

भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक का कार्यालय

नई दिल्ली

10 मार्च 2017

भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक का प्रतिवेदन “एयर इंडिया लिमिटेड की टर्न अराउंड योजना तथा वित्तीय पुनर्गठन योजना” संसद में प्रस्तुत

भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक का 2016 की लेखापरीक्षा प्रतिवेदन संख्या 40 एयर इंडिया लिमिटेड की टर्न अराउंड योजना तथा वित्तीय पुनर्गठन योजना आज संसद के समक्ष प्रस्तुत किया गया।

भारत सरकार के पूर्ण स्वामित्व वाली एयर इंडिया लिमिटेड (एआईएल) घरेलू के साथ-साथ अन्तरराष्ट्रीय वायु यातायात परिचालनों में कार्यरत है। कम्पनी की परिचालनात्मक कठिनाईयों के साथ हाल ही के वर्षों में विमानन उद्योग की कठिनाइयों से एयर इंडिया लिमिटेड की वित्तीय स्थिति खराब हुई। कम्पनी के अधिक ऋण भार ने परिसमापन तनाव में सहयोग दिया। 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)।

टर्न अराउंड योजना ने विभिन्न कार्यात्मक तथा परिचालनात्मक क्षेत्रों में प्राप्त किए जाने वाले विशिष्ट लक्ष्यों की पहचान की। इन लक्ष्यों/उद्देश्यों को भारत सरकार (जी ओ आई) द्वारा इक्विटी विमोचन से जोड़ा गया था।

यह प्रतिवेदन एआईएल की टर्न अराउंड योजना तथा वित्तीय पुनर्गठन योजना के कार्यान्वयन की जांच करता है। लेखापरीक्षा ने 2015-16 में एआईएल के टीएपी परकेन्द्र बिन्दु के साथ परिचालनात्मक तथा वित्तीय प्रबंधन का मूल्यांकन किया। मुख्य वित्तीय तथा परिचालनात्मक

क्षेत्रों में टीएपी द्वारा निर्धारित लक्ष्यों/उद्देश्यों कार्यन्वयन तथा प्राप्ति की स्थिति नीचे प्रकाशित है:-

1. वित्तीय पुर्नगठन:

एआईएल की वित्तीय पुर्नगठन योजना में परिकल्पित था कि एआईएल 2012-13 तक सकारात्मक ब्याज, कर, अवमूल्यन तथा ऋण परिशोधन अर्जन(ईबीआईटीडीए) से पहले कमाई प्राप्त कर लेगा। यद्यपि एआईएल ने नकारात्मक ₹191 करोड़ (अप्रैल-दिसम्बर 2013) से ₹166 करोड़ के सकारात्मक ईबीआईटीडीए (अप्रैल-दिसम्बर 2014) की सूचना दी थी, सांविधिक लेखापरीक्षकों और भारत के सीएजी दोनों ने कम्पनी द्वारा प्रस्तुत किए गए वित्तीय विवरणों में हानियों को महत्वपूर्ण रूप से कम बताने की ओर इशारा करते हुए सभी तीन वर्षों (2012-13 से 2014-15) के लिए एआईएल के लेखों पर सशर्त मत प्रकट किया था। हानियां ₹1455.8 करोड़ (2012-13), ₹2966.66 करोड़ (2013-14) और ₹1992.77 करोड़ (2014-15) तक कम बताई गई थी। वित्तीय विवरणों पर इन शर्तों के प्रभाव पर विचार करते हुए एआईएल का ईबीआईटीडीए नकारात्मक होगा (मार्च 2015 तक)।

2. प्रचालन निष्पादन:

कम्पनी के समय पर निष्पादन के संदर्भमें प्रचालन निष्पादन से संबंधित टीएपी लक्ष्यों की प्राप्ति में कमी आई थी। 71.7 प्रतिशत (अक्टूबर 2011) से 90 प्रतिशत तक समय पर निष्पादन (ओटीपी) सुधारने के लक्ष्य के विरुद्ध 2015-16 में एआईएल 78 प्रतिशत ओटीपी प्राप्त कर सका था।

