

## अध्याय V: परियोजना मॉनीटरिंग

संयंत्र स्तरों पर एमईपी परियोजनाओं का कार्यान्वयन पर ईडी (परियोजनाओं) और संबंधित संयंत्रों के सीईओ द्वारा निगरानी रखी जाती थी। कार्यकारी निदेशक और अध्यक्ष ने संयंत्र निरीक्षण और वरिष्ठ प्रबंधन की बैठकों के दौरान प्रगति की समीक्षा की। बोर्ड उप-समिति (बीएससी) को पूंजीगत परियोजनाओं की समीक्षा/निगरानी के लिए जुलाई 2006 में गठित किया गया। कंपनी के निदेशक मंडल ने प्रारंभ में जब इन परियोजनाओं पर पुनर्विलोकन किया था इन परियोजनाओं को प्रत्यायोजन के अधिकार के अन्दर पूंजीगत निवेश की स्वीकृति हेतु प्रस्तुत किया गया था। इसने बीएससी बैठकों के कार्यवृत्त द्वारा भी परियोजनाओं की प्रगति पर पुनर्विलोकन किया। बोर्ड को पूंजीगत योजनाओं की भौतिक और वित्तीय प्रगति की सूचना भी दी गई थी। ईस्पात मंत्रालय ने भी तिमाही बैठकों में और सचिव स्तर पर मासिक समीक्षाओं में परियोजनाओं की प्रगति का पुनर्विलोकन किया। सांख्यिकीय और कार्यक्रम कार्यान्वयन मंत्रालय, केबिनेट सचिवालय/प्रधान मंत्री कार्यालय ने भी नियमित अंतराल पर प्रगति का पुनर्विलोकन किया। यद्यपि जैसा कि नीचे दर्शाया गया है इन बैठकों का विलम्ब को रोकने में कोई महत्वपूर्ण प्रभाव नहीं पड़ा।

### 5.1 एमईपी परियोजनाओं की अपर्याप्त मॉनीटरिंग

1. जैसा कि पूर्ववर्ती अध्यायों में प्रतिवेदित किया गया है; परियोजना प्रबंधन चक्र के प्रत्येक चरण पर विलंबों का अवलोकन किया गया था। निविदा को अंतिम रूप देने में आत्यधिक विलम्ब के अतिरिक्त (पैराग्राफ 3.1 देखें), सभी मुख्य परियोजनाओं के कार्यान्वयन में उन्हें पूर्ण करने की ठेके वाली तिथि से तीन से छः वर्षों (पैराग्राफ 4.1 देखें) तक का विलम्ब हुआ। एमईपी के चल रहे कार्यान्वयन के आठ वर्षों के दौरान, कंपनी ने कई बार इनकी समापन तिथि को संशोधित किया। नीचे दी गई तालिका 11 वर्ष दर वर्ष विस्तारित आधार पर उत्पादन सुविधाओं को एकीकृत रूप से आरंभ करने की तिथियों को दर्शाती है।

## तालिका 11: सात वर्षों के दौरान एमइपी परियोजनाओं के संपूर्ण समापन में परिवर्तन

(महीना/वर्ष)

संयंत्र	प्रधान मंत्री कार्यालय को 2007 में प्रतिबद्धता के रूप में	मार्च 2009	मार्च 2010	मार्च 2011	मार्च 2012	मार्च 2013	मार्च 2014	दिसम्बर 2014
आईएसपी	02/10	07/10	06/11	03/12	03/13	12/13	06/14	03/15
बीएसपी	09/10	11/11	03/13	03/13	09/13	03/14	03/15	09/15
बीएसएल	08/10	12/10	12/11	12/11	10/12	12/13	05/14	06/15
डीएसपी	10/10	-	12/12	12/12	03/13	12/13	12/14	05/15
आरएसपी	10/10	04/11	03/13	03/13	03/13	12/13	09/14	03/15
एसएसपी	03/10	03/10	06/10	09/10	09/10	09/10	09/10	09/10
संचयी कैपेक्स (₹ करोड़ में)		3,799	12,056	21,052	30,675	39,279	48,189	51,872

