

## कार्यकारी सार

### I प्रस्तावना

1. इस प्रतिवेदन में कंपनी अधिनियम, 2013 की धारा 143 (6) तथा संदर्भित निगमों को शासित करने वाली संविधियों के अन्तर्गत भारत के नियंत्रक और महालेखापरीक्षक के अधिकारियों द्वारा केंद्र सरकार की कंपनियों और निगमों के लेखों और अभिलेखों की नमूना जांच के परिणामस्वरूप देखे गए महत्वपूर्ण लेखापरीक्षा निष्कर्ष शामिल हैं।
2. इस प्रतिवेदन में 11 मंत्रालयों/विभागों के अन्तर्गत 37 केंद्रीय सार्वजनिक क्षेत्र के उद्यमों (सीपीएसई) से संबंधित 54 पृथक टिप्पणियां शामिल हैं। मसौदा टिप्पणियों को छह सप्ताह की अवधि के भीतर प्रत्येक मामले में उनके जवाब / टिप्पणियों को प्रस्तुत करने का अवसर देने के लिए संबंधित मंत्रालयों / विभागों के सचिवों को भेज दिया गया था, जिनके प्रशासनिक नियंत्रण में सीपीएसई कार्य कर रहे हैं। इस प्रतिवेदन को अंतिम रूप दिये जाने तक 26 टिप्पणियों के प्रतिउत्तर प्राप्त नहीं हुए थे जबकि जैसा कि नीचे पैरा 3 में दर्शाया गया है। इससे पहले, मसौदा टिप्पणियों को संबंधित सीपीएसई के प्रबंधनों को भेजा गया था, जिनके उत्तर को प्रतिवेदन में उपयुक्त रूप से शामिल किया गया है।
3. इस प्रतिवेदन में शामिल पैराग्राफ भारत सरकार के निम्नलिखित मंत्रालयों / विभागों के प्रशासनिक नियंत्रण के अधीन सीपीएसई से संबंधित हैं:

मंत्रालय / विभाग (शामिल सीपीएसई)	पैराग्राफ की संख्या	पैराग्राफों की संख्या जिनके संबंध में मंत्रालयों/विभागों के उत्तर प्रतीक्षित है
1. नागर विमानन (एएआई, एआईएटीएसएल, एआईएल और पवन हंस लिमिटेड)	9	8
2. कोयला (कोल इंडिया लिमिटेड और	3	2

	इसकी सहायक कंपनियां और एनएलसी इंडिया लिमिटेड)		
3.	वित्त (नेशनल इंश्योरेंस कंपनी लिमिटेड, न्यू इंडिया एश्योरेंस कंपनी लिमिटेड, ओआईसीएल और एसपीएमसीआईएल)	4	2
4.	भारी उद्योग और सार्वजनिक उद्यम (बीएचईएल)	1	0
5.	आवासन और शहरी कार्य (चेन्नई मेट्रो रेल लिमिटेड, हुडको)	2	1
6.	पेट्रोलियम और प्राकृतिक गैस (बीपीसीएल, गेल (इंडिया), एचपीसीएल, आईओसीएल, मैंगलोर रिफाइनरी एंड पेट्रोकेमिकल्स लिमिटेड, नुमालीगढ़ रिफाइनरी लिमिटेड, ओएनजीसी, ओएनजीसी पेट्रो एडिशंस लिमिटेड और ओआईएल)	12	1
7.	उर्जा (दामोदर वैली कॉर्पोरेशन, एनटीपीसी लिमिटेड, एनटीपीसी-सेल पावर कंपनी प्राइवेट लिमिटेड, पीजीसीआईएल, पीएफसी लिमिटेड, आरईसी लिमिटेड और टीएचडीसी इंडिया लिमिटेड)	9	3
8.	सड़क परिवहन और राजमार्ग (एनएचएआई)	3	3

9.	शिपिंग (कोचीन शिपयार्ड लिमिटेड और द जहाज रानी कॉर्पोरेशन ऑफ इंडिया लिमिटेड)	2	0
10.	इस्पात (बीएसएलसी, ओएमडीसी, आरआईएनएल और सेल)	8	5
11.	वस्त्र (एनटीसी लिमिटेड)	1	1
<b>योग</b>		<b>54</b>	<b>26</b>

4. पृथक लेखापरीक्षा टिप्पणियों का कुल वित्तीय प्रभाव ₹2507.66 करोड़ है।
5. इस प्रतिवेदन में पृथक लेखापरीक्षा टिप्पणियां मोटे तौर पर निम्नलिखित प्रकृति की हैं:
- ❖ 24 लेखापरीक्षा पैराग्राफों में शामिल ₹1012.14 करोड़ के नियमों, निर्देशों, प्रक्रिया, अनुबंध के निबन्धन और शर्तों आदि का अनुपालन नहीं करना।
  - ❖ 12 लेखापरीक्षा पैराग्राफों में संगठनों के ₹95.01 करोड़ के वित्तीय हित की गैर-सुरक्षा।
  - ❖ 12 लेखापरीक्षा पैराग्राफ में ₹596.15 करोड़ का दोषपूर्ण / अपूर्ण नियोजन
  - ❖ 6 लेखापरीक्षा पैराग्राफों में ₹804.36 करोड़ की अपर्याप्त/अपूर्ण निगरानी
6. प्रतिवेदन में लेखापरीक्षा के बताने पर सीपीएसई द्वारा "वसूली एवं सुधार/ संशोधन" पर एक अध्याय शामिल है। अध्याय में दो पैराग्राफ अर्थात् (क) लेखापरीक्षा के उद्घरण पर 11 सीपीएसई द्वारा की गई ₹19.80 करोड़ की वसूली और (बी) लेखापरीक्षा के उद्घरण पर 4 सीपीएसई द्वारा किए गए सुधार / संशोधन शामिल हैं।

## II प्रतिवेदन में शामिल कुछ महत्वपूर्ण पैराग्राफ की मुख्य विशेषताएं नीचे दी गई हैं:

एप्सडेली सॉल्यूशंस प्राइवेट लिमिटेड (इंश्योर्ड) ने नए मोबाइल हैंडसेट के लिए मुफ्त बीमा कवर की पेशकश की, यदि ग्राहक मोबाइल हैंडसेट खरीदने के 15 दिनों के भीतर उनके एप्लीकेशन खरीदता है। न्यू इंडिया एश्योरेंस कंपनी लिमिटेड (कंपनी) ने आग, संबद्ध आपदाएं, चोरी, संध और आकस्मिक क्षति के कवरेज के साथ मोबाइल हैंडसेट की बिक्री

