

## सार्वजनिक संस्थाको व्यवस्थापन, नेपालको सन्दर्भमा सार्वजनिक संस्थानको भूमिका, सार्वजनिक संस्थानको निजिकरण, वर्तमान स्थिति र सुधारका उपायहरू :-

- डा. हरि पौडेल♦

### १. पृष्ठभूमि :

सार्वजनिक संस्थानहरू लामो समयदेखि विकसित एवं विकासोन्मुख देशहरूको अर्थतन्त्रको मेरुदण्डको रूपमा रहेका थिए । सार्वजनिक संस्थानहरूको इतिहास हेर्दा पुनर्जागरण कालसम्म पुग्न सकिन्छ जहाँ खनिज सम्बन्धी तथा धातु सम्बन्धी कामहरू मुख्य गरी सार्वजनिक संस्थानहरूले ओगटेका थिए । उन्नाइसौं शताब्दीमा रेल्वे निर्माण गर्न, नहरहरू बनाउन तथा नगरका ग्याँस, पानी र टेलिफोन प्रणाली संचालन गर्न सार्वजनिक संस्थानहरूको स्थापना भएको थियो । वेल्जियम र क्यानडा जस्ता देशहरूमा राष्ट्र निर्माण गर्न र विभिन्न छरिएका जनसमूहलाई र क्षेत्रलाई एक सुत्रमा बाँध्न राज्यले केही गर्ने पर्ने अवस्था भएकोले विशेष गरी रेल यातायात राज्यका तर्फबाट नै संचालन भएको थियो । तर पनि प्रथम विश्वयुद्ध भन्दा पहिले सार्वजनिक संस्थानहरूको भूमिका तुलनात्मक रूपमा त्यति महत्वपूर्ण थिएन ।

अस्सीको दशकको पूर्वार्द्धसम्म अर्थतन्त्रका सबै क्षेत्रहरूमा सार्वजनिक संस्थानहरूको उपस्थिति थियो । विशेष गरी तीसको दशक पछि यस्ता संस्थानहरूको महत्वपूर्ण भूमिकालाई पहिचान गरिएको र दोश्रो विश्वयुद्ध पछि सार्वजनिक संस्थानहरूको स्थापना र विस्तारमा अधिकांश देशहरू स्वतन्त्र भएकाले उक्त देशहरूको विकासको लागि सार्वजनिक संस्थानहरूको स्थापनामा जोड दिइयो । मिश्रित अर्थतन्त्रको धारणा अनुसार पनि देशको अर्थतन्त्रको मेरुदण्डको रूपमा यस्ता संस्थानहरूलाई लिइयो । तर निजिकरणको धारणा र सरकारको क्षेत्रमा आएको बहस संगै सार्वजनिक संस्थानहरूको बारेमा प्रश्नचिन्ह उठेको छ । यसको गौरवमय इतिहास हुँदाहुँदै पनि सुधारको लहर, राजनीतिक सोचमा आएको परिवर्तन, उदीयमान निजी क्षेत्र, सार्वजनिक क्षेत्रको कमजोर कार्यकुशलता आदिले गर्दा सार्वजनिक संस्थानको भूमिकालाई पुनर्विचार गरी क्रमशः सरकारले यसबाट आफ्नो हात भिक्दै निजी क्षेत्रलाई बढावा दिने दिशा तर्फ अघि बढेको पाइन्छ ।

### २. सैद्धान्तिक पक्ष :

सार्वजनिक संस्थानहरू स्थापना हुनुको सैद्धान्तिक पक्षमाथि विवेचना गर्नु अघि सार्वजनिक संस्थानको छोटो परिभाषा गर्नु उपयुक्त हुनेछ । आरोनी (१९८६) ले सार्वजनिक संस्थानहरू (SOEs) तीनवटा विशेषताका आधारमा पहिचान गर्न सकिने बताएका छन् - उनकै शब्दमा - “SOEs are identified by three characteristics. First, SOEs are classified as a part of the public sector. Therefore, they must be owned by the government. Second, the SOE is an enterprise and, therefore, must be engaged in the production of goods and services for sale. This function distinguishes SOEs from other public sector activities that are more in the nature of public goods (such as defense, police or courts) and are therefore unsuitable for sale to users. Third, sales revenues of SOEs should bear some relation to

♦ सहसचिव संघीय मामिला तथा स्थानीय विकास मन्त्रालय

cost. Therefore, a public hospital charging a flat fee from its patients irrespective of treatment is not an SOE”. त्यस्तै Laxmi Narain (२००३) का अनुसार “PEs are autonomous bodies which are owned and managed by the government and which provide goods or services for a price. The ownership with the government should be 51% or more to make an entity PE”. सरकारको स्वामित्व भएका तथा व्यवस्थापन गरिएका र मूल्यको लागि वस्तु तथा सेवहरू प्रदान गर्ने स्वतन्त्र निकाय नै सार्वजनिक संस्थान हुन । सार्वजनिक संस्थान हुनको लागि यसमा सरकारको स्वामित्व ५१ प्रतिशत वा सो भन्दा बढी हुनु पर्दछ । तसर्थ छोटकरीमा देहायका विशेषताहरू भएका संस्थानलाई सार्वजनिक संस्थान भन्न सकिन्छ ।

१. सरकारी स्वामित्व भएको,
२. वस्तु तथा सेवा उत्पादन गर्ने - व्यवसायिक संस्थाको गुण भएको,
३. वस्तु तथा सेवाको विक्रि यसको उत्पादन लागत/खर्चसंग सम्बन्धीत रहेको,
४. व्यवस्थापनमा स्वायत्तता भएको र कानूनी रूपमा स्वतन्त्र रहेको,
५. सरकारद्वारा नियन्त्रित र जनता प्रति उत्तरदायी रहेको,

सार्वजनिक संस्थानहरूको उत्पत्ति र विकास वैचारिक (Ideological) वा व्यवहारिक ( Pragmatic) वा दुवै कारणहरूले भएका छन् । सार्वजनिक संस्थानको स्थापना कुनै देशमा समाजवाद वा मिश्रित अर्थ व्यवस्था सिद्धान्त अनुसरण गर्ने उद्देश्यले गरिएको छ भने कुनै देशमा केवल एक विशेष प्रकारका संस्थागत संयन्त्रद्वारा जनताको गुणस्तरीय एवं सुलभ मूल्यमा वस्तु वा सेवा प्रतिको बढ्दो माग पूरा गर्ने र देश विकासको लागि पूर्वाधार विकास गर्ने उद्देश्यहरूले गरिएको छ ।

शुरुमा वैचारिक आधारमा बजार माग कम भएको अवस्थामा प्राकृतिक एकाधिकारलाई नियमन गर्न र राजश्व परिचालन गर्न आवश्यक भएकोले सरकारी स्वामित्वमा संस्थानहरू संचालन गर्न आवश्यक ठानिएको भएता पनि सरकारको क्षेत्रमा र क्रियाकलापमा भएको वृद्धिले गर्दा समयको गति संगै अन्य कारणहरूले समेत सार्वजनिक संस्थानहरूको स्थापनामा जोड दिइयो । जस्तै -

- निजि क्षेत्रले जोखिम उठाउन नसक्ने, सरल रूपमा पूँजी उपलब्ध गराउन नसक्ने र उद्यमशिलता कम भएको अवस्थामा सरकारका नयाँ क्रियाकलापहरू संचालन गर्न,
- वचत परिचालन गर्न र विकासका क्रियाकलापहरू संचालन गर्न आर्थिक श्रोत जुटाउन,
- रणनीतिक रूपमा महत्वपूर्ण उद्योगहरूको नियन्त्रण गर्न र विदेशी ठूला कम्पनीहरूसंग प्रतिस्पर्धा गर्न,
- नयाँ रोजगारीको श्रृजना गर्न र जिर्ण अवस्थाका कम्पनीलाई बाचाई त्यसमा भएको रोजगारीलाई बचाउन,
- स्वस्थ प्रतिस्पर्धाको शुरुवात गर्न र सरकारी कर्मचारीलाई उद्योग भित्र कसरी काम हुन्छ भन्ने कुराको ज्ञान दिलाउन,

- प्रशासनिक सहजताको लागि: दाताहरूको प्राथमिकता अथवा आवश्यकता अनुसार सेवाहरूको हस्तान्तरण गर्न अथवा स्वायत्त संस्थानहरूको लागि सरकारी श्रोतको आपूर्ति गर्न र स्वायत्त र बढी लचकताका साथ विशेष कार्यहरू गर्न, र
- सार्वभौम सत्ताको रक्षा तथा बहुराष्ट्रिय कम्पनीहरू माथिको निर्भरता कम गर्न ।

आरोनी(१९८६) ले SOEs को उत्पत्ति हुनुका कारण यस प्रकार उल्लेख गरेका छन्

- The Need for Funds: Fiscal Monopolis
- Defense and Security
- Ideology
- Reducing Foreign Domination
- Natural Monopolies and other Infrastructure
- Compensating for the Private Sector's Inability to supply Needed Resources
- Financing Development and controlling Financial Institutions
- Public Demands
- Institutional Requisites
- Other Factors: national economy, political retaliation.

यसर्थ समग्रमा सार्वजनिक संस्थानहरूका उद्देश्यहरूलाई देहाय बमोजिम उल्लेख गर्न सकिन्छ -

१. **राजनैतिक उद्देश्य** : राष्ट्रिय हितको प्रवर्द्धन गर्न, राजनीतिक आस्था र राजनीतिक स्वार्थ
२. **आर्थिक उद्देश्य** : योजनावद्ध आर्थिक विकासको लागि, भविष्यको योजनाको लागि रकम परिचालन गर्ने, नमूना उद्यमीको रूपमा कार्य गर्ने, आर्थिक विकासको दरलाई तीव्र पार्ने, क्षेत्रिय तथा सन्तुलित विकास गर्ने, अत्यावश्यक वस्तु तथा सेवाहरू सस्तो तथा पर्याप्त रूपमा उपलब्ध गराउने, रोजगारीका अवसर श्रृजना गर्ने र अर्थतन्त्रको नियन्त्रण (control over “commanding heights” of the economy) ।
३. **सामाजिक उद्देश्य** : सामाजिक न्याय तथा सामाजिक कल्याण प्राप्त गर्ने, धन तथा उत्पादनका साधन केही व्यक्तिमा केन्द्रित हुनबाट बचाउने, आम्दानीको विषमता घटाउने, समाजका पिछडिएका वर्गको सहयोग गर्ने, पिछडिएको क्षेत्रको विकास गर्ने र कामदारहरूको स्वार्थको रक्षा गर्ने,

### ३. **सार्वजनिक संस्थान स्थापना गर्नु पर्ने औचित्य (Rationale of PEs):**

दोश्रो विश्वयुद्ध पछि संसारका जुनसुकै देशमा सार्वजनिक संस्थानहरूको संख्या अभूतपूर्व रूपमा बढेको थियो । राजनीतिक विचारधारा, सामाजिक दर्शन, आर्थिक विकासको स्तर र चरण तथा राष्ट्रिय आवश्यकता आदि प्रमुख तत्वहरूले गर्दा सार्वजनिक संस्थानको स्थापनामा बल

