

---

कार्यकारी सार

---



## कार्यकारी सार

### पृष्ठभूमि

भारत सरकार (जीओआई) के पूर्ण स्वामित्व वाली एयर इंडिया लिमिटेड (एआईएल) घरेलू के साथ-साथ अन्तरराष्ट्रीय वायु यातायात परिचालनों से सम्बद्ध है। कम्पनी की परिचालनात्मक कठिनाईयों के साथ अहितकर उद्योग परिदृश्य से एयर इंडिया लिमिटेड की वित्तीय स्थिति खराब हुई। कम्पनी के अधिक ऋण भार ने परिसमापन तनाव में सहयोग दिया तथा कम्पनी ने हाल ही के वर्षों में महत्वपूर्ण बाजार शेयर गवाया।

कम्पनी ने एक व्यापक टर्न अराउंड योजना (टीएपी) प्रतिपादित की जिसे कैबिनेट समिति, आर्थिक मामले द्वारा अनुमोदित किया गया (12 अप्रैल 2012)। यह प्रतिवेदन टर्न अराउंड योजना के कार्यान्वयन की जांच करता है। भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक की 2011-12 की प्रतिवेदन संख्या 18 ने भारत में नागर विमानन के निष्पादन की समीक्षा की थी।

### वित्तीय पुनर्गठन

एआईएल की टर्न अराउंड योजना/वित्तीय पुनर्गठन योजना (एफआरपी) ने 2011-12 से 2031-32 तक की समयावधि में ₹42182 करोड़ की इक्विटी के सम्मिश्रण ₹22157 करोड़ की कार्यकारी पूंजी का नवीनीकरण, परिसम्पत्तियों के मुद्राकरण के माध्यम से 2012-13 से 2021-22 तक के दस वर्षों में ₹5000 करोड़ का राजस्व अर्जित करने को शामिल किया। कम्पनी से वित्तीय वर्ष (वि.व.) 2012-13 से सकारात्मक ब्याज, कर, मूल्यहास और परिशोधन से पहले कमाई (ईबीआईटीडीए) तथा वि.व. 2017-18 से नकद अधिशेष अर्जित करना अपेक्षित था।

एआईएल ने 2013 से 2015 तक की समयावधि के दौरान पांच बी-777-200 लॉन्ग रेंज (एलआर) विमान बेचे। बिक्री आय को ₹1804.96 करोड़ की बकाया ऋण राशि को चुकाने के लिए उपयोग किया गया। हालांकि विमान ऋणों (2014-15 के दौरान) के पुनः भुगतान के प्रति इक्विटी प्रतिबद्धता को पांच विमान हेतु लिए गए विमान ऋण को समय से पूर्व चुकाने के कारण समायोजित नहीं किया गया था।

(पैरा 3.3.1)

गैर परिवर्तनीय डिबेंचर के लिए इक्विटी प्रतिबद्धता को 9.50 प्रतिशत की दर पर ब्याज को ध्यान में रखते हुए निकाला गया। हालांकि देय ब्याज की वास्तविक दर 9.08 प्रतिशत थी। दरों की इस भिन्नता को ध्यान में रखते हुए, भारत सरकार द्वारा स्वीकृत इक्विटी सम्पूर्ण पुनः भुगतान अवधि (2032 तक) तक ₹521.53 करोड़ से अधिक थी।

(पैरा 3.3.2)

एआईएल की कार्यकारी पूंजी आवश्यकता एफआरपी सीमा से अधिक थी जिसके परिणामस्वरूप अतिरिक्त लघु अवधि ऋणों को प्राप्त किया गया। कार्यकारी पूंजी आवश्यकताओं में यह वृद्धि तथा परिणामस्वरूप लघु अवधि ऋणों में वृद्धि प्रमुख रूप से परिसम्पत्ति मुद्राकरण लक्ष्य की प्राप्ति न होने, सहायक कंपनियों के परिचालन में विलम्ब के कारण कर्मचारी लागतों में वृद्धि तथा मजदूरी के सामंजस्य के लिए न्यायमूर्ति धर्माधिकारी समिति (जेडीसी) की सिफारिशों का क्रियान्वयन न होने तथा ब्याज प्रभारों में वृद्धि के कारण प्रस्तावित राजस्व के सृजन में विफलता की वजह से थी।

(पैरा 3.4.1)

### परिसम्पत्तियों का मुद्राकरण

एआईएल प्रमुख रूप से मुद्राकरण की वास्तविक व्यवहार्यता पर न आधारित सम्पत्तियों के गलत चयन के कारण लक्ष्य को प्राप्त करने में विफल हुआ।

टीएपी में सूचीबद्ध चार सम्पत्तियों अर्थात् वसन्त विहार दिल्ली में प्लॉट, नेरुल नवी मुम्बई में प्लॉट, पुराना हवाई अड्डा-मुम्बई में बिल्डिंग एवं बाबा खड़ग सिंह मार्ग, दिल्ली का भूमि के स्वामित्व में विभिन्न कमियों तथा स्वामित्व से जुड़ी शर्तों के कारण मुद्राकरण नहीं किया जा सका। इसके अलावा, मुद्राकरण के लिए टीएपी में निर्धारित चार सम्पत्तियों का मुद्राकरण नहीं किया जा सका क्योंकि इसे कम्पनी द्वारा इसके स्वयं के उपयोग हेतु प्रयोग किया जा रहा था।

