

# सहकारी संस्थाहरूको वित्तीय व्यवस्थापन

ELEPHANTS Rating Tool को प्रयोगबाट

तालिम पुस्तिका

२०७९





# नेपाल सरकार भूमि व्यवस्था, सहकारी तथा गरिबी निवारण मन्त्रालय



फोन नं. ४२११६६६  
४२११६३२  
४२११८५२  
४२११८४३  
४२००२३९  
४२११६६४  
फ्याक्स: ४२३२२६२  
४२११६४५

सिंहदरबार, काठमाडौं

## शुभकामना

सार्वजनिक, निजी र सहकारी क्षेत्रको सहभागितामा उपलब्ध साधन र स्रोतको अधिकतम परिचालन गरी उच्च आर्थिक वृद्धि हासिल गर्दै दिगो आर्थिक विकास गर्न सहकारी क्षेत्रलाई नेपालको संविधानमा अर्थव्यवस्थाको तीन खम्बा मध्ये एक खम्बाको रूपमा स्थान दिईएको छ । खास गरी दिगो आय आर्जनको श्रोत प्रदान गर्न, रोजगारीका अवसर सिर्जना गर्न, कृषिको उत्पादन तथा बजारीकरण गर्न र समतामूलक, समावेशी र दिगो आर्थिक विकास गर्ने कार्यमा सहकारी क्षेत्रले महत्वपूर्ण योगदान पुर्याउँदै आएको छ ।

कृषि विकासका लागि अन्तराष्ट्रिय कोष (IFAD) को सहयोगमा नेपाल सरकार, उद्योग, वाणिज्य तथा आपूर्ति मन्त्रालयद्वारा प्रदेश १, २, र ३ का १६ जिल्लाहरूमा ग्रामीण उद्यम तथा विप्रेषण आयोजना “समृद्धि”ले सञ्चालन गरेको कार्यक्रमहरू मध्ये ग्रामीण सहकारी संस्थाहरूमा आवद्ध कृषकहरूमा दिगो वित्तीय पहुँच पुर्याउने लक्ष्य प्राप्तीका लागि साझेदार २०० वटा सहकारी संस्थाहरूको क्षमता विकास गर्ने कार्यक्रम अन्तर्गत साना किसान विकास लघुवित्त वित्तीय संस्थासँग सहकार्य गरी विभिन्न शिर्षकमा तालिम पुस्तिकाहरू प्रकाशन गर्न लागेको जानकारी पाउँदा खुसी लागेको छ ।

सहकारी संस्थाहरूको संस्थागत विकास तथा क्षमता विकास कार्यले वित्तीय पहुँच अभिवृद्धिका लागि महत्वपूर्ण योगदान पुग्नेछ । सहकारी क्षेत्रको आधारभूत तथा व्यावसायिक ज्ञान दिने गरी औपचारिक रूपमा पठन-पाठन नहुने अवस्थामा प्रकाशन भएका तालिम पुस्तिकाहरूले नेपालको सहकारी अभियानलाई थप उचाईमा पुर्याउने तथा वित्तीय पहुँच अभिवृद्धिको कार्यमा महत्वपूर्ण योगदान पुग्ने छ भन्ने विश्वास लिएको छु ।

अन्त्यमा, ग्रामीण स्तरमा रहेका समुदायमा आधारित सहकारी संस्थाहरूलाई उपयोगी हुने गरी तयार गरिएका तालिम पुस्तिकाहरू प्रकाशनमा ल्याउने साना किसान विकास लघुवित्त वित्तीय संस्था र प्रकाशनमा सहयोग पुर्याउने ग्रामीण उद्यम तथा विप्रेषण आयोजना, “समृद्धि” र यसका टिम लगायत सम्वद्ध सबैमा हार्दिक धन्यवाद व्यक्त गर्दछु । यस प्रयासले सहकारी संस्थाहरूको क्षमता विकास मार्फत दिगो सहकारीको प्रवर्द्धन भई गरिबी निवारणका लागि आवश्यक आधार तयार गर्ने कार्यमा अहम् भूमिका निर्वाह गरोस् भन्ने शुभकामना व्यक्त गर्दछु ।

(रामप्रसाद थपलिया)

सचिव

भूमि व्यवस्था, सहकारी तथा गरिबी निवारण मन्त्रालय





नेपाल सरकार  
उद्योग, वाणिज्य तथा आपूर्ति मन्त्रालय

## ग्रामीण उद्यम तथा विप्रेषण आयोजना (समृद्धि)



पत्र संख्या : ०६८१७९  
चलानी नम्बर :

मिति : २०७८।११।१६

### शुभकामना

कृषि तथा गैरकृषि क्षेत्रमा आय आर्जन सम्बन्धी क्रियाकलापहरू गर्न सम्भाव्य लघु, घरेलु तथा साना उद्यम प्रवर्द्धन गर्ने तथा ग्रामीण गरीब घर परिवार, आप्रवासी घर परिवार र आप्रवासनबाट फिर्ता भएकाहरूका लागि दिगो आय आर्जनको श्रोत प्रदान गर्ने उद्देश्य सहित गरिवी न्युनिकरण तथा देशमा दिगो शान्ति हासिल गर्नका लागि रोजगारीका अवसर सिर्जना गरी समतामूलक तथा समावेशी आर्थिक विकास गर्ने लक्ष्य लिएको यस ग्रामीण उद्यम तथा विप्रेषण आयोजना नेपाल सरकार र कृषि विभागसँग लागि अन्तराष्ट्रिय कोष (IFAD) बीच सम्झौता भई हाल उद्योग, वाणिज्य तथा आपूर्ति मन्त्रालयद्वारा प्रदेश १, २, र ३ का १६ जिल्लाहरूमा संचालित एक बहुआयामिक “समृद्धि” आयोजना संचालन हुँदै आएको छ।

यस आयोजनाले उत्पादनमूलक लगानी सम्भाग अन्तर्गत ग्रामीण समुदाय तथा तिनका परिवारका सदस्यहरूलाई लक्षित गरी ग्रामीण सहकारी संस्थाहरूमा आवद्ध कृषकहरूको वित्तीय पहुँच पुगोस भन्ने अभिप्रायले यस आयोजनाले सहकारी संस्थाहरूको क्षमता विकास गर्ने कार्यक्रम समेत लक्ष्य लिएको छ। संस्थाहरूको क्षमता विकासका साथै संस्थागत विकासका लागि आयोजना मार्फत साना किसान विकास लघुवित्त वित्तीय संस्था संग सहकार्य गर्दै ग्रामीण भेगमा वित्तीय पहुँचको उद्देश्य प्राप्ति हासिल गर्न विभिन्न शिपेयहरूमा विद्यमान रूपमा समेत उपयोग हुनेगरी सहकारी संस्थाको प्रयोगमा उपयोग हुने तालिम पुस्तिका प्रकाशन गर्न लागेकोमा आयोजना र मेरो व्यक्तिगत तर्फबाट शुभ कामना दिन चाहन्छु।

सहकारी क्षेत्रको विकास र वित्तीय पहुँचको लागि आवश्यक हुने तालिम पुस्तिकाहरूको प्रयोगले उनीहरूको दिगो विकासको लक्ष्यलाई निश्चय नै टेवा पुग्ने विश्वास लिएको छु। यस पुस्तिका तयार गर्न अहोरात्र खटिनुहुने वित्तीय संस्थाको विज्ञ समुह र आयोजनाको विज्ञ समुहलाई धन्यवाद ज्ञापन गर्दछु।

अन्त्यमा, ग्रामीण स्तरमा रहेका समुदायहरू आवद्ध सहकारी संस्थाहरूलाई उपयोग हुने गरी तयार गरिएका तालिम पुस्तिकाहरूले सहकारी शिक्षा तथा व्यवसायिक ज्ञान प्रदान गर्न सकेको खण्डमा गरीब जनताको घर आगनमा वित्तीय पहुँच पुग्ने र देशको ग्रामीण अर्थतन्त्रमा अझ टेवा पुग्ने विश्वास लिएको छु। आयोजनाको यस प्रयासले समग्र देशको गरिवी निवारण र दिगो विकासका लागि आवश्यक आधार तयार गर्ने कार्यमा सहकारी क्षेत्रले कोसोहुँदा साक्षित गर्न सफल बनोस, मेरो शुभकामना।

धन्यवाद।

(शालिकराम दाहाल)  
आयोजना प्रमुख



शुभकामना मन्त्रव्य



# विषय सूची

## खण्ड १ : वित्तीय व्यवस्थापनको परिचय

१.१. वित्तीय व्यवस्थापनको परिभाषा	२
१.२. वित्तीय व्यवस्थापनको उद्देश्य	२
१.२.१. पुँजीका स्रोतहरूको पहिचान र सङ्कलन	२
१.२.२. कोषको सही परिचालन गर्नु	३
१.२.३. जोखिमलाई न्यूनीकरण गर्नु	३
१.२.५. बाह्य वातावरणको सूचनाको सङ्कलन	३
१.३. सहकारी संस्थामा पुँजीको स्रोतहरू र परिचालन	४
१.३.१ पुँजीका स्रोतहरू	४
१.३.१.१. आन्तरिक स्रोत (सदस्यबाट सङ्कलन हुने पुँजी)	४
१.३.१.२. बाह्य स्रोत	५
१.३.२. कोषको प्रयोग	५
१.३.२.१ सदस्यलाई ऋण	५
१.३.२.२ लगानी	५
१.३.२.३ नगद तथा बैंक	५
१.३.२.४ स्थिर सम्पत्ति:	६
१.३.३. आमदानी:	६
१.३.३.१. वित्तीय आमदानी	६
१.३.३.२. गैह्र वित्तीय आमदानी	६
१.३.४. खर्चहरू	६
१.३.४.१ वित्तीय खर्च:	६
१.३.४.२. सञ्चालन खर्च	६
१.३.४.३. ऋण सुरक्षण खर्च	७
१.३.५. नाफा वा नोक्सान	७
१.४. वित्तीय व्यवस्थापनमा समिति तथा अन्य निकायहरूको भूमिका	८
१.४.१. सञ्चालक समिति	८
१.४.२. कोषाध्यक्षको काम, कर्तव्य र अधिकार	८
१.४.३. लेखा सुपरिवेक्षण समिति	९
१.४.४. व्यवस्थापक र कर्मचारीहरू	१०
१.४.५. बाह्य लेखापरीक्षक	१०
१.५. वित्तीय व्यवस्थापनका कार्यहरू	१०
१.५.१. वित्तीय सूचनाहरूको सङ्कलन	११
१.५.२. वित्तीय प्रतिवेदनहरूको तयारी	११
१.५.३. वित्तीय प्रतिवेदनमा समावेश हुने विवरणहरू	११
१.५.३.१. वासलात	११
१.५.३.२. नाफा नोक्सान हिसाब:	१३

१.५.३.३. नाफा नोक्सान बाँडफाँड हिसाब	१४
१.५.३.४. नगद प्रवाह विवरण	१५
१.५.३.५. लगानीमा रहेको ऋणको विवरण	

१५

## खण्ड २ वित्तीय प्रतिवेदनहरूको विश्लेषण

२.१. जोडागत विश्लेषण	१९
२.२. अनुपात विश्लेषण (Ratio Analysis)	२१
२.२.१. वित्तीय विश्लेषण गर्न प्रयोग भएका सूचकहरू	२१
२.२.२. वित्तीय विश्लेषण तथा प्रगति मापनका असल अभ्यासहरू	२१
२.२.३. इलफेण्टस् रेटिङ्ग प्रणाली	२२
२.२.३.१. इलफेण्टस् रेटिङ्ग प्रणाली विकास गर्नुको औचित्य	२२
२.२.३.२. सहकारी संस्थाको प्रगति मापन गर्न समावेश गरिनु पर्ने सूचकहरू	२४
२.२.४. इलफेण्टस् का प्रमुख तत्वहरू :	२६
२.२.४.१. नाफा र दिगोपना	२७
२.२.४.२. तरलता	३१
२.२.४.५. उपयुक्त वित्तीय संरचना	३६
२.२.४.६. सम्पत्तिको गुणस्तर	३९
२.२.४.८. वित्तीय समावेशीकरण र लक्षित वर्गमा पहुँच	४३
२.२.४.९. व्यवस्थापन र सुशासन	
२.२.५. वित्तीय तथा सुशासन सम्बन्धी सूचकहरूको अङ्कभार	५१
२.२.६. सहकारी संस्थाको स्तरीकरण	५१
२.३. सहकारी संस्थाको स्तर अनुसार इलफेण्टस्को सूचकहरूको प्रयोग	५२
२.४. विश्लेषणका नतिजालाई निर्णय प्रकृत्यामा प्रयोग	५४

## खण्ड ३ : वित्त योजना

३.१. बजेट तर्जुमाका प्रकृत्याहरू	५६
३.१.१ गत वर्षको प्रगतिको समीक्षा गर्ने	५६
३.१.२ रणनीतिक योजना	५६
३.१.३ वित्तीय उद्देश्यहरू तय गर्ने	५६
३.१.४ कार्य योजनाको विकास	५७
३.१.५ बजेटको तर्जुमा	५७
३.१.६ बजेटको स्वीकृति	५७
३.१.७ बजेटको कार्यान्वयन	५७
३.१.८ बजेटको कार्यान्वयनको अनुगमन	५७
३.१. बजेट तर्जुमाका प्रकृत्याहरू	५७

## खण्ड ४ : भाखा नाघेको ऋण तथा जोखिम व्यवस्थापन

४.१. जोखिमका प्रकार र नियन्त्रणका तरिकाहरू	६१
४.१.१. ऋण सम्बन्धी जोखिम	६१
४.१.२. तरलता सम्बन्धी जोखिम	

४.१.३. सुशासन सम्बन्धी जोखिम	
४.१.४. सूचना प्रविधि सम्बन्धी जोखिम	६१
४.१.५. व्याजदर सम्बन्धी जोखिम	६२
४.१.६. रणनीतिक जोखिम	६२
४.१.८. ठगी सम्बन्धी जोखिम	६३
४.१.९. बाह्य वातावरण सम्बन्धी जोखिम	६३
४.२. भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन	६३
४.३. ऋण विवरण	६४
४.४. ऋणको भाखा नाघ्ने कारणहरु	६५
४.५. भाखा नाघेको ऋणको लागत	६५
४.६. भाखा नाघेको ऋणबाट पर्ने असरहरु	६५
४.७. भाखा नाघेको गणना गर्ने तरिका	६६
४.८. भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन	६९
४.८.१. पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था	६९
४.८.२. भाखा नाघेको ऋणबाट हुने फाइदा तथा बेफाइदा बारे ऋणीलाई सचेत गराउने ।	७०
४.८.३. भाखा नाघ्न नदिन ऋण लगानी गर्दा ध्यान दिनुपर्ने कुराहरु	७०
४.८.३.१. भाखा नाघेको ऋण व्यवस्थापनमा छु	७१
४.८.३.२. सहकारी संस्थाहरुले ऋण असूली गर्दा अवलम्बन गर्नु पर्ने असल अभ्यासहरु	७१
४.८.३.३. ऋणको भाखा नाघ्न नदिन सहकारी संस्थाले अवलम्बन गर्नु पर्ने कुराहरु	७२
४.९.३. ऋणको भाखा नाघ्न नदिन संचालक र कर्मचारीहरुले अवलम्बन गर्नुपर्ने व्यवहारहरु	
अभ्यास : भरोसा सहकारी संस्थाको अवस्था अध्ययन	७४
अनुसूची-१ : तरलता प्रक्षेपण	७७
अनुसूची २ : वित्तीय विश्लेषण नतिजाको स्तरीकरण	७८
अनुसूची ३ : ऋणीको विश्लेषण	८०
अनुसूची ४ (क) : ऋण प्रतिवेदन नमुना	८१
अनुसूची ४ (ख) : ऋण भुक्तानी तालिका	८१
अनुसूची ४(ग) : भाखा नाघेको ऋणको प्रतिवेदन	८१
अनुसूची ४(घ) : ऋण लगानी असूली विवरण	८१
अनुसूची ४ (ङ) : भाखा नाघेका ऋण विवरण	८२
अनुसूची ५ : सहकारी संस्थाहरुको वित्तीय व्यवस्थापन तालिम पूर्व लिइने परीक्षाका लागि प्रश्नपत्रहरु	८३
सहकारी संस्थाहरुको वित्तीय व्यवस्थापन तालिम पाठ्यक्रम	



खण्ड

१

# वित्तीय व्यवस्थापनको परिचय

## १.१. वित्तीय व्यवस्थापनको परिभाषा

संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिको लागि आवश्यक स्रोत र साधनको पहिचान, स्रोतहरू सङ्कलन, स्रोत र साधनहरूको वैकल्पिक प्रयोगका क्षेत्रहरूको पहिचान, स्रोतहरूको अधिकतम सदुपयोग गर्नुका साथसाथै वित्त परिचालनमा उपयुक्त नियन्त्रण प्रणालीको विकास तथा कार्यान्वयन गर्न उचित ज्ञान सीप तथा तौरतरिकाको प्रयोग गर्नु नै वित्तीय व्यवस्थापन हो। अर्को शब्दमा भन्ने हो भने वित्तीय व्यवस्थापनले संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिको लागि आवश्यक पुँजीको सङ्कलन र संकलित पुँजीको अधिकतम सदुपयोग गर्नको लागि आवश्यक ज्ञान र सीप प्रदान गर्दछ। वित्तीय व्यवस्थापनले संस्थाले प्राप्त सङ्कलित पुँजीलाई सदस्यहरूको अधिकतम हितमा उपयोग भएको छ, छैन र संस्था दिगो रूपमा सञ्चालन भएको छ, छैन भनेर यकिन गर्दछ।

सहकारी संस्थाहरूमा भएका कारोवारको नाफा नोक्सान, सम्पत्ति, दायित्व, खर्च आम्दानी, तरलता, नगद प्रवाह, कोष परिचालन र प्रवाह, हास कट्टी, कर भुक्तानी, कर पद्धति आदि कुराहरू सुक्ष्मीय रूपमा बुझ्ने पद्धति नै वित्तीय व्यवस्थापन हो। सही रूपमा वित्तीय व्यवस्थापन हुनु भनेको सहकारी संस्था आर्थिक समृद्धितर्फ उन्मुख हो। सहकारी व्यवस्थापनमा सरोकारहरूलाई वित्तीय ज्ञान हुनु भनेको त्यस संस्थामा वित्तीय हिनामिना, कलह तथा किचलो हुनसक्ने सम्भावना कम हुनु हो। माथिको परिभाषालाई विश्लेषण गर्दा वित्तीय व्यवस्थापन भन्नाले :

- ❖ संस्थाको उद्देश्य प्राप्त गर्नको लागि आवश्यक वित्तीय स्रोतको पहिचान,
- ❖ कम लागतमा वित्तीय स्रोतको सङ्कलन,
- ❖ स्रोत र साधनहरूको वैकल्पिक प्रयोगका क्षेत्रहरूको पहिचान,
- ❖ संस्थालाई अधिकतम फाइदा हुने क्षेत्रमा स्रोतको प्रयोग,
- ❖ उपयुक्त नियन्त्रण प्रणालीको विकास तथा नियन्त्रण प्रणालीको सही कार्यान्वयन,
- ❖ संस्थालाई दिगो रूपमा सञ्चालन तथा सदस्यहरूलाई सरल र सुलभ ढङ्गमा सेवा गर्नुलाई बुझाउँछ।

सहकारीको सिद्धान्त अनुसार सहकारी संस्थाहरूले आर्थिक क्रियाकलापहरूको साथसाथै सामाजिक विकासको कार्यहरू समेत गर्ने गर्दछन्। संस्थाको लक्ष्य तथा उद्देश्य प्राप्तिको लागि सहकारीको सिद्धान्तमा आधारित रही वित्तीय स्रोतहरूको परिचालन, प्रयोग, अनुगमन तथा नियन्त्रण गर्नु सहकारीहरूको लागि महत्वपूर्ण कार्य हो। सहकारी संस्थाहरूले नाफा कमाउनुको साथै सदस्य तथा समुदायको आर्थिक एवं सामाजिक स्तर अभिवृद्धि गर्ने उद्देश्य लिएको हुन्छ। त्यसैले अन्य बैंक एवं वित्तीय संस्थाहरूको भन्दा सहकारी संस्थाको वित्तीय व्यवस्थापन फरक प्रकृतिको हुन्छ। अन्य संस्थाहरूले अधिकतम नाफा आर्जन हुने हिसाबमा आधारित भएर वित्तीय व्यवस्थापन गर्दछन् भने सहकारी संस्थाहरूले संस्थाको दिगोपनाको साथसाथै सदस्यको सर्वोपरी हितलाई ध्यानमा राखी वित्तीय व्यवस्थापन गर्नुपर्दछ। यी दुवै कुरालाई एकैसाथ समेटेर व्यवस्थापन गर्नु अत्यन्त जटिल काम हो।

नेपालमा दर्ता भएका करीब २९,८८६<sup>१</sup> सहकारी संस्थाहरू मध्ये, धेरैजसो वित्तीय कारोवार गर्ने सहकारी संस्थाहरू छन् भने दर्ता भएका संस्थाहरू मध्ये आधाजसो निष्क्रिय तथा कमजोर अवस्थामा रहेका छन्। संस्थाहरू निष्क्रिय तथा कमजोर हुनुका धेरै कारणहरू मध्ये वित्तीय व्यवस्थापन सम्बन्धी ज्ञान र सीपको अभाव प्रमुख कारण रहेको छ। वित्तीय व्यवस्थापन कार्य कमजोर हुनाले संस्थाले सदस्यहरूको माग अनुसार कर्जा प्रवाह तथा बचत फिर्ता गर्न नसकेर संस्थाहरू असफल हुन पुगेका छन्।

## १.२. वित्तीय व्यवस्थापनको उद्देश्य

वित्तीय व्यवस्थापनका प्रमुख उद्देश्यहरू निम्नानुसार रहेका छन्।

### १.२.१. पुँजीका स्रोतहरूको पहिचान र सङ्कलन गर्नु

वित्तीय व्यवस्थापनको प्रमुख उद्देश्य सहकारी संस्था सञ्चालन गर्नको लागि आवश्यक पुँजीका स्रोतहरू पत्ता लगाई पुँजी सङ्कलन गर्नु हो। पुँजीका स्रोतहरू बाह्य र आन्तरिक दुवै हुन्छन्। आन्तरिक स्रोतहरूमा सदस्यहरूबाट सङ्कलन हुने सेयर, बचत, तथा संस्थाले आर्जन गरेका रकमहरू पर्दछ भने बाह्य स्रोतहरूमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूबाट लिने ऋण, बाह्य सहयोग तथा अनुदान पर्दछ। यी स्रोतहरूमध्ये कति स्रोत कहाँबाट जुटाउनु उपयुक्त हुन्छ भन्ने टुङ्गो वित्तीय व्यवस्थापनले लगाउँछ।

धेरै सहकारी संस्थाहरू पुँजीको अभावमा खुम्चिएर बसेको पाइन्छ। पुँजी परिचालन गर्न उपयुक्त स्रोतहरूको पहिचान गरेको पाइँदैन। नियमित बचतको दर अत्यन्त न्यून हुनु, सेयर पुँजी नाममात्रको हुनु, बचतका प्रकारहरूको विविधिकरण नहुनु, बाह्य स्रोतको खोजी नगर्नु, उत्पादनशील क्षेत्रमा लगानीलाई प्रवर्द्धन गर्न नसक्नु, नेतृत्वका तहहरूबाट धेरै खर्च गरिनु, देखावटी सञ्चालन खर्च गर्नु आदि कुराले गर्दा पुँजीको अभाव भै आवश्यकता अनुसार ऋण प्रदान गर्न नसकी संस्था र सदस्य दुवैले राम्रो प्रतिफल पाउन सकेका हुँदैनन्। कतिपय संस्थाहरू पर्याप्त स्रोत भएर पनि त्यसको सही सदुपयोग नहुनाले असफल भएका छन्। वित्तीय व्यवस्थापनले पुँजीका उपयुक्त स्रोतहरूको पहिचान तथा सङ्कलन गर्न सहयोग गर्दछ।

१ सहकारी तथ्याङ्क २०७७

### १.२.२. कोषको सही परिचालन गर्नु

प्राप्त कोषको सही तरिकाबाट प्रयोग भएमा मात्र संस्थाले राम्रो प्रतिफल प्राप्त गर्न तथा लक्षित उद्देश्यहरू हासिल गर्न सक्दछ। प्राप्त रकम वा कोष मध्ये कति रकम उत्पादनशील क्षेत्रमा ऋण लगानी गर्ने, कति रकम स्थिर सम्पत्ति खरिद गर्ने कति रकम तत्कालीन आवश्यकता पूर्ति गर्न तरलता कोषमा राख्न उपयुक्त हुन्छ, सो को यकिन वित्तीय व्यवस्थापनले गर्दछ। कतिपय संस्थाहरूले सङ्कलित सबै पुँजीलाई ऋण लगानी गरेको पाइन्छ। संस्थामा आवश्यक तरल सम्पत्तिको व्यवस्था गरेको पाँईदैन जसले गर्दा सदस्यहरूको बचत, विविध दायित्वहरू तथा खर्चहरू भुक्तानी गर्न नसकी सञ्चालकहरू भागाभाग हुने स्थिति आएको अवस्था पनि छ। कतिपय संस्थाले आफ्ना सदस्यबाट बचत सङ्कलन नगरी अन्य संस्थाबाट ऋण लिएर कारोबार गरेको पाइन्छ भने कति संस्थाले सङ्कलित धेरैजसो पुँजी आय आर्जन नगर्ने सम्पत्तिमा लगानी गरी घाटामा सञ्चालन गरेको पाइन्छ। यस्ता समस्याहरूबाट संस्थालाई जोगाई सदस्य र संस्थाको हितमा कोषको उपयोग गर्नु वित्तीय व्यवस्थापनको अर्को महत्वपूर्ण उद्देश्य हो।

### १.२.३. जोखिमलाई न्यूनीकरण गर्नु

सहकारी संस्थाले वित्तीय कारोबार गर्दा विभिन्न प्रकारका जोखिमहरूको सामना गर्नु पर्दछ। जोखिम व्यवस्थापन प्रभावकारी नभए संस्थाले लगानी गरेको ऋण ढुब्ने खतरा पनि रहन्छ। संस्था जुनसुकै समयमा धराशायी हुन सक्छ। वित्त बजारमा हुने व्याजदरको परिवर्तनले गर्दा जोखिम हुन सक्दछ। जस्तो बजारमा सस्तो व्याजदरमा ऋण उपलब्ध भएको अवस्थामा सदस्यहरू सहकारी संस्थामा भन्दा अन्य वित्तीय संस्थाबाट ऋण लिन आकर्षित हुन सक्छन्। यसले गर्दा संस्थाको कारोबारमा गिरावट आउनुको साथै संस्था घाटामा जान सक्छ। त्यस्तै तरलता व्यवस्थापन सही ढङ्गबाट नभएर सदस्यहरूको बचत फिर्ता, भुक्तानी गर्न नसकी सञ्चालकहरूमा विचलन र भागाभाग हुने स्थिति आउन सक्छ। त्यस्तै संस्थाको ऋण लगानीको कुशल व्यवस्थापन नभएर लगानीमा रहेको ऋण ढुब्न सक्छ। यी बाहेक संस्थामा अन्य विविध कारणहरूबाट जोखिम उत्पन्न हुन सक्दछ। कहिले काँही सञ्चालन खर्चको अत्याधिक वृद्धिका कारण संस्था घाटामा जान सक्छ, जसले गर्दा पनि जोखिम उत्पन्न हुन सक्दछ। विदेशी मुद्रामा ऋण लिएको अवस्थामा विदेशी विनिमय दरमा हुने वृद्धिले पनि खतरा बढाउँछ। यस्ता जोखिमहरू कम गरी संस्थालाई सुरक्षित रूपमा सञ्चालन गराउनु वित्तीय व्यवस्थापनको महत्वपूर्ण उद्देश्य हो।

### १.२.४. अधिकतम फाइदा कमाउनु

संस्थाले परिचालन गरेको वा जम्मा भएको पुँजीको बढी भन्दा बढी फाइदा हुने क्षेत्रमा लगानी गरी संस्थाको उद्देश्य प्राप्तमा सहयोग पुऱ्याउनु वित्तीय व्यवस्थापनको प्रमुख उद्देश्य हो। पुँजीलाई सुरक्षित र फाइदाजनक क्षेत्रमा लगानी गरी अधिकतम फाइदा कमाउनु ठुलो चुनौतीको विषय हो। सदस्यहरूबाट बढी व्याज दिई बचत सङ्कलन तथा सङ्कलित बचत रकममा उपयुक्त मार्जिन जोडी सदस्यहरूलाई ऋण दिएमा ऋणको व्याजदर बजारको दर भन्दा बढी भई सदस्यहरूले अन्य वित्तीय संस्थाबाट ऋण लिने खतरा रहन्छ। सदस्यले जम्मा गरेको बचत रकमलाई न्यून जोखिम भएको क्षेत्रमा लगानी गर्दा वा व्याजदर कम गरी सदस्यहरूलाई ऋण दिएमा व्याज आम्दानी कम भई संस्था घाटामा जान सक्छ। संस्थाले आफ्नो खर्च धानेर सदस्यहरूको शयरमा उचित लाभांश दिन तथा संस्थाको दिगोपनाका लागि केही रकम जगेडा कोषमा राख्नको लागि बचतमा दिने र ऋणमा लिने व्याजको उपयुक्त अन्तर कायम गर्नु उत्तिकै आवश्यक छ। यी सबै कुरालाई सन्तुलित रूपमा व्यवस्थापन गरी उच्चतम फाइदा कमाउनु वित्तीय व्यवस्थापनको प्रमुख उद्देश्य रहेको हुन्छ।

### १.२.५. बाह्य वातावरणको सूचना सङ्कलन गर्नु

वित्त बजारमा विभिन्न तत्वहरूले असर पारिरहेका हुन्छन्। ती सबै तत्वहरूको आवश्यक सूचनाहरू सङ्कलन गरी विश्लेषण गरिनु पर्दछ। सहकारी संस्थालाई असर पार्ने बाह्य तत्वहरूमा बैंक एवं अन्य वित्तीय संस्थाहरू तथा अन्य प्रतिस्पर्धीहरू, सरकारी नीति नियम, भौगोलिक अवस्था, जनसंख्या तथा जनघनत्व, औद्योगिक तथा व्यापारिक कृयाकलाप, प्रविधि, यातायात तथा संचार आदि पर्दछन्। उपरोक्त कुराहरूको बारेमा सही जानकारी लिन सकियो भने मात्र संस्थाले वित्त सम्बन्धी सही रणनीति तथा निर्णय लिई प्रभावकारी वित्तीय व्यवस्थापन गर्न सक्दछ।

### १.३. सहकारी संस्थामा पुँजीको स्रोतहरू र परिचालन

सहकारी संस्थामा सदस्यहरूले लगानी गरेको सेयर पुँजी संस्थाको महत्वपूर्ण तथा स्थायी पुँजी हो। संस्थाको पुँजीको दोश्रो

महत्वपूर्ण स्रोत सदस्यहरूबाट सङ्कलन हुने विभिन्न प्रकारका बचत र वाह्य संस्थाबाट लिइने ऋण हो । सेयर, बचत र वाह्य ऋणलाई संस्थाको पुँजी तथा दायित्व भनिन्छ । यस्तो रकम कालान्तरमा गएर सदस्यहरू वा वाह्य संस्थालाई तिर्नु पर्ने हुनाले यसलाई दायित्व भनिन्छ । यसरी सङ्कलित रकमको मुख्य भाग सदस्यहरूलाई ऋण लगानी गरिएको हुन्छ भने केही रकम आम्दानी हुने क्षेत्रमा लगानी गरिएको तथा संस्थाको लागि सम्पत्ति खरिद गरिएको हुन्छ । यी सबै कोषका प्रयोग वा लगानीहरूलाई सम्पत्ति भनिन्छ । यदि पुँजीको राम्रोसँग व्यवस्थापन गरेमा लगानी गरिएको सम्पत्तिहरूले संस्थालाई राम्रो आम्दानी दिन्छ । प्राप्त भएका आम्दानीबाट संस्थाले पुँजीको लागत र प्रशासनिक लागतहरू कटाई बाँकी रहेको रकमलाई बचत (नाफा) भनिन्छ । वितीय व्यवस्थापनको मुख्य काम खर्चहरू भन्दा आम्दानी बढाई सदस्यहरूलाई लाभांश वितरण गर्नु तथा जगेडा र अन्य कोषहरूको सृजना गर्नु हो ।

### १.३.१ पुँजीका स्रोतहरू

#### १.३.१.१. आन्तरिक स्रोत (सदस्यबाट सङ्कलन हुने पुँजी)

##### क) सेयर पुँजी

सहकारी संस्थाको कार्यक्षेत्र भित्र बसोबास गर्ने तथा संस्थाले सदस्यता तोकेको योग्यता पुगेको व्यक्तिहरूले तोकिएको संख्यामा न्यूनतम सेयर खरिद गरेर संस्थाको सदस्यता ग्रहण गर्दछन् । सेयर लगानीले सदस्यहरूमा संस्था प्रति अपनत्वको भावना हुने हुनाले सफल संस्थाहरूले सदस्यहरूलाई बढी भन्दा बढी सेयर खरिद गर्न प्रोत्साहित गरेको पाइन्छ । यस्ता संस्थाहरूका सञ्चालक समितिका सदस्यहरू र कर्मचारीहरूले बढी मात्रामा सेयर खरिद गरी आफू उदाहरणीय बनी सदस्यहरूलाई बढी भन्दा बढी सेयर खरिद गर्न उत्प्रेरित गर्दछन् । सहकारी संस्थाको सेयर बजारमा खरिद बिक्री गरिदैन तर सदस्यले एक आपसमा खरिद बिक्री गर्न वा कुनै कारणबस संस्थाको सदस्यता नरहेको अवस्थामा त्यस्ता सदस्यको सेयर संस्थाले खरिद गर्न सक्छ । सहकारी संस्थाको पुँजीलाई स्थिरता प्रदान गर्न सदस्यले आफू संस्थाको सदस्य रहेसम्म सामान्यतया सेयर फिर्ता माग गर्न पाउँदैनन् । सेयर पुँजीमा निश्चत प्रतिफल प्राप्त हुँदैन तर संस्थाले नाफा कमाउन सक्थो भने सदस्य आफैले साधारण सभामा कति लाभांश लिने भनेर तोक्न सक्दछन् । नेपालको सहकारी ऐन अनुसार सेयर पुँजीको १८% भन्दा बढी लाभांश वितरण गर्न पाइँदैन । सेयर पुँजी दीर्घकालीन पुँजी भएको हुनाले यसको प्रयोग स्थिर सम्पत्तिजस्तै घर, जग्गा, फर्निचर, कम्प्युटर आदि खरिद गर्नमा र अन्य उत्पादनशील क्षेत्र तथा दीर्घकालीन लगानीमा प्रयोग गरिन्छ ।

##### ख) बचत

सहकारी संस्थाले सेयर पुँजीको अतिरिक्त सदस्यहरूबाट बचत सङ्कलन गर्दछन् । सदस्यहरूको आवश्यकता अनुसार विभिन्न प्रकारका बचत सेवाहरू प्रदान गरी बचतबाट सङ्कलन हुने रकम संस्थाको पुँजी निर्माण गर्ने सबैभन्दा ठूलो स्रोत हो । कुनै पनि व्यक्तिमा वृद्ध सङ्कल्प, आत्मविश्वास, तत्परता, इच्छा शक्ति र इमान्दारिता छ भने त्यस्ता सदस्य, व्यक्ति, संस्था र सहकारीहरूले बचत गर्न सक्छन् । साथै बचतकर्तामा

	ब	बचाएर
बचत	च	चलाउने
	त	तरीका

लक्ष्य र उद्देश्य हुन जरुरी छ । यदि कुनै व्यक्तिमा उद्यमशीलताको भावना र प्रतिबद्धता हुँदैन त्यो व्यक्तिले बचत गर्न सक्दैन ।

बचतबाट सङ्कलित सबैजसो रकमलाई संस्थाले सदस्यहरूलाई ऋण लगानी गर्न प्रयोग गर्नु पर्दछ । बचतका प्रकारहरू सदस्यहरूको आवश्यकता अनुसार निर्धारण गरिन्छ भने बचतमा प्रदान गरिने ब्याज दर बचतको प्रकृतिको आधारमा निर्धारण गरिन्छ । नियमित तथा मुद्दती बचतमा बढी ब्याज प्रदान गरिन्छ भने ऐच्छिक बचतमा केही कम ब्याज प्रदान गरिन्छ । बचतबाट आवश्यक पुँजी सङ्कलन गर्न संस्थाले सदस्यहरूको आवश्यकता पूरा हुने गरी प्रतिस्पर्धी ब्याज दरमा बचत सेवाहरू प्रदान गर्नु पर्दछ ।

##### ग) अर्जित नाफाबाट छुट्टयाइएका कोषहरू

सहकारी संस्थाले आफ्नो कारोबारबाट आम्दानी गरेर पनि पुँजी वृद्धि गर्दछ । संस्थाको आम्दानीबाट खर्च कटाएर बाँकी रहेको नाफा जगेडा कोष तथा अन्य विभिन्न कोषहरूमा जम्मा गरेर राखिन्छ । यी कोषहरूमा जम्मा गरिएका रकमहरूबाट दीर्घकाल सम्म

संस्थालाई टिकाई राख्न वा वित्तीय दिगोपना हासिल गर्न मद्दत पुग्दछ । जगेडा कोष तथा अन्य विभिन्न कोषहरूमा जति धेरै रकम जम्मा हुन्छ, संस्था त्यति नै बढी बलियो छ भन्ने बुझिन्छ ।

### १.३.१.२. बाह्य स्रोत

#### क) बाह्य ऋण

सहकारी संस्थाले आफ्नो कारोबारको लागि आन्तरिक स्रोतबाट सङ्कलित पुँजी अपर्याप्त भएमा बाह्य वित्तीय संस्थाहरूबाट ऋण लिएर सदस्यहरूको माग अनुसार ऋण प्रदान गर्दछन् । यसरी ऋण प्रदान गर्ने संस्थाहरूमा साना किसान विकास लघुवित्त वित्तीय संस्था, आर.एम.डि.सी, नेफ्स्कुन, फस्ट माइक्रोफाइनेन्स लघुवित्त वित्तीय संस्था, सहकारी बैंक तथा अन्य बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू पर्दछन् । साना किसान सहकारी संस्थाले भने साना किसान विकास लघुवित्त वित्तीय संस्थाबाट ऋण लिने गर्दछन् ।

#### ख) अनुदान सहयोग

सहकारी संस्थालाई नेपाल सरकार, राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय संघ संस्थाहरूले अनुदान सहयोग गर्न सक्दछन् । यस्ता सहयोगमा प्रायः जसो अनुदान र लगानीका लागि कोष हुन्छ । अनुदानमा प्रशासनिक र पुँजीगत गरी दुई प्रकारको सहयोग नेपाल सरकार तथा दातृ निकायबाट प्राप्त हुन सक्छ । कर्मचारी खर्च, घरभाडा खर्च आदि प्रयोजनको लागि दिइएको अनुदानलाई प्रशासनिक अनुदान भनिन्छ । घर जग्गा तथा उपकरण खरिद गर्न दिइएको अनुदानलाई पुँजीगत अनुदान भनिन्छ । सामान्यतया पुँजीगत अनुदानलाई संस्थाको वासलातको पुँजी तथा दायित्व महलमा र प्रशासनिक अनुदानलाई नाफा नोक्सान हिसाबमा राखिन्छ । यस बाहेक सरकार, राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय दाताहरूले लगानीका लागि सहकारी संस्थालाई कोष (अनुदान) तथा ऋण रकम पनि प्रदान गर्दछन् । यस्ता रकमलाई संस्थाको वासलातको पुँजी तथा दायित्व हिसाबमा राख्नु पर्दछ ।

### १.३.२. कोषको प्रयोग

विभिन्न स्रोतहरूबाट सङ्कलित कोषलाई संस्थाको उद्देश्य प्राप्तिका लागि विभिन्न क्षेत्रहरूमा लगानी गरिन्छ, जुन तल उल्लेख गरिएका छन् ।

#### १.३.२.१ सदस्यलाई ऋण

संस्थाले प्राप्त गरेको कोषको मुख्य हिस्सा सदस्यहरूलाई ऋण लगानी गर्नमा प्रयोग गरिन्छ, किनभने संस्थाको उद्देश्यहरू मध्ये प्रमुख उद्देश्य सदस्यहरूलाई सर्वसुलभ ढङ्गबाट ऋण लगानी गरी उनीहरूको आर्थिक उन्नतिमा सहयोग पुर्याउनु हो । ऋण लगानीबाट प्राप्त हुने ब्याजबाट संस्थाको दैनिक खर्चहरू बेहोर्न तथा संस्थालाई आर्थिक रूपले दरिलो बनाउन मद्दत गराउँदछ । केही सहकारी संस्थाहरूले आफ्नो आन्तरिक स्रोत तथा बाह्य ऋणबाट सङ्कलित पुँजीको अतिरिक्त बाहिरबाट प्राप्त भएको विशेष कोषबाट विशेष उद्देश्य प्राप्तिका लागि सदस्यहरूलाई ऋण दिने गरिन्छ, जस्तै निम्न वर्गका लागि ऋण वा लघु उद्यम प्रवर्धनका लागि ऋण आदि ।

#### १.३.२.२ लगानी

संस्थाले आफ्नो कोषको केही भाग आमदानी हुने क्षेत्रमा लगानी गर्दछ । जोखिमलाई कम गर्न कोषको सम्पूर्ण रकम सदस्यहरूलाई ऋण लगानी नगरी विभिन्न क्षेत्रमा लगानी गरिन्छ, वा मुद्दती वा अन्य बचत खातामा जम्मा गरिन्छ । संस्थाले आफ्नो कोषको केही हिस्सा जिल्ला संघ वा केन्द्रीय संघको सेयर वा अन्य संस्थाहरूको सेयर खरिद गर्न वा सरकारी ऋण पत्रहरू पनि खरिद गर्न सक्छ । संस्थामा पर्याप्त नगद मौज्जात नभएको बेलामा लगानी रकमले ठूलो मद्दत गर्न सक्दछ । बचत खातामा जम्मा रहेको रकम भिकेर चलाउन सकिन्छ भने सेयरमा गरेको लगानी विक्री गरेर खाँचो टार्न सकिन्छ । तसर्थ संस्थाले लगानी गर्दा सकेसम्म चाहेको बखत फिर्ता हुने ठाँउमा लगानी गर्नु पर्दछ ।

#### १.३.२.३ नगद तथा बैंक

कोषको केही हिस्सा सदस्यको तत्काल नगद माग पूर्ति गर्न तरल सम्पत्ति (नगद र बैंक) को रूपमा राख्नु पर्दछ । तरलता राख्दा थोरै मात्र नगद राखी बाँकी रकम बैंकमा राख्नु पर्दछ । सामान्यतया संस्थाको नीति अनुसार सानो नगदी कोषमा राखिने रकम बाहेक अन्य रकम बैंकमा राख्नु पर्दछ ।

### १.३.२.४ स्थिर सम्पत्ति

सहकारी संस्था सञ्चालन गर्न स्थिर सम्पत्तिहरू जस्तै भवन, फर्निचर, कम्प्युटर अन्य उपकरणहरूको आवश्यकता पर्दछ । त्यसकारण यस्ता सामानहरू खरिद गर्न पनि कोषको केही हिस्सा प्रयोग गरिन्छ ।

### १.३.३. आमदानी

सहकारी संस्थाका प्रमुख आमदानीका स्रोतहरू निम्न अनुसार छन् ।

#### १.३.३.१. वित्तीय आमदानी

निम्न आमदानीहरू वित्तीय कारोबारबाट हुने भएकोले यसलाई वित्तीय आमदानी भनिन्छ ।

- ❖ ऋण लगानीबाट ब्याज
- ❖ लगानीबाट आमदानी
- ❖ सेवा शुल्क
- ❖ प्रवेश शुल्क वा सदस्यता शुल्क
- ❖ जरिवाना वा हर्जना

#### १.३.३.२. गैह्र वित्तीय आमदानी

माथि उल्लेखित वित्तीय आमदानी बाहेक संस्थामा अन्य आमदानीहरू पनि हुन्छन् । यिनीहरू गैह्र वित्तीय कारोबारबाट प्राप्त हुने भएकोले यिनीहरूलाई गैह्र वित्तीय आमदानी भनिन्छ ।

- ❖ अन्य व्यवसायबाट हुने आमदानी जस्तै सहकारी पसल, कृषि उद्यम आदिबाट हुने आमदानी
- ❖ कृषकहरूको उत्पादन खरिद बिक्रीबाट हुने आमदानी
- ❖ अनुदान
- ❖ मसलन्दका सामान बिक्रीबाट
- ❖ भाडा बापत प्राप्त हुने आमदानी
- ❖ विविध आमदानी

### १.३.४. खर्चहरू

#### १.३.४.१ वित्तीय खर्च

निम्न लिखित खर्चहरू वित्तीय कारोबार गर्दा लाग्ने भएकोले यिनीहरूलाई वित्तीय खर्च भनिन्छ । यसलाई परिवर्तनशील लागत (Variable cost) पनि भनिन्छ । यस्तो लागत जति बढी कारोबार गऱ्यो उतिकै बढ्दै जान्छ । वित्तीय खर्चमा देहायका शीर्षकहरू पर्दछन् ।

- ❖ बचत र बाह्य ऋणमा तिरेको ब्याज खर्च
- ❖ सेवा शुल्क
- ❖ ऋणको बिमा खर्च
- ❖ हर्जाना वा जरिवाना शुल्क

#### १.३.४.२. सञ्चालन खर्च

कुनै खर्चहरू यस्ता हुन्छन् जुन बचत तथा ऋणको कारोबार नगरे पनि बेहोर्नु पर्दछ । यस्ता खर्चहरूलाई स्थिर लागत पनि भनिन्छ किनभने धेरै कारोबार गरे पनि, कम कारोबार गरे पनि वा कारोबार गर्दै नगरे पनि यी खर्चहरूमा खास परिवर्तन हुँदैन । सञ्चालन खर्चमा देहाय बमोजिमका खर्च शीर्षकहरू पर्दछन् ।

- ❖ कर्मचारी तलब, भत्ता, तालिम खर्च
- ❖ घरभाडा, मर्मत र हासकट्टी आदि
- ❖ मसलन्द तथा अन्य खर्च
- ❖ सुरक्षा खर्च, बिमा खर्च तथा लेखा परीक्षण खर्च
- ❖ सदस्य शिक्षा, बैठक खर्च तथा संचार खर्च
- ❖ विविध खर्च

### १.३.४.३. ऋण सुरक्षण खर्च

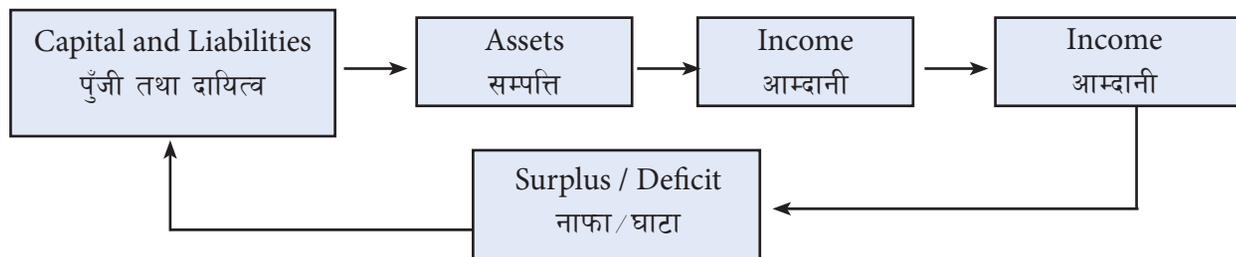
एक वा सो भन्दा बढी किस्ता भाखा नाघेको ऋणलाई जोखिममा रहेको ऋण भनिन्छ। जोखिममा रहेको ऋण नउठ्ने सम्भावना पनि रहन्छ। लघु वित्त वा सहकारी संस्थाले साना साना ऋण बिना धितो दिने हुनाले यदि ऋण डुब्न गएमा धितो वा ऋणीको सम्पति बिक्री गरी असुल गर्ने सम्भावना नहुन पनि सक्छ। यस्ता ऋणहरूको सुरक्षाको लागि ऋण सुरक्षण कोषमा प्रसस्त रकम व्यवस्था गरी राख्नु पर्दछ। जति बढी ऋणको भाखा नाघेको अवधि हुन्छ त्यति नै बढी जोखिम हुने हुनाले ऋण सुरक्षण वा जोखिम कोष पनि बढी नै राख्नु पर्दछ।

### १.३.५. नाफा वा नोक्सान

संस्थाको आम्दानीबाट खर्च कटाएर बाँकी रहेको रकमलाई नाफा भनिन्छ भने आम्दानी भन्दा खर्च बढी भएमा नोक्सान हुन्छ। सहकारी ऐन अनुसार नाफाको २५% जगेडाकोषमा छुट्याएर बाँकी रहेको रकमलाई शत प्रतिशत मानी विभिन्न प्रयोजनको लागि विभिन्न कोषहरूमा छुट्याएर राख्नु पर्दछ। जगेडा कोषमा छुट्याएर बाँकी रहेको नाफा विनियम अनुसार र संस्थाको साधारण सभाको निर्णय अनुसार वितरण गरिन्छ। यसरी नाफा वितरण गर्दा सदस्यहरूलाई लाभांश वापत सेयर पुँजीको १८ % मा नबढाई वितरण गर्नु पर्दछ।

माथि उल्लेखित सहकारी संस्थाका कोषको प्रवाह (Funds Flow) सारांशमा निम्न रुपमा प्रस्तुत गर्न सकिन्छ।

### सहकारी संस्थाको वित्तीय संरचना (Financial Structure of Cooperative Society)



पुँजी तथा दायित्व	सम्पति	आम्दानी	खर्च
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सेयर पुँजी</li> <li>❖ जगेडा कोष</li> <li>❖ अन्य कोषहरू</li> <li>❖ अनुदान कोष</li> <li>❖ बचत</li> <li>❖ बाह्य ऋण</li> <li>❖ अन्य दायित्व</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ नगद मौज्जात</li> <li>❖ बैंक मौज्जात</li> <li>❖ फर्निचर</li> <li>❖ घर जग्गा</li> <li>❖ लगानी</li> <li>❖ लगानीमा रहि</li> <li>❖ रहेको ऋण</li> <li>❖ मौज्जात सामान</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ऋण लगानीबाट प्राप्त ब्याज</li> <li>❖ लगानीबाट आम्दानी</li> <li>❖ सेवा शुल्क तथा सदस्यता शुल्क</li> <li>❖ जरिवाना वा हर्जना</li> <li>❖ सहकारी पसल, कृषि उद्यम तथा अन्य व्यवसायबाट हुने आम्दानी</li> <li>❖ कृषकहरूको उत्पादन खरिद बिक्रीबाट हुने आम्दानी</li> <li>❖ अनुदान</li> <li>❖ मसलन्द सामान बिक्रीबाट तथा भाडा वापत प्राप्त हुने आम्दानी</li> <li>❖ विविध आम्दानी</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ बचत र बाह्य ऋणमा तिरेको ब्याज खर्च</li> <li>❖ सेवा शुल्क</li> <li>❖ हर्जना वा जरिवाना शुल्क</li> <li>❖ कर्मचारी तलब, भत्ता, तालिम खर्च</li> <li>❖ घरभाडा, मरमत र हासकट्टी आदि</li> <li>❖ मसलन्द तथा अन्य खर्च</li> <li>❖ सुरक्षा खर्च, बिमा खर्च तथा लेखा परीक्षण खर्च</li> <li>❖ सदस्य शिक्षा</li> <li>❖ संचार तथा यातायात खर्च</li> <li>❖ सुशासन व्यवस्थापन खर्च</li> <li>❖ विविध खर्च</li> </ul>
<b>घाटा र नाफा</b>			

### १.४. वित्तीय व्यवस्थापनमा समिति तथा अन्य निकायहरूको भूमिका

संस्थामा योग्य र समर्पित सञ्चालकहरू, समिति उप-समितिका पदाधिकारीहरू तथा कर्मचारी भएमा मात्र प्रभावकारी रुपमा वित्तीय व्यवस्थापन गर्न सकिन्छ। समितिले समयमै संस्थाको वित्तीय विवरणहरू तयार हुने किसिमले नीतिहरू निर्माण गरी सो अनुसार काम गर्न दक्ष कर्मचारीहरूको व्यवस्था गर्नु पर्दछ। वित्तीय विवरणले व्यवस्थापनलाई योजना तर्जुमा गर्न तथा

नतिजाहरूको अनुगमन गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ । कम्तीमा महिनाको एकपटक वित्तीय विवरणहरू तयार पारी विश्लेषण गर्नाले समितिलाई निर्णय लिन वा कर्मचारीहरूलाई सही निर्देशन दिन मद्दत पुग्दछ ।

नेपालको सहकारी ऐन अनुसार साधारण सभाले लेखा सुपरिवेक्षण समितिको निर्वाचन वा गठन गर्दछ । लेखा सुपरिवेक्षण समितिको मुख्य जिम्मेवारी संस्थाको आन्तरिक लेखा परीक्षण गर्नु हो । लेखा सुपरिवेक्षण समितिले आन्तरिक लेखा परीक्षणमा देखिएको त्रुटिहरू सुधारको लागि र संस्थामा सुशासन कायम राख्न सञ्चालक समितिलाई सल्लाह तथा सुझाव दिने गर्दछ । लेखा समितिले आफ्नो प्रतिवेदन साधारण सभामा प्रस्तुत गर्नु पर्दछ ।

