परियोजना विकास निर्देशिका

विरोक एण्ड कम्पनी

भरतपुर महानगरपालिका

स्थानीय सरकार सबलीकरण

Australian Aid

The Asia Foundation

The Australian Government - The Asia Foundation Partnership in Nepal

पालिकास्तरमा सार्वजनिक-निजी साझेदारी परियोजनाका लागि

परियोजना विकास निर्देशिका

VROCK
विरोक एण्ड कम्पनी

भरतपुर महानगरपालिका

स्थानीय सरकार सबलीकरण
Australian Aid
The Asia Foundation
The Australian Government - The Asia Foundation Partnership in Nepal

सल्लाहकार समुह
आशिष भट्टराई
राधेश पन्त
भरत राज आचार्य

अनुसन्धान एवं लेखन समुह
निकी लामा
अन्ना शरद गौतम
निशु बराल
अवधेश पन्त
प्रशान्त राज पाण्डे

पुनरावलोकन
भरत राज आचार्य
गोविन्द प्रसाद रेग्मी

सम्पादन र डिजाईन
गणेश आचार्य

यो प्रकाशन Creative Commons Attribution 4.0 International License अन्तर्गत सूचीकृत गरिएको छ। यसमा उल्लेखित जानकारी व्यवसायिक तथा गैह्र-व्यवसायिक प्रयोजनका लागि पुन:प्रयोग गर्दा प्रकाशकको नाम उचित तवरले उल्लेख गरी प्रकाशनको कुनै पनि अंश प्रतिलिपि बनाउन र अन्य माध्यममा पुनः वितरण गर्न सकिनेछ।

प्रकाशकः
विरोक एण्ड कम्पनी प्रा.लि.
३५७/३६, कालिका मार्ग, कालिकास्थान, काठमाडौं-३२, नेपाल
फोन नम्बरः +९७७-१-४४१०२९१
इमेलः info@vrockcompany.com
वेबसाईटः www.vrockcompany.com

पहिलो संस्करण, मंसीर, २०७८

*यस **परियोजना विकास निर्देशिका** अस्ट्रेलिया सरकार र द एशिया फाउन्डेशनको साझेदारीमा संचालित स्थानीय सरकार सबलीकरण कार्यक्रमको सहयोगमा तयार गरिएको हो। यसमा अभिव्यक्त विचारहरुले संस्थागत धारणालाई प्रतिनिधित्व गर्दैनन्।*

मन्तव्य

> यो निर्देशिका सार्वजनिक-निजी साझेदारीको अवधारणामा कार्य गर्न अग्रसर भएका तीनै तहका सरकारलाई मार्गदर्शक एवं कोशेढुङ्गा सावित हुन सक्नेछ भन्ने अपेक्षा राखेकी छु ।

नेपालले संघीय शासन पद्धतिको व्यवहारिक कार्यान्वयन गरेसँगै लोकतन्त्रको मूल्यहरूलाई स्थानीय सरकारले आमजनताको घर आँगनमा प्रवाह गरेका छन् । यसै सन्दर्भमा भरतपुर महानगरपालिका पनि सार्वजनिक सेवा प्रवाहलाई भरपर्दो र विश्वसनीय बनाउन निरन्तर लागि रहेको छ।

जनताको आधारभूत आवश्यकता पुरा गर्दै महानगरबासीको सामाजिक तथा आर्थिक रूपान्तरण गरेर राष्ट्रकै दिगो आर्थिक विकास सम्भव छ । यसको लागि महानगरपालिकाले रणनीतिक महत्त्वका ठुला तथा साना परियोजना सञ्चालन गरिरहेको र केही सञ्चालनको क्रममा रहेको सर्वविदितै छ । यस्ता परियोजना सञ्चालनको लागि उपलब्ध साधन तथा स्रोतको कुशल, मितव्ययी तथा जनअपेक्षाअनुसार पहिचान तथा परिचालन गर्ने, केन्द्र तथा प्रदेश सरकार सँग साझेदारी गर्ने एवं विकास साझेदारहरू सँग पनि सहकार्य एवं साझेदारी गरिरहेको छ ।

विकासमा निजी क्षेत्रसँगको साझेदारीको अवधारणा अनुसार महानगरपालिकाले सार्वजनिक-निजी साझेदारीको माध्यमबाट विकास निर्माणका कार्यलाई अगाडि बढाउने अठोट गरेर सार्वजनिक निजी साझेदारी ऐन एवं नियम र परियोजना विकास निर्देशिका तर्जुमा गरी कार्यान्वयन पक्षलाई थप सुदृढ र व्यवस्थित गरेको छ । सार्वजनिक-निजी साझेदारी आफैमा एक जटिल प्रक्रिया हो । एक स्थानीय तहमा सफल भएको विधि अर्कोमा सफल नहुन पनि सक्दछ । तथापि यो निर्देशिका सार्वजनिक निजी साझेदारीको अवधारणामा कार्य गर्न अग्रसर भएका तीनै तहका सरकारलाई मार्गदर्शक एवं कोशेढुङ्गा साबित हुन सक्नेछ भन्ने अपेक्षा राखेकी छु ।

सार्वजनिक-निजी साझेदारी ऐन, नियम तर्जुमा गर्ने कार्यदेखि लिएर भरतपुर मेट्रो प्लाजाको शिलान्यासको अवस्थासम्म विरोक एण्ड कम्पनीको अनुभव, लगनशीलता र प्राविधिक सहयोगले महानगरपालिका यस क्षेत्रमा अग्रणी बनी नयाँ उचाइमा पुगेको हो ।

अतः यो परियोजना निर्देशिका तयार गर्ने कार्यमा सहयोग तथा सुझाव दिनुहुने भरतपुर महानगरपालिकाका उप प्रमुख, प्रमुख प्रशासकीय अधिकृत, निजी क्षेत्रका प्रमुख तथा प्रतिनिधिहरू एवम् सार्वजनिक निजी साझेदारी ईकाई,महानगरपालिकाका महाशाखा तथा शाखा प्रमुखहरू तथा विरोक एण्ड कम्पनी र द एसिया फाउन्डेशनका साथीहरू तथा महानगरपालिकाका सम्बन्धित सबै कर्मचारीलाई समेत हार्दिक धन्यवाद दिन चाहन्छु । आगामी दिनमा पनि यस प्रकारका रचनात्मक कार्यहरू सम्पन्न गर्न सबैबाट प्रोत्साहन र मद्दत मिलोस् भन्ने शुभकामना समेत व्यक्त गर्दछु ।

रेनु दाहाल
नगर प्रमुख, भरतपुर महानगरपालिका

मन्तव्य

> सार्वजनिक-निजी साझेदारीको माध्यमबाट उपयुक्त आयोजनाको छनौट गरी समयमै आवश्यक श्रोतको व्यवस्थापन र आईपर्ने विभिन्न बाधा व्यवधान तथा जोखिमहरुको उचित व्यवस्थापनका उपायहरु अवलम्बन गर्न सकिन्छ ।

स्थानीय सरकार संचालन गर्ने सम्बन्धमा नेपालको नयाँ संघीय पद्धतिले आमुल परिवर्तन ल्याएको छ । विभिन्न मन्त्रालय एवम् विभागमा समन्वयको अभावले हुने अलमल, व्यवधान र अनेकन झमेलाबाट मुक्त भई आफै निर्णय गर्न पालिकाहरु सक्षम भएका छन् । प्राप्त अधिकारको सदुपयोग गरी कार्यक्रमहरु छनौट र कार्यान्वयन गर्न स्थानीय सरकारलाई पर्याप्त अवसर र अधिकार रहेको छ । सरकारको वर्तमान संगठनात्मक स्वरूपका कारण अर्थात् अधिकार विकेन्द्रिकरण भएका कारण आयोजनाहरुको कार्यान्वयनमा हुने असुविधामा व्यापक कमी आएको छ । परम्परागत अवधारणाबाट पृथक भई सार्वजनिक-निजी साझेदारी (सा.नि.सा.) को माध्यमबाट आवश्यक परियोजनको छनौट गर्नेदेखि सफल कार्यान्वयन गर्ने स्तरसम्म हाम्रो संस्था विरोक एण्ड कम्पनीले विभिन्न पालिकाहरुलाई सहयोग गर्दै आईरहेको छ । यस माध्यम मार्फत सरकारी तथा निजीक्षेत्रसंग रहेको क्षमता, दक्षता अनुभव र आर्थिक पक्षलाई समेत दृष्टिगत गरी विकास निर्माणमा एक सकारात्मक परिणाम ल्याउन सकिन्छ भन्ने हाम्रो ठम्याई छ । सा.नि.सा. को माध्यमबाट उपयुक्त आयोजनाको छनौट गरी समयमै आवश्यक श्रोतको व्यवस्थापन र आईपर्ने विभिन्न बाधा व्यवधान तथा जोखिमहरुको उचित व्यवस्थापनका उपायहरु अवलम्बन गर्न सकिन्छ ।

नेपालको सन्दर्भमा सा.नि.सा. को अवधारणा अन्तर्गत संचालन गरिने हरेक किसिमका आयोजनामा देखापर्ने जोखिमको पहिचान र व्यवस्थापन गर्नमा यस निर्देशिकाले आवश्यक सहयोग गर्नेछ भन्ने हाम्रो धारणा रहेको छ । झन्डै तीन वर्षको अनुभव एवम् अथक प्रयासपछि विरोक एण्ड कम्पनी र भरतपुर महानगरपालिकाको संयुक्त सहकार्यबाट यो निर्देशिका प्रकाशन हुने अवस्थामा पुगेको छ । कोभिड-१९ महामारीले गर्दा देशको अर्थतन्त्र र आर्थिक गतिविधिमा प्रतिकुल असर परेको अवस्थामा यस निर्देशिका तयार गर्ने क्रममा पनि महामारीले परामर्श, परिमार्जन एवम् व्यवस्थापनको पक्षमा असर पारेको हुनाले प्रकाशनमा केही ढिलाई हुन गएको हो । ढिलै भएपनि भरतपुर महानगरपालिकाद्वारा सार्वजनिक-निजी साझेदारीमा संचालित आयोजनाको कार्यान्वयन सन्दर्भमा चालिएका विभिन्न प्रक्रियाहरुको प्रत्यक्ष अनुभव र हासिल गरेका ज्ञान तथा सीपको आधारमा हामीले यस निर्देशिका तयार पारेका छौं । म परियोजनाका बारेमा आवश्यक अनुसन्धान गर्ने हाम्रा सक्रिय र जाँगरिला विशेषज्ञहरुप्रति कृतज्ञता प्रकट गर्दछु । भरतपुर महानगरपालिकका वरिष्ठ ईन्जिनियर भरत आचार्य, वरिष्ठ आर्किटेक्ट अस्मिता खनाल, लेखा अधिकृत जगन्नाथ अर्याल एवम् प्रत्यक्ष र परोक्ष रुपमा सहयोग गर्नुहुने महानुभावहरु धन्यवादका पात्र हुनुहुन्छ । साथै यस निर्देशिकाको सफल प्रकाशनका निम्ति खट्ने विरोक एण्ड कम्पनीका निक्की लामा, अन्ना गौतम, अवधेश पन्त, प्रशान्त राज पाण्डे, निशु बराल, गोविन्द रेग्मी र आशिष भट्टराईलाई विशेष आभार प्रकट गर्दछु ।

यस निर्देशिकाले सार्वजनिक निजी साझेदारीको अवधारणामा स्थानीय सरकार एवम् अन्य निकायद्वारा योजनाबद्ध गरिएका आयोजनाहरुको सफल कार्यान्वयनमा सहायक भूमिका निर्वाह गर्नसक्ने अपेक्षा गर्दछु । साथै यस प्रकारका आयोजना कार्यान्वयन गर्न पालिकाहरुले अपनाउनु पर्ने विभिन्न गतिविधि एवम् प्रक्रियाहरु जस्तै प्रचलित कानुनी व्यवस्था, तोकिएका मापदण्ड तथा अन्य नियमहरुका बारेमा उपयुक्त मार्गनिर्देशन गर्नेछ भन्नेमा विश्वास लिएको छु । प्रस्तुत परियोजना विकास निर्देशिकाले सार्वजनिक निजी साझेदारी अवधारणा बमोजिम संचालन हुने परियोजनाहरु कार्यान्वयनका लागि आवश्यक मार्गदर्शन गर्नेछ भन्नेमा म विश्वस्त छु ।

राधेश पन्त
मुख्य साझेदार, विरोक एण्ड कम्पनी प्रा.लि.

विषयसूची

१ **१. पृष्ठभूमि**
४ १.१ सार्वजनिक-निजी साझेदारी (सा.नि.सा.) – विकासको एक नयाँ दृष्टिकोण

७ **२. अवधारणा**
७ २.१ जोखिम निर्धारण
९ २.२ परियोजना विकास सम्झौता
९ २.३ लगानीको उचित उपयोग
१० २.४ वित्तीय जोखिमहरु र प्रारम्भिक वित्तीय योजना
१२ २.५ परियोजनाको वित्त तथा पूँजीको संरचना

१५ **३. सा.नि.सा. परियोजना चक्र**
१७ ३.१ कानुनी, नियामक तथा नीतिगत रुपरेखा स्थापना
१७ ३.१.१ सार्वजनिक निजी साझेदारी ऐन
१९ ३.१.२ सा.नि.सा. नियमावली
१९ ३.१.३ सा.नि.सा. ईकाईहरु
२० ३.२ परियोजनाको पहिचान
२३ ३.३ सम्भाव्यता विश्लेषणः परियोजना विकास तथा आवश्यक जाँचबुझ
२४ ३.४ खरिद प्रक्रिया
२५ ३.४.१ बोलपत्रका लागि आवश्यक कागजातहरु
२५ ३.४.२ आशयपत्रको तयारी
२६ ३.४.३ बोलपत्र मूल्याङ्कनका मापदण्डहरु
२७ ३.४.४ प्रस्ताव आह्वान
२९ ३.४.५ बोलपत्र संकलन तथा मुल्यांकन
३१ ३.५ परियोजना करारको कार्यान्वयन
३१ ३.५.१ परियोजना विकास सम्झौता
३२ ३.५.२ करार हस्ताक्षर र व्यवस्थापन
३२ ३.५.३ वित्तीय व्यवस्था तथा प्रबन्धहरु
३२ ३.५.४ अनुपालना तथा सम्बन्ध व्यवस्थापन
३४ ३.६ परियोजना सम्पन्न तथा हस्तान्तरणः सम्पत्तिको हस्तान्तरण

३५ **४. सार्वजनिक निजी साझेदारीमा सामाजिक समावेशिता तथा वातावरणीय पक्षमा ध्यान दिनुपर्ने कुराहरु**

३९ **५. महिला नेतृत्व तथा परियोजना विकास निर्देशिका**

४३ **६. सरोकारवालाहरुको व्यवस्थापन**

तालिकाहरुको सूची

७ तालिका १ः सा.नि.सा. परियोजनामा जोखिम बाँडफाँट
९ तालिका २ः सा.नि.सा. परियोजनाको करारको प्रकृति, विशेषता र वित्तीय जिम्मेवारी
१८ तालिका ३ः सा.नि.सा. ऐनका मुख्य प्रावधानहरु
१९ तालिका ४ः सा.नि.सा. ईकाईका कार्यहरु
२० तालिका ५ः परियोजना कार्यान्वयन लागि सा.नि.सा. ईकाईले गर्ने क्रियाकलापहरु
२३ तालिका ६ः सम्भाव्यता अध्ययन गर्नुपर्ने कारणहरु
२४ तालिका ७ः परियोजना कार्यान्वयन योजनाको नमुना
२७ तालिका ८ः प्रस्ताव आह्वानको ढाँचा
३० तालिका ९ः देश वा बजार र अवसरहरु छान्नका लागि निर्धारक तत्वहरु
३६ तालिका १०ः लैंगिक र अपाङ्गता समानता तथा सामाजिक समावेशीताको प्रारुप

चित्रहरुको सूची

२ चित्र १ः स्थानीय सरकारहरुको आय र व्ययका क्षेत्रहरु
३ चित्र २ः स्थानीय सरकारको क्षमतामा देखिएका कमीहरु तथा रुपान्तरणका अवसरहरु
८ चित्र ३ः जोखिम निर्धारणका मुख्य सिद्धान्त तथा फाइदाहरु
८ चित्र ४ः सा.नि.सा.को मिश्रित प्रकृति
१० चित्र ५ः सा.नि.सा. परियोजनाको लागत उपयोगिता
११ चित्र ६ः सार्वजनिक तथा निजी क्षेत्रका लागि सा.नि.सा. परियोजनाको फाइदाहरु
१२ चित्र ७ः विशेष उद्देश्यको साधन
१३ चित्र ८ःEscrow खाता र सोझै भुक्तानीको सुनिश्चितता
१६ चित्र ९ःसार्वजनिक-निजी साझेदारीः भरतपुर महानगरसँग सहकार्य
२१ चित्र १०ः सम्भावित सा.नि.सा. परियोजनाहरुको सूची
२२ चित्र ११ः सा.नि.सा. परियोजना सफलताका महत्वपूर्ण तत्वहरु
२५ चित्र १२ः सा.नि.सा. प्रक्रियाको व्यवस्थापन
२६ चित्र १३ः मुल्यांकन मापदण्डको ढाँचा
२९ चित्र १४ः बोलपत्र प्रक्रियाको एक उदाहरण
३२ चित्र १५ः सा.नि.सा. करारको मस्यौदाका विशेषताहरु
३९ चित्र १६ः उपप्रमुखका भूमिका, काम र कर्तव्य
४३ चित्र १७ः सरोकारवालाहरुको विश्लेषण तथा चित्रण
४९ चित्र १८ः काठमाडौं महानगरपालिकाको अनुभव

तस्वीरहरुको सूची

४७ तस्वीर १ः प्रस्तावित काठमाडौं भ्यू-टावर

परिभाषाहरु

अधिकृत पूँजी	कम्पनीको प्रबन्धपत्र वा नियमावलीमा उल्लेख भए बमोजिम कम्पनीले जारी गर्नसक्ने अधिकतम शेयर ईकाईलाई अधिकृत शेयर पूँजी भनिन्छ।
आन्तरिक ऋण	आन्तरिक ऋणले देशभित्रका आन्तरिक वित्तीय स्रोतहरुबाट लिइने ऋणलाई बुझाउँछ।
इक्विटी (Equity)	कम्पनीको सबै सम्पत्ति नगदमा रुपान्तरण (Liquidation) गरी कम्पनीको ऋण दायित्व भुक्तानी गरेपछि शेयरहोल्डरलाई फिर्ता दिइने बाँकी रकमलाई जनाउँछ।
ऋण	ऋण कुनै एक पक्षले अर्को पक्षसँग लिइने उधारो रकम हो।
ऋण क्षति प्रावधान	ऋण क्षति प्रावधान भनेको उठ्न नसकेको ऋण वा ऋण भुक्तानीका लागि छुट्याइने खर्च रकम हो।
ऋण जमानी	ऋण जमानी तेस्रो पक्षमार्फत ऋण प्रदायकहरुको उधारो जोखिम न्यूनीकरण गर्ने विधि हो। यसमा ऋण प्रदायकले तेस्रो पक्षलाई केही शुल्क तिरी खराब कर्जा भएको अवस्थामा आफूले बहन गर्नुपर्ने घाटाको एक भाग तेस्रो पक्षले व्यहोर्ने प्रबन्ध गरिएको हुन्छ।
ऋणपत्र	ऋणपत्र भनेको प्रायजसो कम्पनी वा सरकारले लगानीकर्ताबाट निश्चित अवधिका लागि निश्चित ब्याज प्रदान गर्ने भनी उल्लेख गरी लिएको ऋणलाई बुझाउँछ।
एस्क्रो (Escrow)	एस्क्रो वित्त औजार सम्बन्धी कानुनी अवधारणा हो। यसमा कुनै दुई पक्षले कुनै कारोबार पूरा गर्ने प्रक्रियाको क्रममा तेस्रो पक्षले सो कारोबारसँग सम्बन्धित सम्पत्ति वा एस्क्रो रकम आफूले राख्दछ। यस्तो खातामा निर्देशन प्राप्त नभएसम्म वा पूर्वनिर्धारित करारको दायित्व पूरा नभएसम्म त्यस्तो कोष वा सम्पत्तिहरु व्यवस्थापन गर्ने एजेण्टले लिने एस्क्रो शूल्क समावेश हुन्छ।
गैरसार्वभौम ऋण	गैरसार्वभौम ऋणमा कुनै निजी व्यवसाय वा उप–सार्वभौम निकाय (जस्तो राजनीतिक वा प्रशासनिक उपविभाग वा सार्वजनिक क्षेत्रको निकाय) का लागि दिइने ऋण पर्दछ।
चुक्ता पूँजी	चुक्ता पूँजी भनेको कम्पनीले शेयरहोल्डरहरुलाई धितोपत्रको हिस्सा बेचेर प्राप्त गरेको रकम हो। कम्पनीले प्राथमिक बजारमा लगानीकर्ताहरुलाई प्रत्यक्ष रुपमा शेयर बेचेर चुक्ता पूँजी प्राप्त गर्दछ।
जारी पूँजी	जारी पूँजी भन्नाले सार्वजनिक लगानीकर्तालाई शेयर वा धितोपत्र बिक्रीबाट कम्पनीले उठाउने पूँजी हो।
वाटरफल संयन्त्र (Waterfall Mechanism)	झरना संयन्त्र भनेको प्राथमिक (पहिलो प्राथमिकतामा पर्ने) तहका साहूहरुले व्याज र सावाँ भुक्तानी पहिला पाउने भुक्तानी पद्धति हो। यसमा उक्त तहका साहूहरुलाई पूर्ण रुपमा भुक्तानी भइसकेपछि मात्र अन्य तहका साहूहरुले साँवा भुक्तानी प्राप्त गर्छन्। आसामीहरुले उच्चतम साँवा भएको ऋणलाई पहिलो प्राथमिकतामा राख्न यस्तो तहगत संरचना पद्धति निर्माण गर्दछ। किनकी प्रायगरी त्यस्तो ऋणहरु बढी महंगो हुन्छ।
डिबेञ्चर (Debenture)	डिबेञ्चर कुनै प्रकारको धितो नराखी लिइने एक प्रकारको ऋण हो। डिबेञ्चरमा कुनै प्रकारको धितो जमानी नहुने हुँदा यो ऋणपत्र जारी गर्ने संस्थाको नाम र उधारोक्षमतामा भर पर्दछ।
नगर विकास कोष	नगर विकास कोष भनेको वित्तीय मध्यवर्ती संस्था हो। यसले स्थानीय सरकार तथा संस्थानहरुलाई स्थानीय तहमा पूर्वाधार विकासमा लगानी गर्नका लागि ऋण उपलब्ध गराउँछ।
नन–रिकोर्स ऋण (Non-Recourse Loan)	नन–रिकोर्स ऋण भनेको धितो जमानी राखी दिइने उधारोको प्रकार हो।
परियोजना वित्त	परियोजना वित्त भनेको दीर्घकालिन पूर्वाधार, औद्योगिक परियोजना तथा सार्वजनिक सेवाहरुलाई नन–रिकोर्स वा सीमित रिकोर्स जस्ता वित्तीय संरचनाबाट लगानी प्रदान गर्नु हो। परियोजनालाई वित्त प्रयोग भएको ऋण तथा इक्विटीहरुलाई परियोजनाबाट सिर्जित नगद प्रवाहको माध्यमबाट भुक्तानी गरिन्छ।
पूँजीको पर्याप्तता	बैंक तथा वित्तीय संस्थासँग न्युनतम रुपमा आरक्षित हुनुपर्ने पूँजी भनी कानुनी रुपमा तोकिएको पूँजी हो।