के समय लिए गए जोखिम को कवर करने के लिए इंश्योर्ड को मास्टर पैकेज पॉलिसी जारी की। कंपनी ने पॉलिसी जारी करने से पहले न तो बीमा योग्य हित के अस्तित्व को सुनिश्चित किया और न ही बीमांकिक मूल्यांकन करवाया। इसके अलावा, कंपनी ने सक्षम अधिकारियों के अनुमोदन प्राप्त किए बिना पॉलिसी जारी और नवीनीकृत की। इस प्रकार, अविवेकी जोखिम-अंकन और उचित जोखिम निर्धारण की कमी की वजह से निपटान दावों के कारण ₹91.32 करोड़ का नुकसान हुआ।

**(पैरा 3.2)**

दामोदर घाटी निगम (डीवीसी) ने पश्चिम बंगाल के पुरुलिया जिले में रघुनाथपुर थर्मल पावर स्टेशन (आरटीपीएस-II) के चरण-2 को 660 मेगावाट प्रत्येक की दो इकाइयों को मिलाकर स्थापित करने का फैसला किया। आरटीपीएस-II परियोजना की लागत ₹9,088.99 करोड़ अनुमानित की गई थी। ऐसी परियोजना लागत की वित्तपोषण पद्धति को 70:30 के ऋण और इक्विटी अनुपात के रूप में माना गया था। डीवीसी ने परियोजना के ऋण भाग के वित्तपोषण के लिए ग्रामीण विद्युतीकरण निगम लिमिटेड (आरईसी) से ₹6,362.29 करोड़ के सावधि ऋण की व्यवस्था की। यद्यपि पूंजी/इक्विटी के रूप में भारत सरकार (जीओआई) से वित्तीय सहायता और प्रमुख उपभोक्ताओं से देयों की वसूली आरटीपीएस-II के कार्यान्वयन के लिए पूर्व-आवश्यकताएं थीं, डीवीसी ने परियोजना के पूर्व शर्तों को सुनिश्चित किए बिना आगे बढ़ने का फैसला किया और आरईसी से ₹401 करोड़ आहरण किया। अंत में, डीवीसी ने अपने स्रोतों से इक्विटी फंड की व्यवस्था करने में असमर्थता के कारण परियोजना को छोड़ दिया। इसके कारण उपरोक्त ऋण पर ब्याज और पूर्व भुगतान शुल्क के प्रति ₹138.92 करोड़ का निष्फल व्यय हुआ।

**(पैरा 7.2)**

इंडियन ऑयल कॉर्पोरेशन लिमिटेड (आईओसीएल) एचएसडी और एमएस को पाइपलाइन के माध्यम से अपनी बरौनी रिफाइनरी/टर्मिनल से पटना टर्मिनल तक लाया करता था और वहां से ये उत्पाद खुदरा विक्रेताओं /प्रत्यक्ष ग्राहकों को और ओएमसी को भी बेचे जाते थे। हालांकि, कंपनी ने, ऐसे उत्पादों के हस्तांतरण पर प्रवेश कर का भुगतान नहीं किया जोकि बिहार प्रवेश कर नियम 2006 के अनुरूप नहीं थे। बिहार सरकार (जीओबी)

के राजस्व विभाग ने 2008-09 से उपरोक्त हस्तांतरण पर प्रवेश कर के भुगतान की मांग उठाई। कंपनी ने न्यायालय में जीओबी की मांग को चुनौती दी। भारत के सर्वोच्च न्यायालय ने निर्णय दिया कि बीईटी और बीवीएटी के प्रावधानों के अनुसार, बरौनी से पटना स्थानांतरित किए गए उत्पादों की मात्रा पर प्रवेश कर का भुगतान करने के लिए उत्तरदायी था जिसे तेल विपणन कंपनियों को बेचा गया। आईओसीएल ने 2008-09 से जून 2014 की अवधि के लिए ₹528.01 करोड़ की सीमा तक प्रवेश कर का भुगतान किया। उपरोक्त प्रवेश कर का समंजन नहीं किया जा सका क्योंकि अन्य ओएमसी को बेचे गए उत्पादों के लिए आईओसीएल की ओर से कोई वैट देय नहीं था। हालांकि, आईओसीएल ने, निर्णय लिया कि ₹528.01 करोड़ का उपरोक्त असमायोज्य प्रवेश कर एमएस और एचएसडी के खुदरा बिक्री मूल्य में शामिल करके अतिरिक्त राज्य विशिष्ट लागत (एएसएससी) के रूप में बिहार राज्य में उपभोक्ताओं से ओएमसी द्वारा वसूला जाना था और फरवरी 2018 से सितंबर 2018 की अवधि के दौरान एएसएससी के रूप में ₹187.25 करोड़ वसूले गए और उम्मीद की गई कि प्रवेश कर की पूर्ण राशि की दिसंबर 2019 तक वसूली कर ली जाएगी। इस प्रकार, बिहार के उपभोक्ताओं पर ₹528.01 करोड़ की प्रवेश कर राशि के परिहार्य व्यय के बोझ को स्थानांतरित करने की आईओसीएल की कार्रवाई विवेकपूर्ण, न्यायसंगत और न्यायोचित नहीं था।

#### (पैरा 6.5)

इंडियन ऑयल कॉर्पोरेशन लिमिटेड (आईओसीएल) की बोंगाईगाँव रिफाइनरी (रिफाइनरी) ने जनवरी 2009 में मोटर स्पिरिट (एमएस) के उत्पादन को बढ़ाने की दृष्टि के साथ अपनी उत्प्रेरक सुधारक इकाई (सीआरयू) की क्षमता में फिर से सुधार करने के लिए ₹5.98 करोड़ की कुल लागत पर एक हेलीटावर प्रकार का हीट एक्सचेंजर (एचई) को स्थापित किया। चालू किए जाने से ही एचई बार-बार बेलो की होने वाली विफलता की पुरानी समस्या के कारण कई मौकों पर असफल हुआ और बेलो के प्रतिस्थापन के बाद भी स्थिति में सुधार नहीं हुआ। यद्यपि मई 2012 में इंजीनियर्स इंडिया लिमिटेड द्वारा और रिफाइनरी के प्रबंधन द्वारा इंगित किए जाने के बाद भी हालांकि, कंपनी ने समस्या के स्थायी समाधान के लिए अंतिम निर्णय नहीं लिया और दोषपूर्ण एचई के संचालन को जारी रखने की अनुमति दी गई थी, यद्यपि उपकरण निहित निर्माण असंगतता के साथ युग्मित गलत संरेखण के बाद भी कई मौकों पर विफल हो गया था, जिसे रिफाइनरी के

