

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570 – 2574

และแผนปฏิบัติการส่งเสริม
การกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ กปภ.
ประจำปีงบประมาณ 2570



สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ 1 บทนำ	2
1.1 ความเป็นมา	2
1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดี	2
1.3 ขั้นตอนการจัดทำแผน	2
1.4 กระบวนการการอนุมัติแผน	3
1.5 ข้อมูลองค์กร	3
บทที่ 2 มาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	9
2.1 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสากล	9
2.2 แนวทางปฏิบัติของ OECD ว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2024	10
2.3 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code)	10
2.4 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2568 ของ สคร.	11
บทที่ 3 การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.	14
3.1 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก	14
3.2 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน	19
3.3 สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม (การวิเคราะห์ SWOT ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570 – 2574)	33
3.4 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยใช้ TOWS	37
3.5 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)	38
3.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)	38
3.7 ความสามารถพิเศษในปัจจุบันและอนาคต (Core Competency: CC)	38
บทที่ 4 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2570 - 2574	39
4.2 เป้าประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Key Goal)	39
4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการ	40
4.4 สรุปภาพรวมความเชื่อมโยงของแผนระดับชาติ แผนภาครัฐ แผนวิสาหกิจของ กปภ. กับแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570 - 2574	42
4.5 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570 – 2574	43
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2570	47

บทสรุปผู้บริหาร

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570 – 2574



การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) ได้จัดทำ “แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570 – 2574” และแผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2570” เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เข้มแข็งสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนายุทธวิสาหกิจ และระบบประเมินผล SE-AM ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยเฉพาะในมิติการประเมิน กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)



แผนแม่บทฯ ฉบับนี้ มุ่งเน้นการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และการส่งเสริมการบูรณาการกับระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร (Compliance) และการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) เพื่อสร้างรากฐานการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใส และยั่งยืน ผ่านการร้อยเรียงทิศทางธรรมาภิบาลให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ กปภ. ในระยะ 5 ปี ข้างหน้า เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ “**มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืน ด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา**”

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี กปภ. ปีงบประมาณ 2570 – 2574 ฉบับนี้
จึงถูกจัดทำขึ้นให้สอดคล้องและสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของ กปภ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่าน **5 กลยุทธ์** ดังนี้



กลยุทธ์ที่ 1 :

เสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการเชิงรุกโดยใช้ข้อมูลและผลการดำเนินงานสนับสนุนบทบาทของคณะกรรมการ และผู้บริหาร

มุ่งเน้นการใช้ข้อมูลและผลการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการกำกับติดตาม และการสื่อสารจากผู้นำ



กลยุทธ์ที่ 2 :

พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการ ด้วยข้อมูล และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานบนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้

พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลด้าน CG โดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีที่เชื่อถือได้



กลยุทธ์ที่ 3 :

บูรณาการหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเข้ากับกระบวนการทำงาน โดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ESG เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

นำหลักธรรมาภิบาลและประเด็น ESG เข้าไปเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด นโยบาย และกระบวนการดำเนินงาน



กลยุทธ์ที่ 4 :

ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมอย่างยั่งยืน

สร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่น โดยเผยแพร่ผลการดำเนินงานด้าน CG และความยั่งยืนสู่ภายนอก



กลยุทธ์ที่ 5 :

พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมธรรมาภิบาล เพื่อนำหลักธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

พัฒนาศักยภาพเครือข่าย CG และสร้างความตระหนักรู้ เพื่อให้หลักธรรมาภิบาลเกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน



ทั้งนี้ แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี กปภ. ปีงบประมาณ 2570 – 2574 ประกอบด้วยแผนการดำเนินงานระยะ 5 ปี ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนวิสาหกิจของ กปภ. รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถวัดผลและติดตามได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรให้เป็นแบบอย่างด้านธรรมาภิบาลในภาครัฐ พร้อมตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และนำพาองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนในทุกมิติ สร้างกลไกการบริหารจัดการที่ยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ยกระดับขีดความสามารถขององค์กร และบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ตามวิสัยทัศน์ของ กปภ.



**“ มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืน
ด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา ”**

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งในฐานะผู้ให้บริการสาธารณูปโภคเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และการดำเนินการกิจเชิงสังคมให้ประชาชนในส่วนภูมิภาคมีน้ำสะอาดใช้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม โดยมีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย และดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลเชิงนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

กปภ. ตระหนักถึงแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใสเป็นธรรม ต่อต้านทุจริตประพฤติมิชอบ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จึงได้ทบทวนแผนแม่บทระยะยาวด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและการดำเนินการของภาครัฐ ตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับกำกับดูแล ตลอดจนแผนวิสาหกิจของการประปาส่วนภูมิภาค ปีงบประมาณ 2568 - 2572 โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคม (GRC) และคณะกรรมการ กปภ. ให้การดำเนินงานตามแผนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 1) เพื่อเป็นแผนและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สำหรับส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2) เพื่อใช้เป็นแนวทางตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของ กปภ. และป้องกันมิให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน อันจะทำให้เกิดความสูญเสียต่อรัฐ สังคม ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร
- 3) เพื่อสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และความศรัทธา ให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ประชาชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.3 ขั้นตอนการจัดทำแผน

การจัดทำแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. กำหนดขั้นตอนดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูล

- เก็บรวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์ข้อมูล

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายนอกและภายในองค์กร สภาพปัญหา ตลอดจนกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (SWOT Analysis)
- กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบและปฏิบัติ

3. จัดทำร่างแผน

จัดทำร่างแผนแม่บทระยะยาว โดยมีเค้าโครงประกอบด้วย 5 บท ดังนี้

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 มาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
- บทที่ 3 การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.
- บทที่ 4 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570 – 2574
- บทที่ 5 แผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2570

1.4 กระบวนการการอนุมัติแผน

1. คณะอนุกรรมการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคม (GRC) ให้ความเห็นชอบ
2. คณะกรรมการ กปภ. รับทราบแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.

1.5 ข้อมูลองค์กร

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม



2. วัฒนธรรมองค์กร “STRIVER” (ผู้มีความมุ่งมั่น)

	S	Synergy	ร่วมพลังเพื่อผลสำเร็จขององค์กรสู่ความยั่งยืน
	T	Transparency	ปฏิบัติงานตามกฎหมาย มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใสและมุ่งปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร
	R	Responsibility	รับผิดชอบต่องานในหน้าที่ เพื่อร่วมงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม
	I	Innovation and Digitalization	พัฒนาความรู้สู่ความคิดสร้างสรรค์ ต่อยอดนวัตกรรมควบคุมคุณภาพและปรับกระบวนการทำงานสู่ดิจิทัล
	V	Visionary	มองการณ์ไกล สร้างมูลค่าเพิ่ม มีจิตสำนึกการกำกับดูแลกิจการที่ดีนำสู่ความยั่งยืน
	E	Empathy	เอาใจใส่และปฏิบัติต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน
	R	Relation	สร้างความสัมพันธ์อันดี ให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประทับใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. ทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ของ กปภ.

1. จำนวนลูกค้าสุทธิน้อยกว่า 6.57 ล้านราย
2. จำนวนสาขาที่จ่ายน้ำเป็นเวลาเนื่องจากขาดแคลนแหล่งน้ำดิบไม่เกิน 6 สาขา
3. คุณภาพน้ำตามมาตรฐาน กปภ. ร้อยละ 100.00
4. อัตราน้ำสูญเสียไม่เกินร้อยละ 24.914
5. ค่าใช้จ่ายรวมต่อหน่วยน้ำจำหน่ายไม่เกิน 20.00 บาท/ลบ.ม.
6. ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กรด้านธรรมาภิบาลไม่น้อยกว่า 4.40 คะแนน
7. คะแนนความผูกพันของลูกค้าไม่น้อยกว่า 4.50 คะแนน
8. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 4.40 คะแนน
9. Eco-Efficiency ไม่น้อยกว่า 1.0918
10. ผลผลิตของบุคลากร (HR Productivity) ไม่น้อยกว่า 4.10 ล้านบาท/คน
11. การทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัล ร้อยละ 84



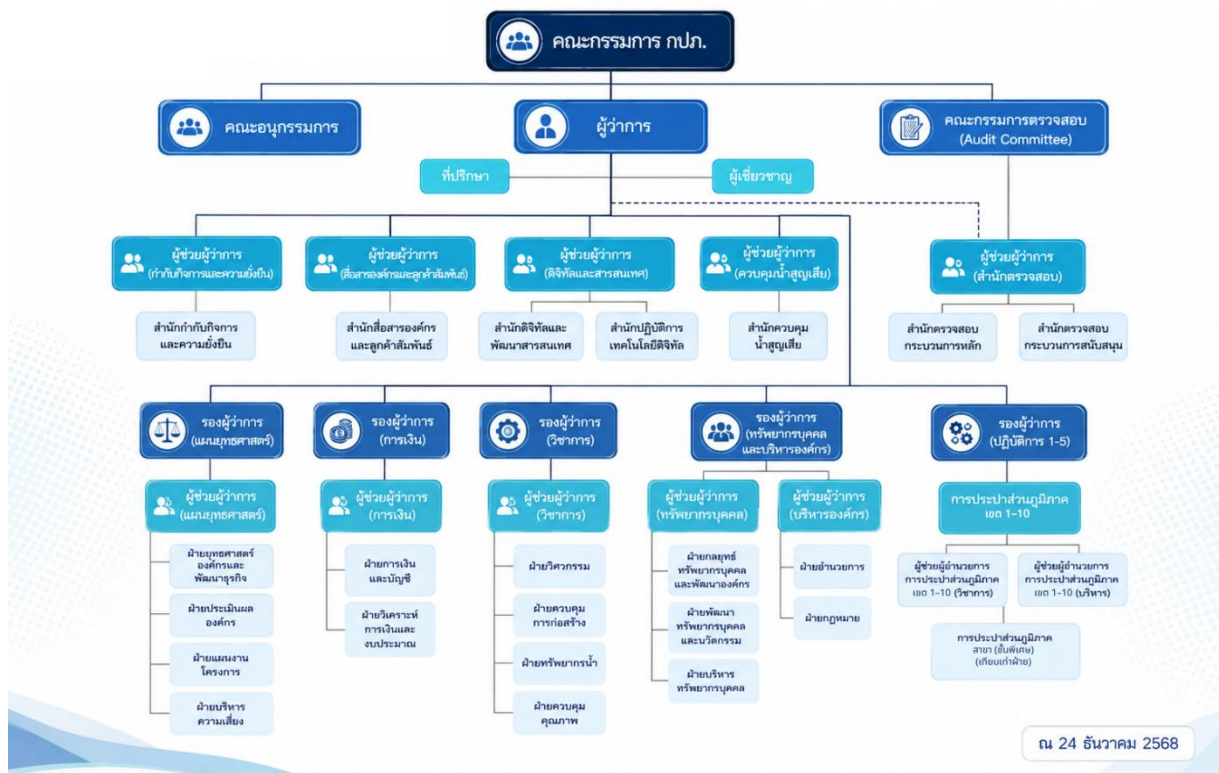
4. การออกแบบระบบงาน (Work Systems) ของ กปภ.

การทบทวน Work Systems เพื่อให้สอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ เพื่อเป็นกระบวนการในการแสดงความมั่นใจว่าระบบงานขององค์กรโดยรวม จะมีศักยภาพและมีความพร้อม ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ โดยต้องมีการพิจารณาเป้าประสงค์ที่กำหนดว่าองค์กร ต้องการบรรลุเป้าประสงค์ใดบ้าง รวมถึงต้องการระบบงานใดที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์นั้นๆ ซึ่ง กปภ. มีระบบงานจำนวน 3 ระบบงาน และกระบวนการที่สำคัญในปัจจุบันจำนวน 21 กระบวนการ ดังนี้

ระบบนำองค์กร (8 กระบวนการ)	M1: กำกับดูแลองค์กร M2: บริหารความยั่งยืน M3: วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ M4: จัดการด้านกฎหมายและกฎระเบียบ	M5: บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน M6: ตรวจสอบภายใน M7: พัฒนาระบบ M8: การพัฒนารูปร่าง	มุ่งสู่องค์กร ที่เป็นเลิศและยั่งยืน ด้านการให้บริการ และบริหารจัดการ น้ำประปา
ระบบงานหลัก (7 กระบวนการ)	C1: วางแผน ออกแบบ และก่อสร้างระบบประปา C2: จัดหาและบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบ C3: ผลิตน้ำประปาและควบคุมคุณภาพน้ำ C4: จ่ายน้ำประปาและควบคุมน้ำสูญเสีย	C5: จัดเก็บรายได้ C6: จัดการด้านลูกค้า การตลาด และการบริการ C7: การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
ระบบงานสนับสนุน (6 กระบวนการ)	S1: บัญชี การเงิน งบประมาณ และทรัพย์สิน S2: พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล S3: บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล S4: จัดซื้อ จัดจ้าง และการบริหารพัสดุ	S5: บำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค S6: จัดการความรู้และนวัตกรรม	

5. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1) โครงสร้างองค์กร



ณ 24 ธันวาคม 2568

2) บทบาทหน้าที่ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1. คณะกรรมการ กปภ. กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งพิจารณาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงานโดยแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ รวม 8 คณะ เพื่อรับผิดชอบในการกลั่นกรองแผนงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ประกอบด้วย

1) คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ กปภ.

2) คณะกรรมการตรวจสอบของ กปภ.

3) คณะอนุกรรมการกฎหมายของ กปภ.

4) คณะอนุกรรมการบริหารของ กปภ.

5) คณะอนุกรรมการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคม (GRC)

6) คณะอนุกรรมการทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้และนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล

7) คณะอนุกรรมการติดตามการดำเนินงานตามนโยบาย

8) คณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. กปภ. เชื่อมโยงกระบวนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เข้ากับการพัฒนาระบบคุณธรรมจริยธรรม การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสรวมทั้งบูรณาการกับระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้แก่พนักงาน

3. หน่วยงานในสังกัดสายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (กำกับกิจการและความยั่งยืน) ประกอบด้วย

3.1 สำนักกำกับกิจการและความยั่งยืน ประกอบด้วยหน่วยงานระดับกอง 3 หน่วยงาน ได้แก่ กองกำกับกิจการและความยั่งยืน กองการประชุม และกองเลขานุการ มีบทบาทหลัก (Key Roles) สรุปได้ดังนี้

1) วางแผน กำหนด และทบทวนแผนการดำเนินงานและทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กรรวมทั้งกำกับดูแล ควบคุม และติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทาง ข้อกำหนดกระบวนการ และขั้นตอนที่กำหนดไว้

2) ให้การสนับสนุนการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนองค์กรธรรมาภิบาล กำกับดูแลกิจการที่ดี

3) รับผิดชอบ ดูแล ติดตาม และตรวจสอบการจัดทำแผนงานการพัฒนาความยั่งยืนองค์กรธรรมาภิบาล การกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวให้ครอบคลุมการวิเคราะห์วางแผน และการพัฒนาวิธีการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามกฎ ระเบียบ กฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4) รับผิดชอบการจัดกิจกรรม/โครงการ และการนำเสนอสื่อประชาสัมพันธ์ ในด้านการปลูกจิตสำนึกที่ดีด้านความยั่งยืนองค์กร การกำกับดูแลกิจการที่ดี และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

5) รับผิดชอบการปฏิบัติงานและรายงานการพัฒนาความยั่งยืนองค์กรและรายงานผลการดำเนินงานองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

6) รับผิดชอบการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปประเด็นต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวินิจฉัยและการตัดสินใจของคณะกรรมการการประปาส่วนภูมิภาค คณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายคณะผู้บริหารระดับสูง และผู้ว่าการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

7) ติดตามการบริหารจัดการ การกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติในการดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมคณะกรรมการการประสานงานภูมิภาคคณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายคณะกรรมการระดับสูง และการประชุมอื่นๆ ที่ผู้ว่าการมอบหมาย รวมถึงจัดทำมติและรายงานการประชุม เพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างมีแบบแผน

8) ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามข้อสั่งการผู้ว่าการและมติที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง

9) ดูแลงานด้านพิธีการในระดับองค์กร

3.2 กองป้องกันการทุจริตและส่งเสริมจริยธรรม เป็นหน่วยงานขึ้นตรงกับผู้ช่วยผู้ว่าการ (กำกับกิจการและความยั่งยืน) มีบทบาทหลัก (Key Roles) สรุปได้ดังนี้

1) จัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมของ กปภ. ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมของ กปภ. พิจารณาและเสนอต่อผู้ว่าการสั่งการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

2) พิจารณา ทบทวน ปรับปรุงประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ กปภ. ตามความจำเป็นหรือความเหมาะสม เผยแพร่ปลูกฝัง และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม และจรรยาบรรณของ กปภ.

3) ร่วมเป็นกรรมการสอบข้อเท็จจริง กรณีมีผู้ฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ กปภ.

4) รายงานผลการดำเนินงานและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงมหาดไทย ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) และกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม สำนักงาน ก.พ. หรืออื่นๆ

5) ส่งเสริม ยกย่อง ผู้ปฏิบัติงานที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและปลูกฝังให้พนักงานใหม่ประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ กปภ.

6) จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรม และจรรยาบรรณของ กปภ. ให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุขมีความสมานฉันท์สร้างและพัฒนาศักยภาพหรือองค์กรเครือข่ายให้เป็นแบบอย่างในการขับเคลื่อนงานส่งเสริมคุณธรรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์

6. โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรโดยบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (GRC) ของ กปภ.

กปภ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยมุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานและการให้บริการตามหลักการ GRC โดย กปภ. ได้นำภารกิจที่ได้รับมอบหมายมากำกับดูแล ติดตามและรายงานผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านกลไกดังนี้

1. Policy Management : การบริหารจัดการนโยบายที่เป็นปัจจุบันสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมองไปในอนาคตข้างหน้า

2. Focused Direction : มุ่งเน้นทิศทางการปฏิบัติงาน GRC อย่างครบถ้วน เป็นมาตรฐาน และบูรณาการ

3. MIS : มีระบบข้อมูล คลังข้อมูล เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

4. Efficient Risk and Compliance : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแล การปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบของเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) รวมถึงการรายงานและติดตามผลตามจริง (Real-Time Monitoring and Reporting)

5. Streamline Process : การพิจารณาควบคุมในกระบวนการทำงานหลักอย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกับการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architect)

โดย กปภ. ได้วิเคราะห์กระบวนการที่สำคัญ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อบูรณาการข้อมูล ระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบ รวมทั้งระบบสารสนเทศอื่นในองค์กร และ เครื่องมือติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อนำเสนอข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้อง ทันเวลา

7. นโยบายแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี การพัฒนาความยั่งยืนและการนำองค์กรของ กปภ.

กปภ. ได้ประกาศนโยบายแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี การพัฒนาความยั่งยืนและการนำองค์กร รวม 21 ฉบับ เผยแพร่ทางเว็บไซต์การกำกับดูแลกิจการที่ดี กปภ. (<https://cg.pwa.co.th>) ประกอบด้วย

1. นโยบายคณะกรรมการ กปภ.
2. นโยบายผู้ว่าการ กปภ.
3. นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. นโยบายการพัฒนาความยั่งยืน
5. นโยบายธรรมาภิบาลข้อมูลและแนวปฏิบัติของการประปาส่วนภูมิภาค
6. นโยบายการกำกับดูแลและการบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของการประปาส่วนภูมิภาค (PWA Digital Governance)
7. นโยบายสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและให้บริการลูกค้า
8. นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
9. นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
10. นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
11. นโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส (Whistle Blowing Policy)
12. นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ
13. นโยบายและแนวทางปฏิบัติการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน
14. นโยบายและแนวทางปฏิบัติการป้องกันการเกิดรายการที่เกี่ยวข้องกัน
15. นโยบายและแนวปฏิบัติการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม
16. นโยบายและแนวปฏิบัติการเปิดเผยข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญฯ
17. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการป้องกันการเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
18. นโยบายการให้ การรับของขวัญหรือประโยชน์อื่นใด
19. นโยบายการต่อต้านการรับหรือให้สินบน เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
20. นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของการประปาส่วนภูมิภาค
21. ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของการประปาส่วนภูมิภาค

บทที่ 2

มาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

มาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ คือ กรอบแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับธรรมาภิบาลของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นการสร้างระบบนิเวศการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม (Level Playing Field) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว และปราศจากการแทรกแซงที่ไม่เหมาะสม พร้อมทั้งมุ่งเน้นการสร้างเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ผ่านการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส ครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานทางการเงินและประเด็นที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial Disclosure) เช่น บทบาทความรับผิดชอบต่อสังคม และการบริหารความเสี่ยงด้านความยั่งยืน นอกจากนี้ยังส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้มีความเป็นอิสระมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และผลักดันการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อเพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถขับเคลื่อนภารกิจของรัฐควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระดับสากล

ทั้งนี้ กปภ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง จึงได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ และบูรณาการกรอบแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากมาตรฐานระดับสากล และระดับประเทศเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของ กปภ. ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดกรอบแนวคิดหลัก ดังนี้

2.1 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสากล

	Accountability	ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ทั้งด้านบวกและด้านลบ
	Responsibility	ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
	Value Creation	การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้นจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
	Equitable Treatment	การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน
	Transparency	ความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	Participation	การมีส่วนร่วม และการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
	Ethics	การส่งเสริมและพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินกิจการ
	Corporate Governance	การส่งเสริม พัฒนา และเผยแพร่การสร้างความรู้ความเข้าใจในการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.2 แนวทางปฏิบัติของ OECD ว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจ ปี 2024

1. **ภาครัฐในฐานะเจ้าของ (Active Ownership)** : ต้องทำหน้าที่เป็นเจ้าของที่กระตือรือร้นและเป็นมืออาชีพ กำหนดนโยบายการถือหุ้นที่ชัดเจน และแยกบทบาทระหว่าง “ผู้กำกับดูแล (Regulator)” และ “เจ้าของ (Owner)” ในการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน
2. **การแข่งขันที่เท่าเทียม (Level Playing Field)** : รัฐวิสาหกิจต้องได้รับกฎเกณฑ์การแข่งขันที่เท่าเทียมกับบริษัทเอกชน ทั้งด้านกฎหมาย ภาษี และการเข้าถึงแหล่งเงินทุน
3. **การกำกับดูแลโดยคณะกรรมการ (Board Autonomy)** : คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีความเป็นอิสระ มีทักษะหลากหลาย โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง
4. **ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล (Transparency)** : รัฐวิสาหกิจต้องมีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่ได้มาตรฐานทั้งเรื่องโครงสร้างการบริหาร ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
5. **ความยั่งยืนและการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Sustainability)** : รัฐวิสาหกิจควรบริหารความเสี่ยงโดยเน้นความยั่งยืน และการปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
6. **การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม (Fair Treatment)** : แม้รัฐจะเป็นผู้ถือหุ้นหลัก แต่ต้องเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้นรายย่อยและนักลงทุนต่างชาติ

2.3 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code)

คำจำกัดความ

“การกำกับดูแลกิจการ” หมายถึง ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลรวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กำกับการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ซึ่งรวมถึง (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (Objectives) (2) การกำหนดกลยุทธ์นโยบายและพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และ (3) การติดตามประเมินและดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

“การกำกับดูแลกิจการที่ดี” ตามหลักปฏิบัตินี้หมายถึงการกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืนนอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุนซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance outcome) อย่างน้อยดังต่อไปนี้

1. สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitive - ness and performance with long-term perspective)
2. ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and responsible business)
3. เป็นประโยชน์ต่อสังคมและพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good corporate citizenship)
4. สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate resilience)

หลักปฏิบัติที่สำคัญ

หลักปฏิบัติ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน (Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board)

หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน (Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation)

หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ (Strengthen Board Effectiveness)

หลักปฏิบัติ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (Ensure Effective CEO and People Management)

หลักปฏิบัติ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ (Nurture Innovation and Responsible Business)

หลักปฏิบัติ 6 ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม (Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)

หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล (Ensure Disclosure and Financial Integrity)

หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น (Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

2.4 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2568 ของ สคร.

หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2568 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่มุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ การนำหลักการฯ ไปปรับใช้ ให้ยึดหลัก “Apply or Explain” กล่าวคือ รัฐวิสาหกิจสามารถเลือกปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบท โครงสร้างองค์กร และข้อจำกัดด้านกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการใดได้ ควรมีการชี้แจงเหตุผลและกำหนดแนวทางปฏิบัติทดแทนที่เหมาะสม เพื่อให้ยังคงรักษาระดับธรรมาภิบาลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 9 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติโดยภาครัฐควรมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนระหว่างผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) ผู้กำกับดูแล (Regulator) ผู้ดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์รวมถึงภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจโดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำของรัฐวิสาหกิจแต่ยังคงควรมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยความรอบคอบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

ผู้ถือหุ้นทุกรายเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจมีสิทธิพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด โดยสิทธิที่สำคัญประการหนึ่งคือการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของรัฐวิสาหกิจโดยการออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้นซึ่งรวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจดังนั้นคณะกรรมการจึงควรดูแลและคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันรวมถึงไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น

หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

คณะกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและนโยบายของภาครัฐคณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และดูแลให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ ตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบทางความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และควรเข้าใจขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและนโยบายของภาครัฐ

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้นคณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงสิทธิตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้เสีย และกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงาน และไม่ควรกระทำการใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และคณะกรรมการควรดูแลช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมจะสามารถป้องกันหรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามที่กฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐกำหนด

หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้กรรมการผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด

หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรรื้อหรือกับคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจแผนวิสาหกิจแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจและควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งติดตามให้รัฐวิสาหกิจนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยคณะกรรมการมีบทบาทในการกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

บทที่ 3

การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.

3.1 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก

3.1.1 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในมิติของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งหมด 17 เป้าหมายสำหรับประเทศไทยได้มีการจัดทำแผนพัฒนาประเทศที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในหลายระดับโดยแผนงานและกระบวนการทั้งหมดยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” เป็นแนวทางในการดำเนินการโดยเฉพาะการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG) ข้อที่ 16 การส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐทั้งหมด โดยมีเป้าหมายส่งเสริมธรรมาภิบาลที่ดีในหน่วยงาน ด้วยการดำเนินงานอย่างโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง

3.1.2 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานของรัฐ จำนวน 2 มาตรา ได้แก่ มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลและมาตรา 76 รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้น หน่วยงานของรัฐทั้งหมดจึงต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3.1.3 พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 มาตรา 19 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาวินัยจริยธรรมประจำหน่วยงานของรัฐ ในการนี้อาจมอบหมายให้ส่วนงานที่มีหน้าที่และภารกิจในด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล หรือเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หรือคณะกรรมการและกลุ่มงานจริยธรรมประจำหน่วยงานของรัฐที่มีอยู่แล้วเป็นผู้รับผิดชอบก็ได้

(2) ดำเนินกิจกรรมการส่งเสริม สนับสนุน ให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานของรัฐ และจัดให้มีมาตรการและกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม รวมทั้งกำหนดกลไกในการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชน

3.1.4 พระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2522 มีมาตราที่เกี่ยวข้องดังนี้

มาตรา 17 บัญญัติให้ คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลทั่วไปซึ่งกิจการของ กปภ. รวมถึงการวางข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงาน การแบ่งส่วนงาน การบริหารงานบุคคล อัตราเงินเดือน สวัสดิการพนักงาน และการกำหนดราคาจำหน่ายน้ำและค่าบริการ

มาตรา 45 บัญญัติให้ คณะกรรมการทำรายงานปีละครั้งเสนอรัฐมนตรีเพื่อกล่าวถึงผลงานปีที่ล่วงมาคำชี้แจงนโยบาย โครงการและแผนงานอนาคต และให้ กปภ. โฆษณารายงานประจำปีซึ่งแสดงงบดุล บัญชีทำการ บัญชีกำไรขาดทุนที่ผู้สอบบัญชีรับรองแล้ว ภายใน 180 วันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี

3.1.5 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

3.1.6 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2580) กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580 คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเด็นที่ 4 ภาครัฐมีความทันสมัย

- องค์การภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ ปรับโครงสร้างและระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบที่มีความหลากหลาย มีการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้าสู่การเป็นสำนักงานสมัยใหม่

- พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย

ประเด็นที่ 5 บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ

- ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม

- บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

ประเด็นที่ 6 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

- บุคลากรภาครัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต

- การบริหารจัดการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ

3.1.7 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ประเด็น (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการเติบโตอย่างยั่งยืนบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการเติบโตที่เน้นหลักของการใช้ประโยชน์ การอนุรักษ์ รักษา พื้นฟูและยกระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล

ประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 ที่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมุ่งเน้นการปรับพฤติกรรม “คน” ทุกกลุ่มในสังคม ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของแต่ละหน่วยงาน ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริต

3.1.8 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ สะดวกและประหยัด

- ทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐ

กลยุทธ์ที่ 2 การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่นเชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

- เร่งทบทวนบทบาทภาครัฐและกระจายอำนาจการบริหารจัดการภาครัฐ
- สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาล

3.1.9 (ร่าง) กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 14 (พ.ศ. 2571 - 2575) มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

วัตถุประสงค์ “เศรษฐกิจขยายตัวสูงขึ้นอย่างทั่วถึง และยั่งยืน” โดยมี 5 เสาหลักการพัฒนา คือ

