

Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam
Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội
Ban Quản lý Đường sắt Đô thị Hà Nội

Hỗ trợ Đặc biệt Thực hiện Dự án (SAPI)
Về
Thành lập Tổ chức
Vận hành và Bảo dưỡng
Các tuyến Đường sắt Đô thị
tại Thành phố Hà Nội

Báo cáo Cuối kỳ
(Tóm tắt)

Tháng 11 2012

CƠ QUAN HỢP TÁC QUỐC TẾ NHẬT BẢN

Công ty TNHH Tư vấn GTVT Quốc tế Nhật Bản

EI
JR
12-207

Mục lục

Chương 1	Bối cảnh và Mục tiêu.....	1
1.1	Bối cảnh	1
1.2	Mục tiêu của Nghiên cứu	2
1.3	Khu vực Nghiên cứu và Đối tác	3
Chương 2	Thực trạng và Các vấn đề còn tồn tại.....	4
2.1	Hiện trạng	4
2.2	Các vấn đề còn tồn tại	6
Chương 3	Chính sách cơ sở về tổ chức.....	8
3.1.	Cơ chế của Tổ chức O&M	8
3.2	Phạm vi quản lý của tổ chức O&M	8
3.3	Hệ thống vé chung và Cơ chế tài chính.....	10
3.4	Tích hợp Hệ thống thu soát vé tự động (AFC).....	11
3.5	Trung tâm điều độ vận hành (OCC) chung	13
3.6	Vai trò của Cơ quan quản lý đường sắt đô thị	13
3.7.	Nghiên cứu pháp lý về các Luật và quy định có liên quan.....	14
3.8.	Tóm tắt Chính sách cơ sở về tổ chức	14
Chương 4	Đề xuất Cơ chế tài chính cơ sở dựa trên Phân tích về tài chính	17
4.1	Tổng quan.....	17
4.2	Điều kiện tiên quyết để phân tích tài chính	18
4.3	Kết quả phân tích tài chính Công ty O&M.....	20
4.4	Đề xuất về cơ chế cơ sở cho Công ty O&M.....	21
Chương 5	Lộ trình thành lập Công ty O&M.....	23
5.1	Quan điểm về Lộ trình	23
5.2	Xác định kế hoạch của từng tuyến	23
Tuyến	23	
Điều kiện hiện tại	23	
Dự kiến các mốc.....	23	
5.3	Các vấn đề quan trọng đối với việc xây dựng lộ trình.....	24
Chương 6	Thành lập Công ty O&M và Cơ quan Quản lý cho các tuyến ĐSĐT tại Hà Nội	27
6.1	Các tuyến sẽ được quản lý bởi Công ty O&M và các vấn đề khác	27
6.2	Khung tài chính	28
6.3	Sự tham gia của các cơ quan và Công ty có liên quan	30
6.4	Bộ phận Quản lý Kiểm soát và các cơ quan liên quan, số lượng nhân sự.....	30
6.5	OCC chung và Bộ phận Quản lý Kiểm soát.....	33
6.6	Hệ thống công nghệ thông tin văn phòng.....	34
6.7	Chuyển giao tuyến 2A cho thành phố Hà Nội.....	34
6.8	Đầu tư vào Công ty O&M.....	34

Chương 7 Đề xuất Kế hoạch Công việc chi tiết cho Dự án Hợp tác Kỹ thuật	36
7.1 Kế hoạch Công việc	36
7.2 Các mục triển khai thành lập Cơ quan quản lý ĐSDT	41
7.3 Các mục triển khai để thành lập Công ty O&M.....	42
7.4 Các nhiệm vụ của Chuyên gia cho đến khi bắt đầu dự án HTKT	47
7.5 Công tác chuẩn bị của phía Việt Nam	47
7.6 Chuẩn bị Điều khoản tham chiếu (TOR).....	47
7.7 Cơ cấu Chuyên gia	49

Các từ viết tắt

ADB	Ngân hàng Phát triển châu Á
AFC	Hệ thống thu soát vé tự động
AfD	Cơ quan Phát triển Pháp
BMCL	Công ty TNHH Nhà nước Bangkok Metro
BOT	Vây dựng-Vận hành-Chuyển giao
BTO	Xây dựng-Chuyển giao-Vận hành
BT	Xây dựng-Chuyển giao
BTSC	Công ty Vận tải Bangkok
DMCL	Công ty TNHH Delhi Metro
STC	Sở Tài chính
SGTVT	Sở Giao thông Vận tải
EIB	Ngân hàng Đầu tư châu Âu
EMU	Đầu kéo
EPC	Tư vấn thiết kế-Cung cấp thiết bị-Xây lắp vận hành
ERP	Thu phí đường bộ điện tử
NCKT	Nghiên cứu khả thi
TVC	Tư vấn chung
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
SKHDT	Sở Kế hoạch và Đầu tư
UBND HN	UBND Thành phố Hà Nội
MRB	Ban Quản lý Đường sắt Đô thị Hà Nội
I/F	Giao diện
Thẻ IC	Thẻ mạch tích hợp
IMO	Vận hành và Bảo dưỡng Hạ tầng
IPO	Phát hành cổ phiếu lần đầu
ITO	Phòng Vận hành tàu tổng hợp
JICA	Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản
JKT	Liên danh JKT
L/A	Hiệp định vay vốn
LRTA	Cơ quan quản lý Vận tải Đường sắt nhẹ Manila
MD	Biên bản Thảo luận
BGTVT	Bộ Giao thông Vận tải
MRT	Phương tiện vận tải nhanh khối lượng lớn
MTR	Công ty Quản lý Đường sắt Hong Kong
NFPA	Hiệp hội Phòng cháy chữa cháy Quốc gia
O&M	Vận hành và Bảo dưỡng
OCC	Trung tâm điều độ vận hành
ODA	Hỗ trợ phát triển chính thức

PPP(1)	Đối tác Công-Tư
PPP(2)	Ngang giá sức mua
PSO	Nghĩa vụ về dịch vụ công cộng
PTA	Cơ quan quản lý giao thông công cộng
PTKA	PT Kereta Api Indonesia
TCB	Tổ Chuẩn bị
BQLDADS	Ban quản lý dự án Đường sắt
SAPI	Hỗ trợ đặc biệt thực hiện Dự án
SCADA	Hệ thống Giám sát và thu thập dữ liệu
SMRT	Công ty Quản lý Đường sắt Singapore
TAC	Phí sử dụng đường ray
TC/HTKT	Hợp tác Kỹ thuật
TOR	Điều khoản tham chiếu
TRTC	Tập đoàn Đường sắt Đài Bắc
URMOCC	Trung tâm quản lý và vận hành Đường sắt đô thị
DHGTVT	Đại học Giao thông Vận tải
VNR	Tổng Công ty Đường sắt Việt Nam
VNRA	Cục Đường sắt Việt Nam
WB	Ngân hàng Thế giới

Chương 1 Bối cảnh và Mục tiêu

1.1 Bối cảnh

Quốc hội Việt Nam đã ban hành Nghị Quyết số 15/2008/NQ-QH12 về điều chỉnh địa giới hành chính của thành phố Hà Nội và một số tỉnh liên quan từ ngày 1 tháng 8 năm 2008. Với sự điều chỉnh này, diện tích thủ đô Hà Nội đã tăng lên gấp 3,6 lần và dân số gần như tăng gấp đôi và đạt khoảng 6,6 triệu dân vào năm 2009 và vẫn đang tăng lên. Hiện nay, lưu lượng giao thông đường bộ đang tăng lên nhanh chóng đặc biệt là ở các khu đô thị, gây ra các vấn đề như ùn tắc giao thông, suy giảm an toàn giao thông, ô nhiễm không khí và khó khăn trong việc tiếp cận các dịch vụ đô thị. Những vấn đề như vậy trong giao thông đô thị dự kiến sẽ xấu hơn, và cần thiết phải lập một hệ thống trục giao thông đô thị để phát triển các khu đô thị một cách bền vững.

Ngày 09.07.2008, Thủ tướng chính phủ Việt Nam đã phê duyệt quy hoạch phát triển giao thông Thủ đô Hà Nội đến năm 2020 (Quyết định 90/2008/QĐ_TTg) dựa trên kết quả Nghiên cứu của JICA (hoàn thành tháng 3/2007) xác định rõ các kế hoạch tổng thể để phát triển đô thị trong từng lĩnh vực bao gồm giao thông đô thị đến năm 2020.

Dự án Tuyến 2 do Nhật Bản hỗ trợ thuộc thẩm quyền của Ban dự án đường sắt đô thị Hà Nội (sau đây gọi là "MRB") dự kiến bắt đầu vận hành vào năm 2017, Tuyến 2a (Cát Linh – Hà Đông) được hỗ trợ bởi Trung Quốc và Tuyến 3 (Nhổn – Ga Hà Nội, được tài trợ bởi Chính phủ Pháp, AFD, EIB, ADB) đang được xây dựng để bắt đầu vận hành trước Tuyến 2. Với tình hình như trên, việc thành lập một Tổ chức vận hành và bảo dưỡng Tuyến đường sắt đô thị trên địa bàn Hà Nội (sau đây gọi là "Tổ chức O&M") là cần thiết.

MRB sẽ đệ trình kế hoạch cơ bản lên cơ quan cấp cao hơn là Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội (sau đây gọi là "UBND Hà Nội") để phê duyệt trong năm 2012, nhưng do chưa có kinh nghiệm về việc thành lập Tổ chức O&M giao thông đường sắt đô thị, nên MRB đã yêu cầu Chính phủ Nhật Bản hỗ trợ.

Để phát triển một hệ thống vận hành và bảo dưỡng đường sắt đô thị tại Hà Nội thì việc đưa ra đường hướng cho việc thành lập cơ quan trung tâm của một Tổ chức O&M thích hợp là việc làm cần thiết. Việc làm này có thể được thực hiện thông qua thảo luận và phối hợp với chính phủ Việt Nam và nhà tài trợ có liên quan tương ứng với tiến độ xây dựng của các tuyến khác.

Nghiên cứu này được thực hiện dưới hình thức Hỗ trợ đặc biệt Thực hiện dự án (SAPI) cho Dự án Đường sắt đô thị Hà Nội Tuyến 1 (kí hiệp định vay vốn vào tháng 3 năm 2008) và Tuyến 2 (kí hiệp định vay vốn vào tháng 3 năm 2009).

Bảng 1. 1 Kế hoạch dự kiến thành lập tổ chức Vận hành và Bảo Dưỡng và xây dựng của các tuyến đường sắt tại Hà Nội

Thời gian	Mốc chính
Tháng 2, 2011	- Chấp thuận kế hoạch chuẩn bị về tổ chức Vận hành và Bảo dưỡng cho các tuyến đường sắt Hà Nội
~Tháng 12, 2011	- Lập kế hoạch về tổ chức O&M (Chính phủ Nhật Bản tài trợ)
	- MRB đệ trình Kế hoạch tổ chức O&M lên UBND Hà Nội
Khoảng tháng 7, 2012	- UBND Hà Nội chấp thuận kế hoạch trên
2015	- Bắt đầu vận hành tuyến 2a
2017	- Bắt đầu vận hành tuyến 3
2018	- Bắt đầu vận hành tuyến 2
2018	- Bắt đầu vận hành tuyến 1

1.2 Mục tiêu của Nghiên cứu

Mặc dù các chủ đầu tư và các nhà tài trợ của từng tuyến là khác nhau nhưng việc thành lập MỘT tổ chức O&M là điều cần làm. Nghiên cứu này mục đích là ban đầu đưa 3 tuyến của UBND thành phố Hà Nội (2, 2a và 3) vào tổ chức quản lý chung, đối với các tuyến khác thì sẽ tiến hành trong tương lai.

Khung và các quy trình của việc thành lập tổ chức O&M sẽ được thảo luận. Liên quan đến vấn đề này, vai trò của cơ quan quản lý cũng sẽ được cân nhắc xem xét.

Nghiên cứu này là nhằm hỗ trợ việc lên kế hoạch thành lập tổ chức O&M cho các tuyến đường sắt đô thị tại Hà Nội bằng việc nắm bắt tình hình hiện tại, đặc biệt là kế hoạch của từng dự án, đồng thời xác nhận các chức năng mà tổ chức O&M cần có trong từng giai đoạn. Các công việc cụ thể được tóm tắt như sau.

- (1) lập ra một kế hoạch cơ sở cho tổ chức O&M cho các tuyến đường sắt đô thị Hà Nội.
- (2) lập ra một lộ trình cụ thể cho tới lúc bắt đầu khai thác.
- (3) lập ra một kế hoạch làm việc cụ thể, nhằm thiết lập Tổ chức O&M.
- (4) nghiên cứu mối quan hệ giữa tổ chức O&M và các tổ chức hay cơ quan khác.

1.3 Khu vực Nghiên cứu và Đối tác

- (1) Khu vực Nghiên cứu: Hà Nội, Việt Nam
- (2) Đối tác:
 - UBND Thành phố Hà Nội (UBND HN)
 - Ban Quản lý Đường sắt Đô thị Hà Nội (MRB)
- (3) Các cơ quan có liên quan khác:
 - a. Sở Giao thông Vận tải (DOT), Sở Tài chính (DOF), Sở Kế hoạch và Đầu tư (HAPI), Sở Nội vụ (DHA) và các sở khác thuộc UBND Hà Nội
 - b. Trung tâm Phát triển Giao thông – Trường Đại học Giao thông Vận tải (UTC)
 - c. Cục Đường sắt Việt Nam, Bộ Giao thông Vận tải (VNRA, MOT)
 - d. Cơ quan Phát triển Pháp (AfD), Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB), Ngân hàng Phát triển châu Âu (EIB) và Ngân hàng Thế giới (WB)
 - e. Tổng Công ty Đường sắt Việt Nam (VNR)

Chương 2 Thực trạng và Các vấn đề còn tồn tại

2.1 Hiện trạng

Chính phủ đã ban hành một Quy hoạch tổng thể mới có tên là “Quy hoạch tổng thể Xây dựng Thủ đô Hà Nội đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050 (1259/QĐ-TTg)” vào ngày 26/7/2011. Theo Quyết định này, 9 đoạn tuyến ĐSĐT sẽ được xây dựng vào năm 2030.

Hiện tại, có 4 tuyến đang được triển khai: Tuyến 1, Tuyến 2, Tuyến 2A, và Tuyến 3; Tuyến 5 hiện đang được Nghiên cứu khả thi. Theo Bảng phía dưới, có nhiều đơn vị khác nhau chịu trách nhiệm xây dựng các tuyến tại Hà Nội, do vậy rất cần nghiên cứu để phối hợp được tất cả các dự án.

Bảng 2.1 Tóm tắt về các tuyến ĐSĐT tại Hà Nội

Tuyến	C. dài	Hướng tuyến	Tình trạng	Cơ quan xây dựng
Tuyến 1	38,7 km	Ngọc Hồi – Yên Viên – Như Quỳnh	Đoạn đầu tiên (15.36km) đang được thực hiện bằng vốn ODA Nhật Bản	Tổng Công ty ĐSVN
Tuyến 2	35,2 km	Nội Bài – Trung tâm thành phố - Thượng Đình.	Đoạn đầu tiên (11,5km) đang được thực hiện bằng vốn ODA Nhật Bản	UBND HN
Tuyến-2A	14km	Cát Linh – Hào Nam – La Thành – Thái Hà - Láng – Ngã Tư Sở - Quốc lộ 6 – Thượng Đình (nối với Tuyến -2) – Hà Đông – Ba La.	Đang được thực hiện bằng vốn ODA Trung Quốc.	Bộ GTVT
Tuyến 3	21 km	Nhơn – Ga Hà Nội – Hoàng Mai	Đoạn đầu tiên (12,5km) đang được thực hiện bằng vốn vay từ Chính phủ Pháp, ADB và các nhà tài trợ khác	UBND HN
Tuyến 4	53,1 km	Đông Anh – Sài Đồng – Vĩnh Tuy/Hoàng Mai – Thanh Xuân – Từ Liêm – Thượng Cát – Mê Linh	Chưa có nghiên cứu cụ thể.	Chưa rõ
Tuyến 5	34,5 km	Nam Hồ Tây – Ngọc Khánh – Láng – Hòa Lạc	JICA đang tiến hành Nghiên cứu Khả thi	Bộ GTVT
Tuyến 6	47 km	Nội Bài – Phú Diễn – Hà Đông – Ngọc Hồi	Chưa có nghiên cứu cụ thể.	Chưa rõ
Tuyến 7	35 km	Mê Linh – An Khánh – Dương Nội	Chưa có nghiên cứu cụ thể.	Chưa rõ
Tuyến 8	28 km	Cổ Nhuế - Mai Dịch – Yên Sở – Lĩnh Nam – Dương Xá	Chưa có nghiên cứu cụ thể.	Chưa rõ



Nguồn: Quyết định số 1259/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ

Hình 2.1 ĐSDT tại Hà Nội trong Quy hoạch chung Giao thông Thủ đô đến năm 2030

2.2 Các vấn đề còn tồn tại

Ngày nay, ĐSDT là một trong những hạ tầng quan trọng tại các thành phố lớn tại châu Á. Một số lượng lớn hành khách đã và đang sử dụng ĐSDT, và điều kiện về tài chính của các công ty vận hành trong từng quốc gia khác nhau cũng khác nhau. Có thể thấy rằng các công ty vận hành đường sắt mà chính phủ của họ có dự báo và kế hoạch tốt, hỗ trợ tốt cho họ thì sẽ hoạt động kinh doanh hiệu quả, có lãi. Còn đối với những công ty vận hành tại các quốc gia mà chính phủ phụ thuộc vào nguồn tiền tư nhân sẽ có xu hướng phải chịu những khoản nợ lớn trong hoạt động kinh doanh của mình.

