

दिगो विकासको लागि पूर्वाधार सम्पति व्यवस्थापन

स्थानीय तथा संघीय सरकारका लागि एक हातेपुस्तक



भाग २
आधारभूत विषयहरू

अध्याय १

सम्पत्ति व्यवस्थापनको आधारभूत सिद्धान्त

मुख्य संदेश (Key takeaways)

- समुदायमा सेवा प्रवाह गर्नमा मद्दत गरिरहेका सार्वजनिक सम्पत्तिहरूको प्रभावकारी व्यवस्थापनवाट भौतिक सम्पत्तिहरूको वित्तीय मूल्य तथा सेवा मुल्यलाई अधिकतम गराउनका सरकारलाई लागि मद्दत गर्दछ ।
- सम्पत्ति व्यवस्थापनको सिलसिलामा एकदमै महत्वपूर्ण र प्रथम चरण भनेकै सम्बन्धित सरकारहरूले आफ्नो स्वामित्वमा रहेका सम्पत्तिहरूको पहिचान गरी अभिलेख राख्ने र सो को व्यवस्थापन गर्ने नै हो । यसै पाठमा वर्णन गरिने '६ प्रमुख प्रश्नहरूको' ('Six Whats') उत्तर खोज्दै गर्दा सम्बन्धित सरकारहरूलाई सरकारको स्वामित्वमा रहेका सम्पत्तिहरूको झुण्डमा रहेका सम्पत्तिहरू मध्येवाट प्राथमिकताका राखि व्यवस्थापन गरिनु पर्ने महत्वपूर्ण सम्पत्तिहरूको (Prioritize critical assets) सम्बन्धमा निर्णय गर्नका लागि मार्गदर्शन हुनेछ ।
- कुनै पनि सम्पत्तिको पुरै जीवन चक्रभर (Life cycle of asset) को समुचित व्यवस्थापन सुनिश्चित गरिनु पर्दछ । यसो गर्दा पूर्वाधार निर्माणका क्रममा सुरुवातमा गरिने लगानीको प्रतिफल वर्तमान र भावि पिढीका लागि दिगो हुनसक्छ । सम्पत्तिका जीवन चक्रमा पर्ने हरेक चरणहरूमा (१. सम्पत्ति जोड्ने योजना, २. यसको प्राप्ति, ३. प्रयोग र ४. सम्पत्तिको आयु सकिदा गरिने लिलामी तथा अन्य व्यवस्थापन) सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि नीति तथा प्रकृयाहरू आवश्यक हुन्छ जस्मा मानवीय, भौतिक र वित्तीय स्रोत आदि आकर्षित हुन्छन् ।

१.१ सम्पत्ति व्यवस्थापन भनेको के हो ?

१.१.१ सार्वजनिक सम्पत्ति व्यवस्थापनका आधारभूत सिद्धान्तहरू

१.१.२ लाभ तथा चुनौतिहरू

१.१.२.१ सम्पत्ति व्यवस्थापनका लाभहरू

१.१.२.२ सम्पत्ति व्यवस्थापनका चुनौतिहरू

१.१.३ हानी तथा जोखिम व्यवस्थापन

१.१.३.१ जलवायु परिवर्तनको असरहरू

१.१.३.२ सार्वजनिक स्वास्थ्य सम्बन्धित आपतकालहरू

१.१.४ अभ्यासहरू १

१.२ सम्पत्तिको जीवनचक्र (The asset life cycle)

१.२.१ योजना

१.२.२ प्राप्ति

१.२.३ प्रयोग

१.२.४ व्यवस्थापन (डिस्पोज)

१.२.५ अभ्यास २

१.३ सम्पत्ति बारेको आवश्यक सूचनाहरू

१.३.१ अभ्यास ३

चित्रहरू

चित्र १: सार्वजनिक सम्पत्तिहरू

चित्र २: सम्पत्ति व्यवस्थापनका असल तथा कमजोर पक्षहरू कस्ता हुन्छन् ?

चित्र ३: भौतिक सम्पत्तिको जीवन चक्र

चित्र ४: सम्पत्ति व्यवस्थापनको योजना: छोटो र लामो अवधिको

चित्र ५: पूर्वाधारजन्य सम्पत्तिको सेवा प्रदान गर्ने समय

चित्र ६: सम्पत्तिको आयु सकिदा गरिने लिलामी तथा अन्य व्यवस्थापन

चित्र ७: सम्पत्ति व्यवस्थापनका '६ प्रमुख प्रश्नहरूको' ('six Whats')

चित्र ८: सम्पत्ति रजिष्टरमा कितावमा कस्ता जानकारी रहन पर्ने ?

सम्पत्ति भन्नाले के बुझिन्छ ?

अति सामान्य अर्थमा सम्पत्ति भन्नाले कुनै व्यक्ति वा संस्थाका लागि आवश्यक मूल्य भएको चिज वा वस्तु भन्ने बुझिन्छ । सम्पत्ति निजी वा सार्वजनिक संस्थाको स्वामित्वमा हुन सक्दछ । त्यस्ता सम्पत्तिहरू मुर्त (भौतिक रुपमा देख्न वा छुन सकिने) tangible वा अमुर्त (intangible) पनि हुनसक्छन (जस्तो वित्तीय सम्पत्ति) ।

भौतिक रुपमा देखिने सार्वजनिक सम्पत्तिहरू मुर्त हुन्छन् (जस्तो भौतिक संरचना, भवन, यन्त्र उपकरणहरू, दौलत तथा प्राकृतिक सम्पत्तिहरू) जो सरकारको स्वामित्व र/वा व्यवस्थापनमा रहेका हुन्छन् । (चित्र १ हेर्नुहोस)

तर मूल्य भन्नाले हामी के बुझ्छौं ?

सम्पत्तिले उपयोग कर्ता, मालिक तथा समुदायका लागि सेवा प्रदान गरिरहेको हुन्छ । त्यसलाई हामी सेवा मूल्य भन्दछौं । सम्पत्तिको वित्तीय मूल्य पनि हुन्छ किनकी सम्पत्तिको प्राप्तिको लागि पैसाको आवश्यक पर्दछ । हामी यी दुई अवधारणाको बारेमा पछि राम्ररी चर्चा गर्नेछौं । हामीले अहिले बुझ्नुपर्ने कुरा के छ भने सार्वजनिक सम्पत्तिको सेवा मूल्य र यसको वित्तीय मूल्य दुबैले समुदायको समग्र संबृद्धिमा योगदान गरिरहेको हुन्छ ।

“सार्वजनिक सम्पत्ति” र “सार्वजनिक पूर्वाधार सम्पत्ति” बीच फरक छ?

यस पुस्तकमा, सरकारका सबै तहहरूमा प्रयोग गर्ने उद्देश्यले हामीले “सम्पत्ति, “सार्वजनिक सम्पत्ति, “सरकारी सम्पत्ति” र “सार्वजनिक पूर्वाधार सम्पत्ति” जस्ता शब्दावलीहरू विभिन्न ठाउँमा प्रयोग भएका छन । ति सम्पत्तिहरू आधारभूत सार्वजनिक सेवा प्रवाह गर्न आवश्यक भएका तथा संघ, प्रदेश तथा स्थानीय तहका सरकारहरूको स्वामित्वमा रहेका र तिनले व्यवस्थापन गरिरहेका भौतिक सम्पत्तिहरू भनि बुझ्नु पर्ने हुन्छ । आधारभूत सेवा प्रवाह गर्ने सार्वजनिक सम्पत्तिहरू निर्माणका क्रममा निजि क्षेत्रको संलग्नतालाई पहिचान गर्दै यस पुस्तक सरकारहरूको प्रत्यक्ष नियन्त्रण रहने सार्वजनिक सम्पत्तिहरूमै केन्द्रित रहेको छ । यस्ता सार्वजनिक सम्पत्तिहरूमा खासगरी अत्यावश्यक परम्परागत पूर्वाधारहरू जस्तै सडक तथा खानेपानी र सरसफाई प्रणाली लगायत सडक निर्माणमा प्रयोग भएको भूमि, आवश्यक सेवासुविधा सहितका भवनहरू, एवं तिनलाई सञ्चालन र चालु राख्न आवश्यक उपकरणहरू आदि समावेश छन् ।

हामिले देख्दै र प्रयोग गर्दै आएका सार्वजनिक सम्पत्तिहरूको अलिक विस्तृत सूची यसप्रकार छ:

- भूमी तथा प्राकृतिक सम्पत्ति जस्तै सीमसार, वनजंगल तथा वनस्पति,
- भवनहरू जस्तै विद्यालयहरू, स्वास्थ्य केन्द्रहरू, सामुदायिक केन्द्रहरू, कारागार तथा सरकारी कार्यालयहरू,
- पूर्वाधार, संरचनाहरू जस्तै:
 - सडक तथा सडक संकेतहरू
 - सडक बत्ति
 - पानीको उपयोगिता (पानीको आपूर्ति, खेरजाने पानी र आर्धीजन्य पानी प्रणाली)
 - ऊर्जा आपूर्ति प्रणाली (विद्युत उत्पादन, प्रसारण, वितरण तथा भण्डारण)
 - मनोरञ्जन स्थल, पार्क, बगैचा आदी
 - बाढी नियन्त्रण प्रणाली (dykes and levees)
 - सांस्कृतिक सुविधाहरू
 - दुरसञ्चार सञ्जाल

चित्र १: सार्वजनिक सम्पत्ति

सार्वजनिक सम्पत्तिहरू भन्नाले स्थानीय, प्रदेश र संघीय सरकार को स्वामित्वमा रहेका वा तिनको व्यावस्थापन दायित्व भित्रका आधारभूत सार्वजनिक सेवाका लागि अत्यावश्यक सबै भौतिक सम्पत्तिहरू पर्दछन ।



- बन्दरगाहहरू र बन्दरगाह सुविधा (wharves, docks and cranes)
- सूचना प्रविधि तथा प्रणालीहरू (IT systems)
- उपकरणहरू जस्तो फोहर बोक्ने ट्रक, ग्रेडर्स, कम्प्यूटर तथा मेडीकल उपकरणहरू

सम्पत्ति व्यवस्थापन: एक सारमा

सहि तथा आवश्यक सम्पत्ति, सही ठाउँमा, सही समयमा, सही मान्छेहरूबाट व्यवस्थापन गर्ने

महत्वपूर्ण सार्वजनिक सम्पत्तिहरू र व्यवस्थापनको दृष्टिकोणले यसको प्राथमिकिकरण

सार्वजनिक सेवा अत्यधिक रूपमा प्रवाह गराइरहेका (सेवा मुल्य उच्च रहेका) र/वा बढि मुल्य तिरिएका सम्पत्तिहरूलाई महत्वपूर्ण तथा संवेदनशील सम्पत्ति (Critical Assets) मान्न सकिन्छ । सम्पत्तिको व्यवस्थापनको दृष्टिकोणले वा जिम्मेवारी विभाजनका हिसावले संसारका विभिन्न देशहरूमा विभिन्न खालका व्यवस्थापकिय शैलि अपनाइरहेको हुन सक्दछ । साथै केहि संवेदनशील सम्पत्तिहरू (Critical assets) कतै स्थानीय सरकारको जिम्मामा हुन्छ भने कतै केन्द्रिय वा संघिय सरकारको दायित्व अन्तर्गत रहेको हुन्छ । धेरैजशो अवस्थामा अत्यावश्यकिय सेवाहरू (जस्तो पिउने पानी तथा सरसफाइ, फोहर मैला व्यवस्थापन र सडक सुधार तथा हेरचाहको काम) स्थानीय सरकारको जिम्मामा दिइएको हुन्छ । संवेदनशील सम्पत्तिहरूलाई कसरी प्राथमिकता दिने (How to prioritize critical assets) भन्ने सम्बन्धमा पाठ ४ मा विस्तृत रूपमा चर्चा गरिनेछ ।

सार्वजनिक सम्पत्तिहरू कस्को स्वामित्वमा रहेका छन भन्ने भन्दा पनि सो सम्पत्तिहरूबाट हुने सेवा प्रवाहलाई महत्त्व दिएर हेरिने गरिन्छ । यस अध्यायमा विशेषगरि सम्पत्तिबाट कस्तो सेवा प्रवाह भयो र सो सेवा प्रवाह कसरी भएको छ जस्ता महत्वपूर्ण पक्षमा चर्चा गरिनेछ ।

१.१ सम्पत्ति व्यवस्थापन भन्नाले के बुझिन्छ ?

मुल्यावान बस्तुको अनुगमन तथा उपयोगको हिसावले दुरुस्त राख्नका लागि गरिने विभिन्न क्रियाकलापहरूको एक समन्वयात्मक श्रृंखलालाई नै सम्पत्ति व्यवस्थापन भन्न सकिन्छ । यस्तो क्रियाकलापका सम्बन्धमा यो पुस्तिकामा जोड दिन खोजिएको भौतिक सम्पत्ति नै हो । जोखिम, लागत, अवसर तथा सम्पत्तिको कार्यक्षमतालाई सन्तुलित गर्दै यसको जीवनकाल भर मुल्यको प्रभावकारी उपयोग होस भनि सुनिश्चित गर्ने आदि कार्य सम्पत्ति व्यवस्थापनसंग सम्बन्धित हुन्छ ।

१.१.१ सार्वजनिक वा सरकारी सम्पत्तिको व्यवस्थापनका आधारभूत विशेषताहरू

सम्पत्ति व्यवस्थापनको उद्देश्य वर्तमान र भावि उपयोगकर्ताहरूका लागि सेवामा दिगोपन हुनेगरी तथा लागत प्रभावकारी तवरले सम्पत्तिबाट आशातित तहको सेवा प्रवाहमा सुनिश्चितता गर्नु हो । तसर्थ एउटा असल सम्पत्ति व्यवस्थापन शैलीमा निम्न कुराहरू पर्दछन्:

- सम्पत्तिको सम्पूर्ण जीवन अवधिभरकै व्यवस्थापनमा जोड दिने जस्तै गर्दा अल्पकालिन फाइदा मात्रै नसोची सो सम्पत्तिको दिर्घकालिन लागत सवैभन्दा कम पर्ने तथा समुदायका लागि दिर्घकालिन फाइदा अत्यधिक होस ।
- पोर्टफोलियो व्यवस्थापन अवधारणा (**portfolio management approach**) लागू गर्ने जसले गर्दा सम्पत्तिको समूहमा पर्ने सवै सम्पत्तिहरूको लाभलाई अधिकतम गर्न सकियोस । यसमा खाश सम्पत्तिको मात्रै वा सो सम्पत्तिको एकल समूहलाई मात्रै हेरिदैन । एउटा एउटा सम्पत्तिको व्यवस्थापन यसको जीवनकाल भरनै प्रभावकारी भएको अवस्थामा यस्तो पोर्टफोलियो व्यवस्थापन सम्पत्ति व्यवस्थापनको उत्तम शैलीको व्यवस्थापन अन्तर्गत पर्दछ । यसवारेमा पछि चर्चा गरिनेछ ।

- सम्पत्तिको जीवन अवधिभरको व्यवस्थापनको लागि संलग्न जनशक्ति योग्य र क्षमतावान भएको सुनिश्चिन गर्ने (त्यसमा इन्जिनियरहरु, ठेकदारहरु, योजनाकारहरु, खरिद प्रकृयाका विशेषज्ञहरु आदि पर्दछन)

१.१.२ लाभ र चुनौतिहरु

सम्पत्तिको असल व्यवस्थापन का फाइदाहरु त छन नै, साथै चुनौतिहरु पनि छन् । कुनै पनि सार्वजनिक सम्पति प्राप्तीका लागि सरकारले ठूलो लगानी गरेको हुन्छ । सो सम्पत्तिबाट लाभ त प्राप्त हुनेछ तर ढिला गरी प्राप्त हुन्छ । तर यसका चुनौतिहरु असमञ्जस्य रुपमा तुरुन्तै देखिइहाल्दछन् । प्रभावकारी पद्धती तथा औजारहरु अपनाइएमा सम्पति व्यवस्थापन साँच्चिकै व्यवहारिक हुनेछ र यसले सकारात्मक नतिजा पनि दिनेछ ।

१.१.२.१ सम्पति व्यवस्थापनका लाभहरु

सम्पति व्यवस्थापनमा सबैभन्दा उत्तम अभ्यास गरिएको अवस्थामा स्थानीय, प्रदेश र संघीय सरकार र समुदायका लागि धेरै फाइदा पुग्दछ । जस्तै:

- सेवा प्रवाह गर्दा लाग्ने लागत घट्नाले आर्थिक दिगोपना बढाउँछ ।
- सामाजिक समानताका फाइदाहरु प्राप्ती हुन्छ किनकी समुदायले बढि भन्दा बढि सेवा र सुख सुविधा का श्रोतहरु प्राप्त गरेको हुन्छ ।
- श्रोत साधनहरुको संरक्षण तथा अल्पकालिन लाभ भन्दा दिर्घकालिन समाधानमा ध्यान दिइनाले वातावरणीय दिगोपना र निर्भरता मजबुत बन्दछ ।
- भूमी, ताल तलैयाहरु, नदिहरु तथा भूसतहको पानीजस्ता प्राकृतिक स्रोतहरुको उचित मूल्याङ्कनले वर्तमान तथा भावि सन्ततीको उपयोगका लागि श्रोत परिचालन गर्नका साथै प्राकृतिक सम्पदा जोगाउनका लागि राजनैतिक इच्छा शक्ति वढाउन समेत सहायता हुनेछ ।
- जलवायु परिवर्तन तथा स्वास्थ्य सम्बन्धी आपतकालिन परिस्थिति आदी जस्ता समस्या र जोखिमहरुको बाबजुद पनि सरकारहरुले सार्वजनिक सेवाहरुको प्रवाह कायम राख्न र यसको दिगोपनामा सुधार गर्न सक्दछ ।
- कुनै अनपेक्षित खराबीहरु तथा असिमित रोकवट विना नै नागरिकहरुले राम्रो र भरपर्दो सेवा लिन सक्छन् ।
- भविष्यमा हुनसक्ने लागत अनुमान गर्न सकिने, संचित कोषहरुको व्यवस्था गर्न सकिने आदि कारणले स्थानीय सरकारहरुको वित्तीय सम्भाव्यता प्रवर्द्धनमा (Financial Viability) सहयोग पुग्दछ । अझ सम्पत्तिको व्यवस्थित अभिलेख व्यवस्थापन गरिनाले नगरपालीका तथा स्थानीय सरकारहरुको वित्तिय साखमा वृद्धि (Credit worthiness) गराउंदछ जस्तै गर्दा भविष्यमा नयाँ लगानीहरु परिचालन गर्न सजिलो हुन्छ ।
- सुव्यवस्थित तथा मूल्याङ्कित सम्पति (जस्तै: स्वामित्व स्पष्ट भएको, दर्ता गरिएको र मुल्याँकन सहितको भूमी) लाई भविष्यमा लगानी आवश्यक भएको खण्डमा धितोको रुपमा प्रयोग गर्न सकिन्छ ।

- सरकारहरुको पारदर्शितामा अभिवृद्धि हुन्छ, जसले गर्दा सरकार र जनता विचको प्रत्यक्ष संचार भई जनविश्वास वढाउन सहयोग हुन्छ ।
- योजना र परिणामहरु दस्तावेजीकरण गर्ने र वितरणको कार्य गरिने भएकाले दरदाताहरु (rate payers), निर्वाचित जनप्रतिनिधिहरु, वित्तीय कर निर्धारक संस्थाहरु (financial rating organizations), नियामक निकायहरु र सम्भाव्य सार्वजनिक वा निजी लगानीकर्ताहरु सँगको सञ्चार बढिभन्दा बढि प्रभावकारी हुन्छ ।
- भौतिक संरचनामा लगानी बृद्धि गरी सार्वजनिक सम्पत्तिहरु र तिनको सेवा प्रवाहको योगदान मार्फत दिगो विकास लक्ष्य (Sustainable Development Goal, SDG) जस्ता राष्ट्रिय र अन्तर्राष्ट्रिय विकास एजेण्डाहरु तथा लक्ष्यहरु प्राप्तिमा सहयोग पुग्दछ ।

सम्पत्ति व्यवस्थापनको असल अभ्यासको परिणाम स्वरुप समग्र अर्थतन्त्रमा तथा विभिन्न तहका सरकारहरुमा यसको फाइदा पुगिरहेको हुन्छ । साथै स्थानीय तहका सिमित श्रोत साधनहरुको वृद्धिका लागि वित्तीय साख्रमा सुधार गरी आन्तरीक तथा वाह्य लगानी समेत आकर्षित गर्न सकिन्छ ।

चित्र २: असल तथा कमजोर सम्पत्ति व्यवस्थापन कस्ता हुन्छन् ?

Good asset management	Poor asset management
<p>👍 Undertaking regularly scheduled maintenance, like oiling machinery, painting buildings or grading roads, ensures that assets last</p>	<p>👎 Not maintaining assets reduces service value and requires expensive replacements</p>
<p>👍 Redeveloping or selling under-used land generates revenue and financial value for the community</p>	<p>👎 Neglecting infrastructure disrupts water and sanitation services, resulting in health hazards and possibly social unrest</p>
<p>👍 Open, competitive procurement and contracting enhance public confidence</p>	<p>👎 Starting construction with insufficient funding jeopardizes its completion. A local school sits unfinished and deteriorates -- and so does public confidence</p>

“हाम्रो नगरपालिकाले अहिलेसम्म सडक, पुल तथा कल्भर्टहरु, सिंचाई सुविधा, खानेपानी तथा सरसफाइ, शिक्षा र स्वास्थ्य, सार्वजनिक भवनहरु, विद्युत, यातायात (स्थानीय सरकार) आदिलाई सम्पत्तिको रुपमा अभिलेखमा समावेश गरेको छैन । न त त्यस्ता सम्पत्तिहरुलाई सेवा प्रवाहमा प्रत्यक्ष सम्बन्धित बनाइएको छ । संघीय र प्रादेशिक सरकारले समेत अहिलेसम्म त्यस्ता सम्पत्तिहरुको अभिलेख राख्ने र व्यवस्थित गर्ने तर्फ सोचेको छैन । सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धमा सचेतना धेरै आवश्यक भएको छ । साथै यस सम्बन्धमा निति निर्माण, तालिम तथा प्राविधिक सहायताको खाँचो रहेको छ ।”

सम्पत्ति व्यवस्थापनका लागि संपर्क व्यक्ति, धुलिखेल नगरपालिका, नेपाल

१.१.२.२ सम्पत्ति व्यवस्थापनका चुनौतिहरु

सम्पत्ति व्यवस्थापनका चुनौतिहरु परिस्थिति बमोजिम विभिन्न श्रेणी तथा तहमा वर्गिकरण गर्न सकिन्छ । जस्तै:

- कमजोर रेकर्ड तथा सूचना प्रणाली । जस्तै सम्पत्ति दर्ता कितावमा गलत तथा अप्रयाप्त जानकारीहरू राखिँदा दक्ष र प्रभावकारी संपत्ति व्यवस्थापनमा अवरोध पुग्न जान्छ ।
- सम्पत्तिको पहिचानका बारेमा चेतनाको कमि । सम्पत्तिका बारेमा पर्याप्त जानकारीनै नभएमा तिनको प्रयोग नहुने तथा भएपनि उचित प्रयोग नहुने र सम्पत्तिको जीवन अवधि नै छोटो हुने वा मूल्यमा वृद्धि हुने हुन सक्दछ ।
- विभिन्न तहका सरकारहरू वा सरकारी निकायहरू बीचमै पनि उत्तरदायि अधिकारीहरू बीच सम्पत्ति व्यवस्थापनका लागि जिम्मेवार व्यक्तिको भूमिका, उत्तरदायित्व तथा जवाफदेहिता सम्बन्धमा अस्पष्टता भएको अवस्थामा कार्यकुशलतामा बाधा पुग्ने, व्यवस्थापन गर्न महँगो हुन जाने र दोहोरोपना वा त्रुटी हुन जाने हुन्छ ।
- केन्द्र देखि स्थानीय तहसम्मनै सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि नीति र मार्गदर्शनलाई स्थापना गरी त्यसको जानकारी गराउने सम्बन्धमा स्पष्ट प्रक्रियाको अभाव भएको अवस्थामा भैरहेका सम्पत्तिहरूको गलत प्रयोग वा गलत व्यवस्थापन हुने र अव्यवस्थित र भद्रगोल तरिकाले नयाँ सम्पत्ति खरिद गर्न थालिन्छ । सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धमा आवश्यक जानकारीमा कमी भएमा तथा अन्य चुनौतीहरू प्रतिको चेतनाको अभाव आदिले पनि यस्तो नतिजा निस्किरहेको हुनसक्दछ ।
- अपर्याप्त श्रोत वा वित्तीय लगानी प्रायः अपर्याप्त लगानी योजनाको परिणाम हो जसले गर्दा सम्पत्तिको प्राप्ति तथा खरिदमा हचुवापन र सम्पत्तिको सञ्चालन र मर्मत प्रकृया कमजोर हुन जान्छ । वित्तीय लगानीको सोही तथ्य राजनीतिक तरंग तथा दवावमा समेत भर पर्दछ ।
- भण्डार सुविधा, प्राविधिक उपकरण सहयोग आदि जस्ता अत्यावस्यकिय सामग्री तथा उपकरणहरूको अभावले पनि सम्पत्ति व्यवस्थापन चाहे बमोजिम व्यवस्थित गर्न कठिन हुन्छ ।
- जलवायु परिवर्तनको असरहरूका बारेमा अनिश्चितता, जनस्वास्थ्य सम्बन्धि आपतकालको अवस्था तथा अन्य भूकम्पीय धक्का आदिले भौतिक सम्पत्तिको ढाँचा, निर्माण, सञ्चालन र मर्मत का साथै सेवा प्रवाहमा समेत असर गर्दछ ।
- एक बलियो खालको सम्पत्ति व्यवस्थापनको महत्वका बारेमा नेतृत्वको ध्यान पर्याप्त रुपमा खिन्न नसकिएको अवस्थामा त्यसले संस्थागत उद्देश्य हासिल गर्नबाट विमुख गराउन समेत सक्दछ ।

सम्पत्ति व्यवस्थापनका चुनौतिहरू बारे तर्क गरिँदा अलिक सहज ढंगले सम्बोधन गर्न सकिने चुनौति भनेको सम्पत्ति सम्बन्धि सूचनाको अप्रयाप्तता हो र कठिनतम चुनौतिमा वित्तीय श्रोतको उपलब्धता हो, जबकी बजेट भनेको संधैजसो कमि भैरहन्छ । आखिर असल सम्पत्ति व्यवस्थापन गर्ने क्रममा केहि न केहि चुनौतीको सामना त गर्न परिरहन्छ ।

अव सेवा प्रवाहमा जलवायु परिवर्तनको प्रभाव र जनस्वास्थ्य सम्बन्धि आपतकालको अवस्था बारे अलिक विस्तृत चर्चा गरौं ।

१.१.३ विपद् तथा जोखिम व्यवस्थापन

प्राकृतिक विपद्, रोगको महामारीको प्रभाव तथा परिवर्तनशील जलवायुसँग जुध्न जोखिम व्यवस्थापनको अवधारणा अंगिकार गर्नु प्रभावकारी सम्पत्ति व्यवस्थापन रणनीतिको एउटा महत्वपूर्ण तत्व हो । विपद्, कम्पन र तनावको प्रभाव बहुपक्षिय पूर्वाधार प्रणालीमा (multiple infrastructure systems) परेको हुन्छ । त्यसैले भविष्यमा हुने जोखिमका विरुद्ध उत्थानशील प्रयत्न (resilient) का लागि संवेदनशील सम्पत्तिहरूको पहिचान गर्न आवश्यक छ । यस बारेमा पोर्टफोलियो व्यवस्थापन अवधारणा भनि अगाडि प्रसंग आएको थियो र यसको अझ विस्तृत व्याख्या पाठ २ मा गरिनेछ ।

सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि रणनीति र योजनामा समावेश गर्नुपर्ने विपद तथा जोखिमका दुई विशिष्ट प्रकारहरु बारेमा तल विस्तार गरिएको छ ।

१.१.३.१ जलवायु परिवर्तनका प्रभाव

हालको विश्व परिस्थितिमा जलवायु परिवर्तनले केन्द्रिय तथा स्थानीय सरकारहरुलाई योजना बनाउदा, डिजाइन गर्दा, पूर्वाधारहरु वनाउदा र व्यवस्थापन गर्दा कसरी गर्ने भनि पुनर्विचार गर्न बाध्य पारेको छ। जलवायु परिवर्तनको कारण सार्वजनिक सेवा प्रवाह गर्ने तौर तरिका, त्यस्ता सेवाको तह तथा सेवा प्रदान गर्दा लाग्ने लागत तथा जोखिम आदीमा समेत प्रभाव पारिरहेको छ। यस्तो असर पर्ने सबैभन्दा बढि प्रभावित भएका सम्पतिहरुमा यातायात प्रणाली, भवन निर्माण, खाने पानी व्यवस्थापन प्रणाली, सामुद्रिक क्षेत्रका पूर्वाधारहरु र पार्क, बनजंगल जस्ता प्राकृतिक सम्पतिहरु आदी पर्दछन् ।

“नयाँ वा नविकरणीय सम्पतिमा यदि समुदायले जलवायु परिवर्तनलाई ध्यान दिँदैन भने उनीहरुले स्वभाविक रुपमा सुरुदेखि नै सम्पतिको अपेक्षित जीवनकाल घटाइरहेका हुन्छन् ।”

सम्पत्ति व्यवस्थापन, ब्रिटिस कोलम्बिया पेज ९

धेरैजसो पूर्वाधार प्रणाली अन्तरसम्बन्धित र अन्तरनिर्भर छन् । यस्तो अन्तरनिर्भरता हुँदा एउटा प्रणालीको असफलताले अर्को प्रणालीमा प्रणालीनै असफल हुने खतरा सहितको ठूलो असर (cascading effects) परेको हुन्छ । उदाहरणको लागि, बाढी र आँधीका कारण ढलनिकास प्रणाली अस्तव्यस्त बनाइ अन्ततः स्थानीय मूल, मुहानहरु नै दुषित बनाइदिन्छ । यस्तो विनासले ले ल्याण्डफिलसाइटको नछोपिएको फोहरलाई समेत सडक वा ताल वा नदीमा पुर्याइदिन्छ, जसले समुदायको स्वास्थ्य र प्राकृतिक वातावरणलाई समेत जोखिममा पारिदिन्छ ।

जलवायु-सम्बन्धी विपद्को तत्कालिन देखिने प्रभावभन्दा पनि अझ दुरगामी असर त पूर्वाधार प्रणालीमा दवाव पर्न जाँदा हुने गर्दछ । यसको असरले भविष्यमा प्रणाली नै असफलताको दिशामा जान सक्छ । खडेरी तथा अस्थिर मौसमका कारण कृषि रोजगारीमा असर गर्दै शहरीकरणलाई ऊर्जा दिइरहेको हुन्छ, र शहरमा रोजगारी खोज्दै हुलका हुल भित्रने क्रममा स्थानीय सार्वजनिक सम्पतिमाथि र यसको सेवा प्रवाहमा दवाव स्वतः वढ्न जान्छ ।

उदाहरणको लागि बङ्गलादेश विकासोन्मुख मुलुकहरुमध्ये एक हो, जहाँ मानिसहरु विद्यमान शहरी पूर्वाधारमा अधिक चाप पार्नेगरी ग्रामिण भेग छाडी शहरी भेगमा बसाई सरिरहेका छन् । फोहरमैला व्यवस्थापन खासगरी कमजोर र अपर्याप्त सावित भएको छ । विशेषतः वर्षायाममा भारी वर्षाको कारण हुने बाढीको समयमा यसको असर परिरहेको हुन्छ, जसको प्रभाव पूर्वाधार सेवामा अवरोध सृजना गर्ने तहसम्म जान्छ परिणामतः समुदायमा सामाजिक तथा स्वास्थ्य समस्या समेत निम्तिने खतरा रहन्छ ।



हिमाली देश नेपाल, जहाँ कृषियोग्य भूमी १७ प्रतिशत मात्र छ र जलवायुमा सामान्य परिवर्तन हुँदासमेत कृषि प्रभावित हुन्छ । त्यहाँ हालसालैका वर्षहरुमा धेरै तातो छालहरु (Heat waves) बगेको कारण बाढी र पहिरोको प्रकोप भएको छ । नेपालमा दिगो विकासको लक्ष हासिल गर्ने राष्ट्रिय रणनीतिपत्रमा समेत जलवायु परिवर्तन अनुकूलन र न्यूनीकरण (climate change adaptation and mitigation) प्राथमिकतामा परेको छ । कूल वित्तीय स्रोतमध्ये यसमा सबैभन्दा बढी हिस्सा (५० प्रतिशत भन्दा बढि) जलवायु प्रतिरोधि पूर्वाधार परियोजना (climate proofing infrastructure projects) र भवनहरुको उत्थानशीलता सुधारमा (improving the resilience of buildings) खर्च हुन्छ । पहाडि क्षेत्रको शहरिकरणमा जोड दिने कार्य नेपालका लागि रणनीतिक रुपमा महत्वपूर्ण मानिएको छ जसले युवाहरुलाई रोजीरोटीका लागि गाउँ छाडेर शहर पस्ने वाध्यताबाट रोक्दछ ।

व्यवहारमा जलवायु परिवर्तनको मुद्दाले सरकारहरुलाई (सम्पति व्यवस्थापनको असल अभ्यास भएका सरकारहरु समेतलाई) पूर्वाधारहरुको दिर्घकालिन योजना तथा जोखिम व्यवस्थापनको दृष्टिकोणमा नै पुनर्मूल्याङ्कन गर्नका लागि दबाव दिइरहेको छ । तथापी एक सक्रिय तथा स्वतस्फूर्त सम्पति व्यवस्थापनले सरकारलाई जलवायु परिवर्तनको असर न्यूनीकरण गर्न र अनुकूलन गर्नको लागि सहयोग गर्दछ र प्राकृतिक प्रकोपको समग्रतामा सम्बोधन गर्नमा सुधार गर्दछ । अध्याय ६ मा भौतिक पूर्वाधारमा जलवायु परिवर्तनको असरलाई अझ नजिकबाट हेरिनेछ र सरकारले कसरी सम्पति व्यवस्थापनलाई जलवायु उत्थानशीलतामा सुधार (to improve climate resilience) गर्दै प्रयोग गर्न सक्छ भन्ने पनि हेरिनेछ ।

“हरेक निरोधात्मक र नियन्त्रण मापनका (preventive and containment measure) लागि साधन स्रोतको आवश्यकता पर्दछ जसको आर्थिक पाटो समेत हुन्छ । महामारीसँग जुध्नको लागि स्थानीय सरकारहरु विशेषगरी तिनवटा श्रोतहरुमा निर्भर रहन्छन्: आफ्नै आयस्रोत, अन्तरसरकारी हस्तान्तरण तथा प्रादेशिक अनुदान । पछिल्लो श्रोत चाहिँ सहयोगी कानूनी तथा नीतिगत वातावरण भएका देशहरुमा उपलब्ध हुन्छ ।”

यु एन सि डि एफ ६

अध्याय ६ मा भौतिक संरचना तथा पूर्वाधारमा जलवायु परिवर्तनको असरलाई अझ नजिकबाट हेरिनेछ र सरकारले कसरी सम्पति व्यवस्थापनलाई जलवायु उत्थानशीलतामा सुधार गर्नका लागि प्रयोग गर्न सक्छ भन्ने पनि हेरिनेछ ।

१.१.३.२ जनस्वास्थ्य सम्बन्धि आपतकालीन स्थिति

सन् २०२० का घटनाहरुले हामीलाई दर्शाएको छ कि हामीले अब जनस्वास्थ्यका गतिविधिहरुबाट सरकारी सम्पतिमा पर्न जाने असरलाई समेत ध्यान दिनै पर्दछ । कोभिड-१९ को विश्वव्यापी महामारीले क्लिनिक, अस्पताल आदिको व्यवस्थापनमा संघर्षपूर्ण अवस्था लगायत स्थानीय देखि राष्ट्रिय स्वास्थ्य सेवा प्रवाहमा ठूलो प्रभाव पारिदियो । यस महामारीले अर्थतन्त्रमा संकुचन ल्याउने (Economies falter) र राजश्वमा न्यूनीकरण गर्दै स्थानीय र संघीय सरकारको सञ्चालन खर्च उच्च बनाउँदै वित्तीय अवस्थामा असर गऱ्यो । पाठ ८ मा हामी संकटको घडिमा संघीय सरकारले स्थानीय सरकारहरुलाई कसरी आर्थिक रुपमा सहयोग गर्न सक्छ र सम्पति व्यवस्थापन र योजनाले कसरी कोभिड-१९ लगायतका जनस्वास्थ्य चुनौतिहरु न्यूनीकरण गर्न सक्छ भन्ने विषयमा गहिरो अध्ययन गर्नेछौं ।

सुसूचित र तथ्यमा-आधारित निर्णयको सुनिश्चितताका लागि आवश्यक सूचनाहरुको अभाव भएको अवस्थामा सरकारी निकायहरु पूर्वाधार प्रणाली र यससंग जोडिएका भौतिक सम्पतिहरुको जोखिम व्यवस्थापन गर्न असक्षम हुन्छन् । आफुसंग भएका सम्पतिहरुको पोर्टफोलियोको पर्याप्त ज्ञान भएमा त निकायहरु विपद्

जोखिम समीक्षा गर्ने (hazard vulnerability assessments) जोखिम व्यवस्थापनका लागि परिस्थितिजन्य योजना बनाउने (scenario planning) र प्रभावकारी रणनीति तथा योजना निर्माण गर्ने आदि गर्नुपर्दछ ।

सम्पति सूचना बारेमा खण्ड १.३ मा समेटिनेछ ।

१.१.४ अभ्यास १

क) तपाईंको सरकार वा निकाय कुन सम्पतिको लागि जिम्मेवार छ र अन्य सरकार र निकायको जिम्मेवारी कुन कुन हो ? विभिन्न तहका सरकारहरूबीच जिम्मेवारीको दोहोरोपना कहाँ कहाँ र कुन क्षेत्रमा हुन्छ, पहिचान गर्नुहोस् ।

सम्पति	उत्तरदायित्व कस्को हो ?

ख) तपाईंले सामना गर्नुपरेका सम्पति व्यवस्थापनका मुख्य पाँचवटा चुनौतिहरूबारे सोच्नुहोस् र सूची बनाउनुहोस् । ती किन चुनौतिहरू भए ? ती चुनौतिहरूको सम्बोधनको लागि उपायहरू के हुनसक्दछन <

चुनौती	उपायहरू

ग) तपाईंको देशमा भैरहेको जलवायु परिवर्तनको प्रभावका बारेमा सोचुहोस् । तपाईंले सामना गर्नुपरेको जलवायु विपद्सम्बन्धी शीर्ष तीन जोखिम के के हुन् र किन ? तिनको सम्बोधनको लागि तपाईंले के गर्दै हुनुहुन्छ

जोखिम	उपायहरू

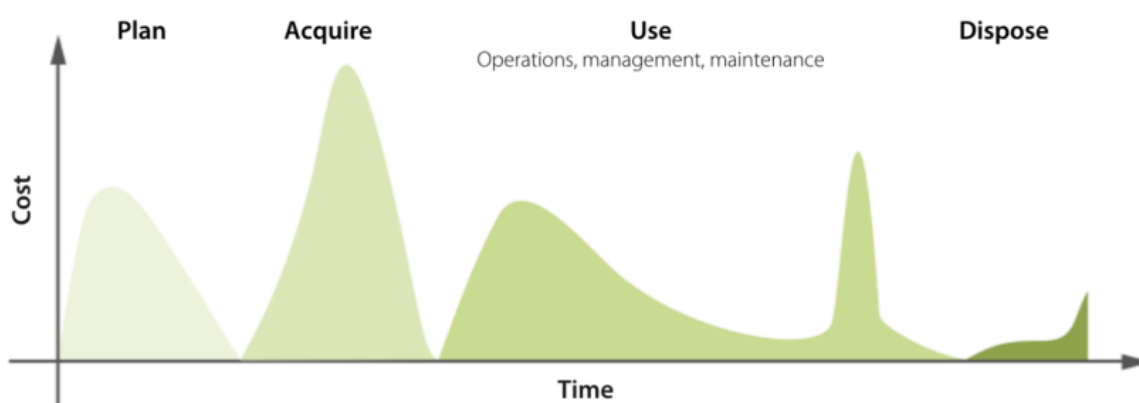
१.२ सम्पतिको जीवन चक्र

एउटा भौतिक सम्पतिको जीवन चक्रमा योजना, प्राप्ति, प्रयोग र नष्ट (जव यसले हाम्रो आवश्यकता पूरा गर्न नसक्ने हुन्छ तब लीलामी वा अन्य व्यवस्थापन गरिने कार्य) गरि चारवटा चरणहरू हुन्छन् । चित्र ३ मा उल्लेख भएजस्तै जीवन चक्रका हरेक चरणमा समयावधि र लागतको मात्रा फरक पर्दछ । सम्पतिको जीवन चक्रको कूल लागत मूल्य भनेको चारै चरण अवधिमा पर्न आउने सम्पूर्ण मूल्य हो ।

“सम्पति व्यवस्थापन योजना भनेको भौतिक पूर्वाधारहरूको निर्माण, सञ्चालन, मर्मत, पुननिर्माण, प्रतिस्थापन र नष्ट (लीलामी आदी व्यवस्थापन) सँग सम्बन्धित विषयमा सर्वोत्तम सम्भावित निर्णय गर्ने प्रकृया हो । यसको उद्देश्य लाभलाई अधिक बनाउनु, जोखिम व्यवस्थापन गर्नु र आम नागरिकलाई दिगो रूपमा सन्तोषजनक तहको सेवा प्रदान गर्नु हो ।”

“सँगसँगै निर्माण- नगरपालिका सम्पति व्यवस्थापन योजना दिग्दर्शन” –ओन्टारियो सरकार [७]

चित्र ३: भौतिक सम्पतिको जीवन चक्र



एउटा सम्पतिको जीवनचक्रका चारवटा चरणहरूमध्ये हरेक चरणमा सामान्यतः के के कुराहरू समावेश हुन्छन भन्ने हेरौं । हरेक चरणसँग सम्बन्धित विशेष गतिविधिहरूबारे पनि पाठ २ मा चर्चा गरिनेछ ।

१.२.१ योजना

सम्पतिको जीवनचक्रको चरणहरूमध्ये योजना असाध्यै महत्वपूर्ण चरण हो, जहाँ कार्यसम्पादन र सेवाको आवश्यकताको स्तर बारेमा व्याख्या हुन्छ । यस्ता विवरणहरूले सम्पतिहरूबाट अपेक्षा गरिएका सेवाहरूको प्रकार तथा गुणस्तरको बारेमा ठाँचा बनाउँदछ ।

खर्चका हिसावले योजनको चरण सवैमन्दा कम खर्चिलो हुन्छ । तर यस चरणलाई जति ध्यान दिनुपर्ने हो दिइएको पाइदैन । यस चरणमा गरिएका हरेक निर्णयहरूले सम्पतिको पूरै जीवन चक्रभर यसलाई लाग्ने लागतका साथै समुदायमा प्रदान गर्ने सेवालार्ई प्रभावित गर्नेछ । ती निर्णयहरूले विकास उद्देश्यहरू हासिल गर्ने सरकारको क्षमतामा समेत प्रभाव पार्दछ ।

योजना चरणमा विशेषतः निम्न आधारभूत प्रश्नहरूको उत्तर खोजिने गरिन्छः

- सम्पति के का लागि आवश्यक पर्दछ ?
- यसले के काम गर्दछ ?
- यसले कस्तो खालको र कति समयका लागि सेवा प्रदान गर्नेछ ?
- यस सम्पतिले अरु सम्पतिलार्ई समेत प्रभाव पार्छ ?
- यो सम्पति कसले प्रयोग गर्छ ?
- के हामी यसमा लगानी गर्न सक्छौं या लगानीयोग्य छ ?
- हामी यसलाई कसरी प्राप्ति तथा खरिद गर्न सक्छौं ?
- हामी यसलाई कसरी दुरुस्त राख्न सक्छौं ?
- के हामीसँग यसलाई सञ्चालन गर्न र दुरुस्त राख्नका लागि आवश्यक सही जनशक्ति छ ?
- हामी यसलाई कसरी नष्ट वा व्यवस्थापन गर्छौं ?

योजनाको समयमा सम्पतिको सञ्चालनमा उत्तरदायि कर्मचारी तथा राजनीतिक नेतृत्वको संलग्नता हुनुपर्दछ साथै आवश्यक भएमा स्थानीय समुदायसँग समेत परामर्श लिनुपर्दछ । चित्र ४ मा देखाइए बमोजिम योजनाका तिन तहहरू हुन्छन् ।

उदाहरणः

फोहरमैला संकलन तथा व्यवस्थापनको लागि नयाँ ल्याण्डफिल खरिद गर्ने र निर्माण गर्ने

यसका लागि योजना गर्दा योजनाको विभिन्न तहमा विचार गरिने विषयबस्तुहरू यसप्रकार हुनेछन् ।

रणनीतिक तह (Strategic)

- ✓ नयाँ ल्याण्डफिलको सम्भावित स्थान तथा आकार बारेको सोचाई
- ✓ अहिले भैरहेको ल्याण्डफिल साइटको नजिकै होस र अनुगमन गर्न सहज होस भनि योजना गर्ने यस्ता विषयहरूलाई ध्यानमा राख्दै हामी स्थानीय समुदायसँग परामर्श गर्न थाल्नेछौं ।

सामरिक तह (Tactical)

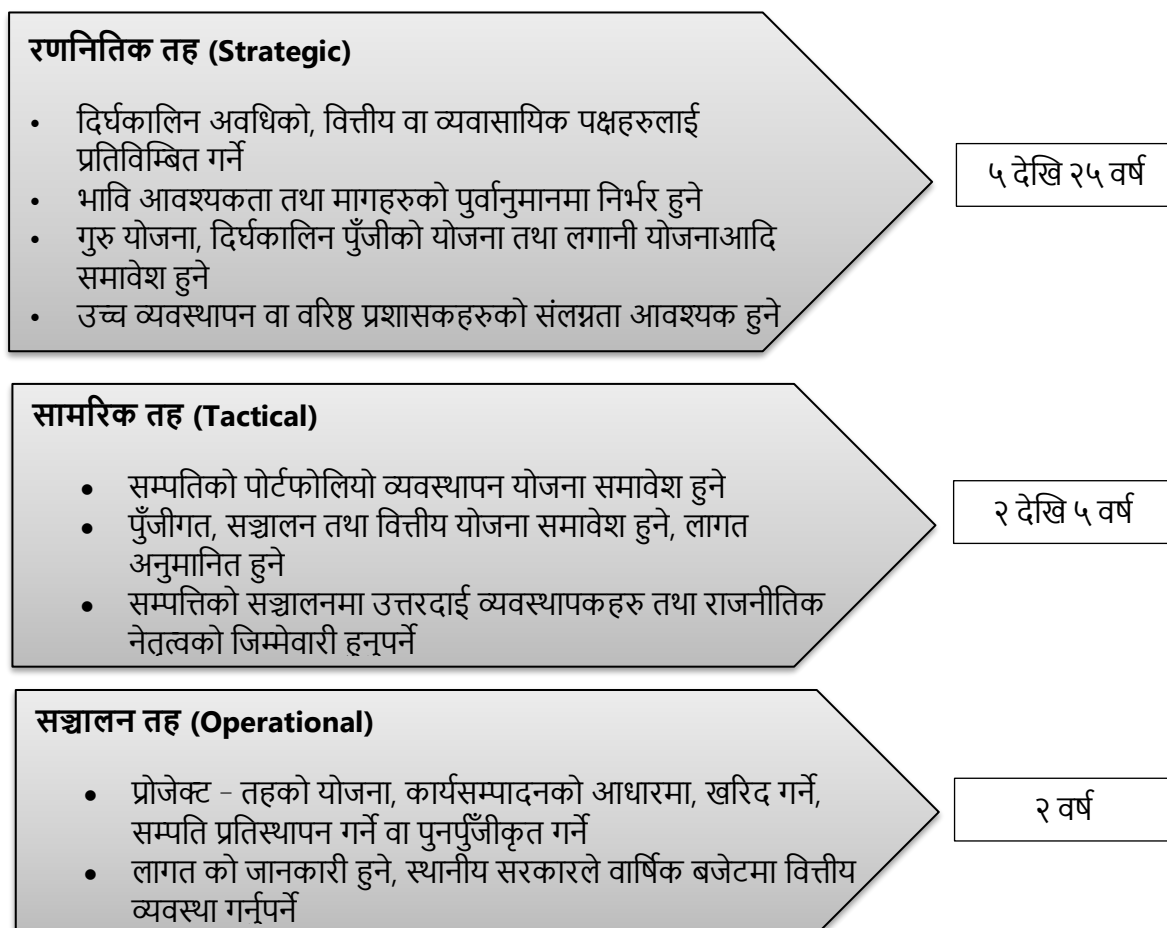
- ✓ ल्याण्डफिलको प्रकारको बारेमा ध्यान दिइने र यसको पूर्ण जीवनकालमा सो ल्याण्डफिल्ड साइट व्यवस्थापनका लागी लागि कति लागत लाग्दछ भनि योजना गर्ने
 - ✓ फोहर संकलन सेवाका प्रकार र यससँग सम्बन्धित लागतलाई समेत ध्यानमा राखिने
- प्रदान गरिने सेवाको विकल्पका बारे स्थानीय समुदायसँग र संकलनको प्रकारबारे तथा हस्तान्तरण प्रणाली बारे सञ्चालन कर्मचारीहरू संग बसेर समिक्षा गरिने

सञ्चालन तह (Operational)

- ✓ ल्याण्डफिलको डिजाइन बारे
- ✓ फोहर संकलनको लागि आवश्यक गाडी तथा गाडी चालकलाई तालिमका बारे ध्यान दिइने
- ✓ नयाँ साइटमा राखिएका उपकरणहरूको राम्ररी सञ्चालन तथा व्यवस्थित भएको सुनिश्चित गर्न कर्मचारीहरूसँग बैठक तथा समीक्षा गर्ने बारे

हरेक तहमा लिइएका निर्णयहरूबाट अन्ततोगत्वा निर्माण भएको ल्याण्डफिल साइट, समुदायले प्राप्त गर्ने सेवाको स्तर, फोहर संकलन गर्नका लागि ल्याइएको गाडीको प्रकार तथा ल्याण्डफिल साइट र यससंग सम्बन्धित सम्पतिको जीवन चक्रभरको लागत आदि प्रभावित हुनेछ ।

चित्र ४: अल्पकालिन र दिर्घकालिन सम्पति व्यवस्थापन योजना



अभ्यास २

तलको टेवल प्रयोग गरी दुईवटा सम्पत्तिहरू को योजनाको प्रत्येक तहमा के के कुरामा विचार गर्नुपर्ला भनि पहिचान गर्नुहोस । १) नयाँ वस टर्मिनल २) तपाईंको लोकालिटीमा नयाँ बजार

<p>रणनीतिक तह (Strategic)</p> <p>-</p>
<p>सामरिक तह (Tactical)</p> <p>-</p>
<p>सञ्चालन तह (Operational) -</p>

१.२.१ सम्पत्तिको प्राप्ती वा खरिद (Acquire)

सम्पत्तिको जीवन चक्रमध्ये सबैभन्दा छोटो चरण भनेको सम्पत्ति खरिद वा प्राप्त गर्दा लाग्ने समय हो । यो प्रकृया तब सुरु हुन्छ जब हामी योजना बमोजिमको काम सुरु गर्छौं र नयाँ सम्पत्तिको खरिद गर्दछौं किनकी सम्पत्तिबाट प्रदान हुने सेवाका प्रावधानलाई उन्नत गर्नुपर्ने भएको हुन्छ वा समुदायमा पुगिरहेको सेवा अपुग भएका कारण पुराना सम्पत्तिको ठाउँमा नयाँ सम्पत्ति किन्नुपर्ने भएको हुनसक्दछ । सम्पत्ति खरिद गरि भुक्तानी गर्दाको चरण भएकाले धेरैले सम्पत्तिको जीवन चक्रमै यो चरण ज्यादै महंगो मान्दछन । वास्तविक रूपमा हेर्दा भने सम्पत्तिको जीवन चक्रकै पूरा लागतमध्ये खरिददका लागि भएको खर्च भने १५-३० प्रतिशत मात्र हुन आउँछ ।^८

सम्पत्तिको खरिद वा प्राप्ति विभिन्न तरिकाहरुबाट गर्न सकिन्छ ।

उपकरण, भवनहरु र भूमी जस्ता सम्पत्तिहरु खरिद गरि प्राप्त गर्न सकिन्छ । नयाँ सम्पत्तिहरु निर्माण गर्न पनि सकिन्छ । विद्यमान सम्पत्तिहरु जस्तो भवनहरु, सडक, फोहर व्यवस्थापन क्षेत्रहरु व पानी तथा खेरजाने पानीजन्य पूर्वाधारहरु (water and wastewater infrastructure) विस्तार गर्न सकिन्छ । प्राकृतिक सम्पत्तिहरु प्राप्त गर्नका लागि भने स्थानीय समुदायसँग छलफल गरी सामुदायिक वन वा संरक्षित तोक्न सकिन्छ ।

सम्पत्तिको स्वामित्व आफैसँग हुन आवश्यक पनि छैन । छोटो समयको लागि मात्र आवश्यक भएको अवस्थामा र खरिद गर्नका लागि वजेट अभाव भएको अवस्थामा भने अन्य निकायबाट भाडामा वा लिजमा लिने निर्णय गर्न सकिन्छ ।

सम्पत्तिको जीवन चक्रको सम्पत्ति प्राप्त गर्ने चरण देहायका अवस्थामा अझै संवेदनसिल मानिन्छ:

- मुद्रास्फिति (जस्तै: कच्चा पदार्थ तथा जग्गा जमिनको मूल्य वृद्धि)
- सामग्रीहरुको बजारमा अभाव (जस्तै: स्टिल तथा काठको अभाव)
- श्रमिकहरुको अभाव (जस्तै: निर्माण र उत्पादनका लागि आवश्यक कामदारहरुको अनुपलब्धता)
- वातावरणीय अवस्था र मौसमी असरहरु
- भ्रष्टाचार (विशेषगरी खरिद प्रकृया तथा आपूर्तिकर्ता छनोटमा हुने अनियमितताहरु)

१.२.२ सम्पत्तिको प्रयोग (Use)

सम्पत्तिको प्रयोगको अवधि भनेको सो सम्पत्तिले सरकार वा समुदायका लागि सेवा प्रदान गर्ने समय हो । सम्पत्तिको जिवनचक्रमा उल्लेख गरिएका चार चरणहरुमध्ये प्रयोगको समय साधारणतया लामो अवधिको र महंगो चरण मानिन्छ । सम्पत्तिको पुरा जीवन चक्रको कुल लागतको झण्डै ६० - ८० प्रतिशत लागत सो सम्पत्तिको प्रयोगको चरणमा नै लागेको हुन्छ किनकी सम्पत्तिलाई चलायमान राखिराख्नुको लागि सो सम्पत्तिका मुख्य पार्टहरु कै प्रतिस्थापन लगायतका खर्च यसमा परेको हुन्छ । उदाहरणको लागि, ट्रकको इन्जिन वा भवनको छानो प्रतिस्थापन गर्न आवश्यक हुनसक्छ, वा सडकको मामिलामा भने पुनः कालोपत्रे वा सतहको मर्मत (resurfacing) गर्नुपर्ने हुन्छ ।

चित्र ५: भौतिक पूर्वाधार सम्पत्तिको खास सेवा अवधि

३ वर्ष



१० वर्ष



२५ वर्ष



४० + वर्ष



५० + वर्ष



खास
आयुको
आँकलन
हुन नसक्ने

कुनै पनि सम्पत्ति के का लागि प्राप्त गरिएको हो वा निर्माण भएको हो, सोही प्रयोजनका लागि प्रयोग भएको समय नै सम्पत्तिको सेवाकालिन अवधि (service life) हो । यसमा सम्पत्तिको प्रयोजन अवधिभर कमभन्दा कम मर्मत तथा सम्भारमै वा कुनैपनि अदृश्य लागतविनै निर्वाधपूर्ण रूपमा प्रयोग गरिने भन्ने बुझिन्छ । सम्पत्तिको सेवाकालिन अवधि सो सम्पत्तिको व्यवस्थापन योजनाको सञ्चालन तहको योजना चरणको समयमै निर्धारित गरिएको हुन्छ र यसलाई प्रायः सम्पत्तिको डिजाइन सेवा जीवन अवधि (design service life⁷) भनिन्छ । सम्पत्तिको आफ्नै प्रकृति वा विशेषताले सम्पत्तिको खास सेवाकालिन जीवन वा अवधिलाई साधारतया चित्र ५ मा देखाइएजस्तै मात्र सकिन्छ तर यस्तो अवधिलाई सम्पत्तिको व्यवस्थापनको कुशलताका आधारमा अझै छोटो वा लामो पनि बनाउन सकिन्छ ।

कुनै पनि सम्पत्ति यसको सेवाकालिन अवधि वा जीवनको तब अन्त्यमा पुग्छ जव यो तलको अवस्थामा मध्ये कुनै वा सोभन्दा बढी हुनजान्छः

- असुरक्षित
- मर्मत र सम्भारको लागि महंगो
- प्राकृतिक तथा मानवीय क्रियाकलापको कारण नष्ट हुने
- काम नलाग्ने, अप्रचलित हुनु (obsolete)
- प्रयोगकर्ताहरूलाई असहज र ढिलासुस्तीको अवस्था

कोलकत्तादेखि काबुलसम्म जोड्ने
२,५०० कि= मि= को ग्राण्ड ट्रंक
सडक तेस्रो सताब्दीसम्म नै रह्यो

केही सम्पत्तिहरू, जस्तो दुरसञ्चार उपकरणहरू असुरक्षित हुनु अघिनै काम नलाग्ने वा अप्रचलित हुन्छन् । सडक जस्ता सम्पत्तिको हकमा भने राम्ररी मर्मत संभार भैरह्यो भने सुरुको डिजाइनमा गरिएको अपेक्षाभन्दा बढि चल्न सक्छ ।

सञ्चालन र सम्भार (Operations and Maintenance-O&M)

सञ्चालन र सम्भार ले (Operations and Maintenance-O&M) सम्पत्तिको प्रायोगिक चरणको (Use phase) दैनन्दिन कार्यसँग सम्बन्ध राख्छ । सञ्चालन र सम्भारलाई यसरी परिभाषित गरिएको छः

“पुनःस्थापना वा नवीनता दिने बाहेकका हर व्यवहारिक प्रयासले सम्पत्तिको मौलिक अवस्थामा राखिराख्नका लागि आवश्यक सम्पूर्ण क्रियाकलाप”^{११}

सम्पत्तिको जीवनचक्र भरको लागत भरसक न्यूनतम रहने गरी समुदायमा स्तरिय सेवा प्रदान गर्नका लागि तथा सम्पत्तिको विफलताको परिणामहरूलाई (consequences of asset failure) न्यूनीकरण गर्दै र हटाउँदै जानका लागि र जोखिमहरूको प्रभावमाथिको (Impact of hazards) उत्थानशीलतामा (resilience) सुधार गर्दै जानका लागि भौतिक सम्पत्तिको जिम्मेवार सञ्चालन र योजना मुताविक नियमित सम्भार गर्नु कुनै पनि सम्पत्तिको सेवाकालिन अवधि वा सो सम्पत्तिकै आयु अधिक बढाउनकालागि आवश्यक अतिनै महत्वपूर्ण कार्य हो ।

सम्पत्तिको विफलता र सेवाको गुणस्तरमा गिरावटले पनि सम्पत्तिको स्वामित्ववाला (जस्तो सरकार वा संघसंस्था) लाई वित्तीय जोखिम बढाउने तथा अलोकप्रियताको कारण वन्न जाने हुनसक्दछ ।

१.२.३ सम्पत्तिको व्यवस्थापन वा यसको निश्क्रियकरण (dispose)

सम्पत्तिको जीवन चक्रको अन्तिम चरण भनेको यसको व्यवस्थापन वा निश्क्रियकरण हो । सम्पत्तिको प्रयोग गरिसकेपछिको अन्तमा गरिने व्यवस्थापनको योजना साह्रै महत्वपूर्ण हुन्छ, किनभने अपेक्षित कार्य गर्न छाडेपछि वा सेवा प्रदान गर्ने समयय सकिएपछि पत्रु अवस्थामा पुग्दा यसले झन स्रोतमा खराब असर (drain on resource) गर्न सक्छ । सम्पत्तिको अन्तको व्यवस्थापन वा निश्क्रियकरण गर्ने कारणहरू विभिन्न हुनसक्छ जस्तैः

- ✓ सम्पत्तिको कार्यक्षमतामा हास आएपछि, जस्तो यसले प्रक्षेपित आम्दानी उठाउन नसक्दा ।
- ✓ सम्पत्ति अप्रचलित (obsolete) भएमा वा उद्देश्यपरक (no longer in mandate) नभएमा ।
- ✓ सम्पत्तिको मर्मतसंभारको लागत अति महंगो पर्न गएमा ।

कति वेला एउटा सम्पत्ति दायित्व सरह बन्न जान्छ ?

एउटा सानो परिषदले भर्खरै आफ्नो हवाईमैदान पुनः सिल (re-sealed) गरेको थियो र पार्षदहरूले अधिक खर्च भएकामा चासो दिदै प्रश्न गरेका थिए ।

पार्षद: कतिवटा प्लेनहरूले यो हवाईमैदान प्रयोग गरे ?

इन्जिनियर: कसैले पनि प्रयोग गरेनन्, उनीहरूले अर्कै परिषदको नयाँ हवाई मैदान जहाँ धेरै सुविधाहरूसहित हप्ताको सातै दिन, चौविसै घण्टा खुल्ला रहन्छ र राम्रो अवस्थामा पनि छ ।

पार्षद: तपाईंको मतलव यसलाई कसैले पनि प्रयोग गर्दैनन ?

इन्जिनियर: अँ....., हो, प्लेनहरूका लागि प्रयोग भएन तर ग्लाइडरले प्रयोग गरे ।

एक पार्षद (ग्लाइडर उडानको सौखिन): हामीले कडा क्षेत्र (hard sealed part) प्रयोग गर्दैनौं, हामीले नरम किनाराको भूमी (soft verges) मात्र प्रयोग गर्न मन पराउँछौं ।

केहीबेरको मौनता . . . त्यसपछि

पार्षद (द्विविधासहित): यदि कसैले पनि कडा भागको प्रयोग गर्दैन भने किन तपाईंले यो पुनः सिल गर्नुप-यो ?

इन्जिनियर (उस्तै द्विविधासहित): किनकि, अवश्य पनि सम्पत्ति जोगाउन का लागि

यसबाट सिक्ने पाठ:

यदि कुनै सम्पत्तिले लागत बढाइरहेको छ र कुनै फाइदा दिइरहेको छैन भने यो कुनै सम्पत्ति नै होइन, यो एउटा दायित्व हो ।^{१२}

सम्पत्तिको अन्तिम चरणको व्यवस्थापन विभिन्न खालका हुन सक्दछन्, जस्तो विक्री गर्ने वा सम्पत्तिको स्वामित्व अर्को पक्षलाई हस्तान्तरण गर्ने, भत्काउने, वा नष्ट गर्ने आदि । कार्यक्षमता कम भैसकेका सम्पत्तिलाई बिक्री वा लिलाम गरेर एक पटकको राजश्व प्राप्त गरी सो रकम अर्को सम्पत्तिमा लगानी गर्न सकिन्छ । अपेक्षित उद्देश्य पुरा गर्न नसक्ने सम्पत्तिलाई एक सरकारी निकायबाट अर्को निकायमा, सरकारको अन्य तहमा वा सामुदायिक समूहमा स्वामित्व हस्तान्तरणसमेत गर्न सकिन्छ । मर्मत सम्भारको लागत महंगो पर्न गएमा त्यस्तो सम्पत्ति हटाउने र प्रतिस्थापन गर्ने वा जमिनको हकमा यसको फरक प्रयोजनमा (repurposed) लगाउने आदि गर्न सकिन्छ । निजि क्षेत्रलाई सम्पत्तिको विक्री गरी सो सम्पत्तिको नवीकरण भैसकेपछि त्यसैलाई भाडाको रूपमा समेत लिन सकिन्छ । अझ सम्पत्तिको केही भागलाई पुनःप्रयोग वा पुनर्चक्रीकरण (recycle) गरी सो सामान अन्य सार्वजनिक सेवामा समेत लगाउन सकिन्छ । सम्पत्तिको जसरी व्यवस्थापन गर्दा पनि केहि खाश कुराहरूमा ध्यान पुऱ्याउन जरुरी छ जुन चित्र ६ मा दर्शाइएको छ ।

चित्र ६: सम्पत्तिको अन्तिम व्यवस्थापन गर्नु अघि ध्यान पुऱ्याउनुपर्ने कुराहरू



धेरैसो देशहरुमा स्थानीय सरकारको सम्पतिलाई व्यवस्थापन गर्नका लागि केन्द्रीय वा संघीय सरकारको अनुमोदन आवश्यक हुन्छ । यस्तो अवस्थामा सरकारी झन्डटपुर्ण प्रकृया तथा अवरोधहरु हटाई सरकारहरु विच छिटो तथा प्रभावकारी सञ्चार हुनु महत्वपूर्ण हुन्छ । प्रयोगविहिन सामानहरु समयमै व्यवस्थापन गरिएन भने तिनको केहि अर्थ रहदैन वा हास आउँछ र परिणाम झनै खराव हुन्छ, जसका कारण ति सामानहरुको विक्रीबाट अउनसक्ने केहि रकमको पनि नोक्सान हुन्छ साथै सार्वजनिक सुरक्षा जोखिम हुने र दायित्व बढ्ने हुनसक्दछ ।

अर्को परिदृष्यमा, सम्पतिको संरक्षण गर्ने तर प्रयोजन अनुसारको सेवा दिनै बन्द भएको अवस्थामा सो सम्पत्ति दायित्व वन्न पुग्दछ ।

एक चाखलाग्दो वार्तालाप: कति वेला एउटा सम्पत्ति दायित्व सरह बन्न जान्छ ?

अभ्यास ३

तपाईंले किन, कहिले र कसरी सम्पत्ति को अन्तिम व्यवस्थापन (dispose) गर्नुहुन्छ? र कोसंग परामर्श गर्नुहुन्छ ?

१.३ सम्पत्ति बारेको जानकारीहरु (Asset information)

सबै तहका सरकारहरुमो सम्पत्ति बारेको सहि जानकारी पाउनु मुख्य चुनौतिको रुपमा रहेको छ । वास्तवमा प्रयाप्त जानकारी विना कुनै सम्पत्तिको गतिलो व्यवस्थापन गर्न सकिदैन । सम्पत्तिको व्यवस्थापनका लागि आधार मनिएका सम्पत्ति सम्बन्धि जानकारीहरु वा सूचनालाई ६ वटा प्रश्नहरुबाट प्राप्त गर्न सकिन्छ । तिनलाई सामान्यतः “६ प्रश्नहरु” को रुपमा बुझ्न सकिन्छ । “६ प्रश्नहरु” मा तल दिइएका जानकारीहरु हुन्छनः (चित्र ७ हेर्नुहोस)

- ✓ सम्पत्तिको बारेमा भौतिक तथ्याङ्क
- ✓ सम्पत्ति रहेको स्थान र त्यसको अन्य सम्पत्तिसँगको स्थान विशेष सम्बन्ध (spatial connections)
- ✓ मर्मत सम्भार बारेको तथ्याङ्क तथा सम्पत्ति प्रतिस्थापन सम्बन्धि जानकारीहरु (asset replacement activities)
- ✓ सम्पत्तिको कार्यसम्पादन सम्बन्धि तथ्याङ्क
- ✓ सम्पत्तिको अवस्थासम्बन्धी तथ्याङ्क
- ✓ सम्पत्तिको वित्तीय तथ्याङ्क

“सम्पत्ति रजिस्टरमा मोटरकार जस्ता सवारी साधनका पार्टपुर्जाहरुको रेकर्ड नहुने हुंदा मर्मत सम्भारका बारे प्रयाप्त जानकारी प्रयाप्त हुदैन । यसले गर्दा प्रत्येक सवारीको सम्भावित मर्मत लागत बारे आँकलन गर्न र अन्ततः सहि निर्णय लिन कठिन हुन्छ ।”

युगान्डाको अबिम जिल्लाको सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्पर्क अधिकारी

चित्र ७: सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धमा “६ प्रश्नहरू”



Figure 7: The 'six whats' of asset management

Adapted from D.J. Vanier, p. 4, with icons from the Noun Project⁹

यी सूचनाहरूको सङ्कलन र अभिलेखन महत्वपूर्ण हुन्छ र यो तथ्यपरक, यथासमयमै र महत्वपूर्ण रूपले सान्दर्भिक हुनुपर्दछ । सूचना सङ्कलन र व्यवस्थापनको कार्यका लागि समय र स्रोत दुवै लाग्छ । त्यसैले कसरी सम्पत्ति सम्बन्धि जानकारी तथा सूचना लिने भन्ने निर्णय लिनुपूर्व कुन खालको सूचना हो र किन यो किन चाहिन्छ भन्ने कुरा महत्वपूर्ण हुन्छ । त्यसैले सबै निकायहरूसँग **सम्पत्ति व्यवस्थापन सूचना नीति** (asset management information policy) हुनुपर्दछ जसले कम्तिमा देहायका विषयहरू पहिचान गर्नुपर्दछ:

- ✓ कस्तो खालको सूचना लिने हो (सम्पतिको स्पष्ट, भरपर्दो वर्गीकरण अवलम्बन गर्दै) र किन ?
- ✓ सूचना कसरी र कहिले लिइनेछ ।
- ✓ सूचनाको आधिकारिता प्रमाणित गर्न र रुजु गर्नको लागि कोसँग कस्तो भूमिका र जिम्मेवारीहरू हुनेछ

अध्याय ५ ले सरकार तथा संस्थाहरूले सम्पत्तिबारेका जानकारी वा सूचना लाई कसरी स्पष्ट गर्ने भन्ने सम्बन्धमा मार्गदर्शन गर्नेछ ।

असल सम्पत्ति व्यवस्थापनलाई सम्पत्ति सम्बन्धि जानकारी वा सूचनाहरूले कसरी सहायता गर्दछ त ?

