

## अध्याय IV: परियोजना कार्यान्वयन

पिछले अध्याय में बताए अनुसार, निविदा को अंतिम रूप देने की प्रक्रिया सक्षम नहीं थी। सैद्धांतिक रूप से स्वीकृति तथा अंतिम स्वीकृति के बीच 153 ठेकों में लिया गया औसत समय 37 माह था। इसलिए समय पर कार्यों को क्रियान्वित करने की अत्यावश्यकता थी ताकि कम्पनी अन्य विलम्ब के बिना उत्पादन कर सके। हालांकि हमने पाया कि खराब योजना तथा प्रभावी मॉनीटरिंग के अभाव के कारण परियोजना क्रियान्वयन में अत्यधिक विलम्ब हुआ।

### 4.1 परियोजना कार्यान्वयन में विलम्ब

₹ 100 करोड़ या इससे अधिक के सभी 104 ठेकों को करारों में अनुबंधित निर्धारित समापन समय के अन्दर पूरा नहीं किया गया। जैसाकि नीचे तालिका 8 से देखा जा सकता है कि 21 ठेकों में विलम्ब 1-2 वर्ष के बीच, 39 ठेकों में 2-3 वर्षों के बीच था जबकि 38 ठेकों में यह तीन वर्षों से अधिक था।

तालिका 8: प्लांटो\* में विभिन्न पैकेजों में विलम्बों का विवरण

प्लांट	सत्यापित पैकेजों की संख्या	विलम्बित पैकेजों की संख्या	पैकेजों की संख्या जिसमें विलम्ब निम्नानुसार था			
			1 वर्ष से कम	1-2 वर्ष	2-3 वर्ष	3 वर्षों से अधिक
आईएसपी	28	28	-	2	9	17
बीएसपी	33	33	3	11	8	11
बीएसएल	12	12	-	2	4	6
डीएसपी	3	3	-	-	3	-
आरएसपी	24	24	1	5	15	3
एसएसपी	2	2	2	-	-	-
आरएमडी	2	2	-	1	-	1
कुल	104	104	6	21	39	38

\* समापन की अनुबंधीय तिथि से समापन की तिथि तक संगणित, तथा चालू परियोजनाओं के मामले में, प्रबंधन द्वारा निर्धारित समापन की अनुमानित तिथि

इसमें संसाधनों के खराब नियोजन, ड्राइंग की प्रस्तुति तथा उपकरण की आपूर्ति में विलम्ब के मामले थे तथा कुछ ठेकेदारों ने कार्य पूरा नहीं किया तथा बीच में ही छोड़ दिया। कुछ

मामलों में ठेकेदारों ने अपने मजदूरों को अन्य क्षेत्रों पर पुनः नियोजित किया। लेखापरीक्षा ने पाया कि ठेकेदार के योग्यता मानदण्डों को पर्याप्त प्रतिस्पर्धा को आकृष्ट करने के लिए कम किया गया था। ओवरबुक कैपिटल गुड्स इंडस्ट्री/प्रतिष्ठित सिविल तथा संरचनात्मक ठेकेदारों ने अपने कार्य को फैलाया इसलिए वे अनुबंध के समय के अन्दर परियोजनाओं को प्रभावी तरीके से पूरा नहीं कर सके।

हालांकि, इसमें सीधे कम्पनी को जिम्मेदार ठहराते हुए परिहार्य विलम्ब था क्योंकि वे करार देने से पूर्व अपर्याप्त योजना से उत्पन्न हुए थे। सलाहकार की क्षमता पर उनके कार्य का पर्याप्त निरीक्षण किए बिना अत्यधिक निर्भरता, ठेकेदारों को साइटों तथा कार्य फ्रन्टों की सुपुर्दगी में विलम्ब तथा परियोजनाओं का कई गैर प्रबंधनीय उप-पैकेजों में विभाजन ने विलम्ब में अधिक योगदान दिया था। अधिकतर परियोजनाओं को योजनित रूप में समकालिक तरीके से क्रियान्वित नहीं किया जा सका जिसके परिणामस्वरूप क्षमता निष्क्रिय हुई।

#### 4.1.1 सलाहकार के कार्य निष्पादन में कमियां

1. आईएसपी परियोजनाओं के लिए मेकॉन सलाहकार एवं परियोजना प्रबंधक था तथा इस कार्य के लिए कुल फीस ₹ 302.25 करोड़ थी। हमने मेकॉन की ओर से कई चूके पाई। मेकॉन की ओर से कुछ चूके जिसने प्लांट को चालू करने को समग्र रूप से प्रभावित किया, निम्नानुसार है :