(पैरा 3.5.1 तथा 3.5.2)

108 सम्पत्तियों को मेसर्स. डीटीजेड को मूल्यांकन हेतु दिया गया था जिनमें से अधिकतर सम्पत्तियों को विशिष्ट प्रयोजन हेतु राज्य सरकार/भारतीय विमानपत्तन प्राधिकरण (एएआई)/सरकारी एंजेंसियो द्वारा पट्टे पर दिया गया था। इसके अलावा, 18 सम्पत्तियों का शीर्षक स्पष्ट नहीं था। अतः इन सम्पत्तियों का मुद्राकरण अनिश्चित था। केवल छः सम्पत्तियों को ई-नीलामी के लिए प्रस्तुत किया गया था जिसमें से अभी तक केवल दो सम्पत्तियों को बेचा गया था।

(पैरा 3.5.3.1 तथा 3.5.3.3)

₹500 करोड़ के वार्षिक मुद्राकरण लक्ष्य की प्राप्ति न होने के कारण, कम्पनी पर अतिरिक्त ब्याज तथा ऋण भार था।

(पैरा 3.5.4)

### विमान की उपलब्धता

एआईएल ने पचास विमान की आपूर्ति के लिए मेसर्स. बोईंग तथा मेसर्स. जीई के साथ क्रय समझौता किया। इन विमानों का वितरण 2007 में प्रारम्भ हुआ।

एआईएल को अंतिम बी-777-200 एलआर विमान की डिलिवरी होने के एक माह पश्चात, कम्पनी ने तीन बी-777-200 एलआर विमान को पट्टे पर देने का निर्णय लिया क्योंकि बी-777-300 ईआर की प्राप्ति के पश्चात चौड़े ढांचे के विमान की अधिशेष क्षमता संभावित थी। हालांकि इसे कार्यान्वित नहीं किया गया तथा यह एयरलाइन की परिचालनात्मक हानियों का कारण बना। लम्बी दूरी परिचालन के लिए पुन प्रेषण प्रक्रिया के साथ बी-777 ईआर का उपयोग करने के निर्णय के कारण बी-777-200 एलआर विमान जिसे प्रारम्भ में लम्बी दूरी परिचालन के लिए खरीदा गया था, निरर्थक बन गया।

(पैरा 4.2.1)

बिक्री प्रक्रिया के आरम्भ होने से पूर्व कम्पनी द्वारा प्राप्त किए गए 86 से 92 मिलियन यूएसडी प्रति विमान के निर्देशात्मक बाजार मूल्य से काफी कम मूल्य पर एतिहाद एयरवेज को पांच बी-777-200 एलआर विमान बेचे गए। एक और मूल्यांकन कार्य वित्तीय बोलियों के प्रारंभ होने के पश्चात किया गया तथा विमान के बाजार मूल्य को बिक्री में प्राप्त नहीं किया जा सका। एआईएल ने पांच विमानों की बिक्री पर ₹671.07 करोड़ की बुक हानि तथा इन विमानों की खरीद हेतु लिए गए ऋणों पर ब्याज के प्रति ₹324.67 करोड़ के भुगतान की हानि वहन की।

(पैरा 4.2.2 तथा 4.2.3)

बी-787-800 विमान के अधिष्ठापन में विलम्ब के कारण, एआईएल ने बी-787-800 विमान के लिए अलग रखे मार्गों पर मौजूदा अयोग्य एयरक्राफ्ट का परिचालन किया। एआईएल ने 710 मिलियन यूएसडी का एक आरम्भिक दावा किया जिसके प्रति कम्पनी ने मै. बोइंग से मुआवजे के लिए केवल 328 मिलियन यूएसडी प्राप्त किए।

(पैरा 4.2.6)

यद्यपि कम्पनी को जल्दी ही मई 2010 में संकरा ढांचा विमान की कमी के बारे में पता चल गया था तथापि ए-320 विमान को पट्टे पर लेने में विलम्ब हुआ। इसके परिणामस्वरूप लक्ष्य के अनुसार विमान की अनुपलब्धता हुई। 19 विमानों की आवश्यकता के प्रति कम्पनी ने मार्च 2016 तक केवल पांच विमान अधिष्ठापित किए।

(पैरा 4.3 तथा 4.3.1)

### विमान परिनियोजन तथा उपयोग

विमान का परिनियोजन कम था क्योंकि उन्हें महत्वपूर्ण अवधि के लिए ग्राउंड किया गया था। एआईएल विमान की ग्राउंडिंग का प्रमुख कारण पुर्जों की अनुपलब्धता था जिसके फलस्वरूप एक विमान से अन्य में पुर्जों का प्रयोग ग्राउंडिंग अवधि का सम्मिश्रण तथा उड़ान घंटों की हानि हुई। कुछ विमानों के मामले में, पुर्जों का आरंभिक प्रावधान निर्माताओं/आपूर्तिकर्ताओं द्वारा परामर्शित से कम था। पुर्जों के लिए आर्डर केवल तब दिए गए जब उनकी आवश्यकता उत्पन्न हुई। नियमित निर्धारित जांचों की पूर्णता में विलम्ब के कारण

