

**आयकर विभाग की व्यावसायिक प्रक्रिया अभियांत्रिकी परियोजना,  
वित्त मंत्रालय, भारत सरकार**

(विभागीय वेबसाइट के लिए बीपीआर परियोजना पर नोट)

**1. परियोजना की पृष्ठभूमि और आवश्यकता**

1.1 आयकर विभाग (संक्षेप में आईटीडी) द्वारा प्रशासित प्रत्यक्ष करों का संग्रह हाल के वर्षों में बहुत तेजी से बढ़ रहा है। वित्तीय वर्ष 2007-08 में प्रत्यक्ष कर संग्रहण 3,14,468 करोड़ रुपये था, जबकि वित्तीय वर्ष 1997-98 में यह 48,280 करोड़ रुपये था। इसी प्रकार, करदाता आधार में भी विस्तार हुआ है और वित्त वर्ष 2007-08 के आरंभ में करदाताओं की संख्या 3 करोड़ थी। इस परिदृश्य के साथ-साथ विश्व अर्थव्यवस्था के वैश्वीकरण, व्यापार बाधाओं में कमी और व्यवसाय संचालन के प्रौद्योगिकी समर्थित तरीकों ने आयकर विभाग से प्रदर्शन संबंधी अपेक्षाओं को पुनः परिभाषित किया है, जिससे एक कुशल संगठन के रूप में इसकी क्षमता और कार्यप्रणाली के लिए चुनौतियां उत्पन्न हुई हैं। इस प्रकार आयकर विभाग के मौजूदा कामकाज की आलोचनात्मक समीक्षा करने की आवश्यकता महसूस की गई। माननीय वित्त मंत्री ने 2006 के अपने बजट भाषण में घोषणा की कि आईटी विभाग व्यवसाय प्रक्रिया की पुनः अभियांत्रिकी करेगा। तदनुसार मई 2006 में आयकर महानिदेशक स्तर के एक अधिकारी की अध्यक्षता में बीपीआर निदेशालय बनाया गया। वैश्विक निविदा प्रक्रिया के माध्यम से, मेसर्स प्राइसवाटरहाउसकूपर्स (पीडब्ल्यूसी) को बीपीआर परियोजना के लिए बाह्य सलाहकार नियुक्त किया गया। नए कार्य परिवेश से उभरने वाली चुनौतियों से निपटने के लिए आईटीडी को सक्षम करने के उद्देश्य से बीपीआर निदेशालय द्वारा व्यवसाय प्रक्रिया पुनः-अभियांत्रिकी अभ्यास आयोजित किया गया था।

**2. परियोजना के उद्देश्य**

2.1 हाल के वर्षों में आयकर विभाग ने बेहतर करदाता सेवा प्रदान करने, करदाताओं पर अनुपालन बोझ कम करने और प्रवर्तन में सुधार लाने के उद्देश्य से कई पहल की हैं और परियोजनाएं कार्यान्वित की हैं। हालांकि इन पहलों से करदाताओं को लाभ हुआ है, लेकिन गंभीर परिचालन संबंधी बाधाएं और लोगों, प्रक्रियाओं और प्रौद्योगिकी को संरेखित करने के बुनियादी मुद्दे बने हुए हैं।

2.2 बीपीआर परियोजना की संकल्पना बाधाओं की पहचान करने और पुनः डिज़ाइन की गई प्रक्रियाओं के रूप में समाधान प्रदान करने के मुख्य उद्देश्य के साथ की गई थी।

यह प्रणाली सरल, कुशल होगी तथा इसमें उन्नत सूचना प्रौद्योगिकी के लाभों का उपयोग किया जाएगा।

2.3 बीपीआर परियोजना के मुख्य उद्देश्यों को निम्नानुसार संक्षेप में प्रस्तुत किया जा सकता है:

