แผนวิสาหกิจการประปานครหลวง
ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570)

สารบัญ

สารบัญ ..... *ก*

สารบัญภาพ ..... *ง*

สารบัญตาราง ..... *ฉ*

บทสรุปผู้บริหาร *1*

บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป *7*

1.1 ความเป็นมา **7**

1.2 การดำเนินการในปัจจุบัน **8**

1.3 โครงสร้างองค์กร **14**

บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ กปน. *16*

บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ *25*

3.1 ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายของภาครัฐที่เชื่อมโยงกับ กปน. **25**

3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 25

3.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 28

3.1.3 (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 38

3.1.4 แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2565 41

3.1.5 (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 42

3.1.6 แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) 44

3.1.7 ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 45

3.1.8 เป้าหมาย SDGs 48

3.1.9 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง 51

3.2 สถานการณ์และแนวโน้มภายนอก **62**

3.2.1 ด้านเทคโนโลยี 62

3.2.2 ด้านเศรษฐกิจ 72

3.2.3 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง-ด้านการแข่งขัน 75

3.2.4 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง-ด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์ 79

3.3 ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 91

3.3.1 กลุ่มลูกค้า (ผลการสำรวจ ณ ปี 2565) 91

3.3.2 กลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบาย หน่วยงานเชิงภารกิจ คู่ค้า พันธมิตร ชุมชนและสังคม สื่อมวลชน และนักเคลื่อนไหวฯ (ผลการสำรวจ ณ ปี 2565) 93

3.3.3 กลุ่มพนักงาน (ผลการสำรวจ ณ ปี 2565) 99

3.4 ปัจจัยยั่งยืน 102

3.5 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร 104

3.6 ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยที่จะทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ 106

3.7 ผลสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก 107

3.8 ผลสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน 140

3.9 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) 154

3.10 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC) 157

3.11 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) 157

3.12 การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies : CC) 158

บทที่ 4 แผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) 159

4.1 วิสัยทัศน์องค์กร 159

4.2 พันธกิจ 161

4.3 ค่านิยมองค์กร (Shared Value) 162

4.4 ทิศทางการดำเนินงาน (Roadmap) 166

4.5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 167

4.6 ยุทธศาสตร์ขององค์กร 172

4.6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 172

4.6.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. 175

4.7 แผนที่กลยุทธ์ 181

4.8 การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 183

4.8.1 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 (SO1) 183

4.8.2 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 (SO2) 188
4.8.3 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 (SO3) 195
4.8.4 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 (SO4) 200
4.8.5 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 5 (SO5) 201
4.9 ประมาณการทางการเงินตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ กปน. 202
บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยง 209
5.1 Risk Appetite Statement 210
5.2 Corporate Risk Appetite/Risk Tolerance 212
5.3 เป้าหมาย Risk Appetite 214
บทที่ 6 การเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทต่าง ๆ 218
6.1 แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) (พ.ศ. 2566-2570) 219
6.2 แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (พ.ศ. 2566-2570) 224
6.3 แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM) (พ.ศ. 2566-2570) 230
6.4 แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (CM) (พ.ศ. 2566-2570) 236
6.5 แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) (พ.ศ. 2566-2570) 246
6.6 แผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ (HCM) (พ.ศ. 2566-2570) 257
6.7 แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM) (พ.ศ. 2566-2570) 277
6.8 แผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM) (พ.ศ. 2566-2570) 286
บทที่ 7 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนวิสาหกิจ กปน. 293

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 : โครงสร้างองค์กร 15
ภาพที่ 2 : ภาพกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) 16
ภาพที่ 3 : เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ 25
ภาพที่ 4 : ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) 26
ภาพที่ 5 : ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) กับการดำเนินงานของ กปน. 28
ภาพที่ 6 : 13 หมุดหมาย 38
ภาพที่ 7 : ความเชื่อมโยง 13 หมุดหมาย ตาม (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กับการดำเนินงานของ กปน. 41
ภาพที่ 8 : ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2565 กับการดำเนินงานของ กปน. 41
ภาพที่ 9 : เป้าหมายและตัวชี้วัดในปี พ.ศ. 2566-2570 45
ภาพที่ 10 : ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 46
ภาพที่ 11 : 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 48
ภาพที่ 12 : 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน จำแนกตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) 49
ภาพที่ 13 : อัตราค่าใช้เขตทางการวางท่อ 56
ภาพที่ 14 : ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (EPI) พ.ศ. 2563 63
ภาพที่ 15 : นวัตกรรมการบริหารจัดการน้ำประปา East Water 64
ภาพที่ 16 : นวัตกรรมการบริหารจัดการน้ำประปา PUB 65
ภาพที่ 17 : นวัตกรรมในด้านการบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบ 66
ภาพที่ 18 : นวัตกรรมการบริหารจัดการน้ำประปา K-Water 67
ภาพที่ 19 : นวัตกรรมการบริหารจัดการน้ำประปาในเมืองอัจฉริยะ K-Water 68
ภาพที่ 20 : นวัตกรรมการจัดการน้ำจากแหล่งน้ำธรรมชาติ 69
ภาพที่ 21 : เทคโนโลยีการเปลี่ยนน้ำทะเลให้เป็นน้ำสะอาด เพื่อใช้ในการอุปโภคและบริโภค 69
ภาพที่ 22 : การจัดการกับระบบท่อประปาและขบวนการส่งน้ำ 70
ภาพที่ 23 : เทคโนโลยีการนำน้ำเสียกลับมาใช้ใหม่ Bureau of Sewerage, Tokyo Metropolitan Government 71
ภาพที่ 24 : ค่าใช้จ่ายของไฟฟ้าจากการผลิต 74
ภาพที่ 25 : รายได้ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ปีงบประมาณ 2561-2564 82
ภาพที่ 26 : ความคาดหวังและความพึงพอใจต่อประเด็นคุณภาพและแรงดันน้ำประปา 87
ภาพที่ 27 : วิสัยทัศน์ กปน. 160

ภาพที่ 28 : ทิศทางการดำเนินงาน (Roadmap) 166
ภาพที่ 29 : การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ด้วย TOWS Matrix 172
ภาพที่ 30 : ความเชื่อมโยงระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 173
ภาพที่ 31 : กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017 209
ภาพที่ 32 : ความสัมพันธ์ระหว่าง RA และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 210
ภาพที่ 33 : แผนภาพกระบวนการติดตามผลและประเมินผลการดำเนินงาน 293

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 : ตารางแสดงข้อมูลสำคัญ 12
ตารางที่ 2 : ตารางแสดงอัตราส่วนทางการเงิน 12
ตารางที่ 3 : ตารางแสดงอัตราค่าน้ำ ณ ปัจจุบัน 13
ตารางที่ 4 : ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย Five Forces Model 78
ตารางที่ 5 : รายได้ค่าน้ำจำแนกตามกลุ่มลูกค้า ปีงบประมาณ 2560-2564 80
ตารางที่ 6 : สัดส่วนรายได้และอัตราเติบโตรายกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง 83
ตารางที่ 7 : ความพึงพอใจในคุณภาพผลิตภัณฑ์น้ำประปา ปีงบประมาณ 2560-2564 87
ตารางที่ 8 : ความพึงพอใจของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกลุ่มลูกค้าองค์กร 88
ตารางที่ 9 : Risk Appetite Statement 211
ตารางที่ 10 : เป้าหมายตัวชี้วัด RA และ RT 213

บทสรุปผู้บริหาร

การประปานครหลวง (กปน.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 (พ.ร.บ. กปน.) โดยมีภารกิจหลักในการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในพื้นที่ดังกล่าว ดำเนินธุรกิจอื่นเกี่ยวเนื่องกับ หรือเป็นประโยชน์แก่การประปา และยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

เมื่อประเทศไทยได้มียุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทยและนโยบายที่สำคัญซึ่งหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่และภารกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จึงได้มีการจัดทำแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) โดยมีกระบวนการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การจัดทำแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) ได้คำนึงถึงการรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญของโลก (Mega Trends) ปัจจัยยั่งยืน ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) การมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการ กปน. คณะอนุกรรมการ กปน. ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรของ กปน. นำมาวิเคราะห์ผลกระทบต่อองค์กรผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor) เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages & Strategic Challenges) และความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competencies) เพื่อประกอบการพิจารณาทบทวน กรอบทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ เพื่อถ่ายทอดสู่การนำไปใช้จริงภายใต้แผนแม่บท/แผนปฏิบัติการที่มีการกำหนดตัวชี้วัด และกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นกรอบทิศทางการบริหารจัดการของ กปน. ระยะ 5 ปี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้นำหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจถึงคุณภาพของแผนวิสาหกิจ กปน. แผนแม่บทต่าง ๆ และแผนปฏิบัติการที่กำหนด และเกิดการเชื่อมโยงครอบคลุมในทุกมิติและมีการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปสาระสำคัญของแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง (กปน.) ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570)

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

"ประปาคุณภาพ เพื่อชีวิตที่ดี"

คำอธิบายวิสัยทัศน์

ประปาคุณภาพ

- น้ำประปาที่มีคุณภาพและความปลอดภัยสูง เหมาะแก่การอุปโภคและบริโภค ผ่านมาตรฐานคุณภาพน้ำระดับสากล ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐและตอบโจทย์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างยั่งยืน
- การบริหารจัดการระบบประปาตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ที่สร้างมูลค่าด้วยต้นทุนที่เหมาะสมภายใต้หลักธรรมาภิบาล ประกอบกับใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับกระบวนการทำงานด้วยนวัตกรรม และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง
- ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องด้วยการให้บริการงานประปาครบวงจร ที่สามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้อย่างเกินความคาดหมายและทันต่อความต้องการ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า

เพื่อชีวิตที่ดี

- ดูแลประโยชน์ของประชาชนให้สามารถเข้าถึงน้ำประปาที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัยตามมาตรฐานสากลอย่างทั่วถึงและเพียงพอ รวมถึงลดความเหลื่อมล้ำด้วยราคาที่เป็นธรรม
- สนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโต เพื่อความมั่นคงของประเทศ และสังคมไทยที่ยั่งยืน
- ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม

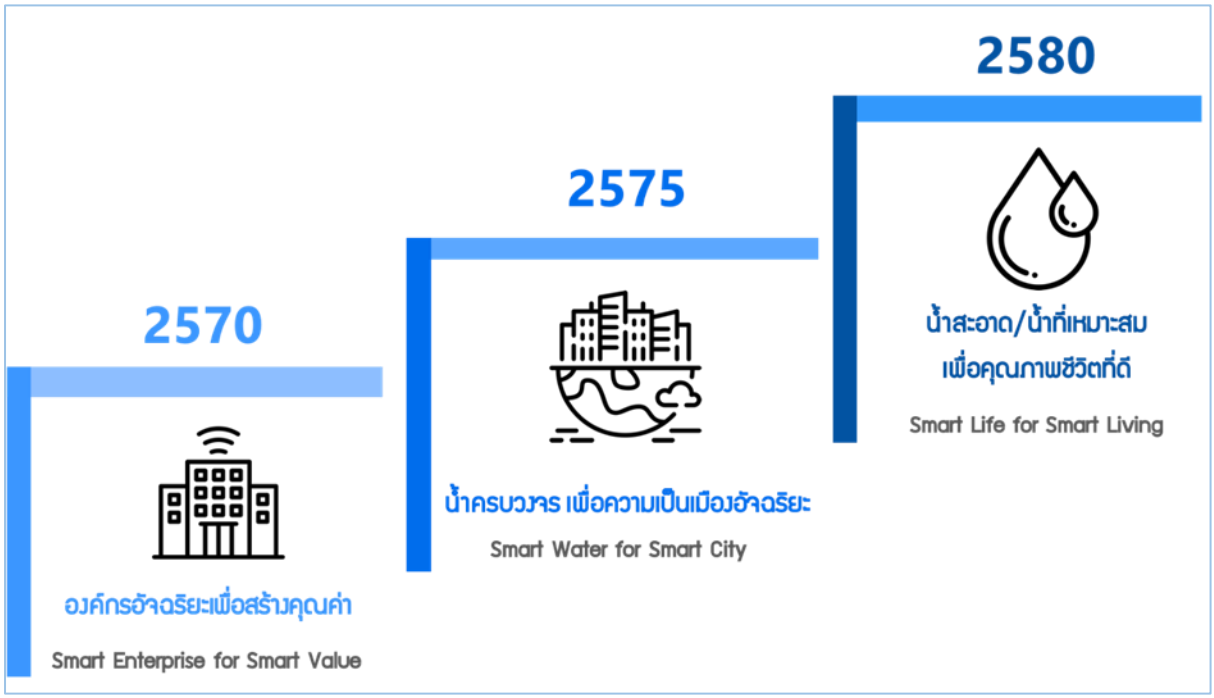
พันธกิจ (Mission)

- ดำเนินธุรกิจหลักด้านน้ำอย่างครบวงจร โดยให้บริการน้ำที่มีมาตรฐานคุณภาพ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนอย่างทั่วถึง
- องค์กรที่มีความสามารถในการรับมือวิกฤตการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
- ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

ค่านิยมองค์กร (Shared Value) QWATER

Q : Quality	คุณภาพที่ยั่งยืน
W : Will	มุ่งมั่นเพื่อสิ่งที่ดียิ่งขึ้น
A : Adaptability	ปรับตัวว่องไว
T : Tech & Innovation	ฉลาดใช้เทคโนโลยี
E : Entrepreneurship	มองธุรกิจกว้างไกล
R : Reputation	สร้างชื่อเสียงความภูมิใจให้ กปน.

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ กปน. แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะสั้น (2570) : องค์กรอัจฉริยะเพื่อสร้างคุณค่า (Smart Enterprise for Smart Value) เป็นองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ตลอดห่วงโซ่อุปทาน ทั้งในการบริหารแหล่งน้ำดิบ การผลิต การสูบส่ง-สูบจ่ายน้ำ การให้บริการหน้ามาตรและหลังมาตรวัดน้ำ ตลอดจนมีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ที่สามารถส่งมอบคุณค่าตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้า (Customer Experience) การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน (Employee Engagement) การจัดการที่เป็นเลิศ และการให้บริการสาขาเสมือนจริง (Virtual Branch) โดยมีที่มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและรุนแรง ตลอดจนการปรับตัวของหน่วยงานคู่เทียบที่มุ่งเน้นการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive Technology) มากขึ้น เช่น การพัฒนาระบบ Digital Utility ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน ที่มุ่งเน้นการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) และการให้ระบบคอมพิวเตอร์สามารถเรียนรู้ได้เอง (Machine Learning : ML) เพื่อยกระดับการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มุ่งสู่การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี เป็นต้น การพัฒนารูปแบบการให้บริการสาขาเสมือนจริง (Virtual Branch) จึงเป็นหนึ่งในเป้าหมายในระยะยาวของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2566-2570) โดยต้องมีการศึกษาแผนที่เส้นทางการเป็นลูกค้า (Customer Journey Map) ที่ชัดเจน ละเอียด ครบถ้วน ประกอบกับการออกแบบรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวจำเป็นต้องใช้เวลาในการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพราะความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการอาจมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอด ดังนั้น จึงต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลอย่างละเอียด ครบถ้วน ครอบคลุมทุกมิติของความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ เพื่อให้การออกแบบระบบเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและสามารถใช้งานได้จริง และตอบโจทย์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะยาวได้อย่างเป็นรูปธรรม

ระยะกลาง (2575) : น้ำครบวงจรเพื่อความเป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart Water for Smart City) เป็นองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์และบริการเกี่ยวกับน้ำที่ครบวงจรและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน โดยมีการนำเทคโนโลยีในอนาคต เช่น IoT มาใช้ในการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ระยะยาว (2580) : น้ำสะอาด/น้ำที่เหมาะสมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี (Smart Life for Smart Living) เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ต่อสังคม โดยสนับสนุนความต้องการที่สำคัญของสังคมและประเทศ ทั้งในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจในขอบข่ายที่ กปน. สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การพัฒนาพื้นที่ระบบประปาให้เป็น Living Water Museum and Park ในขณะเดียวกันองค์กรก็มีการปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ของแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 นี้ ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุจุดประสงค์ตามตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positioning : SP) ดังนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ 1 (SO1) Water Stability สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา มุ่งเน้นในเรื่องการผลิตและส่งน้ำที่มีคุณภาพและใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้น้ำด้วยวิธีการสร้างกลยุทธ์ในการผลิตน้ำ ใช้เทคโนโลยีควบคุมคุณภาพน้ำ ลดการสูญเสียน้ำ และการเตรียมแหล่งน้ำสำรองในกรณีที่แหล่งน้ำหลักมีปริมาณน้ำไม่เพียงพอ

2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ 2 (SO2) Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม มุ่งเน้นการยกระดับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทรัพยากรบุคคลเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร

3. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ 3 (SO3) Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นการยกระดับการดูแลบริหารจัดการองค์กร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ 4 (SO4) High Financial Performance สร้างความมั่นคงขององค์กร มุ่งเน้นการจัดการด้านเงินทุน และมีกลยุทธ์ในการจัดการต้นทุนในกระบวนการให้บริการน้ำประปา เป็นการลดค่าใช้จ่ายที่สามารถลดได้ขององค์กร

5. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ 5 (SO5) + (Plus) การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน มุ่งเน้นการก่อตั้งบริษัทในเครือในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เพื่อดำเนินธุรกิจที่ กปน. สามารถดำเนินการเพิ่มเติมได้ และเป็นช่องทางสร้างรายได้ให้องค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO)	**ตัวชี้วัด - ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570**	**กลยุทธ์**
SO1 Water Stability สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา	SO1-1 แหล่งน้ำดิบสำรอง (1.50 ล้าน ลบ.ม.)	T1.1 สร้างความมั่นคงของระบบน้ำดิบ
	SO1-2 กำลังการผลิต (7.72 ล้าน ลบ.ม.)	T1.2 ยกระดับระบบผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง
	SO1-3 อัตราน้ำสูญเสีย (23 %)	T1.3 ยกระดับระบบการจ่ายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
	SO1-4 แรงดันน้ำ (8.5 เมตร)	
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	SO2-1 จำนวนนวัตกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ (สะสม 6 ผลงาน)	T2.1 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม
	SO2-2 ระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อประสบการณ์ของผู้ใช้บริการด้าน IT (>4.5)	T2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO)	ตัวชี้วัด - ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	กลยุทธ์
	SO2-3 ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล (Human Capital ROI) (3.66 เท่า)	T2.3 เพิ่มขีดความสามารถ ทางธุรกิจด้วยบุคลากร ที่มีศักยภาพ
SO3 Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SO3-1 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (> 4.25 คะแนน) SO3-2 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (> 4.50 คะแนน) SO3-3 ITA Score (≥ 95.00 คะแนน) SO3-4 ร้อยละบุคลากรที่มีความผูกพันองค์กร (≥95)	T3.1 สร้างคุณค่าด้านความยั่งยืนในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย T3.2 การบริหารจัดการ เพื่อความยั่งยืนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม T3.3 การยกระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
SO4 High Financial Performance สร้างความมั่นคงขององค์กร	SO4-1 EBITDA Margin (49.0%) *	T4.1 การขยายตลาดเพื่อสร้างธุรกิจเติบโต T4.2 การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน
SO5 + (Plus) การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน	SO5-1 รายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (2,000 ล้านบาท)	T5.1 การขยายฐานตลาดธุรกิจเกี่ยวเนื่อง T5.2 การต่อยอดธุรกิจใหม่เพื่อการให้บริการ ครบวงจร

หมายเหตุ * ภายใต้สมมติฐานไม่ปรับอัตราค่าน้ำและอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสมมติฐานทางการเงิน

บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 ความเป็นมา

ในวันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2457 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เสด็จพระราชดำเนินมาทรงเปิดกิจการโดยมีชื่อเรียกครั้งนั้นว่า “การประปาฯ” และต่อมาในปี พ.ศ. 2510 เมื่อการขยายตัวของเขตเมืองหลวงเพิ่มมากขึ้น รัฐบาลจึงได้ควบรวมกิจการประปากรมโยธาเทศบาล การประปานนทบุรี การประปาเทศบาลนครธนบุรี และประปาเทศบาลสมุทรปราการ เป็นกิจการเดียวกันเรียกว่า “การประปานครหลวง” (กปน.) เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2510 มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการในสังกัดกระทรวงมหาดไทยมาจนถึงทุกวันนี้ โดยมีภารกิจหลักในการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในพื้นที่ดังกล่าว ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องกับหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา และยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

การประปานครหลวง (กปน.) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปการ สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่และภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 และที่แก้ไขเพิ่มเติม คือ

- ดำเนินการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบและจัดได้มาซึ่งน้ำ เพื่อใช้ในการประปา
- ดำเนินการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ
- ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องกับ หรือเป็นประโยชน์แก่การประปา

กปน. มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งสิ้น 3,195 ตารางกิโลเมตร มีสำนักงานประปาสาขา 18 แห่งที่พร้อมให้บริการ มีจำนวนผู้ใช้น้ำ 2.5 ล้านราย (ตามจำนวนมาตรวัดน้ำ) หรือคิดเป็นประชากรประมาณ 12 ล้านคน ใช้น้ำดิบจากสองแหล่งเพื่อการผลิตน้ำประปา คือ แม่น้ำเจ้าพระยา และแม่น้ำแม่กลอง ประกอบด้วยโรงงานผลิตน้ำ 4 แห่ง คือ โรงงานผลิตน้ำบางเขน โรงงานผลิตน้ำสามเสน โรงงานผลิตน้ำธนบุรี และโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ ความสามารถในการผลิตน้ำประปาโดยรวมสูงสุดประมาณ 6.32 ล้าน ลบ.ม./วัน มีความยาวท่อรวม 41,824 กิโลเมตร น้ำประปาที่ผลิตได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานองค์การอนามัยโลก มุ่งตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน และส่งเสริมการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีน้ำประปาที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย และเพียงพอ ใช้ในการอุปโภคและบริโภคตลอดช่วงชีวิตของประชาชน ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติอย่างต่อเนื่อง

1.2 การดำเนินการในปัจจุบัน

กปน. ดำเนินการสร้างเสถียรภาพและ ความมั่นคงของระบบประปา (ระบบผลิตน้ำ ระบบสูบส่ง-สูบจ่าย) เพื่อสามารถให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในบริหารจัดการปริมาณและคุณภาพน้ำทั้งระบบ (ต้นน้ำ-ปลายน้ำ) รวมถึงการบริหารจัดการน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำ

บริหารจัดการปริมาณและคุณภาพน้ำ

กปน. มุ่งมั่นดำเนินกิจการด้วยการผลิตและให้บริการน้ำประปาที่สะอาดปลอดภัยให้แก่ประชาชน โดยให้ความสำคัญในทุก ๆ กระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำ-ปลายน้ำ ยกระดับการจัดการคุณภาพน้ำประปาตามแผนน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plans : WSP) ขององค์การอนามัยโลก (WHO) โดยนำหลักปฏิบัติที่ดีในการผลิต และหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการจัดการคุณภาพน้ำตลอดห่วงโซ่ระบบประปาตั้งแต่แหล่งน้ำดิบจนถึงลูกค้าโดยมีผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

<u>ด้านแหล่งน้ำดิบ</u> ดำเนินการจัดทำแผนที่สิ่งแวดล้อมที่ระบุแหล่งมลพิษ (Point Source) ในเขตอนุรักษ์แหล่งน้ำดิบเพื่อการประปา โดยออกสำรวจพื้นที่ฝั่งตะวันออกของแม่น้ำเจ้าพระยา จำนวน 2 ครั้ง และปรับปรุงข้อมูลแหล่งกำเนิดมลพิษ (Point Source) ลงในแผนที่ GIS ให้เป็นปัจจุบัน ติดตั้งระบบเฝ้าระวังคุณภาพน้ำแบบออนไลน์ ก่อสร้างอาคารสถานีคลองอ้อม พร้อมติดตั้งเครื่องวัดคุณภาพน้ำและระบบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งงานติดตั้งระบบเฝ้าระวังสารพิษในน้ำดิบแบบชีวภาพ (Bio-monitoring) ในคลองประปาฝั่งตะวันตก ซึ่งอยู่ระหว่างกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และการติดตั้งรั้วริมคลองประปาฝั่งตะวันตก

<u>ด้านการผลิตน้ำ</u> จัดทำระบบ WSP/HACCP ในโรงงานผลิตน้ำทุกแห่ง โดยทบทวนปรับปรุงแผนน้ำประปาปลอดภัยของโรงงานผลิตน้ำสามเสน โรงผลิตน้ำธนบุรี และโรงผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ และโรงงานผลิตน้ำบางเขนโมดูล 1-11 แล้วเสร็จ

<u>ด้านการสูบจ่ายน้ำ</u> ดำเนินการตรวจสอบโครงสร้างภายนอกของสถานี สูบจ่ายน้ำ 2 แห่ง ได้แก่ สถานีสูบจ่ายน้ำท่าพระและสถานีสูบจ่ายน้ำราษฎร์บูรณะ และดำเนินการตรวจสอบโครงสร้างภายในและถังเก็บน้ำใสของสถานีสูบจ่ายน้ำบางพลี

<u>ด้านการบริการลูกค้า</u> สำนักงานประปาสาขาดำเนินการล้างท่อด้วยวิธี Unidirectional Flushing: UDF และติดตามคุณภาพน้ำหลังทำ UDF แล้วเสร็จ รวม 18 สาขา การเฝ้าระวังการเกิด Biofilm ในเส้นท่อจ่ายน้ำ โดยเก็บตัวอย่างเดือนละไม่น้อยกว่า 25 จุด ซึ่งตรวจวัดสะสมทั้งสิ้น 306 จุด สำนักงานประปาสาขาทุกแห่งประชาสัมพันธ์งานล้างถังพักน้ำ สร้างความเข้าใจและตระหนักใน WSP ให้กับผู้รับจ้างเรื่องการปฏิบัติงานตาม SOPs งานวางท่อและงานซ่อมท่อ รวมถึงการดำเนินงานเพื่อลดจุดที่เป็น Dead End ปลายท่อเส้นจ่ายน้ำได้มากกว่าร้อยละ 95

ด้านพัฒนาระบบงานและวิชาการ กปน. อยู่ระหว่างดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพน้ำประปา จำนวน 2 งาน ได้แก่ งานวิจัยโครงการศึกษาขนาด ปริมาณ และชนิดไมโครพลาสติก และงานวิจัยโครงการประเมินความเสี่ยงจุลินทรีย์ก่อโรคจากถังพักน้ำและระบบประปาในสถานประกอบการ นอกจากนี้ กปน. ได้ออกแบบหลักสูตรวิชาชีพประปาสำหรับระบบประปาเขตเมืองใหญ่ด้านน้ำประปาปลอดภัยแล้วเสร็จ

เสริมสร้างระบบผลิต (ผลิต สูบส่ง-สูบจ่าย)

เพื่อสร้างเสถียรภาพในการบริหารการสูบส่ง-สูบจ่ายน้ำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพของโรงงาน ผลิตน้ำให้มีความสามารถในการผลิตรองรับกับปริมาณ ความต้องการใช้น้ำของลูกค้าในอนาคต กปน. สร้างความมั่นคงของระบบประปา ภายใต้โครงการปรับปรุงกิจการประปาแผนหลักครั้งที่ 9 เพิ่มกำลังการผลิตฝั่งตะวันตก 800,000 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน โดยด้านระบบผลิตและส่งน้ำ ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานก่อสร้างขยายกำลังผลิตน้ำที่โรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ ความก้าวหน้าของงานเทียบกับเป้าหมายปีงบประมาณ 2564 ร้อยละ 82 กลุ่มงานก่อสร้างอุโมงค์ส่งน้ำ ความก้าวหน้าของงานเทียบกับเป้าหมายปีงบประมาณ 2564 ร้อยละ 99 และกลุ่มงานก่อสร้างสถานีสูบจ่ายน้ำถังเก็บน้ำใส จัดซื้อและติดตั้งเครื่องสูบน้ำ ความก้าวหน้าของงานเทียบกับเป้าหมายปีงบประมาณ 2564 ร้อยละ 74.2 โดยคาดว่าทุกกลุ่มงานจะดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2570 ในขณะเดียวกัน โครงการปรับปรุงกิจการประปาแผนหลักครั้งที่ 10 กำหนดขอบเขตของงานออกเป็น 6 หมวดงานหลัก ประกอบด้วย งานก่อสร้างขยายกำลังการผลิตที่โรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ 800,000 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน และระบบกำจัดตะกอน พร้อมงานที่เกี่ยวข้อง งานก่อสร้างสถานีสูบจ่ายน้ำบางบัวทอง ถังเก็บน้ำใสขนาด 40,000 ลูกบาศก์เมตร พร้อมงานที่เกี่ยวข้อง งานก่อสร้างขยายถังเก็บน้ำใสเพิ่มเติมขนาด 190,000 ลูกบาศก์เมตรที่โรงงานผลิตน้ำบางเขนพร้อมงานที่เกี่ยวข้อง งานก่อสร้างอุโมงค์ส่งน้ำเชื่อมต่อระหว่างพื้นที่ฝั่งตะวันตกและพื้นที่ฝั่งตะวันออกเพิ่มเติม และงานก่อสร้างอุโมงค์ส่งน้ำจากโรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ไปยังสถานีสูบจ่ายน้ำบางบัวทอง จำนวนรวมทั้งหมด 3 เส้นทาง งานก่อสร้างวางท่อประปาขนาดต่าง ๆ พร้อมงานที่เกี่ยวข้อง ระยะทางประมาณ 44 กิโลเมตร และงานอื่น ๆ ได้แก่ งานจ้างออกแบบค่าบริหารและควบคุมโครงการ และวงเงินสำรองเพื่อเพิ่มศักยภาพและรองรับการผันน้ำจากฝั่งตะวันตกมายังพื้นที่ฝั่งตะวันออกในช่วงเกิดวิกฤติคุณภาพน้ำดิบแม่น้ำเจ้าพระยาด้อยคุณภาพ โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กปน. แล้ว ทั้งนี้ กำหนดแผนการดำเนินงานระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2566-2571) ประมาณการวงเงินโครงการฯ เบื้องต้น 21,965 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม กปน. ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของระบบประปา จึงดำเนินการจัดทำแผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานระบบประปาของการประปานครหลวง (พ.ศ. 2565-2595) เป็นการวางกรอบโครงสร้างพื้นฐานครอบคลุมอีก 30 ปีข้างหน้า ภายใต้ขอบเขตของงานโดยศึกษาความต้องการใช้น้ำในอนาคต วิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบน้ำดิบ ระบบผลิตน้ำ ระบบสูบส่ง-สูบจ่ายน้ำ พร้อมจัดทำแผนลำดับขั้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและวิเคราะห์ความเหมาะสมการลงทุนในมิติต่าง ๆ รวมถึงสถานะทางการเงินขององค์กร

พัฒนาระบบจ่ายน้ำ

กปน. ดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบท่อประปาใหม่สำหรับท่อที่ใกล้ครบอายุการใช้งานและเสี่ยงต่อการแตกรั่วอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถทำงานได้อย่างยั่งยืน รองรับการจ่ายน้ำที่มีแรงดันสูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเส้นทางการปรับปรุงเส้นท่อตลอดปีงบประมาณ 1,200 กิโลเมตร และดำเนินการซ่อมท่อประธานแตกรั่ว ทั้งที่มาจากการรับแจ้ง (บนดิน) ผลงานแล้วเสร็จร้อยละ 100 และจากการสำรวจ (ใต้ดิน) ผลงานแล้วเสร็จร้อยละ 100 โดยจะขยายผลให้เกิดความครอบคลุมและเกิดความต่อเนื่องในทุกปีงบประมาณ นอกจากนี้ กปน. ดำเนินการบริหารจัดการน้ำสูญเสียทั้งการบริหารจัดการแรงดันน้ำ และสนับสนุนการลดน้ำสูญเสียเชิงรุก โดยการบริหารจัดการพื้นที่เฝ้าระวัง การติดตั้งเครื่องวัด DMA เพิ่มเติมทั้งสิ้น 24 จุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานจัดการน้ำสูญเสีย พร้อมทั้งมีฐานข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบ GIS เพื่อช่วยวิเคราะห์และตัดสินใจ และนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมลดน้ำสูญเสีย โดยใช้ภาพถ่ายดาวเทียมในการสำรวจหาท่อรั่ว รวมถึงกำหนดแนวทางการซ่อมท่อรั่ว/ปรับเปลี่ยนท่อ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการงานน้ำสูญเสียของผู้ปฏิบัติงาน

การพัฒนาด้านดิจิทัลในด้านการบริการ

กปน. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและยกระดับการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ โดยเพิ่มช่องทางการให้บริการรูปแบบสาขาเสมือนจริง (Virtual Branch) เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร รวมถึงตอบสนองต่อนโยบาย Digital Economy ภาครัฐ ให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงการบริการของ กปน. ผ่านช่องทางออนไลน์ และบริการในรูปแบบดิจิทัล ดังนี้

MWA onMobile เป็นแอปพลิเคชันที่ช่วยอัปเดตข่าวสารของกปน. เพื่อความสะดวกในการใช้น้ำในยุคดิจิทัลของลูกค้าด้วยหลากหลายบริการ อาทิ ตรวจสอบค่าน้ำเดือนปัจจุบัน นำบาร์โค้ดหรือคิวอาร์โค้ดจากแอปพลิเคชันชำระค่าน้ำได้ทันที การตรวจสอบค่าน้ำย้อนหลัง การแจ้งเตือนข้อมูลพื้นที่น้ำประปาไหลอ่อนถึงไม่ไหล การตรวจสอบคุณภาพน้ำประปาจากห้องปฏิบัติการและจากสถานีวัดคุณภาพน้ำ ณ เวลาปัจจุบัน และลูกค้ายังสามารถส่งรูปท่อประปาแตกรั่ว ซึ่งระบบจะระบุพิกัดเพื่อให้ กปน. ส่งเจ้าหน้าที่ไปซ่อมได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสามารถขอติดตั้งประปาใหม่ ขอใช้ไฟฟ้าใหม่ (ในเขตพื้นที่ให้บริการของการไฟฟ้านครหลวง) ชำระค่าติดตั้งประปาใหม่ และใบแจ้งค่าน้ำประปาที่เกินกำหนด ผ่านบัตรเครดิต Visa หรือ Master Card เปิดรับข่าวสารที่น่าสนใจ รวมถึงคุณภาพน้ำประปาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ได้ทุกวัน ในปีงบประมาณ 2564 กปน. พัฒนาแอปพลิเคชัน MWA onMobile ให้ใช้งานง่ายขึ้น พร้อมฟีเชอร์ใหม่ “MWA tracking” ที่สามารถแจ้งปัญหาคำร้องต่าง ๆ รองรับคำร้องเพิ่มใหม่ และติดตามคำร้อง ข้อร้องเรียน โดยแจ้งสถานะดำเนินการผ่านระบบแจ้งเตือนได้ด้วยตัวเอง ช่วยลดเวลา ลดความเสี่ยงจากการสัมผัส และสามารถตั้งรายการโปรด หรือล็อกอินผ่าน Face ID โดยลูกค้าสามารถดาวน์โหลดแอปพลิเคชัน ได้ที่ App Store และ Play Store

บริการ e-Bill (ใบแจ้งยอดค่าน้ำอิเล็กทรอนิกส์) และ e-Tax Invoice & e-Receipt (ใบกำกับภาษีและใบเสร็จ รับเงินอิเล็กทรอนิกส์) ลดระยะเวลาในการรับใบกำกับภาษี/ใบเสร็จรับเงิน จาก 30 วัน เหลือเพียง 1 ชั่วโมง ช่วยให้ลูกค้าได้รับเอกสารสะดวกรวดเร็ว สามารถดูผ่าน Smart Devices ได้ทุกที่ ทุกเวลา ลดปัญหาเอกสารชำรุด สูญหาย ช่วยประหยัดทรัพยากรธรรมชาติ นอกจากนี้ยังปลอดภัย ลดการสัมผัสกระดาษ ลดความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อีกด้วย

เว็บไซต์ (e-Service) ของ กปน. เพิ่มช่องทางการให้บริการแก่ลูกค้าโดยการ ทำธุรกรรมผ่าช่องทางออนไลน์ ผ่านระบบ e-Service ได้แก่ สมัครรับใบแจ้งค่าน้ำประปาในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bill) สมัครรับใบเสร็จค่าน้ำประปา/ใบกำกับภาษี ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax Invoice/e-Receipt) ชำระค่าน้ำประปาออนไลน์ ติดตั้งประปาใหม่สำหรับมาตรวัดน้ำขนาด ½ นิ้ว บริการรับคำร้อง เช่น มาตรวัดน้ำชำรุด มาตรวัดน้ำไม่เดิน เปลี่ยนมาตรวัดน้ำ มาตรวัดน้ำมัว และมาตรวัดน้ำคลาดเคลื่อน (เดินช้า/เร็ว) เป็นต้น

องค์กรแห่งนวัตกรรม

กปน. ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ การลดน้ำสูญเสีย แผนน้ำประปาปลอดภัย และ Digital MWA เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดต่อความท้าทายในด้านต่าง ๆ เช่น ภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของ กปน. ได้รวบรวมความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำมาวิเคราะห์ คัดเลือก จัดลำดับความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่า จากนั้นนำไปวิจัยและพัฒนาเป็นผลงานนวัตกรรม ตลอดจนนำผลงานต้นแบบนั้นมาทดลองใช้ปฏิบัติงานจริง ทำให้ กปน. มีผลงานนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการทำงานใหม่ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ 2564 สามารถขยายผลการนำนวัตกรรมไปใช้งาน จำนวน 4 ผลงาน ได้แก่ CIA เครื่องวัดแรงดันน้ำแบบพกพา Handbook คู่มือประชาชน และ Spray on นอกจากนี้ ผลงานนวัตกรรมที่โดดเด่น อันเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน สามารถช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้รับการยอมรับจากภายนอก จำนวน 3 รางวัล ได้แก่ผลงาน ANTI SALINITY TOOL (ANSAT) หรือ รู้สู้เค็ม โดยรับรางวัลชนะเลิศสาขานวัตกรรมด้านการบริการและการช่วยแก้ไขปัญหา (Services & Solutions) ในการประกวดผลงานนวัตกรรมในเวทีอันทรงเกียรติระดับนานาชาติ International Innovation Awards : IIA 2020 ผลงาน Chlorine Next ได้รับรางวัลเหรียญเงิน จากงาน The 48th International Exhibition of Inventions Geneva และผลงานการปฏิวัติซองคิท ได้รับรางวัล Golden Award จากเวทีระดับชาติ Thailand Kaizen Award 2020

ตารางที่ 1 : ตารางแสดงข้อมูลสำคัญ

รายการ	หน่วย	2558A	2559A	2560A	2561A	2562A	2563A	2564A	2565 (10เดือน)
ปริมาณน้ำผลิตจ่าย	ล้าน ลบ.ม.	1,835.1	1,965.9	2,063.8	1,997.1	2,075.2	2,121.1	2,116.5	1,733.9
ปริมาณน้ำจำหน่าย	ล้าน ลบ.ม.	1,406.3	1,406.3	1,408.6	1,401.4	1,467.4	1,458.3	1,416.2	1,184.7
เปอร์เซ็นต์น้ำจำหน่าย	ร้อยละ	76.6	71.5	68.2	70.2	70.2	68.7	66.9	68.3
จำนวนผู้ใช้น้ำ	ล้าน ราย	2.226	2.281	2.328	2.375	2.423	2.479	2.518	2.555
จำนวนพนักงาน	คน	4,246	4,326	4,385	4,310	4,303	4,339	4,250	4,264
รายได้รวม	ล้าน บาท	19,917.2	20,074.2	19,193.2	19,203.0	20,051.4	18,044.9	18,435.6	15,369.9
ค่าใช้จ่ายรวม	ล้าน บาท	12,767.2	12,904.5	11,624.8	11,683.8	13,047.6	12,421.99	13,600.3	11,833.1
กำไรสุทธิ	ล้าน บาท	7,150.0	7,169.7	7,568.4	7,519.2	7,003.48	5,622.9	4,835.3	3,536.8
สินทรัพย์รวม	ล้าน บาท	66,751.2	68,254.4	72,214.9	75,108.5	79,365.8	81,337.9	84,158.8	87,530.4

ตารางที่ 2 : ตารางแสดงอัตราส่วนทางการเงิน

รายการ	หน่วย	2558A	2559A	2560A	2561A	2562A	2563A	2564A	2565 (10เดือน)
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนทุน (D/E Ratio)	(เท่า)	0.22	0.22	0.27	0.24	0.25	0.23	0.25	0.26
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio)	(เท่า)	0.18	0.18	0.21	0.19	0.20	0.19	0.20	0.26
Profit Margin on Sales	(%)	36.52	36.43	40.15	39.99	35.83	32.02	26.77	23.52
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน (ROE)	(%)	13.07	12.84	13.32	12.43	11.01	8.48	7.17	5.07
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)	(เท่า)	2.79	3.02	3.71	4.84	5.11	4.40	2.37	2.27

ตารางที่ 3 : ตารางแสดงอัตราค่าน้ำ ณ ปัจจุบัน

ประเภทที่ 1 ที่พักอาศัย		ประเภทที่ 2 ธุรกิจ ราชการ รัฐวิสาหกิจ อุตสาหกรรม และอื่น ๆ	
ปริมาณน้ำใช้ (ลูกบาศก์เมตร)	ราคาค่าน้ำ (บาท/ลูกบาศก์เมตร)	ปริมาณน้ำใช้ (ลูกบาศก์เมตร)	ราคาค่าน้ำ (บาท/ลูกบาศก์เมตร)
0 - 30	8.50	0 - 10	9.50 แต่ไม่ต่ำกว่า 90.00 บาท
31 - 40	10.03	11 - 20	10.70
41 - 50	10.35	21 - 30	10.95
51 - 60	10.68	31 - 40	13.21
61 - 70	11.00	41 - 50	13.54
71 - 80	11.33	51 - 60	13.86
81 - 90	12.50	61 - 80	14.19
91 - 100	12.82	81 - 100	14.51
101 - 120	13.15	101 - 120	14.84
121 - 160	13.47	121 - 160	15.16
161 - 200	13.80	161 - 200	15.49
มากกว่า 200	14.45	มากกว่า 200	15.81

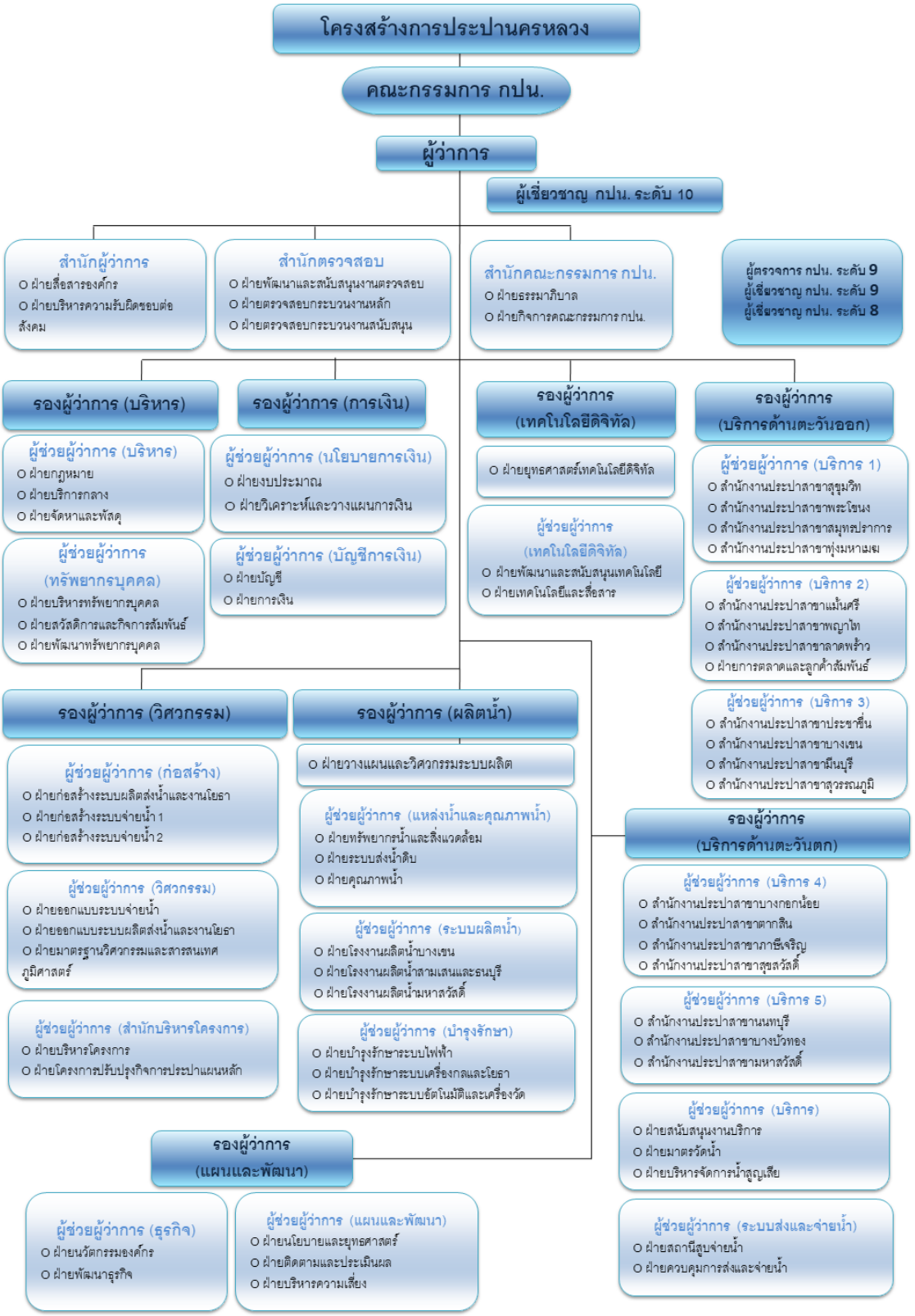
1.3 โครงสร้างองค์กร

ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2564 กปน. มีบุคลากรรวม 5,314 คน แบ่งเป็นพนักงาน 4,250 คน คิดเป็นร้อยละ 80 ของจำนวนบุคลากร และผู้ปฏิบัติงาน (ลูกจ้าง) 1,064 คน มีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทั้งหมด 3,217.33 ล้านบาท แบ่งเป็นค่าใช้จ่ายพนักงาน 2,996.49 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายผู้ปฏิบัติงาน 220.84 ล้านบาท

โดยมีรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่สำคัญ คือ คณะอนุกรรมการบริหารจำนวน 9 คณะ ได้แก่ คณะอนุกรรมการพิจารณาการจัดซื้อพัสดุและการจ้าง คณะกรรมการธรรมมาภิบาล (CG) และกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) คณะกรรมการตรวจสอบของ กปน. คณะอนุกรรมการบริหารจัดการน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำ คณะอนุกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของการประปานครหลวง คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการติดตามการดำเนินงานตามนโยบาย คณะอนุกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ในการกำกับการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ และมีผู้ว่าการเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร

กปน. ได้มีการจัดวางโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่รองรับและพร้อมสนับสนุนการทำงานตามยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร เป็นไปตามเกณฑ์กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งยังได้ดำเนินการปรับโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง และมีแผนการปรับโครงสร้างในระยะกลางให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ รายละเอียดโครงสร้างองค์กรแสดงในภาพ

ภาพที่ 1 : โครงสร้างองค์กร



ณ 1 ตุลาคม 2564

บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ กปน.

กระบวนการจัดทำและขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) มีกระบวนการทั้งสิ้น 10 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพ

ภาพที่ 2 : ภาพกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570)

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกระบวนการจัดทำแผน (Process Review)

ก่อนทำการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี กปน. มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผน โดยมีการใช้ผลการประเมินผลกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บทที่ผ่านมา ผลการศึกษา วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ นวัตกรรมที่สัมฤทธิ์ผล และผลการศึกษาดูงาน มาทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทบทวนกรอบเวลาของแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ ทั้งกรอบเวลาของแผนระยะสั้น ซึ่งกำหนดระยะ 1 ปี ตามรอบปีงบประมาณ และระยะยาว ระยะยาว 5 ปี ตามกรอบแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ทบทวนปฏิทินการจัดทำแผน ทบทวนตารางปัจจัยข้อมูลที่สำคัญ (ปัจจัยข้อมูลนำเข้า ที่มาข้อมูล ความถี่ที่ทบทวน วิธีการ/เครื่องมือการวิเคราะห์ ผู้รับผิดชอบข้อมูล) ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทบทวนเครื่องมือและแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการที่ได้จากกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจที่ผ่านการทบทวนจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : กปน. มีการนำผลประเมินกระบวนการจัดทำแผนแม่บทเข้ามาเป็นปัจจัยนำเข้าในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนแม่บท และผลการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนแม่บท

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (Environmental Scanning)

กปน. มีการกำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงมีการคาดการณ์ความเสี่ยงหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

กปน. นำข้อมูลที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน ตามที่กำหนดไว้ในตารางปัจจัยข้อมูลนำเข้าที่สำคัญมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก กปน. ได้ใช้ข้อมูลที่สำคัญตามกรอบ PESTEL ซึ่งจะวิเคราะห์ข้อมูลผ่าน 6 มิติ ดังต่อไปนี้ ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) และด้านกฎหมาย (Legal) หรือ PESTEL Analysis เช่น สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน ความเสี่ยง เสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder : VOS) เสียงสะท้อนจากลูกค้า (Voice of Customer : VOC) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ แนวโน้มทิศทางอุตสาหกรรมประปา (Water Industry Landscape) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการนำเข้าข้อมูลปัจจัยที่สำคัญมาวิเคราะห์เพิ่มเติม ตามกรอบเครื่องมือการแข่งขันของธุรกิจด้วยตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces Mode) ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กปน. ได้มีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญตามเครื่องมือกรอบแนวคิดของแมคคินซีย์ (McKinsey's 7s Framework) โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านรูปแบบ (Style) ด้านระบบ (System) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

เมื่อ กปน. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกแล้วเสร็จ กปน. ได้มีการนำผลวิเคราะห์ดังกล่าวมาวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis และเครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ และการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ซึ่งทำให้ กปน. ได้ SWOT Universe จากนั้นจะนำจุดแข็งและจุดอ่อนมาจัดลำดับความสำคัญด้วยเครื่องมือการประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation : IFE) โดยพิจารณาใน 2 มิติ คือ 1) น้ำหนักความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อน และ 2) ระดับคะแนนตามระดับความแข็งแรงของจุดแข็งหรือตามระดับจุดอ่อน และมีการนำโอกาสและอุปสรรคมาจัดลำดับความสำคัญด้วยเครื่องมือประเมินปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation : EFE) โดยพิจารณาใน 2 มิติ คือ 1) น้ำหนักความสำคัญของโอกาสและอุปสรรค และ 2) ระดับคะแนนตามความสามารถในการใช้ประโยชน์จากโอกาสและการจัดการอุปสรรค จากนั้นจะมีการคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) โดยหากประเด็นจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักสูงกว่าค่ากลางของข้อมูล (Median) จะเป็นประเด็นจุดแข็งและโอกาสที่มีความสำคัญ สำหรับประเด็นจุดอ่อน ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักต่ำกว่ากว่าค่ากลางของข้อมูล (Median) จะเป็นประเด็นจุดอ่อนและอุปสรรคที่มีความสำคัญ

เมื่อวิเคราะห์ SWOT ที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญแล้วหรือเรียกว่า Pre-SWOT จะนำเสนอในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร และผู้บริหารระดับสูงพิจารณาให้ความเห็นชอบ SWOT องค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)

ซึ่งกำหนดจากจุดแข็ง และโอกาสที่มีความสำคัญต่อ กปน. โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร และ 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ที่ กปน. สามารถสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกอย่างเป็นทางการ และกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) จากจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่มีความสำคัญต่อ กปน. โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญได้แก่ 1) ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มาจากปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า ความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นต้น และ 2) ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มาจากปัจจัยภายในที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความสามารถขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ SA และ SC แล้วเสร็จ กปน. จะมีการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) และสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็นในอนาคต โดยใช้ข้อมูลปัจจัยนำเข้า ผลการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์ตามเครื่องมือ VRIO Model ซึ่งประกอบด้วย คุณค่าขององค์กร (Value) ความหายาก (Rarity) ความยากในการเลียนแบบ (Inimitability) และการจัดการขององค์กร (Organization) ซึ่งจะทำให้ กปน. ได้สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency : CC) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด และเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ที่ทำให้สร้างความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่เทียบในอุตสาหกรรม และได้สมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency : FCC) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องมีการสร้างสมรรถนะหลักให้เกิดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน จากนั้น กปน. จะมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการวิเคราะห์และทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทางการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ และแผนแม่บทต่าง ๆ

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : กปน. ให้แต่ละแผนแม่บทนำเข้าข้อมูลตามปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ พร้อมทั้งมีการวิเคราะห์ SWOT ที่เกี่ยวข้องในแต่ละแผนแม่บทเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร และแผนแม่บทจะนำผลลัพธ์จากขั้นตอนนี้ เช่น SWOT SC SA CC FCC ไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนแม่บท นอกจากนี้แผนแม่บท HCM ยังมีการทบทวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมถึงกำหนด Competency ของพนักงานที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างสมรรถหลักขององค์กรที่จำเป็นอนาคตให้เกิดขึ้นจริง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

กปน. จะนำปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญแล้ว ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลักขององค์กร และสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็นในอนาคต มากำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) โดยการกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์จะพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิด Build-to-last Vision จาก Harvard Business Review ซึ่งจะพิจารณาใน 2 มิติ คือ 1. เจตจำนงหลัก (Core Ideology) ซึ่งจะพิจารณาจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร และ 2. ปณิธานในอนาคต (Envisioned Future)

ซึ่งจะพิจารณาจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จากนั้นคณะกรรมการ กปน. และผู้บริหารระดับสูง พิจารณาให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และให้ความเห็นชอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning : SP) ต่อไป

ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning : SP) ซึ่งจะมีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว กำหนดประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย/ระดับผลการดำเนินงาน ที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร มีการระบุ Key Strategic Opportunities จากโอกาส (Opportunity) ของ กปน. ที่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ กปน. และนำมากำหนด Business Model ทั้ง 3 ระยะที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยในการวิเคราะห์ Business Model กปน. ได้มีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันรวมถึงปัจจัยอื่น เช่น ความคล่องตัวขององค์กร โอกาสในการสร้างนวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจอื่น เป็นต้น มากำหนด Business Model ทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ผ่านเครื่องมือ Business Model Canvas เพื่อให้องค์กรมี Business Model ที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ในขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และ Business Model จะมีการวิเคราะห์ Intelligent Risk อันที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตาม Business Model ที่กำหนดไว้ รวมถึงมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สามารถเข้าถึงโอกาสอย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อได้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Business Model แล้ว กปน. จะมีการวิเคราะห์ประมาณการทางการเงินล่วงหน้า โดยมีการนำข้อมูลผลการวิเคราะห์วิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมถึงผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน (Sensitivity Analysis) เข้ามากำหนดสมมติฐานในแต่ละสถานการณ์ทั้ง Best Case Base Case และ Worst Case นอกจากนี้ กปน. ยังมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละสถานการณ์เพื่อให้มั่นใจว่าผลตอบแทนในการที่จะบรรลุ Best Case มีความคุ้มค่า นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า Scenario Planning ขององค์กร จะมีความแม่นยำ กปน. ยังได้มีการสอบทานประมาณการทางการเงินล่วงหน้าด้วย และ กปน. ยังมีการพิจารณาความเชื่อมโยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model และ Intelligent Risk ของแผนวิสาหกิจกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทเพื่อให้มั่นใจว่าแผนแม่บทจะสนับสนุนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และ Business Model ของ กปน.

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : เมื่อวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model ในแต่ระยะ Intelligent Risk และ Scenario Planning กปน. จะให้แต่ละแผนแม่บทกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model ในแต่ระยะ และ Scenario Planning ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives : SO)

เมื่อ กปน. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Business Model ในแต่ละระยะและผลการวิเคราะห์ Scenario Planning ในแต่ละสถานการณ์แล้ว กปน. มีนำทิศทางการดำเนินงานกับข้อมูลผลการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives : SO) ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) โดยใช้จุดแข็งรวมกับโอกาสขององค์กร 2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) โดยใช้โอกาสลดจุดอ่อนขององค์กร 3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) โดยใช้จุดแข็งรับมือกับอุปสรรค และ 4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT) โดยแก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ กปน. จะมีการเชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ กปน. จะนำไปสู่การบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ รวมถึง กปน. ยังได้มีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน SLA ในทุกกระบวนการและโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กร มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างครบถ้วน กปน. ได้มีการสอบทานความสมดุลและความสอดคล้องกับองค์กรประกอบที่สำคัญ ได้แก่

- การตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” โอกาสในการสร้างนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
- การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีในปัจจุบัน และการดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะหลักที่จำเป็นในอนาคต
- การเพิ่มความสามารถขององค์กร เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด
- ความสมดุลระหว่างโอกาส และความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

เมื่อมีการตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องแล้วเสร็จ กปน. จะทำการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของแผนแม่บทต่อไป

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้วเสร็จ กปน. จะถ่ายทอดให้แผนแม่บทต่าง ๆ นำไปกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy/Tactic)

ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กปน. ได้มีการนำปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ผ่านการวิเคราะห์ เช่น SA SC CC ข้อมูลคู่เทียบ เป็นต้น และทิศทางการดำเนินงานของ กปน. ได้แก่ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Scenario Planning มาประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ Strategy Mapping และเครื่องมือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ 1. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 2. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) 3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) และ 4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ กปน. บูรณาการกับวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และมีการตอบสนองต่อมุมมองในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และมีการแสดงผลความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงกับทิศทางการดำเนินงานของ กปน. ผ่าน Strategy Map และมีการถ่ายทอดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่สายงาน และแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งในระยะยาวและระยะสั้นเพื่อให้มีกระบวนการทำงานที่เป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของ กปน.

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : เมื่อกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรแล้วเสร็จ กปน. จะถ่ายทอดให้แผนแม่บทต่าง ๆ นำไปกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของแผนแม่บทที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 6 การขอความเห็นชอบทิศทางการดำเนินงาน

กปน. มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ระบบงาน (Work System) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมคำนิยาม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

กปน. ถ่ายทอดสภาพแวดล้อมการดำเนินงานและทิศทางการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจ เช่น วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กปน. รวมถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานและทิศทางการดำเนินงานของแผนแม่บท เช่น วิสัยทัศน์ของแผนแม่บท วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บท เป็นต้น มาเป็นทิศทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการของ กปน. ซึ่งประกอบไปด้วย แผนปฏิบัติการระยะสั้น แผนปฏิบัติการระยะยาว ภายใต้แผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่าง ๆ

นอกจากนี้ แผนปฏิบัติการ กปน. ได้มีการกำหนดแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการทั้งแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว ที่ระบุรายละเอียด เช่น โครงการและผลลัพธ์ของโครงการ กิจกรรมและผลลัพธ์ของกิจกรรม งบประมาณ ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า พร้อมทั้งยังมีการกำหนดแบบฟอร์มอื่น ๆ ที่ใช้ประกอบในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแผนปฏิบัติการ เช่น แบบฟอร์มความต้องการทรัพยากร การประเมิน

ความคุ้มค่าทางการเงินและไม่ใช่การเงิน การประเมินความเสี่ยง เป็นต้น โดยแบบฟอร์มทั้งหมดดังกล่าวได้ถูกทบทวนและปรับปรุงแล้วตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ (Process Review)

เพื่อให้มีความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร กปน. ได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการ และมีการประชุมสื่อสารแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน เมื่อดำเนินการสื่อสารแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานระดับฝ่ายในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวตามแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ

ในรายละเอียดของการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ กปน. ได้นำเครื่องมือการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในมาใช้ในการกลั่นกรองความเสี่ยงในเบื้องต้น ก่อนที่จะประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง หากการควบคุมภายในไม่เพียงพอและผลการประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ จะนำไปบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวแล้วเสร็จ กปน. ได้มีการถ่ายทอดมาเป็นแผนปฏิบัติการ เพื่อให้แผนปฏิบัติการทั้งในระยะยาวและระยะสั้นมีความสอดคล้องกัน

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : กปน. ได้มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บทให้สอดคล้อง เช่น เมื่อแผนวิสาหกิจ กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model ในแต่ระยะ Intelligent Risk และ Scenario Planning ก็จะถ่ายทอด ไปยังแผนแม่บท เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กปน. นอกจากนี้แผนแม่บทต่าง ๆ จะใช้แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการขององค์กร ไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแผนแม่บท โดยบางแผนแม่บท อาจมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของแผนแม่บท เช่น แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการเพิ่มความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรม ในส่วนของข้อมูลอื่น ๆ เช่น ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลผลประเมินความเสี่ยง ก็จะนำไปสู่การวิเคราะห์และประเมินของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 8 การขอความเห็นชอบแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ

กปน. มีการนำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ ที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ระบบงาน (Work System) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมคำนิยาม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย แผนปฏิบัติการระยะสั้น และแผนปฏิบัติการระยะยาว เพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 9 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)

ในการนำแผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวไปสู่การปฏิบัติ กปน. ผ่านแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการระดับสายงาน กปน. ได้มีการกำหนดรูปแบบแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ที่มีการระบุข้อมูลปัจจัยที่สำคัญของแผนปฏิบัติการที่ครบถ้วน เช่น ผู้รับผิดชอบ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ของแผนแม่บท ปัจจัย

ขับเคลื่อนมูลค่า ตัวชี้วัด และเป้าหมาย กิจกรรม แผนการดำเนินงานในกิจกรรมย่อย (Gantt Chart) เป็นต้น โดยแผนปฏิบัติการของแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปีจะสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการสายงาน ทั้งรูปแบบแผนปฏิบัติการที่ได้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างแผนวิสาหกิจและแผนแม่บท รวมถึงโครงการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทยังมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้โครงการของแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ จากนั้น กปน. จะดำเนินการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการของแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี แผนปฏิบัติการของแผนแม่บท แผนปฏิบัติการระดับสายงาน สู่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของ กปน. ที่มีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ

นอกจากนี้เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานถ่ายทอดแผนปฏิบัติการของ กปน. มีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับสายงาน จนถึงระดับองค์กร กปน. ได้ให้มีการทวนสอบความเชื่อมโยงของโครงการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายแบบย้อนกลับด้วย

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : โครงการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายภายใต้แผนปฏิบัติการของแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี แผนปฏิบัติการของแผนแม่บท แผนปฏิบัติการระดับสายงานจะถูกบูรณาการและถ่ายทอดไปตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 10 การติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผน (Monitoring and Review)

ในขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผนงาน กปน. จะมีการกำหนดขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บท ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับบุคคล และถ่ายทอดให้ทุกสายงานและบุคลากรทั่วทั้งองค์กรทราบ โดย กปน. มีการติดตามผลการดำเนินงานทั้งขององค์กรและคู่เทียบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อทราบผลการดำเนินงานและคาดการณ์ผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งสาเหตุ ปัญหาและอุปสรรคแล้ว กปน. จะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและคาดการณ์ผลการดำเนินงานเพื่อทวนสอบผลการคาดการณ์ของหน่วยงาน และรายงานผลการดำเนินงานตามลำดับชั้นต่อไป ทั้งนี้ หากผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงานมีการคาดการณ์ว่าตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือระบบ Early Warning System มีการเตือนล่วงหน้าว่าตัวชี้วัดจะไม่บรรลุเป้าหมาย โดย กปน. จะมีขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามสถานการณ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) กรณีสถานการณ์ปกติ ซึ่งมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทุก 6 เดือน และ 2) กรณีสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนจะมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทันที โดยมีแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการดังนี้

กรณีสถานการณ์ปกติ กปน. จะนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมและผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยหากผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายจะทำการวิเคราะห์สาเหตุที่ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้องค์กร และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อให้

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ และในกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ กปน. จะมีการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไข แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. พิจารณาให้ความเห็นชอบ และทำการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

กรณีที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กร กปน. จะมีการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที โดยหลังจากที่วิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการแก้ไขแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทบทวนแผนปฏิบัติการ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. พิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นการเร่งด่วน และทำการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : การติดตามผลการดำเนินงานจะเป็นการติดตามร่วมกัน ทั้งแผนวิสาหกิจ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการ รวมถึงในกรณีที่แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีมีการปรับเปลี่ยน แผนแม่บทก็จะมีการปรับเปลี่ยนแผนแม่บทให้สอดคล้องกันแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร รวมถึงมีการทบทวนตัวชี้วัดและเป้าหมายของระบบประเมินผลพนักงานรายบุคคลให้สอดคล้องกันอีกด้วย

บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ

ขั้นตอนการรวบรวม การจัดเก็บ การวิเคราะห์ และการประเมินข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการวิเคราะห์ (Process) และผลลัพธ์ (Output) โดยรวบรวมข้อมูลจาก 1) การประชุมกับหน่วยงานภายใน กปน. 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การประชุมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง 4) การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ 5) การศึกษาเอกสารข้อมูลภายใน กปน. และ 6) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ กปน. แล้วจัดเก็บข้อมูลโดยแยกตามแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจด้านต่าง ๆ ขั้นตอนต่อไป คือ การนำข้อมูลดิบมาวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยย่อยด้านต่าง ๆ ในขั้นแรก จากนั้นจึงนำปัจจัยย่อยมาเข้ากระบวนการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใน 6 มิติ (PESTEL Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ (McKinsey 7s) และการวิเคราะห์โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) เพื่อสังเคราะห์ออกมาเป็นผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและผลกระทบต่อการดำเนินงานของ กปน. โดยมีรายละเอียดแสดงในภาพที่ 3

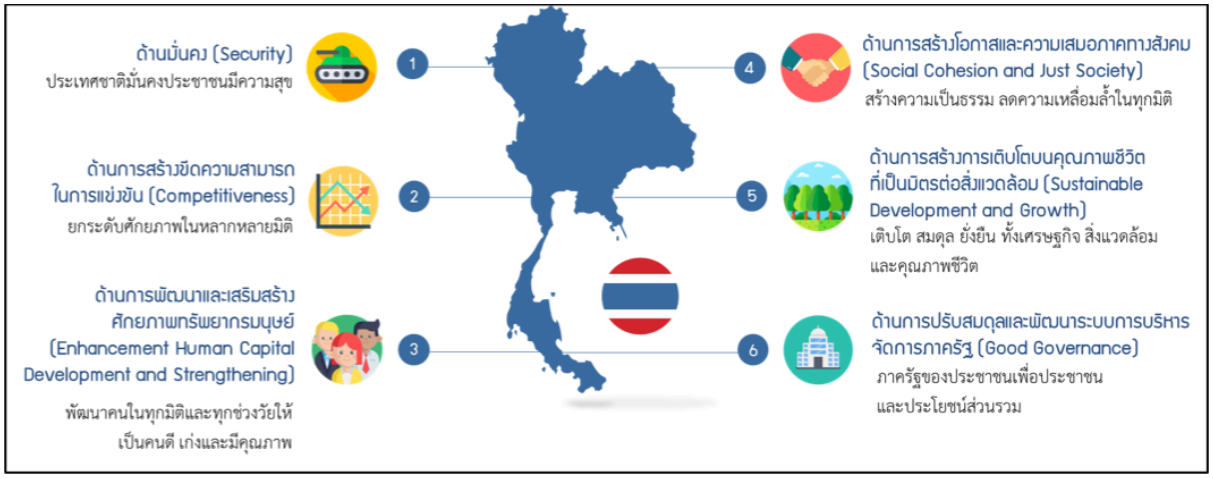
ภาพที่ 3 : เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ

3.1 ยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายของภาครัฐที่เชื่อมโยงกับ กปน.

3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ“ประชารัฐ” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ โดยมีรายละเอียดแสดงในภาพที่ 4

ภาพที่ 4 : ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)



ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) พบว่า ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. และสามารถนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำกรอบแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มุ่งเน้นกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในภูมิภาค เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตประชากรได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยการจัดทำผังเมืองและผังภาคเพื่อจัดการโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภคแหล่งน้ำ เพื่อให้สามารถสร้างความแตกต่างบนฐานศักยภาพของทรัพยากรและความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้

2) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจให้เติบโตและมีความเป็นธรรมบนความสมดุลของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีด้วยเศรษฐกิจฐานชีวภาพ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิต เพิ่มความเป็นธรรมทางสังคม สามารถลดความเสี่ยงของผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและลดปัญหาความขาดแคลนของทรัพยากร

โดยมีแนวทางที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 การอนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ โดยส่งเสริมกลไกการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอนุรักษ์และพัฒนาแม่น้ำ คู คลอง และแหล่งน้ำธรรมชาติ มีระบบรวบรวมและบำบัดน้ำเสีย พร้อมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชน องค์กรเอกชน มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักต่อคุณค่าและความสำคัญของแม่น้ำ คู คลอง

2.2 จัดทำแผนผังภูมินิเวศเพื่อการพัฒนาเมือง ชนบท พื้นที่เกษตรกรรมและอุตสาหกรรม รวมถึงพื้นที่อนุรักษ์ตามศักยภาพและความเหมาะสมทางภูมินิเวศอย่างเป็นเอกภาพ โดยจัดทำและพัฒนาระบบการเชื่อมโยง จัดการ และวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อจัดทำ

ผังเมืองและชนบท ตามเกณฑ์มาตรฐานและองค์ประกอบของผังเมืองรวมด้านการใช้ประโยชน์ที่ดิน คมนาคมขนส่ง สาธารณูปโภค สาธารณูปการ

2.3 พัฒนาความมั่นคงน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นพัฒนาระบบจัดการน้ำทั้งระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นคง เพิ่มผลิตผลในเรื่องการจัดการและการใช้น้ำทุกภาคส่วน โดยจัดให้มีน้ำสะอาดใช้ทุกครัวเรือนในชุมชนชนบท ในปริมาณ คุณภาพและราคาเข้าถึงได้ มีระบบจัดการน้ำชุมชนที่เหมาะสม พร้อมฟื้นฟูอนุรักษ์พื้นที่ต้นน้ำแหล่งน้ำธรรมชาติ ให้มีปริมาณและคุณภาพน้ำ เพื่อใช้ประโยชน์ได้ตามเกณฑ์ สร้างวินัยในการใช้น้ำและอนุรักษ์อย่างรู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล จัดให้มีน้ำเพียงพอต่อการเจริญเติบโตของเขตเมืองเพื่อการอยู่อาศัย การพาณิชย์และบริการ พร้อมระบบจัดการน้ำในเขตเมือง มีระบบแผนผังน้ำ ระบบกระจายน้ำดี ระบบรวบรวมน้ำเสีย ระบบระบายน้ำ สำหรับภาคบริการในเขตเมือง โดยพัฒนาระบบน้ำในเมืองที่มีความเชื่อมโยง มีแหล่งน้ำสำรอง การใช้น้ำซ้ำในพื้นที่วิกฤติมีระบบการขออนุญาตใช้น้ำตามเกณฑ์และความสำคัญ

3) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ โดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. จำนวน 5 ประเด็น

3.1 ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

3.2 ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่

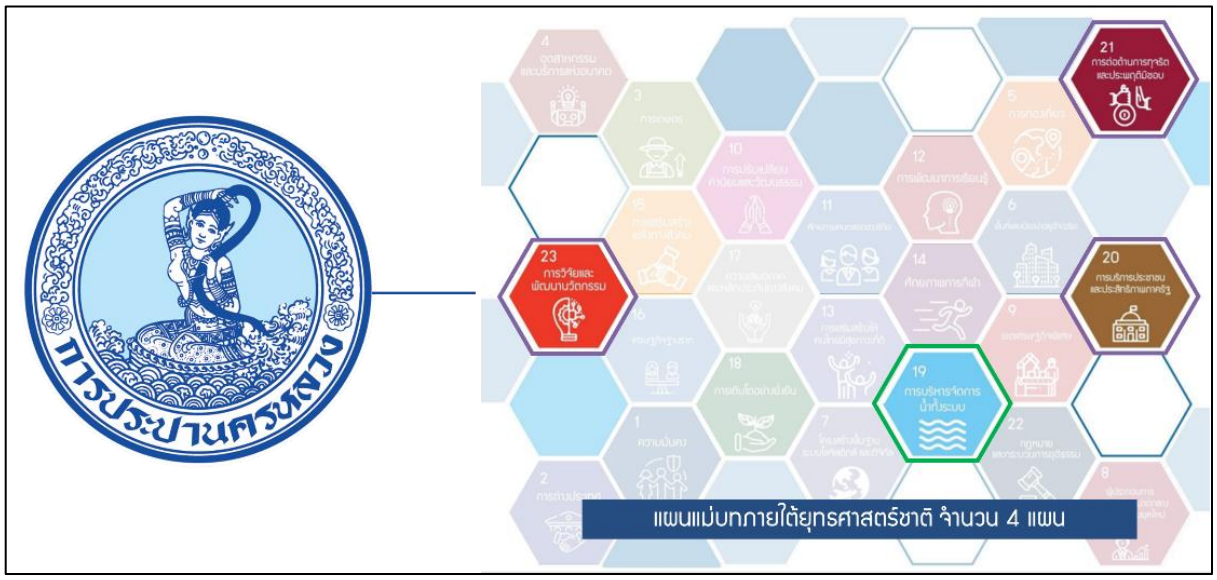
3.3 ภาครัฐมีความทันสมัย

3.4 บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ

3.5 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

3.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ภาพที่ 5 : ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) กับการดำเนินงานของ กปน.



