



## คำนำ

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แผนวิสาหกิจองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐)

เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ.๒๕๖๘ - ๒๕๗๐) จะเป็นแนวทางในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร รวมถึงเป็นแผนการดำเนินงานของพนักงานที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
๑.๓ แนวคิดจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
บทที่ ๒ ข้อมูลองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ	๔
๒.๑ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง	
๒.๒ พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Value)	
บทที่ ๓ การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ	๑๓
๓.๑ ความหมายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
๓.๒ หลักการและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
บทที่ ๔ กระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี	๑๙
๔.๑ กระบวนการจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
๔.๒ การรวบรวมข้อมูลสำหรับทบทวนสภาพแวดล้อม	
๔.๓ การวิเคราะห์ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
บทที่ ๕ แผนยุทธศาสตร์ด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๓๒
(ฉบับทบทวน พ.ศ.๒๕๖๘ - ๒๕๗๐)	
๕.๑ ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
๕.๒ ความเชื่อมโยงเกณฑ์ประเมินหัวข้อของ SE-AM กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และกลยุทธ์-ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)	
๕.๓ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ.๒๕๖๘ – ๒๕๗๐)	

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นการบริหารงานในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตาม กระบวนการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบ โดยอาจมีความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติไม่บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและเสริมสร้างประสิทธิภาพ ขององค์กร ในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย และเกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ซึ่งองค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นอย่างยิ่ง

ขสมก. จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตลอดจนแผนปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ โดย ขสมก. มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับ ทบทวน พ.ศ.๒๕๖๘) สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE – AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ด้านที่ ๑ การกำกับ ดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ข้อ ๖.๖ การเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ กำหนดให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เห็นชอบแผนปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว ก่อนสิ้นปีบัญชี หรือ มอบหมายให้คณะอนุกรรมการอื่นให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อทราบ

#### ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

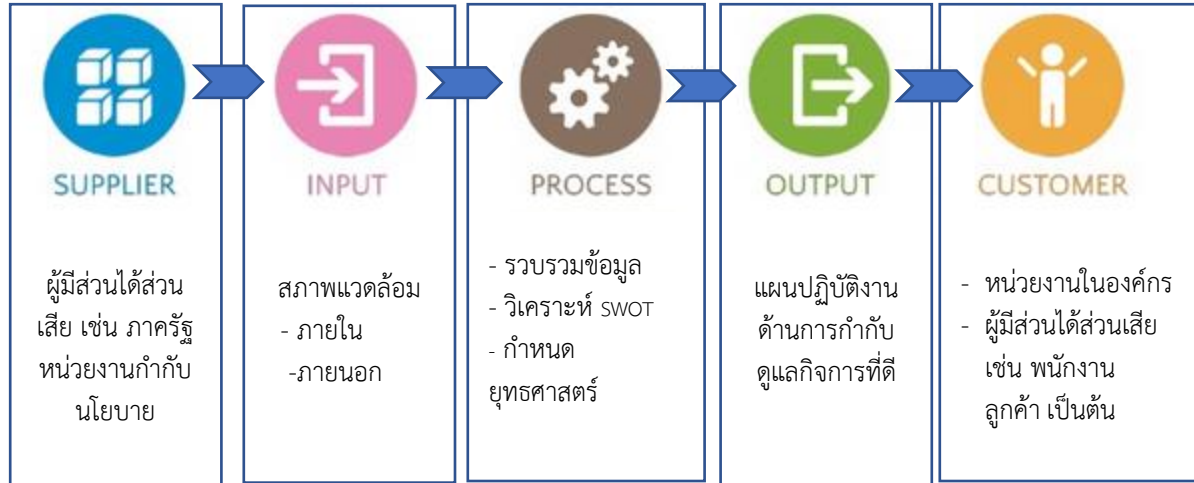
๑.๒.๑ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ชัดเจน ในการติดตาม กระบวนการ การประเมินผล และทบทวนการปฏิบัติงานให้เกิดมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อย่างยั่งยืน

๑.๒.๒ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการ ดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

#### ๑.๓ กระบวนการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) กำหนดกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ.๒๕๖๘) อย่างเป็นระบบ โดยใช้ SIPOC Model เพื่อให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป้าหมาย ขอบเขต และเข้าใจกระบวนการในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์สาเหตุ และผลกระทบของปัญหาเพื่อปรับปรุงกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแสดงตาม ภาพประกอบดังนี้

## SIPOC Model ของกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี



### ส่วนที่ ๑ Supplier

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริง/ศึกษาบริบทที่สำคัญ โดยการศึกษาข้อมูลวิเคราะห์ประเด็นความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ ของชาติ กับแผนวิสาหกิจขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐)

### ส่วนที่ ๒ Input

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรับฟังความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) และปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร รวมถึงการเป็นเพียงผู้ประกอบการด้านขนส่งสาธารณะรายหนึ่งในการให้บริการขนส่งสาธารณะ การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) พร้อมทั้ง ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์/สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

### ส่วนที่ ๓ Process

การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) เพื่อนำมากำหนดประเด็นสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### ส่วนที่ ๔ Output

การดำเนินการเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ กลยุทธ์ กิจกรรม และตัวชี้วัด ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยนำเสนอคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ พิจารณาให้ความเห็นชอบ

## ส่วนที่ ๕ Customer

ดำเนินการเผยแพร่ให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของ ขสมก. สื่อสารโดยการเวียนหนังสือ intranet การประชุม การอบรม และสื่อสาร ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบผ่าน Website ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

## บทที่ ๒

### ข้อมูลองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

#### ๒.๑ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง

การจัดทำแผนวิสาหกิจในระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐) ของ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ถูกจัดทำขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแล และบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒ มาตรา ๒๕ เนื่องด้วย องค์การขนส่งมวลชน กรุงเทพ (ขสมก.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประเภทขนส่ง สังกัดกระทรวงคมนาคม ที่ได้จัดตั้งขึ้น ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ๒๕๑๙ (ประกาศใช้เมื่อวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๑๙) ซึ่งแผนวิสาหกิจในทุกๆ รอบห้าปี จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กร ตลอดจนจัดทำให้มีการวิเคราะห์ผลประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ตามพันธกิจ รักษาฐานะและเสถียรภาพทางการเงินของ องค์กร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน การปฏิบัติตามหลักกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง แนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืนในระยะยาว ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน ตลอดจนสถานะทางเศรษฐกิจ ปัญหาและสภาพการแข่งขันในรายสาขาธุรกิจ

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) เป็นองค์กรที่มีภารกิจหลัก คือ การให้บริการประชาชนด้วย รถโดยสารประจำทาง ในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร และระหว่างกรุงเทพมหานครกับจังหวัดนครปฐม จังหวัด นนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสมุทรสาคร รวมถึง การประกอบการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ที่มีความต่อเนื่องกับการประกอบการขนส่งบุคคล และการประกอบธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่องค์กร โดยใช้ ทรัพย์สินของ ขสมก.เอง ซึ่งการให้บริการในหลายๆ ส่วน ปรับให้สอดคล้องและทันกับโลกในยุคปัจจุบันที่มีการ เติบโตทางเทคโนโลยีไปอย่างมาก วิธีการดำรงชีวิตของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์การขนส่งมวลชน กรุงเทพ (ขสมก.) จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ตลอดจน ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วนอย่างเหมาะสม ประเด็นสำคัญที่สามารถนำเสนอภายใต้แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๐) ของ ขสมก. คือ การจัดการบริการรถ โดยสารสาธารณะ ที่มีความเชื่อมั่นในความสะอาด ปลอดภัย รองรับบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้โดยสารทั่วไป ผู้สูงอายุ และคนพิการ การพัฒนาประโยชน์ในการใช้บริการที่มีความคุ้มค่าทางการเงิน เน้นการใช้เทคโนโลยีที่ ทันสมัย เป็นองค์กรอัจฉริยะ รวมทั้ง การดำเนินงานที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมด้วย เพื่อให้ การดำเนินงานให้บริการ รถโดยสารสาธารณะในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล และการให้บริการด้านอื่น ๆ ให้มีศักยภาพมากขึ้น การสร้างความร่วมมือระหว่าง องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) พื้นที่ในด้านการพัฒนาป้ายรถโดยสาร จุด ขึ้น – ลงสำหรับคนพิการ พื้นที่ชุมชนบริเวณรอบๆ ที่ทำการ หรือเส้นทางที่รถโดยสารสามารถให้บริการได้ รวมถึง การบริหารจัดการรถเอกชนร่วมบริการ การพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ การหารายได้เพิ่มเติมหรือขยายจากธุรกิจเดิม ขององค์กร เป็นต้น เป็นกิจกรรมที่ต้องเร่งดำเนินการในอนาคต

นอกจากนี้ การขาดทุนต่อเนื่องขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) เป็นปัญหาสำคัญ การหาพันธมิตรร่วม เพื่อการบริหารทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นอู่จอดรถ พื้นที่ทั้งภายในและภายนอกโรงโดยสาร การทำแอปพลิเคชันและเว็บไซต์ การพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ เพื่อสนับสนุนการบริการและเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของหน่วยงานด้วย การทำกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีรายได้เพิ่มนอกเหนือจากการเดินรถโดยสารประจำทาง

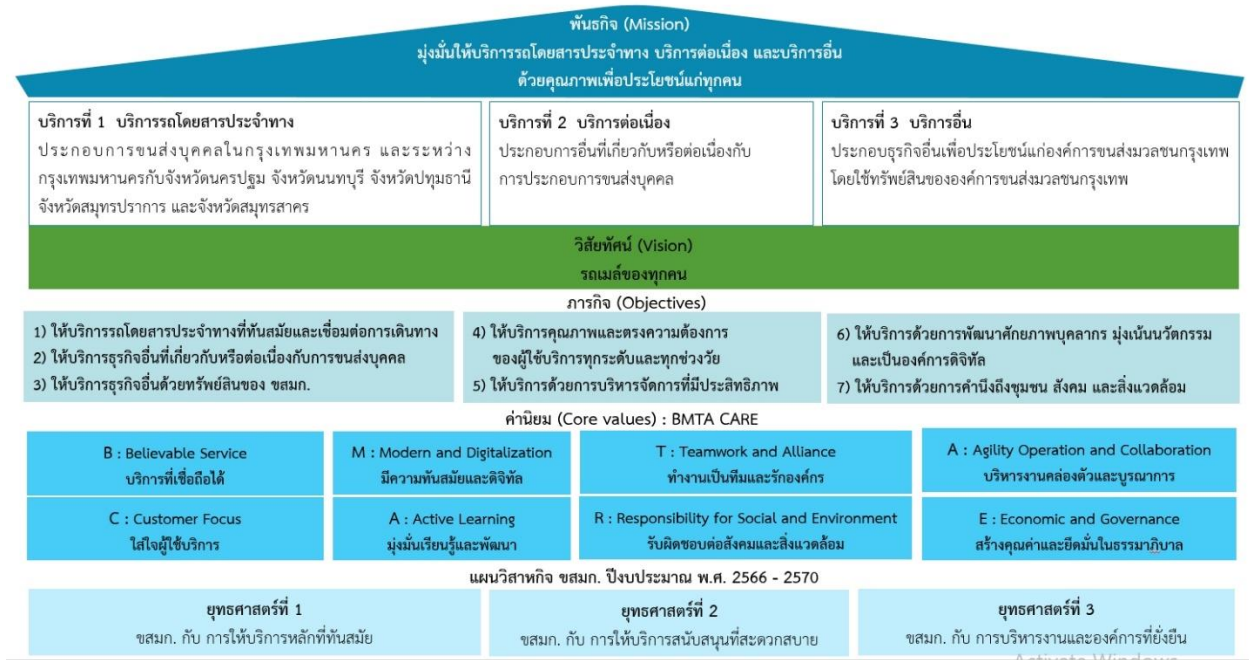
พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป จากการทำงานที่บ้าน (Work from Home) การปิดสถานที่ต่างๆ และความต้องการบริการที่รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ โลกไร้พรมแดนของประชากรในเมือง สภาวะเศรษฐกิจที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การพัฒนาเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์ โดยอาจมีการเพิ่มบริการและกิจกรรมที่น่าสนใจ รักษาฐานผู้ใช้บริการ ขยายฐานลูกค้าที่สำคัญ เช่น กิจกรรมรถเมลล์สำหรับแม่และเด็ก ท่องเที่ยวหนึ่งวันกับองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) การให้บริการรถตู้ไฟฟ้าในการเชื่อมต่อการขนส่งสาธารณะ รวมทั้ง การจองพื้นที่เพื่อใช้ขนกระเป๋าเดินทางใบใหญ่หรือการขึ้นรถโดยสารด้วย Wheel chair เป็นการเปิดนวัตกรรมบริการรูปแบบใหม่ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) การบริหารจัดการที่มีมาตรฐาน ยกระดับการบริการ และพัฒนาทักษะของบุคลากร ประเด็นสำคัญในแผนวิสาหกิจฉบับนี้ กล่าวคือ การจัดการโดยสภารพลังงานสะอาดมาให้บริการประชาชน การส่งเสริมองค์กรให้มีการใช้เทคโนโลยีบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสม การพัฒนาการบริหารให้เป็นมาตรฐานสากล รวมทั้ง การพัฒนาบริการด้านบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ การรับชำระค่าโดยสารด้วยรูปแบบดิจิทัล และส่งเสริมสร้างบริการต่อเนื่องจากการให้บริการรถโดยสารสาธารณะ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานในแผนวิสาหกิจ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐) ที่สำคัญ ได้แก่ การดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูกิจการ สภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนในการประกอบกิจการ และการดำเนินการเพื่อรองรับการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ที่นอกเหนือจากการแพร่ระบาดของ COVID – ๑๙ ที่ผ่านมา อีกทั้งภาวะโลกรวน (สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง ไม่เป็นไปตามฤดูกาล) อีกทั้ง การเป็นผู้ประกอบการรายหนึ่งในการให้บริการเส้นทาง ที่จำนวนเส้นทางให้บริการลดลงจาก ๒๙๖ เส้นทาง เหลือเพียง ๑๐๗ เส้นทาง ทำให้ต้องมีการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