प्रवेश (Step-in) अधिकार	प्रवेश अधिकारले एक पक्ष (लाभग्राही) लाई करारको उल्लंघन भएको अवस्थामा करारको अधिकार र दायित्वहरुका सम्बन्धमा अर्को पक्षको स्थानमा प्रवेश गर्न सक्षम बनाउँछ। एक पक्षलाई अर्को पक्षले विस्थापित गरी परियोजनालाई निरन्तरता दिन सक्षम बनाउन प्रवेश अधिकारको प्रयोग हुन्छ।
नगर विकास कोष	नगर विकास कोष भनेको वित्तीय मध्यवर्ती संस्था हो। यसले स्थानीय सरकार तथा संस्थानहरुलाई स्थानीय तहमा पूर्वाधार विकासमा लगानी गर्नका लागि ऋण उपलब्ध गराउँछ।
प्रायोजित जमानी	प्रायोजित जमानी भनेको आफू कार्यकारी वा साझेदारका रुपमा रहने कुनै व्यवसायका लागि दिएको उधारो प्रायोजकले तिरिदिने कानुनी वाचा हो।
बैंक जमानत	बैंक जमानत भनेको ऋण प्रदायक निकायले प्रदान गर्ने एक प्रकारको प्रत्याभूति हो। बैंक जमानत भन्नुको अर्थ आसामीको उत्तरदायित्व पूरा हुने कुराको सुनिश्चितता ऋण प्रदायक निकायले गर्छ भन्ने हो।
रिकोर्स ऋण	यो पनि कर्जा दिने एक प्रकारको अभ्यास हो। यसले यदि ऋण लिने पक्षले आफ्नो दायित्व भुक्तानी गर्न नसकेमा तथा ऋणीको सम्पत्तिको मोल ऋण रकमभन्दा कम भएको अवस्थामा ऋणदातालाई आफ्नो लगानी प्रतिपूर्ति गर्न सहयोग गर्छ।
विशेष उद्देश्य साधन	विशेष उद्देश्य साधन भनेको आफ्नो वित्तीय जोखिमलाई अलग्याउन मुख्य कम्पनीले बनाएको सहायक कम्पनी हो। यसको वैधानिक हैसियतका कारण मुख्य कम्पनी टाट पल्टिएको अवस्थामा पनि सहायक कम्पनीको दायित्वहरु सुरक्षित रहन्छ।
संयुक्त (Consortium) वित्त	कुनै एक ऋण प्रदायक संस्थाबाटमात्र कोष प्रदान नहुने कारोबारहरुका हकमा संयुक्त वित्तको अवस्था उत्पन्न हुन्छ। यसमा एक साझा मूल्याङ्कन, लिखत र अनुगमनका आधारमा कारोबारमा आ-आफ्ना हिस्साका लागि धेरै बैंकहरु संयुक्त रुपमा कुनै एक ऋणीको सुपरीवेक्षण गर्न सहमत भएका हुन्छन्।
सीमित दायित्व भएका निकाय	सीमित दायित्व भएका निकायहरु भनेका संस्थाका सदस्यहरु कम्पनीको ऋण वा दायित्वहरुका बारेमा व्यक्तिगत रुपमा उत्तरदायित्व नहुने व्यवसायिक संरचनाहरु हुन्।
सीमित स्रोत ऋण	सीमित श्रोत ऋण भनेको ऋणीले सबै कर्जा भुक्तान गर्न नसक्ने अवस्थामा साहूहरुले ऋणको सीमित अंशमा मात्रै दाबी गर्न पाउने अभ्यास हो।

सारांश

सार्वजनिक-निजी साझेदारी स्थानीय सरकारको कोषमा योगदान गर्न तथा सरकारको शहरी पूर्वाधार विकासमा सहयोगी हुन्छ ।

सार्वजनिक-निजी साझेदारी परियोजना लागु गर्न चाहेका पालिकाहरुको प्रशासनले सा.नि.सा. परियोजनाको प्रकृति बमोजिम यसका प्रक्रियाहरुलाई अनुकूल बनाउनु आवश्यक हुन्छ ।

संघीयता पश्चात स्थानीय सरकारहरुलाई आयआर्जन गर्ने अधिकार प्राप्त हुनुका साथै सार्वजनिक सेवा प्रवाहको बढ्दो जिम्मेवारी पनि पुरा गर्नुपर्ने अवस्था रहेको छ । यद्यपि, स्थानीय सरकारहरुको खर्च गर्नुपर्ने क्षेत्र उनीहरुको आयआर्जन गर्ने क्षमताभन्दा धेरै बढी छ । यस्तो वित्तीय खाडल पुर्न विरोकले स्थानीय सरकारका लागि एक उपयुक्त विकल्पका लागि सार्वजनिक-निजी साझेदारी (सा.नि.सा.) लाई प्रवर्द्धन गरिरहेको छ । सा.नि.सा.स्थानीय सरकारको कोषमा योगदान गर्न तथा सरकारको शहरी पूर्वाधार विकासमा सहयोगी हुन्छ । त्यसैले अहिले भरतपुर महानगरपालिकाले विरोकको प्राविधिक सहायतामा सा.नि.सा. अवधारणा अन्तर्गत एक परियोजना कार्यान्वयन गर्दैछ ।

यो परियोजना विकास निर्देशिकाको उद्देश्य भरतपुर महानगरपालिकामा सा.नि.सा. अवधारणा अन्तर्गत कार्यान्वयन हुँदै गरेको पूर्वाधार परियोजनाको प्रत्यक्ष अनुभवको अभिलेखिकरण गर्नु हो । यो निर्देशिका एक गतिशील दस्तावेज हो, किनकी सा.नि.सा. अन्तर्गत गर्न सकिने परियोजनाको पहिचान गर्न विरोक तथा भरतपुर महानगरपालिकाले वि.सं. २०७५ मा साझेदारी गरेदेखि यसको अभिलेखिकरण कार्य थालेका थियौं । तसर्थ यो निर्देशिका विरोक र भरतपुर महानगरपालिकाको साझा दस्तावेज पनि हो ।

परियोजना कार्यान्वयन प्रक्रियाहरुको अभिलेखिकरण गर्नुका साथै यो निर्देशिकाले सा.नि.सा. परियोजनाको वित्त अवधारणाहरुका बारेमा सैद्धान्तिक ज्ञान पनि प्रदान गर्दछ । यो निर्देशिकाले सा.नि.सा. सुरु गर्न, यसका लागि स्थानीय सरकारले पूरा गर्नुपर्ने प्रक्रिया तथा संलग्न संस्थाहरुका सम्बन्धमा आवश्यक कानुन तथा नियमहरुका बारेमा कार्यक्रम बमोजिम वर्णन गर्दछ । यसले भरतपुरमा प्रयोग भएको सार्वजनिक खरिदका लागि आवश्यक दस्तावेजहरु (जस्तै खरीदको प्रक्रिया, परियोजना विकास सम्झौता)को ढाँचा पनि उपलब्ध गराएको छ । यी ढाँचाहरुले सा.नि.सा. अन्तर्गत काम गर्न खोजिरहका अन्य स्थानीय सरकारका लागि मार्गदर्शकका रुपमा काम गर्न पनि सक्दछ ।

यो निर्देशिका तयार गर्नुको अर्को उद्देश्य अन्य स्थानीय सरकारहरुले पनि अवलम्बन गर्न सक्नेगरी सा.नि.सा.को मार्गचित्रण उपलब्ध गराउनु हो । तथापि, यो ब्लुप्रिन्ट नभई एक मार्गनिर्देशिका हो भन्ने कुरा ध्यानमा राखिनु पर्दछ । हरेक सा.नि.सा. प्रक्रियाका आफ्नै जटिलताहरु हुन्छन् र एउटा पालिका प्रशासनमा काम गरेको पद्धतिले अर्को पालिकामा काम नगर्न पनि सक्दछ । त्यसैगरी, यो निर्देशिका एक खास सा.नि.सा. पूर्वाधारका लागि तयार गरिएको हो । सा.नि.सा. परियोजना लागु गर्न चाहेका पालिकाहरुको प्रशासनले सा.नि.सा. परियोजनाको प्रकृति बमोजिम यसका प्रक्रियाहरुलाई अनुकूल बनाउनु आवश्यक हुन्छ । सार्वजनिक निजी साझेदारी सुरु गर्न तयार रहेका पालिकाहरुका लागि यो निर्देशिका एक उपयोगी मार्गदर्शक दस्तावेज हुनेछ भन्ने आशा गरिएको छ ।

पृष्ठभूमि

नेपालमा संघीय शासकीय संरचना अपनाउने निर्णयले देशमा न्यायोचित विकासको बीउ रोप्ने एक ऐतिहासिक अवसर दिएको छ। यस परिप्रेक्ष्यमा स्थानीय सरकार सञ्चालन ऐन, २०७४ ले स्थानीय सरकारहरुलाई व्यापक जिम्मेवारी तथा प्रशस्त अधिकारहरु दिएको छ। स्थानीय सरकाहरुसँग अब पूर्वाधार विकास र सेवा प्रवाह गर्ने जिम्मेवारी सहित स्थानीय स्तरमै राजस्व (आय) बढाउने अधिकार पनि छ। तथापि, विद्यमान संघीय विकेन्द्रीकरणले स्थानीय सरकारहरुको राजस्व बढाउने क्षमता र खर्च गर्ने जिम्मेवारीबीच असन्तुलन सिर्जना गरेको छ। स्थानीय रुपमै आय बढाउने सीमित उपायहरुले गर्दा यो असन्तुलन अझ गहिरो भएको छ। संघ र प्रदेश सरकारहरुबाट हुने अतिरिक्त वित्तीय हस्तान्तरणका बाबजुत दीर्घकालीन पूर्वाधार तथा सेवा प्रवाहमा आवश्यक लगानीको आवश्यकता पूरा हुन सकेको छैन। वित्तीय श्रोतको अपर्याप्तताको चुनौती सँगसँगै स्थानीय सरकारहरुसँग परियोजना कार्यान्वयन क्षमताको गम्भीर सीमितता छ जसले गर्दा स्थानीय सरकारले वित्तीय हस्तान्तरण तथा आन्तरिक ऋण जस्ता स्रोतसाधनको उपयोग समेत गर्न नसकेको अवस्था छ।

योजना तर्जुमा एवम् परियोजना कार्यान्वयनको क्षमताको अभावले गर्दा संघीय एवम् प्रादेशिक सरकारसँग रहेका अनुदानका विकल्पबाट समेत स्थानीय सरकार वन्चित रहेका छन्। यसले नगरको पूर्वाधार आवश्यकताका लागि स्थानीय सरकार आफै अग्रसर भएर संघीय सरकारसँग बढी अनुदान प्राप्त गर्ने विषयमा अवरोध पुर्याएको छ। बजेटको तयारी केवल स-साना संशोधन गर्ने र आयसँग व्ययको हिसाब मिलान गर्नेमा मात्र सीमित हुन पुगेको छ। यी कारणले गर्दा पालिकाहरुले सुनिश्चित भएका वित्तीय स्रोतमा मात्र आधारित रही योजना बनाउँछन्। उनीहरुमा जनताका आवश्यकतामा आधारित बजेट तर्जुमा प्रति संस्थागत अरुचि देखिन्छ। अधिकांश पालिकाहरु ऋण लिन अनिच्छुक छन् भने १२ प्रतिशत सम्मको आन्तरिक ऋण लिनसक्ने सीमाको उपयोग पनि भएको छैन। पूर्वनिर्धारित योजनाको अभावमा सुनिश्चित वित्तीय हस्तान्तरणलाई गणना गरेर वार्षिक बजेटको निर्माण हुन्छ जसले गर्दा अत्यावश्यक तर मौजुदा श्रोतले नभ्याउने खर्चिला परियोजनाहरुलाई पालिकाको योजना तथा बजेटमा समावेश गरिँदैन। समावेश भएका योजना पनि प्राय अल्पकालीन प्रकृतिमा सीमित छन् भने दीर्घकालीन एवम् स्थानीय सरकारको आय बढाउनसक्ने सम्भावना भएका ठूला पूर्वाधार वा सेवा प्रवाह सुधारका परियोजनाहरु ओझेलमा परेका छन्।

संक्षिप्तमा भन्नुपर्दा, स्थानीय सरकारहरु एक प्रकारको दुष्चक्रमा फसेका छन् जसबाट छुटकारा नपाएसम्म स्थानीय तहहरु स-साना परियोजनाहरुमा मात्र संलग्न हुने देखिन्छ। सार्वजनिक-निजी साझेदारी (सा.नि.सा.) उपरोक्त चुनौती सामना गर्नसक्ने एक व्यवहारिक विकल्प हो। निजी क्षेत्रलाई विकास साझेदारका रुपमा परिचालन गर्नसके यसले पालिकाको लगानीको आवश्यकता परिपूर्ति गर्नसक्दछ। साथै, परियोजनाको वित्तीय व्यवस्थापन तथा कार्यान्वयनमा निजी क्षेत्रको नवीनता एवम् व्यवस्थापकीय दक्षता समेत उपयोग गर्छ।

अन्तर्राष्ट्रिय अनुभवले समेत सा.नि.सा. परम्परागत विकासका तरिकाहरु भन्दा उपयुक्त विकल्प हुनसक्ने देखाएको छ। नेपालका लागि सा.नि.सा. एक नयाँ अवधारणा भएतापनि पालिका स्तरमा समुदायमा आधारित साझेदारीका स-साना परियोजना कार्यान्वयनको अनुभव छ जसलाई सार्वजनिक-निजी साझेदारीको एक प्रारम्भिक संस्करणको रुपमा लिन सकिन्छ। यस अनुभवलाई आत्मसाथ गरी पालिकास्तरको आधुनिक पूर्वाधार माग धान्न सक्ने परियोजना विकासका लागि सा.नि.सा. परियोजना अपरिहार्य देखिन्छ।

यस परियोजना विकास निर्देशिकाले स्थानीय सरकारहरुलाई समसामयिक सा.नि.सा. नमुनाका आधारमा परियोजना कार्यान्वयन गर्न मार्गदर्शन प्रदान गर्दछ। यो प्रकाशनले समयतालिका र कानुनी तथा नियामक संरचना बमोजिम निर्धारित बजेटको सीमाभित्र रही परियोजना कार्यान्वयन गर्न जरुरी व्यवस्थापकीय आवश्यकताहरुका बारेमा जानकारी समेत गराउँदछ । यस निर्देशिकामा सरोकारवालाहरुसँगको सहकार्य, परियोजना कार्यान्वयन,जोखिम व्यवस्थापन तथा समय र लागत व्यवस्थापन गर्ने विधि वा तरिका समेत समावेश गरिएको छ।

यस निर्देशिकाले सबै आकार (सानादेखि ठूला मौद्रिक मूल्य हुनेसम्म), प्रकार (इञ्जिनियरिङ्ग, निर्माण, सञ्चालन तथा मर्मतसम्भार) तथा जोखिम स्तर (न्युनदेखि उच्च जोखिम रहेकासम्म) का परियोजनाहरुको कार्यान्वयन गर्ने मार्गदर्शकका रुपमा काम गर्नसक्दछ। तथापि, मापनीयता तथा प्रयोगकर्ताबाट अनुमोदन प्राप्त गर्न परियोजनाको विविधताका आधारमा यसमा थप परिमार्जन र संशोधन भने आवश्यक हुनसक्दछ।

स्थानीय सरकारका वित्तीय अधिकार क्षेत्र

कर राजश्व

- स्थानिय कर (एकिकृत सम्पत्ति र घरजग्गा कर, घरजग्गा बहाल कर, सवारीसाधन कर)
- विज्ञापन कर
- व्यवसाय कर
- भूमिकर (मालपोत)
- मनोरञ्जन कर

गैह्र-कर राजश्व

- घरजग्गा दर्ता शुल्क
- पर्यटन शुल्क
- सेवा शुल्क
- बहाल बिरौटी शुल्क
- पार्किङ्ग शुल्क
- जडिबुटी, कबाडी तथा जीवजन्तु कर
- दण्ड र जरिवाना

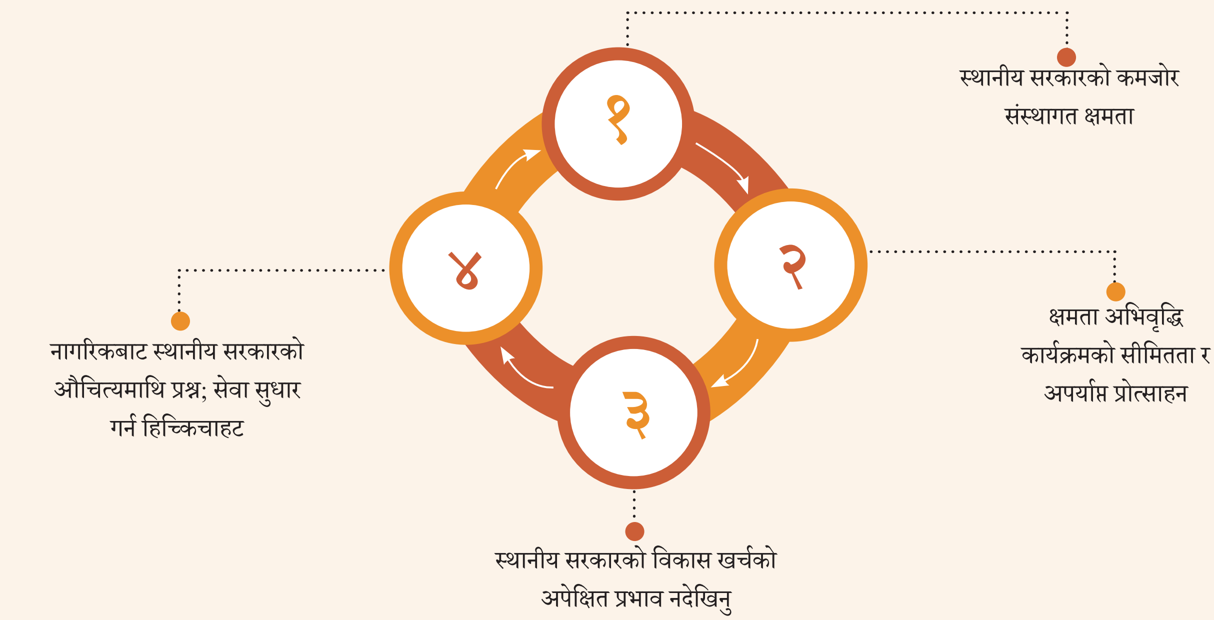
स्थानीय सरकारका अधिकारहरु

- नगर प्रहरी
- सहकारी संस्था
- एफ.एम. रेडियो संचालन
- स्थानीय सेवाको व्यवस्थापन
- स्थानीय तथ्यांक तथा अभिलेख संकलन
- स्थानीय स्तरका विकास आयोजना तथा परियोजनाहरु
- आधारभूत र माध्यमिक शिक्षा
- आधारभूत स्वास्थ्य र सरसफाई
- स्थानीय बजार व्यवस्थापन, वातावरण संरक्षण र जैविक विविधता
- स्थानीय सडक, ग्रामीण सडक, कृषि सडक र सिंचाई
- स्थानीय अभिलेख व्यवस्थापन
- घरजग्गाधनी पूर्जा वितरण
- ज्येष्ठ नागरिक, अपांगता भएका व्यक्ति र अशक्तहरुको व्यवस्थापन
- बेराजगारहरुको तथ्यांक संकलन
- कृषि प्रसारको व्यवस्थापन, संचालन र नियन्त्रण
- खानेपानी, जलविद्युत आयोजना, वैकल्पिक ऊर्जा
- विपद् व्यवस्थापन
- जलाधार, वन्यजन्तु, खानी तथा खनिज पदार्थको संरक्षण
- भाषा, संस्कृति र ललितकलाको संरक्षण र विकास