सम्पत्ति व्यवस्थापकहरूलाई उनीहरूको स्वामित्वमा रहेको वा लिजमा भएका सम्पतिको संख्या र प्रकार बारे जानकारी हुनुपर्दछ जसले गर्दा भविष्यका लागि योजना बनाउन सहयोग हुन्छ । साथै उनीहरूलाई ती सम्पतिको मूल्य र अवस्थाको बारेमा पनि थाहा हुनुपर्दछ जसले गर्दा ती सम्पतिको मर्मत सम्भार र नवीकरणको लागि प्राथमिकिकरण गर्न र योजना बनाउन सहयोग हुन्छ । सबै व्यक्तिलाई सबै सम्पतिको बारेमा विस्तृतमा जानकारी हुनुपर्छ भन्ने छैन तर सम्पतिका आधारभूत सूचनाहरू सधैं प्राप्त गर्न सकिने गरि राखिएको हुनुपर्दछ र

सो अद्यावधिक पनि हुनुपर्दछ । यी सूचनाहरु सम्पत्ति व्यवस्थापन योजनाका विभिन्न तहहरुमा (रणनीतिक, सामरिक र सञ्चालन तह) निर्णय लिनका लागि सहयोगी हुने गरी व्यवस्थित समेत गरिएको हुनुपर्दछ ।

चित्र ८ मा सम्पत्तिका बारेमा प्राप्त गरि सम्पति रजिष्टरमा राखिनुपर्ने र अद्यावधिक राख्नुपर्ने आवश्यक जानकारी तथा सूचनाहरुका प्रकारहरु देखाइएको छ जुन जानकारी सम्पति व्यवस्थापनमा प्रत्यक्ष संलग्नहरु व्यक्तिहरुको सहज पहुँचमा हुनुपर्दछ ।

कुनै सम्पत्तिको मर्मत गर्नुपर्ने भैसक्दा पनि मर्मत सम्भार नगरिएको छ भने त्यसला विलम्ब सम्भार (deferred maintenance) भनिन्छ । यो दायित्व सरह हुन्छ किनकी सो सम्पत्तिले अपेक्षित सेवा अवधिमा गर्नसक्ने सेवा प्रवाह गर्न सक्दैन । यसैले गर्दा हामीले सामयिक मर्मत सम्भारको सम्बन्धमा निकै विचार गर्नुपर्दछ । सम्पत्तिको सेवा प्रवाह गर्न बाँकी समय कति छ त्यसले सो सम्पत्तिको उचित मर्मत सम्भार भैरहेको छ छैन वा मुख्य मर्मतको काम वा नविकरण गर्ने समय भएको छ भन्ने थाह हुन्छ । यसको मापन गर्नका लागि सम्पत्तिका बारे केहि खाश जानकारी आवश्यक हुन्छ ।

“६ प्रश्नहरु”मध्येको पहिलो पाँच प्रश्नहरुले बाँकी अन्तिम एउटामा प्रश्नमा पुग्‍याउँछ: हामीले सर्वप्रथम कुन चाँहि समस्यालाई लाई ठीक गर्नुपर्दछ ?

केही सम्पतिहरु अन्य भन्दा महत्वपूर्ण (critical) हुन्छन् र सम्पत्तिको असफलतासँग जोडिएका जोखिम वा प्रदान भइरहेको सेवामा कमीको अवस्था आउने कुरा स्वीकार्य हुँदैनन । कतिपय महंगा परियोजनाहरु पनि जोखिमयुक्त हुन सक्छन् । हाम्रो पुँजी र सञ्चालन योजनाको (capital and operating plans) आधार भनेकै अन्तिम प्रश्नको उत्तर खोज्नु हो । एकपटक ती योजनाहरु तय गरिसक्दा यो किफायती छ वा छैन भन्ने प्रश्न पनि उठ्न सक्दछ । आखिर यो वित्तीय योजनासँग जोडिएको हुन्छ । पुँजी र सञ्चालन योजना हामीले चाहेको प्राथमिकता सूचीअनुसार हेर्न सकिन्छ । यदि कार्यान्वयन नै गर्ने हो भने ति योजनाहरु अल्पकालिन तथा दिर्घकालिन अवधिमा किफायती हुनैपर्छ ।

आधार सम्पति सूचना

आधुनिक सम्पति सूचना



चित्र ८: सम्पति दर्ता कित्तावमा हामीले के कस्ता सूचनाहरु संग्रह गर्छौं ?

अन्त्यमा, सम्पति रजिष्टरको प्रामाणीकता तथा रुजू जरुरी छ । एकजना कर्मचारी लाई सम्पत्ति सम्बन्धि डाटाको सही रुपमा रेकर्ड गर्ने जिम्मा दिने व्यवस्था गर्नु उचित हुन्छ । सो डाटाको मासिक रुपमा रुजू गर्ने, सच्याउने र रेकर्डमा रहेका तथ्याँक सहि छन भनि सुनिश्चित गर्ने गर्नुपर्दछ । अध्याय ५ ले सहि तथ्याँकहरु प्राप्त गरी प्रभावकारी सम्पति व्यवस्थापनका लागि यसको सही प्रयोग गर्नका लागि आधारभूत सम्पति व्यवस्थापन सूचना प्रणालीलाई कसरी विकास गर्ने र कार्यान्वयन गर्ने भन्ने बारेमा गहिरो मार्गदर्शन रहेको छ ।

पादटिप्पणी (endnotes)

1. International Organization for Standardization, *ISO 55000:2014 — Asset Management* (Geneva, ISO, 2014), p. 14.
2. UNCDF and UN DESA, *Asset Management Profile for Dhulikhel Municipality* (unpublished), 2019.
3. Asset Management British Columbia, *Climate Change and Asset Management. A Sustainable Service and Delivery Primer* (British Columbia, Province of British Columbia, 2018).
4. Ibid, p. 9.
5. World Bank Group, "Bangladesh: Building Resilience to Climate Change", 9 October 2016.
6. National Planning Commission, *Nepal Needs Assessment, Costing and Financing Strategy for Sustainable Development Goals* (Singhadurbar, Kathmandu, Government of Nepal, 2018).
7. Dmitry Pozhidaev and David Jackson, *COVID-19 Emergency Response LOCAL GOVERNMENT FINANCE Guidance Note for Immediate Action* (UNCDF, 2020), p. 7.
8. Ministry of Economic Development, Job Creation and Trade, "Building together—Guide for municipal asset management plans" (Government of Ontario, 2016), last updated 2019.
9. Institute of Public Works Engineering Australasia, *International Infrastructure Management Manual (IIMM) 2011* (Wellington, IPWEA, 2011), p. 3|71.
10. International Organization for Standardization, *ISO/TR 15686-11: Buildings and constructed assets—Service life planning — Part 11: Terminology* (Geneva, ISO, 2014).
11. Institute of Public Works Engineering Australasia (IPWEA), *IIMM International Infrastructure Management Manual 2015: Glossary Extract* (Wellington, IPWEA, 2015), p. 6.
12. UNCDF and UN DESA, *Asset Management Profile for Abim District* (unpublished), 2019.
13. D.J. Vanier, "Asset management 101: a primer", Innovations in Urban Infrastructure Seminar of the APWA International Public Works Congress (Louisville, Kentucky, National Research Council Canada, 2000), p. 4; Icons:
 - a. Infrastructure by Adrien Coquet from the Noun Project, downloaded from <https://thenounproject.com/icon/2496483/>
 - b. Value by Sumit Saengthong from the Noun Project, downloaded from <https://thenounproject.com/icon/3078356/>
 - c. Bridge Not Affected by OCHA Visual, US from the Noun Project, downloaded from <https://the-nounproject.com/icon/2009218/>
 - d. Bridge Affected by OCHA Visual, US from the Noun Project, downloaded from <https://thenoun-project.com/icon/2009220/>
14. Municipal Finance Officers' Association of Ontario (MFOA), *Strategic Asset Management Policy Toolkit* (Toronto, Government of Ontario, 2015), available at <https://www.ontario.ca/page/municipal-asset-management-planning>

अध्याय २

सम्पति व्यवस्थापन को गतिशीलता

The dynamics of asset management

मुख्य संदेश (Key takeaways)

- प्रभावकारी सम्पति व्यवस्थापनको केन्द्रमा सम्पति व्यवस्थापन ढाँचा (framework) रहन्छ, जुन अन्ततः समुदायको आवश्यकता र राष्ट्रिय विकास प्राथमिकताका मुख्य उद्देश्यहरू र सिद्धान्तमा आधारित रहन्छ । पूर्वाधार लगानिलाई अगाडि बढाउन सहयोग गर्नका लागि आवश्यक नीति र रणनीतिहरूको डिजाइन र कार्यान्वयन गर्न खोज्ने सरकारहरूका लागि सम्पति व्यवस्थापन ढाँचाको प्रत्येक स्तम्भहरू (माग, जीवनचक्र र वित्तीय व्यवस्थापन) समान ध्यान जानपर्ने खालका छन् ।
- सम्पति व्यवस्थापनले पोर्टफोलियो अवधारणा अवलम्बन गर्नुपर्दछ, जसले सम्पूर्ण सम्पति समूहको लाभ र मूल्य अभिवृद्धि गर्दछ । पूर्वाधार संरचना प्रणालीहरूको बढ्दो अन्तरनिर्भरतामा सरकारले निर्णयहरू गर्दा दिर्घकालिन लाभ र जोखिमलाई सामञ्जस्य गराउन पर्ने आवश्यकतालाई अझ गहिरो बनाइदिएको छ ।
- सम्पति व्यवस्थापन दिगो बनाउनका लागि सम्पति व्यवस्थापन च्याम्पियन को डिजाइन गर्न आवश्यक छ जसले सुधारका प्रयत्नहरूलाई नेतृत्व दिन्छ, दृश्यमानतालाई बढाउँछ र राजनैतिक प्रतिबद्धताको शुनिश्चितता गर्दछ । समयकालसंगै संस्थागत परिपाटि र संस्कारको परिवर्तन संगै एक असल सम्पति व्यवस्थापन व्यवस्थित हुन्छ ।

विषय सूची

२.१ एक बृहत तस्बीर	
२.१.१ कानूनी खाका	
अभ्यास १	
२.१.२ नीतिको खाका	
२.१.३ राष्ट्रिय रणनीति	
२.२ सम्पति व्यवस्थापन ढाँचा	
२.२.१ सम्पति व्यवस्थापन नीति	
२.२.२ रणनीतिक सम्पति व्यवस्थापन नीति	
२.२.२.१ सम्पति व्यवस्थापन रणनीति	
२.२.२.२ सम्पति व्यवस्थापन योजना	
२.२.२.३ एसएमपीमा सँगसँगै	
२.२.२.४ सहयोगी नीतिहरु तथा प्रक्रियाहरु	
२.२.२.५ सम्पति व्यवस्थापन कार्य योजना	
२.२.३ समष्टीगत (पोर्टफोलियो) व्यवस्थापन	
२.३ माग व्यवस्थापन	
२.३.१ वर्तमान तथा भविष्यको माग	
२.३.२ नियमावलीहरु	
२.३.३ सेवाको स्तर (एलओएस)	
अभ्यास २	
२.४ जीवन चक्र व्यवस्थापन	
२.४.१ जीवन चक्र विश्लेषण	
२.४.२ जोखिम व्यवस्थापन	
२.४.३ पुँजी योजना	
अभ्यास ३	
२.४.४ निर्णयमा सहायता	
अभ्यास ४	
२.५ वित्तीय व्यवस्थापन	
२.५.१ वित्तीय नीतिहरु	
२.५.२ वित्तीय विश्लेषण	
२.५.३ वित्तीय प्रतिवेदन	
२.५.४ लगानी योजना	
२.५.५ सम्पति मूल्याङ्कन	
२.६ सम्पति सञ्चालन	
२.६.१ सञ्चालन योजना र प्रवाह	
२.६.२ लक्ष्यहरु तय गर्ने र कार्यसम्पादन मापन	
२.६.३ मापनको कार्यसम्पादन	
२.६.४ अनुगमनको कार्यसम्पादन	
२.७ सम्पति व्यवस्थापनलाई सबल बनाउने संस्थागत तत्वहरु	
२.७.१ मानवीय पक्षहरु	
२.७.२ प्राविधिक पक्षहरु	
अभ्यास ५	
२.८ अन्तर्राष्ट्रिय मापदण्ड तथा निर्देशिकाहरु	
२.८.१ आईएसओ मापदण्डको	
२.८.१.१ मापदण्डको आईएसओ हस्रुङ्खला	
२.८.२ अन्तर्राष्ट्रिय पूर्वाधार व्यवस्थापन पुस्तिका	
२.८.३ लागू गर्ने समुदायहरु	

विषय सूची

चित्रहरु

- चित्र १ केन्द्रीय तथा स्थानीय सरकार निर्देशन तथा दिशाबोध — एउटा ठूलो तस्बीर
चित्र २ राष्ट्रिय र संस्थागत निर्देशन र सुपरिवेक्षणसँगको सम्बन्ध
चित्र ३ कानूनी खाका जाँचसूची
चित्र ४ सम्पत्ति व्यवस्थापन खाका
चित्र ५ सम्पत्ति व्यवस्थापन सिद्धान्त
चित्र ६ नमूना एएसएमपीको विषय सूची तालिका
चित्र ७ सम्पत्ति व्यावस्थापन योजना रणनीति (तालिका)
चित्र ८ पोर्टफोलियो विकल्पहरुको तुलना
चित्र ९ ताञ्जानिया र म्वाण्डा शहरको लक्ष्यहरु
चित्र १० विशेषता तथा सेवाको स्तर
चित्र ११ सेवाको स्तरको उदाहरण
चित्र १२ खानेपानी प्रबन्ध सम्बन्धमा सेवा प्रवाहको तहको निश्चय
चित्र १३ स्थानीय सरकारको सम्पत्ति पोर्टफोलियोको तुलना
चित्र १४ दिगोपना लागत
चित्र १५ जोखिम परिभाषित गर्ने
चित्र १६ जोखिम व्यवस्थापनका तहहरु
चित्र १७ समय अन्तरालमा सम्पत्तिको कार्यसम्पादन
चित्र १८ दिर्घकालिन सामान्य योजना
चित्र १९ पुँजी योजना प्रक्रियाहरु
चित्र २० कूग्राउको हिस्साको रूपमा स्थानीय सरकारको ऋण र कूल सार्वजनिक ऋण (२०१६)
चित्र २१ फोहरमैला सङ्कलन सुधारका लागि लाभको तुलना
चित्र २२ फोहरमैला सङ्कलनकोलागत-लाभ विश्लेषण
चित्र २३ बहु-मापदण्ड विश्लेषणका लागि नमूनाङ्क
चित्र २४ परियोजनाको बहु-मापदण्ड विश्लेषण
चित्र २५ परियोजना- असमान वजनको बहु-मापदण्ड विश्लेषण
चित्र २६ जोखिममा-आधारित विकल्प विश्लेषण
चित्र २७ वित्तीय सम्पत्ति व्यवस्थापनको भागहरु
चित्र २८ विक्रीको फाइदा र बेफाइदा वा आमदानी सृजना गर्न भूमी सम्झौता
चित्र २९ वित्तीय व्यवस्थापन जाँचसूची
चित्र ३० सम्पत्ति मूल्याङ्कन अवधारणा
चित्र ३१ सञ्चालन योजनाका तत्वहरु
चित्र ३२ “जीवनको कानून”
चित्र ३३ स्मार्ट लक्ष्यहरु
चित्र ३४ प्राविधिक तथा उपभोक्ता-आधारित एलओएस प्रकृति—पानी व्यवस्थाको उदाहरणको लागि कार्यसम्पादन मापन
चित्र ३५ सम्पादनको तुलना र सेवा जीवन अवस्था मापन
चित्र ३६ सम्पादनमा-आधारित विश्वसनीयता मापन
चित्र ३७ (चित्र ४ लाई पुन हेरिएको) सूचना तथा सम्पत्ति व्यावस्थापन ढाँचा
चित्र ३८ संगठनभित्र सम्पत्ति व्यवस्थापनमा कहलिएको व्यक्तिको पद
चित्र ३९ सम्पत्ति व्यवस्थापन सूचना चासो (ध्यान)
चित्र ४० आइएसओ ५५०० सम्पत्ति व्यवस्थापन सृङ्खलाहरु
चित्र ४१ अभ्यासमा ल्याइसकेका देशहरुको उदाहरण

यस अगाडिको अध्यायमा सम्पतिलाई परिभाषित गरियो, सम्पति व्यवस्थापनका लाभ तथा चुनौतिको बारेमा छलफल गरियो तथा सम्पति जीवन चक्रका चार आधारभूत चरणहरूका बारेमा ब्याख्या गरियो । अब यस अध्यायमा राष्ट्रिय परिस्थितिमा स्थानीय सम्पति व्यवस्थापनको लागि ठोस आधार तय गरिने छ । सम्पति व्यवस्थापन खाकाको बारेमा वर्णन तथा उपरोक्त खाका उपयोगी हुन्छ वा हुन्न भन्ने बारेको आयामहरू पहिचान गरिनेछ । यो पनि स्मरण गरौं कि सम्पति व्यवस्थापनको लक्ष्य भनेको सही सम्पति, सही ठाउँमा, सही समयमा, सही मान्छेहरूबाट व्यवस्थापन गर्ने नै हो।

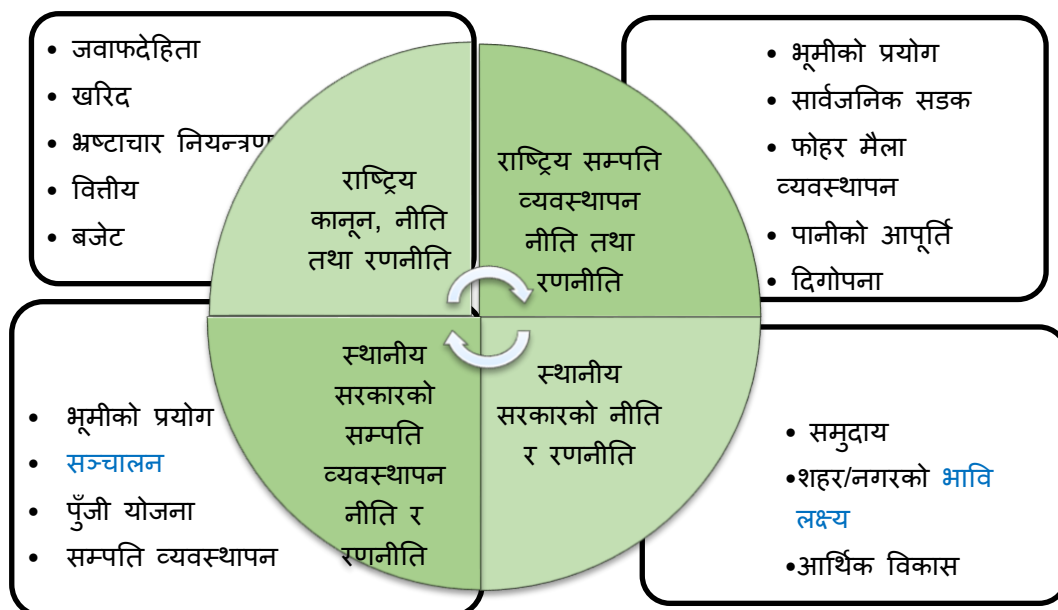
२.१ एक बृहत तस्बीर (The big picture)

सरकारी कार्यालयहरूको स्वामित्वमा रहेका पूर्वाधारका संरचनाहरू र कुनै पनि एकल सम्पत्तिले समुदायको आवश्यकता र आकांक्षा पुरा गर्नका लागि तथा स्थानीय विकासको योजना र रणनीतिहरूको कार्यान्वयन गर्नका लागि सहयोग गरिरहेको हुन्छ । वास्तवमा, दिगो, उत्थानशील र समावेशी (Sustainable, resilient and inclusive) पूर्वाधारले स्थानीय र राष्ट्रिय दुवै तहका विकास प्रयासहरूमा प्रत्यक्ष योगदान गर्दछ । परियोजना सेवाको लागि युएन कार्यालय (UNOPS) र अक्सफोर्ड विश्वविद्यालयको अनुसन्धानले दिगो विकास लक्षका सवै १७ वटै लक्ष्यहरूको उपलब्धीमा ९२ प्रतिशत सम्म पूर्वाधार सम्पत्तिको नै प्रभाव रहने कुराको संकेत गरेको छ ।

राष्ट्रिय स्तरको बारेमा चर्चा गर्दा पूर्वाधार संरचनाहरू र सम्पत्तिहरूलाई बृहत समदर्भमा लिन सकिन्छ । साधारणतया, संघिय सरकारले वा केन्द्रिय निकायहरूले कानून तथा नीति निर्माण गरेर र मापनहरू स्थापना आदि द्वारा निर्देशनहरू दिने तथा मार्गदर्शन गर्ने गर्दछन । यो बृहत सन्दर्भले राष्ट्रिय तहको सम्पति व्यवस्थापनलाई आकर्षित गर्दछ । यस सन्दर्भलाई व्यवहारिक रूप दिदै गर्दा संघिय सरकारले वा केन्द्रिय तहले सार्वजनिक पूर्वाधारहरू लाई असर पुर्याउन सक्ने कानूनी, आर्थिक, सामाजिक तथा वातावरणिय तत्वहरूलाई ध्यानमा राखेको हुन्छ । यहि जगमा रहेर संघिय तहका विशिष्टकृत निकायहरू (रोड, विद्युत, खानेपानी आदि) र स्थानीय तह समेतलाई आफ्नै निर्देशनहरू र मार्गदर्शन वनाउने आधार वन्दछ ।

चित्र १ मा बर्णन गरिए अनुसार, सम्पति व्यवस्थापन ढाँचामा नीति, रणनीति र योजनाहरू समावेश हुन्छन र यी राष्ट्रिय र स्थानिय स्तरहरूमा हुने निर्देशन र मार्ग दर्शनको अन्तरक्रियता बाट उत्पन्न हुन्छन ।

चित्र १: केन्द्रीय तथा स्थानीय सरकार निर्देशन तथा मार्गदर्शन — एक बृहत तस्बीर



¹ थ्याकर एस, एड्शिड डी, मोगर्न जी, क्रोस्की एस, बाजपई ए, सेप्पी पी, हल जेडब्लू र ओ रेगन एन *Infrastructure: Underpinning Sustainable Development* युएनओपिएस, कोपेनहेगन, डेनमार्क ।

संघीय तथा स्थानीय तहका लागि निर्देशन तथा मार्गदर्शनको आधार प्रदान गर्ने भएकाले संघीय सरकारको स्थानीय सम्पति व्यवस्थापनकालागि सौहार्द वातावरण सृजनामा महत्वपूर्ण र निर्धारक भूमिका हुन्छ, जसले स्थानीय र संघीय सरकारको उद्देश्य हासिल गर्न सहयोग पुग्दछ । यसबारेमा अध्याय ८ मा अझ विस्तृत रूपमा छलफल गरिएको छ ।

अब कानूनी तथा नीतिगत खाकाबारे चर्चा गरिनेछ ।

२.१.१ कानूनी खाका (Legislative framework)

सबैजसो देशहरूसँग प्रमुख वित्तीय कानूनहरू छन् जसले सरकारको वित्तीय प्रशासन, जवाफदेहिता र बजेट प्रणाली आदिलाई समेट्दछ । यस्ता कानूनहरूले खासगरी वित्तिय तथा प्रशासनिक उत्तरदायित्वहरूका साथै स्थानीय सरकारको राजनीतिक स्वायत्तताको स्तरलाई समेत समेटेको हुन्छ । यस्ता कानूनहरू खशगरी यसप्रकारका हुन्छन्

- आर्थिक प्रशासन ऐन
- सार्वजनिक वित्त तथा जवाफदेहिता ऐन
- विनियोजन ऐन
- सार्वजनिक खरिद ऐन
- भ्रष्टाचार निवारण, पारदर्शिता र खुला सरकार ऐन

यी सामान्य कानूनहरूका अतिरिक्त, कानूनले खाश वा विशिष्टीकृत सम्पतिको भूमिका र जिम्मेवारीलाई अझ बढी परिभाषित गर्दछ: जस्तो उदाहरणको लागि भूमी केन्द्रीय रूपमा सञ्चालित छ वा विकेन्द्रित छ, भूमीलाई भाडामा कसरी लगाइएको छ र कसरी यसको प्रयोगको निर्धारण गरिएको छ (उदाहरणको लागि ग्रामिण र शहरी भू-उपयोग) । यी दस्तावेजहरूले सेवाप्रवाहको तह सम्बन्धि प्रावधानको आधारभूत स्तरको समेत स्थापना गर्न सक्दछ । यस प्रकारको कानूनको उदाहरण देहाय बमोजिम छन्:

भू-उपयोग ऐन	विद्युत ऐन	सार्वजनिक सडक ऐन
फोहर मैला व्यवस्थापन ऐन	खानेपानी आपूर्ति ऐन	वातावरण संरक्षण ऐन
स्वास्थ्य तथा सुरक्षा ऐन	नागरिक अधिकार ऐन	

देशको संविधानले सामान्यतः स्थानीय सरकारको कानूनी हैसियत स्थापना गर्दछ । यस्तो सम्बन्ध “स्थानीय सरकार सञ्चालन ऐन” जस्ता कानूनहरूबाट व्यवस्थित गरिएको हुन्छ, जसले सरकारको विभिन्न तहहरूको भूमिका र जिम्मेवारीहरूलाई परिभाषित गर्दछ । अझ महत्वपूर्ण रूपमा यस्तो यो कानूनले स्थानीय सरकारहरूले के गर्न सक्छन र के गर्न सक्दैनन भन्ने कुराको रूपरेखा तय गर्दछ । स्थानीय सरकारहरू खास सेवाको व्यवस्थाको लागि तथा अतः कुन स्तरको सरकारी सम्पति आवश्यक छ भन्ने कुराको लागि पनि जिम्मेवार छ । तपाईं वृहत सेवा क्षेत्रको दृष्टिबाट सोच्न सक्नुहुन्छ, जस्तो विश्वविद्यालय र विद्यालय, अस्पताल र स्वास्थ्य क्लिनिकहरू, लोकमार्ग र सामुदायिक सडक । स्थानीय सरकारहरू तिनीहरूको निर्वाचन क्षेत्रको प्रत्यक्ष जिम्मेवारीसहित सामाजिक सम्बन्धमा छिर्न सक्दछन् ।

चालु अवस्थामा, संसारका कुनैपनि सरकारसँग “सम्पति व्यवस्थापन ऐन” छैन । यद्यपि, त्यहाँ स्थानीय निकायहरूलाई पूर्वाधार र वातावरण आदि समावेश हुने विकास योजनालाई मार्गदर्शन हुने खालका धेरै कानूनहरू छन् । यी कानूनहरू स्थानीय सम्पति व्यवस्थापनमा उपयोगी हुनसक्छन् ।

चित्र ३ ले सम्पति व्यवस्थापनको लागि कानूनी र प्रशासनिक खाका विकास गर्दा ध्यान दिनुपर्ने कुराहरूको जाँचसूची प्रदान गर्दछ ।

चित्र २: राष्ट्रिय र संस्थागत निर्देशन र मार्गदर्शनसँगको सम्बन्ध



चित्र ३: कानूनी खाका चेकलिष्ट

Fernando Fernholz and Rosemary Morales Fernholz, p. 4² वाट लिइएको

स्थानीय सरकारलाई केही सार्वजनिक सम्पति सञ्चालनका लागि अधिकार दिनका लागि विद्यमान राष्ट्रिय खाका स्पष्ट छन्?

कस्ता विशिष्टीकृत कानूनी प्रावधानहरूले स्थानीय सरकारलाई देहायका विषयमा अधिकार दिन्छः

- भूमी व्यवस्थापन तथा क्षेत्रकरण नियमावली जारी गर्ने
- सम्पति स्वामित्व दर्ता
- सम्पतिको प्राप्ति, प्रयोग र व्यवस्थापन
- सम्पति मूल्याङ्कन तथा क्रय र विक्रयका लागि मूल्यको मोलमोलाई
- सम्पति लिजमा दिने
- सेवा व्यवस्थाको उपसम्झौता
- सम्पति व्यवस्थापनको लागि तथ्याङ्क तथा सूचना सङ्कलन

स्थानीय सरकारलाई लागू हुने अन्य अवस्था र नियमावली (वातावरण, संस्कृति र सम्पदा, स्वास्थ्य तथा सुरक्षा, आदि) के छन् ?

स्थानीय सरकारसँग नियमावली योजना लागू गर्न अधिकार र स्रोत छ ?

सम्पतिको अधिग्रहणका लागि भुक्तानि र मूल्याङ्कनको प्रक्रियालाई कानूनहरूले स्पष्ट पारेको छ ?

अभ्यास १

चित्र ३ बमोजिम तपाईंको संगठनको कानूनी खाकाको जाँचसूची बमोजिमका प्रश्नको उत्तर दिनुहोस् ।

२.१.२ नीतिगत खाका

हामीले किन केही कुराहरु गछौं भन्ने विषयलाई कानुनले र के गर्नुपर्ने हो भन्ने विषयलाई नीतिले जोड दिएको हुन्छ । यी दुबै विषयहरूले काम गर्ने निकाय र व्यक्तिको भूमिका र जिम्मेवारीलाई स्पष्ट बनाएका हुन्छन् । यिनै नीति तथा कानुन माध्यमबाट सरकारी निकायहरू सञ्चालित भएका हुन्छन् भने खरिद व्यवस्थापनको सन्दर्भमा खरिद र विशिष्टकृत सम्पतिहरू लगायका विषयहरू पर्दछन् । नीति र कानुनलाई कार्यान्वयनको रूपमा लैजान नियमावली, समझदारीपत्र वा निर्देशिकाले सहयोग गर्दछन् । **यसको उदाहरण देहायबमोजिम छः**

- क) स्थानीय आर्थिक विकास नीति
- ख) सार्वजनिक खरिद नियमावली
- ग) सार्वजनिक सम्पति व्यवस्थापन नीति
- घ) सरकारी सम्पति निर्देशिका
- ङ) स्थानीय सरकार दरभाउपत्र बोर्ड (करार समिति) स्थापना तथा सञ्चालन
- च) सार्वजनिक अनुगमन सञ्चालन (यदि कुनै भए)
- छ) स्थानीय सरकार वित्तीय तथा लेखा हातेपुस्तक
- ज) स्थानीय सरकार कार्यसम्पादन समीक्षा हातेपुस्तक

नीतिले प्रदान गर्नुपर्ने सेवाको स्तरसमेत परिभाषित गर्न सक्दछ । उदाहरणका लागि प्रति कक्षा कोठामा कति संख्यामा विद्यार्थीहरू रहने, विद्यालयको कक्षाकोठा र हातामा दैनिक रूपमा हुने फोहरको संकलन, आवश्यक पर्ने पानीको व्यवस्था जस्ता विषयहरू यसमा समेटिन सक्दछन् । यस सम्बन्धी विस्तृत व्याख्या खण्ड २.३.३ मा गरिएको छ ।

नीतिहरूले सेवा कसरी प्रदान गर्नुपर्ने हो भन्नेबारेमा तय गर्दैन । त्यो नै रणनीतिको क्षेत्र हो ।

२.१.३ राष्ट्रिय रणनीति

संघीय सरकारले आर्थिक र सामाजिक क्षेत्रमा कुनै नयाँ सम्पत्ति प्राप्ति र त्यसको निरन्तरताको लागि वित्तीय स्रोतको व्यवस्था गर्नुपर्ने भएकोले सम्पति र सम्पति व्यवस्थापन सरकारको दुरदृष्टि र रणनीतिक दिशालाई जोडेर हेरिनु पर्दछ ।

नेपाल सरकारको राष्ट्रिय योजना आयोगले **दिगो विकास लक्ष्य**हरूको प्राप्तिका लागि नेपालले दिगो विकास लक्ष्य: अवस्था र मार्गचित्र २०१६-२०३० निर्माण गरेको छ । यिनै लक्ष्यमध्ये “लक्ष्य ६ ले सबैका लागि पिउने पानी तथा स्वच्छताको दिगो व्यवस्थापन तथा उपलब्धता सुनिश्चित गर्ने ।”^३ उद्देश्य राखेको र सो प्राप्तिका लागि ६ वटा रणनीतिक मार्गचित्रको विशिष्ट सूचकहरू निर्धारण समेत गरेको छ ।

पहिलो लक्ष्य र सूचक तल दिइएको छः

“६.१ सन् २०३० सम्ममा सबैका लागि सुरक्षित र सहूलियतपूर्ण पिउने पानीको आम तथा समतामूलक पहुँच हासिल गर्ने ।

- स्वच्छ पिउने पानी उपभोग गरिरहेका जनसंख्या
- धाराको पानी आपूर्ति पहुँच भएका घरधुरी
- आधारभूत पानी आपूर्ति भएको जम्मा घरधुरी
- घरधुरीमा इ-कोली जोखिमको स्तर घरधुरी पानी ≥ 1 सीएफयु/१०० मिलिमा
- घरधुरीको पानीको स्रोतमा इ-कोलीको जोखिम स्तर ≥ 1 सीएफयु/१०० मिलिमा
- सुरक्षित रूपमा व्यवस्थापन गरिएको पिउने पानी उपभोग गर्ने जनसंख्याको अनुपात”^४

² फर्नहज, एफ. र फर्नहज, आरु.एम. (२०६४) । नगरपालिकीय वित्त कार्य दल, नगरपालिकाको सम्पति व्यवस्थापनका लागि औजार, (अनुसन्धान त्रिकोण पार्क, एनसी: आरटीआई इन्टरनेशनल), ४ ।

स्थानीय सरकारलाई यसको के अर्थ हुन्छ ? यसको मतलव तिनीहरूले राष्ट्रिय रणनीतिमा तय गरिएको स्वच्छ पानीको आवश्यक लक्ष्य पुरा गर्नको लागि भौतिक सम्पति प्राप्ति, सञ्चालन र सम्भारको लागि योजना बनाएको हुनुपर्नेछ । जब त्यहाँ भौतिक सम्पति र पुरा गर्नुपर्ने **दिगो विकास लक्ष्य**हरूको ६ बीचमा स्पष्ट संयोजन छ भने सम्पति व्यवस्थापनले सम्पूर्ण १७ वटै दिविलहरू हासिल गर्न भूमिका खेल्नुपर्ने हुन्छ । विद्यालयविना साक्षरता सुधार हुन सक्दैन, क्लिनिकविना स्वास्थ्य सुधार हुन सक्दैन र राम्रो भौतिक पूर्वाधार सहयोगविना शहरी विकास सम्भव छैन । त्यसैगरी सम्पूर्ण **दिगो विकास लक्ष्य**हरूको हासिल गर्न प्रतिवद्ध सरकारहरूले आधारभूत सम्पति र कार्यसम्पादन लक्ष्य पहिचान गर्नुपर्दछ, जसले यी कार्यहरू स्वतः आकर्षित गर्नेछ । यस्तै शक्ति सरकारको राष्ट्रिय रुपमा निर्धारित योगदान (रानियो) हासिल सुनिश्चित गर्नपनि आवश्यक हुन्छ ।

यसमा पेरिस जलवायु सम्झौताले तय गरेको जलवायु-सम्बन्धित लक्ष्य र प्रकोप जोखिम न्यूनीकरणका लागि सेन्डाई खाका मा परिभाषित प्राथमिकता अनुसारको प्रकोप जोखिम न्यूनीकरण लक्ष्यसमेत समावेश छ । तल दिईएको बाकसले सेन्ट लुसियाको क्यारिवियन टापुले पूर्वाधार प्रणालीको बढिसेबढी रणनीतिक योजनामार्फत कसरी राष्ट्रिय विकास आवश्यकता सम्बोधन गरिरहेको छ भन्ने अन्तरदृष्टि प्रदान गर्दछ ।



रणनीतिक निर्णयसँग सरकारी नयाँ सम्पतिहरू सधैभरी नआउन सक्छन् । कहिलेकाही, सरकारले निजी क्षेत्रले राम्रो सेवा प्रदान गर्ने निर्धारण गरी सम्पतिसँगको सम्बन्ध विच्छेद गर्न वा एउटा नयाँ सम्पतिमा लगानी नगर्नको लागि रणनीतिक निर्णयहरू गरिन्छ । उदाहरणको लागि, **फोहरमैला व्यवस्थापन** धेरै ठाउँहरूमा निजी क्षेत्रले गरिरहेको हुन्छ । यद्यपि, मजबुत अनुगमन प्रणाली र उचित रुपमा खाकासहितको सम्झौता गरिनुपर्दछ ता कि सम्पूर्ण समुदायले यसको प्रबन्धबाट लाभ लिएको सुनिश्चित होस् तथा जसले गर्दा जोखिम तथा लाभ निजी तथा सार्वजनिक क्षेत्रमा उचित किसिमले बाँडफाँड होस

प्रमाणमा-आधारित पूर्वाधारहरूको प्रवर्द्धन गर्दै सेन्ट लुसिया

सन् २००८ मा, सेन्ट लुसिया सरकारले देशको राष्ट्रिय दूरदृष्टि योजना, एक विकास खाका जुन अधिक रुपमा पूर्वाधार प्रणालीको लामो-अवधिको योजना जारी गऱ्यो । सरकारी स्तरमा प्राविधिक क्षमताको कमी हुनु तथा राष्ट्रिय पूर्वाधारको यकिन तथ्याङ्क नहुनुले गर्दा सेन्ट लुसियाको राष्ट्रिय दूरदृष्टि योजना प्रभावकारी रुपमा लागू गर्ने क्षमतामा ब्यावधान पैदा भयो ।

युएनओपिएस र यससँग सहकार्य गर्ने साझेदारहरूले सेन्ट लुसिया सरकारलाई यसको राष्ट्रिय दूरदृष्टि योजना कार्यान्वयनमा सहयोग गर्नका लागि प्राविधिक सहयोग प्रदान गऱ्यो । उक्त टोलीले लक्ष्य प्राप्तिका लागि र अन्तर्राष्ट्रिय विकास प्राथमिकताहरू, पेरिस सम्झौता तथा दिविलसमेतलाई सम्बद्ध गर्दै देशको बढ्दो पूर्वाधार आवश्यकतासमेतलाई पुरा गर्न आसन्न सम्भाव्य परियोजनाहरू पहिचान गऱ्यो र ती योजना कार्यान्वयन गर्न सुझाव दियो । ती सुझावहरूले अन्तर-क्षेत्रीय विश्लेषण र सेन्ट लुसियाको राष्ट्रिय पूर्वाधारहरूको पूर्वानुमानमा आधारित थिए । टोलीले जलवायु अनुकुलन मापनको प्राथमिकतालाई राष्ट्रिय रुपमा सम्बोधन गर्न दिगो उत्थानशील पूर्वाधार सम्बन्धी कार्यलाई निर्णय-निर्माणको सुधार र जलवायु परिवर्तनले सृजना गरेका २४ वटा क्षेत्रका सामाजिक, आर्थिक तथा वातावरणीय क्षेत्रमा रहेका जोखिमहरूलाई समेटेर समीक्षा गऱ्यो । उपलब्ध प्राकृतिक स्रोतहरूलाई संरक्षण गर्दै सामाजिक-आर्थिक विकासलाई वृद्धि गर्न पूर्वाधारहरूका लागि सीमित स्रोतहरू नै थिए ।

यस्तै, पूर्वाधार तथ्याङ्क व्यवस्थापनमा सरकारको दक्षता अभिवृद्धिमा केन्द्रित भई थप क्षमता-विकासका गतिविधिहरू गर्नुपर्दछ तर यसका लागि तथ्यमा आधारित निर्णय निर्माण गर्नुपर्दछ भन्ने विषयलाई स्थापित गरेको थियो । आधार (अण्डरपिनिङ) यस हातेपुस्तक तयार गर्ने उद्देश्यका लागि परियोजना सेवाका लागि युएन कार्यालयका जेफ्री मोर्गनद्वारा योगदान गरिएको र लेखकको अनुमतिमा लिइएको हो ।

³ नेपालको राष्ट्रिय योजना आयोग, दिगो विकास लक्ष्यहरू: अवस्था र मार्गचित्र २०१६-२०३०, काठमाडौं: नेपाल सरकार, सन् २०१८_ <http://sdg.npc.gov.np/resource/2659/>.

⁴ आइबिड, ५६

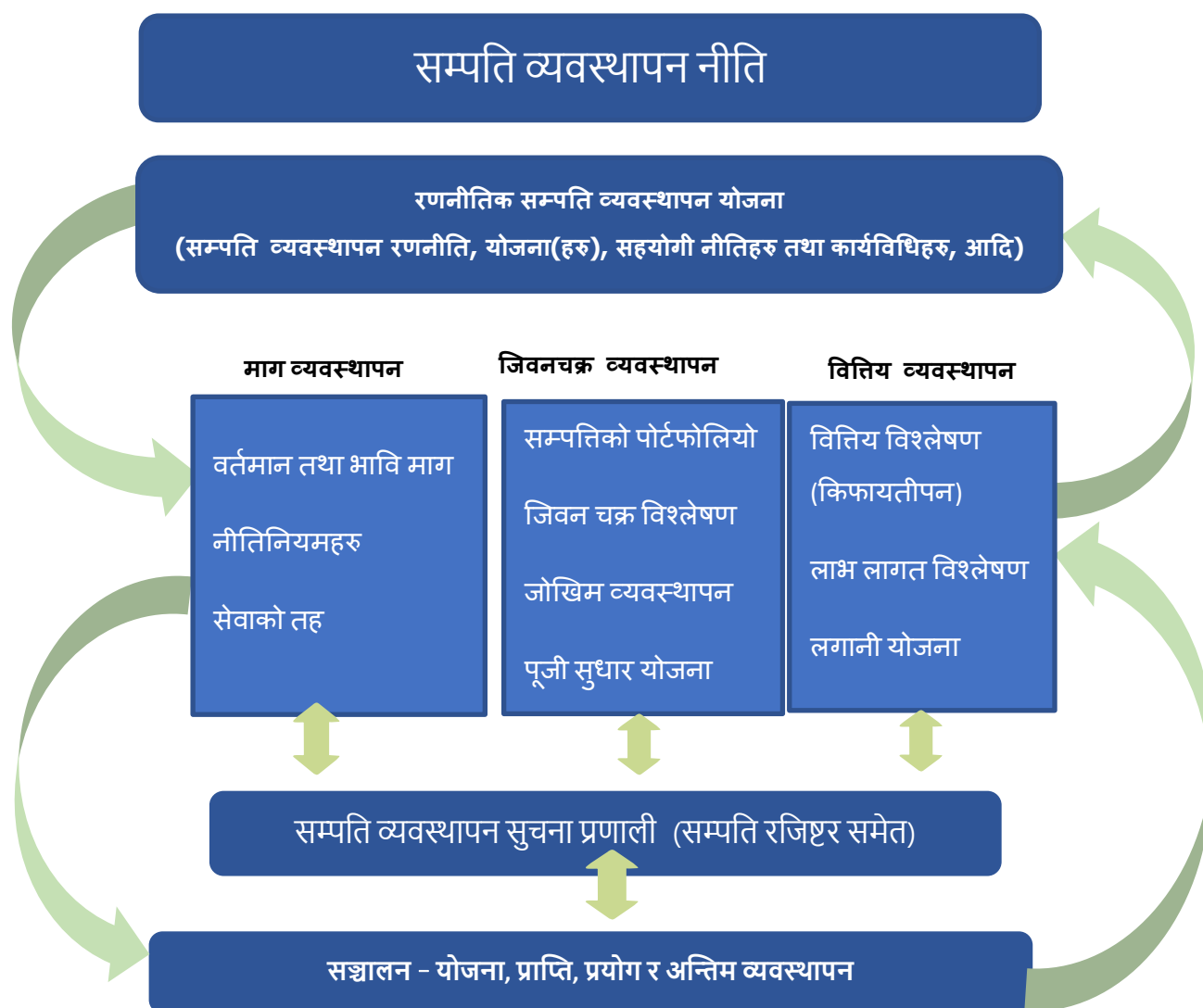
२.२ सम्पत्ति व्यवस्थापन ढाँचा (The asset management framework)

एकपटक राष्ट्रिय परिस्थिति बुझिसकेपछि, हामीले हाम्रो सम्पत्ति व्यवस्थापन ढाँचा विकास गर्न सक्दछौं । सम्पत्ति व्यवस्थापन ढाँचाले सम्पत्ति व्यवस्थापन गतिविधिहरूलाई निर्देशित गर्दछ र यिनलाई राष्ट्रिय तथा स्थानीय सरकारको उद्देश्यसँग जोड्दछ । सम्पत्ति व्यवस्थापन ढाँचा एउटा महत्वपूर्ण मार्गचित्र हो र भौतिक सम्पत्तिको व्यवस्थापन गर्ने सबै सबै संघीय तथा स्थानीय सरकारका संगठनहरूले यसको प्रयोग गर्नुपर्दछ । (चित्र ४ हेर्नुहोस्)

सम्पत्ति व्यवस्थापन ढाँचाले देहायबमोजिमका विषयलाई समेट्दछः

- सम्पत्ति व्यवस्थापन नीति तथा रणनीतिले हामीले के र किन गरिरहेका छौं भन्ने बताउँछ ।
- हामीलाई हाम्रा उद्देश्यहरू प्राप्तिका लागि योजना र दिशानिर्देशका लागि सहयोग गर्दछ ।
- सम्पत्ति व्यवस्थापनका तीन स्तम्भहरू- माग, जीवन चक्र र वित्तीय पक्ष हुन् ।

चित्र ४: सम्पत्ति व्यवस्थापन खाका



सम्पत्ति व्यवस्थापन ढाँचाले हामीलाई हाम्रो सम्पत्तिको बढीभन्दा बढी फाइदा हुने गरी अत्यावश्यक सामुदायिक सेवाहरू प्रवाह गर्न सहज बनाइ दिन्छ ।

निर्णय निर्माणकर्ताहरू र सरोकारवालाहरूसँगै बसेर सम्पत्ति व्यवस्थापन नीति र रणनीति निर्माण गर्नुपर्दछ । सरोकारवालाहरूको अपेक्षा, अवधारणा तथा सेवाकोस्तर जस्ता क्षेत्रहरूमा पृष्ठपोषण लिन आवश्यक हुन्छ । सर्भेक्षण, कोठे बैठकहरू तथा अन्य विविध पद्धतिहरूमार्फत गरिने सञ्चार र परामर्शका अनेक चरण मार्फत सहभागिता गर्न सकिएमा सरकारी निकायले समुदायका आवश्यकताहरूलाई ध्यान दिइएको सुनिश्चित हुन सक्दछ । यस्ता उपायहरू मार्फत गरिने क्रियाकलापबाट सरकारले आफू नीति वा रणनीतिमा पूर्ण रूपमा सहमत नहुँदासमेत कसरी र किन निर्णय गर्दछ भन्ने सरोकारवालाहरूलाई बुझ्ने अवसर प्रदान गर्दछ । यसका लागि सम्पत्ति व्यवस्थापन नीति, रणनीति र निर्देशिकाहरू अझ विस्तृतमा रूपमा हेर्न उपयुक्त हुने दृष्टिले निम्नानुसार व्याख्या गरिएको छः

२.२.१ सम्पत्ति व्यवस्थापन नीति

सम्पत्ति व्यवस्थापन नीतिले तपाईंको संस्थामा गर्नुपर्ने सम्पत्ति व्यवस्थापनका बारेमा दिशाबोध गर्ने उद्देश्य र सिद्धान्त पहिचान गर्दछ । यसले संस्थामा सम्पत्ति व्यवस्थापनको लाभको बारेमा जोड दिन्छ र देहायबमोजिमको तत्वहरूलाई सम्बोधन गर्दछः

- राष्ट्रिय तथा स्थानीय परिस्थिति
- समग्र दुरदृष्टि, ध्यय तथा रणनीतिक लक्ष्यहरू
- सम्पत्ति व्यवस्थापन दुरदृष्टि तथा लक्ष्यहरू
- बाध्यकारी आवश्यकताहरू
- रणनीतिक लक्ष्यहरूलाई सहयोग गर्ने अतिरिक्त सम्पत्ति व्यवस्थापन नीतिहरू
- सम्पत्ति व्यवस्थापनका भूमिका र जिम्मेवारीहरू
- व्यापारिक प्रक्रियाहरूसँग संयोजन^६

“सम्पत्ति व्यवस्थापन नीतिको उद्देश्य भनेको स्पष्ट मार्गदर्शन खडा गर्नु हो, जहाँ निर्णय निर्माणकर्ताहरू सम्पत्ति र उनीहरूले प्रदान गर्ने सेवाका बारेमा भविष्यका योजना गरिएका गतिविधिहरू राम्ररी सम्पन्न गर्न सक्नु ।”

“सम्पत्ति व्यवस्थापन नीतिको उद्देश्य नै स्पष्ट मार्गदर्शन स्थापना गर्नु हो, जहाँ निर्णयकर्ताहरू सम्पत्ति र सेवा प्रवाहका बारेका भावि कार्यक्रमहरू बारे योजना गर्न सक्नु ।”

- पृ. १२, “पालिकीय सम्पत्ति व्यवस्थापन औजार (स्थानीय निर्णय निर्माणकर्ताहरूका लागि दिग्दर्शन)” जिआईजेड ।

एउटा राम्रो नीति स्पष्ट र सामान्य भाषामा लेखिएको हुन्छ । सम्पत्ति व्यवस्थापन नीति लेख्ने क्रममा पहिलो कदम नै सम्पत्ति कसरी व्यवस्थापन गर्ने भन्ने सवालको उद्देश्य पहिचान गर्नु हो । व्यवस्थापनका खास उद्देश्यहरू निम्नानुसार रहन्छन्:

- | | |
|---|-------------------------|
| - समुदायमा केन्द्रित भएको | - जोखिममा-आधारित भएको |
| - जीवन चक्र व्यवस्थापन अवधारणा लिइएको | - सेवामा केन्द्रित भएको |
| - अग्र (दुर) द्रष्टा भएको (forward looking) | - पारदर्शी भएको |
| - दिगो अवधारणा लागू गरेको Adopting a sustainable approach | |

नीतिले त्यस्ता सिद्धान्तहरूसमेत समावेश गर्नुपर्दछ जसमा सम्पत्ति व्यवस्थापनको सञ्चालन अवधारणालाई समेटियोस । चित्र ५ ले उद्देश्यहरू कसरी हासिल हुनेछन् भन्ने निर्धारण गर्नका उद्देश्यहरू र सञ्चालन सिद्धान्तहरू कसरी एकाकारमा जोडिन्छन् भन्ने राम्रो उदाहरण प्रस्तुत गर्दछ ।

^६ जिआईजेड, पालिका सम्पत्ति व्यवस्थापन औजार, निर्णय निर्माण गर्नेहरूका लागि दिग्दर्शन (सराजेभो: शहर तथा पालिकाहरूको स्थायी सम्मेलन (एससीटीएम) तथा दक्षिण पूर्वी युरोपको स्थानीय अधिकारीहरू सम्बद्ध संघको सञ्चाल (एनएएलएएस), नोभेम्बर २०१४

चित्र ५: सम्पति व्यवस्थापन सिद्धान्तहरू

समुदाय-केन्द्रित

- सम्पतिहरूको प्राप्ति, सञ्चालन, मर्मतसंभार, नविकरण वा विक्रीसँग सम्बन्धित महत्वपूर्ण निर्णयमा समुदायलाई संलग्नग्राइने तथा सूचित गर्ने गरिनेछ ।
- समुदायको भलाईलाई प्रवर्द्धन गरिनेछ जुन पूर्वाधार सम्बन्धि परियोजनाको प्रभाववाट हुने सामाजिक कल्याणसँग सम्बन्ध राख्दछ र पूर्वाधार परियोजनाको क्रममा हुने सामाजिक तथा आर्थिक लाभहरूवाट प्रभावित हुन्छ (उदाहरणको लागि समुदायमा अपाङ्गता भएका व्यक्तिहरूको पहुँचलाई प्रवर्द्धन गर्दै स्थानीय रोजगारी सृजना गर्ने तथा तालिमका अवसरहरू दिने आदि ।)

जोखिममा-आधारित

- सम्पतिहरूको व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित सबै राष्ट्रिय नियमावलीहरू, आधारचिन्हहरू र आवश्यकताहरू प्राप्त गर्न वा अभिवृद्धि गर्न हरसम्भव प्रयत्न गरिनेछ ।
- जलवायु परिवर्तनको असर, जनस्वास्थ्य संकट र अन्य प्राकृतिक प्रकोपहरू कम गर्न योजनाहरूमा जोखिम व्यवस्थापनको अवधारणा लागू गरिनेछ ।

सेवा-केन्द्रित

- हामी सम्पति व्यवस्थापनको लागि सम्पर्क व्यक्ति तोकिनेछ जसले गर्दा सम्पति व्यवस्थापनका अभ्यासहरूलाई कसरी अझै बढि सुधार गर्ने र नागरिकहरूलाई सेवा प्रदान गर्ने भनि छलफल गर्नका लागि सरोकारवालाहरूसँग नियमित बैठक गर्न सकियोस
- नियमित रूपमा सम्पतिहरू र यसको कार्य सम्पादनबारे नियमित रूपमा प्रतिवेदन गरिनेछ ।
- उपलब्ध स्रोतलाई ध्यानमा राख्दै तथा सम्बन्धित राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय कानून र मूल्य मान्यतालाई समेत ख्याल गर्दै विद्यमान परिस्थितिमा सम्भव भएसम्म नागरिकहरूलाई उच्च गुणस्तरको सेवा प्रदान गरिनेछ ।

अग्र (दुर) द्रष्टा

- छोटो-अवधिको सजिलो र सुविधा भन्दापनि दिर्घकालिन समाधानमा ध्यान दिइनेछ ।
- सेवाग्राहिरुलाई गुणस्तरीय सेवाको सुनिश्चितता गर्न सम्पति व्यवस्थापनका अभ्यासहरू र प्रणालीहरूलाई निरन्तर सुधार गरिनेछ ।

मूल्यमा आधारित

- वार्षिक बजेट, मध्यकालिन र दिर्घकालिन वित्तिय खर्चका योजनाहरू आदि वनाउदा वित्तीय सम्पति व्यवस्थापनको उत्तम अभ्यास अंगिकार गर्दै सरोकारवालाहरू तथा निकायहरूलाई मान्यता दिइनेछ ।
- ताल तलैयाहरू, नदिनाला, भूसतहको पानी, जमिन आदि जस्ता वातावरणीय सम्पतिहरूको मुल्यांकनको उचित व्यवस्था मिलाइनेछ ।

पारदर्शिता

- सार्वजनिक सम्पतिको पारदर्शि तथा प्रभावकारी व्यवस्थापन र प्रतिवेदनको व्यवस्था गर्नु हाम्रो नागरिक कर्तव्यसँग सम्बन्धित एउटा पक्ष हुनेछ ।
- सार्वजनिक सम्पतिको व्यवस्थापनसँग सम्बन्धित सबैप्रकारका गलत प्रयोग, दुरुपयोग वा भ्रष्टाचारसँग संघर्ष गरिनेछ ।

निर्धारित उद्देश्यहरू हासिल गर्न सहयोग गर्ने सिद्धान्तहरू त धेरै हुन सक्दछन्, तर समुदाय र स्थानीय सरकारको लागि महत्वपूर्ण र अत्यन्त सान्दर्भिक हुने उपर्युक्त तथा अब्बल सिद्धान्तको छनौट चुनौतिपूर्ण हुन सक्दछ ।

पटक पटकको प्रयोगबाट कुनै विषय स्थापित भएको छ भने त्यसले सिद्धान्तको रूप ग्रहण गर्दछ । यही हामी असल अभ्यास भन्न रुचाउँछौं । यस्ता असल अभ्यासलाई समुदायमा प्रचारप्रसार गर्दै स्थापित गर्न सकियो भने आम सर्वसाधारणले सरकारी निकायबाट प्रदर्शन गरिएको उत्तरदायित्व र खुलापन प्रदर्शनको लागि जहिले पनि सहयोगी वातावरण नै सिर्जना गर्दछन् ।

उदाहरणको रूपमा काठमाडौंस्थित त्रिभुवन एयरपोर्ट कार्यालयले ब्यागेज क्षेत्र (कृपया फोटो हेर्नुहोस) सेरोफेरोमा आफ्ना सेवा प्रवाहको आधारभूत सिद्धान्तको जानकारी बोर्ड (डिस्प्ले) राखेको छ । यो असल अभ्यासको नमूना हो र नीति कार्यान्वयनको व्यवहारिक पक्ष पनि हो । यसको आधारमा भन्न सकिन्छ कि एउटा असल नीतिमा देहायका विषयहरू समेटिएको हुनु पर्दछः¹



फोटो © लिंडा न्यूटन

अन्ततः, एउटा राम्रो नीति देहाय बमोजिमको हुनुपर्दछ:

- सरकार र नियामक निकायको कानूनी आवश्यकताहरू लागू गर्ने ।
- उपभोक्ताहरूका विद्यमान तथा अपेक्षित माग झल्काउने ।
- मुख्य सरोकारवालाहरूको सहमति स्थापित भएको ।
- निश्चित समयावधिका लागि संस्था (केन्द्रीय विभाग वा स्थानीय परिषद) द्वारा अंगिकार गरिएको ।
- तपाईंको निकाय तथा सरोकारवालाहरूद्वारा नियमित रूपमा^७ पुनरावलोकन भएको ।

२.२.२ रणनीतिक सम्पत्ति व्यवस्थापन योजना

२.२.२.१ सम्पत्ति व्यवस्थापन रणनीति

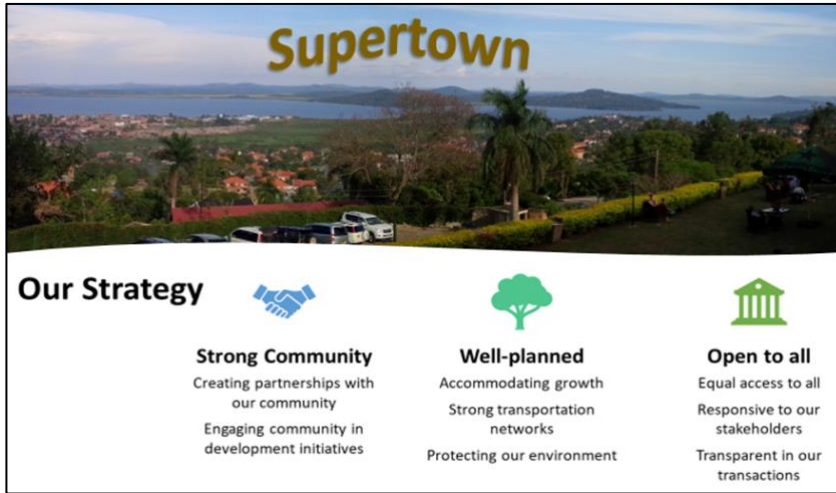
सम्पत्ति व्यवस्थापन कुनैपनि संस्थाको उद्देश्यहरू निश्चित समयावधिमा हासिल गर्न कसरी सम्पत्ति व्यवस्थापन गर्ने भन्ने कुराको सुनिश्चित गर्नका विस्तृत कार्ययोजनासहितको उच्च-स्तरको रणनीति नै सम्पत्ति व्यवस्थापन रणनीति हो, यसले सो कार्य कसरी गर्ने भन्ने बारेमा ठोस मार्गदर्शन दिन्छ । सम्पत्ति व्यवस्थापन रणनीतिलाई स्थानीय अर्थतन्त्र, भूमिको प्रयोग, विकास र अन्य रणनीतिक लक्ष्यहरूसँग आवद्ध गर्न अत्यावश्यक हुन्छ ।

सम्पत्ति व्यवस्थापनका दैनन्दिन सञ्चालनको विस्तृत विवरणमा रणनीति प्रवेश गर्दैन । बरु, यसले १५-देखि २०- वर्ष (सायद ५०-१०० वर्षसम्म कुनै कुनै सम्पत्तिको जीवन अवधिअनुसार) केन्द्रित हुन्छ र यसले देहायबमोजिम विषयबस्तु समेट्नुपर्दछ भन्ने मान्यता रहेको छ:

- सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धी दुरदृष्टि, लक्ष्य र उद्देश्यहरू

- संवदनशील सम्पत्तिको पहिचान
- भविष्यका लागि आवश्यक पर्नेसेवा प्रवाहको आवश्यकता प्रक्षेपण
- यसका लागि गर्नुपर्ने मुख्य पहलहरूको सारांश र काम सम्पन्न गर्ने समयसीमा सहितको कार्यक्रमहरू
- सम्पत्ति व्यवस्थापनका स्रोतहरू, भूमिका तथा संस्थागत तथा पदीय जिम्मेवारीहरूको स्पष्टता
- सम्पत्ति व्यवस्थापन चालिने कदमहरू र यसका लागि प्रयोग गरिने प्रक्रियाहरू
- कार्यसम्पादन मापन गर्ने आधार, तरिका तथा अनुगमनका लागि प्रयोग गरिने प्रणाली एवं सूचकहरू

एउटा राम्रो रणनीति सरल र वृहत् सूचनासहितको हुनुपर्दछ जसले विषयसम्बद्ध सूचनाहरूलाई समेट्न सकेको र सबैको आँखा पर्ने स्थानमा देखाउनुपर्दछ जस्तो बिलबोर्ड, बुलेटिन बोर्ड वा फ्लायर ।



फोटो © लिंडा न्यूटन

२.२.२.२ सम्पत्ति व्यवस्थापन योजना

सम्पत्ति व्यवस्थापन योजना यसका सहयोगी नीतिहरू, पद्धति तथा प्रक्रियाहरूमार्फत सम्पत्ति व्यवस्थापनले कार्यदिशा प्राप्त गर्दछ । सम्पत्ति व्यवस्थापन योजनाले सम्पत्ति व्यवस्थापनमा आवश्यक पर्ने गतिविधिहरूको अझ बढी विस्तृतमा विवरण दिन्छ । सम्पत्ति प्रायः सेवा क्षेत्र (पानीको व्यवस्था, सडकहरू) वा सम्पत्तिको वर्गीकरण (भूमि, यन्त्रहरू) का आधारमा छुट्याइन्छ । रणनीतिमा समाविष्ट भएका सुचनाको अलावा, सम्पत्ति व्यवस्थापन योजनाले सम्पत्ति कुन मात्रामा आवश्यक पर्ने हो सोको ख्याल गर्दै सम्पत्तिको कार्यक्षेत्र लाई समेट्ने गरी व्याख्या गर्दछ । यसले भविष्यमा सो सम्पत्ति कति आवश्यक पर्ने हो, त्यसको आयु कति हो सोको व्यवस्थापन गर्न गर्नुपर्ने क्रियाकलापहरूको बारेमा समेत निर्धारण गर्दछ । अन्तमा, यस्तो योजनाले भविष्यका लागि आवश्यक पर्ने सम्पत्तिमा गरिने लगानी र चाहिने स्रोत समेतको आंकलन गरी त्यसको प्राप्त गर्ने समय सिमा र प्रयासहरूको बारेमा समेत पूर्वानुमान समेत गर्दछ ।

सम्पत्ति योजना तर्जुमा प्रक्रियाहरूमा भू-उपयोग योजना, विकास गुरुयोजना र सूचना प्रविधि (आईटी) योजना जस्ता सहयोगी योजनाहरूलाई समेत समेटिनु पर्दछ । संस्थाको दिर्घकालीन सोचको कार्यान्वयन गर्न हरेक क्षेत्रगत योजनाको ठूलो महत्व हुन्छ । क्षेत्रगत योजनामा सामान्जस्यता हुन सकेन भने यसले समग्र सम्पत्ति योजनाको कार्यान्वयनमा जटिलता ल्याउन सक्दछ । यही भेसोमा सम्पत्ति योजना बनाउँदा विषय क्षेत्रका योजनाहरूलाई समेट्न निम्न कुरामा ध्यान दिनु आवश्यक हुन्छ:

- भूउपयोग योजना प्रक्रियामा पूर्वाधार आवश्यकताहरू र वित्तीय विश्लेषणलाई समावेश गरी एकिकृत गर्ने प्रयास भएको छ, छैन?