पुऱ्याएको पाईन्छ । सार्वजनिक संस्थानको आर्थिक र वैचारिक तथा सामाजिक औचित्यलाई देहाय बमोजिम उल्लेख गर्न सकिन्छ -

(क) **आर्थिक औचित्य (Economic Rationale of PEs)**

१. औपनिवेशिताबाट स्वतन्त्र भएको तत्काल पछि निजी क्षेत्रबाट मात्र प्रयाप्त मात्रामा लगानी गरी ठूला ठूला उद्योगहरु संचालन गर्न नसकिने स्थिति भएकोले,
२. नयाँ क्षेत्रहरुमा लगानी गर्न निजी क्षेत्र इच्छुक नहुनु,
३. निजी क्षेत्र तत्काल र बढी प्रतिफल दिने क्षेत्रहरुमा मात्र लगानी गर्न इच्छुक हुनु,
४. प्रतिष्पर्धालाई प्रेरित गर्न, बढावा दिन तथा अनुगमन गर्न सार्वजनिक संस्थानको प्रयोग गर्नु पर्ने भएकोले,
५. वेरोजगारीलाई कम गर्न तथा निजी क्षेत्रबाट संचालन भएका कारण उद्योगलाई बचाई यसको उत्पादन क्षमता बढाउन (राष्ट्रियकरण गरेर) र
६. निजी क्षेत्रले भन्दा सार्वजनिक संस्थानहरुबाट बढी मात्रामा आय वा कर, विक्रिकर उठाउन सकिने, सार्वजनिक संस्थानबाट कर छल्ने प्रवृत्ति नहुने भएकोले।

(ख) **वैचारिक तथा सामाजिक औचित्य (Ideological and Social Rationale of PEs):**

लक्ष्मी नारान (२००३) का अनुसार whatever may be the economic consequences of the state ownership of means of production, it can be justified on some basic and important extra-economic considerations, as listed below:-

१. असंगठित भएमा निजी स्वामित्वमा कामदारहरुको शोषण हुने तर सरकारी स्वामित्वमा मात्र उनीहरुले पूर्ण रुपमा आफ्नो मूल्य पाउने,
२. निजी स्वामित्वमा धन संकलन गर्ने प्रवृत्ति हुने हुनाले यो केही सिमित व्यक्तिमा मात्र केन्द्रित हुन पुग्ने हुनाले आय र सम्पत्तिको वितरणमा असमानता हुन पुग्ने,
३. सार्वजनिक संस्थान नाफामूलक मात्र हुँदैनन, यिनीहरु आफ्ना कामदार, छिमेकी, आफ्ना ग्राहक र वातावरण प्रति समेत सजग हुन्छन् । निजी संस्थानले पनि यस्तो दावी गर्छन् तर त्यसमा सत्यता हुँदैन,
४. निजी क्षेत्रले अनावश्यक विज्ञापनका भरमा उपभोक्तालाई गुमराहमा पारी बढी मूल्य असुल गर्न उधन हुने ।
५. विद्युत, ग्याँस, रेल्वे र हुलाक सेवा जस्ता सेवाहरु सार्वजनिक संस्थान अन्तर्गत हुनु जरुरी हुन्छ किनकी निजी क्षेत्रमा जाँदा यस्ता non-tradeable वस्तुले एकाधिकारको श्रृजना गरी शोषण हुन सक्दछ,
६. निजी क्षेत्रले सार्वजनिक (सामाजिक) हितलाई ध्यान दिदैन । सार्वजनिक संस्थानको नाफा र श्रोतहरु सरकारको ढुकुटीमा जान्छ र यसलाई सार्वजनिक हितको लागि प्रयोग गर्न सकिन्छ,
७. सार्वजनिक संस्थानलाई पुनर्वितरणको औजारको रुपमा समेत हेर्न सकिन्छ । आय र धनको वितरणमा समेत यिनीहरु उपयोगी हुन्छन्,

८. सामाजिक दायित्व पूरा गर्न, अविकसित क्षेत्रको विकासको लागि, पिछडिएका वर्गलाई रोजगारी उपलब्ध गराउन सार्वजनिक संस्थानले महत्वपूर्ण योगदान पुऱ्याउन सक्दछन् । निजी क्षेत्रलाई यस प्रति हुने सरोकार हुँदैन,
९. सामाजिक दायित्व पूरा गर्नको लागि घाटामा समेत संस्थान चलाउनु पर्ने हुन्छ जुन कुरा निजी कम्पनीमा सम्भव हुँदैन ।

समग्रमा सार्वजनिक संस्थान स्थापना हुनुको औचित्यलाई निम्नलिखित बुँदाहरूद्वारा स्पष्ट पार्न सकिन्छ :

१. पूर्वाधारहरूको विकास गर्न,
२. आर्थिक वृद्धिदर तीव्र पार्न,
३. जन उपयोगी सेवाहरू संचालन गर्न,
४. रोजगारीका थप अवसरहरू श्रृजना गर्न,
५. अत्यावश्यक वस्तुहरूको आपूर्ति सहज पार्न,
६. संतुलित विकास गर्न,
७. रुग्ण उद्योगलाई वलियो बनाउन (राष्ट्रियकरण गरेर)
८. आर्थिक असमानतालाई कम गर्न,
९. सरकारी आयमा योगदान पुऱ्याउन,
१०. विदेशी मुद्राको संचिति बढाउन,
११. आर्थिक शक्ति सिमित व्यक्तिमा केन्द्रित हुनबाट रोक्न,
१२. लोक कल्याणकारी समाजको स्थापना गर्न,
१३. नमूना उद्यमीको रूपमा काम गर्न,
१४. मुद्रास्फीतिको प्रवृत्ति रोक्न, र
१५. अनुसन्धान तथा विकास क्रियाकलापहरू संचालन गर्न ।

यसरी विश्वका जुनसुकै राजनीतिक प्रणाली भएका मुलुकमा पनि सार्वजनिक संस्थानहरू स्थापना गर्ने क्रम सत्तरीको उत्तरार्द्धसम्म जारी रह्यो । तर शुरुमा जुन उद्देश्यबाट यिनीहरू स्थापना भएका थिए ती उद्देश्यहरू पूर्ण रूपमा प्राप्त गर्न सकिएन र विस्तारै विस्तारै यिनीहरूको महत्व कम हुँदै गयो । अस्सीको शुरुवातमा वेलायतमा प्र.मं.थ्याचरको सुधारको लहर संगै आर्थिक उदारिकरण र निजीकरण प्रक्रियालाई तीव्र बनाइए पछि संसारका अन्य मुलुकहरूले पनि यस प्रकारको सुधारलाई अनुकरण गर्न थालिए पछि सार्वजनिक संस्थानको महत्व निकै कम हुन गएको छ यद्यपी अझै पनि विश्वका धेरै देशका अर्थतन्त्रमा सार्वजनिक संस्थानले महत्वपूर्ण योगदान गरेका छन् ।

#### ४. नेपालको सन्दर्भमा सार्वजनिक संस्थानको भूमिका :

नेपालमा सार्वजनिक संस्थानहरू शुरुमा मिश्रित अर्थ व्यवस्था अपनाउने क्रममा स्थापित भएका हुन । नेपालमा योजनावद्ध विकासको थालनी भए लगत्तै सार्वजनिक संस्थानहरू स्थापना गर्ने क्रम बढेको भएतापनि यसपूर्व समेत सार्वजनिक संस्थानको अस्तित्व थियो जस्तै नेपाल बैंक लिमिटेड ।

नेपालमा विभिन्न उद्देश्यहरु सहित सार्वजनिक संस्थानहरु स्थापना गरिएका छन् । विभिन्न क्षेत्रका अलग अलग उद्देश्यहरु भएता पनि समग्रमा निम्न उद्देश्यहरु हासिल गर्न सार्वजनिक संस्थानहरु स्थापना भएका हुन -

१. दैनिक उपभोग्य बस्तुहरु र निर्माण सामग्रीको उत्पादन गरी सर्वसाधारण जनतालाई सस्तो र सुलभ मूल्यमा उपलब्ध गराउने,
२. उत्पादन तथा विक्री वितरण कार्यमा व्यवसायिक सिद्धान्त अवलम्बन गरी ती कार्यहरुमा दक्षता एवं प्रभावकारिता बढाई नाफा समेत आर्जन गरी संस्था संचालनमा आर्थिक रूपले आत्मनिर्भर रहने तथा सरकार लगायत अन्य लगानीकर्तालाई प्रतिफल दिने,
३. पूर्वाधार सेवाहरु उपलब्ध तथा विस्तार गर्ने,
४. आर्थिक विकासको दरलाई वृद्धि गर्ने,
५. विकास कार्यमा खर्च गर्न आवश्यक पर्ने सरकारी राजश्व वृद्धि गर्ने,
६. एकाधिकारबाट संरक्षण गरी जनकल्याण अभिवृद्धि गर्ने,
७. राष्ट्रिय योजनाका उद्देश्यहरु प्राप्त गर्ने,
८. रोजगारीका अवसरहरु श्रृजना गर्ने,
९. आयात प्रतिस्थापन गर्ने र
१०. स्थानीय साधन श्रोतहरुको सदुपयोग गर्ने ।

उपरोक्त उद्देश्यहरु पूरा गर्नको लागि योजनावद्ध विकासको थालनी भए पछि द्रुत गतिमा सार्वजनिक संस्थानहरुको स्थापना गर्ने क्रम बढेर गयो । सार्वजनिक संस्थानको विकासक्रमलाई देहाय अनुसार उल्लेख गर्न सकिन्छ ।

सि.नं.	योजना अवधि	थप संस्थान	निजिकरण तथा खारेज गरिएका	जम्मा
१.	प्रथम योजना अवधि भन्दा अगाडी (१९५४।५५ अगाडी)	-	-	१
२.	प्रथम योजना (१९५६-६१)	७	-	८
३.	योजना विहिन अवधि (१९६१-६२)	३	-	११
४.	द्वितीय योजना (१९६२-६५)	११	-	२२
५.	तृतीय योजना (१९६५-७०)	१२	-	३४
६.	चौथो योजना (१९७०-७५)	२७	-	६१
७.	पाँचौ योजना (१९७५-८०)	४	६	५९
८.	छैठौ योजना (१९८०-८५)	९	१४	५४
९.	सातौ योजना (१९८५-९०)	१२	३	६३
१०.	योजना विहिन अवधि (१९९०-९२)	-	१	६२
११.	आठौ योजना (१९९२-९७)	२	१८	४६
१२.	नवौ योजना (१९९७-२००२)	-	३	४३
१३.	दशौ योजना (२००२-२००७)	-	७	३६

(श्रोत :- विभिन्न पञ्च वर्षीय योजनाका कागजातहरु)

माथिको तालिका हर्दा नेपालमा सबैभन्दा बढी सार्वजनिक संस्थानहरु चौथो योजना अवधिमा स्थापना भएको देखिन्छ भने त्यस पछि तृतीय र सातौं योजना अवधिमा समेत उल्लेख्य संख्यामा संस्थानहरु स्थापना भएको देखिन्छ । यसरी प्रथम योजनाको अन्त सम्ममा सार्वजनिक संस्थानको संख्या ८ थियो भने हाल सार्वजनिक संस्थानहरुको संख्या ३६ रहेको छ यद्यपि यो अवधिको बीचमा संस्थानहरुको खारेजी र निजिकरणको प्रक्रिया पनि चालु रही संस्थानहरुको संख्या घटबढ भएको र सातौं योजना अवधिको एक समयमा संस्थानहरुको संख्या ६९ सम्म पुगेको देखिन्छ ।