2. लेखापरीक्षा ने पाया कि कंपनी ने 'मुख्य परियोजनाओं की निगरानी पर बीएससी' को सूचित किया (मई 2013) कि आईएसपी में नई कोक ओवन बैटरी, सिंटर संयंत्र, वायर रोड मील और पावर ब्लोईंग स्टेशन वर्ष 2012-13 के दौरान आरंभ किया गया था। परंतु बाद में इसने दावा किया कि इन संयंत्रों में बड़ी खराबियां थीं और इसलिए उन्हें आरंभ किया हुआ न समझा जाये। कंपनी ने लेखापरीक्षा को सूचित किया कि 'अभिप्रेत उपयोग के लिए तैयार' के रूप में इन परियोजनाओं को पूरा करने के लिए तिथियां वे तिथियां होनी चाहिए जिन पर ये खराबियां ठीक कर दी गई थीं और वे तिथियां नहीं जिन पर निदेशक मंडल या इसकी उप-समिति को सूचना दी गई थी। यह देखा जाएगा कि परियोजना को पूरा किया जाने की तिथि में कोई निश्चितता नहीं थी और विभिन्न पणधारकों को विभिन्न तिथियां सूचित की गई थी।

3. लेखापरीक्षा ने पाया कि 31 दिसम्बर 2014 तक 'चालू परियोजनाओं की स्थिति रिपोर्ट' के अनुसार आईएसपी और आरएसपी में एकीकृत आरंभ करने को मार्च 2015 में पूरा किया जाना था। यद्यपि, 31 जनवरी 2015 को समाप्त महीने हेतु स्थिति रिपोर्ट ने इसे दिसम्बर 2014 में पूरा दर्शाया।

मंत्रालय ने कहा कि परियोजना प्रबंधन एक जटिल कार्य है जिसमें कई आकस्मिकताएं हो सकती हैं। योजनाबद्ध समापन सारणी इन पूर्वानुमानों पर निर्भर थी कि सभी प्रक्रियाएं बिना विलम्ब पूरी हो जाएगी। परियोजना को पूरा करने में विलम्ब हुआ क्योंकि इन पूर्वानुमानों को

प्राप्त नहीं किया जा सका। परियोजनाओं की सभी स्तरों पर गहन निगरानी की गई। समापन समय के अंदाजे में कुछ गलतियां हो सकती हैं परंतु समापन सारणी में विलम्ब और चूक प्रबंधन नियंत्रण के अंदर नहीं थे जैसाकि लेखापरीक्षा पैराग्राफों के प्रबंधन उत्तरों में विस्तारपूर्वक बताया गया और इसलिए इसे निगरानी एजेंसियों की विफलता के रूप में नहीं देखा जाना चाहिए।

मंत्रालय के उत्तर को निम्नलिखित तथ्यों के मद्देनजर देखा जा सकता है:

1. बोर्ड उप-समिति (बीएससी) की बैठकें 2011, 2012 और 2013 के दौरान तीन बार और 2008 के दौरान दो बार परंतु 2007, 2009 और 2010 में केवल एक बार हुई। 3 जुलाई 2009 को आयोजित अपनी छठी बैठक में, बीएससी ने संयंत्र के प्रमुख के साथ कम से कम एक संयंत्र के कार्यान्वयन की स्थिति की समीक्षा के लिए प्रत्येक महीने बैठक करने की इच्छा व्यक्त की। परन्तु सातवीं बीएससी बैठक 8 महीनों बाद 31 मार्च 2010 में हुई। बीएससी की बैठकों में यह देखा गया कि संयंत्र प्रबंधन ने एमईपी परियोजनाओं की स्थिति, विलम्ब के कारणों और की गई कार्रवाई तथा ठेकेदारों से वाणिज्यिक विवादों को प्रस्तुत किया। कई बार बीएससी ने अगली बैठकों में प्रस्तुत करने के लिए कुछ और सूचना मांगी; विभिन्न एमईपी परियोजनाओं के कार्यान्वयन में विलम्ब और संशोधित तिथियों को चिंता के साथ नोट किया; उनके घटित होने को रोकने के लिए विलम्बों के विश्लेषण, अनुभवी अधिकारियों की नियुक्ति और सही ठेकेदार चुनने के सुझाव दिये; और परियोजनाओं को शीघ्र पूरा करने पर दबाव डाला। कुछ सुझाव बाद की बैठकों में दोहराये गये। यद्यपि, बीएससी विचार-विमर्श कार्यवाही योग्य बिन्दुओं और बीएससी सुझावों के कार्यान्वयन हेतु जिम्मेदारी केन्द्रों तक नहीं पहुंचे। बीएससी ने पहली बार मार्च 2012 में आयोजित की गई 11वीं बैठक में कार्यवाही योग्य बिन्दुओं को सूचीबद्ध किया। बीएससी के कार्रवाई बिन्दुओं की कार्यान्वयन स्थिति पर बाद की बीएससी बैठकों में विचार-विमर्श नहीं किया गया। हमने पाया कि बीएससी बैठकें सूचना साझा करने का एक फोरम था और इसने परियोजनाओं को समय पर पूरा करने के लिए निर्णयात्मक कार्रवाई करने के लिए एक केन्द्र के रूप में कार्य नहीं किया।