Tại Nhật Bản, việc học từ “thất bại” là điều rất được trân trọng. Thông thường, các lý do thất bại thường khó phát hiện. Do đó, chúng tôi xin đưa vào đây một số thông tin trên một vài báo cáo hàng năm của các công ty vận hành ĐS để giúp các bên liên quan tại Hà Nội hiểu về những điểm quan trọng trong vận hành khai thác.

Bảng 2. 2 Tình trạng Tài chính và Các nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến các Công ty vận hành ĐSDT tại Châu Á

TP/Quốc gia	Tình trạng Tài chính	Các nhân tố quan trọng
Bangkok, Thailand	Một công ty đã bị phá sản, và công ty còn lại đang gặp khó khăn về tài chính..	Phụ thuộc quá nhiều vào đầu tư tư nhân và các công ty nước ngoài Không được chính phủ trợ giá/trợ cấp.
Delhi, India	Tốt	Công ty Delhi Metro có quyền lực cần thiết và có sự ủy quyền từ phía chính phủ, do vậy việc xây dựng được hoàn thành đúng hạn. Điều này giúp tiết kiệm chi phí đầu tư. Chính phủ dành một số diện tích đất cho Tổ chức O&M để có thể ổn định hoạt động quản lý.
Singapore	Tốt	Tiết kiệm chi phí của các công ty vận hành, tất cả cơ sở hạ tầng và cơ sở vật chất bao gồm cả đầu máy toa xe là do chính phủ sở hữu và cho thuê lại với một phần phí thuê nhỏ từ giai đoạn đầu. Hiện tại, hệ thống đường sắt như đầu máy toa xe và thông tin tín hiệu là do công ty vận hành sở hữu. Một số phần trong chi phí mua sắm những cơ sở vật chất này là do chính phủ tài trợ. Chính phủ tiến hành xây dựng các chính sách về quản lý nhu cầu dự trên xu hướng giao thông (TDM) khác nhau như thu phí đường bộ để khuyến khích người dân sử dụng giao thông công cộng nhiều hơn, trong đó có đường sắt đô thị.
Jakarta, Indonesia	Có lãi nhưng tổ chức vận hành tàu không tốt	Giá vé được đặt ở mức thấp do yếu tố chính trị vì trợ giá từ phía chính phủ không đủ. Kém năng lực quản lý, ví dụ họ không dành tiền để đảm bảo

TP/Quốc gia	Tình trạng Tài chính	Các nhân tố quan trọng
		cho tàu vận hành theo kế hoạch vì họ muốn có lãi trên bản báo cáo Lãi / Lỗ.
Manila, Philippines	Quản lý kém	Giá vé được đặt ở mức rất thấp do yếu tố chính trị. Thiếu sự hỗ trợ từ phía chính phủ.

Nguồn; Đoàn Nghiên cứu JICA

Chương 3 Chính sách cơ sở về tổ chức

3.1. Cơ chế của Tổ chức O&M

Theo khảo sát của đoàn Nghiên cứu, đa số hệ thống ĐSĐT được vận hành bởi các Công ty Nhà nước, không phải Công ty Cổ phần. Mặt khác, với những điều kiện hiện tại, các quy định của Việt Nam chỉ rõ yêu cầu rằng việc vận hành khai thác ĐSĐT phải do Công ty 100% sở hữu Nhà nước thực hiện. Và kết quả Nghiên cứu cho thấy rằng việc vận hành của Tổ chức O&M sẽ có nhiều lợi thế hơn để một Sở/đơn vị nào đó trực thuộc UBND HN quản lý trực tiếp. Nghiên cứu cũng cho biết rằng Công ty 100% vốn Nhà nước có thể đem lại lợi nhuận cho những người sáng lập khi có phát hành cổ phiếu (IPO) / cổ phần hóa trong tương lai.

Các cuộc trao đổi và thảo luận với các bên liên quan trong thời gian nghiên cứu đều cho thấy rằng không có sự ủng hộ đối với phương án để một Sở trực thuộc UBND HN vận hành trực tiếp. Do đó, Đoàn Nghiên cứu khuyến nghị áp dụng cơ chế “100% vốn Nhà nước” cho Công ty này.

3.2 Phạm vi quản lý của tổ chức O&M

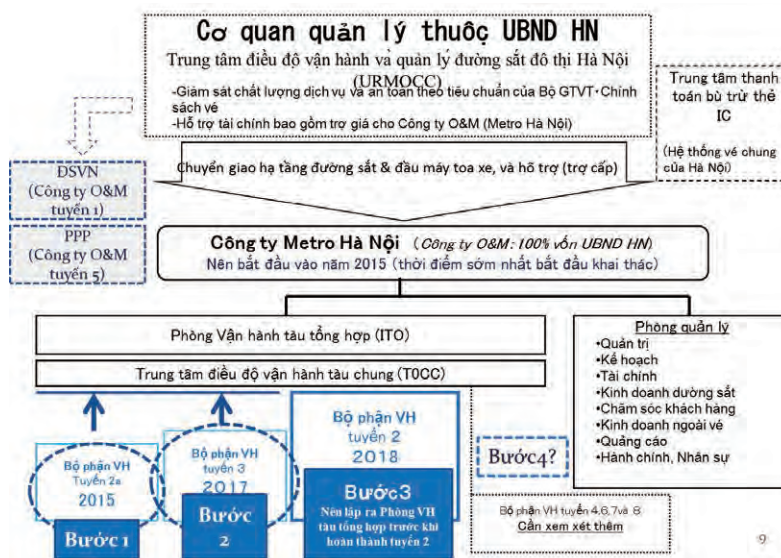
Một điều thực tế đó phạm vi quản lý của Tổ chức O&M càng lớn thì hành khách sẽ càng nhận được dịch vụ tốt hơn, tổ chức O&M được quản lý hiệu quả hơn và kết quả là UBND HN có thể hạn chế được sự hỗ trợ đối với Công ty này mà không cần phải có bất kỳ sự dàn xếp đặc biệt nào. Một sự dàn xếp đặc biệt có thể là liên quan đến việc phân chia tài sản theo chiều dọc và sử dụng hệ thống chi phí tổng, khi đó gánh nặng về tài chính lên Tổ chức O&M sẽ có thể được giảm. Với hình thức phân chia theo chiều dọc, Chính phủ sở hữu tài sản, không sở hữu thiết bị / đầu máy toa xe sử dụng trong vận hành, và Tổ chức O&M chỉ sở hữu các tài sản vận hành. Trong Hệ thống chi phí tổng, toàn bộ các rủi ro vận hành sẽ do Chính phủ chịu. Trong hệ thống này, Cơ quan quản lý sẽ thu toàn bộ tiền vé và phân phối số tiền tương đương với tổng chi phí vận hành đến từng Tổ chức O&M.

Từ nghiên cứu về những hiện trạng của mỗi tuyến, có thể thấy rằng việc kết hợp các tuyến 2, 2A và 3 vào Tổ chức O&M sẽ khá dễ dàng. Điều này là do Tuyến 2 và 3 đều do MRB xây dựng, thuộc UBND HN, và Tuyến 2A có thể được chuyển giao từ Bộ GTVT/Cục ĐSVN cho UBND HN sau khi hoàn thành xây dựng. Sự kết hợp Tuyến 1 và/hoặc tuyến 5 có thể sẽ khó khăn hơn. Lý do chính cho vấn đề này đó là sự khác biệt về Chủ đầu tư và loại vốn đầu tư với 3 tuyến còn lại. Đặc biệt, vốn cho Tuyến 1 là đến từ Tổng Công ty ĐSVN và cho Tuyến 5 là tư nhân. Trong Bảng bên dưới, các phương án về kết hợp tuyến dưới Tổ chức O&M được giải thích rõ.

Bảng 3. 1 Các phương án dành cho Công ty O&M chung

	Các tuyến mục tiêu	Mô tả
Phương án 1	1,2, 2A, 3, 5	Có thể sẽ khó khăn vì chủ sở hữu của Tuyến 1 và 5 không phải là UBND HN, cụ thể: Chủ đầu tư tuyến 1 là VNR còn tuyến 5 là tư nhân. Nếu tuyến 1 được giao cho VNR thì tuyến có thể được quản lý vận hành tốt. Tuy nhiên, sẽ khó khăn nếu chuyển tài sản từ VNR sang UBND HN và cũng không dễ để đi đến một thỏa thuận kinh doanh liên quan đến vận hành tàu. Nếu hệ thống chi phí tổng được áp dụng thì Tuyến 5 có thể được tích hợp.
Phương án 2	1,2, 2A, 3,	Có thể khó thực hiện do chủ đầu tư tuyến 1 là VNR chứ không phải UBND HN và loại hình vốn cũng khác với các tuyến khác. Nếu việc vận hành tuyến 1 được giao cho VNR thì có thể được quản lý tốt việc vận hành của tuyến này. Tuy nhiên, sẽ khó khăn nếu chuyển tài sản từ VNR sang UBND HN và cũng không dễ để đi đến một thỏa thuận kinh doanh liên quan đến vận hành tàu.
Phương án 3	2, 2A, 3, 5	Có thể khó thực hiện vì chủ đầu tư tuyến 5 là tư nhân chứ không phải UBND HN. Nếu áp dụng hệ thống chi phí tổng thì Tuyến 5 có thể được tích hợp
Phương án 4	2, 2A, 3	Có thể dễ dàng hơn Phương án 1, 2 và 3


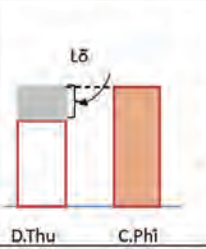

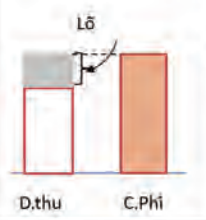
Nguồn; Đoàn Nghiên cứu JICA



Hình 3. 1 Đề xuất về Cơ cấu quản lý khái quát của ĐSDT tại Hà Nội

3.3 Hệ thống vé chung và Cơ chế tài chính

Chính sách “Mỗi tuyến 1 Công ty” có thể làm tăng lượng trợ cấp/trợ giá của chính phủ. Xin xem Hình 3.2.

Trường hợp	Tuyến A	Tuyến B	Trợ cấp/trợ giá
Mỗi công ty quản lý 1 tuyến			Công ty A không cần hỗ trợ Công ty B cần Ngay cả khi tổng doanh thu của một công ty lớn hơn tổng chi phí, thành phố sẽ vẫn phải hỗ trợ cho công ty bị lỗ kia.
Một Công ty quản lý chung			Nếu lãi của Tuyến A bù vào lỗ của Tuyến B, tổng thể sẽ không cần hỗ trợ

Hình 3.2 So sánh về mức hỗ trợ giữa mô hình Mỗi tuyến 1 Công ty với mô hình 1 Công ty chung

Mặc dù việc xây dựng hệ thống vé chung không phải là đơn giản, nhưng hệ thống như thế này về cơ bản sẽ là một hệ thống đảm bảo sự tiện lợi cho hành khách và có thể giúp giải quyết vấn đề về chi phí.

Bảng 3.2 Các vấn đề UBND HN có thể gặp phải khi áp dụng Hệ thống vé chung

	Trường hợp	Các vấn đề	Ghi chú
1	Mỗi tuyến 1 công ty	Trợ giá/trợ cấp có thể không phải là thấp nhất.	
2	Công ty chung duy nhất	Trợ giá/Trợ cấp có thể giảm thiểu	
3	Hệ thống Chi phí tổng thuộc UBND HN	Cơ quan quản lý cần phải có năng lực quản lý đối với các công ty vận hành. Khối lượng công việc của Cơ quan quản lý có thể tăng lên đáng kể.	Điều này tương tự như khi Cơ quan quản lý vận hành nhiều công ty thuộc UBND HN.

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

Tại Singapore và Seoul, hệ thống vé chung đã được thiết lập. Tại cả 2 thành phố, ban đầu đều chỉ có một công ty. Khi thành lập công ty thứ 2 thì hệ thống vé chung được xây dựng dựa trên những cơ sở đã có của công ty trước. Tuy nhiên, với Hà Nội, do có những yếu tố khác khi các tuyến được thiết lập mới với những nguồn tài trợ khác nhau, và mỗi tuyến lại có kế hoạch cũng như chính sách khác nhau trong thiết kế hệ thống, thì việc phát triển dịch vụ vé chung cho các hệ thống khác nhau sẽ là điều không hề dễ dàng.

Hệ thống vé chung có thể dễ dàng được thiết lập trong phạm vi một công ty. Vùng áp dụng của hệ thống vé chung sẽ lớn hơn để tăng tính thuận tiện cho hành khách khi càng nhiều tuyến được hợp nhất vào Công ty O&M.

Bảng dưới đây sẽ tóm tắt lần lượt các ưu nhược điểm của hệ thống vé chung từ quan điểm của cơ quan quản lý (chính quyền), của công ty vận hành đường sắt và của hành khách.

Bảng 3.3 Ưu và nhược điểm của Hệ thống vé chung

	Ưu điểm	Nhược điểm
Chính quyền	Có thể thúc đẩy sự phát triển của thành phố và giảm thiểu ùn tắc giao thông. Người dân sẽ không thể phàn nàn về sự không công bằng.	Do áp dụng hệ thống giá vé chung nên sẽ cần chiết khấu trên giá vé cơ sở, làm tăng khoản hỗ trợ tài chính của thành phố.
Công ty vận hành đường sắt	Nhu cầu sẽ tăng lên khi việc sử dụng VTCC trở nên dễ thuận tiện. Giảm chi phí nhờ đơn giản hóa được phần công soát vé.	Có thể làm tăng chi phí do phải tiến hành công việc phân chia thanh toán khá phức tạp giữa các công ty.
Hành khách	Hành khách có thể mua một vé đi 1 lần tại vị trí ga khởi hành, và dùng thẻ này đi trên toàn bộ hành trình cho tới tận ga cuối, ngay cả khi có đổi tuyến. Hành khách có thể thực hiện hành trình với phần phí tương đương quãng đường đi ngắn nhất bất chấp độ dài trên quãng đường thực tế.	Không xác định rõ ràng

Nguồn; Đoàn Nghiên cứu JICA

3.4 Tích hợp Hệ thống thu soát vé tự động (AFC)

Do các tuyến ĐSDT được xây dựng bằng vốn của 3 nhà tài trợ khác nhau nên hệ thống AFC cần có những thông số chung đảm bảo các dịch vụ AFC đa liên kết giữa các tuyến.

Với một hệ thống AFC đa liên kết, toàn bộ các tuyến đường sắt được tập hợp và tạo thành một mạng lưới thống nhất. Hành khách có thể xuất phát từ bất kỳ ga nào, đi đến bất kỳ đầu chỉ bằng 1 tấm vé có thể dùng cho cả hệ thống, không quan tâm ai là nhà vận hành của tuyến đường sắt đó. Nếu

không thực hiện được điều này, hệ thống đường sắt sẽ chỉ là một tập hợp của những tuyến đường sắt rời rạc mà tại đó hành khách sẽ phải mua vé mỗi khi muốn trung chuyển.

“Nghiên cứu về Hệ thống AFC đa liên kết” được đính kèm Báo cáo này như một báo cáo phụ bổ sung. Các nội dung chính như sau.

Thông số giao diện giữa thẻ vé điện tử và thiết bị ga là nội dung quan trọng. Nếu hệ thống AFC chấp nhận nhiều loại công nghệ thẻ vé điện tử thì mỗi tuyến có thể áp dụng một thẻ vé điện tử. Tuy nhiên, khi đó thiết bị AFC sẽ cần có nhiều cơ cấu chức năng và các cấu hình hệ thống, điều này tạo ra sự bất lợi trong tốc độ xử lý, chi phí và sự đơn giản trong hệ thống. Do vậy, có thể kết luận rằng sẽ tốt hơn nếu áp dụng công nghệ đơn giản cho thẻ vé điện tử.

Chúng tôi khuyến nghị sử dụng thẻ thông minh Loại C vì những lý do sau.

- a. Tốc độ xử lý của thẻ thông minh loại C nhanh hơn các loại thẻ khác, độ bảo mật cũng cao hơn.

Dựa trên kinh nghiệm của Nhật Bản, việc xử lý nhanh tại các vị trí cổng thu soát vé là cần thiết để đảm bảo an toàn cho hành khách nhờ vào việc giảm thiểu ùn tắc tại ke ga. Tính bảo mật của bản thân chiếc thẻ cũng là một nhân tố quan trọng vì trong thẻ có tiền của hành khách. Thẻ Loại C được coi là loại thẻ IC tốt nhất dành cho hành khách.

- b. Sẽ có nhiều công ty vận hành đường sắt của Nhật hỗ trợ nếu thẻ thông minh loại C được sử dụng.

