



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล
เรื่อง

แผนวิสาหกิจการประปานครหลวง
ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

โดย
นายปิยะพงศ์ เข้มขาว

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566

บทคัดย่อ

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นการจัดทำแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อ การให้บริการน้ำประปาในเขตนครหลวง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) รวมทั้งเสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรในการ ให้บริการน้ำประปาแก่ประชาชนในพื้นที่บริการ การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม จำนวน 30 คน ได้แก่ กลุ่มระดับผู้บริหารระดับนโยบาย กลุ่มผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง และกลุ่ม พนักงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้ ได้ใช้กรอบแนวคิดของ McKinsey 7's Framework เพื่อ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน และใช้กรอบแนวคิดของ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับการ บริหารองค์กร เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการในการให้บริการน้ำประปาของ การประปานครหลวง โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

ผลการศึกษาพบว่า การประปานครหลวง มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการในการ ให้บริการน้ำประปาที่มีจุดแข็งสอดคล้องกับโอกาส จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุก และนำกลยุทธ์เชิงแก้ไข เชิงป้องกัน และเชิงรับมาประยุกต์ใช้ในบางกรณี นำมาซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ระบบประปาที่มีคุณภาพ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การให้บริการครบวงจรที่เป็นเลิศ และ ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดการอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 5 เป้าประสงค์ 10 กลยุทธ์ 10 แผนงาน 11 โครงการ/ กิจกรรม

การศึกษานี้ ได้ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ระบบประปาที่มีคุณภาพ องค์กรควรบริหารจัดการระบบประปาให้เกิดเสถียรภาพและมีความมั่นคง โดยต้องบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมด้วย โดยใช้องค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการ 2) การให้บริการแบบครบวงจรที่เป็นเลิศ ซึ่งมุ่งเน้น ในการสร้างความมั่นคงขององค์กร โดยการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งในด้านเทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้า โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย 3) การขยายโอกาสในการเพิ่มรายได้เพื่อความมั่นคงขององค์กร โดยการแสวงหาช่องทางในการดำเนิน ธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่เหมาะสมให้กับองค์กร

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิชาการส่วนบุคคล แผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ฉบับนี้ จะสำเร็จลุล่วงลงได้ย่อมหมายถึงภารกิจที่สำคัญของนักศึกษาได้สำเร็จลุล่วงไปเช่นกัน ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้ ได้แก่ พลตรี ทักษิณ สิริสิงห ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ นาวาอากาศเอกหญิง จุฬารัตน์ เพชรวิเศษ ผู้อำนวยการกองศึกษาจัดการยุทธศาสตร์และความมั่นคง ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ และนาวาอากาศเอก อาทิตย์ เจนจบสกลกิจ ผู้อำนวยการกองสนับสนุน ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่ม 6 ที่คอยให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี ตลอดจนคณาจารย์ และทีมงานของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ทุกท่านที่จัดหลักสูตรนี้

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ผู้บริหารการประปานครหลวง ผ่านคณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรภายนอกองค์กร ที่ได้มีมติอนุมัติและส่งเสริมให้ผู้ศึกษาเข้าร่วมหลักสูตรนี้ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ทุกท่าน ที่คอยสนับสนุนข้อมูล และให้คำแนะนำ รวมถึงทุกกำลังใจที่ทำให้เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักยุทธศาสตร์รุ่นที่ 16 ทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและคอยประคับประคองจนจบหลักสูตร ขอขอบคุณ คุณพงษ์ศักดิ์ เอื้อสุวรรณ ที่คอยให้คำแนะนำและช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ขั้นตอนการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล ตลอดจนการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปสู่การจัดทำแผนวิสาหกิจ ทำให้เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ปิยะพงศ์ เข็มขาว

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16 รหัส 1635

12 เมษายน 2566

คำนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580) มีเป้าหมายการพัฒนาประเทศไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ให้ทุกภาคีการพัฒนาเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ รวมทั้งยังเป็นกรอบระยะเวลาในการกำหนดนโยบายและแผนในทุกระดับ

สำหรับกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้กระบวนการในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ McKinsey 7’S Framework , PESTEL , SWOT Analysis และ TOWS Matrix โดยได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการจัดทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้อำนวยการกอง ตลอดจนพนักงานระดับปฏิบัติการ นำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แผนงานและโครงการ

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ คณาจารย์ทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตร ที่ได้ให้ความรู้และโอกาสในการจัดทำแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะสามารถเป็นกรอบแนวทางในการผลักดัน ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ของการประปานครหลวง ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ปิยะพงศ์ เข็มขาว

นักศึกษาลัทธิสุตรนัทยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 16 รหัส 1635

12 เมษายน 2566

สารบัญ

บทคัดย่อ.....	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ข
คำนำ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	3
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา.....	3
1.5 ข้อยกเว้นของการศึกษา.....	4
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ.....	5
1.7 คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....	6
2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก.....	6
2.2 สถานะแวดล้อมภายในของการประปานครหลวง.....	22
2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis).....	25
บทที่ 3 แผนขององค์กร.....	41
3.1 แผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570).....	41
3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END).....	41
3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS).....	42
3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS).....	45
3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map).....	49
3.6 ความเชื่อมโยงของแผน.....	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์.....	51
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้	
บรรณานุกรม	52
ภาคผนวก	53
ประวัติย่อผู้ศึกษา	60

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2-1	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย McKinsey 7'S Framework	25
ตารางที่ 2-2	สรุปผลการวิเคราะห์ PESTEL เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม	27
ตารางที่ 2-3	การรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ได้จากการวิเคราะห์.....	29
	สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	
ตารางที่ 2-4	สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S	31
	Framework	
ตารางที่ 2-5	สรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL	31
ตารางที่ 2-6	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework.....	32
ตารางที่ 2-7	ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL.....	33
ตารางที่ 2-8	สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S.....	34
	Framework	
ตารางที่ 2-9	สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL.....	34
ตารางที่ 2-10	การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix.....	39
ตารางที่ 3-1	สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	43
ตารางที่ 3-2	สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	44
ตารางที่ 3-3	สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	45
ตารางที่ 3-4	แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	46
	ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)	
ตารางที่ 3-5	แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	47
	ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)	
ตารางที่ 3-6	แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	48
	ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)	
ตารางที่ 3-7	ความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง	50
	ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)	

สารบัญภาพ

ภาพที่ 2-1	13 หมายเหตุ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13.....	9
ภาพที่ 2-2	ความเชื่อมโยง 13 หมายเหตุ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กับการดำเนินงานของ กปน.	12
ภาพที่ 2-3	โครงสร้างองค์กรของการประปานครหลวง	24
ภาพที่ 2-4	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของการประปานครหลวง.....	36
ภาพที่ 3-1	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของการประปานครหลวง.....	49

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

น้ำเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตและดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ หนึ่งในวาระการพัฒนาที่สำคัญทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ คือ การส่งเสริมการเข้าถึงบริการด้านน้ำ เพื่อให้ประชาชนได้ใช้น้ำที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ เพื่อการอุปโภคบริโภคอย่างเพียงพอและได้มาตรฐาน การให้บริการน้ำประปา ถือเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาเมืองและการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศ ถึงแม้ร้อยละ 40 ของคนทั่วโลกจะได้รับผลกระทบจากภาวะขาดแคลนน้ำ แต่นับเป็นความโชคดีของประเทศไทยที่มีทรัพยากรน้ำอย่างเพียงพอ เนื่องจากประเทศไทยมีปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของทั่วโลก แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันประเทศไทยเริ่มเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญ คือ ความมั่นใจที่จะมีปริมาณน้ำที่สะอาดที่เพียงพอในอนาคต เนื่องจากพื้นที่ป่าซึ่งเป็นแหล่งต้นน้ำได้ลดลงไปมาก ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สวนทั้งกับความต้องการใช้น้ำจากภาคประชาชน ภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมที่นับวันจะเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในการขาดแคลนน้ำเพิ่มขึ้นในอนาคต จึงจำเป็นต้องผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ มีการบริหารจัดการน้ำแบบบูรณาการ สร้างการมีส่วนร่วมในการปกป้องและฟื้นฟูระบบนิเวศที่เกี่ยวข้องกับแหล่งต้นน้ำ ตลอดจนการขยายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ประเทศไทยกำหนดแผนในการพัฒนาประเทศ 3 ระดับ โดยมียุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนระดับที่ 1 เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และแผนระดับที่ 2 เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ และแผนระดับที่ 3 ประกอบด้วย แผนปฏิบัติการในด้านต่างๆ แผนปฏิบัติราชการราย 5 ปี และรายปี เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ของทุกภาคส่วนมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การประปานครหลวง (กปน.) มีภารกิจหลัก ในการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ รวมถึงการผลิต น้ำประปา เพื่อบริการน้ำประปาให้กับประชาชนในเขตนครหลวง ได้แก่พื้นที่ กรุงเทพมหานคร จังหวัด นนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ รวมถึงการดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่งาน ด้านประปา จึงได้จัดทำแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ซึ่งมีความ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนระดับที่ 1 และระดับที่ 2 โดยเชื่อมโยงแผนระดับที่ 3 อื่น ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถดำเนินงานในการให้บริการน้ำประปาให้กับประชาชนและหน่วยงานในทุก ภาคส่วนในเขตนครหลวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการน้ำประปาที่สะอาดได้ มาตรฐานสากล มีปริมาณที่เพียงพอและทั่วถึงทั้งพื้นที่ให้บริการ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการ พัฒนาการให้ประสานสอดคล้องกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศและระดับสากล อาทิ การ ดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ประเทศสมาชิกของสหประชาชาติให้การ รับรอง รวมถึงโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ “BCG Model” หรือ Bio – Circular – Green Economy ซึ่งเป็นนโยบายในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความยั่งยืน ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถประสาน ความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ รวมถึงการผลิตน้ำประปาที่สะอาดได้ มาตรฐานสากล ตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านการ ให้บริการน้ำประปาในเขตนครหลวง ซึ่งประกอบด้วยพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร จังหวัด นนทบุรีและจังหวัดสมุทรปราการ

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

1.2.3 เพื่อเสนอแนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานของการประปานคร หลวง ในการให้บริการน้ำประปาในเขตนครหลวง

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การจัดทำแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับนี้ จัดทำภายใต้ขอบเขต ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2565 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปาในเขตพื้นที่นครหลวง

1.3.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ดังนี้

กลุ่มที่ 1 : ผู้บริหารระดับนโยบาย จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 : ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 3 : พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 23 คน

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษานี้ ดำเนินการตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนเมษายน 2566

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

1.4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) กำหนดเป็นแบบการสัมภาษณ์ (Interview) จำแนกรายบุคคล และการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มหรือสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview) ซึ่งจัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.4.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาเอกสาร รายงาน บทความ แนวคิด และข้อมูลยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เช่น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable

Development Goals : SDGs) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2565 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) รวมถึงข้อมูลแหล่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประปา

1.4.2 ขั้นตอนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.2.1 ศึกษาและตรวจสอบสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปา ดังนี้

1) ตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายในของการประปานครหลวง ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบกับการบริหารองค์กร ซึ่งประกอบด้วย Structure (โครงสร้างองค์กร) Strategy (กลยุทธ์ขององค์กร) Systems (ระบบการดำเนินงานขององค์กร) Style (ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร) Staff (บุคลากรในองค์กร) Skills (ความรู้ความสามารถของบุคลากร) และ Shared Values (ค่านิยมขององค์กร)

2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปา ของการประปานครหลวง ตามกรอบ PESTEL (เชิงการเมือง - เศรษฐกิจ - สังคม - เทคโนโลยี - สิ่งแวดล้อม - กฎหมาย) และนำประเด็นจากการวิเคราะห์ตามหลัก PESTEL มาวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปาของการประปานครหลวง

1.4.2.2 วิเคราะห์และประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการน้ำประปา

1.4.2.3 จัดทำแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) และแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

ประเด็นการศึกษาคั้งนี้ ดำเนินการภายในระยะเวลาตั้งแต่เดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายน 2566 มีข้อจำกัดในการรวบรวมข้อมูลบางประเภทซึ่งอาจจะต้องขอข้อมูลเชิงลึก รวมถึงการเข้า

สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ครบถ้วนรอบด้านเพียงพอ จึงอาจทำให้ผลการจัดทำแผนวิสาหกิจมีความไม่สมบูรณ์ในบางประเด็น

1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.6.1. ได้ทราบสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านการให้บริการน้ำประปาในเขตนครหลวงที่เป็นปัจจุบัน

1.6.2 ได้แผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

1.6.3 ได้แนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานของการประปานครหลวง รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการให้บริการน้ำประปาในเขตนครหลวง