- मेकॉन ने आईएसपी प्रबंधन से संदर्भ के बावजूद उस ब्राउनफील्ड क्षेत्र का मृदा निरीक्षण नहीं किया जहां कुछ एमईपी परियोजनाओं<sup>9</sup> की योजना बनाई गई थी। करार के क्रियान्वयन के दौरान यह पाया गया कि डाउनस्ट्रीम परियोजनाओं के लिए निर्धारित क्षेत्र के प्रमुख भाग को ह्यूज मास ऑफ स्लैग, कच्चा लोहा/इस्पात पत्थर, स्क्रेप, स्कल आदि अवरूढ़ कर रहे थे। ऐसी सामग्री को हटाने के फलस्वरूप सिविल तथा संरचनात्मक कार्य के क्रियान्वयन में 20 माह का निवल विलम्ब हुआ। परिणामस्वरूप आईएसपी में बीओएफ तथा सीसीपी के नियत समापन में भी काफी विलम्ब हुआ। तत्पश्चात बीएफ तथा आक्सीजन प्लांट जैसी पूर्ण अपस्ट्रीम परियोजनाओं का बिल्कुल उपयोग नहीं किया गया तथा 2013-14 और 2014-15 (दिसम्बर 2014) के दौरान एसपी, वायर रोड मिल और

<sup>9</sup> बेसिक ऑक्सीजन फर्नेस, (बीओएफ), कान्टिन्यूस कास्टिंग प्लांट (सीसीपी), मिल, लाइम एंड डोलोमाइट केलसीनेशन प्लांट

सीओबी को उनकी निर्धारित क्षमता के क्रमशः 3-4 प्रतिशत, 7 प्रतिशत तथा 61-36 प्रतिशत तक उपयोग किया गया था।

मंत्रालय ने कहा कि मेकॉन ने मै. सेमइंडिया कम्पनी लिमिटेड द्वारा दिए प्लांट क्षेत्र में मृदा गुणवत्ता का अनुसरण किया था परन्तु उनकी रिपोर्ट ने स्लेग, पत्थरो आदि की मात्रा नहीं दर्शायी। केवल बीएफ तथा ऑक्सीजन प्लांट को उपयोग में नहीं डाला जा सका जिसकी उन्हें एक माह के समय के अन्दर आरम्भ होने की अपेक्षा थी। मंत्रालय का उत्तर तर्क संगत नहीं है। मै. सेमइंडिया ने अपनी 1989-90 की रिपोर्ट में स्पष्ट रूप से कहा कि यह क्षेत्र महत्वपूर्ण प्रकार के तथा कमजोर संरचनाओं की ओपन फाउनडेशन की स्थापना का सूचक नहीं था और केवल गैर प्लांट तथा सामान्य बिल्डिंग फाउनडेशन की वहन क्षमता तथा विनिर्माण हेतु उपयुक्त था। हालांकि, प्लांट प्रबंधन तथा मेकॉन ने मै. सेमइंडिया के निष्कर्षों को नजरअंदाज करने का निर्णय लिया तथा कोई मृदा जांच नहीं की गई थी। इस प्रकार, विलम्ब के कारण प्रबंधन के नियंत्रण में थे तथा वे अप्रत्याशित नहीं थे जैसा कि प्रबंधन द्वारा विवादित है।

- मेकॉन प्रमुख तकनीकी पैकेजो तथा सिविल और संरचनात्मक परियोजनाओं के डिजाइन तथा ड्राइंगो को समय पर अंतिम रूप तथा/अथवा स्वीकृति नहीं दे सका। अनुवर्ती कार्रवाई तथा ठेकेदारों के साथ समन्वय खराब था तथा अधिकतर मामलों में कार्य के निरीक्षण तथा कार्य के मापन के प्रमाणीकरण में विलम्ब था। मंत्रालय ने कहा कि किसी भी अवसर पर ड्राइंगो की आपूर्ति में विलम्ब को क्रियान्वयन में विलम्ब के लिए जिम्मेदार नहीं ठहराया जा सकता क्योंकि सभी अवसरों पर क्रियान्वयन हेतु अपेक्षित ड्राइंगों से अधिक ड्राइंगों की संख्या उपलब्ध थी। उत्तर को प्रबंधन समिति के उन निष्कर्षों के संदर्भ में देखा जाना है जिनमें अधिकतर प्रमुख तकनीकी पैकेजो में मूल तथा विस्तृत डिजाइनिंग दोनों की अंतिम रूप से स्वीकृति में मेकॉन की ओर से 6-12 माह का विलम्ब देखा गया था। अधिकतर पैकेजो में प्लांट के लेआउट को कई बार संशोधित किया गया था जो कि परियोजना के क्रियान्वयन में विलम्ब का कारण बना। साइट पर तकनीकी तथा वाणिज्यिक निर्णयों में भी अपर्याप्त पर्यवेक्षी जनशक्ति के कारण विलम्ब था।

2. आरएसपी में कंटीनयुअस कास्टिंग प्लांट (सीसीपी) तथा बेसिक ऑक्सीजन फर्नेस (बीओएफ) हेतु सिविल कार्य तथा सीसीपी हेतु संरचनात्मक कार्य को अगस्त 2008 में