Tại Nhật, các công ty vận hành đường sắt như Đường sắt Đông Nhật (JR East) và Tokyo Metro, v.v... đã thiết kế và chủ động đưa công nghệ này vào ứng dụng, và họ có rất nhiều kinh nghiệm và kiến thức về lĩnh vực này do các công ty này đã trở thành các nhà phát hành thẻ thông minh VTCC lớn nhất Thế giới. Những công ty này hiện đang rất tích cực để hỗ trợ cho việc ứng dụng hệ thống của mình tại Việt Nam, cùng với sự hỗ trợ mạnh mẽ từ phía Chính phủ Nhật.

- c. Vẫn có những ý kiến rằng công nghệ thẻ loại C là độc quyền của nhà cung cấp, do đó, giá sẽ cao hơn nhiều so với những loại khác. Đây là những ý kiến sai lầm.

Có một số nhà cung cấp thẻ loại C trên Thế giới và giá đơn vị cho thẻ thông minh loại C hiện nay cũng được chào ở mức tương đương với loại thẻ khác nhờ vào việc rà soát thay đổi các chỉ tiêu kỹ thuật trong sản xuất tại các quốc gia khác ngoài Nhật Bản.

3.5 Trung tâm điều độ vận hành (OCC) chung

Đối với các tuyến đã được UBND HN phê duyệt các kế hoạch, có thể việc tập trung vào OCC chung sẽ chậm hơn. Do đó, các tuyến mục tiêu cho việc thành lập OCC chung có thể bị hạn chế trong quy mô các tuyến mà UBND HN chưa phê duyệt kế hoạch. Trong trường hợp này, sẽ có thể tiết kiệm được chi phí nếu áp dụng chiến lược rằng tòa nhà OCC được thiết kế cho toàn bộ các tuyến thuộc UBND HN và diện tích cho OCC nên mở rộng theo quá trình mở cửa vận hành của tuyến mới. Dưới đây là những kế hoạch cụ thể để lập ra OCC chung:

- (1) 2 mục đích của OCC chung đó là: thứ nhất là để nâng cao chất lượng dịch vụ vận tải và thứ 2 là để xây dựng cơ chế vận hành hiệu quả.
- (2) Diện tích cho OCC chung kể cả văn phòng trụ sở của Công ty O&M sẽ vào khoảng từ 2000 đến 3000m² và các tòa nhà nhiều tầng sẽ được xây dựng trên diện tích này.
- (3) Các diện tích này có thể nằm trong đề-pô Tuyến 2.

3.6 Vai trò của Cơ quan quản lý đường sắt đô thị

Tại Việt Nam, việc quản lý đường sắt đô thị được giao cho chính quyền địa phương, Do đó, UBND thành phố Hà Nội cần lập nên cơ quan quản lý cho các tuyến đường sắt đô thị tại đây. Theo kinh nghiệm tại nhiều quốc gia khác, nhìn chung hệ thống Cơ quan quản lý cho ĐSĐT đều được áp dụng. Vì những lý do này, Đoàn Nghiên cứu đề xuất việc thành lập hệ thống Cơ quan quản lý cho ĐSĐT thuộc UBND HN.

Các nhiệm vụ cơ sở cho Cơ quan quản lý ĐSĐT bao gồm như sau.

- (1) Thông qua mức giá vé hợp lý
- (2) Nhận các sự trợ giúp cần thiết từ UBND thành phố Hà Nội.
- (3) Giám sát vận hành hợp lý.
- (4) Giám sát an toàn.
- (5) Khuyến khích người dân sử dụng ĐSĐT.
- (6) Đảm bảo hoàn vốn nội bộ cho việc phát triển dọc tuyến.

Vấn đề việc hợp nhất với Cơ quan quản lý giao thông công cộng (PTA) sẽ được thảo luận sau khi xây dựng hệ thống Cơ quan quản lý đường sắt đô thị.

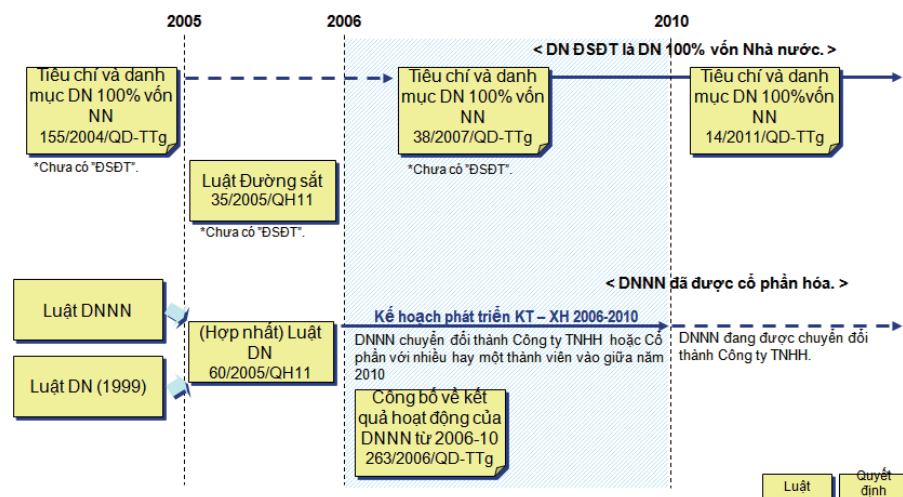
Đoàn Nghiên cứu sẽ đề xuất về việc thành lập một Cơ quan quản lý với tên gọi có thể là “Trung tâm quản lý ĐSĐT Hà Nội” thuộc UBND HN cho hệ thống ĐSĐT.

3.7. Nghiên cứu pháp lý về các Luật và quy định có liên quan

Khi rà soát lại nhiều ý kiến cũng như Quyết định số 263/2006/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về các doanh nghiệp Nhà nước (DNNN) tại Việt Nam, chúng tôi hiểu rằng các DNNN đã được hướng dẫn để chuyển đổi sang hình thức Công ty TNHH một thành viên (LLC) hoặc Công ty Cổ phần (JSC) với nhiều thành viên hoặc chỉ 1 thành viên như định nghĩa trong Luật Doanh nghiệp nhằm giảm thiểu sự hỗ trợ từ Nhà nước.

Mặc dù Luật Doanh nghiệp quy định rằng DNNN sẽ chuyển đổi sang hình thức cổ phần hoặc TNHH nhiều thành viên hoặc một thành viên vào giữa năm 2010, nhưng QĐ 14/2011/QĐ-TTg đã nói rằng kinh doanh ĐSĐT sẽ do DN 100% vốn Nhà nước thực hiện.

Do đó, tổ chức O&M cho ĐSĐT Hà Nội sẽ được thành lập theo hình thức Công ty TNHH.



Hình 3. 3 Khung pháp lý của Việt Nam liên quan đến việc thành lập Tổ chức O&M

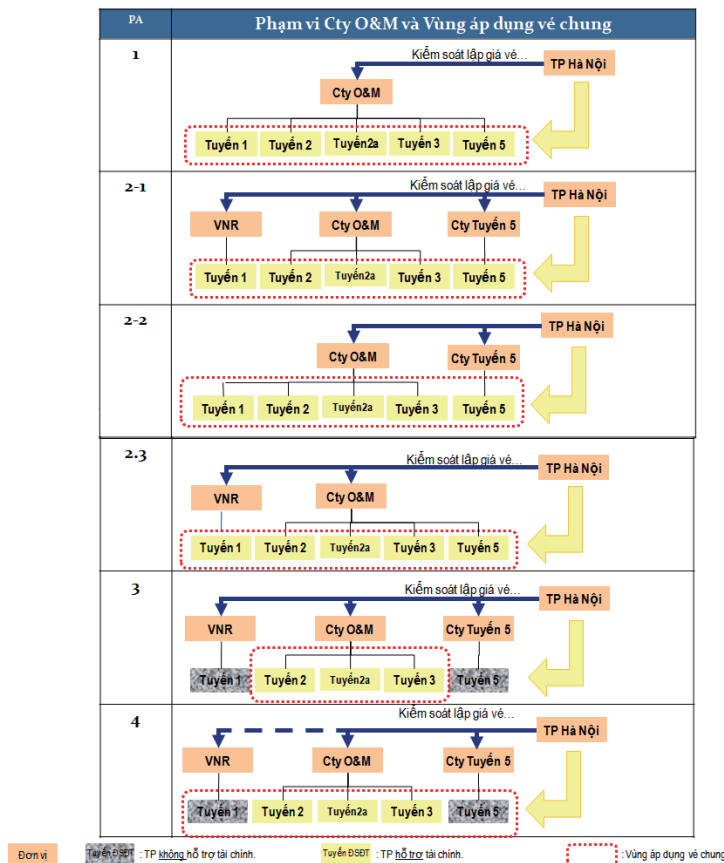
Tổ chức vận hành và bảo dưỡng đường sắt đô thị phải được thiết lập dưới hình thức LLC khi đó 100% vốn điều lệ là thuộc sở hữu Nhà nước. Phương án để một tổ chức nhà nước trực tiếp vận hành và bảo dưỡng ĐSĐT là không thực tế do đối với những loại hình vận tải khác như ĐS quốc gia và xe buýt tại Hà Nội, việc vận hành khai thác đã được chuyển giao từ trực tiếp thuộc nhà nước thành dưới Công ty TNHH, với mục đích đảm bảo minh bạch về tài chính.

3.8. Tóm tắt Chính sách cơ sở về tổ chức

(1) Phạm vi quản lý của tổ chức O&M càng rộng thì hành khách sẽ càng được thuận tiện.

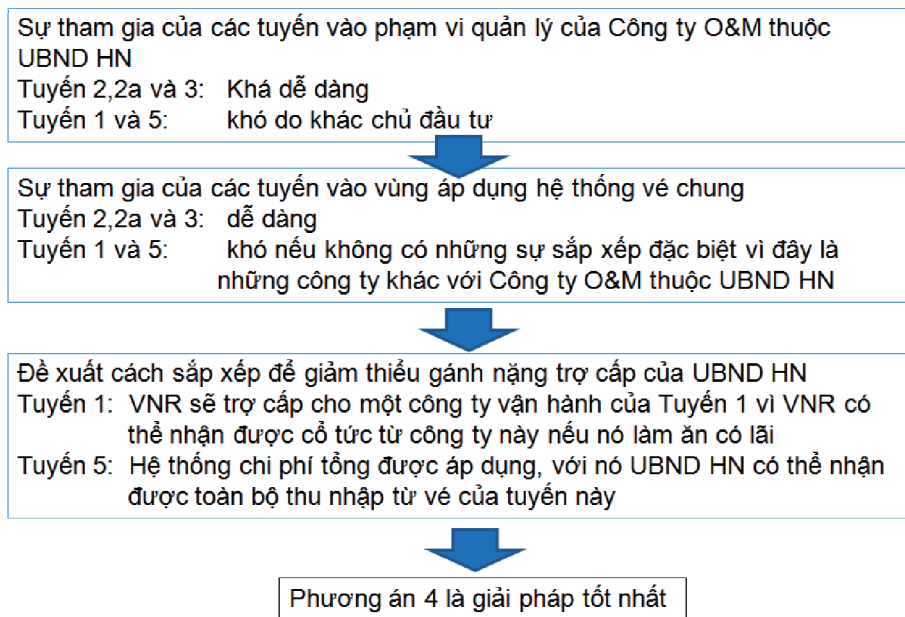
(2) Khu vực sử dụng hệ thống vé chung phải tương ứng với phạm vi quản lý của công ty vận hành. Nếu không UBND HN sẽ không thể tối thiểu hóa lượng trợ giá, hơn nữa sẽ có nhiều rủi ro hơn ví dụ như các Cơ quan quản lý thuộc UBND HN phải giám sát mọi chi phí của Công ty O&M và Công ty này mất tính độc lập. Trong những trường hợp như vậy, các công ty này sẽ không có sức hấp dẫn đối với nhà đầu tư khi được cổ phần hóa.

Từ 2 vấn đề trên, có 6 phương án về phạm vi quản lý của Công ty O&M được đưa ra



Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

Hình 3. 4 Các phương án về Phạm vi quản lý của Công ty O&M và Vùng áp dụng hệ thống vé chung

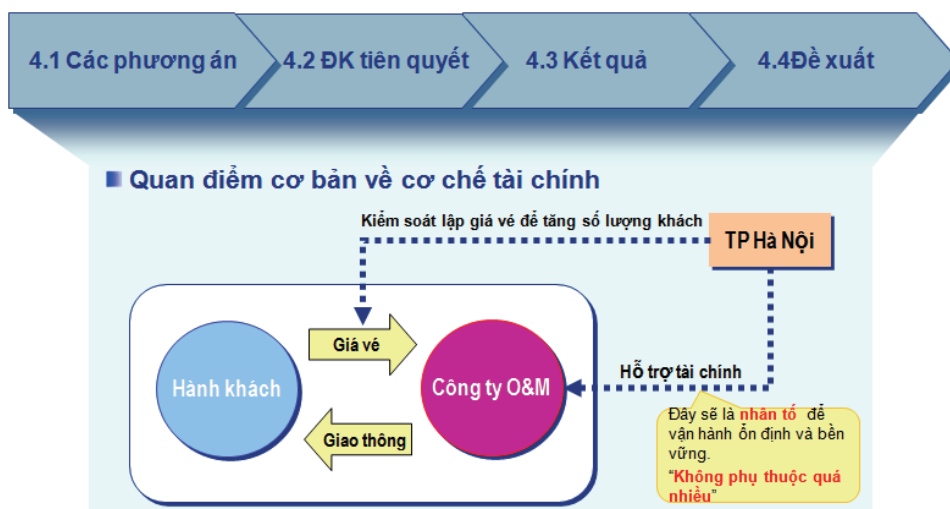


Hình 3.5 Các điểm tiếp cận đưa đến Giải pháp tốt nhất

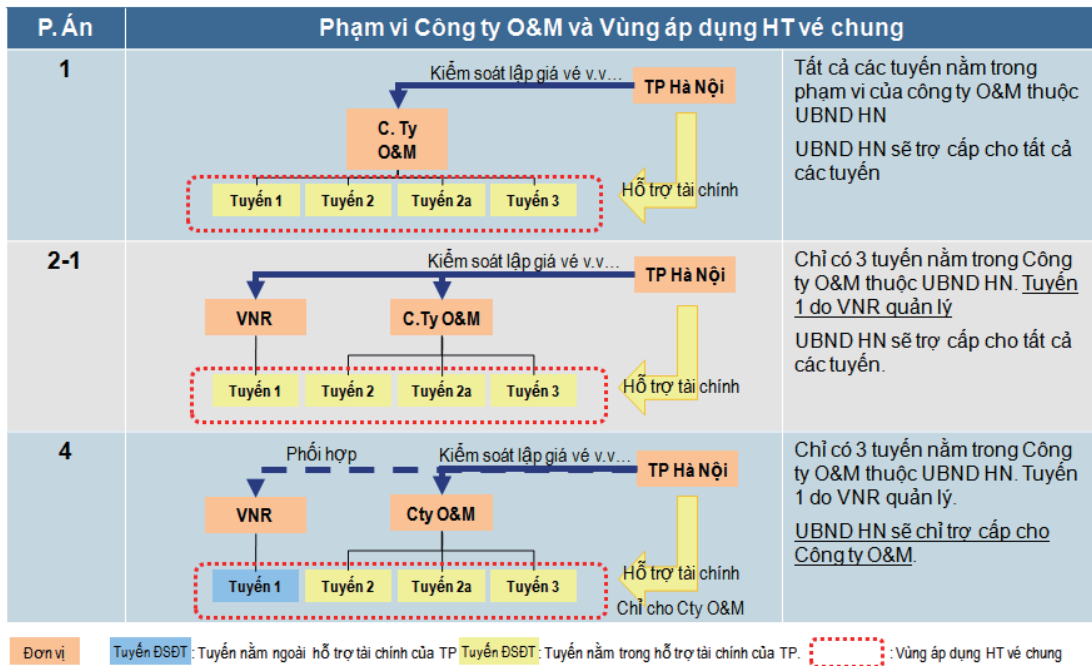
Chương 4 Đề xuất Cơ chế tài chính cơ sở dựa trên Phân tích về tài chính

4.1 Tổng quan

Để so sánh những phương án đã mô tả trong Chương 3, Chương này sẽ rà soát lại điều kiện tài chính của Công ty O&M và thành phố Hà Nội dựa trên những phương án đó thông qua 4 bước theo quan điểm cơ sở về cơ chế tài chính. Qua quá trình này, các điều kiện để đảm bảo tính bền vững tài chính cũng sẽ được làm rõ. Vì dòng tiền là nhân tố quan trọng nhất để vận hành được ổn định và có thể tối thiểu lượng trợ giá, trong phân tích này, chúng tôi tập trung chủ yếu vào dòng tiền có quan hệ với cả hai yếu tố trên.



Hình 4.1 Quan điểm Phân tích tài chính



Hình 4.2 Các phương án phân tích tài chính

4.2 Điều kiện tiên quyết để phân tích tài chính

(1) Sở hữu tài sản

Tất cả các tài sản được chuyển giao từ thành phố Hà Nội cho công ty O&M dưới dạng hiện vật, và công ty O&M sẽ có trách nhiệm đối với các khoản đầu tư bổ sung và thay mới cần thiết.

