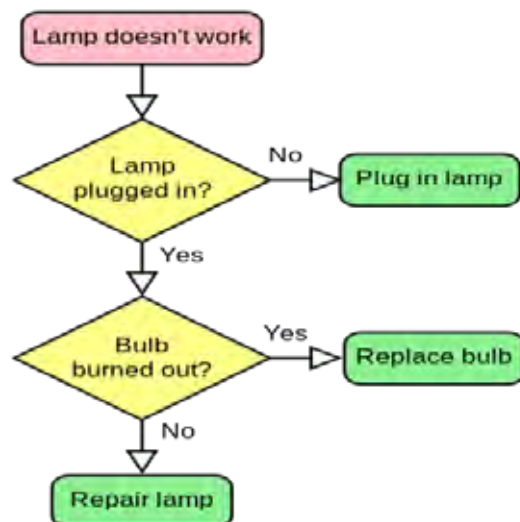
**Histogram:** It is used for data presentation. It is one of the most popular and commonly used devices for charting continuous frequency distribution. It consists of erecting a series of adjacent vertical rectangles on horizontal axis with the bases equal to the width of corresponding class intervals and heights are so taken that the areas of rectangles are equal to the frequency of corresponding classes.



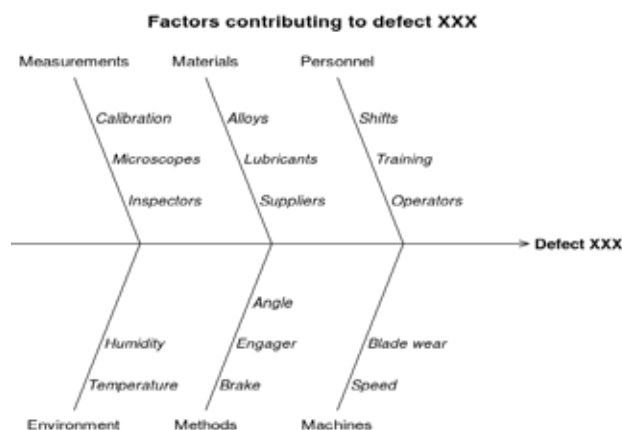
**Scatter Diagram:** It is used for analysing relationship between more than one characteristics. In below diagram, if we consider percentage of defective items in vertical axis (quality) and training hours (as process input), the figure shows as the training hours increase as an input, the defective item will be decrease.



**Flow Chart:** It is a simple chart to find out the cause of the problem and providing the solution of the problem. The figure below shows the example of flow chart to solve the problem that the lamp is not working.



**Cause and Effect Diagram:** This is also called Ishikawa diagram or fish bone diagram. It is used for finding the root cause of problem. By repeating, asking the question why. Five Whys are considered to be the thumb rule. We can go through the layers of symptoms which can lead to the root cause of the problem.



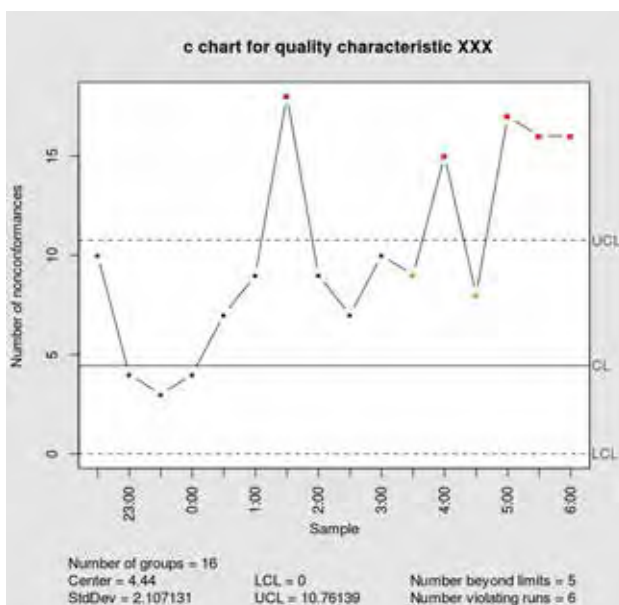
**Control Chart:** Before going through the control chart we should be familiar with some terminologies.

(a) **Chance and assignable cause of variation:** No production process is good enough to produce all items exactly alike. In spite of sophisticated technology and precision of modern scientific equipments, no two article produced by the same machine are perfectly identical in measurable characteristics. Some amount of variation is inevitable in every repetitive process in industry. These variations are broadly termed as resulting from chance causes and assignable causes.

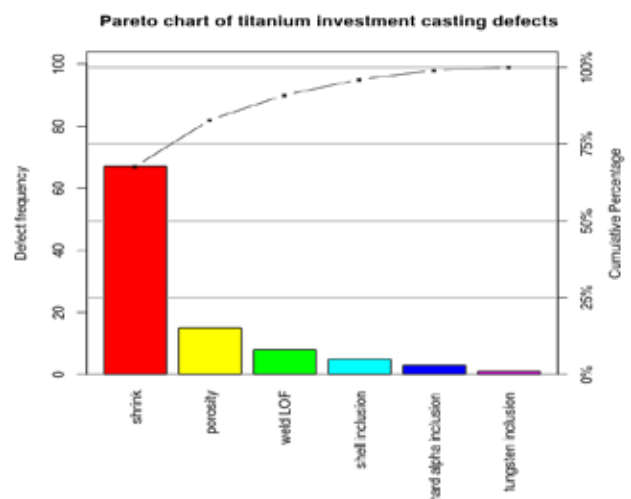
- (i) **Chance causes:** These causes are natural to any production process and the variation due to them is known as natural variation. The natural variations are beyond the control of human hand and can not be detected and prevented.
- (ii) **Assignable causes:** These are also known as preventive variations. These may come at any stage of the process, right from the arrival of the raw materials to the final delivery of the goods. Some of the important factors of assignable cause of variation are sub standard or defective raw materials, new techniques of operation, negligence of the operators, wrong handling of the machine, faulty equipment, and unskilled staffs and so on. This cause can be identified and should be eliminated and have to traced in any production process before the production becomes defective.

(b) **Process and product control:**

The main objective in any production process is to control and maintain a satisfactory quality level for its products. This is termed as process control and achieved through a technique chart developed by W.A. Shewhart. By product control, we mean controlling the quality of product by critical examination at strategic points and this is achieved by sampling inspection plan developed by Dodge and Roming.



**Pareto Chart:** This chart is useful to find out of performance of different machine used by company for the production of a single product of different parts of the product. A Pareto diagram is a graph that makes data classification in descending order from left to right. The vital few are on the left and the useful many are on the right. The vertical scale in left hand side is for defect frequency and that of right hand side is for percentage. Pareto diagram is used to identify the most important problem, usually, 75 percentage of the total result from 25 percentage of the item. This fact is shown in the figure below where more than 75 percentage of problem is caused by shrink and porosity in a titanium company.



### Quality Circle

**Definition:** A small group of employees doing similar work who voluntarily meet together on the regular basis to identify improvements in their respective work areas, using techniques for analyzing and solving problems encountered in their work, for achieving and sustaining excellence leading to mutual upliftment of employees as well as organization. It is the way of capturing the creative and innovative power that lies within the work force.

### Three Major Attributes of QC

1. Form of participatory Management.
2. HR development techniques.
3. Problem solving techniques.

### Objectives of QC

1. Change in attitude: I don't care to I do care.
2. Bringing out hidden potential of people.

3. Development of team spirit: I could not do but we did it.
4. Eliminate inter departmental conflicts.
5. Improve organization culture.
6. Positive working environment.
7. Total involvement of people at all level.

### How QC works?

QC Works as:

1. People will be building philosophy, providing self motivation and happiness in improving environment without any compulsion or monetary benefits.
2. They define mechanism and methodology for translating this philosophy into practice.
3. They required a structure to make it a way of life.
4. People are respected and are involved in the decisions concerning their work life.
5. Management must be willing to create congenial environment to encourage workers to contribute their ideas.

### Process of QC Operation

1. Problem identification.
2. Problem selection.
3. Problem analysis.
4. Generate alternative solutions.
5. Select the most appropriate solution.
6. Prepare plan of action for converting the solution in reality.
7. Present solution to management for approval.
8. Implementation of solutions.

### Problems with QC

1. Lack of clear objectives.
2. Unsure of purpose.
3. Inadequate training.
4. Not truly voluntary.
5. Lack of management commitment and support.
6. Resistance by members.
7. Resistance by non participants.
8. QCs are not really empowered to make decisions.
9. Failure to get solutions implemented.

\*\*\*

# GOVERNMENT EXPENDITURE IN NEPAL



SATYENDRA TIMILSINA\*

Government Expenditure is one of the powerful tools of fiscal policy. It plays an important role in fulfilling the objective of fiscal policy – allocation, distribution, stabilization and development. Effective use of government expenditure does not just support economic growth, but also helps in redistribution of income and wealth. This write-up aims at analyzing the trend and distribution of government expenditure in Nepal.

## Size of the Government expenditure

The size of the government expenditure is on an increasing trend for the last couple of

years. The government data shows that the size of government expenditure has increased by four fold in the last seven years. While government's actual expenditure stood at Rs 259.7 billion eight years ago (in 2066/67), the estimated government spending for the current fiscal year remains at Rs 1048.9 billion – a four-fold increase within the period. During this period, capital and recurrent expenditure of the GON rose by a significant 7.7 and 3.3 times. Table 1 highlights the trend and growth of government expenditure in the last five years and an estimation for the current fiscal year.

Table 1

	Expenditure in Rs Billion			Growth in percentage		
	Total	Recurrent	Capital	Total	Recurrent	Capital
2068/69	339.17	243.46	51.39	14.83	15.84	8.58
2069/70	358.64	247.46	54.60	5.74	1.64	6.24
2070/71	435.05	303.53	66.69	21.31	22.66	22.16
2071/72	531.34	339.28	88.75	22.13	11.78	33.08
2072/73R	701.17	434.07	159.09	31.96	27.94	79.25
2073/74E	1048.92	617.16	311.95	49.60	42.18	96.08

The government expenditure has grown at over 20 percent in the last three years. During the last three years, the growth of capital expenditure is much higher than the overall growth of the government expenditure. The expected growth of the government spending is even higher for the current fiscal year. The size of government budget is ever increasing.

There has been debates on the right size of government expenditure. This discussion has raised a concern if there should be any control over the government plan on spending or not. The Government of Nepal has also received arguments for and against the increasing government expenditure. Those who are in favor of an increase argue that Nepalese private

sector is not strong enough to spend on the infrastructures and if the government fails to provide the required impetus to the development activities then the economy, which is already at the low ebb will face severe crisis. Those against this increase are stating that Nepal cannot afford high increase in government budget because of its lower spending capacity. This might lead to several negative repercussions for the country.

Though, there is no limit on the government spending in principle, countries all over the world ensure that the increasing government spending does not exert pressure on fiscal deficit and the entire economy. Countries decide the spending size as per the need and capacity of the economy.

\* Deputy Director, Nepal Rastra Bank

## Government Expenditure by Sectors

Analysis of the sectoral government spending show that the major chunk of government spending goes for general public

services and economic affairs. While the former absorbs almost 32 percent of the total spending, the later absorbs 31 percent. The Table 2 summarizes the government expenditure and composition by sector for the last five years.

**Table 2**  
**Government Expenditure by Sector (in Billion Rupees)**

	2068/69	2069/70	2070/71	2071/72	2072/73R
GENERAL PUBLIC SERVICE	87.53	104.53	109.53	174.12	226.76
DEFENCE	22.66	20.90	32.37	32.61	32.50
PUBLIC ORDER AND SAFETY	39.27	37.76	44.97	33.97	38.35
ECONOMIC AFFAIRS	80.39	84.12	110.55	138.65	219.56
ENVIRONMENTAL PROTECTION	1.10	1.75	2.57	7.54	9.91
HOUSING AND COMMUNITY AMENITIES	10.66	11.07	14.27	16.78	24.29
HEALTH	22.87	21.87	26.52	29.47	37.16
RECREATION, CULTURE AND RELIGION	2.07	2.41	3.91	3.35	4.34
EDUCATION	62.05	62.43	77.83	79.84	87.99
SOCIAL PROTECTION	10.58	11.79	12.53	15.01	20.31
TOTAL	339.17	358.64	435.05	531.34	701.17

ECONOMIC AFFAIRS	80.39	84.12	110.55	138.65	219.56
General economic, com. and labor affairs	7.01	7.47	8.59	9.59	13.22
Agriculture, forestry, fishing and hunting	26.61	28.85	40.46	47.10	58.53
Fuel and energy	13.24	13.32	18.21	26.90	35.91
Mining, manufacturing and construction	0.06	1.53	1.43	1.87	2.39
Transport	28.46	27.91	34.55	43.57	61.06
Communication	2.98	2.82	3.66	4.10	4.11
Other industries	1.62	1.75	2.81	3.68	11.83
R Economic affairs	0.38	0.36	0.62	1.46	32.23
Economic affairs n.e.c.	0.03	0.10	0.20	0.38	0.28

In the last five years, the share of general public services rose from 25.8 percent to 32.3 percent. Similarly, the share of economic affairs too rose substantially from 23.7 percent to 31.3 percent. In the review period, the share of defense, public order and safety, health and education on total government spending

has shown a decline. The biggest decline was recorded for education expenses, which went down from 18.3 percent to 12.5 percent. Government spending on agriculture stands at around 9 percent of the total government spending.