- भूमि प्रयोग योजनाहरू वित्तीयकरणको स्रोत तथा पूर्वाधारहरूको निर्माण र सम्भारको लामो-अवधिको प्रभावको सुझबुझ विना नै तयार र अनुमोदन गरिन्छ ।
- स्थानीय सरकारको तह मा सीमित कोषका लागि प्रतिस्पर्धी ब्याजहरूले पूर्वाधारहरूको मर्मत, स्तरोन्नति र प्रतिस्थापनको लागि आवश्यक सुरक्षण कोष राख्नको लागि कठिन बनाउँदछ ।”

२.२.२.३ रणनीतिक सम्पत्ति व्यवस्थापन योजनासँग तालमेल

एउटा सम्पत्ति व्यवस्थापन रणनीति प्रायः सम्पत्ति व्यवस्थापन योजनासँग एकिकृत हुन्छ र यी दुवै प्राप्ति गर्ने दस्तावेजलाई रणनीतिक सम्पत्ति व्यवस्थापन योजना (**strategic asset management plan -SAMP**) भनिन्छ । रणनीतिक सम्पत्ति व्यवस्थापन योजनामा देहायका विषयहरू समेटिएको हुन्छ:

चित्र ७: रणनीतिक सम्पत्ति व्यवस्थापन योजना विषय सूचीको नमूना

रणनीतिक सम्पत्ति	कार्यकारी सारांश
व्यवस्थापन योजना	परिचय (अनुमान र सेवा प्रवाहको सीमाहरूसमेत)
	सम्पत्तिको अवस्था
	सेवाको अपेक्षित तहहरू
	सम्पत्ति व्यवस्थापन रणनीति
	वित्तीयकरणको रणनीति

स्रोत: जिआईजेड, २०१४, पृ.१२

२.२.२.४ सहयोगी नीति तथा प्रक्रियाहरू

हाम्रो संगठनमा सम्पत्ति व्यवस्थापनमा गतिविधिहरूलाई कसरी कार्यान्वयन गर्ने र कर्मचारीहरूलाई निर्धारित रणनीतिक योजनाको कार्यान्वयनमा ठोस दिशानिर्देश गर्ने भन्ने सवालमा सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धी सहयोगी नीति तथा प्रक्रियाहरू आवश्यक हुन्छन् । सम्पत्ति व्यवस्थापन नीति तथा प्रक्रियाको अभावमा सम्पत्ति व्यवस्थापनसम्बन्धी अवधारणा अव्यवस्थित, अपर्याप्त र निष्प्रभावी हुन्छ । सहयोगी गतिविधिहरूका केही उदाहरणहरू निम्नानुसार रहेका छन्-

- सम्पत्ति सूची (इन्भेन्ट्री) व्यवस्थापन
- तथ्याङ्क सङ्कलन
- (सम्पत्तिको) अवस्था र कार्यसम्पादन समीक्षा
- ग्राहक सेवा
- सञ्चालन तथा सम्भार

२.२.२.५ सम्पत्ति व्यवस्थापन कार्ययोजना

अघिल्लो खण्डमा भनिने झैं सम्पत्ति व्यवस्थापन खाकाको विकास गर्न समय लाग्छ । यस्तो परिस्थितिमा एउटा सम्पत्ति व्यवस्थापन कार्य योजना (एएमएपी) मार्फत कार्यलाई अगाडि बढाउनु सकिन्छ । कार्ययोजनाले सम्पत्ति व्यवस्थापन अभ्यासका बारेमा संस्थाको विद्यमान सम्पत्ति व्यवस्थापनको ज्ञान, अभ्यास र अभिलेखिकरणबारे तुलना गर्न सहयोग गर्दछ । यिनै तथ्य र प्रमाणका आधारमा समस्याहरूको पहिचान गर्न र तिनीहरूको समाधान गर्न समेत सहयोग पुग्दछ । एएमएपीको विकासले, सम्पत्ति व्यवस्थापन चुस्त बनाउँदै योजनाहरूलाई सम्पन्न गर्नका लागि ठोस सुरुवात गर्ने भएकोले यसको निर्माण तथा कार्यान्वयन गर्न अति आवश्यक छ ।

एएमएपी प्रक्रियामा सम्पत्ति व्यवस्थापन संगठनको प्राथमिकता अनुसार कसरी गर्ने भन्ने कुराको सरल र विधिसम्मत मार्ग पनि हो । सोही मार्गमा हिंडेर योजनालाई कार्यमुखी बनाइ तुलनात्मक रूपमा छोटो समयावधिमा कार्यान्वयन गर्न सकिन्छ । जोसुकैले निर्माण गर्ने पहिलो एएमएपी (अमाप) ले संवेदनशील सम्पत्तिको सुधार गर्नुपूर्व यसका विद्यमान अभ्यासहरूको गहिरो विश्लेषण गर्नुपर्ने भएकोले लामो समय लिन सक्छ । अतः सम्पत्ति व्यवस्थापनको क्रममा आइपर्ने समस्यालाई सम्वोधन गर्दै सम्पत्तिका व्यवस्थापनको कार्यान्वयन गर्नका अलावा एएमएपी (कार्ययोजना) हरू (फारामहरू) पनि भर्न सकिन्छ ।

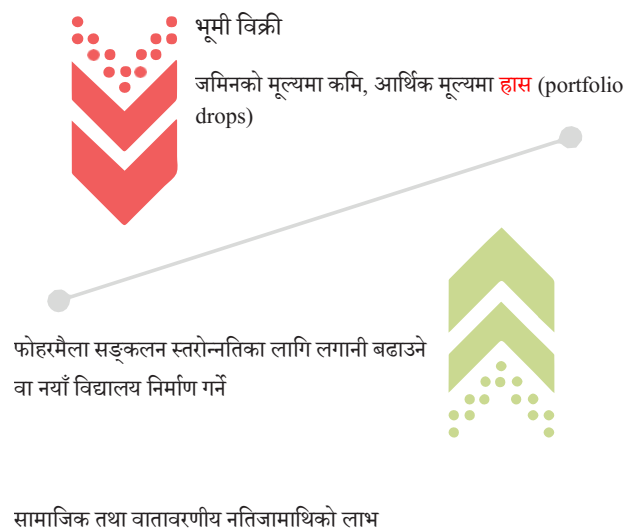
एएमएपी (कार्य योजना) कसरी निर्माण गर्ने भन्नेबारेमा अध्याय ४ मा विस्तृत रूपमा चर्चा गरिनेछ । यस अध्यायमा उल्लेख भएका सैद्धान्तिक अवधारणा तथा असल अभ्यासका उदाहरणबाट कसरी सम्पत्ति व्यवस्थापन योजना निर्माण गर्नुपर्दछ भन्ने सन्दर्भमा आवश्यक पर्ने ज्ञानका लागि आइपर्ने समस्या, चुनौति, अवसर र सबल पक्ष जस्ता क्षेत्रको पहिचान गर्न चाहिने औजारहरूको बारेमा मार्गदर्शन गर्ने प्रयास गरिएको छ ।

२.२.३ पोर्टफोलियो (समष्टिगत) व्यवस्थापन

अध्याय १ देखि अहिलेसम्म गरिएको चर्चाबाट हामीलाई कार्यक्षेत्र व्यवस्थापन (**portfolio management**) भनेको सम्पत्ति व्यवस्थापनको आधारभूत सिद्धान्त रहेछ भन्ने जानकारी भैसकेको छ ।

भौतिक सम्पत्ति सरकारको अन्य धनसम्पत्ति जस्तै धनको अंश हो । हामी सम्पत्तिको सम्बन्धित समूहहरूको व्याख्या गर्न सम्पत्तिको कार्यक्षेत्र वा सोपान (**asset portfolio**) शब्दावली प्रयोग गर्दछौं । सम्पत्तिको कार्यक्षेत्र वा सोपानको बारेमा जानकारी भएमा भौतिक तथा वित्तीय सम्पत्तिलाई तुलना गर्न वा यसको वैकल्पिक रूपरेखा पत्ता लगाउन समेत सहयोग पुऱ्याउँदछ ।

चित्र ८: पोर्टफोलियो विकल्पहरूको तुलना



सम्पत्तिहरू कार्यक्षेत्र अनुसारको व्यवस्थापन अवधारणा (**Portfolio management approach**) प्रयोग गरी सम्पत्तिको व्यवस्थापन असाध्यै राम्ररी भएको छ । यसलाई अलग अलग भन्दापनि संयुक्त रूपमा गरिएको छ । उदाहरणको लागि हामीले एउटा गाडीको व्यवस्थापन मात्र हैन सबै गाडीको र त्यसका पाटपुर्जाको उत्कृष्ट व्यवस्थापनलाई समेट्नु पर्दछ । अर्को अर्थमा भन्ने हो भने हामीले कुनै खास औजार भन्दा पनि त्यस्ता औजारहरूको अन्य सम्पत्तिसँगको समष्टिमा रहेको सम्बन्धलाई पर्गेल्नु उपयुक्त हुन्छ ।

सामाजिक र वातावरणीय जस्ता बहुल पक्षमा राम्रो सेवा पुऱ्याएका छन् छैनन् भन्ने दृष्टिकोणले त्यस्ता सम्पत्तिको परिक्षण गरिनु पर्दछ । अनि निर्णय गर्दा विभिन्न पक्षलाई एक अर्कामा कति अन्तरसम्बन्धित छन् भन्ने विश्लेषण गरी बढी भन्दा बढी फाइदा र कम लागत प्रतिफल प्राप्त हुने सुनिश्चितता गरिन उपयुक्त हुन्छ ।

सरकारी क्षेत्रमा भौतिक सम्पत्तिकाको जोरजाम तथा सुधारका लागि वित्तीय सम्पत्तिको रूपमा जमिनको विक्री गरिरहेका छौं । तात्कालिन रूपमा हेर्दा हामीले समष्टीगत सम्पत्तिको वित्तीय मूल्य घटाएको देखिन्छ । तर कार्यक्षेत्र व्यवस्थापन (पोर्टफोलियो म्यानेजमेन्ट) को अवधारणाले चित्र ७ मा उल्लेख गरे अनुसार कुनै जग्गाको बिक्री गरी प्राप्त हुने फाइदाहरू र मूल्यलाई सो जग्गा बिक्रीबाट प्राप्त रकम अन्य सम्पत्ति (पुँजि) बढाउनको लागि लगानी गर्दा जसमा बढी फाइदा हुन्छ त्यसमा नै जोड दिएको हुन्छ ।

उक्त चित्रमा भनिए झैं जग्गाको बिक्रीबाट प्राप्त रकम जनताको बढी सरोकार रहेको वा फाइदा पुग्ने क्षेत्र फोहोर संकलनका सवारी साधन र औजार एवं नयाँ विद्यालय भवन निर्माणमा गरिँदा उक्त जग्गाको उचित

समष्टीगत/कार्यक्षेत्रगत (पोर्टफोलियो) तहमा दिगोपना

समष्टीगत व्यवस्थापन अवधारणाले कुनै एकल सम्पत्ति वा पूर्वाधार प्रणाली भन्दा पर वृहत क्षेत्रको दिगोपनाको ध्यान दिन्छ । विशेषतः पूर्वाधारको प्रकृतिमा रहेको प्रभावलाई समीक्षा गर्दैरहँदा प्रकृतिको त्यस्ता सेवा प्रदान गर्ने क्षमताको बारेमा समेत मनन गर्नु पर्दछ । यसको अर्थ बहुल पूर्वाधार माथि गरिने छेडछाडको कार्यले एकमाथि अर्को थपिदै जाने असर पर्ने र अन्ततः ख्यास स्थानको सम्पत्तिको सम्पूर्ण जीवनचक्रमाथि नै प्रश्न उठ्छ उठ्दैन भन्ने बुझ्न जरुरी छ ।

त्यसैगरी, पूर्वाधार विकासबाट हुने सामाजिक लागत र लाभलाई परियोजनाको निश्चित क्षेत्रभन्दा व्यापक क्षेत्रको दृष्टिले हेरिनु पर्दछ । एउटा स्थानमा पूर्वाधार निर्माण गरिने तर अर्को स्थानका नागरिकहरूलाई सेवा प्रदान गरिने अवस्थामा यो अझ हेरिने पर्दछ । किनकि यस्तो अवस्थामा प्रभावित क्षेत्रका र सेवा पाउने क्षेत्रका नागरिकबिचमा समान किसिमको सकारात्मक वा नकारात्मक असर परेको हुँदैन ।

निर्माण गरिएका कुनैपनि पूर्वाधारको समाज र वातावरणमाथि समष्टीगत असरहरू कस्तो परेको छ भन्ने बुझ्न सरोकारवालाको दिगो संलग्नता र सहभागिता महत्वपूर्ण औजार हो । अतः जति सक्थो चाँडो योजना प्रक्रियाको दौरानमा नै सम्भावित सवालहरूको पहिचान र सम्बोधन गर्न सकियो भने परियोजना उपर आउने सम्भाव्य द्वन्द्वको न्यूनीकरण भई लगानीको सुरक्षा र भरपर्दो सेवा प्रवाह सुनिश्चित हुन्छ ।

स्रोत: युएनइपी, गुड प्राक्टिस गाइडान्स फ्रेमवर्क फर सस्टेनेबल इन्फ्रास्ट्रक्चर, ड्राफ्ट फर रिभ्यू, मे २०२०

मोल प्राप्त हुने र उपयुक्त स्थानमा सोको लगानीका कारण वर्तमानमा कुनै सम्पत्तिको मूल्य कम आंकलन गरिएको भएपनि त्यस्ता सम्पत्तिको बिक्रीबाट अन्य क्षेत्रमा गरिने लगानी वा पुँजि निर्माणले सामाजिक, वातावरणीय र सम्भावित आर्थिक फाइदाहरू प्राप्त हुन्छ । त्यस्ता सम्पत्ति वा सेवाको अवस्था र गुणस्तरमा सुधार भएमा हाम्रो कार्यक्षेत्र व्यवस्थापनको पूर्णतः बढोत्तरी भएको मानिन्छ । तर हामी सञ्चालन खर्चको लागि छोटो-अवधिको आय सृजना गर्नेगरी सम्पत्ति विक्री गर्न चाहदैनौं । यसैले निर्णय गर्दा दिगोपनालाई सम्पत्तिको प्रभावकारी कार्यक्षेत्र व्यवस्थापन मियोको रूपमा महत्व दिनु पर्दछ ।

२.३ मागको व्यवस्थापन

माग व्यवस्थापन सम्पत्ति व्यवस्थापन संरचनामा जहिले पनि अति महत्वपूर्ण हुन्छ । कुनैपनि सम्पत्तिको परिचालन हुँदा कति संख्यामा सेवाग्राहीले सो सम्पत्तिबाट सिर्जित सेवा प्राप्त गरे भन्ने विषयलाई मागद्वारा मापन गरिन्छ, उदाहरणका लागि कुनै निश्चित समयको अवधिमा कति संख्याले स्वच्छ खानेपानी वितरण वा ढलको व्यवस्थापनबाट फाइदा लिए भनेर मापन गरिने कुरा यस अन्तर्गत पर्दछन् । के कस्ता सेवा सुविधामा कति माग हुन्छ भन्ने कुराले सरकारलाई कुनै योजना बनाउन र सोको व्यवस्थापन गर्न मद्दत पुग्दछ । यस्तै मागको यथार्थ ज्ञान भएमा सम्भावित जोखिमको प्रभावलाई व्यवस्थापन गर्न सहज हुन्छ ।

मागको व्यवस्थापन

- विद्यमान र भविष्यको माग
- नियमन
- सेवाको स्तर

मागको व्यवस्थापनमा समुदायस्तरमा के कस्तो विषय, क्षेत्रमा कहिले र कहाँ तथा कसरी, कुन विधि र प्रक्रियाबाट ठोस परामर्श हुन जरुरी छ। जुनस्तरको सेवा प्रवाह गरिने भनिएको हो सो सेवाको लागि सेवाग्राहीको तत्परता के कस्तो छ भन्ने बारेमा स्पष्टता हुन जरुरी हुन्छ। यस्तै मागको बारेमा थाहा पाउन राष्ट्रिय नीति र कानुनी व्यवस्थाको बारेमा पनि थाहा हुनु पर्दछ। यसकासाथै प्रदान गरिएको सेवाको स्तर के कस्तो छ, सेवाग्राहीको पक्षबाट र कार्यसम्पादनका लागि तोकिएका लक्ष्यहरू कसरी प्राप्त गर्ने भन्ने सुनिश्चितताको लागि नियमित रूपमा गरिने अनुगमन पनि अति महत्वपूर्ण छ। माथि उल्लेख गरिएका गतिविधिहरू क्रमवद्ध रूपमा गरेको देखिएको छैन। यसर्थ सेवाग्राहीको माग र प्रदान गरिने सेवाको स्तर भनेको निरन्तर चलिरहने प्रक्रियाको रूपमा बुझेर कार्य गर्नु उपयुक्त हुन्छ।

२.३.१ विद्यमान र भविष्यको माग

हामीले वर्तमान र भविष्यको माग बारेमा जान्नु आवश्यक छ। मागको अवस्था के कस्तो छ भनेर पत्ता लगाउन हामीले निम्न प्रश्नहरूबाट परिक्षण गर्न सक्दछौं।

- हाम्रो वर्तमानमा अभिलेख के हो? र यसले हाम्रो आवश्यकतालाई सम्बोधन गर्न सक्छ?
- मागको सन्बन्धमा कस्ता प्रवृत्तिहरू देखा परिरहेका छन्?
- भविष्यको लागि हामीलाई कस्ता सम्पत्तिको आवश्यकता पर्ने हो?

अब हाम्रो वर्तमान मागमा आधारित भई हेरौं। अध्याय १ मा उल्लेख भएका ६ वटा "के" प्रश्नहरूको जवाफले हामीलाई केही मद्दत भने पक्कै गर्दछ। हामीसँग वर्तमानमा के कस्ता सम्पत्तिहरू छन्, तिनीहरूको अवस्था र सञ्चालनको स्तर के हो? कति वर्षको आयु पुरा गरे र कति आयु बाँकी छ भन्ने विषय जान्नु अति आवश्यक छ। यदि हामीसँग वर्तमानमा रहेको वस्तुहरूको सूचीले वर्तमान अवस्थाका मागलाई सम्बोधन गर्न सक्छ साथै भविष्यको मागलाई पनि सम्बोधन गर्न सक्छ सो बारेमा समेत जानकार हुन जरुरी छ। यस्तै भविष्यको आंकलन मार्फत हामीलाई के चाहिन्छ भन्ने बारे गरिने प्रक्षेपणले नै भविष्यको मागलाई बुझाउछ। यदि हामीले निम्नलिखित विषयलाई ध्यान दियौं भने वर्तमान र भविष्यको माग प्रति थप स्पष्टता हुने देखिन्छ।

- समुदायको विकास कहाँ हुन्छ?
- कहिलेसम्म कस्तो अवस्थामा विकास हुने हो?
- विद्यमान सम्पत्तिहरूले मागलाई धान्न सक्छ कि सक्दैन?
- नयाँ सम्पत्ति खरिद गर्न वा सेवाको स्तरमा सुधार गरी भविष्यको मागलाई सम्बोधन पर्याप्त स्रोत छ?

एउटा परिकल्पना गरौं। विद्यमान माग उपभोक्ताले प्रयोग गर्ने सेवाले प्रभावित पारिरहेको हुन्छ। उदाहरणको लागि एउटा परिवारले प्रतिदिन खानेपानीको उपयोग गर्दा वा विद्युत खपत गर्दा त्यस्ता उपभोक्ताले गरेको अपेक्षको ठुलो अर्थ रहन्छ। एक व्यक्तिले एक दिनमा कति पानी खपत गर्दछ भन्ने आधारमा कुनै खास समुदाय वा वस्तीमा चाहिने खानेपानीको माग निर्धारण हुन्छ। यस्तो माग निर्धारण राष्ट्रिय मापदण्डले समेत तोकेको हुन्छ तरपनि सोही परिवार र वस्तीमा मागको आधामात्र पानीको आपूर्ति भइरहेको हुन सक्छ।

भूमि, एक विश्वव्यापी र अझै अनुपम सम्पत्ति

भूमिलाई सम्पत्तिको रूपमा विश्वव्यापी प्रकृतिको मानिन्छ र यो स्थानीय सरकारको कार्यक्षेत्रमा रहेको देखिन्छ । अनुपम मानिनुको कारण चाहि यसलाई मिनको टुक्राजस्तो नभई धेरै तरिकाले प्रयोग गर्न सकिनु नै हो । त्यस्तै भूमिको प्रयोग गर्दा यसले गर्ने कार्य पनि फरक किसिमले गर्न सकिन्छ ।

स्थानीय सरकारको आफ्नो क्षेत्राधिकारभित्र रहेको भूमिमाथि नियन्त्रण हुने भएकोले यसको प्रयोग कसरी गरिने भनेर प्रत्येक स्थानीय सरकारले भूउपयोग रणनीतिलाई राम्रोसँग निर्माण गर्नुपर्दछ । राम्रो रणनीतिले भूमिको प्रयोग कसरी गर्ने भन्ने सन्दर्भमा स्थानी सरकारलाई बाध्यकारी र कहिलेकाही स्वविवेकीय अधिकार प्रयोग गर्ने बाटो खोल्दछ । यस्तो रणनीतिले भविष्यमा सार्वजनिक उद्देश्यका लागि कति खाली जमिनको आवश्यकता पर्दछ भन्ने कुरालाई समेत स्पष्ट पार्दछ । स्थानीय सरकारहरूले जमिनको वर्गिकरण (बाध्यकारी वा स्वविवेकीय) गर्दा समुदाय र सरकारले कस्तो विकासको परिकल्पनामा आधारित गर्ने भन्ने विषयलाई पनि आवश्यक प्रबन्ध गरिनु उपयुक्त हुन्छ ।

उदाहरणार्थ मुख्यतया आवासीय क्षेत्रहरूमा सार्वजनिक स्वामित्व रहने गरी २८ देखि ३५ प्रतिशत भूमि विद्यालय, अस्पताल, सडकजस्ता सामाजिक पूर्वाधारको निर्माणका लागि छुट्याइन्छ । यसरी जग्गा छुट्याइनुलाई सामान्य नियमका रूपमा समेत लिने गरिएको छ ।

कुनैपनि नयाँ सार्वजनिक पूर्वाधार निर्माण गर्न तोकिएको क्षेत्रमा सार्वजनिक जग्गा पर्याप्त नभएमा जग्गा अधिग्रहण गरिने गरिएको छ । स्थानीय सरकारसँग पर्याप्त जग्गा नभएमा उसले पनि जग्गा अधिग्रहण गर्ने नै हो । स्थानीय सरकारसँग प्रशस्त जग्गा भएर पनि प्रयोगविहीन रहेको देखिए त्यसको सदुपयोगका लागि सोच्नै पर्दछ । त्यस्ता प्रयोगविहीन जमीनलाई बेचेर वर्तमानका आवश्यकतालाई पुरा गर्न सकिन्छ भने भविष्यमा बन्ने विकासका लागि पछि पनि जग्गा किन्न सकिन्छ वा सो जग्गालाई राखी रहँदा उपयुक्त हुन्छ भन्ने सन्दर्भमा निर्णय गर्नु पर्ने हुन्छ । कहिलेकाही मुद्रास्फिति वा अन्य क्षेत्रमा गरिने लगानीभन्दा जग्गालाई यथास्थितिमा राख्दा नै बढी प्रतिफल प्राप्त हुन्छ ।

यसको अलावा जमीन जस्ता सम्पत्तिको मूल्य सधैं गिरावट हुने हैन । जग्गाको राम्रो व्यवस्थापन गर्न सकिएमा मूल्य वा आयमा वृद्धि गर्न सकिन्छ । स्थानीय सरकारहरूले बढी भएका जग्गाहरूको मोल, लागत बढाउने र आय आर्जन सिर्जनाका निम्नलिखित उपायहरू अपनाउन सक्दछन् ।

पहिलो, जमीनको मोल, लागत र आय आर्जन बढाउन जमीनलाई प्राकृतिक अवस्थामा निजी संस्था वा व्यक्तिलाई दिनु भन्दा सो जमीनमा गरिने विभिन्न आधारभुत पूर्वाधार निर्माण गरी दिन सकिन्छ । उक्त क्षेत्रमा आन्तरिक तथा वाह्य सडक सञ्जालहरू, पानी तथा ढलको प्रबन्ध गर्न सकिएमा लगानीकर्ताहरूले तत्काल प्रयोगमा ल्याउन सकिने अवस्था रहेन्छ भने आइपर्न सक्ने अनिश्चिततालाई हटाउन पनि सकिन्छ । यस्ता पूर्वाधार निर्माण गर्दा पर्न सक्ने वातावरणीय र सामाजिक असर र त्यसलाई सम्बोधन गरिने पक्षलाई पनि समावेश गरिनु पर्दछ । वातावरण र सामाजिक क्षेत्रमा पर्ने नकरात्मक असरबाट प्रभावितहरूलाई मुआब्जा दिने कार्य गर्नु पर्दछ । यस्तै सो विकास कार्यमा रहने अन्य सरोकारवाला चाहे ति अतिक्रमणकारी नै किन नहुन् उनीहरूमाथि गरिने कार्य स्वच्छ हुनु पर्दछ । (विस्तृत जानकारीका लागि, अंग्रेजी र ब्रसबर्ग, २००२ हेर्नुहोस् ।)



जनवरी ११, २०१६ मा कोलम्बियाको बोगोटाको साइमन बोलिभर पार्कमा दिउँसोको आनन्द लिइरहेका परिवारहरू। फोटो डोमिनिक चाभेज/विश्व बैंक

दोस्रो, लगानीकर्तालाई आकर्षित गर्न र जमीनबाट प्राप्त हुने सम्भावित आर्थिक उत्पादकत्वको वृद्धि गर्न जमीनमा उसले के के गर्न सक्छ भन्ने विषयलाई स्पष्ट बनाइनु पर्दछ । यदि जग्गाको उपयोग गर्ने सम्बन्धमा संकुचित भई परिभाषित गर्न खोजियो भने त्यस्ता जमीनको बिक्री असफल हुन सक्दछ वा कम आमदानी प्राप्त हुन सक्दछ । अनुमति प्राप्त उपयोगिताको परिभाषालाई विस्तृतिकरण गर्दै भूमीको सम्भावित आर्थिक उत्पादकत्व र लगानीकर्ताको लागि आकर्षणपन अभिवृद्धि गराउन सकिन्छ । उदाहरणका लागि, जहाँ अनुमतिको प्रायोगिकता साघुरो ढंगले परिभाषित – “नरम पिउने प्याकेजिङ्ग” वा औद्योगिक क्षेत्रमा “कार मर्मत पसल” वा व्यापारिक क्षेत्रका “होटलहरू” मा बिक्री असफल भएका छन् वा कम आय सृजना गरेका छन् । बरु, विकसित बजार अर्थतन्त्र भएका मुलुकहरूमा, अनुमति दिईएको जुन सूची छ, सोभन्दा निषेधित प्रायोगिकतालाई मात्र बञ्चित गरी पर्याप्त सेवा दिनुपर्दछ । मिश्रित उपयोगिताहरूले पनि ख्याती कमाइरहेको छ । युएन-ह्यावीट्याटले सिफारिस गर्दछ कि एकल-प्रायोगिकताका लागि क्षेत्रकृत गरिने शहरी क्षेत्रहरू मध्येको १०-१५ प्रतिशत भन्दा बढी भूमी छुट्याउनु हुँदैन, तथा उक्त आर्थिक गतिविधिहरूका लागि कम्तिमा ४० प्रतिशत भवनको भुईँ (स्थान) मिश्रित-प्रायोगिक क्षेत्र उपयोगका लागि अनुमति दिन सकिनेछ । अहिले धेरै शहरहरूले पनि लचकतायुक्त क्षेत्रकरण प्रयोग गर्दछन्, जसले सार्वजनिक लाभ-सार्वजनिक पार्क, उदाहरणका लागि – निजी भूमीपतिहरूको अतिरिक्त घनत्व प्रदान गर्नका लागि सटहीमा अनुमति दिन्छ ।

तेस्रो, स्थानीय अधिकारीहरूले केही सरकार-सम्बन्धी जोखिमहरू र उनीहरूले सामना गर्ने लगानीको भारबाट लगानीकर्तालाई मुक्त गर्दछ । कानूनी जोखिममा स्थानीय सरकारले बिक्री गर्न चाहेको कार्यक्षेत्र (साईट्स) हरूलाई स्वच्छ अधिकार भएको सुनिश्चित गर्ने कुरा समावेश गर्न सकिन्छ । वित्तीय जोखिम कार्यक्षेत्र (साईट) विकास र प्राप्तिमा लगानीकर्ताको लाग्ने सम्पूर्ण खर्च (लगानी) काम हुनुपूर्व नै यथेष्ट सम्बाद र छलफल गरी घटाउन सकिन्छ ।

यस हाते पुस्तकको प्रयोजनका लागि ओल्गा कगनोभाद्वारा योगदान गरिएको । लेखकको अनुमतिबाट लिइएको । विस्तृत जानकारीका लागि, फरभाक-विटकोभिक र कोपान्यी (२०१४) मा कगनोभा र कोपान्यी “अध्याय ६. स्थानीय सम्पत्ति व्यवस्थापन” हेर्नुहोस् ।

Municipal Finances: A Handbook for Local Governments, Catherine Farvacque-Vitkovic and Mihaly Kopanyi, eds. (Washington, D.C., World Bank, 2014).

यसबाट स्पष्ट हुन्छ कि ग्राहकको माग पुरा गर्ने गरी प्रयाप्त मात्राको सेवा प्रवाह नभएकाले सम्पत्ति र तिनका व्यवस्थापकहरूको कार्यकुशलता देखिएको छैन । माग तथा आपूर्ति को अन्तरलाई सेवा प्रवाहमा सुधार गरी तथा प्रणालीहरूमा प्रभावकारीता ल्याई वा सम्पत्तिसंग असम्बन्धित समाधानलाई प्रयोग गरी सम्बोधन गर्न सकिन्छ, जस्तो समुदायकै पानीको खपतलाई कमि गर्ने ।

मागमा धेरै तत्वहरूले प्रभावित गर्न सक्दछ, र परिणामतः उक्त माग पुरा गर्नको लागि हामीलाई सम्पत्ति आवश्यक हुन्छ । यस तत्वहरूमध्ये केही राष्ट्रिय वा केही स्थानीय सरकारको मार्गदर्शन, जनसंख्या वृद्धि, आर्थिक विकास, जनसांख्यिकिक अवस्था, नीतिनियम मा हुने परिवर्तन र प्रविधि पर्दछन् ।

रणनीतिक लक्ष्यहरू प्राप्त गर्नमा हामीले कुन प्रवृत्ति अनुभव गरिरहेका छौं भन्ने कुराको प्रभाव परेको हुन्छ । के त्यहाँ त्यस्तो स्थान छ, जहाँ अन्य कुराभन्दा जनसंख्या वृद्धि बढि छ र सेवाहरूमा ठूलो माग हुने गर्दछ ? ऐतिहासिक तथ्याङ्क, नक्सा, विकासको स्विकृती भएको संख्या तथा प्रकार, तथा लागु भएको वित्तीय अनुदान सहयोग जस्ता औजारहरू प्रयोग गरी त्यसका प्रवृत्तिलाई निर्धारण गर्न सकिन्छ । उदाहरणको लागि, युगाण्डाको अमुडाती (Amudati, Uganda) शहरमा सरकारले परियोजना मागको अनुमान गर्नका लागि जनगणनाको तथ्यांक र उपभोगको प्रवृत्तिको तथ्याङ्क प्रयोग गरेको थियो ।

हामीले स्थानीय तथा राष्ट्रिय सरकारका रणनीतिहरूलाई पनि हेर्नुपर्दछ । रणनीतिक योजनाहरूले हामीलाई के भन्छ त ? ताज्जानियाको एउटा उदाहरण हेरौं ।

ताञ्जानिया विकास परिकल्पना २०२५ (Tanzania Development Vision 2025) का तीनवटा लक्ष्यहरु छन् । राष्ट्रिय स्तरको परिकल्पना लाई सहयोग पुऱ्याउने म्वाञ्जा शहर गुरुयोजना २०३५ मा एउटा परिलक्ष्य र सम्पत्ति सम्बद्ध अन्य विभिन्न लक्ष्यहरु छन् । परिलक्ष्यसँग जोडिएका लक्ष्यहरु, जुन चित्र ८ मा सूचीकृत गरिएका छन्, को स्थानीय सम्पतिको मागका लागि प्रत्यक्ष प्रभाव पर्दछ ।

म्वाञ्जा शहरका लागि भावि मागको योजना गरिदा यी लक्ष्यहरुमध्येको एक लक्ष्यको प्रभाव कसरी पर्न सक्छ, त्यसलाई हेरौं ।

“सुरक्षित पिउने पानीको विश्वव्यापी पहुँच” को राष्ट्रिय लक्ष्यलाई म्वाञ्जाको योजनामा तय गरिएका: “सार्वजनिक सेवा र उपयोगिताहरुको प्रभावकारी वितरण” तथा सम्भवत: “वातावरण संरक्षण र अभिवृद्धि गर्ने” लक्ष्यहरुले सहयोग गरेको छ ।

म्वाञ्जालाई भविष्यको मागका लागि सहायोग हुनेगरी चालु मागका बारेमा के सूचना आवश्यक हुन्छ ? यसका लागि सर्वप्रथमत: “विश्वव्यापी पहुँच” (universal access) बारे परिभाषित गर्न जरुरी छ । के यो धाराको पानी मार्फत वा समुदायको इनार वा अन्य कुनै पहुँच हो ? एकपटक यसलाई परिभाषित गरिसकेपछि, सेवमा पहुँचको वर्तमान स्तरको बारेमा थाहा पाउनु आवश्यक हुनेछ । के सेवा लागतप्रभावी छ ? के माग वृद्धिको अपेक्षा गरिएको छ ? यदि छ भने कहाँ ? सेवा अझै बढि लागतप्रभावी हुन सक्छ ?

यी मात्र केही प्रश्नहरु हुन्, जसलाई सम्पत्ति व्यवस्थापन टिमले मागको प्रक्षेपण गर्नुभन्दा अगावै जवाफ दिनुपर्दछ ।

ताञ्जानिया विकास परिकल्पना २०२५ का तीनवटा लक्ष्यहरु छन् । राष्ट्रिय स्तरको परिकल्पना लाई सहयोग पुऱ्याउने म्वाञ्जा शहर गुरुयोजना २०३५ मा एउटा परिलक्ष्य र सम्पत्ति सम्बद्ध अन्य विभिन्न लक्ष्यहरु छन् । परिलक्ष्यसँग जोडिएका लक्ष्यहरु, जुन चित्र ८ मा सूचीकृत गरिएका छन्, को स्थानीय सम्पतिको मागका लागि प्रत्यक्ष प्रभाव पर्दछ ।

म्वाञ्जा शहरका लागि भावि मागको योजना गरिदा यी लक्ष्यहरुमध्येको एक लक्ष्यको प्रभाव कसरी पर्न सक्छ, त्यसलाई हेरौं ।

“सुरक्षित पिउने पानीको विश्वव्यापी पहुँच”को राष्ट्रिय लक्ष्यलाई म्वाञ्जाको योजनामा तय गरिएका: “सार्वजनिक सेवा र उपयोगिताहरुको प्रभावकारी वितरण” तथा सम्भवत: “वातावरण संरक्षण र अभिवृद्धि गर्ने” लक्ष्यहरुले सहयोग गरेको छ ।

म्वाञ्जालाई भविष्यको मागका लागि सहयोग हुनेगरी चालु मागका बारेमा के सूचना आवश्यक हुन्छ ? यसका लागि सर्वप्रथमत: “विश्वव्यापी पहुँच”बारे परिभाषित गर्न जरुरी छ । के यो धाराको पानी मार्फत वा समुदायको इनार वा अन्य कुनै पहुँच हो ? एकपटक यसलाई परिभाषित गरिसकेपछि, सेवमा पहुँचको वर्तमान स्तरको बारेमा थाहा पाउनु आवश्यक हुनेछ । के सेवा लागतप्रभावी छ ? के मागमा वृद्धिको अपेक्षा गरिएको छ र छ भने कहाँ ? सेवा प्रवाहमा अझै प्रभावकारीता आउन सक्छ ?

यस्ता प्रश्नहरुलाई सम्पत्ति व्यवस्थापन टिमले मागको प्रक्षेपण गर्नुभन्दा पहिल्यै जवाफ दिनुपर्दछ ।

चित्र ८: ताञ्जानिया र म्वाञ्जा शहरको लक्ष्यहरु

ताञ्जानिया विकास परिकल्पना २०२५	ताञ्जानिया विकास परिकल्पना २०२५ का लक्ष्यहरु	म्वाञ्जा शहर गुरुयोजना २०३५	म्वाञ्जा शहर गुरु योजना २०३५ का लक्ष्यहरु
उच्च गुणस्तरीय जीवनयापन	<ul style="list-style-type: none"> ➤ विश्वव्यापी प्राथमिक शिक्षा ➤ सबैका लागि प्राथमिक स्वास्थ्य हेरचाहको पहुँच ➤ सुरक्षित पानीको विश्वव्यापी पहुँच 	वर्ष २०३५ सम्ममा अझ बढि वसत्रयोग्य र आकर्षक शहर	<ul style="list-style-type: none"> ➤ आवासीय, व्यावसायिक तथा औद्योगिक क्षेत्रहरुमा राम्ररी योजना गरिएको क्षेत्र ➤ सार्वजनिक सेवा तथा उपयोगिताहरुको कुशलतापूर्वक वितरण ➤ प्रभावकारी यातायात प्रणाली ➤ वातावरणको संरक्षण तथा अभिवृद्धि ➤ स्पष्ट प्रक्रियाहरु र कार्यान्वयन रणनीतिहरुको स्थापना
सुशासन तथा कानूनको शासन	भ्रष्टाचार तथा अन्य विकृतिहरुको अनुपस्थिति वा कमी		
मजबुत र प्रतिष्पर्धी अर्थतन्त्र	सबै क्षेत्रहरुमा परिकल्पनाको आवश्यकतासँग मिल्दोजुल्दो भौतिक पूर्वाधारको पर्याप्त स्तरको व्यवस्थापन गर्ने	 <p>स्रोत: लिण्डा न्यूटन</p>	

विश्वको अन्य भागहरुमा सरकारहरुले आफूलाई नै निर्वाचित गर्ने समुदायको सेवाको मागलाई सम्बोधन गर्नका लागि लागिरहेका छन् । तल दिईएको कोठामा सम्पति व्यवस्थापन नीतिहरुमा समुदायको आवश्यकताहरुलाई समायोजन गर्ने ग्वाटेमाला शहरको प्रयत्नलाई सारांशमा प्रस्तुत गरिएको छ:

^{१५} संयुक्त गणतन्त्र ताञ्जानिया, ताञ्जानिया डेभलपमेन्ट भिजन २०२५, (दार एस सलाम: ताञ्जानिया योजना आयोग, १९९५), १२-१३

^{१६} म्वाञ्जा सिटी काउन्सिल, २०१६ । "मस्यौदा म्वाञ्जा गुरु योजना, २०१६- २०३५ ।" डोडोमा: भूमी, आवास तथा मानव बस्ती विकास मन्त्रालय ।

ग्वाटेमाला शहरमा मागमा-आधारित सम्पति व्यवस्थापन

ग्वाटेमाला शहरको सार्वजनिक पूर्वाधारको रणनीतिक व्यवस्थापन मागमा आधारित छ । नागरिकहरूले स्थानीय सरकारहरू निर्माण हुने २२ वटा विकेन्द्रीकृत जिल्ला परिषदहरू (अल्काल्डीयस सहायक) लाई प्रत्यक्ष अनुरोध गर्न सक्दछन् सक्दछन्, जहाँ सम्पति व्यवस्थापनका उपायहरूमार्फत प्रतिउत्तर दिने उद्देश्य राखिन्छ ।

स्थानीय सरकारले शहरका योजनाहरू तथा “भावि परिकल्पना”मा पूर्वाधारका कामहरूलाई सम्पति व्यवस्थापनका आवश्यकतासँग जोडिदिन्छन । जिल्लाका मेयरहरू (प्रमुखहरू) प्राथमिकता निर्धारणका लागि वर्षको ३-४ पटक भेटघाट गर्दछन्, र प्रत्येक जिल्लाले आ आफ्ना स्थानीय योजनाहरू तयार गर्दछन् ।



फोटो ग्वाटेमाला शहरको नगरपालिका

बजेट जिल्लाबाट र हस्तक्षेपका क्षेत्रहरू (जस्तो सडक, पार्क र विद्यालयहरू) बाट विनियोजन गरिन्छ । प्रत्येक हस्तक्षेप (कार्यक्रम) का लागि नियन्त्रकहरूले क्षेत्र भेटघाट गर्ने, स्रोतहरू विनियोजन गर्ने, सामग्रीहरू उपलब्ध छन्, छैनन् परीक्षण गर्ने तथा कार्यक्रमका प्रभावहरूलाई अनुगमन गर्दछ । स्थानीय सरकारले प्रक्रियाहरूको सम्भारमा अझ बढी एकरूपतालाई परिचित बनाएको छ, जस्तो: कार्यक्रमहरूलाई बढिसे बढि लागत-प्रभावी बनाउन र सम्पूर्ण छिमेकीका लागि पर्याप्त सेवा प्रवाहको सुनिश्चित गर्न तथा सामग्रीको उही प्रकार र गुणस्तर प्रयोग गर्ने हो ।

सम्पति व्यवस्थापन हस्तक्षेपहरूका लागि स्रोतहरूको परिचालन एक चुनौतिको रूपमा रहन्छ । विद्यालय मर्मतको सवालमा स्थानीय सरकारले राष्ट्रिय विकास परिषद, गैर-बजेट संयन्त्र जुन प्रायः ग्रामिण क्षेत्रमा प्रयोग गरिन्छ, बाट हालसालै मात्र स्रोतहरू प्राप्त गर्न थालेको छ । अति आपतकालिन हस्तक्षेपहरू संरचनागत प्रकृतिका छन्, जस्तो अत्यधिक तापसँग संघर्ष गर्न र नयाँ एलइडी बत्ती बाल्न एकान्तको सुधार ।

अर्को प्राथमिकता भनेको पार्कहरू तथा खुला मनोरञ्जन क्षेत्रहरूलाई बहु-उपयोगी छोपिएका स्थानहरूमा परिवर्तन गर्ने हो, जस्तो: सार्वजनिक जमघट र युवाहरूको खेलकुद । उदाहरणको लागि, स्थानीय सरकारले सामुदायिकताको भावना जगाउँदै तथा विद्यमान पूर्वाधारको सम्मान र सम्भार गर्ने नागरिक प्रतिवद्धताका साथ २७ वटा सार्वजनिक पार्कहरू जिर्णोद्धार गर्न मर्सी कर्पससँग सहकार्य गभ्यो ।

यस हातेपुस्तकको प्रयोजनका लागि संयुक्त राष्ट्रसंघ विकास कार्यक्रम शहर तथा शहरीकरण सचिवालयबाट डियाना लोपेज क्यारामजानाद्वारा योगदान गरिएको । यो ग्वाटेमाला शहरको नगरपालिकाको सामाजिक विकास निर्देशनालयमा रहेको टोलीसँग गरिएको अन्तर्वार्तामा आधारित छ । यो लेखकहरूको अनुमतिमा साभार गरिएको हो ।

अब माग व्यवस्थापनलाई प्रभाव पार्ने अन्य विचारणीय पक्षहरू तर्फ हेरौं ।

२.३.२ नियमावली

हामीले कानूनी रुपरेखा र सम्पति व्यवस्थापनमा यसको प्रभावको बारेमा छलफल गरेका छौं – मूलभूत राष्ट्रिय कानून जसलाई हामीले पालना गर्नेपर्ने हुन्छ । त्यहाँ नियामक खाका पनि छ । नियमावली भनेको प्रायः पालनायोग्य, वित्तीय तथा लेखापरीक्षणसँग सम्बद्ध हुन्छ, तर तिनले सेवाको प्राविधिक व्यवस्थाका लागि समेत सेवाको स्तरलाई समेत परिभाषित गर्दछन् । पूर्वाधारहरुका प्रायः कानून हुन्छन्, जसले स्वास्थ्य र सुरक्षासँग तथा संहिता, मापदण्ड, र सहायक कानूनहरुको रुपमा वातावरणीय तथा सामाजिक-आर्थिक प्रभावहरूसँग सम्बन्ध राख्दछन् । यिनको उद्देश्य भनेको उच्च गुणस्तरको सेवा प्रवाहको सुनिश्चित गर्नु हो र हामीले तिनलाई माग व्यवस्थापनको एक भागको रुपमा नियमित भएको सुनिश्चित गर्नुपर्दछ ।

धेरैजसो सेवा प्रवाह नियमावलीहरु सार्वजनिक उपयोगिताका सेवाहरु जस्तो पानी र खेरजाने पानी तथा विद्युतमा लागू हुन्छ । तिनले मौलिक रुपमै प्रदान गर्नुपर्ने सेवाको प्रकार, प्रणालीगत संयोजन, तथा विभिन्न तहका सरकारहरु तथा निजी सेवा प्रदायकहरुबीच भूमिका र जिम्मेवारीको बारेमा परिभाषित गर्दछ । केही मुलुकहरुमा, नियमावलीहरु केन्द्रीय (राष्ट्रिय) सरकारले र अन्यमा स्थानीय सरकारहरुद्वारा जारी गरिन्छन् । मौलिक नियम तथा नियमावलीहरुमा देहायअनुसार पर्दछन्:

- खाने पानी तथा सेवा शुल्कहरु
- विद्युत
- फोहर मैला व्यवस्थापन
- निर्माण संहिता (Building codes)
- आगोसम्बन्धी संहिता (Fire codes)

नियमावलीहरुले माग व्यवस्थापनमा प्रभावित गर्छ जसरी हामीले बाध्यकारी व्यवस्थाहरुको कार्यान्वयन सुनिश्चित गर्नुपर्दछ । यसले हामीले अन्य के कस्ता सेवाहरु प्रदान गर्न सक्षम छौं भन्ने कुरामा प्रभाव पार्न सक्छ । नियमावलीले माग मा समेत प्रभावित गर्दछ, जब निजी क्षेत्रको प्रत्यक्ष कार्य तथा गतिविधिहरुमा समेत प्रभावित गर्दछ । उदाहरणको लागि, सडकमा अवरोधक बस्तुले यसको मूल्य घटाउने र चालकको आनीबानीमा प्रभाव पार्दछ, अतः सवारीहरुको चापलाई कम गर्न सकिन्छ । यसले सडकको मागलाई कम गर्दछ र तिनको जीवनचक्र समेत लम्बाउन सकिन्छ । त्यसैले सार्वजनिक सम्पति र सेवाहरुको प्रयोगका लागि नियमावलीले सृजना गरेको सहूलियतहरुमा ध्यान दिनु महत्वपूर्ण छ ।

२.३.३ सेवाको स्तर (Level of Service- LOS)

लक्ष्यहरु ती हुन् जसलाई हामी हासिल गर्ने उद्देश्य राख्छौं । अध्याय १ मै चर्चा भएबमोजिम, सेवाको स्तर (एलओएस) ले हाम्रो लक्ष्य प्राप्तिको लागि सम्पति वा सम्पतिको समूहले प्रदान गरेको सेवाको मात्रालाई जनाउँदछ । हामीले के प्रदान गर्नुपर्ने हो, हामीले के प्रदान गर्न चाहन्छौं र हामीले के प्रदान गर्दा सहूलियतपूर्ण रुपमा गर्न सकिन्छ भन्ने कुरालाई पनि ध्यान दिनुपर्दछ ।

हामीले के मा खर्च गर्न सक्छौं भन्ने कुराले हामीले कति सेवा प्रदान गर्छौं भन्नेलाई प्रभाव पार्दछ । सेवा प्रवाहको एक लक्ष्य र सम्बन्धित सेवाको मात्रा सरकारबाट म्याण्डेट पाएको हुनसक्छ वा सेवा प्रदायक र वृहत समुदायको आवश्यकतामा आधारित हुनेछ । सुरक्षित पानीको आम पहुँच सरकार-पुरा गर्नुपर्ने लक्ष्यको उदाहरण हो ।

सेवाको स्तर (एलओएस) एक वा बढि गुण तथा विशेषताहरुमा आधारित छ, जुन निम्नानुसार छन्:

पहुँचयोग्यता (Accessibility)	उपलब्धता (Availability)	बाध्यकारी (Compliance)
सेवाको लागत (Cost of service)	भौतिक अवस्था (Physical condition)	
विश्वसनीयता (Reliability)	उत्थानशील (Resiliency)	
जवाफदेहितापन (Responsiveness)	उपयुक्तता (Suitability)	दिगोपना (Sustainability)

सेवाको स्तर ग्राहक-आधारित हुन सक्छ – ग्राहकले कसरी सेवा पाउँछ वा अनुभव गर्दछ, जस्तो सुविधाको आवरणको रुपमा, ग्राहकको अनुरोधमा प्रतिउत्तर वा सेवा गतिरोधको प्रभाव । यो प्राविधिक पनि हुनसक्छ-सरकारले कसरी सेवा प्रवाह गर्छ भन्नेबारेको मापन, जस्तो फोहरहरु कसरी सङ्कलन गरिन्छ वा सङ्कलनको

बारम्बारता, वा भौतिक सम्पतिको अवस्थाको मापन आदि पर्दछन् । चित्र १० ले गुण र सेवाको स्तरसँगै तालमेल हुनेगरी केही उदाहरण प्रदान गर्दछ जुन सम्पतिको विभिन्न प्रकारमा लागू हुन सक्छ ।

चित्र १० गुण तथा विशेषताहरू र सेवाको तह (Attributes and levels of service)

विशेषताहरू (Attribute)	सेवाको स्तर (Level of service)
अनुकुलनता (Adaptability)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ सम्पति बहु-कार्यमूलक छ ➤ सम्पति द्वितीय कार्यलाई सहयोग गर्न अनुकुल छ ➤ सम्पतिको एकल प्रयोजन छ
उपलब्धता (Availability)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ व्यक्तिगत माग ➤ प्रतिदिन २४ घण्टा, प्रतिहप्ता ७ दिन, प्रतिवर्ष ३६५ दिन ➤ प्रतिदिन १२ घण्टा, प्रतिहप्ता ५ दिन, विदाको दिनबाहेक
पहुँचयोग्यता (Accessibility)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ अवरोधमुक्त, सबैका लागि पहुँचयोग्य ➤ टेलीफोन, इन्टरनेट वा प्रत्यक्ष सेवा ➤ व्यक्तिगत प्रत्यक्ष सेवा मात्र
सर्त (Condition)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ संवेदनशील सम्पतिहरूलाई राम्रो तथा उचित किसिमले राख्ने ➤ अन्य सम्पतिहरू उचित तरिकाले राख्ने
बाध्यकारीता (Compliance)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ सबै कानूनी तथा निवयमावलीगत प्रावधानहरूको पालना गर्ने ➤ संवेदनशील सम्पतिहरूका लागि मात्र सबै कानूनी तथा निवयमावलीगत प्रावधानहरूको पालना गर्ने
बारम्बारता (Frequency)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ दैनिक ➤ साप्ताहिक ➤ मासिक
विश्वसनीयता (Reliability)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ बीचमा विना अवरोध निरन्तर सेवा ➤ बीच-बीचमा अवरोध उत्पन्न हुने ➤ बारम्बार अवरोध
जवाफदेहीपना (Responsiveness)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ अनुरोधहरू २४ घण्टाभित्र सम्बोधन गरिने ➤ अनुरोधहरू ४८ घण्टाभित्र सम्बोधन गरिने ➤ आपतकालिन अवस्थाको लागि प्राथमिकता
दिगोपना (Sustainability)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ बहुमुखी सामग्रीहरूको नवीकरण ➤ कागज पुनचक्रीकरण मात्र (recycling) ➤ पुनचक्रीकरण नगर्ने

अनुकुलनता परम्परागत विशेषता होइन, तर जसरी सरकारी संगठनहरूले जलवायु परिवर्तनको असर र जन स्वास्थ्य आपतकाल सामना गरिरहेको छ, यो अवस्थ पनि महत्वपूर्ण हुनेछ । प्रमुख स्वास्थ्य सुविधाहरू संवेदनशील सम्पति हुन् । गतिविधिहरू जो कोरोनाभाइरस रोग २०१९ (कोभिड-१९) बाट सृजित भए, तिनीहरूले गुणस्तरयुक्त स्वास्थ्य सुविधा विस्तार गर्न अनुकुलन गर्न सक्नेगरी आफूलाई निर्माण गरे । सेवा प्रदान गर्न आवश्यक सम्पति र सेवाप्रदान गर्ने लागत हमिले छनौट गर्ने विशेषता तथा आवश्यक पर्ने सेवाको तहमा निर्भर रहन्छ । चित्र ११ मा दिईएको मौलिक सम्पति र यससँग जोडिएर आउने 'उपलब्धता' र 'पहुँच' सँग सम्बन्धित सेवाको स्तर (एसओएस) निम्नानुसार झल्काउँछ ।

चित्र ११: सेवाको स्तरको उदाहरणहरु

पानीको व्यवस्था	फोहर सङ्कलन	भू	उपकर
<ul style="list-style-type: none"> घरमै जोडिएको धारा समुदायीक पहुँचको धारा सामुदायिक वा व्यक्तिगत इनार 	<ul style="list-style-type: none"> घरबाटै सङ्कलन समुदायीको फोहर राख्ने केन्द्रबाट सङ्कलन केन्द्रविन्दुबाट सङ्कलन स्थानीय सङ्कलन नभएको 	<ul style="list-style-type: none"> पूर्ण रूपले सेवा प्रदान भएको भूमी (पानी, विजुली पुऱ्याइएको) सबैभन्दा नजिकमा आवश्यक सेवाहरु रहेको 	<ul style="list-style-type: none"> हरेकदिन २४ सै घण्टा/सातै दिन उपलब्ध हरेकदिन १२ घण्टा/ सातै दिन उपलब्ध हरेकदिन ८ घण्टा/ प्रतिहप्ता ५ दिन उपलब्ध

सबैभन्दा उच्च सेवाको स्तरले अधिक उपलब्धता वा पहुँचयोग्य सेवा प्रदान गर्दछ, तर यसले (सेवा) प्रवाको लागि धेरै लागत लाग्नेछ र यसलाई सहयोग गर्न धेरै सम्पति आवश्यक हुन्छ । सबैभन्दा न्यून एसओएसले सिमित सेवा प्रदान गर्दछ वा सेवा नै दिँदैन र यसबाट न्यूनतम लागत लाग्नेछ ।

हामीले सबैलाई उही सेवाको स्तर प्रदान गर्न जरुरी छैन । हामीले मागलाई प्रभावकारी रूपमा व्यवस्थापन गर्न प्रदान गरिने सेवाको लागत र लाभलाई सन्तुलन बनाउनुपर्दछ । सेवाको लागि मागमा अकस्मात वृद्धि, जुन सेवाका लागि आयमा तिर्नुपर्ने वृद्धिद्वारा मेल खाँदैन, जसको अर्थ यो हो कि हामीले प्रदान गर्ने सेवाको मात्रालाई घटाउनुपर्ने हुन्छ । सेवाको स्तरको लागत जनघनत्वमा निर्भर रहन्छ, जस्तो जनसंख्याको बढि घनत्व भएको क्षेत्रमा सेवाको लागि कम लागत लाग्छ भने अर्थतन्त्रको कारणले थोरै जनघनत्व भएको क्षेत्रमा धेरै लागत लाग्ने हुन्छ ।

पानीको व्यवस्थाका लागि हामीले छलफल गरेका के, कस्ता र कति कुरा लागू हुन सक्छ, हेरौं ।

चित्र १२ ले हामिले छलफल गरेको प्रसंगलाई कसरी खानेपानीको व्यवस्थामा प्रयोग गर्ने भन्ने देखाउँछ ।

राष्ट्रिय लक्ष्य	स्वस्थ पानीमा आम पहुँच
कार्यसम्पादन लक्ष्य	सन् २०२५ सम्म ९५ प्रतिशत जनसंख्यालाई सुरक्षित र निर्भरयोग्य आधारभूत पानी आपूर्ति उपलब्ध गराउने ।
सेवाको तह	<ul style="list-style-type: none"> जनसंख्याको आधारमा स्वस्थ पानीमा आम पहुँच केन्द्रीय व्यापारिक जिल्लाको भवनमा प्रत्यक्ष धारा केन्द्रीय व्यापारिक जिल्लाबाहिर तर केन्द्रको शहरी क्षेत्रको पहुँच विन्दुको सामुदायिक धारा शहरी केन्द्रभन्दा बाहिर सामुदायिक इनार
विशेषताहरु:	• विश्वसनीयता, उपलब्धता, अनुपालन, प्रतिक्रियाशीलता, सुरक्षा, पहुँच
सेवा क्षेत्र समावेश सम्पति	आपूर्ति तथा वितरण प्रणाली

लोकतान्त्रिक प्रवृत्तिले सम्पतिको अनुकुलनता, अवस्था र दिगोपनामा प्रभाव पार्न सक्दछ र तिनको विद्यमान सेवामा चाप पार्दछ । तल दिईएको बाकसले ब्रसेल्स र बेल्जीयमले समुदायको परिवर्तनशील आवश्यकतालाई उत्तम सेवा दिन सम्पति र सार्वजनिक स्थानहरुलाई रणनीतिक परिकल्पनालाई कसरी अन्तर-संस्थागत खाकाममा प्रयोग गर्दैछन् भन्ने कुरालाई विस्तारमा व्याख्या गर्दछ ।

ब्रसेल्स कार्यदल औजार: लामो-अवधिको सम्पति योजनाको लागि अन्तर-संस्थागत खाका

ब्रसेल्स कार्य दल औजार (टिएफई) ब्रसेल्सका जनताहरुको लागि सामाजिक समावेशीताका बढ्दो जोखिम र जनसांख्यिक वृद्धिलाई सर्वसाधारणको सेवाको स्तरलाई अनुकूलन गर्दै बढ्दो आवश्यकतालाई सम्बोधन गर्न मार्च २०१८ मा तय गरिएको थियो ।

टिएफई सार्वजनिक स्वार्थको सम्पतिका लागि आम अवसर कसरी अति नै प्रभावकारी ढंगले प्रयोग गर्ने भन्नेमा क्षेत्रीय दूरदृष्टिसहित आयो । यसले आम अवसरको रणनीतिक प्रयोगमा विद्यमान शहरी सेवाहरु गराउन सकिन्छ वा सकिन्न भन्नेबारेमा विश्लेषण गर्दछ । यसले रणनीतिक दूरदृष्टि अनुरूप ठूला पूर्वाधार परियोजनाको कार्यान्वयनका लागि समन्वय र निरीक्षण समेत गर्दछ ।

कार्यदल यस क्षेत्रको राष्ट्रपतिको मन्त्रिपरिषद, शहरी योजना र शहरी जिर्णोद्वारा निर्देशनालय, शहरी योजना समाज, भूमी विभाग, मुख्य नापी तथा गतिशिलता प्राधिकरण एवं महानगरपालिका स्थानीय सरकार संघको पदाधिकारी वा प्रतिनिधिसहित गठन भएको छ । कार्यदल अस्तित्वमा आएपछिको पहिलो दुई वर्षभित्र कार्यदलले हासिल गरेका केही विशिष्ट प्रतिफलहरु निम्नानुसार छन्:

- रोकथाम र सहायता (बुरसेफ), सुरक्षाको लागि अध्ययनको विद्यालय भवन पहिचान र जिर्णोद्वार ।
- School of Studies for Security, Prevention and Aid (Brusafe).
- फोहर पुनर्चक्रीकरणमा केन्द्रित केन्द्र रिसाइक्लार्ट पत्ता लगाउन ठाउँको पुनर्उद्देश्य र प्राप्ति गर्ने
- एण्डरलेक्ट फायर ब्रिगेड केन्द्रको स्थानान्तरण
- सर्ज क्रुज सांस्कृतिक केन्द्रका लागि भवनको पहिचान र जिर्णोद्वार
- यस क्षेत्रभित्रका विद्यालय, स्वास्थ्य सुविधाहरु, र सांस्कृतिक तथा मनोरञ्जन गतिविधिहरु समेतका लागि उपकरणहरु समुदायको आवश्यकता समीक्षा गर्ने औजारको विकास ।

थप सूचनाहरुको बारेमा कार्यदलका वेबसाईट:

<https://perspective.brussels/fr/enjeux-urbains/equipements-collectifs/task-force-equipements> वा यस दस्तावेजमा पनि जान सक्नुहुन्छ

https://perspective.brussels/sites/default/files/documents/bilan_tfe_fevrier2020.pdf

यस हातेपुस्तक प्रयोजनका लागि संयुक्त राष्ट्रसंघ विकास कार्यक्रम शहर तथा शहरीकरण सचिवालयबाट Diana Lopez Caramazana योगदान दिएको । लेखकको अनुमतिले लिईएको ।

एकपटक हामीले प्रदान गर्नुपर्ने सेवाको स्तरलाई निर्धारण गरिसकेपछि सो सरहको सेवा प्राप्त गरिरहेका छौ वा छैनौं भन्ने ख्याल गर्नुपर्दछ । यस्तो सुनिश्चितताका लागि प्रत्येक विशेषताहरुका कार्यसम्पादन मापनहरु पहिचान गरिनु पर्दछ । ग्राहकको कार्यसम्पादन मापन ग्राहकको सेवासँग सम्बन्धित छ, (उदाहरणको लागि: धारामा न्यूनतम चाप प्रतिदिन २४ घण्टा) । प्राविधिक कार्यसम्पादन मापन भने संस्थागत प्रभावकारितासँग सम्बन्धित छन् (जस्तो: टुटेफुटेको पाइपको मर्मत कार्य २४ घण्टा भित्रैमा बनाइने) ।

कहिलेकाहीँ प्रणालीको कार्यसम्पादन तत्कालनको नियन्त्रणभन्दा बाहिर हुन्छ (जस्तो बाढी वा भूकम्पको असर) । यस्तो अवस्थामा, हामीले गैर-सम्पति समाधान अन्तर्गत माग र पूर्तिको खाडललाई सम्बोधन गर्नुपर्ने हुनसक्दछ । कुनै समाधानमा पुग्नका लागि प्रभावकारी ग्राहक परामर्श आवश्यक हुन्छ, जस्तो उपभोक्ताको शुल्कलाई अस्थाइ रुपमा घटाउन परेमा । सम्पति कार्यसम्पादन मापन सम्पति सञ्चालनको एक भाग हो र यसलाई हामी भाग २.६ मा छलफल गर्नेछौं ।

अभ्यास २

फोहर मैला व्यवस्थापनमा प्रयोग हुने सवारी जत्था (फ्लीट) बारेमा विचार गर्दै देहायका प्रश्नहरूको जवाफ दिनुहोसः

क) तपाईंको चालु सम्पति सूची (इन्भेन्ट्री) के हो र के यसले तपाईंको आवश्यकता पुरा गर्छ ?

ख) तपाईंले कस्तो प्रवृत्ति अवलोकन गर्नुभएको छ ?

ग) तपाईंलाई भविष्यमा कस्तो सम्पति आवश्यक हुनेछ ?

२.४ जीवन चक्र व्यवस्थापन (Life cycle management)

अध्याय १ मा छलफल गरिसकिएको सम्पत्तिका जीवनचक्र अवधिभरका चार चरणहरूमा गर्नुपर्ने विशिष्ट गतिविधिहरूमा सम्पत्तिको जिवनचक्र व्यवस्थापनले जोड दिन्छ । जिवनचक्रका प्रमुख गतिविधिहरू भनेको योजना गर्ने, प्राप्त गर्ने, सम्पत्तिको प्रयोग गर्ने र अन्तिमको व्यवस्थापन गर्ने हो । सम्पत्तिको पुरा समय अवधिभरको सफलताको निर्णय त्यस सम्पत्तिले दिने वर्तमान तथा भावि सेवा प्रवाहमा निर्भर गर्दछ ।

जीवन चक्र व्यवस्थापन

- सम्पत्ति समूह (पोर्टफोलियो)
- जीवन चक्र विश्लेषण
- जोखिम व्यवस्थापन
- पुँजी सुधार योजना
- निर्णय सहयोग

जीवन चक्र व्यवस्थापनको उद्देश्य दिर्घकालिन लाभहरूलाई अभिवृद्धि गर्नु तथा सम्पत्तिले प्रवाह गर्ने सेवा-अवधिको जोखिम र लागत कम गर्नु हो । हरेक सम्पत्तिको जीवन चक्र लागत छ, जुन लागत भनेको यसको सेवाकालभरको विभिन्न समय जस्तै प्राप्ति वा निर्माण, मर्मत, नविकरण र सञ्चालन गर्नका लागि लाग्ने मूल्यको कूल लागत हो । सम्पत्तिको अन्तिम समयमा हुने खर्च लाई नजरअन्दाज गर्न खोजिएको पनि हुन सक्दछ । जव सम्पत्तिको प्रयोग नहुने अवस्था आउंछ त्यसवेलाको लागत समेत सम्पत्तिको जीवन चक्रसंग सम्बन्धित लागतमा पार्नुपर्दछ । यस्ता खर्चहरू को पुर्णतया या सहि तरिकाले अनुमान त गर्न सकिदैन तर सम्पत्तिको पुरै जीवन चक्रको विचार गर्दा भने दिर्घकालिन अवधिका विभिन्न सम्भाव्य लागतहरू बारे सजग भने हुन सकिन्छ ।

चित्र ११: स्थानीय सरकारको सम्पत्ति समूहहरूको तुलना

स्थानीय सरकार	स्थानीय सरकारद्वारा प्रदान गरिएको सेवा					
	सार्वजनिक यातायात	शिक्षा	स्वास्थ्य	सामाजिक आवास	मनोरञ्जन स्थल	आपतकालिन सेवाहरू
तुल्सीपुर, नेपाल	✓	×	✓	✓	✓	✓ अग्नी
हेटौंडा, नेपाल	✓	×	✓	✓	✓	✓ अग्नी
चाँदपुर, बंगलादेश	✓	✓	✓	×	✓	×
कुस्तिया बंगलादेश	✓	×	×	×	✓	×
ओमेरो, युगाण्डा	×	✓	✓	×	×	✓ प्रहरी
गुलु, युगाण्डा	✓	✓	✓	✓	✓	×
अरुषा, ताञ्जानिया	✓	✓	✓	×	✓	×
टङ्गा, ताञ्जानिया	✓	✓	✓	✓	✓	×

लागतका अतिरिक्त अल्पकालिन तथा दिर्घकालिन जोखिमहरू का बारे समेत विचार गर्नुपर्दछ । यस्ता जोखिमहरूका श्रोत सम्पत्तिकै स्वभावसंग सम्बन्धित हुन (endogenous) वा बाहिरी असरसंग (exogenous) सम्बन्धित हुन सक्दछन । जोखिम न्यूनिकरण वा जोखिम लाभको बारे समिक्षा गर्दा (assessment of trade-offs) सम्पत्तिहरूमा कहिले लगानी गर्ने वा लगानीलाई जोखिम कम हुने कहिले कसरी विस्तार गर्ने भनि योजना वनाउन सकिन्छ । यसै अध्यायको २.२.२ मा यस्ता समिक्ष कसरि गर्ने भनि हेरिनेछ ।

सम्पत्ति समूहको प्रभावकारी व्यवस्थानले लागत कम गर्ने तथा सम्पत्तिले समुदायलाई दिर्घकालमा प्रदान गर्ने सेवा मूल्य अभिवृद्धि गर्दछ ।

२.४.१ जीवन चक्र विश्लेषण (Life cycle analysis)

जीवन चक्र विश्लेषण सम्पत्तिको जीवन चक्रभरको कूल लागत वा लाभको समीक्षा हो । यसलाई “पुरै जीवनको लागत” समेत भनिन्छ, जसले सम्पत्तिको योजना, प्राप्ति, प्रयोग र (अन्तिम) व्यवस्थापनसँग जोडिएका प्रत्यक्ष लागत मात्र होइन कि आफ्नो सम्पूर्ण जीवनभर सम्पत्तिसँग जोडिएका लागत र लाभसमेत समाविष्ट गर्दछ । नदेखिने तथा अप्रत्यक्ष लागतहरूको सम्भावना संगै सम्पत्तिको उचित व्यवस्थापनका कारण सम्पत्तिबाट अनेक अदृश्य फाइदाहरू समेत भैरहेका हुन्छन् । जीवन चक्र विश्लेषण सम्पत्तिको जीवन चक्र व्यवस्थापनको अत्यन्तै महत्वपूर्ण अंग हो र यो योजनाको चरणको प्रमुख कदम हो जसले सम्पत्तिसँग सम्बन्धित भावि लागतहरूलाई असर गर्दछ ।

भविष्यको सञ्चालन तथा सम्भार (Operating and Maintenance) लागतलाई ध्यान नदिईकन छनोट गरिएका सामग्री वा खरिद गरिएका उपकरणहरूले सम्पत्तिको समग्र लागतमा उल्लेखनीय प्रभाव पार्न सक्दछ । ६५-८० प्रतिशत लागत जुन ‘प्रयोग’ को चरणमा (‘Use’ phase) आउँछ, तर हाम्रा धेरै निर्णयहरू जीवन चक्र लागतलाई भन्दा बढी सो सम्पत्तिको खरिदको बेला (acquisition) वा प्राप्ति मुल्यमा आधारित हुन्छन् । १७

“प्रायः निर्माण प्रक्रियालाई सस्तो बनायर वा सञ्चालन र सम्भार खर्चमा कटौती गरेर लागत बचाउने प्रयास गरिन्छ । त्यसैले, छोटो - समयमा लागत घटाउँदा दिर्घकालिन लागत बढाउन प्रेरित गरेको हुन्छ ।”

नगरपालिका सम्पत्ति व्यवस्थापन औजार (स्थानीय निर्णय निर्माणकर्ताहरूका लागि निर्देशिका), जिआईजेड, पृ. २२

अन्य निकाय वा सरकारको तहबाट सहयोगमा भएको अवस्थामा नयाँ गाडी वा मेसिनहरूको खरिद गर्न त सहज हुन्छ । तर ति मेसिनका पार्टपुर्जाहरू स्थानीय रुपमा उपलब्ध भएनन्, महंगो हुने भए वा स्थानिय प्राविधिको ज्ञानले सम्भव नहुने अवस्था आयो भने के हुन्छ? लुब्रिकेन्ट र ब्याट्रीहरू जस्ता मेसिनको सञ्चालन र सम्भारको लागि प्रयोग हुने सामग्रीको (अन्तिम) व्यवस्थापन (डिस्पोज) को लागतबारे के हुन्छ? पहिले कमजोर योजना गरिएका कारण अचानक कुनै सम्पत्ति काम नलाग्ने अवस्थामा पुगेको अवस्थामा मर्मत सम्भारको बजेटनै सखाप पार्ने अवस्था आउन सक्छ । पुर्वाधार सम्बन्धि लगानी को निर्णय गर्दै गर्दा यो प्रश्न उठ्न सक्दछ कि यस्ता महंगा मर्मत सम्भारहरूलाई वेवास्ता गर्न सकिन्छ? वा नयाँ लगानीको जिवनचक्रसँग सम्बन्धित खर्च बेहोर्न सकिन्छ?

चित्र १४: दिगोपना लागत



जीवन चक्र विश्लेषणले लागत तथा लाभको बृहत क्षेत्रलाई विचार गर्दै सम्पत्तिको दिगोपनालाई समेत ध्यानमा राख्दछ (चित्र १४) । आर्थिक विषयमा विचार गर्नका अतिरिक्त सम्पत्तिको व्यवस्थापनको सेरोफेरोमा आकर्षित हुन सक्ने तर प्रत्यक्ष लागत नपर्ने सामाजिक र वातावरणीय पक्षहरूलाई समेत ध्यान दिइन्छ ।^{१९}

उदाहरणको लागि इनारलाई लिउं । हामीले इनारको प्रयोगलाई नियन्त्रण गर्नुपर्ने हुन्छ ता की यो सुक्न नपाओस् । हामीले वर्षातको मौसमको पानी गर्मी मौसममा प्रयोग गर्नको लागि पानी जम्मा गर्न रिजरभोयर ट्याङ्की निर्माण गर्ने वा खरिद गर्न सक्छौं । भूमीगत स्रोतबाट हामी उपलब्ध गराउन नसकिएमा पानी आपूर्तिका लागि बजेट छुट्टाउन तर्फ ध्यान दिनुपर्नेछ ।

अथवा, स्थानीय (फोहर फाल्ने) ठाउँको ल्याण्डफिलकै उदाहरण लिउं ।

जीवन चक्र संग सम्बन्धित प्रत्यक्ष लागतका अतिरिक्त यसको आर्थिक, सामाजिक र वातावरणीय लागत के हुन सक्छ ? के हामी तिनको परिमाण तोक्न सक्छौं?

What are the economic, social and environmental costs in addition to its direct life cycle cost? Can we quantify them?