एआईएल टीएपी द्वारा निर्धारित यात्री दबाव कारक (पीएलएफ) तथा नेटवर्क यील्ड के लक्ष्य को प्राप्त कर सका था। एआईएल से 2016 तक 73.4 प्रतिशत और 2020 तक 75 प्रतिशत यात्री दबाव कारक (पीएलएफ) प्राप्त करना अपेक्षित था। इसके प्रति, एआईएल वि.व. 2015-16 की समाप्ति तक 75.8 का समग्र पीएलएफ पूरा करने में सफल रहा था। नेटवर्क यील्ड के लिए टीएपी लक्ष्य 2014-15 और 2015-16 के दौरान क्रमशः ₹3.76 प्रति यात्री कि.मी. तथा ₹3.75 प्रति यात्री कि.मी. था जिसके प्रति एआईएल संबंधित वर्षों में ₹4.27 प्रति यात्री कि.मी. तथा ₹4.0 प्रति यात्री कि.मी. का नेटवर्क यील्ड प्राप्त कर सका था।

3. विमान उपयोग:

लेखा परीक्षा की अवधि के दौरान कम्पनी द्वारा विमान का उपयोग काफी कम था। संकरा ढाँचा विमानके लिए 12.25 उपयोग घंटे के टीएपी लक्ष्य के प्रति वास्तविक उपयोग 2014-15 में 9.57-10.57 घंटे और 2015-16 में 9.22-11.16 घंटे था। इसी प्रकार, चौड़ा ढाँचा विमानके लिए उसी अवधि हेतु 13-15 घंटे के टीएपी लक्ष्य के प्रति कम्पनी 2014-15 में 2.04-12.94 घंटे तथा 2015-16 में 6.89-12.07 घंटे प्राप्त कर सकी थी।

लेखा परीक्षा ने देखा कि कतिपय लक्ष्यों, अर्थात् उत्पादकता से जुड़े प्रोत्साहन (पीएलआई), एमआरओ/जीएच का परिचालन, आईटी प्रणाली, परिसम्पत्तियों का मुद्रीकरण आदि, की अंतिम तिथि टीएपी/एफआरपी के अनुमोदन की अवधि से पूर्व पहले ही समाप्त हो चुकी थी।

4. मानव संसाधन:

टर्न अराउन्ड योजना (टीएपी) निष्पादन से जुड़े प्रोत्साहन (पीएलआई) के भुगतान को रोकने हेतु अभीष्ट थी जब तक एआईएल कर से पहले लाभ (पीबीटी) का सृजन नहीं कर लेता। टीएपी में यह भी अपेक्षित था कि स्वेच्छक सेवानिवृत्ति योजना (वीआरएस) की संगणना दिसम्बर 2011 की समाप्ति तक की जाए। तथापि, एआईएल इन आवश्यकताओं को पूर्ण करने में विफल रहा क्योंकि पीएलआई के महत्वपूर्ण अंश का भुगतान 'तदर्थ भुगतान' के रूप में जारी रहा। एआईएल ने वीआरएस कार्यान्वित न करने का निर्णय लिया था।

5. **सहायकों से अलग होना:** एमआरओ और ग्राउंड प्रबंधन (जीएच) के लिए सहायक जनवरी 2012 तक प्रचालन हेतु आवश्यक थे। इस लक्ष्य तिथि के प्रति एमआरओ सहायक केवल जनवरी 2015 तक प्रचालन में थे और जीएच सहायक अप्रैल 2014 तक।
6. **आईटी अनुकूलन:** टर्न अराउन्ड योजना के अनुसार, एआईएल से दिसम्बर 2011 तक टिकट कीमत निर्धारण एवं बिक्रियों, नेटवर्क योजना, कू कार्यक्रम और प्रचालन कुशलता के लिए आईटी प्रणालियों को कार्यान्वित करना अपेक्षित था। तथापि, मार्च 2016 तक यद्यपि शेष प्रणालियां मौजूद थी, फिर भी एआईएल आंशिक रूप से केवल केंद्रीय नियोजन एवं नियंत्रण प्रणाली तथा फ्लाइट नियोजन प्रणाली ही कार्यान्वित कर सका था।