संस्थाको दैनिक कारोबार तथा प्रशासन सञ्चालन गर्न व्यवस्थापक तथा कर्मचारीहरूको व्यवस्था गरिएको हुन्छ । व्यवस्थापकले मासिक रूपमा वित्तीय प्रतिवेदन तयार पारी सञ्चालक समितिको बैठकमा पेश गर्नु हो । यस प्रतिवेदन भित्र वासलात आम्दानी खर्च खाता, नगद प्रवाह संस्थाको प्रगति झल्कने अन्य सूचनाहरू पर्दछन् । यस्ता सूचनाहरूले व्यवस्थापक तथा सञ्चालक समितिलाई, संस्थाको कमजोरीहरू पत्ता लगाउने, सुधारको लागि कार्य योजना बनाउने तथा अन्य आवश्यक व्यवस्थापन गर्न मद्दत पुऱ्याउँछ । संस्थाले हरेक वर्ष मान्यता प्राप्त लेखा परीक्षकबाट लेखा परीक्षण गराई लेखा परीक्षण प्रतिवेदन सहकारी विभाग, स्थानीय तह तथा सम्बन्धित निकायहरूमा पठाउनु पर्दछ । वित्तीय व्यवस्थापनमा समिति तथा उपसमितिहरूको भूमिका निम्न अनुसार रहेको छ ।

### १.४.१. सञ्चालक समिति

वित्तीय व्यवस्थापन सम्बन्धी आवश्यक नीति नियमहरू बनाई नीति नियमहरूको कार्यान्वयनबाट संस्थाको वित्तीय अवस्थालाई तन्दुरुस्त राख्ने जिम्मेवारी सञ्चालक समितिको रहन्छ । सञ्चालक समितिले प्रत्येक महिना वित्तीय प्रतिवेदनहरू तयार गर्न लगाएर तिनीहरूको विश्लेषण गरी आवश्यक निर्णय लिनु पर्दछ । यसै गरी वित्तीय प्रतिवेदनहरूले दिएको सूचनाहरूको आधारमा भविष्यको लागि योजना बनाउने जिम्मेवारी पनि सञ्चालक समितिको नै हुन्छ । वित्तीय व्यवस्थापनमा सञ्चालक समितिका काम कर्तव्य र अधिकार देहाय बमोजिम हुनेछ ।

### सञ्चालक समितिको काम, कर्तव्य र अधिकार

- (क) वित्तीय व्यवस्थापनमा सहकारी ऐन, नियमावली र विनियममा भएको व्यवस्था र साधारण सभाद्वारा समय समयमा गरिएका निर्णयहरूका अधिनमा रही संस्थाको सम्पूर्ण काम, कारोबारहरूको प्रवन्ध, अधिकारहरूको प्रयोग र कर्तव्यको पालन गर्ने ।
- (ख) संस्थाका व्यवस्थापक, कर्मचारीहरूको नियुक्ति, सेवा सर्त, सरुवा, पदोन्नति, निलम्बन, वर्खास्त तथा सेवा सुविधा र सजाय सम्बन्धी कर्मचारी तथा आर्थिक प्रशासनिक विनियम तथा नीति तयार गरी साधारण सभामा स्वीकृतिका लागि पेश गर्ने र सो को प्रभावकारी कार्यान्वयन गर्ने ।
- (ग) संस्थाको वार्षिक कार्यक्रम तथा बजेट विवरण तयार गरी स्वीकृतिका लागि साधारण सभामा पेश गर्ने ।
- (घ) स्वीकृत कार्यक्रम तथा बजेट कार्यान्वयन गर्ने ।
- (ङ) वार्षिक लेखा परीक्षण गराई सो को प्रतिवेदन साधारण सभामा पेश गर्ने ।
- (च) संस्थाको कोषको सुरक्षा, वित्तीय कारोबार माथि नियन्त्रण गर्ने तथा सो को व्यवस्था मिलाउने ।
- (छ) संस्थाको चल, अचल सम्पत्ति खरिद, बिक्री गर्ने वा प्राप्त गर्ने र हस्तान्तरण गर्ने ।
- (ज) संस्थाको कार्यहरू सुचारु रूपले सञ्चालन गर्न आवश्यकता अनुसार उपसमिति वा सल्लाहकार समिति गठन गर्ने ।
- (झ) संस्थाको दैनिक कार्य सञ्चालन गर्ने र अन्य विशेष काम गर्न नियुक्त व्यवस्थापक तथा उपसमिति वा समितिको कुनै पदाधिकारीलाई अधिकार र जिम्मेवारी प्रत्यायोजन गर्ने ।

### १.४.२. कोषाध्यक्षको काम, कर्तव्य र अधिकार

- (क) संस्थाको वार्षिक कार्यक्रम तथा बजेट विवरण तयार गरी स्वीकृतिका लागि साधारण सभामा पेश गर्ने कार्यमा सञ्चालक समितिलाई सघाउने ।
- (ख) संस्थाको लेखा पुस्तिका नियमानुसार दुरुस्त राख्ने, राख्न लगाउने ।
- (ग) संस्थाको वार्षिक लेखा परीक्षण गराई सो को प्रतिवेदन साधारण सभामा पेश गर्ने कार्यमा सञ्चालक समितिलाई सघाउने ।
- (घ) संस्थाको वित्तीय कारोबार सम्बन्धी जिम्मा लिने ।

ड) साधारण सभा वा समितिलाई संस्थाको वित्तीय विवरण उपलब्ध गराउने ।

च) संस्थाको वित्तीय व्यवस्थापन सम्बन्धी कार्यहरूमा सञ्चालक समितिलाई सघाउने वा सो सम्बन्धी आवश्यक कार्यहरू गर्ने ।

नोट: साना किसान कृषि सहकारी संस्थाको हकमा संस्था प्रबन्धकले नै कोषाध्यक्षको काम गर्दछ ।

### १.४.३. लेखा सुपरिवेक्षण समिति

लेखा सुपरिवेक्षण समितिले त्रैमासिक रूपमा संस्थाको आन्तरिक लेखा परीक्षण गरी कमी कमजोरी देखिएमा सुधारको लागि सञ्चालक समितिलाई आवश्यक सुझाव दिने गर्छ र प्रत्येक वर्ष साधारण सभामा आन्तरिक लेखापरीक्षणको लिखित प्रतिवेदन पेश गर्दछ ।

लेखा समितिको काम, कर्तव्य र अधिकार देहाय बमोजिम हुनेछ ।

- (क) संस्थाको लेखा सम्बन्धी हिसाब किताबको जाँच गर्ने वा आन्तरिक लेखा परीक्षण शाखाबाट गराउने । आन्तरिक लेखा परीक्षण शाखा नभएमा लेखा समितिले लेखामा मुख्य जिम्मेवारी लिएको कर्मचारी बाहेक अन्य कर्मचारीबाट आन्तरिक लेखा परीक्षण गराउनु पर्दछ वा आन्तरिक लेखा परीक्षण विषयमा ज्ञान भएको व्यक्ति चयन गरी सो कार्यमा लगाउनु पर्छ ।
- (ख) आन्तरिक लेखा परीक्षण र बाह्य लेखा परीक्षकले पेश गरेको प्रतिवेदनमा औल्याइएका कैफियत तथा सुझावहरूको सुधारात्मक कदम चाल्न व्यवस्थापनलाई निर्देशन दिने र सो को अनुगमन गर्ने ।
- (ग) साधारण सभामा आन्तरिक लेखा परीक्षण सम्बन्धी वार्षिक प्रतिवेदन पेश गर्ने र सो प्रतिवेदनमा खातापाता लेखा सम्बन्धी अभिलेख आर्थिक अनुशासन, हिनामिना, पेस्की आदि बारे उल्लेख गर्ने ।
- (घ) व्यवस्थापनमा रहेका जटिल समस्याहरू पत्ता लगाउने र सदस्यहरूको हित सुरक्षित छ, छैन निश्चित गर्ने ।
- (ङ) सञ्चालक समितिका सबै निर्णयहरू राम्रोसँग राखिएको छ, छैन निश्चित गर्ने । संस्थाका सबै नीतिहरू कार्यान्वयनमा ल्याउँदा नीतिमा भएको व्यवस्था विचार गरिएको छ, छैन, निश्चित गर्ने ।
- (च) संस्थाको उपसमितिहरू, अधिकृत तथा कर्मचारीहरूले सुम्पिएको काम कर्तव्य अनुसार दायित्व पूरा गरेको छ, छैन निश्चित गर्ने ।
- (छ) विशेष साधारण सभा बोलाउनुपर्ने भएमा सो को ठोस कारण समेत खोली सञ्चालक समिति समक्ष सुझाव पेश गर्ने ।
- (ज) सञ्चालक समिति र संस्थाको व्यवस्थापनले नीति नियम, कार्य विधि, आचार संहिताको पूर्ण पालना गर्ने उचित वातावरणको सृजना गरे नगरेको अनुगमन गर्ने ।
- (झ) संस्थाको प्रचलित कानून बमोजिम समग्र वित्तीय अवस्थाको समीक्षा, जोखिम व्यवस्थापन, आन्तरिक नियन्त्रण, विषयहरूमा समीक्षा गरी सो सम्बन्धमा अपनाउनु पर्ने कदम बारे सञ्चालक समितिलाई सुझाव दिने ।
- (ञ) व्यवस्थापन वा कर्मचारीहरूको बैठक आयोजना गरी आवश्यक सूचना लिने वा कुनै विषयको बारेमा सूचनाहरू माग गर्ने ।
- (ट) आन्तरिक लेखा परीक्षण (आलेप) एकाइको योजना कार्यक्रम र बजेट पास गर्ने ।
- (ठ) सहकारी विभागबाट जारी गरिएका नियमन व्यवस्थाहरू पालना गरे/नगरेको समीक्षा गर्नुका साथै सो को पालना सम्बन्धमा प्रतिवेदनमा उल्लेख गर्ने ।
- (ड) सम्पत्तिहरूको सुरक्षा गर्ने संयन्त्रहरूको समीक्षा गर्ने र सम्पत्ति, दायित्व, कर्जा वर्गीकरण र कर्जा जोखिम व्यवस्था बारे नियमित समीक्षा गर्ने ।
- (ढ) संस्थाका काम कारवाहीमा नियमितता, मितव्ययिता, औचित्यता र प्रभावकारिता आदि अवलम्बन भए नभएको बारे समीक्षा गरी सञ्चालक समितिलाई आवश्यक सुझाव दिने ।
- (ण) संस्थाको सुशासन र पारदर्शी सम्बन्धी विषयलाई सुदृढ बनाउने । विसङ्गतीहरू देखा परेमा सो हटाउने प्रस्तावित योजनाको मूल्याङ्कन गर्ने । यस्तो प्रस्तावित योजना सन्तोषजनक नलागेमा आवश्यक संशोधनका लागि विस्तृत छलफल गराउने ।
- (त) बाह्य लेखा परीक्षकलाई लेखा परीक्षण कार्यमा सहयोग पुर्याउने ।

### १.४.४. व्यवस्थापक र कर्मचारीहरू

व्यवस्थापकले वा जिम्मेवारी पाएको कर्मचारीले मासिक रूपमा वित्तीय प्रतिवेदन तयार गरेर सञ्चालक समिति समक्ष पेश गर्नु पर्दछ। यसरी पेश गरिने प्रतिवेदनहरूमा नगद प्रवाह विवरण, आम्दानी खर्च हिसाब, वासलात र ऋण प्रतिवेदन पर्दछन्। यसै गरी बचत तथा ऋण तथा अन्य आर्थिक कारोबारहरूको प्रतिवेदनहरू पनि प्रत्येक महिना पेश गर्नु पर्दछ। कर्मचारीले सम्पूर्ण खातापाताहरू व्यवस्थित गरेर अध्यावधिक राख्ने, भौचर पास गर्ने, मुख्य खातामा चढाउने, व्यक्तिगत खाताहरूमा चढाउने, पास बुक भर्ने, भाखा नाघेको ऋणको प्रतिवेदन तयार गर्ने साथै कर्मचारीहरूको वार्षिक योजना र बजेटले तोकेको लक्ष्य प्राप्तिका लागि कार्य योजना बनाई काम गर्नु पर्दछ।

### १.४.५. बाह्य लेखापरीक्षक

संस्थाले प्रत्येक वर्ष मान्यता प्राप्त लेखा परीक्षकबाट लेखा परीक्षण गराई सहकारी विभाग, स्थानिय निकाय, तथा तोकिएका अन्य निकायहरूमा लेखा परीक्षण प्रतिवेदन अनिवार्य रूपमा पेश गर्नु पर्दछ। प्रत्येक वर्ष बस्ने साधारण सभामा सञ्चालक समितिले लेखा परीक्षण प्रतिवेदन अनिवार्य रूपमा पेश गर्नु पर्दछ। हरेक आ.व.को लेखा परीक्षण गरी आ.व.का पहिलो छ महिना भित्र साधारण सभा राखी साधारण सभाबाट अनुमोदित लेखा परीक्षण प्रतिवेदन सम्बन्धित निकायमा पठाउनु पर्दछ।

लेखा परीक्षकले संस्थामा सहकारी ऐन नियम अनुसार लेखा राखिएको छ वा छैन, संस्थाको विनियम, नीति नियम, साधारण सभाको निर्णय, सञ्चालक समितिको निर्णय बमोजिम कारोबार भएको छ छैन खातापाताहरू नियम अनुसार राखिएका छन् वा छैनन्, संस्थाले तयार पारेका वित्तीय प्रतिवेदनहरू सही छन् वा छैनन्, संस्थामा नगद अपचलन भएको छ वा छैन आदि कुराको निरीक्षण गर्नु पर्दछ।

### १.५. वित्तीय व्यवस्थापनका कार्यहरू

सहकारी संस्थामा वित्तीय व्यवस्थापन भन्नाले वित्तीय सूचनाहरूको सङ्कलन (जुन पारदर्शी तथा दुरुस्त लेखा प्रणालीको माध्यमबाट गरिन्छ, वित्तीय प्रतिवेदनहरूको तयारी (वासलात, नाफा नोक्सान हिसाब, तथा नगद प्रवाह विवरण, वित्तीय प्रतिवेदनहरूको विश्लेषण र वित्त योजना पर्दछ। वित्तीय व्यवस्थापनका कार्यहरू बारे तल उल्लेख गरिएको छ।

#### १.५.१. वित्तीय सूचनाहरूको सङ्कलन

वित्तीय सूचनाहरूको सङ्कलनको लागि पारदर्शी तथा दुरुस्त लेखा प्रणालीको आवश्यकता पर्दछ। वित्तीय प्रतिवेदन तथा लेखाको शुद्धता लेखापालनको सिद्धान्तमा आधारित उपयुक्त लेखा प्रणालीमा निर्भर गर्दछ। उपयुक्त तथा पारदर्शी लेखा प्रणालीले अद्यावधिक रूपमा संस्थाको कारोबारहरूको दैनिक विवरण तथा संस्थाको वित्तीय अवस्थाको जानकारी दिन्छ। अद्यावधिक रूपमा वित्तीय विवरण उपलब्ध भएमा मात्र वित्तीय व्यवस्थापन सम्भव छ। आजभोलि वित्तीय सूचनाहरूलाई दुरुस्त, अद्यावधिक र छिटो छरितो बनाउन कम्प्युटर सफ्टवेयरहरूको प्रयोग गरी लेखा राखिन्छ। तसर्थ सहकारी संस्थाहरूले आफ्नो कारोबारको आकार तथा क्षमता अनुसार उपयुक्त लेखा प्रणाली अबलम्बन गरी दुरुस्त र अद्यावधिक ढङ्गबाट वित्तीय सूचनाहरू प्राप्त हुने गरी लेखा राख्नु पर्दछ।

लेखापालन एक प्रकृया हो जसमा संस्थाको वित्तीय क्रियाकलापहरूको, अभिलेख राख्ने, संक्षेपीकरण गर्ने र प्रस्तुत गर्ने गरिन्छ। यसले संस्थाको वित्तीय जानकारीहरू उपलब्ध गराउँछ। निर्णय गर्नको लागि आवश्यक वित्तीय सूचना जस्तो सहकारी संस्थाको स्रोतहरू, लिएको ऋण, आम्दानी तथा खर्चको विवरण, लगानीमा रहरहेको ऋण आदि सूचनाहरू लेखा विवरणले दिन्छ।

#### लेखाको कार्यहरू

- ❖ वित्तीय कारोबारको अभिलेख राख्ने
- ❖ कारोबारको प्रतिवेदन दिने
- ❖ कारोबारहरूको संक्षेपीकरण गर्ने,
- ❖ वित्तीय प्रतिवेदनहरू प्रस्तुति गर्ने।

लेखापालनलाई वित्तीय र व्यवस्थापकीय गरी दुई भागमा बाँड्न सकिन्छ। वित्तीय लेखापालनले विगतका वित्तीय क्रियाकलापहरूको जानकारी गराउँछ। वित्तीय लेखापालन बाह्य पक्षलाई जानकारी गराउँन र आन्तरिक प्रयोजनका लागि प्रयोग गरिन्छ। व्यवस्थापकीय लेखापालनले संस्थाको सूचनाहरूको विस्तृत अभिलेख राख्दछ। यस्तो लेखा/अभिलेख आन्तरिक प्रयोजनका लागि राखिन्छ र यस्तो प्रतिवेदनमा योजना अनुसार कति प्रगति भयो भएन भनेर समेत हेरिन्छ।

व्यवसायको लेखा अभिलेख खर्च वास्तविक र एकल तथा आम्दानी नगदको आधारमा राखिन्छ। नगदको आधारमा लेखा राख्दा नगद प्राप्त हुँदा वा भुक्तानी हुँदा अभिलेख राखिन्छ। खर्च वास्तविक र एकल खर्चको आधारमा लेखा राख्दा वास्तविक नगदमा भुक्तानी भएको खर्च र कारोवार समय अवधिमा खर्च नगदमा भुक्तानी नभए तापनि खर्च देखाउनु पर्ने खर्चहरू जनाउनु पर्दछ। संस्थामा लेखापालनले सञ्चालक, व्यवस्थापक तथा कर्मचारीमा निम्न किसिमका महत्वपूर्ण सूचनाहरू प्रदान गर्दछ।

- ❖ संस्थाको कुनै निश्चित अवधि सम्मको वित्तीय अवस्था
- ❖ विगत र वर्तमानको वित्तीय प्रगति
- ❖ नगद मौज्जात र भविष्यमा आवश्यक पर्न सक्ने नगद
- ❖ भाखा नाघेको ऋण र त्यसबाट परेको असर
- ❖ आम्दानी, खर्च, सम्पत्ति र दायित्वको अवस्था
- ❖ बचत र ऋण लगानी
- ❖ संस्थाको वृद्धि प्रतिशत

### १.५.२. वित्तीय प्रतिवेदनहरूको तयारी

लेखा विवरणको आधारमा तयार पारिएको विगतका वित्तीय क्रियाकलापहरूका सारांश नै वित्तीय विवरणहरू हुन्। यस्ता विवरणले वित्तीय स्रोतहरूका परिचालन, प्रयोग तथा त्यसको कार्यक्षमता र संस्थाको हालको अवस्था देखाउँछ। वित्तीय प्रतिवेदन भनेको कुनै पनि संस्थाले विगतमा गरेका क्रियाकलापहरू बारे रेकर्ड गरिएका कुराहरूको सारांश हो।

वित्तीय प्रतिवेदनले संस्थाले विभिन्न स्रोतहरूबाट रकम सङ्कलन कसरी गरेको छ र त्यसको उपयोग कसरी भएको छ तथा त्यसबाट संस्थालाई कति लाभ वा हानी भएको छ भन्ने बारेमा सूचना प्रवाह गर्दछ। यी प्रतिवेदनहरू संस्थाको सञ्चालक समिति, व्यवस्थापक र सेयर सदस्यहरूको लागि र बाह्य निकाय, जस्तै: सरकार, बैंकहरू लगानीकर्ता र दातृ निकायहरूको लागि अत्यन्त महत्वपूर्ण सूचनाको रूपमा प्रयोग गरिन्छ।

वित्तीय विवरणहरूले संस्थाको सञ्चालक र व्यवस्थापनलाई निर्णय कार्यको लागि महत्वपूर्ण जानकारी प्रदान गर्दछ। तसर्थ संस्थाहरूले आर्थिक वर्षको अन्त्यमा बाह्य लेखा परीक्षण गराउनको लागि वा नाफा नोक्सान यकिन गर्नको लागि मात्र नभई, यस्ता विवरणहरू मासिक, त्रैमासिक रूपमा तयार गर्नु पर्दछ। यसो गर्नाले यथा समयमा संस्थाको अवस्था थाहा भई समयमै सुधार गर्ने मौका मिल्छ। तसर्थ मासिक रूपमा वित्तीय प्रतिवेदनहरू तयार गरिनु पर्दछ।

### असल वित्तीय विवरणका विशेषताहरू

- ❖ गणितीय शुद्धता भएको दुरुस्त हिसाब किताब
- ❖ विश्वासिलो नतिजामुखी
- ❖ जाँचन सकिने तथा प्रारम्भिक दस्तावेजसँग सजिलैसँग भिडाउन सकिने
- ❖ समय समयमा तयार गरेको वा अद्यावधिक
- ❖ कम खर्चिलो

### १.५.३. वित्तीय प्रतिवेदनमा समावेश हुने विवरणहरू

#### १.५.३.१. वासलात

वासलातले संस्थाको पुँजीको स्रोत र पुँजीको उपयोगको बारेमा सूचना दिने भएकोले कुन कुन स्रोतबाट कति पुँजी जुटाइयो र सङ्कलित पुँजी कहाँ कहाँ प्रयोग भयो भनेर सजिलै थाहा पाउन सकिन्छ। यसबाट संस्थाको वास्तविक अवस्था पनि थाहा हुन्छ। वासलातको समिकरणमा निम्न अनुसार हुन्छ।

$$\text{पुँजी} + \text{दायित्व} = \text{सम्पत्ति} + \text{जायदात}$$

पुँजी र दायित्व शीर्षक अन्तर्गत तलका मुख्य ३ वटा कुराहरू पर्दछन्।

- (क) पुँजी : यस अन्तर्गत संस्थाको सेयर पुँजी, जगेडा कोष, अन्य कोषहरू, संस्थाले आर्जन गरेको अवितरित नाफा अर्थात वा वितरण गर्न बाँकी नाफा पर्दछन्। सदस्यहरूलाई लगानी गर्ने गरी वा विशेष प्रयोजनका दाताबाट प्राप्त कोष पनि संस्थाको पुँजीमा देखाइन्छ।
- (ख) दीर्घकालीन दायित्व : संस्थाले लामो अवधि (एक वर्ष भन्दा बढी) सम्मको लागि प्राप्त गरेका रकमहरू यस अन्तर्गत पर्दछन्। सदस्यहरूको नियमित बचत (जुन एक वर्षसम्म भुक्तानी गर्नु पर्दैन), एक वर्ष भन्दा बढी समयको लागि

- प्राप्त मुद्दती बचत, एक वर्ष भन्दा बढी अवधि पछि भुक्तानी गर्नु पर्ने बाह्य ऋण आदि यस अन्तर्गत पर्दछन् ।
- (ग) अल्पकालीन दायित्व : एक वर्ष वा सो भन्दा कम समय भित्र तिर्नु पर्ने रकमहरू यस अन्तर्गत पर्दछन् । ऐच्छिक बचत, अल्पकालीन ऋण, भुक्तानी दिनुपर्ने हिसाबहरू, कर, लेखापरीक्षण शुल्क आदि यस शीर्षकमा रहन्छन् । सम्पत्ति शीर्षक अन्तर्गत तलका मुख्य छ वटा कुराहरू पर्दछन् ।  
सम्पत्ति वासलातको दायौपट्टी रहन्छ जसलाई तलका छ वटा भागमा विभाजन गर्न सकिन्छ ।
- (क) नगद र बैंक मौज्दात : यस अन्तर्गत कार्यालयको सेफमा रहेको नगद, बैंक रहेको रकम पर्दछन् ।
- (ख) लगानी : यस अन्तर्गत जिल्ला संघ तथा केन्द्रीय संघमा लगानी भएको रकम, बचत पत्रमा भएको लगानी, साना किसान विकास लघुवित्त वित्तीय संस्थाको सेयर तथा सहकारी बैंकको सेयर, अन्य बैंक तथा वित्तीय संस्थामा र संघ संस्थामा गरेको लगानी पर्दछन् । लगानी अल्पकालीन र दीर्घकालीन गरी दुई किसिमका हुन्छन् ।
- (ग) ऋण: सदस्यहरूलाई लगानी गरेको ऋणहरू यस शीर्षकमा पर्दछन् । ऋणको उद्देश्य अनुसार अल्पकालीन र दीर्घकालीन दुवै हुन्छन् ।
- (घ) स्थिर सम्पत्ति : संस्थाको कारोबार गर्न आवश्यक सुविधाको लागि खरिद गरिएका जग्गा, भवन, फर्निचर, मेशीन उपकरण आदि स्थिर सम्पत्ति अन्तर्गत पर्दछन् । यिनीहरू खरिद विक्री गर्नको लागि खरिद गरिएको हुँदा केवल व्यवसायिक प्रयोजनको लागि मात्र प्रयोग गरिन्छ । स्थिर सम्पत्ति खरिद मूल्यमा वासलातमा प्रविष्ट गरिन्छ र प्रत्येक वर्ष ह्रासकट्टी रकम घटाइ बाँकी रहेको मूल्य वासलातमा देखाइन्छ ।
- (ङ) प्राप्त हुन बाँकी हिसाबहरू : प्राप्त हुन बाँकी हिसाबहरूमा पाकेको तर प्राप्त हुन बाँकी आम्दानीहरू, प्राप्त हुन बाँकी पेस्की हिसाब, अग्रिम भुक्तानी भएका खर्चहरू पर्दछन् ।
- (च) मौज्दात हिसाब : यस अन्तर्गत गत आ.व.मा खर्च नभई बाँकी रहेका मौज्दात सामान तथा स्टेशनरी सामान पर्दछ ।

## श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.

### वासलात

क्र.स.	पुँजी तथा दायित्व	यस आ.व.को (आ.व. २०७६/७७)	गत आ.व.को (आ.व. २०७५/७६)
१	सेयर पुँजी	१४,५६६,२००	१२,६६६,३००
२	कोष हिसाब	६,६६९,९२९	३,७६२,९०६
३	बचत तथा निक्षेप	४४,१२५,९९६	३२,६६५,६५७
४	बाह्य ऋण तथा सापटी	-	-
५	पुँजीगत अनुदान	-	-
६	चालु दायित्व तथा व्यवस्था	३०१,३०९	२९६,१११
७	कर दायित्व	५७,४६९	४,५४४
८	दीर्घकालीन दायित्व	१,६६५,००२	१,३५६,२२४
९	स्थगन कर दायित्व	-	-
१०	जम्मा	६७,६०७,९०५	५०,९९५,९४५
	सम्पत्ति तथा जायजेथा		
१	नगद मौज्दात	१२४,२००	९६,७३९
२	बैंक मौज्दात	१,२६५,६२६	४,७१६,७४४
३	लगानी हिसाब	-	-
४	कर्जा लगानी तथा सापट	६६,०७३,०१४	४५,९९४,१७५
५	चालु सम्पत्ति	-	-
६	स्थिर सम्पत्ति	१२२,७५३	१६४,१९०

७	अन्य दीर्घकालीन सम्पत्ति	२,११२	२४,०९७
८	स्थगन कर सम्पत्ति	-	-
<b>जम्मा</b>		<b>६७,६०७,९०५</b>	<b>५०,९९५,९४५</b>

### १.५.३.२. नाफा नोक्सान हिसाब

कुनै खास अवधिमा भएको आम्दानी र खर्चको हिसाबलाई नाफा नोक्सान हिसाब भनिन्छ। यो मासिक, अर्ध वार्षिक वा वार्षिक रूपमा तयार गरिन्छ। आम्दानी भन्दा खर्च कम भयो भने नाफा र आम्दानी भन्दा खर्च बढी भयो भने नोक्सान हुन्छ।

आम्दानीका शीर्षकहरू	खर्चका शीर्षकहरू
<input type="checkbox"/> ऋणमा प्राप्त ब्याज	<input type="checkbox"/> कोषको लागत
<input type="checkbox"/> सेवा शुल्क	<input type="checkbox"/> बाह्य ऋणमा ब्याज तथा शुल्कहरू
<input type="checkbox"/> सदस्यता शुल्क	<input type="checkbox"/> बचतमा ब्याज
<input type="checkbox"/> लगानीमा ब्याज	<input type="checkbox"/> कर्मचारी खर्च
<input type="checkbox"/> अन्य आम्दानी	<input type="checkbox"/> प्रशासनिक खर्च (घरभाडा, बिजुली, पानी, मसलन्द आदि) व्यवस्थापन खर्च
	<input type="checkbox"/> ह्यास कट्टी
	<input type="checkbox"/> अन्य खर्चहरू

### श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.

#### नाफा/नोक्सान हिसाब

क्र.स	विवरण	यस आ.व.को (२०७६/७७)	गत आ.व.को (२०७५/७६)
१.	ब्याज आम्दानी	९,५८०,०८६	६,२०२,७५९
२.	ब्याज खर्च	२,९५१,८९५	१,२८७,३५९
	वित्तीय कारोबारबाट खुद ब्याज आम्दानी / (खर्च)	६,६२८,१९१	४,९१५,४००
३.	अन्य सञ्चालन आम्दानी	१,१७९,८३२	७१८,४५५
	कुल सञ्चालन आम्दानी	७,८०८,०२३	५,६३३,८५५
४	कर्मचारी खर्च	१,१८१,९६६	९०४,०००
५	कार्यालय तथा प्रशासनिक खर्च	३८१,४५१	३०६,३७५
७.	ह्यासकट्टी खर्च	४१,४३८	५०,२४४
	कुल कर्मचारी तथा प्रशासनिक खर्च	१,६०४,८५५	१,२६०,६१९
	सम्भावित नोक्सानी अधिको सञ्चालन मुनाफा	६,२०३,१६८	४,३७३,२३६
८	सम्भावित नोक्सानी व्यवस्थाहरू	११३,७८८	८२,३५२
	सञ्चालन मुनाफा / (नोक्सान)	६,०८९,३८०	४,२९०,८८४
९	गैर सञ्चालन आम्दानी	-	-
१०.	सम्भावित नोक्सानी व्यवस्थाबाट फिर्ता	-	-
	नियमित कारोबारबाट भएको मुनाफा	६,०८९,३८०	४,२९०,८८४
१३.	असामान्य वा विविध कारोबारहरूबाट भएको आम्दानी / खर्च		
	सम्पूर्ण कारोबार समावेश पछिको खुद मुनाफा	६,०८९,३८०	४,२९०,८८४
	कर्मचारी बोनस		-

	कर अधिको नाफा/(नोक्सान)	६,०८९,३८०	४,२९०,८८४
१४	आयकर कर खर्च		
	यस वर्षको कर व्यवस्था	२०९,४६९	११४,५४४
	विगत वर्ष सम्मको कर व्यवस्था	-	-
	यस वर्षको स्थगन कर आम्दानी/खर्च		
	खुद नाफा/नोक्सान (बाँडफाँडको लागि उपलब्ध)	५,८७९,९११	४,१७६,३४०

### १.५.३.३. नाफा नोक्सान बाँडफाँड हिसाब

नाफा नोक्सान हिसाब तयार गरेपछि शुद्ध नाफालाई विभिन्न कोषहरूमा विभाजन गरी नाफाको केही प्रतिशत सदस्यहरूलाई वितरण गरिन्छ भने केही रकम जगेडाको रूपमा संस्थाको पुँजीको रूपमा जम्मा गरी राखिन्छ। सहकारी ऐन अनुसार खुद नाफाको २५% जगेडा कोषमा छुट्याई बाँकी रहेको रकमलाई शत प्रतिशत मानी अन्य विभिन्न कोषहरूमा बाँडफाँड गरिन्छ।

श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.				
नाफा/नोक्सान बाँडफाँडको विवरण				
श्रावण १, २०७६ देखि ३१ आषाढ, २०७७ सम्मको				
क्र.स.	विवरण	प्रतिशत	यस आ.व.को (२०७६/७७)	गत आ.व.को (२०७५/७६)
	खुद बाँडफाँडको लागि उपलब्ध मुनाफा			
१	यस आ.व.सम्मको संचित मुनाफा		५,८७९,९११	४,१७६,३४०
२	यस आ.व.को नाफा /नोक्सान			
३	जम्मा		५,८७९,९११	४,१७६,३४०
	कोषमा बाँडफाँड विवरण			
४	साधारण जगेडा कोष	२५	१,४६९,९७८	१,०४४,०८५
५	वितरण गर्न बाँकी रकम (३-४)		४,४०९,९३३	३,१३२,२५५
६	संरक्षित पुँजी फिर्ता कोष (कम्तीमा २५ %)	२५	१,१०२,४८३	७८३,०६४
७	सहकारी प्रवर्द्धन कोष	०=५	२२,०५०	१५,६६९
८	वितरण गर्न बाँकी रकम (५-६-७)		३,२८५,४००	२,३३३,५३०
९	सेयर लाभांश कोष	५५	१,८०६,९७०	१,२८३,४४९
१०	कर्मचारी बोनस कोष	१०	३,२८,५४०	२३३,३५३
११	सहकारी शिक्षा कोष	५	१६४,२७०	११६,६७६
१२	सहकारी विकास कोष	५	१६४,२७०	११६,६७६
१३	घाटापूर्ति कोष	५	१६४,२७०	११६,६७६
१४	अन्य जोखिम कोष	५	१६४,२७०	११६,६७६
१५	कल्याणकारी कोष	५	१६४,२७०	११६,६७६
१६	सामुदायिक विकास कोष	५	१६४,२७०	११६,६७६
१७	स्थिरीकरण कोष	५	१६४,२७०	११६,६७६
१८	अन्य कोष	०		
१९	जम्मा (ख) बुँदाको		५,९७९,९११	४,१७६,३४०

### १.५.३.४. नगद प्रवाह विवरण

नगद प्रवाह विवरण भन्नाले कुनै खास अवधिभर नगद भित्रिएको र बाहिरिएको विवरणको सारांश हो । यो नगद खाताको अभिलेखको आधारमा तयार गरिन्छ । नगद खाताको डेबिट महलले नगद भित्रिएको वा नगद प्राप्तहरू देखाउँछ भने क्रेडिट महलले नगद बाहिरिएको वा भुक्तानीहरू देखाउँछ । ।

नगद प्रवाह विवरणले संस्थामा कति नगद भित्रियो र कति बाहिरियो, नगद मौज्जात कति छ र कति रकमको आवश्यकता पर्दछ भनेर जानकारी दिन्छ । नगद भित्रिने शीर्षकहरूमा बचत प्राप्त, शे यर विक्री ऋण असुली, ब्याज तथा हर्जना असुली, सेवा शुल्क तथा अन्य नगद प्राप्तहरू पर्दछन् भने नगद बाहिरिने शीर्षकहरूमा बचत तथा सेयर फिर्ता, ऋण लगानी, सम्पत्ति सामान खरिद, ब्याज खर्च तथा तलब लगायत अन्य खर्चहरू पर्दछन् । नगद प्रवाह विवरणको नमुना तल दिइएको छ ।

नगद प्रवाहको नमुना			
प्राप्तहरू		भुक्तानीहरू	
शुरु मौज्जात	२०००	सेयर फिर्ता	३००
सेयर खरिद	७००	बचत फिर्ता	१५००
बचत	८०००	निक्षेप फिर्ता	२५००
निक्षेप	५०००	ऋण वितरण	११,०००
ऋण असूली	७५००	औजार खरिद	३०००
ब्याज प्राप्ति	१८००	खर्चहरू	३४००
जरिवाना	३००	अन्तिम नगद मौज्जात	३६००
जम्मा नगद	२५३००	जम्मा	२५३००

माथि उल्लेखित नगद प्रवाहको नमुना सरल किसिमको नमुना हो । सहकारी संस्थाहरूलाई उपयुक्त हुने नमुना अनुसूची १ मा दिइएको छ ।

### १.५.३.५. लगानीमा रहेको ऋणको विवरण

बचत तथा ऋण सहकारी वा मुख्य रूपमा वित्तीय कारोबार गर्ने सहकारी संस्थाको सबभन्दा महत्वपूर्ण सम्पत्ति लगानीमा रहेको ऋण हो । ऋण समयमा उठ्न नसकी भाखा नाघ्यो भने नत सावाँ नै न त ब्याज नै उठ्ने सम्भावना रहन्छ । यसो हुँदा संस्थामा आम्दानी घट्ने मात्र होइन साँवा नै डुब्न जाने सम्भावना हुन्छ । तसर्थ सञ्चालक समिति एवं व्यवस्थापनले समय समयमा ऋणको निरीक्षण गरी भाखा नाघेका ऋणको उचित व्यवस्थापन गर्नु पर्दछ । लगानीमा रहिरहेको ऋणको भाखा नाघेको समयको आधारमा मासिक रूपमा वर्गीकरण सहितको ऋणको प्रतिवेदन (Loan Portfolio Report) तयार गरेर कर्मचारीहरूको बैठकमा ऋण भाखा नाघ्नुका कारणहरू र समाधानका उपायहरू बारे छलफल गरी भाखा नाघेका ऋण असूलीको कार्य योजना सहित सञ्चालक समितिमा पेश गर्नुपर्दछ । ऋण प्रतिवेदनमा लगानीमा रहेको ऋणहरूको अवस्था, भाखा ननाघेको ऋण, भाखा नाघेको ऋण र भाखा नाघेको अवधि आदि समावेश गरिन्छ । यस्तो प्रतिवेदनले जोखिममा रहेका ऋणहरू र त्यस्ता जोखिम कम गर्न चाल्न पर्ने कदमहरूको बारेमा निर्णय गर्न मद्दत पुर्याउँछ ।

भाखा नाघेको ऋणको नियन्त्रण गर्न, ऋण लगानी तथा असूली सुचारु रूपले सञ्चालन गर्न व्यवस्थापनले उपयुक्त निर्णय तथा कदमहरू चाल्नु पर्ने हुन्छ । तसर्थ सञ्चालक समिति र व्यवस्थापनलाई नियमित रूपमा ऋण असूली, उठ्न बाँकी ऋण तथा अन्य ऋण सम्बन्धी विवरणहरू बारे जानकारी आवश्यकता पर्दछ । यस्ता जानकारीले भाखा नाघेको ऋण उपर आवश्यक कार्यवाही गर्न र त्यस्ता ऋणहरूको लागि ऋण जोखिम कोष व्यवस्था गर्न मद्दत पुर्याउँछ ।

### श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.

ऋणको प्रतिवेदन, २०७७ आषाढ

विवरण	आ.व.को (२०७६/७७)	आ.व.को (२०७५/७६)
यस अवधिको कुल ऋण लगानी	३२,२५०,०००	२५,३००,०००
कुल ऋणी संख्या	२३५	२१४
नियमित ब्याज बुझाउने ऋणी संख्या	२२५	२०५

यस अवधिको अन्त्यमा बाँकी रहेको ऋण रकम	६६,०७३,०१४	४५,९९४,१७५
भाखा नाघेको ऋण रकम	५३५,०००	४१०,०००
जोखिममा रहेको ऋण संख्या	१०	९
जोखिममा रहेको ऋण रकम	१,४३५,०००	१,१५०,०००

जोखिममा रहेको ऋण र भाखा नाघेका ऋण भनेको फरक कुरा हो । भाखा नाघेको ऋणको हिसाब गर्दा भाखा नाघेको किस्ता मात्र लिइन्छ, तर जोखिमको हिसाबले हेर्दा कुनै एक किस्ता भाखा नाघेमा बाँकी ऋण सबै जोखिममा रहन्छ । तसर्थ भाखा नाघेको ऋण रकम भन्दा जोखिममा रहेको ऋण रकम बढी हुन्छ ।

### भाखा नाघेको ऋण रकमको वर्गीकरण गरिएको प्रतिवेदन

ऋण	ऋणी	लगानी रकम	बाँकी ऋण	भाखा नाघेको	समयको आधारमा भाखा नाघेको ऋणको वर्गीकरण		
					१ देखि १२ महिना	१२ महिना भन्दा बढी	जम्मा
१	योजन	१५०,०००	७०,०००	२०,०००		२०,०००	
२	सिजन	२००,०००	१००,०००	५०,०००	२५,०००	२५,०००	
३	पपिता	१२५,०००	२५,०००	२५,०००	१५,०००	१०,०००	
४	मासेल	३००,०००	२००,०००	१००,०००	१००,०००		
५	जोनि	२५०,०००	५०,०००	५०,०००	५०,०००		
६	अवला	१००,०००	५०,०००	१०,०००	१०,०००		
७	युग	५०,०००	४०,०००	३०,०००	३०,०००		
८	सफला	२००,०००	१५०,०००	१००,०००	१००,०००		
९	नमुना	४००,०००	३५०,०००	१००,०००	१००,०००		
१०	गिभान	५००,०००	४००,०००	५०,०००	५०,०००		
भाखा ननाघेको ऋण	८५,६३८,०००	६४,६३८,०१४					
जम्मा	८७,९१३,०००	६६,०७३,०१४	५,३५,०००	४८०,०००	५५,०००	५,३५,०००	

जोखिममा रहेको ऋण रकमको वर्गीकरण गरिएको प्रतिवेदन

ऋण	ऋणी	लगानी रकम	बाँकी ऋण	भाखा नाघेको	समयको आधारमा भाखा नाघेको ऋणको वर्गीकरण		
					१ देखि १२ महिना	१२ महिना भन्दा बढी	जम्मा
१	योजन	१५०,०००	७०,०००	२०,०००		७०,०००	
२	सिजन	२००,०००	१००,०००	५०,०००		१००,०००	
३	पपता	१२५,०००	२५,०००	२५,०००		२५,०००	
४	समा	३००,०००	२००,०००	१००,०००	२००,०००		
५	जोनि	२५०,०००	५०,०००	५०,०००	५०,०००		
६	अवला	१००,०००	५०,०००	१०,०००	५०,०००		
७	युग	५०,०००	४०,०००	३०,०००	४०,०००		
८	सफला	२००,०००	१५०,०००	१००,०००	१५०,०००		
९	नुभान	४००,०००	३५०,०००	१००,०००	३५०,०००		
१०	गिभान	५००,०००	४००,०००	५०,०००	४००,०००		
भाखा ननाघेको ऋण	८५,६३८,०००	६४,६३८,०१४					
जम्मा	८७,९९३,०००	६६,०७३,०१४	५,३५,०००	१,२४०,०००	१९५,०००	१,४३५,०००	

माथि तालिकामा देखाइए अनुसार भाखा नाघेको ऋण भन्दा जोखिममा रहेको ऋण रकम बढी हुने हुँदा संस्थाको कुल ऋण मध्ये कति ऋण असल र कति ऋण खराब वा शंकास्पद छ भनेर छुट्टयाउँदा जोखिममा रहेको ऋणको हिसाव गर्नु पर्दछ ।

खण्ड

२

# वित्तीय प्रतिवेदनहरूको विश्लेषण

वित्तीय विवरणहरूले विगतका वित्तीय कार्यदक्षता, हालको वित्तीय अवस्था र वित्तीय सूचनाहरूको बारेमा सारांशमा जानकारी दिन्छ। संस्थाको व्यवस्थापनले वित्तीय सूचनाहरूको विश्लेषण तथा व्याख्या गरी कमजोरीहरू सुधारका लागि आवश्यक सुझाव सहित सञ्चालक समितिमा पेश गर्नु पर्दछ। सञ्चालक समितिले वित्तीय अवस्था र वित्तीय सूचनाहरूको बारेमा छलफल गरी सुधारका लागि आवश्यक निर्णय गर्दछ। त्यसकारण वित्तीय व्यवस्थापन भनेको वित्तीय प्रतिवेदनले प्रस्तुत गरेका तथ्याङ्कहरूको विश्लेषण र व्याख्या गरी सुधारका लागि आवश्यक निर्णय लिनु हो। विशेषतः निम्न दुई तरिकाबाट वित्तीय विवरणहरूका विश्लेषण गरिन्छ।

❖ जोडागत विश्लेषण : दुई अवधिको तथ्याङ्क दाँजेन।

❖ अनुपात विश्लेषण : एक आपसमा सम्बन्धित दुई सूचकहरूको सम्बन्ध अध्ययन गर्ने कार्य अनुपात विश्लेषणले गर्दछ। माथि उल्लेखित जोडागत र अनुपात विश्लेषण बाहेक पारबिन्दु विश्लेषण (Breakeven point analysis) र गति विश्लेषण (Trend analysis) पनि वित्तीय प्रतिवेदन विश्लेषण गर्न प्रयोग गरिन्छ। गति विश्लेषण वित्तीय संस्थाको भन्दा उत्पादनसँग सम्बन्धित व्यवसाय वा वस्तु उत्पादन गर्ने फ्याक्ट्रीको लागि बढी उपयुक्त हुन्छ। गति विश्लेषणले कुनै सूचकमा दुई अवधिमा भएको परिवर्तनको मापन गर्दछ। गति विश्लेषण र वृद्धिको मापन एकै प्रकृतिको भएको हुँदा यसलाई पनि यस पुस्तिकामा समावेश गरिएको छैन।

## २.१. जोडागत विश्लेषण (Common Size Analysis)

आम्दानी खर्च विवरण तथा वासलात दुवैको जोडागत विश्लेषण गर्न सकिन्छ। सम्पत्तिको कुल जोड र आम्दानी विवरण कुल जोडमा अन्य विवरणका अंकहरू प्रतिशतमा हेरिन्छ।

### वासलातको जोडागत विश्लेषण

क्र.स.	पुँजी तथा दायित्व	आ.व. २०७६/७७	भारित प्रतिशत	आ.व. २०७५/७६	भारित प्रतिशत
१	सेयर पुँजी	१४,५६८,२००	२१.५	१२,८८८,३००	२५.३
२	कोष हिसाब	६,८६९,९२९	१०.२	३,७६२,९०८	७.४
३	बचत तथा निक्षेप	४४,१२५,९९६	६५.३	३२,६८५,८५७	६४.१
४	बाह्य ऋण तथा सापटी				
५	चालु दायित्व तथा व्यवस्था	३०१,३०९	०.४	२९६,१११	०.६
६	कर दायित्व	५७,४६९	०.१	४,५४४	
७	दीर्घकालीन दायित्व	१,६८५,००२	२.५	१,३५८,२२४	२.७
८	स्थगन कर दायित्व				
	जम्मा	६७,६०७,९०५	१००	५०,९९५,९४५	१००
	सम्पत्ति तथा जायजेथा				
१	नगद मौज्जात	१२४,२००	०.२	९६,७३९	०.२
२	बैंक मौज्जात	१,२८५,८२६	१.९	४,७१६,७४४	९.२
३	लगानी हिसाब				
४	कर्जा लगानी तथा सापट	६६,०७३,०१४	९७.७	४५,९९४,१७५	९०.२
५	चालु सम्पत्ति				
६	स्थिर सम्पत्ति	१२२,७५३	०.२	१६४,१९०	०.३
७	अन्य दीर्घकालीन सम्पत्ति	२,११२		२४,०९७	०.०
८	स्थगन कर सम्पत्ति				
	जम्मा	६७,६०७,९०५	१००	५०,९९५,९४५	१००

संस्थाको तरलताको स्थिति, सम्पत्ति र दायित्वको मिश्रण पत्ता लगाउन वासलातको जोडागत विश्लेषणले मद्दत पुऱ्याउँछ।

## नाफा/नोक्सान हिसाबको जोडागत विश्लेषण

क्र.स	विवरण	आ.व.को २०७६/७७	भारित %	आ.व.को २०७५/७६	भारित %
	<b>कुल आमदानी</b>	१०,७५९,९१८		६,९२१,२१४	
१.	ब्याज आमदानी	९,५८०,०८६	८९	६,२०२,७५९	९०
२.	ब्याज खर्च	२,९५१,८९५	२८	१,२८७,३५९	१९
	वित्तीय कारोबारबाट खुद ब्याज आमदानी/(खर्च)	६,६२८,१९१		४,९१५,४००	
३.	अन्य सञ्चालन आमदानी	१,१७९,८३२	११	७१८,४५५	१०
	कुल सञ्चालन आमदानी	७,८०८,०२३		५,६३३,८५५	
४	कर्मचारी खर्च	१,१८१,९६६	११	९०४,०००	१३
५	कार्यालय तथा प्रशासनिक खर्च	३८१,४५१	३.५	३०६,३७५	४
७.	हासकट्टी खर्च	४१,४३८	०.५	५०,२४४	१
	कुल सञ्चालन खर्च	१,६०४,८५५	१५	१,२६०,६१९	१८
	<b>सम्भावित नोक्सानी अधिको सञ्चालन मुनाफा</b>	६,२०३,१६८		४,३७३,२३६	
८	सम्भावित ऋण नोक्सानी व्यवस्था	११३,७८८	१.१	१८२,३५२	२.६
	सञ्चालन मुनाफा/(नोक्सान)	६,०८९,३८०		४,१९०,८८४	
	नियमित कारोबारबाट भएको मुनाफा	६,०८९,३८०		४,१९०,८८४	
१३.	असामान्य कारोबारहरूबाट भएको वा विविध आमदानी/खर्च				
	<b>सम्पूर्ण कारोबार समावेश पछिको खुद मुनाफा</b>	६,०८९,३८०		४,१९०,८८४	
	कर्मचारी वोनस			-	
	कर अधिको नाफा/(नोक्सान)	६,०८९,३८०		४,१९०,८८४	
१४	आयकर कर खर्च				
	यस वर्षको कर व्यवस्था	२०९,४६९	१.९	११४,५४४	१.७
	विगत वर्ष सम्मको कर व्यवस्था	-		-	
	यस वर्षको स्थगन कर आमदानी/खर्च				
	<b>खुद नाफा/नोक्सान (बाँडफाँडको लागि उपलब्ध)</b>	५,८७९,९११	५४.६	४,०७६,३४०	५८.९

## जोडागत विश्लेषणको मापन

सम्पत्ति र पुँजीको मिश्रण		आमदानी खर्चको मिश्रण	
सम्पत्तिको मिश्रण		आमदानीको मिश्रण	
नगद तथा बैंक मौज्जात	५ - १० %	ब्याज आमदानी	७० - ९० %
लगानी	१५ - २० %	शुल्क तथा कमिशन	५ - १० %
लगानीमा रहेको ऋण	७० - ९० %	लगानीबाट आमदानी	१० - २० %
स्थिर सम्पत्ति	५ - १० %	खर्चको मिश्रण	
पुँजीको मिश्रण		ब्याज खर्च	२५ - ३० %
सेयर पुँजी	१० - २० %	कर्मचारी खर्च	१० - २० %
जगेडा तथा अन्य कोष	१० - २० %	प्रशासनिक तथा व्यवस्थापन खर्च	१० - २० %
बचत तथा निक्षेप	३० - ५० %	सम्भावित ऋण नोक्सानी व्यवस्था	१ - २ %
बाह्य ऋण तथा सापटी	२० - ४० %	आयकर कर	५ - १० %
		खुद नाफा	५० - ५५ %

बचत तथा ऋणको काम गर्ने संस्था दिगो र भरपर्दो हिसाबले सञ्चालन हुन यसको वित्तीय संरचना, कार्यक्षमता र उत्पादकत्वमा निर्भर रहन्छ। यसको वित्तीय संरचना अत्यन्त सन्तुलित खालको हुनु पर्दछ। पुँजीको मुख्य स्रोत सदस्यहरूको शेयर र बचत हुन्छ भने यसको सबै भन्दा ठूलो हिस्सा सदस्यहरूलाई ऋण लगानी गरिन्छ। यसैगरी संस्थाको सम्पत्तिलाई सकभर बढी ब्याज कमाउने क्षेत्रमा लगानी गरिन्छ भने न्यूनतम रकम स्थिर सम्पत्ति खरिद गर्न र केही प्रतिशत पुँजी तरल सम्पत्तिको रूपमा राखिन्छ। संस्थाको विश्वसनीयता कायम गर्न तरलताको व्यवस्थाको आवश्यकता पर्दछ। सदस्यहरूको माग बमोजिम बचत फिर्ता गर्न र ऋण प्रवाह गर्न नसके सस्थामा अविश्वासको वातावरणको सृजना हुन सक्दछ जसले संस्थालाई नै असफलताको बाटोतिर डोर्‍याउँछ। सहकारी संस्थाहरू खास गरी नाफा कमाउने उद्देश्यले सञ्चालित नभए पनि आर्थिक सक्षमता हासिल गर्नको लागि सबै खर्च कटाएर केही रकम जगेडा कोषमा जम्मा गर्नपुग्ने गरी बचतमा तिरिने र ऋणमा लिइने ब्याज बीच अन्तर कायम गर्नु पर्दछ। जसले संस्थालाई पर्न सक्ने दुर्घटनाबाट जोगाउन मद्दत गर्दछ। यस बारेमा इलफेन्ट रेटिङ्ग पद्धतिमा विस्तृत रूपमा व्याख्या गरिएको छ।

## २.२. अनुपात विश्लेषण (Ratio Analysis)

### २.२.१. वित्तीय विश्लेषण गर्न प्रयोग भएका सूचकहरू

सहकारी संस्थाहरू खास गरी सदस्यहरूको आर्थिक र सामाजिक स्तर अभिवृद्धि गर्ने उद्देश्यले स्थापित भएका हुन्छन् र यी उद्देश्यहरू परिपूर्ति भए नभएको थाहा पाउन अनुगमन र मूल्याङ्कनको आवश्यकता पर्दछ। यदि संस्थाले लगानी गरिएको ऋण उठाउन सकेनन् भने सदस्यहरूको रकम डुब्न सक्ने सम्भावना रहन्छ। संस्थाहरूलाई समुदायमा दिगो भरपर्दो र विश्वासिलो वित्तीय संस्थाको रूपमा विकास गर्नको लागि वित्तीय संरचनामा व्यापक सुधार गर्न वित्तीय विवरणहरूको विश्लेषण गरी संस्थाको वित्तीय स्वास्थ्य (Financial Health) र प्रभावकारीताको मूल्याङ्कन गर्नु पर्दछ।