Sở hữu tài sản của Tuyến 2, 2a và 3

		Phương án A	Phương án B	Phương án C
Tài sản chuyển từ Nhà nước sang Công ty O&M		Không	Chỉ có tài sản Cơ điện, vốn hiện vật	Cả tài sản Cơ điện và hạ tầng, vốn hiện vật
Sở hữu tài sản ban đầu (có trách nhiệm Thay mới Tài sản)	Cơ điện (Vận hành)	Nhà nước	Công ty O&M	Công ty O&M
	Hạ tầng	Nhà nước	Nhà nước	Công ty O&M
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="font-size: small;"> Ưu điểm Khuyết điểm </div> <div style="text-align: center;">Ưu và khuyết điểm</div> </div>				
Định tính	Động cơ cho hiệu quả	Ít nhất	Nhiều	Nhiều nhất
	Tách UBND HN khỏi rủi ro	Ít tác dụng nhất	Tác dụng trung bình	Nhiều tác dụng nhất
Định lượng	Thiếu tiền mặt theo tính toán	Nhiều nhất	Ít nhất	Ít nhất
	Giá trị hiện tại thuần	Ít nhất	Trung bình	Nhiều nhất
	Thời gian kỳ vọng để có lãi	Sớm nhất	Trung bình	Muộn nhất

* Chủ sở hữu tài sản có chuẩn bị ngân sách để bảo dưỡng hàng năm cho tài sản của mình.

Hình 4.3 So sánh lợi ích về Sở hữu tài sản cho Tuyến 2, 2a và 3

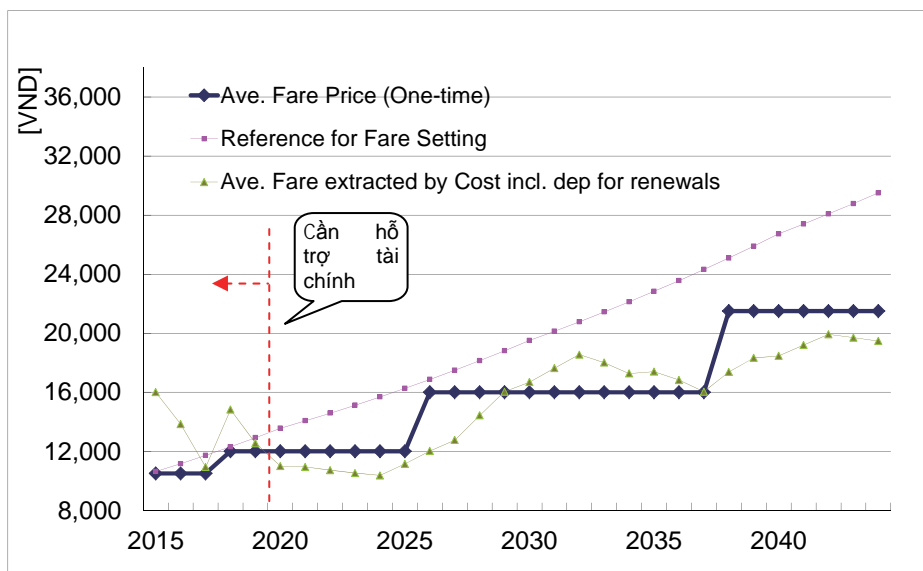
(2) Doanh thu vé

Để duy trì vận hành bền vững, việc tăng giá vé tăng cho tới năm 2040 sẽ dựa trên chi phí của Công ty O&M bao gồm cả chi phí khấu hao để thay mới tài sản Cơ & Điện-

Bảng 4.1 Fare Price for Revenue Calculation

Năm	Giá vé mỗi năm	Giá vé trung bình
2015-2017	VND 6.800 + 680 x (chiều dài theo km)	VND 10.500
2018-2025	VND 8.000 + 800 x (chiều dài theo km)	VND12.500
2026-2037	VND 10.500 + 1,050 x (chiều dài theo km)	VND16.000
2038-2044	VND 14.000 + 1,400 x (chiều dài theo km)	VND21.500

Ghi chú: 5,3km được sử dụng như hành trình trung bình.

**Hình 4.4 Giá vé trung bình để tính toán doanh thu**

Ghi chú: Hình ảnh trên được dựa theo mô hình công ty O&M gồm tuyến 2, 2a và 3

Để kiểm tra độ chính xác trong dự báo nhu cầu cho từng dự án tại Hà Nội, số lượng hành khách thực tế đi tàu ĐSĐT tại các quốc gia láng giềng Đông Nam Á như Bangkok, Delhi và Manila đã được sử dụng như cơ sở để điều chỉnh các giá trị này của Hà Nội.

Bảng 4.2 Số lượng hành khách để tính toán doanh thu

Tuyến	Năm bắt đầu vận hành	Chiều dài (KM)	Số lượng khách (lượng khách /ngày)	Lượng khách trung bình trên một KM (lượng)	Trọng tải cao nhất (lượng khách/giờ/hướng)	Tỉ lệ điều chỉnh so với dự báo
-------	----------------------	----------------	------------------------------------	--	--	--------------------------------

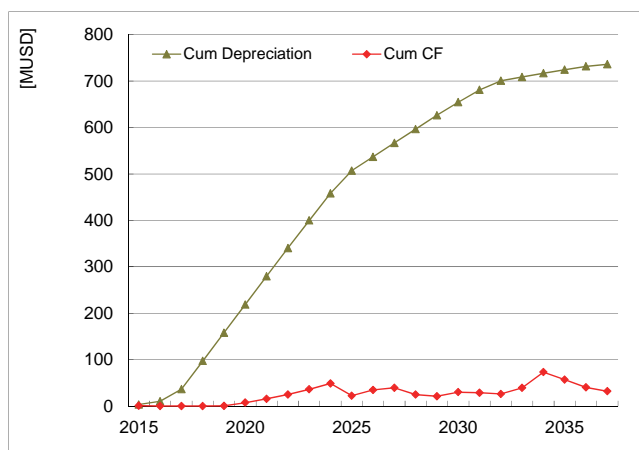
	thương mại				khách/ngày/km)				của dự án
			2020	2030	2020	2030	2020	2030	
Tuyến-1	2018	24,1	241.400	395.900	10.000	16.400	11,300	19,100	67.3%
Tuyến-2	2018	11,5	115.000	188.600	10.000	16.400	6,500	10,600	25.0%
Tuyến-2a	2015	12,7	151.100	233.700	11.900	18.400	3,900	5,900	26.8%
Tuyến-3	2017	21,0	222.600	359.100	10.600	17.100	8,600	11,400	49.8%

Ghi chú: Những số liệu này được tính toán dựa trên dự báo lưu lượng khách của từng dự án tính đến ngày 01 tháng 10 năm 2011, và tỉ lệ tăng của số lượng khách thực tế ở các quốc gia châu Á khác.

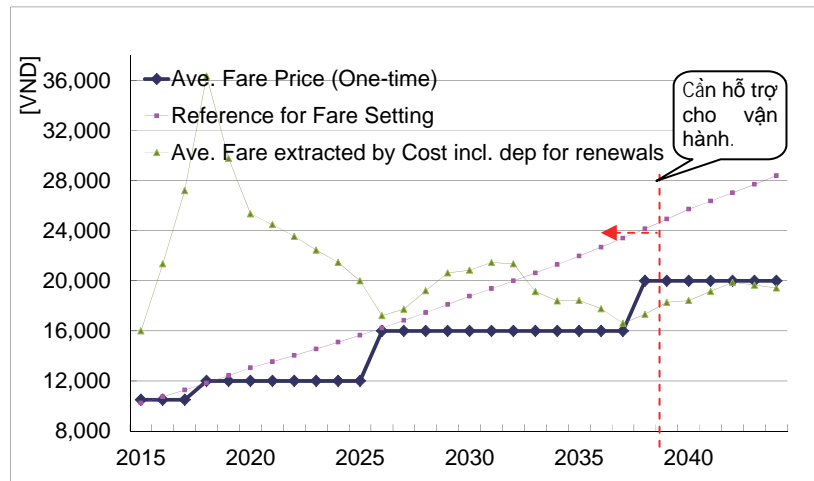
4.3 Kết quả phân tích tài chính Công ty O&M

Dựa trên kiểm nghiệm về tài chính, một kết luận được đưa ra là sẽ không khả thi nếu kỳ vọng vào khả năng doanh thu từ vé cộng với kinh doanh ngoài vé có thể đủ để chi trả cho toàn bộ chi phí đầu tư xây dựng các tuyến ĐSDT. Dòng tiền lũy kế - có thể được coi là nguồn tiền cho việc thanh toán - chỉ có thể đảm bảo được 10-15% tổng chi phí đầu tư ban đầu cho phần Cơ & Điện với các phần gồm đầu máy toa xe, hệ thống tín hiệu, cấp điện và các phần khác (Xin xem hình 4.5).

Nếu như giá vé được đặt ở mức nhằm chi trả cho chi phí đầu tư ban đầu cho hệ thống Cơ điện thì hành khách sẽ phải trả nhiều hơn so với khả năng tài chính của họ trong suốt 25 năm đầu vận hành. (Xin xem hình 4.6).



Hình 4.5 Dòng tiền lũy kế của Công ty O&M khi thanh toán cho tài sản Cơ điện ban đầu và Khấu hao lũy kế của tài sản Cơ điện ban đầu



Hình 4.6 Giá vé trung bình được lập dựa trên chi phí bao gồm chi phí khấu hao Cơ điện ban đầu

4.4 Đề xuất về cơ chế cơ sở cho Công ty O&M

● Vốn điều lệ

- **Vốn ban đầu:** Tại thời điểm thành lập ra Công ty O&M thì công ty này chưa có tài sản đường sắt nào. Do đó, vốn tiền mặt sẽ là vốn điều lệ của công ty này. Khoản tiền mặt phải được quyết định dựa trên các chi phí khi thành lập công ty.
- **Vốn hiện vật (đóng góp bằng hiện vật):** Trên cơ sở có tính đến sự phối hợp hợp lý trong quá trình bảo dưỡng và thay mới (ví dụ như nâng cấp, đại tu, thay mới), cũng như miễn giảm hiệu quả các khoản thuế có thể, khuyến nghị đóng góp toàn bộ hạ tầng và thiết bị từ thành phố cho Công ty O&M dưới dạng đóng góp hiện vật. Tuy nhiên một số tài sản như các loại cầu là những tài sản không thuộc diện thay mới, sẽ vẫn được thành phố giữ lại và cung cấp cho công ty O&M mà không thu phí. Xin xem phần hình bên dưới.

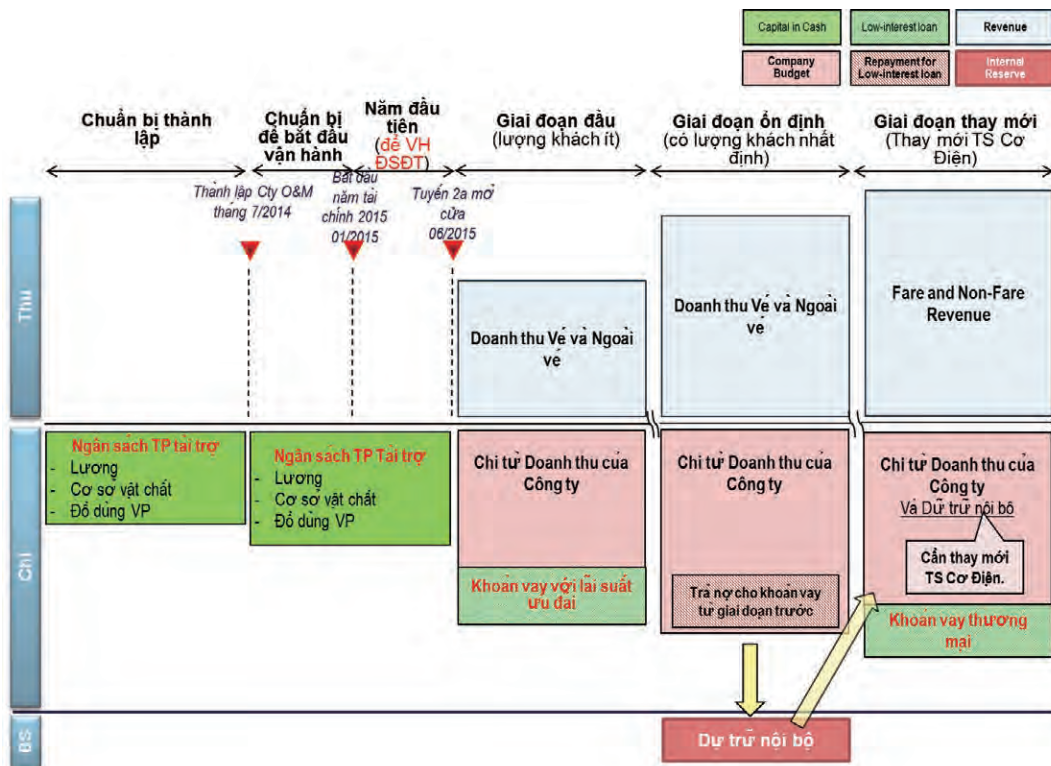
● Hỗ trợ tài chính từ UBND HN

Về cơ bản, đoàn nghiên cứu SAPI có kế hoạch xây dựng cơ chế tài chính của Công ty O&M dựa trên việc tự chủ tài chính. Tuy nhiên, vì những điều kiện như dưới đây nên Công ty này sẽ cần nhận được hỗ trợ tài chính từ UBND HN.

- Khi dòng tiền lũy kế của Công ty O&M bị âm, Công ty này có thể vay từ các quỹ của UBND HN hoặc từ ngân hàng. Trong trường hợp đó, UBND HN cung cấp cho Công ty O&M phần hỗ trợ tương đương với một phần lãi suất để giảm bớt gánh nặng về lãi suất.

Trong trường hợp dòng tiền lũy kế cho thấy con số âm lớn (lỗ nhiều) vì phải đầu tư nhiều vào đầu máy toa xe hoặc thiết bị, và việc trả nợ là không thể nếu như chỉ được nhận hỗ trợ lên phần lãi suất, khi đó, UBND HN sẽ hỗ trợ một phần trong chi phí đầu tư. Ngoài ra, UBND HN sẽ có xem xét đặc biệt như giảm hoặc miễn thuế cho Công ty O&M.

- Nếu dòng tiền lũy kế bị âm lớn do áp lực từ UBND HN không chấp nhận cho tăng giá vé thì UBND HN sẽ xem xét trợ giá/trợ cấp.



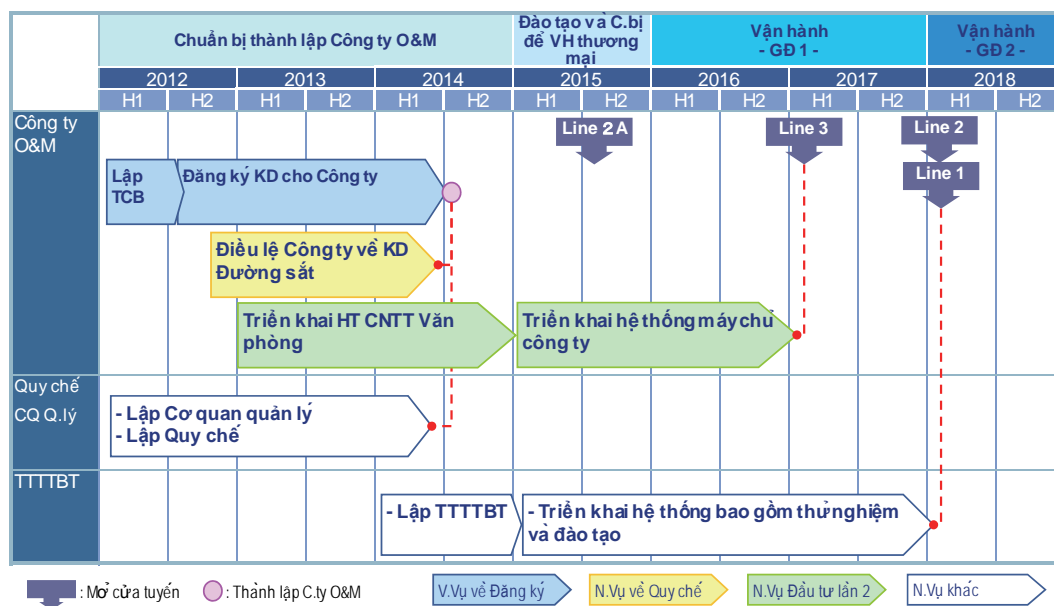
Hình 4.7 Nguồn tài chính của Công ty O&M n

Chương 5 Lộ trình thành lập Công ty O&M

5.1 Quan điểm về Lộ trình

Dưới đây là những mốc chính:

- Tổ Chuẩn bị để thành lập Công ty O&M và Cơ quan quản lý đường sắt sẽ bắt đầu hoạt động trong năm nay (2012).
- Công ty O&M và Cơ quan quản lý đường sắt sẽ được thành lập vào giữa năm 2014.
- Tuyển đầu tiên thuộc Công ty O&M sẽ được đưa vào hoạt động vào giữa năm 2015.



Hình 5.1 Lộ trình thành lập Công ty O&M

5.2 Xác định kế hoạch của từng tuyến

Do Tuyến 2A sẽ được chuyển giao trong khoảng thời gian từ tháng 7 đến tháng 12 năm 2014 và được chạy thử trong khoảng từ tháng 1 đến tháng 7 năm 2015 nên Đoàn Nghiên cứu cho rằng Công ty O&M cần được thành lập và bắt đầu hoạt động thử muộn nhất vào tháng 7 năm 2014.

