अध्याय - II

2. सरकारी कम्पनी से सम्बन्धित निष्पादन लेखापरीक्षा

2. बिहार राज्य पाठ्य पुस्तक प्रकाशन निगम लिमिटेड की निष्पादन लेखापरीक्षा

अध्याय - II

2. बिहार राज्य पाठ्य पुस्तक प्रकाशन निगम लिमिटेड की निष्पादन लेखापरीक्षा

कार्यकारी सारांश

परिचय

बिहार राज्य पाठ्य पुस्तक प्रकाशन निगम लिमिटेड (कम्पनी) की स्थापना कम्पनी अधिनियम, 1956 के अधीन अप्रैल 1965 में राज्य सरकार की पूर्ण स्वामित्व वाली सरकारी कम्पनी के रूप में हुई। कम्पनी का मुख्य उद्देश्य बिहार राज्य में प्राथमिक एवं माध्यमिक शिक्षा हेतु सभी भाषाओं में पाठ्य पुस्तकें प्रकाशित करना, मुद्रण, विक्रय तथा आपूर्ति करना है।

मुद्रण प्रेस का आधुनिकीकरण

कम्पनी के पास वर्ष में 100.50 लाख पुस्तकें मुद्रण करने की संस्थापित क्षमता वाली मुद्रण प्रेस थी। प्रेस की क्षमता वर्ष–दर–वर्ष घटती गयी जिसके कारण थे (क) यंत्रों का पुराना होना, (ख) उचित अनुरक्षण का अभाव, (ग) जर्जर पुर्जों का बदला नहीं जाना, (घ) भारी खराबी, एवं (ङ) निम्न स्तरीय उत्पादन के कारण बाधित होकर चलना। मुद्रण प्रेस लगभग अक्रियाशील हो गया था तथा इसकी आधुनिकीकरण अथवा उन्नयन प्रक्रिया के जरिए पूर्णतः पुनरुत्थान करने की आवश्यकता थी। तथापि, प्रबन्धन अपने ढीला–ढाला प्रवृति के कारण आधिक्य निधि की उपलब्धता के बावजूद पुराने मुद्रण प्रेस को आधुनिक/उन्नत/बदलने हेतु कोई सुदृढ़ उपाय करने में असफल रहा। कम्पनी, इसके कारण, नवीन तकनीक के लाभ से वंचित रहा तथा उसे निजी मुद्रकों से पुस्तकों की मुद्रण करवानी पड़ी।

कागज का क्रय

कम्पनी द्वारा आवश्यक पाठ्य कागजों का क्रय किया जा रहा था एवं इसकी आपूर्ति निजी मुद्रकों को की जा रही थी। वर्ष 2010–12 के दौरान निविदा आमंत्रित किये बिना भारत सरकार के उपक्रम, हिन्दुस्तान पेपर कॉर्पोरेशन लिमिटेड (एच0पी0सी0एल0) से कागज प्राप्त किया गया। कम्पनी ने एच0पी0सी0एल0 के साथ न तो दर अनुबन्ध किया एवं न ही कागजों की क्रय तथा आपूर्ति हेतु अनुबन्ध किया। अनुबन्ध के अभाव में, कम्पनी 842 क्षतिग्रस्त रील कागजों को एच0पी0सी0एल0 द्वारा मरम्मत अथवा इसके बदलवाने में असफल रहा।

पुस्तकों की मुद्रण एवं आपूर्ति में विलम्ब

सर्व शिक्षा अभियान, जो एक केन्द्र प्रायोजित योजना है, बिहार शिक्षा परियोजना परिषद् द्वारा चलाया जाता है, के अन्तर्गत आपूर्ति आदेश के अनुसार कम्पनी पुस्तकों का मुद्रण तथा आपूर्ति पूर्ण नहीं कर पायी जिससे छात्र समय पर पुस्तक पाने की सुविधा से वंचित रहे। वर्ष 2007–08 से 2011–12 की अवधि के दौरान योजना के अन्तर्गत पुस्तकों के मुद्रण हेतु निजी मुद्रकों को मुद्रण आदेशों को निर्गत करने में कम्पनी ने तीन माह से 12 माह का अत्यधिक समय लिया था। मुद्रकों को कार्य आदेश में उल्लेखित समय सीमा के भीतर पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति करनी थी। तथापि, वर्ष 2009–10 से 2011–12 के दौरान मुद्रकों द्वारा मुद्रण तथा सेट–मेकरों को पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति में विलम्ब का परास 36 से 170 दिनों के बीच था। बिहार शिक्षा परियोजना परिषद् ने वर्ष 2009–10 तथा 2010–11 के दौरान पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति में विलम्ब के कारण ₹ 3.13 करोड़ तथा वर्ष 2007–08 से 2010–11 के दौरान निम्न कोटि के पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति के कारण ₹ 15.72 करोड़ की राशि की कटौती कर लिया। तथापि, कम्पनी दण्ड आरोपण हेतु मुद्रकों के साथ हुए अनुबन्ध के प्रावधानों का आह्वान करने में विफल रहा।

विपणन तथा विक्रय निष्पादन

कम्पनी ने सामान्य विक्रय के अन्तर्गत पुस्तकों के विक्रय हेतु कोई सुदृढ़

विपणन नीति प्रतिपादित नहीं किया था। सर्व शिक्षा अभियान तथा सामान्य विक्रय के अन्तर्गत अप्रचलित पुस्तकों का संचयन ₹ 9.07 करोड़ तक हो गया था।

वित्तीय प्रबंधन

कम्पनी का वित्तीय प्रबन्धन त्रुटिपूर्ण था। कम्पनी में नकद/निधि प्रवाह विवरणी तैयार करने की प्रणाली प्रचलन में नहीं थी। वर्ष 1998–99 से ही कम्पनी के लेखे बकाये में थे। बैंक समाशोधन विवरणी तैयार नहीं किया गया था। ऋण दाताओं एवं ऋणों तथा अग्रिमों के आवर्तन/उम्र–वार तथा दल–वार विस्तृत विवरण उपलब्ध नहीं थे। कम्पनी ने प्रावधानों के विरुद्ध एक सेट–मेकर को ₹ 2.39 करोड़ के सेवा कर का भुगतान किया।

निष्कर्ष एवं अनुशंसाएँ

यद्यपि कम्पनी का आधारभूत कार्य पाठ्य पुस्तकों का मुद्रण तथा प्रकाशन करना था तथापि इसका अपना मुद्रण प्रेस लम्बे समय से अक्रियाशील था तथा निधि की उपलब्धता होने के बावजूद प्रेस को आधुनिक/उन्नत बनाने हेतु कोई प्रभावी उपाय नहीं किया गया था। इसके फलस्वरूप, कम्पनी को निजी मुद्रकों की सेवाओं का आश्रय लेना पड़ा। औपचारिक अनुबन्ध के अभाव में कम्पनी एच0पी0सी0एल0 से क्षतिग्रस्त कागजों का मूल्य वसूलने में विफल रहा। बि0शि0प0प0 को पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति करने में विलम्ब हुआ जिसके कारण कम्पनी को दण्ड का भुगतान करना पड़ा। त्रुटिपूर्ण विपणन नीति एवं नियोजन के कारण अप्रचलित पुस्तकों का भारी संचयन हो गया था। कम्पनी में विद्यमान आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली त्रुटिपूर्ण था।

हमने छः अनुशंसाएँ की हैं जिनमें, मुद्रण प्रेस के आधुनिकीकरण एवं उन्नयन करने हेतु कम्पनी द्वारा प्रभावी अनुसरण ताकि पाठ्य पुस्तकों की मुद्रण तथा आपूर्ति हेतु निजी मुद्रकों पर निर्भरता को टाला जा सके; मुद्रित होने तथा आपूर्ति होने वाली पुस्तकों की मात्रा के आकलन की नियोजन में सुधार हो जिससे शैक्षणिक सत्र आरंभ होने से पहले मुद्रण तथा वितरण हेतु समय सीमा का अनुपालन हो; पुस्तकों की विक्रय हेतु प्रभावी विपणन नीति प्रतिपादित हो, पाठ्य पुस्तकों की निम्न गुणवत्ता/विलम्ब से आपूर्ति के कारण दोषी मुद्रकों/सेट–मेकर से दण्ड वसूलने का प्रयास किया जाय; संविदा के प्रावधानों के अनुसार सेवा कर की वसूली हो तथा वित्तीय तथा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली सुदृढ़ हो, सम्मिलित हैं।

परिचय

2.1 बिहार राज्य पाठ्य पुस्तक प्रकाशन निगम लिमिटेड (कम्पनी) को कम्पनी अधिनियम, 1956 के अधीन अप्रैल 1965 में पूर्णतः सरकारी कम्पनी के रूप में समामेलित किया गया। कम्पनी का प्रशासनिक नियन्त्रण बिहार सरकार के शिक्षा विभाग के पास है। अन्य उद्देश्यों के अतिरिक्त कम्पनी के मुख्य उद्देश्य हैं :

- पाठ्य पुस्तकों के प्रकाशन से सम्बन्धित व्यवसाय तथा अन्य गतिविधियों को अधिगृहित तथा अधीन करना;
- राज्य में प्रारम्भिक, माध्यमिक तथा विश्वविद्यालय शिक्षा हेतु सभी विषयों पर तथा सभी भाषाओं में पाठ्य एवं अन्य पुस्तकें प्रकाशित करना, मुद्रित करना, विक्रय करना, आपूर्ति करना अथवा सम्बन्धित अन्य व्यवसाय करना;
- प्रकाशक एवं मुद्रक के रूप में व्यवसाय करना; तथा
- कम्पनी की प्रकाशन एवं उत्पादों के लिए ट्रेडमार्क अथवा ट्रेड नाम अथवा ब्रांड का प्रयोग करना।