अधिक ग्राउंडिंग हुई। इसके अलावा, छः माह से अधिक लंबी ग्राउंडिंग के मामले थे। जहां विमान के पूर्ण का उपयोग अन्य विमान में किया गया था। विमान को ग्राउंड करने की अवधि के लिए, कम्पनी ने वित्तीय प्रभारों तथा पट्टे किराए का भुगतान करना जारी रखा।

(पैरा 5.1 तथा 5.2)

छः बी- 787-800 विमान को लीथियम-ऑयन-बैट्री की सूचित खराबी के कारण चार माह के लिए अधिष्ठापन के शीघ्र पश्चात ग्राउंड करना पड़ा। क्रय करार में अन्तर्निहित तकनीकी कमियों के कारण निर्माताओं पर शास्ति के उद्घरण के लिए कोई प्रावधान निहित नहीं था। करार में विशिष्ट प्रावधान के अभाव में, एआईएल मेसर्स. बोइंग पर अधिमाम्य 50 मिलियन यूएसडी के दावे को पूर्ण रूप से वसूल करने में विफल हुआ। एआईएल दावे के प्रति मेसर्स. बोइंग नकद में 24 मिलियन यूएसडी तथा एआईएल के पुर्ज खाते में लेट फीस के अधित्याग के प्रति 3.4 मिलियन यूएसडी का भुगतान करने के लिए सहमत हुआ। इसी बीच, एआईएल ने विमान में यांत्रिकी चूक के कारण अयोजनित ग्राउंडिंग की वजह से काफी व्यय वहन किया जो मै. बोइंग पर आरोपणीय एक डिजाइन कमी थी। इसके अलावा, ड्रीमलाइनर (बी 787-800) जिसे एआईएल के वर्कहोर्स के रूप में पहचाना गया था, को एआईएल बेडे में इसके अधिष्ठापन से लेकर निरन्तर यांत्रिकी कठिनाईयों का सामना करना पड़ा।

(पैरा 5.2.2.1 तथा 5.2.2.2)

टीएपी ने उड़ान भरने के घंटों के अनुसार विमान के उपयोग हेतु लक्ष्य निर्धारित किए थे। हालांकि, विमान का उपयोग टीएपी में लक्षित से कम था। विमान को लम्बी अवधि के लिए ग्राउंड किया गया था जिससे उसका कम उपयोग हुआ। नए अधिग्रहित बी-777-200 एलआर, बी-777-300 ईआर तथा बी-787-800 विमान का उपलब्ध सीट प्रति किलोमीटर (एएसकेएम) 2010 से 2016 तक की समयावधि हेतु निर्धारित लक्ष्य से कम था।

(पैरा 5.3)

बी-787-800 विमान का खाली भार दस टन के निर्धारित भार से अधिक पाया गया। विमान के बड़े हुए भार के परिणामस्वरूप अतिरिक्त ईंधन खपत होगा। यद्यपि मेसर्स. बोइंग ने यह स्वीकार किया कि बी-787-800 विमान का प्रदर्शन उससे कम था जिसका वादा किया गया है तथा एआईएल को भविष्य में तीन बी-777-300 ईआर विमान की डिलिवरी में उपयुक्त छूट देकर इसकी क्षतिपूर्ति की जाएगी। क्रय करार में क्षतिपूर्ति को लागू करने के लिए उचित सुरक्षा उपाय नहीं थे तथा उसी रूप में कम्पनी को बातचीत का सहारा लेना पड़ा। मै. बोइंग ने क्षतिपूर्ति पर अन्तिम सीमा के लिए बातचीत करने के लिए मना किया परन्तु बेहतर विश्वास पर बातचीत करने का प्रस्ताव दिया।

(पैरा 5.3.1)

कम्पनी संकरा ढांचा विमान के संदर्भ में उपलब्ध बेड़े के उपयोग हेतु टीएपी लक्ष्यो को प्राप्त नहीं कर सकी।

(पैरा 5.5.2 तथा 5.5.3)

नियमित जांच के लिए ग्राउंड किए विमान घटको, टिकाऊ इंजनो तथा अन्य हिस्सा की अनुपलब्धता के कारण लम्बी अवधि के लिए ग्राउंड रहे जिसके फलस्वरूप हिस्सा को बदल कर प्रयोग किया गया।

(पैरा 5.4.2, 5.4.3, 5.4.4 तथा 5.4.5)

सीएफएम इंजन सुविधा को परिचालनात्मक करने में काफी विलंब के परिणामस्वरूप इंजनो को मरम्मत तथा अनुरक्षण के लिए बाहर भेजा जा रहा था।

(पैरा 5.4.5.1)

विमान के अनुरक्षण की अक्षमता के परिणामस्वरूप क्षतिपूर्ति भी हुई जिसका एयरलाइन को विमान की पुनः डिलिवरी शर्तों को पूरा न करने के लिए पट्टादाता को भुगतान करना पडा।

(पैरा 5.4.5.3)

