



समग्रा कार्यक्रमको उपलब्धि र प्रभाव प्रादिकका लागि उपयुक्त क्रियाकलाप उपयुक्त समयमा र प्रक्रियागत ढङ्गले कार्यान्वयन गरिनु पर्दछ । लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रमले वास्तवमा प्रक्रियागत कार्यान्वयनलाई विशेष जोड दिएको थियो ।

## सहजमति

“सचेत एवं सहज समतामूलक समाज”  
गैडाकोट-५, नवलपरासी जिल्ला, नेपाल  
फोन नं. : ००९७७-५६-५०२०९०, ५०२३७३  
फ्याक्स : ००९७७-५६-५०२२७७  
ईमेल : [sahamati@wink.com.np](mailto:sahamati@wink.com.np)  
वेब : <http://www.sahamati.org>



तकवानपुर जिल्लामा सञ्चालित  
लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रममा  
बाट सञ्चालरित

## प्रक्रिया र सिक्काईको सञ्चालो



सहजमति



Plan  
Be a part of it.

मकवानपुर जिल्लामा सञ्चालित  
“लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम”  
बाट रूपान्तरित

## प्रक्रिया र सिकाइको सङ्गालो



२०६६



पुस्तिका	:	मकवानपुर जिल्लामा सञ्चालित “लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम” बाट रूपान्तरित “प्रक्रिया र सिकाइको सङ्गालो”
संरक्षक	:	भीमप्रसाद शर्मा अध्यक्ष, सहमति
प्रकाशक	:	सहमति
प्रकाशन सहयोग	:	प्लान नेपाल
सर्वाधिकार	:	प्लान नेपाल र सहमतिमा
प्रकाशन सल्लाहकार	:	करुणा सागर सुवेदी, बुद्धिराम कुमाल रत्नप्रसाद सापकोटा, बुद्धिप्रसाद पौड्याल
प्रकाशन संयोजक	:	होमनाथ सुवेदी
सम्पादन	:	सुन्दरबाबु बानियाँ
भाषा सम्पादक	:	गोविन्दराज “विनोदी”
सामग्री सङ्कलन तथा सहयोगीहरू	:	कमल सापकोटा, नगेन्द्र रिजाल, चूडामणि शर्मा, दीर्घमणि पोखरेल, तारानाथ सुवेदी, सुशिला दाहाल, श्रीनिवास पौडेल
कम्प्युटराइज	:	रीता कुमाल
आवरण सेटिङ्ग	:	विकाश सुवेदी
विशेष धन्यवाद	:	भगवती पुडासैनी तथा ग्रामिण महिला सेवा केन्द्र परिवार, सुलोचना स्याङतान तथा मकवानपुर जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी संघ परिवार, मञ्जु थिङ्ग, र मकवानपुरका महिला सहकारी अभियानका सम्पूर्ण सहकारी संस्थाहरू र पच्चिसौं हजार सदस्यहरू..।
हार्दिक आभार	:	बद्री श्रेष्ठ, डा. चन्द्रकुमार सेन, कालभान राई, हेम पौडेल, प्रभाकर के.सी., रुद्र दाहाल, प्रेम साम्वयु, विष्णु न्यौपाने, किरण ओझा तथा प्लान नेपाल परिवार
मुद्रक	:	शुभकामना अफसेट प्रेस, नारायणगढ ०५६-५२६७८५

## आभार

सहमतिको इतिहासमा प्लान नेपाल सँगको साभेदारी अत्यन्त महत्वपूर्ण छ, अविस्मरणीय छ । त्यसमाथि पनि मकवानपुर जिल्लामा सञ्चालित 'लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम' ले दुबै संस्थाहरूका लागि बिसनै नमिल्ने गरी छाप छोड्यो भने समुदायका लागि 'दिशा निर्देशक' कार्यक्रम रह्यो । हामीलाई विश्वास छ यस कार्यक्रमको छाप पचासौं वर्षपछिसम्म पनि रहिरहने छ ।

**'प्रक्रिया र सिकाइको सङ्कालो'** नामले नै यस पुस्तकको परिचय दिएको छ । आफ्ना सफल अभ्यासहरू, अरु यस्तै काम गर्नेहरूका लागि पनि उपयोगी रहनु भन्ने अभिप्रायले हाम्रा अनुभवहरू सबैसामु राखेका छौं ।

यस कार्यक्रमका लागि सहमतिको छनोट प्रक्रियादेखि कार्यक्रम कार्यान्वयन लगायत सफलतापूर्वक समुदाय र समुदायका प्रतिनिधिहरूलाई हाम्रो भूमिका हस्तान्तरण गर्दासम्मको हरेक घुम्तीहरूमा अर्थपूर्ण साभेदारी कार्यान्वयनका लागि प्लान नेपालका डा. चन्द्रकुमार सेन, कालभान राई, हेम पौडेल, प्रेम साम्बयु, विष्णु न्यौपाने, किरण ओझा तथा त्यो महत्वपूर्ण सिकाइलाई पुनः सिन्धुलीमा रुपान्तरण गर्न तथा दस्तावेजको रूपमा प्रस्तुत गर्नका लागि पहल गर्ने बद्रि श्रेष्ठ, प्रभाकर के.सी., रुद्र दाहाल तथा सम्पूर्ण प्लान परिवारप्रति हामी हार्दिक आभारी छौं ।

मकवानपुर कार्यक्रमको सफलताका लागि कार्यक्रमको शुरुदेखि अन्तसम्म सुमधुर तथा परिणाममुखी सहकार्यका सहयात्रीहरू भगवती पुडासैनी तथा ग्रामीण महिला सेवा केन्द्र परिवार, सुलोचना स्याङतान तथा मकवानपुर जिल्ला बचत तथा ऋण संघ परिवार, कार्यक्षेत्रका प्रत्येक सहकारी संस्थाहरू तथा पच्चिसौं हजार सहकारी अभियानकर्ता दिदीबहिनीहरूप्रति हामी गहिरो आभार व्यक्त गर्न चाहन्छौं ।

'लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम'को सफल कार्यान्वयनका लागि कार्यक्रम तथा प्रकाशन संयोजक होमनाथ सुवेदी तथा सम्पूर्ण टिमका कर्मचारी साथीहरू, सम्पादक सुन्दर बानियाँ एवम् कार्यक्रम र प्रकाशनमा प्रत्यक्ष तथा परोक्ष रूपमा योगदान पुऱ्याउनु हुने सम्पूर्ण व्यक्तिहरू हार्दिक धन्यवादका पात्र हुनुहुन्छ ।

यो पुस्तिका व्यावहारिक तथा सहयोगी सिद्ध हुने कुरामा म विश्वस्त छु । प्रकाशनमा देखिएका कमीकमजोरीहरू भए हामीलाई समयमै पृष्ठपोषण प्रदान गर्नु भएमा आभारी हुने छौं ।

भीमप्रसाद शर्मा

अध्यक्ष

सहमति

## १. कार्यक्रमको पृष्ठभूमि :

“लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम” मकवानपुर जिल्लामा प्लान नेपालसँगको साभेदारीमा सहमतिद्वारा सञ्चालित कार्यक्रम हो । यो कार्यक्रम सन् २००२ देखि सन् जून २००९ सम्म निरन्तर सञ्चालन भएको थियो । सुरुमा जिल्लाका १७ गा.वि.स.मा प्रारम्भिक अवस्थामा रहेका २० वटा महिला बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाहरूलाई लक्षित गरी यो कार्यक्रम प्रवेश गरेकोमा २००९ सम्ममा २२ गा.वि.स.का २७ वटा सहकारी संस्थाहरूलाई समेटेर तिनीहरूको संस्थागत क्षमता विकासमा सहयोग पुऱ्याइएको थियो । यो कार्यक्रम जिल्लामा हुनुको मूख्य अभिप्राय भनेको सहकारी संस्थाहरूमा फर्त् त्यसमा आवद्ध सदस्यहरूको वा सदस्य परिवारको आर्थिक सक्षमता वृद्धि गराई जीवनयापनका तौरतरिकालाई सहज र सरल रूपमा रूपान्तरण गर्नु हो । जसअनुसार महिलाहरूको सहभागिता र संलग्नतामा विशेष जोड दिई महिला सदस्यमा केन्द्रित बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूको संस्थागत सुदृढीकरण गराउनमा अविच्छिन्न रूपमा कार्यक्रमको सहयोग रह्यो । सहकारी संस्थाहरू त्यो पनि विकट ग्रामीण क्षेत्रमा स्थापना हुनु र अहिले ती सहकारी संस्थाहरूमा संरचनागत सुधार, पूर्वाधार सम्पन्न, दक्ष जनशक्तिको विकास, वित्तीय रूपमा आत्मनिर्भरतातर्फ उन्मुख, नीतिगत व्यवस्थाद्वारा महिला सशक्तिकरण हुनु र सहकारी संस्थाको उन्नतिका आधारहरूलाई बलियो र दिगो रूपमा स्थानीय महिलाहरू आफैले व्यवस्थापन गर्न सक्ने हैसियत निर्माण भएको छ । यसले प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्ष रूपमा सहकारीमा आवद्ध सदस्यहरूको सामाजिक र आर्थिक हैसियतलाई माथि उठाएका धेरै ज्वलन्त उदाहरणहरू त्यस जिल्लाका ग्रामीण क्षेत्रमा यत्रतत्र फैलिएका छन् ।

## २. कार्यक्रमको समग्र उद्देश्य :

समूहमा आधारित बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूको दिगो व्यवस्थापनमा स्थानीय नेतृत्व र जनशक्तिको विकास गरी सहकारीमा समेटिएका

सदस्य वा सदस्य परिवारको आर्थिक सक्षमता वृद्धि गराउँदै जीविकोपार्जनका हरेक क्षेत्र/पक्षमा उनीहरूको पहुँच वृद्धि गराउने ।

## ३. कार्यक्रम साभेदारीको सन्दर्भ :

लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम मकवानपुर जिल्लामा प्लान नेपालसँगको सहकार्यमा सञ्चालित छ । प्लान नेपालको कार्यक्षेत्र भित्रका गा.वि.स.मा स्थापना भएका समूहमा आधारित सहकारी संस्थाहरूलाई केन्द्रित गरी यो साभेदारी सहमति गैडाकोटसँग भएको हो । सहकारी संस्था भन्ने वित्तिकै यसलाई स्थापना गर्नु मात्र होइन यसको मर्म र भावनालाई वास्तविक लक्षित वर्गको जीवन उत्थानको माध्यम बनाउनु पर्दछ । जसका लागि व्यवस्थापकीय क्षमता स्थानीयस्तरमा नै विकसित गराउनु पर्दछ भन्ने मान्यताको सेरोफेरोमा यो कार्यक्रमको आवश्यकता ठानिएको हो । यस्तो जिम्मेवारी पूरा गर्न सहमति गैडाकोटले आफ्नो विगतमा सहकारी संस्थाको विकासमा हाँसिल गरेको अनुभव, कुशलता र दक्षताले महत्वपूर्ण योगदान दिने विश्वासकासाथ यो साभेदारी सम्भव भएको हो । प्लान नेपाल मकवानपुर र सहमति बीचको साभेदारी र आपसी विश्वासलाई वास्तवमा नै लक्षित क्षेत्रमा रहेका महिला सहकारी संस्थाहरूको हालसम्मको उन्नति र व्यवस्थापकीय दक्षतावृद्धिले प्रस्ट पारेको छ ।

## ४. कार्यक्रमको कार्यक्षेत्र :

यो कार्यक्रमले मकवानपुर जिल्लाका ग्रामीण भेगका २२ वटा गा.वि.स.लाई पछिल्लो समयसम्ममा समेटेको छ । विशेषगरी ग्रामीण क्षेत्रका बालबालिकाहरूको शैक्षिक र अन्य आधारभूत अधिकार स्थापित गर्न उनीहरूको अभिभावकको त्यसमाथी पनि विशेष गरेर महिलाहरूको आर्थिक हैसियत उठाउनु पर्दछ र सामाजिक मूल्यमान्यता र धारणामा सङ्गठित रूपमा परिवर्तन गराउनु पर्दछ भन्ने मान्यतालाई गहन रूपमा बुझेर कार्यक्रम परिकल्पना गरिएको थियो । यसैले प्रथमतः प्लान नेपालले मकवानपुर

जिल्लामा पहिलेदेखि बालबालिकाको उत्थानको लागि कार्य गरेको गा.वि.स.हरूलाई नै लघुवित्त संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रममार्फत समेटिएको थियो ।

## ५. कार्यक्रमको अवधि

सुरुमा टोल/बस्तीस्तरमा भएका घरधुरीलाई समेटेर समूह गठन र पछि तिनै समूहलाई एक ठाउँमा ल्याएर सहकारी स्थापना गर्ने प्रयास सहमति संस्था कार्यक्षेत्रमा नपुग्दै प्लान मकवानपुरले प्रत्यक्ष तवरले गरेको अवस्था थियो । समूह र सहकारीबीच राम्रो तालमेल नमिलेको अवस्था, समूह, सहकारीप्रति नेतृत्वको भूमिका र जिम्मेवारी बोध नभएको अवस्था र सहकारी संस्थाहरूको परिकल्पना नभएको तथा व्यवस्थापनमा जनशक्तिको राम्रो विकास नभएकै अवस्थामा सन् २००२ देखि यो कार्यक्रम र प्लान मकवानपुरबीच यिनै चुनौतीहरू पार गर्न सहकार्य प्रारम्भ भएको थियो । त्यसबेलादेखि नै निरन्तर बार्षिक सम्झौता हुँदै सन् २००९ जूनसम्म यो कार्यक्रम निरन्तर अघि बढेको हो ।

## ६. दस्तावेजको औचित्य तथा उद्देश्य :

### ६.१ औचित्य :

“लघुवित्त संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम” समय अवधिको दृष्टिले लामो अनुभव र त्यसबाट सिर्जना भएका सिकाइहरू निश्चय पनि उपयोगी छन्/हुन्छन् । अर्कोतर्फ सहकारी क्षेत्रमा नयाँ अभ्यास गर्दै महिलाहरूलाई मात्र लक्षित गर्नु र समूहमा आधारित सहकारी संस्थाको रूपमा विकसित गर्नुले पनि यो कार्यक्रम उदाहरणीय छ भन्ने हाम्रो दावी छ । ग्रामीण क्षेत्रमा रहेका विविध पीडा र उत्पिडनका बिच पनि महिलाहरूलाई बढी भन्दा बढी संख्यामा समेटेर आत्मवल र आत्मविश्वासकासाथ महिलाहरूकै नेतृत्व र व्यवस्थापनमा ठूलै आकारका सहकारी संस्थाहरू राम्ररी सञ्चालन हुन सक्दा रहेछन् । यो शिक्षा तमाम ग्रामीण भेगमा रहेका महिलाहरूलाई

उत्प्रेरणाको स्रोत बन्न सक्ने अपेक्षा राखी यो दस्तावेजको प्रकाशन गर्ने जमर्को गरिएको हो । साथसाथै सहकारी व्यवस्थापनका विविध पक्षहरूलाई चिरफार गरी सामान्य अर्थमा जो कोहीले यसलाई अनुशरण गर्न र भोली नयाँ सहकारीको स्थापना गर्न होस् वा सोचे जस्तो नभएका बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूलाई मूलप्रवाहमा ल्याई उच्च व्यवस्थापनकासाथ सञ्चालन गर्न उपयुक्त मार्ग देखाउन यो दस्तावेज प्रकाशनले सहयोग पुऱ्याउने अपेक्षा समेत हाम्रो छ ।

### ६.२ उद्देश्यहरू :

लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रमको प्रारम्भदेखि हालसम्मको प्रक्रियागत कार्य तौरतरिका र सिकाइहरूलाई समेटेर तयार गरिएको यस दस्तावेजको प्रमुख उद्देश्यहरू निम्न छन् ।

- लघुवित्त संस्थाहरूको संरचनागत बनौट र त्यसको व्यवस्थापन गर्ने विधि/तरिका बारे छर्लङ्ग पार्ने ।
- लघुवित्त संस्थाहरू सञ्चालनमा के, कस्ता पूर्वाधार आवश्यक हुन्छन् र त्यसको व्यवस्थापन कसरी हुन्छ अवगत गराउने ।
- लघुवित्त संस्थाहरू सञ्चालनमा नीतिगत व्यवस्थापनका पक्षमा गर्नुपर्ने कार्यहरू बारे स्पष्ट पार्ने ।
- लघुवित्त संस्थाहरूको वित्तीय स्थितिलाई सन्तुलित र स्वस्थ राख्न गर्नुपर्ने कार्यहरू वा व्यवस्थापनका पक्षहरू बारे स्पष्ट गराउने ।
- लघुवित्त संस्थाहरूको जनशक्ति विकास र व्यवस्थापनका उपाय/विधि के, कस्ता छन् प्रस्ट बनाउने ।