การดำเนินงานของ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) จึงมีความซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งในด้านการปรับปรุงรถโดยสาร การปรับเปลี่ยนเส้นทางจากเดิม และการให้บริการภายใต้สถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม พันธกิจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม แผนวิสาหกิจ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐) ยังคงเน้นการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวนโยบายของผู้บริหาร มุ่งมั่นให้บริการรถโดยสารประจำทาง บริการต่อเนื่อง และบริการอื่น ด้วยคุณภาพเพื่อประโยชน์แก่ทุกคน



## ๒.๒ พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Value)



ภาพที่ ๑ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม แผนวิสาหกิจของ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)

### พันธกิจ (Mission)

มุ่งมั่นให้บริการรถโดยสารประจำทาง บริการต่อเนื่อง และบริการอื่น ด้วยคุณภาพเพื่อประโยชน์แก่ทุกคน

#### บริการที่ ๑ บริการรถโดยสารประจำทาง

ประกอบการขนส่งบุคคลในกรุงเทพมหานคร และระหว่างกรุงเทพมหานครกับจังหวัดนครปฐม จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสมุทรสาคร

#### บริการที่ ๒ บริการต่อเนื่อง

ประกอบการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบการขนส่งบุคคล

#### บริการที่ ๓ บริการอื่น

ประกอบธุรกิจอื่นเพื่อประโยชน์แก่องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ โดยใช้ทรัพย์สินขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

## วิสัยทัศน์ (Vision)

รถเมล์ของทุกคน

## ภารกิจ (Objectives)

- (๑) ให้บริการรถโดยสารประจำทางที่ทันสมัยและเชื่อมต่อการเดินทาง
- (๒) ให้บริการธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการขนส่งบุคคล
- (๓) ให้บริการธุรกิจอื่นด้วยทรัพย์สินของ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)
- (๔) ให้บริการคุณภาพและตรงความต้องการของผู้ใช้บริการทุกระดับและทุกช่วงวัย
- (๕) ให้บริการด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
- (๖) ให้บริการด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มุ่งเน้นนวัตกรรม และเป็นองค์กรดิจิทัล
- (๗) ให้บริการด้วยการคำนึงถึงชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

## ค่านิยม (Core values) : BMTA CARE

B	Believable Service	บริการที่เชื่อถือได้
M	Modern and Digitalization	มีความทันสมัยและดิจิทัล
T	Teamwork and Alliance	ทำงานเป็นทีมและรักองค์กร
A	Agility Operation and Collaboration	บริหารงานคล่องตัวและบูรณาการ
C	Customer Focus	ใส่ใจผู้ใช้บริการ
A	Active Learning	มุ่งมั่นเรียนรู้และพัฒนา
R	Responsibility for Social and Environment	รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
E	Economic and Governance	สร้างคุณค่าและยึดมั่นในธรรมาภิบาล

## วัฒนธรรม (Culture) หรือ คำขวัญ (Slogan)

ขสมก. ใส่ใจ ก้าวสู่ยุคใหม่ บริหารโปร่งใส พร้อมให้บริการ

แผนวิสาหกิจ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐) ประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ใน ๓ ด้าน ได้แก่

- (๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) กับ การให้บริการหลักที่ทันสมัย
- (๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) กับ การให้บริการสนับสนุนที่สะดวกสบาย
- (๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) กับ การบริหารงานและองค์การที่ยั่งยืน

โดยยุทธศาสตร์แต่ละด้านประกอบไปด้วยกลยุทธ์และโครงการซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ๑.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) กับ การให้บริการหลักที่ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ การกำหนดแผนและการจัดการโดยสาธารณะ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการ

- โครงการที่ ๑ โครงการเช่ารถโดยสารประจำทางปรับอากาศพลังงานสะอาด (EV)
- โครงการที่ ๒ โครงการจัดหาและการบำรุงรักษารถโดยสารพลังงานสะอาด ตามพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ.๒๕๖๒
- โครงการที่ ๓ โครงการเช่ารถยนต์ไฟฟ้า และรถตู้โดยสารไฟฟ้า สำนักงานพร้อมอุปกรณ์
- โครงการที่ ๔ โครงการพัฒนารถเมล์ต้นแบบและรถเมล์อัจฉริยะ เพื่อเสริมศักยภาพการเดินทาง

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเต็มเต็มประสบการณ์ในการใช้บริการ

- โครงการที่ ๕ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการมองเห็นของป้ายเลขสายบนรถโดยสารประจำทาง
- โครงการที่ ๖ โครงการปรับเปลี่ยนและประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนระบบเลขสายรถโดยสารประจำทาง
- โครงการที่ ๗ โครงการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกบนรถโดยสารประจำทาง
- โครงการที่ ๘ โครงการพัฒนามาตรฐานการให้บริการของรถร่วมบริการ
- โครงการที่ ๙ โครงการเพิ่มการสื่อสารภาษานานาชาติ

กลยุทธ์ที่ ๑.๓ การจัดให้มีเส้นทางเดินรถ ที่มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์

- โครงการที่ ๑๐ โครงการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพเส้นทางเดินรถและการเชื่อมต่อ (Feeder)
- โครงการที่ ๑๑ โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพผู้ประกอบการ จำนวนรถโดยสารประจำทางประจำการสำหรับเส้นทางเดินรถแต่ละสาย
- โครงการที่ ๑๒ โครงการพัฒนาเส้นทางเดินรถทางเลือก ตามความต้องการ และท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ ๑.๔ การยกระดับ อุ้ ท่า และป้ายรถเมล์ เพื่อสนับสนุนการเดินทางและคุณภาพชีวิต

โครงการที่ ๑๓ โครงการศึกษา พัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพอุ้รถให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และเป็นมิตรกับชุมชน

โครงการที่ ๑๔ โครงการศึกษาและพัฒนาพื้นที่อุ้เชิงพาณิชย์และเพื่อชุมชน

โครงการที่ ๑๕ โครงการพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ทำการ และระบบสาธารณูปโภคเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

โครงการที่ ๑๖ โครงการศึกษาและพัฒนาป้ายหยุดรถประจำทางอัจฉริยะของ ขสมก.

กลยุทธ์ที่ ๑.๕ การรองรับคนพิการและสังคมสูงวัย เพื่อการใช้ชีวิตอย่างเท่าเทียม

โครงการที่ ๑๗ โครงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก แนวทางปฏิบัติ และการประชาสัมพันธ์ สำหรับรองรับการใช้บริการของคนพิการ

โครงการที่ ๑๘ โครงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก แนวทางปฏิบัติ และการประชาสัมพันธ์ สำหรับรองรับการใช้บริการของคนสูงวัย

กลยุทธ์ที่ ๑.๖ การปรับปรุงมาตรฐานการดูแลรักษาและซ่อมบำรุง เพื่อความปลอดภัยและคุณภาพในการให้บริการ

โครงการที่ ๑๙ โครงการพัฒนามาตรฐานและระบบการตรวจสภาพรถโดยสารประจำทางก่อนให้บริการ

โครงการที่ ๒๐ โครงการพัฒนามาตรฐานและระบบอัจฉริยะเพื่อการดูแลรักษาและซ่อมบำรุงรถเมล์ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่าง ๆ

โครงการที่ ๒๑ โครงการซ่อมแซมบำรุงรักษาเครื่องใช้สำนักงานให้มีประสิทธิภาพ

**๑.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) กับ การให้บริการสนับสนุนที่สะดวกสบาย**

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ การปรับปรุงระบบบริหารจัดการเดินรถ เพื่อการให้บริการที่มีคุณภาพ

โครงการที่ ๒๒ โครงการพัฒนามาตรฐานและคู่มือแนวทางปฏิบัติสำหรับระบบบริหารจัดการเดินรถ

โครงการที่ ๒๓ โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเดินรถอัจฉริยะ

โครงการที่ ๒๔ โครงการการพัฒนาประยุกต์ใช้ประโยชน์จากระบบ GPS

- กลยุทธ์ที่ ๒.๒ การพัฒนาค่าโดยสารและระบบรับชำระที่ตอบโจทย สะดวก และประหยัด
- โครงการที่ ๒๕ โครงการพัฒนาอัตราและระบบค่าโดยสารเพื่อประชาชน
  - โครงการที่ ๒๖ โครงการพัฒนาจัดเก็บค่าโดยสารผ่านระบบดิจิทัล
- กลยุทธ์ที่ ๒.๓ การส่งเสริมพนักงานภาคบริการให้มีศักยภาพสูง เพื่อรอยยิ้มของผู้ใช้บริการ
- โครงการที่ ๒๗ โครงการพัฒนาทักษะการให้บริการ และการจัดการปัญหาเฉพาะหน้า
  - โครงการที่ ๒๘ โครงการจอตทุกป้ายอย่างปลอดภัยเพื่อส่งและรับทุกคน
  - โครงการที่ ๒๙ โครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
- กลยุทธ์ที่ ๒.๔ การพัฒนาการให้บริการข้อมูลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้
- โครงการที่ ๓๐ โครงการพัฒนาและปรับปรุงระบบเว็บไซต์ เพื่อให้บริการข้อมูลแก่ผู้ใช้บริการ
  - โครงการที่ ๓๑ โครงการพัฒนาและปรับปรุงแอปพลิเคชัน เพื่อให้บริการข้อมูลแก่ผู้ใช้บริการ
- กลยุทธ์ที่ ๒.๕ การยกระดับการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับทุกคน
- โครงการที่ ๓๒ โครงการยกระดับประสิทธิภาพการสื่อสารและประชาสัมพันธ์
  - โครงการที่ ๓๓ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพระบบคอลเซ็นเตอร์
  - โครงการที่ ๓๔ โครงการยกระดับประสิทธิภาพการสื่อสารกับผู้ใช้บริการผ่านแอปพลิเคชัน สื่อสารและส่งข้อความ
- กลยุทธ์ที่ ๒.๖ การเสริมสร้างความปลอดภัยในการให้บริการแก่ทุกคน
- โครงการที่ ๓๕ โครงการยกระดับความปลอดภัยในการขับขี่และการเดินทาง
  - โครงการที่ ๓๖ โครงการส่งเสริมความปลอดภัยด้านสาธารณสุข
  - โครงการที่ ๓๗ โครงการป้องกันอาชญากรรมบนรถเมล์และการขอภาพ CCTV
- กลยุทธ์ที่ ๒.๗ การบูรณาการการรับและบริหารจัดการข้อร้องเรียน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม
- โครงการที่ ๓๘ โครงการพัฒนาความหลากหลายและประสิทธิภาพของช่องทางรับข้อร้องเรียน

๑.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) กับ การบริหารงานและองค์การที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ การพัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรในทุกมิติ

โครงการที่ ๓๙ โครงการพัฒนาความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาภาครัฐ เพื่อพัฒนาหลักสูตรเฉพาะสำหรับการบริการจัดการรถโดยสารประจำทาง

โครงการที่ ๔๐ โครงการพัฒนาทักษะความรู้สู่พนักงานทุกระดับ

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ การพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

โครงการที่ ๔๑ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดการของ ขสมก.