**Table 3**  
**Composition of Government Expenditure (In Percentage)**

	2068/69	2069/70	2070/71	2071/72	2072/73R
GENERAL PUBLIC SERVICE	25.81	29.15	25.18	32.77	32.34
DEFENCE	6.68	5.83	7.44	6.14	4.64
PUBLIC ORDER AND SAFETY	11.58	10.53	10.34	6.39	5.47
ECONOMIC AFFAIRS	23.70	23.45	25.41	26.09	31.31
ENVIRONMENTAL PROTECTION	0.32	0.49	0.59	1.42	1.41
HOUSING AND COMMUNITY AMENITIES	3.14	3.09	3.28	3.16	3.46
HEALTH	6.74	6.10	6.10	5.55	5.30

RECREATION,CULTURE AND RELIGION	0.61	0.67	0.90	0.63	0.62
EDUCATION	18.30	17.41	17.89	15.03	12.55
SOCIAL PROTECTION	3.12	3.29	2.88	2.82	2.90
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
ECONOMIC AFFAIRS	23.70	23.45	25.41	26.09	31.31
General economic, com. and labor affairs	2.07	2.08	1.98	1.80	1.89
Agriculture, forestry, fishing and hunting	7.84	8.05	9.30	8.87	8.35
Fuel and energy	3.90	3.72	4.19	5.06	5.12
Mining, manufacturing and construction	0.02	0.43	0.33	0.35	0.34
Transport	8.39	7.78	7.94	8.20	8.71
Communication	0.88	0.79	0.84	0.77	0.59
Other industries	0.48	0.49	0.65	0.69	1.69
R Economic affairs	0.11	0.10	0.14	0.27	4.60
Economic affairs n.e.c.	0.01	0.03	0.05	0.07	0.04

### Major indicators of government expenditure

The recurrent expenditure of the government used to make more than 70 percent five years ago. During those periods, the share of capital expenditure on total national budget used to remain lower at around 15 percent. This is gradually changing. In the current fiscal year's budget, the government allocated around 59 percent of its spending estimate on recurrent and around 30 percent on capital expenditure. A two-fold increase in the share of capital spending is an encouraging step towards promoting economic growth in the country. Studies reveal that one-rupee increase in capital expenditure increases national output by more than four rupees. Just to state, there is a negative correlation between recurrent expenditure and national output.

The increase in capital expenditure lately, is mainly due to reconstruction of earthquake-damaged properties and ongoing projects of national interest. While, national reconstruction authority has been active lately, there has been number of government initiative for development activities – from road construction to airports and from hydroelectricity generation to irrigation projects. The increase in these projects is likely to help achieve desired economic growth in the country.

The composition of social contribution and salary expenses are on a declining trend. Even when the expenditure on these heads are increasing, the overall increase in government budget has reduced there share.

**Table 4 below highlights some of the major indicators of government expenditure.**

Table 4					
Major Indicators					
	2069/70	2070/71	2071/72	2072/73R	2073/74E
Recurrent Exp to Total Exp	69.00	69.77	63.85	61.91	58.84
Capital Exp to Total Exp	15.22	15.33	16.70	22.69	29.74
Salary to total Exp	18.42	19.39	16.66	14.98	12.62
Social contribution to total Ex	10.47	9.38	9.55	9.35	9.16
Revenue to Total Exp	83.08	84.74	77.51	65.67	53.95
Revenue to Recur. Exp	120.40	121.46	121.39	106.07	91.69
Foreign Asst. to Total Exp	13.16	13.84	11.99	17.93	28.85
Capital exp to foreign assist	115.68	110.78	139.32	126.57	103.08
Total Expenditure to GDP	23.48	25.67	27.05	33.07	46.65
Recurrent Expenditure to GDP	16.20	17.91	17.27	20.47	27.45
Capital Expenditure to GDP	3.57	3.93	4.52	7.50	13.87

The table shows that one of the serious concern on the government spending is in its sources of financing. The estimated revenue financing of total budget is almost half of the estimated expenditure for 2073/74. Because of decreasing contribution from revenue, the share of foreign assistance is increasing. The foreign assistance has now been an integral part of the financing. Capital expenditure remained lower than the foreign assistance in the review period. This gives an impression that in an absence of foreign assistance, our entire capital spending would come to a halt.

Analysis of revenue potentiality in Nepal shows that the level of current revenue mobilization is by far lower than what could have been collected. Administrative enforcement and employee motivation could help increase the revenue mobilization in Nepal by a significant level.

Looking at the government budget as percent of gross domestic product, the total expenditure has increased to 33 percentage in 2072/73 from around 25 percent in 2068/69.

### Some issues on government expenditure

One of the major issue on the effectiveness of government spending is less than expected level of government expenditure and that

too concentrated during the dying days of the fiscal year. There has been a trend that almost 90 percent of the government's recurrent expenditure is spent, whereas such spending on capital expenditure is around 75 percent only. This means government cannot spend what it aims at. The following table gives us an idea on the ratio of actual government spending to the budgeted expenditure for the same fiscal year.

**Table 5**

#### Actual to Budgeted Expenditure

	Total	Recurrent	Capital
2067/68	88.12	91.32	70.78
2068/69	88.59	88.69	82.56
2069/70	84.11	85.88	78.37
2070/71	85.96	85.04	76.02
2071/72*	85.56	89.63	76.16

\* Revised Estimate Expenditure to Budgeted Expenditure

Of the less than expected government spending, the expenditure concentrates on the last quarter and more specifically on the last month of the fiscal year. There is no even distribution of government spending during the entire year. The Table 8 explains the concentration of government spending on the last quarter and the last month.

**Table 6**

	Expenditure in the last quarter (% of total)			Expenditure in the last month (% of total)		
	Total	Recurrent	Capital	Total	Recurrent	Capital
2068/69	42.08	37.46	58.65	21.97	20.18	38.14
2069/70	49.40	40.04	66.75	29.29	21.93	47.12
2070/71	45.39	37.25	62.62	26.55	18.95	40.74
2071/72	47.91	41.92	64.12	26.96	22.12	43.10
2072/73	49.69	40.69	70.96	31.82	22.52	50.09

The data shows, 71 percent of the total capital budget was spent only in the last quarter of the last fiscal year and 50 percent of the total was spent in the last month of the fiscal year. The trend is not that different for previous year, but has increased in the later years. This raises question over the effectiveness of spending – when a country is spending its budget on a hurry, there are always a question of monitoring and evaluation of the activities.

Second issue if the rampant corruption in the government spending. One of the study on Public Expenditure Tracking Survey carried out in Dhanusha district couple of years ago

revealed that minimum of 35 percent of the funds allocated to local level as capital grants goes for corruption. This is distributed amongst the people in District Development committee, Village Development Committee, Technical people responsible for releasing and approving the expenses, and the members of the users group of the project.

The other issue can be highlighted as hurdles on budget release process, weak project appraisal mechanism, weak monitoring and evaluation of the government spending, lack of reward and punishment systems among others.

# Information Security and Banking Industry



Debesh Prasad Lohani\*

## Abstract

The purpose of this paper is to study Electronic crime in the Banking sector. One of the most important aspect in the Banking sector is to make banking transactions free from Electronic crime. The Banking system is itself opens to various crimes when it is connected to a network. Security fears exist in the minds of customers, some particular concerned are the threats of pharming, phishing, enticed leak of personal information like Identity thefts, pharming etc. This paper also attempts at investigating the impact of information security on the performance of banks. Information security is measured by the degree of the application of ISO 27001 and PCI-DSS standards on Banks, while banks' performance is measured by indicators of profitability and asset quality. ISO 27001 specifies the requirements for establishing, implementing, operating, monitoring, reviewing, maintaining and improving a documented Information Security Management System (ISMS). Besides Payment Card Industry Data Security Standards (PCI-DSS) is a comprehensive standard is intended to help organizations protectively protect customer account data.

**Keywords** - Electronic Crime, Internet, ATMs Frauds, Money laundering, Credit card fraud information security, information security Management System (ISMS), ISO27001 certification, PCI-DSS standard

## Background

In the present globalized scenario, information technology is the most important and controversial term. Internet data and network security issues are common concerns today. Securing cyberspace and e-communications has become both a governmental and an industry priority worldwide. It is the most powerful technology which is fast, quick and accurate in all sectors. Increased use of information and communication technology (ICT) such as computers, mobile phones, Internet, and other associated technologies are the routes which gave emergence to lot of constructive work as well as destructive work. Information security means protecting information and information system from unauthorized access, use, disclosure, disruption, modification or

destruction (Feruza & Kim, 2007).

The destructive activities are considered as "electronic crime" which includes spamming, credit card fraud, ATM frauds, Money laundering, Phishing, Identity theft, denial of service and other host contributing crime in the Banking sector. Computers and Internet are also the new powerful information tools in present era, these new technologies bring out new threats opportunities such as denial of service attacks, viruses, unauthorized entry, information tampering, cyber stalking, spamming, dumping or phone-napping and computer damage (Jain, 2005). The growing relevance of information and communication technologies in the essential functions of the economy has reinforced the necessity of prevention and protection measures in all sectors, naturally including the finance

\* Chief Manager, Rastriya Banijya Bank Ltd.  
M.Sc., MBA(IS), PGDIT, MCSE, C BCP/DRP, MTA, MCTS, MCT, ITIL, ISO/IEC 27001:2013 Lead Auditor

sector. With data and personal information being vulnerable on networks, computer users must be aware of the security risks. The Internet provides insecure communications, so Internet privacy is threatened. Presently, there are still many ongoing Internet data security concerns. IT professionals left working in the finance sector have had to deal with the aftermath of merging systems, while managing to protect the systems against a rapid rise in targeted malware.

### Information Security and Banking

Securing cyberspace and e-communications has become both a governmental and an Industry priority worldwide. The growing relevance of information and communication technologies in the essential functions of the economy has reinforced the necessity of prevention and protection measures in all sectors, naturally including the finance sector. The internet banking services operate their businesses depending on the development of banking services and modern technology. On the other side, the threats and security breaches highly increase in recent years. Some banks have already faced some security threats represented in Trojan virus, Spam, Spyware/malware, Hacking and stealing information etc. Therefore, the banking industry as a whole should be aware enough to accommodate the issue of information security in its own strategic policies.



In the last few years, banks legally able to operate outside traditional banking regulation have appeared; changes in law and regulation have enabled banks and financial institutions

to broaden the mix of services they offer and enter markets previously closed to them. At the same time, firms whose financial service offerings are virtually unregulated compete directly with traditional, regulated providers. It can increase information security in the banking sector by providing certain goals available such as the availability, integrity and confidentiality. To serve the purpose of any information system, the information must be available when it is needed. This means that the computing systems used to store and process the information, the security controls used to protect it, and the communication channels used to access it must be functioning correctly. Integrity means that data cannot be modified undetectably. Confidentiality is the term used to prevent the disclosure of information to unauthorized individuals or systems.

Banking system is the lifeblood and backbone of the economy. Information Technology has become the backbone of the banking system. It provides a tremendous support to the ever-increasing challenges and banking requirements. Presently, banks cannot think of introducing financial product without the presence of Information Technology (Reddy, 2009). Electronic crimes are illegal activities committed by means of computer end of the criminal activity can be either a computer, network operations. Electronic crimes are genus of crimes, through computers and its networks. Electronic crime is a crime that is committed online in several areas with e-commerce. A computer can be the target of an offence when unauthorized access of computer network occurs and on other hand it affects E-commerce. Electronic crimes can be of a variety of types such as Telecommunications Piracy, Electronic Money Laundering and Tax Evasion, Electronic Funds Transfer Fraud etc. The Banking sector is riding up with numerous revolutionary changes to transform the “Brick-and-mortar” bank branches to a modified network system in “core banking solutions”. With this a number of IT based banking products services and solutions are available (Bhasin, 2007).

The denomination “finance sector” describes a complex mesh of different actors

who achieve different missions and goals. Their interaction is also complex and is better understood when adopting a high-level view of the sector and exploring specific areas when required. Financial IT systems are exposed to a number of hazards which require consistent efforts to operate securely. In recent years, Network and Information Security risks have become more complex and their impact can range from low to very high, including domino effects. Such impacts will not be confined to the “virtual” world; a major attack outreach would most certainly impact the assets in safekeeping or in transit.

To serve the purpose of any information system, the information must be available

when it is needed. This means that the computing systems used to store and process the information, the security controls used to protect it, and the communication channels used to access it must be functioning correctly. Integrity means that data cannot be modified undetectably. Confidentiality is the term used to prevent the disclosure of information to unauthorized individuals or systems.

