

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

โครงการ การพัฒนากระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางสาวเกษสุณีย์ ดวงนาค  
ตำแหน่ง นักบัญชีชำนาญการพิเศษ  
กองบัญชี สำนักงานคลัง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ 15  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักการคลังเป็นหน่วยงานของกรุงเทพมหานครมีหน้าที่บริหารจัดการด้านการเงินการคลังและขับเคลื่อนภารกิจให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556–2575) ระยะที่ 1(พ.ศ. 2556 – 2560) ในมิติที่ 6 คือมหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้ ประเด็นยุทธศาสตร์นี้ที่ 7.4 การบริหารจัดการ ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย 7.4 การคลังและงบประมาณ ประกอบกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 12 ปี (พ.ศ.2552-2553 ปัจจุบันอยู่ในระยะที่ 2 (พ.ศ.2556-2559) และการบริหารเงินสะสมกรุงเทพมหานครให้มีเสถียรภาพก็เป็นส่วนหนึ่งของการรักษาวินัยการเงินการคลัง โดยเป็นการดำเนินการตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่องเงินสะสม พ.ศ.2533 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 1 - ฉบับที่ 4)

กรุงเทพมหานครมีนโยบายในการบริหารงบประมาณแบบรายรับกำหนดรายจ่าย หรืองบประมาณแบบสมดุล (Balance Budget) ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และนโยบายผู้บริหารในการจัดบริการสาธารณะที่ให้กับประชาชนซึ่งเป็นสัญญาประชาคมที่ต้องดำเนินการ ดังนั้นในกรณีที่ปีใดภาวะเศรษฐกิจไม่ดีไม่สามารถจัดเก็บรายได้หรือจัดเก็บได้ไม่เพียงพอหรือต่ำกว่าประมาณการที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันยังมีความจำเป็นที่ต้องใช้จ่ายงบประมาณจึงต้องยืมเงินสะสมหรือจ่ายขาดเงินสะสมไปดำเนินการ จากสถิติการยืมเงินสะสมในช่วงเวลา 10 ปี ที่ผ่านมา ได้มีการอนุมัติยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครและการจ่ายขาดเงินสะสมที่เกิดขึ้น โดยเกิดจากสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้ ในกรณีที่ไตรมาสแรกของแต่ละปีงบประมาณรายรับของกรุงเทพมหานครยังไม่เป็นสัดส่วนกับรายจ่าย ประกอบกับกรุงเทพมหานครมีภาระค่าใช้จ่ายเดือนละมากกว่า 1,300 ล้านบาท และกรุงเทพมหานครมีรายการที่จำเป็นและเร่งด่วนและเป็นภาระหนี้ที่กรุงเทพมหานครต้องเบิกจ่ายภายในเวลาที่กำหนด โดยมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารที่เป็นสาระสำคัญและหลักฐานต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสม ซึ่งได้ตรวจพบว่าส่วนใหญ่มีเอกสารแนบมาไม่ครบถ้วน หรือบางกรณีครบถ้วนแต่ไม่ถูกต้องในสาระสำคัญ เรื่องที่ส่งมายืมเงินสะสมไม่อยู่ในกรอบการอนุมัติให้ยืม

จากปัญหาที่เกิดขึ้นผู้ศึกษาได้ใช้การวิเคราะห์การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องของการวัดผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการยืมเงินสะสมได้ เช่นเดียวกัน เนื่องจากเป็นเรื่องของการพิจารณาใช้เงินสะสมซึ่งเป็นเงินคลังของกรุงเทพมหานครไปดำเนินการ โดยผู้ศึกษากำหนดกรอบการพิจารณาเฉพาะกระบวนการยืมเงินสะสมในขั้นตอนที่ผู้ศึกษารับผิดชอบ ผลผลิต (Outputs) ของงาน คือ จำนวนเรื่องที่สำนักการคลัง (กองบัญชี) เสนอขออนุมัติผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครให้หน่วยงานยืมเงินสะสม ส่วนจำนวนเรื่องที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครอนุมัติให้ยืมเงินสะสมเป็นผลลัพธ์ (Outcomes) โดยเมื่อหน่วยงานได้รับอนุมัติให้ยืมเงินสะสมตามความจำเป็นและนำไปดำเนินกิจกรรมหรืองานลักษณะที่เป็นโครงการทางกายภาพ ผลลัพธ์สุดท้าย (Ultimate Outcome) จะส่งผลให้ประชาชนได้รับประโยชน์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับวงจรการบริหารงานคุณภาพ(PDCA) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการแก้ปัญหาต่อไป