- अनावश्यक और अप्रचलित प्रक्रियाओं को हटाने और नई प्रक्रियाओं को नया स्वरूप देने या बनाने के लिए सभी मौजूदा प्रक्रियाओं का पुनर्मूल्यांकन जो अधिक कुशल हों और सर्वोत्तम परिणाम देने के लिए संसाधनों का अधिकतम उपयोग करना।
- हितधारकों की ज़रूरतों की पहचान और उन तरीकों की पहचान जिनसे संगठन उन्हें पूरा कर सकता है, विशेष रूप से करदाता की जानकारी की ज़रूरतें, कर विवरणी और दस्तावेज़ दाखिल करने की सुविधा, करों का भुगतान और रिफंड जारी करना।
- संगठनात्मक प्रदर्शन के मानक निर्धारित करने के लिए मील के पथर, उद्देश्य, लक्ष्य विकसित करने के लिए अन्य संगठनों की सर्वोत्तम और अग्रणी प्रथाओं का उपयोग करना
- लोगों, प्रक्रियाओं और प्रौद्योगिकी के बीच संरेखण बढ़ाना
- कर्मचारियों की भागीदारी, कौशल और संगठनात्मक रचनात्मकता को बढ़ाना

### 3. परियोजना का संक्षिप्त विवरण

3.1 यह परियोजना 1 मई, 2007 को शुरू हुई और आठ महीने की समय सीमा के भीतर 2000 से अधिक पृष्ठों वाली 18 रिपोर्टों को अंतिम रूप देने के साथ पूरी हुई।

3.2 बीपीआर परियोजना से पहले एक प्रारंभिक अभ्यास के रूप में, कर्मचारियों के साथ-साथ उनके संघों/यूनियनों के साथ आयोजित कई बैठकों के माध्यम से संगठन में जागरूकता पैदा की गई थी। इन बातचीतों के दौरान बदलाव की इच्छा स्पष्ट रूप से दिखाई दे रही थी। इस अभ्यास का उद्देश्य एक बड़ा स्वामित्व बनाना था जिससे समर्थन और भागीदारी सुनिश्चित हो सके - जो इस तरह के विशाल अभ्यास की सफलता के लिए एक आवश्यक तत्व है। आउटरीच पहलों में भागीदारी और विचारों के आदान-प्रदान को प्रोत्साहित करने के लिए इंटरनेट चर्चा मंचों/ब्लॉग की स्थापना भी शामिल थी। कुल मिलाकर, मुख्य आयुक्तों से लेकर समूह सी कर्मचारियों तक लगभग 840 विभागीय कर्मियों से परामर्श किया गया और उन्होंने अभ्यास में भाग लिया। इसके अलावा, 896 विभागीय व्यक्तियों को उनके विचार जानने के लिए एक विशेष रूप से डिज़ाइन की गई मानव संसाधन प्रश्नावली दी गई थी। इसके अलावा, 12 स्टेशनों पर ग्राहक की आवाज़ यानी वॉयस ऑफ कस्टमर (वीओसी) सर्वेक्षण आयोजित किया गया था जिसमें विभिन्न श्रेणियों के 754 करदाताओं और कर सलाहकारों को एक विशेष रूप से डिज़ाइन की गई प्रश्नावली दी गई थी।

3.3 यह अध्ययन कर प्रशासन के प्रमुख रणनीतिक क्षेत्रों अर्थात् - पूर्व-मूल्यांकन, मूल्यांकन, पश्चात-मूल्यांकन और अपीलीय/विवाद परिहार के साथ-साथ सूचना प्रौद्योगिकी, मानव संसाधन, बुनियादी ढांचे आदि जैसी प्रमुख सक्षम प्रक्रियाओं पर केंद्रित था। बीपीआर परियोजना दो चरणों में शुरू की गई थी - 'जैसा है' अध्ययन चरण और 'भविष्य में' मॉडल चरण और इसे 15 स्थानों पर संचालित किया गया था, जिनमें महानगर (दिल्ली, मुंबई और कोलकाता), मध्यम आकार के शहर (हैदराबाद, नागपुर, पटना, भोपाल, मैसूर, लखनऊ, गुवाहाटी, लुधियाना और शिलांग) और मुफस्सिल क्षेत्र (हाजीपुर, मंड्या और इटारसी) शामिल थे।