सहकारी संस्थाका प्रकार, उद्देश्य र सेवाहरूको प्रकारले यसको प्रगति मापन गर्ने उपर्युक्त सूचक तथा मानदण्डको माग गर्दछ वा निर्धारण गर्दछ। वित्तीय सेवा प्रदान गर्ने संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्नका लागि विश्वमा प्रयोग भएका सूचकहरूको अध्ययन गर्दा मूलतः संस्थाको प्रगति मापन गर्ने तीन प्रकारका प्रणाली/टूल (Tool) प्रयोगमा आएको पाईन्छ। बचत तथा ऋण वा वित्तीय कारोबार गर्ने सहकारी संस्थाहरूले वित्तीय विश्लेषणका लागि पल्स (PEARLS) प्रयोग गर्छन् भने बैंकहरूले क्यामेलस् (CAMELS) प्रयोग गरेको पाईन्छ। यसको अलवा, अन्तर्राष्ट्रिय संस्था जस्तै संयुक्त राष्ट्र संघ पुँजी विकास कोष (United Nations Capital Development Fund - UNCDF) र साना उद्यम शिक्षा तथा विकास (Small Enterprise Education Promotion-SEEP) ले लघु वित्तीय संस्थाहरूको वित्तीय विश्लेषण गर्न तथा प्रगति मापन गर्न सूचकहरूको विकास गरेका छन्। यो सूचकहरू वित्तीय सेवा प्रदान गर्ने सहकारीका लागि पनि उपयुक्त हुन्छ किनभने वित्तीय सहकारी र लघु वित्तीय संस्थाहरू दुवै गरीब समुदाय र साना किसानहरूका लागि वित्तीय सेवा प्रदान गर्ने कार्यमा सलंगन रहेका हुन्छन्।

तसर्थ, नेपालका सहकारी संस्थाहरूले आफ्नो वित्तीय विश्लेषण गर्न प्रयोग गरेका सूचकहरूको उल्लेख गर्नु भन्दा पहिले यस पुस्तिकामा क्यामेलस्, पल्स र लघु वित्तीय संस्थाको वित्तीय विश्लेषण गर्ने प्रणालीको बारेमा उल्लेख गरिएको छ।

#### २.२.१.१. क्यामेलस्

क्यामेलस् (CAMELS) का प्रत्येक अक्षरले वित्तीय संस्थाको अवस्था वा वित्तीय स्वास्थ्यको मापन गर्दछ। जसअनुसार (क) पुँजी पर्याप्तता (Capital adequacy) (ख) सम्पत्तिको गुणस्तर (Assets quality) (ग) व्यवस्थापन (Management) (घ) आय (Earnings) (ङ) तरलता (Liquidity) (च) संवेदनशीलता (Sensitivity to market) बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्न क्यामेलस् संसार भर प्रयोग भएको पाईन्छ। बैंक तथा वित्तीय संस्थाको अनुगमन सुपरिवेक्षण र प्रगति मापन गर्ने कार्यमा देखा परेका चुनौतीहरू बारे छलफल गर्ने मञ्च 'वासेल कमिटी' ले बैंक तथा वित्तीय संस्थाको सुपरिवेक्षण सम्वन्धमा आवश्यक सुझाव प्रदान गर्नुका साथसाथै क्यामेलस्मा समय सापेक्ष सुधार गर्ने गर्दछ। क्यामेलस् बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको लागि बनाइएको हुँदा यसमा प्रयोग भएका सूचकहरू सहकारी संस्थाहरूका लागि उपयुक्त नहुन सक्छन्। बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मुख्य उद्देश्य भनेको बढी भन्दा बढी नाफा कमाउनु हो भने सहकारी संस्थाहरूका मुख्य उद्देश्य भनेको सदस्यहरूलाई सेवा दिनु हो। त्यस कारण क्यामेलस्मा प्रयोग भएका सबै सूचक र मानदण्डहरूलाई सहकारी संस्थामा हुबहु लागू गर्न मिल्दैन। तर पनि यसका केही सूचकहरूलाई सहकारी संस्थामा अपनाउन सकिन्छ।

## २.२.१.२. पर्लस

पर्लसका (PEARLS) प्रत्येक अक्षरले वित्तीय संस्थाको अवस्था वा वित्तीय स्वास्थ्यको मापन गर्दछ। जसअनुसार (क) सुरक्षा (Protection) (ख) प्रभावकारी वित्तीय संरचना (Effective financial structure) (ग) सम्पत्तिको गुणस्तर (Assets quality) (घ) प्रतिफल दर (Rate of return) (ङ) तरलता (Liquidity) (च) वृद्धिको अवस्था (Sign of growth)। यी विविध पक्षहरूमा गरी पर्लसमा जम्माजम्मी ४६ वटा वित्तीय सूचकहरू छन्। पर्लसका अनुपातहरूले सहकारी संस्थाहरूका प्रगति मापन गर्ने तथा संस्थाका प्रगति एक आपसमा दाँज्न मद्दत गर्दछ। यसले सहकारी संस्थाको व्यवस्थापनको लागि आवश्यक सूचनाहरू प्रदान गर्नुको साथ साथै नियमन कर्तालाई पनि अनुगमन गर्ने कार्यमा सहयोग पुऱ्याउँदछ। पर्लसले संस्थाको कार्य प्रगतिको बारेमा व्यवस्थापनलाई समयमा नै विभिन्न सूचनाहरू प्रदान गरी संस्थाका समस्याहरू जटिल हुनु अगाडि नै सही सूचना प्रदान गरी सही निर्णय गर्ने काममा सहयोग पुऱ्याउँदछ। यसले संस्थाको मानदण्डहरूका बारेमा समयमा नै सही जानकारी उपलब्ध गराउँछ। जुन सहकारीले पर्लसले तोकेको मानदण्डहरू पूरा गर्दछ, त्यस्ता सहकारीहरूलाई सफल सहकारी मानिन्छ।

सहकारी विभागले प्रयोग गरेका अनुगमन फारम बाहेक, विभिन्न निकायहरू तथा सहकारी संस्थाहरूले प्रगति मापन गर्न पर्लसमा भएका ४६ वटै सूचकहरू प्रयोग नगरी केही सूचकहरू मात्र प्रयोग गरेको पाइन्छ। पर्लसमा ४६ वटा सूचकहरू भए तापनि, यसमा संस्थाको प्रगति मापन गर्न धेरै महत्वपूर्ण सूचकहरू जस्तै उत्पादकत्व, प्रभावकारिता र दिगोपना मापन गर्ने सूचकहरू छैन। यी सूचकहरू वित्तीय संस्थाहरूका लागि अति महत्वपूर्ण सूचकहरूको रूपमा लिइन्छ। उत्पादकत्वले वित्तीय संस्थाको प्रति कर्मचारी ग्राहक संख्या र प्रति कर्मचारी लगानीमा रहेको ऋण रकमको मापन गर्दछ। थोरै स्रोतबाट धेरै सेवा प्रदान गर्ने संस्थालाई उत्पादकत्व राम्रो भएको संस्था मानिन्छ। त्यस्तै प्रभावकारिता भन्नाले कम लागतमा बढी सेवा प्रदान गर्नु भन्ने बुझिन्छ। राम्रो प्रगति भएको र स्वस्थ संस्थाको उत्पादकत्व एवम् प्रभावकारिता कमसल संस्थाको भन्दा राम्रो हुन्छ। संस्थाको दिगोपना र समावेशी सेवा मापन गर्ने सूचकहरू पनि पर्लसमा छैन। यसको अलावा, संस्थाको मानवीय स्रोत साधन बारे अध्ययन गर्ने सूचकहरू पनि पर्लसमा छैन। यी माथि उल्लेखित विवरणहरूले के जनाउँछ, भने पर्लसमा भएका सूचकहरूमा अपुग छन् र यसमा थप सूचकहरू समावेश गरी सुधार गर्नु पर्ने हुन्छ। थप सूचकहरू समावेश नगर्ने हो भने पर्लसले वित्तीय सेवा प्रदायक सहकारी संस्थाहरूको पूर्ण रूपमा प्रगति मापन गर्न सक्दैन।

## २.२.१.३. लघुवित्त वित्तीय संस्थाको वित्तीय विश्लेषण

पर्लस बाहेक, UNCDF ले लघु वित्तीय संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्ने पाँच वटा मुख्य-मुख्य पक्षहरूको बारेमा उल्लेख गरेको छ। जसमा (क) पहुँच (Outreach), (ख) उत्पादकत्व (Productivity), (ग) दक्षता (Efficiency), (घ) दिगोपना (Sustainability) र (ङ) सम्पत्तिको गुणस्तर (Assets quality)। यी पाँच पक्षहरू भित्र धेरै सूचकहरू छन्। प्रगति मापन गर्ने यी पाँच पक्षहरू साना उद्यम शिक्षा तथा विकासले (SEEP) बनाएको १८ वटा सूचकहरूसँग पनि मिल्दो जुल्दो छ। यी १८ वटा सूचकहरूलाई चार वटा पक्षहरूमा बाँडिएको छ। ती हुन्: (क) नाफा र दिगोपना (Profitability and Sustainability) मापन गर्न सञ्चालन दिगोपना [Operating Self-sufficiency], वित्तीय दिगोपना [Financial Self-sufficiency], सम्पत्तिमा प्रतिफल [Return on assets], पुँजीमा प्रतिफल [Return on equity] गरी चार वटा सूचकहरूको प्रयोग भएको पाइन्छ। (ख) सम्पत्ति/दायित्वको व्यवस्थापन सम्बन्धी मापन गर्न ऋण लगानीमा प्रतिफल [Portfolio yield], सम्पत्तिमा ऋण लगानीको अनुपात [Ratio of outstanding loan to total assets], पुँजीको लागत [Cost of fund], पुँजी र ऋणको अनुपात [Debt equity ratio], तरलता [Liquidity] गरी छ वटा सूचकहरूको प्रयोग भएको पाइन्छ। (ग) ऋणको गुणस्तर मापन गर्न जोखिममा रहेको ऋण [Portfolio at risk], ऋणको अपलेखन अनुपात [Loan write-off ratio] गरी दुई वटा सूचकहरूको प्रयोग भएको पाइन्छ। (घ) प्रभावकारिता र उत्पादकत्व मापन गर्न सञ्चालन खर्च सम्बन्धी अनुपात [Operation expenses ratio], प्रति सक्रिय ग्राहक लागत [Cost of borrowers], प्रति ऋण अधिकृत ऋणी सङ्ख्या [Per loan officer borrowers], लगानीमा रहेको ऋण रकम [Per loan officer outstanding loan], प्रति कर्मचारी सक्रिय ग्राहक [Per loan officer active client], ग्राहक रिटेन्सन, औषत लगानीमा रहेको ऋण [Average outstanding loan] गरी छ वटा सूचकहरूको प्रयोग भएको पाइन्छ। वित्तीय संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्न प्रयोग भएका यी सूचकहरूको बीचमा तुलना गर्दा धेरै सूचकहरू मिल्दा जुल्दा छन् भने केही सूचकहरू फरक छन्। माथि उल्लेखित तीन वटै टुलस वित्तीय संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्न प्रयोग भए तापनि एउटा टुलमा भएको प्रगति मापन गर्ने राम्रो सूचक अर्कोमा छैन।

पर्लस बाहेक, सहकारी क्षेत्रमा काम गर्ने अन्य संस्थाहरूले आफ्नै प्रगति मापनका सूचकहरू प्रयोग भएको पाइन्छ। उदाहरणको लागि, साना किसान कृषि सहकारी संस्थाहरूको लागि थोक कर्जा प्रदान गर्ने तथा क्षमता विकासका लागि स्थापित साना किसान विकास लघु वित्त वित्तीय संस्थाले आफ्ना सहकारीहरूको प्रगति मापन गर्न जर्मन विकास नियोगको आर्थिक तथा प्राविधिक सहयोगमा छुट्टै सूचकहरू बनाएको छ। उक्त सूचकहरू सन् २००५/६ मा १४५ सहकारी संस्थाहरूमा परीक्षण गरी

तयार पारिएको थियो जसमा १४ वटा सूचकहरू समावेश गरिएको छ । ती सूचकहरू मध्ये केही सूचकहरू पर्लस्वाट लिएका थिए, अन्य केही सूचकहरू लघुवित्त वित्तीय संस्थाहरूका लागि तयार पारिएको प्रणालीबाट लिएको थियो भने केही सूचकहरू नितान्त रूपमा साना किसान विकास लघु वित्त वित्तीय संस्थासँग सम्बन्धित थिए । बैंकले तयार पारेको १४ वटा सूचकहरू मध्ये, दुई वटा अनुपात (क) बैकमा लगानी गरिएको सेयर र (ख) संस्थाले बैंकलाई तिरेको ऋणले संस्थाको प्रगति मापन गर्दैन । माथिका १४ वटा सूचकहरू अनुसार सहकारी संस्थाहरूको मूल्याङ्कन गर्दा घाटामा गएका केही संस्थाहरूलाई A वा B ग्रेड दिइएको पाइयो । यसले साना किसान कृषि सहकारी संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्न प्रयोगमा ल्याएको सूचकहरूको परिमार्जन गर्नु पर्ने देखिन्छ (Pokharel & Dhungana, 2013) । यसको अलावा, पर्लस्वाट र अन्य प्रणालीबाट छानिएका सूचकहरूलाई दिइएको अङ्क भारतको बारेमा स्पष्टता देखिँदैन । उदाहरणका लागि १४ वटा सूचकहरूलाई जम्माजम्मी १०० अंक दिइएकोमा किन असूली दरलाई ३० अंक दिइएको प्रष्ट छैन । प्रयोग भएका १४ वटा सूचकहरूमा संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्ने महत्वपूर्ण सूचकहरू, जस्तै: सम्पत्तिमा प्रतिफल [Return on assets], पुँजीमा प्रतिफल [Return on equity], ऋण लगानीमा प्रतिफल [Portfolio yield], पुँजीको लागत [Cost of fund], जोखिममा रहेको ऋण [Portfolio at risk], सञ्चालन खर्चको अनुपात [Operation expenses ratio], प्रति कर्मचारी सदस्य तथा ऋणी सङ्ख्या [Per staff members and borrowers], लगानीमा रहेको ऋण रकम [Per staff outstanding loan] आदि जस्ता सूचकहरू समावेश भएका छैनन् ।

### २.२.२. वित्तीय विश्लेषण तथा प्रगति मापनका असल अभ्यासहरू

अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमा वित्तीय संस्थाको प्रगति मापन गर्न प्रयोग भएका असल अभ्यासहरू नेपालको सहकारी संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्न प्रयोग भएका सूचकहरूमा समावेश गरिएको थिएन । उदाहरणको लागि, अन्तर्राष्ट्रिय ऋण संघको नियमन गर्ने निकाय (International Credit Union Regulators' Network -ICURN) ले वित्तीय संस्थाहरूको अनुगमन र नियमन गर्ने निर्देशिका जारी गरेको छ । ICURN ले जारी गरेको उक्त निर्देशिकामा नियमन निकायसँग हुनु पर्ने ज्ञान/दक्षता, स्रोत र दायित्वहरूको बारेमा उल्लेख गरेको छ र सुपरिवेक्षण गर्दा पालना गर्नु पर्ने न्यूनतम मानदण्डहरूको बारेमा पनि उल्लेख गरेको छ । ICURN ले जारी गरेको निर्देशिकालाई संस्थाको अनुगमन र निरीक्षण तथा संस्थाको प्रगति मापनको लागि मार्ग दर्शनको रूपमा प्रयोग गरिन्छ । तर नेपालको सहकारी विभागले सहकारी संस्थाहरूको निरीक्षण गर्दा प्रयोग ल्याइएको फारममा ICURN ले जारी गरेको निर्देशिकाको पालना तथा सूचकहरूको प्रयोग गरेको पाईँदैन । ICURN को सिद्धान्त अनुसार, राम्रोसँग निर्माण गरिएको प्रगति मापन गर्ने तुलना वित्तीय, व्यवस्थापन र सुशासन सम्बन्धी सूचकहरू समावेश गरिनु पर्दछ । यस्तो किसिमको तुलनाले प्रगति र लक्ष्यको बीचमा तुलना, विगतको र वर्तमानको बीचमा तुलना, संस्थाको स्थिरता र सुरक्षा, सदस्यको लगानीको उचित प्रयोग छ/छैन मापन गर्न र साथसाथै संस्थाको प्रगति खस्कुनु पूर्व नै सचेत बनाउन र संस्थाको कमजोरीहरू सुधार गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ ।

वित्तीय सूचकहरूले व्यवस्थापकीय निर्णय गर्न र सहकारी संस्थाहरूको वित्तीय अवस्था कस्तो छ भनेर नियमन निकायलाई सूचना प्रदान गर्न मद्दत गर्दछन् । व्यवस्थापन सम्बन्धी सूचकहरू, जस्तै : लक्षित वर्गमा पहुँच, वित्तीय समावेशीकरण, कर्मचारी र सदस्यको सन्तुष्टि, कानूनको शासन, आन्तरिक नियन्त्रण र संस्थाको दिगोपना मापन गर्न अति महत्वपूर्ण हुन्छन् । तसर्थ, वित्तीय र व्यवस्थापन दुवै पक्षहरूले संस्थाको प्रगतिमा असर पुऱ्याउने हुनाले यी दुवै पक्षलाई संस्थाको मूल्याङ्कन गर्दा समावेश गरिनु पर्दछ । तसर्थ, एउटा प्रभावकारी तथा पूर्ण रूपमा तयार पारिएको संस्थाको प्रगति मापन गर्ने तुलना वित्तीय र गैर वित्तीय दुवै सूचकहरू समावेश गरिएको हुन्छ । त्यस्तो किसिमको प्रगति मापन गर्ने सूचकहरूले मात्र संस्थाको सही मूल्याङ्कन गरी आगामी दिनमा अपनाइनु पर्ने रणनीतिहरू तर्जुमा गर्ने कार्यमा सहयोग पुऱ्याउँछ । यस्ता सूचकहरूले संस्थाको बलियो पक्ष, कमजोरी र जोखिमहरू पहिचान गरी आगामी दिनमा सही रणनीति अवलम्बन गर्ने कार्यमा सहयोग पुऱ्याउँछन् ।

सही र पूर्ण किसिमले तयार पारिएको प्रगति मापन गर्ने सूचकहरूको सहायताले संस्थाको हालको अवस्थाको विस्तृत विश्लेषण गरी प्रभावकारी व्यवस्थापनमा सहयोग पुऱ्याउँदछन् । कप्लान (Kaplan) को अनुसार 'यदि तपाईँलाई ठीकसँग नाप्न आउँदैन भने तपाईँलाई सही व्यवस्थापन पनि गर्न आउँदैन' । ठीक ढंगसँग नाप्नु भन्नाले संस्थाको हालको अवस्थाको विस्तृत विश्लेषण गर्नु हो । अन्तर्राष्ट्रिय रूपमा प्रयोग भएका वित्तीय संस्थाको प्रगति मापन गर्ने पर्लस्, क्यामेलस् र लघु वित्त संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्न प्रयोग भएका सूचकहरूलाई स्थानीय परिवेशमा उपयुक्त हुने गरी प्रयोग गर्दा वित्तीय संस्थाको जोखिम तथा प्रगतिको सही मूल्याङ्कन हुन सक्छ । तर माथि उल्लेख भए अनुसार नेपालमा हालसम्म सहकारी संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्ने आवश्यक सबै सूचकहरू समावेश भएको तुलना निर्माण हुन सकेको छैन ।

## २.२.३. इलफेण्टस् रेटिङ्ग प्रणाली

### २.२.३.१. इलफेण्टस् रेटिङ्ग प्रणाली विकास गर्नुको औचित्य

नेपालका सहकारी संस्था, संघहरू, सहकारी प्रवर्तन गर्ने निकायहरूले पर्लस् र क्यामेलस्मा भएका सूचक तथा लघु वित्त वित्तीय संस्थाले प्रयोगमा सूचकमध्ये केही अनुपातहरू छानेर आफ्नै टुल बनाउने तथा भईरहेको टुलको प्रयोग गर्ने गरेको पाइयो। एउटा टुलमा भएका संस्थाको प्रगति मापन गर्ने उपर्युक्त सूचक अर्को टुलमा छैनन्। विभिन्न उद्देश्य लिई सञ्चालित सहकारी संस्थाहरूको प्रगति मापन एकै किमिमका सूचकहरूले गर्न सक्दैन। सहकारी विभागले सहकारी संस्थाहरूको अनुगमन र सुपरिवेक्षण गर्न प्रयोगमा ल्याएको अनुगमन प्रणाली तथा फारममा संस्थाहरू स्वस्थ रूपमा सञ्चालन छन्/छैनन् भनेर मापन गर्ने धेरै सूचकहरूको अभाव रहेको छ।

यसको अलावा सहकारी संस्था तथा सहकारी प्रवर्तकहरू बीच पर्लस्मा उल्लेख भएका सूचकहरू मध्ये संस्थाको प्रगति मापन गर्न कुन कुन सूचकहरू समावेश गर्ने भन्ने बारेमा समान धारणा पाईदैन। उदाहरणको लागि, एसिएन ऋण महासंघ (Asian Confederation of Credit Union- ACCU) ले पर्लस्मा भएका ४६ वटा सूचकहरू मध्ये १३ वटा मात्र प्रयोगमा ल्याएको छ। ACCU ले वचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूको वित्तीय स्वास्थ्य मापन गर्न बनाएको एक्सेस टुलमा पर्लस्का १३ वटा मात्र सूचक समावेश गरिएको छ। नेपाल वचत तथा ऋण केन्द्रीय संघले सहकारी संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्न बनाएको PROBATION मा पर्लस्का १५ वटा सूचकहरू समावेश गरेको छ। तसर्थ, प्रयोगकर्ताहरूमा पर्लस्को कति वटा सूचकहरूको प्रयोग गर्ने भन्ने सम्बन्धमा एकरूपता पाईदैन। ACCU र नेपाल वचत तथा ऋण केन्द्रीय संघले एउटै छाता सङ्गठन भित्र काम गर्ने संस्था भए तापनि प्रगति मापन गर्न फरक-फरक सूचकहरू किन प्रयोग गरेका हुन् प्रष्ट छैन। विभिन्न निकायहरूले पर्लस्मा भएका केही सूचकहरू मात्र प्रयोग गरेका हुनाले पर्लस्मा भएका सबै सूचकहरू वित्तीय संस्थाको प्रगति मापन गर्न त्यति महत्वपूर्ण छैनन् भन्ने बुझिन्छ। यसको अलावा, पर्लस्ले संस्थाको वित्तीय प्रगतिको मात्र मापन गर्दछ, र यसले प्रगतिको अन्य पक्षको मापन गर्दैन, जस्तै: व्यवस्थापन, मानवीय संसाधन, कर्मचारीको सन्तुष्टि, सेवाका प्रकारहरू आदि। जबसम्म संस्थाको व्यवस्थापन चुस्त र पारदर्शी हुँदैन, संस्था सफल हुँदैन। तसर्थ व्यवस्थापन सम्बन्धी पक्षहरू पनि संस्थाको प्रगति मापन गर्ने सूचकहरूमा समावेश गर्नु पर्दछ। माथि उल्लेखित विश्लेषणबाट के प्रष्ट हुन्छ भने नेपालमा वित्तीय सेवा प्रदान गर्ने सहकारी संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्न वित्तीय र गैर-वित्तीय सूचकहरू दुवै समावेश गरी बनाएको पूर्ण टुल छैन।

### २.२.३.२. सहकारी संस्थाको प्रगति मापन गर्न समावेश गरिनु पर्ने सूचकहरू

सहकारी संस्थाको प्रगति मापन गर्ने विषयमा यस क्षेत्रका विज्ञ, नेतृत्व तहका व्यक्तिहरू, नीति निर्माताहरू, प्रशिक्षक र सहकारी क्षेत्रका अनुभवी व्यक्तिहरूको सल्लाह र प्रगति मापन सम्बन्धमा प्रकाशित विभिन्न सामग्रीहरूको अध्ययनको आधारमा प्रगति मापन गर्ने टुलमा निम्न तालिकामा देखाइएका नौ पक्षहरू समावेश गरिनु पर्दछ। जस मध्ये, सात वटा पक्षहरू वित्तीयसँग र बाँकी दुई वटा पक्षहरू समावेशिता र व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित छन्। सहकारी संस्थाका सदस्यद्वारा सञ्चालित तथा नियन्त्रित संस्था हुनाले, सु-शासन र व्यवस्थापन सम्बन्धी पक्षहरूको मूल्याङ्कन नगरी संस्थाको प्रगति मापन गर्दा पूर्ण नहुन सक्दछ। तल तालिकामा देखाइएका सूचकहरूलाई ३ समूहमा विभाजन गरिएको छ: (क) नेपाल लगायत एसियाली मूलकका वित्तीय सहकारीले सहकारी संस्थाको वित्तीय स्वास्थ्य मापन गर्न पर्लस्बाट छनौट गरेका सूचकहरू (ख) साना किसान विकास लघुवित्त वित्तीय संस्थाले आफ्ना साभेदार सहकारी संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्न प्रयोग भएका सूचकहरू। (ग) लघुवित्त वित्तीय संस्थाहरूले प्रगति मापन गर्न प्रयोग गरेका सूचकहरू।

#### विभिन्न निकायहरूले प्रयोग गरेको सूचकहरूको तुलनात्मक विवरण

प्रगति मापनका पक्षहरू	प्रगति मापन गर्ने सूचक र त्यसका प्रयोगकर्ता		
	PEARLS, ACCESS & PROBATION	साना किसान विकास लघुवित्त वित्तीय संस्था	UNCDF, SEEP, CGAP
नाफा र दिगोपना (Earnings & Sustainability)	पुँजीमा प्रतिफल	सञ्चालन स्वसक्षमता र वित्तीय स्वसक्षमता	सञ्चालन स्वसक्षमता, वित्तीय स्वसक्षमता, पुँजीमा प्रतिफल, सम्पत्तिमा प्रतिफल
तरलता (Liquidity)	तरल सम्पत्तिमा कुल वचत तथा कुल सम्पत्तिको अनुपात	तरल सम्पत्ति र कुल वचतको अनुपात तथा हातमा रहेको नगद र कुल सम्पत्तिको अनुपात	तरल सम्पत्ति र वचतको अनुपात र अल्पकालीन दायित्वहरू

प्रभावकारिता (Effectiveness)	कुल सञ्चालन खर्च र कुल सम्पत्तिको अनुपात	औसत सम्पत्तिमा जम्मा शिरोभार खर्चको अनुपात	प्रशासनिक खर्च र कुल सम्पत्तिको अनुपात
उत्पादकत्व (Productivity)			प्रति कर्मचारी सदस्य संख्या, ऋणी संख्या, बचत र लगानीमा रहेको ऋण रकम
पुँजीका उपयुक्त संरचना (Healthy Financial Structure)	संस्थागत पुँजी, सेयर, लगानीमा रहेको ऋण, बचत, बाह्य ऋण र कमाई नगर्ने सम्पत्ति र कुल सम्पत्तिको अनुपात	कुल सम्पत्तिमा र कुल ऋण र बाह्य ऋण र कुल सम्पत्ति अनुपात संस्थागत पुँजी र वासलातको कुल सम्पत्ति	पुँजीको पर्याप्तता, कुल सम्पत्तिमा ऋण लगानी, पुँजी र ऋणको अनुपात
सम्पत्तिको गुणस्तर (Assets Quality)	भाखा नाघेको दर, १-१२ र १२ महिना भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोष व्यवस्था	असूली दर, मासिक व्याज बुझाउने ऋणी सदस्य, भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोष व्यवस्था, आय आर्जन नगर्ने सम्पत्तिको कुल सम्पत्तिमा अनुपात	भाखा नाघेको ऋणी र ऋणको प्रतिशत, जोखिम रहेको ऋण, अपलेखन, ३० दिन भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था
खुद वृद्धि (Net Growth)	सेयर, बचत, सम्पत्ति, सदस्यमा वृद्धि	शेयर बचत सदस्य, सम्पत्ति आन्तरिक स्रोत र ऋण सदस्य वृद्धि	सम्पत्ति र ग्राहकमा वृद्धि
लक्षित वर्गमा पहुँच (Targeting)		महिला सदस्यको अनुपात, दलित सदस्यको अनुपात, लक्षित घरधुरी पहुँच	GDP र औषत ऋणको अनुपात
स्वशासन (Self-governance)	पारदर्शिता, विधिको शासन, साधारण सभा र सञ्चालक समितिको नियमित बैठक, प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण, रणनीतिक योजना, मानव संसाधन विकास, कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन, कार्य सम्पादनको आधारमा पुरस्कार तथा सुविधा, निर्णयहरूको कार्यन्वयन, क्षमता विकास		

Note: OSS: Operational self-sufficiency, FSS: Financial self-sufficiency, ROA: Return on assets, ROE: Return on equity

सहकारी संस्था समुदायका सदस्यहरू मिली आफ्ना आवश्यकताहरू पूरा गर्न स्थापना भएको संस्था हो । सहकारी संस्थामा लगानी गर्ने पुँजी सदस्यहरूकै सेयर र बचतबाट सङ्कलन गरिन्छ र यसको दैनिक व्यवस्थापन गर्न सदस्यहरू नै मिली गठन भएको साधारण सभाबाट सञ्चालक समितिले चयन गर्दछ । सञ्चालक समितिले दैनिक काम कारवाहीमा सहयोग पुऱ्याउन कर्मचारीहरूको नियुक्ती गरिन्छ । संस्थाको क्रियाकलापहरू दैनिक रुपमा सञ्चालन गर्न आवश्यक नीति नियम र कार्य विधिहरू बनाउने काम सञ्चालक समिति र साधारण सभाले गर्दछ । बनाइएको नीति नियमहरूको पालना छ/छैन र संस्थाको स्रोतहरू सही सदुपयोग भएको छ/छैन हेर्ने काम लेखा समितिले गर्दछ । तसर्थ, सहकारी संस्थाको सफलताको लागि मानवीय संसाधनको ठूलो

महत्व छ । मानवीय संसाधन क्षमतावान् तथा कर्तव्यनिष्ठ भए मात्र सहकारी संस्था सही ढंगबाट स्वशासित भई संस्था सफल हुन सक्छ । अनि मात्र संस्थाको कारोबारहरूको पारदर्शिता, भेदभाव रहित व्यवहार, विधिको शासन भई सदस्यहरूबाट स्वशासित संस्था सफल हुन्छ । पारदर्शिता, विधिको शासन, साधारण सभा र सञ्चालक समितिको नियमित बैठक, प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण, रणनीतिक योजना, मानव संसाधन विकास, कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन, कार्य सम्पादनको आधारमा पुरस्कार तथा सुविधा, निर्णयहरूको कार्यन्वयन, क्षमता विकास आदि स्वशासन मापन गर्न सूचकहरू हुन । संस्थाको स्वशासन सम्बन्धी मापन गर्न सूचकहरू पर्लसूमा छैनन् ।

माथि तालिकामा उल्लेख गरे अनुसार सहकारी संस्थाको प्रगति मापन गर्न वित्तीय र स्वशासन सम्बन्धी दुवै पक्षलाई समेटेी सूचकहरू निर्माण गर्नु पर्दछ । स्वशासन सम्बन्धीको मापन विषयगत हुने हुनाले यसको मापन अङ्कमा यकिन गर्न मुस्किल पर्दछ । समय परिवेश अनुसार र फरक-फरक मूल्याङ्कन कर्ताले एउटै संस्थाको पनि फरक अङ्क दिलाउन सक्दछ । मूल्याङ्कन गर्ने वखतको वातावरणले पनि प्रदान गरिने अङ्क माथि असर पर्न सक्छ । एउटा मूल्याङ्कन कर्ताले राम्रो भनेको संस्था अर्को मूल्याङ्कन कर्ताको नजरमा राम्रो नहुन पनि सक्छ । उस्तै प्रकारको संस्था कुनैले बढी अङ्क दिन सक्छ, कुनैले कम अङ्क दिन सक्छ । व्यवस्थापन तथा सुशासन सम्बन्धी सूचकहरू अङ्कभार बढी राखेमा कमजोर खाले संस्थालाई बलियो संस्था र बलियो संस्थालाई कमजोर खाले संस्थाको रूपमा मूल्याङ्कन गराउने सम्भावना रहन्छ । वित्तीय तथा अन्य अङ्कमा स्पष्ट रूपमा नाप्न सकिने सूचकहरूलाई संस्थाको प्रगतिको आधारमा अङ्क प्रदान गर्न सकिन्छ, तर सुशासन र व्यवस्थापन सम्बन्धी सूचकहरूको मापन स्पष्ट रूपमा गर्न सकिँदैन । तसर्थ, वित्तीय सूचकहरूलाई बढी र व्यवस्थापन सम्बन्धी सूचकहरूलाई कम भाराङ्क प्रदान गरिनु पर्दछ । माथि तालिकामा उल्लेख गरे अनुसार सहकारी संस्थाको प्रगति मापन गर्न वित्तीय र स्वशासन सम्बन्धी सूचकहरूको आधारमा हरेक सहकारी संस्थाहरूले आफ्नो संस्थाको प्रगति मापन गरी अंक प्रदान गर्नु पर्दछ । यसरी अंक प्रदान गर्दा वित्तीय सूचकहरूलाई ८०% र स्वशासन सम्बन्धी सूचकहरूलाई २०% अङ्कभार दिनु उपयुक्त हुन्छ ।

ELEPHANTS को प्रत्येक अक्षरले वित्तीय कारोबार गर्ने सहकारीहरूको वित्तीय स्वास्थ्य, प्रभावकारिता, दिगोपन र व्यवस्थापनका विभिन्न पक्षहरूको मापन गर्दछ । जस्तै :

E= Earnings

L= Liquidity

E= Effectiveness

P= Productivity

H= Healthy Financial Structure

A = Assets Quality

N= Net Growth

T = Targeting

S = Self-governance

एक्सेस र प्रोबेशनमा (ACCESS / PROBATION) मा प्रयोग भएका सबै वित्तीय सूचकहरू संस्थाको प्रगति मापन गर्ने तुलना समावेश गरियो किनकि यी सूचकहरू पर्लसूमा समावेश भएका महत्वपूर्ण सूचकहरू हुन् र यी सूचकहरू नेपालको सन्दर्भमा सबैले प्रयोग गर्ने गरेको सूचकहरू हुन् । यो तुलना बनाउने सन्दर्भमा विज्ञहरूले पनि यी सूचकहरू समावेश गर्ने सल्लाह दिए । वित्तीय संस्थाको प्रगति मापन गर्न प्रयोग भएका एक्सेस र प्रोबेशनमा संस्थाको प्रगतिसँग सम्बन्धित अति महत्वपूर्ण सूचकहरू, जस्तै : उत्पादकत्व, प्रभावकारिता, दिगोपना, समावेशीता र सु-शासन थिएनन् । तसर्थ इलफेन्टस् (ELEPHANTS) तुलना यी सूचकहरू समेत समावेश भएको छ । यसरी, यी सबै सूचकहरू मिलाएर वित्तीय सहकारीको प्रगति मापन गर्न ३२ वटा वित्तीय तथा समावेशीता सम्बन्धित, २० वटा सु-शासन र व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित तुलहरूलाई समावेश गरी ९ वटा संस्थागत तथा वित्त सम्बन्धी पक्षहरू समेटेी इलफेन्ट तुल निर्माण गरियो । जसमा नाफा र दिगोपना, तरलता, प्रभावकारिता, उत्पादकत्व, स्वस्थ पुँजीको संरचना, सम्पत्तिको गुणस्तर, खुद वृद्धि र लक्षित वर्गमा पहुँच र स्व:शासन हुन् । यी तुलना नेपालको २१० वटा वित्तीय सहकारी संस्थाको प्रगति मापन गर्न प्रयोग गरियो । २१० वटा संस्थाको औषत प्रगतिलाई नेपालको सहकारी संस्थाहरूको प्रगतिको मानदण्ड निर्माण गर्न प्रयोग गरियो । नेपालको साथसाथै अन्तर्राष्ट्रिय रूपमा प्रयोग भएको मानदण्डलाई समेत यसमा समेटिएको छ । यसले गर्दा प्रयोगकर्ताहरूलाई नेपालको र अन्तर्राष्ट्रिय स्तरको मानदण्डसँग आफ्नो सहकारी संस्थाको प्रगति तुलना गर्न सजिलो हुन्छ, भन्ने आशा गरिएको छ ।

इलफेन्टसूले सञ्चालक एवं कर्मचारीहरूलाई व्यवस्थापनको कुन क्षेत्रमा कमी कमजोरी भयो भनेर तुरुन्त सूचना दिई तत्कालै सुधार गर्ने अवसर प्रदान गर्दछन् । यस कारण यस प्रणालीले निरीक्षण कार्यमा मात्र नभै व्यवस्थापन औजारको रूपमा पनि मद्दत गर्दछ । यस प्रणालीको अवलम्बनले सहकारी संस्थाहरूको व्यवस्थापनमा सहयोग पुगी संस्थालाई दीर्घकाल सम्म सञ्चालन गर्न कुनै कठिनाई पर्दैन र सदस्यहरूका माग अनुसारका सेवाहरू प्रदान गर्न सकिन्छ ।

## २.२.४.इलफेण्टस् का प्रमुख तत्वहरू

### २.२.४.१.नाफा र दिगोपना

क्यामेलस्को E अक्षरले नाफाको मापन गर्दछ, त्यस्तै गरेर पर्लसको R अक्षरले सम्पत्तिमा प्रतिफल र पुँजीमा प्रतिफल मापन गर्दछ। सहकारी तथा वित्तीय संस्थाको प्रगति मापन गर्न नाफा सबै टुलमा समावेश गरिएको हुनाले यो प्रगति मापनको महत्वपूर्ण पक्षको रूपमा मनिन्छ। प्रकाशित विभिन्न सामाग्रीहरू र सहकारी तथा वित्तीय क्षेत्रका विज्ञहरूको सल्लाहमा संस्थाको नाफा तथा दिगोपना मापन गर्न निम्न ५ वटा सूचकहरू प्रयोग गरेमा सहकारी संस्थाको नाफा तथा दिगोपनाको मापन पूर्ण रूपमा हुन्छ।

**तालिका २: नाफा र दिगोपनाको मापन गर्ने अनुपातहरू**

अनुपात	सूत्र	मानदण्ड	
		अन्तर्राष्ट्रिय मानदण्ड	नेपालको लागि मानदण्ड
स्प्रेड दर	ऋणमा लगानीबाट भएको आम्दानी दर - बाह्य ऋण र बचतमा तिरेको ब्याजदर	६ %	६ - ८ % <sup>१</sup>
सम्पत्तिमा प्रतिफल (चूड)	खुद नाफा / औसत कुल सम्पत्ति	बजार दर वा मुद्रास्फीति दर भन्दा माथि	३ %
पुँजीमा प्रतिफल (ROA)	खुद नाफा / औसत कुल पुँजी	बजार दर वा मुद्रास्फीति दर वा निक्षेप भुक्तान गरिएको ब्याज भन्दा बढी	२० %
सञ्चालन आत्मनिर्भरता (OSS)	व्यवसायबाट भएको कुल आम्दानी / (ब्याज खर्च + सञ्चालन खर्च + ऋण सुरक्षण व्यवस्था खर्च)	१२० %	१३० %
वित्तीय आत्मनिर्भरता (FSS)	ब्याज आम्दानी / (ब्याज खर्च सम्पूर्ण + सञ्चालन खर्च + ऋण सुरक्षण व्यवस्था खर्च + पुँजीको लागत)	१०५ %	११० %

माथि तालिका २ मा देखाए अनुसारका, अनुपातहरू नाफा र दिगोपना नाप्नका लागि संसारभर प्रयोग भएको पाईन्छ। संस्थाको नाफा, सबै खर्चहरू धानी संस्थाको दिगोपनाको लागि पर्याप्त हुनु पर्दछ। यी पाँच वटा अनुपातहरू मध्ये स्प्रेड दर ऋण लगानीबाट भएको ब्याज आम्दानी दरबाट बाह्य ऋण र बचतमा तिरेको औसत ब्याज दर घटाई निकालिन्छ। स्प्रेड दर कुल सञ्चालन खर्च भन्दा बढी भयो भने मात्र संस्थाले नाफा आर्जन गर्न सक्छ।

सम्पत्तिमा प्रतिफल र पुँजीमा प्रतिफल नाफाको मापन गर्न प्रयोग गरिन्छ, भने सञ्चालन दिगोपना र वित्तीय दिगोपना संस्थाको दिगोपना मापन गर्न प्रयोग गरिन्छ।

संस्थाले सदस्यहरूलाई दिगो रूपमा सेवा प्रदान गर्ने कार्यलाई आत्मनिर्भरता दिगोपना भनिन्छ। अर्को शब्दमा भन्ने हो भने संस्थाले आफ्नो आम्दानीबाट खर्चहरूलाई धानेर दीगो रूपमा संस्था सञ्चालन गर्ने क्षमता हो।

सञ्चालन दिगोपनाले संस्थाको आम्दानीबाट सबै प्रत्यक्ष खर्चहरू धान्न सक्ने क्षमताको मापन गर्दछ। संस्थाको सम्पूर्ण खर्चहरू जस्तै प्रशासनिक खर्च, संस्थाले तिरेको ब्याज र ऋण सुरक्षण कोष जोडेर आएको रकमले संस्थाको आम्दानीलाई भाग गरी सञ्चालन दिगोपना मापन गरिन्छ। सञ्चालन दिगोपना १००% आउनु भनेको यसको आम्दानीले खर्चहरू मात्र धान्न ठिक्क हुन्छ, भन्ने हो। मुद्रा स्फिति दर भन्दा संस्थाको नाफा बढी बनाउन र संस्थाको विकास र वृद्धिको लागि नेपालको हालको अवस्थाको लागि सञ्चालन दिगोपना १३० % भन्दा बढी भएमा त्यो संस्थाको दिगोपनाको हिसाबले यथेष्ट भएको मानिन्छ। वित्तीय दिगोपना भन्नाले संस्थाले आफ्नो कमाइबाट सम्पूर्ण प्रत्यक्ष खर्चहरूको साथसाथै ब्याज नपर्ने पुँजीको लागत धानी भविष्यमा संस्थालाई निरन्तर रूपमा चलाउन प्रशस्त नाफा आर्जन गर्नु भन्ने बुझिन्छ। ब्याज नपर्ने पुँजीको लागतको हिसाब गर्दा सेयर पुँजी र संस्थाको वासलातले देखाएको

<sup>१</sup> सहकारी ऐन २०७४ को दफा ५०(४) मा बचत र ऋणको ब्याजदर बीचको अन्तर ६ प्रतिशत भन्दा बढी हुने छैन भन्ने व्यवस्था रहेको छ। सहकारी संस्थाहरूले यस व्यवस्थाको पूर्ण पालना गर्नु पर्दछ। तर बचत र ऋणको ब्याजदर बीचको अन्तर भन्नु र स्प्रेड दर भन्नुमा फरक छ। बाह्य ऋण सहूलियत दरमा लिएर पनि स्प्रेड दर कम गर्न सकिन्छ। सहकारी संस्थाहरूको कारोवारको आकार, सेवाहरूको प्रकार, कार्यक्षेत्रको जनघनत्व, प्रतिस्पर्धा आदि विभिन्न तत्वहरूले कति स्प्रेड दर भए प्रयाप्त हुन्छ भन्ने निर्धारण गर्दछ।

कोषको रकममा स्थिर सम्पति घटाई बाँकी रकमलाई मुद्रास्फीति दर वा बाह्य ऋणमा लाग्ने ब्याज दरले गुणा गरी निकालिन्छ । वित्तीय दिगोपनाले पुँजीमा ह्रास आउनु नदिई आम्दानीले सम्पतिको मूल्य स्थिर राख्न सकेको वा नसकेको हेर्ने कार्य गर्दछ । वित्तीय दिगोपना १००% आउनु भनेको सम्पूर्ण प्रत्यक्ष खर्चहरू, पुँजीको लागत र मुद्रास्फीति समेत धान्न संस्था सक्षम छ भन्ने बुझिन्छ । ११०% भयो भने माथि उल्लेखित सबै खर्चहरू धानी संस्थाले खुद सम्पति वार्षिक १०% प्रतिशतले बढ्न जान्छ ।

संस्थागत पक्षबाट मात्र नभई नियमन निकायको पक्षबाट विश्लेषण गर्दा पनि नाफा र वित्तीय दिगोपना सहकारी संस्थाको वित्तीय स्वास्थ्य मापन गर्ने महत्वपूर्ण सूचक हो किनकि संस्थाले प्रशस्त नाफा आर्जन गरी वित्तीय दिगोपना हासिल गर्न सके मात्र यसले स्थायित्व भई सदस्यहरूले जम्मा गरेको रकमको सुरक्षा हुन्छ । पर्लस, ACCESS / PROBATION मा दिगोपना मापन गर्ने सूचकहरूको अभाव रहेको छ । तसर्थ, यो सहकारी क्षेत्रमा प्रयोग भएको प्रगति मापन गर्ने टुलको सबै भन्दा ठूलो कमजोरी हो । सहकारी संस्था बाहेक बैंक, वित्तीय संस्था र लघु वित्तीय संस्थाहरूले नाफा र दिगोपना मापन गर्ने माथि उल्लेखित ५ वटै अनुपातहरू महत्वका साथ प्रयोगमा ल्याएको पाइन्छ ।

सञ्चालन तथा वित्तीय दिगोपना प्राप्त गर्न संस्थाले निम्न बमोजिम कार्य गर्नु पर्दछ ।

- ❖ भाखा नाघेको ऋण कम गरेर
- ❖ लिने र दिने ब्याज अन्तर वा स्प्रेडदर बढाएर
- ❖ प्रति कर्मचारी लगानीमा रहेको ऋण तथा सदस्य संख्यामा बृद्धि गरेर
- ❖ प्रविधिको प्रयोग तथा अन्य उपाएहरू प्रयोग गरी प्रशासनिक तथा सञ्चालन खर्च घटाएर
- ❖ सदस्यहरूको क्षमता अनुसार व्यावसायिक तथा उच्च कर्जा प्रदान गरेर

#### नाफा तथा दिगोपना मापन गर्ने तरिका

(१) स्प्रेड दर सूत्र = ऋणमा लगानीबाट भएको आम्दानी दर-बाह्य ऋण र बचतमा तिरको औसत ब्याजदर
ऋणमा लगानीबाट भएको आम्दानी दर निकाल्ने सूत्र = ऋण लगानीबाट भएको कुल आम्दानी र लगानीमा रहेको २ औषत ऋण रकम
(क) ऋण लगानीबाट भएको कुल आम्दानीमा निम्न रकमहरू पर्दछ ❖ ऋण लगानीबाट प्राप्त भएको ब्याज आम्दानी ❖ हर्जना तथा सेवा शुल्क आम्दानी
(ख) लगानीमा रहेको औषत ऋण रकम निम्न अनुसार निकालिन्छ (अ) चालु / यस आ.व.को अन्तमा रहेको लगानीमा रहिरहेको ऋण रकम (आ) गत आ.व.को अन्तमा रहेको लगानीमा रहिरहेको खुद ऋण रकम लगानीमा रहेको औषत ऋण रकम = (अ + आ) / २
(ग) ऋणमा लगानीबाट भएको आम्दानी दर = (क/ख) × १००
बाह्य ऋण र बचतमा तिरको औषत ब्याजदर निम्न अनुसार निकालिन्छ
(घ) बाह्य ऋण र बचतमा तिरको औसत ब्याजदर ❖ बाह्य ऋणमा तिरको कुल ब्याज रकम ❖ सम्पूर्ण बचत निक्षेपहरूमा तिरका कुल ब्याज रकम ❖ बचत तथा बाह्य ऋणमा तिरको बिमा शुल्क ❖ ऋणमा तिरको शुल्क ब्याज तथा कमिसनहरू ❖ बचत तथा बाह्य ऋणमा तिरको अन्य खर्चहरू
(ङ) औषत बचत तथा बाह्य ऋण रकम निम्न अनुसार निकालिन्छ (अ) चालु / यस आ.व.को अन्तमा रहेको बचत तथा बाह्य ऋण रकम (आ) गत आ.व.को अन्तमा रहेको बचत तथा बाह्य ऋण रकम औषत बचत तथा बाह्य ऋण रकम = (अ+आ) / २

२ लगानीमा रहेको कुल ऋण रकमको सङ्गमा ऋण जोखिम कोष घटाई खुद लगानीमा रहेको ऋण रकम राखि हिसाब गर्ने पनि चलन छ ।

<p>बाह्य ऋण र बचतमा तिरेको औसत ब्याजदर =  बाह्य ऋण र बचतमा तिरेको कुल ब्याज, शुल्क तथा कमिसन खर्च / औषत बचत तथा ऋण रकम  = (घ/ ड) × १००)</p>
<p>स्प्रेड दर = ग-घ</p>

<p>(२) सम्पत्तिमा प्रतिफल = खुद नाफा / औसत कुल सम्पत्ति</p>
<p>(ड) खुद नाफा = नाफा नोक्सान हिसाबमा देखाइएको यस आ.ब.को खुद नाफा  (च) औसत कुल सम्पत्ति = (यस यस आ.ब.को कुल सम्पत्ति + गत आ.ब.को कुल सम्पत्ति)  सम्पत्तिमा प्रतिफल = (ड/च) × १००)</p>

<p>(३) पुँजीमा प्रतिफल = खुद नाफा / औसत सेयर पुँजी  (छ) औसत सेयर पुँजी = (यस यस आ.ब.को सेयर पुँजी रकम + गत आ.ब.को सेयर पुँजी रकम)  पुँजीमा प्रतिफल = (ड/छ) × १००)</p>
---

<p>(४) सञ्चालन स्वसक्षमता/ आत्मनिर्भरता  सूत्र = व्यवसायबाट भएको कुल आम्दानी / (ब्याज खर्च+सञ्चालन खर्च+ऋणमा सम्भावित हानि नोक्सानी सुरक्षण खर्च)</p>
---

<p>(ज) व्यवसायबाट भएको कुल आम्दानीमा निम्न शीर्षकहरू पर्दछन्</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ऋण लगानीबाट प्राप्त हुने ब्याज</li> <li>❖ हर्जना तथा सेवा शुल्क आम्दानी</li> <li>❖ तरलता बापत बैंकको बचत खाता र केन्द्रीय संघमा जम्मा गरेको बचतबाट प्राप्त ब्याज</li> <li>❖ सरकारी ऋण पत्र वा अन्य सेक्युरिटीहरू आदिमा गरेको लगानीबाट प्राप्त हुने ब्याज</li> <li>❖ मुद्दती बचतबाट प्राप्त हुने ब्याज</li> </ul> <p>अन्य व्यवसायबाट हुने आम्दानी जस्तो कृषि सामाग्री पसल, कृषि उपज खरिद बिक्री, घर भाडा आदि जस्ता लगानीबाट प्राप्त भएको आम्दानी</p>
---

<p>(झ) ब्याज खर्च</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सदस्यहरूको बचतमा तिरेको ब्याज, बाह्य ऋणमा तिरेको ब्याज तथा सेवा शुल्क</li> </ul>
---

<p>(ञ) सञ्चालन खर्च</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ प्रशासनिक खर्च अन्तर्गत कर्मचारीहरूको तलब, भत्ता, सञ्चय कोष, उपदान, भ्रमण खर्च, तालिम खर्च आदि जस्ता खर्चहरू पर्दछन् ।</li> <li>❖ सञ्चालन खर्च अन्तर्गत घर भाडा, यातायात, इन्धन, पानी, बिजुली, सञ्चार, ह्यासकट्टि, मसलन्द, लेखा परीक्षण खर्च, साधारण सभा खर्च, सञ्चालक समिति खर्च, मर्मत संभार आदि जस्ता खर्चहरू पर्दछन्</li> </ul>
--

<p>(ट) ऋण सुरक्षण व्यवस्था खर्च वा कर्जा नोक्सानी व्यवस्था</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ असल तथा भाखा नाघेको कर्जा नोक्सानी व्यवस्था</li> </ul>
--

<p>सञ्चालन स्व:सक्षमता = {ज/(झ + ज + ट) × १०० }</p>
---

<p>(५) वित्तीय स्व:सक्षमता  सूत्र = व्यवसायबाट भएको कुल आम्दानी / (ब्याज खर्च+सञ्चालन खर्च+ऋणमा संभावित हानि नोक्सानी सुरक्षण खर्च + ब्याज नलाग्ने पुँजीको हिसाब गरिएको लागत)</p>
---

<p>ब्याज खर्च, सञ्चालन खर्च, ऋणमा संभावित हानि नोक्सानी बापतको सुरक्षण खर्चहरूको वारेमा सञ्चालन स्व:सक्षमता अन्तर्गत उल्लेख गरी सकिएको छ । ब्याज नलाग्ने पुँजीको हिसाब गरिएको लागत निम्न अनुसार निकालिन्छ ।</p>
---

<p>(ठ) ब्याज नलाग्ने पुँजीको हिसाब गरिएको लागत = { (सेयर पुँजी + जगेडा कोष + वितरण गर्नु नपर्ने कोषहरू + पुँजीगत अनुदान - (स्थिर पुँजी) } × (बचतमा तिरिएको ब्याज वा मुद्रास्फीति दर) × १०० ]  वित्तीय स्व:सक्षमता = { ड / (च + छ + ज + झ) × १०० }</p>
---