Price Water house Coopers “PWC” survey revealed that banks targeted by cyber criminals with 39% of financial sector falling victim to cybercrime compared with 17% in other industries (Price Waterhouse Coopers, 2014). The following table shows many threats that affect to information security in banks as follows:

Threat		Accidental	Intentional
Internal	Human	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acts by employees</li> <li>Accidental entry bad data</li> <li>Accidental destruction of data by employees</li> <li>Administrative procedures</li> <li>Weak/ineffective physical Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acts by employees</li> <li>Intentionally destroy data by employee</li> <li>Intentional entry of bad data by employee</li> <li>Unauthorized access by employees</li> </ul>
	Non - Human	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mechanical and Electrical</li> <li>Program problems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mechanical and Electrical</li> <li>Program problems</li> </ul>
External	Human	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitors</li> <li>Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hackers</li> <li>Denial of Service Attacks</li> <li>Social Engineering</li> </ul>
	Non - Human	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fire</li> <li>Earthquake</li> <li>Wind</li> <li>Water</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computer Virus</li> <li>Worms</li> <li>Trojan</li> <li>Spyware</li> <li>Ransomware</li> </ul>

## ICT in Crime

The concept of Electronic Crime or ICT crime is a vital aspect. Since new information is available in an unbiased manner it is often not possible to detect crime on the basis of that information. In the present globalize scenario, Information Technology is the factor responsible of further growth and development in the banking sector. In this speedy world, customers often feel insecure and reluctant about their banking transactions especially in e-banking or online banking (Moore, Clayton, & Anderson, 2009). Technology has emerged as the lifeblood in today banking sector. Presently, banking

sector primarily focus on customer satisfaction the fulfillment of their need and satisfaction in most effective manner. With the introduction of “Electronics” in the banking system.

Computer device used as a medium of target to commit crime - Electronic crime is used as a target to commit crime in includes

- Sabotage of computer systems or computer networks
- Sabotage of operating systems and programs
- Theft of data/ information
- Theft of intellectual property such as

computer software

- Theft of marketing information
- Blackmail based on information gained from computerized files, such as personal history, financial data etc.
- Encrypting the storages using Ransomware

Banking criminals are using various electronic medium such as internet, e-mail, and flash encrypted messages etc. to commit crime. This crime through computer network takes place in the banking sector. They are

- Fraudulent use of Automated Teller Machine (ATMs) cards and accounts
- Credit/Debit card frauds
- Frauds involving electronic funds transfers (EFTs, like SWIFT)
- Telecommunication frauds
- Frauds relating to E-commerce and EDI

### Preventive Measures and Conclusion

It is always necessary to take some preventive measures to prevent banking transactions from banking frauds and other threats. For this, the following suggestions can be made

- Make sure with a protection program that gives power over cookies that forward information back to Web sites.
- Make sure web servers in a row public site are physically separate and individually confined from in-house corporate network.
- Bring into play latest anti-virus software, operating systems, Web browsers and email programs
- Place firewall and develop your content off line.
- Systematically confirm out the site to business regularly.
- Don not forgets to verify out the site you are doing business carefully
- Do not transmit credit card information to unfamiliar sites

- Do not reveal password with other people
- Do not reveal PIN with other people
- Do not reveal Password and PIN in you mobile device

There is a need for a set of standards to ensure the best security practices are adopted and an adequate level of security is attained .There are several standards which lead to information security such as ISO 27001, PCI-DSS and COBIT. Susanto, Almunawar, & Taun(Susanto, Almunawar, & Taun, 2011) classifies information security management system standards as follows:

- ISO 27001: ISO, founded on February 23, 1947, the international standard of ISO 27001 specified the requirements for establishing, implementing, operating, monitoring, reviewing, maintaining and improving a documented Information Security Management System (ISMS) within an organization. The standard introduced a cyclic model known as the “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) model.
- PCI-DSS: The Payment Card Industry Data Security Standard (PCI-DSS) is a worldwide information security standard defined by the Payment Card Industry Security Standard Council. The standard was created to help industry organizations processes card payments and to prevent credit card fraud through increased controls around data and its exposure to compromise.
- COBIT: The Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) is a certification created by the IT Governance Institute (ITGI) in 1996. They believe that it is a set of practices (framework) for IT management.

In developing countries, electronic crime is a serious problem because there is a lack of training on the subjects to investigate the electronic crime. The ATM fraud is not the sole problem of banks alone. It is a big threat and it requires a coordinated and cooperative

action on the part of the bank, customers and the law enforcement machinery. At last it can be concluded that to eliminate cybercrime from the cyber space is not a possible task but it is possible to have a regular check on banking activities and transactions. The only promising step is to create awareness among people about their rights and duties and further making the application of the laws more stringent to check crime. There is a need to bring changes in the Electronic Transaction Act 2003 to make it more effective to combat cybercrime.

## References

- Bhasin, M. (2007). Mitigating Cyber Threats to Banking Industry. *The Chartered Accountant*, 1622-1623.
- Feruza, S., & Kim, T. (2007). IT Security Review: Privacy, Protection, Access Control, Assurance and System Security. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*.
- Jain, A. (2005). *Cyber Crime: Issues & Threats and management*. Delhi: Isha Books.
- Moore, T., Clayton, R., & Anderson, R. (2009). The Economics of Online Crime. *Journal of Economic Perspectives*, 3-20 .
- Price Waterhouse Coopers. (2014). *Threats to the financial Services Sector*. London: Price Waterhouse Coopers LLP. Retrieved January 9, 2017, from Threats to the financial Services Sector: <http://www.pwc.com/crimesurvey>
- Reddy, G. (2009). IT- Based Banking Services Enhancing Efficiency. *Financial Analyst*, 69.
- Susanto, H., Almunawar, M., & Taun, Y. (2011). Information Security Management System Standards: A Comparative Study of the Big Five. *International Journal of Electrical & Computer Sciences*.

\*\*\*



# IS REALLY LIQUIDITY CRUNCH IN THE MARKET?

C.A. Devendra Raman Khanal\*

## Introduction

While watching the Television or listening the Radios or flipping the pages of various financial newspapers, we often come across articles highlighting problems on liquidity tight in the country which in turn has increased the interest rate on deposit and lending. The monetary policy aims at notching up 6.5 per cent economic growth and confining inflation to 8.5 per cent. This has kept unchanged the CRR (cash reserve ratio) and SLR (statutory liquidity ratio) in FY 2073/74.

At present, there is an excessive liquidity of Rs. 39 billion in the banking sector. During this FY 2073/074 NRB has mapped 22 times to suck the liquidity till 3<sup>rd</sup> January 2017 by issuing reverse repo in the market and sucked Rs 64.25 billion against Rs 155.78 billion bided by the Banking sector. On the other hand NRB issued repo of 14 days by 4 times in this FY 2073/74 till 8<sup>th</sup> of January 2017 and offered Rs 40 billion where as there was bided by the banking sectors only by Rs 5.40 billion. That shows there is excess liquidity which refers to a state where banks possess excess deposit liabilities and a low credit demand or deposit credit ratio as prescribed by NRB directive has already been crossed. The latter situation is seen in the market at present.

CD ratio of the most of the banks was around 78-79.66% in the 1<sup>st</sup> quarter end 2073/74. If we go through the consolidated financial figures of the banking sectors and compare the CD ratios in overall scenario of 31<sup>st</sup> December, comes around 79.75% , where Rastriya Banijya Bank whose proportion more than 7% in overall

deposit and more than 5% is overall credit has a CD ratio is around 65% only on that date. Similarly the overall CD ratio of Nepal bank was also not more than 70%. They are the major player in the market in respect of deposit and credit in the Nepalese market. This helps us to assume that the overall banking CD ratio is more than 80% and the pressure to the Joint venture and Private sector banks to increase the deposit base by offering high interest rate to institutional depositors to comply the NRB Directive no 5 only at Poush End 2073.

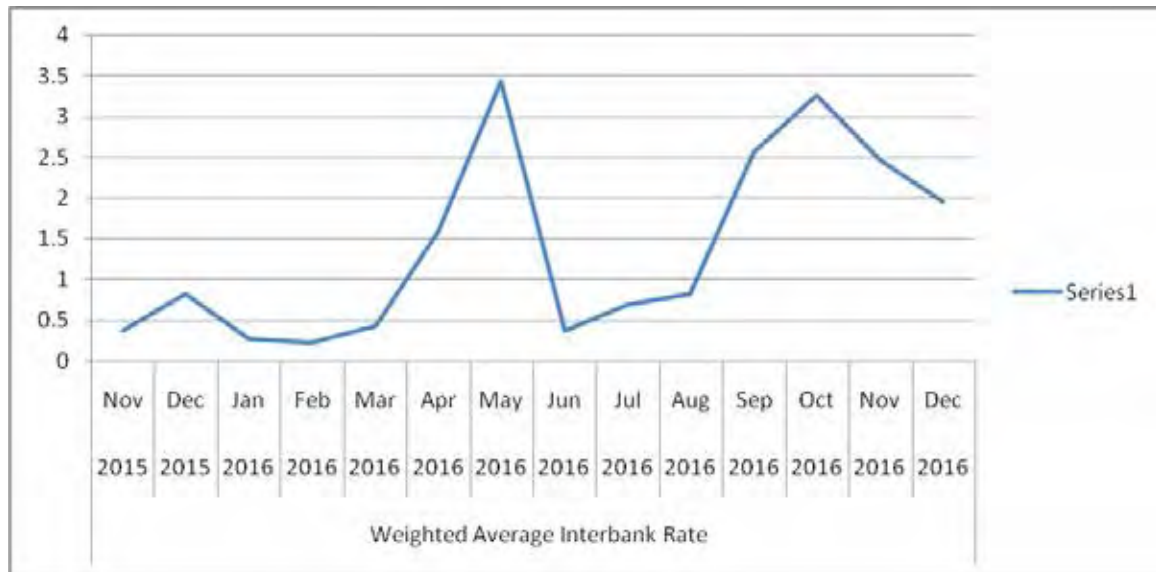
In other words, money supply (deposit) is more than money demands (loans). But there has been a rumor in the market that Banks are stopping some of their product for lending due to shortage of liquidity in the market. After less subscribe in repo issued by NRB, bankers are saying that the market is not in crunch of liquidity but there is a need to review NRB Directive no 5 for adequate creditable amount.

## Short term interest rate in the Market

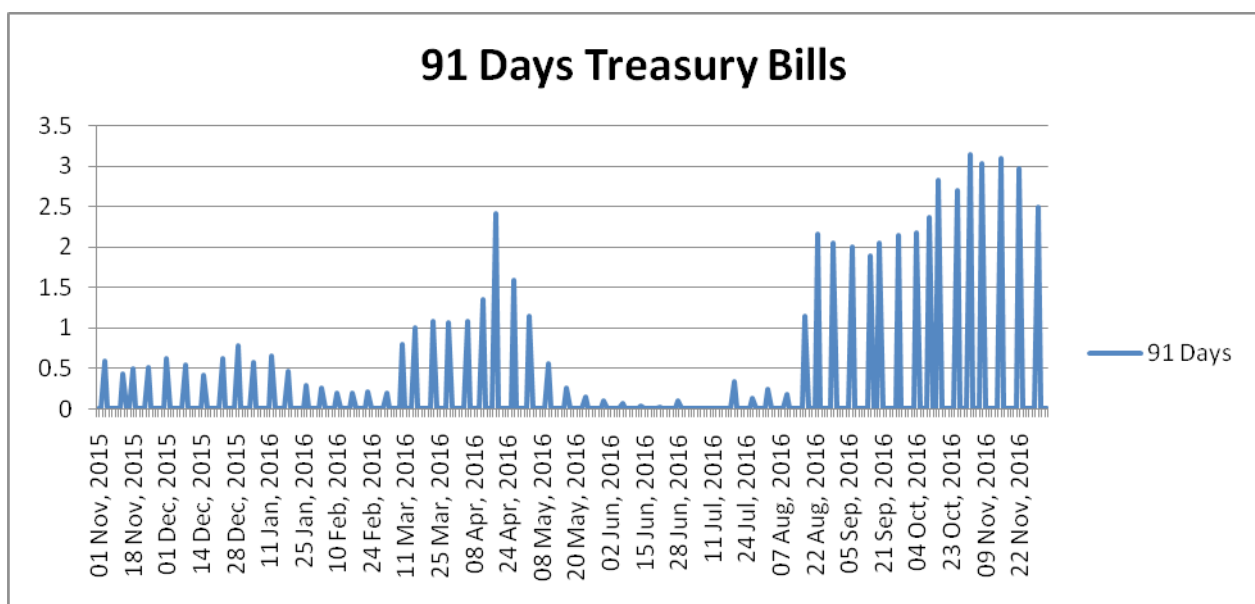
In other way, the rate of interest in lending and deposit should not be in an increasing trend. But some private sector banks have offered the deposit rate of 8% + on fixed deposit for the period of one year to individuals and 10% + to institutional depositors for one year deposit to increase the deposit base to comply CD ratio comply the NRB directive no 5 for maintaining CD ratio not more than 80% and passing the cost to the borrower. However the interbank rates during the period does not seem to be in a higher point. The graph shows the average interest rate in interbank lending.

---

\* Chief Manager, Rastriya Banijya Bank Ltd.



Similarly, the measurement tool of short term rate in the market is 91 days treasury bills issued by the Nepal Rastra Bank. The following table shows the average treasury bills during the period.