चित्र १: स्थानीय सरकारका आय तथा व्ययका क्षेत्रहरु

पालिकास्तरमा विद्यमान दुश्चक्रबाट उम्कन आवश्यक कदमहरु

निष्प्रभावी स्थानीय सरकार संचालनको दुष्चक्र



स्थानीय सरकार संचालन सुधारको सद्गुणचक्र

चित्र २: स्थानीय सरकारको क्षमतामा देखिएका कमीहरु तथा रुपान्तरणका अवसरहरु

१.१ सार्वजनिक-निजी साझेदारी – विकासको एक नयाँ दृष्टिकोण

परम्परागत रुपमा पालिकाका परियोजनाहरुमा समग्र परियोजना व्यवस्थापनको दृष्टिकोण नराखी केवल परियोजना कार्यान्वयनको प्राविधिक पक्षमा जोड दिइन्थ्यो। परियोजना व्यवस्थापनका चुनौतीहरुलाई प्रभावकारी रुपमा सम्बोधन गर्न नसकेका कारण समयमै सम्पन्न गर्न वा अनुगमन गर्न नसक्ने, गुणस्तरमा समस्या हुने, बढी खर्चिलो हुने तथा सामुदायिक स्वामित्व हासिल गर्न नसकिने हुनपुग्यो। निजी क्षेत्रले परियोजना समयावधिभर व्यवस्थापकीय जिम्मेवारी लिने हुँदा सा.नि.सा.ले धेरै हदसम्म यस्ता चुनौतीहरुलाई व्यवस्थापन गर्नसक्दछ।

वृहत् रुपमा सा.नि.सा.लाई वित्तीय व्यवस्थापन, कार्यान्वयन तथा पूर्वाधार सेवा सञ्चालन तर्फ लक्षित सरकार र निजी संस्था बीचको दीर्घकालीन करारीय सम्झौताका रुपमा परिभाषित गर्न सकिन्छ। परम्परागत रुपमा यस्ता सेवाहरु मुख्यतया सार्वजनिक संस्थाहरुले प्रदान गर्ने गर्थे। जनतामा सेवा प्रवाह गर्दै परियोजना कार्यान्वयनमा प्रक्रियागत सुधार ल्याउनकै सा.नि.सा.को अवधारणा बनाइएको हो। संक्षिप्त रुपमा भन्नुपर्दा, सा.नि.सा.ले लागत घटाउन, जोखिमको बाँडफाँट गर्न, परियोजना कार्यान्वयन छिटो छरितो गर्न, सुधारिएका सेवाहरु प्रवाह गर्न तथा सम्भावित अतिरिक्त आयआर्जन जस्ता उपयोगितामुलक अवसर प्रदान गर्दछ।

अवधारणा

२.१ जोखिम बाँडफाँट

सा.नि.सा.ले जोखिमको बाँडफाँट गर्नुपर्ने अवधारणामा जोड दिन्छ। विस्तारमा भन्नुपर्दा परियोजनाको उद्देश्य बमोजिम लागत न्युनीकरणका लागि सार्वजनिक र निजी क्षेत्रबीच परियोजनाको जोखिम बाँडफाँट गर्ने संयन्त्र विकास गर्नु नै सैद्धान्तिक रुपमा सा.नि.सा. को अवधारणा हो। यसले सार्वजनिक क्षेत्रकालागि मौद्रिक र गैह-मौद्रिक फाइदाहरु प्रस्ताव गर्छ। सा.नि.सा.ले उच्च लागतको पूवाधार परियोजनाहरु सञ्चालनका लागि सार्वजनिक क्षेत्रमा रहेको पूँजीको सीमितताको समस्यालाई सम्बोधन गर्छ र सार्वजनिक कोषहरुलाई अन्य प्राथमिकताका क्षेत्रमा विनियोजन गर्न अवसर प्रदान गर्छ। सा.नि.सा.बाट सुधारिएको सेवा प्रदान गर्न सकिन्छ तर यसका लागि निजी क्षेत्रले गरेको लगानीमा उचित प्रतिफल सुनिश्चित गर्नुपर्ने हुन्छ। चित्र ३ मा सा.नि.सा. परियोजना कार्यान्वयन गर्दा उत्पन्न हुनसक्ने जोखिमहरुको सूचीकरण र बाँडफाँटको खाका पेश गरिएको छ। यो खाका भरतपुर महानगरपालिकामा निर्माणाधीन बहुउद्देश्यीय व्यवसायिक भवन (सा. नि. सा परियोजना) मा समेत प्रयोग भएको थियो। चित्र ४ मा भने यो खाका निर्माण गर्दा अवलम्बन गरिएका जोखिम बाँडफाँटका सिद्धान्त र सोबाट हुने फाईदालाई चित्रण गरिएको छ।

	सार्वजनिक क्षेत्र	निजी क्षेत्र
बाह्य सम्बन्धहरु	🟢	🔴
वित्तीय जोखिमहरु	🔴	🟢
कार्यान्वयनको योजना	🔴	🟢
डिजाइन सम्बन्धी जोखिम	🔴	🟢
समयमै स्वीकृति	🟢	🔴
जग्गा अधिग्रहणमा हुने ढिलाई	लागु नहुने	
निर्माण जोखिम	🔴	🟢
प्राविधिक जोखिम	🔴	🟢
संचालन तथा व्यवस्थापनको जोखिम	🔴	🟢
सम्पत्ति उपयोग जोखिम	🔴	🟢
वित्तीय जोखिम	🔴	🟢
हस्तान्तरण जोखिम	🔴	🟢
कानुनमा परिवर्तन	🟢	🔴
दैवी प्रकोप	🟢	🔴
असमर्थताको घटना	🟢	🔴

तालिका १: *सा.नि.सा. परियोजनामा जोखिम बाँडफाँट*

🟢 *जोखिम बहन गर्ने* 🔴 *जोखिम बहन नगर्ने*

जोखिम निर्धारणका मुख्य सिद्धान्त तथा फाइदाहरु

साझा दायित्व
परियोजना बनाउने पक्ष वा सरकार दुवैले एक्लै सबै जोखिम निर्वाह गर्न सक्दैनन्।

व्यवस्थापन
परियोजना समयमै सम्पन्न गर्न जोखिमहरु व्यवस्थापन हुनुपर्दछ।

बाँडफाँट
परियोजना विकास सम्झौताले खासखास जोखिम निर्वाह गर्न उपयुक्त पक्षलाई सोको जिम्मेवारी हस्तान्तरण गर्छ (सबै जोखिम परियोजना बनाउने पक्षलाई दिन सकिँदैन र दिन पनि हुँदैन)।

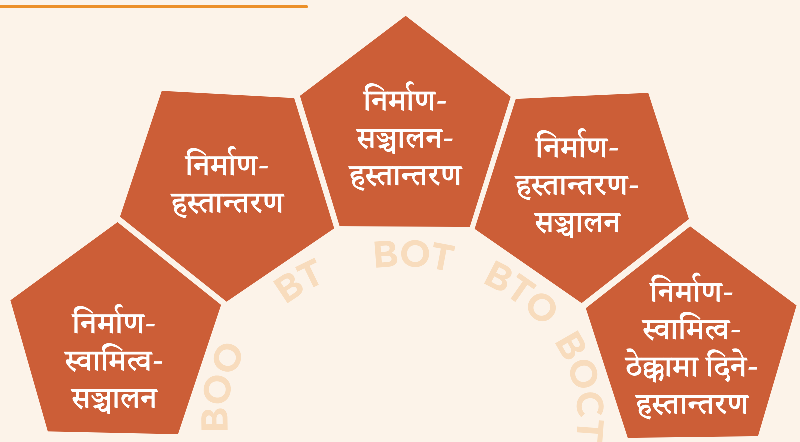
जोखिम अनुसार ब्याज
ऋण दिने पक्षले अत्यन्तै कम जोखिम लिन्छ र परियोजनाको जोखिम अनुसार ब्याज निर्धारण गर्छ।

परियोजनाको दिगोपना
विस्तृत, तर्कसंगत तथा स्पष्ट रुपमा जोखिम निर्धारण गर्दा धेरै हदसम्म अस्पष्टता घटाई परियोजना दिगोरुपमा सञ्चालन गर्न सकिन्छ।

उच्च प्रतिफल
बैंकमा मुद्दती खाता जस्तो सुरक्षित रुपमा लगानी गर्ने लगानीकर्ता भन्दा परियोजनाका लगानीकर्ताहरुले धेरै जोखिम उठाउने हुनाले उनीहरुलाई लगानीमा उच्च प्रतिफल (मुनाफा) आवश्यक हुन्छ।

चित्र ३: जोखिम बाँडफाँटका मुख्य सिद्धान्त तथा फाइदाहरु

सा.नि.सा. मिश्रित प्रकृतिको पनि हुन सक्छ ।



चित्र ४: सा.नि.सा.को मिश्रित प्रकृति

२.२ परियोजना विकास सम्झौता

परियोजना विकास सम्झौताले निजी क्षेत्रको सञ्चालकलाई परियोजनाको निर्माण, सञ्चालन, मर्मतसम्भार, व्यवस्थापन तथा पुनर्निर्माण सहितको विशिष्ट क्षेत्रमा सेवा प्रवाह गर्न जिम्मेवार बनाउँछ। परियोजनाको भौतिक पूर्वाधारको व्यवस्थापनकालागि निजी क्षेत्रको सञ्चालक जिम्मेवार हुने भएपनि त्यस्ता संरचनाहरु सार्वजनिक सम्पत्तिको रुपमा रहन्छन् र करारको समाप्ति पश्चात सरकारलाई फिर्ता गर्नुपर्दछ। सार्वजनिक क्षेत्रको जिम्मेवारी भनेको करारको अर्को पक्ष अर्थात् निजी क्षेत्रले कार्यसम्पादनको मापदण्ड पूरा गरेको सुनिश्चित गर्नु हो। सार्वजनिक क्षेत्रको भूमिका सेवा प्रदायकबाट परिवर्तन भएर मूल्य तथा सेवाको गुणस्तरको अनुगमन गर्ने नियामकको रुपमा हुनजान्छ।

करारको प्रकृति	विशेषताहरु				वित्तीय जिम्मेवारी
	सम्पत्तिको स्वामित्व	ढाँचा	निर्माण	सञ्चालन र व्यवस्थापन	
निर्माण-सञ्चालन-हस्तान्तरण	सार्वजनिक	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	सार्वजनिक, सार्वजनिक/निजी वा निजी
निर्माण-हस्तान्तरण-सञ्चालन	सार्वजनिक	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	सार्वजनिक	सार्वजनिक, सार्वजनिक/निजी वा निजी
निर्माण-स्वामित्व-ठेक्कामा दिने-हस्तान्तरण	सार्वजनिक	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	निजी
निर्माण-हस्तान्तरण	सार्वजनिक	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	सार्वजनिक	सार्वजनिक, सार्वजनिक/निजी वा निजी
निर्माण-स्वामित्व-सञ्चालन	सार्वजनिक	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी	स:शुल्क, करारको माध्यमबाट निजी

तालिका २: *सा.नि.सा. परियोजनाको करारको प्रकृति, विशेषता र वित्तीय जिम्मेवारी*

२.३ लगानीको उचित उपयोग

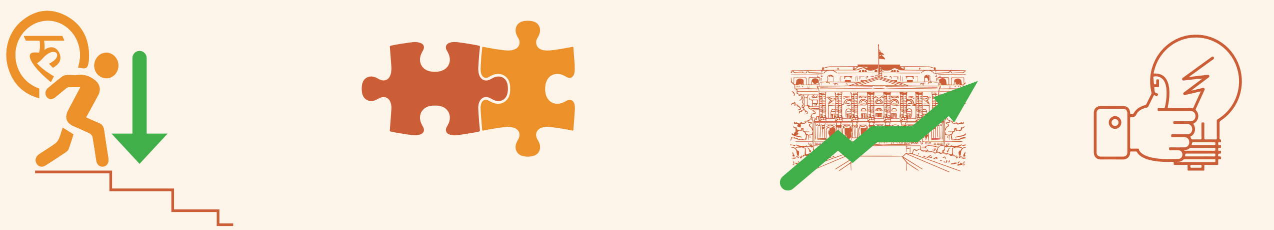
परियोजना विकासका लागि आवश्यक लगानीको उपयोगितालाई प्राय लागत न्यूनीकरण (Cost Minimisation) सँग जोडेर हेर्ने गरिन्छ। यस अर्थमा, तोकिएको समयसीमा भित्र रही न्युनतम खर्चमा नै गुणस्तरीय वस्तु वा सेवा प्रदान गर्नु नै लगानीको उचित उपयोग हो। निजी क्षेत्रको संलग्नताबाट परियोजना कार्यान्वयनमा सरकारले लगानी गर्दाभन्दा तुलनात्मक रुपमा बढी लाभ प्राप्त हुने अवसर देखिएमा त्यस्ता परियोजनाहरुका हकमा सा.नि.सा. मा जानु उपयुक्त हुन्छ।

निजी क्षेत्रको मुख्य सरोकार भनेको लगानीको प्रतिफल नै हो र यो सा.नि.सा. परियोजनामा समेत लागु हुन्छ। निजी क्षेत्रले आफूसँग उपलब्ध लगानीका विकल्पहरुको विश्लेषण गर्दछन् र तुलनात्मक रुपमा राम्रो मुनाफा आर्जन गर्ने अवसर भएमा भए मात्र लगानी गर्न उत्साहित हुन्छन्। धेरैजसो अवस्थामा जोखिमको ठूलो हिस्सा निजी क्षेत्रले वहन गर्ने हुनाले पनि लगानीमा स्वीकार्य र पर्याप्त प्रतिफल नभएसम्म निजी क्षेत्र आकर्षित हुँदैनन्।

सार्वजनिक क्षेत्रको दृष्टिकोणबाट हेर्दा सरकारले परियोजनाहरुबाट प्राप्त गर्ने आयको पर्याप्तता र स्थिरतामा नै बढी जोड हुने गर्दछ। तथापि, स्थानीय सरकारलाई पालिकाको विकास गर्नुपर्ने प्रत्यक्ष कार्यादेश हुने भएकाले लगानीको प्रतिफलमा मात्र केन्द्रित रहन मिल्दैन। अझ केही अवस्थामा निजी क्षेत्रलाई आकर्षित गर्न केही प्रारम्भिक खर्च समेत आफैंले व्यहोर्छन् जसले गर्दा परियोजनाको प्रतिफलमा सुधार हुन्छ।

स्थानीय सरकारहरुले निजी लगानीकर्ताले लगानीको उचित प्रतिफल पाउने कुरा सुनिश्चित गर्न परियोजनाबाट आय आर्जन गर्न सकिने विभिन्न अवसरहरुको ढोका खोल्नु पर्दछ। त्यति गर्दा समेत परियोजना वित्तीय रुपमा अझै आकर्षक नभएको अवस्थामा पनि यदि वृहत् सामाजिक एवम् आर्थिक दृष्टिकोणबाट फाइदायुक्त छ भने पालिकाहरुले परियोजनालाई वित्तको प्रबन्ध, कर छुट, रोयल्टी रकम घटाउने जस्ता प्रावधानहरुको व्यवस्था गरेर निजी क्षेत्रका लागि परियोजना आकर्षक बनाउन सक्दछन्।

सा.नि.सा. परियोजनाको लागत उपयोगिता



चित्र ५: सा.नि.सा. परियोजनाको लागत उपयोगिता

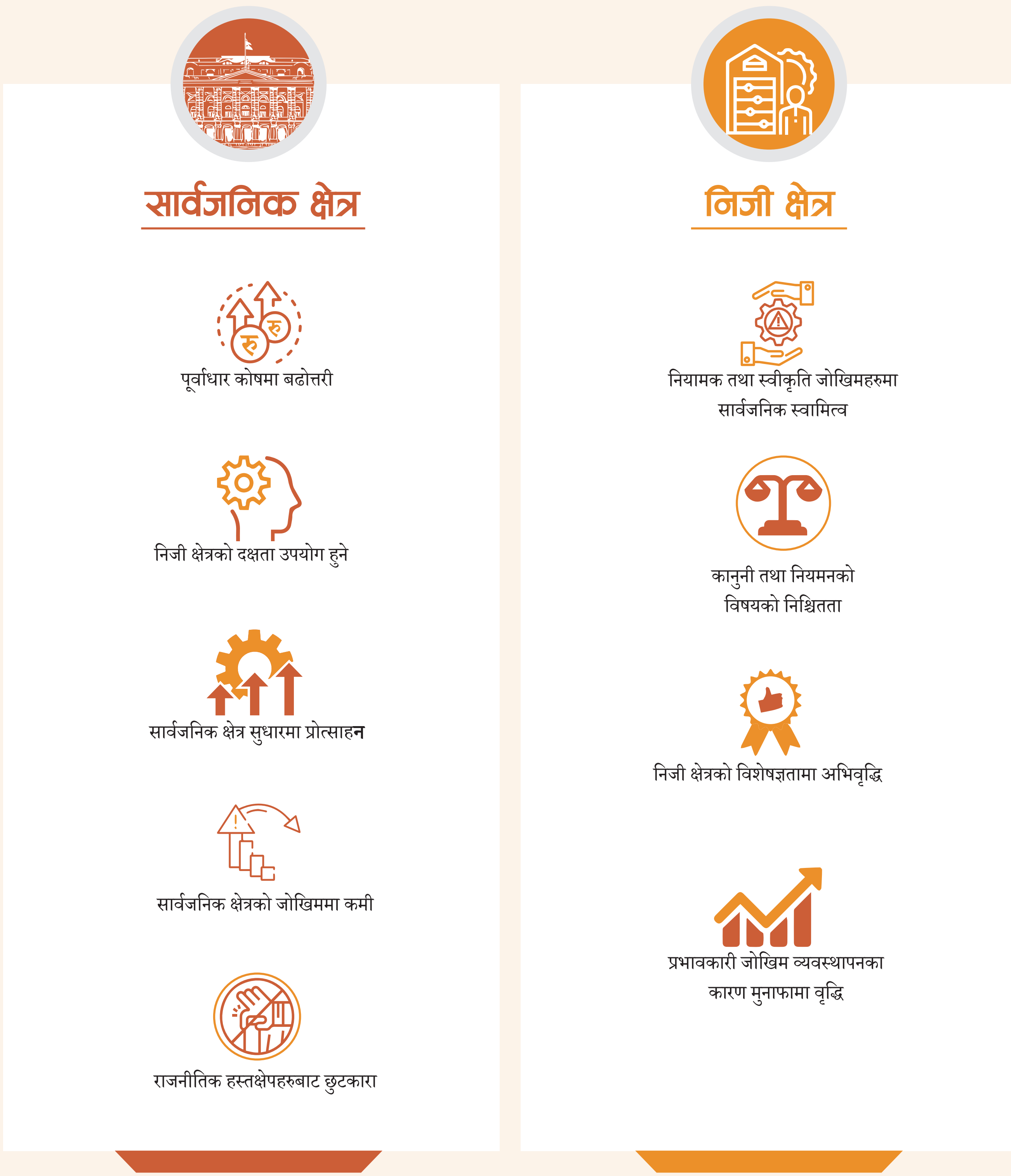
२.४ वित्तीय जोखिमहरु र प्रारम्भिक वित्तीय योजना

अरु परियोजना जस्तै सा.नि.सा. परियोजनाहरु पनि वित्तीय जोखिम लगायत विभिन्न प्रकारका जोखिमहरुले घेरिएका हुन्छन्। सेवा प्रदान गरेवापत लिनुपर्ने शुल्क तथा महसुल संकलन गर्न समेत कठीन छ। यो आफैंमा एउटा ठुलो जोखिम हो। त्यस्तै, अस्थिर ब्याजदरको व्यवस्थाले गर्दा कार्यान्वयनको चरणमा परियोजनाको कर्जा खर्च बढ्दै जाने जोखिम पनि हुन्छ। यसका साथै सा.नि.सा. परियोजनाहरु दीर्घकालीन प्रकृतिका हुने हुनाले समयसँगै उपभोक्ताको अभिरुचि, प्राथमिकता तथा व्यवहारमा परिवर्तन हुनसक्ने हुँदा परियोजनाको उपयोग सम्बन्धि पूर्वानुमान गर्न निकै कठीन हुने गर्छ। यसैगरी परियोजना निर्माणको विभिन्न चरणमा हुने ढिलासुस्तीका कारण समेत लागत बढी हुने र परियोजनाबाट सोचे अनुरुप लाभ नहुने सम्भावनाहरु पनि छन्। [१]

