

คู่มือพัฒนาความยั่งยืน การประปาส่วนภูมิภาค

ปีงบประมาณ 2564



การประปาส่วนภูมิภาค

Provincial Waterworks Authority



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 บริบทของการประปาส่วนภูมิภาค	1
1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	1
1.2 โครงสร้างองค์กร	4
1.3 สมรรถนะหลักขององค์กร	4
1.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	5
บทที่ 2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ กปภ.	5
2.1 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	5
2.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	7
2.3 ยุทธศาสตร์ (Strategy)	7
2.4 Strategy map	8
บทที่ 3 ระบบบริหารจัดการด้านความยั่งยืนของ กปภ.	9
3.1 ค่านิยม	9
3.2 นโยบายการพัฒนาคความยั่งยืนของการประปาส่วนภูมิภาค	9
3.3 โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน	11
3.4 ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน	12
บทที่ 4 การขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนระดับองค์กรของ กปภ.	14
4.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาย่างยั่งยืน	14
4.2 นโยบายภาครัฐ	15
4.3 นโยบายของผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค	17
4.4 ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร	19
4.5 กระบวนการหลักในการขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนระดับองค์กรของ กปภ.	23
• แนวทางการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อจัดลำดับ ความสำคัญปัจจัยความยั่งยืนของ กปภ.	25
4.6 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาคความยั่งยืน	29
บทที่ 5 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคความยั่งยืนของ กปภ.	31

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของ กปภ.	1
ภาพที่ 1.2 แสดงโครงสร้างองค์กรของ กปภ.	4
ภาพที่ 1.3 แสดงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปภ.	4
ภาพที่ 2.1 แสดงทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	5
ภาพที่ 2.2 แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ปี 2566 – 2570)	7
ภาพที่ 2.3 แสดง Strategy Map	9
ภาพที่ 3.1 แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน	11
ภาพที่ 4.1 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนายั่งยืนของ กปภ.	14
ภาพที่ 4.2 แสดงนโยบายของผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค	17
ภาพที่ 4.3 แสดงมิติในการจัดการสาธารณูปโภคด้านน้ำให้มีประสิทธิภาพของ EUM	18
ภาพที่ 4.4 แสดงกระบวนการหลักในการขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนระดับองค์กร ของ กปภ.	23
ภาพที่ 4.5 แสดงแนวทางการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยความยั่งยืนของ กปภ.	25
ภาพที่ 4.6 แสดงกระบวนการ PDCA Cycle สำหรับใช้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนงานด้านความยั่งยืนขององค์กร	28

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 แสดงรายละเอียดพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรของ กปภ.	2
ตารางที่ 3.1 แสดงโครงสร้างการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนระดับองค์กร	11
ตารางที่ 4.1 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่ม ภาครัฐบาล	20
ตารางที่ 4.2 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มลูกค้า	21
ตารางที่ 4.3 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มคู่ค้า/ ผู้ส่งมอบและเจ้าหนี้	21
ตารางที่ 4.4 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มคู่ความ ร่วมมือ	22
ตารางที่ 4.5 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มคู่แข่ง	22
ตารางที่ 4.6 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มพนักงาน	22
ตารางที่ 4.7 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม	23
ตารางที่ 4.8 แสดงหลักการพื้นฐานของการจัดทำข้อมูลรายงานความยั่งยืน	29
ตารางที่ 5.1 แสดงนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความยั่งยืน ของ กปภ.	32

บทที่ 1

บริบทของการประปาส่วนภูมิภาค

การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2522 เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย (มท.) มีหน้าที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานด้านน้ำประปาแก่ประชาชนในส่วนภูมิภาคครอบคลุมพื้นที่ 74 จังหวัดทั่วประเทศ (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ) โดย กปภ. แบ่งหน่วยงานรับผิดชอบตามพื้นที่ออกเป็น 5 ภาค 10 เขต รวม กปภ. สาขาทั้งหมด 234 สาขา และมีหน่วยบริการย่อย 347 หน่วยบริการ

ตลอดระยะเวลา 42 ปีที่ผ่านมา กปภ. มุ่งมั่นให้บริการน้ำประปาคุณภาพมาตรฐานน้ำดื่มองค์การอนามัยโลก แก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการกำกับดูแลที่ดี ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ด้านการผลิต

กปภ. ใช้แหล่งน้ำ 3 ประเภทเพื่อนำมาผลิตน้ำประปา ได้แก่ 1) น้ำผิวดิน ซึ่งมีสัดส่วนสูงที่สุด 2) น้ำประปาที่ผลิตจากน้ำทะเลด้วยระบบ RO (Reverse Osmosis) สำหรับพื้นที่ให้บริการที่เป็นเกาะ เช่น เกาะภูเก็ต เกาะสมุย เกาะพะงัน และ 3) ระบบสำรองจากน้ำบาดาล เพื่อความมั่นใจว่าสามารถผลิตน้ำประปาให้บริการประชาชนได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

ด้านการจำหน่ายและให้บริการ

กปภ. วางระบบท่อประปาเพื่อส่งน้ำประปาที่สะอาดปลอดภัยไปยังบ้านผู้ใช้ น้ำโดยจัดเก็บรายได้ค่าจำหน่ายน้ำตามโครงสร้างประเภตผู้ใช้น้ำที่กำหนด สำหรับกลุ่มผู้ใช้น้ำที่มีการประกันปริมาณการซื้อน้ำขั้นต่ำ เช่น ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมขนาดใหญ่ นิคมอุตสาหกรรม องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ กปภ. จะคิดอัตราค่าจำหน่ายน้ำในราคาขายส่ง (Bulk Sale) ซึ่งเป็นราคาที่ต่ำกว่าโครงสร้างปกติ

1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

VISION: วิสัยทัศน์

มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืน
ด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา



MISSION: พันธกิจ

1. ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาที่มีคุณภาพ อย่างเพียงพอและทั่วถึง
2. สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ
3. จัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบ เพื่อใช้ในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปา
4. ส่งเสริมธุรกิจการประปา
5. ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือต่อเนื่องกับธุรกิจการประปา

CORE VALUE: ค่านิยม

“มุ่ง - มั่น - เพื่อปวงชน”

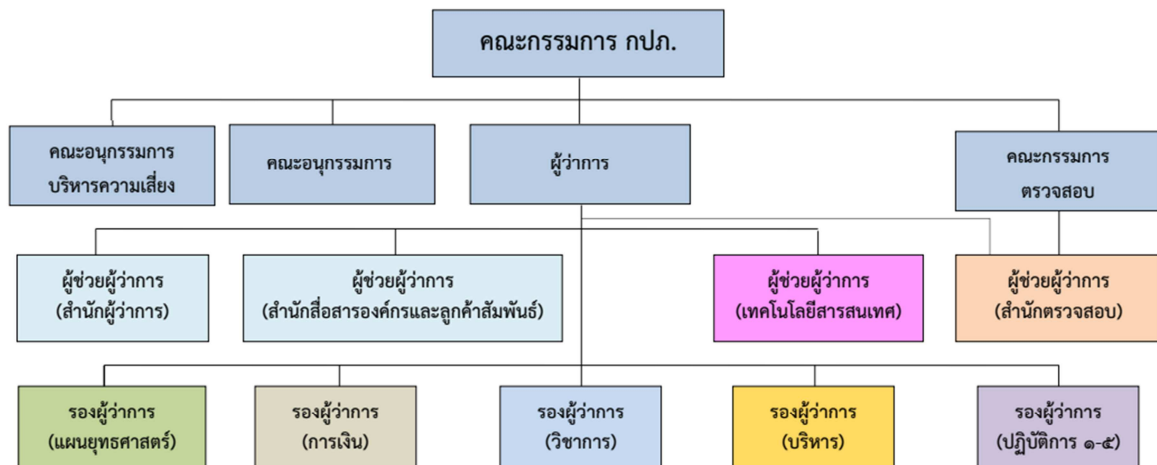
ตารางที่ 1.1 แสดงรายละเอียดพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรของ กปภ.

พฤติกรรมพนักงาน	พฤติกรรมผู้บริหาร
มุ่งเน้นคุณธรรม	
1. ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม	1.1 การกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติของหน่วยงานที่รับผิดชอบพร้อมตัวชี้วัดและบทลงโทษ 1.2 สื่อสารสองทิศทางสร้างความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติ กฎเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ 1.3 ประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและแนวทางที่กำหนดอย่างเคร่งครัด 1.4 ประเมินผลและให้ทุนให้โทษอย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส	2.1 ไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ 2.2 ไม่ใช้เวลางานหรือทรัพย์สินขององค์กรเพื่อประโยชน์ส่วนตน 2.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมการยึดถือคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริต
3. ปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร	3.1 ใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า 3.2 กำกับดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่าและดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเสมือนทรัพย์สินของตนเอง 3.3 ตัดสินใจโดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ
มุ่งเน้นคุณภาพ	
4. ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนด	4.1 กำหนดคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัด 4.2 สร้างความเข้าใจในคู่มือการปฏิบัติงานและกำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดรวมทั้งพิจารณาถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน 4.3 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานและมาตรการควบคุมภายในที่กำหนดโดยสอบถามความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน 4.4 สนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนด
5. มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จ	5.1 กำหนดและถ่ายทอดวัตถุประสงค์องค์กรเป้าหมายและตัวชี้วัดร่วมกับการประเมินความเสี่ยงขององค์กรโดยถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 5.2 ส่งเสริมและปลูกฝังแนวคิดเรื่องคุณภาพและความรับผิดชอบต่อการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรและประเมินมาตรการควบคุมภายในลงไปในทุกกระบวนการโดยบูรณาการนาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้ในองค์กร 5.3 สร้างบรรยากาศวัฒนธรรมและโครงสร้างการทำงานให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อยากทำงานและอยากคิดเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องตลอดจนมุ่งเน้นการทำงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์การจัดการความรู้และการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 5.4 ให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเพื่อมุ่งผลสำเร็จของงาน 5.5 จูงใจพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยยกย่องชมเชยให้เป็นที่ปรากฏ 5.6 สื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายและเป้าหมายรวมถึงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญขององค์กรให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงและทันเวลา

พฤติกรรมพนักงาน	พฤติกรรมผู้บริหาร
มโนใจคุณภาพ (ต่อ)	
6. ทำงานเป็นทีม	6.1 สร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารสองทิศทางอย่างตรงไปตรงมาภายในองค์กร และรับฟังข้อคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน 6.2 นำความคิดเห็นหรือองค์ความรู้ของทีมงานมาประกอบการตัดสินใจหรือมาประยุกต์ใช้และสร้างนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล
7. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	7.1 สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมทั้งพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ให้เป็นนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน 7.2 จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการสนับสนุนการพัฒนาตนเอง 7.3 ผู้บริหารเรียนรู้พัฒนาตนเองและนำความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงงานเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการพัฒนาตนเองรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่องให้เกิดนวัตกรรม
8. แบ่งปันทักษะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	8.1 กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานให้มีการสอนงาน (Coaching) และแบ่งปัน (Sharing) ทักษะการปฏิบัติงานระหว่างกัน 8.2 จัดให้มีการประกายกย่องชมเชยพนักงานที่มีการเผยแพร่หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ดีเด่น
เพื่อสุขของปวงชน	
9. ตั้งใจรับฟังลูกค้า	9.1 สร้างจิตสำนึกในการรับฟังลูกค้าอย่างเห็นอกเห็นใจ 9.2 ทบทวนและปรับปรุงกลไกรับฟังเสียงของลูกค้า
10. สร้างความประทับใจให้ลูกค้าตลอดเวลา	10.1 สำรวจความต้องการความคาดหวังและจัดให้มีช่องทางที่มีส่วนร่วมของลูกค้าเพื่อแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอรวมถึงสื่อสารสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจในประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรให้กับลูกค้าหรือหน่วยงานภายนอกทราบ 10.2 นำข้อร้องเรียนของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ที่มาของปัญหา จัดลำดับความสำคัญและวางแผนแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว 10.3 ส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดความประทับใจกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง 10.4 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ 10.5 กำหนดคู่เทียบและพัฒนาการบริการให้เหนือกว่าคู่เทียบ
11. มีจิตสาธารณะ	11.1 ส่งเสริมสนับสนุนและเข้าร่วมช่วยเหลือกิจกรรมส่วนรวมของชุมชนสังคมและสิ่งแวดล้อม 11.2 สนับสนุนให้พนักงานใช้ความสามารถช่วยเหลือชุมชน 11.3 สนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อสังคม

1.2 โครงสร้างองค์กร

การประปาส่วนภูมิภาค จัดโครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงานเพื่อการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างองค์กรของ กปภ.

1.3 สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเกี่ยวกับทักษะและขีดความสามารถขององค์กร พบว่า จุดเด่นที่ กปภ. ได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอก ได้แก่

- 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในระบบประปา
- 2) การเข้าถึงและความใกล้ชิดประชาชนและชุมชน
- 3) ความพร้อมและความเชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์และจัดการคุณภาพน้ำ

1.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของ กปภ. โดยทางตรงหรือทางอ้อม หรือมีผลประโยชน์ใดๆ กับการดำเนินงาน หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลใดที่อาจทำให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของ กปภ. ประกอบด้วย



1. รัฐบาล ได้แก่ กระทรวงต้นสังกัด และหน่วยงานกำหนดนโยบายและกำกับดูแล

2. ลูกค้า

3. คู่ค้า/ผู้ส่งมอบและเจ้าหนี้ เช่น ผู้ผลิตท่อประปาและอุปกรณ์ ผู้ผลิตสารเคมี

4. คู่ความร่วมมือ เช่น กรมทรัพยากรน้ำ กรมป่าไม้

5. คู่แข่ง เช่น อปท. ผู้ผลิตน้ำประปาเอกชน

6. ผู้บริหารและพนักงาน

7. ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

บทที่ 2

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ กปภ.

2.1 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

Short Term ปี 64-65	Medium Term ปี 67	Long Term ปี 70	Achieve Our Vision  มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืนด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา
เพิ่มศักยภาพในการบริหารระบบจำหน่ายเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจประปา	ใช้ประโยชน์จาก Digitalization ในการยกระดับการบริหารจัดการ โดยสร้างความร่วมมือและการยอมรับของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืนด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา	
Core Business – การขยายเขตบริการ			
- ขยายเขตพื้นที่การให้บริการได้ร้อยละ 19.05* รายต่อครัวเรือนทั้งประเทศ - ประปาที่มีความวิกฤติ สามารถจัดหาแหล่งน้ำได้ครบถ้วนทุกสาขา - คุณภาพน้ำตามมาตรฐาน WHO	- ขยายเขตพื้นที่การให้บริการได้ร้อยละ 20.26* ราย/ครัวเรือนทั้งประเทศ โดยมีโมเดลในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนในแต่ละพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพ - จำนวนประปาที่สามารถจัดหาแหล่งน้ำได้ครบถ้วนทุกสาขา - ประปาขนาดเล็กทุกสาขามีแหล่งน้ำดิบที่เพียงพอต่อการให้บริการ - คุณภาพน้ำตามมาตรฐาน WHO	- ขยายเขตพื้นที่การให้บริการได้ร้อยละ 22.14* ราย/ครัวเรือนทั้งประเทศ โดยมีแผนแม่บทระยะยาวในการขยายเขตพื้นที่ให้บริการที่ร่วมมือกับ อปท. - จำนวนประปาที่สามารถจัดหาแหล่งน้ำได้ครบถ้วนทุกสาขา - ประปาทุกสาขามีแหล่งน้ำดิบที่เพียงพอต่อการให้บริการ - คุณภาพน้ำตามมาตรฐาน WHO	
Core Business – การบริหารน้ำสูญเสีย			
- มีการกำหนดเป้าหมายการลดอัตราน้ำสูญเสียรายพื้นที่ - อัตราน้ำสูญเสีย ร้อยละ 24.14**	- บูรณาการระบบ SCADA-GIS-DMA - ใช้นวัตกรรมในการลดน้ำสูญเสีย - อัตราน้ำสูญเสีย ร้อยละ 22.47**	- บูรณาการระบบ SCADA-GIS-DMA - ใช้นวัตกรรมในการลดน้ำสูญเสีย ในเชิง Preventive Maintenance รวมถึงบูรณาการนวัตกรรมในการลดน้ำสูญเสียกับ กปน. - อัตราน้ำสูญเสีย ร้อยละ 20.51**	
Core - Business - แผนบริหารจัดการน้ำ			
- จัดทำแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรน้ำที่มีการวิเคราะห์ Demand - Side / Supply Side ในภาพรวมของประเทศ - วิเคราะห์บทบาทการเป็นที่ปรึกษาด้านการดำเนินธุรกิจประปาและมีการเตรียมความพร้อมเพื่อดำเนินการ	ใช้ Digitalized ในการบริหาร Demand - Side / Supply Side ในรูปแบบคลัสเตอร์ ผลักดันบทบาทของ กปภ. ผ่านความชัดเจนของ พ.ร.บ. น้ำ (เสนอ สทนช.) สู่การเป็นที่ปรึกษาด้านการดำเนินธุรกิจประปา	- มีฐานข้อมูลจากการบริหาร Demand - Side / Supply Side ในรูปแบบคลัสเตอร์เพื่อบูรณาการฐานข้อมูลสู่ระดับประเทศ - บทบาทของการเป็นที่ปรึกษาด้านการดำเนินธุรกิจประปาเช่น การควบคุมคุณภาพน้ำของท้องถิ่น การให้ Certificate ในการบริหารจัดการน้ำของ อปท.	

หมายเหตุ

* Water Coverage ของ กปภ. คำนวณจากจำนวนผู้ใช้น้ำทั้งหมด (มิเตอร์เฉพาะที่ออกบิล) หารด้วยจำนวนครัวเรือนทั้งประเทศ การนับจำนวนรายในสมมุติฐานเป็นการนับจาก Billing ต่อ จำนวนครัวเรือนทั้งประเทศที่เพิ่มขึ้นใช้อัตราการเพิ่มขึ้นเดียวกับอัตราของ กปภ.