नेपालमा सार्वजनिक संस्थानहरु क्षेत्रगत रुपमा औद्योगिक, व्यापारिक, सेवा, सामाजिक, जनोपयोगी र वित्तिय गरी ६ वटा क्षेत्रमा वर्गिकरण गरिएको छ । हाल यी क्षेत्रमा देहायका संख्यामा संस्थानहरु रहेका छन् -

औद्योगिक क्षेत्र	-	७
व्यापारिक क्षेत्र	-	६
सेवा क्षेत्र	-	७
सामाजिक क्षेत्र	-	५
जनोपयोगी क्षेत्र	-	३, २
वित्तिय क्षेत्र	-	८
जम्मा:	-	३६

नेपालको सन्दर्भमा सार्वजनिक संस्थानहरुको भूमिकाको विश्लेषण गर्दा ज्यादै अविकसित रुपमा रहेको निजी क्षेत्रले सर्वसाधारणको माग बमोजिमको वस्तु तथा सेवाहरु उपलब्ध गराउन नसक्ने तत्कालिन परिस्थितिमा यिनीहरुको भूमिका ज्यादै महत्वपूर्ण थियो । राजनीतिक आधारमा पनि पंचायती व्यवस्थालाई बढी लोकप्रिय बनाउन तत्कालिन शासकहरुले राज्यको भूमिकालाई महत्व दिए र राजनीतिक उद्देश्य पूरा गर्नको लागि समेत सरकारले अर्थतन्त्रका विविध क्षेत्रमा आफ्नो लगानी बढाउँदै लग्ने रणनीति अंगालेका कारण सार्वजनिक संस्थानहरुको स्थापनामा जोड दिइयो । तत्कालिन अवस्थामा निजीक्षेत्र अर्थतन्त्रका विविध क्षेत्रमा लगानी गर्न सक्ने अवस्थामा नहुँदा आफ्ना नागरिकहरुलाई सस्तो र सुलभ मूल्यमा वस्तु तथा सेवाहरु उपलब्ध गराउन सार्वजनिक संस्थानहरुको उल्लेख्य भूमिका रहयो । खास गरी माथि उल्लेखित विभिन्न उद्देश्यहरु पूरा गर्नको लागि सार्वजनिक संस्थानहरु स्थापना गरिएको हुँदा यिनै उद्देश्यहरुबाट नै यिनीहरुको भूमिका ज्यादै महत्वपूर्ण रहेको कुरा स्पष्ट हुन्छ । विशेष रुपमा नेपालको सन्दर्भमा विगतमा द्रुततर आर्थिक विकास गर्ने कार्यमा, आर्थिक योजनालाई सफल तुल्याउनको लागि, पूर्वाधारहरुको द्रुत गतिमा विकास गर्न, सामाजिक न्याय प्राप्त गर्ने कार्यको लागि, रोजगारीको अवसर सिर्जना गर्नको लागि, ठूला उद्योगहरुको विकास गर्नको लागि, देशको सबै क्षेत्रको सन्तुलित विकास गर्न र आयात प्रतिस्थापन गर्ने कार्यमा सार्वजनिक संस्थानहरुले महत्वपूर्ण रुपमा सकारात्मक भूमिका खेलेको पाईन्छ ।

नेपालको अर्थतन्त्रमा सार्वजनिक संस्थानहरुको महत्वपूर्ण भूमिका हुँदा हुँदै पनि विस्तारै देशले गरेको आर्थिक प्रगति, निजी क्षेत्रको क्रमिक विकास, सार्वजनिक संस्थानहरुको कार्यकुशलतामा आएको ह्रास, यिनीहरुमा सरकारले अनावश्यक रुपमा लगानी गर्न बाध्य भएको

परिस्थिति र सरकारको भूमिकामा आएको नयाँ सोच, आर्थिक उदारीकरण र निजीकरणको लहरले गर्दा सार्वजनिक संस्थानहरूको भूमिकामा समेत परिवर्तन हुँदै गएको छ ।

#### ५. नेपालमा सार्वजनिक संस्थानहरूको वर्तमान अवस्था र सुधारका उपायहरू :

नेपालमा तत्कालिन समयको मागका आधारमा मात्र नभएर दाता राष्ट्रहरूको इच्छा वा प्राथमिकता अनुसार पनि सार्वजनिक संस्थानहरू स्थापना भएका थिए जसले गर्दा कतिपय संस्थानहरू संचालनका लागि संभाव्यता नभएका वा प्रविधि उपयुक्त नभएका उद्योगहरू समेत स्थापना भए जस्तै हेटौँडा कपडा उद्योग जसले खास साइज र प्रकार बाहेक अन्य खालका कपडाहरू उत्पादन गर्न नै सक्दैनथ्यो । तसर्थ नेपालमा सार्वजनिक संस्थानहरूको विकास एउटा रणनीतिक प्रक्रियाबाट नभएको कुरा प्रष्ट हुन्छ ।

नेपालका सरकारी संस्थानहरूलाई रणनीतिक क्षेत्रमा संलग्न भन्नु पनि नसकिने र यी क्षेत्रमा स्थापना भएका उद्योग वा सेवाहरू आर्थिक, प्राविधिक, वित्तिय हिसावले स्वस्थ रहन पनि सकेका छैनन् । नियोजित तरिकाले सार्वजनिक क्षेत्रहरूको विकास नगरिएका कारण नेपालमा सार्वजनिक संस्थानहरू संख्यामा धेरै, क्षेत्रमा विविध र आकारमा धेरै ठूला छैनन् । यस कारण यो क्षेत्रको वेलैमा सुधार गर्ने हो भने सरकारले धेरै ठूलो आर्थिक मूल्य चुकाउन नपर्ने र धेरै कामदार/कर्मचारीहरू विस्थापित हुनु पर्ने स्थिति छैन । अझ विगतका वर्षहरूमा भण्डै एक तिहाई भन्दा बढी संस्थानहरूको निजीकरण वा विघटन भै सक्नाले पनि यो कार्य अझ बढी सहज हुन पुगेको छ ।

आर्थिक सर्भेक्षण २०६४ का अनुसार नेपाल सरकारको पूर्ण/अधिकांश स्वामित्वमा रहेका ३६ वटा संस्थानहरूको आर्थिक स्थिति हेर्दा आर्थिक वर्ष २०६२/६३ मा १७ वटा संस्थानहरूले मुनाफा आर्जन गरेका थिए भने १९ वटा संस्थानहरू नोक्सानमा संचालन भएका थिए । आर्थिक वर्ष २०६३/६४ को प्रगती अनुमान सन्तोषजनक रहेको पाइन्छ । यस आ.व. मा १५ वटा संस्थानहरू मात्र घाटामा जाने र २१ वटा संस्थानहरूले खुद मुनाफा आर्जन गर्ने अनुमान गरिएको छ । क्षेत्रगत रूपमा नेपालका सार्वजनिक संस्थानहरूको अवस्था यस प्रकार देखिन्छ -

#### **क. औद्योगिक क्षेत्र :-**

औद्योगिक वा उत्पादनमूलक क्षेत्रका ७ वटा संस्थानहरूमध्ये आ.व. २०६२/६३ मा दुग्ध विकास संस्थानले सबैभन्दा बढी रु.१.५९ अर्बको विक्रि कारोवार गरेको छ भने रु.१.०८ अर्बको विक्रि गरी जनकपुर चुरोट कारखाना दोश्रो स्थानमा रहेको थियो । आ.व.२०६२/६३ मा समग्र औद्योगिक क्षेत्रको खुद नोक्सान रु.२७.८८ करोड रहेको थियो । यस क्षेत्रका संस्थानहरू मध्ये हेटौँडा सिमेन्ट उद्योग र जनकपुर चुरोट कारखानाले खुद मुनाफा हासिल गरेका थिए भने अन्य सबै संस्थानहरू नोक्सानमा थिए । तर आ.व. २०६३/६४ मा खुद नोक्सानीमा कमी आई रु.४.३७ करोड रहन जाने अनुमान छ ।

#### **ख. व्यापारिक क्षेत्र :-**

व्यापारिक क्षेत्र अन्तर्गत रहेका ६ वटा संस्थानहरूले आर्थिक वर्ष २०६२/६३ को कुल विक्रि कारोवार रु.३३.९२ अर्ब रह्यो जुन अधिल्लो आ.व. को तुलनामा १७ प्रतिशतले बढी छ । उक्त आ.व. मा यस क्षेत्रका संस्थानहरूले समग्रमा रु.३.८२ अर्ब खुद नोक्सानी व्यहोर्नु परेको छ ।



खास गरी नेपाल आयल निगमले आफ्नो विक्रि मूल्यमा सरदर ९ प्रतिशतका दरले प्रत्यक्ष क्षति व्यहोर्नु परेको हुँदा यस क्षेत्रको नोक्सानी निकै बढी हुन पुगेको हो । यस क्षेत्रका संस्थानहरू मध्ये राष्ट्रिय विउविजन कम्पनी र द टिम्बर कर्पोरेशन अफ नेपालले मात्र केही मुनाफा कमाउन सफल भएका छन् भने बाँकी सबै संस्थानहरूले नोक्सानी व्यहोर्नु परेको छ ।

#### ग. सेवा क्षेत्र :-

सेवा क्षेत्र अन्तर्गतका ७ वटा संस्थानहरूको कुल संचालन आय आ.व.२०६२।६३ मा ५.९९ अर्ब पुगेको छ । उक्त आ.व.मा समेत यस क्षेत्रको संचालन नोक्सान रु.५.७५ करोड रहेको छ । यस क्षेत्रका संस्थान मध्ये नागरिक उड्डयन प्राधिकरण संचालन मुनाफामा रहेको छ भने नेपाल वायुसेवा निगम लगायतका अन्य संस्थानहरू नोक्सानीमा चलेका देखिन्छन् ।

#### घ. सामाजिक क्षेत्र :-

सामाजिक क्षेत्रका ५ वटा संस्थानहरूको आ.व.२०६२।६३ को कुल आय रु.१.११ अर्ब रह्यो । यस क्षेत्रका संस्थानहरूको समग्रमा आ.व.२०६२।६३ को संचालन नाफा रु.४.७९ करोड पुगेको छ जुन अधिल्लो आ.व. को तुलनामा सामान्य वृद्धि हो । यस क्षेत्रका संस्थानहरू मध्ये तीनवटाले संचालन मुनाफा गरेका छन् भने दुई संस्थानहरू सामान्य नोक्सानमा गएका छन् ।

#### ङ) जनोपयोगी क्षेत्र :-

जनोपयोगी क्षेत्रका तीनवटा संस्थानहरूको आ.व.२०६२।६३ को कुल संचालन आय रु.२४.४५ अर्ब रहेको छ । यस आ.व. मा यस क्षेत्रको कुल संचालन मुनाफा रु.३.९८ अर्ब पुगेको छ । यस क्षेत्रका संस्थान मध्ये नेपाल टेलिकमले मात्र मुनाफा गरेको छ भने अन्य दुई वटा संस्थान संचालन नोक्सानमा रहेको छ । तर नेपाल टेलिकमको नाफाले गर्दा आगामी दिनमा समेत यस क्षेत्रको खुद मुनाफामा वृद्धि हुँदै जाने देखिन्छ ।