वित्तीय जोखिम व्यवस्थापनका लागि परियोजनाको प्रारम्भिक वित्तीय विश्लेषण सुदृढ हुनुपर्दछ। कर्जा लागतलाई ब्याजदरमा हुने उतारचढावको संवेदनशिलता अध्ययन गरी सावधानीपूर्वक विश्लेषण गर्नुपर्दछ। त्यस्तै वित्तीय विश्लेषण गर्दा लागत वृद्धि हुने सम्भावनाका साथै महसुल संकलनमा हुने कठिनाइहरु एवम् परियोजनाको उपयोग सम्बन्धि पूर्वानुमानमा हुने परिवर्तनसँग जोडिएका जोखिमहरुको पनि विश्लेषण गरिनु पर्दछ।

१ लागत बढि हुने भन्नाले बजेट बनाउने बेलामा यथार्थ लागतको कम अनुमान गरिएका कारण लागतमा अनपेक्षित रुपमा बजेटमा व्यवस्था गरिएको भन्दा बढी खर्च हुनु हो।

सार्वजनिक तथा निजी क्षेत्रका लागि सा.नि.सा. परियोजनाका फाइदाहरु



चित्र ६: सार्वजनिक तथा निजी क्षेत्रका लागि सा.नि.सा. परियोजनाको फाइदाहरु

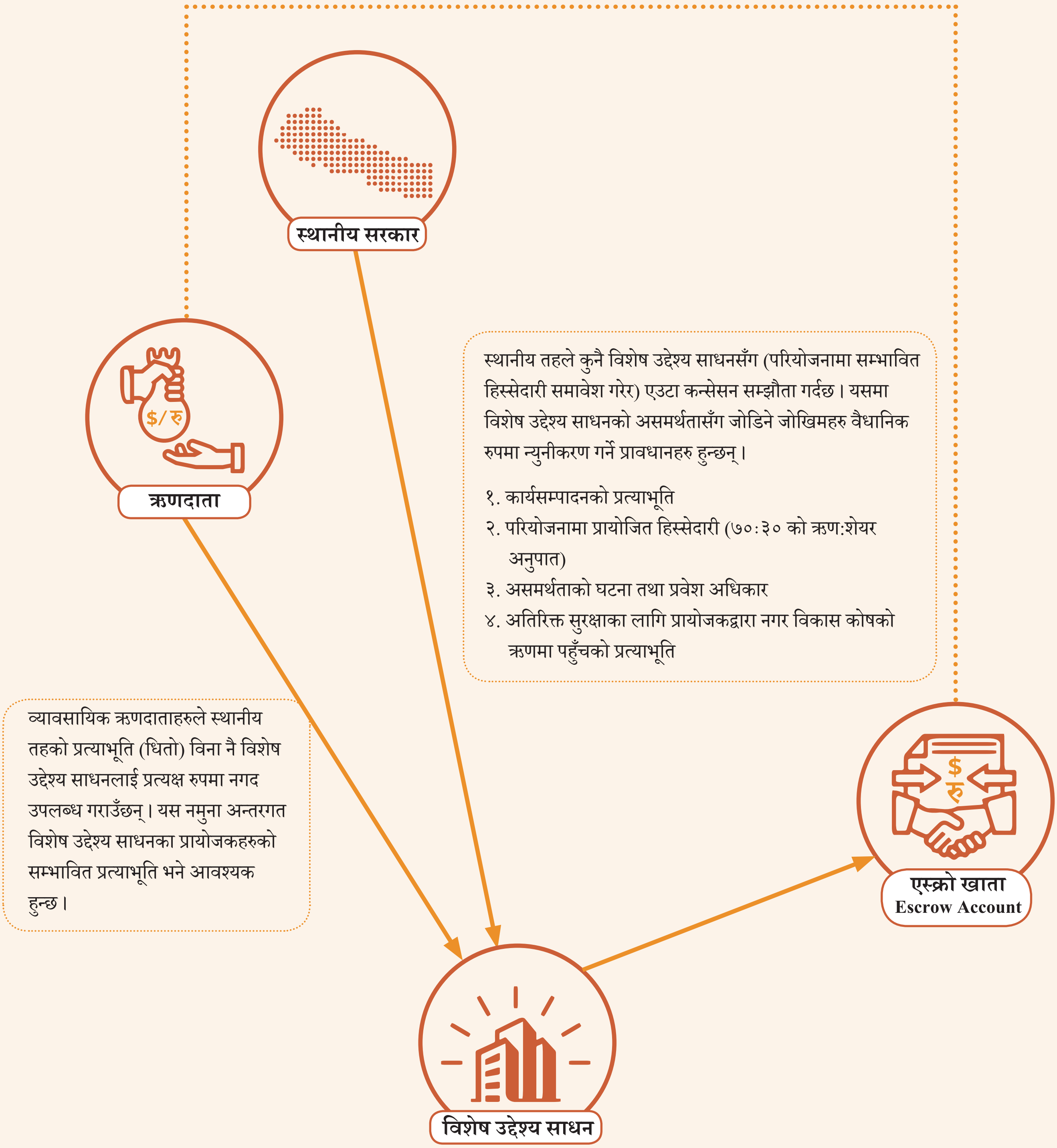
२.५ परियोजनाको वित्त तथा पूँजीको संरचना

परियोजना वा परियोजनाका प्रमुख प्रायोजकका सम्पत्तिलाई धितो नराखी नगद प्रवाहका आधारमा वित्तीय संस्थाबाट ऋण लगानी स्वीकृत गर्नु नै परियोजनाको वित्तीय व्यवस्थापन हो। ऋण भुक्तानीको लागि नगद प्रवाह एवम् सम्भावित अन्य आय श्रोतमा भर परेर ऋणदाताले कुनै विशिष्ट आर्थिक ईकाईमा लगानी गर्दछ। यो ईकाईलाई सामान्यतया विशेष उद्देश्य साधन (Special Purpose Vehicle) भनिन्छ। परम्परागत कर्पोरेट वित्तभन्दा परियोजना वित्त दुई प्रकारले भिन्न छ। पहिलो, विशेष उद्देश्य साधन सीमित अवधिका लागि संस्थापित हुन्छ। दोस्रो, यस्तो साधनबाट सिर्जित आयलाई भुक्तानी प्राथमिकता क्रमका आधारमा सिधै परियोजना लगानीकर्ता तर्फ निकास गराइन्छ। उपयुक्त जोखिम व्यवस्थापन सिद्धान्तका आधारमा हासिल गरिने नगद प्रवाहको सुनिश्चितता एवम् विश्वसनीयताका कारण प्रमुख प्रायोजकहरुले सस्तो ब्याजदरमा ऋण लिएर आफ्नो एवं परियोजनाको आम्दानी बढाउन सक्दछन्।

विशेष उद्देश्यको साधन (Special Purpose Vehicle)

चित्र ७: विशेष उद्देश्यको साधन

Escrow खाता र सोझै भुक्तानीको सुनिश्चितता



चित्र ८: Escrow खाता र सोझै भुक्तानीको सुनिश्चितता

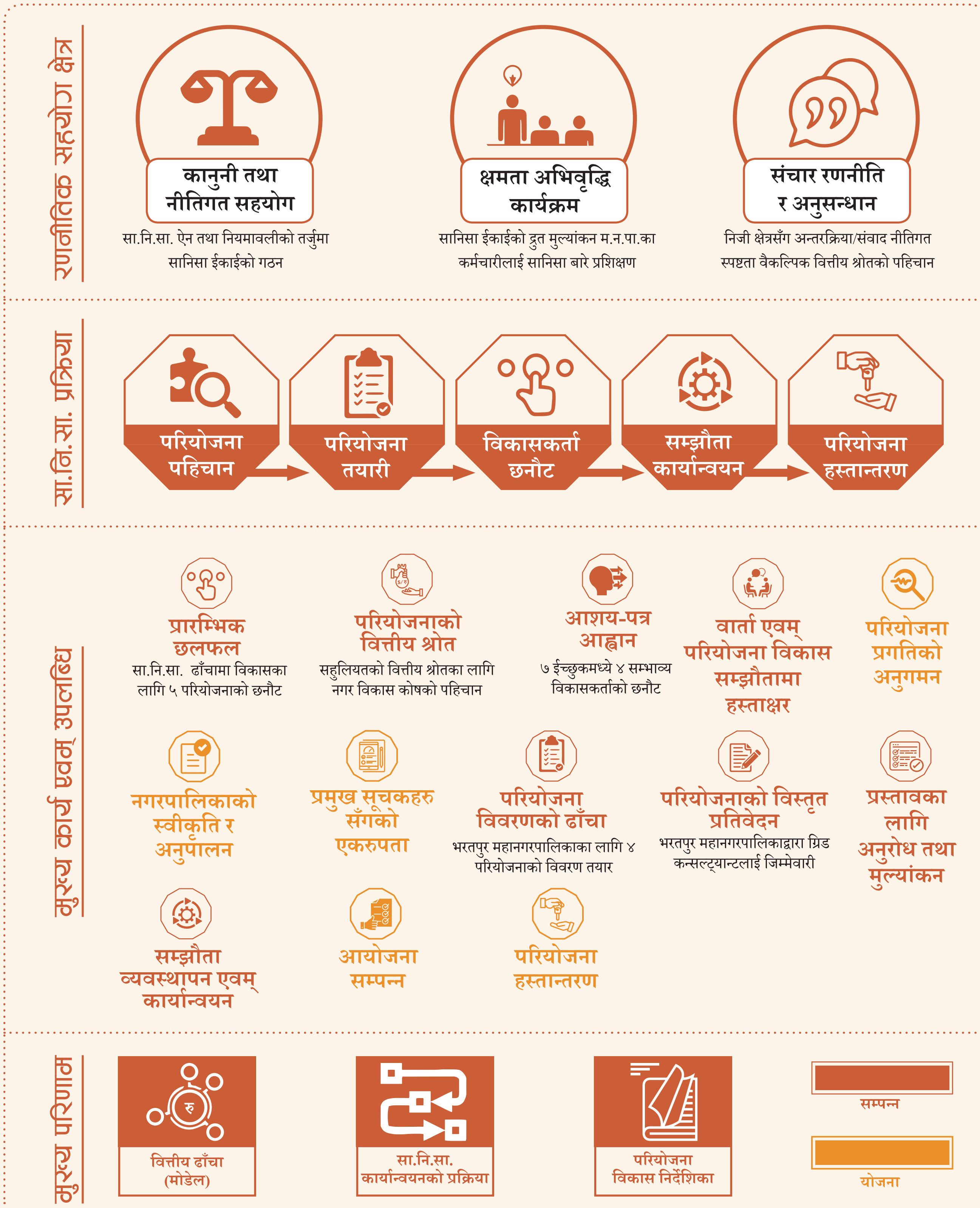
सा.नि.सा. परियोजना चक्र

सा. नि.सा.चक्रले परियोजनाको जीवन चक्रको चरणबद्ध वर्गीकरणलाई समावेश गर्दछ। यसमा परियोजनाको पहिचानदेखि कार्यान्वयन तहसम्म सम्बन्धित विभिन्न चरणहरु पर्दछन्। सर्वप्रथम, परियोजनाको पहिचान तथा जाँचबुझ चरणमा परियोजनाको आर्थिक अवस्थाको विश्लेषण तथा जाँचबुझ हुन्छ। तत्पश्चात् मूल्य निर्धारण तथा परियोजना तयारीको चरण आउँछ जसमा परियोजनालाई प्राविधिक, वित्तीय तथा सामाजिक–वातावरणीय दृष्टिकोणले विस्तृत रुपमा मूल्यांकन गरिन्छ। यो चरणबाट परियोजना सम्भव हुने देखिएमा सम्भावित विकासकर्ताको छनौट गर्नका लागि सार्वजनिक खरिदको चरण सुरु हुन्छ। यो चरणमा विकासकर्तासँग आशयपत्र माग तथा प्रस्तावको लागि आह्वान गरिन्छ। अख्तियार प्राप्त निकाय तथा परियोजना विकासकर्ता बीच करार सम्झौता गरी विकासकर्ताको छनौट गरिन्छ। यसपछि बल्ल परियोजनाको वास्तविक कार्यान्वयन चरण प्रारम्भ हुन्छ। BOOT नमुनामा आधारित भएर तयार गरिएको परियोजनाहरुका हकमा करार पूरा गरेपछि वा सम्झौताको अवधि समाप्त भएपछि परियोजनाको सम्पत्ति उपयुक्त सार्वजनिक निकायलाई हस्तान्तरण गर्ने विषय समेत समावेश गरिन्छ। यसलाई परियोजना हस्तान्तरण भनिन्छ जुन सा.नि.सा. चक्र अन्तर्गत अन्तिम चरण हो। यो चरणमा अख्तियार प्राप्त निकायलाई चालु अवस्थामा परियोजना हस्तान्तरण गरिन्छ।

यदि कुनै परियोजना सा.नि.सा.का रुपमा उपयुक्त छैन भने त्यस्तो परियोजना (वित्तीय कारणले) परम्परागत रुपमा गरिने परियोजनाका रुपमा सञ्चालन गर्न पनि सम्भव नहुन सक्दछ। यस अर्थमा सा.नि.सा. परियोजनाको मुल्यांकन गर्दा समयमै कार्यान्वयन गर्न नसकिने महत्वाकांक्षी परियोजनाको पहिचान हुन्छ र अतिरिक्त अध्ययन अनुसन्धानमा हुने अनावश्यक समय र खर्च समेत बचाउन सकिन्छ।

तलको खण्डले सा.नि.सा. परियोजना चक्रको मुख्य तत्वहरुका बारेमा व्याख्या गर्नेछ। सा.नि.सा.चक्र देखाइएको तलको चित्र विरोकको भरतपुर महानगरपालिकाको सा.नि.सा. परियोजना अनुभवमा आधारित छ।

सार्वजनिक-निजी साझेदारी: भरतपुर महानगरसँग सहकार्य



चित्र ९:सार्वजनिक-निजी साझेदारी: भरतपुर महानगरसँग सहकार्य

३.१ कानुनी, नियामक तथा नीतिगत रुपरेखा तर्जुमा

यो निर्देशिका मुख्यतया स्थानीय सरकारले कार्यान्वयन गर्न सक्ने सा.नि.सा. परियोजनामा केन्द्रित छ। यो खण्डमा परियोजनाहरुको डिजाइन तथा कार्यान्वयनको प्रक्रिया सुरु गर्न आवश्यक कानुनी तथा नियामक रुपरेखाहरु बारे प्रष्ट पारिनेछ। नेपालको संविधानको धारा २२६ ले स्थानीय सरकारहरुलाई दिएको कानुन बनाउने अधिकार अन्तर्गत रही विरोकसँग साझेदारी गरेका नगरपालिकाहरुले आफ्नो क्षेत्राधिकारभित्र सार्वजनिक निजी साझेदारी ऐन पारित गरेका छन्। यस ऐनको उद्देश्य निजी क्षेत्रलाई स्थानीय पूर्वाधारहरुको निर्माण तथा सञ्चालनमा संलग्न गराई जनताहरुलाई भरपर्दो, मितव्ययी एवम् सहज रुपमा सेवा सुविधा उपलब्ध गराउनु हो। स्थानीय सा.नि.सा. ऐन तथा नियमहरुको मस्यौदा तयार गर्ने बेला नीतिहरुको पुनरावलोकन, सरोकारवालाहरुसँगको परामर्श, विद्यमान कानुनी संरचनाहरुको समीक्षा तथा व्यवहारिक पक्षहरुको विश्लेषण गरिएको थियो। यो प्रक्रियामा कानुनको शासन, समावेशी सहभागिता तथा परियोजनाको प्रभावकारी कार्यान्वयनलाई सुनिश्चित गर्न प्रयत्न गरिनुपर्दछ।

३.१.१ सा.नि.सा. ऐन

जोखिमको सन्तुलित एवम् न्यायोचित बाँडफाँटसंगै सार्वजनिक र निजी क्षेत्रको विशेषज्ञता र अनुभवलाई परियोजना विकासमा उपयोग गर्नु सा.नि.सा. ऐनको मुख्य पक्ष हो। यस ऐनका अनुसार, सार्वजनिक वा निजी क्षेत्रले सा.नि.सा. को स्वरुपमा रहने परियोजनाहरुको पहिचान गर्न सक्दछन्। यसमा स्थानीय सरकार (नगर प्रमुख सहित), निजी क्षेत्र तथा विषयगत विज्ञहरुको प्रतिनिधित्व रहने एउटा सा.नि.सा. ईकाई समन्वय समितिको गठन गरिने परिकल्पना गरिएको छ। यो समितिलाई नगरपालिकासँगको परामर्शमा सा.नि.सा. परियोजनाहरुको पहिचान, व्यवस्थापन, नियमन, अनुगमन तथा मूल्यांकनको अधिकार दिइएको छ। यस समितिले स्थानीय सरकारसँगै निजी तथा सार्वजनिक क्षेत्रबीच समन्वय गर्दछ जसले गर्दा सा.नि.सा.परियोजनाहरुबारे स्पष्टता प्राप्त हुन्छ । यस ऐनमा सा.नि.सा. परियोजनासँग सम्बन्धित विभिन्न महत्वपूर्ण कानुनी प्रावधानहरु उल्लेख गरिएका छन्। यसका मूलभुत प्रावधानहरु यसप्रकार छन्ः

- परियोजना पहिचान र स्वीकृति
- अनुमति-पत्र (लाइसेन्सिङ्ग) – यसमा परियोजनाको समझदारी पत्र (MoU) तथा कन्सेसन/लाइसेन्स सम्झौता तथा कार्यसम्पादन, बण्ड/रोयल्टी लगायतका प्रावधानहरु समावेश छन्
- अनुमतिपत्र बाहक/परियोजना विकास सम्झौता पाएका पक्षलाई प्राप्त अधिकार तथा सुविधाहरु
- लगानी – सम्भाव्यता न्यून परिपूर्ति कोष (Viability Gap Funding)
- सा.नि.सा. ईकाई समन्वय समिति

परियोजनाको स्वीकृति

- स्वीकृति दिने निकाय, सर्त तथा प्रक्रियाहरु
- परियोजना स्वीकृतिका आधारहरु

प्रस्ताव आह्वान

- प्रस्ताव आह्वान गर्नुपूर्व खुलाउन आवश्यक जानकारीहरु
- आशयपत्र दस्तावेजको खरिद मूल्य
- आवेदन प्रक्रिया

निजी साझेदारको छनौट सम्बन्धी प्रक्रिया

आइइइ/इआए (IEE/EIA) का सर्तहरु

अनुसूचीहरु

- प्रारम्भिक वातावरणीय मुल्यांकन र वातावरण प्रवाह मुल्यांकन (IEE/EIA) प्रतिवेदनका विषयवस्तुको ढाँचा
- आइइइ/इआइए (IEE/EIA) अध्ययन समूहका सदस्यहरुको घोषणा पत्र
- परियोजना प्रस्तावकको घोषणापत्र
- वातावरण विज्ञ समिति तथा यसको कार्यजिम्मेवारी सूची (Terms of Reference)

आशय पत्र

- आशय पत्र तयार गर्नु पूर्व आवश्यक कागजातहरु
- आशय पत्रका लागि सूचना प्रकाशन गर्ने प्रक्रिया तथा खुलाउन आवश्यक जानकारीहरु
- आशय पत्र दस्तावेजको खरिद मूल्य
- आशय पत्र पेश गर्ने प्रक्रिया तथा खुलाउनु पर्ने जानकारीहरु
- आशय पत्र छनौट प्रक्रिया तथा मापदण्डहरु
- आशयपत्र पुनः माग गर्ने अवस्थाहरु
- संक्षिप्त सूची तयार गर्ने प्रक्रिया

परियोजनाको विस्तृत अध्ययन (DPR) सम्पन्न भएका सा.नि.सा. परियोजनाको टेण्डर प्रक्रिया

निजी क्षेत्रद्वारा पहल गरिएको परियोजना सम्बन्धी प्रक्रिया तथा कार्यान्वयनका सर्तहरु

अन्य विविध प्रावधानहरु

- परियोजना विकास (Concession)/अनुमति अवधिका मापदण्ड निर्धारण
- क्षतिपूर्ति निर्धारण समिति
- परियोजना निरीक्षण तथा अनुगमन