प्रबंधन के साथ-साथ मई 2012 में इंजीनियर्स इंडिया लिमिटेड के द्वारा बताया गया था। अंत में, आईओसीएल ने अगस्त 2018 में ₹5.56 करोड़ वाले एक नए एक्सचेंजर की खरीद की, जिसको नवंबर 2018 तक चालू किया जाना था। इस प्रकार, दोषपूर्ण एचई के चलने के परिणामस्वरूप सुधार किए गए सीआरयू के निरंतर संचालन में रुकावट आ गई थी, जिससे अंततः रिफाइनरी द्वारा उच्च मूल्य वाले डिस्टिलेट उत्पाद (एमएस) के कम उत्पादन के कारण ₹324.90 करोड़ के राजस्व की परिणामी हानि उत्पन्न हुई।

(पैरा 6.6)

कोल इंडिया लिमिटेड और उसकी सहायक कंपनियों ने 2012-13 से 2017-18 (सितंबर 2017) की अवधि के दौरान कोल माइंस प्रोविडेंट फंड ऑर्गनाइजेशन के साथ छुट्टी नकदीकरण पर कर्मचारियों के भविष्य निधि अंशदान के प्रति ₹371.19 करोड़ का अनियमित भुगतान किया, जो मौजूदा कानून के अनुसार स्वीकार्य नहीं था।

(पैरा 2.1)

सेल ने (फरवरी 2009) पूर्ववर्ती मैसर्स मालविका स्टील लिमिटेड (1998 से बंद) की ₹226.67 करोड़ वाली 739.65 एकड़ भूमि और संयंत्र एवं मशीनरी को शामिल करते हुए संपत्ति का अधिग्रहण किया। लेखापरीक्षा में पाया गया कि ₹44.35 करोड़ के लिए अधिग्रहित संयंत्र और मशीनरी निष्फल और स्क्रेप हो गई। प्रबंधन ने एक टीएमटी बार मिल, क्रैश बैरियर मिल और जीसी मिल स्थापित की लेकिन उनकी स्थापना से तीन से आठ वर्ष बीतने के बाद भी एसपीयू से उत्पादन शुरू करने में विफल रहा। यद्यपि, अक्टूबर 2014 में टीएमटी बार मिल पूर्ण निर्मित हो गया था पर इसका प्रचालन नहीं किया गया था क्योंकि निधियां, कच्चे माल और उत्पादन शुरू करने के लिए आवश्यक उपकरण उपलब्ध नहीं कराए गए थे। प्रबंधन ने क्रैश बैरियर मिल और जीसी मिल के प्रचालन के लिए कोई कदम नहीं उठाया। एमएसएल से अधिग्रहित 739.65 एकड़ औद्योगिक भूमि बिना किसी आर्थिक/ औद्योगिक गतिविधि के बेकार पड़ी रही। उनकी स्थापना से तीन से आठ वर्ष बीतने के बाद भी एसपीयू से उत्पादन शुरू करने में विफलता के कारण ₹366 करोड़ का निवेश निष्फल हुआ। (संयंत्र और मशीनरी ₹44.35 करोड़, एसपीयू ₹93.75 करोड़ और भूमि और भवन ₹182.32 करोड़ सुरक्षा और

कर्मचारियों पर ₹45 करोड़ का व्यय)। ₹366 करोड़ के निष्फल निवेश के परिणामस्वरूप ₹27 करोड़ की वार्षिक ब्याज लागत रही (दिसंबर 2018 तक ₹264 करोड़)।

**(पैरा 10.7)**

डीपीई दिशानिर्देशों (जुलाई 2012) के अनुसार, अर्जित अवकाश और अर्ध-वेतन अवकाश को 300 दिनों की समग्र सीमा के अधीन सेवानिवृत्ति पर छुट्टी के नकदीकरण के लिए माना जा सकता है। एचपीएल के लिए देय नकद समतुल्य एचपीएल के साथ डीए के लिए स्वीकार्य छुट्टी वेतन के बराबर होगा। लेखापरीक्षा में पाया गया कि एनटीपीसी और एनएसपीसीएल ने सेवानिवृत्ति /वियोजन पर देय एचपीएल राशि की गणना करते समय डीए को आधे मूल वेतन के बजाय पूर्ण मूल वेतन की स्वीकार्य दर पर डीए की अनुमति दी। इसके परिणामस्वरूप डीए की राशि का दोगुना भुगतान हुआ। एचपीएल की गणना के लिए गलत पद्धति अपनाने के परिणामस्वरूप एनटीपीसी और एनएसपीसीएल के कर्मचारियों को ₹74.89 करोड़ का अतिरिक्त भुगतान हुआ है जो समय बीतने के साथ और बढ़ेगा।

**(पैरा 7.5)**

बीपीसीएल/ आईओसीएल ने मंत्रालय के निर्देशानुसार 15/20/25 वर्ष की सेवा पूरी होने पर कर्मचारियों को सोने के सिक्के वितरित करने की नीति को बंद कर दिया क्योंकि यह डीपीई दिशानिर्देशों के साथ असंगत थी और सोने के सिक्कों के जारी करने की पुरानी योजना की जगह एक नई आइटम/ प्री-लोडेड कार्ड द्वारा नयी नीति तैयार की, इस प्रकार जनवरी 2015 से अगस्त 2018 (बीपीसीएल) और फरवरी 2015 से अगस्त 2018 (आईओसीएल) के दौरान ₹107.63 करोड़ का अनियमित व्यय हुआ।

**(पैरा 6.1)**

दामोदर घाटी निगम ने 25 वर्षों के लिए केटीपीएस से 200 मेगावाट बिजली की आपूर्ति के लिए पश्चिम बंगाल राज्य विद्युत वितरण कंपनी लिमिटेड (डब्ल्यूबीएसईडीसीएल) के साथ एक बिजली खरीद समझौता (पीपीए) किया (अक्टूबर 2013)। पीपीए के अनुसार, निगम को अप्रैल 2014 से डब्ल्यूबीएसईडीसीएल को बिजली की निर्बाध आपूर्ति करना अपेक्षित था। हालांकि, अस्थायी राख तालाबों में गीली राख निपटान क्षेत्र की अपर्याप्तता के कारण यूनिट-1 के आरंभ करने का स्थायी संचालन प्राप्त नहीं किया गया जो कि

