การประปาส่วนภูมิภาค
Provincial Waterworks Authority

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ของ กปภ. ปีงบประมาณ 2569 – 2573

และแผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2569

Change for Good กระทรวงมหาดไทย

การประปาส่วนภูมิภาค มุ่ง - มั่น - เพื่อปวงชน - สู่ความยั่งยืน

STRIVER ผู้มีความมุ่งมั่น ไม่ท้อถอย

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	1
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมา	2
1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดี	2
1.3 ขั้นตอนการจัดทำแผน	2
1.4 ขั้กระบวนการการอนุมัติแผน	3
บทที่ 2 ข้อมูลองค์กร	
2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม	4
2.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	4
2.3 ความสามารถพิเศษปัจจุบันและอนาคต	7
2.4 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	8
2.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	8
2.6 ปัจจัยความยั่งยืน	9
2.7 ความเสี่ยงระดับองค์กร	10
2.8 ทิศทางองค์กรและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	12
2.9 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	13
2.10 แผนที่ยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy Map)	8
2.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	8
2.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	8
2.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	8
บทที่ 3 กรอบแนวคิดในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
3.1 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสากล	15
3.2 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 ของ สคร.	15
3.3หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code)	17
บทที่ 4 การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
4.1 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก	18
4.2 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน.	21
4.3 สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม (การวิเคราะห์ SWOT)	30
4.4 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยใช้ TOWS	34
4.5 ความสามารถพิเศษในปัจจุบันและอนาคต	35
4.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)	35
4.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)	35
บทที่ 5 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2569 – 2573	
5.1 ทิศทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.	36
5.2 เป้าประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.	37
5.3 การกำหนดบทบาทและการประสานงานเพื่อการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างมีประสิทธิผล	37
5.4 กลยุทธ์ขับเคลื่อนแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.	39
5.5 ความเชื่อมโยงของแผนระดับต่างๆ กับการจัดทำแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ กปภ.	40
5.6 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2569– 2573	41
บทที่ 6 แผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 25693	44

บทสรุปผู้บริหาร

การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) ได้จัดทำ “แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2569– 2573 และแผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2569” เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และระบบประเมินผล SE-AM ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยเฉพาะในมิติการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)

แผนแม่บทฯ ฉบับนี้ มุ่งเน้นการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และการส่งเสริมการบูรณาการกับระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับขององค์กร (Compliance) และการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) เพื่อสร้างรากฐานการบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใสและยั่งยืน ผ่านเป้าประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. 4 ด้าน เพื่อเสริมสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความเข้มแข็ง โปร่งใส สามารถปรับตัวได้กับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการเติบโตของ กปภ. อย่างยั่งยืนในระยะ 5 ปี ข้างหน้า ดังนี้

1) ยกระดับประสิทธิผลของคณะกรรมการและการนำองค์กร (Enhance Board Effectiveness and Organizational Leadership) : มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการในการกำกับดูแลเชิงกลยุทธ์ และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน CG ในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร

2) เสริมสร้างการบูรณาการ GRC อย่างเป็นระบบ (Systematically Strengthen GRC Integration) : พัฒนากลไกการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน CG, การบริหารความเสี่ยง (Risk Management), และการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส (Embed a Culture of Integrity, Ethics, and Transparency) : สร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรทุกระดับตระหนักและยึดมั่นในหลักการปฏิบัติงานที่ถูกต้องดีงาม

4) ขับเคลื่อนการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Drive Sustainable Value Creation for All Stakeholders) : ทำให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของ กปภ. เป็นไปอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืน

แผนแม่บทฯ แผนประกอบด้วยแผนการดำเนินงานระยะ 5 ปี ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนวิสาหกิจของ กปภ. รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถวัดผลและติดตามได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรให้เป็นแบบอย่างด้านธรรมาภิบาลในภาครัฐ พร้อมตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และนำพาองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนในทุกมิติ สร้างกลไกการบริหารจัดการที่ยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ยกระดับขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามวิสัยทัศน์ของ กปภ. “มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืน ด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา (Leading to be a high performing and sustainable organization with excellent waterworks services)”

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมา

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

กปภ. ตระหนักถึงแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม ต่อต้านทุจริตประพฤติมิชอบ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จึงได้ทบทวนแผนแม่บทระยะยาวด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและการดำเนินการของภาครัฐตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับกำกับดูแล ตลอดจนแผนวิสาหกิจของการประปาส่วนภูมิภาค ปีงบประมาณ 2568 - 2572โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะอนุกรรมการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคม (GRC) และคณะกรรมการ กปภ. ให้การดำเนินงานตามแผนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1) เพื่อเป็นแผนและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สำหรับส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

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 6 บท ดังนี้

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 ข้อมูลองค์กร
- บทที่ 3 กรอบแนวคิดในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทที่ 4 การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- บทที่ 5 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2569– 2573
- บทที่ 6 แผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2569

1.4 กระบวนการการอนุมัติแผน

1. คณะอนุกรรมการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคม (GRC) ให้ความเห็นชอบ

2. คณะกรรมการ กปภ. รับทราบแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกปภ.

บทที่ 2
ข้อมูลองค์กร

2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

วิสัยทัศน์ของ กปภ.

มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืนด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา (Leading to be a high performing and sustainable organization with excellent waterworks services)

พันธกิจ

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

ค่านิยม

มุ่ง - มั่น - เพื่อปวงชน – สู่ความยั่งยืนโดยมีพฤติกรรมตามค่านิยม 15 ประการ ดังนี้

มุ่ง หมายถึง มุ่งเน้นคุณธรรม :

1. ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส
3. ปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

มั่น หมายถึง มั่นใจคุณภาพ :

4. ควบคุมคุณภาพการทำงานและสร้างมูลค่าเพิ่ม
5. บริหารจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน
6. ก้าวทันเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ
7. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลสำเร็จของงาน
8. พัฒนาการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
9. ทำงานเป็นทีม

เพื่อปวงชน หมายถึง เพื่อสุขของปวงชน :

10. รับฟังและเข้าใจความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
11. สร้างความประทับใจให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกจุดการให้บริการ
12. มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

สู่ความยั่งยืน หมายถึง สู่องค์กรที่ยั่งยืน :

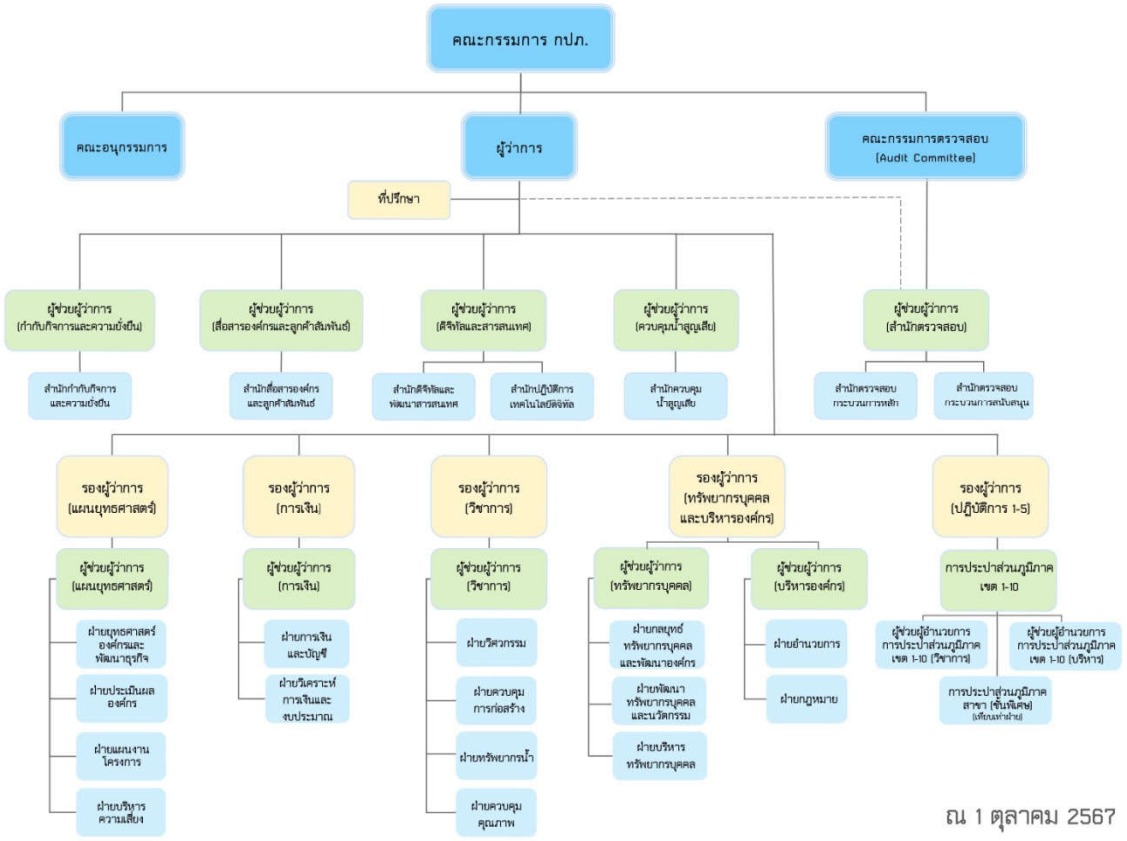
13. ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน
14. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน
15. สร้างจิตสำนึกการกำกับดูแลกิจการที่ดี

นอกจากนี้ กปภ. ยังมีวัฒนธรรมองค์กร “STRIVER” (ผู้มีความมุ่งมั่น) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

S	Synergy	ร่วมพลังเพื่อผลสำเร็จขององค์กรสู่ความยั่งยืน
T	Transparency	ปฏิบัติงานตามกฎหมาย มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส และมุ่งปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร
R	Responsibility	รับผิดชอบต่องานในหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม
I	Innovation and Digitalization	พัฒนาความรู้สู่ความคิดสร้างสรรค์ ต่อยอดนวัตกรรม ควบคุมคุณภาพและปรับกระบวนการทำงานสู่ดิจิทัล
V	Visionary	มองการณ์ไกล สร้างมูลค่าเพิ่ม มีจิตสำนึกการกำกับดูแลกิจการที่ดีนำสู่ความยั่งยืน
E	Empathy	เอาใจใส่และปฏิบัติต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน
R	Relation	สร้างความสัมพันธ์อันดี ให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประทับใจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

2.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ผังโครงสร้างการบริหารงานของ กปภ.



โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการของ กปภ.

1. คณะกรรมการ กปภ. กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งพิจารณากลั่นกรองการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงานโดยแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ รวม 6 คณะ เพื่อรับผิดชอบในการกลั่นกรองแผนงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านประกอบด้วย

1) คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์

2) คณะกรรมการตรวจสอบของ กปภ.

3) คณะอนุกรรมการกฎหมายของ กปภ.

4) คณะอนุกรรมการบริหารของ กปภ. (Executive Committee)

5) คณะอนุกรรมการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคม (GRC)

6) คณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. กปภ. เชื่อมโยงกระบวนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเข้ากับการพัฒนาระบบคุณธรรมจริยธรรม การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส รวมทั้งบูรณาการกับระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้แก่พนักงาน

3. หน่วยงานในสังกัดสายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (กำกับกิจการและความยั่งยืน) ประกอบด้วย

3.1 <u>สำนักกำกับกิจการและความยั่งยืน</u> ประกอบด้วยหน่วยงานระดับกอง 3 หน่วยงาน ได้แก่ กองกำกับกิจการและความยั่งยืน กองการประชุม และกองเลขานุการ มีบทบาทหลัก (Key Roles) สรุปได้ดังนี้

1) วางแผน กำหนด และทบทวนแผนการดำเนินงานและทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กรรวมทั้งกำกับดูแล ควบคุม และติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทาง ข้อกำหนดกระบวนการ และขั้นตอนที่กำหนดไว้

2) ให้การสนับสนุนการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนองค์กร ธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3) รับผิดชอบ ดูแล ติดตาม และตรวจสอบการจัดทำแผนงานการพัฒนาความยั่งยืนองค์กร ธรรมาภิบาล การกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวให้ครอบคลุม การวิเคราะห์วางแผน และการพัฒนาวิธีการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามกฎ ระเบียบ กฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4) รับผิดชอบการจัดกิจกรรม/โครงการ และการนำเสนอสื่อประชาสัมพันธ์ ในด้านการปลูกจิตสำนึกที่ดีด้านความยั่งยืนองค์กร การกำกับดูแลกิจการที่ดี และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

5) รับผิดชอบการปฏิบัติงานและรายงานการพัฒนาความยั่งยืนองค์กรและรายงานผลการดำเนินงานองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

6) รับผิดชอบการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปประเด็นต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวินิจฉัยและการตัดสินใจของคณะกรรมการ กปภ. คณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย คณะผู้บริหารระดับสูง และผู้ว่าการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

7) ติดตามการบริหารจัดการ การกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ ระบบ รูปแบบ และวิธีการปฏิบัติในการดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมคณะกรรมการการประปาส่วนภูมิภาคคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย คณะผู้บริหารระดับสูง 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 ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ กปภ.