#### च. वित्तीय क्षेत्र :-

यस क्षेत्रका ८ वटा संस्थानहरूको कुल संचालन आय आ.व. २०६२।६३ मा रु.८.९५ अर्ब रहेको छ । यस आ.व. मा यस क्षेत्रको समग्र संचालन मुनाफा रु.२.२५ अर्ब पुगेको छ । यस क्षेत्रका संस्थान मध्ये नेपाल औद्योगिक विकास निगम बाहेक सम्पूर्ण संस्थानहरूले आ.व. २०६२।६३ मा खुद मुनाफा आर्जन गर्न सफल भएका छन् ।

#### कर्मचारी/कामदारको अवस्था :-

सरकारको पूर्ण/ अधिकांश स्वामित्वमा रहेका यी ३६ वटा संस्थानहरूमा आ.व. २०६२।६३ को अन्त्य सम्ममा ३६ हजार ९ सय ५७ जना कर्मचारी/कामदारहरू कार्यरत रहेकोमा आ.व. २०६३।६४ मा ३६,९७४ रहेका छन् भने आ.व. २०६४।६५ मा सो संख्या ३८,५४५ पुग्ने अनुमान गरिएको छ । निजी क्षेत्रका उस्तै प्रकारका कम्पनीको तुलनामा सरकारी संस्थानहरूमा बढी जनशक्ति रहेको देखिन्छ, तापनि वेरोजगारी समस्यामा यसले केही हदसम्म सहयोग गरेको देखिन्छ ।

आ.व. २०६२।६३ को अन्त्य सम्ममा ३६ वटा सार्वजनिक संस्थानहरूमा नेपाल सरकारको शेयर लगानी रु.६५ अर्ब ६८ करोड १० लाख पुगेको छ । विगतको तुलनामा लेखापरीक्षण

सम्पन्न गर्ने संस्थानहरुको संख्यामा समेत सुधार आएको छ भने जथाभावी संख्यामा संचालक नियुक्त गर्ने परीपाटीमा सुधार आई संचालक सदस्य संख्या ५ मा सीमित गर्ने नीति लिइएको छ ।

सार्वजनिक संस्थानहरुको वित्तिय कार्यकुशलता देहायको तालिकाबाट स्पष्ट हुन्छ -

## सार्वजनिक संस्थानहरूको वित्तीय कार्यकुशलता

संस्थानको किसिम	विभिन्न आर्थिक वर्षहरूमा सञ्चालन मुनाफा															
	०४८/४९	०४९/५०	०५०/५१	०५१/५२	०५२/५३	०५३/५४	०५४/५५	०५५/५६	०५६/५७	०५७/५८	०५८/५९	०५९/६०	०६०/६१	०६१/६२	०६२/६३	०६३/६४
औद्योगिक	८.१०	-११.४०	-११.३९	-७३.७४	-५३.७४	-८१.९१	-६७.९२	-४८.४६	-४०.९०	-३५.७४	-३५.३५	-४०.०४	-११.७१	-१५.७५	-३४.०२	-४.३७
व्यापारिक	-१०८.७२	-३०.६६	-२९.१०	-१.४३	-६७.३०	-१५६.३९	-१३८.३३	-२६.५२	-६८.९४	८.६५	-५२.२८	-२०८.०९	-१९५.८८	-२६४.१०	-४१८.७१	-३९.५२
सेवा	५.८५	०.५०	३७.५७	-१.८५	३२.१३	-२.७५	-१.५३	-९.०३	-२.६९	-९५.९६	-२७.२७	२०.०८	-२५.९३	७४.०४	-५.७०	१०.८०
सामाजिक	१.१३	-१.२८	१.८७	०.७१	-१.२२	२.२४	-२.३८	-२.६२	-२.४७	-२.११	-१.८१	०.४४	-१४.१२	४.३३	४.७९	५.८४
जनोपयोगी	-४१.५४	४३.०९	३२.३९	१९९.०२	१९२.१२	२०२.७५	२५०.४९	२५५.५७	३४१.०१	२१६.६६	२०९.०२	२६६.२१	५७३.३१	२३४.४२	३९७.९१	५२४.३६
वित्तीय	२०.६३	१४.४०	७६.०३	७०.९९	३५.७८	८३.६५	९१.४३	६८.५५	-१२८.८३	-२२६.८२	-६३९.८४	-२००.०४	-५७८.०८	१८०.०९	२२४.६०	४८९.६२
जम्मा	-११४.५५	१४.६५	१०७.३७	१९६.५६	१३७.७६	४७.४९	१३१.७६	२९०.३३	२४०.४४	-१३५.३२	-५४७.५३	-१६१.४४	-२५२.४१	२१३.०३	१६८.८७	९८६.७३

संस्थानको किसिम	विभिन्न आर्थिक वर्षहरूमा खुद पुँजी लगानी															
	०४८/४९	०४९/५०	०५०/५१	०५१/५२	०५२/५३	०५३/५४	०५४/५५	०५५/५६	०५६/५७	०५७/५८	०५८/५९	०५९/६०	०६०/६१	०६१/६२	०६२/६३	०६३/६४
औद्योगिक	६१८.३३	२०२.९३	३८५.६८	७९२.१५	७५९.१६	७६३.४०	३७५.३५	६२८.७६	४८५.८६	४०७.८१	४०३.५६	३१६.४	३४४.८९	३९५.१४	-३४.०२	-४.३७
व्यापारिक	५०.००	-६९.७४	२९.७९	-२३.२०	१२०.७६	१५०.९६	१२२.७५	११०.७४	९५.२४	१७७.०७	२४८.२४	४१०.६९	३१३.७१	५३.१०	-३७१.८४	१२०.९०
सेवा	३३७.६२	३६०.५५	८३८.८९	२५३.९८	२५१.१७	१४१.७९	१११.४०	४९.७५	७०.२८	२९.०४	-५२.२७	-१३६.४७	९९४.९९	१०७९.२१	१०३६.१५	-१२०.८३
सामाजिक	१९.०७	२७.९५	३३.९९	५९.६८	६७.२४	८४.९७	८७.००	९४.७२	९८.४२	१०६.६२	१२०.६१	१७४.२५	१९५.७२	१९७.३४	१७६.१९	१८५.८९
जनोपयोगी	२७५.५५	२९३.७२	३९६१.६०	३५०३.५७	३४८६.८३	५४३७.००	६२१७.५२	६६५४.५५	७२९७.१२	७९०२.७८	८४९१.५४	८८२१.०९	९४४५.०९	९७४७.३७	१०५१५.२३	११२७७.४१
वित्तीय	१२०६.४६	८८७.८८	११३८.५५	१३३८.३०	१५१५.९३	१९९७.६७	१२१३.०६	८३०.०४	२९५.१४	-३३२.२७	५७९.१४	१३७.२८	-	६१९५.२२	६९४४.८१	७६७०.१०
जम्मा	५०५३.०३	४३४८.२९	६३८८.५०	५९२४.४८	६२०१.०९	८५७५.७९	८१२७.०८	८३६८.५६	८३४२.०६	८२९१.०५	१५००.८२	९७२३.२०	९६९०.४०	१७६६७.३८	१८८४६.४२	१९६६७.१८

(श्रोत : आर्थिक सर्वेक्षण : २०६४)

उपरोक्त तथ्यांकहरूको आधारमा सार्वजनिक संस्थानहरूको कार्यकुशलतालाई सकारात्मक मान्न सकिँदैन । यसमा धेरै तत्वहरूले असर गरेको छ र यसको समग्र सुधार नगरी अहिलेकै अवस्थामा रहन दिएमा यिनीहरू सरकारका लागि थप भार मात्रै रहने छन् । सार्वजनिक संस्थानहरूको वित्तीय स्थिति स्वस्थ राख्नका लागि यिनको वस्तु वा सेवाको उचित मूल्य निर्धारणको स्वायत्तता नै एक प्रमुख शर्त हो र सरकारी संस्थानहरूको अनिपूर्णताका कारण आफ्ना वस्तु वा सेवाको बढी मूल्य तोक्नाले निजी क्षेत्रको मूल्य निर्धारण नीतिमा समेत नकारात्मक प्रभाव पर्न गएको छ । यसका कारण अर्थतन्त्रले सेवा वा वस्तुको बढी मूल्य तिरिरहन पुगेको छ । यसैले निजी क्षेत्रले लगानीको अनुपातमा अपेक्षा गरिएको भन्दा बढी नाफा पनि कमाउन पुगेको देखिन्छ ।

#### ६. सार्वजनिक संस्थानहरूको व्यवस्थापनमा देखिएका चुनौतीहरू :-

सरकारी संस्थान गठनमा प्रारम्भिक र मध्यवर्ती चरणमा त्यस वखत दाता राष्ट्रहरूको इच्छा वा प्राथमिकता अनुसार जेजस्तो संस्थान वा कलकारखाना दिन चाहे त्यसलाई त्यही रूपमा स्वीकार गर्ने नीतिले गर्दा कतिपय संचालनका लागि सम्भाव्यता नभएका वा प्रविधि उपयुक्त नभएका उद्योग समेत सरकारी संस्थानका रूपमा स्थापना भए जसले गर्दा देशको ठोस आवश्यकताका रूपमा स्थापना नभएका संस्थानहरू पछि गएर राष्ट्रलाई बोझ बन्नु स्वभाविकै हो । तसर्थ नेपालको सन्दर्भमा सार्वजनिक संस्थानहरूको व्यवस्थापन/संचालनमा देखिएका चुनौतीहरूलाई देहाय बमोजिम उल्लेख गर्न सकिन्छ -

१. अधिकांश संस्थानहरू घाटामा चलिरहेका र कतिपय संस्थानहरू Negative net worth मा रहेका,
२. संस्थानहरूले आफ्ना कर्मचारीहरूको लागि कोष खडा नगरी unfunded contingent Liabilities को ठूलो भार श्रृजना गरी सरकारलाई भार बोकाउने अवस्था रहेको,
३. देशको आर्थिक विकासमा सरकारी संस्थानले निर्वाह गर्ने महत्वपूर्ण भूमिकालाई उदार, खुला तथा प्रतिस्पर्धात्मक अर्थ व्यवस्था अनुकुल हुने गरी समायोजन गर्दै जानु पर्ने खाँचो महसुस गरिएको वर्तमान सन्दर्भमा संस्थानको लक्ष्य प्राप्तिमा देखिएको समष्टिगत प्रगती स्थितिमाथि सन्तोष लिन सकिने स्थिति नदेखिँदा कसरी यिनीहरूको प्रगतीमा सुधार ल्याउने भन्ने गम्भिर चुनौतीको विषय रहेको छ ,
४. सार्वजनिक संस्थानहरूले जथाभावी रूपमा आफ्ना कामदार/कर्मचारीहरूलाई सुविधा प्रदान गरेको र यस्ता सुविधाहरू संस्थानै पिच्छे अलग अलग रहेको देखिन्छ । यस्ता सुविधाहरू उपलब्ध गराउने सन्दर्भमा जगेडा तथा दायित्व कोषको व्यवस्था नगरी नेपाल सरकार उपर अदृष्य र असिमित दायित्व बढाउँदै लगेको अवस्था चुनौतीको रूपमा रहेको छ,
५. लामो समयसम्म वार्षिक हिसाव तयार नगर्ने र लेखापरिक्षण गर्ने कार्यमा गरिएको ढिलाईले संस्थान प्रतिको जनविश्वासमा ह्रास आउन सक्ने र संस्थान सुधारको कार्यलाई समेत प्रतिकूल प्रभाव पार्न सक्ने अर्को चुनौती रहेको,
६. घाटामा रहेका संस्थानहरूले पूर्णतः सरकार माथिको निर्भरता बढाउँदै गएको र मुनाफामा चलेका संस्थानमा आवश्यकता भन्दा बढी सुविधा लिने प्रवृत्ति बढ्दै गएको गम्भिर अवस्था रहेको छ, जसलाई व्यवस्थापन गर्ने अर्को महत्वपूर्ण चुनौती रहेको छ ।

