

२. बजटीकरण

बजट, परियोजना-संलेख का एक बहुत ही महत्वपूर्ण घटक है। यदि यह सावधानी से तैयार किया जाये तो इसे क्रियान्वयन-कार्यक्रम के साथ एकीकृत किया जा सकता है। एक सुस्पष्ट बजट आपके लेखाकार को किसी भी व्यय को उचित मद में लिखने में सहायता प्रदान करेगा। इससे आपको बजट तथा वास्तविक व्यय में होने वाले अन्तर (variances) पर प्रभावशाली ढंग से नियन्त्रण रखने में सहायता मिलेगी।

ऐसा केवल तभी किया जा सकता है जब व्यय को उचित मद में लिखा गया हो। कभी-कभी, व्यय की प्रकृति को भुलाकर, व्यय को ऐसे लेखा-मदों में नामे कर दिया जाता है जिनमें बजट-मद से कम राशि का व्यय हुआ हो। इसके परिणाम स्वरूप लेखा प्रतिवेदन विकृत हो जाता है।

यदि सहयोगी संस्था एक संतुलित बजट प्रस्तुत करती है, तो सम्भावना है कि सीडा आपके बजट को अनुमोदित करते समय कोई कटौती न करे। इसका आशय यह है कि सहयोगी संस्थाओं को यथार्थवादी बजट बनाने चाहिए। इन्हें बढ़ाकर बनाने की आवश्यकता नहीं है।

अधिकांशतः व्यय होने से बचा हुआ शेष धन, उचित मात्रा में, अगले वर्ष में प्रयोग हेतु ले जाया जा सकता है। सीडा यह आशा करती है कि इस नीति का पालन करने पर सहयोगी संस्था इस योग्य हो जाएँगी कि वे कार्यक्रमलापों को समय पर तथा वास्तविकता के आधार पर लागू कर सकें। व्यय होने से बच गये धन को अनुदान वर्ष की समाप्ति से पूर्व ही व्यय करना आवश्यक नहीं होगा।

सीडा ने बजट बनाने का कोई मानक तरीका नहीं लागू किया है। **परन्तु हम आपको उपयोगी बजट बनाने के कुछ सुझाव दे सकते हैं।**

क) बजट संरचना

ऐसी धारणा है कि कार्यक्रम से सम्बन्धित लोगों तथा लेखाकारों को बजट प्रलेख से अलग-अलग आशाएँ होती हैं। कार्यक्रम से सम्बन्धित लोग यह आशा करते हैं कि बजट से उन्हें यह पता चलेगा कि किसी विशेष कार्य के लिए कितने धन का प्रावधान किया गया है। लेखाकार यह जानना चाहते हैं कि किसी व्यय को किस मद में रखा जाएगा। प्रायः सामान्य बजट से यह बातें स्पष्ट नहीं हो पाती हैं।

इस समस्या को हल करने का एक तरीका यह है कि पहले कार्यक्रम पर आधारित एक बजट तैयार करें। यह बजट एक सरलीकृत तार्किक संरचना पर बना हुआ हो सकता है। यह बजट निम्न लिखित तरीके से उपयोगी हो सकता है:

- यह आपको नियोजित कार्यक्रमलापों को दृष्टिगोचर करने में सहायता प्रदान कर सकता है।
- यह आपको प्रत्येक कार्यक्रमलाप एवं उसके घटकों के लिए आवश्यक संसाधनों के नियोजन में सहायता प्रदान कर सकता है।
- यह सीडा को आपके कार्यक्रम तथा आपकी निधि की आवश्यकता को समझने में सहायता प्रदान करेगा।
- यह आपके क्रियान्वयन दल को कार्य-योजना को समझने तथा इसे उपलब्ध निधि से सम्बन्ध करने में सहायता प्रदान करेगा।

एक कार्यक्रम बजट में निम्नलिखित शीर्षक हो सकते हैं: आप इसमें अपनी आवश्यकता और कागज़ के आकार के अनुसार सुधार कर सकते हैं या अन्य स्तम्भ भी जोड़ सकते हैं।

क्रम संख्या	कार्यक्रम का नाम	इस कार्यक्रम का विशेष उद्देश्य	तर्क / कारण प्रत्येक कार्यक्रम / वस्तु के लिए	प्रत्यक्ष हितग्राहियों की संख्या	गाँव / स्थान जहाँ कार्यक्रम हो रहा है।	कार्यकलाप की अवधि	बजट की विषय-वस्तु टिप्पणी	बजट की विषय-वस्तु गणना	राशि (रुपयों में)

'कार्यक्रम बजट' का एक उदाहरण पृष्ठ संख्या १२९ पर दिया गया है।

इस बजट को अंतिम रूप देने के पश्चात् आप दूसरे 'संक्षिप्त बजट' की तैयारी करें। यह आपके लेखाकार को सामान्य लेखाङ्कन शीर्षकों के अंतर्गत व्यय को लिखने में सहायता प्रदान करेगा। 'लेखा बजट' सामान्यतः एक कार्यक्रम बजट का पुनर्वर्गीकृत स्वरूप है। लेखा बजट का प्रारूप निम्नलिखित प्रकार का हो सकता है।