**เป้าหมายตามมติคณะทำงานบริหารจัดการน้ำสูญเสีย พญคยิกย 2562 (แผนบริหารจัดการลดน้ำสูญเสีย ปี 2562-2571)

ภาพที่ 2.1 แสดงทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

Short Term ปี 64-65	Medium Term ปี 67	Long Term ปี 70	Achieve Our  Vision มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืนด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา
เพิ่มศักยภาพในการบริหารระบบจำหน่ายเพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจประปา	ใช้ประโยชน์จาก Digitalization ในการยกระดับการบริหารจัดการ โดยสร้างความร่วมมือและการยอมรับของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืนด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา	
Core - Business - โครงสร้างองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล			
- กระจายอำนาจอนุมัติให้ประจำสาขา - การดำเนินงานตามแผนในการเสริมสร้าง Competency Gap ที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ - ทบทวนอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร (Productivity) - วิเคราะห์สัญญาณร่วมลงทุนกับเอกชนทุกสัญญา พิจารณายุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และการเตรียมพร้อมในการบริหารสัญญาหากอายุสัญญานั้นจะหมด - เพิ่มหน่วยงาน สิทธิประโยชน์ (พิจารณาสัญญาเอกชน) หน่วยงานการตลาด และหน่วยงาน Business Development (Feas.)	- ใช้ Digitalized ในทุกกระบวนการทั้งกระบวนการทำงานภายในองค์กร และกระบวนการบริการลูกค้า - ใช้ฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ - บุคลากรมี Competency ที่สามารถแข่งขันได้ และมีระบบ PMS รวมถึงการสร้าง Incentive - เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเท่ากับ ค่าไร 0.742 ลบ./คน - บริหารสัญญาซื้อน้ำกับภาคเอกชนให้อยู่ในอัตราที่เป็นธรรม โดยมีการวิเคราะห์ถึงปริมาณขั้นต่ำที่เหมาะสม	- เพิ่มประสิทธิภาพ SLA ในทุกกระบวนการให้บริการ โดยใช้ Digitalization เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้าทุกกลุ่ม - เชื่อมโยงฐานข้อมูลลูกค้าสู่การตัดสินใจในระดับนโยบาย - บุคลากรมี Competency ที่สามารถแข่งขันได้ และมีระบบ PMS รวมถึงการสร้าง Incentive - เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเท่ากับ ค่าไร 0.793 ลบ./คน - บริหารสัญญาซื้อน้ำกับภาคเอกชนให้อยู่ในอัตราที่เป็นธรรม โดยมีการวิเคราะห์ถึงปริมาณขั้นต่ำที่เหมาะสม	
Financial/Investment			
- บริหารต้นทุนต่อหน่วยจำหน่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย - จัดทำโมเดลการลงทุนที่เพิ่มบทบาทภาคเอกชน หรือเครื่องมือทางการเงินอื่น เช่น Infrastructure Fund	- ROA อยู่ที่ร้อยละ 1.68 - จัดทำโมเดลการลงทุนที่เพิ่มบทบาทภาคเอกชน หรือเครื่องมือทางการเงินอื่น เช่น Infrastructure Fund	- ROA อยู่ที่ร้อยละ 1.35 - จัดทำโมเดลการลงทุนที่เพิ่มบทบาทภาคเอกชน หรือเครื่องมือทางการเงินอื่น เช่น Infrastructure Fund	
Related Businesses			
- ปรับปรุง พ.ร.บ. กปภ. และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้รองรับการดำเนินงานในอนาคต - วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และบทบาทของ กปภ. ในการดำเนินการ	- ทบทวนบทบาทบริษัทในเครือเพื่อรองรับการขยายตัวของการดำเนินงานขององค์กร - สามารถปรับปรุง พ.ร.บ. ได้แล้วเสร็จ - สัดส่วนของกำไรธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อกำไรขององค์กร ที่เพิ่มขึ้น	- กำหนดนโยบายในเชิงการบริหาร กปภ. และบริษัทในเครือ เพื่อสร้างความยั่งยืนของผลประโยชน์ - สัดส่วนของกำไรธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อกำไรขององค์กร ที่เพิ่มขึ้น	

ภาพที่ 2.1 แสดงทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ต่อ)

2.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของ กปภ. พ.ศ. 2566-2570 ได้ระบุเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

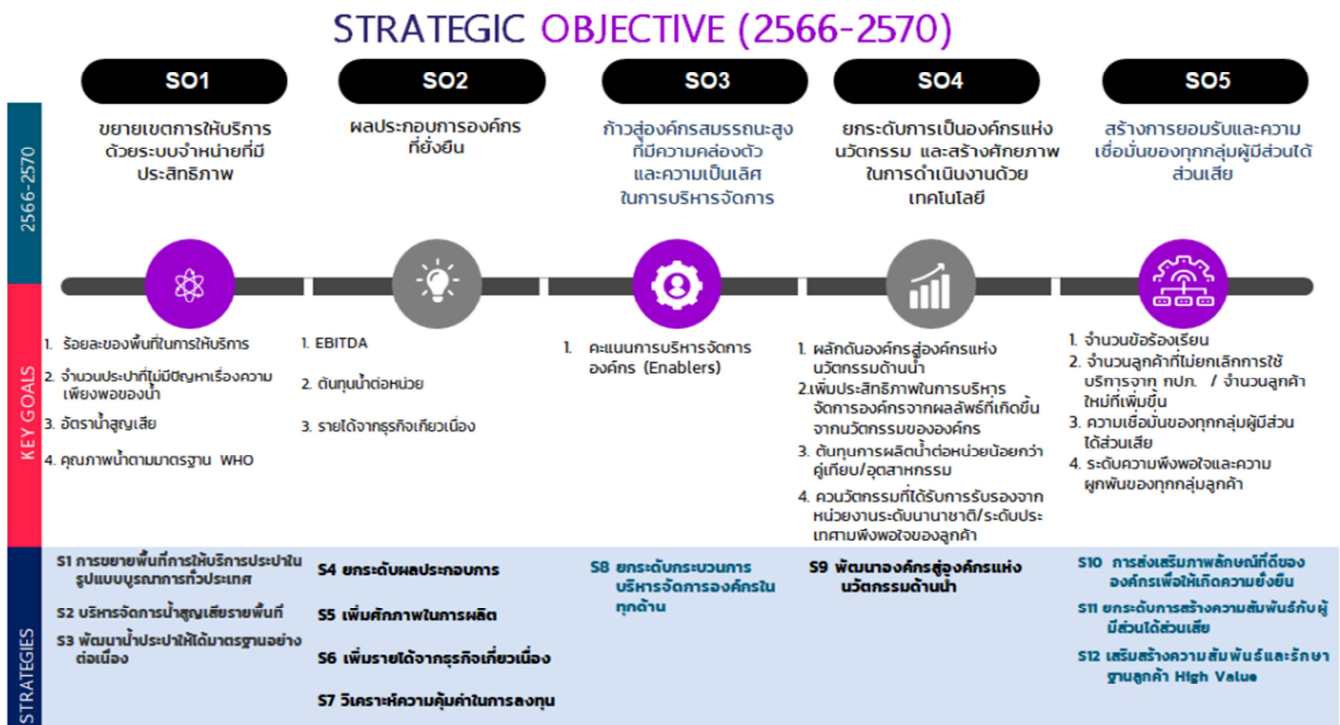
1. ขยายเขตการให้บริการ ด้วยระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ
2. สร้างความมั่นคงต่อผลประกอบการขององค์กร
3. ปรับโครงสร้างองค์กร พัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ
4. สร้างศักยภาพในทุกกระบวนการด้วยเทคโนโลยี เพื่อมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพ

การดำเนินงาน

5. บูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบ และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2.3 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

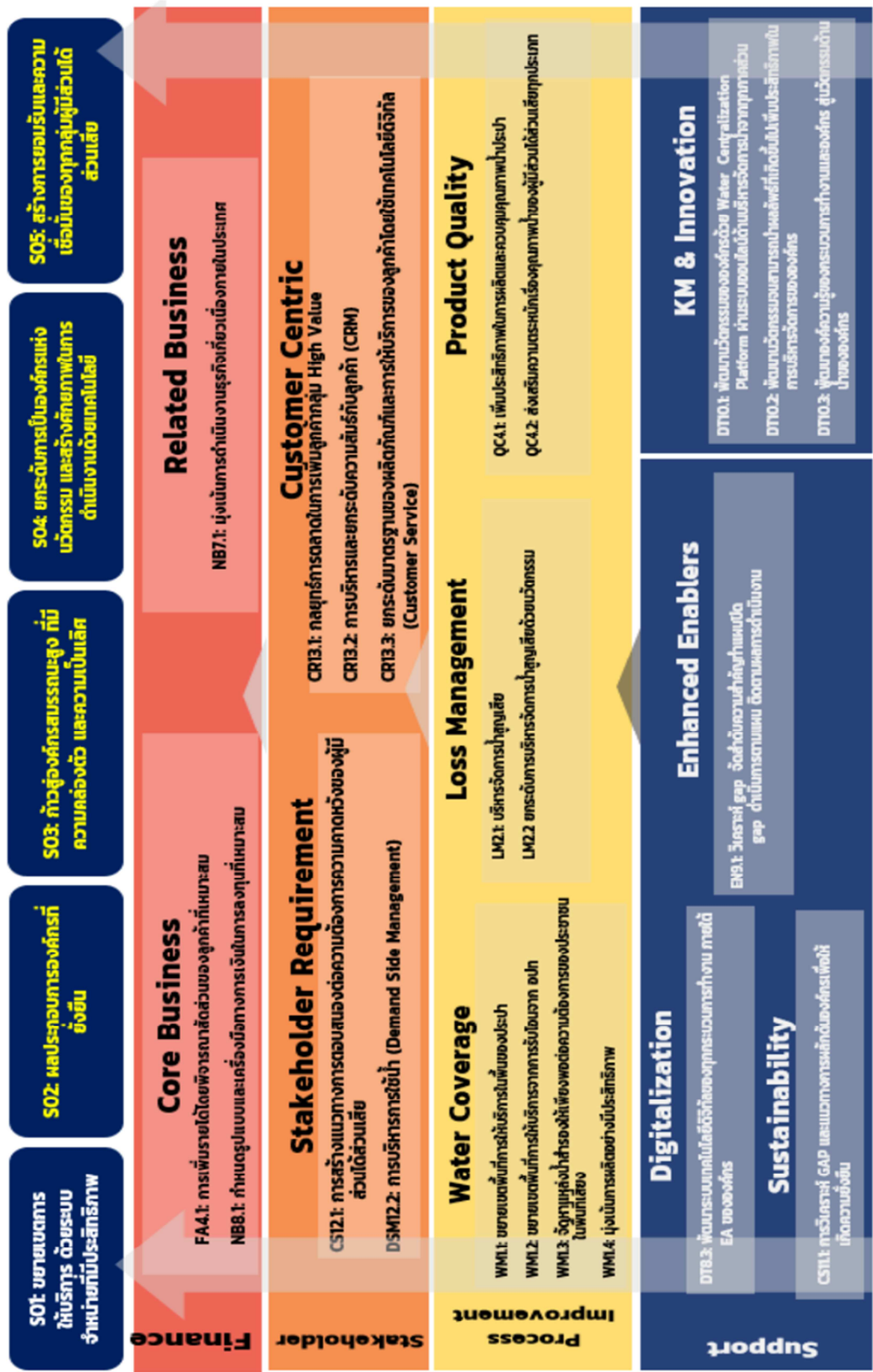
แผนยุทธศาสตร์องค์กรของ กปภ. พ.ศ. 2566 - 2570 ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 12 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (ปี 2566 – 2570)

2.4 Strategy Map

Strategy Map (2566-2570)



ภาพที่ 2.3 แสดง Strategy Map

บทที่ 3

ระบบบริหารจัดการด้านความยั่งยืนของ กปภ.

