नेपाल वायुसेवा निगम
सुधार सुझाव कार्यदलको
प्रतिवेदन

<u>प्रस्तुतकर्ता</u>

नेपाल वायुसेवा निगम सुधार सुझाव कार्यदल

संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय

सिंहदरवार, काठमाण्डौ,

१ असोज २०७६

नेपाल सरकार

संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय

(नेपाल वायुसेवा निगम सुधार सुझाव कार्यदल)

पत्र संख्या :- ०७६।०७७
च नं : ८७

फो.नं :- ०१-४२११८४७
सिंहदरबार, काठमाण्डौ ।

मिति २०७६।६।१

माननीय मन्त्रीज्यू,
संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय,
सिंहदरवार, काठमाण्डौं ।

विषय : प्रतिवेदन पेश गरेको बारे ।

उपरोक्त सम्बन्धमा नेपाल वायुसेवा निगमका विभिन्न पक्षहरुको वर्तमान अवस्था, समस्याहरु र सुधारका उपाय समेत पहिचान गरी एक महिनाभित्र ठोस सुझाव सहितको प्रतिवेदन तथा उक्त सुझावहरुको कार्यान्वयन कार्ययोजना समेत पेश गर्न नेपाल सरकार (माननीय मन्त्रीस्तर)को निर्णयानुसार गठित यस नेपाल वायुसेवा निगम सुधार कार्यदलले ३१ कार्यदिनमा आफ्नो कार्य सम्पन्न गरी तयार गरेको प्रतिवेदन यसैसाथ संलग्न गरी पेश गरेको व्यहोरा सादर अनुरोध गर्दछौं ।

सुशिल घिमिरे
अध्यक्ष

डा. सुबोध कुमार कर्ण
सदस्य

डिम प्रसाद पौडेल
सदस्य

सुधिर शम्शेर राई
सदस्य

२०७६।६।१

बुद्धिसागर लामिछाने
सदस्य सचिव

विषयसूची

विषय	पेज नं
परिच्छेद-१	
प्रारम्भिक	
१.१ पृष्ठभुमि	१
१.२ कार्यदलको संरचना	१
१.३ कार्यदलको जिम्मेवारी	१
१.४ अध्ययन विधि	२
१.५ नेपाल वायुसेवा निगमको पृष्ठभूमि	३
१.६ नेपाल वायुसेवा निगमको SWOT Analysis	४
परिच्छेद-२	
विगतका कार्यदलहरुको प्रतिवेदनको अध्ययन	
२.१ विगतका कार्यदलहरुको प्रतिवेदन र मुख्य मुख्य सुझावहरु	५
२.२ नेपाल वायुसेवा निगमको २०५८/१०/२२ को प्रतिवेदन	५
२.३ उच्चस्तरीय सुझाव समिति २०५८/११/०३ को प्रतिवेदन	५
२.४ उच्चस्तरीय कार्ययोजना समिति भाद्र, २०५९ को प्रतिवेदन	७
२.५ अन्तर्राष्ट्रिय नागरिक उड्डयन संगठनको अक्टोबर २००४ (असोज २०६१) को प्रतिवेदन	८
२.६ २०६२/३/१२ मा गठित कार्यदलको सुझाव	९
२.७ नेपाल वायुसेवा निगमलाई कम्पनीमा परिणत गर्ने सम्बन्धमा सिलसिलेवार प्रक्रिया पूरा गर्न गठित कार्यदलको प्रतिवेदन, २०६६/९/२६	९
२.८ रणनीतिक व्यवस्थापन साझेदार ल्याउने सम्बन्धी प्रयास	११
परिच्छेद-३	
निगमको वर्तमान वित्तिय अवस्थाको अध्ययन र विश्लेषण	
३.१ निगमको वर्तमान वित्तिय अवस्था	१३
परिच्छेद-४	
निगमको कानूनी, संस्थागत, व्यवस्थापकीय एवं व्यावसायिक क्षमतामा रहेका समस्याहरुको पहिचान तथा विश्लेषण	
४.१ कानूनी व्यवस्था	१७
४.२ विद्यमान कमजोरी र समस्याहरु	१७

४.३ संस्थागत र संगठनात्मक अवस्था १८
४.४ संगठन स्वरुपको विश्लेषण २१
४.५ व्यवस्थापकीय एवं व्यावसायिक क्षमता २१
परिच्छेद-५
अध्ययनको सारांश २९
परिच्छेद-६
सुधारका लागि सुझाव
६.१ तत्कालिन सुझाव ३१
६.२ दिर्घकालीन सुझाव ३९
परिच्छेद-७
अन्य सुझाव ४५
अनुसूचीहरु

परिच्छेद १

प्रारम्भिक

१.१ पृष्ठभूमिः

अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमा निगमको साख बढाउँदै व्यवसायिक क्षमतामा वृद्धि तथा आन्तरिक व्यवस्थापनका विभिन्न पक्षहरुमा तत्कालीन तथा दीर्घकालीन सुधार आवश्यक रहेको सन्दर्भलाई मध्यनजर गर्दै नेपाल वायुसेवा निगममा विद्यमान विभिन्न पक्षहरुको वर्तमान अवस्था, समस्याहरु र सुधारका उपाय समेत पहिचान गरी एक महिनाभित्र ठोस सुझाव सहितको प्रतिवेदन तथा उक्तसुझावहरुको कार्यान्वयन कार्ययोजना समेत पेश गर्न नेपाल सरकार (मा. मन्त्रीस्तर) को मिति २०७६।४।२२ को निर्णयानुसार नेपाल सरकारका पूर्व सचिव श्री सुशील घिमिरेको संयोजकत्वमा पाँच (५) सदस्यीय कार्यदल गठन भएको हो ।

१.२ कार्यदलको संरचनाः

नेपाल सरकारका पूर्व सचिव श्री सुशील घिमिरेको संयोजकत्वमा पाँच सदस्यीय नेपाल वायुसेवा निगम सुधार सुझाव कार्यदल गठन भएको । यस कार्यदलको संरचना निम्न बमोजिम रहेको छ ।

१. श्री सुशील घिमिरे, पूर्व सचिव, नेपाल सरकार ....संयोजक

२. डा.सुवोध कुमार कर्ण, लेखा विज्ञ (चार्टर्ड एकाउण्टेण्ट)..सदस्य

३. श्री डिम प्रसाद पौडेल, व्यवस्थापन विज्ञ..सदस्य

४. श्री सुधीर शम्शेर राई, क्याप्टेन..सदस्य

५. श्री बुद्विसागर लामिछाने, सहसचिव, सं, प तथा ना.उ. मन्त्रालय..................................सदस्य सचिव

१.३ कार्यदलको जिम्मेवारीः

माथि उल्लेखित कार्यदलका लागि निम्नानुसारका कार्यगत क्षेत्र सहितको जिम्मेवारी तोकिएको छ ।

१. नेपाल वायुसेवा निगमको समग्र सुधारका लागि हालसम्म भएका विभिन्न अध्ययन प्रतिवेदनको विश्लेषण गर्ने ।

२. नेपाल वायुसेवा निगमको वर्तमान वित्तिय अवस्थाको अध्ययन गर्ने ।

३. निगमको कानूनी, संस्थागत, संगठनात्मक, व्यवस्थापकीय एवं व्यवसायिक क्षमतामा रहेका समस्याहरु पहिचान तथा विश्लेषण गर्ने ।

४. उल्लेखित सबै पक्षहरुमा गर्नुपर्ने तत्कालीन र दीर्घकालीन सुधारहरुको समयबद्ध ठोस कार्ययोजना पेश गर्ने ।

५. निगमको सुधारका लागि कार्यदलले उपयुक्तदेखेका अन्य सुझावहरु दिन सक्ने ।

१.४ अध्ययन विधि

कार्यदलले यो अध्ययनको दौरानमा निम्न विधि अवलम्बन गरेको थियो:

- निगमसँग सम्वद्ध यस भन्दा पहिले गरिएका अध्ययन प्रतिवेदनहरुको अध्ययन
- निगमसँग सम्बन्धित प्रचलित कानूनहरुको अध्ययन तथा विश्लेषण
- निगममा यस पहिले र हाल कार्यरत संचालक समितिका अध्यक्ष तथा सदस्यहरुसँग छलफल तथा अन्तर्क्रिया
- निगमका बहालवाला अध्यक्ष, निवर्तमान महाप्रबन्धक र विभिन्न विभागमा निर्देशकको भूमिकामा रहेका पदाधिकारीहरुसँग छलफल तथा अन्तर्क्रिया
- निगम कर्मचारी युनियनका पदाधिकारीहरुसँग छलफल तथा अन्तर्क्रिया
- नेपाल नागरिक उड्डयन प्राधिकरणका महानिर्देशकसँग छलफल
- विभिन्न विज्ञ पदाधिकारीहरुबाट प्राप्त लिखित तथा मौखिक सुझावहरुको अध्ययन/विश्लेषण
- निगमको संस्थागत विश्लेषण/प्राविधिक तथा वित्तिय पक्षहरुको अध्ययन
- निगममा उपलब्ध जहाजहरुको सञ्चालन स्थिति, मर्मत सम्भार बजार व्यवस्थापन आदि मर्मत सम्भारको अवस्था आदिको विश्लेषण
- निगमको स्वीकृत संगठन संरचना, कार्यरत जनशक्ति र कर्मचारी व्यवस्थापन आदि बारे अध्ययन विश्लेषण
    - छलफल र अन्तर्क्रियामा संलग्न व्यक्ति तथा संस्थाको नामावली अनुसूची-१ मा उल्लेख गरिएको छ।

१.५ नेपाल वायुसेवा निगमको पृष्ठभूमिः

नेपाल सरकारको सतप्रतिशत लगानी रहेको नेपाल वायुसेवा निगम राष्ट्रिय ध्वजावाहक वायुसेवाको रुपमा स्थापित र संचालित रहेको छ। अन्तर्राष्ट्रिय नागरिक उड्डयन क्षेत्रमा लामो इतिहास बोकेको निगमले आन्तरिक र अन्तर्राष्ट्रिय उडान संचालन गर्दै आइरहेको छ। नेपाल वायुसेवा निगमको विद्यमान नीतिगत, कानूनी, संस्थागत, संगठनात्मक, व्यवसायिक, वित्तीय, प्राविधिक र उडान संचालन (अपरेशन) जस्ता पक्षहरुमा सुधार सहित निगमको बजार हिस्सामा उल्लेख्य अभिवृद्धि गरी निगमलाई उच्च कोटीको अन्तर्राष्ट्रिय वायुसेवाको रुपमा स्थापित गर्नु आजको आवश्यकता हो ।

१.६ नेपाल वायुसेवा निगमको SWOT Analysis:

SWOT विश्लेषणले विगतको कार्य सम्पादन र वर्तमान परिस्थितिको पुनरावलोकन गरी भविष्यको कार्य योजना बनाउन सहयोग गर्छ। कार्यदलले अध्ययनको क्रममा निगमको सन्दर्भमा निम्न अवस्था रहेको पाइयो।

सबल पक्षहरु (Strength)

- ६० वर्षभन्दा बढीको राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय उडानको अनुभव
- सुगम देखि दुर्गम भेगसम्मका जनतासँगको सामिप्यता
- ३९ देशका विभिन्न विमानस्थलहरुमा अन्तर्राष्ट्रिय उडान भर्न सक्ने अवसर
- लामो समय हवाई यातायात क्षेत्रमा संलग्न जनशक्ति
- नेपाल सरकारको पूर्ण स्वामित्व
- भूमिस्थ प्रबन्ध सेवा (Ground Handling) को लामो अनुभव
- नयाँ जहाजहरु प्राप्त गरी नयाँ गन्तव्यहरु विस्तार

दुर्बल पक्षहरु (Weakness)

- समयानुकूल प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता अभिवृद्धि गर्न जहाजको कमी
- व्यवस्थापनमा बारम्बार परिवर्तन र राजनैतिक हस्तक्षेप
- परम्परागत तथा अपारदर्शी निर्णय प्रक्रिया
- राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय बजार प्रबर्द्धन गर्ने दक्षताको कमी
- चुस्त दुरुस्त कर्मचारी व्यवस्थापनको अभाव तथा परम्परागत मनोवृत्ति
- वैज्ञानिक र प्रभावकारी कार्यसम्पादन मूल्यांन पद्धतिको अभाव
- आवश्यक भन्दा कम सरकारको पुँजी लगानी
- अत्याधिक कर्जा दायित्व (अल्पकालीन र दिर्घकालीन)
- अपर्याप्त सञ्चालन पुँजी

- अत्यधिक संचित नोक्सानी
- समयानुकूल कानूनी र संरचनागत सुधार हुन नसक्नु
- सम्बद्ध सरकारी निकायहरुसँगको समन्वयको अभाव
- प्रभावकारी रुपमा उपलब्ध स्रोतहरुको परिचालन नहुनु
- आधुनिक सूचना प्रविधिको प्रयोगमा उदासिनता
- प्रभावकारी व्यवसायिक योजनाको अभाव

अवसरहरु (Opportunities)

- आन्तरिक र अन्तर्राष्ट्रिय क्षेत्रमा उडान सञ्चालनको प्रशस्त अवसर
- सरकारी तहबाट पर्यटन क्षेत्रलाई प्राथमिकतामा राखिएको कारण बजार विस्तारको प्रबल सम्भावना
- वैदेशिक रोजगार, शिक्षा, स्वास्थ्य उपचार र भ्रमणमा जाने नेपालीहरुको बढ्दो संख्या
- थप अन्तर्राष्ट्रिय उडान सँगै भूमिस्थ प्रबन्ध सेवा(Ground Handling) को विस्तार
- आन्तरिक पर्यटनको निरन्तर वृद्धि
- वायुसेवासँग सम्बन्धित सेवाहरु (MRO, AVESEC, GHS) विस्तारको अवसर
- थप अन्तर्राष्ट्रिय विमानस्थलहरुको निर्माण
- हवाई उड्डयन क्षेत्रमा उपलब्ध अत्याधुनिक सूचना तथा सञ्चार प्रविधि

चुनौतीहरु (Threats)

- नयाँ वायुसेवा कम्पनीहरुको प्रवेशले ल्याएको तीव्र प्रतिस्पर्धा
- Low cost वायुसेवा कम्पनीहरुको आक्रामक बजार विस्तार
- खाडि मुलुकका सरकारी सहुलियत प्राप्त वायुसेवासँग निगमको प्रतिस्पर्धा
- MA-60 र Y-12E विमानहरुको व्यवसायिक संचालन र व्यवस्थापन
- अन्तर्राष्ट्रिय बजारको तुलनामा महङ्गो हवाई इन्धन
- विश्वमै दक्ष पाइलटको बढ्दो अभाव तथा निगमप्रति आकर्षणमा कमी
- प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता अभिवृद्धि गर्न चाहिने स्वायत्तता तथा लचकतामा कमी

परिच्छेद-२

विगतका कार्यदलहरुको प्रतिवेदनको अध्ययन

२.१ विगतका कार्यदलहरुका प्रतिवेदन र मुख्य मुख्य सुझावहरु

नेपाल वायुसेवा निगमको संस्थागत सुधारको लागि नेपाल सरकार तथा निगम स्वयंबाट विभिन्न समयमा प्रयासहरु भएको देखियो। विगत २२ वर्षमा भए गरेका विभिन्न अध्ययन प्रतिवेदन मध्ये कार्यदललाई प्राप्त अध्ययन प्रतिवेदनका मुख्य मुख्य सुझावहरु निम्नानुसार भएको पाइयो।

२.२ नेपाल वायुसेवा निगमको २०५८/१०/२२ को प्रतिवेदन

नेपाल वायुसेवा निगमले संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय समक्ष २०५८/१०/२२ मा पेश गरेको प्रतिवेदनका मुख्य सुझावहरुः

(१) निगमले आफ्नो २ अर्ब ४४ करोड जति वाह्य दायित्वलाई व्यवस्थित गर्न श्री ५ को सरकारबाट रु. १ अर्ब ५० करोड जतिको दीर्घकालीन ऋण प्राप्त गर्न सहयोग माग्नु आवश्यक छ। बाँकी अल्पकालीन दायित्वलाई दीर्घकालीन ऋणमा रुपान्तरण गर्न बैंकहरुसँग वार्ता गर्ने ।

(२) वर्तमान सबै चालु दायित्वहरुलाई दीर्घकालीन दायित्वमा रुपान्तरण गरेपछि वार्षिक ऋण सेवा खर्च बहन गर्न हालको आम्दानी-आधारले पुग्ने देखिँदैन। तसर्थ आम्दानी आधार बढाउन अन्तर्राष्ट्रिय उडान तर्फ एउटा विमान थप गर्ने।

२.३ उच्चस्तरीय सुझाव समिति २०५८/११/०३ को प्रतिवेदन

पूर्व मुख्यसचिव श्री दामोदर प्रसाद गौतमज्यूको संयोजकत्वमा श्री संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालयले गठन गरेको उच्चस्तरीय सुझाव समितिले २०५८ फागुनमा पेश गरेको प्रतिवेदनले प्रस्तुत गरेका मुख्य मुख्य सुझावहरुः

(क) हवाई सेवाको विकास, विस्तार र समय-सापेक्ष सशक्तिकरणका लागि नेपाल सरकार, पर्यटन व्यवसायी, बैंक तथा वित्तीय संस्थान, विदेशी लगानीकर्ता (Strategic Partner), सम्बन्धित कर्मचारी वर्ग र आम नेपाली नागरिक समेतको व्यापक सहभागिता बिना सम्भव छैन।

(ख) नेपाल वायुसेवा निगम ऐन, २०१९ ले निगमको सम्पूर्ण घाटा नेपाल सरकारले व्यहोर्नु पर्ने गरी असीमित दायित्व राखिदिएकोले वर्तमान परिवेश र उदारीकरणको नीति समेतलाई आधार बनाई निगमको स्वरुप परिवर्तन गर्नु अपरिहार्य भैसकेको छ।

(ग) निगमले गर्ने गरेको आन्तरिक तथा बाह्य सेवालाई दुई बेग्ला बेग्लै कम्पनी दर्ता गराई ती कम्पनीहरु मार्फत हवाई सेवा सञ्चालन गर्नु उपयुक्त देखिने।

(घ) कम्पनी खडा गरेपछि स्वामित्व परिवर्तन गरी सरोकारवालाहरु (Stakeholders) मा स्वामित्व विस्तार गर्ने। शेयरको बाँडफाँड गर्दा व्यवस्थापनको अभिभारा लिने पक्षलाई कुल चुक्ता पुँजीको कम्तीमा एक-तिहाई दिई बाँकी अंश पर्यटन व्यवसायमा संलग्न उद्योग/उद्यमी, स्थानीय बैंक/वित्तीय निकाय, कर्मचारी, नेपाल सरकार र सर्वसाधारण नेपालीलाई वितरण गर्ने।