3) ร่วมเป็นกรรมการสอบข้อเท็จจริง กรณีมีผู้ฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ กปภ.

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

5) ส่งเสริม ยกย่อง ผู้ปฏิบัติงานที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและปลูกฝังให้พนักงานใหม่ประพฤติปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ กปภ.

6) จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณของ กปภ. ให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติสุขมีความสมานฉันท์สร้างและพัฒนาบุคลากรหรือองค์กรเครือข่ายให้เป็นแบบอย่างในการขับเคลื่อนงานส่งเสริมคุณธรรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2.3 ความสามารถพิเศษปัจจุบันและอนาคต

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน	ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต
● มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจประปา และมีฐานลูกค้าและโครงข่ายท่อประปา ครอบคลุมทุกจังหวัดในเขตภูมิภาค	● มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจน้ำประปา

2.4 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

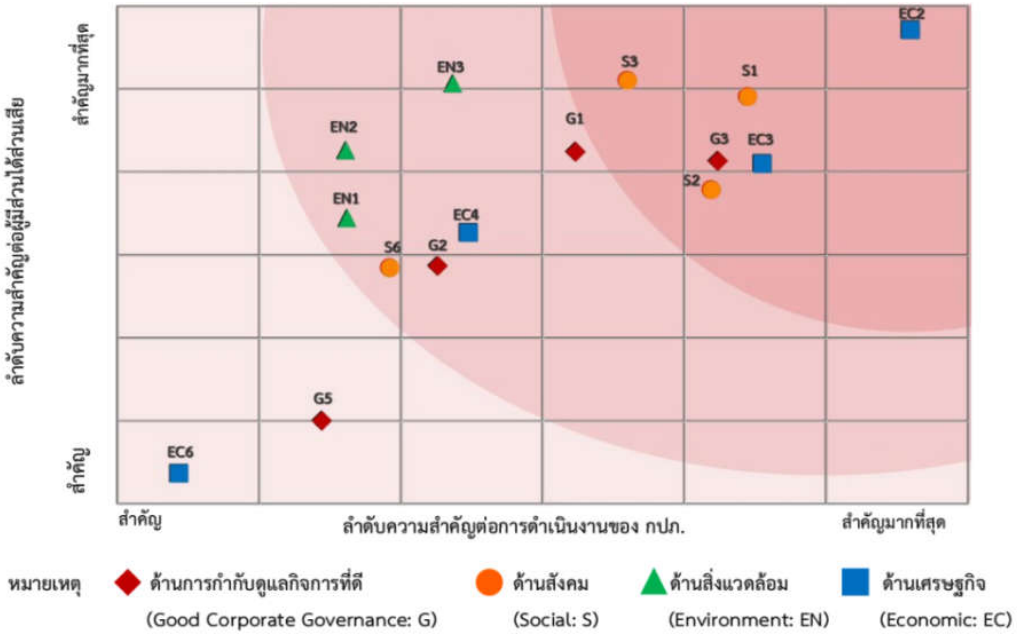
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)
SC1 เทคโนโลยีการบริหารจัดการองค์กร และพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพ	SA1 ความเชี่ยวชาญในธุรกิจประปา สามารถขยายธุรกิจขององค์กรได้อย่างครบวงจร
SC2 การลงทุนภายใต้งบประมาณที่จำกัด เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน	SA2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการให้บริการลูกค้า
SC3 บริหารจัดการน้ำสูญเสีย ภายใต้เงินทุนและค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นด้วยเทคโนโลยี	SA3 องค์กรเติบโตไปพร้อมความยั่งยืนของชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
SC4 คุณภาพน้ำมีมาตรฐาน ภายใต้ความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ	
SC5 ควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	
SC6 รักษาฐานลูกค้า ภายใต้วิกฤติการณ์ทางการเศรษฐกิจ	
SC7 น้ำเพียงพอให้บริการในทุกสภาพภูมิอากาศ	
SC8 แก้ไข พ.ร.บ. กปภ. กฎหมาย และ ข้อบังคับให้ดำเนินธุรกิจได้คล่องตัว	
SC9 ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ตอบสนองนโยบายรัฐบาลอย่างเต็มประสิทธิภาพ	

2.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของ กปภ. โดยทางตรงหรือทางอ้อม หรือมีผลประโยชน์ใดๆ กับการดำเนินงาน หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลใดที่อาจทำให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของ กปภ. แบ่งออกเป็น 9 กลุ่ม ดังนี้

2.6 ปัจจัยความยั่งยืน

กปภ. ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2567 โดยสามารถระบุประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน ครอบคลุมในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้



จากประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญของ กปภ. ข้างต้น โดยพิจารณาประกอบกับประเด็นความต้องการที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปภ. ประจำปี 2567 กองกำกับกิจการและความยั่งยืน (กกย.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านความยั่งยืนขององค์กร จึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของ กปภ. เพื่อตอบสนองประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ ที่จะใช้ดำเนินการในปีงบประมาณ 2569 ผ่าน 4 กลยุทธ์ คือ **“ดูแล ใส่ใจ ห่วงใย คุณภาพที่ยั่งยืน”**

กลยุทธ์สู่ความยั่งยืนของ กปภ. : “ดูแลใส่ใจห่วงใยคุณภาพที่ยั่งยืน”		
ประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ	**กลยุทธ์สู่ความยั่งยืน**	**แนวทางการดำเนินงาน**
- การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง - การกำกับดูแลกิจการที่ดี - ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน	**ดูแล** (ดูแลกำกับกิจการที่ดี : Governance)	- ดูแลกำกับกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล - การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ - มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้
- การลดผลกระทบและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม - การพิทักษ์และฟื้นฟูแหล่งน้ำ - การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	**ใส่ใจ** (ใส่ใจสิ่งแวดล้อม : Environmental)	- ดำเนินงานโดยใส่ใจสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก - การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงาน - การจัดการของเสีย

กลยุทธ์สู่ความยั่งยืนของ กปภ. : “ดูแลใส่ใจห่วงใยคุณภาพที่ยั่งยืน”		
ประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ	**กลยุทธ์สู่ความยั่งยืน**	**แนวทางการดำเนินงาน**
- การยกระดับคุณภาพการให้บริการ - การบริหารจัดการข้อร้องเรียน - การพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างมีส่วนร่วม - การเคารพสิทธิมนุษยชนความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ	**ห่วงใย** (ห่วงใยสังคม ชุมชน และเพื่อนร่วมงาน : Social)	- การเคารพสิทธิมนุษยชนความเท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม - การบริหารจัดการข้อร้องเรียน - การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การพัฒนาสังคมและชุมชนพร้อมสร้างคุณค่าร่วมกัน - ดูแลพนักงานทุกมิติ - ตอบสนองนโยบายรัฐ ลดความเหลื่อมล้ำและลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชน
- การดูแลผลิตภัณฑ์และบริการ - การบริหารจัดการน้ำสูญเสีย - บริหารการเปลี่ยนผ่าน สู่ยุคดิจิทัลด้านการให้บริการ	**คุณภาพที่ยั่งยืน** (คุณภาพน้ำประปาที่ได้มาตรฐาน การบริการที่เป็นเลิศและส่งเสริมเศรษฐกิจที่ยั่งยืน : Economic)	- ยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการ - บริหารจัดการน้ำสูญเสีย - พัฒนานวัตกรรมและดิจิทัล - การขยายเขตการให้บริการที่ทั่วถึงมากยิ่งขึ้น

2.7 ความเสี่ยงระดับองค์กร

กปภ. มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ การกำหนดกิจกรรมการควบคุม แผนจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

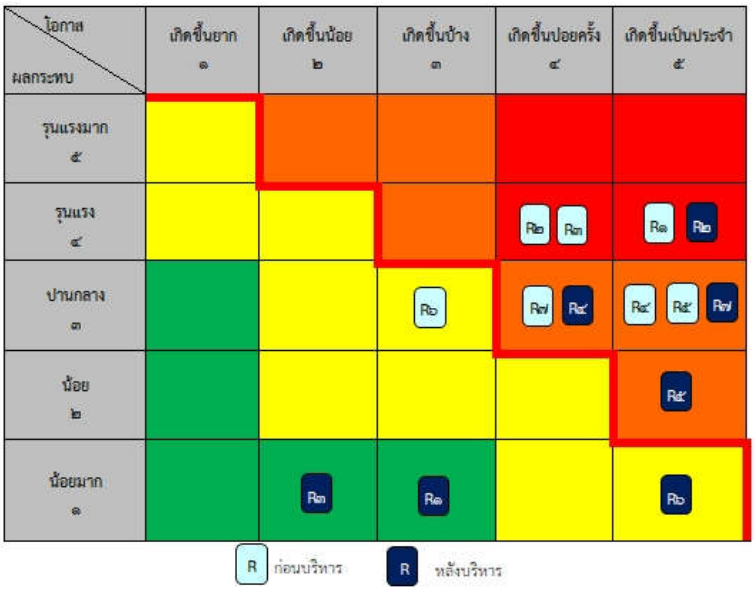
การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กำหนดในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง และช่วงเบี่ยงเบนของระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ระดับองค์กรสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ไม่ต่ำกว่าค่า 4 แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า	ไม่ต่ำกว่าค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กปภ.
ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	สร้างความเข้มแข็งรักษามาตรฐานของระบบประปา สร้างความพร้อมของบุคลากรยกระดับความผูกพัน และสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ไม่ต่ำกว่าค่า 4 แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า	ไม่ต่ำกว่าค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กปภ. แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร สอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ หรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ ไม่ต่ำกว่าค่า 4 แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า	ไม่ต่ำกว่าค่า 3 บันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กปภ. แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกฎหมายในอนาคต	-

การระบุประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมอง ด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ การกำหนดกิจกรรมการควบคุม แผนจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยในปีงบประมาณ 2568 มีปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด 7 เรื่อง

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง
R1 การบริหารโครงการขนาดใหญ่ไม่แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ	O	5 x4(สูงมาก)
R2 การจัดการลดน้ำสูญเสียในระบบจำหน่ายสูงกว่าเป้าหมาย	S, O	4 x4(สูงมาก)
R3 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ต่ำกว่าเป้าหมาย	F	4 x 4(สูงมาก)
R4 จำนวนผู้ใช้น้ำเพิ่มไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	O	5 x 3(สูง)
R5 คุณภาพน้ำประปาไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	O	5 x 3(สูง)
R6 มาตรการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ไม่เพียงพอต่อความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน	O, C	3 x 3(ปานกลาง)
R7 ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (เพิ่มเติมระหว่างปี ติดตามและรายงานผลไตรมาส 2/2568)	O	4x 3(สูง)