### द्विपक्षीय करारो का प्रबंधन तथा स्लॉट प्रबंधन

भारत तथा विदेशो के बीच द्विपक्षीय अधिकार में वृद्धि के परिणामस्वरूप एआईएल के हित को प्रभावित करने वाली विदेशी एयरलाइनो द्वारा 6वां फ्रीडम ट्रेफिक के लिए इसके उपयोग के कारण दो स्थानो के बीच वास्तविक यात्री ट्रेफिक आवश्यकताओं से अधिक द्विपक्षीय करार में स्वीकृत सीट क्षमता हुई । द्विपक्षीय अधिकार में बढ़ोतरी का खाड़ी क्षेत्र विशेष रूप से दुबई तथा आबू धाबी में परिचालनो पर अधिक प्रभाव था।

(पैरा 6.1)

भारत तथा विदेशो के बीच द्विपक्षीय अधिकारो में वृद्धि के परिणामस्वरूप द्विपक्षीय करारो में स्वीकृत सीट क्षमता दो स्थानो के बीच “प्वाइंट-टू-प्वाइंट” यात्री ट्रेफिक आवश्यकताओं से महत्वपूर्ण रूप से अधिक हुई थी। 17 विदेशी एयरलाइनो द्वारा वर्ष 2014-15 तथा 2015-16 के दौरान किए गए छह फ्रीडम ट्रेफिक ने देशो के बीच प्वाइंट -टू प्वाइंट ट्रेफिक महत्वपूर्ण रूप से बढ़ाना जारी रखा। 2014-15 के दौरान, छठवी स्वतंत्रता ट्रेफिक कुल कैरिज का 59.15 प्रतिशत था। यह 2015-16 के दौरान 61.14 प्रतिशत तक बढ़ा।

(पैरा 6.1.1)

एआईएल को अधिकतर द्विपक्षीय करारो में 5वां स्वतंत्रता अधिकार दिया गया। समीक्षा किए गए 50 एमओयूज में से, लेखापरीक्षा ने यह देखा कि भारत के मनोनीत केरियरो को 28 करारो में मध्यवर्ती/स्पष्ट 5वा स्वतंत्रता अधिकार था। समीक्षा किए गए 50 देशों में से 41

में, एआईएल के पास 5वें स्वतंत्रता अधिकार का उपयोग करने का विकल्प था। हालांकि, लेखापरीक्षा ने एआईएल द्वारा 5वें स्वतंत्रता अधिकार का सीमित उपयोग पाया।

(पैरा 6.1.3.1)

एआईएल ने 13 देशों की तुलना में द्विपक्षीय अधिकारों की आबंटित क्षमता का 100 प्रतिशत उपयोग किया था। कम्पनी ने अभी तक विमान की खरीद के कारण बेड़ा साइज में वृद्धि के बावजूद इन आबंटनों को बढ़ाने अथवा क्षमता में आगामी वृद्धि की व्यवस्था करने का कोई प्रयास नहीं किया। इंडिया-ओमान क्षेत्र तथा इंडिया-कतर क्षेत्र में एमओसीए ने एआईएल को आबंटित सीटों को वापिस किया तथा इसे एआईएल द्वारा आबंटित सीटों का उपयोग न होने के कारण इंडिगो एयरलाइन्स को स्थानांतरित किया।

(पैरा 6.1.3.2)

### नेटवर्क तथा मार्ग नीति

टीएपी की स्वीकृति के चार वर्षों पश्चात भी एआईएल केवल दिल्ली, मुम्बई में विचार किए गए हबों के प्रति दिल्ली में एकल हब को परिचालित करने में सक्षम हुआ था। एआईएल नए यात्री खण्ड को लक्ष्य बनाने के लिए पूर्ण किफायती संकरा ढांचा विमान का उपयोग करने हेतु 'इंडियन शटल सर्विस' को प्रारंभ करने की टीएपी नीति से भी हट गया तथा इसने पूर्ण सर्विस केरियर तथा कम लागत केरियर के हाइब्रिड मॉडल को लेने का एक सचेत निर्णय लिया।

(पैरा 7.1 तथा 7.2)

जबकि कम्पनी ने उपयुक्त नेटवर्क मॉडल के आरंभ के साथ भारत तथा विश्व के अन्दर निरंतरतायुक्त यात्रा प्रदान करके भारतीय विमानन क्षेत्र में मार्केट लीडर के रूप में एयर इंडिया के फिर से वापस आने की परिकल्पना की, कम्पनी इसके उपलब्धता स्रोतों का विशेष रूप से ए-319 तथा ए-321 संकरा ढांचा बेड़े का बेहतर रूप से उपयोग करने में विफल हुई।

(पैरा 7.3)

एआईएल की सभी अन्तरराष्ट्रीय सेवाओं तथा घरेलू सेवाओं ने क्रमशः 2012-13 तथा 2014-15 के दौरान अपनी ईंधन लागत की वसूली की। एआईएल ने 2012-13 में अस्थिर लागत पर अधिशेष प्राप्त किया। अस्थिर लागत पर यह अधिशेष 2012-13 में ₹686 करोड़ से 2015-16 में ₹4103 करोड़ तक बढ़ा। हालांकि, एआईएल कुल लागत को पूरा करने के लिए अधिशेष के सृजन में विफल रहा, कुल लागत के ऊपर घाटा 2015-16 में ₹5514 करोड़ रहा। अन्तरराष्ट्रीय क्षेत्र में परिचालन सम्पूर्ण घाटे का प्रमुख योगदानकर्ता था।