बंगलादेशको कक्सेस बजारमा पानी प्रशोधन

भूमीगत पानीमाथिको निर्भरता घटाउन कोक्स बजारको स्थानीय सरकारले एउटा परियोजना चालु गरेको छ, जसले यसलाई पानी आपूर्तिका लागि अधिक मात्रामा सतहको पानी प्रयोग गर्दछ । पानीको स्रोतको यस्तो विविधिकरणले मौसमी गतिविधिको अवधिमा पानीको अभाव हुने जोखिमलाई न्यून गर्दछ र जसले पानीको आपूर्तिलाई प्रभाव पार्दछ ।

२.४.२ जोखिम व्यवस्थापन (Risk Management)

सम्पत्तिको स्वामित्व ग्रहण गर्नु मूलतः दुईवटा कारणले जोखिमयुक्त छ । पहिलो, धेरै सम्पतिहरूको लामो सेवा जीवन हुन्छ र प्राप्त गर्न धेरै महंगो पर्न जान्छ । दोस्रो, तिनीहरूले संवेदनशील सेवाहरू प्रवाह गर्दछन्, जसको क्षति वा गत्यावरोधबाट समुदाय वा राष्ट्रिय अर्थतन्त्रमा ठूलो असर पर्दछ ।

त्यसैले, हामीले बुझ्नुपर्दछ कि हाम्रो सम्पतिसँग के कस्ता जोखिमहरू जोडिएर आउँछन्, र त्यसपछि तिनलाई व्यवस्थापन गर्नको लागि एउटा योजना गर्नुहोस् । यसैलाइ जोखिम व्यवस्थापन भनिन्छ, र यसको प्राथमिक उद्देश्य भनेको अनिच्छित असरहरूलाई घटाउनु वा निराकरण गर्नु हो, ताकि सम्पति व्यवस्थापनको यस मामिलामा हामी आफूले चाहेको उद्देश्य र उपलब्धिहरू हासिल गर्न सकौं ।

सम्पति व्यवस्थापन जीवन चक्रको मूल पक्ष भनेको यससँग हामीले कसरी अन्तरक्रिया गर्छौं र जोखिम बुझ्दै जान्छौं भन्ने हो ।

त्यसैले, जोखिम के हो ? चित्र १५ ले दृष्टात्मक परिभाषा दिन्छ । जोखिमका विभिन्न स्रोतहरू र प्रकारहरू हुन्छन् । तथापी ति सबै मुख्यगरी ४ प्रकारमा प्रभाव अन्तर्गत पर्दछन्: सुरक्षा, वातावरण, सम्पत्तिको कार्यसम्पादन र संस्थागत ख्याती । जोखिमको व्यवस्थापन विभिन्न तहमा सम्बन्धित हुन्छ भन्ने चित्र १६ वाट प्रष्ट हुन्छ ।

चित्र १५: जोखिमलाई परिभाषित गर्दा



जोखिम = सम्भाव्यता X परिणाम:

सम्भावित परिदृश्य:
कुनै घटना घट्ने
सम्भावना वा अवसर

घटना घट्दाको नतिजा
वा प्रभाव

चित्र १६: जोखिम व्यवस्थापन तह

तह १. जोखिम परिस्थिति बुझ्ने	<p>के जोखिम रणनीतिक, नीतिगत वा कार्यगत छ ?</p> <ul style="list-style-type: none"> रणनीतिक – संस्थाको सिद्धान्तसँग सम्झौता गर्ने कार्यगत– विजुली जस्ता मुख्य सेवाहरु प्रवाह गर्न असमर्थ नीतिगत– लागत बढ्छ, परियोजना ढिला हुन्छ <p>भ्रष्टाचार रणनीतिक जोखिम हो । सत्ताको असफलता भनेको कार्यगत जोखिम हो ।</p>																
तह २. जोखिम पहिचान गर्ने	<p>के यो प्राकृतिक, आकस्मिक, नियोजित-इच्छित छ र यसले (सुरक्षा, वातावरण र कार्यक्षमतामा) कस्तो पप्रभाव पार्दछ ?</p> <ul style="list-style-type: none"> प्राकृतिक– मौसमी घटनाहरु वा भौतिक घटना जस्तो आँधीवेहरीको कारण आउने बाढी, भूकम्प वा ज्वालामुखी विस्फोटपछिको क्षति आकस्मिक– सत्ताको असफलताका कारण सेवामा अवरोध, शरणार्थी आगमनका कारणले माग वृद्धि नियोजित/इच्छित–हिंसा र प्रदर्शन, श्रम उतारचढाव, ध्वस्त/गत्यारोध 																
तह ३. मूल्याङ्कन गर्ने	<p>सम्भावित प्रतिफल (प्रतिफलहरु) के छन्? के र को को प्रभावित हुन्छन्? एउटा घटनाले के कस्तो सम्भावित परिदृष्य निम्त्याउँछ, र यदि यसले गर्छ भने के कस्ता परिणामहरु छन्?</p> <p>व्यवसायका साथै जन स्वास्थ्य र सुरक्षा (जस्तो अस्पतालहरु, सवारी बत्तिहरु) का लागि प्रभाव पर्ने लागतलाई ध्यान दिने । साथै विभिन्न चालु परिदृष्यहरुलाई बुझ्ने, जस्तो कि घटनाहरुले बहु-प्रणालीहरुमा सम्भावित असफलता हासिल हुँदा कसरी प्रभावको मापन गर्नेछन् भन्नेमा पनि ध्यान दिनुपर्दछ ।</p> <p>१-३ (वा ५) को मापन प्रयोग गरी अङ्क दिने, जस्तो १ . न्यून र ३ (वा ५) उच्च मानेर गर्ने ।</p> <p>जोखिम निर्धारण गर्न प्रयोग गरिने नतिजामूलक अङ्क (ग्रिड) । यो स्मरण गर्नुस् कि उच्चतम जोखिमको तहमा भएको सम्पति हाम्रा संवेदनशील सम्पति हुन् भनेर ।</p> <p>उदाहरण: विद्युत असफलताको जोखिम के छ ? पहिलो, हामी सम्भावित परिदृष्यको समीक्षा गर्छौं । यदि हामी उपयुक्त रुपमा प्रणालीहरुलाई चालु राखेका छैनौं भने यो उच्च हुनको लागि मध्यम खालको हुनेछ । परिणामहरु असफलता कति विस्तारित छ, कति समय र को को प्रभावित भए भन्ने कुराम निर्भर हुनेछ । अस्पताल वा स्थनीय व्यापारका लागि यो उच्च हुनेछ भने घरको लागि यो मध्यम र न्यून हुनेछ ।</p> <p style="text-align: center;">Consequence</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Low < 20% affected</th> <th>Moderate 20-50% affected</th> <th>High >50% affected</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">L i k e l i h o o d</th> <td style="background-color: yellow;">High >50%</td> <td style="background-color: red;">Moderate 20-50%</td> <td style="background-color: red;">Low < 20% chance</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;">Moderate 20-50%</td> <td style="background-color: yellow;">Low < 20% chance</td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: green;">Low < 20% chance</td> <td style="background-color: green;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> </tr> </tbody> </table> <p>यो स्मरण गर्नुस् कि उच्चतम जोखिमको तहमा भएको सम्पति हाम्रा संवेदनशील सम्पति हुन् भनेर ।</p> <p>उदाहरण: विद्युत असफलताको जोखिम के छ ? पहिलो, हामी सम्भावित परिदृष्यको समीक्षा गर्छौं । यदि हामी उपयुक्त रुपमा प्रणालीहरुलाई चालु राखेका छैनौं भने यो उच्च हुनको लागि मध्यम खालको हुनेछ । परिणामहरु असफलता कति विस्तारित छ, कति समय र को को प्रभावित भए भन्ने कुराम निर्भर हुनेछ । अस्पताल वा स्थनीय व्यापारका लागि यो उच्च हुनेछ भने घरको लागि यो मध्यम र न्यून हुनेछ ।</p>		Low < 20% affected	Moderate 20-50% affected	High >50% affected	L i k e l i h o o d	High >50%	Moderate 20-50%	Low < 20% chance	Moderate 20-50%	Low < 20% chance			Low < 20% chance			
	Low < 20% affected	Moderate 20-50% affected	High >50% affected														
L i k e l i h o o d	High >50%	Moderate 20-50%	Low < 20% chance														
Moderate 20-50%	Low < 20% chance																
Low < 20% chance																	

तह ४. व्यवस्थापन	तपाईंहरू जोखिमसँग कसरी अन्तरङ्ग गर्नुहुन्छ ? (तीनवटा विकल्पहरू) क) जोखिम विनारण गर्ने ख) जोखिम निम्नानुसार न्यूनीकरण गर्ने: ➤ चुनौति वा विपदको सम्भाव्य परिदृष्यलाई घटाउने, वा ➤ परिणामहरूलाई घटाउने वा परिणामहरूको परिवर्तन गर्ने ग) जोखिम बहन गर्ने उदाहरण: हामी संचित जेनेरेटरहरूको प्रयोगद्वारा विद्युत आपूर्ति नहुने परिणामको घटाउन सक्नेछौं । हामी विजुलीका उपकरणहरूको उपयुक्त मर्मत र सम्भारमार्फत सम्भाव्य परिस्थितिलाई न्यूनीकरण गर्न सक्छौं ।
तह ५. मापन	के यसले कामका साथै आशा पनि गऱ्यो ? तपाईं यसभन्दा के फरक गर्न सक्नुहुन्छ ? हामी असफलताको कारण अनुसन्धान गर्नेछौं र त्यसपछि हाम्रो न्यूनीकरण मापनहरू हेर्नेछौं । के ती प्रभावकारी थिए, वा के हामीले अन्य कार्यहरूमा ध्यान दिनु जरुरी छ ?

त्यहाँ जलवायु परिवर्तन र जन स्वास्थ्य सवालहरूसँग सम्बद्ध विशिष्ट जोखिमहरू पनि छन् । यी अध्याय ७ र ८ मा छलफल गरिएको छ ।

२.४.३ पुँजी योजना (Capital planning)

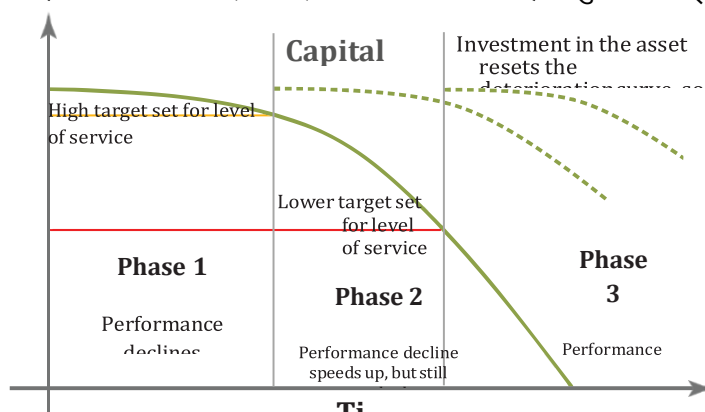
समुदायको वृद्धि वा परिवर्तनलाई सम्बोधन गर्न, वा सेवाको स्तरलाई कायम गर्न विद्यमान सम्पतिको नवीकरण गर्न पुँजीको लगानी अत्यावश्यक छ । जव यो महंगो पर्न जान्छ भने, सम्पति व्यवस्थापकहरूले अगाडि नै चर्चा भएको जीवन चक्र विश्लेषण प्रयोग गरी लामो-अवधिको सम्पति आवश्यकता पुरा गर्नेगरी योजना गर्नुपर्दछ ।

यसका अतिरिक्त, वित्तीय योजनाले प्रणालीमा प्राकृतिक प्रकोप तथा जलवायु परिवर्तनले पार्ने प्रभावको सम्भावित असरलाई मार्गप्रसस्त गर्नुपर्दछ । संवेदनशील सम्पतिका लागि (जस्तो एकल बल्क-प्याक नगरिएको/खुला पानी आपूर्तिको पाइपलाइन वा पुल), के हामी भविष्यको जोखिम कम गर्न उत्थानशीलता सुधार गर्न यसलाई स्तरोन्नति गर्छौं ?

कुनै गतिविधिपछि सम्पति प्रतिस्थापनको लागतले प्रायः परिवर्तन (मिटिगेशन) लागतसमेत बढाउँछ । बजेटले अज्ञात लागत, जस्तो जलवायु परिवर्तन नमूनाको सम्भावित परिवर्तनलाई समेत अनुमति दिनुपर्दछ । समग्रमा, यो प्रक्रियालाई पुँजी योजनाकरण भनिन्छ, र यसको प्रतिफललाई 'पुँजी योजना' वा 'पुँजी लगानी योजना' भनिन्छ ।

तिनीहरूको सेवा जीवन जे जस्तो भएपनि सबै सम्पतिहरू केही निश्चित समयपछि हास हुँदै जान्छन् । धेरैजसो सम्पतिहरूले चित्र १५ मा दिइए जस्तै गरी हासको खास ढाँचा अवलम्बन गर्दछन् । हासको प्रक्रियालाई तीनवटा चरणहरूमा विभक्त गर्न सकिन्छ ।

चित्र १७: समय अन्तरालमा सम्पतिको कार्यसम्पादन



पहिलो चरणमा कार्यसम्पादन सुस्तरी घट्टै जान्छ । यदि हाम्रो सम्पति संवेदनशील सम्पति हो भने, हामी उच्च स्तरको सेवा (पहिलो रेखा) मा तय गर्न सक्छौं र हाम्रो सम्पतिलाई हामीलाई जसले काम गर्दैन भन्ने लाग्छ, उक्त भागलाई नियमित रूपमा प्रतिस्थापन (फेर्दै) राम्रो अवस्थामा कायम गर्न चुन्छौं । अर्को चरण भनेको कार्यसम्पादनमा नियमित हास आउनु हो । हामी सेवाको तह (एलओएस) लक्ष्य (रातो रेखा) लाई न्यून रूपमा तय गर्न सक्छौं र सम्पतिको जीवन चक्रमा पछि हस्तक्षेप गर्न सक्छौं ।

जब हामी पुँजी हस्तक्षेप (हरियो रेखाहरु) गर्छौं, हामी हासको रेखाचित्र 'पुनर्तय' गर्छौं । पुँजी लगानी वृद्धिले सम्पतिको मूल्य सुरुवातको मूल्यकै स्तरमा नजिक जान्छ, र यसले नयाँ सम्पतिले जस्तै कार्यसम्पादन गर्दछ । जति हामी ढिला गर्छौं, त्यति नै बढी यो महंगो बन्न जान्छ ।

त्यहाँ दिर्घकालिन र मध्यमकालीनपुँजी योजना छन् । केही सरकारहरुले तिनको रणनीतिक सम्पति व्यवस्थापन योजनाको भागको रूपमा दिर्घकालिन योजनाको योजना बनाउँछन् । पुँजी योजनाले एउटा खास (लामो) समयावधिमा सम्पति समूहले के खर्च गर्नेछ भन्ने कुराको प्रस्तुति दिन्छ । यसले खर्चभन्दा बढि विस्तृत विवरण प्रदान गर्दैन । चित्र १८ ले स्थानीय १०-वर्षे पुँजी योजनाको काल्पनिक संख्या प्रयोग गर्दै वित्तीय लागत मापन गर्ने सरल उदाहरण प्रदान गर्दछ ।

चित्र १८: सरल दिर्घकालिन लामो-अवधिको पुँजी योजना

सम्पति समूह (वा सेवाको क्षेत्र)	वित्तीय लागत (मिलियन अमेरिकी डलर) १० वर्षको समय अन्तरालमा			
	आफ्नै स्रोतको आम्दानी	राष्ट्रिय सरकार हस्तान्तरण	अन्य	कूल
सडकहरु	१०.५	१०	३.५	२४
पानीको व्यवस्था	१५	५	१	२१
खेरजाने पानी	८.५	५	२.५	१६
उपकरण	४	०	१	५
निकुञ्ज तथा वनजंगल	१.५	०	०.५	२

मध्यम-अवधिको पुँजी योजना भनेको योजनाकरण उपकरण हो जसले वर्तमान र भविष्यको माग पुरा गर्न के कस्ता गतिविधिहरु गर्नुपर्दछ, ती गतिविधिहरुको लागत र वित्तीय सहयोग अवधारणा के कस्तो छ भन्ने पहिचान गर्दछ । यो हरेक तीनदेखि पाँच वर्षमा गरिन्छ र यसलाई मध्यकालिन खर्च योजनामा राष्ट्रिय नियमावलीसँग तादात्म्य मिलाउनुपर्दछ । यसले तीनवटा मुख्य लगानी क्षेत्रलाई सम्बोधन गर्दछ:

- नयाँ सम्पतिको स्तरोन्नति वा खरिद
- विद्यमान सम्पतिहरुको नवीकरण गर्ने,
- सम्पतिमा लगानी जसको भविष्यमा (जस्तो भूमी) सम्भावित उच्च मूल्य हुन्छ ।

योजनाले सम्भव भएसम्म धेरै अति महत्वपूर्ण/संवेदनशील (क्रिटिकल) सम्पतिहरु, पानी र ढलनिकास, सडक तथा राजमार्ग, गोरेटोबाटो, भवन, सडक बत्ती, सवारीसाधन, भूमी र प्राकृतिक सम्पति समेटनुपर्दछ, । मध्यम-अवधिको पुँजी योजना भनेको एउटा विस्तृत दस्तावेज हो जुन चित्र १९ मा वर्णन गरिएको पाँचवटा मुख्य गतिविधिहरुको जगमा आधारित छ । प्रत्येक गतिविधिहरु सम्पतिको समूहका लागि हरेक विभाग वा इकाईभित्र रही सञ्चालन हुन्छ । प्रतिफल भनेको प्राथमिकता प्राप्त परियोजनाहरुको सूची हो, जुन पछि समष्टीगत (पोर्टफोलियो) व्यवस्थापन दृष्टिकोणबाट अरु बढि पुनरावलोकित हुन्छन् ।

चित्र १९: पुँजी योजना प्रक्रिया

पहिचान: प्रत्येक परियोजनाका लागि आवश्यकताहरू पहिचान गर्ने र प्रत्येक परियोजनाका लागि आवश्यकताहरू पहिचान गर्ने

विकास: प्रत्येक परियोजना, निर्माण, नवीकरण वा विस्तार आदिका लागि सम्पूर्ण सम्भाव्य उपायहरू पुरा गर्नेतर्फ ध्यान दिने ।

मूल्याङ्कन: प्रत्येक परियोजनाका लागि विकल्पहरूको मूल्याङ्कन गर्ने, प्रत्येक विकल्पको लागत तय गर्ने, र त्यसपछि सबैभन्दा उत्तम विकल्प छनोट गर्ने ।

दस्तावेज: उद्देश्यहरू, लाभ, लागत, जोखिम र समयसीमाको रेखाङ्कन गर्दै प्रत्येक परियोजनाको लागि छोटो प्रतिवेदन तयार गर्ने ।

प्राथमिकिकरण: प्राथमिकताको मार्गचित्र (खाका) प्रयोग गर्दै प्रत्येक वर्षका लागि पुँजी योजनाको परियोजना स्तर निर्धारण गर्ने ।

अब हामि हाम्रो ल्याण्डफिल क्षेत्रमा फर्काउँ र देहायका प्रश्नहरूलाई ध्यानमा राखौं:

- हामीसँग विकल्पहरू के के छन् ? के हामी विद्यमान क्षेत्र (साइट्स) विस्तार गर्न सक्छौं, वा के हामीले यो बन्द गर्नुपर्छ र नयाँ निर्माण गर्नुपर्छ ? के हामीलाई अतिरिक्त हस्तान्तरण स्थल (स्टेशन) आवश्यक हुनेछ ? प्रत्येक विकल्पको लागत के कति हुन्छ ?
- के त्यहाँ निजी क्षेत्रको भूमिका छ र यदि छ भने भूमिका के हुन सक्नेछ र सम्पूर्ण समुदायलाई सेवा दिनेगरी हामीले यसलाई कसरी सुनिश्चित गर्नेछौं ?
- ल्याण्डफिलको नजिक बस्दै आएका मानिसहरूको लागि के कस्ता सामाजिक तथा वातावरणीय प्रभाव पर्नेछ ?
- उदाहरणका लागि नवीकरणीय कार्यमा निजी क्षेत्रसँगको साझेदारीबाट के त्यहाँ आय सृजना गर्ने अवसरहरू छ ?

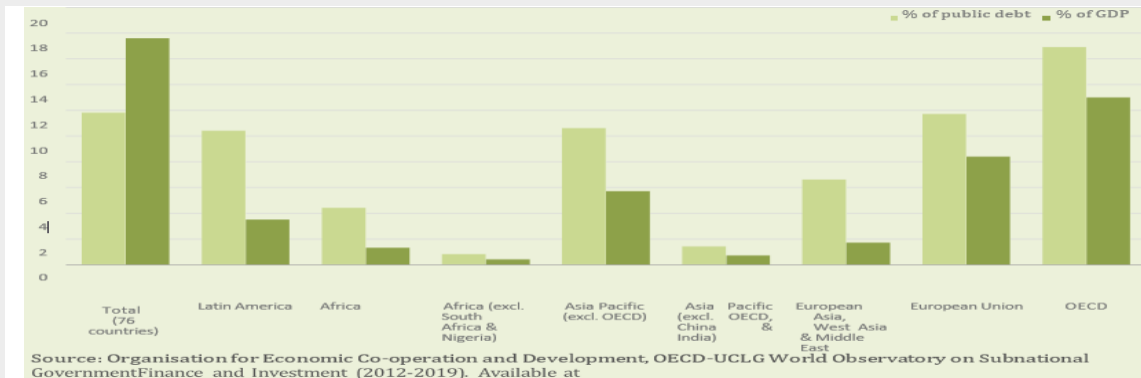
एकपटक हामीले हाम्रो ल्याण्डफिल परियोजनाको बारेमा सर्वोत्तम विकल्प निर्णय गरेपछि त्यसपछि हामीले अन्य परियोजनाहरू माथि प्राथमिकता तोक्नुपर्दछ । मुख्य विद्यालयहरूको मर्मत वा प्रमुख सडकलाई स्तरोन्नतिसँग आवद्ध गरी ल्याण्डफिल साइटको प्रतिस्थापन कसरी गर्दछ ? के हामी परियोजना लगानीमा व्यवधान वा चुनौति सामना गर्नेछौं ?

तल दिईएको तालिका विवरण विशेषगरी विकासोन्मुख देशहरूको विभिन्न स्थानीय सरकारहरूले पूर्वाधारमा लगानी भित्राउन र आफैमा आयको स्रोत निर्माण गर्ने क्रममा सामना गर्नुपरेको व्यवधानहरूबारे व्याख्या गर्दछ । यी संरचनागत सीमाहरूलाई हासिल गर्दैरहँदा यसले सौहार्दपूर्ण चक्रमा प्रवेश गर्न स्थानीय सरकारलाई विश्वसनीय बनाउन मद्दत पुग्दछ, जहाँ नयाँ लगानीले नयाँ आय सृजना हुन्छ, जसले झनै अरुबढि पुँजी लगानी सहायता गर्न मद्दत गर्न सक्छ ।

स्थानीय तहको सापटी लिने क्षमताको (borrowing capacity) महत्व र पुँजी लगानीका लागि आन्तरीक श्रोत (Own source revenue) सृजनाको महत्व

स्थानीय सरकारको सिमित संख्याका विकासोन्मुख देशहरूमा मात्र ऋण तथा वित्तीय बजारको पहुँच छ । स्थानीय सरकारको ऋण कूग्राउको १३ प्रतिशत रहेको छ भने ओइसिडी देशहरूको औषतमा कूल सार्वजनिक ऋण झण्डै १७ प्रतिशत छ तर दक्षिण अफ्रिका र नाइजेरियाबाहेक धेरैजसो अफ्रिकी मुलुकहरूमा झण्डै निल (शून्य) छ । चीन र भारतलाई समावेश नगर्दा गैर-ओइसिडीको एशिया-प्रसान्त देशहरूमा औषतमा कूग्राउको ०.७ प्रतिशत र कूल सार्वजनिक ऋणको १.४ प्रतिशत मात्र प्रतिनिधित्व गर्दछ । (चित्र २० हेर्नुहोस् ।)

चित्र १८: स्थानीय सरकारको कूल ग्राहस्त उत्पादनको हिस्साको रुपमा ऋण र कूल सार्वजनिक ऋण (२०१६)



स्रोत: उपराष्ट्रिय सरकारी वित्तीय सहायता तथा लगानी, तथ्याङ्क भण्डार (डाटाबेस) २०१९ मा वलूड अब्जरभेटरी https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=SNGF_WO&v

[h=0000&vf=00&l&il=blank&lang=en&vcq=1111](https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=SNGF_WO&v) (accessed on 9 November 2020).

धेरैजसो विकासोन्मुख अर्थतन्त्रमा वित्तीय बजारको पहुँच पाउन स्थानीय सरकारको असक्षमताका लागि विविध कारणहरू, जस्तो न्यून तरलता (क्रेडिटवर्दीनिस), वैधानिक कर्जा सिलिङ र अन्य नियमावलीगत सीमाहरूदेखि वित्तीय सहायताको लागि प्रेषित परियोजनाहरूको प्राविधिक तथा वित्तीय गुणस्तर कमसल हुनेसम्म छन् । आफ्नै आयस्रोत अपर्याप्त भएसँगै वित्तीय सहायताको पहुँचमा रहेका यी संरचनागत सीमाहरूले स्थानीय सरकारको लगानी गर्ने क्षमतामा अवरोध पुऱ्याउछ । स्थानीय सरकारको पूर्वाधार, उपकरण र सेवाहरूमा लगानी गर्ने क्षमतालाई नियन्त्रण गर्दा जसरी नयाँ, राजश्व-सृजना गर्ने पूर्वाधार लगानीबाट आफ्नै स्रोतको आय बढाउन सक्दैन, ठीक त्यसरी नै तिनको वित्तीय सम्भाव्यतालाई सीमित गर्दछ ।

यस हातेपुस्तकको प्रयोजनको लागि संयुक्त शहर र स्थानीय सरकारबाट सेर्गी अलाउ, एडगार्डो बिल्स्की र मथिल्डी पेनार्डले योगदान गरेको । लेखकहरूको अनुमतिले उद्धृत गरिएको ।

अभ्यास ३

तपाईंको सरकार पुँजीगत कार्यक्रम प्रदान गर्न सहायताको कुन स्रोतमा निर्भर गर्दछ ?

२.४.४ निर्णय सहयोग (Decision support)

प्राथमिकता प्राप्त सम्पतिका बारेमा निर्णय निर्माणमा सहयोग पुऱ्याउन स्थिर निर्णय निर्माण प्रक्रिया स्थापना गर्नु र प्रयोग गर्नु ज्यादै महत्वपूर्ण हुन्छ । ल अध्याय १ बाट “छ प्रश्नहरू” लाई पुनः हेरौं । हामीले कुन सम्पति तय गर्ने भनेर निर्धारण गर्नुपूर्व हामीलाई यो थाहा हुनुपर्दछ कि हामी यो किन तय गर्नुपर्दछ भनेर । त्यसैले, कार्यसम्पादन मापन ज्यादै महत्वपूर्ण छ ।

सम्पति प्रतिस्थापन वा जिर्णोद्वाराको निर्णय दिइएका सबै वा केही तत्वः चालु गतिविधिहरूको लागत, अवस्था तथा कार्यसम्पादन दरमा परिवर्तन, जोखिम, मूल्य र प्रायोगिकताका आधारमा हुन सक्नेछ । उदाहरणको लागि, यदि भवनले अन्यको भन्दा ४० प्रतिशत बढि विद्युत प्रयोग गरिरहेको छ हामीले अनुसन्धान गर्नुपर्नेछ प्रयोगमा परिवर्तन (प्रयोग गर्नेहरूको संख्या, प्रयोग गरिएका उपकरणहरू, चलाईएको कूल समय) आएको छ कि छैन, वा विद्युत प्रणालीमा मुख्य मर्मत आवश्यक छ कि वा पावर फिड (विद्युत वितरण केन्द्र) बाटै कसैले चोरी गरेको छ कि भनेर ।

सम्पति मर्मत गर्नुपर्ने, जिर्णोद्वार गर्ने, नवीकरण वा प्रतिस्थापनको निर्णय गर्न विभिन्न अवधारणाहरू लिन सकिन्छ ।

अवधारणा कः मर्मतको लागत

मर्मतको लागत अवधारणालाई लागत प्रभाविता निर्धारण गर्न प्रयोग गर्न सकिन्छ । यदि सम्पति (जायजेथा) सहज रुपमा र थोरै लागतमा मर्मत गर्न सकिन्छ भने असफलताको परिणाम न्यून हुन्छ । यदि मर्मत खर्च उच्च छ भने असफलताको परिणाम पनि उच्च नै हुन्छ र नवीकरण वा प्रतिस्थापन अझ बढि आकर्षक बन्न पुग्छ । मूलभूत नियमअनुसार, यदि मर्मत खर्च सम्पतिको मूल्यको आधा वा सोभन्दा बढि हुने अवस्था आयो भने उक्त सम्पति प्रतिस्थापन गर्नुपर्दछ ।

अवधारणा खः लाभ-लागत विश्लेषण

लाभ-लागत विश्लेषणले सम्पूर्ण जीवन चक्रको लाभ र लागतसँग सम्बद्ध वास्तविक वर्तमान मूल्य (वाबमू) प्रक्षेपण गर्दै पूर्वनिर्धारित विश्लेषण अवधिको विविध विकल्पहरूमाथि हेर्ने कार्य समेटिन्छ । यी त्यसपश्चात कित कूलको रुपमा वा अनुपातको रुपमा तुलना गरिन्छ, र वाबमू वा लाभ-लागत मूल्य (लालामू) का आधारमा निर्णय गरिन्छ । एउटा लालामू एक मध्यम (मिन्स) भन्दा धेरै हो, जहाँ लाभ लागतभन्दा उच्च हुन्छ ।

NPV र BCR निम्नानुसार हिसाव गरिन्छः

$$NPV = (PV \text{ of net benefits}) - (PV \text{ of net life cycle costs})$$

$$\text{Benefit-Cost Ratio (BCR)} = (PV \text{ of net benefits}) / (PV \text{ of net life cycle costs})$$

उदाहरणको रुपमा, बंगलादेशस्थित कक्सेस बजारको शहरमा भएको फोहोर मैला संकलनलाई लिन सकिन्छ ।

स्थानीय सरकारले ठोस फोहोर सङ्कलनका लागि प्रदान गरिएको सेवाको स्तर सुधार गर्ने आकांक्षा राख्छ । यसले मुख्य क्षेत्रहरूमा गाडीद्वारा नियमित सङ्कलन र बाहिर मुख्य डष्टबिन प्रयोगका स्थानहरूमा सामुदायिक सङ्कलन केन्द्र हुनुपर्नेमा जोड दिन्छ । सामुदायिक सङ्कलन केन्द्र सबैको पहुँचयोग्य स्थानमा हुनुपर्दछ । ल्याण्डफिल साईट शहरी क्षेत्रभन्दा बाहिर रहने भएकोले द्वितीय स्थानान्तरण केन्द्र पनि आवश्यक ठानिन्छ । तर के द्वितीय स्थानान्तरण (ट्रान्सफर) केन्द्र ल्याण्डफिलसम्म फोहोर पुऱ्याउने क्षमता बढाउन सबैभन्दा उत्तम विकल्प हो ?

कक्सेस बजारले तीनवटा विकल्पहरू अवलम्बन गर्न सक्छः

१. विद्यमान प्रणालीको बढावा गर्ने- फोहोर सङ्कलन र ल्याण्डफिलमा फाल्नको लागि बन्द गर्न मिल्ने ट्रक ।
२. एक वा दुई ठूला फोहोर स्थानान्तरण केन्द्रहरू निर्माण गर्ने र यात्रा दुरी घटाउने ।
३. स-साना फोहोर सङ्कलन (स्थानान्तरण) उपकेन्द्रहरू अनेकौंको संख्यामा आवास क्षेत्र वा बजारको केन्द्रमा निर्माण गर्ने । चित्र २१ ले यी विकल्पहरूको प्रत्येकसँग सम्बद्ध केही लाभ र लागतलाई दर्शाउँछ ।

चित्र २१: फोहोर मैला सङ्कलन सुधारका लागि लाभ र लागतको तुलना

बिकल्प १ भैरहेको प्रणालीमा विस्तार	बिकल्प २ ठूला स्टेशनहरु बनाउने	बिकल्प ३ साना स्टेशनहरु बनाउने
लागत <ul style="list-style-type: none"> धेरै गाडीहरु खरिद, संचालन र मर्मत क्षमता अभिवृद्धि गर्न अतिरिक्त गाडीहरु र चालकहरु गाडीको लोडका कारण सडकको खराबी इन्धन लागत 	लागत <ul style="list-style-type: none"> निर्माण, सञ्चालन र सम्भार अतिरिक्त गाडी तथा अपरेटरहरु दुर्गन्ध र प्रदुषणले गर्दा फोहर थुपार्ने स्टेशनहरु वरपर सम्पतिको मूल्यमा नोक्सानी 	लागत <ul style="list-style-type: none"> निर्माण, सञ्चालन र सम्भार फोहर सङ्कलन गर्ने हेण्डकार्टस र तीनपाङ्ग्रे गाडा माथिका गाडीहरुको चालकहरु नि केन्द्र (स्टेशनको लागि उपकरणहरु
लाभ <ul style="list-style-type: none"> क्षमता अभिवृद्धि सुधारिएको जन स्वास्थ्य र सरसफाई 	लाभ <ul style="list-style-type: none"> क्षमता अभिवृद्धि शहरबाट ठूला गाडीहरु हट्ने सुधारिएको जन स्वास्थ्य तथा सरसफाई 	लाभ <ul style="list-style-type: none"> क्षमता अभिवृद्धि शहरबाट ठूला गाडीहरु हट्ने स्थानीय समुदायको संलग्नता सुधारिएको जन स्वास्थ्य तथा सरसफाई

सर्वोत्तम विकल्प निर्धारण गर्न हामीले हरेक विकल्पहरुमा प्रत्येकको लागत निर्धारण गर्छौं र लाभको मूल्य तोक्छौं । हामी उन्नत NPV or BCR सहितको विकल्पको छनोट गर्छौं । हाम्रो सन्दर्भमा हामी लाभ लागत अनुपात वा BCR प्रयोग गर्छौं ।

चित्र २२ ले विकल्प १ मा सबैभन्दा कम लागत छ भन्ने देखाउँछ र सबैभन्दा उत्तम विकल्प भनेको विकल्प नं. ३ हो किनभने यससँग सबैभन्दा ठूलो लाभ-लागत अनुपात रहेको छ । मुख्य लाभहरुमा सडक अवरोधलाई सीमित गर्ने र स्थानीय समुदायको लागि ठूलो रोजगारी प्रदान गर्ने जस्ता कुराहरु समेटिन्छन् । चित्र २२: फोहरमैला सङ्कलन विकल्पको लाभ-लागत विश्लेषण

विकल्प	लागत (अमेरिकी डलर)	लाभ (अमेरिकी डलर)	BCR	टिप्पणी
१. विद्यमान प्रणाली सुधार गर्ने	१५०,०००	५०,०००	०.३३	लागत अवरोधले घटाउने लाभ
२. ठूलो स्थानान्तरण स्टेशन (केन्द्र) बनाउने	३५०,०००	२००,०००	०.५७	केन्द्र वरपरको जमिनको मूल्य घट्दा
३. स-साना स्टेशन (केन्द्र) हरु बनाउने	२००,०००	१५०,०००	०.७५	स्थानीय समुदायमा उन्नत रोजगारी

अवधारणा ग: बहु-मापदण्ड विश्लेषण

नाम अनुसार, बहु-मापदण्ड विश्लेषणमा धेरैधरी प्रयोगका मापदण्डमा कुन विकल्पमा जाने वा कुन परियोजना प्राथमिकतामा राख्ने भन्ने कुराहरु आउँछन् । मौलिक मापदण्ड र तिनको मापन देहायबमोजिम छन्:

चित्र २३: बहु-मापदण्ड विश्लेषणका लागि नमूना अङ्क

मापदण्ड	नमूना अङ्क	
	१	५
स्थानीय सरकारलाई सम्पतिको महत्व	महत्वपूर्ण छैन	धेरै महत्वपूर्ण
सम्पतिले सेवा दिन छाडेपछि समुदायमा प्रभाव	धेरै न्यून	धेरै उच्च
सम्पतिको अवस्था	धेरै खराब	नयाँ
सम्पतिको प्रतिस्थापन मूल्य	युएस डलर ५०,००० (भन्दा कम)	युएस १ करोड (भन्दा बढि)

अङ्कहरू थपिएका छन् र ती सम्पति, जसले सबैभन्दा उच्च अङ्क पाएका छन् भने ती सामान्य अति महत्वपूर्ण छन् तथा त्यसलाई सामान्यतः सबैभन्दा उच्च प्राथमिकता दिइएको हुनेछ, जुन चित्र २४ मा पनि दिइएको छ ।

चित्र २४: परियोजनाको बहु-मापदण्ड विश्लेषण

सम्पति	उमेर	युएस डलर	महत्व	प्रभाव	अवस्था	प्रतिस्थापन मूल्य	अङ्क score	तह rank
आधारभूत विद्यालय	१५	१००,०००	३	४	३	२	१२	४
पानी प्रशोधन उद्योग	१०	५,०००,०००	४	५	४	४	१७	१
शहरी कार्यालय	४०	१,०००,०००	४	३	३	३	१३	३
फोहरमैला सङ्कलन ट्रक (fleet)	१०	१००,०००	५	४	५	२	१६	२

यदि हामीले मूल्य वा अवस्था मात्रमा ध्यान दिने हो भने सम्पतिको तहमा ठूलो भिन्नता आउँछ ।

चित्र २४ को उदाहरणमा, सबै चारवटा मापदण्डहरूलाई समान समान भार दिइएको छ । तर केही सवालहरूमा केही मापदण्डहरू अरुभन्दा धेरै हदसम्म महत्वपूर्ण हुन सक्छन् । तपाईं मापदण्ड स्वयंलाई भार लागू गर्न सक्नुहुन्छ, जसबाट पनि एकको महत्व अर्कोलाई राम्ररी प्रदर्शित हुन सक्दछ ।

उदाहरणको लागि, अति महत्वपूर्ण सम्पति: जस्तो पानी आपूर्ति प्रणाली वा खेरा जाने पानी सङ्कलन प्रणालीलाई जव हामी तुलना गर्छौं, तब सम्पतिले पानी आपूर्ति प्रणाली र यसको उपभोक्ताहरूले अपेक्षा गरेअनुरूपको स्तरको सेवा प्रवाहको काम गरेको हुनुपर्दछ ।

यदि सम्पति असफल हुन्छ भने अपेक्षा गरिएको सेवाको स्तर (LOS) प्रदान गर्ने क्षमतामा सम्झौता गर्नुपर्ने हुनसक्दछ । एउटा सम्पति जसले सेवाको स्तर प्राप्ति गर्ने दक्षतामा मुख्य प्रभाव छाड्छ भने त्यसलाई असफलताले लसमा उल्लेखनीय प्रभाव नपार्ने सम्पति भन्दा अधिक महत्वपूर्ण सम्पतिको रूपमा चित्रित गरिन्छ । त्यसैले तपाईं त्यस अवस्थालाई निर्णय गर्न सक्नुहुन्छ र तपाईंको विश्लेषणमा प्रभाव सबैभन्दा बढि महत्वपूर्ण छ, र यसलाई झल्काउनको लागि मापदण्डलाई तौलिनु पर्दछ ।

हामी यो कसरी गर्दछौं ? हाम्रो सबै मापदण्डको सबैभन्दा धेरै मूल्यले १ देखि १०० प्रतिशतसम्म थप गर्न सक्दछ । यदि हामीसँग चारवटा मापदण्ड छन् र ती सबै बराबर रूपमा महत्वपूर्ण छन् भने निर्णय गर्छौं भने प्रत्येकको मूल्य १ लाई ४ ले भाग गर्ने वा ०.२५ (२५ प्रतिशत) हुनेछ । यदि हामीले त्यस अवस्था झनै महत्वपूर्ण भएको रूपमा निर्णय निन्छौं भने यसको मूल्य ०.३ वा ३० प्रतिशतले बढ्दछ, र त्यसको प्रभाव जम्मा मूल्यमा ०.४ वा ४० प्रतिशत पर्न जान्छ र हामीले अन्य मापदण्डको मूल्य घटाउनुपर्ने हुन्छ ताकि हाम्रो कूल मूल्य अझै १ वा १०० प्रतिशत रहन सकोस् । उदाहरणका लागि चित्र २५ हेर्नुहोस् ।

चित्र २५: परियोजनाहरुको बहु-मापदण्ड विश्लेषण-असमान भार

सम्पति	उमेर	युएस डलर	महत्व	प्रभाव	अवस्था	प्रतिस्थापन मूल्य	अङ्क score	तह rank
मापन तत्व/भार			०.१	०.४	०.३	०.२		
आधारभूत विद्यालय	१५	१००,०००	०.१(३)= ०.३	०.४(४)= १.६	०.३(३)= ०.९	०.२(२)= ०.४	३.२	३
पानी प्रशोधन उद्योग	१०	५,०००,०००	०.४	२	१.२	०.८	४.४	१
शहरी कार्यालय	४०	१,०००,०००	०.४	१.२	०.९	०.६	३.१	४
फोहरमैला सङ्कलन ट्रक (fleet)	१०	१००,०००	०.५	१.६	१.५	०.४	४	२

नोट: भार सम्पतिको इकाईमा नभएर मापदण्डमा भार लगाइएको

अवधारणा घ: जोखिम-आधारित निर्णय-निर्माण

जोखिम-आधारित निर्णय-निर्माणमा जोखिम मापदण्डका चरणहरु: (उदाहरणका लागि: सुरक्षा, सेवा प्रवाह, प्राविधिक निकम्मापन, मर्मत र वित्तीय) लेखाजोखा गरिन्छन् । एउटा संयुक्त जोखिम अङ्क पछि हिसाव गरिन्छ र परियोजनाहरुको प्राथमिकता निर्धारणको लागि प्रयोग गरिन्छ । यो जब खराव हालतमा भएका अति महत्वपूर्ण सम्पतिका लागि परियोजनाहरु प्रतिस्थापन मूल्याङ्कन प्रयास हुन्छ, तब उपयोगी हुन्छ ।

ल अब हामी हाम्रो यसअघि दिईएको उदाहरणको पानी प्रशोधन उद्योगमा जोखिम-आधारित निर्णय-निर्माण लागू गरौं । हामीले उद्योगको स्तरोन्नति गर्ने निर्णय गरेका छौं, तर हामीसँग यसलाई मात्रै २ वटा विकल्पहरु छन् :

विकल्प १: चालु प्रशोधन प्रविधि प्रयोग गरी विद्यमान उद्योगको स्तरोन्नति गर्ने,

विकल्प २: नयाँ प्रशोधन प्रविधि प्रयोग गरी विद्यमान उद्योगको स्तरोन्नति गर्ने

१-३ सम्मका चरणहरुको जोखिम व्यवस्थापनलाई प्रयोग गरी, हामी मुख्य जोखिम मापदण्ड पहिचान गर्न सक्छौं जुन यस परियोजनामा लागू गर्छौं । हामी १ (न्यून जोखिम) देखि ५ (उच्च जोखिम) को अङ्क प्रदान गर्न सक्छौं र यसलाई प्रत्येक विकल्पमा यही मापदण्डमार्फत मूल्याङ्कन गर्दछौं, जसलाई चित्र २६ मा दिइएको छ ।

चित्र २४: जोखिम-आधारित विकल्प विश्लेषण

जोखिमको आधार	विकल्प १: पुरानो प्रविधि	जोखिम अङ्क	विकल्प २: नयाँ प्रविधि	जोखिम अङ्क
सेवा प्रवाह	चालकले सम्झने	१	सेवा प्रवाहमा प्रभाव पार्न सक्ने अतिरिक्त तालिमहरु आवश्यक हुन्छ	२
प्राविधिक बेकम्मापन	मेसिनको उपयोगी आयु सकिनु अघिनै अप्रचलित हुनु	४	अप्रचलित हुन नहुने	१
वित्तीय	लागत बढ्नसक्छ, भ्रष्टाचार हुनसक्छ ।	४	लागत बढ्नसक्छ, भ्रष्टाचार हुनसक्छ	४
कूल जोखिम अङ्क		८		६

यस मूल्याङ्कनका आधारमा विकल्प २ छानिएको छ किनभने यसको सबैभन्दा कम जोखिम समग्र अङ्क छ ।

अभ्यास ३

क) तपाईंको सरकारको पूँजी सृजना कार्यक्रमको वितरणका लागि के वित्तिय श्रोतमा भर पर्दछ?

ख) यदि देहायको मापन तत्वहरु चारवटा दिईएको मापदण्डमा लागू गरियो भने, नयाँ अङ्क के हुन्छ र पुँजी योजनामा प्रत्येक परियोजनाको तह के हुन्छ ? चित्र २४ र २५ मा यी तहबाट कसरी परिवर्तन हुन्छन् ?

महत्व = ३० प्रतिशत

प्रभाव = ३० प्रतिशत

अवस्था = २० प्रतिशत

प्रतिस्थापन मूल्य = २० प्रतिशत

सम्पति	उमेर	मूल्य	महत्व	प्रभाव	अवस्था	प्रतिस्थापन मूल्य	अङ्क	तह
मापन तत्व								
आधारभूत विद्यालय	१५	१००,०००	पुरानो: ३ नयाँ: ३	पुरानो: ३ नयाँ: ३	पुरानो: ३ नयाँ: ३	पुरानो: २ नयाँ: २		
पानी प्रशोधन उद्योग	१०	५,०००,०००	पुरानो: ५ नयाँ: ५	पुरानो: ५ नयाँ: ५	पुरानो: ५ नयाँ: ५	पुरानो: ४ नयाँ: ४		
शहरी कार्यालय	४०	१,०००,०००	पुरानो: ४ नयाँ: ४	पुरानो: ४ नयाँ: ४	पुरानो: ३ नयाँ: ३	पुरानो: ३ नयाँ: ३		
फोहरमैला सङ्कलन ट्रक (fleet)	१०	१००,०००	पुरानो: ५ नयाँ: ५	पुरानो: ५ नयाँ: ५	पुरानो: ४ नयाँ: ४	पुरानो: ३ नयाँ: ३		

यस मुल्यांकनका आधारमा हामिले २ लाई छनौट गर्दछौं किनभने यसको समग्र जोखिमको अंक सवैभन्दा कम छ ।

२.५ वित्तीय व्यवस्थापन (Financial management)

हामीले माग व्यवस्थापन जीवन चक्र व्यवस्थापन पत्ता लगाएका छौं । हाम्रो सम्पति व्यवस्थापन खाकाको तेस्रो स्तम्भ भनेको वित्तीय व्यवस्थापन हो । यसमा वित्तीय विश्लेषण र प्रतिवेदन समेटिन्छ एवं यसले संस्थागत वित्तीयकरण वा वित्तीय योजनाको दिशामा लान्छ ।

स्तम्भ ३

वित्तीय व्यवस्थापन

- वित्तीय विश्लेषण (क्रिफायतीपन)
- लाभ - लागत विश्लेषण

हामीले सम्पति समग्र आवश्यकता नबुझिकन राम्रा वित्तीय निर्णय लिन सक्दैनौं, र वित्तीय तस्वीर तथा प्रभावहरु नबुझिकन राम्रो समग्र निर्णय लिन असमर्थ हुन्छौं । त्यसैले, यो जरुरी छ कि हामीले भौतिक सम्पति स्वयंसँग अन्तरंग गर्ने पहिलो दुईवटा स्तम्भसँग वित्तीय व्यवस्थापनको स्तम्भलाई जोड्न अत्यावश्यक छ ।

२.५.१ वित्तीय नीति (Financial policies)

राम्रो वित्तीय व्यवस्थापन उत्तम वित्तीय सम्पति व्यवस्थापनसँगै सुरु हुन्छ ।

सम्पूर्ण सरकारहरूसँग राष्ट्रिय वित्तीय नीतिहरु हुन्छन् जुन वित्तीय कानूनबाट अंकुरित हुन्छन् । वित्तीय सम्पति व्यवस्थापन नीतिले सम्पतिले सेवाको लक्ष्यहरु पुरा गर्न सक्छ भन्ने सुनिश्चित गर्न कसरी सिद्धान्त लागू हुन्छन् भन्ने कुराको मार्गदर्शन गर्दछ । तिनले विश्लेषण, प्रतिवेदन र योजनालाई निर्देशित गर्दछन् र मूलभूत मान्यताहरु जस्तो: चित्र २७ मा विस्तृतमा दिइएअनुरूपको मूल्याङ्कन, विनियोजन, प्रक्रिया र विश्लेषणको प्रयोगमा मार्गदर्शन दिनुपर्दछ ।

हामी अब सम्पतिको समग्रताबाट हाम्रा उद्देश्य र सिद्धान्त हासिल गर्नको लागि सहयोग हुने सुनिश्चितका लागि वित्तीय आवश्यकताहरुको विश्लेषणको प्रक्रिया सुरु गर्न गरौं।

“Cities need to maximize traditional revenue sources such as tariffs, taxes, and transfers, and also learn how to mobilize innovative sources of finance such as land value capture, blended finance, crowd funding, infrastructure as an asset class and others, for ensuring sustainable asset management and quality urban service delivery.”

Bambang Susantono, Vice President for Knowledge Management and Sustainable Development, Asian Development Bank²²

चित्र २७: वित्तीय सम्पति व्यवस्थापनका अवयवहरु

मूल्याङ्कन (Valuation)

संगठन (अङ्ग) को संलग्नता विनाकुनै भेदभाव कुनै विनियोजन वा मौलिक कारोबार अघि अत्यावश्यक भएको निजी प्रयोगका लागि कुनै बचत सम्पतिको विनियोजन न्यायोचित बजार मूल्य प्रयोग गरी गर्नुपर्दछ ।

विनियोजन (Allocation)

खुला, निष्पक्ष र पारदर्शी खरिद प्रक्रिया हासिल गरिएको पैसाको लागि मूल्य

प्रक्रिया (Proceeds)

सृजित आम्दानीले संस्थाको कायम वा बढ्दो दौलतलाई योगदान गर्नुपर्दछ ।

निजी क्षेत्र प्राप्ति (Private sector acquisition)

पुँजी योजनामा न्यायोचित पूर्वनिर्धारित सर्तहरु हुनुपर्दछ ।

हास (Depreciation)

राष्ट्रिय तहको नीतिनियम, निर्देशिकासँग तादम्य मिलेगरी सम्पति हासकट्टी भएको

आर्थिक विश्लेषण (Economic Analysis)

सम्पतिको आर्थिक जीवन परिभाषित वित्तीय विश्लेषण मापदण्ड प्रयोग हुनुपर्ने

केन्याको कियम्बु गाउँमा स्थानीय आय सुदृढ गर्न युएन-ह्याबिट्याट पहल

सिडाले सहयोग गरेबमोजिम युएन-ह्याबिट्याट स्थानीय वित्तीय खाकामा अवरोधक तत्व पहिचान गर्न मद्दत गर्ने स्थानीय वित्तीय पहल गर्न, स्थानीय सरकारको लागत घटाउन र अन्ततः स्थानीय आयमा सुधार गर्न केन्याको कियम्बु गाउँ सरकारसँग कार्य गर्दै आएको छ ।

यसलाई आय विश्लेषण अभ्यासमार्फत युएन-ह्याबिट्याटले खाका कोरेको विधि र उसले कार्यान्वयनमा सञ्चालन गरिएको थियो । स्थानीय तहमा पर्याप्त आय सृजना गर्न गाउँ सरकारले अति धेरै चुनौतिहरू सामना गर्नुपःयो । उदाहरणको लागि, स्थानीय अधिकारीहरूसँग स्थानीय सम्पति परिदृष्यको बारेमा असाध्यै थोरैमात्र सूचनाहरू थिए । ४० प्रतिशत गाउँको आवास र व्यापारिक सम्पतिहरू अनौपचारिक र दर्ता नभएको भईरहँदा स्थानीय सरकारले सम्पति करबाट सीमित आयमात्र सङ्कलन गरे । यसका अतिरिक्त, लेखा अभिलेखको चुनौतिले कहिलेकाँही गाउँ सरकारको कोषको दुरुपयोग समेतको परिणाम आयो, जसको अर्थ हुन्थ्यो कि आफ्नो जनप्रतिनिधिमूलक संस्थाबाट भ्रष्टाचारको नकारात्मक चेतको गाउँसरकारले सामना गःयो ।

युएन-ह्याबिट्याटको गतिविधिहरूमा स्थानीय भूमी पुनर्चक्लाबन्दी र सम्पति कर बढाउनको लागि सरकारी मूल्याङ्कनको हस्तान्तरणसमेत समावेश हुन्छ । ग्रामिण सरकारको लेखा अभिलेख र विजक प्रक्रियाहरू कर दायित्व सुदृढ गर्न अनौपचारिक क्षेत्रमा प्रयोग हुने दुर उपकरणसँग स्वतस्फूर्त कामगर्ने वाला थिए । त्योभन्दा बढि क्षमतामा सुधार गर्न र स्थानीय वित्तीय सिद्धान्तहरू स्थानीय आर्थिक विकास पहलहरूसँग जोड्नको लागि गाउँका कर्मचारीहरूलाई परामर्शदात् विज्ञहरू उपलब्ध गराइएको थियो । गतिविधिहरूको परिणाम उत्साहप्रद रहे, कसरी भने गाउँको राजश्व १ करोड २० लाख डलरबाट २ करोड ४० लाख डलर भई दोब्बर भएको थियो ।

सकारात्मक परिणामलाई मध्यनजर गर्दै, गाउँ सरकारले युएन-ह्याबिट्याटसँगको सहकार्यमा गाँउ सरकारको स्वामित्वमा भएका सम्पतिहरूको प्रभावमार्फत स्थानीय पूर्वाधारमा निजी लगानीको लागि अनुमति दिन नीति र कानून निर्माण गरे । युएन-ह्याबिट्याटले स्थानीय ग्रामिण पूर्वाधार कोषको विकासमा सहजीकरणसमेत गःयो जसले स्थानीय लगानी आवश्यकता र वित्तीय सहयोगबीचको अन्तरलाई बन्द गर्न सहयोग गर्नेगरी सार्वजनिक परियोजनाहरूमा निजी लगानीलाई अनुमति दियो । केन्या सरकारले यस पहलकदमीलाई राष्ट्रिय नीतिमा स्तरीकृत गरेको छ र यसलाई स्थानीय वित्तीयकरण, योजना र कानून तथा नियमावलीलगायत अनेक परियोजनाहरूमा विस्तार गरेको छ ।

यस हातेपुस्तकको प्रयोजनका लागि युएन-ह्याबिट्याटबाट मार्को कामियाले योगदान गर्नुभएको । लेखकको सहमतिले साभार गरिएको ।

२.५.२ वित्तीय विश्लेषण (Financial Analysis)

तपाईंको सरकारले कसरी कार्यक्रम तथा प्रोजेक्टहरूको आय तथा खर्चको प्रक्षेपण गर्छ र भविष्यको आर्थिक सहायता र सम्पत्ति-सम्बन्धी लागत योजना कसरी बनाउँछ ? यस्ता योजनाहरूको पछाडि हुने विभिन्न क्रियाकलापहरू तथा विश्लेषणहरू पनि सम्पत्ति व्यवस्थापनसंग सम्बन्धित हुन्छ र तिनीहरू दुई आवश्यकताहरूविच केन्द्रित रहेको हुन्छ: आय र खर्च ।

आय विभिन्न स्रोतहरूबाट प्राप्त हुन सक्दछ । सम्पत्तिको सञ्चालनबाट हामिले आन्तरीक स्रोतको संकलन गर्न सक्छौं, जस्तै: लिज, भाडा, इजाजत, उपभोक्ताबाट उठाइने शुल्क, कर, विकास शुल्क, आदि । पुजिगत स्रोतबाट पनि आम्दानी प्राप्त गर्न सकिन्छ । जस्तै:

- सम्पत्तिलाई विक्री गर्दा आउने आय
- सरकारको अन्य तहहरूबाट राजश्व हस्तान्तरण मार्फत प्राप्त हुने आय
- व्यापारिक लगानी तथा, नगरपालिकाको बोनड आदिबाट प्राप्त हुने आय
- स्थानीय, राष्ट्रिय, क्षेत्रीय वा अन्तर्राष्ट्रिय लगानीकर्ताहरूबाट प्राप्त हुने आय

सम्पत्ति खरिद वा निर्माणको लागि योजना बनाउने, प्राप्ति वा खरिद गर्ने, प्रयोग गर्ने र अन्तिम व्यवस्थापन गर्ने आदि सम्पत्तिको जिवनचक्रसंग जोडिएर आउने प्रत्यक्ष र अप्रत्यक्ष सबै लागतहरू यसमा समावेश हुन्छन् । [placeholder reference for quote]² उद्धारणको लागि स्थान छाड्ने

तर हामीले एउटा वर्षपछि अर्को वर्षको लागि अनुमान गरिने आय तथा खर्चको बारेमा कसरी जानकारी लिन सक्दछौं त? यसो गर्न वा आय र खर्चको अनुमानका लागि विभिन्न तथ्यहरूलाई आधार बनाउन सकिन्छ, जस्तै माग, उद्योगको प्रवृत्ति, हालसालैको अनुभव तथा ऐतिहासिक आय र लागत तथ्याङ्क । देहायका दुई काल्पनिक उदाहरणहरूमा विचार गरौं ।

सिटी हलमा छानो प्रतिस्थापन गर्ने मूल्यको आँकलन गर्न हामीले ऐतिहासिक आय र लागतहरूको मूल्याङ्कन गर्नुपर्ने हुन्छ । यहाँ सासधारण हिसावले उदाहरण प्रस्तुत गरिन्छ:

- सन् २०१५ मा छानो प्रतिस्थापनको लागत = \$१००/मि^२
- मुद्रास्फिति = ३ प्रतिशत प्रतिवर्ष
- सन् २०२० मा छानो प्रतिस्थापन (फेर्न) लाग्ने अनुमानित लागत = $\$100 \times (1 + 0.03)^4 = \$116/\text{मि}^2$

आय सम्बन्धि उदाहरण: उपभोक्ताको शुल्क/इजाजतबाट आयको प्रक्षेपण गर्न हामीले प्रवृत्तिको अध्ययन गर्नुपर्दछ, जस्तो उदाहरणको लागि:

- सन् २०१७ का लागि उपभोक्ताको शुल्क/इजाजत आय = \$ २०,०००
- पछिल्लो तीन वर्षमा आयमा २ प्रतिशतको दरले घट्दो क्रममा रहेको छ ।
- सन् २०२० को लागि अनुमानित आय = $\$ 20,000 / (1 + 0.02)^3 = \$17,624$

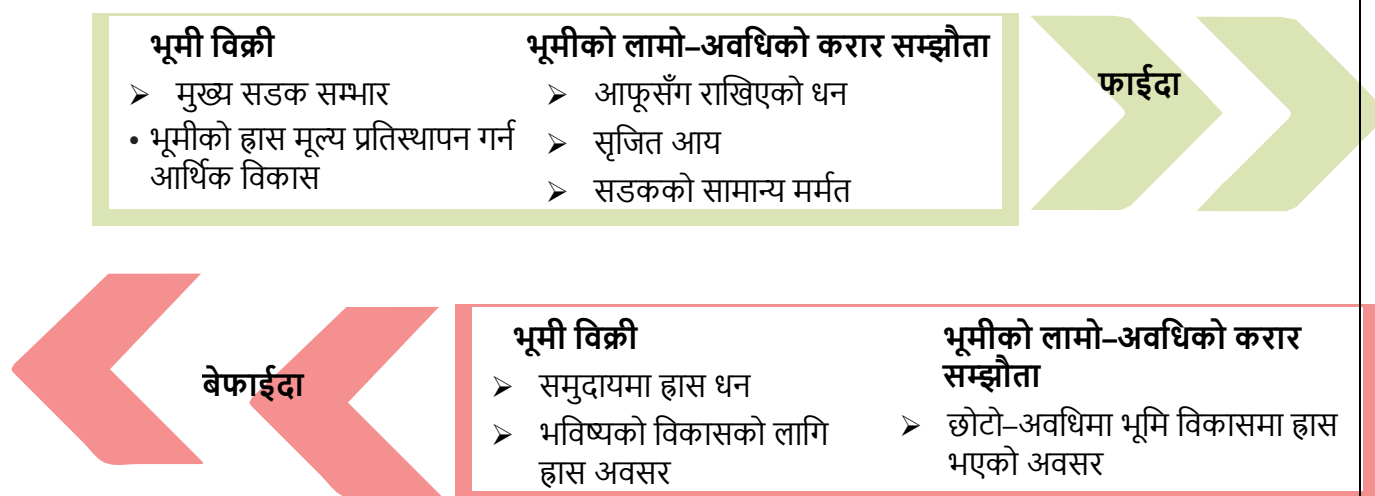
उदाहरण २ मा, आय किन घटिरहेको छ भनेर हेर्नेछौं । के यो कमसल सेवाको कारण भएको हो वा के हामी त्यस्तो सेवा प्रदान गरिरहेका छौं, जुन आवश्यक नै छैन ? के हामी अन्य खर्चहरू घटाउँदै घाटा लागेको आयलाई पूर्ति गर्न सक्छौं । हामीले शुल्क बढाउनुपर्ने हुनसक्छ वा उही स्तरको सेवालार्ई चालु गर्नको लागि आयका अन्य स्रोतहरू पहिचान गर्नुपर्ने हुन्छ वा सेवाको स्तरलाई घटाउनुपर्ने हुन्छ । हामी यसको समीक्षाको लागि वित्तीय विश्लेषण गर्न सक्छौं र बढ्दो शुल्कको प्रभावलाई समीक्षा गर्नको लागि अर्को विकल्प चुन्न सक्छौं वा सेवाको स्तरलाई कम गर्न सक्छौं ।

हामीले लाभ-लागत विश्लेषण (माथि हेर्नुहोस्) समेत गर्न सक्छौं, जसले कुन वित्तीय विकल्प असाध्यै राम्रो छ भनेर निर्णय लिन, हाम्रो पुँजी योजना वा सेवा प्रवाहबारेको निर्णय लिन सहयोग गर्दछ ।

उदाहरणको लागि, हाम्रो पुँजी योजनामा मुख्य सडक सम्भार परियोजनाको लागि आय सृजना गर्न भूमी विक्रीको फाईदा र बेफाइदा के के हुन्छन् ? यदि विकल्पमा हामीले आय सृजना गर्नको लागि लामो-अवधिको कारार सम्झौतामार्फत भूमी भाडामा लियो भने के हुन्छ ? जमिन बिक्री गर्ने वा भाडामा लिने बारेमा फाइदा बेफाइदा सम्बन्धमा चित्र २८ मा देखाइएको छ ।

² Asian Development Bank, "Financial Sustainability of Cities" in *Future Livable Cities* (unpublished).

चित्र २८: आय सृजना गर्नका लागि जमिनलाई विक्री वा भाडा लगाउँदाको फाईदा र बेफाईदा



सेवा प्रवाहमा पुगी योजनाको प्रभाव लाई बुझ्नको लागि वित्तीय विश्लेषण पनि महत्वपूर्ण हुन्छ । सवै पुँजिगत योजना बमोजिमका आवश्यकताहरुका लागि कहिल्यै कोष प्रयाप्त हुदैन । त्यसैले, सबैभन्दा कम लागतमा समुदायमा अत्यधिक लाभ दिने विकल्प के हुन सक्छ, त्यसको आधारमा विकल्पहरुको प्राथमिकीकरण गर्नुपर्दछ ।

२.५.३ वित्तीय प्रतिवेदन (Financial reporting)

वित्तीय प्रतिवेदन र यसलाई सहयोग गर्ने प्रणाली सम्पति लेखाङ्कनको लागि आधारशिला हो र जुन सम्पति व्यवस्थापनको लागि असाध्यै महत्वपूर्ण हुन्छ । सम्पति व्यवस्थापकहरु के कस्ता वित्तीय सूचनाहरु किन आवश्यक हुन्छ भन्ने कुरा व्याख्या गर्न सक्षम हुनुपर्दछ । अतः यहाँ पुँजीजन्य सम्पति, सञ्चालन खर्च, पुँजीगत खर्च, पुनर्पुँजीकरण, नवीकरण र मर्मत जस्ता मुख्य शब्दावलीहरुहरुको परिभाषाको बुझाई र समझदारी हुनु आवश्यक छ, ताकि उपयुक्त प्रतिवेदन निर्माण गर्न सकियोस् ।

लेखाङ्कन पद्धति (नगदी वा एकुकुअल) सम्बद्ध सबैले बुझे हुनुपर्दछ र जुन राष्ट्रिय तथा हरसम्भव अन्तर्राष्ट्रिय मापदण्डसँग मेल खाने हुनुपर्दछ । यसले सम्पतिका मूल्यमा, हासकट्टी र पुँजीगत खर्चमा प्रत्यक्ष असर पर्दछ । यसका अतिरिक्त, वित्तीय प्रणाली सम्पति सूचीवद्ध प्रणालीसँग तादात्म्य हुनुपर्दछ, वा त्यहाँ दोहोरोपना र त्रुटीहरु हुन सक्नेछन् । त्यसैले, सम्पति सूची (इन्भेन्ट्री) को संरचना र सोपान सम्पति व्यवस्थापक र वित्तीय व्यवस्थापकहरु दुबैसँग कामयावी हुनु जरुरी छ ।

यसका अतिरिक्त, वित्तीय प्रतिवेदन समयमै र पारदर्शी हुनुपर्दछ जसले गर्दा तथ्याङ्कहरु लगानी योजनामा प्रयोग गर्न सकियोस् । चित्र २९ मा दिइएको जाँचसूचीले वित्तीय व्यवस्थापन राम्ररी भएको सुनिश्चित गर्न राम्रो उदाहरण प्रस्तुत गर्दछ र जुन प्रतिवेदन सम्पति व्यवस्थापनसँग गासिएर आउँछ । [placeholder reference]⁷

चित्र २९: वित्तीय व्यवस्थापन जाँचसूची

- ✓ सम्पति व्यवस्थापनमा उच्च प्रभावकारिता ल्याउनका लागि वित्तीय व्यवस्थापनको हालको अभ्यास सहज छ ?
- ✓ हालको लेखाप्रणाली के छ ? लेखाङ्कन विधि के के छन् ? के ती राष्ट्रिय नियमावली, अन्तर्राष्ट्रिय अभ्यास र सिफारिसहरूसँग मेल खान्छन् ?
- ✓ के वित्तीय सम्पति व्यवस्थापन र प्रतिवेदन प्रणाली लेखा परीक्षण गरिएका तथा विश्वसनीय छन् ?
- ✓ के वित्तीय प्रतिवेदन इन्भेन्ट्री प्रणाली र मूल्याङ्कनको पद्धतिसँग तादात्म्यता मिल्छ ? के एकअर्का प्रतिवेदनमा संयोजन र सन्दर्भ दिइएको छ ?
- ✓ के वित्तीय व्यवस्थापन र प्रतिवेदन प्रणाली पारदर्शी, स्पष्ट र समयवद्ध छन् ?
- ✓ के वित्तीय विश्लेषणले विकल्पहरूको मूल्याङ्कनमा मद्दत गर्दछ ?

२.५.४ लगानी योजना (Investment planning)

वित्तीय व्यवस्थापनको अन्तिम चरण भनेको वित्तीयकरण वा लगानी योजनाको विकास गर्नु हो । जहाँ पुँजी योजनाले के गर्नुपर्दछ भन्ने कुरा समेट्दछ तब लगानी योजनाले तपाईं के धात्र सक्नुहुन्छ भन्ने कुराको विस्तृतिकरण गर्दछ । लगानी योजनाले देहायका प्रश्नको उत्तर दिनुपर्दछ:

- तपाईं सञ्चालन खर्च तिर्न र पुँजी लगानी (आफ्नै स्रोतको आय, अन्तरसरकारी हस्तान्तरण, अनुदान र अन्य वित्तीयकरण अङ्गहरू) गर्न कसरी सक्नुहुन्छ ?
- आय र खर्च कसरी प्रभावकारी सम्पति व्यवस्थापनमा संयोजन हुन्छन् र मध्यकालिन बजेटमा कसरी घुसाउन सकिन्छ ?