कम्पनी द्वारा अपनायी गयी मुख्य गतिविधियों में भारत सरकार की सर्व शिक्षा अभियान के अन्तर्गत पाठ्य पुस्तकों का प्रकाशन, मुद्रण, विक्रय तथा आपूर्ति शामिल हैं। इसके

अतिरिक्त, सामान्य विक्रय के अन्तर्गत पुस्तकों का विक्रय खुले बाजार में भी किया जाता है।

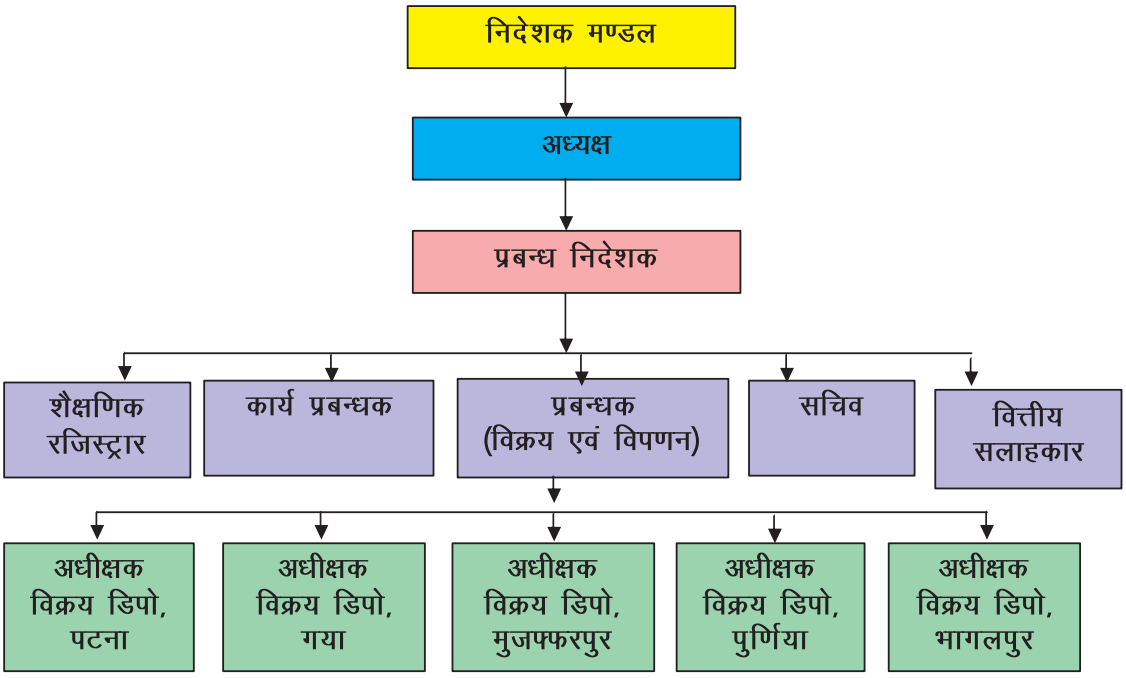
कम्पनी के पास एक मुद्रण प्रेस था जिसे वर्ष 1972 में संस्थापित किया गया था जिसकी 300 दिनों में प्रतिदिन दो पालियों में कार्य कर प्रतिवर्ष 100.50 लाख पुस्तकें मुद्रित करने की क्षमता थी। उचित मरम्मत तथा उपकरण नहीं बदलने आदि के कारण समय के साथ प्रेस की परिचालन क्षमता धीरे–धीरे घटती चली गई। प्रेस लगभग अक्रियाशील हो गया था (नवम्बर 2012) तथा इसकी क्षमता पुनः प्राप्त करने हेतु आधुनिकीकरण/उन्नयन/प्रतिस्थापन की आवश्यकता थी तथा कम्पनी बाह्य स्रोतों से पुस्तकें मुद्रित करवा रही थी।

कम्पनी के प्रकाशन तथा विक्रय गतिविधियों की समीक्षाएँ 31 मार्च 1998 तथा 31 मार्च 2007 को समाप्त हुए वर्ष के भारत के नियन्त्रक–महालेखापरीक्षक के प्रतिवेदन (वाणिज्यिक), बिहार सरकार में सम्मिलित किए गए थे जिनपर लोक उपक्रम समिति द्वारा विचार–विमर्श अभी किया जाना है (नवम्बर 2012)।

संगठनात्मक ढाँचा

2.2 कम्पनी का प्रबन्धन एक निदेशक मण्डल में निहित है जिसमें 15 से अधिक तथा तीन से कम निदेशक नहीं हो सकते। 31 मार्च 2012 को बोर्ड में एक अध्यक्ष, प्रबन्ध निदेशक (प्र0नि0) तथा राज्य सरकार से तीन नामित निदेशक थे। प्रबन्ध निदेशक कम्पनी के प्रमुख कार्यपालक हैं जिन्हें पाँच अनुभागीय प्रभारी सहयोग करते हैं। विस्तृत संगठनात्मक सारणी निम्नवत् हैः–

संगठनात्मक सारणी



कम्पनी पाँच[1] विक्रय डिपो तथा सम्बद्ध गोदामों का परिचालन कर रही थी। कम्पनी मुख्यालय, पटना में प्रबन्धक (विक्रय तथा विपणन) जो कम्पनी के प्रबन्ध निदेशक को प्रतिवेदन भेजता है, के पर्यवेक्षण के अन्तर्गत प्रत्येक विक्रय डिपो केन्द्र का संचालन एक अधीक्षक द्वारा किया जाता है।

लेखापरीक्षा का कार्यक्षेत्र

2.3 अप्रैल 2012 तथा जून 2012 के बीच आयोजित वर्तमान निष्पादन लेखापरीक्षा में अन्य बातों के साथ–साथ मुद्रण प्रेस का आधुनिकीकरण/उन्नयन /प्रतिस्थापन, कागजों का क्रय, प्रकाशन तथा विक्रय गतिविधियाँ तथा वर्ष 2007–08 से 2011–12 की अवधि के दौरान कम्पनी का वित्तीय प्रबन्धन सम्मिलित है। इस उद्देश्य के लिए कम्पनी मुख्यालय तथा कुल पाँच में दो विक्रय डिपो[2] सहित सम्बद्ध गोदामों के अभिलेखों की जाँच की गयी। दो डिपो का चयन विक्रय डिपो पर उपलब्ध पुस्तकों के अंतिम स्टॉक की प्रतिशतता के निर्णयन प्रतिचयन आधार पर किया गया था।

लेखापरीक्षा उद्देश्य

2.4 कम्पनी के प्रकाशन एवं विक्रय गतिविधियों की निष्पादन लेखापरीक्षा यह निर्धारण करने के लिये किया गया कि :

- मुद्रण प्रेस के पुनरुद्धार/आधुनिकीकरण/प्रतिस्थापन के लिए प्रभावी कार्रवाई की गयी;
- कागज का क्रय एवं खपत मितव्ययी था तथा कागज की बर्बादी निर्दिष्ट मानकों के अन्तर्गत था;
- पुस्तकों का मुद्रण तथा आपूर्ति अनुसूची के अनुसार था;
- कम्पनी ने पाठ्य पुस्तकों की आदर्श विक्रय हेतु विश्वसनीय विपणन नीति का प्रतिपादन किया था; तथा
- एक कुशल आन्तरिक नियन्त्रण तथा आन्तरिक लेखापरीक्षा प्रणाली विद्यमान था।

लेखापरीक्षा मानदण्ड

2.5 निम्नलिखित प्रलेखों में शामिल मानकों, निर्देशों तथा प्रावधानों को मानदण्ड के रूप में उपयोग किया गया:

- कागज की अधिप्राप्ति हेतु निविदा प्रलेख/क्रय आदेशों में सन्निहित नियमें एवं शर्ते;
- पाठ्य पुस्तकों के मुद्रण एवं आपूर्ति हेतु लागू नियमें, प्रक्रियाएँ, दिशा–निर्देशों तथा सरकारी निर्देशें;
- मुद्रकों/सेट–मेकरों के साथ अनुबन्ध के नियमें एवं शर्तें;
- प्रेस की आधुनिकीकरण एवं अन्य मामले के संबंध में बोर्ड के संकल्पों तथा तकनीकी समिति की अनुशंसाएँ; तथा

---

1 भागलपुर, गया, मुजफ्फरपुर, पटना तथा पुर्णिया।
2 गया, पटना।

- बिहार शिक्षा परियोजना परिषद् (बि0शि0प0प0) के साथ समझौता ज्ञापन में पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति, पुस्तकों की गुणवत्ता आदि से सम्बन्धित प्रावधान।

लेखापरीक्षा कार्यपद्धति

2.6 लेखापरीक्षा उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु निम्नलिखित लेखापरीक्षा कार्यपद्धति के मिश्रण की अपनाया गयाः

- निदेशक मण्डल के कार्यसूची प्रलेखों तथा बैठकों के कार्यवृत्त की समीक्षा;
- कम्पनी तथा इसके डिपो के अभिलेखों की संवीक्षा, कम्पनी के अभिलेखों से आँकड़ों का संग्रहण, वित्तीय विवरणी, इत्यादि;
- कम्पनी को राज्य सरकार द्वारा जारी निर्देशों के संदर्भ में अभिलेखों की जाँच;
- कम्पनी में निहित आन्तरिक नियन्त्रण प्रक्रियाओं की जाँच; तथा
- प्रबन्धन के साथ विचार–विमर्श।