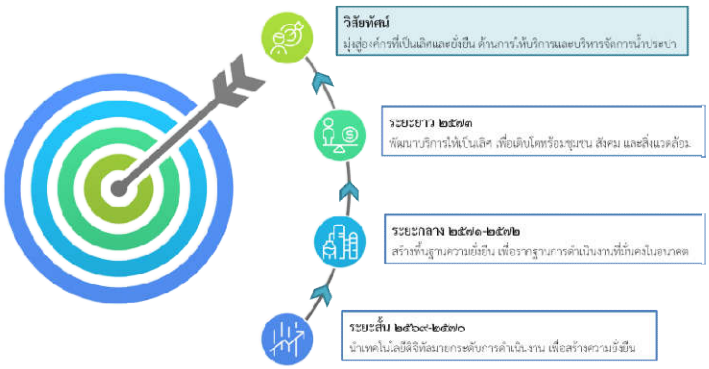
กปภ.ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร ซึ่งจากรายงานผลหลังบริหารความเสี่ยง ไตรมาส 2/2568 พบว่าระดับความเสี่ยงทั้ง 2 เรื่อง มีแนวโน้มระดับความเสี่ยงที่ลดลง



2.8 ทิศทางองค์กรและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

เป้าหมายระดับวิสัยทัศน์ (บรรลุ ปี 2573)

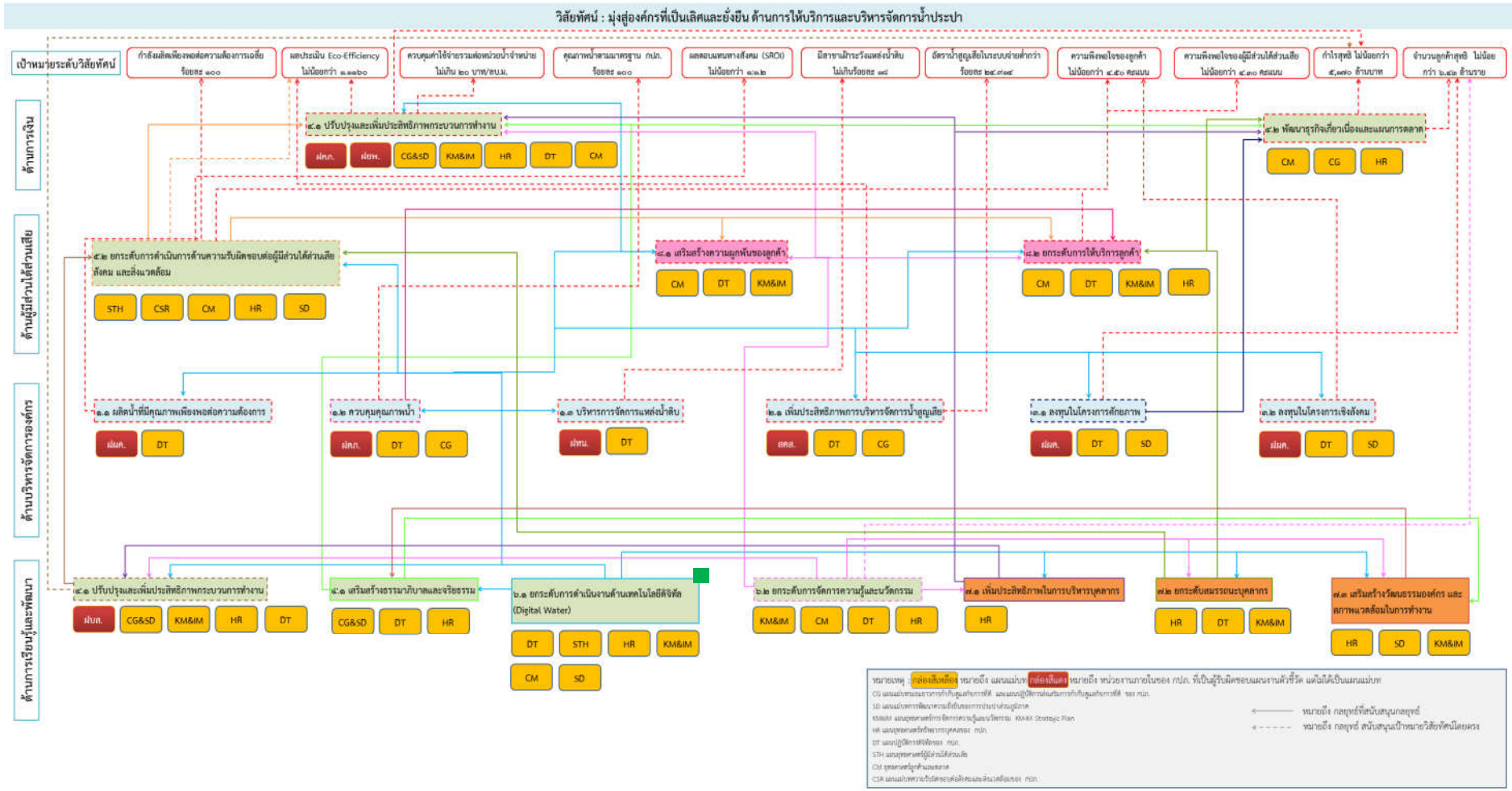
1. จำนวนลูกค้าสุทธิ	เป้าหมาย ไม่น้อยกว่า 6.43 ล้านราย
2. กำลังผลิตเพียงพอต่อความต้องการเฉลี่ย	เป้าหมาย ร้อยละ 100.00
3. มีสาขาเฝ้าระวังการขาดแคลนน้ำดิบ	เป้าหมาย ไม่เกินร้อยละ 18.00
4. คุณภาพน้ำตามมาตรฐาน กปภ.	เป้าหมาย ร้อยละ 100.00
5. อัตราน้ำสูญเสียในระบบจ่าย	เป้าหมาย ไม่เกินร้อยละ 25.00
6. ค่าใช้จ่ายรวมต่อหน่วยน้ำจำหน่าย	เป้าหมาย ไม่เกิน 20.00 บาท/ลบ.ม.
7. กำไรสุทธิ	เป้าหมาย ไม่น้อยกว่า 5,170.00 ล้านบาท
8. ความพึงพอใจของลูกค้า	เป้าหมาย ไม่น้อยกว่า 4.50 คะแนน
9. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป้าหมาย ไม่น้อยกว่า 4.30 คะแนน
10. ผลตอบแทนทางสังคม (SROI)	เป้าหมาย ไม่น้อยกว่า 1:1.2
11. Eco-Efficiency	เป้าหมาย ไม่น้อยกว่า 1.0809



2.9 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

SO	SO1 สร้างความเข้มแข็งและรักษามาตรฐานของระบบประปา	SO2 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร	SO3 สร้างความพร้อมของบุคลากร	SO4 ยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า
KEY GOAL	พัฒนามาตรฐานของระบบประปา	พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสร้างรายได้จากธุรกิจ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน	ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง	ยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าในการใช้บริการ
STRATEGY (S) / TACTIC (T)	**S1 พัฒนาระบบการผลิตให้เพียงพอและได้มาตรฐาน** • T1.1 ผลิตน้ำที่มีคุณภาพเพียงพอต่อความต้องการ • T1.2 ควบคุมคุณภาพน้ำ • T1.3 บริหารจัดการแหล่งน้ำดิบ **S2 บริหารจัดการน้ำสูญเสีย** • T2.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย **S3 สร้างความคุ้มค่าในการลงทุน** • T3.1 ลงทุนในโครงการศักยภาพ • T3.2 ลงทุนในโครงการเชิงสังคม	**S4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กร** • T4.1 ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน • T4.2 พัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องและแผนการตลาด **S5 สร้างความยั่งยืน** • T5.1 เสริมสร้างธรรมาภิบาลและจริยธรรม • T5.2 ยกระดับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม **S6 สร้างคุณค่าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม** • T6.1 ยกระดับการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Water) • T6.2 ยกระดับการจัดการความรู้และนวัตกรรม	**S7 บริหารและพัฒนาบุคลากร** • T7.1 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารบุคลากร • T7.2 ยกระดับสมรรถนะบุคลากร • T7.3 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมการทำงาน	**S8 สร้างความผูกพันของลูกค้า** • T8.1 เสริมสร้างความผูกพันของลูกค้า • T8.2 ยกระดับการให้บริการลูกค้า

2.10 แผนที่ยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy Map)



บทที่ 3
กรอบแนวคิดในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.1 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

3.2 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 ของ สคร.

หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยภาครัฐควรมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแล รวมถึงภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำแต่ยังควรมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

หมวดที่ 2สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

ผู้ถือหุ้นทุกรายถือเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ มีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด โดยผู้ถือหุ้นสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยการออกเสียงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจึงควรมีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอและทันเวลาต่อการตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญในสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น

หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

คณะกรรมการเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์และนโยบายของภาครัฐคณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และดูแลให้กรรมการฝ่ายจัดการ ตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบทางความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจวัตถุประสงค์และนโยบายของภาครัฐ

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าว ตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้เสีย และกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงานและไม่ควรกระทำการใดๆ 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 โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม จะสามารถป้องกันหรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความเข้าใจในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งติดตามให้รัฐวิสาหกิจนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยคณะกรรมการมีบทบาทในการกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

3.3 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code)

คำจำกัดความ

"การกำกับดูแลกิจการ" หมายถึง ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลรวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กำกับการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึง (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (Objectives) (2) การกำหนดกลยุทธ์นโยบายและพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และ (3) การติดตามประเมิน และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

"การกำกับดูแลกิจการที่ดี" ตามหลักปฏิบัตินี้หมายถึง การกำกับกูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุนซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance outcome) อย่างน้อยดังต่อไปนี้

1. สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitive-nessand 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 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล (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)

บทที่ 4
การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4.1 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก

4.1.1 เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในมิติของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นทิศทางการพัฒนาตั้งแต่เดือนกันยายน 2558 ถึงเดือนสิงหาคม 2573 ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี มีทั้งหมด17 เป้าหมายสำหรับประเทศไทยได้มีการจัดทำแผนพัฒนาประเทศที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนในหลายระดับ โดยแผนงานและกระบวนการทั้งหมดยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง **"พอประมาณมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม"** เป็นแนวทางในการดำเนินการโดยเฉพาะการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG) ข้อที่ 16 การส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิผล รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐทั้งหมดที่ต้องการส่งเสริมธรรมาภิบาลที่ดีในหน่วยงาน ด้วยการดำเนินงานอย่างโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง

4.1.2 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานของรัฐ 2 มาตรา ได้แก่มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลและมาตรา 76 รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดังนั้น หน่วยงานของรัฐทั้งหมดจึงต้องดำเนินการให้เป็นตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4.1.3 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2553 มาตรา 3/1 การบริหารตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานการลดภารกิจและยุบหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน

4.1.4 พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 มาตรา 19 บัญญัติให้หน่วยงายของรัฐดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการรักษาจริยธรรมประจำหน่วยงานของรัฐ ในการนี้อาจมอบหมายให้ส่วนงานที่มีหน้าที่และภารกิจในด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล หรือเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลหรือคณะกรรมการและกลุ่มงานจริยธรรมประจำหน่วยงานของรัฐที่มีอยู่แล้วเป็นผู้รับผิดชอบก็ได้

(2) ดำเนินกิจกรรมการส่งเสริม สนับสนุน ให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานของรัฐ และจัดให้มีมาตรการและกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม รวมทั้งกำหนดกลไกในการส่งเสริมให้ประชาขนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนสร้างเครือข่ายและประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชน

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

1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

4.1.6 แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2580) ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580 คือ **“ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”** โดยมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
เป้าหมาย : ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ
ประเด็นยุทธศาสตร์ : ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ
2) ยุทธศาสตร์ ด้านความมั่นคง
เป้าหมาย : บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ
ประเด็นยุทธศาสตร์ : การรักษาความสงบภายในประเทศ

4.1.7 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ประเด็น (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการเติบโตอย่างยั่งยืนบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการเติบโตที่เน้นหลักของการใช้ประโยชน์ การอนุรักษ์ รักษา ฟื้นฟูและยกระดับกระบวนทัศน์ 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

