สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
รับที่ 10453
วันที่ 20 พ.ย. 2550

ด่วนที่สุด

ที่ กค ๐๘๐๕/๔๑๙๗

คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
ถนนพระราม ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๐

เรื่อง ผลการประชุมคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ ๑/๒๕๕๐ เมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๐

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ผลการประชุมคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ ๑/๒๕๕๐ เมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๐

ตามที่คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) ได้มีการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๐ เมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๐ ณ ห้องสีเขียว ตึกไทยคู่ฟ้า ทำเนียบรัฐบาล นั้น

กนร. ได้มีมติดังต่อไปนี้

๑. วาระเพื่อพิจารณาที่ ๑ เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจ

กนร. เห็นชอบตามที่ฝ่ายเลขานุการฯ เสนอ โดยมีข้อสังเกตเพิ่มเติมให้รัฐวิสาหกิจพิจารณาทบทวนการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปของบริษัทในเครือที่ได้จัดตั้งไปแล้ว

๒. วาระเพื่อพิจารณาที่ ๒ เรื่อง การถือหุ้นของหน่วยงานของรัฐในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

กนร. เห็นชอบตามที่ฝ่ายเลขานุการฯ เสนอ ดังนี้

๒.๑ ขอความร่วมมือจากสำนักงานประกันสังคม (สปส.) และหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีภารกิจหรือมีธุรกรรมด้านการลงทุนในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนฯ พิจารณานโยบายการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทจดทะเบียนฯ จนทำให้มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งหาแนวทางในการใช้วิธีการลงทุนอื่นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

๒.๒ มอบหมายให้ สปส. หารือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับสถานะของกองทุนประกันสังคมว่าเป็นส่วนราชการหรือไม่

๒.๓ ให้ สปส. เร่งดำเนินการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเพื่อกำหนดสถานะของกองทุนประกันสังคมให้เป็นนิติบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้การลงทุนของ สปส. ไม่ส่งผลกระทบต่อสถานะของบริษัทจดทะเบียนฯ

/๓. วาระ...

๓. วาระเพื่อพิจารณาที่ ๓ เรื่อง แผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

กนร. เห็นชอบในหลักการตามที่กระทรวงคมนาคมเสนอ โดยมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นเจ้าภาพในการดำเนินการร่วมกับกระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง กระทรวงพลังงาน และสำนักงบประมาณ ในการพิจารณารายละเอียดของแต่ละโครงการและการดำเนินงานตามแผนปรับโครงสร้างฯ และนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไป ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ มีข้อสังเกตเพิ่มเติมให้ ขสมก. พิจารณาแยกการดำเนินงานออกเป็น 2 หน่วยงาน คือ บริษัทบริหารและควบคุมการขนส่งมวลชนโดยรถโดยสารประจำทาง (Bus Control Management Authority: BCMA) และบริษัทเดินรถ

๔. วาระเพื่อทราบที่ ๑ เรื่อง แนวนโยบายของผู้ถือหุ้น/ภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ (Statement of Direction)

กนร. รับทราบแนวนโยบายของผู้ถือหุ้น/ภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจและเพื่อใช้เป็นกรอบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

๕. วาระเพื่อทราบที่ ๒ เรื่อง แผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของสถาบันการบินพลเรือน การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร องค์การคลังสินค้า บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด องค์การสวนสัตว์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และการเคหะแห่งชาติ

กนร. รับทราบแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจทั้ง ๙ แห่ง และเนื่องจากมีรัฐวิสาหกิจหลายแห่งยังมีผลการดำเนินงานที่ขาดทุน และยังไม่มีแผนในการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนเสนอคณะรัฐมนตรี จึงมอบหมายให้กระทรวงเจ้าสังกัดเร่งติดตามกำกับให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน สำหรับรัฐวิสาหกิจอื่นที่มีแนวโน้มที่จะประสบปัญหาด้านการเงินในอนาคต เช่น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ให้กระทรวงเจ้าสังกัดและกระทรวงการคลังติดตามการดำเนินงานและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยเร็ว
(รายละเอียดผลการประชุมปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอผลการประชุม กนร. ดังกล่าวเพื่อให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไปด้วย

ขอแสดงความนับถือ

พลเอก

(สุรยุทธ์ จุลานนท์)
นายกรัฐมนตรี
ประธานกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ
สำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ
โทร. ๐-๒๒๙๘-๕๘๘๐ ต่อ ๖๗๑๔ โทรสาร ๐-๒๒๙๘-๕๔๐๗

ผลการประชุมคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ
ครั้งที่ 1/2550 วันที่ 8 พฤศจิกายน 2550
ณ ห้องสีเขียว ตึกไทยคู่ฟ้า ทำเนียบรัฐบาล

1. หลักเกณฑ์การจัดตั้งและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจ
2. การถือหุ้นของหน่วยงานของรัฐในบริษัทมหาชนของรัฐ
3. แผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)
4. แนวนโยบายของผู้ถือหุ้น/ภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ (Statement of Direction)
5. แผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจ 9 แห่ง

1. หลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจ

1. ความเป็นมา

1.1 คณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 1 ซึ่งมีรองนายกรัฐมนตรี (นายโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์) เป็นประธานกรรมการ ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2550 เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2550 ได้มีมติเห็นชอบให้กระทรวงการคลังและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) พิจารณาทบทวนเรื่องการจัดตั้งบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจเพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการจัดตั้งบริษัทในเครือ

1.2 กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ร่วมประชุมกับอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการกำหนดหลักการจัดและพัฒนาโครงสร้างระบบราชการ (อ.ก.พ.ร. เฉพาะกิจฯ) ในวันที่ 2 กรกฎาคม 2550 ซึ่งมีนายบวรศักดิ์ อุวรรโณ เป็นประธานการประชุม โดยที่ประชุมได้มีการพิจารณาเรื่องการจัดตั้งบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจและได้มีมติดังนี้

1) เห็นควรให้ ก.พ.ร. และกระทรวงการคลังจัดทำหลักเกณฑ์การจัดตั้งบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจที่มีสาระสำคัญเดียวกัน เพื่อนำเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองฯ และคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไป

2) อ.ก.พ.ร. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในเบื้องต้นในการจัดตั้งบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

2.1) รัฐวิสาหกิจไม่สมควรจัดตั้งบริษัทในเครือที่ไม่ใช่ธุรกิจเกี่ยวเนื่องโดยตรงและที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

2.2) รัฐวิสาหกิจที่มีการจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกำหนดหรือมีลักษณะการดำเนินงานผูกขาดโดยกฎหมายหรือโดยธรรมชาติไม่สมควรจัดตั้งบริษัทในเครือและบริษัทในเครือไม่ควรดำเนินกิจการที่เป็นภารกิจหลักและมีอำนาจผูกขาดของรัฐวิสาหกิจ ยกเว้น

(1) เป็นการฟื้นฟูสถานะองค์กรที่มีการขาดทุนเรื้อรัง

(2) เป็นการหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน เช่น การถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นต้น

(3) เป็นการเพิ่มช่องทางให้กับประชาชนในการรับบริการสาธารณะ

3) ให้ สคร. ดำเนินการจัดทำหลักเกณฑ์ในการจัดตั้งบริษัทในเครือเพิ่มเติมและนำเสนอให้ อ.ก.พ.ร. เฉพาะกิจฯ พิจารณาในการประชุมครั้งต่อไป

2. ข้อเท็จจริง

2.1 การจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจ

ปัจจุบันรัฐวิสาหกิจได้มีการจัดตั้งบริษัทในเครือ (บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่รัฐวิสาหกิจถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 25) จำนวนทั้งสิ้น 165 แห่ง โดยแบ่งเป็นบริษัทในเครือที่เป็นรัฐวิสาหกิจ (ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502) จำนวน 56 แห่ง และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจจำนวน 109 แห่ง

2.2 การกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน

1) การกำกับดูแลผ่านระบบกรรมการ – คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจจะเป็นผู้กำกับดูแลในการจัดตั้ง/ร่วมทุนและการดำเนินงานในฐานะคณะกรรมการของผู้ถือหุ้นในบริษัทในเครือเพื่อรักษาผลประโยชน์ของทรัพย์สินของรัฐ

2) การกำกับดูแลผ่านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไป – ในกรณีที่บริษัทในเครือเป็นรัฐวิสาหกิจ บริษัทในเครือจะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไป

3. ข้อเสนอ

เพื่อให้การกำกับดูแลบริษัทในเครือเป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นมาตรฐาน กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือ โดยให้ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง ยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่เป็นสถาบันการเงิน ดังนี้

3.1 หลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ

1) การจัดตั้ง/ร่วมทุนต้องเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ

2) บริษัทในเครือต้องไม่ดำเนินกิจการที่เป็นภารกิจหลักของรัฐวิสาหกิจแม่ ยกเว้น การจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะดังนี้

(1) รัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาด้านการเงินและมีความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างกิจการ เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ

(2) รัฐวิสาหกิจต้องการขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศ เพื่อนำความเชี่ยวชาญไปสร้างรายได้เพิ่มเติมในต่างประเทศ

(3) รัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นต้องลงทุนจำนวนมาก เพื่อจัดหาเทคโนโลยีหรือต้องการความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ

3) บริษัทในเครือต้องดำเนินกิจการที่เกี่ยวเนื่องโดยตรงกับภารกิจหลักของรัฐวิสาหกิจแม่

4) บริษัทในเครือต้องไม่มีอำนาจผูกขาดและสิทธิพิเศษของรัฐวิสาหกิจแม่

5) บริษัทในเครือต้องไม่ประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ รักษาประโยชน์ส่วนรวม หรือการจัดให้มีสาธารณูปโภค

6) บริษัทในเครือต้องไม่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิตสินค้า หรือบริการที่มีผลเสียต่อสุขภาพ อนามัย หรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

3.2 การพิจารณาการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ

1) ขั้นตอนการพิจารณา

รัฐวิสาหกิจพิจารณาว่าการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือผ่านหลักเกณฑ์ตามข้อ 3.1 และจัดเตรียมข้อเสนอในการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาตามขั้นตอนปฏิบัติทั่วไป

2) ข้อมูลประกอบการพิจารณา

2.1) ผลการศึกษา

(1) ความจำเป็นในการจัดตั้งบริษัทในเครือ

(2) ผลกระทบจากการจัดตั้งบริษัทในเครือที่เกี่ยวข้องกับสภาพอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2.2) แผนการดำเนินงาน

(1) ขั้นตอนและกำหนดเวลาในการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ

(2) รายละเอียดเกี่ยวกับการประกอบกิจการของบริษัทในเครือ

(3) การกำหนดกิจการที่จะโอนให้กับบริษัทในเครือจากรัฐวิสาหกิจแม่ในกรณีที่บริษัทในเครือดำเนินกิจการที่รัฐวิสาหกิจแม่ดำเนินการอยู่

(4) แผนการโอนถ่ายพนักงานและโครงสร้างอัตรากำลังของบริษัทในเครือและรัฐวิสาหกิจภายหลังการจัดตั้ง

(5) โครงสร้างผู้บริหาร และองค์ประกอบคณะกรรมการ

(6) โครงสร้างอัตราค่าตอบแทนของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

(7) รายชื่อผู้ถือหุ้น ทุนจดทะเบียน และแหล่งที่มาของเงินทุน

3) ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงและ/หรือเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ของกิจการจากที่ได้รับอนุมัติในการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือ จะต้องขอความเห็นชอบตามขั้นตอนการขออนุมัติการจัดตั้ง/ร่วมทุน

ทั้งนี้ การพิจารณาการจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือตามข้อ 3.2 ไม่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่เข้าร่วมทุนในบริษัทในเครือที่ไม่เป็นรัฐวิสาหกิจของ

3.3 การกำกับดูแลบริษัทในเครือ

1) การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจทั่วไป

(1) บริษัทในเครือที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นใหม่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปทั้งหมด ยกเว้น

ก. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการประเมินผล

ข. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับโครงสร้างอัตรากำลัง

ทั้งนี้ ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจจัดตั้งบริษัทในเครือที่เป็นรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศตามนโยบายภาครัฐ รัฐวิสาหกิจสามารถเสนอการขอยกเว้นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปให้แก่บริษัทในเครือเป็นเรื่องๆ ไป พร้อมทั้งให้เหตุผลในการยกเว้นดังกล่าว

(2) บริษัทในเครือที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันให้ได้รับการยกเว้นดังเดิม

2) รายงานของบริษัทในเครือที่จะต้องจัดส่งให้กระทรวงการคลัง

(1) **บริษัทในเครือที่เป็นรัฐวิสาหกิจ** (ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502) ให้

ก. ส่งรายงานผลประกอบการเป็นรายไตรมาส

ข. ส่งรายละเอียดของกรรมการและผู้บริหารเป็นรายปี และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง

ค. ส่งรายละเอียดค่าตอบแทน เบี้ยประชุม และสวัสดิการของกรรมการ และผู้บริหารเป็นรายปีและทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง

ง. ส่งวาระการประชุมผู้ถือหุ้นและบันทึกรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้งที่มีการประชุมผู้ถือหุ้น

(2) **บริษัทในเครือที่ไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ** (บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่รัฐวิสาหกิจถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 25 แต่ไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502) ให้ส่งรายงานผลประกอบการเป็นรายปี

4. ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

เห็นชอบหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและการกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจตามข้อ 3 และนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไป

มติที่ประชุม

เห็นชอบหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนและกำกับดูแลบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจตามที่ฝ่ายเลขานุการฯ เสนอ โดยมีข้อสังเกตเพิ่มเติมให้รัฐวิสาหกิจพิจารณาทบทวนการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้กับรัฐวิสาหกิจทั่วไปของบริษัทในเครือที่ได้จัดตั้งไปแล้ว

2. การถือหุ้นของหน่วยงานของรัฐในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1. ข้อเท็จจริง

1.1 สืบเนื่องจากรัฐวิสาหกิจหลายแห่งได้จัดตั้งนิติบุคคลและจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัดโดยมิได้มีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจตามนิยามที่กำหนดในกฎหมาย กล่าวคือ ภาครัฐถือหุ้นในสัดส่วนที่ต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนด ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของภาครัฐในบริษัทต่ำกว่าร้อยละห้าสิบไม่ถือว่าบริษัทดังกล่าวมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ ในปัจจุบันมีบริษัทมหาชนจำกัดที่ จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งมีสัดส่วนการถือหุ้นของภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ ประมาณ 10 บริษัท

1.2 นิยามของคำว่า " รัฐวิสาหกิจ " ถูกกำหนดในกฎหมายหลายฉบับเพื่อประโยชน์ในการกำกับดูแลในแต่ละเรื่อง ได้แก่ พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 เป็นกฎหมายหลักที่กระทรวงการคลังใช้ในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจเนื่องจากเป็นกฎหมายที่เกี่ยวกับการเงินการคลัง พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 เป็นกฎหมายที่กำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้ที่จะมาเป็นกรรมการ ผู้บริหารสูงสุด และพนักงานรัฐวิสาหกิจ พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 เป็นกฎหมายที่กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานแรงงาน การคุ้มครองแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งกฎหมายดังกล่าวข้างต้นเป็นกฎหมายหลักที่บังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ ยังมีกฎหมายอื่นที่กำหนดนิยามของคำว่า " รัฐวิสาหกิจ " ไว้ เช่น พระราชบัญญัติว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521 เป็นต้น

1.3 ตามนัยมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 กำหนดให้จัดตั้งกองทุนขึ้นกองทุนหนึ่งในสำนักงานประกันสังคม เรียกว่า กองทุนประกันสังคม เพื่อเป็นทุนใช้จ่ายให้ผู้ประกันตนได้รับประโยชน์ทดแทนตามที่บัญญัติไว้ในลักษณะ 3 ได้แก่ ประโยชน์ทดแทนกรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย คลอดบุตร ทุพพลภาพ ตาย ชราภาพ และกรณีว่างงาน และเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของ สปส. ตามมาตรา 24 วรรคสอง โดยอาจนำเงินกองทุนฯ ไปจัดหาผลประโยชน์เพิ่มเติมตามระเบียบที่คณะกรรมการประกันสังคมเป็นผู้วางระเบียบโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลังได้ ทั้งนี้ กองทุนประกอบด้วยเงินจาก 3 ฝ่าย กล่าวคือ เงินสมทบจากรัฐบาลซึ่งภาครัฐไม่มีสิทธิเรียกคืน เงินสมทบจากนายจ้างและผู้ประกันตน โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 กองทุนมีเงินประมาณ 440,169 ล้านบาท

2. ประเด็นปัญหาและผลกระทบ

2.1 ประเด็นปัญหา

กองทุนประกันสังคมเป็นกองทุนซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 โดยมีสำนักงานประกันสังคม (สปส.) เป็นหน่วยงานที่บริหารจัดการกองทุนดังกล่าว จึงทำให้ยังไม่มีความชัดเจนในสถานะของกองทุนฯ ว่า มีสถานะเป็นนิติบุคคล หรือส่วนราชการหรือไม่ ดังนั้น หาก สปส. นำเงินกองทุนฯ ไปลงทุนหาผลประโยชน์โดยการซื้อหุ้นในบริษัทมหาชนจำกัดที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ก็อาจส่งผลให้บริษัทดังกล่าวมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายดังกล่าวข้างต้นได้หากกองทุนฯ มีสถานะเป็นส่วนราชการ ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ ต้องถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ และโดยที่การถือหุ้นของกองทุนฯ ผ่านการซื้อขายในตลาด

หลักทรัพย์ฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่กองทุนฯ จึงมีการซื้อขายเพื่อทำกำไรทำให้สัดส่วนการถือหุ้นเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บริษัทที่กองทุนฯ เข้าไปถือหุ้นจนเปลี่ยนสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในลักษณะดังกล่าวก็อาจประสบปัญหาในการบริหารจัดการ เพราะไม่สามารถทราบได้ทันทีที่มีการถือหุ้นโดยภาครัฐเกินกว่าร้อยละ 50 จึงไม่อาจถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรีต่าง ๆ ที่บังคับใช้กับรัฐวิสาหกิจได้ นอกจากนี้ ยังมีกรณีหน่วยงานของรัฐอื่นที่มีภารกิจหรือมีธุรกรรมเกี่ยวกับการลงทุนในลักษณะนี้ เช่น ธนาคารออมสิน ที่อาจเข้าซื้อหุ้นของบริษัทผ่านตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจได้เช่นกัน

2.2 ผลกระทบ

หากหน่วยงานใดมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจก็ต้องถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย

2.2.1 กฎหมาย/ระเบียบ/มติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวกับบุคลากร

บุคลากรของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วย กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งมีกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- การยื่นบัญชีทรัพย์สิน ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542
- ลักษณะต้องห้ามการเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดของพนักงานในองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502
- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
- มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักเกณฑ์และแนวทางการจ่ายผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดตามสัญญาจ้าง การกำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น โบนัสกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ เบี้ยประชุมกรรมการ และนโยบายของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

2.2.2 กฎหมาย/ระเบียบ/มติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวกับการเงิน

- พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548
- การให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองงบการเงิน ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542
- การเสนองบลงทุนประจำปีของบริษัท ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2550
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2549
- กฎหมาย/ระเบียบ/มติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน
- การดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนในการให้เอกชนร่วมดำเนินงานในกิจการของบริษัท ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2535

- วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับคำสั่งทางปกครอง การอุทธรณ์คำสั่งทางปกครอง การเพิกถอนคำสั่งทางปกครอง ตามพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539

- การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540

- ขั้นตอนและวิธีการในการเสนอเรื่องเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2548

- การเข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงาน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548

- มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

3. **ข้อเสนอเพื่อพิจารณา**

จากการหารือเกี่ยวกับประเด็นข้อกฎหมายดังกล่าว มีความเห็นเกี่ยวกับสถานะของกองทุนประกันสังคมเป็น 2 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 เห็นว่า กองทุนประกันสังคมตั้งขึ้นภายใต้ สปส. ซึ่งเป็นส่วนราชการ ดังนั้น บริษัทจดทะเบียนที่ สปส เข้าไปถือหุ้นจึงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ

แนวทางที่ 2 เห็นว่า กองทุนประกันสังคมตั้งขึ้นภายใต้ สปส. แต่เนื่องจากที่มาของแหล่งเงินมาจากเงินสมทบของนายจ้างและลูกจ้าง และเงินงบประมาณสมทบจากภาครัฐ ซึ่งกองทุนจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์แก่ลูกจ้างและนายจ้าง โดยภาครัฐไม่สามารถเรียกเงินคืนได้ ดังนั้นด้วยเจตนารมย์และโครงสร้างของกฎหมายดังกล่าว กองทุนจึงไม่ควรมีสถานะเป็นส่วนราชการ

ฝ่ายเลขานุการฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า เห็นสมควรเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้

3.1 เห็นสมควรขอความร่วมมือจาก สปส. และหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีภารกิจหรือมีธุรกรรมเกี่ยวกับการลงทุนในลักษณะนี้ พิจารณานโยบายด้านการลงทุนที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะบริษัทจดทะเบียนจนกลายเป็นรัฐวิสาหกิจ

3.2 มอบหมายให้ สปส. หารือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อให้เกิดความชัดเจนว่ากองทุนประกันสังคมมีสถานะเป็นส่วนราชการหรือไม่

3.3 หากปรากฏว่า กองทุนฯ มีสถานะเป็นส่วนราชการ ก็เห็นสมควรให้ สปส. ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเพื่อให้การลงทุนของ สปส. ไม่เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะบริษัทจดทะเบียนจนกลายเป็นรัฐวิสาหกิจ

มติที่ประชุม

เห็นชอบตามที่ฝ่ายเลขานุการฯ เสนอ ดังนี้

๑. ขอความร่วมมือจากสำนักงานประกันสังคม (สปส.) และหน่วยงานอื่นของรัฐ ที่มีภารกิจหรือมีธุรกรรมด้านการลงทุนในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนฯ พิจารณานโยบายการลงทุน ที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทจดทะเบียนฯ จนทำให้มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งหาแนวทางในการใช้วิธีการลงทุนอื่นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

๒. มอบหมายให้ สปส. หารือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับสถานะของกองทุนประกันสังคมว่าเป็นส่วนราชการหรือไม่

๓. ให้ สปส. เร่งดำเนินการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเพื่อกำหนดสถานะของกองทุนประกันสังคมให้เป็นนิติบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้การลงทุนของ สปส. ไม่ส่งผลกระทบต่อสถานะของบริษัทจดทะเบียนฯ

3. แผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

1. ความเป็นมา

1.1 ขสมก. เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคมซึ่งจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พ.ศ. 2519 มีภารกิจหลักคือการประกอบการขนส่งบุคคลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีผลประกอบการขาดทุนมาโดยตลอด ปัจจุบัน ขสมก. มีผลขาดทุนสะสม ณ 30 มิถุนายน 2550 จำนวน 57,587 ล้านบาทและหนี้สินรวมเท่ากับ 51,242 ล้านบาท

1.2 แผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของ ขสมก. โดยกระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลังและ ขสมก. พิจารณาร่วมกัน ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2547 แต่ยังไม่ได้รับการพิจารณาจากคณะรัฐมนตรี เนื่องจากอยู่ในช่วงของการเลือกตั้งซึ่งจะมีการเปลี่ยนรัฐบาล โดยรองนายกรัฐมนตรี (พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ) มีคำสั่งเห็นชอบให้คืนเรื่องดังกล่าวให้ กนร. เพื่อนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีชุดใหม่ต่อไป ซึ่งกรรมการและเลขานุการ กนร. (ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) ได้มีหนังสือด่วนที่สุด ที่ กค 0808/1876 ลงวันที่ 3 พฤษภาคม 2548 นำเสนอประธานกรรมการฯ (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) เห็นสมควรนำเสนอผลการประชุม กนร. ในครั้งที่ 3/2547 ต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาต่อไป

1.3 เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2549 รองนายกรัฐมนตรี (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) ในฐานะประธาน กนร. ได้มีคำสั่งให้แจ้งกระทรวงคมนาคมพิจารณาทบทวนและยืนยันแผนปรับโครงสร้างฯอีกครั้งก่อนนำเสนอ กนร. พิจารณาในการประชุมครั้งต่อไปเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมในช่วงที่ผ่านมาอาจทำให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายในการดำเนินงานของ ขสมก.

1.4 กระทรวงคมนาคมได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาโครงสร้างหนี้และจัดทำแผนปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินของ ขสมก. เพื่อแก้ไขปัญหา ขสมก. ทั้งระบบ ซึ่งแผนปรับโครงสร้างดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกิจการ ขสมก. แล้วเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2549 และได้นำเสนอต่อรัฐมนตรีช่วยกระทรวงคมนาคม (พล.อ.ชัยนันท์ เจริญศิริ) เพื่อพิจารณาแผนปรับโครงสร้างฯ

1.5 เนื่องจากมีการปฏิรูปการปกครองเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2549 และมีการเปลี่ยนแปลงคณะรัฐมนตรี รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหารกิจการ ขสมก. ด้วย กระทรวงคมนาคมจึงมีคำสั่งให้ ขสมก. ทบทวนแผนปรับโครงสร้างฯ และนำเสนอคณะรัฐมนตรีชุดใหม่ต่อไป

1.6 ขสมก. ได้ปรับปรุงแผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของ ขสมก. และคณะกรรมการบริหารกิจการ ขสมก. เห็นชอบในหลักการเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2550 โดย ขสมก. ได้นำความเห็นของคณะกรรมการบริหารกิจการ ขสมก. ไปปรับปรุงแผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของ ขสมก. เรียบร้อยแล้ว และคณะกรรมการบริหารกิจการ ขสมก. ได้มีมติเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2550 เห็นชอบแผนปรับโครงสร้างดังกล่าว

1.7 ขสมก. ได้นำเสนอแผนปรับโครงสร้างฯ ต่อกระทรวงคมนาคม และกระทรวงคมนาคมได้พิจารณา และนำเสนอแผนปรับโครงสร้างดังกล่าวต่อคณะกรรมการนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2550

2. สภาพปัญหาของ ขสมก.

2.1 สถานภาพด้านการเดินรถ

1) ปัจจุบัน ขสมก. มีรถโดยสารทั้งหมด 3,623 คัน ซึ่งมีอายุการใช้งานเฉลี่ยถึง 13 ปี โดยแบ่งแยกอายุการใช้งานของรถโดยสารแต่ละประเภทสรุปได้ดังนี้

ประเภทรถโดยสาร	จำนวน (คัน)	อายุการใช้งานเฉลี่ย (ปี)
รถธรรมดา		
• ขาว-น้ำเงิน	128	14
• ครีม-แดง	1,546	16
รถปรับอากาศ		
• ครีม-น้ำเงิน	652	15
• ยูโรทู	1,297	8
รวม	3,623	13

2) เส้นทางการเดินรถปัจจุบันมีความซับซ้อนและไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการในการเดินทาง โดยเส้นทางเดินรถที่ยาวที่สุดมีระยะทางประมาณ 54 กม. และทั้งระบบมีระยะทางเฉลี่ยประมาณ 30 กม. จึงทำให้การวางแผนเดินรถเป็นไปได้ยากเนื่องจากรถโดยสารบางคันจะวิ่งเดินรถทับกันในบางช่วงของเส้นทาง รวมถึงความไม่นอนของการจราจรติดขัด เส้นทางไม่ได้มีการวางแผนอย่างเป็นโครงข่ายและเป็นระบบโดยไม่ได้พิจารณาถึงการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนอื่นๆ สรุปจำนวนรถประจำการและเส้นทางโดยจำแนกตามผู้ประกอบการต่างๆ ได้ดังนี้

ประเภทรถ	รถธรรมดา		รถปรับอากาศ		รวม	
	จำนวนรถ	จำนวนเส้นทาง	จำนวนรถ	จำนวนเส้นทาง	จำนวนรถ	จำนวนเส้นทาง
ขสมก.	1,674	82	1,861	26	3,535	108
รถเอกชนร่วมบริการ	2,559	79	932	40	3,491	119
มินิบัส	1,070	(45)	-	-	1,070	(45)
รถตู้ปรับอากาศ	-	-	6,540	116	6,540	116
รวม	5,303	161	9,333	182	14,636	343

หมายเหตุ : 1. ตัวเลขใน ( ) ไม่ได้นำมาร่วมคำนวณด้วยเนื่องจากเป็นเส้นทางที่ทับซ้อนกับเส้นทางเดินรถของ ขสมก.
2. ไม่รวมรถปรับอากาศที่ใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิงยี่ห้อ MAN จำนวน 44 คัน รถปรับอากาศพ่วง 43 คัน และรถยูโรทูที่ไฟไหม้ 1 คัน

3) ขสมก. เป็นทั้งผู้ประกอบการเดินรถโดยสารประจำทาง และเป็นหน่วยงานที่ควบคุมดูแลผู้ประกอบการรายอื่น ทำให้ขาดวัตถุประสงค์ทางสังคมและทางการเงินที่ชัดเจน

4) จำนวนผู้โดยสารที่มีแนวโน้มลดลงเฉลี่ยร้อยละ 9 ต่อปีเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนรถผิดกฎหมาย และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคเนื่องจากอันเกิดจากปัญหาการจราจรที่ติดขัด และทางเลือกในการเดินทางที่เพิ่มขึ้น เช่น รถไฟฟ้า BTS รถไฟฟ้าใต้ดิน เป็นต้น ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ทั้งในเรื่องของความรวดเร็ว ความสะดวกสบาย และความปลอดภัย รายละเอียดของจำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยต่อวันในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลปรากฏตามตารางข้างล่างดังนี้

หน่วย : คนต่อวัน

ระบบขนส่งมวลชน	2546		2547		2548		2549	
	ผู้โดยสาร	สัดส่วน	ผู้โดยสาร	สัดส่วน	ผู้โดยสาร	สัดส่วน	ผู้โดยสาร	สัดส่วน
รถโดยสาร ขสมก.	2,370,326	87%	2,070,981	81%	1,955,140	76%	1,772,906	73%
รถไฟฟ้า BTS	360,000	13%	400,000	16%	450,000	18%	500,000	21%
รถไฟฟ้าใต้ดิน	-	-	73,263	3%	156,721	6%	157,901	6%
รวม	**2,730,326**	**100%**	**2,544,244**	**100%**	**2,561,860**	**100%**	**2,430,807**	**100%**

5) อำนาจในการกำหนดราคาค่าโดยสาร เส้นทางเดินรถ ตารางเดินรถ รวมถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการให้บริการต่าง ๆเป็นของคณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกกลางโดยกรมการขนส่งทางบกทำหน้าที่เป็นเลขานุการซึ่งมีส่วนทำให้การปรับปรุงการให้บริการของ ขสมก. ไม่สามารถตอบสนองได้ทันตามความต้องการ ส่งผลให้ไม่สามารถควบคุมและดูแลการให้บริการรถโดยสารประจำทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 สถานภาพด้านองค์กร

1) โครงสร้างองค์กรของ ขสมก. ค่อนข้างใหญ่ รวมทั้งการที่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมและจัดระเบียบอย่างเข้มงวด ทำให้ ขสมก. มีโครงสร้างแบบราชการ และการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากมายซึ่งก่อให้เกิดความถดถอยในด้านประสิทธิภาพและการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ไม่ทันต่อสถานการณ์

2) ขสมก. ยังมีสถานะที่ไม่ชัดเจนและขัดแย้งในตัวเองในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการขนส่ง (Bus Transport Operator) และในขณะเดียวกันยังเป็นผู้บริหารและควบคุมผู้ประกอบการเอกชนร่วมบริการ (Bus Authority) ด้วย

3) ขสมก. ไม่มีการรับพนักงานใหม่ตั้งแต่ปี 2538 ทำให้ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่จะมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของ ขสมก. ให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ แม้ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ขสมก. ได้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องมาแล้วก็ตาม

4) ขสมก. มีพนักงานจำนวน 18,416 คน แบ่งเป็นพนักงานส่วนปฏิบัติการ 16,177 คน และพนักงานส่วนสนับสนุน 2,239 คน คิดเป็นอัตราส่วนประมาณ 5.25 คนต่อรถ 1 คัน ขณะที่มาตรฐานสากล อยู่ที่ 4 คนต่อรถ 1 คัน

5) พนักงาน ขสมก. ส่วนใหญ่ในปัจจุบัน (ไม่นับรวมพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารซึ่งมี Turnover สูง) มีอายุอยู่ในช่วง 45 – 50 ปี ฐานเงินเดือนสูงเฉลี่ย 20,983 บาท/คน/เดือน โครงสร้างและระบบเงินเดือนแบบราชการ ทำให้ต้องมีการปรับอัตราเงินเดือนทุกปีประมาณร้อยละ 6.5 ต่อปี โดยไม่ได้อิงกับผลประกอบการแต่อย่างใด

2.3 สถานภาพด้านการเงิน

1) ด้านรายได้

ขสมก. มีรายได้จาก 5 แหล่ง ประกอบด้วย รายได้จากค่าโดยสารรถธรรมดา รายได้จากค่าโดยสารรถปรับอากาศ ส่วนแบ่งรายได้จากผู้ประกอบการเอกชนร่วมบริการ รายได้จากการให้สิทธิโฆษณา และรายได้อื่น ๆ โดยรายได้จากค่าโดยสารเป็นรายได้หลักของ ขสมก. คิดเป็นร้อยละ 92 ของรายได้รวม ซึ่งรายได้จากค่าโดยสารรถธรรมดาเริ่มมีบทบาทสูงขึ้นโดยมีสัดส่วนต่อรายได้จากค่าโดยสารรวมเพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 28% ในปี 2546 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 36 ในปี 2549 ขณะที่สัดส่วนรายได้ค่าโดยสารจากรถปรับอากาศต่อรายได้จากค่าโดยสารรวมปรับลดลงอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 72 ในปี 2546 เหลือร้อยละ 64 ในปี 2549 ซึ่งมีสาเหตุหลักมาจากจำนวนผู้โดยสารที่ปรับลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 403.81 ล้านคนในปี 2546 เหลือ 279.79 ล้านคนในปี 2549 ทั้งนี้ หากพิจารณาจำนวนผู้โดยสารทั้งหมดจะเห็นได้ว่าปรับลดลงเฉลี่ย 9 % ต่อปี ขณะที่รายได้ค่าโดยสารรวมไม่ได้ปรับลดลงจากเดิมมากนักเนื่องจากมีการปรับขึ้นอัตราค่าโดยสารตามราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นในช่วงดังกล่าวส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อตั๋วของรถธรรมดาและรถปรับอากาศมีการปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

	2546		2547		2548		2549	
	จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน
รายได้ค่าโดยสาร (ลบ.)								
- รถธรรมดา	1,689.26	28%	1,658.59	29%	1,942.69	32%	2,386.72	36%
- รถปรับอากาศ	4,327.09	72%	4,002.08	71%	4,094.23	68%	4,226.69	64%
รวม	6,016.35	100%	5,660.67	100%	6,036.92	100%	6,613.41	100%
จำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน)								
- รถธรรมดา	461.36	53%	426.34	56%	410.39	58%	364.94	57%
- รถปรับอากาศ	403.81	47%	329.57	44%	303.24	42%	279.79	43%
รวม	865.17	100%	755.91	100%	713.63	100%	644.73	100%
รายได้เฉลี่ยต่อตั๋ว (บาท)								
- รถธรรมดา	3.66		3.89		4.73		6.54	
- รถปรับอากาศ	10.72		12.14		13.50		15.11	

2) ด้านค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ ขสมก. ประกอบด้วย 6 รายการหลัก ได้แก่ ค่าใช้จ่ายพนักงาน ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุง ค่าเสื่อมราคา ดอกเบี้ยจ่าย และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ โดยค่าใช้จ่ายที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญยิ่งต่อผลการดำเนินงานของ ขสมก. คือ ค่าใช้จ่ายพนักงานซึ่งมีสัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายรวมที่สูงมากประมาณร้อยละ 34 ปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเฉลี่ยร้อยละ 12 ต่อปีเนื่องจากมีการปรับขึ้นอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงซึ่งเป็นต้นทุนที่สำคัญในการเดินรถปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยในอัตราร้อยละ 19 ต่อปี ค่าซ่อมบำรุงซึ่งเป็นสัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายเฉลี่ยร้อยละ 18 ต่อปี และดอกเบี้ยจ่ายซึ่งมีสัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายรวมปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 13% ในปี 2546 เพิ่มขึ้นเป็น 16% ในปี 2549 อันเป็นผลมาจากหนี้สินที่เพิ่มขึ้นจากการที่ ขสมก. มีผลประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่องทุกปี

หน่วย : ล้านบาท

ค่าใช้จ่าย	2546		2547		2548		2549	
	จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน	จำนวน	สัดส่วน
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	3,366	31%	3,421	32%	4,522	39%	4,653	35%
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	2,036	19%	1,988	18%	2,459	21%	3,434	25%
ค่าซ่อมบำรุง	2,209	20%	2,216	21%	1,916	16%	1,814	13%
ค่าเสื่อมราคา	189	2%	152	1%	790	7%	737	6%
ดอกเบี้ยจ่าย	1,369	13%	1,469	14%	1,476	13%	2,091	16%
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	1,758	15%	1,447	14%	436	4%	595	5%
รวม	10,927	100%	10,693	100%	11,599	100%	13,324	100%

3) ด้านผลขาดทุนสะสม

จากการที่ ขสมก. มีผลประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มดำเนินงานในปี 2519 โดยมีรายได้รวมน้อยกว่าค่าใช้จ่ายรวมส่งผลให้ ขสมก. มีผลขาดทุนสะสมเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 5,000 ล้านบาท ต่อปี และมียอดขาดทุนสะสมในปี 2549 จำนวน 53,194 ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท

	2546	2547		2548		2549	
	จำนวนเงิน	จำนวนเงิน	เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	เปลี่ยนแปลง
รายได้รวม	6,312	5,966	(5.5%)	6,317	5.9%	7,148	13.2%
ค่าใช้จ่ายรวม	10,926	10,693	(2.1%)	11,624	8.7%	13,351	14.9%
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(4,614)	(4,727)	(2.4%)	(5,307)	(12.3%)	(6,203)	(16.9%)
กำไร(ขาดทุน)สะสม	(36,957)	(41,684)	(12.8%)	(46,991)	(12.7%)	(53,194)	(13.2%)

4) ด้านฐานะการเงิน

ขสมก. มีผลประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยไม่สามารถชำระหนี้ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าซ่อมบำรุงได้ มีผลให้หนี้สินรวมเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเฉลี่ยปีละ 5,000 ล้านบาท ขสมก. มีสินทรัพย์รวมในปี 2549 จำนวน 5,259 ล้านบาท หนี้สินรวม 46,976 ล้านบาท และส่วนของทุน จำนวน (41,717) ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท

	2546	2547		2548		2549	
	จำนวนเงิน	จำนวนเงิน	เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	เปลี่ยนแปลง
สินทรัพย์รวม	5,229	3,041	(41.8%)	6,066	99.5%	5,259	13.3%
หนี้สินรวม	30,704	33,245	8.3%	41,577	25.1%	46,976	13.0%
ส่วนของทุน	(25,475)	(30,204)	(18.6%)	(35,511)	(17.6%)	(41,717)	(17.5%)

5) ด้านโครงสร้างหนี้สิน

หนี้สินรวมของ ขสมก. เกือบทั้งหมดเกิดจากหนี้ค่าน้ำมัน ปตท. และหนี้ค่าซ่อมบำรุงในแต่ละปี ซึ่ง ขสมก. ไม่สามารถชำระหนี้ดังกล่าวได้ ขสมก. จึงต้องกู้เงินโดยออกพันธบัตรและกู้ยืมจากสถาบันการเงินโดยกระทรวงการคลังเป็นผู้ค้ำประกัน ปัจจุบัน ขสมก. มีหนี้สินรวม ณ 31 สิงหาคม 2550 จำนวน 57,218 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยหนี้พันธบัตรและเงินกู้ระยะยาวจำนวน 49,398 ล้านบาท หนี้ค่าน้ำมันและค่าซ่อมบำรุง (ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2549 – 31 สิงหาคม 2550) จำนวน 4,686 ล้านบาท และหนี้ค้างจ่ายกองทุนบำเหน็จจำนวน 3,134 ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท

หนี้สิน	จำนวนเงิน	สัดส่วน
พันธบัตรเงินกู้พร้อมดอกเบี้ย	40,664	71%
เงินกู้ระยะยาวพร้อมดอกเบี้ย	8,734	15%
หนี้ค่าน้ำมัน ปตท. พร้อมดอกเบี้ย	3,034	5%
หนี้ค่าซ่อมบำรุงพร้อมดอกเบี้ย	1,652	3%
หนี้ค้างจ่ายกองทุนบำเหน็จ	3,134	6%
รวม	**57,218**	**100%**

3. แนวทางการฟื้นฟูกิจการตามแผนปรับโครงสร้างฯ

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของ ขสมก. (ฉบับบทสรุปสำหรับผู้บริหาร)

4. ข้อเสนอของแผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของ ขสมก.