1. Transform เศรษฐกิจ “การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ”
2. Reform ภาครัฐ “ปฏิรูปภาครัฐ”
3. Upgrade ทุมนมนุษย์ “การพัฒนาทุนมนุษย์”
4. Sustain ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม “การบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม”
5. Transfer เทคโนโลยีและนวัตกรรม “การลงทุน ถ่ายทอด และนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม”

3.1.10 แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566 - 2570) มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

เป้าหมายที่ 4 : องค์กรสมรรถนะสูง ตอบโจทย์ประชาชน ยึดหลักธรรมาภิบาล

แนวทางการพัฒนาที่ 4.1 : ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานและการบริการประชาชนสู่องค์กรที่มีขีดความสามารถสูง

แนวทางการพัฒนาที่ 4.2 : ส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐสู่องค์กรดิจิทัล

แนวทางการพัฒนาที่ 4.3 : พัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตของบุคลากร

แนวทางการพัฒนาที่ 4.4 : ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

3.1.11 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายความว่า 13 ไทยมีภาครัฐ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ในด้านการบริหารจัดการองค์กรให้โปร่งใส กำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลและมีประสิทธิภาพโดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวทางการพัฒนา

1. การทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ รวมถึงมีการบริหารจัดการองค์กรตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลสากล

2. การบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (GRC : Governance Risk and Compliance) และการนำไปปฏิบัติ

3. การปรับปรุงการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระบบ Integrity and Transparency Assessment (ITA) มาปรับใช้ และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอแก่สาธารณะ

4. การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมทั้งมีมาตรการทบทวนการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้มีความเหมาะสม

3.1.12 แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2566 - 2580) ได้กำหนดเป้าหมายภาพรวมของแผนแม่บทข้อที่ 6 คือ มีการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำที่มีธรรมาภิบาล โดยธรรมาภิบาลด้านน้ำ ประกอบด้วย การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการพัฒนาเครื่องมือบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

3.1.13 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในปีงบประมาณ 2563 โดยพัฒนาต่อยอดจากเกณฑ์การประเมินผลตามระบบ SEPA และระบบการบริหารจัดการองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจสามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ มีกรอบการประเมินแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 1) การประเมินผลการดำเนินงาน (Key Performance Areas)
- 2) การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) 8 ด้าน โดยมี Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร มุ่งเน้นประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายบริหารสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งในมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 10 หัวข้อ ดังนี้

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. การตอบสนองบทบาทภาครัฐ | 6. คณะกรรมการ |
| 2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม | 7. การบริหารความเสี่ยง |
| 3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น | 8. จรรยาบรรณ |
| 4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย | 9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม |
| 5. การเปิดเผยข้อมูล | 10. การติดตามผลการดำเนินงาน |

3.1.14 คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี



โดยด้านการบริหารภาครัฐ การปฏิรูปกฎหมาย ได้แก่

- ราชการทันสมัย
- การปฏิรูประบบราชการ เสริมสร้างวินัยทางการเงินและการคลังของรัฐอย่างเป็นระบบ
- การพัฒนากฎหมายเพื่อให้ประชาชนมีชีวิตที่ดีขึ้น
- แก้ปัญหาคอร์รัปชันเชิงโครงสร้างอย่างจริงจัง

3.1.15 นโยบายสำคัญของกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย มอบนโยบายสำคัญเร่งด่วน 5 ด้าน ได้แก่

1. ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้
2. แก้ปัญหาความมั่นคงยาเสพติดและชายแดน
3. ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน
4. ป้องกันและจัดการภัยพิบัติและพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน
5. ราชการทันสมัย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส เป็นธรรม



รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยได้มอบนโยบายสำคัญไว้ 4 ข้อ ได้แก่

1. การเร่งรัดแก้ไขปัญหาคาแคลนน้ำ และยกระดับคุณภาพประปาในทุกพื้นที่อย่างบูรณาการ
2. การลดต้นทุนองค์กร และส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาด
3. ยกระดับการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริการ ระหว่างหน่วยงาน
4. โปร่งใส และการมีหัวใจบริการ (Service mind)

นอกจากนี้ แนวโน้มสังคมไทยในปัจจุบัน มีความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของประชาชนต่อความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของหน่วยงานรัฐ โดยเฉพาะในรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการสาธารณะ เช่น กปภ. สังคมให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูล การตอบสนองเสียงสะท้อน และการมีช่องทางร้องเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย รวมทั้งต้องการให้หน่วยงานรัฐดำเนินงานอย่างโปร่งใสทั้งเชิงนโยบายและการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางธรรมาภิบาลเชิงรุกและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.2 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน

3.2.1 คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ได้กำหนดแนวปฏิบัติที่ดีการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ตามหลักสำคัญในการกำกับดูแลที่ดีสากลและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2568 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยแบ่งเป็น 9 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การสนองบทบาทของภาครัฐ กปภ. ต้องดำเนินภารกิจด้วยความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญอย่างต่อเนื่องและสามารถตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของรัฐ ในฐานะเจ้าของและผู้กำหนดนโยบายรวมถึงความผาสุกของประชาชนเป็นสำคัญ

หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ กปภ. ควรกำหนดแนวทางที่ทำให้ผู้ถือหุ้นภาครัฐมั่นใจได้ว่า กปภ. มีการดูแลให้การใช้จ่ายงบประมาณมีความคุ้มค่า ผ่านการลงทุนและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบโดยจัดให้มีมาตรการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดให้กรรมการผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนได้ส่วนเสีย ของตนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำธุรกรรมของ กปภ.

หมวดที่ 3 คณะกรรมการ คณะกรรมการ กปภ. ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ ตระหนักถึงบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานที่สำคัญของ กปภ. โดยจะต้องพิจารณา ถึงปัจจัยเสี่ยงและวางแผนแนวทางการบริหารงานที่มีความเหมาะสม ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้ กปภ. เกิดความยั่งยืน รวมทั้งต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า ระบบบัญชีการรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมถึงระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญของ กปภ. มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอและมีความน่าเชื่อถือ

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการ กปภ. ควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กปภ. ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของทั้ง กปภ. และสังคมโดยรวมต่อไป

หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม คณะกรรมการ กปภ. มีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล คณะกรรมการ กปภ. ควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ กปภ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้การตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและ กปภ. ควรดูแลช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการ กปภ. ควรกำกับดูแลให้ กปภ. มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นระบบและได้มาตรฐาน รวมถึงจัดให้มีการสอบทานคุณภาพและความเพียงพอ ในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ

หมวดที่ 8 จริยธรรมและจรรยาบรรณ คณะกรรมการ กปภ. มีหน้าที่กำหนดประมวล/คู่มือ จริยธรรมและจรรยาบรรณที่มีแนวปฏิบัติครอบคลุมตั้งแต่ระดับคณะกรรมการผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน คณะกรรมการ กปภ. ต้องกำกับดูแลการดำเนินงาน ของ กปภ. ให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน โดยกำหนดแนวทางการติดตามผล การดำเนินงานที่สำคัญอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ รวมทั้งควบคุมข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและมาตรฐานของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้เป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนด

โครงสร้างการกำกับดูแลภายในองค์กร กปภ. กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลภายในองค์กร ตามโมเดลการป้องกัน 3 ชั้น (Three Lines of Defense) พร้อมกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของ หน่วยงานในองค์กร เพื่อให้เกิดการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้น (Line) ซึ่งจะก่อให้เกิด กระบวนการกำกับดูแลที่ทำให้ กปภ. บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับรูปแบบการทำการธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยแบ่งลำดับขั้นดังนี้



1. First Line คือ ทุกหน่วยงานในฐานะผู้รับผิดชอบกระบวนการทำงานต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน (FD) มีหน้าที่ กำกับดูแลการทำงานของตนเองให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ นโยบาย คู่มือปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

2. Second Line คือ หน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ติดตามดูแลการดำเนินงาน มีหน้าที่กำหนด/ทบทวน กฎ ระเบียบ นโยบาย และวางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ดี พร้อมทั้งสื่อสารข้อมูลและติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ (First Line) ตามนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่กำหนด

3. Third Line คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน (สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ(สำนักตรวจสอบ)) เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระ มีการรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่สอบทานกระบวนการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในระดับ First Line และ Second Line เพื่อให้มีความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานภายในองค์กร เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย กฎระเบียบ และแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพียงพอ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับ กปภ. สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของ กปภ. แบ่งออกเป็น 9 กลุ่ม ได้แก่



3.2.2 นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคม กำหนดให้คณะกรรมการคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้องและฝ่ายบริหารของ กปภ. ร่วมกันกำกับดูแลและขับเคลื่อนองค์กรเชิงบูรณาการ ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร โดยมีการปฏิบัติตามหลักสำคัญ ดังนี้

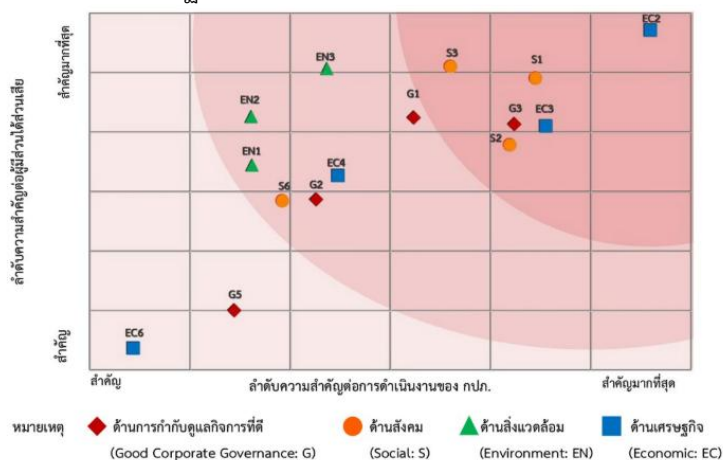
1. ร่วมกันกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการและแนวทางปฏิบัติในรัฐวิสาหกิจ 9 หมวด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรม GRC ที่ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

3. ดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งและประกาศต่างๆ อย่างมีธรรมาภิบาลและจริยธรรม โดยมีการตรวจสอบ สอบทาน ทบทวน ปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพตามหลักมาตรฐานสากล เพื่อบูรณาการร่วมกันส่งผลให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม

4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีข้อมูลถูกต้อง ทันเวลา รวมถึงการจัดให้มีช่องทางในการสื่อสารข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างทันกาล

3.2.3 ปัจจัยความยั่งยืน กปภ. ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ กปภ. ในปีงบประมาณ 2567 โดยมีการกำหนดการทบทวน 3 ปีครั้ง มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้สามารถระบุประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนครอบคลุมในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับกิจการที่ดี ดังนี้



นโยบายการพัฒนาความยั่งยืนของ กปภ. กำหนดให้ กปภ. มุ่งมั่นในการดำเนินกิจการตามพันธกิจด้วยการให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลให้แก่ประชาชน เพื่อใช้ในการอุปโภคบริโภค ด้วยความมั่นใจ ภายใต้ค่านิยมองค์กร “มุ่ง-มั่น-เพื่อปวงชน-สู่ความยั่งยืน” โดยยึดหลักการกำกับการดูแลกิจการที่ดีควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ อันก่อให้เกิดคุณค่าร่วมด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในห่วงโซ่คุณค่าของ กปภ. เพื่อดำรงการยอมรับ ความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม สามารถยกระดับการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals : SDGs) โดยมีแนวปฏิบัติสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

1. ลดน้ำสูญเสียอย่างต่อเนื่องผ่านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อการใช้น้ำเกิดประโยชน์สูงสุด
2. พัฒนานวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการให้คล่องตัวและทันสมัย
3. ขยายเขตให้บริการน้ำประปาที่ครอบคลุมและทั่วถึงทุกกลุ่มประชาชน และมีราคาที่เป็นธรรม เพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ
4. รักษาระดับคุณภาพน้ำประปาเพื่อสุขอนามัยที่ดีของประชาชน
5. บริหารงบประมาณ การลงทุน และควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้เกิดความคุ้มค่า เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรและผู้ใช้บริการ

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

1. มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่เป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) และสนับสนุนเป้าหมาย Net Zero Emissions ของประเทศ และพัฒนาองค์กรอย่างสมดุลตามแนวทาง BCG Economy Model เพื่อให้ธุรกิจของ กปภ. เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเติบโตเคียงคู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
2. ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินธุรกิจต่อระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำหลักการสำคัญในการจัดการของเสีย 3R (Reduce-Reuse-Recycle) มาปรับใช้ในองค์กร พร้อมส่งเสริมสนับสนุนการใช้พลังงานสะอาด เพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในทุกกระบวนการทำงานของ กปภ. (ผลิต จ่ายน้ำ ดูแลลูกค้า และการดำเนินงานสำนักงาน) และส่งเสริมให้สำนักงานทุกแห่งเป็นสำนักงานสีเขียว

3. อนุรักษ์และฟื้นฟูแหล่งน้ำผ่านกระบวนการบริหารจัดการแหล่งน้ำอย่างเป็นระบบ สนับสนุนการดูแลพื้นที่ป่าต้นน้ำ และสร้างความตระหนักรู้ในการใช้ทรัพยากรน้ำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมถึงประชาชนทั่วไป

ด้านสังคม (Social)

1. มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนด้านสังคม โดยเน้นยกระดับคุณภาพบริการด้วยนวัตกรรมดิจิทัลและการจัดการข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว

2. สื่อสารและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบ

3. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรม สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ส่งเสริมด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยในการดำเนินงาน การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร พร้อมปลูกฝังแนวคิดความยั่งยืน การเคารพสิทธิมนุษยชน ความเท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติของบุคลากร กปภ. ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชนและสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็ง รวมทั้งอาศัยความเชี่ยวชาญขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าร่วมและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคมให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

1. มุ่งมั่นพัฒนาระบบการกำกับดูแลองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล

2. ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงรอบด้าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน

3. ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้

4. สนับสนุนการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญอย่างถูกต้องครบถ้วนทันเวลา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น เหมาะสมกับภารกิจ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง

แนวโน้มความยั่งยืนของ กปภ. ในอนาคต จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ กปภ. ที่เริ่มมีความชัดเจนมากขึ้นอย่างต่อเนื่องประกอบกับการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ผวก. และเทรนด์ ด้านความยั่งยืนในเรื่อง Climate, Digital และGovernance ที่ก้าวรุกอย่างต่อเนื่องและเข้มข้น กกย. จึงนำมาวิเคราะห์แนวโน้มความยั่งยืนของ กปภ. ในช่วงปีงบประมาณ 2570 – 2574 ซึ่งจะเป็นช่วงเวลาสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่ “องค์กรดิจิทัลที่ยืดหยุ่นและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” ตามกรอบยุทธศาสตร์องค์กร ระยะยาวและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ดังนี้

แนวโน้มด้าน Transparency & ESG Governance จะเป็นเงื่อนไขความน่าเชื่อถือ กปภ. ควรบูรณาการ GRC ในการทำงาน รวมถึงการปลูกฝัง PWA DNA ผ่าน 3 หลักการสำคัญ ได้แก่ Planet : พลังรักสุขภาพ Well-being : พลังสร้างสุข และ Accountability : พลังแห่งความรับผิดชอบ รวมไปถึงการดำเนินงานปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบครอบคลุมการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบกับแนวโน้มในอนาคต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการเห็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ตรงไปตรงมา และตรวจสอบได้ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลคุณภาพน้ำ ผลกระทบสิ่งแวดล้อม การจัดซื้อจัดจ้างการใช้จ่ายงบประมาณที่โปร่งใสและคุ้มค่า ผลการดำเนินงาน ESG ความเสี่ยง Greenwashing จะถูกจับตามากขึ้น เพราะความโปร่งใส = ทุนความเชื่อมั่นขององค์กร

3.2.4 วิสัยทัศน์คณะกรรมการ กปภ. คณะกรรมการ กปภ. ได้ประกาศวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2569 เพื่อต่อยอดบทบาทผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็ง และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ของ กปภ. ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมภายใต้หลักความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม โดยมีรายละเอียด ดังนี้



วิสัยทัศน์คณะกรรมการ กปภ. 2569

ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน



ขับเคลื่อนภารกิจของภาครัฐ

นายจอมพุก วรรณจักรศิริ (ประธานกรรมการ กปภ.)