## ७. व्यवस्थापनका प्रमुख पक्षहरू

मकवानपुर जिल्लामा सञ्चालित “लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम” को कार्यक्षेत्रका सहकारीहरू महिला सदस्यमा आधारित

हुनु र समूह समूह बीचको सञ्जालको स्वरूपमा हुनु, ती सहकारीहरूले नेतृत्व गरेको जिल्लास्तरीय सञ्जाल जिल्ला संघको रूपमा स्थापना हुनु र सक्रीय हुनु, कार्यक्षेत्रका लक्षित सहकारीहरूको प्रमुख र अलग विशेषता रहेको थियो । यिनै विशेषतालाई कार्यक्रमले व्यवस्थापनका निम्न पक्षहरूमा प्रमुखता दिएको थियो ।

१. संरचनागत व्यवस्थापन
२. जनशक्ति व्यवस्थापन
३. नीतिगत व्यवस्थापन
४. वित्तिय व्यवस्थापन

यिनै चारवटा प्रमुख व्यवस्थापनका क्षेत्रभित्र रहेर हरेक समूहदेखि सहकारी संस्थाहरू र जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घसम्म त्यहाँको व्यावहारिक पक्षहरूसँग नजिक रहेर प्राविधिक सहयोग र सहजीकरण कार्यमा जोड दिइएको थियो । हरेक व्यवस्थापन पक्षका कमजोर पक्षलाई उचित समयमा उचित ढंगले विश्लेषण गरी योजनामा समेटी कार्यान्वयन गरिएको थियो । कार्यान्वयनका समग्र चरणहरू यिनै व्यवस्थापनका ४ पक्षसँग जोडिएका छन् । यी पक्षहरू एकअर्कासँग अन्तरसम्बन्धित र क्रमवद्ध रूपमा आउँछन् । यसर्थ कार्यान्वयनका यी चरणहरूलाई क्रमशः फराकिलो ढंगले तल व्याख्या र विश्लेषण गरिएको छ ।

### ७.१ संरचनागत व्यवस्थापन :

संरचनागत व्यवस्थापनको महत्व र सान्दर्भिकता सहकारीको विकास र सफलताका निमित्त अहम् हुन्छ । संस्थागत सहयोगको संरचना सहयोगको तौरतरिका र सहयोगको उपलब्धी परिणाम, समूह/सहकारीको गठन विधि/प्रक्रिया, एकअर्का बीचको अन्तरसम्बन्ध आदि बारेमा यस संरचनागत व्यवस्थापनभित्र हेरिएको थियो । “लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि

कार्यक्रम” कार्यान्वयनमा स्रोत संस्थाको छनौटदेखि संरचनागत व्यवस्थापनका सबै चरणमा भएका क्रियाकलापलाई क्रमशः प्रष्ट पारिएको छ ।

#### ७.१.१ छनौट :

कार्यक्रमको उपस्थितिपूर्व प्लान मकवानपुरको प्रत्यक्ष संलग्नतामा लक्षित गा.वि.स.हरूमा समूह प्रवर्द्धन र समूह-समूहको सञ्जालको रूपमा बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाहरू स्थापना भई सकेका थिए । जसमा ग्रामीण क्षेत्रका १७ वटा गा.वि.स.मा २० वटा बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाहरू क्षमता अभिवृद्धिका लागि छनौट भइसकेका थिए । जुन सहकारी संस्थाहरूमा त्यतिबेला नै ६३४ वटा समूहहरू र ९,७२५ जना सदस्य समूहहरूमा आबद्ध थिए । तर सहकारीका आसपासमा केही समुदाय र घरधुरी समेटिन बाँकी नै थियो । अर्कोतिर ग्रामीण महिला सेवा केन्द्र (स्थानीय गैरसरकारी संस्था) तत्कालीन समयमा ती २० वटा सहकारी संस्थाहरूको सञ्जाल हो भन्ने बुझाई ती सहकारी संस्थाहरूमा थियो । सोहीअनुरूप ग्रामीण महिला सेवा केन्द्र ती सहकारी संस्थाहरूका बीच आपसी समन्वयकर्ताको भूमिकामा सक्रीय थियो । जहाँ सहकारी संस्थाहरूको क्षमता विकासमा सहयोग पुऱ्याउन सक्ने गरी जनशक्तिको विकास भने चाहिने जति नभइसकेको अवस्था थियो । जसले गर्दा त्यस संस्थामा समेत संस्थागत क्षमता वृद्धि गर्ने जनशक्ति विकास गर्न आवश्यक भई सकेको थियो । यसै बीच प्लान नेपालको विज्ञापन अनुसार लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रमका लागि खुल्ला प्रतिस्पर्धापछि सहमति गैडाकोटको नाम स्रोत संस्थाको रूपमा चयन भयो । लघुवित्त संस्था व्यवस्थापनको क्षेत्रमा हासिल गरेको दक्षता, अनुभव तथा सहकारी संस्थाहरूको तत्कालीन अवस्थामा केन्द्रित रही व्यवस्थापन सम्बन्धी विस्तृत कार्यपत्र प्रस्तुतीकरण प्लान नेपाल अन्तर्गत महिला सशक्तीकरण परियोजनामा गरिएको थियो । सहमति छनौट हुनका लागि योग्य ठहरिनुको तत्कालीन प्रमुख आधारहरूमा सहमतिले समुदायको लागि तय गरेको परिकल्पना तथा उसले लिएको लक्ष्य/उद्देश्य, मूल्यमान्यतासँग परियोजनाको

लक्ष्य/उद्देश्य बीच नजिकबाट मेल खानु नै हो भन्ने निष्कर्ष हाम्रो रहेको थियो ।

स्रोत संस्थाको रूपमा छनौट भईसकेपछि परियोजनाको मर्म र लक्ष्य, उद्देश्यलाई आत्मसात् गर्न सक्ने दक्ष र प्रतिबद्ध कर्मचारीहरू खुल्ला विज्ञापन प्रकाशन गरी केही केन्द्रीय कार्यालयमार्फत र केही स्थानीयस्तरमा छनौट गरी कार्यान्वयन चरणमा प्रवेश गरेको थियो ।

### (क) कर्मचारी छनौट चरण पार गर्दा निम्न पक्षमा स्पष्टता आएको थियो

- कहाँ/कुन भौगोलिक क्षेत्रमा जाने भन्ने बारे स्पष्टता ।
- कसका लागि कुन विषयमा केन्द्रित हुने बारे स्पष्टता ।
- जिम्मेवारी, दायित्व र अधिकार बारे स्पष्टता ।
- को, को, कहाँ जवाफदेही हुने कार्य अधिकार बारे स्पष्टता ।
- प्लान मकवानपुर र सहमतिबीच कार्यक्षेत्राधिकार बारे स्पष्टता ।
- समय अवधि आवधिक रूपमा किटान ।
- विषयगत उद्देश्यहरू बारे आपसी स्पष्टता ।

### (ख) प्रारम्भिक अभिमुखीकरण :

विषयगत बुझाइमा समानता ल्याउन र समग्र ध्येयलाई रणनीतिक रूपमा सफल बनाउन कार्यान्वयनकर्ताहरूको उत्कृष्ट टीम निर्माण हुन आवश्यक हुन्छ । जसका लागि उद्देश्य र रणनीतिका बारेमा क्रमशः तहगत ढंगले अभिमुखीकरण गराउनु पर्दछ । यसै अनुरूप परियोजनाबाट साभेदार संस्था र साभेदार संस्थाद्वारा आफ्ना सहयोगी कर्मचारी टीममा कार्यक्षेत्रमा कसरी, कहाँबाट (विषयगत रूपमा) कहिले, किन प्रवेश गर्ने भन्ने प्रश्नमा स्पष्टता ल्याउन जरुरी हुन्छ । कार्यान्वयन टीमका साथै लक्षितहरूलाई समेत कार्यक्रमको मर्म र भावना अनि उनीहरूले कार्यक्रमलाई पुऱ्याउनु पर्ने सहयोग तथा जिम्मेवारी आदि बारे सहकारीस्तरका प्रतिनिधिहरूलाई समेटेर

अभिमुखीकरण गराइएको थियो । जसबाट कार्यक्रमलाई सफल र सहज कार्यान्वयन गर्न निम्न पक्षमा सहयोग पुगेको थियो :-

- तत्कालै गर्ने क्रियाकलाप पहिचान गर्न सहयोग
- आपसी सम्बन्ध (समूह, सहकारी र सहमति) स्थापित गर्न सहयोग
- कर्मचारीस्तरमा विषयगत ज्ञान र त्यसमा रहेको कमि पूरा गर्न सहयोग
- कार्यक्रमको ध्येय/उद्देश्यबारे सहयोगी, साभेदार र लक्षित समूह, सहकारी बीच समान बुझाई बनाउन सहयोग
- जिम्मेवारी र दायित्व बाँडफाँडमा सहयोग

### (ग) संस्थागत क्षमता विश्लेषण

लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रमले संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता विश्लेषण गर्नुलाई पहिलो कामको रूपमा लियो । समूहमा आधारित सहकारी संस्था भएकोले समूहको क्षमता विकासलाई वेवास्ता गरेर सहकारीस्तरमा मात्र संस्थागत क्षमता विकासको उद्देश्य पूरा हुँदैन । हरेक समूह समूहस्तरबाट समेत समिति/उपसमितिमा प्रतिनिधित्व हुन सक्ने सम्भावना बलियो हुने भएकोले समूहस्तरमा नेतृत्व विकासको जग बलियो बनाउनु पर्दछ । तसर्थ क्षमता विकासका लागि के काम गर्ने भन्ने प्रश्नको जवाफ समूह स्तरमा, सहकारीस्तरमा र ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रकोस्तरमा वर्तमानमा के छ, त्यसको पहिचान गरिएको थियो । तीन वटै तहमा भएको वर्तमान अवस्थाले तत्कालै गर्नुपर्ने कार्य, रणनीति निर्धारण गर्न सहयोग पुगेको थियो । तत्कालीन अवस्थामा निर्धारित कार्यरणनीति निम्नअनुसार रहेको थियो ।

### (घ) स्थानीय स्रोत बढाउने

जसअन्तर्गत सहकारीमा आवद्ध सदस्यहरूको बचत वृद्धि गर्ने, शेयर सदस्य थप गरी स्थायी पूँजीकोष बढाउने, बचतका प्रकारहरू थप गर्ने, नयाँ सदस्य वृद्धि गरी बचतको दायरा बढाउने जस्ता उपायहरू निस्केका थिए ।

### (ड) बाह्य स्रोत र परनिर्भरता कम गर्दै जाने

बाह्य स्रोत दिगो नहुने, त्यसमा आफ्नोपना नहुने हुँदा बाह्य स्रोतको ठाउँमा आफ्नै स्रोतमा प्राथमिकता दिने नीति अघि ल्याइयो । खासगरी पुँजीको लागि बाह्य निर्भरता होइन स्वनिर्भरता/अन्तरनिर्भरता बढाउने निष्कर्ष निकालिएको थियो ।

### (च) स्थानीयस्तरमा मानवीय जनशक्तिको विकास र परिचालन गर्ने

यसका लागि स्थानीय सहकारी संस्थाहरूमा कार्य गर्ने लेखा जनशक्ति र समूह/सहकारी स्थापित गर्ने र निरन्तरता दिइरहनका लागि सामुदायिक परिचालकहरू स्थानीयस्तरमा नै विकास गर्ने र नीतिहरूलाई व्यावहारिक रूपमा दक्ष बनाउने नीति लिइएको थियो ।

### (छ) आफ्नोपनको विकास गराउने

बाह्य संस्थाहरूले सिर्जना गरेको वा बाटो देखाएको कार्यलाई समुदायले आफ्नै लागि हो भन्ने अन्तरआत्माले स्वीकार गर्ने वातावरण सुरुदेखि नै ल्याउनुपर्दछ । जसले गर्दा त्यो कामको जसअपजस स्वयं लक्षित वर्ग/समुदायले नै पाउँछन् । यस्तो वातावरण सिर्जना गराउने कार्यलाई प्राथमिकतामा राखिएको थियो । समुदायले “हाम्रो समूह”, “हाम्रो सहकारी”, “हाम्रा बालबालिका” भन्ने सोचाइ राख्ने भनाइमा परिवर्तन गर्न आवश्यक थियो ।

### (ज) समूह/सहकारीमा सुदृढीकरण गराउने

समूह तथा सहकारीमा भएका क्रियाकलापमा मात्रात्मक र गुणात्मक दुवै ढंगबाट सुधार गराई त्यहाँको सामाजिक विकास र आर्थिक पक्षसँग जोडिएका अन्य जीवनयापनका बाटाहरूमा सुधार ल्याउन केन्द्रित भई संस्थागत क्षमता विकास गर्न अभ्यास गराउने, जसमा बैठक, निर्णयपद्धति, नीतिगत सुधार, नेतृत्व विकास, सम्पर्क सम्बन्ध सुधार, अभिलेख, सञ्चारपद्धति जस्ता आधारभूत पक्षहरूमा ध्यान केन्द्रित गर्नुपर्ने निष्कर्ष आएको थियो ।

### (झ) ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रलाई स्थानीय स्रोत संस्थाको रूपमा विकास गर्ने

कार्यक्रमको प्रवेश पूर्व नै त्यहाँ प्रवर्धन भएका समूह, सहकारीको विकासमा ग्रा.म.से.के.को उपस्थिति र सक्रियता रहँदै आएको थियो । यद्यपि सहकारी व्यवस्थापनका धेरै पक्षमा बुझाई र गराइमा धेरै प्राविधिक अस्पष्टता त्यहाँ थिए । यस अर्थमा ग्रा.म.से.के. ले पनि आफ्नो सहजीकरण क्षमता विस्तार गर्न बाह्य स्रोत संस्थाको भूमिका महत्वपूर्ण र सहयोगी हुने पक्षमा विश्वास लिएको थियो । यसैले पनि सहकार्यको हरेक विषय र समयमा सहमतिसँगै हातेमालो गर्न तयार भएको थियो । यो हातेमालोलाई दीर्घकालीन दूरगामी दृष्टिले तत्कालीन समयमा हेरिएको थियो । किनकी बाह्य संस्थाको उपस्थिति निश्चित समय र निश्चित उद्देश्य पूर्तिका लागि मात्र हो । अन्ततः स्थानीयस्तरबाट नै कुनै समय स्रोत संस्थाको भूमिका लिनुपर्छ भन्ने बुझाइलाई ग्रा.म.से.के.ले स्पष्ट रूपमा बुझेको थियो । यो नै स्वावलम्बन र विकासको सबैभन्दा उत्तम विकल्प हो भन्ने पनि ठानिएको थियो ।

### ७.१.२ समूह व्यवस्थापन

#### ७.१.२.१ समूहहरूको तत्कालीन अवस्था

समूह समूहको गठबन्धन/एकिकरण गरी सहकारी संस्था स्थापना गर्नु र त्यो पनि महिलाहरू मात्र सदस्य बन्न पाइने प्रावधान रहनु मकवानपुरमा सहकारी संस्थाले काम गर्ने फरकपन हो । समूह बलियो भए मात्र सहकारी बलियो हुन्छ भन्ने मान्यता यहाँका समूहहरूले लिएको स्थिति अहिले छ । कार्यक्रमको प्रारम्भिक विश्लेषणको नतिजा अनुसार भने स्थिति उल्टो थियो । तत्कालीन धेरै समूहमा सदस्यहरूलाई समूह किन बनाइएको हो ? बचत किन गर्दै हुनुहुन्छ ? बचत कहिलेसम्म गर्ने ? आदि जस्ता आधारभूत प्रश्नको उत्तर र केही व्यवस्थापनका बारेमा आएका धारणाहरू निम्न छन् ।

- हामीले समूह बाहिरबाट केही पाइन्छ कि भनेर गठन गरेको हो भन्ने चलन थियो । जस्तै: विउबिजन पाइन्छ कि भनेर



- बचत प्लानका सरमेडमले गर्नुपर्छ भनेर गरेको हो भन्ने चलन थियो ।
- पैसा बचत गर्नु भने तरकारी खेतीका लागि बिउविजन पाइने, साहुसँग चर्को ब्याजमा ऋण काट्नु पर्दैन की भनेर बचत गरेको भन्ने चलन थियो ।
- बचत कहिलेसम्म गर्ने भन्नेबित्तिकै थाहा छैन भन्ने जवाफ आउँथ्यो ।
- हिसाबकिताब स्पष्ट थिएन । जस्तै कति नगद छ कति लगानी भएको छ धेरैलाई थाहा हुँदैनथ्यो ।
- नियमित बैठक हुँदैनथ्यो । बैठक भइहाले पनि सबैको सहभागिता हुँदैनथ्यो । बैठक बसेर के पाइन्छ र ? भन्ने गर्दथे ।
- सहकारी संस्थासँग सम्बन्ध केवल तरकारी खेतीको विउबिजन लिनका लागि मात्र हुन्थ्यो । अन्य सहकारीका विषयमा चासो राख्ने चलन थिएन ।
- सहकारीको सैद्धान्तिक र प्राविधिक नीति नियमानुसार संस्थागत अभ्यास भएको थिएन ।
- पदाधिकारीहरू, सदस्यहरू तथा कर्मचारीहरूको काम, कर्तव्य र अधिकार के हो ? कसरी पूरा गर्ने भन्ने बारे पनि समूहस्तरमा वास्तविक जानकारी र चासो थिएन ।