### Money Market position of the Banking sector

We have to go through the overall monetary activities of the Nepalese market over the period of five and half months of FY 2073/74 to know the liquidity position of the country. The following table shows the trend the money market scenario of the country

(Rs in million)

Date	Deposits	Loan & Advances	Cash Balance	Balance at NRB	Balance at CBs (for CRR)	Inv. in Govt. sec.	Short Term Placement	Short term borrowing
15/07/2016	2,051,336.46	1,635,964.76	55,064.82	166,696.83	4,170.86	203,464.91	227,917.70	26,107.15
16/10/2016	2,174,569.99	1,772,144.51	65,122.22	150,287.18	4,639.64	220,088.22	239,917.12	29,274.00
31/12/2016	2,213,093.48	1,765,370.38	54,869.70	141,389.71	4,144.12	228,125.38	233,126.35	34,637.80

The above table shows that the overall deposit in a 1<sup>st</sup> quarter has been increased by Rs 123.23 billion whereas the credit is increased by Rs 136.179 billion. Similarly the deposit in 31<sup>st</sup> December 2016 has also increased by Rs 38.52 billion but the credit has decreased by 6.77 billion. That shows there is increasing trend of deposit but no more investment in the market.

Over all, banking sector was flush of liquidity from the past few years. Even at the end of 31 December 2016 the surplus position was Rs 39 billion. However, balances with NRB deposit has been decreased in this period due to the expansion of the credit as well as the investment in a secured government securities and a short term placement.

On Friday 6<sup>th</sup> January 2017, NRB had issued REPO of Rs 20 Billions but only two financial institutions had applied only for Rs 1.90 billion. Again on 8<sup>th</sup> January 2017, NRB issued Rs 10 Billion REPO but only 4 banks and financial institutions had applied only for Rs 3.49 billion. This shows the current market is not as tight in case of liquidity crunch as rumored. But the banking sector has pressured to maintain CD ratio 80% only to comply the directive of NRB.

Although the situation of excess liquidity in commercial banks is slightly in downtrend, this does not mean that the situation is worse. The recent issue of repo by NRB itself is the proof . The trend may or may not continue in the future as the right liquidity position is very hard to attain. In the case of Nepal, they fluctuate with uncertainty.

Market is full of rumors of the liquidity shortage that leads to the increment the rate of interest of deposit and credit. Due to this the real investor may be reluctant to invest in the productive sector viz. manufacturing, agriculture, hydropower and tourism and so on. In other way, the money may get diverted to the unproductive sector such as real estate and consumer lending. The scenario is seen in the market since the value of land all over the country has increased substantially. This is because the lending of the banking sector is indirectly diverted towards it.

Recently, banks have offered high interest rate to individual depositors ranging 7% to 9% depending upon the time frame to comply NRB directive that the institutional deposit should not be over than 50 % of the total deposit up

to Ashad end 2074. Even the rate of call deposit is also increased to 7-8 % from 2-3% and Institutional Fixed deposit is also increased from 5-6% to 8%-10 % to increase the deposit base to comply the NRB directive no 5. That is because they are compelled to enhance the credit because of the increase the capital base. At present there is a rumor in the market that some of the banks has stopped lending on the product of marginal lending, auto loan and personal type of products on the shortage of the funds but it should be noted that offering higher rate of interest to the institutional depositors is not a solution of the present crisis since offering the higher rate of interest to institutional depositors is moving from one BFI to another.

Trend of remittance inflow as compared to previous year has decreased as reported. The increasing trend of remittance was 19/20% in previous period as compared to 7% in this period. This is another reason of decreasing deposit base of the BFI's.

At present Nepal Government surplus is around Rs 202 billion because of the less capital expenditure of government incurred over the 5 months period which is around 10% only. This is another reason of tight situation in the market. The surplus will be increased by Rs 30 to 35 billion by the end of 2<sup>nd</sup> quarter i.e. end Poush 2073 by way of tax collection.

The monetary policy aims to achieve an economic growth rate of 6.5 per cent in the FY 2073/74 and confining inflation to 8.5 per cent. Having huge surplus fund with the government treasury and not expending in capital expenditure in a war foot within 6 and half months might seem only like a dream.

Money is a powerful tool. And, when this powerful tool exceeds an economy's demand or opportunity, it creates chaos and makes monetary policy ineffective. When a huge amount of cash surge into the banks, the banks' rates, both lending and deposit, go down. However, the plunging loan rates do not entice the public to borrow from the banks, as Nepal lacks business-friendly policies, a stable government, and investment opportunities. Even the depositors do not feel worthwhile to deposit their money in banks, due to its poor return on investment. Currently, one year fixed deposit hover around 7%-8% interest and saving deposit rate at a pathetic 2.5% to individual deposit holders.

Ironically, inflation stands at 10%. This means depositors are unable to truly benefit from the deposits. Banks with excess liquidity too, suffer from this problem as they try to encourage the public to apply for the loans at low-interest rates.

### **What may be the way out?**

Banks have sufficient fund for managing the liquidity but shortage of fund for further lending. This problem does not seem to last short period of time but the policy to be reviewed to create more funds for lending. The role of regulator must closely monitor the Banking sector to derail and encourage the

real investor in production. On the other hand, there should be a stable government with a aim of implementation of the budget in time having a congenial environment for business to thrive in the country. The commitment of the government to make prosperous nation with the massive development in infrastructure like development of hydropower projectsto tourism sector etc must be prioritized and given appropriate opportunity to flourish. This will certainly give a boost to the financial sector of Nepal.This, in turn, will help to channelize the fund for the development of the nation and solve the liquidity problems prevailing in Nepal.

\*\*\*



# Impact of Corporate Governance in Bank's Performance

Dibakar Bashistha\*

## ABSTRACT

This paper examines the impact and importance of corporate governance in firm performance. The return on assets and return on equity are selected as bank performance variables for this study and these are two dependent variables. The data are collected from the banking and financial statistics published by Nepal Rastra Bank, NRB directives, legal provisions incorporated in Companies Act, 2063 and concerned by – laws regarding corporate governance, the provision on bank and Financial Institution Act 2063. The multiple regression models are applied to test the significant and importance of corporate governance in Nepalese commercial banks. The study shows the impact of board size, bank size, institutional ownership, CEO duality, and leverage on firm performance for a sample of twenty commercial bank of Nepal. The study finds that bank size, board size and institutional ownership has a positive impact and leverage has negative impact on Return on Equity whereas bank size, board size and CEO Duality has positive impact and leverage and institutional ownership has negative impact on Return on Assets. Overall, evidence supports that corporate governance is not in fully practice in banks and financial institutions of Nepal. Those banks that implement or practice the corporate governance perform better than that do not practice the Corporate Governance.

Keywords: leverage, CEO duality, institutional ownership, corporate governance, bank size, board size.

## Introduction

Corporate Governance has been referred to as a collective group of people united as one body with power and authority to direct, control and rule an organization (J.Ruin, 2001). It refers to a set of rules and incentives by which the management of a company is directed and controlled (Velnampy, 2013). It is also sometimes used widely, embracing a company's relations with a wide range of stakeholder or very narrowly referring to a company's compliance with the provision of best practices codes. (Frank, 2000) defined corporate governance as dealing with mechanisms by which stakeholders of corporate exercises controlled over corporate insiders and management in such a way that their interests are protected. Corporate

Governance is the system of rules, practices and processes by which a company is directed and controlled (Pradhan, 2009). The principal players are the shareholders management and board of directors. Other stakeholders include employees, suppliers, customers, banks and other lenders, regulators, the environment and the Corporate governance is the way in which suppliers of finance to corporation ensure themselves of getting a return on their investments (Shliefer, 1997). Corporate governance is the way and means by which the government of a company (the directors) is responsible to its electorate (the shareholders) (Campbell, 2007). Corporate governance can also be stated as the set of rules and procedures that ensure that managers do indeed imply

---

\*Act. Chief Manager, Raastriya Banijya Bank Ltd.

the principles of value based management (Brigham, 2005). Corporate governance might not capture the true relationship with corporate performance unless other specific aspects of governance and controlled (Thomas, 2002,).

Good corporate governance is an important factor in improving the value of the firm. The impact of corporate governance differs country to country because of disparate corporate governance structures resulting from dissimilar social, economic, and regulatory conditions (Rouf, 2011). The literature generally distinguish between internal and external governance mechanisms. The primary concerns of internal mechanisms are the boards of directors which monitors management operations and processes, while the external mechanisms include ownership structure, protection of minority shareholders, legal infrastructure, and market for corporate control Gillan, (2006).

Corporate governance is a general set of customs, regulations, habits, and laws that determine how a firm should be run. Corporate governance is a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined (Hand, 2004). Jensen and (Jensen, 1976) argued that a bigger size board of directors may improve the companies' board effectiveness and support the management in reducing agency cost that resulted from poor management and consequently leads to better financial results. The Chairman should be allowed to provide commands to all the executive and non-executive directors.

In brief, Corporate Governance is a set of process an entity's culture, policies, laws and institutional value that affect the ways corporation is directed, administrated or controlled. It is a combination of corporate policies and best practices adopted by corporate bodies in achieving its objectives aim relation to their stakeholders. It aims to protect shareholders right, to enhance disclosure and transparency, to facilitate effective functioning of the board and to provide an efficient legal and regulatory enforcement framework. It addresses the principal/ agency problem through a mix of

company law, stock exchange rules and such regulatory codes. It arises from high profile corporate scandals, globalization and increased investor activism.

Corporate Governance comprises a country's private and public institutions, both formal and informal, which together govern the relationship between the people who manage corporations (corporate insiders) and all others who invest resources in corporations in the country (Oman, 2003). Commercial Banks should show good corporate governance since they play a critical role in the corporate governance of other firms as creditors or equity holders of firms (Franks, 2000). Different authors have different view about the different corporate governance. It is defined as the way in which stakeholders of the organization have an influence over the management of an organization (Shah, 2011).

(Barako, 2007) find that institutional shareholders have no significant influence on performance and foreign ownership has a significant positive impact on bank's performance. (Jenson, 1993) advocates that "a value-relevant of corporate boards is its size". The problem however, remains that, it is difficult to determine the optimal size of boards since a lot of factors are taken into consideration in choosing directors. The majority of the studies which have been conducted later demonstrated that increase in number of the members of the board of directors has a negative impact on firm performances, shows negative and static board size is determined by firms specific variables, profitability and firm size and firm performances has a negative impact on board size. (Yermack, 1996), prove that board size has a negative relation with firm performance.

Setting a good corporate governance will lead to a lot of benefits to different levels of management and helps the organization to avoid management level corruption and helps in enhancing the firms' values, shareholders' value creation and reducing the investment and financial risks. Therefore a good, sound and healthy corporate governance policy is a very important criterion while investing in a company (Shen M. a., 2006)

Corporate Governance has been defined as the relationship among shareholders, board of directors and the top management in

determining the direction and performance of the corporation (Wheelen, 2006) It also includes the relationship among the many player involved (the stakeholders) and the goals for which the corporation is governed. The principal players are the shareholders, management and the board of directors. Other stakeholders include employees, Supplier, customer, banks and other lenders, regulators, the environment and the community at large. (Ruin, 2001) stated that corporate governance as the ways and means by which the government of a company (the director) is made responsible to its electorate (the shareholders).

The banking sector plays a crucial financial intermediary role in any economy. The 1997-1998 economies crisis in the Asian countries highlighted the importance of corporate governance. On the same way, a global financial challenge in late 2007 raised various question to settle financial sector stability and which become a central challenge to bank regulation and supervisors (Bank, 2010). Poor corporate governance of the banks can drive the market to lose confidence in the ability of a bank then it leads to economic crisis in a country and invite systemic risk (Fernandez., 2008).

The purpose of the study is to determine the relationship of corporate governance with the bank performances in Nepalese banking sectors. Specifically, it examines the impact of board size, bank size, institutional ownership, CEO duality and leverage on bank performance. This paper is organized as follows. Section two describes the sample, data and methodology. Section three present empirical results and the final section draw conclusions and discuss the implications of the study findings.

## Methodological aspects

In order to examine the role of the corporate governance in the Nepalese bank only 20 commercial banks are taken as a sample of the study which is shown in the table 1. The data were collected on return on assets, return on equity, board size, leverage, institutional ownership and CEO duality.

This study is based on the secondary data which is collected from banks annual report, published books, journals, magazines etc. The data represents sample for the period of 2011-2015 that were extracted from the company's annual reports for the analysis.

**Table 1: Number of commercial banks selected for the study (2011/2015)**

Commercial banks	Year	Observations
NABIL Bank Limited (NABIL)	2011-2015	5
Nepal investment bank limited(NIBL)	2011-2015	5
Standard Chartered Bank Limited	2011-2015	5
Himalayan bank limited(HBL)	2011-2015	5
Nepal SBI Bank Limited (NSBI)	2011-2015	5
Nepal Bangladesh Bank Limited (NBBL)	2011-2015	5
Everest Bank Limited (EBL)	2011-2015	5
Bank of Kathmandu Limited	2011-2015	5
Nepal Credit and Commerce Bank Ltd.	2011-2015	5
Lumbini Bank Limited (LBL)	2011-2015	5
Nepal Industrial and Commercial Bank	2011-2015	5
Machhapuchhre Bank Limited	2011-2015	5
Kumari Bank Limited (KBL)	2011-2015	5
Laxmi Bank Limited	2011-2015	5
Siddhartha Bank Limited (SBL)	2011-2015	5
Global Bank Limited (GBL)	2011-2015	5
Citizens Bank International Ltd. (CBIL)	2011-2015	5
Prime Commercial Bank Limited (PCBL)	2011-2015	5
Sunrise Bank Ltd.	2011-2015	5
Bank of Asia Nepal Limited	2011-2015	5
<b>Total</b>		<b>100</b>

The model used in this study is as under:

Bank Performance = f (CG variables, Control variables)

ROA =  $\alpha + \beta_1BS + \beta_2B.S + \beta_3LEV + \beta_4IO + \beta_5CEOD$

ROE =  $\alpha + \beta_1BS + \beta_2B.S + \beta_3LEV + \beta_4IO + \beta_5CEOD$

### The following hypotheses are tested in this study:

H1: Board size is negatively related to bank performance.

