



## การบริหารความเสี่ยงของการประปาส่วนภูมิภาค PWA's Risk Management

**U** ตัดคณะรัฐมนตรี ได้ให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี โดยให้ทุกรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติและจัดระบบการกำกับดูแลที่ดีตามหลักเกณฑ์และแนวทางของกระทรวงการคลัง การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) จึงแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านต่าง ๆ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นรวมถึงกำกับดูแลในเรื่องความเสี่ยงของ กปภ.ทั้งหมด โดยสรุปลักษณะของความเสี่ยงในการดำเนินงานของ กปภ.ที่ผ่านมา ดังนี้คือ

### 1. ด้านการลงทุน

กปภ.ประสบปัญหาด้านการเงิน สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากบางโครงการจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูงมากเพื่อให้บริการทางสังคม แม้ว่าจะไม่คุ้มค่าการลงทุนก็ตาม จึงก่อให้เกิดภาระหนี้สินและกระทบต่อสถานะการเงินของ

**I**n accordance with the cabinet resolution on good governance for state enterprises, PWA has appointed a working group for risk management. This working group is to identify and analyze all possible risks and their related impacts for PWA. Tentatively, these risks are categorized as follows :

### 1. Investment risks

Some investment projects were selected on the basis of social benefits rather than financial revenues. This resulted in loss and debt incurred on PWA. Besides, development projects of other government agencies like road expansion or sewer construction had forced PWA to relocate the existing pipelines. Such investment is wasteful.

กปภ.โดยรวม นอกจากนี้ โครงการก่อสร้างถนน ปรับปรุงขยายถนน ก่อสร้างท่อระบายน้ำ ฯลฯ ของหน่วยงานอื่น ๆ ยังมีผลให้ต้องจัดหางบประมาณสำรอง ฉุกเฉินมารื้อย้าย เปลี่ยนหรือวางท่อประปาใหม่ ซึ่งเป็นภาระด้านการเงินกับ กปภ.อย่างมาก

## 2. ด้านแหล่งน้ำดิบ

ประเทศไทยยังไม่มีกฎหมายเกี่ยวกับการใช้น้ำและการจัดการทรัพยากรน้ำ ทำให้บางพื้นที่ กปภ.ต้องลงทุนวางท่อค่อนข้างสูงในการลำเลียงน้ำไปผลิตน้ำประปา และความผันแปรของแหล่งน้ำตามธรรมชาติ เนื่องจากภาวะภัยแล้งได้ทำให้ กปภ.ต้องลงทุนในการเก็บกักน้ำดิบสำรองไว้ นอกจากนี้ประชาชนที่อาศัยอยู่บริเวณต้นน้ำนั้น ปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะไม่ให้ความร่วมมือในการนำน้ำไปผลิตจ่ายให้แก่ประชาชนที่อยู่บริเวณท้ายน้ำ ปัญหาคุณภาพน้ำจากแหล่งน้ำต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้ กปภ.มีค่าใช้จ่ายด้านสารเคมีในการผลิตน้ำเพิ่มขึ้น กอปรกับงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนจากรัฐบาลก็ไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาแหล่งน้ำ

## 3. ด้านการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้

การประปาส่วนภูมิภาคได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้เป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น ในการดำเนินการ

## 2. Raw water risks

As a consequence of recent droughts, some waterworks of PWA had to go very far away to bring raw water through long transmission pipelines and quite often had to provide vast land for raw water storage for use in dry seasons. There had been some events that people dwelling upstream did not allow PWA to take away raw water from the sources in their villages for the benefit of their neighbours downstream. Worsened quality of raw water also imposed higher expenses for its treatment.

## 3. Technology risks

In order to keep up with increased work loads, PWA had to develop its working process. The introduction of computers to substitute some manual work resulted in considerable expenses at initial stage apart from training needs of the staff involved.

## 4. Inventory risks

In some remote waterworks where local traders of materials and accessories necessary for production and customer service uses of the waterworks were not there, too high amount of inventory had to be provided.



จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้แทนวิธีการเดิม ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นในระยะแรก และต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ และคุ้มค่าเครื่องมือที่ทันสมัยดังกล่าว

#### 4. ด้านการจัดหาวัสดุอุปกรณ์สำรองคลัง

ด้วยเครือข่ายความรับผิดชอบของ กปภ.ที่กว้างขวาง และกระจุกกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทำให้เกิดอุปสรรคในการจัดหาวัสดุให้ทันต่อความต้องการใช้งานในบางพื้นที่ เนื่องจากผู้ขายในท้องถิ่นไม่มีของสำรอง ทำให้ กปภ.มีความจำเป็นต้องซื้อของมาสำรองไว้มากขึ้น

#### 5. ด้านการลดน้ำสูญเสีย

แม้ว่า กปภ.จะได้ดำเนินการควบคุมลดการสูญเสียของน้ำในระบบท่อจ่ายน้ำอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องด้วยความยาวท่อมากกว่าสี่หมื่นกิโลเมตรที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ จึงมีปัญหาการสูญเสียในระดับหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้ค่ากระแสไฟฟ้าและสารเคมีต่อหน่วยการผลิตสูงขึ้น อัตราการจ่ายน้ำ ความดันน้ำและอัตราการใช้น้ำลดลง ทำให้ปริมาณน้ำจำหน่ายลดลงด้วย ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการขาดงบประมาณที่ใช้ในการเปลี่ยนท่อที่หมดอายุการใช้งานแล้ว

#### 6. ด้านการให้เอกชนร่วมลงทุน

ในโครงการต่าง ๆ ที่ให้เอกชนมาร่วมดำเนินการกับ กปภ.นั้น พบว่า โครงการลงทุนเพื่อปรับเปลี่ยนการใช้น้ำดิบจากน้ำบาดาลมาเป็นใช้น้ำผิวดินนั้น เกิดความเสี่ยงสูงเนื่องจากมาตรการปิดบ่อบาดาลยังไม่สัมฤทธิ์ผล ส่งผลทำให้ กปภ.ไม่สามารถรับซื้อน้ำจากเอกชนที่มาลงทุนในปริมาณขั้นต่ำตามที่กำหนดในสัญญา นอกจากนี้อัตราค่าน้ำที่จำหน่ายให้แก่ผู้ใช้น้ำก็ไม่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง

กปภ.ได้พิจารณาปัญหาและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมได้กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบให้เข้มงวดต่อการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงหรือควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ให้สมกับปณิธานที่ว่า การประปาส่วนภูมิภาคจะเป็นองค์กรชั้นนำเพื่อปวงชนที่ให้บริการน้ำประปาอย่างมีคุณภาพ ทั้งถึง และได้มาตรฐาน



#### 5. Unaccounted-for-water risks

Despite continuous investment on aged pipe replacement, the situation of PWA's unaccounted for water had not improved significantly. Too little investment comparing to total length of existing pipelines throughout the country might be blamed for the result.

#### 6. Private sector participation risks

A few BOOT projects which had been implemented in order to replace ground water use with surface water use in areas affected by land subsidence caused PWA financial losses because of lower-than-expected water sales. It was a consequence of unsuccessful enforcement of compulsory closure of the existing groundwater wells. Besides, water in these areas was much underpriced.