มุ่งเน้นต่อ ยอดความสำเร็จและแก้ไขปัญหา เพื่อ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” แก่ประชาชน โดยยึด 3 เสาหลัก : **บริการ** เพื่อปวงชน , **ประสิทธิภาพ** ปฏิรูปการจัดการภายใน , **ความมั่นคง** สร้างภูมิคุ้มกันที่ยั่งยืน เพื่อสร้าง ความมั่นคงด้านน้ำ ให้ประชาชนอย่างยั่งยืน



คุณภาพน้ำเพื่อชีวิต

พญ.อัมพร เบลจพพพิทักษ์ (กรรมการ กปภ.)

มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพน้ำประปาด้วยแนวทาง 3C
CLEAR : ระบบประปาที่มีความพร้อม , **CLEAN** : น้ำประปาสะอาดปลอดภัย ได้มาตรฐาน และ **CHLORINE** : น้ำประปาสุกครบถ้วนต้อง มีคลอรีนคงเหลืออย่างน้อย 0.2 mg/L



สู่องค์กรเทคโนโลยีและนวัตกรรม

นายพงษ์นรา เย็นยิ่ง (กรรมการ กปภ.)

บูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ สู่กระบวนการผลิตน้ำสะอาด เพื่อการอุปโภคบริโภคที่ปลอดภัย ของประชาชนในส่วนภูมิภาค พร้อมพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างยั่งยืน



นายเผ่าศักดิ์ คีรสุก (กรรมการ กปภ.)

เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเป็นกุญแจในการเชื่อมโยงโลกและแหล่งความรู้มหาศาล ของ กปภ. นำองค์ความรู้ที่ทันสมัยมาปรับใช้อย่างเท่ากัน มุ่งสู่การเป็น **Smart Organization** ที่สร้างประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม



นายอริป ตันติวรวงศ์ (กรรมการ กปภ.)

ขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการน้ำ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และ **การใช้พลังงานสะอาด** เพื่อยืดความสามารถในการผลิต พร้อมยกระดับงานบริการ ให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนอย่างแท้จริง

บริหารจัดการอย่างมั่นคงและยั่งยืน



นางธราพร สิงห์พันธุ์ มหิธรพองกุล (กรรมการ กปภ.)

ยกระดับ กปภ. ด้วย **วินัยการเงินที่เข้มแข็ง** และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ และการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต



นายหลักชัย พัฒนเจริญ (กรรมการ กปภ.)

น้ำสูญเสีย คือต้นทุนที่วัดประสิทธิภาพของ กปภ. ที่สะท้อนต้นทุนและคุณภาพการให้บริการ ของ กปภ. **ยกระดับการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย** ให้เป็นรูปธรรม เพื่อลดต้นทุนและสร้างมาตรฐานการบริการที่เป็นเลิศสู่ประชาชนอย่างยั่งยืน



นางปานิสรา ดวงสอดศรี (กรรมการ กปภ.)

กปภ. มุ่ง **บริหารจัดการน้ำประปาอย่างครบวงจร** ตั้งแต่การอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งน้ำ รับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อสร้างความมั่นคงของทรัพยากรน้ำ



รองศาสตราจารย์ชัยวัฒน์ จุตมการ (กรรมการ กปภ.)

เนื่องจากไม่เคยหยุดนิ่ง กปภ. **ต้องพร้อมรับไม่อ้างหน้า** ทุกส่วนงานเป็นพลังในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ เพื่อให้องค์กรยืนหยัดและเติบโตอย่างยั่งยืนทุกสถานการณ์



นายครากพิชญ์ เชื้อนคมลา (กรรมการ กปภ.)

มากกว่าหน้าที่ในการส่งจ่ายน้ำประปา คือ **ความใส่ใจ** ดูแล “ต้นทาง” ของแหล่งน้ำ พร้อมเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการน้ำของประเทศไทย เพื่อรักษาความมั่นคงของทรัพยากรน้ำให้อยู่คู่คนไทยตลอดไป



นายจักรพงษ์ คำจินทร์ (กรรมการและเลขานุการ)

องค์กรที่มี **ธรรมาภิบาล** ขับเคลื่อนโดยผู้บริหารและปฏิบัติงาน ที่ยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส มีความตั้งใจดีและมีจริยธรรม พร้อมตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมเพื่อนำ กปภ. บรรลุเป้าหมายตามภารกิจอย่างยั่งยืน

จัดทำโดย กองกำกับกิจการและความยั่งยืน

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570 – 2574

และแผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2570

24

3.2.5 นโยบายการบริหารงานของผู้ว่าการ กปภ. ประจำปี 2569 นายจักรพงษ์ คำจินทร์ ผู้ว่าการ กปภ. ได้มอบนโยบายการบริหารงานประจำปี 2569 ให้แก่คณะผู้บริหารและผู้จัดการสาขาทั่วประเทศ (234 สาขา) โดยมุ่งเน้นนโยบาย “PWA FIRST” ที่ครอบคลุมทั้งการบริหารการเงินเชิงรุก การสร้างภาคีเครือข่ายในการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ การเร่งลดน้ำสูญเสีย และการเพิ่มประสิทธิภาพแหล่งน้ำ พร้อมนำเทคโนโลยี AI และนวัตกรรมดิจิทัลมายกระดับการบริการประชาชนให้เข้าถึงน้ำสะอาดที่ได้มาตรฐานอย่างเท่าเทียม ทั้งนี้เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนและโปร่งใส ท่ามกลางความท้าทายด้านต้นทุนและสถานะเศรษฐกิจของ กปภ. โดยมีรายละเอียด ดังนี้



3.2.6 แผนวิสาหกิจของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570– 2574 กปภ. ได้ปรับยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กปภ. โดยมีรายละเอียดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

SO1 สร้างความเข้มแข็งและรักษามาตรฐานของระบบประปา

เป้าประสงค์ พัฒนามาตรฐานของระบบประปาเพื่อให้บริการที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดูแลรักษาระบบผลิตและผลิตน้ำให้ได้มาตรฐาน

กลยุทธ์ 1.1 รักษาคุณภาพน้ำประปาตามมาตรฐาน กปภ.

กลยุทธ์ 1.2 ยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงและระบบเฝ้าระวังสถานการณ์น้ำเชิงรุก

เพื่อป้องกันวิกฤตขาดแคลนแหล่งน้ำดิบ

SO2 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร

เป้าประสงค์ สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมชาติ เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความมั่นคงให้กับ กปภ. ทางด้านการเงิน

กลยุทธ์ 2.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำสูญเสียเชิงกายภาพ ด้วยเทคโนโลยี

กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำสูญเสียเชิงพาณิชย์

กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานและบริหารจัดการ

อุปสงค์การใช้น้ำ (Demand Management) ให้สอดคล้องกับขีดความสามารถการผลิต

กลยุทธ์ 2.4 ผลักดันการตลาดเชิงรุกระดับพื้นที่เพื่อเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายให้เป็นผู้ใช้น้ำ

รายใหม่และเพิ่มโอกาสสร้างรายได้อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ 2.5 เร่งขับเคลื่อนโมเดลธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่องเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้าง

ระบบนิเวศการเติบโตของรายได้ที่หลากหลาย

กลยุทธ์ 2.6 ยกระดับการบริหารจัดการต้นทุนวัสดุการผลิตด้วยเทคโนโลยีอนุรักษ์พลังงาน

กลยุทธ์ 2.7 ยกระดับการบริหารจัดการต้นทุน ด้วยนวัตกรรมการผลิตน้ำสมัยใหม่เพื่อความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 องค์กรโปร่งใส เติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ 3.1 ยกระดับวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสและต่อต้านการทุจริตเชิงรุก

กลยุทธ์ 3.2 ขับเคลื่อน DNA ความยั่งยืนและธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติ

กลยุทธ์ 3.3 ยกระดับการจัดการพลังงานและส่งเสริมพลังงานทดแทน

กลยุทธ์ 3.4 ยกระดับการบริหารจัดการความสัมพันธ์และสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

SO3 สร้างความพร้อมของบุคลากรและปรับปรุงกระบวนการทำงานจากเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์ การสร้างความพร้อมของบุคลากรและปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับบุคลากรด้วยเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ 4.1 ยกระดับสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 4.2 ยกระดับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาระบบสวัสดิการและรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองคุณภาพชีวิตของบุคลากรยุคใหม่และลดความเสี่ยงในการสูญเสียบุคลากรหลัก

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

กลยุทธ์ 5.1 ปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานและบริการสู่รูปแบบดิจิทัลเพื่อลดการใช้ทรัพยากร

กลยุทธ์ 5.2 ยกระดับมาตรฐานโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เพื่อสร้างความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศหลักอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กลยุทธ์ 5.3 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล (Data-Driven Organization) ผ่านการบูรณาการระบบฐานข้อมูลและมาตรฐานธรรมาภิบาลข้อมูลเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

SO4 ยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า

เป้าประสงค์ ยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าในการใช้บริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าในการใช้บริการ

กลยุทธ์ 6.1 ยกระดับความผูกพันของลูกค้าผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพการตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็วควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและภาพลักษณ์การบริการที่ทันสมัย

กลยุทธ์ 6.2 ยกระดับประสบการณ์ลูกค้าสู่บริการดิจิทัลผ่านการพัฒนาช่องทางธุรกรรมออนไลน์ที่ครบวงจรและใช้งานง่ายเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรบริการดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของแผนวิสาหกิจฯ กปภ. ทบทวนปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอกจัดกลุ่มข้อมูลและวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 7'SPESTEL เพื่อกำหนด SWOT ที่เหมาะสม โดยในปี 2569 กปภ. พิจารณาปรับปรุง SWOT ไว้ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 มีฐานลูกค้าและโครงข่ายท่อประปาครอบคลุมทุกจังหวัดในเขตภูมิภาค S2 คุณภาพน้ำประปาได้มาตรฐาน กปภ. S3 บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจน้ำประปา S4 เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีความน่าเชื่อถือและดำเนินงานด้วยความโปร่งใส S5 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	W1 มีเงินทุนจำกัดเนื่องจากต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง W2 การใช้ทรัพยากรยังไม่มีประสิทธิภาพ W3 มีรายได้จากธุรกิจหลักเพียงช่องทางเดียวทำให้ขาดการกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ W4 อัตราน้ำสูญเสียอยู่ในระดับสูง W5 ขาดแคลนน้ำดิบสำรอง W6 กำลังการผลิตบางพื้นที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค(Threats)
O1 มีพื้นที่ให้ขยายการให้บริการอีกเป็นจำนวนมาก O2 เทคโนโลยีมีการพัฒนาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบประปาอย่างต่อเนื่อง O3 การขับเคลื่อนความยั่งยืนและการใช้พลังงานสะอาด O4 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค	T1 กฎหมาย ภาวะเบี้ยบ มีข้อจำกัดและส่งผลกระทบต่อต้นทุนของ กปภ. T2 ภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อปริมาณ และคุณภาพน้ำดิบ T3 ปัญหาเศรษฐกิจซบเซา ส่งผลกระทบต่อการขายเขต เพิ่มจำนวนลูกค้าของ กปภ. T4 การลงทุนเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น

ผลการวิเคราะห์ SA/SC/CC ของแผนวิสาหกิจฯ

การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

SA1	การขยายพื้นที่ให้บริการและการเติบโตของฐานลูกค้า
SA2	การยกระดับการดำเนินงานทั้งระบบปฏิบัติการ และนำเข้าธรรมาภิบาลข้อมูลสู่ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อบริหารจัดการแบบเรียลไทม์
SA3	การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ด้วยการใช้ระบบน้ำหมุนเวียน ภายใต้แนวคิด ESG
SA4	การยกระดับประสิทธิภาพลูกค้า และการร่วมดูแลสิ่งแวดล้อมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Challenge : SC)

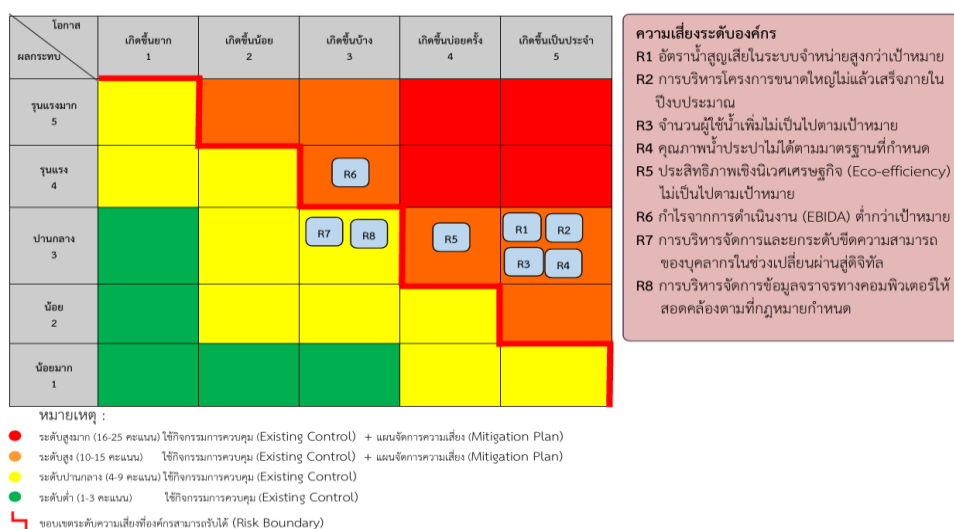
SC1	นำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดน้ำสูญเสีย เพื่อใช้สินทรัพย์ให้เกิดความคุ้มค่า และควบคุมต้นทุนได้อย่างยั่งยืน
SC2	ขยายฐานรายได้และพัฒนาธุรกิจใหม่ เพื่อลดการพึ่งพารายได้ทางเดียว และสร้างการเติบโตในระยะยาว
SC3	พัฒนาองค์กรให้มีฐานะการเงินแข็งแกร่ง มีกระแสเงินสดเพียงพอ และรองรับแรงกดดันทางเศรษฐกิจ/นโยบายได้
SC4	พัฒนาระบบให้ยังสามารถให้บริการได้แม้เกิดภัยแล้ง น้ำท่วม หรือ เหตุการณ์อื่นๆ

ความสามารถพิเศษ (Core Competency: CC)

ปัจจุบัน	- มีศักยภาพด้านการดำเนินงานบริหารโครงการน้ำที่มีความซับซ้อนหลายพื้นที่ได้อย่างต่อเนื่อง
ที่จำเป็นต้องมีในอนาคต	- ความสามารถในการบริหารระบบน้ำทั้งองค์กรอย่างเชื่อมโยงเพื่อสร้างความมั่นคง ประสิทธิภาพ และการเติบโต

3.2.7 การบริหารความเสี่ยง และ Risk Profile ระดับองค์กรของ กปภ. ปี 2569 กปภ. กำหนดให้การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) เป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ในการระบุความเสี่ยงควรทำความเข้าใจ และทราบถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนในการระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดในแผนวิสาหกิจองค์กร และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

ในปี 2569 กปภ. รวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ ได้ทั้งหมด 102 เรื่อง นำมาประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย 2) มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน และ 3) การรายงานและติดตามผล โดยปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) และจัดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรหลังจากประเมินประสิทธิผลของความเพียงพอของการควบคุม พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่ไม่เพียงพอ และจัดเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร ตาม Risk Profile ปี 2569 ของ กปภ. จำนวน 8 เรื่อง ดังนี้



3.2.8 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ กปภ.