तालिका ३: *सा.नि.सा. ऐनका मुख्य प्रावधानहरु*

३.१.२ सा.नि.सा. नियमावली

सा.नि.सा. नियमावलीमा सा.नि.सा. परियोजना अवधिभर पालना गर्नुपर्ने आवश्यक कार्यविधिगत विवरणहरु समावेश गरिएको हुन्छ । स्थानीय सा.नि.सा. ऐन मातहत यो नियमावलीलाई पालिकाको कार्यकारी परिषद्ले पारित गर्दछ । यस नियमावलीले सा.नि.सा. ऐनमा उल्लेख भएका प्रावधानहरु बमोजिम कार्यकारी समितिलाई निर्देशन दिनसक्ने अधिकार दिएको हुन्छ । यसका मुख्य प्रावधानहरु यसप्रकार छन् ः

३.१.३ सा.नि.सा. ईकाईहरु

सा.नि.सा. परियोजनाको सफलताका लागि पारदर्शी प्रक्रियाबाट परियोजना पहिचान, विकास, सम्झौतावार्ता तथा व्यवस्थापन गर्न सक्ने दक्ष एवम् क्षमतावान सार्वजनिक क्षेत्रको आवश्यकता पर्दछ । तथापि, प्रायःजसो सार्वजनिक क्षेत्रमा सा.नि.सा. परियोजनाको विकास, वित्तीय व्यवस्थापन गर्न आवश्यक ज्ञान तथा दक्षताको अभाव छ । त्यस्तो ज्ञान तथा सीप विकास गर्ने नगरपालिकाभित्र एउटा विशिष्ट सार्वजनिक–निजी साझेदारी ईकाई गठन गर्नु सकिन्छ । जसले सा.नि.सा. परियोजनाको अभ्यास गर्दै दक्षता विकास गर्न मद्दत गर्दछ । सफल सा.नि.सा. कार्यक्रम चलाएका धेरै सरकारी निकायहरुले त्यस्तो ईकाईलाई या त एक छुट्टै ईकाईका रुपमा स्थापित गरेका छन्, या कुनै विभाग मातहत राखेका छन् । यो ईकाईलाई सा.नि.सा. परियोजनाको कार्यान्वयन गर्ने, सहजीकरण तथा आवश्यक परामर्श प्रदान गर्ने कार्य दिइएको हुन्छ ।

सार्वजनिक-निजी साझेदारी ईकाईका कार्यहरु

१	ईकाईका कर्मचारी/पालिका अधिकारीहरुका लागि सा.नि.सा. कार्यान्वयनमा क्षमता विकास
२	स्थानीय मञ्चहरुमा जनता र/वा निजी क्षेत्रबीच सा.नि.सा. को प्रवर्द्धन
३	ऐनका प्रावधान मातहत रही परियोजना बैंक निर्माण गर्न परियोजनाहरुको प्राथमिकता निर्धारण
४	सबै कारोबारहरुको वित्तीय पुनरावलोकन तथा जोखिम आंकलन
५	परियोजनाको सम्भावित प्रभावहरुका बारेमा सरोकारवालाहरुसँग छलफल परामर्श
६	परियोजना लागु गर्न प्राविधिक सहयोग
७	लगानीकर्ताका लागि सञ्चारको माध्यम प्रदान गर्नु
८	खरिद (विकासकर्ता छनौट र मुल्यांकन) कार्यको जिम्मेवारी

तालिका ४: *सा.नि.सा. ईकाईका कार्यहरु*

परियोजना कार्यान्वयनका लागि सा.नि.सा. ईकाईले गर्ने क्रियाकलापहरु

१ आशय पत्रका लागि अनुरोध

२ संक्षिप्त सूचीमा परेका उम्मेदवारहरुको सूचीकरण

३ प्रस्तावका लागि आह्वान

४ प्राविधिक, वित्तीय क्षमता तथा अनुभवका आधारमा बोलपत्रकर्ता (Bidder) को छनोट

५ सम्झौताको तयारी

६ लागु भएका सा.नि.सा. परियोजनाको अनुगमन तथा मूल्यांकन

७ सा.नि.सा. परियोजनाका लागि आवश्यक स्वीकृति

८ सा.नि.सा. को कार्यान्वयनको अनुगमन तथा मूल्यांकन

९ सा.नि.सा. प्रक्रिया, सिकिएका पाठ तथा अभ्यासहरुको अभिलेखिकरण

तालिका ५: *परियोजना कार्यान्वयन लागि सा.नि.सा. ईकाईले गर्ने क्रियाकलापहरु*

३.२ परियोजनाको पहिचान

सा.नि.सा. परियोजनाको सूची, विवरण तथा पहिचान

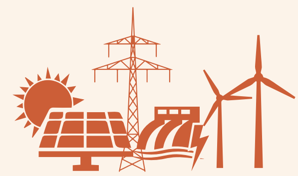
पालिकाहरुले निजी क्षेत्र सँगको संलग्नतामा आ-आफ्ना आवश्यकताहरुको प्राथमिकता निर्धारण गरी सम्भावित सा.नि.सा. परियोजनाहरुको सूची तयार गर्नुपर्दछ। सरोकारवालाहरुसँगको छलफल वा निजी क्षेत्रले गरेका प्रस्तावहरुको निष्कर्षका आधारमा पनि यो सूची बनाउन सकिन्छ। त्यस्तो सूची तयार भइसकेपछि प्रत्येक परियोजनाको विवरण तयार गरिनु पर्दछ।

परियोजना विवरणले परियोजनाको अवधारणा, यसको सन्दर्भ तथा महत्वपूर्ण उद्देश्यहरुका बारेमा आवश्यक सबै जानकारी प्रदान गर्छ। यसमा व्यवसायिक आवश्यकता तथा समाधान खोजिनु पर्ने समस्याहरु, सम्भावित जटिलताहरु, चुनौतीहरु, कार्यान्वयन विधिहरु, संशाधनको अनुमान, संलग्न हुने व्यक्ति तथा संगठनहरु तथा अन्य आवश्यक जानकारीहरु राखिन्छ। परियोजना विवरण पत्र निजी क्षेत्रलाई लगानीका लागि आकर्षित गर्न एवम् छलफल आरम्भ गर्ने पहिलो कदम हो। यसलाई परियोजना सम्भाव्यताको मूल्यांकन गर्ने पहिलो चरण पनि मान्न सकिन्छ। परियोजना विवरणको एउटा नमुना अनुसूचीमा हेर्न सकिन्छ।[२]

२ परियोजना विवरण – बस बिसौनी

स्थानीय सरकारहरुका लागि केही सम्भावित सा.नि.सा. परियोजनाहरुको सूची

भौतिक पूर्वाधार तथा यातायात (सडक, पुल, विमानस्थल, रेलमार्ग, केबलकार, रोप वे तथा सबै सम्पर्क मार्ग (पोर्ट)



विद्युतीय क्षेत्र (उत्पादन) तथा अन्य प्रकारका उर्जाहरु

सहरी तथा ग्रामीण वातावरण क्षेत्र (फोहरमैला व्यवस्थापन, खानेपानी, ढल तथा सरसफाई)

शिक्षा, स्वास्थ्यसँग सम्बन्धित पूर्वाधार तथा सेवाहरु, होटेल तथा आवास बाहेकका पर्यटन पूर्वाधारका अन्य सबै क्षेत्रहरु

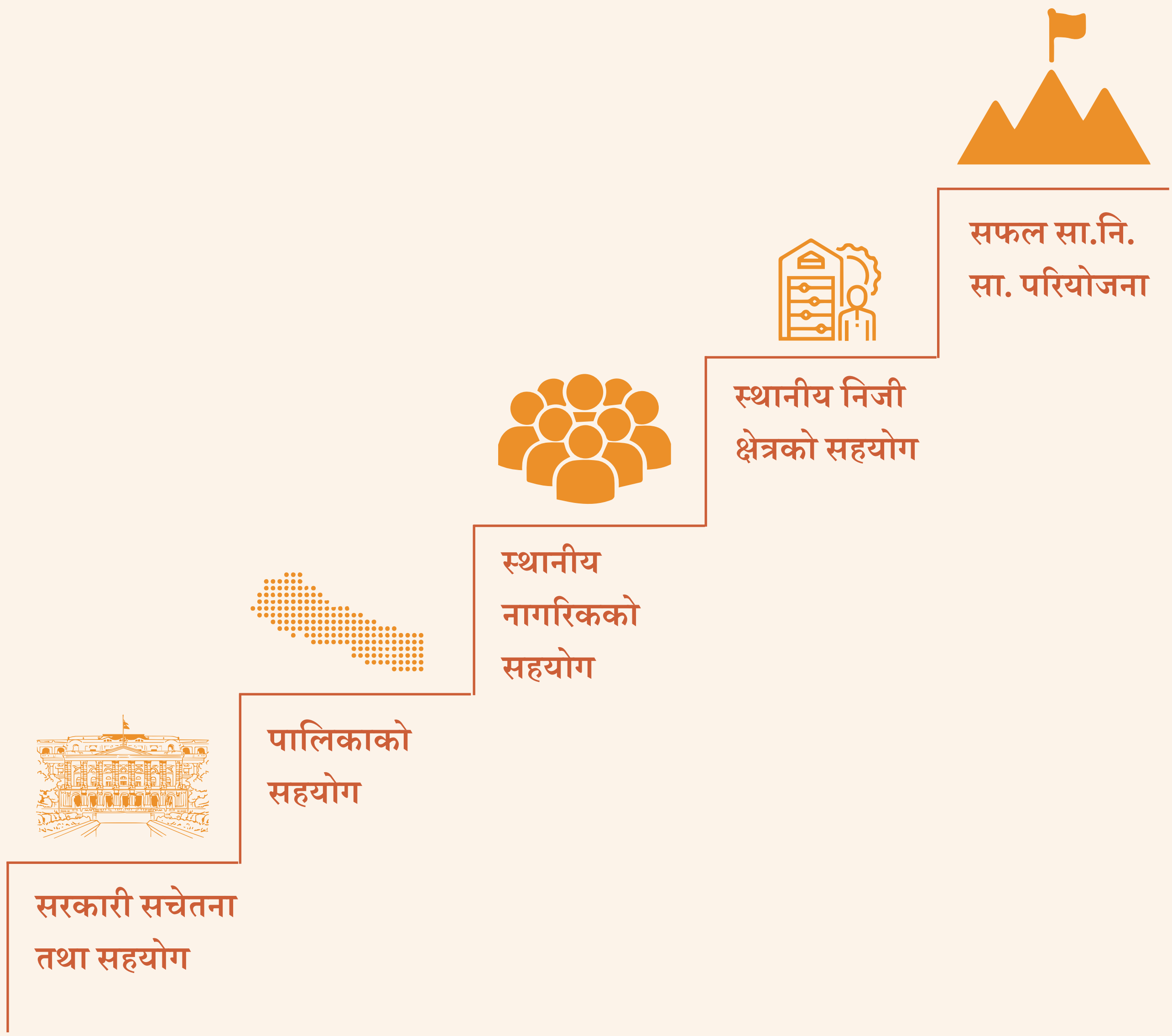
चित्र १०: सम्भावित सा.नि.सा. परियोजनाहरुको सूची

परियोजना कार्यान्वयनको योजना

सा.नि.सा. परियोजनाका विभिन्न सरोकार तथा प्रयोगकर्ताहरुलाई सुरुवाती चरणदेखि संलग्न गराउनु पर्दछ। यसले सरोकारवालाहरुसँगको अपर्याप्त परामर्शले परियोजना कार्यान्वयनमा उत्पन्न हुनसक्ने ढिलासुस्ती वा करार व्यवस्थापनमा हुने चुनौतीलाई समयमै निर्क्यौल गर्न मद्दत गर्दछ। परियोजना सुरु गर्दा देखि नै मुख्य पक्षहरुको सम्पर्क सूचनाको विवरण बनाउनु तथा करारको अवधिभरि यसलाई नियमित अद्यावधिक गर्नु असल अभ्यास हो।

परियोजना निर्माणको चरण प्रायः एकदमै संवेदनशील हुन्छ। परियोजनाका प्रतिद्वन्द्वीहरुले स्थानीय समुदायमा आलोचना गर्ने मुख्य विषय बनाउन यसको निर्माणमा अवरोध गर्न खोजिरहेका हुनसक्दछन्। सरोकारवालाहरु लक्षित बलियो सञ्चार रणनीति बनाई लागु गर्नका लागि एक छुट्टै व्यक्ति वा विभाग नियुक्त गर्नु एक स्थापित प्रचलन हो। सक्रियतापूर्वक सम्भावित चुनौतीहरुको पूर्वानुमान गरी एक बेग्लै सञ्चार तथा सरोकारवाला व्यवस्थापन ईकाई व्यवस्था गरेमा जटिल अन्तर्क्रियाहरुबाट बच्न सकिन्छ। यस्तो अभ्यासबाट परियोजनाको जोखिम न्युनीकरण हुनुका साथै परियोजना सफल हुने सम्भावना पनि बढ्छ।

सा.नि.सा. परियोजना सफलताका महत्वपूर्ण तत्वहरु



चित्र ११: सा.नि.सा. परियोजना सफलताका महत्वपूर्ण तत्वहरु

३.३ सम्भाव्यता विश्लेषण: परियोजना विकास तथा आवश्यक जाँचबुझ

कुनै पनि परियोजनाहरुको विवरण तयार गरे पश्चातको महत्वपूर्ण चरण भनेको परियोजना कार्यान्वयनका हेतुले व्यवहारिक छ कि छैन भन्ने सुनिश्चित हुनु हो। परियोजनाको सबल तथा कमजोर पक्षहरुको मूल्यांकन तथा परियोजनाबाट प्राप्त हुने लागत/लाभ अनुपातको आधारमा यसको सम्भाव्यता जाँच गर्ने प्रक्रियालाई नै सम्भाव्यता अध्ययन भनिन्छ। सम्भाव्यता अध्ययनका अन्तर्निहित भागहरु परियोजनाको प्रकृति अनुसार फरक हुन्छ तथा यसलाई परियोजना लागु हुने क्षेत्रका आधारमा परिवर्तन गरिनु आवश्यक हुन्छ।

सम्भाव्यता अध्ययन गर्नुपर्ने कारणहरु

१ परियोजनामा ध्यान दिन्छ तथा विकल्पहरुको प्रारुप तयार गर्छ

२ अनुसन्धान प्रक्रिया मार्फत नयाँ अवसरहरुको पहिचान गर्छ

३ परियोजनालाई प्रभावित गर्नसक्ने तत्वहरुलाई सम्बोधन तथा सामना गरी परियोजना सफल हुने सम्भावना बढाउँछ

४ निर्णय गर्नका लागि गुणस्तरीय सूचना उपलब्ध गराउँछ

५ परियोजना सुरु नगर्ने कारणहरु भएमा सोको पहिचान गर्छ

६ व्यावसायिक उद्यमहरुको राम्रोसँग जाँच, अनुसन्धान भएको दस्तावेज प्रदान गर्छ

७ ऋण प्रदायक संस्था तथा अन्य श्रोतहरुबाट प्राप्त हुने लगानी सुनिश्चित गर्न सघाउँछ

८ शेयर (Equity) लगानीलाई आकर्षित गर्न सहयोग गर्छ

तालिका ६: सम्भाव्यता अध्ययन गर्नुपर्ने कारणहरु

परियोजनाको सम्भावित समयावधि तथा मुख्य कार्यहरुको अन्तरसम्बन्धहरुलाई प्रतिविम्वित गर्न परियोजनाको पूर्व सम्भाव्यता अध्ययन गरिसकेपछि एक परियोजना कार्यान्वयन योजना बनाइन्छ। अध्ययन गर्न बाँकी रहेका विषय, सार्वजनिक खरिदका प्रमुख लक्ष्य तथा परियोजना कार्यान्वयनका लागि आवश्यक अन्य सबै कार्यहरुका बारेमा विस्तृत सूची तयार गर्ने गरिन्छ।

परियोजना कार्यान्वयन योजनाको नमुना [3]

क्र.सं.	कार्यान्वयन कार्यक्रममा समावेश गर्नुपर्ने सूचनाहरु	समयरेखा (हप्ताहरु)	सुरु मिति	समाप्ति मिति	जिम्मेवारीहरु
१	खरिद सुरु गर्नु अघि गर्नुपर्ने आवश्यक अतिरिक्त अध्ययनहरु				
२	स्वीकृति प्राप्त गर्नका लागि समयरेखा				
३	पूर्व–योग्यता तथा अन्तिम कागजात तयारी, बजार सर्वेक्षण				
४	सा.नि.सा. को अन्तिम स्वीकृतिका लागि निवेदन				
५	खरिद तथा फैसला समयरेखा (Procurement and Award Timeline)				
६	प्राविधिक तथा वित्तीय समापन समयरेखा				
७	निर्माण समयरेखा (पूँजीगत खर्चको भाग रहेका परियोजनाका लागि)				
८	निर्माण पछिका क्रियाकलापहरु				
९	कार्य सञ्चालन प्रारम्भ हुने अपेक्षित मिति				
१०	परियोजना सञ्चालनको जीवनचक्रका प्रमुख कोशेढुंगाहरु				

तालिका ७: परियोजना कार्यान्वयन योजनाको नमुना

३.४ सार्वजनिक खरिद

खरिद प्रक्रियाको उद्देश्य भनेको एक प्रतिस्पर्धी वातावरणमा सर्वोत्तम मूल्यको प्रस्ताव छनोट गर्ने प्रक्रियालाई कडाईका साथ व्यवस्थापन गर्नु हो। यो कार्यले सबैभन्दा योग्य र भरपर्दो बोलपत्र प्रस्तावकसँग करार गर्नुपर्ने कुरामा जोड दिन्छ। सा.नि.सा. परियोजनाहरुका लागि प्रतिस्पर्धात्मक बोलपत्र प्रक्रियामा जानुपर्दछ। प्रतिस्पर्धाले त्यस्तो प्रक्रिया पारदर्शी बनाउनु साथै सबैभन्दा उपयुक्त प्रस्ताव छनोट गर्ने संयन्त्र पनि उपलब्ध गराउँछ। स्थानीय तथा राष्ट्रिय कानुनहरु पालना भएको निश्चित गर्न पालिकाले कानुनी सल्लाहकारसँग काम गर्नसक्ने खरिद विशेषज्ञ नियुक्त गर्नसक्दछ। यसका अतिरिक्त, परियोजना व्यवस्थापन समूहलाई उपयुक्त स्थानीय खरिद कानुनहरुको ज्ञान भएको हुनुपर्दछ।

स्थानीय सरकारहरुले सा.नि.सा. परियोजनाका लागि विकासकर्ता छनौट गर्न आफ्नै नियम कानुन (सा.नि.सा. ऐन) अन्तरगत गर्न सक्दछ। यसरी परियोजना विकास गर्दा स्थानीय सरकारहरु विद्यमान सार्वजनिक खरीद ऐनका समस्याहरुलाई निर्क्यौल गर्न सक्दछन्।

३ गणतान्त्रिक फिलिपिन्स सरकार

सा.नि.सा. प्रक्रियाको व्यवस्थापन

चित्र १२: सा.नि.सा. प्रक्रियाको व्यवस्थापन

३.४.१ बोलपत्रका लागि आवश्यक कागजातहरु

बोलपत्रको कागजातहरुले निम्न विषयहरुलाई परिभाषित गर्दछः

- प्रस्तावित करारको उद्देश्य, क्षेत्र तथा अपेक्षित परिणाम र/वा नतिजाहरु
- बोलपत्र प्रस्तावकहरुको आवश्यक योग्यता
- अपेक्षित करार अवधि
- छानिएको बोलपत्र प्रस्तावकको दायित्व, कर्तव्य, र/वा कार्यहरु

सामान्यतः यसमा निम्न कागजातहरु पर्दछन्:

३.४.२ आशय पत्रको तयारी

स्थानीय सरकारले आशय पत्र जारी गर्दछ तथा यसले सम्भावित बोलपत्र प्रस्तावकहरुलाई (निजी क्षेत्र) उपरोक्त सा.नि.सा. परियोजनाको खरिद प्रक्रियामा सहभागी हुने वा नहुने भन्ने निर्णय गर्न आवश्यक सूचना प्रदान गर्छ।

बोलपत्र/आशय पत्रको लागि आह्वान गर्दा निम्न विषयहरु खुलाउनु पर्दछ :

- बोलपत्रको कागजातहरु उपलब्ध हुने मिति, यो बोलपत्र आह्वान गर्न विज्ञापन गरिएको मितिदेखि बोलपत्र पेश गर्ने अन्तिम मितिसम्मको हुनुपर्दछ।

- बोलपत्र कागजात प्राप्त गर्ने स्थान वा त्यस्तो कागजपत्र उतार गर्ने (download गर्ने) वेबसाइट
- बोलपत्र आह्वान गरेको अन्तिम दिनबाट बोलपत्र पेश तथा प्राप्त गर्ने अन्तिम मिति
- सबै महत्वपूर्ण मूल्यांकन मापदण्डहरु

आशय पत्रको सूचना प्रकाशित गर्नुअघि निम्न सूचनाहरु खुलाउनु पर्दछ :

१. परियोजना कार्यान्वयन गर्नका लागि प्रस्ताव गरिएको सा.नि.सा. को नमुना (मोडेल)

२. परियोजना सम्भाव्यता तथा अनुमानित लागतको आधार (लागु हुने भएमा)