श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.को  
नाफा र दिगोपनाको मापन तथा विश्लेषण

(१) स्प्रेड दर सूत्र = ऋणमा लगानीबाट भएको आम्दानी दर/बाह्य ऋण र बचतमा तिरेको औसत ब्याजदर	
(क) ऋण लगानीबाट भएको कुल आम्दानी	
ऋण लगानीबाट प्राप्त भएको ब्याज आम्दानी	रु. ९,५८०,०८६
हर्जना तथा सेवा शुल्क आम्दानी	०
जम्मा आम्दानी	रु. ९,५८०,०८६
(ख) लगानीमा रहेको औषत ऋण रकम	
(अ) चालु/यस आ.व.को अन्तमा रहेको लगानीमा रहिरहेको ऋण रकम	रु. ६६,०७३,०१४
(आ) गत आ.व.को अन्तमा रहेको लगानीमा रहिरहेको ऋण रकम	रु. ४५,९९४,१७५
लगानीमा रहेको औषत ऋण रकम = (अ + आ) / २ = (६६,०७३,०१४ / ४५,९९४,१७५) / २ लगानीमा रहेको औषत ऋण रकम = रु. ५६,०३३,५९५	
(ग) ऋणमा लगानीबाट भएको आम्दानी दर = (क/ख) × १०० = (९,५८०,०८६ / ५६,०३३,५९५) × १०० = १७.१ %	
(घ) बाह्य ऋण र बचतमा तिरेको औषत ब्याजदर	
बाह्य ऋणमा तिरेको कुल ब्याज रकम	०
सम्पूर्ण बचत निक्षेपहरूमा तिरेका कुल ब्याज रकम	रु. २,९५१,८९५
बचत तथा ऋणमा तिरेको विमा शुल्क	०
ऋणमा तिरेको शुल्क ब्याज तथा कमिसनहरू	०
ब्याज छुट खर्च	०
जम्मा	रु. २,९५१,८९५
बाह्य ऋण र बचतमा तिरेको औसत ब्याजदर = बाह्य ऋण र बचतमा तिरेको कुल ब्याज, शुल्क तथा कमिसन खर्च / लगानीमा रहेको औषत ऋण रकम = (घ/ख) × १०० = (रु. २,९५१,८९५ / ५६,०३३,५९५) × १०० = ५.३ %	
स्प्रेड दर = ग - घ = १७.१ % - ५.३ % = ११.८ %	

(२) सम्पत्तिमा प्रतिफल = खुद नाफा / औसत कुल सम्पत्ति	
(ङ) खुद नाफा = नाफा नोक्सान हिसाबमा देखाइएको यस आ व.को खुद नाफा = ५,८७९,९११	
औसत कुल सम्पत्ति = (यस यस आ.व.को कुल सम्पत्ति + गत आ.व.को कुल सम्पत्ति) / २	
(च) औसत कुल सम्पत्ति = (६७,६०७,९०५ + ५०,९९५,९४५) / २ = रु. ५९,३०१,९२५	
सम्पत्तिमा प्रतिफल = (ङ/च) × १०० = (५,८७९,९११ / ५९,३०१,९२५) × १०० = ९.९ %	

<p>(३) पुँजीमा प्रतिफल = खुद नाफा / औसत सेयर पुँजी</p> <p>औसत सेयर पुँजी = (यस यस आ.व.को सेयर पुँजी रकम + गत आ.व.को सेयर पुँजी रकम)</p> <p>औसत सेयर पुँजी = (यस यस आ.व.को सेयर पुँजी + गत आ.व.को सेयर पुँजी)/२</p> <p>(छ) औसत सेयर पुँजी = (१४,५६८,२०० + १२,८८८,३००)/२ = रु.१३,७२८,२५०</p> <p>पुँजीमा प्रतिफल = (ड/छ) × १००</p> <p>= (५,८७९,९११/रु.१३,७२८,२५०) × १०० = ४२.८ %</p>	
<p>(४) सञ्चालन स्वसक्षमता/ आत्मनिर्भरता</p> <p>सूत्र = व्यवसायबाट भएको कुल आम्दानी/(ब्याज खर्च+सञ्चालन खर्च+ऋणमा संभावित हानि नोक्सानी सुरक्षण खर्च)</p>	
<p>(ज) व्यवसायबाट भएको कुल आम्दानी</p>	
<p>❖ ऋण लगानीबाट प्राप्त हुने ब्याज</p>	९,५८०,०८६
<p>❖ हर्जना,सेवा शुल्क तथा विविध आम्दानी</p>	१,१७९,८३२
<p>❖ बैंकको बचत खाता र अन्य बचतबाट प्राप्त ब्याज</p>	०
<p>❖ सरकारी ऋण पत्र वा अन्य लगानीबाट प्राप्त ब्याज</p>	०
<p>❖ मुद्दती बचतबाट प्राप्त हुने ब्याज</p>	०
<p>❖ अन्य व्यवसायबाट हुने आम्दानी जस्तो कृषि सामाग्री पसल, कृषि उपज खरिदबिक्री, घर भाडा</p>	०
<p>जम्मा</p>	रु. १०,७५९,९१८
<p>(झ) ब्याज खर्च (सदस्यहरूको बचतमा र बाह्य ऋणमा तिरेको ब्याज तथा सेवा शुल्क)</p>	रु. २,९५१,८९५
<p>(ञ) कुल सञ्चालन खर्च</p>	रु.१,६०४,८५५
<p>(ट) असल तथा भाखा नाघेको कर्जा नोक्सानी व्यवस्था</p>	रु. ११३,७८८
<p>सञ्चालन स्व:सक्षमता = {ज/(झ + ञ + ट) × १००}</p> <p>= {१०,७५९,९१८ / (२,९५१,८९५ + १,६०४,८५५ + ११३,७८८) × १००}</p> <p>= {१०,७५९,९१८ / ४,६७०,५३८ × १००}</p> <p>= २३० %</p>	
<p>(५) वित्तीय स्व:सक्षमता</p> <p>सूत्र = व्यवसायबाट भएको कुल आम्दानी/(ब्याज खर्च+सञ्चालन खर्च+ऋणमा संभावित हानि नोक्सानी सुरक्षण खर्च + ब्याज नलाग्ने पुँजीको हिसाब गरिएको लागत)</p> <p>ब्याज खर्च, सञ्चालन खर्च, ऋणमा संभावित हानि नोक्सानी बापतको सुरक्षण खर्चहरूको वारेमा सञ्चालन स्व:सक्षमता अन्तर्गत उल्लेख गरी सकिएको छ । ब्याज नलाग्ने पुँजीको हिसाब गरिएको लागत निम्न अनुसार निकालिन्छ ।</p> <p>(ठ) ब्याज नलाग्ने पुँजीको हिसाब गरिएको लागत = {(सेयर पुँजी + जगेडा कोष र वितरण गर्नु नपर्ने कोषहरू + पुँजीगत अनुदान) – (स्थिर सम्पत्ति)} × (बचतमा तिरिएको ब्याज वा मुद्रास्फीति दर)</p> <p>= {(१४,५६८,२०० + ६,८६९,९२९ + ०) – (१२२,७५३)} × १०%</p> <p>= {२१,४३८,१२९ – १२२,७५३} × १०%</p> <p>= २,१३१,५३८</p> <p>वित्तीय स्व:सक्षमता = {ज / (झ + ञ + ट + ठ) × १००}</p> <p>= {१०,७५९,९१८ / (२,९५१,८९५ + १,६०४,८५५ + ११३,७८८ + २,१३१,५३८) × १००}</p> <p>= {१०,७५९,९१८ / ६,८०२, ०७६ × १००}</p> <p>= १५८.२ %</p>	

## २.२.४.२. तरलता

संस्था सञ्चालनमा दैनिक रूपमा, साप्ताहिक र मासिक रूपमा गरिनु पर्ने खर्चहरूलाई अल्पकालीन दायित्वहरू र १ वर्ष भित्र आवश्यक पर्ने खर्चहरूलाई मध्यकालीन दायित्वहरू भनिन्छ। यस्ता दायित्वहरू पूरा गर्न नगर्ने वा तुरुन्त नगदमा परिणत गर्न सकिने गरी राखिएको रकमलाई तरलता भनिन्छ। यस्ता सम्पत्तिहरूमा नगद, बैंकमा रहेको नगद र तुरुन्त नगदमा परिणत गर्न सकिने सम्पत्तिहरू पर्दछन्। जुन संस्थामा तुरुन्त वा छोटो समयमा तिर्नु पर्ने दायित्व धेरै हुन्छ, त्यस्तो संस्थामा धेरै तरल सम्पत्ति राख्नु पर्छ। सहकारी संस्थाहरूको अन्तर्राष्ट्रिय संघहरूको अनुसार वित्तीय सहकारी संस्थाले बचत रकमको १५% र कुल सम्पत्तिको १% रकम तरल सम्पत्तिमा राख्नु पर्दछ। भूमि व्यवस्था, सहकारी तथा गरीबी निवारण मन्त्रालयले जारी गरेको बचत तथा ऋणको मुख्य कारोबार गर्ने सहकारी संस्थाहरूको सुपररवेक्षण, निरीक्षण तथा अनुगमन निर्देशिका, २०७७ को दफा २२ बमोजिम बचत तथा ऋणको मुख्य कारोबार गर्ने सहकारी संस्थाहरूले कुल बचत दायित्वको १० प्रतिशतमा नघट्ने गरी तरलता राख्नु पर्ने व्यवस्था गरेको छ। सहकारी विभागको निर्देशानुसार १०-१५% तरलता कायम गर्नुपर्नेछ भन्ने व्यवस्था रहेको छ। उक्त निर्देशिकाले संस्थासँग रहेको नगद मौज्जात, संस्थाको नेपाल राष्ट्र बैङ्क, 'क' वर्गका वाणिज्य बैङ्कहरू, सहकारी बैङ्क, साना किसान लघु वित्त वित्तीय संस्था, विषयगत केन्द्रीय संघमा जम्मा रहेको मौज्जात रकम, संस्थाले नेपाल राष्ट्र बैङ्कबाट जारी भएको ट्रेजरी बिल वा नेपाल सरकारको ऋण पत्रमा लगानी गरेको रकमलाई तरल सम्पत्तिमा गणना गर्न सकिन्छ।

तरलता अनुपातहरू सदस्यहरूलाई ऋण लगानी गर्न, उनीहरूको माग बमोजिम तत्काल बचत फिर्ता गर्न, तथा संस्थाको दायित्वहरू पूरा गर्न सक्ने क्षमता छ कि छैन भनेर जाँच प्रयोग गरिन्छ। सहकारी विश्वसिलो ढंगबाट संस्था सञ्चालन गर्न तरलताको प्रभावकारी व्यवस्था हुनु नितान्त आवश्यक छ। सहकारी संस्था स्थापनाको प्रारम्भिक समयमा अनिवार्य बचत सेवाहरू मात्र हुने हुनाले ऋण लगानी गर्नको लागि मात्र तरलताको व्यवस्था गरिन्छ। तर जब संस्थाले ऐच्छिक बचत सेवाहरू प्रदान गर्दछ, त्यस्तो अवस्थामा सदस्यहरूले माग गरेको बखत बचत फिर्ता गर्नको लागि तरलताको उचित व्यवस्था गर्नु पर्दछ। यदि सहकारी संस्थाले सदस्यहरूले माग गर्ने वित्तिकै बचत फिर्ता गर्न सकेन भने संस्था प्रति सदस्यहरूले विश्वास गर्न सक्दैनन् र संस्थामा समस्या उत्पन्न हुन सक्दछ। तरलता अन्तर्गत इलफेण्टस्ले जम्मा दुई वटा अनुपातहरूको व्यवस्था गरेको छ।

तालिका ३ : तरलता मापन गर्ने अनुपातहरू

अनुपात	सूत्र	मानदण्ड	
		अन्तर्राष्ट्रिय मानदण्ड	नेपालको लागि मानदण्ड
कुल सम्पत्तिमा/तरल सम्पत्तिको अनुपात	तरल सम्पत्ति/कुल सम्पत्ति	१-२%	५%
कुल बचतमा तरल सम्पत्तिको अनुपात	तरल सम्पत्ति / कुल बचत	१०-१५%	१०-१५%

### तरलता मापन गर्ने तरिका

(१) कुल सम्पत्तिमा तरल सम्पत्तिको अनुपात सूत्र: तरल सम्पत्ति/कुल सम्पत्ति
(क) वासलातमा देखाइएको यस वर्षको कुल सम्पत्ति (ख) तरल सम्पत्ति, जसमा निम्न सम्पत्तिहरू पर्दछन् ◆ नगद तथा बैंक मौज्जात ◆ सरकारी बचत पत्रमा गरिएको लगानी ◆ नगदमा तुरुन्त परिणत गर्न सकिने लगानीहरू (ग) ३० दिन भन्दा अगाडि भुक्तानी गर्नु पर्ने कुनै आकस्मिक दायित्व भएमा त्यस्तो दायित्व कुल सम्पत्तिमा तरल सम्पत्तिको अनुपात = $\{(ख - ग) / क \times १००\}$
(२) कुल बचतमा तरल सम्पत्तिको अनुपात सूत्र: तरल सम्पत्ति / कुल बचत (घ) वासलातमा देखाइएको यस वर्षका सबै प्रकारको कुल बचत कुल बचतमा तरल सम्पत्तिको अनुपात = $\{(ख - ग) र घ \times १००\}$

तरल सम्पत्तिले कमाई गर्दैन तर पनि संस्थाको दैनिक कामहरू सूचारु रूपले सञ्चालन गर्न र जोखिम कम गर्न संस्थाको कुल

सम्पत्तिको केही भाग तरल सम्पत्तिको रूपमा राख्नु पर्दछ। तरल सम्पत्ति थोरै राख्यो भने संस्थाको लगानी बढ्न गई नाफा बढ्छ तर यसले जोखिम पनि बढाउँदछ। उदाहरणको लागि, सदस्यहरूले मागेको बखत बचत फिर्ता गर्न सकिएन, आपतकालीन अवस्थामा सदस्यहरूलाई ऋण दिन सकिएन भने सदस्यहरूको संस्था प्रति विश्वास घट्न जान्छ। अर्को शब्दमा भन्ने हो भने संस्थाको सेवा प्रति उनीहरू सन्तुष्ट हुँदैनन् र प्रतिस्पर्धी संस्थाहरू प्रति आकर्षित हुन सक्छ। यदि संस्थाले धेरै मात्रामा तरल सम्पत्ति राख्यो भने, जोखिम त कम हुन्छ तर नाफा भने घट्न जान्छ। तसर्थ, ठिक्क मात्रामा तरल सम्पत्ति राख्दा संस्थाको प्रगति राम्रो हुन सक्छ।

### तरलता ग्याप विश्लेषण (Liquidity Gap Analysis)

तरलता जोखिम व्यवस्थापन गर्ने नगद प्रभावहरूको (नगद भित्रने तथा बाहिरिने) विस्तृत रूपमा प्रक्षेपण गर्नुपर्दछ। संस्थाले आवश्यकता अनुसारको सकारात्मक नगद प्रवाह कायम गर्नुपर्दछ वा दैनिक आवश्यक पर्ने नगद सहजै उपलब्ध हुनसक्ने व्यवस्था गर्नुपर्दछ। संस्थाले नियमित रूपमा आवश्यक पर्ने नगद व्यवस्थापनका लागि सम्पत्ति तथा दायित्वको भुक्तान गर्ने अवधिको आधारमा तरलता ग्याप विश्लेषण (Liquidity Gap Analysis) गर्नुपर्दछ।

तरलता सम्बन्धी जोखिम न्यूनीकरण गर्न संस्थाले आफ्नो सम्पत्ति तथा दायित्वलाई भुक्तानी अवधि (Maturity Period) को आधारमा विभिन्न समय अन्तरालको (Time Interval) आधारमा निम्नानुसार वर्गीकरण गर्नुपर्दछ।

- (१) नब्बे दिनसम्मको भुक्तानी अवधि भएका सम्पत्ति तथा दायित्व।
- (२) नब्बे दिनभन्दा बढी एकसय असी दिनसम्मको भुक्तानी अवधि भएका सम्पत्ति तथा दायित्व।
- (३) एकसय असी दिनभन्दा बढी दुईसय सत्तरी दिनसम्मको भुक्तानी अवधि भएका सम्पत्ति तथा दायित्व।
- (४) दुईसय सत्तरी दिनभन्दा बढी एक वर्षसम्मको भुक्तानी अवधि भएका सम्पत्ति तथा दायित्व।
- (५) एक वर्ष भन्दाबढी भुक्तानी अवधि भएका सम्पत्ति तथा दायित्व।

सम्पत्ति र दायित्वहरू विभिन्न मितिमा भुक्तानी विवरण तलको उदाहरणमा देखाइएको छ।

विवरण	१ महिना	३ महिना	६ महिना
सम्पत्ति	१,०००,०००	५००,०००	७,५००,०००
दायित्व	१,२००,०००	५००,०००	३,०००,०००
तरलता-अन्तर	(२००,०००)	०	४,५००,०००

माथिको उदाहरणमा पहिलो महिनामा संस्थाले रु १० लाख नगद पाउँदछ तर उक्त महिनामा तिर्नुपर्ने दायित्व रु. १२ लाख हुन्छ र भुक्तानीको लागि थप नगद चाहिने हुन्छ र रु दुई लाख तरलता अन्तर (Liquidity Gap) देखिन्छ। उक्त तरलता अन्तर महिनाको अन्त्य भन्दा पहिले नै जुटाउनुपर्दछ। तसर्थ कहिले र कति मात्रामा बाहिरबाट रकम चाहिन्छ भन्ने विषयमा तरलता भिन्नता विश्लेषणले जानकारी दिन्छ र नगद व्यवस्थापनमा सहयोग पुर्याउँछ। माथिको उदाहरणमा तेस्रो महिनामा तरलता अन्तर देखिदैन। छैंठौँ महिनामा ढाँचाको तरलता रु. ४५ लाखले सकारात्मक छ। तसर्थ छैंठौँ महिनामा संस्थासँग भएको रकमलाई लगानी गर्ने क्षेत्रहरू खोज्नु पर्दछ। यसर्थ तरलता अन्तर विश्लेषणले भावी लगानीहरूबारे योजना गर्न मद्दत पुर्याउँदछ।

### श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.को तरलता विश्लेषण

(१) कुल सम्पत्तिमा तरल सम्पत्तिको अनुपात सूत्र: तरल सम्पत्ति / कुल सम्पत्ति	
(क) वासलातमा देखाइएको यस वर्ष को कुल सम्पत्ति	६७,६०७,९०५
(ख) तरल सम्पत्ति, जस्मा निम्न सम्पत्तिहरू पर्दछन्	
नगद मौज्जात	१२४,२००
बैंक मौज्जात	१,२८५,८२६
सरकारी बचत पत्रमा गरिएको लगानी	०
नगदमा तुरुन्त परिणत गर्न सकिने लगानीहरू	०
जम्मा तरल सम्पत्ति	१,४१०,०२६
(ग) ३० दिन भन्दा अगाडि भुक्तानी गर्नु पर्ने कुनै आकस्मिक दायित्व भएमा त्यस्तो दायित्व	

<p>कुल सम्पत्तिमा तरल सम्पत्तिको अनुपात = <math>\{(ख - ग)/क\} \times १००</math>  <math>= \{(१,४१०,०२६-०)/६७,६०७,९०५\} \times १००</math>  <math>= २.०९ \%</math></p>	
<p>(२) कुल बचतमा तरल सम्पत्तिको अनुपात  सूत्र: तरल सम्पत्ति/कुल बचत  (घ) वासलातमा देखाइएको यस वर्षका सबै प्रकारको कुल बचत  कुल बचतमा तरल सम्पत्तिको अनुपात = <math>\{(ख-ग) र घ \times १००\}</math>  <math>= \{(१,४१०,०२६-०)/४४,१२५,९९६ \times १००\}</math>  <math>= ३.२ \%</math></p>	

### २.२.४.३. प्रभावकारिता

प्रभावकारिता सम्बन्धी सूचकले संस्थाको प्रशासनिक खर्च, सञ्चालन खर्च र औसत लगानीमा रहिरहेको ऋण अनुपातको मापन गर्दछ। अनुपात कम आउनु भनेको कम लागतमा सदस्यहरूलाई सेवा दिन सक्ने क्षमता हुनु हो। यसले संस्थासँग कम भन्दा कम लागतमा प्रभावकारी ढंगबाट सेवा दिन सक्ने क्षमता छ भन्ने देखाउँछ। प्रभावकारिता मापन गर्ने अनुपात विभिन्न लघु वित्त, बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले प्रयोगमा ल्याए पनि पर्लस तथा अन्य टुलमा यो अनुपातको बारेमा उल्लेख भएको छैन। प्रभावकारिता मापन गर्न मुख्यतया निम्न २ वटा अनुपातहरूको प्रयोग गरिन्छ।

तालिका ४: प्रभावकारिता मापन गर्ने अनुपातहरू

अनुपात	सूत्र	मानदण्ड	
		अन्तराष्ट्रिय मानदण्ड	नेपालको लागि मानदण्ड
प्रशासनिक खर्चको अनुपात	कुल प्रशासनिक खर्च/औसत लगानीमा रहिरहेको ऋण	२-३%	२%
कुल सञ्चालन तथा वित्तीय खर्चको अनुपात	कुल सञ्चालन खर्च / औसत लगानीमा रहिरहेको ऋण	५-६%	८%

प्रभावकारिता मापनका लागि आवश्यक सूचना तथा गणना गर्ने तरिका

(१) प्रशासनिक खर्चको अनुपात सूत्र = कुल प्रशासनिक खर्च/औसत लगानीमा रहिरहेको ऋण
(क) प्रशासनिक खर्चमा निम्न शीर्षकका रकमहरू पर्दछन् प्रशासनिक खर्च अन्तर्गत कर्मचारीहरूको तलब, भत्ता, संचय कोष, उपदान, भ्रमण खर्च, तालिम खर्च आदि जस्ता खर्चहरू पर्दछन्
(ख) औसत लगानीमा रहिरहेको ऋण (रु. ५६,०३३,५९५ जुन स्प्रेडदर मापन गर्ने क्रममा निकाली सकिएको छ)
प्रशासनिक खर्चको अनुपात = $\{(क र ख)\} \times १००$
(२) कुल सञ्चालन तथा वित्तीय खर्चको अनुपात
(ग) कुल सञ्चालन तथा वित्तीय खर्च निम्न शीर्षकका रकमहरू पर्दछ (रु. ४,६७०,५३८ जुन सञ्चालन स्व:सक्षमता मापन गर्ने क्रममा निकालिसकिएको छ) <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ पुँजीको लागत: सदस्यहरूको बचतमा तिरेको ब्याज, वाह्य ऋणमा तिरेको ब्याज तथा सेवा शुल्क</li> <li>❖ प्रशासनिक खर्च: यस अन्तर्गत कर्मचारीहरूको तलब, भत्ता, संचय कोष, उपदान, भ्रमण खर्च, तालिम खर्च आदि जस्ता खर्चहरू पर्दछन्</li> <li>❖ सञ्चालन खर्च: यस अन्तर्गत घर भाडा, यातायात, इन्धन, पानी, विजुली, सञ्चार, ह्यासकट्टी, मसलन्द, लेखा परीक्षण खर्च, साधारण सभा खर्च, सञ्चालक समिति खर्च, मर्मत सम्भार आदि जस्ता खर्चहरू पर्दछन्</li> <li>❖ कर्जा नोक्सानी व्यवस्था खर्च</li> </ul>
कुल सञ्चालन तथा वित्तीय खर्चको अनुपात = $\{(ग र ख)\} \times १००$

लगानीमा रही रहेको ऋणमा प्रशासनिक खर्च र कुल सञ्चालन खर्चको अनुपात निकाली प्रभावकारिता मापन गरिन्छ। एक

रुपैया लगानी गर्दा कति लागत लाग्छ, भनेर प्रभावकारिता अनुपातले मापन गर्दछ। जति कम लागतमा सेवा प्रदान गर्न सकियो त्यति नै संस्था प्रभावकारी छ, भन्ने बुझिन्छ। सञ्चालन लागत भित्र प्रशासनिक खर्च,पुँजीको लागत र जोखिममा रहेको ऋणका लागि कोषको व्यवस्था जस्ता खर्चहरू समावेश गरिन्छन्। मानिसलाई जीवन यापन गर्न चाहिने खर्चहरू, ऋण रकम, व्यवसायको आकार जस्ता कारणहरूले निर्धारण गर्दछ। तसर्थ,संस्थाको प्रभावकारिताको अनुपात व्याख्या गर्दा प्रत्येक ठाउँको अवस्था, संस्थाको आकार आदि कुराहरू विचार गर्नु पर्दछ। नेपालको परिप्रेक्ष्यमा सहकारी संस्थाहरूको प्रशासनिक लागत २% भन्दा कम वा २% को हाराहारीमा र सञ्चालन लागत ८% भन्दा कम वा ८% को हाराहारीमा भयो भने वित्तीय दिगोपना हासिल गर्न सहज हुन्छ।

### श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.को प्रभावकारिता मापन तथा विश्लेषण

(१) प्रशासनिक खर्चको अनुपात सूत्र = कुल प्रशासनिक खर्च/औसत लगानीमा रहिरहेको ऋण
(क) कर्मचारी तथा प्रशासनिक खर्च = रु. १,१८१,९६६
(ख) औसत लगानीमा रहिरहेको ऋण = रु. ५६,०३३,५९५
प्रशासनिक खर्चको अनुपात = $\{(क/ख)\} \times १००]$ = $\{(रु. १,१८१,९६६ / रु. ५६,०३३,५९५)\} \times १००] = २.१ \%$
(२) कुल सञ्चालन तथा वित्तीय खर्चको अनुपात
(ग) कुल सञ्चालन तथा वित्तीय खर्च = रु. ४,६७०,५३८ कुल सञ्चालन तथा वित्तीय खर्चको अनुपात = $\{(ग/ख)\} \times १००]$ = $\{(रु. ४,६७०,५३८ / रु. ५६,०३३,५९५)\} \times १००]$ = ८.३४ %

#### २.२.४.४. उत्पादकत्व

कर्मचारीहरूको कार्यदक्षता, कामप्रतिको समर्पण, काममा सक्रियता, सहयोगी भावना, कार्यालयको काम गर्ने तौर तरिका,प्रविधिको प्रयोग (सफ्टवेयर, मेसिन), कामको आधारमा प्रोत्साहन दिने परिपाटी आदिले उत्पादकत्व निर्धारण गर्दछ। जनघनत्व, बाटोघाटो, बिजुलीको सुविधा, शिक्षा, स्वास्थ्य, मानिसहरूको सोचाई जस्ता कुराहरूले पनि उत्पादकत्वमा असर पर्छ। सहकारी संस्थाहरूले कर्मचारीहरूको लागि लक्ष्य तोक्दा यी माथि उल्लेखित कुराहरू विचार गर्नु पर्दछ।

कति स्रोत साधन खर्च गर्दा कति उत्पादन हुन्छ, भन्ने कुराको मापन उत्पादकत्वले गर्दछ। यसको मापनबाट स्रोत साधनको चुहावट वा दुरुपयोग रोकी अधिकतम उत्पादन गर्न सहयोग पुग्दछ। सहकारी संस्थाहरूले आफ्नो उत्पादकत्व र प्रभावकारिता बढाएर सदस्यहरूलाई कम भन्दा कम लागतमा सेवा प्रदान गर्न सक्दछ। पर्लस तथा प्रोवेशनमा उत्पादकत्व मापन गर्ने अनुपात समावेश भएको छैन। उत्पादकत्व मापन नगरी सहकारी संस्थाको सही मूल्याङ्कन हुन सक्दैन। विभिन्न अन्तर्राष्ट्रिय संघ संस्थाहरूले उत्पादकत्व मापन गर्ने अनुपात अनिवार्य रूपमा समावेश गरेको पाईन्छ। तसर्थ, नेपालको सहकारी संस्थाहरूको प्रगति मापन गर्न उत्पादकत्व सम्बन्धी निम्न ४ वटा अनुपातहरू समावेश गर्नु उपयुक्त मानिन्छ।

#### तालिका ५ : उत्पादकत्व मापन गर्ने अनुपातहरू

अनुपात	सूत्र	मानदण्ड	
		अन्तर्राष्ट्रिय मानदण्ड	नेपालको लागि मानदण्ड
प्रति कर्मचारी सदस्य	कुल सदस्य संख्या/ जम्मा कर्मचारी संख्या	४००-५००	३००
प्रति कर्मचारी ऋणी	कुल ऋणी संख्या/ कर्मचारीको संख्या	३००-४००	१५०
प्रति कर्मचारी लगानीमा रहिरहेको ऋण (रु. करोडमा)	लगानीमा रहिरहेको ऋण/कर्मचारी संख्या	आकार र परिपक्कतामा निर्भर गर्दछ	२ -४

प्रति कर्मचारी बचत (रु. करोडमा)	कुल बचत/कर्मचारी संख्या	आकार र परिपक्वतामा निर्भर गर्दछ	१-२
------------------------------------	-------------------------	---------------------------------	-----

तालिका ५ मा उल्लेख भए अनुसार प्रति कर्मचारी सदस्य, प्रति कर्मचारी ऋणी र ऋण रकम, प्रति कर्मचारी बचत रकम गरी चार वटा सूचकहरू प्रयोग गरी सहकारी संस्थाहरूको उत्पादकत्व मापन गर्न सकिन्छ। जुन सहकारी संस्थाले प्रति कर्मचारी धेरै भन्दा धेरै सदस्यहरूबाट बचत सङ्कलन गरी धेरै ऋण दिन सक्छ, त्यस्तो संस्थाको नाफा बढ्न गई संस्था दिगो हुन सक्छ। धेरै बचत सङ्कलन गर्न र धेरै ऋण दिन प्रति कर्मचारी सदस्य सङ्ख्या पनि बढाउनु पर्ने हुन्छ। किनकि थोरै सदस्यबाट धेरै बचत गर्न सकिदैन र थोरै व्यक्तिलाई धेरै ऋण दिन पनि हुँदैन। एउटै व्यक्तिलाई उसको क्षमता भन्दा बढी ऋण दियो भने त्यस्तो ऋण डुब्न पनि जान सक्छ।

### श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.को उत्पादकत्व विश्लेषण

श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.मा दुई जना कर्मचारी कार्यरत छन्। आव ०७६/०७७ को अन्तमा संस्थामा जम्मा ३१० जना सदस्य र १२८ जना ऋणी छन् र लगानीमा रहिरहेको ऋण रु. ६६,०७३,०१४ रहेको छ।
(१) प्रति कर्मचारी सदस्य संख्या सूत्र = कुल सदस्य संख्या / जम्मा कर्मचारी संख्या = ३१० / २ = १५५
(२) प्रति कर्मचारी ऋणी संख्या सूत्र = कुल ऋणी संख्या / जम्मा कर्मचारी संख्या = १२८ / २ = ६४
(३) प्रति कर्मचारी लगानीमा रहिरहेको ऋण (रु करोडमा) सूत्र = लगानीमा रहिरहेको ऋण / जम्मा कर्मचारी संख्या = रु. ६६,०७३,०१४ / २ = रु. ३३,०३६,५०७
(४) प्रति कर्मचारी बचत (रु करोडमा) सूत्र = लगानीमा रहिरहेको ऋण / जम्मा कर्मचारी संख्या = रु. ४४,१२५,९९६ / २ = रु. २२,०६२,९९८

#### २.२.४.५. उपयुक्त वित्तीय संरचना

सहकारी संस्थालाई सुरक्षित, तन्दुरुस्त राख्न तथा उत्पादकत्व वृद्धि गरी नाफा आर्जन गर्न सक्ने क्षमतामा विकास गर्न प्रभावकारी वित्तीय संरचनाको ठूलो भूमिका हुन्छ। प्रभावकारी वित्तीय संरचनाले संस्थालाई सुरक्षित तथा उच्च वृद्धि दर हासिल गर्न मद्दत पुऱ्याउदछ।

संस्थाको वित्तीय संरचनाले पुँजीका स्रोतहरू र सङ्कलित पुँजीका प्रयोगका वारेमा बताउँछ। संस्थाको प्रभावकारिता र नाफा समेत पुँजीको संरचना तथा पुँजीका प्रयोगले निर्धारण गर्दछ। जुन संस्थाले आफूले विभिन्न स्रोतबाट सङ्कलित गरेको पुँजीलाई आय आर्जन हुने सम्पत्तिमा लगानी गर्ने र सेयर पुँजी र ऋण पुँजीको अनुपातलाई सही ढङ्गबाट मिलाउन सके मात्र संस्थाले प्रशस्त नाफा आर्जन गर्न सक्दछ। वित्तीय सहकारीहरूले आफूले विभिन्न स्रोतहरूबाट (नियमित बचत, मुद्दति बचत, दैनिक बचत, ऐच्छिक बचत, सेयर पुँजी, बाह्य ऋण) प्राप्त गरेको पुँजीको ठूलो अंश सदस्यहरूलाई ऋण दिन प्रयोग गरिन्छ। यसरी सङ्कलित पुँजीको ठूलो अंश सदस्यहरूलाई ऋण दिन प्रयोग गरेमा आम्दानी धेरै हुन्छ। तर सबै वा धेरै जसो सङ्कलित पुँजी सदस्यहरूलाई ऋण दिँदा तरलता जोखिम हुन सक्छ। तसर्थ, संस्थाले आफूले सङ्कलन गरेको पुँजीको केही अंश तरल सम्पत्तिको रूपमा राख्नु पर्छ। यस्तो तरल सम्पत्तिको रूपमा राखिएको रकमबाट संस्थाले सदस्यहरूले बचत फिर्ता माग भए अनुसार फिर्ता दिने र दैनिक खर्च

चलाउने काममा प्रयोग गर्दछ। तसर्थ, आफूले सङ्कलन गरेको पुँजीहरू मध्ये कमाई गर्ने सम्पत्ति (ऋण लगानी), स्थिर सम्पत्ति, लगानी तथा तरल सम्पत्ति, आदिमा उपयुक्त प्रतिशत लगानी गर्न सके मात्र संस्थाको प्रभावकारिता तथा नाफामा वृद्धि हुन सक्दछ। निम्न पाँच वटा अनुपातहरू प्रयोग गरी वित्तीय सहकारी संस्थाको पुँजीको संरचना उपयुक्त भए नभएको यकिन गर्न सकिन्छ। पाँच वटा अनुपातहरू पर्लसमा पनि प्रयोग गरिएको छ।

**तालिका ६: उपयुक्त वित्तीय संरचना मापन गर्ने अनुपातहरू**

अनुपात	सूत्र	मानदण्ड	
		अन्तर्राष्ट्रिय मानदण्ड	नेपालको लागि मानदण्ड
कुल सम्पत्तिमा लगानीमा रहिरहेको ऋणको अनुपात	लगानीमा रहिरहेको खुद ऋण / कुल सम्पत्ति	७०-८०%	८०-९०%
कुल सम्पत्तिमा निक्षेप अनुपात	कुल बचत / कुलसम्पत्ति	७०-८०%	५०-६०%
कुल सम्पत्तिमा सेयर पुँजीको अनुपात	कुल सेयर पुँजी / कुल सम्पत्ति	१०-२०%	१०-२०%
कुलसम्पत्तिमा संस्थागत पुँजीका अनुपात	कुल संस्थागत पुँजी / कुल सम्पत्ति	कम्तीमा १०%	१०-२०%
कुल सम्पत्तिमा आयआर्जन नगर्ने सम्पत्तिको अनुपात	आय आर्जन नगर्ने सम्पत्ति / कुल सम्पत्ति	बढीमा ५%	बढीमा ५%

प्रतिफल नदिने सम्पत्तिले कुनै आम्दानी नगर्ने भएकोले ब्याज तिर्नु नपर्ने पुँजीबाट यसमा लगानी गरिनु पर्दछ। मूल्य नपर्ने पुँजी (Zero cost capital) जस्तै संस्थागत पुँजी तथा सेयर पुँजीबाट सङ्कलित रकमबाट घर जग्गा, फर्निचर जस्ता आयआर्जन नगर्ने सम्पत्तिमा लगानी गरिन्छ।

संस्थागत पुँजीमा ब्याज तिर्नु नपर्ने भएकोले यसलाई लगानी गरी कमाएको आम्दानी सत प्रतिशत संस्थाको नाफामा जोडिन्छ। नाफा बढेपछि संस्थागत पुँजीमा भन् वृद्धि हुन्छ र संस्थागत पुँजीको वृद्धि भएपछि आम्दानी भन् बढ्दछ। यसरी संस्थागत पुँजीमा क्रमिक वृद्धि हुँदै जाँदा संस्थाको वित्तीय स्थिति मजबुत हुँदै जान्छ। संस्थागत पुँजीमा वृद्धि गर्न बचतमा दिइने ब्याज र ऋणमा लिइने ब्याजको अन्तरले सवै सञ्चालन खर्च धानी केही प्रतिशत मुनाफा रहने गरी ब्याज दर कायम गर्नु पर्दछ। पुँजीको संरचना निम्न लिखित रूपमा भएमा यसलाई प्रभावकारी संरचना मान्न सकिन्छ।

- ❖ बचत तथा ऋणको कारोवार गर्ने सहकारीहरूले कुल सम्पत्तिको ९५% आम्दानी गर्ने सम्पत्ति र ५% सम्म मात्र आय आर्जन नगर्ने क्षेत्रमा लगानी गर्नु पर्दछ। कुल सम्पत्तिमा वासलातमा देखाइएको सम्पत्ति लिइन्छ भने आय आर्जन नगर्ने सम्पत्ति अन्तर्गत घर, जग्गा, मेसिनरी, फर्निचर, अन्य सम्पत्ति, नगद मौज्जात, अग्रिम भुक्तानी गरिएको तथा पेस्की रकम, संस्था स्थापना खर्च, पर्दछ।
- ❖ कुल सम्पत्तिको सब भन्दा ठूलो हिस्सा ७० देखि ८०% सम्म ऋण लगानी गरिन्छ र बाँकी रकम अन्य क्षेत्रमा लगानी, तरलता कायम र स्थिर सम्पत्तिमा लगानी गरिन्छ।
- ❖ दायित्वको संरचनामा कुल सम्पत्तिको ५०-६०% सम्म सदस्यहरूको बचत र बढी मा ४०% सम्म बाह्य ऋण हुनु पर्दछ।
- ❖ पुँजी संरचनामा कुल सम्पत्तिका १०-२०% सेयर पुँजी र कम्तीमा १०% संस्थागत पुँजी हुनु पर्दछ। सहकारी ऐन २०७४ को दफा ५०(७) मा सहकारी संस्थाहरूले प्राथमिक पुँजी कोषको १५ गुणासम्म बचत संकलन गर्न सक्नेछ भन्ने व्यवस्था रहेकोले पुँजीको संरचना निर्धारण गर्दा यस व्यवस्थालाई समेत विचार गर्नु पर्दछ। सेयर पुँजी र जगेडा कोषलाई प्राथमिक पुँजीमा गणना गरिन्छ। साधारण जगेडा कोषमा यस आर्थिक वर्षको खुद बचत/नाफा रकमको २५% ले हुने रकम, कुनै संस्था वा निकायले प्रदान गरेको पुँजीगत अनुदान रकम, स्थिर सम्पत्ती बिक्रीबाट प्राप्त रकम र अन्य अविभाज्य कोषको रकम तथा अनुदान रकम समावेश गरिन्छ।
- ❖ संस्थागत पुँजीमा जगेडा कोष वितरण गर्नु नपर्ने अन्य कोषहरू जस्तै संरक्षित पुँजी कोष, सहकारी शिक्षा कोष, घाटा पूर्ति कोष, सहकारी विकास कोष, स्थिरीकरण कोष, अन्य कोषहरू तथा अ-वितरित नाफा आदि पर्दछ।

यदि संस्थाले आर्जन गरेको आम्दानीले सम्पूर्ण खर्चहरू धनी सेयर सदस्यहरूलाई आकर्षक लाभांश वितरण गर्न पुग्ने गरी नाफा आर्जन गरी जगेडा कोषमा यथेष्ट रकम समेत छुट्याउन सक्छ भने यसको पुँजीको संरचना उपयुक्त छ भन्ने बुझिन्छ। संस्थामा भएको कुल सम्पत्तिको कति प्रतिशत रकम आम्दानी गर्ने क्षेत्रमा लगानी भएको छ र कति आय आर्जन नगर्ने क्षेत्रमा

लगानी भएको छ, भनेर पुँजीको संरचना विश्लेषणबाट थाहा पाउन सकिन्छ। सम्पत्तिलाई सकभर आय आर्जन गर्ने क्षेत्रमा लगानी गर्न प्रोत्साहित गरिन्छ। यसले आय आर्जन नगर्ने सम्पत्तिमा लगानी गर्न ब्याज तिर्नु नपर्ने पुँजी प्रयोग गर्नमा जोड दिन्छ। यस प्रणालीले सदस्यहरूको बचत र सेयरमा तिरेको ब्याज प्रतिस्पर्धात्मक तथा मूल्य वृद्धि धान्ने गरी प्रदान गरिनु पर्ने र ऋणमा लिइने ब्याज संस्थाका सवै वित्तीय खर्च एवं सञ्चालन खर्च धानी संस्थागत पुँजीको व्यवस्था हुने गरी निर्धारण गर्न जोड दिएको छ। घर जग्गा फर्निचर, आदि खरिद शत प्रतिशत संस्थागत पुँजी वा ब्याज तिर्नु नपर्ने पुँजीबाट गरिनु पर्दछ।

तसर्थ, हरेक सहकारी संस्थाले माथि तालिकामा देखाएको मानदण्ड अनुसार हुने गरी आफ्नो पुँजीको संरचना बनाउनु पर्दछ। पर्सले तोकेको वित्तीय संरचना अनुपातमा बाह्य ऋणको अनुपात शून्य हुनुपर्छ भनिएको छ। तर केही मात्रामा बाह्य संस्थाबाट ऋण लिँदा सहकारी संस्थाले आफ्नो सदस्यहरूको आवश्यकता पूरा गर्न सक्दछ। तसर्थ, केही मात्रामा बाह्य संस्थाबाट ऋण लिँदा उपयुक्त हुन्छ। माथि तालिकामा देखाए अनुसार अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमा तोकिएको प्रतिशत भन्दा नेपालको परिप्रेक्षमा तोकिएको दर केही मात्रामा बढी छ। विशेष गरेर नेपालका सहकारी संस्थाहरूका लागि सदस्यहरूमा ऋण लगानी गर्नु बाहेक अन्य लगानीका अवसरहरू निकै कम छन् जसले गर्दा लगानीमा रहेको ऋणको अनुपात नेपालको परिप्रेक्षमा धेरै छ।

### श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.को वित्तीय संरचना विश्लेषण

कुल सम्पत्तिमा लगानीमा रहिरहेको ऋणको अनुपात सूत्र = लगानीमा रहिरहेको खुद ऋण/कुल सम्पत्ति = (रु.६६,०७३,०१४/रु.६७,६०७,९०५) × १०० = ९७.७ %	
कुल सम्पत्तिमा निक्षेप अनुपात सूत्र = कुल बचत / कुल सम्पत्ति = (रु.४४,१२५,९९६/रु.६७,६०७,९०५) × १०० = ६५.३ %	
कुल सम्पत्तिमा सेयर पुँजीको अनुपात सूत्र = कुल सेयर पुँजी / कुलसम्पत्ति = (रु.१४,५६८,२००/रु.६७,६०७,९०५) × १०० = २१.५ %	
कुल सम्पत्तिमा संस्थागत पुँजीका अनुपात सूत्र = कुल संस्थागत पुँजी/कुल सम्पत्ति = (रु.६,८६९,९२९/रु.६७,६०७,९०५) × १०० = १०.२ %	
कुल सम्पत्तिमा आयआर्जन नगर्ने सूत्र = आय आर्जन नगर्ने सम्पत्ति / कुल सम्पत्ति	
(क) आय आर्जन नगर्ने सम्पत्ति	
नगद	१२४,२००
कमाई नगर्ने स्थिर सम्पत्ति जस्तै जग्गा, कार्यालय भवन, फर्निचर, सवारी साधन	१२२,७५३
बैंकको चल्ती खातामा रहेको वा ब्याज आर्जन नगर्ने रकम	०
पाउनुपर्ने हिसाब	०
अग्रिम भुक्तानी भएको खर्च	०
जम्मा	२४६,९५३
नोट: तर दुवानी प्रयोजनमा प्रयोग हुने गाडी, फ्याक्ट्री तथा गोदाम भवन भने आय आर्जन गर्ने सम्पत्तिको रूपमा लिइन्छ।	

(ख) कुल सम्पत्ति	रु. ६७,६०७,९०५
$\text{सूत्र} = \frac{\text{आय आर्जन नगर्ने सम्पत्ति}}{\text{कुल सम्पत्ति}}$ $= \frac{\text{क}}{\text{ख}} \times १००$ $= \frac{\text{रु. २४६,९५३}}{\text{रु. ६७,६०७,९०५}} \times १००$ $= ०.४ \%$	

### २.२.४.६. सम्पत्तिको गुणस्तर

वित्तीय संस्थाको सबै भन्दा ठूलो सम्पत्ति भनेकै लगानीमा रहेको ऋण हो। लगानीमा रहेको ऋण ब्याज सहित फिर्ता आए मात्रै संस्थाले नाफा आर्जन गर्न सक्छ। तसर्थ सम्पत्तिको गुणस्तर अर्थात लगानीमा रहेको ऋणमा भाखा नाघेको ऋण रकमलाई न्यूनतम दरमा कायम राखी असल कर्जाको सुनिश्चितता गरे मात्र वित्तीय संस्था कालान्तर सम्ममा दिगो रहन सक्छ। यदि ऋणीको सही ढङ्गबाट विश्लेषण नगरी ऋण लगानी गर्दा, लगानी भएको ऋण डुब्न गई संस्था समेत डुब्न जान्छ। हाल सम्म असफल भएको वित्तीय संस्थाको मूल्याङ्कन गर्ने हो भने, लगानीमा रहेको ऋण असुल हुन नसकेर वा भाखा नाघेको ऋणको सही व्यवस्थापन गर्न नसकी खराब कर्जा बढ्न गई संस्था डुब्न गएको पाइन्छ। तसर्थ, सम्पत्तिको गुणस्तर मापन गर्ने अनुपात वा सूचकहरू वित्तीय संस्थाको प्रगति मापन गर्ने महत्वपूर्ण सूचकको रूपमा लिइन्छ।

लगानीमा रहिरहेको ऋण वित्तीय संस्थाको सबै भन्दा ठूलो आय आर्जन गर्ने सम्पत्ति हो। लगानीमा रहेको ऋण र साँवा र ब्याज तोकिएको समयमा सङ्कलन गर्न सके मात्र संस्थाले पूर्ण ऋण लगानी गर्न तथा आय आर्जन गर्न सक्छ। सम्पत्तिको गुणस्तरले संस्थाको नाफा समेत निर्धारण गर्दछ। लगानी भएको ऋणको सही व्यवस्थापन हुन नसकेमा त्यसबाट ब्याज आम्दानी पनि नहुने हुनाले संस्थाको नाफा पनि घट्न जान्छ। यसको अलवा भाखा नाघेको ऋणको बारम्बार अनुगमन गर्नु पर्ने हुनाले अनुगमन तथा निरीक्षण खर्च पनि बढ्न जान्छ। यसले भाखा नाघेको ऋणीहरूसँग ऋण असुल गर्ने क्रममा पत्रपत्रिकामा नामावाली प्रकाशन गर्ने तथा अदालती खर्च समेत बढ्न जान्छ।

सम्पत्तिको गुणस्तरको आधारमा भाखा नाघेको ऋणको लागि गरिएको सुरक्षण व्यवस्था पर्याप्त भए नभएको विश्लेषण गरिन्छ। लगानीमा रहेको सबै ऋणहरू मध्ये केही ऋणहरू भाखा भित्र नउठ्न सक्तछ र ऋण डुब्ने सम्भावना रहन्छ। भन् १२ महिना भन्दा बढी समय भाखा नाघेको ऋण सबै डुब्न पनि सक्तछ भन्ने मान्यता अनुसार १ देखि १२ महिना सम्म भाखा नाघेको ऋणको लागि ३५% र १२ महिना भन्दा बढी समय भाखा नाघेको ऋणको लागि १००% सुरक्षण गर्नु पर्ने प्रावधान पर्लसमा राखिएकोछ। पर्लस बाहेक अन्य निकायहरूबाट फरक फरक प्रतिशत रकम भाखा नाघेको ऋणको लागि व्यवस्था गर्नु पर्ने भनी तोकिएको छ। सहकारी संस्थाहरूको लागि भाखा नाघेको ऋणको लागि सुरक्षण कोषको व्यवस्था गर्दा पर्लस पद्धति बढी लोकप्रिय छ। जुन तरिका अवलम्बन गरे पनि भाखा नाघेको ऋणको लागि सुरक्षण कोषको व्यवस्था गर्दा भाखा नाघेको किस्ताको मात्र हिसाब नगरी बाँकी रहेको सम्पूर्ण ऋणको लागि सुरक्षण व्यवस्था हुनु पर्दछ।

निक्षेपकर्ताहरूको निक्षेपको सुरक्षाको लागि यथेष्ट मात्रामा संस्थाको सम्पत्ति सुरक्षित हुनु निकै आवश्यक छ। निक्षेपको सुरक्षा भएको छ वा छैन भनि जान्ने भनेको संस्थाले लगानी गरेको भाखा नाघेको ऋण रकमलाई धान्न सकिने गरी ऋणमा संभावित नोक्सानी कोषको व्यवस्था गरिएको छ वा छैन भनी हेर्नु हो। यदि सहकारी संस्थाले यसप्रकारको व्यवस्था गरिएको छैन भने सदस्यहरूको निक्षेप सुरक्षित छैन भनी जनाउँदछ र संस्थामा पैसा राख्नु जोखिम पूर्ण छ भने जनाउँदछ। साथसाथै भाखा नाघेको र लगानीमा रहेको ऋणका लागि आवश्यक ऋण सुरक्षण कोषको व्यवस्था नभएको अवस्थामा संस्थाको वित्तीय विवरणहरूले संस्थाको सही चित्रण गर्दैन र संस्था जुनसुकै बखत पनि धरासयी हुन सक्तछ। तसर्थ यथेष्ट मात्रामा ऋणमा सम्भावित नोक्सानीको व्यवस्था गर्नु अति आवश्यक हुन्छ।

इलफेण्टस् प्रणालीमा भाखा नाघेको ऋणको विश्लेषण तथा त्यस्तो ऋणको लागि सुरक्षण कोषको व्यवस्था गर्दा निम्न छ वटा सूचकहरूको व्यवस्था गरिएको छ।

### तालिका ७: सम्पत्तिको गुणस्तर मापन गर्ने अनुपातहरू

अनुपात	सूत्र	मानदण्ड	
		अन्तर्राष्ट्रिय मानदण्ड	नेपालको लागि मानदण्ड
भाखा नाघेको ऋणको दर	कुल भाखा नाघेको ऋण / लगानीमा रहिरहेको ऋण	५% वा कमी	५% बढीमा

जोखिममा रहेको ऋण	३० दिन भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको बाँकी साँवा रकम/ लगानीमा रहिरहेको ऋण	२% बढीमा	२% बढीमा
नियमित मासिक ब्याज तिर्ने ऋणी संख्या	नियमित ब्याज तिर्ने ऋणी संख्या / कुल ऋण संख्या		९५% कम्तीमा
१२ महिना भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था	१२ महिना भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था / १२ महिना भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको बाँकी साँवा रकम	१००%	१००%
१-१२ महिना भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था	१-१२ महिना भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था / १-१२ महिना भाखा नाघेको ऋणको बाँकी साँवा रकम	३५%	३५%
असल ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था	असल ऋणको लागि छुट्याइएको जोखिम कोषको रकम/कुल असल ऋण (लगानीमा रही रहेको रकम- भाखा नाघेको ऋण रकम)	१%	१%

माथि तालिकामा उल्लेख भए अनुसारको ५ वटा सूचकहरू प्रयोग गरी सहकारी संस्थाको भाखा नाघेको अवस्थाको हिसाब गरी विगतमा भएको भाखा नाघेको दर र राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय मानदण्डहरूसँग दाजी भाखा नाघेको दर तोकेको मानदण्ड भन्दा कम वा बढी वा विगत भन्दा कम वा बढी यकिन गर्न सकिन्छ। यदि भाखा नाघेको दर विगत भन्दा बढ्दै गएको अवस्थामा सहकारी संस्थाको लागि खतराको घण्टी वा संकेत हुन सक्छ। त्यस्तै गरेर तोकिएको मानदण्ड भन्दा बढी भएमा सहकारी संस्थाले ऋण लगानी, अनुगमन र असुली प्रक्रियामा के-कति कमी कमजोरी भएको कारणबाट भाखा नाघेको बढ्न गएको हो, त्यसको कारण पत्ता लगाई निराकरणको उपायहरू अवलम्बन गर्नु पर्दछ। भाखा नाघेको ऋण संस्थाको क्यान्सर मानिन्छ र यो बढे पछि निको पार्न कठिन हुन्छ। यो जति जति बढ्दै गयो त्यति त्यति संस्थालाई कमजोर पाउँ जान्छ। सदस्यहरूको बचत सुरक्षित गर्नु र संस्थालाई विश्वसनीय बनाउन भाखा नाघेको ऋणको नियन्त्रण गरी सम्पत्तिको गुणस्तर बढाउनु पर्छ। तसर्थ इलफेण्टस्ले भाखा नाघेको ऋणको सुरक्षणमा बढी जोड दिएको छ।