यूनिट-I और उसके बाद के संचालन के दौरान निस्तारित राख के घोल से भरे हुए थे। इसके अलावा, यूनिट-II की वाणिज्यिक संचालन तिथि (सीओडी) की घोषणा केंद्रीय विद्युत नियामक आयोग (सीईआरसी) के नियमन के अनुरूप नहीं थी, जो यह निर्धारित करता था कि जनरेटिंग यूनिट की सीओडी को सफल ट्रायल रन के बाद लाभार्थियों को कंपनी सात दिनों के नोटिस करना चाहिए। इस शर्त को पीपीए में भी शामिल किया गया था। निगम ने अस्थायी राखतालाबों से राख को निकालने के लिए शीघ्र और प्रभावी कार्रवाई नहीं की और निगम की ओर से पीपीए की शर्तों की चूक के परिणामस्वरूप अप्रैल 2014 से तीन महीने की अवधि के दौरान लगातार डब्ल्यूबीएसईडीसीएल को बिजली की आपूर्ति के लिए यूनिट-I का संचालन नहीं किया जा सका। इसके अलावा, निगम द्वारा यूनिट-II के सीओडी की घोषणा सीईआरसी के दिशानिर्देशों और पीपीए की शर्तों के अनुरूप नहीं थी। इन सभी के परिणामस्वरूप डब्ल्यूबीएसईडीसीएल द्वारा पीपीए की समाप्ति हुई, जिसके कारण अंततः केटीपीएस के यूनिट-I और II के निर्धारित शुल्कों की वसूली न होने के कारण निगम को ₹71.25 करोड़ की परिहार्य हानि हुई।

**(पैरा 7.3)**

भारतीय राष्ट्रीय राजमार्ग प्राधिकरण को जम्मू-उधमपुर परियोजना के रियायती को शीघ्र कार्य पूर्ण करने के लिए बोनस देने के कारण ₹93.78 करोड़ की हानि हुई। इतना ही नहीं, प्राधिकरण ने वित्तीय समापन की तारीख के बाद गलत तरीके से नियत तिथि (रियायत अवधि की शुरुआत की तारीख और साथ ही जब रियायती को राष्ट्रीय राजमार्ग का निर्माण कार्य शुरू करने का अधिकार मिला) को निर्धारित कर दिया, लेकिन फिर भी रियायतकर्ता ने मार्च 2011 में निर्माण कार्य शुरू किया, उसी के बाद नियत तिथि निर्धारित की गई थी। यह रियायत समझौते की शर्तों का उल्लंघन है और इसने रियायती को अनुचित लाभ प्रदान किया है।

**(पैरा 8.1)**

एनएचएआई के लिए दूसरे कार्यालय भवन के निर्माण में परियोजना के ठीक प्रारंभ होने से लेकर इसके निष्पादन तक एनएचएआई द्वारा ठेकेदार को अनुचित समर्थन और खराब परियोजना प्रबंधन के परिणामस्वरूप अधिक समय, अधिक लागत लगी, ₹43.60

करोड़ की राशि की निधियां अवरुद्ध हुईं और ₹11.79 करोड़ के किराए का परिहार्य भुगतान हुआ (अप्रैल 2015 से अक्टूबर 2018)। हालांकि पूर्णता की निर्धारित तिथि से 5 वर्ष से अधिक और भूमि की निर्गमन की तिथि से एक दशक से अधिक का समय बीत गया है, प्रस्तावित भवन के परिकल्पित लाभों को अभी प्राप्त किया जाना है क्योंकि भवन निर्माण कार्य अभी भी प्रगति पर है।

**(पैरा 8.2)**

लेखापरीक्षा ने 2013-14 से 2017-18 की अवधि में भारतीय विमानपत्तन प्राधिकरण (एएआई) में राजस्व सृजन और प्राप्ति गतिविधियों की समीक्षा की और निम्नलिखित देखा गया:

- लेखापरीक्षा ने राजस्व प्रबंधन में आंतरिक नियंत्रण तंत्र में कमियों को देखा, अर्थात्, ऋण नीति और वित्त नियमावली के प्रावधानों का पालन नहीं किया जाना, जिसके परिणामस्वरूप ₹152.37 करोड़ की प्रतिभूति जमा का कम संग्रहण, ₹78.24 करोड़ का चूककर्ता दलों से ब्याज का गैर-भुगतान और ₹11.95 करोड़ स्थगित विमान परिचालनों से बकाए की गैर-प्राप्ति हुई।
- बढ़ते खर्च के साथ यात्री सेवा शुल्क (सुरक्षा घटक) की वसूली में समानता नहीं थी, जिसके परिणामस्वरूप एएआई को 2013-14 से 2017-18 की अवधि में ₹702.88 करोड़ का घाटा हुआ था जिसे एएआई द्वारा अपने राजस्व के स्रोतों से पूरा किया गया था। इसके अलावा पीएसएफ (एससी) और उपयोगकर्ता विकास शुल्क की वसूली में देरी हुई थी, जो एएआई की ओर से एयरलाइनों द्वारा एकत्र की गई थी। चूक करने वाली एयरलाइनों से ब्याज का दावा करने के लिए तंत्र के गैर-अस्तित्व के कारण एक एयरलाइन के मामले में ₹5.44 करोड़ के ब्याज की हानि हुई है।
- समझौता ज्ञापन में सहमति के अनुसार एयर इंडिया समूह से ₹2411.73 करोड़ की देय राशि और ₹624.87 करोड़ के अदावित ब्याज की गैर वसूली।
- एयर इंडिया थर्ड पार्टी ग्रांड हेंडलिंग के लिए एयर ट्रांसपोर्ट सर्विसेज लिमिटेड, से रॉयल्टी बिलों का दावा न करने के कारण ₹201.06 करोड़ के राजस्व की हानि, विमानपत्तनों से गैर-अधिकृत ग्रांड हेंडलिंग एजेंसियों को न हटाने के

कारण हानि, इयूटी फ्री शॉप के लिए स्थान के त्याग के कारण हानि, उचित मूल्यांकन के बिना इयूटी फ्री शॉप की निविदा के लिए न्यूनतम वार्षिक गारंटी में कमी और सकल कारोबार के आंकड़ों की रिपोर्टिंग पर नियंत्रण तंत्र की कमी।

(पैरा 1.1)

लेखापरीक्षा ने भारतीय विमानपत्तन प्राधिकरण (एएआई) द्वारा संचालित विमानपत्तनों पर सुरक्षा की प्रभावकारिता सुनिश्चित करने के लिए अनिवार्य/ अनुशंसित सुरक्षा अवसंरचना/ उपकरण/ प्रौद्योगिकी की पर्याप्तता और उपलब्धता, इनके उपयोग में दक्षता और प्रशिक्षित सुरक्षा कर्मियों उपलब्धता की समीक्षा की। लेखापरीक्षा जांच से पता चला कि:

- विमानपत्तन के हवाई क्षेत्र में कमी से पता चला कि विमानपत्तन-3 पर वॉच टॉवर, विमानपत्तन-5 पर परिधि दीवार और परिधि सड़क की कमी थी। बीसीएस द्वारा दिए गए निर्देशों और एएआई द्वारा तय किए जाने के बावजूद, किसी भी चयनित विमानपत्तन पर परिधि घुसपैठ जांच प्रणाली स्थापित नहीं की जा सकी। एएआई विमानपत्तन-4 और विमानपत्तन-5 पर इलेक्ट्रॉनिक/यांत्रिक रूप से संचालित पक्षी डराने वाले उपकरणों को स्थापित करने में भी विफल रहा।
- विमानपत्तनों में भूस्खलन क्षेत्र में कमी से पता चला है कि एएआई विमानपत्तनों पर इलेक्ट्रो-हाइड्रॉलिक बोलार्ड सिस्टम, टायर किलर और रोड ब्लॉकर स्थापित नहीं कर सका और बायोमेट्रिक एक्सेस कंट्रोल सिस्टम भी संचालित नहीं हो सका (अप्रैल 2019)। विमानपत्तनों पर प्री-एम्बार्केशन सुरक्षा उपकरण (एक्सबीआईएस, डीएफएमडी और ईटीडी) की कमी थी।
- विमानपत्तनों पर 20 दिनों की निर्धारित अवधि के लिए रिकॉर्डिंग की अनुपलब्धता, चालक की तस्वीरों और वाहनों की पंजीकरण संख्या की गैर-कैप्चरिंग, कैमरों की कमी और महत्वपूर्ण स्थापना, अर्थात्, परिधि क्षेत्र, ईंधन स्थापना, एकांत कक्ष, एटीसी की गैर-कवरेज।
- बम निरोधक और खोजी उपकरण (बीडीडीई) की खरीद में देरी और एएआई आवश्यक 28 उपकरणों में से 26 उपकरण प्रदान कर सका।

- श्रमबल की कम तैनाती थी और तैनात श्रमबल पर्याप्त रूप से प्रशिक्षित नहीं था और बीसीएस की आवश्यकता के अनुसार स्क्रीनर्स प्रमाणित नहीं थे।

## (पैरा 1.2)

एसएपी ईआरपी के चार मॉड्यूल, अर्थात् वित्त, मानव संसाधन, सामग्री प्रबंधन और परियोजना प्रणाली को ₹16.07 करोड़ की लागत से 2012-13 में एएआई में लागू किए गए थे। लेखापरीक्षा ने देखा कि एसएपी ईआरपी के कार्यान्वयन के दौरान अपर्याप्त बाजार मूल्यांकन और योजना थी, जिसके परिणामस्वरूप ₹2.58 करोड़ की अतिरिक्त लागत आई और जुर्माना माफ हुआ। लेखांकन नीतियों को अपर्याप्त रूप से चित्रित किया गया था, जिसके परिणामस्वरूप देनदारों के अतिरिक्त प्रावधान का सृजन हुआ और ₹5000 के मूल्य से नीचे की संपत्ति का पूंजीकरण हुआ। मानव संसाधन नियमों को पर्याप्त रूप से चित्रित नहीं किया गया था, जिसके कारण एप्लीकेशन द्वारा छुटी नकदीकरण की गलत गणना की गई थी, ऋण और अग्रिमों के मामले में ब्याज की दर को प्रत्येक प्रकार के ऋण के लिए मैन्युअल रूप से दिया गया था, ग्रेच्युटी का भुगतान एचआर मॉड्यूल से नहीं किया गया था, दौरा अग्रिम/यात्रा अग्रिम एप्लीकेशन के माध्यम से लागू नहीं किया जा सका, कार्यकारी से नीचे के स्तर के कर्मचारियों का निष्पादन मूल्यांकन एप्लीकेशन के माध्यम से नहीं किया गया था। सिविल परियोजनाओं की शर्तों को चित्रित नहीं किया गया था, जिससे ईएमडी, प्रतिभूति जमाओं और अन्य कटौतियों की गणना मैन्युअल रूप से की गई थी। एसएपी ईआरपी में पर्याप्त डाटा इनपुट नियंत्रण और सत्यापन जांच नहीं थी, जिसके कारण कर्मचारियों, विक्रेताओं/ग्राहकों और वस्तु सूची का मास्टर डाटा अधूरा और त्रुटिपूर्ण था। एसएपी ईआरपी के मॉड्यूल का पूर्ण रूप से उपयोग नहीं किया गया था। ईआरपी में लीगेसी डाटा और अपलोड किए गए डेटा के बीच अंतर को मिलाया नहीं गया था। परियोजना की लागत और परियोजना का समय निर्धारण की निगरानी ईआरपी के माध्यम से नहीं की जा रही थी। विशिष्ट डाटा केन्द्र की आवश्यकताओं के अनुसार डाटा केन्द्र का रखरखाव नहीं किया गया था और आपदा वसूली साइट की गैर-मौजूदगी से एएआई में डाटा के लिए संभावित खतरा बना हुआ है। एएआई काफी हद तक मुद्दे के समाधान के लिए एसएपी सलाहकारों पर निर्भर है और इन-हाउस विशेषज्ञताओं का अभाव है। इस प्रकार, एसएपी के अपर्याप्त नियंत्रण और कम उपयोग से ईआरपी ने इसकी प्रभावशीलता को कम कर दिया।

## (पैरा 1.3)

बिसरा स्टोन लाइम कंपनी लिमिटेड (बीएसएलसी) चूना पत्थर और डोलोमाइट के खनन और विपणन में लगी हुई है। यह बिरमित्रपुर में चूना पत्थर और डोलोमाइट खदान को संचालित करती है। 2013-14 से कंपनी को निरंतर हानि हुई और 31 मार्च 2018 तक संचित हानि ₹203.68 करोड़ थी।