4.1.8 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

หมุดหมายที่13 ภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน ซึ่งมุ่งเน้นให้ภาครัฐจำเป็นต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวเพื่อลดช่องว่างของการปฏิบัติงานให้มีศักยภาพที่เหมาะสมและยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรมและทันต่อสถานการณ์ และมีธรรมาภิบาล เพื่อรักษาเสถียรภาพทางสังคมและฟื้นฟูความเชื่อมั่นในรัฐ บนหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

เป้าหมายที่ 1 : การบริการภาครัฐมีคุณภาพ เข้าถึงได้(สะดวก ประหยัด ตอบโจทย์ประชาชน)

กลยุทธ์ที่ 2:การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่นเชื่อมโยง เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ โดยกำหนดกลยุทธ์ย่อยที่ 2.2สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐในการทำงานของภาครัฐโดยเปิดเผยข้อมูลผ่านเทคโนโลยีต่างๆ ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วม ในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริงความคิดเห็นและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่หลากหลาย มีการบูรณาการการบริหารจัดการและนำไปประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐ ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาร่วมกันเพื่อลดการทุจริตคอร์รัปชัน

4.1.9 แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566 - 2570)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการเมื่อมีสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง เมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน บนฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

เป้าหมายที่ 4 : องค์กรสมรรถนะสูง ตอบโจทย์ประชาชน ยึดหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 4.4 : ส่งเสริมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลได้กำหนดตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ คือร้อยละของคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีแนวทางในการพัฒนาการบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล

4.1.10 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

กำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน **ด้านการบริหารจัดการองค์กรให้โปร่งใส**กำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลและมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนา

1. การทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาท และภารกิจ 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) มาปรับใช้และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอแก่สาธารณะ

4. การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมทั้งมีมาตรการทบทวนการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้มีความเหมาะสม

4.1.11 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ (State Enterprise AssessmentModel: 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

โดยมิติ Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร มุ่งเน้นประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายบริหารสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งในมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 10 หัวข้อ ดังนี้

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

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

4.2 การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน

4.2.1 คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ได้กำหนดแนวปฏิบัติที่ดีการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.ที่สอดคล้องกับหลักสำคัญในการกำกับดูแลที่ดีสากล และแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยแบ่งเป็น 9 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การสนองบทบาทของภาครัฐ

กปภ. ต้องดำเนินภารกิจด้วยความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญอย่างต่อเนื่องและสามารถตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของรัฐในฐานะเจ้าของและผู้กำหนดนโยบาย รวมถึงความผาสุกของประชาชนเป็นสำคัญ

หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการ กปภ. ควรกำหนดแนวทางที่ทำให้ผู้ถือหุ้นภาครัฐมั่นใจได้ว่า กปภ.มีการดูแลให้การใช้จ่ายงบประมาณมีความคุ้มค่า ผ่านการลงทุนและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบโดยจัดให้มีมาตรการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดให้กรรมการผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนได้ส่วนเสียของตนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำธุรกรรมของ กปภ.

หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

คณะกรรมการ กปภ. ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ ตระหนักถึงบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานที่สำคัญของ กปภ. โดยจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงและวางแนวทางการบริหารงานที่มีความเหมาะสม ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้ กปภ. เกิดความยั่งยืน รวมทั้งต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า ระบบบัญชีการรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงิน 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 เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และ กปภ.ควรดูแลช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คณะกรรมการ กปภ. ควรกำกับดูแลให้ กปภ. มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นระบบและได้มาตรฐาน รวมถึงจัดให้มีการสอบทานคุณภาพและความเพียงพอ ในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ

หมวดที่ 8 จริยธรรมและจรรยาบรรณ

คณะกรรมการกปภ. มีหน้าที่กำหนดประมวล/คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณที่มีแนวปฏิบัติครอบคลุมตั้งแต่ระดับคณะกรรมการผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานรวมถึงส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

คณะกรรมการ กปภ.ต้องกำกับดูแลการดำเนินงานของ กปภ. ให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน โดยกำหนดแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ รวมทั้งควรมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานของกระบวนการติดตามผลการดำนินงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

4.2.2 นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคม กำหนดให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร ร่วมกันกำกับดูแลและขับเคลื่อนองค์กรเชิงบูรณาการ ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร โดยมีแนวปฏิบัติสำคัญ ดังนี้

1. ร่วมกันกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการและแนวทางปฏิบัติในรัฐวิสาหกิจ 9 หมวด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิผล โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ที่ครอบคลุม ทั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

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

4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีข้อมูลถูกต้อง ทันเวลา รวมถึงการจัดให้มีช่องทางในการสื่อสารข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างทันกาล

4.2.3 นโยบายการพัฒนาความยั่งยืนของ กปภ. กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความยั่งยืนของ กปภ. ให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทิศทางและเป้าหมายการทำงานร่วมกันของทั้งองค์กร มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืนด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม อันก่อให้เกิดคุณค่าร่วมด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในห่วงโซ่คุณค่าของ กปภ. เพื่อดำรงการยอมรับความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม สามารถยกระดับการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) โดยมีแนวปฏิบัติสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

1. ลดน้ำสูญเสียอย่างต่อเนื่องผ่านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อการใช้น้ำเกิดประโยชน์สูงสุด

2. พัฒนานวัตกรรมและดิจิทัลเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการให้คล่องตัวและทันสมัย

3. ขยายเขตให้บริการน้ำประปาที่ครอบคลุมและทั่วถึงทุกกลุ่มประชาชน และมีราคาที่เป็นธรรมเพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ

4. รักษาระดับคุณภาพน้ำประปาเพื่อสุขอนามัยที่ดีของประชาชน

5. บริหารงบประมาณ การลงทุน และควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้เกิดความคุ้มค่าเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรและผู้ใช้บริการ

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 ส่งเสริมด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการดำเนินงาน 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

นอกจากนี้ กปภ. ได้ประกาศนโยบายแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี การพัฒนาความยั่งยืนและการนำองค์กรรวม 20 ฉบับ เผยแพร่ทางเว็บไซต์การกำกับดูแลกิจการที่ดี กปภ. (https://cg.pwa.co.th) ประกอบด้วย

1. นโยบายคณะกรรมการ กปภ.
2. นโยบายผู้ว่าการ กปภ.
3. นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. นโยบายการพัฒนาความยั่งยืน

5. นโยบายธรรมาภิบาลข้อมูลและแนวปฏิบัติของการประปาส่วนภูมิภาค

6. นโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของการประปาส่วนภูมิภาค (PWA Digital Governance)

7.นโยบายสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและให้บริการลูกค้า

8. นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9. นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

10. นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

11. นโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing Policy)

12. นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ

13. นโยบายและแนวทางปฏิบัติการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน

14. นโยบายและแนวทางปฏิบัติการป้องกันการเกิดรายการที่เกี่ยวโยงกัน

15. นโยบายและแนวปฏิบัติการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม

16. นโยบายและแนวปฏิบัติการเปิดเผยข้อมูลและรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญฯ

17. นโยบายการให้ การรับของขวัญหรือประโยชน์อื่นใด

18. นโยบายการต่อต้านการรับหรือให้สินบน เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

19. นโยบายด้านสิทธิมนุษยชนของการประปาส่วนภูมิภาค

20. ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของการประปาส่วนภูมิภาค

4.2.4 แผนวิสาหกิจของการประปาส่วนภูมิภาค ปีงบประมาณ 2569 – 2573 กปภ. ได้ปรับยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของ กปภ. โดยมีรายละเอียดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

SO1 สร้างความเข้มแข็งและรักษามาตรฐานระบบประปา

เป้าประสงค์หลัก พัฒนามาตรฐานของระบบประปา

กลยุทธ์ S1 พัฒนาระบบการผลิตให้เพียงพอและได้มาตรฐาน

S2 บริหารจัดการน้ำสูญเสีย

S3 สร้างความคุ้มค่าในการลงทุน

SO2 สร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร

เป้าประสงค์หลักพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสร้างรายได้จากธุรกิจเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

กลยุทธ์ S4 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กร

S5 สร้างความยั่งยืน

S6 สร้างคุณค่าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

SO3 สร้างความพร้อมของบุคลากร

เป้าประสงค์หลัก ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร ให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ S7บริหารและพัฒนาบุคลากร

SO4 ยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า

เป้าประสงค์หลักยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าในการใช้บริการ

กลยุทธ์ S8 สร้างความผูกพันของลูกค้า

4.2.5 โครงสร้างการกำกับดูแลภายในองค์กร กปภ.กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลภายในองค์กรตามโมเดลการป้องกัน 3 ชั้น (ThreeLines of Defense) พร้อมกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานในองค์กร เพื่อให้เกิดการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้น (Line) ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลที่ดี ทำให้ กปภ.บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับรูปแบบการทำธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 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 สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักตรวจสอบ) เป็นหน่วยงานตรวจสอบภายในของ กปภ. เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระ มีการรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่สอบทานกระบวนการทำงานต่างๆ ของหน่วยงานทั้งในระดับ First Line และ Second Line เพื่อให้ความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานภายในองค์กร เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย กฎ ระเบียบ และแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ และมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพียงพอ

4.2.6 โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรการบริหารจัดการองค์กรโดยบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ (GRC) กปภ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยมุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารงานและการให้บริการตามหลักการ GRC โดย กปภ. จะนำภารกิจที่ได้รับมอบหมายมาดำเนินการติดตามและรายงานผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านกลไก ดังนี้

1. Policy Management : การบริหารจัดการนโยบายที่เป็นปัจจุบันสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและมองไปในอนาคตข้างหน้า

2. Focused Direction : มุ่งเน้นทิศทางการปฏิบัติงาน GRC อย่างครบถ้วน เป็นมาตรฐาน และมีการบูรณาการ

3. MIS : มีระบบข้อมูล คลังข้อมูล เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

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

5. Streamline Process : การพิจารณาควบคุมในกระบวนการทำงานหลักอย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกับการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architect)

โดย กปภ. ได้วิเคราะห์กระบวนงานที่สำคัญ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อบูรณาการข้อมูลระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบ กับระบบสารสนเทศอื่นในองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงนำเสนอข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้อง ทันเวลาผ่านระบบ GRC Dashboard

4.2.7 ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567

1. ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กปภ. ปี 2567 ด้าน 1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG) มีคะแนนอยู่ที่ 3.4965 โดยมีประเด็นสำคัญที่ กปภ. ต้องมุ่งเน้นการดำเนินการอย่างเร่งด่วน คือ คณะกรรมการควรมีการติดตามและให้ข้อเสนอแนะในเชิงการปรับปรุง เพื่อให้ผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วน รวมถึงควรมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการบูรณาการ GRC อีกทั้งควรทบทวนวิธีการเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ และวิธีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรของ กปภ. ทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดความตระหนักและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมที่ดีตามที่องค์กรกำหนด นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการให้มีประสิทธิผลครอบคลุมทั้ง Leading และ Lagging Indicator และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานนั้นๆ ตามที่เกณฑ์กำหนด เพื่อสามารถใช้ในการติดตามและประเมินประสิทธิผลให้เป็นไปตามที่เกณฑ์กำหนดและมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

2. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2567 มีผลคะแนนเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 96.20 คะแนน โดยมีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ อยู่ในระดับ “ผ่านดี” ซึ่งจัดอยู่ในลำดับที่ 11 จากรัฐวิสาหกิจจำนวน 51 แห่ง และจัดอยู่ในลำดับที่ 3 ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 6 แห่ง โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ให้ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมไว้ว่า ควรจัดให้มีการอบรม ให้ความรู้ เพื่อปลูกฝังกระตุ้นจิตสำนึกและสร้างทัศนคติให้บุคลากร กปภ. มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมให้ความรู้เกี่ยวกับบทลงโทษหากกระทำความผิด และไม่เพิกเฉยเมื่อพบเห็นการทุจริตในองค์กรอย่างทั่วถึง และหน่วยงานควรมีรางวัล หรือกิจกรรมที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานที่ทำคุณงามความดี หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

3. ผลประเมินทัศนคติความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปภ. ปี 2567

ผลสำรวจทัศนคติความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ กปภ. ประจำปี 2567 สรุปได้ดังนี้

รายการ	ลูกค้า	หน่วยงานกำกับดูแล	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเชิงภารกิจ	คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ	. คู่ความร่วมมือ	ชุมชนและสังคม	คู่แข่ง	สื่อมวลชนและ/หรือบุคคลที่มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์	รวมเฉพาะกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รวมทั้ง 8 กลุ่ม
การตั้งใจทำงานของเจ้าหน้าที่ กปภ.	4.444	4.419	4.403	4.392	4.933	4.394	4.328	4.407	4.393	**4.465**
ความเชื่อมั่นที่มีต่อการดำเนินกิจการด้วยความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน	4.359	4.421	4.403	4.405	4.426	4.392	4.371	4.412	4.406	**4.399**
ความโปร่งใสของ กปภ.	4.351	4.434	4.419	4.405	4.391	4.412	4.347	4.417	4.405	**4.397**
กระบวนการให้บริการของ กปภ.	4.414	4.403	4.390	4.358	4.382	4.374	4.300	4.389	4.372	**4.376**
ความเชื่อมั่นที่มีต่อผลการให้บริการอย่างต่อเนื่องและแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินของ กปภ.	4.340	4.394	4.384	4.375	4.383	4.391	4.315	4.398	4.378	**4.373**
ความเชื่อมั่นว่า กปภ. จะนำเทคโนโลยี/นวัตกรรมมาพัฒนาระบบประปา	4.342	4.372	4.356	4.363	4.401	4.344	4.330	4.378	4.364	**4.361**
บทบาทสนับสนุนการพัฒนาประเทศชาติ การช่วยเหลือชุมชน/สังคม และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ กปภ.	4.331	4.365	4.362	4.322	4.377	4.348	4.301	4.357	4.348	**4.345**
การให้บริการลูกค้าผ่านระบบ IT	4.308	4.336	4.331	4.308	4.329	4.332	4.348	4.315	4.315	**4.326**
คุณภาพน้ำประปาของ กปภ.	4.424	4.302	4.351	4.296	4.324	4.300	4.233	4.305	4.303	**4.317**
การแก้ปัญหาร้องเรียนของ กปภ.	4.296	4.237	4.240	4.222	4.275	4.262	4.176	4.215	4.234	**4.240**
ทัศนคติในภาพรวม	**4.361**	**4.302**	**4.351**	**4.296**	**4.324**	**4.300**	**4.233**	**4.305**	**4.352**	**4.309**

จากผลสำรวจทัศนคติความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปภ. จะเห็นได้ว่าคะแนนความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายๆ ด้านมีค่าค่อนข้างสูง (มีคะแนนเกิน 4.300) ซึ่งแสดงถึงทัศนคติทางบวกต่อ กปภ. อย่างมีนัยสำคัญ โดยรายการที่มีคะแนนความเชื่อมั่นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การตั้งใจทำงานของเจ้าหน้าที่ กปภ. 2) ความเชื่อมั่นที่มีต่อการดำเนินกิจการด้วยความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน 3) ความโปร่งใสของ กปภ. ซึ่งแสดงเห็นได้ว่าลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความเชื่อมั่นต่อ กปภ. โดยเฉพาะด้านความโปร่งใสของ กปภ. เป็นปัจจัยที่ได้รับคะแนนสูงที่สุดจากหลายกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าความโปร่งใสและการตั้งใจทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นใน กปภ. ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความน่าเชื่อถือขององค์กรในสายตาของผู้ที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

4. ผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อกปภ. ปี 2567

ผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อกปภ. ปี 2567 มีคะแนนความพึงพอใจโดยรวมต่อ กปภ. อยู่ที่4.43 คะแนน และในด้านความผูกพันทีคะแนนอยู่ที่ 4.44 คะแนน

นอกจากนี้ผลประเมินความพึงพอใจปัจจัยสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานในมิติบริบทและการบริหารจัดการองค์กรมีคะแนนเฉลี่ยโดยรวม อยู่ที่ 4.12 คะแนน โดยมีหัวข้อที่ได้คะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยได้แก่

1. กปภ. มีภาพลักษณ์ที่ดีและมีความมั่นคง ทำให้ท่านมั่นใจต่ออาชีพในระยะยาว (4.31 คะแนน)
2. วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของ กปภ. เสริมสร้างให้พนักงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าประสงค์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กปภ (4.21 คะแนน)
3. มาตรฐานและระบบการปฏิบัติงานของ กปภ. ยึดหลักธรรมาภิบาล และสนับสนุนต่อการบริการประชาชนได้อย่างดี (4.19 คะแนน)
4. กปภ. มีช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ทันสมัย เพียงพอ และเข้าถึงได้ง่าย (4.22 คะแนน)

4.2.8 ช่องทางการสื่อสารของ กปภ. มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ดังนี้

1) สื่อหลัก อาทิ โทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

2) สื่อออนไลน์และโซเชียลเน็ตเวิร์ก อาทิ

- เว็บไซต์ กปภ. (www.pwa.co.th)
- Line Official ID : @pwathailand
- Facebook : การประปาส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่และ กปก.สาขา
- YouTube : PWA Channel
- แอปพลิเคชัน PWA Plus Life

3) สื่ออื่นๆ อาทิ รายงานประจำปี รายงานความยั่งยืน รายงานประจำปีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี วารสารน้ำ การแถลงข่าว การให้สัมภาษณ์ การประชุมวิชาการ เป็นต้น

4.3 สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม (การวิเคราะห์ SWOT)

จุดแข็ง (Strengths)		
NO.	Descriptions	Evidence – Based
S1*	เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ	1. คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ITA ของ กปภ. มีการพัฒนาและรักษาระดับคะแนนได้อย่างต่อเนื่อง 2. กปภ. เปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานต่อสาธารณะผ่านเว็บไซต์หน่วยงานอย่างครบถ้วน แสดงถึงความโปร่งใสและพร้อมได้รับการตรวจสอบ
S2*	มีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. รายงานผลสำรวจทัศนคติความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปภ. ในภาพรวม และประเด็นความโปร่งใสของ กปภ. ปี 2567 มีคะแนนภาพรวม = 4.309 มีคะแนนความโปร่งใสของ กปภ. = 4.397
S3	พนักงานมีความผูกพันและความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของ กปภ.	1. รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อ กปภ. ปี 2566 มีระดับความพึงพอใจและความผูกพันภาพรวมอยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจ = 4.43 คะแนน ความผูกพัน = 4.44 คะแนน
S4	มีโครงสร้างและระบบการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ชัดเจน และมีการพัฒนากระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลอย่างสม่ำเสมอ	1. คณะกรรมการ กปภ. กำกับดูแลการดำเนินงานของ กปภ. ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. พร้อมแต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคม (คณะอนุกรรมการ GRC) เพื่อกลั่นกรองและติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง 2. กปภ.มอบหมายให้สายงาน ผชก. รับผิดชอบการดำเนินงานด้านเลขานุการคณะกรรมการ กปภ. การกำกับดูแลกิจการที่ดี การต่อต้านทุจริต และการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม 3. มีการจัดทำนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน พร้อมทั้งมีประมวลจริยธรรมจรรยาบรรณและคู่มือปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน 4. มีแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวและแผนประจำปี ตามแนวทางของ OECD และ สคร. ได้แก่

จุดแข็ง (Strengths)		
NO.	Descriptions	Evidence – Based
		4.1 แผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. 4.2 แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตของ กปภ 4.3 แผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมของ กปภ. 5. กำหนดให้กระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลองค์กร และการบริหารจัดการความยั่งยืนเป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรพร้อมกำหนดให้มีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
S5	มีระบบพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	1. มีกระบวนการการพัฒนาบุคลากร (HRD) และการจัดการความรู้ (KM) ที่สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2. กปภ.กำหนดความสามารถพิเศษในปัจจุบันและอนาคต (core competency) ที่สนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี

จุดอ่อน (Weaknesses)		
NO.	Descriptions	Evidence – Based
W1*	โครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานยังไม่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างเหมาะสม	1. โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 2. กปภ. ยังไม่มีผลประเมิน SLA ของกระบวนการภายใน
W2	การบูรณาการ GRC ยังไม่สมบูรณ์โดยเทคโนโลยีในการสนับสนุน GRC ยังไม่ครบถ้วน และยังต้องพัฒนาบุคลากรด้าน CG, Risk, Compliance	1. การประสานงานและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้าน CG, Risk, และ Compliance ยังไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดทำให้เกิดความซ้ำซ้อน 2. ขาดระบบสารสนเทศแบบบูรณาการที่ช่วยในการติดตาม ประเมินผล และรายงานด้าน CG, Risk, และ Compliance ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ 3. บุคลากรบางส่วนอาจยังขาดความรู้เชิงลึกและทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นในการขับเคลื่อนงาน GRC จำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
W3	ความท้าทายในการนำนโยบาย CG ไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับ	1. การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอาจมีช่องว่างระหว่างนโยบายที่กำหนดไว้กับการนำไปปฏิบัติจริงในระดับปฏิบัติการ ทำให้ประสิทธิภาพไม่ดีพอ
W4	การสื่อสารและสร้างความตระหนักเรื่อง CG ภายในองค์กรยังไม่ครอบคลุม	1. พนักงานบางส่วนอาจยังไม่เห็นความสำคัญหรือความเชื่อมโยงของ CG กับการปฏิบัติงานประจำวันอย่างชัดเจน

จุดอ่อน (Weaknesses)		
NO.	Descriptions	Evidence – Based
W5	การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดียังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ สคร. ได้อย่างครบถ้วน	1. ข้อเสนอแนะผู้ตรวจประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ของ กปภ. ประจำปีบัญชี 2567 ด้าน 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร มีข้อเสนอแนะว่า คณะกรรมการ กปภ. ควรมีการติดตามและให้ข้อแสนอแนะในเชิงการปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วน รวมถึงควรมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการบูรณาการ GRC อีกทั้งควรทบทวนวิธีการเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณและวิธีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดความตระหนักและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมที่ดีตามที่องค์กรกำหนด นอกจากนี้ควรมีการทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการให้มีประสิทธิผลครอบคลุมทั้ง Leading และ Lagging Indicator และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานนั้นๆ ตามที่เกณฑ์กำหนด เพื่อสามารถใช้ในการติดตามและประเมินประสิทธิผลให้เป็นไปตามที่เกณฑ์กำหนดและมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

โอกาส (Opportunities)		
NO.	Description	Evidence-Based
O1*		1. เป้าหมายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ของ สคร. ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจมีการขับเคลื่อนธุรกิจโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 2. เทคโนโลยีด้าน Digital Transformation และ Smart Utilities: ทำให้สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน 3. Social Listening กปภ.ควรนำผลวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาออกแบบแนวทางการสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โอกาส (Opportunities)		
NO.	Description	Evidence-Based
O2*	แนวโน้มการขับเคลื่อนความยั่งยืนทั่วโลก	1. มาตรฐาน ESG, SDGs, Carbon Neutrality, Circular Economy และ Net-Zero เป็นแรงกดดันสำคัญที่ทุกองค์กรต้องปรับตัวส่งผลให้ กปภ. ต้องบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับระบบการกำกับดูแลองค์กรอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และความยั่งยืนขององค์กร
O3*	นโยบายของภาครัฐส่งเสริมการบริหารงานและการปฏิบัติงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาความยั่งยืน	1. นโยบาย กฎระเบียบ ข้อกำหนด และเกณฑ์การประเมินจากหน่วยงานภายนอกเป็นแรงผลักดันให้ กปภ. ต้องยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายในองค์กร
O4*	ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญและคาดหวังให้ กปภ. มีการดำเนินงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล	1. ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ให้ความสำคัญกับประเด็นความโปร่งใสและยั่งยืนเป็นแรงผลักดันให้ กปภ.ต้องพัฒนาการกำกับดูแลองค์กรให้ดีขึ้น
O5	ความร่วมมือกับองค์กรภายนอก	1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีด้าน CG กับหน่วยงานอื่น หรือเข้าร่วมเครือข่ายธรรมาภิบาลจะช่วยยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.

