



สอ. 1/121

30 เม.ย. 55

11.304.

ที่ คค (ปคร.) ๐๒๐๘/๕๐

กระทรวงคมนาคม

ถนนราชดำเนินนอก กทม. ๑๐๑๐๐

๒๗ เมษายน ๒๕๕๕

เรื่อง รายงานผลการดำเนินงานตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๕๓ (ผลการศึกษาจัดทำแนวทางและมาตรการในการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจการของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย)

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๖/๑๑๕๕๑ ลงวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หนังสือการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ด่วนที่สุดที่ รพม ๐๐๕/๖๑๖ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๕๕
๒. รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร การศึกษาจัดทำแนวทางและมาตรการในการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจการของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

๑. เรื่องเดิม

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๕๓ ดังนี้

๑.๑ เห็นชอบในหลักการตามที่กระทรวงคมนาคม เสนอ ยกเว้นเรื่องการขยายเวลาให้รัฐบาลรับภาระหนี้แทนการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย เห็นชอบให้ขยายเวลาต่อไปอีก ๕ ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ ทั้งนี้ ให้กระทรวงคมนาคม (การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย) เร่งจัดทำแนวทางและมาตรการในการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจการของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย เพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีโดยเร็วต่อไป

๑.๒ ให้กระทรวงคมนาคม (การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย) ได้รับความเห็นของกระทรวงการคลังเกี่ยวกับการลดภาระการสนับสนุนด้านงบประมาณในการดำเนินงานให้แก่การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยในระยะยาว ความเห็นของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเกี่ยวกับการเร่งดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑ ธันวาคม ๒๕๕๒ (เรื่อง รายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ. ๒๕๓๕ โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง ช่วงบางใหญ่ - บางซื่อ ของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย) ที่มอบหมายให้การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย จัดทำการแยกบัญชีผลการดำเนินงาน (รายได้ค่าโดยสารและรายได้เชิงพาณิชย์และต้นทุน) และสินทรัพย์ของโครงการรถไฟฟ้าเส้นทางต่างๆ ในลักษณะหน่วยธุรกิจ รวมทั้งเร่งศึกษาความเหมาะสมรูปแบบการให้สัมปทานโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ช่วงหัวลำโพง - บางแค และช่วงบางซื่อ - ท่าพระ และความเห็นของสำนักงบประมาณ เกี่ยวกับการเร่งพัฒนาโครงข่ายรถไฟฟ้า

/ขนส่งมวลชน...

ขนส่งมวลชนตามนโยบายของรัฐบาลโดยบูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการรายงานผลชำระหนี้เงินกู้ฯ และการรายงานฐานะทางการเงินต่อสำนักงบประมาณ ไปพิจารณาดำเนินการด้วย

๒. เหตุผลความจำเป็นที่ต้องเสนอคณะรัฐมนตรี

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๕๓ ตามข้อ ๑.๑ ให้การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยเร่งรัดจัดทำแนวทางและมาตรการในการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจการ

๓. สารสำคัญ ข้อเท็จจริงและข้อกฎหมาย

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยได้จัดทำแนวทางและมาตรการในการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจการตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๕๓ ตามข้อ ๑.๑ โดยได้ว่าจ้างสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเป็นที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการศึกษาจัดทำแนวทางและมาตรการในการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจการของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ในวงเงินค่าจ้างจำนวน ๒,๑๓๐,๕๐๐ บาท มีระยะเวลา ๕ เดือน (ไม่รวมระยะเวลาการนำเสนอรายงานฯ ต่อส่วนงานที่เกี่ยวข้อง) ซึ่งคณะกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยได้มีมติเห็นชอบผลการศึกษาฯ แล้วเมื่อวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ โดยผลการศึกษาได้แบ่งมาตรการดำเนินการเป็น ๒ ระยะ คือ

๓.๑ มาตรการดำเนินการระยะสั้น

๓.๑.๑ การปรับปรุงแบบองค์กร และการดำเนินงาน การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรภายในและระบบการประเมินประสิทธิภาพภายในเพื่อแบ่งแยกการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับต้นทุน (Cost Center) และการหารายได้ (Profit Center) เพื่อให้สามารถแยกแยะและประเมินประสิทธิภาพของแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยสามารถนำเสนอประสิทธิภาพในส่วนต่างๆ ต่อสำนักงบประมาณและกระทรวงการคลังให้เห็นภาพที่ชัดเจนในการแบ่งส่วนการทำงาน และอธิบายให้เห็นถึงความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในส่วนต่างๆ ได้