2. लेखापरीक्षा निष्कर्ष

वित्तीय तथा परिचालनात्मक क्षेत्रों में महत्वपूर्ण लेखापरीक्षा परिणाम नीचे सक्षेपित हैं:

2.1 वित्तीय पुनर्गठन

- एआईएल ने पाँच बी-777-200 एलआर विमान बेचे और विक्रय आय काबकाया ऋण 1804.96 करोड़ की राशि चुकाने में उपयोग किया। हालांकि विमान ऋणों (2014-15 के दौरान) के पुनः भुगतान के प्रति भारत सरकार की इक्विटी प्रतिबद्धता को पाँच विमान हेतु लिए गए विमान ऋण को समय से पूर्व चुकाने के कारण समायोजित नहीं किया गया था।

(पैरा 3.3.1)

- 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 मुद्रीकरण 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)

- एआईएल प्रमुख रूप से सम्पत्तियों के गलत चयन (स्वामित्व से जुड़ी कमियाँ/स्वामित्व से जुड़ी शर्तें, अपने खुद के इस्तेमाल के लिए कंपनी द्वारा उपयोग की गई) के कारण परिसम्पत्तियों के मुद्रीकरण के 500 करोड़ वार्षिक लक्ष्य को प्राप्त करने में विफल हुआ। केवल छः संपत्ति ई-नीलामी के लिए रखा था, जिसमें से केवल दो संपत्तियाँ बेची गईं।

(पैरा नम्बर 3.5.1, 3.5.2 तथा 3.5.3)

2.2 विमान की उपलब्धता

- 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 विमान की प्राप्ति के पश्चात चौड़ेढांचेके विमान की अधिशेष क्षमता संभावित थी। हालांकि पट्टाकरण कार्यान्वित नहीं किया गया तथा अधिशेष क्षमता एयरलाइन की परिचालनात्मक हानियों का कारण बनी। लम्बी दूरी परिचालन के लिए पुन प्रेषण प्रक्रिया के साथ बी-777 ईआर विमान 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)

- एआईएल ने पाँच बी 777-200 एलआर विमान एतिहाद एअरवेज को यूएसडी 86 से 92 मिलियन प्रति विमान के सांकेतिक बाजार मूल्य से काफी कम कीमत पर बेच दिया। एकऔर मूल्यांकन कार्य वित्तीय बोलियों के प्रारंभ होने के पश्चात किया गया तथा विमान के बाजार मूल्य को बिक्री में प्राप्त नहीं कियाजा सका।

(पैरा 4.2.2. और 4.2.3)

- यद्यपि कम्पनी को जल्दीही 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 अधिष्ठापितकिए।

(पैरा 4.3 तथा 4.3.1)

2.3 विमान परिनियोजन तथा उपयोग

- विमान का परिनियोजन (दोनों चौड़ा ढाँचा साथ ही साथ सकरा ढाँचा) कम था क्योंकि उन्हें महत्वपूर्ण अवधि के लिए ग्राउंड रहा 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।

(पैरा 5.1 और 5.4)

- एआईएल उड़ान घंटों की अवधि के संबंध में उपलब्ध बेड़ा उपयोग (चौड़ा ढाँचा साथ ही साथ संकरा ढाँचा) के टर्न अराउन्ड योजना में निर्धारित लक्ष्य को हासिल नहीं कर सका। विमान के लम्बी अवधि तक ग्राउंडिंग होने के कारण भीकम उपयोग था।

(पैरा 5.3ए और 5.5.2)

- बी-787-800 विमान का वजन निर्धारित वजन से दस टन अधिक होने के परिणाम स्वरूप अतिरिक्त ईंधन की खपत हुई। एआईएलने अधिक ईंधन खपत के कारण 400 मिलियन यूएसडी के संभावित हानि की गणना की। 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। पूर्तिकर्ता मै. बोर्डिंग ने क्षतिपूर्ति पर अन्तिम सीमा के लिए बातचीत करने के लिए मना किया परन्तु बेहतर विश्वास पर बातचीत करने का प्रस्ताव दिया। क्रय समझौते के अंतर्गत फ्यूल बर्न गारंटी सहित कुल क्षतिपूर्ति 71 मिलियन यूएसडी पर हल निकाला गया।