อุปสรรค (Threats)		
NO.	Descriptions	Evidence-Based
T1*	กฎหมาย กฎระเบียบมีความซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	1. การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่ซับซ้อนและรวดเร็วทำให้ กปภ.ต้องปรับตัวอยู่เสมอ และหากไม่มีการทบทวนการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดอาจเพิ่มความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ
T2	มาตรฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันที่สูงขึ้น	1. ความเสี่ยงของการทุจริตภายในองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่น
T3*	ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น	1. ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญอาจเป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนงาน CG และ GRC อย่างเต็มที่
T4	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	1. การพึ่งพาเทคโนโลยีที่มากขึ้น อาจนำมาซึ่งความเสี่ยงด้านไซเบอร์และความปลอดภัยของข้อมูลสำคัญ

*** ประเด็น SWOT Analysis จากแผนวิสาหกิจของ กปภ. ปีงบประมาณ. 2569-2573**

4.4 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยใช้ TOWS

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	S – Strength	W - Weakness
	S1 เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบ S2 มีความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความเชื่อมั่นจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย S3 พนักงานมีความผูกพันและความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของ กปภ. S4 มีโครงสร้างและระบบการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ชัดเจน และมีการพัฒนากระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลอย่างสม่ำเสมอ S5 มีระบบพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	W1 โครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานยังไม่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างเหมาะสม W2การบูรณาการ GRC ยังไม่สมบูรณ์ โดยเทคโนโลยีในการสนับสนุน GRC ยังไม่ครบถ้วน และยังต้องพัฒนาบุคลากรด้าน CG Risk Compliance W3 ความท้าทายในการนำนโยบาย CG ไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับ W4 การสื่อสารและสร้างความตระหนักเรื่อง CG ภายในองค์กรยังไม่ครอบคลุม W5การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดียังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ สคร. ได้อย่างครบถ้วน
O - Opportunity O1 เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง O2 แนวโน้มการขับเคลื่อนความยั่งยืนทั่วโลก O3 นโยบายของภาครัฐส่งเสริมการบริหารงานและการปฏิบัติงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาความยั่งยืน O4 ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญและคาดหวังให้ กปภ. มีการดำเนินงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล O5 ความร่วมมือกับองค์กรภายนอก	**SO - ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส** SA1: พัฒนาแพลตฟอร์มข้อมูลเปิดเผยที่ทันสมัยและโปร่งใส (Digital Disclosure) (S1+O1) SA2: ยกระดับระบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบ End-to-End (S2+O4) SA3: พัฒนาแนวปฏิบัติ CG ให้สอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืน (ESG, SDGs) (S4+O2) SA4: ประสานนโยบายภาครัฐกับระบบการกำกับดูแลภายใน (S4+O3) SA5: สร้างเครือข่ายความร่วมมือและพัฒนาองค์ความรู้ด้าน CG กับภาคีเครือข่าย (S5+O5)	**WO - ใช้โอกาสลดจุดอ่อน** SC1: ปรับโครงสร้างการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการกระบวนงาน (W1+O1) SC2: เร่งบูรณาการระบบ GRC กับเป้าหมายการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (W2+O3) SC3: พัฒนาแผนงานส่งเสริมพฤติกรรมของพนักงานเพื่อผลักดัน CG สู่หน่วยปฏิบัติ (W3+O4) SC4: ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้าน GRC ภายในองค์กร (W2+O5) SC5: จัดกิจกรรม CG Awareness เชื่อมโยงเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมาภิบาล (W4+O2)
T- Threat T1 กฎหมาย กฎระเบียบมีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง T2 มาตรฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันที่สูงขึ้น T3 ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น T4 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	SA6: พัฒนาคู่มือ/Chatbot ตอบสนองความต้องการข้อมูลอ้างอิงแนวทางปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (S1+T1) SA7: ปรับปรุงมาตรฐานภายในให้เทียบเท่าระดับสากลด้าน CG และ Anti-Corruption (S4+T2) SA8: สื่อสารคุณค่าธรรมาภิบาลสู่พนักงานเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ลดต้นทุนซ้ำซ้อน (S3+T3) SA9: เสริมทักษะบุคลากรด้านการใช้ข้อมูลที่ถูกต้องตามหลัก CG และความมั่นคงข้อมูล (S5+T4) **ST – ใช้จุดแข็งรับอุปสรรค**	SC6: ทบทวนช่องว่างระหว่างเกณฑ์ สคร. กับแนวปฏิบัติด้าน CG ของ กปภ.ในปัจจุบัน และจัดทำคู่มือฉบับย่อ (W5+T2) SC7: ยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ GRC ให้มีมาตรฐาน (W2+T4) SC8: เพิ่มประสิทธิภาพช่องทางสื่อสารภายใน เพื่อลดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและต้นทุนซ้ำซ้อน (W4+T3) **WT - แก้ไขจุดอ่อน เลี่ยงอุปสรรค**

4.5 ความสามารถพิเศษในปัจจุบันและอนาคต

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน (Current Core Competency)	ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency)
กปภ. มีกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล ทั้งในด้านนโยบาย โครงสร้าง และการดำเนินการที่ตรวจสอบได้ ซึ่งส่งผลให้ได้รับความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ และผ่านการประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง	กปภ. มุ่งพัฒนาระบบกำกับดูแลกิจการที่คล่องตัว และปรับใช้ได้กับทุกระดับขององค์กร โดยขับเคลื่อนจากแนวคิด “ธรรมาภิบาลเชิงรุก” ผ่านการบูรณาการแนวทาง ESG ระบบ GRC และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ CG เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงานและการตัดสินใจในทุกมิติ

4.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

รายละเอียด		ที่มา
SA1	พัฒนาแพลตฟอร์มข้อมูลเปิดเผยที่ทันสมัยและโปร่งใส (Digital Disclosure)	(S1+O1)
SA2	ยกระดับระบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบ End-to-End	(S2+O4)
SA3	พัฒนาแนวปฏิบัติ CG ให้สอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืน (ESG, SDGs)	(S4+O2)
SA4	ประสานนโยบายภาครัฐกับระบบการกำกับดูแลภายใน	(S5+O3)
SA5	สร้างเครือข่ายความร่วมมือและพัฒนาองค์ความรู้ด้าน CG กับภาคีเครือข่าย	(S5+O5)
SA6	พัฒนาคู่มือ/Chatbot ตอบสนองความต้องการข้อมูลอ้าอิงแนวทางปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง)	(S1+T1)
SA7	ปรับปรุงมาตรฐานภายในให้เทียบเท่าระดับสากลด้าน C และ Anti-Corruption (S4+T2)	(S1+T4)
SA8	สื่อสารคุณค่าธรรมาภิบาลสู่พนักงานเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ลดต้นทุนซ้ำซ้อน	(S3+T3)
SA9	เสริมทักษะบุคลากรด้านการใช้ข้อมูลที่ถูกต้องตามหลัก CG และความมั่นคงข้อมูล	(S5+T4)

4.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

รายละเอียด		ที่มา
SC1	ปรับโครงสร้างการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการกระบวนงาน	(W1+O1)
SC2	เร่งบูรณาการระบบ GRC กับเป้าหมายการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	(W2+O3)
SC3	พัฒนาแผนงานส่งเสริมพฤติกรรมของพนักงานเพื่อผลักดัน CG สู่หน่วยปฏิบัติ	(W3+O4)
SC4	ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้าน GRC ภายในองค์กร	(W2+O5)
SC5	จัดกิจกรรม CG Awareness เชื่อมโยงเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมาภิบาล	(W4+O2)
SC6	ทบทวนช่องว่างระหว่างเกณฑ์ สคร. กับแนวปฏิบัติด้าน CG ของ กปภ. ในปัจจุบัน และจัดทำคู่มือฉบับย่อ	(W5+T2)
SC7	ยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ GRC ให้มีมาตรฐาน	(W2+T4)
SC8	เพิ่มประสิทธิภาพช่องทางสื่อสารภายใน เพื่อลดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและต้นทุนซ้ำซ้อน	(W4+T3)

บทที่ 5
แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2569 – 2573

5.1 ทิศทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.

วิสัยทัศน์

“กปภ. เป็นองค์กรที่ยึดมั่นการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงรุก บูรณาการและสร้างคุณค่าเพื่อบรรลุพันธกิจสาธารณะและมุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน”

ทิศทางแผนแม่บท

Short Term พ.ศ.2569-2570	Medium Term พ.ศ.2571-2572	Long Term พ.ศ.2573
ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งเสริมความโปร่งใสและการควบคุมภายในผ่านระบบ GRC ที่ทันสมัย	นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาสนับสนุน หรือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน CG อย่างเป็นรูปธรรม	สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กปภ. ผ่านการใช้ธรรมาภิบาลนำการบริการพร้อมสร้างผลตอบแทนเชิงสังคม

เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของแผนแม่บท

Short Term พ.ศ.2569-2570	Medium Term พ.ศ.2571-2572	Long Term พ.ศ.2573
1. ระดับความเข้าใจและพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคลากร กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.35 2. ระดับความตระหนักรู้ด้านความยั่งยืนของบุคลากร กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.00 3. ผลสำรวจความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีต่อภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลของ กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.40 4. ผลประเมิน Core Business Enablers ด้าน 1 ไม่ต่ำกว่า 3.00 5. ผลประเมิน ITA ไม่ต่ำกว่า 93 คะแนน	1. ระดับความเข้าใจและพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคลากร กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.39 2. ระดับความตระหนักรู้ด้านความยั่งยืนของบุคลากร กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.06 3. ผลสำรวจความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีต่อภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลของ กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.50 4. ผลประเมิน Core Business Enablers ด้าน 1 ไม่ต่ำกว่า3.30 5. ผลประเมิน ITA ไม่ต่ำกว่า 93 คะแนน 6. มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการทำงานด้าน CG และการพัฒนาความยั่งยืนให้มีประสิทธิภาพ (อย่างน้อย 3 ด้าน)	1. ระดับความเข้าใจและพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคลากร กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.43 2. ระดับความตระหนักรู้ด้านความยั่งยืนของบุคลากร กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.10 3. ผลสำรวจความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีต่อภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลของ กปภ. ไม่ต่ำกว่า 4.55 4. ผลประเมิน Core Business Enablers ด้าน 1 ไม่ต่ำกว่า 3.50 5. ผลประเมิน ITA ไม่ต่ำกว่า 95 คะแนน 6. มีแนวทางการวิเคราะห์ผลตอบแทนเชิงสังคม (SROI)จากการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างน้อย 1 โครงการ

5.2 เป้าประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.