1. ผลการดำเนินงานของ กปภ. ตามตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 มีรายละเอียด ดังนี้

ลำดับ	รายการ	จำนวน	เป็นไปตามแผน		ไม่เป็นไปตามแผน	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ	40 ตัวชี้วัด	33 ตัวชี้วัด	82.50	7 ตัวชี้วัด	17.50
2	ตัวชี้วัดโครงการตามแผนปฏิบัติการ	98 ตัวชี้วัด	67 ตัวชี้วัด	68.37	31 ตัวชี้วัด	31.63
	ผลสำเร็จของโครงการตามแผนปฏิบัติการ	1,399 โครงการ	1,263 โครงการ	90.28	136 โครงการ	9.72

ทั้งนี้ หากพิจารณารายละเอียดระดับ ยุทธศาสตร์ (S) พบว่า มีจำนวนโครงการทั้งสิ้น 1,387 โครงการ (ไม่รวมโครงการยกเลิก) โดยมีโครงการที่สำเร็จตามแผนจำนวน 1,263 โครงการ หรือคิดเป็น ร้อยละ 91.06 ในขณะที่โครงการไม่เป็นไปตามแผนฯ จำนวน 124 โครงการ โดยมีรายละเอียดของตัวชี้วัดที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนี้

ยุทธศาสตร์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	เกิดจริง	สาเหตุเกิดจาก
S1 พัฒนา ระบบการ ผลิตให้ เพียงพอและ ได้มาตรฐาน	1.1.2 แผนงานปรับปรุง ประปาอาคาร (เพิ่ม กำลังผลิต)	ปริมาณน้ำจำหน่าย เพิ่ม	49	9.43	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และมีโครงการล่าช้า ไม่แล้วเสร็จ ตามแผนปฏิบัติการด้วยเช่นกัน
	1.2.1 แผนงาน ปรับปรุงคุณภาพ น้ำประปาตาม มาตรฐาน WHO	ผลประเมินคุณภาพ น้ำ (ด้านเคมี)	100	99.95	ผลประเมินคุณภาพน้ำไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมภายนอก และมี โครงการล่าช้า ไม่แล้วเสร็จตาม แผนปฏิบัติการด้วยเช่นกัน
S3 สร้าง ความคุ้มค่า ในการลงทุน	3.2.1 แผนงานวาง ท่อขยายเขต จำหน่ายน้ำ (โครงการเชิงสังคม)	ผลสำรวจความพึง พอใจต่อชุมชนที่ ดำเนินโครงการ ลงทุน (ปี 67=4.44)	4.50	4.43	ผลการสำรวจความพึงพอใจ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และ มีโครงการล่าช้า ไม่แล้วเสร็จ ตามแผนปฏิบัติการด้วยเช่นกัน
S4 ยกระดับ การบริหาร จัดการองค์กร	4.2.2 แผนงาน ดำเนินธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	ผลตอบแทน (ถ้าไร) จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	10	0	โครงการอยู่ระหว่างจ้างที่ปรึกษา ศึกษาแนวทางการเป็นไปได้ โดยดำเนินงานผ่านโครงการนอก แผนปฏิบัติการ
S5 สร้าง ความยั่งยืน	5.2.1 แผนส่งเสริม การกำกับดูแล กิจการที่ดีของ กปภ.	ผลสำรวจ ภาพลักษณ์องค์กร ด้านธรรมาภิบาล (ผลปี 2567=4.41)	4.45	4.37	ผลการสำรวจภาพลักษณ์องค์กร ด้านธรรมาภิบาลไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย ในขณะที่ดำเนินโครงการ ตามแผนปฏิบัติการครบถ้วนแล้ว
	5.2.1 แผนงานสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปภ.	ผลสำรวจความพึง พอใจของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียต่อ กปภ. (ผลปี 2567=4.35)	4.50	4.47	ผลการสำรวจจากแบบสอบถาม ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในขณะที่ ดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการ ครบถ้วนแล้ว
S7 บริหาร และพัฒนา บุคลากร	7.3.3 ปลูกฝังค่านิยม และเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการ ทำงานผ่านการ เปลี่ยนแปลงรองรับ ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และโลก ยุคใหม่	ร้อยละของพนักงาน ที่มีพฤติกรรมตาม ค่านิยมของ พนักงาน	90	88	ผลการสำรวจความตระหนัก ตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ของ กปภ. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในขณะที่ดำเนินโครงการตาม แผนปฏิบัติการครบถ้วนแล้ว

2. ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนภาพรวมของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2568 มีรายละเอียด ดังนี้

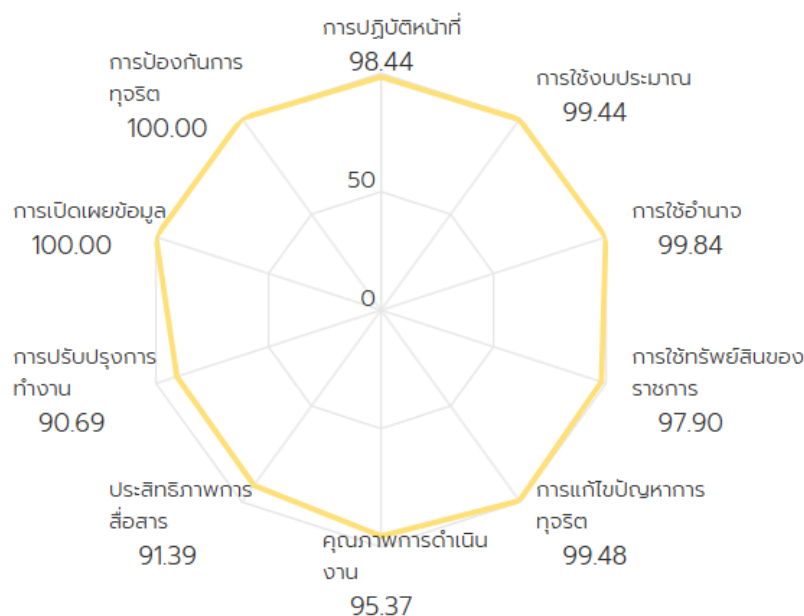
ประเด็น	ผลการดำเนินงาน
1. ยกระดับคุณภาพน้ำและบริการสู่มาตรฐานสากล	1. กปภ. ร่วมมือกับกรมอนามัยขยายพื้นที่ให้บริการน้ำประปาดื่มได้ โดยมีพื้นที่รับรองแล้ว 258 พื้นที่ ซึ่งเป็นการยกระดับคุณภาพน้ำตามมาตรฐาน WHO 2. กปภ. ลดค่าครองชีพในการซื้อน้ำดื่มบรรจุขวดของประชาชน ด้วยการจ่ายน้ำดื่มสะอาดผ่านโครงการ Mini Station และติดตั้งตู้กดน้ำดื่มสะอาดฟรี ณ สำนักงาน กปภ. สาขาทั่วประเทศ และมีแผนติดตั้ง ณ หน่วยราชการในสังกัด มท. 3. กปภ. มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นคนเลืค ด้วยการมุ่งพัฒนาระบบบริการ ซึ่งส่งผลให้ กปภ. สาขาได้รับโล่และตรารับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC) คิดเป็น ร้อยละ 99.57 ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจความพึงพอใจต่อการให้บริการในระดับสูงจากลูกค้าที่ 4.403 คะแนน
2. การช่วยเหลือเยียวยาประชาชนในสถานการณ์ภัยพิบัติ	1. กปภ. มีมาตรการในการรับมือภัยแล้งในปี 2568 จำนวน 3 มาตรการ และมีโครงการสนับสนุนน้ำประปาฟรี ณ จุดจ่ายน้ำ ในพื้นที่ 234 สาขาทั่วประเทศ 2. ในเหตุการณ์อุทกภัย กปภ. ได้สนับสนุนน้ำประปาจ่ายฟรีเพื่อการอุปโภคบริโภค และการทำความสะอาดบ้านเรือนที่ได้รับผลกระทบ 3. ในสถานการณ์ในพื้นที่แนวชายแดนไทย-กัมพูชา กปภ. ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนและศูนย์พักพิง โดยยกเว้นการเก็บค่าน้ำประปาและค่าบริการทั่วไปในพร้อมสนับสนุนน้ำสะอาดกว่า 4.32 ล้านลิตร 4. กปภ. มุ่งเน้นการบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบ และลงทุนโครงสร้างพื้นฐานการลดน้ำสูญเสียเชิงรุก ด้วยการควบคุมอัตราน้ำสูญเสียภาพรวมในปี 2568 ให้ไม่เกินร้อยละ 26.30 5. กปภ. พุ่งงบประมาณลงทุนเพื่อขยายพื้นที่ให้บริการกว่า 8,150 ล้านบาท และเร่งรัดโครงการก่อสร้างที่ดำเนินการอยู่รวม 26 โครงการ
3. การกำกับดูแลและการมุ่งสู่ความยั่งยืน	1. กปภ. ปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ปี 2568 ให้การกำกับดูแลครอบคลุมทุกมิติ 2. กปภ. บริหารจัดการพลังงานไฟฟ้าด้วยระบบ Solar Rooftop โดยเฟส 1 เริ่มใช้งาน เม.ย. 2568 และผลิตไฟฟ้าไปแล้วกว่า 13.917 Mkw สามารถลดค่าใช้จ่ายได้ 15.48 ล้านบาท และเมื่อเสร็จสิ้นครบ 4 ระยะ จะช่วยลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกถึง 41,710,280kgCO₂eq/ปี 3. กปภ. ได้รับรางวัลองค์กรต้นแบบด้านสิทธิมนุษยชน ระดับชมเชย สำหรับองค์กรรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568 จากกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ และได้รับเกียรติบัตร ESG DNA จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งแสดงถึงการปลูกฝังจิตสำนึกด้านความยั่งยืนในทุกระดับขององค์กร
4. การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	1. กปภ. นำร่องระบบบริหารจัดการน้ำประปาอัจฉริยะ (PWA Smart Water) ในลักษณะ Sand box เพื่อบูรณาการระบบข้อมูลที่มีอยู่เข้าด้วยกัน และใช้เทคโนโลยี SmartMeter เพื่อวิเคราะห์การใช้น้ำและแจ้งเตือนการรั่วไหล 2. กปภ. ได้รับรางวัลThailand Kaizen Award 2025 จำนวน 3 รางวัลจากกรมพัฒนากระบวนการทำงานให้รวดเร็วและแม่นยำ 3. โครงการลดการใช้กระดาษในสำนักงานปี 2568 สามารถลดการใช้กระดาษไปแล้วกว่า 4.7 ล้านแผ่น คิดเป็นงบประมาณกว่า 1.4 ล้านบาท 4. กปภ. ลงนาม MOU ร่วมกับ K-water และ Wintec จากเกาหลี เพื่อนำเทคโนโลยีการกรองและฟื้นฟูถ่านกัมมันต์มาใช้แก้ปัญหาคุณภาพน้ำ

ประเด็น	ผลการดำเนินงาน
5. การเป็นพี่เลี้ยงและสร้างคุณค่าแก่สังคม	1. กปภ. ลงนาม MOU ร่วมกับกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (สถ.) เพื่อขับเคลื่อนการให้บริการน้ำประปาในพื้นที่ อบท. ผ่านการขยายเขตจำหน่ายน้ำและการจำหน่ายน้ำ Bulk Sale เป็นต้น 2. โครงการหลอมรวมใจ มอบน้ำใสสะอาดให้โรงเรียน ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพน้ำในโรงเรียนทั่วประเทศกว่า 1,600 แห่ง 3. กปภ. ให้บริการทดสอบคุณภาพน้ำฟรี ภายในเรือนจำและทัณฑสถาน 97 แห่ง อีกทั้งยังร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาดำเนินโครงการฝึกอาชีพประปาให้ประชาชน เพื่อสร้างทักษะวิชาชีพ และรายได้ที่มั่นคง

3. ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีประจำปีงบประมาณ 2568 มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ของ กปภ. ปี 2568 ในด้าน 1 การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร(Corporate Governance & Leadership : CG) มีคะแนนอยู่ที่ 3.6575 โดยมีประเด็นสำคัญที่ กปภ. ต้องมุ่งเน้นการดำเนินการอย่างเร่งด่วนคือ คณะกรรมการ กปภ. ควรมีการติดตามและให้ข้อเสนอแนะในเชิงการปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานตามระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วนรวมถึงควรมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการบูรณาการ GRC อีกทั้ง กปภ. ควรทบทวนวิธีการเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณ และวิธีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรทุกระดับเพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดความตระหนักและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมที่ดีตามที่องค์กรกำหนด นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการ ทั้ง Leading & Lagging Indicator ให้มีประสิทธิภาพครอบคลุม Output และ Outcome ทั้งในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามที่เกณฑ์กำหนด รวมทั้งมีการใช้ผลจากการวิเคราะห์ปัญหาเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนการปรับปรุงอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการกำกับและติดตามผลการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลเป็นไปตามที่เกณฑ์กำหนด และมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

3.2 ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2568 กปภ. มีผลคะแนนเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 97.45 คะแนนอยู่ในระดับ “ผ่านดี” โดยมีผลประเมินรายตัวชี้วัด ดังนี้



โดยมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของผู้ตรวจประเมิน ในประเด็นการวัด การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) คือ กปภ. ควรพัฒนาการดำเนินงานด้าน การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยกำหนดมาตรฐานและแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานและการให้บริการให้มีความ ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Service) เพื่อลดการใช้ ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ควรเสริมสร้างการกำกับดูแลการใช้ทรัพย์สินของหน่วยงาน การมี ส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีความคุ้มค่า และเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและการสร้างความเชื่อมั่นต่อ กระบวนการรับเรื่องร้องเรียนการทุจริต ตลอดจนสื่อสารและสร้างความตระหนักรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ การแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.3 ผลประเมินทัศนคติความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปภ. ปีงบประมาณ 2568 สรุปได้ ดังนี้

รายการ	รวมทุกกลุ่ม	กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล	กลุ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเชิง ภารกิจ	กลุ่มคู่ค้า/ผู้ส่งมอบ	กลุ่มผู้ร่วมร่วมมือ	กลุ่มชุมชนและสังคม	กลุ่มคู่แข่ง	กลุ่มสื่อมวลชน และ/หรือ บุคคลที่มีอิทธิพลบนสื่อ	พนักงาน
ทัศนคติความเชื่อมั่นในภาพรวม	4.375	4.340	4.339	4.335	4.340	4.333	4.329	4.326	4.649
- คุณภาพน้ำประปาของ กปภ.	4.388	4.352	4.352	4.348	4.342	4.326	4.349	4.312	4.685
- การตั้งใจทำงานของเจ้าหน้าที่ กปภ.	4.371	4.316	4.318	4.335	4.318	4.335	4.306	4.362	4.686
- กระบวนการให้บริการของ กปภ.	4.376	4.328	4.321	4.349	4.343	4.353	4.328	4.306	4.664
- ความโปร่งใสของ กปภ.	4.368	4.328	4.328	4.331	4.329	4.308	4.315	4.363	4.657
- บทบาทสนับสนุนการพัฒนา ประเทศชาติ การช่วยเหลือชุมชน/ สังคม และความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของ กปภ.	4.384	4.368	4.347	4.346	4.344	4.339	4.348	4.290	4.657
- การแก้ปัญหาหรือร้องเรียนของ กปภ.	4.362	4.356	4.320	4.316	4.307	4.332	4.334	4.308	4.607
- การให้บริการลูกค้าผ่านระบบ IT	4.366	4.346	4.365	4.328	4.336	4.336	4.312	4.315	4.573
- ความเชื่อมั่นว่า กปภ. จะนำ เทคโนโลยี/นวัตกรรมมาพัฒนาระบบ ประปา	4.388	4.382	4.331	4.356	4.359	4.339	4.354	4.366	4.619
- ความเชื่อมั่นที่มีต่อการดำเนินงานการ ด้วยความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน	4.371	4.291	4.321	4.328	4.372	4.334	4.312	4.328	4.680
- ความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหาเมื่อ เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน กปภ. สามารถ ให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามแผนบริหารความต่อเนื่อง ทางธุรกิจ	4.378	4.330	4.376	4.316	4.348	4.327	4.229	4.308	4.668

โดยจากผลสำรวจฯ จะเห็นได้ว่า ค่าเฉลี่ยของทุกประเด็นการประเมินคะแนนความเชื่อมั่นของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม อยู่ที่ประมาณ 4.36 – 4.38 คะแนน ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี แสดงถึงความเชื่อมั่นต่อ การดำเนินงานของ กปภ. ในทุกด้าน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อความสามารถในการแก้ปัญหาของ กปภ. ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพน้ำประปา การให้บริการของเจ้าหน้าที่ และการบริหารจัดการที่โปร่งใส ซึ่งล้วนได้รับคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกันและอยู่ในระดับสูง

3.3 สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม (การวิเคราะห์ SWOT ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570 – 2574)

จุดแข็ง (Strengths)		
NO.	Descriptions	Evidence – Based
S1* (S4.SP)	เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ	1. คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ITA ของ กปภ. ได้คะแนนสูงถึง 97.45 คะแนน ซึ่งแสดงถึงการพัฒนาและรักษาระดับคะแนนได้อย่างต่อเนื่อง 2. กปภ. ได้รับรางวัลสิทธิมนุษยชน ประจำปี 2568 สำหรับองค์กรรัฐวิสาหกิจจากกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
S2* (S5.SP)	มีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ผลสำรวจความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์องค์กรในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการกำกับดูแลที่ดี (CG) ภาพรวมได้รับการประเมินในระดับดีเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง 2. กปภ. ได้รับเกียรติบัตร ESG DNA จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นเครื่องหมายยืนยันความมุ่งมั่นในการดำเนินงานตามกรอบความยั่งยืน
S3	พนักงานมีความผูกพันและความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของ กปภ.	1. กปภ. มีการประกาศใช้นโยบายองค์กรใหม่ “มุ่ง-มั่น-เพื่อปวงชน-สู่ความยั่งยืน” ซึ่งได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากพนักงานทุกระดับ 2. ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ต่อการดำเนินงานอย่างโปร่งใสยังคงรักษาระดับคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมาโดยตลอด
S4	โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการชัดเจนและพัฒนากระบวนการทำงานสม่ำเสมอ	1. คณะกรรมการ กปภ. กำกับดูแลการดำเนินงานของ กปภ. ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. พร้อมแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อกลั่นกรองและติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องตามอำนาจหน้าที่ 2. มีการจัดทำนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน พร้อมทั้งมีประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณและคู่มือปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน 3. กำหนดให้กระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลองค์กร และการบริหารจัดการความยั่งยืนเป็นกระบวนการทำงานสำคัญขององค์กรพร้อมกำหนดให้มีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
S5	มีระบบบริหารจัดการด้าน CG เป็นเลิศผ่านเกณฑ์การประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ	1. ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ของ กปภ. ปี 2568 ด้าน CG มีคะแนนอยู่ที่ 3.6575 2. มีกระบวนการพัฒนาบุคลากร (HRD) และการจัดการความรู้ (KM) เพื่อสร้าง Core Competency ที่สนับสนุนแผนวิสาหกิจ กปภ. ปี 2570-2574 อย่างชัดเจน

จุดอ่อน (Weaknesses)		
NO.	Descriptions	Evidence – Based
W1* (W2 SP)	โครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานยังไม่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	1. ข้อจำกัดด้านงบประมาณลงทุนที่ต้องบริหารจัดการอย่างรัดกุม ส่งผลกระทบต่อความรวดเร็วในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร 2. กปภ. ยังไม่มีผลประเมิน SLA ของกระบวนการภายในที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการบูรณาการการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
W2	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาทักษะบุคลากรยังไม่เกิดการบูรณาการแบบองค์รวม	1. การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Transformation) และทักษะความสามารถเฉพาะด้าน (Core Competency) ของบุคลากรในระดับปฏิบัติการยังอยู่ในช่วงเร่งพัฒนา ทำให้เกิดช่องว่างในการตรวจจับและประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
W3	ความท้าทายในการนำนโยบาย CG ไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับ	1. การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอาจมีช่องว่างระหว่างนโยบายที่กำหนดไว้กับการนำไปปฏิบัติจริงในระดับปฏิบัติการ ทำให้ประสิทธิภาพไม่ดีพอ 2. ผลการดำเนินงานในมิติกระบวนการภายในและการควบคุมคุณธรรมจริยธรรมพนักงาน ยังพบว่าเกิดช่องว่างระหว่างเกณฑ์มาตรฐานที่ส่วนกลางกำหนดกับพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติจริงในระดับปฏิบัติการ 3. พนักงานบางส่วนอาจยังไม่เห็นความสำคัญหรือความเชื่อมโยงของ CG กับการปฏิบัติงานประจำวันอย่างชัดเจน
W4	การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดียังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ สคร.ได้อย่างครบถ้วน	1. ข้อเสนอแนะจากการตรวจประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ระบุชัดเจนว่า คณะกรรมการ กปภ. ควรเพิ่มบทบาทในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะเชิงปรับปรุง และผลักดันการดำเนินงานตามแผนงานสำคัญให้บรรลุเป้าหมายอย่างครบถ้วน 2. เกณฑ์ประเมินชี้ว่า กปภ. จำเป็นต้องทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการสำคัญให้ครอบคลุมทั้ง ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) และ ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) ตลอดจนต้องมีระบบติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านจริยธรรมของบุคลากรทุกระดับ

โอกาส (Opportunities)		
NO.	Description	Evidence-Based
O1* (O2 SP)	เทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการและการกำกับดูแลองค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	- เป้าหมายการพัฒนาวิสาหกิจของ สคร. ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดและส่งเสริมให้วิสาหกิจยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม - เทคโนโลยีด้าน Digital Transformation AI และ Smart Utilities สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และลดความเสี่ยงขององค์กร - การนำระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และเครื่องมือ Social Listening มาใช้ตรวจสอบและประเมินความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยให้ กปภ. สามารถออกแบบแนวทางการสื่อสารเชิงรุกและแก้ไขข้อร้องเรียนด้านความโปร่งใสได้ทันที่
O2* (O3 SP)	แนวโน้มการขับเคลื่อนความยั่งยืนทั่วโลก	ข้อกำหนดในการรายงานและการประเมินผลงานวิสาหกิจ ปัจจุบัน มุ่งเน้นเกณฑ์ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และ Net-Zero ทำให้นโยบายการกำกับดูแลของ กปภ. ได้รับการสนับสนุนเชิงงบประมาณ และทิศทางที่ชัดเจนจากภาครัฐ
O3* (O4 SP)	พฤติกรรมและความคาดหวังของผู้บริโภคยุคใหม่คาดหวังความโปร่งใสและธรรมาภิบาลสูงขึ้น	ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ให้ความสำคัญกับประเด็นความโปร่งใสและยั่งยืน: เป็นแรงผลักดันให้ กปภ. ต้องพัฒนาการกำกับดูแลองค์กรให้ดีขึ้น
O4	การขยายเครือข่ายความร่วมมือและพันธมิตรธรรมาภิบาลกับองค์กรชั้นนำภายนอก	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีด้าน CG กับหน่วยงานอื่นหรือเข้าร่วมเครือข่ายธรรมาภิบาลช่วยให้ กปภ. ได้รับองค์ความรู้เทคนิคการประเมินความเสี่ยงใหม่ๆ และโมเดลการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสุจริตมาปรับใช้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

อุปสรรค (Threats)		
NO.	Descriptions	Evidence-Based
T1* (T1 SP)	กฎหมาย กฎระเบียบมีความซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	1. การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่ซับซ้อนและรวดเร็วทำให้ กปภ. ต้องปรับตัวอยู่เสมอ และหากไม่มีการทบทวนการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด อาจเพิ่มความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ
T2	เกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานการต่อต้านทุจริตสูงขึ้น	1. เกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers และเกณฑ์การประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. มีการปรับปรุงตัวชี้วัดเชิงลึกที่มุ่งเน้นการวัดผลสัมฤทธิ์เชิงพฤติกรรมจริยธรรมและการบูรณาการ GRC ที่เห็นผลลัพธ์เป็นรูปธรรมจริง ซึ่งหากเกิดกรณีร้องเรียนเรื่องความไม่โปร่งใส จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการรักษาระดับคะแนนที่เคยทำไว้สูง
T3	ภัยคุกคามทางไซเบอร์และความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของระบบทวิความรุนแรง	1. การพึ่งพาเทคโนโลยีที่มากขึ้น นำมาซึ่งความเสี่ยงด้านไซเบอร์และความปลอดภัยของข้อมูลสำคัญ

* ประเด็น SWOT Analysis จากแผนวิสาหกิจของ กปภ. พ.ศ. 2570-2574

3.4 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยใช้ TOWS

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S - Strength S1 เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ S2 มีความสัมพันธ์ที่ดี และได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย S3 พนักงานมีความผูกพันและความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของ กปภ. S4 โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการชัดเจนและพัฒนาระบบการทำงานสม่ำเสมอ S5 มีระบบบริหารจัดการด้าน CG เป็นเลิศผ่านเกณฑ์การประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ	W - Weakness W1 โครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน ยังไม่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม W2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาทักษะบุคลากร ยังไม่เกิดการบูรณาการแบบองค์รวม W3 ความท้าทายในการนำนโยบาย CG ไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับ W4 การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ยังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ สคร. ได้อย่างครบถ้วน
O - Opportunity O1 เทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการและการกำกับดูแลองค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง O2 แนวโน้มการขับเคลื่อนความยั่งยืนทั่วโลก O3 พฤติกรรมและความคาดหวังของผู้บริโภคยุคใหม่ คาดหวังความโปร่งใสและธรรมาภิบาลสูงขึ้น O4 การขยายเครือข่ายความร่วมมือและพันธมิตรธรรมาภิบาลกับองค์กรชั้นนำภายนอก	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) SO1: ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนการเติบโตที่ยั่งยืน (S1 + S2 + S5 + O3) SO2: พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการโดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กร (S4 + S5 + O1) SO3: บูรณาการหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเข้ากับการบริหารงาน พร้อมสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อยกระดับสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (S2 + S4 + O2 + O4) SO4: พัฒนาศักยภาพบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ผ่านการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว (S3 + S5 + O1 + O4)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) WO1: พัฒนาระบบการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศและระบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแล (W1 + W2 + O1 + O3) WO2: พัฒนากลไกการถ่ายทอดนโยบาย การสื่อสาร และความตระหนักด้านธรรมาภิบาล ให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือและการพัฒนาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (W3 + O4) WO3: ยกระดับระบบการกำกับดูแลกิจการและการติดตามประเมินผลให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ภาครัฐ และการบริหารเพื่อความยั่งยืน (W4 + O2)
T- Threat T1 กฎหมาย ระเบียบมีความซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง T2 เกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานการต่อต้านทุจริตสูงขึ้น T3 ภัยคุกคามทางไซเบอร์และความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของระบบ ทวีความรุนแรง	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ST1: ยกระดับการกำกับดูแลกิจการ การควบคุมภายใน และการติดตามผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ และเกณฑ์ประเมินผลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ เพื่อรักษามาตรฐานและความน่าเชื่อถือของกปภ. (S1 + S4 + S5 + T1 + T2) ST2: เสริมสร้างความตระหนักด้านธรรมาภิบาล จริยธรรม และการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรับผิดชอบ เพื่อรักษาความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (S2 + S3 + T3) ST3: สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มภูมิคุ้มกันต่อความเสี่ยงด้านการทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และการเปลี่ยนแปลงของหลักเกณฑ์ภายนอก (S2 + S3 + T1 + T2)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) WT1: พัฒนาระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผล และบริหารความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์การประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ (W1 + W4 + T1 + T2) WT2: พัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างกลไกการถ่ายทอดนโยบายด้านธรรมาภิบาล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร และลดความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง (W2 + W3 + T1 + T2)

3.5 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

รายละเอียด		เชื่อมโยง
SA1	ยกระดับการกำกับดูแลกิจการโดยประยุกต์ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลและการบริหารจัดการองค์กร	(SO2 + ST1)
SA2	บูรณาการหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเข้ากับการบริหารองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนตามแนวคิด ESG	(SO3)
SA3	เสริมสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมผ่านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	(SO1 + ST2)
SA4	พัฒนาศักยภาพบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส มีจริยธรรม และการมีส่วนร่วมอย่างรับผิดชอบ	(SO4 + ST3)
SA5	ยกระดับบทบาทของคณะกรรมการ กปภ. ในการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะเชิงปรับปรุง ที่นำไปสู่การปฏิบัติที่เห็นผลลัพธ์เป็นรูปธรรม	(ST1)

3.6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

รายละเอียด		สนับสนุน/เชื่อมโยง
SC1	การยกระดับระบบการกำกับดูแลกิจการให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกระบวนการ และการติดตามผล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	(SA1)/(WO1 + WT1)
SC2	การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลและ ESG ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร	(SA2)/(WO3)
SC3	การรักษาและเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้อาณัติความคาดหวังด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคมที่สูงขึ้น	(SA3)/(WO2 + WT2)
SC4	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร	(SA4)/WO2 + WT2
SC5	เสริมสร้างบทบาทในการติดตามให้ข้อเสนอแนะเชิงปรับปรุง และผลักดัน GRC ไปสู่การปฏิบัติที่เห็นผลลัพธ์ เป็นรูปธรรม	(WO3)

3.7 ความสามารถพิเศษในปัจจุบันและอนาคต (Core Competency: CC)

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน (Current Core Competency)	ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency)
มีระบบและกลไกการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล กฎหมาย และหลักเกณฑ์ของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง	ความสามารถในการกำกับดูแลองค์กรทั้งองค์กร โดยบูรณาการข้อมูล กระบวนการ บุคลากร ด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความโปร่งใส ประสิทธิภาพ ความยั่งยืน และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่ 4

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570– 2574

4.1 ทิศทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.