(ङ) तत्कालीन नेपाल वायुसेवा निगमलाई कम्पनी ऐन अन्तर्गतका दुई छुट्टा छुट्टै कम्पनीमा दर्ता भइ सञ्चालन हुनकेही समय लाग्ने र यथास्थितिमा चलाई राख्दा कुनै पनि बेला अप्रत्याशित रुपमा यो निगम बन्दहुने स्थिति रहेकोले त्यस्तो अप्रिय स्थिति आउन नदिन निगमले आर्थिक स्थितिमा सुधार गरीतत्कालनगद प्रवाह बढाउने र चालु दायित्व चुक्ता गर्ने। यसको लागि निष्कृय एवं अनुत्पादक सम्पत्तिहरु, भूमिस्थ भई पुनः सेवामा लगाउन नसकिने जहाजहरु, अनावश्यक जगेडा पार्टपूर्जाहरु र बोइङ्ग ७५७ को दुइवटा जगेडा इन्जिन मध्ये एउटा इन्जिन तत्काल बिक्री गर्ने।

(च) निगमको सम्पत्तिको पूनर्मूल्यांकन गरी पुनर्मूल्यांकित सम्पत्तिको आधारमा हाल भैरहेका दीर्घकालीन ऋणको पनि पुनर्नवीकरण गरी व्याजभार कम गर्नु आवश्यक छ।

(छ) निगमले बिमान प्राप्त गर्नु पर्दा आर्थिक अनियमितता हुन नदिन निर्माता कम्पनीबाट सोझै विमान लिने।

उक्त सुझाव समितिले निगमको आर्थिक स्थिति सुधार गरी तत्काल नगद प्रवाह बढाउन निम्न कार्यहरु गर्नुपर्ने सुझाव प्रस्तुत गरेको थियोः

(१) बोईङ्ग ७५७ को दुवै जगेडा इन्जिनमा ठूलो रकम फसाई राख्नुभन्दा एक जगेडा इन्जिन बिक्री गरी प्राप्त रकम ऋण चुक्ता गर्ने तर्फ लगाउने।

(२) निगमको सम्पत्तिको पुनर्मूल्यांकित रकमको आधारमा प्रचलित कम व्याज दरमा ऋण लिई महंगो ऋण चुक्ता गर्ने।

(३) असूल उपर हुन सक्ने बक्यौता रकम असूल गरी नगद प्रवाह बढाउने।

(४) निगमलाई आवश्यक सेवाहरु मध्ये बाहिरी श्रोतबाट लिन सकिने सेवाहरु करारमा लिई कम लागत र भविष्यमा दायित्व नपर्ने व्यवस्था गर्ने।

(५) खर्च नियन्त्रण र आय वृद्धि कार्यक्रम अन्तर्गत विभिन्न किसिमको चुहावटहरु तुरुन्तै रोक्ने।

(६) बिक्री एजेन्टहरुलाई दिइने कमिशनको व्यवस्थामा पुनर्विचार गरी कूल आय वृद्धि गर्ने र एजेन्टहरुबाट बैंक ग्यारेन्टीको साथै नगद धरौटी लिने। निगमले सेवा पुऱ्याएका शहरहरुमा Bank Settlement plan उपलब्ध छ भने सोको सदस्यता लिई कारोबार गर्ने।

२.४ उच्चस्तरीय कार्ययोजना समिति भाद्र, २०५९ को प्रतिवेदन

उच्चस्तरीय सुझाव समिति र नेपाल वायुसेवा निगमले पेश गरेको प्रतिवेदन अध्ययन गरी नेपाल सरकार समक्ष कार्ययोजना सहितको प्रतिवेदन पेश गर्न तत्कालीन सदस्य, राष्ट्रिय योजना आयोग, डा. शंकर प्रसाद शर्माको संयोजकत्वमा ५ सदस्यीय उच्च स्तरीय कार्य योजना समिति गठन भएको र सो समितिले २०५९ भाद्र २४ मा आफ्नो प्रतिवेदन पेश गरेको। उक्त कार्ययोजना समितिको सुझावका मुख्य अंशः

(१) नेपाल वायुसेवा निगमलाई निजीकरण गर्ने वा नयाँ वायुसेवा कम्पनी स्थापना गरी निगमलाई विघटन गर्ने निम्न दुई विकल्प मध्ये कुनै एकको चयन गरी कार्य प्रारम्भ गर्ने।

(क) पहिलो विकल्पः निजीकरण ऐन २०५० को दफा ७ बमोजिम नेपाल वायुसेवा निगमको जायजेथा र दायित्वको मूल्यांकन गरी सोलाई पूँजी मानी शेयर विदेशी साझेदार, सर्वसाधारण, पर्यटन व्यवसायी र कर्मचारीलाई बिक्री गर्ने। व्यवस्थापन संचालन गर्ने अन्तर्राष्ट्रिय वायुसेवालाई ६० प्रतिशतसम्म शेयर बिक्री गर्ने। शेयर बिक्रीमा नेपाली वायुसेवा कम्पनीलाई १० प्रतिशत, पर्यटन व्यवसायीलाई १० प्रतिशत सम्म आरक्षण गर्ने, निगमका कर्मचारीलाई ५ प्रतिशतसम्म र सर्वसाधारणलाई १० प्रतिशतसम्म शेयर बजार मार्फत बिक्री गर्ने। नयाँ कम्पनीले थप शेयर जारी गर्न सक्ने र नेपाल सरकारको शेयरको अनुपात घट्दै गए पनि एक जना संचालक राख्न पाउने हक (Golden Share)का साथ र सो मार्फत राष्ट्रिय हित (National Flag, Symbol, Logo, Colour etc) लाई ध्यानमा राख्ने ।

(ख) दोश्रो विकल्प : नयाँ वायुसेवा कम्पनी स्थापना गरी नेपाल वायुसेवा निगमलाई विघटन गर्ने। शाही नेपाल वायुसेवा निगम ऐन २०१९ को दफा २४ बमोजिम नेपाल सरकारको आदेशले निगमलाई विघटन गरी आवश्यक जायजेथा तथा कम्पनीमा हस्तान्तरण गर्न दुईवटा वायुसेवा

कम्पनीहरु खडा गर्ने। साथै कम्पनीको मूल्यांकन गरी खुद पूँजी कायम गर्ने र सो पूँजीकोषलाई नयाँ कम्पनीमा नेपाल सरकारको शेयर योगदान मानी जायजेथा तथा कारोबार हस्तान्तरण गर्ने। शेयरको बाँडफाँड गर्दा अन्तर्राष्ट्रिय वायुसेवालाई ६० प्रतिशतसम्म, नेपाली वायुसेवा कम्पनीहरुलाई १० प्रतिशत, नेपाली पर्यटन व्यवसाय १० प्रतिशतसम्म र सर्वसाधारणलाई १० प्रतिशतसम्म शेयर बजार मार्फत बिक्री गर्ने।

नेपाल सरकारको शेयरको अनुपात घट्दै गए पनि एक संचालक राख्न पाउने हक(Golden Share) राखी राष्ट्रिय हितलाई ध्यानमा राख्ने।

(२) *नेपाल वायुसेवा निगमको संरचनात्मक परिवर्तन नहुन्जेलसम्म तत्काल अवलम्बन गर्नुपर्ने सुधारात्मक उपायहरु कार्यान्वयन गर्न निर्देशन दिने।* त्यसमा व्यवस्थापन, बजार व्यवस्थापन, ग्राउण्ड ह्याण्डिलङ्ग व्यवस्थापन, सम्पत्ति व्यवस्थापनका साथै पूजीगत खर्चमा निगमको संरचनागत सुधार नभएसम्म थप विमानमा पूँजीगत लगानी गर्न उपयुक्त नहुने सुझाव उल्लेख थियो।

निगमको संचालक समितिको मिति २०५९/१०/१६ को निर्णयानुसार संगठनात्मक संरचना परिवर्तन सम्बन्धी प्रतिवेदनमा उल्लेखित दुई विकल्पहरु मध्ये मौजुदा जनशक्तिको सेवा सुरक्षाका प्रत्याभूती, नाम, लोगो र राष्ट्रिय ध्वजाबाहकको निरन्तरता दिई दोस्रो विकल्प अनुसार नयाँ वायुसेवा कम्पनी स्थापना गरी नेपाल वायुसेवा निगमलाई विघटन गर्ने सिफारिस गरेको।

२.५ अन्तर्राष्ट्रिय नागरिक उड्डयन संगठनको अक्टोबर २००४ (असोज २०६१) को प्रतिवेदन

अन्तर्राष्ट्रिय नागरिक उड्डयन संगठन (International Civil Aviation Organisation, ICAO) को प्रतिवेदनमा निगमलाई आन्तरिक र बाह्य कम्पनीको रुपमा कम्पनी ऐन अन्तर्गत दुई अलग अलग कम्पनी दर्ता गर्नु भन्दा निजीकरण पूर्व Parent-Subsidiary Model को अवधारणा सिफारिस गरेको छ। Parent Company लाई अन्तर्राष्ट्रिय उडान र SubsidiaryCompany लाई आन्तरिक उडान गर्न सुझाव दिइएको छ। उक्त प्रतिवेदनमा निगमको पुनर्संरचना र निजीकरणको कार्ययोजनाका लागि दुइ विकल्प अघि सारिएको छः

विकल्प १: *नेपाल सरकारले निजीकरण पूर्व संक्रमणकालिन अवस्थालाई सम्बोधन गर्न पुनर्संरचना र निजीकरण कार्यहरु दुई अलग अलग चरणमा कार्यान्वयन गर्ने।*

विकल्प २: *पुनर्संरचना र निजीकरणको कार्यक्रम सँगसँगै सम्पन्न गर्ने।*

२.६ २०६२/३/१२ मा गठित कार्यदलको सुझाव

पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालयले २०६२/३/१२ मा श्री केदारलाल जोशीको संयोजकत्वमा गठित ६ सदस्यीय कार्यदलले मिति २०६२/५/२६ मा निम्न लगायतका सुझावहरु पेश गरेको थियो:

- *निजीकरण प्रक्रियामा जानु अघि व्यवस्थापन सुधार कार्यक्रम लागु गर्नु उपयुक्त हुने। निजीकरण प्रक्रियालाई व्यवस्थित गर्न विज्ञहरु समावेश भएको निजीकरण उपसमिति गठन गर्ने।*
- *नयाँ सीमित दायित्वको कम्पनी दर्ता गर्ने*
- *नेपाल वायुसेवा निगम विघटन गरी विघटित निगमको व्यवसाय, सम्पत्ति, दायित्व तथा कर्मचारीहरु स्थानान्तरण गर्ने,*

२.७ नेपाल वायुसेवा निगमलाई कम्पनीमा परिणत गर्ने सम्बन्धमा सिलसिलेवार प्रक्रिया पूरा गर्न गठित कार्यदलको प्रतिवेदन, २०६६/९/२६

पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालयका सहसिचव श्री मुरारी बहादुर कार्कीको संयोजकत्वमा सदस्यहरु श्री सुदर्शन राज पाण्डे, श्री नमराज रिजाल, श्री राजु के.सी. तथा सदस्य सचिव श्री वीरेन्द्र कुमार सिंह रहेको नेपाल वायुसेवा निगमलाई कम्पनीमा परिणत गर्ने सम्बन्धमा सिलसिलेवार प्रक्रिया पूरा गर्न गठित कार्यदलले २०६७ जेष्ठ १२ गते संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालयसमक्ष आफ्नो प्रतिवेदन पेश गरेको थियो। उक्त प्रतिवेदनका केही निष्कर्ष तथा सुझावहरु;

(१) निगमको कुल सम्पत्ति एकिन गरी नयाँ कम्पनीको पूँजी संरचना तयार गर्ने,

(२) नेपाल सरकारले Golden Share मार्फत राष्ट्रिय हित, जस्तै Flag, Name, Logo (प्रतिक चिन्ह), Livery को संरक्षण गर्ने आदि

(३) कम्पनीको पूँजीको सम्बन्धमा:

- *निगमबाट हाल उपलब्ध गराइएको सम्पत्तिको मूल्यांकन, आ.व. २०६५/६६ को अपरिष्कृत वासलात एवं निगमको Contingent Liability लाई समेत आधार मानी कम्पनीको पूँजीको संरचना निम्नानुसारको अनुपातमा गरिनु उपयुक्त हुने।*

अधिकृत पूँजी	रु. ३०००.०० करोड
जारी पूँजी	रु. २८००.०० करोड
जारी तथा चुक्ता पूँजी	रु. १३७२.०० करोड

- कम्पनीको शेयर पूँजी निम्नानुसार बाँडफाँड गरिनु उपयुक्त हुने।
  - व्यवस्थापकीय साझेदार ५१ :% १४२८ करोड
  - नेपाल सरकार ४९ :% १३७२ करोड
    - पर्यटन उद्योग सँग सम्बन्धित नेपाली व्यवसायी १० :% २८० करोड
    - कर्मचारी ५ :% १४० करोड
    - सर्वसाधारण : १५% ४२० करोड
    - नेपाल सरकार :१९% ५३२ करोड

(४) कम्पनीले हाल गरिआएको कार्य एवं अधिकारको सन्दर्भमाः

नेपाल सरकारको निर्णय बिना प्रबन्धपत्र तथा नियमावलीमा सो कुरा उल्लेख गरेको आधारमा मात्र कम्पनीलाई सो अधिकार प्राप्त नहुने हुँदा नेपाल वायुसेवा निगमलाई नेपाल सरकारले कम्पनीमा परिणत गर्ने निर्णय गर्दाखेरी हालको Ground Handling लगायत National Flag Carrier को हैसियतले प्राप्त अधिकार तथा सुविधा यथावत नै रहने गरी Specific निर्णय गर्नु पर्ने।

(५) व्यवस्थापनको सन्दर्भमाः

यथाशक्य चाँडो निगमलाई कम्पनीमा परिणत गरी Strategic Partner को समेत सहभागितामा व्यवस्थापन संचालन गर्नु पर्ने।

कम्पनीको चुक्ता पुँजीमा गरिने लगानीलाई स्थिर राखी Technical Criteria तथा Credibility लाई आधार मानी Strategic Partner छानीनु पर्ने

कम्पनीको संचालक समितिमा निम्नानुसारको प्रतिनिधित्व हुनु उचित रहेको

व्यवस्थापकीय साझेदार समूह (ख)	३ जना

नेपाल सरकार समूह (क)	*१ जना*
अन्य (ग) समुहका शेयरधनीबाट निर्वाचित	*२ जना*
स्वतन्त्र (विशेषज्ञ)	*१ जना*
जम्मा संचालक संख्या	*७ जना*

(६) निगमलाई कम्पनीमा परिणत गर्ने सम्बन्धी प्रकृयाः

- *नेपाल वायुसेवा कम्पनी लिमिटेडको प्रबन्ध पत्र ,नियमावली निगमको संचालक समिति मार्फत नेपाल सरकारले स्वीकृत गरी कम्पनी रजिष्ट्रारको कार्यालयमा कम्पनी दर्ता गर्नु पर्ने।*
- *कम्पनीको वर्तमान संचालन ढाँचाको आधारमा हाललाई ५० प्रतिशत नेपाल सरकार, अर्थ मन्त्रालय, ५० प्रतिशत नेपाल सरकार, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालयको शेयर स्वामित्व रहने गरी कम्पनी दर्ता गर्न सिफारिस गरिएको छ।*

२.८ रणनीतिक व्यवस्थापन साझेदार ल्याउने सम्बन्धी प्रयासः

नेपाल सरकारको आ.व. २०७३/७४ को बजेट वक्तव्यमा घोषणा भए बमोजिम निगम सञ्चालक समितिको निर्णयानुसार निगममा रणनीतिक साझेदार भित्र्याउने प्रकृया, कार्यविधि तथा मोडालिटि सम्बन्धमा निर्णय हुन श्री संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालयमा निगमले मिति २०७३/९/२९ मा पत्राचार गरेपछि बजेट वक्तव्यको कार्यान्वयनको औपचारिक शुरुवात भएको देखिन्छ। तत्पश्चात्, मन्त्रालयले निगममा रणनीतिक व्यवस्थापन साझेदार ल्याउने गरि प्रकृया शुरु गरेको देखिन्छ। मन्त्रालयबाट नेपालमा राजदूतावास रहेका र हवाई यातायातको क्षेत्रमा विश्वमा अग्रणी भूमिका निर्वाह गरेका विभिन्न पाँच मुलुकहरु बेलायत, फ्रान्स, जर्मनी, अमेरिका र अष्ट्रेलियाका राजदूतावास मार्फत उपरोक्त मुलुकहरुका वायुसेवा कम्पनीहरुमध्ये निगमको रणनीतिक साझेदार बन्न इच्छुक कम्पनीहरुलाईत्यस देशका राजदूतावास मार्फत प्रस्ताव पेश गर्न सूचना जारी गरिएकोमा तोकिएको समयमा एक मात्र जर्मनीको Lufthansa Consulting बाट प्रस्ताव परेको देखियो। विभिन्न चरणको वार्ता, अध्ययन तथा विश्लेषणको आधारमा संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालयले उक्त प्रस्ताव स्वीकृतिका लागि मन्त्रिपरिषद्मा लैजाने सहमतिका लागि मिति २०७४/०६/२० मा अर्थ मन्त्रालयमा पठाएकोमा अर्थ मन्त्रालयले मिति २०७४/१०/०५ को पत्र मार्फत प्रचलित कानून बमोजिमका प्रकृया पुरा गरि निगममा रणनैतिक व्यवस्थापन साझेदार ल्याउनका लागि आवश्यक प्रक्रिया अगाडि बढाउन सहमति दिएको देखिन्छ। तत्पश्चात् यस सम्बन्धमा कुनै पनि प्रकृया

अगाडि बढेको देखिन्न। यसले गर्दा निगमको संचालन र व्यवस्थापन प्रति संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालयले तदारुकता र सकारात्मक कदम चालेको देखिएन।