- लेखापरीक्षा ने देखा कि कार्यशील पूंजी की कमी, खनन कार्यों को रोकने और जलमग्न खदानों से जल निकासी में विफलता के कारण, कंपनी ने 2013-14 से 2017-18 के दौरान अनुमत उत्पादन मात्रा के एक चौथाई से भी कम और लक्षित उत्पादन का आधे से भी कम उत्पादन किया जिससे ₹47.91 करोड़ के योगदान की हानि हुई। पर्यावरण मंजूरी की अनुपलब्धता, खनन पट्टे का नवीनीकरण न करने और वैधानिक अधिकारियों द्वारा बैंक खाते की कुर्की के कारण 2013-14 से 2017-18 की अवधि के दौरान कुल 446 दिनों के लिए खनन कार्य रोक दिया गया था। 2013-14 से कंपनी की पांच खदानों में से चार पानी में डूब गईं, जिसके कारण खनन योजना में परिकल्पित 18.23 लाख टन डोलोमाइट और 136.06 लाख टन चूना पत्थर के उत्पादन की हानि हुई और ₹337.91 करोड़ के योगदान की परिणामी हानि हुई। कंपनी की छह ब्लॉकों में से पांच में खदान की विफलता के कारण इन पांच ब्लॉकों में खनन पट्टे का नवीनीकरण नहीं हुआ और इन पांच ब्लॉकों से 318.80 लाख टन चूना पत्थर / डोलोमाइट के खनन के लिए अवसर की हानि हुई।
- बीएसएलसी चूना पत्थर और डोलोमाइट की लक्षित बिक्री का केवल 53 प्रतिशत हासिल कर सका। पुराने और घिसे-पिटे उपकरण, कुशल श्रम की कमी और केंद्रीकृत पेराई और स्क्रीनिंग प्रणाली के अभाव के कारण कंपनी ने 80 प्रतिशत से अधिक उत्पादन ठेकेदारों के माध्यम से किया। परिणामस्वरूप, कई कर्मचारियों को निष्फल कर दिया गया था। कंपनी ने 400 निष्फल कर्मचारियों की पहचान की जिन्हें वीआरएस दिया जा सकता था लेकिन वित्तीय बाधाओं के कारण वीआर को लागू नहीं किया गया था। बीएसएलसी की श्रम उत्पादकता अंतरराष्ट्रीय बेंचमार्क 25-30 टन / आदमी / दिन के प्रति 7 टन / आदमी / दिन से कम थी। कंपनी की 63.06 एकड़ (कुल फ्रीहोल्ड भूमि का 25 प्रतिशत) भूमि पर अतिक्रमण किया गया था। बीएसएलसी ने

बिजली की खरीद के लिए ₹9.54 करोड़ व्यय किए लेकिन 2013-18 के दौरान कंपनी के क्वार्टरों में रहने वालों से बिजली शुल्क की वसूली नहीं की।

(पैरा 10.1)

उड़ीसा खनिज विकास निगम (ओएमडीसी) लगभग 206 मिलियन टन लौह अयस्क और 44 मिलियन टन मैंगनीज अयस्क के अनुमानित कुल आरक्षित मूल्य के साथ बरबिल, ओडिशा में स्थित छह लौह अयस्क और मैंगनीज अयस्क खनन पट्टों का संचालन करता है। लेखापरीक्षा ने देखा कि ओएमडीसी को वैधानिक मंजूरी और तीन खनन पट्टों के हस्तांतरण के अभाव में, पिछले 8 से 12 वर्षों से ओएमडीसी के सभी छह खनन पट्टों में खनन कार्य रोक दिया गया था। इससे 2011-18 की अवधि के दौरान ₹3144.68 करोड़ के मूल्य के 17.22 मिलियन टन लौह अयस्क और 0.22 मिलियन टन मैंगनीज अयस्क के उत्पादन की हानि हुई। 2011-18 के दौरान खननों के गैर-संचालन के कारण डेड रेंट/सरफेस रेंट सतही किराए के प्रति ₹12.54 करोड़ का भुगतान किया गया। डेड रेंट/सरफेस रेंट के भुगतान में देरी से दंडात्मक ब्याज के रूप में ₹2.35 करोड़ का अतिरिक्त परिहार्य व्यय हुआ।

- खनन कानून के पालन न करने के कारण भारत के सर्वोच्च न्यायालय के निर्णय के अनुपालन में अतिरिक्त / अवैध खनन के कारण ₹1482.94 करोड़ की शास्ति लगाई गई। इसमें से, कंपनी द्वारा नवंबर 2018 तक ₹20.75 करोड़ के दंडात्मक ब्याज सहित ₹172.93 करोड़ जमा किया गया था। कंपनी ने ओडिशा सरकार को अप्रवृत्त खनिज स्टॉक सौंपने की अपनी विफलता के कारण ₹145.19 करोड़ की देयता के निर्वहन के अवसर का पूंजीकरण नहीं किया। यह अपने जेवी पार्टनर से ₹298.14 करोड़ का दावा करने में भी विफल रहा।
- अवरोधों को बनाए रखने की अनुपस्थिति में, ओएमडीसी खननों में रखा ₹34.46 करोड़ मूल्य का लौह अयस्क धूल गया और 2010-11 और 2017-18 की अवधि के बीच ₹3.03 करोड़ मूल्य का 967.58 टन मैंगनीज अयस्क कम पाया गया। ₹13.60 करोड़ की लागत से स्थापित स्पंज लौह

संयत्र पिछले आठ सालों से निष्फल पड़ा हुआ है और अब यह जर्जर हालत में है।

- कई परिचालन-संबंधित कर्मचारियों को निष्क्रिय कर दिया गया था और कर्मचारियों से संबंधित व्यय को अधिशेष निधि के निवेश (बैंक सावधि जमा) से अर्जित ब्याज से पूरा किया गया था। 41.766 एकड़ भूमि का अतिक्रमण कर लिया गया था, जबकि 174 क्वार्टरों पर ओएमडीसी के अनुबंधित कर्मचारियों / अन्य लोगों द्वारा मामूली किराया देकर निवास किया जा रहा था। 257 क्वार्टरों पर अनधिकृत कब्जा था। कंपनी ने निष्कासन या किराए की वसूली के लिए कोई कार्रवाई नहीं की। 2013-18 के दौरान ओएमडीसी ने बिजली की खरीद के लिए ₹5.61 करोड़ व्यय किए लेकिन कंपनी के क्वार्टरों में रहने वालों से बिजली शुल्क नहीं वसूला।

(पैरा 10.2)

सेल लागत में कटौती, सुरक्षा और प्रदूषण नियंत्रण और उत्पादन प्रक्रियाओं के डीबॉटलनेकिंग के लिए मौजूदा सुविधाओं में सुधार के लिए परिवर्धन, संशोधन और प्रतिस्थापन (एएमआर) परियोजनाओं को कार्यान्वित करता है। 2013-14 से 2017-18 की अवधि के दौरान 1783 चालू या पूर्ण की गई एएमआर परियोजनाओं में से, लेखापरीक्षा ने कुल परियोजना लागत के 89 प्रतिशत का प्रतिनिधित्व करने वाली ₹11515 करोड़ के मूल्य की 385 परियोजनाओं की समीक्षा की।