H2: Bank size is significantly related with the bank performance

H3: If leverage of a firm increases; it would improve the firm performance.

H4: institutional ownership and bank performance are negative related.

H5: CEO will negatively affect the bank performance

### Data Analysis

Table 2 shows the descriptive statistics. Clearly, return on assets ranges from -0.5 to 51 percent, leading the average return on assets to 3.5 percent while the return on equity ranges from -27 to 2.57 percent, leading to the average return on equity of -0.057 percent. The descriptive statistics for the independent variable indicate that average number of directors on board in the selected companies is

about 7 persons. Another independent variable indicates that average number of banks in the selected companies is about 24 banks. The board size ranges from 5 to 9 persons, leading to 7.32. Likewise, institutional ownership ranges from 0 to 0.8 institutions, leading to average of 0.208 institutions. Similarly, leverage ranges from 0.856 to 1.062 percent, leading to average of 0.943 percent. CEO Duality ranges from 0 to 1 member, leading to average of 0.050.

**Table 2 : Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Return On Assets	100	-0.005	0.510	0.035	0.079
Return On Equity	100	-27.220	2.570	-0.057	2.762
Bank Size	100	22.180	24.909	23.775	0.614
Board Size	100	5.000	9.000	7.320	1.222
Institutional Ownership	100	0.000	0.800	0.208	0.240
Leverage	100	0.856	1.062	0.943	0.036
CEO duality	100	0.000	1.000	0.050	0.219

### Correlation analysis

Pearson Correlation Coefficients have been computed and the results are presented in Table 3. All the correlations can be considered as low since the highest correlation has been observed to be 0.188 between ROE and board size. The return on assets is negatively related to board size. ROA is also negatively related to bank size and the CEO duality. Return on

assets is positively related to the institutional ownership and leverage. Similarly, return on equity is positively related to bank size, board size, institutional ownership and CEO duality. The results also show that return on equity is negatively related to leverage. The results also indicate that return on asset is negatively related to return on equity.

**Table 3: Correlation matrix for dependent and the independent variables**

	ROA	ROE	Bank Size	BOARD SIZE	Institutional Ownership	Leverage	CEO duality
Return On Assets	1						
Return On Equity	-.031	1					
Bank Size	-.296**	.144	1				
BOARD SIZE	-.084	.188	-.097	1			
Institutional Ownership	.048	.014	.141	-.042	1		
Leverage	.171	-.299**	-.017	-.386**	.028	1	
CEO duality	-.016	.016	.002	.053	.130	.018	1

\*\* Significance at 1% level

### Regression analysis

The regression of corporate governance and control variables on bank performance has been analyzed by defining bank performance in terms of return on equity and return on assets. The regression of corporate governance and control variables on return on assets produced the results as indicated in Table 4. The result indicates that beta coefficients are negative

for bank size, board size and CEO duality. However, the beta coefficient is significant at 1 percent level of significance. The results also indicate that larger the bank size, lower would be the return on assets where beta coefficient is also significant. The result also shows that the institutional ownership and leverage are positive with the ROA which means that larger the IO and LEV, larger will be the ROA but this is not significant at 1 percentage level.

**Table 4: Regression of Corporate Governance and Control variable on ROA**

The results are based on pooled cross-sectional data of 20 banks with 100 observations for the period 2008-2012 by using linear regression model. The model is,  $ROA = \alpha + \beta_1 BS + \beta_2 B.S + \beta_3 LEV + \beta_4 IO + \beta_5 CEO D$

#### Notes:

- Figures in parentheses are t-values.
- The asterisk (\*) sign indicates that the results are significant at 1 percentage.
- Dependent variable is return on assets.

Model	Intercept	Regression coefficient of					R square	SEE	F
		BS	B.S	IO	LEV	CEOD			
1	.943 (3.189)	-.038 (-3.070**)					.088	.0759	9.425
2	.075 (1.558)		-.005 (-.838)				.007	.0792	.703
3	.032 (3.042)			.016 (.477)			.002	.0794	.227
4	-.319 (-1.544)				.375 (1.717)		.029	2.947	.0783
5	.036 (4.360)					-.006 (-.161)	.025	.0799	.026
6	1.031 (3.369)	-.040 (-3.164**)	-.007 (-1.127)				.100	5.354	.557
7	1.061 (3.443)	-.041 (-3.254**)	-.007 (-1.106)	.029 (.893)			.108	3.827	.552
8	.714 (1.775)	-.040 (-3.174**)	-.004 (-.537)	.028 (.881)	.314 (1.333)		.124	3.338	.542
9	.712 (1.761)	-.040 (-3.160**)	-.004 (-.537)	.029 (.881)	.316 (1.333)	-.009 (-.265)	.125	2.658	.542

The above table shows that corporate governance and control variables on return on assets shows that beta coefficients for bank size, board size and CEO duality are negative in all the equations as indicated in Table 4. However, coefficients are not significant for board size and CEO duality but coefficients for bank size

are significant. The result shows the positive coefficients for leverage and the institutional ownership. The result also shows that the coefficients are not significant for leverage and institutional ownership. Thus, we can conclude that higher the institutional ownership and leverage higher would be the ROA.

**Table 5: Regression of bank size, board size, leverage, and institutional ownership and CEO duality on ROE**

Model	Intercept	Regression coefficient of					R square	SEE	F
		BS	B.S	IO	LEV	CEOD			
1	-15.469 (1.446)	.648 (1.441)					.021	2.747	2.076
2	-3.164 (-1.901)		.424 (1.892)				.035	2.727	3.581
3	-.090 (-.243)			.156 (.134)			.03	2.7759	.018
4	21.580 (3.092)				-22.94 (3.10**)		0.089	2.6491	9.626
5	-.069 (-.239)					.202 (.158)	.034	2.7900	.025
6	-20.959 (-1.921)	.736 (1.646)	.466 (2.06**)				.062	2.7028	3.196
7	-20.982 (-1.902)	.737 (1.625)	.460 (2.05**)	-.011 (-.010)			.062	2.7168	2.109
8	.848 (0.61)	.671 (1.523)	.233 (.982)	.047 (.042)	-19.69 (2.45**)		.118	2.6485	3.1569
9	2.194 (.155)	.665 (1.496)	.239 (.994)	-.009 (0.008)	-20.987 (2.53**)	.168 (.136)	.123	2.670	2.603

The results are based on pooled cross-sectional data of 20 banks with 100 observations for the period 2008-2012 by using linear regression model. The model is  $ROE = \alpha + \beta_1 BS + \beta_2 B.S + \beta_3 LEV + \beta_4 IO + \beta_5 CEOD$

Fig. in parenthesis represents t- value

\*\* Sign represent the value significant at 1% level

The regression of corporate governance and control variables on bank performance has been analyzed by defining bank performance in terms of ROE. The table indicates that the beta coefficient is negative for leverage. Thus larger the leverage lowers would be the return on equity however the beta coefficient for leverage is significant at 1% level of significance. The beta coefficients are positive for board size, bank size, institutional ownership and CEO duality. The result shows that higher the board size, bank size, institutional ownership higher would

be the return on equity where beta coefficient is insignificant at 1% level. Similarly larger the number of independent directors in the board higher would be the return on equity where beta coefficient is insignificant at 1% level.

### Summary and Conclusion

Corporate governance is a system by which companies are directed and controlled. It is the way in which suppliers of finance to corporation ensure themselves of getting a return on their investments. The conclusion of this study is based on the sample size of twenty commercial banks that are currently operating in different part of Nepal. This study concludes that there is a significance relation between the corporate governance and the bank performance. Those banks that highly practice the Corporate Governance perform far better than those banks that do not practice the Corporate Governance. To measure the banks performance this study uses two linear regression equations. The

linear relationship refers to the measurement of corporate governance proxy based on the composition value of ROA and ROE. For measuring the bank performance, this study use the ROA and ROE as a dependent variable and independent variable are bank size, board size, institutional ownership, and leverage and CEO duality.

The study also found that bank size, board size and institutional ownership has a positive impact and leverage has negative impact on Return on Equity whereas bank size, board size and CEO Duality has positive impact and leverage and institutional ownership has negative impact on Return on Assets at 1% level of significance. Further it explained that Nepalese banks using more leverage are performing far better than those banks that are using their own capital investment. The study also found that in Nepalese commercial bank there is no CEO duality. Thus, this study found that those commercial banks practicing the proper Corporate Governance perform better than those who do not practice/implement proper Corporate Governance system.

## References

- Barako, D. &. (2007). Does ownership matter? Evidence from Kenyan Banking sector. *Corporate governance and firm performances*:2, 43-79.
- Bekaert, G. C. (2001). Does financial Liberalization Spur Growth. *NBER Working paper no 8245 ( Cambridge Massachusetts Nationalo NBureau of Economic Research .*
- Brigham, E. (2005). Financial Management: Theory and Practice. *Unites States of America, South Western: Thomson Corporation*,14, 54-120.
- Calvo, G. a. (2000). Rational Contagion and the Globalization of Securities Markets. *Journal of International Economics*, 79-113.
- Campbell, T. (2007). International Corporate Governance- A comparative Approach. *Routledge*.
- Fernandez., M. T. (2008). Risk taking behaviour and ownership: the Spanish evidence. *Journal of Economics and Business*, 60:332-354.
- Frank, J. C. (2000). Ownership and Control of German corporations. *Social Science Electronic Punblishing, inc.*
- Franks, J. &. (2000). Ownership and Control of German Corporations. *social Science Electronic Publishing, Inc.*
- Gillan, S. ((2006)). Recent developments in corporate governance: An overview. *Journal of Corporate Finance*, 12:381-402.
- Griffion, R. (2013, December 12/15/2013). *types of departmentation*. Retrieved from Google.com: -
- J.Ruin. (2001). Essential of Corporate manangement. *Kuala Lumpur:MICG*.
- Jensen, M. &. (1976). Theory of the firm :Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jenson. (1993). The modern industrial revolution, exit and the failure of the international control systems. *Journal of finance* 48 (3), 832-880.
- NRB. (1996). 40 years of Nepal Rastra Bank. *40 years of Nepal Rastra Bank*.
- NRB. (1996). 40 years of Nepal Rastra Bank . *40 years of Nepal Rastra Bank (1956-1996)*.
- NRB. (1996). 40 years of the Nepal Rastra Bank . *40 years of the Nepal Rastra Bank*.
- Oman, C. (2003). Corporate governance in Developing, Transition and emerging-Market Economics. *OECD Development Center*.
- Pradhan, R. a. (2009). Corporate Governance and Firms performance in Nepal. *Management Review*, , 1:22-26.
- Rouf, M. (2011). The relationship between corporate governance and value of the firmin developing countries: Evidence from Bangladesh. *The International Journal of Applied Economics and finance*, 5(3), 237-244.
- Ruin, j. (2001). *essential of the corporate management*. Kuala Lumpur: MIGG.
- Shah, S. S. (2011). Ownership structure and performance of firms. *Empirical evidence from an emerging market, African Journal of Business Management*, 5 (2), 515-523.
- Shen, M. a. (2006). A study of womership structures and firms values under corporate govbernance.The case of listed and OTC companies in Taiwan's

finance industry,. *The journal of American Academy of Business C.*

Shliefer, A. (1997). A survey of corporate governance . *Journal of finance*, 5(2), , 515-523.

Shrestha, G. K. (2012). Financial Sector Reforms in Nepal . *Economic Review*.

Statistics, C. B. (2014 June). Banking Sector . *New Business Age Vol. 13 No. 9*, 61.

Stiglitz, J. (1993). The role of the state in Financial Matters. *The proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics* , 19-52.

Stiglitz, J. (1999). The role of the State in Financial Matters. *The Proceedings of the World*

*Bank Annual conference on Development Economics*, 19-52.

Thomas, T. (2002,). *Corporate governance and debt in the Malaysian financial crisis of 1997-98, working paper*. UK: Center Secretary.

Velnampy, T. (2013). Corporate Governance and Firm Performance:A study of SriLankan manufacturing companies. *Journal of Economics and Sustainable Development*. 6(1),, 234-324.

Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directores . *Journal of financial economics*, 40(5), 185-212.

\*\*\*



# Corporate Collapse: Causes and Symptoms

C.A. Krishna Shah\*

## 1. Meaning

A corporate collapse typically involves the insolvency or bankruptcy of a major business enterprise. For a bank like Rastriya Banijya Bank, predicting corporate collapse is of utmost importance. Collapse of major customers could lead to credit default and ultimate fall in profitability. Thus, a credit analyst should look for symptoms of collapse while analyzing loan files so as to ensure that the applicants with symptoms of failure are avoided whereas healthy customers do not face unnecessary hardship while granting loans and are given smooth passage.