पुँजी योजना जस्तै लगानी योजना पनि मध्यकालिन योजना संयन्त्र हो जुन खासमा हरेक तीनदेखि पाँच वर्षमा बनाइन्छ । वार्षिक बजेटिङ गतिविधि वार्षिक बजेट लगानी योजना सँग तालमेल गर्ने किसिमको छ कि छैन भन्ने सुनिश्चित गर्न गरिन्छ ।

लगानी योजना स्थानीय बजेटलगायतमा प्रत्यक्ष समाहित गर्नुपर्दछ, जुन निम्नानुसार छन्:

- मुख्य वित्तीय नीतिहरू (वित्तीय व्यवस्थापन, कर, सामान्य राजश्व, विकास शुल्क, सम्पति व्यवस्थापन, ऋण तथा बचत व्यवस्थापन आदि) । मुख्य वित्तीय नीतिहरूले महत्वपूर्ण आर्थिक व्यवस्थापन मापनहरू, जस्तो: पुँजी लगानीको लागि बक्यौता गर्नुपर्ने वार्षिक बजेटको प्रतिशत, वार्षिक ऋण सेवा र बाँकी कूल ऋणको सीमाका मापनहरूको लक्ष्यहरू र निर्देशिकाहरूसमेत समेट्दछ । यसैगरी पूर्वाधारलाई समेत सम्पतिको वर्गको रूपमा व्यवहार गर्नको लागि लगानीकर्ताहरूलाई प्रोत्साहित गर्ने पूर्वाधार लगानीको लागि निजी क्षेत्रको वित्तीयकरणलाई कसरी प्रभावित गर्ने भन्ने विषयसमेत सरकारले पहिचान गर्न सक्दछ । उनीहरूले उन्नत सम्पति व्यवस्थापन, जस्तो: विस्तृत सम्पति तथ्याङ्क सङ्कलन, राम्रो निर्णय निर्माण र जोखिम-प्रतिफल-प्रोफाइलिङ सँग लगानीकर्ताको विश्वास अभिवृद्धि हुन सक्दछ ।
- वित्तीय क्षमता समीक्षा, जहाँ सहरले भविष्यको आय, भविष्यको सञ्चालन खर्च र सञ्चित कोषमा उपलब्ध कोषको रकम हस्तान्तरणसमेत प्रक्षेपण हुन्छ । सहरको पुँजी योजनाका लागि थैलीको स्रोतले देहायबमोजिम समेट्दछ:
 - आन्तरीक आय (वा “तपाईं गएजसरी तिर्नुहोस्” पुँजी बचत)
 - अन्य सरकारका तहहरूबाट अनुदान वा हस्तान्तरण
 - बाह्य स्रोतहरूबाट आउने अनुदान
 - लामो-अवधिको ऋण (उदाहरणको लागि जारीकर्ता सरकारको कर्जा र पूर्ण विश्वासले मद्दत गर्ने सामान्य दायित्वका बक्यौताहरू) ।
 - सार्वजनिक-निजी-साँझेदारी (पिपिपि) को परिप्रेक्ष्यमा वा व्यावसायिक कर्जामार्फत निजी क्षेत्रबाट बाह्य वित्तीयकरण ।

- वित्तीय रणनीतिहरू जसले वित्तीय क्षमता र सम्पति मर्मत, नवीकरण र प्राप्तिका लागि पुँजीगत र सञ्चालन खर्चको खाडललाई न्यूनीकरण गर्ने उद्देश्य राख्छ ।
- वित्तीय सूचकाङ्क वित्तीय प्रक्षेपणद्वारा निर्धारित सरकारको वित्तीय अवस्थाको प्रतिवेदन गर्ने साधनको रूपमा लिन्छ ।

आर्थिक अस्थिरताको समय, जस्तो कोभिड-१९ को प्रतिकार्य र पुनर्उत्थान अवधिमा वित्तीय अभाव हुँदा आयको एउटा सम्पति पोर्टफोलियोबाट अर्कोमा परिवर्तन गर्न संस्थाहरूको लागि आकर्षक हुन्छ । उदाहरणको लागि, पाँच-वर्ष-पुरानो समृद्धिउन्मुख समुदाय बजारबाट आय परिवर्तन गर्दैरहँदा यदि सम्पतिको प्रयोगमा अस्थायी रोकावट आयो भनेपनि त्यसले व्यवसायको सामान्य स्तरमा बजारलाई फर्काउन तथा एकपटक आर्थिक स्थिरता फर्काउन सक्थो भने मजबुत सम्पतिलाई सञ्चालन, सम्भार र नवीकरणलाई पर्याप्त बजेट लगाउनुपर्नेछैन । एक निश्चित समयमा, जब मुख्य वित्तीय सहायता सँगसँगै सम्पतिको पुनर्स्थापना वा प्रतिस्थापन आवश्यक हुन्छ, तब सेवाको स्तर रोकिन्छ, र सम्पतिमा उल्लेख्य हास आउछ ।

२.५.५ सम्पतिको मूल्याङ्कन (Asset valuation)

हामी सम्पतिको मूल्य कसरी निर्धारण गर्न सक्छौं ताकि हामीले “छ वटा के” (six Whats) मध्ये दोस्रोको जवाफ दिन सक्छौं: यसको महत्व के छ ? केही सम्पतिहरू जसतो उपकरण मूल्यमा हासकट्टा हुन्छ र अन्य कुराहरू जस्तो, भूमीको मूल्य बढ्न सक्छ ।

सम्पति मूल्याङ्कनमा अवधारणामा, चित्र ३० मा रूपरेखा कोरिए जस्तै तीनवटा मुख्य अवधारणाहरू छन् । कहिले र कहाँ भन्ने प्रत्येक प्रयोग सम्पतिको प्रकारमा र मूल्याङ्कनको उद्देश्यमा निर्भर गर्दछ ।^{२५}

चित्र ३०: सम्पति मूल्याङ्कनको अवधारणा

मूल्याङ्कन अवधारणा	वर्णन	गणना कसरी गर्ने	सम्पतिहरू
हासित निर्धारित मूल्य	सम्पतिको आर्थिक जीवनकालमा <i>सक्कल सम्पति लागत हासकट्टी गरिएको</i> यी सम्पतिहरू निजी क्षेत्रबाट खरिद गरिएका हुन् र त्यसलाई तिनको उपयोजी जीवनकाल सकिएपछि पुनः निजी क्षेत्रलाई नै विक्री गर्न सकिन्छ । प्राप्तिको लागि ऐतिहासिक प्रतिविम्बनको प्रयोग भएको तथा यदि सम्पति विक्री हुँदा खरिदकर्ताले तिर्न इच्छाएको मूल्यमा कुनै दायित्व छैन ।	सम्पतिको थापा पाइएको खरिद मूल्य लिने र सरकारको लेखाङ्कन नीतिबमोजिम हासकट्टा गर्ने स्वीकार्य हासकट्टा पद्धतिमा देहायबमोजिम समेट्दछः • सिधा रेखा • गत वर्षको निर्धारित मूल्यको प्रतिशतमा आधारित घट्टो बचत (ब्यालेन्स)	उपकरण सवारीसाधन सुसाङ्ख्य (कम्प्यूटर)
प्रतिस्थापन लागत	<i>वर्तमान संहिता र मापदण्डलाई पुरा गर्नेगरी सम्पति प्रतिस्थापन लागतको आँकलन</i> भौतिक पूर्वाधारहरू जस्तो सडक, पुलहरू, पानी तथा खेरजाने पानीजन्य सम्पति,	नयाँ सम्पतिको निर्माण लागत आँकलन गर्ने जसले विद्यमान सम्पतिको देहायका सबै तत्वहरूलाई समेट्दछः • चालु संहिता र मापदण्ड प्राप्तिका लागि आवश्यक परिवर्तन • प्राविधिक परिवर्तन • विद्यमान सम्पतिको अवकास	पूर्वाधारको निर्माण

	फोहर फाल्ने स्थल जुन सम्पतिलाई खासगरी सरकारले निजी क्षेत्रलाई विक्री गर्दै, तिनका लागि प्राथमिक रुपमा प्रयोग गरिन्छ ।	<ul style="list-style-type: none"> उत्थानशीलता प्रतिस्थापन लागतलाई हासकट्टा गर्न सकिन्छ, जसबाट बाँकी सेवा वा आर्थिक जीवनको प्रतिविम्बित गर्दछ । 	
बजार मूल्य	<i>विद्यमान बजारमा आधारित, विशेषतः समान खाले सम्पतिको विक्रीमा आधारित कुन सम्पति विक्री हुनेछ । तत्वहरु जसले बजारको मूल्यलाई प्रभावित गर्दछ, त्यसमा आर्थिक अवस्थाहरु, भूमीको प्रकार (उपयोगी वा अनुपयोगी), क्षेत्रकरण (जोनिङ), सम्मीश्रण समेट्न सक्दछ ।</i>	<ul style="list-style-type: none"> विक्रीको तुलना (भूमी र भवनको लागि) भर्खरै खुला बजारमा विक्री गरिएको समान सम्पतिको मूल्यको तुलना भिन्नता (जस्तो, आकार, स्थान, उमेर) यदि तुलनात्मक सम्पति छैन भने तिनको मिलान वा परिवर्तन गर्ने आय पुँजीकरण भाडामा लगाइएको सम्पति: चालु राजश्व धारबाट प्राप्त हुने सम्पतिको प्रक्षेपित मूल्या पुनर्विकार: भविष्यको आय सम्भावनाको आधारमा प्रक्षेपित मूल्य <p>लागत अवधारणा</p> <ul style="list-style-type: none"> सम्पतिको टुक्राका लागि खरिदकर्ताले तिर्नुपर्ने मूल्यको आँकलन जुन सोसरहको भवन निर्माण बराबर रुपमा सम्पतिको मूल्य भूमीको लागत बराबर छ र निर्माणको कूल लागत जोड्ने, हासकट्टी घटाउने । <p>उपकरणको लागि पनि प्रयोग गर्न सकिन्छ, जसले केही सवारी साधनहरु, ट्रकहरु र गहुरँगो उपकरणको मूल्य लिन्छ ।</p>	भवनहरु भूमी

¹ ओल्गा कगनोभा र मिहाली कोपान्ची, फर्भाक-भिट्कोभिक, क्याथेराइन, र मिहाली कोपान्चीद्वारा सम्पादित, म्युनिसिपल फाइनान्सिङ: ए हेण्डबुक फर लोकल गभर्नमेन्टमा "अध्याय ६. स्थानीय सम्पतिको व्यवस्थापन" वासिङ्गटन, डीसी: विश्व बैंक । doi:10.1596/978-0-8213-9830-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. k[= 298 .

जब लेखाङ्कन टोलीमा अभिलेख (बुक) मूल्य हुन्छ, तब भूमी-प्रयोग व्यवस्थापन वा विकास टोलीले बजार मूल्य थाहा पाउनु पर्दछ । एवं जब लगानी योजनाको लागि बुढिऔलाको नीति (रुल अफ थम्ब) छ, जहाँ हाम्रो समग्र प्रतिस्थापन मूल्य क्रमशः सम्पति पुनर्पुँजीकरण र सम्भारमा २ प्रतिशत वार्षिक रुपमा खर्च गरिनुपर्दछ भने पुँजी योजना तथा सम्भार योजना टोलीले प्रतिस्थापन मूल्य थाहा पाउनुपर्दछ ।

एकपटक भूमी सार्वजनिकबाट निजी स्वामित्वमा हस्तान्तरण भएको छ भने सम्पति राजश्वकरणबाट आयको स्रोत महत्वपूर्ण हुन जान्छ । एशियाली विकास बैंक ले दिएको रुपरेखाअनुरूप सम्पति राजश्वकरण प्रयोजनका लागि निजी भूमीको मूल्य समीक्षाका लागि चारवटा प्रणालीहरु छन् ।

पुँजी बजार समीक्षा उस्तै प्रकारको भूमीको टुक्रा विक्री, सम्पतिहरु, जस्तो आवासीय, कृषि, वा औद्योगिक भूमी, वा खण्डित स्थानमा अचल सम्पतिको लागि भवनहरुको निर्माण लागतमा आधारित छ । समीक्षाको लागि भूमी तथा सम्पति विक्रीको तथ्याङ्कका साथै खास करयोग्य मूल्य निर्धारण गर्न सम्बद्ध विशेषताहरु आवश्यक हुन्छ ।

यद्यपि यस पद्धति उच्च तथ्यपरक परिणाम दिन महत्वपूर्ण भएपनि यसको सङ्कलन, सम्भार र योजना (प्लट्स) को विशेषतामा बजार कारोबार सूचनाको तथ्याङ्क आवश्यक हुन्छ र जसका लागि तालिम प्राप्त कर्मचारीहरु आवश्यक हुन्छ । उक्त प्रणाली स्वभाविक रुपमा कम पारदर्शी छ र मूल्य समीक्षामा करदाताहरुको आग्रह न्यूनीकरण गर्न सार्वजनिक सचेतनामा उल्लेखनीय लगानी आवश्यक पर्दछ ।

भाडाको मूल्य समीक्षाले विशेष भूमी वा सम्पति भोगचलन गर्न आवश्यक मौलिक भाडा स्थापित गर्दछ । यद्यपि, यसका लागि उल्लेख्य तथ्याङ्क र भाडा मूल्यमा सूचना आवश्यक हुन्छ जुन भाडाको मूल्य प्रायः प्राप्त गर्नसमेत सहज नै हुने गर्दछ । यो समीक्षा पद्धति गैर-भाडा वा औद्योगिक सम्पतिहरुमा लागू हुन सक्दैन, जुन सामान्यतः भाडा बजारमा उपलब्ध हुँदैन । जसरी यस समीक्षाले वर्तमान भाडाको मूल्य पहिचान गर्दछ, त्यसरी नै भाडामा लगाउने भन्दा भूमीको बढिभन्दा बढि प्रभावकारी प्रयोगका लागि यसको विक्रीलाई बेलाभदायी बनाउँदछ । अझ भाडाको नियन्त्रणले भूमि र सम्पतिको वास्तविक मूल्य विगार्दछ ।

क्षेत्र र स्थानमा-आधारित समीक्षा भूमीको क्षेत्र, स्थान र भूउपयोगमा आधारित भूमी करलाई महत्व दिन्छ, जहाँ भवनको क्षेत्र र आकार सम्पति करको समीक्षामा आधारित छ । यो पद्धतिमा तथ्यांकको ठूलो मात्रा आवश्यक पर्दैन, जुन अझ बढि पारदर्शी र करदाताहरुको लागि सञ्चार गर्न विस्तृत छ । यो सञ्चालन गर्नको लागि सहज पनि छ ।

जब समीक्षा पद्धतिले नगरपालिकाको विभिन्न क्षेत्रका लागि उल्लेख्य रुपमा सम्पति कर सङ्कलनमा सुधार गर्दछ, तब त्यसले भूमी र सम्पतिको वास्तविक मूल्य प्रतिविम्बित गर्दैन र भूमी/सम्पतिको कम मूल्याङ्कनको सम्भावनालाई निम्ता गर्दै करको असमान वितरणलाई दिशानिर्देश गर्दछ ।

स्थानीय आय सृजनाका लागि उपयुक्त मूल्याङ्कनको महत्व: भूमीको उदाहरण

प्रायजसो स्थानीय सरकारहरु "भूमीमा धनी र पैसा (नगद) मा गरिव" छन् । तिनीहरूसँग आधारभूत सार्वजनिक पूर्वाधार प्रदान गर्ने स्रोतहरु छैन, तर उनीहरु आफूले नियन्त्रण वा स्वामित्व लिँदै शहरी भूमीको रुपमा पर्याप्त दौलत अधिनमा राख्दछन् । केही स्थानीय सरकारले आवास र व्यावसायिक वा औद्योगिक प्रयोगका लागि महत्वपूर्ण स्थानमा भएपनि र बजार मूल्यकृत भूमिको लागि ठूलो मागको बाबजुद पनि बजार मूल्यभन्दा कम मूल्यमा भूमी विक्री गर्ने वा भाडामा लगाउने कार्य गर्दछ । परिणामस्वरुप, स्थानीय सरकारले राजश्व गुमाउँछ, जुन यसको वार्षिक बजेटसँग पनि तुलना गर्न सक्दछ कि जव भूमीको प्रयोगकर्ताहरु आधारभूत रुपमै भूमिको यथार्थ बजार मूल्य र उनीहरुले तिर्ने कम-बजार मूल्यबीचको फरक जत्तिकै अदृश्य सहूलियत प्राप्त गर्दछन् । सार्वजनिक सम्पतिको यस्तो गलत व्यवस्थापन विभिन्न कारणले सृजना हुन्छ । स्थानीय सरकारहरुले भूमीलाई निःशुल्क स्रोतमा पाएको रुपमा व्यवहार गर्दछन् र यसको बजार मूल्यलाई पहिचान गर्दैनन्, वा स्थानीय भूमीको न्यून मूल्यका लागि भ्रष्टाचारले पनि भूमिका खेलेको हुन सक्दछ । केही सवालहरुमा, खराब भूमी नीतिले पनि, जस्तो मध्यम वर्गमा उक्लिरहेका व्यक्तिहरुको घर तथा आवासहरुका लागि लागत धान्नेभन्दा कम मूल्यमै सहूलियतपूर्ण रुपमा भूमि आपूर्ति हुन सक्दछ । गरिवहरु आफ्नो थातथलो छाडी अनौपचारिक विकल्पहरु खोज्न बाध्य हुन्छन् । तुलनात्मक राम्रो र विस्तृत नीतिले भूमीको वितरण, खुला बढाबढ लिलामी, सिमित-पहुँच लिलामी र आउने मूल्यभन्दा कम वा सोही मूल्यमा वितरण गर्नका लागि धेरै मूल्य संयन्त्रहरु संयोजन गर्दछ । तथ्यहरुले प्रमाणित गर्दछन् कि उपयुक्त किसिमले सृजित भूमी-आधारित आयले शहरी पूर्वाधारका लागि राम्रो आय दिन सक्दछ र बचत समेत अभिवृद्धि हुन जान्छ, जसले गर्दा सामाजिक कार्यक्रमहरु जस्तो सहूलियतपूर्ण आवासलाई समेत वित्तीय सहयोग दिन सकिन्छ । उदाहरणको लागि, चीनले भूमीको बढाबढमा लिलामीसँगै शहरी पूर्वाधारको लागि लगानी समेत गरेको छ । यस हातेपुस्तकको प्रयोजनका लागि ओल्गा कगनोभाले योगदान गरेको । यो लेखकको सहमतिमा उद्धृत गरिएको हो ।

निष्कर्षमा, चुस्त दुरुस्त वित्तीय व्यवस्थापनले तपाईंको सरकारको वा संस्थाको सम्पति व्यवस्थापन कार्यलाई सँगै जोड्नको लागि मद्दत गर्दछ । हामी के सिक्छौं भने सम्पति व्यवस्थापन हासिन गर्न अन्य स्तम्भहरु-माग र जीवन चक्रका लागि हामीले वास्तवमै तिर्न सक्ने मूल्य जे छ, सोको पहिचान गरी उपयुक्त वित्तीय प्रतिवेदन र लगानी योजना बनाउनुपर्दछ । सम्पति समग्रताको आवश्यकता हासिल गर्न, तपाईंले सही सूचना पनि जम्मा गर्नुपर्दछ (जस्तो: राष्ट्रिय वित्तीय नीतिहरु, ऐतिहासिक आय, औद्योगिक प्रवृत्ति, सम्पति

मूल्याङ्कन), जसले तपाईंलाई तपाईंको सम्पतिका लागि चुस्त दुरुस्त निर्णय निर्माण गर्न मद्दत गर्दछ । राम्रो वित्तीय योजनामा आधारित पूर्वाधार आयोजनाले अन्ततोगत्वा तपाईंको वित्तीय क्षमतालाई भविष्यमा धेरै आयोजनाहरू सञ्चालन गर्नेगरी सुधार गर्न सक्दछ ।^{२९}

“वित्तीय व्यवस्थापनको उद्देश्य भनेको सम्पति व्यवस्थापनको प्राप्त कार्यकुशलताको सुनिश्चितताले नगरपालिकाको जनसंख्याको लागि वृहत सामाजिक तथा आर्थिक उन्नति हासिलका लागि दिशाबोध गर्नुपर्दछ ।” नगरपालिकीय सम्पति व्यवस्थापनका लागि एक औजार, आरटिआई इन्टरनेशनल, पृ. १८

फर्नहज र फर्नहज, २००७, पृ. १८^{२३} बाट उद्धृत गरिएका

तल दिइएको बक्सले वित्तीय नीति निर्माण गर्न केन्याको कियम्बु गाउँसरकार र युएन-ह्याबिट्याटबीचको सहकार्यलाई प्रस्तुत गर्दछ जसले निजी क्षेत्रको सहयोगमा आय आर्जन अभिवृद्धि गर्दछ । उक्त पहलबाट कियम्बुले बढ्दो गतिमा सार्वजनिक सम्पतिमाथि प्रभाव पार्न र त्यस स्वयं (जस्तो सम्पति कर) मा रहने वित्तीय मूल्य खुला गर्न सक्षम छ ।

२.६ सम्पति सञ्चालन (Asset operations)

सम्पति सञ्चालन भन्नाले सम्पतिको योजना, प्राप्ति, उपयोग र अन्त्यष्टी (अन्तिम व्यवस्थापन) सँग जोडिने दैनन्दिन गतिविधिहरू बुझिन्छ । तिनीहरूमा सम्पतिले सेवा प्रवाह सुनिश्चित गर्ने मानिस र उपकरण नै समावेश हुन्छन्, जुन अपेक्षित कार्यसम्पादन स्तरमा समुदायलाई प्रतिवद्धता दिइएको हुन्छ ।

२.६.१ सञ्चालन योजना र सेवा प्रवाह

केही जीवन चक्रको ६५-८० प्रतिशत लागत 'प्रयोग'चरण अवधिमा लाग्दछ । यी सम्पतिको सञ्चालन र सम्भार लागत हुन् । सञ्चालन तथा सम्भार योजना र रणनीतिहरूले हामीलाई सम्पति सेवामा लगाइराख्ने योजना र व्यवस्थापनका लागि दक्ष बनाउँदछ, एवं लागत घटाउँदै गर्दा सेवा प्रवाह आवश्यकता पनि हासिल हुन्छ । सञ्चालन योजना र रणनीतिहरू सेवा प्रवाहमा केन्द्रित हुन्छन् । त्यहाँ सञ्चालन योजनामा पाँचवटा मुख्य तत्वहरू छन्, जसलाई विस्तृत रूपमा चित्र ३१ मा दिइएको छ ।

चित्र ३१: सञ्चालन योजनाको तत्वहरू

आपतकालिन व्यवस्थापन

- प्राकृतिक प्रकोप तथा अनपेक्षित दुर्घटनाबाट हुने तत्कालको सेवा अवरोधलाई कसरी समाधान गर्छौं भन्ने कुरा ।

व्यावसायिको निरन्तरता

- काममा सहयोग पुराउने ठाउँमा अवरोध आएमा अति महत्वपूर्ण सेवाहरूलाई दिर्घकालसम्म कसरी कायम गर्न सक्छौं । उदाहरणको लागि मुख्य (विद्युत) प्रवाह गिड (हब) मा आँधी वा आगलागी भई खराबी आएको अवस्था

ऊर्जा व्यवस्थापन

- विद्युत, पानी तथा इन्धनजस्ता सम्पतिहरूको प्रयोगद्वारा ऊर्जा खपतलाई कसरी कम गर्न सकिन्छ । उदाहरणको लागि, सरकारी भवनहरूमा बेलुका बत्ति निभाउने निति ।

उपयोगिता

- हामी हाम्रो सम्पतिको उपयोगलाई कसरी अधिकतम बनाउन सक्छौं, जसले गर्दा तिनीहरू आफ्नो क्षमताको निकट पुग्न सक्न् र हाम्रो लगानीको सर्वोत्तम प्रतिफल प्राप्त गर्छौं ।
- कमउपयोगले हामीलाई पैसा र समय खर्चिलो बनाउँछ । हामीले अहिलेपनि भवनहरूको सञ्चालन र (दुरुस्त) कायम गर्न पैसा तिर्नुपर्दछ जसले पूर्ण रूपमा ओगटेको जसरी आंशिक मात्र हिस्सा ओगट्छ ।
- अति उपयोगले अतिरिक्त लागत वा सम्पतिको सम्भावित पूर्व असफलताको परिणाम दिन्छ ।

दिगोपना

- हामी हाम्रो सम्पतिलाई कसरी सञ्चालन गर्दछौं जसले गर्दा अति उपयोगितामार्फत सेवा प्रवाहमा कुनै सम्झौता गर्न नपरोस् । उदाहरणको लागि ट्यूबवेल्को अति प्रयोगले पानी सुक्ने अर्थात् सुख्खापना आउन सक्दछ ।
- पुनःप्रयोग पनि दिगोपनाको एउटा तत्व हो । हामीले के र कसरी नविकरण गर्दछौं भन्ने कुराको निर्धारण गर्नुपर्ने हुन्छ ।

सम्भार योजना र रणनीतिले सेवाको उद्देश्य पुरा गर्न आवश्यक सम्पतिको कार्यलाई कसरी कायम गर्ने भन्नेमा जोड दिन्छ । यसमा अति महत्वपूर्ण सम्पतिहरूको पहिचान र तिनीहरूको असफलताको जोखिमलाई कसरी घटाउने भन्ने समेटिन्छ । रोकथामकारी सम्भार (नियमित रूपमा कार्यसूचीकृत निरीक्षण र नगन्य सम्भार गतिविधिहरू, जस्तो फिल्टर परिवर्तन गर्ने, उपकरणहरूमा तेलरमोबिल हाल्ने वा सावरमार्फत सफा गर्ने) कार्यको

लागत सुधारकारी सम्भार (खरावीहरुको मर्मत, वा सामान्य भागहरु विग्रने) भन्दा कम लागत लाग्दछ र उल्लेखनीय रुपमा प्रतिक्रियात्मक सम्भार (कुनै चिज विग्रेपछिको प्रतिकार्य) उही कार्यको लागि बढि लागत लाग्दछ ।

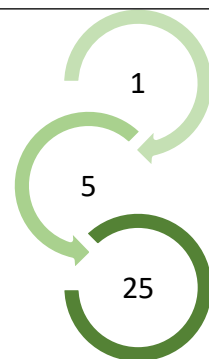
दुर्भाग्यबस, हामी निरोधात्मक र सामान्य मर्मत नगर्दाको तत्कालको प्रभाव देख्दैनौं । फोहर सङ्कलन सवारी साधनलाई ध्यान दिनुस् । यसलाई नियमित इन्धन हालिरहुनुपर्दछ, टायर फेर्नुपर्दछ र घुम्ने यन्त्रहरुलाई मोबिल वा तेल हालिरहुनुपर्दछ । यदि हामी माथिका कुनैपनि कार्य गर्दैनौं भने सवारी साधन आज वा भोलि विग्रन सक्दैन ।

हामीले इन्धन खपतमा अभिवृद्धि भएको देख्न सुरु गर्नेछौं, हामी खराव सडकमा उक्त साधन चलाउन सक्दैनौं, तर यो तत्काल बेकम्मा भने बन्दैन । यद्यपि, यसको सेवा जीवन भने छोटो भएको छ । अन्ततः मुख्य भागहरु विग्रनेछन् – गियर बदल्ने वा एक्सल भाँचिन सक्दछ । अर्को दशवर्ष रहनुको सट्टा यो पाँचवर्ष मात्र रहन्छ ।

वास्तवमा, मर्मत गर्ने लागत भनेको डि सिटरको “पाँचको नियम” भनेर बुझ्न सकिन्छ । नियमले यो उल्लेख गर्दछ कि यदि तपाईं निरोधक मर्मतमा सामान्य मर्मतको लागि पर्खनुहुन्छ भने, तिनीहरु उपयुक्त सम्भार (सुधारात्मक मर्मत) लागत पाँच गुणा बढि, र यदि अझै मर्मत नगरी रुपमा छाडिएको छ भने त्यो अन्ततः मुख्य मर्मत (प्रतिक्रियात्मक मर्मत) अर्को पाँच गुणा बढि लागत लाग्ने हुन्छ ।

यथार्थतः, थोरै नै सही, यदि कुनैपनि स्थानीय सरकारले हरेक सम्पत्तिमा निरोधात्मक सम्भार गर्न सहजै सक्थ्यो । अतः सम्भार– जुन निरोधात्मक, योजनावद्ध

चित्र ३२: मर्मत सम्भारको कामलाई पछि धकेल्दाका परिणाम लागत बढ्ने “पाँचको नियम”



“हाम्रो सञ्चालन योजना प्रतिक्रियात्मक छ । हामी असफलतामा स्थिर हुन्छौं – जसरी उपभोक्ताले हामीलाई सूचित गर्दछ कि त्यहा समस्या छ । हामीसँग सम्पूर्ण चिजको स्याहार गर्न पर्याप्त स्रोतहरु छैनन् जुन वित्तीय तथा मानवीय चुनौतिहरुमा सन्निहित छ ।” ३३

र कार्यसूचीवद्ध (जस्तो, निरिक्षण) तथा सम्भार–जुन बिना योजना वा प्रतिक्रियात्मक, प्रायः अनपेक्षित बेकम्मापनको वृद्धि हुँदैगर्दा यी दुईबीच सन्तुलन कायम गर्नुपर्दछ । यस सन्तुलन हासिल गर्नको लागि हामीसँग सर्वप्रथमतः सम्भार रणनीति देहायबमोजिम भएको हुनुपर्दछः

यदि सम्पत्ति उपलब्ध भएनन् भने सेवा प्रवाह गर्न जोखिममा खाधारित हाम्रो अति महत्वपूर्ण सम्पत्ति पहिचान गर्दछ । वैधानिक तथा नियमावलीगत दायित्वको आवश्यकता पहिचान गर्दछ । सम्पत्ति सम्भारको लागि

भूमिका र जिम्मेवारी पहिचान गर्दछ ।

हस्तक्षेपको स्तर– हामीले कुन विन्दुलाई मुख्य मर्मत वा सम्पत्ति प्रतिस्थापन गर्न चासो दिन्छौं ? सो को पहिचान गर्दछ ।

हामी त्यसपछि हाम्रो रणनीति कार्यान्वयन गर्न सम्भार योजना तयार गर्नुपर्दछ । कुन गतिविधिहरु हामी कहिले र कति प्रक्षेपित लागतमा सम्पन्न गर्नेछौं ?

देहायका मुख्य मर्मत गतिविधिहरु योजनामा समावेश हुन्छन्ः

अति महत्वपूर्ण र गैर–महत्वपूर्ण सम्पत्तिहरुलाई सामान्य प्रयोग गर्नका लागि चाल्नुपर्ने कदमहरुः

- सुरक्षा र दायित्वका लागि निरिक्षण, परीक्षण र अनुगमन
- निरोधात्मक सम्भार
- सुधारात्मक सम्भार
- कार्यसूचीवद्ध सम्भार गतिविधिहरुको कार्यक्रम
- निजी क्षेत्र वा दुईबीचको मिश्रणमार्फत घरभित्रको प्रयोग गर्नुपर्ने (सेवा) प्रवाहको संयन्त्र
- मुख्य सम्भार, पुनस्थापना वा आवश्यक नविकरण गर्दा प्रयोग गरिएका कार्यसम्पादन सूचक

अब सडक बत्तिका लागि सम्भार योजनालाई ध्यान दिऔं । यहाँ हाम्रो रणनीतिका केही क्षेत्रहरुमा ध्यान दिन जरुरी छः

- ऊर्जाको स्रोत (सौर्य वा विद्युतीय) को प्रकार

- बत्तिको प्रकार
- बत्तिको असफलता (जस्तो, बेकम्मा हुँदा व्यक्तिगत प्रतिस्थापन, सबै बत्तिहरूको कार्यसूचीबद्ध प्रतिस्थापन) मा गरिने कार्यहरू ।
- सफाइ आवश्यकताहरू (सौर्य ऊर्जाका लागि अत्यावश्यक)
- कार्यसम्पादन सूचक, जस्तो हानिकारक वा गैर-हानीकारक कार्यका लागि त्रुटीहरू सच्याउने जवाफको समय वा ऊर्जा कटौतीको मर्मत
- कार्यसम्पादन अनुगमन मापदण्ड, जस्तो निरीक्षण र प्रतिवेदन बारम्बारता
- प्रतिस्थापन मापदण्ड
- सम्भार कर्मचारीहरूको योग्यता र सीप
- स्टोर लेभल र आवश्यक उपकरण

मर्मत योजनाले प्रत्येक सम्पत्तिका लागि तिनले काम नगर्ने जोखिम जस्तो सेवा प्रवाहमा हाससँगै यी सबै गतिविधिहरू गर्न सन्तुलन कायम गर्दछ । योजनाले सम्पन्न गर्नुपर्ने गतिविधिहरूका लागि ती गतिविधिहरूको सम्पत्ति र सोसम्बद्ध लागतसमेत पहिचान र प्राथमिकता दिन्छ । त्यहाँबाट, हामीले सबै सम्पत्तिहरूका लागि कूल सम्भार लागत प्राप्त हुन्छ । यिनको लागत हाम्रो समग्र लगानी योजनाको अङ्ग बन्दछ, जुन हामीले अघि नै छलफल गरियो ।

सम्पत्तिको सम्भारमा लगानी गर्दा सकारात्मक सामाजिक-आर्थिक लाभ, जस्तो उत्पादनमूलक रोजगारी र महिलाको रोजगारी सृजना गर्न मद्दत गर्दछ । बाकसभित्रको कुराहरूले जनवादी गणतन्त्र चीन (पिआरसी) को युनान प्रान्तमा निर्माण गरिएको ग्रामिण सामुदायिक सडकको मर्मतमा महिला समूहको मूल भूमिका प्रकाश पार्दछ ।

जनवादी गणतन्त्र चीनको पश्चिमी युनानमा महिला जनजाति अल्पसंख्यक समूहले गरेको समुदाय-आधारित ग्रामिण सडकको सम्भार ४ ५ ६

परम्परागत रूपमा युनान प्रान्तको देहोङ् प्रिफेक्चरमा ग्रामिण सडक सम्भार वार्षिक रूपमा १-२ दिन समुदायबाट स्वयंसेवी योगदानमार्फत गरिएको थियो, जहाँ मर्मत औजारहरू प्रान्तीय तथा स्थानीय मर्मत सहूलियतमार्फत खरिद गरिएको थियो । सिमित श्रम लागतका बाबजुद र सीपमूलक तालिमको अभावको कारण मर्मतको गुणस्तर मध्यम खालको थियो र सडकमा नियमित रूपमा हास आउन थाल्यो ।

एशियाली विकास बैंक (एडीबी) को ४२५०,००० (अमेरिकी डलर) प्राविधिक सहयोगमार्फत प्रान्तीय यातायात विभागले प्रान्तीय सम्भार सहूलियतको अडि भन्दा बढि लचक प्रयोगलाई अनुमति दिन्छ । यसले यो सम्भव बनायो कि २८ वटा महिला मर्मत समूहलाई पारिश्रमिकको लागि सहायता गर्दै सडकलाई चालु र राम्रो अवस्थामा राख्नको लागि कार्यसम्पादन-आधारित कार्यसूचीबद्ध सम्भार करार गरी वर्षभरी कार्य गरेको थियो । मुख्यतः जनजाति समुदायका १२९ जना महिलाहरूलाई प्राविधिक तथा व्यवस्थापकीय तालिम प्रदान गरियो एवं घरको अन्य कामहरू र खेतीपातीका जिम्मेवारीसमेत गर्नेगरी लचक कार्यसूचीका साथ ग्रामिण सडक मर्मतमा रोजगारी दिइएको थियो ।

परिणामस्वरूप, सडक मात्र सुधार भएन, बरु मर्मत कार्यबाट ज्याला पनि प्राप्त भयो र महिलाको घरेलु आयमा पनि मुख्य वृद्धि भयो, जसबाट उनीहरू राष्ट्रको आधिकारिक गरिवीको रेखाभन्दा बाहिर आए र घरमा उनीहरूको निर्णय निर्माण क्षमता र शक्ति सट्ट भयो । यस परियोजना जनवादी गणतन्त्र चीन र अन्य विकासशील राष्ट्रहरूमा पनि वृहत रूपमा लागू गर्नुपर्ने प्रमाण प्रदर्शित गरेको छ ।

एशियाली विकास बैंक (एडीबी) को रणनीति २०३० ले पहिचान गरेको "शहरहरूलाई जिउँदो बनाउने" कुरा यसका सातवटा सञ्चालन प्राथमिकताहरू मध्येको एक हो । यसले शहरी क्षेत्रको सेवा विस्तार (स्थानहरू), गुणस्तर, कार्यकुशलता र विश्वसनीयताको सुधार, शहरी योजनाको सुदृढिकरण र शहरको वित्तीय दिगोपन; तथा शहरी वातावरणमा सुधार, शहरको जलवायु उत्थानशीलता र प्रकोप व्यवस्थापनलाई ध्येय बनाएको छ । अझ बढि जानकारीका लागि <https://www.adb.org/documents/strategy-2030-op4-livable-cities> मा हेर्न सक्नुहुनेछ ।

यस हातेपुस्कको प्रयोजनका लागि एशियाली विकास बैंकद्वारा योगदान गरिएको । लेखकको अनुमतिले उद्धृत गरिएको ।



स्रोत: लिण्डा न्यूटन

२.६.२ लक्ष्यहरुको तय र कार्यसम्पादन मापदण्ड

हामीले लक्ष्यहरु र सम्पति व्यवस्थापन खाकाको माग व्यवस्थापन स्तम्भअन्तर्गत सेवाको स्तर समीक्षा गर्नुपर्दछ तथा हामीले तिनलाई हासिल गरिरहेका छौं र छैन भने किन छैन भन्ने पनि सुनिश्चित गर्नुपर्दछ । के सम्पतिले प्राविधिक कारणले अपेक्षित रूपमा काम गरिरहेको छैन ? वा जनसांख्यिक वा अन्य परिवर्तनले लक्ष्यहरु र एलओएस (सेवाको स्तर) असान्दर्भिक बनेका छन्? यदि त्यहाँ कार्यसम्पादनको सवाल हो भने, ती ग्राहक सम्बद्ध वा प्राविधिक, जस्तो के ती मागमा तत्काल वृद्धि भएर हो, उदाहरणको लागि, वा के ती सम्पतिको अवस्थाको कारणले हो? हाम्रो लक्ष्यहरु र हाम्रा मापन "स्मार्ट" – विशिष्टिकृत, मापनयोग्य, पुरा हुनसक्ने, सान्दर्भिक, समयसीमा-बद्ध हुनुपर्दछ ।

चित्र ३१: स्मार्ट लक्ष्यहरु (SMART)



एस – स्पेशिफिक (विशिष्टिकृत): तपाईं के हासिल गर्न चाहनुहुन्छ र किन भन्ने कुरामा विशिष्टिकृत हुनुस् । अपेक्षित परिणामहरु के के छन् ?



एम – मिजरेबल (मापनयोग्य): तपाईं के मापन गरिरहनुभएको छ र किन ? के यो सामान्य र दोहोऱ्याउनयोग्य छ ?



ए – अचिभेबल (प्राप्तियोग्य): हामीले वास्तविकतामा आधारित र तिनलाई प्राप्ति योग्य लक्ष्य र परिलक्ष्य तय गर्नुपर्दछ । अप्राप्तियोग्य लक्ष्यले मानिसहरुलाई निरुत्साहित गर्दै समापन हुन सक्दछ ।



आर – रिलेभेन्ट (सान्दर्भिक): लक्ष्य वृहत राष्ट्रिय सरकारको लक्ष्यहरु र कार्यसम्पादन मापनसँग मेल खाने सान्दर्भिक हुनुपर्दछ ।



टी – टाइम बाउण्ड (समय सीमाबद्ध): हरेक लक्ष्यको समयसीमा हुनुपर्दछ, अन्यथा त्यहाँ त्यसलाई प्राप्त गर्ने कुनै जरुरत पर्दैन । लक्ष्यहरुले ठोस गतिविधिहरुलाई एउटा निश्चित खाकामा ढाल्नुपर्दछ, मनोकांक्षा वा नमूना मात्र राख्नुहुन्न, जुन तार्किक समयसीमामा जीवन्त रहन सक्दैन ।

अब 'स्मार्ट' लाई खण्ड २.३.३ पानीको व्यवस्थामा सेवाको स्तर (एलओएस) बाट एउटा उदाहरण हेरौं ।

राष्ट्रिय लक्ष्य: सुरक्षित पानीको आम पहुँच

LOS लक्ष्य: सन् २०२५ सम्ममा जनसंख्याको ९५ प्रतिशतलाई सुरक्षित र भरपर्दो आधारभूत पानी आपूर्ति व्यवस्था गर्ने

LOS: जनसंख्याका आधारमा सुरक्षित पानीको विश्वव्यापी पहुँच

१. केन्द्रीय व्यावसायिक जिल्लामा धारा प्रत्यक्ष जोडिएका भवनहरु
२. केन्द्रीय व्यावसायिक जिल्ला भन्दा बाहिरको क्षेत्रको लागि तर शहरी केन्द्रभन्दा बाहिर धाराको सामुदायिक पहुँच विन्दु
३. शहरी केन्द्रभन्दा बाहिरको सामुदायिक इनारहरु

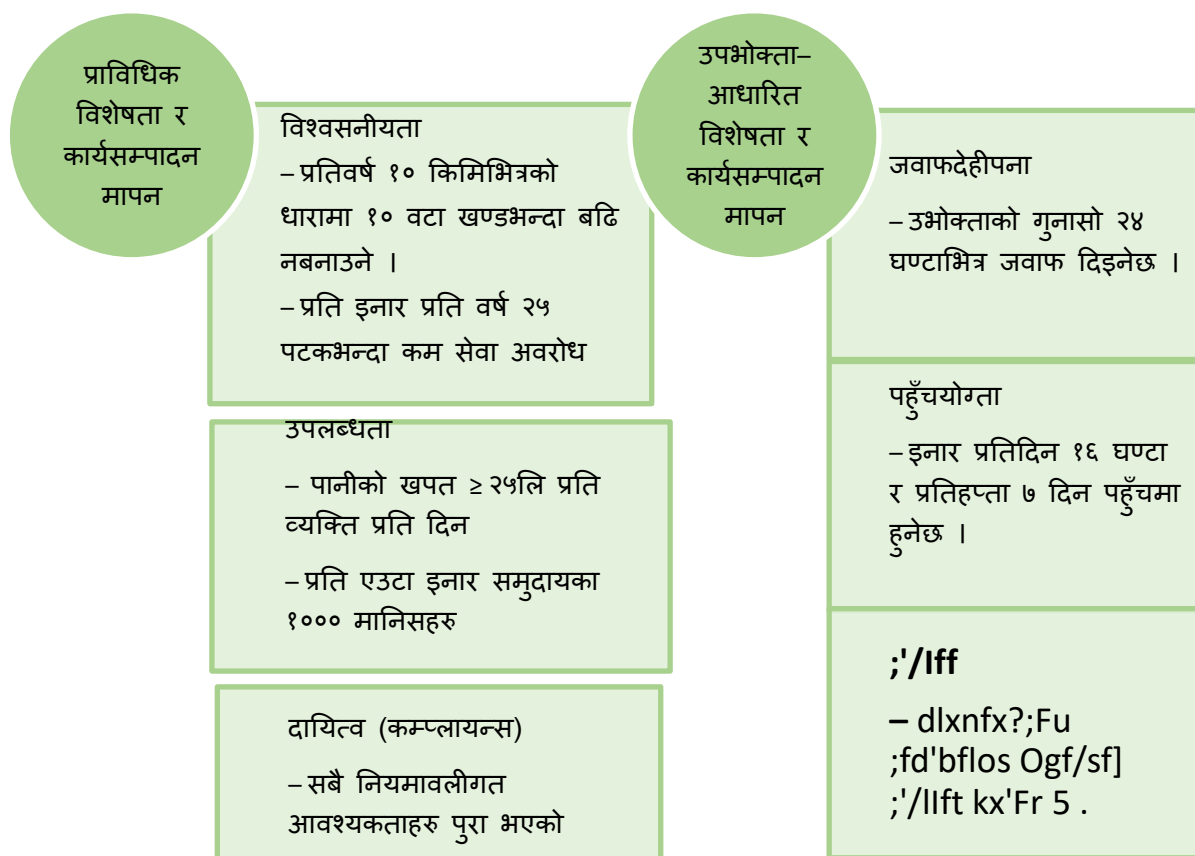
एलओएस विशेषताहरु:

- विश्वसनीयता
- उपलब्धता
- दायित्व/सर्तहरु
- जवाफदेहीपना
- पहुँचयोग्य
- सुरक्षा

सेवा क्षेत्र (सम्पत्ति समेट्दै): पानी आपूर्ति तथा वितरण

अर्को, हामी प्रत्येक विशेषताका लागि सान्दर्भिक कार्यसम्पादन मापन पहिचान गर्दछौं । चित्र ३ ४ ले माथिको विशेषतालाई प्राविधिक वा उपभोक्ता-आधारित रूपमा विभक्त गर्दछ र सूची १-२ ले हरेकलाई मापन गर्दछ ।

चित्र ३४: प्राविधिक तथा उपभोक्ता-आधारित एलओएस विशेषता-पानी व्यवस्था उदाहरणको लागि



कार्यसम्पादन माप

ल अब हाम्रो लक्ष्यतिर आउँ: २०२५ सम्ममा जम्मा जनसंख्याको ९५ प्रतिशतका लागि सुरक्षित आधारभूत पानी आपूर्ति पुऱ्याउने ।

के यो 'स्मार्ट' छ ? छ ।

अब, ल हाम्रो कार्यसम्पादन मापनलाई हेरौं । के ती "स्मार्ट" छन् ?

हाम्रो मापनले समयको १०० प्रतिशत नै कार्यसम्पादन गर्न सुझाव दिन्छ । तर के यो यथार्थपरक छ ? सधैं हुन सक्दैन । हामीले कार्यसम्पादन लक्ष्य तय गर्नुपर्दछ, जुन विशेषताहरु, जस्तो विस्वसनयता, उपलब्धता र जवाफदेहितापन हुन् र जो हामी पुरा गर्ने अभिलाषा राख्दछौं ।

उदाहरणको लागि:

- प्रति इनार प्रतिवर्ष २५ वटा भन्दा कम सेवा अवरोध जुन कूल समयको ९५ प्रतिशत समय ।
- पानीको उत्पादन \geq २५ लि प्रति व्यक्ति, प्रति दिन, समयको ९० प्रतिशत
- उपभोक्ता गुनासो २४ घण्टामा सम्बोधन गरिनेछ, समयको ९५ प्रतिशत

त्यहाँ धेरै उदाहरणहरु छन् जहाँ हामी १०० प्रतिशत नै कार्यसम्पादन गर्न चाहन्छौं, जस्तो दायित्व र सुरक्षासम्बद्ध विशेषताहरु । उदाहरणको लागि, पानी आपूर्तिको लागि सुरक्षित पहुँच पानीको संकलनको लागि मुख्य रूपमा जिम्मेवार महिला र किशोरीहरुलाई बनाएको स्थानमा खासगरी महत्वपूर्ण छ । यस कार्यका लागि समय खर्चिलो छ र सम्भवतः खतरनाक पनि । सुरक्षित विशेषता मापनको लागि एउटा उपयुक्त स्मार्ट कार्यसम्पादन मापन देहायबमोजिम हुनसक्छ: महिलाहरुका लागि सामुदायिक इनार सबै समयका लागि सुरक्षित पहुँचमा हुनुपर्दछ ।

कार्यसम्पादन मापन हुनु यो पर्याप्त छैन । हामीले परिभाषित गर्नुपर्दछ कि हामी कसरी कार्यसम्पादन मापन गर्दछौं, त्यसपछि यसलाई अनुगमन र अभिलेख गर्दछौं ता कि हामी कार्यसम्पादनमा यदि खराबी आउँदा प्रवृत्ति कसरी निर्धारण हुन्छ भनेर हेर्न सक्छौं । यदि हामी हाम्रो लक्ष्यहरु पुरा गरिरहेका छैनौं भने किन गरिरहेका छैनौं, सो निर्धारण हुनुपर्दछ ।

२.६.३ कार्यसम्पादन मापन (Measuring performance)

सम्पतिको कार्यसम्पादन बारेको सूचना सम्पतिको जीवनचक्र भरीको व्यवस्थापनको लागि अत्यावश्यक छ । एकपटक हामीसँग लक्ष्य र कार्यसम्पादन मापन भएपछि, हामीहरुले ती लक्ष्यहरु हासिल भए वा भएन भनेर आवधिक रूपमा समीक्षा गर्नुपर्दछ । यदि होइन भने, हामीले सोध्नुपर्दछ कि "के ती अझै स्मार्ट छन् ?" वा "के सम्पतिले अपेक्षाकृत रूपमा कार्यसम्पादन गरिरहेको छैन ?" भन्ने आवश्यक कार्य गर्नुपर्छ । यसलाई सम्पति सम्पादनको मापन र अनुगमनमार्फत सम्पन्न गर्नुपर्दछ ।

सम्पतिको कार्यसम्पादन मापन गर्न धेरैजसो सूचना आवश्यक हुन्छ, जुन हामी सम्पति सञ्चालनमार्फत जम्मा गर्दछौं । यद्यपि, कुनैपनि तथ्यांक संकलन गर्नुभन्दा पहिले हामीले निर्धारण गर्नुपर्दछ कि के के सूचनाका साथै आवश्यक खर्चहरुसमेत (उदाहरणको लागि मर्मत कर्मचारीहरुको बेतन) निर्णय-निर्माण गर्न महत्वपूर्ण छन् । अध्याय ५ ले विस्तृत रूपमा तथ्याङ्क सङ्कलन प्रक्रियाको बारेमा हेर्दछ ।

स्मरण गर्नुपर्ने कुरा यहाँनिर के छ भने कार्यसम्पादन मापन प्रणाली परिभाषित र दोहोर्झ्याउनयोग्य हुनुपर्दछ । यसको मतलव उपयुक्त स्तरको तालिम लिएको कुनैपनि व्यक्तिले उही खालको परिणाम दिन सक्नुपर्दछ । यसको अर्थ यो पनि हुन्छ कि हामीले यस्ता शब्दहरु जस्तो 'उहीखाले', 'कार्यतालिकागत', 'आक्कलझुक्कल' र 'कहिलेकाँही' भन्ने शब्दहरुलाई सम्भव भएसम्म परिमाणात्मक बनाउनुपर्दछ । विनाकुनै संख्यात्मक मापन, हामीले एक वर्षदेखि अर्को वर्षको वा सम्पतिहरुबीचको कार्यसम्पादन मापनको तुलना गर्न सक्दैनौं । मापन प्रणाली सम्भव भएसम्म साधारण हुनुपर्दछ र आवश्यक तथ्यांक र सूचनाहरु संकलन गर्नको लागि स्थानीय स्रोतले धान्नेभन्दा बढि हुनुहुदैन ।

ल अब हामी पहिल्यै छलफल गरिएको सेवाका दुईवटा विशेषताहरु: अवस्था र विश्वसनीयताका लागि यस्ता सूचनाहरु कसरी जम्मा गर्न सक्दछौं भन्नेबारेमा यसो नजर लगाऔं त ।

अवस्था मापन औजार जटिल हुनुहुँदैन । यहाँ दुईवटा साधारण प्रक्रियाहरु छन्, जसलाई हामी प्रयोग गर्न सक्दछौं । पहिलो बाँकी सेवा जीवनमा आधारित छ भने दोस्रो कार्यसम्पादन अवलोकनमा आधारित ।

चित्र ३५: कार्यसम्पादन र सेवा जीवनको अवस्था मापनबीचको तुलना

अवस्था मापन	सेवा जीवनमा आधारित	कार्यसम्पादन आधारित
१ – उत्तम	बाँकी सेवा जीवनको ९० प्रतिशत भन्दा धेरै	यदि सम्पति नयाँ छ भने निरोधात्मक सम्भार मात्र आवश्यक पर्दछ ।
२ – राम्रो	७५-९० प्रतिशत सेवा जीवन बाँकी रहेको	सामान्य मर्मतको लागि न्यूनतम आवश्यकतासहित सम्पतिले नगन्य हास देखाइरहेको छ ।
३ – ठीकै	५०-७५ प्रतिशत सेवा जीवन बाँकी रहेको	सामान्य मर्मतको लागि चालु आवश्यकतासँगै सम्पतिले हासको सामान्य संकेत देखाइरहेको छ ।
४ – खराब	२५-५० प्रतिशत सेवा जीवन बाँकी रहेको	मुख्य भागहरुको प्रतिस्थापनका लागि चालु आवश्यकतासँगै सम्पतिले द्रुत हास देखाइरहेको छ ।
५ – असफल	२५ प्रतिशत भन्दा कम सेवा जीवन बाँकी रहेको	मर्मत र सम्भारको अधिक लागत आवश्यकतासँगै असफलता/खण्डीकरणको उच्च जोखिम

हामीले जसरी सबैकुराको व्यवस्थापन धात्रु सक्दैनौं, त्यसैगरी हामीले सबैकुराको निरीक्षण गर्न पनि सक्दैनौं । सेवा जीवनको प्रणाली एउटा कागज वा डेस्कटप अभ्यास हुनसक्छ किनभने जसले हाम्रो समग्रता (पोर्टफोलियो) को सम्पूर्ण उमेरमा-आधारित अवस्थाको द्रुत निर्धारणको लागि सहयोग गर्दछ । जब हामी कहिलेहो हाम्रो सम्पति र यसको सेवा जीवन पहिचान गर्दछौं, हामीले हाम्रो अवस्थालाई निर्धारण गर्न सक्दछौं । हामीले ती सम्पतिहरुको न्यायोचित वा निम्न अवस्थाको लागि बढि भन्दा बढि विस्तृत समीक्षा गर्न सूचनाहरु प्रयोग गर्न सक्दछौं ।

हामीले विश्वसनीयताको समीक्षा पनि गर्दछौं कि हाम्रो सम्पतिले कसरी हामीले तय गरेको कार्यसम्पादन लक्ष्य हासिल गर्न सक्दछौं भनेर ।

चित्र ३६: कार्यसम्पादन-आधारित विश्वसनीयता मापन

विश्वसनीयता मापन	कार्यसम्पादन मापन
१ – उत्तम	सधैं (१०० प्रतिशत समय) कार्यसम्पादन मापन हासिल गर्छ ।
२ – राम्रो	स्थिर रुपमा (कन्सिस्टेन्टली) (९५ प्रतिशत समय) कार्यसम्पादन मापन हासिल गर्दछ ।
३ – ठीकै	नियमित रुपमा (७५ प्रतिशत समय) कार्यसम्पादन मापन हासिल गर्दछ ।
४ – खराब	कहिलेकाँही (५० प्रतिशत समय) कार्यसम्पादन मापन हासिल गर्दछ ।
५ – असफल	कार्यसम्पादन मापन (२५ प्रतिशतभन्दा कम समय) बिरलै गर्ने वा गर्न छाड्ने ।

२.६.४ अनुगमन कार्यसम्पादन

सूचना उपयोगी छैन यद्यपि, यसले सम्पतिको कार्यसम्पादनको लागि सहयोग गर्दैन । यस गतिविधिलाई “कार्यसम्पादन अनुगमन” भनिन्छ । हामीले सञ्चालन तहमा मापन र अनुगमन गर्ने सूचनाले हामी सेवा प्रवाहलाई कसरी व्यवस्थापन गरिरहेका छौं भन्ने कुरा जनाउँदछ र रणनीतिक तहमा हामीलाई भन्नको लागि हामीलाई पृष्ठपोषण गर्दछ कि हामीले रणनीतिक लक्ष्य तथा उद्देश्यहरु पुरा गरिरहेका छौं वा छैनौं ।

हामीले सम्पति अनुगमनका लागि प्रक्रियाहरु परिभाषित गर्नुपर्दछ र परिणामहरु प्रतिवेदन गर्नुपर्दछ । यी प्रक्रियाहरु बहन गर्नका लागि पछि विशेष जिम्मेवारीसँगै कर्मचारीहरुमा भर पर्नुपर्नेछ र उनीहरुलाई चाहिने सीप तालिममार्फत लिनुपर्ने हन्छ । यो गतिविधि कसले सञ्चालन गर्दछ- आन्तरिक कर्मचारी, बाह्य विज्ञ वा दुबैले?

पानीको व्यवस्थाको उदाहरणसँगै हामीलाई निरन्तरताको अनुमति दिनुस् कि कार्यसम्पादन मापनले कसरी कार्यसम्पादन सवालहरु बुझ्न सघाउ पुग्दछ र कार्यसम्पादन अनुगमनको महत्व पनि झल्कन्छ । उपलब्धताको हाम्रो मापन ≥ 25 लिटर प्रतिव्यक्ति, प्रतिदिन पानीको प्रशोधन हुनु हो, तर हालसालैको परीक्षणले संकेत गर्दछ कि प्रशोधन विगतमा महिनामा पाँच दिनको लागि 20 लिटर प्रतिव्यक्ति, प्रतिदिनमा झरेको छ । (पानीको) न्यून प्रशोधनका लागि कारणहरुको सृङ्खला नै हुनसक्छ, अतः हामीले अनुसन्धान गर्नुपर्दछ ।

- के यो विश्वसनीयताको कारणले भएको हो ?
- के त्यहाँ सेवा गत्यारोध छ ?
- के त्यहाँ धारा रोकिएका छन्?
- के पम्प गर्ने उपकरणले काम गरिरहेको छ ?



यदि हामीसँग अनुगमनको सेवा अवरोध भएको छ र त्यसको कारणले हामीलाई थाहा हुनेछ कि यो उपकरण वा प्रवाहको कारणले भएको हो ।

- के यो अवस्थाको कारणले भएको हो ?
- के हाम्रो पम्प पुरानो भइसकेको छ ?
- के त्यहाँ धाराको पाईप टुटेका छन् ?
- के पम्प गर्ने उपकरणले काम गरिरहेको छ ?

स्रोत: युएन फोटो/जेसी म्याकलवाइन

यदि हामीले हाम्रो उपकरणको उमेर थाहा पायौं र सम्भार गतिविधिहरु अनुगमन गरिरहेका छौं भने हामी यो कारणलाई राम्ररी पहिचान गर्दछौं । यदि होइन भने,

- के यो सञ्चालक कार्यसम्पादनका कारणले भएको हो ?
- के हामी अन्य इनारमा न्यूनीकृत प्रवाह देखिरहेका छौं, जसले स्रोतसँगको समस्यालाई दर्शाओस् ?
- के त्यहाँ खडेरी छ र पानीको टेबलमा थोपाहरु छन्?
- के त्यहाँ बढ्दो माग छ कि जहाँ इनारको क्षमता पुग्दैन ?

यदि हामीले मौसमको ढाँचा वा इनार प्रयोग गर्ने मानिसको संख्यालाई अनुगमन गरिरहेका छौं, भने त्यहाँ यो समस्या रहेछ भनेर हामी पहिचान गर्न सक्दछौं । एकपटक हामीले के, कहिले र किन भन्ने स्थापित गऱ्यौं भने त्यसपछि हामीले हाम्रो विकल्प निर्धारण गर्द सक्दछौं कि कसरी सेवा प्रवाहमा सुधार गर्ने भनेर ।

यसलाई अहिले नै स्पष्ट पार्नुपर्दछ कि सम्पति व्यवस्थापन स्थिर हुदैन । हामीले हाम्रो संस्थागत र सामुदायिक आवश्यकताको परिवर्तनलाई परिवर्तन र अनुकुलन गर्नुपर्दछ । हाम्रो सम्पतिको कार्यसम्पादन मापन र अनुगमनबाट हामीले जानकारी प्राप्त गरेका सूचनाहरुले हाम्रो सम्पति व्यवस्थापन खाकामा पृष्ठपोषण गर्दछ । यसले नीतिबारे जानकारी दिन्छ र हाम्रो रणनीति र दिशानिर्देशलाई सुधार गर्नेतर्फ लान सक्छ । यसलाई माथितिर गएको हरियो वाणद्वारा देखाइएको छ जुन चित्र ४ मा छ र जसलाई हामीले सन्दर्भ सामग्रीका लागि पुनर्उत्पादन गरेका छौं ।

चित्र ३७ (चित्र ४ को पुनरावलोकन) सूचना तथा सम्पति व्यवस्थापन खाका



सम्पतिको कार्यसम्पादनको अनुगमन गर्नुको अतिरिक्त, हामीले कार्यसम्पादन लक्ष्यहरू र लक्ष्यहरू आफैलाई अझै पनि 'SMART' रहेको सुनिश्चित गर्न आवधिक रूपमा समीक्षा गर्नुपर्छ। एउटा सम्पत्तिले धेरै राम्रो प्रदर्शन गरिरहेको हुन सक्छ, त्यसैले हामी उच्च लक्ष्य सेट गर्न सक्छौं र हाम्रा लक्ष्यहरूलाई माथितिर समायोजन गर्न सक्छौं (र उल्टो)। यी समायोजनहरूले हाम्रो O&M रणनीतिहरू र योजनाहरूमा पनि प्रभाव पार्नेछ, अर्थात् हामी समान कार्यसम्पादन परिणामहरूको लागि स्रोतहरू बढी लगानी गरिरहेका हुन सक्छौं।

हामीले सम्पत्तिहरू अनुगमन गर्न र परिणामहरू रिपोर्ट गर्नका लागि प्रक्रियाहरू परिभाषित गर्न आवश्यक छ, किनकि जानकारी अन्ततः रणनीतिक स्तरमा फिड गरिनेछ जहाँ यो हाम्रो फराकिलो, संगठन-व्यापी लक्ष्यहरू र उद्देश्यहरू विरुद्ध जाँच गरिन्छ। यी गतिविधिहरू विशेष जिम्मेवारीहरू र सीपहरू भएका कर्मचारीहरूमा निर्भर हुन्छन् जुन उनीहरूले प्रशिक्षण मार्फत प्राप्त गर्न आवश्यक पर्दछ। यो गतिविधि कसले गर्ने - आन्तरिक कर्मचारी, बाह्य विशेषज्ञ वा दुवै?

अब हाम्रो संस्थामा सम्पति व्यवस्थापनको कार्यान्वयनका लागि के आवश्यक छ भनि हेरौं।

२.७ सम्पति व्यवस्थापनलाई ऊर्जा दिने संस्थागत तत्वहरू (Organizational factors that enable asset management)

हरेक संगठनभित्र मानवीय र प्रविधिगत तत्वहरू (human and technological factors) हुन्छन् जसले सम्पति व्यवस्थापनलाई सुदृढ गर्न मद्दत गर्दछ। यस खण्डमा जनशक्ति र सम्पति प्रबन्धकको काममा सहजिकरणका लागि आवश्यक तत्वको पहिचानमा मद्दत पुऱ्याउने सम्बन्धमा बढि चर्चा गरिनेछ, जसले सम्बन्धित निर्णय निर्माताहरूका सहायता गरेको हुन्छ।

२.७.१ मानवीय तत्वहरू (Human factors)

सम्पत्ति व्यवस्थापनमा सफल संस्थाहरूमा देहायका बमोजिमको व्यवस्था हुनुपर्दछः

क) सम्पत्ति व्यवस्थापन च्याम्पियन (संपर्क व्यक्ति): सम्पर्क व्यक्तिको व्यवस्था गरी एकजना बरिष्ठ-तहको कर्मचारीलाई आन्तरिक रूपमा सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रवर्द्धन कार्यको जिम्मा दिन सकिन्छ जसले बाह्य सरोकारवालाहरूसँग समन्वय गर्न सहयोग गर्दछ । सुरुवातमै, नयाँ पदको व्यवस्था गर्न आवश्यक छैन । एउटा उत्प्रेरित (Highly motivated) स्थानीय सरकारको अनुभवी अधिकृत स्तरको कर्मचारीलाई साविकको नियमित जिम्मेवारीको अतिरिक्त सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि काममा समेत सहयोग गर्नका लागि व्यवस्था गर्न सकिन्छ । त्यसपछि, सम्पत्ति व्यवस्थापनको कार्यान्वयन भई सोको लाभ प्राप्त भइसकेपछि स्थानीय सरकारले सम्पत्ति व्यवस्थापन फोकल पोइन्टको रूपमा बरिष्ठ-तहको नयाँ कर्मचारी दरवन्दिकै व्यवस्था गर्नुपर्दछ ।

ख) सम्पत्ति व्यवस्थापनको टिममा वित्तीय क्षेत्र, इन्जीनियरिङ तथा योजना शाखाको योग्य कर्मचारी संलग्न हुनुपर्दछ ।

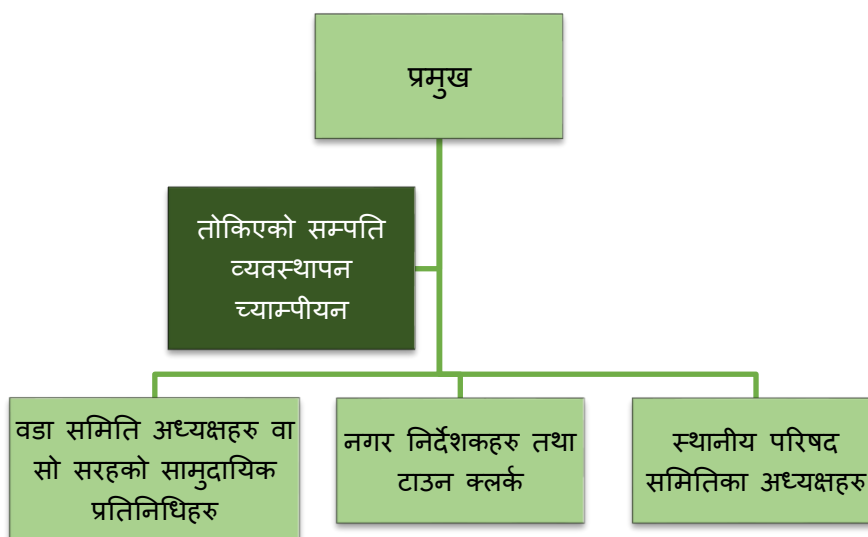
ग) तेस्रो कारक तत्व भनेको स्थानीय सरकारका कार्यकारि समिति तथा परिषद र माथिल्लो तहको व्यवस्थापनबाट हुनपर्ने सहयोग हो । यसले सम्पत्ति व्यवस्थापनमा काम गर्ने हरूका लागि सिद्धान्त र व्यवहार बारे वकालत गर्न सहजिकरण गर्दछ । यस्तो सम्बन्धले सरकारभित्रै र अन्ततः जनप्रतिनिधिहरूको उत्तरदायित्व तथा पारदर्शिता प्रदर्शन गर्नमा र संस्थाको लोकप्रियाता र ख्याती समेतका लागि सम्पत्ति व्यवस्थापनको एउटा “संस्कार” को विकास गर्न सहयायता गर्दछ ।

सम्पत्ति व्यवस्थापनको काम साधारणतया धेरै समय लाग्न सक्ने र यसबाट हुने फाइदाका बारेमा अनुभूति गर्न तथा र उनीहरूको सहमति लिनका लागि (buy-in) तथा कर्मचारी र समुदायमा विश्वास दिलाउनको लागि ठूलो प्रयास गर्नुपर्ने भएकोले सुरुमै निरुत्साहित हुनु हुदैन । राजनीतिक सहयोग र दुरदृष्टि भएमा मात्रै सम्पत्ति व्यवस्थापनका च्याम्पियनहरूको लक्ष तथा ध्येयलाई पुरा गर्न सम्भव हुन्छ ।

चित्र ३८ ले सम्पत्ति व्यवस्थापनका च्याम्पियन स्थानीय सरकारको कारपोरेट र रणनीतिक योजना टोलीसँग सम्बन्धित रही कहाँ बस्न सक्छ भन्ने कुरा दर्शाउँछ ।

स्थानीय तहको खाश संगठन संरचना तथा यसका विभागहरू स्थानीयता र देश बमोजिम फरक फरक हुन सक्दछन् । यसका आफ्नै विशेषताहरू जे जे भएता सम्पत्ति व्यवस्थापनको भूमिका र जिम्मेवारी सम्पत्ति व्यवस्थापनमा सकृय रहेका सबै सरोकारवालाहरूको लागि स्पष्टसँग परिभाषित गरिएको छ र सो को लागि उनीहरूसँग आवश्यक सीप र आवश्यक विधि तथा औजार समेत रहेको हुन्छ भन्ने कुरा ले ज्यादा महत्व राख्दछ । यसको लागि प्रशिक्षण र तालिममार्फत अतिरिक्त सहयोग पनि आवश्यक हुन सक्छ ।

चित्र ३८: संस्थाभित्र सम्पत्ति व्यवस्थापन च्याम्पियनको स्थान



२.७.२ प्रविधिगत तत्वहरू (Technological factors)

सम्पति व्यवस्थापनको लागि सूचनाको भूमिका महत्वपूर्ण छ भन्ने हामीले छलफल गरेका छौं र हामीले प्राप्त गर्नुपर्ने डाटाहरूका बारेमा पनि हेरेका छौं । यि डाटाहरू विशेषगरी कार्यसम्पादनको मापन गर्ने तथा अनुगमन गर्नमा उपयोगी हुन्छन् । आवश्यक डाटाहरू कसरी प्राप्त गर्ने भन्ने फरक फरक तरिका हुनसक्दछ । कतै विद्युतीय माध्यममा त कतै कागजी रेकर्डमा हुनसक्दछ ।

कुनैपनि सवालमा सम्पति व्यवस्थापन सूचना प्रणाली (asset management information systems) (अध्याय ५ को विषय) ले सम्पति सूचना प्रभावकारी र लागतप्रभावी रूपमा संकलन गर्न, सूचनाको एक आपसमा आदानप्रदान गर्न र यसको व्यवस्थापन गर्न स्थानीय सरकारहरूलाई सहायता गर्दछ । सम्पतिको सञ्चालन, बजेट निर्माण तथा योजना र अन्य सम्पति व्यवस्थापन सम्बन्धि गतिविधिहरूका सम्बन्धमा निर्णय लिन सहायता हुने गरि यि सूचनाहरूलाई विश्लेषण गरिन्छ । सूचना प्रणाली जटिल हुनुहुँदैन तर संस्थाको लागि दिईएको लक्ष्य, आवश्यकता र स्रोतको उपलब्धताको आधारमा उचित भने हुनुपर्दछ ।

उदाहरणको लागि, स्थान स्पष्ट देखिने गरि पिन प्रयोग गरिएको तथा विभिन्न रंग (जस्तो रातो, पहेलो र हरियो) प्रयोग गरिएको नक्साले निर्णय निर्माताहरूलाई प्रत्येकको अवस्थाको बारेमा सुसूचित गर्दछ । ठिकै आकारको सम्पति पोर्टफोलियो (समग्रता) का लागि आवश्यक पर्दा यस्ता नक्साहरूलाई सजिलै परिवर्तन गर्न वा

के तपाईं आधा घण्टा जति प्रतिक्रिया गर्न सक्नुहुन्छ ?