นอกจากนี้ การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยควรจัดตั้งคณะทำงานพิเศษเพื่อรับผิดชอบในแต่ละโครงการที่ต้องการผลักดันในส่วนการวางแผนและพัฒนาโครงการรถไฟฟ้า และควรบรรจุหลักการและแนวทางในการวิเคราะห์รายได้จากการพัฒนาภาคธุรกิจจากโครงการต่างๆ ในขั้นตอนการวางแผน โดยมีการตั้งเป้าหมาย ในเชิงดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน และให้หน่วยงานด้านพัฒนารัฐกิจได้มีส่วนร่วมในการออกแบบสถานีและพื้นที่โดยรอบตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ

๓.๑.๒ การเพิ่มผู้โดยสาร เป้าหมายหลักควรเป็นการพัฒนาและบริหารระบบเพื่อให้สามารถดึงดูดผู้โดยสารส่วนบุคคลให้มาใช้รถไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งปัจจัยสำคัญคือการให้ความสำคัญกับความสะดวกรวดเร็วในการเดินทางและการเข้าถึงจุดหมายของการเดินทางของผู้รับบริการ

๓.๑.๓ การพัฒนาระบบ Feeder และ Park and Ride การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยควรจัดตั้งคณะทำงานพิเศษเพื่อดำเนินงานการพัฒนา ระบบ Feeder และ Park and Ride เช่น การขอใบอนุญาตให้บริการรถประจำทาง ในรูปแบบ Feeder และการให้บริการนั้นควรเป็นเส้นทางที่มีการกำหนดจุดจอดที่น้อยกว่าเส้นทางขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการให้ผู้โดยสารในการเข้าถึงสถานีรถไฟฟ้าได้รวดเร็ว และมีค่าโดยสารที่เชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน โดยแนวทางการบริหารงานควรเป็นการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อดำเนินการให้บริการดังกล่าว

๓.๑.๔ การเพิ่มรายได้จากส่วนภาคธุรกิจ Non-fare Revenue การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยควรดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กรในการสร้างรายได้ที่เป็น Non-fare Revenue (รายได้จากการให้เช่าพื้นที่ร้านค้า ค่าโฆษณา และค่ากรรมสิทธิ์ในการให้บริการระบบโทรคมนาคม) โดยการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ควรสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและให้ภาคเอกชนที่มีประสบการณ์และเครือข่ายในด้านต่างๆ เข้ามาบริหารจัดการในระยะสั้น ซึ่ง การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ควรเพิ่มและพัฒนาบุคลากรในด้านดังกล่าวไปพร้อมๆ กัน สำหรับในระยะยาว การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยควรจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อบริหารจัดการธุรกิจด้าน Non-fare Revenue อย่างอิสระ

๓.๑.๕ การพัฒนาจุดเชื่อมต่อสถานี การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยควรปรับปรุงกระบวนการในการออกแบบจุดเข้าออกที่เชื่อมต่อกับสถานีโดยเพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน และเจ้าของแหล่งกิจกรรมบริเวณสถานีในช่วงการออกแบบและวางแผนโครงการ โดยการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินค่าธรรมเนียมเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าเพิ่มต่ออาคารภาคเอกชนที่เกิดขึ้นจริงเมื่อมีการพัฒนาจุดเชื่อมต่อนอกจากนี้ ในระยะยาว การพัฒนาจุดเชื่อมต่อจะเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญในการลดข้อจำกัดของการใช้ที่ดินจากการเวนคืน โดยการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยสามารถระบุตำแหน่งทางเข้าออกไปยังบริเวณที่เป็น Land Bank ของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยได้

๓.๒ มาตรการดำเนินการระยะยาว

๓.๒.๑ การพัฒนาแบบ Transit Oriented Development (TOD) ได้แก่ แนวทางการพัฒนาควบคู่ระหว่างแหล่งกิจกรรม อสังหาริมทรัพย์และระบบรถไฟฟ้า ซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมในหลายประเทศ โดยที่กลไกสำคัญคือการพัฒนาแบบควบคู่เพื่อให้องค์กรที่ลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านรถไฟฟ้าสามารถได้รับผลตอบแทนจากมูลค่าที่ดินและโอกาสในการพัฒนาโดยรอบสถานีและตามแนวเส้นทาง ซึ่งรายได้ดังกล่าวจะสามารถใช้ในการลงทุนพัฒนาโครงข่าย และสนับสนุนการเดินทางต่อไปได้ในระยะยาว ในขณะที่เดียวกัน สถานีที่เป็นแหล่งกิจกรรมหรือที่พักอาศัยจะสร้างแรงดึงดูดให้มีการใช้ระบบรถไฟฟ้าเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางจากรถยนต์ไปยังการเดินทางโดยรถไฟฟ้าในรูปแบบที่ยั่งยืน