เป้าหมายระยะยาวของแผนแม่บทฯ คือ การเสริมสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความเข้มแข็ง โปร่งใส สามารถปรับตัวได้กับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการเติบโตของ กปภ. อย่างยั่งยืนในระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2569–2573) โดยมีเป้าประสงค์การดำเนินงาน ดังนี้

1) ยกระดับประสิทธิผลของคณะกรรมการและการนำองค์กร (Enhance Board Effectiveness and Organizational Leadership) : มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการในการกำกับดูแลเชิงกลยุทธ์ และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน CG ในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร

2) เสริมสร้างการบูรณาการ GRC อย่างเป็นระบบ (Systematically Strengthen GRC Integration) : พัฒนากลไกการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน CG, การบริหารความเสี่ยง (Risk Management), และการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส (Embed a Culture of Integrity, Ethics, and Transparency) : สร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรทุกระดับตระหนักและยึดมั่นในหลักการปฏิบัติงานที่ถูกต้องดีงาม

4) ขับเคลื่อนการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Drive SustainableValue Creation for All Stakeholders) : ทำให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของ กปภ. เป็นไปอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืน

5.3 การกำหนดบทบาทและการประสานงานเพื่อการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างมีประสิทธิผล

เพื่อให้เป้าประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ กปภ. สามารถนำไปปฏิบัติและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบที่ชัดเจนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการสร้างกรอบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพคือเป็นหัวใจสำคัญ โดยหน่วยงานต่างๆ มีบทบาท ดังนี้

5.3.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานกำกับดูแลกิจการและคณะกรรมการ

การขับเคลื่อนกลยุทธ์ CG จำเป็นต้องมีการแบ่งแยกบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการ กปภ. คณะอนุกรรมการ GRC และหน่วยงานกำกับดูแลกิจการ (CG Unit)

คณะกรรมการ กปภ. มีบทบาทหลักในการกำกับดูแลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการกำหนดทิศทางและให้ความเห็นชอบต่อกลยุทธ์CG โดยรวม การการติดตามประสิทธิผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมวัฒนธรรมธรรมาภิบาล (Tone at the Top) คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาวาระด้าน CG อย่างสม่ำเสมอในการประชุม โดยหน่วยงาน CG มีหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลและรายงานที่มีสำคัญครบถ้วนเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของคณะกรรมการ ซึ่งจะช่วยให้รายงานที่สำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องจากคณะกรรมการ ไม่ใช่เพียงการทบทวนประจะปี

คณะอนุกรรมการ GRC มีบทบาทในการพิจารณากลั่นกรองรายละเอียดของแผนงานด้าน CG ให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ และติดตามการบูรณาการGRC ในภาพรวมอย่างใกล้ชิด

หน่วยงานกำกับดูแลกิจการ (CG Unit) ควรได้รับการวางตำแหน่งให้เป็นหน่วยงานพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (strategic partner) ของคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่เพียงหน่วยงานธุรการหรือหน่วยงานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น บทบาทของ CG Unit คือการเป็นผู้ขับเคลื่อน (driver) ผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ผู้ให้คำปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (expert advisor) และผู้ประสานงาน

(coordinator) ในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CG ทั่วทั้งขององค์กร รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถ (capacity building) ด้าน CG ให้แก่บุคลากรในทุกระดับ การที่หน่วยงาน CG จะสามารถปฏิบัติภารกิจนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอและมีอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม

5.3.2 การประสานงานร่วมกันหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

การบูรณาการ GRC เป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์นี้ กรอบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงาน CG หน่วยงานบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) จะช่วยให้ กปภ. สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาสได้อย่างรอบด้าน กรอบการประสานงานนี้ควรตั้งอยู่บนหลักการ “Three Lines of Defense” และประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. การกำกับดูแล GRC ร่วม : จัดให้มีบทบาทของผู้กำกับดูแลระดับบริหาร CG, Risk, และ Compliance อย่างสม่ำเสมอ อาจมีผู้บริหารระดับสูง หรือคณะอนุกรรมการ GRC เป็นประธาน เพื่อหารือประเด็นที่เกี่ยวข้อง แลกเปลี่ยนข้อมูล และวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน

2. ความร่วมมือการประเมินความเสี่ยงแบบบูรณาการ : พัฒนาระบบการประเมินความเสี่ยงที่รวมเอาความเสี่ยงด้าน CG และ Compliance เข้ามาด้วยกัน เพื่อให้เป็นภาพความเสี่ยงขององค์กรครบถ้วน

3. แบ่งปันแนวทางและแลกเปลี่ยนข้อมูล GRC : จัดทำแม่แบบการรายงานและแดชบอร์ดข้อมูล GRC ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้การรายงานต่อผู้บริหารและคณะกรรมการเป็นไปอย่างสอดคล้องและเข้าใจง่าย

4. ช่องทางการการยกระดับประเด็น GRC ที่ชัดเจน : กำหนดขั้นตอนและช่องทางที่ชัดเจนในการรายงานและยกระดับ (escalate) ประเด็นสำคัญด้าน GRC ที่ตรวจพบ เพื่อพัฒนาไปยังระดับที่เหมาะสม

5. การจัดอบรมและสร้างความตระหนักร่วมกัน : จัดกิจกรรมฝึกอบรมและสร้างความตระหนักรู้ด้าน GRC ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรจากทั้งสามหน่วยงานมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

6. บทบาทของคณะอนุกรรมการ GRC : คณะอนุกรรมการ GRC มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลและการสนับสนุนการดำเนินงานตามกรอบการประสานงานนี้

นอกจากนี้ การประสานงาน GRC อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีระบบสารสนเทศและข้อมูลจำนวนมากที่ต้องสามารถใช้ร่วมกันได้ กลยุทธ์ CG ควรมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มดิจิทัลของ กปภ. (เช่น ระบบ Big Data) เพื่อสร้างคลังข้อมูล GRC กลาง และเครื่องมือการรายงานผลที่ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงและใช้งานร่วมกันได้ นอกจากโครงสร้างและกระบวนการแล้ว ความสำเร็จของกรอบการประสานงาน GRC ยังขึ้นอยู่กับ "ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (soft skills)" ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่น ทักษะการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และความเคารพซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน CG Risk และ Compliance ตามวัฒนธรรมองค์กร "STRIVER" โดยเฉพาะด้าน "Synergy" (การทำงานเป็นทีม)

5.3.3 การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก

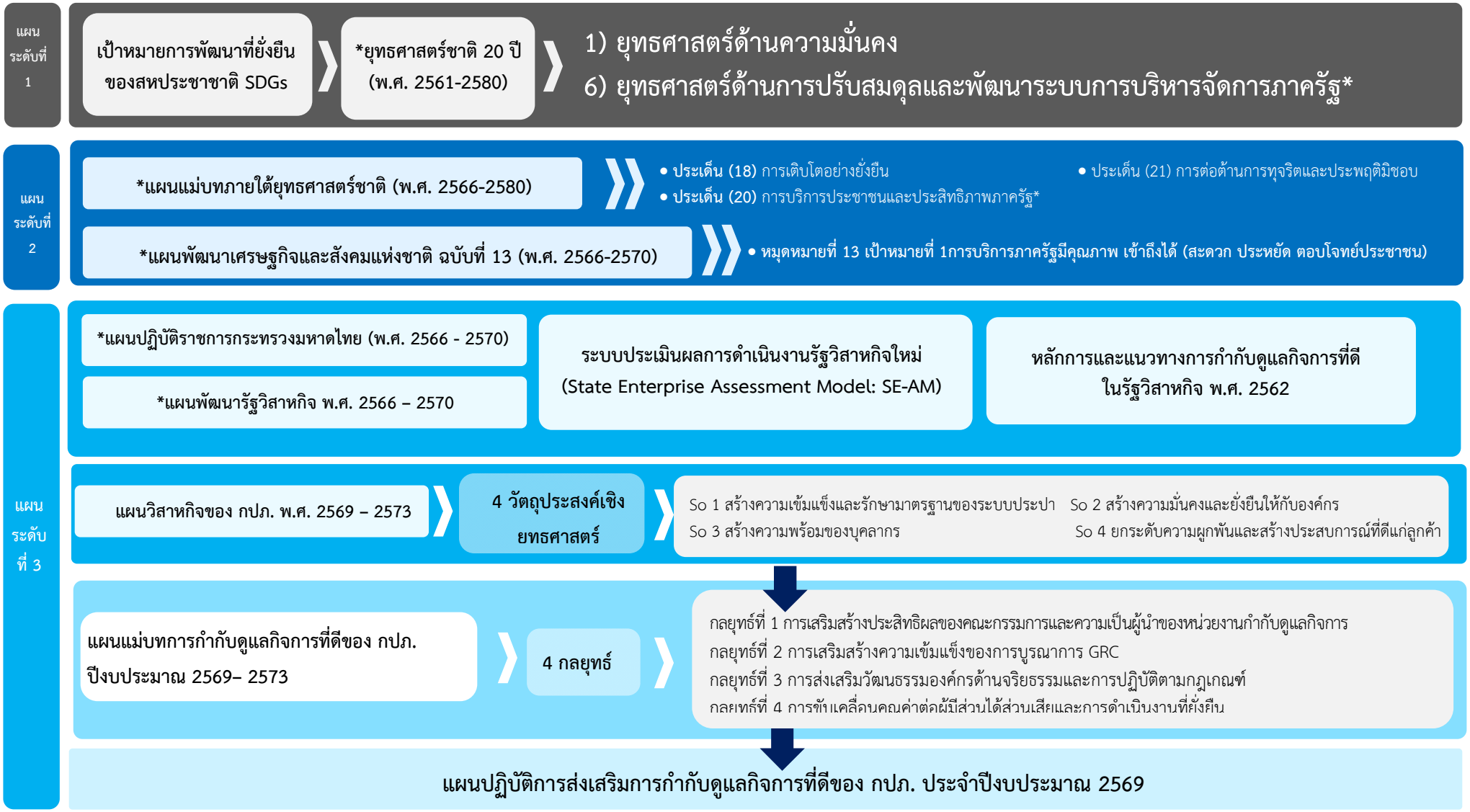
การสื่อสารกลยุทธ์ CG และความคืบหน้าในการดำเนินงานไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อสร้างความเข้าใจ การยอมรับ และความไว้วางใจ กลยุทธ์นี้ควรใช้ประโยชน์จากแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ของ กปภ. และช่องทางการสื่อสารต่างๆ โดยเน้นความโปร่งใสในการรายงานผลการดำเนินงานด้าน CG เพื่อสร้างการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงาน กปภ. ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปลูกฝังวัฒนธรรม CG ควรกำหนดแผนการสื่อสารและการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละระดับ โดยเชื่อมโยงหลักการ CG เข้ากับบทบาทหน้าที่ประจำวันและค่านิยมของ กปภ. เพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน CG

นอกจากนี้ กปภ. อาจพิจารณาจัดตั้งเวทีที่ปรึกษาด้าน CG ที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายส่วนเข้าร่วม (อาจจัดปีละครั้งหรือทุกสองปีครั้ง) เพื่อรวบรวมมุมมองจากภายนอกเกี่ยวกับแนวปฏิบัติ CG ของ กปภ. และแนวโน้มด้านการกำกับดูแลที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความโปร่งใสและการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดียิ่งขึ้น แม้ว่า กปภ. จะมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว การมีเวทีสนทนาโดยตรงจะช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณภาพมากขึ้น และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

5.4 กลยุทธ์ขับเคลื่อนแผนแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.

กลยุทธ์			
กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิผลของคณะกรรมการและความเป็นผู้นำของหน่วยงานกำกับดูแลกิจการ	**กลยุทธ์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของการบูรณาการ GRC**	**กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์**	**กลยุทธ์ที่ 4 การขับเคลื่อนคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการดำเนินงานที่ยั่งยืน**
กิจกรรม/แผนงาน			
1. จัดฝึกอบรมประจำปีให้แก่คณะกรรมการเกี่ยวกับแนวโน้มด้าน CG ที่สำคัญและความเสี่ยงใหม่ๆ 2. ทบทวนและปรับปรุงกฎบัตรของคณะกรรมการและอนุกรรมการชุดต่างๆ ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ 3. การพัฒนาศักยภาพแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านโดยมุ่งเน้นทักษะการวิเคราะห์ การสื่อสาร และความรู้ด้าน GRC สมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง 4. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน	1. พัฒนาระบบการรายงาน GRC แบบบูรณาการสำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง โดยใช้ประโยชน์จากระบบ Big Data ของ กปภ. 2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมระหว่างหน่วยงาน CG, Risk และ Compliance เพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทและการทำงานร่วมกัน 3. นำร่องโครงการตรวจสอบแบบบูรณาการที่ครอบคลุมประเด็นด้าน CG, Risk และ Compliance 4. จัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติสำหรับการประสานงาน GRC (GRC Coordination Manual)	1. พัฒนาระบบการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ด้านจริยธรรมการต่อต้านการทุจริต และ CG ให้มีความน่าสนใจและเข้าถึงง่าย 2. นำระบบดิจิทัลมาใช้ในการแจ้งเตือนและบริหารจัดการการประเมินผลประโยชน์ทับซ้อน (Digital Conflict of Interest Declaration System) 3. เสริมสร้างความเข้มแข็งของกลไกการจัดข้อร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส (Whistleblower Case Management Protocols) ให้มีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้แจ้งเบาะแส 4. จัดกิจกรรมรณรงค์และสื่อสารค่าค่านิยม STRIVER และหลักการ CG อย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางต่างๆ	1. บูรณาการตัวชี้วัดด้าน ESG ที่สำคัญเข้ากับการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ 2. พัฒนาแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Guidelines) สำหรับธุรกิจใหม่หรือบริษัทที่ย่อยในอนาคต 3. จัดกิจกรรมสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการสื่อสารและการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. จัดทำรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล (เช่น GRI) และสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างโปร่งใส

5.5 ความเชื่อมโยงของแผนระดับต่างๆ กับการจัดทำแม่บทระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ.