नेपाल वायुसेवा निगमको अवस्थालाई सुधार गर्न, नेपाल सरकारले विशेष गरेर २०५८ सालदेखि नै विभिन्न प्रयासहरु गरेकोदेखियो।यसै गरी सरकारी निकाय(मन्त्रालय) बाट यसरी विधिवत गठन भएको ६ वटाआयोग/समिति/कार्यदलहरुले विभिन्न सुझावहरु प्रस्तुत गरेको पाइयो। उपरोक्त सबै प्रतिवेदनहरुका निष्कर्ष तथा सुझावहरुमा मुख्यतया निगमको संस्थागत र व्यवस्थापकीय सुधार, कम्पनीमा परिवर्तन गर्ने, विदेशी लगानी (Strategic Partner) भित्र्याउने, स्वदेशी उद्यमी र वित्तीय संस्थाको लगानी समावेश गर्ने, जहाजहरु थप गर्ने, व्यवसायिक क्षमता अभिवृद्धि गर्ने जस्ता विषयहरुप्राथमिकताका साथ उठाइएको पाइयो।उपरोक्त आयोग/समिति/कार्यदलहरुका अलावानेपाल सरकारको आवधिक योजनाहरु, वार्षिक नीति तथा कार्यक्रम, बजेट वक्तव्य आदिमा पनि निगमको संरचनात्मक सुधार, जहाजको खरिद सम्बन्धी विषयहरु उठाइएको पाइन्छ। तर ती सुझाव र विषयको कार्यान्वयनमा नेपाल सरकार तथा निगमबाट समेत तदारुकता देखाइएको पाइँदैन। जसले गर्दा विभिन्न अध्ययन प्रतिवेदनहरुले औंल्याएका सुझावहरुको कार्यान्वयन नगण्य रुपमा मात्र भएको पाइन्छ। तसर्थ, उपरोक्त अध्ययन प्रतिवेदनहरुले सुझाएका सुझावहरु निगमको संस्थागत र व्यवस्थापकीय सुधार र विकासको लागि कहिले सहायक सिद्ध हुन सकेको देखिएन।

परिच्छेद-३

निगमको वर्तमान वित्तिय अवस्थाको अध्ययन र विश्लेषण

३.१ निगमको वर्तमान वित्तीय अवस्था

विगत ६० वर्षदेखि हवाई उड्डयन क्षेत्रमा नेपालमा अग्रणी भूमिका निर्वाह गर्दा पनि निगमसँगआवश्यक संख्यामा हवाई जहाज नहुनु, व्यवसायिक एवं कार्य सञ्चालन क्षमताको कमीले गर्दा आर्थिक रुपमा संकटग्रस्त अवस्थामा रहेको देखियो। निगमको वर्तमान वित्तिय अवस्थाको अध्ययन गर्दा निगमका पदाधिकारीबाट आ.व. २०७४/७५ को लेखा परिक्षण भएको आर्थिक विवरण उपलब्ध गराएको, २०७५/०७६ को आर्थिक विवरण Provisional मात्र उपलब्ध गराएको आधारमा ऋण तथा नोक्सानको अवस्था यकिन गरी निगमको २०७६ आषाढ सम्मको वित्तिय अवस्था निम्न अनुसार रहेको छ।

१. **निगमको पुँजी** : निगममा नेपाल सरकारको ३१ अर्ब ०४ करोडको लगानी रहेको देखियो। अध्ययन अवधिसम्म थप लगानी भएको छैन।

२. **संचित नोक्सानी**: निगमसँग २०७६ आषाढ मसान्तसम्म संचित नोक्सानी रु. ५ अर्ब २१ करोड ७६ लाख रहेको छ।

३. **ऋण अवस्था** : निगमसँग २०७५ आषाढ मसान्तसम्म ऋणको अवस्था निम्न अनुसार रहेको छ।

३.१ दिर्घकालीन ऋण		
३.१.१ सुरक्षित ऋण	-	३३, ९७, ४०, ००, ०००।-
३.१.२ असुरक्षित ऋण	-	३, १४, ७२, ३४, ९५४।-
३.२ अल्पकालीन ऋण	-	२, ५५, ००, ००, ०००।-
३.३ सरकारलाई तिर्नुपर्ने ऋण	-	४६, २५, ८१, ७२४।-

४. संचालन अवस्थाः

४.१ आन्तरिक उडान संचालन अवस्थाः

- निगमसँग विभिन्न मोडेल र यात्रु क्षमताका ९ वटा जहाज रहेकोमा सो मध्ये MA-60 र Twin Otterले मात्र दैनिक एकदेखि दुई उडान गर्दै गरेको र अन्य जहाजबाट उडान भर्ने कार्य भएको देखिएन। आन्तरिक उडानमा सञ्चालनमा रहेका २५ स्टेशनका प्राविधिक र प्रशासनिक जनशक्ति, उडान कार्यको लागि स्थापना भएका विभिन्न इकाई/अड्डामा कार्यरत कर्मचारीसँग सम्बन्धित खर्च तथा अन्य प्रशासनिक खर्चको भुक्तानी हुने गरेको छ।

४.२ अन्तर्राष्ट्रिय उडान संचालन अवस्थाः

- निगमसँग Airbus A320 दुई थान रहेको र सोबाट विभिन्न गन्तव्यमा उडान भर्दै आएको। यी Airbus घण्टासम्म उडान गर्न सक्ने १५ देखि १४ लाई दैनिक सरदर क्षमता भएता पनि मात्र १० देखि ११ घण्टा सरदर उडान भर्ने कार्य भैरहेको देखिन्छ। क्षमता भन्दा कम Utilization, विभिन्न गन्तव्यहरुमा कार्यालय सञ्चालन भएता पनि उडान सुचारु नहुनुको कारणले समेत यी दुई Airbus Operating Loss मा संचालन भैरहेको अवस्था निगमबाट उपलब्ध विवरणबाट देखिन्छ।
- निगमसँग Airbus-A330-200 को दुइ थान जहाज समेत मात्र दैनिक ८ घण्टा ९-उडान भर्ने गरेको ,व्यवस्थापनले छनौट गरेको Sector समेत घाटामा संचालन भैरहेको अवस्था देखिएको छ। निगमबाट विभिन्न काल खण्डमा बनाइएको समितिको प्रतिवेदनमा समेत ति Sector निगमको लागि घाटा रहेको प्रतिवेदन दिँदा समेत नाफा आर्जन गर्ने सेक्टरलाई बेवास्ता गरी घाटा लाग्ने सेक्टरमा उडान गरेको अवस्था छ।

४.३ **Ground Handling:**

- निगमले नेपालमा Ground Handling को एकाधिकार प्राप्त गरेको कारणले यस क्षेत्रमा नाफा आर्जन गरेको देखिन्छ। निगमले Ground Handling कार्यमा प्रयोग भएका जनशक्ति तथा उपकरणलाई उचित व्यवस्थापन गर्न सकेमा यस क्षेत्रबाट उल्लेख्य आय आर्जन हुने देखिन्छ।

४.४ **निगमको सम्पत्तिः**

निगमको स्थिर सम्पत्तिको विस्तृत विवरण अनुसूची-२ मा राखिएको छ।

४.४.१ जहाजः

निगमसँग A330-200 Series को दुइ थान Wide body जहाज, A320 दुइ थान जहाज गरी ४ थान नयाँ जहाज रहेका छन्।

यसका अतिरिक्त दुई थान MA-60, चार थान Y-12E नयाँ जहाज गरी जम्मा ६ थान जहाज रहेकोमा यी जहाजहरु नेपालको भौगोलिक अवस्था र प्राविधिक रुपले उडान गर्न नसक्ने अवस्थामा रहेकोले यी जहाजको Fair Market Value निकाली उपयुक्त व्यवस्थापन गर्नुपर्ने अवस्था रहेको छ।

निगमसँग ३ थान DHC-6 Model को ४० वर्ष पुराना जहाज रहेको, १ थान पुर्णतया खराब अवस्थामा तथा २ थान संचालन अवस्थामा रहेको।

४.४.२ घर तथा जग्गाः

निगमको स्वामित्वमा काठमाण्डौ लगायत विभिन्न २१ स्थानमा घर तथा जग्गा रहेको छ। निगमले आफ्नो व्यवसायिक कार्ययोजना बनाई व्यवसायिक कार्यमा प्रयोग नभएका जग्गाको उचित व्यवस्थापन गरी निगमको Capital र Loan restructuring कार्य गर्नु पर्ने अवस्था रहेको छ। निगमले NFRS अनुसारको वित्तिय विवरण तयार गरे पश्चात् जग्गाको Fair Valuation बाट प्राप्त Comprehensive Income ले निगममाल्याइने साझेदार सँगको Capital Ratioनिर्धारण गर्न मद्धत गर्नेछ।

४.४.३ जिन्सी मौज्दात (Inventories)

निगमले उपलब्ध गराएको जिन्सीको विवरण अनुसार ३ अर्ब ६० करोड १५ लाखको जिन्सी मध्ये १ अर्ब ८१ करोड ४४ लाखको जिन्सी प्रयोग नभैरहेको अवस्थामा रहेछ, जसलाई उचित व्यवस्थापन गर्नु पर्ने देखिन्छ।

क)	बोइङ्ग ७५७ का पाट्र्सहरु	:	१,०३,५०,२६,८७०।-
ख)	MA-60 का पाट्र्सहरु	:	६८,६४,५४,९५९।-
ग)	Y-12E का पाट्र्सहरु	:	९,२८,८१,५३४।-

१५

४.४.४ शेयर लगानी

निगमले सोल्टी होटेल्स लिमिटेडमा ६० लाख लगानी गरेको छ। होटेल्सले विभिन्न समयमा दिएको बोनस शेयरको कारण कुल ८१,६८,९३२ कित्ता शेयर भएको जसको Face Value रु. ८,१६,८९,३२०।- रहेको र उक्त शेयरको Market Value रु. १,६३,३७,८६,४००।— रहेको पाइयो।

परिच्छेद-४

निगमको कानूनी, संस्थागत, व्यवस्थापकीय एवं व्यावसायिक क्षमतामा रहेका समस्याहरुको पहिचान तथा विश्लेषण

४.१ कानूनी व्यवस्थाः

निगमको व्यवस्थापकिय तथा व्यावसायिक पक्षसँग प्रत्यक्ष सरोकार राख्ने निम्न कानूनहरु मुख्य रुपमा सम्बन्धित देखिन्छन्ः-

- नेपाल वायुसेवा निगम ऐन, २०१९
- नेपाल वायुसेवा निगमका कर्मचारीहरुको सेवा, शर्त सम्बन्धी विनियमावली, २०५८
- नेपाल वायुसेवा निगम आर्थिक विनियमावली, २०६५
- विभिन्न आन्तरिक कार्यविधि तथा निर्देशिकाहरु

४.२ विद्यमान कमजोरी र समस्याहरुः

नेपाल वायुसेवा निगमका निर्देशक कानूनहरु समयसापेक्ष र बढ्दो अन्तर्राष्ट्रिय प्रतिस्पर्धामा निगमलाई उत्कृष्ट बनाउन सक्ने खालका देखिएनन्। नेपाल वायुसेवा निगम ऐन, २०१९ जारी भएको समय र अहिलेको समय धेरै परिवर्तन भैसकेको छ। देशको राजनीतिक, सामाजिक, आर्थिक अवस्थाको साथै निगमको समेत संस्थागत संरचना, व्यवस्थापन शैलि र आवश्यकता, हवाई यातायात क्षेत्रको परिवर्तन आदि विविध कारणले विद्यमान कानूनमा समयानुकूल परिमार्जन गर्नुपर्ने देखियो।

निगममा हुने सबै खरिद निगमको आर्थिक विनियमावली बमोजिम हुने गरेको र खरिद सम्बन्धी छुट्टै कानूनी व्यवस्था भएको पाइएन। स्थापित विधि र मापदण्ड बमोजिम निगममा पनि आर्थिक व्यवस्थापन र खरिदका लागि आर्थिक प्रशासन विनियमावली र खरिद विनियमावली अलग अलग तर्जुमा गरी लागु गर्नु पर्ने देखिन्छ।

नेपाल वायुसेवा निगम ऐनको दफा ७ को व्यवस्था बमोजिम निगमको सम्पूर्ण अधिकारको प्रयोग र कर्तव्यको पालन सञ्चालक समितिले गर्ने देखिन्छ। तर ऐनको भावना बमोजिम अधिकारको प्रयोग र कर्तव्यको पालना गर्ने समितिको संरचनामा स्थायित्व नहुँदासम्म निगमको बिस्तार सोचे जस्तो हुन सक्दैन। तसर्थ, समितिमा पदाधिकारी नियुक्त गर्दा व्यक्तिहरुको क्षमता, विशेषज्ञता र योग्यतालाई आधार मान्नु पर्ने देखिन्छ।

४.३ संस्थागत र संगठनात्मक अवस्था

४.३.१ संगठनात्मक स्वरुप

निगमको संगठनात्मक स्वरुप अनुसूची ३ मा राखिएको छ।

४.३.२ सञ्चालक समिति- गठन, योग्यता, भूमिका

नेपाल वायुसेवा निगम ऐन, २०१९ को दफा ४ ले निगमको कार्य संचालनको निमित्त एउटा संचालक समितिको व्यवस्था गरेको छ। संचालक समितिको गठन प्रक्रिया, समितिका सदस्यहरुको कार्यविधि, समितिको भूमिका र बैठक बारे ऐनको दफा ४ र ११ मा विस्तृत रुपमा उल्लेख छ।

४.३.३ कार्यकारी प्रमुख

नेपाल वायुसेवा निगम ऐन, २०१९ ले निगममा एक कार्यकारी प्रमुख रहने व्यवस्था गरेको छ। नेपाल सरकारले चाहेमा समितिको अध्यक्ष, कार्यकारी उपाध्यक्ष वा कार्यकारी सञ्चालकको रुपमा नियुक्त गर्न सक्ने व्यवस्था ऐनले गरेको छ। यसरी नियुक्त कार्यकारीलाई निगमको महाप्रबन्धकको सम्पूर्ण जिम्मेवारी प्राप्त हुनेछ।

ऐनको व्यवस्था बमोजिम निगमको कार्यकारी अध्यक्ष, कार्यकारी उपाध्यक्ष वा कार्यकारी सञ्चालक नियुक्त नभएको अवस्थामा निगमको कार्यकारी प्रमुखको रुपमा नेपाल सरकारले महाप्रबन्धक नियुक्त हुन सक्ने व्यवस्था गरेको छ।

निगमको इतिहाँस हेर्दा महाप्रबन्धक र कार्यकारी अध्यक्ष नियुक्तिको विषय जहिले पनि अत्यन्त विवादित पनि रहेको देखिन्छ।

विगतको कार्य सम्पादन सहजताको विश्लेषण गर्दा कार्यकारी अध्यक्ष भएको समयमा व्यवस्थापनमा असहज भएको, विभागहरु तथा सञ्चालक समितिको कार्य सम्पादनमा समेत नकारात्मक प्रभाव पर्ने गरेको पाइयो।

निगममा अध्यक्ष र सदस्य मनोनयन गर्दा अवलम्बन गर्नु पर्ने स्पष्ट कार्यविधि देखिँदैन। तसर्थ, निगमको सुधार गर्न सञ्चालक समितिको संरचना र कार्यकारी प्रमुखको नियुक्तिको सम्बन्धमा स्पष्ट मापदण्ड सहितको कार्यविधि आवश्यक देखिन्छ।

४.३.४ संगठन संरचना

निगमको संगठन संरचनामा सञ्चालक समितिको स्थानपछि कार्यकारी प्रमुख र त्यसपछी Managing Director को स्थान देखिन्छ। कार्यकारी प्रमुखको प्रत्यक्ष नियन्त्रणमा रहने Quality Assurance Department, Corporate Safety Division, Internal Audit Department, Standing Committees, Deputy Managing Director (Administration), Deputy Managing Director (Technical) गरी ६ वटा संरचना विद्यमान छन्। त्यसैगरी Deputy Managing Director (Administration) को अन्तर्गत देहायका ५ विभागहरु पर्दछन्:

1. Human Resources Department
2. Commercial Department
3. General Services & Property Management Department
4. Corporate Department
5. Finance Department

Deputy Managing Director (Technical) अन्तर्गत निम्न पाँचवटा विभागहरु रहेका छन् :

1. Customer Services Department
2. Ground Support Department
3. Operations Department
4. Engineering Maintenance Department
5. Continuing Airworthiness Management Department

<u>Standing Committees</u>

निगमको कार्य संचालनको लागि पाँच Standing Committees को व्यवस्था गरिएको पाइयो।

कमिटि	अध्यक्ष
Executive Committee (स्थायी रुपमा रहने)	कार्यकारी प्रमुख
Marketing Committee (स्थायी रुपमा रहने)	निर्णयानुसार हुने
Recruitment Committee (लोकसेवा आयोगबाट निर्दिष्ट)	कार्यकारी प्रमुख
Welfare Committee (श्रम ऐनबाट निर्दिष्ट)	निर्णयानुसार हुने
Specific Committee(s) (अस्थायी, आवधिक)	निर्णयानुसार हुने

<u>महाशाखाहरु</u>

विभाग मातहत उपनिर्देशकको नेतृत्वमा विभिन्न महाशाखाहरु रहेको पाइयो।

दरबन्दि

निगममा १२ औं तहको कार्यकारी प्रमुख सहित निम्न बमोजिम दरबन्दी रहेको छ।

ग्रेड	दरबन्दी	स्थायी	करार	जम्मा
१२	१	०	१	१
११	१	१	०	१
१०	९	४	१	५
९	९५	४५	२८	७३
८	८४	७३	२	७५
७	१५४	१६५	१०	१७५
६	३१४	२३९	८	२४७
५	३९१	२११	१६०	३७१
४	२०६	२३६	२५	२६१
३	१०१	३३	१८७	२२०
२	४४	३	२१	२४
१	४७४	०	३९	३९
कुल	१८७३	१०१०	४८२	१४९२

यस बाहेक ४४३ जना कर्मचारीसँग सेवा करार मार्फत सेवा लिइ रहिएको छ। यसका साथै outstation हरुको कार्य संचालनको लागि केही स्थानहरुमा साधारणतया अन्यत्र सरुवा नहुने गरी स्थानीय कर्मचारी (Local Staff) को व्यवस्था गरिएको पाइयो।

४.४ संगठन स्वरुपको विश्लेषण

- नेपाल वायुसेवा निगमको काम, कर्तव्य र संगठन संरचनाको विश्लेषण गर्दा निगममा आवश्यकता भन्दा धेरै विभागहरु रहेको देखियो। कतिपय विभागहरुको काम दोहोरिन जाने, कतिपय विभागको लागि कार्यबोझ नपुग्ने, कुनै विभागमा विभागीय प्रमुख रहने तर कार्य सम्पादनको लागि अन्य कुनै साधन स्रोत उपलब्ध नगराउने गरेको देखियो। अस्पष्ट जिम्मेवारी र दायित्वबोध नभएका कारण विभागहरु बीच समन्वयको अभावका कारण एक अर्कोलाई देखाएर जिम्मेवारीबाट पन्छिने आदि जस्तो प्रवृत्ति विकास भैरहेको, आपसी द्वन्दले कतिपय विभागमा काम समयमै सम्पन्न हुन नसकेको पनि देखिन्छ।