संदर्भ	लेखा शीर्षक	कार्यक्रम	अवधि	गणना	राशि (रुपयों में)

'लेखा बजट' का एक उदाहरण पृष्ठ संख्या १३१ पर दिया गया है।

पहली दृष्टि में यह अतिरिक्त काम की तरह लगेगा। परन्तु, आजकल प्रचलित एकल बजट, कार्यक्रम-बजट तथा लेखा-बजट दोनों ही दशानि का प्रयास करते हैं, परन्तु ये दोनों ही अपने कार्यों में असफल रहते हैं। योजना में होने वाले खर्च के बारे में कार्यक्रम के लोग इनसे पर्याप्त जानकारी नहीं ले पाते हैं। साथ ही, लेखाकार लेखा शीर्षक खोलने में भी झुंझलाहट महसूस करते हैं जो कि कार्यक्रम का ही अङ्ग प्रतीत होता है तथा प्रत्येक दातव्य संस्था के लिए भिन्न-भिन्न होता है।

दूसरा, यदि आप कोई विस्तार-पत्रक सॉफ्टवेयर जैसे कि - लोटस १-२-३, एक्सल या क्वाट्रो-प्रो का प्रयोग करते हैं तो आप दोनों बजटों से प्रति-सन्दर्भ बना सकते हैं। तब यदि आप कार्यक्रम बजट में कोई परिवर्तन करते हैं तो लेखा बजट स्वतः ही अद्यत्तित (update) हो जायेगा।

ख) कितना

बजट के आँकड़े ज़मीनी वास्तविकता पर आधारित होने चाहिए। सीडा समर्थित परियोजना के लिए वेतन का बजट बनाते समय आपको यह देखना चाहिए कि उस क्षेत्र में वेतन का सामान्य स्तर क्या है। साथ ही अनुमानित वेतन की राशि बहुत अधिक या बहुत कम नहीं होनी चाहिए, क्योंकि यह संस्था में अर्न्तकलह का कारण बन सकता है।

सामग्री का बजट इस बात पर आधारित होना चाहिए कि कितनी सामग्री का उपयोग किया जायेगा। गणना करते समय जो मूल्य लिए गए हैं वे वास्तविक होने चाहिए।

आपको निम्नलिखित के लिए प्रावधान करने की भी आवश्यकता है:

१. वेतन वृद्धि

समय के साथ लोगों की योग्यता तथा अनुभव बढ़ता जाता है। ऐसे में वार्षिक वेतन-वृद्धि एक सामान्य अपेक्षा है। यदि आपकी संस्था वार्षिक वेतन-वृद्धि प्रदान करती है तो आपको प्रत्येक वर्ष तदनुसार वेतन बजट बढ़ाना चाहिए।

२. लेखाकार

अच्छे लेखाकार का मिलना कठिन है। उन्हें साथ रखना और भी कठिन है। कभी-कभी इसका एक कारण लेखाकारों के लिए वेतन बजट की कमी है। सीडा यह अपेक्षा करती है कि उसकी सहयोगी संस्थाएँ योग्य लेखाकारों को खोज कर उन्हें पूर्णकालिक लेखाकार के रूप में नियुक्त करेंगी। ऐसे लोगों को लेखा का पर्याप्त प्रशिक्षण होना चाहिए तथा उन्हें सामान्यतः वाणिज्य स्नातक होना चाहिए। साथ ही उन्हें पर्याप्त अनुभव भी होना चाहिए।

इस कार्य के लिए वेतन की उपयुक्त राशि का बजट बनाना चाहिए। वेतन का बजट बनाने के लिए आप यह देख सकते हैं कि अच्छे लेखाकार के लिए स्थानीय व्यवसायी कितना भुगतान करते हैं। जहाँ वेतन की सहभागिता किसी अन्य दातव्य संस्था के साथ हो वहाँ आनुपातिक राशि का बजट सीडा प्रस्ताव में किया जाना चाहिए।

३. अङ्केक्षण शुल्क

आपकी संस्था या न्यास का स्वतन्त्र अङ्केक्षण जन-लेखादेयता के लिए आवश्यक है। सीडा यह अपेक्षा करती है कि उसकी सहयोगी संस्थाएँ इस कार्य के लिए किसी अच्छी शासपत्रित लेखापाल संस्था की सेवाएँ लेंगी। यदि ऐसी संस्था निकट ही हो तो उसकी सेवाएँ और भी उपयोगी होंगी।

व्यवस्थित ढंग से अङ्केक्षण करने के लिए, अधिकतर मामलों में उचित व्यवसायिक पारिश्रमिक आवश्यक है। दुर्भाग्यवश, प्रायः अङ्केक्षण शुल्क के घटक को बजट में शामिल नहीं किया जाता। जहाँ अङ्केक्षण शुल्क की सहभागिता किसी अन्य दातव्य संस्था के साथ हो वहाँ आनुपातिक राशि के प्रावधान का सुझाव दिया जाता है।