लेखापरीक्षा निष्कर्ष

2.7 निष्पादन लेखापरीक्षा के उद्देश्यों को सरकार तथा प्रबन्धन को अवगत कराने हेतु 4 मई 2012 को प्रवेश सम्मेलन का आयोजन किया गया था। सरकार/प्रबन्धन को लेखापरीक्षा निष्कर्ष प्रतिवेदित किया गया (अगस्त 2012) तथा 16 नवम्बर 2012 को आयोजित निकास सम्मेलन में इसकी चर्चा की गई जिसमें कम्पनी के प्रबन्ध निदेशक तथा वित्तीय सलाहकार ने भाग लिया। सरकार की ओर से कोई प्रतिनिधित्व नहीं था। निष्पादन लेखापरीक्षा को अंतिम रूप देने में कम्पनी द्वारा व्यक्त मतों पर विचार किया गया जबकि सरकार का उत्तर प्रतीक्षित था। लेखापरीक्षा निष्कर्षों की चर्चा उत्तरवर्ती कण्डिकाओं में की गई है।

मुद्रण प्रेस का आधुनिकीकरण/उन्नयन

2.8 वर्ष 1972 में स्थापित मुद्रण प्रेस की संस्थापित क्षमता 300 दिनों में प्रतिदिन दो पालियों में काम कर वर्ष में 100.50 लाख पुस्तकें मुद्रित करने की थी। आने वाले वर्षों में प्रेस की क्षमता घटती गयी जिसका कारण था (क) मशीनों का पुराना होना (ख) उचित अनुरक्षण की कमी (ग) खराब पुर्जों को नहीं बदलना (घ) अत्यधिक खराबी तथा (ड.) निम्नस्तरीय उत्पादन के कारण बाधित होकर चलना। मुद्रण प्रेस लगभग अक्रियाशील हो चुका था तथा आधुनिकीकरण अथवा उन्नयण प्रक्रिया के जरिये इसे पूर्णतः पुर्नरुद्धार करने की आवश्यकता थी। हमलोगों ने प्रेक्षित किया कि प्रेस के पुर्नरुद्धार अथवा खराब यंत्रों के प्रतिस्थापन हेतु प्रबन्धन ने प्रभावी कदम नही उठाये थे। राष्ट्रीय उत्पादकता परिषद् (एन0पी0सी0) द्वारा एक परियोजना प्रतिवेदन 1999 में तैयार किया गया जिसमें अन्य बातों के अतिरिक्त नये संयत्र संस्थापित कर मुद्रण क्षमता बढ़ाने हेतु अनुशंसा की गई थी। सात वर्ष व्यपगत होने के बाद, एन0पी0सी0 को पुनः प्रतिवेदन की प्रस्तुति हेतु सम्पर्क किया गया (अगस्त 2006) तथा उसे पुनरीक्षित आवश्यकताओं के मूल्यांकन तथा यंत्रों के विशेष विवरण का अन्तिमीकरण, यंत्रों के क्रय हेतु कार्यन्वयन योजना तथा निविदा प्रलेखों की तैयारी, उपकरणों की खरीद तथा संस्थापन हेतु उपयुक्त आपूर्तिकर्ता की अनुशंसा, प्रगति की समय–समय पर समीक्षा, कर्मचारियों हेतु प्रशिक्षण मापदण्ड तैयार करने आदि हेतु कम्पनी द्वारा नोडल एजेंसी के रूप में नियुक्त किया गया। अपने प्रतिवेदन में (अगस्त 2006) एन0पी0सी0 ने

प्राक्कलित किया कि प्रथम चरण में यंत्रों तथा सम्बन्धित उपकरणों के क्रय हेतु ₹ 3.50 करोड़ की आवश्यकता होगी। निदेशक मण्डल ने एन0पी0सी0 द्वारा प्रस्तुत प्रतिवेदन को स्वीकार किया (नवम्बर 2006) तथा कम्पनी के अपने संसाधनों से यंत्रों के क्रय के प्रस्ताव का भी अनुमोदन किया। एक वर्ष व्यपगत होने के पश्चात् प्रबन्धन ने विभिन्न यंत्रों की आपूर्ति, निर्माण, संस्थापन तथा चालू करने हेतु खुली निविदा आमंत्रित किया (नवम्बर 2007)। पूछे जाने पर भी लेखापरीक्षा के समक्ष विलम्ब का कारण प्रस्तुत नहीं किया गया। जनवरी 2008 में तकनीकी समिति के समक्ष तकनीकी बोली रखी गयी तथा समिति ने निम्नलिखित प्रेक्षण कियाः

- बोली प्रक्रिया में किसी प्रतिष्ठित आपूर्तिकर्ता ने भाग नहीं लिया था;
- यंत्रों के तकनीकी विनिर्देशन के हिस्से या तो छोड़ दिए गए थे अथवा उनके सम्बन्ध में पूर्ण प्रतिक्रिया नहीं दी गई थी;
- उद्धृत यंत्र ब्राण्डेड नहीं थे (अर्थात् सुविख्यात तथा प्रसिद्ध निर्माता के नहीं थे); तथा
- केवल एक ही बोली लगाने वाला मानदण्ड को पूरा कर रहा था।

उपर्युक्त परिप्रेक्ष्य में, तकनीकी समिति ने निविदा में प्रतिष्ठित/विख्यात निर्माताओं की भागीदारी सुनिश्चित करने के लिए निविदा रद्द करने तथा नई निविदा प्रारम्भ करने का निर्णय लिया (जनवरी 2008)। तथापि, प्रबन्धन द्वारा नई निविदा आमंत्रित करने हेतु कोई कार्रवाई नहीं की गई। तत्पश्चात् निदेशक मण्डल ने पुराने यंत्रों को निपटाने का निर्णय लिया (जुलाई 2010) तथा मूल्यांकन करने के पश्चात् यंत्रों के निपटाने हेतु एन0पी0सी0 को अनुरोध किया (नवम्बर 2011) तथा नई मशीनरी के क्रय हेतु नयी बोली प्रलेखों को तैयार करने का निर्णय लिया।

आधिक्य निधि की उपलब्धता होने के बावजूद कम्पनी ने अपने प्रेस को आधुनिक/उन्नत बनाने हेतु प्रभावी उपाय नहीं किया जिसके कारण निजी मुद्रकों द्वारा पुस्तकों का मुद्रण आवश्यक हो गया

एन0पी0सी0 ने प्रेस आधुनिकीकरण योजना को दो चरणों में कार्यान्वित करने का प्रस्ताव किया (जनवरी 2012)–चरण–I वर्तमान मशीनों की स्थिति एवं निपटारे की समीक्षा तथा नये मशीनों की अधिप्राप्ति के लिए और चरण–II नये यंत्रों के संस्थापन के लिए। एन0पी0सी0 द्वारा प्रस्तुत प्रतिवेदन पर (नवम्बर 2012) प्रबन्धन द्वारा की गयी किसी भी कार्रवाई का कोई अभिलेख नहीं था।

इस प्रकार, प्रबन्धन के निष्क्रिय होने के कारण न केवल कर्मचारियों को व्यर्थ वेतन भुगतान करना पड़ा जो प्रेस के अक्रियाशील होने से (अनुवर्ती कंडिका 2.15 में चर्चा की गई) अनावश्यक हो गये थे वरन कम्पनी भी नये तकनीक के लाभों से वंचित रहा। फलतः कम्पनी को पुस्तकें निजी मुद्रकों से मुद्रित करवानी पड़ी। इसके अतिरिक्त, पुस्तकों के आन्तरिक मुद्रण की व्यवहार्यता (प्रतिस्थापन/अपने मुद्रण प्रेस के आधुनिकीकरण द्वारा) अथवा बाह्य स्त्रोतों से पुस्तकें मुद्रित करवाने के वर्तमान प्रणाली को जारी रखने का औचित्य पता लगाने हेतु लागत–लाभ विश्लेषण नहीं किया गया था। हमलोगों ने प्रेक्षित किया कि आधिक्य निधि की उपलब्धता के बावजूद कम्पनी विगत दस वर्षों में प्रेस को आधुनिक/उन्नत बनाने हेतु कोई प्रभावी कदम उठाने में विफल रहा।

प्रबन्धन ने जवाब (नवम्बर 2012) में कहा कि एन0पी0सी0 की मदद से कुछ नई मशीनें खरीदने/आऊटर्सोस करने का प्रयास किया गया परन्तु यह मूर्त रूप नहीं ले सका। अंततः कम्पनी ने एन0पी0सी0 की सहायता से पुरानी मशीनों को निपटाने का निर्णय लिया (नवम्बर 2011)। एन0पी0सी0 ने प्रतिवेदन प्रस्तुत कर दिया था (जनवरी 2012) जो विचाराधीन था।

उत्तर स्वीकार्य नहीं है क्योंकि कम्पनी ने टाल–मटोल की प्रवृति अपना रखी थी तथा यह मुद्रण प्रेस के आधुनिकीकरण हेतु वर्ष 1999 से ही विभिन्न अवसरों पर एन0पी0सी0 द्वारा प्रस्तुत प्रतिवेदन पर कोई प्रभावी कार्रवाई करने में विफल रहा।

कागज का क्रय

2.9 कम्पनी निजी मुद्रकों से पुस्तकें मुद्रित करवा रही थी तथा आवश्यक पाठ्य कागजों का क्रय कम्पनी द्वारा किया जा रहा था तथा निजी मुद्रकों को आपूर्ति की जा रही थी। हमलोगों ने प्रेक्षित किया कि वर्ष 2007–10 के दौरान कागज के क्रय हेतु खुली निविदा आमंत्रित की गयी तथा न्यूनतम उद्धरण के आधार पर भारत सरकार का उपक्रम हिन्दुस्तान पेपर निगम लिमिटेड (एच0पी0सी0एल0) को क्रय आदेश दिया गया। तत्पश्चात् वर्ष 2010–12 के दौरान निम्नलिखित प्रतिफल के आधार पर कोई निविदा आमंत्रित किये बिना एच0पी0सी0एल0 से कागज अधिप्राप्त किया गयाः