- कर्मचारीको दरबन्दी र संगठन संरचनामा पनि तादात्म्यता देखिँदैन। स्थायी, करार, ज्यालादारी र सेवा प्रदायकबाट काममा लगाइएका कर्मचारीको संख्या विश्लेषण गर्दा कामदारको संख्या जनशक्तिको आवश्यकता भन्दा बढी रहेको देखिन्छ। यस सम्बन्धमा निगमभित्र पनि विभिन्न विभागिय प्रमुखहरु बीच एक मत रहेको पाइएन। धेरै जसोले Overstaffing रहेको स्वीकारे र कोही कसैले Overstaffing भन्न नसकिने विचार व्यक्त गरे। समयको पाबन्दी र कार्य जिम्मेवारीको कारण सबै पक्षमा विस्तृत विश्लेषण गर्न सकिएन। तर पनि Overstaffing भएको विषयमा कुनै विवाद रहेन। निगमको संगठनात्मक पुनर्संरचना र कर्मचारी दरबन्दी व्यवस्थापन वैज्ञानिक हिसाबमा गर्नु पर्दछ भन्ने विषयमा सबैको सहमति रहेको छ।

४.५ व्यवस्थापकीय एवं व्यावसायिक क्षमता

- नेपाल वायुसेवा निगमको मुख्य उद्देश्य सफल व्यावसायिक तवरले विभिन्न स्वदेशी तथा विदेशी गन्तव्यहरुमा जहाज सञ्चालन गर्ने, त्रिभुवन अन्तर्राष्ट्रिय विमानस्थलमा अन्य वायुसेवा कम्पनीहरुलाई Ground Handling सेवा प्रदान गर्नु हो। यसको लागि उपलब्ध मानवीय तथा भौतिक साधन श्रोतको उच्चतम व्यावसायिक कौशल प्रदर्शन गरी व्यावसायिक उद्देश्य प्राप्त गर्नु निगम व्यवस्थापनको प्रमुख दायित्व हो।

- मानव श्रोतको कुरा गर्दा निगममा ठूलो पुस्तान्तर (Generation Gap) देखियो। करिब दुइ दशकसम्म विभिन्न व्यवस्थापकिय पदहरुमा पदपूर्ति नभएका कारण निगम भित्र नेतृत्व विकास प्रक्रिया अवरुद्ध भएको पाइयो। यसै कारणले हाल उच्च व्यवस्थापकीय पदहरु खाली हुँदा नियमित प्रक्रियाबाट

पदपूर्ति हुन नसक्ने देखियो। आफू भन्दा अघिल्लो नेतृत्व तहबाट सिक्नु पर्ने ज्ञान, सीप, अनुभवको अभावमा नयाँ पुस्ताको निर्णय क्षमता तथा व्यवसायिकता मा असर परेको देखियो।

- तालिम तथा वृत्ति विकासको क्षेत्रमा निगमले मनग्य लगानी गरेको देखिन्छ तरसो लगानीबाट आशातीत प्रतिफल प्राप्त गर्न नसकेको देखिन्छ। तसर्थ, तालिमहरुलाई प्रभावकारी, मितव्ययी र उपयोगी बनाउनु पर्ने देखिन्छ।

- निगम संचालनमा महत्वपूर्ण भूमिका रहेका मानव संसाधन विभाग, अर्थ विभाग, वाणिज्य विभाग, साधारण सेवा तथा सम्पत्ति व्यवस्थापन विभाग, उडान संचालन तथा इन्जिनियरिङ्ग विभागमा अनुभवी नेतृत्वको अभावमा समग्र निगमकै व्यवस्थापन कमजोर भएको देखियो।

- अन्तर्विभाग समन्वय अभावका अतिरिक्त निगमले वित्तिय सहयोग लिइरहेका बैंक तथा वित्तिय संस्थाहरु, कर्मचारी संचयकोष, नागरिक लगानी कोष, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय, अर्थ मन्त्रालय तथा अन्य सरकारी निकायहरुसंग समेत सुमधुर सम्बन्ध कायम गर्न नसकेको देखियो।

- अन्तर्राष्ट्रिय स्तरको वायुसेवा कम्पनीको बजार तथा प्रबर्द्धन योजना, जनशक्ति योजना र व्यवस्थापन, उडान तयारी तथा व्यवस्थापन, वित्तिय योजना तथा व्यवस्थापन आदि विषयमा योजनाबद्ध तयारी हुनु पर्नेमा सो भएको देखिएन।

४.५.१ उडान सञ्चालन (Flight Operation) तथा जहाजको उपयोग

- नेपाल वायुसेवा निगमको मुख्य उद्देश्य नै उपलब्ध जहाजहरुको अधिकतम उपयोग गर्नु हो। तर, निगमको ६१ वर्षको इतिहाँसलाई मूल्यांकन गर्ने हो भने वि.सं. २०४६ पछिको समय त्यति सुखद रहन सकेको देखिएन। भएका जहाजहरु बिक्री गर्ने, दुर्घटना हुने र बिग्रने गर्दा उडानयोग्य जहाजको संख्या कम हुँदै जानु तर नयाँ जहाजहरु थप्ने तर्फ सरकारी तवरबाट ठोस निर्णय समयमै हुन नसक्दा निगमको पुरानो गन्तव्यहरु साँघुरिदै गएको र उपकरणको अभावमा उडानको सुनिश्चिततामा कमि हुँदा यात्रुहरुको विश्वास पनि गुम्दै गएको देखियो। निगममा जहाज थप गर्ने सन्दर्भमा चीन सरकारसँग Government to Government (G to G) सम्झौता अनुसार निगमको लागि २ वटा ५६ सिट क्षमताका MA-60 र चार वटा १८ सिट क्षमताका Y-12E जहाजहरु ल्याएको पाइयो। यसै गरि केही वर्ष अगाडि दुई वटा A320 र दुई वटा A330 जहाज थप गरिएको, पुराना दुई वटा Boeing 757 मध्य एउटाको लिलामी भैसकेको र अर्को लिलाम गर्ने प्रक्रियामा रहेको छ। यसरी हेर्दा हाल निगमसँग

दुई वटा A320-200, दुई वटा A330-200, दुई वटा MA-60, चार वटा Y-12E, दुई वटा उडानयोग्य DHC6 (Twin Otter) र एउटा सन् २०१२ देखि मर्मतको अवस्थामा रहेको DHC6 गरी कुल १३ वटा जहाज रहेको पाइयो।

निगमसँग उपलब्ध जहाजहरुको उडान सञ्चालन र अवस्था निम्नानुसार रहेको छ:

- **MA-60(2) र Y-12E(4):**

महालेखा परिक्षकको कार्यालयबाट प्रकाशित आ.व. २०७४/७५ को वार्षिक प्रतिवेदनको अध्ययन गर्दादुई वटा MA-60 र चारवटा Y-12E को सञ्चालनबाट दुइ आर्थिक वर्ष (आ.व. २०७३/७४ र आ.व. २०७४/७५) मा मात्रै निगमलाई करिब ९१ करोडभन्दा बढि नोक्सान भएको देखिन्छ।

विवरण	एम ए ६०		वाई १२ ए	
आर्थिक वर्ष	२०७४/७५	२०७३/७४	२०७४/७५	२०७३/७४
जम्मा संचालन आम्दानी रु	२०,६४,६३,८४९	१७,४६,०६,७३७	२,५१,११,६१२	१,५५,८५,४६६
जम्मा संचालन खर्च रु	३१,०३,४४,३६३	२४,१३,४२,७२१	१८,८५,७३,६५२	५,५०,०६७५५
संचालन घाटा रु	१०,३८,८०,५१४	६,६७,३५,९८४	१६,३४,६२,०४१	३,९४,२१,२८९
अप्रत्यक्ष खर्च रु	२१,२५,२८,६७८	१८,८१,२७,९८६	९,६२,९८,८०९	५,०३,०९,७८१
खुद घाटा रु	(३१,६४,०९,१९२)	(२४,८६,६३,९७०)	(२५,९७,६०,८५०)	(८,९७,३१,०७०)

श्रोत: महालेखा परिक्षकको कार्यालयबाट प्रकाशित आ.व. २०७४/७५ को प्रतिवेदन

नेपाल वायुसेवा निगमबाट प्राप्त विवरण अनुसार निगमले श्रावण २०७५ देखि फाल्गुण २०७५ सम्म मात्र MA-60 र Y-12E बाट कुल संचालन घाटा रु.३३,४३,१७,०२७.७८ रहेको देखियो।

निगम व्यवस्थापनले यी जहाजहरु सञ्चालनमा देखिएका समस्या समाधान गर्न धेरै पटक द्वीपक्षीय बैठकहरु बसेको, सहमतिहरु भएको तर समस्या भने यथावत नै रहेको देखियो। यी जहाजहरुको सञ्चालनमा अवरोध आउनुका मुख्य कारणहरुमा पाइलटको व्यवस्थापन हुन नसक्नु, उत्पादकले समयमा Spare Parts उपलब्ध नगराउनु, उपलब्ध गराएका Spare Parts पनि अत्यधिक महङ्गो हुनु,

जहाजको बीमा शुल्क समकक्षी अन्य विमानको तुलनामा अत्यधिक महङ्गो हुनु, नेपालको भौगोलिक अवस्थितिका कारण कतिपय स्थानहरुमा Seat खाली राखी उडाउनु पर्ने लगायतका कारणहरु रहेका छन्। उपरोक्त कारणहरुले गर्दा यी जहाज सञ्चालनको ५ वर्ष पुगी सक्दा पनि निरन्तर रुपमा घाटामा गैरहेकोअवस्था देखियो।

निगमसंग रहेका MA-60 दुई वटा र Y-12E चार वटा जहाज लिने सन्दर्भमा गरिएको अध्ययन तथा विश्लेषणमा संलग्न टोलिले गंभिरता पूर्वक नेपालको भौगोलिक अवस्था र जहाजको प्राविधिक क्षमता एक अर्काको पुरक हुन् भन्ने कुरामा ध्यान नपु-याइ उपरोक्त जहाजहरु नेपालको सन्दर्भमा उत्कृष्ट छन् भनी सिफारिस साथ पेश गरेको प्रतिवेदन तथा सोको आधारमा गरेको निर्णयको कारणले खरिद गरे देखि नै हालसम्म पनि निरन्तर घाटामा संचालन भैरहेको देखियो।

DHC6 (Twin Otter) (3):

निगमसँग तीनवटा ४० वर्षभन्दा पुराना DHC6 जहाजहरु छन्। तीमध्ये एउटा सन् २०१२ देखि Grounded छ भने बाँकी दुईवटाले उडान गरिरहेका छन्। धेरै पुरानो भएको कारण जहाजमा समस्या आइरहने समयमा मर्मत हुन नसक्ने आदि जस्ता कारणले पनि Schedule उडान नियमित जसो हुन सकेको देखिएन। यसले गर्दा बाध्यताको अवस्था बाहेक अन्य समयमा निगमको उडान यात्रुको रोजाइमा पर्न नसकेको देखिन्छ। सातवर्षसम्म Twin Otter जस्तो नेपालको भूगोल अनुसारको उत्कृष्ट जहाज ह्यांगरमा थन्क्याइ राख्नुमा निगम व्यवस्थापनको लापरबाही देखियो। यो नतिजाले निगमको इन्जिनियरिङ्ग योजना र मर्मत सम्भार क्षमतामा रहेका कमजोरीलाई स्पष्ट रुपले प्रदर्शन गर्दछ। निगमको अस्पष्ट योजनाको कारण पछिल्लो समयमा आएर निगममा यी जहाजहरु उडाउने पाइलटहरुको पनि कमि हुँदै गएको पाइयो, यस्तो अवस्था आइपुग्नु पनि अत्यन्त दुखद स्थिति हो।

A320-200 (2):

यी जहाजहरु तुलनात्मक रुपमा पूर्ण उपयोगका साथ उडिरहेका छन्। निगमबाट प्राप्त वित्तिय विवरण हेर्दा A320 को उडान पनि शुरुदेखि अहिलेसम्म घाटामै संचालित छन्। तर निरन्तरता र नियमितता सहितको उडानबाट निगम प्रति थोरै भए पनि सकारात्मक सन्देश प्रवाह भएको पाइयो। A320 जहाजहरु B757 ले उडान गरेका Sector हरुमा नै उडान गरिरहेका छन्। निगमको तथ्यांक अनुसार यी जहाजहरु दैनिक 10-12 घण्टासम्म उडान गरिरहेका छन्। निगम A320 जहाजको उडानमा प्राविधिक रुपले भने सक्षम भएको देखिन्छ।

A330-200 (2):

निगममा जहाज ल्याइसके पछि यी जहाजहरु अहिलेसम्म पूर्ण क्षमतामा उडान गर्न सकेका छैनन्। कम्तिमा ८-९ घण्टा दूरीको उडानमा लगाउनुपर्ने जहाज छोटो दूरिमा उड्दा यात्रुलाई छोटो दुरिमै Widebody उडानको अनुभव हुने बाहेक जहाजको Design Philosophy अनुसार उपयुक्त मानिँदैन। इन्जीनको Cycle छिटो सकिने, संचालन खर्च अधिक हुने हुँदा Cost benefit अनुसार Benefit हुने संभावना धेरै न्यून रहन्छ। तसर्थ, निगमको Widebody ले उडान गरिरहेका वर्तमान गन्तव्यहरु मध्ये धेरै जसो उपयुक्त गन्तव्य होइनन्,व्यावसायिक योजनामा उल्लेख भएजस्तो नयाँ गन्तव्यहरु निगमले प्राप्त गर्न नसक्नुका स्पष्ट कारणहरु देखिएन। २०७६ भाद्र १२ बाट जापानको ओशाका शहरमा निगमको A330 ले उडान भर्न शुरु त गरेको छ,तर पनि शुरु देखिनै यात्रुको आकर्षण कम रहेको र विविध समस्यामा अल्झेको कारणले उक्त उडानबाट मुलुक र निगमलाई अपेक्षित फाइदा पुग्न जाने देखिँदैन। निगम व्यवस्थापनको A330 जहाज उपयोगको योजना र योजना कार्यान्वयनमा देखिएको सुस्तता र लापरवाहीको कारणले गर्दा जहाज उपलब्ध भएको १ वर्ष भन्दा बढी भैसक्दा पनि व्यावसायिक हिसाबले उपयुक्त गन्तव्य तय हुन सकेको छैन।

निगमको व्यावसायिक योजनामा जापानको नारिता उडान गर्ने रहेको नेपाल सरकारको सबै निकाय र उच्च राजनीतिक नेतृत्वसम्मले जापानको नारिता उडान गर्नु पर्ने भनी सोही बमोजिम नारिता उडान गर्ने गरि जापानसँगको विद्यमान हवाई सम्झौता पुनरावलोकन गरी नारिता गन्तव्य खुला गरिएको, जापानको व्यवस्थापनले GSA छनौट गर्ने अन्तिम हस्तान्तरण गर्ने चरणमा रद्द गरेर गन्तव्य नारिताबाट ओशाका परिवर्तन गर्नु र सँगसँगै आफैले नियुक्त गरेको प्रतिनिधिसँग पछिल्लो समयमा आएर अदालती मुद्दा मामिलाको अवस्थामा पुग्नु र अत्यन्त न्यून यात्रु क्षमताका कारण साताको तीन उडानबाट दुई उडानमा झार्नुले पनि निगमको Sector विश्लेषण गर्न सक्ने क्षमताको अभाव स्पष्ट देखियो।

४.५.२ इन्जिनियरिङ्ग

निगमले अत्याधुनिक जहाजहरु ल्याइसके पछि उपरोक्त जहाजहरुको सोहि अनुरुप मर्मत सम्भार गर्न सक्ने गरी भौतिक पूर्वाधार र जनशक्तिको तयारी गर्नुपर्ने थियो सो अनुसार तयारी भएको देखिन्छ। तर निगमको ह्यांगर अत्यन्तै पुरानो र जिर्ण छ, A330 जहाज अट्न पनि सक्दैन, ह्यांगर पुरानो, अव्यवस्थित र असुरक्षित पनि देखिन्छ। तसर्थ, सरकारले निगमको लागि यथाशीघ्र नयाँ ह्यांगर निर्माण सम्बन्धमा ठोस निर्णय गर्नुपर्ने देखिन्छ।

निगमको वर्तमान इन्जिनियरिङ्ग क्षमता अत्यन्तै कमजोर नदेखिएता पनि अपेक्षा अनुसार सबै किसिमको मर्मत सम्भार गर्न सक्ने गरी क्षमता विकास भैसकेको पाइएन। विगत ४० वर्षदेखि Twin Otter उडानको

अनुभव र मर्मत सम्भारको क्षमता विकास गरेको निगममा विगत ७ वर्ष देखि एउटा Twin Otter ह्यांगरमा मर्मत सम्भारको पर्खाइमा रहनु, तालिम प्राप्त जनशक्ति भएर पनि MA-60र Y-12E जस्ता जहाजहरु मर्मत गर्न नसकि लामो समय भूमिस्थ अवस्थामा राख्नु जस्ता घटनाले यस विभागको कार्यक्षमतामा कमजोरी रहेको देखिन्छ। निगमको क्षमता वृद्धि र जहाज उडानको सुनिश्चिततामा इन्जिनियरिङ्ग क्षमताको अत्यन्त ठूलो महत्व रहेको छ। वर्तमान संगठन संरचना, जनशक्ति व्यवस्थापन, उपलब्ध भौतिक साधन श्रोतको व्यवस्थापकिय क्षमताबाट अत्याधुनिक प्रविधियुक्त नयाँ एयरबसहरुको उचित र गुणस्तरीय मर्मत सम्भारको सुनिश्चितता हुन सक्ने देखिँदैन।

झण्डै चार वर्ष पुराना दुई वटा Narrow Body (A320) जहाजको हालसम्म पनि MRO छनौट हुन नसक्नु, Widebody A330 जहाजहरुको लागि पनि पार्टपुर्जा सप्लायर्ससँगको सम्झौता कार्यान्वयन नगर्दा हालसम्म करोडौं रुपैयाँ अतिरिक्त नोक्सान व्यहोर्नु परेको र MRO को छनौट प्रकृया अगाडि बढाउन नसक्नु आदि जस्ता घटनाक्रमले पनि निगम व्यवस्थापनको योजनाबद्ध तयारीमा भएको कमजोरीलाई स्पष्ट पार्दछ। छलफलको दौरान निगमका सम्बद्ध पदाधिकारीहरुका अनुसार दुवै A320 जहाजका चारवटै इन्जिनहरु आगामी केही महिना भित्रै Overhaul गर्नु पर्ने अवस्था आउने तर अहिलेसम्म Engine MRO समेत छनौट हुन नसक्दा एकै पटक ठूलो आर्थिक भार बहन गर्नु पर्ने, चार चारवटा इन्जिन भाडामा ल्याउन व्यवस्था मिलाउनु पर्ने अवस्था आउनसक्ने पनि देखिन्छ। यदि उपरोक्त परिस्थितिको युक्तिपूर्वक समाधान हुन सकेन भने निगमको उडान सञ्चालनमा समस्या आउन सक्ने अवस्था प्रति सजग हुनु पर्ने देखिन्छ।