(पैरा 7.4)

## मानव संसाधन प्रबंधन पहल

लक्ष्य, जिसे एआईएल को इक्विटी उगाही के लिए प्राप्त करना था, में एआईएल द्वारा कर से पूर्व लाभ की प्राप्ति तक उत्पादकता से जुड़े प्रोत्साहन (पीएलआई) के भुगतान को बन्द करना तथा दिसम्बर 2011 तक वीआरएस पैकेजों की गणना करना शामिल था। सीसीईए द्वारा अनुमोदित अधिकारियों के समूह के प्रतिवेदन में लागतों को पुनर्गठित करने, तथा एयरलाइन की उत्पादकता को संचालित करने हेतु प्रबंधन के कर्मचारी समूहों की छटाई करना भी सम्मिलित था।

एआईएल द्वारा कर पूर्व लाभ सृजित करने तक पीएलआई का भुगतान रोकने के लिए सीसीईए के निर्देशों के बावजूद, एआईएल ने तदर्थ भुगतान के रूप में कर्मचारियों को पीएलआई का 75 प्रतिशत होते हुए भी ₹734 करोड़ का भुगतान किया। इसके अलावा, जेडीसी रिपोर्ट की सिफारिशों के उल्लंघन में विमान अनुरक्षण अभियंताओं तथा यांत्रिकी अधिकारियों को दिए गए एक स्टेप-अप लाभ के परिणामस्वरूप ₹13.92 करोड़ का वार्षिक व्यय हुआ।

(पैरा 8.1ए तथा 8.2.1)

जेडीसी रिपोर्ट की सिफारिश के उल्लंघन में, एआईएल ने 2482 प्रबंधकीय कर्मचारियों की पदोन्नति फाइव स्टार होटलो में कर्मिंदल के रहने को स्वीकार किया जिसके फलस्वरूप अतिरिक्त व्यय हुआ तथा परिवार के सदस्यों को मुफ्त यात्रा दी गई।

(पैरा 8.2.2 से 8.2.4)

एआईएल के पास स्वीकृत मानक दल की तुलना में अधिक श्रमबल था। हालांकि, एआईएल ने परामर्शदाता अस्थायी तथा अनौपचारिक कर्मचारियों आदि को मजदूरी पर रखा जिसने कर्मचारी व्ययों को बढ़ाया।

(पैरा 8.3)

एआईएल के कर्मिंदल का बेहतर उपयोग नहीं किया गया जिसके परिणामस्वरूप ₹48.89 करोड़ का अतिरिक्त भुगतान हुआ। मौजूदा केबिन कर्मिंदल का भी कम उपयोग हुआ।

(पैरा 8.5, 8.5.1)

## सहायक कंपनियों को रख-रखाव मरम्मत एवं ओवरहॉल तथा ग्राउंड हैंडलिंग व्यवसाय सौंपना

टीएपी ने जनवरी 2012 तक अधीनस्थ कार्यालयों को अनुरक्षण मरम्मत एवं ओवरहॉल (एमआरओ) सेवाओं तथा ग्राउंड हैंडलिंग सेवाओं का कार्य सौंपने की परिकल्पना की।

एयर इंडिया इंजीनियरिंग सर्विसेज लिमिटेड (एआईईएसएल) को एमआरओ तथा एयर इंडिया एयर ट्रांसपोर्ट सर्विसिज (एआईएटीएसएल) को ग्राउंड हैंडलिंग सौंपने का कार्य काफी विलम्ब के पश्चात क्रमशः 01 जनवरी 2015 तथा 01 अप्रैल 2014 को पूरा किया गया।

(पैरा 9.1)

एआईएल ने निरीक्षण समिति को गलत सूचित किया (अगस्त 2013) कि ग्राउंड हैंडलिंग कार्य करने वाले एआईएल के कर्मचारियों का एआईएटीएसएल में स्थानांतरण किया गया था, जबकि सभी कर्मचारियों ने एआईएल के रोल पर होना जारी रखा तथा अप्रैल 2014 से प्रभावी एआईएटीएसएल में पैरोल का हस्तांतरण हुआ। इसी प्रकार, एआईएल ने सूचित किया (अगस्त 2014) कि एआईईएसएल तथा एआईएटीएसएल दोनों का फरवरी 2013 तक परिचालन कर दिया गया था, जबकि एआईएटीएसएल का अप्रैल 2014 तक तथा एआईईएसएल का जनवरी 2015 तक परिचालन किया जा सका।

(पैरा 9.2)

एआईएल को एआईईएसएल के संचालन की तिथि से आरम्भ होकर प्रथम तीन वर्षों के दौरान एआईईएसएल को ₹375 करोड़ की कुल इक्विटी उपलब्ध करानी थी। इसी तरह, एआईएटीएसएल को ₹ 393 करोड़ की इक्विटी उपलब्ध करानी थी जिसमें से ₹150 करोड़ को प्रथम वर्ष में उपलब्ध कराना था। हालांकि, एआईएल ने एआईईएसएल तथा एआईएटीएसएल में पूंजीगत व्यय के प्रति इस इक्विटी को उपलब्ध नहीं कराया था। (मार्च 2016)।