3.1.2.1 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 19 การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (เป้าหมายหลัก)

แผนแม่บทนี้มุ่งเน้นพัฒนาระบบจัดการน้ำทั้งระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นคง เพิ่มผลิตผล ในเรื่องการจัดการและการใช้น้ำทุกภาคส่วน ดูแลภัยพิบัติจากน้ำทั้งระบบ โดยคำนึงถึงทั้งด้านความต้องการและการจัดหา รวมถึงความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ เพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำ อย่างมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ ประกอบด้วย แผนย่อย 3 แผน ได้แก่

1. แผนย่อยการพัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ
2. แผนย่อยการเพิ่มผลิตภาพของน้ำทั้งระบบ ในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล
3. แผนย่อยการอนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ

ทั้งนี้ การดำเนินงานของ กปน. มีความเกี่ยวข้องกับแนวทาง เป้าหมาย และตัวชี้วัดของแผนย่อย 2 แผน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนย่อยที่ 1 แผนย่อยการพัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ มุ่งเน้นการจัดการน้ำเพื่อเพิ่มความมั่นคง ซึ่งจะดำเนินการในกรอบลุ่มน้ำให้เป็นระบบเพื่อให้เกิดความสมดุล ทั้งด้านการจัดหา การใช้ และการอนุรักษ์ โดยมีแนวทางการดำเนินการเพื่อชุมชน เพื่อสิ่งแวดล้อม การจัดการในภาวะวิกฤติ และการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล ซึ่งจะต้องพัฒนายกระดับระบบการจัดการให้ทันสมัย มีคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และทุนทางสังคมในแต่ละพื้นที่เข้าช่วยและตามยุคของการพัฒนาของประเทศและโลก ซึ่งประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ

1.1 จัดการน้ำเพื่อชุมชนชนบท พัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ โดยจัดให้มีน้ำสะอาดใช้ทุกครัวเรือนในชุมชนชนบทในปริมาณ คุณภาพ และราคาที่เข้าถึงได้ มีระบบการจัดการน้ำชุมชนที่เหมาะสมกับการพัฒนาในมิติเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน

1.2 จัดการน้ำเพื่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมฟื้นฟู อนุรักษ์พื้นที่ต้นน้ำ พื้นที่ชุ่มน้ำ พื้นที่พักน้ำ แหล่งน้ำธรรมชาติ (รวมลำน้ำ) แอ่งน้ำบาดาล การระบายน้ำจากเมืองชายฝั่ง ให้มีปริมาณและคุณภาพน้ำ และใช้ประโยชน์ได้ตามเกณฑ์ของแต่ละลุ่มน้ำ และจัดทำแผนและดำเนินการป้องกัน ฟื้นฟู รักษา ร่วมกับแผนรักษาเขตต้นน้ำ และการอนุรักษ์ ฟื้นฟู รักษาสภาพสิ่งแวดล้อม แหล่งน้ำธรรมชาติ (รวมลำน้ำ) ตามพื้นที่ที่กำหนดตามความสำคัญและข้อตกลงที่มีของแต่ละลุ่มน้ำ โดย 1. มีการควบคุมปริมาณน้ำ การดูแลคุณภาพน้ำในลำน้ำ 2. การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน และ 3. กำหนดกติกาดูแลสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นเพื่อการจัดการ

1.3 จัดระบบการจัดการน้ำในภาวะวิกฤติ จัดระบบการจัดการพิบัติภัยจากน้ำในภาวะวิกฤติ ภัยจากน้ำท่วม ลมพายุ ภัยแล้ง แผ่นดินถล่ม พายุคลื่น (Storm Surge) และน้ำท่วมพื้นที่ติดทะเล (Coastal Floods) ให้สามารถลดความสูญเสียและความเสี่ยงจากภัยพิบัติที่เกิดจากน้ำตามหลักวิชาการ ให้อยู่ในขอบเขตที่ควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้สามารถฟื้นตัวได้ในเวลาอันสั้น โดยแบ่งตามลักษณะของแต่ละพื้นที่และลุ่มน้ำ

1.4 จัดการบริหารน้ำเชิงลุ่มน้ำอย่างมีธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 1. จัดการให้มีการจัดหาและใช้น้ำที่สมดุล ทันสมัย ทันการณ์ และสร้างความเป็นธรรม ใช้มาตรการทั้งทางโครงสร้าง กฎระเบียบ การวางองค์กร การจัดการ การจัดหาและใช้น้ำที่ได้สมดุล 2. มีระบบและกลไกการจัดสรรน้ำ การกำหนดโควตาน้ำที่จำเป็นและเป็นธรรม เพื่อการยกระดับผลิตภาพการใช้น้ำให้เทียบเท่าระดับสากล 3. การพัฒนารูปแบบเพื่อยกระดับการจัดการน้ำในพื้นที่ และลุ่มน้ำ (ที่เชื่อมโยงการตลาด การผลิต พลังงานของเสีย ตามแนวคิด (Circular Economy) และการผันน้ำในพื้นที่ที่มีความสำคัญ 4. การเตรียมความพร้อมทางบุคลากร สังคม สารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนาเครื่องมือการจัดการ 5. การหาทุนจากแหล่งต่าง ๆ 6. การดำเนินการเพื่อสร้างสมดุล สร้างวินัยของประชาชนในการใช้น้ำและการอนุรักษ์อย่างรู้คุณค่า พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์สารสนเทศกับนานาชาติ 7. การดำเนินการร่วมใช้น้ำกับแม่น้ำระหว่างประเทศ โดยพิจารณาและดำเนินการโครงการบูรณาการและเชื่อมโยงกับประเด็นความมั่นคงอื่น การพัฒนาด้านอื่นร่วมกับระดับสากล และ 8. การศึกษา วิจัย พัฒนา เทคโนโลยี และนวัตกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ พร้อมทั้งการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิตและบริการ และรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต โดยแผนย่อยการพัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ ได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในปี 2566-2570 ดังนี้

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2566-2570
1. ระดับความมั่นคงด้านน้ำอุปโภคบริโภคเพิ่มขึ้นจากระดับ 3 ให้เป็นระดับ 4 (สูงสุดที่ระดับ 5)	1. ดัชนีความมั่นคงด้านน้ำอุปโภคบริโภค (ระดับ)	ความมั่นคงด้านน้ำอุปโภคบริโภคอยู่ในระดับ 3.5
	2. ดัชนีความมั่นคงด้านน้ำเพื่อสิ่งแวดล้อม (ระดับ)	ความมั่นคงด้านน้ำเพื่อสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับ 3
2. ระดับการรับมือกับพิบัติภัยด้านน้ำเพิ่มขึ้น	ดัชนีการรับมือกับพิบัติภัยด้านน้ำ (ระดับ)	การรับมือกับพิบัติภัยด้านน้ำอยู่ในระดับ 3.5
3. ยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหาร จัดการน้ำเพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน 64 คะแนน ให้เป็น 80 คะแนน	ดัชนีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการน้ำ (ระดับ)	ระดับธรรมาภิบาล ไม่น้อยกว่า 75 คะแนน

แผนย่อยที่ 2 แผนย่อยการเพิ่มผลิตภาพของน้ำทั้งระบบในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล มุ่งเน้นการจัดการน้ำในเขตเมืองที่สามารถรองรับความต้องการใช้น้ำที่มากขึ้นจากการเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคมของเมืองในอนาคต โดยพิจารณาผลิตภาพของการใช้น้ำให้เหมาะสมกับทรัพยากรน้ำที่มีอยู่อย่างจำกัดของแต่ละพื้นที่ สำหรับการจัดการน้ำเพื่อการพัฒนาต้องคำนึงถึง การเพิ่มผลิตภาพของน้ำทั้งระบบ โดยการจัดหาและใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่า การลดความสูญเสีย และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ

2.1 จัดการน้ำในเขตเมือง จัดให้มีน้ำเพียงพอต่อการเจริญเติบโตของเขตเมืองเพื่อการอยู่อาศัย การพาณิชย์และบริการ พร้อมระบบจัดการน้ำในเขตเมือง มีระบบแผนผังน้ำ ระบบกระจายน้ำดี ระบบรวบรวมน้ำเสีย ระบบป้องกันน้ำท่วมและระบายน้ำ คุณภาพน้ำ สำหรับภาคบริการในเขตเมือง รวมถึงน้ำสำหรับผู้มีรายได้ต่ำในชุมชนเมืองให้เพียงพอต่อความต้องการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดย 1. พัฒนาระบบน้ำในเมืองที่มีความเชื่อมโยง มีแหล่งน้ำสำรอง ทบทวนและจัดทำแผนตามความสำคัญของแต่ละพื้นที่ โดยใช้น้ำจากหลายแหล่ง การใช้น้ำซ้ำในพื้นที่วิกฤติ และ 2. สร้างระบบระบายน้ำ ระบบกักเก็บน้ำในเมือง รวมถึงแนวคิดเมืองซับน้ำ (Sponge City)

2.2 จัดการน้ำเพื่อการพัฒนา จัดให้มีน้ำอย่างเพียงพอสำหรับการพัฒนาเกษตร และอุตสาหกรรมตามแผนการเติบโตแบบสีเขียว การท่องเที่ยว และเพื่อผลิตพลังงาน พร้อมมีระบบดูแลน้ำภายในพื้นที่สำหรับผู้ใช้น้ำในนิคมเกษตร อุตสาหกรรมสมัยใหม่ พื้นที่ชลประทาน พื้นที่เกษตรน้ำฝน พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ แหล่งท่องเที่ยว เกษตรพลังงาน เกษตรเพิ่มมูลค่าและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดย 1. ทบทวนระบบน้ำตามการปรับโครงสร้างเกษตร และอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนไป 2. เน้นปรับโครงสร้างการใช้น้ำ 3. กำหนดสัดส่วนการใช้น้ำในแต่ละภาคส่วน 4. มีระบบการขออนุญาตใช้น้ำ โดยพิจารณาตามเกณฑ์ความสำคัญและผลิตภาพการใช้น้ำ และ 5. การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มของภาคการผลิตและบริการและรองรับการเติบโตของเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต

2.3 เพิ่มผลิตภาพของการใช้น้ำ โดยการใช้น้ำอย่างมีคุณค่า การใช้น้ำซ้ำ การนำน้ำกลับมาใช้ใหม่ เพิ่มประสิทธิภาพการส่งและการใช้น้ำทุกภาคส่วน พร้อมเพิ่มการเก็บกักน้ำในพื้นที่ โดยแผนย่อยการเพิ่ม

ผลิตภาพของน้ำทั้งระบบ ในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล ได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ดังนี้

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2566-2570
1. ระดับความมั่นคงด้านน้ำในเขตเมืองเพิ่มขึ้น	ดัชนีความมั่นคงด้านน้ำในเขตเมือง (ระดับ)	ความมั่นคงด้านน้ำในเขตเมืองอยู่ในระดับ 2
2. ระดับความมั่นคงด้านน้ำเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น	ดัชนีความมั่นคงด้านน้ำเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ (ระดับ)	ความมั่นคงด้านน้ำเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ อยู่ในระดับ 4.4
3. ผลิตภาพจากการใช้น้ำเพิ่มขึ้น	ผลิตภาพจากการใช้น้ำ (บาท/ลูกบาศก์เมตร)	เพิ่ม 5 เท่าจากค่าเฉลี่ย ปี พ.ศ. 2561

3.1.2.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (เป้าหมายสนับสนุน)

แผนแม่บทฉบับนี้ มุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชน และผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายของประชาชน ประกอบด้วย แผนย่อย 5 แผน ได้แก่

1. การพัฒนาบริการประชาชน
2. การบริหารจัดการการเงินการคลัง
3. การปรับสมดุลภาครัฐ
4. การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ
5. การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

ทั้งนี้ การดำเนินงานของ กปน. มีความเกี่ยวข้องกับแนวทาง เป้าหมาย และตัวชี้วัดของแผนย่อย 4 แผน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชน ภาครัฐต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ และเชื่อมโยงถึงกัน เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึง

ได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ เสียค่าใช้จ่ายน้อย ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ

1.1 พัฒนารูปแบบบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน โดยภาครัฐจัดสรรรูปแบบบริการให้มีความสะดวก มีการเชื่อมโยงหลายหน่วยงานแบบเบ็ดเสร็จ ครบวงจร และหลากหลายรูปแบบตามความต้องการของผู้รับบริการ

1.2 พัฒนาการให้บริการภาครัฐผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากลอย่างคุ้มค่า มีความรวดเร็ว โปร่งใส เสียค่าใช้จ่ายน้อย ลดข้อจำกัดทางกายภาพ เวลา พื้นที่และตรวจสอบได้ ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล เพื่อให้บริการภาครัฐเป็นไปอย่างปลอดภัย สร้างสรรค์ โปร่งใส มีธรรมาภิบาล เกิดประโยชน์สูงสุด

1.3 ปรับวิธีการทำงาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบริการภาครัฐที่มีคุณค่า และได้มาตรฐานสากล โดยเปลี่ยนจากการทำงานด้วยมือ เป็นการทำงานบนระบบดิจิทัลทั้งหมด เชื่อมโยงและบูรณาการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกันเสมือนเป็นองค์กรเดียว พัฒนาบริการใหม่ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและสนองต่อความต้องการของประชาชน ภาคธุรกิจ และผู้ใช้บริการ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐ โดยแผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชนได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ดังนี้

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2566-2570
งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น	สัดส่วนความสำเร็จของกระบวนงานที่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้เป็นดิจิทัล	ร้อยละ 100 ทุกกระบวนงาน (5,360)

2. แผนย่อยการบริหารจัดการการเงินการคลัง มุ่งเน้นให้ภาครัฐดำเนินการภายใต้กรอบความยั่งยืนทางการคลัง มีความสามารถในการรักษาเสถียรภาพทางการเงินการคลัง บริหารและจัดการการเงินการคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานภาครัฐใช้จ่ายในจำนวนที่เหมาะสม อย่างโปร่งใส โดยที่ประชาชนและภาคส่วนอื่น ๆ สามารถตรวจสอบการใช้จ่ายของภาครัฐได้ทุกขั้นตอน และมีมาตรการทางเศรษฐกิจการเงิน และการค้าที่เท่าทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงประเทศ ซึ่งมีแนวทางที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของ กปน. จำนวน 3 แนวทาง คือ

2.1 รักษาและเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค ดำเนินกรอบนโยบายการเงินและการคลังที่โปร่งใส ยืดหยุ่น รักษาเสถียรภาพระบบการเงิน และพัฒนาเครื่องมือทางนโยบายใหม่ ๆ เพื่อรองรับความผันผวนทางเศรษฐกิจจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งสอดรับกับบริบทและโครงสร้างเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง

2.2 จัดทำงบประมาณตอบสนองต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยสนับสนุนบทบาทภารกิจของหน่วยงานทั้งในภารกิจพื้นฐาน ภารกิจยุทธศาสตร์ ภารกิจพื้นที่ และภารกิจอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแต่ละแผนงาน/โครงการ และเป้าหมายร่วมตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับสถานการณ์และความเร่งด่วนในแต่ละช่วงเวลา

2.3 กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติและผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการ ทั้งในภารกิจพื้นฐาน ภารกิจยุทธศาสตร์ และภารกิจพื้นที่ มีการติดตามประเมินผลทั้งก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างดำเนินการ และหลังการดำเนินงาน เป็นการติดตามประเมินผลทั้งระบบ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อให้สามารถตรวจสอบ และนำไปสู่การปรับแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยแผนย่อยการบริหารจัดการการเงินการคลังได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ดังนี้

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2566-2570
หน่วยงานภาครัฐบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ	ร้อยละของโครงการที่มีผลสัมฤทธิ์ต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ	ร้อยละ 50 ของโครงการที่ได้รับงบประมาณมีผลสัมฤทธิ์ต่อเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ

3. แผนย่อยการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ มุ่งพัฒนาระบบงานภาครัฐให้ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน โดยอาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยี ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบวิธีปฏิบัติราชการแบบดิจิทัล มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยรวมได้ นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐต้องมีกลไกด้านโครงสร้างและมีวิธีการปฏิบัติราชการที่ยืดหยุ่น หลากหลาย คล่องตัว สามารถตอบสนองต่อภารกิจและการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลและกระบวนการร่วมกันเสมือนเป็นองค์กรเดียว รวมทั้งเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลขนาดใหญ่ พัฒนาองค์ความรู้ ปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานภายในองค์กรโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการที่ใช้หลักฐานและข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการวินิจฉัยโดยบุคคล รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัล เพื่อให้พร้อมรับกับการปรับเปลี่ยนและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริการและพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ โดยมุ่งหมายให้ประชาชนและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติราชการและการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ

3.1 พัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “ภาครัฐทันสมัย เปิดกว้าง เป็นองค์กรสมรรถนะสูง” สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล รองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล การนำข้อมูลและข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ในการพัฒนานโยบาย การตัดสินใจ การบริหารจัดการ การให้บริการ และการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ รวมถึงการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลระหว่างองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

3.2 กำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งนำองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่ดีในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรและออกแบบระบบการบริหารงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย มีขนาดที่เหมาะสมกับภารกิจ ปราศจากความซ้ำซ้อนของการดำเนินภารกิจ สามารถปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ โครงสร้างองค์การ ระบบการบริหารงาน รวมทั้งวางกฎระเบียบได้เองอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นการทำงานแบบบูรณาการไร้รอยต่อและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับทุกภาคส่วน ทั้งนี้ เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อวิเคราะห์คาดการณ์ล่วงหน้าและทำงานในเชิงรุก โดยแผนย่อยการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ ได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ดังนี้

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2566-2570
ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว	ระดับ Digital Government Maturity Model (Gartner)	ระดับ 3
	สัดส่วนของหน่วยงานที่บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างสูงตามเป้าหมาย	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90

4. แผนย่อยการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มุ่งเน้นให้ภาครัฐทบทวน พัฒนาและปรับปรุงระบบ กลไก และวิธีการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ตลอดจนออกแบบและปรับปรุง การบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกมิติเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มีภาวะผู้นำ มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ มีทักษะการปฏิบัติงาน ที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นมืออาชีพ มีจรรยาบรรณ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักการแห่งวิชาชีพโดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และเพื่อส่วนรวม เพื่อประโยชน์ในการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพแก่ประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถของบุคลากรภาครัฐทุกคน ประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ

4.1 ปรับปรุงกลไกในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนในภาครัฐให้มีมาตรฐาน และเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคน ให้มีความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม เพิ่มความยืดหยุ่นคล่องตัวให้กับหน่วยงานภาครัฐในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอน ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพภายใต้หลักระบบคุณธรรม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการวางแผนกำลังคน รูปแบบการจ้างงาน การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง เพื่อเอื้อให้เกิดการหมุนเวียน ถ่ายเทแลกเปลี่ยน และโยกย้ายบุคลากรคุณภาพในหลากหลายระดับระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างคล่องตัว

4.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานบุคคลในภาครัฐให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกสาธารณะ มีระบบบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรให้สามารถสนองความต้องการในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถจูงใจให้คนดีคนเก่งทำงานในภาครัฐ โดยมีการประเมินผลและเลื่อนระดับตำแหน่งของบุคลากรภาครัฐตามผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีกลไกการป้องกันการแทรกแซงและการใช้ดุลยพินิจโดยมิชอบ สร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐตามความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน สร้างกลไกให้บุคลากรภาครัฐสามารถโยกย้ายและหมุนเวียนได้อย่างคล่องตัวเพื่อประโยชน์ของภาครัฐ รวมถึงการพัฒนาระบบการจ้างงานบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีรูปแบบที่หลากหลายเหมาะสมกับภารกิจในรูปต่าง ๆ

4.3 พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกประเภทให้มีความรู้ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชนและอำนวยความสะดวกภาคเอกชนและภาคประชาสังคม มีการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้การปฏิบัติราชการเป็นมืออาชีพ มีจิตบริการ ทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดรับชอบและความสุจริต กล้ายืนหยัดในการกระทำที่ถูกต้อง คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของส่วนตน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

4.4 สร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบสนับสนุนให้ผู้นำและผู้บริหารภาครัฐมีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก มีความสามารถในการนำหน่วยงาน และมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยแผนย่อยการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ดังนี้

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2566-2570
บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกมีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ	ดัชนีความผูกพันของบุคลากรภาครัฐ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
	สัดส่วนเจ้าหน้าที่รัฐที่กระทำผิดกฎหมายลดลง	ลดลงร้อยละ 30

3.1.2.3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (เป้าหมายสนับสนุน)

แผนแม่บทฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการทำงานของภาครัฐให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับ มีวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น และสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัวละอายต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ มีส่วนร่วมการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีเป้าหมายระดับประเด็น คือ ประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยกำหนดดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย (อันดับ/คะแนน) เป็นตัวชี้วัดสำคัญ โดยกำหนดให้ประเทศไทยอยู่ในอันดับ 1 ใน 20 และ/หรือได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 73 คะแนน ภายในปี พ.ศ. 2580 ทั้งนี้ แผนแม่บทย่อยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของ กปน. ได้แก่ การป้องกันและประพฤติมิชอบ ซึ่งเป็นแผนแม่บทย่อยที่มุ่งเน้นการพัฒนา “คน” ทุกกลุ่มในสังคมให้เป็นพลเมืองที่ดี มีวัฒนธรรมสุจริต โดยปลูกฝังและหล่อหลอมวัฒนธรรมในกลุ่มเด็กและเยาวชนทุกช่วงวัย ทุกระดับ รวมทั้งส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความใสสะอาด โดยส่งเสริมการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานของกลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งหนึ่งในตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับบทบาทของ กปน. คือ ร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2566-2570
ประชาชน มีวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต	ร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA	ร้อยละ 100 (85 คะแนนขึ้นไป)

3.1.2.4 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (เป้าหมายสนับสนุน)

แผนแม่บทฉบับนี้ มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพัฒนาการให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยการสร้างและสะสมองค์ความรู้ในด้านเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา และพัฒนาประเทศจากประเทศที่ใช้แรงงานเข้มข้นไปเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและสังคม บนฐานความรู้ด้านการวิจัยและนวัตกรรม โดยจะมุ่งเน้นการดำเนินการใน 5 แผนย่อย ซึ่งแบ่งกลุ่มตามผลที่คาดว่าจะได้รับเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน และด้านปัจจัยสนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ทั้งนี้ การดำเนินงานของ กปน. มีความเกี่ยวข้องกับแนวทาง เป้าหมาย และตัวชี้วัดของแผนย่อย 2 แผน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านสังคม มุ่งเน้นการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสังคมไทย ได้แก่ การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม ทั้งด้านสุขภาพ การศึกษา และการเข้าถึงบริการและสวัสดิการของรัฐ การเตรียมความพร้อมของประชาชนไทยเพื่อรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ของวัฒนธรรมโลกที่รวดเร็วขึ้นในยุคดิจิทัล การเข้าสู่สังคมสูงวัย การพัฒนาแรงงานทักษะสูงและเฉพาะทาง การยกระดับแรงงานทักษะต่าง ๆ การแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยมีแนวทางที่สามารถเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของ กปน. จำนวน 1 แนวทาง คือ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้มีความทันสมัย ตอบสนองความต้องการและให้บริการประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และโปร่งใส

2. แผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านสิ่งแวดล้อม การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยีที่สร้างเศรษฐกิจฐานชีวภาพอุบัติใหม่ทั้งระบบอย่างครบวงจร ส่งเสริมงานวิจัยเพื่อการอนุรักษ์และฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์และความหลากหลายทางชีวภาพของทรัพยากรทางบก ทางน้ำ และทางทะเล รวมทั้งการจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการจัดการก๊าซเรือนกระจก และด้านพลังงานหมุนเวียน โดยมีแนวทางที่สามารถเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของ กปน. จำนวน 3 แนวทาง คือ

2.1 ศึกษาความหลากหลายทางชีวภาพ โดยการส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการอนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพของทรัพยากรทางน้ำ เพื่อให้รักษาความอุดมสมบูรณ์ทางชีวภาพของประเทศ และนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

2.2 พัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยการส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมภาคการผลิตทางเศรษฐกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และควบคุมมลพิษในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การลดของเสียจากต้นทาง การจัดการขยะมูลฝอย น้ำเสีย และของเสียอันตราย การนำของเหลือทิ้งมาใช้ประโยชน์

2.3 พัฒนาการบริหารจัดการน้ำ โดยการส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาการบริหารจัดการน้ำ เพื่อให้เพียงพอต่อการอุปโภค บริโภค รวมทั้งใช้ในภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการรักษาระบบนิเวศ โดยมีประเด็นการวิจัยที่สำคัญ อาทิ อุทกวิทยาเชิงพื้นที่ ระบบน้ำชุมชนและเกษตร โดยแผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านสิ่งแวดล้อม ได้กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดดังนี้

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2566-2570
การประยุกต์ใช้ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจ สีเขียวอย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้น	สัดส่วนสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ด้านเศรษฐกิจชีวภาพ ต่อสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ทั้งหมด	สัดส่วนสิทธิบัตร ฯลฯ เพิ่มขึ้น 1 เท่า

3.1.3 (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13

(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 เป็นแผนระบุทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ควรให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ได้กำหนดเป้าหมายหลัก 5 ประการ ประกอบด้วย 1. การปรับโครงสร้างการการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4. การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน 5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่ เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่การขับเคลื่อนที่ชัดเจน (ร่าง) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงกำหนดหมุดหมายการพัฒนาที่มีลักษณะเชิงบูรณาการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน จำนวน 13 ประการ โดยมีรายละเอียดแสดงในภาพที่ 6

ภาพที่ 6 : 13 หมุดหมาย

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

จากการวิเคราะห์ (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พบว่า หมุดหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. มีจำนวนทั้งสิ้น 7 หมุดหมาย ได้แก่

1) หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้า การลงทุน และจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ได้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเป็นประตูการค้าการลงทุนและฐานเศรษฐกิจสำคัญของภูมิภาค โดยสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุน โดยเฉพาะการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นและอาจจะมีข้อจำกัดทางการเงินของภาครัฐ โดยการดำเนินการจะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินประสิทธิภาพและความสำเร็จที่ชัดเจน พร้อมทั้งปรับโครงสร้างภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการและโลจิสติกส์ ให้นำแนวทาง BCG มาใช้เป็นมาตรฐาน

2) หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกของเมืองให้เพียงพอ และได้มาตรฐาน

เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่และเมือง สามารถรองรับการขยายตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและความต้องการของประชาชน รวมถึงเสริมสร้างสมรรถนะของท้องถิ่นทุกระดับ ให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการพื้นที่และเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมการวางแผนพัฒนาพื้นที่และเมืองในอนาคตที่ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดการสร้างของเสียและมลพิษทุกรูปแบบ รวมทั้งลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการขยะมูลฝอยและน้ำเสียอย่างเบ็ดเสร็จครบวงจรด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม

3) หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม ครอบคลุมจำนวนคนจนข้ามรุ่นที่ลดลงจากมาตรการช่วยเหลือแบบมุ่งเป้า และฐานข้อมูลที่สามารถระบุคนจนและปัญหา อีกทั้งนโยบายการเงินการคลังและกฎหมายส่งเสริมการกระจายรายได้ รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงดิจิทัลของคนทุกกลุ่มได้อย่างทั่วถึง ประกอบกับการให้โอกาสทางการศึกษาที่ครอบคลุมกับประชาชนทุกกลุ่ม นอกจากนี้ ยังมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอและเหมาะสม

4) หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการตามแนวทางเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริการให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้เกิดการใช้น้อย ใช้ซ้ำ นำกลับมาใช้ใหม่ และส่งเสริมให้นำหลักการลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุดมาใช้ในขั้นตอนการผลิตและบริการ นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต้นแบบโมเดลธุรกิจ และกลไกความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างครบวงจร โดยนำหลักการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐมาใช้ประกอบธุรกิจ เพื่อสร้างธุรกิจใหม่ที่มีการออกแบบสินค้าและบริการที่มีอายุการใช้งานยาวนาน เลือกใช้วัสดุที่สามารถรีไซเคิลได้ ธุรกิจบริการในรูปแบบเช่าหรือจ่ายเมื่อใช้งานแทนการซื้อขาด การใช้และแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน รวมถึงกลยุทธ์การปรับพฤติกรรมทางเศรษฐกิจและการดำรงชีพเข้าสู่วิถีชีวิตใหม่อย่างยั่งยืน โดยการสร้างแรงจูงใจ และทัศนคติในการดำรงชีวิตของผู้บริโภคเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่การบริโภคที่ยั่งยืน ส่งเสริมแนวปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการรีไซเคิลขยะและบรรจุภัณฑ์ในบ้านเรือน ส่งเสริมการติดฉลากผลิตภัณฑ์ อาทิ ฉลากสีเขียว ฉลากคาร์บอนฟุตพริ้นท์ และฉลากพลังงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริโภค

5) หมุดหมายที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติระบบนิเวศเพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยเพิ่มบทบาทภาคประชาชน ชุมชน และภาคเอกชน ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะป่าต้นน้ำ ป่าชายเลน แหล่งน้ำธรรมชาติ และพื้นที่ลุ่มน้ำ พร้อมทั้งสนับสนุนการใช้แนวทางธรรมชาติในการจัดการปัญหาภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างยั่งยืน เช่น การแก้ปัญหาขาดแคลนน้ำ โดยการฟื้นฟูป่าต้นน้ำ สร้างระบบกักเก็บน้ำย่อย ๆ ในระดับท้องถิ่น

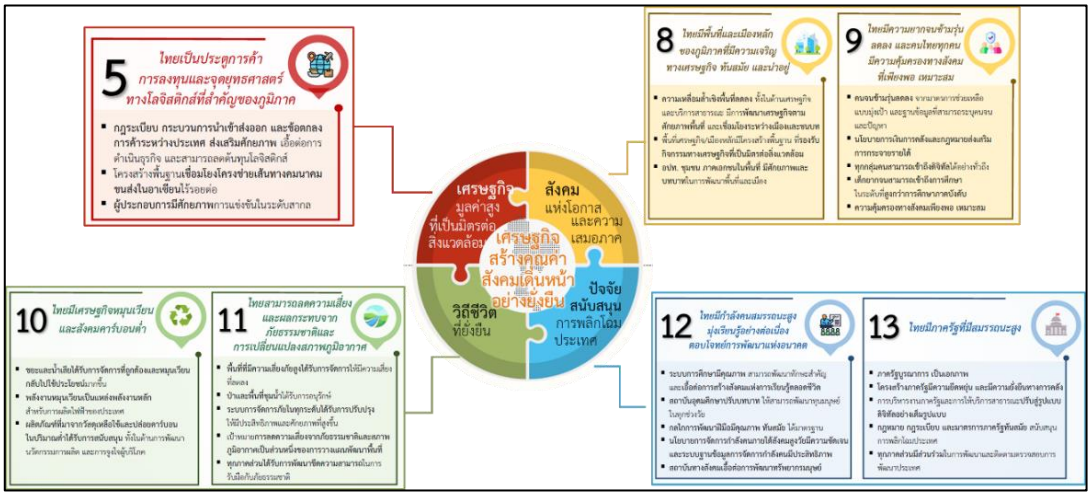
6) หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนบูรณาการ และเชื่อมโยง

ความร่วมมือด้านการศึกษาฝึกอบรม และร่วมจัดการเรียนรู้ตามโลกสมัยใหม่ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถในงานทักษะในการใช้ชีวิต สมรรถนะดิจิทัลเพื่อการประกอบอาชีพ การดำเนินชีวิตประจำวัน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ภาคส่วนต่าง ๆ สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

7) หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ โดยเสริมสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่หลากหลาย มีการบูรณาการการบริหารจัดการและนำไปประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐในการแก้ปัญหาและการพัฒนาร่วมกัน เพื่อลดการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งยังมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล ที่มีมาตรฐาน ถูกต้อง ปลอดภัย พร้อมใช้งาน มีการจัดเก็บที่ไม่ซ้ำซ้อน ไม่เป็นภาระกับผู้ให้ข้อมูลและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้เกิดการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริการภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาอย่างเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นต่อสาธารณะในการใช้ประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาประเทศ รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล โดยออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ตลอดกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลเพื่อบริการประชาชน และผู้ประกอบการให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว มีช่องทางและรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายที่สอดคล้องกับการทำงานแบบดิจิทัล

นอกจากนี้ หมุดหมายที่ 13 ยังมุ่งเน้นการปรับระบบบริหารทรัพยากรบุคลากรภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานภาครัฐให้หลากหลายยืดหยุ่น ครอบคลุมให้มีประเภทการจ้างงานในรูปแบบสัญญา หรือรูปแบบการทำงานไม่ตลอดชีพมากขึ้นและลดการจ้างงานแบบตลอดชีพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทและเงื่อนไขการจ้างงานในปัจจุบันและดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐเพื่อผลักดันภารกิจได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวม โดยเฉพาะด้านทัศนคติ จริยธรรม องค์ความรู้ และทักษะ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล โดยมีรายละเอียดแสดงในภาพที่ 7

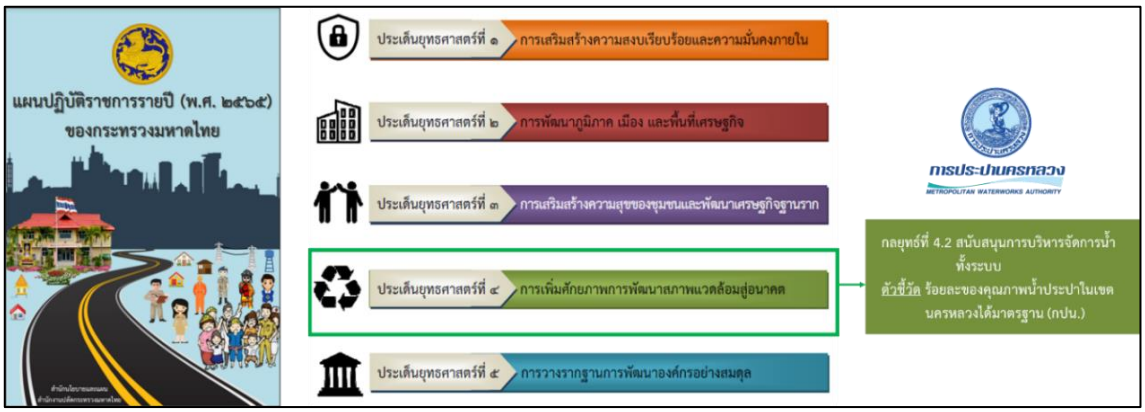
ภาพที่ 7 : ความเชื่อมโยง 13 หมุดหมาย ตาม (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กับการดำเนินงานของ กปน.



3.1.4 แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2565

แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย เป็นแผนที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประชาชนมีรากฐานการดำรงชีวิตและพัฒนาสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงและสมดุลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน 2. การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ 3. การเสริมสร้างความสุขของชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก 4. การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต และ 5. การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต ในกลยุทธ์ที่ 4.2 การสนับสนุนการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ โดยกำหนดตัวชี้วัด คือ ร้อยละของคุณภาพน้ำประปาในเขตนครหลวงให้ได้มาตรฐาน (กปน.) โดยมีรายละเอียดแสดงในภาพที่ 8

ภาพที่ 8 : ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2565 กับการดำเนินงานของ กปน.



ที่มา : แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2565

3.1.5 (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 มาตรา 22 กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจระยะเวลาครั้งละห้าปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบายและทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ กปน. ถูกจัดอยู่ในหมวดรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ ภายใต้บทบาทการให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ต้องจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีกรอบภารกิจเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านน้ำและน้ำเสีย และพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน รองรับการเจริญเติบโตของเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพควบคู่ไปกับการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า กปน. มีความสำคัญในการผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายในหมุดหมายที่สำคัญ 3 หมุดหมายดังนี้หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัยเติบโตได้อย่างยั่งยืน หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นที่ลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ โดยหมุดหมายทั้ง 3 ข้างต้น เป็นภารกิจทางตรงที่ กปน. เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบ และมีอีก 5 หมุดหมายที่อยู่ในบทบาทและกรอบภารกิจของรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ โดย กปน. อาจมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทเสริมเพื่อให้การบรรลุผลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติต่อไป โดยหมุดหมายที่เกี่ยวข้องกับการประปานครหลวงอีก 2 หมุดหมาย คือ หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและคาร์บอนต่ำ และหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

(ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดให้ กปน. มีบทบาทดังนี้

1. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทหลักและประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Synergy) ใน 3 หมุดหมายตามแผนพัฒนาเศรฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 คือ หมุดหมายที่ 5 การค้าการลงทุนและโลจิสติกส์ หมุดหมายที่ 8 พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ และหมุดหมายที่ 9 ความยากจนข้ามรุ่น

2. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานในหมุดหมายที่ 2 การท่องเที่ยว

3. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้ 6 ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ รวมถึงหมุดหมายที่ 1 สินค้าเกษตรมูลค่าสูง หมุดหมายที่ 3 ยานยนต์ไฟฟ้า หมุดหมายที่ 7 พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและเล็ก หมุดหมายที่ 10 เศรษฐกิจหมุนเวียน คาร์บอนต่ำ หมุดหมายที่ 11 ภัยธรรมชาติ หมุดหมายที่ 12 กำลังคนสมรรถนะสูง และหมุดหมายที่ 13 ภาครัฐที่ทันสมัย ทั้งนี้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องดำเนินการ

(ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดบทบาทของกระทรวงเจ้าสังกัดและรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ เพื่อให้การดำเนินการภายใต้ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. กระทรวงมหาดไทยในฐานะที่กำกับดูแล กปน. กปภ. อจน. และ อปท. มีบทบาทในการกำกับให้มีการจัดทำแผนบูรณาการด้านระบบประปาและการบริหารจัดการบำบัดน้ำเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความซ้ำซ้อนในการลงทุนในพื้นที่ให้บริการ รวมถึงการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องและต่อเนื่องกัน รวมถึงกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

2. กปน. กปภ. และ อจน. ควรมีการจัดทำแผนบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกิจการประปาเป็นระบบและสอดคล้องกัน (ให้รวมถึงหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านน้ำประปาและน้ำเสียด้วย เช่น อปท.)

3. กปน. ควรดำเนินการบริหารจัดการลดน้ำสูญเสียให้ได้ร้อยละ 23 ตามแผนภายในปี 2570 โดยมีการวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่แท้จริงที่ส่งผลต่ออัตราน้ำสูญเสียขององค์กร เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมและควรจัดสรรน้ำให้เพียงพอต่อความต้องการใช้น้ำของประชาชน และในโรงงานอุตสาหกรรมให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ รวมทั้งมีน้ำประปาสะอาดได้มาตรฐานสากล

เมื่อพิจารณาปัจจัยนำเข้าจาก (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และ (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 สามารถสรุปประเด็นเพื่อการจัดทำแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 ได้ดังนี้

1. ควรมีแผนและกำหนดนโยบายเพื่อความมั่นคงทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโครงข่ายประปาและการจัดหาแหล่งน้ำดิบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้น้ำของประชาชนและโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

2. ควรจัดให้มีการบริหารจัดการลดน้ำสูญเสียอย่างเป็นระบบ และศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่แท้จริงที่ส่งผลต่ออัตราน้ำสูญเสีย นั่นคือพิจารณาการบริหารจัดการลดน้ำสูญเสียอย่างเป็นระบบร่วมกับการบริหารจัดการแรงดันน้ำ

3. ควรยกระดับการให้บริการน้ำประปาครบวงจร และประสานงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกัน โดยพิจารณาการให้บริการประปาและการนำน้ำกลับมาใช้ใหม่ หรือการบริหารจัดการต้นทุนน้ำดิบมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรน้ำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

4. ควรยกระดับคุณภาพน้ำประปาเพื่อการอุปโภคและบริโภค ด้วยราคาที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้และเป็นการลดค่าครองชีพ

3.1.6 แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

แผนแม่บทฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศ ซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งถ่ายทอดลงสู่การดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่ 19) และมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ทุกหมู่บ้านมีน้ำสะอาดอุปโภคบริโภค น้ำเพื่อการผลิตมั่นคง ความเสียหายจากอุทกภัยลดลง คุณภาพน้ำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน บริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน ภายใต้การพัฒนาอย่างสมดุล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน” และเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงได้กำหนดเป้าหมายไว้ 6 ด้าน เมื่อนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. พบว่า กปน. มีส่วนในการร่วมขับเคลื่อนในเป้าหมายด้านที่ 1 การจัดการน้ำอุปโภคบริโภค ซึ่งมีเป้าประสงค์ในการจัดหาน้ำสะอาดเพื่อการอุปโภคบริโภคให้แก่ชุมชน ครบทุกหมู่บ้าน หรือทุกครัวเรือน ชุมชนเมือง แหล่งท่องเที่ยวสำคัญ และพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ รวมทั้งการจัดหาแหล่งน้ำสำรองในพื้นที่ซึ่งขาดแคลนแหล่งน้ำต้นทุน พัฒนาน้ำดื่มให้ได้มาตรฐาน ในราคาที่เหมาะสม และการประหยัดน้ำ โดยลดการใช้น้ำภาคครัวเรือน ภาคบริการ และภาคราชการ โดยมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. จำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาระบบประปาเมือง/พื้นที่เศรษฐกิจ โดยการขยายเขตระบบประปา เพิ่มเขตจ่ายน้ำสำหรับเมืองหลัก พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ การจัดหาแหล่งน้ำสำรองในพื้นที่ซึ่งขาดแคลนแหล่งน้ำต้นทุน และลดการสูญเสียน้ำในระบบท่อส่งจ่ายน้ำประปา โดยสำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติเป็นหน่วยประสานและขับเคลื่อนแผนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดแผนงานโครงการรองรับในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 4 : การประหยัดน้ำทุกภาคส่วน โดยส่งเสริมการลดการใช้น้ำในภาคครัวเรือน ภาคบริการ และภาคราชการ ได้ระบุแนวทางการขับเคลื่อนการประหยัดน้ำภาคครัวเรือนและบริการในระยะแรกจะดำเนินการในเขตรับผิดชอบของการประปานครหลวง และการประปาส่วนภูมิภาค โดยเน้นในเขตขาดแคลนน้ำและต้นทุน มีเป้าหมายให้อัตราการใช้น้ำต่อคนลดลงหรือเหมาะสมกับกิจกรรมของพื้นที่นั้น ๆ ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดตามเป้าหมายและตัวชี้วัดในปี พ.ศ. 2566-2570 ไว้ ดังแสดงในภาพที่ 9

ภาพที่ 9 : เป้าหมายและตัวชี้วัดในปี พ.ศ. 2566-2570

กลยุทธ์ /แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปี)				หน่วยงานอำนวยการขับเคลื่อน	หน่วยงานปฏิบัติ	
		๒๐ ปี	๖๑-๖๕	๖๖-๗๐	๗๑-๘๐		หลัก	สนับสนุน
๑. การพัฒนา ขยายเขตและเพิ่มประสิทธิภาพระบบประปาหมู่บ้าน	หมู่บ้านที่ก่อสร้างระบบประปา	๒๕๖	๒๕๖	-	-	มท.	สถ./อปท.	ทน./ทบ./กปภ./นทพ.
	จำนวนครัวเรือน	๑๑,๔๔๑	๑๑,๔๔๑	-	-			
	หมู่บ้านที่ได้รับการเพิ่มประสิทธิภาพระบบประปา	๑๔,๕๓๔	๕,๔๗๒	๕,๑๕๗	๓,๙๐๕			
๒. พัฒนาประปาเมือง/พื้นที่เศรษฐกิจ								
๒.๑ การขยายเขต/เพิ่มเขตจ่ายน้ำ	จำนวนแห่ง/สาขา	๑๐,๐๗๐	๒,๕๗๐	๒,๕๐๐	๕,๐๐๐	สทนช.	กปน./กปภ.	ชป./ทน./ทบ.
	จำนวนครัวเรือน	๑,๐๐๐,๐๐๐	๒๘๐,๐๐๐	๒๗๕,๐๐๐	๔๔๕,๐๐๐			
๒.๒ แผนระบบประปาเมืองหลัก/พื้นที่เศรษฐกิจ/แหล่งท่องเที่ยว	จำนวนแห่ง	๓๘๘	๕๕	๑๐๓	๒๓๐		กปภ.	-
	จำนวนครัวเรือน	๔,๒๓๙,๙๘๐	๗๘๑,๙๘๐	๑,๑๕๐,๐๐๐	๒,๓๐๐,๐๐๐			
๒.๓ จัดหาแหล่งน้ำสำรอง/จัดหาน้ำต้นทุน	จำนวนแห่ง	๑๙๖	๕๙	๓๗	๑๐๐		กปน./กปภ.	-
	ปริมาณน้ำ (ล้าน ลบ.ม.)	๓๙๖	๗๒	๑๕๔	๑๒๐			
๒.๔ ลดการสูญเสียน้ำในระบบท่อส่งจ่ายน้ำประปา	ร้อยละการควบคุมการสูญเสีย	การสูญเสียไม่เกินร้อยละ ๒๐	- จัดทำแผน (ปี ๖๕) - ไม่เกินร้อยละ ๒๕	ไม่เกินร้อยละ ๒๓	ไม่เกินร้อยละ ๒๐		กปน./กปภ.	-
๓. พัฒนาน้ำอุปโภคบริโภคให้ได้มาตรฐานและราคาที่เหมาะสม								
๓.๑ การปรับปรุงระบบประปาหมู่บ้านให้ได้มาตรฐาน (SDGs)	ร้อยละหมู่บ้านที่ได้รับการปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน	ครบทุกหมู่บ้าน	๒๐	๓๐	๕๐	มท.	สถ.	ทบ./อน./สป.ทส./กปภ./ทน.
	ร้อยละของระบบประปาที่ผ่านมาตรฐานประปาดื่มได้	๙๐	๑๘	๒๗	๔๕			
๓.๒ พัฒนาน้ำดื่มสะอาดที่ได้มาตรฐานและราคาที่เหมาะสม	จำนวนแห่ง	๕,๐๑๕	๒,๙๑๑	๑,๑๐๔	-		ทบ.	ศธ.
	ครัวเรือนที่ได้รับประโยชน์	๓๖๖,๗๐๐	๒๗๔,๓๐๐	๙๒,๔๐๐	-			
	ร้อยละการลดลงของผู้ป่วยจากน้ำดื่ม	๑๐	๒	๓	๕		อน.	
๔.การประหยัดน้ำทุกภาคส่วน								
๔.๑ ลดการใช้น้ำภาคครัวเรือน/บริการ	ปริมาณการใช้น้ำ (ลิตร/คน/วัน)	ไม่เกิน ๒๑๕	ไม่เกิน ๒๓๔	ไม่เกิน ๒๒๙	ไม่เกิน ๒๑๕	สทนช.	กปภ./กปน.	ทุกหน่วยงาน/ภาคเอกชน
๔.๒ ลดการใช้น้ำภาคราชการ	ร้อยละหน่วยงานรัฐที่ลดการใช้น้ำได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐	๑๐๐	๒๐	๓๐	๕๐		สทนช.	ทุกหน่วยงาน/ภาคเอกชน

ที่มา : สำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ (สทนช.)

3.1.7 ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570

ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 มีวิสัยทัศน์ คือ “เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ประชาชนมีรายได้ดี คุณภาพชีวิตดี รักษา และฟื้นฟูฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพให้มีคุณภาพที่ดี ด้วยการใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม” ซึ่งการขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG สู่วิสัยทัศน์ข้างต้น ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังแสดงในภาพ

ภาพที่ 10 : ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570

ที่มา : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ต้องอาศัยความร่วมมือของจตุภาคี ทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ ประชาคมวิจัย และภาคประชาชน ทั้งนี้ กปน. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจหลักในการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ เพื่อใช้ในการประปา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมขับเคลื่อนวาระแห่งชาติ โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์ ตามแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการน้ำให้เกิดความยั่งยืนด้วยการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำ และการพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อลดการใช้ ลดการสูญเสีย การนำกลับมาใช้ซ้ำและยกระดับคุณภาพน้ำดื่ม น้ำใช้ให้ดียิ่งขึ้น และยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการมูลค่าสูงจากความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการยกระดับมาตรฐาน การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการจัดการวัตถุดิบเหลือทิ้งจากการผลิตให้เป็นศูนย์ รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้เติบโตด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบบูรณาการด้วยกลไกจตุภาคี เช่น กลไกมหาวิทยาลัยสู่ตำบล เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมในฐานะเลขานุการของคณะกรรมการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green-Economy : BCG Model) จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 เพื่อใช้เป็นกรอบการทำงานสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในการร่วมขับเคลื่อนวาระแห่งชาตินี้

ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยเร็วและยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์ กำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ คือ ความหลากหลายทางชีวภาพได้รับการคุ้มครอง ป้องกัน อนุรักษ์ ฟื้นฟู เพิ่มจำนวน และใช้ประโยชน์อย่างมีคุณค่าและยั่งยืน และกำหนดตัวชี้วัด คือ การบริหารจัดการน้ำมีระดับประสิทธิภาพและคุณภาพที่สูงขึ้นด้วยนวัตกรรม โดยมีแนวทางในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการน้ำให้เกิดความยั่งยืนด้วยการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำ และการพัฒนาแพลตฟอร์มเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพน้ำครบวงจร มุ่งเน้นการบริหารจัดการน้ำให้มีปริมาณเพียงพอ โดยการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำ พร้อมทั้งพัฒนาแพลตฟอร์มเพื่อลดการใช้ ลดการสูญเสีย การนำกลับมาใช้ซ้ำ และยกระดับคุณภาพน้ำดื่ม น้ำใช้ให้สูงขึ้น รวมถึงพัฒนาระบบบริหารจัดการน้ำในภาวะวิกฤต (น้ำท่วม และภัยแล้ง) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทยมีระบบการบริหารจัดการน้ำที่ลดบรรเทาปัญหาอุทกภัย น้ำแล้งซ้ำซาก ลดปัญหาการแย่งชิงน้ำระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ รวมไปถึงน้ำมีคุณภาพที่ดีขึ้น เช่น ไม่มีสารตกค้างของสารเคมีหรือโลหะหนัก โดยมีตัวชี้วัด คือ คุณภาพน้ำปรับจากระดับพอใช้เป็นระดับปานกลาง

2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ กำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ คือ เศรษฐกิจฐานรากเติบโตอย่างมีคุณภาพพร้อมช่องว่างของความเหลื่อมล้ำทางสังคมที่ลดลง โดยดำเนินการพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการมูลค่าสูงจากความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการยกระดับมาตรฐาน การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการจัดการวัตถุดิบเหลือทิ้งจากการผลิตให้เป็นศูนย์ พร้อมทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้เติบโตด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบบูรณาการด้วยกลไกจตุภาคี ด้วยการยกระดับมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนานวัตกรรมของสินค้าและบริการด้วยการเชื่อมโยงอุทยานวิทยาศาสตร์ในภูมิภาค รวมถึงบริการที่ปรึกษาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อชุมชน

3.1.8 เป้าหมาย SDGs

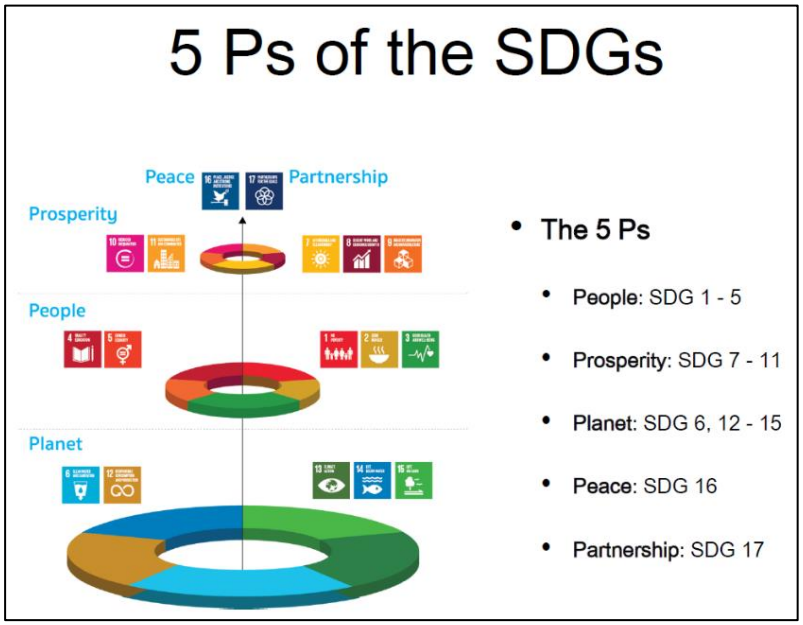
องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เพื่อใช้เป็นแนวทางให้แต่ละประเทศดำเนินการร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย 17 เป้าหมาย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากล เชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 247 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา ดังแสดงในภาพที่ 11

ภาพที่ 11 : 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

17 เป้าหมายในข้างต้น สามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่ 1. การพัฒนาคน (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม 2. สิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป 3. เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ 4. สันติภาพและความยุติธรรม (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข และไม่แบ่งแยก และ 5. ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังแสดงในภาพที่ 12

ภาพที่ 12 : 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน จำแนกตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P)



จากการวิเคราะห์ 17 เป้าหมาย พบว่า เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. มีจำนวน 9 เป้าหมาย ได้แก่

เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่ ได้กำหนดว่า ภายในปี 2573 ชายและหญิงทุกคน โดยเฉพาะที่ยากจนและเปราะบาง มีสิทธิเท่าเทียมกันในทรัพยากรทางเศรษฐกิจ รวมทั้งการเข้าถึงบริการขั้นพื้นฐาน

เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายย่อยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำไว้ 5 เป้าหมาย ประกอบด้วย

1. บรรลุเป้าหมายการให้ทุกคนเข้าถึงน้ำดื่มที่ปลอดภัยและมีราคาที่สามารถซื้อหาได้ ภายในปี 2573

2. ยกระดับคุณภาพน้ำ โดยลดมลพิษ ขจัดการทิ้งขยะและลดการปล่อยสารเคมีและวัสดุอันตราย ลดสัดส่วนน้ำเสียที่ไม่ผ่านกระบวนการลงครึ่งหนึ่ง และเพิ่มการนำกลับมาใช้ใหม่ทั่วโลก ภายในปี 2573

3. เพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำในทุกภาคส่วน และสร้างหลักประกันว่าจะมีการใช้น้ำและจัดหาน้ำที่ยั่งยืน เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนน้ำ และลดจำนวนประชาชนที่ประสบความทุกข์จากการขาดแคลนน้ำ ภายในปี 2573

4. ดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบองค์รวมในทุกระดับ รวมถึงผ่านทางความร่วมมือระหว่างเขตแดนตามความเหมาะสม ภายในปี 2573

5. ปกป้องและฟื้นฟูระบบนิเวศที่เกี่ยวข้องกับแหล่งน้ำ รวมถึงภูเขา ป่าไม้ พื้นที่ชุ่มน้ำ แม่น้ำ ชั้นหินอุ้มน้ำ และทะเลสาบ ภายในปี 2563

เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ทีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ ยั่งยืนและทนทาน เพื่อสนับสนุน

การพัฒนาทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ โดยมุ่งเป้าที่การเข้าถึงได้ในราคาที่สามารถจ่ายได้และเท่าเทียมสำหรับทุกคน รวมถึงการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและปรับปรุงอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยเพิ่มประสิทธิการการใช้ทรัพยากรและการใช้เทคโนโลยีและกระบวนการทางอุตสาหกรรมที่สะอาด และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

เป้าหมายที่ 10 ลดความไม่เสมอภาคภายในและระหว่างประเทศ ส่งเสริมความครอบคลุมด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองสำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัย มีภูมิต้านทาน และยั่งยืน โดยสร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงที่อยู่อาศัยและการบริการพื้นฐานที่พอเพียง ปลอดภัย และในราคาที่สามารถจ่ายได้ ภายในปี 2573

เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน ลดการผลิตของเสีย โดยการป้องกัน การลด การแปรรูปเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ และการนำมาใช้ซ้ำ ภายในปี 2573 และส่งเสริมแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาคสาธารณะที่ยั่งยืน ตามนโยบายและการให้ลำดับความสำคัญของประเทศ

เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยบูรณาการมาตรการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศใน นโยบาย ยุทธศาสตร์ และการวางแผนระดับชาติ โดยมีแนวทางส่งเสริมกลไกที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างมีประสิทธิผล

เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง ฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ สร้างหลักประกันว่าจะมีการอนุรักษ์ การฟื้นฟู และการใช้ระบบนิเวศบนบกและในน้ำจืดในแผ่นดินรวมทั้งบริการทางระบบนิเวศอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ป่าไม้ พื้นที่ชุ่มน้ำ ภูเขาและเขตแห้งแล้ง สร้างหลักประกันว่าจะมีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการใช้ประโยชน์ทรัพยากรร่วมกันอย่างเท่าเทียม รวมทั้งส่งเสริมการเข้าถึงทรัพยากรเหล่านั้นอย่างเหมาะสม

เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิผล รับผิดรับชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ โดยลดการทุจริตในตำแหน่งหน้าที่และการรับสินบนทุกรูปแบบ พร้อมทั้งสร้างหลักประกันว่าสาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีการปกป้องเสรีภาพขั้นพื้นฐาน โดยเป็นไปตามกฎหมายภายในประเทศและความตกลงระหว่างประเทศ โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพ

3.1.9 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.1.9.1 พระราชบัญญัติทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561

พระราชบัญญัติฉบับนี้ บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 มกราคม 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกฎหมายในการบูรณาการ การจัดสรร การใช้ การพัฒนา การบริหารจัดการ การบำรุงรักษา การฟื้นฟู และการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ สิทธิในน้ำ การอนุญาตการใช้น้ำ การจัดเก็บค่าใช้น้ำ อันจะเป็นประโยชน์แก่การบริการสาธารณูปโภคและประโยชน์สาธารณะอย่างอื่น รวมทั้งการบริหารจัดการในภาวะน้ำแล้งและภาวะน้ำท่วม ให้เกิดความเป็นเอกภาพ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้ เว้นแต่ในกรณีที่มีกฎหมายใดกำหนดเกี่ยวกับการจัดสรร การใช้ การพัฒนา การบริหารจัดการ การบำรุงรักษา การฟื้นฟู และการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำและสิทธิในน้ำเรื่องใดไว้โดยเฉพาะ ก็ให้ดำเนินการไปตามกฎหมายเฉพาะนั้น เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ โดยมีสาระสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กปน. ดังนี้

มาตรา 41 การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะ แบ่งเป็นสามประเภท คือ

- การใช้น้ำประเภทที่หนึ่ง ได้แก่ การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะเพื่อการดำรงชีพ การอุปโภคบริโภคในครัวเรือน การเกษตรหรือการเลี้ยงสัตว์เพื่อยังชีพ การอุตสาหกรรมในครัวเรือน การรักษาระบบนิเวศจารีตประเพณี การบรรเทาสาธารณภัย การคมนาคม และการใช้น้ำในปริมาณเล็กน้อย
- การใช้น้ำประเภทที่สอง ได้แก่ การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะเพื่อการอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การผลิตพลังงานไฟฟ้า การประปาและกิจการอื่น
- การใช้น้ำประเภทที่สาม ได้แก่ การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะเพื่อกิจการขนาดใหญ่ที่ใช้น้ำปริมาณมาก หรืออาจก่อให้เกิดผลกระทบข้ามลุ่มน้ำ หรือครอบคลุมพื้นที่อย่างกว้างขวางลักษณะหรือรายละเอียดการใช้น้ำแต่ละประเภทตาม (1) (2) และ (3) ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงที่ออกโดยนายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของ กนช. การออกกฎกระทรวงตามวรรคสอง จะต้องจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนก่อน

มาตรา 42 การใช้น้ำประเภทที่หนึ่งไม่ต้องขอรับใบอนุญาตการใช้น้ำและไม่ต้องชำระค่าใช้น้ำ ให้หน่วยงานของรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำข้อมูลการใช้นำประเภทที่หนึ่งที่อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบ และจัดส่งข้อมูลดังกล่าวต่อสำนักงาน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ กนช. ประกาศกำหนด

มาตรา 43 การใช้น้ำประเภทที่สองต้องได้รับใบอนุญาตจากอธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการลุ่มน้ำที่ทรัพยากรน้ำสาธารณะนั้นตั้งอยู่

มาตรา 44 การใช้น้ำประเภทที่สามต้องได้รับใบอนุญาตจากอธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของ กนช.

มาตรา 45 การขอรับใบอนุญาต การออกใบอนุญาต อายุใบอนุญาต การขอต่ออายุใบอนุญาต การโอนใบอนุญาต และการอนุญาต รวมทั้งการขอและการออกใบแทนใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองและ

ประเภทที่สาม ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวงที่ออกโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร่วมกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ใบอนุญาตตามความในวรรคหนึ่ง อาจกำหนดเงื่อนไขให้ผู้รับใบอนุญาตการใช้น้ำต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้น้ำ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อทรัพยากรน้ำสาธารณะหรือเพื่อรองรับภาวะวิกฤติน้ำด้วยก็ได้ ในกรณีที่กฎหมายหรือสาระสำคัญแห่งพฤติการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป หรือมีเหตุสำคัญเพื่อประโยชน์สาธารณะ ให้อธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการลุ่มน้ำหรือ กนช. แล้วแต่กรณี มีอำนาจแก้ไขเพิ่มเติมเงื่อนไขในใบอนุญาตการใช้น้ำตามวรรคสองได้

มาตรา 46 ในการพิจารณาออกใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองและประเภทที่สามให้แก่ผู้ขอรับใบอนุญาต ให้คำนึงถึงความสมดุลของน้ำในทรัพยากรน้ำสาธารณะ รวมทั้งลุ่มน้ำที่เกี่ยวข้องเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อภาพรวมความสมดุลของลุ่มน้ำ

มาตรา 47 ในการขอรับใบอนุญาตการใช้น้ำตามมาตรา 43 และมาตรา 44 ผู้ขอรับใบอนุญาตต้องยื่นแผนการบริหารจัดการน้ำมาพร้อมกับคำขอด้วย ทั้งนี้ แบบคำขอรับใบอนุญาตการใช้น้ำและแผนการบริหารจัดการน้ำให้เป็นไปตามที่อธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี ประกาศกำหนดแผนการบริหารจัดการน้ำตามวรรคหนึ่ง อย่างน้อยต้องมีรายการดังต่อไปนี้

(1) วัตถุประสงค์ของการใช้น้ำและแหล่งน้ำที่จะใช้

(2) ประมาณการปริมาณน้ำที่จะใช้หรือจะกักเก็บไว้เพื่อใช้

(3) สถานที่กักเก็บน้ำ

(4) วิธีการใช้น้ำ

(5) แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำแล้ง

(6) แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำท่วม

(7) วิธีการบำรุงรักษา ฟื้นฟู และอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำสาธารณะนั้น

แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำแล้งตาม (5) อย่างน้อยต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการใช้น้ำในระหว่างที่เกิดภาวะน้ำแล้ง การลดปริมาณการใช้น้ำ การหาแหล่งน้ำทดแทน และอัตราความเป็นไปได้ในการเฉลี่ยน้ำที่มีเพื่อประโยชน์สาธารณะแผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำท่วมตาม (6) อย่างน้อยต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการป้องกันมิให้น้ำที่กักเก็บไว้ล้นออกไปนอกสถานที่กักเก็บน้ำจนอาจก่อให้เกิดน้ำท่วม หรือไปเพิ่มปริมาณน้ำที่ท่วมอยู่แล้วให้มากขึ้นไปอีก

มาตรา 49 นายกรัฐมนตรี โดยความเห็นชอบของ กนช. มีอำนาจออกกฎกระทรวงกำหนด

(1) หลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าใช้น้ำสำหรับการใช้น้ำประเภทที่สองและการใช้น้ำประเภทที่สาม

(2) หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการเรียกเก็บ ลดหย่อน หรือยกเว้นค่าใช้น้ำ ทั้งนี้ จะกำหนดให้แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงกิจกรรม ลักษณะ หรือปริมาณของการใช้น้ำในแต่ละประเภทและในแต่ละลุ่มน้ำก็ได้

มาตรา 51 เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและควบคุมการใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะ ให้ผู้รับใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองและประเภทที่สามต้องติดตั้งเครื่องมือวัดหรือประเมินปริมาณน้ำที่ใช้ และเก็บข้อมูลที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่ที่แต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แล้วแต่กรณี ตรวจสอบ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณีกำหนดโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา 55 มิให้นำความในมาตรา 42 วรรคหนึ่ง มาตรา 48 และมาตรา 54 มาใช้บังคับแก่การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะที่เป็นน้ำบาดาลตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล

มาตรา 105 ในระหว่างที่หมวด 4 การจัดสรรน้ำและการใช้น้ำ ยังไม่มีผลใช้บังคับ หรือมีผลใช้บังคับแล้วแต่ยังมิได้ออกกฎกระทรวง ระเบียบ หรือประกาศตามความในหมวด 4 แห่งพระราชบัญญัตินี้ การขออนุญาตและการอนุญาตใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะที่เป็นทางน้ำชลประทานตามกฎหมายว่าด้วยการชลประทาน และการขออนุญาตและการอนุญาตใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะที่เป็นน้ำบาดาลตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล อัตราค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับการอนุญาต อัตราค่าใช้น้ำ การเรียกเก็บ ลดหย่อน หรือยกเว้นค่าใช้น้ำจากทรัพยากรน้ำสาธารณะดังกล่าว รวมทั้งการพักใช้และเพิกถอนใบอนุญาต ให้ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการชลประทานหรือกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี ไปพลางก่อน จนกว่าหมวด 4 จะใช้บังคับหรือจนกว่าจะมีกฎกระทรวง ระเบียบ หรือประกาศที่ออกตามความในหมวด 4 ใช้บังคับการบังคับใช้พระราชบัญญัติดังกล่าว ได้กำหนดให้การใช้ทรัพยากรน้ำเพื่อการประปาเป็นการใช้น้ำประเภทที่สองตามความในมาตรา 41 (2) ซึ่งต้องได้รับใบอนุญาตจากอธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการลุ่มน้ำที่ทรัพยากรน้ำสาธารณะนั้นตั้งอยู่ โดยการขอและการออกใบแทนใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวงที่ออกโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร่วมกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และผู้ขอรับใบอนุญาตต้องยื่นแผนการบริหารจัดการน้ำอันประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์ของการใช้น้ำและแหล่งน้ำที่จะใช้ (2) ประมาณการปริมาณน้ำที่จะใช้หรือจะกักเก็บไว้เพื่อใช้ (3) สถานที่กักเก็บน้ำ (4) วิธีการใช้น้ำ (5) แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำแล้ง (6) แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำท่วม (7) วิธีการบำรุงรักษา ฟื้นฟู และอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำสาธารณะนั้นพร้อมกับคำขอ นอกจากนี้ ผู้รับใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองต้องติดตั้งเครื่องมือวัดหรือประเมินปริมาณน้ำที่ใช้ และเก็บข้อมูลที่จำเป็นเพื่อรับการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กปน. มีความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรน้ำ เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการประปาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการและการดำเนินกิจการดังกล่าวถือเป็นการใช้น้ำ

ประเภทที่สอง ซึ่งมีการกำหนดให้ชำระค่าใช้น้ำตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการใช้น้ำในกฎกระทรวงตามมาตรา 49 (1) ด้วยเหตุนี้ จึงอาจส่งผลกระทบให้ กปน. มีต้นทุนการผลิตน้ำประปาที่เพิ่มสูงขึ้น

3.1.9.2 พระราชบัญญัติการชลประทาน พ.ศ. 2485

พระราชบัญญัติการชลประทานฉบับนี้ เป็นกฎหมายที่เกิดขึ้นเพื่อส่งเสริมและควบคุมการชลประทาน ในส่วนของรัฐที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งน้ำ หรือเพื่อกัก เก็บ รักษา ควบคุม ส่ง ระบาย หรือแบ่งน้ำเพื่อเกษตรกรรม การพลังงาน การสาธารณูปโภค หรือการอุตสาหกรรม รวมถึงการป้องกันความเสียหายอันเกิดจากน้ำ และการคมนาคมทางน้ำในเขตชลประทาน โดยมีสาระสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กปน. ดังนี้

มาตรา 8 รัฐมนตรีมีอำนาจเรียกเก็บค่าชลประทานจากเจ้าของหรือผู้ครอบครองที่ดินในเขตชลประทานหรือจากผู้ใช้น้ำจากทางน้ำชลประทาน ไม่ว่าผู้ใช้น้ำจะอยู่ในหรือนอกเขตชลประทานโดยออกเป็นกฎกระทรวงกำหนดอัตราค่าชลประทานสำหรับการใช้น้ำเพื่อกิจการโรงงาน การประปา หรือกิจการอื่นให้เรียกเก็บได้ไม่เกินลูกบาศก์เมตรละห้าสิบสตางค์ ทั้งนี้ การเรียกเก็บค่าชลประทาน ตามมาตรา 8 ส่งผลให้ กปน. มีต้นทุนการผลิตน้ำประปาจากการสูบน้ำดิบจากสถานีสูบน้ำดิบบางเลน โดยจ่ายค่าน้ำดิบให้กรมชลประทาน ลูกบาศก์เมตรละ 0.50 บาท ส่วนน้ำดิบจากสถานีสำแล (จังหวัดปทุมธานี) กรมชลประทานยังมิได้ออกประกาศกระทรวงจัดเก็บค่าน้ำ

3.1.9.3 กฎกระทรวง กำหนดค่าใช้เขตทางหลวงพิเศษ ทางหลวงแผ่นดิน ทางหลวงชนบท และทางหลวงสัมปทาน พ.ศ. 2564

กฎกระทรวงฉบับนี้ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2565 โดยมีสาระสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กปน. ดังนี้

ข้อ 4 ในกรณีที่ผู้ได้รับอนุญาตใช้เขตทางหลวงใช้พื้นที่ในเขตทางหลวง ให้ชำระค่าใช้เขตทางหลวงดังต่อไปนี้

(2) กรณีใช้เพื่อกิจกรรมเพื่อให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการใช้เพื่อให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน โดยประชาชนสามารถใช้ประโยชน์หรือใช้บริการได้และถูกเรียกเก็บเงินค่าใช้บริการ ดังนี้

(ก) กิจกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การไฟฟ้านครหลวง หรือหน่วยงานของรัฐที่ให้บริการสาธารณะอันเป็นประโยชน์แก่งานทาง ให้ชำระค่าใช้เขตทางหลวงในอัตรา 500 บาท ต่อการอนุญาตแต่ละครั้ง

(ข) กิจกรรมของผู้ได้รับอนุญาตใช้เขตทางหลวงอื่นนอกจาก (ก) ให้ชำระค่าใช้เขตทางหลวงเป็นรายปี ในอัตรากึ่งหนึ่งของอัตราที่กำหนดท้ายกฎกระทรวงนี้โดยอัตราค่าใช้เขตทางหลวงท้ายกฎกระทรวงฉบับนี้ ได้กำหนดค่าใช้เขตทางหลวงพิเศษ ทางหลวงแผ่นดิน ทางหลวงชนบท และทางหลวงสัมปทาน พ.ศ. 2564 ที่เกี่ยวข้องกับการวางท่อน้ำไว้ ดังนี้

การวางท่อน้ำใต้ระดับผิวดิน

- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอก ไม่เกิน 100 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 400 บาทต่อปี
- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอก เกิน 100 มิลลิเมตร แต่ไม่เกิน 150 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 600 บาทต่อปี
- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอก เกิน 150 มิลลิเมตร แต่ไม่เกิน 200 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 800 บาทต่อปี
- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอก เกิน 200 มิลลิเมตร แต่ไม่เกิน 400 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 1,500 บาทต่อปี
- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอก เกิน 400 มิลลิเมตร แต่ไม่เกิน 1,000 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 3,600 บาทต่อปี
- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอก เกิน 1,000 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 7,100 บาทต่อปี

การวางท่อน้ำเหนือระดับผิวดิน

- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอกไม่เกิน 100 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 7,100 บาทต่อปี
- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอกเกิน 100 มิลลิเมตร แต่ไม่เกิน 150 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 10,600 บาทต่อปี
- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอกเกิน 150 มิลลิเมตร แต่ไม่เกิน 200 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 14,200 บาทต่อปี
- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอก เกิน 200 มิลลิเมตร แต่ไม่เกิน 400 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 28,300 บาทต่อปี
- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอก เกิน 400 มิลลิเมตร แต่ไม่เกิน 1,000 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 70,700 บาทต่อปี
- ท่อขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอก เกิน 1,000 มิลลิเมตร กิโลเมตรละ 142,300 บาทต่อปี

ค่าใช้เขตทางมอเตอร์เวย์และถนนทางหลวงและทางหลวงชนบท

ทั้งนี้ การบังคับใช้กฎกระทรวงดังกล่าว ส่งผลให้ กปน. มีภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการมีโครงข่ายท่อประปาจ่ายน้ำที่พาดผ่านพื้นที่เขตทางหลวง โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพ

ภาพที่ 13 : อัตราค่าใช้เขตทางการวางท่อ

ที่มา : ประชาชาติธุรกิจ

3.1.9.4 พระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัตินี้ เป็นกฎหมายที่เกิดขึ้นเพื่อควบคุมดูแลการดำเนินการในนิคมอุตสาหกรรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ และความปลอดภัยสาธารณะ

มาตรา 3 ให้ยกเลิกความใน (2) ของมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “(2) การปรับปรุงที่ดินตาม (1) รวมทั้งจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการดำเนินงานและการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพเพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบอุตสาหกรรม ผู้ประกอบพาณิชยกรรม และผู้ประกอบกิจการอื่นที่เป็นประโยชน์หรือเกี่ยวเนื่องกับการประกอบอุตสาหกรรมหรือการประกอบพาณิชยกรรม รวมตลอดทั้งการจัดให้มีและบริหารจัดการกิจการอันเป็นสาธารณูปโภค ที่พักอาศัย การขนส่งทางบกและทางน้ำ ท่าเรือ การสื่อสารโทรคมนาคม หรือกิจการอื่นใด ทั้งนี้ ที่จำเป็นหรือเป็นประโยชน์แก่กิจการของนิคมอุตสาหกรรม หรือผู้ประกอบกิจการหรือผู้อยู่อาศัยในนิคมอุตสาหกรรม” ทั้งนี้ กนอ. สามารถจัดให้มีและบริหารจัดการสาธารณูปโภคที่จำเป็นหรือเป็นประโยชน์แก่กิจการของนิคมอุตสาหกรรม หรือผู้ประกอบกิจการหรือผู้อยู่อาศัยในนิคมอุตสาหกรรม อาจส่งผลให้จำนวนลูกค้าที่ใช้น้ำในเชิงอุตสาหกรรมมีทิศทางลดลง

3.1.9.5 ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ลงวันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2515 คำสั่งหัวหน้าคณะปฏิวัติ

ซึ่งมีสาระสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กปน. ประกอบด้วยดังนี้

ข้อ 3 กิจการดังต่อไปนี้ให้ถือว่าเป็นกิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภค

(1) การรถไฟ

(2) การรถราง

(3) การขุดคลอง

(4) การเดินอากาศ

(5) การประปา

(6) การชลประทาน

(7) การไฟฟ้า

(8) การผลิตเพื่อจำหน่ายหรือจำหน่ายก๊าซโดยระบบเส้นท่อไปยังอาคารต่าง ๆ

(9) บรรดากิจการอื่นอันกระทบกระเทือนถึงความปลอดภัยหรือผาสุกของประชาชนตามที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกา

ข้อ 4 ห้ามมิให้บุคคลใดประกอบกิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภค เว้นแต่จะได้รับอนุญาตหรือได้รับสัมปทานจากรัฐมนตรี

ข้อ 7 ในการอนุญาตหรือให้สัมปทานตามข้อ 4 และข้อ 5 รัฐมนตรีจะกำหนดเงื่อนไขใด ๆ ตามที่เห็นว่าจำเป็นเพื่อความปลอดภัยหรือผาสุกของประชาชนไว้ด้วยก็ได้ เงื่อนไขที่กำหนดตามวรรคหนึ่ง รัฐมนตรีจะแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมก็ได้ แต่ต้องกำหนดระยะเวลาการใช้บังคับเงื่อนไขที่แก้ไข เปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมตามที่รัฐมนตรีเห็นสมควร

ข้อ 11 ให้กระทรวงมหาดไทยมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับกิจการการรถราง การประปา การไฟฟ้า และการผลิตเพื่อจำหน่ายหรือจำหน่ายก๊าซโดยระบบเส้นท่อไปยังอาคารต่าง ๆ

ข้อ 19 บรรดาเงื่อนไขที่รัฐบาลได้กำหนดตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมกิจการค้าขายอันกระทบถึงความปลอดภัยหรือผาสุกแห่งสาธารณชน และใช้บังคับอยู่ในวันก่อนวันที่ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้คงใช้บังคับได้ต่อไป

ข้อ 23 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเศรษฐการรักษาการตามประกาศของคณะปฏิวัติฉบับนี้

ทั้งนี้ การประกอบกิจการประปา ถือว่าเป็นกิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภคที่ต้องได้รับอนุญาตหรือได้รับสัมปทานจากรัฐ ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ลงวันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2515 ดังนั้น ผู้ประกอบกิจการประปาเอกชนต้องได้รับสัมปทานหรือได้รับอนุญาตจากรัฐก่อน จึงจะดำเนินการจำหน่ายน้ำประปาให้แก่ประชาชนได้ สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินกิจการประปาโดยภาคเอกชนไม่สามารถดำเนินการได้โดยเสรีเหมือนกับการดำเนินธุรกิจพาณิชยกรรมทั่วไป

3.1.9.6 ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่อง หลักเกณฑ์การดำเนินการเกี่ยวกับสัมปทานประกอบกิจการประปาเพื่อความปลอดภัยหรือผาสุกของประชาชน พ.ศ. 2554

ประกาศฉบับนี้ อาศัยอำนาจตามความในข้อ 4 ข้อ 7 ข้อ 11 และข้อ 23 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ลงวันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2515 อันเป็นกฎหมายที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล โดยมีสาระสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กปน. ดังนี้

หมวดที่ 1 บททั่วไป

ข้อ 5 การประกอบกิจการประปา แบ่งออกเป็นสามประเภทดังนี้

(1) ระบบประปาขนาดเล็ก ได้แก่ กิจการประปาที่มีกำลังผลิตน้ำสูงสุดไม่เกินสามพันลูกบาศก์เมตรต่อวัน ให้มีอายุสัมปทานไม่เกินห้าปี

(2) ระบบประปาขนาดใหญ่ ได้แก่ กิจการประปาที่มีกำลังการผลิตน้ำสูงสุดเกินกว่าสามพันลูกบาศก์เมตรต่อวัน ให้มีอายุสัมปทานไม่น้อยกว่าสิบปีแต่ไม่เกินสามสิบปี

(3) ระบบประปารูปแบบพิเศษ ได้แก่ กิจการประปาที่มีกระบวนการในการผลิตน้ำประปาที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีการผลิตสูงและมีค่าการลงทุนสูง ไม่ว่าจะมีกำลังผลิตน้ำสูงสุดจำนวนเท่าใด เช่น กระบวนการแลกเปลี่ยนไอออน (Ion Exchanger) การเกาะหรือดูดติดผิว (Adsorption) เทคโนโลยีแผ่นเยื่อบาง (Membrane Technology) หรือกระบวนการอื่นที่อธิบดีประกาศกำหนด ให้มีอายุสัมปทานไม่เกินสามสิบปี

ทั้งนี้ ธุรกิจประปาถือเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูงในช่วงเริ่มต้น และใช้ระยะเวลาคืนทุนนาน โดยต้องคำนึงถึงปริมาณจำหน่ายน้ำประปาที่ต้องให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม หากปริมาณน้ำจำหน่ายเริ่มต้นและในปีถัด ๆ ไป ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ก็อาจทำให้เกิดความเสี่ยงและไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน ประกอบกับข้อกำหนดตามประกาศฉบับนี้ ที่ได้กำหนดอายุสัมปทานสูงสุดไม่เกินสามสิบปี จึงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่อาจส่งผลให้เป็นข้อจำกัดในการลงทุนของภาคเอกชน

3.1.9.7 ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องของ กปน.

จากการประชุมคณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทย คณะที่ 1 ครั้งที่ 11/2562 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2562 คณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายฯ คณะที่ 1 ได้พิจารณาข้อหารือ

โดยรับฟังข้อเท็จจริงจากคำชี้แจงของผู้แทนการประปานครหลวง และผู้แทนการประปาส่วนภูมิภาคแล้ว จึงกำหนดประเด็นพิจารณาออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง กปน. สามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา นอกพื้นที่รับผิดชอบ คือ กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ได้หรือไม่

- พระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งการประปานครหลวงไว้ในมาตราที่ 6 ได้แก่ 1) สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา 2) ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว 3) ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องกับหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา ดังนั้น การดำเนินการใด ๆ ของการประปานครหลวง จึงต้องเป็นไปตามขอบเขตวัตถุประสงค์ตามที่มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติการประปานครหลวงฯ กำหนดไว้ และสามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปาตามมาตรา 6 (3) โดยต้องเป็นกิจการที่เป็นประโยชน์หรือเกี่ยวเนื่องกับกิจการหลักและอยู่ในขอบเขตวัตถุประสงค์ของการประปานครหลวงด้วย
- กรณี กปน. สามารถดำเนินการการทำธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา นอกเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ได้หรือไม่นั้น เห็นว่า มาตรา 6 (2) แห่งพระราชบัญญัติการประปานครหลวงฯ กำหนดให้การประนครหลวง ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรีและจังหวัดสมุทรปราการ และมาตรา 13 (3) และ (5) แห่งพระราชบัญญัติเดียวกันกำหนดให้การประปานครหลวงมีอำนาจดำเนินการสำรวจและวางแผนจำหน่ายน้ำที่จะทำใหม่หรือขยายเพิ่มเติม หรือกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ตามมาตรา 6 (2) ดังนั้น การประกอบกิจการนอกจากกำหนดในมาตรา 6 (2) และมาตรา 13 (3) และ (5) เมื่อพระราชบัญญัติการประปานครหลวงฯ ไม่มีบทบัญญัติใดกำหนดห้ามเกี่ยวกับเขตพื้นที่ไว้ จึงสามารถดำเนินกิจการนั้นนอกเขตพื้นที่ตามมาตรา 6 (2) ได้

ประเด็นที่สอง กปน. สามารถจัดตั้งบริษัทเพื่อดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา ได้หรือไม่ คณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายฯ คณะที่ 1 เห็นว่า มาตรา 13 (9) ประกอบมาตรา 43 (5) แห่งพระราชบัญญัติการประปานครหลวง กำหนดให้การประปานครหลวงมีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 6 รวมทั้งจัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัท มหาชนจำกัดเพื่อประกอบกิจการประปาโดยความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ดังนั้น การประปานครหลวงจึงสามารถจัดตั้งบริษัทเพื่อดำเนินธุรกิจภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ของการประปานครหลวงได้ตามมาตรา 13 (9) ประกอบมาตรา 43 (5) แห่งพระราชบัญญัติการประปานครหลวงฯ

นอกจากนี้ มีความเห็นเพิ่มเติมว่า มาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2522 กำหนดให้การประปาส่วนภูมิภาคมีวัตถุประสงค์ในการประกอบและส่งเสริมกิจการประปา โดยการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบ เพื่อใช้ในการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปา รวมทั้งการดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับธุรกิจประปา เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การให้บริการสาธารณูปโภคโดย

คำนึงถึงประโยชน์ของรัฐ และสุขภาพอนามัยของประชาชนเป็นสำคัญ โดยมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการประปาส่วนภูมิภาคฯ ได้กำหนดการประปาส่วนภูมิภาคมีอำนาจดำเนินการเพื่อจำหน่ายน้ำประปาในท้องที่ซึ่งอยู่นอกเขตที่ กปน. มีอำนาจดำเนินการ และยังกำหนดให้การประปาส่วนภูมิภาคอาจดำเนินการจำหน่ายน้ำประปาในเขตที่ กปน. มีอำนาจดำเนินการได้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากการประปานครหลวง จากบทบัญญัติดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการจัดตั้ง กปน. และการประปาส่วนภูมิภาคมีวัตถุประสงค์เดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการและให้บริการด้านประปาแก่ประชาชน โดยกำหนดให้แต่ละการประปาดำเนินการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาได้เฉพาะในพื้นที่ของตน ดังนั้น ในการดำเนินงานรวมทั้งการทำธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปาของ กปน. และการประปาส่วนภูมิภาค ควรคำนึงถึงผลประโยชน์และสุขภาพของประชาชนเป็นสำคัญ ส่วนการดำเนินการเกี่ยวกับการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตต่อเนื่องกับพื้นที่ของตน และกรณีที่การประปาเจ้าของพื้นที่ยังไม่มีความพร้อมที่จะดำเนินกิจการประปา การประปานครหลวงกับการประปาส่วนภูมิภาคควรทำความตกลงกันในพื้นที่นั้น เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการด้านน้ำ

ในการประชุมดังกล่าวข้างต้น มติที่ประชุม ระบุให้ กปน. รับความเห็นของคณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทยไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป จึงสามารถสรุปได้ว่า กปน. สามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปาได้ โดยต้องเป็นกิจการที่เป็นประโยชน์หรือเกี่ยวเนื่องกับกิจการหลักและอยู่ในขอบเขตวัตถุประสงค์ของ กปน. ตามมาตรา 6 (3) สำหรับการประกอบกิจการนอกเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ กปน. สามารถดำเนินการได้ยกเว้นการดำเนินการตามมาตรา 6 (2) มาตรา 13 (3) และ (5) ที่มีบทบัญญัติจำกัดเขตท้องที่ไว้ อีกทั้ง กปน. สามารถจัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดเพื่อประกอบกิจการประปา โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ซึ่งเป็นไปตามบทบัญญัติในมาตรา 13 (9) ประกอบกับมาตรา 43 (5) แห่งพระราชบัญญัติการประปานครหลวงฯ ที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ คณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทยได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การดำเนินงานและการทำธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และสุขภาพของประชาชนเป็นสำคัญ สำหรับการดำเนินการเกี่ยวกับการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตต่อเนื่องกับพื้นที่ของตน กรณีที่การประปาเจ้าของพื้นที่ยังไม่มีความพร้อมที่จะดำเนินกิจการประปา การประปานครหลวงกับการประปาส่วนภูมิภาคควรทำความตกลงกันในพื้นที่นั้น เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการด้านน้ำ

3.1.9.8 พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัตินี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายของรัฐที่ชัดเจนและแน่นอน ในการจัดทำโครงสร้างพื้นฐาน และบริการสาธารณะ โดยมุ่งเน้นความเป็นหุ้นส่วนระหว่างรัฐและเอกชน กำหนดกลไกในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือความล่าช้าในการจัดทำหรือดำเนินโครงการร่วมลงทุน พร้อมทั้งมีมาตรการส่งเสริมการร่วมลงทุนให้แก่โครงการร่วมลงทุนอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบวินัยการเงินการคลัง โดยหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการจัดทำโครงการร่วมลงทุนที่มีความกระชับ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งตามมาตรา 4 ได้นิยามคำว่า “โครงการ” หมายความว่า โครงการลงทุนของรัฐในกิจการที่หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่และอำนาจต้องทำตามกฎหมายหรือกฎ หรือที่มีหน้าที่และอำนาจต้องทำตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง และคำว่า

“ร่วมลงทุน” หมายความว่า ร่วมลงทุนกับเอกชนไม่ว่าโดยวิธีใด หรือมอบให้เอกชนลงทุนแต่ฝ่ายเดียว โดยวิธีการอนุญาต หรือให้สัมปทาน หรือให้สิทธิไม่ว่าในลักษณะใด โดยเป้าประสงค์ของการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนที่ระบุไว้ในมาตรา 6 ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้องกับแผนการจัดทำโครงการร่วมลงทุน 2) ความเป็นหุ้นส่วนระหว่างรัฐและเอกชน ซึ่งต้องมีการจัดสรรความเสี่ยงและผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่เอกชนอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงความสำเร็จของโครงการร่วมลงทุนและความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการร่วมลงทุน 3) การรักษาวินัยการเงินการคลังของรัฐ 4) การใช้ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และนวัตกรรมของเอกชนในการให้บริการสาธารณะของโครงการร่วมลงทุน และการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญไปยังหน่วยงานและบุคลากรของภาครัฐ 5) ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการจัดทำและดำเนินโครงการร่วมลงทุน รวมถึงกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง และ 6) สิทธิและประโยชน์ของผู้รับบริการจากโครงการร่วมลงทุน

นอกจากนี้ ในมาตรา 7 ระบุว่า หน่วยงานเจ้าของโครงการที่จะจัดทำโครงการร่วมลงทุนในกิจการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ อันประกอบด้วย 1) ถนน ทางหลวง ทางพิเศษ การขนส่งทางถนน 2) รถไฟ รถไฟฟ้า การขนส่งทางราง 3) ท่าอากาศยาน การขนส่งทางอากาศ 4) ท่าเรือ การขนส่งทางน้ำ 5) การจัดการน้ำ การชลประทาน การประปา การบำบัดน้ำเสีย 6) การพลังงาน 7) การโทรคมนาคม การสื่อสาร 8) โรงพยาบาล การสาธารณสุข 9) โรงเรียน การศึกษา 10) ที่อยู่อาศัยหรือสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้มีรายได้น้อยหรือปานกลาง ผู้สูงวัย ผู้ด้อยโอกาส หรือผู้พิการ 11) ศูนย์นิทรรศการและศูนย์การประชุม 12) กิจการอื่นตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ และให้รวมถึงกิจการเกี่ยวเนื่องที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ ตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

เมื่อพิจารณาบทบัญญัติดังกล่าวข้างต้น การประปานครหลวง ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงมหาดไทย โดยจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา สามารถจัดทำโครงการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนได้ตามบทบัญญัติในมาตรา 7 (5) โดยต้องคำนึงถึงเป้าประสงค์ของการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนที่ระบุไว้ในมาตรา 6 ซึ่งการจัดทำและดำเนินโครงการร่วมลงทุน หน่วยงานเจ้าของโครงการต้องคำนวณมูลค่าของโครงการร่วมลงทุนโดยปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการคำนวณมูลค่าของโครงการร่วมลงทุน พ.ศ. 2562 ซึ่งจำแนกโครงการร่วมลงทุนตามมูลค่า ดังนี้ (1) โครงการร่วมลงทุนที่มีมูลค่าตั้งแต่ 5,000 ล้านบาทขึ้นไป หรือมูลค่าที่กำหนดเพิ่มขึ้นโดยกฎกระทรวง ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ พ.ศ. 2562 (2) โครงการร่วมลงทุนที่มีมูลค่าต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท หรือต่ำกว่ามูลค่าที่กำหนดเพิ่มขึ้น โดยกฎกระทรวงให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่

คณะกรรมการนโยบายฯ ประกาศกำหนดโดยกระบวนการในการเสนอโครงการ หน่วยงานเจ้าของโครงการต้องจัดทำรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ (Business Case) พร้อมหลักการ ตามมาตรา 22 และเสนอต่อรัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัดเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการ พร้อมกับรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ หลังจากนั้นจัดส่งผลดังกล่าวต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อนำเสนอคณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักการ และเมื่อคณะกรรมการให้ความเห็นชอบหลักการของโครงการร่วมลงทุน ให้คณะกรรมการแจ้งผลการพิจารณาให้รัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัดนำเสนอหลักการของโครงการร่วมลงทุนดังกล่าวต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินโครงการร่วมลงทุนตามหลักการนั้นต่อไป

3.2 สถานการณ์และแนวโน้มภายนอก

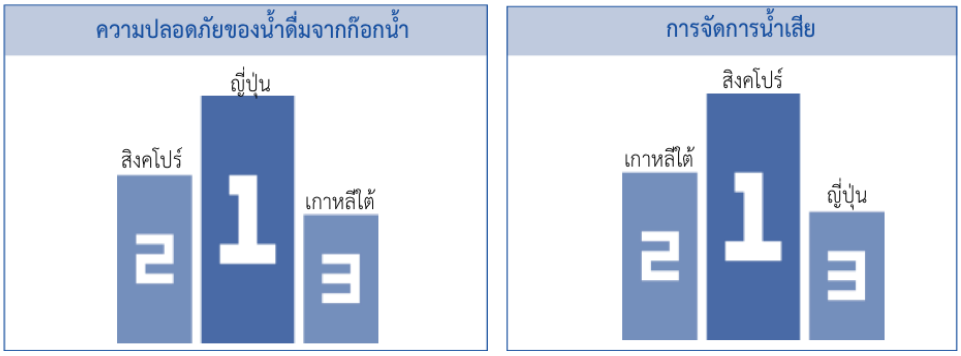
3.2.1 ด้านเทคโนโลยี

3.2.1.1 เทคโนโลยีการผลิตน้ำประปา

ศึกษาคู่เทียบด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการประปาจากทั้งในและต่างประเทศ โดยคู่เทียบในประเทศคือ บริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน) เนื่องจากมีเทคโนโลยีสมัยใหม่และมีประสิทธิภาพสูง อันจะเห็นได้จากสัดส่วนรายได้รวมต่อจำนวนพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบในอุตสาหกรรมการประปาในประเทศไทย นอกจากนี้ ได้เลือกคู่เทียบในจากหน่วยงานหรือองค์กรต่างประเทศ จำนวน 3 หน่วยงาน คือ 1. PUB ประเทศสิงคโปร์ 2. K-Water ประเทศเกาหลีใต้ และ 3. Bureau of Sewerage, Tokyo Metropolitan Government ประเทศญี่ปุ่น โดยอ้างอิงจากดัชนีวัดผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance Index) ปี 2562 พบว่าประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ มีความปลอดภัยของน้ำประปาจนสามารถดื่มได้จากก๊อก และการจัดการน้ำเสียติด 3 อันดับแรกของภูมิภาคเอเชีย โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 14

ภาพที่ 14 : ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (EPI) พ.ศ. 2563

ประเทศไทย		
	ความปลอดภัยของน้ำดื่มจากก๊อกน้ำ	การจัดการน้ำเสีย
อันดับโลก 180 ประเทศ	99	97
อันดับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจาก 25 ประเทศ	11	10
คะแนน EPI.	42.5	2
การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลา 10 ปี	+2.1	None



ที่มา: World Bank, Yale Center for Environmental Law & Policy (2562)

จากการศึกษาค้นหาข้อมูลด้านนวัตกรรมการประปาของ กปน. และคู่เทียบข้างต้น พบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

<u>การประปานครหลวง</u>

กปน. เน้นการผลิตน้ำประปาจากแหล่งน้ำดิบทางธรรมชาติ คือ น้ำดิบจากแม่น้ำเจ้าพระยาและแม่น้ำแม่กลอง โดยมีนวัตกรรมเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ ได้แก่ ระบบป้องกันสนิม (Cathodic Protection) เพื่อป้องกันการผุกร่อนในระบบเส้นท่อประธานและท่อจ่ายน้ำ ประตูน้ำควบคุมระยะไกล (Remote Control Valve) ในระบบโครงข่ายท่อประธานเพื่อใช้บริหารการสูบจ่ายน้ำให้เหมาะสม และระบบติดตามข้อมูลปริมาณน้ำและแรงดันน้ำตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อใช้ในการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่บริการของ กปน. นอกจากนี้ ยังมีเทคโนโลยีที่ใช้ในงานลดน้ำสูญเสีย ได้แก่ ยานใต้น้ำไร้คนขับ (วารีกุญชร) เพื่อสำรวจหาจุดรั่วในท่อประธาน Small Ball เพื่อสำรวจหาจุดรั่วในท่อจ่ายน้ำ เทคโนโลยีดาวเทียมเพื่อสำรวจหาจุดรั่วในท่อประปา และระบบการติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับสัญญาณของน้ำที่ไหล (Pressure Sensor and Hydrophone) เพื่อวิเคราะห์ตำแหน่งจุดรั่วในท่อจ่ายน้ำ อีกทั้งยังมีเทคโนโลยีที่ใช้ในโครงสร้างพื้นฐานระบบประปา ได้แก่ ระบบคลอรีนเน็กซ์ ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันสำหรับเจ้าหน้าที่ กปน. เพื่อใช้ในการปรับการจ่ายคลอรีนที่สถานีสูบจ่ายน้ำผ่านโทรศัพท์มือถือได้ทุกที่ทุกเวลา ระบบติดตามคุณภาพน้ำประปาในพื้นที่ให้บริการของ กปน. ทั้งนี้ กปน. มีแผนการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในกระบวนการผลิตน้ำประปา เช่น ถังตกตะกอนแบบ

External Sludge Recirculation ของถังตกตะกอนในระบบผลิตน้ำ เทคโนโลยีระบบกรองน้ำแบบยูเอฟเมมเบรน (Ultra-Filtration Membrane) ในของระบบกรองน้ำในระบบผลิตน้ำ รวมถึงระบบโอโซน (Ozonation) และถังกรองคาร์บอน (Activated Carbon Filter) ของระบบฆ่าเชื้อโรคในการบวนการผลิตน้ำประปา (การประชุมแผนแม่บทด้านโครงสร้างพื้นฐานระบบประปา MWA Master Plan 2565)

East Water

เมื่อพิจารณานวัตกรรมของบริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน) พบว่า มีการวางโครงสร้างด้านการบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบแบบครบวงจรให้เหมาะกับแต่ละประเภทของอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นน้ำดิบ ระบบน้ำประปา ระบบน้ำแคลิฟาย ระบบน้ำ RO ระบบ Reuse และ Recycle หรือแม้แต่ระบบน้ำดีมิน หรือ Demineral Water ที่ใช้ในการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรืออุตสาหกรรมที่มีการใช้หม้อไอน้ำความดันสูง หรืออุตสาหกรรมที่ต้องใช้น้ำในกระบวนการผลิตที่มีความสะอาดสูงมาก โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยา เครื่องสำอาง และการปฏิบัติการทางการแพทย์ เป็นต้น รายละเอียดดังแสดงในภาพ

ภาพที่ 15 : นวัตกรรมการบริหารจัดการน้ำประปา East Water

ที่มา: East Water (2564)

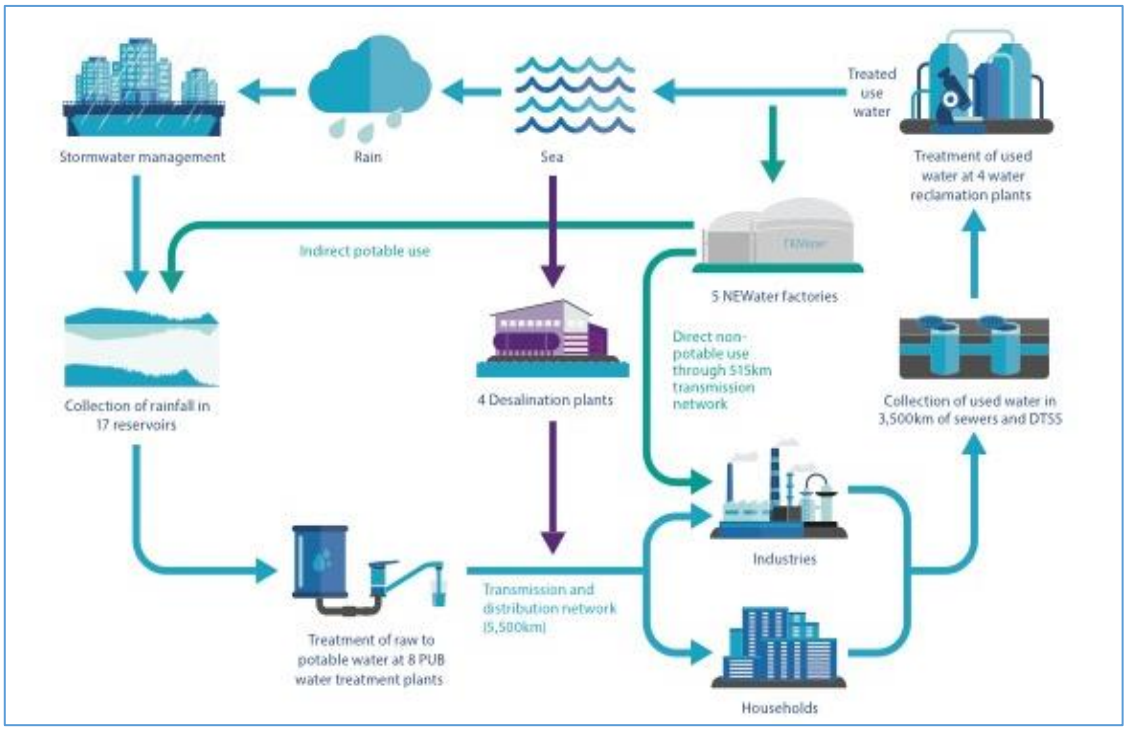
นอกจากนี้ East Water มีการนำเทคโนโลยี SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) ควบคุมการจ่ายน้ำ 16 สถานีสูบน้ำแบบเป็นปัจจุบัน (Real Time) ส่งผลให้ 1. ปริมาณน้ำสูญเสียไม่เกินร้อยละสาม 2. ควบคุมคุณภาพน้ำได้อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีการผลิตน้ำประปาจากน้ำผิวดิน และการผลิตน้ำประปาจากน้ำทะเลในพื้นที่ที่ขาดแคลนน้ำผิวดิน โดย East Water เป็นผู้นำเทคโนโลยีการผลิตน้ำประปาจากน้ำทะเลโดย

ใช้ระบบรีเวอร์สออสโมซีส (Reversed Osmosis) หรือการแยกเกลือออกจากน้ำ เป็นรายแรกของประเทศไทย ทั้งนี้ ธุรกิจภายใต้การดำเนินงานของ East Water ประกอบด้วย ธุรกิจบำบัดน้ำเสีย ธุรกิจรีไซเคิล ธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานทดแทน และธุรกิจการบริหารจัดการเดินระบบและบำรุงรักษา แสดงให้เห็นว่า East Water มีการบริหารจัดการน้ำประปาอย่างครบวงจร โดยใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

PUB ประเทศสิงคโปร์

เมื่อพิจารณานวัตกรรมการผลิตน้ำประปาของประเทศสิงคโปร์ พบว่ามีทิศทางที่สอดคล้องกับ East Water โดยมีกลยุทธ์การบริหารจัดการน้ำที่สำคัญ 3 ประการคือ 1. การใช้ทรัพยากรน้ำจากแหล่งน้ำธรรมชาติ 2. การผลิตน้ำประปาเพื่อการอุปโภคอย่างยั่งยืน และ 3. การผลิตน้ำประปาจากน้ำทะเล (Desalinization) โดยมีรายละเอียดกระบวนการผลิตน้ำประปาที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดังแสดงในภาพที่16

ภาพที่ 16 : นวัตกรรมการบริหารจัดการน้ำประปา PUB



ที่มา: PUB (2021)

นอกจากนี้ หากพิจารณานวัตกรรมในกระบวนการผลิต พบว่า PUB มีการใช้นวัตกรรมที่เน้นเทคโนโลยีสมัยใหม่ในทุกกระบวนการผลิตน้ำประปา ตั้งแต่การบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบ การบำบัดน้ำและการผลิตน้ำประปาเพื่อการอุปโภค การควบคุมคุณภาพน้ำ การสำรองน้ำประปา และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวอย่างนวัตกรรมในด้านการบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบดังแสดงในภาพที่ 17

ภาพที่ 17 : นวัตกรรมในด้านการบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบ

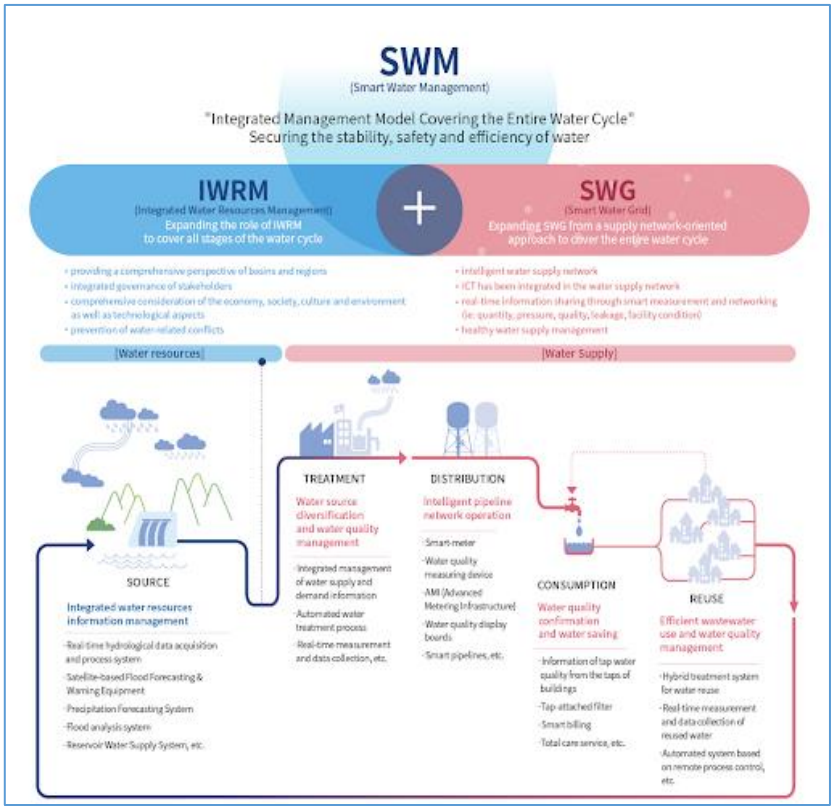
ที่มา: Innovation in Water Singapore, Volume 10, July 2018

จากภาพข้างต้น แสดงให้เห็นว่า PUB มีการบริหารจัดการแหล่งน้ำดิบอย่างชาญฉลาดโดยใช้นวัตกรรมด้านข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารจัดการน้ำดิบด้วย Data Mining & Analytics ซึ่งหมายรวมถึงการคาดการณ์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากน้ำท่วม การระบายน้ำ การแจ้งเตือนกรณีเกิดภัยพิบัติ (Early Warning Systems) และการคาดการณ์ความไม่แน่นอนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศอย่างรวดเร็วและรุนแรง เป็นต้น

<u>K-Water ประเทศเกาหลีใต้</u>

สำหรับนวัตกรรมของ K-Water ประเทศเกาหลีใต้ พบว่าการบริหารจัดการน้ำอัจฉริยะ (Smart Water Management: SWM) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการน้ำประปาในประเทศเกาหลีใต้ โดยมุ่งเน้นตัวแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ครอบคลุมวงจรชีวิตของน้ำทั้งหมด ตั้งแต่การบริหารจัดการข้อมูลทรัพยากรน้ำอย่างบูรณาการ การบำบัดน้ำที่มีคุณภาพ การจ่ายน้ำด้วยโครงข่ายท่อประปาอัจฉริยะ การบริโภคน้ำประปาอย่างปลอดภัย และการผลิตน้ำประปาเพื่อการอุปโภคอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ ตลอดจนความปลอดภัยและประสิทธิภาพของน้ำประปา SWM ด้วยแนวคิด Integrated Water Resources Management (IWRM) และ Smart Water Grid (SWG) รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 18

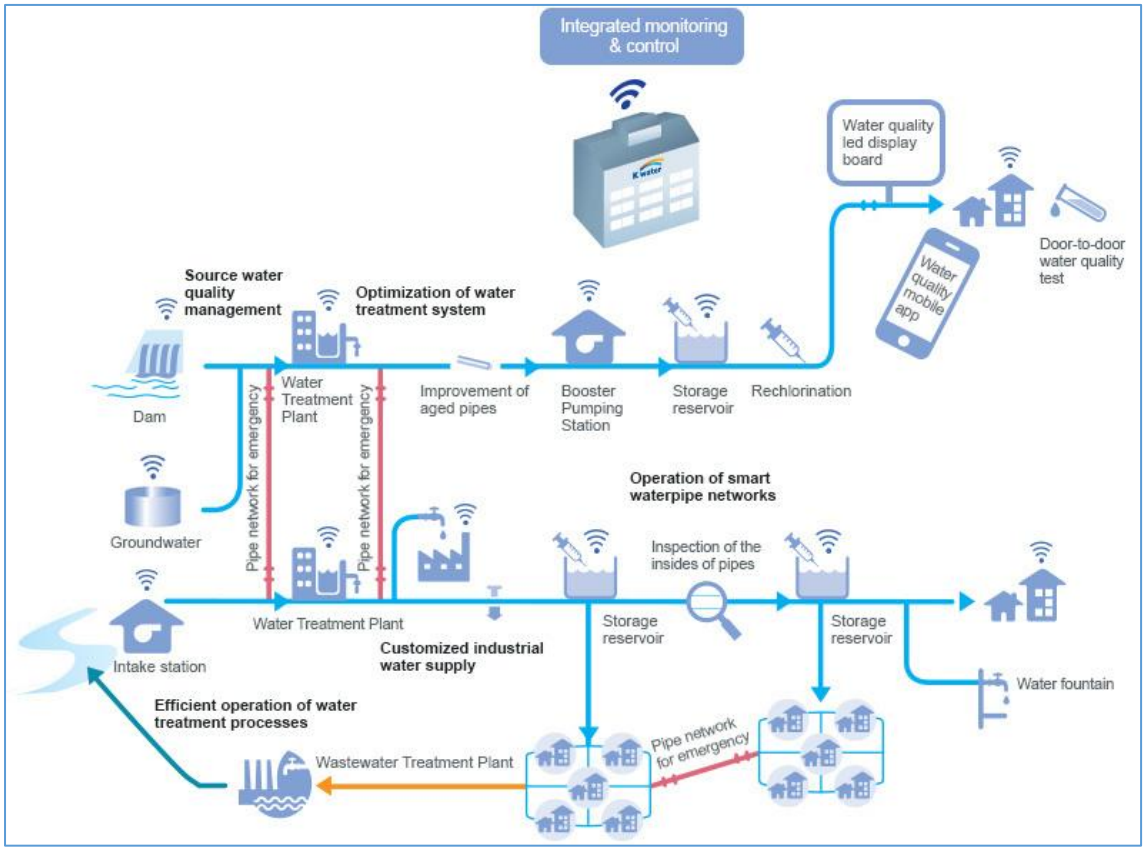
ภาพที่ 18 : นวัตกรรมการบริหารจัดการน้ำประปา K-Water



ที่มา: Korea Water Resources Corporation (K-water)

นอกจากนี้ K-Water ได้ดำเนินการพัฒนาระบบประปาเพื่อสอดรับกับแนวโน้มการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ โดยใช้แนวคิด เมืองน้ำประปาอัจฉริยะ (Smart Water City) นั่นคือ การนำระบบประปา SWM มาใช้ร่วมกับเทคโนโลยี ICT โดยนำไปใช้กับกระบวนการประปาทั้งหมดตั้งแต่แหล่งน้ำไปจนถึงก๊อกน้ำในการจัดการด้านปริมาณและคุณภาพของน้ำ และการให้ข้อมูลน้ำประปาแก่ประชาชน รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 19

ภาพที่ 19 : นวัตกรรมการบริหารจัดการน้ำประปาในเมืองอัจฉริยะ K-Water

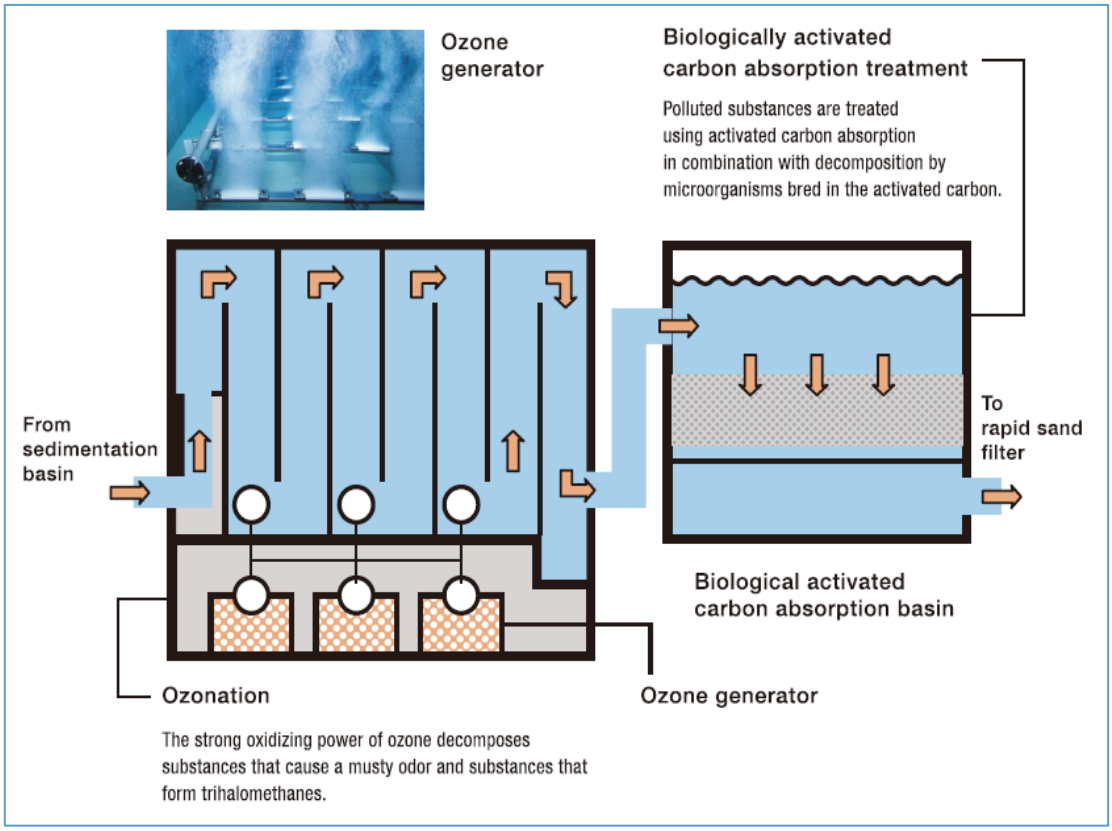


ที่มา: Korea Water Resources Corporation (K-water)

Bureau of Sewerage, Tokyo Metropolitan Government ประเทศญี่ปุ่น

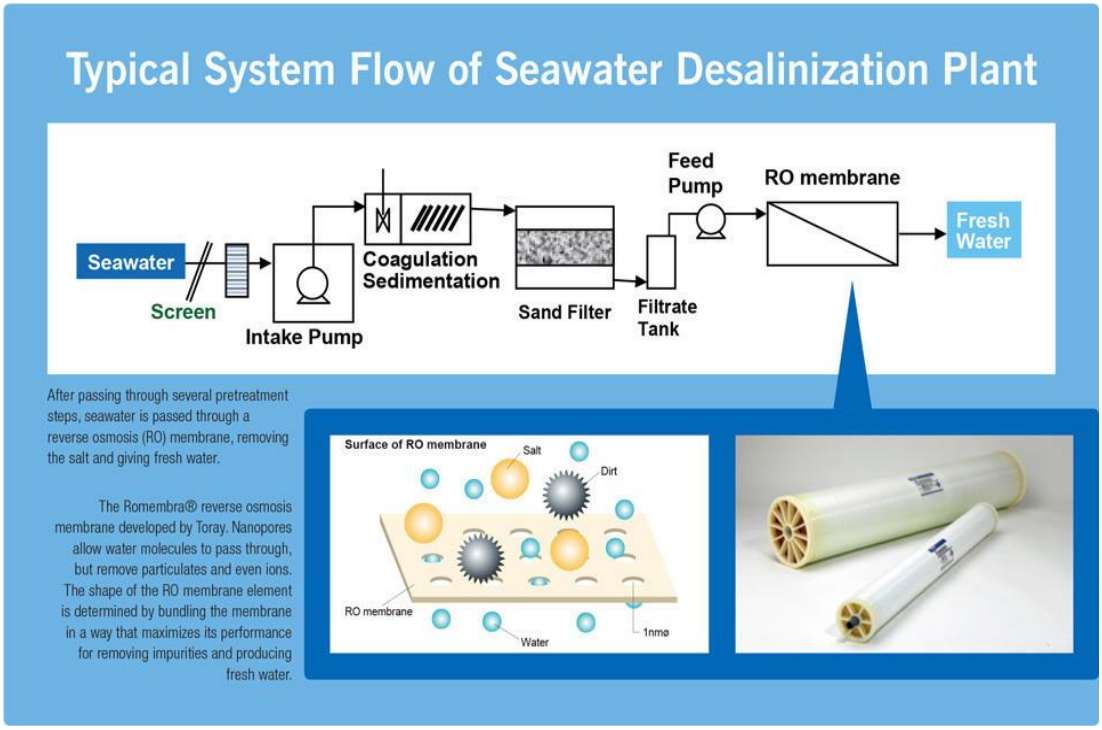
ประเทศญี่ปุ่น ให้ความสำคัญกับคุณภาพน้ำและการใช้ทรัพยากรน้ำที่มีประสิทธิภาพ โดยมีนวัตกรรม Ozonation เพื่อขจัดกลิ่นอับและฆ่าเชื้อโรคในน้ำ ประกอบกับการใช้นวัตกรรม Biologically Activated Carbon Absorption Treatment เพื่อใช้ในการแยกสารอินทรีย์ต่าง ๆ ออกจากน้ำ นอกจากนี้ประเทศญี่ปุ่นยังมีนวัตกรรมการเปลี่ยนน้ำทะเลเป็นน้ำสะอาด (Desalination) เพื่อการอุปโภคและบริโภค โดยใช้กระบวนการเมมเบรน Reverse Osmosis (RO Membrane) รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 20 และ 21

ภาพที่ 20 : นวัตกรรมการจัดการน้ำจากแหล่งน้ำธรรมชาติ



ที่มา: Bureau of Sewerage, Tokyo Metropolitan Government, The Government of Japan

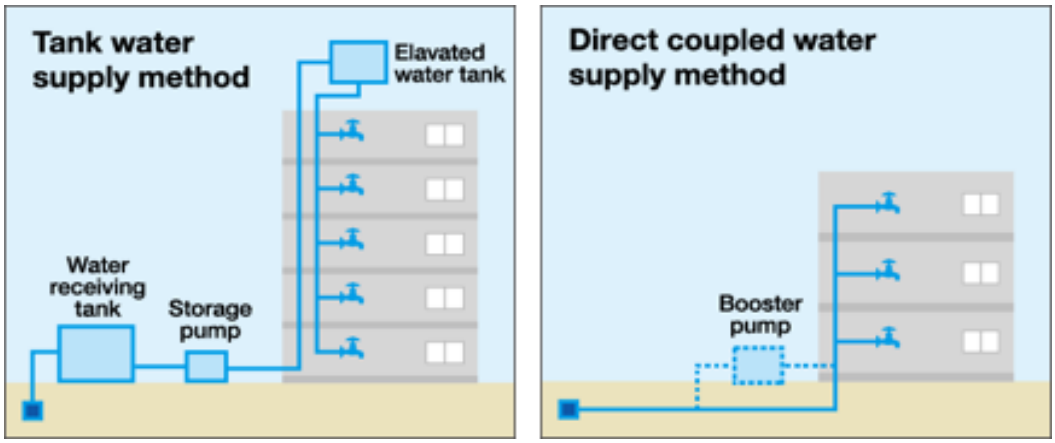
ภาพที่ 21 : เทคโนโลยีการเปลี่ยนน้ำทะเลให้เป็นน้ำสะอาด เพื่อใช้ในการอุปโภคและบริโภค



ที่มา: Bureau of Sewerage, Tokyo Metropolitan Government, The Government of Japan

นอกเหนือจากนวัตกรรมการบำบัดน้ำข้างต้น ประเทศญี่ปุ่นยังมีการควบคุมคุณภาพน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเห็นได้จากการจ่ายน้ำสู่ผู้บริโภค ซึ่งแบ่งเป็น 2 ทาง โดยเน้นจากท่อโดยตรง เพราะจะทำให้ผู้บริโภคได้รับน้ำที่มีคุณภาพโดยตรงจากการผ่านขบวนการจัดการความสะอาดของน้ำส่วนการจัดเก็บน้ำในถังน้ำ จำเป็นต้องมีมาตรการตรวจสอบคุณภาพ และการทำความสะอาดถังตามที่กำหนด การจัดการท่อของประเทศญี่ปุ่น จะเน้นการเปลี่ยนตามวาระ โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ได้แก่ การรั่วของท่อซึ่งเกิดจากอายุการใช้งาน และแรงสั่นสะเทือนของยานพาหนะ รวมถึงการควบคุมความดันของ น้ำในท่อ รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 22

ภาพที่ 22 : การจัดการกับระบบท่อประปาและขบวนการส่งน้ำ

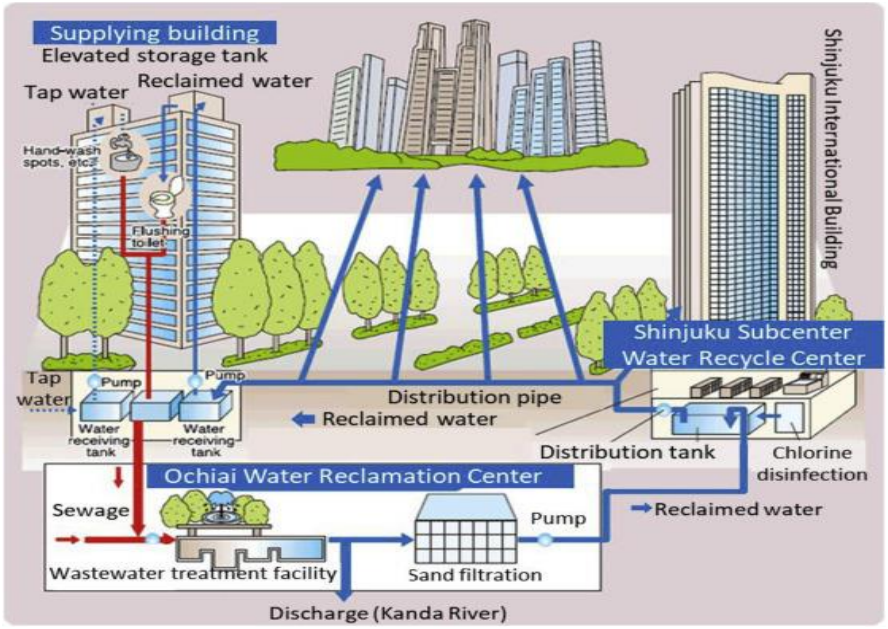


ที่มา: Bureau of Sewerage, Tokyo Metropolitan Government, The Government of Japan

นอกจากนี้ ประเทศญี่ปุ่นยังมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตน้ำประปาเพื่อการอุปโภค (Reuse and Recycle) ซึ่งได้มีการจัดตั้งศูนย์ฟื้นฟูน้ำ Ochiai และศูนย์รีไซเคิลน้ำ Shinjuku ที่สามารถบำบัดน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แม้กระทั่งน้ำเสียที่มาจากชักโครก รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 23

ภาพที่ 23 : เทคโนโลยีการนำน้ำเสียกลับมาใช้ใหม่

Bureau of Sewerage, Tokyo Metropolitan Government



ที่มา: Bureau of Sewerage, Tokyo Metropolitan Government, The Government of Japan

จากข้อมูลคู่เทียบทั้งในและต่างประเทศข้างต้น เห็นได้ว่า การผลิตน้ำของ กปน. ยังคงใช้เทคโนโลยีดั้งเดิม (Traditional Technology) เมื่อเปรียบเทียบคู่เทียบจากทั้งในและต่างประเทศ อันจะเห็นได้จากแผนการใช้นวัตกรรมในอนาคตของ กปน. ที่มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมการผลิตน้ำประปาที่ถูกใช้งานอย่างแพร่หลายในระดับสากลมาเป็นระยะเวลายาวนาน เช่น ระบบโอโซน (Ozonation) และถังกรองคาร์บอน (Activated Carbon Filter) ของระบบฆ่าเชื้อโรคในการบวนการผลิตน้ำประปา เป็นต้น นอกจากนี้เมื่อพิจารณาด้านความมั่นคงของน้ำประปา พบว่า กปน. มีความเสี่ยงที่สูงมากต่อการขาดแคลนแหล่งน้ำสำรอง เนื่องจากยังไม่เห็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เน้นการผลิตน้ำประปาเพื่อการอุปโภค (Reuse and Recycle) และการผลิตน้ำประปาจากน้ำทะเล (Desalinization) ในขณะที่คู่เทียบทั้งในและต่างประเทศมีความก้าวหน้าในประเด็นข้างต้นเป็นอย่างมาก แสดงให้เห็นว่า กปน. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาด้านนวัตกรรมเพื่อการผลิตและจำหน่ายน้ำประปาที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืนอยู่อีกมาก

3.2.1.2 เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์แห่งปี 2565

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การ์ทเนอร์ อิงค์ (Gartner Inc.) ได้เผยแพร่ 12 เทรนด์เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ที่มาแรง โดยแนะนำว่าองค์กรควรจับตาดูและศึกษาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในปี 2565 ประกอบด้วยเทคโนโลยีต่าง ดังนี้

12 เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์มาแรงแห่งปี 2565

1. กำเนิดใหม่ปัญญาประดิษฐ์ (Generative Artificial Intelligence (Generative AI))

2. โครงข่ายข้อมูล (Data Fabric)

3. องค์กรแบบกระจาย (Distributed Enterprise)

4. แพลตฟอร์ม Cloud-Native (CNPs)

5. ระบบอัตโนมัติขั้นกว่า (Autonomic Systems)

6. การตัดสินใจอัจฉริยะ (Decision Intelligence: DI)

7. แอพพลิเคชั่นแบบประกอบแยกส่วน (Composable Applications)

8. เครื่องมืออัตโนมัติแบบยิ่งยวด (Hyper Automation)

9. เพิ่มประสิทธิภาพประมวลผลความเป็นส่วนตัว (Privacy-Enhancing Computation: PEC)

10. ตาข่ายความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Mesh Architecture: CSMA

11. ปัญญาประดิษฐ์ทางวิศวกรรม (AI Engineering)

12. ประสบการณ์เต็มรูปแบบ (Total Experience: TX)

เมื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีข้างต้น จะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งส่งผลกระทบเชิงบวกต่อ กปน. เนื่องจากเป็นโอกาสในการเปลี่ยนผ่านองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง โดยผู้บริหารระดับสูงและกรรมการที่ต้องการสร้างการเติบโตแก่องค์กรผ่านการเชื่อมต่อเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ร่วมกับลูกค้าโดยตรง เป็นภารกิจสำคัญที่ต้องวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน อันจะนำไปสู่การลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างยั่งยืน

3.2.2 ด้านเศรษฐกิจ

เมื่อพิจารณาผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของไทย โดยอ้างอิงข้อมูลจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565) พบว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.90 ในไตรมาสที่ 1 ของปี 2565 จากร้อยละ 0.20 ในไตรมาสที่ 4 ในปี พ.ศ. 2564 ซึ่งเร็วกว่าที่ตลาดคาดการณ์ว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 0.7 ท่ามกลางการผ่อนคลายมาตรการล็อคดาวน์จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 การบริโภคภาคเอกชนดีดตัวขึ้นจากร้อยละ -3.20 เป็นร้อยละ 0.30 ในไตรมาสที่ 4 พ.ศ. 2564 ขณะที่การใช้จ่ายภาครัฐขยายตัวเร็วขึ้นจากร้อยละ 1.50 เป็นร้อยละ 8.10 และอุปสงค์จากภายนอกสุทธิมีส่วนสนับสนุนเชิงบวกต่อการเติบโตของ GDP เนื่องจากการส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.70 ในขณะที่การนำเข้าขยายตัวอ่อนตัวลงที่ร้อยละ 16.60 สำหรับอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากร้อยละ -0.90 เป็นร้อยละ 3.8 อุตสาหกรรม

ขนส่งโตขึ้นจากร้อยละ -1.40 เป็นร้อยละ 3.20 รวมถึงกิจกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มเติบโตจากร้อยละ 0.70 เป็นร้อยละ 1.30 ในขณะเดียวกัน ผลผลิตของกิจการโรงแรมและร้านอาหารมีอัตราหดตัวที่ลดลงจากร้อยละ -19 เป็นร้อยละ -4.90 ในปี พ.ศ. 2654 GDP เติบโตขึ้นร้อยละ 1.60 ดีดตัวขึ้นอย่างรวดเร็วจากการลดลงร้อยละ -6.20

นอกจากนี้ KKP Research โดยเกียรตินาคินภัทร คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจไทยปี 2565 จะมีอัตราการเติบโตที่ร้อยละ 3.90 โดยเศรษฐกิจจะยังอยู่ต่ำกว่าระดับก่อนโควิด-19 จนถึงปี 2566 และคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจไทยปีหน้าจะเริ่มฟื้นตัว หลังการเปิดเศรษฐกิจและเปิดประเทศต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ประกอบกับอัตราการฉีดวัคซีนที่เพิ่มขึ้น แต่นักท่องเที่ยวต่างชาติอาจกลับมาได้อย่างช้า ๆ และการฟื้นตัวยังคงมีความเสี่ยงอยู่ โดยความเสี่ยงสำคัญในปี 2565 คือการระบาดในประเทศรอบใหม่ที่อาจเกิดขึ้นได้ การฟื้นตัวของจำนวนนักท่องเที่ยว อัตราเงินเฟ้อ เศรษฐกิจจีน และทิศทางอัตราดอกเบี้ยไทย

เมื่อพิจารณานโยบายภาครัฐ พบว่า เป็นการสร้างต้นทุนทางเศรษฐกิจและกระทบวิถีชีวิตโดยปกติของประชาชน แม้ไทยจะเป็นประเทศในลำดับต้น ๆ ในภูมิภาคที่เริ่มเปิดรับนักท่องเที่ยวแต่ข้อจำกัดในการเดินทางระหว่างประเทศยังมีอยู่มาก ทั้งมาตรการควบคุมการเดินทางเข้าออกเพื่อการท่องเที่ยวของประเทศต้นทาง จำนวนเส้นทางบินที่ลดลงจากธุรกิจการบินที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักในช่วงโควิดรวมถึงนักท่องเที่ยวจีนที่จะยังคงหายไปตลอดช่วงครึ่งปีแรก ส่งผลให้การฟื้นตัวของภาค การท่องเที่ยวเป็นไปได้อย่างจำกัดในระยะแรก

ก่อนที่การท่องเที่ยวจะทยอยกลับมาคึกคักมากขึ้นช่วงครึ่งหลังของปี 2565 คาดการณ์ว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างประเทศทั้งปีประมาณ 5.8 ล้านคน ต่ำกว่าระดับ 40 ล้านคนในปี 2562 KKP Research (2564) ประเมินว่าภายในสิ้นปีนี้ ไทยจะมีอัตราการรับวัคซีนครบจำนวนโดสราวร้อยละ 60 ของประชากร และสามารถฉีดวัคซีนครบจำนวนโดสได้เกินร้อยละ 70 - 80 ของประชากรภายในไตรมาส 1 ของปี 2565

จากการเติบโตของอุตสาหกรรมในช่วงไตรมาสที่ผ่านมา (ไตรมาสที่ 4 พ.ศ. 2564) มีแนวโน้มฟื้นตัวจากถดถอยเป็นการเติบโตในหลายอุตสาหกรรม โดยคาดกาณ์ว่า GDP จะเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 1.60 และการเปิดประเทศเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ส่งผลต่อความต้องการการใช้น้ำประปาทั้งด้านอุปโภคบริโภค และการใช้น้ำในอุตสาหกรรมการผลิตในปริมาณที่สูงเช่นเดียวกับความต้องการในสภาวะปกติ

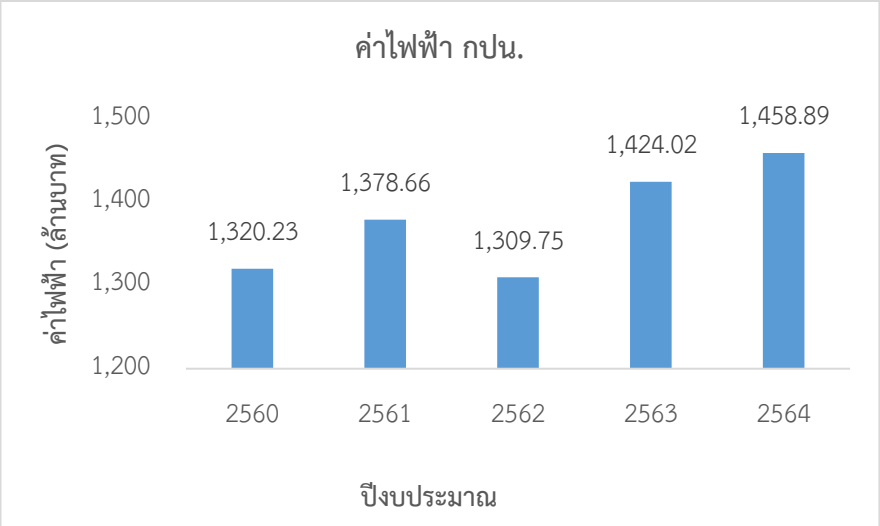
ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ระบุว่าเมื่อเดือนมกราคม 2565 ที่ผ่านมา ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงปรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 27 และราคาน้ำมันดิบตลาดโลกได้ปรับตัวขึ้นครั้งใหม่ ในรอบ 7 ปี โดยมีราคาสูงถึง 90 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ขณะที่โกลด์แมนซาคส์ และเจพี มอร์แกน คาดการณ์ว่าราคาน้ำมันดิบเบรนต์ในปีนี้อาจพุ่งไปถึง 100 เหรียญฯ ขณะที่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) คาดการณ์ราคาน้ำมันดิบดูไบ 6 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2565 ว่าจะอยู่ที่ 83-84 เหรียญฯ หากเทียบกับเดือนพฤศจิกายน 2564 ที่ 81 เหรียญฯ นอกจากนี้ ปริมาณการผลิตของกลุ่มโอเปกและประเทศพันธมิตรที่ได้เพิ่มกำลังการผลิตตามข้อตกลงขึ้นอีก

400,000 บาร์เรลต่อวัน อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ราคาน้ำมันตลาดโลกลดความร้อนแรงลง ประกอบกับสถานการณ์โควิด-19 ที่เริ่มคลี่คลายจากการปูพรมฉีดวัคซีนทั่วโลก ทำให้เริ่มมีการเปิดประเทศ เกิดกิจกรรมที่เป็นฟันเฟืองขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ทำให้ความต้องการใช้น้ำมันเพิ่มขึ้น ประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของราคาน้ำมันดิบจะผันผวนปรวนแปรไปถึงระดับใด ยังขึ้นอยู่กับอีกหลายปัจจัยที่เกินคาดคะเน ส่วนหนึ่งอาจได้รับแรงกดดันจากปริมาณน้ำมันดิบคงคลังของสหรัฐฯ ที่มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้น ความตึงเครียดจากกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง รวมไปถึงสถานการณ์การสู้รบของรัสเซียและยูเครน หรือแม้กระทั่งค่าเงินบาท เป็นต้น ประเทศไทยในฐานะผู้นำเข้าน้ำมันเกือบร้อยละ 90 ของความต้องการใช้หรือเฉลี่ย 860,000 บาร์เรลต่อวัน จึงหนีไม่พ้นผลกระทบต่อราคาขายปลีกในทันทีที่ราคาตลาดโลกผันผวน

การปรับตัวขึ้นของราคาน้ำมันดิบยังส่งผลทำให้ราคาก๊าซ-ถ่านหินปรับสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งจะกระทบไปถึง “ค่าไฟฟ้า” ภายในประเทศที่ต้องปรับขึ้น ค่าไฟฟ้าผันแปร หรือค่า Ft ตั้งแต่งวดเดือนมกราคมเป็นต้นไป โดยคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) มีมติให้ปรับค่า Ft สำหรับการเรียกเก็บค่าไฟฟ้าในรอบเดือนมกราคม-เมษายน 2565 เพิ่มขึ้น 16.71 สตางค์ จากปัจจุบัน -15.32 สตางค์ ในงวดก่อนหน้า มาอยู่ที่ 1.39 สตางค์ต่อหน่วย ส่งผลให้ค่าไฟฟ้ารวมปรับขึ้นมาที่ 3.78 บาท/หน่วย หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.43

ราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ส่งผลต่อราคาค่าไฟฟ้าซึ่งเป็นหนึ่งในต้นทุนที่สำคัญของกระบวนการผลิต และการส่งน้ำไปยังกลุ่มลูกค้าต่าง ๆ รวมถึงสำนักงานของ กปน. ซึ่งมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 13 ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด ส่งผลให้กำไรต่อหน่วยการผลิตน้ำประปาลดลง ในช่วงปี พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2564 มีค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้าโดยรวมอยู่ 1,320.23 1,378.66 1,309.75 1,424.02 และ 1,423.89 ล้านบาทต่อปี เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 2.65 ต่อปี นอกจากนี้ อาจมีต้นทุนค่าไฟฟ้าที่สูงขึ้นจากการนำเทคโนโลยีใหม่ที่ต้องการกำลังไฟฟ้าเพิ่มขึ้น รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 24

ภาพที่ 24 : ค่าใช้จ่ายของไฟฟ้าจากการผลิต



ที่มา: งบการเงิน กปน. (2560 – 2564)

3.2.3 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง-ด้านการแข่งขัน

นำเครื่องมือ Five Forces Model มาใช้วิเคราะห์การแข่งขันในธุรกิจประปา ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์การแข่งขันประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

3.2.3.1 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

ลำดับ	ประเด็น	ระดับคะแนน	เหตุผล
1	อุตสาหกรรมการประปาเป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐาน จึงจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง	1 (ต่ำ)	เงินลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานระบบประปาอาศัยเม็ดเงินที่สูง อันจะเห็นได้จากการลงทุน ประมาณ 3 ล้านบาทต่อระยะทาง 1 กิโลเมตร หากต้องลงทุนระยะทาง 1,000 กิโลเมตร จะต้องเงินลงทุนสูงถึง 3 พันล้านบาท ในขณะที่ เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมที่ไม่ใช่โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ร้านกาแฟ ที่อาจใช้เงินลงทุนไม่ถึง 5 ล้านบาท เป็นต้น
2	อุตสาหกรรมการประปาเป็นอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐาน และมีความเกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ จึงมีกฎหมายที่เอื้อต่อหน่วยงานภาครัฐ เช่น พ.ร.บ. กปน. เป็นต้น	1 (ต่ำ)	ประเทศไทยมีการออกกฎหมายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน นั่นคือ การเข้าถึงน้ำประปาที่มีคุณภาพสามารถใช้เพื่อการอุปโภคและบริโภค ประกอบกับเป็นความมั่นคงของประเทศ จึงมีกฎหมายที่ให้อำนาจหน่วยงานภาครัฐเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบหลัก
3	อุตสาหกรรมการประปาอาศัยความรู้และความเชี่ยวชาญทางวิศวกรรมค่อนข้างมาก และเน้นประสบการณ์และความเชี่ยวชาญค่อนข้างสูง	2 (ปานกลาง)	การประปาเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับหลักทางวิศวกรรมและวิทยาศาสตร์ รวมถึงประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสมละถ่ายทอดได้ยาก เช่น การระบุตำแหน่งต่อแตกและท่อรั่วจากการฟังเสียง เป็นต้น ดังนั้น จึงต้องใช้เวลาในการถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ค่อนข้างนาน
4	ขาดนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมผู้ประกอบการรายใหม่	1 (ต่ำ)	ประเทศไทยมีการออกกฎหมายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน นั่นคือ การเข้าถึงน้ำประปาที่มีคุณภาพสามารถใช้เพื่อการอุปโภคและบริโภค ประกอบกับเป็นความมั่นคงของประเทศ จึงมีกฎหมายที่ให้อำนาจหน่วยงานภาครัฐเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบหลัก
5	การสร้างความน่าเชื่อถือของผู้ประกอบการรายใหม่เป็นประเด็นที่ท้าทาย	2 (ปานกลาง)	ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องสร้างการรับรู้และความตระหนักรู้ถึงเทคโนโลยีและกระบวนการผลิตที่สะอาด ปลอดภัย และน่าเชื่อถือ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการ โดยต้องมีแผนการตลาดในเชิงรุก ประกอบการเนื้อหาและสื่อที่ชัดเจน ตรงประเด็น และเข้าใจง่าย ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างความเชื่อมั่น
คะแนนเฉลี่ย		**1.40**	

เมื่อพิจารณาผลคะแนนเฉลี่ยในด้านนี้ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 1.40 คะแนน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ผลกระทบน้อยดังนั้น ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่จึงส่งผลกระทบน้อยต่อการดำเนินงานของ กปน. และไม่เป็นที่น่ากังวล

3.2.3.2 อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

ลำดับ	ประเด็น	ระดับคะแนน	เหตุผล
1	คู่ค้ามีจำนวนน้อยราย	3 (สูง)	เนื่องจากผู้ประกอบการด้านการจัดหาวัตถุดิบของโครงสร้างพื้นฐานระบบประปามีจำนวนน้อยราย ส่งผลให้มีอำนาจต่อรองสูง โดย กปน. มีตัวเลือกในการจัดซื้อจัดจ้างไม่มากนัก
2	คู่ค้ามีขนาดค่อนข้างใหญ่และมีอำนาจต่อรองสูง	2 (ปานกลาง)	ผู้ประกอบการด้านการจัดหาวัตถุดิบของโครงสร้างพื้นฐานระบบประปาส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ จึงมีอำนาจต่อรองสูงแต่มีการแข่งขันที่สูงเช่นกัน
3	คู่ค้ามีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว	3 (สูง)	ผู้ประกอบการแต่ละรายมีจุดแข็งที่แตกต่างกันและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เช่น มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากล มีบริการครบวงจร และบริการหลังการขายที่เป็นเลิศ เป็นต้น
คะแนนเฉลี่ย		**2.67**	

เมื่อพิจารณาผลคะแนนเฉลี่ยในด้านนี้ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.67 คะแนน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ผลกระทบมาก ดังนั้น อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบจึงส่งผลกระทบมากต่อการดำเนินงานของ กปน. โดย กปน. อาจมีอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้างเพราะอาจไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด หรืออาจต้องเผชิญกับสินค้าหรือบริการที่มีราคาสูง เนื่องจากมีทางเลือกในการตัดสินใจไม่มากนัก

3.2.3.3 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)

ลำดับ	ประเด็น	ระดับคะแนน	เหตุผล
1	อุตสาหกรรมการประปามีหน่วยงานภาครัฐที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักและมีส่วนแบ่งตลาดที่สูง	1 (น้อย)	ประเทศไทยมีการออกกฎหมายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน นั่นคือ การเข้าถึงน้ำประปาที่มีคุณภาพสามารถใช้เพื่อการอุปโภคและบริโภค ประกอบกับเป็นความมั่นคงของประเทศ จึงมีกฎหมายที่ให้อำนาจหน่วยงานภาครัฐเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบหลัก
2	ผู้บริโภคมีทางเลือกน้อยในการเปลี่ยนผู้ให้บริการน้ำประปา	1 (น้อย)	ประเทศไทยมีการออกกฎหมายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน นั่นคือ การเข้าถึงน้ำประปาที่มีคุณภาพสามารถใช้เพื่อการอุปโภคและบริโภค ประกอบกับเป็นความมั่นคงของประเทศ จึงมีกฎหมายที่ให้อำนาจหน่วยงานภาครัฐเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบหลัก
คะแนนเฉลี่ย		**1.00**	

เมื่อพิจารณาผลคะแนนเฉลี่ยในด้านนี้ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 1.00 คะแนน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ผลกระทบน้อย ดังนั้น อำนาจของของลูกค้าจึงส่งผลกระทบน้อยต่อการดำเนินงานของ กปน. และไม่เป็นที่น่ากังวล

3.2.3.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

ลำดับ	ประเด็น	ระดับคะแนน	เหตุผล
1	สินค้าทดแทนมีจำนวนน้อย เช่น น้ำบาดาล น้ำฝน เป็นต้น และมีข้อจำกัดด้านการเข้าถึง	1 (น้อย)	สินค้าทดแทน เช่น น้ำฝน มีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงเนื่องจากต้องพึ่งพาสภาพอากาศของประเทศไทย และผู้ใช้บริการไม่สามารถใช้น้ำฝนได้อย่างต่อเนื่องเหมือนน้ำประปา
2	อัตราส่วนระหว่างราคาและคุณภาพของสินค้าทดแทน เช่น น้ำดื่มบรรจุขวด มีความแตกต่างกันมาก จึงมีภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนน้อย	1 (น้อย)	น้ำประปาราคา 8.50 บาท/ลบ.ม. ในขณะที่น้ำดื่มบรรจุขวด ราคาโดยเฉลี่ย 10 บาท/ลิตร หากคิดเห็นหน่วยที่เท่ากับ คือ ลบ.ม. พบว่ามีราคาสูงถึง 10,000 ลบ.ม. และการใช้น้ำประปาส่วนใหญ่ใช้เพื่อการอุปโภค ดังนั้น การใช้น้ำดื่มบรรจุขวดจึงเกินความจำเป็นสำหรับการใช้เพื่ออุปโภค ส่งผลให้อัตราส่วนระหว่างราคาและคุณภาพของน้ำประปาและน้ำดื่มบรรจุขวดมีความแตกต่างกันมาก ดังนั้น จึงเป็นภัยคุกคามจากสิ้นค้าทดแทนน้อย
3	การเปลี่ยนผู้ให้บริการเป็นไปด้วยความยากลำบาก (High Switching Cost)	1 (น้อย)	เนื่องด้วยผู้ให้บริการด้านน้ำประปามีจำนวนน้อยราย และสัดส่วนผู้ให้บริการส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากมีกฎหมายส่งเสริมและสนับสนุนเพราะเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ดังนั้น ผู้ใช้บริการจึงมีทางเลือกไม่มากนักที่จะเปลี่ยนผู้ให้บริการ
คะแนนเฉลี่ย		**1.00**	

เมื่อพิจารณาผลคะแนนเฉลี่ยในด้านนี้ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 1.00 คะแนน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ผลกระทบน้อย ดังนั้น ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนจึงส่งผลกระทบน้อยต่อการดำเนินงานของ กปน. และไม่เป็นที่น่ากังวล

3.2.3.5 ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitors)

ลำดับ	ประเด็น	ระดับคะแนน	เหตุผล
1	คู่แข่งในอุตสาหกรรมมีจำนวนน้อยราย	1 (น้อย)	เนื่องจากกฎหมายในประเทศไทยส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐ เพราะเหตุผลด้านความมั่นคงและการเข้าถึงสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของประชาชน ทำให้ผู้ประกอบการภาคเอกชนมีข้อเสียเปรียบในการเข้าสู่ตลาดธุรกิจการประปา ดังนั้น ความรุนแรงในอุตสาหกรรมจึงมีน้อย
2	ความกระจุกตัวของอุตสาหกรรมสูง	1 (น้อย)	เนื่องจากกฎหมายในประเทศไทยส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐ เพราะเหตุผลด้านความมั่นคงและการเข้าถึงสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของประชาชน ทำให้ผู้ให้บริการส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่กับหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้น ความรุนแรงของอุตสาหกรรมจึงมีน้อย
3	อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากตลาดค่อนข้างอิ่มตัว	2 (ปานกลาง)	เนื่องด้วยอัตราการเกิดของประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง และกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุ ประกอบกับการย้ายถิ่นฐานจากชนบทสู่เมือง (Urbanization) เริ่มอิ่มตัว ส่งผลให้การเติบโตของอุตสาหกรรมมีไม่มากนัก ดังนั้น ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมจึงอยู่ในระดับ

ลำดับ	ประเด็น	ระดับคะแนน	เหตุผล
			ปานกลางผู้ประกอบการรายใหม่อาจพิจารณาอุตสาหกรรมอื่นที่มีแนวโน้มการเติบโตที่มากกว่า
4	ความแตกต่างของคุณภาพมีน้อย เพราะน้ำถือเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity)	1 (น้อย)	เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์ของการใช้น้ำประปา พบว่าส่วนใหญ่ผู้บริโภคใช้น้ำประปาเพื่อการอุปโภค เช่น ชำระล้างร่างกาย ซักผ้า และล้างรถ เป็นต้น รวมถึงน้ำประปาเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ ดังนั้น แม้ว่าจะมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดที่ให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพสูงกว่า แต่ผู้บริโภคอาจไม่สนใจเนื่องจากน้ำประปาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีคุณภาพที่ดีมากพอแล้ว ความน่าสนใจของตลาดจึงมีน้อย ผู้ประกอบการรายใหม่อาจพิจารณาอุตสาหกรรมอื่นที่น่าสนใจมากกว่า
5	โอกาสในการเปลี่ยนผู้ให้บริการมีน้อย (High Switching Cost)	1 (น้อย)	จากสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่มีผู้ให้บริการจำนวนน้อยราย โดยผู้ให้บริการส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานภาครัฐ และนโยบายภาครัฐไม่ได้มีการส่งเสริมการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการภาคเอกชน ดังนั้น หากมีผู้ประกอบการรายใหม่จากภาคเอกชน ย่อมทำให้มีต้นทุนการเข้าสู่ตลาดที่สูง ซึ่งจะสะท้อนออกมาในมิติด้านราคาที่สูงกว่า ดังนั้น ผู้ใช้บริการอาจไม่สนใจเนื่องจากคุณภาพของน้ำประปามีความใกล้เคียงกันแต่มีราคาที่สูงกว่า ส่งผลให้โอกาสในการเปลี่ยนผู้ให้บริการจึงมีน้อย
คะแนนเฉลี่ย		**1.20**	

เมื่อพิจารณาผลคะแนนเฉลี่ยในด้านนี้ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 1.20 คะแนน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ผลกระทบน้อย ดังนั้น ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรมจึงส่งผลกระทบน้อยต่อการดำเนินงานของ กปน. และไม่เป็นที่น่ากังวล สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย Five Forces Model มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 4 : ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย Five Forces Model

หมวด	ระดับคะแนนความน่าสนใจ	
	คะแนนเฉลี่ย	คำอธิบาย
1. ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)	1.40	ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่อยู่ในระดับต่ำ
2. อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)	2.67	อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบอยู่ในระดับสูง
3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)	1.00	อำนาจต่อรองของลูกค้าอยู่ในระดับต่ำ

หมวด	ระดับคะแนนความน่าสนใจ	
	คะแนนเฉลี่ย	คำอธิบาย
4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)	1.00	ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำ
5. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitors)	1.20	ความรุนแรงของการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ
ค่าระดับคะแนนเฉลี่ย	**1.45**	**ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมการประปา อยู่ในระดับสูง**

สำหรับการแปลผลโดยภาพรวม หากค่าระดับคะแนนเฉลี่ยจากทั้ง 5 ปัจจัย อยู่ระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายความว่า อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจสูง หากค่าระดับคะแนนเฉลี่ยจากทั้ง 5 ปัจจัย อยู่ระหว่าง 1.51 - 2.50 หมายความว่า อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจปานกลาง และหากค่าระดับคะแนนเฉลี่ยจากทั้ง 5 ปัจจัยมากกว่า 2.50 หมายความว่า อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจน้อย

ดังนั้น เมื่อพิจารณาผลจากการวิเคราะห์ระดับความน่าสนใจของอุตสาหกรรมการประปา พบว่า มีความน่าสนใจสูง เนื่องจากมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 1.45 จากคะแนนรวม 3.00 คะแนน โดยแรงผลักดันที่สร้างความดึงดูดมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ 1. อำนาจต่อรองของลูกค้า 2. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน และ 3. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม เนื่องจากน้ำประปาเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานและประชาชนควรเข้าถึงน้ำประปาที่มีคุณภาพ เพียงพอ และทั่วถึง ตลอดจนมีกฎหมายที่ส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักเพื่อความมั่นคงของประเทศ นอกจากนี้ การหาสินค้าทดแทนน้ำประปาเป็นประเด็นที่ท้าทาย เนื่องจากมีต้นทุนที่สูงและไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาแรงผลักดันในด้านอื่น ๆ พบว่า มีอุปสรรคที่ลดความน่าสนใจของอุตสาหกรรม คือ อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงถึง 2.67 คะแนน ทั้งนี้ ภาพรวมความน่าสนใจของอุตสาหกรรมการประปาโดยเฉลี่ยยังคงอยู่ในระดับสูง

3.2.4 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง-ด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์

3.2.4.1 ด้านตลาด

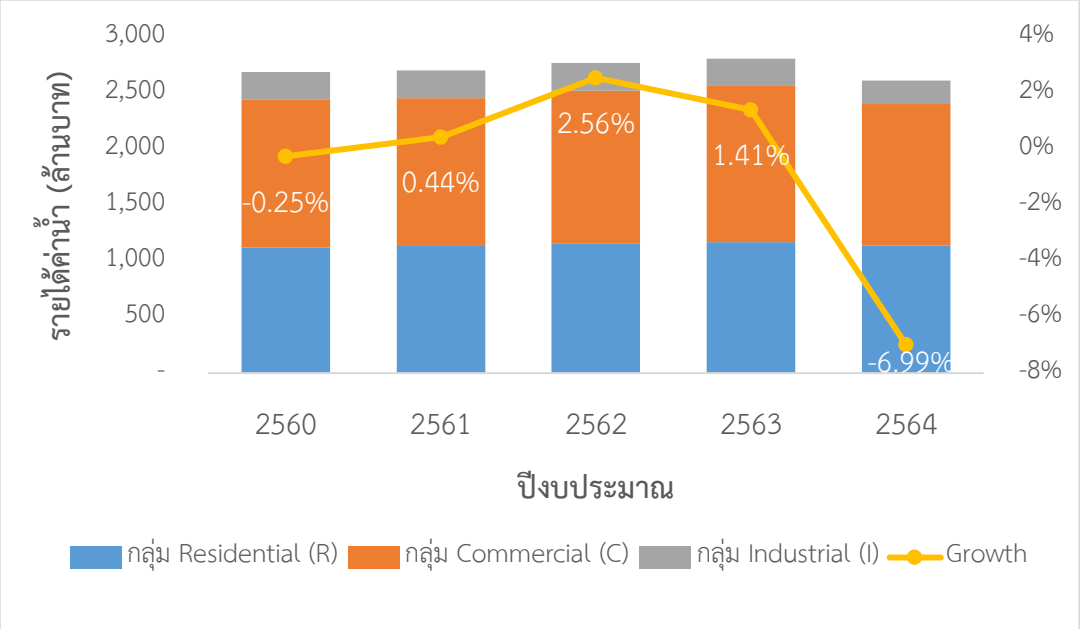
เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านตลาด พบว่า สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1. ธุรกิจหลัก และ 2. ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

<u>ธุรกิจหลัก</u>

กปน. มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งสิ้น 3,195 ตารางกิโลเมตร ซึ่งปัจจุบันให้บริการ 2,487.43 ตร.กม. คิดเป็นร้อยละ 77.85 ของพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด โดยพื้นที่รับผิดชอบมีพื้นที่เกษตรกรรมอยู่ 707.04 ตร.กม. คิดเป็นร้อยละ 22.15 กปน. มีสำนักงานประปาสาขาทั้งหมด 18 แห่งที่พร้อมให้บริการ เมื่อพิจารณารายได้ค่าน้ำ

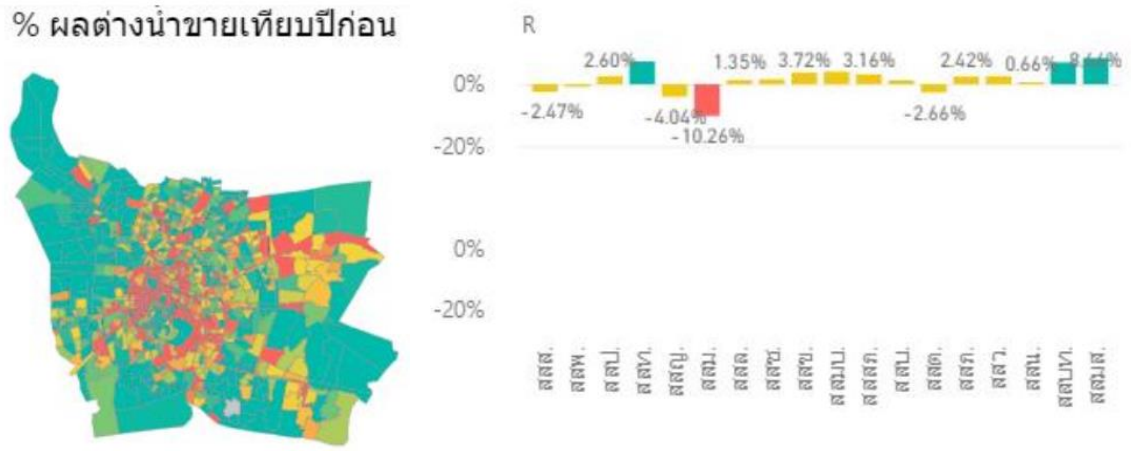
จำแนกตามกลุ่มลูกค้าในช่วงปีงบประมาณ 2560-2564 กปน. พบว่า กลุ่มลูกค้า Commercial เป็นกลุ่มที่มีอัตราส่วนของรายได้ทั้งหมดมากที่สุด รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 : รายได้ค่าน้ำจำแนกตามกลุ่มลูกค้า ปีงบประมาณ 2560-2564

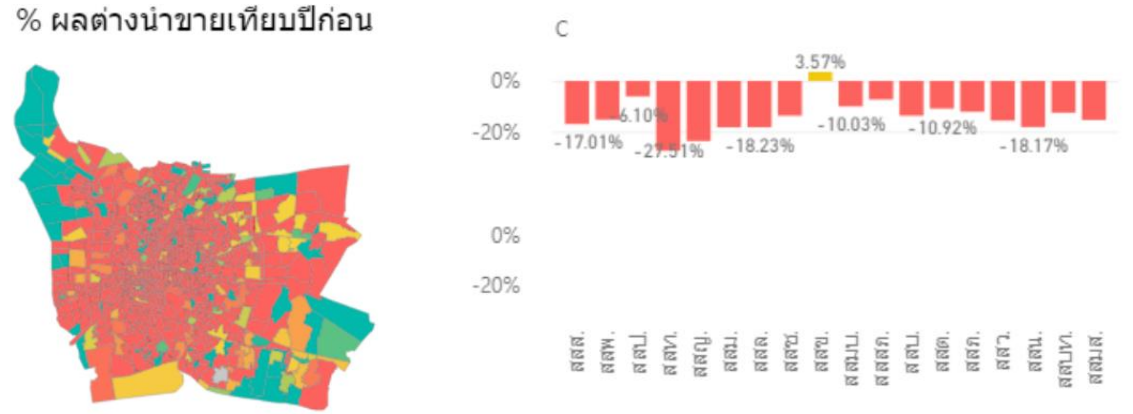


ในปี 2564 เป็นช่วงปีงบประมาณที่มีการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบในหลายภาคส่วนของเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะการลงทุนภาคเอกชนและการส่งออกของประเทศไทย ทำให้เกิดการชะลอตัวของเศรษฐกิจและปริมาณการใช้น้ำของกลุ่มลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้า Commercial และ Industrial ที่เมื่อมีการ Lock Down และการลดจำนวนลงของนักท่องเที่ยวที่เข้ามายังประเทศไทยทำให้กลุ่มลูกค้าของ กปน. ดังกล่าวมีความจำเป็นที่จะต้องปิดกิจการชั่วคราวและมีการทำกิจกรรมทางธุรกิจลดน้อยลง ส่งผลให้รายได้ค่าน้ำของ กปน. มีการลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวต่อปริมาณน้ำขายในแต่ละสาขาของแต่ละกลุ่มลูกค้ามีรายละเอียดดังแสดงในภาพ

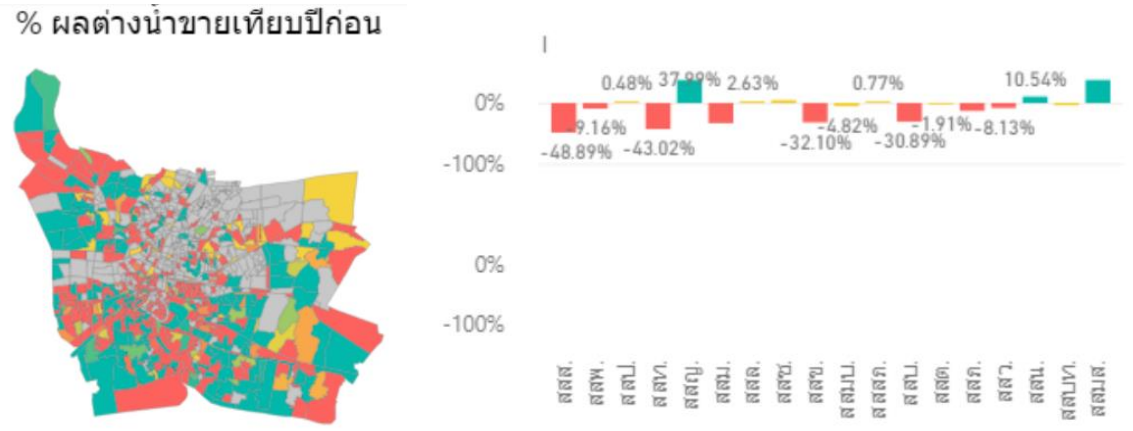
กลุ่ม Residential



กลุ่ม Commercial



กลุ่ม Industrial

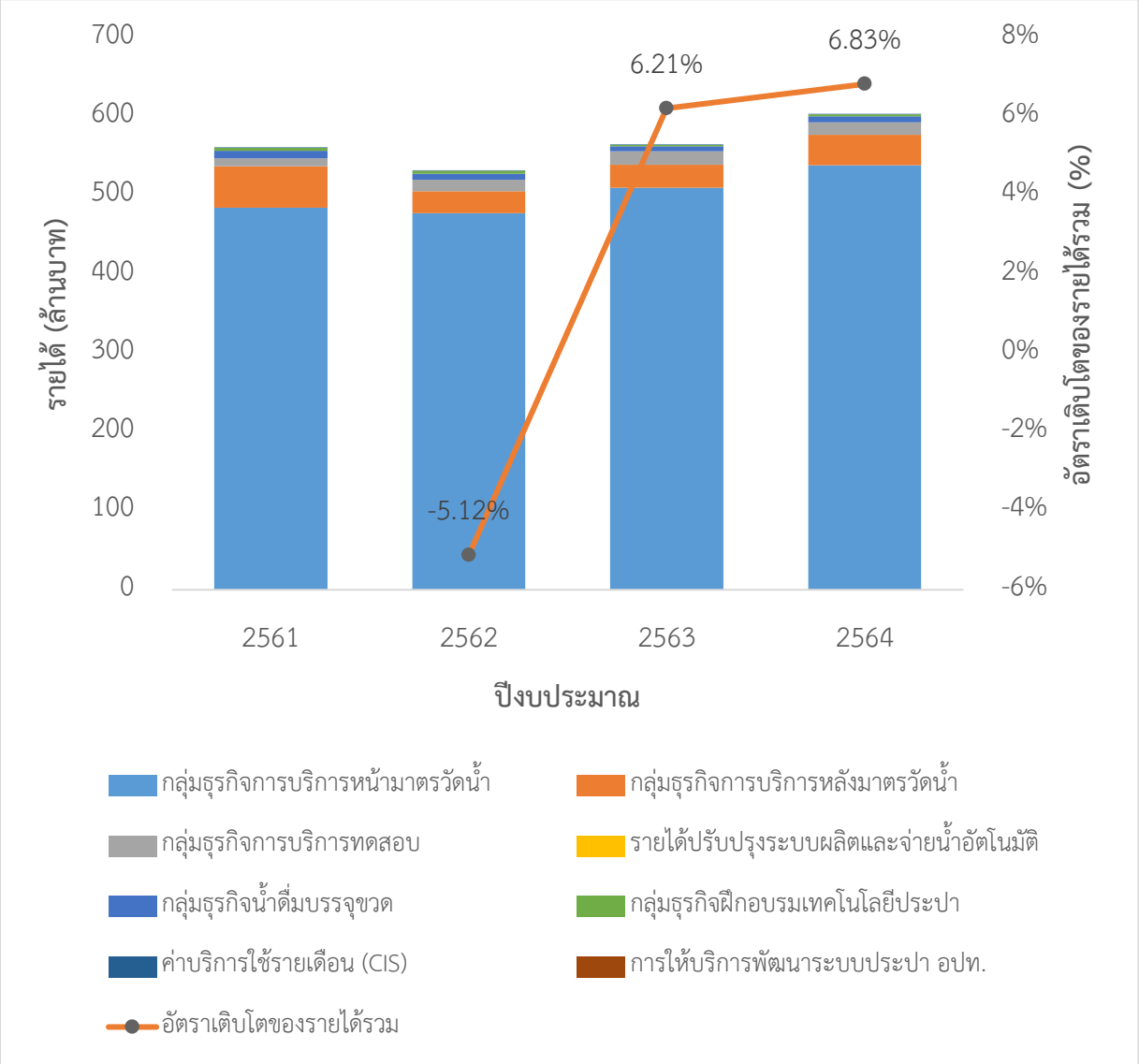


ที่มา: Power BI ของการประปานครหลวง

ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง

ในปัจจุบัน กปน. มีการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องอยู่ทั้งหมด 7 ประเภทธุรกิจที่ให้การบริการที่เกี่ยวข้องกับการประปาในพื้นที่ที่ กปน. รับผิดชอบ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 10 เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ ตามแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ฉบับที่ 5 (พ.ศ 2563-2565) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 3.38 ของรายได้รวมของ กปน. จากการเฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปี โดยมีรายละเอียดรายได้และอัตราการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องในช่วงปีงบประมาณ 2561 – 2564 รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 25

ภาพที่ 25 : รายได้ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ปีงบประมาณ 2561-2564



ที่มา: ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด (ทบทวนปี 2565)

จากข้อมูลข้างต้น เห็นได้ว่าในภาพรวมธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องยังมีแนวโน้มของรายได้รวมที่สูงขึ้นในปีงบประมาณ 2563 – 2564 ชี้ให้เห็นถึงศักยภาพในการการเพิ่มรายได้รวมของ กปน. ผ่านการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ในส่วนของรายกลุ่มธุรกิจจะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจการบริการหน้ามาตรวัดน้ำเป็นธุรกิจที่

เกี่ยวเนื่องที่มีสัดส่วนรายได้มากที่สุด (88.87%) โดยมีกลุ่มธุรกิจการบริการหลังมาตรวัดน้ำ (6.57%) และกลุ่มธุรกิจการบริการทดสอบ (5.23%) มีสัดส่วนรายได้รองลงมา โดยกลุ่มธุรกิจดังกล่าวเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีศักยภาพที่จะเติบโตต่อได้ในอนาคตโดยดูจากอัตราเติบโตเฉลี่ย 2 ปีย้อนหลัง รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 : สัดส่วนรายได้และอัตราเติบโตรายกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง

กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	สัดส่วนรายได้ เฉลี่ย 4 ปีย้อนหลัง (2561 – 2564)	อัตราเติบโต เฉลี่ย 2 ปีย้อนหลัง (2563-2564)
กลุ่มธุรกิจการบริการหน้ามาตรวัดน้ำ	88.87%	19.6%
กลุ่มธุรกิจการบริการหลังมาตรวัดน้ำ	6.57%	18.19%
กลุ่มธุรกิจการบริการทดสอบ	2.55%	5.23%
กลุ่มธุรกิจน้ำดื่มบรรจุขวด	1.39%	-0.39%
กลุ่มธุรกิจฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา	0.54%	-5.91%
ค่าบริการใช้รายเดือน)CIS)	0.08%	63.87%
รายได้ปรับปรุงระบบผลิตและจ่ายน้ำอัตโนมัติ	0.00%	0.00%

ที่มา: ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด (ทบทวนปี 2565)

สำหรับกลุ่มธุรกิจการบริการหน้ามาตรวัดน้ำ กปน. มีข้อได้เปรียบในด้านการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเนื่องจากในส่วนของงานออกแบบและวางท่อหน้ามาตร กปน. เป็นผู้ให้บริการรายเดียวในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการส่งผลให้ กปน. มีศักยภาพสูงในการเติบโตในอนาคต แต่ในด้านการออกแบบและผลิตระบบน้ำประปาจะมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงเนื่องจากในตลาดมีผู้ประกอบธุรกิจจำนวนมากที่มีการให้บริการที่ใกล้เคียงกัน เช่น บริษัท วงษ์สยามก่อสร้าง จำกัด บริษัท โปรเซส เอ็นจิเนียริ่ง เซอวิส จำกัด และ บริษัท สหธนชล จำกัด เป็นต้น

สำหรับกลุ่มธุรกิจการบริการหลังมาตรวัดน้ำนั้นจะมีการแข่งขันในตลาดทั่วไปค่อนข้างสูงเช่นกัน เนื่องจากการทำธุรกิจไม่จำเป็นต้องมีเงินลงทุนในการเริ่มต้นสูง และความต้องการของลูกค้าทั่วไปมีความคล้ายคลึงกัน เช่น การซ่อมท่อ และล้างถังพักน้ำ เป็นต้น ส่งผลให้การเข้าตลาดของผู้เข้าแข่งขันรายใหม่มีความเป็นไปได้สูงและมีการแข่งขันในด้านราคาที่สูงตามไปด้วย เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานในกลุ่มธุรกิจนี้ของ กปน. ในอนาคต แต่เนื่องจากการให้บริการหลังมาตรวัดน้ำเป็นการให้บริการในพื้นที่ส่วนบุคคล กลุ่มลูกค้าทั่วไปจึงมีความต้องการในด้านความปลอดภัยและความไว้วางใจ ซึ่ง กปน. จะมีข้อได้เปรียบจากภาพลักษณ์ขององค์กรที่เป็นที่น่าเชื่อถือและพึ่งพาได้

ในส่วนของตลาดธุรกิจการบริการทดสอบ กปน. มีข้อได้เปรียบในการพัฒนากลุ่มธุรกิจดังกล่าว เนื่องจากการดำเนินงานต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่ผ่านกฎหมายจากสำนักงานกลางชั่งตวงวัดทั้งในด้านอุปกรณ์และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ทำให้ผู้ให้บริการในตลาดที่มีความพร้อมไม่มากนัก กปน. จึงมีศักยภาพสูงในการต่อยอดกลุ่มธุรกิจนี้ในอนาคตโดยพิจารณาการให้บริการการทดสอบทั้งเฉพาะด้านและแบบครบวงจรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3.2.4.2 ด้านผลิตภัณฑ์

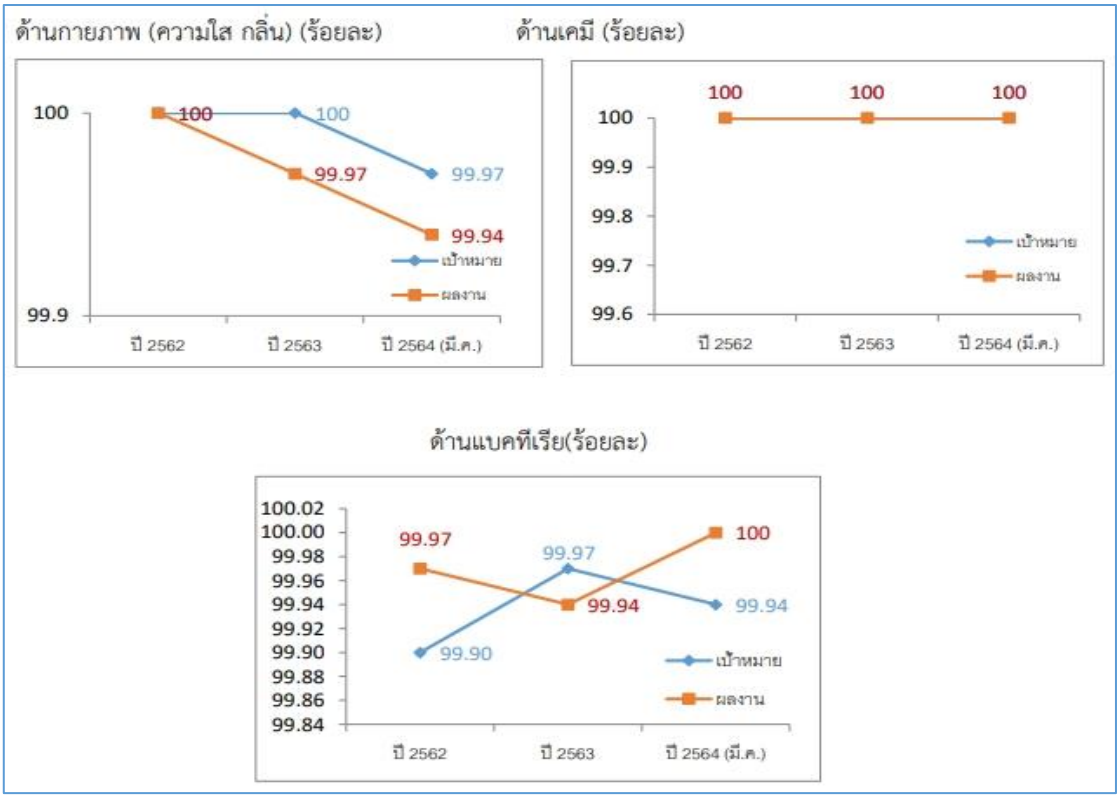
เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1. ธุรกิจหลัก และ 2. ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

<u>ธุรกิจหลัก</u>

ผลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์ของธุรกิจหลักจะดูจาก 2 มิติด้วย คือ 1. ด้านคุณภาพน้ำประปา และ 2. ด้านแรงดันน้ำ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 5 และประเด็นตามความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มลูกค้า (“น้ำประปาใส สะอาด ไม่มีกลิ่น” “น้ำประปาไหลต่อเนื่อง” และ “น้ำประปาไหลแรง”) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

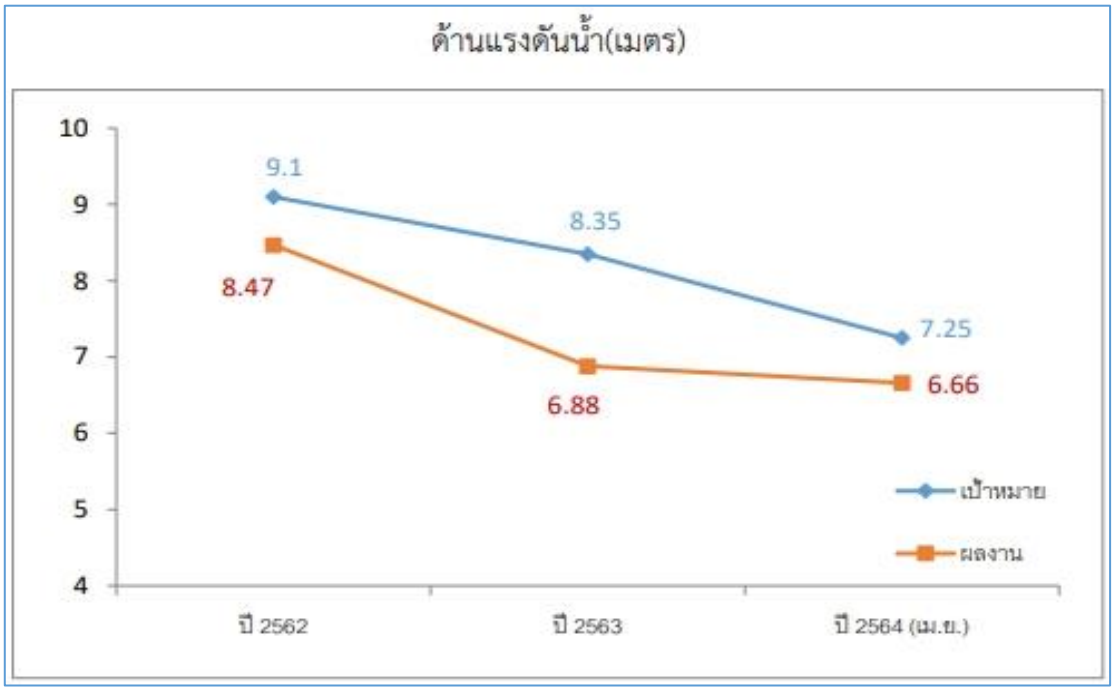
มิติที่ 1 ด้านคุณภาพน้ำประปา

จากผลการดำเนินงานด้านคุณภาพน้ำประปาตั้งแต่ปี 2562 จนถึง ปี2564 (เม.ย.) จากก๊อกน้ำของลูกค้า ในประเด็นต่าง ๆ ทั้งด้านกายภาพ (ความใส กลิ่น) ด้านเคมี (เหล็ก คลอไรด์) และด้านแบคทีเรีย (E.Coli) เป็นร้อยละของตัวอย่างน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานน้ำดื่มขององค์การอนามัยโลก (WHO) เห็นได้ว่าส่วนใหญ่ กปน. สามารถผลิตน้ำประปาที่มีคุณภาพได้ตามเป้าหมายในด้านเคมีและด้านแบคทีเรีย ในส่วนของด้านกายภาพยังมีร้อยละที่ต่ำกว่าเป้าหมายและมีแนวโน้มที่ลดลงเล็กน้อย รายละเอียดดังนี้



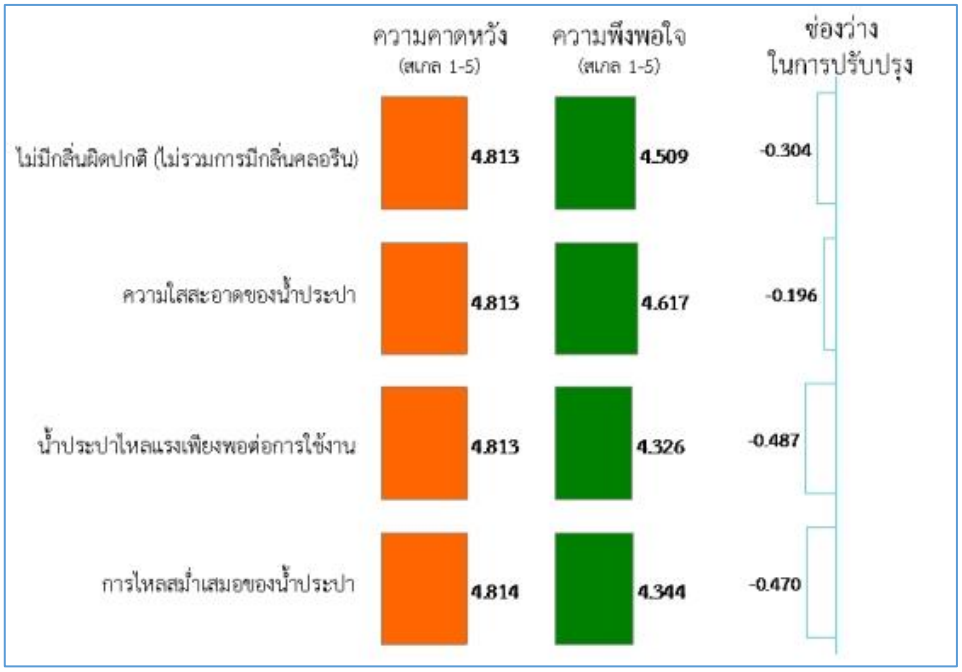
มิติที่ 2 ด้านแรงดันน้ำ

จากผลการดำเนินงานด้านแรงดันน้ำตั้งแต่ปี 2562 จนถึงปี2564 (เม.ย.) เห็นได้ว่า กปน. ยังประสบปัญหาในการบรรลุเป้าหมายในด้านแรงดันน้ำ แม้ในปี 2564 ผลการดำเนินงานจะเข้าใกล้เป้าหมายมากขึ้น แต่ก็มีการตั้งค่าเป้าหมายที่ลดลงเช่นเดียวกัน รายละเอียดดังนี้



เมื่อพิจารณาผลการประเมินความพึงพอใจด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์น้ำประปาและความคาดหวังของลูกค้าจากรายงานการสำรวจของผู้ใช้บริการของการประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2564 เห็นได้ว่ายังมีช่องว่างในการปรับปรุงในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์น้ำประปา โดยเฉพาะในเรื่องของ “น้ำประปาไหลแรงเพียงพอต่อการใช้งาน” และ “การไหลอย่างสม่ำเสมอของน้ำประปา” ยังเป็นประเด็นที่ท้าทายสำหรับ กปน. ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลสำรวจความพึงพอใจในปี 2560-2564 เห็นได้ว่า 2 หัวข้อนี้ยังมีคะแนนความพึงพอใจที่น้อยกว่าหัวข้ออื่น ๆ และในปี 2564 ยังมีคะแนนที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อน รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 26 และตารางที่ 7

ภาพที่ 26 : ความคาดหวังและความพึงพอใจต่อประเด็นคุณภาพและแรงดันน้ำประปา



ที่มา: รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของการประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2564

ตารางที่ 7 : ความพึงพอใจในคุณภาพผลิตภัณฑ์น้ำประปา ปีงบประมาณ 2560-2564

Quality - คุณภาพผลิตภัณฑ์ น้ำประปา	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
การไม่มีกลิ่นผิดปกติของน้ำประปา	4.287	4.328	4.426	4.469	4.509
ความใสสะอาดของน้ำประปา	4.302	4.381	4.421	4.477	4.617
น้ำประปาไหลแรงเพียงพอต่อการใช้งาน	4.243	4.122	4.324	4.392	4.326
การไหลสม่ำเสมอของน้ำประปา	4.285	4.159	4.346	4.383	4.344

ที่มา: รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของการประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2560-2564

<u>ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง</u>

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง โดยพิจารณาจากแบบสำรวจความพึงพอใจ พบว่า มีการแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. กลุ่มลูกค้าองค์กร และ 2. กลุ่มลูกค้าประชาชนทั่วไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มลูกค้าองค์กร

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง กปน. ของกลุ่มลูกค้าองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจโดยรวมของการให้บริการของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องอยู่ที่ 4.15 คะแนน จาก 5 คะแนน โดยความพึงพอใจด้านราคาของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องได้คะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดที่ 4.23 คะแนน และต่ำสุดคือคะแนน

เฉลี่ยความพึงพอใจโดยรวมของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องด้านประชาสัมพันธ์ที่ 3.82 คะแนน ซึ่งเป็นประเด็นที่ท้าทายสำหรับ กปน. ในการตอบสนองต่อแผนการดำเนินงานด้านลูกค้า ของผลิตภัณฑ์และการบริการของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องในอนาคต รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 : ความพึงพอใจของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกลุ่มลูกค้าองค์กร

กลุ่มลูกค้าองค์กร	ความพึงพอใจโดยรวม	ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการให้บริการ	ประชาสัมพันธ์	พนักงาน	กระบวนการให้บริการ	สภาพแวดล้อม
ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	**4.15**	**4.15**	**4.23**	**4.12**	**3.82**	**4.17**	**4.07**	**4.14**
กลุ่มธุรกิจบริการหน้ามาตรวัดน้ำ	3.98	4.25	4.12	3.99	3.89	4.01	3.97	4.02
กลุ่มธุรกิจบริการหลังมาตรวัดน้ำ	4.11	3.96	4.14	4.03	3.94	4.16	4.00	4.11
กลุ่มธุรกิจการทดสอบ	4.09	4.02	4.23	4.04	3.83	4.13	3.95	4.08
กลุ่มธุรกิจฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา	4.52	4.13	4.33	4.11	3.95	4.43	4.47	4.47
กลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวด	3.92	3.93	4.39	4.25	3.67	4.18	3.99	4.11

ที่มา : รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริหารธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องของการประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2563

นอกจากนี้ กลุ่มธุรกิจที่มีระดับความพึงพอใจในกลุ่มลูกค้าองค์กรโดยรวมสูงสุด คือ กลุ่มธุรกิจฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา (4.52 คะแนน) และคะแนนความพึงพอใจโดยรวมต่ำที่สุดของกลุ่มลูกค้าองค์กร คือ กลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวด โดยปัจจัยหลักที่ต่ำที่สุดในความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวด คือ การประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ จากการสำรวจพบว่าลูกค้ากลุ่มองค์กรในกลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวดให้ความสำคัญกับรูปแบบการนำเสนอผ่านช่องทางเว็บไซต์ที่มีความทันสมัย ดังนั้น จึงเกิดเป็นประเด็นช่องว่างของการประชาสัมพันธ์ที่ กปน. ต้องตอบสนองต่อค่าเฉลี่ยความพึงพอใจและความต้องการของกลุ่มลูกค้าองค์รของกลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวดเพื่อพัฒนาและยกระดับการบริการต่อไป

เมื่อพิจารณาคะแนนความพึงพอใจโดยรวมควบคู่กับความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าพบช่องว่างในการพัฒนาเพื่อตอบสนองคะแนนความพึงพอใจรวมให้ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าองค์กรของกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง กปน. โดยอ้างอิงจากการสำรวจในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริหารธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องของการประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2563 ถึง 4 กลุ่มธุรกิจ ดังนี้

- กลุ่มธุรกิจบริการหน้ามาตรวัดน้ำ พัฒนาปรับปรุงโดยเน้นในปัจจัยกระบวนการให้บริการเรื่องการลดความยุ่งยากความซับซ้อนในการให้บริการ
- กลุ่มธุรกิจบริการหลังมาตรวัดน้ำ พัฒนาปรับปรุงโดยเน้นในปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์เรื่องการรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ
- กลุ่มธุรกิจการทดสอบ พัฒนาปรับปรุงโดยเน้นในปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์เรื่องการบริการเพิ่มเติมภายหลังการขาย
- กลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวด พัฒนาปรับปรุงโดยเน้นในปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์เรื่องการรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการวิเคราะห์ช่องว่างและข้อเสนอแนะในการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มที่ 2 กลุ่มลูกค้าประชาชนทั่วไป

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องของกลุ่มลูกค้าประชาชนทั่วไป (กลุ่มลูกค้าบริโภค) พบว่า คะแนนความพึงพอใจสูงสุดในกลุ่มลูกค้าบริโภค คือ กลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวด 4.45 คะแนน โดยปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์มีคะแนนความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งสอดคล้องต่อผลสำรวจปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการอย่างคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มาอันดับหนึ่งในกลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวดสำหรับกลุ่มลูกค้าบริโภค นอกจากนี้ ยังพบช่องว่างในการพัฒนาความพึงพอใจโดยรวมในกลุ่มธุรกิจบริการหลังมาตรวัดน้ำของกลุ่มกลุ่มลูกค้าประชาชนทั่วไป (กลุ่มลูกค้าบริโภค) โดยพิจารณาควบคู่กับความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าโดยอ้างอิงจากการสำรวจในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริหารธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องของการประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2563 ซึ่งจะเน้นการพัฒนาปรับปรุงในปัจจัยกระบวนการให้บริการเรื่องการลดความยุ่งยากและความซับซ้อนในการใช้บริการจาก กปน. เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มประชาชนทั่วไป (กลุ่มลูกค้าบริโภค) อย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดดังแสดงในตารางข้างล่างนี้

ความพึงพอใจของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกลุ่มลูกค้าประชาชนทั่วไป

กลุ่มลูกค้าประชาชนทั่วไป	**ความพึงพอใจโดยรวม**	ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการให้บริการ	ประชาสัมพันธ์	พนักงาน	กระบวนการให้บริการ	สภาพแวดล้อม
ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	4.15	4.15	4.23	4.12	3.82	4.17	4.07	4.14
กลุ่มธุรกิจบริการหลังมาตรวัดน้ำ	4.01	4.20	4.06	4.06	3.62	4.09	4.06	4.03

กลุ่มลูกค้าประชาชนทั่วไป	**ความพึงพอใจโดยรวม**	ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการให้บริการ	ประชาสัมพันธ์	พนักงาน	กระบวนการให้บริการ	สภาพแวดล้อม
กลุ่มธุรกิจน้ำบรรจุขวด	4.45	4.55	4.34	4.39	3.94			

ที่มา : รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริหารธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องของการประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2563

3.3 ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3.1 กลุ่มลูกค้า (ผลการสำรวจ ณ ปี 2565)

3.3.1.1 ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจการติดตั้งมิเตอร์ประปาใหม่

ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจเพื่อติดตั้งมิเตอร์ประปาใหม่ ด้านการให้บริการค้นหาและศึกษาข้อมูลเพื่อเตรียมการขอติดตั้งมิเตอร์ประปาใหม่ การให้บริการขอติดตั้งมิเตอร์ประปาใหม่ และการประสานงานการติดตั้งมิเตอร์ประปาใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

การให้บริการของ กปน.	ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจ
1. การให้บริการค้นหาและศึกษาข้อมูลเพื่อเตรียมการขอติดตั้งมิเตอร์ประปาใหม่	1. ใช้อุปกรณ์ Interactive Display เช่น Digital Media เป็นช่องทางการให้ข้อมูล ณ จุดบริการ เพื่อแสดงขั้นตอนการขอรับการติดตั้งมิเตอร์ประปาใหม่ ฯลฯ 2. ในสื่อดิจิทัล เช่น เว็บไซต์ Facebook และ MWA onMobile ควรแสดงเป็นภาพอินโฟกราฟฟิก เพื่อสื่อสารขั้นตอนให้เป็นที่เข้าใจง่าย 3. ทำกิจกรรม SEO ในช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้การค้นหาข้อมูลในเว็บไซต์ที่เข้าถึงข้อมูลได้อย่างละเอียด ใช้งานง่าย ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน 4. เพิ่มสื่อเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง ZOOM เพื่อให้สามารถอธิบายและมีการสนทนาแบบเห็นหน้าได้
2. การให้บริการขอติดตั้งมิเตอร์ประปาใหม่	1. ลดการรอคอยของลูกค้าจากจำนวนเจ้าหน้าที่จำกัด ณ จุดบริการสาขา โดยการนำ Tablet มาให้ลูกค้าได้กรอกข้อมูลลงในโปรแกรมด้วยตนเองได้ทันที หรือการมีเจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์คอยอำนวยความสะดวกชี้แนะในการใช้งานอุปกรณ์ Tablet 2. ลดเวลา ลดจำนวนงานเอกสาร และความยุ่งยากจากการขอติดตั้ง เพื่อให้สามารถประเมินราคาได้รวดเร็ว ผ่านการพัฒนาโปรแกรมการประเมินราคางานด้วยตนเองได้ 3. นำเสนอความแปลกใหม่ให้ฉีกจากเดิมในการขอติดตั้งมิเตอร์ประปาใหม่ เช่นการปรับแต่งรูปแบบพื้นที่การติดตั้งมิเตอร์ได้ การเลือกสีของอุปกรณ์มิเตอร์ให้ถูกกับรสนิยมผู้ใช้งาน 4. “ของง่าย จ่ายเรื่องเร็ว” เป็นการให้งานสนับสนุนมี KPI ร่วมในการสนองความต้องการในการส่งมอบลูกค้า
3. การประสานงานการติดตั้งมิเตอร์ประปาใหม่	1. มีระบบส่งติดตาม ความคืบหน้าของการติดตั้ง ตั้งแต่การรับการจองคิว จนแล้วเสร็จ (คล้ายกระบวนการของไลน์แมนในการแสดงผลความคืบหน้าตั้งแต่รับOrder การสั่งอาหารจนถึงการส่งอาหาร) ที่สามารถ tracking ได้บนApplication ชันหรือลิงค์ที่เจ้าหน้าที่ส่งให้ผู้รับการติดตั้ง ระยะเวลาติดตั้งจนถึงติดตั้งแล้วเสร็จ อยู่ภายในกรอบระยะเวลาที่ประเมิน มีความแม่นยำ ตรงต่อเวลาที่นัดหมาย และหลังเสร็จสิ้นผู้รับบริการหรือลูกค้าสามารถประเมินความพึงพอใจได้ กระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุง 2. ระบบแจ้งเตือนหมายกำหนดการต่าง ๆ ทางอีเมล

3.3.1.2 ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจการให้บริการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของผู้ใช้น้ำ

ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจการให้บริการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของผู้ใช้น้ำ มีรายละเอียดดังนี้

การให้บริการของ กปน.	ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจ
การให้บริการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของผู้ใช้น้ำ	1. ใช้ระบบหุ่นยนต์ให้บริการร่วมกับการใช้เจ้าหน้าที่ เพื่อให้การบริการที่ทำให้ลูกค้ามีความง่าย ไม่ยุ่งยาก ไม่เสียเวลา 2. แปลงการเก็บข้อมูลจากระบบเอกสาร ให้มาอยู่บนไฟล์อิเล็กทรอนิกส์หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ 3. ลดการใช้เอกสารประกอบคำขอที่ไม่จำเป็นลง เพื่อความสะดวก ง่าย ผ่านการทำกิจกรรมออกแบบการ Lean Process

3.3.1.3 ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจการให้บริการแจ้งซ่อมประปารั่ว

ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจการให้บริการแจ้งซ่อมประปารั่ว มีรายละเอียดดังนี้

การให้บริการของ กปน.	ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจ
การให้บริการแจ้งซ่อมประปารั่ว	1. ใช้ระบบ Voice ในการสั่งการใช้บริการ แทนการมีเจ้าหน้าที่สื่อสารรับเรื่อง 2. จัดตั้งศูนย์อบรมเจ้าหน้าที่รับแจ้งเรื่องซ่อม ให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเดียวกัน 3. เพิ่มช่องทางออนไลน์ ในการกรอกเอกสารแจ้งเรื่อง 4. มีการควบคุมค่ากลางการใช้น้ำของผู้ใช้น้ำ ในแต่ละเดือน และมีระบบแจ้งเตือนอัตโนมัติไปยัง MWA onMobile เพื่อให้รู้ระดับการใช้น้ำที่ไม่ปกติ ที่อาจเกี่ยวกับการรั่วของท่อ

3.3.1.4 ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจการให้บริการชำระค่าน้ำประปา

ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจการให้บริการชำระค่าน้ำประปา มีรายละเอียดดังนี้

การให้บริการของ กปน.	ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจ
การให้บริการชำระค่าน้ำประปา	1. มีช่องบริการรับชำระเป็นหลักและช่องที่สามารถปรับเพิ่มให้บริการกรณีที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการจำนวนมากได้ (มีความยืดหยุ่น) 2. มีช่องชำระเงินด่วน / เครื่องชำระเงินอัตโนมัติ ให้การชำระเงินที่สาขาเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับตัวลูกค้าสามารถทำรายการผ่านตู้โดยมีพนักงานคอยช่วยเหลือเมื่อติดขัด 3. เพิ่มการประชาสัมพันธ์การชำระค่าน้ำกรณีชำระเกินกำหนดเวลา ลูกค้าสามารถชำระผ่าน MWA onMobile ได้ 4. เพิ่มเครือข่ายธนาคารให้มีหลายสถาบันการเงินที่สามารถจ่ายผ่านได้ โดยไม่มีค่าธรรมเนียม 5. มีระบบแต้มสะสมสมาชิก (แบบ Shopee) ที่สามารถนำมาเป็นส่วนลดการซื้อสินค้าบริการของพันธมิตรธุรกิจได้ 6. เพิ่มบริการบัตรเครดิตสาธารณูปโภคพ่วงกับการชำระไฟฟ้า หรือบัตรเติมเงินสดสำหรับหักค่าประปาได้อัตโนมัติ

3.3.1.5 ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจการให้บริการของสำนักงานประปาสาขา

ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจการให้บริการของสำนักงานประปาสาขา มีรายละเอียดดังนี้

การให้บริการของ กปน.	ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจ
การให้บริการของสำนักงานประปาสาขา	1. เพิ่มความใส่ใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ มีบริการที่รวดเร็ว ไม่ให้ลูกค้ารอนาน โดยการแจกระบบ Ticket เพื่อให้เจ้าหน้าที่มี KPI ที่ต้องบรรลุจำนวนเปอร์เซ็นต์ลูกค้าที่ต้องให้บริการได้ในแต่ละวัน เทียบกับจำนวนผู้ใช้บริการสาขาทั้งหมดในแต่ละวัน 2. จัดโมเดลของสาขาให้มีเชื่อมโยงกับผู้ให้บริการรับ-ส่งพัสดุภัณฑ์ 3. ติดตั้งตู้ Kiosk บริการจำหน่ายเครื่องดื่มต่างประเทศ และไม่สามารถหาได้จากร้านสะดวกซื้อทั่วไปได้ 4. จัดแยกโซนลูกค้า SME ออกจากเคาน์เตอร์ลูกค้าทั่วไป เพื่อให้ความสำคัญต่อการประหยัดเวลาของผู้ประกอบการ 5. เพิ่มบริการ VR Store เพื่อให้ผู้มาใช้บริการสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ในร่าง AVARTAR และการทำธุรกรรม การแจ้งเรื่อง ในโลกเสมือนได้

3.3.1.6 ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจการให้บริการของศูนย์บริการที่ตั้งในห้างสรรพสินค้า

ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจการให้บริการของศูนย์บริการที่ตั้งในห้างสรรพสินค้า มีรายละเอียดดังนี้

การให้บริการของ กปน.	ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงเพื่อเพิ่มพูนความพึงพอใจ
การให้บริการของศูนย์บริการที่ตั้งในห้างสรรพสินค้า	1. ยกระดับการบริการให้แตกต่างจากสาขา ผ่านการเพิ่มสื่อสันทนาการ อาหารว่าง และ บริการแบบการเช็คอินโรงแรม 2. มีช่องชำระเงินด่วน / เครื่องชำระเงินอัตโนมัติหน้าสาขา ให้การชำระเงินที่สาขาเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับตัวลูกค้าสามารถทำรายการผ่านตู้โดยมีพนักงานคอยช่วยเหลือเมื่อติดขัด

3.3.2 กลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบาย หน่วยงานเชิงภารกิจ คู่ค้า พันธมิตร ชุมชนและสังคม สื่อมวลชน และนักเคลื่อนไหวฯ (ผลการสำรวจ ณ ปี 2565)

แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยระดับความเชื่อมั่น การรับรู้ข้อมูลสารสนเทศ ความพึงพอใจ ที่มีระดับคะแนนต่ำที่สุดในแต่ละหมวดคำถาม และค่าเฉลี่ยระดับความต้องการ ความคาดหวัง/ความกังวล ที่มีคะแนนสูงที่สุดในแต่ละหมวดคำถาม ของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย 7 กลุ่ม ได้แก่ 1) หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ 3) สื่อมวลชน 4) ชุมชนและสังคม 5) คู่ค้า 6) พันธมิตร 7) นักเคลื่อนไหว องค์กรอิสระ ภาคประชาสังคมนักวิชาการ ร่วมกับข้อมูลความเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นสำคัญ	ข้อเสนอแนะ
1. กลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ	- กปน. มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ - กปน. ตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกลไกของการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างความมั่นใจเป็นที่เชื่อถือแก่สาธารณชน - บุคลากรของ กปน. มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ ในการบริการอย่างมืออาชีพ - กปน. มีการบริหารจัดการน้ำสูญเสียและบำรุงรักษาระบบประปา โดยการเปลี่ยนท่อประปาเปลี่ยนมาตรวัดน้ำ และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการลดน้ำสูญเสีย - กปน. สื่อสารทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยม นโยบายแผนงาน/กิจกรรมสำคัญ รายงาน ผลการดำเนินงาน และข่าวสารต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุม/สัมมนา/เสวนา MWA onMobile Social Media รวมทั้งโปสเตอร์ แผ่นพับ ใบปลิว เป็นต้น	- ควรพิจารณายกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเกินความคาดหมาย - ควรพิจารณาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงในยุคโลกป่วน มุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรตามที่ตั้งไว้ - ควรพิจารณาสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสื่อสารเชิงรุก เพื่อสื่อสารความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการให้บริการขององค์กรตลอดจนมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และมี กระบวนการติดตามและประเมินประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
2. กลุ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ	- กปน. มีการกำหนดอัตราค่าน้ำประปาที่มีความเหมาะสม(ปรับค่าน้ำล่าสุด ปี พ.ศ. 2542) - กปน. เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน พิจารณาจากคุณภาพน้ำและแรงดันน้ำที่ได้มาตรฐานสากลใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม และมีผลการดำเนินงานที่มั่นคง - กปน. มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ - กปน. มีการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงสารสนเทศ/ความรู้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ข้อมูลต่าง ๆ ที่หลากหลายเข้าถึงได้ง่ายและตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กปน. มีการดำเนินการช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของ กปน. อย่างรวดเร็ว เหมาะสม - กปน. สื่อสารทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยม นโยบายแผนงาน/กิจกรรมสำคัญ รายงานผลการดำเนินงาน และ	- ควรพิจารณาปรับอัตราค่าน้ำประปาที่สะท้อนต้นทุนในปัจจุบัน โดยศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างละเอียด ครบถ้วน - ควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิต สูบส่ง และสูบจ่ายน้ำประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อควบคุม ติดตาม และวิเคราะห์อัตราน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีเสถียรภาพ - ควรพิจารณายกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเกินความคาดหมาย - ควรพิจารณาช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบผ่านมาตรการต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ทั่วถึง และเท่าเทียม - ควรพิจารณาสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสื่อสารเชิงรุก เพื่อสื่อสารความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการให้บริการขององค์กรตลอดจนมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารทิศทางการ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นสำคัญ	ข้อเสนอแนะ
	ข่าวสารต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุม/สัมมนา/เสวนา MWA onMobile Social Media รวมทั้งโปสเตอร์แผ่นพับ ใบปลิว เป็นต้น	ดำเนินงานขององค์กร และมีกระบวนการติดตามและประเมิน
3. กลุ่มสื่อมวลชน	- กปน. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดประชุมวิพากษ์ (ร่าง) แผนวิสาหกิจ กปน. - กปน. เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน พิจารณาจากคุณภาพน้ำและแรงดันน้ำที่ได้มาตรฐานสากลใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม และมีผลการดำเนินงานที่มั่นคง - กปน. ให้ความสำคัญกับคุณภาพน้ำ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคทั้งในด้านความเพียงพอและความสะอาด - กปน. สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพสะอาดปลอดภัย สำหรับการอุปโภคบริโภค - กปน. สามารถปฏิบัติงานสนองนโยบายภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มาตรการลดค่าน้ำประปา 10 % สำหรับบ้านที่อยู่อาศัย และกิจการขนาดเล็ก	- ควรพิจารณาเพิ่มเติมช่องทางรูปแบบ และความถี่ ในการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรรู้เท่าทันสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป - ควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิต สูบส่ง และสูบจ่ายน้ำประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อควบคุม ติดตาม และวิเคราะห์อัตราน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีเสถียรภาพ - ควรพิจารณายกระดับกระบวนการควบคุมคุณภาพน้ำทั้งด้านความมั่นคง เพียงพอต่อผู้ใช้บริการ และด้านความปลอดภัยตามมาตรฐานสากลเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่น - ควรพิจารณามาตรการลดค่าน้ำประปาเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบสูงจากภาวะเศรษฐกิจและโรคระบาด เช่น กลุ่มผู้ใช้น้ำที่อยู่อาศัย (Residential) ที่ใช้น้ำน้อยกว่า 5 ลบ.ม. อาจพิจารณาให้ใช้ฟรี
4. กลุ่มชุมชนและสังคม	- กปน. มีการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงสารสนเทศ/ความรู้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ข้อมูลต่าง ๆ ที่หลากหลายเข้าถึงได้ง่ายและตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กปน. มีการบริหารจัดการน้ำสูญเสียและบำรุงรักษาระบบประปา โดยการเปลี่ยนท่อประปาเปลี่ยนมาตรวัดน้ำ และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการลดน้ำสูญเสีย - กปน. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช?นการจัดประชุมวิพากษ์ (ร่าง) แผนวิสาหกิจ กปน. - กปน. มีกระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง ที่มีขั้นตอนชัดเจน โปร่งใสสามารถติดตามผลการดำเนินงานตรวจสอบได้และมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	- ควรพิจารณาประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสารสนเทศขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย - ควรพิจารณาการบริหารจัดการน้ำสูญเสียอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นคุณภาพของวัสดุทางวิศวกรรมเพื่อการใช้งานที่ยาวนานและคงทน โดยมีเกณฑ์การเปลี่ยนท่อประปาที่ชัดเจนและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อลดอัตราน้ำสูญเสียให้เป็นไปตามเป้าหมาย - ควรพิจารณาเพิ่มเติมช?องทางรูปแบบ และความถี่ ในการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรรู้เท่าทันสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นสำคัญ	ข้อเสนอแนะ
	รวมถึงรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างให้แก่บุคคลภายนอกอย่างเปิดเผยชัดเจน โปร่งใส - กปน. มีแผนการป้องกันเพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดปัญหากับสังคมและสิ่งแวดล้อมเช่น โรงงานผลิตน้ำของ กปน. ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 และมีการซักซ้อมดับเพลิงและอุบัติเหตุต่าง ๆ ร่วมกับชุมชนรอบโรงงานผลิตน้ำ	- ควรพิจารณาสร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้ข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีกระบวนการติดตามอย่างเป็นระบบ โปร่งใสเข้าถึงได้ง่าย - ควรพิจารณาลดความเสี่ยงด้านการหยุดจ่ายน้ำโดยการขยายกำลังการผลิตภาคตะวันตกเพื่อลดภาระของโรงผลิตน้ำฝั่งตะวันออกเนื่องจากหากเกิดเหตุขัดข้องอาจส่งผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง
5. กลุ่มคู่ค้า	- กปน. มีการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงสารสนเทศ/ความรู้ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ข้อมูลต่าง ๆ ที่หลากหลาย เข้าถึงได้ง่ายและตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กปน. สื่อสารทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยม นโยบายแผนงาน/กิจกรรมสำคัญ รายงานผลการดำเนินงาน และข่าวสารต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช?น การประชุม/สัมมนา/เสวนา MWA onMobile Social Media รวมทั้งโปสเตอร์ แผ่นพับ ใบปลิว เป็นต้น - กปน. มีโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนชุมชนอย่างเหมาะสมเช่น โครงการช่างประปาเพื่อประชาชน/การส่งเสริมการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่าผ่านฉลากประหยัดน้ำ/ การสร้างระบบประปาโรงเรียน เป็นต้น - กปน. มีการดำเนินการช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของ กปน. อย่างรวดเร็ว เหมาะสม - กปน. มีแผนการป้องกันเพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดปัญหากับสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น โรงงานผลิตน้ำของ กปน. ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 และมีการซักซ้อมดับเพลิงและอุบัติเหตุต่าง ๆ ร่วมกับชุมชนรอบโรงงานผลิตน้ำ	- ควรพิจารณาประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสารสนเทศขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย - ควรพิจารณาสร่างการรับรู่และความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสื่อสารเชิงรุก เพื่อสื่อสารความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการให้บริการขององค์กรตลอดจนมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และมีกระบวนการติดตามและประเมินประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง - ควรพิจารณาโครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ระบบประปาสู่ชุมชนอย่างเหมาะสมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม - ควรพิจารณาช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบผ่านมาตรการต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ทั่วถึง และเท่าเทียม - ควรพิจารณาลดความเสี่ยงด้านการหยุดจ่ายน้ำโดยการขยายกำลังการผลิตภาคตะวันตกเพื่อลดภาระของโรงผลิตน้ำฝั่งตะวันออกเนื่องจากหากเกิดเหตุขัดข้องอาจส่งผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง
6. กลุ่มพันธมิตร	- กปน. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดประชุมวิพากษ์ (ร่าง) แผนวิสาหกิจ กปน. - กปน. เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน พิจารณาจากคุณภาพน้ำและแรงดันน้ำที่ได้มาตรฐานสากลใส่	- ควรพิจารณาเพิ่มเติมช่องทางรูปแบบ และความถี่ ในการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรรู้เท่าทันสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป - ควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิต สูบส่ง และสูบจ่ายน้ำประปาตลอดห่วง

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นสำคัญ	ข้อเสนอแนะ
	ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม และมีผลการดำเนินงานที่มั่นคง - กปน. มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ - กปน. มีการบริหารจัดการน้ำสูญเสียและบำรุงรักษาระบบประปา โดยการเปลี่ยนท่อประปาเปลี่ยนมาตรวัดน้ำ และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการลดน้ำสูญเสีย - กปน. เป็นองค์กรสมรรถนะสูงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มีประสิทธิภาพสูง สามารถส่งมอบน้ำประปาและการบริการที่มีคุณภาพ	โซ่อุปทาน เพื่อควบคุม ติดตาม และวิเคราะห์อัตราน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีเสถียรภาพ - ควรพิจารณายกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเกินความคาดหมาย - ควรพิจารณาการบริหารจัดการน้ำสูญเสียอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นคุณภาพของวัสดุทางวิศวกรรมเพื่อการใช้งานที่ยาวนานและคงทน โดยมีเกณฑ์การเปลี่ยนท่อประปาที่ชัดเจนและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อลดอัตราน้ำสูญเสียให้เป็นไปตามเป้าหมาย - ควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก(Disruptive Technologies) เช่น Internet of Things (IoTs) Big Data และ Artificial Intelligence มาช่วยในการเข้าถึงข้อมูลตัดสินใจ และบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับผู้ใช้บริการ
7. กลุ่มนักเคลื่อนไหวองค์กรอิสระ ภาคประชาสังคม นักวิชาการ	- กปน. มีการกำหนดอัตราค่าน้ำประปาที่มีความเหมาะสม(ปรับค่าน้ำล่าสุด ปี พ.ศ. 2542) - ในสภาวการณ์ปกติ กปน.สามารถให้บริการน้ำประปาที่เพียงพอต่อความต้องการ โดยมุ่งเน้นความสามารถให้บริการน้ำประปาได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่เว้นวันหยุด - กปน. เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน พิจารณาจากคุณภาพน้ำและแรงดันน้ำที่ได้มาตรฐานสากลใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม และมีผลการดำเนินงานที่มั่นคง - กปน. มีการบริหารจัดการน้ำสูญเสียและบำรุงรักษาระบบประปา โดยการเปลี่ยนท่อประปาเปลี่ยนมาตรวัดน้ำ และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการลดน้ำสูญเสีย - กปน. มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	- ควรพิจารณาปรับอัตราค่าน้ำประปาที่สะท้อนต้นทุนในปัจจุบัน โดยศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างละเอียด ครบถ้วน - ควรพิจารณาความต่อเนื่องของการปล่อยน้ำประปา คุณภาพน้ำประปา แรงดันน้ำ และบริการหลังการขายที่ตอบสนองความต)องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเกินความคาดหมาย - ควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิต สูบส่ง และสูบจ่ายน้ำประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อควบคุม ติดตาม และวิเคราะห์อัตราน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีเสถียรภาพ - ควรพิจารณาการบริหารจัดการน้ำสูญเสียอย่างเป็นระบบ มุ่งเน้นคุณภาพของวัสดุทางวิศวกรรมเพื่อการใช่งานที่ยาวนานและคงทน โดยมีเกณฑ์การเปลี่ยนท่อประปาที่ชัดเจนและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อลดอัตราน้ำสูญเสียให้เป็นไปตามเป้าหมาย - ควรพิจารณายกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเกินความคาดหมาย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นสำคัญ	ข้อเสนอแนะ
8. กลุ่มลูกค้า	- กปน. มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ - ในสภาวการณ์ปกติ กปน.สามารถให้บริการน้ำประปาที่เพียงพอต่อความต้องการ โดยมุ่งเน้นความสามารถให้บริการน้ำประปาได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่เว้นวันหยุด - บุคลากรของ กปน. มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ ในการบริการอย่างมืออาชีพ - กปน. มีการกำหนดอัตราค่าน้ำประปาที่มีความเหมาะสม(ปรับค่าน้ำล่าสุด ปี พ.ศ. 2542) - เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการถ่ายทอดแบ่งปัน แลกเปลี่ยน สารสนเทศ/ความรู้ ผ่านกิจกรรม/ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น วารสารน้ำก๊อก , คลิปวิดีโอ, โครงการอบรมช่างประปาเพื่อประชาชน กิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนของชุมชน - กปน. มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน เช่น การให)ทุนสนับสนุนโครงการวิจัยและนวัตกรรม และการจัดทำ MOU โครงการด้านนวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก โดยนำสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง มาสร่างคุณค่าเพิ่ม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน	- ควรพิจารณายกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเกินความคาดหมาย - ควรพิจารณาความต่อเนื่องของการปล่อยน้ำประปา คุณภาพน้ำประปา แรงดันน้ำ และบริการหลังการขายที่ตอบสนองความต)องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเกินความคาดหมาย - ควรพิจารณาสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสื่อสารเชิงรุก เพื่อสื่อสารความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการให้บริการขององค์กร - ควรพิจารณาปรับอัตราค่าน้ำประปาที่สะท้อนต้นทุนในปัจจุบัน โดยศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างละเอียด ครบถ้วน - ควรพิจารณาเพิ่มบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการถ่ายทอดแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข่อมูล เพื่อสร่างองค์ความรู้ด้านการประปาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน - ควรพิจารณายกระดับโครงการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ให้สามารถต่อยอดสู่การนำไปใช้จริง ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับองค์ความรู้ให้กับบุคลากร และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
9. พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน	- กปน. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดประชุมวิพากษ์ (ร่าง) แผนวิสาหกิจ กปน. - กปน. ให้ความสำคัญกับคุณภาพน้ำ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคทั้งในด้านความเพียงพอและความสะอาด - กปน. สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพสะอาดปลอดภัย สำหรับการอุปโภคบริโภค - กปน. มีการกำหนดอัตราค่าน้ำประปาที่มีความเหมาะสม(ปรับค่าน้ำล่าสุด ปี พ.ศ. 2542)	- ควรพิจารณาเพิ่มเติมช่องทางรูปแบบ และความถี่ ในการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรรู้เท่าทันสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป - ควรพิจารณายกระดับกระบวนการควบคุมคุณภาพน้ำทั้งด้านความมั่นคง เพียงพอต่อผู้ใช้บริการ และด้านความปลอดภัยตามมาตรฐานสากลเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่น - ควรพิจารณาปรับอัตราค่าน้ำประปาที่สะท้อนต้นทุนในปัจจุบัน โดยศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

3.3.3 กลุ่มพนักงาน (ผลการสำรวจ ณ ปี 2565)

ตารางแสดงประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร 3 อันดับแรก แบ่งตามระดับ

กลุ่มบุคลากร	เป็นไปตามความต้องการ	ไม่เป็นไปตามความต้องการ	ความคาดหวังให้พัฒนา
ผู้บริหารระดับสูง	1. การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class Virtual Classroom, Knowledge Sharing	1. จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน และจัดให้มีบริการนวดเพื่อสุขภาพให้กับพนักงาน	1. การจัดให้มีร้านจำหน่ายของที่ระลึกต่าง ๆ ที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร
	2. การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม และผู้บริหารมีการเยี่ยมเยียนพนักงานและลูกจ้างตามพื้นที่ต่าง ๆ	2. การมีศูนย์ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล	2. ศักยภาพของบุคลากรสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน
	3. พนักงานสามารถเสนอหลักสูตรและรูปแบบการที่จะพัฒนาตนเองได้ ภายใต้กรอบตามความเหมาะสมและเป็นประโยชน์กับงานในหน้าที่	3. การจัดให้มีร้านจำหน่ายของที่ระลึกต่าง ๆ ที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร	3. จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน
ผู้บริหารระดับกลาง	1. การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class Virtual Classroom, Knowledge Sharing	1. . การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
	2. พนักงานสามารถเสนอหลักสูตรและรูปแบบการที่จะพัฒนาตนเองได้ ภายใต้กรอบตามความเหมาะสมและเป็นประโยชน์กับงานในหน้าที่ และผู้บริหารมีการเยี่ยมเยียนพนักงานและลูกจ้างตามพื้นที่ต่าง ๆ	2. จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	2. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
	3. การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	3. การมีศูนย์ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล	3. การมีศูนย์ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล
ผู้บริหารระดับต้น	1. การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class Virtual Classroom, Knowledge Sharing	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร

กลุ่มบุคลากร	เป็นไปตามความต้องการ	ไม่เป็นไปตามความต้องการ	ความคาดหวังให้พัฒนา
	2. การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	2. จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	2. การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้สิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาล
	3. คุณสมบัติของบุคลากรมีความสอดคล้องตรงตามภารกิจของหน่วยงาน	3. การมีศูนย์ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล	3. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
พนักงานระดับปฏิบัติการ	1. การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
	2. การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class Virtual Classroom, Knowledge Sharing	2. จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	2. การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้สิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาล
	3. คุณสมบัติของบุคลากรมีความสอดคล้องตรงตามภารกิจของหน่วยงาน	3. การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้สิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาล	3. สวัสดิการเงินกู้ที่อยู่อาศัยดอกเบี้ยพิเศษ
ลูกจ้าง/ตัวแทน	1. กปน. มีหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	1. การบริหารจัดการร้านอาหารในโรงอาหารให้มีความหลากหลาย สะอาด ถูกหลักอนามัย	1. สวัสดิการด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลานามัยต่าง ๆ
	2. ผู้บริหารมีการเยี่ยมเยียนพนักงานและลูกจ้างตามพื้นที่ต่าง ๆ	2. สวัสดิการด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลานามัยต่าง ๆ	2. สวัสดิการการจัดรถรับ-ส่ง มีความเพียงพอต่อผู้ใช้บริการ
	3. สวัสดิการด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลานามัยต่าง ๆ	3. บริการให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือในการบรรเทาความเครียดแก่บุคลากร	3. การบริหารจัดการร้านอาหารในโรงอาหารให้มีความหลากหลาย สะอาด ถูกหลักอนามัย
รวมทุกระดับ	1. การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
	2. การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class Virtual Classroom, Knowledge Sharing	2. จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	2. การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้สิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาล
	3. คุณสมบัติของบุคลากรมีความสอดคล้องตรงตามภารกิจของหน่วยงาน	3. การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายใน	3. สวัสดิการด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลานามัยต่าง ๆ

กลุ่มบุคลากร	เป็นไปตามความต้องการ	ไม่เป็นไปตามความต้องการ	ความคาดหวังให้พัฒนา
		การเลือกใช้สิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาล	

ตารางแสดงประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร 3 อันดับแรก แบ่งตามช่วงอายุ (Generation)

กลุ่มบุคลากร	เป็นไปตามความต้องการ	ไม่เป็นไปตามความต้องการ	ความคาดหวังให้พัฒนา
Baby Boomer	1. การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class Virtual Classroom, Knowledge Sharing	1. จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
	ศักยภาพของบุคลากรสอดคล้องกับ .2 ภารกิจของหน่วยงาน	2. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร	2. สวัสดิการด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลานามัยต่าง ๆ
	3. ผู้บริหารมีการเยี่ยมเยียนพนักงานและลูกจ้างตามพื้นที่ ต่าง ๆ	3. การมีศูนย์ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล	3. การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้สิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาล
Gen X	1. การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class Virtual Classroom, Knowledge Sharing	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
	2. การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	2. จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	2. การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้สิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาล
	3. คุณสมบัติของบุคลากรมีความสอดคล้องตรงตามภารกิจของหน่วยงาน	3. การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้สิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาล	3. สวัสดิการด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลานามัยต่าง ๆ
Gen Y	1. การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร	1. การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
	2. การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class Virtual Classroom, Knowledge Sharing	2. จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	2. การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้สิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาล
	3. ผู้บริหารมีการเยี่ยมเยียนพนักงานและลูกจ้างตามพื้นที่ ต่าง ๆ	3. การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายใน	3. สวัสดิการด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลานามัยต่าง ๆ

กลุ่มบุคลากร	เป็นไปตามความต้องการ	ไม่เป็นไปตามความต้องการ	ความคาดหวังให้พัฒนา
		การเลือกใช้สิทธิเข้ารับการรักษาพยาบาล	
Gen Z	1. กปน. มีหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน	1. การจัดให้มีร้านจำหน่ายของที่ระลึกต่าง ๆ ที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร	1. การบริหารจัดการร้านอาหารในโรงอาหารให้มีความหลากหลาย สะอาด ถูกหลักอนามัย
	2. สวัสดิการด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลานามัยต่าง ๆ	2. ผู้บริหารมีการเยี่ยมเยียนพนักงานและลูกจ้างตามพื้นที่ต่าง ๆ และบริการให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือในการบรรเทาความเครียดแก่บุคลากร	2. กปน. มีหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และสวัสดิการด้านการส่งเสริมสุขภาพและพลานามัยต่าง ๆ
	3. ผู้บริหารมีการเยี่ยมเยียนพนักงานและลูกจ้างตามพื้นที่ ต่าง ๆ บริการให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือในการบรรเทาความเครียดแก่บุคลากร และการบริหารจัดการร้านอาหารในโรงอาหารให้มีความหลากหลาย สะอาด ถูกหลักอนามัย	3. สวัสดิการการจัดรถรับ-ส่ง มีความเพียงพอต่อผู้ใช้บริการ และการบริหารจัดการร้านอาหารในโรงอาหารให้มีความหลากหลาย สะอาด ถูกหลักอนามัย	3. การจัดให้มีร้านจำหน่ายของที่ระลึกต่าง ๆ ที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร

3.4 ปัจจัยยั่งยืน

ประเด็นความยั่งยืนประกอบด้วย 16 ประเด็นประกอบด้วย

1. การบริหารห่วงโซ่อุปทานและการจัดซื้อจัดจ้าง
2. สมรรถนะทางเศรษฐกิจ
3. ผลกระทบทางเศรษฐกิจทางอ้อม
4. ความโปร่งใสและความซื่อสัตย์
5. นวัตกรรมและดิจิทัล
6. การมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย
7. อาชีวอนามัยและความปลอดภัย
8. การอบรมและศึกษา
9. ชุมชนท้องถิ่น
10. การบริหารจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า
11. การร่วมมือและประสานงานทางธุรกิจ
12. คุณภาพน้ำประปา

13. ทรัพยากรน้ำและน้ำที่สูญเสีย

14. พลังงาน

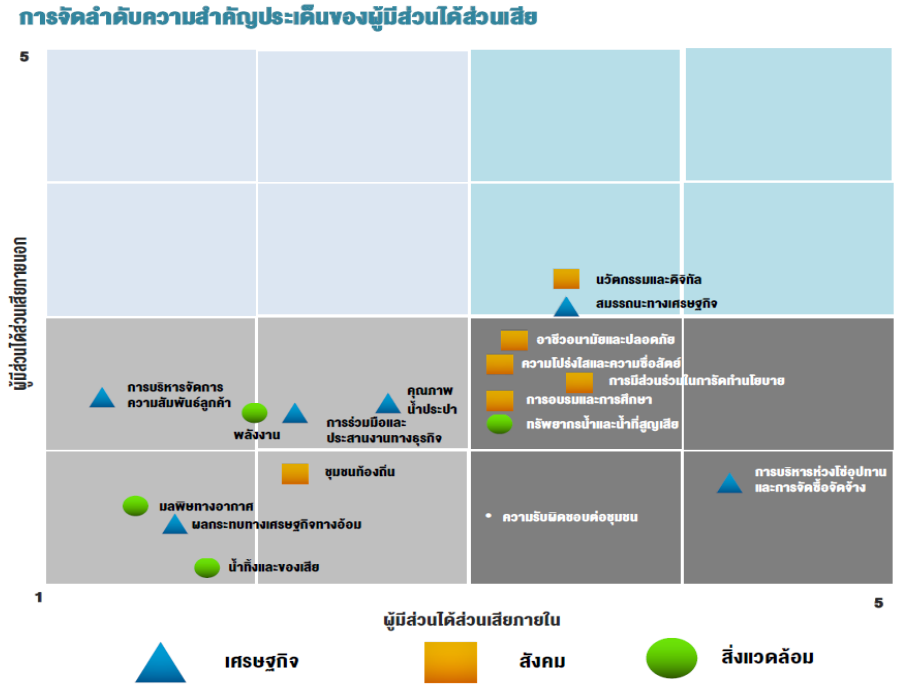
15. มลพิษทางอากาศ

16. น้ำทิ้งและของเสีย

ในกระบวนการประเมินผล นำหลักการคำนวณตามสัดส่วนระบุว่าปัจจัยยั่งยืนมีผลกระทบ/อิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยระบุความสำคัญของปัจจัยความยั่งยืนผ่านเกณฑ์ ดังนี้การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาจาก 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 Impact เป็นการพิจารณามิติของการที่องค์กรได้รับผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การกำหนดนโยบาย/ทิศทางของหน่วยงานกำกับที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์/การดำเนินงานของ กปน. การกำหนดกรอบงบประมาณ/ทรัพยากร เช0น คน เวลา ทักษะ การขัดขวางการทำงาน/การเข้าพื้นที่ในการทำงานขององค์กร เช่น ผู้นำชุมชน/ชุมชน ที่ต่อต้านการดำเนินงานให้ กปน. เข้ามาดำเนินการวางท่อ ซ่อมแซมท่อ รวมถึงการพูดถึง/กล่าวถึง กปน. ที่ส่งผลต่อชื่อเสียง

มิติที่ 2 Dependency เป็นการพิจารณามิติของการที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นได้รับผลกระทบหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย จากการดำเนินงานของ กปน. เช่น การดำเนินงานตามตัวชี้วัด จะมีหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย จากการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บางกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากผลประกอบการทางด้านการเงิน หรือการส0งมอบผลิตภัณฑ์/บริการที่ไม่ได้คุณภาพ ซึ่งกลุ่มลูกค้า และผู้ใช้น้ำจะมีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กปน. โดยตรง เป็นต้น



ประเด็นความยั่งยืนที่ผลกระทบต่อ กปน. มาก 7 อันดับแรก ได้แก่

1. การบริหารห่วงโซ่อุปทานและการจัดซื้อจัดจ้าง

2. สมรรถนะทางเศรษฐกิจ

3. นวัตกรรมและดิจิทัล

4. อาชีวอนามัยและความปลอดภัย

5. ความโปร่งใสและความซื่อสัตย์

6. ทรัพยากรน้ำและน้ำที่สูญเสีย

7. การอบรมและการศึกษา

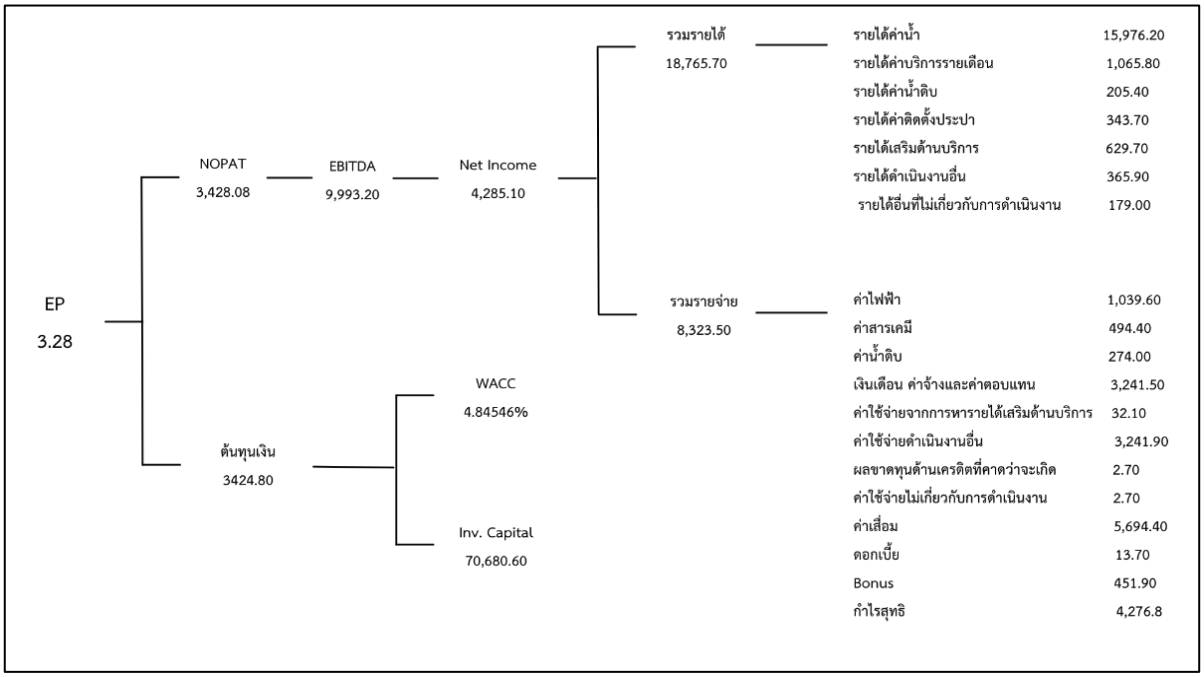
3.5 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร

ปัจจัยขับเคลื่อนองค์กร (Value Driver) คือปัจจัยสำคัญของการสร้างมูลค่าองค์กรด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงตรงต่อความต้องการของลูกค้า และให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในระดับเกินความคาดหมายนำไปสู่ความประทับใจและสร้างความภักดีต่อสินค้าและบริการ นั่นคือ การบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรหรือเพิ่มกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) สามารถดำเนินการได้ 3 วิธี คือ 1. การยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยมีเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มกำไรจากการดำเนินงานหลังภาษี (Net Operating Profit After Tax: NOPAT) เป็นการเพิ่มกำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กรด้วยการบริหารจัดการที่ยกระดับรายได้หรือมีกระบวนการเพิ่มรายได้ให้มากกว่ารายจ่ายที่เพิ่มขึ้น นั่นคือการพิจารณาบริหารจัดการด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ 2. การบริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ หรือบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มี โดยการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพและลดการลงทุนในสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ 3. การเลือกรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Intelligent Risk) โดยพิจารณาเลือกลงทุนเพื่อยกระดับกำไรจากการดำเนินงานหลังภาษี (NOPAT) ร่วมกับการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่ลงทุนให้เต็มประสิทธิภาพ นำไปสู่อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงกว่าต้นทุนทางการเงิน ส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น

การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรบนฐานการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการยกระดับกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ภายใต้กรอบการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) จำเป็นต้องเข้าใจบริบทของตัวชี้วัดการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ นั่นคือ การพิจารณาบริหารจัดการทั้งผลการดำเนินงานและการลงทุนเพื่อการขยายกิจการหรือธุรกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม โดยมีมุมมองของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด เป็นการเลือกระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับเพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กร นั่นคือมุมมองของการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่ใช่การบริหารจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้ต่ำที่สุด หากแต่เป็นการเลือกรับความเสี่ยงในระดับที่องค์กรเห็นว่ามีโอกาสสร้างมูลค่าเพิ่ม ตัวชี้วัดที่นิยมใช้คือ กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) โดยสามารถคำนวณด้วยความสัมพันธ์ข้างล่างนี้

Economic Profit (EP) = NOPAT – (Invested Capital x WACC

ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ในการคำนวณกำไรทางเศรษฐศาสตร์ เป็นตัวกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรโดยพิจารณาจากปัจจัยภายใต้ กำไรจากการดำเนินงานหลังภาษี (NOPAT) อัตราต้นทุนเงินทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (WACC) และ มูลค่าของเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร (Invested Capital) นั่นคือการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของระดับรายได้หลักจากการขายน้ำ จำนวนผู้ใช้น้ำ รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ต้นทุนทางการเงิน ระดับสินทรัพย์ที่องค์กรลงทุน ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของกำไรทางเศรษฐศาสตร์ ดังนี้



กปน. มีปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าแบ่งเป็น Financial Value Driver และ Operation Value Driver ดังนี้ Financial Value Driver ได้แก่ 1. รายได้ค่าน้ำและรายได้ค่าน้ำดิบ 2. รายได้ค่าบริการ 3. รายได้ค่าติดตั้งประปา 4. รายได้ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (เสริม) 5. รายได้ดำเนินงานอื่น 6. ค่าใช้จ่ายพนักงาน (รวมโบนัส) 7. ค่าไฟฟ้าและค่าสาธารณูปโภค 8. ค่าสารเคมี 9. ค่าน้ำดิบ 10. ค่าใช้จ่ายสมทบงานวางท่อ 11. ค่าใช้จ่ายจากการหารายได้เสริม 12. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น 13. ค่าเสื่อมราคา 14. ที่ดิน 15.อาคารและสิ่งก่อสร้าง 16. ท่อและมาตรวัดน้ำ 17. เครื่องจักรและอุปกรณ์ 18. สินทรัพย์อื่น 19. อัตราต้นทุนเงินกู้ และ 20. อัตราต้นทุนส่วนทุน ด้าน Operation Value Driver ได้แก่ 1. การบริหารจัดการการผลิต 2. การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. กิจกรรมการตลาด 4. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ 5. การบริหารทรัพยากรบุคคล 6. การวางแผนการผลิต 7. การสั่งซื้อวัตถุดิบ 8. การตรวจสอบ/ควบคุม 9. การส่งมอบตรงเวลา 10. การลงทุนโครงการใหม่ ๆ 11. การซ่อมบำรุงโครงข่ายท่อ 12. การซ่อมบำรุงและปรับปรุงโรงงาน และ 13. โครงสร้างเงินทุน

หากพิจารณาการผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงระดับรายได้จากการขายน้ำต่อการเปลี่ยนแปลงกำไรทางเศรษฐศาสตร์ พบว่า การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการขายน้ำส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น

โดยค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเปลี่ยนไปตามระดับรายได้ที่เพิ่มขึ้น ยกเว้นค่าใช้จ่ายคงที่หรือค่าใช้จ่ายพนักงานที่องค์กรยังต้องจ่ายและไม่ผันแปรไปตามระดับรายได้ที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการผลิต จำหน่ายน้ำประปา เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าสารเคมี ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ผันแปรไปตามระดับรายได้ที่เพิ่มขึ้น พบว่าปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กรที่สำคัญคือ รายได้จากการขายน้ำ พิจารณาจากความสัมพันธ์ของอัตราการเปลี่ยนแปลงของกำไรทางเศรษฐศาสตร์ต่อการเปลี่ยนแปลงของรายได้ (d(EP) / d(Revenue)) คือ 0.42 หรือสามารถแปลได้ว่า ทุก ๆ บาทของรายได้ที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลต่อ กำไรทางเศรษฐศาสตร์ 0.42 บาท

3.6 ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยที่จะทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยที่จะทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ดังนี้

โอกาส	ความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง
O1 ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและ Analytics ในการลดค่าใช้จ่ายบุคลากรการลดต้นทุนในการผลิต และการพัฒนา Omnichannel Experience สำหรับผู้ใช้	ความพร้อมของบุคลากรในการใช้เครื่องมือใหม่	ไม่มี Core Competency/Functional Competency ด้าน IT ระดับสูงและการทำ Data Governanceที่ครบถ้วน
	ความพร้อมของระบบ และความปลอดภัยทางไซเบอร์	ไม่มี Project Management Monitoring และ Penetration Test/VA
	ความพร้อมของบุคลากร/ผู้ดูแลระบบ IT/Application	ไม่มีการจัดทำและติดตาม SLA ของระบบทั้งหมด
	ระบบตรงตามความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า	ไม่มีการติดตามจำนวน User และ Comment/ Complaintsในระบบ
O2 ขยายโครงสร้างระบบประปาสร้างธุรกิจใหม่และเพิ่มลูกค้ากลุ่ม C/I	ความพร้อม และความโปร่งใสในการคัดเลือกพันธมิตร	ไม่มีการพัฒนากระบวนการ GRC และกำกับดูแลด้านการคัดเลือกพันธมิตร
	ผลกระทบตkอโครงสร้างการเงินและกระแสเงินขององค์กร	การทำ Scenario Planningและการเฝ้าระวังกระแสเงินระดับองค์กร ไม่ครบถ้วน
	ความคุ้มค่าในการลงทุนในธุรกิจใหม่	การศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจ (Feasibility Study) ไม่ครบถ้วน
	ความพร้อมของบุคลากร ในการยกระดับธุรกิจที่มีอยู่ และดำเนินธุรกิจใหม่	ไม่มีการบรรจุเรื่องการตลาดและกลยุทธ์การในหลักสูตร และการประเมิน Functional Competency ของสายงานที่เกี่ยวข้อง
	ความล่าช้าในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการในการควบคุมความสำเร็จให้ทันเวลา

3.7 ผลสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมืองและนโยบายสำคัญ	สถานการณ์ แนวโน้ม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ	ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศยังมีปัญหาการใช้อย่างสิ้นเปลืองและเสื่อมโทรมลงอย่างรวดเร็ว	แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	1. PESTEL Analysis 2. Content Analysis	จากการใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติ ที่สิ้นเปลือง ทำให้มีการเสื่อมโทรมของทรัพยากรทางสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว	สิ่งแวดล้อมทางน้ำมีการเสื่อมโทรม ส่งผลต่อคุณภาพน้ำที่ กปน. นำมาผลิตน้ำประปาเปลี่ยนแปลงไป		เป้าหมายการบริหารจัดการน้ำที่เคร่งครัดมากขึ้นจากแนวนโยบายและมาตรการภาครัฐ
การเมืองและนโยบายสำคัญ	ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	การจัดทำผังเมืองและผังภาคเพื่อจัดการโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภคแหล่งน้ำ เพื่อให้สามารถสร้างความแตกต่างบนฐานศักยภาพของทรัพยากรและความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้	แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	PESTEL Analysis	มีโอกาสขยายตัวของเมือง ทำให้มีปริมาณความต้องการน้ำที่เพิ่มขึ้น	มีปริมาณความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น แต่ กปน. ไม่สามารถตอบสนองต่อ ความต้องการนั้นได้		ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น เป้าหมายการบริหารจัดการน้ำที่เคร่งครัดมากขึ้นจากแนวนโยบายและมาตรการภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงแผนขุดเจาะ กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการในอีก 5 ปี ที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบประปา ขยายโครงสร้างระบบประปา
การเมืองและนโยบายสำคัญ	ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	การจัดทำผังเมืองและผังภาคเพื่อจัดการโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภคแหล่งน้ำ เพื่อให้สามารถสร้าง	แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	PESTEL Analysis	มีแนวทางจากรัฐ ให้มีการบริการประชาชนที่เท่าเทียมและครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่	มีโอกาสในการพัฒนาระบบ Digital Service เพื่อบริการประชาชน		ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ความแตกต่างบนฐานศักยภาพของทรัพยากรและความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้						
การเมืองและนโยบายสำคัญ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	การพัฒนาสังคมเศรษฐกิจให้เติบโตและมีความเป็นธรรมบนความสมดุลของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีด้วยเศรษฐกิจฐานชีวภาพ	แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	PESTEL Analysis	เป็นแนวทางจากรัฐให้มีการสนับสนุน พัฒนาคุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อมควบคู่กัน	กปน. มีโอกาสในการพัฒนา นวัตกรรม ในแนวทางดังกล่าว เพื่อสนองแนวทางภาครัฐ		นวัตกรรมใหม่ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน
การเมือง-นโยบายสำคัญ	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	การปรับเปลี่ยนภาครัฐ โดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”	แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	PESTEL Analysis	เป็นแนวทางจากรัฐให้มีการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อประชาชน	กปน. มีช่องว่างเพื่อการพัฒนาการบูรณาการทั้งกระบวนการทำงานและข้อมูลของแต่ละส่วนงานทั้งภายในและภายนอก	กปน. ไม่สามารถประสานแผนงานให้สอดคล้องกับแผนงานของหน่วยงานอื่นได้อย่างเป็นระบบ การขาดความเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก	รากฐานระบบรองรับ Big Data Analytic ให้ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อมีข้อมูลป้อนกลับสู่เพียงพอในการทำ Predictive Analytics
การเมือง-นโยบายสำคัญ	ระบบจัดการน้ำทั้งระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นคง เพิ่มผลิตผล ในเรื่องการจัดการและการใช้น้ำทุกภาคส่วน ดูแลภัยพิบัติจากน้ำทั้งระบบ	1. แผนย่อยการพัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ 2. แผนย่อยการเพิ่มผลิตภาพของน้ำทั้งระบบ ในการ	แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 19 การบริหารจัดการ	PESTEL Analysis	กปน. มีแหล่งน้ำสำรองค่อนข้างน้อย และการเข้าร่วมโครงการฉลากประหยัดน้ำยังไม่เป็นที่แพร่หลาย ตลอดจนความแปรปรวนของ	จากแหล่งน้ำสำรองที่มีน้อย ส่งผลกระทบเชิงลบต่อความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ อันอาจนำไปสู่การขาดแคลนน้ำของประชาชน นอกจากนี้	โครงสร้างพื้นฐานระบบประปาขาดเสถียรภาพ น้ำดิบด้อยคุณภาพ ปริมาณน้ำดิบไม่เพียงพอ	คุณภาพน้ำดิบต่ำ สาเหตุจากน้ำเค็มที่เกิดจากภาวะน้ำทะเลหนุน น้ำดิบด้อยคุณภาพ (น้ำเค็ม)

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
	โดยคำนึงถึงทั้งด้านความต้องการและการจัดหา รวมถึงความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ เพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	ใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล 3. แผนย่อยการอนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ	น้ำทั้งระบบ (เป้าหมายหลัก)		สภาพภูมิอากาศที่รุนแรงมากขึ้น	การเข้าร่วมโครงการฉลากประหยัดน้ำที่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายเหมือนการไฟฟ้า ทำให้ประชาชนอาจไม่เห็นความสำคัญของทรัพยากรน้ำที่มีอยู่อย่างจำกัด และปัญหาด้านความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบเชิงลบต่อคุณภาพน้ำดิบและน้ำประปา		การบริหารจัดการน้ำให้เพียงพอในช่วงภัยแล้ง การรักษาคุณภาพน้ำเมื่อน้ำทะเลหนุน การรักษาเสถียรภาพของระบบประปา และการบริการเมื่อเกิด อุทกภัย เกิดเหตุอุทกภัยส่งผลต่อคลองประปา น้ำดิบไม่เพียงพอในบางช่วงเวลาส่งผลต่อคุณภาพน้ำดิบ น้ำดิบด้อยคุณภาพ
การเมือง-นโยบายสำคัญ	พัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบ	1. การพัฒนาบริการประชาชน 2. การบริหารจัดการการเงินการคลัง 3. การปรับสมดุลภาครัฐ 4. การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ 5. การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ	แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 20 การบริหารประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (เป้าหมายสนับสนุน)	PESTEL Analysis	กปน. มีช่องทางการให้บริการและการสื่อสารที่หลากหลายเข้าถึงได้ง่าย แต่อาจยังไม่เท่าทันต่อการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กปน. มีโอกาสในการพัฒนาระบบ Digital Service เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ		ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
	อำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชน และผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้							
การเมืองและนโยบายสำคัญ	การส่งเสริมการทำงานของภาครัฐให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในทุกระดับ	1. พัฒนา “คน” ทุกกลุ่มในสังคมให้เป็นพลเมืองที่ดี มีวัฒนธรรมสุจริต โดยปลูกฝังและหล่อหลอมวัฒนธรรมในกลุ่มเด็กและเยาวชนทุกช่วงวัย ทุกระดับ 2. ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความใสสะอาด โดยส่งเสริมการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานของกลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ	แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (เป้าหมายสนับสนุน)	PESTEL Analysis	กปน. มีแนวทางในการบริหารจัดการ การทำงานหน่วยงานภาครัฐให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ อันจะเห็นได้จากการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่โดดเด่นสอดคล้องกับ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ตลอดจนมีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจนในการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงการจัดตั้งสภาธรรมาภิบาลเป็น	กปน. อาจจะต้องเพิ่มแนวทาง/ขั้นตอน เพื่อตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นความโปร่งใส	ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์กรด้านธรรมาภิบาล	การให้บริการไม่มีคุณภาพส่งผลต่อภาพลักษณ์ของ กปน. โครงสร้างการหาพันธมิตรในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามกรอบธรรมาภิบาล ขาดความโปร่งใส

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		3. ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ			หน่วยงานในการขับเคลื่อนกลไกการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล			
การเมืองและนโยบายสำคัญ	การวิจัยและพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพัฒนาการให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”	1. การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกกลุ่มทั้งด้านสุขภาพ การศึกษา และการเข้าถึงบริการและสวัสดิการของรัฐ 2. การอนุรักษ์และฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์และความหลากหลายทางชีวภาพของทรัพยากรทางบก ทางน้ำ และทางทะเล รวมทั้งการจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการจัดการก๊าซเรือนกระจก และด้านพลังงานหมุนเวียน	แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (เป้าหมายสนับสนุน)	PESTEL Analysis	มุ่งเน้นงานวิจัย การพัฒนา และนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประปาชาชน	กปน. อาจต้องมุ่งเน้นแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในมุมที่เกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพชีวิต การให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม และการจัดการอย่างยั่งยืน		ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น
การเมืองและนโยบายสำคัญ	1. การปรับโครงสร้างการการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่	1. หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้า การลงทุน และจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค	(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	PESTEL Analysis	มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพ องค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคลากร เพื่อรองรับกับโลกยุคใหม่ รวมถึงมีงานวิจัยที่เป็นการ	กปน. อาจต้องมุ่งเน้นแนวทางการทำนวัตกรรมในมุมที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การใช้	ขาดการนำนวัตกรรมมาต่อยอดใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม	การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ไม่เพียงพอให้มีความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ในการลดน้ำสูญเสีย

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
	3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4. การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน 5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่	2. หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน 3. หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม 4. หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ 5. หมุดหมายที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 6. หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต 7. หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน			พัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาหวังของประปาชนรวดเร็ว โปร่งใส	เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดต้นทุน และการให้บริการประชาชน		การจัดซื้อ/พัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่จำเป็นต้องใช้ ไม่เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด (Operational) นวัตกรรมนำเข้าไม่เพียงพอ นวัตกรรมไม่สามารถใช้ได้จริง ไม่สามารถใช้นวัตกรรมในการเสริมสร้างรายได้ ไม่สามารถใช้นวัตกรรมในการลดรายจ่าย นวัตกรรมที่นำมาใช้จริง มีปัญหา ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน / Supply Chain

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมืองและนโยบายสำคัญ	ทุกหมู่บ้านมีน้ำสะอาดอุปโภคบริโภค น้ำเพื่อการผลิตมั่นคง ความเสียหายจากอุทกภัยลดลง คุณภาพน้ำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน บริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนภายใต้การพัฒนาอย่างสมดุล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	1. กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาระบบประปาเมือง/พื้นที่เศรษฐกิจ โดยการขยายเขตระบบประปา เพิ่มเขตจ่ายน้ำสำหรับเมืองหลัก พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ การจัดหาแหล่งน้ำสำรองในพื้นที่ซึ่งขาดแคลนแหล่งน้ำต้นทุน และลดการสูญเสียน้ำในระบบท่อส่งจ่ายน้ำประปา 2. กลยุทธ์ที่ 4 : การประหยัดน้ำทุกภาคส่วน โดยส่งเสริมการลดการใช้น้ำในภาคครัวเรือน ภาคบริการ และภาคราชการ	แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)	PESTEL Analysis	เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบประปาเมือง/พื้นที่เศรษฐกิจ โดยการขยายเขตระบบประปา โดยมีการลดน้ำสูญเสียในระบบท่อจ่ายน้ำประปา และใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ปริมาณอัตราน้ำสูญเสียของ กปน. ที่อาจลดลงได้ไม่ตามแผนงาน และอาจต้องมุ่งเน้นการสื่อสารเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการลดปริมาณการใช้น้ำเพื่อความยั่งยืน	กปน. ยังไม่สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึงเพียงพอ การลดน้ำสูญสีย	การขยายการบริการสู่ชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การให้บริการไม่เป็นไปตามความคาดหวัง
การเมืองและนโยบายสำคัญ	เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ประชาชนมีรายได้ดี คุณภาพชีวิตดี รักษาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพให้มีคุณภาพที่ดี ด้วยการใช้ความรู้	1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์ 2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก	ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ	PESTEL Analysis	การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองให้ประปาชนมีคุณภาพชีวิติที่ดี	เป็นโอกาสให้ กปน. พัฒนานวัตกรรมให้สอดคล้องกับแนวทางคุณภาพชีวิตของประชาชน		ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น แนวทางในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน เพื่อลดปริมาณ CO_2 ตามเป้าหมาย ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
	เทคโนโลยี และนวัตกรรม	ให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่	BCG พ.ศ. 2564 – 2570					
การเมืองและนโยบายสำคัญ	ประชาชนมีรากฐานการดำรงชีวิตและพัฒนาสู่อนาคตได้อย่างมั่นคง และสมดุลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต ในกลยุทธ์ที่ 4.2 การสนับสนุนการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ โดยกำหนดตัวชี้วัด คือ ร้อยละของคุณภาพน้ำประปาในเขตนครหลวงให้ได้มาตรฐาน (กปน.)	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2565	PESTEL Analysis	เป็นแนวทางในการทำให้คุณภาพน้ำประปานั้นเป็นไปตามมาตรฐาน	กปน. ต้องเตรียมความพร้อมรับมือสถานการณ์ทั้งหมดให้สอดคล้องกับค่าตัวชี้วัดคุณภาพน้ำประปา		คุณภาพน้ำดิบต่ำ สาเหตุจากน้ำเค็มที่เกิดจากภาวะน้ำทะเลหนุน น้ำดิบด้อยคุณภาพ (น้ำเค็ม) การบริหารจัดการน้ำให้เพียงพอในช่วงภัยแล้ง การรักษาคุณภาพน้ำเมื่อน้ำทะเลหนุน เกิดเหตุอุทกภัยส่งผลต่อคลองประปา น้ำดิบไม่เพียงพอในบางช่วงเวลาส่งผลต่อคุณภาพน้ำดิบ น้ำดิบด้อยคุณภาพ
การเมืองและนโยบายสำคัญ	17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	1. เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่ 2. เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับ	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (UN, 2565)	PESTEL Analysis	เป็นแนวทางในระดับสากลที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ เพื่อ	กปน. อาจไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้องได้อย่าง	การต่อต้านจากประชาชน/ชุมชนในบริเวณโรงงานผลิตน้ำคลองส่งน้ำ	การขยายการบริการสู่ชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ทุกคน และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน 3. เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ทีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม 4. เป้าหมายที่ 10 ลดความไม่เสมอภาคภายในและระหว่างประเทศ 5. เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัย มีภูมิต้านทานและยั่งยืน 6. เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน 7. เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น			ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน	ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ	กปน. ขาดศักยภาพภาพในการจัดการความเสี่ยงในสถานการณ์ฉุกเฉินและภัยพิบัติ เช่น การก่อวินาศกรรม การจลาจล	

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		8. เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง ฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน 9. เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิผล รับผิดรับชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ						
เศรษฐกิจ	คาดการณ์อัตราการเติบโตของ GDP โลก	เศรษฐกิจโลกจะมีอัตราการเติบโตที่ลดลง โดยคาดการณ์ว่าจะลดลงจากร้อยละ 5.90 ในปี 2564 เป็นร้อยละ 4.40 และ 3.80 ในปี 2565 และ 2566 ตามลำดับ	IMF, World Economic Outlook Update, January 2022	PESTEL Analysis	ปัจจัยหลักคือสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายพันธุ์ “โอมิครอน” ที่สามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วและมีแนวโน้มที่จะดื้อวัคซีน ส่งผลให้หลายประเทศที่ประกาศยกเลิกมาตรการล็อคดาวน์ต้องกลับมาบังคับใช้อีก	ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลก ส่งผลกระทบเชิงลบต่อภาวะเศรษฐกิจของทั้งประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศที่กำลังพัฒนา รวมไปถึงประเทศไทย นำไปสู่ภาวะเงินเฟ้อและการว่างงานสูง ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ยากต่อการแก้ไขสำหรับธนาคารกลางและผู้		ต้นทุนการกู้ยืมจากต่างประเทศที่สูงขึ้นจากค่าเงินบาทที่อ่อนลง ต้นทุนการกู้ยืมในประเทศที่ถูกลง จากการลดดอกเบี้ยของ ธปท.