### ७.१.२.२ सुधारका क्रियाकलाप :

यिनै उल्लेखित सुधारात्मक पक्षहरू तत्कालीन समयमा समूहस्तरमा देखिएका थिए । यस्ता सुधारात्मक पक्षहरूलाई क्रमशः प्राथमिकता क्रममा राखेर चरणबद्ध रूपमा कार्यक्रमकोतर्फबाट पाइलाहरू अघि बढाइएको थियो । फरक परिवेश र सन्दर्भका कमजोरीहरूलाई फरक फरक क्रियाकलापबाट सुधार गर्ने योजनाबद्ध प्रयासलाई कार्यक्रमले महत्व दिएको थियो । जसअनुसार समूहस्तरमा गरिएका प्रमुख क्रियाकलापहरू निम्नअनुसार आएका थिए ।

- समूहस्तरमा अनौपचारिक छलफल/भेटघाटद्वारा समूह/सहकारीका सम्बन्धका बारेमा बुझाई स्पष्ट पार्ने ।
- समूह प्रतिनिधिहरूबीच औपचारिक अन्तर्क्रियात्मक कार्यक्रमको आयोजना सहकारीस्तरमा गर्ने ।
- समूह व्यवस्थापन तालिम (सहकारीमा दिगो आवद्धतालाई लक्षित गरी समूहको भूमिका प्रष्ट पार्ने) सञ्चालन ।
- सहकारीस्तरमा नियमित त्रैमासिक अन्तर्क्रिया (समूह प्रतिनिधिहरूबीच)
- समूह प्रतिनिधि (शेयर सदस्यहरू) र सहकारी सञ्चालक समिति/उपसमिति बीच वार्षिक भेला
- समूह प्रतिनिधिहरूलाई अध्ययन/अवलोकन भ्रमण
- समूहको आर्थिक कारोवारको अभिलेख व्यवस्थापन सम्बन्धी र अन्य अभिलेख व्यवस्थित गर्न नियमित स्थलगत सहजीकरण
- समूहमा भएको बचत सहकारीस्तरमा संकलन गर्न निरन्तर उत्प्रेरणा ।

### ७.१.२.३ समूहमा आएका परिवर्तनहरू :

यी क्रियाकलापहरू सम्पन्न भईसकेपछि सहकारी संस्थाहरूमा समूह संस्थामा वृद्धि, विपन्न, दलित, जनजाति सदस्यहरूको वृद्धि भएका छन् । जुन आँकडा निम्न छ ।

कूल समूह संख्या	कूल सदस्य संख्या			सहकारीमा आवद्ध समूह	
	जनजाति	दलित	अन्य	भएको संख्या	हुन बाँकी संख्या
१,३७४	१४,९६५	७७९	४,९२६	१,१२५	२४९

बुँदागत रूपमा समूहस्तरमा गरिएका सहजीकरण तालिम, भ्रमण, अन्तर्क्रियाले अन्य निम्न पक्षमा स्पष्ट रूपमा सुधारहरू भएको अवस्था छ ।

- समूहस्तरमा गरिरहने गरेको बचत नै सबैजसो समूहहरूले नियमित रूपमा सहकारी संस्थामा संकलन गर्दछन् ।

- समूहमा बचत संकलन र ऋण परिचालनमा आइपर्ने साना-ठूला कठिनाइहरू स्थानीय समूहस्तरमा समाधान गर्न नसकेमा सहकारी संस्थामा नै गएर सल्लाह/सुझाव लिने गर्दछन् ।
- मासिक बैठक नियमित हुने गरेको छ ।
- बैठकमा भए/गरेका निर्णयहरू व्यवस्थित तरिकाले लिखित रूपमा राखिन्छ ।
- समूहमा भएका गतिविधिको सूचना सहकारी संस्थालाई समयमा नै दिने गर्दछन् ।
- ऋणको माग पत्र समूहमा सङ्कलन हुन्छ । समूहमा ऋण माग पत्रको आधारमा सहकारीलाई सिफारिस गर्ने पद्धति बसेको छ ।
- समूहले आफ्ना सदस्यलाई ऋणको भाखा बारे सचेत गर्ने गर्दछ ।
- सचेत गर्दा पनि भाखा नाघेमा अन्य साक्षी जमानीद्वारा ऋणीलाई दवाव दिने अभ्यास बसेको छ ।
- समूहस्तरमा हुने अन्य सामाजिक/आर्थिक क्रियाकलापमा सबैको समान सहभागिता रहन्छ ।
- बाह्य अवसरहरूमा विपन्न/पछाडि पारिएको सदस्यलाई प्राथमिकता दिने अभ्यास छ ।
- स्वावलम्बी भावनाको विकास भएको छ । (सदस्यहरूद्वारा आफ्नो विकास आफै गर्नुपर्छ भन्ने भावना)
- सामुहिक र सामाजिक काममा चासो र सक्रियता बढेको छ ।

### ७.१.३ सहकारी संस्था व्यवस्थापन :

#### ७.१.३.१ सहकारी संस्थाहरूको तत्कालीन अवस्था :

साभेदारीको मूल मर्मअनुसार लक्षित कार्यक्षेत्रका तत्कालीन महिला बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि सहमति संस्थाको उद्देश्यको केन्द्र भागमा थियो । सोही अनुरूप शुरुमा नै सहकारी संस्थाहरूको संरचनागत स्वरूप र सहयोगलाई व्यवस्थापन गर्नु प्रमुख जिम्मेवारी ठानिएको

थियो । संरचनागत सहयोग अन्तर्गत समूहको आकार, सदस्यको आकार, सहकारीबीच आपसी समन्वय विस्तार आदिमा सुधारहरू ल्याउने प्रयास गरिएको थियो । सहकारी संस्थाहरूको तत्कालीन अवस्थालाई विश्लेषण र अध्ययन गरी उक्त प्रयासको थालनी गरिएको थियो । अध्ययनको नतिजा निम्न अनुसार प्राप्त भएको थियो :-

- छनौट भएका २० वटै सहकारी संस्थाहरू बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाको रूपमा कार्यरत/सञ्चालित थिए ।
- विनियममा अनिवार्य बचतको प्रावधान भएपनि बचत गर्ने चलन नै थिएन । विउविजन बिक्रीबाट प्राप्त कोष मात्र परिचालन गरिन्थ्यो ।
- बाह्य सहयोगी संस्थाले दिएको सुझाव र सल्लाह मात्र निर्णयको रूपमा आउँथ्यो । आफ्नै संस्थागत निर्णय हुँदैनथ्यो ।
- विउविजनको लागि प्राप्त कोष बाह्य सहयोगी संस्थाले जसलाई लगानी गर्न सल्लाह दिन्थ्यो उसैलाई लगानी गर्ने चलन थियो ।
- खाताहरू सीमित थिए, तर त्यसमा व्यवस्थित अभिलेख राखेको पाइँदैनथ्यो ।
- खर्च र आम्दानीको बारेमा धेरै सहकारीहरूलाई पारदर्शिता रहेको थिएन ।
- लेखा परीक्षण र साधारणसभा ठीक समयमा हुँदैनथ्यो ।
- २० वटा सहकारी संस्थामा तत्कालीन समयमा शेयर सदस्य संख्या ४,७९४ जना मात्र थिए ।
- २० वटा सहकारी संस्थाहरूसँग कूल शेयर पुँजी ४,८१,००० थियो ।
- २० वटा सहकारीमा तत्कालीन अवस्थामा बचत संकलन र अन्य कोष गरी रु. ५,००,००० मात्र थियो ।
- २० वटा सहकारीमा तत्कालीन समयमा भाखा नाघेको ऋण रु. ४,२४,००० रहेको थियो ।

- तत्कालीन समयताका प्लान नेपाल ६ महिना जति सहकारी संस्थाहरूमा अनुपस्थित रहँदा केही सहकारी संस्थाहरूमा भएको रकम बाँडेर लिनेसम्मको सोच बनेको थियो । अर्थात् सहकारी नै बन्द हुने स्थिति सिर्जना भएको थियो ।
- सहकारी सदस्य तथा सञ्चालकहरूमा तत्कालीन समयमा प्लान नेपालले जे जस्ता क्रियाकलापहरू सञ्चालन गर्दथ्यो । त्यसको कार्यान्वयन गर्ने संस्था हो भन्ने बुझाइसम्म पनि केही सहकारी संस्थाहरूमा थियो ।
- सहकारी संस्थाहरूमा नियमित बैठक हुँदैनथ्यो ।
- कुनैपनि सहकारी संस्थाहरूको स्थायी कार्यालय त्यसबेला थिएन ।
- सञ्चालकहरूमा त्यसबेलासम्म आफ्नो काम, कर्तव्य र अधिकार के हुन भन्ने बारे स्पष्ट जानकारी थिएन ।
- अन्य वित्तीय सङ्घसंस्था र सहकारीबीच नै पनि सम्पर्क, समन्वय पर्याप्त थिएन ।

### ७.१.३.२ सहकारी संस्था सुधारका क्रियाकलापहरू :

तत्कालीन अवस्थामा सहकारी संस्थाहरूमा देखिएका यिनै कमजोर पक्षहरूलाई मध्यनजर गरी तत्कालै के गर्ने, कसरी गर्ने, कहाँ गर्ने आदि बारे निष्कर्ष निकाल्न सहयोग पुगेको थियो ।

प्रारम्भिक अवस्थामा धेरै वा थोरै सबै सहकारी संस्थाहरू समस्यामा नै रहेका थिए । ती सबै सहकारी संस्थाहरूमा कुनै समस्या समान थिए भने कुनै समस्या भिन्न प्रकृतिका पनि थिए । त्यसैले चुनौतीहरू पनि कार्यक्रमका लागि फरक फरक नै थिए । फरक चुनौतीहरूलाई फरक फरक ढंगले सामना र सम्बोधन गर्दै सुधारहरू गर्दै लगेको थियो । सबै एकैपटकमा नभई क्रमशः सुधारहरू सम्भव भएको थियो । कार्यक्रमले गरेका सुधार क्रियाकलापहरू निम्न अनुसार थिए :-

- सहकारी संस्थाहरूको विद्यमान अवस्था अनुसार स्थलगत सहजिकरण (जस्तै: लेखा अभ्यास, बचत संकलन विधि, बचतका प्रकार, ऋणका प्रकार, बचत र ऋणका नीति तयारी/कार्यान्वयन आदि बारे अभिमुखीकरण)
- सहकारी संस्था व्यवस्थापन तालिम (प्रत्येक सहकारीस्तरमा)
- सहकारी शिक्षा शिविर
- बचत तथा ऋण व्यवस्थापन तालिम
- उद्यम प्रवर्धन तालिम
- नेतृत्व क्षमता विकास तालिम
- लेखा तालिम
- वित्तीय व्यवस्थापन तालिम
- अध्ययन/अवलोकन भ्रमण
- सुशासन कार्यशाला (वित्तीय अनुशासनलाई लक्षित गरी)
- सहकारीका कर्मचारी/पदाधिकारीलाई परिचालन गर्दै समूहलाई सहकारीमा आवद्ध गराउन नियमित उत्प्रेरणा
- सहकारी/सहकारी बीच नियमित अन्तरक्रिया
- विनियम संशोधन
- व्यावसायिक योजना तर्जुमा/समीक्षा/पुनः योजना तयारी

### ७.१.३.३ सहकारी संस्था व्यवस्थापनमा आएका परिवर्तनहरू

सहकारीस्तरमा पुऱ्याइएका यिनै महत्वपूर्ण क्रियाकलापहरूले क्रमशः उल्लेख्य सुधारहरू प्रत्येक सहकारीमा अहिले स्पष्ट रूपमा देख्न सकिन्छ । यि सबै क्रियाकलापहरू सञ्चालन गर्दा पहिले लक्षित सहकारी संस्थाहरूलाई नै त्यसको आवश्यकता वा औचित्य पुष्टि गरी आयोजना गरिएको थियो । यसले यो क्रियाकलापहरूले हामीलाई नै फाइदा पुऱ्याउँछ भन्ने विश्वास पनि सहकारी संस्थाका जिम्मेवार पदाधिकारी तथा सदस्यहरूलाई गराइएको थियो । यसैले कार्यक्रमले सञ्चालन गरेका सबै क्रियाकलाप प्रभावकारी भएका छन् । जसलाई सहकारीहरूमा निम्न सकारात्मक पक्षहरूले पुष्टि गर्दछ :-

- प्रायः सबै सहकार्यमा रहेका सहकारी संस्थाहरूमा आफ्नो दिगोपनाका लागि आन्तरिक स्रोतको विकास, व्यवस्थापन र परिचालन गर्नुपर्दछ भन्ने भावना बढेको छ । जुन शेयर पूँजीको वृद्धि र बचत सङ्कलनमा भएको वृद्धिले देखाउँछ ।
- हरेक सहकारी संस्थाहरूको व्यावसायिक परिकल्पना र लक्ष्य निर्धारित छ । सोही अनुरूप कार्यान्वयन प्रक्रिया अघि बढेको छ ।
- नीति नियम तर्जुमा, कार्यान्वयन र संशोधन आँफै गर्ने गर्दछन् र त्यसको पालना मातहतका सबै समूह र सदस्यबाट गर्ने गरिन्छ ।
- धेरैजसो सहकारी संस्थाहरूले आफ्नो आन्तरिक स्रोतले पूरा गर्न नसक्ने ऋण माग बाह्य सहयोगी संस्थामा समन्वय गरी थोक ऋण लिने र सदस्यहरूको ऋण माग पूरा गर्दछन् ।
- आफ्नो संस्थाको नाफा घाटा विश्लेषण गरी अनुगमन प्रणालीलाई सबैले आत्मसात् गरेका छन् ।
- सुरुमा सहकार्य भएका २० वटा सहकारी संस्थाहरूमध्ये १५ वटा सहकारी संस्थाहरू पूर्ण रूपमा आन्तरिक वित्तीय स्रोतमा आत्मनिर्भर हुने स्थितिमा छन् तथा ५ वटा सहकारीहरू सञ्चालन खर्च धान्न सक्ने भएका छन् ।
- नयाँ सहकार्यमा रहेका अन्य ७ वटा सहकारी संस्थाहरू आफ्नो सञ्चालन खर्च धान्न सक्ने भएका छन् ।
- स्थानीय रूपमा जनशक्तिको विकास भएका छन् ।
- आवश्यकता वा कारोवार चापको आधारमा कर्मचारी वृद्धि भएका छन् ।
- सहकारीहरू अधिकांशको भवन लगायत भौतिक पूर्वाधार निर्माण भएका छन् ।
- भौतिक पूर्वाधार र अन्य सीपमूलक काममा सीप विकास गर्न गा.वि.स.सँग समन्वय पहुँच बढेको छ ।
- स्थानीय महिलाहरूको पारिवारिक सम्पूर्ण स्थानीय र सरकारी निकायहरूमा पहुँच वृद्धि भएको छ ।

यी सम्पूर्ण पक्षहरूको सुधारका कारण सहकारीहरूको हालको संख्यात्मक स्थिति निम्न अनुसार रहेका छन् :-

सहकारी हरेको संख्या	आवद्ध समूह संख्या	शेयर सदस्य संख्या	शेयर पूँजी	कूल बचत रकम	समेटीएको गा.वि.स. संख्या	कैफियत
२७	१,१२५	१७,२१०	९२,१९,०००	९,२५,८३,०००	३५	

महिला मिलन बचत तथा ऋण सहकारी संस्था लि. मकवानपुर पदमपोखरीमा स्थापना भएको सहकारी संस्था हो । शुरुमा यी महिलाहरूले के गर्न सक्छन् र भनेर यहाँका बौद्धिक जमातका पुरुषहरूबाट समेत निरुत्साहित पार्ने गरिन्थ्यो । अहिले यो सहकारीले गा.वि.स.का ६ वटा वार्डमा ९५ वटा समूह १,३६५ जना शेयर सदस्यहरूलाई समेटेर कूल रु. एक करोड १५ लाखको कारोवार सञ्चालन गरेको छ । जसमा ६ कर्मचारी कार्यरत छन् । यहाँ पहिलेदेखि नै सञ्चालन रहेको पुरुष मात्र सदस्य रहेको सहकारी संस्था प्रतिस्पर्धा गर्न नसकी बन्द हुने अवस्थामा पुगेको छ । यसले महिलाहरू अवसर र मौका पाए समाजको आर्थिक, सामाजिक रूपान्तरणमा ठूलो योगदान दिन सक्छ भन्ने प्रमाण दिएको छ ।