(पैरा 9.3)

दिसम्बर 2005 में हस्ताक्षरित क्रय करार के एक भाग के रूप में रख-रखाव तथा लोजिस्टिक्स सेवाएं प्रदान करने हेतु समर्पित भारत में सुविधा के स्थापन तथा संचालन के लिए मेसर्स. बोर्डिंग 100 मिलियन यूएसडी तक निवेश करने के लिए प्रतिबद्ध था। मूल करार के अनुसार, एमआरओ सुविधा को अगस्त 2009 तक प्रचालित किया जाना था। हालांकि सुविधा को केवल जनवरी 2014 में पूर्ण किया गया तथा अगस्त 2015 में प्रचालित किया गया।

(पैरा 9.4)

जीई इंजनो के साथ फिट किए गए बोर्डिंग विमान की खरीद के परिणामस्वरूप एआईएल ने नागपुर में जीई ब्रांडिड जीईएनएक्स तथा जीई 90 ओवरहॉल सुविधा की व्यवस्था करने का निर्णय किया। सुविधा को 2013 तक प्रचालित किया जाना था। सुविधा अभी भी संरचना के अन्तर्गत थी तथा इसे दिसम्बर 2017 तक पूर्ण रूप से प्रचालित करना अपेक्षित था। ओवरहॉल सुविधा की पूर्णता में विलम्ब के कारण, एआईएल को इंजन ओवरहॉल सेवाओं के

लिए जीई को अधिक राशियों का खर्चा करना पड़ा। आईएल द्वारा इस कारण से जनवरी 2013 से मार्च 2016 तक किया गया परिहार्य व्यय ₹64.75 करोड़ था।

(पैरा 9.4)

### आईटी प्रणालियों का एकीकरण

टीएपी ने मौजूदा यात्री सेवा प्रणाली (पीएसएस) तथा आरएएमसीओ प्रणालियों के साथ केन्द्रीय योजना तथा नियंत्रण प्रणाली (सीपीसीएस) और उड़ान योजना प्रणाली (एफपीएस) के एकीकरण की परिकल्पना की थी। नेटवर्क योजना तथा नियंत्रण प्रणाली (एनपी एंड एस) परिचालन प्रणाली तथा हब नियंत्रण (एचसीसी-ओसीसी) तथा कर्मिंदल प्रबंधन प्रणाली (सीएमएस) वाले सीपीसीएस को खरीदा जाना था तथा अक्टूबर 2010 में राष्ट्रमंडल खेलों के आरंभ से पूर्व क्रियान्वित किया जाना था।

आईएल मई 2010-जुलाई 2010 में इन्हें लागू करने के बावजूद एनपी एंड एस (सीपीसीएस का एक घटक) के पांच मॉड्यूल में से तीन का उपयोग नहीं कर रहा था भले ही यह इनके लिए बार-बार आने वाली सिस्टम उपयोग तथा सहायता फीस का मासिक भुगतान कर रहा था। आईएल समय पर लाभ प्रबंधक के बेहतर उपयोग के लिए आवश्यक महत्वपूर्ण इनपुट डाटा तथा कुशल श्रम-बल की व्यवस्था करने में विफल हुआ। आईएल सार्थक आउटपुट के लिए आवश्यक लाभ प्रबंधक प्रणाली की जांच करने में भी विफल हुआ। इसने इनपुट डाटा की खरीद पर किया गया व्यय को निष्फल कर दिया।

(पैरा 10.4 - ए तथा बी)

आईएल ने लाभ प्रबंधक के उपयोग हेतु अपेक्षित डाटा सेवाओं, बिक्री तथा नेटवर्क विश्लेषक मॉड्यूल के लिए ठेके में निष्पादन बैंक गारंटी (पीबीजी) पर जोर नहीं दिया। इसलिए निष्पादन न होने के लिए सेवा प्रदाता पर कोई शास्ति नहीं लगाई जा सकी जिसके फलस्वरूप करार की समाप्ति हुई। आईएल ने विकास तथा परिष्कृत एनपी एंड एस साधनों के पूर्ण उपयोग के लिए प्रशिक्षित श्रमबल को बनाए रखने के लिए पर्याप्त प्रयास नहीं किए।

(पैरा 10.4 -सी)

राष्ट्रमंडल खेल अक्टूबर 2010 से लागू होने वाले सीपीसीएस के प्रमुख घटक कर्मिंदल प्रबंधन प्रणाली (सीएमएस) को ठेकागत समाधान प्रदाता द्वारा अभी लागू किया जाना था जिसने एक अन्तरिम उपाय के रूप में एक वैकल्पिक खराब समाधान अपनाने के लिए आईएल को विवश किया। विलम्ब आईएल द्वारा समय पर कार्रवाई के अभाव तथा करार में विलम्ब हेतु शास्ति खण्ड न होने की वजह से हुआ।

(पैरा 10.5)

एफपीएस को लागू करने में महत्वपूर्ण विलम्ब हुआ था तथा ईंधन लागत के रूप में मूल बचतों के संवर्धन में काफी विलम्ब हुआ।