โครงการที่ ๔๒ โครงการพัฒนาระบบการรักษาความปลอดภัยด้านไซเบอร์

โครงการที่ ๔๓ โครงการยกระดับประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยง

โครงการที่ ๔๔ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารลูกค้าและตลาด

โครงการที่ ๔๕ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย

กลยุทธ์ที่ ๓.๓ การยกระดับศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยี

โครงการที่ ๔๖ โครงการพัฒนาและบริหารจัดการด้านนวัตกรรม

โครงการที่ ๔๗ โครงการดูแลบำรุงรักษาทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ ๓.๔ การผลักดันการฟื้นฟูองค์กร

โครงการที่ ๔๘ โครงการพัฒนาแนวทางที่เป็นไปได้ในการจัดการหนี้สินขององค์กร

โครงการที่ ๔๙ โครงการศึกษาแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กรและบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๓.๕ การบริหารจัดการความสมดุลระหว่างรายได้และค่าใช้จ่ายขององค์กร

โครงการที่ ๕๐ โครงการศึกษาอัตราค่าโดยสารและต้นทุนที่แท้จริง

โครงการที่ ๕๑ โครงการว่าจ้างที่ปรึกษา

- กลยุทธ์ที่ ๓.๖ การบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน สังคม และประชาชน
- โครงการที่ ๕๒ โครงการพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐเพื่อพัฒนาระบบขนส่งเมือง
  - โครงการที่ ๕๓ โครงการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อขับเคลื่อนระบบขนส่งสาธารณะ
- กลยุทธ์ที่ ๓.๗ การส่งเสริมความร่วมมือทางสังคมและสิ่งแวดล้อม
- โครงการที่ ๕๔ โครงการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสีเขียว
  - โครงการที่ ๕๕ โครงการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

## บทที่ ๓

### การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ กำกับ ติดตาม ควบคุม ดูแล ประเมินผล การบริหารงาน เป็นไปอย่างมีจริยธรรม การใช้ทรัพยากรขององค์กรในการเพิ่มมูลค่าอย่างคุ้มค่า คุ่มประโยชน์ และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม

#### ๓.๑ ความหมายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ให้คำจำกัดความของคำว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง หลักการบริหารองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างกลไกการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๗ ประการ





### ๓.๒ หลักการและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจนำไปใช้ยึดถือปฏิบัติ โดยองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพได้นำมากำหนดเป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๙ หมวด สำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ สรุปได้ดังนี้



#### หมวดที่ ๑ บทบาทของภาครัฐ

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) จัดตั้งเป็นองค์การของรัฐตามพระราชกฤษฎีกา เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๑๙ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ประเภทกิจการสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจและขอบเขตความรับผิดชอบในการจัดบริการรถโดยสารประจำทางวิ่ง รับ-ส่ง ผู้โดยสาร ในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง ๕ จังหวัด คือ นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และนครปฐม นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในด้านประกอบการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการประกอบการขนส่งบุคคล เนื่องจากกิจการเดินรถโดยสารประจำทาง จัดเป็นสาธารณูปโภคชนิดหนึ่งของรัฐที่ให้บริการแก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อยและปานกลางเป็นหลักการดำเนินการจึงมุ่งสนองต่อนโยบายของรัฐบาลในด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้มีรายได้น้อยโดยไม่หวังผลกำไร ซึ่งมีการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) และการดำเนินการ (Operator) เพื่อป้องกันการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interests) ป้องกันการแทรกแซงการบริหารงานประจำขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (Day to Day Management) รวมทั้ง ป้องกันไม่ให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมและการแทรกแซงกลไกตลาด

## หมวดที่ ๒ สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น ซึ่งมีผู้แทนทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการในการกำกับดูแลให้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพดำเนินงานบรรลุตามภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายของภาครัฐ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งนี้ เพื่อการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นป้องกันการแสวงหาประโยชน์ในทางมิชอบ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย



## หมวดที่ ๓ คณะกรรมการ

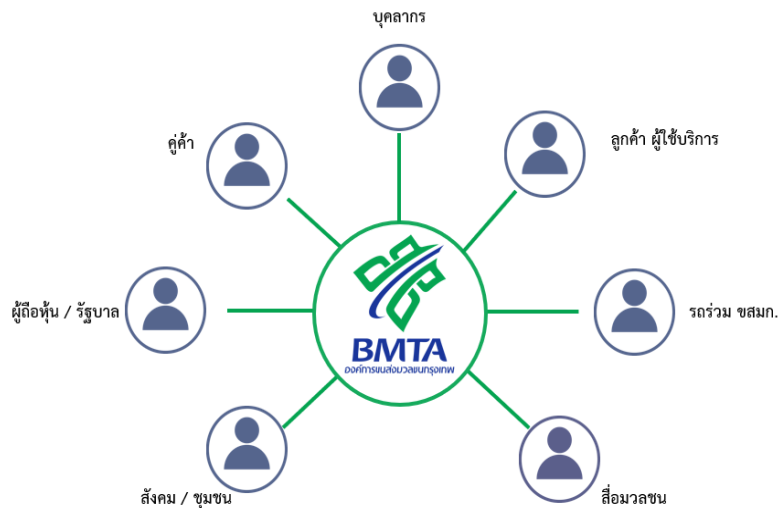
คณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีคณะกรรมการชุดย่อยหรือคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยพิจารณาถ้อยแถลงและเสนอความคิดเห็น แนวทางต่างๆ ที่เหมาะสม มีกระบวนการและขั้นตอนการสรรหากรรมการ ตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ และมีการประเมินผลคณะกรรมการทั้งแบบรายคณะ รายบุคคล และ/หรือ รายไขว้ โดยประเมินตนเองอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

## หมวดที่ ๔ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกฎหมาย และเป็นไปตามข้อตกลงที่มีร่วมกัน มุ่งมั่นแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีแนวทางในการบริหารจัดการคาร์บอนเครดิตในกระบวนการทำงานขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม และไม่ขัดขวางหากมีการแข่งขันในอนาคต

## ๑. ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยกำหนดข้อพึงปฏิบัติเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ขสมก. ประกอบด้วย ๑) บุคลากรของ ขสมก. ๒) ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ ๓) คู่ค้า ๔) รถร่วม ขสมก. ๕) ผู้ถือหุ้น/รัฐบาล ๖) สังคม/ชุมชน และ ๗) สื่อมวลชน



## ๒. การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

โดยประกาศนโยบายการป้องกันและต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Policy) และเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านรายงานประจำปี รายงานความยั่งยืน และเว็บไซต์ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ รวมถึง สนับสนุนคู่ค้าให้มั่นนโยบายในการป้องกันการทุจริตและมีแนวทางป้องกันการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างที่เหมาะสม นอกจากนี้องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของรัฐวิสาหกิจ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนเข้าร่วมกิจกรรมวันต่อต้านคอร์รัปชัน

### หมวดที่ ๕ ความยั่งยืนและนวัตกรรม

#### ๑. ความยั่งยืน

คณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ กำกับดูแลให้มั่นนโยบายและแผนการดำเนินงานที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม มีการจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลของ Global Reporting Initiative (GRI) เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

#### ๒. นวัตกรรม

คณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

## หมวดที่ ๖ การเปิดเผยข้อมูล

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) จัดทำข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการกำกับดูแลกิจการ โดยดำเนินการตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ และกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง อย่างครบถ้วนถูกต้อง เชื่อถือได้ มีความสม่ำเสมอ และทันกาล ทั้งมีการรายงานการทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่านช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก เช่น รายงานประจำปี เว็บไซต์ เป็นต้น

## หมวดที่ ๗ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ อย่างยั่งยืน รวมทั้ง ส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของคณะกรรมการให้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง และนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีการกำหนดนโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ ดังนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะผู้บริหารด้านความเสี่ยง คณะผู้บริหารด้านความเสี่ยงประจำสายงาน มีฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กรทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และมีฝ่ายตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทานและประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงาน และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบในขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) อย่างสม่ำเสมอ

## หมวดที่ ๘ จริยธรรมและจรรยาบรรณ

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ และประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) จึงได้กำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีจริยธรรมคุณธรรม และศีลธรรมอันดี รวมถึงเจตนารมณ์ของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการและผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบที่ดี ส่งเสริมบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance) ตลอดจนมีการประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นประจำทุกปี รวมถึง จัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณ

## หมวดที่ ๙ การติดตามผลการดำเนินงาน

คณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน โดยติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน พิจารณารายงานด้านการเงินและมีใช้การเงินในประเด็นสำคัญ ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรค รวมทั้ง ให้นโยบาย ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต เพื่อกำหนดเป็นกระบวนการหรือแนวทางแก้ไข/ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