3.4 परियोजना की सफलता यह सुनिश्चित करने पर निर्भर थी कि 'जैसा है' अध्ययन के दौरान सही तथ्यों को कैप्चर कर लिया गया था क्योंकि केवल तभी सही समाधान पाया जा सकता था। इस अभ्यास के उद्देश्य के बारे में कर्मचारियों के मन में किसी भी आशंका को दूर करने के लिए, क्षेत्रीय अध्ययन के दौरान यह स्पष्ट किया गया कि आयोजित अभ्यास न तो निरीक्षण/लेखापरीक्षा था और न ही व्यक्तिगत दोष खोजने के लिए था।

3.5 विभिन्न हितधारकों से प्रतिक्रिया प्राप्त करने के लिए फाइलों, रजिस्ट्रों और अभिलेखों के साथ-साथ प्रश्नावली के अध्ययन से तथ्यात्मक डेटा एकत्र करने के लिए चेक-सूचियों का उपयोग करके 'जैसा है' प्रक्रियाओं का अध्ययन किया गया था। ये चेकलिस्ट और प्रश्नावली देश भर से बड़ी संख्या में विभागीय अधिकारियों की भागीदारी के माध्यम से तैयार और मान्य की गईं। 'जैसा है' अध्ययन चरण में विभाग में विद्यमान प्रक्रियाओं का मानचित्रण शामिल था, तथा इसके बाद समस्या क्षेत्रों और बाधाओं की पहचान करने के लिए अंतराल विश्लेषण किया गया। कर प्रशासन के क्षेत्र में सर्वोत्तम वैश्विक प्रथाओं का भी अध्ययन किया गया। उपरोक्त सभी को प्रक्रियाओं को फिर से डिजाइन करने और 'भविष्य में' मॉडल का सुझाव देने में शामिल किया गया था। निम्नलिखित के संबंध में विस्तृत 'भविष्य में' मॉडल और सुझाव तैयार किए गए हैं:

- क्षेत्रीय प्रसंस्करण केंद्र सहित बल्क संचालन प्रभाग
- सुविधा केंद्र और रसीद और प्रेषण इकाइयाँ
- पैन/टैन जारी करने और प्रबंधन में बदलाव
- निर्धारित कर क्रेडिट लेखा प्रणाली
- कोर प्रक्रियाओं को नया स्वरूप - मूल्यांकन
- कोर प्रक्रियाओं को नया स्वरूप - मूल्यांकन के बाद
- कोर प्रक्रियाओं को नया स्वरूप - अपीलीय
- जोखिम आकलन प्रणाली
- ज्ञान प्रबंधन प्रणाली

- रिकॉर्ड प्रबंधन प्रणाली
- मानव संसाधन और बुनियादी ढांचा
- शिकायत निवारण प्रबंधन
- परिवर्तन प्रबंधन

#### 4. इस परियोजना में शामिल प्रमुख व्यक्ति

श्री अजय सिंह, सदस्य (विधान एवं कम्प्यूटरीकरण), केंद्रीय प्रत्यक्ष कर बोर्ड, नई दिल्ली

व्यवसाय प्रक्रिया पुनः अभियांत्रिकी निदेशालय, नई दिल्ली श्री रामजी सिन्हा,  
आयकर महानिदेशक सुश्री किरण ओबेरॉय वासुदेव, आयकर  
निदेशक श्री के एम बाली, अपर आयकर निदेशक  
श्री अमिताव, अपर आयकर निदेशक  
सुश्री नौशीन जे अंसारी, अपर आयकर निदेशक श्री ए वी श्रीकांत, सहायक  
आयकर निदेशक