४.५.३ Ground Handling

निगमको आय आर्जनको मुख्य श्रोतको रुपमा रहेता पनि Ground Handling Service लाई निगम व्यवस्थापनले जति प्राथमिकता दिनु पर्ने हो दिएको पाइएन। ISAGO Certificate बाट यो सेवा सम्मानित हुनु आफैमा एउटा गौरवको विषय भएता पनि जुन महत्वका साथ यो क्षेत्रमा पूर्वाधार निर्माण गर्नु पर्ने, उपकरणको व्यवस्थापन हुनु पर्ने र जनशक्तिलाई तयार गर्नु पर्ने हो सो हुन सकेको पाइएन। यदि निगम व्यवस्थापनGround Handling Service को विकास र स्तरोन्नतिमा लाग्ने हो भने गुणस्तरीय सेवा प्रदान सहित निगमको आम्दानी बढ्नै बढ्न जाने कुरामा द्विविधा देखिँदैन। सेवाको गुणस्तरमा केही कमजोरी भएको अनुभुत हुन्छ तर पनि निगमले प्रदान गरिरहेको Ground Handling सेवामा केही सुधार गर्नु पर्ने ठाउँ रहे पनि प्रशंसा गर्दै सुधारको लागि उत्प्रेरित गर्नु पर्दछ।

निगमले ६१ वर्षमानेपालको हवाइ यातायातको क्षेत्रलाई शुन्यबाट यहाँसम्म ल्याइ पुऱ्याउन गरेको नेतृत्वदायी भूमिका र राष्ट्रिय ध्वजाबाहकको भूमिका तथा अनुभवलाई कदर गर्दै नेपालका सबै अन्तर्राष्ट्रिय विमानस्थलमा Ground Handling को अधिकार निगमलाई दिँदा उपयुक्त हुने देखिन्छ।

४.५.४ वाणिज्य (Commerce)

कुनै पनि व्यवसायको अन्तिम लक्ष भनेको तोकेको सेवा उत्कृष्ट ढंगबाट प्रदान गर्दै मुनाफा आर्जन गर्नु हो। वायुसेवा कम्पनीको हकमा धेरै यात्रुलाई सेवा दिएर जति सक्दो बढि आम्दानी गर्नु हो। निगमले हालसम्म परम्परागत पद्धतिबाट व्यवसायको प्रबर्द्धन र प्रचार प्रसार गरेको देखिन्छ। यस्तो तरिकाले अहिलेको प्रतिस्पर्धी समयमा ग्राहकको मन जितेर व्यापार गर्न सकिँदैन। अन्तर विभागीय समन्वयको कारण जापान उडान शुरु भैसक्दा समेत प्रचार प्रसार राम्रो हुन नसकेको, दशकौं पछि जापानको उडान पुनः सञ्चालन हुन लागेको अवस्थामा समग्र निगमको लागि ठूलो उत्सवको रुपमा लिई हर तरहले उडानको सफलताको लागि लाग्नु पर्नेमा सो भए गरेको पाइएन। यात्रुका गुनासा र निगमका Stakeholders का गुनासाहरुमा अझै पनि तालमेल मिलेको देखिएन। वैज्ञानिक Schedule तयार गरेर बढि भन्दा बढि आय आर्जन गर्नु भन्दा परम्परागत सोच शैलिमा Sector मा उपस्थिति जनाउने र धेरै Sector मा उडान राखेको छ भन्ने देखाउने गरि मात्र Schedule राख्ने गरेको पाइयो। अन्तर्राष्ट्रिय सेक्टरमा उडान गर्ने चार वटा जहाजहरुको अधिकतम उपयोग हुने गरी यात्रु तथा कार्गो समेतको बजारीकरण गरी उडान सञ्चालन नगर्दासम्म नगद प्रवाहमा सकारात्मक योगदान हुनै नसक्ने स्थिति बुझेर पनि सो बमोजिमको बजारीकरण हुन सकेको देखिएन। आन्तरिक उडानको हकमा निरन्तर सञ्चालन घाटा भैरहेको र यो घाटा MA-60 र Y-12E जहाजको प्राविधिक समस्याले अझ बढाएको छ।

४.५.५ स्थिर सम्पत्ति व्यवस्थापन

निगमसँग जहाज र उपकरणको अलावा नेपालका विभिन्न स्थानमा व्यावसायिक रुपले उपयोगमा ल्याउन सकिने जग्गा जमिनहरुपनि रहेको पाइयो। उपरोक्त जग्गाहरुको सम्बन्धमा योजनाबद्ध रुपले व्यापारिक प्रयोजनबाट उपयोग गर्ने रणनीति अवलम्बन गर्नु पर्नेमा हालसम्म यस तर्फ कुनै पनि कार्य भएको पाइएन। यदि यि जग्गाहरुको उच्चतम रुपमा उपयोग हुन सकेमा निगमको लागि वैकल्पिक आम्दानीको श्रोत हुने र आर्थिक रुपमा निगमलाई ठूलो राहत हुने देखिन्छ। तीन दशक अगाडि बोइङ्ग जहाज खरिद गर्दा ठूलो मात्रामा पार्टपुर्जाहरु खरिद गरि Stock मा राखिएको रहेछ, कतिपय पार्टपुर्जा यथास्थितिमा सिलबन्दि रहेका र कति Overhaul गरि रहेका देखियो। निगमले एउटा पुरानो बोइङ्गलाई यस अघि नै लिलाम गरि सकेकोमा अहिले अर्को बोइङ्ग र बाँकी रहेका सम्पूर्ण पार्टपुर्जाहरु पनि लिलामीको प्रकृयामा अगाडी बढाएको बुझियो। जति सक्दो छिटो यस्ता पुराना उपकरण र पार्टपुर्जा लिलाम बिक्री गरी व्यवस्थापन गर्दा निगमलाई नयाँ विधि प्रणाली स्थापनामा सहयोग पुग्ने देखिन्छ।

काठमाण्डौको नयाँ सडकमा १४ रोपनी र हाल निगमको कार्यालय रहेको भवन, एयरपोर्ट सिनामंगलमा ४३ रोपनी जमिनको साथै देशको विभिन्न २१ ठाउँमा निगमको जग्गा जमीन रहेको पाइयो। यी

जमिनहरुको व्यवसायिक उपयोग हुन सक्यो भने निगमलाई थप स्थिर आय आर्जन हुने देखिन्छ भने उक्त कम्पनीको पनि संरक्षण हुने देखिन्छ।

निगमको भौतिक सम्पत्तिको विवरण अनुसूची-२ मा राखिएको छ।

४.५.६ आर्थिक व्यवस्थापन:

निगमको वर्तमान आर्थिक व्यवस्थापन सम्बन्धमा अध्ययन गर्दा निगमले अपनाएको लेखा प्रणाली नेपाल लेखामानसँग सम्बन्धित छ। नेपाल सरकारले सरकारी स्वामित्वमा रहेको संस्थामा आ.व. २०७४/७५ बाट नेपाल वित्तिय प्रतिवेदन मान (Nepal Financial Reporting Standard - NFRS) लागु गरि सक्नु पर्नेमा सो अवलम्बन नगरेको कारणले निगमको वित्तिय प्रतिवेदनले वास्तविक वित्तिय अवस्थाको चित्रण गरेको पाइएन। NFRS को सिद्धान्त अवलम्बन नगरेको कारण निगमको स्वामित्वमा रहेको जग्गा, घर, हवाई जहाज, अन्य स्थिर सम्पत्ति, चालु सम्पत्ति, विभिन्न ऋण, निगमको लगानीको वास्तविक अवस्थाको यथार्थ चित्रण गरेको पाइएन।

यसका अतिरिक्त NFRS सिद्धान्त अवलम्बन गर्दा सम्पत्तिको Fair Valuation पश्चात् प्राप्त सम्पत्तिको वास्तविक हिसाब र सोबाट प्राप्त Other Comprehensive Income(OCI)ले नेपाल सरकारले निगमको Capital Restructuring गर्ने प्रयोजनका लागि अहम् भूमिका निर्वाह गर्नेछ।

निगमले अपनाएको लेखा नीति र आम्दानी तथा खर्चको वास्तविक चित्रण गर्न नसकेकोले हवाई क्षेत्रमा अवलम्बन गरेका NFRS Based Accounting Software लागु गर्नु पर्ने अवस्था देखिन्छ।

यस अतिरिक्त निगमले अपनाएको परम्परागत सूचना तथा सञ्चार प्रविधिको कारणले हवाई टिकट Reservation, Agency को हिसाब, Ticketing को Booking Status, सो वापत प्राप्त आम्दानी, निगमबाट भुक्तानी भएको agency commission आदिको समेत वास्तविक तथ्यांक नआउने देखिएको छ।

परिच्छेद-५

अध्ययनको सारांश

यो कार्यदलको गठन निगमको सुधारको लागि यस अघि गठन गरिएका विभिन्न आयोग/समिति/कार्यदलले अध्ययन गरी पेश गरेका प्रतिवेदनहरु जस्तो प्रतिवेदनमा मात्र सीमित नराखीप्रस्तुत सुझावहरुको गम्भीरताका साथ कार्यान्वयन गर्ने उद्देश्य सहित भएको महशुस गरिएको छ।

यस कार्यदललाई सुम्पिएको जिम्मेवारी पुरा गर्ने सन्दर्भमा विभिन्न सरोकारवाला संघ संस्था, बर्तमान तथा पूर्व पदाधिकारीहरु, विशेषज्ञहरु, कार्यरत सम्बन्धित कर्मचारीहरु तथा आधिकारिक ट्रेड युनियनका पदाधिकारीहरुसँग गहन छलफल गरिएको थियो। यी Stakeholder सहित निगमको विभिन्न विभागको अनुगमन गर्दा महशुस गरिएका विषय समेतलाई मध्ये नजर गर्दै सुझाव प्रस्तुत गरिएको छ।

नेपाल वायुसेवा निगम धेरै लामो इतिहास भएको राष्ट्रिय ध्वजाबाहक वायुसेवा कम्पनी हो। देशमा भएका राजनीतिक तथा सामाजिक परिवर्तनसँगै सरकारी स्वामित्वका अनेकन संघ संस्थाहरु धराशायी हुँदा पनि निगमले निरन्तर रुपमा आफ्नो सेवा प्रदान गरिरहेको छ। निगमले नेपालको पर्यटन प्रबर्द्धन, राज्यको सामाजिक दायित्व बहनमा सहयोग, देशमा आएका विभिन्न प्राकृतिक विपत्तिहरुमा पनि अविचलित भै देशको सेवा गरिरहेको छ। उच्चस्तरीय भ्रमणमा देशको ध्वजा फहराएर अन्तर्राष्ट्रिय जगतमा देशको शान, मान र नाम समेत राख्न सफल भएको मात्र होइन हजारौं जनालाई प्रत्यक्ष तथा अप्रत्यक्ष रोजगारी प्रदान गरिरहेको छ।

६१ वर्षको निरन्तर हवाई उडान सेवाको इतिहासमा अन्तर्राष्ट्रिय उडानको क्षेत्रमा शुन्य दुर्घटना दर र आन्तरिक उडानको क्षेत्रमा पनि दुर्घटना दर न्यून स्तरमा रहनु आफैमा एउटा अत्यन्तै सकारात्मक र प्रशंसायोग्य विषय हो। यसका अलावा सेवाको गुणस्तरको विषयमा पनि केही दशक पहिलेसम्म नेपाल वायुसेवा निगमको प्रशंसा हुने गरेको पाइयो। उडान सुरक्षाको स्तर र सेवाको गुणस्तर दुवैमा उत्कृष्ट भएता पनि आर्थिक रुपमा निगमले स्थायित्व हासिल गर्न सकेको देखिएन।

निगम Boeing बाट Airbus मा जाने निर्णय गरिसके पछि नयाँ System का लागि प्रशस्त गृहकार्य गर्नु पर्दथ्यो। पाइलट, इन्जिनियर तथा अन्य सम्बन्धित प्राविधिक जनशक्ति तयारी तथा उपयुक्त गन्तव्यको छनौट सहित जहाज आउनासाथ उडाउन सक्ने अवस्थामा रहनु पर्नेमा निगम व्यवस्थापनले यस तर्फ ध्यान दिएको देखिएन। जहाजहरु अर्डर गरिसकेपछि उत्पादकसँग Delivery Date लिई सोही अनुसार आवश्यक

व्यवस्थापकीय तयारी गरेको भए A330-200 विमान नेपाल आइ एक वर्षसम्म खाली बस्नु वा अनुपयुक्त सेक्टरमा उडान गरिरहनु पर्ने अवस्था आउने थिएन। सोही तादात्म्यताको अभावमा आज निगमले दैनिक करोडौं रुपैयाँ नोक्सान ब्यहोर्नु परिरहेको देखियो।

वर्तमानमा निगमको समग्र व्यवस्थापकीय पक्षमा सन्तोष लिन सकिने देखिएन। निगममा धेरै सबल पक्ष तथा अवसरहरु रहेता पनि समष्टिमा हेर्दा तत्कालै व्यवस्थापकिय पक्षमा सुधार गरिएन भने राज्यले निगमबाट उत्पन्न हुँदै जाने दायित्वहरु बहन गर्दै जानु पर्ने हुन्छ।

उपरोक्त कमी कमजोरीकहरुको अलावा निगम व्यवस्थापनले बेला बेलामा प्रकाशित गर्ने अपरिष्कृत आर्थिक तथा प्राविधिक सूचकाङ्कहरुका कारणले राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय क्षेत्रमा नकारात्मक सन्देश प्रवाह भै निगमको शाख क्षय भएको पाइयो।

निगममा व्यवसायिक योजना बमोजिम A330-200 उडान सञ्चालनको तयारी भैरहेको अवस्थामा व्यवस्थापनको नेतृत्व तथा प्राथमिकता परिवर्तन हुँदा निगमभित्रका योजना तथा कार्यक्रमहरुले विश्वसनीयता प्राप्त गर्न नसकेको देखियो।

वित्तिय हिसाबमा निगम अत्यन्तै जोखिमपूर्ण मोडमा पुगेको छ। सरकारी सदाशयताको कारणले मात्र निगमले आफ्नो अस्तित्व जोगाउन सफल भएको पाइयो। विभिन्न तथ्यांकहरुको अध्ययनबाट के देखियो भने वायुसेवा कम्पनीहरुको नाफाको प्रतिशत अत्यन्तै न्यून हुने, व्यवसायको प्रकृति तथा मुनाफाशीलता (Profitability) अत्यन्तै संवेदनशील हुने तर अर्थ व्यवस्थाका अन्य क्षेत्रहरुमा यसको योगदान महत्वपूर्ण हुने भएकोले राज्यले यसको संबर्द्धन तथा संरक्षणमा अभिभावकत्व प्रदान गर्नु पर्ने देखियो।

परिच्छेद-६

सुधारका लागि सुझाव

यस कार्यदललाई सुम्पिएको जिम्मेवारी बहन गर्ने क्रममा निगमसँग सम्बन्धित विभिन्न सरोकारवालाहरु सँगको छलफल, उपलब्ध कागजपत्रहरुको अध्ययन, यस अघि गठन भएका विभिन्न आयोग/कार्यदल/समितिहरुको प्रतिवेदनको अध्ययन, कर्मचारी, कामदार, तथा उच्चतहका पदाधिकारीहरु सँगको छलफल, निगमका विगत ५ वर्ष देखिका वित्तिय विवरणहरु, व्यवसायिक कार्ययोजनाहरु र तिनको कार्यान्वयनको अवस्था, विमानस्थल तथा सपोर्ट सर्भिस सेन्टरहरुको अवस्था आदि विविध पक्षहरुको अध्ययन तथा विश्लेषण पश्चात् यो कार्यदलले निगमको सुधारको लागि तत्कालीन र दिर्घकालीन रुपमा गर्नु पर्ने कामको रुपमा निम्नानुसार सुझाव पेश गरेको छ। यहाँ तत्कालीन भन्नाले तुरुन्त शुरु गरेर एक वर्ष भित्र सक्नु पर्ने र दिर्घकालीन भन्नाले ३ महिना भित्र शुरु गरेर एक वर्ष वा सोभन्दा बढी समय लाग्ने गरी वर्गिकरण गरिएको छ।

६.१ तत्कालिन

(१) वित्तिय पुनर्संरचना (सुधार) सम्बन्धमा:

- निगमको वर्तमान वित्तिय अवस्था हेर्दा यसमा चालु तथा दिर्घकालीन दायित्वहरु पुरा गर्न सक्ने अवस्था छैन। ऋण लगानिकर्ताले प्रदान गरेको ऋण रकम पुर्ण तथा जोखिममा रहेको देखियो। विगत ३ त्रैमासिक भुक्तानीहरु गर्न नसकेर ऋणदाता कर्मचारी संचयकोष र नागरिक लगानी कोषले ब्याज रकम समेत पुँजीकरण गरेको देखियो। यसरी ब्याज पुँजीकरण गर्दै जाँदा निगमको ऋण रकम बढ्दै जाने प्रवाह संचय हुने तथा कालान्तरमा कर्मचारीको तलब, इन्धन, राज्य तथा नियामकलाई तिर्नै पर्ने शुल्कहरु समेत भुक्तान गर्न नसकी टाट पल्टन सक्ने अवस्था देखिएको छ। त्यसैले निगमको सुधारको थप प्रयासले गति लिने अवस्थासम्म कम्तिमा ६ महिनाको लागि ऋणको भुक्तानी प्रक्रियालाई पुन संरचनाः (Rescheduling) गरी अर्को व्यवस्था भए पछि भुक्तानी नियमित गर्ने व्यवस्था मिलाउन कर्मचारी संचयकोष र नागरिक लगानी कोषसँग सम्झौता गर्नु पर्ने।
- निगमलाई ऋणदाताहरुले उपलब्ध गराइरहेको ऋण रकम प्रचलित दरभन्दा महङ्गो १०.५०% रहेकोले निगम जस्तो आफैमा जिर्ण संस्थालाई थप कमजोर बनाइदिएको पाइयो। निगमको संस्थागत विश्लेषण गर्दा उच्च जोखिम रहेकोले त्यसो गरिएको भन्ने ऋणदाताहरुको भनाइ नेपाल सरकार स्वयं जमानी बसेको अवस्थामा त्यति सान्दर्भिक देखिँदैन। तसर्थ,