(पैरा 5.3.1)

2.4. द्विपक्षीय करारों का प्रबंधन तथा स्लॉट प्रबंधन

- भारत और विदेशी देशों के बीच द्विपक्षीय पात्रता वृद्धि से वास्तविक यातायात आवश्यकता की तुलना में द्विपक्षीयपात्रता की अतिरिक्त क्षमता की स्वीकृति हुई। इस वृद्धि के परिणामस्वरूप विदेशी एयरलाइनों द्वारा एक विदेशी देश से अपने देश को हब के रूप में इस्तेमाल करते हुए दूसरे विदेशी देश तक उड़ान के लिए 6वां स्वतंत्रता ट्रेफिक का उपयोग किया गया था जिससे एआईएल का हित प्रभावित हुआ। 6वां स्वतंत्रता यातायात वर्ष 2014-15 और 2015-16 में देश के हवाई यात्रियों के कुल कैरिज का क्रमशः 59 और 61 प्रतिशत है। द्विपक्षीय हकों में वृद्धि का खाड़ी क्षेत्र में परिचालनविशेष रूप से दुबई और आबुधाबी पर बड़ा प्रभाव पड़ा।

(पैरा 6.1)

- इसके विपरित, हालांकि एआईएल ने 13 देशों के साथ द्विपक्षीय हकों के लिए आंबटित क्षमता का 100 प्रतिशत उपयोग किया, तथापिबेड़े में वृद्धि के बावजूद इन

आबंटनों को बढ़ाने के लिए याभविष्य में क्षमता वृद्धिके लिए उपलब्ध कराने के लिए प्रयास नहीं किए।

(पैरा 6.1.3.2)

2.5 नैटवर्क तथा मार्गनीति

- टी ए पी की स्वीकृती के चार वर्षों पश्चात् भी ए आई एल केवल दिल्ली, मुंबई में विचार किए गए हब के प्रति दिल्ली में एकल हब को परिचालित करने में सक्षम हुआ। ए आई एल नई यात्री खंड को लक्ष्य बनाने के लिए पूर्ण किफायती संकरा ढाचा विमान का उपयोग करने हेतु” इंडियन शटल सर्विस” को प्रारंभ करने की टी ए पी 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 और 7.2)

- एआईएल ने वर्ष 2012-2013 के दौरान अस्थिर लागत पर अधिशेष प्राप्त किया अस्थिर लागत में अधिशेष वर्ष 2012-13 में ₹686 करोड से वर्ष 2015-16 में ₹4103 करोड तक बढ़ा। हालाकि, एआईएल कुल लागत को पूरा करने के लिए अधिशेष के सृजन में विफल रहा, कुल लागत के ऊपर घाटा 2015-16 में ₹5514 करोड रहा। अंतर्राष्ट्रीय क्षेत्र में परिचालन संपूर्ण हानि का प्रमुख योगदानकर्ता था।

(पैरा 7.4)

2.6 मानवसंसाधन प्रबंधन पहल

- लक्ष्य, जिसे एआईएल को इक्विटी उगाही के लिए प्राप्त करना था, एआईएल द्वारा कर से पूर्व लाभ की प्राप्ति तक उत्पादकता से जुड़े प्रोत्साहन के भुगतान को बंद करना था। एआईएल द्वारा कर पूर्ण लाभ सृजित करने तक पीएलआई का भुगतान रोकने के लिए सी सी ई ए के निर्देशों के बावजूद, एआईएल ने तदर्थ भुगतान के रूप में कर्मचारियों को पीएलआईके 75 प्रतिशत ₹734 करोड का भुगतान किया ।

(पैरा 8.1ए)

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

(पैरा 8.2)