3.1 คำนิยาม

“กปภ.” หมายถึง การประปาส่วนภูมิภาค

“คณะกรรมการ” หมายถึง คณะกรรมการการประปาส่วนภูมิภาค และคณะกรรมการ/อนุกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งโดยคณะกรรมการการประปาส่วนภูมิภาค

“ผู้บริหาร” หมายถึง (๑) ผู้ว่าการ (๒) ผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ผู้ช่วยผู้ว่าการขึ้นไป (๓) ผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า (๑) และ (๒)

“การกำกับดูแลกิจการที่ดี” หมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน

“การพัฒนาความยั่งยืน” หมายถึง การพัฒนาองค์กรโดยให้ความสำคัญกับการเติบโตเชิงเศรษฐกิจ ควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ผนวกรวมกับกระบวนการทำงาน ภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 นโยบายการพัฒนาความยั่งยืนของการประปาส่วนภูมิภาค

- ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) -

มุ่งมั่นดำเนินกิจการให้ผู้ใช้น้ำประทับใจในคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ ภายใต้การกำกับดูแลที่ดีโดยรับผิดชอบต่อบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของ กปภ. อย่างครบถ้วน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงและตรวจสอบได้ มีระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเพียงพอ ตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. และให้กรรมการ ผู้บริหารพนักงานและลูกจ้าง มีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริมและปฏิบัติตามค่านิยม “มุ่ง-มั่น-เพื่อปวงชน” ขององค์กร โดยสอดคล้องกับนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันของ กปภ. และประมวลจริยธรรมของ กปภ.

- ด้านเศรษฐกิจ (Economic) -

1) สนองนโยบายรัฐบาลตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ ด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการด้านระบบน้ำประปา ขยายพื้นที่การให้บริการแก่ประชาชนในส่วนภูมิภาคที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีน้ำประปาใช้ทั่วถึงในราคาที่เป็นธรรม สามารถรองรับพัฒนาการทางเศรษฐกิจ การลงทุนและการท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ยกระดับกระบวนการผลิตน้ำประปาและควบคุมคุณภาพน้ำเพื่อให้การจ่ายน้ำประปา (Tap Water) มีคุณภาพสูง เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานองค์การอนามัยโลก และบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบ การผลิต-จ่ายน้ำให้สามารถผลิตน้ำประปาได้อย่างสม่ำเสมอในทุกฤดูกาล โดยมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน ให้สามารถอุปโภคบริโภคได้อย่างปลอดภัยต่อเนื่องและทั่วถึง

3) บริหารและควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน ด้วยแผนงานควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานพร้อมแนวทางจัดทำมาตรการแผนปฏิบัติการควบคุมค่าใช้จ่าย ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

- ด้านสังคม (Social) -

- 1) บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม และดูแลปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับมาตรฐาน แนวปฏิบัติที่เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย กฎบัตรสากลที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเศรษฐกิจ
- 2) สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่ดี กำหนดให้มีระเบียบ วิธีปฏิบัติ และมาตรฐานการทำงานที่ปลอดภัยในการทำงานที่สอดคล้องตามความเสี่ยง รวมไปถึงการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่ปลอดภัยทั่วทั้งองค์กร
- 3) ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นผ่านแผนกลยุทธ์พัฒนาการเรียนรู้เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพ และใช้แผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือในการยกระดับความผูกพัน ความพึงพอใจ และความคิดสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน
- 4) ส่งเสริมให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเคารพและปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชนสากล โดยยึดหลักความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ มุ่งตอบสนองหรือแก้ปัญหาด้านสิทธิมนุษยชนด้วยความระมัดระวัง
- 5) สร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้แก่ลูกค้าประชาชนที่มีต่อการใช้น้ำประปาเพื่อการ อุปโภค บริโภคและการรับบริการต่างๆ ของ กปภ. ด้วยนโยบายปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า ผู้ใช้น้ำ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ตามข้อตกลงในการบริการลูกค้า (Service Level Agreement: SLA) ผ่านระบบการให้บริการลูกค้าที่สะดวกและรวดเร็ว
- 6) เสริมสร้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ กปภ. กับชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อสานสัมพันธ์ สร้างพันธมิตร ความเข้าใจและความร่วมมือที่เข้มแข็ง สนับสนุนให้กิจกรรม กปภ. ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของชุมชนได้อย่างแท้จริง ลดข้อขัดแย้งระหว่าง กปภ. กับชุมชนและสังคมด้วยกลไกการบริหารจัดการข้อร้องเรียน พร้อมแนวทางดำเนินการแก้ไขที่มีประสิทธิผล และสร้างสรรค์คุณค่าให้เกิดผลประโยชน์โดยรวมต่อสาธารณชน

- ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) -

ตระหนักและให้ความสำคัญในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินการมาตรการป้องกันและแก้ไขผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากการก่อสร้างระบบน้ำประปา การควบคุมของเสีย พร้อมติดตามตรวจสอบผลกระทบสิ่งแวดล้อมและสถานภาพของสิ่งมีชีวิตในเชิงรูปธรรม สร้างความตระหนักรู้คุณค่าของน้ำ ประหนึ่ง “น้ำคือชีวิต” (Water is life) เพื่อให้การดำเนินธุรกิจประปาของ กปภ. เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และเติบโตก้าวหน้าเคียงคู่กับประเทศสืบไป

3.3 โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน



ภาพที่ 3.1 แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน

กปภ. กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการด้านการพัฒนาความยั่งยืน โดยระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ สายงานหลักและสายงานสนับสนุน ดังนี้

1. คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร

มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณา/ทบทวนกรอบ ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน ด้านทรัพยากรบุคคล การเงินการลงทุน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

2. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดและทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของ กปภ. และให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และแนวทางปฏิบัติสากล รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ชุมชน ลูกค้า และประชาชนทั่วไป เกี่ยวกับกิจกรรมและแผนงาน/โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ของ กปภ. ด้วย

3. สายงานที่รับผิดชอบ

เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างครบถ้วน และสอดคล้องกับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์กร กปภ. ได้กำหนดสายงานรับผิดชอบกระบวนการพัฒนาความยั่งยืนโดยคำนึงถึงบทบาทและหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงรายละเอียดพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรของ กปภ.

ลำดับที่	มิติการดำเนินงาน	สายงานที่รับผิดชอบ	
		หลัก	สนับสนุน
1	ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	- รองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์) - ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักผู้ว่าการ)	- รองผู้ว่าการ (บริหาร) - ผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ) - ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์)

ลำดับที่	มิติการดำเนินงาน	สายงานที่รับผิดชอบ	
		หลัก	สนับสนุน
2	ด้านเศรษฐกิจ	• รองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์) • รองผู้ว่าการ (การเงิน) • รองผู้ว่าการ (วิชาการ) • รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1 - 5)	• รองผู้ว่าการ (บริหาร)
3	ด้านสังคม	• รองผู้ว่าการ (บริหาร) • รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1 - 5) • ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์)	• รองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์) • ผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีสารสนเทศ) • ทุกสายงาน
4	ด้านสิ่งแวดล้อม	• รองผู้ว่าการ (วิชาการ) • รองผู้ว่าการ (บริหาร) • รองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์) • รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1 - 5) • ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์)	• ทุกสายงาน
5	การจัดทำรายงานความยั่งยืน	• ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์)	• รองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์) • รองผู้ว่าการ (การเงิน) • รองผู้ว่าการ (วิชาการ) • รองผู้ว่าการ (บริหาร) • ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักผู้ว่าการ)

ทั้งนี้ กปภ. ยังกำหนดให้มีสายงานที่รับผิดชอบการขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ โดยกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ส่งเสริมและปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการด้านความยั่งยืนขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะอนุกรรมการ และ/หรือคณะกรรมการ เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่

1) **สายงานรองผู้ว่าการ (แผนยุทธศาสตร์)** มีหน้าที่กำหนดและทบทวนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรตลอดจนสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยนำปัจจัยความยั่งยืนมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนฯ

2) **สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักผู้ว่าการ)** มีหน้าที่ในการควบคุมและดูแลการบริหารจัดการของ กปภ. ให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดภายใต้นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและนโยบายการพัฒนาความยั่งยืนของ กปภ.

3) **สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักสื่อสารองค์กรและลูกค้าสัมพันธ์)** มีหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมของ กปภ. ที่มีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานในแต่ละโครงการ/กิจกรรมเพื่อจัดทำรายงานความยั่งยืนของ กปภ.