## 2. Causes of Corporate Collapse: Why do Enterprises Fail?



Enterprise do not collapse at once, like a sick patient even sick enterprises demonstrate certain symptoms of failure, a banker should look for such symptoms and avoid customers with such characteristics. A widely accepted trajectory (path) of corporate collapse which is also known as ***"The Dangerous Dozen"*** has been stated below:

- Defect: Defects in management structure which is generally associated with one man rule.
- Errors of omission: The neglect of accounting information system.
- Errors of omission: The failure to respond

adequately to long-term changes in environment.

- Errors of commission: Tendency to overtrade.
- Errors of commission: To launch big project beyond the resources of the enterprise.
- Errors of commission: Significant increase in gearing /leverage/debt levels.
- Decline phase: Cash flow declines faster.
- Decline phase: Damage becomes severe due to constraints that are placed upon the ability to respond to change.
- Path to insolvency: Financial ratios deteriorate.
- Path to insolvency: Enterprise starts using creative accounting. E.g. capitalizing revenue expenses etc.
- Path to insolvency: Certain Non – financial symptoms start to appear like resignation of some key management personnel etc.
- Path to insolvency: The Company begins to enter its dramatic last few months.

## 3. Classic Symptoms Preceding Collapse:

- Overstatement of the value of assets, and /or understatement of liabilities in financial reports.
- Use of related party transactions to disguise the reality, e.g. to create a false impression about earnings.
- Continuing financial losses and cash flow deficiencies.
- Weak management coupled with inadequate management succession planning.
- Looming debt payments & concealment of bad debts.
- Inadequate capital expenditure programs and lack of adequate information systems.

\*Senior Manager, Rastriya Banijya Bank Ltd.

- Declining sales or margins & attempts to increase market share at expense of profits.
- Delays in financial reporting and over-leveraged capital structure.
- Negative publicity in the financial and business communities.
- Deterioration in asset quality and values leading to reduced liquidity.

#### 4. Techniques to identify Corporate collapse symptoms:

The techniques to identify symptoms of corporate failures can be broadly divided into two groups: quantitative models, which are based largely on published financial information; and qualitative models, which are based on an internal assessment of the company concerned.

##### 4.1. Quantitative Methods

Quantitative models normally employ financial ratios to predict corporate sickness. Some of the techniques uses single ratio as a symptom of failure while there are other techniques which uses a combination of various ratios. Some of the widely accepted quantitative techniques of identifying corporate collapse (in advance) have been explained below:

- Cash flow to debt ratio:* This ratio is one of the most useful ratios in predicting corporate sickness. It has been observed that low cash flow to debt ratio is traditionally linked to corporate failures. Bankers can track this ratio to ensure that credit is avoided to firms with symptoms of corporate failures.
- The Zscore:* This technique employs and a total of 22 ratios from five categories, namely liquidity, profitability, leverage, solvency, and activity. From this set of ratios, five are chosen on the basis of their predictive ability. The original Z score equation was:

$$Z = 0.012X_1 + 0.014X_2 + 0.33X_3 + 0.006X_4 + X_5$$

Where:

$X_1$  = working capital/total assets

$X_2$  = retained earnings/total assets

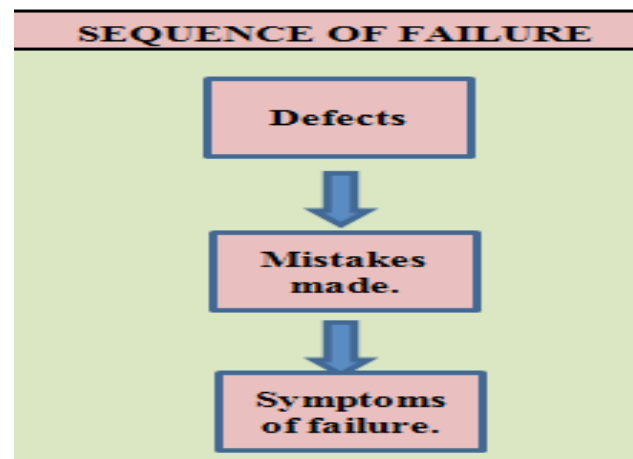
$X_3$  = profit before interest and tax/total assets

$X_4$  = market value of equity/book value of debt  
 $X_5$  = sales/total assets

The pass mark for Z score is three, above which companies would be considered relatively safe. Enterprise with Z scores below 1.8 would be classified as potential failures; scores between 1.8 and three were in a grey area.

##### 4.2. Qualitative methods

This category of model rests on the premise that the use of financial measures as sole indicators of organizational performance is limited. For this reason, qualitative models are based on non-accounting or qualitative variables. One of the most notable of these is the A score model, which suggests that the failure process follows a predictable sequence:



##### a) Defects :

Defects can be divided into management weaknesses and accounting deficiencies as follows:

##### Management weaknesses:

- Autocratic chief executive (8)
- Failure to separate role of chairman and chief executive (4)
- Passive board of directors (2)
- Lack of balance of skills in management team – financial, legal, marketing, etc (2)
- Weak finance director (2)
- Lack of 'management in depth' (1)
- Poor response to change (15).

**Accounting deficiencies:**

- i. No budgetary control (3)
- ii. No cash flow plans (3)
- iii. No costing system (3).

Each weakness/deficiency is given a mark (as shown) or given zero if the problem is not present. The total mark for defects is 43, and it is suggested that a mark of 10 or less is satisfactory.

**b) Mistakes:**

If a company's management is weak, then it will inevitably make mistakes which may not become evident in the form of symptoms for a long period of time. The failure sequence is assumed to take many years, possibly five or more. The three main mistakes likely to occur (and attached scores) are:

- i. High gearing – a company allows gearing to rise to such a level that one unfortunate event can have disastrous consequences (15).
- ii. Overtrading – this occurs when a company expands faster than its financing is capable of supporting. The capital base can become too small and unbalanced (15)
- iii. The big project – any external/internal project, the failure of which would bring the company down (15).

The suggested pass mark for mistakes is a maximum of 15.

**c) Symptoms of failure:**

The final stage of the process occurs when the symptoms of failure become visible. Such symptoms of failure are classified into following categories:

- i. Financial signs – in the A score context, these appear only towards the end of the failure process, in the last two years (4).
- ii. Creative accounting – optimistic statements are made to the public

and figures are altered (inventory valued higher, depreciation lower, etc). Because of this, the outsider may not recognize any change, and failure, when it arrives, is therefore very rapid (4).

- iii. Non-financial signs – various signs include frozen management salaries, delayed capital expenditure, falling market share, rising staff turnover (3).
- iv. Terminal signs – at the end of the failure process, the financial and non-financial signs become so obvious that even the casual observer recognizes them (1).

The overall pass mark is 25. Companies scoring above this show many of the signs preceding failure and should therefore cause concern. Even if the score is less than 25, the sub-score can still be of interest. If, for example, a score over 10 is recorded in the defects section, this may be a cause for concern, or a high score in the mistakes section may suggest an incapable management. Usually, companies not at risk have fairly low scores (0–18 being common), whereas those at risk usually score well above 25 (often 35–70).

The A score has therefore attempted to quantify the causes and symptoms associated with failure. Its predictive value has not been adequately tested, but a misclassification rate of 5% has been suggested.

**5. Conclusion**

As explained above, a banker and a credit analyst should look for symptoms of corporate collapse prior to sanction and disbursement of loan to new applicant. Even existing customers with symptoms of failure should be dealt with abundant caution so as to ensure that the quality of credit portfolio is maintained at acceptable levels.

\*\*\*

# Banker's Perspective on Agricultural Economy of Nepal

## *Demand Creation is Necessity of Today for Agricultural Lending*

**Bhawani Shankar Niraula\***



### Importance of Agriculture in Nepal

Our country Nepal has more villages than towns. Most of the people are farmers. They depend on agriculture, which is the backbone of the country, supplies people with the daily needs. Most of the farmers apply traditional methods of farming because most of them are not well-trained and educated. By following traditional methods, they cannot have good production. Some of the farmers who are trained apply modern methods and get more benefits. The facilities of irrigation, modern-fertilizers, improved seeds and safe storage are not amply available.

Despite the fact, Agricultural Sector is the main contributor of GDP of the nation. It contributes around one third of its Gross Domestic Product (GDP). It is employing around 70% of the people in the country. Unless Nepal can develop agricultural sectors, the upliftment of the country proves to be impossible. But the growth rate of it is very low.

Still the country is importing more than Rs. 125.0 billions agricultural products and is growing every year but the government has given higher priority to the foreign employment than agriculture. The foreign employment gives more benefit than agricultural in terms of productivity but it is not sustainable source of the income as agriculture. More over the agriculture supplies the basic necessities and importance of it was realized when the informal blockade has been done by Indian government last year. The situation even will be worse if any calamities, war, terrorism or complete blockade etc halt the supply completely from the India. Hence, it shows more importance of agriculture in Nepal.

In addition, the agriculture generate high and sustainable source of employment. Foreign employment is not a sustainable source of employment. Any misfortunate in the foreign employment may bring crisis in the Nepalese economy at present. Moreover, agricultural economy reduces the dependency of the economy upon others. It also provides the raw material supply of industries as a result it will have both spillover and multiplier effect in the economy. Unlike foreign employment it does not detach the family bond and will not impact in the society adversely. Beside, the chances of famine will also be low in agricultural economy.

Importance of the agriculture in Nepal is also enhanced by her geographical diversity. Almost all types of climate of the world are available in Nepal and various types of agricultural products suitable in each climate can be produced in Nepal.

Despite the importance it is not as prioritized by the government as it should be in reality. However, it has taken some initial steps to improve the sector.

### Government Initiation for Agricultural Development

Government is providing 4% subsidy in the interest rate of the agriculture loan to the public who borrow from bank and financial institutions for agricultural purpose. BFIs have been told they can extend agro loans to people engaged in farming of vegetables, fruits, medicinal herbs, sugarcane, dairy, mushroom, black cardamom and ginger, wheat, buckwheat and perilla seeds, bee keeping as well as those involved in floriculture, livestock development and slaughterhouse operation at a commercial

---

\* Manager, Rastriya Banijya Bank Ltd.

scale. Likewise, high quality seeds production, processing and distribution of agricultural products at commercial scale are also eligible to borrow from BFIs under the subsidized interest rate programme. In addition, Nepal Rastra Bank (NRB), the regulator of banks in Nepal, has made mandatory of lending of certain percentage of their loan in Agriculture & Energy sector by bank and financial institutions (BFIs) regulated by NRB.

Direct lending has also been made mandatory to bank & financial institutions by NRB to increase the direct monitoring and supervision of the farmers which will lead to proper lending. In addition, the bankers as a professional may also guide to their borrowers (farmers) how to make the farming business better.

The government has also given the exemption in the custom duty for the import of the agricultural equipments to some extent. Hence, the latest/modern agricultural equipments can be imported with low or negligible amount of custom duty.

As other sustainable source of income is not available in Nepal at present, the agriculture has become more crucial today. Hence, the government may have been taken these initial implementable steps for agricultural development but it seems insufficient as the growth of agricultural sector is very low at present.

### Why Agriculture is in Low Priority?

Despite the importance of the agriculture in the Nepalese economy and government initiation for its betterment people prefer it least. It is done only when other options of employment are not available. The followings may be the reasons of low preference by the people.

- Gestation period is high in the agriculture products, and, therefore, cannot be produced lot in short period of time like industrial products. Value addition is also low.
- Agriculture is more risky and volatile. For example, if a disease spread at the season it may destroy all the crops of that season as a result the farmer will

have to lose their investment.

- Irrigation facilities are not available – Nepal's agriculture is mostly based on the raining water and it is uncertain. Sometimes over rain destroys the crops and sometimes drought.
- It is considered as a profession of low grade and, therefore, normally illiterate and uneducated people only involve in this sector and they do it on traditional manner as a result they generate subsistence level of income. They even do not know how to take the benefit from the government provided facilities.
- The mediators get the chunk of the profit rather than the producers.
- Nepali products cannot compete with the cheap Import from India etc.

Hence, lack of financial access & awareness, lack of commercialization of the agriculture and lack of market are the main reasons of the low priority.

### Gap in Government Initiation

As the chunk of the GDP shares is of agriculture and the even little growth in the sector will increase high value in the GDP of the country, the government has given some priority to agriculture sector, and, therefore, providing 4% subsidy in the interest rate of the agriculture loan. In addition, NRB has made mandatory of lending certain percentage of loan in Agriculture & Energy sector by BFIs. Direct lending on priority sector, most of which goes to agricultural sector, has also been encouraged.

As the regulator has made it mandatory, the banks and financial institutions are lending to agricultural projects even for low viability of the projects to meet the regulatory requirement, as the demand is not adequate. At this situation, there is a possibility of the diversification of the fund, exploitation of the subsidy given by the government and chances of over financing too. The elites may take advantage of the subsidy on the interest as well.

Custom duty exemption – The government has given the exemption in the custom duty for the import of the agricultural equipments

to some extent but only it is not sufficient, other supporting facilities are also required simultaneously. Moreover, the general people are unaware about the exemption. Even after exemption they are not capable to buy such equipments and technologies on their own.

There was a time that the access to banking sector is assumed to be both necessary and sufficient condition for the economic development of the people. But later it has been realized that the access is only necessary condition and it is not sufficient for economic development of poor people. There is need of demand for banking and then only supply will work for betterment of the society. Hence, the concept of financial inclusion emerged which will make aware and create demand for banking products. Similar will be the case of lending in agriculture sector and demand creation for the loan in agriculture sector is necessary, the loan supply by the BFIs is not sufficient. The government subsidy of 4% in the interest rate of agricultural loan and the rebate on custom duty for the import of the agricultural equipment are few demand creating policies of Nepal government for agricultural loan. But, they are not sufficient for demand creation various other factors (infrastructures) together with the interest subsidy will only create demand.