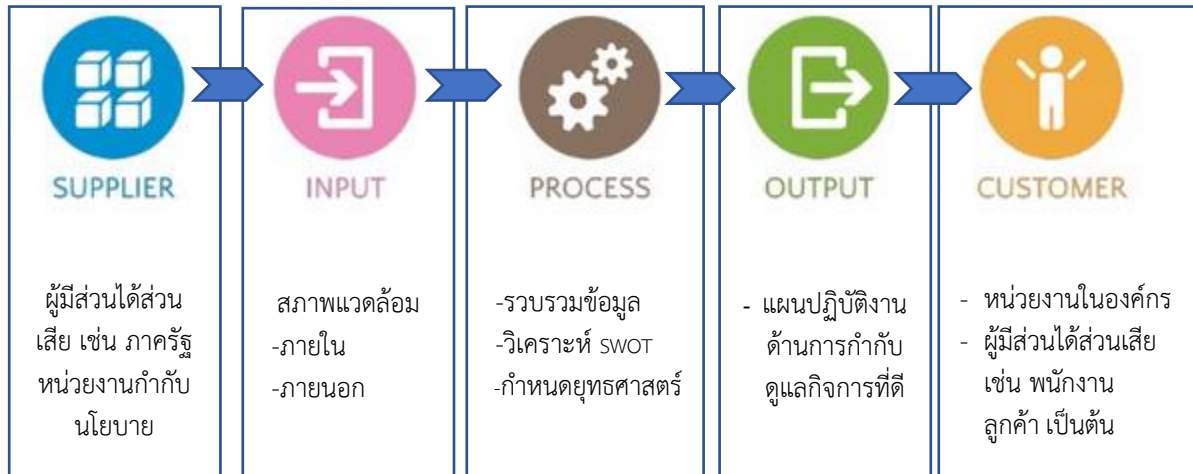
## บทที่ ๔

### กระบวนการจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี

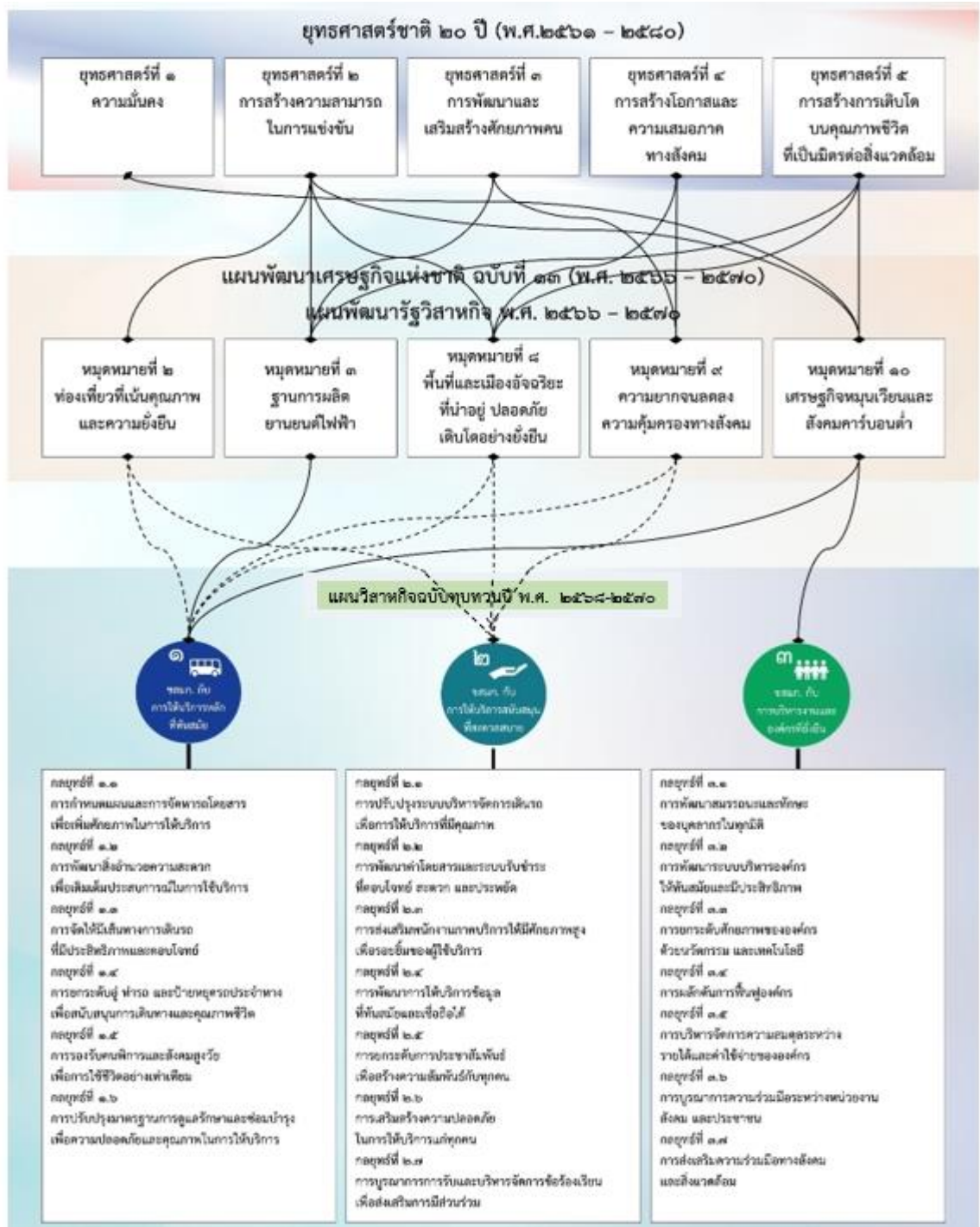
#### ๔.๑ กระบวนการในการดำเนินการจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) กำหนดกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ.๒๕๖๘) อย่างเป็นระบบ โดยใช้ SIPOC Model เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป้าหมาย ขอบเขต และเข้าใจกระบวนการในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหาเพื่อปรับปรุงกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแสดงตามภาพประกอบดังนี้

#### SIPOC Model ของกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี



๔.๑.๑ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริง/ศึกษาบริบทที่สำคัญ โดยการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ประเด็นความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ ของชาติ กับแผนวิสาหกิจของ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๐) ตามภาพ แสดงความสอดคล้องเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในระดับประเทศ



ภาพที่ ๒ ภาพแสดงความสอดคล้องเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในระดับประเทศ

**๔.๑.๒ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริง/ศึกษาบริบทที่สำคัญ โดยการศึกษาข้อมูลวิเคราะห์ประเด็นช่องว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี**

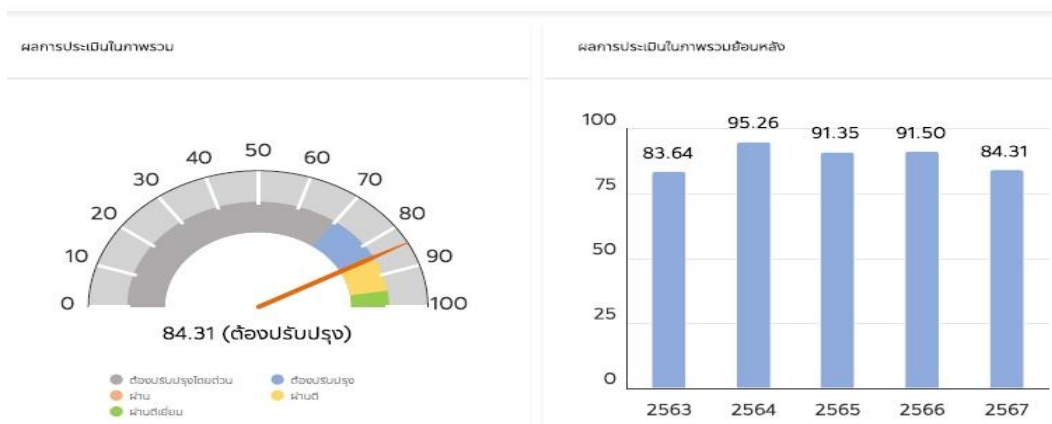
ในปี ๒๕๖๗ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีผลการประเมินโครงการองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรมตามแนวทาง ITA (Integrity and Transparency Assessment) ที่ได้คะแนนเฉลี่ยโดยรวม ๘๔.๓๑ คะแนนอยู่ในระดับต้องปรับปรุง โดยมีคะแนนรายตัวชี้วัดดังนี้

ตัวชี้วัดที่	รายละเอียดตัวชี้วัด	คะแนน
๑	การปฏิบัติหน้าที่	๘๗.๖๘
๒	การใช้งบประมาณ	๘๘.๔๐
๓	การใช้อำนาจ	๙๓.๘๐
๔	การใช้ทรัพย์สินของราชการ	๗๖.๑๘
๕	การแก้ไขปัญหาทุจริต	๘๕.๑๖
๖	คุณภาพการดำเนินงาน	๘๙.๓๐
๗	ประสิทธิภาพการสื่อสาร	๘๒.๓๑
๘	การปรับปรุงการทำงาน	๖๖.๖๐
๙	การเปิดเผยข้อมูล	๘๑.๔๓
๑๐	การป้องกันการทุจริต	๙๑.๖๗

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ผลการประเมินอยู่ในลำดับที่ 49 ของหน่วยงานประเภท รัฐวิสาหกิจ



องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ต้องมีการประเมินผลการบริหารรายตัวชี้วัด ปรับปรุงและจัดทำแนวทางในการแก้ไข รวมทั้ง ต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลให้ระดับคะแนนไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่สำคัญ และต้องมีการกำกับติดตาม ประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง



๔.๑.๓ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริง/ศึกษาบริบทที่สำคัญ โดยการศึกษาข้อมูลวิเคราะห์ ประเด็นของว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ / หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ๒๕๖๗) (SE-AM)

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามหลักการและ แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ทั้ง ๙ หมวด และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการ ปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ๒๕๖๗) ของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ด้าน ๑ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ทั้ง ๑๐ ด้าน ซึ่งมีแนวทาง ปฏิบัติที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันดังนี้



โดยองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีผลคะแนนประเมิน Core Business Enablers หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)” ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ อยู่ที่ระดับ ๑.๙๙๕๐ มีรายละเอียดการสรุปผลการประเมิน ดังนี้



### สรุปประเด็นสำคัญ

#### ๑. บทบาทของภาครัฐ : อยู่ที่ระดับคะแนน ๒.๐๐๐๐

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐครอบคลุมประเด็นสำคัญได้ครบถ้วนทุกประเด็น และขสมก.มีการรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดได้ครบถ้วนทุกประเด็น แต่ยังไม่เป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ยังไม่มีแนวทางในการประเมินคุณภาพการรายงานผล และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด

#### ๒. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม : อยู่ที่ระดับคะแนน ๑.๙๐๐๐

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมอย่างเป็นระบบ ๑) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) ๒) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) ๓) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน และ ๔) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์

อย่างไรก็ตาม องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ยังขาดความครบถ้วนสมบูรณ์ในการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) ในเนื้อหาจะเป็นนโยบายมากกว่าแนวปฏิบัติที่สามารถ นำไปดำเนินงานต่อได้ และ ขสมก.ยังขาดการกำหนดผู้รับผิดชอบ และดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อ แข่งขันที่เป็นธรรมให้ครบถ้วนสมบูรณ์ นอกจากนี้ ขสมก. ควรมีแนวทางในการประเมินคุณภาพการรายงานผล และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบบริหารจัดการ เพื่อการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม และ แนวทางในการปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือ กระบวนการปฏิบัติงานในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อย หรือระบบงาน โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการประเมิน

### **๓. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น : อยู่ที่ระดับคะแนน ๒.๐๐๐**

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารจัดการสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ยังขาดการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นในแต่ละประเด็นสำคัญ และยังขาดแนวทางในการประเมินคุณภาพการรายงานผล และ/หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องตาม กรอบนโยบายที่กำหนด

### **๔. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย : อยู่ที่ระดับ ๑.๐๐๐๐**

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีการนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการได้มีการพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ด้านมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อนเริ่มปี บัณฑิต (23 กันยายน 2565) และ ขสมก.ยังไม่สามารถแสดงการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนด้านมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายไตรมาส และการมอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้

### **๕. การเปิดเผยข้อมูล : อยู่ที่ระดับคะแนน ๓.๑๖๖๗**

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วนทั้งหมด 9 ประเด็น จาก 14 ประเด็น โดยมีการเปิดเผยในประเด็นที่ไม่ถ่วง ดังนี้ ๑) โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้น เพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง ๒) รายงานความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ/ คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน ๓) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง ๔) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และ ๕) นโยบายและผลการจัดการรายงานที่เกี่ยวข้องกัน

ขสมก. ยังไม่สามารถเผยแพร่รายงานประจำปีได้ภายใน 3 เดือนหลัง สดง.รับรองงบการเงิน นอกจากนี้ ขสมก. ควรมีแนวทางในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ

ขสมก. มีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 6 ประเด็น โดยมีประเด็น ที่ไม่สมบูรณ์/ไม่ครบถ้วน ดังนี้ 1) การแถลงทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหารสูงสุด และ 2) ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ พร้อมทั้ง ควรมีแนวทางในการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการเปิดเผยข้อมูล

## ๖. คณะกรรมการ : อยู่ที่ระดับคะแนน ๑.๙๗๐๖

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีการกำหนดแนวทางการกำหนด Skill Matrix ในการคัดเลือกคณะกรรมการได้ครบถ้วนและสามารถนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ และสรรหากรรมการได้ครบถ้วน ตามแนวทางที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม ขสมก. ควรมีแนวทางในการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการนำ Skill Matrix ของคณะกรรมการและแนวทางพร้อมการประเมินกระบวนการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ

คณะกรรมการ ขสมก. สามารถพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีได้ก่อนเริ่มปีบัญชี (๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๖)

อย่างไรก็ตาม ขสมก. ควรที่จะสามารถแสดงการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ๆ และยังไม่มีการกำหนดแนวทางในการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ขสมก. มีการจัดประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนที่สำคัญได้ก่อนเริ่มปีบัญชี ได้แก่ แผนปฏิบัติการดิจิทัล แผนการตรวจสอบภายใน แผนบริหารทุนมนุษย์ และแผนการจัดการความรู้ ได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็น

อย่างไรก็ตาม ขสมก. ควรจัดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาส และมีการมอบข้อสังเกต / ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

ขสมก. มีหลักเกณฑ์การประเมินจากผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและครบถ้วนทั้ง ๒ ระดับ และมีการจัดให้มีการเชื่อมโยงผลการประเมินจากผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง และนำไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจได้ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม ขสมก. ควรมีแนวทางในการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง

เนื่องจาก ขสมก. มีช่วงเวรว่างของคณะกรรมการ จึงไม่สามารถกำหนดปฏิทินการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจล่วงหน้าเป็นรายเดือนและแจ้งแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการได้

ขสมก. มีการกำหนดนโยบายและคู่มือการกำกับดูแลที่ดีและมีการจัดทำเอกสาร แต่งตั้ง/กฎบัตรสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการสรรหา ประเมินผลและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และคณะกรรมการด้านการบริหารนวัตกรรม อีกทั้งมีการพิจารณาให้ความเห็นชอบการกำกับดูแลที่ดีและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวก่อนเริ่มปีบัญชี (๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๕)

อย่างไรก็ตาม ขสมก. ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาส มีการมอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะจากคณะอนุกรรมการ CG หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ขสมก. มีการกำหนดแนวทางในการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีการเว้นว่างของคณะกรรมการ ขสมก. จึงยังไม่มีการจัดประเมินตนเอง และร่วมพิจารณาและอภิปรายผลประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการได้สำเร็จ

#### **๗. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน : อยู่ที่ระดับคะแนน ๒.๖๖๖๗**

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ขสมก. มีแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึง แนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ และคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในก่อนเริ่มปีบัญชี (๒๖ กันยายน ๒๕๖๕) พร้อมทั้งผู้บริหารสูงสุด มีการติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส และมีการรายงานผลการดำเนินงานได้ครบถ้วน

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสูงสุดยังขาดการมอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ สำหรับแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เนื่องจากมีการเว้นว่างคณะกรรมการ แต่มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารสูงสุดของ ขสมก.