मेरो सम्पति व्यवस्थापन टोली काउन्सिलनका वित्तीय तथा प्राविधिक कर्मचारीहरूसँग केही कुरा बुझ्नको लागि आएका थिए, तर प्रतिक्रिया गर्न भनियो । कोठाभित्रका सबैले एकार्कालाई मुखामुख गर्दै असमञ्जस्यमा परे किनकी वास्तवमा उनीहरूको एकअर्कामा चिनजाननै रहेनछ र हामीलाई भेटनुभन्दा पहिले नै उनीहरूले एक आपसमा परिचय गर्ने अवसर खोजेका रहेछन् ।
पाठः सम्पति व्यवस्थापन सामूहिक कार्य (team work) हो र यसमा धेरै मानिसहरू यसमा संलग्न हुन्छन् । अतः आफ्नो टोलीका सबैलाई पहिल्यै चिनीराख्नु ।

माथिको छोटो कथा Talking Infrastructure अध्यक्ष रहेका Petty Burns द्वारा प्रदान गरिएको हो । यस हातेपुस्तकको उद्देश्यका लागि लेखकको सहमतिमा उद्धृत गरिएको ।

अद्यावधिक गर्न सकिन्छ र भौगर्भिक सूचना प्रणाली (जिआइएस) जत्तिकै प्रभावकारी हुन सक्दछ । जिआइएस आजकल लोकप्रिय भएको छ तरपनि यो अहिलेसम्म सबैतिर पहुँचयोग्य भने भएको छैन । अन्य औजारहरूमा सम्पति अभिलेख किताव वा लग्स तथा स्प्रिडसिट्स (asset record books or logs and spreadsheets) समेत समेटिन्छन् ।^{१९}

आधारभूत सम्पति व्यवस्थापन सूचना प्रणालीले हामीले अध्याय १ मा छलफल गरिए जस्तै आधारभूत सम्पति सम्बन्धि तथ्यांकहरू (जस्तो, आकार, सामग्री, स्थान र वर्ष) अभिलेख राख्नुपर्दछ र यो वित्तीय प्रणालीसँग जोडिएको हुनुपर्दछ । अतः सम्पति सूचना प्रतिवेदन आवश्यकता अनुसार म्यानुअल रूपमा तयार गर्नुपर्दछ । अझ जटिल एकयुजज्जकतषुअबतम) सम्पति व्यवस्थापन सूचना प्रणालीले कार्यसम्पादन सम्बन्धि डाटाहरू समेत लिन्छ र जसले केही विशिष्टकृत विद्युतीय प्रतिवेदनलाईसमेत सुदृढ गर्दछ । कति सूचना लिइयो भन्नेभन्दा पनि यो तथ्यपरक र समयमै हुनुपर्दछ । अन्यथा, यो उपयोगी हुँदैन र यसले खराब निर्णय र नतिजाको लागि प्रेरित गरिदिन्छ ।

डाटाको वैधानिकता दिने मापदण्डका बारेमा अध्याय ५ मा जोड दिईएको छ ।

सम्पति व्यवस्थापन सूचना प्रणालीको खाका कोर्नु वा प्राप्त गर्नुभन्दा अघि महत्वपूर्ण कुराहरूमा ध्यान दिन जरुरी हुन्छ । यो कुरा चित्र ३ ९ ६ मा दर्शाईएको छ । कुन सूचना किन आवश्यक छ भन्ने थाहा नभइकन कुनैपनि प्रणालीले सहयोग गर्न सक्दैन र त्यसपछिको अर्को कदमको प्रयोजन नै छैन ।

यस अध्यायको अधिल्लो खण्डमा स्पष्ट गरिएझै, असल सम्पति व्यवस्थापन सूचना प्रणालीले निर्णय निर्माणमा सहायता दिने हुदाहुदै पनि यो सम्पति व्यवस्थापन रणनीति र योजनाको विकल्प भने होइन । सूचनाको प्रकृत्यालाई प्रभावकारी रूपमा सम्पति व्यवस्थापनको ढाँचामा (Asset Management Framework) समावेश गराउनु पर्दछ ।

“सम्पति व्यवस्थापन एक व्यावसायिक अभ्यास हो न कि सफ्टवेयर समाधान । धेरै समुदायले यो अभ्यास सुरुगर्नुअघि स्प्रिडसिट्स नै आवश्यक भैहाल्ने भनि ठान्दछन ।”

- प्राविधिक कार्य समूह, नगरपालिका सम्पति व्यवस्थापन कार्यक्रम^{३५}

चित्र ३६: सम्पत्ति व्यवस्थापन सूचनामा ध्यान (Asset management information considerations)



व्यावसायिक
प्रक्रियाहरू

- योजना
- प्राप्ति
- प्रयोग
- नष्ट (अन्तिम व्यवस्थापन)

सूचना

- तपाईं सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणाली र यसको सफ्टवेयरबाट कस्तो विश्लेषण चाहनुहुन्छ ?
- यसले कस्तो व्यावसायिक प्रक्रियाहरूको पक्षपोषण गर्नेछ ?
- तपाईं सूचनाहरू कसरी देखाउने वा प्रतिवेदन गर्ने भन्ने चाहनुहुन्छ ?
- तथ्यांकहरू कसरी र कहाँ राखिनेछन् ?

लागत

- प्रणालीको लागत के छ ?
- तालिम समावेश गरिएको छ ?
- तपाईंले प्राविधिक सहयोग कहाँबाट प्राप्त गर्नुहुन्छ र लागत कति छ ?
- के तपाईं यसमा थप सक्नुहुन्छ र दि हो भने यसको लागत कति हुन्छ ?

दिगोपना

- तपाईंलाई कस्तो तालिम आवश्यक छ र किन आवश्यक छ ?
- तपाईंको प्रणाली कसले व्यवस्थापन गर्नेछ ?
- तथ्याङ्कको गुणस्तर कसले निश्चित गर्नेछ ?

अभ्यास ४

फोहोरमैला व्यवस्थापनका लागि प्रयोग गरिने गाडीहरूको समूहको बारेमा विचार गर्दै तलका प्रश्नहरूको उत्तर दिनुहोस ।

क) तपाईंको संस्थाको लागि संगठन तालिका तयार गर्नुहोस । के तपाईंसँग सम्पत्ति व्यवस्थापनका लागि टोली छ ? यदि छैन भने, तपाईंलाई तालिकामा उक्त समूह कहाँ भैदिए हुन्थ्यो जस्तो लाग्छ ?

ख) के तपाईंसँग सम्पत्ति व्यवस्थापनको सहयोगका लागि कुनै प्रविधिगत औजार छ ? यदि हो भने, ती के के हुन् र तिनसँग तपाईंको केहि सवाल छ ?

२.८ अन्तर्राष्ट्रिय मापदण्ड तथा निर्देशिका (International standards and guidelines)

विश्वका अन्तर्राष्ट्रिय तथा राष्ट्रिय लेखा परीक्षण संस्थाहरुले विश्वभर भौतिक सम्पति कसरी मूल्याङ्कन गर्ने र प्रतिवेदन गर्ने भनेर मापदण्ड तयार गरेका छन् । सेप्टेम्बर २०१० मा इन्टरनेशनल एकाउन्टीङ बोर्डले वित्तीय प्रतिवेदनका लागि अवधारणागत खाका (Conceptual Framework for Financial Reporting) जारी गरेको थियो र २०१८ को मार्चमा पुनरावलोकन गरिएको थियो । ३८ यसले सम्पतिलाई वित्तीय र आर्थिक दृष्टिकोणबाट परिभाषित गर्दछ र वित्तीय प्रतिवेदनलाई मापदण्ड अनुरूप बनाउन के कस्ता सूचनाहरु हामीले लिनुपर्छ भन्ने कुराको पहिचान गर्दछ । यी मापदण्डहरु, तल छलफल गरिए बमोजिम, उच्च तहको तथ्यपरक, पारदर्शी र तुलनात्मकताको खाका गरिएको हो, र त्यहीँबाट मूल्याङ्कन सहजरीकरण र नीतिनिर्माण, लगानी र स्रोतको विनियोजनलाई दिशाबोध गर्दछ ।

२.८.१ आईएसओ मापदण्ड (ISO standards)

सन् २०१४ देखि स्थानीय तथा राष्ट्रिय तहका निकायहरु सम्पति व्यवस्थापनसंग सम्बन्धित स्तम्भसँग जोड्नका लागि अन्तर्राष्ट्रिय संगठनले विकास गरेको मापदण्ड (International Organization for Standardization -ISO) प्रयोग गर्न सक्षम भएका छन् । ISO गैर-सरकारी अन्तर्राष्ट्रिय मापदण्ड विकास संगठन हो जसको मुख्यालय स्वीजरल्याण्डको जेनेभामा रहेको छ । यसका १६४ वटा सदस्यहरु छन् जो राष्ट्रिय मापदण्ड निकायमार्फत प्रतिनिधित्व गर्दछन् जस्तो बंगलादेश नापतौल (स्ट्याण्डर्ड) तथा परीक्षण संस्था, स्ट्याण्डर्ड काउन्सील अफ क्यानडा, नेपाल गुणस्तर तथा नापतौल विभाग, ताञ्जानिया ब्यूरो अफ स्ट्याण्डर्ड र युगाण्डा राष्ट्रिय नापतौल विभाग (Bangladesh Standards and Testing Institution, Standards Council of Canada, Nepal Bureau of Standards & Metrology, Tanzania Bureau of Standards and Uganda National Bureau of Standards)।

अहिले सबैभन्दा धेरै प्रचलनमा रहेको आईएसओ मापदण्डले गुणस्तर व्यवस्थापन, वातावरण व्यवस्थापन, स्वास्थ्य तथा सुरक्षा, ऊर्जा, सूचना-प्रविधि सुरक्षा, खाद्य सुरक्षा तथा जोखिम व्यवस्थापन समेट्छ । अब हामी यि विषयहरुले सम्पति व्यवस्थापनलाई कसरी सम्बोधन गर्छ भन्ने विषयमा केन्द्रित हुन चाहन्छौं ।

1 अन्तर्राष्ट्रिय लेखा मापदण्ड बोर्ड (आईएसबी), वित्तीय प्रतिवेदनका लागि अवधारणागत खाका । आईएफआरएस फाउण्डेशन, २०१८, <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework/> "हाम्रो बारेमा", अन्तर्राष्ट्रिय मानकीकरण संगठन (ISO), अन्तिम परिमार्जित अज्ञात, <https://www.iso.org/standards.html>

२.८.१.१ आईएसओ मापदण्डको ५५०० एक्स सेरिज (ISO 5500x series of standards)

आईएसओ ५५०० एक्स सेरिज सर्वप्रथम सन् २००४ मा ब्रिटेनको मापदण्डको रूपमा प्रकाशित भएको हो र यसमा तीनवटा मापदण्डहरू हुन्छन् जसलाई चित्र ४० मा दिइएको छ ।

चित्र ४०: सम्पत्ति व्यवस्थापनसम्बन्धी आईएसओ ५५०० एक्स सेरिज ISO 5500X asset management series	
आईएसओ मापदण्ड	सामग्री
आईएसओ ५५००: २०१४ (ISO 55000:2014) "सिद्धान्तहरू" सम्पत्ति व्यवस्थापन- सिंहाबलोकन, सिद्धान्त र शब्दावली ३९	सम्पत्ति व्यवस्थापनका बारेमा समग्र सिंहाबलोकन, सिद्धान्तहरू, प्रयोगमा आउने स्तरीय शब्दावली र परिभाषा र प्राप्तियोग्य लाभहरू प्रदान गर्दछ ।
आईएसओ ५५००१: २०१४ "प्रणाली" सम्पत्ति व्यवस्थापन- व्यवस्थापन प्रणाली- आवश्यकताहरू ४०	यसले "सम्पत्ति व्यवस्थापनका लागि व्यवस्थापन प्रणाली" तय गर्न, कार्यान्वयन गर्न, कायम गर्न र सुधार गर्न के आवश्यक हुन्छ भन्ने कुरा तोक्दछ । अर्को शब्दमा, यसले सम्पत्तिको लागि एकीकृत प्रभावकारी व्यवस्थापन प्रणालीको विकासका लागि आवश्यकताहरूको विशिष्टिकरण गर्दछ । यद्यपि, यसले "कसरी" गर्ने भन्ने तोक्दैन ।
आईएसओ ५५००२: २०१८ "निर्देशिका" सम्पत्ति व्यवस्थापन - व्यवस्थापन प्रणाली - आईएसओ ५५००१ को कार्यान्वयन गर्नका लागि निर्देशिका ४१	यसले सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणालीको खाका बनाउनमा साथै ISO ५५००१ का आवश्यकताहरूको कार्यान्वयनमा पदप्रदर्शन गर्दछ ।

यो सेरिज कुनैपनि प्रकारको सम्पत्तिको व्यवस्थापनका लागि कुनैपनि संस्थाले प्रयोग गर्न सक्छन् भन्ने उद्देश्यले तयार गरिएको थियो, उदाहारणको लागि:

- "पूर्वाधार तथा औद्योगिक क्षेत्र (जस्तो, ऊर्जा, उत्पादन, प्रसारण र वितरण, पानी तथा खेरजाने पानीको सेवा, दुरसञ्चार, रेलमार्ग, शहरी बसाइसराइ)
- पूर्वाधारसंग सम्बन्धित "सार्वजनिक सेवाहरू" (जस्तो विमानस्थलहरू, अस्ततालहरू, सडकहरू)
- सबै आर्थिक क्षेत्रहरू जहाँ उत्पादन वा सेवाहरू सरकारी निकायहरूबाट नियमन हुन्छन्
- पुँजी-केन्द्रित उद्योगहरू र उच्च मूल्य-अभिवृद्धियुक्त कम्पनिहरू (जस्तो, खानी, पेट्रोल, रासायनिक र निर्माण)
- घरजग्गा कारोबारको क्षेत्र (जस्तो, आवासीय, व्यापारिक, सांस्कृतिक)
- सेवा सगठनहरू (जस्तो, सफ्टवेयर, परामर्शदातृ, व्यावसायिक सेवाहरू)"

आईएसओ ५५०० एक्स सेरिज अंगिकार गर्नुका लाभहरू देहायबमोजिम छन्:

- सुधारिएको सम्पत्ति कार्यसम्पादन
- लगानीमा राम्रो प्रतिफल
- सुधारिएको जोखिम व्यवस्थापन
- व्यावसायिक वृद्धि तथा सुधारमा सहयोग
- संस्थागत लक्ष्य र उद्देश्यहरूसँग जोडिने भरपर्दो निर्णय निर्माण
- सरोकारवाला आत्मबल तथा संस्थागत ख्याती लाई बढावा

२०१९ मा प्रकाशन भएको ISO/TS 55010: सम्पत्ति व्यवस्थापनमा वित्तीय तथा गैह्र वित्तीय क्रियाकलापलाई मिलान (alignment) गर्ने बारेको मार्गर्शन:

अघिल्लो अध्यायमा उल्लेख गरिएको सम्पत्ति व्यवस्थापन तथा वित्तीय क्रियाकलापलाई जोड्ने सम्बन्धमा यसले सम्बोधन गरेको छ । ४३ यस नयाँ आईएसओ मापदण्डले सम्पत्ति व्यवस्थापन र वित्तीय तथा

लेखा व्यवस्थापनबीच कसरी प्रभावकारी र कुशलतापूर्वक अन्तरक्रिया गर्न सक्छन् भन्ने कुरामा सुझाव प्रदान गर्दछ । यसले आन्तरिक नियन्त्रणमा सुधार हुने, पाददर्शिता कायम हुने तथा पूर्ण र समयमै प्रतिवेदन गर्नमा सहायता गर्दछ । यो मुख्य कार्यसम्पादन सूचकहरु मध्यको प्रभावकारी सूचक समेतमा पर्दछ जसले निर्णय निर्माताहरुका लागि सूचनाको सुदृढ उपलब्धता र तथ्यपरक बनाउन सहयोग पुग्दछ । समग्रमा, यसले संस्थाको रणनीतिक उद्देश्यको हासिलका लागि योगदान गर्दछ ।

२.८.२ अन्तर्राष्ट्रिय पूर्वाधार व्यवस्थापन म्यानुअल (International infrastructure management manual)

आजको दिनसम्ममा प्रकाशित भएको सर्वोत्कृष्ट निर्देशक दस्तावेजहरुमध्ये अन्तर्राष्ट्रिय पूर्वाधार व्यवस्थापन म्यानुअल (International Infrastructure Management Manual-IIMM) हो । यो म्यानुअल इन्ष्ट्रिच्यूट अफ पब्लिक वर्कस इन्जीनियरिङ अष्ट्रेलिया अन्तर्गतको न्यूजील्याण्ड सम्पति व्यवस्थापन सहयोग (New Zealand Asset Management Support-NAMS) एउटा गैर-नाफामूलक कम्पनिद्वारा प्रकाशित भएको हो । सन् २०१५ मा प्रकाशित पाँचौँ संस्करणमा आइएसओ मापदण्डलाई समेटेको छ । आइएसओ मापदण्डले के गर्ने भन्ने रुपरेखा दिएकोमा आइआईएमएमले कसरी गर्ने भनि पथप्रदर्शन गर्दछ ।

म्यानुअल पूर्वाधारमा केन्द्रित भएपनि यस अध्यायमा छलफल गरिएका भौतिक सम्पतिका सबै प्रकारहरुका लागि सामान्य निर्देशिका भने सहजै अनुकूलन गर्न सकिन्छ ।

२.८.३ अभ्यासका समुदाय (Communities of practice)

सम्पति व्यवस्थापनको यात्रामा हामी एकलै छैनौं । त्यहाँ अभ्यासका धेरै समुदाय छन्, जसलाई हामी सहयोगका लागि तथा थप मार्गदर्शनका लागि अनुरोध गर्न सक्छौं । यसमा युकेमा रहेको अन्तर्राष्ट्रिय व्यावसायिक संस्था इन्ष्ट्रिच्यूट अफ एसेट म्यानेजमेन्ट छ । यस संस्थाले मार्गदर्शन उपलब्ध गराउनका अतिरिक्त धेरैथरी सम्पति व्यवस्थापन योग्यता प्रदान गर्दछ । अन्य केही संस्थाले पनि मार्गदर्शन हुने दस्तावेज तथा नमूना तथा फर्म्याटहरु दिन सक्दछ, जुन इन्टरनेटको माध्यमबाट सजिलै प्राप्त गर्न सकिन्छ ।

अभ्यासमा ल्याइसकेका देशहरुको उदाहरण चित्र ४१ मा दिइएको छ ।

अस्ट्रेलिया	क्यानाडा	दक्षिण अफ्रिका
<p>राष्ट्रिय सम्पति व्यवस्थापन रणनीति अस्ट्रेलिया सम्पति व्यवस्थापन परिषद</p> <p>द एसेट इन्ष्ट्रिच्यूट</p> <p>अस्ट्रेलियाली पानी संघ</p> <p>अस्ट्रेलियाली पानी सेवा संघ</p> <p>अस्ट्रेलियाली सार्वजनिक कार्यको इन्जिनियरिङ संस्था (आइपीडब्लुइए)</p>	<p>क्यानाडियन नगरपालिका महासंघ</p> <ul style="list-style-type: none"> क्यानाडियन सार्वजनिक कार्य संघ सिभिल इन्जिनियरहरुको क्यानाडियन समाज क्यानाडियन योजनाविदहरुको इन्ष्ट्रिच्यूट सरकारी वित्तीय अधिकृत संघ सम्पति व्यवस्थापकहरुको क्यानाडियन सञ्जाल 	<ul style="list-style-type: none"> निर्माण उद्योग विकास बोर्ड दक्षिण अफ्रिकाको नगरपालिकीय इन्जिनियरिङ इन्ष्ट्रिच्यूट दक्षिण अफ्रिकाको राष्ट्रिय ट्रेजरी दक्षिणी अफ्रिकाको सम्पति व्यवस्थापन संघ

¹ "इन्टरनेशनल इन्फ्राष्ट्रक्चर म्यानेजमेन्ट म्यानुअल (आईआईएमएम)", इन्ष्ट्रिच्यूट अफ पब्लिक वर्कस इन्जिनियरिङ अष्ट्रेलिया, परिमार्जन जनवरी २०२० **Error! Hyperlink reference not**

valid. <https://www.ipwea.org/publications/ipweabookshop/iimm>

¹ "आइएसओ-टिसी २५१, सम्पति व्यवस्थापन", इन्टरनेशनल अर्गेनाइजेशन फर स्ट्यान्डर्डाइजेशन -आइएसओ, गत सुधार अज्ञात, <https://committee.iso.org/home/tc251>.

¹ इन्टरनेशनल अर्गेनाइजेशन फर स्ट्यान्डर्डाइजेशन, आइएसओटिसी ५५०१००:२०१९ एसेट म्यानेजमेन्ट-गाइडान्स अन दि अलाइनमेन्ट अफ फाइनान्सियल एण्ड नन्-फाइनान्सियल फन्सन इन एसेट म्यानेजमेन्ट (आइएसओ), पछिल्लो सुधार जनवरी @)@) <https://www.iso.org/standard/72700.html>

अभ्यास ५

क) तपाईं कुन आइएसओ मापदण्डसँग परिचित हुनुहुन्छ ?

ख) तपाईंको राष्ट्रिय मापदण्ड निकायको नाम के हो ? तपाईंको देशले प्रयोग गर्ने एउटा मापदण्डको नाम उल्लेख गर्नुहोस् ।

ग) अभ्यासको कुन समुदाय विद्यमान छ वा यदि ती विद्यमान छैनन् भने के ती तपाईंको देशमा वा स्थानीय ठाउँमा आवश्यक छ ?

“सन् २०४० सम्ममा देशलाई मध्यम - आयमा पुर्याउनका साथै दिगो विकास लक्ष्य हासिल गर्नको लागि विकास रणनीति स्पष्ट ढंगले जारी गर्न, कार्यान्वयन गर्न, र विकास रणनीतिहरू अनुकुलन गर्न अधिकारीहरूको राष्ट्रिय तथा उप - राष्ट्रिय स्तरमा केन्द्रीकृत शक्ति आवश्यक हुन्छ जुन आवश्यक सेवाको प्रवाह र साना तथा ठूला - परिमाणको पूर्वाधारमा लगानीको प्रवाहलाई कायम गर्ने राजनीतिक एजेण्डाको अग्रभागमा रहेको हुन्छ । यस्तो पहलको लागि मुख्य निर्णय निर्माण तहमा भौतिक र सार्वजनिक स्वामित्व भएका सम्पतिहरूको व्यवस्थापनलाई प्राथमिकता दिन राष्ट्रिय र स्थानीय सरकारहरूले गम्भीर पहलकदमी लिनुपर्दछ । यस्ता सम्पतिहरू (भूमी, भवनहरू, स्वास्थ्य तथा शिक्षा सम्बन्धि सुविधाहरू, पूर्वाधारहरू जस्तो सडक, पानी तथा सरसफाई प्रणाली, फोहरमैला व्यवस्थापन तथा विद्युतिय ग्रिडहरू आदी) समुदायमा अत्यावश्यक सार्वजनिक सेवाको प्रदान गर्नका लागि मेरुदण्ड नै हुन ।”

श्री जोयल मुन्डुवा, युएनसिडिएफ लिड विशेषज्ञ, युगाण्डा PML Daily⁴⁵

पादटिप्पणी (Endnotes)

1. S. Thacker et al., *Infrastructure: Underpinning Sustainable Development* (Copenhagen, United Nations Office for Project Services, 2018).
2. Fernando Fernholz and Rosemary Morales Fernholz, *A Toolkit for Municipal Asset Management* submitted to Municipal Finance Task Force (Research Triangle Park, North Carolina, RTI International, 2007), p. 4.
3. National Planning Commission, *Sustainable Development Goals, Status and Roadmap: 2016-2030* (Kathmandu, Government of Nepal, 2018), p. 30.
4. Ibid, p. 56.
5. S. Thacker et al., *Infrastructure: Underpinning Sustainable Development* (Copenhagen, United Nations Office for Project Services, 2018).
6. GIZ, *Municipal Asset Management Toolkit, Guidelines for Local Decision Makers* (Sarajevo, Standing Conference of Towns and Municipalities (SCTM) and Network of Association of Local Authorities of South-East Europe (NALAS), November 2014), p. 12.
7. Ibid, p. 12.
8. Federation of Canadian Municipalities and National Research Council, "Environmental Protocols – Infrastructure and Land Use Planning", in *InfraGuide: National Guide to Sustainable Municipal Infrastructure* (Ottawa, 2006), p. 18.
9. GIZ, *Municipal Asset Management Toolkit, Guidelines for Local Decision Makers* (Sarajevo, Standing Conference of Towns and Municipalities (SCTM) and Network of Association of Local Authorities of South-East Europe (NALAS), November 2014), p. 29.
10. Olga Kaganova and Mihaly Kopanyi, "Chapter 6. Managing Local Assets", in *Municipal Finances: A Handbook for Local Governments*, Catherine Farvacque-Vitkovic and Mihaly Kopanyi, eds. (Washington, D.C., World Bank, 2014), p. 295.
11. Frederick E. Brusberg and Richard English, *Handbook for Preparing a Resettlement Action Plan* (Washington, D.C., International Finance Corporation, 2002).
12. United Nations Human Settlements Programme, *Urban Planning for City Leaders* (Nairobi, 2012).
13. Olga Kaganova and Mihaly Kopanyi, "Chapter 6. Managing Local Assets", in *Municipal Finances: A Handbook for Local Governments*, Catherine Farvacque-Vitkovic and Mihaly Kopanyi, eds. (Washington, D.C., World Bank, 2014), p. 317.
14. D.J. Vanier, "Asset management 101: a primer", *Innovations in Urban Infrastructure Seminar of the APWA International Public Works Congress* (Louisville, Kentucky, National Research Council Canada, 2000).
15. Planning Commission, *Tanzania Development Vision 2025*, (Dar es Salaam, United Republic of Tanzania, 1995), pp. 12-13.
16. Mwanza City Council, *Draft Mwanza Master Plan 2015–2035* (Dodoma, Ministry of Lands, Housing and Human Settlements Development, 2016).
17. GIZ, *Municipal Asset Management Toolkit, Guidelines for Local Decision Makers* (Sarajevo, Standing Conference of Towns and Municipalities (SCTM) and Network of Association of Local Authorities of South-East Europe (NALAS), November 2014), p. 22.
18. Institute of Public Works Engineering Australasia, *International Infrastructure Management Manual (IIMM) 2011* (Wellington, IPWEA, 2011), p. 3|71.
19. Saidur Rahman, Dana J. Vanier and Linda A. Newton, *MIIP Report: Social Cost Considerations for Municipal Infrastructure Management* (Ottawa, National Research Council of Canada, 2005), p. 5.
20. United Nations Human Settlements Programme and Earthscan, *Solid waste management in the world's cities* (London, UN-Habitat, 2010), pp. 90-91.
21. Olga Kaganova and Mihaly Kopanyi, "Chapter 6. Managing Local Assets", in *Municipal Finances: A Handbook for Local Governments*, Catherine Farvacque-Vitkovic and Mihaly Kopanyi, eds. (Washington, D.C., World Bank, 2014), p. 295.
22. Asian Development Bank, "Financial Sustainability of Cities" in *Future Livable Cities* (unpublished).
23. Fernando Fernholz and Rosemary Morales Fernholz, *A Toolkit for Municipal Asset Management* submitted to Municipal Finance Task Force (Research Triangle Park, North Carolina, RTI International, 2007), p. 18.

24. Asian Development Bank, "Financial Sustainability of Cities" in Future Livable Cities (unpublished).
25. Olga Kaganova and Mihaly Kopanyi, "Chapter 6. Managing Local Assets", in *Municipal Finances: A Handbook for Local Governments*, Catherine Farvacque-Vitkovic and Mihaly Kopanyi, eds. (Washington, D.C., World Bank, 2014), p. 298.
26. Asian Development Bank, "Financial Sustainability of Cities" in Future Livable Cities (unpublished).
27. World Bank Group, "Figure 25: A Schematic Example of Using Diversified Land Allocation Mechanisms within the Same Territory" in *Ethiopia Urbanization Review* (Washington, D.C., 2015), p. 92.
28. World Bank Group, "China's Urbanization and Land: A Framework for Reform", in *Urban China* (Washington, D.C., 2014).
29. Fernando Fernholz and Rosemary Morales Fernholz, *A Toolkit for Municipal Asset Management* submitted to Municipal Finance Task Force (Research Triangle Park, North Carolina, RTI International, 2007), p. 18.
30. Institute of Public Works Engineering Australasia, *International Infrastructure Management Manual (IIMM) 2011* (Wellington, IPWEA, 2011), p. 3|71.
31. W.R. de Sitter, "Costs for service life optimization: The 'law of fives'", in *CEB-RILEM Workshop on Durability of Concrete Structures*, Comité Euro-International du Béton, ed. (Copenhagen, 1984), pp. 131–134.
32. United Nations Capital Development Fund and United Nations Department of Economic and Social Affairs, *Asset Management Profile for Tanga Municipality, Tanzania* (unpublished), 2018.
33. Asian Development Bank, *Technical Assistance Completion Report: TA 7673-PRC: Community-Based Rural Road Maintenance by Women Ethnic Minority Groups in Western Yunnan* (2013); Asian Development Bank, *Performance-Based Routine Maintenance of Rural Roads by Maintenance Groups: Guide for Communications Bureaus* (2012); Asian Development Bank, *Performance-Based Routine Maintenance of Rural Roads by Maintenance Groups: Manual for Maintenance Groups* (2012).
34. United Nations Water, "Water and Gender", Available at <https://www.unwater.org/water-facts/gender/>
35. Technical Working Group of FCM's Municipal Asset Management Program, "Guide: Questions to ask BEFORE your municipality considers asset management software" (Federation of Canadian Municipalities, 2020).
36. Institute of Public Works Engineering Australasia, *International Infrastructure Management Manual (IIMM) 2011* (Wellington, IPWEA, 2011), pp. 4|3 - 4|4.
37. International Accounting Standards Board and IFRS Interpretations Committee, *Conceptual Framework for Financial Reporting* (London, 2018).
38. International Organization for Standardization, "About Us – Members", Available at <https://www.iso.org/members.html>
39. ISO/TC 251 Asset management, *ISO 55000:2014 Asset management — Overview, principles and terminology* (Geneva, ISO, 2014), last reviewed 2016.
40. ISO/TC 251 Asset management, *ISO 55001:2014 Asset management — Management systems — Requirements* (Geneva, ISO, 2014), last reviewed 2016.
41. ISO/TC 251 Asset management, *ISO 55002:2018 Asset management — Management systems — Guidelines for the application of ISO 55001* (Geneva, ISO, 2018), last updated 2020.
42. International Organization for Standardization, "ISO/TC 251 Asset Management", Available at <https://committee.iso.org/home/tc251>
43. ISO/TC 251 Asset management, *ISO/TS 55010:2019 Asset management — Guidance on the alignment of financial and non-financial functions in asset management* (Geneva, ISO, 2019).
44. Institute of Public Works Engineering Australasia, *International Infrastructure Management Manual (IIMM)*, 6th ed. (Wellington, 2020).
45. Javira Ssebawami (PML Daily), "Local govt officials trained on how to manage govt assets", 17 December 2019.

अध्याय ३: सम्पत्ति व्यवस्थापन आवश्यकता र क्षमताको समीक्षा

Assessing asset management needs and capacity

मुख्य संदेश (Key takeaways)

- सम्पत्ति व्यवस्थापन वर्तमान आवश्यकता र चुनौतिहरूको विहंगम समीक्षासँगै सुरु हुन्छ । UNDESA/UNCDF डायग्नोस्टिक औजार (Diagnostic Tool) ले यसका लागि लागि सरल उपाय प्रदान गर्दछ ।
- तिन भागमा रहेको यस समीक्षाले धेरै तत्वहरू (factors) तथा सम्पत्ति व्यवस्थापनमा संलग्न धेरै सरोकारवालाहरूलाई समेटेको हुन्छ । यस समीक्षामा आधारभूत, प्राथमिक, प्रगतिशिल र उच्च तहका ('Basic', 'Elementary', 'Progressing' and 'Advanced') मापदण्डहरूको मुल्यांकनबाट शाराँस निस्कन्छ र यसले नीतिगत निर्णयमा प्रभावपार्ने खालका शिफरिसहरू तयार गरिदिन्छ ।
- यस डायग्नोस्टिक औजारको मुख्य लक्ष भनेको सम्पत्ति व्यवस्थापनको पद्धतिहरूमा सरकारको सचेतना वढाउने हो । यो उत्कृष्ट सम्पत्ति व्यवस्थापनको लागि पहिलो कदम हो र ठोस कार्ययोजना पछि मात्रै यसलाई अवलम्बन गर्नुपर्दछ ।

विषयसूची

- ३.१ युएन डायग्नोस्टिक औजारबारे
 - ३.१.१ अभ्यास १
 - ३.१.२ सामान्य समीक्षा प्रक्रिया
 - ३.१.३ सरोकारवाला परामर्श
 - ३.२ भाग १- आत्म-समीक्षा
 - ३.२ अभ्यास २
 - ३.३ भाग २- अन-साइट (कार्यालयमा गई प्रत्यक्ष) समीक्षा
 - ३.३.१ आवश्यकताहरुको बुझाइ तथा परिभाषा
 - ३.३.२ जीवनचक्र सम्बन्धि निर्णय निर्माण
 - ३.३.३ सम्पत्ति व्यवस्थापन उत्प्रेरक ९भलबदभिचक०
 - ३.३.४ अन्तरवार्ता सम्पन्न गर्ने
 - ३.३.५ प्रतिक्रियाहरुको दस्तावेज
 - ३.३.६ अभ्यास ३
 - ३.४ भाग ३- मूल्याङ्कन
 - ३.४.१ अभ्यास २
 - ३.५ भाग ३- क्रियाकलाप (हस्तक्षेप) हरुको सुझाव
 - ३.५.१ अभ्यास ५
 - ३.६ सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रोफाइल तयार गर्ने
 - ३.५.१ अभ्यास ६
- पादटिप्पणी

- चित्र १: डायग्नोस्टिक औजार स्प्रिडसिट ट्याब (९कउचभबमकजभभर् बर्दक०)
- चित्र २: डायग्नोस्टिक औजारबारे जनचेतना स्तर
- चित्र ३: डायग्नोस्टिक औजारको प्रक्रिया
- चित्र ४: डायग्नोस्टिक औजार प्रक्रियामा को को सहभागी हुन्छन ?
- चित्र ५: डायग्नोस्टिक औजार आत्म-समीक्षा कभर सिट
- चित्र ६: सुपरटाउन (न ९कगउभचर्यधल०) को लागि नमूना कभर सिट (भाग १)
- चित्र ७: सुपरटाउन (न ९कगउभचर्यधल०) (क) का लागि नमूना आत्म समीक्षा
- चित्र ८: सुपरटाउन (न ९कगउभचर्यधल०) (ख) का लागि नमूना आत्म-समीक्षा
- चित्र ९: सुपरटाउन (न ९कगउभचर्यधल०) (ग) का लागि नमूना आत्म-समीक्षा
- चित्र १०: अन-साइट (प्रत्यक्ष) समीक्षामा डायग्नोस्टिक औजार (क)
- चित्र ११: प्रत्यक्ष समीक्षामा डायग्नोस्टिक औजार (ख)
- चित्र १२: प्रत्यक्ष समीक्षामा डायग्नोस्टिक औजार (ग)
- चित्र १३: प्रत्यक्ष समीक्षामा डायग्नोस्टिक औजार (घ)
- चित्र १४: डायग्नोस्टिक औजार मूल्याङ्कन कभर सिट- अन्तरवार्तादाताहरु
- चित्र १५: सुपरटाउन (न ९कगउभचर्यधल०) लागि नमूना कभर सिट (भाग ३) प्रत्यक्ष समीक्षाको लागि अन्तरवार्ता पद्धति
- चित्र १६: प्रत्यक्ष समीक्षाका लागि अन्तवार्ताका तरिकाहरु
- चित्र १७: प्रत्यक्ष समीक्षामा डायग्नोस्टिक औजार- प्रश्न १
- चित्र १८: प्रत्यक्ष समीक्षामा नमूना प्रतिक्रिया -प्रश्न १
- चित्र १९: डायग्नोस्टिक औजार मूल्याङ्कन अङ्क सम्बन्धि निर्देशिका (९कअयचचप्लन नगष्मभ०)- चारवटा तहहरु
- चित्र २०: नमूना अङ्क मूल्याङ्कन सिट -प्रश्न १
- चित्र २१: महानगरपालिकाका लागि नमूना नतिजा तालिका
- चित्र २२: डायग्नोस्टिक औजार नतिजा रेखाचित्र
- चित्र २३: क्रियाकलापहरु सिफारिस गर्ने चरणहरु
- चित्र २४: महानगरपालिकाको सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रोफाइल (विवरण) का लागि नमूना विषयसूची

अध्याय १ र २ मा छलफल गरिएको सम्पत्ति व्यवस्थापनको सिद्धान्त र आयामहरू (principles and dynamics) लागू गर्न संगठनले सम्पत्ति व्यवस्थापन आवश्यकता र क्षमताको नालिवेली (stock) लिनुपर्दछ । अध्याय ३ मा हामीले सम्पत्ति व्यवस्थापनका आवश्यकताहरू बुझ्न र पहिचान गर्न प्रामाणिक पद्धति खोजविन गर्दछौं र यस प्रक्रियाको क्रममा, प्रभावकारी सम्पत्ति व्यवस्थापनका लागि आवश्यक क्षमता तथा संस्थागत सचेतनाको अभिवृद्धि गर्नेबारे पनि चर्चा गर्नेछौं ।

यस विधिमा सम्पत्ति व्यवस्थापन डायग्नोस्टिक औजार (यसपछि “डायग्नोस्टिक औजार” भनिने वा सरल रूपमा “औजार” मात्र भनिने) लागू गर्ने समेत समेट्दछ । यो UN Asset Management Diagnostic Tool अन्तर्राष्ट्रिय असल अभ्यासहरूमा आधारित छ र व्यावहारिक अनुभवका आधारमा संशोधन पनि गरिएको छ । यस अध्यायमा डायग्नोस्टिक औजारको उदाहरण सहित परीक्षण गरिन्छ । यस उदाहरणमा “महानगर” (सुपरटाउन Supertown) को काल्पनिक स्थानीयता को प्रयोग गरिनेछ ।

- डायग्नोस्टिक औजारको चारवटा मुख्य उद्देश्यहरू छन्:
- सरकारी निकायहरूमा सम्पत्ति व्यवस्थापनको अवधारणा परिचित गराउने ।
- सचेतनाको आँकलन गर्नका लागि सरल माध्यम प्रदान गर्ने ।
- स्थानीय सम्पत्ति व्यवस्थापन सुधार गर्न विकासशील कार्यक्रमहरूसँगै सरकारी निकायहरूलाई सहयोग गर्ने ।
- सम्पत्ति व्यवस्थापन कार्य योजना (Asset Management Action Plan- AMAP) तयार गर्ने आधार प्रदान गर्ने (अध्याय ४ मा मुख्य जोड रहेको) ।

स्थानीय सम्पत्ति व्यवस्थापनका लागि यस डायग्नोस्टिक औजार नियोजित भएपनि यो संघीय अधिकारीहरूले प्रयोग गर्न अनुकूलन गर्न सकिन्छ । यसले सम्पत्ति व्यवस्थापन कार्ययोजना (अमाप) निर्माण गर्ने आधार प्रदान गर्दछ, जसले अध्याय ४ लाई केन्द्रित गर्दछ ।

डायग्नोस्टिक औजारको एक टिप्पणी तथा सचेततापूर्वक तिनलाई कसरी प्रयोग गर्ने

सार्वजिक वित्तीय व्यवस्थापन समेतमा प्रयोग हुने डायग्नोस्टिक औजारको प्रयोग बढ्दो छ र यसले एक बस्तुगत हिसाले प्रमाणित गर्न सकिने, प्रणालीहरूको सेट अपको तुलनात्मक समीक्षा गर्न सकिने र बृहत क्षेत्रमा काम गर्न सकिने प्रणाली स्थापना गर्नमा सहयोग हुने गरी डिजान गरिएको हुन्छ । वर्तमान स्थितिको शुरुवाती चरणमा र विस्तृत सिंहाबलोकन गर्नका लागि यो औजार प्रभावकारी साधन हो । साझा सूचकहरूमा आधारित रही तिनले वृहत वर्गीकरण, तुलना, सोपान तथा आधारविन्दु मार्गप्रसस्त गर्दछ । त्यस अर्थमा प्रणालीको सबल र कमजोर पक्षहरूमा सम्बाद गर्न र कार्यसम्पादन सुदृढिकरणका लागि अवधारणाहरू सूचित गर्नका लागि यो औजार उपयोगी पहिलो कदम हुन सक्दछ । यद्यपि जब डायग्नोस्टिक प्रयोग गरिन्छ, तब देहायका केही चिजहरू ध्यानमा राख्नु महत्वपूर्ण हुन्छ:

- उच्च अङ्क प्राप्त गर्नु यो आफैमा साध्य होइन । यसको उद्देश्य सधैं नै प्रणाली स्थापना गर्नु हुनुपर्दछ जसले राम्रो कार्यसम्पादन गर्न सक्छ, नकि राम्रो अङ्क प्राप्त गर्नेले मात्र राम्रो गरोस् । त्यसैले पहिचान भएका कुनैपनि समस्याको सम्बोधनको मापन अर्को उच्च अङ्कको लागि आवश्यक मापदण्ड पुरा गर्नेमात्र भन्दा पनि प्रणालीकै कार्यसम्पादन सुधारतर्फ कदम चाल्नु जरुरी छ ।

- गुणस्तरयुक्त डायग्नोस्टिक (परीक्षण) मा न्यून अङ्कको लागि अप्रत्यक्ष (लुप्त) कारण विरलै पत्ता लाग्दछ र त्यसका लागि थप अनुसन्धान जरुरी हुन्छ । उस्तै उस्तै लाग्ने समस्याहरूको उस्तै उस्तै समाधानहरू नहुन पनि सक्दछन् । धेरै नै फरक परिवेशमा कार्य गरेकोलाई अंगिकार गर्नेभन्दा पनि विद्यमान खाकासँग मेल खानेगरी सम्भावित प्रतिकार्य मापनहरू अपनाइनु पर्दछ ।

- मापनमा कठिनाईका कारण डायग्नोस्टिक (परीक्षण) औजार मार्फत सहज रूपमा सबै महत्वपूर्ण तत्वहरूलाई समेट्न सम्भव छैन । यस्ता कमजोरीहरूप्रति सचेत हुन आवश्यक छ र तिनका लागि अलग अवधारणा प्रयोग गरी खोजविन सुनिश्चित गर्नुपर्दछ ।

यस कारण, यस परीक्षण औजारहरू अन्य विश्लेषणयुक्त अवधारणाको साथमा प्रयोग गरिएका हुन्छन् जसले पहिचान भएका सवालहरूको विहंगम ढंगले उत्खनन गर्दछ । उदाहरणका लागि अर्थराजनीतिक तत्व (political economy factors) तथा संस्थागत सामाध्यहरूलाई परीक्षण गरी यस्ता अवधारणाहरूले प्रतिक्रियाहरू पहिचान गर्न सघाउ पुऱ्याउँछ जसले सञ्चालन भइरहेको विशिष्ट परिस्थितिलाई ध्यानमा भैरहेको प्रणालीलाई सुदृढ गर्नेछ ।

यस हातेपुस्तकका लागि ओभरसिज डेभलपमेन्ट इन्ष्टिच्यूटका रिसर्च फेलो गुन्दुला लफ्लर (Gundula Löffler) द्वारा योगदान गरिएको । यो लेखकको अनुमतिले लिइएको हो ।

अब हामी युएन सम्पत्ति व्यवस्थापन डायग्नोस्टिक औजारका बारेमा वर्णन, अन्वेषण गर्नेछौं । अब यसलाई खण्ड ३.२ मा यस औजारको प्रयाग कसरी गर्ने भन्ने सम्बन्धमा विस्तृत वर्णन गरिएको छ । यो भन्दा अगाडि हामी यस औजारका विभिन्न अवयवहरूका (components) बारे हेरौं ।

३.१ युएन डायग्नोस्टिक औजार (UN Asset Management Diagnostic Tool) बारे यो औजार कि परीक्षण औजार कि त एक्सेल स्प्रेडसिटमा (Excel® spreadsheet) वा वेभमा-आधारित औजारमा (web-based tool) उपलब्ध छ । स्प्रेडसिटमा प्रत्येक भागका सृङ्खलाबद्ध ट्याबहरू व वर्कसिटहरू छन् (चित्र १ हेर्नुहोस्) र साथै वेभमा-आधारित भर्सन पनि छ ।

चित्र १: डायग्नोस्टिक औजार स्प्रेडसिट

सम्पत्ती व्यवस्थापन	सोँहावलेकन	भाग १-कभर	भाग १-महानगर	भाग १ समीक्षा	भाग १-समीक्षा एक्सेल	भाग २- अन साइट	भाग २- ...	+
---------------------	------------	-----------	--------------	---------------	----------------------	----------------	------------	---

यस औजारको खाकाको जस्तो बाहिरी स्वरूप जस्तो देखिए पनि, भित्रको जानकारीमुलक कुरानै परीक्षण औजारको चुरो हो र त्यसले तीनवटा भागहरू समेट्दछ ।

भाग १ एउटा आत्म-समीक्षा वा स्वमूल्यांकन हो । भाग १ को उद्देश्य भनेको सरकारी निकायहरूलाई आफना संस्थागत लक्ष्यहरू, सम्पत्ति र विद्यमान चुनौतिहरू बारे समीक्षा गर्नु हो । यसमा मुख्य गरी चार प्रकारका भौतिक सम्पत्तिहरूको (भूमी, उपकरण, भवन र पूर्वाधारहरू सम्बन्धी) मा केन्द्रित भई समीक्षा गरिन्छ । भाग २ र ३ सुरु गर्नुभन्दा पहिले नै आत्म-समीक्षा गरीसक्नुपर्दछ ।

भाग २ एउटा अन-साइट (प्रत्यक्ष) समीक्षा हो । यसमा सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि सृङ्खलावद्ध १४ वटा प्रश्नहरू प्रयोग गरिन्छ जसले समीक्षा टोली र संस्थालाई निर्देशित गर्दछ । यी प्रश्नहरूलाई व्याख्या तथा उदाहरणहरू प्रयोग गरी पुष्टी गरिन्छन् । १४ प्रश्नहरूलाई तीन समूहमा विभक्त गरिएका छन्:

- आवश्यकताहरूको बुझाइ तथा परिभाषा (४ प्रश्नहरू) *Understanding and defining requirements*
- जीवनचक्र सम्बन्धि निर्णय निर्माण (५ प्रश्नहरू) *Life cycle decision-making*
- सम्पत्ति व्यवस्थापन उत्प्रेरकहरू (५ प्रश्नहरू) *Asset management enablers*

भाग ३ ले सबलता, दुर्बलता र सुधारका सम्भावित क्षेत्रहरूलाई इंगित गर्दछ । यो फरम्याट अन्तिममा भर्नुपर्दछ र भाग २ बाट प्राप्त भएको प्रतिक्रियाको मूल्याङ्कन समेत समावेश गरिन्छ । संस्थाभित्रको चेतनाको स्तरलाई प्रतिविम्बित गर्दै प्रत्येक उत्तरलाई चित्र २ मा दिइए अनुसार अङ्क दिइएको छ । अङ्क

आधा-बिन्दु (आधा) बढाएर दिन सकिन्छ । उदाहरणको लागि '२.५' ले संस्थाको तह २ को न्यूनतम मापदण्डभन्दा बढि छ तर तह ३ मा पुग्न नसकेको चित्रण गर्दछ ।

चित्र २: परीक्षण औजारसम्बन्धी सचेतना स्तर

आधारभूत (तह १)	सरकार सम्पत्ति व्यवस्थापन आवश्यकताप्रति सचेत छ तर यस कार्यका लागि सक्षम छैन ।
प्रारम्भिक (तह २)	सरकार सम्पत्ति व्यवस्थापनप्रति सचेत छ र सो गतिविधिहरुमध्ये केहीको कार्यान्वयन सुरु गरेको छ ।
प्रगतिशील (तह ३)	सरकारले कम्तिमा कुनै एउटा वर्गको सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि सम्पूर्ण क्रियाकलापहरु कार्यान्वयन गरेको छ ।
उत्कृष्ट (तह ४)	सरकारले आफ्नो क्षेत्राधिकारभित्रको सबै वर्गका सम्पत्तिहरुको व्यवस्थापन सम्बन्धि सबै क्रियाकलापहरु कार्यान्वयन गरेको छ ।

संस्थालाई २-३ वर्षभित्र हासिल गर्नका लागि उपयुक्त हुने र समिक्षा टोलीले अनुमान गरेको अङ्कको लक्ष्य पहिचान गर्नका लागि पनि भाग ३ ले विकल्पहरु प्रदान गर्दछ ।

परीक्षण औजार आफैँ सचेतताका लागि आवश्यक मानिन्छ किनकी यो एक सुरुवाती माध्यम हो । यो औजार प्रयोग गर्दा कस्ता सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि गतिविधिहरु गर्नुपर्ने हो भन्ने बारेमा सचेत हुनुपर्दछ । यदि संस्थाको कार्यान्वयन क्षमता सीमित छ भने यो एउटा प्रमाण हुन सक्नेछ, जसलाई सम्बोधन गर्नुपर्ने हुन्छ र सम्पत्ति व्यवस्थापन कार्यान्वयनको क्षमता पनि बढ्नेछ । त्यस्तै खाशमा के गर्ने भन्ने स्पष्टता नभएसम्म संस्थामा असिमित क्षमता हुदैमा पनि अर्थ रहदैन ।

अभ्यास १

कार्यान्वयन गर्ने क्षमता भन्दा तपाईंको सचेतना बढि भएको अवस्थासंग सम्बन्धित सम्पत्ति व्यवस्थापनको त्यो पक्ष वा गतिविधिका बारे सोच्नुहोस यसको व्याख्या गर्नुहोस् ।

डायग्नोस्टिक औजारको प्रत्येक भागलाई कसरी लागू गर्ने भनेर हेर्नुपूर्व सामान्य समीक्षा प्रक्रियाको सिंहावलोकन गरौं । समिक्षा सम्पन्न गर्नका लागि र सहि सूचना तथा जानकारी प्राप्तिको सुनिश्चित गर्न सरोकारवालाहरूसँग परामर्श गर्ने तथा संलग्न गराउने भन्ने बारे संक्षिप्त परीक्षण गर्नेछौं ।

३.१.१ सामान्य समीक्षा प्रक्रिया

तपाईंको सरकार वा संस्थाले परीक्षण औजार (Diagnostic tool) लागू गर्न सक्छ र यो उपयुक्त नै देखिन्छ । सुरुवातमा, तपाईंले केही स्थानीय सरकारहरूमा यस औजारको कार्यान्वयन गर्नका लागि बाह्य समीक्षा टोली (जस्तै: युएनडेसा, युएनसीडीएफ, युएनओप्स वा अन्य साझेदारहरू) लाई भन्नु सक्दछ । यो टोलीले संघीय सरकारी अधिकारीहरूलाई प्रशिक्षक प्रशिक्षण प्रदान गर्नेछ र तिनै मार्फत पछि आवश्यक अन्य कर्मचारीहरू र स्थानीय तहमा समेत प्रशिक्षण गर्दै गइनेछ । समीक्षाको प्रकार जस्तै भएपनि तपाईंको प्रथमतः सरकारको वा संस्थाको आत्म-समीक्षा (self-assessment) गरिन्छ जुन 'स्वास्थ्य परीक्षण (health check) जस्तो रूपमा प्रयोग हुन्छ ।

यस अध्यायमा हामीले परीक्षण औजारको प्रयोग गर्नका लागि बाह्य परामर्शदाताको रूपमा अभिनय गर्दै एक काल्पनिक महानगर (Supertown) को यात्रामा लाग्नेछौं र स्थानीय अधिकारी र सरोकारवालाहरूलाई भेट गर्नेछौं ।

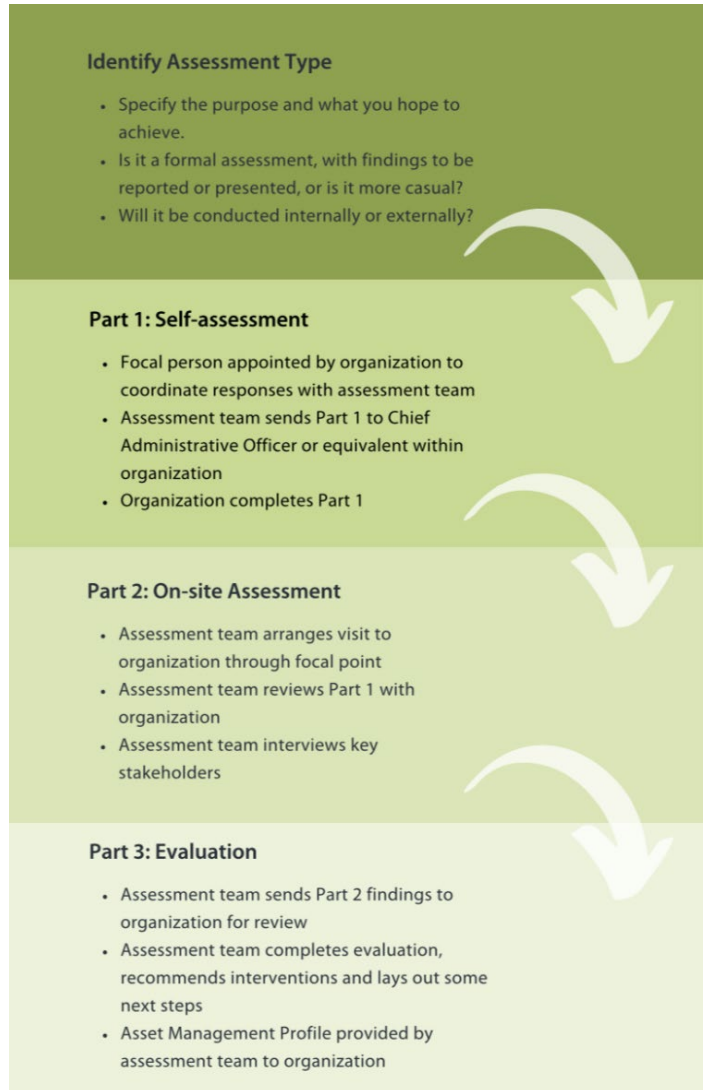
चित्र ३: डायग्नोस्टिक (परीक्षण) औजार प्रक्रिया

३.१.२ सरोकारवालासंग परामर्श (Stakeholder consultation)

परीक्षण औजार लागू गर्ने पहिलो कदममा सबैभन्दा सान्दर्भिक सरोकारवालाहरू पत्ता लगाउने तथा उनीहरूलाई यस समीक्षाको एक महत्वपूर्ण अङ्ग हुनेछन् भन्ने कुराको जानकारी दिने हो ।

भाग १ विशेषतः निर्वाचित र कार्यकारी-तहका अधिकारीहरूप्रति लक्षित छ । यसमा रहेका प्रश्नहरू सामान्य छन् र सरकारी निकायका बारे बुझाई, संस्थाको दर्शनका बारे, प्राथमिकताहरू, सीमाहरू र विगतका सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि गतिविधिहरू आदिलाई खाकाकृत गरिएको छ । यी अधिकारीहरूलाई प्रत्येक सम्पत्तिका बारे ज्ञान हुन तथा सम्पत्तिसंग सम्बन्धित सूचनाहरू कसरी सङ्कलन गरिएको छ भन्ने बारेमा थाहा पाउन जरुरी छैन । उनिहरूले संस्थासँग के कस्ता प्रकारका सम्पत्ति छ भन्नेबारेमा र ति सम्पत्तिको लागि कुन कुन विभागहरू जिम्मेवार छ भन्ने कुरा थाहा पाउन जरुरी छ । तिनीहरूलाई सम्पत्तिलाई आम रूपमा के कस्ता संघीय ÷ राष्ट्रिय कानून तथा नीतिहरू लागू हुन्छन् भन्नेकुरा पनि थाहा हुनुपर्दछ । Diagnostic tool को भाग १ का लागि मुख्यगरि देहायका व्यक्तिहरू/कर्मचारीहरू संग परामर्श गर्नुपर्दछ ।

- प्रमुख र उप प्रमुख (स्थानीय सरकारको)
- प्रमुख प्रशासकीय अधिकृत (CAO)
- प्रमुख वित्तीय अधिकृत



- वरिष्ठ खरिद/आपूर्ति अधिकृत
- प्रमुख इन्जिनियर
- वरिष्ठ शहरी योजना अधिकृत
- वरिष्ठ सामुदायिक विकास अधिकृत

भाग २ को प्रश्नहरू मूलतः सम्पत्ति व्यवस्थापन अभ्यासहरूका बारेमा छन् र छलफलका क्रममा स्थानीय कर्मचारीहरूले समीक्षा टोलीलाई उक्त प्रश्नहरूको उत्तर दिने अपेक्षा गरिएको छ । खाश साखा तथा विभागहरूको नाम मुलुकैपिच्छे फरक पर्न सक्दछन् तर साधारणतया देहायबमोजिम पर्दछन्:

- योजना तथा विकास
- अर्थ
- खरिद/आपूर्ति
- इन्जिनियरिङ तथा श्रम
- सामुदायिक विकास
- प्राविधिक सेवाहरू

यी साखा तथा विभागहरूबाट आएका सरोकारवालाहरूको सन्तुलन कायम गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छ । ति विभागहरूले आफ्ना बारे महत्वपूर्ण जानकारीहरू प्रदान गर्दछन् र साथै अन्य विभागहरूबाट जानकारी लिन र अनुभव आदानप्रदान गर्न सहयोग गर्दछन् ।

यस परीक्षण प्रक्रियामा सहभागी व्यक्तिपिच्छेका पदाधिकारीहरूको पद तथा दर्जा मुलुकपिच्छे फरक हुन्छ । चित्र ४ ले युएनडेसा/युएनसीडीएफले संयुक्त समीक्षा गरेको चारवटा देशहरूमा देखिएका पद तथा दर्जाको उदाहरण प्रस्तुत गरिएको छ ।

चित्र ४: परीक्षण औजारको प्रक्रियामा को को सहभागी हुन्छन्?

बंगलादेश, नेपाल, ताञ्जानिया र युगाण्डाको उदाहरण

 BANGLADESH	 NEPAL	 TANZANIA	 UGANDA
<ul style="list-style-type: none"> • Secretary • Accounts Officer • Medical Officer • Slum Development Officer • Sanitary Inspector • Assistant Engineer (Water) • Assistant Engineer (Civil) 	<ul style="list-style-type: none"> • Finance Chief • Revenue Chief • Information Officer • Internal Auditor • Procurement Assistant • Planning Chief • Development • Infrastructure Chief • Community Development 	<ul style="list-style-type: none"> • Valuer • Town Planner • City Engineer • City Water Engineer • Community Development Officer • Statistician • Head of Procurement • City Treasurer • City Environment and Sanitation Officer 	<ul style="list-style-type: none"> • Town Clerk • Municipal Engineer • Chief Finance Officer • Environmental Officer • Principal Health Inspector • Senior Procurement Officer • Municipal Land Surveyor • Municipal Planner • Assistant Inventory Officer

ca

परीक्षण औजारको प्रत्येक तीनवटा भागहरू कसरी लागू गरिने बारेमा हेरौं ।

३.२ भाग १: आत्म-समीक्षा (Self-assessment)

परीक्षण औजारको भाग १ मा कभर सिट र प्रश्नावली (questionnaire) समावेश हुन्छ ।

स्थानीय तहको नाम वा क्षेत्राधिकारका साथै समीक्षा (प्रतिवेदन) पेश गर्नको लागि जिम्मेवार व्यक्तिको नामसमेत अभिलेख छ । उक्त व्यक्तिले प्रत्यक्ष (अन-साइट) भ्रमण तथा अन्य आवश्यक फलो अप गरेको समयमा सहजिकरण गर्ने सम्पर्क व्यक्ति वा फोकल विन्दुको (contact or focal point) रूपमा सेवा प्रदान गर्दछ ।

कभर पृष्ठले हामीलाई स्थानीय भूमीको क्षेत्र, जनसंख्या तथा सम्पत्ति व्यवस्थापनमा कुन स्थानीय अधिकारी संलग्न छन् भन्ने कुराको आधारभूत तथ्याङ्क प्रदान गर्दछ । त्यहाँ ड्रप-डाउन विधिबाट छनोट गरिएका दुई खालका जनसंख्याका बारे उल्लेख छ: एउटा दिवाकालिन जनसंख्या र अर्को रात्रिकालिन । ती दुबै अभिलेख गरिएको छ किनभने त्यहाँ स्थानीय पूर्वाधार (दिवाकालिन) प्रयोग गर्ने मानिसहरु र स्थानीय कर वा राजश्व (रात्रीकालिन) योगदान गर्नेबीचमा ठूलो फरक हुनसक्दछ । उदाहरणको लागि, दिवाकालीन समयमा शहरमा आवतजावत गर्नेको संख्या उल्लेख्य रूपमा बढ्दछ किनकी व्यापारीहरु, शहरमा काम गर्ने श्रमिकहरु र घुम्न निस्कनेहरु दिवाकालमै बढि आउने गर्दछन् ।

चित्र ५: परीक्षण औजार आत्म-समीक्षा कभर सिट

	A	B	C	D	E
1	भाग १- सम्पत्ति व्यवस्थापन आत्म-समीक्षा: कभर सिट				
2					
3	निर्देशन				
4	कृपया यस फारमको कालो भागहरु भर्नुहोस् । उदाहरण अर्को सिटमा हेर्नुहोला ।				
5			Comments		
6	देश				
7	स्थानीय सरकार नगरपालिका/क्षेत्राधिकार:				
8	दिवा समयको जनसंख्या:				
9	रातको समयको जनसंख्या:				
10	समीक्षा पेश गर्ने व्यक्तिहरु:				
11	पद:				
12	इमेल:				
13	टेलीफोन:				
14	सम्पन्न मिति:				
15					
16	सम्पत्ति व्यवस्थापन समीक्षाका सहभागीहरु				
17	सम्पत्ति व्यवस्थापनमा संलग्न हुने सम्पूर्ण व्यक्तिहरुको सूची बनाउनुहोस् ।				
18	नाम	पद	इमेल/सम्पर्क सूचना		
19					
20					
21					
22					

यो पनि ख्याल गर्नु जरुरी छ कि जनसंख्या अभिलेख वास्तविकताको आधारमा छ वा पछिल्लो जनगणनामा आधारित छ । पछिल्लो जनगणना भएको केहि समय वितिसकेको हुनसक्छ र आप्रवासी वा शरणार्थीहरुका कारणले पनि स्थानीय जनसंख्यामा थप भैसकेको हुनसक्छ ।

कभर सिटमा सम्पत्ति व्यवस्थापनमा सक्रिय रूपमा संलग्न कर्मचारीहरूको सूची राख्न आवश्यक छ । यी मध्ये धेरैजसो कर्मचारीहरू स्वमूल्याङ्कनमा र डायग्नोस्टिक औजारको भाग २ पुरा गर्नका लागि संलग्न हुनेछन् ।

देहायको कभर सिट भाग १ को प्रश्नावली हो । यसले ११ वटा प्रश्नहरू समेटेदछ र प्रश्नहरू सामान्य भएकाले थप व्याख्याको आवश्यकता पर्दैन । प्रश्नहरू मुख्यगरी सरकारी निकायका बारे बुझाई, संस्थाको दर्शनका बारे, प्राथमिकताहरू, सीमाहरू र विगतका सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि गतिविधिहरू आदिलाई खाकाकृत गरिएको छ ।

कति सरोकारवालाहरू संलग्न छन् भन्नेले भाग १ सम्पन्न गर्न आवश्यक समयको तय गर्दछ । तर नियमको रूपमा (rule of thumb) सबै प्रश्नहरूको उत्तरका लागि तीनदेखि चार घण्टा पर्याप्त हुनुपर्दछ ।

यदि तपाईं प्रश्नावली सम्पन्न गर्ने टोलीमा संलग्न हुनुहुन्छ भने समूहमा छलफल गरिएको पनि पहिलो अवसर हुन सक्दछ । यसको उद्देश्य भनेको संस्थाका बारेमा राम्रो छलफल होस भन्ने नै हो । यदि कुनै कुनै प्रश्नहरू लागू हुने खालका छैनन् वा ति प्रश्नहरूको उत्तरमा तपाईं ढुक्क हुनुहुँदैन भने खाशै चिन्ता गर्नु आवश्यक छैन । प्रश्नहरूमा छलफल गर्न अवसर हुनेछ र प्रश्नहरूका सम्बन्धमा रहेका अस्पष्टताका बारे पछि प्रत्यक्ष मूल्याङ्कन अवधिमा (onsite assessment) ति जानकारीहरू लिन सकिनेछ ।

अब हाम्रो काल्पनिक महानगरको (Supertown) टोलीले कसरी स्वमूल्याङ्कन सम्पन्न गरेका छन् भन्नेबारेमा हेरौं ।

कभर सिट (चित्र ६ हेर्नुहोस्) बाट हामी महानगरसँग दिवाकालिन जनसंख्या ५२,००० छन् र रात्रीकालिन जनसंख्या २५,००० मात्र छ भन्ने देख्न सकिन्छ । स्वमूल्याङ्कन (चित्र ७ हेर्नुहोस्) गर्दैरहँदा प्रश्न १ र २ को जवाफबाट महानगरसँग जनसंख्या, सवारी तथा बाढीसम्बन्धि चुनौतिहरूको प्राधान्यता रहेको भन्ने बुझ्न सकिन्छ । यी चुनौतिहरू संस्थाको दुईवटा मध्यकालिन लक्ष्यहरूमा समेत प्रतिलक्षित रहेको देखिन्छ जसमध्ये सवारी चाप र जनसंख्या वृद्धिसँग जोडिएका दुई सवालहरू रहेको छन् ।



TIPS FOR PART 1 OF THE DIAGNOSTIC TOOL

If you are completing Part 1 of the Diagnostic Tool

- Provide a complete list of participants.
- Meet as a team and answer the questions as best you can.
- Allow 3-4 hours to complete.

If you are reviewing Part 1 prior to conducting a visit

- Ensure key stakeholders are represented and contact information is accurate.
- Review the completed questions.
- Identify where information is missing or incomplete.