๓.๒.๒ การพัฒนาบริษัทลูกเพื่อเดินรถ เนื่องจากในอนาคตการให้บริการเส้นทางสายรถไฟฟ้าต่างๆ จะอยู่ภายใต้สัญญาแบบ Gross Cost ดังนั้น การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมต่อภาระหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงและเพิ่มขึ้นในด้านการกำกับบริษัทเดินรถ โดยการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ต้องมีการสร้างองค์ความรู้ในด้านต้นทุนการบริหารและจัดการการเดินรถ รวมทั้งต้นทุนในการบำรุงรักษา ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเป็นความลับทางการค้า ดังนั้น ยุทธศาสตร์สำคัญที่จะสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในการกำกับดูแลระบบและสร้างอำนาจในการต่อรองกับบริษัทเดินรถในอนาคต คือ การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยดำเนินการเดินรถเอง

๓.๒.๓ การพัฒนาบริษัทลูกเพื่อจัดการระบบจัดเก็บค่าโดยสาร เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับสัญญาสัมปทานแบบ Gross Cost ซึ่ง การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ต้องเป็นผู้ดำเนินการจัดเก็บค่าโดยสารเอง และจะสามารถออกแบบโครงสร้างค่าโดยสาร และบูรณาการระบบจัดเก็บค่าโดยสารได้ โดยที่ปรึกษาฯ เสนอให้การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยปรับใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อบุกเบิกการปรับใช้ระบบ Smart-card บนปัจจัยหลักที่การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย จะเป็นองค์กรที่ให้บริการกับผู้เดินทางในระบบรถไฟฟ้าส่วนใหญ่ ซึ่งการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย สามารถจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อจัดการระบบจัดเก็บค่าเดินทาง และปรับใช้ระบบ Smart-card

/ซึ่งจะเป็นแนวทาง...

ซึ่งจะเป็นแนวทางในการเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนให้กับการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยในอีกแนวทางหนึ่ง

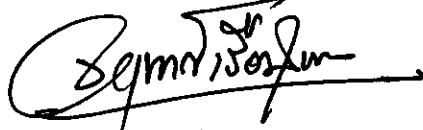
๓.๒.๔ การปรับโครงสร้างองค์กรในระยะยาว จากภาพรวมของมาตรการในด้านต่างๆ การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน ตามมาตรการดำเนินการที่นำเสนอ โดยที่ปรึกษาฯ ได้เสนอให้มีการแบ่งหน่วยงานภายในออกเป็น ๔ กลุ่ม ประกอบด้วย ๑) กลุ่มกิจกรรมด้านการวางแผนและการพัฒนากลยุทธ์ ๒) กลุ่มงานวิศวกรรม ๓) กลุ่มบริหารงาน และการเงิน และ ๔) กลุ่มบริษัทลูก (ประกอบด้วยบริษัทลูก ๕ บริษัท คือ บริษัทลูกด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทลูกด้าน Non-fare Revenue บริษัทลูกด้านการบริหารโครงข่ายและเดินรถ บริษัทลูกด้านระบบตัว และบริษัทลูกด้านระบบ Feeder) โดยการปรับเปลี่ยน รูปแบบองค์กรดังกล่าว จะช่วยสร้างระบบประเมินผลงาน และประสิทธิภาพในส่วนต่างๆ อย่างชัดเจนตามกลุ่มรายได้ และกลุ่มรายจ่ายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยสามารถวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ในแต่ละส่วนขององค์กรได้อย่างถ่องแท้ นอกจากนี้ แนวคิดในการพัฒนากลุ่มบริษัทลูกทั้ง ๕ บริษัทจะเพิ่มความคล่องตัว ให้การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย ในการดำเนินงานและสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในแต่ละส่วนเข้ามาในองค์กรได้ และยังช่วยให้การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยสามารถพัฒนาระบบตอบแทน พนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจได้

รายละเอียดปรากฏตามเอกสารสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ และ ๒

๓.๓ กระทรวงคมนาคมได้มอบหมายให้การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยเร่งดำเนินการ ตามผลการศึกษาข้างต้น โดยให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด และให้รายงานให้กระทรวงคมนาคมทราบ ความก้าวหน้าเป็นระยะ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อโปรดทราบต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจรรพพงศ์ เรืองสุวรรณ)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

โทร. ๐ ๒๒๘๓ ๓๓๐๔ โทรสาร ๐ ๒๒๘๑ ๔๐๘๑

E-mail waralee.p@mot.go.th