भाखा नाघेको ऋण रकम बढेर हुने खतराबाट संस्थालाई जोगाउन ऋणको भाखा नाघ्न नदिने अर्थात यसको अनुपात लगानीमा रहेको कुल ऋणको ५% भन्दा कम कायम गर्ने मानदण्ड इलफेण्टस्ले तोकेको छ। भाखानाघेको ऋण बढी भयो भने संस्थाको आम्दानीमा नकारात्मक असर परी संस्था अघो गति तिर धकेलिन्छ। भाखा नाघेको रकम डुब्न गएमा संस्थाले ठुलो नोक्सानी ब्यहोर्नु पर्ने हुन सक्छ। तसर्थ संस्थाले हरेक वर्ष भाखा नाघेको ऋण रकमको अनुपातमा सुरक्षण कोषका रकम छुट्याएर राख्नु पर्दछ। माथि तालिकामा दिए अनुसार ५ वटा सूचकहरू र त्यसको मानदण्डहरू सबै खाले वित्तीय संस्थाको लागि आवश्यक छ। सहकारी संस्थाको लागि मासिक रुपमा ब्याज भुक्तानी गर्ने ऋणी सदस्यको दर पनि महत्वपूर्ण भएकोले यहाँ समावेश गरिएको छ। सबै ऋणीहरूले वा धेरै भन्दा धेरै ऋणीहरूले मासिक रुपमा ब्याज तिर्न आएमा त्यस्ता सदस्यहरूसँग सहकारी संस्था नियमित सम्पर्कमा हुने र सहकारी संस्थाको नियमित आम्दानी पनि हुनाले यो महत्वपूर्ण सूचकको रुपमा मानिन्छ।

### सम्पत्तिको गुणस्तर मापनका लागि आवश्यक सूचना तथा गणना गर्ने तरिका

<p>(१) भाखा नाघेको ऋणको दर</p> <p>सूत्र = (कुल भाखा नाघेको ऋण / लगानीमा रहिरहेको ऋण) × १००</p> <p>(क) कुल भाखा नाघेको ऋण (ऋण पोर्टफोलियो रिपोर्टमा उल्लेख भए अनुसार)</p> <p>(ख) लगानीमा रहिरहेको ऋण (ऋण पोर्टफोलियो रिपोर्टमा उल्लेख भए अनुसार)</p> <p>= (५३५,०००/६६,०७३,०१४) × १००</p> <p>= ०.८%</p>
<p>(२) जोखिममा रहेको ऋण</p> <p>(ग) तीस (३०) दिन भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको बाँकी साँवा रकम (ऋण पोर्टफोलियोमा उल्लेख भए अनुसार)</p> <p>(घ) लगानीमा रहिरहेको ऋण (ऋण पोर्टफोलियो रिपोर्टमा उल्लेख भए अनुसार)</p> <p>= (क / ख) × १००</p> <p>= (१,४३५,०००/६६,०७३,०१४) × १००</p> <p>= २.२%</p>

<p>(३) नियमित ब्याज तिर्ने ऋणी प्रतिशत</p> $\begin{aligned} \text{सूत्र} &= (\text{नियमित ब्याज तिर्ने ऋणी संख्या} / \text{कुल ऋण संख्या}) \times 100 \\ &= (995/925) \times 100 \\ &= 92\% \end{aligned}$
<p>(४) १२ महिना भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था</p> $\text{सूत्र} = (१-१२ \text{ महिना भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था} / १-१२ \text{ महिना भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको बाँकी साँवा रकम}) \times 100$ <p>(क) १-१२ महिना भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था</p> <p>(ख) १-१२ महिना भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणको बाँकी साँवा रकम (ऋण पोर्टफोलियो रिपोर्टमा उल्लेख भए अनुसार)</p> $\begin{aligned} &= (\text{क} / \text{ख}) \times 100 \\ &= (993,955/995,000) \times 100 \\ &= 99\% \end{aligned}$
<p>(५) १-१२ महिना भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था</p> $\text{सूत्र} = (१-१२ \text{ महिना भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था} / १-१२ \text{ महिना भाखा नाघेको ऋणको बाँकी साँवा रकम}) \times 100$ <p>(क) १-१२ महिना भाखा नाघेको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था (वासलातको अनुसार)</p> <p>(ख) १-१२ महिना भाखा नाघेको ऋणको बाँकी साँवा रकम (ऋण पोर्टफोलियोमा उल्लेख भए अनुसार)</p> $= (\text{क} / \text{ख}) \times 100$ <p>यस प्रकारको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था नभएको</p>
<p>(६) असल ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था</p> $\text{सूत्र} = (\text{असल ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था} / \text{खुद लगानीमा रहिरहेको ऋण}) \times 100$ <p>(क) असल ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था (वासलातको अनुसार)</p> <p>(ख) खुद लगानीमा रहिरहेको ऋण = लगानीमा रहिरहेको ऋण - भाखा नाघेको ऋण</p> $= (\text{क} / \text{ख}) \times 100$ <p>यस प्रकारको ऋणको लागि जोखिम कोषको व्यवस्था नभएको</p>

### २.२.४.७. खुद वृद्धि

पर्लस् तथा अन्य टुलले संस्थाको प्रगति मापन गर्ने टुलमा वृद्धि मापन गर्ने सूचकहरू समावेश गरेका छन् । तर पनि ती निकायहरूले वृद्धि दर मापन गर्दा मुद्रा स्फितिलाई विचार गरेको पाइँदैन । मुद्रास्फीति समावेश नगरी निकालिएको वृद्धि दरले सही अर्थ दिन सक्दैन । पर्लस्ले वृद्धि दर मुद्रास्फीति भन्दा बढी हुनु पर्दछ भनेको छ तर कति बढी हुनु पर्दछ भनेर स्पष्ट पारेको छैन । तसर्थ संस्थाको वृद्धि मापन गर्दा खुद वृद्धिदर निकाल्नु पर्ने हुन्छ र खुद वृद्धिदर कति प्रतिशत हुनु पर्दछ स्पष्ट पार्नु पर्दछ । सहकारी क्षेत्रको औषत वृद्धि दर भन्दा बढी वा तोकिएको वृद्धिदर भन्दा बढी वा सो बराबर वृद्धि हासिल गर्न सकेमा यसले संस्थाको सेवाबाट सदस्यहरू सन्तुष्ट छन् भन्ने बुझिन्छ । वृद्धिदरको मापनले सहकारी संस्थाको हालको अवस्था र भविष्यको प्रगतिको अनुमान लगाउन समेत सकिन्छ । यदि तोकिएको दर भन्दा बढी वा बराबर वृद्धि भएमा त्यस्तो संस्थाको भविष्यको प्रगति समेत राम्रो हुन सक्छ ।

पर्लस्ले वृद्धि गर्न १२ वटा सूचकहरू समावेश गरेको छ । १२ वटै सूचकहरू प्रयोग गर्नु जरुरी नहुन सक्छ भने २/३ वटा मात्र सूचक प्रयोग गरी वृद्धि मापन गर्दा अपुग हुन सक्छ । तसर्थ, वृद्धि मापन गर्दा निम्न ५ वटा सूचकहरू प्रयोग गरेमा उपयुक्त हुने कुरा प्रकाशित लेखहरू सहकारी क्षेत्रका विज्ञहरूले सुझाएका छन् । यी ५ वटा सूचकहरूले संस्थाको सदस्यमा वृद्धि, बचतमा वृद्धि, सम्पत्तिमा वृद्धि, संस्थागत पुँजीमा वृद्धि (सेयर + जगेडा कोष) नाफामा वृद्धि भयो कि भएन भनेर मापन गरिन्छ । यदि सहकारी संस्थाको वृद्धि आवश्यक अनुपातमा हुन सकेन भने त्यसको नतिजा प्रत्युत्पादक हुन सक्छ । उक्त ५ वटा अनुपातहरूको उल्लेख तल गरिएको छ ।

**सदस्यता वृद्धि** : संस्थाको सदस्यता वृद्धि पनि त्यसको कार्य क्षमता जाँच्ने कसीको रूपमा लिईन्छ । यदि सदस्यता वृद्धि हुँदै गएको छ भने संस्थाप्रति समुदायका मानिसहरूको विश्वास बढेको छ र भविष्यमा भन् राम्रो प्रगति हुने सम्भावना छ भन्ने कुरा थाहा हुन्छ

यदि घट्टदै गयो भने संस्थाको भविष्य राम्रो देखिदैन । सदस्यहरू अत्यधिक रूपमा घट्टन थाल्यो भने संस्था नै बन्द हुने सम्भावना रहन्छ ।

बचतमा वृद्धि: सहकारी संस्था गठन गर्नुको एक प्रमुख उद्देश्य सदस्यहरूमा बचत गर्ने बानीको विकास गर्नुको साथसाथै लगानीको लागि पुँजी सङ्कलन गर्नु हो । बचत सङ्कलन तथा सङ्कलित बचत लगानीले नाफा तथा कुल सम्पत्तिमा वृद्धि गर्दछ । तसर्थ बचतमा भएको वृद्धि मापन गर्नु अत्यन्त जरुरी हुन्छ ।

**सम्पत्तिमा वृद्धि :** कुल सम्पत्तिको वृद्धिले संस्थाको अन्य अनुपातहरूमा पनि सकारात्मक सुधार ल्याउँदछ । जस्तो सम्पत्तिको वृद्धिले लगानीमा रहिरहेको ऋण तथा नाफामा वृद्धि हुन जाने संभावना रहन्छ ।

संस्थागत पुँजीमा वृद्धि : संस्थागत पुँजी अन्तर्गत सेयर पुँजी र जगेडा कोष पर्दछ । संस्थागत पुँजीमा वितरण गरी बाँकी रहेको कोष तथा दायित्व बाँकी नरहेको कोष पनि समावेश गर्ने चलन छ । संस्थाको कुल सम्पत्ति तथा लगानीमा रहिरहेको ऋण वृद्धि अनुपातसँगै सेयर पुँजीमा पनि वृद्धि हुनु जरुरी छ अन्य सम्पत्तिको दाँजोमा सेयर पुँजीमा बढी वृद्धि भयो भने संस्थाले बचत परिचालन गर्न नसकेको कुरा थाहा हुन्छ ।

**नाफामा वृद्धि :** संस्था नाफामा सञ्चालन भए मात्र संस्थागत पुँजीमा वृद्धि हुन्छ । संस्थागत पुँजी स्थिर रह्यो वा घट्टदै गयो भने संस्थाको आम्दानी वा नाफा नभएको वा घाटा भएको संकेत गर्दछ । संस्थालाई दिगो वलियो र भरपर्दो बनाउन संस्थागत पुँजीमा उल्लेखनीय वृद्धि अर्थात कुल सम्पत्तिको भन्दा बढी दरमा वृद्धि हुनुको लागि नाफामा वृद्धि हुनु पर्दछ । तसर्थ संस्थाको नाफामा भएको वृद्धि मापन गर्नु पर्दछ ।

**तालिका ८: खुद वृद्धि मापन गर्ने अनुपातहरू**

अनुपात	सूत्र	मानदण्ड	
		अन्तर्राष्ट्रिय मानदण्ड	नेपालको लागि मानदण्ड
सदस्यमा वृद्धि	यस वर्ष र गत वर्षको सदस्य बीच फरक/गत वर्षको सदस्य	मुद्रास्फीति दर भन्दा बढी	मुद्रास्फीति दर +१०%
बचतमा वृद्धि	यस वर्ष र गत वर्षको बचतमा फरक /गत वर्षको बचत	मुद्रास्फीति दर भन्दा बढी	मुद्रास्फीति दर +२०%
सम्पत्तिमा वृद्धि	यस वर्ष र गत वर्षको सम्पत्तिमा फरक /गत वर्षको सम्पत्ति	मुद्रास्फीति दर भन्दा बढी	मुद्रास्फीति दर +२०%
संस्थागत पुँजीमा वृद्धि (सेयर र रिजर्भ)	यस वर्ष र गत वर्षको संस्थागत पुँजीमा फरक / गत वर्षको संस्थागत पुँजी	मुद्रास्फीति दर र औषत जीडीपीको वृद्धि दर भन्दा बढी	मुद्रास्फीति दर +२०%
नाफामा वृद्धि	यस वर्ष र गत वर्षको नाफामा फरक / गत वर्षको नाफा	मुद्रास्फीति दर र औषत जीडीपीको वृद्धि दर भन्दा बढी	मुद्रास्फीति दर +२०%

माथि तालिकामा देखाए अनुसार सूचकहरूले संस्थाको सदस्यमा, बचतमा, सम्पत्तिमा, संस्थागत पुँजीमा र नाफामा के-कति वृद्धि भएका छन् मापन गरी संस्थाको अवस्था थाहा पाउन सकिन्छ ।

श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.को

अनुपात	सूत्र	मानदण्ड	
		हिसाव	नेपालको लागि मानदण्ड
सदस्यमा वृद्धि	यस वर्ष र गत वर्षको सदस्य बीच फरक / गत वर्षको सदस्य		मुद्रास्फीति दर +१०%
बचतमा वृद्धि	यस वर्ष र गत वर्षको बचतमा फरक /गत वर्षको बचत		मुद्रास्फीति दर +२०%
सम्पत्तिमा वृद्धि	यस वर्ष र गत वर्षको सम्पत्तिमा फरक / गत वर्षको सम्पत्ति		मुद्रास्फीति दर +२०%

संस्थागत पुँजीमा वृद्धि (सेयर र रिजर्भ)	यस वर्ष र गत वर्षको संस्थागत पुँजीमा फरक / गत वर्षको संस्थागत पुँजी		मुद्रास्फीति दर +२०%
नाफामा वृद्धि	यस वर्ष र गत वर्षको नाफामा फरक / गत वर्षको नाफा		मुद्रास्फीति दर +२०%

### २.२.४.८. वित्तीय समावेशीकरण र लक्षित वर्गमा पहुँच

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले ठूला उद्यम, व्यापार, तथा मध्यम वर्गीय परिवारहरूलाई सेवा दिने र उनीहरूको सेवा दुर्गम भेगमा ग्रामीण समुदाय र निम्न वर्गमा पुग्न सकेको छैन। यस्ता बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको सेवाहरू सहर केन्द्रित हुने हुनाले पनि यिनीहरू ग्रामीण समुदायमा पुग्न सकेको छैन। ग्रामीण भेगमा बस्ने बसोबास गर्ने अधिकांश घर परिवारसँग बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई मान्य हुने धितो हुँदैन त्यस कारणले पनि उनीहरूले बैंकसँग वित्तीय सेवा लिन सकेका छैनन्। ती ग्रामीण र निम्न वर्गीय समुदायलाई सेवा दिने उद्देश्यले समुदायकै मानिसहरू मिलेर सहकारी संस्था स्थापना गरेका हुन्छन्। तसर्थ, यसको सेवा लक्षित वर्गमा पुगेको छ/छैन वा अर्को शब्दमा भन्ने हो भने बैंक तथा वित्तीय संस्थाबाट सेवा प्राप्त गर्न नसक्ने समुदायले सहकारी संस्थाको सेवा प्राप्त गर्न सकेको छ/छैन मापन गर्नु पर्दछ।

सहकारी संस्था तथा लघु वित्त वित्तीय संस्थाहरूले लक्षित वर्गमा सेवा प्रदान गर्न विभिन्न तौर तरिकाहरू अवलम्बन गरेका छन् जस मध्ये : (क) ग्रामीण तथा दुर्गम स्थानहरूमा पुगेर सेवा दिने, (ख) निम्न वर्गीय समुदायहरूलाई सेवा दिने, (ग) समूह गठन तथा मासिक बैठक गरी बचत सङ्कलन तथा ऋण प्रदान गर्ने कार्य गर्ने, (घ) सानो आकारको ऋण प्रदान गर्ने, (ङ) विनाधितो ऋण दिने। माथि उल्लेखित तरिकाहरूबाट सेवाहरू प्रदान गर्दा गरिब तथा निम्न वर्गीय समुदायमा सेवा बढी पुग्ने सम्भावना हुन्छ। तर पनि सेवा साँच्चिकै रूपमा लक्षित समुदायमा पुगेको छ/छैन भनेर मापन गर्नु पर्दछ।

पर्लसमा लक्षित वर्गमा सेवा पुगे वा नपुगेको मापन गर्ने सूचक समावेश गरिएको छैन। तर सहकारी संस्थाहरू निम्न तथा मध्यम वर्गीय समुदायमा सेवा प्रदान गर्ने उद्देश्य राखी खुलेका हुनाले यसको सेवा लक्षित वर्गमा पुगे/नपुगेको मापन गर्नु पर्दछ। सामान्यतया ४ वटा सूचकहरू : (क) कार्य क्षेत्रमा रहेका घरधुरीहरूमा सेवाको पहुँच, (ख) महिला सदस्यको प्रतिशत, (ग) समावेशी सञ्चालक समिति, (घ) औषत ऋण रकम र कुल गार्हस्थ उत्पादन प्रयोग गरी लक्षित वर्गमा पुगे/नपुगेको मापन गरिन्छ। कुल गार्हस्थ उत्पादन र औषत ऋण रकम मापन गर्ने काम सहकारी संस्थाको लागि खासै उपयोगी नहुने हुनाले इलफेण्टसमा निम्न ३ वटा मात्र सूचकहरू प्रयोग गरिएका छन्।

**तालिका ९ : वित्तीय समावेशीकरण र लक्षित वर्गमा पहुँच मापन गर्ने अनुपातहरू**

अनुपात	सूत्र	मानदण्ड	
		अन्तर्राष्ट्रिय मानदण्ड	नेपालको लागि मानदण्ड
कभरेज अनुपात	सहकारीको कार्य क्षेत्रमा कुल घरपरिवार संख्या/सहकारीले समेटेको कुल घरपरिवार संख्या	छैन	९५% भन्दा बढी
महिला सदस्य अनुपात	कुल महिला सदस्य संख्या / कुल सदस्य संख्या	छैन	६०% भन्दा बढी
बोर्डमा महिला, विपन्न समावेश	बोर्डमा महिला र विपन्न सदस्य/कुल बोर्ड सदस्य	छैन	६०% भन्दा बढी

### श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.को वित्तीय समावेशीकरण र लक्षित वर्गमा पहुँच मापन

अनुपात	सूत्र	मानदण्ड	
		हिसाब	नेपालको लागि मानदण्ड
कभरेज अनुपात	सहकारीको कार्य क्षेत्रमा कुल घरपरिवार संख्या/सहकारीले समेटेको कुल घरपरिवार संख्या		९५% भन्दा बढी
महिला सदस्य अनुपात	कुल महिला सदस्य संख्या / कुल सदस्य संख्या		६०% भन्दा बढी
बोर्डमा महिला, विपन्न समावेश	बोर्डमा महिला र विपन्न सदस्य/कुल बोर्ड सदस्य		६०% भन्दा बढी

माथि तालिकामा उल्लेख भए अनुसार सहकारी संस्थाले आफ्नो कार्य क्षेत्रमा सम्पूर्ण घरधुरीमा सेवा पुऱ्याउन सकेमा स्वाभाविक रूपमा उक्त समुदायको गरिब तथा विपन्न वर्गले सेवा प्राप्त गर्न सक्नेछन् । त्यसै गरी पुरुषहरूको दाँजोमा महिलाहरू पछाडि परेका र वित्तीय सेवामा पुरुष भन्दा महिला बढी विश्वासिलो हुने हुनाले सहकारी संस्थाले सकेसम्म महिला सदस्य बढाउन जोड दिनु पर्दछ । त्यसै गरी सहकारी संस्थाको दैनिक कारोबारको जिम्मेवारी बहन गर्ने सञ्चालक समितिमा महिला तथा पिछडिएका समुदायको प्रतिनिधित्व आधा भन्दा बढी वा ६०% भन्दा बढी भएमा उपयुक्त मानिन्छ । यस्ता वर्गको संस्थामा प्रतिनिधित्व भएमा संस्थाको नीतिहरू बनाउँदा र सेवाहरू प्रदान गर्दा तिनीहरूको लागि उपयुक्त हुने गरी बनाउने सम्भावना रहन्छ ।

### २.२.४.९. व्यवस्थापन र सुशासन

सहकारी संस्था समुदायका सदस्यहरू मिली आफ्ना आवश्यकताहरू पूरा गर्न स्थापना भएको संस्था हो । सहकारी संस्थामा लगानी गर्ने पुँजी सदस्यहरूकै सेयर र बचतबाट सङ्कलन गरिन्छ र यसको दैनिक व्यवस्थापन गर्न सदस्यहरू नै मिली गठन भएको साधारण सभाबाट सञ्चालक समितिको चयन गरिन्छ । सञ्चालक समितिले दैनिक काम कारवाही चलाउन कर्मचारीहरूको नियुक्ति गर्दछ । संस्थाको क्रियाकलापहरू दैनिक रूपमा सञ्चालन गर्न आवश्यक नीति नियम र कार्य विधिहरू बनाउने काम सञ्चालक समिति र साधारण सभाले गर्दछ । बनाइएको नीति नियमहरूको पालना छ/छैन र संस्थाको स्रोतहरू सही सदुपयोग भएको छ/छैन हेर्ने काम लेखा समितिले गर्दछ । तसर्थ, सहकारी संस्थाको सफलताको लागि मानवीय संसाधनको ठूलो महत्व छ । मानवीय संसाधन क्षमतावान् तथा कर्तव्यनिष्ठ भए मात्र संस्था सफल हुन सक्छ । अनि मात्र संस्थाको कारोबारहरूको पारदर्शिता, भेदभाव रहित व्यवहार, विधिको शासन भई सदस्यहरूबाट स्वःशासित संस्था सफल हुन्छ । संस्थाको व्यवस्थापन र सुशासन वा स्वःशासन मापन गर्न निम्न लिखित सूचकहरू प्रयोग गर्नु पर्ने हुन्छ ।

#### तालिका ९ : संस्थाको व्यवस्थापन र सुशासन सम्बन्धी पक्षहरूको विश्लेषण

क्र. सं.	सूचक	मापन	अंक छ
१.	संस्थाको क्रियाकलापहरूमा पारदर्शिता राख्न उचित प्रणालीको विकास गरेको	१.१. कम्प्युटर सफ्टवेयरको प्रयोगबाट स्पष्ट हिसाब राखी संस्थाको दैनिक कारोबारको विवरण तयार पारिन्छ ।	०.८
		१.२. स्पष्ट लेखा राखी मासिक रूपमा वित्तीय तथा अन्य क्रियाकलापको प्रगति विवरण तयार पारिन्छ ।	०.६
		१.३. अर्धवार्षिक रूपमा मात्र खाताबन्दी गरी वित्तीय विवरणहरू तयार पारिन्छ ।	०.४
		१.४. लेखा स्पष्ट छैन र वार्षिक रूपमा लेखा परीक्षण हुँदा मात्र लेखापरीक्षक तथा अन्यको सहायताले खाताबन्दी गरी वित्तीय विवरणहरू तयार पारिन्छ ।	०.२
२.	नियमित साधारण सभा गर्ने गरेको	२.१. सहकारी ऐन/नियमावलीले तोकेको समय भित्र साधारण सभा गरिन्छ ।	०.८
		२.२. म्याद थप गरी वा ढिला गरी वार्षिक साधारण सभा गरिन्छ ।	०.६
		२.३. वार्षिक रूपमा नियमित साधारण सभा हुन सकेको छैन ।	०.४
		२.४. साधारण सभा अनियमित छ जस्तै : एक वर्ष विराएर हुने गरेको छ ।	०.२
३.	साधारण सभामा कम्तीमा पनि ५०% सदस्यको उपस्थिति हुने गरेको	३.१. साधारण सभामा उपस्थिति दर ६०% भन्दा बढी छ ।	०.८
		३.२. साधारण सभामा उपस्थिति दर ५५% भन्दा बढी छ ।	०.६
		३.३. साधारण सभामा उपस्थिति दर ५०% भन्दा बढी छ ।	०.४
		३.४. साधारण सभामा उपस्थिति दर ५०% भन्दा कम छ ।	०.२
४.	साधारण सभाबाट लेखा परीक्षण प्रतिवेदन र आगामी वर्षको बजेट र कार्यक्रम पास गर्ने गरेका	४.१. साधारण सभामा लेखा परीक्षण प्रतिवेदन, वार्षिक बजेट कार्यक्रम बारे विस्तृत छलफल भई केही संसोधन भए सो समेत गरी पारित गरिन्छ ।	०.८

		४.२. साधारण सभाले लेखा परीक्षण प्रतिवेदन, वार्षिक बजेट कार्यक्रम पारित हुन्छ तर खासै छलफल हुँदैन ।	०.६
		४.३. साधारण सभामा प्रस्तुत बजेट तथा कार्यक्रम स्पष्ट छैन ।	०.४
		४.४. लेखा परीक्षण प्रतिवेदन मात्र पेश गरी पास गरिन्छ ।	०.२
५.	वार्षिक प्रतिवेदन प्रकाशन र सदस्यहरूमा वितरण गर्ने गरेको	५.१. वार्षिक प्रतिवेदन प्रकाशन गरी सहकारी संस्थाको वेबसाइटमा साधारण सभको ५ दिन अगावै राख्ने ।	०.८
		५.२. वार्षिक प्रतिवेदन प्रकाशन गरी साधारण सभाको दिन सदस्यहरूलाई वितरण गर्ने ।	०.६
		५.३. वार्षिक प्रतिवेदनमा लेखा परीक्षण प्रतिवेदन मात्र उल्लेख गरी साधारण सभाको दिन सदस्यहरूलाई वितरण गर्ने ।	०.४
		५.४. वार्षिक प्रतिवेदन प्रकाशन नगरी साधारण सभा गरिन्छ ।।	०.२
६.	सञ्चालक सदस्यमा चुनिन न्यूनतम योग्यता तोकिएको	६.१. सञ्चालक सदस्य बन्न न्यूनतम शैक्षिक योग्यता र अनुभव तोकिएको ।	०.८
		६.२. सञ्चालक सदस्य बन्न न्यूनतम अनुभव मात्र तोकिएको ।	०.६
		६.३. अध्यक्ष र पदाधिकारीहरूको मात्र अनुभव तोकिएको ।	०.४
		६.४. कुनै योग्यता तोकिएको छैन ।	०.२
७.	सञ्चालक समितिको मासिक नियमित बैठक गर्ने गरेको (वर्षमा कम्तीमा १२ बैठक)	७.१. सहकारी संस्थाको बैठक वर्षमा १६-२० वटा सम्म बस्ने गरेको छ।	०.८
		७.२. सहकारी संस्थाको बैठक वर्षमा १४-१६ वटा सम्म बस्ने गरेको छ।	०.६
		७.३. सहकारी संस्थाको बैठक वर्षमा १२-१४ वटा सम्म बस्ने गरेको छ ।	०.४
		७.४. सहकारी संस्थाको बैठक वर्षमा १२ वटा भन्दा कम वा २० वटा भन्दा बढी बैठक बस्ने गरेको ।	०.२
८.	बचत, ऋण, सदस्यता तथा अन्य आवश्यक नीतिहरू तर्जुमा गरी लागु गरेको	८.१. बचत, ऋण, सदस्यता, कर्मचारी, आर्थिक प्रशासनिक र अन्य आवश्यक नीतिहरू भएको र प्रयोगमा ल्याएको ।	०.८
		८.२. बचत, ऋण, सदस्यता, कर्मचारी, आर्थिक प्रशासनिक नीतिहरू भएको र प्रयोगमा ल्याएको ।	०.६
		८.३. बचत, ऋण, सदस्यता, कर्मचारी नीतिहरू मात्र प्रयोगमा ल्याएको ।	०.४
		८.४. बचत, ऋण नीतिहरू मात्र प्रयोगमा ल्याएको ।	०.२
९.	कम्तीमा ९०% सदस्यहरूले नियमित बचत तथा ऋणको किस्ता भुक्तान गर्ने गरेको	९.१. ९५% भन्दा बढी सदस्यले नियमित बचत तथा ऋणको किस्ता भुक्तान गर्ने गरेको ।	०.८
		९.२. ९२-९५ भन्दा बढी सदस्यले नियमित बचत तथा ऋणको किस्ता भुक्तान गर्ने गरेको ।	०.६
		९.३. ९०-९२ भन्दा बढी सदस्यले नियमित बचत तथा ऋणको किस्ता भुक्तान गर्ने गरेको ।	०.४
		९.४. ९० भन्दा कम नियमित बचत तथा ऋणको किस्ता भुक्तान गर्ने गरेको ।	०.२
१०.	व्यावसायिक योजना तर्जुमा गरी कार्यान्वयन गरेको	१०.१. सहकारी संस्थाको सञ्चालक, कर्मचारी र अन्य सक्रिय सदस्यको सहभागितामा व्यावसायिक योजना तर्जुमा गरी कार्यान्वयन गरेको ।	०.८
		१०.२. केही पदाधिकारी र कर्मचारीको सहभागितामा मात्र व्यावसायिक योजना तर्जुमा गरी कार्यान्वयन गरेको ।	०.६
		१०.३. अध्यक्ष वा व्यवस्थापकको सहभागितामा मात्र व्यावसायिक योजना तर्जुमा गरी कार्यान्वयन गरेको ।	०.४
		१०.४. व्यावसायिक योजना नै छैन वा भए पनि योजनामा उल्लेखित पक्षहरू बारे जानकारी छैन ।	०.२

११.	मासिक रुपमा व्यावसायिक योजनाले तोकेको लक्ष्य अनुसार प्रगति भए नभएको अनुगमन गर्ने गरेको	११.१ व्यावसायिक योजना कार्यान्वयनको लागि योजना बनाई मासिक समीक्षा गर्ने गरेको र सुधारको लागि कार्ययोजना बनाएको ।	०.८
		११.२. व्यावसायिक योजना कार्यान्वयनको लागि योजना बनाई मासिक समीक्षा गर्ने गरेको तर सुधारको लागि कार्ययोजना नभएको ।	०.६
		११.३. व्यावसायिक योजना कार्यान्वयनको लागि योजना बनाई वर्षमा एकपटक अनुगमन गर्ने गरेको ।	०.४
		११.४. व्यावसायिक योजना कार्यान्वयनको लागि योजना बनाई समीक्षा गरिदैन ।	०.२
१२.	हरेक कर्मचारीहरूलाई ToR प्रदान गरी जिम्मेवारी तोकिएको	१२.१. कर्मचारीहरूलाई ToR प्रदान गरी सो अनुसार वार्षिक कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने गरेको छ ।	०.८
		१२.२. कर्मचारीहरूलाई ToR प्रदान गरेको तर वार्षिक कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने गरी लक्ष्य तोकिएको छैन ।	०.६
		१२.३. ToR स्पष्ट छैन वा ToR अनुसार कर्मचारीहरूको कामको बाँडफाँड गरिएको छैन ।	०.४
		१२.४. कर्मचारीहरूलाई ToR प्रदान गरिएको छैन ।	०.२
१३.	कर्मचारीहरूको कामको मूल्यांकन गरी कार्य प्रगति अनुसार सुविधा तथा पुरस्कार प्रदान गरेको	१३.१. कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गरी तलब वृद्धि वा बढुवा गरिन्छ ।	०.८
		१३.२. कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गरी बेलाबेलामा पुरस्कृत गरिन्छ ।	०.६
		१३.३. कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन नगरी अवधिको आधारमा बढुवा गरिन्छ	०.४
		१३.४. बढुवा वा तलब वृद्धि गर्ने कुनै आधार नै छैन ।	०.२
१४.	सञ्चालक समितिको निर्णय कार्यान्वयन गर्ने गरेको	१४.१. सञ्चालक समितिको संस्थाको निर्णय कार्यान्वयन गर्ने जिम्मेवारी तोकिएको हरेक बैठकमा मूल्याङ्कन गर्ने गरेको ।	०.८
		१४.२. सञ्चालक समितिको संस्थाको निर्णय कार्यान्वयन गर्ने जिम्मेवारी तोकिएको तर वार्षिक रुपमा मात्र मूल्याङ्कन भएको ।	०.६
		१४.३. सञ्चालक समितिको संस्थाको निर्णय कार्यान्वयन गर्ने जिम्मेवारी तोकिएको तर मूल्याङ्कन नभएको ।	०.४
		१४.४. सञ्चालक समितिको निर्णय कार्यान्वयन नभएको ।	०.२
१५.	लेखा समितिको बैठक त्रैमासिक रुपमा बसी आन्तरिक लेखा परीक्षण गर्ने गरेको	१५.१. लेखा समितिको बैठक ३ महिनामा बसी आर्थिक लेखा परीक्षण गरी प्रतिवेदन तयार गर्ने गरेको ।	०.८
		१५.२. लेखा समितिको बैठक ३ महिनामा बसी आर्थिक लेखा परीक्षण गरेको तर प्रतिवेदन तयार नगरेको ।	०.६
		१५.३. लेखा समितिको बैठक वर्षमा २ पटक बसि हिसाबहरू हेर्ने गरेको ।	०.४
		१५.४. लेखा समितिको बैठक वर्षमा १ पटक मात्र बसेको ।	०.२
१६.	लेखा समितिको संयोजक वा सदस्यहरूलाई आन्तरिक लेखा परीक्षण गर्ने ज्ञान भएको	१६.१. लेखा समितिलाई आन्तरिक लेखा परीक्षण गर्ने ज्ञान भएको ।	०.८
		१६.२. लेखा समितिको एक सदस्यलाई मात्र आन्तरिक लेखा परीक्षण गर्ने ज्ञान भएको ।	०.६
		१६.३. लेखा समितिको एक सदस्यलाई मात्र एस.एल.सी. वा सो भन्दा माथिको शैक्षिक योग्यता भएको ।	०.४
		१६.४. लेखा समितिको सदस्यहरू माध्यामिक सम्मको वा सो भन्दा कम शैक्षिक योग्यता भएको ।	०.२

१७.	संस्थाको सूचना नीति तथा कार्यविधिहरू बारे सदस्यहरूलाई जानकारी गर्ने गरेको	१७.१.सूचनाहरूको मासिक रुपमा सदस्यहरूलाई जानकारी ।	०.८
		१७.२.सूचनाहरूको अर्धवार्षिक रुपमा सदस्यहरूलाई जानकारी ।	०.६
		१७.३.सूचनाहरूको वार्षिक सदस्यहरूलाई जानकारी ।	०.४
		१७.३.सूचनाहरूको सदस्यहरूलाई जानकारी दिने विधि तथा प्रक्रिया खासै छैन ।	०.२
१८.	कर्मचारीहरूले लक्ष्य र प्रगति तुलना गर्ने गरेको	१८.१. कर्मचारीहरूले आफूलाई दिएको लक्ष्य र प्रगतिको तुलना मासिक रुपमा गरी प्रगति प्रतिवेदन तयार गर्ने गरेको ।	०.८
		१८.२. कर्मचारीहरूले आफूलाई दिएको लक्ष्य र प्रगतिको तुलना अर्धवार्षिक रुपमा गरी प्रगति प्रतिवेदन तयार गर्ने गरेको	०.६
		१८.३. कर्मचारीहरूले आफूलाई दिएको लक्ष्य र प्रगतिको तुलना वार्षिक रुपमा गरी प्रगति प्रतिवेदन तयार गर्ने गरेको	०.४
		१८.४. कर्मचारीहरूले आफूलाई दिएको लक्ष्य र प्रगतिको तुलना नगरेको ।	०.२
१९.	कर्मचारीहरूको मासिक बैठक बसी संस्थाका प्रगतिको समीक्षा गर्ने गरेको	१९.१. कर्मचारीहरूको मासिक बैठक बसी संस्थाको प्रगतिको समीक्षा गर्ने गरेको ।	०.८
		१९.२. कर्मचारीहरूको त्रैमासिक बैठक बसी संस्थाको प्रगतिको समीक्षा गर्ने गरेको ।	०.६
		१९.३. कर्मचारीहरूको अर्धवार्षिक बैठक बसी संस्थाको प्रगतिको समीक्षा गर्ने गरेको ।	०.४
		१९.४. कर्मचारीहरूको बैठक नबसेको ।	०.२
२०.	लेखा परीक्षक तथा अन्य निकायले औल्याएको त्रुटी, तथा कमजोरीहरूको समयमा नै सुधार गर्ने गरेको	२०.१. लेखा परीक्षक तथा अन्य निकायले औल्याएको त्रुटी तथा कमजोरीहरूको समयमा नै सुधार गर्ने गरेको ।	०.८
		२०.२. लेखा परीक्षक तथा अन्य निकायले औल्याएको त्रुटी तथा कमजोरीहरू प्राय जसो सुधार गर्ने गरेको ।	०.६
		२०.३.लेखा परीक्षक तथा अन्य निकायले औल्याएको त्रुटी तथा कमजोरीहरूको आंशिक सुधार गर्ने गरेको ।	०.४
		२०.४.लेखा परीक्षक तथा अन्य निकायले औल्याएको त्रुटी तथा कमजोरीहरू सुधारको कुनै योजना नभएको ।	०.२
२१.	संस्थाले आफ्नो क्षेत्रमा उत्कृष्ट सहकारीको रुपमा पुरस्कार प्राप्त गरेको	२१.१.संस्थाले आफ्नो क्षेत्रमा राष्ट्रिय स्तरको उत्कृष्ट सहकारीको रुपमा पुरस्कार प्राप्त गरेको	०.८
		२१.२.संस्थाले आफ्नो क्षेत्रमा प्रदेश स्तरको उत्कृष्ट सहकारीको रुपमा पुरस्कार प्राप्त गरेको	०.६
		२१.३.संस्थाले आफ्नो क्षेत्रमा स्थानिय स्तरको उत्कृष्ट सहकारीको रुपमा पुरस्कार प्राप्त गरेको	०.४
		२१.४.संस्थाले कुनै किसिमको पुरस्कार प्राप्त गरेको छैन ।	०.२
२२.	संस्थाले आफ्ना सञ्चालक तथा कर्मचारीहरूको क्षमता अभिवृद्धिका लागि तालिम आयोजना गरेको वा तालिममा सहभागिता जनाउने गरेको	२२.१.संस्थाले आफ्ना सञ्चालक तथा कर्मचारीहरूको क्षमता अभिवृद्धिका लागि वर्षमा कम्तीमा दुईवटा भन्दा बढी तालिम आयोजना गरेको वा तालिममा सहभागिता जनाउने गरेको छ ।	०.८

		२२.२.संस्थाले आफ्ना सञ्चालक तथा कर्मचारीहरूको क्षमता अभिवृद्धिका लागि वर्षमा दुईवटा तालिम आयोजना गरेको वा तालिममा सहभागिता जनाउने गरेको छ ।	०.६
		२२.३.संस्थाले आफ्ना सञ्चालक तथा कर्मचारीहरूको क्षमता अभिवृद्धिका लागि वर्षमा एउटा तालिम आयोजना गरेको वा तालिममा सहभागिता जनाउने गरेको छ ।	०.४
		२२.४.संस्थाले आफ्ना सञ्चालक तथा कर्मचारीहरूको क्षमता अभिवृद्धिका लागि तालिम आयोजना गर्ने तथा तालिममा सहभागिता जनाउने खासै गरेको छैन ।	०.२
२३.	संस्थाले सदस्यहरूको आवश्यकता अनुसार वित्तीय सेवाहरू प्रदान गर्ने गरेको छ	२३.१.संस्थाले सदस्यहरूको आवश्यकता अनुसार विभिन्न प्रकारका बचत र ऋण सेवाहरूको साथसाथै, विप्रेषण, विमा र प्राविधिक क्षमता वृद्धिका सेवाहरू प्रदान गर्ने गरेको छ ।	०.८
		२३.२.संस्थाले सदस्यहरूको आवश्यकता अनुसार विभिन्न प्रकारका बचत र ऋण सेवाहरूको साथसाथै, विप्रेषण, र विमा जस्ता सेवाहरू प्रदान गर्ने गरेको छ ।	०.६
		२३.३.संस्थाले सदस्यहरूको आवश्यकता अनुसार विभिन्न प्रकारका बचत र ऋण सेवाहरूको साथसाथै, विप्रेषण सेवाहरू प्रदान गर्ने गरेको छ ।	०.४
		२३.४.संस्थाले सदस्यहरूको आवश्यकता अनुसार केही प्रकारका बचत र ऋण सेवाहरू प्रदान गर्ने गरेको छ ।	०.२
२४.	संस्थाले सदस्यहरूको लागि वर्षमा दुईवटा भन्दा बढी गैर वित्तीय सेवाहरू प्रदान गर्ने गरेको	२४.१.संस्थाले सदस्यहरूको लागि वर्षमा दुईवटा भन्दा बढी गैर वित्तीय सेवाहरू प्रदान गर्ने गरेको	०.८
		२४.२.संस्थाले सदस्यहरूको लागि वर्षमा दुईवटा सम्म गैर वित्तीय सेवाहरू प्रदान गर्ने गरेको	०.६
		२४.३.संस्थाले सदस्यहरूको लागि वर्षमा एउटा गैर वित्तीय सेवाहरू प्रदान गर्ने गरेको	०.४
		२४.४.संस्थाले सदस्यहरूको लागि गैर वित्तीय सेवाहरू खासै प्रदान गर्ने गरेको छैन ।	०.२
२५.	संस्थाले सदस्यहरूको गुनासाहरू सुन्ने र समाधान गर्ने उपयुक्त विधि अवलम्बन गरेको	२५.१.संस्थाले सदस्यहरूको गुनासाहरू सुन्न सुभाब पेटिका राख्नुका साथसाथै वर्षमा एक पटक समुदाय स्तरमा नै सोसियल अडिटिङ्ग गर्ने गरेको छ ।	०.८
		२५.२.संस्थाले सदस्यहरूको गुनासाहरू सुन्न सुभाब पेटिका राख्नुका साथसाथै बेलाबेलामा गोष्ठी तथा छलफल आयोजना गर्ने गरेको छ ।	०.६
		२५.३.संस्थाले सदस्यहरूको गुनासाहरू सुन्न सुभाब पेटिकाको व्यवस्था गरेको छ ।	०.४
		२५.४.संस्थाले सदस्यहरूको गुनासाहरू सुन्न कुनै व्यवस्था गरेको छैन ।	०.२

**श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.को  
संस्थाको व्यवस्थापन र सुशासन सम्बन्धी पक्षहरूको विश्लेषण**

सि.नं	संकेत	प्राप्ताङ्क
१.	संस्थाको क्रियाकलापहरूमा पारदर्शिता राख्न उचित प्रणालीको विकास गरेको	०.४
२.	नियमित साधारण सभा गर्ने गरेको	०.६
३.	साधारण सभामा कम्तीमा पनि ५०% सदस्यको उपस्थिति हुने गरेको	०.२
४.	साधारण सभाबाट लेखा परीक्षण प्रतिवेदन र आगामी वर्षको बजेट र कार्यक्रम पास गर्ने गरेको	०.४
५.	वार्षिक प्रतिवेदन प्रकाशन र सदस्यहरूमा वितरण गर्ने गरेको	०.२
६.	सञ्चालक सदस्यमा चुनिन न्यूनतम योग्यता तोकिएको	०.२
७.	सञ्चालक समितिको मासिक नियमित बैठक गर्ने गरेको (वर्षमा कम्तीमा १२ बैठक)	०.२
८.	बचत, ऋण, सदस्यता तथा अन्य आवश्यक नीतिहरू तर्जुमा गरी लागु गरेको	०.२
९.	कम्तीमा ९०% सदस्यहरूले नियमित बचत तथा ऋणको किस्ता भुक्तान गर्ने गरेको	०.०
१०.	व्यावसायिक योजना तर्जुमा गरी कार्यान्वयन गरेको	०.०
११.	मासिक रूपमा व्यावसायिक योजनाले तोकेको लक्ष्य अनुसार प्रगति भए नभएको अनुगमन गर्ने गरेको	०.०
१२.	हरेक कर्मचारीलाई त्यच प्रदान गरी जिम्मेवारी तोकिएको	०.०
१३.	कर्मचारीहरूको कामको मूल्यांकन गरी कार्य प्रगति अनुसार सुविधा तथा पुरस्कार प्रदान गरेको	०.२
१४.	सञ्चालक समितिको निर्णय कार्यान्वयन गर्ने गरेको	०.६
१५.	लेखा समितिको बैठक त्रैमासिक रूपमा बसी आन्तरिक लेखा परीक्षण गर्ने गरेको	०.६
१६.	लेखा समितिको संयोजक वा सदस्यहरूलाई आन्तरिक लेखा परीक्षण गर्ने ज्ञान भएको	०.६
१७.	संस्थाको सूचना नीति तथा कार्यविधिहरू बारे सदस्यहरूलाई जानकारी गर्ने गरेको	०.२
१८.	कर्मचारीहरूले लक्ष्य र प्रगति तुलना गरी मासिक प्रगति प्रतिवेदन तयार गर्ने गरेको	०.२
१९.	कर्मचारीहरूको मासिक बैठक बसी संस्थाका प्रगतिको समीक्षा गर्ने गरेको	०.२
२०.	लेखा परीक्षक तथा अन्य निकायले औल्याएको त्रुटी, कमी कमजोरीहरूको समयमा नै सुधार गर्ने गरेको	०.४
२१.	संस्थाले आफ्नो क्षेत्रमा उत्कृष्ट सहकारीको रूपमा पुरस्कार प्राप्त गरेको	०.०
२२.	संस्थाले आफ्ना सञ्चालक तथा कर्मचारीहरूको क्षमता अभिवृद्धिका लागि वर्षमा कम्तीमा दुईवटा तालिम आयोजना गरेको वा दुईवटा तालिममा सहभागिता जनाउने गरेको	०.४
२३.	सदस्यहरूको आवश्यकता अनुसार वित्तीय सेवाहरू प्रदान गर्ने गरेको	०.२
२४.	संस्थाले सदस्यहरूको लागि वर्षमा कम्तीमा दुईवटा गैर वित्तीय सेवाहरू प्रदान गर्ने गरेको	०.०
२५.	संस्थाले सदस्यहरूको गुनासाहरू सुन्ने र समाधान गर्ने उपयुक्त विधि अवलम्बन गरेको	०.२
जम्मा		६.४

**२.२.५. वित्तीय तथा सुशासन सम्बन्धी सूचकहरूको अङ्कभार**

माथि उल्लेख गरे अनुसार सहकारी संस्थाको प्रगति मापन गर्न वित्तीय र व्यवस्थापन र सुशासन सम्बन्धी दुवै पक्षलाई समेटि संचकहरू निर्माण गर्नु पर्दछ। व्यवस्थापन तथा सुशासन सम्बन्धी मापन विषयगत हुने हुनाले यसमा दिइने अङ्क मूल्याङ्कनकर्ता अनुसार फरक-फरक हुन सक्छ। स्वःशासन सम्बन्धी मापन विषयगत हुने हुनाले यसको मापन अङ्कमा यकिन गर्न मुस्किल पर्दछ। वातावरणले पनि प्रदान गरिने अङ्क माथि असर पर्न सक्छ। समय परिवेश अनुसार र फरक-फरक मूल्याङ्कन कर्ताले एउटै संस्थाको पनि फरक अङ्क दिलाउन सक्दछ। एउटा मूल्याङ्कनकर्ताले राम्रो भनेको संस्था अर्को मूल्याङ्कन कर्ताको नजरमा राम्रो नहुन पनि सक्छ। व्यवस्थापन तथा सुशासन सम्बन्धी सूचकहरू अङ्कभार बढी राखेमा कमजोर खाले संस्थालाई बलियो संस्था र बलियो संस्थालाई कमजोर खाले संस्थाको रूपमा मूल्याङ्कन गराउने सम्भावना रहन्छ। तर वित्तीय सूचकहरूमा प्रदान गरिएको अङ्क सही ढङ्गबाट मापन गर्न सकिन्छ। तसर्थ, इलफेण्टस् प्रणाली/टुलमा वित्तीय सूचकहरूलाई ८०% र स्वःशासन सम्बन्धी सूचकहरूलाई

२०% भार प्रदान गरिएको छ। २१० वटा सहकारी संस्थाहरूको अध्ययन गरी निकालिएको औषत अङ्कलाई नेपालको सहकारीहरूको प्रगति मापनको माप तोकिएको छ। वित्तीय सहकारी संस्थाहरूको मूल्यांकन गर्न वा प्रगति मापन गर्न माथि उल्लेख भएका नौ वटा विभिन्न पक्षहरू (Dimensions) अन्तर्गत ३२ वटा वित्तीय र २५ सुशासन सम्बन्धी सूचकहरूले हाल चलन चल्तीमा रहेको टुलहरूमा रहेको कमी कमजोरीलाई समेटने प्रयास गरेको छ। इलफेण्टस् नामाकरण गरिएको प्रगति मापन गर्ने यस विधिले सहकारी संस्थाहरूको मूल्यांकन मात्र नगरी यसले संस्थाहरूको अनुगमन, ग्रेडिङ, नियमनका लागि सहयोग पुऱ्याउँदछ। सहकारीको नेटवर्क, कर्मचारीहरू, सञ्चालकहरू र सहकारी प्रवर्धन गर्ने एजेन्सीहरूलाई यस विधि अपनाई प्रभावकारी रूपमा वित्तीय व्यवस्थापनमा सहयोग पुऱ्याउँदछ। २१० सहकारीको औसत कार्य सम्पादनलाई नेपालमा सहकारी क्षेत्रका लागि औसत मानदण्डको रूपमा लिइएको छ। यी मानदण्डहरूलाई सहकारीहरूमा लागु गरी आएको नतिजा अनुसार केही संशोधन गर्न आवश्यक पर्न सक्छ, वा सहकारी क्षेत्रमा हुने परिवर्तनको परिप्रेक्ष्यमा संशोधन गर्नु आवश्यक हुन सक्छ। सहकारी संस्थाहरूको उमेर वा परिपक्वता, प्रतिस्पर्धा, भूगोल, सामाजिक सांस्कृतिक पक्ष, र अन्य कारकहरूले सहकारीको कार्यसम्पादन र मानदण्डमा असर गर्न सक्दछन्। सहकारी संस्थाहरूको मूल्यांकन वा प्रगतिको व्याख्या र तुलना गर्दा यी कारक तत्वहरूलाई ध्यानमा राख्नुपर्दछ।

**तालिका १२ : वित्तीय र व्यवस्थापन र सुशासन सम्बन्धी सूचकहरूको भाराङ्क**

मूल्याङ्कनका पक्ष	जम्मा सूचक	प्रति सूचक अङ्क	जम्मा अङ्क
वित्तीय	३२	२.५	८०
व्यवस्थापन र सुशासन	२५	०.८	२०
जम्मा अङ्क	-	-	१००

माथि तालिकामा देखाए अनुसार वित्तीय सूचकहरूलाई ८०% र व्यवस्थापन र सुशासनलाई २०% प्रदान गरिएको छ। वित्तीय तथा अन्य अङ्कमा स्पष्ट रूपमा नाप्न सकिने सूचकहरूलाई संस्थाको प्रगतिको आधारमा अङ्क प्रदान गर्न सकिन्छ तर सुशासन र व्यवस्थापन सम्बन्धी सूचकहरूको मापन स्पष्ट रूपमा गर्न सकिँदैन। तसर्थ, वित्तीय सूचकहरूलाई बढी अङ्क प्रदान गर्दा संस्थाको सही मूल्याङ्कन हुन सक्छ। तसर्थ, अन्य सूचक भन्दा इलफेण्टस्को माध्यमबाट गरिने मूल्याङ्कन भरपर्दो हुन्छ। यो टुल नेपालका २१० वटा सहकारी संस्थाको अध्ययनबाट तयार पारिएको हो। यसको सही प्रयोगबाट नेपालको सहकारी संस्थाहरूको सही ढङ्गबाट मूल्याङ्कन हुन गई संस्थाहरूको मजबुतीकरणका लागि उपयुक्त रणनीति तयार गर्न सहयोग पुग्ने छ। यो टुलको निर्माण हाल चलन चल्तीमा रहेको टुलहरूमा रहेको कमी कमजोरीहरू नरहने गरी तयार पारिएको हुनाले यसको प्रयोगबाट गरिएको संस्थाको मूल्याङ्कन भरपर्दो हुनेछ।

### २.२.६. सहकारी संस्थाको स्तरीकरण

पर्लस् लगायत सहकारी संस्थाको प्रगति मापन गर्ने धेरै टुलमा संस्थाको वित्तीय तथा संस्थागत विश्लेषण पश्चात स्तरीकरण गरिने वारे उल्लेख गरिएको छैन। इलफेण्टस्को मुख्य विशेषता भनेको यसले संस्थाको वित्तीय तथा संस्थागत विश्लेषण पश्चात प्राप्त नतिजाको आधारमा तालिका १२ मा उल्लेख भए अनुसार विभिन्न समूहमा स्तरीकरण गर्दछ। अंक प्रदान गर्ने विस्तृत विवरण अनुसूची १ मा दिइएको छ।

तालिका १२ : सहकारीको स्तरीकरण

प्राप्त अंक (पूर्णाङ्क १००)	ग्रेड
७५ वा सो भन्दा माथि	A
६५ - ७४	B
५५ - ६४	C
५४ - ४५	D
४५ थर	E

**श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.को  
स्तरीकरण**

मूल्याङ्कनका पक्ष	जम्मा सूचक	प्रति सूचक अङ्क	जम्मा अङ्क	प्राप्ताङ्क
वित्तीय	३२	२.५	८०	
व्यवस्थापन र सुशासन	२५	०.८	२०	
जम्मा अङ्क	-	-	१००	
स्तरीकरण				