แนวทางในการแก้ปัญหาสามารถดำเนินการได้ โดยจัดทำแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับการยืมเงินสะสม กรุงเทพมหานคร โดยเผยแพร่ผ่านระบบ MIS2 ระบบหนังสือเวียนของกรุงเทพมหานครเพื่อเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร ตาม ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง เงินสะสม พ.ศ.2533และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 1 – ฉบับที่ 4) และพัฒนา กระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครให้เกิดประสิทธิภาพ คุ่มค่า ประหยัดเวลา และลดขั้นตอน รวมทั้งเพื่อ สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน ของสำนักงบประมาณ และของกองบัญชี สำนักการคลัง ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดทำตาราง สถิติ เพื่อรวบรวมข้อมูลใช้ในการวิเคราะห์และ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicator) มี 2 ตัวชี้วัด คือ จำนวนเรื่องที่สำนักการคลัง (กองบัญชี) เสนอขออนุมัติผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครให้หน่วยงานยืมเงินสะสม เป้าหมาย (Target) ร้อยละ 95 และจำนวนเรื่องที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครอนุมัติให้หน่วยงานยืมเงินสะสม เป้าหมาย (Target) ร้อยละ 100 ระยะเวลาดำเนินการระหว่างเดือนมกราคม 2559 – เดือนสิงหาคม 2559

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการพัฒนากระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครในบางส่วนเท่านั้น ซึ่งผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย เพื่อให้การพัฒนากระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนี้

ด้านการบริหารงบประมาณ โดยเฉพาะโครงการที่ต้องใช้งบลงทุนจำนวนมากและใช้เวลาในการบริหาร โครงการหลายปี ต้องมีแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง หรือมีการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานให้ เพียงพอ และทันต่อการใช้จ่ายตามปกติ

ด้านการบริหารภาระหนี้และภาระผูกพันของกรุงเทพมหานคร สำนักการคลังต้องมีข้อมูลทั้งหมดที่เป็นภาระผูกพันที่หน่วยงานต่างๆของกรุงเทพมหานครได้ทำสัญญาไว้ ทำให้สำนักการคลังสามารถบริหารจัดการการเงินการคลังของกรุงเทพมหานครให้อยู่ในสถานะที่เสถียรและมีความมั่นคงทางการเงินทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ด้านนโยบายของผู้บริหาร ต่อการบริหารงบประมาณของกรุงเทพมหานคร ต้องให้ความสำคัญต่อเป้าหมายใน ภาพรวมของกรุงเทพมหานครในระยะยาว โดยนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครต้องได้รับความเห็นชอบ จากสภากรุงเทพมหานคร ซึ่งขณะนี้ในช่วงวันระยะทางการเมืองของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่มาจาก การเลือกตั้ง จึงเป็นโอกาสอันดีที่ควรหยุดหรือชะลอการใช้จ่ายงบประมาณจากการริเริ่มโครงการใหม่ๆไว้ก่อน เพื่อให้ กรุงเทพมหานครมีงบประมาณเพียงพอในการชำระหนี้ค่างในช่วงระยะเวลาอย่างน้อย 2 ปีงบประมาณ โดยไม่ต้อง มีการยืมเงินสะสมเพื่อชดเชยหนี้ค่างดังกล่าว เพื่อเป็นการรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด

ส่วนข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการนั้น ควรนำแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร แจ้งให้ฝ่ายการคลังของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครทราบและถือปฏิบัติในการประชุมแนวดิ่งของฝ่ายการคลัง การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการเงินและบัญชี เป็นต้น ตลอดจนมีการพัฒนาการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลด้าน งบประมาณและฐานข้อมูลด้านการเงินการคลังให้สมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารในการวางแผน จัดการและบูรณาการด้านการบริหารการเงินการคลังและงบประมาณของกรุงเทพมหานครในเชิงรุก เพื่อรองรับการ พัฒนาด้านต่างๆตามแผนการพัฒนากกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) โครงการ “พัฒนากระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมตามหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง รุ่นที่ 15 เป็นการฝึกให้มีความทักษะในการเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเองได้อย่างชัดเจน เพื่อนำผลไปกำหนดรูปแบบวิธีการแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ตรงประเด็น นำไปสู่การพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต่อไป