1.7 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

กปน. หมายถึง การประปานครหลวง

กปก. หมายถึง การประปาส่วนภูมิภาค

อจน. หมายถึง องค์การจัดการน้ำเสีย

อปท. หมายถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

บรรษัทภิบาล หมายถึง การควบคุมบริษัทและความไว้วางใจที่ผู้ทำหน้าที่ควบคุมดูแลบริษัทพึงจะต้องมี ซึ่งตามหลักการที่ องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) ได้พัฒนาหลักการขึ้นมา ประกอบด้วย 1) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส 2) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท และ 3) ความเป็นอิสระของกรรมการบริษัท

บทที่ 2

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามแบบจำลอง PESTEL ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยใน 6 มิติ ประกอบด้วย มิติการเมืองหรือนโยบายภาครัฐ (P : Political) มิติเศรษฐกิจ (E : Economics) มิติสังคม (S : Social) มิติเทคโนโลยี (T : Technology) มิติสิ่งแวดล้อม (E : Environment) มิติกฎหมาย (L : Legal) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องตามมติดังกล่าวข้างต้น โดยขอสรุปรวมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นมิติการเมืองหรือนโยบายภาครัฐ (P : Political) และ มิติกฎหมาย (L : Legal) ไว้ในหัวข้อเดียวกันและแยกประเด็นมิติอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

2.1.1 มิติการเมืองหรือนโยบายภาครัฐ (P : Political) และ มิติกฎหมาย (L : Legal)

1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม 5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม และ 6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ

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

ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

มุ่งเน้นกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศูนย์กลางความเจริญ ทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในภูมิภาค เพื่อพัฒนาคุณภาพ

ชีวิตประชากรได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยการจัดทำผังเมืองและผังภาคเพื่อจัดการโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภคแหล่งน้ำ เพื่อให้สามารถสร้าง ความแตกต่างบนฐานศักยภาพของทรัพยากรและความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

มุ่งเน้นการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจให้เติบโตและมีความเป็นธรรมบนความสมดุลของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีด้วยเศรษฐกิจฐานชีวภาพ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิต เพิ่มความเป็นธรรม ทางสังคม สามารถลดความเสี่ยงของผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและลดปัญหาความขาดแคลนของทรัพยากร

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ โดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ

2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 19 การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ แผนแม่บทนี้มุ่งเน้นพัฒนาระบบจัดการน้ำทั้งระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นคง เพิ่มผลิตผลในเรื่องการจัดการและการใช้น้ำทุกภาคส่วน ดูแลภัยพิบัติจากน้ำทั้งระบบ โดยคำนึงถึงทั้งด้านความต้องการและการจัดหา รวมถึงความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ เพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ ประกอบด้วย แผนย่อย 3 แผน ได้แก่

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

3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ แผนแม่บทฉบับนี้ มุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชน และ ผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายของประชาชน ประกอบด้วย แผนย่อย 5 แผน ได้แก่

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

4) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนแม่บทฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการทำงานของภาครัฐให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในทุกระดับ มีวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น และสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัวละอายต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ มีส่วนร่วมการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีเป้าหมายระดับประเด็น คือ ประเทศไทย ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ 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 รวมทั้งส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความใสสะอาด โดยส่งเสริมการสร้างธรรมาภิบาล ในการบริหารงาน ของกลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริต ในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งหนึ่งในตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับบทบาทของ กปน. คือ ร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA

5) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม แผนแม่บทฉบับนี้ มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและ พัฒนาการให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศ พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยการสร้างและสะสมองค์ความรู้ ในด้านเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา และพัฒนาประเทศจากประเทศที่ใช้แรงงานเข้มข้น ไปเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและสังคม บนฐานความรู้ด้านการวิจัยและนวัตกรรม โดยจะมุ่งเน้น การดำเนินการใน 5 แผนย่อย ซึ่งแบ่งกลุ่มตามผลที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน และด้านปัจจัยสนับสนุนด้านการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม

6) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 เป็นแผนระบุทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ควรให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ได้กำหนดเป้าหมายหลัก 5 ประการ ประกอบด้วย 1. การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4. การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน 5. การเสริมสร้างความสามารถ ของประเทศในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่ เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ การขับเคลื่อนที่ชัดเจน แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงกำหนดหมุดหมายการพัฒนาที่มีลักษณะเชิงบูรณาการ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ สังคมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน จำนวน 13 ประการ ดังภาพที่ 2-1

ภาพที่ 2-1 13 หมุดหมาย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พบว่า หมุดหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. มีจำนวนทั้งสิ้น 7 หมุดหมาย ได้แก่

1. หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้า การลงทุน และจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ได้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเป็นประตูการค้าการลงทุน และฐานเศรษฐกิจสำคัญของภูมิภาค โดยสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุน โดยเฉพาะการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นและอาจจะมีการจำกัดทางการเงินของภาครัฐ โดยการ

ดำเนินการจะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินประสิทธิภาพและความสำเร็จที่ชัดเจน พร้อมทั้งปรับโครงสร้างภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ และโลจิสติกส์ ให้นำแนวทาง BCG มาใช้เป็นมาตรฐาน

2. หมายเหตุที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เด็ดขาดได้อย่างยั่งยืน โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกของเมืองให้เพียงพอ และได้มาตรฐาน เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่และเมือง สามารถรองรับการขยายตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และความต้องการของประชาชน รวมถึงเสริมสร้างสมรรถนะของท้องถิ่นทุกระดับ ให้มีศักยภาพในการบริหาร จัดการพื้นที่และเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมการวางแผนพัฒนาพื้นที่และเมืองในอนาคตให้ ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดการสร้างของเสียและมลพิษทุกรูปแบบรวมทั้งลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการขยะมูลฝอยและน้ำเสียอย่างเบ็ดเสร็จครบวงจรด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม

3. หมายเหตุที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม ครอบคลุมจำนวนคนจนข้ามรุ่นที่ลดลงจากมาตรการช่วยเหลือแบบมุ่งเป้าและฐานข้อมูลที่สามารถระบุคนจนและปัญหา อีกทั้งนโยบายการเงินการคลัง และกฎหมายส่งเสริมการกระจายรายได้ รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงดิจิทัลของคนทุกกลุ่มได้อย่างทั่วถึง ประกอบกับการให้โอกาสทางการศึกษา ที่ครอบคลุมกับประชาชนทุกกลุ่ม นอกจากนี้ ยังมี ความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอและเหมาะสม

4. หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการตามแนวทางเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริการให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้เกิดการใช้ซ้ำ ใช้ซ้ำ นำกลับมาใช้ใหม่ และส่งเสริมให้นำหลักการลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุด มาใช้ในขั้นตอนการผลิตและบริการ นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ต้นแบบโมเดลธุรกิจ และกลไกความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างครบวงจร โดยนำหลักการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐมาใช้ประกอบธุรกิจ เพื่อสร้างธุรกิจใหม่ที่มีการออกแบบสินค้าและบริการที่มีอายุการใช้งานยาวนาน เลือกรื้อวัสดุที่สามารถรีไซเคิลได้ ธุรกิจบริการในรูปแบบเช่าหรือจ่ายเมื่อใช้งานแทนการซื้อขาด การใช้และแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน รวมถึงกลยุทธ์การปรับพฤติกรรมทางเศรษฐกิจและการดำรงชีพเข้าสู่วิถีชีวิตใหม่อย่างยั่งยืน โดยการสร้างแรงจูงใจและทัศนคติในการดำรงชีวิตของผู้บริโภค เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่การบริโภคที่ยั่งยืน ส่งเสริมแนวปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการรีไซเคิลขยะ

และบรรจุภัณฑ์ในบ้านเรือน ส่งเสริมการติดฉลากผลิตภัณฑ์ อาทิ ฉลากสีเขียว ฉลาก Carbon Footprint และฉลากพลังงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริโภค

5. หมายเหตุที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ ระบบนิเวศ เพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยเพิ่มบทบาทภาคประชาชน ชุมชน และภาคเอกชน ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะ ป่าต้นน้ำ ป่าชายเลน แหล่งน้ำธรรมชาติ และพื้นที่ลุ่มน้ำ พร้อมทั้งสนับสนุนการใช้แนวทางธรรมชาติ ในการจัดการปัญหาภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างยั่งยืน เช่น การแก้ปัญหา ขาดแคลนน้ำโดยการฟื้นฟูป่าต้นน้ำ สร้างระบบกักเก็บน้ำย่อย ๆ ในระดับท้องถิ่น

6. หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์ การพัฒนาแห่งอนาคต ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน บูรณาการและเชื่อมโยงความร่วมมือด้านการศึกษามืออาชีพ และร่วมจัดการเรียนรู้ตามโลกสมัยใหม่ที่ ครอบคลุมทั้งความสามารถในงาน ทักษะในการใช้ชีวิต สมรรถนะดิจิทัลเพื่อการประกอบอาชีพ การ ดำเนินชีวิตประจำวัน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ภาคส่วนต่าง ๆ สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

7. หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ ประชาชน ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ โดย เสริมสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐที่มุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และตรวจสอบ การดำเนินงานของหน่วยงานรัฐผ่านช่องทาง การติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่หลากหลาย มีการบูรณา การการบริหารจัดการและนำไปประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐในการแก้ปัญหาและการ พัฒนาาร่วมกัน เพื่อลดการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งยังมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล ที่มีมาตรฐาน ถูกต้อง ปลอดภัย พร้อมใช้งาน มีการจัดเก็บที่ไม่ซ้ำซ้อน ไม่เป็นภาระกับผู้ให้ข้อมูลและ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้เกิดการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจเชิงนโยบาย และการบริการภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาอย่างเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลที่ จำเป็นต่อสาธารณะในการใช้ประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาประเทศ รวมถึงการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล โดยออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ประยุกต์ใช้ ตลอดกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตาม ประเมินผล

เพื่อบริการประชาชนและผู้ประกอบการให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว มีช่องทางและรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย ที่สอดคล้องกับการทำงานแบบดิจิทัล

นอกจากนี้ หมายเหตุที่ 13 ยังมุ่งเน้นการปรับระบบบริหารทรัพยากรบุคลากรภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานภาครัฐให้หลากหลาย ยืดหยุ่น ครอบคลุมให้มีประเภทการจ้างงานในรูปแบบสัญญา หรือรูปแบบการทำงานไม่ตลอดชีพมากขึ้น และลดการจ้างงานแบบตลอดชีพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทและเงื่อนไขการจ้างงานในปัจจุบัน และดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐเพื่อผลักดันภารกิจได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวม โดยเฉพาะด้านทัศนคติ จริยธรรม องค์กรความรู้และทักษะ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถ ส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล

ภาพที่ 2-2 ความเชื่อมโยง 13 หมายเหตุ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กับการดำเนินงานของ กปน.



7) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ

พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 มาตรา 22 กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจระยะเวลาครั้งละห้าปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบายและทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ การประสานครหลวง ถูกจัดอยู่ในหมวด “รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ” ภายใต้บทบาทการ

ให้บริการสาธารณสุขขั้นพื้นฐานที่ต้องจัดให้มี โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีกรอบภารกิจเพื่อพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานด้านน้ำและน้ำเสียและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของ ประชาชน รองรับการเจริญเติบโตของเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ ควบคู่ไปกับการเป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า การประสานครหลวงมีความสำคัญใน การผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายในหมวดหมายที่ สำคัญ 3 หมวดหมาย ดังนี้ หมวดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค หมวดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัยเติบโตได้ อย่างยั่งยืน หมวดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นที่ลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทาง สังคมที่เพียงพอ โดยหมวดหมายทั้ง 3 ข้างต้นเป็นภารกิจทางตรงที่การประสานครหลวงเป็นหนึ่งใน รัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบ และมีอีก 5 หมวดหมายที่อยู่ในบทบาทและกรอบภารกิจของรัฐวิสาหกิจสาขา สาธารณูปการ โดยการประสานครหลวงอาจมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทเสริมเพื่อให้การบรรลุผลตาม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติต่อไป โดยหมวดหมายที่เกี่ยวข้องกับการประสานครหลวงอีก 2 หมวดหมายคือ หมวดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและคาร์บอนต่ำ และหมวดหมายที่ 13 ไทยมี ภาครัฐ ที่มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 ได้กำหนดให้การประสานครหลวงมี บทบาทดังนี้

1. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทหลักและประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Synergy) ใน 3 หมวดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 คือ หมวดหมายที่ 5 การค้า การลงทุนและโลจิสติกส์ หมวดหมายที่ 8 พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ และหมวดหมายที่ 9 ความยากจนข้ามรุ่น
2. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานในหมวดหมายที่ 2 การ ท่องเที่ยว
3. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้ 6 ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ รวมถึงหมวดหมาย ที่ 1 สินค้าเกษตรมูลค่าสูง หมวดหมายที่ 3 ยานยนต์ไฟฟ้า หมวดหมายที่ 7 พัฒนารัฐวิสาหกิจขนาดกลาง และเล็ก หมวดหมายที่ 10 เศรษฐกิจหมุนเวียนคาร์บอนต่ำ หมวดหมายที่ 11 ภัยธรรมชาติ หมวดหมายที่ 12 กำลังคนสมรรถนะสูง และหมวดหมายที่ 13 ภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ได้กำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องดำเนินการ

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 ได้กำหนดบทบาทของกระทรวงเจ้าสังกัด และรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ เพื่อให้การดำเนินการภายใต้ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. กระทรวงมหาดไทยในฐานะที่กำกับดูแล กปน. กปภ. อจน. และ อปท. มีบทบาทในการกำกับให้มีการจัดทำแผนบูรณาการด้านระบบประปาและการบริหารจัดการบำบัดน้ำเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนในการลงทุนในพื้นที่ให้บริการ รวมถึงการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องและต่อเนื่องกัน รวมถึงกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

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

3. กปน. ควรดำเนินการบริหารจัดการลดน้ำสูญเสียให้ได้ร้อยละ 23 ตามแผนภายในปี 2570 โดยมีการ วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่แท้จริงที่ส่งผลต่ออัตราน้ำสูญเสียขององค์กร เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมและควรจัดสรรน้ำให้เพียงพอต่อความต้องการใช้น้ำของประชาชน และในโรงงานอุตสาหกรรมให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ รวมทั้งมีน้ำประปาสะอาดได้มาตรฐานสากล

เมื่อพิจารณาปัจจัยน้ำเข้าจากแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 สามารถสรุปประเด็นเพื่อการจัดทำแผนวิสาหกิจของการประปานครหลวง ได้ดังนี้

1. ควรมีแผนและกำหนดนโยบายเพื่อความมั่นคงทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโครงข่ายประปา และการจัดหาแหล่งน้ำดิบ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้น้ำของประชาชนและโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

2. ควรจัดให้มีการบริหารจัดการลดน้ำสูญเสียอย่างเป็นระบบ และศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่แท้จริงที่ส่งผลต่ออัตราน้ำสูญเสีย นั่นคือพิจารณาการบริหารจัดการลดน้ำสูญเสียอย่างเป็นระบบร่วมกับการบริหารจัดการแรงดันน้ำ

3. ควรยกระดับการให้บริการน้ำประปาครบวงจรและประสานงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกัน โดยพิจารณาการให้บริการประปาและการนำน้ำกลับมาใช้ใหม่ หรือการบริหารจัดการต้นทุนน้ำดิบมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรน้ำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

4. ควรยกระดับคุณภาพน้ำประปาเพื่อการอุปโภคและบริโภค ด้วยราคาที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้และเป็นการลดค่าครองชีพ

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

แผนแม่บทฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศ ซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งถ่ายทอดลงสู่การดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่ 19) และมีความ

เชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ทุกหมู่บ้านมีน้ำสะอาดอุปโภคบริโภค น้ำเพื่อการผลิตมั่นคง ความเสียหายจากอุทกภัยลดลง คุณภาพน้ำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน บริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน ภายใต้การพัฒนาอย่างสมดุล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน” และเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงได้กำหนดเป้าหมายไว้ 6 ด้าน เมื่อนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. พบว่า กปน. มีส่วนในการร่วมขับเคลื่อนในเป้าหมายด้านที่ 1 การจัดการน้ำอุปโภคบริโภค ซึ่งมีเป้าประสงค์ในการจัดหาน้ำสะอาดเพื่อการอุปโภคบริโภคให้แก่ชุมชนครบทุกหมู่บ้านหรือทุกครัวเรือน ชุมชนเมือง แหล่งท่องเที่ยวสำคัญ และพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ รวมทั้งการจัดการแหล่งน้ำสำรองในพื้นที่ซึ่งขาดแคลนแหล่งน้ำต้นทุน พัฒนาน้ำดื่มให้ได้มาตรฐานในราคาที่เหมาะสมและการประหยัดน้ำ โดยลดการใช้น้ำภาคครัวเรือน ภาคบริการและภาคราชการ โดยมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. จำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาระบบประปาเมือง/พื้นที่เศรษฐกิจ โดยการขยายเขตระบบประปาเพิ่มเขตจ่ายน้ำสำหรับเมืองหลัก พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ การจัดหาแหล่งน้ำสำรองในพื้นที่ซึ่งขาดแคลนแหล่งน้ำต้นทุนและลดการสูญเสียน้ำในระบบท่อส่งจ่ายน้ำประปา โดยสำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติเป็นหน่วยประสานและขับเคลื่อนแผนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดแผนงานโครงการรองรับในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 4 : การประหยัดน้ำทุกภาคส่วน โดยส่งเสริมการลดการใช้น้ำในภาคครัวเรือนภาคบริการและภาคราชการ ได้ระบุแนวทางการขับเคลื่อนการประหยัดน้ำภาคครัวเรือนและบริการในระยะแรกจะดำเนินการในเขตรับผิดชอบของการประปานครหลวง และการประปาสวนภูมิภาค โดยเน้นในเขตขาดแคลนน้ำและต้นทุน มีเป้าหมายให้อัตราการใช้น้ำต่อคนลดลงหรือเหมาะสมกับกิจกรรมของพื้นที่นั้น ๆ

2.1.2 มิติเศรษฐกิจ (E : Economics)

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออัตราการเติบโตของ GDP โลก พบว่า ที่ผ่านมามีได้รับผลกระทบจากปัจจัยหลักคือ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลให้บริษัทขนาดย่อม หรือแม้กระทั่งกลุ่ม Startup ได้รับผลกระทบต้องปิดกิจการและไม่สามารถฟื้นตัวขึ้นมาได้ หลายบริษัทต้องปิดตัวอย่างถาวร จึงผลักดันให้เศรษฐกิจโลกกลับเข้าสู่ภาวะถดถอย นอกเหนือจากปัจจัยด้านโรคระบาด ยังมีปัจจัยเสี่ยงอื่น ๆ เช่น แนวโน้มภาวะเงินเฟ้อที่ขยับตัวสูงขึ้น การปรับขึ้นของอัตราดอกเบี้ยในสหรัฐอเมริกา ปัญหาพองสบู่ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของจีน ความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นจีนกับไต้หวันที่มีสหรัฐอเมริกาเป็นผู้สนับสนุน ตลอดจนสถานการณ์ ดึงเครียดระหว่างรัสเซียกับยูเครนที่มีสหรัฐอเมริกาและองค์การสนธิสัญญาแอตแลนติกเหนือ (NATO) คอยสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ สภาพอากาศที่แปรปรวนซึ่งส่งผลกระทบต่อผลผลิตการเกษตร และส่งผลต่อเนื้อทำให้ราคาอาหารโลกปรับตัวสูงขึ้น จนกระทั่งไปอยู่ในระดับสูงสุดในรอบ 10 ปี ปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ทิศทางของเศรษฐกิจโลกเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและจะนำไปสู่ภาวะ Stagflation หรือ ภาวะเงินเฟ้อและการว่างงานสูง ในขณะที่เศรษฐกิจคงที่หรือถดถอย ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ยากต่อการแก้ไขสำหรับธนาคารกลางและผู้กำหนดนโยบาย

ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย ส่งผลกระทบต่อประชาชนคนไทยในมิติด้านรายได้และค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพ เนื่องจากมีความไม่แน่นอนของสถานการณ์ โควิด COVID-19 ราคาน้ำมันและสินค้าโภคภัณฑ์ที่ปรับตัวสูงขึ้น ตลอดจนตลาดแรงงานที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ส่งผลกระทบต่อ กปน. ซึ่งอาจนำไปสู่ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และอุปสรรคในการดำเนินงาน อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 รวมถึงการค้างจ่ายค่าน้ำจากผู้ใช้ น้ำเนื่องจาก การสูญเสียรายได้และอาชีพของประชาชน รวมถึงการสูญเสียรายได้ของ กปน. ในการออกมาตรการช่วยเหลือเพื่อเยียวยาผู้ใช้ น้ำและผู้ปฏิบัติงานของ กปน. ที่ได้รับผลกระทบ

2.1.3 มิติสังคม (S : Social)

แนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคชาวไทยและทั่วโลกเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ธุรกิจในปัจจุบันเข้มข้นไม่แพ้ปีที่ผ่านมา เพราะโจทย์หลักสำหรับภาคธุรกิจคือ การสรรหาสินค้าและบริการที่ตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ธุรกิจที่เรียนรู้และปรับตัวได้เร็ว จะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงใจผู้บริโภคในยุคนี้ที่มีทางเลือกเยอะขึ้น

มุมมองของผู้บริโภคทั่วโลกพบว่า เห็นสัญญาณความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่ปรับตัวดีขึ้นหลังจากได้รับวัคซีน COVID-19 คนส่วนใหญ่มีมุมมองเชิงบวกต่อภาพรวมการบริโภค โดยมองแนวโน้มการใช้จ่ายของผู้บริโภคปรับตัวเพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่ประชากรส่วนใหญ่เริ่มทยอยได้รับวัคซีน COVID-19 แล้ว หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากกว่าเดิม ยังเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อมุมมองเชิงบวกของผู้บริโภค การซื้อสินค้าออนไลน์ผ่านสมาร์ทโฟนได้รับความนิยมอย่างมากจากผู้บริโภคในช่วงของการแพร่ระบาดของ COVID-19 ดังนั้น การเพิ่มช่องทางให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถดึงดูดเงินในกระเป๋าของผู้บริโภคได้มากขึ้น ทั้งการซื้อสินค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ การจัดส่งและการรับสินค้าที่มีประสิทธิภาพ หรือแม้กระทั่งการเลือกจุ่มรับสินค้า กรณีที่ลูกค้าต้องการเดินทางมารับด้วยตัวเอง เช่น สินค้าที่ต้องได้สัมผัสและทดลองใช้ก่อนซื้อ เป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้บริโภคในช่วง Post-COVID-19 มีการปรับตัวที่สอดคล้องกับนโยบายสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ตามนโยบายภาครัฐ อันจะเห็นได้จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ประกอบกับปัจจัยด้านราคา กระบวนการผลิต

ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และความสะดวกในการเข้าถึงสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมและส่งผลกระทบต่อ กปน. ดังนั้น กปน. ควรพิจารณาปัจจัยข้างต้นเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างเกินความคาดหมาย

2.1.4 มิติเทคโนโลยี (T : Technology)

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน หรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การ์ทเนอร์ อิงค์ (Gartner Inc.) ได้เผยแพร่ 12 เทรนด์เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ที่มาแรง โดยแนะนำว่าองค์กรควรจับตามดูและศึกษาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในปี 2565 ประกอบด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น

1) **กำเนิดใหม่ปัญญาประดิษฐ์ (Generative Artificial Intelligence (Generative AI))** เป็นแมชชีน-เลิร์นนิ่งที่เรียนรู้เกี่ยวกับคอนเทนต์หรือ Data Object และใช้เพื่อสร้างนวัตกรรม รวมถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่เป็นต้นฉบับและมีความเสมือนจริง Generative AI สามารถใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การสร้างโค้ดซอฟต์แวร์เร่งกระบวนการพัฒนายาและการทำการตลาดที่เน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Targeted Marketing) อย่างไรก็ตามก็ยังคงพบว่ามีผู้นำเทคโนโลยีนี้ไปใช้อย่างไม่เหมาะสม เช่น ใช้เพื่อละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาผู้อื่น ปลอมแปลงข้อมูลประจำตัว หลอกหลวง ฉ้อโกง บิดเบือนข้อมูลทางการเมือง และอื่น ๆ

2) **โครงข่ายข้อมูล (Data Fabric)** เป็นเทคโนโลยีการรวมข้อมูลที่ยืดหยุ่นและรองรับการทำงานระหว่างแพลตฟอร์มและระหว่างธุรกิจ ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้โครงสร้างพื้นฐานในการรวมข้อมูลขององค์กรง่ายขึ้น และสร้างสถาปัตยกรรมที่พร้อมสำหรับการขยายขนาด ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาสะสมทางเทคนิคที่เกิดขึ้น ซึ่งพบบ่อยในทีม Data and Analytics (D&A) โดยปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากความท้าทายในการรวมข้อมูลที่เพิ่มขึ้นเข้าด้วยกัน ประสิทธิภาพที่แท้จริงของ Data Fabric คือความสามารถในการปรับปรุงการใช้ข้อมูลแบบไดนามิกด้วยการวิเคราะห์ระบบภายในแบบอัตโนมัติ ลดความซับซ้อนในการจัดการข้อมูลได้มากช่วยให้ใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่า