ขสมก. ได้นำเสนอประเด็นเพื่อขอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบในการดำเนินงานตามแผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของ ขสมก. โดยแยกเป็นการดำเนินการของ ขสมก. โดยตรง และการดำเนินการของภาครัฐ ดังนี้

4.1 การดำเนินการของ ขสมก. โดยตรง ซึ่งนำเสนอโครงการเพื่อขอความเห็นชอบให้ดำเนินการ ดังนี้

1) โครงการจัดหารถโดยสารใหม่ใช้ก๊าซธรรมชาติ NGV เป็นเชื้อเพลิง

2) โครงการปรับเปลี่ยนการใช้เชื้อเพลิงของรถโดยสารเดิมเป็นก๊าซธรรมชาติ NGV

3) โครงการปรับและจัดสรรเส้นทางรถโดยสารประจำทาง/โครงการจัดหาสาธารณูปโภคและ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้โดยสาร

4) โครงการประยุกต์ใช้สัญญาการให้บริการเชิงคุณภาพ/โครงการขอรับเงินสนับสนุนจาก การให้บริการเชิงสังคม

5) โครงการพัฒนาระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E -Ticket)

6) โครงการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (Tracking and Tracing)

7) โครงการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS)

8) โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)

9) โครงการบริหารเชิงธุรกิจเพื่อจัดการหนี้สิน

4.2 การดำเนินการของภาครัฐโดยขอความเห็นชอบให้ภาครัฐให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนปรับโครงสร้างฯ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลเต็มที่ ดังนี้

1) ขอให้รัฐเร่งรัด "ร่างพระราชบัญญัติบริหารการขนส่ง พ.ศ. ..." ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2550 เพื่อเป็นกลไกหลักในการปรับปรุงแก้ไขกรอบโครงสร้างองค์กรด้านการขนส่งให้เป็นไปตามแนวทางที่เสนอไว้ในแผนปรับโครงสร้างฯ

2) ขอให้รัฐให้ความเห็นชอบกรอบแนวทางในการปฏิรูปโครงสร้างองค์กรด้านการขนส่ง และการประยุกต์ใช้สัญญาการให้บริการเชิงคุณภาพ (PBC) โดยจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายการขนส่งแห่งชาติ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการขนส่งมวลชน และการจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการระบบ (SMU) ตามแนวทาง ที่กำหนดไว้ใน "ร่างพระราชบัญญัติบริหารการขนส่ง พ.ศ. ..." โดยในส่วนของ ขสมก. จะมีการแบ่งแยกและกำหนดบทบาทหน้าที่ (Redefine) ขององค์กรใหม่ โดยให้สำนักงานใหญ่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการระบบ/ผู้ว่าจ้างเดินรถ หรือ SMU ไปพลาง ๆก่อน และปรับเปลี่ยนให้เขตการเดินรถของ ขสมก. และผู้ประกอบการเอกชนร่วมบริการเป็นหน่วยงานเดินรถ/ผู้ประกอบการขนส่ง โดยประยุกต์ใช้สัญญาการให้บริการเชิงคุณภาพ (PBC) ระหว่างสำนักงานใหญ่ และเขตการเดินรถของ ขสมก. ต่าง ๆ รวมทั้งผู้ประกอบการเอกชนร่วมบริการ

3) ขอให้รัฐให้ความเห็นชอบในหลักการในการปรับเปลี่ยนระบบค่าโดยสารจากการจัดเก็บ เป็นรายสายและผู้ประกอบการสามารถจัดเก็บรายได้ไว้กับตัวเป็นระบบที่ผู้ประกอบการต่าง ๆมีหน้าที่เป็นเพียงผู้รับจ้างเดินรถ และต้องนำส่งรายได้จากค่าโดยสารที่เป็นเงินสด (หากมี) เข้าบัญชีกองทุนกลาง (Bus Fare Escrow Account) ซึ่งจะทำให้รายได้จากค่าโดยสารทั้งหมดจะมารวมกัน (Pooled) ที่กองทุนกลาง ทำให้รัฐสามารถทราบถึงกำไรหรือขาดทุนจากการให้บริการรถโดยสารประจำทางและผลกระทบจากนโยบายที่รัฐจะใช้ เช่น การควบคุมอัตราค่าโดยสาร การให้เงินสนับสนุนในระบบค่าโดยสารใหม่ โดยรัฐสามารถจะจ่ายไปที่กองทุนกลางทำให้การให้เงินสนับสนุนในการให้บริการเชิงสังคมตาม PSO เกิดความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อีกทั้งยังเป็นการให้เงินสนับสนุนการขนส่งสาธารณะทั้งระบบ ไม่ได้เป็นการให้เงินสนับสนุนแก่ผู้ประกอบการรายใดรายหนึ่งเท่านั้น

4) ขอให้รัฐสนับสนุนในการพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดให้มี อู่จอดรถ (Bus Depot) สถานีเปลี่ยนถ่ายสำหรับผู้โดยสาร (Passenger Transfer Station) และระบบขนส่งมวลชนโดยรถโดยสารแบบเร็วพิเศษ (BRT)

5) ขอให้รัฐสนับสนุนแนวคิดในการปรับและจัดสรรเส้นทางเดินรถโดยสารประจำทางใหม่ให้ก่อตัวเป็นพื้นที่เดินรถ (Bus Operation Zones) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งสาธารณะที่มีอยู่ และที่จะจัดให้มีในอนาคตได้อย่างเต็มที่

6) ขอให้รัฐรับภาระหนี้สินสะสมที่มีอยู่ทั้งหมดอันเนื่องมาจากผลการดำเนินงานขาดทุนของ ขสมก. ที่ดำเนินการตามนโยบายของรัฐในการให้บริการแก่ผู้มีรายได้น้อยในราคาที่ต่ำกว่าต้นทุนในการให้บริการ และคุณภาพการให้บริการที่มีมาตรฐานสูงกว่าผู้ประกอบการเอกชน

5. ความเห็นของกระทรวงคมนาคม

กระทรวงคมนาคมพิจารณาแล้ว เห็นชอบแผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของ ขสมก. ตามที่ ขสมก. เสนอ

มติที่ประชุม

เห็นชอบในหลักการแผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ตามที่กระทรวงคมนาคมเสนอ โดยมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นเจ้าภาพในการดำเนินการร่วมกับกระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง กระทรวงพลังงาน และสำนักงบประมาณ ในการพิจารณารายละเอียดของแต่ละโครงการและการดำเนินงานตามแผนปรับโครงสร้างฯ และนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ มีข้อสังเกตเพิ่มเติมให้ ขสมก. พิจารณาแยกการดำเนินงานออกเป็น 2 หน่วยงาน คือ บริษัทบริหารและควบคุมการขนส่งมวลชนโดยรถโดยสารประจำทาง (Bus Control Management Authority: BCMA) และบริษัทเดินรถ

4. แนวนโยบายของผู้ถือหุ้น/ภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ (Statement of Direction)

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อปี 2538 เห็นชอบให้นำระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมาใช้ เพื่อติดตามและกำกับดูแลประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการเชื่อมโยงเข้ากับระบบแรงจูงใจของพนักงานและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจเพื่อทำหน้าที่ในการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการประเมินผลฯ

จากการนำระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมาใช้ ได้ช่วยกระตุ้นให้รัฐวิสาหกิจพัฒนาผลการดำเนินงานของตนเอง เห็นได้จากผลการประเมินที่มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ผลการดำเนินงานด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน รวมทั้งระบบการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ระบบประเมินผลฯ มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เป็นระยะ ๆ โดยในการประเมินผลประจำปี 2550 คณะกรรมการประเมินผลฯ ได้กำหนดให้มีการจัดทำแนวนโยบายของผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ (Statement of Direction: SOD) ขึ้น เพื่อให้การกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลฯ ของรัฐวิสาหกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงบูรณาการ ครอบคลุมภารกิจหลักของรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยให้หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ อันประกอบด้วย 1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ(สศช.) ในฐานะหน่วยงานซึ่งพิจารณาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และพิจารณาแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ 2.กระทรวงการคลัง โดย สคร. ในฐานะผู้ถือหุ้น และ 3. กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของทุกฝ่าย โดย SOD ที่ได้จะใช้เป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดของการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นเครื่องมือในการผลักดันการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่อไป

สำหรับการจัดทำ SOD ในปี 2551 นั้น สคร. ได้จัดให้มีการประชุมหารือของ 3 หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ และได้จัดทำสรุปแนวนโยบายภาครัฐของรัฐวิสาหกิจใน 9 สาขา รวมจำนวน 52 แห่ง (รายละเอียดตามแนบ) ซึ่งจะนำไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดของรัฐวิสาหกิจประจำปี 2551 และจะได้มีการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

มติที่ประชุม

รับทราบแนวนโยบายของผู้ถือหุ้น/ภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ (Statement of Direction) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

แนวนโยบายของผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ (Statement of Direction)
ประจำปี 2551

1. สาขาสื่อสาร จำนวน 4 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: สำนักนายกรัฐมนตรี และ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เป้าประสงค์หลักของกลุ่ม: "รักษารายได้และส่วนแบ่งการตลาด พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ สร้างรายได้จากธุรกิจ Core และ Non-Core และพิจารณาร่วมมือทางธุรกิจกับภาครัฐและเอกชน"

1) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
   - พัฒนาโครงข่ายโทรคมนาคมให้ทันสมัย ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
   - รักษา/สร้างรายได้ให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (ทั้ง Core/Non-core) โดยคำนึงถึงผลตอบแทนต่อการลงทุนที่เหมาะสม
   - ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรม
   - พิจารณาการเป็นพันธมิตรธุรกิจกับภาครัฐและเอกชน
2) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
   - รักษาส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจสื่อสารระหว่างประเทศ รวมทั้งพัฒนาบริการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจหลักเพื่อสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง
   - เร่งปรับโครงสร้างและขนาดขององค์กร ตลอดจนสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นรูปแบบเอกชนเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจโทรคมนาคมและการสื่อสารที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
   - พิจารณาการเป็นพันธมิตรธุรกิจกับภาครัฐและเอกชน
3) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
   - มุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
   - รักษา/สร้างรายได้ให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (ทั้ง Core/Non-core) โดยคำนึงถึงผลตอบแทนต่อการลงทุนที่เหมาะสม
   - ศึกษาและพิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งหน่วยธุรกิจ (Business Units) เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกรรมแต่ละประเภทขององค์กร ซึ่งมีการเติบโตสูงขึ้น
   - เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารที่ทำการสาขา เช่น การให้เช่าพื้นที่เพิ่มเติมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกับกิจการไปรษณีย์
   - ร่วมมือกับองค์กรอื่นเชิงธุรกิจ
4) บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
   - มุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

- รักษา/สร้างรายได้ให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (ทั้ง Core/Non-core) โดยคำนึงถึงผลตอบแทนต่อการลงทุนที่เหมาะสม
- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสัญญาร่วมดำเนินงาน
- สร้างความเป็นผู้นำในธุรกิจ
- ขยายขอบเขตบริการในระดับ Regional

2. สาขาสาธารณูปการ จำนวน 4 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์หลักของกลุ่ม: "สนับสนุนการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ขยายกำลังการผลิตให้เพียงพอต่อพื้นที่และความต้องการใช้น้ำ ลดต้นทุน แยกบัญชีตามการให้บริการเชิงพาณิชย์และสังคม และหาแนวทางในการสร้าง Synergy ระหว่างรัฐวิสาหกิจ"

1) การประปานครหลวง
   - ปรับปรุงและขยายโครงข่ายเส้นท่อเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเขตพื้นที่ให้บริการอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของเขตพื้นที่รับผิดชอบ
   - นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการสร้างเสถียรภาพในระบบสูบจ่ายน้ำประปาและการควบคุมคุณภาพน้ำประปา
   - ควบคุมปริมาณน้ำสูญเสียเฉลี่ยให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
   - เตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการบังคับใช้ พ.ร.บ. การประกอบกิจการน้ำ
2) การประปาส่วนภูมิภาค
   - ปรับปรุงและขยายโครงข่ายเส้นท่อเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเขตพื้นที่ให้บริการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ และเพิ่มจำนวนผู้ใช้น้ำในพื้นที่ที่ กปภ. ให้บริการ
   - พัฒนาแหล่งกักเก็บน้ำดิบ และท่อส่งน้ำดิบเพื่อกิจการประปา ให้เพียงพอ
   - เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ
   - เตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการบังคับใช้ พ.ร.บ. การประกอบกิจการน้ำ
3) การเคหะแห่งชาติ
   - ทบทวนการดำเนินโครงการบ้านเอื้ออาทรให้มีความเหมาะสมและสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนได้อย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม
   - ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นมาตรฐาน
   - แก้ไขปัญหาทางด้านการเงินอย่างเร่งด่วนตามแผนฟื้นฟูองค์กร

4) องค์การจัดการน้ำเสีย

- ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง
- ขยายพื้นที่ที่จะเข้าไปบริหาร
- ให้การสนับสนุนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บค่าบริการ

3. สาขาอุตสาหกรรม จำนวน 5 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง และกระทรวงอุตสาหกรรม

เป้าประสงค์หลักของกลุ่ม: "ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ พัฒนาศักยภาพการผลิต รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด สร้างความชัดเจนขององค์กร และมีความรับผิดชอบต่อสังคม"

1) โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง

- สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับการก่อสร้างโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่
- รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด
- การเป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- เร่งสร้างความชัดเจนของโรงพยาบาลโรงงานยาสูบ
- ปรับองค์กรให้เป็นนิติบุคคล

2) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

- ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศให้เข้มแข็ง เติบโตอย่างยั่งยืนและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก
- ผลักดันและเสริมสร้างโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางการผลิตและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมให้มีความพร้อม
- กำกับ ดูแล และป้องกันมลภาวะสิ่งแวดล้อมของการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมให้เกิดความสมดุล ควบคู่กับการพัฒนาประเทศเพื่อความยั่งยืน
- ดูแลและคุ้มครองสังคมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้กับการพัฒนาอุตสาหกรรมและการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม

3) องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

- เร่งสร้างความชัดเจนในการก่อสร้างโรงงานแห่งใหม่
- พัฒนาระบบการผลิต นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มวัตถุดิบการผลิตที่หลากหลาย และสามารถลดต้นทุนการผลิต
- เพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่องจากกระบวนการผลิตเดิม
- ปรับองค์กรให้เป็นนิติบุคคล

4) โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

- มีความชัดเจนของบทบาทองค์กร ในเรื่องการขยายตลาดสิ่งพิมพ์สู่ภาคเอกชน ภาคราชการ ภาครัฐวิสาหกิจ และรองรับงานพิมพ์แก่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- เร่งดำเนินการจัดหาเครื่องจักรใหม่ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตและขยายช่องทางธุรกิจใหม่ๆ
- บริหารจัดการสินทรัพย์โดยเฉพาะเงินสด ให้เกิดมูลค่าเพิ่มและประโยชน์สูงสุด

5) โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

- ผลิตไพ่ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานและทัดเทียมกับต่างประเทศ
- ลดต้นทุนการผลิตไพ่ เพื่อรองรับการเปิดเสรีในอนาคต
- พิจารณาหาแนวทางการทำตลาดและการจัดจำหน่ายให้เหมาะสม
- เพิ่มศักยภาพในการส่งออก
- ปรับองค์กรให้เป็นนิติบุคคล

4. สาขาพลังงาน จำนวน 4 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงพลังงาน และ กระทรวงมหาดไทย

เป้าประสงค์หลักของกลุ่ม: "มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการแข่งขัน ใช้ทรัพย์สินที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นผู้นำของภูมิภาค และมีความรับผิดชอบต่อสังคม"

1) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

- ผลิต จัดหา และจัดส่งพลังงานไฟฟ้าให้เพียงพอต่อความต้องการของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ
  เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- เตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการบังคับใช้ พ.ร.บ. ประกอบกิจการพลังงาน
- สร้างความแข็งแกร่งด้านสถานะการเงินเพื่อรองรับการลงทุนในอนาคต
- จัดหาทางเลือกเชื้อเพลิงในการผลิตไฟฟ้า เพื่อความมั่นคงของประเทศ
- พัฒนาองค์กรให้เป็นผู้นำในการผลิตไฟฟ้าของภูมิภาค

2) การไฟฟ้านครหลวง

- เสริมสร้างสถานะทางการเงินให้แข็งแกร่งเพื่อรองรับการลงทุนในอนาคต และขยายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง
- ใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- เตรียมพร้อมสำหรับการกำกับดูแล และการดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายด้านโครงสร้างกิจการไฟฟ้า
- ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน

3) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

- ให้ประชาชนได้รับการบริการไฟฟ้าได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
- เสริมสร้างสถานะทางการเงินให้แข็งแกร่งเพื่อรองรับการลงทุน ในอนาคต และขยายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง
- เตรียมพร้อมสำหรับการกำกับดูแล และการดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายด้านโครงสร้างกิจการไฟฟ้า
- ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน

4) บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)*

- ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความสมดุลของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น และผลประโยชน์ของประเทศชาติโดยรวม
- จัดหาแหล่งทรัพยากรด้านพลังงาน เพื่อความมั่นคงของประเทศ
- เป็นผู้นำในการพัฒนาและส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการให้ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

5. สาขาขนส่ง จำนวน 11 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงคมนาคม และ กระทรวงกลาโหม

เป้าประสงค์หลักของกลุ่ม: "เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน รักษาศักยภาพการแข่งขัน พัฒนาระบบบริหารจัดการ และมุ่งเน้นการสร้าง Synergy ระหว่างรัฐวิสาหกิจ เพื่อพัฒนาระบบ Logistic ของประเทศ"

1) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย

- จัดทำแผนและจัดลำดับการลงทุนให้สอดคล้องกะแผนพัฒนาเมืองร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดทิศทางการขยายงานในระยะเวลาและคำนึงถึงความสามารถในการชำระหนี้และฐานะทางการเงิน
- การบริหารจัดการระบบตั๋วร่วมทางด่วนต่าง ๆ ให้เชื่อมต่ออย่างเป็นระบบ
- บริหารพื้นที่ได้ทางด่วนเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมโดยคำนึงถึงการใช้ประโยชน์เพื่อกิจการขนส่งและจราจรเป็นอันดับแรก

2) การรถไฟแห่งประเทศไทย

- ปรับปรุง/แก้ไขกฎหมายจัดตั้งให้สอดคล้องกับการขอรับอุดหนุน PSO โครงสร้างอุตสาหกรรมในอนาคต และการเปิดให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วม/บทบาทในการขนส่งทางรถไฟ
- จัดทำกรอบมาตรฐานและหลักเกณฑ์การให้เอกชนร่วมขนส่งสินค้าทางรถไฟโดยนำแนวคิด PPP และระบบ Access charge มาใช้ในการขนส่งสินค้า
- ทบทวน/ปรับปรุงการให้บริการเชิงสังคมและเตรียมความพร้อมในขอรับอุดหนุน PSO จากรัฐบาล

- ปรับโครงสร้างองค์กรภายในเป็นหน่วยธุรกิจ โดยแยกบทบาท Regulator และ Operator
- รวมรวม/จัดทำฐานข้อมูลสินทรัพย์อย่างเป็นระบบและบริหารจัดการทรัพย์สินให้เป็นแหล่งรายได้ในการแก้ไขภาระทางการเงิน
- เพิ่มสัดส่วนการขนส่งสินค้าและสนับสนุน Logistics ของประเทศ โดยสร้าง Synergy กับรูปแบบการขนส่งอื่น และเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน
- สร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ในการให้บริการ
- ติดตาม/กำกับแผนการลงทุนที่ได้รับอนุมัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย

3) การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
- เร่งรัดดำเนินโครงการรถไฟฟ้าส่วนต่อขยายและสายใหม่ให้เป็นไปตามแผน
- เร่งรัดการประมูลระบบรถไฟฟ้าสายสีม่วงให้แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา
- เร่งสรุปแนวทางการบริหารจัดการหนี้สินและผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน
- สร้างSynergy ร่วมกับหน่วยงานอื่นในการนำระบบตั๋วมาร่วมใช้ในระบบการขนส่งมวลชน

4) องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
- เร่งรัดการนำเสนอแผนฟื้นฟูองค์กรและการดำเนินการตามแผนฯ
- ดำเนินการแยกบัญชีต้นทุนกิจกรรมเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม เพื่อนำระบบ PSO มาใช้
- ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับแผนการแยกบทบาทของการกำกับดูแล (Regulator) และการประกอบการ (Operator) ออกจากกัน
- เร่งปรับปรุงแผนเส้นทางเดินรถ (Rerouting) พัฒนาตั๋วร่วม (E-ticketing) และการว่าจ้างการเดินรถตามระยะทาง
- พัฒนามาตรฐานการให้บริการของ ขสมก. และรถเอกชนร่วมบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ
- ส่งเสริมการใช้ระบบขนส่งและยานพาหนะที่ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- สร้างSynergy ร่วมกับหน่วยงานอื่นในการนำระบบตั๋วร่วมมาใช้ในระบบการขนส่งมวลชน
- ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการต้นทุน โดยเฉพาะในด้านเชื้อเพลิงและบุคลากร

5) บริษัท ขนส่ง จำกัด
- เร่งดำเนินธุรกิจการเดินรถเชิงพาณิชย์ในส่วนของ บขส. ให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้
- ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับแผนการแยกบทบาทของการกำกับดูแล (Regulator) และการประกอบการ (Operator) ออกจากกัน
- บริหารเส้นทางขนส่งร่วมกับ รฟท. หรือผู้ประกอบการขนส่งรายอื่น
- ให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุน
- ส่งเสริมการใช้ระบบขนส่งและยานพาหนะที่ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- การะนำระบบจำหน่ายตั๋วและสำรองที่นั่งแบบออนไลน์ทั่วประเทศมาช่วยการทำงาน

6) การท่าเรือแห่งประเทศไทย

- พัฒนาท่าเรือแหลมฉบังให้เป็นท่าเรือหลักของประเทศไทยในระยะยาว และสามารถรองรับการขยายตัวของปริมาณสินค้าทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ (Transshipment) ได้อย่างต่อเนื่อง
- ยกระดับมาตรฐานท่าเรือและคุณภาพการบริการให้เข้าสู่ระบบสากลเพื่อสร้างและรักษาศักยภาพการแข่งขันให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาทำเรือให้สอดคล้องกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
- เร่งจัดทำแผนการแก้ไขผลประกอบการที่มีแนวโน้มลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น
- ทบทวนบทบาทและการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากพื้นที่บริเวณท่าเรือกรุงเทพ
- เร่งดำเนินการด้าน E-Port เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการให้บริการ
- จัดตั้ง BU สำหรับกิจกรรมที่พัฒนาเพิ่มขึ้น เช่น การให้บริการยกขนตู้สินค้าทางรถไฟท่าเรือแหลมฉบัง และการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เช่น ศูนย์กระจายสินค้า เป็นต้น

7) บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

- จัดทำแผนการย้ายสถานที่ประกอบการเดิมไปสู่สถานที่ที่เหมาะสม โดยการร่วมดำเนินการกับภาคเอกชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน
- จัดทำแผนธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- จัดทำแผนพัฒนาสถานที่ประกอบการเดิม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

- ยกระดับผลประกอบการให้อยู่ในระดับมาตรฐานอุตสาหกรรม
- ยกระดับความโปร่งใสในการบริหารจัดการภายในองค์กร
- ยกระดับการให้บริการโดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก
- ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศอย่างบูรณาการ

9) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

- เร่งปรับปรุงคุณภาพการให้บริการที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้สามารถแข่งขันได้กับสนามบินชั้นนำในภูมิภาค
- ยกระดับความโปร่งใสในการบริหารจัดการภายในองค์กร
- ทบทวนและให้ความสำคัญกับการบริหารสัญญาเชิงพาณิชย์ที่ทำกับเอกชน โดยเฉพาะที่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้มีประสิทธิภาพ
- ยกระดับผลประกอบการให้อยู่ในระดับมาตรฐานอุตสาหกรรม
- สร้างความชัดเจนของบทบาท / การลงทุน / แผนการใช้สนามบินสุวรรณภูมิและดอนเมืองในระยะยาว
- ปรับปรุงการบริหารจัดการเขต Free Zone
- แก้ปัญหาผลกระทบต่อสังคมในด้านเสียงและการระบายน้ำที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

10) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

- ควบคุมค่าใช้จ่ายการดำเนินงานเพื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- รักษาและพัฒนาคุณภาพการให้บริการเป็นไปตามมารตฐานสากล

11) สถาบันการบินพลเรือน

- เป็นหน่วยงานหลักในการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมการบินให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศและสอดคล้องต่อความต้องการของภูมิภาค
- ปรับปรุงการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับสภาพการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า

6. สาขาสถาบันการเงิน* จำนวน 8 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงการคลัง

เป้าประสงค์หลักของกลุ่ม: "ยกระดับผลการดำเนินงานให้อยู่ในระดับมาตรฐาน มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล มีการบริหารความเสี่ยงและการจัดการสารสนเทศที่ดี เพื่อให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง"

1) ธนาคารอาคารสงเคราะห์

- เป็นสถาบันการเงินหลักที่ให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ผู้มีรายได้ปานกลางและรายได้น้อย
- บริหารจัดการ และดูแลเงินกองทุนให้เพียงพอกับการปล่อยสินเชื่อ รวมทั้งเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับมาตรฐานการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญของ ธปท. โดยไม่เป็นภาระของรัฐ
- ยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรในด้านสารสนเทศ เพื่อให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับธนาคารพาณิชย์

2) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมแห่งประเทศไทย

- เป็นสถาบันการเงินหลักที่ให้บริการทางการเงินและบริการอื่น ๆ ที่เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ใช้บริการ
- ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการใหม่มีอัตราการอยู่รอดสูง และสนับสนุน ให้ผู้ประกอบการ SMEs ที่มีอยู่แล้ว เติบโตอย่างเข้มแข็ง
- เสริมสร้างการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยสร้างความโปร่งใสในการปล่อยสินเชื่อให้มีคุณภาพและรัดกุมยิ่งขึ้น
- เร่งรัดแก้ไขปัญหาหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ที่มีอยู่เดิม
- มีการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล และมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง

3) บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

- เป็นองค์กรหลักที่ให้บริการการค้ำประกันสินเชื่อเพื่อช่วยให้วิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมมีโอกาสได้รับสินเชื่อจากสถาบันการเงินหรือเข้าถึงแหล่งเงินทุนมากขึ้น และได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

- เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านเครดิต ให้มีการจัดการในการป้องกันและแก้ไขหนี้ด้อยคุณภาพ (NPLs) อย่างเป็นระบบเพื่อลดปัญหาการขาดทุน ขณะเดียวกันจะมีระบบการคิดค่าธรรมเนียมหลายอัตราตามความเสี่ยง เพื่อลูกค้าคุณภาพดีได้รับประโยชน์ ทำให้มีการใช้บริการอย่างกว้างขวาง และเพิ่มรายได้ให้กับ บสย.
- พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้มีความหลากหลาย โดยสอดคล้องกับความต้องการของสถาบันการเงินและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ขณะเดียวกันต้องมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์การค้ำประกันเดิมเพื่อลด การตั้งสำรองภาระค้ำประกันและลดความสูญเสียจากการ จ่ายค่าประกันชดเชย
- เน้นการสร้างจิตสำนึกและวัฒนธรรมองค์กรในการยึดถือหลักธรรมาภิบาลที่ดีให้กับพนักงาน
- พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความหลากหลายและมุ่งเน้นการตลาดเชิงรุก เพื่อให้องค์กรมีรายได้เพียงพอสำหรับการปฏิบัติภารกิจภายใต้ พ.ร.บ. บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม พ.ศ. 2534 อย่างยั่งยืน
- มีการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล และมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง

4) บรรษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย
- เป็นสถาบันการเงินของรัฐที่ประกอบธุรกิจตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยและกิจการอื่นที่ส่งเสริมและพัฒนาตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยตามพระราชกำหนดบรรษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย พ.ศ. 2540
- บริหารจัดการภายในองค์กรให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สามารถเป็นองค์ความรู้เฉพาะด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยต่อไป

5) ธนาคารออมสิน
- เป็นสถาบันการเงินหลักในการรับฝากเงิน การลงทุน การให้สินเชื่อ และการบริการทางการเงิน เพื่อสนับสนุน การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ
- ดำเนินการสนองนโยบายรัฐบาลและส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก
- การบริหารทางการเงินครบวงจรและปรับปรุงกระบวนการติดตามลูกหนี้อย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงระบบข้อมูล เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการลูกค้า
- มีการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล และมีการบริหารความเสียงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง

6) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
- เป็นสถาบันการเงินหลักที่ประกอบธุรกิจเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการนำเข้า การส่งออก การลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศภายใต้พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536
- เป็นองค์กรที่มีรายได้พอเพียงสำหรับการปฏิบัติตามภารกิจภายใต้พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 ได้อย่างยั่งยืน

- มีการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล และมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง

7) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

- มุ่งส่งเสริมการพัฒนาชนบท และสร้างระบบเครือข่ายให้เกษตรกรลูกค้า ทั้งภาคการเกษตรและภาคที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรให้เข้มแข็ง โดยเชื่อมโยงการผลิตและการตลาด
- แยกบัญชีการดำเนินงานตามนโยบายรัฐจากการดำเนินธุรกรรมตามปกติ
- ควบคุมอัตราส่วนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้รวม
- ยกระดับระบบสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการให้บริการลูกค้า

8) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

- ยกระดับผลประกอบการให้อยู่ในระดับมาตรฐานธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ โดยเฉพาะการสร้างรายได้จากค่าธรรมเนียม
- พัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง
- ยกระดับความโปร่งใสในการบริหารจัดการภายในองค์กร

* รอการยืนยัน

7. สาขาพาณิชย์และบริการ จำนวน 4 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

เป้าประสงค์หลักของกลุ่ม: "สร้างความชัดเจนด้านบทบาทองค์กร มียุทธศาสตร์การดำเนินงาน พัฒนาภาพลักษณ์องค์กร และยกระดับการบริหารจัดการสู่ระดับมาตรฐาน"

1) สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

- พัฒนาภาพลักษณ์การบริหารงานและความโปร่งใส
- กำหนดแนวทาง/แผนงานเพื่อการแก้ปัญหาสลากเกินราคาที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- กำหนดแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนเรื่องสลาก 2 ตัว 3 ตัว
- ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมสาธารณะประโยชน์เพื่อการพัฒนาสังคม

2) องค์การคลังสินค้า

- เร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร และดำเนินการปิดบัญชีให้เป็นปัจจุบัน
- ทบทวนบทบาทและทิศทางขององค์กรในการดูแลสินค้าเกษตรอย่างเป็นระบบ โดยร่วมพิจารณากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร เป็นต้น

3) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

- จัดทำแผนยุทธศาสตร์ การส่งเสริมการท่องเที่ยวให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยนำระบบสารสนเทศมาใช้
- สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการตลาดของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ก้าวสู่มาตรฐานที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน
- มีแนวทางในการกำกับดูแลทิศทางการดำเนินงานของบริษัทหรือกิจการที่ ททท. ร่วมลงทุนอย่างชัดเจน

4) องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

- กำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน โดยร่วมพิจารณากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- จัดทำแผนบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

8. สาขาเกษตรและทรัพยากรธรณี จำนวน 5 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์หลักของกลุ่ม: "สร้างความชัดเจนด้านบทบาทองค์กร พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ พัฒนาระบบฐานข้อมูล ดำเนินธุรกิจให้สามารถพึ่งพาตนเองได้"

1) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมฯ

- พัฒนา "Brand" ของ อสค. เพื่อเพิ่มรายได้เชิงพาณิชย์
- ดำเนินการเชิงรุกในด้านการจัดการตลาดน้ำนมของประเทศ
- พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน และดำเนินการปิดบัญชีให้เป็นปัจจุบัน

2) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

- พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน และดำเนินการปิดบัญชีให้เป็นปัจจุบัน
- ทบทวนบทบาทและทิศทางขององค์กรในการดูแลสินค้าเกษตรอย่างเป็นระบบ โดยร่วมพิจารณากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์การคลังสินค้า เป็นต้น
- จัดทำแผนธุรกิจเพื่อการดำเนินการขององค์กรซึ่งสามารถพึ่งพาตนเองได้

3) องค์การสะพานปลา

- ทบทวนแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ปัญหาการขาดทุน
- บริหารจัดการทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม
- ยกระดับสะพานปลาและท่าเทียบเรือให้ได้มาตรฐานสากล

4) องค์การสวนพฤกษศาสตร์

- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความหลากหลายของทรัพยากรพืช และรวบรวมพันธ์ไม้เพื่อนำไปสู่การเป็นศูนย์กลางพรรณไม้ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

- ดำเนินการเชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้แก่องค์กร
- ประชาสัมพันธ์เผยแพร่องค์กรเพื่อให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น
- การรณรงค์ให้ความรู้แก่เยาวชนด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

5) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

- พัฒนาระบบข้อมูลสวนป่าและทรัพย์สินขององค์กร
- พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐาน และดำเนินการปิดบัญชีให้เป็นปัจจุบัน
- ศึกษาแนวทางการจัดตั้ง Timber Investment Trust เพื่อปลูกสร้างและพัฒนาสวนป่า
- พิจารณาบทบาทและการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทลูก

9. สาขาสังคมและเทคโนโลยี จำนวน 6 แห่ง

หน่วยงานเจ้าสังกัด: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
และ กระทรวงสาธารณสุข

เป้าประสงค์หลักของกลุ่ม: "ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน พัฒนาองค์ความรู้เพื่อเป็นเรียนรู้และสนับสนุนการดำเนินงานของภาคเอกชน พัฒนาระบบการบริหารจัดการและข้อมูลสารสนเทศ สร้างเครือข่ายพันธมิตรจากภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ"

1) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีฯ

- วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ถ่ายทอดเทคโนโลยีและความรู้เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมรวมทั้งวิสาหกิจชุมชน
- เป็นศูนย์กลางการบริการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมทั้งขยายช่องทางการเข้าถึงบริการในส่วนภูมิภาค
- พัฒนาให้เกิดระบบโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะการจัดตั้งอุทยานวิทยาศาสตร์ (Science Park) ในภาคเหนือและภาคตะวันออก โดยให้มีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและมีผลงานที่เป็นรูปธรรม
- ให้มีเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนากับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

2) องค์การเภสัชกรรม

- ผลิต จำหน่าย ให้บริการยาและเวชภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานสากล ทั้งคุณภาพและราคา
- ดำเนินธุรกิจการผลิตยาและเวชภัณฑ์ให้มีศักยภาพในการแข่งขันและสามารถพึ่งพาตนเองได้
- รักษาระดับราคายาและเวชภัณฑ์ ให้ประชาชนสามารถรับภาระได้
- วิจัย พัฒนา ยาและเวชภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นต่อสังคมไทย

3) การกีฬาแห่งประเทศไทย

- กำหนดแนวทางในการพัฒนากีฬาอาชีพ
- พัฒนาองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา เพื่อการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- เป็นศูนย์รวมด้านการบริหารจัดการและระบบ IT เพื่อให้เป็นศูนย์รวมข้อมูลด้านกีฬา

4) สำนักงานธนานุเคราะห์

- ศึกษารูปแบบขององค์กรที่เหมาะสม
- พัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กร
- พัฒนาระบบการบริหารจัดการและระบบ IT
- มีแผนการบริหารจัดการสภาพคล่องที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

5) องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

- ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต และศูนย์สาระบันเทิงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สาธารณชนทั่วไป
- เป็นศูนย์กลางของสื่อการนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสู่สาธารณชนให้แพร่หลายและทั่วถึงในรูปแบบของพิพิธภัณฑ์เคลื่อนที่และพิพิธภัณฑ์เครือข่าย
- มีบทบาทในการสร้างความตระหนัก และส่งเสริมให้ประชาชนสนใจและมีทัศนคติที่ดีต่อวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- สร้างเครือข่ายพันธมิตรจากภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ
- เพิ่มกลไก และช่องทางในการหาแหล่งทุน รายได้และการสนับสนุนอื่น ๆ

6) องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

- สร้างภาพลักษณ์ให้องค์การสวนสัตว์เป็นแหล่งในการเรียนรู้ และพักผ่อน
- ขยายและอนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่าหายาก
- สวนสัตว์พัฒนาไปสู่มาตรฐานระดับโลก
- เป็นผู้นำในด้านการบริหารสัตว์ป่าในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- ดำเนินการเชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร

5. แผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจ

1. ความเป็นมา

1.1 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์ของกระทรวงนำร่องทั้ง 4 กระทรวง ได้แก่ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลังและกระทรวงยุติธรรม โดยมีข้อสังเกตให้กระทรวงการคลังกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านรัฐวิสาหกิจอย่างจริงจังและเป็นระบบ และเป็นกระทรวงหลักในการดำเนินการ โดยให้กระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้สนับสนุน

1.2 กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้พิจารณาสถานะของรัฐวิสาหกิจพบว่า มีรัฐวิสาหกิจจำนวน 11 แห่งที่ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อพลิกฟื้นกิจการจากขาดทุนให้เป็นกำไร และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่ม ช่องทางการหารายได้อย่างยั่งยืน โดยมีรายชื่อรัฐวิสาหกิจทั้ง 11 แห่ง ดังนี้

1. สถาบันการบินพลเรือน (สบพ.)
2. การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)
3. องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)
4. องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.)
5. องค์การคลังสินค้า (อคส.)
6. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท)
7. องค์การสวนสัตว์ (อสส.)
8. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป)
9. การเคหะแห่งชาติ (กคช.)
10. การรถไฟแห่งประเทศไทย [1]
11. องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ [2]

หมายเหตุ (1) แผนยุทธศาสตร์ของการรถไฟแห่งประเทศไทยได้เสนอฯ ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาแล้วเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2550

(2) แผนยุทธศาสตร์ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพอยู่ระหว่างการพิจารณาของกระทรวงคมนาคม

2. สรุปสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจทั้ง 9 แห่ง ได้ดังนี้

รัฐวิสาหกิจ	แผนยุทธศาสตร์
สบพ.	• ดำเนินการสอนในเชิงพาณิชย์มากขึ้นเพื่อเพิ่มรายได้ • ปรับโครงสร้างองค์กรแยก Profit Center และ Cost Center ให้ชัดเจน • เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์ในสินทรัพย์
รฟม.	• ศึกษาการจัดตั้ง Holding Company ของระบบ Mass Transit • ศึกษาการนำระบบตั๋วร่วมมาใช้เพื่อให้การบริหารจัดการระบบขนส่งมีความสะดวก • บริหารจัดการภาระเงินกู้ โดยการ Refinance เงินกู้ต่างประเทศ และบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา
อ.ส.ค.	• ปรับโครงสร้างองค์กรโดยแยก Profit Center และ Cost Center ให้ชัดเจน • เพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย Modern Trade ในภูมิภาค • ปรับกลยุทธ์การขายเชิงรุกสำหรับธุรกิจนมโรงเรียน • Refinancing หนี้ระยะยาว เพื่อแก้ปัญหาสภาพคล่อง
อ.ต.ก.	• พัฒนาธุรกิจด้านการตลาดสินค้าเกษตร โดยจัดตั้งตลาดกลางประมูลสินค้าเกษตร • พัฒนา Brand ของสินค้าเกษตรให้แพร่หลาย
อคส.	• เพิ่มบทบาทการให้บริการ logistics ด้านสินค้าเกษตรของประเทศโดยจัดตั้งคลังสินค้าตามจุดเชื่อมโยงการขนส่งที่สำคัญทั้งในประเทศและแนวชายแดน • Fully Asset Utilization ของคลังสินค้าในส่วนกลางและภูมิภาค • นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยลดค่าใช้จ่ายโครงการรับจำนำสินค้าเกษตร
ปณท	• ขยายการให้รูปแบบบริการที่มีมูลค่าเพิ่มและขอบเขตบริการ • สร้าง Brand ให้เป็นที่ยอมรับ ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กร • จัดทำแผนการตลาดเชิงรุก
อสส.	• เน้นการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและกิจกรรมทางการตลาดเพื่อเพิ่มผู้เข้าชม โดยมุ่งกลุ่มเป้าหมายเป็นชาวต่างประเทศและเด็ก
อ.อ.ป.	• สร้างรายได้จากที่ดิน Non-core และปรับระบบการปลูกสวนป่าให้สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับ • แปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ โดยจัดตั้งนิติบุคคลเฉพาะกิจ (SPV)
กคช.	• การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยธุรกิจ และวางระบบสารสนเทศองค์กรเพื่อเป็นศูนย์วิชาการสารสนเทศที่อยู่อาศัย • ดำเนินการเชิงพาณิชย์ควบคู่กับภารกิจเชิงสังคม มีการพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม • ยุติบทบาทในการเป็นผู้ให้เช่าซื้อ

3. สรุปการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจทั้ง 9 แห่ง ได้ดังนี้

รัฐวิสาหกิจ	การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
สบพ.	สบพ. ได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างฯ ดังนี้ • สบพ. ได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อกำหนดทิศทางองค์กร โดยศึกษาการแปรสภาพของ สบพ. ไปเป็นสถาบันการศึกษาในสังกัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการศึกษาขั้นตอนการเสนอร่างกฎหมายการแปรสภาพ สบพ. • ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยการเพิ่มกำลังการผลิตนักบินพาณิชย์ตรีสรรหาครูฝึกการบินเพิ่ม พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาข้อจำกัดด้านจำนวนเครื่องบินและสถานที่ มีการกำหนดมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อลดผลขาดทุน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน • ปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลและระบบบัญชี และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและพนักงาน โดยได้ว่าจ้างมูลนิธิพัฒนาประสิทธิภาพในราชการศึกษาและพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และโครงสร้างพนักงาน
รฟม.	รฟม. ได้มีการปรับแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างฯ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวคิดด้านระบบขนส่งมวลชน (Mass Transit System) ดังนี้ • คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2550 เห็นชอบให้จัดตั้งคณะกรรมการนโยบายบริหารจัดการระบบขนส่งมวลชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อกำกับนโยบายบริหารจัดการระบบขนส่งมวลชนในภาพรวม รูปแบบการเดินรถและการบริหารจัดการ นโยบายการเชื่อมต่อระบบระหว่าง Existing Operators และ New Operators รวมถึงโครงสร้างอัตราค่าโดยสารและระบบตั๋วร่วม (Common Ticket) รฟม. จึงไม่ต้องจัดตั้ง Holding Company ขึ้นอีก • คณะรัฐมนตรีได้มีมติวันที่ 24 กรกฎาคม 2550 เห็นชอบให้ รฟม. แปลงหนี้เงินกู้จำนวน 206,176 ล้านเยน อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 0.75 เป็นเงินบาท โดยแปรญัตติร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2551 เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายชำระดอกเบี้ยเงินกู้ 1,200 ล้านบาท ซึ่งปัจจุบัน รฟม. อยู่ระหว่างดำเนินการร่วมกับสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะตามแผนบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน
อ.ส.ค.	อ.ส.ค. ได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างฯ ดังนี้ • การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการรายได้ โดยการเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่เพื่อเพิ่มกำลังการผลิต และเร่งระบายสินค้าคงคลัง • การจัดทำแผนการแก้ปัญหาหนี้ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งคาดว่าจะสามารถนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาได้ภายในปีงบประมาณ 2551 • ประสานงานกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเพื่อทำการปิดงบการเงินให้เป็นปีปัจจุบัน

รัฐวิสาหกิจ	การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
อ.ต.ก.	อ.ต.ก. ได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างฯ ดังนี้ • ปรับปรุงตลาด อ.ต.ก. พหลโยธินให้เป็นตลาดสดต้นแบบ (Food Safety) ซึ่งดำเนินการแล้วเสร็จประมาณร้อยละ 80
อคส.	อคส. ได้นำแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างฯ มาเป็นแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อคส. ปี 2551 -2555 โดยเน้นการดำเนินธุรกิจการค้าและธุรกิจโลจิสติกส์ที่ได้มาตรฐานสากล เพื่อสนองนโยบายของรัฐและเป็นทางเลือกให้แก่ภาครัฐและเอกชน
ปณท	ปณท. ได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างฯ ดังนี้ • ทำการตลาดเชิงรุก ใช้ Customer Relation Management: CRM ขยายการให้บริการทั้งรูปแบบบริการที่มีมูลค่าเพิ่มและขอบเขตบริการ จัดโครงการส่งเสริมการสะสมตราไปรษณียากรและของที่ระลึกร่วมกับภาครัฐกระจายสินค้า OTOP ส่งเสริมบริการ Pay at Post และให้บริการ Total Solution • การควบคุมค่าใช้จ่ายด้านแรงงานโดยเกลี่ยอัตรากำลังคนทดแทนตำแหน่งที่ว่าง นำระบบ KPI บุคคลมาใช้ • ประยุกต์ใช้ Technology พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้า จัดการระบบสินค้าคงคลัง และการกระจายสินค้า • สร้าง Brand ให้เป็นที่ยอมรับ ปรับปรุงรูปลักษณ์ที่ทำการไปรษณีย์ (โครงการ Face Lift) และบริการ One stop service
อสส.	อสส. ได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างฯ ดังนี้ • ปรับโครงสร้างองค์กรโดยเพิ่มฝ่ายพัฒนาธุรกิจและประชาสัมพันธ์เพื่อรองรับการขยายการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ • ปรับระบบการจัดการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจโดยแยกบัญชีเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม
อ.อ.ป.	อ.อ.ป. ได้นำแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างฯ มาเป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ อ.อ.ป. ปี 2549 -2553 โดยเน้นการฟื้นฟูฐานะทางการเงินจากการสร้างรายได้จากที่ดินที่ไม่ใช้กิจกรรมหลัก การแปลงสินทรัพย์บนที่ดินสวนป่าเป็นหลักทรัพย์การปรับโครงสร้างหนี้ รวมทั้งการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยการประเมินมูลค่าที่ดินที่จะทำการพัฒนา การปรับปรุงข้อมูลสวนป่า และได้จัดทำแผนเพิ่มผลผลิตไม้เศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน
กคช.	เนื่องจากคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 14 มกราคม 2546 มอบนโยบายให้ กคช. ดำเนินโครงการบ้านเอื้ออาทร จำนวน 601,727 หน่วย ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 5 ปี (ปี 2546 - 2550) ทำให้ กคช. ไม่ได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างฯ และเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2550 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกรอบและงบประมาณ โดยมีข้อสังเกตให้ กคช. จัดทำแผนฟื้นฟู กคช. ให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน และนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ

มติที่ประชุม

รับทราบแผนยุทธศาสตร์ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจทั้ง ๙ แห่ง และเนื่องจากมีรัฐวิสาหกิจหลายแห่งยังมีผลการดำเนินงานที่ขาดทุน และยังไม่มีแผนในการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนเสนอคณะรัฐมนตรี จึงมอบหมายให้กระทรวงเจ้าสังกัดเร่งติดตามกำกับให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน สำหรับรัฐวิสาหกิจอื่นที่มีแนวโน้มที่จะประสบปัญหาด้านการเงินในอนาคต เช่น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ให้กระทรวงเจ้าสังกัดและกระทรวงการคลังติดตามการดำเนินงานและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยเร็ว

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
แผนปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ
เพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของ ขสมก.
ฉบับสมบูรณ์

BMTA

ตุลาคม 2550

TransPlan
บริษัท ทรานสแพลน จำกัด

ขสมก

บริการที่ดี
คือ
ศักดิ์ศรี ขสมก.

สารบัญ

1. ความเป็นมา 1
2. ข้อเท็จจริง 2
2.1 ด้านอุปทาน (Supply) 2
2.2 ด้านอุปสงค์ (Demand) 3
2.3 โครงสร้างองค์กร 3
2.4 ฐานะการเงิน 4
2.4.1 โครงสร้างรายได้ 4
2.4.2 โครงสร้างรายจ่าย 6
2.4.3 ผลประกอบการ 8
3. ข้อวิเคราะห์ 10
4. ภาพการพัฒนาในอนาคตและแนวทางเลือกที่สำคัญ 12
5. ข้อพิจารณาขอความเห็นชอบ 15

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 จำนวนรถประจำการและเส้นทาง จำแนกตามผู้ประกอบการต่างๆ (มิถุนายน 2550).....2
ตารางที่ 2 สรุปสถานภาพทางด้านการเงิน ของ ขสมก. (ผลกำไร-ขาดทุน สุทธิ) จำแนกตามภาพการพัฒนาและแผนงาน/ โครงการหลัก.....13
ตารางที่ 3 สรุปสถานภาพทางด้านการเงิน ของ ขสมก. [ผลการดำเนินงาน ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อม (EBITDA)] จำแนกตามภาพการพัฒนาและแผนงาน/ โครงการหลัก.....14
ตารางที่ 4 สรุปแผนงานและกรอบเวลาในการดำเนินงาน (Roadmap).....17
ตารางที่ 5 สรุปแผนงบประมาณในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการหลัก (Investment Projects).....18

สารบัญรูป

รูปที่ 1 สัดส่วนการเดินทางภายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามรูปแบบการขนส่งสาธารณะ 3

รูปที่ 2 โครงสร้าง ขสมก. ในปัจจุบัน 4

รูปที่ 3 โครงสร้างรายได้ของ ขสมก. จากแหล่งต่างๆ ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549 5

รูปที่ 4 โครงสร้างรายได้จากค่าโดยสาร (Fare Revenue) ของ ขสมก. ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549 5

รูปที่ 5 โครงสร้างค่าใช้จ่ายของ ขสมก. ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549 (จำนวนเงิน) 6

รูปที่ 6 โครงสร้างค่าใช้จ่ายของ ขสมก. ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549 (สัดส่วน) 7

รูปที่ 7 ผลการประกอบการของ ขสมก. ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549 8

รูปที่ 8 ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงโดยเฉลี่ย ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549 9

รูปที่ 9 ระบบค่าโดยสารที่เสนอแนะใหม่ (แยกรายได้และค่าใช้จ่ายจ่ายของผู้ประกอบการออกจากกัน) 11

สารบัญคำย่อ (List of Acronyms)

กค.	กระทรวงการคลัง
กนร.	คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ
กทม.	กรุงเทพมหานคร (หมายถึงองค์การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นกรุงเทพมหานคร)
ขสมก.	องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
คค.	กระทรวงคมนาคม
คจร.	คณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก
ครม.	คณะรัฐมนตรี
ปตท.	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
พ.ร.ฎ.	พระราชกฤษฎีกา
รฟท.	การรถไฟแห่งประเทศไทย
รฟม.	องค์การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
สคร.	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
สนข.	สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร
สนช.	สภานิติบัญญัติแห่งชาติ
สศช.	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
นร.	สำนักนายกรัฐมนตรี
พ.ร.บ.	พระราชบัญญัติ
BCMA	หน่วยงานกำกับดูแล/ บริษัทบริหารและควบคุมการขนส่งมวลชนโดยรถโดยสารประจำทาง (Bus Control and Management Authority)
BRT	ระบบขนส่งมวลชนโดยรถโดยสารแบบเร็วพิเศษ (Bus Rapid Transit)
CNG	ก๊าซธรรมชาติอัด (Compressed Natural Gas)
GTZ	สำนักงานความร่วมมือทางวิชาการของเยอรมัน (Deutsche Gesellschaft for Technische Zusammenarbeit GmbH – German Technical Cooperation)
NGV	ก๊าซธรรมชาติที่ใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับยานพาหนะ (Natural Gas for Vehicle)
PBC	สัญญาการให้บริการเชิงคุณภาพ (Performance-based Contract)
PSO	พันธกิจการให้บริการเชิงสังคม (Public Service Obligation)

1. ความเป็นมา

เดือนกันยายน พ.ศ. 2518 รัฐบาลของ ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช ได้มีมติคณะรัฐมนตรีให้รวมรถโดยสารประจำทางในกรุงเทพมหานครเป็นบริษัทเดียว ชื่อว่า "บริษัท มหานครขนส่ง จำกัด" เนื่องจากผู้ประกอบการขนส่งซึ่งขณะนั้นมีอยู่หลายรายต่างอยู่ในภาวะล้มละลายและบางส่วนได้หยุดให้บริการ ทำให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชนทั่วไป โดย "บริษัท มหานครขนส่ง จำกัด" เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทบริษัท จำกัด ที่รัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นเสียงข้างมาก

อย่างไรก็ตาม การรวมและจัดตั้งเป็น "บริษัท มหานครขนส่ง จำกัด" มีประเด็นปัญหาด้านกฎหมายการจัดตั้งในรูปแบบของการประกอบกิจการขนส่ง ดังนั้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2519 ในสมัยรัฐบาลของ ม.ร.ว. เสนีย์ ปราโมช จึงได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเป็นองค์การของรัฐใช้ชื่อว่า "องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ" โดยรวมกิจการรถโดยสารทั้งหมดจาก "บริษัท มหานครขนส่ง จำกัด" มาขึ้นอยู่กับ "องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ" หรือมีชื่อย่อว่า "ขสมก." ขสมก. เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทกิจการสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจและขอบเขตความรับผิดชอบในการให้บริการรถโดยสารประจำทางแก่ผู้โดยสารในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง 5 จังหวัด คือ นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และนครปฐม นอกจากนี้ ขสมก. ยังมีหน้าที่ในการประกอบการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการประกอบการขนส่งบุคคลอีกด้วย

ขสมก. เป็นผู้ได้รับสิทธิในการให้บริการรถโดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครและพื้นที่ต่อเนื่องแต่เพียงผู้เดียวจากคณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกกลาง และตามมติ ครม. (วันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2526) ขสมก. ได้มอบหมายสิทธิแก่ผู้ประกอบการเอกชนร่วมบริการในการให้บริการด้วย (รถเอกชนร่วมบริการขนาดใหญ่ รถมินิบัส รถขนาดเล็กในซอย และรถตู้) โดย ขสมก. มีหน้าที่ในการกำกับดูแลผู้ประกอบการเอกชนร่วมบริการดังกล่าวให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญา

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง ขสมก. สามารถสรุปได้ ดังนี้

- ❖ เพื่อให้เกิดเอกภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชน
- ❖ เพื่อลดผลกระทบ และช่วยเหลือแก่ผู้มีรายได้น้อย นักเรียน และนักศึกษา