2013-18 के दौरान दी गई और ₹10 करोड़ से अधिक मूल्य वाली 80 परियोजनाओं में से 27 परियोजनाओं में या तो मर्दों के गलत आकलन या बाजार विश्लेषण के बिना अनुमान तैयार करने के कारण वाली अनुमान और दिए गए मूल्य के बीच बड़ा विचलन था। 80 में से 57 परियोजनाओं को 12 से 50 महीने बीतने के बाद दिया गया था। पीबीएस-1 को बंद करने की सिफारिश से तीन वर्ष की देरी के बावजूद आईएसपी की पीबीएस-2 से सीओबी-8 एवं 10 के लिए नई भाप पाइप लाइन की स्थापना अभी तक पूरी नहीं हुई थी। इसलिए, आईएसपी ने पीबीएस-1 का उपयोग जारी रखा है। जिसके परिणामस्वरूप 2016-18 के दौरान ₹94.42 करोड़ के अतिरिक्त व्यय हुआ।

बीएसएल में सिंटर प्लांट-2 में निविदा प्रक्रिया में चूकों के परिणामस्वरूप बार-बार निविदा रद्द करनी पड़ी, अनुबंध लागत में ₹114.58 करोड़ की वृद्धि हुई और ₹118.11 करोड़ के परिकल्पित लाभ की हानि हुई। चल रही या पूर्ण 92 परियोजनाओं में से 38 में 12 महीने तक की देरी हुई, 16 में 13 से 24 महीने, 11 में 25 से 36 महीने और 9 में 37 से 131 महीने तक की देरी हुई।

बीएसएल के सिंटर प्लांट-2 का कार्य एक कंसोर्टियम को दिया गया था, जबकि मुख्य कंसोर्टियम सदस्य (बीईसी) इस कार्य के बड़े भाग लिए जिम्मेदार था जिसे सिंटर प्लांट के निर्माण का कोई अनुभव नहीं था। परिणामस्वरूप परियोजना को पूरा किया जाना बाकी था और ₹208.79 करोड़ के सकल अन्तर की वार्षिक हानि हुई। ठेकेदार को साइट साँपने में देरी के कारण, बीएसपी में बीएफ -4 स्टोव के अपग्रेडेशन का कार्य 42 महीने की देरी से शुरू हुआ, जिससे ₹70.89 करोड़ की अभिप्रेत बचत की हानि हुई।

परियोजनाओं के गैर-तुल्यकालन से बीएसएल के बीएफ-1 स्टोव की पूर्णता में देरी हुई, जिसके परिणामस्वरूप ₹30.12 करोड़ का वार्षिक लाभ छोड़ना पड़ा और सीओबी-7 परियोजना में ₹162.93 करोड़ के निवेश की निष्क्रियता रही, बीएसएल में 15 माह के लिए देरी हुई जिससे, ₹52.11 करोड़ का सकल अन्तर हानि हुई। आरएसपी और डीएसपी में स्थापित सीडीआई प्रणाली ने 100 किलोग्राम /टीएचएम की आवश्यक इंजेक्शन दर हासिल नहीं की, जिसके कारण ₹330 करोड़ का अतिरिक्त व्यय हुआ।

#### (पैरा 10.5)

सेल ने 2010 तक हॉट मेटल (एचएम) क्षमता को 13.83 मिलियन टन प्रति वर्ष (एमटीपीए) से 23.46 एमटीपीए तक बढ़ाने के लिए 2006-07 में आधुनिकीकरण और विस्तार योजना (एमईपी) को आरंभ किया। मार्च 2018 तक ₹62,835 करोड़ खर्च किए गए। सेल में एमईपी परियोजनाओं के कार्यान्वयन को कवर करते हुए 2013-14 में पीए किया गया था और पीए रिपोर्ट 12 अगस्त 2015 को संसद में प्रस्तुत की गई थी। पीए की सिफारिशों के आधार पर, सेल ने एमओएस को एक कार्य योजना प्रस्तुत की (जनवरी 2016)। खुली निविदा के माध्यम से सलाहकारों की नियुक्ति और व्यापक साइट और टीएस की तैयारी से पहले मिट्टी सर्वेक्षण सहित महत्वपूर्ण कार्यों कार्यान्वित किए गए हैं।

लेखापरीक्षा में देखा गया कि 2010 तक 23.46 एमटीपीए की लक्षित एचएम क्षमता के प्रति, 19.46 एमटीपीए क्षमता निर्मित की गई थी (मार्च 2018)। एचएम का उत्पादन 2006-07 में 14.6 मिलियन टन की तुलना में 2017-18 के दौरान 15.98 मिलियन टन था। सेल ने सूचित किया (अप्रैल 2019) कि एमईपी के बाद अंतिम एचएम क्षमता 22.37 एमटीपीए होगी जिसे 2021-2022 तक स्थापित किया जाएगा।

एमईपी में लक्षित कोक दर प्राप्त नहीं की गई थी। उच्च कोक दर के परिणामस्वरूप ₹3100 करोड़ मूल्य की 17.84 लाख टन कोक का अतिरिक्त उपभोग हुआ। कोई भी संयंत्र लक्षित बीएफ उत्पादकता प्राप्त नहीं कर सका। चार साल की देरी के बाद बीएसपी में यूनिवर्सल रेल मिल 2017 में पूरी हुई। 2014-17 में, बीएसपी रेलवे को मांगी गई मात्रा का केवल 71 प्रतिशत आपूर्ति कर सका, जिसके परिणामस्वरूप ₹1,372 करोड़ के योगदान की हानि हुई। आरएसपी में डाउनस्ट्रीम सुविधाओं की क्षमता बढ़ाने में विफलता के परिणामस्वरूप कच्चे इस्पात और बिक्री योग्य स्टील के लक्षित उत्पादन की गैर-प्राप्ति हुई। परिणामस्वरूप, आरएसपी ने प्लेटों के बजाय स्लैब को बेच दिया गया जिसके कारण 2013-18 के दौरान ₹226.89 करोड़ की योगदान हानि हुई।

सेल को देय विलंब के कारण ₹552.54 करोड़ की राशि वाले 28 ठेकों के लिए मूल्य भिन्नता दावों का भुगतान ठेकेदारों को किया गया था। 10 एमईपी ठेकों में, पर्यवेक्षण के लिए 27903 अतिरिक्त श्रम दिवस अनुमत किए गए जो सेल की देय देरी के कारण से, जिसके परिणामस्वरूप ₹168.88 करोड़ का अतिरिक्त व्यय हुआ। 98 अनुबंधों में ₹560 करोड़ के गारंटीकृत सेनवैट क्रेडिट को वसूल नहीं किया जा सका।