Bảng 5.2 Kế hoạch được xác định của từng tuyến

Tuyến	Điều kiện hiện tại	Dự kiến các mốc			
	Ngày bắt đầu vận hành theo kế hoạch	Ngày chuyển giao tài sản	Chạy thử	Tuyển nhân sự	
				Quản lý	Nhân viên

Tuyển-2	01/2018	12/2017	06 đến 12/2016	06/2016	01/2017
Tuyển-2 A* ¹	06/2015	06 đến 12/2014	01 đến 06/2015	Quý 1/2012	Quý 1/2012
Tuyển-3	01/2017	12/2016	12/2016	06/2015	01/2016

Ghi chú*¹: Thông tin về tuyển dụng nhân sự tại Tuyển 2A đã được cung cấp bởi Ban QLDA ĐS của Cục ĐSVN.

5.3 Các vấn đề quan trọng đối với việc xây dựng lộ trình

Quy trình thành lập Doanh nghiệp nhà nước (SOE) hiện tại bao gồm 2 bước sau.

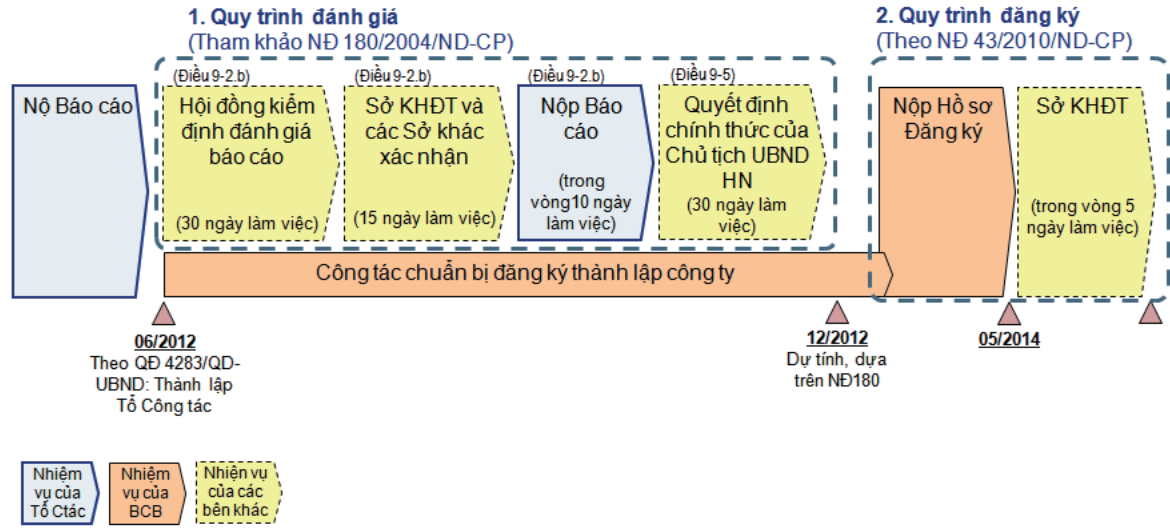
Bước 1 Được phê duyệt nội bộ bởi các cơ quan nhà nước, và

Bước 2 Đăng ký kinh doanh chính thức.

Theo Nghị định 180/2004/ND-CP, việc thành lập công ty nhà nước ví dụ như công ty dành cho đường sắt đô thị phải được các bên có liên quan xác nhận trước khi tiến hành đăng ký. Tùy thuộc vào việc nhận được xác nhận của các bên có liên quan, các văn bản đăng ký cần được chuẩn bị và đệ trình theo luật doanh nghiệp và các văn bản liên quan. Theo quyết định số 4283/QĐ-UBND về việc “Thành lập Tổ Công tác giúp việc cho UBND HN để xây dựng đề án thành lập đơn vị vận hành bảo dưỡng khai thác các tuyến ĐSĐT tại thành phố Hà Nội”, Tổ Công tác được yêu cầu đệ trình báo cáo cuối kỳ bao gồm “tổ chức, kế hoạch kinh doanh, kế hoạch tài chính và lộ trình” lên UBND HN để xin phê duyệt vào Quý II năm 2012. Đoàn Nghiên cứu hiểu về công việc đánh giá được quy định trong Nghị định 180 sẽ được bắt đầu từ thời điểm này. Các loại giấy tờ để đăng ký kinh doanh cho công ty sẽ bao gồm Điều lệ Công ty, danh sách các đại diện được ủy quyền vào thời điểm đăng ký công ty.

Do đây là Công ty ĐSĐT đầu tiên tại Hà Nội nên có thể sẽ mất khá nhiều thời gian để hoàn thành đề án nêu trên. Do đó, Đoàn Nghiên cứu khuyến nghị UBND HN thành lập Tổ Chuẩn bị (PU) cho việc đăng ký của công ty này vào thời điểm trình đề án, tháng 12/2012, khi đó Tổ Chuẩn bị có thể tiến hành công tác chuẩn bị cho việc đăng ký công ty cùng với những công việc về thẩm định.

Thủ tục hành chính cho Doanh nghiệp nhà nước



*1: Toàn bộ quy trình dựa trên Nghị định 180/2004/ND-CP. Nghị định 180 quy định quy trình thành lập doanh nghiệp nhà nước. Mặc dù cần phải lưu ý rằng Nghị định 180 thực thi Luật doanh nghiệp nhà nước, về lý thuyết, đã bị thay thế bằng quy trình thành lập doanh nghiệp trong Luật Doanh Nghiệp nêu trên.
 *2: Quy trình đăng ký dựa trên Luật Doanh Nghiệp số 60/2005/QH11 và Nghị định 43/2010/ND-CP.

Hình 5.2 Thủ tục hành chính dành cho Công ty Nhà nước

Như đã nêu trong Chương 3, cần có một Cơ quan quản lý cho các tuyến đường sắt đô thị tại Hà Nội theo quy định pháp luật, dưới hình thức thành lập mới hoặc một bộ phận của một tổ chức hiện hành để đảm bảo vận hành đường sắt đô thị ổn định.

Một trong những vai trò quan trọng của Cơ quan quản lý là thiết lập giá vé trong việc kinh doanh đường sắt đô thị. Theo phác thảo kế hoạch kinh doanh của công ty O&M và các quy định pháp luật khác, công việc này cần được thực hiện một năm trước khi khai thác Tuyến 2a vào tháng 7 năm 2014. Ngoài ra, Cơ quan quản lý cần phải đủ khả năng để giám sát các công việc thường nhật trước thời gian khai thác tuyến 2a.

Các quy định hiện tại liên quan đến Luật Đường sắt đã đưa đến một vấn đề khác. Chúng được xây dựng để quy định về đường sắt nói chung bao gồm ĐSĐT. Nhưng chúng cũng xác định thêm phần liên quan đến đường sắt quốc gia, và chủ yếu dựa trên cơ sở các tiêu chuẩn theo kinh nghiệm có được. Ví dụ, một lái tàu phải có kinh nghiệm 24 tháng làm phụ lái để được thi và cấp giấy phép lái tàu như đề cập trong bảng 5.2. Có thể nói rằng các tiêu chuẩn đang trở thành rào cản lớn để bắt đầu tiến hành kinh doanh ĐSĐT. Do vậy, Đoàn Nghiên cứu đã xác định trong lộ trình rằng các hoạt động do Cơ quan quản lý có liên quan và Cục ĐS VN thực hiện sẽ xây dựng các quy định để phù hợp với ĐSĐT vì lợi ích của việc vận hành ổn định không chỉ cho Hà Nội mà còn cho các thành phố khác của Việt Nam. Các hoạt động này nên bắt đầu ngay vì những quy định này cần phải được sẵn sàng muộn nhất là ngay trước khi Tuyến 2a bắt đầu chạy thử vào tháng 1 năm 2015.

Bảng 5.3 Những vấn đề pháp lý trong Luật Đường sắt và các Nghị định**■ Các quy định pháp lý trong Luật Đường sắt và các Nghị định**

Vị trí		Trình độ	Kinh nghiệm làm việc
Nhân sự chịu trách nhiệm chính quản lý kỹ thuật ^(*) ⁽²⁾	Điều hành vận tải	Đại học	Ít nhất 3 năm kinh nghiệm về vận tải đường sắt
	Hạ tầng đường sắt	Đại học	Ít nhất 3 năm kinh nghiệm vận hành hạ tầng đường sắt
Quản lý vấn đề an toàn ⁽²⁾ ⁽³⁾	Điều hành vận tải	Đại học chuyên ngành đường sắt	Ít nhất 3 năm kinh nghiệm quản lý vận tải đường sắt
	Hạ tầng đường sắt	Đại học chuyên ngành trang thiết bị đường sắt	Ít nhất 3 năm kinh nghiệm quản lý hạ tầng đường sắt
Nhân sự trực tiếp vận hành tàu ⁽⁴⁾		Bằng hoặc chứng chỉ chuyên môn phù hợp với vị trí làm việc do các cơ sở đào tạo được Bộ GTVT công nhận cấp.	- Không xác định cụ thể-
Lái tàu ⁽⁴⁾		Bằng hoặc chứng chỉ chuyên môn về lái phương tiện đường sắt do cơ sở đào tạo cấp.	Có ít nhất 24 tháng làm Phụ lái tàu

*1: Nghị định 109/2006/NĐ-CP

*2: Điều này có thể không áp dụng cho tất cả quản lý mà chỉ dành cho người đứng đầu các bộ phận về vận hành/bảo dưỡng/an toàn của Công ty O&M.

*3: Quyết định 61/2007/QĐ-BGTVT (điều chỉnh và bổ sung trong Thông tư 09/2011/TT-BGTVT) *4: Luật Đường sắt 35/2005/QH11

Chương 6 Thành lập Công ty O&M và Cơ quan Quản lý cho các tuyến ĐSDT tại Hà Nội

6.1 Các tuyến sẽ được quản lý bởi Công ty O&M và các vấn đề khác

Như đã đề cập tại Chương 3, cơ chế trong đó tất cả các tuyến trên địa bàn thành phố Hà Nội được quản lý bởi một công ty là hiệu quả nhất. So sánh về 2 cơ chế được thể hiện trong bảng dưới.

Bảng 6.1 So về mô hình cấu trúc công ty

Mục	Mô hình A (Một công ty quản lý tất cả các tuyến)	Mô hình B (Mỗi tuyến được quản lý bởi một công ty riêng)	Nhận xét
Trách nhiệm quản lý bền vững	Chỉ duy nhất một công ty chịu trách nhiệm.	Mỗi công ty sẽ có trách nhiệm quản lý riêng cho tuyến đó	Cơ quan quản lý đường sắt có trách nhiệm giám sát các công ty mà không có trách nhiệm quản lý.
Quyết định về các vấn đề đầu tư giữa các tuyến.	Có thể được thực hiện dưới một sự quản lý	Nếu như có bất đồng ý kiến giữa các tuyến, sẽ rất khó để đưa ra quyết định	Phần hỗ trợ tài chính từ phía TP HN trong mô hình B sẽ cao hơn so với mô hình A
Việc hỗ trợ tài chính lẫn nhau giữa các tuyến.	Có thể thực hiện được thông qua quyết định về quản lý.	Không thể thực hiện nếu không có sự kiểm soát của TP HN.	-
Việc sử dụng nguồn nhân lực giữa các tuyến	Có thể thực hiện được thông qua quyết định về quản lý	Không thể thực hiện nếu không có sự kiểm soát của TP HN.	Bắt buộc phải đào tạo thêm về các tuyến khác trước khi cơ cấu lại nguồn nhân lực.

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

Các công ty khác nhau sẽ không vận hành trên cùng một đường ray do bản chất của đường sắt đô thị, có thể làm xuất hiện sự độc quyền trong kinh doanh. Trong trường hợp này, có thể hành khách sẽ gặp những khó khăn như sau.

- Giá vé sẽ bị tăng chỉ để phục vụ cho lợi ích riêng của công ty vận hành.
- Công ty vận hành sẽ không nỗ lực để giảm chi phí.
- Công ty vận hành có thể cung cấp dịch vụ với chất lượng thấp.

Các giải pháp trong hình 6.1 sau đây có thể được thực hiện để giải quyết các trường hợp tiêu cực nói trên.



Hình 6. 1 Các nhân tố và chiến lược để xóa bỏ quan ngại của khách hàng

6.2 Khung tài chính

(1) Vốn

- Lượng vốn ban đầu sẽ được tính toán trong giai đoạn triển khai cụ thể.
- Sau khi thành lập công ty, thành phố Hà Nội sẽ đầu tư vào Công ty O&M phần tài sản ban đầu dưới dạng vốn hiện vật.

Nếu tất cả tài sản đều thuộc quyền sở hữu của công ty O&M, thì tổng giá trị tài sản của công ty O&M sẽ rất lớn, dẫn đến khấu hao lớn và doanh nghiệp bị lỗ. Sẽ không có vấn đề gì nếu dòng tiền dương. Tuy nhiên, có vài tài sản không cần phải thay mới theo định kỳ. Do đó, từ quan điểm lý do tài chính, sẽ cần có một số trường hợp ngoại lệ. Ví dụ, các tài sản có vòng đời lớn có thể được sử dụng rất nhiều năm ví dụ như cầu, nên vẫn thuộc quyền sở hữu của thành phố.. Chi tiết sẽ được thảo luận với Sở Tài Chính trong thời gian dự án Hợp tác kỹ thuật.

Bảng 6.2 Nguồn vốn và trách nhiệm hoàn trả cho từng loại tài sản

Loại tài sản	Vốn (ODA)	Bên trả nợ	Sở hữu tài sản
Hạ tầng	Chính phủ cấp phát cho UBND HN	Chính phủ	- Tài sản không thay mới: UBND HN sở hữu và cho Công ty O&M thuê không tính phí. - Tài sản cần thay mới theo chu kỳ như đường ray, hệ thống cấp điện trên cao, v.v... được

			đóng góp vào Công ty O&M dưới dạng vốn hiện vật.
Thiết bị và đầu máy toa xe	Chính phủ cho UBND HN vay lại	UBND HN	Công ty O&M

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA.

(2) Hỗ trợ tài chính

Khi dòng tiền lũy kế của Công ty O&M bị âm (màu đỏ) thì công ty này cần vay tiền từ UBND Hà Nội hoặc từ Ngân hàng. Trong trường hợp này, UBND Hà Nội sẽ hỗ trợ tài chính cho Công ty O&M tương đương một phần trong lãi suất vay (để thực hiện các khoản vay lãi suất thấp).

Trong tương lai, khi dòng tiền lũy kế có khả năng bị âm lớn sau khi bổ sung hoặc thay mới các trang thiết bị như đầu máy toa xe, và cách khả thi duy nhất để giải quyết đó là công ty đi vay với lãi suất thấp, khi đó thành phố Hà Nội sẽ xem xét hỗ trợ một phần trong các chi phí này để tránh giá một phần cho những chi phí này nhằm tránh xảy ra vấn đề về tài chính này. Bên cạnh đó, thành phố Hà Nội nên áp dụng chương trình miễn giảm thuế cho công ty O&M.

(3) Giá vé

Giá vé sẽ được đặt ở mức sao cho phù hợp với khả năng chi trả của hành khách. (Xem Chương 4 để biết thêm chi tiết) Giá thực tế sẽ được quyết định vào thời điểm 1 năm trước khi bắt đầu vận hành thương mại tuyến đầu tiên. Tại thời điểm này, giá vé được đề xuất tính như bảng dưới đây. Dự án HTKT sẽ bàn thêm về hệ thống điều chỉnh giá vé.

Bảng 6.3 Giá vé theo giai đoạn

Năm	Giá vé mỗi năm	Giá vé trung bình
2015-2017	VND 6,800 + 680 x (chiều dài theo km)	VND 10,500
2018-2025	VND 8,000 + 800 x (chiều dài theo km)	VND 12,500
2026-2037	VND 10,500 + 1,050 x (chiều dài theo km)	VND 16,000
2038-2044	VND 12,000 + 1300 x (chiều dài theo km)	VND 20,500

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

(4) Các hoạt động kinh doanh của Công ty

Các hoạt động kinh doanh của Công ty O&M sẽ bao gồm như sau.

- Vận hành và bảo dưỡng ĐSĐT.

Các hoạt động kinh doanh có sử dụng các tài sản của ĐSĐT và trang thiết bị như kinh doanh bán lẻ trong ga, quảng cáo trên toa xe, các hoạt động dịch vụ liên quan đến ĐSĐT, thông tin liên lạc sử dụng

cáp quang, v.v...

Những hoạt động này sẽ được bổ sung dựa trên các điều kiện quản lý thực tế. Chúng cũng sẽ được dần bổ sung vào Điều lệ Công ty.

6.3 Sự tham gia của các cơ quan và Công ty có liên quan

Vai trò của các cơ quan thẩm quyền có liên quan và các công ty được trình bày như sau.