चित्र ६: महानगरका लागि नमूना कभर सिट (भाग १)

A	B	C	D	E
भाग १ - सम्पत्ति व्यवस्थापन स्वमूल्याङ्कन: कभर सिट		सुपरटाउन उदाहरण		
निर्देशन				
कृपया यस फारमको कालो भागहरू भर्नुहोस् ।				
		Comments		
६ देश	कतौपति भूमी			
७ स्थानीय सरकार नगरपालिका/ क्षेत्राधिकार:	सुपरटाउन			
८ दिवा समयको जनसंख्या:	५०,००० - १००,०००	५२,०००		
९ रातको समयको जनसंख्या:	२५,००० - ५०,०००	२५,०००		
१० समीक्षा पेश गर्ने व्यक्तिहरू:	अल्फा, ब्राभो			
११ पद:	टाउन क्लर्क (शहरी मजदुर)			
१२ इमेल:				
१३ टेलीफोन:	९९९ ९२३ ४४६७८९			
१४ सम्पन्न भिति:				
सम्पत्ति व्यवस्थापन समीक्षाका सहभागीहरू				
सम्पत्ति व्यवस्थापनमा संलग्न हुने सम्पूर्ण व्यक्तिहरूको सूची बनाउनुहोस् ।				
१८ नाम	पद	इमेल/ सम्पर्क सूचना		
१९ चाली डेप्टा	वरिष्ठ अर्थसास्त्री			
२० हको फक्सट्रट	वरिष्ठ लेखापाल			
२१ इन्डिया जूलियट	वरिष्ठ शहरी विकास अधिकृत			

चित्र ७: महानगरका (क) का लागि नमूना स्वमूल्याङ्कन

भाग १ - सम्पत्ति व्यवस्थापन स्वमूल्याङ्कन: समग्र परिस्थिति	उदाहरण
निर्देशन	
कृपया आवश्यकता, चुनौति र परिवर्तनको दबावका आधारमा उत्तर दिनुहोस्, जसले भौतिक संरचनाहरूलाई प्रभाव पार्दछ, तथा समुदायलाई सेवा गर्नको लागि स्थानीय सरकारले प्रयोग गर्ने वास्तविक सम्पत्तिसमेत संलग्न हुन्छ । यदि केही प्रश्नहरू लागू हुन्छन् वा अन्तर्वाताको क्रममा छलफल गरिने विषयवस्तुलाई कसरी जवाफ दिने भन्नेमा निश्चित हुनुहुन्छ भने त्यसलाई चासो नदिनुहोस् । यस समीक्षाको उदाहरणको लागि अर्को द्याव प्रयोग गर्नुहोस् ।	
प्रश्नहरू	
१. कृपया स्थानीय सरकारका मुख्य तीनवटा आर्थिक, वातावरणीय र सामुदायिक विकास चुनौति सूचीबद्ध गर्नुहोस् जुन तपाईंले तपाईंको समुदायमा भोगिरहनुभएको छ, जसको प्रभाव तपाईंसँग भएको सम्पत्ति कसरी व्यवस्थापन गर्नुहुन्छ, भन्नेमा पार्दछ ।	
दिनभरीमा वृद्धि भएको जनसंख्या - अति अव्यवस्थित पूर्वाधारले यसलाई सामान्यतया गर्न सक्दैन ।	
व्यापारी-खुद्रा व्यापारको लागि स्थान छैन ।	
विद्यालय तथा सार्थको अवधिमा सवारी - तीनदेखि पाँच वर्षसम्म भाडा लगाउन योग्य नहुने ।	
केही क्षेत्रमा आउने बाढीले पूर्वाधार र साना बालीहरू ध्वस्त हुन्छन्, जहाँ विद्यमान प्रणाली पर्याप्त नहुन सक्छ, र प्रणालीमा हास आउँदछ ।	
२ तपाईंको स्थानीय सरकारले आगामी ३-५ वर्षको लागि तय गरेको मुख्य लक्ष्यहरूको वारुमा सक्षिप्त रूपमा व्याख्या गर्नुहोस् ।	
क्षत्रीय अस्पताल र स्थानीय स्वास्थ्य सेवा केन्द्र	
बजार केन्द्र, बस टर्मिनलभन्दा पर सेवाको स्थानान्तरण	
दुईवटा उप-शहरहरू निर्माण	

अब अर्को कदममा, संस्थाले कस्ता प्रकारका भौतिक सामानहरू स्वामित्वमा राखेको छ र यि मध्ये कुन सम्पत्ति महत्वपूर्ण छ (critical assets) भनेर सोधिन्छ । प्रश्रावलीमै विभिन्न प्रकारका सम्पत्तिहरू पहिले नै भरिराखिएको छ महानगरले कुन उपयुक्त छ भनि छनोट गर्न सक्छ । सूचीमा नभएका सम्पत्तिका अतिरिक्त सम्पत्ति उल्लेख गर्ने खालि ठाउँ समेत राखिएको छ । सेवा प्रवाहमा प्रत्यक्ष असर गर्ने सम्पत्तिहरूनै संवेदनशील अर्थात अति महत्वपूर्ण सम्पत्तिहरू (critical assets) हुन् भन्ने कुरा महत्वपूर्ण छ । यहाँ कुर्ची, टेबल वा दराजजस्ता सम्पत्तिमा धेरै चासो राख्न आवश्यक ठानिएको छैन । यद्यपि, उल्लेखनीय ख्यातीयुक्त वा कार्यात्मक मूल्य भएका

(reputational or functional value) मुख्य सम्पत्तिहरू जस्तो परिषदको सभा हल वा कक्ष समावेश हुन सक्दछन् ।

चित्र ८ मा, समीक्षा टोलीले पहिलो रंगले हाइलाइट गरिएका र नीलो रंगमा अतिरिक्त सूचनाहरू लेखिएका महानगरको भौतिक सम्पत्तिहरू देखाइएको छ । हामी देख्न सक्छौं कि महानगरसँग कुनै अतिरिक्त भूमी छैन, र यो शिक्षा र स्वास्थ्य सुविधाहरूमा जिम्मेवार छ । यससँग स्थानीय तहमा व्यवस्थापन भैरहेका धेरै उपकरणहरू पनि छन् । यस महानगरमा रहेका धेरैजसो प्रमुख पूर्वाधारजन्य सम्पत्तिहरू संघीय सरकारले व्यवस्थापन गरेको छ, जुन यहाँ “मन्त्रालय अन्तर्गत” (under ministry) भन्ने कमेन्टवाट प्रष्ट हुन्छ । तर यस महानगरसँग बस पार्क भने छ र महानगर सामुदायिक सडकका लागि जिम्मेवार छ । टोलीले यो पनि संकेत गरेको छ कि गैर-सामुदायिक सडकहरूको सम्भारका लागि महानगरले सडक विभागलाई बजेट निकासी गर्नुपर्दछ ।

चित्र ८: महानगर (ख) का लागि नमूना स्वमूल्याङ्कन

भाग १ - उन्पत्ति व्यवस्थापन स्वमूल्याङ्कन: उच्च परिस्थिति		उदाहरण	
3. रूपमा उजाडनुहोस् कि तपाईं कुन मुख्य भौतिक सम्पत्ति तपाईंको स्थानीय सरकारको इन्भेन्ट्री (गोसाकार/सागु हुने सबैबाई इन्भेन्ट्री गर्नुहोस् र मान्यक दिव्यपी धप गर्नुहोस् ।			
श्रेणी	बनन	उपकरण (सद्व्यपूर्ण सम्पत्तिको मात्र सूची बनाउनुहोस् ।)	पूर्वाधार
केही पनि छैन	केही पनि छैन	केही पनि छैन	केही पनि छैन
बचत/मष्ट (स्वमस्थापन) का लागि उपकरण	सांस्कृतिक (नस्ती संग्रहालय)	फोटर सङ्ग्रहण दुकान	बाट (चिशनर)
नवीगटिएका/पयोगका लागि उपकरण	शैक्षिक (नस्ती, विद्यालय, विश्वविद्यालय, पुस्तकालय)	कार, नदरी (दुकान), द्याक्टर, गेडर, म्याटरपिनर	दुर्गा भापुति (उत्पादन तथा बितरण) मन्त्रालय
सार्वजनिक बनार	भाषतकार्जाल सेवारत (नस्ती उत्तकता, पदरी) मन्त्रालय	कम्प्युटर पगाली	सडक बितरण
पयोगमा	सरकारी कार्यालय	कार्यालयका फर्निचर	पार्क तथा सार्वजनिक स्थान
नव्य भर्नुहोस्	भाषत	सैफर	सडक - सामुदायिक सडक मात्र (यी सडकहरू दुनू स्तरीयति गरिएको छैन-द्वितीय सडक सडक पाइकरपगालीत अन्व सडकका लागि रकम इत्यान्तरण गर्ने ।
	न्यायिक (नस्ती काराकार, अज्ञानरत) मन्त्रालय अन्तर्गत	नव्य भर्नुहोस्	झेस फोटर संकलन तथा स्वमस्थापन
	स्वास्थ्य (नस्ती, अस्पताल, फिन्सिकल)		भाषाभाषत सम्पन्न (नस्ती बस टर्मिनस)
	सार्वजनिक शौचालय		छेरनाने पानी उपयोगिता (द्वानिकल तथा स्टीम पानी संकलन तथा पशोधनसमेत) रकम इत्यान्तरण गरिएको छैन ।
	सन्तरनन सुविधा		पानी उपयोगिता (पशोधन तथा बितरणसमेत)
	नव्य भर्नुहोस्		बन्तरगाड सुविधा (नस्ती स्मार्भर्स, डोपस, टर्मिनस)
			भाषी संरक्षण (नस्ती, स्टीम पानी टिकाटने तनाड, डारपस, मैभीन भाषि)
			नव्य भर्नुहोस्
4. तपाईंको स्वमस्थापन गरीरटेका सबैभन्दा सद्व्यपूर्ण सम्पत्ति के के हुन् ? (सद्व्यपूर्ण सम्पत्ति भन्नाले ती भिन्नाभिन्न सम्पत्ति हुन् जुन कुनै संग्रहका लागि सेवा पनाउका लागि अति नै सद्व्यपूर्ण हुन्छ र बेकाले टुंगु वा क्षेति टुंगु त्यसको उच्च अतर रहन्छ । फोटर फालको लागि पयोग हुने टुक (x) - फोटर इटाटन (पत्रि सेवा नपुगता स्वास्थ्य तथा सुरक्षाको सुवर्धनका) का लागि एस्काभेटरसमेत ।			
• भाषुने कोठको रानरन (भाएस्नाट) संकलन गर्ने वितीय पगाली - पिस्कोको लागि विद्युतीय विन्नु (करिब २०० इतले सतातेको			
...	भाग १-कभर	भाग १-महानगर	भाग १ समीक्षा

अब अन्य सात प्रश्नहरू कर्मचारीहरूका लागि संवेदनशील तथा अति महत्वपूर्ण सम्पत्तिबारे (critical assets) अविलम्ब सोच्नको लागि लक्षित छ । सम्पत्तिको कार्यसम्पादनले सेवा प्रवाह र सम्पत्ति व्यवस्थापनको जिम्मेवारीमा कसरी असर गर्दछ भनि चित्र ९ मा हेर्नुहोस । जब हामी यी प्रश्नहरू नियाल्छौं, तब महानगरमा फोहोर मैला सङ्कलनबारेको सबैभन्दा ठूलो समस्या देख्छौं । अर्को चुनौति भनेको उच्च तहमा व्यवस्थापन गरिएका स्थानीय सम्पत्तिहरू हुन, जस्तो सडक, ऊर्जा तथा खाने पानी आपूर्ति र सरसफाई आदि । स्थानीय सरकारसँग यी सम्पत्तिहरू व्यवस्थापनमा कुनै नियन्त्रण हुँदैन तर ती सम्पत्तिहरूबाट भैरहने सेवा प्रवाहमा रोकावट हुँदा वा सेवा अपर्याप्त हुँदाका बखत उपभोक्ताको गुनासो सम्बोधन भने महानगरले नै गर्नुपर्दछ ।

महानगरको यो स्वमूल्यांकनबाट हामिलाई यो पनि सिकाई भयो कि वार्षिक योजना र बजेटभन्दा पनि फरक हिसावले व्यवस्थापन गर्न आवश्यक हुन्छ । बाह्य सहयोग र सल्लाहविना कर्मचारीहरूले मात्र यो सम्भव छैन ।

चित्र ९: महानगर (ग) का लागि स्वमूल्यांकन नमूना

भाग १ - सम्पत्ति व्यवस्थापन स्वमूल्यांकन: समग्र परिस्थिति	उदाहरण
५. तपाईंको स्थानीय सरकारमा सेवाको प्रवाहमा असर गर्ने तपाईंको महत्वपूर्ण सम्पत्तिहरूले कसरी कार्यसम्पादन गर्दछ ? (उदाहरणका लागि, खराब सडकले बस्तुको बजारमा प्रवाहमा असर गर्दछ र जसले अर्थतन्त्रमा प्रभाव पार्दछ ।)	<ul style="list-style-type: none"> • फोहोर सङ्कलन गर्न नसक्ने - गल्लीका फोहोर, गुनासो, रोगव्याधि, अवरोधक (डल) विकास प्रणाली । • राजश्व आवश्यकताका लागि ओएसभार मुख्य स्रोत
६. तपाईंको शहरमा भौतिक सम्पत्तिको विविध वर्गहरू कसले प्रबन्ध गर्दछ ? कुन कुन सम्पत्तिहरू स्थानीय रूपमा व्यवस्थापन हुन्छ भने कुन कुन चाही सोभन्दा माथिल्लो स्तरमा व्यवस्थापन हुन्छ (उदाहरण: जिल्ला वा संघीय रूपमा) ?	<ul style="list-style-type: none"> • श्रम विभाग (शहर) → पालिका सडक • सम्पूर्ण भूमी प्राधिकरण (एआरए) → मुख्य सडकहरू • सम्पूर्ण पानी तथा विकास कम्पनि (एडब्ल्यूएससी) → पानी आपूर्ति तथा सरसफाई • स्वास्थ्य विभाग → स्वास्थ्य केन्द्रहरू • शिक्षा विभाग → विद्यालयहरू • सरसफाई विभाग → फोहोर सङ्कलन तथा व्यवस्थापन, घाट व्यवस्थापन • वित्त तथा व्यापार विभाग → बजार • शहरी विकास विभाग → पार्कहरू • सम्पूर्ण ऊर्जा लिमिटेड (एइएल) → ऊर्जा
७. सम्पत्तिको प्राप्ति, सञ्चालन र सम्भार तथा नष्ट (व्यवस्थापन) मा को को संलग्न हुन्छन् ? के त्यहाँ दस्तावेजीकृत नियम निर्माण प्रक्रिया छ ? यदि छ भने कृपया छयाँप्रीत उपलब्ध गराउनुहोस् ।	<ul style="list-style-type: none"> • प्राप्ति → सम्पत्तिका लागि जिम्मेवार विभागले योजना गर्दछ र आवश्यकताहरू परिभाषित गर्दछ, त्यसपछि प्राथमिकता निर्धारण गरी परिषदमा बजेट पठाउँछ, सिभिल इन्जिनियरिङ विभागले छाका निर्माणमा सघाउँछ र त्यो पुरा गरिन्छ, नयाँ परियोजनाका लागि बजेट अनुरोध गर्न त्यहाँ धेरै चरणहरू छन् (१) समुदायबाट आएका अनुरोधहरूलाई बढा कार्यकारी समितिमा छलफल हुन्छ र परियोजनाहरूको प्राथमिकता तय गरिन्छ । (२) प्राथमिकतायुक्त परियोजनाहरू परिषदमा छलफल हुन्छ, व्यवस्थापन टोलीले परियोजनाहरू छाँटकाँट गर्दछ र परिषद सदस्यहरूसँग वितरण तथा छलफल गर्दछ । (३) बजेट पारित हुनको लागि क्षेत्रीय (प्रादेशिक), मन्त्रालय हुँदै संसदसम्म पुग्दछ, परियोजना अनुरोध (प्रस्तावहरू) स्थानीय तहमा पनि छनोट हुन्छ जसले परियोजना कार्यान्वयन योग्य छ वा छैन भनेर हेर्दछ, विभाग तहमा, उपभोक्ता र वित्त तथा खरिद विभागहरूले बजेट र प्राप्ति प्रक्रियामा सँगसँगै काम गर्दछन् । • सञ्चालन तथा सम्भार → अलग अलग विभागहरूले सिभिल इन्जिनियरिङ विभागको सहयोगमा कार्य गर्दछन् । • व्यवस्थापन (नष्ट) → आर्थिक ऐन र खरिद ऐनबाट निर्देशित, मन्त्रीबाट पारित, अर्थ विभागले नष्ट गरिने सम्पत्तिको मूल्य निर्धारण गर्दछ, मूल्य बढाबढमा अबसन्मार्फत व्यवस्थापन (नष्ट) गर्दछ र उक्त रकम पुनः सम्बन्धित तह (शहर) मै जान्छ ।
८. के तपाईंको सम्पत्ति व्यवस्थापन अभ्यास वा योजनाको पहिला कुनै बाह्य समीक्षा भएको थियो ? यदि थियो भने परिपाम के	<ul style="list-style-type: none"> • अन्तर्राष्ट्रिय सहायता परियोजनाले स्थानीय सरकारका लागि राजश्व सङ्कलन सृजना गरेको छ । • अन्य बाह्य सहयोग नभएको ।
९. कुनै सम्पत्ति व्यवस्थापनमा भएका वर्तमान अवस्थामा चानु रहेको वा अर्को वर्षको लागि पहिल्यै योजना गरिएको (जस्तो:	
भाग १-कभर	भाग १-महानगर
भाग १ समीक्षा	भाग १-समीक्षा एक्सेल

यी जवाफ तथा प्रतिक्रियाहरुबाट महानगरमा भएका सम्पत्तिहरुबारे, यसले सामना गर्ने चुनौतिहरुबारे र सम्पत्तिको व्यवस्थापनमा कर्मचारीहरुले अवलम्बन गर्ने प्रक्रियाहरुबारे आदिको बुझाइ शुरु हुन्छ । मूल्याङ्कन टोलीको रुपमा, मूल्याङ्कन (समीक्षा) को दोश्रो भागमा यी प्रश्नहरुको पुनरावलोकन गरिनेछ । हामीले अलिक गहिरो रुपमा अनुसन्धान गर्न सक्छौं र सम्बन्धित निकाय वा संस्थाको औपचारिक समीक्षा गर्नुभन्दा अघिनै अतिरिक्त प्रश्नहरु सोधी संस्थाको बारेमा अझै राम्ररी बुझ्न सक्छौं । यसरी आएका थप जवाफहरुलाई प्रत्यक्ष समीक्षा (on-site assessment) को समयमा थप्न सकिन्छ ।

अभ्यास २

क. यदि तपाईंको संस्थाले युएन डाइग्नोस्टिक औजार (UN Asset Management Diagnostic Tool) प्रयोग गरेको छ भने कुन कुन सरोकारवाला हरूसँग परामर्श गरिएको थियो ? समेट्नुपर्ने कुनै सरोकारवाला छुटेका थिए कि ? यदि त्यसो हो भने तिनीहरुमध्ये कसको भूमिका किन महत्वपूर्ण छ ? यदि तपाईंले समीक्षा गर्नुभएको थिएन भने तपाईंको संस्थामा कुन कुन सरोकारवालाहरूसँग परामर्श लिनुपर्ने भन्ने लाग्छ ?

ख. तपाईंको नगरपालिकाको वा जिल्लाको जनसंख्याबारे र यसको सम्पत्ति व्यवस्थापनमा पर्ने प्रभावबारे छलफल गर्नुहोस् । के यो दिवाकालिन र रात्रिकालिन समयमा परिवर्तन हुन्छ ? यदि यो परिवर्तन हुन्छ भने दिवा समयमा प्रयोग गर्ने मुख्य व्यक्तिहरु को को हुन्? के यो अन्तरले समस्या सृजना गर्दछ र यदि गर्दछ भने यो के हो ?

ग. अहिलेसम्म महानगरले प्रदान गरेका सूचनाहरुको समीक्षा गर्नुहोस् । के कस्ता अतिरिक्त प्रश्नहरु तपाईं महानगरका अधिकारीहरुलाई सोध्नुहुन्छ ?

३.३ भाग २ – प्रत्यक्ष मूल्याङ्कन (on-site assessment)

हामीसँग महानगरका बारे सामान्य तस्बीर स्पष्ट भैसकेको छ । अब हामी सम्पत्ति व्यवस्थापनको कार्यान्वयन कसरी गरिन्छ भन्नेबारे थप प्रष्ट हुनुपर्नेछ । भाग २ ले १४ प्रकारका प्रश्नहरू मार्फत कार्यान्वयन सम्बन्धमा परिक्षण टोली लाई सहयोग गर्दछ । यी प्रश्नहरूले तिन खालका जाँचपडताललाई (areas of inquiry) ; समेट्दछः

आवश्यकताहरूको बुझाइ र परिभाषा,
सम्पत्तिको जीवनचक्र सम्बन्धि निर्णय र
सम्पत्ति व्यवस्थापन उत्प्रेरकहरू

(Understanding and defining requirements, Life cycle decision-making and Asset management enablers) यसबारेमा हामि हेर्नेछौं।

प्रत्येक क्षेत्रका बारे जवाफ तथा प्रतिक्रियाहरू आउदै गर्दा संस्थाको विचार प्रकृत्यालाई ९तजयगनजत उचयअभकक० मार्गदर्शन गर्नका लागि असल अभ्यासको व्याख्या र केहि उदारहरणहरू समेटिन्छ ।

यी प्रश्नहरूलाई प्रत्यक्ष मुल्याँकन अन्तर्वार्तावाट निरूपण गरिन्छ । यस अन्तर्वार्तामा भौतिक पुर्वाधारहरू तथा रियल स्टेट जस्तो भूमी र भवनहरूको कसरी व्यवस्थापन भैरहेको छ भनि पदाधिकारीहरू तथा कर्मचारीहरूलाई प्रश्न सोधिन्छ ।

एउटा अन्तर्वार्तालाई खासगरी तीनदेखि चार मिनेटको समय लाग्दछ र सहयोगी सूचनाहरूको पुनरावलोकन गर्न अतिरिक्त समय समेत लाग्न सक्छ । प्रत्यक्ष समीक्षा (मूल्याङ्कन) पुरा गर्न पुरै एकदिन खर्चनु अझ राम्रो हुन्छ ।

यस अन्तर्वार्तालाई हामीले कसरी गतिलो बनाउन सक्छौं भन्नुभन्दा पहिला सोधिने प्रश्नहरूको तीनवटा क्षेत्रमा प्रवेश गरौं – आवश्यकताहरूको बुझाइ र परिभाषा, जीवनचक्र निर्णय निर्माण तथा सम्पत्ति व्यवस्थापन उत्प्रेरक । यसलाई डायग्नोष्टिक औजारको भाग २ को प्रश्नहरूले समेटेको छ।



TIPS FOR PART 2 OF THE DIAGNOSTIC TOOL

Time Allocation

- Allow 3-4 hours to complete for the interview.
- Allow one day for the full assessment

The Interview

- Conduct group interview with lead person from each of the key groups present
- Subject matter experts are interviewed later to provide supporting data and information.
- Ask probing questions.
- Document evidence to support answers.

३.३.१ आवश्यकताहरूको बुझाइ र परिभाषा (Understanding and defining requirements)

डायग्नोस्टिक औजारको भाग २ मा रहेको पहिलो चार प्रश्नहरूले संस्थाले आफ्ना आवश्यकताहरू कति राम्ररी बुझ्न र व्याख्या गर्न सक्दछ भन्ने कुरा हेर्दछ । यो माग व्यवस्थापनसँग जोडिएको हुन्छ । सम्पत्ति व्यवस्थापन खाकाको तीनवटामध्ये पहिलो व्यवस्थापन स्तम्भको परिचय अध्याय २ मा दिइएको थियो ।

डायग्नोस्टिक औजारको भाग २ अन्तर्गतको पहिलो दुई प्रश्नहरूले “६ प्रश्नहरू” ‘six whats’ मध्ये तीन प्रश्नहरूको सम्बोधन गरेको छः

तपाइको स्वामित्वमा के के छन् ? *What do you own?*

कति मुल्यको छ ? *What is it worth?*

कस्तो अवस्थामा छ ? *What is its condition?*

चित्र १० मा हेर्नुहोस् ।

३.३.२ सम्पत्तिको जीवनचक्र सम्बन्धि निर्णय (Life cycle decision-making)

अब उल्लेख गरिने पाँच प्रश्नहरूले निर्णय-निर्माणको जीवनचक्रलाई सम्बोधन गर्दछ र सबभन्दा पहिले के तय गर्ने भन्ने निर्धारण गर्न हामीलाई सहयोग गर्दछ ।

चित्र १२ लाई हेर्दा यसमा रहेको प्रश्न नं. ५ मा निर्णय-निर्माण प्रक्रियाहरूबारेको सामान्य प्रश्न छ । प्रश्न ६ र ७ भौतिक सम्पत्तिहरूको सम्भार र प्रतिस्थापनबारेको निर्णय कसरी लिने भनेर गरिने सञ्चालन तथा पुँजी योजनामा केन्द्रित छ भने प्रश्न ८ ले वित्तीय योजनालाई नजिकबाट हेर्दछ । अन्ततः, प्रश्न ९ ले सम्पत्ति व्यवस्थापन खाकामा रहेका हरेक पक्षहरूमा दिगोपनाको सिद्धान्तलाई कसरी लागु गर्ने भनि छानविन गर्दछ ।

पाठ २ मा सिकेबमोजिम माग व्यवस्थापनमा हामीले प्रवाह गराउन खोजेको सेवाको स्तरको आधारमा वर्तमान तथा भावि मागहरू पहिचान गर्ने कुरा पर्दछन् । प्रश्न ३ र ४ माग व्यवस्थापनका तरिकाहरू लाई कसरी व्यवस्थित गर्ने भन्ने विषयको मुल्यांकनमा केन्द्रित छ (चित्र ११ हेर्नुहोस्) ।

३.३.३ सम्पत्ति व्यवस्थापन उत्प्रेरक (Asset management enablers)

डायग्नोस्टिक औजारको भाग २ मा रहेका पहिलेका ९ प्रश्नहरूले के कस्ता सम्पत्ति व्यवस्थापन गतिविधिहरू सञ्चालनमा छन् र ती कसरी कार्यान्वयन गरिएका छन् भन्नेबारेमा समीक्षा गर्न सघाउ पुर्याउँछ । १०-१४ सम्मका पाँच प्रश्नहरूले सम्पत्ति व्यवस्थापनका लागि सहयोगी मानव संसाधन, प्रविधि र स्रोतहरू बारे बुझ्न मद्दत गर्दछ ।

चित्र १३ मा देखाइए बमोजिम प्रश्न १० र ११ ले सम्पत्ति व्यवस्थापनका लागि सहयोगी संस्थागत नेतृत्व, कर्मचारीहरू र नीतिहरूलाई नियाल्दछ । प्रश्न १२ ले संस्थाले कसरी प्रभावकारी निर्णय-निर्माणमा सहयोगी हुने सूचना सम्बन्धि आवश्यकताहरू पुरा गर्दछ भन्ने कुराको जाँचपडताल गर्दछ । अन्तिममा, प्रश्न १३ र १४ ले खरिद प्रक्रिया र संस्थागत पारदर्शिता जस्ता कार्यकुशलता, प्रभावकारिता र जनविश्वास का लागि सम्वेदनशील हुने पक्षहरूको परीक्षण गर्दछ ।

चित्र १०: प्रत्यक्ष (अन-साइट) समीक्षाको डायग्नोस्टिक औजार (क) Diagnostic Tool on-site assessment

प्रश्न नं.	प्रश्नहरू	उत्तरहरू (प्रत्यक्ष साईट भ्रमण गर्दा समीक्षकले भर्नुपर्ने)	व्याख्या तथा उदाहरणहरू
आवश्यकताको बुझाइ तथा परिभाषा Understanding and defining requirements			
१	सम्पत्तिको इन्भेन्ट्री रेकर्ड तथा डाटा Asset inventory data	स्थानीय सरकारले के कस्ता सम्पत्ति इन्भेन्ट्री सूचना सङ्कलन गर्दछ ? यसलाई कसरी वर्गीकरण गरिन्छ ? स्थानीय सरकारले संकलित सूचना तथ्यपरक, एकरूपतायुक्त र प्रयोगयोग्य छ भन्ने कुरा कसरी सुनिश्चित गर्छ ?	सङ्कलन गर्नुपर्ने आधारभूत भवनहरू तथा भूमी सम्बन्धि जानकारी: <ul style="list-style-type: none"> सडक ठेगाना, क्याडेस्टर नम्बर, चालु प्रयोग कूल तल्ला/क्षेत्रफल र सम्बद्ध क्षेत्र निर्माण सामग्री (जस्तो काठ, गिट्टी, स्तिल आदि) निर्माण गरिएको वर्ष, लागत सङ्कलन गर्नुपर्ने आधारभूत पूर्वाधार सूचना: <ul style="list-style-type: none"> नगरपालिका/क्षेत्र, सम्पत्तिको प्रकार (जस्तो पानी, फोहर पानी, ऊर्जा आदि) आईडेन्टीफिकेशन नम्बर, आकार/क्षमता (जस्तो ब्यास, उचाई, आयतन, प्रवाह आदि) कूल लम्बाई (पाईप, प्रशारण लाईन, सडक आदि) निर्माण सामग्री (जस्तो कच्च फलाम, स्तिल, काठ आदि) निर्माण गरिएको वर्ष अझै उन्नत प्रकारको सूचना: <ul style="list-style-type: none"> अवस्था, चालु प्रयोगको क्षेत्रफल (जस्तो: प्रयोगयोग्य क्षेत्रफलको ओगटेको %) निरीक्षण मिति, निर्माण लागत वार्षिक हासकट्टी रकम हासित बुक गरिएको मूल्य भवन र जग्गा, ल्याण्ड साईटहरूको एकीकृत अनुमानित बजार मूल्य वार्षिक सञ्चालन तथा सम्भार लागत जिआइएस/ जग्गाको डिजिटल नक्सा सम्बद्ध सम्पत्ति जस्तो मेनहोल्स, पम्पिङ स्टेशन आदि ।

२	सम्पत्ति कार्यसम्पादन Asset performance	स्थानीय सरकारले कसरी सम्पत्तिको अवस्था तथा कायसम्पादनलाई मापन र व्यवस्थापन गर्दछ ? रेकर्डलाई अद्यावधिक गरिएको छ ? कहिले ?	<p>सम्पत्ति कार्यसम्पादन सम्बन्धि जानकारी तथा सूचना (अवस्था, प्रयोग, र उपयुक्तता वा उपभोक्ताको आवश्यकता पुरा गर्ने) ले असल निर्णय-निर्माणमा सहयोग पुग्दछ र स्थानीय सरकारलाई सम्पत्तिको सेवा (बाँकी सेवा जीवन) कति अवधि रहन्छ भन्ने कुराको आँकलन गर्नको लागि सहयोगी हुन्छ ।</p> <p>उदाहरणको लागि: अवस्थाको मापन/व्याख्या:</p> <p>१. उत्कृष्ट: सम्पत्ति नयाँ जस्तै छ, पूर्ण रूपमा कार्य गर्छ, राम्ररी सम्भार गरिएको छ तथा उपयुक्त मापदण्ड वा सोभन्दा पनि बढि कार्यसम्पादन गर्दछ । थप कार्य आवश्यक पर्दैन ।</p> <p>२. राम्रो : सम्पत्ति राम्ररी सम्भार गरिएको छ तर सामान्य खराबीका लक्षणहरू देखाइरहेको छ । पूर्ण कार्यसम्पादन गरेको छ । प्रायः मर्मत भनेको योजनावद्ध र निरोधात्मक रूपमा गरिन्छ । सामान्य मर्मत आवश्यक हुन सक्छ ।</p> <p>३. मध्यम: सम्पत्ति कामलाग्ने नै छ तर यो पुरानो वा लामो समयको भएकोले खराबीका सामान्य लक्षण देखाइरहेको छ । धेरैजसो सम्पत्तिमा सामान्य अवरोध आएको छ वा कार्यक्षमता नै घटेको छ र मर्मत सम्भार वा सञ्चालन खर्च पनि बढ्दै गइरहेको छ ।</p> <p>४. ठीकै: सम्पत्तिले कार्य गर्दछ तर यसलाई चालु अवस्थामा राखिराख्नका लागि मर्मत, सम्भारको धेरै नै आवश्यक पर्दछ । निकट भविष्यमै कार्यसम्पादनमा मुख्य खराबी देखा पर्न सक्छ । प्रतिस्थापन/पुनर्स्थापना(rehabilitation) आवश्यक हुन्छ ।</p> <p>५. असफल: प्रभावकारी सेवा जीवन बढेसँगै सम्भार खर्च पनि अधिक हुन्छ । त्यहाँ बेकम्मा हुने उच्च जोखिम ज्यादा हुन्छ । त्यसको लागि तत्काल प्रतिस्थापन वा पुनर्स्थापना आवश्यक हुन्छ ।</p>
---	---	--	---

चित्र ११: प्रत्यक्ष समीक्षाको डायग्नोस्टिक औजार (ख) Diagnostic Tool on-site assessment (B)

प्रश्न नं.	प्रश्नहरू	उत्तरहरू	व्याख्या तथा उदाहरणहरू
३	<p>सेवाको स्तर Levels of service</p> <p>स्थानिय सरकारले आफ्ना सेवाग्राही वा ग्राहकहरूलाई उपयुक्त तहको सेवा प्रवाह कसरी निर्धारण गर्दछ ?</p> <p>सेवा प्रवाहको निर्धारित तहलाई पुरा गर्नका लागि कसरी सम्पत्तिको कार्यसम्पादनलाई सुनिश्चित गरिन्छ ?</p>		<p>सम्पत्तिको मुख्य उद्देश्य भनेकै स्थानीय समुदायलाई सेवा प्रदान गर्नु हो । सम्पत्तिवाट प्रवाह हुने अपेक्षा गरिएको सेवाको स्तरको परिभाषा कार्यसम्पादन मापनको कुनै स्वरूपमा आधारित हुन्छ जुन देहायबमोजिम परिभाषित छ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • कानूनी आवश्यकताको विश्लेषण – के सेवा प्रदान गर्ने भन्नेबारेमा कानूनले नै निर्धारण गर्दछ । • उपभोक्ताको अपेक्षाको सर्भेक्षण <p>उदाहरणको लागि: खाने पानी प्रणालीको लागि सेवाको स्तरमा निम्नानुसार समावेश हुनसक्दछ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • प्रतिवर्ष ठूला पाईपद्वारा ल्याइने पानीमा प्रति १०० किमि मा वटा अवरोध स्वीकार्य हुने • धारा जडानका ठूला पाइपहरू घण्टाभित्र मर्मत पहल गरिनेछ, ९५% जति मा । • उपभोक्ताहरूको गुनासो २४ घण्टाभित्र सम्बोधन गरिनेछ । • आवश्यक सम्पूर्ण कानुनी नियमहरू पुरा भएको हुनुपर्ने <p>वा</p> <ul style="list-style-type: none"> • शहरी क्षेत्रमा जनसंख्यालाई प्रत्येक घरधुरीमा धारा उपलब्ध गराइनेछ । • सामुदायिक पानीको धारा प्रत्येक ३०० मिटरको दुरीमा प्रदान गरिनेछ । पानी सामुदायिक इनारहरूबाट प्रदान गरिनेछ ।

४	मागको प्रक्षेपण Forecasting demand	स्थानीय सरकारले कसरी समुदायमा प्रवाह हुने सेवाको मागको प्रक्षेपण गर्दछ र यसको असर सम्पत्तिसंग पर्दछ ? हामिले प्रयोग गरिने तरिका कतिको विश्वसनीय छ ?	माग भनेको सम्पत्तिले प्रदान गरेको सेवाको प्रयोग कति उपभोक्ताहरूले गर्दछन् भन्ने कुराको मापन हो, उदाहरणको लागि स्वच्छ पिउने पानीको आपूर्ति वा समयक्रममा ढल निकासको काम । नियमित रूपमा मागको अनुमान गर्न सक्ने क्षमताले स्थानीय सरकारलाई भावि योजना बनाउन र उक्त माग पुरा गर्न वा सो पुरा हुन नसक्ने जोखिमलाई व्यवस्थापन गर्न सहयोग पुऱ्याउँछ । उदाहरणको लागि ऐतिहासिक प्रवृत्तिहरू, विकास इजाजतहरूको प्रकार र संख्या, अघिल्लो वित्तीय अनुदान आवेदनहरू आदिले देहायका प्रश्नहरूको जवाफ दिन सहज पार्दछः <ul style="list-style-type: none"> • समुदाय कहाँ वृद्धि हुनेछ ? • यो कहिले र कति वृद्धि हुनेछ ? • के विद्यमान सेवाहरूले भविष्यको माग पुरा गर्छ ? • विद्यमान सम्पत्तिहरूको निर्माण गर्न र नागरिकहरूको माग अनुसारको सेवाको स्तर प्रदान गर्न सकिने गरि पर्याप्त मात्रामा बजेट उपलब्ध हुनेछ ?
---	--	---	--

चित्र १२: प्रत्यक्ष समीक्षा (ग) बारे डायग्नोस्टिक औजार Diagnostic Tool on-site assessment (C)

प्रश्न नं.	प्रश्नहरू	उत्तरहरू	व्याख्या तथा उदाहरणहरू
सम्पत्तिको जीवनचक्र सम्बन्धि निर्णय Life cycle decision-making			
५	निर्णय प्रकृया Decision Making	तपाईंको स्थानीय सरकारले विद्यमान सम्पत्तिको प्रतिस्थापन, पुनप्राप्ति वा नष्ट (व्यवस्थापन) गर्ने वा नयाँ सम्पत्तिमा लगानी गर्ने कुरासँग सम्बन्धित निर्णय कसरी गर्दछ ?	<p>सम्पत्ति कामलाग्ने अवस्थामा हुनुपर्दछ जसले अपेक्षा गरिएको स्तरको सेवा प्रवाह गर्न सकोस् । यदि सम्पत्तिले उद्देश्यअनुसारको काम गर्न सकेन भने अपेक्षा गरिएको सेवाको स्तर प्रवाहमा अवरोध आउनसक्छ । जुन सम्पत्तिको असफलताले सेवाको स्तरमा उल्लेखनीय प्रभाव पार्दछ त्यसलाई बढि महत्वपूर्ण र संवेदनशील मानिन्छ ।</p> <p>कुन सम्पत्तिले प्राथमिकता प्राप्त गर्छ भन्ने कुराले निर्णयका लागि एकरूपतायुक्त निर्णय निर्माण प्रक्रिया स्थापना र प्रयोग गर्नु धेरै नै महत्वपूर्ण हुन्छ । कहिले प्रतिस्थापन गर्ने, कहिले पुनस्थापना वा लगानी नवीकरण गर्ने भन्ने कुराको निर्धारणका लागि लागत=लाभ विश्लेषण प्रयोग गर्न सकिन्छ । यसको अतिरिक्त, प्रतिस्थापन वा पुनस्थापना गर्नपर्ने आवश्यकता छ कि भनि निर्धारण गर्नका लागि गतिविधिको लागत, अवस्था परिपवर्तन वा कार्यसम्पादन मापन, जोखिम, सम्पत्तिको मूल्य, प्रायोगिकता वा सम्पत्तिको हासित मूल्य आदि (cost of activity, change in condition or performance rating, risk, value of the asset, usage, or depreciated value) सम्पूर्ण प्रयोग गर्न सकिन्छ ।</p> <p>उदाहरणका लागि जोखिम-आधारित निर्णय निर्माणमा देहायबमोजिम ध्यान दिन जरुरी छ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • मर्मतको लागत: यदि सम्पत्ति सहजै र महंगो मूल्य विना नै मर्मत गर्न सकिन्छ भने जोखिम कम हुन्छ । मर्मतको लागत उच्च रहेको अवस्थामा भने जोखिम पनि उच्चनै हुन्छ । • असफलतासँग सम्बन्धित वातावरणीय लागत: कुनै प्रकारका सम्पत्तिको असफलता वातावरणीय प्रभावको कारक पनि हुनसक्छ । यस्ता प्रभावसँग सम्बन्धित लागतलाई सधैं मौद्रिक हिसाबले मात्र समीक्षा गर्न सहज हुदैन । यद्यपि, वातावरणीय दुष्परिणामहरूलाई कुनै प्रकारको मौद्रिक मूल्यमा रुपान्तरण गर्न केही प्रयासहरू भने जारी राख्नुपर्दछ । असफलतासँग सम्बन्धित वातावरणीय लागतको उदाहरणखानेपानीको पाइपमा मिसिएको ढलको पाइप । यस्ता खराब परिणामहरूको मौद्रिक मुल्य वा वा गुणात्मक मुल्य राख्न आवश्यक छ । • सेवाको स्तरमा घटावट: जल प्रणाली र यसका सेवाग्राहीहरूले चाहे अनुरूपको सेवा प्रवाहका लागि

			<p>सम्पत्ति राम्रो अवस्थामा राखिनुपर्दछ । सम्पत्ति असफल भएको अवस्थामा अपेक्षित सेवा प्रवाहमा सम्झौता गर्नुपर्ने अवस्था आउंछ । प्रणालीका लागि प्रवाह भैरहेको सेवाको स्तरमा उल्लेखनीय प्रभाव पार्ने खालका सम्पत्तिहरू सम्पत्तिको असफलताको कारण त्यस्तो प्रभाव नपार्ने खालका सम्पत्ति भन्दा महत्वपूर्ण र संवेदनशील मानिन्छ ।</p> <p>माथि छलफल गरिएका विषयहरूलाई असफलताको दुष्परिणामको समिक्षा सँगै लिन सकिन्छ । यसको दर मापन स्केल भने सरल हुनुपर्दछ जस्तो १ देखि ५ को सम्मको मापन ।</p> <p>अब अर्को चरणमा संभाव्यताको मापन र असफलताको दुष्परिणामहरूको गणना गरी अन्तिम स्कोर प्राप्त गरि एउटा मेट्रिक्स तयार गरिन्छ ।</p>
६	<p>कार्य सञ्चालन योजना Operational planning</p>	<p>तपाईंको स्थानीय सरकारले सम्पत्तिको सेवा प्रवाहलाई अविच्छिन्न राख्न र स्थानीय आवश्यकतालाई पुरा गर्न कसरी संपत्तिको योजना र व्यवस्थापन गर्दछ ?</p>	<p>सम्पत्ति व्यवस्थापनको मुख्य चुनौति भनेको योजनामा राखिएको मर्मत सम्भार (निरीक्षण तथा कार्यसूचीगत सम्भार आदि) र योजना नगरिएको वा कुनैपनि बेला अचानक आउन सक्ने (अनपेक्षित व्यवधानबाट सृजना हुने वा प्रतिक्रियात्मक) मर्मत सम्भार बीचको उपयुक्त सन्तुलन पत्ता लगाउनु हो । उदाहरणको रूपमा दस्तावेजीकृत प्रक्रियाहरू तथा विधिहरूमा मर्मत सम्भार, लागत तथा बजेट व्यवस्थापन, स्वास्थ्य तथा सुरक्षा व्यवस्थापन र सम्पत्तिको संरक्षण आदि समेटिन्छन् ।</p> <p>उदाहरणार्थ अवस्था मापन/सम्भारको स्तर (Condition rating/maintenance level)</p> <p>१. उत्कृष्ट (Excellent) सामान्य निरोधात्मक सम्भार/Normal preventive maintenance</p> <p>२. राम्रो (Good) सामान्य निरोधात्मक सम्भार/सामान्य मर्मत</p> <p>३. मध्यम (Moderate) सामान्य निरोधात्मक सम्भार/मुख्य मर्मत</p> <p>४ ठीकै मुख्य मर्मत/पुनर्स्थापना Major repair/rehabilitation</p> <p>५. असफल (Failing) प्रतिस्थापन Replace</p>

7	<p>पूँजी तथा लगानीको योजना Capital planning</p>	<p>स्थानीय सरकारले सम्पत्तिको स्तरोन्नति वा नयाँ सम्पत्ति प्राप्ति/खरिद गर्नका लागि लगानीको योजना र प्राथमिकता कसरी तय गर्दछ ?</p> <p>upgrading वा नयाँ सम्पत्तिहरूको खरिद तथा प्राप्तीको योजना र लगानीको प्राथमिकता कसरी गरिन्छ ?</p>	<p>खासगरी समुदायमा भैरहेको वृद्धि र परिवर्तनलाई सम्बोधन गर्न वा सेवाको स्तरलाई कायम गर्नको लागि वा विद्यमान सम्पत्तिहरूको नवीकरण गर्नका लागि पूँजी लगानी आवश्यक हुन्छ । यो महंगो पर्न जाने भएकाले निकायहरूले लामो अवधिको लागि काम लाग्ने सम्पत्ति आवश्यकताको लागत योजना गर्नुपर्दछ । पूँजी लगानी योजनाका प्रकारहरूमा: मुख्य पुनःस्थापना, प्रणाली विस्तार, प्रविधि, नयाँ सम्पत्ति आदि समावेश हुन्छन् ९०:बवयच चभजबदष्टितबतष्यल, कथकतझ भहउबलकष्यल, तभअजलययिनथ, लभध बककभतक० ।</p> <p>पूँजी लगानी योजना मध्यकालिन वित्तीय योजना संयन्त्र हो र खासगरी यो प्रत्येक तीनदेखि पाँच वर्षभित्र गरिन्छ, जुन राष्ट्रिय मध्यकालिन खर्च योजना सम्बन्धी नियमावलीहरूसँग तादम्य मिलाउनुपर्दछ । यस्तो प्रकारको योजनाले अनुमान गरिएका सार्वजनिक पूर्वाधारको र लगानी परियोजनाहरू तथा वित्तीय सहायता अवधारणा समेतको पहिचान गर्दछ । यसले सकभर धेरै संख्यामा सबैभन्दा महत्वपूर्ण वा संवेदनसिल मानिने सम्पत्तिहरू (पानी तथा नाली, सडक तथा राजमार्गहरू, किनारको बाटो, भवनहरू, सडक बत्ती र ढुवानीजन्य सम्पत्तिहरू) समेट्नु पर्दछ ।</p> <p>पूँजी लगानी योजनाले देहायबमोजिम वर्णन गर्नेछः</p> <ul style="list-style-type: none"> • क्षेत्रीय विकाससँग कउबतष्ष िमभखभयिऊभलत सम्बद्ध लगानी आवश्यकता व्यवस्थापन गर्नका लागि शहरी नीतिहरू तथा वित्तीय क्षमता र वातावरणको निर्माण; • पहिचान भएका प्राथमिकताका क्षेत्रहरू÷रणनीतिक क्षेत्रहरू तथा लगानी आवश्यकताहरू • समन्वयकृत निर्णय निर्माणको व्यवस्था • सीआईपी प्रतिफलहरू ऋक्षए यगतअयमभक • परियोजना वा कार्यक्रमका तथा सामान्य लगानी कार्यसूची • जोखिम व्यवस्थापन <p>पुनः प्राथमिकीकरणको प्रणालीका साथै लागत/लाभ विश्लेषणसमेत प्रयोग गर्न सकिन्छ ।</p> <p>उदाहरणका लागि: लगानी लागत कति हुनेछ ? यसले सेवाहरू कति सुधार गर्ला ? लाभहरू (यात्रा अवधि घट्ने, कम दुर्घटना हुने आदिजस्ता) के के होलान् ? जोखिमहरू के के होला ?</p> <p>उदाहरणको लागि: लगानी प्राथमिकता 50% सम्पत्ति जीवनचक्र लागत + 30% अवस्था/प्रयुक्तता + 20% जोखिम</p>
---	--	--	---

			यदि परियोजना प्राथमिकीकरणका लागि औपचारिक लागत-लाभ विश्लेषण (CBA) लागू गरियो भने यो discounting technique and specify economic NPV and IRR विधिमा आधारित हुनुपर्दछ । यसका लागि CBA ले के सामान (सान्दर्भिकता) समावेश गर्ने; बस्तुको प्रकारको मूल्य लेखाजोखा गर्ने (छायौँ मूल्य र स्पिल ओभर असर), तथा यो निष्कर्षमा पुग्ने जसले निर्णय निर्माणकर्ताहरू (सीमाहरू) सुसूचित सल्लाह प्रदान गर्दछ ।
८	वित्तीय योजना Financial planning	सम्पत्तिसंग सम्बन्धित लागतहरू तथा भावि खर्चहरूको श्रोतका लागि योजना गर्ने तथा राजश्व र खर्चको प्रक्षेपण कसरी गरिन्छ ?	<p>लिजको मुक्तानि, उपभोक्ता शुल्क वा विक्री आदी जस्ता राजश्वहरू सम्पत्ति मार्फत नै प्राप्त गर्न सकिन्छ । सम्भावित राजश्व स्रोतहरू, सञ्चालन तथा सम्भार लागत, र पुँजीगत खर्चको आवश्यकता पहिचान गर्नुपर्दछ ।</p> <p>पालिकाको रणनीतिक वित्तीय योजना (Strategic Financial Plan – SFP) ले देहायबमोजिम समेटनुपर्दछ:</p> <ul style="list-style-type: none"> मुख्य वित्तीय नीतिहरू (वित्तीय व्यवस्थापन, कर, साधारण आय, विकास शुल्क, सम्पत्ति व्यवस्थापन, ऋण तथा बचन व्यवस्थापन आदि)। मुख्य वित्तीय नीतिहरूमा महत्वपूर्ण मौद्रिक व्यवस्थापन मापनका (critical fiscal management metrics) लागि लक्ष्य वा मागदर्शनहरू, जस्तो पुँजी सुधारका लागि वार्षिक बजेट को प्रतिशत, वार्षिक ऋण सेवाको आकार सीमित गर्ने मेट्रिक्स (metrics to limit the size of annual debt service), तथा फछ्छौट गर्न बाँकी कूल ऋणको सीमा (limits on total outstanding debt) . यसमा लेखाङ्कन विधि (नगद वा प्रोदभावि (cash or accrual accounting system) को आधारपनि समावेश हुनेछ । वित्तीय क्षमताको समीक्षा (fiscal capacity assessment), जहाँ नगरले भविष्यको राजश्व, भविष्यकै सञ्चालन खर्च, तथा सञ्चित पुँजीमा हस्तान्तरण गर्नका लागि उपलब्ध कोष रकमको अनुमान गर्दछ । नगरको पुँजीगत योजनाका लागि आवश्यक पर्ने कोषको स्रोतहरूमा आन्तरिक आय (own source revenues or pay as you go

			<p>capital reserves) देश वा संघीय सरकारवाट हुने वित्तिय हस्तान्तरण; बाह्य स्रोतहरुबाट प्राप्त अनुदान; एवं लामो-अवधिको ऋण (उदाहरणको लागि साधारण दायित्व बोन्ड (general obligation bonds), जो जारी गर्ने सरकारकै पूर्ण सहयोग र विश्वासले बाँधेको हुन्छ) का साथै सार्वजनिक निजि साझेदारि (PPP) मार्फत निजि क्षेत्रवाट प्राप्त हुने बाह्य वित्तिय सहायता ।</p> <ul style="list-style-type: none"> • वित्तिय क्षमता (fiscal capacity) सम्पत्तिको प्राप्ति, सम्भार र नवीकरणका लागि आवश्यक अनुमानित संचालन र पूजिगत खर्चहरु विचको दुरीलाई कम गर्ने लक्ष्य राख्छ । • वित्तीय प्रक्षेपणद्वारा निर्धारित नगरको आर्थिक अवस्थाको प्रतिवेदनका लागि वित्तीय सूचकहरु एक साधनको रुपमा रहन्छन । <p>राजश्व तथा खर्चको प्रक्षेपण गर्दा ऐतिहासिक राजश्व/लागत, माग, अनुभव, औद्योगिक प्रवृत्ति आदि प्रयोग गरी गर्न सकिन्छ । वार्षिक बजेट गतिविधिहरुले पालिकाको वार्षिक बजेटमा कँए प्रतिविम्बित गर्दछ ।</p> <p>उदाहरणका लागि: छाना फेर्नको लागि सन् २०१५ मा जम्मा लागत रु १०,००० प्रतिवर्ग मिटर पथ्यो, मुद्रास्फिति ३५ प्रतिवर्ष छ भने सन् २०२० मा यसको प्रतिस्थापन लागत अनुमान ११,६०० प्रतिवर्ग मिटरमा समायोजन गर्नुपर्दछ । यसको सूत्र $(1 + 0.04)^5$</p> <p>हामीले सन् २०१७ मा उपभोक्ताको शुल्क/इजाजत राजश्व रु. २ करोड प्राप्त गर्यौं तर गत तीनवर्ष राजश्व २५ का दरले घटेको छ । अब हामीले सोही स्तरको सेवा निरन्तर गर्नको लागि कित राजश्व बढाउनुपर्छ वा सेवाको स्तर घटाउनुपर्छ ।</p>
--	--	--	---

९	दिगोपना Sustainability	दिगोपनको सिद्धान्तलाई सम्पत्तिहरुको व्यवस्थापनमा कसरी प्रयोग गरिएको छ ?	<p>दिगोपना अन्तर्गत आर्थिक, सामाजिक र वातावरणीय तत्वहरु समावेश हुन्छन् । सम्पत्तिहरु वित्तीय रुपमै दिगो हुनुपर्दछ, जस्तो खर्च धान्न सकिने; ती सामाजिक रुपमै दिगो हुनुपर्दछ जस्तो: सम्पूर्ण नागरिकहरुलाई बराबर लाभ पुग्ने खालको; र त्यसैगरी वातावरणीय रुपमा पनि दिगो हुनुपर्दछ जस्तो प्राकृतिक वातावरणको संरक्षण वा सुधार गर्ने तथा विनास नगर्ने । विद्यमान सम्पत्तिहरुको नयाँ ढंगको व्यवस्थापन, भैरहेको सम्पत्तिको प्रतिस्थापन वा नयाँ सम्पत्तिमा लगानी गर्ने आदि अवस्थामा यी तत्वहरु लागू हुन्छन् ।</p> <p>उदाहरणको लागि: इनारको पानी प्रयोगमा नियन्त्रित गरिन्छ तकि यसको क्षमता भन्दा बढ्ता प्रयोग नहोस र इनार सुकेर जाने अवस्था नआओस । वर्षातको पानी घरको ट्याङ्कीमा भण्डारण गरि सुख्खा (हिउँद) यामका लागि प्रयोग गर्न सकिन्छ ।</p> <p>सम्पत्ति व्यवस्थापनले जलवायु परिवर्तन, जस्तो बढ्दो बाढी, समुद्री सतह बढ्ने, र प्रभावित क्षेत्रबाट हुने बसाईसराईको चुनौतिहरुलाई अनुकूलन गर्नुपर्दछ, । यस्तो अनुकूलनको अतिरिक्त प्राकृतिक स्रोतहरु रहेका जमिनको व्यवस्थापन र संरक्षणको अभ्यास गर्नुपर्दछ जसले जलवायु परिवर्तनको असरलाई न्यूनीकरण गर्न सहयोग गर्दछ (उदाहरणार्थ पालिकाभित्रको वन, तालतलैया, नदी किनारहरु) ।</p>
---	-----------------------------------	---	---

चित्र १३: प्रत्यक्ष समीक्षा (घ) का लागि डायग्नोस्टिक औजार Diagnostic Tool on-site assessment (d)

प्रश्न नं.	प्रश्नहरू	उत्तरहरू	व्याख्या तथा उदाहरणहरू
सम्पत्ति व्यवस्थापन उत्प्रेरक (Asset management enablers)			
१०	सम्पत्ति व्यवस्थापनमा नेतृत्व र टिम Asset management leadership and teams	सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धमा स्थानीय सरकारको सचेतनाको तह कस्तो छ र यसमा प्रतिवद्धता के छ ? यस सम्बन्धमा विद्यमान सरकारी संरचना तथा उत्तरदायित्वहरू प्रतिबिम्बित भएको छ ?	प्रभावकारी सम्पत्ति व्यवस्थापनका लागि स्थानीय सरकारको सबै शाखाहरूको प्रतिवद्ध र समन्वयकृत प्रयत्न आवश्यक हुन्छ । स्पष्ट भूमिका उत्तरदायि हुने गरी जिम्मेवारी तोकिएको अवस्थामा मात्र सम्पत्ति व्यवस्थापन अति प्रभावकारी हुन्छ । नीति तथा प्रक्रियाहरू भएर मात्र पुग्दैन, सक्रियतापूर्ण कार्यान्वयन बढि महत्वपूर्ण हुन्छ । उदाहरणका लागि: सामान्य संरचनामा पनि सम्पत्ति व्यवस्थापनलागि च्याम्पियन वा समर्पित कर्मचारीहरूको व्यवस्था गर्न सकिन्छ । अझ उन्नत खालका निकायहरूमा त सम्पत्ति व्यवस्थापनको छुट्टै शाखा नै राखेर यसको प्रवर्द्धनको लागि जिम्मेवार पद सृजना गर्न सकिन्छ । सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धी जिम्मेवारी पदीय कार्य विवरणमा समेत लेखिनेछ ।
११	सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि नीति तथा प्रकृया Asset management policy and process	सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि उपयुक्त नीति र प्रकृया भएको तथा यी नीतिहरू प्रभावकारी भएको कुरा स्थानीय सरकारले कसरी सुनिश्चित गर्दछ ?	सम्पत्ति व्यवस्थापन नीति तथा प्रक्रियाहरूले स्थानीय सरकार सञ्चालनमा एकरूपता र भरपर्दोपन ल्याउन सहयोग गर्दछ । जस्तो योजना गरिए बमोजिमकै सेवाप्रवाह गरिनु । नीतिहरू र अभ्यासहरू उपयुक्त, एकरूपतासहित लागू भएको र बुझिने खालको हुनुपर्दछ । उदाहरणको लागि: सन्तुष्टी सर्भेक्षण (satisfaction surveys) गर्दा सम्पत्तिले सरोकारवाला, आन्तरिक लेखापरीक्षण र समीक्षाको आवश्यकता पुरा गर्दछ ।
१२	सम्पत्ति व्यवस्थापन सूचना प्रणाली Asset management information systems	स्थानीय सरकारले सम्पत्ति व्यवस्थापनमा रहेका व्यवस्थापकहरू तथा सेवाग्राहीहरू र समुदायलाई आवश्यक पर्ने सूचनाको आवश्यकतालाई कसरी पुरा गरेको छ ?	सम्पत्ति सूचना विभिन्न तरिकाबाट लिन सकिन्छ । यो विद्युतीय वा कागजमा आधारित पनि हुनसक्छ । सम्पत्ति व्यवस्थापन सूचना प्रणालीले स्थानीय सरकारलाई सम्पत्तिसंग सम्बन्धित सूचनालाई प्रभावकारी र कुशलतापूर्वक संकलन गर्न, वितरण गर्न र व्यवस्थापन गर्न दक्ष बनाउँछ । सूचनाहरू संकलन भएपछि निर्णय लिन सहयोग पुग्नेगरी विश्लेषण गरिन्छ, जसले गर्दा सञ्चालन, बजेट निर्माण, योजना र सम्पत्ति व्यवस्थापनमा सहयोग पुग्छ । प्रणाली सम्बन्धि उदाहरणमा: सम्पत्ति रेकर्ड/अभिलेख पुस्तिका/लग, नक्साहरू, spreadsheets, जिआइएस, मर्मतसम्भार व्यवस्थापन प्रणाली ।

१३	सेवा खरिद Service procurement	स्थानीय सरकारले सम्पत्तिसंग सम्बन्धित सेवाहरु जस्तै: आवश्यक उपकरण तथा पार्टपुर्जाहरु, जमिनको सुनिश्चितता, निर्माण कार्य आदिको खरिद व्यवस्थापन कसरी गर्दछ ? सम्पत्ति व्यवस्थापनका सेवा प्रदायकहरुलाई कसरी नियन्त्रण गरिएको छ ?		<p>स्थानीय सरकारले बाह्य खरिदबाट आपूर्ति गर्ने सेवाहरुको (outsourced services), लागत, लाभ, जोखिम र पारदर्शितालाई ध्यान दिनुपर्दछ । नियमित रुपमा प्रयोग भएका प्रक्रियाहरु सावजनिक कोषलाई बचाउनमा सहयोगी हुन्छ र स्थानीय तहका अधिकारीहरुप्रति समुदायको विश्वास निर्माण गर्न मद्दत पुग्दछ ।</p> <p>उदाहरणको लागि: सेवाहरु प्रतिस्पर्धाका आधारमा, एकल स्रोत मात्र भएकोमा सोहीबाट वा योग्य सेवा प्रदायकहरुबाट खरिद गर्न सकिन्छ । बाह्य आयातित सेवाको हकमा राम्रो नियन्त्रण गर्नु भनेको नियमित रुपमा निरीक्षण गर्नु, राम्रो खरिद नियमावलीको व्यवस्था र करार व्यवस्थापन टोलीको व्यवस्था आदि पर्दछन् ।</p>
14	पारदर्शिता Transparency	स्थानीय सरकारले सम्पत्ति व्यवस्थापनमा पारदर्शिताको सुनिश्चितता कसरी गर्दछ ?		<p>पारदर्शिता प्रदर्शित हुन आवश्यक छ जसले स्थानीय सरकार सार्वजनिक सम्पत्तिको बुद्धिमत्तापूर्ण ढंगले खर्च गरेको स्पष्ट हुन्छ, समुदायमा लाभ प्रदान गरेको हुन्छ र यो न्यायपूर्ण र खुल्ला (fair and open) पनि हुनुपर्दछ । यसले गर्दा स्थानीय सरकारमाथि समुदायको विश्वास निर्माणमा समेत टेवा पुग्छ र यसले अन्ततः थप वित्तीय लगानीको लागि मार्गप्रसस्त गर्दछ । पारदर्शी खरिद भन्नाले:</p> <p>ठेक्कामा खुल्ला र प्रतिस्पर्धी दरभाउपत्र</p> <ul style="list-style-type: none"> • कामको स्पष्ट क्षेत्र वा आर्थिक कारोबारको विस्तृत विवरण (Clear scope of work or transaction details) • दरभाउपत्रको स्पष्ट मूल्याङ्कन, टेन्डर तथा ठेक्का प्रदान गर्ने मापदण्ड • खरिद अधिकारीहरुको जवाफदेहिता • ठेक्का पाउने व्यक्ति वा संस्थाको वा नाम तथा ठेक्का मुल्यको सार्वजनिकिकरण

३.३.४ अन्तर्वार्ताहरू लिने (conducting interviews)

अन्तर्वार्ता समीक्षाको अति महत्वपूर्ण भाग हो । यसबाट भाग १ मा उल्लेख गरिएका प्रश्नका उत्तरहरूमा स्थानीय टोलीसँगै छलफल गर्न अवसर मिल्दछ । यसै अवसरमा भाग ३ मा रहेको मूल्याङ्कनलाई सम्पन्न गर्न आवश्यक सम्पूर्ण सूचनाहरू समेत सङ्कलन गरिन्छ । अन्तर्वार्ता सुरु गर्नु अघि हामीले सहि मानिसहरूसंग अन्तर्वार्ता लिदैछौं भनि सुनिश्चित गर्नुपर्छ ।

समीक्षा गर्नु अघि नै मुख्य सरोकारवालाहरू पहिचान गरिएको हुन्छ (खण्ड ३.१.३) । यि मध्ये केहिले भाग १ मा सहभागी भएको हुनुपर्दछ, केहिले भाग २ मा । भाग ३ को कभर सिटमा (चित्र १४ हेर्नुहोस) अन्तर्वार्ता दिन चाहनेहरूको नामको सूचि राख्नु पर्दछ र प्रत्येकको हालको भूमिका तथा जिम्मेवारीहरू समेत ईंगित गर्नुपर्दछ ।

चित्र १४: अन्तर्वार्तादाताहरूका लागि – डायग्नोस्टिक औजारको कभर सिट (Diagnostic Tool evaluation cover sheet – interviewees)

सम्पत्ति व्यवस्थापन अन्तर्वार्तादाताहरू:		
नाम	पद	सम्पत्ति व्यवस्थापन भूमिका ÷ जिम्मेवारी

यदि सम्पत्ति व्यवस्थापनमा मुख्य भूमिका भएको व्यक्तिहरू (इन्जिनियर वा सामुदायिक विकास अधिकृत, आदी) पहिले संपर्क गर्न छुटेका भएमा अब भने समावेश गरिनु पर्दछ । भौतिक सम्पत्तिहरूको सकृय व्यवस्थापन गर्ने सरोकारवालाहरूको समूहमा सन्तुलन वनाउनका लागि समेत उनिहरूको सहभागिता आवश्यक हुन्छ ।





महानगर (Supertown) को उदाहरण तर्फ फर्केर हेर्दा चित्र १५ मा ले भाग ३ मा कभर सिटमा राखिने र भाग २ बमोजिमको अन्तर्वार्ता गरिने व्यक्तिहरू देखाइएको छ । उनिहरू भाग १ कै सरह हुन्छन् र यहाँ सवैको भूमिका र उत्तरदायित्व उल्लेख गरिन्छ ।

चित्र १५: महानगरका लागि नमुना कभर सिट (भाग ३) Sample cover sheet (Part 3) for Supertown

Asset management interviewees: Example		
Name	Title	Asset management roles/responsibilities
Charlie Delta	Senior Economist	Five year economic forecasts, responding to Ministry of Local Government.
Echo Foxtrot	Senior Accountant	Annual budget, financial reporting and auditing. Reporting to Council.
India Juliet	Senior Urban Planning Officer	Development planning and meeting with local communities
Kilo Lima	Procurement Officer	Overseeing all procurement and contracting functions
Mike November	Community Development Officer	Liaising with local communities to determine needs. Reporting to Council.
Oscar Papa	Treasurer	Supporting Senior Accountant, making payments and managing local government finances.

अर्को कदममा अन्तरवार्ता कसरी व्यवस्थित गर्ने भन्नेबारेमा निर्णय लिनुपर्दछ । हामीले एकै बैठकमा सम्पूर्ण सरोकारवालाहरुलाई भेट्न पनि सक्छौं वा व्यक्तिगत रूपमा भेट्न सक्छौं । प्रत्येक अवधारणासँग यसको फाइदा र बेफाइदा हुन्छ, जुन हामी चित्र १६ बाट पनि देख्न सक्छौं ।

चित्र १६: प्रत्यक्ष फिल्ड समीक्षाका लागि अन्तरवार्ता (Interview methods for on-site assessments)

Interview Method	Disadvantages	Disadvantages
<p>All Stakeholders</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Everyone is present and can contribute to the discussion • Opportunity to share information and learn • Shortest interview time 	<ul style="list-style-type: none"> • Might be difficult to get all stakeholders together at one time • Individuals might be reluctant to participate • Could have too many people
<p>In Groups</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Can focus on one group at a time • Opportunity to share information and learn • More flexible time commitment for stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Might not be able to get everyone together at one time • Individuals might be reluctant to participate • Will need to compile information afterwards • More time-consuming than first option
<p>Group Representatives</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Can more or less focus on one group at a time • Opportunity to share information and learn • More flexible time commitment for stakeholders • Do not have to spend as much time compiling information afterwards 	<ul style="list-style-type: none"> • Might be difficult to get all stakeholders together at one time • Individuals might be reluctant to participate • Could have too many people
<p>Individual Participants</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • More flexible time commitment for stakeholders • Greater willingness to participate 	<ul style="list-style-type: none"> • No opportunity to share information and learn • Will need to compile information afterwards • Most time-consuming option

डायग्नोस्टिक औजारको उद्देश्य भनेको संस्थाको सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धमा सरसर्ति समीक्षा गर्नु (snapshot) हो। त्यसरी नै अत्यन्त लागतप्रभावी विधि भनेको उपस्थित प्रत्येक मुख्य समूहबाट शीर्ष व्यक्ति लिनु हो । यदि आवश्यक छ भने, व्यक्ति (उपप्रमुख र कर्मचारी) जोसँग विशिष्टकृत सूचनाहरु छन्, तिनको अन्तरवार्ता लिइनेछ र पछि पुष्टी गर्ने सहयोगी तथ्याङ्क तथा सूचनासंग भिडान गर्न सकिन्छ । संगठन वा कार्यालयले अन्तरवार्ताका लागि तीनदेखि चार घण्टा छुट्याउने प्रतिवद्धता गर्नुपर्दछ ।

महानगरको उदाहरणमा फर्कदै एक समूहको रूपमा कर्मचारीको अन्तरवार्ता लिने तथा आवश्यकता अनुसार अतिरिक्त अन्तरवार्तासमेत लिने निर्णय गऱ्यौं । हामीले भाग १ को महानगरको स्वमूल्याङ्कनमा सहभागी भएका सहभागी व्यक्तिहरुको पुनरावलोकन गर्छौं जो भाग २ मा सहभागी हुनेछन् । हाम्रो भाग ३ को कभर सिटमा भाग १ बाट हामीले प्रत्येक व्यक्तिको सम्पर्क सूचना लिनेछौं र यसलाई तिनको भूमिका र जिम्मेवारीहरु सहित प्रतिस्थापन गर्नेछौं । (चित्र १६ हेर्नुहोस्) ।

चित्र १६: महानगरका लागि कभर सिट (भाग ३) नमूना

सम्पति व्यवस्थापन अन्तरवार्तादाताहरु: उदाहरण		
नाम	शीर्षक	सम्पति व्यवस्थापन भूमिका/जिम्मेवारी
चार्ली डेल्टा	वरिष्ठ	पाँच वर्षे आर्थिक प्रक्षेपण, स्थानीय सरकारसम्बन्धी मन्त्रालयलाई प्रतिउत्तर
इको फक्सट्रट	वरिष्ठ	वार्षिक बजेट, वित्तीय प्रतिवेदन तथा लेखापरीक्षण । परिषदलाई प्रतिवेदन गर्ने
इन्डिया जुलियट	वरिष्ठ शहरी विकास	विकास योजना र स्थानीय समुदायसँगको बैठक
किलो लिमा	खरिद	सम्पूर्ण खरिद तथा करार कार्यहरुको निरिक्षण गर्ने
माइक नोभेम्बर	सामुदायिक विकास	आवश्यकता निर्धारण गर्न स्थानीय समुदायसँग जोड्ने । परिषदमा प्रतिवेदन पेश गर्ने
ओस्कार पापा	कोषाध्यक्ष	भुक्तानिमा वरिष्ठ लेखापाललाई सहयोग गर्ने र स्थानीय सरकारको वित्तीय व्यवस्थापन गर्ने

अहिले, हामीले कोसँग कसरी अन्तरवार्ता लिनेछौं भन्ने निर्णय गरेका छौं । हामीले सम्पूर्ण रुपले राम्रो वा पर्फेक्ट जवाफ मागिरहेका छैनौं । स्थानीय सरकारका लागि अन्य सम्पत्तिमा भन्दा खाश सम्पत्तिमा केन्द्रित हुनु अव्यावहारिक छैन । यो पनि स्मरण गर्नुहोस् कि डायग्नोष्टिक औजारको अर्को भाग भनेको मूल्याङ्कन हो, चेतनाको स्तरको अङ्क दिन हामी पर्याप्त सूचना सङ्कलन गर्न सक्षम हुनुपर्दछ । हामीले उदाहरणको रूपमा प्रदान गरेको वर्कसिटको “यसको/उदाहरणको मतलव के हो” भन्ने स्तम्भ (माथि चित्र १०-१२ मा दिइएको सबैभन्दा दायौँतर्फको स्तम्भ) तथा हामीले सोधेबमोजिमको १४ प्रश्नहरुमाफत हामीलाई निर्देशित गर्ने चेतनाको स्तरको व्याख्यालाई समेत प्रयोग गर्दछौं ।

चित्र १७: डायग्नोस्टिक औजार प्रत्यक्ष समीक्षा – प्रश्न १

प्रश्न नं. तथा नाम	प्रश्नहरू
आवश्यकताहरूको बुझाइ तथा परिभाषा	
१ सम्पत्ति इन्भेन्ट्री तथ्यांक	स्थानीय सरकारले कस्तो सम्पत्ति इन्भेन्ट्री सूचना सङ्कलन गर्दछ ? यसलाई कसरी वर्गीकरण गरिएको छ ? स्थानीय सरकारले कसरी सुनिश्चित गर्छ कि सूचना तथ्यपरक, एकरूपतायुक्त र प्रयोगयोग्य छ भनेर ?