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					ครั้ง รวมถึงมีมาตรการเข้มงวดด้านการเดินทาง และนโยบายส่งเสริมให้ประชาชนเร่งเข้ารับการฉีดวัคซีน จึงผลักดันให้เศรษฐกิจโลกกลับเข้าสู่ภาวะถดถอย	กำหนดนโยบาย โดย กปน. อาจสูญเสียรายได้ เนื่องจากผู้ใช้บริการมีพฤติกรรมในการใช้น้ำลดลง		
เศรษฐกิจ	ทิศทางทางสังคมและการจ้างงานโลก	1. ภาวการณ์หยุดชะลอตัวทางเศรษฐกิจจะยังคงดำเนินต่อไปในปี 2566 โดยมีผลกระทบต่อการจ้างงาน และคาดการณ์ว่าจะมีตำแหน่งงานลดลงราว 27 ล้านตำแหน่ง และการฟื้นตัวจะล่าช้าและไม่แน่นอน 2. การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยเฉพาะสายพันธุ์โอมิครอน จะส่งผลให้มีประชากรราว 207 ล้านคนตกงานในปี (2565)	World Employment and Social Outlook Trends 2022 Report	PESTEL Analysis	ภาวะเศรษฐกิจโลกที่ถดถอยส่งผลกระทบต่อทิศทางการจ้างงานโลก และของประเทศไทย โดยสาเหตุหลักเกิดจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19	การจ้างงานที่ลดลงส่งผลกระทบเชิงลบและโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน เนื่องจากมีการสูญเสียรายได้ ในขณะที่มีค่าใช้จ่ายคงที่ ทำให้การเรียกเก็บอัตราค่าน้ำจากผู้ใช้บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบของ กปน. มีความท้าทายมากขึ้น		แนวโน้มที่ไม่สามารถปรับอัตราค่าน้ำในอนาคต แรงกดดันจากประชาชนในการลดค่าครองชีพ ส่งผลให้ไม่สามารถปรับราคาค่าน้ำ การขอความร่วมมือจากรัฐบาลในการลดราคา/ผ่อนปรนค่าใช้จ่าย เพื่อลดผลกระทบทางเศรษฐกิจจาก Covid-19 ส่งผลให้ไม่สามารถทำตามเป้าหมาย EBITDA Margin
เศรษฐกิจ	อัตราการเติบโต GDP ของประเทศไทย	ภาพรวมเศรษฐกิจไทยปี 2564 ที่ผ่านมา มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.60 ปรับตัวดีขึ้นจากที่เคยติดลบ	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและ	PESTEL Analysis	แม้ว่าอัตราการเติบโต GDP ของประเทศไทยจะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังคงมีปัจจัยอื่นที่ส่งผล	ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย ส่งผลกระทบต่อประชาชนคนไทยในมิติด้านรายได้และ	แนวโน้มความต้องการใช้น้ำเพิ่มมากขึ้น	ความต้องการ บริโภคน้ำที่เปลี่ยนแปลง

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ร้อยละ 6.20 ในปี 2563 ขณะที่คาดการณ์อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจในปีนี้จะขยายตัวในช่วงร้อยละ 3.50 - 4.50 เนื่องจากการปรับตัวดีขึ้นของอุปสงค์ภายในประเทศ การฟื้นตัวของ ภาคการท่องเที่ยว การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการส่งออกสินค้า รวมทั้งการลงทุนภาครัฐ	สังคมแห่งชาติ (2565)		ระทบต่อการเติบโตและเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทย เช่น ความไม่แน่นอนของสถานการณ์โควิด-19 ราคาพลังงานและสินค้าโภคภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น และภาวะหนี้สินครัวเรือนและธุรกิจที่ยังอยู่ในระดับสูง เป็นต้น	ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพเนื่องจากมีความไม่แน่นอนของสถานการณ์ COVID-19 ราคาน้ำมันและสินค้าโภคภัณฑ์ที่ปรับตัวสูงขึ้น ตลอดจนตลาดแรงงานที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ส่งผลกระทบเชิงลบต่อ กปน. ซึ่งอาจนำไปสู่ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และอุปสรรคในการดำเนินงาน อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 รวมถึงการค้างจ่ายค่าน้ำจากผู้ใช้น้ำอันเนื่องมาจากการสูญเสียรายได้/อาชีพของประชาชน และการสูญเสียรายได้ของ กปน. ในการออกมาตรการช่วยเหลือเพื่อเยียวยาผู้ใช้น้ำและผู้ปฏิบัติงานของ กปน. ที่ได้รับผลกระทบ	ผู้ใช้น้ำที่มีศักยภาพผลิตน้ำใช้เอง	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่งจากตลาดน้ำดื่มในปัจจุบัน (Premium Drinking Water) อาทิ เช่น ผู้ให้บริการน้ำดื่มรายเดือน ผู้ให้บริการน้ำดื่มบรรจุขวด ผู้ให้บริการระบบกรองน้ำ

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
สังคม	การตอบสนองด้านสินค้าและบริการต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	สัญญาณการฟื้นตัวของความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ปรับตัวดีขึ้น ส่งผลให้แนวโน้มการใช้จ่ายของผู้บริโภคในช่วง 6 เดือนข้างหน้าว่าจะปรับตัวเพิ่มขึ้น	PwC Global Consumer Insight Pulse Survey (December, 2021)	PESTEL Analysis	การฟื้นตัวด้านความเชื่อมั่นของผู้บริโภคส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่ประชากรส่วนใหญ่เริ่มทยอยได้รับวัคซีนโควิดแล้ว โดยร้อยละ 66 ของผู้ถูกสำรวจที่ได้รับวัคซีนแล้วมีมุมมองเชิงบวกสูงกว่าผู้ถูกสำรวจที่ยังไม่ได้รับวัคซีนที่มีมุมมองเชิงบวกที่ร้อยละ 43	ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประชาชนในการออกไปจับจ่ายใช้สอย ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดการหมุนเวียนของกระแสเงินสดในระบบเศรษฐกิจ การจัดเก็บอัตราค่าน้ำของ กปน. จากผู้ใช้บริการอาจฟื้นตัวได้รวดเร็วมากขึ้น		รายได้ที่ลดลงจากกลุ่มลูกค้า C/I ที่ลดลงเพราะ Covid-19 แนวโน้มเศรษฐกิจชะลอตัวระยะยาวจากเศรษกิจโลก ส่งผลให้การเติบโตในกลุ่มลูกค้า C/I ลดลง ผลกระทบของสถานการณ์ Covid -19 ที่ส่งผลให้การใช้น้ำของกลุ่ม Commercial และ Industrial ที่ฟื้นตัวช้ายังไม่กลับมาเท่าความต้องการช่วงปี 2562
สังคม	การตอบสนองด้านสินค้าและบริการต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากกว่าเดิม	PwC Global Consumer Insight Pulse Survey (December, 2021)	PESTEL Analysis	ผู้ถูกสำรวจที่มีรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work) มีมุมมองเชิงบวกมากกว่าผู้ถูกสำรวจที่ต้องทำงานจากที่บ้าน หรือยังต้องเข้าไปปฏิบัติงานที่สถานที่ทำงานถึงร้อยละ 9	รูปแบบการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work) ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการทำงานในยุคโควิด-19 เนื่องจากมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ทำให้พนักงานมีมุมมองเชิงบวก อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	การปรับตัวขององค์กรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานด้าน IT ไม่เพียงพอ การปรับตัวขององค์กรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเนื่องจากการขาด	ความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร ความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติตาม VMV ใหม่ การดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพ พนักงานในกลุ่ม Boomer และ GenX ปลายๆ ไม่สามารถรับการ

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
							ความรู้และทักษะของบุคลากร	เปลี่ยนแปลงจากการบูรณาการระบบเพื่อใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมยกระดับองค์กร
สังคม	การตอบสนองด้านสินค้าและบริการต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการซื้อสินค้าที่เปลี่ยนแปลงไปและช่องทางการเข้าถึงสินค้าและบริการ	PwC Global Consumer Insight Pulse Survey (December, 2021)	PESTEL Analysis	การซื้อสินค้าออนไลน์ผ่านสมาร์ทโฟนได้รับความนิยมอย่างมากจากผู้บริโภคในช่วงของการแพร่ระบาดของโควิด โดยร้อยละ 49 ของผู้บริโภคในไทยที่ถูกสำรวจ มีการซื้อสินค้าผ่านสมาร์ทโฟนในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นจากผลสำรวจในปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 36	การเพิ่มช่องทางให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เช่น การให้บริการสาขาเหมือน (Virtual Branch) จะส่งผลกระทบเชิงบวกให้ กปน. สามารถดึงดูดเงินในกระเป๋าของผู้บริโภคได้มากขึ้น	พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงโดยพึ่งพาเทคโนโลยีมากขึ้น ความสะดวก รวดเร็ว ในการเข้าถึงบริการและข้อมูล ข่าวสาร	การพัฒนา Mobile Application ไม่เป็นไปตามความขาดหวังของผู้ใช้เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการอื่น ๆ
สังคม	การตอบสนองด้านสินค้าและบริการต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ผู้บริโภคใส่ใจเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวมากขึ้น	PwC Global Consumer Insight Pulse Survey (December, 2021)	PESTEL Analysis	ผู้บริโภคชาวไทยถึงร้อยละ 65 ยังมีความกังวลเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล และมีเพียงร้อยละ 41 ที่ไว้วางใจแบรนด์ที่ปกป้องความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า	แนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคด้านความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล ส่งผลกระทบเชิงบวกและเป็นโอกาสให้ กปน. หาจุดสมดุลระหว่างการสร้างประสบการณ์ที่ดี และการรักษาความไว้วางใจ	การปรับตัวขององค์กรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเนื่องจากการขาดความรู้และทักษะของบุคลากร	พนักงานในกลุ่ม Boomer และ GenX ปลายๆ ไม่สามารถรับการเปลี่ยนแปลงจากการบูรณาการระบบเพื่อใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมยกระดับองค์กร

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
						กับลูกค้า ผ่านการสื่อสารคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับอย่างต่อเนื่อง	Cyber Attack ท้าให้เกิดการรั่วไหลขององค์กร/ลูกค้า ไม่สามารถดำเนินการได้ทันการบังคับใช้ตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	Cybersecurity Threat การโจมตีระบบ การถูกโจรกรรมข้อมูล ความเสี่ยงในการโดน Cyber-ransom fake-news ฯลฯ จากข้อมูลที่ถูกบูรณาการมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ความเสี่ยงจากความไม่เข้าใจ/การไม่ปฏิบัติตามข้อบังคัด พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล คลังองค์ความรู้ที่เพียงพอในการขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต
สังคม	การตอบสนองด้านสินค้าและบริการต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	พิชิตใจผู้บริโภคด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน	PwC Global Consumer Insight Pulse Survey (December, 2021)	PESTEL Analysis	ร้อยละ 68 ของผู้บริโภค เลือกซื้อสินค้าที่มีแหล่งที่มาที่ชัดเจนและโปร่งใส ขณะที่ร้อยละ 67 จะซื้อสินค้าจากองค์กรที่ยึดมั่นในคุณค่าและมุ่งมั่นทำในสิ่งที่ถูกต้องเท่านั้น นอกจากนี้ ร้อยละ 66	การนำปัจจัยด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล (ESG) มาผนวกเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร จะส่งผลกระทบเชิงบวกให้ กปน. พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นด้านความยั่งยืนมากขึ้น รวมถึงทำงาน		ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					ของผู้บริโภค ยังเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ	ร่วมกับคู่ค้าธุรกิจ และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อยกระดับห่วงโซ่อุปทาน และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง		
สังคม	การตอบสนองด้านสินค้าและบริการต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ราคาและความสะดวกยังเป็นปัจจัยหลักของการตัดสินใจซื้อ	PwC Global Consumer Insight Pulse Survey (December, 2021)	PESTEL Analysis	ราคายังคงเป็นปัจจัยอันดับที่ 1 ในการตัดสินใจเลือกซื้อมากที่สุด ตามมาด้วยช่องทางในการซื้อ โดยร้อยละ 67 ของผู้บริโภคชาวไทย เลือกที่จะซื้อสินค้าที่มีราคาดีที่สุด ทั้งจากช่องทางออนไลน์ และออฟไลน์ ในขณะที่ร้อยละ 61 ซื้อสินค้าจากร้านที่มีบริการรับ-ส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ และร้อยละ 53 เลือกซื้อสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมผ่านช่องทางออนไลน์ และร้อยละ 55 ผ่านทางออฟไลน์	ราคาและความสะดวกของพฤติกรรมผู้บริโภคส่งผลกระทบเชิงบวกต่อ กปน. ในการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ทั้งในมิติความรักษ์โลก ราคา และช่องทางที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ โดยยังคงไว้ซึ่งผลกำไรและการเติบโต		ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
สังคม	การตอบสนองด้านสินค้าและบริการต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ผู้บริโภคยังคงไม่มีแผนเดินทางมาก	PwC Global Consumer Insight Pulse Survey (December, 2021)	PESTEL Analysis	ร้อยละ 41 ของผู้บริโภคชาวไทยมีแนวโน้มจะเดินทางไปพักผ่อนที่โรงแรมลดลงจากผลสำรวจในเดือนมิถุนายน 2563 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 54 เช่นเดียวกับเทรนด์การเดินทางที่มีแนวโน้มลดลง โดยมีเพียงร้อยละ 34 ของผู้บริโภคเท่านั้นที่มีแนวโน้มจะเดินทางในประเทศ ลดลงจากร้อยละ 45 จากผลสำรวจในเดือนมิถุนายน	แนวโน้มการท่องเที่ยวของผู้บริโภคที่ลดลงส่งผลกระทบเชิงลบต่อรายได้ของ กปน. เนื่องจากลูกค้าประเภทโรงแรมเป็นลูกค้ากลุ่มเชิงพาณิชย์ (Commercial) ซึ่งมีอัตราค่าน้ำที่และปริมาณการใช้น้ำที่สูงกว่าลูกค้าที่อยู่อาศัย (Residential)		เพิ่มลูกค้ากลุ่ม commercial / industrial ผลกระทบของสถานการณ์ Covid -19 ที่ส่งผลให้การใช้น้ำของกลุ่ม Commercial และ Industrial ที่ฟื้นตัวช้ายังไม่กลับมาเท่าความต้องการช่วงปี 2562
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	กำเนิดใหม่ปัญญาประดิษฐ์ (Generative Artificial Intelligence (Generative AI))	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	Generative AI สามารถใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การสร้างโค้ดซอฟต์แวร์ เร่งกระบวนการพัฒนายา และการทำการตลาดที่เน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Targeted Marketing) โดยคาดการณ์ว่า ภายในปี 2568 เทคโนโลยี Generative AI จะมี	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมรวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป		รากฐานระบบรองรับ Big Data Analytic ให้ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อมีข้อมูลป้อนกลับสู่เพียงพอในการทำ Predictive Analytics ความพร้อมในการใช้ Predictive Analytics Model ในการช่วยตัดสินใจในการบริหาร

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					สัดส่วนเป็นร้อยละ 10 ของข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับการผลิตขึ้นมาสูงกว่าปัจจุบันที่มีปริมาณน้อยกว่าร้อยละ 1			วางแผนกลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยง
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	โครงข่ายข้อมูล (Data Fabric)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	Data Fabric สามารถปรับปรุงการใช้ข้อมูลแบบไดนามิกด้วยการวิเคราะห์ระบบภายในแบบอัตโนมัติ ลดความซับซ้อนในการจัดการข้อมูลได้มากถึงร้อยละ 70 ซึ่งช่วยให้ใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อทำให้โครงสร้างพื้นฐานในการรวมข้อมูลขององค์กรง่ายขึ้น และสร้างสถาปัตยกรรมที่พร้อมสำหรับการขยายขนาดซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาสะสมทางเทคนิคที่เกิดขึ้นหรือที่เรียกกันว่า “หนี้ทางเทคนิค” (Technical Debt)	Cyber Attack ท้าให้เกิดการรั่วไหลขององค์กร/ลูกค้า	Cybersecurity Threat การโจมตีระบบ การถูกโจรกรรมข้อมูล ความเสี่ยงในการโดน Cyber-ransom fake-news ฯลฯ จากข้อมูลที่ถูกบูรณาการมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับ	องค์กรแบบกระจาย (Distributed Enterprise)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ในปี 2566 องค์กรร้อยละ 75 ที่ใช้ประโยชน์จากการสร้างประสบการณ์ทำงานในรูปแบบกระจายจะมี	ส่งผลกระทบเชิงบวก เนื่องจากเป็นโอกาสในการปรับกลยุทธ์ขององค์กรและสร้างประสบการณ์ใหม่ เพื่อรองรับรูปแบบการ		Productivity บุคลากรไม่สามารถสร้างมูลค่า

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
	ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป				รายได้เติบโตที่สูงกว่าคู่แข่งร้อยละ 25	ทำงานระยะไกลและแบบไฮบริดเพิ่มมากขึ้น		
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	แพลตฟอร์ม Cloud-Native (CNPs)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ภายในปี 2568 แพลตฟอร์ม Cloud-Native จะทำหน้าที่เป็นเทคโนโลยีหลักที่เป็นรากฐานสำหรับการสร้างนวัตกรรมหรือเครื่องมือดิจิทัลใหม่ ๆ มากถึงร้อยละ 95 เพิ่มขึ้นจากเดิมที่น้อยกว่าร้อยละ 40 ในปี 2564	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะเป็นโอกาสในการยกระดับความสามารถแก่ระบบไอทีให้มีความยืดหยุ่นและรองรับการปรับขยายในอนาคต รวมทั้งเพิ่มมูลค่าจากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปยังตลาดและผู้บริโภคได้รวดเร็วกว่า ขณะที่ลดต้นทุนไปพร้อมกัน		ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	ระบบอัตโนมัติขั้นกว่า (Autonomic Systems)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ระบบ Autonomic ได้ถูกปรับใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันตามสภาพแวดล้อมการรักษาความปลอดภัยที่ซับซ้อน แต่ในระยะยาวระบบนี้จะกลายเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นทั่วไปในแบบที่จับต้องได้ เช่น หุ่นยนต์ โดรน เครื่องจักรที่ใช้ในภาค	ส่งผลกระทบเชิงบวก เนื่องจากเป็นโอกาสในการยกระดับความสามารถแก่ระบบไอที เพื่อให้ปรับเปลี่ยนอัลกอริธึมของตัวเองได้แบบไดนามิก ไม่ต้องอัพเดตซอฟต์แวร์ภายนอก ทำให้สามารถปรับให้เข้ากับเงื่อนไข		ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้ ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และ Analytics ในการลดค่าใช้จ่ายบุคลากร ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และ Analytics ในการลดต้นทุนในการผลิต

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					การผลิต และพื้นที่อัจฉริยะ	หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว		
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	การตัดสินใจอัจฉริยะ (Decision Intelligence : DI)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ในอีก 2 ปีข้างหน้า หนึ่งในสามขององค์กรขนาดใหญ่จะใช้การตัดสินใจอัจฉริยะเป็นโครงสร้างในการตัดสินใจเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะเป็นโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจขององค์กร เนื่องจากเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์สำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ		
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	แอพพลิเคชั่นแบบประกอบแยกส่วน (Composable Applications)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ธุรกิจที่ใช้ปรับใช้ Composable Applications จะนำหน้าคู่แข่งถึงร้อยละ 80 ในด้านความเร็วของการนำเสนอฟีเจอร์ใหม่ ๆ แก่ผู้บริโภค ตลอดช่วงการระบาดที่สร้างความปั่นป่วน	ส่งผลกระทบเชิงบวก เนื่องจากเป็นโอกาสในการปรับตัวขององค์กรไปสู่สถาปัตยกรรมเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการพัฒนาแอพพลิเคชันที่เน้นความรวดเร็ว ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ สอดรับกับบริบทของทางธุรกิจ		การพัฒนา Mobile Application ไม่เป็นไปตามความขาดหวังของผู้ใช้เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการอื่น ๆ

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
						ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง		
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	เครื่องมืออัตโนมัติแบบยิ่งยวด (Hyper Automation	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	Hyper Automation ที่มีประสิทธิภาพสูงให้ความสำคัญกับสามประเด็นหลัก ได้แก่ 1. การปรับปรุงคุณภาพงาน 2. การเร่งกระบวนการทางธุรกิจ และ 3. การเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะเป็นโอกาสในการผลักดันองค์กรให้เติบโตอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นด้วยความสามารถในการแปลผลลัพธ์ เพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบอย่างรวดเร็ว และทำให้กระบวนการต่าง ๆ เป็นไปโดยอัตโนมัติให้ได้มากที่สุด		การคัดเลือกอุปกรณ์ IoT ที่ได้มาตรฐาน สามารถตรวจสอบและส่งข้อมูลที่แม่นยำ และมีอายุใช้งานตามที่คาดหวัง เพื่อให้ธุรกิจสามารถสร้างมูลค่าตามสมมุติฐาน
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	เพิ่มประสิทธิภาพประมวลผลความเป็นส่วนตัว (Privacy-Enhancing Computation : PEC)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ร้อยละ 60 ขององค์กรขนาดใหญ่จะใช้เทคนิคการประมวลผลข้อมูลเพื่อเพิ่มความเป็นส่วนตัวอย่างน้อยหนึ่งเทคนิคภายในปี 2568	ส่งผลกระทบเชิงบวก เนื่องจากเป็นโอกาสในการยกระดับการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน ครอบคลุมการปกป้องตั้งแต่ระดับข้อมูล ซอฟต์แวร์หรือฮาร์ดแวร์ การแบ่งปัน การรวบรวม และการ		การจัดซื้อ/พัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่จำเป็นต้องใช้ ไม่เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด (Operational)

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
						วิเคราะห์ข้อมูลอย่างปลอดภัย ขณะที่ยังคงปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความเป็นส่วนตัว		
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	ตาข่ายความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Mesh Architecture : CSMA)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ภายในปี 2567 องค์กรต่าง ๆ ที่นำ CSMA มาใช้บูรณาการเครื่องมือและระบบรักษาความปลอดภัยต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำงานเป็นระบบนิเวศแบบมีส่วนร่วมจะช่วยลดผลกระทบทางการเงินจากเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยส่วนบุคคลได้เฉลี่ยถึงร้อยละ 90	ส่งผลกระทบเชิงบวก เนื่องจากเป็นโอกาสในการจัดเตรียมโครงสร้างและสถาปัตยกรรมที่ป้องกันและจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์อย่างบูรณาการเพื่อรักษาความปลอดภัยให้กับทรัพย์สินทั้งหมด		ความเสี่ยงจากความไม่เข้าใจ/การไม่ปฏิบัติตามข้อบังคัด พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ความเสี่ยงจากความไม่เข้าใจ/การไม่ปฏิบัติตามข้อบังคัด พรบ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ Cybersecurity Threat การโจมตีระบบ การถูกโจรกรรมข้อมูล ความเสี่ยงในการโดน Cyber-ransom fake-news ฯลฯ จากข้อมูลที่ถูกบูรณาการมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับ	ปัญญาประดิษฐ์ทางวิศวกรรม (AI Engineering)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	ภายในปี 2568 จะพบว่าร้อยละ 10 ขององค์กรที่สร้างแนว	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะเป็นโอกาสในการบูรณาการข้อมูล		รากฐานระบบรองรับ Big Data Analytic ให้ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อมี

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
	องค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป				ปฏิบัติที่ดีที่สุดด้านวิศวกรรม AI จะสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างน้อยสามเท่าจากความพยายามปรับใช้ AI หรือมากกว่าร้อยละ 90 ขององค์กรที่ไม่ได้ทำ	เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องผ่านการเปลี่ยนแปลงของระบบ AI อย่างรวดเร็ว		ข้อมูลป้อนกลับสู่เพียงพอในการทำ Predictive Analytics
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	ประสบการณ์เต็มรูปแบบ (Total Experience : TX) เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่ผสมผสานประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience : CX) ประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience: EX) ประสบการณ์ผู้ใช้ (User Experience : UX) และประสบการณ์หลากหลาย (Multi experience : MX)	Gartner (2021)	PESTEL Analysis	เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่ผสมผสานประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience: CX) ประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience: EX) ประสบการณ์ผู้ใช้ (User Experience: UX) และประสบการณ์หลากหลาย (Multi experience: MX) เข้าด้วยกัน	ส่งผลกระทบเชิงบวกเนื่องจากเป็นโอกาสในการสร้างความมั่นใจ ความพึงพอใจ ความภักดี และการสนับสนุนมากขึ้นจากลูกค้าและพนักงานที่พึงพอใจกับประสบการณ์ที่ได้รับการยกระดับ ในขณะเดียวกัน สามารถเพิ่มรายได้และสร้างผลกำไรจากการบรรลุประสิทธิผลทางธุรกิจของ TX ที่ปรับตัวและยืดหยุ่น		การให้บริการ Call center/Customer Service ไม่เป็นไปตาม SLA ความคาดหวังของกลุ่ม GenZ ซึ่งจะเป็นเสียงที่ที่เพิ่มขึ้น ในกลุ่มลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การพัฒนา Digital Experience ให้เป็นไปตามความขาดหวังของผู้ใช้เมื่อเทียบกับผู้ให้บริการอื่น ๆ
สิ่งแวดล้อม	การดำเนินงาน โดยอนุรักษ์ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน	วิกฤตความหลากหลายทางชีวภาพลดลง	The Revelator อ้างอิงจาก Spring News	PESTEL Analysis	1 ใน 3 ของสายพันธุ์ฉลามถูกคุกคาม เช่นเดียวกับต้นไม้ที่เสียหายไปกว่า ร้อยละ 30	ความหลากหลายทางชีวภาพที่ลดลง อันเนื่องมาจากการขยายเมือง และการตัดไม้	ประชาชนไม่ตระหนักถึงการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า	การรับมือ Fake-NEWS ให้ทันการณ์

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
			(30 มกราคม 2565)		เต่าเกือบครึ่งหนึ่งของทั้งโลก แมลงปอร้อยละ 16 นกยุโรปร้อยละ 30 และนกออสเตรเลียร้อยละ 16 ตัวเลขเหล่านี้คือหายนะของการสูญพันธุ์ครั้งใหญ่ที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา สัตว์อีกหลายสายพันธุ์อยู่ในสถานะเสี่ยงสูญพันธุ์กว่าสี่หมื่นสปีชีส์	ทำลายป่า ส่งผลกระทบเชิงลบต่อความมั่นคงของระบบนิเวศ ทำให้ความสามารถในการรองรับภัยพิบัติทางธรรมชาติลดลง ไม่ว่าจะเป็น อุทกภัย ภาวะภัยแล้ง และการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ซึ่งส่งผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินงานของ กปน.		
สิ่งแวดล้อม	การดำเนินงาน โดยอนุรักษ์ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน	ขยะพลาสติกที่เพิ่มขึ้นทุกปีทั้งบนบกและในทะเล	The Revelator อ้างอิงจาก Spring News (30 มกราคม 2565)	PESTEL Analysis	สหรัฐอเมริกาเป็นต้นเหตุอันดับต้น ๆ ของปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะผู้ที่อยู่อาศัยในสหรัฐฯ สร้างขยะพลาสติกในปี พ.ศ. 2559 มากกว่าประเทศอื่น ๆ คิดเป็น 42 ล้านเมตริกตันซึ่งมากกว่าสหภาพยุโรปและมากกว่าเป็น 2 เท่าของประเทศจีน แต่ปีที่ผ่านมา 2564 จีนเริ่มไต่	ขยะพลาสติกที่เพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ภาวะโลกร้อน อันตรายต่อสัตว์และสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ รวมถึงก่อให้เกิดการอุดตันตามท่อระบายน้ำ ซึ่งส่งผลกระทบเชิงลบต่อการผลิตน้ำประปาและคุณภาพน้ำของ กปน.		คุณภาพน้ำไม่เป็นไปตามความคาดหวัง การรักษาคุณภาพน้ำตามเป้าจากมลพิษและโลหะหนัก

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					ลำดับขึ้นมาในฐานะประเทศที่สร้างขยะพลาสติกมากที่สุด			
สิ่งแวดล้อม	การดำเนินงาน โดยอนุรักษ์ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน	สภาพอากาศแปรปรวนสุดขั้วและภัยพิบัติ	The Revelator อ้างอิงจาก Spring News (30 มกราคม 2565)	PESTEL Analysis	การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศก่อให้เกิดภัยพิบัติได้ร้อยละ 70 ของ 407 สถานการณ์ด้านความแปรปรวนของสภาพอากาศ โดยมีแนวโน้มสูงขึ้นและรุนแรงขึ้น นอกจากนี้ หากอุณหภูมิโลกสูงขึ้นส่งผลให้ภัยพิบัติทางธรรมชาติมีความรุนแรงและมีความถี่มากขึ้น	สภาพอากาศที่แปรปรวน มีความถี่และความรุนแรงมากขึ้น มีความสัมพันธ์กับภาวะลิ่มความเค็ม ซึ่งส่งผลกระทบเชิงลบต่อคุณภาพน้ำดิบและคุณภาพน้ำประปาของ กปน.		การรักษาคุณภาพน้ำเมื่อน้ำทะเลหนุน คุณภาพน้ำดิบต่ำ สาเหตุจากน้ำเค็มที่เกิดจากภาวะน้ำทะเลหนุน น้ำดิบด้อยคุณภาพ (น้ำเค็ม) น้ำดิบไม่เพียงพอในบางช่วงเวลาส่งผลต่อคุณภาพน้ำดิบ
สิ่งแวดล้อม	การดำเนินงาน โดยอนุรักษ์ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน	พลังงานทดแทนและธุรกิจ ECO-LIFE	The Revelator อ้างอิงจาก Spring News (30 มกราคม 2565)	PESTEL Analysis	กระแสด้านสิ่งแวดล้อมของโลกมีการกำหนดนโยบายและปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น นโยบายการลดใช้ถ่านหิน นโยบายการใช้รถยนต์ไฟฟ้าแทน	กระแสพลังงานทดแทนและธุรกิจ ECO-LIFE ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะเป็นปัจจัยส่งเสริมในการปรับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การจับมือกับผลิตภัณฑ์หรือนโยบายที่สนับสนุนไลน์		แนวทางในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน เพื่อลดปริมาณ CO_2 ตามเป้าหมาย ความรู้ของบุคลากร และและองค์กรในการลดปริมาณ CO_2

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					การใช้รถยนต์ที่ใช้น้ำมัน เป็นต้น	การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสรักษ์โลกของยุคปัจจุบัน		
สิ่งแวดล้อม	การดำเนินงาน โดยอนุรักษ์ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน	กฎหมายและข้อบังคับใช้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม	The Revelator อ้างอิงจาก Spring News (30 มกราคม 2565)	PESTEL Analysis	ข้อกฎหมายหรือข้อบังคับด้านการควบคุมมลพิษหรือปัญหาต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อม เริ่มมีการบังคับใช้มากขึ้นหลังการประชุมของสหประชาชาติ ข้อตกลงปารีสและการประชุม COP26 ที่มีวัตถุประสงค์หลักคือการควบคุมอุณหภูมิโลกให้อยู่ที่ 1.5 องศาเซลเซียสภายในปี 2593 (ค.ศ. 2050) โดยมีกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ 1) ลดการใช้ถ่านหิน 2) ลดการตัดไม้ทำลายป่า 3) ส่งเสริมรถยนต์พลังงานไฟฟ้า และ 4)	กฎหมายและข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะเป็นโอกาสให้องค์กรกำหนดนโยบายและปรับกลยุทธ์ให้มุ่งเน้นด้านความยั่งยืนมากขึ้น สอดรับกับแนวนโยบายทั้งระดับโลกและระดับชาติ		แนวทางในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน เพื่อลดปริมาณ CO_2 ตามเป้าหมาย ความรู้ของบุคลากร และและองค์กรในการลดปริมาณ CO_2

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					ส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน			
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	มาตรา 41 มาตรา 42 มาตรา 43 มาตรา 44 มาตรา 45 มาตรา 46 มาตรา 47 มาตรา 49 มาตรา 51 มาตรา 55 มาตรา 105	พระราชบัญญัติทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561	PESTEL Analysis	พระราชบัญญัติฉบับนี้บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 มกราคม 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกฎหมายในการบูรณาการ การจัดสรร การใช้ การพัฒนา การบริหารจัดการ การบำรุงรักษา การฟื้นฟู และการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ สิทธิในน้ำ การอนุญาตการใช้น้ำ การจัดเก็บค่าใช้น้ำ อันจะเป็นประโยชน์แก่การบริการสาธารณูปโภคและประโยชน์สาธารณะอย่างอื่น รวมทั้งการบริหารจัดการในภาวะน้ำแล้งและภาวะน้ำท่วมให้เกิดความเป็นเอกภาพ	ส่งผลกระทบเชิงบวก เนื่องจากเป็นปัจจัยส่งเสริมให้ กปน. สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งและพันธกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	อัตราน้ำสูญเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	Cost-Overrun ในโครงการลดน้ำสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนวัตถุดิบในตลาดโลก Cost-Overrun ในโครงการลดน้ำสูญเสียจากความผิดพลาดในการบริหารโครงการ ความล่าช้าในการดำเนินโครงการปรับปรุงกิจการประปาแผนหลัก และโครงการลดน้ำสูญเสีย ท่อประธาน ท่อจ่ายรั่วจากสาเหตุการเสื่อมสภาพหรือมีอายุการใช้งานนาน ท่อประธาน ท่อจ่ายแตกจากปัจจัยภายนอก เช่น อุบัติเหตุ เป็นต้น ทำให้แรงดันน้ำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจากน้ำสูญเสียสูงกว่าที่คาดการณ์

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
								โครงการลดน้ำสูญเสียล่าช้ากว่ากำหนด
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	การเรียกเก็บค่าชลประทาน	มาตรา 8	พระราชบัญญัติการชลประทาน พ.ศ. 2485	PESTEL Analysis	รัฐมนตรีมีอำนาจเรียกเก็บค่าชลประทานจากเจ้าของหรือผู้ครอบครองที่ดินในเขตชลประทานหรือจากผู้ใช้น้ำจากทางน้ำชลประทาน ไม่ว่าผู้ใช้น้ำจะอยู่ในหรือนอกเขตชลประทานโดยออกเป็นกฎกระทรวงกำหนดอัตราค่าชลประทานสำหรับการใช้น้ำเพื่อกิจการโรงงานการประปา หรือกิจการอื่น ให้เรียกเก็บได้ไม่เกินลูกบาศก์เมตรละห้าสิบสตางค์	การเรียกเก็บค่าชลประทาน ตามมาตรา 8 ส่งผลกระทบเชิงลบต่อ กปน. เพราะมีต้นทุนการผลิตน้ำประปาจากการสูบน้ำดิบจากสถานีสูบน้ำดิบบางเลน โดยจ่ายค่าน้ำดิบให้กรมชลประทาน ลูกบาศก์เมตรละ 0.50 บาท		โครงสร้างค่าใช้จ่ายที่มีแนวโน้มสูงขึ้นจากต้นทุนค่าเช่าท่อที่กำลังจะถูกเรียกเก็บค่าธรรมเนียมจากกรมทางหลวงและค่าน้ำดิบตะวันออกจากกรมชลประทาน
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	การชำระค่าใช้เขตทางหลวง	ข้อ 4	กฎกระทรวงกำหนดค่าใช้เขตทางหลวงพิเศษ ทางหลวงแผ่นดิน ทางหลวง	PESTEL Analysis	อัตราค่าใช้เขตทางหลวงท้ายกฎกระทรวงฉบับนี้ ได้กำหนดค่าใช้เขตทางหลวงพิเศษ ทางหลวงแผ่นดินทางหลวงชนบท และทางหลวง	การบังคับใช้กฎกระทรวงดังกล่าวส่งผลกระบบทบเชิงลบต่อ กปน. เนื่องจากมีภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการมีโครงข่ายท่อ		โครงสร้างค่าใช้จ่ายที่มีแนวโน้มสูงขึ้นจากต้นทุนค่าเช่าท่อที่กำลังจะถูกเรียกเก็บค่าธรรมเนียมจากกรมทางหลวง

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
			ชนบท และทางหลวง สัมปทาน พ.ศ. 2564		สัมปทาน พ.ศ. 2564 ที่เกี่ยวข้องกับการวางท่อน้ำไว้ โดยจำแนกเป็นการวางท่อน้ำในระดับผิวดินและการวางท่อน้ำเหนือระดับผิวดิน ซึ่งมีอัตราค่าใช้เขตทางหลวงขึ้นอยู่กับขนาดเส้นผ่านศูนย์กลางภายนอกของท่อ	ประปาจ่ายน้ำที่พาดผ่านพื้นที่เขตทางหลวง		และค่าน้ำดิบตะวันออกจากกรมชลประทาน
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	การจัดให้มีและบริหารจัดการกิจการอันเป็นสาธารณูปโภคภายในนิคมอุสาหกรรม	มาตรา 3	พระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2562	PESTEL Analysis	กนอ. สามารถจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการดำเนินงานและการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพเพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบอุตสาหกรรม ผู้ประกอบพาณิชยกรรม และผู้ประกอบกิจการอื่นที่เป็นประโยชน์หรือเกี่ยวเนื่องกับการประกอบอุตสาหกรรมหรือการประกอบพาณิชยกรรม รวมตลอดทั้งการจัดให้มี	การที่ กนอ. สามารถจัดให้มีและบริหารจัดการสาธารณูปโภค ที่จำเป็นหรือเป็นประโยชน์แก่กิจการของนิคมอุตสาหกรรม หรือผู้ประกอบกิจการหรือผู้อยู่อาศัยในนิคมอุตสาหกรรม ส่งผลกระทบเชิงลบต่อ กปน. เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่ใช้น้ำในเชิงอุตสาหกรรมอาจมีทิศทางลดลง		เพิ่มลูกค้ากลุ่ม commercial / industrial ผลกระทบของสถานการณ์ Covid -19 ที่ส่งผลให้การใช้น้ำของกลุ่ม Commercial และ Industrial ที่ฟื้นตัวช้ายังไม่กลับมาเท่าความต้องการช่วงปี 2562 รายได้ที่ลดลงจากกลุ่มลูกค้า C/I ที่ลดลงเพราะ Covid-19

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					และบริหารจัดการกิจการอันเป็นสาธารณูปโภค ที่พักอาศัย การขนส่งทางบกและทางน้ำ ท่าเรือ การสื่อสารโทรคมนาคม หรือกิจการอื่นใด ทั้งนี้ ที่จำเป็นหรือเป็นประโยชน์แก่กิจการของนิคมอุตสาหกรรม หรือผู้ประกอบกิจการหรือผู้อยู่อาศัยในนิคมอุตสาหกรรม			แนวโน้มเศรษฐกิจชะลอตัวระยะยาวจากเศรษกิจโลก ส่งผลให้การเติบโตในกลุ่มลูกค้า C/I ลดลง
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	กิจการประปาถือว่าเป็นกิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภค	ข้อ 3 ข้อ 4 ข้อ 7 ข้อ 11 ข้อ 19 ข้อ 23	ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ลงวันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2515	PESTEL Analysis	การประกอบกิจการประปา ถือว่าเป็นกิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภคที่ต้องได้รับอนุญาตหรือได้รับสัมปทานจากรัฐ ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ลงวันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2515 ดังนั้น ผู้ประกอบกิจการประปาเอกชนต้องได้รับสัมปทานหรือ	ประกาศข้างต้น ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อ กปน. เพราะการดำเนินกิจการประปาโดยภาคเอกชน ไม่สามารถดำเนินการได้โดยเสรีเหมือนกับการดำเนินธุรกิจพาณิชยกรรมทั่วไป ทำให้ กปน. มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการในเขตพื้นที่รับผิดชอบ		ขยายโครงสร้างระบบประปาสร้างธุรกิจใหม่และเพิ่มลูกค้ากลุ่ม C/I ผลกระทบต่อโครงสร้างการเงินและกระแสเงินขององค์กร

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					ได้รับอนุญาตจากรัฐก่อน จึงจะดำเนินการจำหน่ายน้ำประปาให้แก่ประชาชนได้			
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	อายุสัมปทานในการประกอบกิจการประปา	หมวดที่ 1 บททั่วไป ข้อ 5	ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่อง หลักเกณฑ์การดำเนินการเกี่ยวกับสัมปทานประกอบกิจการประปาเพื่อความปลอดภัยหรือผาสุกของประชาชน พ.ศ. 2554	PESTEL Analysis	ธุรกิจประปาถือเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูงในช่วงเริ่มต้น และใช้ระยะเวลาคืนทุนนาน โดยต้องคำนึงถึงปริมาณจำหน่ายน้ำประปาที่ต้องให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม หากปริมาณน้ำจำหน่ายเริ่มต้นและในปีถัดๆ ไป ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ก็อาจทำให้เกิดความเสี่ยงและไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน ประกอบกับข้อกำหนดตามประกาศฉบับนี้ ที่ได้กำหนดอายุสัมปทานสูงสุดไม่เกินสามสิบปี จึงถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่อาจส่งผลให้เป็นข้อจำกัดในการลงทุนของภาคเอกชน	ประกาศกระทรวงข้างต้น ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อ กปน. เนื่องจากเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของภาคเอกชน ส่งผลให้ กปน. มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการประปา และมีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง		ขยายโครงสร้างระบบประปาสร้างธุรกิจใหม่และเพิ่มลูกค้ากลุ่ม C/I ผลกระทบต่อโครงสร้างการเงินและกระแสเงินขององค์กร

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องของ กปน.	1. การประปานครหลวงสามารถดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา นอกพื้นที่รับผิดชอบ คือ กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ ได้หรือไม่ 2. การประปานครหลวงสามารถจัดตั้งบริษัทเพื่อดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา ได้หรือไม่	มติการประชุมคณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทย คณะที่ 1 ครั้งที่ 11/2562 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2562	PESTEL Analysis	ต่อประเด็นการประกอบกิจการนอกจากกำหนดในมาตรา 6 (2) และมาตรา 13 (3) และ (5) เมื่อ พ.ร.บ. กปน. ไม่มีบทบัญญัติใดกำหนดห้ามเกี่ยวกับเขตพื้นที่ไว้ จึงสามารถดำเนินกิจการนั้นนอกเขตพื้นที่ตามมาตรา 6 (2) ได้ สำหรับประเด็นการจัดตั้งบริษัท พบว่า กปน. สามารถจัดตั้งบริษัทเพื่อดำเนินธุรกิจภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ของการประปานครหลวงได้ตามมาตรา 13 (9) ประกอบมาตรา 43 (5) แห่งพระราชบัญญัติ กปน.ฯ	มติการประชุมข้างต้นส่งผลกระทบเชิงบวกต่อ กปน. เนื่องจากเป็นโอกาสในการขยายและต่อยอดขอบเขตการให้บริการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อผลประโยชน์และสุขภาพของประชาชนเป็นสำคัญ		ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	การร่วมลงทุนกับเอกชน	มาตรา 6 มาตรา 7	พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่าง	PESTEL Analysis	กปน. ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงมหาดไทย โดยจัดตั้งขึ้นตาม	ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อ กปน. เนื่องจากเป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ		ความเสี่ยงด้านการลงทุนในโครงการใหม่ สร้างธุรกิจใหม่

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
			รัฐและเอกชน พ.ศ. 2562		พระราชบัญญัติ กปน. พ.ศ. 2510 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในเขตท้องที่ดังกล่าว ดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา สามารถจัดทำโครงการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนได้ตามบทบัญญัติในมาตรา 7 (5) โดยต้องคำนึงถึงเป้าประสงค์ของการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนที่ระบุไว้ในมาตรา 6	ใหม่ ๆ ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเป็นช่องทางเพิ่มเติมในการจัดหาแหล่งเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ		Opportunity Cost โอกาสทางการเงินที่สูญเสียจากความสามารถที่มีอยู่ การไม่สามารถขยายขอบเขตบริการ รายได้หลักจากแหล่งเดียว

3.8 ผลสรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Strategy	การคุ้มครองทางกฎหมายตาม พ.ร.บ. กปน.	มาตรา 6 (2) ผลิต จัดส่งและจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ	เว็บไซต์ กปน. ประเด็น พ.ร.บ. กปน.	McKinsey 7s	มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการประปาในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ	ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อ กปน. เนื่องจากได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายให้ดำเนินธุรกิจประปาเพื่อประชาชน	x	
Strategy	การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล	การประปานครหลวง ได้ดำเนินการตามมาตรการของรัฐบาล ตามพระราชบัญญัติ การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่การยกระดับองค์กร และก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่มีธรรมาภิบาลข้อมูล ที่มีความมั่นคงปลอดภัย	สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่อง พ.ร.บ. การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบ ดิจิทัล พ.ศ. 2562	McKinsey 7s	การประปานครหลวง สามารถปฏิบัติงานสนองนโยบายภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ	ส่งผลกระทบเชิงบวกเพราะเป็นปัจจัยส่งเสริมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง		x
Strategy	การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีการกำหนดกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน	1. เว็บไซต์ กปน. 2. แหล่งข่าวต่าง ๆ ได้แก่ มติชน 24 มีนาคม 2564, กรุงเทพธุรกิจ 30 กันยายน 2564, Advanced Business Magazine 26 พฤศจิกายน 2563	McKinsey 7s	มีเครือข่ายและขอบเขตความร่วมมือที่หลากหลาย	ส่งผลกระทบเชิงบวกเพราะการดำเนินงานจะเป็นไปโดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพ	x	

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
			3. รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2563					
Strategy	เสถียรภาพทางการเงิน	1. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม 2. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน 3. อัตรากำไรสุทธิ 4. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน 5. อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม 6. อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนทุน	รายงานประจำปี งบประมาณ 2563 กปน. กปภ. กฟภ. กฟน. และ กฟผ.	McKinsey 7s	กปน. มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นเป็นอันดับ 1 เมื่อเปรียบเทียบกับ กปภ. กฟภ. กฟน. และกฟผ.	การมีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง ส่งผลกระทบเชิงบวกในการต่อยอดการลงทุนในอนาคตอันใกล้	x	
Strategy	นโยบายการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประกาศ กปน. เรื่อง มาตรการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม ประกาศ ณ วันที่ 26 มิถุนายน 2562	1. รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2563 2. ประกาศ กปน. เรื่อง มาตรการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม ประกาศ ณ วันที่ 26 มิถุนายน 2562	McKinsey 7s	มีกระบวนการรับฟังความเห็นและผ่านช่องทางการมีส่วนร่วมที่หลากหลายและครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เช่น กปน. จัดงาน "Stakeholder Day สานสัมพันธ์เพื่อความยั่งยืน” อย่างต่อเนื่อง เวทีวิพากษ์แผนวิสาหกิจพร้อมแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง การสำรวจความพึงพอใจ การสำรวจความผูกพันองค์กร Call Center 1125 Facebook Twitter Line@ MWA onMobile เป็นต้น	ส่งผลกระทบเชิงบวกเพราะ กปน. จะมีข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ	x	

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Strategy	การบริหารจัดการข้อมูลองค์กร	1. กปน. ได้รับรางวัลศูนย์ข้อมูลข่าวสารของราชการโดดเด่นประจำปี 2564 ซึ่ง กปน. ได้รับรางวัลนี้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2562 – 2564 2. ใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoTs) เพื่อการตรวจวัดคุณภาพน้ำ เช่น ความขุ่น ความเค็ม และความนำไฟฟ้า 3. มีการประกาศนโยบายข้อมูลองค์ (Data Policy) เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นไปตามธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐ กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	1. การแถลงผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2564 2. ประกาศ กปน. เรื่อง นโยบายข้อมูลองค์กร (Data Policy) 3. คำสั่งคณะกรรมการ กปน. เรื่อง การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของ กปน.	McKinsey 7s	เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะเป็นโอกาสให้ กปน. นำข้อมูลไปต่อยอดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร	x	
Strategy	อัตราค่าน้ำ	ราคาต้นทุนน้ำขายต่อลูกบาศก์เมตรอยู่ที่ 8.30 บาท แต่ราคาน้ำขายกลับอยู่ที่เพียง 8.50 บาทต่อลูกบาศก์เมตร	1. เว็บไซต์ กปน. ประเด็นอัตราค่าน้ำ 2. รายงานประจำปี งบประมาณ 2563 กปน. กปภ. 3. ข้อมูลภายใน ต้นทุนค่าน้ำต่อหน่วย กปน. 2563	McKinsey 7s	ประเภทค่าใช้จ่ายที่มีสัดส่วนสูงสุด 3 รายการคือ 1) ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (41.06%) 2) เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ (24.85%) และ 3) ค่าไฟฟ้า (12.12%)	นโยบายการรักษาระดับอัตราค่าน้ำประปาอาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ค่าใช่จ่ายที่สูงขึ้นในอนาคตจะส่งผลกระทบให้กปน. ขาดเสถียรภาพทางการเงินภายในปี 2570		x

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
			4. เว็บไซต์ กปภ. ประเด็นอัตราค่าน้ำประปา					
Strategy	ทิศทางรายได้รวม	รายได้รวมมีแนวโน้มลดลง	งบการเงิน กปน. (พ.ศ. 2559 - 2564)	McKinsey 7s	จากการเฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปี รายได้รวม ของ การประปานครหลวง มีแนวโน้มลดลง โดยสัดส่วนรายได้หลักคิดเป็นร้อยละ 96.62 และสัดส่วนรายได้เสริมคิดเป็นร้อยละ 3.38 แสดงให้เห็นว่า การประปานครหลวง พึ่งพิงสัดส่วนรายได้จากการขายน้ำเป็นหลักนอกจากนี้ สัดส่วนรายได้เสริมของ กปน. ก็มีแนวโน้มลดลงเช่นกัน	ส่งผลกระทบเชิงลบต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว		x
Strategy	ความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ	แหล่งน้ำสำรองมีค่อนข้างน้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ	1. แผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย ปีงบประมาณ 2567-2571 2. การประชุมเพื่อขอรับฟังความคิดเห็น ทิศทางนโยบาย สำหรับใช้เป็นข้อมูลนำเข้าประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ กปน.	McKinsey 7s	การประปานครหลวงรับน้ำดิบจาก 2 ลุ่มน้ำ ได้แก่ ลุ่มน้ำเจ้าพระยา และลุ่มน้ำแม่กลอง โดยมีสถานีสูบส่งน้ำหลัก 4 สถานี ทำหน้าที่สูบส่งผ่านอุโมงค์ส่งน้ำไปยังถังเก็บน้ำใสของสถานีสูบจ่าย ระบบสูบจ่ายน้ำทำหน้าที่สูบจ่ายน้ำจากถังเก็บน้ำใส ผ่านท่อ	ส่งผลกระทบเชิงลบต่อ กปน. เนื่องจากแหล่งน้ำสำรองที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อการให้บริการน้ำประปาอย่างต่อเนื่อง กรณีเกิดวิกฤตหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด	x	

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
			ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570)		ประธานและส่งต่อไปยังท่อจ่ายน้ำ			
Structure	โครงสร้างองค์กร	1. มีแผนและกระบวนการโอนหน่วยงานด้านระบบส่งและจ่ายน้ำไปสังกัดสายบริการและควบรวมตำแหน่งผู้ช่วยว่าการเพื่อสร้างความสอดคล้องและความเป็นเอกภาพด้านแรงดันและน้ำสูญเสีย 2. มีแผนและกระบวนการในการรวมหน่วยงานที่สามารถสร้างรายได้เสริม อาทิ ธุรกิจในงานให้บริการด้านหลังมาตร งานด้าน schooling เป็นต้น ให้เป็นโครงสร้างหน่วยธุรกิจ (BU)	โครงสร้างผังบริหารและกรอบอัตรากำลังของ กปน. ระยะเปลี่ยนผ่าน – ระยะสมบูรณ์ (End-Stage) 2564	McKinsey 7s	มีแผนและกระบวนการในการโอนย้าย ควบรวม ยุบ และกำหนดหน่วยงานใหม่เพื่อความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ ลดภารกิจที่ซ้ำซ้อน และรองรับภารกิจใหม่ขององค์กร	ส่งผลกระทบเชิงบวกในระยะยาว การปรับโครงสร้างองค์กรที่สอดรับทิศทางขององค์กรในอนาคต แต่ในระยะสั้นอาจมีผลกระทบเชิงลบ เมื่อบุคลากรจำเป็นต้องมีการปรับตัว		x
Structure	โครงสร้างอัตรากำลัง	จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร (VOE) ปี 2564	McKinsey 7s	ร้อยละ 37.85 ของผู้ตอบแบบสำรวจ VOE รู้สึกว่าจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	ส่งผลกระทบเชิงลบต่อกระบวนการและการดำเนินงานภายในองค์กร นำไปสู่คุณค่าที่ส่งมอบไปยังผู้ใช้บริการไม่เพียงพอกับความคาดหวัง	x	
Structure	โครงข่ายท่อประปา	โครงข่ายท่อประปามีอายุการใช้งานยาวนานและไม่สามารถบำรุงรักษาได้ตามแผนที่วางไว้	แผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย ปีงบประมาณ 2567 - 2571	McKinsey 7s	กปน. มีท่อจ่ายน้ำระยะทางรวม 37,669 กิโลเมตร ซึ่งมีท่อจ่ายน้ำที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 25 ปี อยู่ที่ 5,330 กิโลเมตร และท่อประธาน	ส่งผลกระทบเชิงลบ เนื่องจากอัตราน้ำสูญเสียที่ไม่เป็นไปตามแผน รวมถึงแรงดันน้ำไม่สามารถตอบโจทย์ตวามต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	x	

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					ระยะทางรวม 1,823 กิโลเมตร มีท่อที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 35 ปี 328 กิโลเมตร			
System	การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ	กปน. ได้รับรางวัลศูนย์ข้อมูลข่าวสารของราชการโดดเด่นประจำปี 2564 ซึ่ง กปน ได้รับรางวัลนี้ต่อเนื่อง 3 ปีซ้อน ตั้งแต่ปี 2562 - 2564	1. เว็บไซต์ กปน. ประเด็นรางวัลศูนย์ข้อมูลข่าวสารของราชการโดดเด่น 2. สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี 2562 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสำรวจข้อมูลปัจจัยความยั่งยืน ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ กปน. (27 ธันวาคม 2564) 4. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ กปน.	McKinsey 7s	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. มีคะแนนเฉลี่ยความต้องการเกี่ยวกับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเปิดเผยและชัดเจน อยู่ในระดับ 4.29 และคะแนนเฉลี่ยความคาดหวังอยู่ในระดับ 4.50 รวมถึงการเผยแพร่รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างอย่างชัดเจนและโปร่งใส มีคะแนนเฉลี่ยความต้องการเท่ากับ 4.20 และคะแนนเฉลี่ยความคาดหวังอยู่ในระดับ 4.42	ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ การประปานครหลวง ประจำปีงบประมาณ 2564 ตามแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ตั้งแต่ปี 2562-2564 สะท้อนให้เห็นว่า กปน. มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นปัจจุบันบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อให้สาธารณชนรับทราบใน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐาน 2) การบริหารงาน 3) การบริหารเงินงบประมาณ 4) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 5) การส่งเสริมความโปร่งใสในหน่วยงาน ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์	x	

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
			ประจำปีงบประมาณ 2564 ตามแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ปี 2562 - 2564					
System	ระบบการต่อยอดองค์ความรู้	มีการดำเนินการออกแบบ กำหนดและจัดให้มีกระบวนการนวัตกรรม โดยอ้างอิงจาก รายงานผลการดำเนินการ ด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม กปน. ปีงบประมาณ 2564	1. รายงานผลการดำเนินการ ด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม กปน. ปีงบประมาณ 2564 2. การแถลงผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2564	McKinsey 7s	มีระบบต่อยอดพัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม	ส่งผลกระทบเชิงบวกในการแลกเป็นความรู้ด้านนวัตกรรมในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ		x
System	ระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	กปน. มีระบบและเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่เป็นสากล และมีบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการระบบประปา	รายงานการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล จัดซื้อจัดจ้างและจัดการพัสดุ และบริหารงบประมาณและการเงิน ปีงบประมาณ 2564	McKinsey 7s	จากการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ประกอบด้วย กระบวนการโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลัง จัดทำ/ทบทวน FD และ JD วางแผนอัตรากำลัง สรรหาและบรรจุ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ สืบทอดตำแหน่ง บริหารงานบุคคล การพัฒนาและฝึกอบรม ประเมินผล การปฏิบัติงานและสมรรถนะ	ส่งผลกระทบเชิงบวกในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามจากผลการดำเนินงาน กปน. ยังไม่สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมาย จึงสรุปได้ว่าการควบคุมไม่เพียงพอเพื่อให้โครงการบรรลุผล และจะต้องส่งเสริมในการผลักดันในอนาคต		x

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
					ค่าตอบแทนและสิทธิสวัสดิการ ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และการสร้างความผูกพันองค์กร			
System	ความปลอดภัยของสารสนเทศ	กปน. ได้รับมอบประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐาน ISO 27001: 2013 ซึ่งถือเป็นมาตรฐานระบบจัดการความปลอดภัย การรักษาข้อมูลทั้งที่เป็นดิจิทัล และระบบเอกสารขององค์กร	เว็บไซต์ ประเด็นประกาศนียบัตรรับรองมาตรฐาน ISO27001:2013	McKinsey 7s	มีความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศที่ได้มาตรฐานระดับสากล	ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อ กปน. เนื่องจากได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายให้ดำเนินธุรกิจประปาเพื่อประชาชน	x	
System	การบริหารจัดการแรงดันน้ำ	ปัญหาเรื่องแรงดันน้ำยังคงเป็นปัญหาที่มีความสำคัญ และสร้างความไม่พึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการของ กปน.	รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของ กปน. ปีงบประมาณ 2564	McKinsey 7s	เมื่อพิจารณาปัญหาที่พบจากการใช้บริการด้านคุณภาพของน้ำประปา พบว่า ร้อยละ 32.13 ของผู้ตอบแบบสำรวจไม่พึงพอใจกับประเด็นน้ำไหลเบา/ไม่แรง	ส่งผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และคุณภาพชีวิตของประชาชน	x	
System	กระบวนการเก็บข้อมูลลูกค้า	การจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกตลอดเส้นทางการเป็นลูกค้า (Customer Journey) ไม่ครบถ้วน เพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรมและบริการ	1. CSP Report ปี พ.ศ. 2564 2. G-Able (2018) ปรับปรุงโดย สลิลาทิพย์ ทิพยไกรศร (2561)	McKinsey 7s	เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อการให้บริการ ด้านน้ำประปาไหลแรงเพียงพอต่อการใช้งาน และความสม่ำเสมอในการไหลของน้ำประปา พบว่ามีแนวโน้มลดลงจากปี พ.ศ. 2563	ส่งผลกระทบเชิงลบ เนื่องจากการพัฒนานวัตกรรมและบริการจะไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างแท้จริง		x

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
System	การบูรณาการข้อมูล	กระบวนการทำงานและข้อมูลของแต่ละส่วนงานยังไม่บูรณาการ	1. การสำรวจความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากรการประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2564 2. ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler ประจำปีบัญชี 2563	McKinsey 7s	ผลจากรายงานการสำรวจความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากร กปน. ปี 2564 พบว่า ระบบงานและกระบวนการทำงาน เป็น 1 ใน 5 ปัจจัยที่บุคลากรมีความผูกพันธ์และพึงพอใจน้อยที่สุด	ส่งผลกระทบเชิงลบเพราะเป็นความท้ายในการบรรลุการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเทคโนโลยี	x	
Shared Value	การจัดตั้งสภาธรรมาภิบาล	ข้อบังคับ ฉบับที่ 138 ว่าด้วย สภาธรรมาภิบาล พ.ศ. 2559 ระบุไว้ว่า สภาธรรมาภิบาลมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1. ส่งเสริมให้บุลากรในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการมีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน เพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน 2. สนับสนุนให้เกิดการตื่นรู้และปลุกจิตสำนึกการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบุคลากรในองค์กรตลอดจนสร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. รายงานผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร ปีงบประมาณ 2564 2. ข้อบังคับการประปานครหลวง ฉบับที่ 138 ว่าด้วย สภาธรรมาภิบาลการประปานครหลวง พ.ศ. 2559	McKinsey 7s	สภาธรรมาภิบาลมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานสภาธรรมาภิบาลที่กำหนดโครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน	บุคลากร กปน. รับรู้ว่ากิจกรรม/การดำเนินงานของสภาธรรมาภิบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตนตามค่านิยมองค์กร คิดเป็นร้อยละ 63.07	x	

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		3. พัฒนาธรรมาภิบาลในองค์กร ให้มีการบริหารจัดการโดยยึดมั่นตามหลักธรรมาภิบาลของ การประปานครหลวง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา ให้กับพนักงานและประชาชน 4. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินภารกิจต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน						
Shared Value	การต่อต้านการทุจริต	กปน. มีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ กปน. ตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา และมีประกาศนโยบายการแจ้งเบาะแสการทุจริตคอร์รัปชันและการคุ้มครองผู้ให้ข้อมูล (Whistle Blowing Policy) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560	1. เว็บไซต์ กปน. 2. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ กปน. ประจำปีงบประมาณ 2564 ตามแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ปี 2562 – 2564 3. คำสั่ง กปน. ที่ 687/2558 เรื่อง การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของการประปานครหลวงและแต่งตั้ง	McKinsey 7s	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร มีความเห็นว่า เมื่อพบเห็นแนวโน้มการทุจริตภายในองค์กร สามารถร้องเรียนและส่งหลักฐานได้อย่างสะดวก (86.06 คะแนน = A) สามารถติดตามผลการร้องเรียนได้ (84.66 คะแนน = B) มั่นใจว่าจะมีการดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา (84.80 คะแนน = B) และมั่นใจว่าจะปลอดภัยและไม่มีผลกระทบต่อตนเอง (83.28 คะแนน = B)	มีกลไกการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน กปน. อย่างเป็นระบบ ซึ่งตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐที่มุ่งส่งเสริมการทำงานของภาครัฐให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้	x	

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
			คณะกรรมการปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและส่งเสริมจริยธรรมของ กปน. 4. ประกาศ กปน. เรื่อง นโยบายการแจ้งเบาะแสการทุจริตคอร์รัปชันและการคุ้มครองผู้ให้ข้อมูล (Whistle Blowing Policy)					
Shared Value	การแสดงเจตนารมณ์	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมภายในองค์กร พร้อมทั้งยกย่องเชิดชูบุคลากรที่ทำความดี อาทิ โครงการบันทึกความดี	การสำรวจความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากร กปน. ปีงบประมาณ 2564	McKinsey 7s	จากการสำรวจความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากร การประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2564 พบว่า บุคลากร การประปานครหลวง มีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16	ส่งผลกระทบเชิงบวกให้ กปน. เป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ	x	
Skill	การให้บริการน้ำประปา	ความต่อเนื่องในการให้บริการ	รายงานความพึงพอใจผู้ใช้บริการ พ.ศ. 2560 - 2564	McKinsey 7s	มีความสามารถให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่อง ในภาวะฉุกเฉิน/ วิกฤติต่าง ๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง COVID 19	ส่งผลกระทบเชิงบวกเพราะก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	x	

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Skill	คุณภาพน้ำประปา	สะอาด ปลอดภัย เหมาะสำหรับการอุปโภคบริโภค	เว็บไซต์ กปน. ประเด็นคุณภาพน้ำ	McKinsey 7s	กปน. มีเกณฑ์กำหนดมาตรฐานคุณภาพน้ำที่ชัดเจน และสามารถตรวจสอบข้อมูลของคุณภาพน้ำได้แบบ real time รวมถึงมีรายงานประจำเดือน	ส่งผลกระทบเชิงบวก เพราะทำให้ กปน. สามารถควบคุมคุณภาพน้ำให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล	x	
Style	นโยบาย CSR	คณะกรรมการ กปน. ให้ความสำคัญกับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	ประกาศคณะกรรมการ กปน. นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของการประปานครหลวง (MWA CSR Policy) ณ วันที่ 24 ก.ย.2563	McKinsey 7s	MWA CSR Policy ครอบคลุมมาตรฐานสากล ได้แก่ ISO 26000 AA1000 SES และ GRI	ส่งผลกระทบเชิงบวกเนื่องจากผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นโดยประกาศนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ การประปานครหลวง ตามมาตรฐานสากล	x	
Style	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	คณะกรรมการและผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านจริยธรรมและคุณธรรม รวมถึงการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน	1. ประกาศคณะกรรมการ กปน. เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการประปานครหลวง 2. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ กปน. ประจำปีงบประมาณ 2564 ตามแบบวัดการ	McKinsey 7s	กปน. มีการดำเนินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ของผู้นำระดับสูงตามค่านิยมของการประปานครหลวงมาอย่างต่อเนื่อง	บุคลากรรับรู้ถึงการเป็นต้นแบบของผู้นำระดับสูงในการเสริมสร้างค่านิยม “ด้วยความโปร่งใส” โดยการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 94.15		x

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
			เปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ปี 2562-2564 3. ประกาศ กปน. เรื่อง นโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส 4. ประกาศ กปน. เรื่อง นโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Policy) 5. การสำรวจความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากร กปน. ปีงบประมาณ 2564					
Staff	การบริหารจัดการน้ำสูญเสีย	การบริหารจัดการน้ำสูญเสียมีความล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้	แผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย ปีงบประมาณ 2567-2571	McKinsey 7s	จากผลการดำเนินงานตามแผนรอบระยะ 5 ปีที่ผ่านมา การประปานครหลวงไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้	อัตราน้ำสูญเสียที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลกระทบเชิงลบต่อความสามารถในการทำไรขององค์กรและคามยั่งยืนในระยะยาว	x	
Staff	การตอบสนองต่อการแก้ปัญหาของลูกค้า	ในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา มีความคิดเห็นในเชิงลบจำนวนมากที่กล่าวถึง ความรวดเร็วในการ	1. MWA Official Facebook Page (2565) ประเด็นความคิดเห็นของผู้ได้รับ	McKinsey 7s	ผลประเมินคุณภาพการบริการขอติดตั้งมิเตอร์ประปาใหม่ การชำระค่าน้ำประปา การวาง	ส่งผลกระทบเชิงลบต่อชื่อเสียงขององค์กร หากคุณภาพการให้บริการยังไม่ถูกแก้ไขและพัฒนา	x	

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
					ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ตอบสนองต่อปัญหาที่ผู้ใช้น้ำประสบ	ผลกระทบจากการปฏิบัติงานของ กปน. 2. รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของ กปน. ปีงบประมาณ 2564		ท่อประปา ยังไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการ			
Staff	ความรู้และประสบการณ์ของพนักงาน	พนักงานขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้านน้ำสูญเสีย	แผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย ปีงบประมาณ 2567 - 2571	McKinsey 7s	พนักงานขาดความรู้และประสบการณ์ทั้งในด้านการสำรวจหาท่อจ่ายน้ำแตกรั่วและในงานซ่อมท่อจ่ายน้ำและก่อสร้างวางท่อจ่ายน้ำ	ส่งผลกระทบเชิงลบเพราะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้อัตราน้ำสูญเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	x	
Staff	การตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความคิดเห็นบนเพจ เฟสบุ๊คหลักจำนวนมาก ที่ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข หรือไขข้อสงสัย	MWA Official Facebook Page (2565) ประเด็นความคิดเห็นของผู้ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของการประปานครหลวง	McKinsey 7s	แม้ว่าช่องทางการสื่อสารมีความหลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย แต่ไม่สามารถตอบคำถามหรือตอบข้อกังวลได้อย่างชัดเจน	ส่งผลกระทบเชิงลบต่อชื่อเสียงขององค์กร		x

3.9 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

จากการจัดเก็บ การรวบรวม การวิเคราะห์ และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างละเอียดครบถ้วน ทำให้สามารถกำหนดกรอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ผลการจัดอันดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการจัดทำแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) โดยอ้างอิงจากเกณฑ์ค่ากลางของข้อมูล พบว่า มีประเด็นที่ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น 23 ประเด็น โดยจุดแข็งมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 10 ประเด็น จุดอ่อนมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 7 ประเด็น โอกาสมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 2 ประเด็น และอุปสรรคมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 4 ประเด็น รายละเอียดดังนี้

3.7.1 จุดแข็ง (Strengths)

S ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
S1	มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการประปาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ (Strategy)	3.87	4.57%	0.1767	1
S2	มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงเพียงพอต่อการลงทุนในอนาคตอันใกล้ (Strategy and Style)	3.57	3.47%	0.1239	2
S3	การประปานครหลวง สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพสะอาด ปลอดภัย เหมาะสำหรับการอุปโภค (Skill)	3.55	2.93%	0.1041	3
S4	สามารถให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่อง ในภาวะฉุกเฉิน/ วิกฤติต่าง ๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง COVID-19 (Skill and System)	3.46	2.79%	0.0966	4
S5	การประปานครหลวงสามารถกำหนดแผนงานและแนวทางการดำเนินงานตอบสนองนโยบายของภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Strategy and Skill)	3.45	2.79%	0.0963	5
S6	การประปานครหลวง มีวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ชัดเจนในการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล (Shared Value)	3.45	2.61%	0.0901	6
S7	มีเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย (Shared Value and Strategy)	3.35	2.59%	0.0866	7
S8	มีความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศที่ได้มาตรฐานระดับสากล (System)	3.43	2.50%	0.0858	8
S9	การประปานครหลวง มีการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะที่โดดเด่น สอดคล้องกับ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 (System)	3.52	2.34%	0.0826	9

S ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
S10	การประปานครหลวง จัดตั้งสภาธรรมาภิบาลเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนกลไกในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Shared Value)	3.43	2.27%	0.0779*	10

3.7.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

W ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
W1	จำนวนบุคลากรไม่เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ (Structure)	1.52	2.95%	0.0449	1
W2	การบริหารจัดการน้ำสูญเสีย มีความล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ (System and Staff)	1.03	5.15%	0.0530	2
W3	บุคลากรของการประปานครหลวงขาดความรู้และประสบการณ์ในด้านการจัดการน้ำสูญเสียและความเข้าใจในการทำธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (Staff and Structure)	1.47	3.67%	0.0539	3
W4	การกำหนดแผนงานบำรุงรักษาและการปรับปรุงท่อประปาไม่สอดคล้องกับสภาพของโครงข่ายท่อประปา (Structure and System)	1.09	5.05%	0.0549	4
W5	แหล่งน้ำสำรองมีค่อนข้างน้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ (Strategy)	1.13	4.89%	0.0554	5
W6	การกำหนดอัตราค่าน้ำไม่สอดคล้องกับต้นทุน (Strategy)	1.06	5.35%	0.0565	6
W7	แนวโน้มรายได้รวม มีทิศทางลดลงอย่างต่อเนื่อง (Strategy)	1.13	5.01%	0.0566	7

3.7.3 โอกาส (Opportunities)

O ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
O1	พฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงยุค Post COVID-19 เป็นตัวเร่งให้ การประปานครหลวง ต้องพัฒนาระบบ Digital Service ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการให้บริการใหม่ๆ ให้รวดเร็วและตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น (Society and Technology)	2.88	9.51%	0.2739	1

O ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
O2	การขยายของเมืองและระบบการขนส่งมวลชน เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีจำนวนผู้ใช้น้ำมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายโครงข่ายท่อประปาผ่านการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Economic and Legal)	2.60	8.49%	0.2208	2

3.7.4 อุปสรรค (Threats)

T ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
T1	การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ส่งผลให้ปัญหาน้ำทะเลหนุนสูงมีความรุนแรงยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบและคุณภาพน้ำประปา (Environment)	2.29	11.21%	0.2562	1
T2	กฎหมายและกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตน้ำประปาที่สูงขึ้น (Political and Economic)	2.17	10.50%	0.2280	2
T3	ผู้ใช้บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบของการประปานครหลวงมีอัตราการเติบโตที่ลดลง (Society and Economic)	2.20	9.63%	0.2121	3
T4	แนวโน้มเศรษฐกิจไทยชะลอตัวจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อรายได้ของการประปานครหลวง โดยเฉพาะในกลุ่ม Commercial และกลุ่ม Industrial มีจำนวนและพฤติกรรมการใช้น้ำลดลง (Economic and Social)	2.10	9.70%	0.2036	4

3.10 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges : SC)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) ประกอบด้วย

SC1 การเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพระบบประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน

พิจารณาจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพระบบประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยพิจารณาจุดอ่อนด้านการจัดการน้ำสูญเสีย โครงข่ายท่อประปา และแหล่งน้ำสำรอง รวมถึงอุปสรรคด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ

SC2 ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งในด้านเทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้า

พิจารณาประเด็นด้านการปรับตัวขององค์กร และสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป พบว่า กปน. มีความท้าทายเชิงกลุยทธ์ด้านความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งในด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมลูกค้า โดยพิจารณาจุดอ่อนด้านจำนวนบุคลากร และความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร ประกอบกับโอกาสด้านพฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงอุปสรรคด้านแนวโน้มของเศรษฐกิจ

SC3 การบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและการหารายได้เพิ่มเติมจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง

พิจารณาประเด็นด้านการบริหารจัดการต้นทุนและการหารายได้เพิ่มเติม พบว่า กปน. มีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและการหารายได้เพิ่มเติมจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง โดยพิจารณาจุดอ่อนด้านการกำหนดอัตราค่าน้ำและแนวโน้มรายได้รวมของ กปน. ประกอบกับอุปสรรคด้านกฎหมายและแนวโน้มอัตราการเติบโตของผู้ใช้น้ำ รวมถึงโอกาสด้านการขยายตัวของเมือง

3.11 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA)

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) ประกอบด้วย

SA1 ระบบการบริหารจัดการระบบน้ำที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีเงินทุนที่เพียงพอในการขยายการบริการไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพ

พิจารณาประเด็นด้านการบริหารรบบประปา พบว่า กปน. มีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านระบบบริหารจัดการระบบน้ำที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีเงินทุนที่เพียงพอในการขยายบริการไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพ โดยพิจารณาจากจุดแข็งด้านเสถียรภาพทางการเงิน ความสามารถในการผลิต ความต่อเนื่องของการให้บริการ และการตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ ประกอบกับโอกาสด้านการขยายของความเป็นตัวเมือง

SA2 เป็นธุรกิจที่ผูกขาดเชิงพื้นที่และมีฐานลูกค้าจำนวนมากจึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น

พิจารณามิติด้านลูกค้า พบว่า กปน. มีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์คือเป็นธุรกิจที่ผูกขาดเชิงพื้นที่และมีฐานลูกค้าจำนวนมาก จึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจุดแข็งด้านการให้บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบ และโอกาสด้านพฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป

3.12 การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies : CC)

สมรรถนะหลักขององค์กร/ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) คือ ความสามารถสำคัญที่องค์กรต้องมีหรือต้องทำสอดรับกับ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ วิเคราะห์โดยนำจุดแข็งขององค์กรที่ผ่านกระบวนการจัดอันดับความสำคัญมาเชื่อมโยงและพิจารณาร่วมกับกรอบแนวคิด VRIO เพื่อให้เกิดเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ โดยกรอบแนวคิด VRIO คือ ตัวย่อสำหรับการวัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ประกอบด้วยคุณค่า (Value) ความหายาก (Rarity) การเลียนแบบได้ยาก (Inimitability) และการจัดองค์กร (Organization) รายละเอียดผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในปัจจุบันมีดังนี้

CC1 สมรรถนะหลักองค์กร (As-Is): การได้รับความคุ้มครองทางกฎหมาย ทำให้ กปน. มีสถานะการเงินที่มั่นคงรองรับการลงทุนและการขยายธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง

CC2 สมรรถนะหลักองค์กร (As-Is): มีความเชี่ยวชาญในการผลิตและบริการงานประปาที่มีคุณภาพในเมืองใหญ่

CC สมรรถนะหลักองค์กร (To-Be): มีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยี เพื่อบริหารงานน้ำครบวงจร

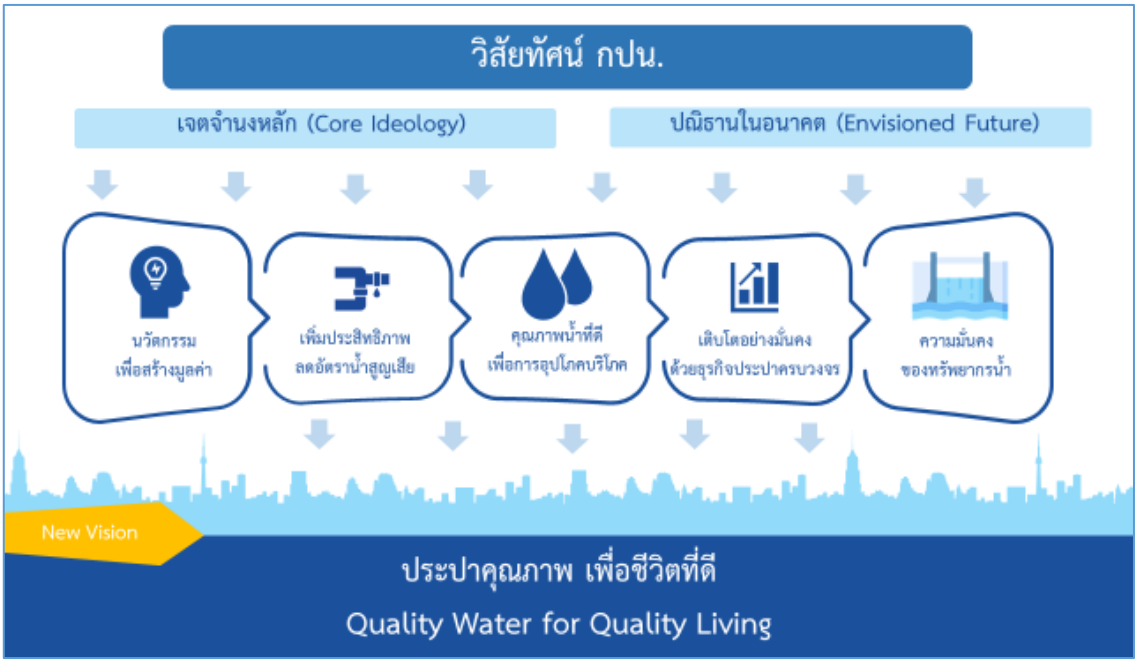
บทที่ 4 แผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566–2570) ถูกจัดทำขึ้นผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้าที่สำคัญทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยข้อมูลปฐมภูมิประกอบไปด้วยการสัมภาษณ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ได้แก่ การประชุมร่วมกับคณะกรรมการ กปน. ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน กปน. ที่เกี่ยวข้อง การประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก และการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ข้อมูลทุติยภูมิประกอบด้วยข้อมูลภายในและข้อมูลภายนอก โดยข้อมูลภายในที่สำคัญต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) คือ แผนและรายงานต่าง ๆ ของ กปน. ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ แผนวิสาหกิจ กปน. แผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ รายงานผลการดำเนินงาน รายงานประจำปี งบการเงิน และข้อมูลจากเว็บไซต์ กปน. เป็นต้น สำหรับข้อมูลภายนอกประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในปัจจุบัน เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) การประชุมเพื่อแก้ปัญหาวิกฤตด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) (COP26) แนวโน้มทิศทางอุตสาหกรรมประปา (Water Industry Landscape) การปรับตัวของรัฐวิสาหกิจที่เน้นการต่อยอดธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง และนวัตกรรมการจัดการน้ำในระดับนานาชาติ เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่า แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566–2570) จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Shared Value) มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์องค์กร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญทั้งด้านเจตจำนงหลักและด้านปณิธานในอนาคต ประกอบกับข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับ กปน. จึงกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์ **“ประปาคุณภาพ เพื่อชีวิตที่ดี”** โดย **“ประปาคุณภาพ”** มีที่มาจากเจตจำนงหลักด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อลดอัตราน้ำสูญเสีย และคุณภาพน้ำที่ดีเพื่อการอุปโภคบริโภค ส่วน **“เพื่อชีวิตที่ดี”** มีที่มาจากการเติบโตอย่างมั่นคงด้วยธุรกิจประปาครบวงจร และความมั่นคงของทรัพยากรน้ำ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใช้บริการอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม นำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 27

ภาพที่ 27 : วิสัยทัศน์ กปน.