วิสัยทัศน์

“นำ กปภ. สู่วิธีการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ ด้วยการบูรณาการข้อมูล เทคโนโลยี และวัฒนธรรมธรรมาภิบาลที่เชื่อมโยงทั้งองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าง่ายอย่างยั่งยืน”

ทิศทางแผนแม่บท CG

Short Term ปี 2570	Medium Term ปี 2571-2572	Long Term ปี 2573-2574
ยกระดับระบบกำกับดูแล การดำเนินงาน ด้วยข้อมูล และเทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นคงขององค์กร	บูรณาการหลักธรรมาภิบาล เข้ากับกระบวนการบริหารและการตัดสินใจ ด้วยข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และวินัยในการดำเนินงาน	สร้างคุณค่าง่ายผ่านการกำกับดูแลที่ดี ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม

เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนแม่บท

Short Term ปี 2570	Medium Term ปี 2571-2572	Long Term ปี 2573-2574
1. ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กร ด้านธรรมาภิบาล ไม่ต่ำกว่า 4.38	1. ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กร ด้านธรรมาภิบาล ไม่ต่ำกว่า 4.40	1. ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กร ด้านธรรมาภิบาล ไม่ต่ำกว่า 4.40
2. ผลประเมิน ITA ไม่ต่ำกว่า 85 คะแนน	2. ผลประเมิน ITA ไม่ต่ำกว่า 87 คะแนน	2. ผลประเมิน ITA ไม่ต่ำกว่า 89 คะแนน
3. คะแนนการรับรู้และความเข้าใจ แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดีของ กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.20	3. คะแนนการรับรู้และความเข้าใจแนว ปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.24	3. คะแนนการรับรู้และความเข้าใจแนว ปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.28

4.2 เป้าประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Key Goal)

เพื่อให้แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570– 2574 สามารถขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กปภ. ได้สังเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) มากำหนดเป็นเป้าประสงค์การดำเนินงาน 5 ด้าน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่บทบาทการกำกับดูแลระดับคณะกรรมการ การบูรณาการเทคโนโลยีและข้อมูล การปลูกฝังวัฒนธรรมธรรมาภิบาล ไปจนถึงการสร้างคุณค่าง่ายร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเสริมสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความเข้มแข็ง โปร่งใส และสนับสนุนการเติบโตของ กปภ. อย่างยั่งยืนตลอดระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2570–2574) ดังนี้

เป้าประสงค์	คำอธิบาย	SA/SC ที่เชื่อมโยง
1. ยกระดับประสิทธิภาพของคณะกรรมการและ บทบาทการนำองค์กร	มุ่งเน้นการเสริมสร้างบทบาทเชิงรุกของคณะกรรมการในการ ติดตาม ให้ข้อเสนอแนะและผลักดันการนำหลักธรรมาภิบาลและ GRC ไปสู่การปฏิบัติที่เห็นผลลัพท์เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ เกณฑ์ประเมินภาครัฐ	SA5 / SC5
2. ยกระดับการกำกับดูแลกิจการด้วยข้อมูลและ เทคโนโลยีดิจิทัล	พัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูล กระบวนการ และการติดตามผล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลและสนับสนุนการตัดสินใจ ของผู้บริหารและคณะกรรมการ	SA1 / SC1
3. บูรณาการระบบธรรมาภิบาล เข้ากับ การบริหารองค์กรที่ยั่งยืน	ผลักดันหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการบริหารและการดำเนินงานในทุกระดับ ควบคู่กับ แนวคิด ESG เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน	SA2 / SC2
4. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าร่วมกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รักษาและเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ภายใต้แนวคิดธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อ สังคม	SA3 / SC3
5. ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล และพัฒนาศักยภาพบุคลากร	พัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นใน หลักธรรมาภิบาล เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส มีจริยธรรม และมีส่วนร่วมอย่างรับผิดชอบทั่วทั้งองค์กร	SA4 / SC4

4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการ

จากเป้าประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้ง 5 ด้าน กปภ. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้บรรลุวิสัยทัศน์และทิศทางของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2570–2574 โดยเชื่อมโยงกับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) และผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ซึ่งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวมุ่งเน้นการยกระดับระบบกำกับดูแลกิจการของ กปภ. จากการมุ่งเน้นการติดตามและกำกับการปฏิบัติตาม ไปสู่การกำกับดูแลเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงข้อมูล กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการตัดสินใจบนข้อมูลที่เชื่อถือได้ ส่งเสริมการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีวินัย และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดย กปภ. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และกลยุทธ์การขับเคลื่อน (S) ดังนี้

SO1: ยกระดับประสิทธิภาพของคณะกรรมการและบทบาทการนำองค์กรด้านธรรมาภิบาล

S1: เสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลและผลการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนบทบาทการกำกับติดตามและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการและผู้บริหาร

SO2: ยกระดับระบบการกำกับดูแลกิจการด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล

S2: พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการบนฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้

SO3: บูรณาการหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเข้ากับการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืน

S3: บูรณาการหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเข้ากับกระบวนการทำงานโดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ESG เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

SO4: เสริมสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม

S4: ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมอย่างยั่งยืน

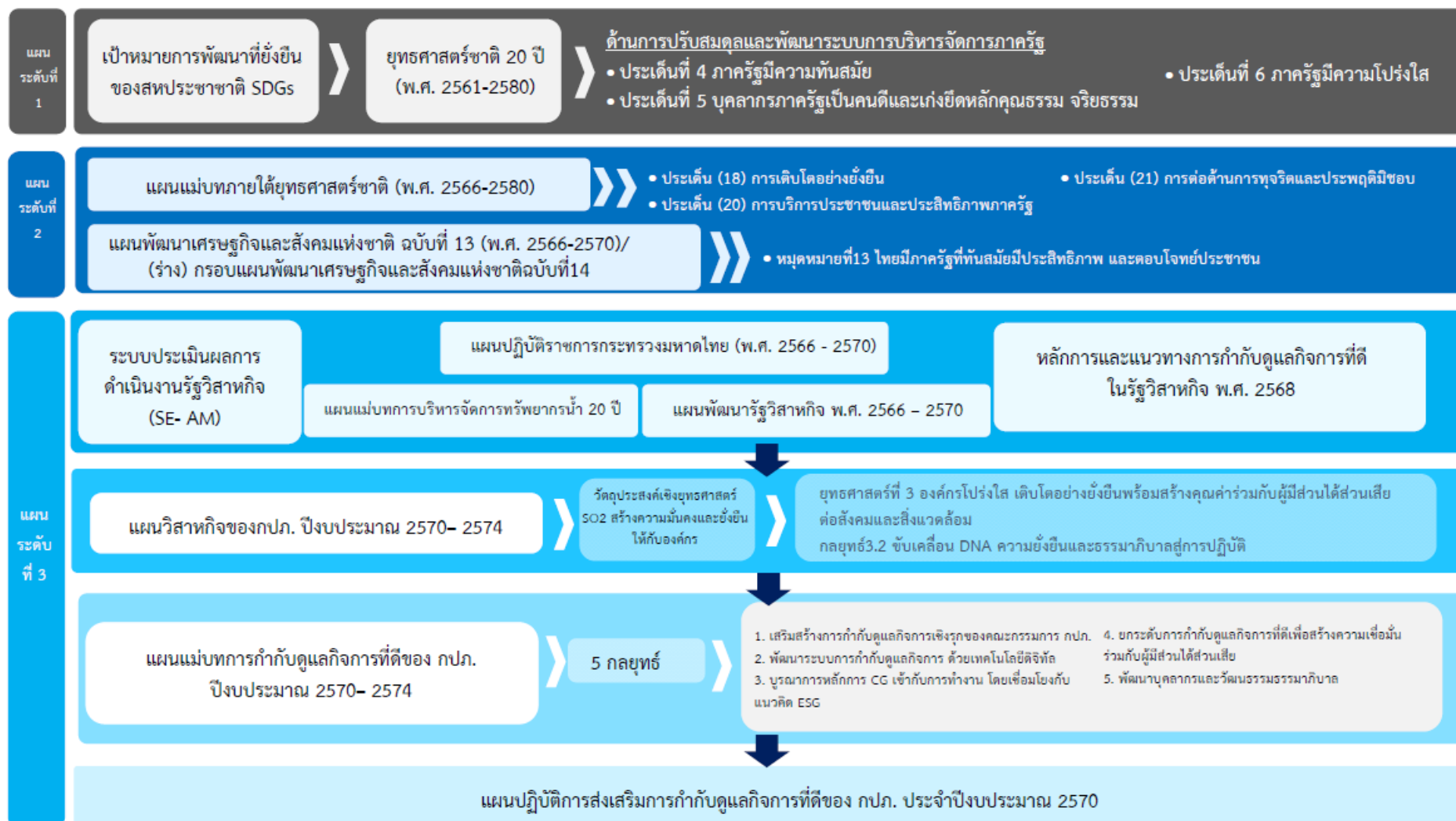
SO5: พัฒนาศักยภาพบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล

S5: พัฒนา การสื่อสาร และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคู่กับการเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงาน ด้านธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่องและเข้าถึงได้ง่าย

ตารางสรุปความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าประสงค์ (Goals)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO) และกลยุทธ์ (Strategy)
ในการขับเคลื่อนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.

วิสัยทัศน์ (Vision)				
“นำ กปภ. สู่ความเป็นเลิศด้านการกำกับดูแลกิจการ ด้วยการบูรณาการข้อมูล เทคโนโลยี และวัฒนธรรมธรรมาภิบาลที่เชื่อมโยงทั้งองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าระยะยาวอย่างยั่งยืน”				
เป้าหมาย (Goals)				
1. ยกระดับประสิทธิภาพของคณะกรรมการและบทบาทการนำองค์กร	2. ยกระดับการกำกับดูแลกิจการด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล	3. บูรณาการระบบธรรมาภิบาลเข้ากับการบริหารองค์กรที่ยั่งยืน	4. เสริมสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5. ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลและพัฒนาศักยภาพบุคลากร
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO)				
SO1: ยกระดับประสิทธิภาพของคณะกรรมการและบทบาทการนำองค์กรด้านธรรมาภิบาล	SO2: ยกระดับระบบการกำกับดูแลกิจการด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล	SO3: บูรณาการหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเข้ากับการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืน	SO4: เสริมสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม	SO5 พัฒนาศักยภาพบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล
กลยุทธ์ (Strategy : S)				
S1: เสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการเชิงรุกโดยใช้ข้อมูลและผลการดำเนินงานสนับสนุนบทบาทของคณะกรรมการ และผู้บริหาร	S2: พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานบนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้	S3: บูรณาการหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเข้ากับกระบวนการทำงานโดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ESG เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน	S4: ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมอย่างยั่งยืน	S5: พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมธรรมาภิบาล เพื่อนำหลักธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
กิจกรรม/แผนงาน				
1. โครงการพัฒนาระบบรายงานผลการดำเนินงานด้าน CG ในรูปแบบ CG Checklist/ CG Dashboard เพื่อใช้รายงานผลต่อคณะกรรมการ 2. การสื่อสารแนวทางการกำกับดูแลการดำเนินงานของผู้นำ (Tone at the Top)	1. โครงการพัฒนาระบบติดตามผลการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enabler ด้าน 1 2. โครงการติดตามและรายงานผลการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานผ่านระบบสารสนเทศ	1. การบูรณาการประเด็นสำคัญด้าน ESG เข้ากับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน/กระบวนการดำเนินงานตามนโยบายด้าน CG 2. โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดนโยบายแยกบัญชีเชิงพาณิชย์/สังคม	1. การเผยแพร่ผลการดำเนินงานด้าน CG และการพัฒนาความยั่งยืนผ่านช่องทางสื่อสารภายนอก	1. โครงการพัฒนาศักยภาพเครือข่าย CG ผ่านการอบรม หรือ Workshop ร่วมกับ Process Owner 2. การสื่อสารหลักการ CG ผ่านช่องทาง/กิจกรรมสื่อสารภายในองค์กร

4.4 สรุปภาพรวมความเชื่อมโยงของแผนระดับชาติ แผนภาครัฐ แผนวิสาหกิจของ กปภ. กับแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570- 2574