#### ७.१.४ स्थानीय सहयोगी संस्था (ग्रामीण महिला सेवा केन्द्र) व्यवस्थापन:

स्थानीय लक्षित समूह तथा सहकारी संस्थाहरूको दिगो र निरन्तर विकासका लागि आवश्यक पर्ने ज्ञान, सीप र दक्षताको विकास स्थानीय स्तरका सहयोगी संस्थाहरूमा हस्तान्तरण गर्नुपर्छ किनकी बाह्य स्रोत संस्थाहरूले निश्चित समय र उद्देश्य पूरा भएपछि आफ्नो भूमिका कम गर्दै जानुपर्छ भन्ने मान्यता अनुरूप कार्यक्रममा कार्य जिम्मेवारी तोकिएको थियो । यसैले मकवानपुर जिल्लामा लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रममा ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रको संस्थागत क्षमता विकासमा सहयोग पुऱ्याउँदै आउनु प्रमुख कामहरूमध्ये थियो । कार्यक्रमको यो ढाँचाले स्थानीयस्तरमा

बाह्य ज्ञान, सीप र सिकाइबाट नयाँ सिकाइ आर्जन गर्न सकिने र स्थानीय तहबाट हरेक गतिविधिमा प्रत्यक्ष सहभागिता र उपस्थिति हुने हुँदा कार्यक्रमप्रति बाह्य हस्तक्षेपको अनुभूति नभई आफ्नोपनको विकास हुने सम्भावना बढी रहन्छ । यसले अन्ततः दिगोपना र स्वावलम्बन विकासलाई नै सहयोग पुऱ्याउँछ । सहकारी संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता विकासमा यो ढाँचा भन्ने प्रभावकारी हुने कुरामा कार्यक्रमको अपेक्षा पनि रहेको थियो । महिलाहरू मात्र सदस्य भएको यस ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रको कार्यक्रम शुरु हुनु अगाडीको अवस्था, संस्थालाई सहकारी क्षेत्रको क्षमता विकास गर्नका लागि आवश्यक पर्ने दक्षता विकासमा सञ्चालन गरिएका क्रियाकलापहरू र त्यस्तो क्षमता विकास गर्नका लागि संस्थामा आएका परिवर्तनहरू अहिले सबैका सामु छर्लङ्ग छन् ।

#### ७.१.४.१ ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रको तत्कालीन अवस्था :

- संस्था सुरुमा District cooperative coordination committee (DCCC) को नामबाट कार्यरत थियो ।
- नाम परिवर्तनपछि ग्रामीण महिला सेवा केन्द्र नेपालको गैसस ऐन अन्तर्गत दर्ता भयो तर त्यहाँका सदस्यहरू एवं पदाधिकारीहरूको बुझाइ भने “हामी सहकारी संस्थाहरूको छाता सङ्गठन हौं” भन्ने थियो ।
- सहकारी संस्थाहरूको छाता सङ्गठनका साथसाथै “हामी वित्तीय मध्यस्थकर्ता संस्था हौं” भन्ने बुझाई पनि तत्कालीन समयमा पाइन्थ्यो ।
- संस्थालाई अनुशासित ढंगले सञ्चालन गर्न अति आवश्यक पर्ने आर्थिक, प्रशासनिक तथा अन्य नियमावलीहरू बनेका थिएनन् ।
- ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रमा सदस्यहरूको व्यवस्था त्यसमा आवद्ध सहकारी संस्थाहरूले निश्चित अवधिका लागि प्रतिनिधिको रूपमा छानेर पठाउने चलन थियो । जुन कुरा विधानमा उल्लेख गरिएकै थिएन । कानूनतः मान्य हुने स्थिति पनि थिएन ।

- संस्थाको स्पष्ट तथा लिखित परिकल्पना/लक्ष्य/उद्देश्य तयार थिएन ।
- संस्थाको आफ्नै आन्तरिक स्रोत सिर्जनाका लागि कुनै पहल भएको थिएन ।
- सहकारी संस्थाहरूको व्यवस्थापनका लागि आवश्यक दक्ष जनशक्ति तयार थिएनन् ।
- सानो कार्यक्षेत्र तथा सीमित दायरामा सञ्चालित थियो ।

#### ७.१.४.२ अवस्था सुधारका लागि गरिएका क्रियाकलापहरू :

ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रको वास्तविक अवस्था विश्लेषण भइसकेपछि सुधार गर्नुपर्ने क्षेत्रहरूमा केन्द्रित रही योजना बनाइएको थियो । साथै अवस्था अनुसार सवालगत रूपमा सहयोग पुऱ्याउँदै जाने रणनीति थियो । ग्रा.म.से.के.लाई तत्कालीन अवस्थाबाट आजको अवस्थासम्म ल्याई पुऱ्याउन सहमतिकोतर्फबाट निम्न अनुसारका सहयोग पुऱ्याइएको थियो ।

- संस्था व्यवस्थापनका लागि विभिन्न तालिमहरू
- संस्थाको आन्तरिक स्रोत सिर्जनाका लागि आवासीय तालिमहरू सञ्चालन गर्न हल उपलब्ध र अन्य व्यवस्थापन सम्बन्धी कार्यान्वयनमा परामर्श
- लक्षित क्षेत्रका समूह तथा सहकारीस्तरमा गरिने सबै प्रकारका तालिमहरूमा ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रकातर्फबाट सहायक प्रशिक्षकको प्रावधान र भूमिकाको व्यवस्थालाई क्षमता वृद्धिको रणनीतिका रूपमा अवलम्बन गरिएको ।
- संस्थाबाट परिचालन हुन सक्ने सम्भावित पदाधिकारीहरूलाई प्रशिक्षक प्रशिक्षण तालिम
- नियमित स्थलगत परामर्श
- आर्थिक तथा प्रशासनिक नीति/नियमावली तयारीमा सहजीकरण
- मानवीय स्रोत वृद्धि विकासमा सहजीकरण

- अध्ययन/अवलोकन भ्रमण
- सहमतिद्वारा ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रको भूमिका बढाउँदै सहमतिको भूमिका जिल्लामा कम गर्न प्लान मकवानपुरसँग ग्रा.म.से.के.लाई छुट्टै गा.वि.स.मा काम गर्न कार्यक्षेत्र थप गर्न सिफारिस
- समूह तथा सहकारी संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता विकाससँग सम्बन्धित विविध प्रकारका तालिम निर्देशिका तयारीमा सहयोग
- ग्रा.म.से.के.को विभिन्न कार्यक्रम समिक्षा तथा योजना तर्जुमा कार्यमा सहयोग तथा सहजीकरण
- संस्थागत क्षमता विश्लेषण र रणनीतिक योजना तयारीमा सहजीकरण
- लक्षित कार्यक्षेत्रका समुदायमा ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रको विषयगत क्षमताका पक्षमा जानकारी प्रदान
- संस्थागत विकासका समग्र सवालहरूमा नियमित परामर्श

### ७.१.४.३ ग्रा.म.से.के. को परिवर्तित अवस्था :

माथि उल्लेखित क्रियाकलापहरूमा शुरुदेखि क्रमशः आवश्यकता र समय सापेक्षित रूपमा सहयोग पुऱ्याइएको थियो । एकपछि अर्को पूरक कामका रूपमा धेरै क्रियाकलापहरू ग्रामीण महिला सेवा केन्द्र स्तरमा सम्पन्न भएका थिए । यसरी प्रत्यक्ष वा पूरक कामका रूपमा सम्पन्न भएका क्रियाकलापहरूले हाल ग्रा.म.से.के.को अवस्था निम्नअनुसार रहेको स्थिति छ :-

- संस्थाको संस्थागत संरचनामा नै सुधार भएका छन् ।
- प्लान नेपालबाट मात्र शुरु भएको साभेदारी अहिले केएर नेपाल, एक्सन एड र अन्य साभेदारहरूसँग समेत गरी साभेदारीको दायरा विस्तारित भएको छ ।
- जिल्लास्तरका अन्य सरोकारवाला सरकारी गैरसरकारी निकायमा सम्पर्क-समन्वय बढेको छ ।
- संस्थामा पर्याप्त कर्मचारीहरूको व्यवस्था छ ।

- संस्था सञ्चालनमा आवश्यक सबै खालका नीति नियमावली र निर्देशिका तयारी अवस्थामा छन् ।
- सबै नीति, नियमावली, निर्देशिकाको कार्यान्वयन पक्ष राम्रो छ ।
- ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रको हरेक समूह/सहकारी/समुदायमा सकारात्मक पहिचान रहेको छ ।
- विषयगत/सवालगत सञ्जाल बढेको छ ।
- समुदायस्तरमा तालिम स्रोत व्यक्ति पर्याप्त मात्रामा तयार छन् ।
- प्लान नेपालको आर्थिक सहयोग तथा संस्थाको आन्तरिक स्रोत विकासद्वारा आफ्नै स्वामित्वको कार्यालय भवन निर्माण भइसकेको छ ।
- आफ्नै स्वामित्वको सुविधा सम्पन्न आवास सहित तालिम हलको व्यवस्था छ । जसले आन्तरिक स्रोत निर्माणमा महत्वपूर्ण सहयोग पुगेको छ ।
- सदस्य पदाधिकारीहरूमा संस्था सञ्चालनको आत्मविश्वास वृद्धि भएको छ ।
- कार्यालयमा सबै प्रकारका सामग्री र उपकरणहरूको व्यवस्था छ ।
- संस्थाको संस्थागत विकास व्यवसायिक चरणमा प्रवेश गरिसकेको छ ।

### ७.१.५ जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घको गठन र व्यवस्थापन

नेपालको सहकारी ऐन २०४८/०४९ मा व्यवस्था भए अनुसार जिल्ला तहमा ५ वटा विषयगत प्रारम्भिक सहकारी संस्थाहरू आपसमा मिलेर जिल्ला सङ्घ दर्ता गर्न सक्दछन् । उक्त सङ्घको आफ्नै छुट्टै विनियम, कार्यविधि र सञ्चालन तथा विघटन हुने प्रावधानहरूका बारेमा ऐनमा नै उल्लेख गरिएको छ । यस्ता विषयगत सहकारी सङ्घहरूले आफ्ना आवद्ध सदस्य सहकारी संस्थाहरूको हकहितका पक्षमा कार्यहरू गर्ने अधिकार हुन्छ । विशेष गरी सदस्य सहकारी संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि, वित्तीय

समन्वय र राज्यको नीतिनिर्माण तहबाट हुने अन्यायका विरुद्ध दबाव सिर्जना गर्ने, पैरवी गर्ने जस्ता कार्यहरूमा सहयोग पुऱ्याउन सक्दछन् । मकवानपुर जिल्लाको हकमा भने २०५९ सालमा “लघुवित्त संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम” शुरु हुने बेलासम्म बचत तथा ऋण सहकारीहरूको छाता सङ्गठन बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घको गठन हुन सकेको थिएन । यसले जिल्लामा बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरू कमजोर र असंगठित थिए भन्ने कुराको सङ्केत गर्दछ । अधिकांश यहाँका सहकारीहरू बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाको रूपमा रहेकै कारणले पनि सङ्घ बनाउन आवश्यक नठानेको अवस्था थियो । अर्को पक्ष ग्रामीण महिला सेवा केन्द्र एक गैरसरकारी संस्थाको रूपमा दर्ता भएको भएपनि ति बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाहरूको छाता सङ्गठन हो भन्ने बुझाई हुनु बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घ गठन हुन नसक्नुको अर्को कारण बनेको थियो । अन्ततः ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रकै पहलमा २०६२ सालमा “मकवानपुर जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घ” बन्न सफल भयो । जुन सङ्घले अहिले जिल्लामा आफ्नो विषयगत क्षेत्रमा सशक्त भएर काम गरेको अवस्था छ ।

### ७.१.५.१ जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घको गठन पृष्ठभूमि

- ०५९ सालमा मकवानपुरमा कार्यक्रमको प्रवेश हुने बेलामा यसको स्थापना भएको थिएन र यसको आवश्यकतासम्म पनि ठानिएको थिएन । तत्कालीन बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाका सञ्चालकहरूमा यसको सिद्धान्त, मर्म, फाइदा र सीमा बारे जानकारी भएको स्थिति थिएन ।
- बहुउद्देश्यीय सहकारीमा जोड दिन खोजिएको भए पनि विशेष गरी कृषि सम्बन्धी क्रियाकलापमा नै केन्द्रित थिए ।
- ग्रामीण महिला सेवा केन्द्र नै छाता सङ्गठन हो भन्ने मान्यता आवद्ध सबै सहकारी संस्थाहरूको थियो । कार्य पनि सोही अनुरूप गरिन्थ्यो ।

- सबै बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाहरूले बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाको रूपमा रूपान्तरित हुने साधारणसभाबाट निर्णय गरेकाले यसको वातावरण बन्यो ।
- बचत तथा ऋण सहकारी संस्थामा रूपान्तरित भएका सहकारी संस्थाका नेतृत्व पङ्क्तिमा रहेका महिलाहरूले सङ्घको स्थापनाको लागि पहलको थालनी गरे ।
- प्रारम्भमा २०६२ सालमा १२ वटा बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरू यसको (बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घ) स्थापनाका लागि एकैचोटी आवद्ध भएर ७ जनाको तदर्थ समिति निर्माण भई सङ्घको विनियम तयार भयो ।
- २०६२-९-१८ मा विधिवत रूपमा जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घ जिल्ला डिभिजन सहकारी कार्यालयमा दर्ता भयो ।

### ७.१.५.२ जिल्ला बचत तथा ऋण संघका लागि गरिएका क्रियाकलापहरू

यसरी जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घको पूर्ण आकार बनेर विधिवत् मान्यता पाइसकेपछि यसको संस्थागत क्षमता विकास गर्ने जिम्मेवारी सहमति संस्थाको जिम्मामा नै पऱ्यो । सहकारी संस्थाहरूको क्षमता विकासका लागि पहिलेदेखि नै ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रदेखि कार्य गर्दै आएका र आफ्नै सहकारीको रूपान्तरण गर्ने क्रममा पनि अनुभवले खारिएका महिला प्रतिनिधिहरू भएकाले यसमा काम गर्ने कठिनाइहरू पहिला भन्दा कम थिए । तैपनि शुन्य अवस्थाबाट यस्तो जिल्लास्तरीय विषयगत सङ्घलाई अगाडि ल्याउन चुनौतीपूर्ण बाटाहरू भने थिए । यस्तै चुनौतीपूर्ण बाटोबाट जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घको संस्थागत विकासको पक्षमा निम्न लिखित कार्यक्रमहरूबाट शुरुवात गरिएको थियो :-

- जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घको व्यावसायिक योजना निर्माण ।

- सङ्घको नियमित र अनुशासित ढंगले सञ्चालनका लागि आर्थिक तथा प्रशासनिक नियमावलीको तयारी ।
- आबद्ध सदस्य सहकारी संस्थाहरूलाई लक्षित गरी व्यावसायिक तवरले आवश्यक खाता, पासबुक, शेयर प्रमाणपत्र, रसिद र अन्य कागजपत्रहरू छपाइ र बिक्री वितरणमा सहजीकरण
- कुनै सहकारी संस्थामा तरलता रहने स्थिति र कुनैमा सदस्यहरूको ऋण माग पूरा गर्न नसक्ने स्थितिलाई ध्यानमा राखी अन्तर सहकारी लगानीको कार्यक्रमका लागि सहजीकरण
- जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घको व्यवस्थापनमा देखिएका कमी कमजोरी हटाउन सङ्घको व्यवस्थापन र अन्य तालिमहरू सञ्चालन ।
- जिल्ला सङ्घमा क्रियाशील जनशक्तिलाई सहकारी संस्थाहरूको व्यवस्थापनमा थप दक्ष बनाउन सहकारी संस्था व्यवस्थापन प्रशिक्षक प्रशिक्षण तालिम सञ्चालन ।
- अन्तर सहकारी लगानी सम्बन्धी स्पष्ट नियमावली तयारीमा र व्यापकीकरण

### ७.१.५.३ जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी संघको परिवर्तित अवस्था :

जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घमा गरिएका यी उपर्युक्त क्रियाकलापहरूले क्रमशः पदाधिकारीहरूमा आत्मविश्वास र आत्मबल बढायो । यसैगरी आबद्ध सदस्य सहकारीहरूमा पनि जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घप्रति विश्वासको वातावरण निर्माण गर्न सहयोग पुग्यो । जसले गर्दा जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घमा प्लान मकवानपुर कार्यक्षेत्र र गैर कार्यक्षेत्रबाट समेत आबद्ध हुन आएका र हुन चाहने प्रारम्भिक बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूको संख्या दिनप्रति दिन बढ्दो छ । प्रारम्भिक सहकारी संस्थाहरूमा अहिले संख्यात्मक वृद्धि मात्र छैन गुणात्मक वृद्धि विकासमा समेत बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घको स्थापनाले सहयोग पुऱ्याएको छ । जुन निम्न बुँदाहरूले छर्लङ्ग पार्दछ :-