คำอธิบายวิสัยทัศน์

<u>ประปาคุณภาพ</u>

- น้ำประปาที่มีคุณภาพและความปลอดภัยสูง เหมาะแก่การอุปโภคและบริโภค ผ่านมาตรฐานคุณภาพน้ำระดับสากล ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐและตอบโจทย์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม อย่างยั่งยืน
- การบริหารจัดการระบบประปาตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำที่สร้างมูลค่าด้วยต้นทุนที่เหมาะสม ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ประกอบกับใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับกระบวนการทำงานด้วยนวัตกรรม และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง
- ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องด้วยการให้บริการงานประปาครบวงจรที่สามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้อย่างเกินความคาดหมายและทันต่อความต้องการเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า

<u>เพื่อชีวิตที่ดี</u>

- ดูแลประโยชน์ของประชาชนให้สามารถเข้าถึงน้ำประปาที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัยตามมาตรฐานสากลอย่างทั่วถึงและเพียงพอ รวมถึงลดความเหลื่อมล้ำด้วยราคาที่เป็นธรรม
- สนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโต เพื่อความมั่นคงของประเทศ และสังคมไทยที่ยั่งยืน
- ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์	ประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	Smart Enterprise for Smart Value องค์กรอัจฉริยะเพื่อสร้างคุณค่า
			2570
ประปาคุณภาพ	ระบบประปาที่มีคุณภาพ ระบบประปาที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานรองรับความต้องการได้อย่างเพียงพอและมีเสถียรภาพ	กำลังการผลิต (ล้าน ลบ.ม.)	7.72
		ร้อยละน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน WHO (ร้อยละ) - ด้านกายภาพ - ด้านเคมี - ด้านแบคทีเรีย	 100% 100% 100%
		แรงดันน้ำ (เมตร)	8.50
		อัตราน้ำสูญเสีย (%)	23.00%
	การให้บริการครบวงจรที่เป็นเลิศ การให้บริการของกปนที่มีมาตรฐานและ . ครอบคลุมงานด้านประปาอย่างครบวงจร เพื่อทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (คะแนน)	>4.50
		ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน)	>4.25
		รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (ล้านบาท)	2,000
		EBITDA Margin (%) *	49.0%
เพื่อชีวิตที่ดี	การจัดการอย่างยั่งยืน การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG)	ปริมาณสะสมในการลดการปล่อยก๊าซ CO_2 ขององค์กร ($kgCO_2eq$)	≥400
		ITA Score (คะแนน)	≥95.00

หมายเหตุ * ภายใต้สมมติฐานไม่ปรับอัตราค่าน้ำและอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสมมติฐานทางการเงิน

4.2 พันธกิจ

กำหนดพันธกิจเพื่อให้สอดรับกับวิสัยทัศน์ ดังนี้

- ดำเนินธุรกิจหลักด้านน้ำอย่างครบวงจร โดยให้บริการน้ำที่มีมาตรฐานคุณภาพ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนอย่างทั่วถึง
- องค์กรที่มีความสามารถในการรับมือวิกฤตการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
- ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

4.3 ค่านิยมองค์กร (Shared Value)

เพื่อให้ค่านิยมขององค์กรสอดรับกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผ่านการทบทวน จึงได้กำหนดนิยามของค่านิยมใหม่ คือ “คุณภาพที่ยั่งยืน (Quality) มุ่งมั่นเพื่อสิ่งที่ดียิ่งขึ้น (Will) ปรับตัวว่องไว (Adaptability) ฉลาดใช้เทคโนโลยี (Technology & Innovation) มองธุรกิจกว้างไกล (Entrepreneurship) และสร้างชื่อเสียงภูมิใจให้ กปน. (Reputation)” แต่ยังคงไว้ซึ่งตัวย่อเดิมคือ “QWATER” โดยมีรายละเอียด ดังนี้

<u>Quality คุณภาพที่ยั่งยืน</u>

คุณภาพเปรียบเสมือนค่านิยมรากแก้วที่หยั่งลึก และเอื้อให้ กปน. เติบโตอย่างยั่งยืนได้ คำว่า “คุณภาพ” จึงเป็นเรื่องใหญ่และครอบคลุมในทุกมิติการทำงานและครอบคลุมถึงบุคลากรทุกคน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- Quality of Data ค้นคว้า รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล จนเกิดข้อมูลคุณภาพ มีข้อเท็จจริงสนับสนุน และได้รับการแปลความอย่างมีความหมาย เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานการทำงาน การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจได้
- Quality of Process ใช้หลักการ กรอบคิด และกระบวนการทำงานที่ตรงตามมาตรฐาน หรือได้รับการยอมรับ เพื่อให้เกิดมุมมองที่ครอบคลุม มีประสิทธิภาพ และสร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นในผลงานที่จะตามมา
- Quality of Product ส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพและมีคุณค่าให้กับผู้รับ ไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการภายนอกหรือภายในองค์กร เพราะผลงานนั้นย่อมเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างคุณค่าให้องค์กรต่อไป

- Quality of Service & Support บริการ สนับสนุน ช่วยเหลือผู้รับบริการและเพื่อนร่วมงานด้วยความรอบรู้ เต็มใจ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ความเดือดร้อน และความเร่งรีบของอีกฝ่ายด้วย
- Quality of Communication สื่อสารเรื่องคุณภาพงานให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความตระหนักถึงคุณค่า ความทุ่มเท และคุณภาพของกระบวนการขั้นสูงในการส่งมอบบริการน้ำที่สะอาด เพียงพอ และต่อเนื่อง

Will มุ่งมั่นเพื่อสิ่งที่ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ไม่ได้อาศัยการพัฒนาเป็นครั้งคราว แต่อาศัยการพัฒนาผ่านบุคลากรทุกคนที่ตั้งมั่นและเต็มใจ ทำในสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมทุกวัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- Will to Go the Extra Miles / Do Things Better ยกระดับผลงานที่ทำอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ใส่พลังเพื่อให้ งานสำเร็จมิใช่เพียงเสร็จ และทำให้ถึงหรือเกินมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานสากล มาตรฐานเปรียบเทียบในกลุ่มองค์กรประเภทเดียวกัน และมาตรฐานเดิมที่ตนเคยทำไว้อย่างสม่ำเสมอ
- Will to Overcome Obstacles รับมือกับอุปสรรคด้วยความสนุกและใส่พลังในการเอาชนะความท้าทาย อันจะเป็นพลังบวกที่กระจายตัวให้คนรอบข้างอยากร่วมเอาชนะอุปสรรคไปด้วยกัน
- Will to Go Cross Boundaries อาสารับผิดชอบงานแม้อยู่นอกเหนือบทบาทประจำ หรือเป็นงานที่ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง ไม่ปล่อยวางให้องค์กรมีจุดอ่อนที่เกิดจากการละเลย (No Man's Land)
- Will to Stay Positive แสดงมุมมองเชิงบวกต่อเพื่อนร่วมองค์กร แทนการตั้งสมมติฐานทางลบเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของความร่วมมือและการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีร่วมกัน
- Will to Build Positive Environment สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรด้วยการสนับสนุนการสื่อสารเชิงบวก เพื่อสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน

Adaptability ปรับตัวว่องไว

การปรับตัวและสร้างความว่องไวให้ตนเองเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะทำให้บุคลากรและองค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงฉับพลันและซับซ้อน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- Adapt to Feedback ปรับและพัฒนาตนเองจาก Feedback ที่ได้จากรอบข้าง ทั้งในการปฏิบัติตน และในกระบวนการปฏิบัติงาน รูปแบบผลงาน และคุณภาพงาน
- Adapt out of Comfort Zone ปรับสไตล์และวิธีการทำงานให้ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ราบรื่นด้วยการยอมรับว่าต่างคนต่างความถนัด ความชอบ และเห็นคุณค่าในสิ่งต่างกัน และหากจะอยู่ด้วยกัน ต่างฝ่ายต่างต้องขยับออกจากมุมปลอดภัยของตนเอง และเข้าใกล้ชิดกันให้มากขึ้น

- Adapt to Multi-gen Workforce ปรับตัวเปิดรับการทำงานร่วมกับคนต่าง Generation ด้วยการลดอคติ รับฟัง เรียนรู้ เคารพในจุดต่างที่เป็นจุดเด่น และสร้างเสริมเติมเต็มกันในจุดที่ต่างฝ่ายขาดไป
- Adapt to External Changes ติดตามข่าวสารอย่างทันเหตุการณ์ พร้อมคาดการณ์และเตรียมปรับการทำงาน ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมากระทบกับธุรกิจและการปฏิบัติงานใน กปน.
- Adapt to the New, Let Go of the Old เลิกยึดติดกับวิธีการเก่าและความสำเร็จเก่า โดยไม่สนใจปัจจัยรอบข้างใหม่ ที่ทำให้สถานการณ์และบริบทต่าง ๆ เปลี่ยนไป และอาจทำให้วิธีการเดิมและความสำเร็จเดิมไม่สามารถลอกมาใช้ได้แล้ว

Technology & Innovation ฉลาดใช้เทคโนโลยี

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันและฉับพลัน บุคลากรต้องเก่งในการมองหาเครื่องมือเทคโนโลยี ที่ไม่ได้จำกัดเพียงเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ผลักดันให้องค์กรมีนวัตกรรมในการทำงานและวิ่งไปพร้อมกับโลก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- Upskill to Use New Tech & Tools สร้างทักษะให้ตนเองสามารถใช้เครื่องมือ/เทคโนโลยี ที่องค์กรนำเข้ามาเสริมประสิทธิภาพในการทำงานได้
- Update Knowledge เปิดรับ อัพเดท และหาความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ/เทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องกับงานในสายอาชีพของตน เพื่อให้เห็นโอกาสในการพัฒนางานให้เกิดความทันสมัย
- Upgrade the Work นำเครื่องมือการทำงาน/เทคโนโลยีใหม่ เข้ามาเสริมความรวดเร็ว เสริมความราบรื่นต่อเนื่อง เสริมคุณภาพของงาน และ/หรือช่วยลดต้นทุนการทำงาน
- Uphold the Legacy ให้คุณค่า เปิดรับ และเรียนรู้จากบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ขององค์กรรวมไปถึงบทเรียนที่สั่งสมมาจากอดีต เพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดต่อยอดด้วยมุมมองรอบคอบ รอบด้าน และลดความเสี่ยงในการลองผิดลองถูกที่ไม่จำเป็น
- Uplift to Fit MWA นำความรู้ความเชี่ยวชาญมาแบ่งปันและร่วมสร้างนวัตกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กร โดยปรับประยุกต์เครื่องมือ/เทคโนโลยี/วิธีการที่เป็นต้นแบบให้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิผล

หมายเหตุ: คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึงสิ่งที่ใหม่และใช้ได้จริงสำหรับ กปน. ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในระดับที่ไม่มีใครเคยเห็นมาก่อน

Entrepreneurship มองธุรกิจกว้างไกล

แม้เราจะอยู่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มั่นคง แต่เรายังคงแข่งกับเป้าหมายที่เราตั้งให้ตนเอง และต้องใช้มุมมองการแข่งขันแบบธุรกิจมาช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- Take Long Term & Sustainable View ทำงานตอบโจทย์เป้าหมายระยะยาว ทั้งการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้ธุรกิจ และการสร้างประโยชน์ให้ผู้เกี่ยวข้อง สังคม สิ่งแวดล้อมอย่างรอบด้าน แม้จะต้องใช้เวลาบางส่วนแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้บรรลุผลด้วย
- Take Opportunity มองทุกสิ่งแม้กระทั่งเสียงร้องเรียน เป็นโอกาสในการพัฒนาและสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และประสบการณ์ใหม่ ที่อาจสร้างประโยชน์และรายได้ในอนาคต
- Take Manageable Risks วางแผนงานรอบด้านครอบคลุมสถานการณ์ทั้งดีและร้าย (Multiple Scenarios) ที่อาจเกิดขึ้น รวมไปถึงกลยุทธ์และวิธีการรับมือที่จะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หลาย ๆ แบบ
- Take Fast Calculated Action ตัดสินใจและลงมือปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการพิจารณาสถานการณ์มาแล้วอย่างรอบคอบ มิใช่การสุ่มเสี่ยงและเร่งรัดตัดสินใจ
- Take Ethical Approach เลือกทำในสิ่งที่ถูกต้องตามจริยธรรมวิชาชีพ ธรรมาภิบาล และหลักมนุษยธรรม ทั้งในการทำงาน การประสานงาน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา เพื่อรักษาความดีงามและชื่อเสียงของ กปน. ไว้อย่างยั่งยืน

<u>Reputation สร้างชื่อเสียงความภูมิใจให้ กปน.</u>

ยิ่งมีภารกิจที่ยาก ยิ่งต้องทำภายในองค์กรให้มีความสุข การสร้างนวัตกรรมที่ผู้คนเห็นค่าของกันและกัน ชื่นชมกัน และเข้าใจกันและกัน เป็นวิธีการทำงานเพื่อร่วมฝ่าฟันอุปสรรคและสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- Show Empathy สอบถาม รับฟัง และแสดงความเข้าใจความต้องการและความรู้สึกของผู้ที่ทำงานร่วมกันอย่างใส่ใจ เพื่อให้ทำงานแบบมุ่งมั่น แต่ยังเห็นความสำคัญของผู้อื่น
- Show Recognition ให้เครดิตและแสดงความขอบคุณอย่างทั่วถึง ให้ครอบคลุมผู้ร่วมงานในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ละเลยผู้อยู่เบื้องหลัง ผู้อยู่พื้นฐาน และผู้อยู่เบื้องล่าง
- Show Pride แสดงความรักในเกียรติและชื่อเสียงของ กปน. ผ่านการแสดงความรู้ ความสามารถที่ก่อประโยชน์ และการยืนหยัดในความถูกต้อง โปร่งใสในการทำงาน
- Share Mission สื่อสารตอกย้ำถึงความสำเร็จและพันธกิจที่มีร่วมกันของ “เรา” เพื่อ “ประชาชน” เมื่อประสานงานและขอความช่วยเหลือต่างหน่วยงานหรือต่างองค์กร
- Seek Win-Win-Win Solution แสวงหาข้อตกลงที่ผู้เกี่ยวข้องครบทุกฝ่ายเต็มใจและพึงพอใจ แม้ผู้เกี่ยวข้องบางคนจะไม่ได้อยู่ในการเจรจา เพื่อสร้างความร่วมมือและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการสูญเสียความสัมพันธ์ในระยะยาว

4.4 ทิศทางการดำเนินงาน (Roadmap)

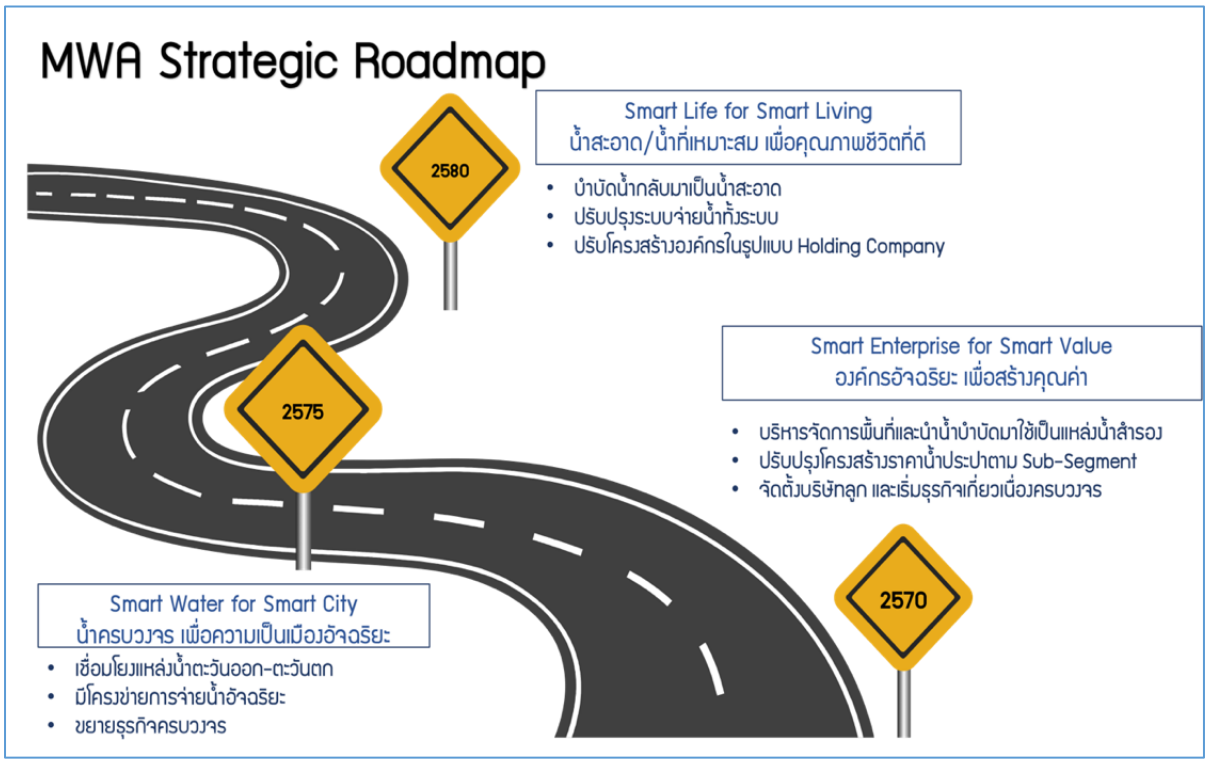
กปน. แบ่งเป้าหมายออกเป็น 3 ระยะ คือ

1. เป้าหมายระยะสั้น (2570) มุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะเพื่อสร้างคุณค่า (Smart Enterprise for Smart Value) โดยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดหาพื้นที่เพื่อเป็นแหล่งน้ำดิบสำรอง การปรับปรุงโครงสร้างราคาน้ำประปาตาม Sub-Segment และการจัดตั้งบริษัทลูกและเริ่มธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องครบวงจร เป็นต้น

2. เป้าหมายระยะกลาง (2575) มุ่งเน้นการให้บริการน้ำครบวงจรเพื่อความเป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart Water for Smart City) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเชื่อมโยงแหล่งน้ำตะวันตก-ตะวันออก มีโครงข่ายน้ำอัจฉริยะ และการขยายธุรกิจครบวงจร เป็นต้น

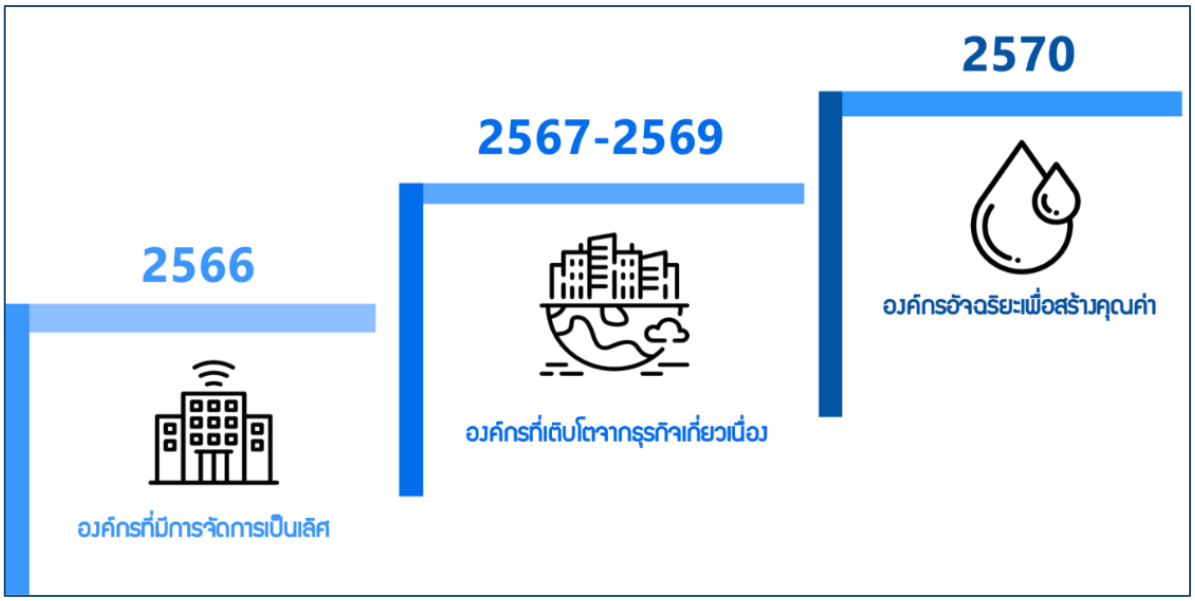
3. เป้าหมายระยะยาว (2580) มุ่งเน้นน้ำสะอาด/น้ำที่เหมาะสมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี (Smart Life for Smart Living) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การนำน้ำกลับมาเป็นน้ำสะอาดเพื่อการอุปโภคและบริโภค การปรับปรุงระบบจ่ายน้ำทั้งระบบ และการปรับโครงสร้างองค์กรในรูปแบบบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้น (Holding Company) เป็นต้น รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 28

ภาพที่ 28 : ทิศทางการดำเนินงาน (Roadmap)



4.5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและตัวชี้วัดในแต่ละห้วงเวลาเป็นระยะอย่างชัดเจน จึงกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็น 3 ระยะย่อย คือ 1. ระยะสั้น (2566) 2. ระยะกลาง (2567-2569) และ 3. ระยะยาว (2570) โดยพิจารณามิติต่าง ๆ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านระบบประปาที่มีคุณภาพ 2. ด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ และ 3. ด้านการจัดการอย่างยั่งยืน เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดที่ท้าทาย ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ จึงกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามกรอบระยะเวลา โดยมีตัวชี้วัดคือ องค์กรที่มีจัดการเป็นเลิศในปี 2566 องค์กรที่เติบโตจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องในปี 2567 – 2569 และองค์กรอัจฉริยะเพื่อสร้างคุณค่า (Smart Enterprise for Smart Value) ในปี 2570 โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพ



ระยะสั้น (2566): องค์กรที่มีการจัดการเป็นเลิศ มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระบบประปาที่มั่นคง กระบวนการดำเนินงานที่มุ่งเน้นคุณภาพด้วยประสิทธิภาพ และการสื่อสารเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร โดยมีที่มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ กปน. ตลอดจนความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มลูกค้าที่มุ่งเน้นคุณภาพของน้ำประปา ตลอดจนการนำจุดแข็งของ กปน. ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความเชี่ยวชาญด้านระบบประปามาพิจารณาในระยะสั้น (2566) เนื่องจากเป็นประเด็นที่สามารถทำได้ทันที เพราะเป็นจุดแข็งของ กปน.

ระยะกลาง (2567-2569): องค์กรที่เติบโตจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง มุ่งเน้นการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง โดยมุ่งเน้นการปรับอัตราค่าน้ำประปาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนริเริ่มการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ประกอบด้วย การให้บริการการผลิตน้ำประปาเพื่อการอุปโภค (Reclaimed Water) และการให้บริการน้ำดื่มคุณภาพสูง (Premium Drinking Water) โดยมีที่มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในของ กปน. โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นสถานะทางการเงินของ กปน. ที่มีแนวโน้มของรายได้ที่ลดลง และอัตราค่าน้ำประปาที่คงที่มากว่า 20 ปี

อีกทั้งยังมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นประเด็นด้านค่าธรรมเนียมในการเข้าใช้พื้นที่ของหน่วยงานเจ้าของพื้นที่ ตลอดจนค่าธรรมเนียมน้ำดิบที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ กปน. เช่น แนวโน้มการปรับตัวของรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่เป็นคู่เทียบเคียงกับ กปน. ได้แก่ รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ และรัฐวิสาหกิจที่ต้องมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน เช่น รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน และรัฐวิสาหกิจสาขาการสื่อสาร เป็นต้น ตลอดจนแนวโน้มการปรับตัวของบริษัทเอกชนในอุตสาหกรรมประปา โดยการมุ่งเน้นดังกล่าวในระยะนี้ จำเป็นต้องใช้เวลาในการปรับตัว ไม่สามารถทำได้ทันทีภายในระยะเวลาเพียง 1 ปี เช่น การปรับโครงสร้างและอัตราค่าน้ำประปาที่ต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อผู้ใช้น้ำและผลกระทบต่อองค์กรโดยละเอียด และต้องมีการอนุมัติจากคณะกรรมการ กปน. อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนการเพิ่มบริการในธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ได้แก่ การให้บริการการผลิตน้ำประปาเพื่อการอุปโภค (Reclaimed Water) และการให้บริการน้ำดื่มคุณภาพสูง (Premium Drinking Water) ที่จำเป็นต้องมีข้อมูลผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการโดยละเอียดและครบถ้วน อีกทั้งยังมีการปรับระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดรับกับทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในระยะกลาง (2567-2569) จึงกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์ข้างต้นโดยพิจารณาตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปรับตัวขององค์กร

ระยะยาว (2570): องค์กรอัจฉริยะเพื่อสร้างคุณค่า มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้า (Customer Experience) การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน (Employee Engagement) การจัดการที่เป็นเลิศ และการให้บริการสาขาเสมือนจริง (Virtual Branch) โดยมีที่มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและรุนแรง ตลอดจนการปรับตัวของหน่วยงานคู่เทียบที่มุ่งเน้นการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive Technology) มากขึ้น เช่น การพัฒนาระบบ Digital Utility ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน ที่มุ่งเน้นการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และการให้ระบบคอมพิวเตอร์สามารถเรียนรู้ได้เอง (Machine Learning: ML) เพื่อยกระดับการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมุ่งสู่การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี เป็นต้น การพัฒนารูปแบบการให้บริการสาขาเสมือนจริง (Virtual Branch) จึงเป็นหนึ่งในเป้าหมายในระยะยาวของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2566-2570) โดยต้องมีการศึกษาแผนที่เส้นทางการเป็นลูกค้า (Customer Journey Map) ที่ชัดเจนละเอียด ครบถ้วน ประกอบกับการออกแบบรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวจำเป็นต้องใช้เวลาในการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพราะความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการอาจมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอด ดังนั้น จึงต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลอย่างละเอียด ครบถ้วน ครอบคลุมทุกมิติของความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ เพื่อให้การออกแบบระบบเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพและสามารถใช้งานได้จริง และตอบโจทย์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะยาวได้อย่างเป็นรูปธรรม

เพื่อให้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มีตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรและสอดคล้องกับทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม จึงได้มีการพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในอดีตที่มีอยู่ประกอบกับพิจารณากำหนดตัวชี้วัดใหม่ที่สอดรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแหล่งที่มาของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากการประชุมร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องของ กปน. ประกอบกับการทบทวนผลการดำเนินงานในอดีตของ กปน. ทำให้สามารถกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เป้าหมายด้านระบบประปาที่มีคุณภาพ มุ่งเน้นระบบประปาที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานรองรับความต้องการได้อย่างเพียงพอและมีเสถียรภาพ มีตัวชี้วัดคือ 1) ปริมาณน้ำประปาที่ผลิต 2) ร้อยละน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน WHO แบ่งเป็นเกณฑ์ด้านกายภาพ ด้านเคมี และด้านแบคทีเรีย 3) แรงดันน้ำ (เมตร) 4) อัตราน้ำสูญเสีย (%) และ 5) รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง โดยที่มาของตัวชี้วัด 4 ลำดับแรกมีที่มาตามลำดับดังนี้ โครงสร้างพื้นฐานระบบประปา ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (ฉบับทบทวนครั้งที่ 1) และแผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย ส่วนตัวชี้วัดลำดับที่ 5 มีที่มาจากการทบทวนผลการดำเนินงานด้านธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องของ กปน. ที่มีอยู่เดิม ประกอบกับการวิเคราะห์เชิงปริมาณของธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องใหม่ ได้แก่ ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องด้านการผลิตน้ำประปาเพื่อการอุปโภค (Reclaimed Water) และด้านน้ำดื่มคุณภาพสูง (Premium Drinking Water)

เป้าหมายด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นการให้บริการของ กปน. ที่มีมาตรฐาน เพื่อทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ มีตัวชี้วัดคือ 1) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และ 2) ความพึงพอใจของผู้มีได้ส่วนเสีย โดยที่มาของตัวชี้วัดได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของ กปน. และการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน.

เป้าหมายด้านการจัดการอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) มีตัวชี้วัดคือ 1) EBITDA Margin 2) ITA Score และ 3) ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยลดลง โดยที่มาของตัวชี้วัดได้แก่ การประปานครหลวง Financial Highlights ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของการประปานครหลวง ตามแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) และรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เมื่อพิจารณาการเปรียบเทียบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายกับคู่เทียบ พบว่า ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของ กปน. ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) มีความสอดคล้องกับหน่วยงานคู่เทียบในด้านรายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องที่เพิ่มขึ้น (กฟภ. ระยะสั้น เอ็นที ระยะกลาง) การให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน (กปภ. ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว) การให้บริการที่เป็นเลิศ (กฟภ. ระยะกลางและระยะยาว) และการจัดการอย่างยั่งยืน (เอ็นที ระยะยาว) รายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ระยะดังนี้

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP)

ประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	องค์กรที่มีการจัดการเป็นเลิศ	องค์กรที่เติบโตจากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง			Smart Enterprise for Smart Value องค์กรอัจฉริยะ เพื่อสร้างคุณค่า	Smart Water for Smart City น้ำครบวงจร เพื่อความเป็นเมืองอัจฉริยะ	Smart Life for Smart Living น้ำสะอาด/น้ำที่เหมาะสม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
		2566	2567	2568	2569	2570	2575	2580
ระบบประปาที่มีคุณภาพ ระบบประปาที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานรองรับความต้องการได้อย่างเพียงพอและมีเสถียรภาพ	กำลังการผลิต (ล้าน ลบ.ม.)	**6.32**	**6.32**	**7.32**	**7.72**	**7.72**	**8.45**	**8.45**
	ร้อยละน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน WHO (ร้อยละ) - ด้านกายภาพ - ด้านเคมี - ด้านแบคทีเรีย	 100% 100% 99.97%	 100% 100% 99.97%	 100% 100% 99.97%	 100% 100% 99.97%	 100% 100% 100%	 100% 100% 100%	 100% 100% 100%
	แรงดันน้ำ (เมตร)	7.45	7.65	8.00	8.25	8.50	9.00	10.00
	อัตราน้ำสูญเสีย (%)	27.5	26.0	24.75	23.75	23.0	20.0	20.0
การให้บริการครบวงจรที่เป็นเลิศ การให้บริการของกปน. ที่มีมาตรฐานและครอบคลุมงานด้านประปาอย่างครบวงจรเพื่อทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (คะแนน)	> 4.50	> 4.50	> 4.50	> 4.50	> 4.50	> 4.50	> 4.50
	ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน)	> 4.25	> 4.25	> 4.25	> 4.25	> 4.25	> 4.25	> 4.25

ประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	องค์กรที่มีการจัดการเป็นเลิศ	องค์กรที่เติบโตจากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง			Smart Enterprise for Smart Value องค์กรอัจฉริยะ เพื่อสร้างคุณค่า	Smart Water for Smart City น้ำครบวงจร เพื่อความเป็นเมืองอัจฉริยะ	Smart Life for Smart Living น้ำสะอาด/น้ำที่เหมาะสม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
		2566	2567	2568	2569	2570	2575	2580
<u>การให้บริการครบวงจรที่เป็นเลิศ</u>	รายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (ล้านบาท)	660	900	1,200	1,500	2,000	3,000	5,000
การให้บริการของกปน. ที่มีมาตรฐานและครอบคลุมงานด้านประปาอย่างครบวงจร เพื่อทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ	EBITDA Margin (%) *	50.2	47.5	48.0	48.5	49.0	49.9	45.6
<u>การจัดการอย่างยั่งยืน</u> การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG)	ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยลดลง ($kgCO_2eq$)	Baseline	≥100	≥100	≥100	≥100	1,000	2,000
	ITA Score (คะแนน)	≥ 95.00	≥ 95.00	≥ 95.00	≥ 95.00	≥ 95.00	≥ 95.00	≥ 95.00

หมายเหตุ : * ภายใต้สมมติฐานไม่ปรับอัตราค่าน้ำและอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสมมติฐานทางการเงิน

4.6 ยุทธศาสตร์ขององค์กร

4.6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และปัจจัยนำเข้าอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการวิเคราะห์ TOWS Matrix ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรผ่านการบูรณาการกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ตามที่อธิบายข้างต้น ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น 5 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 29

ภาพที่ 29 : การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ด้วย TOWS Matrix

4.5.1.1 ความสัมพันธ์กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP) ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงระยะสั้นและระยะยาว

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (SP) จึงมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ที่มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้องค์กรมีทิศทางการดำเนินงานที่เป็นไปในทางเดียวกันและสอดรับกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีความเชื่อมโยงระหว่าง SO กับ SP ดังแสดงในภาพที่ 30

ภาพที่ 30 : ความเชื่อมโยงระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กับ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

4.5.1.2 ความสัมพันธ์กับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SC & SA)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives: SO) มีความสัมพันธ์กับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA & SC) ดังนี้

SO1 Water Stability สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์การสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา โดยใช้ความได้เปรียบจากการที่ กปน. มีระบบการบริหารจัดการระบบน้ำที่มีคุณภาพ พร้อมเงินทุนที่เพียงพอ (SA1) และเป็นธุรกิจที่ผูกขาดเชิงพื้นที่และมีฐานลูกค้าจำนวนมากจริงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น (SA2) และนำความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ของ กปน. ในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพระบบประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน (SC1) เช่น การลดอัตราน้ำสูญเสีย การหาแหล่งน้ำดิบสำรองเพิ่มขึ้น เป็นต้น ความท้าทายในเรื่องการปรับตัวของ กปน. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งในด้านเทคโนโลยีและลูกค้า (SC2) และการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (SC3) เพื่อให้ระบบประปามีเสถียรภาพพร้อมรองรับการให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึง ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนของ กปน. ในอนาคต

SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยใช้ความได้เปรียบจากการที่ กปน. มีระบบการบริหารจัดการระบบน้ำที่มีคุณภาพ พร้อมเงินทุนที่เพียงพอ (SA1) อยู่แล้ว และนำความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ของ กปน. ในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพระบบประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน (SC1) ความท้าทายในเรื่องการปรับตัวของ กปน. เพื่อรองรับ

การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งในด้านเทคโนโลยีและลูกค้า (SC2) และการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและการหารายได้เพิ่มเติมจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (SC3) มายกระดับขีดความสามารถขององค์กร (SO2) โดยที่การยกระดับขีดความสามารถขององค์กร จะเน้นการยกระดับด้วยนวัตกรรม ทั้งจากการดำเนินการคิดค้นขึ้นเองใน กปน. และการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการคิดค้นนวัตกรรม นอกจากนี้การยกระดับความสามารถขององค์กร โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการ Front Office และ Back Office นอกจากนี้ในการเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ที่จะตอบสนองความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะการใช้ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ในการเป็นธุรกิจที่ผูกขาดเชิงพื้นที่และมีฐานลูกค้าจำนวนมากจึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่ม ซึ่งจะตอบสนองต่อความท้าทายความสามารถของ กปน. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (SC2) และการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและการหารายได้เพิ่มเติมจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (SC3)

SO3 Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SO3) ซึ่งเกิดจากที่ กปน. มีความได้เปรียบในเรื่อง กปน. มีระบบการบริหารจัดการระบบน้ำที่มีคุณภาพ พร้อมเงินทุนที่เพียงพอในการขยายการบริการไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพ (SA1) และ SA2 เป็นธุรกิจที่ผูกขาดเชิงพื้นที่และมีฐานลูกค้าจำนวนมากจึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นซึ่งการที่ กปน. มีความได้เปรียบในการที่จะขยายพื้นที่การบริการและการหารายได้เพิ่มขึ้น ต้องมีการดำเนินการที่มีธรรมาภิบาลด้วยความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ซึ่งการที่ กปน. มีธรรมาภิบาลและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็จะทำให้ กปน. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพระบบประปาตลอดห่วงโซ่ (SC1) ได้ โดยเฉพาะลดข้อร้องเรียนจากการเปลี่ยนระบบโครงข่ายท่อประปา นอกจากนี้การที่ กปน. มีการกำหนดกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการยกระดับการกำกับดูแลกิจการ การเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมและสิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะทำให้การเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพระบบประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน (SC1) เป็นไปด้วยความสะดวก กปน. สามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งในด้านเทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้า (SC2) ได้เป็นอย่างดีจากการที่เป็นองค์กรธรรมภิบาลและมีความสัมพันธ์ที่ดีรวมทั้งจะยังทำให้ กปน. บรรลุการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและการหารายได้เพิ่มเติมจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (SC3)

SO4 High Financial Performance สร้างความมั่นคงขององค์กร

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สร้างความมั่นคงองค์กร (SO4) โดยใช้ความได้เปรียบจากการที่ กปน. มีระบบการบริหารจัดการระบบน้ำที่มีคุณภาพ พร้อมเงินทุนที่เพียงพอ (SA1) อยู่แล้ว แต่มีความท้าทายในการที่บริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและการหารายได้เพิ่มเติมจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (SC3) ซึ่งจะต้องใช้เงินลงทุนอีกจำนวนมาก ความได้เปรียบจากการที่ กปน. มีระบบการบริหารจัดการระบบน้ำที่มี

คุณภาพ พร้อมเงินทุนที่เพียงพอ (SA1) แต่ กปน. ต้องเผชิญความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพระบบประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน(SC1) ซึ่งต้องรักษาระดับต้นทุนการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม รวมถึง กปน. ยังต้องจัดการความท้าทายการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและการหารายได้เพิ่มเติมจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (SC3) ดังนั้นการที่ กปน. มีกลยุทธ์การจัดการต้นทุนทางการเงินและกลยุทธ์การจัดการต้นทุนการดำเนินงาน ก็จะทำให้องค์กรมีความมั่นคง โดยเฉพาะในเรื่องของผลประกอบการและฐานะทางการเงิน

SO5 + (Plus) การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน

กปน. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยใช้ความได้เปรียบจากการที่ กปน.เป็นธุรกิจที่ผูกขาดเชิงพื้นที่และมีฐานลูกค้าจำนวนมากจึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น (SA2) ทำให้ กปน. มีโอกาสที่จะเพิ่มศักยภาพระบบประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน (SC1) ผ่านกลยุทธ์เพิ่มมูลค่าจากสินทรัพย์เดิม การใช้ความได้เปรียบจากการที่ กปน.เป็นธุรกิจที่ผูกขาดเชิงพื้นที่และมีฐานลูกค้าจำนวนมากจึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น (SA2)ในการที่จะบริหารต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และการหารายได้เพิ่มเติมจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (SC3) ผ่านกลยุทธ์การขยายธุรกิจการบำบัดน้ำเสียและกลยุทธ์เพิ่มมูลค่าจากสินทรัพย์เดิม ซึ่งจะทำให้การขยายธุรกิจของ กปน. เป็นไปด้วยดี

4.6.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน.

ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ของแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 นี้ ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุจุดประสงค์ตามตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positioning : SP) รวมถึงเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 5 จำนวน 5 วัตถุประสงค์ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 (SO1) Water Stability สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา จะเน้นในเรื่องการผลิตและส่งน้ำที่มีคุณภาพและใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้น้ำด้วยวิธีการสร้างกลยุทธ์ในการผลิตน้ำ ใช้เทคโนโลยีควบคุมคุณภาพน้ำ ลดการสูญเสียน้ำ และการเตรียมแหล่งน้ำสำรองในกรณีที่แหล่งน้ำหลักมีปริมาณน้ำไม่เพียงพอ รายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ 1 (SO1) Water Stability

ตัวชี้วัดของ SO1	2566	2567	2568	2569	2570
1. แหล่งน้ำดิบสำรอง (ล้าน ลบ.ม.)	-	-	-	-	1.50
2. กำลังการผลิต (ล้าน ลบ.ม)	6.32	6.32	7.32	7.72	7.72
3. อัตราน้ำสูญเสีย (ร้อยละ)	27.50	26.00	24.75	23.75	23.00
4. แรงดันน้ำ (เมตร)	7.45	7.65	8.00	8.25	8.50

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO1	2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ 1.1 สร้างความมั่นคงของระบบน้ำ					
1. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการสร้างความมั่นคงระบบน้ำ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
กลยุทธ์ 1.2 ยกระดับระบบผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง					
1. Idle Capacity (ล้าน ลบ.ม.)	0.8	0.9	2.0	2.4	2.5
2. ร้อยละน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน WHO (ร้อยละ) - ด้านกายภาพ (ร้อยละ) - ด้านเคมี (ร้อยละ) - ด้านแบคทีเรีย (ร้อยละ)	 100 100 99.97	 100 100 99.97	 100 100 99.97	 100 100 99.97	 100 100 100
กลยุทธ์ 1.3 ยกระดับระบบการจ่ายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
1. ร้อยละของพื้นที่ที่บริหารจัดการน้ำสูญเสียตามเป้าหมาย (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
2. แรงดันน้ำท่อประธานเฉลี่ย 162 จุด (เมตร)	7.45	7.65	8.00	8.25	8.50
3. แรงดันน้ำจุดทางเข้า DMA เป้าหมายเฉลี่ย (เมตร)	4.00	4.25	4.50	4.75	5.00

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 (SO2) Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยเน้นการยกระดับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทรัพยากรบุคคลเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร รายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ 2 (SO2) Adaptive Organization

ตัวชี้วัดของ SO2	2566	2567	2568	2569	2570
1. จำนวนนวัตกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ (นวัตกรรม)	1	3	4	5	6
2. ระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อประสบการณ์ของผู้ใช้บริการด้าน IT (คะแนน)	4.25	4.3	4.4	4.5	> 4.5
3. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล (Human Capital ROI) (เท่า)	3.80	3.66	3.66	3.66	3.66

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO2	2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ 2.1 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม					
1. จำนวนนวัตกรรมที่ปรับปรุงกระบวนการ (นวัตกรรม)	1	3	4	5	6
2. จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ (องค์ความรู้)	6	12	18	24	30
กลยุทธ์ 2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง					
1. ความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศ (ร้อยละ)	99.99	99.99	99.99	99.99	99.99
2. ร้อยละการชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (ร้อยละ)	91	92	93	94	95
กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจและศักยภาพบุคลากร					
1. ร้อยละของบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) (ร้อยละ)	-	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5
2. ร้อยละของบุคลากรที่มี Core, Functional และ Leadership Competency ตามระดับที่คาดหวัง สำหรับ	-	-	70	75	80

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO2	2566	2567	2568	2569	2570
ขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต (หลังจากจัดตั้ง Assessment Center) (ร้อยละ)					

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 (SO3) Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เน้นในการยกระดับการดูแลบริหารจัดการองค์กร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ 3 (SO3) Sustainable Partnership

ตัวชี้วัดของ SO3	2566	2567	2568	2569	2570
1. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน)	> 4.25	> 4.25	> 4.25	> 4.25	> 4.25
2. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (คะแนน)	> 4.50	> 4.50	> 4.50	> 4.50	> 4.50
3. ITA Score (คะแนน)	≥ 95.00	≥ 95.00	≥ 95.00	≥ 95.00	≥ 95.00
4. ร้อยละบุคลากรที่มีความผูกพันองค์กร (ร้อยละ)	≥ 90	≥ 91	≥ 93	≥ 94	≥ 95

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO3	2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ 3.1 สร้างคุณค่าด้านความยั่งยืนในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1. ระดับความเชื่อมั่นต่อการการดำเนินงานอย่างโปร่งใส (คะแนน)	Base line	เพิ่มขึ้น 0.1 จาก Baseline	เพิ่มขึ้น 0.2 จาก Baseline	เพิ่มขึ้น 0.3 จาก Baseline	เพิ่มขึ้น 0.4 จาก Baseline
กลยุทธ์ 3.2 การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม					
1. จำนวนชุมชนที่ กปน. เข้าไปดูแลได้ตามแผน (ชุมชน)	1	1	1	1	1
2. จำนวนข้อตกลงความร่วมมือการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีฉลากประหยัดน้ำของ กปน.(MOU)	1	1	1	1	1
3. ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยลดลง ($kgCO_2eq$)	Baseline	≥100	≥100	≥100	≥100

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO3	2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ 3.3 การยกระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1.ร้อยละความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
2. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (คะแนน)	>4.50	>4.50	>4.50	>4.50	>4.50

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 (SO4) High Financial Performance สร้างความมั่นคงขององค์กร ที่เน้นการจัดการด้านเงินทุน และมีกลยุทธ์ในการจัดการต้นทุนในกระบวนการให้บริการน้ำประปา เป็นการลดค่าใช้จ่ายที่สามารถลดได้ขององค์กร รายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ 4 (SO4) High Financial Performance

ตัวชี้วัดของ SO4	2566	2567	2568	2569	2570
EBITDA Margin (%) *	50.2	47.5	48.0	48.5	49.0

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO4	2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ 4.1 การขยายตลาดเพื่อสร้างธุรกิจเติบโต					
1. รายได้จากธุรกิจหลัก (ล้านบาท) *	17,500	17,600	17,800	18,000	18,200
2. รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากนวัตกรรม (ล้านบาท)	-	2	3	4	5
กลยุทธ์ 4.2 การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน					
1. ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน (Cost to Income) (ร้อยละ)	<50.5	<52.6	<52.1	<51.6	<51.0

หมายเหตุ * ภายใต้สมมติฐานไม่ปรับอัตราค่าน้ำและอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสมมติฐานทางการเงิน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 5 (SO5) + (Plus) การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน ที่เน้นการก่อตั้งบริษัทในเครือในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เพื่อดำเนินธุรกิจที่ กปน. ไม่สามารถทำได้ และเป็นช่องทางสร้างรายได้ให้องค์กรต่อไป รายละเอียดดังนี้

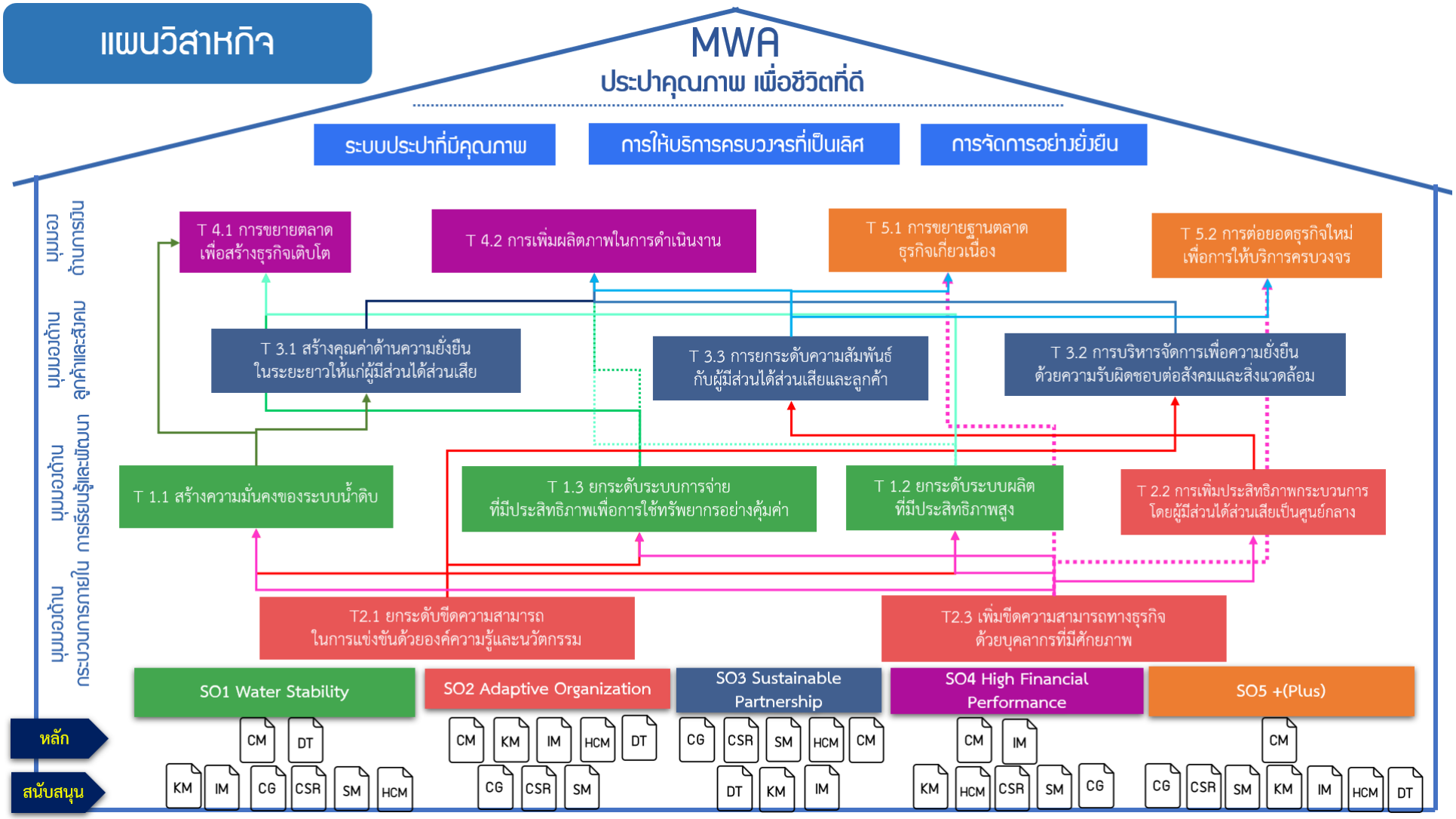
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ 5 (SO5) + (Plus)

ตัวชี้วัดของ SO5	2566	2567	2568	2569	2570
1. รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (ล้านบาท)	660	900	1,200	1,500	2,000

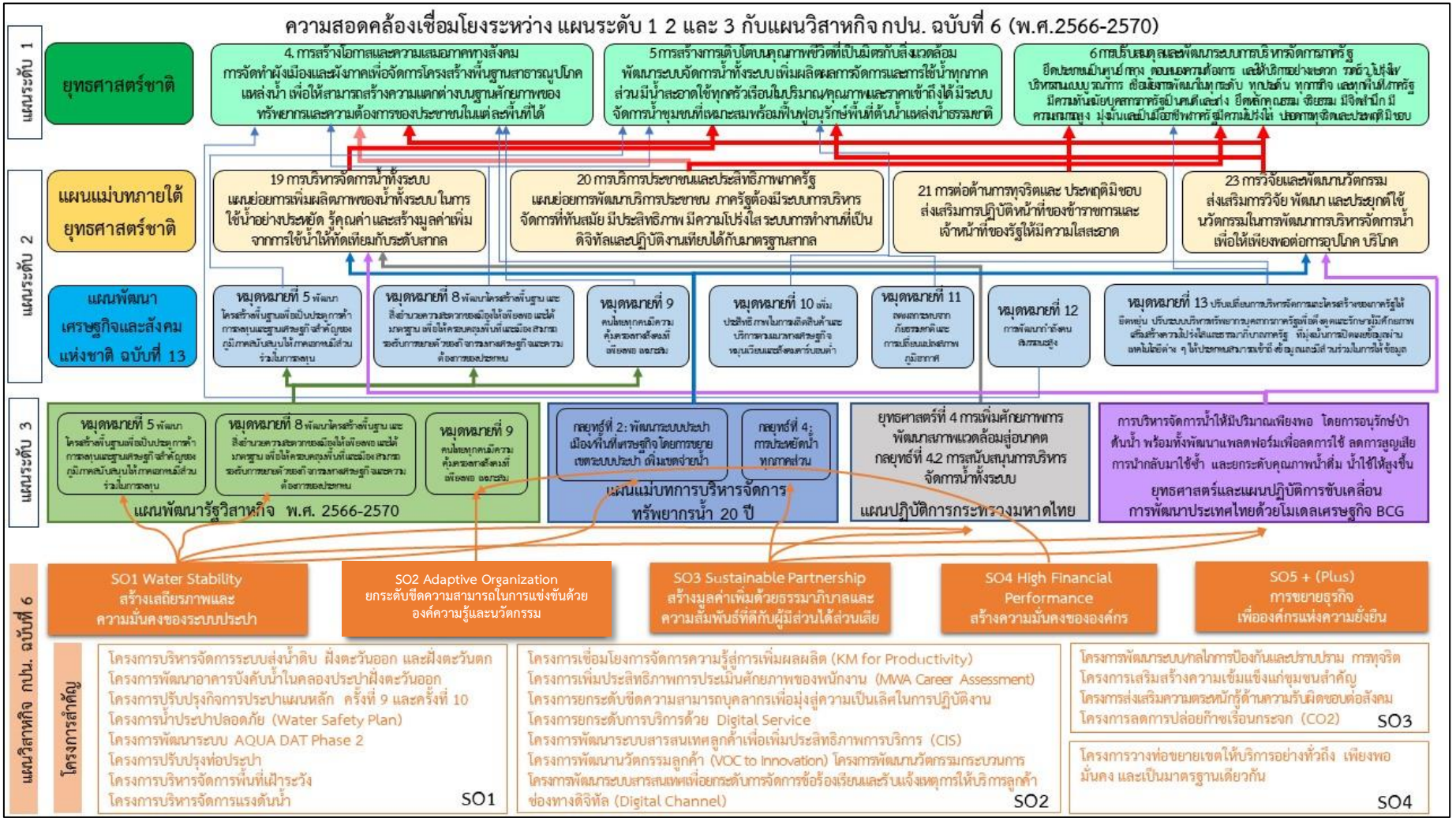
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO5	2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ 5.1 การขยายฐานตลาดธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง					
1. รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องที่ขยายจากธุรกิจเดิม (ล้านบาท) **	660	660	695	700	700
กลยุทธ์ 5.2 การต่อยอดธุรกิจใหม่เพื่อการให้บริการครบวงจร					
1. รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องที่ขยายจากธุรกิจใหม่ (ล้านบาท)	-	240	505	800	1,300

หมายเหตุ ** รายได้ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ค่าเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พิจารณาจากรายได้รอการรับรู้-วางท่อภาครัฐและภาคเอกชน

4.7 แผนที่กลยุทธ์



ความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่าง แผนระดับ 1 2 และ 3 กับแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2566-2570)



4.8 การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ จำนวน 13 กลยุทธ์ และมีแผนปฏิบัติการรองรับแผนวิสาหกิจ กปน. จำนวน 48 แผนปฏิบัติการ โดยมีแผนงาน/โครงการประจำปี ซึ่งแบ่งตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

4.8.1 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 (SO1)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 (SO1) Water Stability สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา

กลยุทธ์ 1.1 สร้างความมั่นคงของระบบน้ำ

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการสร้างความมั่นคงระบบน้ำ (ร้อยละ)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการบริหารจัดการระบบส่งน้ำดิบฝั่งตะวันออก และฝั่งตะวันตก	1. เพื่อให้มีการบริหารจัดการระบบส่งน้ำดิบอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งน้ำดิบที่มีคุณภาพเหมาะสมและปริมาณเพียงพอให้โรงงานผลิตน้ำได้อย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา 2. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานโครงการแผนน้ำประปาปลอดภัยด้านแหล่งน้ำดิบ 3. เพื่อสร้างความมั่นคงในระบบประปา และสร้างระบบป้องกันเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน	จำนวนครั้งการหยุดผลิตโดยมีสาเหตุจากระบบน้ำดิบ (ครั้ง)	0	0	0	0	0	ฝรด. ฝอผ. ฝกผ.
โครงการพัฒนาอาคารบังคับน้ำในคลองประปาฝั่งตะวันออก	การก่อสร้างอาคารบังคับน้ำในคลองประปา ฝั่งตะวันตก เพื่อเพิ่มปริมาณน้ำดิบให้เพียงพอต่อความต้องการในการอุปโภคบริโภค	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุน	100	100	100			ฝรด. ฝอผ. ฝกผ.
โครงการศึกษาความเป็นไปได้แหล่งน้ำดิบสำรอง	เพื่อศึกษาความเป็นไปในได้ในการ 1.จัดหาแหล่งน้ำดิบสำรองบริเวณตอนบนของลุ่มน้ำเจ้าพระยา ที่มีความคุ้มค่าในการลงทุนทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม 2. เพื่อให้มีน้ำดิบที่มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอให้โรงงานผลิตน้ำได้อย่างสม่ำเสมอ 3. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานโครงการแผนน้ำประปาปลอดภัยด้านแหล่งน้ำดิบ	ระดับความสำเร็จในการจัดทำรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ฯ	1 ทางเลือก					ฝรด. ฝอผ.

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
	4. เพื่อสร้างความมั่นคงในระบบประปา และสร้างระบบป้องกันเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน							

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 (SO1) Water Stability สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา

กลยุทธ์ 1.2 ยกระดับระบบผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง

ตัวชี้วัด Idle Capacity (ล้าน ลบ.ม.)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการปรับปรุงระบบผลิต สูบส่ง สูบจ่ายเร่งด่วน ระยะ 3 ปี	สร้างระบบผลิต-สูบส่ง-จ่าย ให้มีเสถียรภาพ	ปริมาณกำลังการผลิตน้ำที่โรงงานผลิตน้ำบางเขนเพิ่มขึ้น (ลูกบาศก์เมตร)	-	-	600,000			ฝผข.
โครงการปรับปรุงกิจการประปาแผนหลัก ครั้งที่ 9	1. เพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงงานผลิตน้ำให้มีความสามารถในการผลิตสอดรับกับปริมาณความต้องการใช้น้ำของผู้ใช้น้ำ 2. เพื่อสร้างเสถียรภาพในการบริหารการสูบส่งและสูบจ่ายน้ำประปาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. เพื่อปรับปรุงระบบจ่ายน้ำให้เสริมประสิทธิภาพรองรับการผลิตน้ำเพิ่มขึ้น และลดน้ำสูญเสียในระบบท่อประปา	ปริมาณกำลังการผลิตน้ำประปาที่โรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ที่เพิ่มขึ้น (ลบ.ม.)	-	-	400,000	400,000		ฝคป. ฝบค. ฝอผ. ฝกผ.
โครงการปรับปรุงกิจการประปาแผนหลัก ครั้งที่ 10	เพื่อกำหนดขอบเขตงานสำหรับการพัฒนา/ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานระบบประปาของ กปน.	ได้รับการอนุมัติโครงการจาก ครม.	ภายใน ก.ย. 66					ฝนย.
		ปริมาณการเก็บน้ำใสที่เพิ่มขึ้น (ลบ.ม./วัน)					40,000	ส า ย ง า น วิศวกรรม
		ความยาวอุโมงค์ส่งน้ำที่เพิ่มขึ้น (ก.ม.)					29.5	สายงานวิศวกรรม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 (SO1) Water Stability สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา

กลยุทธ์ 1.2 ยกระดับระบบผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง

ตัวชี้วัด ร้อยละน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน WHO (ร้อยละ)

- ด้านกายภาพ (ร้อยละ)
- ด้านเคมี (ร้อยละ)
- ด้านแบคทีเรีย (ร้อยละ)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)	เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนน้ำประปาปลอดภัยขององค์การอนามัยโลก (WHO) โดยนำหลักปฏิบัติที่ดีในการผลิต และหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการจัดการคุณภาพน้ำตลอดจนห่วงโซ่ระบบประปาตั้งแต่แหล่งน้ำดิบจนถึงผู้ใช้น้ำ	ร้อยละความสำเร็จของโครงการ Water Safety Plan (WSP)	100	100	100	100	100	สายงานบริการ สายงานผลิต
โครงการพัฒนาระบบ AQUA DAT Phase 2	1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบ AQUA DAT ปัจจุบัน ให้สามารถเชื่อมกับระบบ SCADA ได้ 2. เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลจากอุปกรณ์ IoT แบบ near real-time ให้ทั่วถึง 3. เพื่อประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี machine learning ช่วยบุคลากรในการควบคุมการผลิตน้ำ	ร้อยละความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบ AQUA DAT		60	100	100	100	ฝพท. ชวก.(ผน)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 (SO1) Water Stability สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา

กลยุทธ์ 1.3 ยกระดับระบบการจ่ายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ตัวชี้วัด 1. ร้อยละของพื้นที่ที่บริหารจัดการน้ำสูญเสียตามเป้าหมาย (ร้อยละ)

2. แรงดันน้ำท่อประธานเฉลี่ย 162 จุด (เมตร)

3. แรงดันน้ำจุดทางเข้า DMA เป้าหมายเฉลี่ย (เมตร)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการปรับปรุงท่อประปา	เพื่อปรับปรุงท่อประปาที่ชำรุดหมดสภาพการใช้งานให้สามารถใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพรองรับการสูบส่ง-สูบจ่ายน้ำด้วยแรงดันที่สูงขึ้น	ระยะทางท่อประปาที่มีการปรับปรุงแล้วเสร็จ (กิโลเมตร)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	ฝจส. ฝบค. ฝอจ. ฝกจ.1 ฝกจ.2
		ร้อยละความสำเร็จในการซ่อมท่อประธานบนดิน/ใต้ดิน ที่มีการสำรวจพบการแตกรั่ว	100	100	100	100	100	
โครงการบริหารจัดการพื้นที่เฝ้าระวัง	บริหารจัดการน้ำสูญเสียในพื้นที่เป้าหมายที่มีน้ำสูญเสียสูง	อัตราน้ำสูญเสียใน DMA ที่ลดลง (%)	0.52	2.30				ฝจส.
โครงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย	1. เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมลดน้ำสูญเสีย 2. ใช้เป็นข้อมูลเพื่อบริหารจัดการงานลดน้ำสูญเสียของผู้ปฏิบัติงานของสาขาและแสดงผลต่อผู้บริหารเพื่อช่วยในการตัดสินใจ	จำนวนจุดรั่วที่พบ (จุด)	> ปีก่อนหน้า	> ปีก่อนหน้า	> ปีก่อนหน้า	> ปีก่อนหน้า	> ปีก่อนหน้า	ฝจส.
โครงการบริหารจัดการเครื่องวัด	1. ปรับปรุงการติดตั้งเครื่องวัดในสถานีสูบจ่ายและเส้นท่อประธานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพจุดงาน 2. มีข้อมูลสารสนเทศระบบจ่ายน้ำที่ครบครันในปัจจุบัน 3. เพิ่มประสิทธิภาพการวัดอัตราการไหลให้มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือมากขึ้น 4. ปรับเปลี่ยนชนิด (Type)/ชั้นคุณภาพ (Class) มาตรวัดน้ำให้เหมาะสมกับอัตราการไหลพร้อมทั้งพัฒนากระบวนงาน/อุปกรณ์ในการบำรุงรักษาเครื่องวัดให้เป็นงานเชิงรุก 5. เพิ่มปริมาณน้ำขาย จากการปรับเปลี่ยนมาตรวัดน้ำให้เหมาะสม	ร้อยละความสำเร็จในการเปลี่ยนมาตรวัดน้ำ (%)	100	100	100	100	100	ฝบอ. ฝมน.

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
	6. น้ำสูญเสียที่เกิดจากมาตรวัดน้ำวัดได้คลาดเคลื่อนหรือวัดไม่ได้ในช่วงอัตราการไหลต่ำ (Low Flow) ติดตั้งมาตรระหว่างสาขา จุด/ลงนาม 3 ติดตั้งเครื่องวัดระบบท่อประธาน							
โครงการบริหารจัดการแรงดันน้ำ	1. ปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานการสูบส่งและจ่ายน้ำ 2. ปรับปรุงระบบควบคุมการสูบส่งและจ่ายน้ำ 3. เพิ่มประสิทธิภาพงานบำรุงรักษาระบบสูบจ่าย	แรงดันน้ำ (เมตร)	7.45	7.65	8.00	8.25	8.50	ฝคจ. ฝสน. ฝจส.
โครงการการศึกษาวิจัยระดับอัตราน้ำสูญเสียที่เหมาะสมกับอายุโครงข่ายท่อประปา	ศึกษาแนวทางการกำหนดอัตราน้ำสูญเสียที่เหมาะสมกับช่วงอายุท่อประปา เพื่อให้สามารถควบคุมอัตราน้ำสูญเสียที่เหมาะสมแต่ละช่วงอายุของท่อประปา	ระดับความสำเร็จในการศึกษาวิจัย (รายการ)	ภายใน ก.ย. 66					คณะทำงานการศึกษาวิจัยระดับอัตราน้ำสูญเสียที่เหมาะสมกับอายุโครงข่ายท่อประปา
โครงการเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่เป้าหมายอย่างบูรณาการ	1. เพื่อยกระดับการให้บริการน้ำประปาในด้านแรงดันเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2. เพื่อเพิ่มรายได้จากการขายน้ำประปาในพื้นที่แรงดันต่ำ 3. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	แรงดันน้ำจุดทางเข้า DMA เฉลี่ย (เมตร)	4.0	4.25	4.5	4.75	5.0	สำนักงานประปาสาขา

4.8.2 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 (SO2)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 (SO2) Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

กลยุทธ์ 2.1 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

ตัวชี้วัด จำนวนนวัตกรรมที่ปรับปรุงกระบวนการ (นวัตกรรม)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการพัฒนานวัตกรรมลูกค้า (VOC to Innovation)	เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล Big Data ผ่านระบบดิจิทัล VOC Data Analytic	ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าจากการใช้งานนวัตกรรม	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ฝนอ.
โครงการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานด้วยนวัตกรรม ส่งผลให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ตามเป้าหมาย ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และมีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงานจากการทำสถาปัตยกรรมองค์กร	จำนวนนวัตกรรมกระบวนการ (ต้นแบบ) ที่ผ่านเข้าสู่ขั้นตอนการขยายผลการใช้งาน (Scale Up Innovation)	5 ผลงาน	5 ผลงาน	6 ผลงาน	6 ผลงาน	7 ผลงาน	ฝนอ.
		ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรจากการใช้งานนวัตกรรมกระบวนการ	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ฝนอ.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 (SO2) Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

กลยุทธ์ 2.1 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

ตัวชี้วัด จำนวนความรู้ที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity)	เพื่อให้มีการนำความรู้และเครื่องมือจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้ผลการดำเนินงานในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมาย	จำนวนโครงการวิจัยและพัฒนากระบวนงานที่เกิดจากการจัดการความรู้ (จำนวนสะสม)	10 ผลงาน	20 ผลงาน	30 ผลงาน	40 ผลงาน	50 ผลงาน	ฝนอ.
		จำนวนนวัตกรรม ที่เกิดจากการจัดการความรู้ (จำนวนจาก IM) (จำนวนสะสม	8 ผลงาน	16 ผลงาน	24 ผลงาน	32 ผลงาน	40 ผลงาน	ฝนอ.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 (SO2) Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

กลยุทธ์ 2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง

ตัวชี้วัด ความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศ (ร้อยละ)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร Enterprise Architecture (EA)	จัดทำ AS-IS กระบวนการทำงานที่สำคัญส่วนที่เหลือ	จำนวนกระบวนการที่มีการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร	5	3	4			ฝนอ. ฝยท.
โครงการศูนย์บริหารจัดการการดำเนินงานกิจการประปา (Command Center)	เพื่อพัฒนาศูนย์บริหารแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนด้านกิจการประปาให้มีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ	มีศูนย์บริหารแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนด้านกิจการประปา	100	100	100	100	100	รวก.(ท) รวก.(พ) รวก.(กอ) รวก.(กต) ฝตส.
โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ (CIS)	1. เพื่อจัดซื้อเครื่องแม่ข่ายพร้อมอุปกรณ์ต่าง ๆ ใหม่ ทดแทนเครื่องแม่ข่ายและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันซึ่งมีอายุการใช้งาน 10 ปี 2. เพื่อลดความเสี่ยงจากความเสียหายของเครื่องแม่ข่ายและ	คะแนนความพึงพอใจด้าน IT ของผู้ใช้บริการ	4.20	4.25	4.30	4.35	4.40	ฝพท. ฝตส. ฝมน. สายงานบริการ

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
	อุปกรณ์ ส่งผลให้การให้บริการหยุดชะงัก 3. เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลผู้ใช้น้ำให้รองรับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน Virtual Branch และรองรับการใช้งานจากภายนอกองค์กร							

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 (SO2) Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

กลยุทธ์ 2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง

ตัวชี้วัด ร้อยละการชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (ร้อยละ)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการยกระดับการบริการด้วย Digital Service	1. เพื่อยกระดับการบริการด้วย Digital Service เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า 3. สร้างการรับรู้การให้บริการด้วย Digital Service สู่กลุ่มลูกค้า	ร้อยละการชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	91%	92%	93%	94%	95%	ฝตส. ฝสบ. ฝพท. ฝสอ.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 (SO2) Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจและศักยภาพบุคลากร

ตัวชี้วัด 1. ร้อยละของบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) (ร้อยละ)

2. ร้อยละของบุคลากรที่มี Core, Functional และ Leadership Competency ตามระดับที่คาดหวัง สำหรับขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต (หลังจากจัดตั้ง Assessment Center) (ร้อยละ)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการยกระดับการวางแผน แผนกำลังคน และโครงสร้างองค์กรเพื่อ	1. เพื่อทบทวน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และออกแบบแผนกำลังคนและโครงสร้างองค์กรที่ตอบโจทย์ธุรกิจหลัก และธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง โดย	คะแนนผลประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (กปน.)	ไม่น้อยกว่า 2.47	ไม่น้อยกว่า 2.47	ไม่น้อยกว่า 2.47	ไม่น้อยกว่า 2.47	ไม่น้อยกว่า 2.47	ฝบบ.

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
ผลผลิตประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น	อาศัย การบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนแม่บทด้านลูกค้าการตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง แผนแม่บทด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม ด้านการจัดการความรู้ และแผนแม่บท ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล							
	2. เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมและยกระดับประสบการณ์พนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อปัจจัย “ระบบงานและกระบวนการทำงาน”	4.10	4.10	4.20	4.20	4.30	ฝบบ.
โครงการยกระดับการสรรหาบุคลากรแบบเชิงรุกเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต	1. เพื่อดึงดูด สรรหา และคัดเลือกบุคลากรแบบเชิงรุก เพื่อเข้ามารองรับภารกิจใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต (ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง) 2. เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมและยกระดับประสบการณ์พนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการสรรหาที่มีองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ (Person-Job Fit) และค่านิยม (Person-Culture Fit) ตามแผนการสรรหาบุคลากร	-	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ฝบบ.
		ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อปัจจัย “สรรหา รักษา และหมุนเวียน”	-	4.00	4.05	4.10	4.15	ฝบบ.

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินศักยภาพของพนักงาน (MWA Career Assessment)	1. เพื่อมีเครื่องมือในการประเมินศักยภาพของพนักงาน (Assessment Tools) ได้แก่ ความรู้ สมรรถนะ และคุณลักษณะภายในของบุคลากร หรือสมรรถนะบุคลากร (KSA/Competencies) สำหรับการยกระดับการคัดสรร ประเมินผล และพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2. เพื่อมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ผลการประเมินศักยภาพของพนักงาน (Assessors) และให้คำแนะนำแก่บุคลากรในเรื่องของสมรรถนะของตนเอง 3. เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมและยกระดับประสบการณ์พนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน	ร้อยละของพนักงานที่ผ่านการประเมิน Assessment Tools ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงระดับ/ตำแหน่งใหม่มีผลการประเมิน KPI/CC FC และ LC ของตำแหน่งใหม่ผ่านเกณฑ์ที่องค์กรคาดหวัง	-	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ฝบบ.
โครงการยกระดับขีดความสามารถบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	1. เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) และแผนระยะสั้น (แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี) รวมถึงแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) สำหรับบุคลากรทุกระดับในแต่ละสายงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ และตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต 2. เพื่อสื่อสาร/สร้างความเข้าใจถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมรูปแบบการพัฒนา ทั้ง Classroom	ร้อยละของบุคลากรที่มี Core, Functional และ Leadership Competency ตามระดับที่คาดหวังสำหรับขับเคลื่อนธุรกิจ ในอนาคต (หลังจากจัดตั้ง Assessment Center)	-	-	ร้อยละ 70	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ฝพบ.

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
	Training และ Non-classroom Training เพื่อให้มีสมรรถนะเพียงพอต่อการเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ 3. เพื่อจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับแผนพัฒนาบุคลากร สำหรับใช้ในการพัฒนาระบบ HRIS และ HR Mobile Application 4. เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมและยกระดับประสบการณ์พนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อปัจจัย “การเรียนรู้และพัฒนา"	มาก กว่า 4.22	มาก กว่า 4.22	มาก กว่า 4.22	มาก กว่า 4.22	มาก กว่า 4.22	ฝพบ.
โครงการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Successor & Talent Management)	1. เพื่อยกระดับการดำเนินงานโครงการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารผู้มีศักยภาพสูง โดยทบทวนแผนการดำเนินงานโครงการและแนวปฏิบัติทั้งระยะสั้น กลาง ยาว ให้เหมาะสมและเกิดความต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้ง Exclusive Talent และ Inclusive Talent รวมถึงตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต 2. เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้ผู้เข้าร่วมโครงการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารผู้มีศักยภาพสูง รวมทั้งผู้มีศักยภาพในกลุ่ม Exclusive Talent ให้มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน	ร้อยละของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่าขึ้นไป ที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Successors) ในตำแหน่ง Key Position	95	95	95	95	95	ฝพบ.
		ร้อยละของบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool)	≥ ร้อยละ 5	≥ ร้อยละ 5	≥ ร้อยละ 5	≥ ร้อยละ 5	≥ ร้อยละ 5	ฝพบ.
		ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อปัจจัย "โอกาสก้าวหน้า”	มาก กว่า 3.94	มาก กว่า 3.94	มาก กว่า 3.94	มาก กว่า 3.94	มาก กว่า 3.94	ฝพบ.

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
	โครงการอย่างถูกต้องและครบถ้วน 3. เพื่อพัฒนาสมรรถนะและเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารผู้มีศักยภาพสูง รวมทั้งผู้มีศักยภาพในกลุ่ม Exclusive Talent ให้ตอบโจทย์การดำเนินงานขององค์กรและทิศทางธุรกิจในอนาคต							
โครงการยกระดับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ (Performance Management Excellence)	1. เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานด้วยการยกระดับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2. เพื่อศึกษา วิเคราะห์และจัดเตรียมแนวทางในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการระบบการประเมินผลปัจจุบันให้มีความครบถ้วนและถูกต้อง 3. เพื่อจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบการประเมินผลสำหรับใช้ในการพัฒนาระบบ HRIS และ HR Mobile Application 4. เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมและยกระดับประสบการณ์พนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน	ความสำเร็จในการบูรณาการกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน กับกระบวนการอื่น ๆ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ดำเนินการเชื่อมโยงกระบวนการอื่นอย่างน้อย 3 กระบวนการ	ดำเนินการเชื่อมโยงกระบวนการอื่นอย่างน้อย 3 กระบวนการ	ดำเนินการเชื่อมโยงกระบวนการอื่นอย่างน้อย 3 กระบวนการ	ดำเนินการเชื่อมโยงกระบวนการอื่นอย่างน้อย 3 กระบวนการ	ดำเนินการเชื่อมโยงกระบวนการอื่นอย่างน้อย 3 กระบวนการ	ฝบบ.
		ระดับความพึงพอใจในปัจจัย “ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน”	4.00	4.05	4.10	4.15	4.20	ฝบบ.