#### **๘. จรรยาบรรณ : อยู่ที่ระดับคะแนน ๒.๕๐๐๐**

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในระดับคณะกรรมการผู้บริหารและพนักงาน ได้ครอบคลุมตามเกณฑ์ที่กำหนดทั้งหมด พร้อมทั้งมีการเผยแพร่คู่มือจริยธรรมให้แก่บุคลากรระดับผู้บริหารและพนักงาน และมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม จรรยาบรรณ

อย่างไรก็ตาม ขสมก. ควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม จรรยาบรรณให้ครอบคลุมทั่วองค์กร มีความสม่ำเสมอ และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพของกิจกรรมที่มีจุดประสงค์ในการเสริมสร้างได้จริง และควรมีแนวทางในการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ และมีการแสดงผลลัพธ์ของการประเมินและปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการประเมิน

#### **๙. ความยั่งยืนและนวัตกรรม : อยู่ที่ระดับคะแนน ๑.๑๖๖๗**

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ยังไม่มีการมีกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรม และยังไม่มีการจัดทำแผนด้านการจัดการนวัตกรรมและระบบนวัตกรรมองค์กร

ขสมก. มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ แต่ไม่มีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และดำเนินการค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน โดยมีการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ขสมก. ยังขาดความครบถ้วนสมบูรณ์ในการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรและยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากล และควรมีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร ตามมาตรฐานสากล และควรมีแนวทางการประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน

## ๑๐. การติดตามผลการดำเนินงาน : อยู่ที่ระดับคะแนน ๒.๐๐๐๐

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีการเว้นว่างของคณะกรรมการ ขสมก. จึงขาดการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินรายไตรมาส

ขสมก. มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของรัฐวิสาหกิจ ที่มีประเด็นสำคัญของรายงาน ได้แก่ ๑) สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ๒) ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน ๓) แนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ครบถ้วนทั้ง ๓ ประเด็น

อย่างไรก็ตาม ขสมก. ยังขาดแนวทางการประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

### สรุปข้อเสนอแนะด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

๑. ขสมก. รายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติกำกับดูแลที่แก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐที่กำหนดได้ครบถ้วนทุกประเด็นแต่ยังไม่เป็นระบบ

๒. ขสมก. ยังมีความไม่ครบถ้วนในการกำหนดผู้รับผิดชอบและดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติตามเกณฑ์ในแต่ละข้อ

๓. ขสมก. ยังขาดการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔. การเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีและบน Website ของ ขสมก. ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกประเด็น

๕. ขสมก. ยังไม่สามารถเผยแพร่รายงานประจำปีได้ภายใน ๓ เดือนหลัง สดง. รับรองงบการเงิน

๕. เนื่องจากมีการเว้นว่างของคณะกรรมการ ขสมก. ทำให้ยังไม่สามารถดำเนินการตามเกณฑ์ได้ในหลายประเด็น และการรายงานผลต่อผู้บริหารสูงสุดยังทำได้ไม่สมบูรณ์

๕. ขสมก. ยังขาดแนวทางในการประเมินประสิทธิผล/คุณภาพของกระบวนการ/ระบบในแต่ละประเด็นของเกณฑ์

๖. ขสมก. ยังไม่มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรม และแผนด้านการจัดการนวัตกรรมและระบบนวัตกรรมองค์กร

๗. ขสมก. ยังไม่มีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และดำเนินการค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน โดยมีการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

๘. ขสมก. ยังไม่มีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นรูปธรรมและมีความครบถ้วน สมบูรณ์ตามหลักมาตรฐานสากล

## ๔.๒ การรวบรวมข้อมูลสำหรับทบทวนสภาพแวดล้อม

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า โดยการรับฟังความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) และปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) พร้อมทั้งศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์/สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

### ๔.๒.๑ สรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)

แม้ประเด็นยุทธศาสตร์ของ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) นั้นจะมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐในหลากหลายประเด็น แต่องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ยังคงต้องรับฟังความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ล้วนแต่มุ่งหวังให้บทบาทขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) จึงได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) สรุปประเด็นได้ดังนี้

๑. ควรมีบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการ และต้องมีการติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
๒. ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการในทุกระดับ เช่น การจัดทำแผนงานวิสาหกิจ ควรมีผู้บริหารทุกระดับมาร่วมพิจารณา เป็นต้น
๓. ควรมีการให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของบทบาท และกระบวนการในการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ในทุกระดับโดยเฉพาะระดับของพนักงาน
๔. ควรปรับแนวทางและกระบวนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยเฉพาะเรื่องของความโปร่งใส
๕. ควรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบในทุกมิติ
๖. ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ
๗. การให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาข้อร้องเรียน และการป้องกันไม่ให้เกิดการร้องเรียนซ้ำในเรื่องดังกล่าว
๘. ควรมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบในการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยตรง

แม้ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานที่ผ่านมายังคงอุปสรรคในการดำเนินงานตามประเด็นต่างๆ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก จะแสดงปัญหาจำนวนผู้โดยสารที่มีแนวโน้มลดลงและการปรับเปลี่ยนนโยบายการเดินทางโดยสารให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของกระทรวงคมนาคม แต่ความเชี่ยวชาญในเส้นทางรถโดยสาร ประสิทธิภาพของพนักงาน และการสนับสนุนของภาครัฐ เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรในระยะยาวได้

### ๔.๓ การวิเคราะห์ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) นำผลการทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ และการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

#### จุดแข็ง (Strengths, S)

- S๑ คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนการดำเนินการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- S๒ มีคู่มือและแผนการปฏิบัติงาน และมีกฎบัตร รวมถึงนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- S๓ มีค่านิยมองค์กรที่ให้การสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่
- S๔ มีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน ทุกไตรมาส และรายปี

#### จุดอ่อน (Weaknesses, W)

- W๑ ขาดกระบวนการในการติดตาม ประเมิน ทบทวนอย่างเป็นระบบ
- W๒ ขาดการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์นโยบาย คู่มือเกี่ยวกับข้อมูลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- W๓ ขาดความรู้ความเข้าใจ การให้ความร่วมมือ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
- W๔ ขาดกระบวนการดำเนินงานที่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### โอกาส (Opportunities, O)

- O๑ นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญ และไม่ความชัดเจน รวมถึงมีเป้าหมาย รางวัล สำหรับหน่วยที่ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด
- O๒ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีการกำหนดแนวทาง ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงการรายงานผลเป็นรายไตรมาส ทำให้สามารถปฏิบัติตามได้
- O๓ มีการกำหนดมาตรฐาน มีการจัดประกวด และมีรางวัลจากหน่วยงานภายนอกในด้านการกำกับดูแลกิจการที่จะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- O๔ มีหน่วยงานภายนอก IRDP เป็นผู้ประเมินการดำเนินการและให้แนวทาง คำแนะนำในการปรับปรุงการดำเนินการ



## อุปสรรค (Threats, T)

T๑ รัฐบาลมีนโยบายที่ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

T๒ นโยบายรัฐบาลและเกณฑ์ประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลมีเพิ่มขึ้น ทำให้ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น

### การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (SWOT)- ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)

#### S – STRENGTHS จุดแข็ง

- S๑ คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในการดำเนินการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- S๒ มีคู่มือและแผนการปฏิบัติงาน และมีกฎบัตร รวมถึงนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- S๓ มีค่านิยมองค์กรที่ให้การสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สร้างคุณค่าและยึดมั่นในคุณธรรม)
- S๔ มีการสรุปผลการดำเนินงานทุกไตรมาส และรายปี

#### W – WEAKNESSES จุดอ่อน

- W๑ ขาดกระบวนการในการติดตาม ประเมิน ทบทวนอย่างเป็นระบบ
- W๒ ขาดการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์นโยบาย คู่มือเกี่ยวกับข้อมูลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- W๓ ขาดความรู้ความเข้าใจ การให้ความร่วมมือ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
- W๔ ขาดกระบวนการดำเนินงานที่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### O – OPPORTUNITIES โอกาส

- O๑ นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญ และไม่มีความชัดเจน รวมถึงมีเป้าหมาย รางวัลสำหรับหน่วยที่ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด
- O๒ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดแนวทาง ขั้นตอน วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงการรายงานผลเป็นรายไตรมาส ทำให้สามารถติดตามได้
- O๓ มีผู้มีความรู้จากภายนอก ในการให้ความรู้ในการดำเนินการให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- O๔ มีหน่วยงานภายนอก IRDP เป็นผู้ประเมินการดำเนินการและให้แนวทาง คำแนะนำในการปรับปรุงการดำเนินการ

#### T- THREATS อุปสรรค

- T๑ รัฐบาลมีนโยบายที่ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง
- T๒ นโยบายรัฐบาลและเกณฑ์ประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลมีเพิ่มขึ้น ทำให้ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น



การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยใช้ TOWS Matrix

	S : Strengths	W : Weaknesses
O : Opportunities	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ใช้โอกาสเอาชนะจุดอ่อน
T : Threats	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค



	S : Strengths	W : Weaknesses
O : Opportunities	มีการสนับสนุนการดำเนินงานด้าน การกำกับดูแลกิจการที่ดีจากทั้ง ภายนอกและภายใน (S๑ - ๔, O๑ - ๔)	การดำเนินงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ อย่างครบถ้วนตามเกณฑ์ทำให้มี โอกาสในการปรับปรุง (W๑ - ๔, O๔)
T : Threats		เกณฑ์ประเมินจากหน่วยงานกำกับ ดูแลมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นทำให้ ยากต่อการปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน (W๒ - ๓, T๒)

องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) จึงนำมากำหนดยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังนี้

	S : Strengths	W : Weaknesses
O : Opportunities	เสริมสร้างความตระหนักให้มีการ ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส	พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการ นำองค์กรตามมาตรฐานสากล
T : Threats	มีคุณธรรม	

## บทที่ ๕

### แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

(ฉบับทบทวน พ.ศ.๒๕๖๘ - ๒๕๗๐)

#### ๕.๑ ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

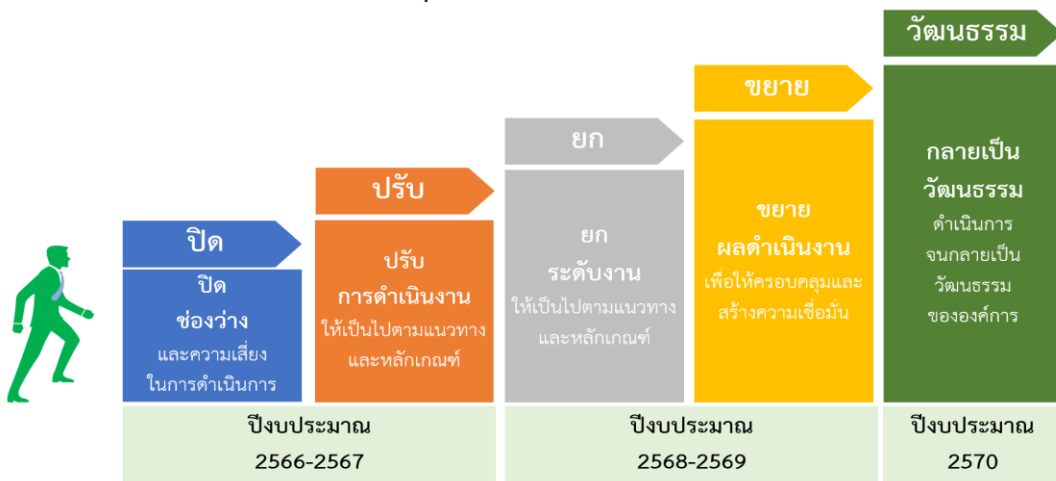
เป้าหมายและตำแหน่งยุทธศาสตร์ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การสร้างความยั่งยืน และการดำเนินการอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใส : ปิด ปรับ ยก ขยาย กลายเป็นวัฒนธรรม		
<p>ปี 2566 - 2567</p> <p>ดำเนินการ<b>ปิด</b>ช่องว่างและ<b>ปรับ</b>การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีคุณธรรมและโปร่งใส ด้วยหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและการตัดสินใจของคณะกรรมการและผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม</p>	<p>ปี 2568 - 2569</p> <p><b>ยก</b>ระดับงาน<b>ขยาย</b>ผลดำเนินงานและด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีคุณธรรมและโปร่งใส ด้วยหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (NACC) และตามหลักการดูแลกิจการ G20 /OECD ว่าด้วย Corporate Governance เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้นในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานและสร้างศักยภาพในการแข่งขันในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p>	<p>ปี 2570</p> <p>ชมก. โดยผู้บริหารและพนักงาน มีการนำหลักการดูแลกิจการที่ดี มีคุณธรรมและโปร่งใสไปใช้ในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการ อย่างเป็นธรรม จน<b>กลายเป็น</b>ส่วนหนึ่งของ<b>วัฒนธรรม</b>องค์กร ตลอดจนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ชมก. เกิดการบูรณาการกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งกับหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
<p><b>ด้านการพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี</b></p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> พัฒนาการกำหนดและดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> พัฒนาแนวทางการติดตามผลการดำเนินงาน และการกระบวนการติดตามการดำเนินงานจากข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ</p>	<p><b>ด้านการพัฒนาและส่งเสริมการสร้างความยั่งยืนขององค์กร</b></p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ให้อุทิศการทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b> พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 5</b> พัฒนาแนวทางการพัฒนาองค์กร ให้สามารถเลี้ยงตนเอง อันนำไปสู่ความยั่งยืน</p>	<p><b>ด้านการพัฒนาและส่งเสริมการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใส</b></p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 6</b> ส่งเสริมและเสริมสร้างการดำเนินงานด้วยความมีคุณธรรมและโปร่งใส</p>
<p>กลยุทธ์ที่ 1 : การสนองบทบาทภาครัฐ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 : การส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3 : การส่งเสริมสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 : การ ส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูล</p> <p>กลยุทธ์ที่ 5 : การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 6 : การติดตามผลการดำเนินงาน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 7 : กลไกคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาผลการดำเนินงาน</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 8 : การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 9 : การส่งเสริมและพัฒนาด้านการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 10 : การส่งเสริมความยั่งยืนและนวัตกรรม</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 11 : องค์กรที่มีคุณธรรมและโปร่งใส</p> <p>กลยุทธ์ที่ 12 : ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ</p>