- कम्पनी एच0पी0सी0एल0 से विगत 25 वर्षों से कागज अधिप्राप्त कर रही थी तथा उनके द्वारा आपूर्ति किये गये कागज की गुणवत्ता अन्य आपूर्तिकर्ताओं से उत्तम था।
- एच0पी0सी0एल0 ही एकमात्र आपूर्तिकर्ता था जो कम्पनी की आवश्यकता (प्रतिवर्ष लगभग 30000 एम0टी0 पाठ्य कागज तथा 3000 एम0टी0 कवर कागज) को पूर्ण कर सकता था।
- बातचीत के जरिये एच0पी0सी0एल0 निम्नतर दर पर कागज आपूर्ति करने को तैयार हो गया था।

हमलोगों ने प्रेक्षित किया कि कम्पनी ने न तो कोई दर संविदा किया था न ही कागजों की आपूर्ति तथा क्रय हेतु एच0पी0सी0एल0 के साथ अनुबन्ध कार्यान्वित किया था जो क्षतिग्रस्त कागजों इत्यादि की आपूर्ति के मामले में अर्थदण्ड के आरोपन हेतु नियम एवं शर्तों की व्याख्या करता था।

क्षतिग्रस्त कागजों का बदला नहीं जाना

अनुबन्ध के अभाव में एच0पी0सी0एल0 द्वारा ₹ 79.89 लाख मूल्य के क्षतिग्रस्त कागजों का बदला नहीं जाना

2.9.1 वर्ष 2010–11 में मुद्रण कागज की क्रय सम्बन्धी अभिलेखों की संवीक्षा से प्रकट हुआ कि अगस्त/सितम्बर 2010 के दौरान प्राप्त कुल 3276 रील कागज में से 842 रील का कोर पाईप क्षतिग्रस्त पाया गया तथा मुद्रण के लिए उपयुक्त नहीं था। कम्पनी द्वारा इंगित किये जाने पर एच0पी0सी0एल0 ने केवल 356 रीलों की मरम्मत की तथा 486 रील[3] की शेष मात्रा जिसकी कीमत ₹ 79.89 लाख थी, दो वर्षो से अधिक व्यपगत होने पर भी एच0पी0सी0एल0 द्वारा अभी तक (नवम्बर 2012) न तो मरम्मत किया और न ही बदला गया। इसके अतिरिक्त हमलोगों ने यह भी प्रेक्षित किया कि कम्पनी ने क्षतिग्रस्त कागज के भण्डारण हेतु किराये पर लिये गोदाम के भाड़े पर ₹ 6.72 लाख की राशि व्यय किया।

प्रबन्धन ने कहा (नवम्बर 2012) कि यह मामला एच0पी0सी0एल0 प्राधिकारियों के समक्ष रखा गया था तथा वे अनवाइन्ड/रिवाइन्ड द्वारा अपने खर्च पर रील का मरम्मत करने को तैयार हो गये थे। इसके अतिरिक्त यह भी कहा गया कि कम्पनी ने इसी कारण उनका भुगतान भी रोक रखा था तथा यदि कोई हानि हुई तो उसे वसूल की जाएगी।

---

[3] 486 रील = 211.92 एम0टी0 कीमत ₹ 79.89 लाख (211.92 × ₹ 37700/ एम0टी0)।

उत्तर इस तथ्य की पुष्टि करता है कि किसी अनुबन्ध के अभाव में दो वर्षों से अधिक व्यपगत होने के बाद भी कम्पनी एच0पी0सी0एल0 के साथ इस मामला को सुलझाने में विफल रही।

मुद्रण एवं पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति

2.10 सर्वशिक्षा अभियान (एस0एस0ए0), जो एक केन्द्र प्रयोजित योजना है, वर्ष 2001–02 में छः से 14 वर्ष की आयु के बच्चों को लाभदायी तथा प्रासंगिक प्राथमिक शिक्षा प्रदान करने हेतु आरम्भ किया गया था। सर्व शिक्षा अभियान के अन्तर्गत पुस्तकों के मुद्रण हेतु बिहार शिक्षा परियोजना परिषद् (बि0शि0प0प0) वर्ष 2007–12 की अवधि में कम्पनी के साथ वार्षिक समझौता ज्ञापन (एम0ओ0यू0) में सम्मिलित हुआ। कम्पनी तथा बि0शि0प0प0 के बीच हस्ताक्षरित/सम्मिलित समझौता ज्ञापन के अनुसार, प्रत्येक वर्ग तथा विषय हेतु आवश्यक पुस्तकों की अनुमानित संख्या के मुद्रण तथा आपूर्ति के संबंध में माँग पत्र कम्पनी को बि0शि0प0प0 द्वारा आगामी शैक्षणिक सत्र हेतु प्रत्येक वर्ष जुलाई तक जारी करना था तथा इस संबंध में अंतिम माँग पत्र प्रत्येक वर्ष सितम्बर तक निर्गत करना था। कम्पनी को प्रत्येक वर्ष मार्च तक बि0शि0प0प0 को पाठ्य पुस्तकें सौंपना था। निम्नलिखित तालिका बि0शि0प0प0 द्वारा कम्पनी को आरम्भिक माँग पत्र के जारी करने की तिथि, मुद्रण तथा आपूर्ति हेतु पुस्तकों की संख्या जिसके लिए माँग पत्र जारी किये गये तथा 31 मार्च 2012 को समाप्त गत पाँच वर्षों में बि0शि0प0प0 को वास्तव में आपूर्ति की गयी पुस्तकों की संख्या तथा दिनांक प्रदर्शित करता है:–

क्रम सं0	शैक्षणिक वर्ष	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
1.	बि0शि0प0प0 के आरंभिक माँग पत्र की तिथि	अप्राप्त	अप्राप्त	अप्राप्त	14 मई 2009	25 मई 2010
2	बि0शि0प0प0 के अंतिम माँग पत्र की तिथि	15 नवम्बर 2006	06 सितम्बर 2007	13 नवम्बर 2008	05 अक्टूबर 2009	08 नवम्बर 2010
3	आदेश दिये गये पुस्तकों की संख्या (लाख में)	350.07	632.81	966.51 (181.79 सेट)	833.60 (154.53 सेट)	1017.22 (190.28 सेट)
4.	पुस्तकों की संख्या (लाख में)/ आपूर्ति की गयी पुस्तकों का सेट	350.01	632.80	853.87 (166.97 सेट)	818.86 (152.60 सेट)	1015.49 (190.04 सेट)
5.	वह तिथि जब आपूर्ति आरम्भ हुआ	07 फरवरी 2007	13 जनवरी 2008	7 मार्च 2009	15 जनवरी 2010	5 अक्टूबर 2010
6.	आपूर्ति पूर्ण होने की तिथि	16 जून 2007	17 जनवरी 2009	15 नवम्बर 2009	31 अगस्त 2010	20 सितम्बर 2011
7.	आपूर्ति में विलम्ब (प्रत्येक वर्ष मार्च के सापेक्ष)	76 दिन	260 दिन	228 दिन	153 दिन	172 दिन

(स्रोतः कम्पनी द्वारा उपलब्ध की गई सूचनाएँ)

कम्पनी द्वारा पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति में 76 से 260 दिनों का विलम्ब हुआ जिससे छात्र समय पर पुस्तकों की उपलब्धता से वंचित रहे

उपर्युक्त तालिका से यह प्रमाणित होता है कि बि0शि0प0प0 द्वारा पाठ्य पुस्तकों के अंतिम माँग पत्र के निर्गमन में वर्ष 2007–08 तथा 2009–10 के दौरान लगभग डेढ़ महीने का विलम्ब हुआ। उसी तरह, कम्पनी द्वारा पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति में 76 दिनों से 260 दिनों का विलम्ब हुआ जिससे छात्र समय पर पुस्तकों की उपलब्धता से वंचित रहे। आगे अभिलेखों की संवीक्षा से निम्न बिन्दुएँ उद्घाटित हुए :

(क) कम्पनी में मुद्रण कार्य पूर्ण करने के लिए समय सीमा तय करने हेतु कोई प्रणाली नहीं थी। हमलोगों ने प्रेक्षित किया कि बि0शि0प0प0 को छः माह की अवधि में पुस्तकों की आपूर्ति के प्रावधान के विरूद्ध कम्पनी ने निजी मुद्रकों को आदेश निर्गमन की अन्तिमीकरण हेतु वर्ष 2007–08 से 2011–12 के अवधि के दौरान तीन माह से 12 माह का अधिक समय लिया था। इस प्रकार, कम्पनी ने आदेश देने से पूर्व सर्व शिक्षा अभियान के तहत पुस्तकों के मुद्रण तथा आपूर्ति हेतु समय सीमा का पालन नहीं किया।

(ख) बोली प्रलेख में निर्दिष्ट प्रावधानों के अनुसार जो अनुबन्ध/कार्य आदेश का अंश है, के अनुसार, सुपुर्दगी/दायित्व के निष्पादन में मुद्रक/सेट–मेकर द्वारा किसी प्रकार के अक्षम्य विलम्ब से अपने निष्पादन प्रतिभूति का अपवर्तन/अर्थदण्ड का अधिरोपण तथा संविदा की समाप्ति का दायी होगा। इस तरह, मुद्रकों को कार्य आदेश में निर्दिष्ट समय सीमा के भीतर पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति करने की आवश्यकता थी। तथापि, यह पाया गया कि वर्ष 2009–10 से 2011–12 के दौरान मुद्रकों द्वारा मुद्रण तथा सेट–मेकरों[4] को पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति में विलम्ब का परास 36 से 170 दिनों के बीच था। समर्थ प्रावधानों के होने के बावजूद कम्पनी चूककर्ता मुद्रकों के विरुद्ध कोई कार्रवाई करने में विफल रहा। इसके अतिरिक्त, वर्ष 2009–10 से 2011–12 के दौरान सेट–मेकरों द्वारा विनिर्दिष्ट गंतव्यों तक पुस्तकों की आपूर्ति में विलम्ब का परास पाँच माह से नौ माह के बीच था। यह भी देखा गया कि वर्ष 2009–10 में केवल दो सेट–मेकर तथा वर्ष 2010–11 तथा 2011–12 में एक सेट–मेकर क्रमशः 9.67 करोड़, 8.33 करोड़ तथा 10.17 करोड़ पुस्तकों की भारी मात्रा संभालने/आपूर्ति करने में लगे थे जिससे पुस्तकों की ससमय आपूर्ति प्रभावित हुई।