(पैरा 10.6)

### परिचालन निष्पादन

मास्टर पुनर्गठन करार (एमआरए) के साथ-साथ आर्थिक मामले पर कैबिनेट समिति (सीसीईए) ने परिचालनात्मक दक्षता हेतु एआईएल द्वारा 2015 तक प्राप्त किए जाने वाले लक्ष्य को निर्धारित किया था।

यद्यपि एआईएल ने यात्री लोड फेक्टर तथा नेटवर्क यील्ड के लिए सम्पूर्ण लक्ष्य प्राप्त किया तथापि उसने बी-777-200 एलआर तथा बी-787-800 बेडे के संदर्भ में व्यक्तिगत लक्ष्य को प्राप्त नहीं किया।

(पैरा 11.1 और 11.2)

एआईएल को 2012-13 में 85 प्रतिशत तथा 2013-14 में 90 प्रतिशत समग्र समय पर निष्पादन (ओटीपी) प्राप्त करना था। हालांकि, 2015-16 तक, ओटीपी में 85-90 प्रतिशत के लक्ष्य को प्राप्त नहीं किया गया था। इसके अतिरिक्त, एआईएल का ओटीपी 2014-15 तथा 2015-16 में दिल्ली तथा मुम्बई दोनों हवाई अड्डों में अन्य घरेलू केरियरो की तुलना में कम था। एआईएल ने मुम्बई हेतु सबसे कम ओटीपी दर्ज किया था साथ ही यह दिल्ली के लिए दूसरा सबसे निम्न निष्पादक था।

दिल्ली-मुम्बई-दिल्ली (घरेलू) क्षेत्र (2014-15) में घरेलू एआईएल उड़ानों के 50 प्रतिशत के एक ओटीपी विश्लेषण (विलम्ब कोडो के अनुसार) से यह पता चला कि दिल्ली में 23 प्रतिशत विलम्ब तथा मुम्बई एयरपोर्ट में 26 प्रतिशत विलम्ब सम्पूर्ण रूप से एआईएल के नियंत्रण में था। अन्य 20 प्रतिशत से 30 प्रतिशत विलम्ब को भी एआईएल द्वारा आंशिक रूप से नियंत्रित किया जा सकता था। दिल्ली तथा मुम्बई हवाई अड्डों से प्रमुख अन्तरराष्ट्रीय स्थानों को परिचालित कम ओटीपी वाली 50 प्रतिशत उड़ानों के ओटीपी विश्लेषण से यह पता चला कि लगभग आधा विलम्ब एआईएल के नियंत्रण के अन्दर था। इसी प्रकार, 2015-16 के लिए दिल्ली में 19 प्रतिशत विलम्ब तथा मुम्बई में 23 प्रतिशत विलम्ब सम्पूर्ण रूप से एआईएल के नियंत्रण में था। इसके अतिरिक्त, 26 से 38 प्रतिशत विलम्ब को एआईएल द्वारा आंशिक रूप से नियंत्रित किया जा सकता था। इसके अलावा, अन्तरराष्ट्रीय क्षेत्र (दिल्ली से तथा मुम्बई से) में लगभग एक-तिहाई विलम्ब एआईएल के नियंत्रण के अन्दर था, अन्य एक तिहाई विलम्ब आंशिक रूप से नियंत्रणीय थे। इस प्रकार, एयरलाइन द्वारा कार्रवाई से महत्वपूर्ण रूप से ओटीपी को सुधारा जा सकता था।

(पैरा 11.3)

उड़ानों के तीन दिनों के अन्दर उड़ानों के पुनः निर्धारण की प्रतिशतता 2013-14 के पश्चात बढ़ गई। अधिक मामलों में पुनः निर्धारण के लिए दर्ज कारण “विविध” थे। लेखापरीक्षा ने दिल्ली से उड़ानों तथा मुम्बई से उड़ानों के मामले में पुनः निर्धारण के वास्तविक कारणों का अध्ययन किया। दिल्ली से उड़ानों के संदर्भ में, 2014-15 तथा 2015-16 के लिए क्रमशः 59.78 प्रतिशत तथा 65.66 प्रतिशत कारण एआईएल के नियंत्रण में थे। मुम्बई से उड़ानों के संदर्भ में, 2014-15 तथा 2015-16 के लिए क्रमशः 62.65 प्रतिशत तथा 67.28 प्रतिशत कारण एआईएल के नियंत्रण में थे। इसके अतिरिक्त, उड़ानों के पुनः निर्धारण को मॉनीटर/नियंत्रण करने के लिए एआईएल में कोई तंत्र नहीं था।

(पैरा 11.5)