#### ๕.๑.๑ เป้าหมายและตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

“การสร้างความยั่งยืนและการดำเนินการอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใส : ปิด ปรับ ยก ขยาย กลายเป็นวัฒนธรรม”



เป้าหมายและตำแหน่งยุทธศาสตร์ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การสร้างความยั่งยืน และการดำเนินการอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใส : ปิด ปรับ ยก ขยาย กลายเป็นวัฒนธรรม



### เป้าหมายระยะสั้น ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗

ดำเนินการปิดช่องว่างและปรับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีคุณธรรมและโปร่งใส ด้วยหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและการตัดสินใจของคณะกรรมการและผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม

### เป้าหมายระยะกลาง ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๖๙

ยกระดับงานขยายผลดำเนินงานและด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีคุณธรรมและโปร่งใส ด้วยหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (NACC) และตามหลักการดูแลกิจการ G20 /OECD ว่าด้วย Corporate Governance เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้นในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานและสร้างศักยภาพในการแข่งขันในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### เป้าหมายระยะยาว ปี ๒๕๗๐

ขสมก. โดยผู้บริหารและพนักงาน มีการนำหลักการดูแลกิจการที่ดีมีคุณธรรมและโปร่งใสไปใช้ในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการ อย่างเป็นธรรม จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ขสมก. เกิดการบูรณาการกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งกับหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ ภาคประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## **๕.๑.๒ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี**

### ก. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนาการกำหนดและดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาแนวทางการติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการติดตามการดำเนินงานจากข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

### ข. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมการสร้างค่านิยมขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : พัฒนาแนวทางการพัฒนาองค์กร ให้สามารถเลี้ยงตนเอง อันนำไปสู่ความยั่งยืน

### ค. ด้านการพัฒนาและส่งเสริมการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใส

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ : ส่งเสริมและเสริมสร้างการดำเนินงานด้วยความมีคุณธรรมและโปร่งใส

## ๕.๒ ความเชื่อมโยงเกณฑ์ประเมินหัวข้อของ SE-AM กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และกลยุทธ์-ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)

เพื่อให้มั่นใจในการดำเนินงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้ดำเนินการเชื่อมโยงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ทั้ง ๙ หมวด และหลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ตามระบบประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๗) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้ง ๑๐ ด้าน ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และกลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)		
	ด้านการพัฒนาและส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
๑ การสนองบทบาทภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาการกำหนดและดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	กลยุทธ์ที่ ๑ สอนองบทบาทภาครัฐ
๒ บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม		กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม
๓ สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น		กลยุทธ์ที่ ๓ ส่งเสริมสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
๔ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูล
๕ การเปิดเผยข้อมูล		
๖ คณะกรรมการ	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาแนวทางการติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการติดตามการดำเนินงานจากข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ	กลยุทธ์ที่ ๕ การพัฒนาบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๗ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน		กลยุทธ์ที่ ๖ การติดตามผลการดำเนินการ
๑๐ การติดตามผลการดำเนินงาน		กลยุทธ์ที่ ๗ กลไกคณะกรรมการเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานกิจการ
	ด้านการพัฒนาและส่งเสริมการสร้างมายั่งยืนขององค์กร	
๘ จรรยาบรรณ	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๘ ส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณ
๔ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ ๙ ส่งเสริมและพัฒนาด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อม
๙ ความยั่งยืนและนวัตกรรม		
๙ ความยั่งยืนและนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาแนวทางการพัฒนาองค์กร ให้สามารถเลี้ยงตนเองอันนำไปสู่ความยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ ๑๐ การส่งเสริมการยั่งยืนและนวัตกรรม
	ด้านการพัฒนาและส่งเสริมการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใส	
๔ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ส่งเสริมและเสริมสร้างการดำเนินงานด้วยความมีคุณธรรมและโปร่งใส	กลยุทธ์ที่ ๑๑ องค์กรที่มีคุณธรรมและโปร่งใส
๙ ความยั่งยืนและนวัตกรรม		กลยุทธ์ที่ ๑๒ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

๕.๓ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ.๒๕๖๘ - ๒๕๗๐)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาการกำหนดและดำเนินงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี							
กลยุทธ์ที่ ๑ : สนองบทบาทภาครัฐ							
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p>แผนปฏิบัติการที่ ๑ : การจัดให้มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ</p>	<p>๑. กำหนดรูปแบบรายงานการรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่เป็นรายงานมาตรฐาน</p> <p>๒. กำหนดประเด็นที่ต้องรายงานตามรูปแบบรายงานประจำเดือน ดังนี้</p> <p>ก) บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน</p> <p>ข) การดำเนินการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน</p> <p>ค) การเสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล</p> <p>ง) ผลการดำเนินการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร</p> <p>จ) ผลการดำเนินการส่งเสริมวัฒนธรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ</p> <p>ฉ) การดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม</p> <p>ช) การดำเนินการในการรักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร</p> <p>ซ) การดำเนินการสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น</p> <p>๓. จัดทำรายงานการดำเนินการประจำปี ของคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ต่อ คณะกรรมการองค์การ</p>	<p>๑. รายงานประจำปี มีประเด็นครบถ้วนตามมาตรฐานสากล</p> <p>๒. มีการดำเนินการและนำเสนอรายงานประจำปีต่อคณะกรรมการองค์การภายในเดือนตุลาคม</p>	✓	✓	✓	✓	✓

แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๒ :</b> การจัดให้มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมของแต่ละสำนัก</p>	<p>๑. หน่วยงาน Compliance กำหนดรูปแบบรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรม ที่เป็นรายงานมาตรฐาน</p> <p>๒. หน่วยงานระดับสำนัก แต่งตั้ง ผู้ประสานงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Compliance Coordinator) ของแต่ละหน่วยงาน</p> <p>๓. รวบรวมกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ ขสมก. โดยจัดทำฐานข้อมูลในระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ง่ายต่อการเข้าถึงและการใช้งานเหมาะสมกับลักษณะและปริมาณของข้อมูล โดยให้ความรัดกุม ถูกต้อง ครบถ้วน เช่น</p> <p>ก) มีกระบวนการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงฐานข้อมูล โดยแยกเป็นฐานข้อมูลที่ให้เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ และฐานข้อมูลบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้</p> <p>ข) มีการสอบทานความถูกต้อง มีการปรับปรุง เพิ่มเติมเปลี่ยนแปลง ข้อมูลในฐานข้อมูลที่เป็นระบบสารสนเทศ อย่างเป็นปัจจุบัน ตลอดจนมีการสำรองข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นประจำ</p> <p>๔. กำกับ ติดตาม และสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร ร่วมกับหน่วยงานระดับสำนัก โดยการประสานงานการกำกับกฎหมายและกฎระเบียบองค์กรผ่านระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบันทึกข้อมูล แผนงาน/โครงการ ขั้นตอนการดำเนินงาน พร้อมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนหรือกระบวนการงานนั้น ๆ</p>	<p>มีการจัดทำรูปแบบรายงานมาตรฐานของรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกสำนัก ทุกไตรมาส</p>	✓	✓	✓	✓	✓

แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
	<p>ก) มีการกำกับ และติดตามขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ จากข้อมูลที่บันทึกในระบบ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานรายงานผลการดำเนินงานในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประจำเดือนรายไตรมาส</p> <p>ข) มีการสอบทานความถูกต้องของการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบองค์กร โดย Compliance Unit สอบทาน จากข้อมูลในระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศ</p> <p>ค) Compliance Unit กำหนดแบบฟอร์มรายงาน หรือ Check list เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการสอบทาน และรายงานที่ได้รับจาก Compliance Coordinator ของแต่ละสำนัก</p> <p>๕. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร โดยนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ วิเคราะห์ สรุปผล เสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p>ก) จัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร สรุปเนื้อหาเสนอต่อผู้บริหารแต่ละฝ่ายงาน ผู้บริหารสูงสุด รวมถึงเสนอแผนงานการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบขององค์กร</p> <p>จัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร เสนอต่อคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รายไตรมาส และเสนอคณะกรรมการองค์กร ประจำปี หรือตามที่คณะกรรมการองค์กร กำหนด</p>						



กลยุทธ์ที่ ๒ : ส่งเสริมการตลาดที่เป็นธรรม							
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนปฏิบัติการที่ ๓ : การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการรับผิดชอบต่อคู่แข่งและเจ้าหนี้	<p>๑. หน่วยงาน Compliance ยกร่างกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการรับผิดชอบต่อคู่แข่งและเจ้าหนี้ และนำเสนอ ต่อคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อพิจารณา เห็นชอบ</p> <p>๒. คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พิจารณา เห็นชอบ และนำเสนอต่อ คณะกรรมการองค์การอนุมัติ สำนักบัญชีและกองทุนกลาง เผยแพร่ และสร้างความรู้ความเข้าใจ ต่อ นโยบายและแนวปฏิบัติในการรับผิดชอบต่อคู่แข่งและเจ้าหนี้ ต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการดำเนินการ</p>	มีการจัดทำรูปแบบรายงานมาตรฐานของรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามนโยบายและแนวการรับผิดชอบต่อคู่แข่งและเจ้าหนี้ ทุกไตรมาส	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๔ : การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม	<p>๑. หน่วยงาน Compliance ยกร่างกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยต่อต้านการผูกขาดและการเลือกปฏิบัติทางการค้า และนำเสนอ ต่อคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ</p> <p>๒. คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พิจารณา ให้เห็นชอบ และนำเสนอต่อ คณะกรรมการองค์การอนุมัติ</p> <p>๓. หน่วยงาน Compliance เผยแพร่ และสร้างความรู้ความเข้าใจ ต่อ นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยต่อต้านการผูกขาดและการเลือกปฏิบัติทางการค้า ต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการดำเนินการผ่าน Compliance Coordinator</p>	มีการจัดทำรูปแบบรายงานมาตรฐานของรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามการส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยต่อต้านการผูกขาดและการเลือกปฏิบัติทางการค้า ทุกไตรมาส	✓	✓	✓	✓	✓

แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๕ :</b> การกำหนดนโยบายและ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ การบริหารจัดการทาง การเงินตามเงื่อนไข ตลาด</p>	<p>๑. หน่วยงาน Compliance ยกร่างกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการเงิน ตามเงื่อนไขตลาดที่ครอบคลุม แนวทางการเข้าถึงและจัดหา เงินทุน อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม การจัดทำบัญชีการเงิน ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับการแยกบัญชีการเงิน เชิงพาณิชย์และเชิงสังคมและนำเสนอ ต่อคณะกรรมการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ</p> <p>๒. คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พิจารณา ให้ความเห็นชอบ และนำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การ อนุมติ</p> <p>๓. หน่วยงาน Compliance เผยแพร่ และสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อนโยบายและแนวเกี่ยวกับการบริหาร จัดการทางการเงินตามเงื่อนไขตลาดที่ครอบคลุม แนวทางการเข้าถึงและจัดหาเงินทุน อย่างโปร่งใส และเป็นธรรม การจัดทำบัญชีการเงินตามมาตรฐาน ที่เป็นที่ยอมรับต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการ ดำเนินการผ่าน Compliance Coordinator</p>	<p>มีการจัดทำรูปแบบรายงานมาตรฐาน ของรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการ กำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารจัดการ ทางการเงินตามเงื่อนไขตลาด ประจำเดือน โดยครอบคลุม</p> <p>ก) แนวทางการเข้าถึงและจัดหา เงินทุน อย่างโปร่งใสและเป็น ธรรม</p> <p>ข) การจัดทำบัญชีการเงินตาม มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ</p> <p>ค) การแยกบัญชีการเงิน เชิงพาณิชย์ และเชิงสังคม</p>	✓	✓	✓	✓	✓
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๖ :</b> การกำหนดนโยบายและ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับ ช่องทางรับข้อร้องเรียน และการชดเชยกรณี คู่แข่งและเจ้าหนี้ ถูกละเมิดสิทธิตาม กฎหมาย</p>	<p>๑. หน่วยงาน Compliance ยกร่างกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับช่องทางรับข้อร้องเรียน และการชดเชยกรณีคู่แข่งและเจ้าหนี้ ถูกละเมิดสิทธิ ตามกฎหมายและนำเสนอ ต่อคณะกรรมการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ</p> <p>๒. คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พิจารณา ให้ความเห็นชอบ และนำเสนอต่อคณะกรรมการองค์การ อนุมติ</p>	<p>๑. มีการจัดทำรูปแบบรายงาน มาตรฐาน ของรายงานการปฏิบัติ ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี เกี่ยวกับช่องทางรับข้อ ร้องเรียนและการชดเชยกรณี คู่แข่งและเจ้าหนี้ ถูกละเมิดสิทธิ ตามกฎหมาย</p> <p>๒. มีการพัฒนาช่องทางารร้องเรียน ไม่น้อยกว่า ๓ ช่องทาง</p>	✓	✓	✓	✓	✓

แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
	๓. หน่วยงาน Compliance เผยแพร่ และสร้างความรู้ ความเข้าใจ ต่อ นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับช่องทางรับข้อร้องเรียนและการชดเชยกรณีคู่แข่งและเจ้าหน้าที่ ถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมายต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการดำเนินการผ่าน Compliance Coordinator	๓. มีระบบการบริหารจัดการการแก้ไขข้อร้องเรียน					
<b>กลยุทธ์ที่ ๓ : ส่งเสริมสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น</b>							
แผนปฏิบัติการที่ ๗ : การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านรายการที่เกี่ยวข้องกัน	<p>๑. หน่วยงาน Compliance ยกร่างกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมประเด็นนโยบาย การป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง ต่อ คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>๒. คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พิจารณาเห็นชอบ และนำเสนอต่อ คณะกรรมการองค์การอนุมัติ</p> <p>๓. หน่วยงาน Compliance จัดทำรายการเกี่ยวโยง และควบคุม ดูแลให้เป็นปัจจุบัน โดยประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายการที่เกี่ยวข้องกัน หมายถึง การทำรายการของวิสาหกิจ กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันของวิสาหกิจ</li> <li>- บุคคลที่เกี่ยวข้องกัน หมายถึง บุคคลที่อาจทำให้เกิดกรรมการหรือผู้บริหารของวิสาหกิจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินงานว่าจะคำนึงถึงประโยชน์ของบุคคลนั้น หรือประโยชน์สูงสุดของ ชสมก.</li> </ul>	<p>๑. มีการจัดทำรูปแบบรายงานมาตรฐาน ของรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เกี่ยวกับการบริหารจัดการสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และนโยบาย การป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง</p> <p>๒. มีการจัดทำบัญชีรายการเกี่ยวโยง และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ</p>	✓	✓	✓	✓	✓

แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
	๔. หน่วยงาน Compliance เผยแพร่ และสร้างความรู้ ความเข้าใจ ต่อ นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมประเด็นนโยบาย การป้องกันกรเกิดรายการเกี่ยวโยงต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการดำเนินการผ่าน Compliance Coordinator						
แผนปฏิบัติการที่ ๘ : การกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	๑. หน่วยงาน Compliance ยกร่างกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องและนำเสนอ ต่อ คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อพิจารณาเห็นชอบ ๒. คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พิจารณาเห็นชอบ และนำเสนอต่อ คณะกรรมการองค์การอนุมัติ ๓. หน่วยงาน Compliance เผยแพร่ และสร้างความรู้ ความเข้าใจ ต่อ นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการ สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการดำเนินการผ่าน Compliance Coordinator	มีการจัดทำรูปแบบรายงานมาตรฐานของรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เกี่ยวกับการบริหารจัดการ สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓

กลยุทธ์ที่ ๔ : การส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูล							
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๙ :</b>            การพัฒนาการจัดทำ  <b>ข้อมูลการดำเนินงาน</b>  <b>ขององค์กรและช่องทาง</b>  <b>การเปิดเผย เผยแพร่</b>  <b>ข้อมูล</b> ทั้งด้านการเงิน  <b>และมีใช้การเงินที่สำคัญ</b>  <b>ขององค์กร</b></p>	<p>๑. หน่วยงาน Compliance ร่วมหารือ กับ คณะกรรมการด้าน            การกำกับดูแลกิจการที่ดี และคณะกรรมการรองการ เพื่อ            กำหนด กรอบเรื่องที่            ขสมก. เห็นว่าสำคัญที่ต้องรายงาน หรือ อาจเป็น โดย            ก) รายงานด้านการเงิน อาทิเช่น ฐานะทางการเงินผลการ            ดำเนินกิจการ สภาพคล่อง สถานะหนี้ความสามารถใน            การชำระหนี้ โดยรายงานอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือ            ตามที่ คณะกรรมการรองการ กำหนด            ข) รายงานด้านไม่ใช้การเงิน อาทิเช่น ผลดำเนินการตาม            ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการ            ดำเนินงานของ ขสมก. ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของข            สมก. การรายงานผลการดำเนินงาน ตาม Core            Business Enablers ทั้ง ๘ ด้าน เป็นรายไตรมาส หรือ            รายครึ่งปี และรายปี ตามที่ คณะกรรมการรองการ            กำหนด            หน่วยงาน Compliance นำเสนอและดำเนินการบริหาร            จัดการช่องทางการเปิดเผย เผยแพร่ข้อมูล ทั้งด้านการเงิน            และมีใช้การเงินที่สำคัญขององค์กร</p>	<p>๑. จัดทำข้อมูลการดำเนินงานของ            องค์กรและช่องทางการเปิดเผย            เผยแพร่ข้อมูล ทั้งด้านการเงิน            และมีใช้การเงินที่สำคัญของ            องค์กร โดยมีความถี่ตามที่            คณะกรรมการรองการ กำหนด            ๒. จัดให้มีช่องทางการเผยแพร่ข้อมูล            และผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูล</p>	✓	✓	✓	✓	✓

แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๑๐ :</b> การจัดให้มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ กิจการ</p>	<p>๑. หน่วยงาน Compliance ยกร่างกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ กิจการ</p> <p>๒. คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พิจารณาเห็นชอบ และนำเสนอต่อ คณะกรรมการองค์การอนุมัติ</p> <p>๓. หน่วยงาน Compliance เผยแพร่ และสร้างความรู้ ความเข้าใจ ต่อ นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ กิจการต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการดำเนินการผ่าน Compliance Coordinator</p>	<p>มีการจัดทำรูปแบบรายงานมาตรฐาน ของรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เกี่ยวกับด้านการรายงานผลการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ กิจการ ทุกไตรมาส</p>	✓	✓	✓	✓	✓

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาแนวทางการติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการติดตามการดำเนินงานจากข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ							
กลยุทธ์ที่ ๕ : การพัฒนาบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน							
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๑๑ :</b></p> <p>๑๑.๑ การพัฒนากระบวนการจัดทำ และนำเสนอแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในก่อนเริ่มปีบัญชี</p> <p>๑๑.๒ พัฒนาขั้นตอนการกำกับให้มีการติดตาม ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส</p> <p>๑๑.๓ จัดทำแผนการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มมาตรฐาน และความเพียงพอระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p>	<p>๑๑.๑ หน่วยงาน Compliance ร่วมกับสำนักบริหารความเสี่ยงและสำนักตรวจสอบภายใน พัฒนาการกระบวนการจัดทำ และนำเสนอแผนการดำเนินงานประจำปีของ ระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในก่อนเริ่มปีบัญชี</p> <p>๑๑.๑.๒ นำเสนอแผน ต่อ ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อเห็นชอบ และคณะกรรมการรองคํการ เพื่ออนุมัติ ก่อนสิ้นปีบัญชี</p> <p>๑๑.๒.๑ หน่วยงาน Compliance ร่วมกับสำนักบริหารความเสี่ยงและสำนักตรวจสอบภายใน พัฒนาขั้นตอนการกำกับให้มีการติดตาม ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส</p> <p>๑๑.๒.๒ นำเสนอแผน ต่อ ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อเห็นชอบ และคณะกรรมการรองคํการ เพื่ออนุมัติ</p> <p>๑๑.๓.๑ หน่วยงาน Compliance ร่วมกับสำนักบริหารความเสี่ยงและสำนักตรวจสอบภายใน จัดทำแผนการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มมาตรฐาน และความเพียงพอระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยมีหัวข้ออย่างน้อย ได้แก่ ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ ผลการดำเนินการ ข้อมูลอ้างอิงของการดำเนินการ กรอบเวลาที่ต้องแล้วเสร็จ กำหนดระดับวิกฤตหากไม่มีการปฏิบัติ</p>	<p>๑. มีกระบวนการจัดทำ และนำเสนอแผนการดำเนินงานประจำปี ก่อนเริ่มปีบัญชีและมีระบบการติดตามการดำเนินการของ ระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีระบบและกระบวนการแผนการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของ คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</p>	✓	-	-	-	-

แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
	๑๑.๓.๒ จัดทำระบบการติดตามและฐานข้อมูลข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ๑๑.๓.๓ หน่วยงาน Compliance เผยแพร่ และสร้างความรู้ความเข้าใจ ต่อ แนวทางการมีส่วนร่วมในการติดตามและมอบข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกต ของคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการดำเนินการผ่าน Compliance Coordinator						
<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาแนวทางการติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการติดตามการดำเนินงานจากข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ</b>							
<b>กลยุทธ์ที่ ๖ : การติดตามผลการดำเนินงาน</b>							
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนปฏิบัติการที่ ๑๒ : การจัดให้มีการกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit)	ฝ่ายบริหาร จัดมอบหมายหรือจัดตั้ง หน่วยงาน Compliance และบุคลากร พร้อมจัดทำขอบเขตงานและหน้าที่รับผิดชอบ กำหนดแนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรตามหลัก ๓ lines of defense	มีการจัดตั้งหน่วยงาน Compliance Unit มีผู้รับผิดชอบ และมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ	✓	-	-	-	-



แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนปฏิบัติการที่ ๑๓ : การพัฒนาขั้นตอนและกระบวนการประเมินตนเองของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ และจัดทำ และดำเนินการตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการอย่างเป็นรูปธรรม	๑. หน่วยงาน Compliance ร่วมหารือ กับ คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และคณะกรรมการรองคํการ เพื่อกำหนดขั้นตอนและกระบวนการประเมินตนเองของคณะกรรมการ และแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ  คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พิจารณาเห็นชอบและนำเสนอต่อคณะกรรมการรองคํการ เพื่อพิจารณาอนุมัติ	มีขั้นตอนและกระบวนการประเมินตนเองของคณะกรรมการ และแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ	✓	✓	✓	✓	✓
แผนปฏิบัติการที่ ๑๔ : การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมในการติดตามและมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมพร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกต ของคณะกรรมการ	๑. หน่วยงาน Compliance พัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมในการติดตามและมอบข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมพร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการโดยมีหัวข้ออย่างน้อย ได้แก่ ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ ผลการดำเนินการ ข้อมูลอ้างอิงของการดำเนินการ กรอบเวลาที่ต้องแล้วเสร็จ กำหนดระดับวิกฤตหากไม่มีการปฏิบัติ ๒. จัดทำระบบการติดตามและฐานข้อมูล ๓. หน่วยงาน Compliance เผยแพร่ และสร้างความรู้ ความเข้าใจ ต่อ แนวทางการมีส่วนร่วมในการติดตามและมอบข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกต ของคณะกรรมการ ต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการดำเนินการผ่าน Compliance Coordinator	มีแนวทางและกระบวนการในการติดตามและมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกต ของคณะกรรมการ	✓	-	-	-	-