के गरिएको छ भन्नेबारेमा तपाईंको विस्वस्त बुझाई सुनिश्चित गर्न जवाफहरूको अध्ययन गर्नु महत्वपूर्ण छ । भाग ३ को मूल्याङ्कनलाई सहयोग गर्न जसरी आवश्यक हुनेछ त्यसरी नै भौतिक प्रमाण तथा जवाफहरूलाई सहयोग गर्नका लागि प्रश्न सौधु पनि अति महत्वपूर्ण छ ।

अनुसन्धान कार्य खुला प्रश्नहरूमार्फत गर्दा उत्तम हुन्छ, जुन त्यो हो जसलाई 'हो' वा 'होइन' भन्ने जवाफ दिन सकिन्छ । यो गर्नको लागि हामी देहायका शब्दावलीहरूबाट अनुसन्धान सुरु गर्न सक्छौं:

- ... बारेमा भन्नुहोस्
- ... लाई कसरी वर्णन गर्ने
- ... कसरी व्याख्या गर्ने

ल अब चित्र १७ को प्रश्न १ का लागि हामीले यसलाई कसरी गर्दछौं भन्नेमा ध्यान दिऔं ।

अन्तरवार्ताको अवधिमा संगठनले संकेत गर्दछ कि यससँग सम्पत्ति इन्भेन्ट्री छ तर यो अपूर्ण वा अतथ्यपरक छ ।

हामी सोध्न सक्छौ, "के तपाईंको सम्पत्ति दर्ता कित्ताव सही छ ?" तर यो यथार्थमा सहयोगी छैन जसरी यसको जवाफ 'हो' वा 'छैन' हुनेछ । हामीलाई थाहा छैन यदि त्यहाँ वास्तवमै दर्ता कित्ताव वा यसमा के सूचनाहरू समाविष्ट हुन्छ भन्ने । बरु, हामी यो सोध्न सक्छौं:

- कृपया तपाईंको सम्पत्ति दर्तापुस्तिकामा कसरी सही सूचना राखिन्छ भन्ने व्याख्या सुनिश्चित गर्नुहोस् ।
- कृपया भन्नुहोस् कि प्रायः कति कति समयमा तपाईं सम्पत्ति सूचना अभिलेख र प्रमाणित गर्नुहुन्छ ।
- तपाईंको तथ्याङ्कमा भएको विस्वसनीयताको स्तरबारे बताउनुहोस् ।

हामीले निर्धारण गर्नुपर्नेछ, कुन तथ्याङ्क लिइएको छ, तथा हामीले यसलाई निश्चित गर्नको लागि इन्भेन्ट्री हेर्नु आवश्यक छ । यसले हामीलाई रजिष्टर (दर्ता) कागजपत्रमा आधारित वा विद्युतीय के छ, सोको निर्धारण गर्न दक्ष बनाउँछ । यसले कुन कुन सम्पत्तिहरू समावेश छ र तिनका बारेमा कुन के के सूचनाहरू प्रदान गरिएको छ भन्ने हेर्नको लागि अनुमति दिन्छ ।

अन्ततः, तिनका संगठनहरूले आफ्नो पूर्वाधार र सम्पत्तिहरूको व्यवस्थापनमा प्रयोग गर्ने विशिष्ट अवधारणासहित अन्तरवार्तादाताहरूलाई कुनै टिप्पणी तथा विभिन्न सम्पत्तिहरू कसरी व्यवस्थापन भएका छन् भनेर सोध्न उत्साही बनाउनु हाम्रा लागि महत्वपूर्ण छ ।

३.३.५ जवाफहरुको दस्तावेजीकरण Documenting responses

अर्को कदम भनेको डायग्नोस्टिक औजारप्रतिको हाम्रो जवाफहरुलाई दस्तावेजीकृत गर्नु हो । अन्तरवार्ताका क्रममा राम्रा टिपोटहरु गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छ किनभने भाग ३ को मूल्याङ्कन पुरा गर्नको लागि यसको प्रयोग हुन्छ ।

यदि समीक्षा टोलीले नै गरेको थियो भने, प्रत्येक टोली सदस्यले तिनका जवाफहरुको टिपोट गर्नेछन्, जुन जवाफहरुको एक पूर्ण सेटमा संयोजन गर्नेछ । यसका अतिरिक्त, हामीले यो पनि वर्णन गर्न जरुरी छ कि यसलाई हामीले कसरी सहयोगी प्रमाणहरु लिएका छौं: के हामीले यो देख्यौं, भौतिक वा विद्युतीय प्रतिपिच वा यसको तस्वीर खिच्यौं, वा के हामीले मौखिक व्याख्यान सुन्यौं ? यो पनि गर्नुपर्दछ कि यदि तपाईंले डायग्नोस्टिक औजारलाई तपाईंको कार्यालयमा स्वास्थ्य परीक्षणको रूपमा प्रयोग गर्दै हुनुहुन्छ कि ।

एकपटक हामीले जवाफहरु समीक्षा गरिसकेपछि, ती भाग २ को वर्कशिटको 'उत्तर (जवाफ) स्तम्भमा अभिलेख गरिएका छन् ।

महानगरका लागि प्रश्न १ मा हाम्रो टोलीले गरेको टिपोट हेरौं ।

चित्र १८: प्रत्यक्ष (कार्य-क्षेत्रमा) समीक्षामा नमूना जवाफ – प्रश्न १

प्रश्न नं	प्रश्न	उत्तर (साइट भ्रमण अवधिमा समीक्षकले पुरा गर्नुपर्ने)
आवश्यकताहरुको बुझाइ तथा परिभाषा		
१	सम्पत्तिको इन्भेन्ट्री रेकर्ड तथा डाटा स्थानीय सरकारले कस्तो सम्पत्ति इन्भेन्ट्री सूचना सङ्कलन गर्दछ ? डाटा कति सहि र उपयोगि छन ? (संख्या, लागत, प्रकार तथा अन्य प्राविधिक विवरण आदि) यसलाई कसरी वर्गीकरण गरिएको छ ?	<ul style="list-style-type: none"> मर्मत तथा सम्भार प्रतिवेदनमा प्रयोग गरिएका नयाँ सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणाली आधारभूत तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको तथा सम्पत्ति मूल्य, हासित मूल्य, निर्माण भएको वर्ष तथा स्थान आदिसमेतको अभिलेख राखिएको छ । विगतमा यो हातैले सङ्कलन गरिन्थ्यो र चल सम्पत्ति दर्ता कितावमा राखिन्थ्यो । इन्भेन्ट्रीले सम्पत्ति मूल्य, आकार, निर्माण वर्ष र स्थान अभिलेख गर्दछ, तर पदार्थहरु (गिट्टी, ढुंगा, काठ आदि) आयामहरु समीक्षा गरिएको छैन, जुन प्रायः परामर्शदाताकै काममा पर्दछ । सम्पत्तिको करिब ८० प्रतिशत प्रविष्ट गरिएको छ – यो परामर्शदाताबाट गरिएको हो तर तथ्याङ्कको गुणस्तर नियन्त्रण वा सुनिश्चिता (QC/QA) छैन । अवस्था – सिभिल इन्जिनियरिङ विभागले एउटा फारम प्रयोग गरी भौतिक समीक्षा गर्दछ तर यो इन्जिनियरहरुबाट गरिने (कुनैपनि स्थापित मापन छैन) समीक्षा हो । इन्जिनियरिङ विभागले दृष्यात्मक निरीक्षणमार्फत भवनहरुको अवस्था समीक्षा गर्नेछ र सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणालीले समेट्दछ; भवन निरीक्षकहरुले निजी भवनहरु पनि निरीक्षण गर्दछन् । खरिद लागत वा निर्माण लागत सम्पत्ति मूल्यका लागि प्रयोग गरिएको छ, जुन बजार मूल्य अनुसार छैन

'उत्तर' स्तम्भको टिप्पणीले कुन प्रकारको बस्तु तथा सामानको(इन्भेन्ट्री) सूचना सङ्कलन गरिएको छ र कतिवटा प्रणालीमा प्रविष्ट गरिएको छ, कसरी वर्गीकृत गरिएको छ र यसलाई सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणाली र सम्पत्ति दर्ता कितावको मा स्पष्ट राख्ने व्यवस्था गरिएको छ वा छैन भन्ने राम्रो बुझाइ प्रदान गर्दछ ।

यस स्तम्भमा हामीले १४ वटा प्रश्नहरूको प्रत्येकको उत्तरलाई दस्तावेज गर्नुपर्दछ । यी उत्तरहरू मूल्याङ्कनलाई सहयोग गर्ने सम्पूर्ण महत्वपूर्ण सूचनाहरू समेटेको सुनिश्चित गर्नका लागि समीक्षा (पुनरावलोकन) गर्नुपर्दछ । त्यसैले, समीक्षा गरिएका संस्थाहरूलाई पुरा भएको भाग १ र २ पुन पेश गर्नु राम्रो हुन्छ, ताकि यसले अतथ्यपरक सूचना र असझदारीहरूलाई सच्याउन सकोस् । संगठनको लागि यो पनि अवसर हो कि जसले हामीलाई आवश्यक हुनसक्ने अतिरिक्त सहयोगी तथ्याङ्कहरू प्रदान गर्न सकियोस जुन हामी अनसाईट भ्रमणमा प्राप्त गर्न सक्दैनौं । भाग १ पुरा गर्न जिम्मेवार व्यक्ति हाम्रो सम्पर्क विन्दु/व्यक्ति हुनुपर्दछ ।

भाग ३ का प्रश्नहरूको जवाफ संकलन गरेपछि भाग ३ को मुल्यांकन तर्फ जान सकिन्छ ।

अभ्यास ३

क) सुपरटाउनका अन्तर्वाता दिने अधिकारीको लिष्ट, चित्र १५को सन्दर्भ । छलफल वा अन्तर्वातामा छुटेका कोही छन् ? छन भने को छुटे र किन सहभागि गराउन आवश्यक छ ?

ख) तलको प्रश्न नं. २ को जवाफमा महानगरद्वारा प्रदान गरिएको सूचनाको समीक्षा गर्ने । के त्यहाँ सूचना तथा जानकारीहरू छुटेका छन् ? सुपर टाउनका पदाधिकारीहरूलाई तपाईं के कस्ता अतिरिक्त प्रश्नहरू सोध्नुहुन्थ्यो होला ? उनीहरूको जवाफमा सहयोग हुने कस्ता प्रमाणहरू देख्न चाहनुहुन्छ ?

प्रश्न नं.	प्रश्न	उत्तर (साइट भ्रमण अवधिमा समीक्षकले पुरा गर्नुपर्ने)
२	सम्पत्ति कार्यसम्पादन स्थानीय सरकारले कसरी सम्पत्तिको अवस्था र कार्यसम्पादनको मापन र व्यवस्थापन गर्दछ ? रेकर्ड अद्यावधिक गरिएको छ ? कहिले ?	

ग) देहायका मध्ये कुनचाहीं आधारभूत इन्भेन्ट्री सूचनाको उदाहरण हो ? उन्नत वा परिष्कृत सूचनाको उदाहरण कुन हो ? प्रत्येक बुँदाको अन्तिममा दिईएको रेखामा, आधारभूतको लागि 'आ' र उन्नत का लागि 'उ' लेख्नुहोस् । तपाईं पाठ १ को चित्र ८ लाई सन्दर्भको रूपमा लिन सक्नुहुन्छ ।

निर्माण सामग्री (काठ, कन्क्रिट- बालुवा, गिट्टी, सिमेन्ट, स्टील, आदि) _____

वार्षिक सञ्चालन तथा सम्भार खर्च) _____

निर्माण वर्ष _____

हासित बुक गरिएको मूल्य _____

भवन तथा भूमी क्षेत्रको प्रक्षेपित संयोजित बजार मूल्य _____

अवस्था _____

चालु ओगटेको क्षेत्र (प्रयोगयोग्य स्थानले ओगटेको प्रतिशत) _____

निरीक्षण मिति _____

निर्माण लागत _____

सडक ठेगाना तथा क्याडेष्टर नम्बर _____

चालु प्रयोग (हरू) _____

वार्षिक हास रकम _____

घ) मानीलिनसु कि तपाईको समीक्षा (मूल्याङ्कन) भयो थियो, तपाईको संगठनको बारेमा र प्रत्यक्ष (अन-साईट) मूल्याङ्कनको ३ वटा प्रश्नहरूको जवाफ दिनुहोस् ।

कुनै जानकारी छुटेको छ ?

सुपरटाउनका अधिकारीहरूलाई के अतिरिक्त प्रश्नहरू सोध्नुहुन्छ ?

उनिहरूको जवाफलाई प्रष्ट पार्न कस्ता प्रमाणहरू हेर्न चाहनुहुन्छ ?

‘आफ्ना सेवाग्राहीलाई प्रवाह गर्ने सेवाका लागि तपाईको स्थानीय सरकारले सेवाको उपयुक्त स्तर कसरी निर्धारण गर्दछ ? सम्पत्ति कार्यसम्पादनले ती सेवाको स्तरको सुनिश्चित कसरी गर्दछ ?’

3.1. भाग ३ – मूल्याङ्कन (Evaluation)

भाग २ सम्ममा सम्पत्ति व्यवस्थापनको सचेतनाको तहमा संस्था कहाँ छ भनि आँकलन गर्नका लागि आवश्यक सम्पूर्ण सूचना र प्रमाणहरू सङ्कलन गरीसकिएको छ । डायग्नोस्टिक औजारको भाग ३ को अंक वर्कसिट प्रयोग गरी सचेतनाको मापनमा संस्था कहाँ छ भन्ने मूल्याङ्कन गरिन्छ । सचेतनाको तहलाई ‘आधारभूत’, ‘प्रारम्भिक’, ‘मध्य’ वा ‘उच्च’ (चित्र १९ हेर्नुहोस्) गरी मूल्याङ्कन गर्न सकिन्छ । भाग २ मा गरेका १४ वटा प्रश्नहरूकामाथि मूल्याङ्कन गरेपछि वर्कसिटको स्तम्भ ग देखि च सम्म प्रत्येक सचेतनाको तहलाई लागि संस्थामा के आवश्यक हुन्छ भन्ने कुराको व्याख्या प्रदान गर्दछ ।

यदि प्रश्न १ बाट सुरु गरी १४ वटा प्रश्नहरूका लागि चेतनाको स्तर हेर्ने हो भने सम्पत्ति इन्भेन्ट्री तथाङ्कको आधारभूत बुझाइबाट उच्च स्तरको चेतनामा कसरी पुग्छ भन्ने हेर्न सक्छौं ।

आधारभूत स्तर (तह १) मा संस्थाले सुचनाको महत्वबारे थाहा पाउने तथा सम्पत्तिका केहि तथ्याँकहरू समेटिने हुन्छ ।

। उच्च स्तर (तह ४) मा सम्पत्ति सम्बन्धि संपुर्ण खालका सूचनाहरू उपलब्ध भएको हुन्छ र सम्पत्तिको मूल्याँकन (valuation) समेत समावेश हुन्छ । मागको प्रक्षेपण गर्ने तथा सम्पत्तिको जिवनचक्रको व्यवस्थापनमा गर्नका लागि आवश्यक तथ्याँकको पहुँच हुन्छ । तथ्याँकको महत्व तथा सुसूचित निर्णयहरू र सरोकारवालाहरूका लागि यसको कसरी प्रयोग गर्ने भन्नेबारे संस्था स्पष्ट भएको हुन्छ ।



TIPS FOR PART 3 OF THE DIAGNOSTIC TOOL

- Review notes and request additional information if needed.
- Include any additional thoughts or observations in the 'Comments' column.
- Make sure the target score is achievable in under three years.
- Follow the 'Recommending Interventions' process to identify specific and realistic interventions

चित्र १९: डायग्नोस्टिक औजार मूल्याङ्कन नम्बर प्रदान गर्ने दिग्दर्शन – चार तह

प्रश्न संख्या र नाम	जनचेतनाको स्तर				
	आधारभूत	प्रारम्भिक	प्रगतिशील	उत्कृष्ट	
	१	२	३	४	
आवश्यकताहरूको बुझाइ तथा परिभाषा Understanding and Defining Requirements					
१	सम्पत्ति इन्भेन्ट्री तथ्याङ्क	स्थानीय सरकारले सम्पत्ति तथ्याङ्क सङ्कलन गर्ने आवश्यकता बुझ्दछ र सम्भवतः सङ्कलनको सुरुवात गरेको हुनसक्छ ।	आधारभूत भौतिक सूचना (जस्तो स्थान, आकार, प्रकार) म्यानुएल वा विद्युतीय माध्यमबाट स्प्रेडसिटमा अभिलेखीकृत गरिएको छ । सङ्कलनको मिति, समय, कसले सङ्कलन गरेको हो र कसरी गरिएको हो भन्ने कुरा अभिलेखीकृत गरिएको छ । सम्पूर्ण सम्पत्तिहरू ऐतिहासिक बुक मूल्यबाट मूल्याङ्कन हुन्छन् ।	सूचना विद्युतीय रूपमा सङ्कलन गरिएको छ । भौतिक सूचनाका अतिरिक्त प्रतिस्थापन लागत, औषत आयु, सम्पत्ति भूमी मूल्य आदि जस्ता सूचनाहरू पनि संग्रहित गरिन्छ । सम्पत्तिहरू समूहमा, वर्गमा, प्रदान गरिएको सेवामा संयोजन तथा सोपछि विभाजन गरिन्छ । सम्पत्ति इन्भेन्ट्रीले प्राकृतिक स्रोतले ओगटेको भूमि के कति छन् सोको पनि विशिष्टीकृत गर्नुपर्दछ, अवस्थाको अनुगमन गर्ने र प्राकृतिक सम्पत्तिको संरक्षण, निरीक्षण र सम्भारको योजना कार्यान्वयन र खाकाकृत गर्नुपर्दछ ।	सम्पूर्ण सम्पत्ति, नयाँ सम्पत्ति समेतमा पूर्ण र तथ्यपरक तथ्याङ्क उपलब्ध छ । जसलाई तथ्याङ्क आवश्यक छ, उहाँहरूलाई सहजै तथ्याङ्क उपलब्ध छ । महत्वपूर्ण तथ्याङ्कका लागि त्यहाँ उच्च स्तरको गोपनीयता चाहिन्छ । सम्पूर्ण सम्पत्तिको मूल्याङ्कन बजार मूल्य, प्रयोग मूल्य वा प्रतिस्थापन लागतका आधारमा हुन्छ ।
२	सम्पत्ति कार्यसम्पादन	सम्पत्ति अवस्था र कार्यसम्पादन बुझिन्छ तर परिमाणात्मक वा दस्तावेजीकृत गर्न सकिन्न ।	सम्पत्ति अवस्था, प्रयोग र/वा तथ्याङ्कको अनुकुलता तथा सूचना संग्रहित छन् र सम्पत्ति कार्यसम्पादन अनुगमनको लागि प्रयोग गरिएका छन् ।	अवस्था र कार्यसम्पादन सूचना र छोटो अवधिको नवीकरणको लागि प्रयोग हुन्छ ।	अवस्था र कार्यसम्पादन सूचना भविष्यको माग र दीर्घकालिन आवश्यकताको अनुमानमा प्रयोग गरिन्छ ।

3	सेवाको स्तर	स्थानीय सरकारले सेवाको स्तर परिभाषित गर्नुको फाइदा पहिचान गर्दछ तर ती दस्तावेजीकृत वा परिमाणात्मक नहुन सक्छ ।	आधारभूत स्तरका सेवाहरू परिभाषित र सहमति गरिएका छन् । महत्वपूर्ण सम्पत्तिका लागि ग्राहकको आवश्यकता बुझिन्छ । सबैका लागि बराबर पहुँच सुनिश्चित गर्न मापनहरू लिइएको छ ।	सेवाको स्तर र उपयुक्त कार्यसम्पादन मापन प्रायः सम्पत्तिका लागि सेवाहरूको वृहत रेन्ज (आयतन) समेट्दै विद्यमान देखिन्छ । ग्राहकहरूको आवश्यकता विश्लेषण गरिएको छ र सेवाको स्तर आवश्यकता, लैंगिकता र खर्चले धान्न सकिने आधारमा निर्धारण गरिन्छ ।	सेवाको उच्च स्तर प्राप्त गर्नको लागि सम्बद्ध लागत बुझिन्छ र वित्तीय योजनामा प्रयोग गरिन्छ ।
४	मागको प्रक्षेपण	भविष्यको मागलाई ध्यान दिइएको छ तर दस्तावेजीकृत र सङ्ख्यात्मक बनाएको नहुन सक्छ ।	भविष्यको मागको आँकलन कर्मचारीको अनुभव र ज्ञानमा आधारित छन् ।	भविष्यको मागको आँकलन ऐतिहासिक प्रवृत्ति र जनसंख्या वृद्धि आँकलनका आधारमा दस्तावेज भएको छ ।	भविष्यको माग उत्कृष्ट रूपमा हासिल गर्न भविष्यको मागको आँकलन सम्पत्ति व्यवस्थापन योजनामा प्रयोग गरिन्छ ।
सम्पत्तिको जीवनचक्र सम्बन्धि निर्णय Lifecycle Decision Making					
५	निर्णय प्रकृया	सम्पत्ति व्यवस्थापन निर्णयहरू ठूलो रूपमा कर्मचारीहरूको मूल्याङ्कनमा आधारित छन् र व्यवस्थापक पिच्छे फरक हुन्छ ।	औपचारिक निर्णय प्रकृयाहरू (जस्तो लागतको प्रयोग/लाभ विश्लेषण) केही व्यवस्थापकहरूले प्रयोग गरेका छन् ।	औपचारिक निर्णय प्रकृयाहरू (जस्तो लागतको प्रयोग/लाभ विश्लेषण) प्रयोग गरिएका छन् र मुख्य परियोजनाहरू र कार्यक्रमहरूमा निरन्तर रूपमा लागू गरिन्छ ।	स्थानीय र संघीय सरकारका सामुदायिक योजना तथा रणनीतिक प्राथमिकता निर्णय प्रकृत्यामा समावेश गरिएका छन् र सम्पूर्ण व्यवस्थापकहरूले ध्यान दिएका छन् ।

६	कार्य सञ्चालन योजना	सञ्चालन तथा सम्भार निर्णय व्यक्तिगत रुपमा व्यवस्थापकद्वारा आवश्यकता अनुसार गरिन्छ ।	सञ्चालन प्रक्रियाहरु महत्वपूर्ण सम्पत्तिहरुको लागि स्थापित र दस्तावेजीकृत छन् र सञ्चालन व्यवस्थापनका लागि विशिष्टिकृत कर्मचारीहरुलाई जिम्मेवारी दिइएको छ ।	सम्पूर्ण मुख्य सम्पत्ति समूहका लागि उत्तरदायी कर्मचारीहरुका साथ सञ्चालन प्रक्रियाहरु स्थापित तथा दस्तावेजीकृत गरिएका छन् ।	सञ्चालन प्रक्रियाहरु स्थापित छन्, कर्मचारीहरुलाई जिम्मेवारी दिइएको छ र सेवाको स्तर पुरा भएको छ, छैन सुनिश्चित गर्नका लागि सञ्चालनहरु अनुगमन गरिन्छ ।
७	पुँजी तथा लगानीको योजना	प्रायः पुँजी लगानी आवश्यकताको आधारमा र उपलब्ध बजेटको आधारमा गरिन्छ ।	पुँजी लगानी परियोजनाहरु वार्षिक बजेट प्रक्रिया अवधिमा पहिचान गरिएको छ ।	त्यहाँ मुख्य प्रस्तावित पुँजी परियोजनाहरु र भविष्यको आवश्यकताअनुसार कर्मचारीहरुको मूल्याङ्कन तथा आगामी ३-५ वर्षको सम्बद्ध लागतको कार्यसूची रहेको छ ।	त्यहाँ आगामी ३-५ वर्षका लागि प्रस्तावित पुँजी परियोजनाहरुको कार्यसूची पुरा भएको छ । पुँजी परियोजनाहरुको महत्वलाई प्राथमिकतायुक्त खाकाको सोपान प्रयोग गरिन्छ ।
८	वित्तीय योजना	वित्तीय स्रोतहरु पहिचान गर्न र भविष्यवाणी गर्न कठिन छन् र वर्षेपिच्छे धेरै नै फरक पर्दछ । अतः चालु वित्तीय जोड चालु सञ्चालनमा हुन्छ नकि दीर्घकालिन योजना तथा सम्पत्ति मूल्यमा । लेखा “नगदमा-आधारित” छ ।	वित्तीय योजना जुन अधिक रुपमा विगतका अनुभव र भविष्यको बारेमा वृहत् परिकल्पनाका आधारमा वार्षिक बजेट प्रक्रियाको आधारमा गरिन्छ । लेखा “एक्रुअल-आधारित” छ र राष्ट्रिय नियमावली र अन्तर्राष्ट्रिय मापदण्डलाई सम्बोधन गर्ने किसिमको छ	वार्षिक बजेटका अतिरिक्त सम्पत्ति राजश्व, लागत र खर्चको ३-५ वर्षसम्मको वित्तीय अनुमान प्रक्षेपण गरिएको छ । वित्तीय प्रतिवेदन पूर्ण रुपमा सम्पत्ति इन्भेन्ट्री प्रणालीसँग सामाञ्जस्य मिल्नुपर्दछ । वित्तीय व्यवस्थापन र प्रतिवेदन पारदर्शी र समयानुकुल हुनुपर्दछ ।	वित्तीय प्रक्षेपण (३-५ वर्ष) असल-कारणयुक्त परिकल्पना/ विश्वसनीयता आधारमा गरिन्छ । व्यवस्थापकहरुलाई उनीहरुका आफू मातहत रहेको सम्पत्तिको सञ्चालन र स्तरोन्नति गर्न स्रोतहरु उपलब्ध रहेको जानकारी हुन्छ । लेखापरीक्षण वार्षिक रुपमा हुन्छ र

					नगरपालिकीय सम्पत्तिको वित्तीय व्यवस्थापन र प्रतिवेदन समावेश हुन्छ ।
९	दिगोपना	दिगो सेवा प्रवाहको आवश्यकता नीति निर्माताहरूद्वारा बुझिएको छ तर स्थानीय सरकारी कर्मचारीहरूद्वारा निर्णय निर्माणमा ध्यान दिइएको नहुन सक्छ ।	दिगो सेवा प्रवाहको आवश्यकता नीति निर्माताहरूद्वारा बुझिएको छ र स्थानीय सरकारका कर्मचारीहरूले निर्णय निर्माणमा त्यो प्रयोग गर्दछन् ।	नीतिहरू (जलवायु परिवर्तन अनुकुलन, दिगो विकास) महत्वपूर्ण सम्पत्तिका लागि दिगो सेवा प्रवाहसँग सम्बन्धित छन् तर निर्णयहरू नीतिसँग कहिल्यैपनि सामाज्यस्य छैनन् । नगरपालिकाको जलवायु परिवर्तन अनुकुलन तथा न्यूनीकरणका लागि प्राकृतिक स्रोतहरू (नगरपालिकाको वन, ताल, नदीका किनार) को महत्व पहिचान गर्ने मापन विद्यमान छ ।	दिगो अभ्यासहरू भनेका कर्मचारी र नीति निर्माताहरू दुबैका लागि उच्च प्राथमिकतामा छन् । स्थानीय सरकारले अंगिकार गरेको नीतिहरू वृहत रूपमा बुझिएको छ र स्थानीय सरकारले कसरी दिगो सेवा प्रवाह हासिल गर्नेछ भन्ने कुराको स्पष्ट दिशानिर्देश गर्दछ । नीतिहरू निर्णय निर्दिष्ट गर्न नियमित सन्दर्भहरू हुन् ।
सम्पत्ति व्यवस्थापन उत्प्रेरक Asset Management Enablers					

१०	सम्पत्ति व्यवस्थापन नेतृत्व र टिम	सम्पत्ति व्यवस्थापन कार्यको स्थानीय सरकारभित्र हुने फाइदाबारेमा स्थानीय सरकारलाई राम्ररी थाहा छ, तर यसलाई सहयोग गर्ने संरचना कार्यान्वयन गर्न अझै बाँकी छ ।	सम्पत्ति व्यवस्थापन कार्यको स्थानीय सरकारभित्र हुने फाइदाबारेमा स्थानीय सरकारलाई राम्ररी थाहा छ, र यसलाई सहयोग गर्ने संरचना कार्यान्वयनका दिशामा कार्यरत छन् ।	सम्पत्ति सूचना कार्य केही विभागहरूबाट गरिन्छ र भूमिकाहरूले सम्पत्ति व्यवस्थापन जिम्मेवारी जस्तो कार्य विवरण, सञ्चालन कर्मचारीहरूका लागि दायित्वहरू प्रतिविम्बित गर्दछ ।	स्थानीय सरकारका नेतृत्वले सम्पत्ति व्यवस्थापनको सहयोग र स्वामित्व छ । संगठनभित्र सम्पत्ति व्यवस्थापन जिम्मेवारी समन्वयकृत छ ।
११	सम्पत्ति व्यवस्थापन नीति तथा प्रक्रियाहरू	स्थानीय सरकारसँग सम्पत्ति व्यवस्थापन नीतिहरू तथा प्रक्रियाहरूको औपचारिकता दिने आवश्यकताबारे चेतनशील छन् ।	महत्वपूर्ण सम्पत्तिहरूको व्यवस्थापनका लागि नीति तथा प्रक्रियाहरू छन् ।	सम्पत्ति बारेको आधारभूत सूचना, सेवा स्तर, योजनावद्ध कार्यहरू र वित्तीय अनुमान (३-५ वर्ष), तथा भविष्यको सुधारलाई सम्पत्ति व्यवस्थापन योजनाहरूमा समेट्दै विकसित गरिएको छ ।	सम्पत्ति व्यवस्थापन नीतिहरू, प्रक्रियाहरू तथा योजना समुदायको आवश्यकता, वित्तीय योजना र स्रोतहरूसँग जोडिन्छ ।
१२	सम्पत्ति व्यवस्थापन सूचना प्रणाली	स्थानीय सरकारले अहिलेसम्म सम्पत्ति सूचना ट्र्याक (समीक्षा) गर्दैन ।	सम्पत्ति सूचनाहरू पत्रबाटै लेखाजोखा (समीक्षा) गरिन्छ तर स्थानीय सरकारसँग विद्युतीय साधन प्रयोग गर्ने मनसाय रहेको छ ।	सम्पत्ति व्यवस्थापन सूचना प्रणालीले मूल सम्पत्ति तथ्याङ्कहरू जस्तो आकार, सामग्री, स्थान, उमेर आदि अभिलेख राख्न सकिन्छ । सम्पत्ति सूचना प्रतिवेदन धेरै प्रयोजनका लागि हातैले सृजना गर्न सकिन्छ ।	सम्पत्ति व्यवस्थापन सूचना प्रणालीले कार्यसम्पादन तथ्याङ्कसमेत लिन्छ र केही मापदण्डयुक्त विद्युतीय प्रतिवेदनलाई पनि उत्प्रेरित गर्दछ । त्यहाँ जिआइएस हुनसक्छ ।

१३	सेवा खरिद	प्रत्येक व्यवस्थापकले तिनको व्यक्तिगत निष्कर्षका आधारमा सेवाहरु खरिद गर्दछ ।	मुख्य विभागहरुमा सेवा खरिदका लागि मापदण्डयुक्त प्रक्रियाहरु छन् ।	खरिद नीति छ । केही सेवाहरुमा प्रतिस्पर्धी दरभाउपत्र अभ्यास लागू गरिएको छ ।	विविध बाह्य स्रोतबाट आयातित विकल्पको जोखिम, लाभ तथा लागत मान्य छ र दृढनिश्चयी छ । उच्च नैतिक चरित्र र उत्तरदायित्वसहितको प्रतिस्पर्धी दरभाउपत्र अभ्यास लागू गरियो ।
१४	पारदर्शीता	स्थानीय सरकार आफ्नो कार्यसञ्चालनमा पारदर्शीताका लागि प्रतिवद्ध छ ।	स्थानीय सरकारका केही सूचनाहरु सर्वसाधारणको पहुँचमा छ ।	स्थानीय सरकारका सूचनाहरु जस्तो निर्णयहरु, लेखापरीक्षण भएका वित्तीय विवरण, नीति तथा प्रक्रियाहरु आदि सर्वसाधारणको लागि पहुँचयोग्य छ तर चालु छैन ।	त्यहाँ निर्णय प्रकृत्यामा सामुदायिक संलग्नता छ र सम्पत्ति व्यवस्थापन नीतिहरु तथा प्रक्रियाहरुको निर्णय प्रक्रियामा लागू भएका छन् । स्थानीय सरकारी सूचनाहरु जस्तो निर्णयहरु, लेखापरीक्षण भएका वित्तीय विवरण, नीति तथा प्रक्रियाहरु, आदि समेटिन्छन्, जुन चालु छ र आम सर्वसाधारणको लागि सहजै पहुँचयोग्य छ ।

हामीले भाग २ बाट सूचना कसरी लिन्छौं र हाम्रा पालिकाहरुको समीक्षा प्रयोग गर्दै कसरी वर्कसिट पुरा गर्दछौं ? प्रश्न १ मा पालिकाको जवाफ समीक्षा गरौं ।

प्रश्न नं.	प्रश्न	उत्तर (साइट भ्रमण अवधिमा समीक्षकले पुरा गर्नुपर्ने)
आवश्यकताहरूको बुझाइ तथा परिभाषा		
१	सम्पत्तिको इन्भेन्ट्री रेकर्ड तथा तथ्यांक	स्थानीय सरकारले कस्तो सम्पत्ति / इन्भेन्ट्री सूचना सङ्कलन गर्दछ ?
		<ul style="list-style-type: none"> सम्भार तथा मर्मत एवं प्रतिवेदन तयारी योजनामा प्रयोग गरिएका नयाँ सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणाली आधारभूत तथ्याङ्क सङ्कलन गरिएको तथा सम्पत्ति मूल्य, हासित मूल्य, निर्माण भएको वर्ष तथा स्थान आदिसमेतको अभिलेख राखिएको छ । विगतमा यो हातेले सङ्कलन गरिन्थ्यो र चल सम्पत्ति दर्ता कितावमा राखिन्थ्यो । इन्भेन्ट्रीले सम्पत्ति मूल्य, आकार, निर्माण वर्ष र स्थान अभिलेख गर्दछ, तर पदार्थहरू (गिट्टी, काठ, आदि) तथा आयामहरू समीक्षा गरिएको छैन, जुन प्रायः परामर्शदाताकै काम हो । सम्पत्तिको करिब ८० प्रतिशत प्रविष्ट गरिएको छ – यो परामर्शदाताबाट गरिएको हो तर तथ्याङ्कको गुणस्तर नियन्त्रण वा सुनिश्चिता (क्यूसीःक्यूए) छैन । अवस्था – सिभिल इन्जिनियरिङ विभागले एउटा फारम प्रयोग गरी भौतिक समीक्षा गर्दछ तर यो इन्जिनियरहरूबाट व्यक्तिगत (कुनैपनि स्थापित मापन छैन) समीक्षा हो । इन्जिनियरिङ विभागले दृष्यात्मक निरीक्षणमार्फत भवनहरूको अवस्था समीक्षा गर्नेछ र सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणालीले समेट्दछ; भवन निरीक्षकहरूले निजी भवनहरू पनि निरीक्षण गर्दछन् । खरिद लागत वा निर्माण लागत सम्पत्ति मूल्यका लागि प्रयोग गरिएको छ, जुन बजार मूल्य अनुसार छैन ।

एकपटक हामीले हाम्रो अन-साईट (फिल्ड) भेटघाटको टिपोटहरू समीक्षा गरेपछि हामी तिनलाई 'टिप्पणी' र 'प्रमाण' तालिकामा सारिन्छ । लक्षित अंक को निर्णय गर्न सहयोग पुगोस भन्ने उद्देश्यले अतिरिक्त टिप्पणी समेत थप गर्न सकिन्छ । संस्थाहरूबाट आएका १४ वटा प्रश्नहरूको उत्तरलाई अङ्क दिन हाम्रो टिपोट र अंक निर्देशिका प्रयोग गर्दछौं र 'कारण' तालिका पुरा गर्दछौं । पहिलो 'अङ्क' तालिका संगठनको चालु चेतना (ज्ञान) को स्तर सम्बन्धी अंक दिन प्रयोग गरिन्छ । दोस्रो 'अङ्क' तालिकाले 'लक्षित अङ्क' दिन विकल्प प्रदान गर्दछ जहाँ संस्थाले उद्देश्य लिनका लागि उपयुक्त परिलक्ष्य महसूस गर्दछ । टिपोट र अंक निर्देशिकाको समीक्षाबाट पालिकाहरू १ ('आधारभूत') र २ ('प्रारम्भिक') मा पर्दछन् भन्ने देख्न सकिन्छ । स्थानीय सरकारले सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणाली प्रयोग गरी आधारभूत सूचना सङ्कलन गरेको छ, तर सम्पत्ति खरिद र निर्माण लागतका आधारमा मूल्याङ्कन हुन्छ, न कि ऐतिहासिकताका आधारमा । यसर्थ प्राप्तौंका झण्डै २ को हाराहारीमा छ, तर ठ्याक्कै भने होइन ।

परिलक्षित अङ्क भनेको के हो ? target score

परिलक्षित अङ्क औचित्यपूर्ण समयावधिमा हासिलयोग्य हुनुपर्दछ । सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धमा पालिकाले धेरै नै राम्रा कामहरू गरिरहेको छ, त्रुटीपूर्ण नै सही, तर सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणाली प्रयोग गरिएको छ । यो कठिन हुनेछैन कि एक वा दुई अति महत्वपूर्ण सम्पत्तिका लागि थप उत्कृष्ट सूचना थप् । यसै कारणका लागि, यो निर्णय गरियो कि महानगरपालिकाले २-३ वर्षभित्र (परिलक्षित अङ्कहरूको निर्धारण र हासिल गर्नका लागि सिफारिस गरिएको समय अवधि) पुरा गर्ने गरी अंक '३' को लक्ष राख्न सक्दछ । यी सम्पूर्ण सूचनाहरू का आधारमा चित्र २० को जस्तो वर्कसिट तयार हुन सक्दछ ।

चित्र २१: नमूना अङ्क मूल्याङ्कन तालिका – प्रश्न १

टिप्पणी	समीक्षकले प्रदान गर्ने अङ्क	लक्षित अङ्क	अङ्क दिनुको कारण	अङ्कलाई पुष्टी गर्ने प्रमाण
<p>करिब ८० % सम्पत्तिको रेकर्ड वा प्रविष्ट गरिएको छ – जुन परामर्शदाताबाट गरिन्छ तर तथ्याङ्क गुणस्तर नियन्त्रण वा सुनिश्चितता (QC/QA) गरिएको छैन ।</p> <p>सम्पत्तिको अवस्थाको निरीक्षण इन्जिनियरिङ विभागबाट गरिन्छ तर यहाँनेर सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणालीमा यससम्बन्धि तथ्याङ्क प्रविष्टि गरिएको प्रमाण छैन ।</p> <p>सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणालीको प्रयोगका लागि उत्प्रेरणा (motivation) छ ।</p>	१.५	३	<p>नयाँ सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणाली प्रयोग गरी सम्पत्तिको मूल्य तथा हासित मूल्य, निर्माण वर्ष, स्थान लगायत आधारभूत तथ्याङ्क संकलित छ र अभिलेखीकृत छ । यसलाई पहिला म्यानूएल रूपमा सङ्कलन गरिएको थियो र अचल सम्पत्ति दर्ता कितावमा राखिएको थियो । खरिद लागत वा निर्माणको लागत सम्पत्ति मूल्यमा प्रयोग गरिएको छ नकि बजार मूल्यमा ।</p> <p>सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणालीसँग त्यस्तो तथ्याङ्क प्रणाली छ जसले सम्पत्ति वर्गीकरण र प्रतिवेदनको विकल्प दिन्छ ।</p>	<p>सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रणाली तथा सम्पत्ति दर्ता कितावहरुको समीक्षा प्राप्त इन्भेन्ट्री (सम्पत्ति सूचीहरु) विवरण</p>

यदि डायग्नोस्टिक औजारको एक्सल भर्जन (स्वरूप) मा प्रयोग गभ्र्यौं भने अंक अन्तिम 'परिणामको सारांश' वर्कसिटमा तालिका वा चार्टहरुमा आफैं आएको हुन्छ ।

तालिकामा, हामीले यथार्थ र कूल अंक विश्लेषण गर्दछौं । महानगरपालिकाका लागि, हाम्रो मूल्याङ्कनले यो दर्शाउँछ कि महानगरसँग समग्र जानकारी (सचेतना) को अंक १.६ र परिलक्षित अंक २.६ (चित्र २१ हेर्नुहोस) छ ।

चित्र २२: महानगरपालिकाका लागि नमूना परिणाम तालिका

भाग ३ – नतिजाहरूको सारांश

प्रश्न	नतिजाहरूको सारांश	हालको नम्बर	उपयुक्त लक्ष्य	फरक
१	सम्पत्ति इन्भेन्ट्री तथ्याङ्क	1.5	3	1.5
२	सम्पत्ति कार्यसम्पादन	1	2	1
३	सेवाको स्तर	1.5	3	1.5
४	मागको प्रक्षेपण	1.5	3	1.5
५	निर्णय प्रकृया	1	2	1
६	सञ्चालन योजना	1	2	1
७	पूँजी योजना	2	3	1
८	वित्तीय योजना	2	3	1
९	दिगोपना	1	2	1
१०	सम्पत्ति व्यवस्थापन नेतृत्व र टोली	1	2	1
११	सम्पत्ति व्यवस्थापन नीति तथा प्रक्रियाहरू	1	2	1
१२	सम्पत्ति व्यवस्थापन सूचना प्रणाली	2.5	3	0.5
१३	सेवा खरिद	3	3	0
१४	पारदर्शिता	2	3	1
समग्र अंक		1.6	2.6	1

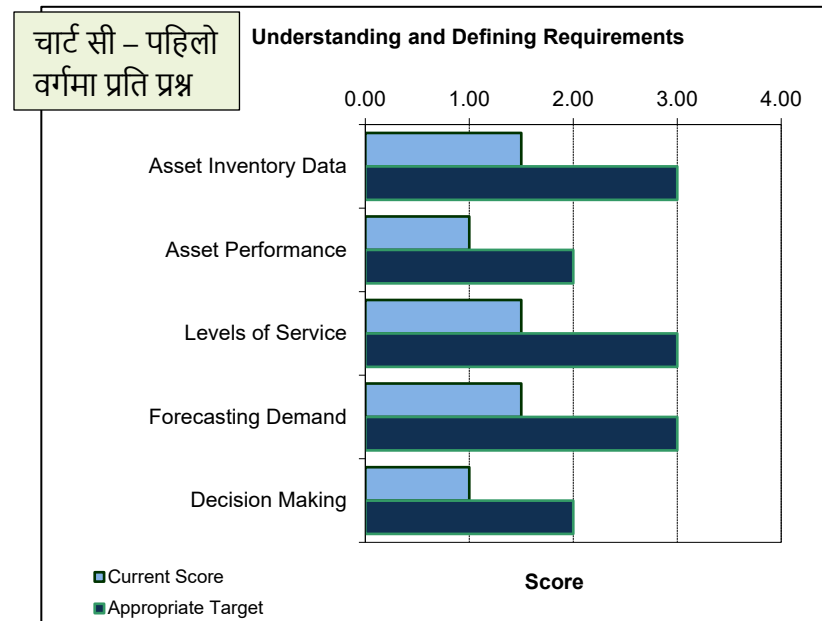
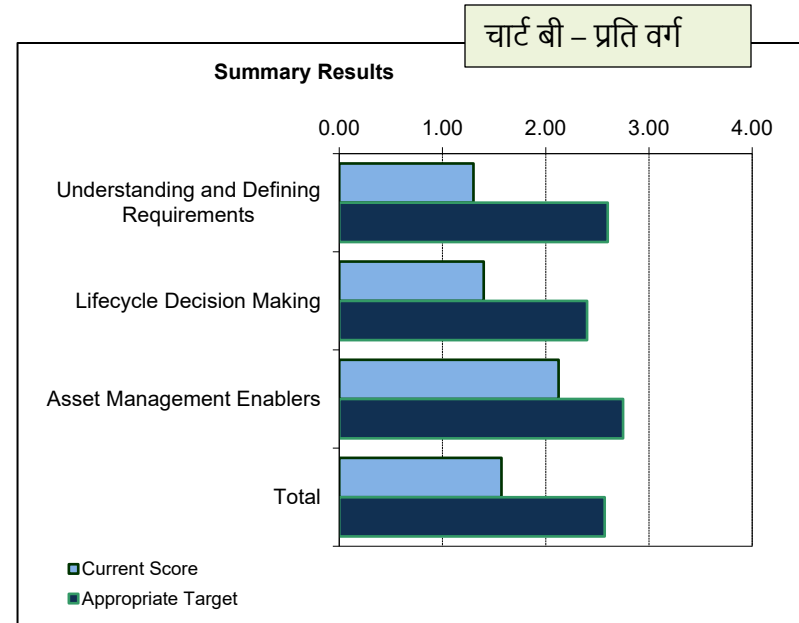
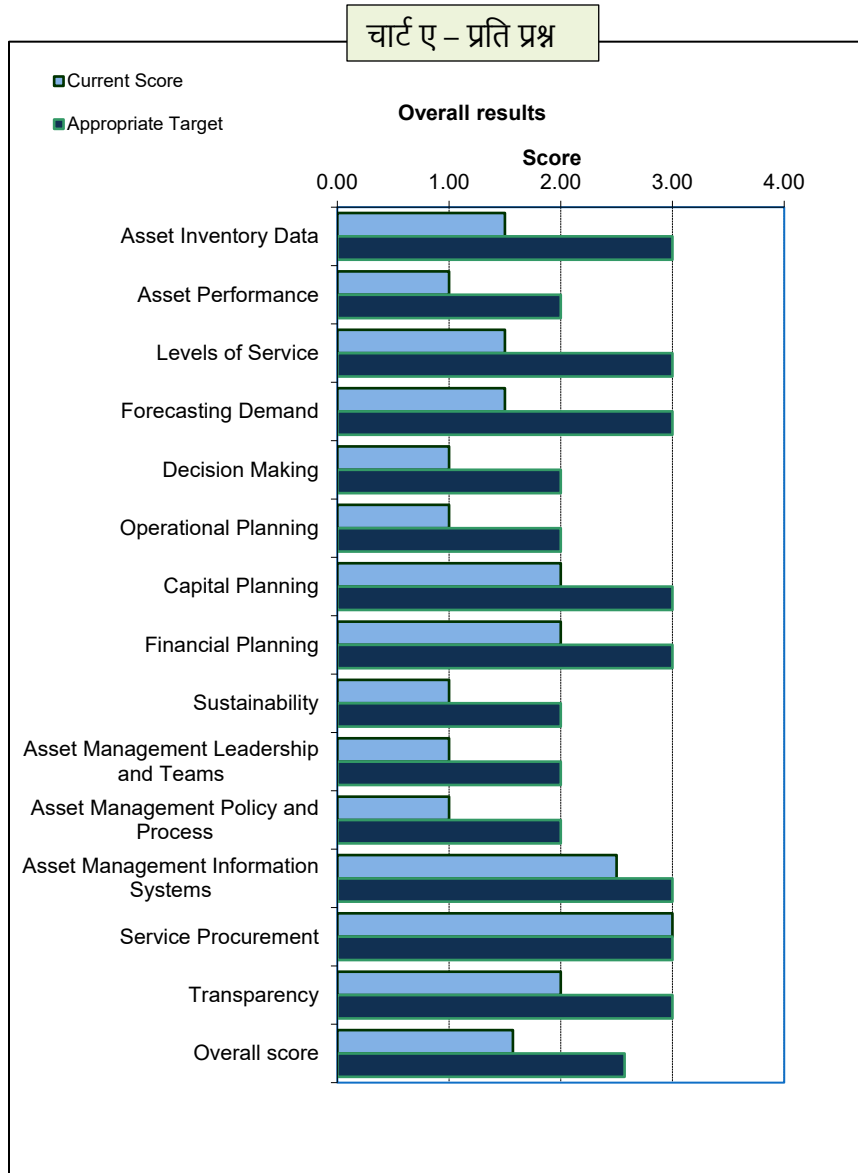
नतिजाको सारांश

बुझाइ तथा परिभाषित गर्ने	1.3	2.6	1.3
जीवनचक्र निर्णय निर्माण	1.4	2.4	1
सम्पत्ति व्यवस्थापन उत्प्रेरक	2.1	2.8	0.6
कूल	1.6	2.6	1
लक्ष्यमा फरकको %			39%

बार चार्टको प्रयोगले विश्लेषणलाई राम्ररी प्रदर्शित गर्न सकिन्छ । एक्सल फाईलमा, चार्टहरू मूल्यांकन अंकहरूबाट आफै सृजना हुन्छ । सुपरटाउन महानगरको नतिजालाई चार्टमा हेरौं ।

चित्र २२ मा, तालिका क ले प्रत्येक प्रश्नको लागि दिइएको अंक दर्शाउँछ । चार्ट ख ले तीनवटा समूहका प्रत्येकका लागि अंकको सारांश – जुन हामी १४ वटा प्रश्नहरूलाई समूहमा प्रयोग गर्दै सोधको तीनवटा क्षेत्रहरू प्रस्तुत गर्दछ ('आवश्यकताहरूको बुझाइ तथा परिभाषा', 'जीवन चक्र निर्णय निर्माण' र 'सम्पत्ति व्यवस्थापन उत्प्रेरक' । उक्त समूहमा प्रश्नहरूलाई चालु तथा परिलक्षित अंकको खण्डीकरणका लागि कुनै विधाको निश्चित क्षेत्र (वा समूह) मा जुम (टूलो) गर्न पनि सकिन्छ । चित्र २२ को चार्ट सी ले 'आवश्यकताहरूको बुझाइ तथा परिभाषा' वर्गका लागि परिणाम दर्शाउँछ । समग्र सचेतना (जानकारी) अंक भनेको १४ प्रश्नहरूको अंकको औषत अंक हो ।

चित्र २३: डायग्नोष्टिक औजारको परिणाम रेखाचित्र



डायग्नोष्टिक औजार समीक्षा पुरा गर्ने हामीसँग अन्तिम चरण छ, त्यसले गतिविधिहरु सिफारिस गर्ने हो र त्यसले संगठनहरुलाई परिलक्षित अंक हासिल गर्न सहयोग गर्नेछ ।

अभ्यास ४

क. अभ्यास ३(ख) मा फर्कनुहोस् र महानगरपालिकाले डायग्नोष्टिक औजारको प्रश्न २ को जवाफमा अन-साईट भेट (छलफल) का अवधिमा प्रदान गरेको सूचना हेर्नेछौं । तपाईं महानगरपालिकाका लागि कुन समीक्षक र परिलक्ष्यहरु अंकहरु प्रदान गर्नुहुन्छ ? किन ?

ख. अभ्यास ३(घ) मा फर्कनुहोस् र डायग्नोष्टिक औजार प्रश्न ३ – सेवाको स्तरलाई तपाईंले प्रदान गरेको सूचना प्रयोग गरी देहायको मूल्याङ्कन तालिका भर्नुहोस् ।

अङ्क प्रदान तथा मूल्याङ्कन					
टिप्पणी	समीक्षकले प्रदान गर्ने अङ्क	लक्षित अङ्क	अङ्क दिनुको कारण	अङ्कलाई पुष्टी गर्ने प्रमाण	सुझाव दिइएका क्रियाकलापहरु (interventions)

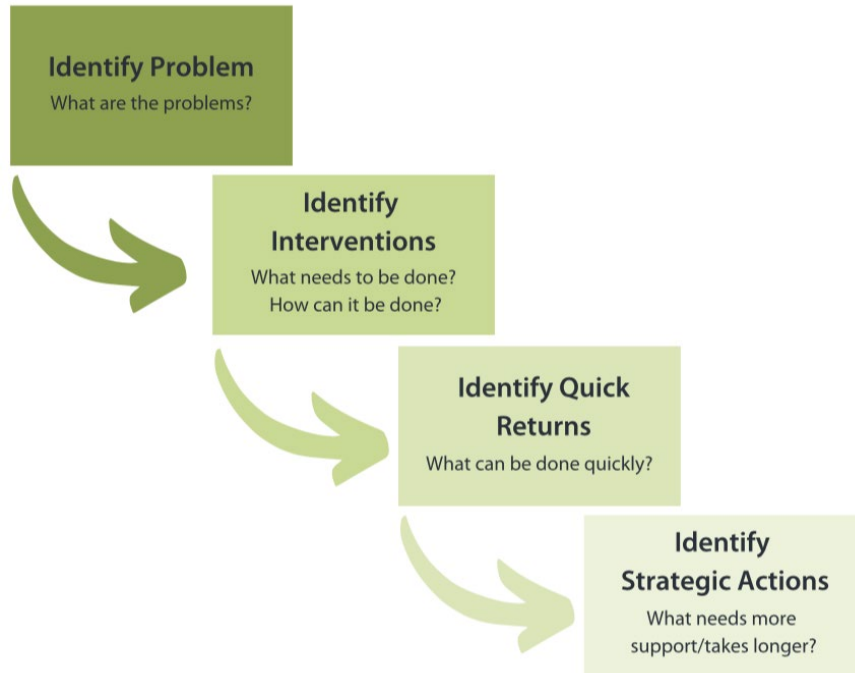
३.२ भाग ३ – आवश्यक क्रियाकलापहरुको शिफारिस

डायग्नोष्टिक औजारको भाग ३ को अन्तिम स्तम्भले सिफारिसका लागि एउटा अवसरको मार्ग प्रसस्त गर्दछ जहाँ स्थानीय सरकारले आफ्नो परिलक्षित अंक हासिल गर्न सक्छ र यसको सम्पत्ति व्यवस्थापनको अभ्यासमा सुधार ल्याउन सक्दछ । आवश्यक गतिविधि तथा क्रियाकलापहरु तुरुन्त गरिहाल्ने खालका (quick wins) वा रणनीतिक महत्वका हुन सक्छन् । तुरुन्त गरिहाल्ने खालका (quick wins) गतिविधिको गतिविधि ३ महिना भित्रै कार्यान्वयन गर्न सकिन्छ जसका लागि सम्पत्ति व्यवस्थापन सम्बन्धि अतिरिक्त जानकारी आवश्यक हुदैन र खाशै धेरै श्रोत साधनको आवश्यकता पनि पर्दैन । रणनीतिक महत्वका गतिविधि भने लामो समयवधिका लागि आवश्यक प्रणालीगत परिवर्तन हुन् र अतिरिक्त स्रोत, श्रम वा पाठ २ मा अध्ययन गरिएको सम्पत्ति व्यवस्थापन अवधारणाको उत्कृष्ट बुझाइ आवश्यक पर्दछ ।

त्यसोभए, हाम्रो मूल्याङ्कनमा आधारित भएर कसरी अल्पकालिन तथा दिर्घकालिन सुझावहरु दिन्छौं ?

विद्यमान समस्याहरूलाई हेरेर गतिविधिहरूको शुरुवात गरिन्छ जुन संस्थाहरूले हार्ल गर्दैछन र थप प्रभावकारी स्तरमा पुर्याउनका लागि दिइने अंक नै लक्षित अंक हुन्छ । चित्र २४ मा देखाइए झैं यसमा ४ वटा चरणहरू हुन्छन् ।

चित्र २४: गतिविधिहरू सिफारिस गर्ने चरणहरू



यि चरणहरूको प्रयोग हेर्न सुपरटाउनको उदाहरण तर्फ लागौं ।

मूल्यांकनबाट थाहा भैसकेको छ कि सुपरटाउन/महानगरले देहायका आधारभूत तथ्यांकहरू संकलन र अभिलेख राख्दछ: सम्पत्तिको मुल्य, हास कट्टी रकम, निर्माण भएको साल, स्थान । । हामीलाई यो पनि थाहा छ कि तिनको तथ्यांकमा परिमाण र गुणस्तरको समस्या पनि छ किनकी यो नयाँ सम्पति व्यवस्थापन प्रणालीमा परामर्शदाता (सेवा प्रदायक) बाट प्रविष्ट भएको थयो ।

यस समीक्षाको भागमा यी समस्याहरूलाई सम्बोधन गर्ने सृङ्खलावद्ध खास गतिविधिहरू तयार गर्दछौं । त्यसपछि सिफारिस गरिएका कुन कुन गतिविधिहरू छिटो गर्नुपर्नेछ भनि पहिचान गर्नेछौं । सुपरटाउन/महानगरले विद्यमान स्रोतहरूबाटै बढिमा तीन महिनाभित्रमा सुरुवात र सम्पन्न गर्न सक्षम हुनुपर्दछ । अन्तिममा, हामीले थप सहयोग आवश्यक हुने गतिविधिहरूको सूची बनाउँछौं जसका लागि थप श्रोत आवश्यक पर्नेछ र संस्थाको अभ्यास तथा मनस्थितिमा अलि गहिरो असर पर्नेछ ।

सुपरटाउन/माहानगरका विद्यमान अन्तरहरू संग सम्बन्धित विभिन्न क्रियाकलापहरू, छोटो समयका (quick wins) तथा रणनीतिक महत्वका गतिविधिहरू (strategic interventions) यसप्रकार छन्:

सुपरटाउनका सम्पत्तिहरुको इन्भेन्ट्रीको तथ्याकमा कस्ता समस्याहरु छन् ?

- निर्णय प्रकृयाका लागि प्रयाप्त तथ्याङ्क छैन
- प्राप्त तथ्याङ्कको गुणस्तर राम्रो छैन

सुपरटाउनले के गर्न आवश्यक छ ?

- थप तथ्याङ्क सङ्कलन गर्नुपर्दछ र समग्र तथ्याङ्कको गुणस्तर सुधार गर्नुपर्दछ ।

सुपरटाउनले यि समस्याहरुलाई सम्बोधन गर्न कस्ता गतिविधि गर्न सक्छ ?

१. तथ्याङ्क आधिकारिकताको प्रक्रिया स्थापित गर्ने र विशिष्टकृत जिम्मेवारी संलग्न गर्ने ।

क) तथ्यांक प्रविष्टी सही रूपमा भएको सुनिश्चित गर्न र त्रुटीहरु सच्याउँन आवधिक रूपमा (अर्धसाप्ताहिक, मासिक आदि) तथ्याङ्कको नमूना पुनरावलोकन गर्न एकजना व्यक्तिलाई इन्चार्ज तोक्ने ।

ख) के प्रविष्ट गर्नुपर्ने हो, सोको फारम र तथ्याङ्क सही भएको सुनिश्चित गर्न कसरी प्रविष्ट गर्ने भन्नेबारेमा एक सरल जाँचसूची (चेकलिष्ट) तयार गर्ने। यसमा सम्पति व्यवस्थापन प्रणालीमा प्रयोग गर्नुपर्ने यथार्थ नगरपालिकीय विभाग, सम्पति वर्ग, प्रकार र उपप्रकार समावेश हुनसक्छ ।

ग) अन्य व्यक्तिहरुलाई तथ्याङ्क प्रविष्टी र जाँचसूची कसरी प्रयोग गर्ने भन्ने सम्बन्धमा तालिम दिने ।

२. महत्वपूर्ण सम्पतिहरुबाट सुरुवात गर्दै तथ्याङ्कका त्रुटीहरु सच्याउन र परीक्षण गर्न एक योजना बनाउने ।

क) महत्वपूर्ण सम्पति तथ्याङ्कका लागि एक योजना कार्यान्वयन गर्ने ।

ख) सम्पूर्ण सम्पति तथ्याङ्कहरुको रूजू गर्ने ।

३. प्रत्येक सम्पति समूहमा सवैभन्दा महत्वपूर्ण सम्पतिको पहिचान गर्नुहोस जुन सम्पतिबाट सेवा प्रवाह नभएको स्थितिमा समूदायलाई नै असर गर्दछ ।

क) एउटा सम्पति छनोट गर्नुहोस र संकलन गर्न आवश्यक तथ्याङ्कलाई प्राथमिकता निर्धारण गर्ने । सवै सम्पतिहरुको सम्पूर्ण तथ्यांक संकलन गर्न आवश्यक छैन ।

ख) दिईएको तालिम प्रयोग गर्दै उक्त सम्पतिका लागि आधारभूत तथ्याङ्क सङ्कलन गर्ने र जाँचसूची लागू गर्ने तथा जाँचसूची अनुरूप तथ्याङ्क प्रविष्ट भएको छ वा छैन सोको यथार्थ सुनिश्चित गर्ने ।

४. अन्य महत्वपूर्ण सम्पतिहरुका लागि आधारभूत तथ्याङ्क सङ्कलन पुरा गर्ने र परीक्षण गर्ने ।

५. महत्वपूर्ण सम्पतिहरुका लागि उन्नत तहको तथ्यांक सङ्कलन पुरा गर्ने ।

छिटोछिटो के गर्न सकिन्छ ? छोटो समयका (quick wins) गतिविधिहरु कदम १क, १ख, १ग, २क, ३ क, ३ख

रणनीतिक महत्वका गतिविधिहरु (strategic interventions) के आवश्यक छन्? कदम २ख, ४, ५

UNDESA, UNCDF, UNOPS वा यस्तै संगठनहरुद्वारा प्रदान गरिएका प्रशिक्षण र शैक्षिक सहायता जस्ता क्रियाकलापहरु आवश्यक हुन सक्छन्, वा ती कार्यान्वयन गर्न संगठनमा अतिरिक्त कर्मचारी नियुक्त गर्नुपर्ने हुनसक्छ ।

अतः अहिले हामीले डायग्नोस्टिकको सम्पूर्ण खण्डहरु पुरा गरेका छौं, यसका लागि संस्थामा छलफलका लागि सुस्पष्ट संक्षिप्त सारांश तयार गर्नुपर्दछ ।

अभ्यास ५

क) प्रश्न २का लागि अभ्यास ४(क) का लागि तपाईंको पालिकाको मूल्याङ्कनमा फर्कनुहोस् । सुपरटाउन/माहानगरका लागि छोटो समयका (quick wins) तथा रणनीतिक महत्वका गतिविधिहरू (strategic interventions) मा कस्ता क्रियाकलापहरू को सुझाव दिनुहुन्छ ?

ख) अभ्यास ४ (ख) मा भएको सेवाको स्तरको मुल्यांकनका बारे विचार गर्नुहोस् र सुझाव दिइने पर्ने क्रियाकलापहरूलाई तलको टेबलमा भर्नुहोस् । यसलाई छोटो समयका र रणनीतिक खालका गतिविधिहरूमा छुट्याइ मिलाउनुहोस् ।

प्रश्न न	सुझावित क्रियाकलापहरू/गतिविधिहरू		
आवश्यकताहरूको बुझाइ तथा परिभाषा			
		छिटो ध्यान दिनुपर्ने (अल्पकालिन, न्यून स्रोत आवश्यक हुने) quick wins	रणनीतिक (प्रणालीगत, दीर्घकालिन, ठूलो स्रोत खर्च हुने) strategic interventions
३	सेवाको स्तर		

३.२ सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रोफाइलको तयारी

सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रोफाइल डायग्नोस्टिक औजारको अन्तको चरण हो । मूल्याङ्कन टोलीले प्राप्त गरेको समीक्षा तथा सङ्कलित सूचनाहरूलाई प्रतिवेदनको रूपमा संयोजन गर्नुपर्दछ । यसलाई चित्र २५ मा दिइएको नमूना बमोजिमको सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रोफाइल को रूप दिन सकिन्छ ।

परिचयको रूपमा मूल्याङ्कनको सिंहावलोकन र डायग्नोस्टिक औजारको आवश्यकता पुष्टिलाई राख्न सकिन्छ । यसमा कस्ता बैठकहरू र कोसँग सम्पन्न भएका थिए भन्नेबारेमा उल्लेख गर्न सकिन्छ । यस्तो समीक्षा वृहत कार्यक्रमको एक अंग भएमा यसका बारे समेत वर्णन गर्नुपर्दछ । अर्को खण्डको समीक्षाले सबै समीक्षका तीनवटा भागहरूको परिणाम प्रस्तुत गर्दछ । डायग्नोस्टिक औजारबाट प्राप्त सचेतनाको विद्यमान तथा लक्षित अंकको विश्लेषण ग्राफ तथा चार्टहरू प्रोफाइलमा समावेश गर्न सकिन्छ ।

सुझावित क्रियाकलापका क्षेत्रहरू सम्पूर्ण १४ वटै प्रश्नहरूका लागि छोटो समयका (quick wins) तथा रणनीतिक महत्वका गतिविधिहरू बमोजिम पहिचान भएका क्रियाकलापहरूसँगै “विकल्पको मेनु” को रूपमा प्रस्तुत गर्दछ । प्रस्तावित हस्तक्षेपहरूको व्याख्या र विश्लेषण गर्नु महत्वपूर्ण छ ता कि स्थानीय अधिकारीहरू के प्रस्तावित छ र उनीहरूको क्षमता विकास प्राथमिकताहरूमाथि उनीहरूले कहिले निर्णय गर्दछन् भन्ने सम्बन्धमा स्पष्ट र व्यवस्थित छलफल गर्न सक्षम हुनेछन् । यो काम गर्नको लागि तालिका एक सरल माध्यम हो ।

संस्थाले भविष्यमा के गर्नु पर्दछ भन्ने बारेमा मार्गदर्शन गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छ । त्यसैले प्रोफाइलको अन्तिम खण्ड भनेको अबको बाटो (next steps) हो । प्रत्यक्ष (On-site) समीक्षाले सहभागी हुने मुख्य सरोकारवालाहरू र विभागहरूले सुझावित हस्तक्षेपमा आधारित प्राविधिक सहयोगका लागि प्राथमिकतायुक्त क्षेत्रहरू पहिचान गर्नेछ । उनीहरूले सुरक्षाको लागि स्थानीय बाइ-इन (उत्प्रेरण) र थप प्राविधिक सहायता गतिविधिहरूको स्वामित्व गर्नुपर्ने छ ।

यहाँ समीक्षा गरिएको संस्थाले चाल्नुपर्ने कार्यमूलक अर्का केही कदमहरू छन् र दिग्दर्शनको रूपमा प्रोफाइलको अन्त्यमा समावेश गर्न सकिन्छ:

- प्रोफाइल पुनरावलोकन गर्ने र समीक्षा टोलीलाई पृष्ठपोषण र टिप्पणी प्रदान गर्ने ।
- चौध (१४) वटा सम्पत्ति व्यवस्थापन खण्डमध्ये पालिकाका लागि कुनचाँही प्राथमिकतामा छन् पहिचान गर्ने ।
- पालिकाको लागि कुनचाँही सुझावित क्रियाकलापहरू प्राथमिकतायुक्त छन् सो को पहिचान गर्ने ।
- बाह्य सहयोग जहाँ अति आवश्यक छ, जस्तो जनचेतना सृजनामा सहयोग गर्न, सम्पत्ति व्यवस्थापनका असल अभ्यासहरूमा प्रशिक्षण दिन, सम्पत्ति व्यवस्थापन नीति निर्माणमा सहयोग गर्ने सहायता पहिचान गर्ने ।
- सुदृढ सम्पत्ति व्यवस्थापनका लागि केन्द्रित हुने एक वा दुईवटा सम्पत्तिहरू पहिचान गर्ने ।

केही गतिविधिहरू सम्पत्ति व्यवस्थापन कार्य योजना संग सम्बन्धित हुन्छन् जस्का बारे पाठ ४ मा चर्चा गरिनेछ ।

चित्र २६: पालिकाको सम्पत्ति व्यवस्थापनका लागि

नमना विषय सूची

परिचय	विषय सूची
कार्यक्रम सिंहावलोकन
सम्पत्ति व्यवस्थापन अवधारणाको परिचय
डायग्नोस्टिक औजार
एनिल्याण्ड दुरदृष्टि
संघीय सरकारको बैठकहरू
स्थानीय सरकार पदाधिकारी बैठकहरू
महानगर/पालिका समीक्षा
रणनीतिक सिंहावलोकन - भाग १
चालु सम्पत्ति व्यवस्थापन अभ्यासहरू - भाग २
वर्तमान अभ्यासहरूको समीक्षा - भाग ३
समग्र समीक्षा
सम्पत्ति व्यवस्थापन क्षेत्र र अंगद्वारा समीक्षा
हस्तक्षेपका सिफारिस गरिएका क्षेत्रहरू
गतिविधिहरू - आवश्यकताको बुझाइ तथा परिभाषा
गतिविधिहरू - जीवन चक्र निर्णय- निर्माण
गतिविधिहरू - सम्पत्ति व्यवस्थापन उत्प्रेरकहरू
अबको बाटो (next steps)
अनुसूची क - संघीय सरकारको सहभागीहरू
अनुसूची ख - रणनीतिक सिंहावलोकनका जवाफहरू
अनुसूची ग - चालु अभ्यासहरूको जवाफहरू
अनुसूची घ - जनचेतनाको स्तर

अभ्यास ६

तपाईंको संस्थामा सम्पत्ति व्यवस्थापन प्रोफाईल कस्तो देखिएला (बाहिरी वा आन्तरिक समीक्षा टोली जसले गरेको भएपनि)? तपाईं चित्र २५ को नमूना तालिका मा भएका जानकारीहरुमा के थप्नुहुन्छ, के परिवर्तन गर्नुहुन्छ वा के हटाउनुहुन्छ ?

पादटिप्पणी

युएन सम्पत्ति व्यवस्थापन डोयग्नोष्टिक औजार: सृजना गर्नका लागि आधारशिलाको रुपमा देहायको दस्तावेजको सन्दर्भ लिइएकोथियो । **The following documents were used as the basis for creating the UN Asset Management Diagnostic Tool:**

Olga Kaganova, *A Self-Assessment and Benchmarking Tool for Local Governments* (Chicago, Illinois, University of Chicago, 2015).

The Institute of Asset Management, *The Self-Assessment Methodology Plus – Version 2.0* (Bristol, 2015).

The Treasury, *Investor Confidence Rating - Asset Management Maturity* (Wellington, New Zealand Government, 2017).

Institute of Public Works Engineering Australasia (IPWEA), *International Infrastructure Management Manual (IIMM) 2011* (Wellington, IPWEA, 2011).

Asset Management British Columbia and Urban Systems, *AssetSMART 2.0 – A Local Government Self-assessment Tool* (British Columbia, Province of British Columbia).

Federation of Canadian Municipalities, *Asset Management Readiness Scale* (Ottawa, Ontario, 2018).



**United
Nations**