

EDITORIAL

Recommendations of IIM (A) on Revival of BSNL

IIM Ahmadabad was assigned with a task to give its recommendations for Revival/ restructuring of BSNL in accordance with the DPE guidelines dated 29/10/2015. The team met officers at DOT and at BSNL Corporate office CMD Directors of HR/Finance and Marketing. A sample survey was conducted at five circles namely Kerala, Punjab, Gujarat, Calcutta Telephones and NE1. The team members met with the CGMs, Heads of HR, Admin, Finance, TR CFA,CM, EB, Sales and Marketing Operations of circles as well with the representatives of unions and associations. The interim report addresses four specific issues outlined in an interim meeting with DOT on 26.12.2018.

The teams assessment categorized in parts A,B,C,D.

1. What should be the role of BSNL in the Telecom Sector?
2. Should BSNL be allocated 4G Spectrum?
3. What are the salient challenges necessary to be addressed for revival / restructuring of BSNL
4. What steps to be taken for revival / restructuring of BSNL and how the restructuring will be financed?

Part A: Role of BSNL in the Indian Telecom Sector

Fast changing Telecom Technology, falling prices of technology, and competition ensured that coverage expanded, prices fall and the consumer base grew exponentially. Accompanied by intense rivalry in the sector. The subscribers market share of BSNL as on March 31st 2018 is 12%, The relative performance of BSNL compared to other Private Operators gone down and revenue also steadily declined and also its per subscriber cost of operations is also highest amongst Telecom Operators. Even the concern of maintaining a competitive telecom sector by revival of BSNL is difficult to justify in its current organizational and functional condition of a revenue market share of 8% and subscriber market share of around 12% and mounting losses of nearly Rs. 56,000 Cr. With predatory pricing by

a dominant player(JIO), it is obvious that BSNL - MTNL can not play any meaningful role due to their lack of innovation, high costs, very few relevant content partnerships and rapidly declining market share.

The need of the nation from BSNL is necessity of serving rural and underserved regions. Being involved in strategic sectors like providing services to Armed forces or being the major backbone provider BSNL as state supervised entity could continue. Even for this limited role BSNL needs to undergo substantial restructuring. The immediate steps need to be taken for short term (0-5) are dealing with issues such as 4G spectrum allocation, creation of infrastructure and project organization. The reduction in HR by transferring employees to new organisations, Digital India, Smart Cities, other networking projects for other PSUs. and also Voluntary Separation of Employees, superannuation in the next 4-5 years. The longer term sustainability should be reviewed after 5 years. If BSNL is able to turn around and emerge as a competitive player, then the options may include privatization through listing or/and a strategic sale. If BSNL is not able to compete effectively and fails to obtain meaningful market share and generate operating profits. Then a scaled-down version of BSNL may be contemplated.

Part B Policy Decision on 4G Spectrum Allocation to BSNL

Government needs to take an immediate decision on allocation of 4G Spectrum to BSNL. At the time of allocation of 4G Spectrum to private bidders in 2010, BSNL did not get the spectrum. BSNL found the price to be too high vis-à-vis its financial situation. After JIOs entry, any operator not having 4G spectrum can effectively close its operations. Sustainability of BSNL without giving 4G spectrum is not foreseen. The market share and financial health of BSNL is already very poor. Non allocation of 4G would make it impossible for BSNL to be able to sustain in the future, Allocation of 4G spectrum to BSNL is imperative. Non-allocation, de facto may make BSNL virtually defunct in next few years in mobile services are concerned.



BSNL may be given conditional allocation of 4G Spectrum for an initial period of five years provided there is a commitment by DOT and BSNL to address manpower, real estate and operating performance related issues. Not allocating the spectrum to BSNL will be a clear signal that the government wants the BSNL close down and die. Many citizens are using BSNL services and are expecting that they will be given 4G services soon.