In the past also, bank used to lend to the poor people with the products called 'banking with poor', 'priority sector loan' etc. The lending was also directed lending at there was not demand that much but the bank supplied much as a result most of the loan is not properly used. Hence, the objective of the government is not met rather the lending become Non Performing Assets (NPA) of banks. Later, the government had to exempt the loan to the borrowers. Same situation may arise again if forced lending is continued in agricultural sector without real demand creation.

Similarly, NRB had to lower the targets for priority sector loans and BFIs had reduced lending to priority sector around 2007 AD—showing that the policy has not resulted in sustainable lending to the sector.

Hence, demand creation of agricultural loan shall be simultaneously made with supply of it so it can have the positive result of the government policy as desired and it can be done by following measures.

## Bridging the Gap

The professionalism in the agriculture sector in Nepal is very far behind than the need. Irrigation facilities are very limited. The latest technologies are not usual. Market is limited. Various internal and external barriers are created on export. Most of the agriculture is done in the family level at fragmented land and the production is of subsistence level only. As a result the very high labor cost produces relatively low level of output, and, therefore, it is not competitive in the market as well as not beneficial as foreign employment. Even a person's income from Foreign Employment is sufficient to run a small family smoothly but the agriculture will not provide that much income. As a result, people prefer foreign employment rather than agriculture. Hence, the farming is being less and less priority of people in Nepal. Only few those learnt farming abroad have returned back in Nepal and have started farming professionally. As a result, the demand for loan is very low in the sector.

These constraints and bottlenecks are to be eliminated to increase the possibility of agriculture in Nepal and that will automatically enhances the demand for agricultural loan which can be done by the following measures.

- Irrigation facilities are to be increased and that can be done by irrigation projects on various rivers
- Awareness creation about the benefits of the agriculture to the country
- Agricultural training for professional way of agriculture
- Agricultural education and research in the context of Nepal
- Changing food habits towards junk food shall be discouraged and the awareness shall be created for healthy food habits
- Motivational training to the family of remitter who are leaving the agriculture field and now unemployed – they shall be encouraged to involve in farming so that it will add income of the family as well as national GDP and living standard
- Market shall be ensured for the products – government shall ensure

that the chunk of the benefit shall go to the producers rather than the mediators

- Transportation facilities to reduce the cost of the transportation
- Insurance – Government may provide subsidy in the insurance premium
- Anti dumping charge may be levied to make ensure the local market
- Quality control mechanism on products which will ensure the export market such as for Cardamom, Ginger etc.
- Promotion and prizes to the successful agricultural entrepreneurs, so others can be motivated.
- Exemption on custom duty on import of fertilizers etc.
- Encouragement for cooperative farming for large scale which will create the economies of scale benefit on production – The interest subsidy on loan up to Rs. 10.0 million will be insufficient to the large scale farming

and it shall be increased

- Fragmentation of land shall be discouraged and land pulling shall be encouraged
- Specialized area for specific product shall be identified and special facilities to the area shall be provided

### Concluding Remark

Agriculture is the most crucial for the Nepalese economy at present and it shall be commercialized for getting more benefits and that needs more investment. Bank loan may be the one of the major source of the investment and, therefore, the government has made supply of agricultural loan mandatory but it is only not sufficient for achieving the government objective rather it shall be supplemented by the demand for the loan. Supply without demand may generate higher NPAs of BFIs in the sector; on the other hand, few people may get undue benefits from it. Hence, the demand creation for the agricultural loan is necessity of today.

\*\*\*

# Credit Management Culture in RBB: Updates from Historical Perspectives



Mr. Damodar Jnawali \*

## 1. Introduction

Financial sector reform was the key initiation in the development of the best credit management culture in the banking sectors in Nepal. The reduction/recovery of Non Performing Assets/Loans (NPA/NPL), maintaining of good loan portfolio, creation of various policies/manuals such as Credit Policy/Manuals, making update with the current development through various circulars in time to time etc. were the important to instill the good credit management culture in Rastriya Banijya Bank (RBB). Still the problems in the front of credit management practices found with many facets ranging from pre lending to post lending cycles. Designing the lending products, delivering to the targeted customers, maintaining good portfolio of lending and repayment and recovery aspects etc. are not problem free. The key concern of its stakeholders is to instill the best credit management culture in RBB but the target has not achieved in optimum level. With this backdrop, the effort has made to analysis credit management culture from historical perspective based on the experience and review of concerned literature.

## 2. Credit Management Culture in RBB: The Historical Perspectives

Credit management itself is very complex subject as it depends on various branches of social science. For instance financial expert can understand the financial performance of the lending proposal with its past performance and predict it for the future. Although the financial performance of any lending proposal depends upon the various non financial factors such as government policies, laws and rules regulations of the country, technological innovations, various socio economic, political factors of the national and international level etc. Ultimately, credit management has become the multidisciplinary

subject encompassing prominent branches of the social science. So, the term culture has been added only for the purpose of better understanding of credit management aspects in broad perspective which is explained in the consecutive sub headings.

### 2.1 Credit management culture in the period 1966-1990

Formulating the separate act “Rastriya Banijya Bank Act 2021BS”, RBB was established in 2022BS which was very important in that social economic development context of Nepal. The expectation of the government from this bank was high in terms of easy lending facility to various deficit sectors of the economy particularly industry, Cottage & small and medium enterprises. Ultimately financial access to the mass population & positive socio economic impact was the inherent vision with the help of bank was in core at all.

But in practice, the bank had not functioning as its core banking functions rather found working as a department of government. Indeed Banks’ involvement in multiple businesses particularly in social banking sector indicates that the professionalism in credit management was lacking behind at that period. Bureaucratic culture was instilled in the bank as it was strictly guided by the government business. As a result, RBB became such banking institutions that hold the share of number of banking and non banking institutions in the market. The cross holding of some institutions are evidenced still today. On the other hand, market competition was ignited after the establishment of the first joint venture bank in Nepal- Nepal Arab Bank Limited (Now Nabil Bank) started to operate in 2041 BS. Anyway government became dump to improve the credit management culture in the RBB rather the bank became the ground to play

---

\* Manager, Rastriya Banijya Bank Ltd.

with political interest of various ruling party in government which resulted the hard times of RBB as stated in the consecutive section.

## 2.2 Credit management culture in the period 1990-2003

In the credit management culture perspective, this span of time became the tough time in the case of RBB due to the politicization of credit management culture. Almost credit decisions were made on adhoc basis. One of the employee at that time shared the events few years ago as- “There (at that time) was not the system of analysis of credit proposals as it is now. In a single page memo, client name, loan amount were mentioned for approval of lending proposals. Various agents (commission agents) from within banks and outside were seemed to be bargaining for commission on the basis of approved amount and bargaining power”. Therefore, it is not surprising that the use of loan to particular business or project is far reaching phenomenon. The result of these hard times produced the 60.15% NPA & Rs. 22.39 billion negative net worth of the RBB.

Similarly, the political interest was very great influential factor to shape the credit management at that time. Failure of carpet industry is the case in point about the poor understanding and application of portfolio management theory in banking sector and excessive concentration in this sector. Indeed, it was not the case that was happened as a bank’s decision rather politicians took part to make forceful decision to banks to lend in carpet industries. The resulting negative net worth and NPA has become the unending question of discussion in various programs of the banks. The union leaders even today claims even in the public program accusing influential elites which were the main cause of loss and negative net worth of the bank. In the extreme case, new bank branches were opened to rent out the building of influential elites particularly politicians and higher level bureaucrats of banks and government services. Similarly, it was evidenced that one set of employees so called “affiliated” to the ruling party in Government obtained the various career benefits. Similarly, recruitment process found like a blue moon in that period. These scenarios showed that the credit management culture became quite confusing and difficult to predict in that period.

On the other hand, peer pressure particularly with the number of private sectors

banks has created havoc pressure to modernize the credit management culture in the RBB. As a result, government obliged to ignite reform programs based on study report of CBPASS. The impact of reform programs in the credit management culture have been mentioned in the consecutive section.

## 2.3 Modern Era of credit management culture (2003- till now)

Under the broad vision of financial sector reform program, Financial Sector Technical Assistance Projects (FSTAP) was started in January 16, 2003 in RBB as Mr. Bruce F. Henderson was appointed the CEO of the bank. At that time (mid July of 2003) NPA of the bank was 60.15% and negative net worth was registered Rs. 22.39 billion. The new management team took over the management of the bank and initiated the number of reforms to instill the good credit management culture in the bank.

At the time of financial sector reform programs, many positive changes have been observed. CEO Bruce F. Henderson ignited the culture of “Personalization of Credit Services” in the bank. Among these best credit cultures in action, one is noteworthy here. Mr. Henderson, by chance happened to read the interview of the owner of “Shrestha Tailoring Center” of Kathmandu. The owner was satisfied with the services of RBB and wanted to continue the banking relation with RBB in the future also. Understanding such positive news about the bank, Mr. Henderson managed to meet at the Shrestha Tailoring Center in Kathmandu and asked for any additional services for the betterment of his business. Indeed the practice was common in first glance but the message was important with respect to the best practices of credit management culture at that critical juncture. Still the question is same and can we think our customer worthy as the same manner as Henderson instilled this culture at hard times as many years ago? Further the question is not targeted to the particular individuals but the overall RBB family; helpers, drivers to board of directors.

Management team under the leadership of Mr. Henderson has ignited the good credit management culture at that time. As a result number of best practices has been observed within the last decades. The most important point is that the system is working at present rather than adhoc decisions of hundreds

millions of lending proposals before the reform period. Human resource recruitment, selection, placement, motivation utilizations are also praiseworthy with the initiation of reform programs. The mobilization and motivation of human resource are moving very positive direction at present with fair and competency basis except few exceptions. This is indeed the very important infrastructure to instill the good credit management culture. On the other hand, various manuals are in put in action now for procedural clarity. Project appraisal system is relatively scientific except few exceptions. The best practices of credit management culture in this period can be noted out as below.

- a) New Credit Policy formulated including the loan recovery and restructuring manual & both are updated to some extent to carry out the updated developments.
- b) Scientific format of Credit Appraisal System is put in action (still implementation aspects is weak in practice).
- c) Team based structure was conceptualized & practiced at various level of decision making for better performance of credit management.
- d) Division of work to specialize in lending about the various branches of the economy as Corporate and SME Loan Department, Agriculture and Social Banking Department, Infrastructure and Consortium Loan Department etc.
- e) Risk Management Guidelines and Risk Management Department are in put in place for risk analysis in lending and maintaining optimum loan portfolio.
- f) Separate credit monitoring unit has been put in action in line with the better credit management culture in the bank.
- g) Highly decentralized Credit Discretion Authority (CAD) have been put in place for empowerment of various level of employees and speedy delivery of lending services.
- h) Workshops/Seminars are regularly conducted to make update about the current position and future strategies of the bank.

- i) Designing and delivering the products are in place to some extent.
- j) The major breakthrough is the system in place although hierarchy dominance in lending (particularly in decision making) is common.
- k) Young generation have been moving towards the leadership and igniting change shifting towards the new paradigm of credit management culture.

These efforts and cultures were ignited after the financial sector reform programs. Indeed the credit management culture is being strengthened day by day and moving towards the professionalism. Still there are some problem areas in credit management culture which can be mentioned as below.

- a) Competency level in leadership is still in weak in terms of changing dynamics of the market.
- b) Competency level in terms of analysis of credit proposals is still weak to the various level of committee.
- c) Updating of credit policy and operation procedures in terms of form contents, legal jargons are creating problems in the operational level and becoming core issue of discussions in various seminars and workshops.
- d) Behavioral problems such as weak team spirit, ego problem among the team members, hierarchical status problems etc. are hindering the credit management culture negatively in RBB.
- e) Weak professionalism in credit management and development of core credit staff for better credit management culture has not become the priority of the leadership.
- f) Collateral base lending/ name lending is still prevalent rather than cash flow of the business.
- g) Credit management is weakly linked with reward and punishment principles. Bad performers in credit management are rewarded by the leadership even today.

## Conclusion

Credit management culture in RBB in the three different periods found linkage effect but the trend took the new height after number of reforms in 2003. The first phase (1996-1990) was highly dominated by bureaucratic culture ignoring the norms of core banking principles. As a result second phase of credit management culture became worse and which became detrimental with the excessive politicization bank and emergence of private banks with modern culture in the market. Finally, the way out of such number of problems were envisioned with the reform package under the broad concept of

financial sector reform programs with the aid of IDA, DFID & Government of Nepal. Whatever credit management culture we have practiced today were the outcomes of reform programs ignited by the new management team under the leadership of Bruce F. Henderson. Now the time has come to update, upgrade and continue credit management culture by professional manner. Similarly we every organizational citizens have to carry out the responsibly of reform in credit management culture within ourselves as reform itself a non ending job for perfection. Can we join hands together from today? Absolutely, Yes...