लेखापरीक्षा प्रेक्षणों को स्वीकार करते हुए प्रबन्धन ने कहा (नवम्बर 2012) कि इस कार्य में 60 से अधिक अतिरिक्त मुद्रकों से विभिन्न पुस्तकें संग्रह कर सेट–मेकर द्वारा करोड़ों पुस्तकों को पैकटों में व्यवस्थित करना तथा उन्हें बिहार के 535 प्रखण्ड मुख्यालयों में भेजना शामिल था। साथ ही यह कहा गया कि कार्य की प्रकृति के कारण प्रगति के प्रत्येक चरण में कुछ विलम्ब हुआ। तथापि, विलम्ब दूर करने के लिए अनुश्रवण प्रणाली को सुदृढ़ किया जा रहा था। उत्तर स्वीकार्य नहीं है चूँकि कम्पनी लगभग 47 वर्षों से इस व्यवसाय में है, अतः उचित नियोजन से विभिन्न चरणों का अनुश्रवण कर विलम्ब को टाल सकती थी। कम्पनी को समय रहते सचेत हो जाना चाहिए तथा पुस्तकों को समय के अन्तर्गत आपूर्ति करना चाहिए ताकि शैक्षणिक सूची के अनुसार पाठ्य पुस्तकों की प्राप्ति न होने के कारण छात्रों को भविष्य में कष्ट न हो।

---

[4] कम्पनी ने सेट–मेकरों को वर्ष 2009–10 से विनिर्दिष्ट गंतव्यों तक मुद्रित पुस्तकों के पैकेटों की आपूर्ति करने हेतु लगा रखा था।

निम्न मुद्रण गुणवत्ता वाले पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति हेतु मुद्रकों पर अर्थदण्ड का अधिरोपण नहीं करना

निम्न गुणवत्ता वाले पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति के कारण बि0शि0प0प0 द्वारा ₹ 15.72 करोड़ की कटौती की वसूली मुद्रकों से नहीं की गयी

2.11 बोली प्रलेख के उपवाक्य 38 तथा पाठ्य पुस्तकों के मुद्रण से सम्बन्धित कम्पनी तथा मुद्रकों के बीच अनुबन्ध के खण्ड 2 (अ) के अनुसार यदि मुद्रण, बाइन्डिंग/कवर पेस्टिंग, स्टीचिंग, ट्रीमिंग आदि की गुणवत्ता निम्न स्तरीय अथवा घटिया पायी जाती है तो कम्पनी अपने विवेक से आवंटित पुस्तकों के मूल्य का 15 प्रतिशत तक अर्थदण्ड लगा सकती है। यह अर्थदण्ड अन्य उपवाक्यों के अन्तर्गत अर्थदण्डों के अतिरिक्त होना था।

लेखापरीक्षा संवीक्षा से प्रकट हुआ कि बि0शि0प0प0 ने कम्पनी के विभिन्न विपत्रों से वर्ष 2007–08 से 2010–11 के दौरान निम्न गुणवत्ता वाले पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति के लिए ₹ 15.72 करोड़ की राशि काट लिया था। तथापि, कम्पनी ने इसके बदले में निम्न गुणवत्ता वाली पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति हेतु मुद्रकों पर अर्थदण्ड अधिरोपित नहीं किया था। इस प्रकार, कम्पनी को ₹ 15.72 करोड़ की परिहार्य हानि वहन करनी पड़ी। मुद्रकों पर अर्थदण्ड अधिरोपन नहीं करने के कारण अभिलेखों में उपलब्ध नहीं थे।

प्रबन्धन ने कहा (नवम्बर 2012) कि मुद्रकों का ब्यौरा, जिनकी पुस्तकें निम्न गुणवत्ता वाले पायी गयीं, अज्ञात थे, जिसके फलस्वरूप, सम्बन्धित मुद्रकों पर अर्थदण्ड अधिरोपण नहीं हो सका। अब मुद्रकों का ब्योरा बि0शि0प0प0 से संग्रहित किया जा रहा था तथा इसके बाद सम्बन्धित मुद्रकों पर अर्थदण्ड अधिरोपण किया जाएगा।

उत्तर कम्पनी में आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली का अभाव इंगित करता है।

पुस्तकों की विलम्बित आपूर्ति हेतु अनुबन्ध के प्रावधानों का आह्वान नहीं होना

पाठ्य पुस्तकों की विलंबित आपूर्ति के कारण बि0शि0प0प0 ने ₹ 3.13 करोड़ की कटौती की

2.12 कम्पनी तथा बि0शि0प0प0 के बीच हस्ताक्षरित एम0ओ0यू0 के अनुसार कम्पनी जिला को पाठ्य पुस्तकों/मुद्रण सामग्री का वितरण पूर्ण करेगा जैसा कि माँग पत्र/आदेश में विनिर्दिष्ट है तथा जैसा कि प्रथम पक्ष के साथ समय–समय पर सहमति बनी है तथा जिसमें विफल होने पर बि0शि0प0प0 द्वारा अर्थदण्ड लगाया जा सकता है जो कम्पनी को स्वीकार्य होगा। बि0शि0प0प0 के माँग पत्र के अनुसार, पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति 15 मार्च तक होनी चाहिए। बोली प्रलेख के उपवाक्य 27.1 तथा पाठ्य पुस्तकों के मुद्रण तथा आपूर्ति से सम्बन्धित कम्पनी तथा मुद्रकों के बीच अनुबन्ध के उपवाक्य 2 (अ) के अनुसार सुपुर्दगी/दायित्व के निष्पादन में मुद्रक द्वारा किसी प्रकार के अक्षम्य विलम्ब से मुद्रक अपने निष्पादन प्रतिभूति की जब्ती/अर्थदण्ड का अधिरोपण, तथा चूक के लिए अनुबन्ध की समाप्ति के लिए दायी होगा।

हमलोगों ने प्रेक्षित किया कि वर्ष 2009–10 तथा 2010–11 के दौरान बि0शि0प0प0 ने पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति में विलम्ब के कारण ₹ 3.13 करोड़ की राशि की कटौती किया। तथापि, कम्पनी पुस्तकों की विलम्ब से सुपुर्दगी के कारण अर्थदण्ड का अधिरोपण हेतु मुद्रकों के साथ अनुबन्ध के प्रावधानों का आह्वान करने में विफल रहा।

प्रबन्धन ने कहा (नवम्बर 2012) कि विशेष परिस्थितियों के अधीन पुस्तकों की आपूर्ति हेतु सरकार द्वारा कुछ समय विस्तार भी दिया गया। आँकड़े तैयार किये जा रहे थे तथा मामला बि0शि0प0प0 के समक्ष रखा जाएगा।

तथ्य यही है कि कम्पनी या तो मुद्रकों से अर्थदण्ड की कटौती करने में या बि0शि0प0प0 के समक्ष मामला रखने में विफल हुआ।

विपणन एवं विक्रय निष्पादन

बाजार में विक्रय की गयी पुस्तकें (सामान्य विक्रय)

2.13 सर्वशिक्षा अभियान (एस0एस0ए0) के अन्तर्गत आपूर्ति हेतु पुस्तकों के मुद्रण के अतिरिक्त कम्पनी ने सामान्य विक्रय के अन्तर्गत खुले बाजार में विक्रय हेतु वर्ग IX से XII वर्ग तक के छात्रों के लिए पाठ्य पुस्तकें मुद्रित करवाया। इसके लिए एक सुदृढ़ विपणन नीति तथा मुद्रित होने वाली पुस्तकों की संख्या का उचित निर्धारण आवश्यक था। हमलोगों ने प्रेक्षित किया कि:

- कम्पनी के पास राज्य में वर्ग IX से XII वर्ग के विद्यार्थियों को इन पुस्तकों की विक्रय हेतु कोई विपणन नीति नहीं थी।
- 2008–09 से पूर्व, एक विशेष शैक्षणिक वर्ष में मुद्रित होने वाली पुस्तकों का निर्धारण प्राक्कलन आधार पर सीमांत वृद्धि/कमी के साथ पिछले तीन वर्षों के दौरान औसत विक्रय के आधार पर किया गया था। तथापि, वर्ष 2008–09 के आगे से उक्त प्रथा बंद कर दी गयी थी तथा कोई वैज्ञानिक आधार स्वीकार किये बिना प्रबन्धन के निर्णय अनुसार पुस्तकें मुद्रित की जा रही थीं। औसत आधार पर निर्धारण बंद करने के कारण अभिलेखों में उपलब्ध नहीं थे।
- कम्पनी ने प्रत्यक्षतः खुले बाजार में पुस्तकों का विक्रय नहीं किया। बाजार में पुस्तकों की विक्रय अभिकर्ताओं के माध्यम से हुई, जिन्हें उनके द्वारा विक्रय की गयी पुस्तकों के मूल्य (विक्रय मूल्य) के 17 प्रतिशत की दर से कमीशन का भुगतान किया गया। निम्नलिखित तालिका वर्ष 2007–12 के दौरान उपलब्ध पुस्तकों की कुल संख्या, विक्रय की गयी पुस्तकों की संख्या, पुस्तकों का अंत शेष, पुस्तकों की कुल उपलब्धता के सापेक्ष कुल विक्रय की प्रतिशतता तथा कुल विक्रय के सापेक्ष अन्तिम स्टॉक की प्रतिशतता को दर्शाता है।