The spectrum should be allocated to BSNL for 5 years , based on performance, for another 15 years. For BSNL this mechanism could mean a reduced flow of spectrum licence fee..Giving the spectrum to BSNL will also be perceived as a positive decision by the employees of BSNL Capital expenditure required for the existing 80,000 2G and 3G sites to be upgraded to 4G and for additional 20,000 towers that BSNL intend to deploy for 4G would be around Rs11,000 Cr. BSNL should do tower sharing and use managed service operations to reduce Capex. From the third year post the allocation of 4G spectrum, strict mandate is to be given to each circle that it should become operationally self sustaining. BSNL may be able to undertake on its own such as redesign of its organizational policies and structures but it will need DOT,s support in dealing with its excess human resource.

Further allocation of other spectrum bands 5G etc., will be conditional upon BSNL's performance as monitored from the third year of post 4G allocation.

Part C Identified Challenges in Revival/Restructuring of BSNL

BSNL faces challenges in the areas of Technology/Market, Policy Environment and Organizational. The rapid evolution of technology 5G, IOT , fast evolving consumer needs of data consumption and increased role of content in driving businesses . BSNL should have agility, build partnership reduce costs and be innovative. BSNL being owned by Government, it is often subject to the delays and decisions made by the Government.

BSNL operates as a single entity under a UAS License. It has to pay 8% revenue share . It leads to BSNL Bid for Projects is higher due to the revenue share. This makes its bid uncompetitive

MTNL serves the national capital region and

Mumbai. BSNL serves rest of the country. MTNL has been suffering mounting losses. The operation of BSNL and MTNL as two separate entities is economically, operationally and financially sub-optimal.

The delays in allotment of projects and the payments from DOT leads to demotivation and financial loss for BSNL. In order to infuse capital and also to being in market/financial efficiency, it may think of listing of BSNL.

BSNL has a huge legacy workforce, majority 70% pf this workforce was transferred to BSNL from DOT. The average age of workforce is 55 years, This work force lacks interest in improvement of services, providing good quality customer service and even lacks technical knowledge. The middle level management mostly dominated by promoted from JE/JTO cadre, mostly above 55 years of age and have very little motivation to improve the condition of BSNL

The Circle heads CGM and PGM are not empowered to make decisions regarding the procurement of equipment, handling of finances, tariff plans, recruitment etc.,

BSNL even after about 19 years of existence, does not have well thought out people related policies. The promotion happens in a time bound manner and there is no recognition of merit in the system. There is lack of professional leadership in the organization. There is no serious manpower planning. The recruitment has happened over the year in a very ad hoc manner. People hired at the same level job titles have been given different job designations. There is no clear policy/ decision being taken so far about shutting down of unviable exchanges.

There is a demotivation in the BSNL workforce due to the Poor performance of the PSU, ill thought policies, lack of commitment of the leadership, aging workforce, non-implementation of 3rd PRC, suspension of staff amenities and other dues like the reimbursement of medical bills, LTC, etc. The lack of enthusiasm transferred into poor customer service leading to a reduction in customer connections over time.

Part D Suggestions for Revival/Restructuring of BSNL

Key areas for transformation of BSNL are



1 DOT should work closely with BSNL to identify all lands and buildings that have not yet been transferred to BSNL. The land and real estate not required by BSNL for telecom operations need to be monetized to finance revival of BSNL. This needs to be done within six month period. It requires an independent entity specializing in real estate development. The amount assessed. As of now is not significant enough to help finance BSNL revival completely.

2. BTCL- BSNL Tower Corporation Limited company is not totally operational as BSNL has not transferred all the towers to it. While having a separate company will bring in the required efficacies, BSNL also do variety of projects. Being infrastructure company it need not pay 8% revenue share charges. BSNL should complete the transfer of towers from BSNL to BTCL limited.

3. Creation of fiber infrastructure division under BTCL.given the projected growth of Broadband,Optical fibre network is an asset. FTTH is an important service. BSNL has to release the potential, it should create a separate fibre infrastructure division. This divisin should be done over a time frame of six months.

4. Create a Project Division as a part of BTCL This would allow BSNL project bids to be more competitive as the projects under this division would be not subject to 8% revenue share. Relevant staff from BSNL should be transferred to this division.