4.5 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2570 – 2574

กลยุทธ์	แผนงาน / กิจกรรม	ปีงบประมาณ					ตัวชี้วัด						งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		70	71	72	73	74	ตัวชี้วัด	70	71	72	73	74		
กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการเชิงรุกโดยใช้ข้อมูลและผลการดำเนินงานสนับสนุนบทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหาร	1. โครงการพัฒนาระบบรายงานผลการดำเนินงานด้าน CG ในรูปแบบ CG Checklist/CG Dashboard เพื่อใช้รายงานผลต่อคณะกรรมการ	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	Output KPI ความสำเร็จของการพัฒนา/ใช้งานระบบ CG Checklist/ CG Dashboard	ความสำเร็จในการจัดทำ Checklist (เป้าหมาย 100%)	ความสำเร็จในการใช้งาน Checklist (เป้าหมาย 100%) (หน่วยงานที่กำหนดสามารถรายงานผ่าน Checklist ได้ 100%)	ความสำเร็จในการพัฒนา Checklist (เป้าหมาย 40%) (ออกแบบ Requirement และต้นแบบ Dashboard สำเร็จ 100%)	ความสำเร็จในการพัฒนา Checklist (เป้าหมาย 80%) (พัฒนาและทดสอบต้นแบบ Dashboard สำเร็จ 100%)	ความสำเร็จในการพัฒนา Checklist (เป้าหมาย 100%) (Dashboard สามารถนำไปใช้งานสำเร็จ 100%)	- งบทำการ	สายงาน ผชก.
							Outcome KPI คะแนน Core Business Enabler ด้าน 1 หัวข้อ 6	3.85	3.90	3.95	4.00	4.05		
	2. การสื่อสารแนวทางการกำกับดูแลการดำเนินงานของผู้นำ (Tone at the Top)	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	Output KPI ความสำเร็จในการจัดกิจกรรมสื่อสาร Tone at the Top ของผู้นำ	2 ครั้ง/ปี	2 ครั้ง/ปี	3 ครั้ง/ปี	3 ครั้ง/ปี	4 ครั้ง/ปี	- งบทำการ - แผนวิสาหกิจ/ แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก.
							Outcome KPI ร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้และเข้าใจแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่สื่อสารโดยผู้นำ	70	75	80	85	90		
กลยุทธ์ที่ 2พัฒนา ระบบการกำกับดูแลกิจการด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานบนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้	3. โครงการพัฒนาระบบติดตามผลการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enabler ด้าน 1	🟢	🟢				Output KPI ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา/ใช้งานระบบติดตามผลฯ	ความสำเร็จในการพัฒนาระบบ (เป้าหมาย 100%) (ออกแบบ+ พัฒนาระบบสำเร็จ 100%)	ความสำเร็จในการใช้งานระบบ (เป้าหมาย 100%) (ระบบผ่านการทดสอบใช้งานจริงสำเร็จ 100%)	ความสำเร็จในการใช้งานระบบ (เป้าหมาย 100%) (ระบบใช้งานต่อเนื่องสำเร็จ 100%)	ความสำเร็จในการใช้งานระบบ (เป้าหมาย 100%) (ระบบใช้งานต่อเนื่องสำเร็จ 100%)	ความสำเร็จในการใช้งานระบบ (เป้าหมาย 100%) (ระบบใช้งานต่อเนื่องสำเร็จ 100%)	- งบทำการ	สายงาน ผชก.

กลยุทธ์	แผนงาน / กิจกรรม	ปีงบประมาณ					ตัวชี้วัด					งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
		70	71	72	73	74	ตัวชี้วัด	70	71	72	73			74
							Outcome KPI ร้อยละความครบถ้วนและถูกต้องของข้อมูลผลการดำเนินงานที่นำออกจากระบบมาใช้ประเมินผล Core Business Enabler ด้าน 1	80%	85%	90%	95%	100%		
	4. โครงการติดตามและรายงานผลการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานผ่านระบบสารสนเทศ			●	●	●	Output KPI ร้อยละของกระบวนการดำเนินงานที่รายงานข้อมูลผ่านระบบติดตามผล	-	-	80	90	100	- งบทำการ	สายงาน ผชก.
							Outcome KPI จำนวนกระบวนการดำเนินงานที่มีผลการปรับปรุงกระบวนการเป็นรูปธรรมสะสม	-	-	10 (baseline)	15 (+5 กระบวนการ)	20 (+5 กระบวนการ)		
กลยุทธ์ที่ 3 บูรณาการหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเข้ากับกระบวนการทำงาน โดยเชื่อมโยงกับแนวคิด ESG เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน	5. การบูรณาการประเด็นสำคัญด้าน ESG เข้ากับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน/กระบวนการดำเนินงานตามนโยบายด้าน CG	●	●	●	●	●	Output KPI จำนวนแนวปฏิบัติ/ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามนโยบายด้าน CG ที่ทบทวน/ปรับปรุง ให้สอดคล้องกับประเด็นสำคัญด้าน ESG	2 (baseline)	4	6	8	10	- งบทำการ	สายงาน ผชก.
							Outcome KPI คะแนน Core Business Enabler ด้าน 1 หัวข้อ 9	3.45	3.62	3.78	3.86	4.00		
		6. โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดนโยบายแยกบัญชีเชิงพาณิชย์/สังคม	●	●	●	●	●	Output KPI ร้อยละความสำเร็จในการศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดนโยบายแยกบัญชีเชิงพาณิชย์/สังคม	ความสำเร็จในการศึกษาหลักการแยกบัญชีเชิงพาณิชย์/สังคมสำหรับรัฐวิสาหกิจ (เป้าหมาย 100%)	ความสำเร็จในการสรุปผล/ประเมินผลกระทบต่อ กปภ. (เป้าหมาย 100%)	ความสำเร็จในการจ้างที่ปรึกษาประเมินความเป็นไปได้ (เป้าหมาย 100%)	ความสำเร็จในการจัดทำร่างนโยบายแยกบัญชีเชิงพาณิชย์/สังคม (กรณีผลประโยชน์ให้กำหนดนโยบาย (เป้าหมาย 100%))	ความสำเร็จในการประกาศนโยบายแยกบัญชีเชิงพาณิชย์/สังคม (เป้าหมาย 100%)	- งบทำการ -แผนวิสาหกิจ/ แผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์	แผนงาน / กิจกรรม	ปีงบประมาณ					ตัวชี้วัด					งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
		70	71	72	73	74	ตัวชี้วัด	70	71	72	73			74
										หมายเหตุ : ถ้าผลประเมิน จากที่ปรึกษา สรุปว่า "ไม่ควรแยก บัญชี" กิจกรรม ในปีต่อไป จะไม่เกิดขึ้น				
							Outcome KPI จำนวนข้อเสนอแนะต่อการ กำหนดนโยบายที่ผ่านความ เห็นชอบจากคณะกรรมการ	-	-	1	-	1		
กลยุทธ์ที่ 4 ยุกระดับ การกำกับดูแลกิจการ ที่ดี เพื่อสร้างความ เชื่อมั่น และคุณค่า ร่วมกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและสังคม อย่างยั่งยืน	7 การเผยแพร่ผลการ ดำเนินงานด้าน CG และ การพัฒนาความยั่งยืน ผ่านช่องทางสื่อสาร ภายนอก	●	●	●	●	●	Output KPI จำนวนครั้งในการเผยแพร่ รายงานผลการดำเนินงานด้าน CG และการพัฒนาความยั่งยืน ผ่านช่องทางสื่อสารภายนอก	2	2	2	3	3	- งบทำการ -แผนวิสาหกิจ/ แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก.
							Outcome KPI ระดับความเชื่อมั่นของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ การรายงานผลการดำเนินงาน	4.0	4.05	4.10	4.15	4.20		

กลยุทธ์	แผนงาน / กิจกรรม	ปีงบประมาณ					ตัวชี้วัด						งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		70	71	72	73	74	ตัวชี้วัด	70	71	72	73	74		
กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมธรรมาภิบาล เพื่อนำหลักธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	8. โครงการพัฒนาศักยภาพเครือข่าย CG ผ่านการอบรม หรือ Workshop ร่วมกับ Process Owner	🟢	🟢	🟢			Output KPI จำนวนผู้แทนของ Process Owner ที่ผ่านการอบรม/ เข้าร่วม Workshop	30	35	40	-	-	- งบทำการ -แผนวิสาหกิจ/ แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก.
							Outcome KPI คะแนนเฉลี่ยความเข้าใจแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของผู้อบรม	4.20	4.20	4.50	-	-		
	9. การสื่อสารหลักการ CG ผ่านช่องทาง/ กิจกรรมสื่อสารภายในองค์กร	🟢	🟢	🟢	🟢	🟢	Output KPI จำนวนกิจกรรมการสื่อสารหลักการ CG ภายในองค์กรต่อปี	2	2	3	3	4	- งบทำการ	สายงาน ผชก.
							Outcome KPI คะแนนการรับรู้และความเข้าใจแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของผู้ปฏิบัติงานของ กปภ.	4.20	4.22	4.24	4.26	4.28		

บทที่ 5

แผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2570

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ	สายงานรับผิดชอบ	
			2569			2570										
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.
กลยุทธ์ที่ 1: เสริมสร้างการกำกับดูแล กิจการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูล และผลการดำเนินงาน สนับสนุนบทบาทของ คณะกรรมการ และ ผู้บริหาร	1. การพัฒนาระบบรายงานผลการ ดำเนินงานด้าน CG ในรูปแบบ CG Checklist	ตัวชี้วัด output ระยะเวลาในการจัดทำ CG Checklist แล้วเสร็จ เป้าหมาย ภายในไตรมาส 2/2570 ตัวชี้วัด outcome ร้อยละของข้อมูลที่ รายงานผ่าน CG Checklist ได้ตามกำหนด เป้าหมาย ร้อยละ 80													งบทำการ	ผชก.
	2. กิจกรรมสื่อสารแนวทางการกำกับดูแล การดำเนินงานของคณะกรรมการกปภ. และ นโยบาย/ทิศทางการดำเนินงานในปี 2570 ของ ผวก. (tone at the top)	ตัวชี้วัด output จำนวนกิจกรรมที่จัด ขึ้นในปี 2570 เป้าหมาย 2 กิจกรรม ตัวชี้วัด outcome ร้อยละของผู้ปฏิบัติงาน ที่รับรู้และเข้าใจแนวทางการกำกับดูแล กิจการที่สื่อสารโดยผู้นำ เป้าหมาย ร้อยละ 80													งบประมาณตาม แผนปฏิบัติการ ประจำปี 20,000 บาท	ผชก.
กลยุทธ์ที่ 2 :	3. การพัฒนาระบบติดตามผลการดำเนินงาน ตามหลักเกณฑ์ Core Business Enabler ด้าน 1	ตัวชี้วัด output ระยะเวลาในการ ออกแบบและพัฒนาระบบติดตามผล การดำเนินงาน เป้าหมาย ภายในไตรมาส 3/2570 ตัวชี้วัด outcome ร้อยละของข้อมูลที่ นำออกจากระบบมาใช้ประเมินผล Core Business Enabler ด้าน 1 เป้าหมาย ร้อยละ 80													งบทำการ	ผชก.
กลยุทธ์ที่ 3:	4. กิจกรรมศึกษาความเป็นไปได้ในการ กำหนดนโยบายแยกบัญชีเชิงพาณิชย์/สังคม ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลร่วมกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง และศึกษาดูงานจากหน่วยงาน ภายนอก	ตัวชี้วัด output จำนวนกิจกรรมศึกษา ความเป็นไปฯ ที่ดำเนินการในปี 2570 เป้าหมาย 2 กิจกรรม ตัวชี้วัด outcome ร้อยละความสำเร็จ ในการจัดทำข้อเสนอต่อการจัดทำนโยบาย แยกบัญชีเชิงพาณิชย์/สังคม ที่ผ่าน ความเห็นชอบจาก ผวก. เป้าหมาย ร้อยละ 100													งบทำการ	ผชก.

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ	สายงานรับผิดชอบ	
			2569			2570										
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.
	5. การทบทวนนโยบายสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ กปภ. โดยบูรณาการประเด็นสำคัญด้าน ESG และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เข้ากับตัวชี้วัดของนโยบาย	ตัวชี้วัด output จำนวนตัวชี้วัดของนโยบายฯ ที่ทบทวนให้สอดคล้องกับประเด็น ESG และ SDGs เป้าหมาย 2 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัด outcome ความสำเร็จในการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่บูรณาการ ESG (วัดผลในปี 2571)													งบทำการ	ผชก.
กลยุทธ์ที่ 4 : ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมอย่างยั่งยืน	6. จัดทำและเผยแพร่รายงานประจำปี ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.	ตัวชี้วัด output ระยะเวลาในการจัดทำรายงานประจำปีด้าน CG แล้วเสร็จ เป้าหมาย ภายในไตรมาส 2/2570 ตัวชี้วัด outcome ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการรายงานผลการดำเนินงาน เป้าหมาย 4.00 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)													งบทำการ	ผชก.
	7. จัดทำรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล	ตัวชี้วัด output ระยะเวลาในการจัดทำรายงานประจำปีด้าน CG แล้วเสร็จ เป้าหมายภายในไตรมาส 4/2570 ตัวชี้วัด outcome ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการรายงานผลการดำเนินงาน เป้าหมาย 4.00 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)													งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ผชก.
กลยุทธ์ที่ 5 : พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมธรรมาภิบาลเพื่อนำหลักธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	8. กิจกรรมสื่อสารหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) โดยวิทยากรภายนอก ผ่านการบรรยายออนไลน์และช่องทางออนไลน์	ตัวชี้วัด output ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมแล้วเสร็จ เป้าหมาย ภายในไตรมาส 3/2570 ตัวชี้วัด outcome คะแนนการรับรู้และความเข้าใจแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของผู้ปฏิบัติงานที่ทำแบบทดสอบหลังร่วมกิจกรรม เป้าหมาย 4.00 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)													งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี 280,000.00 บาท	ผชก.

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ	สายงานรับผิดชอบ	
			2569			2570										
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.
	9. การให้ความรู้เรื่องธรรมาภิบาลแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค	ตัวชี้วัด output ระยะเวลาในการดำเนินโครงการแล้วเสร็จ เป้าหมาย ภายในไตรมาส 4/2570 ตัวชี้วัด outcome คะแนนการรับรู้และความเข้าใจแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของผู้ร่วมกิจกรรม เป้าหมาย 4.00 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)													งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี 400,000.00 บาท	ผชก.
	10. โครงการอบรมหลักสูตร CG Empower (เสริมพลัง CG เข้าถึงเข้าใจ)	ตัวชี้วัด output จำนวนผู้แทนหน่วยงานเป้าหมายที่ผ่านการอบรมหลักสูตร CG Empower เป้าหมาย 30 คน ตัวชี้วัด outcome ผลสำรวจความเห็นของผู้เข้าอบรมในประเด็นการนำหลักธรรมาภิบาล (CG) ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เป้าหมาย 3.50 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)													งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี 300,000.00 บาท	ผชก.
	11. การประเมินความพร้อมและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติตามนโยบายของผู้ปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด output ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการสำรวจ (จัดทำระบบประเมิน + เก็บข้อมูลครบเป้าหมาย) เป้าหมาย ร้อยละ 100 ตัวชี้วัด outcome ระดับความพร้อมและความเชื่อมั่นเฉลี่ยของผู้ปฏิบัติงานต่อการปฏิบัติตามนโยบายด้าน CG เป้าหมาย 4.00 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)													งบทำการ	ผชก.

ร่วมกันขับเคลื่อน **กปภ.** สู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างยั่งยืน



โปร่งใส



รับผิดชอบ



เป็นธรรม



สร้างคุณค่า



มีส่วนร่วม

กปภ.

การประปาส่วนภูมิภาค
Provincial Waterworks Authority



<https://cg.pwa.co.th/>



02 551 8502



PWA Sustainability