4.8.3 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 (SO3)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 (SO3) Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ 3.1 สร้างคุณค่าด้านความยั่งยืนในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัด ระดับความเชื่อมั่นต่อการการดำเนินงานอย่างโปร่งใส (คะแนน)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการส่งเสริมศักยภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน	1. เพื่อพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของ กปน. ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล 2. ยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร โดยประยุกต์ใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืนในระดับสากล 3. ตอบสนองต่อหลักธรรมาภิบาล : หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)	จำนวนแผนสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ดำเนินการสำเร็จ	≥3	≥3	≥3	≥3	≥3	ฝธภ.
โครงการเสริมสร้างความตระหนักรู้และการประยุกต์ใช้ธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	เพื่อเสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม และการป้องกันการทุจริตแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก	ระดับความตระหนักรู้ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	ฝธภ.
โครงการพัฒนาระบบ/กลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	1. เพื่อพัฒนาพัฒนาระบบ/กลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม 2. ยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	ร้อยละความสำเร็จของกลไกและการดำเนินงานรับข้อร้องเรียน	100	100	100	100	100	ฝธภ.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 (SO3) Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ 3.2 การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด 1. จำนวนชุมชนที่ กปน. เข้าไปดูแลได้ตามแผน (ชุมชน)

2. จำนวนข้อตกลงความร่วมมือการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีฉลากประหยัดน้ำของ กปน.

3. ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยลดลง ($kgCO_2eq$)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนสำคัญ	เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งในการพัฒนาชุมชนและแหล่งอาศัยของชุมชนที่สำคัญ	ร้อยละของจำนวนชุมชนที่ กปน. เข้าไปดูแลได้ตามแผน	100	100	100	100	100	ฝรส.
โครงการฉลากประหยัดน้ำ	ภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นเลิศของ กปน. ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จำนวนผลิตภัณฑ์ประหยัดน้ำที่รับรองโดย กปน.	≥15	≥15	≥15	≥15	≥15	ฝรส.
โครงการส่งเสริมความตระหนักรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	เพื่อให้บุคลากร กปน. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	ร้อยละความสำเร็จตามแผน	100	100	100	100	100	ฝรส.
โครงการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2)	เพื่อให้องค์กรสามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2) อย่างต่อเนื่อง	ปริมาณการปล่อยก๊าซ CO_2 ลดลงตามค่าเป้าหมาย	Baseline	≥100 $kgCO_2eq$	≥100 $kgCO_2eq$	≥100 $kgCO_2eq$	≥100 $kgCO_2eq$	คณะทำงาน BCG

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 (SO3) Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ 3.3 การยกระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัด 1.ร้อยละความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ร้อยละ)

2. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ (คะแนน)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการขับเคลื่อนการยกระดับความสัมพันธ์ที่ดีและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน	1. เพื่อสื่อสารทิศทางการดำเนินงานและการดำเนินงานต่าง ๆ ของ กปน. 2. เพื่อยกระดับความสัมพันธ์กับผู้มี	ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	100	100	100	100	100	ฝรส.

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
	ส่วนได้ส่วนเสียระดับฝ่ายและองค์กร							
โครงการยกระดับการจัดการด้านมาตรการด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (S-SHE excellence)	1. เพื่อยกระดับให้องค์กรมีการบริหารจัดการและมาตรฐานความปลอดภัย สวัสดิภาพ อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม (S-SHE Excellence) ในการทำงานอย่างเป็นระบบตรงตามข้อกำหนด ระเบียบข้อบังคับ กฎหมายที่กำหนดไว้ 2. เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมและยกระดับประสบการณ์พนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน	ร้อยละผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของดัชนีชี้วัด SSHE ทั้ง 4 มิติที่กำหนด 1 Safety : 1.1 โรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ได้รักษาระบบ (Maintain) การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001) จากหน่วยงานภายนอก	ภายใน ก.ย. 66	ภายใน ก.ย. 67	ภายใน ก.ย. 68	ภายใน ก.ย. 69	ภายใน ก.ย. 70	ฝสก.
		1.2 โรงงานผลิตน้ำบางเขน ได้การรับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001) จากหน่วยงานภายนอก (ปี 66), รักษาระบบ (Maintain) การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO45001) จากหน่วยงานภายนอก (ปี 67-70)	ภายใน ก.ย. 66	ภายใน ก.ย. 67	ภายใน ก.ย. 68	ภายใน ก.ย. 69	ภายใน ก.ย. 70	
		2. Security : 2.1 โรงงานผลิตน้ำ 4 แห่ง จัดทำรายงานทบทวนแผนปฏิบัติการฉุกเฉินรองรับสถานการณ์จากภัยพิบัติ หรือการก่อวินาศกรรม	ภายใน ก.ย. 66	ภายใน ก.ย. 67	ภายใน ก.ย. 68	ภายใน ก.ย. 69	ภายใน ก.ย. 70	
		2.2 สำนักงานประปาสาขาและสำนักงานใหญ่จัดทำรายงาน	ภายใน ก.ย. 66	ภายใน ก.ย. 67	ภายใน ก.ย. 68	ภายใน ก.ย. 69	ภายใน ก.ย. 70	

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
		ทบทวนแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน						
		2.3 ร้อยละของการติดตั้งกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) ครอบคลุมพื้นที่จุดเสี่ยง (ปี 66-70)	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	
		3. Health :						
		3.1 ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิตที่ดีของบุคลากร	≥ร้อยละ 80	≥ร้อยละ 80	≥ร้อยละ 80	≥ร้อยละ 80	≥ร้อยละ 80	
		3.2 จัดทำรายงานผลการศึกษาแนวทางการจัดเก็บสถิติการเจ็บป่วยจากการทำงานและติดตามผลการตรวจสุขภาพตามปัจจัยเสี่ยงที่ผิดปกติ (ปี 66)	ภายใน ก.ย. 66	ภายใน ก.ย. 67	ภายใน ก.ย. 68	ภายใน ก.ย. 69	ภายใน ก.ย. 70	
		4. Environment :						
		4.1 จัดประกวดผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ คปอ. แล้วเสร็จ	ภายใน ก.ค. 66	ภายใน ก.ค. 67	ภายใน ก.ค. 68	ภายใน ก.ค. 69	ภายใน ก.ค. 70	
		4.2 ผลการตรวจวัดสภาพ แวดล้อมในการทำงานตามลักษณะงาน เช่น แสง เสียง ความร้อน สารเคมี ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	
		4.3 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อปัจจัย “สภาพแวดล้อมในการทำงาน”	4.00	4.05	4.10	4.15	4.20	ฝสก.

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการยกระดับการให้บริการของสำนักงานประปาสาขา	1. เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในทุก Touch points ที่สำคัญ ผ่านการบริการของสำนักงานประปาสาขา 2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีต่อ กปน.	ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของสาขา	>4.5	>4.5	>4.5	>4.5	>4.5	ฝตส. สำนักงานประปาสาขา
โครงการยกระดับศูนย์บริการประชาชน 1125	1. เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในทุก Touch points ที่สำคัญ ผ่านการบริการของสำนักงานประปาสาขา 2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีต่อ กปน.	ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของ Call Center	4.3	4.4	4.5	>4.5	>4.5	ฝตส.
โครงการเสริมสร้างและยกระดับประสบการณ์พนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน	1. เพื่อยกระดับการส่งเสริมความพึงพอใจและผูกพันของบุคลากร 2. เพื่อจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการสำรวจความผูกพันและพึงพอใจในรูปแบบใหม่ ๆ แบบ Real-time ผ่าน HR Mobile Application	ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจบุคลากร กปน.	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ฝบบ.
		โมเดลการวิเคราะห์ที่สามารถตอบสนองปัจจัยความพึงพอใจ (Employee Satisfaction Drivers) ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรได้อย่างแม่นยำ	1 โมเดล	1 โมเดล	1 โมเดล	1 โมเดล	1 โมเดล	ฝบบ.

4.8.4 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 (SO4)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 (SO4) High Financial Performance สร้างความมั่นคงขององค์กร

กลยุทธ์ 4.1 การขยายตลาดเพื่อสร้างธุรกิจเติบโต

ตัวชี้วัด 1. รายได้จากธุรกิจหลัก (ล้านบาท)

2. รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากนวัตกรรม (ล้านบาท)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก	เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงินให้องค์กร และปรับโครงสร้างราคาให้สอดคล้องต้นทุนอย่างเป็นธรรม	คณะกรรมการการประปานครหลวงให้ความเห็นชอบ	ดำเนินการได้ตามแผนงาน	ได้รับอนุมัติการปรับขึ้นค่าน้ำจากคณะกรรมการ				ฝพธ.
โครงการขยายการให้บริการน้ำประปาอย่างทั่วถึง เพียงพอ มั่นคง และเป็นมาตรฐานเดียวกัน	เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีน้ำประปาใช้อย่างทั่วถึง	จำนวนกิโลเมตรวางท่อประปาใหม่	ไม่ต่ำกว่า 70 กม.	ไม่ต่ำกว่า 70 กม.	ไม่ต่ำกว่า 50 กม.	ไม่ต่ำกว่า 50 กม.	ไม่ต่ำกว่า 50 กม.	ฝบค. สำนักงานประปาสาขา
โครงการนำนวัตกรรมไปใช้เชิงพาณิชย์	เพื่อนำนวัตกรรมที่มีศักยภาพ ไปใช้จริงในองค์กร หรือนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างรายได้ให้องค์กร	จำนวนนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้จริงในองค์กร/สร้างรายได้ให้องค์กร	4 ผลงาน	4 ผลงาน	5 ผลงาน	5 ผลงาน	6 ผลงาน	ฝนอ.
		จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาที่ขอยื่นจด	1 ผลงาน	1 ผลงาน	1 ผลงาน	1 ผลงาน	1 ผลงาน	ฝนอ.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 (SO4) High Financial Performance สร้างความมั่นคงขององค์กร

กลยุทธ์ 4.1 การขยายตลาดเพื่อสร้างธุรกิจเติบโต

ตัวชี้วัด ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน (Cost to Income) (ร้อยละ)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์และการใช้จ่าย	เพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีศักยภาพต่อการสร้างรายได้/เพิ่มประสิทธิภาพของ กปน. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงมีการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม	ร้อยละการดำเนินงานตามแผน	ดำเนินงานได้ตามแผนงาน	ดำเนินงานได้ตามแผนงาน	ดำเนินงานได้ตามแผนงาน			ฝพธ. ฝบก. ฝนย.

4.8.5 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 5 (SO5)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 5 (SO5) + (Plus) การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน

กลยุทธ์ 5.1 การขยายฐานตลาดธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง

ตัวชี้วัด รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องที่ขยายจากธุรกิจเดิม (ล้านบาท)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการการให้บริการธุรกิจพัฒนาระบบประปา อปท.	เพื่อขยายฐานลูกค้า	รายได้จากการให้บริการธุรกิจพัฒนาระบบประปา อปท. (ล้านบาท)	10	30	40	50	60	ฝพธ.
โครงการยกระดับธุรกิจการฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา	เพื่อยกระดับมาตรฐานธุรกิจการฝึกอบรมเทคโนโลยีประปาให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ	รายได้จากธุรกิจการฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา (ล้านบาท)	5.6	9.0	9.5	9.0	10.9	ฝนอ.
โครงการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ธุรกิจด้านการบริการหลังมาตรวัดน้ำ	เพื่อขยายฐานลูกค้าและสร้างการรับรู้สำหรับธุรกิจด้านการบริการหลังมาตรวัดน้ำให้ทั่วถึง	รายได้จากธุรกิจด้านการบริการหลังมาตรวัดน้ำ (ล้านบาท)	20	21	22.05	23.15	24.31	ฝพธ.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 5 (SO5) + (Plus) การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน

กลยุทธ์ 5.2 การต่อยอดธุรกิจใหม่เพื่อการให้บริการครบวงจร

ตัวชี้วัด รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องที่ขยายจากธุรกิจใหม่ (ล้านบาท)

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์การดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			2566	2567	2568	2569	2570	
โครงการยกระดับการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	1. เพื่อจัดตั้ง/ร่วมทุนในบริษัทในเครือและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องของ กปน. 2. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้และโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องใหม่ 3. เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการให้บริการประปาครบวงจร	รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องใหม่ (ล้านบาท)		240	505	800	1,300	ฝพธ.

หมายเหตุ รายได้ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ค่าเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พิจารณาจากรายได้รอการรับรู้ตามระบบ CIS

4.9 ประมาณการทางการเงินตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ กปน.

จากการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงินในอดีตและประมาณการงบการเงินในอนาคต รวมถึงการผลการศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจเสริมใหม่ พบว่า ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงิน โดยมีแนวทางในการสร้างรายได้เพิ่มเติมและเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินการดังนี้

1. เน้นการสร้างรายได้เพิ่ม โดย
   - ปรับโครงสร้างอัตราค่าน้ำอย่างสมเหตุสมผลให้สะท้อนต้นทุนน้ำขายที่มีค่าเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก
   - ขยายขอบเขตการให้บริการเพื่อเพิ่มรายได้ในส่วนของรายได้ค่าติดตั้งประปาและรายได้ค่าบริการ
   - สร้างรายได้จากนวัตกรรมเพื่อเชิงพาณิชย์
   - สร้างรายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องใหม่เพื่อการบริการครบวงจร อันได้แก่ ธุรกิจ Reclaimed Water กับ ธุรกิจ Premium Drinking Water
2. เน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดย
   - เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร โดยเน้นการเสริมสร้างผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล (Human Capital ROI)
   - เพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน ด้านการบริหารสินทรัพย์และการใช้จ่าย

ทั้งนี้แนวทางที่มีผลกระทบที่สุดต่อสถานะทางการเงินของ กปน. ในอนาคต ได้แก่ การปรับราคาค่าน้ำและการสร้างรายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องใหม่เพื่อการบริการครบวงจร อันได้แก่ ธุรกิจ Reclaimed Water กับ ธุรกิจ Premium Drinking Water จึงทำการวิเคราะห์ฉากทัศน์ รายรับ-รายจ่าย บนพื้นฐานของสองแนวทางดังกล่าวดังนี้

การคาดการณ์ทางการเงินมีสมมติฐานตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. รายได้จากการขายน้ำประปา ในแต่ละฉากทัศน์ (Scenario) มีดังนี้
   - ฉากทัศน์ปกติ (Base Case Scenario) ค่าน้ำประปาคงระดับเดิม โดยมีรายได้เพิ่มขึ้นจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องใหม่คือ Reclaimed Water และ Premium Drinking Water
   - ฉากทัศน์ที่แย่ที่สุด (Worst Case Scenario) ค่าน้ำประปาคงระดับเดิม และไม่มีการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องใหม่
   - ฉากทัศน์ที่ดีที่สุด (Best Case Scenario) มีรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการปรับโครงสร้างอัตราค่าน้ำและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องใหม่ คือ Reclaimed Water และ Premium Drinking Water
2. ในส่วนของค่าใช้จ่ายในทุกฉากทัศน์ สมมติฐานและการประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กปน.

ผลจากการคาดการณ์ในแต่ละฉากทัศน์มีรายละเอียดดังแสดงในตารางข้างล่างนี้

กรณี Base Case

ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับปี พ.ศ. 2566-2570

รายการ	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้ :-					
รายได้ค่าน้ำ	15,911.3	16,087.7	16,264.1	16,440.5	16,616.9
รายได้ค่าบริการรายเดือน	1,065.8	1,080.9	1,095.4	1,109.5	1,123.0
รายได้ค่าน้ำดิบ	203.0	205.2	207.5	209.7	212.0
รายได้ค่าติดตั้งประปา	343.7	315.5	316.5	316.1	315.7
รายได้เสริมจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	629.7	969.0	1,311.1	1,727.4	2,192.6
รายได้ดำเนินงานอื่น	365.9	369.0	380.1	399.7	410.0
รายได้จากการดำเนินงาน	**18,519.4**	**19,027.3**	**19,574.7**	**20,202.9**	**20,870.2**
รายได้อื่นที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	284.0	60.1	61.2	62.4	68.0
รวมรายได้	**18,803.4**	**19,087.4**	**19,635.9**	**20,265.3**	**20,938.2**
ค่าใช้จ่าย :-					
เงินเดือน ค่าจ้างและค่าตอบแทน	3,208.9	3,282.8	3,344.6	3,409.2	3,477.3
ค่าไฟฟ้า	1,705.1	1,808.6	1,799.7	1,766.2	1,766.8
ค่าสารเคมี	561.9	627.2	623.7	618.3	618.5
ค่าน้ำดิบ	1,084.1	1,073.2	1,066.4	1,056.0	1,056.4
ค่าใช้จ่ายจากการหารายได้เสริมและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	32.7	202.5	364.1	551.6	756.4
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	2,773.0	3,013.6	3,002.8	3,013.9	2,971.8
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	**9,365.7**	**10,007.9**	**10,201.3**	**10,415.2**	**10,647.2**
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(7.2)	(4.7)	2.7	2.7	2.8
ค่าใช้จ่ายอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	2.8	2.9	3.0	3.1	3.2
ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	5,684.4	6,000.4	6,393.4	6,871.7	7,290.9
ดอกเบี้ยจ่ายและค่าธรรมเนียมเงินกู้	13.7	10.4	285.7	1,018.7	1,422.2
รวมค่าใช้จ่าย	**15,059.4**	**16,016.9**	**16,886.1**	**18,311.4**	**19,366.3**
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักโบนัส	**3,744.0**	**3,070.5**	**2,749.8**	**1,953.9**	**1,571.9**
โบนัสกรรมการและพนักงาน	345.3	301.1	271.1	193.2	155.8
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษี	**3,398.7**	**2,769.4**	**2,478.7**	**1,760.7**	**1,416.1**
EBITDA	9,442.1	9,081.3	9,428.9	9,844.3	10,285.0
EBITDA MARGIN	**50.21**	**47.58**	**48.02**	**48.58**	**49.12**
TAX	679.73	553.89	495.75	352.14	283.22
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	**2,718.94**	**2,215.56**	**1,982.99**	**1,408.57**	**1,132.88**

กรณี Worst Case

ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับปี พ.ศ. 2566-2570

รายการ	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้ :-					
รายได้ค่าน้ำ	15,911.3	16,087.7	16,264.1	16,440.5	16,616.9
รายได้ค่าบริการรายเดือน	1,065.8	1,080.9	1,095.4	1,109.5	1,123.0
รายได้ค่าน้ำดิบ	203.0	205.2	207.5	209.7	212.0
รายได้ค่าติดตั้งประปา	343.7	315.5	316.5	316.1	315.7
รายได้เสริมจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	629.7	691.8	719.6	742.8	758.7
รายได้ดำเนินงานอื่น	365.9	369.0	380.1	399.7	410.0
รายได้จากการดำเนินงาน	**18,519.4**	**18,750.1**	**18,983.2**	**19,218.3**	**19,436.3**
รายได้อื่นที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	284.0	60.1	61.2	62.4	68.0
รวมรายได้	**18,803.4**	**18,810.2**	**19,044.5**	**19,280.7**	**19,504.3**
ค่าใช้จ่าย :-					
เงินเดือน ค่าจ้างและค่าตอบแทน	3,208.9	3,282.8	3,344.6	3,409.2	3,477.3
ค่าไฟฟ้า	1,705.1	1,808.6	1,799.7	1,766.2	1,766.8
ค่าสารเคมี	561.9	627.2	623.7	618.3	618.5
ค่าน้ำดิบ	1,084.1	1,073.2	1,066.4	1,056.0	1,056.4
ค่าใช้จ่ายจากการหารายได้เสริมและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	32.7	32.4	36.7	41.4	46.8
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	2,773.0	3,013.6	3,002.8	3,013.9	2,971.8
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	**9,365.7**	**9,837.8**	**9,873.9**	**9,905.0**	**9,937.6**
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(7.2)	(4.7)	2.7	2.7	2.8
ค่าใช้จ่ายอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	2.8	2.9	3.0	3.1	3.2
ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	5,684.4	6,000.4	6,393.4	6,871.7	7,290.9
ดอกเบี้ยจ่ายและค่าธรรมเนียมเงินกู้	13.7	10.4	289.8	1,027.2	1,444.5
รวมค่าใช้จ่าย	**15,059.4**	**15,846.8**	**16,562.8**	**17,809.7**	**18,679.0**
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักโบนัส	**3,744.0**	**2,963.4**	**2,481.7**	**1,471.0**	**825.3**
โบนัสกรรมการและพนักงาน	345.3	290.6	244.9	146.0	82.8
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	**3,398.7**	**2,672.8**	**2,236.8**	**1,325.0**	**742.5**
EBITDA	9,442.1	8,974.2	9,164.9	9,369.9	9,560.7
EBITDA MARGIN	**50.21**	**47.71**	**48.12**	**48.60**	**49.02**
TAX	679.73	534.57	447.36	265.01	148.50
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	**2,718.94**	**2,138.28**	**1,789.42**	**1,060.03**	**593.99**

กรณี Best Case

ประมาณการงบกำไรขาดทุน สำหรับปี พ.ศ. 2566-2570

รายการ	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้ :-					
รายได้ค่าน้ำ	19,970.2	24,295.7	24,562.1	24,828.5	25,094.9
รายได้ค่าบริการรายเดือน	1,065.8	1,080.9	1,095.4	1,109.5	1,123.0
รายได้ค่าน้ำดิบ	439.8	684.0	691.5	699.0	706.5
รายได้ค่าติดตั้งประปา	343.7	315.5	316.5	316.1	315.7
รายได้เสริมจากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	629.7	969.0	1,311.1	1,727.4	2,192.6
รายได้ดำเนินงานอื่น	365.9	369.0	380.1	399.7	410.0
รายได้จากการดำเนินงาน	**22,815.1**	**27,714.1**	**28,356.7**	**29,080.2**	**29,842.7**
รายได้อื่นที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	284.0	60.1	61.2	62.4	68.0
รวมรายได้	**23,099.1**	**27,774.2**	**28,417.9**	**29,142.6**	**29,910.7**
ค่าใช้จ่าย :-					
เงินเดือน ค่าจ้างและค่าตอบแทน	3,208.9	3,282.8	3,344.6	3,409.2	3,477.3
ค่าไฟฟ้า	1,705.1	1,808.6	1,799.7	1,766.2	1,766.8
ค่าสารเคมี	561.9	627.2	623.7	618.3	618.5
ค่าน้ำดิบ	1,084.1	1,073.2	1,066.4	1,056.0	1,056.4
ค่าใช้จ่ายจากการหารายได้เสริมและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	32.7	202.5	364.1	551.6	756.4
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	2,773.0	3,013.6	3,002.8	3,013.9	2,971.8
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	**9,365.7**	**10,007.9**	**10,201.3**	**10,415.2**	**10,647.2**
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	(7.2)	(3.4)	4.1	4.1	4.1
ค่าใช้จ่ายอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	2.8	2.9	3.0	3.1	3.2
ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย	5,684.4	6,000.4	6,393.4	6,871.7	7,290.9
ดอกเบี้ยจ่ายและค่าธรรมเนียมเงินกู้	13.7	10.4	6.1	538.6	762.2
รวมค่าใช้จ่าย	**15,059.4**	**16,018.2**	**16,607.9**	**17,832.6**	**18,707.6**
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักโบนัส	**8,039.7**	**11,756.0**	**11,810.0**	**11,310.0**	**11,203.1**
โบนัสกรรมการและพนักงาน	741.3	1,151.1	1,156.0	1,108.9	1,098.4
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	**7,298.4**	**10,604.9**	**10,654.0**	**10,201.1**	**10,104.7**
EBITDA	13,737.8	17,766.8	18,209.5	18,720.2	19,256.2
EBITDA MARGIN	**59.47**	**63.97**	**64.08**	**64.24**	**64.38**
TAX	1,459.68	2,120.99	2,130.80	2,040.22	2,020.94
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	**5,838.73**	**8,483.96**	**8,523.20**	**8,160.86**	**8,083.76**

อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

กรณี Base Case

อัตราส่วน	2566	2567	2568	2569	2570
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนทุน (D/E Ratio) (เท่า)	0.24	0.38	0.62	0.70	0.80
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) (เท่า)	0.20	0.28	0.38	0.41	0.44
Profit Margin on Sales (%)	14.68%	11.64%	10.13%	6.97%	5.43%
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถาวร (ROFA) (%)	493%	3.61%	2.82%	1.78%	1.29%
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน (ROE) (%)	3.86%	3.09%	2.73%	1.92%	1.53%
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) (เท่า)	2.16	0.41	0.18	0.33	0.34

กรณี Worst Case

อัตราส่วน	2566	2567	2568	2569	2570
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนทุน (D/E Ratio) (เท่า)	0.24	0.38	0.62	0.70	0.81
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) (เท่า)	0.20	0.28	0.38	0.41	0.45
Profit Margin on Sales (%)	14.68%	11.40%	9.43%	5.52%	3.06%
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถาวร (ROFA) (%)	4.93%	3.48%	2.55%	1.34%	0.68%
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน (ROE) (%)	3.86%	2.99%	2.47%	1.45%	0.81%
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) (เท่า)	0.58	0.36	0.32	0.45	0.52

กรณี Best Case

อัตราส่วน	2566	2567	2568	2569	2570
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนทุน (D/E Ratio) (เท่า)	0.20	0.23	0.31	0.31	0.32
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) (เท่า)	0.20	0.23	0.31	0.31	0.32
Profit Margin on Sales (%)	25.59%	30.61%	30.06%	28.06%	27.09%
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถาวร (ROFA) (%)	10.58%	13.82%	12.12%	10.31%	9.19%
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนทุน (ROE) (%)	8.10%	11.04%	10.45%	9.47%	8.92%
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) (เท่า)	0.96	0.39	0.29	0.36	0.38

ประมาณการลงทุนตามกรอบระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ กปน.

กรณี Base Case

<u>วงเงินงบลงทุน (วงเงินเบิกจ่ายประจำปี)</u>

ปีงบประมาณ 2566 12,640 ล้านบาท

ปีงบประมาณ 2567 25,580 ล้านบาท

ปีงบประมาณ 2568 24,015 ล้านบาท

ปีงบประมาณ 2569 15,725 ล้านบาท

ปีงบประมาณ 2570 16,280 ล้านบาท

<u>แหล่งเงินทุน</u>

(หน่วย : ล้านบาท)

แหล่งที่มา	**2566**	**2567**	**2568**	**2569**	**2570**
รายได้จากการดำเนินงาน	12,640	18,780	7,215	7,025	7,480
เงินกู้ภายในประเทศ	0	6,800	16,800	8,700	8,800
เงินกู้ภายนอกประเทศ	0	0	0	0	0

บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยง

สืบเนื่องจากการที่ กปน. มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในแผนวิสาหกิจฉบับปี พ.ศ. 2566-2570 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ และรับมือกับสภาพเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลง ทาง กปน. จึงมีความจำเป็นในการทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO) ในแผนใหม่ โดยเริ่มจากการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ตามกรอบแนวคิดกระบวนการการบริหารความเสี่ยง COSO Enterprise Risk Management: 2017 โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพ

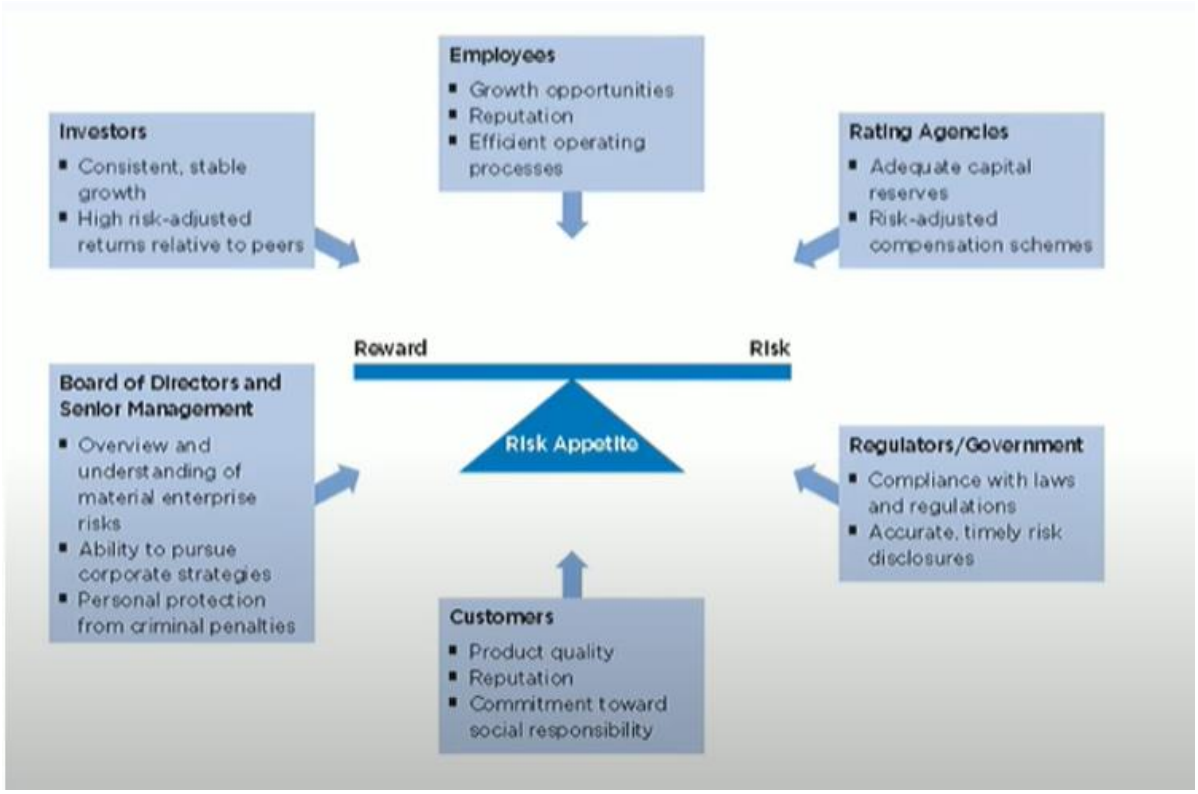
ภาพที่ 31 : กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017

ที่มา: COSO ERM 2017

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึงจำนวนหรือข้อความของความเสี่ยงในภาพกว้างที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนด RA มีสาเหตุหลักดังต่อไปนี้ 1. เป็นการแสดงถึงระดับความเสี่ยง ที่คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ยอมรับหรือไม่ยอมรับการเกิดค่าใช้จ่าย หรือความเสียหายอื่น ๆ แก่องค์กร 2. เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกแนวทางยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ระยะยาว ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร 3. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรองค์กรให้เหมาะสม ตรงต่อวิสัยทัศน์คณะกรรมการและผู้บริหาร และ 4. เพื่อเป็นแนวทางในการทบทวนเกณฑ์

การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร โดย RA ที่ดีจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกมิติ และสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์องค์กร รายละเอียดดังแสดงในภาพข้างล่างนี้

ภาพที่ 32 : ความสัมพันธ์ระหว่าง RA และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ที่มา: Gartner (2020)

การกำหนด RA และ RT จะต้องผ่านการพิจารณาและได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการและผู้บริหาร กปน. ตามกรอบแนวคิดและต้องเชื่อมโยงปัจจัยความเสี่ยงขององค์กร (Risk Factor: RF) โดยแบ่งประเภทกลุ่มความเสี่ยงออกเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operation Risks) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ SO ในแผนวิสาหกิจ เพื่อนำไปปรับสู่กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และในระดับสายงาน/โครงการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 Risk Appetite Statement

การวิเคราะห์และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงที่ระบุใน Risk Universe องค์กร จำแนกออกตามหัวข้อประเภทความเสี่ยง S-O-F-C กับเป้าหมายตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP) ที่มีการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor Analysis: IFE) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Analysis: EFE) ตลอดจนการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหาร ของ กปน. เพื่อให้ได้

ทิศทางข้อสรุปของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในรูปแบบข้อความ (Risk Appetite Statement) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 : Risk Appetite Statement

SO	Appetite Statement	Stakeholders
SO1 Water Stability สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา	กปน. ให้ความสำคัญสูงสุดในการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปาโดยจะต้องมีปริมาณน้ำสำรอง กำลังการผลิต คุณภาพ อัตราน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำในระดับที่กำหนด โดยยอมรับความเสี่ยงทางการเงินภายใต้การประเมินความเหมาะสมและจะต้องดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด	- หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ - พันธมิตร - ลูกค้า - ชุมชนและสังคม - สื่อมวลชน
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	กปน. ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมเพื่อลดต้นทุน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ที่สร้างความยั่งยืนและโอกาสเติบโตของธุรกิจ ภายใต้การประเมินความเหมาะสม และยอมรับความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการยกระดับขีดความสามารถขององค์กร สู่ความเป็นเลิศ	- หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ - พันธมิตร - พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน
SO3 Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กปน. เห็นถึงความสำคัญในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ทรัพยากรตามความเหมาะสมเพื่อสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ และจะต้องเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลในระดับรัฐวิสาหกิจแนวหน้าของประเทศไทย	- หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ - คู่ค้า - พันธมิตร - ลูกค้า - พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน - ชุมชนและสังคม - สื่อมวลชน - นักเคลื่อนไหว/องค์กรอิสระ
SO4 High Financial Performance สร้างความมั่นคงขององค์กร	กปน. จะต้องเป็นองค์กรที่มีเสถียรภาพทางการเงิน สามารถยืนหยัดด้วยผลประกอบการของตนเองในทุกสถานการณ์	- หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ

SO	Appetite Statement	Stakeholders
SO5 (Plus) + การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน	กปน. จะต้องเป็นองค์กรที่ยั่งยืน โดยมีรายได้จากการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องที่สร้างผลกำไร และยอมรับความเสี่ยงในการลงทุน ภายใต้การประเมินโอกาสที่เหมาะสม	- หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ

5.2 Corporate Risk Appetite/Risk Tolerance

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีมติเห็นชอบคู่มือการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance: GRC) ในการประชุมครั้งที่ 7/2565 เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2565 และคณะกรรมการ กปน. มีมติเห็นชอบ ในการประชุมครั้งที่ 9/2565 เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2565 ซึ่งมีการระบุหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ระดับองค์กร ดังนี้

หลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ระดับองค์กร	
Risk Appetite	1. ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ เป้าหมาย/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ปัจจัยขับเคลื่อนคุณค่า (Value Driver) 2. สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ 3. ประเด็นความเสี่ยง ความเห็นเชิงลบ หรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Risk Tolerance	1. ความสอดคล้องกับ Risk Appetite 2. ค่าที่เบี่ยงเบนออกจากเป้าหมายไปในระดับต่ำสุดที่องค์กรยอมรับได้ 3. เบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ 1 ระดับ

ตารางที่ 10 : เป้าหมายตัวชี้วัด RA และ RT

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Corporate Risk Appetites)	เป้าหมายปีงบประมาณ 2566	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Corporate Risk Tolerance)
SO1 สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา	O	ความสามารถในการผลิตจ่ายน้ำ	กำลังการผลิต	6.32 ล้าน ลบ.ม.	ไม่น้อยกว่า 6.0 ล้าน ลบ. ม.
	O	คุณภาพน้ำประปาที่ผลิต	คุณภาพน้ำประปา - ด้านกายภาพ - ด้านเคมี - ด้านแบคทีเรีย	 100 % 100 % 99.97 %	เกณฑ์ระดับ 4 ตามบันทึกข้อตกลงประจำปี
	O	อัตราน้ำสูญเสีย	อัตราน้ำสูญเสียภาพรวม	27.50 %	เกณฑ์ระดับ 4 ตามบันทึกข้อตกลงประจำปี
	O	คุณภาพแรงดันน้ำ	แรงดันน้ำภาพรวม	7.45 เมตร	เกณฑ์ระดับ 4 ตามบันทึกข้อตกลงประจำปี
SO2 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	S	การลดต้นทุนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ผ่านนวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมที่นำไปปรับปรุงกระบวนการ	1 ชิ้น/ปี	-
	O	ความสามารถของพนักงานในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง	ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล (Human Capital ROI)	≥ 3.80 เท่า	-
	O	ความสามารถขององค์กรในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี	ระดับความพึงพอใจต่อประสบการณ์ของผู้ใช้บริการด้าน IT	> 4.25 คะแนน	ไม่น้อยกว่าปี 2565
SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและ	O	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	> 4.25 คะแนน	ไม่น้อยกว่าปี 2565

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Corporate Risk Appetites)	เป้าหมายปีงบประมาณ 2566	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Corporate Risk Tolerance)
ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O	การคงไว้ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	> 4.50 คะแนน	ไม่น้อยกว่าปี 2565
	O	ความโปร่งใสและธรรมาภิบาลองค์กร	คะแนน ITA	≥ 95.00 คะแนน	-
SO4 สร้างความมั่นคงขององค์กร	F	องค์กรที่มีเสถียรภาพทางการเงิน	EBITDA Margin	50.2 %	เกณฑ์ระดับ 4 ตามบันทึกข้อตกลงประจำปี
SO5 การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน	F	ความยั่งยืนระยะยาวผ่านรายได้ธุรกิจอื่น ๆ ผ่านการลงทุนที่เหมาะสม	รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	660 ล้านบาท	ไม่น้อยกว่าปี 2565

(S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (O) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (F) ความเสี่ยงด้านการเงิน (C) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ 16 ก.ย. 65 ปรับตามค่าเป้าหมายของแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6

5.3 เป้าหมาย Risk Appetite

กปน. กำหนดเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Corporate Risk Appetite) ในแต่ละระยะ โดยพิจารณาให้สอดคลองกับความสำเร็จผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานในทุกระยะ สอดคล้องกับความสำเร็จและผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการ ซึ่งในภาพรวมยังคงตอบสนองต่อเป้าหมายตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ได้ในทุกระยะ รายละเอียดดังแสดงในตาราง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร	ค่าเป้าหมาย RA ปีงบประมาณ						
				2566	2567	2568	2569	2570	2575	2580
SO1 สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา	O	ความสามารถในการผลิตจ่ายน้ำ	กำลังการผลิต (ล้าน ลบ.ม.)	6.32	6.32	7.32	7.72	7.72	8.45	8.45
	O	คุณภาพน้ำประปาที่ผลิต	คุณภาพน้ำประปา 1. ด้านกายภาพ (%) 2. ด้านเคมี (%) 3. ด้านแบคทีเรีย (%)	 1. 100 2. 100 3. 99.97	 1. 100 2. 100 3. 99.97	 1. 100 2. 100 3. 99.97	 1. 100 2. 100 3. 99.97	 1. 100 2. 100 3. 100	 1. 100 2. 100 3. 100	 1. 100 2. 100 3. 100
	O	อัตราน้ำสูญเสีย	อัตราน้ำสูญเสียภาพรวม	27.50 %	26.00 %	24.75 %	23.75 %	23.00 %	20.00 %	20.00 %
	O	คุณภาพแรงดันน้ำ	แรงดันน้ำภาพรวม (เมตร)	7.45	7.65	8.00	8.25	8.50	9.00	10.00
SO2 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	S	การลดต้นทุน และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ผ่านนวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมที่นำไปปรับปรุงกระบวนการ	1 ชิ้น/ปี	3 ชิ้น/ปี	4 ชิ้น/ปี	5 ชิ้น/ปี	6 ชิ้น/ปี	9 ชิ้น/ปี	9 ชิ้น/ปี
	O	ความสามารถของพนักงาน ในการรับความเปลี่ยนแปลง	ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล (Human Capital ROI)	≥ 3.80 เท่า	≥ 3.66 เท่า	≥ 3.66 เท่า	≥ 3.66 เท่า	≥ 3.66 เท่า	≥ 3.66 เท่า	≥ 3.66 เท่า

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร	ค่าเป้าหมาย RA ปีงบประมาณ						
				2566	2567	2568	2569	2570	2575	2580
SO2 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	O	ความสามารถขององค์กรในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี	ระดับความพึงพอใจต่อประสบการณ์ของผู้ใช้บริการด้าน IT	> 4.25 คะแนน	> 4.30 คะแนน	> 4.40 คะแนน	> 4.50 คะแนน	> 4.50 คะแนน	> 4.50 คะแนน	> 4.50 คะแนน
SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	O	การความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	> 4.25 คะแนน	> 4.25 คะแนน	> 4.25 คะแนน	> 4.25 คะแนน	> 4.25 คะแนน	> 4.25 คะแนน	> 4.25 คะแนน
	O	การคงไว้ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ	> 4.50 คะแนน	> 4.50 คะแนน	> 4.50 คะแนน	> 4.50 คะแนน	> 4.50 คะแนน	> 4.50 คะแนน	> 4.50 คะแนน
	O	ความโปร่งใส และธรรมาภิบาลองค์กร	คะแนน ITA	≥ 95.00 คะแนน	≥ 95.00 คะแนน	≥ 95.00 คะแนน	≥ 95.00 คะแนน	≥ 95.00 คะแนน	≥ 95.00 คะแนน	≥ 95.00 คะแนน
SO4 สร้างความมั่นคงขององค์กร	F	องค์กรที่มีเสถียรภาพทางการเงิน สามารถยืนหยัดด้วยผลประกอบ การของตนเอง	EBITDA Margin	50.20 %	47.50 %	48.00 %	48.50 %	49.00 %	49.90 %	45.60 %

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร	ค่าเป้าหมาย RA ปีงบประมาณ						
				2566	2567	2568	2569	2570	2575	2580
SO5 การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน	F	ความยั่งยืนระยะยาวผ่านรายได้ธุรกิจอื่น ๆ ผ่านการลงทุนที่เหมาะสม	รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (ล้านบาท)	660	900	1,200	1,500	2,000	3,000	5,000

บทที่ 6 การเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทต่าง ๆ

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) ถือเป็นแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กร ซึ่งกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง ด้วยผลการศึกษารวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมกับ กปน. และมีขั้นตอนถูกต้องตามหลักการ/หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องตามแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลและมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมกับนโยบายระดับประเทศ ประกอบด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. และแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. เป็นแผนงานหลักที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานในแต่ละด้านที่มีความสอดรับและเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาองค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะของแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) พร้อมทั้งพิจารณาความเชื่อมโยง ระหว่าง S-W-O-T ความท้าทาย (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) กับแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. ที่เกี่ยวข้อง แผนแม่บทแต่ละด้านกับแผนวิสาหกิจ กปน. และระหว่างแผนแม่บทด้วยกัน

แผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. ประกอบด้วย 8 แผนแม่บท ได้แก่

(1) แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)

(2) แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

(3) แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)

(4) แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (CM)

(5) แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)

(6) แผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ (HCM)

(7) แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)

(8) แผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM)

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) ได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) อธิบายถึงการเชื่อมโยงและการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติระหว่างระหว่างแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทต่าง ๆ

6.1 แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) (พ.ศ. 2566-2570)

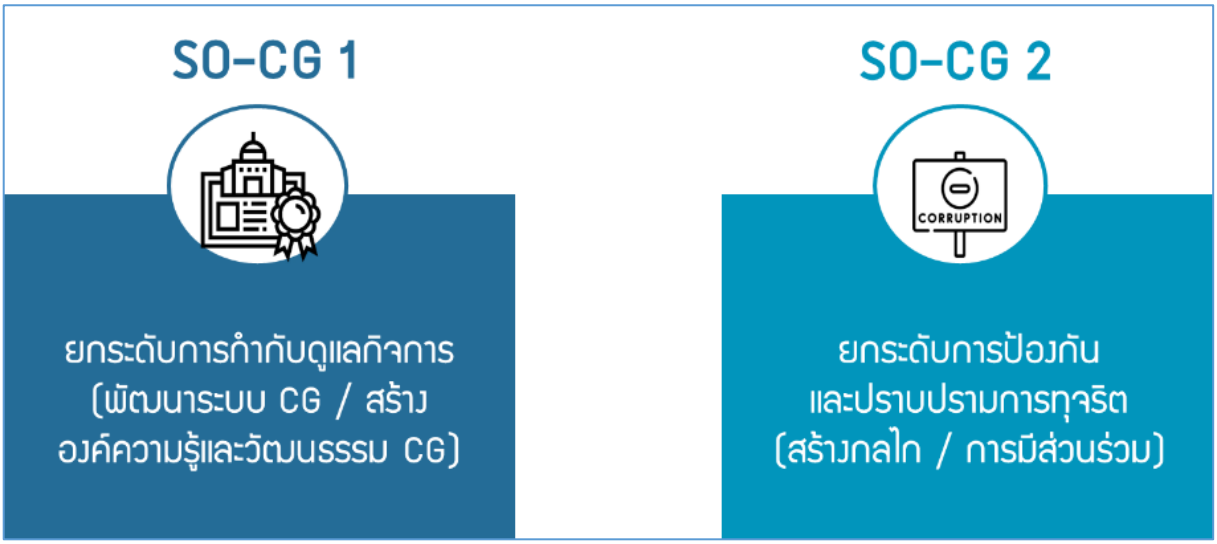
แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กร สร้างความเชื่อมั่น พร้อมทั้งตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)

กปน. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CGO) ดังนี้

CGO1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการ (พัฒนาระบบ CG/สร้างองค์ความรู้และวัฒนธรรม CG)

CGO2 ยกระดับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (สร้างกลไก /การมีส่วนร่วม)



6.1.2 กลยุทธ์แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)

กปน. ได้กำหนดกลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

CGO1-T1 กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนากระบวนการกำกับดูแลกิจการตามมาตรฐานสากล

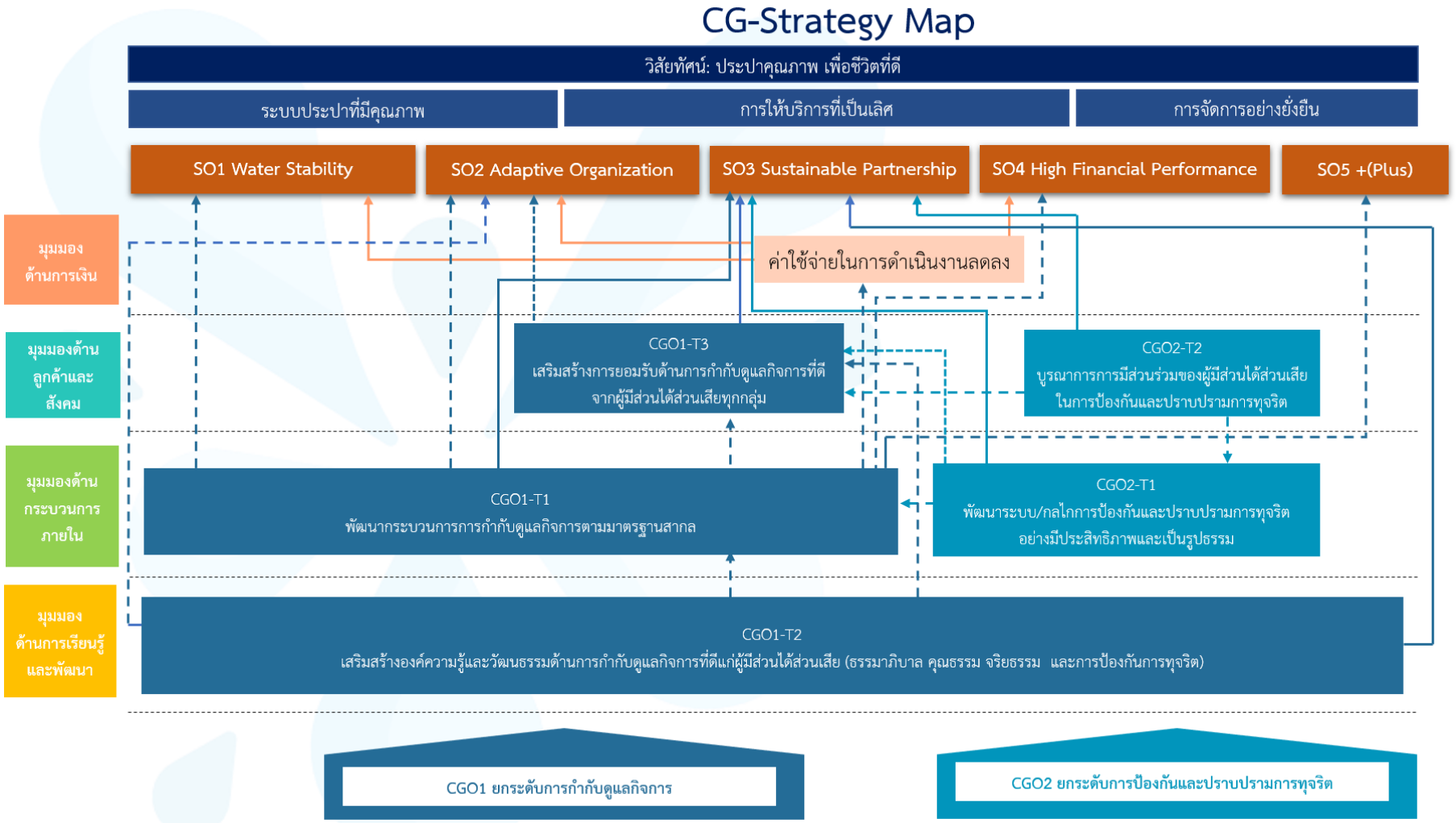
CGO1-T2 กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างองค์ความรู้และวัฒนธรรม ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม และการป้องกันการทุจริต)

CGO1-T3 กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างการยอมรับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

CGO2-T1 กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบ/กลไกการป้องกันและปราบปราม การทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

CGO2-T2 กลยุทธ์ที่ 5 บูรณาการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

6.1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)

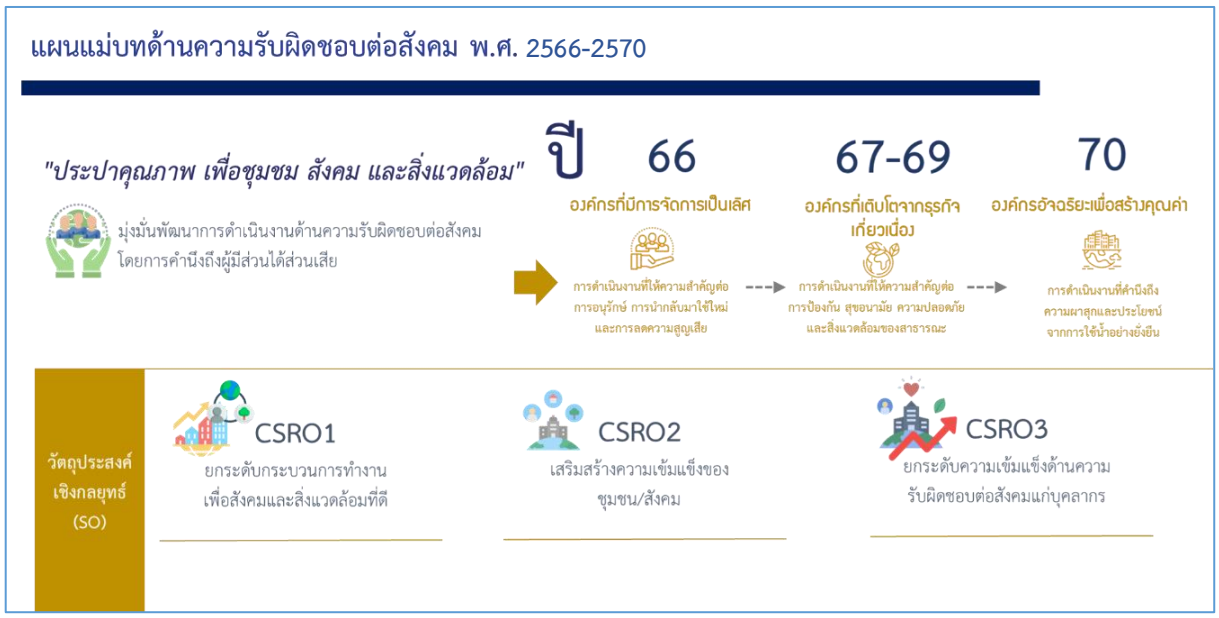


แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (CGO)				กลยุทธ์ (CGO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO3 Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	**CGO1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการ**	ITA Score ≥ 95.00	ระดับความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานอย่างโปร่งใส	เพิ่มขึ้น ≥0.4 จาก Baseline (ปี 2566)	CGO1-T1 พัฒนากระบวนการกำกับดูแลกิจการตามมาตรฐานสากล	ร้อยละความสำเร็จของการติดตามการตระหนักรับรู้และการปฏิบัติตามหลัก CG	80	80	80	80	80	CGO1-T1-P1 โครงการส่งเสริมศักยภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน	DTO1-T2-P3 โครงการพัฒนาระบบบริหารด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
					CGO1-T2 เสริมสร้างองค์ความรู้และวัฒนธรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละของจำนวนพนักงานที่ตอบแบบประเมินพฤติกรรม มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	80	80	80	80	80	CGO1-T2-P1 โครงการเสริมสร้างความตระหนักรู้และการประยุกต์ใช้ธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	
					CGO-T3 เสริมสร้างการยอมรับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มรับรู้ข้อมูลข่าวสารด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสของ กปน.	≥ 85	≥ 85	≥ 85	≥ 85	≥ 85	CGO1-T3-P1 โครงการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล	

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (CGO)				กลยุทธ์ (CGO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO3 Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	**CGO2 ยกระดับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต**	จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ≥ 1	ร้อยละความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมายกระดับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	100	CGO2-T1 พัฒนาระบบ/กลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม	จำนวนระบบ/กลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	CGO2-T1-P1 โครงการพัฒนาระบบ/กลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	DTO1-T2-P3 โครงการพัฒนาระบบบริหารด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
					CGO2-T2 บูรณาการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ และสุจริต เพิ่มขึ้นจาก Baseline (ปี 2565)	≥ 0.1	≥ 0.2	≥ 0.3	≥ 0.4	≥ 0.5	CGO2-T2-P1 โครงการบูรณาการป้องกันและปราบปรามการทุจริตร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	

6.2 แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (พ.ศ. 2566-2570)

แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแผนที่มุ่งเน้นการการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการดำเนินงานและการประกอบธุรกิจตามมาตรฐานสากล จึงได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 (ปี 2566) มุ่งเน้นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ การนำกลับมาใช้ใหม่และการลดความสูญเสีย ระยะที่ 2 (ปี 2567-2569) มุ่งเน้นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญต่อการป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ และระยะที่ 3 (ปี 2570) มุ่งเน้นการดำเนินงานที่คำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์จากการใช้น้ำอย่างยั่งยืน



6.2.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

กปน. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSRO) ดังนี้

CSRO1 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี

CSRO2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม

CSRO3 ยกระดับความเข้มแข็งด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแก่บุคลากร

6.2.2 กลยุทธ์แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

กปน. ได้กำหนดกลยุทธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

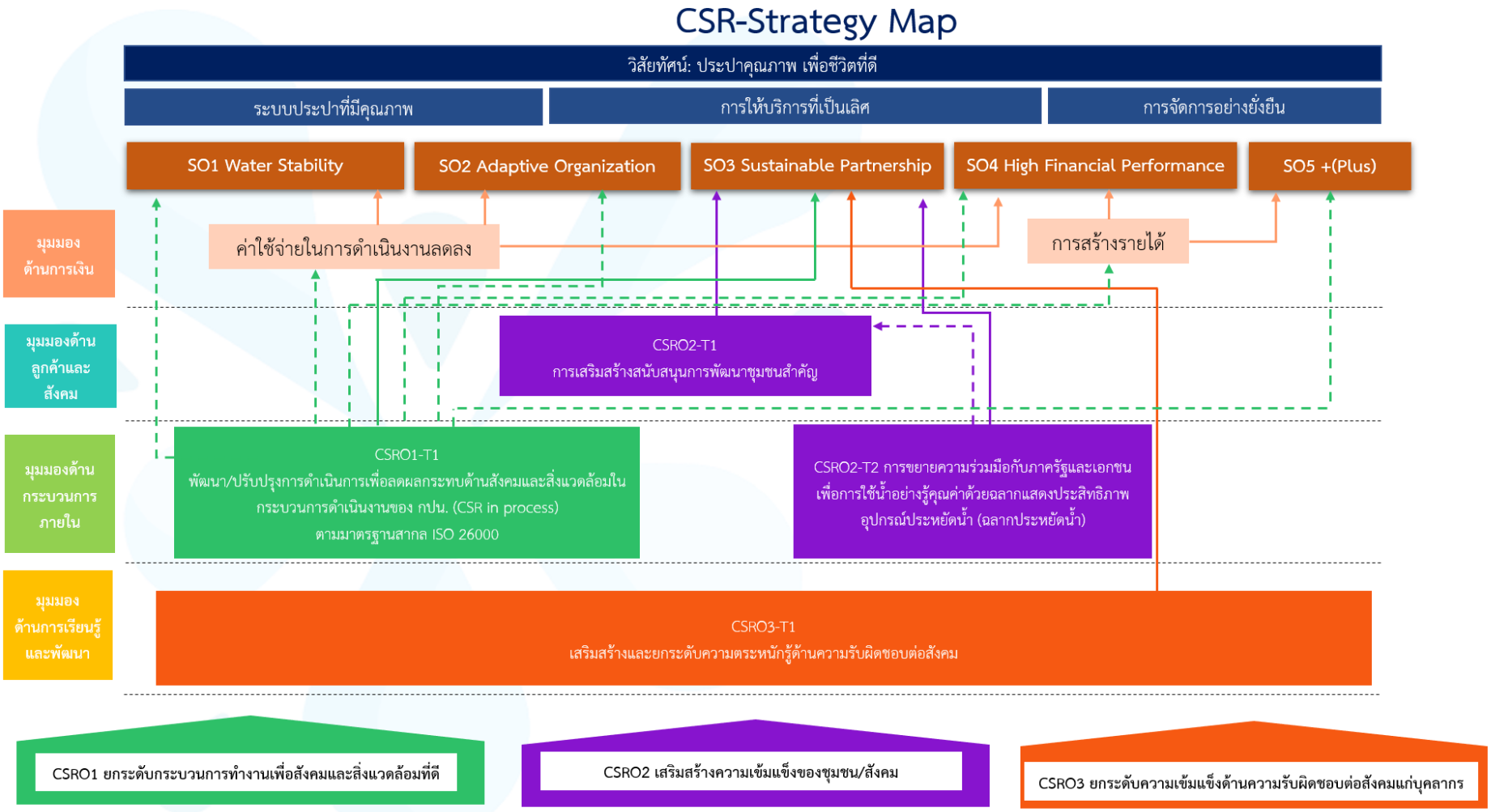
CSRO1-T1 **กลยุทธ์ที่ 1** พัฒนา/ปรับปรุงการดำเนินการเพื่อลดผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการดำเนินงานของ กปน. (CSR in Process) ตามมาตรฐานสากล ISO 26000

CSRO2-T1 **กลยุทธ์ที่ 2** การเสริมสร้างสนับสนุนการพัฒนาชุมชนสำคัญ

CSRO2-T2 **กลยุทธ์ที่ 3** การขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่าด้วยฉลากแสดงประสิทธิภาพ อุปกรณ์ประหยัดน้ำ

CSRO3-T1 **กลยุทธ์ที่ 4** เสริมสร้างและยกระดับความตระหนักรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

6.2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)



แผนวิสาหกิจ กปน ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (CSRO)				กลยุทธ์ (CSRO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO3 Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	CSRO1 ยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี	การปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบและอำนวยประโยชน์ต่อสังคม และรักษาสิ่งแวดล้อม	ร้อยละความสำเร็จของกระบวนการทำงานที่มีการยกระดับประสิทธิภาพ	100	CSRO1-T1 พัฒนา/ปรับปรุงการดำเนินการเพื่อลดผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการดำเนินงานของ กปน. (CSR in process) ตามมาตรฐานสากล ISO 26000	ปริมาณในการลดการปล่อยก๊าซ CO_2 ขององค์กรเพิ่มขึ้นจากปีฐาน ($kgCO_2$)	Baseline	≥100 $kgCO_2eq$	≥100 $kgCO_2eq$	≥100 $kgCO_2eq$	≥100 $kgCO_2eq$	CSRO1-T1-P1 โครงการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO_2)	SMO1-T1-P1 โครงการเพิ่มประสิทธิ-ภาพกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทาน

แผนวิสาหกิจ กปน ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (CSRO)				กลยุทธ์ (CSRO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO3 Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	CSRO2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน/สังคม	1. ชุมชนสำคัญที่ได้รับการดูแลร้อยละ 100 2.ภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นเลิศของ กปน. ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ความพึงพอใจของชุมชนสำคัญ 2. ระดับการรับรู้ฉลากประหยัดน้ำของ กปน.	> 4 > 3.5	CSRO2-T1 การเสริมสร้างสนับสนุนการพัฒนาชุมชนสำคัญ	ร้อยละของจำนวนชุมชนที่ กปน. เข้าไปดูแลได้ตามแผน	100	100	100	100	100	CSRO2-T1-P1 แผนเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนสำคัญ	SMO2-T1-P2 โครงการขับเคลื่อนการยกระดับความสัมพันธ์ที่ดีและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน
					CSRO2-T2 การขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนเพื่อการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่าด้วยฉลากแสดงประสิทธิภาพอุปกรณ์ประหยัดน้ำ	จำนวนโครงการภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีฉลากประหยัดน้ำของ กปน.	5	5	5	5	5	CSRO2-T2-P1 โครงการฉลากประหยัดน้ำ	

แผนวิสาหกิจ กปน ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (CSRO)				กลยุทธ์ (CSRO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO3 Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	CSRO3 ยกระดับความเข้มแข็งด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแก่บุคลากร	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อภาพลักษณ์ด้าน CSR	ระดับคะแนนการเรียนรู้	> 4	CSRO3-T1 เสริมสร้างและยกระดับความตระหนักรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	ร้อยละความสำเร็จตามแผน	100	100	100	100	100	CSRO3-T1-P1 โครงการส่งเสริมความตระหนักรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	SMO2-T1-P1 โครงการทบทวนความต่อเนื่องของโครงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
													SMO2-T1-P2 โครงการขับเคลื่อนการยกระดับความสัมพันธ์ที่ดีและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

6.3 แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM) (พ.ศ. 2566-2570)

แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2566 -2570 มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานเพื่อยกระดับการบริหารความสัมพันธ์ สร้างความเชื่อมั่น พร้อมทั้งตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อยกระดับการบริหารความสัมพันธ์และสร้างความเชื่อมั่น โดยคำนึงถึงการส่งมอบคุณค่าในการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบภายใต้วิสัยทัศน์ “ประปาคุณภาพ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่น”

6.3.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)

กปน. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management Strategic Objectives : SMO) ดังนี้

SMO1 การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

SMO2 การยกระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.3.2 กลยุทธ์แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)

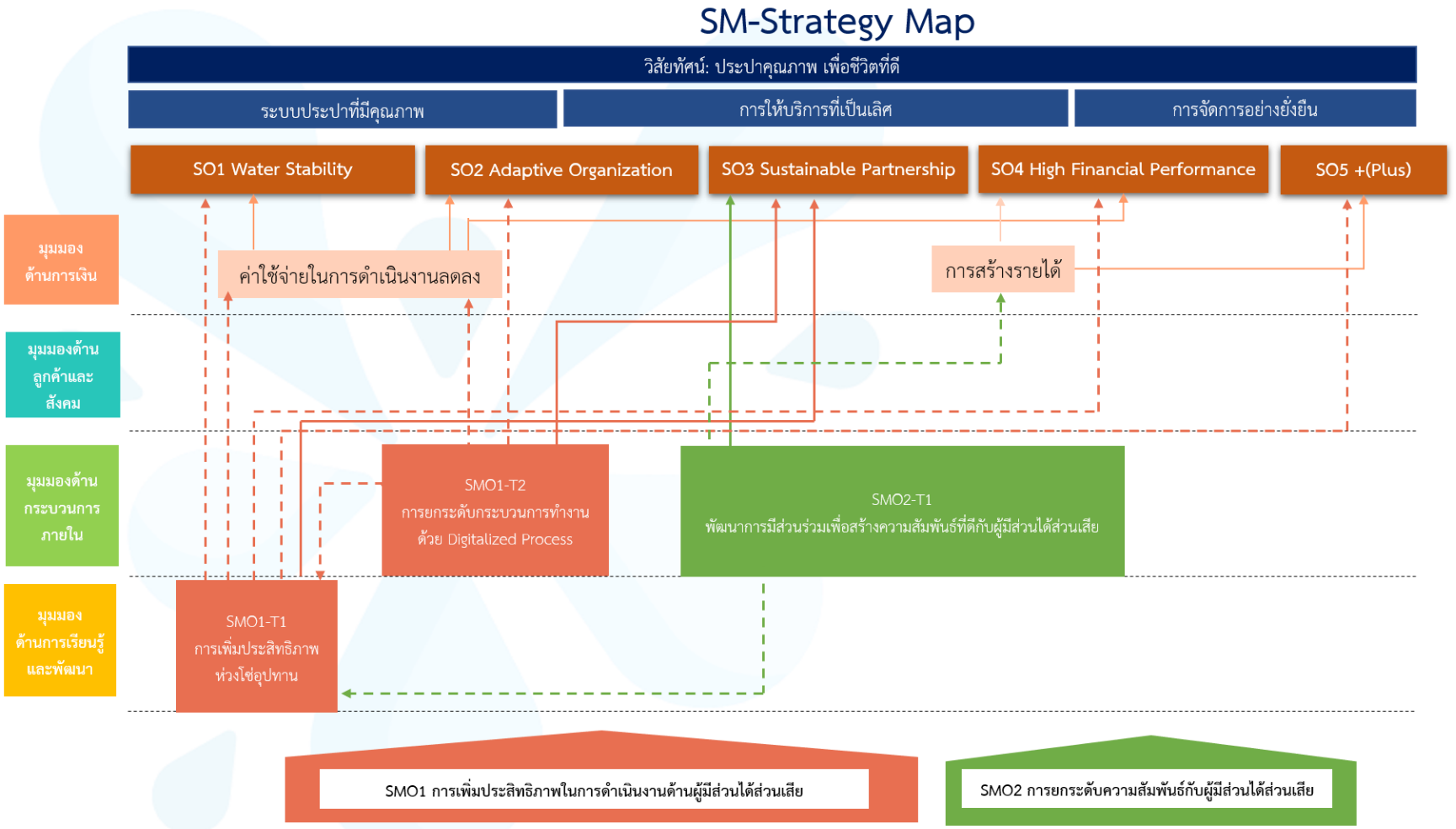
กปน. ได้กำหนดกลยุทธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

SMO1-T1 กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน

SMO1-T2 กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการทำงานด้วย Digitalized Process

SMO2-T1 กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.3.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)



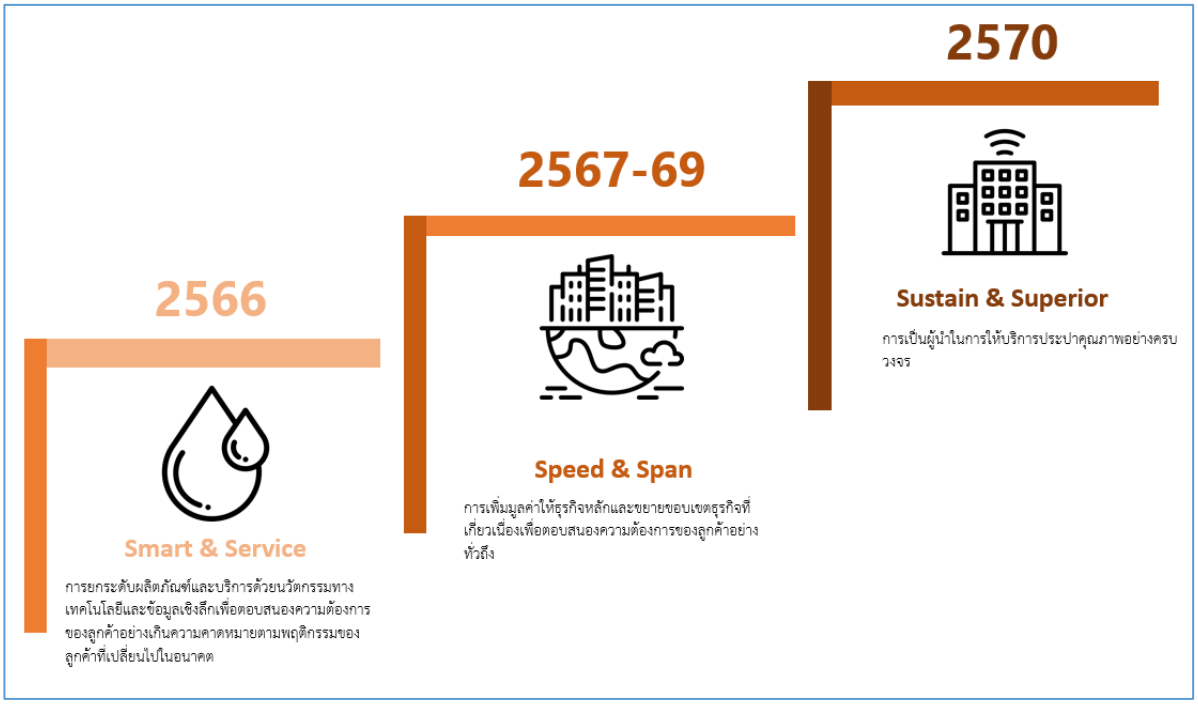
แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SMO)				กลยุทธ์ (SMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO3 Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SMO1 การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ≥ 4.25	ร้อยละความสำเร็จของแผน	100	SMO1-T1 การเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน	จำนวนสายงาน (ทุกฝ่ายในสายงาน) ที่มีการทบทวน	1	1	1	1	2	SMO1-T1-P1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทาน	CSRO1-T1-P1 โครงการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2)
					SMO1-T2 การยกระดับกระบวนการทำงานด้วย Digitalized Process	ร้อยละของการทบทวนข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบ Stakeholder profile	100	100	100	100	100	SMO1-T2-P1 โครงการทบทวนข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)	DTO1-T2-P4 โครงการพัฒนาระบบข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SMO)				กลยุทธ์ (SMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO3 Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SMO2 การยกระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ≥ 4.25	ร้อยละความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	100	SMO2-T1 พัฒนาการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความ สัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละความสำเร็จของโครงการ	100	100	100	100	100	SMO2-T1-P1 โครงการทบทวนความต่อเนื่องของโครงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	CSRO3-T1-P1 โครงการส่งเสริมความตระหนักรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
													CSRO2-T1-P1 แผนเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนสำคัญ
												SMO2-T1-P2 โครงการขับเคลื่อนการยกระดับความสัมพันธ์ที่ดีและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน	CGO2-T2-P1 โครงการบูรณาการป้องกันและปราบปรามการทุจริตร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SMO)				กลยุทธ์ (SMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
													CSRO2-T1-P1 แผนเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนสำคัญ
													CSRO3-T1-P1 โครงการส่งเสริมความตระหนักรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

6.4 แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (CM) (พ.ศ. 2566-2570)

แผนแม่บทด้านด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง การประปานครหลวง ประจำปี พ.ศ. 2566 - 2570 จัดทำขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่ม และการสร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดีของผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์และการบริการทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทุกกลุ่ม ยกระดับความพึงพอใจ รวมถึงการสร้างรายได้ให้กับองค์กร เป็นกรอบทิศทางในการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาดฯ



6.4.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (CM)

กปน. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (CM) ดังนี้

CMO1 ยกระดับผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

CMO2 ยกระดับการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างทั่วถึง

CMO3 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลักเพื่อความมั่นคงขององค์กร

CMO4 การขยายธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

6.4.2 กลยุทธ์แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (CM)

กปน. ได้กำหนดกลยุทธ์แผนด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ประกอบด้วย 12 กลยุทธ์ ดังนี้

CMO1-T1 กลยุทธ์ที่ 1 ลดโอกาสเกิดและลดผลกระทบจากการหยุดจ่ายน้ำ (ปริมาณ)

CMO1-T2 กลยุทธ์ที่ 2 ควบคุมและรักษามาตรฐานคุณภาพน้ำประปา (คุณภาพ)

CMO1-T3 กลยุทธ์ที่ 3 การเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่แรงดันน้ำต่ำ (แรงดัน)

CMO2-T1 กลยุทธ์ที่ 4 ขับเคลื่อนการตลาดด้วยข้อมูล (Data-Driven Marketing)

CMO2-T2 กลยุทธ์ที่ 5 ยกระดับการให้บริการลูกค้าช่องทางดั้งเดิม (Traditional Channel)

CMO2-T3 กลยุทธ์ที่ 6 ยกระดับการให้บริการลูกค้าช่องทางดิจิทัล (Digital Channel)

CMO2-T4 กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับการจัดการข้อร้องเรียน และเรื่องแจ้งเหตุ

CMO2-T5 กลยุทธ์ที่ 8 ด้านการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์

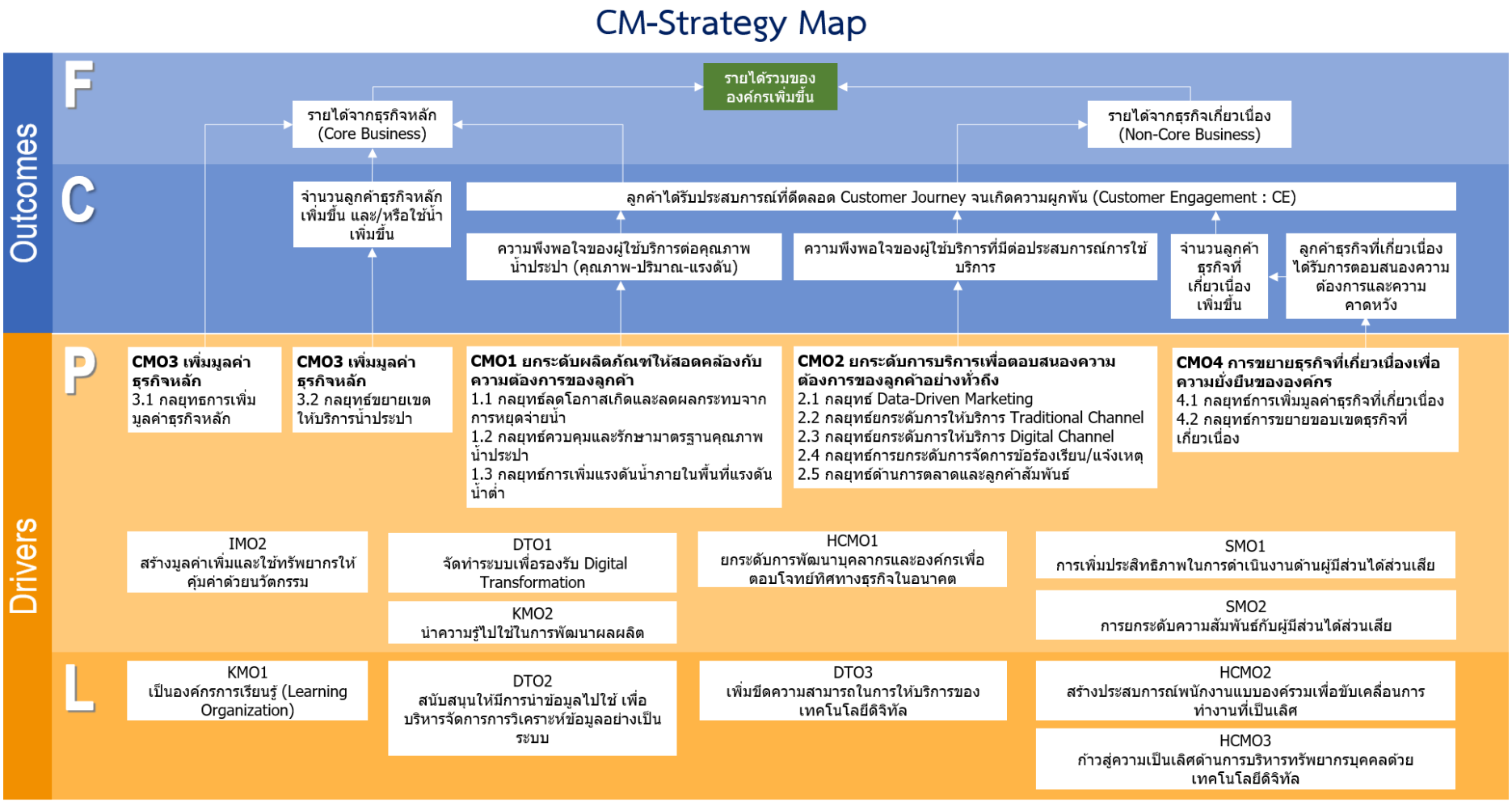
CMO3-T1 กลยุทธ์ที่ 9 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก

CMO3-T2 กลยุทธ์ที่ 10 การขยายเขตการให้บริการน้ำประปาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่

CMO4-T1 กลยุทธ์ที่ 11 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง

CMO4-T2 กลยุทธ์ที่ 12 การขยายขอบเขตธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง

6.4.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กปน. และแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (CM)



แผนแม่บทด้านลูกค้า การตลาด การเงิน ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO1 สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา (Water Stability)	CMO1 ยกระดับผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า (ปริมาณ-คุณภาพ-แรงดัน)	เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	1. คะแนนความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อน้ำประปาเฉลี่ย 2. ร้อยละน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน WHO 2.1 ด้านกายภาพ 2.2 ด้านเคมี 2.3 ด้านแบคทีเรีย 3. แรงดันน้ำจุดทางเข้า DMA เป้าหมายเฉลี่ย (เมตร)	>4.5 100 100 100 5.00	CMO1-T1 ลดโอกาสเกิดและลดผลกระทบจากการหยุดจ่ายน้ำ (ปริมาณ)	1.1 จำนวนครั้งที่หยุดจ่ายน้ำ Unplanned 1.2 ระยะเวลาที่หยุดจ่ายน้ำแต่ละครั้ง Unplanned	< ปีก่อน <SLA	< ปีก่อน <SLA	< ปีก่อน <SLA	< ปีก่อน <SLA	<ปีก่อน <SLA	CMO1-T1-P1 โครงการลดโอกาสเกิดและลดผลกระทบจากการหยุดจ่ายน้ำ	
					CMO1-T2 ควบคุมและรักษามาตรฐานคุณภาพน้ำประปา	2.1 ร้อยละน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน WHO 2.1.1 ด้านกายภาพ 2.1.2 ด้านเคมี 2.1.3 ด้านแบคทีเรีย	 100 100 99.97	 100 100 99.97	 100 100 99.97	 100 100 99.97	 100 100 100	CMO1-T2-P1 โครงการน้ำประปาปลอดภัย (Water Safety Plan)	
					CMO1-T3 การเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่แรงดันน้ำต่ำ (แรงดัน)	3.1 แรงดันน้ำจุดทางเข้า DMA เป้าหมายเฉลี่ย (เมตร)	4.0	4.25	4.50	4.75	5.00	CMO1-T3-P1 โครงการเพิ่มแรงดันน้ำในพื้นที่เป้าหมายอย่างบูรณาการ	

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO2 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม (Adaptive Organization)	CMO2 ยกระดับการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างทั่วถึง	เพื่อปรับปรุงกระบวนการการให้บริการและการตลาดตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป	1. ความพึงพอใจผู้ใช้บริการที่มีต่อประสบการณ์การใช้บริการ (ตลอด Customers/ Customers Journey) 2. ร้อยละการชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	>4.5 95	CMO2-T1 ขับเคลื่อนการตลาดด้วยข้อมูล (Data-Driven Marketing)	1.1 ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาฐานข้อมูลการบริการในทุกจุดสัมผัส (Touch Points)	50	80	90	95	100	CMO2-T1-P1 โครงการจัดทำ Customers/ Consumers Journey และ Customers/ Consumers Persona รายกลุ่มลูกค้า	DTO2-T2-P3 โครงการ Data Analytics IMO2-T1-P3 โครงการพัฒนานวัตกรรมลูกค้า (VOC to Innovation) DTO2-T2-P3 โครงการ Data Analytics
SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Sustainable Partnership)					CMO2-T2 ยกระดับการให้บริการลูกค้าช่องทางดั้งเดิม (Traditional Channel)	2.1 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของสาขา	> 4.5	> 4.5	> 4.5	> 4.5	> 4.5	CMO2-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการของสำนักงานประปาสาขา	

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
						2.2 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของ Call Center	4.3	4.4	4.5	>4.5	>4.5	CMO2-T2-P2 โครงการยกระดับศูนย์บริการประชาชน 1125	
					CMO2-T3 ยกระดับการให้บริการลูกค้าช่องทางดิจิทัล (Digital Channel)	3.1 ร้อยละการชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	91	92	93	94	95	CMO2-T3-P1 โครงการมาตรอัจฉริยะ Smart Meter	
						3.2 Audience growth rate โดยเฉลี่ยของช่องทางดิจิทัล	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน	CMO2-T3-P2 โครงการพัฒนาข้อมูลชุดคำตอบสำหรับ AI-based chatbot	
						3.3 Engagement rate โดยเฉลี่ยของช่องทางดิจิทัล	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน	>ปีก่อน		
						3.4 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการช่องทางดิจิทัล	4.2	4.3	4.4	4.5	> 4.5		