दिया गया था तथा इसे फरवरी 2010 तक पूर्ण होना अपेक्षित था परन्तु सलाहकार ने अप्रैल 2010 तक कुल ड्राइंगो का केवल क्रमशः 29 प्रतिशत एव 90 प्रतिशत ही प्रस्तुत किया। ड्राइंग की प्रस्तुति में विलम्ब ने ठेकेदारो के नियत कार्य को प्रभावित किया। दोनों परियोजनाओ को लगभग पाँच वर्षों (फरवरी 2015 तक) तक विलम्बित किया गया है। मंत्रालय ने कहा कि ड्राइंग की प्रस्तुति में विलम्ब हुआ था क्योंकि उपकरण के अपूर्तिकर्ताओं से लोड डाटा अपेक्षित था परन्तु उपकरणो को बाद में अक्टूबर 2008 से अगस्त 2012 के दौरान आर्डर किया गया। ड्राइंगो को मौजूदा सिविल तथा संरचनात्मक फाउण्डेशन के साथ पूर्व फीट किया जाना था। उत्तर तर्कसंगत नहीं है। सिविल तथा संरचनात्मक कार्य प्रमुख प्लांट के निर्माण के पूर्व किया जाता है। कार्य देने से पूर्व योजना बनाने के लिए ऐसी परियोजना गतिविधियो का समक्रमण अपेक्षित था तथा इसलिए यह प्रबंधन के नियंत्रण में थे।

3. बीएसपी में लेखापरीक्षा द्वारा देखे गए सभी प्रमुख तकनीकी पैकेजो के लिए ड्राइंगो की प्रस्तुति तथा स्वीकृति में विलम्ब था। विलम्ब मात्रा बिलों तथा कार्यक्षेत्र के अपर्याप्त निर्धारण के कारण थे, जिसके परिणामस्वरूप कार्य आर्डर तथा प्लांट लेआउट में लगातार संशोधन हुए। मंत्रालय ने स्वीकार किया कि ड्राइंग की प्रस्तुति तथा स्वीकृति का कार्य ठेकेदारो और सलाहकारो का था तथा उन्हें सलाहकारो की विशेषज्ञता पर निर्भर रहना पड़ा।

4. आरएसपी में बेसिक ऑक्सीजन फर्नेस के सिविल कार्य में, कनवर्टर की सिविल फाउण्डेशन की केन्द्रीय लाइन को टेपिंग साइड की ओर 275 एमएम तक स्थानांतरित किया गया था क्योंकि मेकॉन द्वारा प्रदत्त ड्राइंग ने कॉलम एक्सिस की गैर-समरूपता के विषय में पूर्ण जानकारी प्रदान नहीं की। कंपनी को बियरिंग पैडेस्टल के प्रतिस्थापन हेतु ₹ 1.55 करोड़ का अतिरिक्त व्यय करना पड़ा लेकिन परामर्शदाता से इसकी वसूली नहीं की गई थी। आपत्ति स्वीकार करते हुए मंत्रालय ने बताया कि मेकॉन को अंतिम निर्माण ड्राइंग जारी करने से पूर्व अधिक सतर्क रहना चाहिए था।

औपचारिक शर्तों और जुर्माना खण्ड के अभाव में मेकॉन की जवाबदेही प्रवर्तनीय नहीं थी। मंत्रालय ने बताया कि परामर्शकार्य सेवाओं का कार्यक्षेत्र विशेष रूप से परिभाषित किया गया था। उत्तर को इस तथ्य के मद्देनजर देखा जाना चाहिए कि मेकॉन को 2006 से दिसम्बर 2011/जनवरी 2012 तक तदर्थ आधार पर कार्य अनुमत किया गया था, और तब ही कार्य और भुगतान शर्तों को दर्शाते हुए संयंत्रवार औपचारिक करार पर हस्ताक्षर किए गए थे। प्रदेय

में देरी के लिए उपार्जित हानि को छोड़कर परामर्शदाता के कारण बढ़ी हुई लागत के प्रति कंपनी की सुरक्षा का कोई पैनेल खण्ड नहीं था।

#### 4.1.2 ठेकेदारों को साइट और कार्य का मोर्चा सौंपने में देरी

मुख्य तकनीकी और इरेक्शन पैकेजों की जल्दी शुरुआत के लिए मुख्य तकनीकी पैकेजों के निष्पादन हेतु साइट और उपयुक्त फ्रंट तैयार करना जरूरी था। हालांकि कई परियोजनाओं के लिए ठेका देते समय साइट 'सौंपने के लिए तैयार' नहीं थे। तालिका 9 दर्शाती है कि ₹7,472 करोड़ के 14 ठेकों में मुख्य संयंत्र के निर्माण और स्थापना हेतु ठेकेदारों को फ्रंट/साइट सौंपने में 11 महीने से 53 महीनों की देरी थी।

तालिका 9: ठेकेदारों को फ्रंट/साइट सौंपने में देरी दर्शाने वाली परियोजनाओं का विवरण