2. यद्यपि, सभी बीएससी बैठकों के कार्यवृत्त निदेशक मंडल को कार्यसूची मर्दों के रूप में प्रस्तुत किये गये, उन पर कोई विचार-विमर्श नहीं किया गया था और मामले को बोर्ड द्वारा 'नोटिड' चिन्हित किया गया। जनवरी 2008 और 11 अगस्त 2014 के दौरान हुई सभी 77 बोर्ड बैठकों में से, 49 बोर्ड बैठकों में पूंजीगत परियोजनाओं की भौतिक और वित्तीय प्रगति

पर या तो विमर्श नहीं हुआ अथवा केवल नोट किया गया। सितम्बर 2013 और अगस्त 2014 के बीच हुई बोर्ड बैठकों में एमईपी परियोजनाओं की प्रगति पर कोई चर्चा नहीं की गई। 12 महीनों की इस अवधि के दौरान, एकीकृत रूप से संयंत्रों के आरंभ को 18 महीनों से 24 महीनों तक उत्तरोत्तर विस्तारित किया जाता रहा। बोर्ड द्वारा एमईपी परियोजनाओं पर चर्चा करने को चुनने वाली बैठकों में विचार-विमर्श उससे अधिक नहीं था जितना कि बीएससी बैठकों के लिए हमने देखा था। संयंत्र प्रमुख या निदेशक (तकनीकी) या निदेशक (परियोजना) ने बोर्ड के समग्र एमईपी परियोजनाओं के कार्यान्वयन की स्थिति को प्रस्तुत किया। फिर भी, जिम्मेदारी केन्द्रों को निर्धारित करते हुए किसी ठोस कार्रवाई की योजना परियोजनाओं को तीव्र रूप से पूरा करने के लिए नहीं बनाई गई थी।

इस प्रकार, एमईपी परियोजनाओं के कार्यान्वयन पर कंपनी के बोर्ड और इसकी उप-समिति का निरीक्षण प्रभावी नहीं थी और वे परियोजनाओं को समय पर पूरा करने को सुनिश्चित करने में विफल रहे।

## 5.2 एमईपी परियोजनाओं को पूरा करने में विलम्बों का प्रभाव

इस्पात उत्पादन में पहले शामिल होकर उछाल भरी बाजार परिस्थितियों का लाभ प्राप्त करना कंपनी का लक्ष्य था। जैसा कि तालिका 12 में दर्शाया गया है, कंपनी इस्पात बाजार में उछाल का लाभ प्राप्त करने में निष्फल रही क्योंकि पाँच एकीकृत इस्पात संयंत्रों में क्षमता संवर्धन परियोजनाओं को एकीकृत रूप से आरंभ करने को योजना के अनुसार वर्ष 2010 तक पूरा नहीं कर सकी। एमईपी को अब 2015 के दौरान पूरा करने को निर्धारित किया गया है।

तालिका 12: एमईपी से परिकल्पित योजनाबद्ध/संभावित संपूर्णता, कैपेक्स और वार्षिक सकल लाभ

(₹ करोड़ में)

संयंत्र	पूरा करने की तिथि (एमएमवाईवाई)			31 मार्च तक कैपेक्स				31 दिसम्बर तक कैपेक्स	एमईपी परियोजनाओं से परिकल्पित वार्षिक लाभ
	योजनाबद्ध		संभावित	2011	2012	2013	2014	2014	
	*	**	#						
आईएसपी	02/10	12/11	03/15	10,618	13,088	14,481	15,788	16,641	2,549
बीएसपी	09/10	03/13	09/15	2,448	5,180	8,534	12,492	13,835	3,030
बीएसएल	08/10	12/11	06/15	1,874	2,625	3,470	4,591	4,952	528
डीएसपी	10/10	12/12	05/15	218	751	1,522	2,153	2,455	833
आरएसपी	10/10	03/13	03/15	4,030	6,841	9,032	10,870	11,682	2,498
				19,188	28,485	37,039	45,894	49,565	9,438

\*जैसाकि प्रधान मंत्री कार्यालय के इस्पात मंत्रालय द्वारा प्रतिबद्ध; \*\* 2011 में इस्पात मंत्रालय को संप्रेषित योजनाबद्ध पूरा करने की तिथियों में संशोधन; # सेल प्रबन्धन द्वारा विगत दिसम्बर 2014 में एकीकृत आरंभ किये जाने की संभावित संपूर्णता का अनुमान