ऋणदाताहरुसँग उपरोक्त विषयमा छलफल गरी ऋणको ब्याजदर हालको भन्दा कम हुने गरी प्राप्त गर्न पहल गर्नुपर्दछ।

- नेपाली वित्त बजारको चलन चल्तीको ब्याजदर वित्तिय संस्थाहरुको आधार दर (Base Rate) का कारण उच्च रहेकोले विदेशी वित्तिय संस्थाहरु सँग ऋण लिने व्यवस्था गरी बढिमा ६-७% ब्याजदरमा ल्याउन र जहाज खरिदको लगानी प्राथमिकता प्राप्त क्षेत्रमा वर्गिकृत गर्न पहल गरिनु पर्दछ।
- निगमको वित्त व्यवस्थापन प्रणाली अत्यन्तै कमजोर रहेको वित्त विभागको प्रमुख र सम्बद्ध कर्मचारीहरुको बिचमा सामञ्जस्यता नरहेको निगमको दायित्वको भुक्तानीको लागि कुनै योजना नरहेको देखिएकोले सं स्थागत रुपमै प्रभावकारी वित्तिय व्यव स्थापन प्रणाली स्थापा गर्नु पर्दछ।

(२) व्यवस्थापकीय पुनर्संरचना (सुधार) सम्बन्धमा:

- निगमको वर्तमान व्यवस्थापन बढ्दो अन्तर्राष्ट्रिय प्रतिस्पर्धा, नेपाल सरकारको भ्रमण वर्ष २०२० मा लिइएको लक्षको सन्दर्भ जस्ता आधारभूत विषयहरुमा समेत निगमलाई हाँक्न सक्ने देखिएन। विशेष गरी व्यवसायिक कार्ययोजना (Business Plan) बनाउने, त्यसको कार्यान्वयन गर्ने, रणनैतिक तथा दिर्घकालीन योजना बनाउन नेपाल सरकार वा तालुक मन्त्रालयलाई सहयोग गर्न सक्ने, दिर्घकालीन स्थायित्व (Long Term Sustainability) को लागि प्राविधिक क्षमता (Technical Capability) विकास गर्ने जस्ता कुनै पनि विषयमा सक्षम र तत्पर देखिएन। बरु आन्तरिक अव्यवस्था (Mismanagement) को कारण निगमलाई धराशायी बनाउन सक्ने देखियो। यस्तो अवस्थाबाट उकास्न नेपाल सरकार, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालयबाट तत्कालै योग्य, अनुभवी र सक्षम व्यवस्थापन बनाउन व्यवस्थापकीय पुनर्संरचना गर्नु पर्ने देखियो। तत्काल निगमले त्यो सम्भव नदेखिएकोले अन्तर्राष्ट्रिय रुपमा ख्याति प्राप्त विमान कम्पनीहरुसँग सहकार्य गरी व्यवस्थापन करार वा साझेदारी गर्नु पर्ने देखियो। विदेशी व्यवस्थापन विज्ञ छनौट गर्दा निगमको दिर्घकालीन सुधार योजनामा समेत सहभागी हुन सक्ने, Code Share मार्फत तत्कालै अन्तर्राष्ट्रिय गन्तव्यहरुमा व्यापार प्रबर्द्धन गर्न सक्ने, निगमको क्षमता अभिवृद्धिमा स्वार्थ नबाझिने (Conflict of Interest), आवश्यक परेको खण्डमा लगानी समेत गर्न सक्ने साझेदारको खोजी गर्नुपर्ने देखियो।

(३) संस्थागत पुनर्संरचना (सुधार) सम्बन्धमा :

नेपाल वायुसेवा निगम ऐन, २०१९ अन्तर्गत स्थापित भएको निगमको यो ६१ वर्ष लामो सञ्चालन अवधिमा नेपालमा धेरै आर्थिक-सामाजिक तथा राजनैतिक परिवर्तनहरु भैसकेका छन्। जनताको जिवनस्तर, सूचना तथा प्रविधिमा पहुँच, शैक्षिक तथा चेतनास्तरमा ठूलो परिवर्तन आएको छ। नेपाल सरकारले अंगीकार गरेको खुला बजार अर्थनीतिका कारण नेपाली आकाशमा बढ्दो राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय प्रतिस्पर्धामा अब्बल हुन निगमले समेत ती प्रतिस्पर्धी कम्पनीहरुको जस्तै चुस्त र सबल संस्थाको रुपमा आफुलाई विकसित गर्दै लैजानु पर्दछ। परम्परागत संस्थागत संरचना, निर्णय प्रक्रियाले बढ्दो प्रतिस्पर्धामा टिक्न सकिँदैन। तसर्थ, निगमलाई प्रचलित कम्पनी कानून अन्तर्गत सञ्चालन हुने गरी पब्लिक लिमिटेड कम्पनीमा परिणत गरिनु पर्दछ। सोको लागि आवश्यक गृहकार्यको थालनी तत्काल गरिनु पर्दछ।

(प्रस्तावित कम्पनीको पुँजी संरचना, लगानी व्यवस्थापन, Business Modalityआदिको विषयमा यस प्रतिवेदनको दिर्घकालीन सुधार खण्डमा समावेश गरिएको छ।)

(४) गन्तव्य विश्लेषण **(Sector Analysis)** र व्यवस्थापनः

निगमले हाल सेवा प्रदान गरिरहेका सेक्टरहरुको लाभ हानी (Profit and Loss) विश्लेषण गरेको पाइएन। आन्तरिक उडानका सबै र कतिपय अन्तर्राष्ट्रिय गन्तव्यहरुमा अत्यधिक घाटामा संचालन भैरहेका, कतिपय गन्तव्यहरु राम्रो मुनाफा दिने भए पनि उडान संख्या सीमित पारिएका, भाडादरमा वैज्ञानिक प्रतिस्पर्धात्मक विश्लेषण प्रणाली (Competitive Analysis System) लागु नगरेको पाइयो। नाफामा सञ्चालन हुन सक्ने गन्तव्य छोडेर घाटाको गन्तव्यमा उडान गरेकै कारण पनि निगमले आज दैनिक करिब करोड रुपैयाँ घाटा व्यहोरिरहेको पाइयो। यस कुराको अन्त्य गर्न तत्कालै निगमका गन्तव्यहरुको लागत आम्दानी अनुपात विश्लेषण गरेर अघि बढ्नु पर्ने देखियो।

(५) विमान तथा उडान व्यवस्थापन **(Fleet and Flight Management)** सम्बन्धमा:

- जहाजको संख्याको कमिले निगमले वर्षेनी आफ्नो ठूलो बजार हिस्सा गुमाइ रहेको पाइयो। आन्तरिक उडानका लागि रहेका ९ वटा विमानहरु अधिकांश समय ग्राउण्डेड रहने, मर्मत को लागि दिइएका विमानहरु तयार हुने समय अनिश्चित हुने कारणले निगमको आन्तरिक उडान तालिका प्रायः अवरुद्ध हुने गरेको पाइयो। विगतको तथ्यांकमा आन्तरिक उडानका २७% भन्दा बढी र अन्तर्राष्ट्रिय उडानहरु समेत रद्द हुने गरेको पाइयो। यसले गर्दा निगम प्रति यात्रु तथा ट्राभल एजेन्सीहरुको विश्वास गुम्दै गैरहेको पाइयो। निजी क्षेत्रका कम्पनीहरुले उडान नगर्ने आन्तरिक उडानका दुर्गम र विकट गन्तव्यहरुमा निगमको माग बढ्दै गैरहेको

तर उपयुक्त विमान अभावका कारण बाध्यताले उडान घटाउनु परिरहेको देखियो। यसले गर्दा बाध्यताले जहाज चढ्नु पर्ने गरिब जनताहरुलाई थप मर्का परिरहेको पाइयो। निगमले दशकौं देखि सेवा पुऱ्याइरहेको स्थानहरुमा सेवा सुचारु गर्न हाल रहेको जहाजको प्राविधिक अवस्था र संख्याले संभव देखिएन। तसर्थ आन्तरिक गन्तव्य विश्लेषण (Sector Analysis) गरी उपयुक्त जहाजको व्यवस्था गर्नु पर्ने देखियो।

- निगमसँग हाल रहेका MA-60 दुई वटा र Y-12E चार वटा विमान उत्पादकको तर्फबाट हुने After Sales Support को सहयोगको अभाव , स्पेयर पाट्र्सको चर्को मूल्य अत्यधिक महङ्गो बिमा शुल्क तथा पाइलटहरुको अभावका कारण यी समस्या यथावत रहँदासम्म जति सञ्चालनमा राख्यो उति नै नोक्सान हुँदै जान सक्ने देखियो। यी दुई किसिमका ६ वटा जहाजले मात्र दुई आर्थिक वर्षमा ९१ करोडभन्दा बढी नोक्सान गरेको देखियो। तसर्थ यी , विमानहरुको उचित व्यवस्थापन गरी नेपाली भूगोल र आवश्यकता अनुसारको बिक्री पछिका सेवा (After Sales Service) उत्कृष्ट भएका र सामान्यतया अरु प्रतिस्पर्धीले समेत प्रयोग : गरिरहेका र क्षेत्रीय स्तरकSimulator र सर्भिस सेन्टर भएका उपयुक्त जहाजहरु थप गर्नु पर्ने देखिन्छ। साथै निगमसँग आन्तरिक उडानको लागि रहेका तीन वटा Twin Otter विमानहरु मध्ये एउटा सन् २०१२ देखि ग्राउण्डेड छ र त्यसलाई मर्मत गरेर उडानयोग्य बनाउन निगमले धेरै ठूलो खर्च र प्रयास गरिरहेको पनि पाइयो। यी Twin Otter विमानहरु नेपालको आकाशमा करिब ४० वर्ष भन्दा बढी समयदेखि सफल उडान गरिरहेका छन्। नेपालको भौगोलिक अवस्थितिका हिसाबले सबै भन्दा उपयुक्त यी जहाजहरु निकै पुराना भैसकेकोले Operation and maintenance का हिसाबले मर्मत खर्च धेरै लाग्ने अवस्था सिर्जना भैसकेकोले यिनलाई समेत उचित व्यवस्था गरी यस्तै प्रकृतिको जहाजहरुले प्रतिस्थापन गर्नु पर्ने देखियो।

    - अन्तर्राष्ट्रिय उडानको लागि निगमसँग हाल रहेका A330 दुई वटा र A320 दुई वटा गरी जम्मा ४ वटा जहाजहरु रहेकोमा A320 दुई वटा मात्र पूर्ण क्षमतामा र उपयुक्त Sector मा चलिरहेका तर A330 दुई वटा सञ्चालन हिसाबले ठिकै चलेको भएता पनि Cost Benefit Analysis बिना गन्तव्य गन्तव्य छनौट गरी उडान सञ्चालन गरेकोले निरन्तर घाटामा चलिरहेको पाइयो। A330 जहाज Order गरिसकेपछि जुन गृहकार्य गरिएको हुनु पर्थ्यो सो नहुँदा र उडान सञ्चालन सम्बन्धी पूर्व तयारीमा अकस्तामतको बिना सोच विचारको परिवर्तनले आज संसारकै प्रसिद्ध जहाजहरुले पनि नेपालमा घाटा गराइरहेको स्थिति आयो। आइसकेका जहाजहरुको अधिकतम उपयोग गर्न सकिएन भने निगमलाई निरन्तर नोक्सान हुने निश्चित छ। यस्तो

नोक्सानबाट निगमलाई जोगाउन लामो दुरी (Long haul) का गन्तव्य सहित राम्रो आय (Yield) हुने गन्तव्यहरुको खोजी गरी उडान गर्नु पर्ने देखिन्छ। सम्बन्धित पदाधिकारीहरुसँगको अन्तर्क्रिया तथा निगमबाट प्राप्त यस पूर्व गरिएका बजार विश्लेषणको विवरण अनुसार साउदी अरेबियाको रियाद ,चीनको साङ्घाइ र ग्वाङ्जाओ , अष्ट्रेलियाको सिड्नी जस्ता गन्तव्यहरु मुनाफाको द ,दक्षिण कोरियाको सियोलृष्टिले उपयुक्त रहेको भन्ने पाइयो। ती क्षेत्रहरुको विस्तृत अध्ययन गरी तत्काल उडान शुरु गर्नु वाञ्छनीय रहेको पाइयो।

(६) **बजार व्यवस्थापन**

निगममा अल्पकालीन वा दिर्घकालीन रणनैतिक बजार प्रवर्द्धन तथा व्यवस्थापन योजना (Strategic Marketing Promotion and Management Planning) को अभाव रहेको पाइयो। बजार प्रवर्द्धनको महत्व नै स्थापित नभएको अवस्थामा तत्सम्बन्धी बजेट तथा कार्यक्रमहरु समेत नहुने भए पनि फितलो हुनु स्वाभाविक छ। वस्तु तथा सेवा विनिमय (Barter) का आधारमा केहि प्रकाशनहरुमा एउटै ढाँचाको निष्प्रभावी विज्ञापन छपाउनु बाहेक बजार प्रबर्द्धनमा उल्लेख्य काम गरेको पाइएन। त्यसमा पनि कतिपय प्रकाशन र प्रकाशन गृहहरु बजारमा खासै नाम नचलेका वा खासै प्रभावकारी नभएको पाइयो। गत आर्थिक वर्षमा मात्र यसरी BarterSystemमार्फत करोडौं खर्च गरेको देखियो तर त्यसको कति प्रभाव पऱ्यो ? निगमले के हासिल गऱ्यो भन्ने कुराको कुनै मापन देखिएन।

यसरी जथाभावी खर्च गर्न छोडेर निगमको एक निश्चित बजार प्रबर्द्धन योजना बनाएर त्यसको लागि आवश्यक पर्ने बजेट बनाएर व्यवस्थित रुपमा बजार योजना बनाउनु पर्ने देखियो।

(७) **मानव श्रोत व्यवस्थापन (Human Resource Management):**

निगमको मानव श्रोत व्यवस्थापन "नेपाल वायुसेवा निगमका कर्मचारीहरुको सेवा शर्त सम्बन्धी विनियमावली, २०५८" अन्तर्गत भएको पाइयो। यस विनियमावलीले परम्परागत कर्मचारी व्यवस्थापन गर्ने भएता पनि बदलिँदो प्रतिस्पर्धी युग सुहाउँदो अन्तर्राष्ट्रिय वायुसेवा कम्पनीको मानव श्रोत व्यवस्थापन गर्न सक्दैन। निगममा अहिले 'भारी शिर्ष'(Top Heavy) को अवस्था छ। करिब दुई दशकसम्म मानव संशाधन व्यवस्थापनको क्षेत्रमा खासै प्रभावकारी काम नभएकोले ठूलो पुस्तान्तर (Generation Gap) को अवस्था देखिएको छ। यसले एउटा अनुभवी र पुरानो पुस्ता निवृत्त हुँदा त्यसकै बराबरीको अर्को पुस्ताले काम सम्हाल्ने स्वभाविक प्रकृया अवरुद्ध भएको छ। यो समस्याबाट निकास पाउन योग्य र क्षमतावान व्यक्तिहरुलाई आकर्षित गर्ने, तालिम र सिप विकासको अवसर प्रदान गर्ने, ठिक मान्छेलाई ठिक ठाउँमा (Right Man in Right Place) को अवधारणाका आधारमा

सबैलाई पारदर्शी र वैज्ञानिक आधारमा सुहाउँदो अवसर वैज्ञानिक र पारदर्शी रुपमा प्रदान गर्नुपर्ने तथा राम्रो काम गर्नेलाई पुरस्कार र गलत गर्नेलाई दण्ड सजायको व्यवस्था व्यवहारमै लागु गर्नु पर्ने देखियो।

स्वदेशमा पाइलट उपलब्ध नभएर विदेशी पाइलटहरु करारमा लिँदा नेपाली पाइलटको तुलनामा तिन गुणा पारिश्रमिक दिनु पर्ने अवस्थाले ठूलो मात्रामा विदेशी मुद्रा बाहिरी रहेको अवस्था देखियो। त्यस्तो पाइलट तथा प्राविधिक पक्षहरुमा देखिएको अभावलाई समाधान गर्न उपयुक्त र व्यवहारिक कदम चाल्नु पर्ने देखियो। (यस सम्बन्धी व्यवस्था दिर्घकालीन सुधार खण्डमा उल्लेख गरिएको छ।)

निगममा हाल कार्यरत १४९२ जनशक्ति तथा करार सेवामा लिइएका ४४३ जनाको काम तथा तिनको उत्पादकत्वको विषयमा निगमसँग कुनै स्पष्ट अवधारणा रहेको पाइएन, सरसर्ती मूल्यांकन गर्दा निगममा जनशक्ति अधिक भएको अनुमान गर्न सकिन्छ भने निगमको बृहत संगठनात्मक तथा व्यवस्थापन (Organization and Management) Survey गरियो भने मात्र यो संख्या एकिन गर्न सकिन्छ। तर प्रष्ट रुपमा के देखियो संगठनमा नचाहिने ठाउँमा बढी र चाहिने ठाउँमा जनशक्ति अभाव भएको अवस्था पनि छ। यसको समाधानको लागि बृहत् O & M Survey गरी आवश्यकताको आधारमा मात्र जनशक्ति राख्नु पर्दछ।

(८) सूचना तथा सञ्चार प्रविधि (Information and Communication Technology (ICT)) को प्रयोगमा जोडः

सूचना प्रविधिको क्षेत्रमा संसार धेरै अगाडि बढि सकेको अवस्था छ। स्वदेशी तथा विदेशी प्रतिस्पर्धी हवाई कम्पनीहरुले अत्याधुनिक सूचना प्रविधिको प्रयोग गरी मनग्य फाइदा लिइ सकेको अवस्थामा पनि निगमले आफ्नो बीसौं शताब्दीको तुलनात्मक रुपले पुरानो र अव्यवहारिक प्रविधिको प्रयोग गरिरहेको छ। उडानको तालिका, गन्तव्यको विवरण, भाडा दर तथा अन्य सुविधाहरु सहित हातबाटै टिकट किन्न र बेच्न सकिने जस्तो साधारण प्रविधिको समेत प्रयोग गर्न सकिने अवस्था छैन। सूचना प्रविधि प्रतिको बढ्दो आवश्यकतालाई ध्यानमा राख्दै तत्काल सम्पूर्ण उपलब्ध प्रणालीहरुमा आबद्ध हुने वेबसाइट तथा एपहरुबाट टिकट किन्न र बेच्न सक्ने वातावरण बनाउनु साथै ICT को प्रयोगबाट निगममा भैरहेको अनावश्यक खर्चमा कमि ल्याउन पनि सकिन्छ। साथै, निगमको वेबसाइटलाई नियमित रुपमा अध्यावधिक गराइ सरोकारवालासम्म जानकारी उपलब्ध गराउनु पर्दछ।