*** ประเด็นที่เชื่อมโยงกับจากแผนวิสาหกิจของ กปภ. ปีงบประมาณ. 2569-2573**

5.6 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ปีงบประมาณ 2569– 2573

กลยุทธ์	แผนงาน / กิจกรรม	ปีงบประมาณ					ตัวชี้วัด	นโยบาย/แผนงานที่เกี่ยวข้อง	งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		69	70	71	72	73				
กลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างประสิทธิผลของคณะกรรมการและความเป็นผู้นำของหน่วยงานกำกับดูแลกิจการ	1. กิจกรรมฝึกอบรมประจำปีของคณะกรรมการ	⭕	⭕	⭕	⭕	⭕	● จำนวนกรรมการ กปภ. ที่เข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 2 คน หรือ 2 หลักสูตรต่อปี	- แผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ กปภ.	- งบทำการ	สายงาน ผชก.
	2. การทบทวนและปรับปรุงกฎบัตรของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ	⭕	⭕	⭕	⭕	⭕	● ระดับความสำเร็จในการทบทวนกฎบัตร	- หลักเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enabler ด้านที่ 1	- งบทำการ	สายงาน ผชก./ฝ่ายเลขานุการคณะอนุกรรมชุดต่างๆ
	3. กิจกรรมพัฒนาศักยภาพแก่ผู้ปฏิบัติงานด้าน CG (CG Unit)	⭕	⭕	⭕	⭕	⭕	● จำนวนพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 2 คน หรือ 2 หลักสูตรต่อปี	- แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	- แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก./สายงาน รผบ.
	4. โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง				⭕	⭕	● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	- แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก./สายงาน รผบ.
กลยุทธ์ที่ 2การเสริมสร้างความเข้มแข็งของการบูรณาการ GRC	1. โครงการพัฒนาระบบการรายงาน GRC แบบบูรณาการ สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง		⭕	⭕	⭕		● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- หลักเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enabler ด้านที่ 1 - นโยบาย GRC	- แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก./ฝ่ายเลขานุการคณะอนุกรรม GRC/สายงาน ผชด.
	2. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมระหว่างหน่วยงาน CG, Risk และ Compliance	⭕		⭕		⭕	● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- หลักเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enabler ด้านที่ 1 - นโยบาย GRC	- แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก./ฝ่ายเลขานุการคณะอนุกรรม GRC/ ฝกม. (กกอ.)

กลยุทธ์	แผนงาน / กิจกรรม	ปีงบประมาณ					ตัวชี้วัด	นโยบาย/แผนงานที่เกี่ยวข้อง	งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		69	70	71	72	73				
	3. โครงการนำร่องการตรวจสอบแบบบูรณาการที่ครอบคลุมประเด็นด้าน CG, Risk และ Compliance				⭕	⭕	● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- หลักเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enabler ด้านที่ 1 - นโยบาย GRC	- แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก./ฝ่ายเลขานุการคณะอนุกรรม GRC/ สายงาน ผชต.
	4. โครงการจัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติสำหรับการประสานงาน GRC (GRC Coordination Manual)			⭕	⭕		● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- หลักเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enabler ด้านที่ 1 - นโยบาย GRC	- แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก./ฝ่ายเลขานุการคณะอนุกรรม GRC
กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	1. จัดทำ e-Learning ด้านจริยธรรม การต่อต้านการทุจริต และ CG	⭕	⭕				● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	- งบทำการ - แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก./สายงาน รผบ.
	2. พัฒนาระบบดิจิทัลมาใช้ในการแจ้งเตือนและบริหารจัดการการประเมินผลประโยชน์ทับซ้อน (Digital Conflict of Interest Declaration System)				⭕	⭕	● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- หลักเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enabler ด้านที่ 1 - ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ กปภ.	- แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก./สายงาน รผบ./สายงาน ผชด.
	3. เสริมสร้างความเข้มแข็งของกลไกการจัดข้อร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส			⭕	⭕		● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- หลักเกณฑ์ประเมิน ITA - ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ กปภ.	- แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก.

กลยุทธ์	แผนงาน / กิจกรรม	ปีงบประมาณ					ตัวชี้วัด	นโยบาย/แผนงานที่เกี่ยวข้อง	งบประมาณ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		69	70	71	72	73				
	4. กิจกรรมรณรงค์และสื่อสารค่านิยม STRIVER และหลักการ CG อย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางต่างๆ	⭘	⭘	⭘	⭘	⭘	● ปีละ 4 กิจกรรม	- หลักเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enabler ด้านที่ 1 - แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลของ กปภ.	- งบทำการ - แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก./สายงาน รผบ.
กลยุทธ์ที่ 4การขับเคลื่อนคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการดำเนินงานที่ยั่งยืน	1. โครงการบูรณาการตัวชี้วัดด้าน ESG ที่สำคัญเข้ากับการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ		⭘	⭘	⭘	⭘	● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- หลักเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enabler ด้านที่ 1 - นโยบายการพัฒนาความยั่งยืน	- งบทำการ	สายงาน ผชก.
	2. โครงการพัฒนาแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Guidelines) สำหรับธุรกิจใหม่หรือบริษัทที่ย่อยที่จะมีการจัดตั้งในอนาคต				⭘	⭘	● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	- แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก./สายงาน รผผ./สายงาน รผบ.
	3. กิจกรรมสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโครงการการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	⭘	⭘	⭘	⭘	⭘	● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- หลักเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enabler ด้านที่ 1	- แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก./สายงาน ผชล.
	4. จัดทำรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล	⭘	⭘	⭘	⭘	⭘	● ระดับความสำเร็จของโครงการ	- หลักเกณฑ์ประเมินผล Core Business Enabler ด้านที่ 1 - นโยบายการพัฒนาความยั่งยืน	- แผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สายงาน ผชก.

บทที่ 6
แผนปฏิบัติการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ประจำปีงบประมาณ 2569

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												งบประมาณ	สายงานรับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงเกณฑ์ Enabler ด้าน 1
			2568			2569											
			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 การเสริมสร้างประสิทธิผลของคณะกรรมการและความเป็นผู้นำของหน่วยงานกำกับดูแลกิจการ	1. กิจกรรมฝึกอบรมประจำปีของคณะกรรมการ	**ตัวชี้วัด** ระดับความสำเร็จในการจัดฝึกอบรมแก่กรรมการ **เป้าหมาย** อย่างน้อย 2 คน หรือ 2 หลักสูตร ต่อปี	←	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	→	งบทำการ	คณะทำงาน Enabler ด้าน 1 / ผชก.	(6)
	2. จัดทำและเผยแพร่รายงานผลปฏิบัติงานการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กปภ. ประจำปี	**ตัวชี้วัด** ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำรายงาน **เป้าหมาย** 100% เผยแพร่รายงานภายในไตรมาส 2/2569	←	—	→										งบทำการ	ผชก.	(1) – (10)
	3. การทบทวนและปรับปรุงกฎบัตรของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ	**ตัวชี้วัด** ระดับความสำเร็จในการทบทวนและปรับปรุงกฎบัตร **เป้าหมาย** นำเสนอคณะกรรมการ กปภ. พิจารณาภายในไตรมาส 4/2569				←	—	—	—	—	—	—	—	→	งบทำการ	ผชก.	(6)
	4. กิจกรรมพัฒนาศักยภาพแก่ผู้ปฏิบัติงาน	**ตัวชี้วัด** ระดับความสำเร็จในการจัดฝึกอบรมพนักงาน **เป้าหมาย** อย่างน้อย2 คน หรือ 2 หลักสูตร ต่อปี				←	—	—	—	—	—	—	—	→	งบประมาณตามแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี	ผชก. รผบ.	(1) – (10)
	5. โครงการจัดทำคู่มือ CG	**ตัวชี้วัด** ระยะเวลาแล้วเสร็จในการจัดทำคู่มือ **เป้าหมาย**: แล้วเสร็จภายในไตรมาส 4/2569	←	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	→	200,000.00 บาท	ผชก.	(6)
กลยุทธ์ที่ 2 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของการบูรณาการ GRC	6. โครงการให้ความรู้บุคลากรในการยกระดับความตระหนักรู้ด้านธรรมาภิบาล (การจัดฝึกอบรม หลักสูตร GRC)	**ตัวชี้วัด** ระยะเวลาแล้วเสร็จในการดำเนินโครงการ **เป้าหมาย**: แล้วเสร็จภายในไตรมาส 3/2569	←	—	—	—	—	—	—	—	—				250,000.00 บาท	ผชก. รผผ.	(7)

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												งบประมาณ	สายงานรับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงเกณฑ์ Enabler ด้าน 1
			2568			2569											
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
	7. การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการที่ของ กปภ.	**ตัวชี้วัด** ความสำเร็จในการนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย **เป้าหมาย** ไตรมาสละ 1 ครั้ง ตามแผนการประชุมของคณะกรรมการ กปภ. คณะอนุกรรมการ GRC	←											→	งบทำการ	ผชก.	(1) (2) (3)
กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	8. จัดทำ e-Learning ด้านจริยธรรมการต่อต้านการทุจริตและ CG	**ตัวชี้วัด** ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการ **เป้าหมาย** แล้วเสร็จภายในไตรมาส 4/2569 และมีกลุ่มเป้าหมายร่วมการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 80%	←											→	งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ผชก. รผบ.	(6) (8)
	9. กิจกรรมสื่อสารแนวปฏิบัติตามหลักการ CG	**ตัวชี้วัด** จำนวนกิจกรรม **เป้าหมาย** ปีละ 4 กิจกรรม	←											→	งบทำการ	ผชก.	(1)(2) (3) (6)
	10. โครงการ CG DAY (จัดกิจกรรมร่วมในวันประปาวิวัฒน์)	**ตัวชี้วัด** ระยะเวลาแล้วเสร็จในการดำเนินโครงการ **เป้าหมาย** แล้วเสร็จภายในไตรมาส 4/2569	←											→	250,000.00 บาท	ผชก. รผบ. คณะทำงานจัดงานวันประปาวิวัฒน์	(6)
	11. โครงการ “ทำดีมีผลคนยกย่อง	**ตัวชี้วัด** ร้อยละความสำเร็จของโครงการ **เป้าหมาย** 100%	←											→	งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ผชก.	(8)
	12. ติดตามผลการดำเนินงานแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตของ กปภ.	**ตัวชี้วัด** ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน **เป้าหมาย** 100%	←											→	งบทำการ	ผชก.	(2) (3) (4) (8)
	13. ติดตามผลการดำเนินงานแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมของ กปภ.	**ตัวชี้วัด** ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน **เป้าหมาย** 100%	←											→	งบทำการ	ผชก.	(2) (3) (4) (8)

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												งบประมาณ	สายงานรับผิดชอบ	ความเชื่อมโยงเกณฑ์ Enabler ด้าน 1
			2568			2569											
			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 4 การขับเคลื่อนคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการดำเนินงานที่ยั่งยืน	14. โครงการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปภ.	**ตัวชี้วัด** ร้อยละความสำเร็จของโครงการ **เป้าหมาย** 100%	←											→	งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ผชล.	(4)
	15. จัดทำรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล	**ตัวชี้วัด** ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำรายงาน **เป้าหมาย** 100%	←											→	งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ผชก.	(6) (9)

กองกำกับกิจการและความยั่งยืน

สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (กำกับกิจการและความยั่งยืน)