3) **องค์กรแบบกระจาย (Distributed Enterprise)** ปัจจุบันรูปแบบการทำงานระยะไกลและแบบไฮบริดเพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกันกับองค์กรที่เคยเน้นการทำงานในออฟฟิศเป็นศูนย์กลาง ต้องปรับตัวไปสู่องค์กรแบบกระจาย (Distributed Enterprise) ที่รองรับรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานได้จากทั้งในออฟฟิศและนอกสถานที่ การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์และสร้างประสบการณ์ใหม่เพื่อรองรับการทำงานในรูปแบบกระจายเช่นนี้ เพราะไม่มีใครคาดได้ว่า ภายในช่วงเวลาเพียง 2 ปี จะมีการเปลี่ยนแปลงจากการไปลองเสื้อผ้าที่ร้านเป็นการลองผ่านระบบดิจิทัล

4) **แพลตฟอร์ม Cloud-Native (CNPs)** คือแพลตฟอร์มเพื่อนำเสนอความสามารถด้านดิจิทัลได้อย่างแท้จริงจากทุกที่ องค์กรจำเป็นต้องทิ้งกลยุทธ์การถ่ายโอนการทำงานแบบเดิม นั่นคือ “ยกและเปลี่ยนใหม่” ไปสู่ CNP โดยการปรับใช้ CNP นั้นจะใช้ความสามารถหลักของ Cloud Computing เพื่อสร้างบริการในรูปแบบ “As a Service” ซึ่งจะเพิ่มความสามารถแก่ระบบไอทีให้มีความยืดหยุ่นและรองรับการปรับและขยายตัวให้แก่บริษัทเทคโนโลยีที่ใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต รวมทั้งเพิ่มมูลค่าจากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปยังตลาดและผู้บริโภคได้รวดเร็วกว่า ขณะที่ช่วยลดต้นทุนไปพร้อมกัน

5) **ระบบอัตโนมัติขั้นกว่า (Autonomic Systems)** เป็นระบบทางกายภาพหรือระบบซอฟต์แวร์ที่สามารถจัดการและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการใช้งานได้ด้วยตนเอง จะต่างจากระบบอัตโนมัติทั่ว ๆ ไป หรือระบบอัตโนมัติที่ไม่ต้องอาศัยมนุษย์ควบคุม (Autonomous System) สามารถปรับเปลี่ยนอัลกอริธึมของตัวเองได้แบบไดนามิก ไม่ต้องอัปเดตซอฟต์แวร์ภายนอก ทำให้สามารถปรับให้เข้ากับเงื่อนไขหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ในรูปแบบเดียวกับที่มนุษย์สามารถทำได้ ระบบ Autonomic ได้ถูกปรับใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันตามสภาพแวดล้อมการรักษาความปลอดภัยที่ซับซ้อน แต่ในระยะยาวระบบนี้จะกลายเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นทั่วไปในแบบที่จับต้องได้ เช่น หุ่นยนต์ โดรน เครื่องจักรที่ใช้ในภาคการผลิต และพื้นที่อัจฉริยะ

6) **การตัดสินใจอัจฉริยะ (Decision Intelligence: DI)** ความสามารถในการตัดสินใจขององค์กรมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์สำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร โซลูชันที่เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจได้อัจฉริยะ (DI) เป็นแนวทางปฏิบัติที่น่าไปใช้ได้จริง เพื่อเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจโดยการทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ รวมทั้งการออกแบบวิธีการตัดสินใจและประเมินผลลัพธ์ จัดการและปรับปรุงจากคำติชม

7) **แอปพลิเคชันแบบประกอบแยกส่วน (Composable Applications)** ในบริบทของทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ความต้องการในการปรับตัวทางธุรกิจจะนำองค์กรไปสู่สถาปัตยกรรมเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาแอปพลิเคชันที่เน้นความรวดเร็ว ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสถาปัตยกรรมแอปพลิเคชันแบบประกอบแยกส่วน (Composable Application Architecture) จะช่วยเสริมความสามารถให้กับการปรับตัวดังกล่าว ธุรกิจที่ปรับใช้แนวทางดังกล่าว จะนำหน้าคู่แข่งในด้านความเร็วของการนำเสนอฟีเจอร์ใหม่ ๆ แก่ผู้บริโภค

8) **เครื่องมืออัตโนมัติแบบยิ่งยวด (Hyper Automation)** เป็นเครื่องมือที่ช่วยเร่งให้ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นด้วยความสามารถในการแปลผลลัพธ์ เพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบอย่างรวดเร็ว และทำให้กระบวนการต่าง ๆ เป็นไปโดยอัตโนมัติให้ได้มากที่สุด งานวิจัยของการ์ทเนอร์ชี้ให้เห็นว่าทีม Hyper Automation ที่มีประสิทธิภาพสูงให้ความสำคัญกับสามประเด็นหลัก ได้แก่ 1.

การปรับปรุงคุณภาพงาน 2. การเร่งกระบวนการทางธุรกิจ และ 3. การเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ

9) เพิ่มประสิทธิภาพประมวลผลความเป็นส่วนตัว (Privacy-Enhancing Computation: PEC) เป็นเทคนิคการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน ครอบคลุมการปกป้องตั้งแต่ระดับข้อมูลซอฟต์แวร์หรือฮาร์ดแวร์ การแบ่งปัน การรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างปลอดภัย ขณะที่ยังคงปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความเป็นส่วนตัว ปัจจุบันมีการปรับใช้เทคนิคดังกล่าวแล้วในหลายองค์กร เช่นเดียวกับโครงสร้างพื้นฐานพบบล็อกคลาวด์ อาทิสภาพแวดล้อมการดำเนินการที่เชื่อถือได้ เนื่องจากการประกาศใช้กฎหมายด้านความเป็นส่วนตัวและการปกป้องข้อมูลระหว่างประเทศ (PDPA) ที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องรักษาความไว้วางใจของลูกค้า ที่อาจเกิดจากความกังวลด้านความเป็นส่วนตัว

10) ตาข่ายความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Mesh Architecture: CSMA) ปัจจุบันนอกจากปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลหรือ Data ยังเป็นเทรนด์ที่ถูกพูดถึงกันตลอด แต่ข้อมูลจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อองค์กรต่าง ๆ สามารถนำข้อมูลไปใช้งานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำเท่านั้น ปัจจุบันสินทรัพย์และผู้ใช้กระจายตัวอยู่ทุกหนแห่ง หมายความว่าองค์กรไม่สามารถใช้การรักษาความปลอดภัยในรูปแบบเดิม ๆ ได้อีกต่อไป จึงต้องอาศัยสถาปัตยกรรมที่ป้องกันและจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ในรูปแบบตาข่าย (CSMA) ซึ่งช่วยเตรียมโครงสร้างและแนวทางการรักษาความปลอดภัยแบบบูรณาการเพื่อรักษาความปลอดภัยให้กับทรัพย์สินทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงแหล่งของสินทรัพย์

11) ปัญญาประดิษฐ์ทางวิศวกรรม (AI Engineering) เป็นแนวทางแบบบูรณาการสำหรับการดำเนินงานโมเดล AI ในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับทีมที่ทำงานด้าน AI สิ่งที่สร้างความแตกต่างที่แท้จริงสำหรับองค์กร คือความสามารถในการเพิ่มมูลค่าได้อย่างต่อเนื่องผ่านการเปลี่ยนแปลงของระบบ AI อย่างรวดเร็ว

12) ประสบการณ์เต็มรูปแบบ (Total Experience: TX) เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่ผสมผสานประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience: CX) ประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience: EX) ประสบการณ์ผู้ใช้ (User Experience: UX) และประสบการณ์หลากหลาย (Multi experience: MX) เข้าด้วยกัน เป้าหมายของกลยุทธ์ TX คือการสร้าง ความมั่นใจ ความพึงพอใจ ความภักดีและการสนับสนุนมากขึ้นจากลูกค้าและพนักงานที่พึงพอใจกับประสบการณ์ที่ได้รับการยกระดับ ในขณะที่เดียวกันองค์กรต่าง ๆ สามารถเพิ่มรายได้และสร้างผลกำไรจากการบรรลุประสิทธิภาพทางธุรกิจของ TX ที่ปรับตัวและยืดหยุ่น

เมื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีข้างต้น จะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ

กปน. เนื่องจากเป็นโอกาสในการเปลี่ยนผ่านองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง โดยผู้บริหารที่ต้องการสร้างการเติบโตแก่องค์กรผ่านการเชื่อมต่อเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ร่วมกับลูกค้าโดยตรง เป็นภารกิจสำคัญที่ต้องวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน อันจะนำไปสู่การลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างยั่งยืน

2.1.5 มิติสิ่งแวดล้อม (E : Environment)

ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ทุกภาคส่วนทั่วโลกต่างให้ความสำคัญ และถือเป็นประเด็นที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน เนื่องจากส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมของโลกในวงกว้าง เช่น ภาวะโลกร้อน ปัญหาภัยแล้ง น้ำท่วม หิมะถล่ม แผ่นดินไหว และภัยธรรมชาติอื่น ๆ อีกมากมาย ประเด็นสิ่งแวดล้อมที่น่าจับตามองในอนาคต มีดังนี้

1) **วิกฤตความหลากหลายทางชีวภาพลดลง** ปีที่ผ่านมา มีผลการศึกษาและงานวิจัยจำนวนมากที่รายงานการเปลี่ยนแปลงของความหลากหลายทางชีวภาพ ที่ระบุว่าหลายพื้นที่มีการสูญพันธุ์ของสปีชีส์กลุ่มใหญ่ เช่น สายพันธุ์ฉลามถูกคุกคาม ต้นไม้ที่เสียหายไป เต่าเกือบครึ่งหนึ่งของทั้งโลก แอมलगปอ นกยูโรป และนกออสเตรเลีย เหล่านี้คือหายนะของการสูญพันธุ์ครั้งใหญ่ที่เกิดขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา สัตว์อีกหลายสายพันธุ์อยู่ในสถานะเสี่ยงสูญพันธุ์ นอกจากนี้ สัตว์หายากที่เหลือจำนวนน้อยอาจสูญพันธุ์ในระยะเวลาไม่นานนี้ อันเนื่องมาจากจากการขยายเมือง การตัดไม้ทำลายป่า และการล่าสัตว์อย่างผิดกฎหมาย อุปสรรคของการอนุรักษ์คือการระบาดครั้งใหญ่ของ COVID-19 ทำให้ประเด็นที่สำคัญด้านสิ่งแวดล้อมถูกกลบไป หลายเรื่องพบว่าการเข้าถึง การรับรู้ และการตระหนักจากข้อมูลข่าวสารลดน้อยลงไปในสายตาสาธารณชน

2) **ขยะพลาสติกที่เพิ่มขึ้นทุกปีทั้งบนบกและในทะเล** เป็นปัญหาใหญ่ระดับโลกที่แก้ไขไม่ได้มาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ส่วนหนึ่งเป็นเพราะความนิยมใช้พลาสติกมีเพิ่มมากขึ้นทุกปี ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เช่น การยกเลิกหรือลดการผลิตพลาสติกโดยหยุดการสกัดเชื้อเพลิงฟอสซิลที่ใช้สำหรับผลิตวัตถุดิบพลาสติกและหยุดการสร้างโรงงานปิโตรเคมีขนาดใหญ่แห่งใหม่เพิ่ม และหันมาใช้วัสดุทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงต้องให้ความสำคัญกับปัญหานี้ ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นพิษต่อชุมชนเท่านั้น แต่ยังทำให้วิกฤตสภาพภูมิอากาศรุนแรงขึ้นด้วย และขยะพลาสติกนั้นไม่ได้คงอยู่เฉพาะในเมืองหรือถึงขยะเท่านั้น แต่อยู่ทุกที่มีผืนดินและผืนน้ำ ดังนั้น ทุกประเทศทั่วโลกต้องแก้ไขปัญหาล่าช้าอย่างเป็นรูปธรรมและยุติธรรมมากที่สุด

3) **สภาพอากาศแปรปรวนสุดขั้วและภัยพิบัติ** โลกกำลังอยู่ในสภาพอากาศที่เลวร้ายขึ้นทุกปี อันจะเห็นได้จากเหตุการณ์ที่เห็นได้ชัดอย่างภัยพิบัติที่เกิดขึ้นรอบตัวตลอดปี ไม่ว่าจะเป็นไฟป่า ภูเขาไฟระเบิด น้ำท่วม หิมะตกบนทะเลทราย พายุถล่ม เป็นต้น และมีวิธีการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุเสมอ

สาเหตุหลักของภัยพิบัติเหล่านี้มาจากสภาพอากาศแปรปรวนและภาวะโลกร้อน ซึ่งมีมูลเหตุมาจากการกระทำของมนุษย์ เช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจก คาร์บอนสะสมในชั้นบรรยากาศ การตัดไม้ทำลายป่า การทำลายหน้าดินด้วยการขุดเหมือง เป็นต้น