७. संस्थानहरूमा अनावश्यक रूपमा दरवन्दीहरू श्रृजना गर्दै गएको अवस्था छ, यसले बेरोजगारी समस्यालाई केही हदसम्म कम गरेको भए पनि समग्रमा संस्थानको कार्यकुशलतामा नकारात्मक असर पारेको अवस्था छ । संस्थानहरूको कर्मचारी संख्यालाई ठिक आकारमा ल्याउने (Right sizing) अर्को चुनौती रहेको छ ।
८. वर्तमान समयमा सार्वजनिक संस्थानहरूले अर्थतन्त्रमा पुऱ्याएको योगदानको समिक्षा गर्दै यिनीहरूमा आमूल परिवर्तन गरी कुन कुन क्षेत्रका के कस्ता संस्थानहरू सरकारले चलाउने र के कस्ता संस्थानहरू पूर्ण रूपमा निजी क्षेत्रलाई छाडिदिने भन्ने सम्बन्धमा सम्पूर्ण राजनीतिक दलबीच सहमती ल्याई एउटा वृहद प्याकेजको विकास गर्नु एकदमै जरुरी भै सकेको छ तर निजीकरणमा देखिएको विभिन्न पार्टी बीचको मतभिन्नताले गर्दा यस्तो सहमती जुटाउन कठिन भै रहेको अवस्था एउटा चुनौतीको रूपमा रहेको छ ।
- यसरी माथि उल्लेखित विभिन्न चुनौतीहरूले गर्दा सार्वजनिक संस्थानहरूको व्यवस्थापनमा सुधार ल्याउनको लागि कठिन भै रहेको अवस्था देखिन्छ । यसलाई क्रमिक रूपमा सुधार ल्याउन प्रयास गर्दै बदलिँदो युग सुहाउँदो उपयुक्त नीति अवलम्बन गर्नु पर्ने खाँचो टड्कारो रूपमा देखिन्छ ।

#### ७. सरकारी संस्थानहरूको सुधारका उपायहरू (सुभावहरू) :-

सरकारी संस्थानको सुधार सम्बन्धमा २ वटा कुराहरूलाई विचार गर्नु पर्दछ -

- (क) सार्वजनिक क्षेत्रमा नै रहन दिएर यस क्षेत्रलाई सुधार गर्ने जसबाट बढी कार्यकुशलता प्राप्त गर्न सकियोस । खासगरी सरकारी स्वामित्व भए पनि संस्थानको स्वायत्तता दिएर यसो गर्न सकिन्छ । Aharoni (1986 P.333) का अनुसार : **Ownership matters less than institutional design and the resource allocation process. It is not necessary to privatise SOEs but only to make them more autonomous, more subject to competitive pressures and market disciplines. They must be immunised from political interference by choosing the right managers, giving them proper incentives and allowing them to influence results and achieve them. ... Under the appropriate institutional design. SOEs should not be less efficient than any private enterprise**” . अर्थात् सुधारले काम गर्न सक्छ, स्वामित्वले मात्रै कुनै फरक पर्दैन, जवाफदेहिता बढाएर कार्यकुशलता बढाउन सकिन्छ र सार्वजनिक संस्थानको निरन्तरता हुन सक्छ ।
- (ख) जस्तो सुकै सुधार गरिएता पनि जनसम्म Public र Enterprise गरी २ वटा **Conflicting** उद्देश्य लिएर सार्वजनिक संस्थान संचालन गरिएमा यिनीहरूबाट कुनै चाहेजस्तो परिणाम पाउन सकिँदैन तसर्थ यस्ता संस्थानहरूको सम्पत्ति हस्तान्तरण गरेर निजीकरण गरिनु पर्दछ ।

यी दुवै धारणाहरूलाई Contextual रूपमा हेर्नु पर्ने हुन्छ र Country Specific र Situation Specific रूपमा मूल्यांकन गरी दुवै धारणाहरूलाई संगसंगै लैजानु उपयुक्त हुन सक्दछ ।

नेपालको सन्दर्भमा मिश्रित अर्थतन्त्रको दर्शन अनुरूप सरकारले समेत उद्योग धन्दा, वन्द व्यवसाय गर्ने अथवा निजीक्षेत्र सक्षम नहुन्जेल सरकारले नै व्यवसाय संचालन गर्ने भनी खडा गरिएका कैयन संस्थानहरु जो हाल वर्षौं वर्ष देखि घाटामा गई रहेका छन्, तिनलाई अब सरकारले संचालन गरिरहनुको कुनै औचित्य देखिँदैन । नोक्सानमा गएका संस्थानहरुलाई यथाशक्य सरकारी क्षेत्रमै कायम राखी तिनमा सुधार गर्ने विभिन्न विकल्पहरु धेरै अधिदेखि नेपाल लगायत विभिन्न मुलुकहरुमा अपनाइए तापनि तिनको अनुभव सुखद र सकारात्मक रहेको देखिँदैन । नेपाल लगायत अन्य केही मुलुकहरुमा केही केशहरुमा कार्य सम्पादन सम्भौता गरी दक्ष व्यवस्थापकहरुलाई लिज वा करारमा संचालन गर्न दिएका कुरामा सफलता देखिए पनि अधिकांशका हकमा यो सफल नदेखिएको र छिमेकी मुलुक भारतको अनुभवले पनि हाल आएर यो विकल्प सफल नदेखिएको अनुभव छ । त्यस्तै संस्थानहरुलाई संचालन गर्न सक्ने पूँजी, व्यवसायिकता र उद्यमशिलता निजीक्षेत्रमा समेत पर्याप्त विकास भईसकेको छ । त्यसैले यस्ता संस्थानहरुलाई जतिसक्दो छिटो निजीक्षेत्रलाई हस्तान्तरण गर्ने वा आर्थिक रूपले निजीक्षेत्रले समेत लिन उपयुक्त नभएका संस्थानलाई खारेज गर्नु उपयुक्त हुने देखिन्छ ।

नेपालका सार्वजनिक संस्थानहरुको सुधारका लागि माथि उल्लेखित २ वटा Approach अनुसार नै गर्न सकिन्छ । जुन क्षेत्रमा अबै पनि निजी उद्यमीहरु आकर्षित नहुने र सरकारले आफ्ना नागरिकहरु उपरको दायित्व पूरा गर्नु पर्ने हुन्छ, त्यस्ता क्षेत्रहरुमा रहेका सार्वजनिक संस्थानहरुमा सुधार ल्याई निरन्तरता दिने तर निजी क्षेत्रले लगानी गरी संचालन गर्न सक्ने क्षेत्रहरुमा निजीकरण गर्ने तथा आर्थिक र सामाजिक रूपले उपयुक्त नहुने संस्थानहरुलाई खारेज/विघटन गर्नु पर्ने देखिन्छ । तसर्थ सार्वजनिक संस्थानहरुलाई सुधार गर्नका लागि देहाय बमोजिम गर्नु उपयुक्त हुनेछ -

१. सार्वजनिक संस्थानहरुको संरचनामा सुधार ल्याउने । यसको लागि सार्वजनिक संस्थानहरुमा निजी क्षेत्रको सहभागिता अभिवृद्धि गर्ने र संस्थागत स्वायत्तता र सरकारी नियन्त्रण वीचमा सन्तुलन ल्याई बढी व्यवस्थित रूपमा संस्थानहरु संचालन गर्नको लागि प्रचलित कानूनमा आवश्यक सुधारहरु गर्नु पर्ने । संचालक समितिको नियुक्तिमा एकरूपता ल्याउने, आन्तरिक कार्य संगठनको स्वरूप निर्धारण गर्ने आदि कार्यहरु गर्न सकिन्छ ।
२. सार्वजनिक संस्थानहरुमा रहेको Overstaffing को समस्यालाई हल गर्ने । संस्थानको आवश्यकता अनुसार मात्र कर्मचारीको दरवन्दी कायम राख्ने र अनावश्यक देखिएका दरवन्दी तुरुन्त खारेज गर्ने । अनावश्यक रूपमा ज्यालादारी र अस्थायी कर्मचारी नियुक्ति गर्ने प्रकृया तुरुन्त बन्द गर्ने र यस्ता अनावश्यक कर्मचारीलाई अवकाश दिने ।
३. सार्वजनिक संस्थानहरुको आन्तरिक व्यवस्थापनमा सुधार ल्याउने, उत्पादन व्यवस्थापनमा सुधार गर्ने, बजार व्यवस्थापन, कर्मचारी व्यवस्थापन र आर्थिक व्यवस्थापन लगायत समग्र व्यवस्थापन पक्षमा सुधार ल्याउनु जरुरी छ । हचुवाका भरमा संस्थानहरु संचालन गर्ने परिपाटीको तुरुन्त अन्त हुनु पर्दछ ।