**२.३. सहकारी संस्थाको स्तर अनुसार इलफेण्टस्को सूचकहरूको प्रयोग**

नेपालमा सञ्चालित करीब २९००० सहकारीहरू सबै एकै स्तरका छैनन् । इलफेण्टस्का सबै सूचकहरू ठूला सहकारीहरूले प्रयोग गर्नुपर्दछ तर साना तथा मझौला सहकारीहरूका लागि सबै सूचकहरू प्रयोग गर्नु जरुरी पर्दैन । साना तथा मझौला सहकारीहरूका लागि निम्न अनुसार छनौट भएका सूचकहरू प्रयोग गर्नु उपयुक्त हुन्छ । सहकारीहरूलाई साना, मझौला तथा ठूला भनेर छुट्याउने आधार नभए तापनि इलफेण्टस्का सूचकहरू प्रयोग गर्ने सम्बन्धका संस्थाहरूलाई मोटामोटी रूपमा निम्न अनुसार विभाजन गरिएको छ ।

- (क) साना सहकारी: ३०० जना भन्दा कम सदस्य भएको तथा लगानीमा रहिरहेको ऋण रु पाँच करोड भन्दा कम भएको ।
- (ख) मझौला सहकारी : ३००-१००० जना भन्दा कम सदस्य भएको तथा लगानीमा रहिरहेको ऋण रु १० करोड भन्दा कम भएको ।
- (ग) ठूला सहकारी : १००० जना भन्दा बढी सदस्य भएको तथा लगानीमा रहिरहेको ऋण रु १० करोड भन्दा बढी भएको ।

सूचक	साना सहकारी	मझौला सहकारी
नाफा र वित्तीय दिगोपना (Earnings)		
१. मारजिन (Margin)		
२. सेयर पुँजीमा प्रतिफल दर		
३. सम्पतिको प्रतिफल दर		
४. सञ्चालन स्व:क्षमता		
५. वित्तीय स्व:क्षमता		
तरलता (Liquidity)		
६. कुल सम्पतिमा तरलता दर		
७. कुल वचतमा तरलता दर		
प्रभावकारिता (Efficiency)		
८. सञ्चालन खर्चको अनुपात		
९. प्रशासनिक खर्चको अनुपात		
उत्पादकत्व (Productivity)		
१०. प्रति कर्मचारी सदस्य संख्या		
११. प्रति कर्मचारी ऋणी संख्या		
१२. प्रति कर्मचारी ऋण रकम		
१३. प्रति कर्मचारी वचत रकम		
प्रभावकारी वित्तीय ढाँचा (Healthy Financial Structure)		
१४. लगानीमा रहेको ऋणको अनुपात		
१५. वचतको अनुपात		
१६. सेयरको अनुपात		

१७. संस्थागत पुँजीको अनुपात		
१८. आयआर्जन नगर्ने सम्पतिको अनुपात		
सम्पतिको गुणस्तर (Assets Quality)		
१९. भाखा नाघेको ऋणको अनुपात		
२०. जोखिममा रहेको ऋण		
२१. मासिक ब्याज तिर्ने सदस्यको दर		
२२. एक वर्ष भन्दा बढी अवधि भाखा नाघेको ऋणमा जोखिम कोषको अनुपात दर		
२३. एक वर्ष भन्दा कम अवधि भाखा नाघेको ऋणमा जोखिम कोषको अनुपात दर		
२४. जोखिम कोषको दर		
खुद वृद्धि (Net Growth)		
२५. सदस्यमा वृद्धिदर		
२६. वचतमा वृद्धिदर		
२७. सेयर पुँजीमा वृद्धिदर		
२८. कुल सम्पतिमा वृद्धिदर		
२९. नाफामा वृद्धिदर		
लक्षित वर्गमा पहुँच (Targeting)		
३०. पहुँचको दर		
३१. महिला सदस्यको दर		
३२. सञ्चालक समितिमा लक्षित वर्गको पहुँच (महिला र पिछडिएका वर्ग)		
जम्मा सूचक	१६×५ = ८०	२५×३.२ = ८०
व्यवस्थापन र सुशासन	२०	२०
कुल जम्मा	१००	१००

## २.४. विश्लेषणका नतिजालाई निर्णय प्रकृत्यामा प्रयोग

वित्तीय व्यवस्थापन भनेको वित्तीय प्रतिवेदन वा वित्तीय विवरणहरूले प्रस्तुत गरेका तथ्याङ्कहरू विश्लेषण एवं व्याख्या गरी कमजोर देखिएको सूचकहरू सुधारको लागि आवश्यक निर्णय लिनु हो । संस्थाको वित्तीय विवरणहरूको विश्लेषणले विगतको र हालको वित्तीय अवस्था बारेमा सारांशमा जानकारी दिन्छ । निर्णय कर्ताहरूले बुझ्ने तथा अर्थपूर्ण ढंगले सूचनाहरूको विश्लेषण तथा व्याख्या गर्नेकार्य वित्तीय विश्लेषणले गर्दछ । वित्तीय सूचनाहरू व्यवस्थापनले विश्लेषण गरी आवश्यक सुधार गर्न सञ्चालक समितिमा पेश गर्नु पर्दछ र सञ्चालक समितिले सुधारका लागि आवश्यक निर्णय लिनु पर्दछ । सञ्चालक समितिले निम्न स्रोतहरूको आधारमा संस्थाको वित्तीय अवस्थाको विश्लेषण गरी केही कमजोरीहरू देखिएमा सो को सुधार गर्न आवश्यक निर्णय लिनु पर्दछ ।

- (क) सहकारी संस्थाको विगतको तुलनामा हालको वित्तीय अवस्था ।
  - (ख) अन्य कुनै सफल सहकारी संस्थाको वित्तीय सूचकहरू ।
  - (ग) सहकारी संस्था आफैले तोकेको लक्ष्य ।
  - (घ) सरकारले वा नियमन गर्ने निकायले तोकेको कानुनी प्रावधान वा हासिल गर्नु पर्ने न्यूनतम मानदण्डहरू ।
  - (ङ) राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय संघहरूले प्रतिपादन गरेको निर्देशिका र संस्थाले हासिल गर्नु पर्ने न्यूनतम वित्तीय सूचकहरू वा मानदण्डहरू ।
  - (च) अन्तर्राष्ट्रिय रुपमा सफल सहकारी संस्थाको वित्तीय सूचकहरू ।
- सहकारी संस्थाहरूले कम्तीमा पनि माथि (क), (ख), (ग) र (घ) उल्लेखित लक्ष्य तथा न्यूनतम मानदण्डहरू संग प्रगति दाजी केही कमी कमजोरीहरू भएमा सुधारका लागि कार्ययोजना तथा आवश्यक निर्णय लिनु पर्दछ ।

खण्ड

३

# बित्त योजना

संस्थाका उद्देश्यहरू प्राप्तिको लागि वित्तीय स्रोतहरू कहाँ कहाँबाट जुटाउने प्राप्त भएका स्रोतहरू कहाँ कहाँ प्रयोग गर्ने भनी संस्थाको वित्तीय अवस्थाहरूको पूर्वानुमान नै वित्त योजना वा बजेट हो । वित्तीय योजना तथा बजेट वर्षको सुरु तथा अन्तमा मात्र हेरिने कुरा होइन । वर्षको सुरुमा तयार पारिएको वित्तीय योजना अनुसार के के प्रगति भयो भनेर मासिक वा तोकिएको समयको अन्तरालमा समीक्षा गरिन्छ । यो संस्थाको कुशल व्यवस्थापन गर्ने एक विधि हो । यसले वित्तको प्रयोगमा अनुगमन तथा नियन्त्रण गर्न मद्दत पुऱ्याउँछ । सहकारी संस्थाहरूमा साधारण सभाबाट बजेट स्वीकृति भएपछि मात्र व्यवस्थापन वा सञ्चालक समितिले खर्च गर्ने अख्तियारी पाउँछ । तसर्थ संस्था सञ्चालनमा वित्त योजना वा बजेट एक अपरिहार्य तत्व हो ।

### ३.१. बजेट तर्जुमाका प्रकृयाहरू

#### ३.१.१ गत वर्षको प्रगतिको समीक्षा गर्ने

संस्थाले यस वर्षको बजेट तर्जुमा गर्नु भन्दा पहिला गत वर्षको बजेट तथा योजनाले तोकेको लक्ष्य तथा अनुमानको आधारमा भएको प्रगतिको विचार विमर्श गर्नु पर्दछ । यदि तोकिएको लक्ष्य प्राप्त नभएको भए आन्तरिक कारणहरू जस्तो स्रोतहरू उपलब्ध नभए वा कर्मचारीहरूको कमी कमजोरीका कारण वा बाह्य वातावरणहरू वा अन्य के कस्ता कारणहरूबाट तोकिएको लक्ष्य प्राप्त नभएको हो यकिन गर्नु पर्दछ ।

#### ३.१.२ रणनीतिक योजना

रणनीतिक योजना अन्तर्गत संस्थाको परिकल्पना (Vision), ध्येय, र सो प्राप्तिको लागि अपनाइने मध्यकालीन तथा दीर्घकालीन रणनीतिक पर्दछ । परिकल्पना भनेको भविष्यमा संस्था कस्तो बन्छ वा आफ्नो संस्थालाई कस्तो रूपमा देख्न चाहन्छौं भनी आज नै गरिएको परिकल्पना हो । संस्थाको भविष्यको आकृति पहिला नै तयार गरेर मात्र काम सुरु गर्नु पर्दछ जसले गर्दा पछि काम गर्दा अल्मलिनु पर्दैन । रणनीतिक योजनाले सीमित स्रोत र साधनहरूको सदुपयोग गरी संस्थाको परिकल्पना प्राप्तमा डोऱ्याउन व्यवस्थापनलाई मद्दत गर्दछ । संस्थाको रणनीतिक योजना तर्जुमा गर्दा निम्न प्रकृयाहरू अपनाइन्छ ।

- ❖ संस्थाको परिकल्पना तथा ध्येयले औँल्याएको गन्तव्यको मनन गर्ने ।
- ❖ रणनीतिक योजना अनुसार हालसम्म भएको प्रगति हेर्ने र रणनीतिक योजनाले मार्गदर्शन गरेको प्राथमिकता तथा दिशा बारेमा विमर्श गर्ने ।
- ❖ गत वर्ष तर्जुमा भएको योजनाको प्रगति तथा कमजोरीहरूको पूनर्विचार गर्ने र प्राथमिकता दिनुपर्ने कार्यहरूको पहिचान गर्ने ।
- ❖ बाह्य तथा आन्तरिक परिवेश वा वातावरणको स्थिति विश्लेषण गर्ने र प्राथमिकता दिनुपर्ने कार्यहरूको पहिचान गर्ने ।
- ❖ उपलब्ध अवसरहरू प्राप्त गर्ने तथा कमजोरीहरू कम गर्ने गरी क्रियाकलापहरू तोक्ने ।
- ❖ योजना तथा क्रियाकलापहरू कार्यान्वयन गर्न आवश्यक स्रोतको अनुमान गर्ने ।
- ❖ उपलब्ध हुन सक्ने वित्तीय तथा आवश्यक अन्य स्रोतहरूको यकिन गर्ने ।
- ❖ उपलब्ध हुन सक्ने स्रोत र प्राथमिकताको आधारमा आगामी वर्षको बजेट र क्रियाकलापहरू तय गर्ने ।

#### ३.१.३ वित्तीय उद्देश्यहरू तय गर्ने

व्यवस्थापनले गत वर्षको बजेट तथा कार्यक्रमको प्रगतिको मूल्यांकन तथा आगामी वर्षहरूमा लिइने रणनीतिक आधारमा आगामी वर्षका प्राथमिकता तथा वित्तीय उद्देश्यहरू तोक्नु पर्छ । वित्तीय उद्देश्यहरू स्मार्ट (SMART) हुनुपर्दछ । स्मार्ट भन्नाले:

S – Specific (निश्चित), कार्यान्वयन गर्न खोजिएको कुरा निश्चित तथा स्पष्ट हुनुपर्छ ।

M – Measurable (नाप्न सकिने), उपलब्धि कति भयो भनेर नाप्न सक्ने हुनुपर्छ ।

A – Achievable (प्राप्त गर्न सकिने), उद्देश्यहरू पूरा गर्न सकिने हुनुपर्छ ।

R – Realistic (वास्तविक) क्रियाकलापहरू सान्दर्भिक तथा वास्तविक हुनुपर्छ ।

T – Time Bond (निर्धारित समय) कार्यान्वयन गर्न वा परिवर्तन ल्याउन खोजिएको कुरा कहिले पुरा हुने भनी समय तोकिएको हुनुपर्छ ।

#### ३.१.४ कार्य योजनाको विकास

यो वित्त योजनाको उद्देश्य तथा लक्ष्यहरू तय भए पश्चात उक्त उद्देश्य तथा लक्ष्यहरू प्राप्तिको लागि कार्यक्रम तथा कार्य

योजना निर्माण गरी कर्मचारीहरूलाई जिम्मेवारीहरू सुम्पिइन्छ। हरेक कर्मचारीहरूका छुट्टा छुट्टै कार्य योजनालाई एकै ठाउँमा ल्याई व्यवस्थापनले संस्थाको कार्यक्रम तथा कार्ययोजना निर्माण गर्दछ।

### ३.१.५ बजेटको तर्जुमा

संस्थाको कार्यक्रम तथा कार्ययोजना आधारमा बजेटको मस्यौदा तयार पारिन्छ। अनुमानित बजेटको आधारमा संस्थाको वासलात तथा नाफा नोक्सान हिसाब विवरण तयार पारिन्छ।

### ३.१.६ बजेटको स्वीकृति

गत वर्षको बजेटको समीक्षा, यस वर्षको उद्देश्य तथा लक्ष्यहरू, संस्थाको रणनीतिक योजना मुख्य चुनौतीहरू, वासलात तथा नाफा नोक्सान हिसाब विवरण उल्लेख गरी बजेटको सारांश रूप तयार पारी सञ्चालक समितिमा पेश गरिन्छ। सञ्चालक समितिले प्रस्तावित बजेट उपर छलफल गरी केही सुधार गर्नु पर्ने भए सुधार गरी स्वीकृति गरी अन्तिम स्वीकृतिका लागि वार्षिक साधारण सभामा पेश गरिन्छ। बजेट स्वीकृति गर्दा निम्न विषयहरू मनन गर्नु पर्दछ :

- ❖ के बजेट संस्थाको रणनीतिक योजनासँग दीर्घकालीन उद्देश्य प्राप्त तर्फ परिलक्षित छ ?
- ❖ विगतका अनुभवको आधारमा के बजेट वास्तविक छ ?
- ❖ के बजेट सम्पूर्ण लक्ष्य प्राप्त तिर उन्मुख छ ?
- ❖ के बजेटले सम्पूर्ण अवसरहरूलाई समेटेी सदस्यहरूलाई दिइने सेवामा सुधार ल्याउन परिलक्षित छ।

### ३.१.७ बजेटको कार्यान्वयन

स्वीकृत बजेटको कार्यान्वयन गर्ने जिम्मेवारी व्यवस्थापनको हो। कर्मचारीहरूलाई जिम्मेवारी तोकि बजेटले तय गरेको लक्ष्य प्राप्त गर्ने जिम्मेवारी व्यवस्थापनको हुन्छ। व्यवस्थापनले बजेट कार्यान्वयन गर्न कर्मचारीहरूलाई स्पष्ट र मापन गर्न सकिने गरी कार्य योजना बनाउन लगाउँछ। यस्तो योजनामा विस्तृत क्रियाकलापका साथसाथै मापन गर्ने सूचकहरू उल्लेख भएका हुन्छन्।

### ३.१.८ बजेटको कार्यान्वयनको अनुगमन

बजेटको कार्यान्वयनबाट प्राप्त गरिएका नतिजाहरूलाई बजेटको लक्ष्यसँग तुलना गरी योजना र नतिजा बीचको फरक पत्ता लगाउनु पर्दछ। यस्ता फरकहरू + १० % सम्म भएमा त्यसलाई सामान्य रूपमा लिइन्छ। उक्त मानदण्ड भन्दा बढी वा घटी भएमा त्यसको कारण असरहरू बारे विचार विमर्श गरिन्छ। अनुगमनको दौरानमा, नसोचिएको परिवर्तनको कारणले तयार पारेको बजेटले काम नदिने भएमा बजेट पुनः तर्जुमा गरिन्छ।

### ३.१. बजेट तर्जुमाका प्रकृयाहरू

तल दिइएको अनुमानहरूको आधारमा श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लिमिटेडको आ.व २०७७/०७८ को कार्यक्रम तथा बजेट तर्जुमा गर्नुहोस।

१. बजेट तर्जुमा गर्दा श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि को आ.व २०७६/०७७ को वासलातलाई आधार वर्षको रूपमा लिइएकोछ र सोही अनुसार आगामी आ.व. मा संस्थाले अपनाउनु पर्ने रणनीति तथा हासिल गर्ने लक्ष्य तय गरिएकोछ।
२. संस्थाको अधिल्लो आ.व. मा व्यवसाय, नाफा नोक्सान लगायतका प्रमुख सूचकहरूमा भएको वृद्धिलाई आधार बनाई आ.व २०७७/०७८ को लक्ष्य निर्धारण गरिएकोछ।
३. श्रोतहरूमा संस्थाको सदस्यता २० प्रतिशतले, बचत हिसाब अधिल्लो आ.व. को ४४ प्रतिशतले, सेयर पुँजी २० प्रतिशतले वृद्धि हुने र बाह्य ऋण १.५ करोड कायम गरिएको छ। श्रोतहरूको विविधिकरण गर्ने प्रयोजनले विभिन्न श्रोतहरू परिचालन गर्ने लक्ष्य राखिएको छ।
४. संस्थाको ल.र.र विभिन्न श्रोतहरूको कुल रकमको ९५ प्रतिशत रहने गरी कायम गरिएको। यसले ल.र.र मा अधिल्लो आ.व. को तुलनामा ९५ प्रतिशतको वृद्धि देखिन्छ।
५. ल.र.र को आधारमा ब्याज आम्दानी कायम गरिएको छ। त्यसैगरी बचत ६% र बाह्य ऋणमा १०% ब्याजदर रहने अनुमान गरिएको छ।
६. कर्मचारीखर्च मा अधिल्लो आ.व.मा ३० प्रतिशतको वृद्धि भएकोले उक्त वृद्धिदरलाई आगामी आ.व.का लागि आधार बनाईएको छ। अन्य खर्च अनुमानित हिसाबले राखिएको छ। कर्जा नोक्सानी हिसाब ल.र.र वृद्धिका आधारमा बढाइएको छ।

**श्री लेकाली सामुदायिक सहकारी संस्था लि.**  
**नाफा नोक्सान विवरण**

क्र.स	विवरण	आ.व. ०७७/०७८ को लक्ष्य	आ.व (२०७६/७७) को			गत आ.व.को (२०७५/७६) को प्रगती
			लक्ष्य	प्रगती	प्रगती %	
१.	ब्याज आम्दानी	१२,६२६,४६७	९,९५६,४३९	९,५८०,०८६	९६	६,२०२,७५९
२.	ब्याज खर्च	४,५६२,४८६	३,१०७,२५८	२,९५१,८९५	९५	१,२८७,३५९
३.	वित्तीय कारोबारबाट खुद ब्याज आम्दानी	८,०६३,९८०	८,१८२,९५२	६,६२८,१९१	८१	४,९१५,४००
४	अन्य सञ्चालन आम्दानी	१,२००,०००	१,२२८,९९२	१,१७९,८३२	९६	७१८,४५५
५	कुल सञ्चालन आम्दानी	९,२६३,९८०	८,०४९,५०८	७,८०८,०२३	९७	५,६३३,८५५
६	कर्मचारी खर्च	१,५३६,६००	१,४७७,४५८	१,१८१,९६६	८०	९०४,०००
७	कार्यालय तथा प्रशासनिक खर्च	५१९,२१२	४२३,८३४	३८१,४५१	९०	३०६,३७५
८	ह्रासकट्टी खर्च	३०,६८८	४१,८५७	४१,४३८	९९	५०,२४४
	कुल कर्मचारी तथा प्रशासनिक खर्च	२,०८६,५००	१,६२१,०६६	१,६०४,८५५	९९	१,२६०,६१९
९	सम्भावित नोक्सानी अधिको सञ्चालन मुनाफा	७,१७७,४८०	६,३२९,७६३	६,२०३,१६८	९८	४,३७३,२३६
१०	सम्भावित नोक्सानी व्यवस्थाहरू	१४६,९००	१४२,२३५	११३,७८८	८०	८२,३५२
११	सञ्चालन मुनाफा/(नोक्सान)	७,०३०,५८०	६,३७६,३१४	६,०८९,३८०	९६	४,२९०,८८४
१२	गैर सञ्चालन आम्दानी			-		-
१३	सम्भावित नोक्सानी व्यवस्थाबाट फिर्ता			-		-
१४	नियमित कारोबारबाट भएको मुनाफा	७,०३०,५८०	६,४०९,८७४	६,०८९,३८०	९५	४,२९०,८८४
१५	असामान्य कारोबारहरूबाट भएको आम्दानी/खर्च					
१६	सम्पूर्ण कारोबार समावेश पछिको खुद मुनाफा	७,०३०,५८०	६,६१८,८९१	६,०८९,३८०	९२	४,२९०,८८४
१७	कर्मचारी बोनस	७०३,०५८	६६१,८८९	६०८,९३८	९२	४२९,०८८.४
१८	कर अधिको नाफा/(नोक्सान)	६,३२७,५२२	५,५९२,२८८	५,४८०,४४२	९८	३,८६१,७९६
१९	आयकर कर खर्च	३१६,३७६				
२०	यस वर्षको कर व्यवस्था	३१६,३७६	२२०,४९४	२०९,४६९	९५	११४,५४४
	खुद नाफा/नोक्सान	६,०११,१४६	५,४७८,०४३	५,२७०,९७३	९६	३,७४७,२५२

## वासलात

क. स.	पुँजी तथा दायित्व	आ.व. २०७७/०७८ को प्रक्षेपण	आ.व.(२०७६/७७) को			गत आ.व.को (२०७५/७६) को प्रगती
			लक्ष्य	प्रगती	प्रगती प्रतिशत	
१	सेयर पुँजी	१७,४८१,६००	१४,५६८,२००	१४,५६८,२००	१००	१२,८८८,३००
२	कोष हिसाब	९,६१८,०००	६,८६९,९२९	६,८६९,९२९	१००	३,७६२,९०८
३	बचत तथा निक्षेप	६३,५४१,४४०	४७,४४७,३०८	४४,१२५,९९६	९३	३२,६८५,८५७
४	बाह्य ऋण	१५,०००,०००		-		-
५	पुँजीगत अनुदान	०		-		-
६	चालु दायित्व	३३१,४४०	३६७,४५०	३०१,३०९	८२	२९६,१११
७	कर दायित्व	३१,३००	६३,१५३	५७,४६९	९१	४,५४४
८	दीर्घकालीन दायित्व	२,०२२,०००	१,८११,८३०	१,६८५,००२	९३	१,३५८,२२४
९	स्थगन कर दायित्व			-		-
१०	जम्मा	१०८,०२५,७८०		६७,६०७,९०५		५०,९९५,९४५
	सम्पत्ति तथा जायजेथा					
१	नगद मौज्जात	१९२,५१०	१६१,२९९	१२४,२००	७७	९६,७३९
२	बैंक मौज्जात	५,४३९,०००	१,५३०,७४५	१,२८५,८२६	८४	४,७१६,७४४
३	लगानी हिसाब			-		-
४	कर्जा लगानी	१०२,२७९,८८८	६७,७६७,१९४	६६,०७३,०१४	९८	४५,९९४,१७५
५	चालु सम्पत्ति			-		-
६	स्थिर सम्पत्ति	९२,०६५	१२४,६२२	१२२,७५३	९९	१६४,१९०
७	अन्य सम्पत्ति	२२,३१७	२,१८९	२,११२	९७	२४,०९७
	जम्मा	१०८,०२५,७८०		६७,६०७,९०५		५०,९९५,९४५

खण्ड



# भाखा नाघेको ञमण तथा जोखिम व्यवस्थापन

## ४.१. जोखिमका प्रकार र नियन्त्रणका तरिकाहरू

सहकारी संस्थाले आफ्ना सदस्यहरूलाई सेवा प्रदान गर्दा विभिन्न प्रकारका जोखिमहरू आइपर्न सक्दछन् । वित्तीय संस्थाले सेवा प्रदान गर्दा सिर्जना हुने जोखिमहरूलाई विशेषरूपमा ध्यान दिनु आवश्यक हुन्छ, किनकि वित्तीय कारोवारको हरेक तहमा जोखिम हुन सक्छ, जस्तै : सदस्यहरूलाई ऋण प्रवाह गरेपछि ऋणको किस्ता असुली नहुने जोखिम रहन सक्छ, सदस्यबाट उठाएको बचत हिनामिना हुन सक्छ । जोखिमलाई राम्रोसंग व्यवस्थापन गर्न नसक्दा संस्था नोक्सानीमा जान पनि सक्दछ र सदस्यहरूको विश्वासमा कमी आई बचत संकलन तथा ऋण लगानी कार्यमा शिथिलता आउन सक्दछ । यस्तो अवस्थामा संस्थालाई अन्य सहयोगी निकायहरूले समेत विश्वास नगर्न सक्दछन् । फलस्वरूप संस्थामा कोषको अभाव हुन गई संस्थाको व्यवसाय ठप्प हुन सक्छ । वित्तीय कारोवार गर्ने सहकारी संस्थामा आईपर्न सक्ने त्यस्ता जोखिम तथा त्यसको व्यवस्थापन बारेमा छोटकरीमा तल उल्लेख गरिएको छ ।

### ४.१.१. ऋण सम्बन्धी जोखिम

ऋण कारोवार सम्बन्धी जोखिम भनेको ऋणीले ऋण लिई समयमा ऋणको किस्ता तथा ब्याज चुक्ता नगर्नु वा गर्न नसक्नु हो । यसबाट संस्थाले गर्ने आम्दानी तथा संस्थाको कोषमा नकारात्मक प्रभाव पर्न जान्छ । यसले एकातिर ब्याज आम्दानी हुँदैन भने अर्कोतिर प्रवाह गरेको ऋणको सावाँ रकम नै डुब्ने सम्भावना हुन्छ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको भन्दा सहकारी संस्थाको ऋण सानो आकारको, छोटो अवधि र असुरक्षित प्रकृतिको हुने हुनाले ऋण सम्बन्धी जोखिमको उचित ढंगबाट व्यवस्थापन गर्नुपर्दछ । ऋणीको अनुगमन पश्चात् मात्र ऋण लगानी गर्ने वा कम्तीमा पाँच C अर्थात् चरित्र (Character), क्षमता (Capacity to pay), अवस्था (Condition), पुँजी (Capital) र धितो (Collateral conversation) जस्ता महत्वपूर्ण कुराहरूको विश्लेषण गरी मात्र ऋण प्रवाह गर्ने, पहिलोपटक सदस्यलाई ऋण दिँदा कम रकम दिने, अधिकतम ऋणको सीमा तोक्ने, संस्थाले एउटै क्षेत्रमा लगानी गर्ने सीमा तोक्ने कर्जा लगानी नीतिको अक्षरशः पालना गर्ने, सदस्यहरूलाई सहकारी शिक्षा/वित्तीय शिक्षा आदि प्रदान गरेर मात्र ऋण प्रवाह गरेमा ऋण जोखिम कम हुन सक्छ ।

### ४.१.२. तरलता सम्बन्धी जोखिम

सदस्यहरूले चाहेको बखतमा बचत फिर्ता गर्न वा अन्य दायित्वहरू समयमानै तिर्न आवश्यक रकम संस्थामा राख्नु पर्दछ भने अर्कोतिर संस्थाले संकलित पुँजी लगानी गरी उचित मुनाफा आर्जन गर्नु सक्नु पर्दछ । यी दुवैलाई सन्तुलन गर्ने कार्यलाई नै तरलता व्यवस्थापन भनिन्छ । कमजोर तरलता व्यवस्थापनको कारण तिर्नु पर्ने दायित्वहरू समयमा तिर्न नसक्दा तरलता सम्बन्धी जोखिम हुने गर्दछ । सदस्यहरूबाट ऋणको बढ्दो माग वा संस्थाले सदस्यहरूमा लगानी गर्ने ऋण सीमामा वृद्धि भएको कारणबाट पनि तरलता सम्बन्धी जोखिम हुने गर्दछ ।

दायित्वहरूको सही विश्लेषण गरेर र सोको आधारमा नगद मौज्जात राखेर तथा पुँजीको नयाँ श्रोतहरूको खोजी गरेर तरलता जोखिम कम गर्न सकिन्छ । तरलता व्यवस्थापनका लागि संस्थाले दैनिक, साप्ताहिक तथा मासिक रूपमा के कति रकमहरू संस्थाले बचत, ऋणको किस्ताको रूपमा नगद संकलन गर्न सकिन्छ साथै सोही अवधिमा के कति बचत फिर्ता गर्नुपर्ने हुन्छ र नयाँ ऋण प्रवाह हुन सक्छ सोको आँकलन गर्ने गर्नु पर्दछ । यसबाट संस्थालाई थप नगद कुन बेला कति आवश्यकता पर्छ भन्ने अनुमान गर्न सकिनेछ । दैनिक नगदको मागलाई व्यवस्थापन गर्नको लागि निश्चित रकम भन्दा बढी रकमको बचत फिर्ता लिनुपर्ने अवस्थामा समय सिमाको निर्धारण गर्न सकिने छ । संस्थाले केही रकमलाई आवश्यक पर्ने बेलामा तुरुन्त नगदमा परिणत गर्न सकिने क्षेत्रमा लगानी गरेर वा त्यस्तै संस्थाहरू बीच अन्तर लगानीको सम्झौता गरेर वा थोक कर्जा प्रदायक बैंक तथा वित्तीय संस्थासँग आपसी सम्झौता गरी तरलता व्यवस्थापनको लागि आवश्यक रकम जुटाउन सकिन्छ । यसको साथै स्थानीय रूपमा हुने क्रियाकलापहरूलाई ध्यानमा राखी नगद बढी माग हुने समयको लागि नगद जगेडा राखी तरलता व्यवस्थापन गर्न सकिन्छ ।

### ४.१.३. सुशासन सम्बन्धी जोखिम

सञ्चालक समिति, लेखा सुपरिवेक्षण समिति, वरिष्ठ व्यवस्थापक र संस्थाको हरेक तहका कर्मचारीहरूबाट विनियम, नीति नियम, तथा नियमन निकायले दिएको निर्देशनहरूको पूर्ण पालना नहुनु, सञ्चालक समिति, लेखा सुपरिवेक्षण समिति, वरिष्ठ व्यवस्थापकहरूलाई आफ्नो जिम्मेवारी प्रभावकारी ढंगबाट वहन गराउन यथोचित तालिम तथा सूचना प्रवाह नहुनु, र सञ्चालक समितिबाट उच्च व्यवस्थापकहरूको कार्यसम्पादन मूल्यांकन र व्यवसायिक योजना अनुसार प्रगतिको समीक्षा प्रभावकारी ढंगबाट नहुनु आदि कारणबाट सुशासन सम्बन्धी जोखिम हुने गर्दछ । सञ्चालक तथा कर्मचारीहरूले मनपरि ढंगले ऋण लिने, सदस्यहरूलाई ऋण प्रवाह गर्दा पनि विश्लेषण नगरिकन एकै सदस्यलाई धेरै ऋण दिने वा ऋणलाई नवीकरण गर्ने जस्ता कार्यहरूले गर्दा पनि संस्थामा सुशासनको अभाव भएको पाइन्छ ।

कतिपय अवस्थामा व्यवस्थापक र कर्मचारीहरूको नियुक्त गर्दा व्यवसायिकताको आधारमा नभइकन सञ्चालकहरूको चिनजान तथा नाता गोताको मानिसको छनोट भएको पाइन्छ । यसले गर्दा संस्थामा सुशासनको वातावरणमा खलल पुग्दछ । सञ्चालक समिति, लेखा सुपरिवेक्षण समिति, व्यवस्थापक र कर्मचारीहरूको क्षमता अभिवृद्धिका लागि आवश्यक तालिम भ्रमण जस्ता कार्यक्रमहरू सञ्चालन गरेर, उच्च व्यवस्थापक र कर्मचारीहरूको कार्यसम्पादन मूल्यांकन र योजना अनुसार प्रगतिको समीक्षा कम्तीमा वर्षको एक पटक गर्ने व्यवस्था गरेर, उत्तराधिकारी वा पछि कसले जिम्मेवारी लिने भन्ने योजना बनाई कार्यान्वयन गरी सुशासन सम्बन्धी जोखिम कम गर्न सकिन्छ ।

#### ४.१.४. सूचना प्रविधि सम्बन्धी जोखिम

कम्प्युटरकृत वा उचित सूचना व्यवस्थापन प्रणालीको विकास गरी समयमानै भरपर्दो सूचना उपलब्ध गराउने व्यवस्था नहुँदा वा सफ्टवेयरमा हुने कमजोरीका कारणबाट सूचना प्रविधि सम्बन्धी जोखिम हुने गर्दछ । कम्प्युटरकृत र उचित सूचना व्यवस्थापन प्रणालीको विकास गरी समयमानै भरपर्दो सूचना उपलब्ध गराउने व्यवस्था गरेर सूचना प्रविधि सम्बन्धी जोखिम कम गर्न सकिन्छ ।

#### ४.१.५. ब्याजदर सम्बन्धी जोखिम

बजारमा हुने ब्याजदरको परिवर्तनबाट संस्थामा पर्न जाने वित्तीय घाटालाई ब्याज दर सम्बन्धी जोखिम भनिन्छ । यस्तो जोखिम उच्च मुद्रा स्फीतिको अवस्थामा हुने गर्दछ । संस्थाले तिर्ने ब्याजदर बढेर जाने तर तुरुन्तै लगानी रकमको ब्याजलाई परिवर्तन गर्न नसकेको कारणबाट ब्याजदर सम्बन्धी जोखिम हुने गर्दछ । मुद्रा स्फीतिको अवस्थामा बजारमा ब्याज दरको परिवर्तन हुनासाथ तुरुन्तै लगानी रकमको ब्याजलाई परिवर्तन गरेर ब्याजदर सम्बन्धी जोखिम कम गर्न सकिन्छ । संस्थाहरूले ब्याजदर सम्बन्धी जोखिमलाई व्यवस्थापन गर्दा बचत संकलन गर्दा सधैं एकै प्रकारको बचत मात्रै संकलन नगरिकन छोटो, मध्यम तथा लामो अवधिका बचत तथा निक्षेपहरू संकलन गर्ने गर्नु पर्दछ । यसरी मिश्रित दायित्व भएको अवस्थामा संस्थाले आफ्नो लागतमा केही वृद्धि भए पनि यसले संस्थामा हुन सक्ने ब्याजदर तथा तरलताको जोखिमतालाई न्यूनीकरण गर्दछ ।

#### ४.१.६. रणनीतिक जोखिम

यो जोखिम सहकारी संस्थालाई गलत मार्गतिर अग्रसर गराउने रणनीतिक निर्णय तथा नीतिका कारणबाट वा साधारण सभा र सञ्चालक समितिले संस्थाको हित विपरित गरेका निर्णयहरू लागु गर्दा हुन्छ । व्यावसायिक योजनाले अवलम्बन गरेका रणनीतिहरूको कार्यान्वयनमा कमजोरीका कारणबाट रणनीतिक जोखिम हुने गर्दछ वा व्यावसायिक योजनाको समय सापेक्ष परिमार्जन तथा यसको प्रभावकारी कार्यान्वयन र व्यवसायको आधारमा दक्ष कर्मचारी व्यवस्था गरेर रणनीतिक जोखिम कम गर्न सकिन्छ ।

कुनै पनि संस्थालाई समुदायले विश्वास गरेमा मात्र संस्थाको दिगोपन कायम हुन्छ । समुदायले संस्थाको विश्वास गर्नका लागि संस्थाका हरेक क्रियाकलापहरू सुशासनयुक्त छ भन्ने कुराको आभास हुनु पर्दछ जसबाट समुदायमा संस्थाको सकारात्मक धारणाको विकास हुन्छ र सो धारणाबाट संस्थाको छविमा बढोत्तरी हुन्छ जसले संस्थाको समग्र विकासमा समेत प्रभाव पार्ने हुनाले उक्त संस्थाको ख्यातीमा जोखिम रहेको हुन्छ । तसर्थ संस्थाको ख्यातीमा जोखिम नआउने गरी रणनीतिक योजना बनाउनु पर्छ ।

#### ४.१.७. कारोवार सम्बन्धी जोखिम

कारोवार वा सञ्चालन जोखिम भन्नाले संस्थाहरूमा सदस्यहरूलाई सेवा दिँदै जाँदा कारोवारमा हुने मानवीय तथा कम्प्युटरको गल्तीबाट सिर्जना हुने जोखिमहरू हुन । संस्थामा सबै दक्ष कर्मचारीहरूको व्यवस्था नहुनु, उचित सूचना प्रणाली तथा लेखा प्रणालीको अभाव हुनु, हरेक कर्मचारीको वार्षिक कार्य योजना र लक्ष नतोकिनु, कार्य सम्पादनको आधारमा प्रोत्साहनको व्यवस्था नहुनु, सन्तुलित ढंगबाट सबै कर्मचारीहरूलाई जिम्मेवारी नतोकिनु, कार्यदक्षता अभिवृद्धि गर्न संस्थाको आवश्यकता अनुरूप तालिमको व्यवस्था नहुनु कर्मचारीहरूको काम प्रति उत्तरदायी र जिम्मेवारी बनाउने प्रोत्साहनको व्यवस्था नहुनु, कर्मचारीहरूको आफूलाई सुम्पिएको कार्यप्रति हेलचक्राई, तथा अन्य मानवीय कमी कमजोरीका कारणबाट कारोवार सम्बन्धी जोखिम हुन्छ । सञ्चालक तथा कर्मचारीहरूको नैतिकता तथा इमान्दारिता कारणबाट वा ठगीको कारणबाट पनि संस्थाको आय तथा सम्पत्ति आर्जनमा असर पुग्ने कारणबाट कारोवार सम्बन्धी जोखिम हुन्छ । कार्यरत कर्मचारीहरूको भित्री हृदयदेखि नै संस्थाप्रति नकारात्मक सोच हुने, अस्पष्ट रूपले पेश गरिएको आर्थिक विवरण घुसखोरी तथा जाली ऋण आदि कारणबाट कारोवार सम्बन्धी जोखिम हुने गर्दछ । संस्थामा खासगरि ससाना कारोवार दैनिक रूपमा हुने र सीमित रूपमा मात्र कर्मचारीको व्यवस्था हुने हुदा कारोवार जोखिम सिर्जना हुन सक्दछ । ठूला बैंकहरूमा ऋण तथा बचतको कारोवार गर्दा एक त निकै दक्ष कर्मचारीहरूबाट हुन्छ भने अर्कोतिर

विभिन्न तहका उच्च कर्मचारीहरूबाट समेत यसको जाँच तथा निरिक्षण गरी मात्र सेवा दिने व्यवस्थाका कारण यस्ता वित्तीय संस्थाहरूमा कारोबार जोखिम कम हुन्छ र कर्मचारीहरूलाई नै कारोबारको लागि अधिक जिम्मेवार बनाइएका हुन्छन् । तर, सहकारी संस्थाहरूमा सञ्चालन खर्च धेरै गर्न नसकिने भएकोले सीमित मात्रामा दक्ष कर्मचारी तथा सञ्चालकहरूले नै सेवा दिने हुन्छ, जसको कारण यस्ता संस्थाहरूमा गल्ती तथा जालसाली हुने संभावना बढी मात्रामा हुन्छ ।

लेखा समितिले नियमित रूपमा आन्तरिक लेखा परीक्षणको व्यवस्था गर्ने जसले उपलब्ध सूचना र तथ्यांक सही छ, कि छैन र कारोबार संस्थाको नीति नियम अनुसार हुने गरेको छ भने भनी जाँचे व्यवस्था गरेर कारोबार जोखिम जोखिमलाई व्यवस्थापन गर्न सकिन्छ । उचित कम्प्युटर प्रणालीको विकासले पनि मानवीय रूपमा हुने गल्तीलाई कम गरी सही समयमा सही सूचना प्राप्त भई कारोबारबाट हुने जोखिमलाई कम गर्न सकिन्छ ।

#### ४.१.८. ठगी सम्बन्धी जोखिम

ठगी सम्बन्धी जोखिम भन्नाले सदस्य, कर्मचारी तथा सञ्चालकहरूले जानीजानी संस्थामा पुर्याएको हानी हो वा कर्मचारी तथा सञ्चालकहरूले सिधा रूपमा नै संस्थाको नगद हिनामिना गरी पुर्याएको हानी हो । वित्तीय विवरण तथा लेखांकन नै तलमाथि गरी गर्ने हिनामिना, घुस लिइ गर्न नहुने कार्य गर्नु, नक्कली ऋणी खडा गरी ऋण लिनु, अरुलाई प्रलोभनमा राखी ऋण लिनु, अरुको बचतबाट रकम भिक्नु आदि ठगी सम्बन्धी जोखिम हो । यस प्रकारको जोखिमलाई कम गर्न संस्थामा आन्तरिक लेखा परीक्षण निकै दरिलो हुनु जरुरी हुन्छ । संस्थाको कारोबारमा रहेको जोखिमहरूलाई नियमित कार्य सञ्चालन प्रक्रियाबाट नै पहिचान, परीक्षण तथा अनुगमन गर्न सकिन्छ । प्रभावकारी जोखिम व्यवस्थापनले संस्थाको कारोबारमा रहेका जोखिमहरू समयमा नै पहिचान हुन गई समस्याहरू जटिल र विकराल हुन नपाउदै समाधान गर्न मद्दत पुग्छ । यसबाट व्यवस्थापकीय समय र श्रोत अनावश्यक रूपमा खर्च हुनबाट बच्न सकिन्छ ।

#### ४.१.९. बाह्य वातावरण सम्बन्धी जोखिम

संस्थाको व्यावसायमा असर पुऱ्याउने बाह्य तत्वहरू जस्तो प्रतिस्पर्धी, बाढी पहिरोको प्रकोप आदिले बाह्य वातावरण सम्बन्धी जोखिम सृजना गर्दछ । यस्ता जोखिमहरूलाई न्यून गर्न बाह्य वातावरणमा आएको परिवर्तनलाई आत्मसात गरी मौकाको फाइदा समयमा लिई प्रतिस्पर्धीहरू माझ आफ्नो व्यवसाय जोगाउन समयमा नै उचित कदमहरू चाल्नु सक्नु पर्दछ । यसको लागि संस्थाले सदस्यहरू र समुदायमा राम्रो प्रभाव पार्न सक्नु पर्दछ । संस्थाले जोखिमहरूलाई कम गर्न उचित जोखिम व्यवस्थापन प्रणाली विकास गरी लागू गर्नु पर्दछ । बाह्य जोखिमहरू जस्तै द्वन्द, राजनीतिक अस्थिरता, अवसरहरूको कमीले युवाहरू विदेश पलायन, बाढी पहिरो, भूकम्प, महामारीको प्रकोप आदिलाई संस्थाले प्रत्यक्षरूपमा नियन्त्रण गर्न सक्दैन, तर पनि यसबाट हुने क्षति तथा प्रभावलाई न्यूनीकरण गर्न संस्थाले विभिन्न प्रकारका प्रयास भने पक्कै गर्न सक्दछ ।

#### ४.२. भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन

ऋणीले ऋण लिँदाको मितिमा किस्ता किस्ता वा एकमुष्ट रूपमा जति रकम बुझाउने सर्त गरेको हुन्छ, त्यही मितिमा त्यति नै रकम बुझाएन भने त्यो ऋणको भाखा नाघेको मानिन्छ । ऋणको भाखा कति हुन्छ र कहिले नाघ्छ भन्ने कुरा संस्थाको ऋण नीतिमा भर पर्दछ । सहकारी संस्थाहरूमा एकै किसिमको ऋण नीति हुनुपर्छ भन्ने छैन । संस्थाका सदस्यहरूको आवश्यकता र संस्थाको वित्तीय अवस्थालाई दृष्टिगत गरी अनुकूल हुने खालको ऋण नीति निर्माण गरिएको हुन्छ र सोही नीति अनुसार ऋणको भाखा नाघ्ने अवस्था तोकिएको हुन्छ । ऋण नीतिमा एकै समयमा एकमुष्ट सावाँ व्याज तिर्ने व्यवस्था छ भने ऋण तिर्न तोकिएको मितिमा नतिरे भाखा नाघेको ठहर्छ, तर एकमुष्ट नभै किस्ता किस्तामा तिर्ने गरी ऋण दिएको छ भने किस्ताको म्याद सकिएको मितिमा भाखा नाघेको ठहर्छ । यदि मासिक व्याज बुझाउने र सावाँ एकमुष्ट तिर्ने गरी ऋण दिएको छ भने व्याज बुझाउने म्याद सकिएको दिन भाखा नाघ्दछ । एकै शिर्षक, एकै क्षेत्र वा एकै व्यक्तिमा ठूलो आकारमा लगानी गरियो भने पनि ऋण जोखिममा पर्न सक्छ । तसर्थ संस्थाको ऋण जोखिम कम हुने गरि धेरै शिर्षक, क्षेत्र र व्यक्तिमा लगानी गर्ने नीति निर्माण गर्नु पर्दछ । भाखा नाघेको ऋण र जोखिममा रहेको ऋण फरक कुरा हो । भाखा नाघेको ऋण भन्नाले तोकिएको समयमा असूली नभएको ऋणको सावाँलाई बुझाउँछ । यसमा ऋणको सम्पूर्ण सावाँ समावेश गरिदैन । तर जोखिममा रहेको ऋण भन्नाले कुनै किस्ता भाखा नाघेका ऋणको बाँकी सम्पूर्ण रकमलाई जनाउँछ, किनकी ऋणको एक वा दुई किस्ता नघाउने ऋणीले बाँकी रहेको सवै ऋण नतिर्ने सम्भावना हुन्छ र सवै ऋण जोखिममा रहेको मानिन्छ ।

## उदाहरण :

	वै	जेठ	ऋ	श्रा	भा	ऋ	का	मा	पौ	मा	फा	चै
तिर्नुपने	१०,०००	१०,०००	१०,०००	१०,०००	१०,०००	१०,०००	१०,०००	१०,०००	१०,०००	१०,०००	१०,०००	१०,०००
तिरेको	१०,०००	१०,०००	नतिरेको	नतिरेको								
बाँकी	११०,०००	१००,०००	१००,०००									

माथिको उदाहरणमा कुनै ऋणीले रु. १२०,००० ऋण रु १०,००० का दरले १२ किस्तामा तिर्ने गरी वैशाख एक गते लिएको थियो । उसले वैशाख र जेठको दुई किस्ता तिर्‍यो भने ऊ सँग रु १००,००० बाँकी रह्यो । उसको खाता श्रावण मसान्तमा निरीक्षण गर्दा असार र श्रावणको २ किस्ताको भाखा नघाएको पाइयो भने भाखा नाघेको ऋण रु २०,००० हुन्छ तर जोखिममा रहेको ऋण रु. १००,००० हुन्छ किनकि उसले रु २०,००० नतिरेमा बाँकी रहेको सम्पूर्ण रकम नतिर्न सक्तछ । तसर्थ साधारणतया भाखा नाघेको ऋण रकम भन्दा जोखिममा रहेको ऋण रकम बढी हुन्छ ।

## ४.३. ऋण विवरण

संस्थाबाट लगानी भएको ऋण रकमहरूको विस्तृत विवरणलाई नै ऋणका विवरण भनिन्छ । ऋणको सम्पूर्ण पक्षहरू भल्कने प्रतिवेदन तयार गरी ऋणको अनुगमन गर्नु पर्दछ । वित्तीय संस्थाको सबभन्दा ठूलो सम्पति नै लगानीमा रहेको ऋण हो तसर्थ ऋण भाखा नाघेको छ वा छैन वा कुन अवस्थामा छ भनेर समय समयमा व्यक्तिगत ऋण खाताहरूको निरीक्षण गरिरहनु पर्दछ । खास गरी प्रत्येक महिना ऋणको प्रतिवेदन तयार गरेर व्यवस्थापन समक्ष पेश गर्नु पर्दछ । भाखा नाघेको ऋणको नियन्त्रण गर्न, ऋण क्रियाकलाप सुचारु रूपले संचालन गर्न व्यवस्थापकले उपयुक्त निर्णय तथा कदमहरू चाल्नु पर्ने हुन्छ । तसर्थ व्यवस्थापकलाई ऋण असूली, उठ्न बाँकी ऋण, भाखा नाघेको ऋण तथा अन्य ऋण सम्बन्धी विवरणहरू आवश्यकता पर्दछ । यस्ता जानकारीहरूले भाखा नाघेको ऋणको अनुगमन र व्यवस्थापन गर्न मद्दत पुऱ्याउँछ ।

## ४.४. ऋणको भाखा नाघ्ने कारणहरू

ऋणको भाखा नाघ्ने विभिन्न कारणहरू हुन सक्छन् । संस्थाले ऋण भाखा नाघ्नुका कारणहरू बारे अध्ययन तथा विश्लेषण गरी भाखा नाघ्न नदिन आवश्यक रणनीतिहरू अवलम्बन गर्नु पर्दछ । संस्थाको ऋण सेवा उपयुक्त नहुनु वा कर्मचारीहरू उपत्प्रेरित नहुनु वा संस्थाको अन्य कमी कमजोरीको कारण ऋण भाखा नाघ्दछ । आन्तरिक कारण बाहेक बाह्य कारणबाट पनि ऋण भाखा नाघ्न सक्छ । ऋण निम्न कारणहरूबाट भाखा नाघ्न सक्छ ।

- ❖ संस्थागत कारण
- ❖ संस्थाको छवि जस्तो कुनै संस्थामा पुराना धेरै ऋणीहरूले ऋणको भाखा नघाएका छन् भने नयाँ ऋणीहरूले पनि ऋणको भाखा नघाउने संभावना रहन्छ ।
- ❖ ऋणी छनौटको अप्रभावकारी तरिका
- ❖ अनुपयुक्त समयमा ऋण लगानी
- ❖ अप्रभावकारी सूचना प्रणाली
- ❖ अनुगमनको अभाव
- ❖ कर्मचारी प्रोत्साहनको अभाव
- ❖ कर्मचारीको लापर्वाही
- ❖ ऋणीको आवश्यकता अनुसारको ऋण सेवा नहुनु ।
- ❖ ग्राहक वा सदस्यको व्यक्तिगत कारण
- ❖ घरायसी समस्या (विमारी, मृत्यु), उद्देश्य भन्दा फरक विषयमा लगानी गरेमा, परियोजनाको असफलता, अनावश्यक खर्च, सामाजिक कार्य, चाड पर्व, कुलत
- ❖ प्राकृतिक प्रकोप
- ❖ भुँइचालो, आगलागी, बाढी पैहो, सुख्खा/खडेरी, विभिन्न प्रकारका महामारी, जस्तै हैजा, कोरोना आदि
- ❖ सरकारी नीतिमा परिवर्तन
- ❖ बढी कर लाग्नु, विदेशी सामान सस्तोमा आउनु वा आयातित सामानमा निर्भर रहनु

#### ४.५. भाखा नाघेको ऋणको लागत,

भाखा नाघेको ऋणले गर्दा व्याज आम्दानी समयमा हुँदैन । भाखा नाघेको ऋणको अनुगमन तथा अन्य व्यवस्थापन गर्न बढी लागत लाग्ने हुनाले यसले संस्थाको आम्दानीमा नकारात्मक असर पुऱ्याउँछ । ऋण भाखा नाघ्नु भनेको असल ग्राहक र संस्था दुवैको लागत बढ्नु हो तसर्थ संस्थाको ऋणलाई भाखा नाघ्नुबाट बचाउनु पर्दछ । ऋण भाखा नाघ्ने विविध कारणहरू हुन सक्छन् तर संस्था नै यस कुरामा बढी जिम्मेवार हुन्छ भन्ने कुरा संस्थाको सम्बन्धित सम्पूर्ण पक्षलाई अवगत गराउनु पर्दछ ।

- ❖ भाखा नाघेको ऋणले संस्थामा निम्न असरहरू पुऱ्याउँछ ।
- ❖ यसले गर्दा व्याज आम्दानी समयमा हुँदैन ।
- ❖ ऋणको ढिलो परिचालन हुँदा सम्पत्तिको प्रतिफल कम हुनजान्छ ।
- ❖ यो सरुवा रोग जस्तै हो जसले संस्थालाई जुनसुकै बेला पनि आक्रमण गर्न सक्छ ।
- ❖ कर्मचारीहरूको मनोबल गिरन सक्छ ।
- ❖ भाखा नाघेको ऋण उठाउन बढी खर्च लाग्दछ ।
- ❖ संस्थाको तथा सदस्यहरूका प्रतिष्ठा खस्किन जान्छ ।
- ❖ भाखा नाघेको ऋणहरू डुब्ल गर्ई नोक्सान पनि पर्न सक्छ ।
- ❖ जोखिम ऋणको व्यवस्था गर्दा लागत बढ्न जान्छ ।
- ❖ नगद प्रवाहमा असर पुऱ्याई तरलता व्यवस्थापनमा समस्या ल्याउँछ ।

संस्थाको आम्दानीमा भाखा नाघेको ऋणले पुऱ्याउने असर बारे तलको उदाहरणमा प्रष्ट पारिएको छ ।

ऋण लगानी रकम (रु)	१००,०००
व्याजदर (२०% एकमुष्ट)	२०,०००
ऋण अवधि	२५ हप्ता
साप्ताहिक भुक्तानी	
सावाँ	४,०००
व्याज (२०,०००/२५)	८००
भुक्तानी प्राप्त रकम (१५ किस्ता)	६०,०००
भाखा नाघेको (१० किस्ता)	४०,०००
रु. १००,००० ऋणबाट आशा गरेको आम्दानी	२०,०००
ऋणको लागत	१५,०००
आशा गरेको खुद नाफा	रु.५०००
कमाइएको खुद आम्दानी (८०० × १५) = १२,०००)	रु.(३०००)