3.3 ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

1) ทบทวนประสิทธิผลและความเหมาะสมของปัจจัยความยั่งยืนตามบริบทของ กปภ. อย่างสม่ำเสมอทุกปี เพื่อนำเสนอเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี

2) การสำรวจความคิดเห็น ตลอดจนความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้ง 7 กลุ่ม ได้แก่ 1) รัฐบาล ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้กำหนดนโยบาย 2) ลูกค้า 3) คู่ค้า ผู้ส่งมอบ และเจ้าหนี้ 4) คู่ความร่วมมือ

5) คู่แข่ง 6) พนักงาน และ 7) ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปภ. เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการดำเนินงานการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

3) เสริมสร้างทักษะความรู้แก่พนักงานและลูกจ้าง กปภ. ให้มีศักยภาพในการดำเนินงานและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยี เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานและบริหารจัดการประกอบกิจการประปาอย่างยั่งยืน

4) สื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรับทราบและตระหนักถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานค่านิยม “มุ่ง-มั่น-เพื่อปวงชน” ตามบทบาทของตนเอง ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง

- พิจารณากำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ แนวทางการบริหารและดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของ กปภ.
- ผลักดันให้มีการบริหารความยั่งยืนทั่วองค์กร โดยจัดให้มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบ เช่น หน่วยงาน คณะกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นผู้แทนผู้บริหารในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร
- ติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน รวมถึงพิจารณาการรายงาน ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนผ่านรายงานความยั่งยืนประจำปีของ กปภ.
- สื่อสารแสดงความมุ่งมั่นและความก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง

ทุกหน่วยงานใน กปภ.

- นำเอานโยบายและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- รับผิดชอบดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของ กปภ.
- ติดตาม ประเมินและทบทวนผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน
- สื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 4

การขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนระดับองค์กรของ กปภ.

เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน ตลอดจนการตระหนักถึงบทบาทในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีหน้าที่ส่งเสริมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม กปภ. ได้กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเป็นไปอย่างสมดุล สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานของรัฐ และตั้งอยู่บนฐานความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีตลอดห่วงโซ่อุปทานและลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินงานขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม

4.1 กรอบแนวคิดการพัฒนายั่งยืน

กปภ. ได้นำกรอบแนวคิดการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์กรสหประชาชาติมาใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนายั่งยืน โดยยึดมั่นในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาล ด้วยจริยธรรมตามกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Environmental, Social and Governance: ESG) ควบคู่กับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของ กปภ. โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร



ภาพที่ 4.1 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนายั่งยืนของ กปภ.

ภายใต้กรอบการพัฒนายั่งยืนขององค์กรสหประชาชาติ ทั้ง 17 ด้าน กปภ. ได้พิจารณาคัดเลือกเป้าหมายการพัฒนาที่มีความเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของ กปภ. มาทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย

เป้าหมายที่ 3 สร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย (Good Health and Well-Being)

เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน (Clean Water and Sanitation)

เป้าหมายที่ 10 ลดความไม่เสมอภาคภายในและระหว่างประเทศ (Reduce Inequalities)

เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน (Responsible Consumption and Production)

เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น (Climate action)

เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง ป่าผืน และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ (Life on Land)

จากกรอบแนวคิดและเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ กปภ. จึงได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจประจำปีเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีความสมดุลหรือปฏิสัมพันธ์ที่เกื้อกูลระหว่างมิติอันเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้มีการเติบโตที่ยั่งยืน สร้างความพอใจสูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาที่จะช่วยสร้างคุณค่าทางด้านเศรษฐกิจ ลดผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม และช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมภายใต้การกำกับดูแลกิจการและการมีธรรมาภิบาลที่ดี ควบคู่ไปกับการร่วมเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับประเทศและสากล ซึ่งสามารถสรุปคำจำกัดความในการดำเนินงานแต่ละด้านในบริบทของ กปภ. ได้ดังนี้

- ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี -

การดำเนินงานของ กปภ. มิได้คำนึงเพียงแค่การเติบโตของผลกำไร แต่ยังกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเสริมความเข้มแข็งให้แก่กลไกการดำเนินงานของ กปภ.

- ด้านเศรษฐกิจ -

กปภ. มุ่งเน้นการบริการน้ำประปาเพื่อรองรับการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อให้สอดคล้องเป้าหมายการสร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย (**เป้าหมายที่ 3**) และลดความเหลื่อมล้ำภายในประเทศและระหว่างประเทศ (**เป้าหมายที่ 10**)

- ด้านสังคม -

กปภ. มุ่งมั่นพัฒนาการให้บริการน้ำประปาเพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนทุกระดับเข้าถึงการอุปโภคบริโภคน้ำประปาอย่างยั่งยืน เพื่อให้สอดคล้องหลักประกันให้มีรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน (**เป้าหมายที่ 12**) และสร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยที่ดีสำหรับทุกคนและมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน (**เป้าหมายที่ 6**) พร้อมทั้งมุ่งมั่นพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากรและสร้างผู้นำที่ดีที่มีจิตสำนึกด้านการพัฒนาเพื่อให้องค์กรเกิดการเติบโตที่ยั่งยืน

- ด้านสิ่งแวดล้อม -

กปภ. มีการมุ่งเน้นการเสริมสร้างการอนุรักษ์ผ่านกิจกรรม CSR เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น (**เป้าหมายที่ 13**) และปกป้อง ป่าผืน และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ (**เป้าหมายที่ 15**)

4.2 นโยบายภาครัฐ

ปัจจุบันประเทศไทยได้มีการจัดทำแผนพัฒนาประเทศในหลายระดับ ซึ่ง กปภ. ในฐานะรัฐวิสาหกิจได้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐในการนำกรอบการดำเนินงานของแผนต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้จัดทำขึ้นมาเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรให้สอดคล้องกัน โดยแผนงานและกระบวนการทั้งหมดยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” เป็นแนวทางในการดำเนินการ

4.2.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีมีกรอบการดำเนินงานระหว่างปี 2561 – 2580 และได้มีการกำหนด ยุทธศาสตร์การดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580 คือ

“ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

โดยเป้าหมายการพัฒนาประเทศภาพรวม “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

4.2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ ชาติมีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้ง การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

4.2.3 แผนการปฏิรูปประเทศ 12 ด้าน

แผนการปฏิรูปประเทศ ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญประกอบด้วยประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคี สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันดีต่อกันเพื่อจัดการความเหลื่อมล้ำ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ การปฏิรูปประเทศต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ชาติ

4.2.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

สำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดย กปร. นำทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566 – 2570 เป็นแนวนโยบายภาครัฐประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์

4.2.5 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มีมติให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป โดยกำหนดให้มีวิสัยทัศน์ “รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงินโดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้”

4.2.6 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสารธารณูปการ

จากการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับชาติสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ภาพรวมรัฐวิสาหกิจ ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์แยกตามกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานที่แตกต่างกันให้สามารถเป็นกลไกที่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และบรรลุสู่การเป็นประเทศไทยที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนได้ โดยยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจกลุ่มสาธารณูปการมุ่งเน้นการพัฒนาโดยยึดถือแนวทาง คือ

“การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านน้ำ และพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนรองรับการเจริญเติบโตของเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ ควบคู่กับการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”

ทิศทางการพัฒนาองค์กรสำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่มนี้ควรมุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นคงด้านทรัพยากรน้ำ และบูรณาการการบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบ (ยุทธศาสตร์ที่ 4 7 และ 9) ขยายพื้นที่ให้บริการให้ครอบคลุมโดยมีราคาที่เป็นธรรม และคุณภาพที่ได้มาตรฐาน (ยุทธศาสตร์ที่ 2 7 และ 9) สร้างมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจ และพัฒนาสังคมโดย

คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ และต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชน (ยุทธศาสตร์ที่ 2 3 4 7 และ 9) สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการจัดตั้งองค์กรกำกับดูแลกิจการน้ำ (ยุทธศาสตร์ที่ 7) และสร้างความมั่นคงทางการเงินโดยพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้แหล่งเงินในการลงทุน การลดต้นทุนการผลิตด้วย Green Technology

ทั้งนี้ การพัฒนาองค์กรจะต้องควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์กับการผลิต การพัฒนาสินค้าและบริการ ช่องทางการเข้าถึงบริการลูกค้าและประชาชน ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ

4.2.7 ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาจากการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กปภ. ประจำปีบัญชี 2563 สรุปข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ในประเด็นการพัฒนาความยั่งยืน ดังนี้

กปภ. มีการจัดทำนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยยึดกรอบการดำเนินงานที่ครบถ้วนและสอดคล้องตามมาตรฐาน/แนวทางปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น การพัฒนาความยั่งยืนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง หลักการพัฒนาความยั่งยืนโดยยึดกรอบด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือยึดกรอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และการกำกับดูแลที่ดี (Governance) (ESG) เป็นต้น และมีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรแต่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป

อย่างไรก็ตาม กปภ. ควรจัดให้มีการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป โดยการกำหนดแนวทาง/ระบบการบริหารจัดการความยั่งยืน และกระบวนการในการค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ องค์กร เช่น เครื่องมือและแนวทางการปฏิบัติในแต่ละเรื่อง/ปัจจัย โครงสร้างผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่อง/ปัจจัย การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเรื่อง/ปัจจัย อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมถึงการนำปัจจัยยั่งยืนไปเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ รวมถึงมีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่ โดยทั่วไป โดยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถติดตามการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจได้อย่างแท้จริง

4.3 นโยบายของผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค



ภาพที่ 4.2 แสดงนโยบายของผู้ว่าการการประปาส่วนภูมิภาค

4.3.1 FORWARDS: ก้าวไปข้างหน้า ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน เพื่อประโยชน์ของลูกค้า ประชาชน พนักงานและประเทศชาติ ตลอดจนเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาระบบประปาไทย ให้ทัดเทียมระดับสากล