संयंत्र	परियोजना का नाम	ठेका मूल्य (₹ करोड़ में)	समापन (मा/व)		देरी (महीने में)	
			ठेके के अनुसार	वास्तविक/ अनुमानित	संपूर्ण समापन	साइट/फ्रंट प्रदान करने में
बीएसपी	कोक ओवेन बैटरी - 11	400	01/11	09/14	44	15
	यूनीवर्सल रेल मिल	1,174	06/13	06/15	24	18
	बार एण्ड रॉड मिल	406	08/12	06/15	34	18.5
आरएसपी	बीओएफ	329	05/12	06/14	25	20
	न्यू प्लेट मिल-रोलिंग	732	02/13	06/14	16	11
	न्यू प्लेट मिल-फिनिशिंग	519	02/13	03/15	25	27
	तीसरा स्लैब कैस्टर	482	02/11	06/13	28	16
	सीओबी VI प्रॉपर	368	02/11	4/13	26	12
	स्लेब-रीहीटिंग फर्नेश फॉर एनपीएम	83	08/12	06/14	22	13
आईएसपी	ओर हैंडलिंग प्लांट	535	05/10	01/13	32	12
	बेसिक ऑक्सीजन फर्नेश	1,121	12/10	03/15	51	22
	कंटीन्यूअस प्लांट	448	07/10	03/15	56	21
	यूनिवर्सल सेक्शन मिल	696	12/09	02/15	62	53
बीएसएल	मेन रिसेविंग सेक्शन	179	05/10	01/16	68	25

मंत्रालय ने बताया कि ब्राउनफील्ड परियोजनाएं अज्ञात और अनपेक्षित स्थितियों से घिरी थी। केवल आईएसपी को छोड़कर ठेकेदारों को साइट सौंपने में देरी मुख्य रूप से मौजूदा बुनियादी/संचालन सुविधाओं से समक्रमण जैसे-साइट समतलीकरण, विखण्डन, निकासी और मौजूदा पुराने ढाँचों/निकायों के स्थान परिवर्तन के कारण हुई। बीएसपी के कुछ क्षेत्र में वनोन्मूलन की भी आवश्यकता था। उत्तर तर्कसंगत नहीं है क्योंकि देरी के

कारण, प्रबंधन के नियंत्रण के भीतर थे और अनपेक्षित नहीं थे। एमईपी परियोजनाओं को ब्राउनफील्ड पर उनके मौजूदा संयंत्र साइट पर स्थापित करना था और प्रस्तावित साइटों की उपयुक्तता के बारे में परियोजना के योजना स्तर पर ही प्रबंधन को पता होना चाहिए था। क्षेत्र की तैयारी विखण्डन और मौजूदा पुराने ढाँचों/निकायों का स्थान परिवर्तन का कार्य पहले किया जाना था अथवा तकनीकी ठेकों के निबंधन एवं शर्तों के साथ जोड़ा जाना चाहिए। इन परियोजनाओं हेतु साइट/फ्रंट उपलब्ध कराने में देरी के कारण इन संयंत्रों को समेकित रूप से चालू करने में अत्याधिक देरी हुई।

#### 4.1.3 कई अप्रबंधनीय उप-पैकेजों में परियोजनाओं का विभाजन

एक ठेकेदार अथवा ठेकेदारों के संघ को एक सम्पूर्ण पैकेज देने से कई लाभ होते हैं जैसे- एकल पक्ष जवाबदेही, बेहतर समन्वय और परियोजना का समय पर समापन। फिर भी यह देखा गया था कि सेल ने अधिकांश कार्य टुकड़ों में दिया था जिसके कारण देरी हुई। नीचे कुछ मामलों का विश्लेषण किया गया है।

1. बीएसपी में नए बेसिक ऑक्सीजन फर्नेश (बीओएफ) को स्थापित करने और उपकरणों की आपूर्ति का ठेका दो विभिन्न ठेकेदारों को क्रमशः ₹ 1,335.92 करोड़ और ₹ 50.61 करोड़ पर दिया गया था। यद्यपि आयातित उपकरण की 92 प्रतिशत आपूर्ति पूरी हो गयी थी और अगस्त 2011 तक भुगतान कर दिया गया था, बीओएफ की स्थापना मूल रूप से ठेकेदारों द्वारा कार्य पूरा न करने कारण अभी भी पूरा होना बाकी था (फरवरी 2015)। यह देखा गया कि शुरूआती निर्माण ठेका गैर-निष्पादन के कारण रोक दिया गया था और दुबारा से निविदा आमंत्रित की गई थीं। लेखापरीक्षा ने यह भी नोट किया कि परामर्शदाता द्वारा शुरू में एक समेकित ठेके का सुझाव दिया गया था।