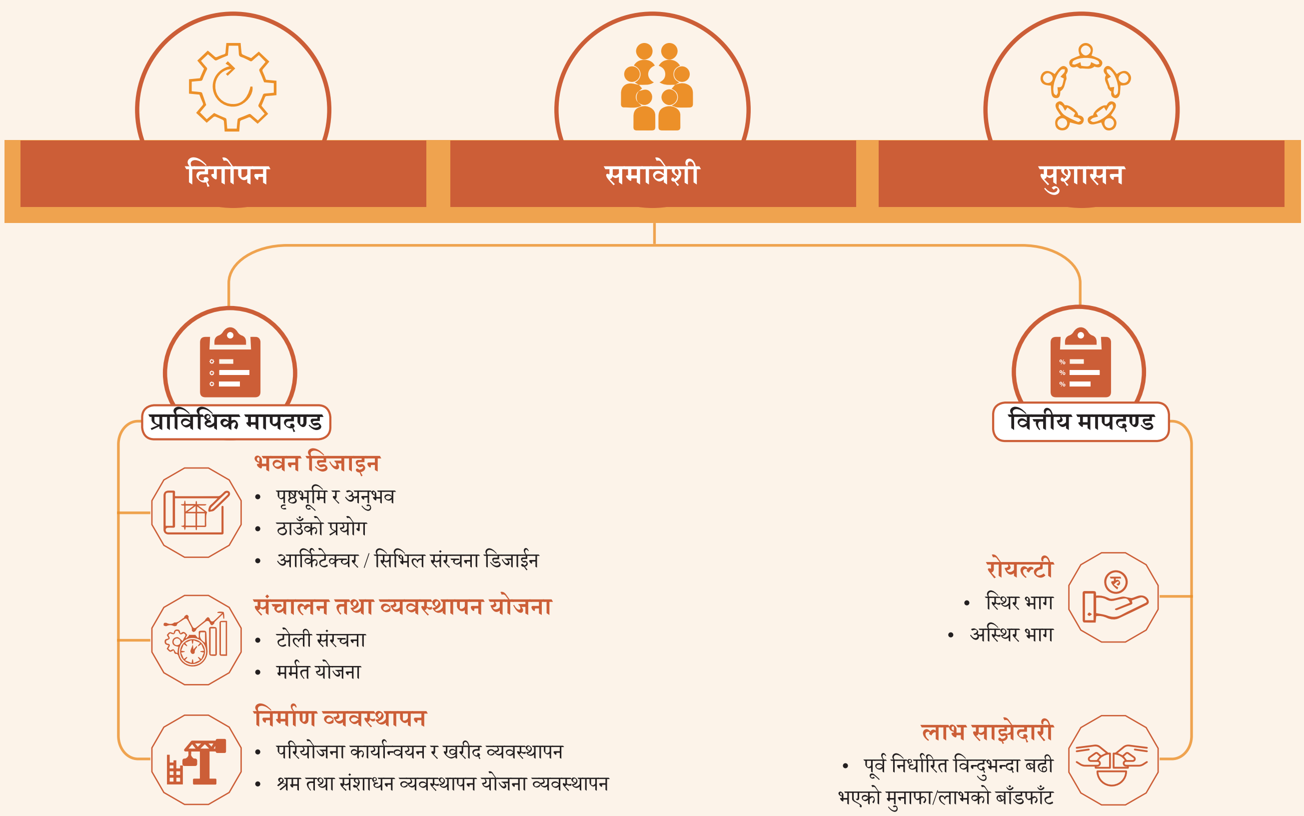
३. विकास साझेदारहरुबाट हुने कुनै प्रकारको सहयोगहरु

३.४.३ बोलपत्र मुल्यांकनका मापदण्डहरु

सा.नि.सा.मा प्रतिस्पर्धी बोलपत्रहरुलाई अंक दिने तथा मुल्यांकन निर्धारण गर्ने एक महत्वपूर्ण निर्णय हो। बोलपत्र मूल्यांकन मापदण्डहरुलाई सा.नि.सा. परियोजनको उद्देश्य प्राप्त गर्न सक्ने गरी मिलाउनु पर्दछ।

उपयुक्त रुपमा बोलपत्र मूल्यांकन मापदण्ड लागु गर्न नसकिएमा यसले प्रक्रियाको चरणमा समस्याहरु आउन सक्दछ। त्यसैले, पालिकाहरुले यसका बारेमा गहन छलफल गर्नुपर्दछ तथा मापदण्डहरुलाई अन्तिम रुप दिनु अघि विशेषज्ञ तथा सरोकारवालाहरुसँग उचित परामर्श गर्नुपर्दछ। लागु हुने अवस्थामा अंकको निर्धारण तथा यसको कारणहरु लिखित रुपमा खुलाउनु पर्दछ। त्यसैगरी, मूल्यांकन गर्नुपर्ने कागजातहरु पनि मूल्यांकन समितिलाई उपलब्ध गराउनु पर्दछ।

मुल्यांकन मापदण्डको ढाँचा



चित्र १३: मुल्यांकन मापदण्डको ढाँचा

आशय पत्रको सूचना तथा आशय पत्रका लागि आवश्यक कागजातहरुको नमुना अनुसूचीमा राखिएको छ।

३.४.४ प्रस्ताव आह्वान

छानिएका बोलपत्र प्रस्तावकहरुसँग सरकारले प्रस्तावका लागि आह्वान गरेपछि बोलपत्र प्रक्रिया औपचारिक रुपमा सुरु हुन्छ। प्रस्ताव आह्वानले के-कस्ता कागजातहरु कसरी पेश गर्ने, मूल्यांकन तथा छनौटका नियम तथा विधिहरु एवम् बोलपत्र आह्वान गर्ने निकायको अधिकारहरु (उदाहरणका लागि आह्वान वा सम्झौता वार्ता रद्द गर्ने अधिकार) जस्ता अन्य उपयुक्त विषयहरु लगायत बोलपत्रको लागि आवश्यक विषयहरुको बारेमा खुलाएको हुन्छ।

प्रस्ताव आव्हानको ढाँचा[४]

खण्ड	विषयवस्तु
खण्ड १	बोलपत्र प्रस्तावकहरुका लागि सामान्य सूचना तथा निर्देशनहरु
खण्ड २	व्यापारिक फ्रेमवर्कको सारांश
खण्ड ३	मूल्यांकन मापदण्ड तथा प्रस्तावको सयमतालिका
खण्ड ४	डिजाइनको संक्षिप्त विवरण
	भाग कः कार्यात्मक विवरण
	भाग खः आर्किटेक्चरल सिद्धान्त तथा व्यहोराहरु
	भाग गः प्राविधिक व्यहोराहरु
	भाग घः उपकरणहरुको सूची
खण्ड ५	मस्यौदा करार कागजातहरु
	मस्यौदा परियोजना सम्झौता
	सेवाहरुको व्यहोरा (सर्भिस स्पेसिफिकेसन)
	समयतालिका, भुक्तानी संयन्त्र तथा प्रत्यक्ष लिखत (डाइरेक्ट डिड्स्)
	अनुसूचीहरु

तालिका ८: प्रस्ताव आह्वानको ढाँचा

४ *नेशनल सा.नि.सा. गाइडलाइन्स् भोल्युम २, अष्ट्रेलिया, २०११*

प्रस्ताव आव्हानको अनुभव

भरतपुर महानगरपालिका

आशय-पत्रको चरणबाट चार इच्छुक आवेदकहरु छानिएपछि भरतपुर महानगरपालिकाको सा.नि.सा. ईकाईले सहरको केन्द्रमा रहने एक बहुउद्देश्यीय व्यापारिक भवन (मेट्रो प्लाजा) को लागि १.२५ अर्ब रुपैयाँको निर्माण तथा सञ्चालन प्रस्ताव आह्वान गर्यो। उक्त प्रस्तावका लागि आह्वानको कागजातले छानिएका बोलपत्र प्रस्तावकहरुका लागि विस्तृत निर्देशनहरु प्रदान गर्नुका साथै यसमा उक्त परियोजनाका बारेमा बोलपत्र प्रस्तावकहरुको बुझाई, उल्लिखित क्षेत्र तथा परिणामको परियोजना दायित्व उठाउने तिनको प्राविधिक क्षमता तथा परियोजनाको अधिकार दिएबापत भरतपुर महानगरपालिकालाई तिर्नुपर्ने प्रस्तावित वित्तीय भुक्तानीहरु समावेश गरिएको मूल्यांकन ढाँचा पनि समावेश गरेको थियो।

प्रस्ताव आह्वानको प्रक्रियाको एक खास चुनौतीका रुपमा सो आह्वानका लागि आवश्यक कागजातहरुको प्रारम्भिक ढाँचा तयार गर्नु रहेको थियो। भरतपुर महानगरपालिकाका पदाधिकारीहरु परियोजनाको विशिष्टताहरुलाई स्पष्ट रुपमा राख्ने करारको परम्परागत विधिमा अभ्यस्त थिए। सा.नि.सा. परियोजनाका लागि प्रस्ताव आह्वानको कागजपत्र बनाउनु नयाँ अनुभव थियो। परियोजना, निर्माण तथा सञ्चालन योजनाका समग्र डिजाइन विशेषताको व्यहोराहरु प्रस्ताव आह्वानमा आवदेन दिने आवेदकहरुले प्रस्ताव गर्नुपर्ने नयाँ अभ्यास थियो। यसको अर्थ महानगरपालिकाका पदाधिकारीहरुले आफ्नो ध्यान व्यक्तिगत निर्णय प्रयोग गरी गर्नु पर्ने प्राविधिक मूल्यांकनमा केन्द्रित गर्न सक्थे।

भरतपुर महानगरपालिकालाई प्राविधिक सहयोग गर्ने जिम्मेवारी अन्तर्गत प्रस्ताव आह्वानको मस्यौदा प्रक्रियालाई विरोकको प्राविधिक समूहले नेतृत्व गर्यो। प्रस्ताव आह्वानको कागजातबाट महानगरपालिकाको आवश्यकताहरु बुझ्नका लागि भरतपुर महानगरपालिकाका पदाधिकारीहरुसँग निरन्तर रुपमा परामर्शहरु गरिए। कानुनी प्रावधानहरु पूरा भएको तथा विद्यमान सा.नि.सा. ऐन तथा नियमहरु पालना गरिएको सुनिश्चित गर्नका लागि महानगरपालिका र विरोक दुवै संस्थाहरुको तर्फबाट विस्तृत कानुनी समीक्षा गरियो।

कानुन परिपालना भएको सुनिश्चित गरिनु बाहेक प्रस्ताव आह्वानलाई अन्तिम रुप दिन आवेदकहरुबाट बृहत् प्राविधिक सर्तहरु निर्धारण र मूल्यांकन मापदण्ड तयार गर्नु महत्वपूर्ण कार्य थियो। उर्पयुक्त सा.नि.सा. परियोजनाहरुको सुक्ष्म पुनरावलोकनका लागि विरोक समूहले प्राविधिक मूल्यांकनलाई तीन बृहत खण्डमा वर्गीकरण गर्यो: परियोजनाको विस्तृत जानकारी, परियोजनाको उत्तरदायित्व लिने प्राविधिक क्षमता तथा परियोजनाको दायित्व लिने वित्तीय क्षमता। प्राविधिक मापदण्डहरुमा न्यूनतम ६० प्रतिशत अंक प्राप्त गर्ने आवेदकहरु वित्तीय मूल्यांकनका लागि योग्य हुने भनियो। वित्तीय मूल्यांकनमा, निर्माणको चरणमा जग्गाको लिजको लागि तथा सञ्चालनको चरणमा वार्षिक रोयल्टीका लागि उच्च मूल्य प्रस्ताव गर्ने आवेदकलाई परियोजना प्रदान गर्ने भनियो।

भरतपुर महानगरपालिकालाई वित्तीय प्रस्तावमा लिजका लागि न्यूनतम मूल्य र रोयल्टी निर्धारण गर्न कठिनाई भएको थियो। त्यस्तो मूल्य धेरै कम भए यसले भरतपुर महानगरपालिकाले परियोजनाबाट हुने वित्तीय फाइदाहरु गुमाउने र उच्च मूल्य कायम गर्दा यसले परियोजनाको वित्तलाई प्रभावित गर्नुका साथै आवेदकहरुलाई प्रस्ताव हाल्न निरुत्साहित बनाउँथ्यो। महानगरपालिकाले यो कुरा बुझेको थियो, तर कसरी यो समस्यालाई समाधान गर्ने भन्ने बारेमा अनिश्चित थियो। उनीहरुलाई सहयोग गर्न विरोकले परियोजनाको व्यवहारिकता अनुमान गर्न विभिन्न मूल्य सीमाहरुका हकमा एउटा वित्तीय नमुना निर्माण गरी भरतपुर महानगरपालिकाका पदाधिकारीहरुसँग संयुक्त छलफलहरु गर्यो। यसमा छलफलमा प्रस्ताव आह्वानका लागि न्यूनतम सीमा सिफारिस गर्नु अघि लक्षित आन्तरिक प्रतिफल दरको मूल्यका विभिन्न परिस्थितिहरुका बारेमा प्रस्तुतिकरण गरिएको थियो। परियोजनाबाट अपेक्षित फाइदाहरुका बारेमा महानगरको बृहत्तर सरोकारवालालाई शिक्षित गर्ने सञ्चार औजारका रुपमा परियोजनाबाट हुने खुद फाइदाहरु निर्धारण गर्ने गहन अभ्यासलाई अपनाइएको थियो।

३.४.५ बोलपत्र संकलन तथा मुल्यांकन

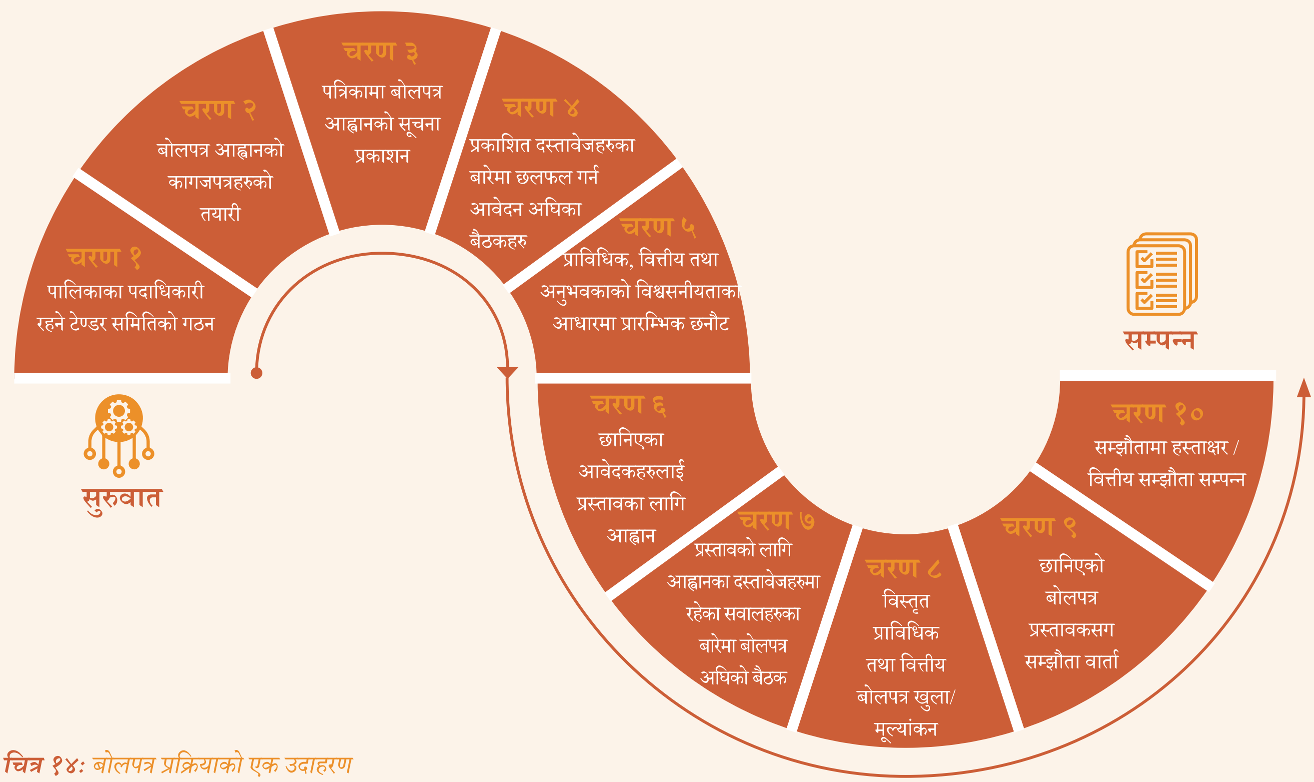
मूल्यांकनका नियमहरु स्थापित गर्ने क्रममा पारदर्शी र उद्देश्यपरक हुनु महत्वपूर्ण हुन्छ। कानुनी संरचनाले मापदण्डको सीमा तथा मूल्यांकन विधिलाई परिभाषित गर्ने नियमहरु स्थापित गर्दछ।

प्रायः बोलपत्रहरु शिलबन्दी खामहरुमा दिइन्छ। वित्तीय तथा प्राविधिक बोलपत्रहरु प्रायजसो छुट्टै खाममा पठाइन्छ — प्राविधिक मूल्यांकनमा सफल हुने बोलपत्र प्रस्तावकहरुका लागि मात्र वित्तीय बोलपत्रहरु खुला गरिन्छ तथा बोलपत्रमा कुनै हेरफेर नहोस् भन्नका लागि प्रायजसोः सार्वजनिक रुपमा खोलिन्छ मुचुल्का उठाउने काम गरिन्छ।

यदि पालिकाहरुले विद्युतीय रुपमा शिलबन्दी गरिने प्रणाली स्थापित गर्न सकेमा यस्तो प्रणाली बोलपत्र प्रस्तावकहरुले भौतिक रुपमा बोलपत्र पुर्याउँदा गर्ने निगरानी तथा हस्तक्षेपलाई रोक्ने उपयोगी विकल्प हुन सक्दछ। यसले संस्था अझै व्यवस्थित भएको सुनिश्चित गर्नुका साथै सबै अभिलेखहरुलाई पनि सुरक्षित बनाउँछ।

प्राविधिक तथा वित्तीय मूल्यांकन पश्चात सबैभन्दा उपयुक्त बोलपत्र प्रस्तावक छनोट गरेसँगै बोलपत्रको प्रक्रिया समाप्त हुन्छ। यसपछि कार्यान्वयन गर्ने निकायले छानिएको बोलपत्र प्रस्तावकसँग करार सम्झौता गर्छ।

बोलपत्र प्रक्रियाको एक उदाहरण



चित्र १४: बोलपत्र प्रक्रियाको एक उदाहरण

सम्भावित निजी पक्षद्वारा निर्णय गर्दा प्रयोग गरिने सूचकहरु कुनै देश वा बजार छान्नका लागि निर्धारक तत्वहरु
क्षेत्र/देश
राजनीतिक तथा कानुनी जोखिमहरु
लगानीको श्रेणी/क्रेडिट रेटिङ
बृहत अर्थशास्त्रीय पूर्वानुमानः कूल ग्राहस्थ उत्पादन (GDP), मुद्रास्फिति, मुद्रा
वैदेशिक लगानीका नियमहरु
लगानीको अभिरुचि
दीर्घकालीन स्थिरता
बजार/खण्ड
नीति तथा नियमहरु: आपूर्ति, मूल्य तथा कर
प्रतिस्पर्धा तथा खरिदका नियमहरु
बजारको आधार तथा अपेक्षित वृद्धिः हालको तथा भविष्यको माग
प्रतिस्पर्धी तथा साझेदारहरु
प्रक्रिया गर्ने निकायको तयारी तथा विगतको अभिलेख
सा.नि.सा. कार्यक्रमः मजबुती/आकर्षक तथा लचिला नियमहरु (आम्दानी, अवधि तथा अन्य)

अवसरहरु छान्नका लागि निर्धारक तत्वहरु
लगानीको आकार
योग्यता मापदण्ड पूरा गर्न सकिन्छ कि सकिँदैन भन्ने विषय
लगानीमा प्रतिफल तथा सम्पत्तिको जीवन चक्र भरिको सम्भावित मुनाफा (शेयरको आन्तरिक प्रतिफल दर)
करार/कारोबारका मुख्य विशेषताहरुः परियोजनाको जोखिम प्रोफाइल तथा सञ्चालन अवधि
जटिलताहरुः सहमति, प्राविधिक जोखिमहरु (निर्माण तथा सञ्चालन अवधिमा), ढिलासुस्ती हुने जोखिमहरु, अधिक लागत तथा वातावरणीय जोखिमहरु (वातावरण परिवर्तन लगायत)
मापदण्ड (Benchmark)ः विद्यमान ऐतिहासिक महत्व तथा परियोजनाहरुको विविधता
विद्यमान पूर्वानुमानहरु (माग र आपूर्ति)
प्रायोजक/लगानीकर्ताको विद्यमान पोर्टफोलियोसँगको पूरकता
बोलपत्रको लागत अनुसार अनुभूति गरिएको सफलता