4) พลังงานทดแทนและธุรกิจ ECO-LIFE หลังจากการเรียกร้องของกลุ่มนักเคลื่อนไหวด้านสิ่งแวดล้อม NGO และรายงานจากงานวิจัยหลากหลายแหล่งทั่วโลก ทำให้เกิดการประชุม COP26 และอีกหลายการประชุมที่ผ่านมาของสหประชาชาติ นอกจากนี้มีการมุ่งเป้าไปยังภาคอุตสาหกรรม ธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างมลพิษ ก่อให้เกิดภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ นำไปสู่การหาทางออก ซึ่งหนึ่งในนั้นคือธุรกิจด้านสิ่งแวดล้อมหรือการแก้ไขนโยบายบริษัทนายทุนในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น การผลักดันให้ประชาชนหันมาใช้รถยนต์ไฟฟ้ามากขึ้น ถือเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ผู้นำหลายประเทศเริ่มรณรงค์และออกมาตรการสนับสนุน เพราะได้รับคำแนะนำมาจากหลากหลายแหล่งว่า การหันมาใช้รถยนต์ไฟฟ้าแทนการใช้รถยนต์ใช้น้ำมัน จะปล่อยมลพิษสู่ชั้นบรรยากาศน้อยกว่าจนแทบจะเป็นศูนย์ แม้ในความเป็นจริงนั้น การหันมาใช้รถยนต์ไฟฟ้าจะดีในแง่ของการปล่อยมลพิษในด้านของปัจเจกบุคคลที่ใช้ยานยนต์เหล่านั้น แต่ในทางกลับกันในด้านของการผลิต ยังคงมีการใช้พลังงานถ่านหินและเชื้อเพลิงฟอสซิลในการผลิตลิเทียมสำหรับผลิตแบตเตอรี่ในรถยนต์ไฟฟ้า จึงยังมองว่ารถยนต์ไฟฟ้ายังไม่เป็นพลังงานบริสุทธิ์ที่แท้จริง ทั้งนี้ จึงต้องมองการพัฒนาต่อไปในอนาคต ว่าจะมีทางออกอย่างไร ในด้านของกระแสธุรกิจพบว่าหลายแบรนด์เริ่มทำการประชาสัมพันธ์ และการจับมือกับผลิตภัณฑ์หรือนโยบายที่สนับสนุนไลน์การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสรักษ์โลกของยุคปัจจุบัน

5) กฎหมายและข้อบังคับใช้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ข้อกฎหมายหรือข้อบังคับด้านการควบคุมมลพิษหรือปัญหาต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อม เริ่มมีการบังคับใช้มากขึ้นหลังการประชุมของสหประชาชาติ ข้อตกลงปารีสและการประชุม COP26 ที่มีวัตถุประสงค์หลักคือการควบคุมอุณหภูมิโลกให้อยู่ที่ 1.5 องศาเซลเซียสภายใน ปี 2593 (ค.ศ. 2050) โดยมีกลยุทธ์ 4 ด้านคือ 1. ลดการใช้ถ่านหิน 2. ลดการตัดไม้ทำลายป่า 3. ส่งเสริม รถยนต์พลังงานไฟฟ้า และ 4. ส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมเป็นปัญหาระดับโลก รวมถึงประเทศไทยที่ต้องร่วมมือกับภาคส่วนอย่างเร่งด่วนในการแก้ปัญหา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) เป็นประเด็นปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อ กปน. เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อภาวะน้ำทะเลหนุนสูงใน 2 ประเด็น คือ 1. ทำให้ภาวะน้ำขึ้น-น้ำลงของน้ำ ทะเลมีความแปรปรวนมากขึ้น และ 2. ทำให้เกิดความแปรปรวนของฤดูกาล โดยเฉพาะปริมาณน้ำฝนที่ลดลง และการกระจายของฝนที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบที่จะมาผลักดันน้ำทะเลในช่วงฤดูแล้ง ดังนั้น จึงปฏิเสธไม่ได้ว่า แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน

สิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ส่งผลให้ปัญหาน้ำทะเลหนุนสูงมีความรุนแรงยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบและคุณภาพน้ำประปา

2.2 สภาวะแวดล้อมภายในของการประปานครหลวง

2.2.1 ความเป็นมา ในวันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2457 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 เสด็จพระราชดำเนินมาทรงเปิดกิจการโดยมีชื่อเรียกครั้งนั้นว่า “การประปาฯ” และต่อมาในปี พ.ศ. 2510 เมื่อการขยายตัวของเขตเมืองหลวงเพิ่มมากขึ้น รัฐบาลจึงได้ควบรวมกิจการประปากรมโยธาเทศบาล การประปานครบุรี การประปาเทศบาลนครธนบุรี และประปาเทศบาลสมุทรปราการ เป็นกิจการเดียวกันเรียกว่า “การประปานครหลวง” (กปน.) เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2510 มีฐานะ เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการในสังกัดกระทรวงมหาดไทยมาจนถึงทุกวันนี้ โดยมีภารกิจหลักในการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบ และจัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบเพื่อใช้ในการประปา ผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดสมุทรปราการ และควบคุมมาตรฐานเกี่ยวกับระบบประปาเอกชนในพื้นที่ดังกล่าว ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา และยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การประปานครหลวง (กปน.) เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปการ สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่และภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. 2510 และที่แก้ไขเพิ่มเติม คือ

- ดำเนินการสำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบและจัดได้มาซึ่งน้ำ เพื่อใช้ในการประปา
- ดำเนินการผลิต จัดส่ง และจำหน่ายน้ำประปาในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี และ จังหวัดสมุทรปราการ
- ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์แก่การประปา

กปน. มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งสิ้น 3,195 ตารางกิโลเมตร มีสำนักงานประปาสาขา 18 แห่งที่พร้อมให้บริการ มีจำนวนผู้ใช้น้ำ 2.5 ล้านราย (ตามจำนวนมาตรวัดน้ำ) หรือคิดเป็นประชากรประมาณ 12 ล้านคน ใช้น้ำดิบจากสองแหล่งเพื่อการผลิตน้ำประปา คือ แม่น้ำเจ้าพระยาและแม่น้ำแม่กลอง ประกอบด้วย โรงงานผลิตน้ำ 4 แห่ง คือ โรงงานผลิตน้ำบางเขน โรงงานผลิตน้ำสามเสน โรงงานผลิตน้ำธนบุรี และ โรงงานผลิตน้ำมหาสวัสดิ์ ความสามารถในการผลิตน้ำประปาโดยรวมสูงสุดประมาณ 6.32 ล้าน ลูกบาศก์เมตรต่อวัน มีความยาวท่อรวม 41,824 กิโลเมตร น้ำประปาที่ผลิตได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานองค์การอนามัยโลก มุ่งตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและส่งเสริมการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีน้ำประปาที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย และเพียงพอใช้ในการอุปโภคและบริโภคตลอดช่วงชีวิตของประชาชน ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 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 คณะกรรมการธรรมาภิบาล (CG) และกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) คณะกรรมการตรวจสอบของ กปน. คณะอนุกรรมการบริหารจัดการน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำ คณะอนุกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการติดตามการดำเนินงานตามนโยบาย คณะอนุกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ในการกำกับการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ และมีผู้ว่าการเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร กปน. ได้มีการจัดวางโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่รองรับและพร้อมสนับสนุนการทำงานตาม ยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร เป็นไปตามเกณฑ์กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งยังได้ดำเนินการปรับโครงสร้างอย่างต่อเนื่องและมี แผนการปรับโครงสร้างในระยะกลางให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และ โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ รายละเอียดโครงสร้างองค์กรแสดงในภาพที่ 2-3

ภาพที่ 2-3 โครงสร้างองค์กรของการประปานครหลวง



2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

2.3.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการประปานครหลวง

การประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกของการประปานครหลวง เป็นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการน้ำประปา ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) สู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570) รวมทั้งแผนระดับ 3 อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย (Descriptive study) โดยผู้ศึกษาได้ใช้วิธีตอบแบบสอบถาม โดยนำข้อคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมาประกอบการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำประปาในเขตนครหลวงที่ได้จากข้อมูลทุติยภูมิด้วย

2.3.1.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในของการประปานครหลวง ใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework ใน 7 มิติ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร (Style) บุคลากรในองค์กร (Staff) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) และค่านิยมองค์กร (Shared Values) ซึ่งตัวแปรหรือปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในด้วย McKinsey 7'S Framework

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปา	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (W)
1. Structure	S1 : มีโครงสร้างชัดเจน มีกฎหมายรองรับ S2 : มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	W1 : จำนวนบุคลากรไม่เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้
2. Strategy	S3 : มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการประปาในเขตพื้นที่ กทม. นนทบุรีและสมุทรปราการ S4 : การประปานครหลวงสามารถกำหนดแผนงานและแนวทางการ	W2 : แหล่งน้ำสำรองมีค่อนข้างน้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ W3 : การกำหนดอัตราค่าน้ำไม่สอดคล้องกับต้นทุน

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปา	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (W)
	<p>ดำเนินงานตอบสนองนโยบายภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S5 : มีเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย</p>	<p>W4 : แนวโน้มมีรายได้รวมมีทิศทางลดลงอย่างต่อเนื่อง</p>
3. System	<p>S6 : สามารถให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน/ วิกฤติต่างๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง</p> <p>S7 : มีความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศที่ได้มาตรฐานระดับสากล</p> <p>S8 : กปน.มีการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะที่โดดเด่น สอดคล้องกับ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540</p>	<p>W5 : การกำหนดแผนงานบำรุงรักษาและการปรับปรุงท่อประปาไม่สอดคล้องกับสภาพของโครงข่ายท่อประปา</p>
4. Style	<p>S9 : มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงเพียงพอต่อการลงทุนในอนาคตอันใกล้</p>	-
5. Staff	<p>S10 : มีพนักงานเพียงพอต่อการดำเนินงาน</p>	<p>W6 : การบริหารจัดการน้ำสูญเสียมีความล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้</p> <p>W7 : บุคลากรของ กปน. ขาดความรู้และประสบการณ์ในด้านการจัดการน้ำสูญเสียและความเข้าใจในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้อง</p>
6. Skills	<p>S11 : กปน.สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพสะอาด ปลอดภัย เหมาะสำหรับการอุปโภค</p>	-

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปา	
	ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (S)	ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (W)
7. Shared values	S12 : กปน.มีวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ชัดเจนในการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใส S13 : กปน.จัดตั้งสภาธรรมภิบาลเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนกลไกในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	-

2.3.1.2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปา ของการประปานครหลวง สามารถดำเนินการผ่านการกวาดสัญญาณแนวนอน (Horizontal Scanning) โดยการวิเคราะห์ตามกรอบ PESTEL (เชิงการเมือง - เศรษฐกิจ - สังคม - เทคโนโลยี - สิ่งแวดล้อม - กฎหมาย) เมื่อนำประเด็นจากการวิเคราะห์ตามหลัก PESTEL มาวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปาของการประปานครหลวง ได้ดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 สรุปผลการวิเคราะห์ PESTEL เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปา	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (O)	ประเด็นที่ภัยคุกคาม (T)
การเมือง (Political)	O1 : ภาครัฐมีความชัดเจนเชิงนโยบายในการส่งเสริม BCG Model	T1 : กฎหมายและกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตน้ำประปาที่สูงขึ้น
เศรษฐกิจ (Economic)	O2 : การขยายของเมืองและระบบการขนส่งมวลชน เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีจำนวนผู้ใช้น้ำมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายโครงข่ายท่อประปาผ่านการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน	T2 : ผู้ใช้บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบของ กปน.มีอัตราการเติบโตที่ลดลง
สังคม (Social)	O3 : พฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงยุค Post Covid-19 เป็น	T3 : แนวโน้มเศรษฐกิจไทยชะลอตัวจากการแพร่

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปา	
	ประเด็นที่เป็นโอกาส (O)	ประเด็นที่ภัยคุกคาม (T)
	ตัวเร่งให้ กปน. ต้องพัฒนาระบบ Digital service ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ให้รวดเร็วและตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น	ระบอบของ Covid-19 ส่งผลกระทบต่อรายได้ของ กปน. โดยเฉพาะในกลุ่ม Commercial และ กลุ่ม Industrial มีจำนวน พฤติกรรมการใช้น้ำลดลง
เทคโนโลยี (Technology)	O3 : พฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงยุค Post Covid-19 เป็นตัวเร่งให้ กปน. ต้องพัฒนาระบบ Digital service ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ให้รวดเร็วและตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น	-
สิ่งแวดล้อม (Environmental)	O4 : ภัยแล้งทำให้คนต้องการอุปโภคบริโภคน้ำเพิ่มขึ้น	T4 : การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้ปัญหาน้ำทะเลสูงมีความรุนแรงยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบและคุณภาพน้ำประปา
กฎหมาย (Legal)	-	T1 : กฎหมายและกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อต้นทุน การผลิต น้ำประปาที่สูงขึ้น