- (1) Thành phố Hà Nội: lập Tổ Chuẩn bị cùng MRB và Ban Điều phối chung
- (2) Bộ GTVT: đưa ra các quy tắc và hướng dẫn về an toàn
- (3) Tổng Công ty ĐSVN (Liên quan Tuyển 1): là một thành phần trong hệ thống vé chung
- (4) Ngân hàng Thế giới và các nhà tài trợ khác: phối hợp với các cơ quan thẩm quyền liên quan và các nhà tài trợ khác

6.4 Bộ phận Quản lý Kiểm soát và các cơ quan liên quan, số lượng nhân sự

Trong giai đoạn đầu vào năm 2014, chúng tôi đề xuất các phòng ban đã nêu trong Bảng 6.4 được kết hợp với nhau để tạo ra hệ thống quản lý hiệu quả hơn. Tại Nhật Bản, có những trường hợp trong đó một số phòng ban được hợp lại thành một phòng như phòng Hành chính, An toàn, Nhân sự và Tài chính thành Phòng Hành chính, phòng Kinh doanh và Vận tải thành Phòng Kinh doanh và Vận tải. Có trường hợp trong đó phòng Đầu máy toa xe và Phòng thiết bị được hợp nhất thành một phòng. Quy mô kinh doanh ban đầu của bộ phận kinh doanh ngoài vé sẽ được hạn chế ở mức thấp nhất có thể.

Bảng 6.4 Số lượng nhân sự tại Bộ phận Quản lý Kiểm soát (Dự kiến)

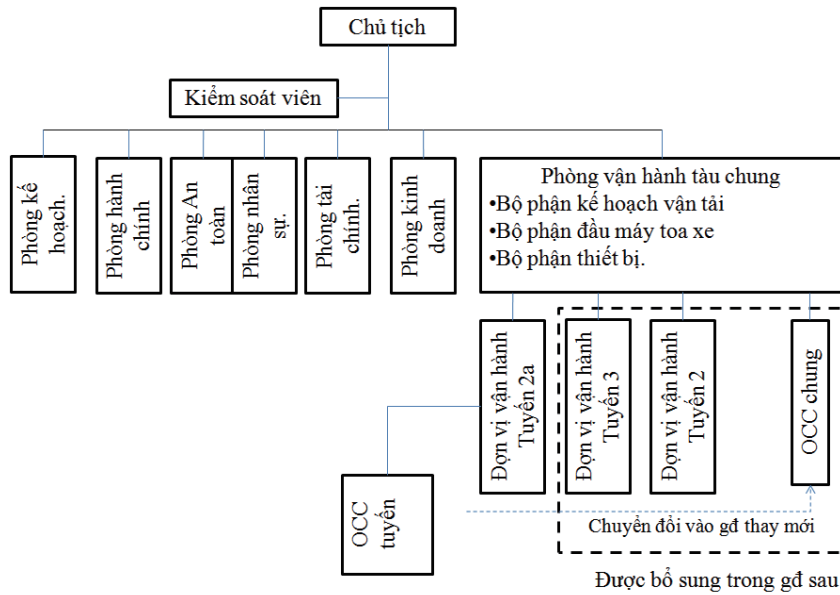
Các phòng			Giai đoạn đầu	Giai đoạn
Phòng	Bộ phận	Số đơn vị A	(Y2015) $B=A \times 1.2 + 1$	hoàn thiện mạng lưới (Y2040) $C=A \times 3+1$
Giám đốc điều hành/Phó GD Điều hành			2	4
Kiểm soát viên			1	1
Kế hoạch	Lập kế hoạch quản lý, lập kế hoạch đầu tư và môi trường	3	5	10
Hành chính	Hành chính, thư ký, CNTT, pháp lý và quan	5	7	16

	hệ công chúng			
An toàn	Lập kế hoạch an toàn, điều tra tai nạn và các quy tắc về vận hành	2	3	7
Nhân sự	Tuyển dụng, sắp xếp, phân bổ nhân sự, lương, thưởng/phạt, đào tạo, phúc lợi và hưu trí	6	8	19
Tài chính	Kế toán, ngân sách, tài chính và mua bán	4	6	13
Kinh doanh	Giá vé, kinh doanh tại ga, dịch vụ và kinh doanh ngoài vé	4	6	13
Vận hành tàu chung	Lập kế hoạch vận tải, lập kế hoạch vận hành tàu cho lái tàu, thời gian di chuyển / các trang thiết bị vận hành tàu	3	5	10
	Thiết bị cơ khí, thiết bị điện đầu máy toa xe và kiểm tra	3	5	10
	Đường ray, tín hiệu/thông tin, cấp điện, cấp điện áp thấp/kiến trúc, thiết bị cơ khí và hệ thống thu vé tự động AFC	6	8	19
Tổng		36	56	122

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

Ghi chú: Bảng trên chưa bao gồm số lượng nhân viên điều độ tại OCC và các nhân viên gián tiếp như thư ký (đối với số lượng nhân viên điều độ, có thể xem thêm tại Bảng 6.8). Bảng trên chưa bao gồm số lượng nhân viên của Bộ phận Vận hành tuyến.

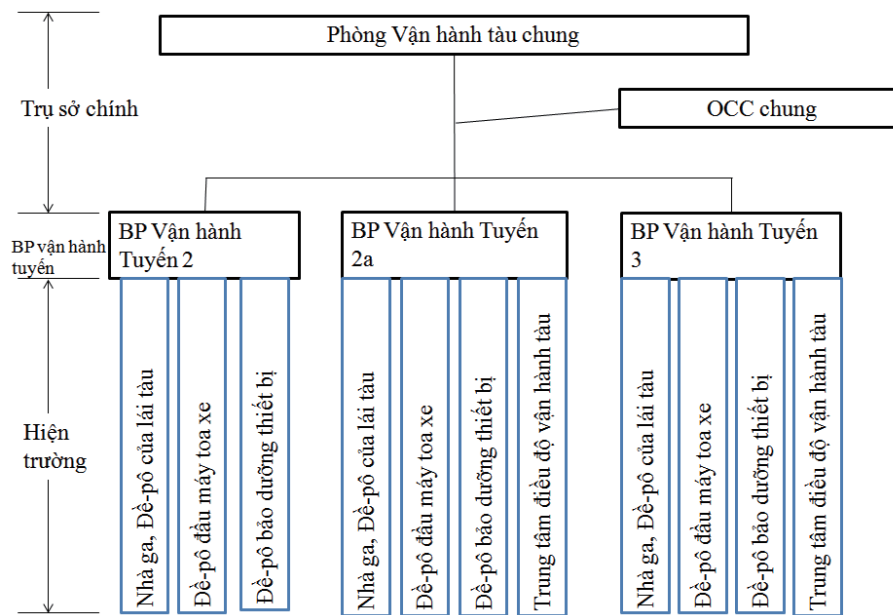
Hình dưới cho thấy cơ cấu tổ chức khi bắt đầu mở cửa vận hành thương mại cho tuyến 2a và cơ cấu tương lai của nó vào năm 2040.



Hình 6. 2 Sơ đồ tổ chức vào năm 2015 và 2040

Hình 6.2 chỉ ra mối quan hệ giữa hiện trường tuyến, Đơn vị Vận hành tuyến và Phòng Vận hành tàu chung. Thông thường trong một công ty đường sắt thì Phòng Vận hành tàu chung là một tổ chức được thành lập bởi việc hợp nhất các bộ phận vận tải, đầu máy toa xe và trang thiết bị. Đơn vị Vận hành tuyến là một tổ chức có trách nhiệm vận hành tàu hàng ngày cho từng tuyến xác định. Dưới Đơn vị Vận hành tuyến sẽ có những bộ phận làm việc tại hiện trường khác nhau và phía trên nó lại là Phòng Vận hành tàu chung. Do đó, quy mô của nó có thể không lớn với chỉ khoảng tối đa 10 người.

Ban Quản lý dự án Tuyến 2a nói rằng số lượng nhân sự khi bắt đầu mở cửa vận hành của họ là 975 người, bao gồm cả nhân viên quản lý, điều độ và nhân viên làm việc trên hiện trường tuyến. Như dự tính trong Bảng 6.8, số lượng nhân sự làm việc tại hiện trường sẽ là khoảng 948 do đã đưa 10 nhân sự đến làm tại Đơn vị Vận hành tuyến và 17 (theo tính toán của Đoàn Nghiên cứu SAPI) tới OCC (975-10-17=948).



Hình 6.3 Mối quan hệ giữa hiện trường tuyến và Đơn vị Vận hành tuyến, Phòng Vận hành tàu chung

6.5 OCC chung và Bộ phận Quản lý Kiểm soát

Việc hợp nhất hai tuyến đang trong giai đoạn thực hiện là tuyến 2A và tuyến 3 vào hệ thống OCC chung có thể dẫn đến trễ tiến độ và tăng chi phí. Do đó, hai tuyến này nên tiếp tục theo đúng kế hoạch và bắt đầu xem xét việc hợp nhất ở giai đoạn thay mới thiết bị. Nếu vòng đời của các thiết bị OCC được xác định là 20 năm, việc hoàn thành hợp nhất OCC sẽ là khoảng năm 2035 – 2040. Ngay cả khi các OCC của tuyến 2A và 3 không được tích hợp, thông tin vận hành vẫn có thể được chia sẻ với các nhân viên trong OCC chung thông qua màn hiển thị tình trạng vận hành của từng tuyến.

Bảng 6.5 Sắp xếp tại OCC

Giai đoạn	OCC chung	OCC riêng
1	-	Tuyến 2A
2	-	Tuyến 2A, tuyến 3
3	Tuyến 2	Tuyến 2A, tuyến 3
4	Tuyến 2, A và B	Tuyến 2A, tuyến 3
Hoàn thành (thời điểm thay mới thiết bị của tuyến 2A và 3)	Tuyến 2A, tuyến 2, tuyến 3 A và B	-

Nguồn: Đoàn nghiên cứu JICA

6.6 Hệ thống công nghệ thông tin văn phòng

Một số thiết bị, ví dụ như hệ thống CNTT văn phòng, OCC chung và trụ sở chính, là cần thiết đối với bộ phận Quản lý Kiểm soát của Công ty O&M. Tại thời điểm này, chưa có bất kỳ thiết bị hay tòa nhà nào được hoạch định tại các Ban quản lý dự án đường sắt (RPMU). Cần đảm bảo một lượng ngân sách để cung cấp những phần này và cần tiến hành các bước để sắp xếp kế hoạch triển khai.

6.7 Chuyển giao tuyến 2A cho thành phố Hà Nội

Bảng dưới đây trình bày về các điểm cần lưu ý khi chuyển giao và các giải pháp dự kiến như sau.

Bảng 6.6 Các điểm chính cần chú ý khi chuyển giao tuyến 2A

	Kế hoạch của VNRA	Kế hoạch của SAPI	Hành động tiếp theo
Điều hành công ty	Trước đây, tuyến này có kế hoạch thành lập một cơ quan điều hành riêng cho tuyến 2A	Một cơ quan điều hành chung tất cả các tuyến	Thực hiện theo kế hoạch của SAPI
	Cơ cấu tổ chức và vai trò đã được làm rõ	Không có sự khác biệt lớn giữa kế hoạch của SAPI và VNRA	Sẽ được nghiên cứu trong dự án HTKT
Số lượng nhân viên trong trụ sở			
	211		
	Khoảng 50	Sẽ được nghiên cứu trong dự án HTKT	
Đào tạo bên ngoài Việt Nam	-Kỹ thuật và vận hành (10 ngày)		

Nguồn: Đoàn nghiên cứu JICA

6.8 Đầu tư vào Công ty O&M

Những phần đầu tư như sau cho Công ty O&M cần phải được bổ sung vào các dự án xây dựng hiện tại.

(1) Các hệ thống CNTT văn phòng (1.5-2 tỷ Yên)

Hệ thống này bao gồm các máy chủ để lưu giữ các dữ liệu tài chính (doanh thu và chi phí) và dữ liệu quản lý nhân sự cũng như để quản lý hệ thống email và các website. Khoảng 60 người sẽ sử dụng hệ thống này.

(2) Máy chủ trung tâm cho hệ thống thu soát vé tự động (AFC) đa liên kết (1.5-2 tỷ Yên)

Cần có máy chủ thu thập dữ liệu này để tiếp nhận các dữ liệu từ các máy chủ đặt tại từng tuyến và lưu giữ các dữ liệu này. Các dữ liệu đó được sử dụng để tính toán tổng doanh thu vé cũng như doanh thu từng tuyến.

(3) OCC chung và Tòa nhà Bộ phận Quản lý Kiểm soát (0.6 tỷ Yên)

Hai tòa nhà sẽ được xây dựng trong khu vực đề-pô Tuyến 2. Một tòa nhà sẽ dành cho OCC chung và tòa nhà này sẽ cần có đủ diện tích cho hoạt động điều độ 8 tuyến (trong giai đoạn đầu, tòa nhà này sẽ được xây dựng với mục đích điều độ cho 2 tuyến và sau đó mở rộng ra các tuyến khác) và phòng máy (tổng diện tích; xấp xỉ 2.000m². Ngân sách không bao gồm chi phí mua sắm thiết bị). Tòa nhà còn lại dành cho văn phòng thuộc Bộ phận Quản lý Kiểm soát.

Chương 7 Đề xuất Kế hoạch Công việc chi tiết cho Dự án Hợp tác Kỹ thuật

7.1 Kế hoạch Công việc

Để thành lập ra Công ty O&M cho ĐSĐT và Cơ quan quản lý ĐSĐT, chúng tôi đã đề xuất một Bảng Kế hoạch Công việc (KHCV) có tính đến thời điểm JICA sẽ bắt đầu triển khai dự án HTKT. Đề xuất về KHCV được thể hiện trong Bảng 7.1.

Một số điểm quan trọng cần quan tâm khi xem Bảng KHCV bao gồm:

(1) Tư vấn chung có trách nhiệm xây dựng tổ chức vận hành tàu hàng ngày theo Hợp đồng EPC. Tuyến đầu tiên sẽ được đưa vào sử dụng theo kế hoạch là Tuyến 2a, do đó, Bảng KHCV này được xây dựng dựa trên kế hoạch của Tuyến 2a, với tư cách là “Sự kiện chính”

(2) Dự án TC sẽ hỗ trợ các thành viên của Tổ Chuẩn bị (TCB) chịu trách nhiệm về việc thành lập đơn vị này – những người sẽ phục vụ trong Phòng Quản lý Giám sát (Trụ sở chính) của Công ty O&M cho đường sắt đô thị bằng những quy tắc và kiến thức.

(3) Các công việc cần được UBND HN phê duyệt trong số những công việc vì những quy tắc nội bộ khác nhau do TCB và nhóm HTKT triển khai sẽ bao gồm CV 2, CV3, CV5 và CV 9-4.

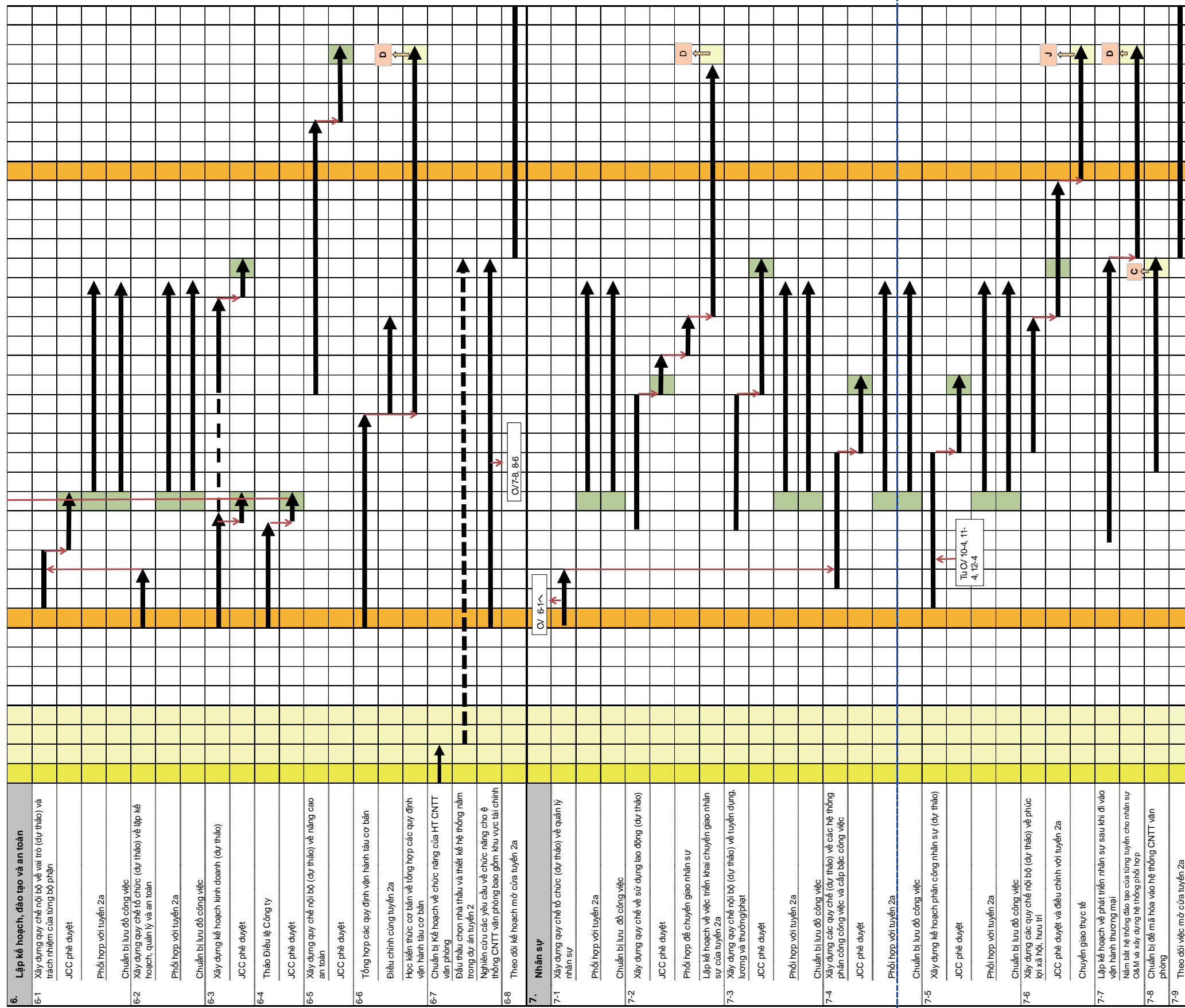
(4) Các công việc mà Ban quản lý dự án đường sắt của Tuyến 2a và Dự án HTKT cần phải làm việc bao gồm CV6-1, CV6-2, CV7-1, CV7-2, CV7-3, CV7-4, CV7-5, CV7-6, CV7-7, CV8-1, CV8-2, CV8-3, CV8-4, CV9-1, CV9-3, CV9-6, CV10-1, CV11-1, CV11-2, CV11-5, CV12-1, CV12-2, và CV12-5.