(पुस्तकों की संख्या लाख में)

वर्ष	प्रारम्भिक शेष	प्राप्ति (वर्ष के दौरान मुद्रित पुस्तकों की संख्या)	कुल	विक्रय	अन्तिम शेष	पुस्तकों के अन्तिम स्टॉक का मूल्य (₹ करोड़ में)	स्टॉक की कुल उपलब्धता से कुल विक्रय की प्रतिशतता	उपलब्ध कुल स्टॉक से अन्तिम स्टॉक की प्रतिशतता
2007-08	46.47	37.04	83.51	44.49	39.02	अप्राप्त	53	46.72
2008-09	39.02	55.83	94.85	51.42	43.43	6.94	54	45.79
2009-10	43.44	55.15	98.59	38.78	59.81	9.58	39	60.67
2010-11	59.81	73.70	133.51	47.73	85.78	26.81	36	64.25
2011-12	85.78	7.80	93.58	30.20	63.38	अप्राप्त	32	67.73

(स्रोतः कम्पनी द्वारा उपलब्ध करायी गई सूचना)

जैसा कि उपर्युक्त विवरणों से देखा जा सकता है कि कम्पनी वर्ष 2007–08 से 2011–12 की अवधि में कुल उपलब्ध पुस्तकों की मात्र 32 से 54 प्रतिशत ही विक्रय कर सकी। उपलब्ध स्टॉक से अन्तिम स्टॉक की प्रतिशतता का परास 45.79 तथा 67.73 के बीच था। अन्तिम स्टॉक में रखी गयी पुस्तकों की संख्या वर्ष 2009–10 से 2011–12 के दौरान विक्रय की गयी पुस्तकों से अधिक थी। अधिकांश उपलब्ध पुस्तकों के विक्रय में कम्पनी की विफलता के कारण विक्रय नहीं की गयी पुस्तकों के स्टॉक पर निधि का परिहार्य अवरोधन हुआ जिसका परास वर्ष 2008–09 में ₹ 6.94 करोड़ से वर्ष

2010–11 में ₹ 26.81 करोड़ के बीच था। इससे मुद्रित होने वाली पुस्तकों की आवश्यक संख्या के निर्धारण में कम्पनी का त्रुटिपूर्ण नियोजन इंगित होता है। इस प्रकार, आदेश किये/प्राप्त किये गए तथा विक्रय किये गये पाठ्य पुस्तकों के बीच महत्वपूर्ण अंतर था। प्रबन्धन सामान्य विक्रय के अन्तर्गत पाठ्य पुस्तकों की विक्रय बढ़ाने के लिए सुदृढ़ विक्रय रणनीति प्रतिपादित करने तथा कार्यान्वित करने में विफल रहा।

प्रबन्धन ने लेखापरीक्षा प्रेक्षणों को स्वीकारते हुए कहा (नवम्बर 2012) कि किसी प्रमाणिक आँकड़ों के अभाव में मुद्रित होने वाली तथा विक्रय होने वाली पुस्तकों की संख्या शुरू से ही चुनौतीपूर्ण कार्य रहा है क्योंकि पुस्तकों की कमी से स्टॉक में अभाव तथा अधिकता से स्टॉक बहुतायत हो जाता है जो फलस्वरूप अप्रचलित हो जाता है। पुस्तकों का मुद्रण आदेश देने हेतु सामान्यतः तीन वर्षों के औसत विक्रय तथा स्टॉक के साथ–साथ परीक्षण विधि स्वीकार/विचार किया गया था। समाचार पत्र/पत्रिका आदि में विज्ञापन के जरिये पुस्तकों के विक्रय बढ़ाने का प्रयास जारी था।

उत्तर वृहत् स्टॉक के संचयन जो कि मुद्रित होने वाली पुस्तकों के निर्धारण हेतु दोषपूर्ण नियोजन के कारण हुआ पर स्पष्टीकरण नहीं देता है।

अप्रचलित पुस्तकों के कारण परिहार्य हानि

2.13.1 जैसा कि उपर्युक्त कंडिका 2.10 में समीक्षा की गयी है, कम्पनी सर्व शिक्षा अभियान के अन्तर्गत वर्ग I से VIII हेतु बि0शि0प0प0 द्वारा दिये गए आदेश के अनुसार पाठ्य पुस्तकों का मुद्रण करवाती है तथा बि0शि0प0प0 द्वारा विनिर्दिष्ट गंतव्य तक नये सत्र के आरंभ होने से पहले जो कि प्रत्येक वर्ष का मार्च माह होता है, पुस्तकें आपूर्ति की जानी होती हैं। कम्पनी सामान्य विक्रय के अन्तर्गत वर्ग IX से XII हेतु भी पाठ्य पुस्तकें मुद्रित करवाती है। उपर्युक्त निर्दिष्ट योजनाओं के अन्तर्गत पाठ्य पुस्तकों के मुद्रण तथा आपूर्ति से सम्बन्धित अभिलेखों की नमूना जाँच में यह पाया गया कि विभिन्न वर्गों के लिए मुद्रित ₹ 9.07 करोड़[5] मूल्य के 50.00 लाख[6] पुस्तकें 31 मार्च 2012 तक नहीं विक्रय हुए तथा अप्रचलित हो गए। प्रबन्धन द्वारा वर्ष 2009–10 तथा 2010–11 की अवधि के दौरान पाठ्यक्रम में परिर्वतन पुस्तकों की अप्रचलित होने का कारण बताया गया। तथापि, हमारे लेखा परीक्षा संवीक्षा में निम्न बातें उद्घाटित हुईं :

- पाठ्यक्रम में परिर्वतन पाठ्य पुस्तकों के अप्रचलित होने का एकमात्र कारण नहीं था। हमलोगों ने प्रेक्षित किया कि बि0शि0प0प0 द्वारा दिये गये समय/विस्तारित समय के अन्तर्गत पुस्तकों की आपूर्ति में हुए विलम्ब पाठ्य पुस्तकों के अप्रचलित होने का मुख्य कारण था। बि0शि0प0प0 द्वारा कम्पनी को सूचित किया गया था (अगस्त 2009) कि सर्व शिक्षा अभियान के अन्तर्गत कुछ वर्गों का पाठ्यक्रम परिर्वतित होने वाला है तथा नया पाठ्यक्रम वर्ष 2010–11 से लागू होगा। तथापि, कम्पनी ने पाठ्य पुस्तकें जो 12 अगस्त 2009 तक अर्थात् पाठ्यक्रम में परिर्वतन होने तक बिना आपूर्ति किये थीं, उनसे सम्बन्धित मुद्रण आदेश को स्थगित करने हेतु कोई कार्रवाई नहीं किया।

---

[5] ₹ 6.93 करोड़ स0शि0अ0 के अन्तर्गत + ₹ 2.14 करोड़ सामान्य विक्रय के अर्न्तगत = ₹ 9.07 करोड़।

[6] सर्वशिक्षा अभियान - ₹ 36.46 लाख + सामान्य विक्रय - ₹13.54 लाख।

कम्पनी के गोदाम में पड़ी अप्रचलित–पुस्तकें

- सामान्य विक्रय के अन्तर्गत बड़ी संख्या में पुस्तकें बिना विक्रय के रह गयीं जिनका मुख्य कारण कम्पनी द्वारा मुद्रित होने वाली पुस्तकों की संख्या के निर्धारण हेतु कोई वैज्ञानिक आधार नहीं अपनाना (उपर्युक्त कण्डिका 2.1.3 में चर्चा की गई है), पाठ्यक्रम में परिवर्तन के पश्चात् लक्षित अपभोक्ताओं के पास मुद्रित पुस्तकों की उपलब्धता, स्टॉक में उपलब्धता के बावजूद नये पुस्तकों का मुद्रण, आदि हैं।
- इसके अतिरिक्त यह भी पाया गया कि दिसम्बर 2009 से ये अप्रचलित पुस्तकें किराये के गोदाम में रखी गयीं जिनपर दिसम्बर 2009 से अप्रैल 2012 की अवधि के दौरान किराये के मद में ₹ 89 लाख व्यय हुआ।

कम्पनी ने अप्रचलित पुस्तकों के मद में ₹ 9.96 करोड़ की हानि वहन किया

इस प्रकार, कम्पनी को पुस्तकों की आपूर्ति में विलम्ब तथा फलस्वरूप बि0शि0प0प0प0 द्वारा इसे स्वीकार न करने के साथ ही मुद्रित होने वाली पुस्तकों की आवश्यकता निर्धारण करने की त्रुटिपूर्ण नियोजन के कारण ₹ 9.96 करोड़ (₹ 9.07 करोड़ + ₹ 0.89 करोड़) की हानि हुई।

प्रबन्धन ने लेखापरीक्षा प्रेक्षणों को स्वीकार करते हुए कहा (नवम्बर 2012) कि समयबद्धता एवं अन्य कारणों जैसे कि स्थान का अभाव, पैकिंग की जटिल प्रकृति, संसदीय चुनाव तथा कुछ जिलों में बाढ़ आदि के कारण मुद्रित पाठ्य पुस्तकों की सुपुर्दगी नहीं हो सकी। यह भी कहा गया कि 38.18 लाख पुस्तकें अन्य सरकारी विभागों को निःशुल्क आपूर्ति की गयी थी तथा शेष 10.62 लाख पुस्तकें जो क्षतिग्रस्त हो गये थे एवं जो प्रयोग हेतु उपयुक्त नहीं रह गए थे उनका निपटान नीलामी विक्रय द्वारा किया जा रहा था।