การจัดทำรายงานในครั้งนี้จะสำเร็จไปไม่ได้ถ้าไม่ได้รับความรู้ แนวคิด วิธีการวิเคราะห์โจทย์ การแก้โจทย์ จนนำไปสู่การปฏิบัติ จากท่านอาจารย์รัฐ ธนาดิเรก และได้รับคำปรึกษา แนะนำ อันมีค่าจากท่านผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน (นางนงนุช ศุขะพันธุ์) ที่ช่วยกลั่นกรองให้รายงานฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงเจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาข้าราชการ สำนักปลัดกรุงเทพมหานครที่ช่วยในการประสานงานเป็นอย่างดี ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของกองบัญชี สำนักการคลัง ในการรวบรวมสถิติ ข้อมูลต่างๆอันเป็นประโยชน์ยิ่ง จึงขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

นางสาวเกษสุณีย์ ดวงนาค

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	(ก)
กิตติกรรมประกาศ	(ค)
สารบัญ	(ง)
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์	9
เป้าหมาย	9
ปัจจัยความสำเร็จ	9
นิยามศัพท์	10
แนวทางและข้อเสนอในการแก้ปัญหา	10
ขั้นตอนหรือแผนปฏิบัติการ ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ	12
แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	14
การประเมินผล และข้อเสนอแนะ	15
บรรณานุกรม	18
ภาคผนวก	19
ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	20

## ชื่อโครงการ “การพัฒนากระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร”

### หลักการและเหตุผล

#### สถานการณ์ / สภาพปัญหา

กรุงเทพมหานครได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากทม.ระยะยาว เพื่อเป็นกรอบแนวทางหลักในการพัฒนากทม.ให้เป็นมหานครที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน โดยจัดทำแผนพัฒนากทม.ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556-2575) ระยะที่ 1 (พ.ศ.2556-2560) หรือเรียกสั้นๆ ว่าแผน 5 ปี เกิดจากการนำวิสัยทัศน์กรุงเทพฯ 2575 มาพัฒนาวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจน เป็นรูปธรรมโดยแยกประเด็นความรับผิดชอบรายหน่วยงาน (สำนัก) ประกอบด้วย 6 มิติ ดังนี้

1. มหานครปลอดภัย เมืองกรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งความปลอดภัย หมายถึง เมืองมหานครที่ปลอดภัย พลัดอาชญากรรมและยาเสพติด ปลอดภัยอุบัติเหตุ ปลอดภัยพิบัติ สิ่งก่อสร้างอันตราย ปลอดภัยคนเมืองและอาหารปลอดภัย

2. มหานครสีเขียว สะดวกสบาย เมืองกรุงเทพมหานครมีพื้นที่สาธารณะ พื้นที่สีเขียวในสัดส่วนที่เหมาะสมกับขนาดพื้นที่และจำนวนประชากร ชาวกรุงเทพฯ มีวิถีชีวิตใกล้ชิดกับธรรมชาติ มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นมหานครที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่ประหยัดพลังงาน ใช้พลังงานที่สะอาดเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีระบบบริการ คมนาคมขนส่งที่หลากหลาย สะดวกคล่องตัว มีทัศนียภาพที่สวยงามปราศจากสิ่งกีดขวาง เป็นระเบียบ ไม่รุงรัง ไม่ว่าจะป็นสายไฟฟ้าและสายโทรศัพท์

3. มหานครสำหรับทุกคน ชาวกรุงเทพฯ ทุกคน ทุกชั้น ทุกอาชีพ ทุกเพศ ทุกวัย และทุกสถานภาพ อยู่ร่วมกันอย่างเสมอภาคและสมานฉันท์ เกื้อกูล เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ได้รับโอกาสที่จะเรียนรู้ พัฒนานตนเองและเข้าถึงบริการสาธารณะ ในขณะเดียวกันชาวกรุงเทพฯ แต่ละกลุ่ม แต่ละชุมชนสามารถดำรงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ ประเพณี วัฒนธรรมของตนเอง เป็นมหานครที่โดดเด่นในเชิงวัฒนธรรมที่หลากหลาย