#### 5. परिणाम

5.1 आयकर विभाग की व्यवसाय प्रक्रिया पुनः अभियांत्रिकी, भारत सरकार द्वारा शुरू की गई पहली ऐसी परियोजना है, जिसके अंतर्गत इतने बड़े विभाग का व्यापक अध्ययन किया गया है तथा विभाग के समग्र दृष्टिकोण को ध्यान में रखते हुए परिवर्तनों की अनुशंसा की गई है, जिससे विभाग की कार्यप्रणाली में मौलिक परिवर्तन आएगा, क्योंकि ऐसी सभी गतिविधियां, जिनमें व्यक्तिगत मामलों में विवेकाधिकार का प्रयोग करने की आवश्यकता नहीं होती है तथा जो बड़े पैमाने पर स्वचालन के लिए उत्तरदायी हैं, उन्हें थोक परिचालन प्रभाग यानी बल्क ऑपरेशन डिवीजन (बीओडी) द्वारा निपटाया जाएगा, जहां करदाताओं का कोई इंटरफेस नहीं होगा। बीओडी के निर्माण से पैमाने और प्रौद्योगिकी की अर्थव्यवस्थाओं का लाभ उठाकर विभिन्न आईटीडी कार्यालयों में अपर्याप्त जनशक्ति और बुनियादी ढांचे पर दबाव को कम करने में मदद मिलेगी, जिससे मूल्यांकन अधिकारियों के कार्यालय में अव्यवस्था दूर होगी और वे अपने अनुपालन कार्यों को बेहतर ढंग से करने में सक्षम होंगे।

5.2 जबकि बीपीआर रिपोर्ट में की गई सभी अनुशंसाएँ को यहां संक्षेप में प्रस्तुत नहीं किया जा सकता है, करदाताओं की सेवाओं और राजस्व वृद्धि पर केंद्रित कुछ अनुशंसाओं पर यहां प्रकाश डाला गया है:

### करदाता सेवाओं पर केंद्रित अनुशंसाएँ:

- करदाताओं की शिकायतों और शिक्षा के मुद्दों को दूर करने के लिए करदाता सेवा निदेशालय की स्थापना करना
- सुविधा केंद्रों पर कर विवरणी/दस्तावेज दाखिल करने के लिए अतिरिक्त चैनल
- यह सुनिश्चित करना कि सही विवरण भुगतान दर्ज किए गए हैं और करदाता के खाते में जमा किए गए हैं
- सभी करदाताओं के संचार की प्रभावी रिकॉर्डिंग/ट्रैकिंग
- व्यक्तियों के लिए एटीएम के माध्यम से करों के भुगतान में आसानी
- करदाताओं के प्रश्नों से निपटने के लिए कॉल-सेंटर
- पैन/टैन डेटाबेस में विवरणी से पते का स्वचालित अद्यतनीकरण
- कार्यात्मक पृथक्करण-आईटी सक्षम प्रक्रियाएं, रिफंड की त्वरित प्रक्रिया/जारी सुनिश्चित करना
- करदाताओं तक सूचना पहुंचाने के लिए एसएमएस का इस्तेमाल करना
- आईटीएस कार्यालयों में करदाताओं के लिए बेहतर बुनियादी सुविधाएं जैसे प्रतीक्षालय, पेयजल, स्वच्छ शौचालय आदि।