แม้ว่ารัฐบาลในสมัยนั้น จะได้มี พ.ร.ฎ. จัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ แต่สิ่งหนึ่งที่ไม่เหมือนกับการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจอื่นๆ คือ **รัฐไม่ได้จัดสรรเงินทุนประเดิมให้** ขสมก. จึงมีเงินทุนติดลบตั้งแต่เริ่มจัดตั้ง และต้องกู้ยืมเงินมาใช้ในการบริหารงาน โดยส่วนหนึ่งนำรายได้จากค่าโดยสารซึ่งได้รับเป็นเงินสดมาใช้ในการดำเนินงานแบบรายวัน แต่เมื่อรัฐมีนโยบายช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยโดยการ**ควบคุมราคาค่าโดยสารไว้ต่ำกว่าต้นทุน**ในการให้บริการ สถานภาพทางด้านการเงินของ ขสมก. จึงประสบปัญหาเพิ่มขึ้น กล่าวคือ ขสมก. ยิ่งให้บริการมากขึ้นเท่าใด ก็จะมีผลการดำเนินงานขาดทุนมากขึ้นเท่านั้น

ส่วนนโยบายในการให้ผู้ประกอบการเอกชนเข้ามาร่วมให้บริการเพื่อลดปัญหาการขาดทุนของ ขสมก. นั้น พบว่าไม่เกิดผลอย่างที่ตั้งใจไว้ โดยผู้ประกอบการเอกชนมีมาตรฐานคุณภาพการให้บริการที่ต่ำกว่า ขสมก. เช่น สภาพตัวรถไม่มีความมั่นคงปลอดภัย การซ่อมบำรุงไม่ได้มาตรฐาน พนักงานประจำรถทำงานนานกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมาย จึงทำให้มีแนวโน้มการเกิดอุบัติเหตุสูง เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ประกอบการเอกชนต้องใช้วิธีการบริหารจัดการด้านต้นทุน (Cost Management) เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้จากอัตราค่าโดยสารที่ถูกควบคุมไว้

2. ข้อเท็จจริง

2.1 ด้านอุปทาน (Supply)

ณ เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2550 **จำนวนรถประจำการของ ขสมก.** มีทั้งสิ้น 3,535 คัน **คิดเป็นร้อยละ** 44 **ของจำนวนรถโดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานครและพื้นที่ต่อเนื่อง** (ไม่รวมรถตู้ปรับอากาศ) หรือคิดเป็นร้อยละ 24 ของจำนวนรถโดยสารประจำทางทั้งหมด (รวมรถตู้ปรับอากาศ)

ตารางที่ 1 **จำนวนรถประจำการและเส้นทาง จำแนกตามผู้ประกอบการต่างๆ (มิถุนายน** 2550)

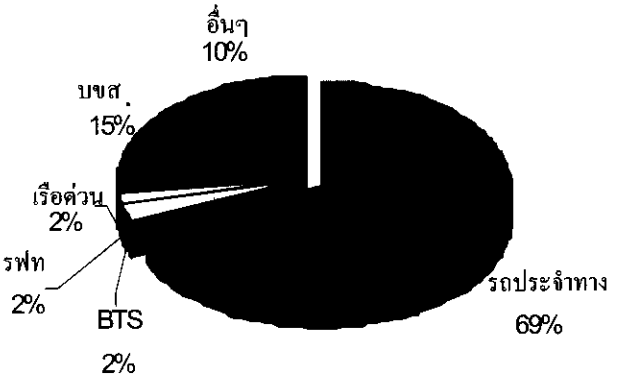
ประเภทรถ	รถธรรมดา		รถปรับอากาศ		รวม	
	จำนวน (คัน)	จำนวน เส้นทาง	จำนวน (คัน)	จำนวน เส้นทาง	จำนวน (คัน)	จำนวน เส้นทาง
ขสมก.	1,674	82	1,861	26	3,535	108
รถเอกชนร่วมบริการ	2,559	79	932	40	3,491	119
รถมินิบัส	1,070	(45)			1,070	(45)
รถตู้ปรับอากาศ			6,540	116	6,540	116
รวม	5,303	161	9,333	182	14,636	343

หมายเหตุ:

1. ตัวเลขใน ( ) ไม่ได้นำมาร่วมคำนวณด้วย เนื่องจากเป็นเส้นทางที่ทับซ้อนกับเส้นทางเดินรถของ ขสมก.
2. ไม่รวมรถปรับอากาศที่ใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิง ยี่ห้อ MAN จำนวน 44 คัน รถปรับอากาศพ่วง 43 คัน และรถยูโรทูที่ไฟไหม้ 1 คัน

2.2 ด้านอุปสงค์ (Demand)

รูปที่ 1 **สัดส่วนการเดินทางภายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำแนกตามรูปแบบการขนส่งสาธารณะ**



รูปที่ 1 แสดงสัดส่วนการเดินทางโดยระบบขนส่งสาธารณะ ซึ่งประกอบด้วย รถโดยสารประจำทาง ระบบราง (BTS/ รฟม./ รถไฟชานเมืองของ รฟท.) และเรือด่วน/เรือข้ามฟาก โดย**รถโดยสารประจำทาง** เป็น ระบบขนส่งหลักของประชากรภายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล **มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด** คิดเป็นสัดส่วน**ร้อยละ** 69

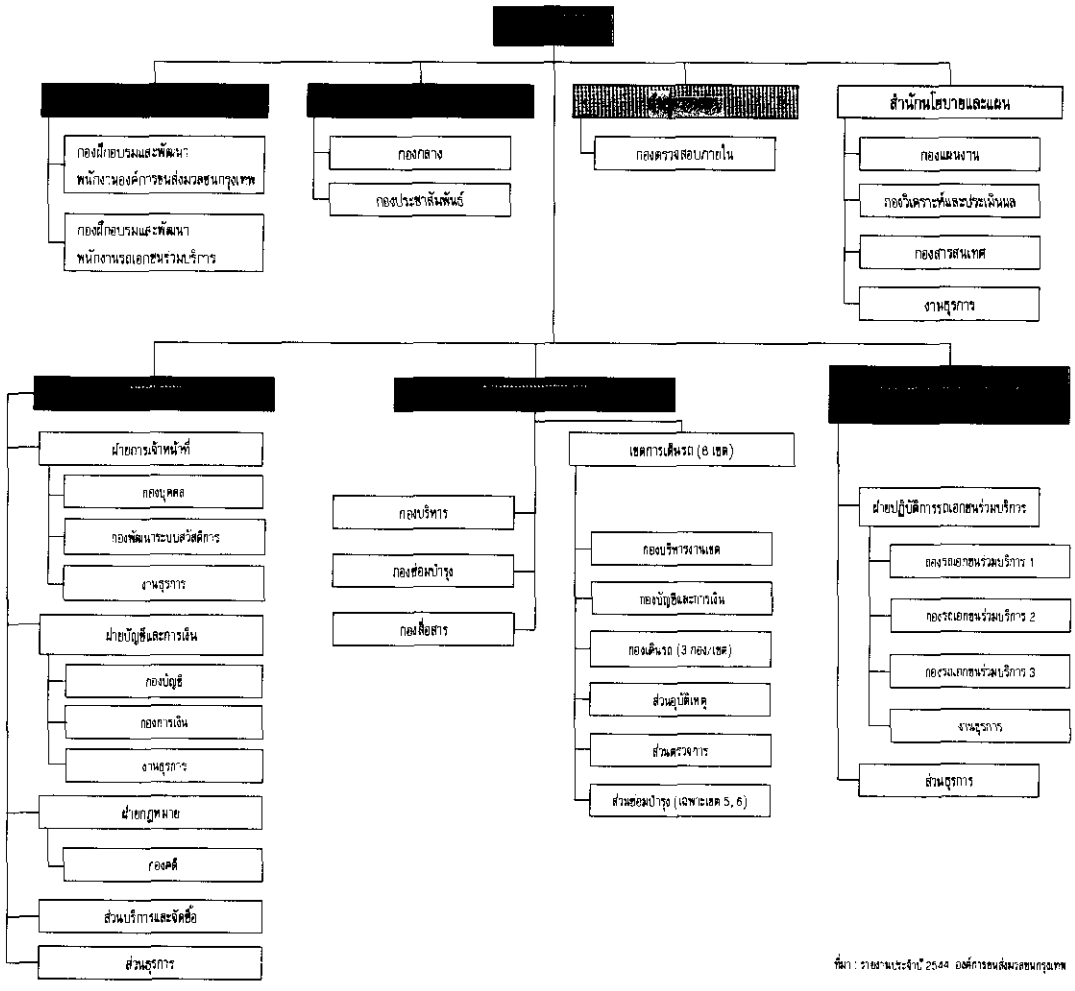
ที่มา: สำนักงานความร่วมมือทางวิชาการของเยอรมัน (GTZ)

2.3 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของ ขสมก. แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเดินรถองค์การ ฝ่ายการเดินรถเอกชนร่วมบริการ โดยฝ่ายการเดินรถองค์การได้จัดแบ่งออกเป็น เขตการเดินรถ จำนวน 8 เขต ดังแสดงใน**รูปที่** 2

ณ เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2550 ขสมก. มีจำนวนพนักงาน รวม 18,416 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานส่วนสนับสนุน 2,239 คน และพนักงานส่วนปฏิบัติการ 16,177 คน

รูปที่ 2 โครงสร้าง ขสมก. ในปัจจุบัน



ที่มา : รายงานประจำปี 2544 องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

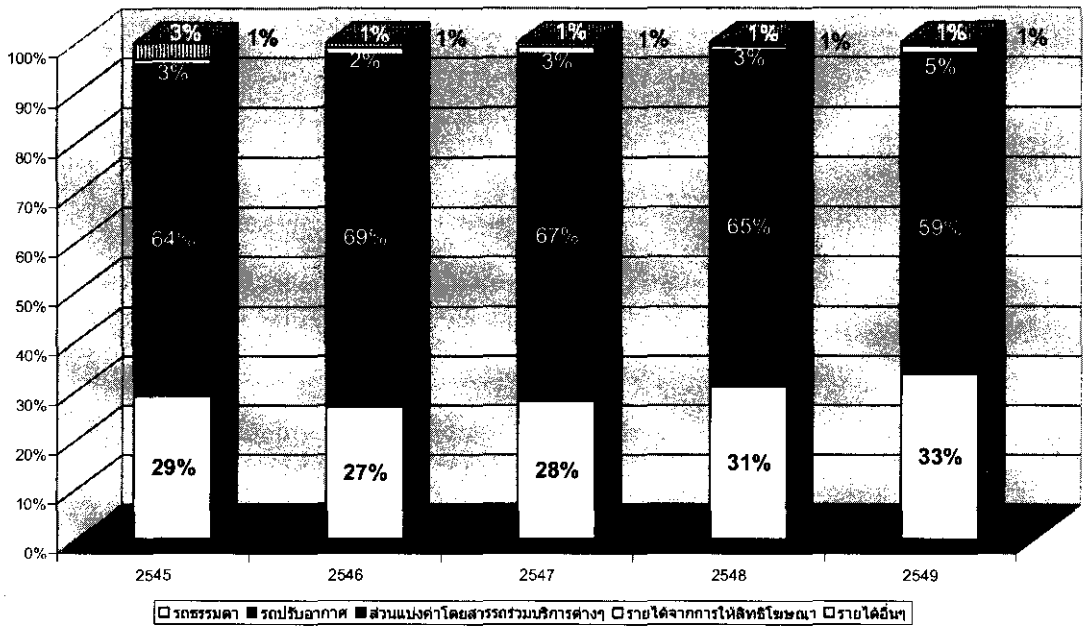
2.4 ฐานะการเงิน

2.4.1 โครงสร้างรายได้

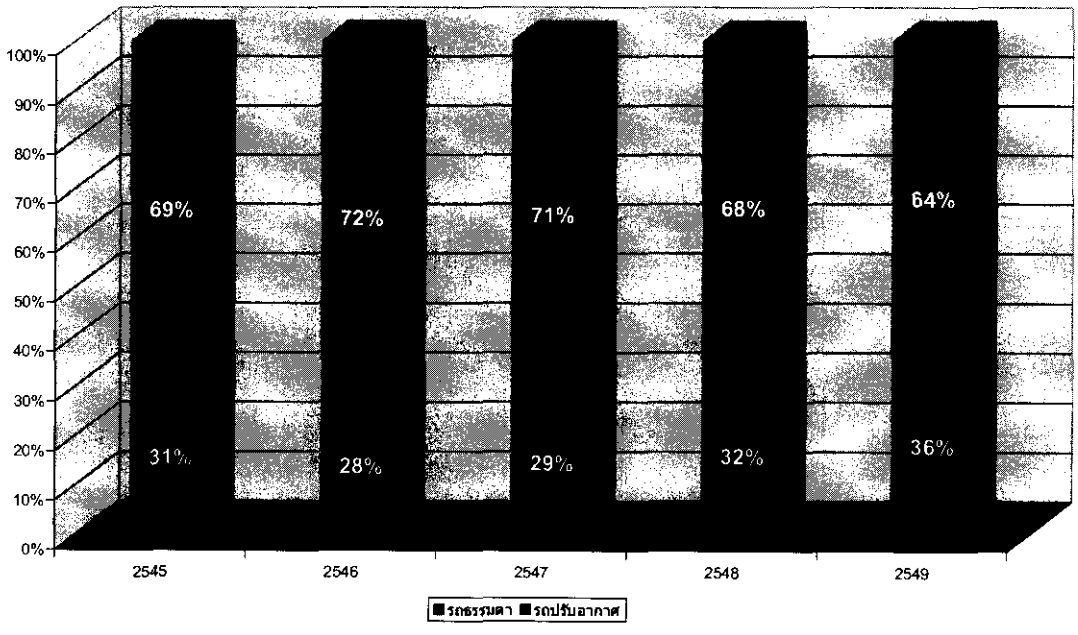
ขสมก. มีรายได้จาก 5 แหล่ง ประกอบด้วย ค่าโดยสารรถธรรมดา ค่าโดยสารรถปรับอากาศ ส่วนแบ่งรายได้จากผู้ประกอบการเอกชนร่วมบริการ รายได้จากการให้สิทธิโฆษณา และรายได้อื่นๆ โดยรายได้จากค่าโดยสาร (Fare Revenue) เป็นรายได้หลักของ ขสมก. คิดเป็นร้อยละ 92 ของรายได้รวม

รูปที่ 3 และ**รูปที่** 4 แสดงโครงสร้างรายได้จากแหล่งต่างๆ และโครงสร้างรายได้จากค่าโดยสาร (รถธรรมดาและรถปรับอากาศ) ของ ขสมก. ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549 ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

รูปที่ 3 โครงสร้างรายได้ของ ขสมก. จากแหล่งต่างๆ ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549



รูปที่ 4 โครงสร้างรายได้จากค่าโดยสาร (Fare Revenue) ของ ขสมก. ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549



❖ ในปี พ.ศ. 2549 รายได้จากค่าโดยสารรถปรับอากาศเป็นรายได้หลัก โดยมีสัดส่วนร้อยละ 59 ของรายได้ทั้งหมดของ ขสมก.

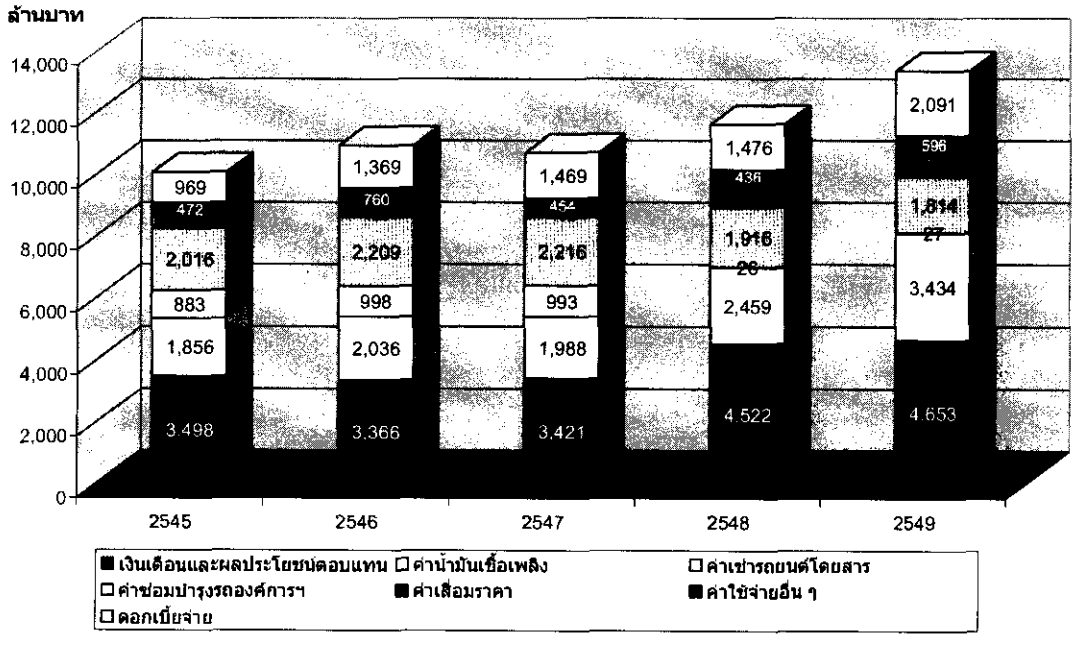
- อย่างไรก็ตาม (จาก**รูปที่** 4) รายได้จากค่าโดยสารรถธรรมดาเริ่มมีบทบาทสูงขึ้น โดยมีสัดส่วนต่อรายได้จากค่าโดยสารรวมเพิ่มสูงขึ้น จากร้อยละ 31 ในปี พ.ศ. 2545 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 36 ในปี พ.ศ. 2549 ทั้งนี้ รายได้จากค่าโดยสารรถธรรมดามีอัตราการเติบโตสะสมร้อยละ 6 ต่อปี ในขณะที่รายได้จากค่าโดยสารรถปรับอากาศไม่มีการเติบโต โดยมีจำนวนค่อนข้างคงที่ ตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา

2.4.2 โครงสร้างรายจ่าย

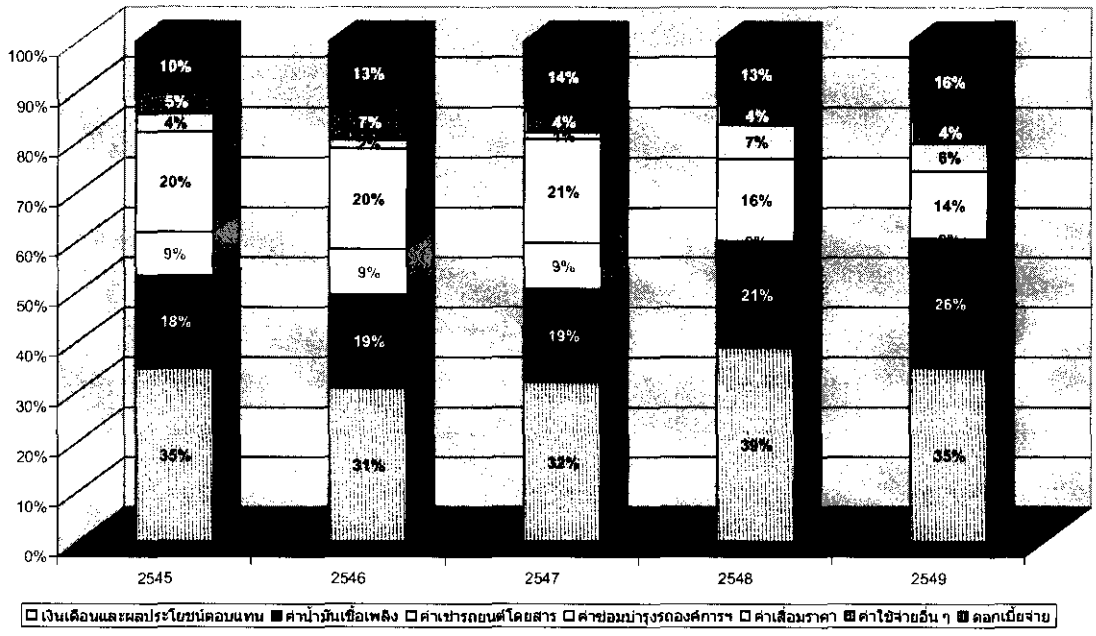
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ ขสมก. ประกอบด้วย 7 รายการหลัก ได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร ค่าซ่อมบำรุง ค่าเสื่อมราคา ค่าใช้จ่ายอื่นๆ และดอกเบี้ยจ่าย โดยค่าใช้จ่ายที่มีผลกระทบอย่างมากต่อผลการดำเนินงานมี 4 รายการหลัก ได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ดอกเบี้ยจ่าย และค่าซ่อมบำรุง โดยมีสัดส่วนรวมกันสูงถึงร้อยละ 90 ของค่าใช้จ่ายรวมในปี พ.ศ. 2549 และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 7 17 และ 21 ต่อปี ตามลำดับ ยกเว้นค่าซ่อมบำรุงที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงร้อยละ 3 ต่อปี