४. सार्वजनिक संस्थानहरूको स्पष्ट उद्देश्य निर्धारण गर्ने । प्रत्येक संस्थानको उद्देश्य र कार्यहरूलाई सार्वजनिक सेवा अर्थात् “सामाजिक” र आय आर्जनमूलक अर्थात् “व्यवसायिक” गरी २ भागमा स्पष्ट रूपमा विभाजन गरी उक्त प्रत्येक भागका उद्देश्य एवं कार्यहरूको निमित्त सरकार र संस्थानको काम, कर्तव्य, उत्तरदायित्व, अधिकार क्षेत्र वा जवाफदेहीपना स्पष्ट रूपमा व्याख्या गर्नु पर्ने जरुरी छ । त्यस्तै पहिलो भागमा सरकारको नियन्त्रण क्षेत्र र विधि स्पष्ट गर्नुको अतिरिक्त दोश्रो भागमा संस्थानको स्वायत्तता फराकिलो पारी सरकारी नियन्त्रण र संस्थागत स्वायत्तता बीच सन्तुलन ल्याउने ।
५. सार्वजनिक संस्थानमा कार्यरत कर्मचारी/कामदारका तलव तथा सुविधा सम्बन्धमा पुनरावलोकन गरी अनावश्यक रूपमा सरकारलाई आर्थिक भार पर्ने गरी अनियन्त्रित सुविधा लिनै प्रवृत्तिलाई निरुत्साहित गर्नु अपरिहार्य देखिन्छ । संस्थानले धान्न सकिने किसिमको सुविधा मात्र उपलब्ध गराउने, लेखा परीक्षण सम्पन्न नभएसम्म बोनस लगायतका सुविधा लिनमा रोक लगाउने । सुविधा निर्धारण प्रक्रियालाई नीतिवद्ध तथा प्रणालीबद्ध बनाउने र सुविधालाई तलवसंग आवद्ध गराउन निरुत्साहित गर्ने र यसलाई संचालन दक्षतासंग आवद्ध गराउने ।
६. संस्थानहरूको दायित्व कम गर्न अनावश्यक खर्चहरूमा तुरुन्त नियन्त्रण गर्नु पर्ने देखिन्छ । सरकारी संस्थानहरूको निपुर्ण संचालन, मूल्यांकन एवं सुपरीवेक्षण गर्नको लागि सरकारले एक उपयुक्त Coherent नीति तयार गर्ने । सरकार जमानी वसी ऋण उपलब्ध नगराउने, कर्मचारीको दरवन्दी नबढाउने, घाटामा गएका संस्थानहरूको रिक्त दरवन्दी स्वतः खारेज गर्ने, दान, उपहार, चन्दा र शुभकामना विज्ञापन जस्ता अनावश्यक खर्च तुरुन्त पूर्ण रूपमा बन्द गर्ने ।
७. पूर्ण सरकारी स्वामित्वमा नभई सरकारको आंशिक स्वामित्व मात्र रहेका संस्थानहरूमा सरकारी बजेटद्वारा कुनै पनि रकम उपलब्ध नगराउने । लिक्वीडेसनमा गईसकेका संस्थानहरूको लिक्वीडेसनको कार्य यथाशक्य छिटो सम्पन्न गर्ने र संस्थानको डिरेजिष्ट्रेशन गर्ने ।
८. सार्वजनिक संस्थानहरूलाई वित्तिय यन्त्रद्वारा सुधार गर्दै प्रतिस्पर्धामा उतार्ने । WDR 1988 अनुसार सार्वजनिक संस्थानहरूको सुधारको लागि व्यवसायिक संस्थानहरूको लागि दिइने अनुदान कटौती गर्ने जसले गर्दा तिनलाई निजी प्रतिस्पर्धीहरूको समकक्षमा राख्दछ, र यस्तो प्रतिस्पर्धाले आर्थिक कार्यकुशलतामा प्रवर्द्धन गर्दछ ।
९. सरकारले संचालन गर्न अनुपयुक्त हुने, निजी क्षेत्र संलग्न भैसकेको क्षेत्रका सरकारी संस्थानहरू तुरुन्त निजीकरण गर्ने । आर्थिक र सामाजिक रूपले संचालन गरी रहन अनावश्यक देखिएका र निजी क्षेत्रले समेत लिन कठिन हुने किसिमका रुग्ण संस्थानहरू विघटन/खारेज गरी त्यहाँ कार्यरत व्यक्तिहरूलाई सम्भव भएसम्म अन्यत्र स्थानान्तरण गर्ने अन्यथा अवकाश दिने ।

सरकार मातहत नै रहने संस्थानहरूको पनि समयसापेक्ष सुधार गरी मात्र संचालन गर्ने अन्यथा सरकारले संस्थानहरू संचालन नगरी निजी क्षेत्रको Regulator / Facilitator को काम मात्र गरी हाल सरकार मातहत संचालन भैरहेका संस्थानहरूलाई निजीकरण प्रक्रियामा लैजान

उपयुक्त हुनेछ । पूर्ण रूपमा सरकारले संस्थानहरु संचालन गर्ने वा पूर्ण रूपमा निजीकरण गर्ने दुवै Extreme बाट पृथक रही Public Private Partnership को धारणा अनुरूप अघि बढ्न परिवर्तित सन्दर्भमा उपयुक्त हुने देखिन्छ ।

#### द. सार्वजनिक संस्थानको निजीकरण :-

**निजीकरणको अर्थ** : निजीकरणलाई विविध रूपमा परिभाषित गर्न सकिन्छ, जस्तै - Privatisation may be defined as the transfer of a function, activity, or organisation from the public to the private sector (Cowan, 1990:6, GTZ, 2004). Privatisation tends to imply a move towards the divestment of total ownership by the government, from the public to the private sector (Nelson, 1996:10). The term 'privatisation' has been used to describe a range of actions designed to broaden the scope of private sector activity, or the assimilation by the public sector of efficiency-enhancing techniques generally employed by the private sector. Essentially privatisation is a process that involves the transfer from the public to the private sector of the ownership and/or control of productive assets, their allocation and pricing, and entitlement to the residual profit flows generated by them (Adam et al., 1992:6).

निजीकरण ऐन, २०५० को दफा २(ख) अनुसार 'निजीकरण' भन्नाले प्रतिष्ठानको व्यवस्थापनमा निजी क्षेत्रलाई सहभागिता गराउने, विक्रि गर्ने, भाडामा दिने, सरकारी स्वामित्वलाई जनसाधारणमा लैजाने वा अन्य कुनै माध्यमबाट निजी क्षेत्र वा त्यस्ता प्रतिष्ठानका कर्मचारी, कामदार वा इच्छुक सबै समूहको आंशिक वा पूर्ण सहभागिता गर्ने, गराउने कार्य सम्भन्नु पर्छ भनी परिभाषित गरिएको पाइन्छ । यसर्थ निजीकरण भन्नाले Economic nature का क्रियाकलापहरु जुन सार्वजनिक क्षेत्रबाट विभिन्न modalities मा भै रहेका थिए, लाई पूर्ण वा आंशिक रूपमा निजी क्षेत्रलाई हस्तान्तरण गर्ने क्रियाकलापलाई बुझ्नु पर्दछ ।

**निजीकरणका उद्देश्यहरु** : निजीकरणका उद्देश्यहरु वारेमा विभिन्न विद्वानहरुले आ-आफ्नै रूपले व्याख्या गरेका छन् जस्तै - Bennett (१९९७) ले निजीकरणका उद्देश्यहरु यसरी प्रष्ट पारेका छन् :

1. **Political** goals, such as reducing the size of the public sector, restoring or strengthening the private sector, spreading share ownership more widely, and making productive enterprises more responsive and accountable to those for whom they produce;
2. **Efficiency** goals, such as increasing productivity and microeconomic efficiency. The development of capital market institutions, which intermediate between savers and investors, may also be classed as efficiency objectives;



3. **Fiscal stabilization** goals, such as maximizing proceeds of sales, reducing the future drain of subventions and capital contributions from government revenue, increasing tax revenues from higher profits and reducing the public debts;
4. **Resources mobilization** goals, such as promoting foreign investment in the country and releasing limited state resources for investment in other sectors like education and health (Bennett, 1997: 7-8).

त्यस्तै Vickers and Yarrow (१९८८) ले निजीकरणका उद्देश्यहरू निम्नानुसार हुने कुरा उल्लेख गरेका छन् -

- reducing government involvement in industry;
- improving efficiency in privatised industries;
- reducing the public sector borrowing requirement (PSBR);
- easing problems of public sector pay determination by weakening the public sector unions;
- widening share ownership;
- encouraging employee share ownership;
- gaining political advantage (1988:157 cf. Clarke and Pitelis, 1993: 7).

यसरी समग्रमा निजीकरणका उद्देश्यहरूलाई देहाय बमोजिम उल्लेख गर्न सकिन्छ -

- सरकारले आर्थिक/व्यवसायिक क्रियाकलापसंग सम्बन्धित क्षेत्रहरूमा आफ्नो भूमिका क्रमशः कम गर्दै लैजाने,
- उद्योगधन्दाहरूमा सरकारको संलग्नता कम गर्ने,
- उद्योगहरूको कार्यकुशलतामा अभिवृद्धि गर्ने,
- वैदेशिक लगानी र नयाँ प्रविधि आकर्षित गर्ने,
- शेयर सहभागितामा अभिवृद्धि गर्ने,
- सरकारी संस्थानहरूबाट सरकारलाई परेको प्रशासनिक तथा वित्तीय भार कम गर्ने,
- संस्थानहरूको संचालनमा निजी क्षेत्रलाई सहभागी गराई समग्रमा देशको आर्थिक विकासलाई तिव्र बनाउने ।

### **निजीकरणका किसिम (Methods of Privatisation) :**

संसारका विभिन्न देशहरूमा निजीकरणका विभिन्न मोडेलहरूलाई प्रयोगमा ल्याइएको छ । देशको आर्थिक अवस्था, सामाजिक/ सांस्कृतिक स्वरूप आदिले समेत के कस्तो मोडेल अपनाउनु उपयुक्त हुन्छ भन्ने कुरा निर्धारण हुन्छ । निजीकरण मूल रूपमा देहायका विभिन्न रूपमा (Form) गर्न सकिन्छ -

- सार्वजनिक रूपमा शेयर विक्रि गरेर,
- निजी रूपमा शेयर विक्रि गरेर,

- संस्थानको सम्पत्ति विक्रि गरेर,
- Management/employee buy-out गरेर,
- लिज वा व्यवस्थापन करार गरेर,
- New private investment in PEs, र
- Fragmentation ।

माथिका विभिन्न तरिकाहरु र यिनीहरुका विशेषतालाई देहाय बमोजिम उल्लेख गर्न सकिन्छ -

<b>Methods</b>	<b>Characteristics</b>	<b>Procedures</b>
Public offerings of shares	Distribution to the general public of all or part of shares in public limited company (as a going concern)	If PSE is in required condition, standard processing of public offering is on the basis of prospectus. If not in required condition, then readying process is necessary. Offer can be on fixed price or tender basis.
Private sale of shares	Sale of all or part of government shareholding in a stock corporation (as a going concern) to a single entity or group. Can take various forms such as a direct acquisition by another corporate entity or a private placement targeting institutional investors. Can be full or partial privatisation (i.e. transformation into joint venture).	Sale may be result of negotiation or competitive bidding process. May be done ad hoc or may be subject to mandatory country procedures or guidelines on valuation, prequalification, evaluation of proposals, terms of payment, etc. In some cases, prior restructuring is necessary. Involves investor search.
Sale of government or enterprise assets	Sale of assets (instead of shares); private sale	Alternatives: sale of assets by government; disposal of some assets by PSE; dissolution of PSE and sale of all assets; other procedures for private sale of shares generally apply.
Fragmentation	Reorganisation of a PSE into several entities (or one holding company and several subsidiaries). Each entity will then be privatised separately.	Depends on structure of PSE.
New private investment in PSE	Primary share issue subscribed by the private sector (dilution of government's equity position).	Public offerings or private issue of new shares on basis of standard procedures for new issues possibly in conjunction with disposal of government equity. New private investment may be for capitalization of new company embodying assets transferred by government.
Management/employee buy-out	Acquisition by management and/or work force of controlling interest in PSE. Leveraged management/employee buy-out consists of purchase of shares on credit extended either by seller (government) or by financial institutions.	Negotiations by government, management, employees and lenders to cover wide range of issues.
Leases and management contracts	No ownership transfer. Under lease, fee is payable to owner of productive facilities; lessee assumes full commercial risk. Under management contract, owner pays for management skills, while	No standard method.