तालिका ९: *देश वा बजार र अवसरहरु छान्नका लागि निर्धारक तत्वहरु*

३.५ परियोजना करारको कार्यान्वयन

३.५.१ परियोजना विकास सम्झौता

सा.नि.सा. करार जसलाई परियोजना विकास सम्झौता पनि भनिन्छ, साझेदारिताको मूल भाग हो। यस सम्झौताले पक्षहरु बीचको सम्बन्ध, तिनको अधिकार तथा कर्तव्यहरु, बाँडफाँट गरिएको जोखिमहरुका बारेमा उल्लेख गर्दछ तथा काबु बाहिरको परिस्थितिमा कसरी अगाडि बढ्ने भन्ने संयन्त्र प्रदान गर्दछ।

अधिकांश सा.नि.सा. परियोजनाहरुको करार अवधि २० देखि ३० वर्ष सम्म रहेको देखिन्छ। तथापि, करारको अवधि परियोजनाको प्रकार र नीतिगत प्रावधानहरुमा भर पर्दछ। जुनसुकै अवस्थामा पनि त्यस्तो सम्झौता अवधि निजी पक्षले परियोजना डिजाइन तथा सेवा व्यवस्थापन एवम् न्यूनतम लागतमा सेवा कार्यसम्पादन प्रत्याभूत गर्न आवश्यक प्रतिफल सुनिश्चित हुनुपर्दछ।

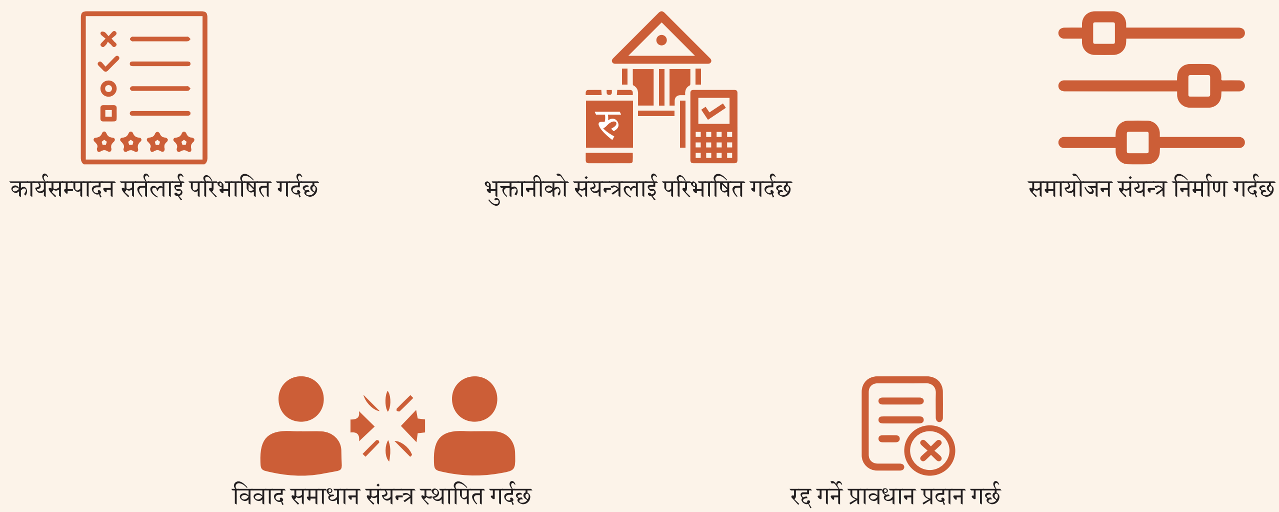
टेण्डरको लागि आह्वान गर्दाको समयमा सा.नि.सा. करारको एक पूर्ण मस्यौदा समावेश गर्नुपर्दछ। यसले कम्तिमा पनि निम्न उल्लिखित विषयहरु समावेश गरेको हुनुपर्दछ [५]:

- पक्षहरुको अधिकार तथा कर्तव्यहरु
- जोखिम बाँडफाँट (यो प्रायजसो सा.नि.सा. कम्पनीलाई केही क्षतिपूर्तिको अधिकार दिने विषयहरु स्थापित गरेर गरिन्छ)
- सेवा कार्यसम्पादन मानक तथा लक्ष्यहरु, यो उद्देश्यपरक तथा मापनयोग्य हुनु जरुरी छ
- अनुमति प्राप्त परिवर्तनहरुको कार्यविधिका साथै यसको क्षेत्र तथा प्रकृति
- भुक्तानी संयन्त्रहरु (जस्तो, शूल्क, आर्थिक सहायत, अनुदान) तथा विभिन्न आकस्मिकताहरुलाई सम्बोधन गर्ने गरी भुक्तानीमा हुने समायोजन
- जरिवाना (तथा सम्भावित बोनस), यसको वित्तीय प्रभाव हुन्छ अथवा चेतावनी दिइन्छ (यसबाट अन्ततः सा.नि.सा. करारलाई रद्द गर्ने तर्फ लैजान्छ)
- जमानत तथा पर्फमेन्स बण्ड (Performance Bond)
- परियोजना बीमा
- सा.नि.सा. करारको सर्तहरु
- समाप्तिको अवस्था (पक्ष तथा घटनाको प्रकारका आधारमा वर्गीकरण हुन्छ) तथा करारको समाप्ति भएमा दिइने क्षतिपूति (दुवै प्रकारका लागि)
- प्रवेश अधिकार (Step-in Rights) (ऋणदाता र आकस्मिक परिस्थितिमा अधिकार प्राप्त निकाय दुबैलाई)
- प्राकृतिक प्रकोप तथा कानुनमा हुने परिवर्तनको परिभाषा तथा प्रभावहरु; र
- विवाद समाधानको कार्यविधि

---

५ *(European Investment Boank, eib.org, 2018)*

सा.नि.सा. करारको मस्यौदाले



चित्र १५: सा.नि.सा. करारको मस्यौदाका विशेषताहरु

३.५.२ करार हस्ताक्षर तथा व्यवस्थापन

करारको विषय टुंगो लागेपछि दुवै पक्षहरु करार हस्ताक्षर गर्ने प्रक्रियाको चरणमा जान्छन्। यस्तोमा छनौट गरिएको बोलपत्र प्रस्तावकले प्रस्तावको आह्वानमा उल्लेख गरिएको अवधिभित्र करारमा हस्ताक्षर गर्नुपर्ने हुन्छ।

यो चरणको समाप्ति पछि करारको जीवनको चरणका साथै "करार व्यवस्थापन" को अवधि प्रारम्भ हुन्छ। त्यसैले, टेण्डर तथा करार कसलाई दिने भन्ने चरण समाप्त भएपनि यहाँ देखि वास्तविक सार्वजनिक–निजी साझेदारिताको सुरुवात हुन्छ।

करारमा हस्ताक्षर गर्दा एक सेवा प्रवाह व्यवस्थापन रणनीति स्थापित गर्नुपर्दछ। करारमा हस्ताक्षर गर्ने चरण वा बोलपत्र तयारीको चरणदेखि नै सेवा प्रवाहको रुपरेखाको स्थापनाको पूर्वतयारीका कार्यहरु गरिसक्नु पर्दछ।

करार व्यवस्थापन अवधिभरि नै (निर्माण चरणमा होस् वा सञ्चालनको चरणमा होस्) करारलाई जोखिमपूर्ण घटनाहरु, सम्भावित विवादहरु तथा करारको क्षेत्र वा सेवाका सर्तहरुमा हुने सम्भावित परिवर्तनले प्रभावित गर्न सक्दछ। यो अवधिमा परिवर्तनसँग सम्बन्धित जोखिम तथा चुनौती, दाबी र विवादहरुबाट बच्न वा तिनलाई न्युनिकरण गर्न करार व्यवस्थापनमा सक्रियतापूर्वक प्रयत्नहरु गर्नुपर्ने हुन्छ। खासगरी निर्माण सम्बन्धी नियमहरुको अनुपालना तथा व्यवस्थापकीय आवश्यकताका विषयहरुको अनुगमन गर्नु महत्वपूर्ण छ।

३.५.३ वित्तीय व्यवस्था तथा प्रबन्धहरु

वित्तीय व्यवस्थाहरुको प्रबन्धको अर्थ वित्तीय दस्तावेजहरुमा हस्ताक्षर गर्नु मात्र नभई लगानीको उपलब्धताका पूर्व सर्तहरु पूरा भएको विषय हेर्नु पनि हो। विभिन्न बजार अभ्यास तथा क्षेत्राधिकार बमोजिम यो चरण फरक हुन सक्दछ।

उदाहरणः करारमा हस्ताक्षर भएपछि निजी साझेदारले वित्तीय व्यवस्थापन तथा वित्तीय सम्झौता कार्यान्वयन गर्नका लागि करारले सीमित समय (६ महिना देखि १८ महिना सम्म) मात्र उपलब्ध गराउँछ। केही अन्य क्षेत्राधिकार तथा प्रक्रियाहरुमा बोलपत्र प्रस्तावकले करार पाउनु अघि नै वित्तको व्यवस्था गरिसक्नु पर्ने हुन सक्दछ तथा सम्झौतामा हस्ताक्षर हुने वित्तिकै वित्तीय प्रबन्धहरु गरिसक्नु पर्दछ।

३.५.४ अनुपालना तथा सम्बन्ध व्यवस्थापन

सा.नि.सा. परियोजना सञ्चालन अवधिभरि पालिकाको नियामक उत्तरदायित्व रहन्छ। यसले निजी साझेदारले करार सम्झौतामा प्रतिबद्धता जनाएका सेवाहरु प्रवाह भएको तथा तोकिएको सेवा प्रवाह मापदण्ड पूरा भएको सुनिश्चित गर्नुपर्दछ। पालिकाले आफ्ना निजी साझेदारहरुसँगको सम्बन्धहरु तथा कार्यसम्पादन स्तर व्यवस्थापन गर्नुपर्दछ तथा करारमा उल्लिखित पालना गर्नुपर्ने सर्तहरु पूरा भएको निश्चित गर्नुपर्दछ।

विवाद समाधान संयन्त्र

सा.नि.सा. परियोजनाहरुको कार्यान्वयनका क्रममा उत्पन्न हुन सक्ने विवादको समाधान गर्ने कानुनी आधार एवम् संयन्त्रको डिजाइन एक महत्वपूर्ण विषय हो। करार गर्ने संस्था, सरकारी निकाय, व्यक्तिगत लगानीकर्ता वा सम्बन्धित सरोकारवालाहरुबीच हुनसक्ने विवादहरु निष्पक्ष रुपमा समाधान हुन सक्दछ भन्ने बारेमा विश्वस्त भएमा मात्रै निजी साझेदारहरु सा.नि.सा. परियोजनामा सहभागी हुन प्रोत्साहित हुन्छन्। निर्माण, सञ्चालन वा सरकारलाई हस्तान्तर गर्ने लगायत सा.नि.सा. परियोजनाको कुनै पनि चरणमा विवादहरु उत्पन्न हुन सक्दछ।

विवाद समाधानका लागि प्रायः प्रयोग हुने संयन्त्रहरु निम्नानुसार छन्[६] :

- **सहजीकृत सम्झौता (Joint Venture) वार्ता:** करारका पक्षहरुले एक सहजकर्ता नियुक्त गर्छन्। सहजकर्ताले वार्ताको माध्यमबाट विवाद समाधान गर्न पक्षहरुलाई सहजीकरण गर्दछ। सहजकर्ताले आफ्नो व्यक्तिगत विचार व्यक्त गर्दैन। तर पक्षहरुलाई तिनको विवादको विषयका फाइदा बेफाइदाहरुका बारेमा विश्लेषण गर्न सहयोग गर्दछ।
- **समझदारी तथा मेलमिलाप:** पक्षहरुद्वारा नियुक्त व्यक्ति वा समुहले विवाद समाधान गर्न उनीहरुलाई स्वतन्त्र तथा निष्पक्ष सहायता प्रदान गर्दछ। यो प्रक्रियामा पक्षहरुले सहमति गरे अनुसार विवाद समाधान गर्न वा नगर्न पनि सक्दछन्।
- **बाध्यकारी नहुने गरी विज्ञहरुबाट गरिने समीक्षा:** एक तटस्थ तेस्रो पक्षले विवादमा रहेका पक्षहरुको मुद्दाको गुण अवगुणहरुका बारेमा समीक्षा गरेर पक्षलाई विचार गर्न आफ्ना सुझावहरु प्रदान गर्दछ। यो प्रक्रिया प्रायजसो पक्षहरु बीच सम्झौता वार्ता गरेपछि गरिन्छ।
- **स्वतन्त्र विज्ञहरुद्वारा प्राविधिक विवादको पुनरावलोकन:** करारमा रहेका पक्षहरु बीच प्राविधिक विषयमा उत्पन्न हुने विवादहरुको समाधान गर्न यो विधि प्रयोग हुन्छ। आफ्ना असमझदारीहरुको समीक्षा गर्न विवादका पक्षहरुले त्यस्तो विषयलाई आफूद्वारा नियुक्त स्वतन्त्र विज्ञकहाँ लैजान्छन्। त्यस्तो विज्ञले दिने निर्णय करार अनुसार बाध्यकारी वा स्वेच्छिक दुबै हुन सक्दछ।
- **मध्यस्थता:** यो प्रक्रियामा करार सम्झौतामा उल्लेख गरिएको कार्यविधि अनुसार पक्षहरुद्वारा नियुक्त बोर्ड वा ट्रिबुनल (Tribunal) मा विवादको विषय लगिन्छ।
- **नियामक अधिकारीबाट न्यायिक निर्णय:** करार गर्ने सरकारी निकाय तथा करारको अर्को पक्षबीचको विवादमा न्यायिक निरुपण गर्ने अधिकार प्राप्त वैधानिक नियामक निकाय भएमा त्यस्ता विवादहरुलाई त्यहाँ हेरिन्छ। यस्तो निकायबाट गरिएको न्यायिक निरुपणका बारेमा करार सम्झौतामा उल्लेख भए अनुसार पुनरावेदन ट्रिबुनल वा कानुनद्वारा निर्धारित अदालतमा पुनरावेदन गर्न सकिन्छ।
- **कानुनी प्रक्रिया:** कानुनी प्रावधानहरु बमोजिम पक्षहरु आफ्नो विवाद लिएर न्यायपालिका जान सक्दछन्।

सा.नि.सा. नीतिको कानुनी तथा न्यायिक संरचनाका आधारमा विवाद समाधान गर्न छनोट गरिने विधिहरु भिन्दाभिन्दै हुन सक्दछ।

६ *UN-ESCAP PPP Guidebook (2011)*

३.६ परियोजना सम्पन्न तथा हस्तान्तरणः पूर्वाधारको हस्तान्तरण

सम्झौता अवधि समाप्त भएपछि परियोजनाका सम्पत्तिहरुको (चल तथा अचल सम्पत्ति सबै) स्वामित्व स्थानीय सरकारलाई हस्तान्तर गरिनु पर्दछ। त्यस्तो सम्पत्तिहरु हस्तान्तरण प्रक्रियापछि पनि राम्ररी सञ्चालन गर्न सकिने चालु अवस्थाको हुनुपर्ने कुरा निश्चित गर्नुपर्दछ। यो प्रक्रिया परियोजना हस्तान्तरण भए पश्चात पनि निर्वाध रुपमा सञ्चालन गर्न मिल्ने गरी बनाइएको समयतालिका बमोजिम सुरु गरिनुपर्ने हुन्छ। समय, करारको अर्को पक्ष, दोषको दायित्व, हस्तान्तरण कार्यविधि तथा वैध निर्वहन (Discharge) लगायतका विषय अनुसन्धान गरिनु पर्ने मुख्य बुँदाहरु हुन्।

यो प्रक्रियालाई अझै उपयुक्त बनाउन नयाँ सञ्चालन सम्झौता गर्नु प्रभावकारी हुन्छ। प्रायजसो, परियोजना विकास/अनुमति पत्र सम्झौतामा नै हस्तान्तरणको विषयमा विस्तृत रुपमा व्यवस्था गरिएको हुन्छ।

सा.नि.सा. परियोजनामा सामाजिक समावेशीकरण तथा वातावरणीय पक्षमा ध्यान दिनुपर्ने विषयहरु

सन् २०३० सम्मको दिगो विकास लक्ष्यहरू अवलम्बन गरे संगसंगै सा.नि.सा. परियोजनामा सामाजिक दायित्वको भूमिका महत्वपुर्ण हुन पुगेको छ। सामाजिक पूर्वाधार निर्माण गर्दा समावेशी सहभागिताका साथ-साथै पूर्वाधारको दिगोपन, परियोजनाबाट हुने लाभको न्यायसंगत वितरण र समाजलाई अतिरिक्त लाभ उपलब्ध गराउनुपर्ने हुन्छ।

सामाजिक समावेशीकरणको अवधारणाले लैंगिक पहिचानहरुबीच समानता, अपांगता भएका व्यक्ति, तथा सीमान्तकृत समूहरुको बीच रहेको असमान शक्ति सम्बन्धलाई सम्बोधन गर्दछ। पूर्वाधार विकास गर्दा लैंगिक समानता, अपांगता भएका तथा सामाजिक समावेशिकरण ढाँचा विकास गर्नुको उद्देश्य यसप्रकार छन्ः

- पूर्वाधारमा आधारित विकास कार्यक्रम/परियोजना मार्फत श्रोतसाधन, अवसर तथा लाभहरुमा महिला, गरीब तथा बहिष्करणमा परेका समूहहरुको पहुँच अभिवृद्धि गर्न
- लैंगिक समानता, अपांगता भएका तथा सामाजिक समावेशिकरणको मुद्दालाई सम्बोधन गर्न तथा समग्र परियोजना चक्रको अवधि भरि यसलाई संस्थागत गर्न

GEDSI कार्यान्वयनको एक उदाहरण यहाँ प्रस्तुत गरिएको छ। यो एक सहयोगीको रुपमा प्रयोग गर्न सकिन्छ र पालिका र परियोजना आवश्यकताहरुलाई अनुकुल हुने गरी संशोधन गर्न समेत सकिन्छ।

पालिकास्तरीय परियोजना विकासमा लैंगिक र अपाङ्गता समानता तथा सामाजिक समावेशीताको प्रारुप

गतिविधि	लक्ष्य	जिम्मेवारी
परियोजना विकास टोली/समूह/समिति गठन गर्दा समावेशीता सुनिश्चित गर्न	परियोजना विकास टोली/समूह/समितिमा महिला, अपाङ्गता भएका व्यक्ति र पिछडिएका वर्गको सहभागिता संख्या र अनुपातमा	सा.नि.सा. ईकाई/नगरपालिका
लैंगिक र अपाङ्गता समानता तथा सामाजिक समावेशीताबारे जानकारी र प्रशिक्षण	लैंगिक र अपाङ्गता समानता तथा सामाजिक समावेशीताबारे कार्यक्रमको संख्या, सहभागी कर्मचारीको सूचीकरण, आवश्यक निर्देशिका प्रस्तुति आदिको अभिलेखिकरण	नगरपालिका
लैंगिक र अपाङ्गता समानता तथा सामाजिक समावेशीताबारे जिम्मेवार व्यक्ति निर्धारण	लैंगिक र अपाङ्गता समानता तथा सामाजिक समावेशीताबारे जिम्मेवार व्यक्ति निर्धारण। योजना तर्जुमादेखि कार्यान्वयन सम्मको जिम्मेवारी निर्धारण	सा.नि.सा. ईकाई/नगरपालिका
परियोजना निर्माण स्थलमा लैगिक अपाङ्गता समानता तथा सामाजिक समावेशीता समूहको पहिचान	तथ्यांक र आंकडा सङ्कलन गर्ने र अद्यावधिक गर्ने	सामाजिक कार्यकता/विशेषज्ञ
सामाजिक मुल्यांकन प्रतिवेदन तयार	परियोजनाको प्रारम्भिक चरणमा परियोजनाबारे लैंगिक र अपाङ्गता समानता तथा सामाजिक समावेशीताबारे लक्षित समूह/समुदायसँग अन्तर्क्रिया र सूचना आदान प्रदान	सा.नि.सा. ईकाई/नगरपालिका/विशेषज्ञ
हरेक परियोजनामा लैंगिक र अपाङ्गता समानता तथा सामाजिक समावेशीताको योजना तर्जुमा	योजना तर्जुमा तथा आवश्यक श्रोत र साधनको सुनिश्चितता र आवधिक अनुगमन	सा.नि.सा. ईकाई/विशेषज्ञ
परियोजना कार्यान्वयनका लागि आवश्य सूचकांक तथा व्यवस्थापन योजनाको विकास (लिङ्ग, जातीयता, अपाङ्गता, आदि छुट्टिनेगरी)	परियोजना कार्यान्वयनको चरणमा पूर्व निर्धारित लक्ष्य अनुसार प्रगती भएको यकिन गर्न र सोको अभिलेख राख्न	सा.नि.सा. ईकाई/विशेषज्ञ
सामाजिक लेखाजोखा	परियोजना कार्यान्वयनको चरणमा पूर्व निर्धारित लक्ष्य अनुसार प्रगति भएको यकिन गर्न	सा.नि.सा. ईकाई/विशेषज्ञ