(पैरा 10.6)

ईआरपी-एसएपी को चार एकीकृत इस्पात संयंत्रों और सेल सीएमओ में (₹204.74 करोड़ लागत) 2009 से 2012 के बीच लागू किया गया था। लेखापरीक्षा में देखा गया कि विक्रेता डेटाबेस में रखा गया डाटा पूर्ण/सटीक नहीं था और विभिन्न फील्ड्स में रिक्त डाटा सहित कई रिपोर्टें बनीं। फीको मॉड्यूल को कंपनी अधिनियम 2013/इंडएस के अनुपालन में अपग्रेड नहीं किया गया था। बीएसएल और सीएमओ में ईआरपी में पार्किंग मोड के माध्यम से ₹1222 करोड़ (अप्रैल 2017 से अक्टूबर 2018) की राशि का भुगतान किया गया था, जिसमें जोखिम की संभावना थी। ₹29.31 करोड़ की कीमत पर बीएसपी,

भिलाई में विनिर्माण कार्यान्वयन प्रणाली (एमईएस), लागू की गई थी, लेकिन इसे सभी शॉप्स के लिए विस्तारित नहीं किया गया था जैसाकि व्यवहार्यता रिपोर्ट में परिकल्पना की गई थी। जिससे उनकी परिचालन दक्षता और लागत नियंत्रण में सुधार से वंचित कर दिया गया।

कंपनी के 38 फीसदी पीसी विंडोज एक्सपी ओएस पर चल रहे थे, जो उन्हें जोखिमों के प्रति संवेदनशील बनाता था। बीएसएल, बोकारो, सीएमओ और आरएमडी के 16 पीसी में रैनसमवेयर हमले हुए थे। सिस्टमों में केंद्रीकृत एंटी-वायरस सॉफ्टवेयर बाद में डाले गए तथा इंटरनेट एक्सेस को विनियमित किया जा रहा है। सीएमओ के अलावा डीआरसी को संयंत्रों के निकट स्थापित किया गया था, जिससे उसके स्थापित होने का उद्देश्य विफल हो गया। सेल में लेगेसी सॉफ्टवेयर में कमियां थीं जैसे एचआरआईएस, एमएमआईएस और एचएमएस में सत्यापन नियंत्रण कमजोर थे और डाटा महत्वपूर्ण फील्ड्स में नहीं पाया गया था। एचआरआईएस में तदनुरूपित पदों के साथ वेतन को सत्यापित नहीं किया गया। एमएमआईएस ने सभी मर्दों के लिए इन्वेंट्री का स्तर ठीक नहीं लिया था। एचएमएस में सत्यापन नियंत्रण के अभाव से अयोग्य लाभार्थी अनुमत किए गए।

#### (पैरा 10.4)

दामोदर घाटी निगम की स्थापना 1948 में की गई थी जिसमें मुख्य रूप से बिजली के उत्पादन और बिक्री के माध्यम से राजस्व अर्जित किया। निगम घाटी क्षेत्र में विभिन्न राज्यों के बिजली वितरण उपयोगिताओं और फर्म बिक्री के साथ पक्षीय टाई-अप के माध्यम से अपनी पूर्ण स्थापित क्षमता की बिक्री करने में सक्षम नहीं था जिसके परिणामस्वरूप 2013-14 से 2017-18 की अवधि के दौरान अधिशेष उर्जा रही अधिशेष उर्जा से निपटने के लिए बनाई गई विपणन टीम, विशिष्ट लक्ष्यों के रोड मैप के बिना और व्यापक क्षेत्र के दौरे की कमी के कारण निगम की अधिशेष उर्जा का विपणन करने में काफी सफल नहीं हो सकी। बिजली की बिक्री के लिए निगम के पास तीन रास्ते उपलब्ध थे; (ए) मध्यम/ दीर्घकालिक अवधि के लिए द्विपक्षीय विद्युत खरीद समझौता (पीपीए) (बी) घाटी क्षेत्र में कंपनी बिक्री; और (सी) (i) बिजली व्यापारियों और (ii) बिजली विनिमय के माध्यम से बिजली की अल्पावधि बिक्री। संदर्भ अवधि के दौरान निगम के पास बिजली की बिक्री के लिए विपणन नीति नहीं थी। इसने संभावित बिजली खरीदारों द्वारा मंगाई गई निविदाओं के विवरण के बारे में डाटाबेस को बनाए भी नहीं

रखा था। इसने द्विपक्षीय पीपीए के माध्यम से बिजली की बिक्री पर प्रतिकूल प्रभाव डाला। निगम ने न तो संभावित फर्म उपभोक्ताओं की पहचान करने के लिए रणनीति तैयार की और न ही घाटी क्षेत्र में संभावित फर्म उपभोक्ताओं का ध्यान आकर्षित करने के लिए घाटी में बिजली की अपनी बिक्री का प्रचार किया। इसमें निर्बाध बिजली आपूर्ति सुनिश्चित करने के लिए अपने अनुबंध की मांग को बढ़ाने के लिए अधिक बिजली का उपभोग करने वाली फर्म उपभोक्ताओं से संपर्क नहीं किया था। बिजली की अल्पकालिक बिक्री ने निगम को अधिशेष बिजली की बिक्री के माध्यम से अपनी निश्चित लागत को आंशिक रूप से पुनर्प्राप्त करने में सक्षम बनाया। हालांकि निगम ने विनिमय बाजार में बोली लगाने की अपनी क्षमता को सीमित करने और असफल अल्पकालिक बोलियों के विश्लेषण की कमी के कारण इस मोड का पूरी तरह से उपयोग नहीं किया। निगम ने अपने स्टेशनों पर बिजली उत्पन्न करने के बजाय थर्मल पावर की खरीद के कारण अतिरिक्त लागत लगाई। बिजली बिलों में छूट का लाभ नहीं उठाने के कारण इसकी बिजली खरीद की लागत बढ़ गई। निगम ने सभी द्विपक्षीय दलों और सभी फर्म उपभोक्ताओं से संबंधित बिजली आयोगों के नियमों के अनुसार प्रतिभूति सुरक्षा एकत्र नहीं की। परिणामस्वरूप निगम के पास प्रतिभूति देनदारों की तुलना में प्रतिभूति-रहित देनदार से भारी बकाया था, जो यह दर्शाता है कि ऋण सुरक्षित करना निगम के लिए फायदेमंद था।

(पैरा 7.1)