(5) Tất cả các công việc trong DA HTKT đều phụ thuộc vào thời gian của các nhân tố khách quan (“Sự kiện chính”), như những báo cáo và phê duyệt của UBND HN và UB Điều phối Chung (UBĐPC) cho từng công việc của dự án Tuyến 2a, và sẽ được xác định rõ nhằm tránh gây ra chậm trễ trong công việc.

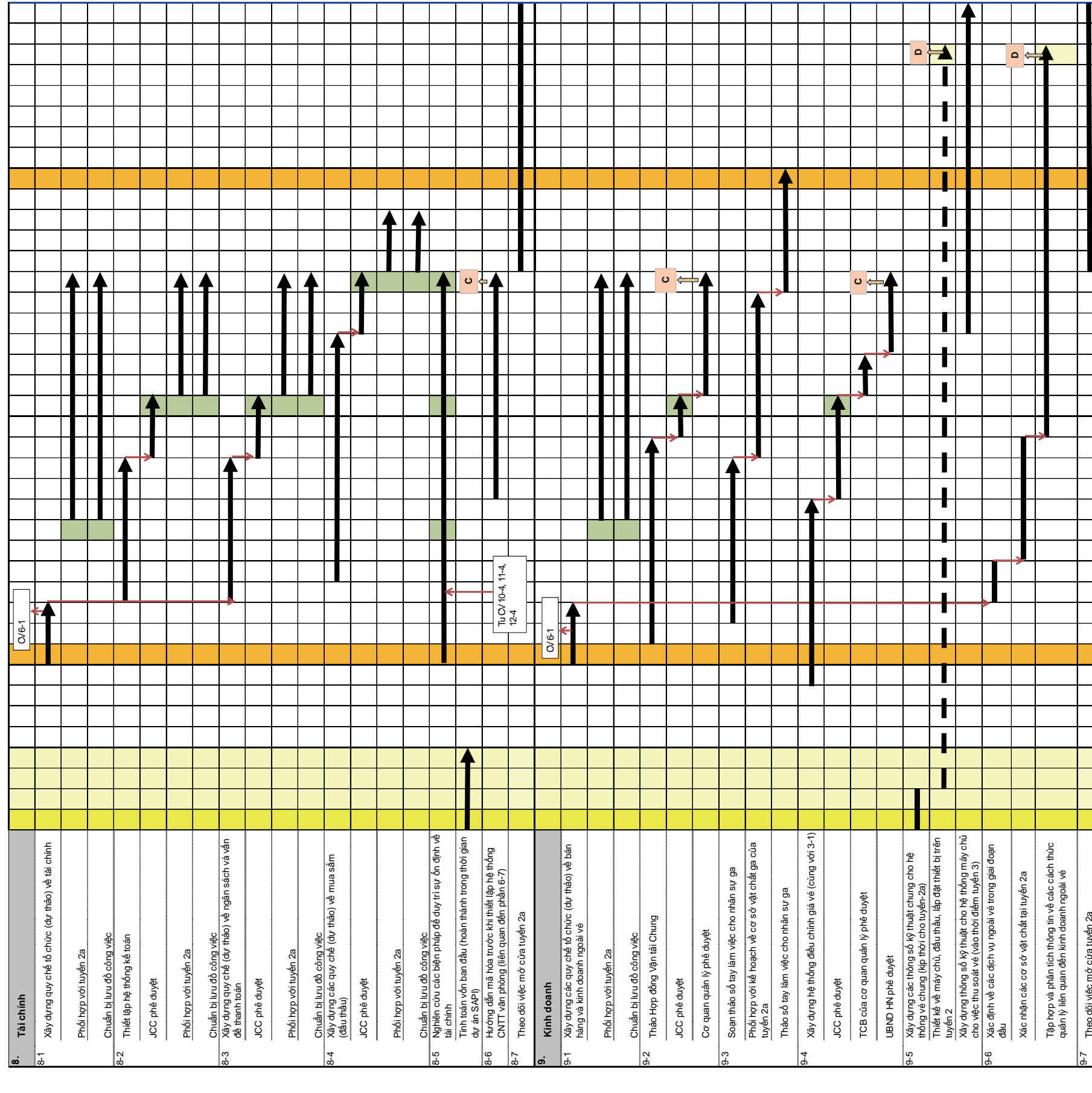
(6) Các nhiệm vụ trong bảng này được coi là cần thiết để có thể thành lập được Công ty O&M và Cơ quan quản lý ĐSĐT. Cần lưu ý rằng có những nhiệm vụ không rõ ràng là nằm trong Điều khoản tham chiếu của dự án HTKT vì những điều khoản đó cũng là phổ biến với các công ty tại Việt Nam và không cần phải tính đến những đặc điểm đặc biệt của đường sắt đô thị cho những nhiệm vụ này.

Bảng 7.1 Kế hoạch Công việc (Dự thảo)

Dự án	SAPI												Dự án HTKT												Kết thúc Dự án HTKT																							
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8								
Công việc																																																
Công việc chính																																																
A	Phê duyệt bản vẽ của UBND HN về việc thành lập Cơ quan quản lý và Công ty O&M																																															
B	Hoàn thành đăng ký kinh doanh cho Công ty O&M																																															
C	Thành lập Công ty O&M																																															
Kế hoạch của Tư vấn chung (Tuyến 2a)																																																
D	Tuyến dụng và Đào tạo cho các nhân sự của Tuyến 2a (dự kiến)																																															
	Mở cửa tuyến 2a																																															
Lịch hợp JCC																																																
1 Các vấn đề chung																																																
1-1	Phân công Tổ chuẩn bị (chung)																																															
	Phân công nhân sự TCB cho cơ quan quản lý																																															
	Phân công nhân sự TCB cho Công ty O&M																																															
1-2	Xây dựng kế hoạch triển khai dự án chung và danh mục các công việc mục tiêu (WBS)																																															
	JCC phê duyệt																																															
2 Cải thiện tổ chức để quản lý chính sách về ĐSDT																																																
2-1	Phối hợp với Bộ GTVT trong kế hoạch về cơ quan quản lý																																															
2-2	Xây dựng cơ cấu tổ chức của Cơ quan quản lý ĐSDT và quyền hạn, chức năng của cơ quan này																																															
	UBND HN phê duyệt																																															
2-3	Nghiên cứu danh mục chính sách để khuyến khích việc sử dụng ĐSDT																																															
2-4	Theo dõi việc mở cửa tuyến 2a																																															
3 Xây dựng hệ thống phân chia thành toán vé và trợ giá																																																
3-1	Xây dựng hệ thống điều chỉnh giá vé																																															
	JCC phê duyệt																																															
	UBND HN phê duyệt																																															
3-2	Thiết lập hệ thống trợ giá trợ cấp																																															
	JCC phê duyệt																																															
	UBND HN phê duyệt																																															
3-3	Nghiên cứu giá vé của tuyến 2a khi tuyến này mở cửa																																															
	UBND HN phê duyệt																																															
3-4	Theo dõi việc mở cửa của tuyến 2a																																															
4 Hệ thống Giám sát kế hoạch vận hành tàu và an toàn																																																
4-1	Dự thảo hệ thống trình duyệt kế hoạch vận hành tàu và các nội dung khác nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ																																															
	JCC phê duyệt																																															
4-2	Xác nhận lại với Bộ GTVT về hệ thống quản lý vận hành an toàn																																															
4-3	Xây dựng hệ thống báo cáo về tai nạn																																															
	Thảo luận với Cục Đường sắt Việt Nam																																															
	JCC phê duyệt																																															
4-4	Xây dựng hệ thống điều tra tai nạn																																															
	Thảo luận với Cục Đường sắt Việt Nam																																															
	JCC phê duyệt																																															
4-5	Theo dõi việc mở cửa tuyến 2a																																															
5. Đăng ký thành lập Công ty O&M																																																
5-1	Đề nghị thành lập Cơ quan quản lý và công ty O&M của MRB																																															
	UBND HN xem xét																																															
	Quy trình đăng kí																																															
	Thành lập Công ty O&M																																															



Công ty O&M



Phòng Vận hành tàu chung	
10. Vận hành tàu tập trung/chung	
10-1 Xây dựng các quy chế tổ chức (dự thảo) về vận hành tàu	C/6-1
Phối hợp cùng tuyến 2a	
Chuẩn bị lưu đồ công việc	
10-2 Học quy trình nghiên cứu cơ bản về số lượng nhân sự vận hành	C/6-3, 8-5
10-3 Học về kiến thức/kỹ năng cơ bản cho việc quản lý và vận hành của nhân viên lái tàu	
10-4 Học cách vẽ biểu đồ chạy tàu	
Học cách vẽ biểu đồ chạy tàu trên thực tế (OJT) nhờ tuyến 2a	
10-5 Học cách tính toán thời gian di chuyển	
11. Bảo dưỡng đầu máy toa xe	
11-1 Xây dựng các quy chế tổ chức (dự thảo) về bảo dưỡng đầu máy toa xe	C/6-1~
Phối hợp với tuyến 2a	
Chuẩn bị lưu đồ công việc	
11-2 Học về quy trình nghiên cứu cơ bản về yêu cầu số nhân sự và ngân sách để bảo dưỡng	C/6-3, 8-5
Học về số lượng nhân sự và ngân sách bảo dưỡng dựa trên thực tế tuyến 2a	
11-3 Học về kế hoạch triển khai việc thay mới đầu máy toa xe	
11-4 Học các cách thức ứng phó với lỗi đầu máy toa xe	
11-5 Tập hợp các quy chế bảo dưỡng đầu máy toa xe của tuyến 2a	
Xây dựng quy chế chung cho các công việc bảo dưỡng (chưa triển khai)	
12. Bảo dưỡng thiết bị	
12-1 Xây dựng các quy chế tổ chức (dự thảo) về bảo dưỡng thiết bị	C/6-1
Phối hợp với tuyến 2a	
Chuẩn bị lưu đồ công việc	
12-2 Học về quy trình nghiên cứu cơ bản về yêu cầu đối với nhân sự và ngân sách bảo dưỡng	C/6-3, 8-5
Học về số lượng nhân sự và ngân sách bảo dưỡng dựa trên thực tế tuyến 2a	
12-3 Học về quy trình liên kế hoạch triển khai việc thay mới tài sản	
12-4 Học về các biện pháp ứng phó với lỗi thiết bị	
12-5 Thu thập các quy chế về bảo dưỡng đối với thiết bị của tuyến 2a	
Xây dựng quy chế chung về công việc bảo dưỡng (chưa thực hiện)	

7.2 Các mục triển khai thành lập Cơ quan quản lý ĐSĐT

Các vai trò của Cơ quan quản lý ĐSĐT được mô tả trong Chương 3. Trong phần công việc này, ban đầu sẽ là việc xin UBND HN phê duyệt cho sự thành lập của Cơ quan quản lý ĐSĐT. các nhiệm vụ cụ thể của Cơ quan quản lý bao gồm việc xây dựng chương trình khung cho chính sách khuyến khích sử dụng ĐSĐT, chính sách về vé/trợ giá và việc quản lý vận hành tàu và an toàn.

Bảng 7.2 Các mục tiêu của Cơ quan quản lý ĐSĐT

Mục	Chi tiết
Vai trò và nhiệm vụ	<p>(1) cụ thể hóa những chính sách về ĐSĐT (chủ yếu là những chính sách nhằm khuyến khích sử dụng ĐSĐT).</p> <p>(2) đưa ra kế hoạch thiết lập giá vé và xin phê duyệt của UBND HN.</p> <p>(3) đưa ra kế hoạch về trợ giá/hỗ trợ và xin phê duyệt của UBND HN.</p> <p>(4) quản lý chất lượng dịch vụ ĐSĐT (bằng việc nhận các báo cáo vận hành từ các Công ty O&M và kiểm tra thực tế).</p> <p>(5) giám sát vận hành ĐSĐT an toàn (bằng việc nhận các báo cáo về tai nạn từ các Công ty O&M và thực hiện điều tra nếu cần).</p>
Tổ chức	<p>Có 2 phương án, bao gồm tổ chức độc lập thuộc UBND HN hoặc là một Phòng thuộc Ban MRB.</p> <p>[Lợi thế khi là một tổ chức độc lập thuộc UBND HN]</p> <p>Dễ dàng kết hợp vào PTA</p> <p>[Lợi thế khi là một Phòng thuộc MRB]</p> <p>Dễ dàng quản lý ĐSĐT một cách hoàn toàn</p>
Ngân sách	UBND HN chịu trách nhiệm cấp ngân sách cho hoạt động của cơ quan này.
Kế hoạch thành lập	1 năm trước khi vận hành tuyến đầu tiên (theo kế hoạch hiện tại thì sẽ là tháng 7 năm 2014)

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

7.3 Các mục triển khai để thành lập Công ty O&M

(1) Đăng ký thành lập Công ty

Các quy trình và lưu đồ thời gian cho công việc đăng ký thành lập Công ty được chỉ ra như dưới đây.

Bảng 7.3 Các quy trình và thời gian để đăng ký thành lập Công ty và Bắt đầu vận hành thương mại

Thời gian	Sự kiện
Cuối năm 2012	<ul style="list-style-type: none"> Quyết định của UBND HN
Giữa năm 2013	<ul style="list-style-type: none"> Tuyển dụng nhân viên vận hành trực tiếp
Giữa năm 2014	<ul style="list-style-type: none"> Hoàn thành Đăng kí kinh doanh Xây dựng Quy chế và tổ chức Công ty
Nửa đầu năm 2015	<ul style="list-style-type: none"> Hoàn thành xây dựng Tuyến 2a và chuyển giao từ Bộ GTVT sang Tp Hà Nội Mở cửa khai thác Tuyến 2

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

Vốn điều lệ khi đăng ký thành lập Công ty như sau.

Bảng 7.4 Vốn điều lệ của Công ty O&M theo thời gian

Giai đoạn	Thành lập Công ty	Tại thời điểm chuyển giao tài sản của Tuyến 2a
Vốn điều lệ	Lượng tiền cần thiết để vận hành Công ty trong giai đoạn đầu (chủ yếu là lương và chi phí điện năng)	Vốn điều lệ khi thành lập Công ty + lượng tài sản theo đánh giá sẽ được chuyển đổi cho Công ty O&M

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

(2) Kế hoạch, Quản lý và An toàn

Kế hoạch kinh doanh là một tài liệu thiết yếu để thuyết minh về công ty nói chung. Mục đích chính của tài liệu này khi khởi động hoạt động của Tổ chuẩn bị/ dự án HTKT đó là để giới thiệu quan điểm cơ bản và thông tin chung về công ty này với các bên liên quan. Sau khi mở cửa các

tuyến, mục tiêu là phải đưa ra những kết quả kinh doanh cũng như những vấn đề về quản lý.

Bảng 7.5 Các nội dung trong Kế hoạch Kinh doanh (Dự thảo)

1. Mục tiêu của Công ty O&M	
2. Chỉ tiêu trong vận hành tàu của Công ty O&M	
3. Phạm vi quản lý của Công ty O&M	3-1 Thông tin về mạng lưới ĐSĐT tại tp Hà Nội 3-2 Thông tin của tuyến 2a
4. Cơ sở tài chính của Công ty O&M	4-1 Vốn 4-2 Giá vé 4-3 Hỗ trợ tài chính từ tp Hà Nội
5. Cơ cấu tổ chức và nhân sự	5-1 Cơ cấu tổ chức 5-2 Số lượng nhân sự trong giai đoạn đầu
6. Chính sách vận hành của Công ty O&M trong 5 năm đầu	6-1 Chính sách về an toàn 6-2 Chất lượng dịch vụ và giá vé 6-3 Chính sách cho hiệu quả về tài chính
7. Dự tính tài chính cho 5 năm đầu	7-1 Bảng cân đối kế toán 7-2 Bảng báo cáo kết quả kinh doanh 7-3 Bảng báo cáo lưu chuyển tiền tệ
8. Các hoạt động được thực hiện trước khi mở cửa vận hành	8-1 Kế hoạch tổng thể 8-2 Kế hoạch đào tạo nhân sự 8-3 Phân chia về ngân sách giữa dự án xây dựng và Công ty O&M

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

(3) Nguồn nhân sự

Trong Phòng Quản lý Vận hành (Trụ sở chính) sẽ không cần những bộ phận chung như Nhân sự. Phòng Quản lý vận hành của Công ty O&M sẽ thực hiện công việc cho các bộ phận chung, cụ thể bao gồm các hoạt động về nhân sự, quản lý tài chính ngay từ đầu.