लेखापरीक्षा ने पाया कि ग्लोबल आर्थिक मंदी के बावजूद, इस्पात उत्पादों की घरेलू मांग में वृद्धि थी। भारत में कुल तैयार इस्पात उत्पादन में 2007-08 में 58.09 मिलियन टन से 2013-14 में 78.47 मिलियन टन तक की वृद्धि हुई और 2007-08 में 56.39 मिलियन टन से 2013-14 में 83.78 मिलियन टन (लगभग 50 प्रतिशत) तक कुल खपत में वृद्धि हुई। भारत में कच्चा इस्पात के प्रति कि.ग्रा. के रूप में इस्पात के प्रति व्यक्ति उपयोग में भी 2007 में 47.3 कि.ग्रा. से 2013 में 63.9 कि.ग्रा. की वृद्धि हुई।

योजनानुसार 2010 में पूरा की जाने वाली एमईपी परियोजनाओं वाले अपने इस्पात उत्पादों को बेचने हेतु सेल के लिए काफी बाजार था। योजनाबद्ध अवधि के अंदर एमईपी परियोजनाओं पूरा करने में विफल रहने के कारण, कंपनी ने अपने प्रतियोगियों को अवसर उपलब्ध कराया। विक्रय योग्य इस्पात में सेल का बाजार भाग 2004-05 में 25 प्रतिशत से 2013-14 में 14.6 प्रतिशत तक घट गया।

जैसा कि तालिका 12 में दर्शाया गया है, कंपनी ने एमईपी से ₹ 9438 करोड़ का वार्षिक सकल परिकल्पित किया था। क्षमता संवर्धन को पूरा करने में 4 वर्षों तक के विलम्ब के कारण परिकल्पित वार्षिक सकल लाभ भी विलम्बित हुआ। मार्च 2010 के अंत तक ₹ 22,436 करोड़ का नकद और बैंक बकाया मार्च 2015 के अंत तक ₹ 2,305 करोड़ तक कम हो गया और कर पूर्व लाभ 2009-10 में ₹ 10,132 करोड़ से 2014-15 में ₹ 2,359 करोड़ तक घट गया। इसे पाँच एकीकृत इस्पात संयंत्रों के कार्यान्वयन में किये गये उनके मूल निवेश (31 दिसम्बर 2014 तक ₹ 49,565 करोड़) पर प्रतिफल प्राप्त करने में विलंब के लिए वृहत् रूप से उत्तरदायी ठहराया जा सकता था।

एमईपी के कार्यान्वयन में विलंबों को स्वीकार करते हुए, मंत्रालय ने यह भी कहा कि उत्पादन क्षेत्र की कुछ सुविधाओं को पहले ही संचालित कर दिया गया है। उत्तर तर्क संगत नहीं है। लेखापरीक्षा ने पाया है कि पाँच एकीकृत इस्पात संयंत्रों में, एकीकृत उत्पादन क्षेत्र की कुछ वैयक्तिक परियोजनाएं आरंभ कर दी गई थी, परंतु क्षमता उपयोगिता काफी सीमित थी जो कि आरंभ किये गये संयंत्रों को चालू रखने के लिए था और उसके उत्पाद को आंतरिक रूप से उपयोग किया गया। 2007-08 से उत्पादन में कोई कुल वृद्धि नहीं हुई। 2007-08 में गर्म धातु, कच्चा इस्पात, पिग आयरन और विक्रय योग्य इस्पात का उत्पाद क्रमशः 15,199 एमटी, 13,964 एमटी, 441 एमटी और 13,044 एमटी था जबकि 2013-14 में इन उत्पादों

का उत्पादन क्रमशः 14,447 एमटी, 13,579 एमटी, 223 एमटी और 12,880 एमटी<sup>10</sup> था जो 2007-08 के उत्पादन से कम था।

**सिफारिश:-**

4. कंपनी सभी स्तरों पर अपनी परियोजना निगरानी प्रणाली को सुदृढ़ कर सकती है। संयंत्र और बोर्ड स्तर पर एक उचित निगरानी तंत्र होना चाहिए जो न केवल निगरानी रखेगा बल्कि उसके पास सुधारात्मक कार्रवाई करने का अधिकार होने के साथ-साथ विलम्ब के प्रत्येक चरण की जिम्मेदारी निर्धारित करने का अधिकार होना चाहिए।

---

<sup>10</sup> स्रोत: कंपनी के वार्षिक प्रतिवेदन