जैसा कि लेखापरीक्षा में प्रेक्षित किया गया कि पुस्तकों के अप्रचलित होने के मुख्य कारण मुद्रित होने वाली पुस्तकों की संख्या का अनुचित निर्धारण, पाठ्यक्रम में परिवर्तन के जानकारी के बाद भी सुपुर्दगी सीमा के अन्तर्गत पुस्तकों की सुपुर्दगी में विफलता तथा स्टॉक में पहले से ही उपलब्ध पुस्तकों का मुद्रण थे।

वित्तीय प्रबन्धन

सक्षम वित्तीय प्रबन्धन निधि पर सुदृढ़ नियन्त्रण प्रणाली स्थापित करने हेतु प्रदान की जाती है क्योंकि यह निर्णयन तथा उपलब्ध निधि के उत्तम उपयोग हेतु एक साधन के रूप में कार्य करता है। लेखापरीक्षा विश्लेषण ने वित्तीय प्रबन्धन में निम्न त्रुटियों को उद्घाटित किया।

लेखाओं के अन्तिमीकरण में बकाया

2.14 कम्पनी अधिनियम, 1956 की धारा 210 के साथ पठित धारा 166 तथा 216 के अनुसार कम्पनी के निदेशक मण्डल को वित्तीय वर्ष समाप्त होने के छः माह के अन्तर्गत अंशधारकों के वार्षिक आम सभा (ए0जी0एम0) में सी0ए0जी0 के पूरक टिप्पणियों सहित लेखापरीक्षक के प्रतिवेदन के साथ कम्पनी की लेखा प्रस्तुत करना होता है।

कम्पनी ने वर्ष 1997–98 तक अपना लेखा अन्तिमीकृत किया था तथा 31 मार्च 2012 को इसकी लेखाओं के अन्तिमीकरण में 13 वर्षों (1998–99 से 2011–12) का बकाया था। लेखाओं का समय पर अन्तिमीकरण के अभाव में यह लेखापरीक्षा में सत्यापित नहीं हो सका कि वित्तीय लेनदेनों का उचित ढंग से लेखांकित किया गया तथा जिस उद्देश्य के लिए राशि वसूली गयी तथा व्यय की गयी, उसे प्राप्त कर लिया गया। इसके अतिरिक्त, लेखाओं के अन्तिमीकरण में विलम्ब से न केवल धोखाधड़ी के जोखिम का भय होता है, बल्कि उत्तरदायी तथा जिम्मेवारी का निर्धारण भी नहीं हो पाता है।

प्रबन्धन ने कहा (नवम्बर 2012) कि विलम्ब का कारण सांविधिक लेखापरीक्षक द्वारा लेखापरीक्षा पूर्ण नहीं करने के साथ ही झारखण्ड सरकार द्वारा कम्पनी में निदेशक/अंशधारी का मनोनयन नहीं होने से दिसम्बर 2007 से अप्रैल 2012 तक वार्षिक आम सभा नहीं होना था। इस सम्बन्ध में झारखण्ड सरकार से कोई प्रतिक्रिया पाने में विफल रहने पर कम्पनी ने कानूनी परामर्श लेने के बाद झारखण्ड सरकार द्वारा निदेशक मनोनित किए बिना 7 मई 2012 को वार्षिक आम सभा का आयोजन किया जिसमें वर्ष 1997–98 का लेखा अंगीकार की गयी थी।

हमलोग जवाब से संतुष्ट नहीं हैं क्योंकि लेखाओं के बकाए की स्थिति समय–समय पर सरकार के संज्ञान में लायी गयी थी। कम्पनी की लेखाएँ 1998–99 से बकाया में थीं जिसके लिए नवम्बर 2007 तक वार्षिक आम सभा का आयोजन न होना बाधक नहीं था। दिसम्बर 2007 से अप्रैल 2012 की अवधि के दौरान वार्षिक आम सभा आयोजित करने के लिए, इस तथ्य पर विचार करते हुए कि सभा का आयोजन सम्भव था, पहले ही कानूनी सलाह ली जा सकती थी। तथ्य यह है कि प्रबन्धन ने बकायों को परिसमाप्त करने हेतु पर्याप्त उपाय नहीं किया।

वित्तीय नियन्त्रण में त्रुटियाँ

2.14.1 हमलोगों ने वित्तीय नियन्त्रण में निम्नलिखित त्रुटियाँ प्रेक्षित कियाः

- कम्पनी में नकद/निधि प्रवाह विवरण की तैयारी की प्रणाली प्रचलन में नहीं थी।
- कम्पनी में कोई बजटिंग प्रणाली प्रचलन में नहीं थी।
- स्थायी परिसंपत्तियाँ पँजी का संधारण नहीं किया गया था।
- वर्ष 2007–12 के दौरान बैंक समाशोधन विवरणी कम्पनी द्वारा तैयार नही किया गया था। अनुसूचित बैंकों के चालू खाता में शेष के रूप में ₹ 30.54 लाख की

राशि चार वर्षों से अधिक समय से दिखाया जा रहा था जिसका कोई ब्यौरा उपलब्ध नहीं था।

- ऋणदाता तथा ऋणों एवं अग्रिमों का उम्र–वार तथा दल–वार ब्यौरा उपलब्ध नहीं था।
- विविध देनदारों, ऋणदाताओं तथा ऋणों एवं अग्रिमों इत्यादि से सम्बन्धित सहायक लेजर अद्यतन नहीं किया गया था।

बि0शि0प0प0 द्वारा विपत्रों पर विचार नहीं करना

2.14.2 कम्पनी बि0शि0प0प0 से प्राप्त माँग–पत्रों के अनुसार पाठ्य पुस्तकें मुद्रित करवाती है तथा बि0शि0प0प0 के निर्दिष्ट स्थानों पर पाठ्य पुस्तकों की आपूर्ति करती है। इसके बाद, कम्पनी बि0शि0प0प0 को आपूर्ति की गई पाठ्य पुस्तकों की प्रतिपूर्ति हेतु विपत्र प्रस्तुत करती है। अभिलेखों की जाँच से प्रकट हुआ कि कम्पनी ने वर्ष 2007–08 की अवधि में ₹ 64.82 करोड़ का विपत्र प्रस्तुत किया था जिसमें केवल ₹ 64.33 करोड़ की राशि पर बि0शि0प0प0 द्वारा भुगतान हेतु विचार किया गया, तथा शेष ₹ 0.49 करोड़ की राशि बि0शि0प0प0 द्वारा भुगतान नहीं किया गया। भुगतान हेतु उपर्युक्त राशि पर विचार नहीं करने का बि0शि0प0प0 द्वारा कोई कारण नहीं बताया गया। इस प्रकार, सुदृढ़ वित्तीय प्रबन्धन के अभाव में दावा वसूल करने में प्रयास की कमी के कारण वे अदत्त रहे।

प्रबन्धन ने लेखापरीक्षा प्रेक्षणों को स्वीकार करते हुए कहा (नवम्बर 2012) कि बकाए की वसूली हेतू बि0शि0प0प0 के साथ मामले को लिया जाएगा।

सेवा–कर की वसूली नहीं होना

अनुबन्ध के प्रावधान के विरुद्ध सेट–मेकर को ₹ 2.39 करोड़ के सेवा कर का भुगतान

2.14.3 बोली प्रलेख की उपवाक्य 19 (ब) के साथ पठित कम्पनी तथा सेट–मेकर/बोली लगाने वाले के बीच अनुबन्ध के उपवाक्य 2 (अ) के अनुसार सभी कर, चुंगी, सेवा कर तथा विलम्ब शुल्क इत्यादि जो पाठ्य–पुस्तकों की सुपुर्दगी के सम्बन्ध में व्यय किये गये हों, चाहे जिस कारण से भी हों, वे बोली लगाने वाले द्वारा वहन की जाएगी।

हमने प्रेक्षित किया (जून 2012) कि वर्ष 2010–11 तथा 2011–12 के लिए क्रमशः ₹ 1.02 करोड़ तथा ₹ 1.37 करोड़ निगम द्वारा सेट–मेकर/बोली लगाने वाले को विपत्र की राशि के अतिरिक्त सेवाकर के रूप में भुगतान की गई। अनुबन्ध में निहित शर्तों के अनुसार, सेवा कर का वहन बोली लगाने वाले द्वारा किया जाना था, अतः सेवा कर के मद में सेट–मेकरों को ₹ 2.39 करोड़ राशि का भुगतान मान्य नहीं था एवं जिसकी वसूली होनी चाहिए थी। तथापि, कम्पनी ने राशि की वसूली के लिए कोई कार्रवाई नहीं की थी।

प्रबन्धन ने कहा (नवंबर 2012) कि उपवाक्य 19 (ब), करों, चुंगी, सेवा कर इत्यादि के बारे में है जो पाठ्य–पुस्तकों की सुपुर्दगी के प्रसंग में है। दूसरे शब्दों में गोदाम मालिक को गोदाम–किराया, परामर्श शुल्क यदि कोई मशीनों के आपूर्तिकर्त्ताओं को भुगतान की गई हो तथा ट्रक या लौरी के द्वारा पुस्तकों के परिवहन के लिए भुगतान किया जाने वाला भाड़ा जिस पर सेवा कर लगता है; उपवाक्य 19 (ब) के अनुसार बोली लगाने वाले द्वारा वहन किया जाना है। इस तरह से बोली लगाने वाला सेट बनाने की प्रक्रिया पूरी करने के बाद सेवा कर भारित करने का हकदार बनता है।