รูปที่ 5 และ**รูปที่** 6 แสดงโครงสร้างค่าใช้จ่ายของ ขสมก. ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

รูปที่ 5 **โครงสร้างค่าใช้จ่ายของ ขสมก. ระหว่างปี พ.ศ.** 2545–2549 **(จำนวนเงิน)**



รูปที่ 6 โครงสร้างค่าใช้จ่ายของ ขสมก. ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549 (สัดส่วน)



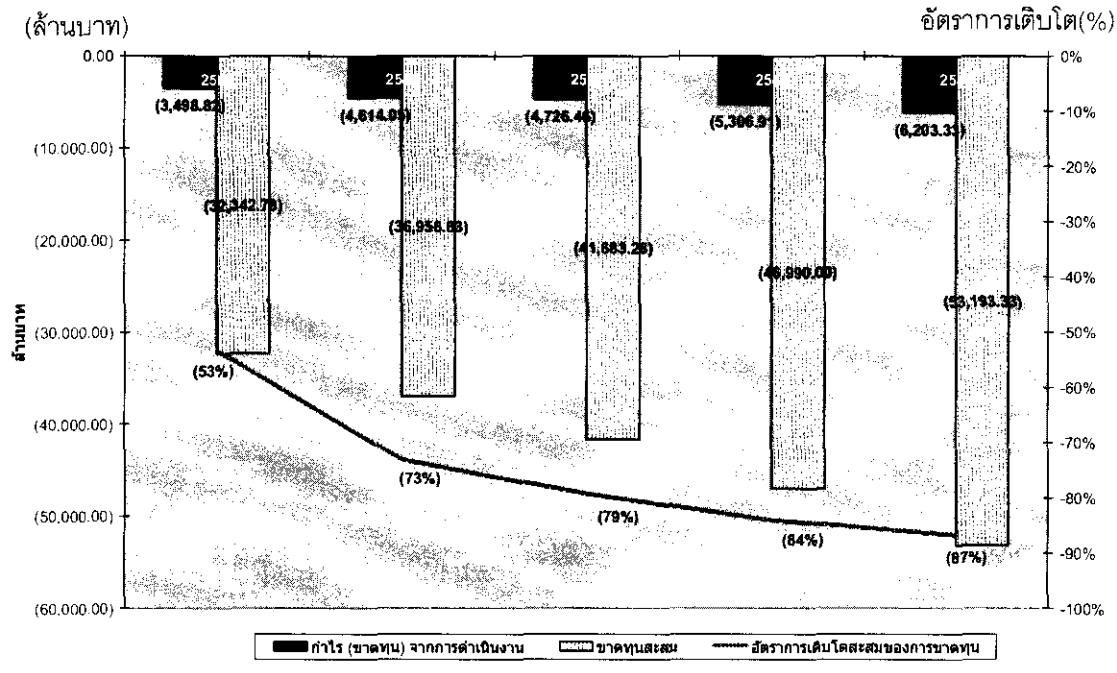
- ดอกเบี้ยจ่ายเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในอัตราร้อยละ 21 ต่อปี จาก 969 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2545 เป็น 2,091 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีสาเหตุหลักมาจากจำนวนหนี้สินที่เพิ่มขึ้นจากการที่ ขสมก. มีผลการประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่องทุกปี
- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดเช่นกันในอัตราร้อยละ 17 ต่อปี จาก 1,856 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2545 เป็น 3,434 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีสาเหตุหลักมาจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยในอัตราร้อยละ 19 ต่อปี
- เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (สัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายรวม เฉลี่ยร้อยละ 34) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 7 ต่อปี จาก 3,498 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2545 เป็น 4,653 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2549 เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเป็นสาเหตุหลัก
- ค่าซ่อมบำรุงและค่าเช่ารถยนต์โดยสาร (สัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายรวม เฉลี่ยร้อยละ 18) มีบทบาทลดลง โดยค่าซ่อมบำรุงมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงร้อยละ 3 ต่อปี จาก 2,016 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2545 เหลือ 1,814 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2549 โดยมีสาเหตุมาจากการเจรจาปรับลดราคาค่าเหมาซ่อมรถโดยสารปรับอากาศยูโรทูในปี 2548 ส่วนค่าเช่ารถโดยสารลดลงจาก 883 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2545 เหลือ 27 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2549 เนื่องจากได้มีการปรับเปลี่ยนจากการเช่ามาเป็นการซื้อแทน

- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และดอกเบี้ยจ่าย (สัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายรวม เฉลี่ยร้อยละ 21 และ 13 ตามลำดับ) มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยค่าน้ำมันเชื้อเพลิงมีสัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 18 ของค่าใช้จ่ายรวม ในปี พ.ศ. 2545 เป็นร้อยละ 26 ของค่าใช้จ่ายรวม ในปี พ.ศ. 2549 สำหรับดอกเบี้ยจ่ายเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 10 ของค่าใช้จ่ายรวมในปี พ.ศ. 2545 เป็นร้อยละ 16 ของค่าใช้จ่ายรวมในปี พ.ศ. 2549

2.4.3 ผลประกอบการ

รูปที่ 7 แสดงผลการประกอบการของ ขสมก. ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549 ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

รูปที่ 7 **ผลการประกอบการของ ขสมก. ระหว่างปี พ.ศ.** 2545–2549



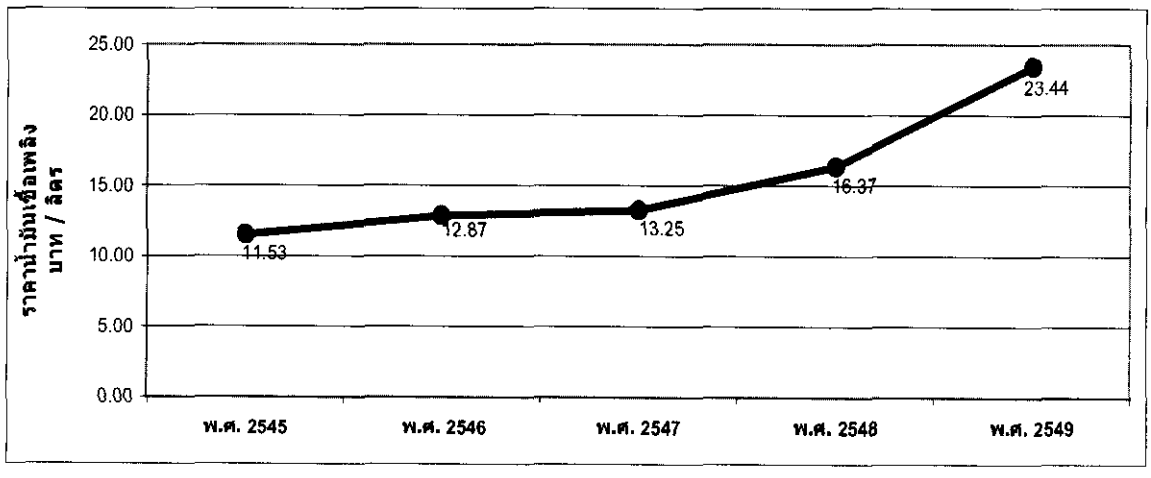
- ตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ขสมก. มีผลการประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยในปี พ.ศ. 2545 ขาดทุนเป็นจำนวนเงิน 3,499 ล้านบาท และเพิ่มเป็น 6,203 ล้านบาทในปี พ.ศ.2549 คิดเป็นอัตราการเติบโตสะสมของการขาดทุนร้อยละ 15 ต่อปี (Cumulative Average Growth Rate) ส่งผลให้ตัวเลขการ**ขาดทุนสะสม**เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจาก 32,343 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2545 เป็น 53,193 **ล้านบาทในปี พ.ศ. 2549** *(การขาดทุนสะสม ณ เดือน สิงหาคม 2550 เพิ่มเป็นจำนวน 58,484 ล้านบาท)*
- เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้รวม อัตราการขาดทุนสุทธิเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 53 ในปี พ.ศ. 2545 เป็นร้อยละ 87 ของรายได้รวมในปี พ.ศ. 2549

- ผลการให้บริการรถโดยสารมีอัตราการขาดทุนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากร้อยละ 70 ในปี พ.ศ. 2545 เป็นร้อยละ 100 ในปี พ.ศ. 2549 โดยรายได้จากค่าโดยสารรวมมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 2 ต่อปี ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเดินรถมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูงกว่าที่ร้อยละ 6 ต่อปี (ระหว่างปี พ.ศ. 2545–2549)
- **รถโดยสารธรรมดามีอัตราการขาดทุนสูงสุด** จากร้อยละ 108 ในปี พ.ศ. 2545 เพิ่มขึ้นสูงสุดเป็นร้อยละ 138 ในปี พ.ศ. 2546 แต่ลดลงเหลือร้อยละ 123 ในปี พ.ศ. 2549 เนื่องจากมีการปรับเพิ่มอัตราค่าโดยสารในปีดังกล่าว
- รถโดยสารปรับอากาศมีอัตราการขาดทุนต่ำกว่ารถโดยสารธรรมดา โดยมีผลการขาดทุนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 53 ในปี พ.ศ. 2545 เป็นร้อยละ 86 ในปี พ.ศ. 2549

สาเหตุหลักๆ ที่ทำให้ ขสมก. มีผลการประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง เกิดจาก

- การปรับราคาค่าโดยสารไม่สอดคล้องกับต้นทุนในการให้บริการที่เพิ่มขึ้นตามกลไกตลาด
- การปรับราคาเชื้อเพลิงดีเซล ซึ่งมีการปรับเพิ่มอย่างรวดเร็วตามกลไกตลาดโลก โดยค่าน้ำมันเชื้อเพลิงมีอัตราการขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 17 ต่อปี จากการที่ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 19 ต่อปี ดังแสดงใน**รูปที่ 8** หรือเพิ่มขึ้นจาก 11.53 บาทต่อลิตร ในปี พ.ศ. 2545 เป็น 23.44 **บาทต่อลิตร ในปี พ.ศ.** 2549
- เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 9 ต่อปี จาก 14,751 บาทต่อคนต่อเดือน ในปี พ.ศ. 2545 เป็น 20,983 บาทต่อคนต่อเดือน ในปี พ.ศ. 2549 โดยเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในปี พ.ศ. 2548 ในอัตราร้อยละ 33 เนื่องจากมีการปรับขึ้นเงินเดือนตามมติ ครม.

รูปที่ 8 **ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงโดยเฉลี่ย ระหว่างปี พ.ศ.** 2545–2549



3. ข้อวิเคราะห์

โอกาสของ ขสมก. คือ การเป็น**ผู้ให้บริการขนส่งมวลชนโดยรถโดยสารประจำทาง**ในเขตกรุงเทพมหานครและพื้นที่ต่อเนื่อง**แก่ผู้มีรายได้น้อย ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาด** (Market Share) **สูงสุด**ถึง **ร้อยละ** 69 และจากรายละเอียดใน**รูปที่ 4** ซึ่งแสดงให้เห็นถึง**ส่วนแบ่งทางการตลาดของรถโดยสารธรรมดา**ที่เพิ่มสูงขึ้นจากร้อยละ 31 ในปี พ.ศ. 2545 เพิ่มขึ้นเป็น **ร้อยละ 36 ในปี พ.ศ. 2549** โดยรายได้จากค่าโดยสารรถธรรมดามีอัตราการเติบโตสะสมร้อยละ 6 ต่อปี ในขณะที่รายได้จากค่าโดยสารรถปรับอากาศไม่มีการเติบโตเลย

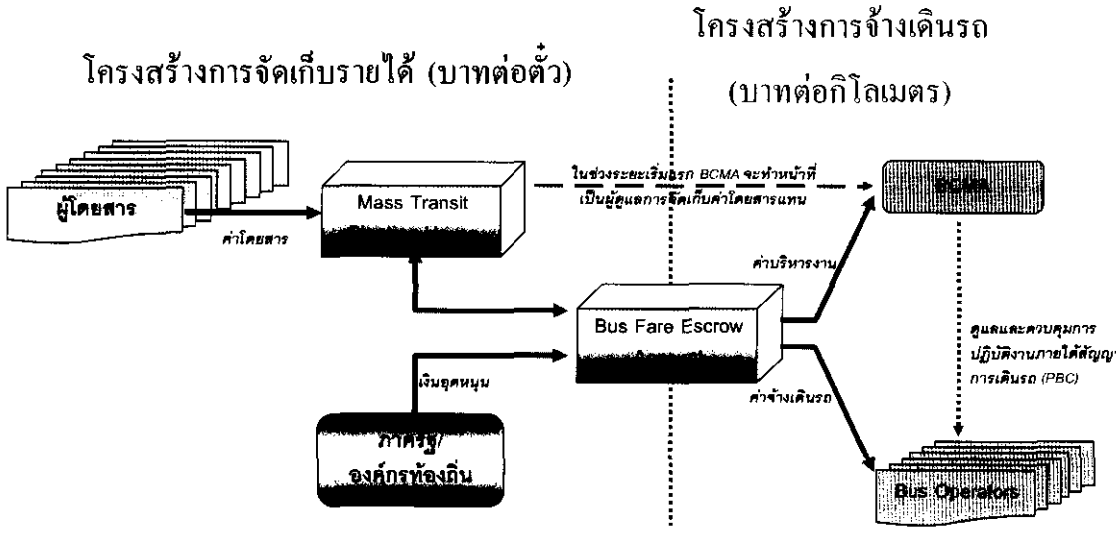
ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่าบริการขนส่งสาธารณะโดยรถโดยสารธรรมดาเป็นบริการขั้นพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นของปริมาณความต้องการในการเดินทางต่อราคา (Price Elasticity of Demad for Transportation) น้อยกว่าหนึ่ง (1) หรือการปรับขึ้น/ลดลงของราคาค่าโดยสารรถธรรมดา ร้อยละ 100 จะส่งผลต่อการลดลง/เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารน้อยกว่า ร้อยละ 100 (ในทิศทางผกผันกับการปรับขึ้นหรือลดลงของราคาค่าโดยสาร) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาทางด้านการจราจรและขนส่ง และสภาพข้อเท็จจริงที่บริการรถโดยสารธรรมดาเป็นบริการรองรับผู้มีรายได้น้อยและไม่มียานพาหนะเป็นของตนเองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่มีทางเลือกของรูปแบบในการเดินทางเท่าใดนัก จึงต้องใช้บริการรถโดยสารประจำทางแต่เพียงอย่างเดียว (Captive Riders) ไม่ว่าราคาจะมีการปรับตัวสูงขึ้น หรือคุณภาพการให้บริการจะแย่ลงเท่าใดก็ตาม

ทั้งนี้ หากจะปล่อยให้ ขสมก. เป็นไปตามสภาพเดิม หรือยุบเลิกกิจการ **ผลกระทบทางสังคมที่แท้จริงจะตกอยู่กับผู้มีรายได้น้อยเหล่านี้** ซึ่งจากการประมาณการคาดว่าจะมีอยู่**ประมาณกว่า 2 ล้านคน** (ตัวเลขที่เป็น Captive Riders) ดังนั้น ทางเลือกที่เหมาะสมและเป็นไปได้ คือ การฟื้นฟูกิจการ ขสมก. โดยประเด็นหลักๆ ในการฟื้นฟู จะประกอบด้วย

1. **การลดค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิง** โดยการปรับเปลี่ยนไปใช้ก๊าซธรรมชาติที่มีราคาถูกกว่า
2. **การลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร** โดยการประยุกต์ใช้ระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket) ระบบตรวจสอบติดตามการเดินรถ (Tracking & Tracing) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการการปฏิบัติการเดินรถ (MIS) และการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)
3. **การปรับโครงสร้างและบทบาทขององค์กร รวมทั้งระบบค่าโดยสาร** โดยในส่วนของ ขสมก. จะมีการแบ่งแยกและกำหนดบทบาทหน้าที่ (Redefine) ของตนเองใหม่ โดยให้สำนักงานใหญ่ทำหน้าที่เป็น "ผู้บริหารจัดการระบบ/ ผู้ว่าจ้างเดินรถ" หรือ Operation Regulator และปรับเปลี่ยนให้เขตการเดินรถของ ขสมก. และผู้ประกอบการเอกชนร่วมบริการ เป็น "หน่วยงานเดินรถ/ ผู้ประกอบการขนส่ง โดยการประยุกต์ใช้**สัญญาการให้บริการเชิงคุณภาพ** (PBC) ระหว่างสำนักงานใหญ่ กับ เขตการเดินรถของ ขสมก. ต่างๆ รวมทั้งผู้ประกอบการเอกชนร่วมบริการ

รูปที่ 9 แสดงระบบค่าโดยสารที่เสนอแนะใหม่ ซึ่งจะทำให้โครงข่ายขนส่งสาธารณะมีการเชื่อมต่ออย่างสมบูรณ์ โดยรายได้จากค่าโดยสารทั้งหมดจะถูกนำมารวมไว้ที่บัญชีกองทุนกลาง (Bus Fare Escrow Account) ซึ่งบริหารจัดการโดยผู้บริหารกองทุน (Trust Fund Administrator) โดยบริษัทบริหารและควบคุมการขนส่งมวลชนโดยรถโดยสารประจำทาง (BCMA) จะเป็นผู้ตรวจสอบจำนวนกิโลเมตรให้บริการและสั่งจ่ายเงิน และผู้ประกอบการขนส่งจะได้รับการจ่ายเงินตามจำนวนกิโลเมตรที่ให้บริการ ตามที่ว่าจ้างในสัญญาการให้บริการเชิงคุณภาพ (PBC)

รูปที่ 9 **ระบบค่าโดยสารที่เสนอแนะใหม่ (แยกรายได้และค่าใช้จ่ายจ่ายของผู้ประกอบการออกจากกัน)**



แนวความคิดในการวางโครงสร้างระบบจัดเก็บ

แนวความคิดในจัดตั้งสำนักหักบัญชี (Clearing House/Escrow Account) **เพื่อแยกระบบการจัดเก็บรายได้และระบบการจ้างเดินรถออกจากกัน ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการด้านการเงิน และการวางระบบเงินอุดหนุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ**