2. आरएसपी में तीसरे स्लैब कास्टर का कार्य ₹ 482.32 करोड़ के कुल मूल्य पर 28 महीनों के समापन अर्थात् 23 फरवरी 2011 तक के लिए दिया गया था। ठेकेदार ने मार्च 2011 तक 92 प्रतिशत उपकरण की आपूर्ति कर दी थी। फिर भी सिविल कार्य जो दूसरे ठेकेदार द्वारा पूरा किया जाना था, उसके पूरा न होने के कारण स्थापना में देरी हुई।

मंत्रालय ने बताया कि पूरी परियोजना को कई पैकेजों में बांटने की अपेक्षा उसके लिए एक समेकित ठेका देने से उनका प्रबंधन करना ज्यादा आसान होता। लेकिन उसी समय सभी अंतर्राष्ट्रीय बोलीदाताओं के पास पर्याप्त कार्य था। परियोजनाओं के खण्डों को कई पैकेज में

बदलना बोलीदाताओं की अधिकतम प्रतिभागिता द्वारा लागत कम करने के लिए था जिसके कारण अब बीच के चरणों में समस्याएँ आ रही और देरी हो रही है। मंत्रालय ने माना कि ठेके के भागों को कई पैकेजों में बाँटने से बीच के चरण में समस्याएँ आई और देरी हुई। ऐसी स्थिति इसलिए उत्पन्न हुई क्योंकि उस समय सीमित अंतर्राष्ट्रीय आपूर्तिकर्ता थे और प्रबंधन ने उनकी अत्यधिक बुकिंग के समय पर ही प्रस्तावित क्षमता विस्तार की सभी परियोजनाओं के निविदा का चयन किया था जिसकी वजह से उपकरण आपूर्तिकर्ताओं का तकनीकी वाणिज्यिक शर्तें थोपना अनुमत हो पाया।

#### 4.1.4 परियोजनाओं का गैर-समक्रमण

समेकित इस्पात निर्माण क्षमता के विस्तार में एक समक्रमित तरीके से अपस्ट्रीम और डाउनस्ट्रीम में उत्पादन सुविधाओं की स्थापना शामिल है। कच्चे माल की सम्हलाई से लेकर रॉलिंग मिलों की स्थापना तक पूरे उत्पादन प्रवाह में किसी भी स्तर पर कोई भी विघटन का मतलब था कुछ सुविधाओं को पूरा होने पश्चात निष्क्रिय पड़ी रहना, जब कि अन्य कार्य प्रगति पर हों। नीचे तालिका 10 में इस्पात उत्पादन प्रवाह की तारतम्यता और समय-सीमा दी गई है जो दर्शाती है कि समक्रमण प्राप्त नहीं किया गया था।

तालिका 10: समक्रमित तरीके से पूरी नहीं की गई उत्पादन श्रेणी की परियोजनाओं को दर्शाने वाला विवरण

संयंत्र	ठेके देने/निष्पादन की समय-सीमा	आरएमएच से शुरू होकर इस्पात उत्पादन प्रवाह की तारतम्यता (माह/वर्ष)						
		आरएमएच	सीओ	एसपी	बीएफ	बीओएफ	सीसीपी	आरएम
आईएसपी	ठेका देने की तिथि	02/08	09/07	09/07	09/07	02/08	09/07	09/07
	निर्धारित समापन	05/10	07/10	03/10	04/10	12/10	07/10	02/10
	वास्तविक/संभावित समापन	01/13	01/13	01/13	04/13	09/15	03/15	04/13
बीएसपी	ठेका देने की तिथि	04/10	09/08	08/10	08/10	10/08	04/09	08/10
	निर्धारित समापन	04/12	01/11	12/12	12/12	08/11	12/11	06/13
	वास्तविक/संभावित समापन	03/15	09/14	03/14	09/15	03/16	03/16	06/15
आरएसपी	ठेका देने की तिथि	07/08	07/08	07/08	07/08	12/09	09/08	07/10
	निर्धारित समापन	02/11	02/11	03/11	04/11	05/12	02/11	02/13
	वास्तविक/संभावित समापन	04/13	04/13	07/12	08/13	06/14	06/13	06/14

आरएमएच= कच्चा माल सम्हलाई सुविधा; सीओ= कोक ओवेन्स और संबंधित सुविधा; एसपी= सिंटर संयंत्र; बीएफ= ब्लॉस्ट फर्नेस; बीओएफ= बेसिक ऑक्सीजन फर्नेस; सीसीपी= कास्टिंग संयंत्र; आरएम= रोलिंग मिल्स

तालिका दर्शाती है कि:

1. ठेका देते समय और ठेके की समाप्ति अवधि तय करते समय समक्रमण मुद्दे पर आईएसपी में स्पष्ट तरीके से बताया गया था। फिर भी इस रिपोर्ट के पैरा 4.4.1 के नीचे उप पैराग्राफ 1 के अनुसार, परिहार्य कारणों को योजना स्तर पर संबोधित नहीं किया गया। परिणामस्वरूप अपस्ट्रीम संयंत्रों अर्थात् आरएमएच, सीओबी, एसपी और बीएफ जनवरी-अप्रैल 2013 तक अपेक्षित उपयोग हेतु पहले ही तैयार थे लेकिन दिसम्बर 2014 तक इनका उपयोग नहीं किया जा सका, जब बीओएफ और सीसीपी आंशिक रूप से पूरे हुए थे। सीसीपी और बीओएफ का पूर्ण समापन क्रमशः मार्च और सितम्बर-2015 में निर्धारित था।