	manager has full management and operational control. Many variations exit.	
--	--	--

(Source: UNESCAP 1999:22)

नेपालमा हालसम्म यी विभिन्न तरिकाहरु मध्ये सम्पत्ति तथा व्यवसाय विक्रि, शेयर विक्रि, व्यवस्थापन करार, लिज र विघटन/खारेजी गरी सार्वजनिक संस्थानहरुको निजीकरण कार्यलाई अधि बढाइएको छ ।

## ९. नेपालमा सार्वजनिक संस्थानहरुको निजीकरण :-

सार्वजनिक संस्थानहरु निजीकरण गर्न हुने वा नहुने भन्ने सम्बन्धमा नेपालमा विभिन्न राजनीतिक दलहरुबीच एवं विभिन्न विचारधाराका व्यक्तिहरु बीचमा मतैक्यता छैन । विशेष गरी वाम वुद्धिजीवीहरु तथा वामपन्थी पार्टीहरु निजीकरणका पक्षमा पूर्ण रुपमा सहमत हुन सकेको देखिदैन (विशेष गरी सत्ता बाहिर रहेको अवस्थामा) । यति हुँदा हुँदै पनि नेपालमा २०४६ को राजनीतिक परिवर्तन पछि सरकारले अपनाएको खुला र उदार अर्थतन्त्रको कारणले गर्दा सार्वजनिक संस्थानको निजीकरण प्रक्रियालाई तिव्र रुपमा अधि बढाइयो । निजीकरण ऐन, २०५० कार्यान्वयनमा आउनु पूर्व देखिनै निजीकरण प्रक्रिया शुरु भै २०६३ चैत्र मसान्तसम्म देहाय बमोजिम २९ वटा सार्वजनिक संस्थानहरुको शेयर विक्रि, व्यवस्थापन हस्तान्तरण, खारेजी, सम्पत्ति विक्रि तथा अचल सम्पत्ति लिजमा प्रदान गरी निजीकरण कार्य सम्पन्न भएको छ -

### निजीकरण तथा खारेजी भएका सार्वजनिक संस्थानहरु

क्र.सं.	संस्थान/प्रतिष्ठानको नाम	निजीकरण/ खारेज भएको वर्ष (इ.सं.)	निजीकरण प्रक्रिया	एकमुष्ट शेयर विक्रि (प्रतिशत)	निजीकरणबाट प्राप्त रकम (रु. '०००)
१	भृकुटी कागज कारखाना	१९९२	व्यवसाय एवं सम्पत्ति विक्रि	-	२२,९८००
२	हरिसिद्धि ईटा टायल कारखाना	१९९२	व्यवसाय एवं सम्पत्ति विक्रि	-	२१,४८,३०
३	बाँसवारी छाला जुता कारखाना	१९९२	व्यवसाय एवं सम्पत्ति विक्रि	-	२९,८५४
४	चलचित्र विकास कम्पनी	१९९३	शेयर विक्रि	५१.०	६४,६६२
५	बालाजु कपडा उद्योग	१९९३	शेयर विक्रि	७०.०	१७,७९६
६	काँचो छाला संकलन तथा विक्रि केन्द्र	१९९३	शेयर विक्रि	१००.०	३९,९०
७	नेपाल विटुमिन तथा व्यारेल उद्योग	१९९४	शेयर विक्रि	६५.०	१३,१२७
८	नेपाल ल्यूब आयल	१९९४	शेयर विक्रि	४०.०	३१,०५७
९	नेपाल जुट विकास तथा व्यापार कम्पनी	१९९३	खारेजी	-	-
१०	सूर्ति विकास कम्पनी	१९९४	खारेजी	-	-
११	नेपाल ढलौट कारखाना	१९९६	शेयर विक्रि	५१.०	१४,४७३
१२	श्री रघुपति जुट मिल्स	१९९६	शेयर विक्रि	६५.०	८२,२०४

१३	नेपाल बैंक लि. **	१९९७	शेयर विक्रि	१०.०	१२,५१,४०
१४	कृषि आयोजना सेवा केन्द्र	२००१	खारेजी	-	-
१५	नेपाल चिया विकास निगम	२०००	शेयर विक्रि	६५.०	२६,७१,०५
१६	विराटनगर जुट मिल्स *	२००२	व्यवस्थापन करार	-	-
१७	हिमाल सिमेण्ट उद्योग लि. ***	२००२	खारेजी	-	-
१८	घरेलु शिल्पकला विक्री भण्डार	२००२	खारेजी	-	-
१९	नेपाल कोल लि.	२००२	खारेजी	-	-
२०	हेटौंडा कपडा उद्योग	२००२	खारेजी	-	-
२१	नेपाल यातायात संस्थान	२००२	विघटन	-	-
२२	बुटवल पावर कम्पनी	२००३	शेयर विक्री	७५.०	८७,४२०० +US \$ १० लाख
२३	वीरगञ्ज चिनी कारखाना लि.	२००३	खारेजी	-	-
२४	कृषि औजार कारखाना लि. ****	२००३	खारेजी	-	-
२५	भक्तपुर ईटा कारखाना लि.	२००३	खारेजी	-	-
२६	लुम्बिनी चिनी कारखाना	२००४	सम्पत्ति विक्रि र भाडा	-	१४,५०० (सम्पत्ति विक्री ३१,९०० (१० वर्षको भाडा)
२७	नेपाल रोजिन एण्ड टरपेण्टाईन लि.	२००६	सम्पत्ति विक्रि र भाडा	-	७८,६०० (सम्पत्ति विक्री ४२,१२ (प्रति वर्ष भाडा)
२८	कृषि चुन उद्योग लि.	२००६	सम्पत्ति विक्रि र भाडा	-	११,०१,००(सम्पत्ति विक्री ३०,१२ (प्रति वर्ष भाडा)
२९	नेपाल ड्रिलिङ कम्पनी	२००६	खारेजी	-	-

(श्रोत : सरकारी संस्थान सम्बन्धी कार्य प्रगती तथा लक्ष्य-विवरण २०६२।६३-२०६४।६५)

- \* विगतमा व्यवस्थापन करारमा दिइएको भएतापनि सो बमोजिम मिल संचालन हुन नसकेपछि हाल सरकारले संचालन गरी आएको ।
- \*\* नेपाल सरकारको शेयरको १० प्रतिशत शेयर विक्री गरेको ।
- \*\*\* अदालतको फैसला बमोजिम खारेजी वदर भएकोले पुनः प्रक्रिया पुऱ्याई खारेजीमा लैजाने क्रममा रहेको ।
- \*\*\*\* मध्यस्थको निर्णयानुसार खारेजी पुर्वको स्थितिमा फर्किएकोले पुनः निर्णयको प्रक्रियामा रहेको ।

यसैगरी सार्वजनिक संस्थानमा कार्यरत कामदार/कर्मचारी एवं निजी क्षेत्रलाई क्रमशः सहभागी गराउँदै वस्तु एवं सेवाको उत्पादकत्व समेतमा अभिवृद्धि गर्दै लैजाने अभिप्रायले आ.व. २०६४।६५ मा नेपाल टेलिकमको रु.१००।- दरको ७५ लाख कित्ता शेयर कम्पनीको कर्मचारीहरूलाई र १ करोड ५० लाख कित्ता शेयर सर्वसाधारणले खरिद गर्न पाउने गरी निश्कासन गर्ने प्रक्रिया अन्तिम चरणमा पुगेको छ । यस्तै नेपाल वायुसेवा निगमलाई कम्पनीमा परिणत गर्ने प्रक्रियाको थालनी समेत भैसकेको छ ।

### निजीकरणका समस्याहरू :-

असीको दशक पछि आएको उदारिकरण र आर्थिक सुधारको लहरसंगै निजीकरणलाई विश्वव्यापी रूपमा अंगालिएको भएतापनि यसलाई सबै समस्याहरूको समाधानको रामबाण (Panacea) को रूपमा लिन सकिँदैन र यसको कार्यान्वयनमा धेरै समस्याहरू समेत देखिएका छन् त्यसैले होला Savas (२०००) ले "Privatisation is like dismantling a bomb - it must be done very carefully, for

wrong decisions can have nasty consequences . ....There are obstacles to be overcome, arguments to be rebutted, proponents to be mobilised, and opponents to be thwarted". भनेका छन् जुन कुरा नेपालको सन्दर्भमा समेत लागू हुन्छ ।

नेपालको निजीकरणका सम्बन्धमा देखिएका समस्याहरूलाई हालैको एक Empirical study ले देहाय बमोजिमको नतिजा देखाएको छ -

सि.नं.	समस्याहरू	व्यक्त विचारहरू % मा
१	राजनीतिक अस्थिरता	५७%
२	राजनैतिक सहमतिको अभाव	१३%
३	पारदर्शिताको अभाव	९%
४	विकसित पूँजी बजारको अभाव	३%
५	लगानीकर्ताको अभाव	३%
६	कर्मचारी/कामदार सम्बन्धी समस्या	३%
७	निजीकरण समितिको गठन	३%
८	कार्यान्वयनको लागि रकमको अभाव	३%
९	सार्वजनिक संस्थानहरूको खराब अवस्था	२%
१०	निजीकरण प्रक्रियामा ढिलाई	२%
११	अनुगमन, मूल्यांकनको अभाव	२%

(Source - Paudel:2005)

उपरोक्त तालिकाबाट नेपालको निजीकरण प्रक्रियाका बारेमा सबैभन्दा ठूलो समस्या राजनीतिक अस्थिरता र राजनैतिक सहमतिको अभाव रहेको कुरा प्रष्ट रूपमा देखिएको छ । त्यसैगरी पारदर्शिताको अभावलाई समेत तेश्रो ठूलो समस्याका रूपमा उत्तरदाताहरूले औल्याएका छन् । यसबाट के देखिन्छ भने नेपालमा निजीकरण प्रक्रियालाई सोचेजस्तो सफलताका साथ सम्पन्न गर्नको लागि यस्ता समस्याहरूको समाधानमा उचित ध्यान दिनु नितान्त जरुरी छ ।

यसैगरी नेपालमा निजीकरण गरिएका संस्थानहरूको कार्यकुशलता हेर्दा यसबाट आशातित सफलता हासिल भएको मान्न कठिन छ तर यसको कारण निजीकरण नै हो भनी प्रमाणित गर्न समेत उत्तिकै कठिन छ । निजीकरण गरिएका कम्पनीहरूको वर्तमान स्थिति हेर्दा यसलाई निजीकरणको सफलता मान्न सकिने अवस्था देखिदैन । किन निजीकरण गरिएका कम्पनीहरूबाट सोचेजस्तो परिणाम आउन सकेन भन्ने सम्बन्धमा उक्त अध्ययनले मूल रूपमा देहायका कारणहरूलाई औल्याएको छ -

सि.नं.	समस्याहरू	व्यक्त विचारहरू % मा
१	कमजोर व्यवस्थापन	१७%
२	निजी क्षेत्रमा उद्यमशिलताको अभाव	१७%
३	कम्पनी संचालनको लागि उपयुक्त वातावरणको अभाव (जस्तै: द्वन्द)	१५%
४	निजीकरण पश्चात कम्पनी संचालनको लागि सरकारबाट उचित सहयोग नहुनु	१४%
५	कम्पनी विस्तारको लागि पूँजीको अभाव	१४%