साथ ही, सीडा अङ्केक्षण-प्रमाणपत्र के लिए आपको एक अतिरिक्त राशि का प्रावधान भी बजट में करना चाहिए। सीडा अङ्केक्षण प्रमाणपत्र के अपेक्षित शुल्क के लिए अपने शासपत्रित लेखापाल से सम्पर्क करें। अङ्केक्षण शुल्क के बारे में बताने से पूर्व शासपत्रित लेखापालों को अपने व्यावसायिक उत्तरदायित्व तथा प्रमाणपत्र में निर्दिष्ट कार्यक्षेत्र के बारे में भली-भाँति विचार कर लेना चाहिए।

४. मुद्रा स्फीति^१

पहली बार बजट प्रस्तावित करते समय यह ध्यान रखें कि हो सकता है बजट अनुमोदित होने में कुछ समय लगे। इस अन्तराल में मूल्य बढ़ते ही रहेंगे। अतः बजट राशि का अनुमान करते समय इस बात का ध्यान रखें।

यदि प्रस्तावित बजट एक वर्ष से अधिक समय के लिए है तो दूसरे तथा उसके बाद के वर्षों के लिए भी स्फीति का प्रावधान करें।

^१ इन्फ्लेशन (Inflation)

५. मुख्य कार्यकारी

यदि आपकी संस्था में कोई पूर्णकालिक मुख्य-कार्यकारी^१ है, तो आपको उस व्यक्ति को वेतन देने की आवश्यकता हो सकती है। आयकर अधिनियम में ऐसे व्यक्ति को उचित वेतन देने में कोई बाधा नहीं है। सोसायटी अधिनियम के अन्तर्गत यह आशा की जाती है कि ऐसे मुख्य-कार्यकारी को जो कि सचिव या कोषाध्यक्ष हो सकते हैं, उनके सचिव या कोषाध्यक्ष के रूप में किये गये कार्यों के लिए कोई वेतन नहीं दिया जाएगा। आपके अङ्ग्रेजक आपको इस नियम की गूढ़ता समझा सकते हैं।

सीडा यह सुझाव देती है कि आवश्यकतानुसार पूर्णकालिक मुख्य-कार्यकारी के लिए पारिश्रमिक की उचित तथा आनुपातिक राशि का भी प्रावधान करना चाहिए।

ग) विभाजन

यदि आप एक अच्छा बजट बनाना चाहते हैं तो यह आवश्यक है कि जो भी आँकड़े दिये गये हैं उनका विस्तार करके भी दिखायें। उदाहरणार्थ, वेतन को व्यक्ति (कार्यभार सहित), प्रतिमाह दर, महीनों की संख्या के अनुसार अलग-अलग विभाजित करने चाहिए। एक ज्ञानवर्धक यात्रा व्यय की राशि को किराया, भोजन, ठहरने का व्यय तथा आकस्मिक व्यय के रूप में विभाजित करना चाहिए। आपने इन मदों की गणना कैसे की है यह भी दर्शाएँ। उदाहरणार्थ- '२० लोगों के लिए भोजन ७५ रुपये प्रतिदिन के हिसाब से X ४ दिन'। पहले तो यह कार्य समय व्यर्थ करने वाला लगेगा परन्तु यह आपको अल्प या अधि बजटन से बचने में सहायता करेगा। फिर भी यदि किसी मद को अलग-अलग विभाजित नहीं किया जा सका है तो उसे 'एकराशि'^२ रखें।

सीडा अपेक्षा करती है कि बजट के सभी मदों का, जहाँ तक व्यावहारिक हो, विभाजित किया जाए। बजटित लागत जहाँ तक सम्भव हो कार्यकलाप से संबंधित होनी चाहिए।

घ) अन्तर

यदि आप बजट बनाते हैं तो बाद में उसमें अन्तर आना स्वाभाविक है। इन अन्तरों को छुपाना नहीं चाहिए। सभी सम्बन्धित व्यय को उचित लेखा शीर्षकों के अन्तर्गत लिखने का प्रयास करना चाहिए। कभी-कभी व्यय को सिर्फ इसलिए किसी अन्य शीर्षक के अन्तर्गत लिख लिया जाता है क्योंकि उचित शीर्षक के बजट का उपयोग हो चुका होता है।

'सीडा को प्रतिवेदन' (पृष्ठ ६१) नामक खण्ड में जैसा वर्णन किया गया है, अन्तरों की गणना एवं प्रतिवेदन उसी आधार पर करना चाहिए। जहाँ कहीं आवश्यक हो, बजट राशि में संशोधन के लिए गत वर्ष के अन्तरों को भी देखना चाहिए।

^१ एक पदाधिकारी भी हो सकते हैं।

^२ लम्प-सम (Lump-sum)