2. बीएसपी में, ठेका देने के स्तर पर उत्पादन सुविधाओं का गैर-समक्रमण देखा गया था जिसमें मध्यवर्ती सुविधाओं जैसे सीओबी, बीओएफ और सीसीपी को पहले पूरा किया जाना था (2011) जबकि अन्य अपस्ट्रीम और/डाउन स्ट्रीम परियोजनाएं (जैसे आरएमएच, एसपी, बीएफ और आरएम), जिन्हें 2012 और 2013 में पूरा किया जाना निर्धारित था। परियोजनाओं के निष्पादन में देरी के कारण डाउनस्ट्रीम परियोजनायें अपस्ट्रीम सुविधाओं के 9 से 18 माह बाद तैयार होंगी जिसके कारण इस दौरान उत्पादन क्षमता निष्क्रिय पड़ी रहेगी।

3. आरएसपी में कुछ सुविधायें अपस्ट्रीम और/या डाउनस्ट्रीम सुविधाओं के पूरा न होने के कारण बेकार पड़ी रही। सिंटर संयंत्र जुलाई 2012 में पूरा हुआ जबकि अपस्ट्रीम में ओर बेडिंग और ब्लेडिंग संयंत्र फरवरी 2014 तक स्थापित हुए। कोक ओवन बैटरी अप्रैल 2013 से चालू थी लेकिन डाउनस्ट्रीम में ब्लास्ट फर्नेश अगस्त 2013 में शुरू हुआ। ब्लास्ट फर्नेश की क्षमता का जून 2014 तक पूरी तरह से उपयोग नहीं किया गया था जब तक डाउनस्ट्रीम सुविधा में बेसिक ऑक्सीजन फर्नेश नहीं शुरू हुई। बेसिक ऑक्सीजन फर्नेश की समाप्ति में देरी के कारण जून 2013 में पूरा होने के बाद भी स्लैब कास्टर एक वर्ष तक निष्क्रिय पड़ा रहा। न्यू प्लेट मिल जिसे स्लैब को तैयार उत्पाद बनाना था, वह इसकी अपस्ट्रीम सुविधा के पूरा होने के एक वर्ष बाद पूरा हुआ।



4. आईडी फैन सिस्टम को गैस होल्डर कॉम्प्लेक्स को कनवर्टर गैस की आपूर्ति करनी थी। इसलिए बीएसएल की दोनों परियोजनाओं को साथ-साथ पूरा होना था। दोनों परियोजनाओं हेतु निविदायें मई 2007 में आमंत्रित की गई थी लेकिन गैस होल्डर कॉम्प्लेक्स हेतु ठेका सितम्बर 2008 में तथा आईडी फैन सिस्टम हेतु दिसम्बर 2012 में दिया गया था। आईडी फैन सिस्टम के लिए ढाई साल के विलम्ब के पश्चात नवम्बर 2009 में पुनः निविदा आमंत्रित की गई व फिर से जुलाई 2011 में पुनः निविदा के बाद निविदा पत्रता मानदंडों में ढील के पश्चात ही इसे अंतिम रूप दिया जा सका। यद्यपि गैस होल्डर कॉम्प्लेक्स दिसम्बर 2012 में पूरा हो गया था और जाँच तथा स्थापना हेतु तैयार था, यह आईडी फैन कॉम्प्लेक्स परियोजना से जुड़े होने के कारण उसके पूरा होने तक निष्क्रिय पड़ा रहा। इस प्रकार गैस होल्डर कॉम्प्लेक्स पर ₹ 86.73 करोड़ खर्च करने पर भी यह बेकार पड़ा रहा और दोनों परियोजनाओं से परिकल्पित ₹ 53.44 करोड़ प्रतिवर्ष का लाभ प्राप्त नहीं किया जा सका।

5. 132 केवी स्विचयार्डों और अन्य सहायक सुविधाओं के साथ 220 केवी स्तर का बीएसएल में ₹ 199.85 करोड़ की लागत से बना न्यू मेन रिसीविंग स्टेशन (एमआरएस) का मै. बीपीएससीएल के न्यू 2x250 मे.वा. के माध्यम से बिजली आपूर्ति प्राप्त करने हेतु, जनवरी 2014 में संचालन हुआ। चूँकि मै. बीपीएससीएल ने बिजली संयंत्र नहीं बनाया, बीएसएल ने डीवीसी से इसके चंद्रपुर स्विचयार्ड से 220 केवी स्तर पर बिजली की आपूर्ति हेतु संपर्क किया (जून 2012), जिसके लिए अभी तीन से चार वर्ष और लगने की संभावना है। डीवीसी से 220 केवी स्तर पर बिजली की आपूर्ति लंबित होने पर, इस सुविधा का 132 केवी तक कम करके प्रयोग किया जाता है, इस प्रकार न्यू एमआरएस को उप-ईष्टतम स्तर पर प्रचालन किया जा रहा है और इसका वह उपयोग नहीं किया जा रहा जिसके लिए इसे बनाया गया था।