F = Management by Fact	การบริหารงานโดยใช้ข้อเท็จจริง
O = Organization Excellence	องค์กรชั้นเลิศ
R = Risk & Resilience Awareness	การรับรู้ด้านความเสี่ยงและความยืดหยุ่น
W = Water Integrity Governance	ธรรมาภิบาลน้ำ
A = Openness & Action Orientation	วัฒนธรรมการเปิดรับความเห็น และลงมือทำ
R = Delivering Value & Results	คุณค่าและผลลัพธ์ที่ได้รับ
D = People Development	การพัฒนาคน
S = Focus on Success Service & Sustainability	มุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จ การบริการและความยั่งยืน

4.3.2 Effective Utility Management (EUM) การจัดการสาธารณูปโภคอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 4.3 แสดงมิติในการจัดการสาธารณูปโภคด้านน้ำให้มีประสิทธิภาพของ EUM

10 มิติในการจัดการสาธารณูปโภคด้านน้ำให้มีประสิทธิภาพ

- **Product Quality (PQ)** คุณภาพของผลิตภัณฑ์ หมายถึง ความน่าเชื่อถือที่เป็นไปตามข้อกำหนดคุณภาพน้ำ ที่ได้รับมาตรฐานคำแนะนำจาก WHO
- **Customer Satisfaction (CS)** ความพึงพอใจของลูกค้า ความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ ที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ราคา บริการ เทคโนโลยีมาใช้กับลูกค้า ทั้งในสถานการณ์ปกติ และเกิดเหตุท่อแตกท่อรั่ว ให้ลูกค้าเข้าใจ การเข้าถึงลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต โอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพสูงในการใช้น้ำประปา
- **Employee and Leadership Development (ELD)** คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน สร้างการมีส่วนร่วมการทำงานร่วมกัน มีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรม พัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงในอนาคต

- **Operational Optimization (OO)** การปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพจากการใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดน้ำสูญเสีย และการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อนำข้อมูลมาสนับสนุนในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

- **Financial Viability (FV)** การวางแผนการเงิน ในระยะสั้น กลาง และระยะยาว กำหนดกรอบการลงทุนที่เหมาะสม สอดคล้องกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ และลงทุนสำหรับความต้องการในอนาคตและคำนึงถึงความสามารถทางการเงินและความต้องการของผู้ใช้น้ำที่เพิ่มขึ้นในอนาคต รวมถึงการนำรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ มาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

- **Enterprise Resiliency (ER)** ความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ความร่วมมือจากท้องถิ่น การประสาน การขอใช้น้ำดิบ การบูรณาการร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ความเสี่ยงทางธุรกิจขององค์กรด้าน กฎหมาย, ภาวะเปียบ, การเงิน, สิ่งแวดล้อม, ความปลอดภัยทางข้อมูลและการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ภัยธรรมชาติ โดยมีแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

- **Infrastructure Strategy and Performance (ISP)** แผนโครงการลงทุนที่สอดคล้องกับความต้องการ และรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของเมือง (โครงการก่อสร้างปรับปรุงขยาย โครงการวางท่อขยายเขตจำหน่ายน้ำ) โดยมีการจัดลำดับความสำคัญและการวิเคราะห์ของโครงการเพื่อให้เกิดการลงทุนที่คุ้มค่าต่อการลงทุน

- **Community Sustainability (CS)** โครงการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในด้าน เศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และความร่วมมือกับท้องถิ่น สร้างพันธมิตร การเข้าไปมีส่วนร่วมองค์กรด้านน้ำ การร่วมกันบูรณาการทรัพยากรน้ำ การจัดการกับชุมชน ความยั่งยืนของทรัพยากรน้ำ

- **Water Resource Sustainability (WRS)** การจัดการน้ำสำหรับผลิตน้ำประปาและแหล่งน้ำ ตลอดจน การฟื้นฟูปรับปรุงแหล่งน้ำ การคาดการณ์ความต้องการใช้น้ำ การเปลี่ยนแปลงจากสภาพอากาศ เช่น ภัยแล้งและอุทกภัย และการวิเคราะห์ปริมาณน้ำที่เพียงพอต่อโครงการ โดยมีการวางแผนแบบบูรณาการ การมีส่วนร่วมในทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการระยะยาว เพื่อความมั่นใจตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเพียงพอ

- **Stakeholder Understanding and Support (SUS)** สร้างความเข้าใจและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานภายนอก พนักงานภายในองค์กร สร้างความตระหนัก ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมในความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความผูกพัน และเป็นผู้สนับสนุนองค์กร รวมถึงการรักษาลูกค้าเพื่อยกระดับการตอบสนอง ต่อความต้องการ

นอกจากนี้ การจัดการสาธารณูปโภคด้านน้ำให้มีประสิทธิภาพจะต้องมี 5 กุญแจมุ่งสู่ความสำเร็จ ในการบริหารจัดการดังนี้

- Leadership ความเป็นผู้นำ
- Strategic Planning การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- Organizational Approaches แนวทางขององค์กร
- Measurement การวัดผลและการประเมินผล
- Continual Improvement ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4.4 ข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

กปภ. ได้จัดทำกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ในขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสำรวจ การตอบแบบสอบถาม และการจัดประชุมสัมมนากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็น ความต้องการ สภาพการณ์การดำเนินงานในปัจจุบัน และความพึงพอใจ โดยสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มภาคีรัฐบาล

หน่วยงาน/กลุ่ม	ความต้องการ/ความคาดหวัง
1. กระทรวงมหาดไทย	
1.1 กระทรวงมหาดไทย	- ดำเนินงานตามนโยบายและแผนรัฐบาล - การขยายพื้นที่บริการ - การบริหารจัดการน้ำสูญเสีย - การบริหารจัดการน้ำดิบ - การปฏิบัติตามนโยบายการให้ข่าวสาร - การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานและให้บริการ - พัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานและการให้บริการ
2. หน่วยงานกำหนดนโยบายและกำกับดูแล	
2.1 คณะกรรมการ กปภ.	- มุ่งเน้นการจัดการความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรม - การบริหารโครงการก่อสร้าง - แหล่งน้ำดิบ - การขยายพื้นที่บริการ - ทบทวนสัญญาเอกชน - การตลาดเพื่อสร้างการแข่งขัน - พัฒนาศักยภาพเพื่อสร้างมูลค่า - การให้คำปรึกษาของสำนักตรวจสอบ
2.2 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	- ข้อมูลแผนและงบประมาณถูกต้องครบถ้วน ทันเวลา - การบริหารโครงการลงทุน
2.3 คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง	- มีมาตรการความเสี่ยงครอบคลุมทุกพื้นที่
2.4 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	- รายงานการประเมินผลครบถ้วนถูกต้องทันเวลา - การกำกับดูแลกิจการที่ดี
2.5 Audit Committee	- ข้อมูลการตรวจสอบที่ถูกต้องครบถ้วน โปร่งใส
2.6 คณะผู้บริหารระดับสูง	- ความพร้อมข้อมูลก่อนนำเสนอคณะกรรมการและคณะกรรมการ กปภ. - การให้คำปรึกษาของสำนักตรวจสอบ
2.7 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	- ข้อมูลการตรวจสอบที่ถูกต้องครบถ้วน โปร่งใส
2.8 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	- ความโปร่งใสของงบประมาณโครงการก่อสร้าง - ความโปร่งใสทุจริตทางการเงิน
2.9 สำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ	- การบริหารจัดการน้ำดิบ
2.10 กรมอนามัย	- มาตรฐานคุณภาพน้ำประปาตามมาตรฐาน - ระดับมลพิษเป็นไปตามมาตรฐาน
2.11 กรมควบคุมมลพิษ	- มาตรฐานคุณภาพน้ำประปาตามมาตรฐาน - ระดับมลพิษเป็นไปตามมาตรฐาน
2.12 สำนักงบประมาณ	- การเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย - ฐานทางการเงินที่มั่นคง - การปฏิบัติตามกฎระเบียบทางการเงิน
2.13 สำนักบริหารหนี้สาธารณะ	- การเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย - ฐานทางการเงินที่มั่นคง - การปฏิบัติตามกฎระเบียบทางการเงิน

หน่วยงาน/กลุ่ม	ความต้องการ/ความคาดหวัง
2.14 กรมบัญชีกลาง	- การเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย - ฐานทางการเงินที่มั่นคง - การปฏิบัติตามกฎระเบียบทางการเงิน
2.15 กระทรวงแรงงาน	- การปฏิบัติตามกฎหมาย - ป้องกันทุจริตและความโปร่งใส
2.16 อัยการ	- การปฏิบัติตามกฎหมาย - ป้องกันทุจริตและความโปร่งใส
2.17 กรมบังคับคดี	- การปฏิบัติตามกฎหมาย - ป้องกันทุจริตและความโปร่งใส

ตารางที่ 4.2 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มลูกค้า

หน่วยงาน/กลุ่ม	ความต้องการ/ความคาดหวัง
1. ผู้ใช้น้ำประเภทที่ 1 2. ผู้ใช้น้ำประเภทที่ 2 3. ผู้ใช้น้ำประเภทที่ 3	- คุณภาพน้ำ - แรงดัน - ปริมาณน้ำที่สม่ำเสมอ - ความเอาใจใส่ในการบริการของพนักงาน - มีช่องทางติดต่อสื่อสารกับ กปภ.สาขา ได้สะดวก - การประชาสัมพันธ์แจ้งข่าวทันการณ์และสม่ำเสมอ - ติดตั้งประปารวดเร็ว - การซ่อมท่อรวดเร็ว - ความเหมาะสมของค่าบริการ - อุปกรณ์ที่ให้บริการลูกค้าได้มาตรฐาน - ความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ

ตารางที่ 4.3 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มคู่ค้า/ผู้ส่งมอบและเจ้าหน้าที่