4. มหานครกะทัดรัด การขยายตัวเติบโตของกรุงเทพมหานคร ยังมีการพัฒนาไม่ทั่วถึงเต็มพื้นที่ ทำให้ขาดความสะดวกและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการจัดสาธารณูปโภค การเดินทาง เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีการเติบโตแบบกระชับโดยการพัฒนาพื้นที่ของกรุงเทพฯ ให้มีศูนย์กลางการให้บริการและพัฒนาเมืองในลักษณะเครือข่าย

5. มหานครประชาธิปไตย เมืองกรุงเทพฯ เป็นเมืองประชาธิปไตยและมีธรรมาภิบาลที่มีชื่อเสียงอยู่ในระดับแนวหน้าของเอเชีย มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีการเมืองที่สะอาด ปลอดภัยคอร์รัปชัน อีกทั้งภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน มีบทบาทขับเคลื่อนวิสัยทัศน์กรุงเทพฯ อย่างเข้มแข็ง

6. มหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้ เมืองกรุงเทพมหานครใน 20 ปีข้างหน้า จะก้าวสู่การเป็น “เมืองหลวงของเอเชีย” เป็นเมืองเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในระดับภูมิภาคและนานาชาติ โดยกรุงเทพฯ จะเป็น ศูนย์กลางการค้า การลงทุน การท่องเที่ยวและวัฒนธรรมของเอเซียรวมถึงการเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้ วิทยาการด้านต่างๆ ของภูมิภาค

โดยมิติที่ 6 คือ มหานครแห่งเศรษฐกิจและการเรียนรู้ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการ ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย 7.4 การคลังและงบประมาณ โดยมีความหมายตามแผนวิสัยทัศน์ คือ กรุงเทพมหานครมีระบบการบริหารทางการคลังและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการในด้านการคลังและงบประมาณแบบองค์รวมและเป็นไปในเชิงรุกเพื่อประสิทธิภาพในการพัฒนาโดยคำนึงถึงการรักษาวินัยทางการเงินการคลังทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและธรรมาภิบาลทางการคลัง โดยตัวชี้วัดที่ 8 คือระดับเงินสะสมต่อรายจ่ายประจำปีของกรุงเทพมหานครใน 5 ปีแรก (2556- 2560) จะมีเป้าหมายน้อยกว่าร้อยละ 5 และในระยะ 10 ปี (2561- 2565) จะมีเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 10

ม.ร.ว. สุขุมพันธุ์ บริพัตร ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นสมัยที่ 2 ในช่วงของการดำรงตำแหน่งตั้งแต่เดือนมีนาคม 2556 ถึงเดือนมีนาคม 2560 ได้มีนโยบายการพัฒนากรุงเทพมหานคร 6 นโยบาย ภายใต้คำขวัญ “รักกรุงเทพ ร่วมสร้างกรุงเทพ” โดยสรุป คือ

- การทำให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งความปลอดภัยเพิ่มขึ้น เช่น การขยายเครือข่ายกล้อง CCTV จำนวน 50,000 ตัว โดยเชื่อมโยงกับเครือข่ายเอกชน 200,000 ตัว การติดตั้งไฟส่องสว่างพลังงานแสงอาทิตย์นำร่อง 10 เส้นทางริมคลองและสถานที่เอกชนที่ใช้ประโยชน์ร่วมกับการขยายโครงการ “ชุมชนร่วมใจระวังภัยยาเสพติด” ครอบคลุมทั่วกรุงเทพฯ การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการภัยพิบัติเร่งด่วน (OEM) การสร้างเพิ่มอุโมงค์ยักษ์ระบายน้ำ 6 แห่ง พร้อมระบบตรวจสอบสภาพและเตือนภัยน้ำท่วม

- การทำให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งความสุขมากขึ้น โดยส่งเสริมการจราจรคล่องตัวยิ่งขึ้นด้วยการเพิ่มเส้นทางรถไฟฟ้า 5 เส้นทาง (Light Rail/Monorail) เชื่อมต่อระบบขนส่งมวลชนทุกประเภท สร้างอุโมงค์ลอดใต้ทางรถไฟและปรับปรุงถนนจุดตัดทางแยก ตรอก ซอย ทางลัด 100 สาย เป็นต้น และทำให้ประชาชนมีสุขภาพดีมากขึ้นด้วยการส่งเสริมให้ประชาชนดูแลสุขภาพของตนเอง การดูแลสุขภาพผู้สูงอายุครบวงจร การยกระดับศูนย์ผู้สูงอายุใกล้บ้าน การเพิ่มบริการสุขภาพ 24 ชั่วโมง ครอบคลุมทุกกลุ่มอายุ ทุกพื้นที่ และการสร้างศูนย์กีฬาทันสมัยครบวงจร 4 มุมเมือง พร้อมยกระดับลานกีฬาเดิม 200 แห่ง