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												CMO2-T3-P3 โครงการยกระดับการบริการด้วย Digital Service	DTO1-T1-P1 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ (Excellence Service) DTO2-T2-P3 โครงการ Data Analytics
					CMO2-T4 ยกระดับการจัดการข้อร้องเรียน และเรื่องแจ้งเหตุ	4.1 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการแก้ไขข้อร้องเรียน	3.95	>3.95	>3.95	>3.95	4.0	CMO2-T4-P1 โครงการยกระดับการจัดการข้อร้องเรียน	DTO2-T2-P3 โครงการ Data Analytics DTO2-T2-P2 โครงการศูนย์บริหารแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนกิจการประปา (Command Center)

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
					CMO2-T5 ด้านการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์	5.1 ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าต่อการสร้างความสัมพันธ์เฉลี่ยจากแผนงานทั้งหมด	>4.5	>4.5	>4.5	>4.5	>4.5	CMO2-T5-P1 โครงการยกระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	
SO4 การสร้างความมั่นคงขององค์กร (High Financial Performance)	CMO3 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลักเพื่อความมั่นคงขององค์กร	เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าและปรับโครงสร้างราคาอย่างเป็นธรรมเพื่อความมั่นคงขององค์กร	1. รายได้จากธุรกิจหลัก (ล้านบาท)	18,200	CMO3-T1 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก	1.1 ดำเนินการแล้วเสร็จ		ได้รับอนุมัติการปรับขึ้นค่าน้ำจากคณะกรรมการ				CMO3-T1-P1 โครงการเพิ่มมูลค่าธุรกิจหลัก	
					CMO3-T2 การขยายเขตการให้บริการน้ำประปาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่	2.1 ระยะทางวางท่อขยายเขตการให้บริการ (กิโลเมตร)	ไม่ต่ำกว่า 70 กม.	ไม่ต่ำกว่า 70 กม.	ไม่ต่ำกว่า 50 กม.	ไม่ต่ำกว่า 50 กม.	ไม่ต่ำกว่า 50 กม.	CMO3-T2-P1 โครงการวางท่อขยายเขตให้บริการฯ	
SO5 การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน (Plus)	CMO4 การขยายธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องเพื่อความยั่งยืนขององค์กร	เพื่อขยายธุรกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กร	1.รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องเดิม (ล้านบาท)	700	CMO4-T1 การเพิ่มมูลค่าธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	1.1 รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องเดิม (ล้านบาท)	660	660	695	700	700	CMO4-T1-P1 โครงการการให้บริการธุรกิจพัฒนาระบบประปา อปท.	HCMO1-T1-P2 โครงการยกระดับการสรรหาบุคลากรแบบเชิงรุก เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												CMO4-T1-P2 โครงการยกระดับธุรกิจการฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา	HCMO2-T3-P1 โครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
												CMO4-T1-P3 โครงการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ธุรกิจด้านการบริการหลังมาตรวัดน้ำ	DTO2-T2-P3 โครงการ Data Analytics HCMO1-T1-P2 โครงการยกระดับการสรรหาบุคลากรแบบเชิงรุกเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต HCMO2-T3-P1 โครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
			2. รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง ใหม่ (ล้านบาท)	1,300	CMO4-T2 การขยายขอบเขตธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	2.1 รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องใหม่ (ล้านบาท)	-	240	505	800	1,300	CMO4-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการ	HCMO1-T1-P2 โครงการยกระดับการสรรหาบุคลากรแบบเชิงรุก

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต HCMO2-T3-P1 โครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ KMO2-T2-P2 ส่งเสริมองค์ความรู้ที่สนับสนุนธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง

6.5 แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) (พ.ศ. 2566-2570)

แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (พ.ศ. 2566-2570) ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของการประปานครหลวง ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขับเคลื่อนองค์กร เพื่อยกระดับกระบวนการทำงานภายในและพัฒนามาตรฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เพียงพอต่อความต้องการของการขยายตัวขององค์กร รวมถึงการกำหนดนโยบายด้านข้อมูล เพื่อให้มีบูรณาการข้อมูลทั้งหมดมาสู่ฐานข้อมูลกลาง สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ กำหนดทิศทางองค์กร แก้ไขปัญหาด้วยข้อมูล และการปรับตัวขององค์กรให้ทันสมัยมีเทคโนโลยีที่มีความอัจฉริยะ

6.5.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)

การจัดทำแผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประกอบกับการพิจารณาจากสถานการณ์ปัจจุบันด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร การตลาดจนทิศทางและเป้าหมายระยะยาวด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ กปน. ประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์ ดังนี้

DTO1 จัดทำระบบเพื่อรองรับ Digital Transformation

DTO2 สนับสนุนให้มีการนำข้อมูลไปใช้ เพื่อบริหารจัดการการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

DTO3 เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการของเทคโนโลยีดิจิทัล

6.5.2 กลยุทธ์แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)

กลยุทธ์ด้านการจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บรรลุ 3 วัตถุประสงค์ กปน. กำหนดให้มียุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน จำนวน 8 ยุทธศาสตร์ ซึ่งยุทธศาสตร์ที่อยู่ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 ยกระดับการกำกับดูแลแบบบูรณาการ เพื่อสร้างความยั่งยืน ได้แก่

DTO1-T1 กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกิจกรรมการบริการที่เป็น Digitalized Process ซึ่งเป้าประสงค์ ของกลยุทธ์ คือ เพื่อพัฒนาระบบที่สามารถได้รับรางวัลระดับชาติ ให้กับ

กลุ่มการให้บริการหลัก (Customer Service and Operation Process) ด้านลูกค้าและการตลาด (Virtual Branch) ระบบการให้บริการด้านประปา และสนับสนุนธุรกิจใหม่

DTO1-T2 กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกิจกรรมสนับสนุน ที่เป็น Digitalized Process เป้าประสงค์ ของกลยุทธ์ คือ เพื่อพัฒนาระบบให้กับกลุ่มการให้บริการสนับสนุนและการบริหารจัดการองค์กร (Management & Support Service) ได้แก่ การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรบุคคล จัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงบประมาณและการเงิน และงานอำนวยการ

DTO1-T3 กลยุทธ์ที่ 3 Enterprise Architecture เป้าประสงค์ ของกลยุทธ์ คือ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพในด้านการลดต้นทุน การเพิ่มคุณภาพของกระบวนการทางธุรกิจทั้งหมด มีโครงสร้างองค์กรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ยืดหยุ่นและแข่งขันทางธุรกิจได้ อันจะส่งผลให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์

DTO2-T1 กลยุทธ์ที่ 4 Data Governance เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ คือ เพื่อเพิ่มนโยบายและแนวปฏิบัติของการกำกับดูแลข้อมูล มีกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล รวมถึงมีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล รวมถึงมีการกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล

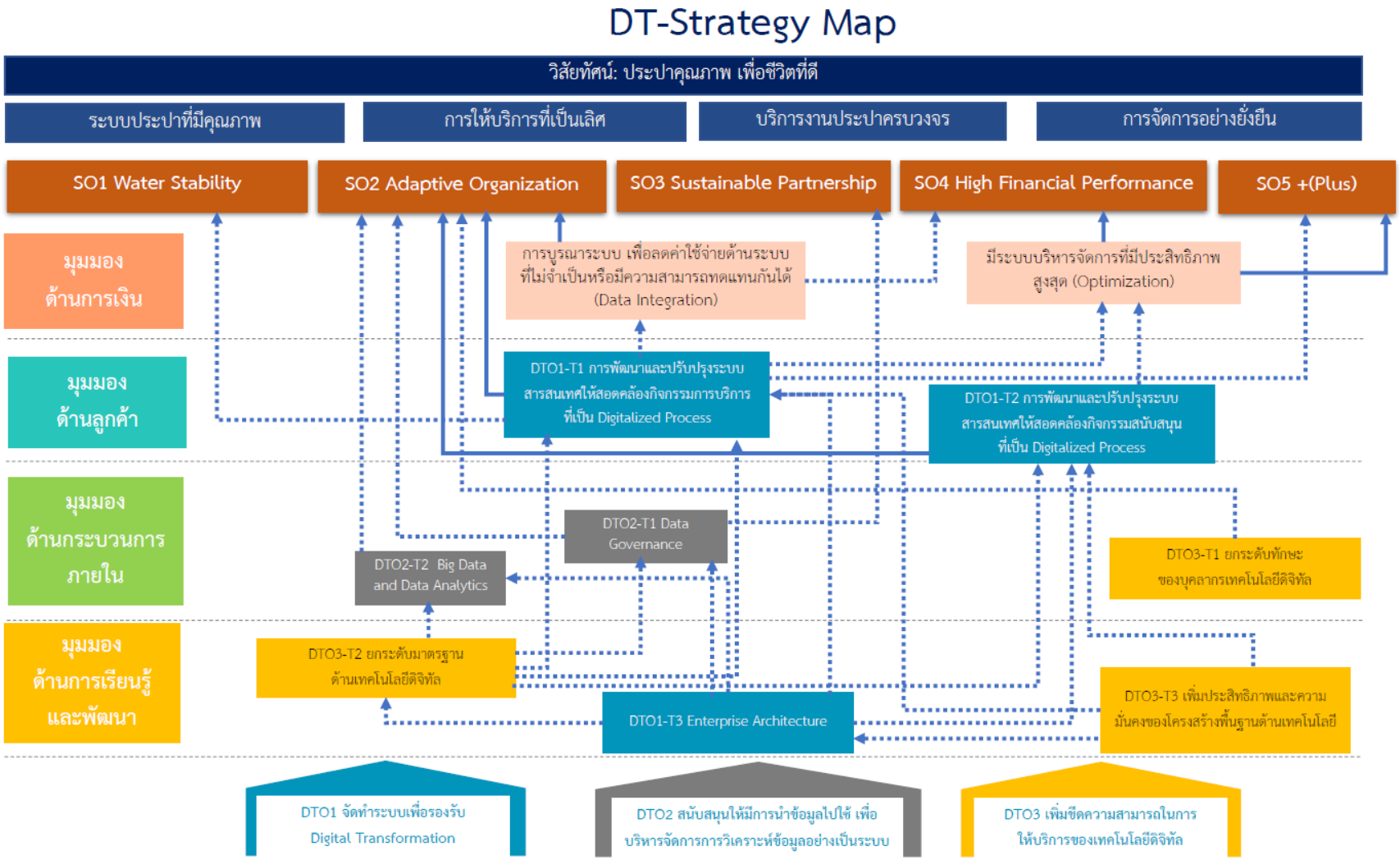
DTO2-T2 กลยุทธ์ที่ 5 Big Data and Data Analytics เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ คือ เพื่อนำข้อมูลจากหลายแหล่งมาเข้า Big Data ระบบกลาง ให้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน ตามนโยบาย Data Governance และจัดหาเครื่องมือมาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลทาง Visualization สถิติ และ Artificial Intelligence เพื่อให้ผู้ใช้นำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย

DTO3-T1 กลยุทธ์ที่ 6 ยกระดับทักษะของบุคลากรเทคโนโลยีดิจิทัลเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ คือ เพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากรของเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความรู้ ทันสมัย ทั้งทักษะ Soft Skill และ Hard Skill ทักษะความสามารถในสายอาชีพ ในการทำงานเฉพาะด้าน เพื่อเพิ่มความสามารถของ DT ในการจัดการโครงการให้บริการอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ตาม SLA และให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยจากภัยคุกคามด้านไซเบอร์

DTO3-T2 กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับมาตรฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ คือ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของ IT ให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) เป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) เช่น การจัดการ Portfolio การบริหารโครงการ การให้บริการของ DT นโยบายความมั่นคงปลอดภัยและการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ พร้อมจัดทำนโยบาย Green IT และ Digital Governance

DTO3-T3 กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพและความมั่นคงของโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ คือ เพื่อนำเทคโนโลยีทันสมัย มาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และศึกษาหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้เพิ่มเติม เช่น Robotic Process Automation

6.5.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)



แผนวิสาหกิจ กปน.	แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (DTO)				กลยุทธ์ (DTO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO1 Water Stability สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา	DTO1 จัดทำระบบเพื่อรองรับ Digital Trans-forma-tion	เพื่อพัฒนาระบบที่สามารถได้รับรางวัลระดับชาติ ให้กับกลุ่มการให้บริการหลัก (Customer Service and Operation Process) ด้านลูกค้าและการตลาด (Virtual Branch) ระบบการให้บริการด้านประปา และสนับสนุนธุรกิจใหม่	1.ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับกระบวนการบริการและกระบวนการสนับสนุน	100	DTO1-T1 การพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกิจกรรมการบริการ ที่เป็น Digitalized Process	1. ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับกระบวนการบริการ	95	95	95	95	95	DTO1-T1-P3 โครงการพัฒนาระบบ AquaDAT Phase 2	
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	>4.4								DTO1-T1-P1 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ (Excellence Service)	CMO2-T1-P1 โครงการจัดทำ Customer Journey และ Consumer Persona รายกลุ่มลูกค้า
												DTO1-T1-P2 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศลูกค้าเพื่อเพิ่ม	

แผนวิสาหกิจ กปน.	แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (DTO)				กลยุทธ์ (DTO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												ประสิทธิภาพการบริการ (CIS)	
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	DTO1 จัดทำระบบเพื่อรองรับ Digital Trans-forma-tion	เพื่อพัฒนาระบบที่สามารถได้รับรางวัลระดับชาติ ให้กับกลุ่มการให้บริการหลัก (Customer Service and Operation Process) ด้านลูกค้าและการตลาด (Virtual Branch) ระบบการให้บริการด้านประปา และสนับสนุนธุรกิจใหม่	1.ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับกระบวนการบริการและกระบวนการสนับสนุน	100	DTO1-T2 การพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกิจกรรมสนับสนุนที่เป็น Digitalized Process	1.ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับกระบวนสนับสนุน	95	95	95	95	95	DTO1-T2-P1 โครงการพัฒนาระบบบริหารด้านงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	IMO1-T1-P4 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนงานด้านนวัตกรรม
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	>4.4									KMO1-T3-P2 ส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฐานความรู้องค์กร (KM Portal)

แผนวิสาหกิจ กปน.	แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (DTO)				กลยุทธ์ (DTO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	DTO1 จัดทำระบบเพื่อรองรับ Digital Transformation	เพื่อพัฒนาระบบที่สามารถได้รับรางวัลระดับชาติให้กับกลุ่มการให้บริการหลัก (Customer Service and Operation Process) ด้านลูกค้าและการตลาด (Virtual Branch) ระบบการให้บริการด้านประปา และสนับสนุนธุรกิจใหม่	1.ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับกระบวนการบริการและกระบวนการสนับสนุน	100	DTO1-T2 การพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกิจกรรมสนับสนุน ที่เป็น Digitalized Process	1.ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับกระบวนสนับสนุน	95	95	95	95	95	DTO1-T2-P2 โครงการบูรณาการและยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	HCMO2-T2-P4 โครงการวางแผนการเป็น Hybrid Workplace
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	>4.4									HCMO3-T1-P1 โครงการยกระดับการบูรณาการงานระบบสารสนเทศน์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Integrated HRIS System)
													HCMO3-T1-P2 โครงการยกระดับการให้บริการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านมือถือ (HR Mobile Application)

แผนวิสาหกิจ กปน.	แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (DTO)				กลยุทธ์ (DTO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	DTO1 จัดทำระบบเพื่อรองรับ Digital Transformation	เพื่อพัฒนาระบบที่สามารถได้รับรางวัลระดับชาติให้กับกลุ่มการให้บริการหลัก (Customer Service and Operation Process) ด้านลูกค้าและการตลาด (Virtual Branch) ระบบการให้บริการด้านประปาและสนับสนุนธุรกิจใหม่	1.ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับกระบวนการบริการและกระบวนการสนับสนุน	100	DTO1-T2 การพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกิจกรรมสนับสนุน ที่เป็น Digitalized Process	1.ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับกระบวนสนับสนุน	95	95	95	95	95	DTO1-T2-P3 โครงการพัฒนาระบบบริหารด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	CGO1-T1-P1 โครงการส่งเสริมศักยภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน CGO2-T1-P1 โครงการพัฒนาระบบ/กลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	>4.4								DTO1-T2-P4 โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร (MWA Enterprise Performance Management)	
												DTO1-T2-P5 โครงการพัฒนาระบบ Intelligent Internal Audit	

แผนวิสาหกิจ กปน.	แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (DTO)				กลยุทธ์ (DTO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	DTO1 จัดทำระบบเพื่อรองรับ Digital Transformation	เพื่อพัฒนาระบบที่สามารถได้รับรางวัลระดับชาติให้กับกลุ่มการให้บริการหลัก (Customer Service and Operation Process) ด้านลูกค้าและการตลาด (Virtual Branch) ระบบการให้บริการด้านประปา และสนับสนุนธุรกิจใหม่	1.ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บท DT เพื่อยกระดับกระบวนการบริการและกระบวนการสนับสนุน	100	DTO1-T3 Enterprise Architecture	ร้อยละความสำเร็จของการวิเคราะห์/จัดทำสถาปัตยกรรมขององค์กร (EA) อนาคต (To Be)	90	90	90	90	90	DTO1-T3-P1 โครงการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร Enterprise Architecture (EA)	
			2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	>4.4									

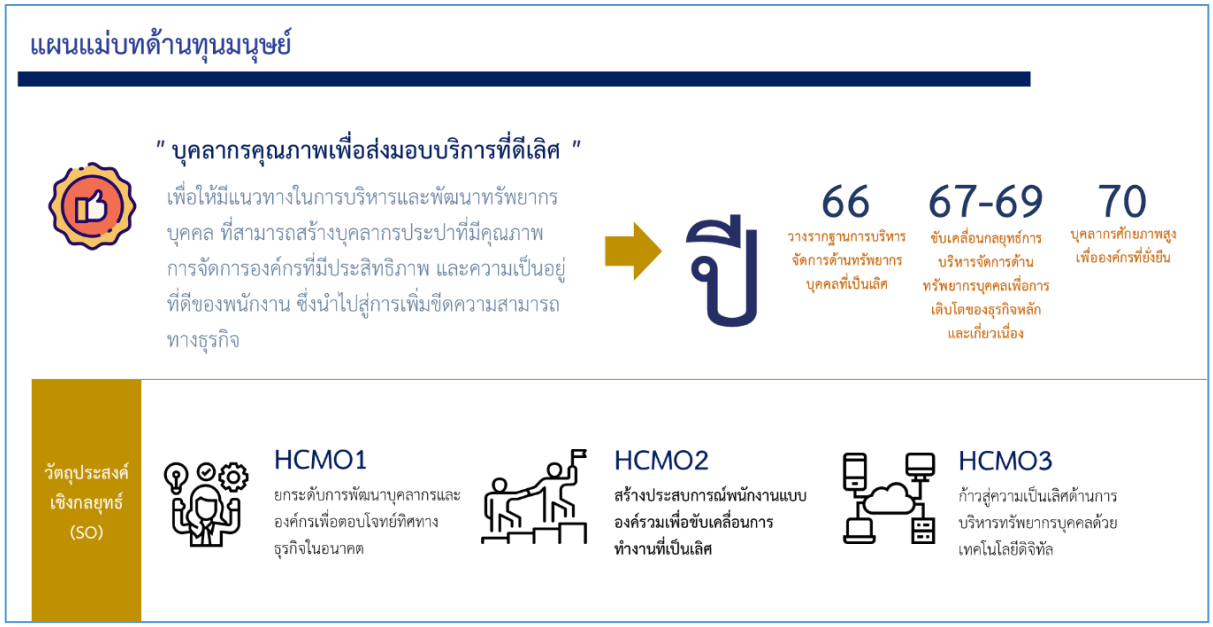
แผนวิสาหกิจ กปน.	แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (DTO)				กลยุทธ์ (DTO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	DTO2 สนับสนุนให้มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อบริหารจัดการการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ	เพื่อเพิ่มนโยบายและแนวปฏิบัติของการกำกับดูแลข้อมูล มีกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล รวมถึงมีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล รวมถึงมีการกำหนดการวัดติดตามวิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลโดย	1.ระดับความพร้อมด้านธรรมาภิบาลข้อมูล	5	DTO2-T1 Data Governance	1.มีระดับความพร้อมด้านธรรมาภิบาลของข้อมูล (Maturity Level)	2	3	4	4	5	DTO2-T1-P1 โครงการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารจัดการข้อมูลองค์กร (Data Governance)	
			2.จำนวนชุดข้อมูลที่มีการเปิดเผยเพิ่มขึ้นทุกปี (Open Data)	10		2.จำนวนชุดข้อมูลสำคัญที่มีการจัดทำตามแนวทาง Data Governance	2	2	2	2	2		
			3.การนำโมเดลทางคณิตศาสตร์ไปพัฒนาและสามารถใช้งานจริงตามกลุ่มเป้าหมาย	10		3.จำนวนชุดข้อมูลที่มีการเปิดเผยเพิ่มขึ้นทุกปี (Open Data)	2	2	2	2	2	DTO2-T1-P2 โครงการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ (GDX) และ Open Data	
			4.ร้อยละของความสำเร็จของการแก้ไขข้อร้องเรียนและเรื่องแจ้งเหตุ	95									

แผนวิสาหกิจ กปน.	แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (DTO)				กลยุทธ์ (DTO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
		เป้าประสงค์ดังกล่าวจะตอบสนองผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers											
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	DTO2 สนับสนุนให้มีการนำข้อมูลไปใช้เพื่อบริหารจัดการการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ	เพื่อเพิ่มนโยบายและแนวปฏิบัติของการกำกับดูแลข้อมูล มีกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล รวมถึงมีการถ่ายทอดกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล รวมถึงมีการกำหนดการวัด	1.ระดับความพร้อมด้านธรรมาภิบาลข้อมูล 2.จำนวนชุดข้อมูลที่มีการเปิดเผยเพิ่มขึ้นทุกปี (Open Data)	5 10	DTO2-T2 Big Data and Data Analytics	1. ร้อยละของความสำเร็จของการทำ Data Analytics ตามความต้องการของแต่ละสายงาน	ไม่ต่ำกว่า 80	ไม่ต่ำกว่า 80	ไม่ต่ำกว่า 80	ไม่ต่ำกว่า 80	ไม่ต่ำกว่า 80	DTO2-T2-P1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Big Data	

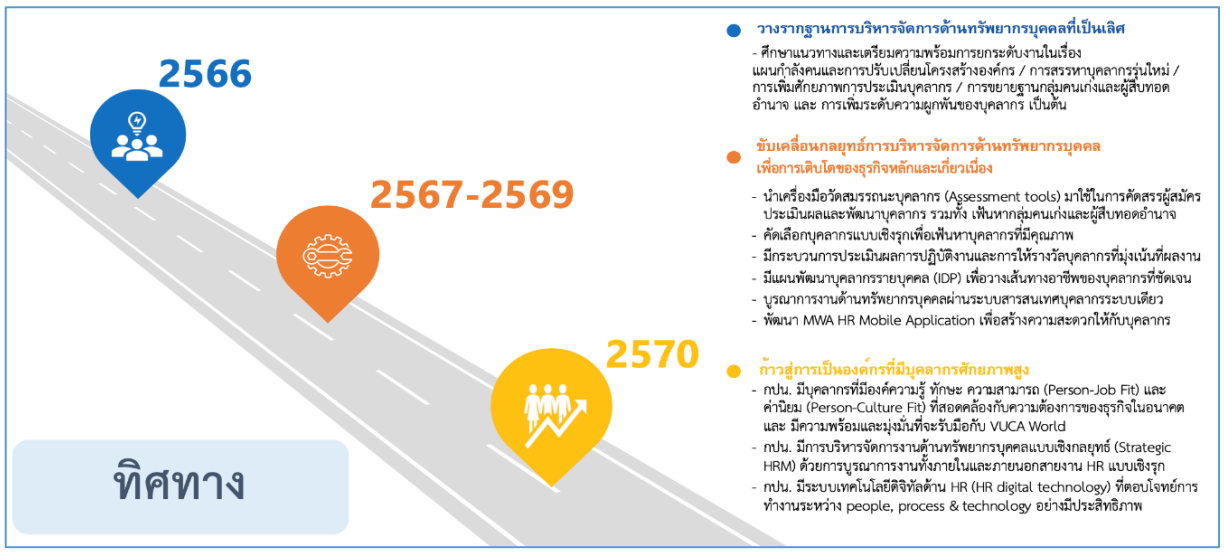
แผนวิสาหกิจ กปน.	แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (DTO)				กลยุทธ์ (DTO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
		ติดตาม วิเคราะห์ ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการกำกับดูแลข้อมูลโดยเป้าประสงค์ดังกล่าวจะตอบสนองผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers	3.การนำโมเดลทางคณิตศาสตร์ไปพัฒนาและสามารถใช้งานจริงตามกลุ่มเป้าหมาย	10		2. ร้อยละของรายการข้อมูลที่สำคัญขององค์กรทั้งหมดที่ได้มีการบูรณาการเพื่อใช้ในการวิเคราะห์	90	90	90	90	90		
			4.ร้อยละของความสำเร็จของการแก้ไขข้อร้องเรียนและเรื่องแจ้งเหตุ	95									

6.6 แผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ (HCM) (พ.ศ. 2566-2570)

แผนแม่บทด้านทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในปัจจัยขับเคลื่อนหลักที่สามารถช่วยสรรหาบุคลากรและยกระดับการให้บริการของบุคลากรสำหรับทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง อันก้าวไปสู่ “องค์กรอัจฉริยะเพื่อสร้างคุณค่า (Smart Enterprise for Smart Value)” ขององค์กรในปี 2570 จึงมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 (ปี 2566) วางรากฐานการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ ระยะที่ 2 (ปี 2567 – 2569) ขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการเติบโตของธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่อง ระยะที่ 3 (ปี 2570) บุคลากรศักยภาพสูงเพื่อองค์กรที่ยั่งยืน



ภาพรวมกรอบและแนวทางการดำเนินงานของแผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ใน 5 ปีข้างหน้า



เพื่อเป็นกรอบและแนวทางการดำเนินงานให้กับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ใน 5 ปีข้างหน้านี้ มีทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ พันธกิจใหม่ และค่านิยมองค์กรใหม่ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

	2566 วางรากฐานการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ	2567 -2569 ขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการเติบโตของธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่อง	2570 บุคลากรศักยภาพสูงเพื่อองค์กรที่ยั่งยืน
บุคลากรประปาที่มีคุณภาพ	• วางแผนและเตรียมเครื่องมือวัด (Assessment Tools) / ผู้ประเมิน (Assessors) สมรรถนะบุคลากร ที่สอดรับกับค่านิยมและสมรรถนะใหม่และทักษะที่จำเป็นในอนาคตขององค์กร (Core Values, Competencies & Future Skills) *(HCMO2-T2-P1 & HCMO1-T1-P2)*	• นำเครื่องมือวัดสมรรถนะบุคลากร (Assessment Tools) มาใช้ในการคัดสรรผู้สมัคร ประเมินผลและพัฒนาบุคลากร รวมทั้ง เฟ้นหากลุ่มคนเก่งและผู้สืบทอดอำนาจ • สรรหาบุคลากรแบบเชิงรุก (Proactive Recruitment) ในทุกระดับ ได้แก่ Junior Level, Mid-Career, Executive ตาม Critical Positions ที่จำเป็น อาทิ กลุ่มช่าง งานขาย และ IT เป็นต้น *(HCMO1-T1-P2)* • สร้างและพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดการบริหารความก้าวหน้าสายอาชีพแบบองค์รวม (Total Career Management) ผ่านการมี IDP และ Employee Development Roadmap ที่สอดรับไปกับทิศทางองค์กร *(HCMO1-T2-P2 & HCMO1-T2-P3)* • เพิ่มช่องทางและความสะดวกในการเรียนรู้แบบ Self-pace Learning ให้กับบุคลากรผ่านระบบ LMS *(HCMO3-T1-P3)* • ขยายฐานคนเก่ง (Talent Pool Expansion) และ เชื่อมโยงไปกับการบริหารจัดการด้านการสืบทอดอำนาจ (Succession Planning) เพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต *(HCMO1-T2-P4)*	• กปน. มีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ (Person-Job Fit) และค่านิยม (Person-Culture Fit) ที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจในอนาคต และ มีความพร้อมและมุ่งมั่นที่จะรับมือกับ VUCA World
การจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและยกระดับกระบวนงาน	• ทำการกำหนด Critical Skill / Positions รวมทั้ง การทบทวน JD/JS/Job Family ให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจในอนาคต และ สอดรับกับการจัดทำ Enterprise Architecture *(HCMO1-T1-P1 & HCMO1-T1-P2)* • จัดทำ Task Force Analysis เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกในการวางแผนกำลังคนและออกแบบ	• ขับเคลื่อนวัฒนธรรมแห่งการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Performance-driven Culture) โดยการบูรณาการงานด้านการการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน กับ การให้เงินรางวัล การพัฒนาบุคลากร และ การจัดตั้ง Hybrid Workplace *(HCMO2-T3-P1 & HCMO2-T2-P1 & HCMO1-T2-P3 & HCMO1-T2-P4 & HCMO2-T2-P4)* • ส่งเสริมให้ Line Managers เล่นบทบาท People Manager อย่างจริงจัง อาทิ การ	• กปน. มีการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลแบบเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) ด้วยการบูรณาการงานทั้งภายในและภายนอกสายงาน HR แบบเชิงรุก • กปน. มีโมเดลการคาดการณ์ (HR Predictive

	2566 วางรากฐานการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ	2567 -2569 ขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการเติบโตของธุรกิจหลักและเกี่ยวเนื่อง	2570 บุคลากรศักยภาพสูงเพื่อองค์กรที่ยั่งยืน
	โครงสร้างองค์กรเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง *(HCMO1-T1-P1)* • ทบทวนกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Process) และปรับโครงสร้างหน่วยงานด้านการประเมินผล *(HCMO2-T2-P1)* • สร้าง HR Certified Personnel เพื่อยกระดับการเป็น HRBP และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการขับเคลื่อนการตรวจทานงานด้าน HR (HR Auditing) *(HCMO2-T1-P1)* • ยกระดับการสื่อสารกับบุคลากรภายใน กปน. เกี่ยวกับงานด้าน HR *(HCMO2-T1-P1)*	ประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ Feedback ทีมงาน การวางแผนพัฒนา IDP การสอนงาน การให้คำปรึกษา และ เป็นวิทยากรภายใน *(HCMO2-T1-P2)* • สร้าง HRBP Key Accounts สำหรับสายงานหลัก/สนับสนุน และ/หรือ ธุรกิจหลัก/ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องเพื่อขับเคลื่อนการให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด และ เชิงลึกตามภารกิจของสายงาน/ธุรกิจ *(HCMO2-T1-P1)* • บูรณาการงานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (One HRIS) เพื่อยกระดับการทำงานด้าน HR ที่มีประสิทธิภาพขึ้น *(HCMO3-T1-P1)* พร้อมทั้ง จัดตั้งทีม HR analytics เพื่อขับเคลื่อนงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูล HR แบบเชิงรุก *(HCMO2-T1-P1)*	Model) เพื่อการเก็บรักษาพนักงาน (Retention)
ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน	• ยกระดับบทบาทงานด้าน S-SHE โดยการเป็นผู้ร่วมสังเกตการณ์ และเป็นที่ปรึกษาแบบเชิงรุกในภารกิจต่าง ๆ ของ กปน. ที่เกี่ยวข้อง อาทิ Cyber Security, PDPA, Ergonomic Workplace, Hybrid Workplace, Well-being, การส่งเสริม Risk Culture เป็นต้น *(HCMO2-T2-P3)* • ส่งเสริมและยกระดับความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสายงานต่างๆ (Bottom-up Approach) และ การขับเคลื่อนในแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง *(HCMO2-T3-P2)*	• วิเคราะห์ และ ออกแบบสวัสดิการในรูปแบบใหม่ๆ ให้กับพนักงานกลุ่มต่างๆ อาทิ ตามอายุ เพศ ตำแหน่ง ความสนใจ (Benefits by Employee Segmentation) *(HCMO2-T2-P2)* • ขับเคลื่อนการทำงานแบบ Hybrid Workplace *(HCMO2-T2-P4)* • ออกแบบและทดลองการสำรวจความผูกพันและพึงพอใจในรูปแบบใหม่ๆ แบบ Real-time ผ่าน HR Mobile Application อาทิ การทำ Pulse Survey เพื่อสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่มในมิติต่าง ๆ ในประเด็นที่สำคัญรายไตรมาส *(HCMO2-T3-P2)* • ยกระดับการให้บริการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านมือถือ (HR mobile Application) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่มีค่าให้กับบุคลากรในการรับบริการด้าน HR (Excellent HR Service Delivery) *(HCMO3-T1-P2)* • สมัครเข้าชิงรางวัล Best Employer Award ในสาขา หรือ มิติ ที่โดดเด่น *(HCMO2-T3-P3)*	• กปน. มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (HR Digital Technology) ที่ตอบโจทย์การทำงานระหว่าง People, Process & Technology อย่างมีประสิทธิภาพ • กปน. ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารจัดการบุคลากรค และ โอกาสในการเป็นสุดยอดนายจ้างดีเด่น (MWA Best Employer Award)

6.6.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ (HCM)

กปน. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ (HCM) ดังนี้

HCMO1 ยกระดับการพัฒนาบุคลากรและองค์กรเพื่อตอบโจทย์ทิศทางธุรกิจในอนาคต

HCMO2 สร้างประสบการณ์พนักงานแบบองค์รวมเพื่อขับเคลื่อนการทำงานที่เป็นเลิศ

HCMO3 ก้าวสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคลากรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

6.6.2 กลยุทธ์แผนแผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ (HCM)

กปน. ได้กำหนดกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ (HCM) ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ดังนี้

HCMO1-T1 กลยุทธ์ที่ 1 การเตรียมความพร้อมด้านกระบวนงาน โครงสร้างองค์กร และ กำลังคนเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต (Organizational Redesign, Manpower Planning and Talent Acquisition)

HCMO1-T2 กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับขีดความสามารถและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต (Capability Upskilling and Reskilling)

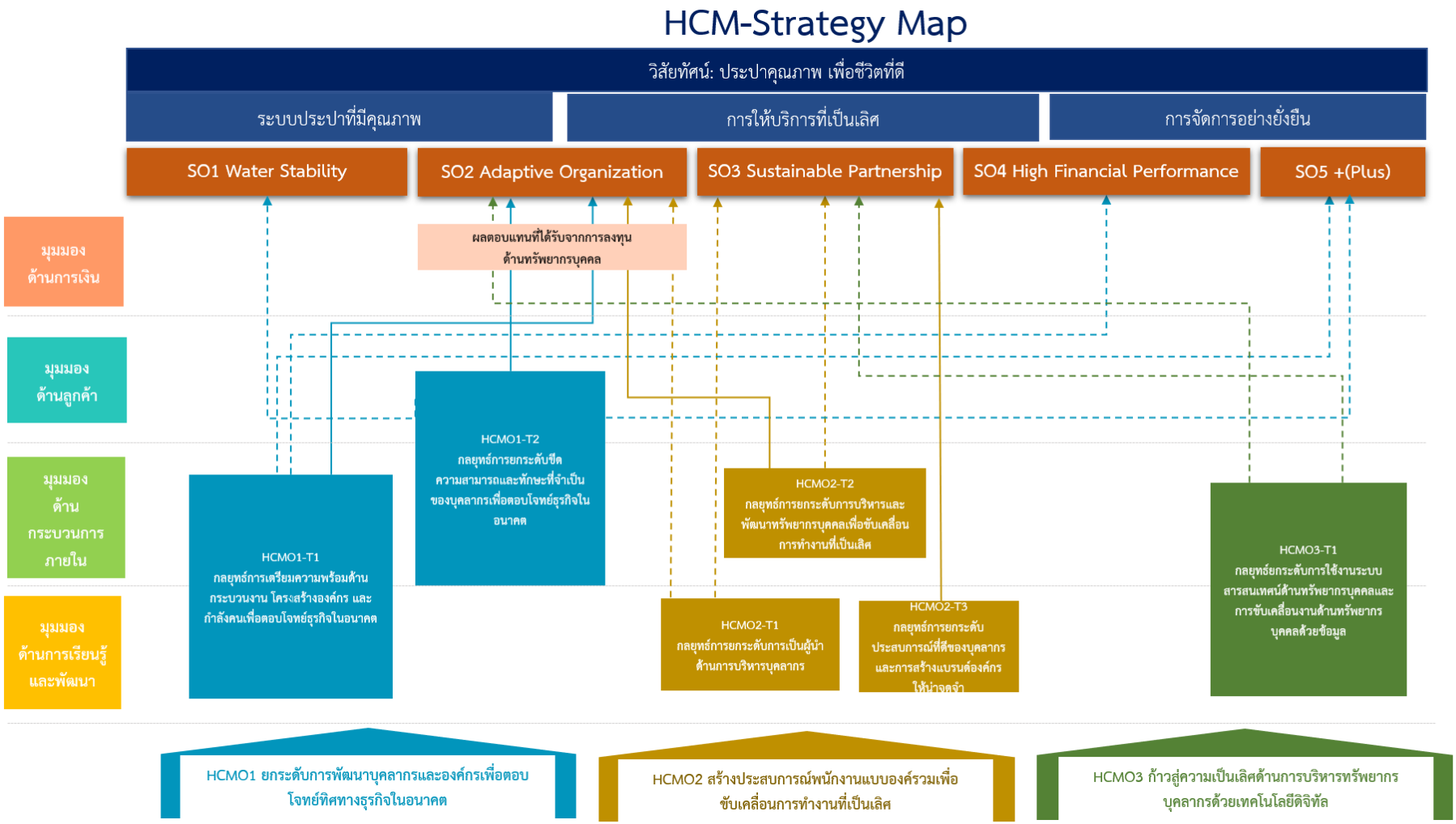
HCMO2-T1 กลยุทธ์ที่ 3 การยกระดับการเป็นผู้นำด้านการบริหารบุคลากร (HRBP and Line Managers as People Manager)

HCMO2-T2 กลยุทธ์ที่ 4 การยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนการทำงานที่เป็นเลิศ (HRM Excellence)

HCMO2-T3 กลยุทธ์ที่ 5 การยกระดับประสบการณ์ที่ดีของบุคลากรและการสร้างแบรนด์องค์กรให้น่าจดจำ (Leading in Employee Experience & Employer Branding)

HCMO3-T1 กลยุทธ์ที่ 6 ยกระดับการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลและการขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรบุคคลด้วยข้อมูล (HR Digital Transformation)

6.6.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ (HCM)



แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO2 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	HCMO1 ยกระดับการพัฒนาบุคลากรและองค์กรเพื่อตอบโจทย์ทิศทางธุรกิจในอนาคต	เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กรให้ตอบโจทย์ทิศทางธุรกิจในอนาคต	1.ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล (Human Capital ROI) (เท่า) 2. ร้อยละของบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มคนเก่ง (Talent pool) (ร้อยละ) 3. ร้อยละของบุคลากรที่มี Core, Functional และ Leadership Competency ตามระดับที่คาดหวัง สำหรับ	3.66 ≥ 5 80	HCMO1-T1 กลยุทธ์การเตรียมความพร้อม ด้านกระบวนงาน โครงสร้างองค์กร และกำลังคนเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต (Organizational Redesign, Manpower Planning and Talent Acquisition)	1. อัตราส่วนรายได้ต่อพนักงาน (ล้านบาท ต่อคน) 2. อัตราส่วนผู้ใช้น้ำ ต่อ บุคลากร (พนักงาน และลูกจ้างเหมาแรงงานเอกชน) (อัตราส่วน) 3. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการสรรหาที่มีองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ (Person-Job Fit) และ ค่านิยม (Person-Culture Fit) ตามแผนการสรรหาบุคลากร (ร้อยละ)	4.40 480 : 1 -	4.45 485 : 1 80	4.50 490 : 1 80	4.55 495 : 1 80	4.60 500 : 1 80	HCMO1-T1-P1 โครงการยกระดับการวางแผน แผนกำลังคน และโครงสร้างองค์กรเพื่อผลผลิตประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น	ทุกแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
			ขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคฯ (ร้อยละ)			4. ระดับความพึงพอใจมิติ “Corporate” (คะแนน)	> 4.10	> 4.15	> 4.20	> 4.25	> 4.30		
												HCMO1-T1-P2 โครงการยกระดับการสรรหาบุคลากรแบบเชิงรุกเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต	CMO4-T1-P1 โครงการการให้บริการธุรกิจพัฒนาระบบประปา อปท. CMO4-T1-P2 โครงการยกระดับธุรกิจการฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา CMO4-T1-P3 โครงการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ธุรกิจด้านการ

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
													บริการหลัง มาตรวัดน้ำ CMO4-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง
					HCMO1-T2 กลยุทธ์การยกระดับขีดความสามารถและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจในอนาคต (Capability Upskilling and Reskilling)	1. ร้อยละของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายและเทียบเท่าขึ้นไปที่เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Successors) ในตำแหน่ง Key Position (ร้อยละ) 2. ร้อยละของบุคลากรที่มี Core, Functional และ	95 -	95 -	95 70	95 75	95 80	HCMO1-T2-P1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินศักยภาพของพนักงาน (MWA Career Assessment)	IMO1-T2-P4 โครงการยกระดับกระบวนการประเมินผล (CC/FC)

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
						Leadership Competency ตามระดับที่คาดหวัง สำหรับขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต (หลังจากจัดตั้ง Assessment Center) (ร้อยละ) 3. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อมิติ “Career” (คะแนน)	> 4.10	> 4.15	> 4.20	> 4.25	> 4.30		

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												HCMO1-T2-P2 โครงการบริหารความก้าวหน้าสายอาชีพแบบองค์รวม (Total Career Management)	IMO1-T2-P5 โครงการวางแผนยกระดับความรู้และความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร
												HCMO1-T2-P3 โครงการยกระดับขีดความสามารถบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	KMO1-T1-P2 โครงการส่งเสริมบุคลากรให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ KMO1-T2-P1 โครงการพัฒนายกระดับทีมงานจัดการความรู้เพื่อขยายผลด้านการจัดการความรู้

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
													IMO1-T2-P5 โครงการวางแผนยกระดับความรู้และความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร DTO3-T1-P1 การยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
												HCMO1-T2-P4 โครงการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารผู้มี	KMO1-T2-P1 พัฒนากระบวนการและทบทวนแผนด้านการจัดการความรู้เพื่อบูรณาการกับกระบวนการที่สำคัญ

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												ศักยภาพสูง (Successor & Talent Management)	
SO2 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลฯ	HCMO2 สร้างประสบการณ์พนักงานแบบองค์รวมเพื่อขับเคลื่อนการทำงานที่เป็นเลิศ	เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีของบุคลากรซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่เป็นเลิศ	1. ร้อยละของบุคคลากรที่มีความผูกพันองค์กร (ร้อยละ) 2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคล (คะแนน)	95 4.20	HCMO2-T1 กลยุทธ์การยกระดับการเป็นผู้นำด้านการบริหารบุคลากร (HRBP and Line Managers as People Manager)	1. ระดับความพึงพอใจในมิติ “Workforce” (คะแนน) 2. ระดับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร HR ในมิติ “ความรู้ความสามารถของบุคลากรด้าน HR” (คะแนน)	> 4.10 4.00	> 4.15 4.05	> 4.20 4.10	> 4.25 4.15	> 4.30 4.20	HCMO2-T1-P1 โครงการยกระดับการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (HR Business Partner) การรับรองคุณวุฒิวิชาชีพด้านทรัพยากรบุคคล (HR Certified Professional) และการสอบทานกระบวนงานสำคัญด้านทรัพยากร	DTO2-T2-P2 โครงการ Data Analytics

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												บุคคล (HR Audit)	
												HCMO2-T1-P2 โครงการพัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารสายงาน (Line Managers) ให้เป็นผู้นำด้านการบริหารบุคลากร (People Manager)	-
					HCMO2-T2 กลยุทธ์การยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนการทำงานที่เป็น	1. ระดับความพึงพอใจในมิติ “Compensation”, “Work-Life” “Performance” (คะแนน) 2. ระดับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร	> 4.10 4.00	> 4.15 4.05	> 4.20 4.10	> 4.25 4.15	> 4.30 4.20	HCMO2-T2-P1 โครงการยกระดับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ (Performance	IMO1-T2-P4 โครงการยกระดับกระบวนการประเมินผล (CC/FC) IMO1-T2-P5 โครงการวางแผน

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
					เลิศ (HRM Excellence)	HR ในมิติ “ระบบงานและกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล” (คะแนน) 3. ความสำเร็จในการบูรณาการกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงาน กับกระบวนการอื่น ๆ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (อาทิ การบริหารค่าตอบแทนและเงินรางวัล การพัฒนาบุคลากร การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง การจัดการความรู้ (ความสำเร็จ)	ดำเนินการแล้วเสร็จ	ดำเนินการแล้วเสร็จ	ดำเนินการแล้วเสร็จ	ดำเนินการแล้วเสร็จ	ดำเนินการแล้วเสร็จ	Management Excellence)	ยกระดับความรู้และความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร KMO1-T1-P2 ส่งส่งเสริมบุคลากรให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้
												HCMO2-T2-P2 โครงการยกระดับการส่งเสริมการให้บริการด้านสวัสดิการ	-

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												HCMO2-T2-P3 โครงการยกระดับการจัดการด้านมาตรการด้านสวัสดิภาพความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (S-SHE excellence)	IMO1-T2-P1 โครงการยกระดับสภาพแวดล้อมทางด้านนวัตกรรม
												HCMO2-T2-P4 โครงการวางแผนการเป็น Hybrid Workplace	DTO1-T2-P2 โครงการบูรณาการและยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
					HCMO2-T3 กลยุทธ์การยกระดับประสบการณ์ที่ดีของบุคลากรและการสร้างแบรนด์องค์กรให้น่าจดจำ (Leading in Employee Experience & Employer Branding)	1. ระดับความพึงพอใจในมิติ “Corporate” (คะแนน) 2. ระดับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร HR ในมิติ “การปฏิบัติงานเชิงรุกที่มุ่งผลประโยชน์องค์กรและการสร้างสุขภาวะที่ดีของบุคลากร” (คะแนน)	> 4.10 4.00	> 4.15 4.05	> 4.20 4.10	> 4.25 4.15	> 4.30 4.20	HCMO2-T3-P1 โครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	IMO1-T2-P4 โครงการยกระดับกระบวนการประเมินผล (CC/FC) KMO1-T1-P2 ส่งส่งเสริมบุคลากรให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้ CGO1-T3-P1 โครงการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล CMO4-T1-P1 โครงการการให้บริการธุรกิจ

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
													พัฒนาระบบประปา อปท. CMO4-T1-P2 โครงการยกระดับธุรกิจการฝึกอบรมเทคโนโลยีประปา CMO4-T1-P3 โครงการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ธุรกิจด้านการบริการหลังมาตรวัดน้ำ CMO4-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง
												HCMO2-T3-P2 โครงการเสริมสร้างและยกระดับประสบการณ์	IMO1-T2-P1 โครงการยกระดับสภาพแวดล้อม

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												พนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน	ทางด้านนวัตกรรม CGO1-T2-P1 โครงการเสริมสร้างความตระหนักรู้และการประยุกต์ใช้ธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน CSRO3-T1-P1 โครงการส่งเสริมความตระหนักรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
												HCMO2-T3-P3 โครงการพัฒนาระบบงานด้าน	-

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												ทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ	
SO2 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	HCMO3 ก้าวสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	1. จำนวนแบบจำลองในการทำนายในเชิงธุรกิจด้านทรัพยากรบุคคล (Predictive HR Models) เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับ (จำนวน) 2. ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อประสบการณ์การใช้ HR เทคโนโลยีดิจิทัล (คะแนน)	1 4.20	HCMO3-T1 กลยุทธ์ยกระดับการใช้งานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลและการขับเคลื่อนงานด้านทรัพยากรบุคคลด้วยข้อมูล (HR Digital Transformation)	1. ร้อยละของจำนวนผู้ใช้ระบบ HRIS (ร้อยละ) 2. จำนวนโครงการของ HR ที่นำเอาข้อมูลเชิงลึกจากระบบ HRIS มาดำเนินกิจกรรมใหม่ ๆ (โครงการ)	- -	- -	100 2	100 2	100 2	HCMO3-T1-P1 โครงการยกระดับการบูรณาการงานระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Integrated HRIS System)	DTO1-T2-P2 โครงการบูรณาการและยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล DTO2-T2-P2 โครงการ Data Analytics

แผนวิสาหกิจ กปน.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO				กลยุทธ์							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												HCMO3-T1-P2 โครงการยกระดับการให้บริการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านมือถือ (HR Mobile Application)	DTO1-T2-P2 โครงการบูรณาการและยกระดับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล DTO2-T2-P2 โครงการ Data Analytics
												HCMO3-T1-P3 โครงการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลกับการพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร	-

6.7 แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM) (พ.ศ. 2566-2570)

แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้การประปานครหลวง (พ.ศ. 2566-2570) มุ่งเน้นการดำเนินงานและขับเคลื่อนโดยมีการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้ กปน. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยและเป็นองค์กรแห่งความรู้ และก้าวเป็นองค์กรแห่งองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

6.7.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)

กปน. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (KMO) ดังนี้

KMO1 เป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization)

KMO2 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาผลผลิต

6.7.2 กลยุทธ์แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)

กปน. ได้กำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (KM) ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

KMO1-T1 กลยุทธ์ที่ 1 การนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

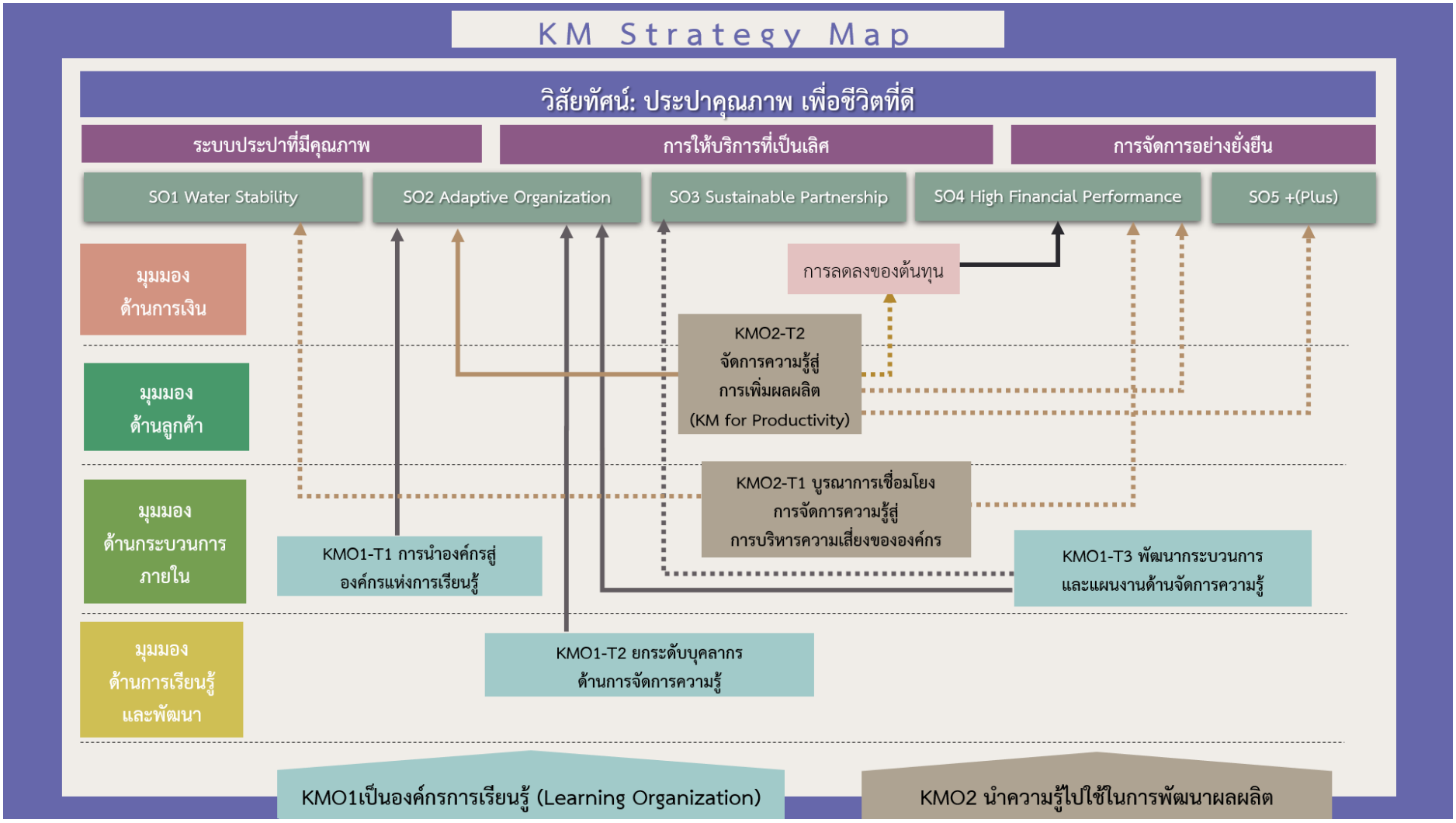
KMO1-T2 กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับบุคลากรด้านการจัดการความรู้

KMO1-T3 กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนากระบวนการและแผนงานด้านจัดการความรู้

KMO2-T1 กลยุทธ์ที่ 4 บูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

KMO2-T2 กลยุทธ์ที่ 5 จัดการความรู้สู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity)

6.7.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)



แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KMO)				กลยุทธ์ (KMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	KMO1 เป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization)	ยกระดับองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิด	ระดับพฤติกรรมตามค่านิยมด้านการเรียนรู้และพัฒนาและด้านการจัดการความรู้	4.4	KMO1-T1 การนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรมตามค่านิยมด้านการเรียนรู้และพัฒนาและด้านการจัดการความรู้ (ปี 2564= 4.34)	4.35	4.36	4.37	4.38	4.40	KMO1-T1-P1 ส่งเสริมแบบอย่างที่ดีด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร	

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KMO)				กลยุทธ์ (KMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
		การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง											

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KMO)				กลยุทธ์ (KMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												KMO1-T1-P2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้	HCMO1-T2-P3 โครงการยกระดับขีดความสามารถบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน HCMO2-T2-P1 โครงการยกระดับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ (Performance Management Excellence)

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KMO)				กลยุทธ์ (KMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
		ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน			KMO1-T2 ยกระดับบุคลากรด้านการจัดการความรู้	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาทีมงานด้านการจัดการความรู้และผลการประเมินทีมงานจัดการความรู้ (ผลประเมินแบบใหม่)	100 base line	100 + 0.02 จากปี 2566	100 + 0.02 จากปี 2567	100 + 0.02 จากปี 2568	100 + 0.02 จากปี 2569	KMO1-T2-P1 พัฒนายกระดับทีมงานจัดการความรู้เพื่อขยายผลด้านการจัดการความรู้	HCMO1-T2-P3 โครงการยกระดับขีดความสามารถบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน HCMO1-T2-P4 โครงการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Successor &

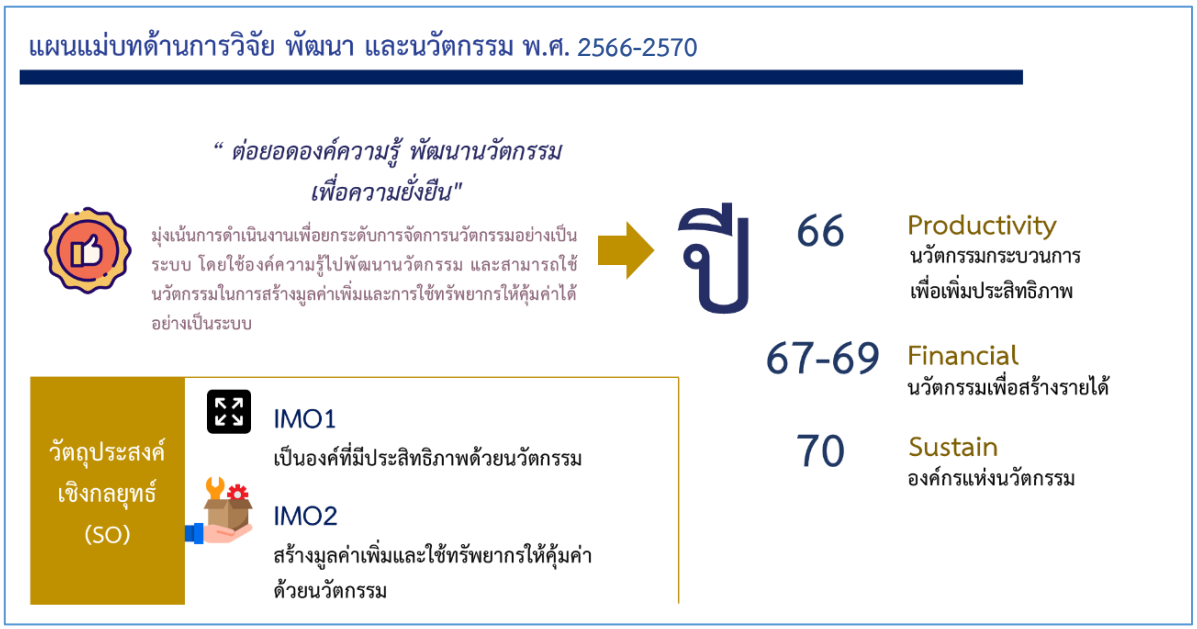
แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KMO)				กลยุทธ์ (KMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
													Talent Management)
					KMO1-T3 พัฒนากระบวนการและแผนงานด้านการจัดการความรู้	ผลการประเมินด้านกระบวนการจัดการความรู้ (ปี 64 = 3.83)	3.85	3.87	3.89	3.91	3.93	KMO1-T3-P1 พัฒนากระบวนการและทบทวนแผนด้านการจัดการความรู้เพื่อบูรณาการกับกระบวนการที่สำคัญ	

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KMO)				กลยุทธ์ (KMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												KMO1-T3-P2 ส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฐานความรู้องค์กร (KM Portal)	DTO1-T2-P1 โครงการพัฒนาระบบบริหารด้านงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้	KMO2 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาผลผลิต	นำองค์ความรู้ไปพัฒนานวัตกรรมและกระบวนการเพื่อพัฒนาผลผลิต สร้างรายได้และลด	จำนวนองค์ความรู้ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) และกระบวนการ	150	KMO2-T1 บูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร	ร้อยละของขั้นตอนที่เป็นจุดวิกฤติ (Critical Step) ที่มีการแลกเปลี่ยนและ	20	40	60	80	100	KMO2-T1-P1 เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยง	

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KMO)				กลยุทธ์ (KMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
และนวัตกรรม		ค่าใช้จ่ายดำเนินการขององค์กร	ปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร			ถ่ายโอนความรู้							
					KMO2-T2 จัดการความรู้สู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity)	จำนวนองค์ความรู้ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร (จำนวนสะสม)	30	60	90	120	150	KMO2-T2-P1 เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity)	IMO2-T2-P1 โครงการนำนวัตกรรมไปใช้เชิงพาณิชย์
												KMO2-T2-P2 ส่งเสริมองค์ความรู้ที่สนับสนุนธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	CMO4-T2-P1 โครงการยกระดับการให้บริการธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง

6.8 แผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM) (พ.ศ. 2566-2570)

แผนแม่บทการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม การประปานครหลวง (พ.ศ. 2566-2570) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม โดยกำหนดการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) รายงานผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers) ข้อมูลความต้องการและการคาดหวังของลูกค้า และบุคลากร นโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องด้านนวัตกรรม รวมถึงแนวโน้มนวัตกรรมในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาการวิจัยและนวัตกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการและสร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กร โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานและขับเคลื่อนที่ใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร และสร้างรายได้จากนวัตกรรมให้องค์กร เพื่อให้การประปานครหลวงเป็นองค์กรที่มีการขับเคลื่อนไปด้วยนวัตกรรมที่อย่างยั่งยืน



เพื่อให้แผนแม่บทด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม สามารถดำเนินการและบรรลุวัตถุประสงค์ที่สอดรับกับแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 จึงได้มีการจัดทำแผนที่นำทางด้านนวัตกรรม (Innovation Management Roadmap) ซึ่งจะแบ่งโครงการสำคัญที่จะต้องดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมตามแผนแม่บทการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธของ แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 ที่จะดำเนินการในระยะเวลาตามแผนแม่บทด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม คือ ปี พ.ศ. 2566 ปี พ.ศ. 2567-2569 และ ปี พ.ศ. 2570 โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มโครงการ ดังนี้

1. **Innovative People** จะเป็นโครงการที่มุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจในกระบวนการนวัตกรรม ความเป็น Role Model ที่ดีในด้านนวัตกรรมของผู้บริการ ตลอดจน การสร้างวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมทางนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรมีความตระหนัก และอยู่ในบบรยากาสของนวัตกรรมอยู่เสมอ

2. **Innovative Process** จะเป็นกลุ่มโครงการที่เป็นการพัฒนากระบวนการนวัตกรรม ทั้งในกระบวนการการจัดการนัตกรรมเอง และกระบวนการที่สำคัญในองค์กร ที่จำเป็นต้องนำนวัตกรรมเข้ามาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. **Innovative Business** จะเป็นกลุ่มโคงการที่สนับสนุนการนำองค์ความรู้และนวัตกรรมมาสร้างเป็นนวัตกรรมเพื่อใช้ในการพานิชย์เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร

ผลลัพธ์และตัวชี้วัดของแผนแม่บทด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

6.8.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM)

กปน. ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IMO) ดังนี้

IMO1 เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วยนวัตกรรม

IMO2 สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าด้วยนวัตกรรม

6.8.2 กลยุทธ์แผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM)

กปน. ได้กำหนดกลยุทธ์ด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

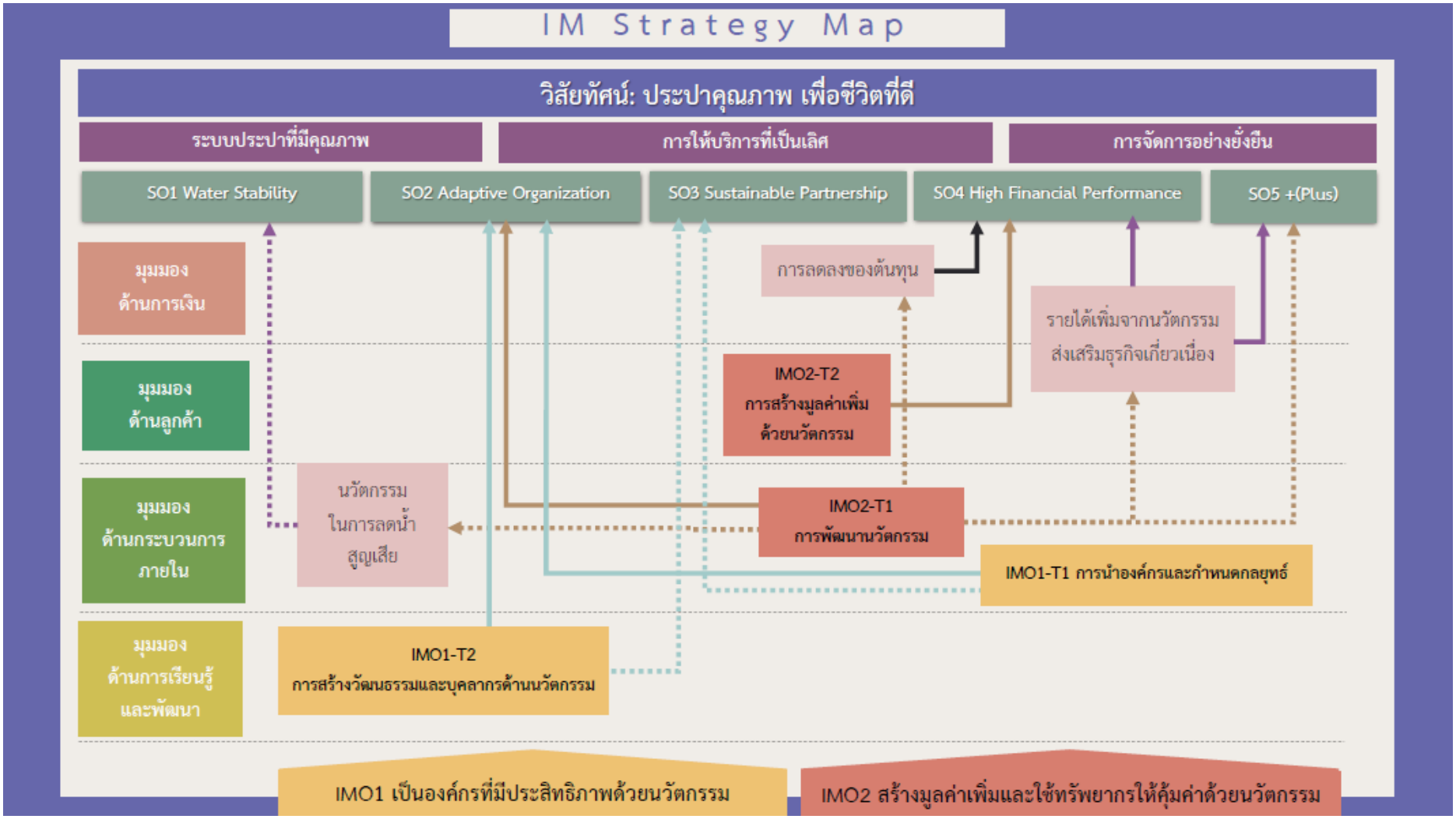
IMO1-T1 กลยุทธ์ที่ 1 การนำองค์กรและกำหนดกลยุทธ์

IMO1-T2 กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมและบุคลากรด้านนวัตกรรม

IMO2-T1 กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรม

IMO2-T2 กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรม

6.8.3 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM)



แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (IMO)				กลยุทธ์ (IMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	IMO1 เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วยนวัตกรรม	เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานด้วยนวัตกรรม	ร้อยละความสำเร็จตามแผนการพัฒนานวัตกรรม	100	IMO1-T1 การนำองค์กรและกำหนดกลยุทธ์	ร้อยละความสำเร็จตามแผนการพัฒนานวัตกรรม	100	100	100	100	100	IMO1-T1-P1 โครงการเสริมสร้างบทบาทผู้บริหารด้านนวัตกรรม	-
												IMO1-T1-P2 โครงการพัฒนา Innovation Roadmap & Innovation Portfolio	-
												IMO1-T1-P3 โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS) และคู่มือปฏิบัติงาน	-
												IMO1-T1-P4 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนงานด้านนวัตกรรม	DTO1-T2-P1 โครงการพัฒนาระบบบริหารด้านงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (IMO)				กลยุทธ์ (IMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
					IMO1-T2 การสร้างวัฒนธรรมและบุคลากรด้านนวัตกรรม	ร้อยละคะแนนสำรวจบุคลากรมีพฤติกรรมตามค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม (ปี 2564 = ร้อยละ 91.06)	91.08	91.08	91.08	92.00	92.00	IMO1-T2-P1 โครงการยกระดับสภาพแวดล้อมทางด้านนวัตกรรม	HCMO2-T2-P3 โครงการยกระดับการจัดการด้านมาตรการด้านสวัสดิภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน(S-SHE excellence) HCMO2-T3-P2 โครงการเสริมสร้างและยกระดับประสบการณ์พนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน
												IMO1-T2-P2 โครงการ Innovation in Process	-
												IMO1-T2-P3 โครงการประกวดนวัตกรรมองค์กร (Innovation Awards)	-

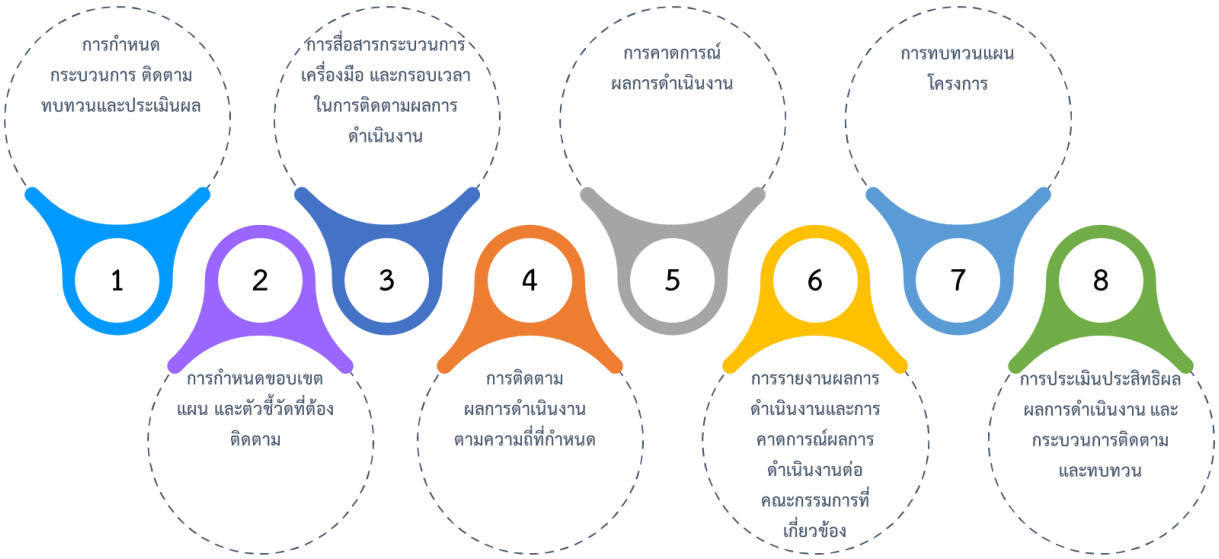
แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (IMO)				กลยุทธ์ (IMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
												IMO1-T2-P4 โครงการยกระดับกระบวนการประเมินผล (CC/FC)	HCMO1-T2-P1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินศักยภาพของพนักงาน (MWA Career Assessment) HCMO2-T2-P1 โครงการยกระดับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ (Performance Management Excellence) HCMO2-T3-P1 โครงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
												IMO1-T2-P5 โครงการวางแผนยกระดับความรู้และความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร	HCMO2-T2-P1 โครงการยกระดับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ (Performance Management Excellence)

แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6	แผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM)												
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (IMO)				กลยุทธ์ (IMO-T)							โครงการ	แผนแม่บทอื่นที่เกี่ยวข้อง
	ชื่อ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ณ ปี 2570	ชื่อ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย						
							2566	2567	2568	2569	2570		
SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	IMO2 สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าด้วยนวัตกรรม	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าด้วยนวัตกรรม	รายได้จากนวัตกรรม (ล้านบาท)	5	IMO2-T1 การพัฒนานวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร (จำนวนสะสม)	1	3	4	5	6	IMO2-T1-P1 โครงการความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม	-
												IMO2-T1-P2 โครงการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ	-
												IMO2-T1-P3 โครงการพัฒนานวัตกรรมลูกค้า (VOC to Innovation)	CMO2-T1-P1 โครงการจัดทำ Customer Journey และ Consumer Persona รายกลุ่มลูกค้า DTO2-T2-P2 โครงการ Data Analytics
SO4 High Financial Performance สร้างความมั่นคงขององค์กร	IMO2 สร้างมูลค่าเพิ่มและใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าด้วยนวัตกรรม	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าด้วยนวัตกรรม	รายได้จากนวัตกรรม (ล้านบาท)	5	IMO2-T2 การสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรม	รายได้จากนวัตกรรม (ล้านบาท)		2	3	4	5	IMO2-T2-P1 โครงการนำนวัตกรรมไปใช้เชิงพาณิชย์	KMO2-T2-P1 เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity)

บทที่ 7 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนวิสาหกิจ กปน.

กปน. ได้กำหนดขั้นตอนที่ 10 การติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่บูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดทำแผน โดยมีกระบวนการย่อย จำนวน 8 ขั้นตอนย่อย ดังแสดงในภาพ

ภาพที่ 33 : แผนภาพกระบวนการติดตามผลและประเมินผลการดำเนินงาน



ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกระบวนการ ติดตาม ทบทวนและประเมินผล

กปน. มีการกำหนด/ทบทวนกระบวนการติดตาม ทบทวนและประเมินผล โดยมีการนำผลการประเมินผลกระบวนการติดตาม ทบทวนและประเมินผลในปีที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์ SE-AM แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บทในที่ผ่านมา ผลการศึกษา วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ มาทบทวนกระบวนการ ซึ่งจะมีการทบทวนทั้งผู้รับผิดชอบ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลาดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดขอบเขตแผน และตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม

2.1 แผน ระบบ และตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม ทบทวนและประเมินผล องค์กรแผน ระบบ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม ทบทวนและประเมินผล ดังนี้

แผน	ประเด็นการติดตามผลการดำเนินงาน	ความถี่	ผู้ให้ความเห็นชอบ
แผนวิสาหกิจ	• เป้าหมายวิสัยทัศน์ • ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ • วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ • ยุทธศาสตร์ • กลยุทธ์	• 6 เดือน	• คณะกรรมการ กปน.
แผนแม่บท	• วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ • กลยุทธ์	• 6 เดือน	• คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง

แผน	ประเด็นการติดตามผลการดำเนินงาน	ความถี่	ผู้ให้ความเห็นชอบ
	• โครงการ (ตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม)		
แผนปฏิบัติการประจำปี	• โครงการ (ตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม) • ผลการดำเนินงานตามกิจกรรม • ปัญหา/อุปสรรค	• รายเดือน • รายไตรมาส	• คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee) • คณะกรรมการ กปน. สำหรับแผนวิสาหกิจ กปน. และคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง สำหรับแผนแม่บทด้านต่าง ๆ
Early Warning System	• KRI • Leading Indicator	• รายเดือน	• คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee)

2.2 การถ่ายทอดเป้าหมายการดำเนินงานพร้อมผู้รับผิดชอบในการรายงานผลการดำเนินงาน

เพื่อให้การติดตามผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ องค์กรได้มีการถ่ายทอดเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 3 การสื่อสารกระบวนการ เครื่องมือ และกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อกำหนดแผน ตัวชี้วัด และมีการถ่ายทอดเป้าหมายเป็นรายเดือนแล้ว องค์กรมีการสื่อสารกระบวนการ เครื่องมือ และกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลการดำเนินงานตามความถี่ที่กำหนด

องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินตามตัวชี้วัดที่กำหนด ผ่านระบบการติดตามผลการดำเนินงาน โดยมีหัวข้อที่ต้องรายงาน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่รายงานผลการดำเนินงาน
2. คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี
3. ผลการดำเนินงานและคาดการณ์ผลการดำเนินงานของคู่เทียบ
4. ที่มาของผลการดำเนินงาน เช่น วิธีการคำนวณ เอกสาร/หลักฐานประกอบการรายงานผลดำเนินงาน
5. ปัญหา/อุปสรรค
6. แนวทางการแก้ไข (กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

ขั้นตอนที่ 5 การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

กปน. จากนั้นจะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและคาดการณ์ผลการดำเนินงานเพื่อทวนสอบผลการคาดการณ์ของฝ่ายงาน และจัดทำวาระเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามลำดับชั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การรายงานผลการดำเนินงานและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

กปน. รายงานผลการดำเนินงานและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. ตามลำดับ เพื่อขอความเห็นชอบ

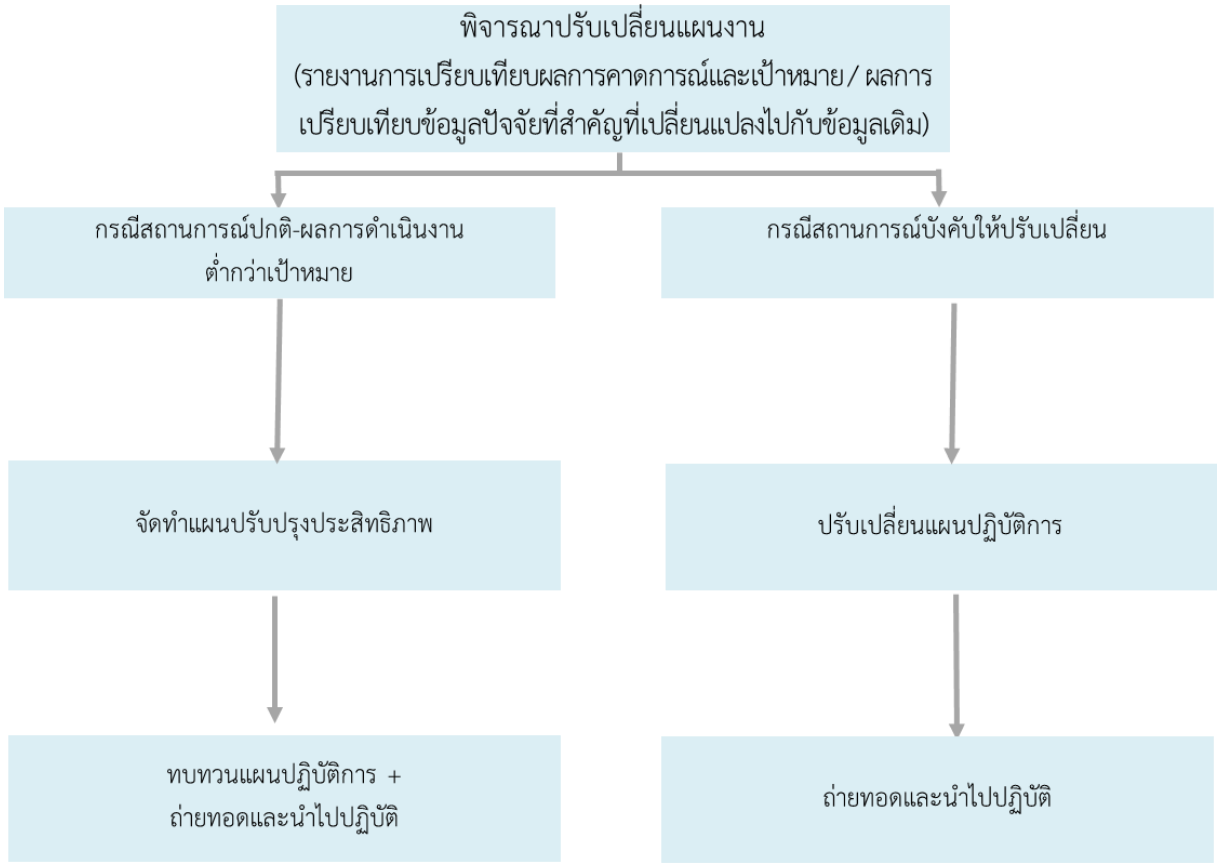
ขั้นตอนที่ 7 การทบทวนแผน โครงการ

หากผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงานมีการคาดการณ์ว่าตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือระบบ Early Warning System มีการเตือนล่วงหน้าว่าตัวชี้วัดจะไม่บรรลุเป้าหมาย กปน. จะมีขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามสถานการณ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ

1) กรณีสถานการณ์ปกติ ซึ่งมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทุก 6 เดือน
2) กรณีสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนจะมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทันที โดยมีแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ดังนี้

กรณีสถานการณ์ปกติ กปน. จะนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อม และผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยหากผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายจะทำการวิเคราะห์สาเหตุที่ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้องค์กร และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ และในกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ กปน. จะมีการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไข แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการ กปน. อนุมัติ และทำการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

กรณีที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กร กปน. จะมีการปรับลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที โดยหลังจากที่วิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการแก้ไขแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทบทวนแผนปฏิบัติการ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการ กปน. เป็นวาระพิเศษ เพื่อให้การถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติเป็นไปด้วยความรวดเร็ว กปน. รายงานผลการดำเนินงานและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. ตามลำดับ เพื่อขอความเห็นชอบ



ขั้นตอนที่ 8 การประเมินประสิทธิผลผลการดำเนินงาน และกระบวนการติดตามและทบทวน

เมื่อสิ้นปีงบประมาณ กปน. จะมีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น PDCA SIPOC เพื่อวางกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา และมีการทบทวนกระบวนการติดตามและทบทวนทั้งผู้รับผิดชอบ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรมการทำงาน ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลาเพื่อให้กระบวนการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การประปานครหลวง

Metropolitan Waterworks Authority

" ประปาคุณภาพ เพื่อชีวิตที่ดี "