- सदस्य प्रारम्भिक सहकारी संस्थाहरूका लागि आवश्यक कागजपत्रहरू सर्वसुलभ ढङ्गले उपलब्ध भएको छ । जसले गर्दा काम छिटो, छरितो र गुणस्तरीय भएको छ ।
- आवश्यक कागजपत्र बजारबाट खरिद गर्दा भन्दा सस्तो दरमा र उपयुक्त आकार-प्रकारमा उपलब्ध भएको छ ।
- जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घको आम्दानीको स्रोत वृद्धि भएको छ । जसले आन्तरिक स्रोत बढ्न गई सङ्घलाई आत्मनिर्भर र दिगो बनाउन सहयोग पुग्नेछ ।
- सदस्य तथा गैर सदस्य प्रारम्भिक बचत तथा ऋण सहकारी संस्थामा आवश्यकता अनुसार शिक्षा शिविर सञ्चालनको माग हुँदा जनशक्ति सजिलै परिचालन हुँदै आएको छ ।
- प्रारम्भिक बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूमा ऋण माग गर्दा अर्को रकम बढी तरलता भएको सहकारी संस्थाबाट निश्चित प्रतिशत ब्याजमा रकम भिकाई निश्चित प्रतिशत मार्जिन राखेर अन्तरसहकारी लगानीलाई व्यापक गरेको छ । जसले गर्दा जिल्ला सङ्घको थप आयमा सहयोग पुगेको छ ।
- आफ्ना सदस्य प्रारम्भिक सहकारी संस्थाहरूको पक्षमा बहस र पैरवीको शुरुवात भएको छ ।
- केन्द्रीय बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घमा जिल्लाबाट प्रतिनिधित्व गरेका छन् ।
- मकवानपुर जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घ मार्फत हाल ५० लाख रूपैया बराबरको अन्तर सहकारी लगानी कारोवार चलेको छ ।
- आफ्ना आबद्ध प्रारम्भिक सहकारी संस्थाहरूमा आवश्यकता अनुसार परामर्श सहयोग पुगेको छ ।
- प्रारम्भिक सहकारी संस्थाहरूको समयसापेक्ष क्षमतालाई ध्यानमा राखी विषयगत तालिमहरूको आयोजनाको शुरुवात भएको छ ।



- जिल्ला सङ्घमा आफ्नै पदाधिकारी एवं कर्मचारीहरूको समयसापेक्ष रूपमा क्षमता अभिवृद्धि (तालिम गोष्ठी भ्रमणमा सहभागिता) भएको छ ।
- सहकारी संस्थाहरूबीच आपसी सम्बन्ध सुदृढ भएको छ ।

### ७.१.६ पूर्वाधार व्यवस्थापन :

सहकारी संस्थाहरूको संस्थागत सुधार र वित्तीय स्थिति बलियो छ भनेर आँकलन गर्ने महत्वपूर्ण सूचकमध्ये उसले भौतिक पूर्वाधार विकासमा कतिको जोड दिन थालेको छ त्यसबाट पनि पुष्टि गर्दछ । अर्कोतर्फ संस्थागत विकासका लागि संरचनागत सुधारसँगसँगै पूर्वाधार विकासलाई पनि महत्व दिनुपर्दछ । कुनैपनि सहकारी संस्थाहरूको आफ्नै जग्गा, जमिन/ भवन हुनुले काम गर्न सजिलो हुने, सदस्यहरूको मनोबल बढ्ने कुरा त छँदैछ । अर्को आफ्नो स्थिर सम्पत्ति वृद्धि हुने र घुमाउरो पाराले सदस्यहरूको आफ्नो अंशको (शेयरको) मूल्यमा पनि वृद्धि भएको हुन्छ । उक्त सम्पत्तिमा हरेक शेयरको समान हक बन्दछ । पूर्वाधार विकासमा जोड दिनाले सम्पत्तिको सुरक्षा, दैनिक कारोबारको रकमको सुरक्षा समेत हुने निश्चितता हुन्छ । अहिले प्लान मकवानपुर र सहमतिबीच सहकार्य भएको उपर्युक्त कार्यक्रममा समेटिएका अधिकांश बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूको आफ्नै जग्गा र भवन छन् । यस्तो हुनुको पछाडि उनीहरूको सम्पर्क समन्वयमा बढेको पहुँच संस्थाहरूमा नाफामा चल्दै जाँदा बढेको जगेडा कोष, प्लानको आर्थिक सहयोग सदस्यहरूको/आवद्ध सदस्यहरूको नैतिक तथा भौतिक सहयोग र कार्यक्रमको निरन्तरताको उत्प्रेरणा र सहजीकरणले नै सम्भव भएको हो ।

### ७.१.६.१ समूह तथा सहकारी संस्थाहरूको तत्कालीन पूर्वाधार संरचना :

सहमति र प्लान नेपालबीच स्थानीय लघुवित्त संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रमका लागि साभेदारी सम्भौता भएर कार्यक्षेत्रमा

प्रवेश गर्दा पूर्वाधार असुविधाको कारणले सिर्जित अवस्था निम्न थियो :-

- २० सहकारी संस्थाहरू छनौट भएकामध्ये २ वटासँग मात्र नाम मात्रका कार्यालय भवन थिए । त्यो पनि सबैलाई पायक नपर्ने स्थानमा थिए । भवनप्रति धेरै सदस्यहरू रुष्ट रहेको स्थिति थियो ।
- अन्य सबै १८ वटा सहकारी संस्थाहरू अन्य व्यक्तिको घरमा भाडामा रहेका थिए । तर ती मध्ये कुनैपनि सहकारी संस्थाहरूको भाडा तिर्न सक्ने अवस्थासम्म पनि थिएन ।
- ती सहकारी संस्थाहरूमा पदाधिकारीहरूले नै भोलामा कागजपत्र राखेर घुमफिर गर्दथे । अथवा त्यसबेला भोला नै कार्यालय थियो ।
- कार्यालय निश्चित स्थानमा नहुनाले, भेला/बैठक कहाँ बस्ने भन्ने एकीन हुन कठिन थियो । त्यसले गर्दा साधारण सदस्यहरू, समूह प्रतिनिधिहरू र सहकारी पदाधिकारीबीच कहिलेकाहिँ सम्बन्ध नै खलबल हुन्थ्यो ।
- नाम चलेको व्यक्तिको घर तोकेर बैठक तथा साधारण सभामा बोलाउनु पर्दथ्यो । यस्तो घर पनि पालैपालो मिलाएर राख्नु पर्थ्यो ।
- सहकारी संस्थामा दैनिक जम्मा हुन आउने नगद तथा जिन्सी जे जति हुन्थ्यो त्यो जिम्मेवारी लिने व्यक्तिले नै आफ्नै घर लैजानु पर्दथ्यो ।
- गा.वि.स.मा रहेका सार्वजनिक भवन/विद्यालयहरूमा ठाउँ मागेर तालिम/छलफल/साधारणसभा राख्ने सहकारी संस्थाहरू धेरै थिए ।
- भवन/कार्यालय नभएकै कारण बचत धेरै गर्न समुदाय/समूहका सदस्यहरूले विश्वास गर्ने वातावरण छैन भन्ने कुरा तत्कालीन सहकारी सञ्चालकहरूले महसुश गर्दथे ।
- तत्कालीन समयमा सहकारीसँग आफ्नै भवन होला भन्ने सोचसम्म पनि थिएन । खाली कृषिसम्बन्धी विउविजनमा मात्र उनीहरूको ध्यान थियो । सहकारी कहीं पनि आफ्ना भवन थिएनन ।

### ७.१.६.२ पूर्वाधार विकासमा पुऱ्याइएको सहयोग :

समूह तथा सहकारीस्तरमा रहेको भौतिक पूर्वाधारतर्फ देखिएका तत्कालीन समस्या र त्यसबाट सहकारीका क्रियाकलाप सुचारु गर्न कठिन भएका थिए । त्यसलाई पुरा गर्न लघुवित्त संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रमले निम्न पहल गरेको थियो :-

- सहकार्यमा रहेका बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूमा जबजब आर्थिक कारोवार वृद्धि हुँदै गयो तबतब सहकारीका नेतृत्व तहमा रहेका पदाधिकारीहरूमा रकमको सुरक्षा र नियमित/दैनिक काम गर्नुपर्छ भन्ने बारे स्वतस्फूर्त रूपमा जागरण ल्याउने गरी उत्प्रेरणा प्रदान ।
- सहकारीमा आवद्ध समूहस्तरमा पनि आ-आफ्ना सहकारीहरूको भवन/कार्यालय बनाउन सहयोग गर्ने प्रतिबद्धता जनाउन उत्प्रेरणा । सोही अनुरूप समूहहरूबाट आफ्ना सहकारीको भवन निर्माण कार्यमा नगद/जिन्सी तथा नगद सहयोग गर्ने वातावरण तयार गर्न सहमतिको भूमिका
- प्लान नेपाल (मकवानपुर)द्वारा सहकार्यमा रहेका सहकारी संस्थाहरूलाई भवन निर्माण सहयोग गर्ने प्रतिबद्धता । उक्त कार्यमा सहयोग लिन र दिन आपसी समन्वय र सिफारिस गर्न सहयोग ।
- सहकारी संस्थाहरू रहेका गा.वि.स.हरूमा सहकारीको भवन निर्माणमा सहयोग गर्न आपसी समन्वय र प्रस्ताव गर्न सहयोग । धेरै गा.वि.स. पदाधिकारीद्वारा त्यस्ता महिला सहकारी संस्थाहरूको प्रस्तावमा सकारात्मक सहयोग । केही गा.वि.स.द्वारा रु. ५०,०००/- सम्म आर्थिक सहयोग प्रदान ।
- केही सहकारी संस्थाहरूद्वारा जि.वि.स. मकवानपुरसम्म भवन निर्माण सहयोगका लागि समन्वय पहुँच विस्तार गर्न सहजीकरण । जसले गर्दा जि.वि.स.बाट समेत महिला सहकारी संस्थाहरूको भवन निर्माणमा

सहयोग । जसको लागि पैरवी गर्न सहकारीलाई उत्प्रेरणा र परामर्श सहयोग कार्यक्रमबाट प्रदान ।

- भवन निर्माणमा आन्तरिक ऋण र जगेडा कोषको समेत उपयोग गर्न सकिने प्रावधानहरू वा सम्भावना बारे छलफल र परामर्श सहयोग ।

### ७.१.६.३ पूर्वाधार विकासले व्यवस्थापनमा पुगेको सहयोग :

कार्यक्रमबाट निरन्तर सल्लाह, परामर्श, समन्वय र सहजीकरण सहयोग प्राप्त गरेका सहकारी संस्थाहरूलाई आफ्नो कार्यालय र तालिम तथा बैठक कक्ष सहितको भवन निर्माण गर्न सहज सहयोग पुगेको थियो । यस्ता पूर्वाधार विकास तयार भइसकेपछि सहकारी संस्थाहरूको गतिविधि सञ्चालनमा/व्यवस्थापनमा पुगेको सहयोग निम्न अनुसार उल्लेखित छ :-

- कार्यक्षेत्रमा जुन जुन सहकारी संस्थाहरूले भवन निर्माण गरेका छन् त्यहाँ १ देखि २ वटासम्म कार्यालय कोठा र तालिम हल वा बैठक कक्ष समेत रहेका छन् । जसले समूह र सहकारी दुबै तहमा संस्थागत क्षमता विकासमा पूर्ण सहयोग पुगेको छ ।
- सहकारी संस्थाहरूमा आवद्ध हरेक समूहका शेयर सदस्यहरूलाई बचत गर्न र अन्य क्रियाकलापमा सहभागी हुन, भेला हुन, छलफल गर्नका लागि स्थायी र निश्चित स्थान तयार भएको छ ।
- हरेक सहकारी संस्थाहरूमा दैनिक नियमित रूपमा कार्य सञ्चालन भएका छन् ।
- सबै सहकारी संस्थाहरूमा बनेका भवनहरू पक्की भएकाले प्रयोग भएका कागजपत्र, नगद तथा अन्य जिन्सी सामग्रीहरू सुरक्षित भएका छन् ।
- आवद्ध समूह तथा अन्य समुदायको सहकारी संस्थाप्रति विश्वास र सहयोग बढेको छ । सहकारी संस्थाको दिगोपना प्रति पनि सबैको विश्वास बढेको छ ।

- बाह्य जिल्ला तथा अन्तर्राष्ट्रियस्तरबाट समेत अध्ययन अवलोकन भ्रमणमा आउँदा आफ्नै भवनको तालिम कक्षमा विचार आदानप्रदान गर्न सजिलो भएको छ ।
- बाह्य समुदाय र अन्य सरकारी तथा गैरसरकारी निकायहरूको सहकारीलाई हेर्ने दृष्टिकोणमा सकारात्मक रूपले परिवर्तन भएको छ । धेरैले सहकारीलाई प्रशंसा गरेका छन् । सञ्चालकहरूलाई काम गर्न थप हौसला प्राप्त भएको छ ।
- समग्रमा सहकारीको स्थायी सम्पत्तिमा वृद्धि भएको छ । जसले शेयरको मूल्य वृद्धिमा सहयोग पुग्ने निश्चित छ ।

#### ७.१.६.४ स्थानीय सहयोगी संस्थाको पूर्वाधार विकास :

लघुवित्त संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रममा लक्षित सहकारी संस्थाहरूको दिगो रूपले संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि सहयोग पुऱ्याउने अभिप्रायले ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रलाई छनौट गरिएको थियो । स्थानीय सहयोगी संस्थाको रूपमा छनौट भइसकेपछि आफू राम्रो, दक्ष र पत्यारिलो बनेर अरुलाई केही सिकाउन सकिने मान्यतालाई ध्यान दिई सोही अनुरूप सहयोगी संस्थालाई अघि बढाउनु पर्ने जिम्मेवारी कार्यक्रमलाई आएको थियो । साथसाथै स्रोत संस्थाको अनुपस्थितिमा जस्तोसुकै परिस्थितिमा पनि स्थानीय सहयोगी संस्था स्थानीयस्तरमा टिकी रहनु पर्दछ भन्ने मान्यता पनि कार्यक्रमको रहेको थियो । जसका लागि उपयुक्त बाटो मध्ये एक हो स्थानीय सहयोगी संस्था आफैँ आन्तरिक स्रोत सम्पन्न र पूर्वाधार विकास सम्पन्न हुनुपर्दछ । यसैले कार्यक्रमको पहिलो ध्यान ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रको आन्तरिक स्रोत निर्माण र त्यसका लागि आफ्नो पूर्वाधार निर्माणमा सँगसँगै विकास गर्नुको केन्द्रित थियो ।

#### ७.१.६.५ स्थानीय सहयोगी संस्थाको पूर्वाधार निर्माण विकासक्रम :

- प्रारम्भमा लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रमको कार्यालय भवन र बैठक कक्षको लागि भाडामा लिएको कोठालाई ग्रामीण

महिला सेवा केन्द्रलाई तालिम हलको रूपमा प्रयोग गर्न दिएर र बाँकी आवासीय सेवाको लागि बाहिर कोठा लिएर तालिम व्यवस्थापन गर्न सघाएको थियो । जुन तालिम व्यवस्थापनबाट संस्थाको आम्दानी हुन्थ्यो, ग्रा.म.से.के.ले त्यसको बचत गर्न शुरु गरेको थियो ।

- त्यसको लगत्तैपछि ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रद्वारा आफ्नै प्रयास र पहलमा आवासीय तालिम सञ्चालनका लागि उपयुक्त घर पहिचान गरी छुट्टै र स्वतन्त्र रूपले तालिम व्यवस्थापन गर्न सुरु भएको
- सहमति, प्लान नेपाल र ग्रामीण महिला सेवा केन्द्र आफैँले सञ्चालन गर्ने जिम्मा पाएका हरेक संस्थागत क्षमता विकास सम्बन्धी समूहस्तर र सहकारीस्तरका तालिमहरूलाई ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रलाई व्यवस्थापन सञ्चालन गर्न जिम्मा दिई आम्दानी वृद्धिमा सहयोग पुऱ्याएको
- मकवानपुर जिल्लामा कार्यरत अन्य सङ्घसंस्थाहरूकोस्तरमा पनि ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रको तालिम व्यवस्थापन सुविधा बारे सहमति, प्लान नेपाल र ग्रामीण महिला सेवा केन्द्र स्वयंले प्रचारप्रसार गरी सहयोग पुऱ्याएको ।
- छोटो समयमा नै विभिन्न तालिम व्यवस्थापन गरी आएको आम्दानीबाट खर्च कटाएर बचेको रकमबाट हेटौँडा बजारमा नै २ कठ्ठा घडेरी खरिद गरिएको ।
- आफ्नै स्वामित्वको घर (भवन) नहुँदा कार्यालयको लागि धेरै रकम भाडा वापत तिर्नु परेको यथार्थ पीडा भइरहेकोले आफ्नै भवन बनाउने सोचको जन्म । साथसाथै भाडाको घर कोठा निश्चित अवधिमा सर्नुपर्ने व्यथाले पनि मानसिक रूपमा तनाव रहिरहने भएकोले भवन बनाउने सोचमा पुगेको ।
- ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रको आफ्नै भवन बनाउने सोच निर्णयमा परिणत । २०६३ सालदेखि निर्माण कार्य सुरु भएको ।
- ग्रा.म.से.के.ले तालिम व्यवस्थापनबाट भएको नाफा र अल्पाइन विकास बैकसँगको १० लाख रूपैया ऋण र अन्य विभिन्न निकायबाट