5. Immediately 4G spectrum (5Mhz of 2100 band as 4G) should be allotted to BSNL. But for a limited period of 5 years.This will required around Rs1875/- crores of license fee payment for 5 years. Given financial condition of BSNL this can be financed by either injection from Government or by borrowing. Within six months of allocation of 4G spectrum DOT and BSNL should come up with a plan to how best utilize its resources. Possibilities of VRS, reduction of Superannuation age, business plan,pay-revision,transfer of employees to different proposed infrastructure and project divisions of BSNL,Digital India, Smart Cities, Solar mission., Further allotment of other spectrums 5G etc., will depend upon each circles performance .

6 Organizational Restructuring : The aver-

age age of BSNL workforce is about 55 years. Reduction of retirement age to 58 years will result in 33,568 employees being reduced. The total saving due to reduction of retirement age to 58 years over the next six years will be about Rs13,895 Cr. Even if the reduction can be done at the cost of implementing 3rd PRC with 15% fitment the saving will be about Rs7,505/-

A VRS scheme as per DPE guidelines and the Gujarat Model is to be brought in for all employees in the age group of 50 or more years.If 25% of employees opt for VRS it will be around 20,880.. The employees cost saved due to VRS will be Rs1670 Cr per year without implementing 3rd PRC and Rs1921 Cr per year after implementing 3rd PRC. The estimated cost of VRS will be about Rs13049 Cr

Board of directors should also include professionals and academicians. Top management position should not be left vacant for more than 3 months.

Performance driven culture is to be Implemented in BSNL. All employees should be evaluated on a performance criteria. Merit based culture should be created in the organization. All appointments(recruitments and promotions)

7. BSNL with its present financial condition require financial support for it to be revived. BSNL already requested authorisation to take loans for 50% of its operating expenses for next 2 years.. BSNL need to be provided this much support on circle wise business plans and its continuation/enhancement should be based on key milestone to be achieved going forward.

8. Given BSNL's current financial situation and the market sentiments, it is not appropriate time to list BSNL. After five years , if BSNL is able to implement critical suggestions to improve its financial and organizational situation , then at that point BSNL should be considered for privatization ,either through a listing or strategic role.

9. In working out the steps identified above, the government must set up an independent on going review mechanism for assessing the efficacy of BSNL's board decisions. Such a mechanism will strengthen the board processes and provide visibility to BSNL,s efforts.

बीएसएनएल के रिवाइवल/पुनर्निर्माण पर आईआईएम (ए) की अंतरिम रिपोर्ट का संक्षिप्त सार

आईआईएम अहमदाबाद को डीपीई दिशानिर्देश दिनांक 29/10/2015 के अनुसार बीएसएनएल के पुनरुद्धार/पुनर्गठन के लिए अपनी सिफारिश देने का काम सौंपा गया था। टीम ने डीओटी और बीएसएनएल कॉर्पोरेट कार्यालय में सीएमडी, निदेशक मानव संसाधन, वित्त और विपणन सहित कई अधिकारियों से मुलाकात की। केरल, पंजाब, गुजरात, कलकत्ता टेलीफोन एनई 1 जैसे पांच सर्किलों में एक नमूना सर्वेक्षण किया गया था। सर्किल स्तर पर सीजीएम, एचआर के प्रमुख, व्यवस्थापक, वित्त और टीआर सीएफए, सीएम, ईबी, बिक्री, विपणन संचालन के साथ-साथ कर्मचारी यूनियनों और संघों के प्रतिनिधियों के साथ मुलाकात की। अंतरिम रिपोर्ट चार विशिष्ट मुद्दों को स्वीकार करती है।

1. टेलीकॉम सेक्टर में बीएसएनएल की क्या भूमिका होनी चाहिए?
2. क्या बीएसएनएल को 4 जी स्पेक्ट्रम आवंटित किया जाना चाहिए?
3. बीएसएनएल के पुनरुद्धार/पुनर्गठन के लिए किन विशिष्ट चुनौतियों का सामना करना आवश्यक है?
4. बीएसएनएल के पुनरुद्धार/पुनर्गठन के लिए क्या कदम उठाए जाएंगे और पुनर्गठन को कैसे वित्तपोषित किया जाएगा?