७	कामदार/कर्मचारीबाट भैरहने विरोध कार्यक्रम	६%
८	सरकारको अनुपयुक्त आयात/निर्यात नीति	५%
९	तालिम प्राप्त जनशक्तिको अभाव	३%

(Source - Paudel:2005)

उपरोक्त तालिकाबाट के प्रष्ट हुन्छ भने नेपालमा सोचेजस्तो रूपमा निजी क्षेत्र विकास भै सकेको छैन । निजी क्षेत्रमा समेत उद्यमशिलता (entrepreneurship) को अभाव र कमजोर व्यवस्थापन रहेको छ । जसले गर्दा निजीकरण पश्चात पनि निजी क्षेत्रमा हस्तान्तरण भएका कम्पनीहरूबाट आशातित प्रतिफल प्राप्त हुन सकेन ।

### समस्या समाधानका उपायहरू :-

नेपालमा निजीकरण पश्चात पनि निजीकरण गरिएका कम्पनीहरूले विभिन्न समस्याहरू भोगिरहेको कारणले गर्दा निजीकरणको परिणाम सकारात्मक देखिन नसकेको कुरा माथि नै उल्लेख भैसकेको छ जसले गर्दा निजीकरणको विपक्षमा रहेकाहरूको तर्कलाई बल दिएको देखिन्छ तर निजीकरण नभएका सार्वजनिक संस्थानहरूको कार्यकुशलता, उनीहरूबाट सर्वसाधारणले सस्तो र सुलभ मूल्यमा वस्तु तथा सेवा प्राप्त गर्न नसकेको र उनीहरूबाट सरकार माथि पर्न गएको आर्थिक भारलाई विचार गर्दा निजीकरण गर्न हुँदैन भन्ने तर्कलाई समेत पूर्ण रूपमा अंगिकार गर्न सकिँदैन । तसर्थ Selective Privatisation / Public-Private Partnership नै उपयुक्त हुन सक्ने देखिन्छ ।

निजीकरण पश्चात कम्पनीहरूले भोगी रहेका समस्याहरूलाई समाधान गर्नको लागि के गर्न उपयुक्त हुन्छ भन्ने प्रश्नमा देहाय बमोजिमको उत्तर प्राप्त भएको सन्दर्भलाई समेत मनन गर्नु पर्ने देखिन्छ -

सि.नं.	सुझाव	प्रतिशतमा
१	सरकारको उपयुक्त नीति तथा कार्यक्रम ( सकारात्मक सोच सहित)	६१%
२	सरकारबाट बढी अनुगमन तथा मूल्यांकन गर्ने	१८%
३	कम्पनी संचालनको लागि मैत्रीपूर्ण वातावरण निर्माण गर्ने	१४%
४	सरकारले न्यून व्याजदरमा आवश्यक पूँजी उपलब्ध गराउने	५%
५	स्वतन्त्र रूपमा कामदार/कर्मचारी छनौट गर्न पाउनु पर्ने	२%

(Source - Paudel:2005)

माथि उल्लेखित विवरणबाट निजीकरण पश्चात पनि सरकारले कम्पनीहरू संचालनको लागि उपयुक्त नीतिहरू तथा कार्यक्रमहरू संचालन गर्नु पर्ने, सरकारले निरन्तर रूपमा अनुगमन गर्ने, के कसरी कम्पनीहरू संचालन भएका छन् भन्ने कुराको मूल्यांकन समेत गर्नु पर्ने जसले गर्दा उक्त कम्पनी

लिने लगानीकर्ताले आफुखुशी, नाजायज रूपमा कम्पनी संचालन गर्न नसकोस र उपयुक्त रूपमा नियमन गर्ने कार्य सरकारले गर्ने पर्ने, सुलभ दरमा लगानीको लागि पूँजी उपलब्ध गराउनु पर्ने आवश्यकता समेत देखिन्छ । साथै निजीकरण भैसकेपछि उक्त कम्पनीमा आवश्यक पर्ने कामदार/कर्मचारी छनौट गर्ने स्वतन्त्रता नयाँ व्यवस्थापनलाई हुनु पर्ने जसले गर्दा उनीहरूको उत्पादकत्व क्षमता वृद्ध हुन जान्छ ।

त्यसैगरी निजीकरण गर्दा देहायका विषयहरूमा उचित ध्यान दिएमा नेपालको सन्दर्भमा निजीकरण कार्यक्रम सफल हुन सक्छ -

- संस्थानको सम्पत्ति र व्यवसायको उचित मूल्यांकन (Proper Valuation),
- पारदर्शी रूपमा निर्णय गर्ने,
- प्राविधिक रूपमा बोलपत्रदाता सक्षम छ वा छैन भन्ने कुरामा उचित ध्यान दिने,
- आर्थिक रूपमा बोलपत्रदाता उक्त कम्पनी संचालन गर्न सक्ने हैसियतको छ वा छैन,
- संस्थान निजीकरण गर्दा राष्ट्रिय हितलाई सर्वोपरी राख्ने,
- संस्थानमा कार्यरत कर्मचारीको हितलाई ध्यान दिने,
- सरकारमाथिको भार कुन हदसम्म घटाउँछ भन्ने कुरामा ध्यान दिने,
- कुन हदसम्म राजश्व प्राप्त हुन्छ सो कुरामा समेत ध्यान दिने,
- निजीक्षेत्र सक्षम भएको क्षेत्रका संस्थानको निजीकरणमा प्राथमिकता दिने,
- नाफामा संचालन भएका संस्थानहरूलाई पहिला निजीकरण गर्ने,
- निजीकरण गर्दा 'शेयर विक्रि' मोडललाई प्राथमिकता दिने,
- लक्ष्य तोकेर निजीकरण गर्नु भन्दा विस्तृत अध्ययन गरेर मात्र निजीकरण गर्ने,
- निजीकरण गर्नको लागि राजनैतिक सहमति जुटाउने,
- निजीकरण प्रक्रियामा सुधार गर्ने,
- निजीकरण ऐनमा संशोधन गरी निजीकरण समितिलाई नै अन्तिम निर्णय गर्न अधिकार दिने,
- निजीकरण सफल बनाउन सरकार/कर्मचारी दृढ रही ईमान्दारीका साथ कार्य गर्ने,
- आर्थिक अनुशासन कायम राख्ने,
- दाताहरूको दवाव भन्दा पनि देशको आवश्यकतालाई मध्यनजर गरेर मात्रै निजीकरण गर्ने ।

नेपालमा सार्वजनिक संस्थानहरूको कार्यकुशलता, उनीहरूबाट सरकारले प्राप्त गरेको राजश्व र सरकारले गरेको लगानी, विश्वव्यापी रूपमा आएको सुधारको लहर, आर्थिक उदारीकरण, विश्वव्यापीकरण र सरकार संचालन गर्ने तौरतरिकामा आएको विश्वव्यापी परिवर्तन समेतका आधारमा वर्तमान समयमा सरकारले वस्तु तथा सेवा उपलब्ध गराउन सार्वजनिक संस्थानहरू संचालन गर्ने प्रक्रियामा कटौती गरी निजीक्षेत्र उपयुक्त नभएको र सरकारले उपलब्ध गराउनै पर्ने सामाजिक दायित्व भित्रका बाहेक अन्य संस्थानहरू निजीक्षेत्रलाई हस्तान्तरण गर्दै जानु समयको माग ठहर्नेछ ।

## सन्दर्भ सामाग्रीहरु

- अर्थ मन्त्रालय (२०६४), सरकारी संस्थान सम्बन्धी कार्य प्रगति तथा लक्ष्य-विवरण (२०६२।६३-२०६४।६५), काठमाण्डौं,
- अर्थ मन्त्रालय (२०६४), आर्थिक सर्भेक्षण (आ.व. २०६३।६४) २०६४, काठमाण्डौं ।
- संस्थान सुधार सुभाब समितिको प्रतिवेदन, २०५७,
- उच्चस्तरीय संस्थान सुधार सुभाब समिति २०६३ को प्रतिवेदन, २०६४,
- जोशी श्याम (२०५९), सार्वजनिक संस्थानको व्यवस्थापन, तलेजु प्रकाशन काठमाण्डौं,
- रा.यो.आ. (२०६४), तीन वर्षीय अन्तरिम योजनाको आधारपत्र (२०६४।६५- २०६६।६७), काठमाण्डौं ।
- Adam, Christopher, William Cavendish and Percy S. Mistry (1992), *Adjusting Privatization, Case Studies from Developing Countries*. London: James Currey.
- Aharoni, Yair (1986), *The Evolution and Management of State Owned Enterprises*. Cambridge and Massachusetts: Ballinger Publishing Company
- Bennett, Anthony (1997), *The Measurement of Privatization and Related Issues*, in *Bennett, Anthony (Edi)(1997): How Does Privatization Work*. London and New York: Routledge.
- Clarke, Thomas and Christos Pitelis (Eds.) (1993), *The Political Economy of Privatization*. London and New York: Routledge.
- Cowan, L Gray (1990), *Privatization in the Developing World*. New York and London: PRAGER.
- GTZ (2004), *Avoiding Corruption in Privatization A practical Guide*. Eschborn: GTZ <http://www.u4.no/document/literature/gtzcorruptionandprivatization.pdf> accessed on 2 October 2005.
- Hughs, Owen E (2000), *Public Management and Administration: An Introduction*, St. Martin's Press, USA.
- K.C., Fatta Bahadur (1999), *Privatization of Public Enterprises in Nepal*. An Unpublished PhD Thesis Submitted to the Faculty of Commerce, Banaras Hindu University, Varanasi, India.
- Manandhar, Narayan (1993), *Improving Public Enterprises Performance, An Empirical Study of Behavior and Performance of Public Enterprises in Nepal*. An unpublished PhD thesis submitted to the Faculty of Commerce and Social Sciences, University of Birmingham, The UK.



- Manandhar, Narayan (1998), *Public Enterprises and Privatization*. Kathmandu.
- Narain, Laxmi (2003), *Public Enterprises Management and Privatization*. New Delhi: S. Chand.
- Nelson, Peter (1996), *Privatization, Methods and Madness*. Tanzania: Nelson International (Tanzania) Limited.
- Paudel, Hari (2005), *The Implementation of Privatisation Policy in Developing Countries :Problems and Prospects. The Case of Nepal's Privatisation Policy*. A PhD dissertation submitted to the Faculty of Philosophy, University of Bonn, Germany (Dec. 2005).
- Savas, E. S. (2000), *Privatization and Public Private Partnerships*. New York and London: Chatham House Publishers.
- SCOPE (2000), *Performance of Public and Private Sector*. New Delhi: SCOPE
- The World Bank (1995), *Bureaucrats in Business, The Economics and Politics of Government Ownership. A World Bank Policy Research Report*. Washington D.C: The World Bank.
- UNESCAP, (1999), *Privatization in Less Developed Countries: Problems and Recommendations*. A Paper Presented to the national Workshop on Private Sector Development, Privatization and Deregulation in Nepal: Lessons from ASEAN Experiences Held in Kathmandu on 4-5 Feb. 1999.
- Vickers, John and George Yarrow (1988), *Privatization: An Economic Analysis*. London and Massachusetts: The MIT Press.