ระบบค่าโดยสารใหม่ จะทำให้ผู้ประกอบการมีความเป็นไปได้ทางด้านการเงินมากขึ้น เนื่องจากจะได้รับการจ่ายผลตอบแทนตามข้อตกลงในสัญญา ตามจำนวนกิโลเมตรที่ให้บริการ โดยบริษัทบริหารและควบคุมการขนส่งมวลชนโดยรถโดยสารประจำทาง (BCMA) จะเป็นผู้แบกรับภาระความเสี่ยงจากจำนวนผู้ใช้บริการไว้เอง ส่วนผู้ประกอบการก็ไม่ต้องกังวลกับรายได้ที่เกิดจากจำนวนผู้ใช้บริการในเส้นทางอีกต่อไป ดังนั้น การให้บริการของผู้ประกอบการจึงสามารถก่อตัวเป็นระบบขนส่งสาธารณะที่สมบูรณ์แบบได้ และ**หากรัฐมีนโยบายกำหนดราคาค่าโดยสารไว้ต่ำกว่าต้นทุนในการให้บริการ** รัฐก็สามารถ**จ่ายเงินชดเชย**ให้แก่ผู้ประกอบการทุกรายได้ **โดยจ่ายไปที่บัญชีกองทุนกลาง** (Bus Fare Escrow Account) ซึ่งจะทำให้การให้เงินสนับสนุนในการให้บริการมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (Accountable)

4. **การปรับและจัดสรรเส้นทางรถโดยสารประจำทางใหม่**ให้ก่อตัวเป็นพื้นที่เดินรถ (Bus Operation Zones) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งสาธารณะที่มีอยู่ และที่จะจัดให้มีในอนาคตได้อย่างเต็มที่ โดยเส้นทางที่ปรับและจัดสรรใหม่ เมื่อประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบค่าโดยสารที่เสนอแนะใหม่ และสัญญาการให้บริการเชิงคุณภาพ (PBC) จะทำให้ระบบขนส่งสาธารณะในภาพรวมมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกรวดเร็วในการเดินทาง ต้นทุนการเดินทางในภาพรวมไม่เพิ่มสูงขึ้น และสามารถเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนรูปแบบอื่นได้ โดยไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนถ่าย (Transfer Cost) อีก

5. **การบริหารจัดการหนี้สินสะสมที่มีอยู่ทั้งหมด** เนื่องจากผลการดำเนินงานขาดทุนของ ขสมก. ที่ผ่านมา เกิดจากการดำเนินการตามนโยบายของรัฐในการให้บริการแก่ผู้มีรายได้น้อย ในราคาที่ต่ำกว่าต้นทุนในการให้บริการ (ด้วยคุณภาพการให้บริการที่มีมาตรฐานสูงกว่าผู้ประกอบการเอกชน) จึงทำให้ ขสมก. มีภาระหนี้สินจากการขาดทุนสะสมเพิ่มสูงขึ้นทุกๆ ปี อีกทั้งการจัดตั้ง ขสมก. ตั้งแต่เริ่มแรก รัฐก็ไม่ได้มีการให้เงินทุนในการจัดตั้งองค์กรไว้ด้วย จึงทำให้ ขสมก. ไม่มีส่วนของทุน (Equity) ดังนั้น เพื่อให้ ขสมก. สามารถมีกำไรและอยู่รอดได้ด้วยตัวเองในอนาคต จึงจำเป็นต้องพิจารณาหาแนวทางในการบริหารจัดการหนี้สินสะสมที่มีอยู่ทั้งหมด โดยเฉพาะ **ภาระดอกเบี้ยจ่าย** ของ ขสมก. **ปีละ** 2,091 **ล้านบาท** (ปี พ.ศ. 2549)

4. ภาพการพัฒนาในอนาคตและแนวทางเลือกที่สำคัญ

ตารางที่ 2 และ**ตารางที่** 3 แสดงสรุปผลการดำเนินงานด้านการเงิน ประกอบด้วย ผลกำไร-ขาดทุนสุทธิ (Net Profit & Loss) และ ผลการดำเนินงาน ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อม (Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization: EBITDA) ของภาพการพัฒนา "กรณีฐานหรือกรณีที่ไม่มีการดำเนินการ (Basecase or Do Nothing Situation) "กรณีมีการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการที่เสนอแนะ" และ กรณีมีการดำเนินงานเฉพาะแต่ละแผนงาน/ โครงการหลักที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

- ❖ โครงการจัดหารถโดยสารปรับอากาศใหม่ใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิง
- ❖ โครงการปรับเปลี่ยนการใช้เชื้อเพลิงของรถโดยสารเดิมเป็นก๊าซธรรมชาติ
- ❖ โครงการพัฒนาระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์/ โครงการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ/ โครงการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- ❖ โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

จากตารางดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การดำเนินการเฉพาะแผนงาน/ โครงการหลักหนึ่งๆ ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ ขสมก. พ้นจากภาวะการขาดทุน โดยหากพิจารณาจากผลกำไร-ขาดทุนสุทธิ การดำเนินการทุกแผนงาน/ โครงการหลักที่เสนอแนะ จะสามารถทำให้ ขสมก. พ้นจากภาวะการขาดทุนได้ในปีที่ 8 (พ.ศ. 2558) และ **หากพิจารณาจากผลการดำเนินงาน ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อม** (EBITDA) **การดำเนินการทุกแผนงาน/ โครงการหลักที่เสนอแนะจะสามารถทำให้** EBITDA **เป็นบวก ตั้งแต่ปีที่** 4 **(พ.ศ.** 2554**) เป็นต้นไป**

ตารางที่ 2 สรุปสถานภาพทางด้านการเงิน ของ ขสมก. (ผลกำไร-ขาดทุน สุทธิ) จำแนกตามภาพการพัฒนาและแผนงาน/ โครงการหลัก

หน่วย: ล้านบาท

ปีที่	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ปี พ.ศ.	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560
กรณีไม่มีการดำเนินการ (Basecase/ Do Nothing)	-5,935.21	-6,774.65	-7,765.38	-8,708.16	-9,334.21	-10,095.58	-12,321.34	-13,179.30	-13,577.69	-14,796.93	-16,070.45
กรณีมีการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการทั้งหมด	-5,935.21	-7,095.77	-7,545.81	-6,638.44	-4,764.06	-3,212.91	-1,473.51	-609.83	1,114.73	3,185.51	4,146.90
กรณีดำเนินการเฉพาะโครงการปรับเปลี่ยนเครื่องยนต์รถโดยสารเดิม	-5,935.21	-5,447.43	-5,507.03	-5,251.88	-5,065.40	-4,929.16	-4,804.24	-4,641.82	-3,639.65	-2,767.42	-2,548.96
กรณีดำเนินการเฉพาะโครงการจัดหารถโดยสารปรับอากาศใหม่ NGV	-5,935.21	-7,093.90	-7,410.19	-6,910.73	-6,646.24	-6,488.57	-5,204.15	-4,813.94	-3,876.35	-2,596.41	-2,221.59
กรณีดำเนินการเฉพาะโครงการ E-Ticket+Tracking+MIS	-5,935.21	-6,728.75	-7,982.83	-7,766.04	-6,451.58	-5,525.89	-4,471.83	-4,116.88	-3,133.76	-2,009.02	-1,722.68
กรณีดำเนินการเฉพาะโครงการ Early Retirement	-5,935.21	-6,229.27	-6,670.55	-6,519.87	-6,416.70	-6,381.73	-4,989.69	-4,791.84	-4,026.40	-3,198.83	-3,024.12

ตารางที่ 3 สรุปสถานภาพทางด้านการเงิน ของ ขสมก. [ผลการดำเนินงาน ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อม (EBITDA)] จำแนกตามภาพการพัฒนาและแผนงาน/โครงการหลัก

หน่วย: ล้านบาท

ปีที่	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ปี พ.ศ.	2550	2551	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560
กรณีไม่มีการดำเนินการ (Basecase/ Do Nothing)	-3,486.30	-3,684.59	-4,174.99	-4,677.03	-5,185.47	-5,703.69	-7,221.58	-7,453.38	-7,072.75	-7,583.95	-8,110.53
กรณีมีการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการทั้งหมด	-3,486.30	-2,427.38	-1,300.64	-40.36	1,036.04	1,752.71	3,547.83	4,303.69	5,960.58	7,814.41	8,522.72
กรณีดำเนินการเฉพาะโครงการปรับเปลี่ยนเครื่องยนต์รถโดยสารเดิม	-3,486.30	-2,024.05	-1,436.16	-920.26	-841.18	-746.79	-314.01	34.58	1,290.77	2,261.04	2,526.44
กรณีดำเนินการเฉพาะโครงการจัดหารถโดยสารปรับอากาศใหม่ NGV	-3,486.30	-4,028.84	-3,854.80	-2,978.48	-2,769.93	-2,533.52	-764.23	-255.81	919.72	2,385.35	2,807.21
กรณีดำเนินการเฉพาะโครงการ E-Ticket+Tracking+MIS	-3,486.30	-2,428.68	-2,338.13	-1,728.45	-1,126.97	-885.74	379.03	841.16	1,951.61	3,159.40	3,487.67
กรณีดำเนินการเฉพาะโครงการ Early Retirement	-3,486.30	-3,189.21	-3,180.17	-2,678.74	-2,607.95	-2,514.84	-729.93	-320.92	733.54	1,694.15	1,950.79

จากรายละเอียดที่นำเสนอข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า อย่างน้อย รัฐจะต้องมีการดำเนินการอะไรบางอย่าง (Do Something Situation) เพื่อให้ ขสมก. และระบบขนส่งสาธารณะโดยรถโดยสารประจำทางรอดพ้นจากภาวะล้มละลาย ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปยังประชาชนผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง เนื่องจากรถโดยสารประจำทางเป็นบริการสาธารณะ (Public Service) ที่รัฐพึงจัดให้มีเพื่อเป็นสวัสดิการสังคม (Social Welfare) แก่ผู้มีรายได้น้อย หากปล่อยให้ ขสมก. ล้มละลาย หรือยุบเลิกกิจการไป จะมีผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าแนวทางเลือกที่สำคัญ ได้แก่ การอนุมัติให้ **ขสมก. ดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการหลักที่เสนอแนะมาทั้งหมด**จึงจะทำให้ ขสมก. และผู้ประกอบการเอกชนร่วมบริการหลุดพ้นสภาวะการขาดทุนจากการดำเนินงาน และสามารถพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืนต่อไป

5. ข้อพิจารณาขอความเห็นชอบ

5.1 **ขอความเห็นชอบในการดำเนินการตามแผนงาน/ โครงการหลักที่เสนอแนะมาพร้อมกับแผนปรับโครงสร้างฯ ฉบับสมบูรณ์นี้** เพื่อให้ระบบขนส่งสาธารณะในภาพรวมสามารถตอบสนองต่อความต้องการในการเดินทางของประชาชน รวมทั้ง ขสมก. และผู้ประกอบการเอกชนร่วมบริการสามารถจะหลุดพ้นจากผลการดำเนินงานที่ขาดทุน ซึ่งจะมีผลไปถึงการปรับปรุงคุณภาพและระดับการให้บริการแก่ประชาชนผู้ใช้บริการได้ดียิ่งขึ้น

โดยแผนงาน/ โครงการหลักที่ขอความเห็นชอบ ประกอบด้วย

1. โครงการจัดหารถโดยสารปรับอากาศใหม่ใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิง
2. โครงการปรับเปลี่ยนการใช้เชื้อเพลิงของรถโดยสารเดิมเป็นก๊าซธรรมชาติ
3. โครงการปรับและจัดสรรเส้นทางรถโดยสารประจำทาง/ โครงการจัดหาสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้โดยสาร
4. โครงการประยุกต์ใช้สัญญาการให้บริการเชิงคุณภาพ (PBC)/ โครงการขอรับเงินสนับสนุนจากการให้บริการเชิงสังคม (PSO)
5. โครงการพัฒนาระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket)
6. โครงการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (Tracking and Tracing)
7. โครงการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS)
8. โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)
9. โครงการบริหารเชิงธุรกิจเพื่อจัดการหนี้สิน

5.2 **ขอให้รัฐให้ความสนับสนุนในส่วนที่ ขสมก. ไม่สามารถบริหารจัดการได้เอง** โดยประกอบด้วยประเด็นหลักดังต่อไปนี้

- ขอให้รัฐเร่งรัด "ร่างพระราชบัญญัติบริหารการขนส่ง พ.ศ. ...."
- ขอให้รัฐเห็นชอบกรอบแนวทางในการปฏิรูปโครงสร้างองค์กรด้านการขนส่ง และการประยุกต์ใช้สัญญาการให้บริการเชิงคุณภาพ (PBC)
- ขอให้รัฐให้ความเห็นชอบในหลักการในการปรับเปลี่ยนระบบค่าโดยสาร
- ขอให้รัฐสนับสนุนแนวคิดในการปรับและจัดสรรเส้นทางรถโดยสารประจำทาง

5.3 **ขอให้กระทรวงการคลังเป็นผู้รับผิดชอบในการสะสางหนี้สินของ ขสมก.** เนื่องจากผลการดำเนินงานขาดทุนของ ขสมก. ที่ผ่านมา เป็นผลมาจากการดำเนินการตามนโยบายของรัฐในการให้บริการแก่ผู้มีรายได้น้อยในราคาที่ต่ำกว่าต้นทุนในการให้บริการ (ด้วยคุณภาพการให้บริการที่มีมาตรฐานสูงกว่าผู้ประกอบการเอกชน) จึงทำให้ ขสมก. มีภาระหนี้สินจากการขาดทุนสะสมเพิ่มสูงขึ้นทุกๆ ปี อีกทั้งการจัดตั้ง ขสมก. ตั้งแต่เริ่มแรกรัฐก็ไม่ได้มีการให้เงินทุนในการจัดตั้งองค์กรไว้ด้วย จึงทำให้ ขสมก. ไม่มีส่วนของทุน (Equity)

หากไม่มีการล้างหนี้ให้แก่ ขสมก. ก็จะเป็นการยากที่จะทำให้ ขสมก. มีกำไร (Turnaround) **และสามารถอยู่รอดได้ด้วยตัวเองในอนาคต**

ตารางที่ 4 แสดงสรุปแผนงานและกำหนดเวลาในการงาน (Roadmap) และ**ตารางที่** 5 แสดงสรุปแผนงบประมาณในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการหลัก (Investment Projects) ดังกล่าว

ตารางที่ 4 สรุปแผนงานและกรอบเวลาในการดำเนินงาน (Roadmap)

ลำดับที่	โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาการดำเนินการ																				หมายเหตุ
		2550				2551				2552				2553				2554				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	จัดหารถโดยสารใหม่ใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิง																					จัดหาด้วยวิธีการเช่า โดยใช้เงินรายได้จากค่าโดยสาร
2	ปรับเปลี่ยนการใช้เชื้อเพลิงของรถโดยสารเดิม																					ขอเงินสนับสนุนจากรัฐในการดำเนินโครงการ
3	ปรับและจัดสรรเส้นทางรถโดยสารประจำทาง / จัดหาสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้โดยสาร																					ขอเงินสนับสนุนจากรัฐในการจัดจ้างที่ปรึกษา
4	การประยุกต์ใช้สัญญาการให้บริการเชิงคุณภาพ (PBC) / ขอรับเงินสนับสนุนจากการให้บริการเชิงสังคม (PSO)																					ขอเงินสนับสนุนจากรัฐในการจัดจ้างที่ปรึกษา(กลุ่มโครงการ 4 5 6 และ 7) หลังจากนั้นจะขอรับเงินสนับสนุนในการให้บริการผ่าน PSO
5	พัฒนาระบบบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Ticket)																					ขอเงินสนับสนุนจากรัฐในการจัดจ้างที่ปรึกษา(กลุ่มโครงการ 4 5 6 และ 7)
6	ตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติการเดินรถ (Tracking and Tracing)																					ขอเงินสนับสนุนจากรัฐในการจัดจ้างที่ปรึกษา(กลุ่มโครงการ 4 5 6 และ 7)
7	จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS)																					ขอเงินสนับสนุนจากรัฐในการจัดจ้างที่ปรึกษา(กลุ่มโครงการ 4 5 6 และ 7)
8	เกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)																					ขอเงินสนับสนุนจากรัฐในการดำเนินโครงการ
9	บริหารจัดการหนี้สิน (หนี้สินสะสมของ ขสมก.)																					ขอให้รัฐรับภาระหนี้สินที่มีอยู่เดิมทั้งหมด หลังจากมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของ ขสมก. เป็นผู้รับจ้างเดินรถแล้ว

ตารางที่ 5 สรุปแผนงบประมาณในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการหลัก (Investment Projects)

ลำดับที่	โครงการ/ รายการ	ปีที่										รวม
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	**โครงการ Early Retirement**											
	งบในการเกษียณอายุ พนง. สนง. ใหญ่/ เขต	299.44	318.90	339.63	361.71	385.22	-	-	-	-	-	1,704.91
	รวมงบลงทุนโครงการเกษียณฯ	299.44	318.90	339.63	361.71	385.22	-	-	-	-	-	1,704.91
2	**โครงการ E-Ticket/ Tracking & Tracing/ MIS**											
2.1	**ส่วนของ ขสมก.**											
	งบในการเกษียณอายุ พกส. ก่อนกำหนด	189.71	218.87	268.96	286.44	305.06	-	-	-	-	-	1,269.05
	รวมงบประมาณเกษียณ พกส.	189.71	218.87	268.96	286.44	305.06	-	-	-	-	-	1,269.05
	ค่าลงทุน War Room	43.50	25.50	25.50	25.50							120.00
	ค่าลงทุน GPS Tracking	221.14	-	-	221.14	-	-	221.14	-	-	221.14	884.58
	ค่าลงทุน E-ticket	804.58	593.83	12.00	-	-	-	-	-	-	-	1,410.42
	รวมส่วนของ ขสมก.	1,069.23	619.33	37.50	246.64	-	-	221.14	-	-	221.14	2,415.00
	รวมงบประมาณส่วนของ ขสมก.	1,258.93	838.21	306.46	533.09	305.06	-	221.14	-	-	221.14	3,684.04
2.2	**ส่วนของรถเอกชนร่วมบริการ**											
	ค่าลงทุน GPS Tracking	621.66			621.66			621.66			621.66	2,486.62
	ค่าลงทุน E-ticket	1,585.94	1,574.69									3,160.63
	รวมส่วนของรถเอกชนร่วมบริการ	2,207.60	1,574.69	-	621.66	-	-	621.66	-	-	621.66	5,647.26
	รวมงบลงทุนโครงการทั้งหมด (E-Ticket/ Tracking & Tracing/ MIS)	3,466.53	2,412.90	306.46	1,154.74	305.06	-	842.80	-	-	842.80	9,331.30
3	**โครงการปรับเปลี่ยนเครื่องยนต์**											
3.1	งบเปลี่ยนเครื่องยนต์รถโดยสารไม่ปรับอากาศ 1,594 คัน	1,075.20	837.60									1,912.80
3.2	งบเปลี่ยนเครื่องยนต์รถโดยสารยูโรทู 1,296 คัน	1,608.00	984.00									2,592.00
	รวมงบลงทุนโครงการปรับเปลี่ยนเครื่อง	2,683.20	1,821.60	-	-	-	-	-	-	-	-	4,504.80
	เงินลงทุนรวมทุกโครงการ	6,449.17	4,553.40	646.09	1,516.45	690.28	-	842.80	-	-	842.80	15,541.00