\*\*\*

## Rastriya Banijya Bank Ltd. Board of Directors



**Dr. Ravindra Pd. Pandey**  
Chairman



**Mr. Nirmal Hari Adhikari**  
Member



**Dr. Jitendra Pd. Upadhya**  
Member



**Mr. Gyanendra Raj Koirala**  
Member



**Mr. Batuknath Dhakal**  
Member



**Mr. Hari Prasad Munakami**  
Member



**Dr. Ram Dev Singh**  
Member



**Mr. Shambu Nath Yogi**  
Company Secretary

## Management Committee of RBBL



**Mr. Kiran Kumar Shrestha, CEO**  
Chairperson



**Mr. Bishnu Prasad Baidya, ACT. Deputy CEO**  
Member



**Mr. Bhupendra Pandey, ACT. Deputy CEO**  
Member



**Mr. Sushil Shrestha, DGM**  
Member



**Mr. Kabiraj Adhikari, DGM**  
Member



**Mr. Keshav Prasad Lamsal, Act. DGM**  
Member



**Mr. Tek Raj Joshi, Act. DGM**  
Member



**Mr. Naresh Raj Aryal, Dept. Chief**  
Member



**Mr. Uddhab Prasad Khanal, Dept. Chief**  
Member Secretary

## राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि. ५२ औं वार्षिकोत्सव समारोह २०७३

### कार्यक्रम आयोजना मूल समिति

क्र.सं	पद	कार्यालय/विभाग	नाम	जिम्मेवारी
१	प्रमुख कार्यकारी अधिकृत	केन्द्रीय कार्यालय	श्री किरणकुमार श्रेष्ठ	संयोजक
२	का.मु.नायव प्रमुख कार्यकारी अधिकृत	केन्द्रीय कार्यालय	श्री विष्णुप्रसाद वैद्य	सदस्य
३	का.मु.नायव प्रमुख कार्यकारी अधिकृत	केन्द्रीय कार्यालय	श्री भुपेन्द्र पाण्डे	सदस्य
४	नायव महाप्रबन्धक	केन्द्रीय कार्यालय	श्री सुशिल श्रेष्ठ	सदस्य
५	नायव महाप्रबन्धक	केन्द्रीय कार्यालय	श्री कविराज अधिकारी	सदस्य
६	का.मु.नायव महाप्रबन्धक	केन्द्रीय कार्यालय	श्री केशवप्रसाद लम्साल	सदस्य
७	का.मु.नायव महाप्रबन्धक	केन्द्रीय कार्यालय	श्री टेकराज जोशी	सदस्य
८	विभागीय प्रमुख	संस्थागत तथा साना मझौला कर्जा	श्री नरेशराज अर्याल	सदस्य
९	विभागीय प्रमुख	सम्पत्ति व्यवस्थापन	श्री महेन्द्र प्रसाद अवस्थी	सदस्य
१०	विभागीय प्रमुख	सामान्य सेवा	श्री कपिलमणि ज्ञवाली	सदस्य
११	विभागीय प्रमुख	मानव संशाधन	श्री गणेश कुमार ढकाल	सदस्य
१२	विभागीय प्रमुख	आन्तरिक लेखा परिक्षण	श्री महेशराज खरेल	सदस्य
१३	विभागीय प्रमुख	पुर्वाधार तथा सहवित्तीयकरण कर्जा	श्री गोपाल प्रसाद पौडेल	सदस्य
१४	विभागीय प्रमुख	कर्जा असुली तथा पुनरसंरचना/कानुन	श्री भरत के.सी.	सदस्य
१५	विभागीय प्रमुख	सूचना प्रविधि	श्री देवेश प्रसाद लोहनी	सदस्य
१६	विभागीय प्रमुख	वित्त	श्री सरस्वती अधिकारी	सदस्य
१७	विभागीय प्रमुख	ट्रेजरी	श्री देवेन्द्र रमण खनाल	सदस्य
१८	विभागीय प्रमुख	मार्केटिङ्ग तथा विकाश	श्री निरुवावा जोशी	सदस्य
१९	विभागीय प्रमुख	तालिम तथा विकास विभाग	श्री मित्रलाल पंजानी	सदस्य
२०	विभागीय प्रमुख	कृषि तथा सामाजिक बैंकिंग	श्री दिवाकर वशिष्ठ	सदस्य
२१	विभागीय प्रमुख	जोखिम व्यवस्थापन	श्री विष्णु प्रसाद गैरे	सदस्य
२२	विभागीय प्रमुख	अन्तर शाखा हिसाव मिलान विभाग	श्री बाबुराम मरहठ्ठा	सदस्य
२३	विभागीय प्रमुख	इलेक्ट्रोनिक बैंकिङ्ग	श्री रिको स्थापित	सदस्य
२४	क्षेत्रीय प्रबन्धक	क्षेत्रीय कार्यालय, काठमाण्डौ	श्री शशि आचार्य	सदस्य
२५	मुख्य प्रबन्धक	मुख्य शाखा कार्यालय, काठमाण्डौ	श्री बालकृष्ण घिमिरे	सदस्य
२६	कम्पनि सचिव	सञ्चालक समितिको कार्यालय	श्री शम्भुनाथ योगी	सदस्य
२७	विभागीय उप प्रमुख	व्यवस्थापन सूचना प्रणाली तथा बजेट	श्री रुपक चन्द्र अमात्य	सदस्य
२८	अध्यक्ष	कर्मचारी संघ नेपाल	श्री वेद बहादुर लावती	सदस्य
२९	अध्यक्ष	ने.वि.सं.क.संघ	श्री जितेन्द्रसंह थापा,	सदस्य
३०	अध्यक्ष	ने.रा.क.सङ्गठन	श्री दिपेन्द्र कार्की,	सदस्य
३१	अध्यक्ष	रा.क.सङ्गठन नेपाल	श्री राजेन्द्र कुमार कार्की	सदस्य
३२	विभागीय प्रमुख	ब्रान्च अपरेशन विभाग	श्री उद्धव प्रसाद खनाल	सदस्य सचिव

### कार्यक्रमहरू

- प्रभातफेरी कार्यक्रम ।
- रक्तदान कार्यक्रम ।
- उत्कृष्ट कार्यसम्पादन गर्ने शाखा कार्यालयहरूको नाम घोषणा गर्ने ।
- उत्कृष्ट कार्य सम्पादन गर्ने कर्मचारीहरूलाई उत्कृष्ट कार्यसम्पादन पुरस्कार घोषणा
- क्षेत्रीय कार्यालय र शाखा कार्यालयहरूलाई वार्षिकोत्सव मनाउन आवश्यक बजेट विनियोजन गर्ने ।
- उपहार पत्रिका प्रकाशन गर्ने ।

## राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि. ५२औं वार्षिकोत्सव समारोह २०७३

### कार्यक्रम आयोजना उपसमितिहरू

#### प्रभातफेरी कार्यक्रम उपसमिति :

पद	नाम थर
संयोजक	नायव महाप्रबन्धक श्री केशव प्रसाद लम्साल
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री गोपाल प्रसाद पौडेल
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री गणेश कुमार ढकाल
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री सरस्वती अधिकारी
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री देवेश प्रसाद लोहनी
सदस्य	क्षेत्रीय प्रमुख श्री शशि आचार्य
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री निरुवावा जोशी
सदस्य	मुख्य प्रबन्धक श्री बालकृष्ण घिमिरे
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री रिको स्थापित
सदस्य	अध्यक्ष श्री वेद बहादुर लावती, रावा बैंक क.संघ
सदस्य	अध्यक्ष श्री जितेन्द्रसंह थापा, ने.वि.सं.क.संघ
सदस्य	अध्यक्ष श्री दिपेन्द्र कार्की, ने.रा.क.सङ्घठन
सदस्य	अध्यक्ष श्री राजेन्द्र कुमार कार्की, रा.क.सङ्घठन नेपाल

#### खेलकूद समिति

संयोजक	विभागीय प्रमुख देवेन्द्रमण खनाल
सचिव	दीपक कुमार श्रेष्ठ
कोषाध्यक्ष	रामप्रसाद जोशी
सदस्य	हारित कुमार रेग्मी
सदस्य	माधव प्रसाद गौतम
सदस्य	उभार पाण्डे
सदस्य	आनन्द चौधरी
सदस्य	बद्री प्रसाद तिमल्सिना
सदस्य	मिलन बाबु नेपाल

#### रक्तदान तथा स्वास्थ्य परिक्षण उप समिति :

संयोजक	नायव महाप्रबन्धक श्री कविराज अधिकारी
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री नरेशराज अर्याल
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री भरत के.सी.
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री विष्णु प्रसाद गैरे
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री बाबुराम मरहट्टा
सदस्य	महाशाखा प्रमुख श्री मुकुन्द खड्का

#### अतिथि सत्कार तथा मञ्च व्यवस्थापन उपसमिति :

संयोजक	नायव महाप्रबन्धक श्री सुशिल श्रेष्ठ
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री उद्धव प्रसाद खनाल
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री महेन्द्र प्रसाद अवस्थी
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री कपिलमणि ज्ञवाली
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री महेशराज खरेल
सदस्य	विभागीय उप प्रमुख श्री रुपक चन्द्र अमात्य
सदस्य	कम्पनी सचिव श्री शम्भुनाथ योगी
सदस्य	विभागीय उपप्रमुख श्री शिव अधिकारी
सदस्य	प्रबन्धक श्री लक्ष्मी प्रसाद पराजुली
सदस्य	उप प्रबन्धक श्री ईश्वरी न्यौपाने

#### प्रकाशन तथा प्रचार प्रसार उपसमिति :

संयोजक	का.मु.नायव महाप्रबन्धक श्री टेकराज जोशी
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री मित्रलाल पञ्जानी
सदस्य	विभागीय प्रमुख श्री दिवाकर वशिष्ठ
सदस्य	सञ्चार सल्लाहकार श्री शितल कोईराला
सदस्य	व.स. श्री ईश्वर उप्रेती

सज्जा: टच क्रियसन प्रा.लि., बागबजार, काठमाडौं

फोन: ०१-४२९५४४८

मुद्रण: आदर्श छापाखाना, लोकन्थली, भक्तपुर



RBB SMART

## २ लाख भन्दा धेरै ग्राहकहरूले रुचाएको RBB Mobile Banking अब बनेको छ Smart !



SMS र Internet दुवै बाट चल्ने



आपनो खाताको हरपल जानकारी लिने सरल तथा सुरक्षित माध्यम



RBB को कुनै पनि खाताका साथै अन्य ४०+ बैंकहरूमा  
मोबाईलबाटै रकम स्थानान्तरण गर्न सकिने



NTC/Ncell को Topup मा पाउनुहोस् २% छुट



आफु नजिकको शाखा तथा ATM म्याप हेरी तुरुन्तै पत्ता लाग्नुहोस्



घरमै बसी गर्नुहोस् Dish Home तथा अन्य थुप्रै सुविधाहरूको Payment



**Rastriya Banijya Bank Ltd.**  
Central Office Singhadurbar Plaza, Kathmandu  
Tel: (977-1) 425-2595  
Fax: (977-1) 425-2931  
E-mail: rbb.info@rbb.com.np



Technology provided by

# राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि. प्रस्तुत गर्दछ कृषि कर्जा

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक समस्त कृषकहरूलाई थप ऊर्जा र प्रोत्साहनका निम्ति अनुदान सहितको वार्षिक ५% ब्याजका दरले कृषि कर्जा प्रस्तुत गर्दछ । यस कर्जाबाट सम्पूर्ण कृषि व्यवसायीहरूले आफ्नो व्यवसायको विस्तार गरी लाभान्वित हुनुसक्नुहुनेछ ।



\*शर्तहरू लागू हुनेछ ।

कृषिलाई प्रोत्साहन गरौं, रोजगारी र उत्पादन वृद्धि गरौं ।



... तपाईंको आफ्नो बैंक

सम्पर्क : रा.वा. बैंक केन्द्रीय कार्यालय

कृषि तथा सामाजिक बैकिङ्ग विभाग र  
बैंकका क्षेत्रीय तथा शाखा कार्यालयहरू

# राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि. को अनुदान सहितको कृषि कर्जा



कृषिलाई प्रोत्साहन गरौं, रोजगारी र उत्पादन वृद्धि गरौं ।  
"विपतमा संयम र धैर्यवान बनी अगाडी बढौं ॥"



राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लि.  
RASTRIYA BANIJYA BANK LTD.

... तपाईंको लागि बैंक

सम्पर्क : रा.वा. बैंक केन्द्रीय कार्यालय  
कृषि तथा सामाजिक बैंकिङ्ग विभाग  
(सम्पर्क फोन नं. : ४२५२५२५) र  
बैंकका क्षेत्रीय तथा शाखा कार्यालयहरू

Swift : RBBANPKA

## प्रतिबद्धता

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लिमिटेड सेवाको ५२ औं वर्ष  
प्रवेशको सु-अवसरमा यस बैंकका ग्राहक,  
शुभेच्छुक लगायत सम्बद्ध सबै सरोकारवालाहरूमा  
हार्दिक आभार प्रकट गर्दै आगामी दिनहरूमा अझै  
गुणस्तरीय, आधुनिक, दिगो एवं विश्वसनीय बैंकिङ  
सेवा प्रदान गर्दै जाने प्रतिबद्धता व्यक्त गर्दछौं ।



... तपाईंको आफ्नै बैंक

राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक लिमिटेड