भाग ए: भारतीय दूरसंचार क्षेत्र में बीएसएनएल की भूमिका

तेजी से बदलती हुई टेलीकॉम टेक्नोलॉजी, तकनीक की गिरती कीमतों और प्रतिस्पर्धा ने सुनिश्चित किया कि कवरेज का विस्तार हुआ, दरों में गिरावट आई और उपभोक्ता आधार में तेजी से वृद्धि हुई और इस क्षेत्र में अंतर प्रतिद्वंद्विता के कारण तेजी आई। 31 मार्च 2008 को बीएसएनएल के ग्राहकों की बाजार हिस्सेदारी 12% है, अन्य निजी आपरेटरों की तुलना में बीएसएनएल का सापेक्षिक प्रदर्शन नीचे चला गया है और राजस्व में भी तेजी से गिरावट आई है और इसके साथ ही प्रति उपभोक्ता परिचालन लागत भी दूरसंचार ऑपरेटरों के बीच सबसे अधिक है। यहाँ तक कि 8% की राजस्व बाजार हिस्सेदारी और लगभग 12% की उपभोक्ता बाजार हिस्सेदारी तथा लगभग 56000 करोड़ के बढ़ते घाटे वाली बीएसएनएल की मौजूदा संगठनात्मक और परिचालन स्थिति के साथ इसे पुनरुद्धार द्वारा दूरसंचार क्षेत्र को प्रतिस्पर्द्धी बना, रखने की चिंता को भी सही ठहराना मुश्किल है। एक प्रमुख खिलाड़ी (जेआईओ) द्वारा प्रबल मूल्य निर्धारण के साथ, यह स्वभाविक है कि बीएसएनएल-एमटीएनएल नवाचार की कमी, उच्च लागत, बहुत कम प्रासंगिक सामग्री साझेदारी और

तेजी से घटती बाजार हिस्सेदारी के कारण कोई सार्थक भूमिका नहीं निभा सकते हैं।

बीएसएनएल से राष्ट्र की अपेक्षा ग्रामीण और कम कवरेज वाले क्षेत्रों की सेवा की आवश्यकता है। सशस्त्र बलों को सेवाएं देने या प्रमुख आधार प्रदाता होने जैसे राजनीतिक क्षेत्रों में संलग्न होने के कारण बीएसएनएल राज्य पर्यवेक्षित इकाई के रूप में अपनी सेवाएँ जारी रख सकता है। यहां तक कि इस सीमित भूमिका के लिए बीएसएनएल को पर्याप्त पुनर्गठन से गुजरना होगा। अल्पावधि (0-5) के लिए तत्काल कदम उठाए जाने की आवश्यकता है जैसे 4 जी स्पेक्ट्रम आवंटन, बुनियादी ढांचे का निर्माण और परियोजना संगठन। कर्मचारियों को नए संगठनों जैसे डिजिटल इंडिया, स्मार्ट सिटीज, अन्य सार्वजनिक उपक्रमों के लिए अन्य नेटवर्किंग परियोजनाओं में हस्तांतरित करके तथा कर्मचारियों की स्वैच्छिक पृथक्करण, अगले 4-5 वर्षों में सेवानिवृत्ति देकर मानव संसाधनों में कमी की जा सकती है। 5 साल के बाद दीर्घकालीन स्थिरता की समीक्षा की जानी चाहिए। यदि बीएसएनएल एक प्रतिस्पर्धी खिलाड़ी के रूप में वापस आने और उभरने में सक्षम है, तो विकल्पों में लिस्टिंग या/ और रणनीतिक बिक्री के माध्यम से निजीकरण शामिल हो सकता है। यदि बीएसएनएल प्रभावी रूप से प्रतिस्पर्धा करने में सक्षम नहीं है और सार्थक बाजार हिस्सेदारी प्राप्त करने और परिचालन लाभ उत्पन्न करने में विफल रहता है तब बीएसएनएल के स्केल-डाउन संस्करण पर विचार किया जा सकता है।