หน่วยงาน/กลุ่ม	ความต้องการ/ความคาดหวัง
1. บริษัท East water 2. บริษัทที่ติดตั้งบิลด์จำกัด (มหาชน) 3. บริษัทยูนิเวอร์แซลยูทิลิตี้ จำกัด 4. บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้าง 5. บริษัทผู้รับเหมาออกแบบ 6. บริษัทผู้ผลิตท่อประปาและอุปกรณ์ 7. บริษัทผู้ผลิตสารเคมี 8. บริษัทผู้รับเหมาอ่านมาตร 9. บริษัทผู้รับเหมาบริหารจัดการน้ำสูญเสีย 10. บริษัทผู้รับเหมาซ่อมท่อ 11. บริษัทผู้พัฒนาระบบ 12. บริษัทดูแลซ่อมบำรุงระบบ 13. บริษัทจำหน่ายอุปกรณ์ IT	- ปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงการจัดซื้อจัดจ้างการควบคุมการก่อสร้าง การส่งมอบวัตถุดิบ อุปกรณ์ - การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา
14. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	- คุณภาพน้ำในการผลิตไฟฟ้า - มีแผนการใช้ไฟฟ้า
15. กรมชลประทาน	- มีแผนการใช้น้ำดิบ

ตารางที่ 4.4 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มคู่ความร่วมมือ

หน่วยงาน/กลุ่ม	ความต้องการ/ความคาดหวัง
1. กรมทรัพยากรน้ำบาดาล 2. กรมทรัพยากรน้ำ 3. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	- ความร่วมมือระหว่างกันในการแก้ไขปัญหาภัยน้ำดิบ
4. กรมทางหลวง	- แผนการลงทุนเพื่อรองรับการขออนุญาตหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างและวางท่อ
5. กรมทางหลวงชนบท 6. กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 7. กรมโยธาธิการและผังเมือง 8. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 9. กรมเจ้าท่า 10. กรมที่ดิน 11. กรมธนารักษ์ 12. กรมป่าไม้ 13. กรมอุทยาน 14. องค์การจัดการน้ำเสีย 15. การเคหะแห่งชาติ 16. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 17. หน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น 18. หน่วยงานกิจการประปาต่างประเทศ 19. สถาบันการศึกษา	- การบูรณาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ตารางที่ 4.5 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มคู่แข่ง

หน่วยงาน/กลุ่ม	ความต้องการ/ความคาดหวัง
1. การประปานครหลวง 2. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 3. ผู้ผลิตน้ำประปาเอกชน	- การดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรม

ตารางที่ 4.6 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มพนักงาน

หน่วยงาน/กลุ่ม	ความต้องการ/ความคาดหวัง
1. ผู้ว่าการ 2. รองผู้ว่าการทุกสายงาน 3. ผู้ช่วยผู้ว่าการ 4. ผู้อำนวยการ กปภ.เขต 5. ผู้อำนวยการฝ่าย 6. ผู้จัดการ กปภ.สาขา 7. ผู้อำนวยการกอง 8. หัวหน้างาน 9. พนักงานทุกระดับ 10. ลูกจ้าง	- การจัดสรรอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาระงาน - ผลตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนเช่น โบนัส - การอบรมให้ความรู้เพิ่มเติม - สวัสดิการ - เงินเดือน - การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง - การโยกย้าย - การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน - การให้รางวัลพนักงานดีเด่น - การจ้างงานอย่างต่อเนื่อง - ความชัดเจนของกฎระเบียบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน - ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน - ความพร้อมเครื่องมือและอุปกรณ์ - การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.7 แสดงความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

หน่วยงาน/กลุ่ม	ความต้องการ/ความคาดหวัง
1. ผู้นำชุมชน /กลุ่มชนชั้นนำของชุมชน 2. นักการเมืองท้องถิ่น	- การประกอบกิจการมีความปลอดภัย - ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม - มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

4.5 กระบวนการหลักในการขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนระดับองค์กรของ กปภ.

ในการขับเคลื่อน กปภ. เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างยั่งยืน จะมีขั้นตอน/กระบวนการในการกำหนดและวิเคราะห์นโยบาย แผนงาน การกำหนดตัวชี้วัด ตลอดจนการจัดทำงานรายความยั่งยืน โดยมีกระบวนการที่สำคัญ 5 กระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการที่ 1 การวิเคราะห์บริบทและประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์กร (Context) กระบวนการที่ 2 การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืน (Policy) กระบวนการที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Strategy) กระบวนการที่ 4 การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implement) และ กระบวนการที่ 5 การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclose) ซึ่งแต่ละกระบวนการมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 4.4 แสดงกระบวนการหลักในการขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนระดับองค์กร ของ กปภ.

กระบวนการที่ 1 การวิเคราะห์บริบทและประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์กร (Context)

ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 กระบวนการ ดังนี้

1.1 การศึกษาและทำความเข้าใจบริบทขององค์กร (Context analysis) วิเคราะห์บริบทขององค์กรจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์และโครงการ ความเสี่ยงและโอกาส ซึ่งทำให้ทราบถึงประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้ กปภ. เติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

1.2 การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมกำหนดวิธีการมีส่วนร่วม (Stakeholder engagement) วิเคราะห์ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อสะท้อนบริบทการดำเนินงานของ กปภ. อย่างครอบคลุม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 ระบุว่าในการดำเนินงานขององค์กร ตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) องค์กรมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดบ้าง ทั้งในทางตรงและทางอ้อม เช่น หน่วยงานกำกับดูแล คณะกรรมการ กปภ. พนักงาน บริษัทคู่ค้า บริษัทผู้รับเหมา และ ลูกค้า

1.2.2 วิเคราะห์ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลกระทบและมีความคาดหวังต่อองค์กร และประเด็นที่องค์กรมีผลกระทบและมีความคาดหวังต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่ง กปภ. ควรให้ความสำคัญและดำเนินการเพิ่มผลกระทบเชิงบวก และลดผลกระทบเชิงลบ เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาศักยภาพในการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

1.2.3 กำหนดวิธีการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถสื่อสารและจัดการประเด็นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอาจมีช่องทางการเข้าถึงหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมแตกต่างกัน

1.3 การกำหนดและจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality analysis)

วิเคราะห์ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อสะท้อนบริบทการดำเนินงานอย่างครอบคลุม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.3.1 คัดเลือกและกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน จากประเด็นผลกระทบที่ทั้ง กปภ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ

1.3.2 ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบประเด็นด้านความยั่งยืนที่กำหนดขึ้น และจัดลำดับความสำคัญประเด็นดังกล่าว เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนในการบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็น

ซึ่งเมื่อ กปภ. สามารถจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ประเด็นใดเป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการแต่ละประเด็นอย่างเหมาะสมต่อไป โดยประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน สามารถเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนลำดับความสำคัญได้ เมื่อบริบทขององค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น กปภ. ต้องดำเนินการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบันทันกาล

แนวทางการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อจัดลำดับความสำคัญ ปัจจัยความยั่งยืนของ กปภ.

1. การระบุปัจจัยความยั่งยืน กปภ. ระบุประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (ESG) โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ ความเสี่ยง ความท้าทาย ตัวชี้วัดมาตรฐานของ GRI แนวโน้มของธุรกิจโลก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงประเด็นต่างๆ จากหน่วยงานที่มีการดำเนินงานใกล้เคียงกับ กปภ. มาจัดเป็นกลุ่มประเด็นอันเป็นการนำไปสู่การบริหารจัดการขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2. การจัดลำดับความสำคัญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยความยั่งยืนที่ กปภ. ระบุ ด้วยการให้คะแนนโดยคำนึงถึงปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ (1) สถานะการดำเนินงานปัจจุบันของ กปภ. ในแต่ละประเด็น (2) ลำดับความสำคัญต่อ กปภ. และ (3) ลำดับความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการให้คะแนนจะถูกแบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

ลำดับ	รายการ	คำอธิบาย
1	สถานะการดำเนินงานปัจจุบันของ กปภ.	1 คะแนน กปภ. ไม่มีแนวทางหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบ 2 คะแนน กปภ. มีการนำมาใช้เป็นบางโอกาส เมื่อมีความจำเป็น 3 คะแนน กปภ. มีวิธีปฏิบัติที่มีผลสัมฤทธิ์ปานกลาง และสามารถปรับปรุงได้ 4 คะแนน กปภ. มีวิธีปฏิบัติที่ใช้ได้จริง บรรลุเป้าหมายเกือบทั้งหมด 5 คะแนน กปภ. มีแนวทางในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
2	ลำดับความสำคัญต่อ กปภ.	1 คะแนน สำคัญน้อยที่สุด 2 คะแนน สำคัญน้อย 3 คะแนน สำคัญปานกลาง 4 คะแนน สำคัญมาก 5 คะแนน สำคัญมากที่สุด
3	ลำดับความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1 คะแนน สำคัญน้อยที่สุด 2 คะแนน สำคัญน้อย 3 คะแนน สำคัญปานกลาง 4 คะแนน สำคัญมาก 5 คะแนน สำคัญมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ปัจจัยความยั่งยืน รวบรวมผลการประเมินเพื่อวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของประเด็นปัจจัยความยั่งยืน โดยมีแนวทางการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

ภาพที่ 4.5 แสดงแนวทางการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยความยั่งยืนของ กปภ.

ลำดับ	รายการ	คำอธิบาย
1	ตารางเปรียบเทียบสถานะการดำเนินงานกับความสำคัญต่อ กปภ. 	