6. बीएसएल में एसएमएस-II और सीसीडी शॉप हेतु ₹ 18.41 करोड़ मूल्य के ठेके पर समेकित आधार पर अक्टूबर 2008 में एक विद्युत वितरण पैकेज दिया गया था। कार्य जनवरी 2011 में पूरा हो गया था लेकिन एसएमएस-II और सीसीडी शॉप पूरे नहीं हुए थे। प्रबंधन ने दावा किया कि विभिन्न चालू परियोजनाओं की जाँच और स्थापना हेतु बिजली की आपूर्ति की जाती है।

मंत्रालय ने बताया कि शुरू में परियोजनाओं का निविदा और निष्पादन समक्रमित तरीके से किया जाना था। गैर-समक्रमण मुख्य रूप से दुबारा-निविदा और अधिक बुकिंग वाले उपकरण आपूर्तिकर्ता बाजार में प्रतिस्पर्धात्मक मूल्य के लिए पैकेजों को खण्डों में विभाजित करने के कारण था और इसलिए यह नियंत्रण से बाहर था। अधिक बोली प्रतिभागिता के लिए अर्हता मापदण्ड में भी छूट दे दी गई थी। ठेकागत जटिलताओं से बचने के लिए आरएसपी में पूरे हो चुके संयंत्रों का हॉट ट्रायल किया गया और मौजूदा समेकित इस्पात संयंत्रों में नई सुविधाओं के उत्पाद का उपयोग कुछ मौजूदा इकाइयों में मरम्मत करते समय करने की संभावना थी। तथ्य यह रह जाता है कि कंपनी आईएसपी, बीएसपी और आरएसपी में विभिन्न उत्पादन सुविधाओं का समक्रमण सुनिश्चित करने में विफल रही जो तत्संबंधी इस्पात संयंत्रों के परिकल्पित क्षमता विस्तार हासिल करने हेतु महत्वपूर्ण था।

#### 4.1.5 सीमाशुल्क औपचारिकतायें पूरा करने में देरी

बीएसपी में ₹ 639.30 करोड़ मूल्य पर सिंटर प्लांट का ठेका दिया गया था (अगस्त 2010) जिसे दिसम्बर 2012 तक पूरा किया जाना था। हालांकि, मुख्य आयातित वस्तुओं की प्रेषण मंजूरी सितम्बर 2012 में ली गई थी। परिणामस्वरूप भिलाई में वस्तुएँ प्राप्त हो गयी थी (दिसम्बर 2012 - मार्च 2013) और कार्य मार्च 2014 में पूरा हुआ था। मंत्रालय ने बताया कि पंजीकरण प्रमाणपत्र का निर्गमन सीमाशुल्क विभाग द्वारा देरी से किया गया क्योंकि डिजाइन इंजीनियरिंग का मूल्य हटाने के लिए सीमाशुल्क अधिकारियों को समझाने में काफी समय लग गया। उत्तर तर्कसंगत नहीं है क्योंकि सीमाशुल्क विभाग के साथ ठेके का समय पर पंजीकरण नहीं हो पाया जिसके कारण अत्यधिक देरी हुई।

#### 4.1.6 सेन्जिमर मिल-3 की गैर-स्थापना

एक सेन्जिमर अथवा जेड मिल का 88,000 कोल्ड रोल्ड स्टेनलेस स्टील के उत्पादन हेतु एएसपी के लिए मै. वाटरबरी फ़ैरेल, कनाडा (डब्ल्यूएफ) के संचालन में एक भारतीय एजेंसी को ₹ 102.26 करोड़ का ठेका आर्डर दिया था जिसे अक्टूबर 2009 तक पूरा किया जाना था। आयातित जेड मिल को चेन्नई पत्तन से सैलम तक ले जाते समय मई 2010 में वाहन दुर्घटनाग्रस्त हो गया जिसके कारण उपकरण खराब हो गया। कंपनी द्वारा बार-बार प्रयास के बावजूद भी पार्टी ने कार्य पूरा नहीं किया। इस प्रकार ₹ 124.27 करोड़ का व्यय बेकार पड़ा रहा।