भाग-बी: बीएसएनएल को 4 जी स्पेक्ट्रम आवंटन पर नीति निर्णय

सरकार को बीएसएनएल को 4 जी स्पेक्ट्रम के आवंटन पर तत्काल निर्णय लेने की आवश्यकता है। 2010 में निजी बोलीदाताओं को 4 जी स्पेक्ट्रम के आवंटन के समय, बीएसएनएल को स्पेक्ट्रम नहीं मिला था। बीएसएनएल को इसकी वित्तीय स्थिति के सापेक्ष कीमतें बहुत अधिक लगीं। जेआईओ के प्रवेश के बाद, कोई भी आपरेटर जिसके पास 4जी स्पेक्ट्रम नहीं है, प्रभावी रूप से अपने परिचालन को बंद कर सकता है। 4 जी स्पेक्ट्रम दिए बिना बीएसएनएल की स्थिरता का पूर्व अनुमान नहीं है। बीएसएनएल का बाजार हिस्सा और वित्तीय स्वास्थ्य पहले से ही बहुत खराब है। 4 जी के गैर आवंटन से बीएसएनएल के लिए भविष्य में टिक पाना असंभव हो जाएगा, बीएसएनएल को 4 जी स्पेक्ट्रम का आवंटन अनिवार्य है। गैर-आवंटन, डी फैक्टो बीएसएनएल को अगले कुछ वर्षों में मोबाइल सेवा क्षेत्र में निष्प्रभावी बना सकता है।

बीएसएनएल को पांच साल की शुरुआती अवधि के लिए 4 जी स्पेक्ट्रम का सशर्त आवंटन दिया जा सकता है, बशर्ते कि मानव शक्ति, रियल एस्टेट और परिचालन से संबंधित मुद्दों के समाधान के लिए डीओटी और बीएसएनएल द्वारा प्रतिबद्धता हो। बीएसएनएल को स्पेक्ट्रम आवंटित नहीं करना एक स्पष्ट संकेत होगा कि सरकार बीएसएनएल को बंद करना चाहती है। कई नागरिक बीएसएनएल सेवाओं का उपयोग नहीं कर रहे हैं और उम्मीद कर रहे हैं कि उन्हें जल्द ही 4 जी सेवाएं दी जाएंगी।

बीएसएनएल स्पेक्ट्रम पहले 5 साल के लिए और प्रदर्शन के आधार पर अगले 15 वर्षों के लिए आवंटित किया जाना चाहिए। बीएसएनएल के लिए इस तंत्र का मतलब स्पेक्ट्रम लाइसेंस शुल्क का कम प्रवाह हो सकता है.. बीएसएनएल को स्पेक्ट्रम देने से इसके कर्मचारियों में सकारात्मक संदेश जाएगा। इसके मौजूदा 80000 2जी और 3जी साइटों को 4जी में अपग्रेड और 4जी के अन्य 20000 टावरों को स्थापित करने की बीएसएनएल की योजना के लिए, लगभग 11000 करोड़ रुपये की धनराशि की आवश्यकता होगी। बीएसएनएल को टॉवर शेयरिंग करना चाहिए और ब्वम को कम करने के लिए प्रबंधित सेवा संचालन का उपयोग करना चाहिए। तीसरे वर्ष से 4 जी स्पेक्ट्रम के आवंटन के बाद, प्रत्येक सर्कल को सख्त जनादेश दिया जाना चाहिए कि यह परिचालन रूप से आत्मनिर्भर हो जाए। बीएसएनएल अपने स्वयं के संगठनात्मक नीतियों और संरचनाओं को फिर से डिजाइन करने में सक्षम हो सकता है, लेकिन इसके अतिरिक्त मानव संसाधन से निपटने में डीओटी के समर्थन की आवश्यकता होगी।

अन्य स्पेक्ट्रम बैंड 5 जी इत्यादि का आवंटन, बीएसएनएल के प्रदर्शन पर सशर्त होगा क्योंकि 4 जी आवंटन के तीसरे वर्ष से निगरानी की जाएगी।