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

- रख-रखाव मरम्मत एवं ओवरहॉल तथा ग्राउंड हैंडलिंग व्यवसाय को 31 मार्च 2012 तक सहायक कंपनियों को सौंपने की परिकल्पना की थी। तथापि एयर इंडिया इंजीनियरिंग सर्विसेज लिमिटेड (एआईईएसएल) को एमआरओ तथा एयर इंडिया एयर ट्रांसपोर्ट सर्विसेज (एआईएटीएसएल) को ग्राउंड हैंडलिंग सौंपने का कार्य काफी विलम्बके पश्चात क्रमशः 01 जनवरी 2015 तथा 01 अप्रैल 2014 को पूरा किया गया।

(पैरा 9.1)

2.8 आईटी प्रणालियों का एकीकरण

- एआईएल समय पर आईटी प्रणाली लाभ प्रबंधक के बेहतर उपयोग के लिए आवश्यक महत्वपूर्ण इनपुट डाटा तथा कुशल श्रम-बल की व्यवस्था करने में विफल हुआ। एआईएल 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)

- राष्ट्रमंडल खेल अक्टूबर 2010 से लागू होने वाले केन्द्रीय योजना तथा नियन्त्रण प्रणाली (सीपीसीएस) के प्रमुख घटक कर्मिदल 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 एआईएल को विवश किया। विलम्ब एआईएल द्वारा समय पर कार्रवाई के अभाव तथा करार में विलम्ब हेतु शास्ति खण्ड नहोनेकी वजह से हुआ।

(पैरा 10.5)

2.9 समय पर निष्पादन

- एआईएल को 2012-13 में 85 प्रतिशत तथा 2013-14 में 90 प्रतिशत समग्रसमय पर निष्पादन (ओटीपी) प्राप्त करना था। हालांकि, 2015-16 तक, ओटीपी में 85-90 प्रतिशत के लक्ष्य को प्राप्त नहीं किया गया था। वर्ष 2013-14 में एअर इंडिया लिमिटेड की ओटीपी में 2012-13 से 78 प्रतिशत तक सुधार हुआ था जबकि यह वर्ष 2014-15 में तेजी से गिरावट के बाद समग्र रूप से 72 प्रतिशत तक हो गई। इसके अलावा एअर इंडिया लिमिटेड की ओटीपी वर्ष 2014-15 और 2015-16 में दोनो दिल्ली और मुम्बई हवाई अड्डों पर अन्य घरेलु विमानन वाहक की तुलना में कम थी।

(पैरा 11.3)

3. लेखापरीक्षा के द्वारा सिफारिशें

3.1 लेखापरीक्षा द्वारा दी गई उल्लेखनीय सिफारिशों में निम्नलिखित शामिल हैं:

- एआईएल के लघुकालीन ऋणों की अधिक मात्रा जिसके मूल्य टर्न-अराउन्ड योजना-वित्तीय पुनर्गठन योजना (टीएपी- एफआरपी) में निर्धारित नगद उधार सीमाओं का लगभग चार गुना था के कारण, वित्तीय पुनर्गठन के लाभों में महत्वपूर्ण कमी हुई जिसके परिणामस्वरूप कम्पनी तथा मंत्रालय को योजन में परिकल्पित निधि की आवश्यकता का पुनर्मुल्यांकन करने की जरूरत है।*
- परिसम्पतियों का मुद्रीकरण जो 31 मार्च 2016 को समाप्त हुई जो कि चार वर्षों में प्रारम्भ होने में विफल हुआ, को तेजी से किया जाना था। यह सुनिश्चित करने के ले प्रयास किए जाने चाहिए कि मुद्रीकरण के लिए पहचानी गई परिसम्पतियों के उपर्युक्त स्वामित्व विलेख थे तथा पट्टा करार में उनके मुद्रीकरण को प्रभावित करने वाली कोई सीमित प्रावधान / शर्तें निहित नहीं थी।*
- कम्पनी द्वारा संकरा ढाचोंके 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 (पढ़े 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 इंजनों 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 रखरखाव 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 9^{3^{री}} रिपोर्ट (2013-14) में सिफारिश की गई थी।