(९) सम्पत्ति तथा दायित्व पुनर्मूल्यांकन (DDA) सम्बन्धमा

आफ्नो उपलब्ध साधन श्रोतको अधिकतम उपयोग हुन सकेको छ कि छैन ? निगम दिर्घकालीन वित्तिय स्थायित्वको सन्दर्भमा कुन अवस्थामा छ? उपलब्ध भौतिक सम्पत्तिको सदुपयोग र

उत्पादकत्व कुन अवस्थामा छ ? भन्ने जस्ता प्रश्नहरुको जवाफ आधिकारिक रुपमा प्राप्त गर्ने एक मात्र माध्यम भनेको DDA हो। DDA ले निगमको समग्र अवस्था र शाखको जानकारी दिने भएकोले तत्काल अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमा समेत मान्यता हुने गरी Due Diligence Audit गर्नु पर्दछ।

(१०) NFRS (Nepal Financial Reporting Standard) सम्बन्धमा

संगठित संस्थाहरुको लेखा प्रणालीलाई वैज्ञानिक तथा पारदर्शी बनाई एकरुपता ल्याउने विभिन्न देशहरुले आ-आफ्नै लेखामानहरु तयार गरेका हुन्छन् भने बहुराष्ट्रिय कम्पनीहरुको हकमा IFAC ले International Financial Reporting Standard लागु गरेको छ। नेपालको हकमा नेपाल चार्टर्ड एकाउण्टेण्ट संस्थाले नेपाल लेखामान तयार गरी सार्वजनिक तथा पब्लिक कम्पनीहरुमा अनिवार्य रुपमा लागु गर्नु पर्ने व्यवस्था गरेको छ। यो व्यवस्थाको विपरित निगममा हालसम्म पनि NFRS लागु नभएकोले निगमको सम्पत्ति, दायित्व, आम्दानी, खर्च आदि कुराहरुको आधिकारिक र सर्वमान्य स्थितिको जानकारी पाउन सकिने अवस्था छैन। तसर्थ, निगममा तत्काल NFRS अनुरुप लेखाङ्कन गर्न र सोही अनुरुप प्रतिवेदन गर्न आवश्यक रहेको छ।

(११) कार्यसम्पादन सूचक (Performance Indicators) स्थापित गर्ने सम्बन्धमाः

निगमको उच्च व्यवस्थापनमा संलग्न पदाधिकारीहरुको कार्यसम्पादन मूल्यांकन गरी प्रोत्साहन, पुरस्कार वा दण्ड सजायको व्यवस्था गर्न हरेक विभागीय प्रमुखहरुको आ-आफ्नो विभागसँग सम्बन्धित कार्य सम्पादन सूचकहरु निश्चित गरी कार्य विभाजन गर्नु पर्दछ। उदाहरणको लागि निगमको बजार हिस्सा (Market Share),खुद मुनाफा (Net Profit), कुल सञ्चालन नाफा (Gross Operating Profit) उपलब्ध क्षमता उपयोग (Capacity Utilization) प्रति कर्मचारी कुल आय (Total Revenue Per Employee) खुद सम्पत्तिमा प्रतिफल (Return on Capital Employed) प्रतिशेयर आम्दानी (Earning Per share) आदि। हरेक विभागले सम्पादन गर्ने कामलाई सूचकको रुपमा तत् तत् विभागीय प्रमुखहरुको आवधिक मूल्याङ्कनको आधार बनाउनु पर्दछ।

(१२) संस्थागत सुशासन र गोपनियतामा सुधार सम्बन्धमाः

निगमको वर्तमान अवस्थाको विश्लेषण गर्दा संस्थागत सुशासन (Corporate Governance) को अवस्था अत्यन्त कमजोर रहेको पाइयो। आन्तरिक समन्वय र आन्तरिक सञ्चार प्रणाली (Internal Communication System) अत्यन्तै कमजोर भएको पाइयो।

अर्कोतिर निगमभित्र गोपनियताको अवस्था समेत अत्यन्तै भयावह देखियो। उच्च तहका निर्णयहरु, भएका व्यावसायिक योजनाहरु, रणनैतिक महत्वका सूचनाहरु बेरोकटोक बाहिरिने गरेका रहेछन्।

आजको प्रतिस्पर्धात्मक बजारमा त्यसरी सूचना बाहिरिँदा लक्ष प्राप्तिमा ठूलो असर गर्ने गर्दछ, तसर्थ एक कडा नियम बनाइ यस्तो सूचना चुहावट गराउनेलाई दण्डित गर्ने व्यवस्था मिलाउनु पर्दछ।

यो अवस्थाले निगमलाई लामो समयसम्म अगाडि बढाउन सक्दैन। तसर्थ, तत्काल संस्थागत सुशासनका मान्यताहरु स्थापित गरी लागु गर्नु पर्दछ।

(१३) आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली (Internal Control System) सम्बन्धमा:

अन्य सामान्य व्यावसायिक संस्थामा जतिको पनि आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली निगममा रहेको पाइएन। एउटा व्यक्ति वा विभागले गर्ने कामको अर्को व्यक्ति वा विभागले परिक्षण (Check) गर्नु पर्नेमा गर्न खोजिरहेको काम निगमको उद्देश्य प्राप्ति र व्यावसायिकतामा ठिक छ कि छैन भन्ने जस्ता विषयमा अन्य पदाधिकारी वा विभागलाई सामान्य जानकारी समेत नभएको पाइयो। यसले व्यक्ति वा विभागलाई स्वेच्छाचारी बनाई कालान्तरमा निगमलाई नै असफल बनाउने बाटोमा लैजाने भएकोले तत्काल एक प्रभावकारी आन्तरिक नियन्त्रण प्रणाली स्थापित गराई लागु गर्नु पर्ने हुन्छ।

६.२ दिर्घकालीन सुधार

(१) संस्थागत पुनर्संरचना सम्बन्धमाः

निगमको वर्तमान संस्थागत प्रकृति सार्वजनिक संस्थान (Public Enterprise) रहेको छ। यसको निर्देशक कानून "नेपाल वायुसेवा ऐन, २०१९" रहेको छ। जुन समयमा निगमको स्थापना भएको थियो त्यो समयको राजनैतिक, आर्थिक-सामाजिक तथा व्यवसायिक वातावरण अहिलेको भन्दा अत्यन्तै फरक खालको थियो। तत् समयको लागि बनाइएको संस्थागत र संगठनात्मक ढाँचा अहिलेको बढ्दो प्रतिस्पर्धात्मक, व्यवसायिक वातावरणमा उपयुक्त नभएको यस कार्यदलको ठहर छ। निगमलाई सुधार गर्न यस अघि गठन भएका विभिन्न कार्यदलको प्रतिवेदनहरु, नेपाल सरकारका विगत विभिन्न वर्षहरुका बजेट वक्तव्यहरु, आवधिक योजनाका नीतिहरु समेतलाई मध्येनजर गर्दै यो कार्यदल निगमलाई कम्पनीको रुपमा परिणत गरी कम्पनी ऐन, २०६३ अन्तर्गत पुनर्स्थापित गरी सञ्चालन गरिनु पर्दछ भन्ने निष्कर्षमा पुगेको छ।

यसरी कम्पनीमा परिणत गर्दा नेपालको राष्ट्रिय ध्वजाबाहकको गौरव र हैसियतलाई दिर्घकालसम्म रहने कुराको ग्यारेण्टी गरिनु पर्दछ। निगमले हाल बहन गरिरहेको सामाजिक उत्तरदायित्व र राष्ट्रिय ध्वजाबाहकको हैसियतमा राज्यबाट प्राप्त अभिभावकत्व कायम रहनु पर्दछ। नयाँ कम्पनीको नाम तथा सोसँग सम्बन्धित अन्य विषयहरु निम्नानुसार रहनु उपयुक्त हुनेछ।

(१) कम्पनीको नाम : नेपाल वायुसेवा कम्पनी लि.

(२) कम्पनीको अधिकृत पुँजी : २०० अर्ब

(३) कम्पनीको जारी पुँजी : १५० अर्ब

(४) कम्पनीको चुक्ता पुँजी : १०० अर्ब

(३) कम्पनीको स्वरुप : सार्वजनिक निजी साझेदारी (Public Private Partnership)

(४) लगानी संरचना

क्रम संख्या	लगानीकर्ता/समूह	शेयर प्रतिशत
१	नेपाल सरकार (निम्न सार्वजनिक संस्थाहरु समेत) (कर्मचारी संचयकोष, नागरिक लगानी कोष, सामाजिक सुरक्षा कोष, नेपाल टेलिकम, बिमा समूह तथा अन्य इच्छुक र सक्षम सार्वजनिक संस्थाहरु)	५१
२	विदेशी साझेदार वा (तथा) नेपाली लगानीकर्ताहरु	३५
३	नेपाल एयरलाईन्सका वर्तमान तथा भुतपूर्व पदाधिकारीहरु र कर्मचारीहरु	१.५
४	निजामती सेवाका कर्मचारीहरु तथा नेपाल सरकारको पूर्ण स्वामित्व भएका अन्य सार्वजनिक संस्थाका कर्मचारीहरु	१.५
५	पर्यटन व्यवसायी संस्थाहरु वा पर्यटन व्यवसायिहरु	६
६	सर्वसाधारण लगानीकर्ताहरु	५

लगानी संरचना यहाँ उल्लेख गरिएको अनुपातमै हुनु पर्दछ भन्ने होइन तर यसको मनसाय अनुरुपको साझेदारी हुनु पर्दछ भन्ने हो।

(५) कम्पनीको सञ्चालक समितिः

प्रस्तावित कम्पनीको सञ्चालक समितिको गठन निम्नानुसार हुनु उपयुक्त होला भन्ने कार्यदलको ठहर छः

क्रम	योग्यता	पद
१	नेपाल सरकार मन्त्रिपरिषद् बाट मनोनित एक जना	अध्यक्ष

२	संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालयका राज पत्राङ्कित प्रथम श्रेणीका अधिकृतमध्ये नेपाल सरकारले मनोनित गरेका एक जना	सञ्चालक
३	हवाई उड्डयन वा लेखा (चार्टर्ड एकाउण्टेण्ट) वा व्यवस्थापन (स्नातकोत्तर) वा कानून (स्नातकोत्तर) गरी कम्तिमा १५ वर्षको अनुभव प्राप्त व्यक्तिहरु मध्येबाट नेपाल सरकारले मनोनयन गरेको एक जना	सञ्चालक
४	विदेशी साझेदार वा (तथा) नेपाली लगानीकर्ताबाट दुई जना	सञ्चालक
५	हवाई उड्डयन वा लेखा (CA/CPA/ACCA) वा व्यवस्थापन (स्नातकोत्तर) वा कम्तीमा १५ वर्षको अनुभव प्राप्त स्वतन्त्र सञ्चालक एक जना	सञ्चालक
६	सर्वसाधारण शेयर धनीहरु/कर्मचारीहरु समेतबाट निर्वाचित (स्नातक उपाधि हासिल गरेको)	सञ्चालक

(६) कम्पनीको प्रमुख कार्यकारी अधिकृत (CEO):

कम्पनीको दैनिक कार्य सञ्चालन गरी उद्देश्य प्राप्तिको लागि खुला प्रतिस्पर्धाबाट ४ वर्षको लाग प्रमुख कार्यकारी अधिकृत नियुक्त गरिनु पर्दछ। यदि शेयरमा लगानी गर्ने विदेशी साझेदार आएमा प्रमुख कार्यकारी अधिकृत साझेदारले छनौट वा सिफारिस गरेको राख्नु श्रेयस्कर हुन्छ।

प्रमुख कार्यकारी अधिकृतलाई मापन योग्य कार्यसम्पादन सूचकाङ्क दिई आवधिक मूल्यांकनको आधारमा प्रोत्साहन वा दण्ड सजायको व्यवस्था गरिनु पर्दछ।

(७) कम्पनीमा नेपाल सरकारको लगानी:

नयाँ बन्ने कम्पनीमा नेपाल सरकारले गर्नुपर्ने ५१% लगानी यस प्रतिवेदनको अनुरुप गरिएको DDA बाट निगमको नाममा कायम हुन आउने खुद सम्पत्तिलाई कम्पनीमा हस्तान्तरण गरी हुने रकम, नेपाल सरकार जमानी बसी उपलब्ध गराएको ऋण रकम घटाउनु पर्ने भएमा वित्तिय संस्थाहरुमा तिरि दिएको रकमलाई समेत लेखाङ्कन गरिनु पर्दछ। यसका अतिरिक्त नेपाल सरकारको हाल रहेको शेयर र उपलब्ध गराएको ऋणलाई समेत शेयर पुँजीमा रुपान्तरण गर्न सकिने छ।

(८) कम्पनीमा विदेशी साझेदार:

निगममा हाल कार्यरत नयाँ पुस्ताका कर्मचारीहरुमा निगमप्रतिको निष्ठा, इमान्दारिता र जाँगर हेर्दा एउटा अनुभवी र राम्रो उच्च व्यवस्थापन भयो र ज्ञान तथा सिप दिन सकियो भने भविष्यमा आफ्नै

आन्तरिक मानव श्रोतले कम्पनी चलाउन सक्ने महशुस भएको छ। निगममा हाल रहेको पुरानो पुस्तामा अनुभव जे जस्तो भए पनि आफूभन्दा तल्लो तहका आफ्ना उत्तराधिकारीहरुलाई सिकाउने र वृत्ति विकास गराउने कुरामा ठूलो कमजोरी देखियो। तसर्थ, तत्कालको लागि निगममा विदेशी व्यवस्थापन ल्याउनु उपयुक्त हुन्छ। जसले गर्दा अन्तर्राष्ट्रिय स्तरको ज्ञान, सिप र अनुभव हस्तान्तरण भई नेपालमा नै दक्ष जनशक्ति तयार हुन सक्दछ। लगानी ल्याउँदा कति प्रतिशत ल्याउने, व्यवस्थापनका कुन कुन क्षेत्रमा विदेशी ल्याउने भन्ने विषय विदेशी साझेदार र कम्पनीको तत् समयको आपसी समझदारीमा तय गर्न सकिनेछ तर Operational Engineering र Marketing मा अनुभवी/दक्ष विदेशी व्यवस्थापक हुनु जरुरी छ।

(९) नयाँ कम्पनीको लागि नेपाल सरकारले गरिदिनु पर्ने सहयोगः

वर्षौंसम्म निरन्तर घाटामा चलिरहेको निगमले कम्पनीमा परिणत हुँदैमा रातारात तुरुन्त मुनाफामा जान सक्छ भन्ने कुनै निश्चित छैन। सुधार एक निरन्तर प्रक्रिया भएको र यसको लागि निश्चित समय लाग्न सक्छ। निगम कम्पनीमा परिणत भई सके पछि पनि निगमले हाल सञ्चालन गरिरहेको ग्राउण्ड ह्याण्डिलङ्ग सेवालाई नेपालका सबै अन्तर्राष्ट्रिय विमानस्थलमा पनि नयाँ बन्ने कम्पनीले नै सञ्चालन गर्न पाउने गरी कानूनी व्यवस्था मिलाई दिनु पर्दछ। संसारका धेरै वायुसेवा प्रदायकहरु उडान सञ्चालनबाट मात्र नोक्सानीमा चलिरहेको अवस्थामा नयाँ बन्ने कम्पनी समेत ठूलो चुनौतीका बीचबाट गुज्रनु पर्ने हुन्छ। आफ्नो ब्राण्ड स्थापित गरी सबल बन्न केहि समय लाग्ने भएकोले ग्राउण्ड ह्याण्डिलङ्गले सो समयमा कम्पनीको नगद प्रवाहलाई सुविधाजनक बनाइ जिवन्त राख्न सहयोग पुग्ने छ।

(१०) अतिरिक्त सेवाहरुः

निगम कम्पनीमा परिणत भैसकेपछि हाल गरिरहेको व्यापारलाई विविधिकरण गर्नु पर्ने हुन्छ जसको लागि कम्पनीले निम्नानुसारका सेवाहरु प्रदान गर्न तुरुन्त सम्भाव्यता अध्ययन गर्नु पर्ने हुन्छ।

१०.१ Maintenance, Repair and Overhaul (MRO) Facility:

जहाजहरुको नेपालमै मर्मत सम्भार गर्नको लागि नेपालमा सञ्चालित अन्य वायुसेवा कम्पनीहरु तथा विदेशी अनुभवी कम्पनीको साझेदार स्थापना गर्न सकिन्छ। यसले जहाज मर्मतको लागि बाहिरिने ठूलो धनराशी जोगाइ विदेशी मुद्रा सन्चितिमा सघाउ पुऱ्याउँछ। साथै विदेशबाट नेपाल आउने जहाजहरुलाई आवश्यक पर्ने MRO सेवा प्रदान गरी थप आय आर्जन गर्न सक्छ।

१०.२ Catering सेवाः

कम्पनी आफैका लागि वा नेपालमा चल्ने विदेशी कम्पनीको लागि खाना आपूर्ति गर्ने सेवा प्रदान गरी विदेशी मुद्रा आर्जन गर्न सकिन्छ।

१०.३ **Flight Training Institute:**

नेपालमा हाल रहेको पाइलटहरुको अभावलाईसमाधान गर्न विदेशी वा स्वदेशी कम्पनीहरुसँगको सहकार्यमा नेपालमै उडान तालिम केन्द्र स्थापना गरी सञ्चालन गर्न सक्दछ। यसले गर्दा कालान्तरमा नेपालमै पाइलटहरु उत्पादन भै आन्तरिक तथा बाह्य खपतमा सहयोग पुग्ने छ।

१०.४ **हेलिकोप्टर सेवा (Helicopter Service) :**

नेपालको भौगोलिक अवस्था, सडक पहुँचको स्थिति र राज्यले प्रदान गरिरहेका सेवाको पहुँच तथा गुणस्तरका कारण निजी क्षेत्रका हेलिकोप्टर कम्पनीले मनग्य आम्दानी गरिरहेका छन्। अधिकांश सञ्चालन खर्च बाँड्न सकिने, स्टेशनहरु भै नै रहेको हुँदा यस कम्पनीलाई हेलिकोप्टर सेवा बिस्तार गर्न थप सहज हुनेछ।