2.3.2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบสถานะแวดล้อมภายในและสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น โดยข้อมูลเหล่านี้จะใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์หรือทิศทาง

ในการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยผลสรุปการรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามจากทุกปัจจัย ได้ผลดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 การรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 : มีโครงสร้างชัดเจน มีกฎหมายรองรับ	W1 : จำนวนบุคลากรไม่เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้
S2 : มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	W2 : แหล่งน้ำสำรองมีค่อนข้างน้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ
S3 : มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการประปาในเขตพื้นที่ กทม. นนทบุรีและสมุทรปราการ	W3 : การกำหนดอัตราค่าน้ำไม่สอดคล้องกับต้นทุน
S4 : การประสานครหลวงสามารถกำหนดแผนงานและแนวทางการดำเนินงานตอบสนองนโยบายภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ	W4 : แนวโน้มรายได้รวมมีทิศทางลดลงอย่างต่อเนื่อง
S5 : มีเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย	W5 : การกำหนดแผนงานบำรุงรักษาและการปรับปรุงท่อประปาไม่สอดคล้องกับสภาพของโครงข่ายท่อประปา
S6 : สามารถให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน/วิกฤติต่าง ๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง	W6 : การบริหารจัดการน้ำสูญเสีย มีความล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้
S7 : มีความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศที่ได้มาตรฐานระดับสากล	W7 : บุคลากรของ กปน. ขาดความรู้และประสบการณ์ในด้านการจัดการน้ำสูญเสียและความเข้าใจในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
S8 : กปน.มีการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะที่โดดเด่นสอดคล้องกับ พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.2540	
S9 : มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงเพียงพอต่อการลงทุนในอนาคตอันใกล้	
S10 : มีพนักงานเพียงพอต่อการดำเนินงาน	
S11 : กปน.สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพสะอาด ปลอดภัย เหมาะสำหรับการอุปโภค	
S12 : กปน.มีวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ชัดเจนในการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใส	
S13 : กปน.จัดตั้งสภาธรรมภิบาลเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนกลไกในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม	

โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<p>O1 : ภาครัฐมีความชัดเจนเชิงนโยบายในการส่งเสริม BCG Model</p> <p>O2 : การขยายของเมืองและระบบการขนส่งมวลชน เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีจำนวนผู้ใช้น้ำมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายโครงข่ายท่อประปา ผ่านการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน</p> <p>O3 : พฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงยุค Post Covid-19 เป็นตัวเร่งให้ กปน. ต้องพัฒนาระบบ Digital service ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ให้รวดเร็วและตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น</p> <p>O4 : ภัยแล้งทำให้คนต้องการอุปโภค บริโภคน้ำเพิ่มขึ้น</p>	<p>T1 : กฎหมายและกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตน้ำประปาที่สูงขึ้น</p> <p>T2 : ผู้ใช้บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบของ กปน. มีอัตราการเติบโตที่ลดลง</p> <p>T3 : แนวโน้มเศรษฐกิจไทยชะลอตัวจากการแพร่ระบาดของ Covid-19 ส่งผลกระทบต่อรายได้ของ กปน. โดยเฉพาะในกลุ่ม Commercial และกลุ่ม Industrial มีจำนวนพฤติกรรมการใช้น้ำลดลง</p> <p>T4 : การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้ปัญหาน้ำทะเลสูงมีความรุนแรงยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบและคุณภาพน้ำประปา</p>

2.3.3 การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

2.3.3.1 การกำหนดค่าน้ำหนักและคะแนนการประเมินสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

โดยผู้ศึกษาได้จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก และส่งให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของการประปานครหลวง จำนวน 5 คน ให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรายประเด็น โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน 1 ซึ่งสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework ดังตารางที่ 2-4 และสรุปค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL ดังตารางที่ 2-5

2.3.3.2 การวิเคราะห์ห้องกร์โดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ส่งแบบประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ให้พนักงานของการประปานครหลวง เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยให้เป็นลำดับคะแนน ดังนี้

“5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานมากที่สุด

“4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานมาก

“3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานปานกลาง

“2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานน้อย

“1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานน้อยที่สุด

ผลการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถสรุปค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 2-6 และ 2-7 โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการน้ำประปาของการประปานครหลวง แบ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มบวก (+) ส่วนปัจจัยลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มลบ (-) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย 3.34 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย 3.25 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.09 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย 3.92 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย 3.76 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +0.16

ตารางที่ 2-6 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
S1 : Structure	3.20	S1	3.50	W1
	3.25	S2		
S2 : Strategy	3.87	S3	3.15	W2
	3.45	S4	3.10	W3
	3.30	S5	3.08	W4
S3 : Systems	3.46	S6	3.20	W5
	3.15	S7		
	3.20	S8		

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง (Strengths)		จุดอ่อน (Weaknesses)	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
S4 : Style	3.57	S9		
S5 : Staff	3.21	S10	3.40	W6
			3.30	W7
S6 : Skills	3.55	S11		
S7 : Shared values	3.10	S12		
	3.15	S13		
รวมคะแนนเฉลี่ย	+3.34		-3.25	

ตารางที่ 2-7 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL

ประเด็นสำคัญ	โอกาส (Opportunities)		ภัยคุกคาม (Threats)	
	คะแนนเฉลี่ย	(Opportunities)	คะแนนเฉลี่ย	(Threats)
P : (Political)	4.00	O1	3.80	T1
E : (Economic)	3.90	O2	3.90	T2
S : (Socail)	3.85	O3	3.75	T3
T : (Technology)	3.85	O3	-	-
E : (Environmental)	3.92	O4	3.60	T4
L : (Legal)	-	-	3.80	T1
รวมคะแนนเฉลี่ย	+3.84		-3.77	

2.3.3.3 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 2-8 และ 2-9 โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการน้ำประปา

ของการประปรานครหลวง โดยค่าที่มากจะมีผลกระทบที่น้อยกว่าค่าที่น้อยกว่า ทั้งนี้ค่าถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อไป

ตารางที่ 2-8 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework

รายการปัจจัยภายใน	ค่า น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล ((4) - (5))
		จุดแข็ง (2)	จุดอ่อน (3)	จุดแข็ง (4) = (2) x (1)	จุดอ่อน (5) = (3) x (1)	
S1 : Structure	0.16	3.23	3.50	0.52	0.56	-0.04
S2 : Strategy	0.23	3.54	3.11	0.81	0.72	0.09
S3 : Systems	0.11	3.27	3.20	0.36	0.35	0.01
S4 : Style	0.12	3.57	0	0.43	0	0.43
S5 : Staff	0.13	3.21	3.35	0.42	0.44	-0.02
S6 : Skills	0.15	3.55	0	0.53	0	0.53
S7 : Shared values	0.10	3.13	0	0.31	0	0.31
รวมคะแนนเฉลี่ย				+3.38	-2.07	+1.31

ตารางที่ 2-9 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม PESTEL

รายการปัจจัยภายนอก	ค่า น้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล ((4) - (5))
		โอกาส (2)	ภัยคุกคาม (3)	โอกาส (4) = (2) x (1)	ภัยคุกคาม (5) = (3) x (1)	
P : (Political)	0.13	4.00	3.80	0.52	0.49	0.03
E : (Economic)	0.19	3.90	3.90	0.74	0.74	0.00
S : (Socail)	0.17	3.85	3.75	0.65	0.64	0.01
T : (Technology)	0.14	3.85	0	0.54	0	0.54
E : (Environmental)	0.24	3.92	3.60	0.94	0.86	0.08
L : (Legal)	0.13	0	3.80	0	0.49	0
รวมคะแนนเฉลี่ย				+3.39	-3.32	+0.07

จากตาราง 2-8 และ 2-9 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strength) ได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.38 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weak) ได้คะแนนรวมเฉลี่ย -2.07 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +1.31 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity) ได้คะแนนรวมเฉลี่ย +3.39 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม (Threat) ได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.32 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส +0.07

2.3.3.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้ว มาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ ที่สร้างระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

1) SO เป็นตำแหน่งที่แสดงว่า องค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

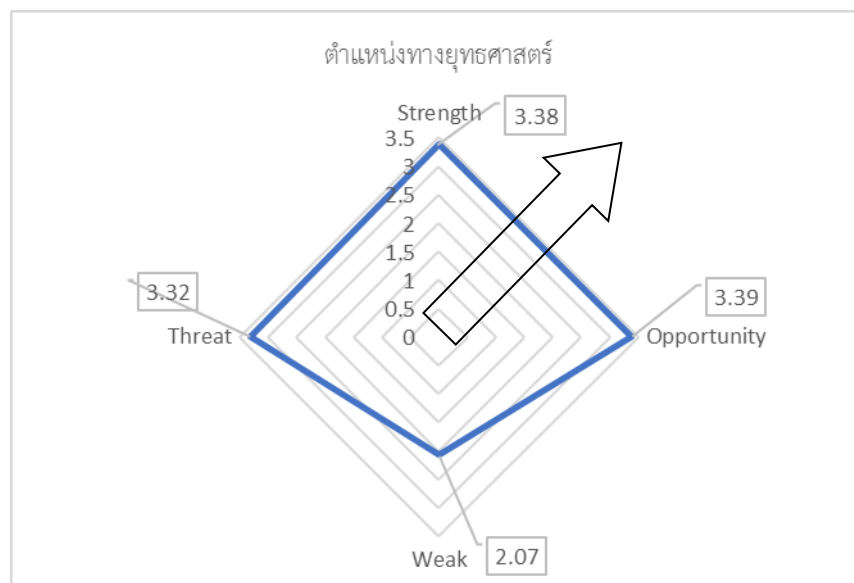
2) WO เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในขององค์กร มีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

3) ST เป็นตำแหน่งที่ระบุว่าองค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้ จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส

4) WT เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่อาจจะเป็วิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อน หรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายในและภายนอก ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ปรากฏดังภาพที่ 2-4

ภาพที่ 2-4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของการประปานครหลวง



จากแผนภาพเราจะเห็นได้ว่า ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ กปน. ตกอยู่ในพื้นที่ SO เป็นตำแหน่งที่แสดงว่า องค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาสและควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

2.3.3.5 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับของจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และภัยคุกคาม (Threats : T) จากคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้ผล ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strengths : S) 5 อันดับแรก

- S3 : มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการประปาในเขตพื้นที่ กทม. นนทบุรีและสมุทรปราการ
- S9 : มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงเพียงพอต่อการลงทุนในอนาคตอันใกล้
- S11 : กปน.สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพสะอาด ปลอดภัย เหมาะสำหรับการอุปโภค
- S6 : สามารถให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน/วิกฤติต่าง ๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง
- S4 : การประปานครหลวงสามารถกำหนดแผนงานและแนวทางการดำเนินงานตอบสนองนโยบายภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) จุดอ่อน (Weaknesses : W) 5 อันดับแรก

- W1 : จำนวนบุคลากรไม่เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้
- W6 : การบริหารจัดการน้ำสูญเสีย มีความล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้
- W7 : บุคลากรของ กปน. ขาดความรู้และประสบการณ์ในด้านการจัดการน้ำสูญเสียและความเข้าใจในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- W5 : การกำหนดแผนงานบำรุงรักษาและการปรับปรุงท่อประปาไม่สอดคล้องกับสภาพของโครงข่ายท่อประปา
- W2 : แหล่งน้ำสำรองมีค่อนข้างน้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ

3) โอกาส (Opportunities : O) 4 อันดับแรก

- O1 : ภาครัฐมีความชัดเจนเชิงนโยบายในการส่งเสริม BCG Model
- O2 : การขยายของเมืองและระบบการขนส่งมวลชน เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีจำนวนผู้ใช้น้ำมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายโครงข่ายท่อประปาผ่านการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน
- O3 : พฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงยุค Post Covid-19 เป็นตัวเร่งให้ กปน. ต้องพัฒนาระบบ Digital service ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ให้รวดเร็วและตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น
- O4 : ภัยแล้งทำให้คนต้องการอุปโภค บริโภคน้ำเพิ่มขึ้น