नउठेको सावाँ कमाउन लगानी गर्नु पर्ने ऋण: नउठेको सावाँ/प्राप्त हुने खुद नाफा =  $४००००/५००० = रु.९००००$  को ८ वटा ऋण नउठेको सावाँ कमाउन लगानी गर्नु पर्दछ ।

माथिको उदाहरणबाट के प्रष्ट हुन्छ भने एउटा ऋण नउठ्दा संस्थालाई दीर्घकालीन रूपमा ठूलो नोक्सान पुग्न सक्छ ।

#### ४.६. भाखा नाघेको ऋणबाट पर्ने असरहरू:

##### (क) संस्थालाई पर्ने असरहरू

**सञ्चालन खर्चमा वृद्धि:** भाखा नाघेको ऋणले गर्दा संस्थाको सञ्चालन खर्चमा वृद्धि हुन्छ । ऋण उठाउनको लागि थप कर्मचारीको व्यवस्था, भ्रमण खर्च, चिठ्ठीपत्र लेख्दा र पठाउँदा लाग्ने खर्च, कानुनी कारवाही चलाउँदा लाग्ने खर्चले गर्दा संस्थाको खर्च बढ्ने हुन्छ । ऋण सुरक्षण व्यवस्थाले पनि संस्थाको खर्चमा वृद्धि हुन्छ ।

**संस्थाको अनुशासनमा ऱ्हास:** भाखा नाघेको ऋण बढ्दै जाँदा यसले संस्थाको अनुशासन भङ्ग गर्दछ। एक जनाले ऋण नतिर्ने बित्तिकै अरुले पनि उसैको सिको गर्दछन् । यो रोग महामारी भै फैलिएर आखिरमा संस्थालाई धरासायी बनाउन सक्छ ।

**तरलताको समस्या:** ऋणको असुली नभएपछि संस्थामा नगद आउने बाटा कमशः कम हुँदै जान्छ । तरलता कम भई सदस्यहरूको माग बमोजिम बचत फिर्ता गर्न वा ऋण दिन नसकेमा सदस्यहरूमा संस्था प्रतिको विश्वास घट्दै जान्छ र समस्या उत्पन्न हुन सक्छ ।

**आम्दानीमा कमी:** ऋणको भाखा नाघे पछि व्याज असूली कम हुन सक्छ, र संस्थाको आम्दानीमा कमी हुन्छ।

संस्थाको इज्जतमा न्हास: जुन संस्थाको ऋण भाखा नाघेको हुन्छ, त्यो संस्था घाटामा जानुको साथै सदस्यहरूको माग बमोजिम बचत फिर्ता गर्न वा ऋण लगानी गर्न असमर्थ हुन्छ। त्यस्तो संस्थालाई कसैले ऋण दिदैनन् र कारोवार बन्द भई संस्था विघटन हुन सक्छ।

#### (ख) सदस्यलाई पर्ने असरहरू

- ❖ हर्जाना र जरिवाना लाग्दछ।
- ❖ कानुनी कार्यवाहीको सम्भावना र सो सम्बन्धी खर्च र धितो गुम्ने खतरा,
- ❖ भविष्यमा ऋण पाउन नसक्ने वा संस्थाबाट प्रदान गरिने अन्य सेवाहरूबाट बन्चित हुने,
- ❖ साथीहरूको दृष्टिमा नकारात्मक छवि,
- ❖ जमानीहरूबाट वा ऋण उठाउने कर्मचारीबाट हैरानी आदि।

### ४.७. भाखा नाघेको गणना गर्ने तरिका

#### (क) असूली दर

असूली दरको अर्थ असूली हुनु पर्ने र भएको ऋणको अनुपात हो। यसले असूली दरलाई देखाउँछ। तर यसले ऋणको गुणस्तर मापन गर्दैन। निम्न सूत्रबाट यसको हिसाब गरिन्छ।

सूचक	अनुपात
समय भित्रको असूली दर = (On time repayment rate)	प्राप्त रकम (भाखा भित्रको) / भाखा पुगेको ऋण रकम Amount received on time / total amount due
कुल असूली दर = (Cumulative repayment rate)	प्राप्त रकम (भाखा भित्रको र भाखा नाघेको) / भाखा पुगेको र भाखा नाघेको जम्मा रकम Amount received (Current and past due) / Total amount due (Current and past due)

#### उदाहरण

ऋण लगानी – १२०,०००, ऋण किस्ता – ६ किस्ता मासिक रूपमा

ऋण अवधि – ६ महिना, जम्मा असूली = ५ किस्ता वा रु १००,०००

असूली दर =  $१००,०० / १२०,००० = ८३.३३\%$

तर असूली दर ८३.३३% भएमा पनि संस्थाको वर्ष भरिमा भाखा नाघेको रु ४०,००० हुन्छ।

तसर्थ असूली दरले दिएको नतिजा कहिले काँही भुक्त्याउने खालको हुन्छ। यसको आधारमा मात्र भाखा नाघेको ऋणको गणना गर्नु हानीकारक हुन्छ।

#### (ख) भाखा नाघेको दर

भाखा नाघेको दरले भाखा नाघेको ऋणको गणना गर्छ। निम्न सूत्रबाट भाखा नाघेको दरको हिसाब गरिन्छ।

सूचक	सूत्र / अनुपात
भाखा नाघेको दर = (Delinquency or overdue rate)	भाखा नाघेको रकम / लगानीमा रहेको ऋण (Past due amount / Outstanding loan)

भाखा नाघेको दरले नउठेको किस्ताको मात्र गणना गर्छ र जोखिममा रहेको ऋणको मापन गर्दैन। तर:

भाखा नाघेको ऋण साधारणतया कम हुने हुनाले भाखा नाघेको दर पनि कम हुन्छ। तसर्थ ऋणमा भएको समस्याहरूको समयमा नै विश्लेषण हुन पाउँदैन र पछि थाहा पाउने समय सम्ममा संस्थामा ठुलो असर पुगिसकेको हुन्छ।

कुनै ग्राहकले कुनै किस्ता नतिरेमा यस तरिकामा नतिरेको किस्ता मात्र लिइ गणना गरिन्छ, तर यस्तो नतिरेको किस्ता भन्दा बाँकी ऋण रकम सामान्यतया बढी हुने हुनाले बाँकी ऋणको जोखिम भन् बढी हुने हुन्छ। भाखा नाघेको सूत्रले यस कुरालाई ख्याल गरिदैन।

संस्थाले गरेको भाखा नाघेको ऋणको परिभाषा अनुसार यस्तो दर पनि फरक फरक हुन्छ। कुनै संस्थाले १ वा ३० वा ९०

दिन भन्दा बढी दिन भाखा नाघेकोलाई मात्र गणना गर्छ, भने कसैले ऋणको पुरा अवधि नाघेको मात्र भाखा नाघेकोमा गणना गर्दछ, उदाहरण

लगानीमा रहेको ऋण रकम २००,०००, भाखानाघेको ऋण रु २,०००

भाखा नाघेको दर  $२,०००/२००,००० = १\%$  मात्र हुन्छ तर रु २,००० नबुझाउने ऋणीले बाँकी ऋण बुझाउने कुरामा पनि शङ्का रहन्छ ।

### (ग) जोखिममा रहेको ऋण

कुनै ऋणीले एक वा दुई किस्ता रकम नबुझाएमा बाँकी सम्पूर्ण ऋणलाई जोखिममा रहेको ऋणको रूपमा गणना गरिन्छ । यस तरिकामा लगानीमा रहेको ऋण मध्य कति ऋण रकम जोखिममा छ भनेर हेरिने हुनाले भाखा नाघेको ऋणको मापन गर्ने यो उपयुक्त तरिका हो । निम्न सूत्रबाट जोखिममा रहेको ऋणको हिसाब गरिन्छ ।

सूचक	अनुपात
जोखिममा रहेको ऋण Portfolio at Risk (PAR)	किस्ता भाखा नाघेको ऋणहरूको कुल तिर्न बाँकी सावाँ/लगानीमा रहेको रकम (Outstanding loans with payments past due instalment/Total loans outstanding)

भाखा नाघेको ऋण रकमको समयको आधारमा गरिएको वर्गीकरणको प्रतिवेदन:

ऋण	ऋणी	लगानी रकम	बाँकी ऋण	भाखा नाघेको	समयको आधारमा वर्गीकरण						
					१ देखि ३० दिन	३१ देखि ६० दिन	६१ देखि ९० दिन	९१ देखि १८० दिन	१८१ देखि ३६५ दिन	१ वर्ष	जोखिममा रहेको ऋण
१.	A	३००००	२५०००	५०००	२५००	२५००	-	-	-	-	२५०००
२.	B	१६०००	१००००	६०००	२०००	२०००	२०००	-	-	-	१००००
३.	C	१२०००	६०००	४०००	१०००	१०००	१०००	१०००	-	-	६०००
४.	D	१८०००	१२०००	६०००	१५००	१५००	१५००	१५००	-	-	१२०००
५.	E	२४०००	४०००	४०००			१०००	२०००	१०००	-	४०००
६.	F	३००००	१४०००	४०००			-		-	४०००	१४०००
७.	G	४३०००	३७०००	१४०००	-	-	७०००	७०००	-	-	३७०००
भाखा ननाघेको ऋण		५२५०००	३७५०००	-	-	-	-	-	-	-	
जम्मा		६९८०००	४८३०००	१०८०००	७०००	७,०००	१२,५००	११,५००	१,०००	४,०००	१०,८०००

भाखा नाघेको ऋण =  $४३००० / ४८३,००० = ८.९\%$

जोखिममा रहेको ऋण =  $१०८००० / ४८३,००० = २२.३६\%$

लगानीमा भएको ऋणको गुणस्तरको अनुगमन : भाखा नाघेको समयको आधारमा ऋण विवरण नियमित रूपमा तयार गर्नु वित्तीय संस्थाहरूको लागि आवश्यक हुन्छ । यसले लघुवित्त वा सहकारी संस्थाहरूलाई ऋणको अवस्था र समयमै भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापनमा तथा अनुगमनमा मद्दत गर्दछ ।

### (घ) ऋण सुरक्षण कोषको व्यवस्था

एक वा एक भन्दा बढी किस्ता नाघेको ऋणहरूलाई जोखिममा रहेको ऋण भनिन्छ । जोखिममा रहेको ऋण नउठ्ने पनि सम्भावना रहन्छ । जति जति भाखा नाघेको ऋणको अवधि बढी हुन्छ त्यति नै बढी जोखिम हुने हुनाले यसको आधारमा कोषको व्यवस्था गरिनु पर्दछ । संस्थाले लगानीमा रहेको ऋण रकमको जोखिमलाई कम गर्न लगानी रहेको ऋणको गुणस्तरको आधारमा निश्चित रकम चालु आर्थिक वर्षको आम्दानीबाट व्यवस्था गरेर राखेको रकमलाई ऋण सुरक्षण कोष भनिन्छ । ऋण सुरक्षण कोषले ऋण लगानीको जोखिमलाई कम गर्नुको साथै सदस्य तथा बचतकर्ताको हितको सुरक्षा गर्छ । ऋण सुरक्षण कोष व्यवस्था खर्चले कर खर्च समेत कम गर्छ । ऋण सुरक्षण कोष बापत खर्च लेखेको रकम पछि भाखा नाघेको रकम असुल भएपछि उक्त रकम नाफा नोक्सान हिसाबमा आम्दानी जनाइन्छ ।

नेपालका केही सहकारी संस्थाहरूले आर्थिक वर्षको अन्त्यमा लेखा परीक्षण गराउदा शुद्ध नाफाको २५% जगेडा कोषमा छुट्याई बाँकी रहेको केही प्रतिशत रकम खराब ऋणकोलागि छुट्याउने गरेको पाइन्छ । तर यसरी छुट्याएको रकमले भाखा नाघेको ऋणबाट हुन आउने सम्पूर्ण क्षतिको पूर्ति गर्न प्रयाप्त हुँदैन किनभने यस तरिकामा कति ऋण भाखा नाघेको छ भनेर हिसाब गरेर छुट्याइदैन

बरु नाफा भएको आधारमा खास प्रतिशत मात्र छुट्याइन्छ। सहकारी संस्थाहरूले १ देखि १२ महिना सम्म भाखा नाघेको ऋणका लागि जोखिममा रहेको ऋणको ३५% र १२ महिना भन्दा बढी समय भाखा नाघेको ऋणको लागि १००% रकम छुट्याउनु पर्दछ। नेपाल राष्ट्र बैंकले भाखा नाघेको आधारमा ऋणलाई पाँच प्रकारमा वर्गीकरण गरेको छ।

(ड) ऋण सुरक्षण कोषको गणना

जोखिममा रहेको रकमको समयको आधारमा वर्गीकरण

ऋण	ऋणी	लगानी रकम	बाँकी ऋण	भाखा नाघेको किस्ता रकम	समयको आधारमा वर्गीकरण					
					३१ देखि ९० दिन	९१ देखि १८० दिन	१८१ देखि ३६५ दिन	१ वर्ष भन्दा बढी	जम्मा	
१.	A	३००००	२५०००	५०००	२५,०००					२५,०००
२.	B	१६०००	१००००	६०००	१०,०००			१०,०००		
३.	C	१२०००	६०००	४०००		६,०००		६,०००		
४.	D	१८०००	१२०००	६०००		१२,०००				१२,०००
५.	E	२४०००	४०००	४०००			४,०००			४,०००
६.	F	३००००	१४०००	४०००				१४,०००		१४,०००
७.	G	४३०००	३७०००	१४०००		३७,०००				३७,०००
भाखा ननाघेको वा १ महिना भन्दा कम अवधि भाखा नाघेका	५,२५,०००	३,७५,०००								
जम्मा		६,९८,०००	४,८३,०००	४३,०००	३५,०००	५५,०००	४,०००	१४,०००		१०८,०००

### नेपाल राष्ट्र बैंकको अनुसार ऋण सुरक्षण कोषको व्यवस्था

ऋणको वर्गीकरण	अवधि वर्गीकरण	ऋण रकम	आवश्यक कोषको दर %	कोषको रकम
असल	भाखा भित्रका र १ महिनासम्म भाखा नाघेको ऋण	३,७५,०००	१%	३,७५०
सूक्ष्म निगरानी	१-३ महिनासम्म भाखा नाघेको	३५,०००	५%	१,७५०
कमसल	३ - ६ महिनासम्म भाखा नाघेको	५५,०००	२५%	१३,७५०
शंकास्पद	६ - १२ महिनासम्म भाखा नाघेका	४,०००	५०%	२,०००
खराब	१ वर्ष भन्दा बढी भाखा नाघेको	१४,०००	१००%	१४,०००
जम्मा		४,८३,०००		३५,२५०

ऋण सुरक्षण कोषको दर= कोषको लागि रकम / लगानी रहेको ऋण =  $३५,२५० / ४,८३,००० = ७.३०\%$

### सहकारी विभागको मापदण्ड अनुसार ऋण सुरक्षण कोषको व्यवस्था

ऋण विवरण	ऋण रकम	आवश्यक कोषको दर %	कोषको रकम
चालु ऋण (असल ऋण)	३,७५,०००	१%	३,७५०
१ - १२ महिना भाखा नाघेको	९४,०००	३५%	३२,९००
१ वर्ष भन्दा बढी भाखा नाघेको	१४,०००	१००%	१४,०००
जम्मा	४,८३,०००		५०,६५०

ऋण सुरक्षण कोषको दर=कोषको लागि रकम/लगानी रहेको ऋण=५०,६५०/४८३०००= १०.४९ %

### (च) ऋणको अपलेखन

लगानीमा रहिरहेको ऋण एक वर्ष भन्दा बढी भाखा नाघेमा वा भाखा नाघेको ऋण उठ्ने संभावना कम भएमा ऋण/अपलेखन नीति अनुसार त्यस्ता ऋणहरूको अपलेखन गरी डुवन्त ऋण कोषबाट खर्च लेखिन्छ। भाखा नाघेर उठ्न कम आशा भएका ऋणहरूको अपलेखन गरेर ऋण खाताबाट हटाउने प्रकृतिलाई ऋण अपलेखन भनिन्छ। कुनै संस्थामा ऋण अपलेखन कार्य गर्दा सदस्यको संस्थाको ऋण तिनु पर्ने दायित्वबाट छुटकारा दिनु हो भन्ने गलत अर्थ लगाई केही संस्थाले ऋण अपलेखन नगरी त्यस्ता ऋणीलाई म्याद थप गरी असल कर्जामा परिणत गर्दछन् जुन गलत कार्य हो। उठ्ने सम्भावना नभएको ऋण रकमलाई खातामा उठ्न बाँकी भनेर देखाइरहँदा यसले लगानीमा रहेको रकम धेरै देखाउँछ।

ऋणलाई लेखाको कार्यको लागि मात्र अपलेखन गर्ने हो। अपलेखन गर्दा ऋणी ऋण तिर्ने दायित्वबाट मुक्त हुँदैन। अपलेखन गरे तापनि संस्थाले त्यस्तो ऋण उठाउन निरन्तर प्रयास भने गरिरहनु पर्दछ। अपलेखन भएका ऋणहरूको बारेमा ऋणीलाई जानकारी दिनु हुँदैन, यो त संस्थाको आन्तरिक हिसाब मिलान भएकोले गोप्य राख्नु पर्दछ। ऋण अपलेखन यस्तो कुरा नभै लगानीको क्षेत्र सफा राख्नको लागि गरिएको लेखाको विधि मात्र हो भन्ने प्रष्ट हुनु पर्दछ। यदि पछि गएर यस्तो रकम उठेमा त्यस्ताई अन्य आम्दानीको रूपमा आम्दानी खातामा जनाइन्छ।

अपलेखन अनुपात=त्यस अवधिमा अपलेखन गरिएको रकम/औसत लगानीमा रहेको ऋण रकम

## ४.८. भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन

ऋण लगानी गर्नु अगाडि ऋणीको चरित्र, आर्थिक स्थिति, व्यवसाय र त्यसबाट प्राप्त हुने आम्दानी तथा नाफा आदिको लेखा जोखा गरेरमात्र ऋण दिनु पर्दछ। यसरी ऋणीको लेखाजोखा गरेर मात्र ऋण दिएमा ऋणको भाखा नाघ्ने सम्भावना कम हुन्छ। समयमा ऋण तिर्ने सदस्यलाई अर्को ऋणको सुविधा, व्याज छुट तथा अन्य सुविधा दिएर पुरस्कृत गर्नु पर्दछ तर ऋण नतिर्ने सदस्यलाई हर्जना लगाएर, वा अर्को ऋण नदिएर वा समाजिक कार्यवाही गरेर वा कानून वमोजिम धितोबाट असूल उपर गरेर भाखा नाघेको ऋणीको व्यवस्थापन गर्नु पर्दछ। ऋण भाखा नाघ्न नै नदिने नीति (zero tolerance delinquency policy) भाखा नाघेको ऋण व्यवस्थापन गर्नको लागि धेरै महत्वपूर्ण हुन्छ। भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन निम्न अनुसार गर्नुपर्ने हुन्छ।

### ४.८.१. पुरस्कार र दण्डको व्यवस्था

भाखा नाघेको ऋण व्यवस्थापनमा पुरस्कार र दण्डको नीतिमा आधारित तरिकाले ऋण लिने व्यक्ति र ऋण दिने संस्था दुवैलाई सतर्क बनाउछ। ऋणीले विचार पुऱ्याएर नै हरेक कुराको निर्णय गर्ने हुनाले संस्थाले यसलाई महत्व दिई उनीहरूको आवश्यकता अनुरूपको ऋण सेवाहरू प्रदान गर्ने र संस्थाको नीति बारेमा स्पष्ट पार्नु पर्दछ। समयमा ऋण भुक्तान गर्नेलाई पुरस्कार र नदिनेलाई दण्ड दिएर समयमा ऋण तिर्न उत्प्रेरित गर्नु पर्दछ।

	ऋण दिनु अगाडि		
पुरस्कार	ऋण पाउने योगताको लेखाजोखा गर्ने		
अर्को ऋण सुविधा	सदस्यहरूको छनौट		
व्याज छुट	उपयुक्त ऋण सेवाको छनौट		
	ऋण स्वीकृत गर्ने अधिकारको किटान		
	ऋण दिएपछि,		
	सदस्यबाट ऋण असूली भयो भने	भएन भने	दण्ड सजाय
	भाखा नाघेको ऋण व्यवस्थापन गर्ने	अर्को ऋण वा अन्य सुविधा नदिने ऋण सम्भौता लागु गर्ने	

### ४.८.२. भाखा नाघेको ऋणबाट हुने फाइदा तथा बेफाइदा बारे ऋणीलाई सचेत गराउने ।

समयमा ऋण तिर्दा वा नतिर्दा हुने फाइदा तथा बेफाइदा (पुरस्कार र दण्डसजाय) बारे ऋणीहरूलाई बुझाउनु पर्छ । यस्तो नीति बनाउने यस बारेमा ऋणीहरूलाई बुझाउने जिम्मेवारी संस्थाको हो ।

ऋणीको दृष्टिकोणमा समयमा ऋण तिर्दा वा नतिर्दा हुने फाइदा तथा बेफाइदा

	समयमा भुक्तानी गर्दा	ढिला भुक्तानी वा भुक्तानी नगर्दा
फाइदाहरू	<p>दोश्रो ठूलो ऋण पाउने सम्भावना</p> <p>ऋण कारोवारको राम्रो हतिहास वा रेकर्ड</p> <p>समूहको सदस्यहरू बीच राम्रो इज्जत</p> <p>विविध सेवाहरूमा पहुँच</p> <p>समयमा भुक्तान गर्दा पुरस्कार पाइने</p> <p>दोश्रो/तेस्रो ऋण कम व्याजमा पाइने</p> <p>व्याज छुट पाइने</p>	<p>व्याज नतिर्दा हाललाई कम खर्च हुने</p> <p>व्यवसायमा लगाइएको पुँजी व्यवसायमा नै रहने वा अन्य उद्देश्यमा खर्च गर्न पाइने ।</p> <p>संस्थाको ऋण तिर्न जान नपर्ने हुँदा यातायात तथा अन्य खर्च नहुने वा कम हुने</p>
बेफाइदाहरू	<p>समयमा भुक्तानी गर्दा</p> <p>ऋणको साँवा र व्याज भुक्तानी गर्नुपर्ने</p> <p>ऋण भुक्तानी गर्न जाँदाको यातायात खर्च तथा समय खर्च</p> <p>अवसर लागत</p>	<p>ढिला भुक्तानी वा भुक्तानी नगर्दा</p> <p>ढिला भुक्तानीमा लाग्ने विलम्ब शुल्क</p> <p>दोश्रो वा पुन ऋण ढिला पाइने वा भविष्यमा ऋण नपाइने ।</p> <p>कानुनी कारवाही हुन सक्ने र सो को खर्च लाग्ने</p> <p>धितो जफत हुन सक्ने</p> <p>अन्य कार्यक्रमको सेवा नपाइने</p> <p>ऋण अधिकृत/कर्मचारीले हतोत्साही बनाउने वा गाली गर्ने</p> <p>समूह जमानीमा ऋण लिएको भए समूहका सदस्यले कराउने गाली गर्ने</p> <p>समूहका सदस्यहरूको माभ वदनामी हुने वा समाजबाटै तिरस्कार हुने</p>

### ४.८.३. भाखा नाघ्न नदिन ऋण लगानी गर्दा ध्यान दिनुपर्ने कुराहरू

#### ४.८.३.१. भाखा नाघेको ऋण व्यवस्थापनमा छ ऋक

सहकारी संस्थाको सदस्यहरूको आर्थिक अवस्था इमान्दारिता र संस्थाप्रतिको भावना एकैनासको हुँदैन । ऋण दिने बखतमा सदस्यहरूको बारेमा पूर्ण जानकारी लिन सकिएन भने पछि गएर ऋण डुब्न पनि सक्तछ । त्यसकारण कुनै पनि व्यक्तिलाई ऋण दिँदा तलका ५ वटा Cs (5 Cs) को ख्याल गर्नु पर्दछ ।

**C1 = चरित्र (Character):** ऋण दिनुभन्दा पहिला ऋण आवेदकको चरित्र कस्तो छ भनेर थाहा पाउनु पर्दछ । सदस्यले बचत नियमित गर्छ वा गर्दैन, यस अगाडि ऋण लिएको भए नियमित किस्ता तिरेको छ वा छैन । गाउँ घर छर छिमेकको कारोवारमा उ कतिको इमान्दार छ र सामाजिक प्रतिष्ठा कस्तो छ आदि कुराको अध्ययन गरेर मात्र ऋण स्वीकृत गर्नु पर्छ ।

**C2 = तिर्नसक्ने क्षमता (Capacity to pay) :** ऋण आवेदक सदस्यका आर्थिक श्रोत के के छन्? मासिक रुपमा कति आम्दानी गर्दछ ? मासिक खर्च कटाएर किस्ताको रुपमा सावाँ व्याज तिर्न कति रकम बच्दछ ? अन्यत्र ऋण लिएको छ छैन वा ऋण लिएको भए को को सँग लिएको छ आदि कुराको जानकारी लिनु पर्दछ ।

**C3 = धितो (Collateral) :** सदस्यले ऋण तिर्न सकेन भने उसको जायजथावाट असूल उपर गर्नु पर्दछ । त्यसकारण पर्याप्त धितो लिएर मात्र ऋण स्वीकृत गर्नु पर्दछ । धितो लिँदा ऋणीले ऋण तिर्न नसक्ताको अवस्थामा पाकेको सम्पूर्ण व्याज र सावाँ असूल हुन सक्ने गरी लिनु पर्दछ । सहकारी संस्थाहरूमा सदस्यसँग जे जस्तो जग्गा जमिन र घर छ त्यही धितोको रुपमा लिने गरिन्छ । सदस्यहरूको बचत र सेयर,सदस्यहरूको जमानी, पनि धितोको रुपमा लिइन्छ ।

**C4 = पुँजी (Capital):** ऋण लगानी गर्दा ऋण लिन चाहने सदस्यको पुँजीको बारेमा पनि ध्यान दिनु पर्दछ । ऋणबाट संचालन हुने परियोजनामा सदस्यले कति रकम लगानी गर्ने हो र लगानीबाट कति आम्दानी हुन्छ विश्लेषण गर्नु पर्दछ ।

**C5 = अवस्था (Condition):** ऋण लगानी गर्दा परियोजना संचालन गर्ने ठाँउको भौगोलिक, सामाजिक र राजनीतिक अवस्था,

ऋणका शर्तहरू, जस्तै: परियोजनामा सदस्यको तर्फबाट हुने लगानी, जमानी, किस्ता संख्या, व्याजदर, ऋण अवधि आदिलाई ख्याल गरेरमात्र लगानी गर्नु उपयुक्त हुनु पर्दछ ।

#### ४.८.३.२. सहकारी संस्थाहरूले ऋण असूली गर्दा अबलम्बन गर्नु पर्ने असल अभ्यासहरू

##### सहकारी संस्थाहरूले ऋण असूली गर्दा अबलम्बन गर्नु पर्ने असल अभ्यासहरू

१. ऋण असूली निर्देशिका र ऋण असूलीको विस्तृत कार्ययोजना तयार गरी साप्ताहिक एवं मासिक लक्ष्य तोक्ने,
२. सञ्चालक, व्यवस्थापक, कर्मचारी, प्रतिनिधिलाई ऋण असूलीको जिम्मेवारी किटान गर्ने र ऋण असूली अभिमूखीकरण तालिम दिने,
३. सदस्यहरूलाई सहकारी सचेतना तालिम दिने र पुरस्कार एवं उत्प्रेरित गर्ने उपाय अबलम्बन गर्ने
४. सदस्यहरूलाई समय बद्धरूपमा सूचित गर्ने र आदरयुक्त भाषा एवं व्यवहार गर्ने । कहिल्यै पनि सञ्चालक, कर्मचारी वा ऋण असूली प्रतिनिधिले ऋणी सदस्यप्रति अभद्र व्यवहार नगर्ने
५. सदस्यहरूलाई व्यक्तिगतरूपमा पहिचान गरी बानी व्यहोरा एवं आचरणका आधारमा ऋण असूलीका रणनीतिहरूको अबलम्बन गर्ने,
६. शंकास्पद र खराब ऋण रहेका सदस्यहरूमध्ये बढी जोखिम भएकालाई पहिला सम्पर्क गर्ने,
७. सम्पर्कमा आउन नचाहने सदस्यहरूलाई उचित समयमा उचित तरिका अपनाई सम्पर्क गर्ने, भेटघाट गर्दा सदस्यलाई पायक पर्ने स्थान र समयमा भेटघाट गर्ने, अनुचित समय, स्थान वा समारोहमा नभेट्ने
८. संस्थाको कार्यजालो विस्तार गरी एकीकृत सेवाहरू सुविधाहरू उपलब्ध गराई विभिन्न सेवाहरूबाट नै ऋणको असूल हुन सक्ने वातावरण अबलम्बन गर्ने,
९. सदस्यहरूलाई नम्र र शिष्ट भाषामा सर्वप्रथम मौखिक अनुरोध गर्ने, भै भगडा र विवाद कहिल्यै नगर्ने, ऋण नतिर्दा हुने असर बारे बुझाउने,
१०. ऋणी सदस्यहरूका पिरमर्का र समस्याका जडहरू पत्ता लगाउने र समाधानका लागि संस्थाले बाटो खोजिदिन पहल गर्ने । संस्थाको क्षमताले भ्याएमा प्राविधिक सहयोग समेत उपलब्ध गराउने ,
११. विभिन्न सकारात्मक उपायहरू अबलम्बन गर्दा पनि ऋणी सदस्यले वेवास्ता गरेमा घरपरिवारका अन्य सदस्यहरूसँग समन्वय गर्ने र जानकारी दिलाउने,
११. ऋण लगानीमा ऋणी सदस्यबाहेक अन्य घरपरिवारका सदस्यहरूको समेत रोहबर राख्ने,
१२. मौखिक कुराकानी एवं भेटघाटबाट समस्या समाधान नहुने अवस्था भएमा लिखित पत्राचार एवं अनुरोध गर्ने । पत्राचार शिष्ट एवं मर्यादित भाषामा गर्ने,
१३. ऋण तिर्न सक्ने वैकल्पिक उपायहरू बारे छलफल गर्ने । जस्तो साथीभाई छरछिमेक नाता गोताबाट सहयोग जुटाउने, ऋणको पुनरतालिकीकरण, सानो सानो किस्ता बनाउने आदि । तर ऋणीले ऋण तिर्ने प्रतिवद्धता देखाए मात्र ऋणको पुनरतालिकीकरण गर्नु पर्दछ,
१४. ऋणीको कावु बाहिरको कारणबाट ऋण तिर्न नसक्ने अवस्था आएको तर वास्तवमा ऊ विगतमा असल ऋणी भएको अवस्थामा पुनरकर्जा लगानी गर्ने,
१५. अन्तिम विकल्पका रूपमा मात्र लिलामी कार्यलाई लिने र
१६. सदस्यहरूलाई वित्तीय साक्षरता प्रदान गर्ने ।

#### ४.८.३.३. ऋणको भाखा नाघ्न नदिन सहकारी संस्थाले अबलम्बन गर्नु पर्ने कुराहरू

- ❖ ऋणीहरूलाई पुरस्कार दिँदा कुशल उद्यमी तथा व्यवसायीको रूपमा पुरस्कृत गर्ने ।
- ❖ ऋणी उत्प्रेरणा नीति बनाउने । ऋण अधिकृत नभएर ऋणी उत्प्रेरणा अधिकृतको रूपमा नियुक्ती गर्ने ।
- ❖ ऋण भाखा नाघ्नु ऋणी खराब भएर होइन बरु संस्थाको तौरतरिका उपयुक्त नभएर हो भन्ने कुरा स्वीकार गर्ने ।
- ❖ ऋण खराब हुन्छ तर ऋणी खराब हुन्न भन्ने कुरा ऋण अधिकृत तथा ऋण लगानी असूली कार्यमा संलग्न कर्मचारीहरूलाई बुझाई ऋण लगानी असूली कार्यमा सधैं सतर्क गराउने ।
- ❖ ऋण रकम र भुक्तानी तालिका ऋण तिर्न अप्ठ्यारो हुने किसिमको हुनु हुदैन । ऋण तिर्न सक्ने क्षमताको आधारमा ऋण दिइनु पर्दछ । धेरै जसो अवस्थामा ऋण तिर्न सक्ने क्षमता नभएको सदस्यलाई ऋण दिएर वा अनुपयुक्त समयमा ऋण दिदा वा ऋण किस्ता अनपयुक्त भएर ऋण भाखा नाघ्न सक्छ ।

- ❖ सदस्यहरूको छनोट होसियारपूर्वक गरिनु पर्दछ । भाखा नाघ्नु खराब ऋणीहरूका कारण होइन, संस्थाको ऋणी सदस्य छनोट गर्ने अप्रभावकारी तौरतरिकाको कारण खराब नियत भएको व्यक्ति संस्थाको सदस्य बनी त्यस्ता सदस्यहरूलाई ऋण दिएमा त्यस्ता ऋणीले भाखा नघाउनु सक्छ । ऋणी छनोट गर्ने केही आधारहरू अनुसूची ३ मा दिइएको छ ।
- ❖ सदस्यहरूले ऋण सेवालाई महत्व दिएको हुनुपर्छ । विभिन्न प्रकारका ऋण सेवाहरूले सदस्यहरूको आवश्यकता परिपूर्ति हुनु पर्दछ । ऋण लगानी प्रकृया सरल हुनु पर्दछ । सदस्यहरूमा संस्थाले उनीहरूको आवश्यकता सम्मान गरेको छ र सो अनुसार ऋण सेवाहरू प्रदान गरेको छ भन्ने महसुस गर्नु पर्दछ ।
- ❖ कुनै एक ऋणीले भाखा नघाएमा तुरुन्त अनुगमन गरी ऋण असुली गराउनु पर्दछ ।
- ❖ पुरस्कार तथा दण्डको नीति अपनाई यसको प्रभावकारी रूपमा कार्यान्वयन गर्नुपर्दछ । समयमा ऋण तिर्ने ऋणीलाई प्रोत्साहनको व्यवस्था हुनु पर्दछ । जस्तो समयमा ऋण तिर्ने ऋणीलाई अर्को ठूलो ऋण, ब्याजमा छुट तथा अन्य सुविधा दिनु पर्छ भने समयमा ऋण नबुझाउने ऋणीलाई विलम्ब शुल्क, अर्को ऋण नदिने, कानुनी कारवाही गरिनु पर्दछ ।
- ❖ ऋणीहरूमा ऋण तिर्नु पर्छ भन्ने भावना संस्थाले सृजना गर्नु पर्दछ । ऋणीलाई समयमा ऋण तिर्दा हुने फाइदाबारे बुझाउनु पर्छ र ऋण नतिर्दा यसबाट हुने हानीबारे बुझाउनु पर्छ ।
- ❖ कर्मचारीहरूका लागि प्रोत्साहन प्रणालीको व्यवस्था हुनु पर्दछ । कर्मचारीहरूको जिम्मेवारी र प्रोत्साहन प्रणाली भित्र ऋण असुलीलाई पनि राखिनु पर्दछ ।
- ❖ ऋणको प्रभावकारी व्यवस्था तथा अनुगमन गर्न फिल्ड कर्मचारीका लागि समयमा सही र प्रभावकारी सूचना प्रदान गरिनु पर्दछ । कर्मचारीका लागि कुन कुन ऋणीका कति समय भाखा नाघेको छ भन्ने जानकारी भएमा मात्र कर्मचारीहरूले यस्ता ऋणीका लागि बढी समय छुट्याउन सक्छ । ऋणको प्रभावकारी सूचना व्यवस्थापनका लागि संस्थाले कम्प्यूटरकृत प्रणालीको प्रयोग गर्नु पर्दछ वा अनुसूचीमा ४ (क), (ख), (ग), (घ) र (ङ) मा दिइएको तालिकाहरूको आधारमा लगानीमा रहेको ऋणको अध्यावधिक सूचना तयार पारी आवश्यक निर्णय लिनु पर्दछ ।
- ❖ ऋण सूचना प्रणालीले व्यवस्थापनलाई ऋणको समयमा नै विश्लेषण तथा भाखा नाघ्नुका कारणहरू पत्ता लगाउन मद्दत गर्दछ ।
- ❖ भाखा नाघेको ऋणको प्रभावकारी अनुगमन हुनुपर्दछ । ऋण तिर्न ढिलाइ भएमा के के गर्ने भन्ने प्रकृया निर्धारण गर्नु पर्दछ । जस्तो समूहलाई सक्रिय पार्ने, ग्राहकलाई भेट्ने र कर्मचारीहरूको बैठक डाकी समस्याग्रस्त ऋणहरूका बारेमा छलफल गरी ऋण असुलीका वैकल्पिक रणनीतिहरू तय गर्नु पर्दछ ।
- ❖ भाखा नाघेको ऋणको सीमा तोक्ने र भाखा नघाउने ऋणीको सीमा नघाउने समूह शाखा वा कर्मचारीलाई विशेष निगरानी गर्ने । पटक पटकको चेतावनी पश्चात पनि भाखा नाघेको रकम सीमा भन्दा बढी भएमा त्यस्ता कर्मचारीको सरुवा गर्ने वा अन्य कारवाही गर्ने । भाखा नाघेको ऋणबाट संस्थालाई पर्न जाने लागत तथा असर बारेमा सम्बन्धित सबैलाई जानकारी गराउने । प्रयाप्त ऋण जोखिम कोषका व्यवस्था गर्ने ।
- ❖ ऋण नीतिहरूको पुनःमुल्यांकन गरी आवश्यक सुधार गर्ने ।
- ❖ भाखा नाघेको ऋण नियन्त्रणमा चालिने पाइलाहरूको सूची तय गर्ने ।
- ❖ ऋण तिर्ने संभाव्य भएका ग्राहकहरूका लागि पुनः लगानी गर्ने ।
- ❖ खराब ऋणहरूलाई अन्य ऋणहरूबाट छुट्याउनु पर्दछ । यस्तो ऋणहरू सङ्कलन गर्न ऋण असुली विभागलाई जिम्मा लगाउनु पर्दछ । कार्य क्षमतामा सुधार ल्याउनकोलागि समयको हद तोक्ने ।
- ❖ खराब ऋणको अपलेखन गर्ने ।
- ❖ ऋण तिरिसकेपछि नराम्रो रेकर्ड भएका सदस्यहरूलाई हटाउने ।
- ❖ कार्यक्षमता राम्रो नभएका ऋण अधिकृतहरूलाई हटाउने ।

### ४.९.३. ऋणको भाखा नाघ्न नदिन सञ्चालक र कर्मचारीहरूले अवलम्बन गर्नुपर्ने व्यवहारहरू

सहकारी संस्थाका सञ्चालक तथा कर्मचारीहरूले आफ्नो व्यवहारमा ल्याउनु पर्ने अति महत्वपूर्ण सीपहरू

१	संस्थाका लागि सदस्य देवता हो । संस्थाका हरेक क्रियाकलापहरूमा सदस्यहरूलाई केन्द्र बिन्दुमा राख्ने ।
२	सदस्य संस्थामा हैन संस्था सदस्यमा पुग्नु पर्छ भन्ने भावनालाई आत्मसाथ गर्ने ।
३	सञ्चालक, र कर्मचारीहरूको भलाई सदस्यको भलाईमा निर्भर गर्छ भन्ने भावनाको विकास गर्ने
४	सदस्यले संस्थाको सेवा मनपराई दिएर संस्थालाई विभिन्न मौका दिइरहेको छ । सदस्यले के चाहन्छन् भन्ने कुरा पत्ता लगाउनु नै संस्थाको सफलताको पहिलो सिँडी हो भन्ने कुरा मनन गर्ने ।

५	तर्क गरेर सदस्यलाई जितेर संस्थाको हित छैन । वहसबाट सदैव बच्ने, वहसले मित्रता बढाउँदैन । सदस्य खुसी हुने, उसले मनपराउने काम कुरा गर्ने र मन जित्ने उपाय लिनु पर्छ । पहिला सदस्यको फाइदाको कुरा गर्ने, आफ्नो फाइदाको कुरा पछि मात्र गर्नु पर्छ ।
६	हरेक कुरालाई अरुको दृष्टिकोणबाट बुझ्ने, अरुहरूको बारेमा सोच्ने गर्नुपर्छ । सदैव आफ्नो कुरा सुनाउने भन्दा सर्वप्रथम अरुहरूको कुरा सुन्ने र प्रशंसक बन्नुपर्छ ।
७	प्रत्येक व्यक्ति प्रशंसाको भोको हुन्छ, त्यसैले प्रसंसा गर्न पछि पर्नु हुँदैन । आफूले अरुबाट जस्तो व्यवहारको अपेक्षा राखिन्छ, त्यस्तै व्यवहार अरुलाई पनि गर्नुपर्छ ।
८	सदस्यका विचार र चाहना प्रति संवेदनशील हुने, सदस्यका समस्याप्रति गहिरो अध्ययन गर्ने र आवश्यकता अनुसार प्राविधिक र विशेषज्ञ सेवा उपलब्ध गराउने ।
९	सदस्यको पेशा व्यवशायलाई राम्रोसँग चिन्ने, सहयोग गर्ने, समर्थन गर्ने र संस्थाप्रति अपनत्वको भाव सृजना गर्ने ।
१०	सदस्यहरूको सही मित्र बन्ने । संस्थाले सदस्यहरूलाई उपयुक्त सेवा प्रदान गरेको छ वा सदस्यहरू जव संस्थाको सेवा प्रति सन्तुष्ट हुन्छन् संस्थाले हामीलाई गाह्रो साह्रो परेको बेलामा सहयोग गर्दछ र गरेको छ भन्ने विश्वास हुन्छ, तब त्यस्ता सदस्यले संस्थाको ऋण कहिल्यै भाखा नघाउदैन ।

खण्ड

५

# अभ्यास : भरोसा सहकारी संस्थाको अवस्था अध्ययन

भरोसा सहकारी २०५० सालमा स्थापना भएको हो । स्थानीय समुदाय तथा लघु व्यवसायीहरूले यसबाट सञ्चालित कार्यक्रमहरू निकै मन पराएका थिए । यसको ४५१ सदस्य तथा रु २,५३,५०,००० लगानीमा रहेको ऋण छ । भरोसाले एउटा प्रकारको मात्र ऋण दिन्छ । भरोसामा भाखा नाघेको ऋण बढ्न थालेको छ । तर भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन गर्ने भरोसासँग कुनै योजना छैन तथा ठोस नीति छैन ।

कार्यक्रम वृद्धि हुँदै जाँदा भरोसामा अन्य अनियमिताहरू पनि देखिन थालेका छन् । सदस्य संस्था बढ्ने अनुसार ऋण रकम बढ्न सकेको छैन । पुराना सदस्यहरूले छोड्दै जाने कम छ । भरोसालाई आफ्ना पुराना सदस्यहरूले किन छाडे भन्ने थाहा छैन । भरोसा सहकारीको आम्दानीले यसको खर्च धान्न सकेको छैन ।

भरोसाको ऋण विवरण (रु ००००)											
३१ असार, २०७७											
ग्राहक	ऋण वितरण मिति	अवधि महिना	ऋण रकम	मासिक किस्ता	कुल भुक्तानी रकम	बाँकी रकम	भाखा नाघेको दिन				
							जम्मा भाखा नाघेको रकम	१-३०	३१-६०	६१-९०	९० दिन भन्दा माथि
A	मंसिर, २०७६	५	२००	४०	२००	०					
B	मंसिर, २०७६	४	१७५	४४	१७५	०					
C	मंसिर, २०७६	३	१५०	५०	०	अपलेखन					
D	पौष, २०७६	६	२५०	४२	२५०	०					
E	फाल्गुण, २०७६	३	१००	३३	१००	०					
F	जेठ, २०७७	६	३५०	५८	३५०	०					
G	असार, २०७७	६	२००	३३	१६७	३३					
H	असार, २०७७	१०	६००	६०	३००	३००					
I	साउन, २०७७	६	१७५	२९	११७	५८					
J	भाद्र, २०७७	६	३००	५०	१५०	१५०					
K	कात्तिक, २०७७	७	५००	७१	७१	४२९					
L	असार, २०७७	८	५५०	६९	२०६	३४४	१३८	६९	६९		
M	साउन, २०७७	६	३५०	५८	०	३५०	२३२	५८	५८	५८	५८
N	साउन, २०७७	५	३००	६०	१२०	१८०	१२०	६०	६०		
O	भाद्र, २०७७	४	१७५	४४	४४	१३१	४४	४४			
P	साउन, २०७७	४	२२०	५५	११०	११०	११०	५५	५५		
Q	मंसिर, २०७७	४	२००	५०		२००					
R	मंसिर, २०७७	५	२५०	५०		२५०					

### भरोसा सहकारीको माथि उल्लेखित विवरणको आधारमा निम्न हिसाब गर्नुहोस:

- (क) ऋण तिर्न एक दिने विलम्ब भएको ऋणलाई भाखा नाघेको ऋणमा गणना गर्दा
- (ख) ऋण तिर्न ३० दिने विलम्ब भएको ऋणलाई भाखा नाघेको ऋणमा गणना गर्दा
- (ग) ऋण तिर्न ९० दिने विलम्ब भएको ऋणलाई भाखा नाघेको ऋणमा गणना गर्दा
- (क) एकदिन भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणलाई लिँदा

$$\frac{३४४+३५०+१८०+१३१+११०}{२५३५} = ४४\%$$

(ख) ३० दिन भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणलाई लिँदा

$$\frac{३४४+३५०+१८०+११०}{२५३५} = ३८.८\%$$

(ग) ९० दिन भन्दा बढी भाखा नाघेको ऋणलाई लिँदा

$$\frac{३५०}{२५३५} = १३.८\%$$

एकदिन भाखा नाघेकोलाई भाखा नाघेको ऋणमा लिँदा ४४% ऋण गुम्न सक्छ वा जोखिममा रहेको छ भने ९० दिनलाई लिँदा १४% लगानी ऋण डुब्न सक्छ।

### भरोसाको असर मसान्तको असूली दर

ग्राहक	असार ३१ सम्ममा भाखा पुगेको रकम	असार ३१ सम्ममा तिरेको रकम	असार १ गतेभन्दा पहिला भाखा नाघेको
F	५८	५८	
G	३३	३३	
H	६०	६०	
I	२९	२९	
J	५०	५०	
K	७१	७१	
L	६९		६९
M	५८		१७४
N	६०		६०
O	४४		०
P	५५		५५

$$\text{असार महिनाको चालु असूली दर} = \frac{५८+३३+६०+२९+५०+७१}{५५+३३+६०+२९+५०+७१+६९+५८+६०+४४+५५} \times १०० =$$

$$\text{असार महिना सम्मको कुल असूली दर} = \frac{५८+३३+६०+२९+५०+७१}{५५+३३+६०+२९+५०+७१+६९+१७४+६०+४४+५५} \times १०० =$$

**अनुसूची-१ : तरलता प्रक्षेपण**  
अनुमानित नगद प्रवाह विवरण ..... साल

विवरण	श्रावण	भाद्र	असोज	कार्तिक	मंसिर	पौष	माघ	फागुन	चैत्र	वैशाख	जेष्ठ	असार
नगद प्राप्ति (Cash inflow)												
सुरुको नगद प्रवाह (मौज्दात)												
सदस्यता शुल्क												
सेयर रकम प्राप्ति												
नियमित बचत प्राप्ति												
ऐच्छिक बचत प्राप्ति												
अन्य बचत प्राप्ति												
ऋणको साँवा संकलन												
ऋणको ब्याज आम्दानी												
लगानीबाट ब्याज आम्दानी												
बाह्य ऋण प्राप्ति												
अन्य सहयोग प्राप्ति												
अन्य विविध आम्दानी/प्राप्ति												
कुल प्राप्ति (Total Cash inflow)												
नगद प्रवाह (Cash out-flow)												
ऋण प्रवाह/लगानी												
बाह्य ऋणको ब्याज भुक्तानी												
बाह्य ऋणको साँवा भुक्तानी												
सम्पत्ति खरिद												
लगानी												
बचत फिर्ता												
बचतमा ब्याज खर्च												
प्रशासनिक खर्च												
कर्मचारी खर्च												
सुशासन खर्च												
बजारीकरण खर्च												
इन्धन, भाडा												
विविध खर्च												
कुल नगद प्रवाह (Cash outflow)												
/- नगद प्रवाह												
अन्तिम बाँकी नगद प्रवाह (मौज्दात)												

## अनुसूची २: वित्तीय विश्लेषण नतिजाको स्तरीकरण

सूचक	नतिजा	मापन	E	D	C	- B	B	A	A+
नाफा र वित्तीय दिगोपना (Earnings)			0	0.25	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5
१. मारजिन (Margin)		≤ 8%	<3%	>3.5%	>4%	>5%	>6%	>7%	8%
२. सेयरपुँजीमा प्रतिफल दर		20%	<6%	<8%	<10%	<12%	<15%	<20%	20%
३. सम्पतिको प्रतिफल दर		5%	<2%	>2.5%	>3%	>3.5%	>4%	>4.5%	5%
४. सञ्चालन स्वक्षमता		130%	<105%	<110%	<115%	<120%	<125%	<130%	130%
५. वित्तीय स्वक्षमता		110%	<85%	<90%	<95%	<100%	<105%	<110%	110%
तरलता (Liquidity)									
६. कुल सम्पतिमा तरलता दर		5%	<0.5%, >5%	<1%	<2%	<3%	<4%	<5%	5%
७. कुल वचतमा तरलता दर		15%	<4%>15	<6%	<8%	<10%	<12%	<14%	14-15%
प्रभावकारिता (Efficiency)									
८. कुल सञ्चालन खर्चको अनुपात		% ≤ 8	>11%, <7	>10.5%	>10%	>9.5%	>9%	>8.5%	% ≤ 8%
९. प्रसाशनिक खर्चको अनुपात		% ≤ 2	>4.5%, <1.5	>4%	>3.5%	>3%	>2.5%	>2%	<2%
उत्पादकत्व (Productivity)									
१०. प्रति कर्मचारी सदस्य संख्या		350	<250	<270	<290	<310	<330	<350	>350
११. प्रति कर्मचारी ऋणी संख्या		150	<100	<110	<120	<130	<140	<150	>150
१२. प्रति कर्मचारी ऋण रकम(Rs Mil)		>30	<10	<15	<20	<25	<28	<30	>30
१३. प्रति कर्मचारी वचत रकम(Rs Mil)		>15	<5	<7.5	<10	<12.5	<14	<15	>15
प्रभावकारी वित्तीय ढाँचा (Healthy Financial Structure)									
१४. लगानीमा रहेको ऋणको अनुपात		80-90 %	<50% >90.1%	<55%	<60%	<65%	<70%	<80%	80-90%
१५. वचतको अनुपात		50-60 %	<25%	<30%	<35%	<40%	<45%	<50%	>50-60%
१६. सेयरको अनुपात		10-20 %	<5%	<6%	<7%	<8%	<9%	<10%	>10%
१७. संस्थागत पुँजीको अनुपात		10-20 %	<5%	<6%	<7%	<8%	<9%	<10%	>10%
१८. आयआर्जन नगर्ने सम्पतिको अनुपात		<5%	>10%	<10%	<9%	<8%	<7%	<6%	<5%
सम्पतिको गुणस्तर (Assets Quality)									
१९. भाखा नाघेको ऋणअनुपात		<2%	>6%	<6%	<5%	<4%	<3%	<2%	<1%
२०. जोखिममा रहेको ऋण		<5%	>10%	<10%	<9%	<8%	<7%	<6%	<5%
२१. मासिक ब्याज तिर्ने सदस्यको दर		>95%	<70	<75	<80	<85	<90	<95	100%

२२. एक वर्ष भन्दा बढी अवधि भाखा नाघेको ऋणमा जोखिमकोषको अनुपात दर		100%	<75	<80	<85	<90	<95	<100	>100
२३. एक वर्ष भन्दा कम अवधि भाखा नाघेको ऋणमा जोखिमकोषको अनुपात दर		35%	<20	<25	<28	<30	<32	<35	>35
२४. जोखिम कोषको दर		100%	<75	<80	<85	<90	<95	<100	>100
खुद वृद्धि (Net Growth)									
२५. सदस्यमा वृद्धि दर		20%	<10%	<12%	<14%	<16%	<18%	<20%	>20%
२६. वचतमा वृद्धि दर		Inflation rate+10	<10%	<12%	<14%	<16%	<18%	<20%	>20%
२७. सेयर पुँजीमा वृद्धि दर			<10%	<12%	<14%	<16%	<18%	<20%	>20%
२८. कुल सम्पत्तिमा वृद्धि दर			<10%	<12%	<14%	<16%	<18%	<20%	>20%
२९. नाफामा वृद्धि दर			<10%	<12%	<14%	<16%	<18%	<20%	>20%
लक्षित वर्गमा पहुँच (Targeting)									
३०. पहुँच दर		>95%	<70%	<75%	<80%	<85%	<90%	<95%	>95%
३१. महिला सदस्य दर		>60%	<45%	<50%	<55%	<60%	<65%	<70%	>70%
३२. सन्चालक समितिमा लक्षित वर्गको पहुँच (महिला र पिछडिएका वर्ग)		>60%	<45%	<50%	<55%	<60%	<65%	<70%	>70%
जम्मा (३२ × २.५) =	80								

**अनुसूची ३: ऋणीको विश्लेषण**  
व्यक्तिगत विश्लेषण: साधारणतया व्यक्तिगत विश्लेषण ५ ऋकृ बाट गरिन्छ ।

गुण/चरित्र	राम्रो	ठिकै	नराम्रो	कैफियत
व्यक्तिको स्वभाव				
ऋणीको जिम्मेवारी				
ऋणीको चरित्र				
ऋण तिर्नसक्ने क्षमता				
ऋण चुक्ता सम्बन्धी आंकडा/इतिहास				
व्यक्तिगत सम्पर्कबाट प्राप्त सूचनाको आधारमा				

**व्यवसायको ऋण चुक्ता गर्ने क्षमता**

ऋण फिर्ताको क्षमता	राम्रो	ठिकै	नराम्रो	कैफियत
ऋण माग रकम ऋणको ऋण तिर्ने क्षमता				
ऋणको उद्देश्य				
ऋणका शर्तहरू				
व्यवसायको अवस्था				
ऋणको अनुपात (ऋण रकम/कूल लगानी)				
व्यवसायको आफैले संचालन गर्ने वा साभेदारीमा				
लगानीमा नाफाको अनुपात				
व्यवसायीको पृष्ठभूमि/ अनुभव				
व्यवस्थापन क्षमता				
प्राविधिक ज्ञान				
बजार व्यवस्था/योजना				
व्यवसाय असफल भएमा ऋण तिर्न वैकल्पिक उपायहरू				

### अनुसूची ४ (क): ऋण प्रतिवेदन नमुना

संस्थाको ऋण भाखा नाघेको छ, वा छैन वा कुन अवस्थामा छ, भनेर व्यक्तिगत ऋण खाताहरूको महिना ऋण प्रतिवेदन तयार गरेर व्यवस्थापन समक्ष पेश गर्नु पर्दछ।

भाखा नाघेको आधारमा ऋण प्रतिवेदन नमुना  
 .....सहकारी संस्था लि  
 महिना .....