Về cơ bản, do mỗi tuyến được xây dựng theo gói thầu EPC (tổng thầu) nên việc đào tạo cho việc vận hành và bảo dưỡng được thực hiện bởi các tuyến riêng biệt. Hiện tại chưa có ĐSĐT tại Việt Nam, do đó, nhà thầu EPC có kế hoạch cung cấp hoạt động đào tạo với sự chấp thuận đặc biệt của Cục ĐSVN. Tuy nhiên, việc đào tạo cho nhân viên mới sau khi bắt đầu khai thác nằm ngoài hợp đồng EPC và các dự án chưa có sự chuẩn bị cho việc này.

Bảng 7.6 Các kế hoạch đào tạo cho nhân viên lái tàu tại mỗi dự án

	Tuyến	Tuyến 2a	Tuyến 2	Tuyến 3
Nhân sự để mở cửa vận hành	Năm mở cửa	Y2015	Y2018	Y2017
	Đào tạo lý thuyết	Gói EPC	Nhà cung cấp hoặc dự án HTKT	Nhà cung cấp
	Đào tạo thực tế	Gói EPC	Nhà cung cấp hoặc dự án HTKT	Nhà cung cấp
	Đào tạo bổ sung sau khi mở cửa	Chưa có kế hoạch		
Nhân viên sau khi đi vào vận hành thương mại	Đào tạo lý thuyết	Trường Cao đẳng nghề Đường sắt hoặc trung tâm đào tạo do Công ty O&M lập ra		
	Đào tạo thực tế	Trường Cao đẳng nghề Đường sắt hoặc trung tâm đào tạo do Công ty O&M lập ra + Công ty O&M		
	Đào tạo lại sau khi đã qua đào tạo ban đầu	Công ty O&M (Trung tâm đào tạo do Công ty O&M lập ra)		

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

(4) Tài chính

Trong phần này, chúng tôi không những đã tiến hành xây dựng các quy chế khác nhau như hệ thống kế toán, các quy chế về ngân sách, giải ngân và quy chế về mua sắm, mà còn nghiên cứu các biện pháp để duy trì tình hình tài chính lành mạnh.

Hệ thống kế toán được xác định một cách rõ ràng bằng Luật thuế và các quy định về kế toán tại Việt Nam. Hệ thống kế toán và các quy định nội bộ của Công ty O&M phải dựa trên luật và các quy định liên quan. Bản thân hoạt động kế toán có thể được xử lý trong hệ thống CNTT văn phòng. Các công việc trên thực tế của phần này chỉ là nhập thông tin chính xác và sau đó các công thức kế toán thích hợp sẽ được thực hiện tự động.

Bảng 7.7 Thu và Chi của các công ty vận hành đường sắt

Hạng mục	Mô tả	Ghi chú
Chi phí nhân sự	Cố định	
Chi phí điện năng	Phụ thuộc vào số km chạy tàu	

Chi phí	Chi phí bảo dưỡng (Các chi tiết dự phòng)	Phụ thuộc vào số km chạy tàu nhưng có thể điều chỉnh bằng cách thay đổi kế hoạch bảo trì.	Sẽ là nguy hiểm nếu kéo dài thời gian để bảo trì vì sẽ khó quản lý.
	Chi phí khấu hao	Cố định	Có thể thấp hơn do kéo dài thời gian hay mới, nhưng nếu làm vậy cũng sẽ khiến công việc bảo dưỡng trở nên nặng nề hơn
Thu nhập từ vé		Tính bằng số lượng hành khách, không tính theo số km chạy tàu.	

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

(5) Kinh doanh

Các bộ phận quản lý chung như phòng kinh doanh sẽ không được tổ chức trong Phòng Quản lý Vận hành tuyến. Bộ phận Quản lý Kiểm soát (trụ sở chính) Công ty O&M sẽ thực hiện công việc kinh doanh của từng tuyến ngay từ giai đoạn đầu.

Trong phần này, chúng tôi đã không những xây dựng Hợp đồng Vận tải Chung mà còn đưa ra nhiều giải pháp triển khai khác nhau như sở tay hướng dẫn công việc cho nhân viên ga, hệ thống điều chỉnh giá vé và các thông số kỹ thuật chung cho một hệ thống vé chung.

Hợp đồng vận tải chung là một hợp đồng giữa Công ty O&M và hành khách. Có thể tham khảo sử dụng Hợp đồng VT chung đã được thảo trong dự án HTKT với tp Hồ Chí Minh. Cũng có thể tham khảo Hợp đồng kiểu này cho hệ thống xe buýt tại Hà Nội, hoặc của ĐSVN (VNR). Ngoài ra cũng tham khảo tới mẫu của những công ty vận hành đường sắt tại Nhật Bản.

Trong Dự án TC, mức giá trong giai đoạn mở cửa để phù hợp với khả năng chi trả của hành khách sẽ được đề xuất dựa trên dự toán sau khi đã tiến hành điều tra và thảo luận với nhóm nghiên cứu về PTA của Ngân hàng Thế giới. Về hệ thống vé, mặc dù có một số cách khác như hệ thống vé đồng hạng, mức vé khu vực chung, nhưng hệ thống vé tính theo khoảng cách sẽ áp dụng tại thành phố Hồ Chí Minh nên được nghiên cứu sử dụng. Hệ thống này bao gồm vé cơ sở (mở cửa) + khoảng cách hành trình x giá vé đơn vị (theo km – làm tròn tới 1000VND). Vé chiết khấu và mức chiết khấu của nó cũng phải được xác định. Như vậy, nên xác định rõ liệu thành phố Hà Nội có hỗ trợ cho phần lỗ vì những khoản chiết khấu như vậy hay không. Và cần xây dựng sự đồng thuận giữa các bên liên quan.

(6) Vận hành tàu

Về vận hành tàu, Bộ phận Quản lý Kiểm soát (trụ sở chính) của Công ty O&M chịu trách nhiệm lên kế hoạch và xử lý quan hệ giữa các tuyến. Phòng vận hành tàu thuộc Bộ phận Quản lý Kiểm soát (trụ sở chính) chịu trách nhiệm về OCC chung. Tuy nhiên, trong giai đoạn mở cửa tuyến 2a, OCC của tuyến 2a sẽ vẫn được sử dụng nên cho đến thời điểm đó, OCC chung vẫn chưa đi vào hoạt động.

Trong phần này, chúng tôi đã không những xây dựng các quy chế nội bộ mà cả những biện pháp triển khai để vận hành tàu, ví dụ như dự tính số lượng nhân sự vận hành, kỹ năng/kiến thức quản lý cho việc vận hành của lái tàu, vẽ biểu đồ chạy tàu và tính toán thời gian di chuyển.

(7) Bảo dưỡng đầu máy toa xe

Phòng Bảo dưỡng thuộc Bộ phận Quản lý Kiểm soát (Trụ sở chính) của Công ty O&M sẽ chịu trách nhiệm lên kế hoạch và điều phối giữa các tuyến.

Trong phần này, chúng tôi không chỉ xây dựng các quy chế nội bộ mà còn đưa ra các biện pháp triển khai khác nhau để bảo trì đầu máy toa xe ví dụ như dự tính số nhân viên, ngân sách và việc thay mới đầu máy toa xe, hạn chế lỗi xảy ra.

Khi tính tới khả năng chuyển giao nhân sự giữa các tuyến, tốt hơn cả là thống nhất cách dùng từ khi bảo dưỡng đầu máy toa xe cũng như thứ tự mô tả và thuyết minh quy chế nội bộ cho việc bảo dưỡng đầu máy toa xe và tiêu chuẩn kỹ thuật làm cơ sở cho quy chế nội bộ có quan hệ mật thiết với các thông số kỹ thuật của đầu máy toa xe và thiết bị, do đó, mỗi tuyến phải chuẩn bị cho quy chế nội bộ này ngay từ giai đoạn ban đầu. TCB sẽ yêu cầu và nhận báo cáo về quy chế nội bộ này từ Dự án Tuyến 2A.

(8) Bảo dưỡng thiết bị

Phòng Bảo dưỡng thuộc Bộ phận Quản lý Kiểm soát (Trụ sở chính) của Công ty O&M sẽ chịu trách nhiệm lên kế hoạch và điều phối giữa các tuyến.

Trong phần này, chúng tôi không những xây dựng các quy chế nội bộ, mà còn đưa ra các biện pháp triển khai bảo dưỡng thiết bị như dự tính số nhân viên và ngân sách, thay mới thiết bị và hạn chế lỗi.

Khi tính đến việc chuyển giao nhân sự giữa các tuyến thì tốt hơn cả là thống nhất cách

dùng từ (thuật ngữ), cũng như thứ tự trong các mô tả hay thuyết minh sử dụng cho việc bảo dưỡng thiết bị. Quy chế nội bộ về bảo dưỡng thiết bị và tiêu chuẩn kỹ thuật có mối quan hệ mật thiết với các thông số kỹ thuật cho thiết bị, do vậy, mỗi tuyến sẽ phải chuẩn bị quy chế nội bộ của mình ngay từ giai đoạn ban đầu. TCB sẽ nhận báo cáo về quy chế nội bộ này từ dự án Tuyến 2A.

7.4 Các nhiệm vụ của Chuyên gia cho đến khi bắt đầu dự án HTKT

- (1) Hỗ trợ để tổng hợp các điều kiện cơ bản để chuyển giao tuyến 2A được thuận lợi, đảm bảo vận hành an toàn
- (2) Hỗ trợ xây dựng các quy chế giữa các bộ phận của TCB

7.5 Công tác chuẩn bị của phía Việt Nam

- (1) Thành lập TCB phục vụ việc thành lập Cơ quan quản lý ĐSDT và công ty O&M
- (2) Chuẩn bị văn phòng
- (3) Chuẩn bị hệ thống biên dịch tài liệu Việt Anh

7.6 Chuẩn bị Điều khoản tham chiếu (TOR)

Dưới đây là ĐKTC dự kiến cho dự án HTKT.

Bảng 7.6 ĐKTC dự kiến cho Dự án HTKT

Khu vực	Chủ đề	Nội dung
Chung		Nghiên cứu chuẩn bị (Khóa đào tạo về quản lý và du học tại Nhật Bản)
		Xây dựng kế hoạch triển khai dự án nói chung và danh mục các công việc mục tiêu cho kế hoạch này (Bảng công việc - WBS)
		Tiếp tục công việc liên quan đến mở cửa vận hành của tuyến 2a
	Thành lập Cơ quan quản lý ĐSDT	Phối hợp với Bộ GTVT về kế hoạch cho Cơ quan quản lý
		Xây dựng cơ cấu tổ chức của cơ quan quản lý ĐSDT và quyền hạn, nhiệm vụ của cơ quan này
		Nghiên cứu danh mục chính sách khuyến khích việc sử dụng ĐSDT

Khu vực	Chủ đề	Nội dung
Cơ quan quản lý ĐSĐT	Xây dựng hệ thống xử lý thanh toán vé và hỗ trợ tài chính	Xây dựng hệ thống điều chỉnh giá vé
		Thiết lập hệ thống hỗ trợ (trợ giá/trợ cấp)
		Nghiên cứu về giá vé của tuyến 2a trong giai đoạn mới mở cửa vận hành
	Hệ thống giám sát kế hoạch chạy tàu và an toàn	Xây dựng dự thảo hệ thống trình duyệt cho kế hoạch chạy tàu và các nội dung khác, mục đích để đảm bảo chất lượng dịch vụ
		Xác nhận lại với Bộ GTVT về hệ thống quản lý để vận hành an toàn
		Xây dựng hệ thống báo cáo về tai nạn
		Xây dựng hệ thống điều tra tai nạn
Công ty O&M	Lập kế hoạch, quản lý và an toàn	Đăng ký thành lập Công ty O&M
		Xây dựng quy chế nội bộ về vai trò và trách nhiệm của mỗi bộ phận
		Xây dựng quy chế tổ chức về việc lập kế hoạch, quản lý và an toàn
		Xây dựng kế hoạch kinh doanh
		Thảo Điều lệ Công ty
		Xây dựng quy chế nội bộ về nâng cao an toàn
		Tổng hợp các quy chế vận hành tàu cơ bản
		Lên kế hoạch về chức năng cho Hệ thống CNTT văn phòng
	Nguồn nhân lực	Xây dựng quy chế tổ chức về quản lý nhân sự
		Xây dựng quy chế về sử dụng lao động
		Xây dựng quy chế nội bộ về tuyển dụng, lương và thưởng/phạt
		Xây dựng quy chế về phân công công việc và hệ thống cấp bậc
		Xây dựng kế hoạch phân công nhân sự
		Xây dựng quy chế nội bộ về phúc lợi xã hội, hưu trí
		Lập kế hoạch về phát triển nhân lực sau khi bắt đầu vận hành thương mại
		Chuẩn bị để mã hóa vào hệ thống CNTT văn phòng
	Tài chính	Xây dựng quy chế tổ chức về tài chính
		Thiết lập hệ thống kế toán
		Xây dựng quy chế về ngân sách và giải ngân
		Xây dựng quy chế về mua bán
		Nghiên cứu các biện pháp duy trì tình trạng tài chính tốt
		Hướng dẫn việc mã hóa vào hệ thống CNTT văn phòng trước khi hệ thống này được thiết lập
	Kinh doanh	Xây dựng quy chế tổ chức về bán hàng và các hoạt động kinh doanh

Khu vực	Chủ đề	Nội dung
		ngoài vé
		Thảo Hợp đồng Vận tải Chung
		Xây dựng sổ tay làm việc cho nhân viên ga
		Xây dựng hệ thống điều chỉnh giá vé (công việc cung cùng với cơ quan quản lý)
		Xây dựng các tiêu chí kỹ thuật chung cho hệ thống vé chung (kịp thời với tuyến 2A)
		Xác định được các hoạt động kinh doanh ngoài vé từ giai đoạn đầu
	Vận hành tàu	Xây dựng các quy chế tổ chức về vận hành tàu
		Học về quy trình nghiên cứu cơ bản liên quan đến số lượng nhân sự vận hành
		Học kiến thức/kỹ năng cơ bản cho việc quản lý và vận hành của nhân viên lái tàu
		Học phương pháp vẽ biểu đồ chạy tàu
		Học cách tính toán thời gian di chuyển
	Bảo dưỡng ĐMTX	Xây dựng quy chế tổ chức về bảo dưỡng đầu máy toa xe
		Học về quy trình nghiên cứu cơ bản liên quan đến yêu cầu cho nhân sự và ngân sách bảo dưỡng
		Học về kế hoạch triển khai thay mới đầu máy toa xe
		Học về các biện pháp ứng phó với lỗi đầu máy toa xe
		Tập hợp các quy chế về bảo dưỡng cho đầu máy toa xe của tuyến 2a
	Bảo dưỡng thiết bị	Xây dựng quy chế tổ chức về bảo dưỡng thiết bị
		Học về quy trình nghiên cứu cơ bản liên quan đến các yêu cầu đối với nhân sự và ngân sách bảo dưỡng
		Học về quy trình lập kế hoạch triển khai thay mới tài sản
		Học về các cách ứng phó với lỗi thiết bị
Tập hợp các quy chế về bảo dưỡng cho thiết bị của tuyến 2a		

Nguồn: Đoàn Nghiên cứu JICA

7.7 Cơ cấu Chuyên gia

(1) Vì Tuyến 2a sẽ bắt đầu vận hành thương mại vào giữa năm 2015, nên cần phải thành lập ra Cơ quan quản lý ĐSĐT và Công ty O&M sớm để có chuẩn bị cho tuyến sắp khai trương.

Thời hạn dự án để thành lập ra 2 tổ chức này là 2 năm từ tháng 12/2012, và cơ cấu nhân sự theo dự kiến thì dựa trên điều kiện rằng Công ty O&M sẽ bắt đầu vận hành vào giữa năm 2014 và Tuyển 2a sẽ bắt đầu vận hành từ mùa hè năm 2015.

(2) Trong dự án này, các nhân sự Việt Nam nằm trong TCB dự kiến là sẽ tự chủ động chuẩn bị bản thảo các điều khoản trong Điều khoản tham chiếu (ĐKTC) dựa trên sự tư vấn và thông tin do các chuyên gia cung cấp.

(3) Vai trò của các chuyên gia là để cung cấp các thông tin cần thiết cho nhân sự Việt Nam để họ nghiên cứu và xác nhận những điểm phù hợp cho bản thảo mà họ chuẩn bị.

(4) Ngôn ngữ chung giữa chuyên gia và nhân sự Việt Nam sẽ là tiếng Anh. Cả hai bên cũng sẽ chuẩn bị tài liệu và thảo luận bằng tiếng Anh. Tuy nhiên có thể khi trao đổi ý kiến hàng ngày thì có thể sử dụng cả phiên dịch Việt – Nhật.

(5) Theo sự quan sát của chúng tôi thì phía Việt Nam chưa có nhiều kinh nghiệm về ĐSĐT. Hơn nữa, họ cũng có hiểu biết khá khiêm tốn về bộ khung của một “công ty” vì họ cơ bản là các nhân viên dịch vụ công. Do đó, càng nhiều chuyên gia làm việc sẽ càng tốt.

(6) Sẽ là lý tưởng nếu các chuyên gia này có kinh nghiệm quản lý trong các công ty đường sắt.