4) ภัยคุกคาม (Threats : T) 4 อันดับแรก

- T1 : กฎหมายและกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตน้ำประปาที่สูงขึ้น
- T2 : ผู้ใช้บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบของ กปน. มีอัตราการเติบโตที่ลดลง
- T3 : แนวโน้มเศรษฐกิจไทยชะลอตัวจากการแพร่ระบาดของ Covid-19 ส่งผลกระทบต่อรายได้ของ กปน. โดยเฉพาะในกลุ่ม Commercial และกลุ่ม Industrial มีจำนวนพฤติกรรมการใช้น้ำลดลง
- T4 : การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้ปัญหาน้ำทะเลสูงมีความรุนแรงยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบและคุณภาพน้ำประปา

จากนั้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมารวม 4 รูปแบบ ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT และนำมาประกอบการจัดทำแผนให้เกิดทางเลือกเพื่อสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS) มาจัดทำในรูปแบบของตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจของการประปานครหลวง ดังแสดงในตารางที่ 2-10

ตารางที่ 2-10 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - S3 : มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการประปาในเขตพื้นที่ กทม. นนทบุรี และสมุทรปราการ - S9 : มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงเพียงพอต่อการลงทุนในอนาคตอันใกล้ - S11 : กปน.สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพสะอาด ปลอดภัย เหมาะสำหรับการอุปโภค - S6 : สามารถให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน/วิกฤติต่าง ๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง - S4 : การประสานครหลวงสามารถกำหนดแผนงานและแนวทางการดำเนินงานตอบสนองนโยบายภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - W1 : จำนวนบุคลากรไม่เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ - W6 : การบริหารจัดการน้ำสูญเสีย มีความล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ - W7 : บุคลากรของ กปน. ขาดความรู้และประสบการณ์ในด้านการจัดการน้ำสูญเสียและความเข้าใจในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้อง - W5 : การกำหนดแผนงานบำรุงรักษาและการปรับปรุงท่อประปาไม่สอดคล้องกับสภาพของโครงข่ายท่อประปา - W2 : แหล่งน้ำสำรองมีค่อนข้างน้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - O1 : ภาครัฐมีความชัดเจนเชิงนโยบายในการส่งเสริม BCG Model - O2 : การขยายของเมืองและระบบการขนส่งมวลชน เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีจำนวนผู้ใช้น้ำมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายโครงข่ายท่อประปาผ่านการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน - O3 : พฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงยุค Post Covid-19 เป็นตัวเร่งให้ กปน. ต้องพัฒนาระบบ Digital service ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ให้รวดเร็วและตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น - O4 : ภัยแล้งทำให้คนต้องการอุปโภค บริโภคน้ำเพิ่มขึ้น 	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> S9O2 : สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา S9O1 : การบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม S3O3 : นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการ Front Office และ Back Office S11O3 : ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม 	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> W5O4 : เปลี่ยนระบบโครงข่ายท่อประปาเพื่อลดการร้องเรียน W2O4 : ปรับตั้งเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งในด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมลูกค้า

ตารางที่ 2-10 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix (ต่อ)

ภัยคุกคาม (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
<p>- T1 : กฎหมายและกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตน้ำประปาที่สูงขึ้น</p> <p>- T2 : ผู้ใช้บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบของ กปน. มีอัตราการใช้บริการที่ลดลง</p> <p>- T3 : แนวโน้มเศรษฐกิจไทยชะลอตัวจากการแพร่ระบาดของ Covid-19 ส่งผลกระทบต่อรายได้ของ กปน. โดยเฉพาะในกลุ่ม Commercial และกลุ่ม Industrial มีจำนวนพฤติกรรมการใช้น้ำลดลง</p> <p>- T4 : การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้ปัญหาน้ำทะเลสูงมีความรุนแรงยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบและคุณภาพน้ำประปา</p>	<p>S9T2 : สร้างความมั่นคงขององค์กร</p> <p>S6T3 : สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>S9T1 : การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน</p>	<p>W6T2 : การขยายธุรกิจการบำบัดน้ำเสีย และเพิ่มมูลค่าจากสินทรัพย์</p>

บทที่ 3

แผนขององค์กร

3.1 แผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านการให้บริการน้ำประปาในเขตนครหลวงของการประปานครหลวง ตลอดจนการจัดทำแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) เพื่อเสนอแนะแนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ภายในองค์กร จากการประมวลสถานการณ์ในอดีตและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน พบว่าองค์กรในอนาคตจะมีความเสี่ยงในทุกมิติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมทั้งการเมืองและกฎหมาย การศึกษานี้ จึงให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมทั้งแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ประปาคุณภาพ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน”

พันธกิจ (Mission)

- 1) ดำเนินธุรกิจหลักด้านน้ำอย่างครบวงจร โดยให้บริการน้ำที่มีมาตรฐานคุณภาพ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนอย่างทั่วถึง
- 2) เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการรับมือวิกฤติการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างการเติบโตขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และเป้าประสงค์ (Goals)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ระบบประปาที่มีคุณภาพ

เป้าประสงค์ :

- 1.1 มีระบบประปาที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานรองรับ
- 1.2 มีระบบประปาที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอและมี

เสถียรภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การให้บริการครบวงจรที่เป็นเลิศ

เป้าประสงค์ :

- 2.1 การให้บริการของ กปน.ที่มีมาตรฐานและครอบคลุมงานด้านประปาอย่างครบวงจร
- 2.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจต่อการบริการของ กปน.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การจัดการอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ :

- 3.1 การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคมและบรรษัทภิบาล (ESG)

3.3 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS)

การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) ได้มาจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ภายในและภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการประปานครหลวงพบว่ามีความเหมาะสมทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ซึ่งแสดงถึงองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน จึงมุ่งเน้น กลยุทธ์เชิงรุก และนำกลยุทธ์เชิงแก้ไข เชิงป้องกันและเชิงรับมาปรับใช้ในบางกรณี

สรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ได้ดังตารางที่ 3-1 ถึงตารางที่ 3-3

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ระบบประปาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 4 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
1. ระบบประปาที่มีคุณภาพ	1.1 มีระบบประปาที่มีผลิตภัณ์และบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานรองรับ	1) ร้อยละของน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน WHO (ร้อยละ) ในด้านกายภาพ เคมี และแบคทีเรีย	1) สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา 2) การบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
	1.2 มีระบบประปาที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอและมีเสถียรภาพ	1) กำลังการผลิต (ล้าน ลบ.ม.)	1) ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม 2) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการ Front Office และ Back Office

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การให้บริการครบวงจรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 2
เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 4 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
2. การให้บริการครบ วงจรที่เป็นเลิศ	2.1 การ ให้บริการของ กปน. ที่มี มาตรฐานและ ครอบคลุมงาน ด้านประปาอย่าง ครบวงจร	1) ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ (คะแนน)	1) สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิ บาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย 2) เปลี่ยนระบบโครงข่ายท่อ ประปาเพื่อลดการร้องเรียน
	2.2 ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้รับ ความพึงพอใจต่อ การบริการของ กปน.	1) ความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน)	1) ปรับตัวเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งในด้าน เทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้า 2) สร้างความมั่นคงขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การจัดการอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 1 เป้าประสงค์ 2 ตัวชี้วัด และ 2 กลยุทธ์ รายละเอียดดังตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
3. การจัดการอย่างยั่งยืน	3.1 การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคมและบรรษัทภิบาล (ESG)	1) ITA Score (คะแนน) 2) ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยลดลง (kgCO ₂ eq)	1) การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน 2) การขยายธุรกิจการบำบัดน้ำเสีย และเพิ่มมูลค่าจากสินทรัพย์เดิม

3.4 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS)

จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 3.3 สามารถนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มีจำนวน 4 แผนงาน 5 โครงการ/กิจกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มีจำนวน 4 แผนงาน 4 โครงการ/กิจกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มีจำนวน 2 แผนงาน 2 โครงการ/กิจกรรม

ตามตารางที่ 3 – 4 ถึง 3 - 6

ตารางที่ 3-4 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1		ระบบประปาที่มีคุณภาพ						
เป้าประสงค์ที่ 1.1		มีระบบประปาที่มีผลิตภัณท์และบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานรองรับ						
กลยุทธ์ที่ 1.1.1		สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา						
แผนงานที่ 1.1.1.1		Water Stability						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. สร้างความมั่นคงของระบบน้ำ	เพื่อสร้างความมั่นคงของระบบน้ำ	ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงสร้าง ความมั่นคงของระบบน้ำ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100	วิศวกรรม
2. ยกระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง	เพื่อยกระดับการผลิตให้มีประสิทธิภาพ	ร้อยละน้ำที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน WHO (ร้อยละ)	100	100	100	100	100	ผลิตน้ำ
กลยุทธ์ที่ 1.1.2		การบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม						
แผนงานที่ 1.1.2.1		การบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. ยกระดับระบบการจ่ายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	เพื่อยกระดับระบบการจ่ายให้มีประสิทธิภาพ	ร้อยละของพื้นที่ที่บริหารจัดการน้ำสูญเสียตามเป้าหมาย (ร้อยละ)	100	100	100	100	100	บริการ
เป้าประสงค์ที่ 1.2		มีระบบประปาที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอและมีเสถียรภาพ						
กลยุทธ์ที่ 1.2.1		ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม						
แผนงานที่ 1.2.1.1		Adaptive Organization						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การเพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจและศักยภาพของบุคลากร	เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจและศักยภาพของบุคลากร กปน.	ร้อยละของบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) (ร้อยละ)	-	>5	>5	>5	>5	บริหาร
กลยุทธ์ที่ 1.2.2		นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการ Front Office และ Back Office						
แผนงานที่ 1.2.2.1		SMART MWA						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง	เพื่อเพิ่ม ปสภ. กระบวนการโดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง	ร้อยละการชำระเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (ร้อยละ)	91	92	93	94	95	บริการ

ตารางที่ 3-5 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2		การให้บริการครบวงจรที่เป็นเลิศ						
เป้าประสงค์ที่ 2.1		การให้บริการของ กปน.ที่มีมาตรฐานและครอบคลุมงานด้านประปาอย่างครบวงจร						
กลยุทธ์ที่ 2.1.1		สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
แผนงานที่ 2.1.1.1		Sustainable Partnership						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.สร้างคุณค่าด้านความยั่งยืนในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เพื่อสร้างคุณค่าด้านความยั่งยืนในระยะยาวให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานอย่างโปร่งใส (คะแนน)	Base line	+0.1	+0.2	+0.3	+0.4	ผู้ว่าการ
กลยุทธ์ที่ 2.1.2		เปลี่ยนระบบโครงข่ายท่อประปาเพื่อลดการร้องเรียน						
แผนงานที่ 2.1.2.1		การลดข้อร้องเรียนจากชุมชน						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	เพื่อสร้างความยั่งยืนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	จำนวนข้อขัดข้อง ความร่วมมือการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มาลดผลกระทบต่อคุณภาพของ กปน.	1	1	1	1	1	แผนและพัฒนา
เป้าประสงค์ที่ 2.2		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจต่อการบริการของ กปน.						
กลยุทธ์ที่ 2.2.1		ปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งในด้านเทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้า						
แผนงานที่ 2.2.1.1		การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1.ยกระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เพื่อยกระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	100	100	100	100	100	บริการ
กลยุทธ์ที่ 2.2.2		สร้างความมั่นคงขององค์กร						
แผนงานที่ 2.2.2.1		High Financial Performance						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับ ผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การขยายตลาดเพื่อสร้างธุรกิจเติบโต	เพื่อสร้างความมั่นคงขององค์กร	รายได้จากธุรกิจหลัก (ล้านบาท)	17,500	17,600	17,800	18,000	18,200	แผนและพัฒนา

ตารางที่ 3-6 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3		การจัดการอย่างยั่งยืน						
เป้าประสงค์ที่ 3.1		การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคมและบรรษัทภิบาล (ESG)						
กลยุทธ์ที่ 3.1.1		การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน						
แผนงานที่ 3.1.1.1		สร้างองค์กรแห่งความยั่งยืน						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การขยายฐานตลาดธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	เพื่อขยายฐานตลาดธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (ล้านบาท)	660	660	695	700	700	แผนและพัฒนา
กลยุทธ์ที่ 3.1.2		การขยายธุรกิจการบำบัดน้ำเสีย และเพิ่มมูลค่าจากสินทรัพย์เดิม						
แผนงานที่ 3.1.2.1		เพิ่มมูลค่าจากสินทรัพย์เดิม						
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี พ.ศ.					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
1. การต่อยอดธุรกิจใหม่เพื่อการให้บริการครบวงจร	เพื่อต่อยอดธุรกิจใหม่เพื่อการให้บริการครบวงจร	รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่ขยายจากธุรกิจใหม่ (ล้านบาท)	-	240	505	800	1,300	แผนและพัฒนา

3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของการประปานครหลวงโดยกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละมิติ ตามกรอบการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จำแนกเป็น 4 มิติ ตามแผนภาพที่ 3-1

ภาพที่ 3-1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ของการประปานครหลวง