बोली प्रलेख की उपवाक्य 19 (ब) के अनुसार, सभी शुल्कों, चुंगी तथा करों इत्यदि सेवा कर सहित, का वहन बोली लगाने वाले द्वारा किया जाना है। इसके अतिरिक्त बोली प्रलेख की उपवाक्य 24 में यह स्पष्ट है कि बोली लगाने वाला प्रत्याशित बोली लगाने वाले के पटना स्थित गोदाम से सम्बन्धित प्रखण्डों तक सेट बनाए हुए किताबों को पहुँचाने तक में व्यय किए सभी करों, शुल्कों, अनुज्ञप्ति शुल्क, सभी तरह की बीमा, चुंगी इत्यादि के लिए पूर्ण रूप से उत्तरदायी होगा। इस प्रकार, कम्पनी ने उपर्युक्त उपवाक्य का उल्लंघन कर संवेदक/बोली लगाने वाले को सेवा कर के रूप में ₹ 2.39 करोड़ का अतिरिक्त भुगतान किया।

मानव–शक्ति

निरर्थक मजदूरी का भुगतान

2.15 कम्पनी का मुख्य उद्देश्य पाठ्य पुस्तकों का प्रकाशन, मुद्रण, विक्रय तथा आपूर्ति था। कम्पनी का मुद्रण प्रेस जिसकी स्थापना 1972 में की गई थी, दीर्घकाल से ही लगभग अक्रियाशील था। इसके अतिरिक्त, चूँकि मुद्रण प्रेस कार्य नहीं कर रहा था, कर्मियों का उपयोग उनकी बहाली के उद्देश्य के अनुसार नहीं किया जा सका।

कम्पनी के पास 31 मार्च 2012 को प्रेस इकाई में 89 कर्मी थे जो मुद्रण प्रेस के अक्रियाशील होने के कारण बेकार पड़े रहे। 89 कर्मियों में सिर्फ सात से 13 कर्मी बाह्य स्रोतों से कराए जाने वाले मुद्रण कार्य के अनुश्रवण में लगाये गये थे तथा शेष कर्मी प्रेस के अक्रियाशील होने के कारण बेकार पड़े रहे। हमारी संवीक्षा से यह उद्घाटित हुआ कि कम्पनी द्वारा वर्ष 2007–12 के दौरान वेतन/मजदूरी के मद में ₹ 20.76 करोड़ का व्यय किया गया।

प्रबन्धन ने कहा (नवम्बर 2012) कि कर्मियों का उपयोग प्रकाशन इकाई तथा मुद्रकों/सेट मेकर के भवनों में पाठ्य पुस्तकों के मुद्रण तथा आपूर्ति के कार्य के अनुश्रवण में किया जा रहा था। कुछ कर्मियों की पदस्थापना शिक्षा विभाग में भी की गई है जो कम्पनी का नियन्त्रक विभाग है।

प्रबन्धन का जवाब संतोषजनक नहीं है क्योंकि कम्पनी प्रेस की अक्रियाशील होने के कारण यह कर्मियों को लाभकारी ढंग से उस उद्देश्य के लिए उपयोग नहीं कर सका जिसके लिए इनको नियोजित किया गया था। प्रबन्धन ने अनुश्रवण के लिए तथा शिक्षा विभाग में पदस्थापित कर्मियों का विस्तृत विवरण नहीं उपलब्ध कराया। इसके अतिरिक्त, शिक्षा विभाग में प्रेस कर्मियों की पदस्थापना तथा कम्पनी द्वारा उनके वेतन का भुगतान न्यायोचित नहीं है क्योंकि दोनों का अस्तित्व पूर्णतः अलग–अलग है।

आन्तरिक नियन्त्रण एवं आन्तरिक लेखापरीक्षा

आन्तरिक नियन्त्रण

2.16 आन्तरिक नियन्त्रण प्रबन्धन का एक अस्त्र है जो एक आश्वासन प्रदान करता है कि उद्देश्यों की प्राप्ति मितव्ययिता, दक्षता एवं क्रमिक तरीके से की जा रही है। यह देखा गया कि कम्पनी की आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली त्रुटिपूर्ण थी जिसका विवरण निम्नलिखित है:-

- कम्पनी ने प्रभावशाली शासन हेतु सूचनाओं/आँकड़ों के संग्रहण एवं संचयन हेतु कोई व्यापक प्रबन्धकीय सूचना प्रणाली की व्यवस्था स्थापित नहीं की थी।
- कम्पनी की वार्षिक लेखाएँ वर्ष 1998–99 से ही बकाए में थे।

- कम्पनी के पास वार्षिक वित्तीय लेखओं को तैयार करने हेतु कोई लेखा नियमावली नहीं थी।
- भण्डारों एवं पुस्तकों इत्यादि का भौतिक सत्यापन नहीं किया गया था। इसलिए कमियों या अधिकता का वास्तविक मूल्यांकन नहीं किया जा सकता था और न ही इसके लिए उत्तरदायित्व निर्धारित किया जा सकता था।
- आर्थिक तथा भौतिक आँकड़ों के बीच सामंजस्य नहीं था।

आन्तरिक लेखापरीक्षा

2.17 कम्पनी के पास 47 वर्षो से अधिक अस्तित्व में होने के बावजूद, अपनी आन्तरिक लेखापरीक्षा शाखा नहीं थी तथा कम्पनी की आन्तरिक लेखापरीक्षा सनदी लेखाकारों की फर्म द्वारा की जाती थी। इसके अतिरिक्त, कम्पनी द्वारा आन्तरिक लेखापरीक्षा नियमावली भी तैयार नहीं की गई थी। हमारी संवीक्षा ने उद्घाटित किया कि आन्तरिक लेखापरीक्षा प्रतिवेदनों में उठाए गए आपत्तियों का अनुपालन कम्पनी द्वारा नहीं किया गया।

अतः कम्पनी की कार्यशैली के सम्बन्ध में पर्याप्त आश्वासन प्रदान करने हेतु आन्तरिक नियन्त्रण एवं आन्तरिक लेखापरीक्षा प्रणाली का सुदृढ़ीकरण आवश्यक है।

प्रबन्धन ने कहा (नवम्बर 2012) कि लेखापरीक्षा की सलाह के अनुसार आन्तरिक नियन्त्रण तथा आन्तरिक लेखापरीक्षा प्रणाली को सुदृढ़ कर लिया जाएगा।

निष्कर्ष

अनेक क्षेत्रों में कम्पनी के निष्पादन का स्तर आदर्श से कम पाया गया। यद्यपि कम्पनी का मूल क्रियाकलाप पाठ्य–पुस्तकों का मुद्रण एवं प्रकाशन था, फिर भी इसका अपना मुद्रण प्रेस दीर्घकाल से अक्रियाशील था क्योंकि निधि की उपलब्धता के बावजूद अप्रचलित मुद्रण प्रेस के आधुनिकीकरण/उद्धरण/प्रतिस्थापन के लिए कम्पनी द्वारा कोई ठोस कदम नहीं उठाए गए। कम्पनी को मुद्रण के लिए निजी मुद्रकों के सेवाओं का आश्रय लेना पड़ा। हानि के सम्बन्ध में औपचारिक अनुबन्ध के अभाव में, कम्पनी हिन्दुस्तान पेपर कॉरपोरेशन लिमिटेड से क्षतिग्रस्त कागजों का मूल्य वसूलने में विफल रही। सर्वशिक्षा अभियान की समय सूची का पालन नहीं कर पाने के कारण बिहार शिक्षा परियोजना को पुस्तकों की आपूर्ति करने में विलम्ब हुआ जिसका परास 76 से 260 दिनों का था। कम्पनी को पुस्तकों की विलम्ब से आपूर्ति करने के कारण बिहार शिक्षा परियोजना परिषद् को परिहार्य दण्ड का भुगतान करना पड़ा जिसकी वसूली मुद्रकों/सेट–मेकरों से उनके साथ किए अनुबन्ध में निहित शर्त्तो के अनुसार नहीं की जा सकी। कम्पनी ने सामान्य विक्रय योजना के अन्तर्गत पाठ्य पुस्तकों का विक्रय बढ़ाने हेतु किसी ठोस विपणन नीति का प्रतिपादन नहीं किया था जिसके फलस्वरूप पुराने पुस्तकों तथा अन्तिम स्टॉक का संचयन हो गया था। वित्तीय नियन्त्रण तथा आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली त्रुटिपूर्ण पाया गया। कम्पनी के वर्ष 1998–99 से आगे के वार्षिक लेखाओं का अन्तिमीकरण नहीं किया गया था।

अनुशंसाएँ

कम्पनी के लिए आवश्यक है कि :

- पाठ्य पुस्तकों के मुद्रण एवं आपूर्ति के लिए निजी मुद्रकों पर निर्भरता मिटाने हेतु मुद्रण प्रेस के आधुनिकीकरण/उन्नयन/प्रतिस्थापन के मामले को प्रभावशाली तरीके से जारी रखे;
- मुद्रित तथा आपूर्ति की जाने वाली पुस्तकों की संख्या के निर्धारण के लिए नियोजन में सुधार तथा शैक्षणिक अवधि के शुरू होने से पहले मुद्रण तथा वितरण में समय–सारणी का अनुपालन करे;
- पुस्तकों का विक्रय बढ़ाने हेतु एक प्रभावशाली विपणन नीति प्रतिपादित करे;
- पाठ्य पुस्तकों की निम्न गुणवत्ता/विलम्ब से आपूर्ति के कारण लगाया गया जुर्माना गलती करने वाले मुद्रकों/सेट–मेकरों से वसूल करने का प्रयास करे;
- संविदा के प्रावधानों के अनुसार सेवा कर की वसूली करे; तथा
- वित्तीय एवं आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली को सुदृढ़ करे।