१०.५ **प्याकेज टुर सेवा**

निगमले हाल उडान गरिरहेका दिल्ली, मुम्बई, बैंगलोर, बैंकक जस्ता ठाउँबाट आउने यात्रुहरु मुक्तिनाथ, कैलाश मानसरोवर, लुम्बिनी, जनकपुर आदि स्थलहरुमा गइरहेका हुन्छन्। तर उनिहरुलाई उनिहरुकै स्थानबाट प्याकेज अन्तर्गत ल्याउन सकियो भने एउटा राम्रो थप आम्दानीको श्रोत बन्न पुग्छ।

(११) नयाँ कम्पनीको सेवा विभाजनः

नयाँ बन्ने कम्पनीमा आन्तरिक उडान, अन्तर्राष्ट्रिय उडान, ग्राउण्ड ह्याण्डिलङ्ग सेवा, MRO, Catering, FTI जस्ता सेवाहरुको प्रकृति अलग अलग भएकोले ती विभागहरुलाई अलग अलग मुनाफा केन्द्रका रुपमा हेरिनु पर्दछ र तिनको कार्य सम्पादन र समग्र कम्पनीमा योगदान के रह्यो भन्ने एकिन गर्न अलग अलग वित्तीय कार्यसम्पादन विवरण (Individual Financial Performance Report) तयार गरिनु पर्दछ। यसले गर्दा कम्पनीको समग्र व्यवस्थापनको ध्यान (Focus) कहाँ गर्नुपर्ने भन्ने कुराको निक्यौंल गर्न सकिन्छ। बढी आम्दानी दिने क्षेत्रलाई प्रोत्साहन दिने र कम्पनीको लागि बोझ बनिरहेका क्षेत्रमा लगानी र प्राथमिकता कम गर्न सकिन्छ।

(१२) थप पूर्वाधारमा लगानीः

(क) **Transit Cargo Store**

निगमले हाल उडान गरिरहेका अधिकांश गन्तव्यहरुमा कार्गो व्यापारको संभावना अध्यावधिक छ। विशेष गरी हङकङ, बैंकक, क्वालालाम्पुर, दुबई, दोहा जस्ता सेक्टरहरु कार्गोको लागि अत्यन्तै सम्भाव्य मानिन्छन्। तर निगमसँग आफ्नै वा नागरिक उड्डयन प्राधिकरणसँग Transit Cargo Store नभएकोले निगमले ठूलो नोक्सानी व्यहोर्नु परिरहेको छ। तसर्थ, निगमको आफ्नै प्रयोजनको लागि एउटा Transit Cargo Store निर्माण गर्न आवश्यक देखियो।

(ख) **Passenger Transit Hall**

निगमले दिल्ली दोहा क्वालालाम्पुर जस्ता स्थानबाट ट्रान्जिट यात्रुहरु प्रशस्त पाउने भएता पनि त्रि.अ.वि. मा Passenger Transit Hall नभएका कारणले ठूलो व्यापारिक सम्भावना खेर गैरहेको छ। यसर्थ, नयाँ बन्ने कम्पनीले नेपाल नागरिक उड्डयन प्राधिकरणसँग सो पूर्वाधार बनाइदिन विशेष पहल गर्नुपर्दछ।

(ग) ह्यांगर

निगमको हाल सञ्चालनमा रहेको ह्यांगर पुरानो तथा सानो भैसकेको छ। निगमसँग रहेका A-330 विमान समेत राखेर मर्मत गर्न मिल्ने अवस्था नरहेकोले सबै प्रकारका विमान राखेर मर्मत गर्न मिल्ने आधुनिक प्रकारको थप एक ह्यांगर बनाउनु पर्ने देखियो। यस मार्फत कम्पनीले नेपालमा सञ्चालित अन्य विमान कम्पनीहरुलाई समेत मर्मत तथा सम्भार सेवा उपलब्ध गराएर थप आय आर्जन गर्न सक्छ।

परिच्छेद-७

अन्य सुझाव

- **इन्धनको मूल्य**

नेपालमा हवाई इन्धन (ATF)को मूल्य प्रतिस्पर्धी अन्तर्राष्ट्रिय बजारको तुलनामा महंगो पर्ने गरेको देखियो। उडान सञ्चालनमा ATF को खर्च झण्डै ३०-३३% भन्दा बढी पर्न जाने र ATF को मूल्य नै महंगो पर्ने भएपछि स्वाभाविक रुपमा उडान सञ्चालन खर्च महंगो पर्न जाने र नोक्सानको मात्रा बढ्ने निश्चित छ। नेपालको राष्ट्रिय स्वार्थमा नेपालको हवाई यातायातलाई राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमा Competitive and Affordable बनाउने गरी सरकारले ATF को मूल्यबाट उत्पन्न वित्तिय असन्तुलनको स्थितिलाई सम्बोधन गर्ने तर्फ उपयुक्त कदम चाल्नु पर्ने देखिन्छ।

- **भन्सारका दरहरु**

निगमले जहाज र सम्बद्ध उपकरण तथा पार्टपुर्जा ,Ground Handling उपकरण आदि वर्षेनी ठूलो मात्रामा भन्सार महशुलको कारणले पनि वित्तिय रुपमा निगमलाई असर गरिरहेको पाइयो।

नेपालमा सञ्चालित वायुसेवा कम्पनीहरुलाई उडान सञ्चालन खर्च कम गर्न aircraft को parts र spares मा लाग्नेभन्सार दस्तुरमा पुनर्विचार गर्नुपर्ने देखिन्छ। साथै मर्मतको लागि विदेश लैजाने सामानको मूल्यको ०५.% Deposit राख्ने र सो सामान बनेर ६ महिनाभित्र आइ नपुग्दा उक्त रकम जफत (Forfeited)हुने भएको कारणलेनेपालमा सञ्चालित वायुसेवा कम्पनीहरुलाई उल्लेख्य रकमनोक्सानभैरहेको पाइयो। Deposit लिने व्यवस्था हटाउने वा अवधि नराख्ने साथै ,Consumable parts (Aircrafts को पार्टमा) १५२०-%लाग्नेभन्सार दस्तुरमा पुनर्विचार गर्नुपर्ने देखिन्छ।

- **प्राविधिक जनशक्ति**

निगम बोइङ्गबाट एयरबसप्रणालिमा प्रवेश गरेपछि निरन्तर जहाज चालक(Pilot)को समस्याबाट पिरोलिरहेको देखिन्छ। अहिले आएर A320 जहाज उडाउने नेपाली जहाज चालकतयार भैसकेपछि पनि प्रशिक्षक पाइलटभने आवश्यक संख्यामा तयार भएको पाइएन। यसैगरी A330 सञ्चालनको लागि पूर्णतया विदेशी पाइलट माथि नै निगम निर्भर रहेको छ। नेपाली पाइलटहरुको तुलनामा विदेशी

पाइलटहरुलाई करिब तीन गुणा बढी पारिश्रमिक दिनु पर्ने कारणले निगमको कर्मचारी खर्च उल्लेखनीय रुपमा बढेको पाइयो।

नयाँ Fleet मा जाने निर्णय गरि सकेपछि उक्त Fleet का जहाज आउने अवस्थासम्म जहाज चालकहरुको व्यवस्थापनको व्यावहारिक योजना बनाइ केही समयमा आफ्नो जनशक्तिले सञ्चालन योग्य बनाउने अथवा केही आवश्यक संख्यामा मात्र विदेशी लिएर अन्य आत्मनिर्भर हुने अवस्था सिर्जना हुनु पर्ने थियो। यस तर्फ निगम व्यवस्थापनको शुरु देखि नै कमजोरी रहेको स्पष्ट देखियो। यथास्थितिमा चलिरहने हो भने अझै निगम लामो समयसम्म विदेशी चालकहरुको भरमा नै बस्नु पर्ने जस्तो देखिन्छ, तसर्थ पर्याप्त जहाज चालक तयार गर्ने र Retain गर्ने सम्बन्धमा निगमले ठोस कदम चाल्नु पर्ने देखिन्छ।

- **सरकारी संयन्त्रको अनुगमन मूल्यांकन, निगरानी र सहयोग**

  नेपाल वायुसेवा निगमलाई सरकारी स्वामित्वको सार्वजनिक संस्थानको रुपमा मात्र हेर्नु भन्दा राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय रुपमा नेपालको पहिचान गराउने संस्थाको रुपमा हेर्नु सान्दर्भिक हुन्छ। यसको सफल संचालनले देशको समग्र आर्थिक र सामाजिक क्षेत्रमा नै सकारात्मक प्रभाव पार्न सक्छ। सामान्यतया निगमको योगदानलाई मौद्रिक रुपमा मात्रै अभिव्यक्त गर्न सकिँदैन।

  तसर्थ, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय, अर्थ मन्त्रालय र प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय समेतबाट निरन्तर अनुगमन तथा मूल्यांकन गर्नुपर्ने, उडान सञ्चालनमा देखिएका समस्याहरुको समाधानमा आवश्यक समन्वय गरिदिने, अन्तर्राष्ट्रिय समन्वय र बजारीकरणमा सहजीकरण गरिदिने, संस्थागत र कानूनी सुधारका लागि आवश्यक निर्देशन दिने र निगमको वित्तिय अवस्था आदि जस्ता विषयमा निरन्तर निगरानीको आवश्यक रहेको अवस्था देखिन्छ।

अन्त्यमा, नेपालीको गौरव, नेपालको राष्ट्रिय ध्वजाबाहक नेपाल वायुसेवा निगमको सुधार अपरिहार्य ठानी यसको लागि आवश्यक अध्ययन गरी सुझाव पेश गर्न यो कार्यदल गठन गरी हामीलाई जिम्मेवारी प्रदान गर्नु हुने माननीय संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रि योगेश कुमार भट्टराईज्यू प्रति हार्दिक आभार प्रकट गर्दछौं। अध्ययनका क्रममा विभिन्न किसिमले लिखित वा मौखिक सुझाव प्रदान गर्नु हुने विभिन्न सरकारी, अर्धसरकारी तथा गैरसरकारी पदाधिकारीहरु, पर्यटन उद्योगी तथा व्यावसायिक संघ संस्था लगायत सम्पूर्ण महानुभावहरुमा हार्दिक आभार प्रकट गर्दछौं।

साथै, यो प्रतिवेदनमा औंल्याइएका कमीकमजोरीहरु हटाई दिइएका सुझावहरु कार्यान्वयन भएमा यो कार्यदलले आफ्नो प्रयास सफल भएको ठान्नेछ।

अनुसूचीहरु

अनुसूची - १

यस कार्यदलले प्रतिवेदन तयार गर्ने दौरान अन्तर्क्रिया तथा छलफलमा सहभागी र लिखित तथा मौखिक सुझाव प्रदान गरेका पदाधिकारी तथा व्यक्तिहरुको सूची

१. टंकमणी शर्मा, महालेखा परिक्षक, पूर्व सदस्य, नेपाल वायुसेवा निगम संचालक समिति
२. दिनेश कुमार थपलिया, प्रमुख निर्वाचन आयुक्त, पूर्व सचिव, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय
३. शिशिर ढुङ्गाना, सचिव, प्रधानमन्त्री तथा मन्त्रिपरिषद्को कार्यालय, पूर्व सदस्य, नेपाल वायुसेवा निगम सञ्चालक समिति
४. डा. रविन्द्र कुमार शाक्य, पूर्व उपाध्यक्ष, राष्ट्रिय योजना आयोग
५. डा. डिल्लीराज खनाल, पूर्व सदस्य, योजना आयोग
६. यज्ञ प्रसाद गौतम, पूर्व सचिव, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय
७. किशोर थापा, पूर्व सचिव, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय
८. सुरेश मान श्रेष्ठ, पूर्व सचिव, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय
९. शंकर अधिकारी, पूर्व सचिव, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालय
१०. विष्णुराज ढकाल, सहसचिव, अर्थ मन्त्रालय, संचालक समितिका सदस्य, नेपाल वायुसेवा निगम
११. राजन पोखरेल, महानिर्देशक, नेपाल नागरिक उड्डयन प्राधिकरण
१२. तुलसी गौतम, CEO, कर्मचारी सञ्चय कोष
१३. रमण नेपाल, कार्यकारी निर्देशक, नेपाल नागरिक लगानी कोष
१४. इन्द्र कट्टेल, निर्देशक, नेपाल नागरिक लगानी कोष
१५. सुगतरत्न कंसाकार, पूर्व महाप्रबन्धक, नेपाल वायुसेवा निगम
१६. त्रिरत्न मानन्धर, पूर्व महानिर्देशक, नेपाल नागरिक उड्डयन प्राधिकरण
१७. हरिभक्त श्रेष्ठ, पूर्व कार्यकारी अध्यक्ष, नेपाल वायुसेवा निगम
१८. राजेशराज दली, पूर्व कार्यकारी अध्यक्ष, नेपाल वायुसेवा निगम
१९. क्याप्टेन रामेश्वर थावा, अध्यक्ष, नेपाल वायुसेवा सञ्चालक संघ
२०. अर्जुन गौतम, निर्देशक, कर्मचारी सञ्चय कोष
२१. टेकनाथ आचार्य, पूर्व सञ्चालक सदस्य, नेपाल वायुसेवा निगम
२२. टंकनीधि दाहाल, कमर्सियल डाइरेक्टर, नेपाल वायुसेवा निगम
२३. मुक्तिराम पाण्डे, पूर्व सञ्चालक सदस्य, नेपाल वायुसेवा निगम
२४. श्री राजु बहादुर के.सी, पूर्व उप-महाप्रबन्धक, नेपाल वायुसेवा निगम
२५. राजेश प्रसाद श्रेष्ठ, CAMO Director, नेपाल वायुसेवा निगम
२६. कृष्ण गोपाल जोशी, कर्पोरेट डाइरेक्टर, नेपाल वायुसेवा निगम
२७. ज्ञान बहादुर अर्याल, अधिकृत, नेपाल वायुसेवा निगम
२८. अनिषा खड्का, चार्टर्ड एकाउन्टेण्ट, नेपाल वायुसेवा निगम

२९. दिपेन्द्र सुवेदी, चार्टर्ड एकाउन्टेण्ट, नेपाल वायुसेवा निगम
३०. क्याप्टेन दिपु जुहार्चन, अपरेसन डाइरेक्टर, नेपाल वायुसेवा निगम
३१. जनक कालाखेती, निर्देशक, यात्रु सेवा विभाग, नेपाल वायुसेवा निगम
३२. अशोक सिग्देल, निमित्त निर्देशक, मानव संसाधन विभाग, नेपाल वायुसेवा निगम
३३. डोलेश्वर कोइराला, निमित्त निर्देशक, नेपाल वायुसेवा निगम
३३. टंकनीधि दाहाल, वाणिज्य निर्देशक, नेपाल वायुसेवा निगम
३४. श्री युवराज अधिकारी, अर्थ विभाग प्रमुख, नेपाल वायुसेवा निगम
३५. उमेश पौडेल, सि.ए, नेपाल वायुसेवा निगम
३६. सुवास डाँगी, अध्यक्ष, NAC आधिकारिक युनियन
३७. श्री रामप्रसाद खतिवडा, पूर्व HR Director, नेपाल वायुसेवा निगम
३८. अशोक पोखरेल, अध्यक्ष, नेपाल एसोसियसन अफ टुर अपरेटर्स

अनुसूची-२

नेपाल बायुसेवा निगमसंग भएका घर जग्गाहरुको बिबरण

सि.नं	जिल्ला	वडा नं. ठेगाना	क्षेत्रफल	ईकाई	निर्माण कार्य
०१	काठमाडौ	२२ – कान्तिपथ	१४–७–१–१	रो–आ–पै–दा	केन्द्रिय कार्यालय भवन
०२	काठमाडौ	९ – सिनामंगल	३४–१३–१–२	रो–आ–पै–दा	जग्गा
०३	काठमाण्डौ	१४ – कुलेशवर	२७१.०८	बर्ग मिटर	घर । जग्गा
०४	मोरङ्ग	११ ख – रोड सेस चौक बिराटनगर	०–४–१०	बि–क–धु	पूर्वांचल क्षेत्रीय कार्यालय भवन
०५	मोरङ्ग	१ ख – जतूवा	०–८ –०	बि–क–धु	जग्गा
०६	बाके	२ – नेपालगंज न.पं.	०–१० –६	बि–क–धु	पश्चिमांचल क्षेत्रिय कार्यालय भवन
०७	बांके	४ – सोनपुर (खजुरा)	३–७–३	बि–क–धु	जग्ग
०८	बाके	७ ख – मनिकापुर (नया एयरपोर्ट	५–१० –११	बि–क–धु	आवशिय भवन
०९	मूस्तांग	५ ग –मार्फा (जोमसोम)	१–१२–३–२	रो–आ–पै–दा	जग्गा
१०	कास्की	९ – पोखरा चौक पोखरा	२,६३२.५०	बर्ग मिटर	जग्गा
११	दाङ्ग,	५ घ –तुल्सीपूर	०–५–१४¾	बि–क–धु	जग्गा
१२	रुपन्देही	८ क – भैरहवा	०–७–०	बि–क–धु	जग्गा
१३	सूर्खेत	९ – कपकूवा (सूर्खेत)	०–९ –१०	बि–क–धु	जग्गा
१४	गोरखा	९ – पालुगटार	०–५–२–३	रो–आ–पै–दा	जग्गा
१५	संखुवासभा	८ – मनकामना (तुम्लीङ्गटार)	०,०४८०	बर्ग मिटर	जग्गा
१६	कंचनपुर	४ – महेन्द्रनगर न.पं.	०,१०१५.८९	बर्ग मिटर	जग्गा
१७	कैलाली	४ घ – तारानगर (धनगढी)	x–१०–x	बि–क–धु	जग्गा
१८	पर्सा	१३ – वीरगंज आदर्श नगर	००३८०	बर्ग मिटर	जग्गा
१९	पर्सा	२ – छपकैया पंचायत	२३७०.२	बर्ग मिटर	जग्गा
२०	जुम्ला	६ क – श्री चण्डीनाथ गा.प	०,०९४९	बर्ग मिटर	जग्गा
२१	खोटांग	७ – लामिडाडा	२–०–०–०	रो–आ–पै–दा	जग्गा
२२	हुम्ला	३ – सिमिकोट	०,०३२३.७५	बर्ग मिटर	जग्गा
२३	बैतडी	९ – पाटन	२–७–२–२	रो–आ–पै–दा	जग्गा

अनुसूची-३

Nepal Airlines Corporation

Organization Chart (Effective date: 04 April 2019)