भाग सी- बीएसएनएल के पुनरुद्धार / पुनर्गठन में चुनौतियों की पहचान

बीएसएनएल को प्रौद्योगिकी/बाजार, नीति पर्यावरण और संगठनात्मक क्षेत्रों में चुनौतियों का सामना करना पड़ता है। प्रौद्योगिकी 5 जी, आईओटी का तेजी से विकास, डेटा खपत की तेजी से विकसित उपभोक्ता जरूरतों और ड्राइविंग व्यवसायों में सामग्री की बढ़ती भूमिका। बीएसएनएल में चपलता होनी चाहिए, साझेदारी को कम करना चाहिए और लागत को कम करना चाहिए। बीएसएनएल सरकार के स्वामित्व में है, यह अक्सर सरकार द्वारा की गई देशी और निर्णयों के अधीन होता है।

बीएसएनएल यूएस लाइसेंस के तहत एकल इकाई के रूप में कार्य करता है। इसमें 8% रेवेन्यू शेयर देना होता है। यह राजस्व हिस्सेदारी के कारण परियोजनाओं के लिए बीएसएनएल बोली की ओर जाता है। इससे इसकी बोली अक्षम हो जाती है

एमटीएनएल राष्ट्रीय राजधानी क्षेत्र और मुंबई में कार्य करता है। बीएसएनएल देश के बाकी हिस्सों में सेवा प्रदान करता है। एमटीएनएल बढ़ते घाटे को झेल रहा है। दो अलग-अलग संस्थाओं के रूप में बीएसएनएल और एमटीएनएल का संचालन आर्थिक, परिचालन और वित्तीय रूप से उप-इष्टतम है।

परियोजनाओं के आवंटन में देशी और डीओटी से भुगतान से बीएसएनएल के लिए डिमोनेटाइजेशन और वित्तीय नुकसान होता है। पूंजी और बाजार/वित्तीय दक्षता में होने के लिए, यह बीएसएनएल की लिस्टिंग के बारे में सोच सकता है।

बीएसएनएल के पास एक विशाल विरासत कार्यबल है, 70% पीएफ इस कार्यबल को डीओटी से बीएसएनएल में स्थानांतरित कर दिया गया है। कार्यबल की औसत आयु 55 वर्ष है, इस कार्य बल में सेवाओं के सुधार में रुचि की कमी है, अच्छी गुणवत्ता वाली ग्राहक सेवा प्रदान करना और यहां तक कि तकनीकी ज्ञान का अभाव है। जेई/जेटीओ कैंडर से पदोन्नत किए गए मध्यम स्तर के प्रबंधन, ज्यादातर 55 वर्ष से अधिक उम्र के हैं और बीएसएनएल की स्थिति में सुधार करने के लिए बहुत कम प्रेरणा है

सर्किल प्रमुखों सीजीएम और पीजीएम को उपकरणों की खरीद, वित्त से निपटने, टैरिफ योजनाओं, भर्ती आदि के संबंध में निर्णय लेने का अधिकार नहीं है।

बीएसएनएल अस्तित्व के लगभग 19 वर्षों के बाद भी, लोगों से संबंधित नीतियों के बारे में अच्छी तरह से विचार नहीं करता है। पदोन्नति समयबद्ध तरीके से होती है और प्रणाली में योग्यता की कोई मान्यता नहीं है। संगठन में पेशेवर नेतृत्व का अभाव है। कोई गंभीर जनशक्ति योजना नहीं है। भर्ती वर्ष भर में बहुत ही तदर्थ तरीके से हुई है। समान स्तर की नौकरी पर नियुक्त लोगों को अलग-अलग तरह के कार्य एवं पदनाम दिए गए हैं। विकासक्षम एक्सचेंजों को बंद करने के बारे में कोई स्पष्ट नीति/निर्णय नहीं लिया जा रहा है।

पीएसयू के खराब प्रदर्शन, बीमार नीतियों, नेतृत्व की प्रतिबद्धता की कमी, उम्र बढ़ने के साथ कार्यबल की कमी, तीसरी पीआरसी को लागू नहीं करने, कर्मचारियों की सुविधाओं को निलंबित करने और चिकित्सा की प्रतिपूर्ति बिल, एलटीसी जैसे अन्य सुविधाओं में हो रही कटौती के कारण बीएसएनएल कर्मचारियों के मनोबल में गिरावट आई है। उत्साह की कमी समय के साथ ग्राहक कनेक्शन में कमी के कारण पर स्तरहीन/खराब ग्राहक सेवा में स्थानांतरित हो गई।