मंत्रालय ने बताया कि उन्होंने वेंडर द्वारा मशीन की मरम्मत और बाकी काम पूरा कराने का बार-बार प्रयास किया गया लेकिन तथा सफल नहीं हो सके तथा निष्पादन गारंटी भुनाई गई। बाकी कार्य का मूल्य कम से कम ₹ 48 करोड़ होता और यह 12 महीनों के भीतर शुरू हो पाता। उत्तर से स्पष्ट है कि कंपनी जोखिम और लागत आधार पर ठेके को समाप्त करने के लिए तेजी से कार्रवाई करने में विफल रही (अक्टूबर 2012)। शेष कार्य का पुनर्निविदाकरण प्रक्रियागत था, अतः परियोजना के समापन में और देरी होगी।

#### 4.2 जोखिम और लागत क्रय कार्रवाई

ठेकेदारों की लापरवाही के विरुद्ध संगठन के हित की सुरक्षा के लिए प्रत्येक ठेके में एक धारा 'ठेकेदार की लागत और जोखिम पर' को शामिल किया गया था। आठ मामलों में ठेकेदार की लागत और जोखिम पर ठेके को समाप्त कर दिया गया था। आरएसपी के 10 तकनीकी पैकेजों में प्रगति तेज करने के लिए संबंधित एजेंसी के ध्यानाकर्षण हेतु दो-तीन बार जोखिम और क्रय नोटिस जारी किए गए थे, हालांकि नोटिस का ठेकेदारों के निष्पादन पर कोई प्रभाव नहीं पड़ा था व समापन में देरी को रोका नहीं जा सका। मै. हिन्दुस्तान स्टील कंस्ट्रक्शन लि. (एचएससीएल) और मै. सिनो स्टील इंडस्ट्री एण्ड ट्रेड ग्रुप कार्पोरेशन, चीन (एसएसआईटी) जिसके विरुद्ध आईएसपी में अपूर्ण कार्य हेतु जोखिम और लागत जुर्माना लगाया गया था वे उसी संयंत्र में अन्य ठेकों का भी निष्पादन कर रहे थे। फिर भी, गैर वसूली वाली जोखिम और लागत क्रय राशि की ठेकेदारों के अन्य बकाए या उनकी रनिंग बिलों से वसूली नहीं की गई थी। आईएसपी में मै. एसएसआईटी को ठेका समाप्त करने का निर्णय लेने तथा शेष कार्य का अलग निविदा आमंत्रित करने (अक्टूबर 2011) के पश्चात् ₹ 1.44 करोड़ के लम्बित दावे का भुगतान किया गया था (अक्टूबर 2011 से जून 2012)।

लेखापरीक्षा ने नोट किया कि जोखिम और लागत खरीद खण्ड ठेकेदारों द्वारा कार्य को तेजी से पूरा करने हेतु न तो निवारक बन पाया था और न ही ठेकेदारों से जोखिम क्रय लागत की वसूली सुनिश्चित कर पाया। इसका कारण यह था कि ठेकेदारों को भुगतान कार्य की प्रगति से जुड़ा था (जिसे अग्रिम के रूप में माना जाता है) तथा यदि वे निष्पादन नहीं करते तो उनके लिए बैंक गारंटी जो ठेके का केवल पाँच प्रतिशत है, को छोड़कर कोई वित्तीय नुकसान नहीं था। लंबी अवधि वाली एमईपी परियोजनाओं का ठेका देते समय कंपनी ने संविदात्मक प्रावधानों को मजबूत नहीं बनाया।

मंत्रालय ने बताया कि बैंक गारंटी जब्त करने के अलावा अन्य कई रक्षोपाय थे जैसे- भविष्य की प्रतिभागिता से वंचित करना, निर्माण उपकरण रोक लेना। उच्च मूल्य तकनीकी परियोजनाओं के लिए सीमित आपूर्तिकर्ता/परियोजना निष्पादक थे और कंपनी को मिन्नते करनी पड़ती क्योंकि अन्य विकल्पों की निश्चितता नहीं थी। परियोजना के ठेकेदारों के रनिंग बिलों से जोखिम क्रय की वसूली से उन परियोजनाओं की प्रगति पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ता। तथ्य फिर भी यही है कि कंपनी अपने वित्तीय हितों की सुरक्षा करने में विफल रही और आठ मामलों में जहाँ जोखिम खरीद कार्रवाई की गई थी वहाँ कंपनी ने ₹ 118.90 करोड़ के कुल दावे के प्रति बैंक गारंटी भुनाकर ₹ 30.55 करोड़ की वसूली की। इसके अतिरिक्त निष्पादन न करने वाले ठेकेदारों को आगामी कार्य के लिए वर्ज्य सूची में डालने के लिए कोई कार्रवाई नहीं की गई थी।

**सिफारिश:-**

3. कंपनी परियोजना प्रबंधन और ठेकों की खरीद व कार्यान्वयन के संबंध में मौजूदा नीतियों, प्रक्रियाओं और प्रथाओं का पुनः निरीक्षण कर सकती है और उन्हें भावी उद्यमों में समय और बढ़ रही लागत के जोखिमों को उचित रूप से कम करने के लिए सुदृढ़ कर सकती है।