सहयोग र ऋण समेत जुटाएर ३० लाख करिबको २ तले भवन निर्माण गरिएको ।

- हाल २०६५ सालदेखि नै आफ्नै भवनमा कार्यालय भवन सरेको र तालिम हलको समेत व्यवस्थापन सुरु भएको ।

### ७.१.६.६ पूर्वाधार विकासले स्थानीय सहयोगी संस्थाको व्यवस्थापनमा पुगेको सहयोग :

स्थानीय सहयोगी संस्था ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रले आफ्नो संस्थागत क्षमता विकासका साथसाथै आफ्नो आन्तरिक स्रोत विकासका लागि जुन खालको त्याग र बलिदान त्यहाँ नेतृत्व गर्ने नेतृत्वकर्ताहरूले गर्नुभयो त्यो अप्रत्याशित नै छ । यस्तै योगदानले संस्था अहिले आफ्नै स्वामित्वको पूर्वाधार सम्पन्न बन्न सफल पनि भएको छ । उक्त पूर्वाधार निर्माणपछि संस्थाको कार्यालय व्यवस्थापन, तालिम व्यवस्थापन र जनशक्ति व्यवस्थापनमा पुगेको सहयोगलाई बुँदागत रूपमा निम्नअनुसार प्रस्तुत गरिएको छ :-

- संस्था दिगो रूपले स्थापित भएको छ । ठाउँ सरेर मानसिक तनाव र व्यवस्थापनमा आउने गुनासाहरू र महिनै पिच्छे भाडाको लागि हुने खर्च बचत भएको छ ।
- बाह्य दातृसंस्था र अन्य सरोकारवाला सङ्घ, संस्था, समूह, समुदाय तथा व्यक्तिहरूको समेत सकारात्मक सहयोग र धारणा पाएको छ ।
- अन्य दातृ संस्थाहरूले समेत दिगो र सक्षम संस्थाको रूपमा हेर्ने गरेको र साभेदारीमा कार्यक्रमहरू वृद्धि भएको छ ।
- आफ्नै स्थायी कार्यालय बनेको छ । कर्मचारीहरूमा काम गर्ने हौसला र प्रेरणा बढेको छ ।
- दिगो र सक्षम जनशक्ति सहितको स्रोत संस्थाको रूपमा यस संस्थाको विकास चरण अघि बढेको छ ।
- अरु थप तला, कोठा र अन्य भवन बनाउने योजना समेत भएकोले

पूर्वाधार सम्पन्न स्रोत संस्था हुने लक्ष्य निर्धारण भएको छ ।

- मकवानपुर जिल्लामा सक्षम संस्थाको रूपमा स्थापित भएको छ ।

### ७.१.६.७ जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घको पूर्वाधार विकास

सुरुमा प्लान नेपालको सहजीकरण र सहयोगमा प्रवर्द्धन भएका बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाहरू क्रमशः बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाको रूपमा रूपान्तरित भएपछि तिनै सहकारी संस्थाहरूको पहलमा सङ्घको गठन भएको हो । यद्यपी बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घको कार्यक्षेत्र भने जिल्लाभरी स्थापना भएका समान उद्देश्य भएका सहकारी संस्थाहरूको छाया सङ्गठनको रूपमा भएको हो । प्लान नेपालको कार्यक्षेत्र बाहिर बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरू जिल्लामा पहिलेदेखि नै सञ्चालनमा रहेपनि सङ्घको स्थापना भएको थिएन । जिल्ला सङ्घ २०६२-९-१८ मा गठन भएको थियो । हाल जिल्लाभरीबाट गरी २५ वटा बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरू यसमा आवद्ध भइसकेका छन् । अरु सहकारीहरू क्रमशः आवद्ध हुन आउने क्रम बढेको छ ।

जिल्ला भरीका बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूको हकहित संरक्षण, त्यसको संस्थागत सुदृढीकरण र पैरवी तथा सहकारी संस्थाहरूको गुणस्तरीय सेवाका लागि यस सङ्घको आवश्यकता ठानिएको हो । सोही अनुसार सङ्घले आफ्ना क्रियाकलापहरू केन्द्रित गरेको छ । जस्तै: सबै सहकारीलाई लक्षित गरी कम मूल्यमा आवश्यक कागजात छुपाइ र बिक्री वितरण, आवद्ध सहकारी संस्थाहरूको आवश्यकता अनुसार तालिम, गोष्ठी, शिक्षा शिविर आदि । सङ्घको आफ्नै स्वामित्वको भवन हाल नभए पनि भाडामा आफ्नो कार्यालय नियमित रूपमा सञ्चालन गर्दै आएको छ । कार्यालय सञ्चालनका लागि प्लान नेपालको सहयोगमा १ जना कर्मचारी कार्यरत छन् भने १ जना आफ्नै आन्तरिक स्रोतबाट आंशिककालीन कर्मचारी राखिएको छ ।

### ७.१.७ कार्यालय व्यवस्थापन :

#### ७.१.७.१ सहकारी संस्थाहरूमा कार्यालय पूरक सामग्रीको व्यवस्थापन :

सदस्य सहकारी संस्थाहरूको संस्थागत दिगोपना र वित्तीय सक्षमताको अवस्थालाई फलकाउने महत्वपूर्ण सूचकमध्ये त्यहाँ उपयोग गरिएका कार्यालय पूरक सामग्रीहरूको व्यवस्था पनि एक हो । जसले सहकारी संस्थाहरूमा सुरक्षा र विश्वासको ग्यारेन्टी गरेको हुन्छ । हरेक सदस्यहरू आफ्नो सहकारी संस्थामा संकलन गरेको बचत रकमको र ऋण कारोवारको प्रमाण सुरक्षित रहोस् भन्ने चाहन्छन् । यस्तो सुरक्षाको अनुभूति जति बढी हुन्छ उति नै त्यस संस्थामा कारोवारको आकार फैलने गर्दछ । नीजि वित्तीय कम्पनीहरूमा सर्वसाधारणको शेयर र निक्षेप संकलन बढ्नुको कारण पनि यहि नै हो । यसैकारण कार्यक्रमद्वारा सहजीकरण सहयोग पुऱ्याइएका मकवानपुर जिल्लाका बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाको कार्यालयमा पूरक सामग्रीहरूको व्यवस्थापनमा समेत विशेष ध्यान दिइएको थियो ।

#### ७.१.७.२ पूरक सामग्रीको अभावमा सहकारी संस्थाहरूको पूर्व अवस्था

- सबै सहकारी संस्थाहरूमा पर्याप्त खातापाताको वा कागजातको उपयोग हुँदैनथ्यो । यस्ता कागजात के, कस्ता प्रयोग गर्नुपर्दछ र कसरी प्रयोग गर्नुपर्दछ भन्ने बारेमा पर्याप्त जानकारी पनि थिएन । जसले कारोवार रकम वृद्धि हुँदै जाँदा रकम के हुने हो भन्ने डर सञ्चालकहरूमा बढ्दै जाने अवस्था थियो ।
- कार्यालयमा काम गर्न सहज हुनेगरी र जे-जति कागजपत्रहरू उपयोग हुन्थ्यो त्यसको जतन गर्न पनि सकेको स्थिति थिएन । कहाँ राख्ने भन्ने चिन्ता थियो । सञ्चालक वा व्यवस्थापकले प्रयोग भई सकेका महत्वपूर्ण कागजपत्र घरमा नै लैजानु पर्ने बाध्यता थियो ।
- अधिकांश बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरू अन्य बैंकहरू भएको स्थानदेखि टाढा ग्रामीण क्षेत्रमा छरिएको अवस्था थिए । सहकारी

संस्थाहरूमा दैनिक कारोवारका लागि तरल रूपमा राख्नुपर्ने नगद रकम बैंकसम्म पुऱ्याउन सम्भव थिएन । न त उक्त रकम कार्यालयमा नै ढुक्क भएर सुरक्षित राख्न सक्ने स्थिति थियो । व्यवस्थापक वा कोषाध्यक्ष वा अन्य कुनै जिम्मेवार पदाधिकारीले नै घरमा लैजानु पर्ने बाध्यता थियो ।

चुरियामाई गा.वि.स. रातामाटे स्थित महिला जनशक्ति बचत तथा ऋण सहकारी संस्था लि. वित्तीय स्थिति र संस्थागत अवस्था राम्रो हुने सहकारी संस्थाहरू मध्येको एक हो । यस सहकारी संस्थामा कूल १,११३ जना शेयर सदस्य आवद्ध छन् । यसको हाल कारोवार रकम रु.८८ लाख छ । यस सहकारी संस्थामा वि.सं. २०६२ मा एउटा नराम्रो/दुःखद घटना एक्कासी आइपुऱ्यो । तत्कालीन एकजना कर्मचारीले संस्थामा कारोबार हुने रकमको अपचलन गरेको जानकारी ढिलो गरी सञ्चालकहरूमा आइपुग्यो तथा आफूले दुरूपयोग गरेको कुरा तत्कालीन व्यवस्थापकद्वारा स्वीकारियो । घरघरानाबाट उक्त अपचलन गरेको रकम असुल गर्न तत्कालीन सञ्चालक समिति सफल पनि भयो । साथसाथै संस्थामा तरल रूपमा रहने नगद रकम सुरक्षित तरिकाले संस्थामै राख्ने व्यवस्था नभएकोले यस्तो दुर्घटना भएको हो भन्ने सिकाइ पनि भयो । त्यसपछि सहकारीका सञ्चालकहरू संस्थामा नगद कारोवारको दैनिक स्थितिलाई पारदर्शी बनाउन र मासिक आर्थिक प्रगति प्रतिवेदन तयार पार्ने पक्षमा सचेत हुन थालेका छन् ।

#### ७.१.७.३ कार्यालय व्यवस्थापनमा गरिएका कार्यहरू :

- सहकार्यमा रहेका सबै सहकारी संस्थाहरूमा कार्यालय आकर्षक र सुरक्षित हुनेगरी Front Desk को निर्माण ।
- सबै सहकारी संस्थाहरूमा दैनिक नगद मौज्जात (तरलता) सुरक्षित राख्न सेफ बक्सको व्यवस्था ।
- सहकारी संस्थास्तरमा प्रयोग हुने खालका सबै कागजपत्र छुपाइ तथा वितरण ।

- सहकारी संस्थाहरूमा आधारभूत तहका फर्निचरहरूको उपलब्धता ।
- सदस्य ग्राहकहरूलाई सूचना र ज्ञान प्रवर्द्धन गराउने ध्येयले समय सापेक्षित पुस्तक/पाठ्यसामग्री सहितको लाईब्रेरीको व्यवस्था ।
- अन्य विविध वस्तुगत सहयोगका लागि अन्य निकाय/सरोकारवालाहरूसँग समन्वय विस्तारमा सहजीकरण ।

### ७.१.७.४ कार्यालय व्यवस्थापनले सहकारी व्यवस्थापनमा पुगेको सहयोग

- सहकार्यमा रहेका सबै सहकारी संस्थाहरूमा लेखा अभिलेख व्यवस्थित र सुरक्षित ढंगले राखिएका छन् । आवश्यक पर्ने सबै खालका खाता, भौचर तथा फारमहरू उपयोग गरिएका छन् ।
- आबद्ध समूह तथा सदस्यहरूको विश्वास बढेको छ । जसले गर्दा अनिवार्य बाहेक अन्य प्रकारका बचतको मात्रा र प्रकारहरू बढेका छन् । नयाँ सदस्य र समूह वृद्धि हुने क्रम रोकिएको छैन ।
- सहकारीस्तरबाट हुने ऋण कारोबार छिटो, छरितो भएको छ ।
- सहकारीमा प्रयोग हुने संवेदनशील (ऋण कारोबार सम्बन्धी) कागजपत्रहरू र नगद मौज्जातको सुरक्षा बढेको छ ।
- ग्रामीण क्षेत्रमा भएपनि ऐच्छिक बचतअन्तर्गत ठूलै आकारको रकम जम्मा गर्ने संख्या वृद्धि भएको छ । जसले गर्दा शहरी क्षेत्रमा रहेका विकास बैंक तथा वाणिज्य बैंकहरूमा ग्रामीण क्षेत्रबाट हुने पूँजी पलायनलाई सहकारी संस्थाहरूले रोक्न सफल भएका छन् ।

मकवानपुर जिल्लाका महिला बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूमा दैनिक लाखाँको कारोवारसम्म हुने गर्दछ । विशेष गरी ग्रामीण क्षेत्रमा कृषि र पशुपालन र साना गैरकृषि व्यापार, व्यवसायमा लक्षित गरी यहाँका सहकारी संस्थाहरूमा दैनिक लगानी हुने गर्दछ । यो कुरा यहाँका राम्रा/सज्जन व्यक्तिहरूलाई मात्र होइन खराब नियत र आचरण भएका व्यक्तिहरूलाई पनि अड्कल छ । यस्तै खराब आचरण भएका व्यक्तिहरूद्वारा यहाँका

सहकारी संस्थाहरूमा ठूलै रकम छ र रातिमा सजिलै चोरी गरेर लैजान सकिन्छ भन्ने अनुमान लगाएर पटक पटक प्रयासहरू भए । यसैको उदाहरण हो मिति २०६४ मा सिर्जना महिला बचत तथा ऋण सहकारी संस्था मार्खु, मिति २०६५ मा महिला समाज बचत तथा ऋण सहकारी संस्था लि. कुलेखानी र मिति २०६५ मा आदर्श महिला बचत तथा ऋण सहकारी संस्था लि. ठिङ्गनमा नगद मौज्जात राख्ने सेफ बक्स फोर्ने प्रयास गरिएको थियो । यि तीनवटै सहकारी संस्थामा सेफबक्समा भएको रकम लैजान ति पेशेवर चोरहरू असफल भएका थिए । काउण्टरमा नै भूल बस राखिएका स-सानो रकम लगे पनि ठूलो नोक्सानी हुने खतराबाट ती सहकारी संस्थाहरूलाई सेफबक्सले बचाएको थियो । यस्ता दुर्घटनाहरूले सहकारी संस्थाका सदस्यहरूमा आफ्नो सहकारी संस्थाप्रति थप विश्वास जगाइ दिएको छ ।

### ७.२ जनशक्ति व्यवस्थापन :

सहकारी संस्थाहरू बहुउद्देश्यीय होस् वा अन्य कुनै विषयगत त्यो आफैं बलियो, दिगो र सक्षम हुने होइन । एउटा पूर्ण, प्रतिबद्ध, समर्पित र सक्षम व्यक्तिहरू भएको टीमको प्रयासबाट त्यसको गति निर्धारित हुन्छ । कुनै काममा व्यक्तिलाई उसको रुची, चाहना अनुसार सक्षम वा क्षमतावान बनाउन सकिन्छ तर उसलाई प्रतिबद्ध र समर्पित बनाउने काम कठिन हुन्छ । जसका लागि सम्बन्धित व्यक्तिमा नै स्व-उत्प्रेरणा जागनु पर्दछ । कतिपय व्यक्तिहरू आफू र आफ्नै परिवारका लागि सीमित रहन चाहन्छन् भने कतिपय त्यसबाट माथि उठेर समुदाय/समाजका लागि पनि योगदान गर्नुपर्छ भन्ने भावना राख्दछन् । तर कुन व्यक्ति आफैं र परिवारमा केन्द्रित छ, कुन समाजप्रति समेत त्याग गर्नसक्छ भन्ने कुरा उसको व्यवहारले मात्र चिनाउँछ । यस्तो स्थितिमा कसलाई नेतृत्व विकासमा क्षमता विकास गराउने, कसलाई अन्य कुन विषयमा अधि ल्याउने छुट्याउन कठिन हुन्छ । कुनै पनि कार्यक्रममा यो समस्या धेरै वा थोरै रहन्छ । त्यसैले क्षमता विकासमा गरिएका खर्च शतप्रतिशत उपयोगमा आउँदैन । अर्को कुरा क्षमता विकाससँगै

वा अधि कुनै व्यक्तिको प्रतिवद्धता वा समर्पण शक्तिलाई ध्यान दिएर उसलाई सहभागी गराउँदा त्यसको प्रतिफल पूर्ण रूपले पाउन सकिन्छ भन्ने सिकाइ लघुवित्त संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रममा प्राप्त भएको छ । यस कार्यक्रम प्रवेश गरे लगत्तैको क्षमता वा जनशक्तिको स्थिति, त्यसका लागि गरिएका प्रयास र प्रयास पछिको वर्तमान जनशक्तिको अवस्था बारे यहाँ क्रमशः उल्लेख गरिएको छ ।