### सिफारिशें:

- (i) एआईएल के लघुकालीन ऋणों की अधिक मात्रा जिसका मूल्य टर्न अराउंड योजना-वित्तीय नवीनीकरण योजना (टीएपी-एफआरपी) में निर्धारित नकद उधार सीमाओं का लगभग चार गुना था के कारण, वित्तीय पुनर्गठन के लाभों में महत्वपूर्ण कमी हुई जिसके परिणामस्वरूप कम्पनी तथा मंत्रालय को योजना में परिकल्पित निधि की आवश्यकता का पुनर्मूल्यांकन करने की जरूरत है।
- (ii) परिसम्पत्तियों का मुद्रीकरण जो 31 मार्च 2016 को समाप्त हुआ जोकि चार वर्षों में प्रारम्भ होने में विफल हुआ, को तेजी से किया जाना चाहिए था। यह सुनिश्चित करने के लिए प्रयास किए जाने चाहिए कि मुद्रीकरण के लिए पहचानी गई परिसम्पत्तियों के उपयुक्त स्वामित्व विलेख थे तथा पट्टा करार में उनके मुद्रीकरण को प्रभावित करने वाली कोई सीमित प्रावधान/शर्तें निहित नहीं थी।
- (iii) कम्पनी द्वारा संकरा ढाचों के विमान की भारी कमी को देखते हुए अतिरिक्त ए-320 विमान के पट्टाकरण की प्रक्रिया शुरू की जानी चाहिए। विमान की असामान्य ग्राउंडिंग को दूर करने के लिए सभी प्रयास किए जाने चाहिए। उस अवधि के लिए जब विमान ग्राउंडड थे, के लिए विमान लीज किराया (पट्टे वाले विमान हेतु) और वित्तीय लागत (अपने विमान हेतु) के महत्वपूर्ण व्यय को देखते हुए अधिग्रहित बेड़े के अनुरक्षण और मरम्मत हेतु आवश्यक कलपुर्जों, पार्ट्स, अवयवों और सर्विस योग्य इजनों के स्टॉक को बढ़ाने के लिए प्रभावी कदम उठाए जाने चाहिए। विमान का उपयोग विशेषकर संकरा ढाचा विमान में सुधार किया जाना चाहिए ताकि टीएपी में निर्धारित लक्ष्य को पूरा किया जा सके और एयरलाइन हेतु अधिक राजस्व जुटाया जा सके।
- (iv) कंपनी को एयरलाइन के प्रभावी टर्न अराउंड हेतु केवल परिवर्तनीय लागत की बजाय संचालन की कुल लागत की वसूली पर केंद्रित करना चाहिए। मार्गों का व्यवस्थितीकरण जारी रहना चाहिए। एयरलाइन के मार्केट शेयर को बनाए रखने और

उनमें सुधार हेतु ठोस कदम उठाए जाने चाहिए, विशेष कर ऐसे मार्ग पर, जहां एआईएल परंपरागत रूप से मजबूत है।

- (v) कर्मचारियों के अनुकूलन और युक्तिकरण पर न्यायमूर्ति धर्माधिकारी समिति की सिफारिशों को सुचारु रूप से लागू किया जाना चाहिए जिस भाव से इसे बनाया है। कंपनी द्वारा निर्धारित श्रम बल की तुलना में अधिक कार्यबल को व्यवस्थित किया जाना चाहिए तथा अस्थाई कार्यबल की नियुक्ति की प्रथा की समीक्षा की जानी चाहिए। कर्मिंदल का बेहतर उपयोग किया जाना चाहिए और कर्मिंदल की कमी को दूर करने के लिए उनकी उपलब्धता को उनके संचालन वाले स्टेशन से जोड़ा जाना चाहिए ताकि समय पर निष्पादन में कमी ना हो, उड़ानों का पुनर्निर्धारण और रद्द न करना पड़े। एआईएल को स्टाफ की तैनाती में स्टाफ ऑन ड्यूटी यात्रा लागत, संबंधित व्यय और होटल व्यय को व्यवस्थित करना चाहिए।
- (vi) आईटी एप्लीकेशन केंद्रीय योजना और नियंत्रण प्रणाली को व्यापक तरीके से पूर्ण रूप से लागू किया जाना चाहिए। इन जटिल आईटी प्रणालियों के संचालन हेतु प्रशिक्षित श्रमबल के विकास एवं उनको पदासीन रखने का प्रयास किया जाना चाहिए।
- (vii) कर्मिंदल के बेहतर समन्वय और विमान के अधिक प्रभावी रख रखाव हेतु प्रणाली होनी चाहिए ताकि उड़ानों में देरी, पुनर्निर्धारण और रद्दीकरण को कम से कम किया जा सके।
- (viii) चूंकि भारत सरकार (जीओआई) की इक्विटी प्रतिबद्धता निश्चित उद्देश्यों के लिए विशेष रूप से संबंधित है अतः जीओआई की इक्विटी को इस प्रकार समायोजित किया जाना चाहिए कि वह एआईएल के भारत सरकार द्वारा गारंटी वाले ऋण में कमी और एआईएल द्वारा जारी अपरिवर्तनीय डिबेंचरों पर कम ब्याज देयता के अनुरूप हो।
- (ix) भारत सरकार द्वारा एआईएल को की गई महत्वपूर्ण इक्विटी निधि प्रतिबद्धता को ध्यान में रखते हुए विदेशी वाहकों को अतिरिक्त द्विपक्षीय अधिकार प्रदान करने संबंधी निर्णय को एआईएल पर इसके प्रभाव को ध्यान में रखना चाहिए, जैसाकि संसद की लोक लेखा समिति द्वारा अपनी 93<sup>री</sup> रिपोर्ट (2013-14) में सिफारिश की गई थी।