วิสัยทัศน์			
“ประปาคุณภาพ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน”			
ประเด็นยุทธศาสตร์	1. ระบบประปาที่มีคุณภาพ	2. การให้บริการครบวงจรที่เป็นเลิศ	3. การจัดการอย่างยั่งยืน
ประสิทธิผล	R1 (1.1) มีระบบประปาที่มีผลิตภัณท์และบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานรองรับ	R2 (2.1) การให้บริการของ กปน. ที่มีมาตรฐานและครอบคลุมงานด้านประปอย่างครบวงจร	
คุณภาพการให้บริการ	S1 (2.2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจต่อการบริการของ กปน.		
ประสิทธิภาพ	M1 (1.2) มีระบบประปาที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอและมีเสถียรภาพ		
การพัฒนาองค์กร	C1 (3.1) การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคมและบรรษัทภิบาล (ESG)		

หมายเหตุ หมายเลขในวงเล็บคือเป้าประสงค์ในประเด็นยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ

3.6 ความเชื่อมโยงของแผน

ตารางที่ 3-7 ความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)

วิสัยทัศน์ “ประปาคุณภาพ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน”										
ประเด็นยุทธศาสตร์	1. ระบบประปาที่มีคุณภาพ				2. การให้บริการครบวงจรที่เป็นเลิศ				3. การจัดการอย่างยั่งยืน	
เป้าประสงค์	1.1 มีระบบประปาที่มีผลิตภณฑ์และบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานรองรับ		1.2 มีระบบประปาที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอและมีเสถียรภาพ		2.1 การให้บริการของ กปน.ที่มีมาตรฐานและครอบคลุมงานด้านประปาอย่างครบวงจร		2.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจต่อการบริการของ กปน.		3.1 การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคมและบรรษัทภิบาล (ESG)	
กลยุทธ์	1.สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา	2.การบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม	3.ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม	4.นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการ Front Office และ Back Office	5.สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	6.เปลี่ยนระบบโครงข่ายท่อประปาเพื่อลดการร้องเรียน	7.ปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งในด้านเทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้า	8.สร้างความมั่นคงขององค์กร	9.การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน	10.การขยายธุรกิจการบำบัดน้ำเสียและเพิ่มมูลค่าจากสินทรัพย์เดิม
แผนงาน	1. Water Stability	2.การบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ	3. Adaptive Organization	4. SMART MWA	5. Sustainable Partnership	6.การลดข้อร้องเรียนจากชุมชน	7.การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	8. High Financial Performance	9.สร้างองค์กรแห่งความยั่งยืน	10.เพิ่มมูลค่าจากสินทรัพย์เดิม

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

ผลจากการศึกษาและจัดทำแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570) ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ระบบประปาที่มีคุณภาพ

- 1.1 การประปานครหลวงต้องสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบประปา
- 1.2 ควรบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 1.3 ยกกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม
- 1.4 นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการ Front Office และ

Back Office

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การให้บริการครบวงจรที่เป็นเลิศ

- 2.1 สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2.2 เปลี่ยนระบบโครงข่ายท่อประปาเพื่อลดการร้องเรียน
- 2.3 ปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งในด้านเทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้า
- 2.4 สร้างความมั่นคงขององค์กร

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การจัดการอย่างยั่งยืน

- 3.1 การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน
- 3.2 การขยายธุรกิจการบำบัดน้ำเสีย และเพิ่มมูลค่าจากสินทรัพย์เดิม

บรรณานุกรม

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2561. **ยุทธศาสตร์ชาติ**. สืบค้น 21 กุมภาพันธ์ 2566, จาก http://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf
- สำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ. 2562. **แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)** สืบค้น 12 มีนาคม 2566, จาก <http://pmpd.onwr.go.th/wp-content/uploads/2019/12/แผนแม่บทน้ำ20-ปี.pdf>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2565. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570)** สืบค้น 21 กุมภาพันธ์ 2566, จาก http://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_Final.pdf
- ราชกิจจานุเบกษา. 2565. **แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570** สืบค้น 12 มีนาคม 2566, จาก <https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/17230832.pdf>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2566. **(ร่าง) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566 – 2580)(ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)** สืบค้น 21 กุมภาพันธ์ 2566, จาก http://n-scr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2022/12/NS_file-23NS-261265.pdf
- การประปานครหลวง. 2565. **รายงานประจำปี**. สืบค้น 12 มีนาคม 2566, จาก <https://www.mwa.co.th/about/operate-statistic/annual-report/>

ภาคผนวก

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ฉบับที่ 1

แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนวิสาหกิจ ของการประปานครหลวง

คำชี้แจง

1. แบบสำรวจฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความคิดเห็นจากพนักงานการประปานครหลวงทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ เกี่ยวกับจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของการประปานครหลวง โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสำรวจความคิดเห็น และตอนที่ 2 เป็นแบบสำรวจเกี่ยวกับจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats)

2. ผู้ศึกษาตระหนักดีว่าการตอบแบบสำรวจฉบับนี้อาจทำให้ท่านเสียเวลาบ้าง แต่ก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านเป็นอย่างดี ผลจากการตอบแบบสำรวจจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่าน โดยผู้ศึกษาจะนำผลที่ได้จากการสำรวจครั้งนี้ มาใช้เพื่อประกอบการทำการศึกษาในขั้นตอนต่อไป ดังนั้นการศึกษานี้จะสำเร็จลุล่วงไปได้ก็ด้วยความอนุเคราะห์จากท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสำรวจ

1. ตำแหน่งปัจจุบัน
2. สถานที่ทำงาน
3. ประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)

ตอนที่ 2 แบบสำรวจเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของการประปานครหลวง โดยขอความกรุณาจากท่านให้ข้อมูลความคิดเห็นในแต่ละข้อดังต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่าจุดแข็ง (Strengths) ของ กปน. ที่เกี่ยวข้องกับด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบในการดำเนินงาน ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากรและค่านิยม มีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าจุดอ่อน (Weaknesses) ของ กปน. ที่เกี่ยวข้องกับด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบในการดำเนินงาน ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากรและค่านิยม มีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าโอกาส (Opportunities) ที่ส่งผลต่อ กปน. ในมิติที่เกี่ยวข้องกับการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและกฎหมาย มีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าภัยคุกคาม (Threats) ที่ส่งผลต่อ กปน. ในมิติที่เกี่ยวข้องกับการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและกฎหมาย มีอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อมูล

ฉบับที่ 2

ประเด็นคำถามใช้เป็นแนวทางการสนทนากลุ่ม
เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities)
และภัยคุกคาม (Threats) ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของการประปานครหลวง

แนวคำถามที่ใช้สนทนากลุ่ม

1. ท่านคิดว่าจุดแข็งของการประปานครหลวงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในการให้บริการน้ำประปามีอะไรบ้าง แล้วจะส่งผลอย่างไร ทั้งในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบในการดำเนินงาน ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากรและค่านิยมขององค์กร
2. ท่านคิดว่าจุดอ่อนของการประปานครหลวงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในการให้บริการน้ำประปามีอะไรบ้าง แล้วจะส่งผลอย่างไร ทั้งในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบในการดำเนินงาน ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากรและค่านิยมขององค์กร
3. ท่านคิดว่าโอกาสที่เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในการให้บริการน้ำประปามีอะไรบ้าง แล้วจะส่งผลอย่างไร ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและกฎหมาย
4. ท่านคิดว่าภัยคุกคามที่เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในการให้บริการน้ำประปามีอะไรบ้าง แล้วจะส่งผลอย่างไร ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมและกฎหมาย
5. ท่านคิดว่าปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะสามารถปรับเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการในการให้บริการน้ำประปาอย่างไร

ฉบับที่ 3

แบบสอบถามการให้น้ำหนักคะแนน

ตอนที่ 1 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย McKinsey 7'S Framework

ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามโปรดให้ค่าน้ำหนักคะแนนในแต่ละหัวข้อทั้ง 7 หัวข้อ รวมคะแนนทั้งหมด 100 คะแนน

ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าน้ำหนักคะแนน
1. Structure	
2. Strategy	
3. System	
4. Style	
5. Staff	
6. Skills	
7. Shared values	
รวมคะแนนทั้งหมด	100

ตอนที่ 2 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL

ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามโปรดให้ค่าน้ำหนักคะแนนในแต่ละหัวข้อทั้ง 6 หัวข้อ รวมคะแนนทั้งหมด 100 คะแนน

ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าน้ำหนักคะแนน
P : (Political)	
E : (Economic)	
S : (Social)	
T : (Technology)	
E : (Environmental)	
L : (Legal)	
รวมคะแนนทั้งหมด	100

ตอนที่ 3 การกำหนดค่าระดับคะแนนผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ SWOT Analysis ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของการประปานครหลวง (กปน.)

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องค่าระดับคะแนนในแต่ละหัวข้อ โดยให้เป็นลำดับคะแนน ดังนี้

- “5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กปน. มากที่สุด
- “4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กปน. มาก
- “3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กปน. ปานกลาง
- “2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กปน. น้อย
- “1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กปน. น้อยที่สุด

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
S1	มีโครงสร้างชัดเจน มีกฎหมายรองรับ					
S2	มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานหรือผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน					
S3	มีความได้เปรียบในการประกอบกิจการประปาในเขตพื้นที่ กทม. นนทบุรี และสมุทรปราการ					
S4	การประปาฯสามารถกำหนดแผนงานและแนวทางการดำเนินงานตอบสนองนโยบายภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
S5	มีเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย					
S6	สามารถให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน/วิกฤติต่าง ๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง					
S7	มีความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศที่ได้มาตรฐานระดับสากล					
S8	กปน.มีการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะที่โดดเด่น สอดคล้องกับ พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.2540					
S9	มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงเพียงพอต่อการลงทุนในอนาคตอันใกล้					
S10	มีพนักงานเพียงพอต่อการดำเนินงาน					
S11	กปน.สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพสะอาด ปลอดภัย เหมาะสำหรับการอุปโภค					
S12	กปน.มีวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ชัดเจนในการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและโปร่งใส					

หัวข้อ	ประเด็น	ค่าระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
S13	กปน.จัดตั้งสภาธรรมาภิบาลเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนกลไกในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม					
W1	จำนวนบุคลากรไม่เป็นไปตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้					
W2	แหล่งน้ำสำรองมีค่อนข้างน้อย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ					
W3	การกำหนดอัตราค่าน้ำไม่สอดคล้องกับต้นทุน					
W4	แนวโน้มรายได้รวมมีทิศทางลดลงอย่างต่อเนื่อง					
W5	การกำหนดแผนงานบำรุงรักษาและการปรับปรุงท่อประปาไม่สอดคล้องกับสภาพของโครงข่ายท่อประปา					
W6	การบริหารจัดการน้ำสูญเสีย มีความล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้					
W7	บุคลากรของ กปน. ขาดความรู้และประสบการณ์ในด้านการจัดการน้ำสูญเสียและความเข้าใจในการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้อง					
O1	ภาครัฐมีความชัดเจนเชิงนโยบายในการส่งเสริม BCG Model					
O2	การขยายของเมืองและระบบการขนส่งมวลชน เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีจำนวนผู้ใช้น้ำมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายโครงข่ายท่อประปาผ่านการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน					
O3	พฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงยุค Post Covid-19 เป็นตัวเร่งให้ กปน. ต้องพัฒนาระบบ Digital service ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ให้รวดเร็วและตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น					
O4	ภัยแล้งทำให้คนต้องการอุปโภค บริโภคน้ำเพิ่มขึ้น					
T1	กฎหมายและกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตน้ำประปาที่สูงขึ้น					
T2	ผู้ใช้บริการในเขตพื้นที่รับผิดชอบของ กปน.มีอัตราการเติบโตที่ลดลง					
T3	แนวโน้มเศรษฐกิจไทยชะลอตัวจากการแพร่ระบาดของ Covid-19 ส่งผลกระทบต่อรายได้ของ กปน. โดยเฉพาะในกลุ่ม Commercial และกลุ่ม Industrial มีจำนวนพฤติกรรมการใช้น้ำลดลง					
T4	การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศส่งผลให้ปัญหาน้ำทะเลสูงมีความรุนแรงยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบและคุณภาพน้ำประปา					

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายปิยะพงศ์ เข้มขาว
วัน เดือน ปีเกิด	26 เมษายน พ.ศ. 2517
การศึกษา	วศ.บ. วิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ วศ.ม. วิศวกรรมโครงสร้างพื้นฐานและการบริหาร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หลักสูตรการทัพอากาศ (วทอ.) รุ่นที่ 53 วิทยาลัยการทัพอากาศ
ประวัติการทำงาน	พนักงานการประปานครหลวง ตั้งแต่วันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2542
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองแผนการลงทุน ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ การประปานครหลวง