भाग डी :- बीएसएनएल के पुनरुद्धार / पुनर्गठन के लिए सुझाव

बीएसएनएल के परिवर्तन के लिए महत्वपूर्ण क्षेत्र

1. डीओटी को उन सभी भूमि और भवनों की पहचान करने

के लिए बीएसएनएल के साथ मिलकर काम करना चाहिए जो अभी तक बीएसएनएल को हस्तांतरित नहीं किया गया है। दूरसंचार के संचालन के लिए बीएसएनएल के पास जमीन और अचल संपत्ति की आवश्यकता नहीं है, बीएसएनएल के वित्त पुनरुद्धार के लिए मुद्रीकृत किया जाना चाहिए। यह छह महीने की अवधि के भीतर किया जाना चाहिए। इसके लिए एक स्वतंत्र संस्था की आवश्यकता होती है जो अचल संपत्ति के विकास में विशेषज्ञता रखती है। राशि का आंकलन किया। अभी तक बीएसएनएल को पूरी तरह से पुनर्जीवित करने के लिए जो मदद की गई है वह पर्याप्त नहीं है।

2. बीटीसीएल- बीएसएनएल टॉवर कॉर्पोरेशन लिमिटेड कंपनी पूरी तरह से चालू नहीं है क्योंकि बीएसएनएल ने सभी टावरों को इसमें स्थानांतरित नहीं किया है। एक अलग कंपनी होने के कारण आवश्यक प्रभावकारिता में, बीएसएनएल भी कई तरह की परियोजनाएं करता है। इंफ्रास्ट्रक्चर कंपनी होने के नाते इसे 8% राजस्व हिस्सेदारी शुल्क का भुगतान करने की आवश्यकता नहीं है। बीएसएनएल को बीएसएनएल से बीटीसीएल तक सीमित टावरों के हस्तांतरण को पूरा करना चाहिए।

3. बीटीसीएल के तहत फाइबर इंफ्रास्ट्रक्चर डिवीजन के 3 निर्माण ब्रॉडबैंड के अनुमानित विकास, ऑप्टिकल फाइबर नेटवर्क एक संपत्ति है। एफटीटीएच एक महत्वपूर्ण सेवा है। बीएसएनएल को क्षमता को जारी करना है, इसे एक अलग फाइबर इंफ्रास्ट्रक्चर डिवीजन बनाना चाहिए। यह विभाजन छह महीने की समय सीमा में किया जाना चाहिए।

4. बीटीसीएल के एक भाग के रूप में एक प्रोजेक्ट डिवीजन का निर्माण करें, इससे बीएसएनएल प्रोजेक्ट बोली अधिक प्रतिस्पर्धी हो सकेगी क्योंकि इस डिवीजन के अंतर्गत आने वाले प्रोजेक्ट्स 8% रेवेन्यू शेयर के अधीन नहीं होंगे। बीएसएनएल के प्रासंगिक कर्मचारियों को इस डिवीजन में स्थानांतरित किया जाना चाहिए।

5. तत्काल 4 जी स्पेक्ट्रम (2100 बैंड के 5 मेगाहर्ट्ज) को बीएसएनएल को आवंटित किया जाना चाहिए। लेकिन 5 साल की सीमित अवधि के लिए। 5 साल के लिए लाइसेंस शुल्क भुगतान के लिए लगभग 1875/- करोड़ रुपये की आवश्यकता होगी। बीएसएनएल की वित्तीय स्थिति को देखते हुए इसे सरकार से या तो किसी अन्य तरीके से या उधार के द्वारा लिया जा सकता है। 4 जी स्पेक्ट्रम के आवंटन के छह महीने के भीतर डीओटी और बीएसएनएल को अपने संसाधनों का सर्वोत्तम उपयोग करने की योजना के साथ आना चाहिए। वीआरएस की संभावनाएं, सुपरनेशन उम्र में कमी, व्यवसाय योजना, पे-रिविजन, कर्मचारियों को विभिन्न प्रस्तावित बुनियादी ढांचे और बीएसएनएल, डिजिटल शहरों, सौर मिशन के प्रोजेक्ट डिवीजनों को स्थानांतरित करना। इसके अतिरिक्त परिमंडलों के प्रदर्शन के आधार पर 5जी स्पेक्ट्रम का आवंटन करना चाहिए।