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาแนวทางการติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการติดตามการดำเนินงานจากข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ							
กลยุทธ์ที่ ๗ : กลไกคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาผลการดำเนินงาน							
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนปฏิบัติการที่ ๑๕ : การพัฒนาแนวทางการนำ Skill Matrix มาใช้พัฒนาคณะกรรมการ ขสมก. อย่างเป็นระบบ	<p>๑. หน่วยงาน Compliance ร่วมกับสำนักพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนการพัฒนากิจกรรม โดยใช้ Skill Matrix เป็นแนวทางการทำแผนพัฒนา และคู่มือ เอกสารสำคัญ สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของ กรรมการ ซึ่งอย่างน้อยควรประกอบด้วย</p> <p>ก) คู่มือและเอกสารสำคัญเกี่ยวกับองค์สำหรับกิจกรรมที่ได้รับแต่งตั้งใหม่</p> <p>ข) การสรุปการดำเนินงานในภาพรวม</p> <p>ค) การเยี่ยมชมระบบงานที่สำคัญ</p> <p>๒. การนำ Skill Matrix กรรมการมาใช้ในการพัฒนากิจกรรม เป็นรายบุคคล เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนา และเนื้อหาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ และหรือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงงบประมาณการพัฒนา</p> <p>๓. นำเสนอแผนการพัฒนากิจกรรมในภาพรวมทั้งคณะ และรายบุคคล เสนอต่อคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พิจารณา เห็นชอบ และนำเสนอต่อ คณะกรรมการองค์การอนุมัติ</p>	<p>๑. มีแผนพัฒนาและงบประมาณการพัฒนาคณะกรรมการ ตาม skill Matrix</p> <p>๒. กรรมการ ได้รับการพัฒนา ตามแผน อย่างน้อย ๑ ครั้งต่อคนต่อปี</p>	✓	✓	✓	✓	✓

แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๑๖ :</b> การพัฒนากระบวนการและปฏิทินกิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ได้ ก่อนเริ่มปีบัญชี</p> <p>ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและประจำปีที่มีสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ</p>	<p>๑. หน่วยงาน Compliance จัดประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ระยะยาวและประจำปี แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ประจำปีแผนการดำเนินงานประจำปีระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ที่มีสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปก่อนเริ่มปีบัญชี</p> <p>๒. หน่วยงาน Compliance ร่วมกับหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดแผนการจัดทำปฏิทินกิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ประจำปีแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ได้ ก่อนเริ่มปีบัญชี นำเสนอแผนตามข้อ ๑. และ ข้อ ๒. ต่อ ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการด้านที่เกี่ยวข้อง เพื่อเห็นชอบ และคณะกรรมการองค์การ เพื่ออนุมัติ ก่อนสิ้นปีบัญชี</p>	<p>จัดทำปฏิทินกิจกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีของระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและประจำปี ได้ ก่อนเริ่มปีบัญชี</p>	✓	✓	✓	✓	✓

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ							
กลยุทธ์ที่ ๘ : การส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณ							
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๑๗ :</b></p> <p>๑๗.๑ การพัฒนาและจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน</p> <p>๑๗.๒ การจัดทำแผนการเผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้ บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ รวมถึงการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี ตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน</p> <p>๑๗.๓ การจัดให้มี การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรของ ขสมก. ทุกระดับ</p>	<p>๑๗.๑.๑ หน่วยงาน Compliance ร่วมกับสำนักการเจ้าหน้าที่ พัฒนาและจัดทำคู่มือจริยธรรม จรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน</p> <p>๑๗.๑.๒ นำเสนอแผน ต่อ ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการ ตรวจสอบและคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อเห็นชอบ และคณะกรรมการองค์การ เพื่ออนุมัติ</p> <p>๑๗.๒.๑ หน่วยงาน Compliance ร่วมกับสำนักการเจ้าหน้าที่ และสำนักพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนการเผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้ บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ รวมถึงการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี ตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน</p> <p>๑๗.๒.๒ พัฒนาช่องทางการสื่อสารเชิงรุก</p> <p>๑๗.๓.๑ หน่วยงาน Compliance ร่วมกับสำนักการเจ้าหน้าที่ และสำนักพัฒนาบุคลากร จัดทำกระบวนการและวิธีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรของ ขสมก. ทุกระดับ</p> <p>๑๗.๓.๒ นำเสนอผลการติดตามฯ ต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง</p>	<p>๑. มีการพัฒนาจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ และมีการเผยแพร่</p> <p>๒. มีกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง</p> <p>๓. มีระบบการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรม</p>	✓	✓	✓	✓	✓

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อม							
กลยุทธ์ที่ ๙ : การส่งเสริมและพัฒนาด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อม							
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๑๘ :</b>            การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนแม่บทระยะยาวและ แผนปฏิบัติการประจำปีด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>๑. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยกร่างการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนแม่บทระยะยาวและ แผนปฏิบัติการประจำปีด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำเสนอ ต่อ คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อพิจารณาเห็นชอบ</p> <p>๒. คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พิจารณาเห็นชอบ และนำเสนอต่อ คณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพพิจารณาอนุมัติ</p> <p>สำนักบริหารการเดินรถ เผยแพร่ และสร้างความรู้ ความเข้าใจ ต่อ นโยบายนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนแม่บทระยะยาวและ แผนปฏิบัติการประจำปีด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการดำเนินการ พร้อมรายงานผลการดำเนินการต่อ คณะกรรมการองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ</p>	<p>๑. จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนแม่บทระยะยาวและ แผนปฏิบัติการประจำปีด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนแม่บทระยะยาวและ แผนปฏิบัติการประจำปีด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดทำให้มีการทบทวนประจำปีทุกปี</p> <p>๒. ติดตามผลการดำเนินการ พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างน้อย ไตรมาสละ ๑ ครั้ง</p>	✓	✓	✓	✓	✓

แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๑๙ :</b> กำหนดนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนแม่บทระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษขององค์กร</p>	<p>๑. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยกร่างกำหนดนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนแม่บทระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในโดยกำหนดแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษขององค์กรและนำเสนอ ต่อคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อพิจารณา เห็นชอบ</p> <p>๒. คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พิจารณาเห็นชอบ และนำเสนอต่อ คณะกรรมการองค์การอนุมัติ</p> <p>๓. สำนักบริหารการเดินรถ เผยแพร่ และสร้างความรู้ ความเข้าใจ ต่อ นโยบายนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนแม่บทระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการทำงาน</p>	<p>จัดให้มีกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษขององค์กร</p>	-	✓	✓	✓	✓

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาพัฒนาแนวทางการพัฒนาองค์กรให้สามารถเลี้ยงตนเองอันนำไปสู่ความยั่งยืน							
กลยุทธ์ที่ ๑๐ : การส่งเสริมความยั่งยืนและนวัตกรรม							
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๒๐ :</b> การพัฒนาและจัดทำนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม และจัดทำแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรม</p>	<p>๑. หน่วยงาน Compliance ร่วมกับสำนักการเจ้าหน้าที่ และสำนักพัฒนาบุคลากรพัฒนาและจัดทำนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม และจัดทำแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อเป็นกรอบแนวทาง การบริหารจัดการนวัตกรรม</p> <p>๒. นำเสนอแผน ต่อ ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อเห็นชอบ และคณะกรรมการองค์การ เพื่ออนุมัติ หน่วยงาน Compliance เผยแพร่ และสร้างความรู้ ความเข้าใจ ต่อนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการดำเนินการผ่าน Compliance Coordinator</p>	<p>มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม และจัดทำแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี</p>	✓	✓	✓	✓	✓
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๒๑ :</b> การพัฒนาและจัดทำนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของ รัฐวิสาหกิจ</p>	<p>๑. หน่วยงาน Compliance พัฒนาและยกร่างนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของ รัฐวิสาหกิจ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีประเด็นสำคัญ อย่างน้อยประกอบด้วย</p> <p>ก) การวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความยั่งยืน</p> <p>ข) ความเชื่อมโยงของปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินงาน</p> <p>ค) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับปัจจัยความยั่งยืนองค์กร</p> <p>ง) แผนปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน</p> <p>จ) การถ่ายทอดปัจจัยความยั่งยืนสู่การปฏิบัติ</p> <p>นำเสนอแผน ต่อ ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง เพื่อเห็นชอบ และคณะกรรมการองค์การ เพื่ออนุมัติ</p>	<p>มีนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของ รัฐวิสาหกิจ</p>	✓	-	-	-	-

แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
<p><b>แผนปฏิบัติการที่ ๒๒ :</b></p> <p>๒๒.๑ การพัฒนากระบวนการนำเสนอความคืบหน้าการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ แผนฟื้นฟูกิจการ และผลสำเร็จของการดำเนินงาน</p> <p>๒๒.๒ กระบวนการติดตามข้อสังเกตของคณะกรรมการในแต่ละครั้ง</p> <p>๒๒.๓ การประเมินและปรับปรุงกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างเป็นมาตรฐานของทุกฝ่ายและสำนัก</p>	<p>๑. หน่วยงาน Compliance ร่วมกับ สำนักนโยบายและแผน ในการการพัฒนากระบวนการนำเสนอความคืบหน้าการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ แผนฟื้นฟูกิจการ และผลสำเร็จของการ ดำเนินงาน</p> <p>๒. หน่วยงาน Compliance ร่วมกับ สำนักนโยบายและแผน พัฒนาการกระบวนการติดตามข้อสังเกตของคณะกรรมการในแต่ละครั้ง</p> <p>๓. หน่วยงาน Compliance ร่วมกับ สำนักนโยบายและแผนพัฒนากระบวนการประเมินและปรับปรุงกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงาน</p> <p>หน่วยงาน Compliance เผยแพร่ และสร้างความรู้ ความเข้าใจ ต่อนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนต่อหน่วยงานต่างๆ และติดตามการดำเนินการผ่าน Compliance Coordinator</p>	<p>๑. มีกระบวนการกระบวนการนำเสนอความคืบหน้าการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ แผนฟื้นฟูกิจการ และผลสำเร็จของการดำเนินงาน</p> <p>๒. มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและ ไม่ใช่การเงิน และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างเป็นมาตรฐาน</p>	✓	-	-	-	-



ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การส่งเสริมและเสริมสร้างการดำเนินงานด้วยความมีคุณธรรมโปร่งใส							
กลยุทธ์ที่ ๑๑ : การเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและโปร่งใส							
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนปฏิบัติการที่ ๒๓ : การส่งเสริมองค์การคุณธรรมตามแนวทาง ITA	๑. หน่วยงาน Compliance ดำเนินการเผยแพร่ และสร้างความรู้ เกณฑ์การประเมิน ITA (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ๒. สร้างการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนาเพื่อยกระดับผลการประเมิน ๓. จัดทำและนำเสนอแผนการยกระดับผลการประเมินเพื่อการเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและโปร่งใส	ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส สูงขึ้นกว่าที่ผ่านมาและได้เป็นองค์กรตัวอย่างด้านความมีคุณธรรมโปร่งใส	✓	✓	✓	✓	✓
กลยุทธ์ที่ ๑๒ : การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ							
แผนปฏิบัติการ	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ปี				
			๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
แผนปฏิบัติการที่ ๒๔ : การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ	๑. หน่วยงาน Compliance จัดทำหลักเกณฑ์และกระบวนการเพื่อบังคับใช้ทางด้านจริยธรรมและวินัยเป็นมาตรฐาน ๒. หน่วยงาน Compliance จัดทำช่องทางแจ้งเบาะแสการทุจริต/ประพฤติมิชอบ ๓. หน่วยงาน Compliance จัดทำฐานข้อมูลและมาตรการการป้องกันมิให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบนั้นเกิดขึ้นอีก ๔. นำเสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	๑. หลักเกณฑ์และกระบวนการดำเนินการด้านจริยธรรมและวินัย ๒. ช่องทางการแจ้งเบาะแสการทุจริตและประพฤติมิชอบ ๓. ฐานข้อมูลและมาตรการป้องกัน	✓	✓	✓	✓	✓