### ७.२.१ जनशक्ति विकासको तत्कालीन अवस्था :

- औपचारिकताका लागि नेतृत्वमा बस्ने प्रवृत्ति थियो किनकि म के का लागि नेतृत्व गर्दैछु, कार्यदिशा के हो ? काम गर्ने तौरतरिका के हो ? स्पष्ट थिएन ।
- आफ्नो भूमिका र जिम्मेवारी पहिचान र बाँडफाँडको कुरा भन्दा पनि बाह्य सहयोगबाट प्राप्त कृषि विउविजन बाँडफाँड गर्ने काम नै प्रमुख काम हो भन्ने बुझाई त्यसबेला थियो ।
- वैकल्पिक वा दोस्रो पुस्ताको नेतृत्व तयारी गर्नेतर्फ कुनै सोच र पूर्व तयारी त्यसबेला देखिदैनथ्यो ।
- नेतृत्व तहका व्यक्तिहरूमा एकपटक गरेको निर्णयमा अडान नलिई त्यसलाई सजिलै रद्द गरेर अर्को निर्णय गर्ने पनि चलन थियो । कुनै कुनै सहकारीहरूमा कुनै एक पदाधिकारीको काम चित्त नबुझे बाँकी पदाधिकारीहरूले निर्णय गरेर हटाउने र निर्णयद्वारा नै अर्को व्यक्तिलाई नियुक्त गर्ने चलन पनि थियो ।
- व्यवस्थापकको काम, कर्तव्य र अधिकार किटान थिएन जे काम भेट्टाए पनि गर्ने र जस्तोसुकै तालिम पाएपनि लिने गरेको अवस्था थियो ।
- व्यवस्थापकहरूमा लेखा व्यवस्थित गर्ने जिम्मेवारी भएपनि विषयगत ज्ञान कम मात्रलाई थियो ।
- कार्यालयमा नियमित उपस्थितिका अनिवार्यता थिएन ।
- पदाधिकारी र कर्मचारी बीच एकअर्का प्रतिको उत्तरदायित्व र भूमिका स्पष्ट थिएन ।

- समूहस्तरमा पदाधिकारीहरूले बचत संकलन गर्ने र सहकारीमा लैजानेमात्र भूमिका थियो । छलफल र निर्णय लिखित रूपमा हुने थिएन ।

सहमति र प्लान नेपाल बीच मकवानपुर जिल्लामा लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रम सञ्चालन पूर्वको यो अवस्था वास्तवमा जनशक्ति व्यवस्थापनका लागि निकै चुनौतीपूर्ण र कठिन थियो । यसका बावजूद कार्यक्रमद्वारा यिनै वास्तविक यथार्थको आधारमा ठीक समयमा निम्न क्रियाकलापहरू पहिचान गरी सहयोग पुऱ्याइएको थियो ।

### ७.२.२ जनशक्ति विकासमा तहगत रूपमा सञ्चालित क्रियाकलापहरू :

#### ७.२.२.१ समूहस्तरमा

- समूह व्यवस्थापन तालिम
- काम, कर्तव्य र अधिकारबारे सचेतना शिविर
- समूहको नयाँ नेतृत्व विकास बारे छलफल र तालिम
- समूहमा अभिलेख राख्ने बारे अभ्यास र तालिम
- सहकारी शिक्षा शिविर
- अन्तर समूह अनुभव आदानप्रदान/भ्रमण

#### ७.२.२.२ सहकारीस्तरमा

- नेतृत्व क्षमता विकास तालिम
- स्थलगत रूपमा नियमित परामर्श (नेतृत्व विकास)
- नेतृत्व चयन प्रक्रिया/छनौट र विनियमका प्रावधान बारे छलफल
- नेतृत्वमा समूहबाट प्रतिनिधित्व गराउने प्रावधान बारे छलफल/अनुभव आदानप्रदान
- अध्ययन अवलोकन भ्रमण (अन्तर सहकारी र बाह्य क्षेत्र)
- काम, कर्तव्य र अधिकार बारे अभिमुखीकरण/अन्तरक्रिया
- संस्थास्तरमा विषयगत परामर्श

#### ७.२.२.३ व्यवस्थापकस्तरमा

- लेखा व्यवस्थापन तालिम

- लेखा व्यवस्थापन पुनर्ताजगी तालिम
- वित्तीय व्यवस्थापन/विश्लेषण तालिम
- अन्तरसहकारी अध्ययन/अवलोकन भ्रमण
- विषयगत परामर्श

### ७.२.२.४ ग्रामीण महिला सेवा केन्द्रस्तरमा (स्थानीय सहयोगी संस्था)

- नेतृत्व क्षमता विकास तालिम
- विषयगत सहजकर्ता तयारी
- प्रशिक्षक प्रशिक्षण तालिम
- परामर्श सेवा

### ७.२.२.५ जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घस्तरमा

- प्रशिक्षक प्रशिक्षण तालिम
- सङ्घ व्यवस्थापन तालिम/अभिमुखीकरण
- विषयगत जनशक्ति तयारी/सहजकर्ता तयारी
- परामर्श सेवा

### ७.२.३ जनशक्ति विकासको वर्तमान अवस्था

- समूहदेखि बचत तथा ऋण जिल्ला सङ्घसम्म पदाधिकारीहरूको काम, कर्तव्य र अधिकार बारे पूर्ण स्पष्टता र भूमिका कार्यान्वयन भएका छन् ।
- समूहस्तरदेखि सहकारी र जिल्ला सङ्घसम्म नयाँपुस्ताको नेतृत्व पर्याप्त संख्यामा तयारी ।
- ग्रामीण महिला सेवा केन्द्र तथा जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घमा विषयगत रूपमा आवश्यक स्रोत व्यक्ति तयारी ।
- सबै संस्थामा आवश्यक अभिलेख तयार गर्न सक्ने पर्याप्त जनशक्ति तयारी ।
- लेखा अभिलेख राख्नका लागि सबै सहकारी संस्थाहरूमा दक्ष व्यवस्थापक र वैकल्पिक लेखा जनशक्ति पर्याप्त छन् ।

- सहकारी संस्थाको विषयमा सबै पदाधिकारीस्तरमा समान बुझाइ छ ।
- ज्ञान र सीपको हस्तान्तरण पछिल्लो पुस्तामा गर्ने परिपाटी छ ।
- सबै खालका अभिलेखहरू स्वतन्त्र रूपले राख्न सक्ने स्थिति छ ।
- समूह शक्ति, समूह कार्य र यसको महत्व र परिचालन बारे समान बुझाइ छ ।

### ७.३ नीतिगत व्यवस्थापन :

कुनैपनि वित्तीय सङ्गठन सञ्चालनको मूल गोरेटो भनेको त्यहाँ बन्ने नीति, नियमावली र विनियम नै हुन् । यस्ता सङ्गठनमा विविध विचार, धारणा र क्षमता भएका व्यक्तिहरू समावेश हुन्छन् । त्यहाँ कुनै एक व्यक्तिको विचार र क्षमताको आधारमाभन्दा सामुहिक विचार र क्षमतालाई धेरै स्थान दिइन्छ । त्यसैले त्यस्ता सबै विचारहरूलाई सामुहिकीकरण गर्नका लागि सङ्गठनभित्र उपयुक्त नीति बन्दछ । राज्यले त्यस्ता सङ्गठनभित्र असल शासन कायम रहोस् भन्ने ध्येय राखी कानूनत केही प्रावधानहरू तोकिदिएको हुन्छ । त्यसैलाई आधार बनाएर सङ्गठनहरूले संस्थागत विधान वा विनियम बनाएका हुन्छन् । विधान वा विनियमले समेट्न नसकेका केही आन्तरिक परिवेशहरूको व्यवस्थापनका लागि भने आफू अनुकूल नीति वा रणनीति बन्न सक्दछन् । यसै सेरोफेरोमा बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूले दर्ता हुने सामर्थ्य वा अधिकारका लागि विनियम तयार पारी राज्यको सम्बन्धित निकायमा पेश गर्दछन् । उक्त विनियम भित्रका सबै बुँदा कानूनत ठीक ठहर गरेमा सहकारी संस्था दर्ता हुन्छ । त्यस्तै बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूको आर्थिक कारोवार प्रमुख उद्देश्य हुने भएकोले त्यसलाई अनुशासित र नियमित गर्नका लागि बचत तथा ऋण नीति र प्रशासनिक नीति अलगगै तयार पार्न सक्दछन् । यी सबै काम सम्पन्न गर्नका लागि सहकारी संस्थामा क्षमता हुनु जरुरी हुन्छ । समय परिवर्तन र कारोवारको आकारसँगै क्षमता बढाउँदै लैजान पनि आवश्यक छ । यसै सन्दर्भमा लघुवित्त संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रमले आफ्नो कार्यक्षेत्र



मकवानपुर जिल्लाका २७ वटा बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूमा यस्ता नीतिगत व्यवस्थापनका पक्षमा विशेष जोड दिएको थियो ।

### ७.३.१ सहकारी संस्थाहरूमा नीतिगत व्यवस्थापनको पूर्व अवस्था :

- तत्कालीन समयमा विनियम थिए, तर विधान भन्ने चलन थियो र त्यो सुरक्षित राख्नुपर्छ भन्ने मान्यता अनुरूप त्यसलाई पुन पढ्ने वा हेर्ने चलन थिएन । किनकि तत्कालीन समयमा बनेको विनियम बाह्य संलग्नतामा बनेको थियो । आफैले आफ्नै लागि सहकारी खोलेको अनुभूति थिएन ।
- नीति नियम र विनियमलाई भन्दा व्यक्तिगत विवेक र निगाह पक्षलाई जोड दिइन्थ्यो ।
- नीति वा विनियम प्रयोग गर्न/कार्यान्वयन गर्न भन्नु मानिन्थ्यो ।
- जुनसुकै काम पनि बाह्य सहयोगी पक्षले भनेपछि गरिहाल्नुपर्छ भन्ने थियो । यो काम हाम्रो नीतिले गर्न दिन्छ/दिदैन भन्न सक्ने स्थिति थिएन ।
- मुख्य नेतृत्वमा रहेका पदाधिकारीहरूको बोली नै नीति जस्तै हुन्थ्यो । सदस्यहरूमा नीति नियम वा विनियममा के लेखेको छ भन्ने वास्ता वा खोजी गर्ने चलन थिएन ।
- आफूले गर्न सक्ने काममा पनि सहयोग/सहजीकरणको अपेक्षा धेरै गरिन्थ्यो । यसले परनिर्भरतालाई प्रशय दिएको थियो ।
- तत्कालीन समयमा बचत संकलन र परिचालनको कारोबार ज्यादै न्यून रकमको भएकोले बचत तथा ऋण नीति चाहिन्छ भन्ने कुराको आवश्यकता महशुस नै थिएन ।
- कर्मचारीहरू आफू खुशीको समयमा आउने र जाने गर्दथे । हाजिरीको व्यवस्था थिएन ।
- कर्मचारीहरू जिम्मेवारी, अधिकार र सुविधा तोकेर नियुक्ति दिने चलन थिएन । केवल पद मात्र दिने र पुगे पैसा पनि केही मात्रामा दिने चलन थियो ।

- सहकारीहरूको आर्थिक र प्रशासनिक नियमहरू कुनै पनि संस्थामा पनि बनेका थिएनन् ।
- केही आर्थिक तथा प्रशासनिक कार्यहरू समय र स्वार्थ हेरेर निर्णय हुने सम्भावना वा खतरा रहन्थ्यो ।

तत्कालीन महिला जागरण बहुउद्देश्यीय सहकारी गढी र महिला सेवा बहुउद्देश्यीय सहकारी पदमपोखरीमा केही रकम नीतिनियमको अभावका कारण व्यवस्थापकहरूद्वारा उद्देश्य विपरित हिनामिना हुन पुगेको थियो । पछि सहकारी संस्थाका जिम्मेवार पदाधिकारीहरूलाई जानकारी भई उक्त हिनामिना गर्ने कर्मचारीलाई दबाव दिई असुल गरिएको थियो ।

सहमति गैँडाकोटले मकवानपुर जिल्लाका १७ वटा गा.वि.स.का तत्कालीन २० वटा बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धिका लागि काम गर्न थालेको शुरुका वर्षहरूमा यस्ता नीतिगत व्यवस्थाका अभावमा केही सहकारी संस्थाहरूमा आर्थिक दुर्घटनाको सामना गर्नु परेको थियो । जुन घटनाहरू यस पुस्तिकाका केही ठाउँहरूमा उल्लेख गरिएको छ ।

### ७.३.२ नीतिगत व्यवस्थापनमा गरिएका कार्यहरू :

- स्थलगत रूपमा नियमित सहजीकरण
- भएका घटनाहरू स्मरण गराउने/सचेत गराउने
- विनियम बारे छलफल अपुग कुरा थपघट/परिमार्जन
- बचत तथा ऋण नीति तयारी
- आर्थिक प्रशासनिक नियमावली तयारी
- धितो मूल्यांकन नीति तयारी
- नीति/नियमावलीको पूर्ण कार्यान्वयन
- लगानी असुली नियमित
- भाखा नाघेको ऋणमा असुलीका लागि दबाव सृजना
- क्षमता अनुसार लगानीका नयाँ क्षेत्रहरू अध्ययन
- बाह्य ऋण आदानप्रदान

- ऋण सुरक्षाका लागि धितो/जमानी प्रणालीको सवलता बेगर लगानी हुँदैन
- आमदानी हेरेर खर्चको व्यवस्था गर्न अनिवार्य गर्नाले शतप्रतिशत सहकारी नाफामा छन्
- सिकाइको आधारमा पहिले भएका नोक्सानलाई क्रमश कट्टा गर्दै गएका छन्
- शेयर लाभांश वितरण गर्न शुरु
- नियमित कार्य तालिका अनुसार काम गर्ने परम्पराको कार्यान्वयन
- समयमा उपस्थिति (कर्मचारी पदाधिकारी) लाई विशेष जोड

### ७.३.३ नीतिगत व्यवस्थापनमा प्राप्त उपलब्धीहरू :

- सबै सहकारी संस्थाहरूमा लगानी र असुली नियमित भएका छन् ।
- भाखा नाघेको ऋणको प्रतिशत सबै सहकारी संस्थाहरूमा वर्षैपिच्छे घटेको छ । न्यूनतम अवस्थासम्म भरेका सहकारीहरूको संख्या धेरै छ ।
- सहकारीको आर्थिक क्षमताका आधारमा ऋण लगानी हुने गरेको छ ।
- जिल्ला बचत तथा ऋण सङ्घ मार्फत मातहतका सहकारीहरूबाट बढी भएको बचत संकलन र पुँजी कम भएको सहकारीहरूमा लगानी गर्ने गरी अन्तर लगानीका लागि मध्यस्थताको कार्य थालनी ।
- यस्तै अपुग पुँजीका लागि नेपाल राष्ट्रबैंकसम्म पहुँच पुऱ्याउने सहकारी संस्थाहरूको संख्या वृद्धि ।
- कुनैपनि सहकारी संस्थाहरूमा धितो वा जमानी बेगर ऋण लगानी नगर्नाले ऋण सुरक्षामा वृद्धि ।
- सहकारीको आमदानीको स्रोत आंकलन गरी खर्चको व्यवस्था गर्ने परिपाटी बसेको छ ।
- सहकार्य गरिएका शतप्रतिशत सहकारी संस्थाहरू नाफामा छन् ।
- प्रारम्भिक अवस्थामा घाटामा गएका सहकारी संस्थाहरू पनि क्रमशः नाफाबाट निश्चित प्रतिशतले घाटा पूर्ति गर्दै गएका छन् ।

- सबै सहकारी संस्थाहरूले आफ्ना सदस्यहरूलाई शेयर लाभांश वितरण गरेका छन् ।
- नियमित कार्यतालिका अनुसार प्रशासनिक तथा वित्तीय कार्यहरू हुने गरेका छन् । पदाधिकारी तथा कर्मचारीको समयमा उपस्थिति हुन्छ ।
- कर्मचारीहरूको रेकर्ड राख्ने हाजिरी गर्ने र नियुक्ति दिएर मात्र काममा राख्ने गरिन्छ ।
- कुनैपनि सहकारी संस्थाहरूमा आर्थिक अनियमिता भएका घटनाहरू फेला परेका छैन । नियमित लेखा परीक्षण र सार्वजनिक लेखा गर्ने गरिन्छ ।