6. संगठनात्मक पुनर्गठन :

ए) बीएसएनएल कार्यबल की औसत आयु लगभग 55 वर्ष है। सेवानिवृत्ति की आयु को 58 वर्ष तक कम करने से 33,568 कर्मचारी कम हो जाएंगे। अगले छह वर्षों में सेवानिवृत्ति की आयु 58 वर्ष तक घटाने के कारण कुल बचत लगभग 13,895 करोड़ रुपये होगी। अगर 15% फिटमेंट के साथ तीसरी पीआरसी लागू की जाए तब भी बचत लगभग रु 17,505 करोड़ होगी –

बी) डीपीई दिशानिर्देशों और गुजरात मॉडल के अनुसार एक वीआरएस योजना 50 या अधिक आयु वर्ग के सभी कर्मचारियों के लिए लाई जानी है। यदि 25% कर्मचारी वीआरएस का विकल्प चुनते हैं, तो यह लगभग 20,880 होगा। कर्मचारियों की लागत बचाई गई वीआरएस के कारण तीसरी पीआरसी को लागू किए बिना प्रति वर्ष 1670 करोड़ रुपये और तीसरे पीआरसी को लागू करने के बाद प्रति वर्ष 1921 करोड़ रुपये होंगे। वीआरएस की अनुमानित लागत रु 13049 करोड़ होगी।

ग) निदेशक मंडल में पेशवरों और शिक्षाविदों को भी शामिल किया जाना चाहिए। शीर्ष प्रबंधन की स्थिति को 3 महीने से अधिक समय तक खाली नहीं रखा जाना चाहिए।

डी) प्रदर्शन चालित संस्कृति को बीएसएनएल में कार्यान्वित किया जाना है। सभी कर्मचारियों का मूल्यांकन मानदंड के आधार पर किया जाना चाहिए। संगठन में मेरिट आधारित संस्कृति बनाई जानी चाहिए। सभी नियुक्तियाँ (भर्तियाँ और पदोन्नति)

7. बीएसएनएल की वर्तमान वित्तीय स्थिति को देखते हुए इसे पुनर्जीवित करने के लिए वित्तीय सहायता की आवश्यकता है। बीएसएनएल ने पहले से ही अगले 2 वर्षों के लिए अपने परिचालन खर्च के 50% के लिए ऋण लेने के लिए प्राधिकरण से अनुरोध किया था.. बीएसएनएल को आगे बढ़ने के लिए दूरसंचार परिमंडलों के जरूरत के अनुसार व्यापार योजनाओं पर समर्थन प्रदान करने की आवश्यकता है और इसकी निरंतरता /वृद्धि प्रमुख मील के पत्थर पर आधारित होनी चाहिए।

8. बीएसएनएल की वर्तमान वित्तीय स्थिति और बाजार की भावनाओं को देखते हुए, बीएसएनएल को सूचीबद्ध करने के लिए उपयुक्त समय नहीं है। पांच वर्षों के बाद, यदि बीएसएनएल अपनी वित्तीय और संगठनात्मक स्थिति में सुधार के लिए महत्वपूर्ण सुझावों को लागू करने में सक्षम होता है, तो उस समय बीएसएनएल को या तो सूची या रणनीतिक भूमिका के माध्यम से निजीकरण के लिए विचार करना चाहिए।

9. ऊपर बताए गए चरणों को पूरा करने में, सरकार को बीएसएनएल के बोर्ड के निर्णयों की प्रभावकारिता का आकलन करने के लिए समीक्षा तंत्र पर एक स्वतंत्र स्थापित करना चाहिए। इस तरह का एक तंत्र बोर्ड प्रक्रियाओं को मजबूत करेगा और बीएसएनएल के प्रयासों को दृश्यता प्रदान करेगा।