4. นำปัจจัยความยั่งยืนที่มีระดับความสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องบริหารจัดการมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนการดำเนินงานการพัฒนาความยั่งยืน การทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี ของ กปภ. รวมถึงการจัดทำรายงานความยั่งยืนประจำปีตามมาตรฐานการรายงานของ GRI (GRI Standards) ต่อไป

ภาพที่ 4.5 แสดงแนวทางการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดลำดับความสำคัญปัจจัยความยั่งยืนของ กปภ. (ต่อ)

กระบวนการที่ 2 การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืน (Policy)

ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ ดังนี้

2.1 การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กร และกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการความยั่งยืนในระดับองค์กร (Commitment)

เมื่อ กปภ. สามารถระบุประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรได้เรียบร้อยแล้ว กปภ. ควรกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ เพื่อแสดงเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยผู้ประกาศนโยบาย หรือเป้าหมายทิศทางในระดับองค์กรของ กปภ. จะเป็นคณะกรรมการ กปภ. หรือ ผู้ว่าการฯ เพื่อสร้างความชัดเจนให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มว่าองค์กรมีหลักการ กรอบความคิด ทิศทาง และเป้าหมายว่าจะดำเนินงานไปในทิศทางใด ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเข้าใจในการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในองค์กร ที่จะมีแนวคิดและการดำเนินงานในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร

2.2 การกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็น เพื่อให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงกัน (Team set up)

กปภ. ควรกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็นตามความเหมาะสม และควรสื่อสารให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เพื่อให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นบูรณาการ เพราะการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคนและทุกหน่วยงานในองค์กร

กระบวนการที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Strategy)

ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ ดังนี้

3.1 การกำหนดกรอบหรือกลยุทธ์ด้านการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable development framework)

กปภ. ควรกำหนดกรอบการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการบริหารจัดการความยั่งยืนที่กำหนด โดยเชื่อมโยงกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการพัฒนาองค์กรในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไว้ด้วยกัน และสิ่งสำคัญ คือ กปภ. ควรเชื่อมโยงกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้ากับความสามารถทางการเงินขององค์กร ทั้งนี้ โดยทั่วไปกรอบการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรมักมีมุมมองในระยะยาวไม่เปลี่ยนแปลงทุกปี ยกเว้นในกรณีที่ต้องกรมีบริบทหรือการบริหารจัดการองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

3.2 การกำหนดแผนงานด้านความยั่งยืน (Sustainable development initiative)

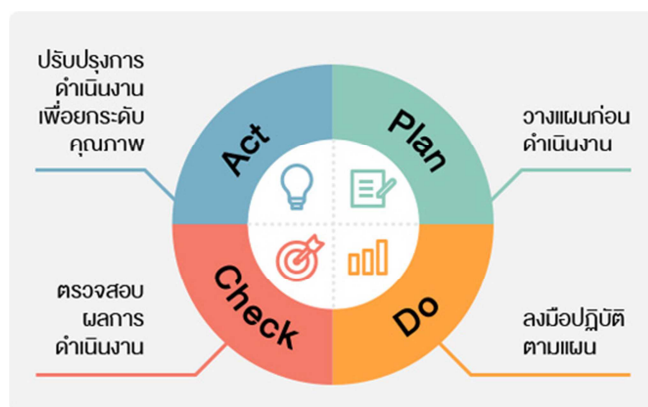
กปภ. ควรกำหนดแผนปฏิบัติการหรือแผนงาน (initiative) ด้านความยั่งยืนในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้เห็นว่าองค์กรจะดำเนินงานในแต่ละประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนอย่างไร ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับที่องค์กรกำหนด นอกจากนี้ กปภ. ควรกำหนดเงื่อนไขเวลา แนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน และตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการดำเนินงานได้ทั้งในเชิงผลลัพธ์แบบ output และ outcome เพื่อให้ผู้รับผิดชอบมีกรอบการทำงานที่ชัดเจน ที่สำคัญคือเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าหรือมูลค่าที่ กปภ. สามารถสร้างได้จากแผนงานด้านความยั่งยืน

กระบวนการที่ 4 การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implement)

ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 1 กระบวนการ ดังนี้

4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนความยั่งยืนในองค์กร (PDCA)

กระบวนการ Plan, Do, Check, Act หรือ PDCA Cycle เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่องค์กรสามารถใช้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนงานด้านความยั่งยืนขององค์กร เนื่องจากการนำแผนงานด้านความยั่งยืนไปปฏิบัติ ต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากการวางแผนอย่างเหมาะสม แล้วจึงดำเนินการตามแผน ทั้งนี้ควรมีการเฝ้าติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงาน รวมถึงสรุปบทเรียนที่ได้หลังจบโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 4.6 แสดงกระบวนการ PDCA Cycle สำหรับใช้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนงานด้านความยั่งยืนขององค์กร

กระบวนการที่ 5 การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclose)

ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 4 กระบวนการ ดังนี้

5.1 การรวบรวมและวางระบบจัดเก็บข้อมูลด้านความยั่งยืน

กปภ. ควรมีกระบวนการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน เนื่องจากการเปิดเผยข้อมูลถือเป็นกระบวนการที่องค์กรควรทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พร้อมทั้งควรกำหนดผู้เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบหรือดูแลข้อมูลแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ควรมีการตรวจสอบความถูกต้องของแนวทาง วิธีการวัด และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และเชื่อถือได้ หรืออาจมีการสอบทานข้อมูล หรือรับรองคุณภาพของข้อมูลโดยหน่วยงานภายนอกเพิ่มเติมด้วย

5.2 การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลด้านความยั่งยืน (Evaluate)

เมื่อ กปภ. ดำเนินการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนแล้ว ควรนำข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งมักเป็นตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณที่สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าผลการดำเนินงานของ กปภ. เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

5.3 การรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Communicate)

กปภ. ควรเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างคุณค่าและหรือมูลค่าให้แก่องค์กรได้ โดยการรายงานข้อมูลด้านความยั่งยืนให้มีความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ กปภ. ควรนำเสนอข้อมูลที่สะท้อนทั้งผลสำเร็จและ

ความล้มเหลวของแผนงาน(ถ้ามี) โดย กปภ. สามารถรายงานถึงความพยายามในการบริหารจัดการและดำเนินงานตามแผนงาน และยอมรับว่าอะไรคือปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้ กปภ. ไม่สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและเห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

5.4 การติดตาม ทบทวน และวางแผนเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง (Review)

กปภ. ควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินผลมาติดตามทบทวนว่าอะไรเป็นจุดเด่นที่ กปภ. สามารถดำเนินการได้ดี หรืออะไรเป็นข้อควรปรับปรุงที่ กปภ. ควรพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น และวางแผนพัฒนาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป

4.6 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืน

4.6.1 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ กปภ.

- 1) กำหนดหลักเกณฑ์และพัฒนาตัวชี้วัดสำหรับการประเมินเพื่อวัดผลสำเร็จของนโยบายในแต่ละกิจกรรม
- 2) รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานของการดำเนินกิจกรรมตามนโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม
- 3) ประเมินข้อมูลและสรุปผลการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ในแต่ละกิจกรรม นำเสนอให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและคณะกรรมการ กปภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ พร้อมมอบข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง
- 4) ทบทวนผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม เพื่อวางแผนและหาแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง

4.6.2 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ กปภ.

1) แนวทางในการจัดทำรายงาน

การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ กปภ. จะใช้หลักเกณฑ์ในการจัดทำรายงานตามมาตรฐานของ Global Reporting Initiative (GRI Standard) โดยมีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 GRI 101: Foundation ซึ่งจะเป็นรายละเอียดของหลักการพื้นฐานของการจัดทำข้อมูลเพื่อรายงานในรายงานความยั่งยืน โดยจะมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

ตารางที่ 4.8 แสดงรายละเอียดพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรของ กปภ.

องค์ประกอบ/หัวข้อในเล่มรายงาน	คุณภาพของการจัดทำรายงาน
- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Inclusiveness)	- ความถูกต้องของเนื้อหา (Accuracy)
- บริบทความยั่งยืน (Sustainability Context)	- ความสมดุลของเนื้อหา (Balance)
- ประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ (Material)	- ความชัดเจนของเนื้อหา (Clarity)
	- ข้อมูลการเปรียบเทียบ (Comparability)
	- ความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability)
	- ความทันกาล (Timeliness)

ส่วนที่ 2 GRI 102: General Disclosures โดยจะเป็นการเปิดเผยข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ส่วนที่ 3 GRI 103: Management Approach ซึ่งจะเป็นการเปิดเผยข้อมูลแนวทางบริหารจัดการประเด็นสาระสำคัญของการพัฒนา กปภ. สู่ความยั่งยืน ทั้งในส่วนของเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ 4 GRI 200: Economic เป็นการเปิดเผยข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจของ กปภ.

ส่วนที่ 5 GRI 300: Environmental เป็นการเปิดเผยข้อมูลทางด้านสิ่งแวดล้อมของ กปภ.

ส่วนที่ 6 GRI 400: Social เป็นการเปิดเผยข้อมูลทางด้านสังคมของ กปภ.

2) การนำเสนอรายงาน

หลังจากที่ได้จัดทำรายงานความยั่งยืนแล้วเสร็จ กปภ. จะต้องนำเสนอรายงานความยั่งยืนต่อคณะผู้บริหารระดับสูง (ครส.) ของ กปภ. เพื่อพิจารณารับทราบรายงานการดำเนินงาน จากนั้นจะนำเสนอรายงานแก่คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและคณะกรรมการ กปภ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ ก่อนที่จะเผยแพร่ให้แก่สาธารณะชนและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปภ. ได้รับทราบรายงานความยั่งยืนต่อไป



บทที่ 5

นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
กับการพัฒนาความยั่งยืนของ กปภ.

ลำดับที่	นโยบาย	QR Code
๑	นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
๒	นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	
๓	นโยบายสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและให้บริการลูกค้า	
๔	นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
๕	นโยบาย Governance, Risk Management and Compliance (GRC)	
๖	ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ	
๗	นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	
๘	นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบ	
๙	นโยบายและแนวปฏิบัติการเปิดเผยข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญ	
๑๐	นโยบายและแนวปฏิบัติการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม	



"มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืน ด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา"
(Leading to be a high performing and sustainable organization
with excellent waterworks services)