### अनुशंसाएँ राजस्व वृद्धि पर केंद्रित थीं

- तृतीय पक्ष और टीडीएस डेटा के उपयोग के माध्यम से फाइल करना बंद करने वालों और गैर फाइल करने वालों का पता लगाना
- गैर-हस्तक्षेप उपाय, जैसे विवरणी में दी गई जानकारी और आईटीडी के पास उपलब्ध जानकारी के स्पष्ट और आभासी बेमेल के मामलों में करदाता को पूर्व-भरी हुई विवरणी भेजना, जिसका निपटान कर और दंड राशि का भुगतान स्वीकार करके किया जाएगा। इसी प्रकार, जोखिम स्कोर के नीचे एक छोटे बैंड में आने वाले मामलों की सीमित संख्या के लिए, जिस पर मामलों को जांच के लिए चुना जाता है, कुल संपत्ति विवरण को बुलाया जाना चाहिए और रिकॉर्ड पर रखा जाना चाहिए।
- मैनुअल रूप से काम करने के लिए किसी भी स्तर पर कोई विकल्प नहीं होने के कारण कार्य-प्रवाह आधारित कार्य प्रणाली
- जांच के लिए मामलों के चयन के लिए मजबूत जोखिम प्रोफाइलिंग प्रणाली।

## 6. निष्कर्ष

6.1 संगठन के विशाल आकार और भौगोलिक विस्तार और इसके द्वारा किए गए कई और जटिल कार्यों को ध्यान में रखते हुए, जो काफी हद तक प्रकृति में अर्ध-न्यायिक हैं, बीपीआर अभ्यास एक चुनौतीपूर्ण परियोजना थी।

6.2 बीपीआर अभ्यास विभाग के कामकाज को दो व्यापक लाइनों में कार्यात्मक रूप से अलग करने की एक प्रमुख अनुशंसा के साथ आया है - एक थोक संचालन प्रभाग (बीओडी), जो नियमित और दोहराव वाली गतिविधियों को संभालेगा, जिसके लिए व्यक्तिगत मामलों में विवेक का प्रयोग करने की आवश्यकता नहीं होगी, और एक अनुपालन संचालन प्रभाग (सीओडी), जो कम संख्या में करदाताओं के लिए विशेष गतिविधियों को पूरा करेगा। वर्तमान में, लोगों का एक ही समूह इन दोनों कार्यों को कर रहा है। यह जमीनी स्तर पर सभी प्रशासनिक संसाधनों की खपत करता है। अपर्याप्त संसाधनों के कारण आयकर विभाग के साथ बातचीत में करदाता को शिकायतों का सामना करना पड़ता है। इसलिए, विवरणी प्रसंस्करण, कर क्रेडिट लेखांकन, मिलान और समाधान, रिफंड/मांग जारी करने को बैंक ऑफिस में स्थानांतरित करने की सिफारिश की गई है। आयकर कार्यालय करदाताओं के साथ संपर्क स्थापित करने और उनकी अन्य जरूरतों को पूरा करने के लिए फ्रंट ऑफिस के रूप में कार्य करेंगे। फ्रंट और बैंक-एंड कार्यालयों को नेटवर्क से जोड़ा जाएगा। आईटी कार्यालयों में भीड़भाड़ कम करने और रिकॉर्ड को कुशलता से संभालने के लिए विवरणी और दस्तावेजों के ऑफ-साइट भंडारण (डीप स्टोरेज) के लिए भी अनुशंसा की गई है।

6.3 नई प्रौद्योगिकी पहल के साथ-साथ विभाग के संचालन को बड़े पैमाने पर कार्यात्मक रूप से अलग करना और जनशक्ति कौशल के अनुपालन और उन्नयन से विभाग को बेहतर करदाता सेवाएं प्रदान करने, प्रवर्तन कार्यों में सुधार करने में मदद मिलेगी जिसके परिणामस्वरूप अनुपालन में वृद्धि होगी। इससे राष्ट्र की विकास संबंधी जरूरतों को पूरा करने के लिए बड़े वित्तीय संसाधन उपलब्ध कराकर अधिक राजस्व जुटाया जा सकेगा। अध्ययन की अधिकांश अनुशंसाएँ केंद्रीय प्रत्यक्ष कर बोर्ड द्वारा स्वीकार कर ली गई हैं।

6.4 टिप्पणियाँ [bprproject@gmail.com](mailto:bprproject@gmail.com) पर भेजी जा सकती हैं