महिला कल्याण बचत तथा ऋण सहकारी संस्था आमभञ्ज्याङ्ग गा.वि.स. मा रहेको छ । गा.वि.स.को सबै वार्डहरू कार्यक्षेत्रभित्र पर्दछन् । यस सहकारी संस्थाको अवस्था पनि शुरुमा अन्य सहकारी संस्थाहरूको भन्दा भिन्न थिएन । नीतिनियमहरू पर्याप्त बनेको थिएन । बनेको नीतिनियम पनि कार्यान्वयन कमै हुने गर्दथ्यो । बचत कम थियो । ऋण कारोबार भन्दा विउविजन कारोवार नै प्रमुख रूपमा हुन्थ्यो । कर्मचारी नियमित नहुने र अन्य बैठक तथा साधारण सभाको अनियमितता उस्तै नै थियो । यो सबै नीतिनियमकै अभावको परिणाम थियो । तर यो अवस्था पूरै परिवर्तन भएको छ । सहकारीको संस्थागत अवस्थामा सुधार भएका प्रशस्त नमूना घटनाहरू यहाँ छन् । यस्तै आयआर्जनमा खासगरी कृषि र पशु व्यवसायको प्रवर्धन गर्न सहयोग पुगेको उदाहरण यहाँ प्रशस्त छन् । साथसाथै हालको यहाँको वित्तीय अवस्था पनि बलियो भइसकेको छ । हाल (२०६६-१ वैशाख) सम्म ६० लाख बराबरको कारोबारमा भएको छ । उक्त परिचालित ऋणको असुली निर्धारित समयमा नै हुने गरेको छ । अघिल्लो तथ्याङ्क (२०६६-१ वैशाख) अनुसार भाखा नाघेको ऋण अत्यन्त न्यून प्रतिशत ०.१ प्रतिशत मात्र रहेको छ । यो अन्य सबै सहकारी संस्थाहरूको भन्दा ऋण असुलीमा उत्कृष्ट अवस्था हो । यसको प्रमुख कारण पनि असुली सम्बन्धी नियम र त्यसप्रति स्पष्टता र कार्यान्वयन प्रतिबद्धताले गर्दा नै सम्भव भएको हो ।

## ७.४ वित्तीय व्यवस्थापन :

लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रमको गन्तव्य नै साभेदारीमा रहेका सबै बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूको वित्तीय स्थिति बलियो बनाउने रहेको थियो । जुन गन्तव्यमा सहज ढंगले पुग्न सकिने वातावरण शुरुमा देखिएको थिएन । विभिन्न चुनौतीहरूलाई पार गर्दै त्यो गन्तव्यमा पुगेको ठहर कार्यक्रम र संलग्न टिमले गरेको छ । जसको परिणाम आज सबैका सामु छ, जुन सहकारी संस्थाहरू र त्यसमा संलग्न सञ्चालकहरूबाट आफ्नो विगत र वर्तमान बारे बताएपछि स्पष्ट हुन्छ । वित्तीय उत्कृष्टताका लागि नै अन्य समग्र व्यवस्थापन अपरिहार्य हुने सिकाई पनि रहेको छ । एउटा सक्षम र सवल वित्तीय व्यवस्थापनले सहकारीको दिगोपना तथा सदस्य/समूह सहकारीबीच समन्वय र विश्वास टिकाइ राख्न सहयोग पुग्दछ । लघुवित्त संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता विकास कार्यक्रमले वित्तीय व्यवस्थापनको विषयगत क्षेत्रभित्र निम्न पक्षहरू समावेश गरी सहयोग पुऱ्याएको थियो :-

- सञ्चालन खर्च व्यवस्थापन
- सञ्चालन सम्पन्नता व्यवस्थापन
- भाखा नाघेको ऋणको व्यवस्थापन
- ऋणको वर्गीकरण व्यवस्थापन
- बचतको किसिम व्यवस्थापन
- व्याजदर सन्तुलन/व्यवस्थापन
- जोखिम व्यहोर्ने कोष व्यवस्थापन
- वृद्धिमापन व्यवस्थापन
- तरलता व्यवस्थापन
- पुँजी ऋण परिचालन व्यवस्थापन
- बाह्य लगानी तथा अन्तरसहकारी लगानी व्यवस्थापन
- अन्य कोष व्यवस्थापन
- अचल सम्पत्ति व्यवस्थापन

## ७.४.१ वित्तीय व्यवस्थापनको शुरुको अवस्था/कठिनाइहरू :

सहकार्यमा रहेका सबै पूर्व बहुउद्देश्यीय सहकारी संस्थाहरूको वित्तीय व्यवस्थापनको अवस्थामा ठूलो अन्तर थिएन । वित्तीय व्यवस्थापनमा असर पार्ने अन्य व्यवस्थापनका पक्षहरू जस्तै: जनशक्ति व्यवस्थापन र नीतिगत व्यवस्थापनका पक्षमा ध्यान नपुऱ्याएको कारणले समेत वित्तीय व्यवस्थापनमा सुधार गर्न कठिनाइ परेको अवस्था थियो । यद्यपि वित्तीय व्यवस्थापनलाई वेवास्ता गरेको अवस्था भने त्यसबेला पनि थिएन । सबै सहकारी संस्थाहरूको उद्देश्य संस्थागत नाफा कमाउनु नै रहेको थियो । त्यसबेलाको अवस्था विश्लेषण गर्दा व्यवस्थापनमा देखिएका कमी, कमजोरीहरू जानीजानी भएको भन्नु भन्दा पनि अज्ञानतावश वा दक्षतामा कमी भएका कारण भएका तथ्यहरू पाइएको थियो । निम्न बुँदाहरूले वित्तीय व्यवस्थापनमा सुरुको धारणा र चेतनाकोस्तरबारे अवगत गराउँछन् :-

- वित्तीय व्यवस्थापनका खास खास पक्षहरू के-के छन् भन्ने जानकारी नहुनु ।
- समूहमा आधारित भए पनि बचत समूहमा संकलन हुँदैनथ्यो । सहकारीमा सिधै केही सदस्यहरू जाने र बचत गर्ने गरिन्थ्यो । जसले बचत नियमित हुने कुरामा अवरोध पुगेको थियो ।
- नियमित बचत बाहेक अन्य प्रकारका बचतहरू बारे ज्ञान नभएकोले त्यस्तो नयाँ व्यवस्था थिएन ।
- सहकारीमा आन्तरिक पुँजी ज्यादै न्यून मात्रामा थियो । जसले पुँजीको सिर्जना नै अवरुद्ध थियो ।
- लेखा परीक्षण औपचारिकताका लागि मात्र सीमित थियो ।
- लेखा परीक्षण प्रति सदस्यहरूको चासो कम नै थियो ।
- लगानीका लागि पुँजी पर्याप्त थिएन । विउविजन कोषमा बढी निर्भरता ।
- आर्थिक सुशासन कमजोर थियो । लगानी गर्दा पूर्ण प्रक्रिया अपनाउने चलन थिएन ।

- सहकारी संस्थाहरू अधिकांश नोक्सानमा नै चलेका थिए । जसले सदस्यको विश्वास घट्दो थियो ।

सक्रिय महिला बचत तथा ऋण सहकारी संस्था लि. मकवानपुर फाखेलमा अवस्थित छ । पुरै गा.वि.स. कार्यक्षेत्र रहेको यो सहकारी संस्था अहिले सफल सहकारी संस्थाको रूपमा परिचित छ । तर शुरुमा सहकारी संस्था सञ्चालनको क्रममा प्रशस्त सञ्चालन घाटा बेहोर्नु परेको थियो । खासगरी आमदानी र खर्चको सन्तुलन मिलाउन नसक्दा यस्तो परिणाम आएको थियो । सहकारी संस्थामा सबै सदस्यहरूले समान दायित्व पनि रहने हुँदा सदस्यहरूले लाभांशको सट्टा दायित्व नै व्यहोर्नु पर्‍यो । हाल केही वर्ष यतादेखि यो सहकारी संस्था नाफामा त छु नै तर विगतमा भएको घाटा पूरा गर्न वर्षेनि खुद नाफाबाट निश्चित प्रतिशत घाटा पूर्ति कोषमा राख्ने गरिएको छ । २०६५ को अन्तसम्म पनि उक्त घाटा पूरै पूर्ति गर्न नसकेकोले हरेक सदस्यले जुन अनुपातमा लाभांश प्राप्त गर्न सक्थे त्यो पाउन नसकेको स्थिति छ । यद्यपि अब आगामी वर्षमा नै उक्त घाटा पूर्ति भई पूरै लाभांश सदस्यलाई दिन सक्नेमा वर्तमान सञ्चालकहरू पूर्ण विश्वास छन् ।

### ७.४.२ वित्तीय व्यवस्थापनमा गरिएका मुख्य क्रियाकलापहरू :

वित्तीय अवस्था र यसका विविध पक्षहरूका बारेमा स्थलगत अध्ययन गरी हरेक सहकारीहरूका लागि गर्नुपर्ने कार्यहरूको पहिचान गरिएको थियो । यसमा फरक फरक सहकारी संस्थाहरूको फरक फरक अवस्थालाई ध्यानमा राखी सोही अवस्था अनुसार सहयोगका क्रियाकलाप निर्धारण गर्ने रणनीति कार्यक्रमले लिएको थियो । सहकारी संस्थाहरूकोस्तरमा वित्तीय स्थिति सुदृढीकरणमा गर्ने हरेक क्रियाकलापमा सम्बन्धित पदाधिकारी वा कर्मचारीलाई प्रत्यक्ष संलग्न गराएर उनीहरूको क्षमता वृद्धिलाई विशेष जोड दिइएको थियो । यसले निरन्तर अभ्यास सिकाई र पुनः अभ्यासको विधिबाट सहजीकरण गर्ने/गराउने रणनीति पनि लिइएको थियो । बुँदागत रूपमा वित्तीय व्यवस्थापनका मुख्य क्रियाकलाप निम्न थिए ।

- व्यवस्थापक तथा कोषाध्यक्षलाई स्थलगत परामर्श सेवा र आवश्यकताअनुसार अभ्यास
- वित्तीय व्यवस्थापन तालिम
- वित्तीय विश्लेषणमा स्थलगत औपचारिक तथा अनौपचारिक अभ्यास
- विभिन्न प्रकारका आधिकारिक दस्तावेजहरूको प्रयोग
- सदस्य सहकारीहरूबीच अन्तर लगानीमा सहजीकरण र मध्यस्थता
- बाह्य निकायमा सम्पर्क तथा समन्वयमा सहजीकरण
- समयानुकुल नीति नियम परिमार्जन
- अन्तर सहकारी र राष्ट्रियस्तरका अन्य सहकारीमा अवलोकन भ्रमण

### ७.४.३ वित्तीय व्यवस्थापनमा हालको अवस्था/क्षमता :

सहकारी संस्थाहरूको पूर्व अवस्थाको पहिचान गरी तिनिहरूको वित्तीय व्यवस्थापनको पक्षमा गरिएका कार्य वा सहजीकरणले वित्तीय व्यवस्थापनका विविध क्षेत्रमा परेका प्रभावहरू स्पष्ट देख्न सकिन्छ । जुन प्रभावहरूलाई बुँदागत रूपमा निम्नानुसार उल्लेख गरिएको छ :-

- लघुवित्त संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रमले सहयोग पुऱ्याएको कार्यक्षेत्रमा २०६५ को अन्तसम्ममा बढीमा रु. १ करोड ३० लाखसम्मको वार्षिक कारोवार गर्ने सहकारीहरू छन् ।
- कार्यक्रमले सेवा पुऱ्याएको कार्यक्षेत्रमा कर्मचारी नै नभएको अवस्थादेखि हाल १ जना देखि ५ जनासम्म कर्मचारीहरू राखेर सेवा प्रदान गर्न सक्षम भएका छन् ।
- कार्यक्षेत्रमा १३ वटा सहकारी संस्थाहरूले नेपाल राष्ट्र बैंकसँग समन्वय गरी ग्रामीण स्वावलम्बन कोषको ऋणमा पहुँच बढाएका छन् ।
- जिल्ला बचत तथा ऋण सहकारी सङ्घमा आबद्ध हुने सहकारी संस्था २० भन्दा बढी छन् । जसले वित्तीय क्षमता सन्तुलत गर्न सहयोग पुऱ्याएको छ ।
- कार्यक्षेत्रका सहकारी संस्थाहरूमा पर्स नीति अनुसार नै तरलता हुन्छ ।

- सबै सहकारी संस्थाहरूमा निश्चित अवधिमा वित्तीय विश्लेषण गरी सन्तुलित अवस्था हेर्ने गरिन्छ । जसले स्व-विश्लेषणको क्षमता बढाइ दिएको छ ।
- कार्यक्षेत्रमा सहकार्यमा रहेका सबै सहकारी संस्थाहरू नाफामा छन् ।
- सबै सहकारी संस्थाहरूको स्थिर सम्पत्ति र पुँजी वृद्धि अनुपात सन्तुलित छन् ।
- सहकारी संस्थाको प्रावधान अनुसार सबै कोषको व्यवस्था गर्न सक्षम छन् ।
- सहकारी सहकारी बीचको अन्तरलगानी २०६५ को अन्तसम्म रु. ५० लाखको नजिक पुगेको छ ।
- भाखा नाघेको ऋणको अवस्था अत्यन्त न्यून रहेको छ ।

महिला मिलन बचत तथा ऋण सहकारी संस्था लि. पदमपोखरी गा.वि.स.मा पर्दछ । स्थापनाको समयमा अन्य सहकारी संस्थाहरू जस्तै आन्तरिक पुँजी वृद्धि गर्न भन्दा बाह्य पुँजी वा विउविजन वापत प्लान नेपालबाट प्राप्त कोष परिचालनमा नै जोड दिई आएको थियो । तर सहकारी संस्थाको समग्र व्यवस्थापन र वित्तीय व्यवस्थापनलाई केन्द्रित गरी पुन्याइएको सहजीकरण सहयोगले हाल सबैभन्दा बढी बचत तथा ऋण कारोवार गर्ने सहकारीको दर्जामा पर्दछ । कारोवारको आधारमा यहाँ ५ जना कर्मचारीहरू कार्यरत पनि छन् । २०६५ को आर्थिक प्रतिवेदन अनुसार सबै किसिमका कोषहरू र खर्च कटाएर २ लाख ८३ हजार खुद मुनाफा गर्न सफल पनि भएको सहकारी बनेको थियो । यहाँ समूह र सदस्यको संख्या पनि उल्लेख्य वृद्धि छ । जसअनुसार ९६ समूह १,३२५ महिला सदस्य यहाँ आवद्ध रहेका छन् ।

#### ८. निष्कर्ष :

लघुवित्त संस्थाहरूको संस्थागत क्षमता अभिवृद्धि कार्यक्रमले प्लान नेपालसँगको साभेदारीमा मकवानपुर जिल्लाका २२ वटा गा.वि.स.का २७ वटा बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूको संस्थागत/वित्तीय क्षमता

सुदृढीकरणका लागि सहयोग पुन्याइएको थियो । ६ वर्षसम्मको निरन्तर सहजीकरण सहयोगबाट प्राप्त उपलब्धि र प्रभावलाई निष्कर्षको रूपमा निम्न अनुसार प्रक्षेपण गरिएको छ :-

- सहकारी सञ्चालनको अनुभव र सिकाइले अन्यत्र सहकारी प्रवर्द्धन र क्षमता विकासमा सहयोग पुन्याउन सक्ने आत्मविश्वास बढेको छ ।
- सहकारी संस्थास्तरमा भएको नेतृत्व विकासले सहकारी संस्थामा आवद्ध महिलाहरू र नेतृत्व पंक्तिमा गा.वि.स. तथा जिल्लास्तरसम्म नेतृत्व गर्न सक्ने आँट र आत्मविश्वास बढेको छ ।
- विभिन्नस्तरको सरकारी/गैरसरकारी निकायसम्म मागहरू लिएर जाने र सामुदायिक सवालहरूमा पैरवी गर्ने कार्य बढेको छ ।
- बाह्य सहकारी संस्थाहरूसम्म सञ्जालीकरण बढेको छ ।
- समूहमा आधारित बचत तथा ऋण सहकारी संस्थाहरूको विशेषता र पहिचान छुट्टै छ । त्यसैले यस्ता सहकारी संस्थाहरूमा अध्ययन गर्न आउनेहरूको संख्या बढेको छ ।
- सहमति संस्थामार्फत कार्यक्रमका लागि ८ वर्षमा रु. .... लगानी भएको छ तर विभिन्न सहकारी संस्थाहरूमा आन्तरिक पुँजीको विकास रु. १६ करोड भन्दा बढी छ ।
- स्थानीय स्रोतको व्यवस्थापनमा व्यवसायिकताको विकास भएको छ । यस्तो व्यवसायिकता निरन्तर वृद्धि हुने क्रममा छ ।
- कार्यक्षेत्रका हरेक गा.वि.स.हरूमा बढी चहलपहल र सबैले विश्वास गर्ने संस्था छ भने त्यो सहकारी संस्था नै हो भन्ने आमधारणा बसी सकेको छ ।
- कारोवारको चारखाता राख्ने र अन्य सहायक खाता तथा भौचर र फारमहरूको प्रयोग गर्ने गरी व्यवसायिक लेखा प्रणालीको शुरुवात भएको छ ।
- लेखा राख्ने दक्ष जनशक्तिहरू तयार भएका छन् ।
- कारोवारमा सन्तुलन आएको छ ।
- अभिलेखहरू व्यवस्थित छन् ।