क्र.स.	ऋणीको नाम	ऋण वितरण मिति	बुझाउने अन्तिम मिति	कुल ऋण	भाखा नाघेको ऋण	विवरण	किस्ता वर्गीकरण												
							श्रा	भा	आ	का	मा	पौ	मा	फा	चै	वै	ज्ये	ऋ	
						तिर्नु पर्ने													
						तिरेको													
						तिर्नु पर्ने													
						तिरेको													
						तिर्नु पर्ने													
						तिरेको													
						तिर्नु पर्ने													
						तिरेको													
						तिर्नु पर्ने													
						तिरेको													

### अनुसूची ४ (ख) : ऋण भुक्तानी तालिका

विवरण		ऋ	का	मा	पौ	मा	फा	चै	वै	ज्ये	अ	सा	भ
भुक्तानी गर्नु पर्ने	सावाँ												
	व्याज												
	जम्मा												
भुक्तानी गरेको	सावाँ												
	व्याज												
	जम्मा												

### अनुसूची ४(ग): भाखा नाघेको ऋणको प्रतिवेदन

.....सहकारी संस्था लि .....मिति

स.नं.	ऋणीको नाम	वितरित रकम	बाँकी ऋण	भाखा भित्रको ऋण	भाखा नाघेको ऋण	उमेर अनुसार भाखा नाघेको ऋणको वर्गीकरण					ऋण सुरक्षणको लागि आवश्यक रकम
						१ - ३० दिन	३१ - ९० दिन	९१-१८० दिन	१८० - ३६५ दिन	३६५ दिन भन्दा बढी	



## अनुसूची ५: सहकारी संस्थाहरूको वित्तीय व्यवस्थापन तालिम पाठ्यक्रम (सहकारी संस्थाका सञ्चालक, व्यवस्थापक, कर्मचारीहरूका लागि)

### १. तालिमको परिचय औचित्य

नेपालमा सञ्चालित करिब तीस हजार सहकारी संस्थाहरू मध्ये करिब आधा जति सहकारी संस्थाहरू अति कमजोर तथा निष्कृत्य अवस्थामा रहेका छन् । अधिकांश सहकारी संस्थाहरू निष्कृत्य तथा असफल रहनुको मुख्य कारण ती संस्थाहरूको वित्तीय व्यवस्थापन कमजोर रहेको तथ्य विभिन्न अध्ययनहरूले देखाएको छ । जसका कारण धेरैजसो सहकारीहरूले आफ्नो उद्देश्य अनुरूप सदस्यहरूको आर्थिक तथा सामाजिक समृद्धि प्राप्त गर्ने कार्यमा अपेक्षित उपलब्धि हाँसिल गर्न सकेका छैनन् । सहकारी संस्थाहरूलाई वित्तीय व्यवस्थापन सम्बन्धी आवश्यक तालिम प्रदान गर्न सकिनेमा ती संस्थाहरू मार्फत लक्षित वर्गहरूमा प्रदान गरिने वित्तीय तथा अन्य सेवाहरूको दिगो पहुँचमा वृद्धि हुन जाने प्रचुर सम्भावना रहेको छ ।

सहकारी संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि तथा संस्थागत विकासका लागि आवश्यक विभिन्न तालिमहरू मध्ये वित्तीय व्यवस्थापन, संस्थाहरूको कुशल व्यवस्थापन लागि अति आवश्यक ज्ञानको रूपमा लिइन्छ । वित्तीय व्यवस्थापन सहकारी संस्थाहरूलाई दिगो रूपमा सञ्चालन गर्ने एक महत्वपूर्ण आधार हो । त्यसैले सहकारी संस्थाहरूको वित्तीय व्यवस्थापनमा सुधार ल्याई संस्थाको उद्देश्य प्राप्तमा सहयोग पुऱ्याउन यो तालिम पुस्तिका निर्माण गरिएको हो । यस पुस्तिकामा वित्तीय व्यवस्थापनको परिभाषा र उद्देश्य, सहकारी संस्थाको वित्तीय संरचना र कोषको प्रवाह, वित्तीय व्यवस्थापनमा समिति उप समितिहरूको भूमिका, वित्तीय सूचनाको सङ्कलन, वित्तीय प्रतिवेदनहरूको तयारी, इलफेण्टस् प्रणाली (त्यर्या) को प्रयोगबाट वित्तीय प्रतिवेदनहरूको विश्लेषण, वित्त योजना र भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन सम्बन्धी विषयहरू समावेश गरिएको छ । सहकारी संस्थाका सञ्चालक, व्यवस्थापक, कर्मचारी तथा अन्य सरोकारवालाहरूलाई प्रभावकारी वित्तीय व्यवस्थापनका बारेमा तालिम प्रदान गर्न सकेमा सहकारी संस्थाहरू मार्फत सदस्यहरूको आर्थिक तथा सामाजिक समृद्धि प्राप्त गर्ने कार्यमा ठूलो सहयोग पुग्न जाने प्रचुर सम्भावना रहेको छ । यिनै थयार्थताहरूलाई मनन गरी सहकारी संस्थाका सञ्चालक, व्यवस्थापक, कर्मचारीहरूको क्षमता विकास गर्न यो तालिम मोड्युल तयार गरिएको हो ।

### २. तालिमका लक्षित वर्गहरू

यस तालिमका मुख्य लक्षित वर्गहरू सहकारी संस्थाका सञ्चालक, व्यवस्थापक तथा कर्मचारीहरू रहेका छन् । नेपालका सबै जिल्लामा रहेका वित्तीय सहकारीहरूका सञ्चालकहरू यसका लक्षित वर्गहरू हुन् । सहकारी संस्थाहरूले मूलतः वित्तीय कारोवार गर्ने संस्था भएको हुनाले वित्तीय व्यवस्थापन यसको महत्वपूर्ण पक्ष हो । सहकारीमा पुँजी तथा आम्दानी खर्चको व्यवस्थापन, वित्तीय विवरणहरूको दुरुस्त अभिलेखीकरण, नाफा नोक्सानको अद्यावधिक विवरणको तयारी, वित्तीय अनुपात विश्लेषण सूचकहरूको आधारमा सहकारीहरूको स्तरीकरण, वित्तीय योजना र भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापनले सहकारीलाई बलियो बनाउँछ । यो तालिमबाट संस्थाका सञ्चालक, व्यवस्थापक तथा कर्मचारीहरूले धेरै फाइदा लिन सक्नेछन् । सो बाहेक वित्तीय सहकारीका सदस्यहरू, सरोकारवालाहरू, यसका अध्येता तथा अनुसन्धाताहरूले समेत यस तालिम कार्यक्रमबाट फाइदा लिन सक्नेछन् ।

### ३. तालिमका उद्देश्यहरू

#### क) समष्टिगत उद्देश्य :

नेपालमा सहकारीहरूलाई राज्यको तीन खम्बे अर्थनीतिको एउटा बलियो आधारको रूपमा लिइएको छ । ग्रामीण समुदायस्तरमा बचत गर्ने बानीको विकास गर्ने र सानो तिनो पुँजी लगानी गरेर भएपनि परिवारको आम्दानी वृद्धि गर्ने कार्यमा सहकारी संस्थाहरूले ठूलो योगदान पुऱ्याउँदै आएका छन् । त्यसैले सहकारीहरूको व्यवस्थापकीय क्षमतालाई अभिवृद्धि गरी सफल र सक्षम सहकारी मार्फत सदस्यहरूको आर्थिक विकास गरी गरीवी निवारण र जीवनस्तर अभिवृद्धि गर्नमा सहयोग पुऱ्याउनु यस तालिम कार्यक्रमको प्रमुख उद्देश्य रहेको छ ।

#### ख) प्रशिक्षणका उद्देश्यहरू :

तालिम पछि सहभागीहरूले वित्तीय व्यवस्थापनको परिभाषा, उद्देश्य र कार्यहरू, वित्तका स्रोतहरू र प्रयोग, वित्तीय विवरण र वित्तीय व्यवस्थापनमा समिति तथा उप समितिहरूको काम कर्तव्यको बारेमा जानकारी हाँसिल गरी सहकारी संस्थाको वित्तीय प्रतिवेदनहरूको विश्लेषण गर्न, वित्तीय योजना बनाउन र भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन गर्न सक्नेछन् ।

## ग) सिकाइ पछि हाँसिल गर्ने उद्देश्यहरू :

यो तालिम कार्यक्रम पछि सहभागीहरूले निम्न उल्लेख भएका विषयहरूको बारेमा जानकारी हाँसिल गरी संस्थाको वित्तीय व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन सक्नेछन् ।

- ❖ वित्तीय व्यवस्थापनको परिभाषा, उद्देश्य र कार्यहरू बताउन, पुँजीका स्रोतहरूको पहिचान र वर्गीकरण गर्न, वित्तीय व्यवस्थापनमा समिति तथा उप समितिहरूको भूमिका बारेमा जानकारी हाँसिल गरी सहकारी संस्थामा वित्तीय व्यवस्थापन सम्बन्धी कार्य प्रभावकारी ढंगबाट गर्न अभिप्रेरित हुनेछन् ।
- ❖ इलेफेन्टस् प्रणाली(त्यर्या)को प्रयोग गरी सहकारी संस्थाको वित्तीय विवरणको विश्लेषण गर्न सक्नेछन् ।
- ❖ सहकारी संस्थाको वित्तीय योजना तयार गर्न सक्नेछन् ।
- ❖ संस्थामा आइपर्न सक्ने जोखिम तथा भाखा नाघेको ऋण व्यवस्थापनको महत्व बुझी सही ढंगबाट यसको व्यवस्थापन गर्न सक्नेछन् ।

## ४. समय

यस तालिमका खण्ड तथा उपखण्डहरू र पाठ वा सत्रहरूको लागि आवश्यकता अनुसार समय विभाजन गरिएको छ । यस तालिमको कुल समय २४ घण्टाको रहेको छ । कार्यक्रम सम्पन्न गर्न दैनिक ६ घण्टाका दरले ४ दिन लाग्नेछ ।

## ५. कार्यक्रमको संरचना तथा समावेश गरिएका विषयवस्तुहरू

यस तालिममा वित्तीय व्यवस्थापनको परिचय, वित्तीय विश्लेषण, वित्तीय योजना र जोखिम तथा भाका नाघेको ऋणको विश्लेषण गरी ४ वटा खण्ड(मोड्युलहरू)हरू रहेका छन् । जसभित्र कुल पाठ वा सत्रहरूको संख्या १६ रहेको छ ।

मोड्युल	शीर्षकहरू	समय	सत्र/पाठहरू
पहिलो	वित्तीय व्यवस्थापनको परिचय	६ घण्टा	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ वित्तीय व्यवस्थापनको अर्थ, परिभाषा उद्देश्य</li> <li>❖ सहकारी संस्थामा पुँजीका स्रोतहरू र परिचालन,</li> <li>❖ वित्तीय व्यवस्थापनमा समिति, उप समितिहरू र अन्य निकायहरूको भूमिका</li> <li>❖ वित्तीय व्यवस्थापनका कार्यहरू</li> </ul>
दोस्रो	वित्तीय प्रतिवेदनहरूको विश्लेषण	१० घण्टा	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ जोडागत विश्लेषण</li> <li>❖ वित्तीय विश्लेषण गर्न प्रयोग भएका सूचकहरू तथा प्रगति मापनका असल अभ्यासहरू</li> <li>❖ इलेफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीको परिचय, औचित्य, सहकारीको प्रगति मापन गर्न समावेश गर्नुपर्ने सूचकहरू,</li> <li>❖ इलेफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीका विभिन्न तत्वहरू</li> <li>❖ (नाफा र दिगोपना, तरलता, प्रभावकारिता, उत्पादकत्व, उपयुक्त वित्तीय संरचना, सम्पत्तिको गुणस्तर, खुदवृद्धि, वित्तीय समावेशीकरण र लक्षित वर्गमा पहुँच, व्यवस्थापन र सुशासन) मानदण्ड र</li> <li>❖ अंकभार</li> <li>❖ इलेफेन्टस्का सूचकहरूको प्रयोगबाट सहकारी संस्थाको वित्तीय विवरणहरूको विश्लेषण अभ्यास ।</li> <li>❖ सहकारी संस्थाको स्तर अनुसार इलेफेन्टस्को विभिन्न सूचकहरूको प्रयोग तथा वित्तीय विश्लेषणबाट प्राप्त नतिजालाई निर्णयकार्यमा प्रयोग ।</li> </ul>
तेस्रो	वित्त योजना	३ घण्टा	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहकारी संस्थामा वित्त योजना</li> <li>❖ बजेट तर्जुमाका प्रक्रियाहरू र बजेट तर्जुमाको अभ्यास ।</li> </ul>

चौथो	भाखा नाघेको ऋण तथा जोखिम व्यवस्थापन	५ घण्टा	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ जोखिमका प्रकार र नियन्त्रणका तरिकाहरू, भाखा नाघेको ऋणको परिचय, ऋणको भाखा नाघ्ने कारणहरू र भाखा नाघेको ऋणबाट पर्ने असरहरू</li> <li>❖ भाखा नाघेको ऋणको गणना गर्ने तरिका</li> <li>❖ भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन</li> <li>❖ भाखा नाघेको ऋणको गणना अभ्यास</li> </ul>
------	-------------------------------------	---------	--

## ६. प्रशिक्षण विधि तथा तरिका

तालिममा सिकाइ क्रियाकलापहरूलाई जीवन्त बनाउन र सिकाइको उद्देश्य प्राप्त गर्न अर्थात् ज्ञान, सीप र धारणा/व्यवहारको परिवर्तनमा सघाउनु विभिन्न विधिहरू समावेश गरिनेछ। सिकाइ क्रियाकलापहरूलाई प्रभावकारी बनाउन तालिम कार्यक्रममा विषयवस्तुको प्रस्तुति तथा व्याख्या, चार्ट, फ्लेक्स वा चित्रहरूको प्रदर्शन, प्रश्नोत्तर, समूह छलफल अभ्यास आदि विधिहरूको अवलम्बन गरिनेछ। प्रशिक्षार्थीहरू मूलतः वयस्कहरू नै हुने हुनाले यसमा वयस्क सिकाइ विधिको प्रयोग गरिनेछ।

## ७. तालिम अध्ययन सामग्री पुस्तिका

तालिमका प्रशिक्षक/सहजकर्ता तथा सहभागीहरूका लागि तालिम मोड्युलमा रहेका विषयवस्तुहरू सहितको पाठ्य सामग्री तयार गरिनेछ।

## ८. तालिम मूल्यांकन :

तालिमको मूल्यांकन निम्न अनुसार विभिन्न तहहरूमा सञ्चालन गरिनेछ :

- ❖ तालिमको आरम्भमा सम्वन्धित विषय सम्वन्धी सहभागीहरूको पूर्व ज्ञानको परीक्षण गर्न पूर्व परीक्षा सञ्चालन गरिनेछ।
- ❖ तालिम सञ्चालनको अवधिमा तालिम पाठयोजनामा उल्लेख भए अनुसार सिकाइ उद्देश्यहरू पूरा भए नभएको जाँच गर्न मूल्यांकन क्रियाकलापहरूलाई साथ साथै लगिनेछ।
- ❖ तालिम सञ्चालन भैसकेपछि सहभागीहरूको ज्ञान सीपमा आयको परिवर्तन मापन गर्न पूर्व परीक्षामा प्रयोग भएका प्रश्नहरू समावेश गरी पुनः परीक्षा सञ्चालन गरिनेछ।

## ९. तालिमको व्यवस्थापन तथा स्रोत साधन

- ❖ यस तालिमको व्यवस्थापन निम्न अनुसार गरिनेछ।
- ❖ तालिम सञ्चालनको लागि संभाव्य सहजकर्ताहरूको छनोट गरी प्रशिक्षक प्रशिक्षण प्रदान गरिने छ।
- ❖ प्रशिक्षक प्रशिक्षण प्राप्त गरेका प्रशिक्षकहरूबाट सहकारीका सञ्चालक, व्यवस्थापक, कर्मचारीहरू लाई तालिम प्रदान गरिने छ।
- ❖ तालिमको सामग्रीहरूको तयारीका लागि सरोकारवालासँग आवश्यक समन्वय आदिको व्यवस्थापन गरिनेछ।
- ❖ तालिमका लागि आवश्यक स्रोत व्यवस्थापन गरिनेछ।

## १०. तालिमको प्रमाणीकरण

तालिम पश्चात तालिमका सबै मोड्युलहरूमा सक्रियताकासाथ सहभागिता गरी आवश्यक ज्ञान हाँसिल गर्ने सबै सहभागीहरूलाई प्रमाणपत्र दिइनेछ।

## मोड्युल : १

**शीर्षक :** वित्तीय व्यवस्थापनको परिचय

**समय अवधि:** ६ घण्टा

**उद्देश्य:** सहभागीहरूले यस मोड्युलको अन्त्यसम्ममा सहकारी संस्थामा वित्तीय व्यवस्थापन, यसको उद्देश्यको बारेमा जानकारी पाउनेछन्, पुँजीका स्रोतहरूको पहिचान तथा परिचालन गर्न सक्नेछन्। साथै वित्तीय व्यवस्थापनका लागि सञ्चालक समिति, उप समितिहरू र अन्य निकायहरूको जिम्मेवारीका साथै वित्तीय व्यवस्थापनका कार्यहरूको बारेमा स्पष्ट हुनेछन् र सो अनुसार

सहकारीको वित्तीय व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन सक्नेछन् ।

सत्रहरूको विवरण: पहिलो मोड्युलमा तपसिलका सत्रहरू समावेश गरिएको छ ।

- ❖ वित्तीय व्यवस्थापनको परिभाषा र उद्देश्य
- ❖ सहकारी संस्थामा पुँजीका स्रोतहरू र परिचालन,
- ❖ वित्तीय व्यवस्थापनमासमिति तथा अन्य निकायहरूको भूमिका
- ❖ वित्तीय व्यवस्थापनका कार्यहरू

### सत्र-१ : तालिम शुभारम्भ र वित्तीय व्यवस्थापनको परिभाषा र उद्देश्य

समय	१ घण्टा ३० मिनेट
सिकाइका उद्देश्यहरू	<p>यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरूले देहायका क्रियाकलापहरू गर्न सक्नेछन् :-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ एक आपसमा चिनजान गर्न, एक आपसमा कार्य अनुभवको आदान प्रदान गर्न र सहभागीहरू आपसमा मिलेर काम गर्न वा समूह कार्य गर्न अनुकूल वातावरणको सिर्जना गर्न ।</li> <li>❖ तालिमको विषयवस्तु, उद्देश्य, सिकाइ, विधि र सामग्री बारे बताउन ।</li> <li>❖ तालिमबाट सहभागीहरूले सिक्न चाहेको विषय वा अपेक्षाहरू सङ्कलन गर्न ।</li> <li>❖ तालिमलाई सफल, प्रभावकारी र सहभागितामूलक बनाउन तालिम व्यवस्थापन समिति निर्माण हुनेछ । सोही बमोजिम तालिमको राम्रो पक्ष र तालिमको कमी कमजोरी तत्काल थाहा पाउन तथा सुधार गर्न ।</li> <li>❖ तालिम सुचारुरूपले सञ्चालन गर्नका लागि सहभागी तथा सहजकर्ताबीच आपसी समझदारीको वातावरण सिर्जना गर्न ।</li> </ul>
समावेश गरिएका विषयवस्तुहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहभागीहरूको नाम दर्ता - १० मिनेट</li> <li>❖ सहभागीहरू बीच परिचय - १५ मिनेट</li> <li>❖ तालिमको उद्देश्य (वित्तीय व्यवस्थापनको परिभाषा र उद्देश्य)- १५ मिनेट</li> <li>❖ अपेक्षा संकलन - १५ मिनेट</li> <li>❖ नीति नियम तथा व्यवस्थापन समिति निर्माण - २० मिनेट</li> <li>❖ तालिम पूर्वपरीक्षा - १५ मिनेट</li> </ul>
तालिम विधि तथा क्रियाकलापहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ विधि : प्रश्नोत्तर, व्याख्यान, छलफल, समूहकार्य</li> <li>❖ क्रियाकलाप :</li> <li>❖ परिचय दिँदा आफ्नो नाम, ठेगाना, आवद्ध संस्थाको नाम, पद र आफ्नो सम्बन्धित क्षेत्रको छोटो अनुभव भन्नु लगाउने ।</li> <li>❖ तालिमको सामान्य परिचय र तालिम सञ्चालन गर्नुका उद्देश्यहरू बुँदागतरूपमा प्रस्तुतीकरण वा तयार पारिएको मेटाकार्ड ब्राउन पेपरमा टाँसेर व्याख्या गर्ने ।</li> <li>❖ सबै सहभागीहरूलाई एक/एक वटा मेटाकार्ड र मार्कर उपलब्ध गराउने र आफूले तालिमबाट गरेको अपेक्षा उल्लेख गर्न लगाउने ।</li> <li>❖ तालिम सफल बनाउन ३ प्रकारका समितिहरू गठन हुनेछन् जस्तै- १) व्यवस्थापन समिति, २) मूल्याङ्कन/प्रतिवेदन समिति र ३) मनोरञ्जन समिति ।</li> <li>❖ प्रत्येक समितिको काम तथा जिम्मेवारी सहभागीहरूबाटै तय गर्ने र त्यसमा सर्वसम्मति कायम गर्ने ।</li> <li>❖ तालिम अवधिभर सहभागीहरूले के गर्न सक्नेछन् ? र के गर्न सक्ने छैनन् ? भनेर सहजकर्ताले प्रश्न राख्ने । सहभागीहरूबाट आएका उत्तरहरू ब्राउन पेपरमा बुँदागतरूपमा लेखी तालिमका नियमहरू सर्वसम्मत तरिकाले पारित गर्ने ।</li> <li>❖ दैनिकरूपमा तालिमका विभिन्न क्रियाकलापको प्रभावकारिता बुझ्ने अर्थात हरेक दिन तालिमको अन्त्यमा मुडचार्ट विधि प्रयोग गरी तालिमको मूल्याङ्कन गर्ने ।</li> <li>❖ तालिम पूर्वपरीक्षा लिने ।</li> </ul>
आवश्यक सामग्रीहरू	प्रोजेक्टर, प्रस्तुति (पावर प्वाइन्ट), विभिन्न रङ्गका मेटाकार्ड, ब्राउन पेपर, मार्कर र ब्लू ट्याग आदि ।
अध्ययन सामग्री	तालिम पुस्तिका

## सत्र २ : सहकारी संस्थामा पुँजीका स्रोतहरू र परिचालन

समय	१.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा,</li> <li>❖ पुँजीका स्रोतहरूको जानकारी पाउने छन् ।</li> <li>❖ विभिन्न स्रोतहरूबाट संकलित कोषहरूको प्रयोग गर्ने बारेमा स्पष्ट हुनेछन् ।</li> <li>❖ पुँजीका परिचालनबाट प्राप्त हुने आम्दानी तथा खर्चको बारेमा स्पष्ट हुनेछन् ।</li> </ul>
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ पुँजीका स्रोतहरूको जानकारी - ३० मिनेट</li> <li>❖ कोषहरूको प्रयोग - ३० मिनेट</li> <li>❖ आम्दानी तथा खर्चहरूको बारेमा जानकारी - ३० मिनेट</li> </ul>
विधि तथा क्रियाकलाप	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ मुख्य बुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने</li> <li>❖ प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल/अन्तरक्रिया गर्ने</li> </ul>
आवश्यक सामाग्रीहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर</li> <li>❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर</li> </ul>
थप अध्ययनका लागि सामाग्रीहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ तालिम पुस्तिका</li> </ul>

## सत्र ३: वित्तीय व्यवस्थापनमा सञ्चालक समिति,उप समितिहरू तथा अन्य निकायहरूको भूमिका

समय	१.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा</li> <li>❖ सञ्चालक समितिको काम कर्तव्य र अधिकारको बारेमा जानकारी हाँसिल गर्नेछन् ।</li> <li>❖ लेखा सुपरिवेक्षण समितिको काम कर्तव्य र अधिकारको बारेमा स्पष्ट हुनेछन्</li> <li>❖ व्यवस्थापक र कर्मचारीहरूको कार्य जिम्मेवारीको बारेमा जानकारी पाउनेछन्</li> </ul>
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सञ्चालक समिति र त्यसको काम कर्तव्य र अधिकार -३० मिनेट</li> <li>❖ लेखा सुपरिवेक्षण समिति र त्यसको काम कर्तव्य र अधिकार-३० मिनेट</li> <li>❖ व्यवस्थापक र कर्मचारीहरूको कार्य जिम्मेवारी - ३० मिनेट</li> </ul>
विधि तथा क्रियाकलाप	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ मुख्यबुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने</li> <li>❖ प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल/अन्तरक्रिया गर्ने</li> </ul>
आवश्यक सामाग्रीहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर</li> <li>❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर</li> </ul>
थप अध्ययनका लागि सामाग्रीहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ तालिम पुस्तिका</li> </ul>

## सत्र ४: वित्तीय व्यवस्थापनका कार्यहरू

समय	१.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<p>सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा,</p> <p>क) वित्तीय सूचनाहरूको संकलनको बारेमा बताउन सक्नेछन् ।</p> <p>ख) लेखाका कार्यहरू बताउन सक्नेछन् ।</p>
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ वित्तीय सूचनाहरूको जानकारी र संकलनको तरिका- ४५ मिनेट</li> <li>❖ लेखाका कार्यहरू - ४५ मिनेट</li> </ul>

विधि तथा क्रियाकलाप	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ मुख्य बुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने</li> <li>❖ प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल/अन्तरक्रिया गर्ने</li> </ul>
आवश्यक सामग्रीहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर</li> <li>❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर</li> </ul>
थप अध्ययनका लागि सामग्रीहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ तालिम पुस्तिका</li> </ul>

## मोड्युल : २

### शीर्षक : वित्तीय प्रतिवेदनहरूको विश्लेषण

समय अवधि: १० घण्टा

#### उद्देश्य:

सहभागीहरूले यस मोड्युलको अन्त्यसम्ममा सहकारी संस्थामा वित्तीय प्रतिवेदनहरूको विश्लेषण गर्न, वित्तीय विश्लेषणका असल अभ्यासहरूको जानकारी लिन, इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीको परिचय, औचित्य, सहकारीको प्रगति मापन गर्न, समावेश गर्नुपर्ने सूचकहरूको जानकारी लिन र इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीका विभिन्न तत्वहरू (नाफा र दिगोपना, तरलता, प्रभावकारिता, उत्पादकत्व, उपयुक्त वित्तीय संरचना, सम्पत्तिको गुणस्तर, खुदवृद्धि, वित्तीय समावेशीकरण र लक्षित वर्गमा पहुँच, व्यवस्थापन र सुशासन) को साथै मानदण्ड र अंकभारकको जानकारी हाँसिल गर्न सक्नेछन् ।

सत्रहरूको विवरण: दोस्रो मोड्युलमा तपसिलका सत्रहरू समावेश गरिएको छ ।

#### जोडागत विश्लेषण

वित्तीय विश्लेषण गर्न प्रयोग भएका सूचकहरू वित्तीय विश्लेषण तथा प्रगति मापनका असल अभ्यासहरू इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीको परिचय, औचित्य, सहकारीको प्रगति मापन गर्न समावेश गर्नुपर्ने सूचकहरू, इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीका विभिन्न तत्वहरू इलेफेन्टस्का सूचकहरूको प्रयोगबाट सहकारी संस्थाको वित्तीय विवरणहरूको विश्लेषण अभ्यास सहकारी संस्थाको स्तर अनुसार इलेफेन्टस्को विभिन्न सूचकहरूको प्रयोग तथा वित्तीय विश्लेषणबाट प्राप्त नतिजालाई निर्णयकार्यमा प्रयोग ।

#### सत्र ५: जोडागत विश्लेषण

समय	१.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा, क) वित्तीय विवरणहरूको विश्लेषण गर्ने प्रयोग भएका सूचकहरूको जानकारी पाउनेछन् । ख) जोडागत विश्लेषण र त्यसको मापन गर्न सक्नेछन् ।
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ वित्तीय विवरणहरूको विश्लेषण गर्ने तरिकाहरूको जानकारी - १५ मिनेट</li> <li>❖ जोडागत विश्लेषणको परिचय र त्यसको मापन अभ्यास - ७५ मिनेट</li> </ul>
विधि तथा क्रियाकलाप	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ मुख्य बुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने</li> <li>❖ प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल/अन्तरक्रिया गर्ने र अभ्यास गर्ने ।</li> </ul>
आवश्यक सामग्रीहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतिकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर</li> <li>❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर</li> </ul>

थप अध्ययनका लागि सामग्रीहरू	❖ तालिम पुस्तिका
-----------------------------	------------------

### सत्र ६ : वित्तीय विश्लेषण गर्न प्रयोग भएका सूचकहरू र प्रगति मापनका असल अभ्यासहरू

समय	१.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा,</li> <li>❖ वित्तीय विश्लेषण गर्न प्रयोग भएका सूचकहरू(,जस्तै: क्यामेल्स पर्लस)को जानकारी हाँसिल गर्न</li> <li>❖ प्रगति मापनको असल अभ्यासको बारेमा बताउन</li> </ul>
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ वित्तीय विश्लेषण गर्न प्रयोग भएका सूचकहरू,जस्तै: क्यामेल्स पर्लस)को बारेमा जानकारी - ४५ मिनेट</li> <li>❖ प्रगति मापनको असल अभ्यास बताउन - ४५ मिनेट</li> </ul>
विधि तथा क्रियाकलाप	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ मुख्य बुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने</li> <li>❖ प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल गर्ने</li> </ul>
आवश्यक सामग्रीहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतिकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर</li> <li>❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर</li> </ul>
थप अध्ययनका लागि सामग्रीहरू	❖ तालिम पुस्तिका

### सत्र ७ : इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीको परिचय,औचित्य र सहकारीको प्रगति मापन गर्न समावेश गर्नुपर्ने सूचकहरू

समय	१.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<p>सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा,</p> <p>क) इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीको परिचय,औचित्यको जानकारी पाउनेछन् ।</p> <p>ख) सहकारीको प्रगति मापन गर्न समावेश गर्नुपर्ने सूचकहरू बताउन सक्नेछन् ।</p>
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीको परिचय,औचित्यको जानकारी -४५ मिनेट</li> <li>❖ सहकारीको प्रगति मापन गर्न समावेश गर्नुपर्ने सूचकहरू -४५ मिनेट</li> </ul>
विधि तथा क्रियाकलाप	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ मुख्य बुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने</li> <li>❖ प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल/अन्तरक्रिया गर्ने ।</li> </ul>
आवश्यक सामग्रीहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर</li> <li>❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर</li> </ul>
थप अध्ययनका लागि सामग्रीहरू	❖ तालिम पुस्तिका

### सत्र ८ : इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीका विभिन्न सूचकहरू र मानदण्ड

समय	२.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा,</li> <li>❖ इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीका विभिन्न तत्वहरूको बारेमा बताउन सक्नेछन् ।</li> <li>❖ वित्तीय र सुशासन सम्बन्धी सूचकहरूको मानदण्ड र अंकभार बारे जानकारी</li> </ul>
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	❖ इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीका विभिन्न तत्वहरू र सूचकहरू - १ घण्टा ३० मिनेट
विधि तथा क्रियाकलाप	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ मुख्य बुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने</li> <li>❖ प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल गर्ने</li> </ul>

आवश्यक सामाग्रीहरू	❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर ❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर
थप अध्ययनका लागि सामाग्रीहरू	❖ तालिम पुस्तिका

### सत्र ९ : इलेफेन्टस्का सूचकहरूको प्रयोगबाट सहकारी संस्थाको वित्तीय विवरणहरूको विश्लेषण

समय	२ घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा, ❖ इलेफेन्टस्का सूचकहरूको प्रयोगबाट सहकारी संस्थाको वित्तीय विवरणहरूको विश्लेषण गर्न सक्नेछन् ।
समावेश गरिएका विषय बस्तुहरू	❖ इलेफेन्टस्का सूचकहरूको प्रयोगबाट सहकारी संस्थाको वित्तीय विवरणहरूको विश्लेषण -१.५ घण्टा
विधि तथा क्रियाकलाप	❖ मुख्य बुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने ❖ प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल गर्ने र अम्यास गर्ने
आवश्यक सामाग्रीहरू	❖ कम्प्युटरबाट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर ❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर
थप अध्ययनका लागि सामाग्रीहरू	❖ तालिम पुस्तिका

### सत्र १० : सहकारी संस्थाको स्तर अनुसार इलेफेन्टस्को विभिन्न सूचकहरूको प्रयोग तथा वित्तीय विश्लेषणबाट प्राप्त नतिजालाई निर्णयकार्यमा प्रयोग

समय	१. घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा, ❖ सहकारी संस्थाको स्तर अनुसार इलेफेन्टस्को विभिन्न सूचकहरूको प्रयोग गर्न तथा वित्तीय विश्लेषणबाट प्राप्त नतिजालाई निर्णयकार्यमा प्रयोग गर्न सक्नेछन् ।
समावेश गरिएका विषय बस्तुहरू	❖ सहकारी संस्थाको स्तर अनुसार इलेफेन्टस्को विभिन्न सूचकहरूको प्रयोग ❖ इलेफेन्टस्को विभिन्न सूचकहरूको प्रयोग गर्न तथा वित्तीय विश्लेषणबाट प्राप्त नतिजालाई निर्णयकार्यमा प्रयोग - १.घण्टा
विधि तथा क्रियाकलाप	❖ मुख्य बुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने ❖ प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल गर्ने र अम्यास गर्ने
आवश्यक सामाग्रीहरू	❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर ❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर
थप अध्ययनका लागि सामाग्रीहरू	❖ तालिम पुस्तिका

## मोड्युल : ३

### शीर्षक : वित्त योजना

समय अवधि: ३ घण्टा

**उद्देश्य:** सहभागीहरूले यस मोड्युलको अन्त्य सम्ममा सहकारी संस्थाहरूमा वित्त योजना तथा बजेट बनाउने प्रक्रियाहरूका जानकारी पाउनुका साथै बजेट तर्जुमाको अभ्यास गर्नेछन् ।

**सत्रहरूको विवरण :** तेस्रो मोड्युलमा तपसिलको सत्र समावेश गरिएको छ ।

- ❖ सहकारीमा वित्त योजना तथा बजेट बनाउने प्रक्रियाहरूको जानकारी
- ❖ बजेट तर्जुमाको अभ्यास

#### सत्र ११ : वित्त योजना

समय	१.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा,</li> <li>❖ सहकारीमा वित्त योजना तथा बजेट बनाउने प्रक्रियाहरूको बारेमा जानकारी हाँसिल गर्न सक्नेछन् ।</li> </ul>
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	❖ सहकारीमा वित्त योजना तथा बजेट बनाउने प्रक्रियाहरू -१.३० घण्टा
विधि तथा क्रियाकलाप	❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर
आवश्यक सामाग्रीहरू	❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर
थप अध्ययनका लागि सामाग्रीहरू	❖ तालिम पुस्तिका

#### सत्र १२ : बजेट तर्जुमाको अभ्यास वित्त योजना

समय	१.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा,</li> <li>❖ सहकारीमा बजेट तर्जुमाको अभ्यास गर्न सक्नेछन् ।</li> </ul>
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	❖ बजेट तर्जुमाको अभ्यास गरी आफ्नो सहकारीको बजेट तर्जुमाको अभ्यास-१.३० घण्टा
विधि तथा क्रियाकलाप	❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर
आवश्यक सामाग्रीहरू	❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर
थप अध्ययनका लागि सामाग्रीहरू	❖ तालिम पुस्तिका

## मोड्युल : ४

### शीर्षक : भाखा नाघेको ऋणको विश्लेषण

समय अवधि: ५ घण्टा

**उद्देश्य:** सहभागीहरूले यस मोड्युलको अन्त्य सम्ममा सहकारी संस्थामा हुने जोखिमहरू र सो को व्यवस्थापन, भाखा नाघेको ऋणको परिचय, भाखा नाघ्ने कारणहरू, भाखा नाघेको ऋणबाट पर्ने असरहरू, भाखाको कारण, भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन, भाखा नाघेको ऋणको गणना गर्ने तरिकाको जानकारी साथै गणनाको अभ्यास गर्न सक्नेछन् ।

**सत्रहरूको विवरण :** चौथो मोड्युलमा तपसिलका सत्रहरू समावेश गरिएको छ ।

- ❖ जोखिमहरू तथा भाखा नाघेको ऋणको परिचय, भाखा नाघ्ने कारणहरू, भाखा नाघेको ऋणबाट पर्ने असरहरू
- ❖ भाखा नाघेको ऋणको गणना गर्ने तरिका
- ❖ भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन
- ❖ भाखा नाघेको ऋणको गणना गर्ने अभ्यास

### सत्र १३ : भाखा नाघेको ऋणको परिचय, भाखा नाघ्ने कारणहरू, भाखा नाघेको ऋणबाट पर्ने असरहरू

समय	१.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा,</li> <li>❖ सहकारी संस्थामा हुने जोखिमहरूको बारेमा बताउन सक्नेछन्</li> <li>❖ भाखा नाघेको ऋणको बारेमा बताउन सक्नेछन्</li> <li>❖ भाखा नाघ्ने कारणहरू, असरहरूको बारेमा जानकारी हाँसिल गर्नेछन् ।</li> </ul>
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहकारी संस्थामा हुने जोखिमहरू - ३० मिनेट</li> <li>❖ भाखा नाघेको ऋण र कारण तथा असरहरू - १ घण्टा</li> </ul>
विधि तथा क्रियाकलाप	❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर
आवश्यक सामग्रीहरू	❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर
थप अध्ययनका लागि सामग्रीहरू	❖ तालिम पुस्तिका

### सत्र १४ : भाखा नाघेको ऋणको गणना गर्ने तरिका र अभ्यास

समय	१.३०घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा,</li> <li>❖ भाखा नाघेको ऋणको गणना गर्ने तरिकाहरू गर्न सक्नेछन् ।</li> </ul>
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	❖ भाखा नाघेको ऋणको गणना गर्ने तरिकाहरू - १. ३० घण्टा
विधि तथा क्रियाकलाप	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ मुख्य बुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने</li> <li>❖ प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल/अन्तरक्रिया गर्ने</li> </ul>
आवश्यक सामग्रीहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर</li> <li>❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर</li> </ul>
थप अध्ययनका लागि सामग्रीहरू	❖ तालिम पुस्तिका

### सत्र १५ : भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन

समय	१.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा,</li> <li>❖ भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन गर्ने तरिकाहरूको जानकारी प्राप्त गरी सोको अवलम्बन गर्न सक्नेछन् ।</li> </ul>
समावेश गरिएका विषय वस्तुहरू	❖ भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन गर्ने तरिकाहरू - १.३० घण्टा
विधि तथा क्रियाकलाप	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ मुख्य बुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने</li> <li>❖ प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल/अन्तरक्रिया गर्ने</li> </ul>
आवश्यक सामग्रीहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर</li> <li>❖ मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर</li> </ul>
थप अध्ययनका लागि सामग्रीहरू	❖ तालिम पुस्तिका

### सत्र १६ : भाखा नाघेको ऋणको गणना अभ्यास

समय	१.३० घण्टा
सिकाइका उद्देश्यहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ सहभागीहरूले सत्रको अन्त्यमा,</li> <li>❖ भाखा नाघेको ऋणको गणना गर्न सक्नेछन् ।</li> </ul>
समावेश गरिएका विषयवस्तुहरू	❖ भाखा नाघेको ऋणको गणनाको अभ्यास- १.३० घण्टा
विधि तथा क्रियाकलाप	मुख्य बुँदाहरूको प्रस्तुतीकरण गर्ने प्रश्न उत्तरको माध्यमबाट छलफल/अन्तरक्रिया गर्ने
आवश्यक सामाग्रीहरू	कम्प्युटरबाट पावर प्वाइन्ट प्रस्तुतीकरण गर्न कम्प्युटर र प्रोजेक्टर मार्कर, कार्ड, चार्ट पेपर
थप अध्ययनका लागि सामाग्रीहरू	तालिम पुस्तिका

### सत्र -१६ तालिमको मूल्याङ्कन तथा समापन

समय	१ घण्टा ३० मिनेट
सिकाइका उद्देश्यहरू	<p>यस सत्रको अन्त्यमा सहभागीहरू निम्न कार्य गर्न सक्षम हुनेछन् :-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ कार्य योजना बनाउने ।</li> <li>❖ तालिम पश्चातको जाँच गरी पूर्व र पश्चात जाँचको तुलना गर्ने ।</li> <li>❖ तालिमको मूल्याङ्कन गर्ने ।</li> </ul>
समावेश गरिएका विषयवस्तुहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ तालिमपश्चातको कार्ययोजना - ३० मिनेट</li> <li>❖ सहभागीहरूको तालिमपश्चातका परीक्षा - १५ मिनेट</li> <li>❖ तालिम मूल्याङ्कन - १५ मिनेट</li> <li>❖ प्रमाण पत्र वितरण र समापन मन्तव्य- ३० मिनेट</li> </ul>
तालिम विधि तथा क्रियाकलापहरू	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ विधि : प्रश्नोत्तर, छलफल, व्यक्तिगत कार्य आदि</li> <li>❖ क्रियाकलाप :</li> <li>❖ प्रत्येक सहभागीलाई तालिम पश्चात मूल्याङ्कनको प्रश्नावली फारम वितरण गर्ने र परीक्षा दिन लगाउने ।</li> <li>❖ सहभागीहरूका उत्तर पुस्तिकाहरू जाँचेर नतिजा (तालिम पूर्वको नतिजा र तालिम पश्चातको नतिजा) सुनाउने ।</li> <li>❖ तालिमको मूल्याङ्कन फारम वितरण गर्ने र मूल्याङ्कन गर्न लगाउने ।</li> <li>❖ प्रमाण पत्र वितरण तथा समापन कार्यक्रम ।</li> </ul>
आवश्यक सामाग्रीहरू	❖ प्रोजेक्टर, विभिन्न रङ्गका मेटाकार्ड, ब्राउन पेपर, मार्कर र ब्लू ट्याग आदि ।
अध्ययन सामाग्री	❖ तालिम पुस्तिका

## अनुसूची ६: वित्तीय व्यवस्थापन तालिम समय तालिका

दिन	पहिलो सत्र		दोश्रो सत्र		तेश्रो सत्र		चौथो सत्र	
पहिलो दिन	परिचय, तालिमको उद्देश्य बारेमा जानकारी, पुर्व परिक्षण, वित्तीय व्यवस्थापनको अर्थ र महत्व		सहकारी संस्थामा पुँजीका स्रोतहरू र परिचालन		वित्तीय व्यवस्थापनमा सञ्चालक समिति, उप समितिहरू तथा अन्य निकायहरूको भूमिका		वित्तीय व्यवस्थापनका कार्यहरू	
दोश्रो दिन	अघिल्लो दिनको पुनरावृत्ति	जोडागत विश्लेषण	विश्राम	वित्तीय विश्लेषण गर्न प्रयोग भएका सूचकहरू र प्रगति मापनका असल अभ्यासहरू	खाना	इलफेन्टस् (ELEPHANTS) रेटिङ् प्रणालीको परिचय, औचित्य र सहकारीको प्रगति मापन गर्न समावेश गर्नुपर्ने सूचकहरू	विश्राम	इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणालीका विभिन्न सुचकहरू र मानदण्ड
तेश्रो दिन	अघिल्लो दिनको पुनरावृत्ति	इलेफेन्टस्का सूचकहरूको प्रयोगबाट सहकारी संस्थाको वित्तीय विवरणहरूको विश्लेषण		संस्थाको स्तर अनुसार इलेफेन्टस्को विभिन्न सूचकहरूको प्रयोग तथा वित्तीय विश्लेषणबाट प्राप्त नतिजालाई निर्णयकार्यमा प्रयोग		वित्त योजना		वित्त योजना
चौथो दिन	अघिल्लो दिनको पुनरावृत्ति	भाखा नाघेको ऋणको परिचय, भाखा नाघ्ने कारणहरू, भाखा नाघेको ऋणबाट पर्ने असरहरू		भाखा नाघेको ऋणको गणना गर्ने तरिका र अभ्यास		भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन		तालिमको मूल्याङ्कन तथा समापन

## अनुसूची ७ : सहकारी संस्थाहरूको वित्तीय व्यवस्थापन तालिम

तालिम पूर्व परीक्षाका प्रश्नहरूको उत्तर (सही उत्तर बोल्ड गरिएको छ)

तल उल्लेख भएका वैकल्पिक उत्तरहरू मध्ये सबभन्दा उपयुक्त जवाफमा ठीक चिन्ह (✓) लगाउनुहोस् ।

१. वित्तीय व्यवस्थापन भनेको के हो ?
  - क) वित्तीय स्रोतको पहिचान, उपयोग र नियन्त्रण प्रणाली
  - ख) ऋणको ब्याज गणना गर्ने तरिका
  - ग) बचत व्यवस्थापन नीति
  - घ) माथिका सबै
२. वित्तीय व्यवस्थापनको उद्देश्यमा तलको कुन कुरा पर्दैन ?
  - क) जोखिमलाई न्यूनीकरण गर्नु
  - ख) कोषको सही परिचालन गर्नु
  - ग) तरलता मापन
  - घ) वित्तीय स्रोतको व्यवस्थापन गर्नु
३. सहकारी संस्थामा पुँजीका स्रोतहरू के के हुन् ?
  - क) सेयर
  - ख) बचत
  - ग) अनुदान
  - घ) माथिका सबै
४. तलका मध्ये कुन गैह्र वित्तीय आम्दानी हो
  - क) सेवा शुल्कबाट हुने आम्दानी
  - ख) जरिवाना वा हर्जानाबाट हुने आम्दानी
  - ग) भाडावापत हुने आम्दानी
  - घ) प्रवेश शुल्कबाट हुने आम्दानी
५. सहकारी संस्थामा लेखा समितिको मुख्य जिम्मेवारी मध्ये तलका कुन हो ।
  - क) स्वीकृत कार्यक्रम तथा बजेट अनुसार खर्च भए नभएको हेर्ने,
  - ख) दैनिक वित्तीय कारोवारको दुरुस्त हिसाब राखे नराखेको हेर्ने,
  - ग) त्रैमासिक रूपमा संस्थाको आन्तरिक लेखापरीक्षण गर्ने,
  - घ) माथिका सबै
६. वित्तीय व्यवस्थापनका कार्यहरूभित्र के के पर्दछन् ?
  - क) वित्तीय सूचनाहरूको संकलन
  - ख) वित्तीय प्रतिवेदनहरूको तयारी
  - ग) माथिका दुवै
  - घ) माथिका कुनै पनि होइन
७. वित्तीय प्रतिवेदनहरूमा के के पर्दछ ?
  - क) वासलात
  - ख) नाफा नोक्सान हिसाब
  - ग) नगद प्रवाह विवरण
  - घ) माथिका सबै
८. खुद नाफाबाट साधारण जगेडा कोषमा २५% छुट्याई बाँकी रहेको नाफामा सहकारी प्रवर्द्धन कोषमा कति प्रतिशत छुट्याइन्छ ?
  - क) २० प्रतिशत
  - ख) १५ प्रतिशत
  - ग) ५ प्रतिशत
  - घ) ०.५ प्रतिशत

- ९) वित्तीय संस्थाको प्रगति मापन गर्ने तलका मध्ये कुन प्रणाली प्रयोग हुन्छ ?
- क) पर्लस  
ख) क्यामेल्स  
ग) इलफेन्टस्  
घ) माथिका सबै
१०. इलफेन्टस् रेटिङ् प्रणाली विकास गर्नुको औचित्य के हो ?
- क) सहकारी संस्थाको अनुगमन र सुपरीवेक्षण प्रणालीमा थप प्रभावकारिता ल्याउनु  
ख) क्यामेल्स र पर्लस प्रणालीमा नसमेटिएका सूचकहरूलाई समावेश गर्नु  
ग) माथिका दुवै  
घ) माथिका कुनै पनि होइन
११. वित्तीय संस्थाहरूले वित्तीय दिगोपना प्राप्त गर्न के के गर्नुपर्दछ ?
- क) भाखा नाघेको ऋण कम गर्ने  
ख) लिने र दिने व्याजदरको अन्तर बढाउने  
ग) सञ्चालन तथा प्रशासन खर्च घटाउने  
घ) माथिका सबै
१२. सम्पत्तिमा प्रतिफल मापन गर्ने सूत्र कुन हो ?
- क)  $(\text{खुद नाफा} / \text{औसत कुल सम्पत्ति}) \times १००$   
ख)  $(\text{खुद नाफा} / \text{औसत सेयर पुँजी}) \times १००$   
ग) ऋण लगानीबाट भएको आम्दानी – ऋण र बचतमा तिरेको व्याज  
घ)  $(\text{खुद नाफा} / \text{कुल सम्पत्ति}) \times १००$
१३. तरलता भनेको के हो ?
- क) आम्दानी खर्चको सन्तुलन  
ख) तुरुन्त नगदमा परिणत गर्न सकिने सम्पत्ति  
ग) दैनिक खर्च सञ्चालनका लागि राखिएको नगद  
घ) माथिका कुनै पनि ठीक होइनन्
१४. भाखा नाघेको ऋणको दर निकाल्ने सूत्र कुन हो ?
- क)  $(\text{कूल भाखा नाघेको ऋण} / \text{औसत कूल सम्पत्ति}) \times १००$   
ख)  $(\text{कूल भाखा नाघेको ऋण} / \text{लगानीमा रहेको ऋण}) \times १००$   
ग)  $(\text{कूल भाखा नाघेको ऋण} / \text{औसत लगानीमा रहेको ऋण}) \times १००$   
घ)  $(\text{कूल भाखा नाघेको ऋण} / \text{कूल लगानी}) \times १००$
१५. संस्थाको प्रगति मापन गर्ने प्रणालीमा खुद वृद्धि भित्र तलको कुन चाँहि पर्दैन ?
- क) सम्पत्तिमा वृद्धि  
ख) संस्थाको प्रतिष्ठामा वृद्धि  
ग) बचतमा वृद्धि  
घ) सदस्यता वृद्धि
१६. वित्त योजना अर्थात् बजेट भनेको के हो ?
- क) आम्दानी खर्चको विवरण  
ख) वित्तीय स्रोतहरू, आम्दानी र खर्चहरूको पूर्व अनुमान  
ग) नाफा तथा घाटाको यथार्थ विश्लेषण  
घ) माथिका सबै
१७. बजेट तर्जुमाका प्रक्रियाहरू के के हुन् ?
- क) वित्तीय उद्देश्यहरूको निर्धारण  
ख) गत वर्षको प्रगति समीक्षा  
ग) संस्थाको रणनीतिक योजना (दूरदृष्टि र ध्येय)  
घ) माथिका सबै

१८. ELEPHANTS अर्थ के हो ?

- क) Earnings, Liquidity, Effectiveness, Productivity, Healthy Financial Structure, Assets Quality, Net Growth, Targeting, Sustainability
- ख) Earnings, Liquidity, Effectiveness, Productivity, Healthy Financial Structure, Assets Quality, Net Growth, Targeting, Self-governance
- ग) Earnings, Liquidity, Effectiveness, Productivity, Healthy Financial Structure, Assets Quality, Net Growth, Training, Sustainability
- घ) Earnings, Liquidity, Effectiveness, Productivity, Healthy Financial Structure, Assets Quality, Net Growth, Targeting, Self-sufficiency

१९. ऋणको भाखा नाघनुका कारणहरू मध्ये कुनचाँहि संस्थागत कारण हो ?

- क) सरकारी नीतिमा परिवर्तन
- ख) परियोजनाको असफलता
- ग) अनुगमनको अभाव
- घ) घरायसी समस्या

२०. भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन गर्ने उपाय के हो ?

- क) ऋण दिने बेलामा सदस्यको बारेमा पूर्ण जानकारी लिने
- ख) ऋण लिँदा ख्याल गर्नुपर्ने कुराहरूमा ध्यान दिने
- ग) ऋण असूली निर्देशिका बनाउने र त्यसको पालना गर्ने
- घ) माथिका सबै ठीक हुन्