तालिका १०: लैंगिक र अपाङ्गता समानता तथा सामाजिक समावेशीताको प्रारुप

परियोजना विकासमा महिला नेतृत्व

निर्वाचन ऐन, २०७३ ले राजनीतिक दलहरुलाई उम्मेदवार तय गर्दा पालिका प्रमुख वा उपप्रमुख दुई पदमध्ये कम्तिमा एक पदमा महिला उम्मेदवार हुनै पर्ने बाध्यात्मक व्यवस्था गरेको छ। यो प्रावधानले स्थानीय सरकारमा महिला नेतृत्वको संख्यामा उल्लेखनीय बृद्धि गरेको छ। अहिले, ९३ प्रतिशत उपप्रमुखहरु महिला छन्। स्थानीय सरकार सञ्चालन ऐनले उपप्रमुखका लागि उल्लेख गरेका महत्वपूर्ण भूमिकाहरु यसप्रकार छन् :

उपप्रमुखका भूमिका, काम र कर्तव्य

चित्र १६: उपप्रमुखका भूमिका, काम र कर्तव्य

उपरोक्त सबै आठवटा भूमिकाहरु स्थानीय सरकारले कार्य गर्नका लागि प्रभावशाली तथा महत्वपूर्ण छन्। सा.नि.सा. परियोजनाको हकमा ती आठवटा भूमिकाहरु मध्ये योजना तथा कार्यक्रमको अनुगमन र सुपरीवेक्षण, सभा वा कार्यपालिकाले गठन गरेको समितिहरुको कार्यलाई समन्वय गर्ने तथा बजेट तथा कार्यक्रम तर्जुमा समितिको संयोजक रहने भूमिका सान्दर्भिक छ।

माथि उल्लिखित भूमिकाहरुले उपप्रमुखलाई सा.नि.सा. परियोजनाका लागि उल्लेख्य अधिकार दिन्छ। उपप्रमुखले बजेट तथा कार्यक्रमलाई संयोजन गर्ने हुँदा तिनले पालिकाका लागि उपयुक्त सा.नि.सा. परियोजनाहरुलाई प्रवर्द्धन गर्न तथा प्राथमिकता दिन सक्दछन्।

सा.नि.सा. ऐन र नियमहरुले समावेशितालाई प्राथमिकतामा राखेका छन्। जस्तै, यस ऐन अन्तर्गत गठन हुने प्राविधिक समितिले सम्बन्धित क्षेत्रबाट विज्ञहरु बोलाउन सक्नेछ र त्यस्ता विज्ञहरुमध्ये कम्तिमा एकजना महिला हुनुपर्दछ। त्यसैगरी, परियोजना कार्यान्वयनलाई अनुगमन गर्ने सा.नि.सा. प्रवर्द्धन समितिमा कम्तिमा एकजना महिला सदस्य हुनु अनिवार्य छ।

सरोकारवालाहरुको व्यवस्थापन

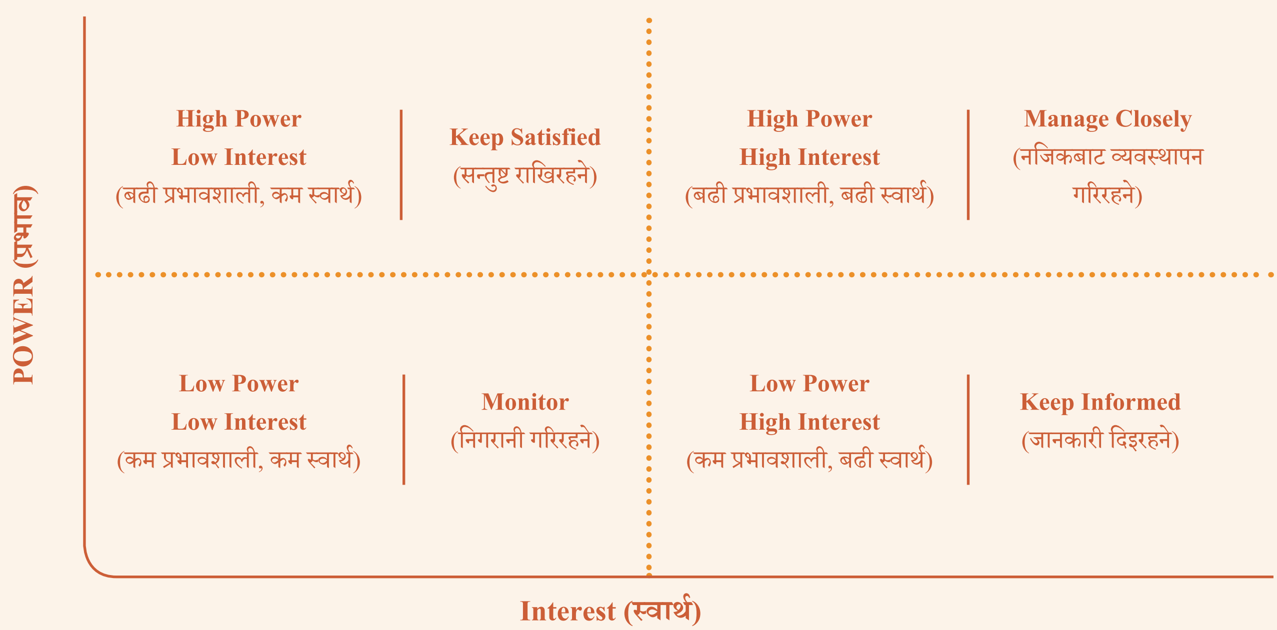
दीर्घकालीन प्रकृतिको सम्झौता भएकाले सा.नि.सा.मा सार्वजनिक तथा निजी क्षेत्रबीच दीगो संबन्ध को आवश्यकता पर्दछ। यसमा सम्झौताका पक्षधरहरुबीच पारस्परिक उत्पादन र/वा सेवाहरुको विकास हुन्छ, तथा जोखिम, लागत तथा फाइदाहरु बाँडफाँट समेत हुन्छ [७]। परियोजनाको सफल कार्यान्वयनका लागि सरोकारवालाहरुको सकारात्मक तथा समयमै संलग्नता हुनु जरुरी छ। सा.नि.सा. परियोजनाहरु ल्याउनु अघि पालिकाहरुले सरोकारवालाहरुको पहिचान गर्नु महत्वपूर्ण हुन्छ। परियोजनाको क्षेत्र, उद्देश्य तथा प्रकार अनुसार सा.नि.सा. परियोजना अन्तर्गतका प्रत्येक परियोजनामा संलग्न हुने सरोकारवालाहरु फरक हुन्छन् भन्ने कुरा पनि ध्यानमा राख्नुपर्दछ।

सरोकारवालाहरुको प्राथमिकीकरण अनुपयुक्त रुपमा गरिएमा यसले सरोकारवालाहरुको व्यवस्थापन कार्यलाई अप्रभावकारी बनाउँछ।

त्यसैले, सरोकारवालाहरुको प्रभावकारी रुपमा पहिचान र विश्लेषण गर्नाले परियोजना कार्यान्वयन अवधिमा हुनसक्ने सम्भावित 'अप्रत्याशित घटना' बाट समेत बच्न सकिन्छ। फलस्वरुप समय र लागत बढ्ने समस्याबाट पनि बचिन्छ। तसर्थ, पालिकाहरुले बहुपक्षीय/द्विपक्षीय संगठन तथा निजी क्षेत्र सहित पहिचान गरिएका अन्य मुख्य सरोकारवालाहरुसँग सहकार्य अनिवार्य छ। सा.नि.सा. परियोजनाको सफलताका लागि समयमै हुने सञ्चार र समन्वय तथा तिनको प्राथमिकताहरुको जानकारी, कार्य शैलीहरु एवम् उद्देश्यहरु प्रमुख विषय हुन्। यसले परियोजनामा गरिएको लगानी सफलतापूर्वक सम्पन्न भएको र संलग्न भएका सबै पक्षहरु पारस्परिक रुपमा लाभान्वित भएको सुनिश्चित गर्दछ।

७ *Klijn & Teisman, २००३, पृष्ठ १३७*

सरोकारवालाहरुको विश्लेषण तथा चित्रण



चित्र १७: सरोकारवालाहरुको विश्लेषण तथा चित्रण

यस्तो योजनाबाट विकास गरिने संयन्त्रहरुले सरोकारावालाहरुको सन्तुष्टिको मापन गर्न तथा सुधार गर्न सहयोग पुर्याउँछ । संगठनको क्रियाकलाप, कार्यक्रम तथा नीतिहरुले प्रभावित गर्ने वा असर पुर्याउने जोसुकै (व्यक्ति, समूह वा संगठन) पनि कुनै संस्थाको सरोकारवाला हुन सक्छन् । सरोकारवालाहरुको विश्लेषण भनेको संगठनको क्रियाकलाप तथा नतिजालाई प्रभाव पार्नसक्ने सरोकारवालाको शक्ति र स्वार्थको स्तर अनुसार सम्बन्धहरुको पहिचान र प्राथमिकीकरण गर्ने प्रक्रिया हो ।

विरोकले विभिन्न बाह्य सरोकारवालाहरुको आयामहरु बुझ्न नगर विकास कोषका लागि सरोकारवालाहरुको विश्लेषण गर्ने उद्देश्यले विरोकले यो सरोकारवाला नक्सांकन औजार (टुल) निर्माण गरेको थियो । यो औजारले परियोजनाको कार्यान्वयनका लागि आवश्यक हुने पर्याप्त स्रोतसाधनहरुको उपलब्धता सुनिश्चित गर्नका लागि शक्तिशाली सरोकारवालाहरुको सहयोग कसरी प्राप्त गर्न सकिन्छ भन्ने कुराको मूल्यांकन गर्न सघाउँछ । डेस्क अनुसन्धानबाट नगर विकास कोषका बाह्य सरोकारवालाहरुको सूची पहिचान गरिएको थियो भने विरोक तथा नगर विकास कोष बीच विभिन्न चरणमा गरिएको छलफलहरुका आधारमा त्यस्ता सरोकारवालाहरुलाई वृहत वर्गमा वर्गीकरण गरिएको थियो । सरोकारवालाहरुको शक्ति र स्वार्थको स्तर मापन गर्न Likert Scale प्रश्नावली प्रयोग गरिएको थियो । शक्तिको स्तर मूल्यांकन गर्नका लागि पहिचान गरिएका तीन प्रकारका सूचकहरुः वित्तीय शक्ति, नियामक शक्ति तथा सामाजिक पूँजीबाट प्राप्त शक्ति रहेका थिए। त्यस्तैगरी, स्वार्थको स्तर मूल्यांकन गर्नका लागि पहिचान गरिएका सूचकहरुः वित्तीय स्वार्थ, निर्वाचित/नियुक्त हुने स्वार्थ तथा पालिकाको सेवा सुदृढ गराउने स्वार्थ । उपरोक्त प्रश्नावली नगर विकास कोषका ३ मुख्य पदाधिकारी तथा कोष बाहिरका १० विज्ञहरुलाई उपलब्ध गराइएको थियो । त्यस्तो बाह्य विज्ञमा नगर विकास कोषसँग मुख्य रुपमा सरोकार राख्ने तथा नगर विकास कोषको नियम, कानुन तथा निर्देशिकाहरु बुझेका व्यक्तिहरु थिए भने निजी, सार्वजनिक तथा विकास क्षेत्रका संगठनमा आबद्ध व्यक्तिहरुलाई समावेश गरिएको थियो । सूचकहरुलाई प्रभावित गर्ने विषयहरुमा पूर्व-सूचनाहरुको अभाव रहेका कारण सबै सान्दर्भिक सूचकांकहरुलाई निष्पक्ष रुपमा मूल्यांकन गर्न स्वार्थ तथा शक्तिको हरेक सूचकलाई समान भार दिइएको थियो । प्रयोगात्मक विश्लेषणका लागि Likert Scale लाई संख्यात्मक स्वरुपमा रुपान्तरण गरिएको थियो ।

परियोजना चुनौतीको व्यवस्थापन

काठमाडौं भ्यू-टावर परियोजनाको अध्ययन

कुनै परियोजना कार्यान्वियन गर्नुपूर्व समान प्रकृतिका परियोजना कार्यान्वियनमा देखिन आएका चुनौती र पाठबाट सिक्न जरुरी रहन्छ। यस सन्दर्भमा विरोकले भरतपुर मेट्रोप्लाजा परियोजना अगाडि बढाउने क्रममा काठमाडौं महानगरपालिकामा निर्माणाधीन भवनबारे अध्ययन गरेको थियो।

तस्वीर १: प्रस्तावित काठमाडौं भ्यू-टावर

काठमाडौं भ्यू-टावरको निर्माण तथा सञ्चालनका लागि काठमाण्डौ महानगरपालिकाले एक कम्पनीसँग सम्झौता गर्यो। सो परियोजना सार्वजनिक-निजी साझेदारी ढाँचा अन्तर्गत महानगरपालिकाको वडा नम्बर ३१, पुरानो बसपार्क, रत्नपार्कमा बनाउनु पर्ने थियो। सुरुमा २८० करोड रुपैयाँ बजेट अनुमान गरिएको यो परियोजनाले प्रभावकारी सेवा प्रवाहका लागि यातायातका साधन पार्किङ्ग, किनमेल, कार्यालयस्थल तथा रेष्टुराँ लगायतका सुविधा सहितको महत्वपूर्ण नगर पारवहन विन्दुका रुपमा काम गर्ने परिकल्पना गरिएको थियो। उत्साहप्रद हुँदाहुँदै पनि यो परियोजना सम्पन्न गर्नुपर्ने वास्तविक समयतालिका भने कटिसकेको छ। काठमाडौं महानगरपालिकाका पदाधिकारीहरुसँगको गहन छलफलका आधारमा गणना गर्ने हो भने यो परियोजनाको लागत तीनगुणा बढ्ने अपेक्षा गरिएको छ। काठमाण्डौ महानगरपालिकाको यो अनुभवबाट सार्वजनिक-निजी साझेदारी सम्बन्धमा भविष्यका लागि अन्य पालिकाहरुले सिक्न सक्ने मुख्य पाठहरु तल शीर्षक अनुसार उल्लेख गरिएको छ।

परियोजनाको समय तालिका तथा सूचीपत्र

खरिद प्रक्रियाले परियोजनाको सुरुवाती निर्माण कार्यलाई बढावा दिएन। यसका साथै इच्छुक बोलपत्र प्रस्तावकहरुलाई परियोजनाको लागि प्राविधिक तथा वित्तीय प्रस्ताव सहितको एक विस्तृत परियोजना सूचीपत्र पेश गर्न पनि भनिएन। त्यस्तै, महानगरपालिकाले परियोजनाको सूचीपत्रका लागि मापदण्ड निर्धारण गर्न पनि छुटायो। यो कारणले, भविष्यमा हुनसक्ने तर देख्न नसकिने अवस्थाहरुका कारण कति समय थप गर्ने भन्ने बारेमा निर्णय गर्ने विषय धेरै नै चुनौतीपूर्ण हुन पुग्यो।

ढिलासुस्ती तथा अधिक लागत

महानगरपालिकाका पदाधिकारीहरुसँग भएको छलफलको आधारमा भन्दा भ्यू-टावर परियोजनाको लागत सुरुमा बजेट अनुमान गरिएको २८० करोड रुपैयाँबाट बढेर करिब ६०० करोड रुपैयाँ पुग्नसक्ने अनुमान गरिएको छ। परियोजनाको निजी साझेदारले जमिन मुनिको कार्य गर्नका लागि मात्रै २०० करोड रुपैयाँभन्दा बढी लगानी गरिसकेको छ। परियोजनाको संयन्त्र तथा जनशक्ति परिचालन र समयका बारेमा राम्ररी सोचविचार नगरिएका कारण भन्सारबाट उपकरण छुटाउन ढिलाई भएकाले समय र लागत दुबै बढी लाग्ने भएको छ।

वित्तको लागि सहजीकरण

महानगरपालिकाद्वारा छानिएका विकासकर्ताहरुका लागि सरकारले निजी क्षेत्रको वित्तीय व्यवस्थापनलाई सहयोग गर्नुपर्ने आवश्यकता रहेको धारणा व्यक्त गरेका थिए। खरिद प्रक्रियाको क्रममा काठमाडौं महानगरपालिकाले परियोजनाका लागि नभई

प्रायोजकका लागि आउने ऋणमा निर्भर भएका थिए। फलस्वरुप, सोही कारणले भुक्तानी गर्ने कार्यमा असहजताहरु उत्पन्न भयो। महानगरपालिकाले विकासकर्तासँग सुरुमा ५० करोड कार्यशील पूँजी ऋणको पहुँचका लागि अनुरोध गरेको थियो। विकासकर्तालाई आफ्नो काम जारी राख्न यति पैसा पर्याप्त हुने उनीहरुको अनुमान थियो। त्यसैगरी, महानगरपालिकाले बैंकहरुलाई जग्गा लिजमा प्रदान गर्न अस्वीकार गर्यो, जसले विकासकर्तालाई परियोजनाका लागि आवश्यक वित्त प्राप्त गर्ने कार्यलाई अत्याधिक चुनौतीपूर्ण बनायो। विकासकर्ताले ऋणको लागि २५ वर्षे अवधि चाहेका थिए, तर त्यसलाई महानगरपालिकाले अस्वीकार गर्यो। त्यसैगरी, भ्यू-टावरको ऋणःशेयर (Debt:Equity) अनुपात पनि कति रहने बारेमा ध्यान दिइएन।

सामाजिक आयामहरु

काठमाण्डौ महानगरका पदाधिकारीहरुको अनुभवको आधारमा भन्दा स्थलगत रुपमा सुरु हुने बित्तिकै परियोजना प्रभावित भयो र अन्य स्वार्थ-समूहहरुले परियोजनाबाट तत्कालै फाइदा उठाउन खोजे। केहीले आफूलाई पसल उपलब्ध गराउनु पर्ने माग गरे भने अन्यले परियोजनाको शेयर पाउनु पर्ने, खानेपानी र ढल निकासको राम्रो सुविधा हुनुपर्ने जस्ता मागहरु राख्न थाले। परियोजनालाई समयै सम्पन्न गर्ने एउटा मुख्य कुरा भनेको सामाजिक अपेक्षाहरुको व्यवस्थापन गर्नु पनि हो।

परियोजनाको सम्भाव्यता तथा स्वीकृति

महानगरपालिकाका पदाधिकारीले डीपीआर, आशय-पत्रको प्रारम्भिक कार्यमा विश्वास गरे। बजार मूल्यांकन अध्ययन जस्ता अन्य सम्बन्धित अध्ययनहरु पालिका आफैंले गर्नुपर्ने थियो। यो कार्य गर्ने जिम्मा निजी क्षेत्रलाई नै सुम्पिएको भए पनि पालिकाले स्वीकृति प्रक्रियामा हुने अनावश्यक ढिलाईबाट बच्न सम्बन्धित निकायसँग सम्पर्क गरेर यसको स्वीकृतिको प्रक्रियामा सक्रियतापूर्वक सहयोग गर्नुपर्थ्यो।

पालिकास्तरमा सार्वजनिक-निजी साझेदारीः मुख्य पाठहरु

काठमाडौं महानगरपालिकाको अनुभव

वित्तीय व्यवस्थापनमा सहयोग

पालिकाले निजी क्षेत्रलाई वित्तीय व्यवस्थापन गर्न सजिलो हुने गरी सहयोग गर्नुपर्दछ। सरकारी जग्गाको लिजबाट प्राप्त हुने अधिकार प्रत्यायोजनबारे परियोजना विकास सम्झौतामा स्पष्ट प्रावधान सँगसँगै सो प्रावधानको जानकारी बैंक तथा वित्तीय संस्था समक्ष गर्नुपर्दछ।

लक्ष्यमा आधारित परियोजना तालिका

परियोजना विकास सम्झौता अन्तर्गत एक वृहत् परियोजना तालिका आवश्यक हुन्छ, जसमा मुख्य लक्ष्यहरु र सो लक्ष्य प्राप्तिका लागि आवश्यक चरणहरुबारे जानकारी हुन्छ।

पारदर्शी खरिद प्रक्रिया

पारदर्शी खरिद प्रक्रिया सुनिश्चित गर्न जोखिमको सही पहिचान र बाँडफाँट आवश्यक हुन्छ। परियोजनालाई समयमै सम्पन्न गर्ने विकासकर्तालाई प्रोत्साहन गर्नुपर्ने हुन्छ।

परियोजना स्वीकृति र श्रोतको व्यवस्थापन

पालिकाले समयमै स्वीकृति प्रदान गरी विकासकर्तालाई प्रादेशिक एवम् संघीय सरकारसँग समयमै स्वीकृति प्राप्त गर्न अतिरिक्त सहयोग समेत प्रदान गर्नुपर्ने हुन्छ।

चित्र १८ः काठमाडौं महानगरपालिकाको अनुभव

सम्पर्क

विरोक एण्ड कम्पनी प्रा.लि.

३५७/३६, कालिका मार्ग, कालिकास्थान, काठमाडौं-३२, नेपाल

फोन नम्बर: +९७७-१-४४१०२९१

इमेल: info@vrockcompany.com

वेबसाईट: www.vrockcompany.com

माथिको QR-Code स्क्यान गरेर यो पुस्तिका डाउनलोड पनि गर्न सकिनेछ।