- ทำให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครสีเขียวด้วยการเพิ่มพื้นที่สีเขียวอีก 5,000 ไร่ พร้อมสวนสาธารณะขนาดใหญ่ 10 แห่ง

- ทำให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ โดยดำเนินการให้นักเรียนในสังกัด กทม. เรียนฟรี 20+1 “อิมท้อง สมองดี มีวินัย โต้ไปไม่โกง”

- ทำให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งโอกาสของทุกคน โดยดำเนินการให้ภาคประชาชนร่วมเสนอความคิดเห็นและตรวจสอบการบริหารของ กทม. ผ่านระบบ i-Bangkok ส่งเสริมความสามารถและความสนใจของคนรุ่นใหม่โดยสร้างโรงเรียนดนตรีและโรงเรียนกีฬา

- ทำให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งอาเซียนด้วยการเปิดโอกาสและส่งเสริมอาชีพในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ อนุรักษ์ทั้งฝั่งพระนครและฝั่งธนบุรี จัดตั้งศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนศิลปะและวัฒนธรรมอาเซียน จัดตั้งสภามหานคร ผูกอบรมเจ้าหน้าที่และประชาชนเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวให้สื่อสารภาษาอังกฤษได้และให้บริการที่ประทับใจ อาทิ คนขับรถแท็กซี่และรถโดยสารสาธารณะ

จากนโยบายต่างๆ ข้างต้นเป็นเหตุให้กรุงเทพมหานครต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ต่างๆ ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ซึ่งงบประมาณตามข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีในแต่ละปีไม่เพียงพอ จึงมีความจำเป็นต้องยืมเงินสะสมไปดำเนินการสำหรับการจ่ายชำระหนี้หรือนโยบายเร่งด่วนเพื่อบำบัดความเดือดร้อนของประชาชน

สำนักงานคลังเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรุงเทพมหานครซึ่งมีหน้าที่ต้องขับเคลื่อนกระบวนการตามกลยุทธ์ด้านการเงินการคลังให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครในปัจจุบัน และการบริหารจัดการเงินสะสมกรุงเทพมหานครก็เป็นหนึ่งในภารกิจของกองบัญชี สำนักงานคลัง โดยเป็นการดำเนินการตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง เงินสะสม พ.ศ.2533 และข้อบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมรวม 3 ฉบับ คือ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2538 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2549 ตลอดจนระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการยืมเงินสะสม พ.ศ.2533 แบ่งเป็น 3 กรณี ดังนี้

1. การยืมเงินสะสมตามโครงการเร่งด่วน ตามข้อ 7 โดยมีกระบวนการและเงื่อนไขการยืมเงิน ดังนี้

- มีเหตุจำเป็นเร่งด่วนและเหตุนั้นต้องอยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร
- ยืมรวมกันทุกครั้งแล้วต้องไม่เกิน 50% ของเงินสะสมยกมาต้นปี
- การยืมเงินสะสมหน่วยงานต้องดำเนินการตามข้อ 6 แห่งระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการยืมเงินสะสม พ.ศ.2533 ตามลำดับดังต่อไปนี้ก่อน

1) พิจารณาโอนเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีมาใช้จ่าย

2) พิจารณาแผนงานหรือโครงการที่หมดความจำเป็น ก็ให้ยกเลิกหรือพิจารณาลดเนื้องานลงตามความจำเป็น

3) ถ้าไม่มีงบประมาณยอดใดที่จะนำมาใช้จ่ายหรือมีแต่ไม่พอ ให้เสนอขออนุมัติใช้งบประมาณรายจ่ายงบกลาง

4) กรณีไม่มีเงินงบกลางคงเหลือเพียงพอ สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครจะนำเสนอปลัดกรุงเทพมหานครเพื่อโปรดสั่งการหรือขอความเห็นชอบให้หน่วยงานขอยืมเงินสะสมเพื่อดำเนินการ

### 5) นำเสนอคณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร

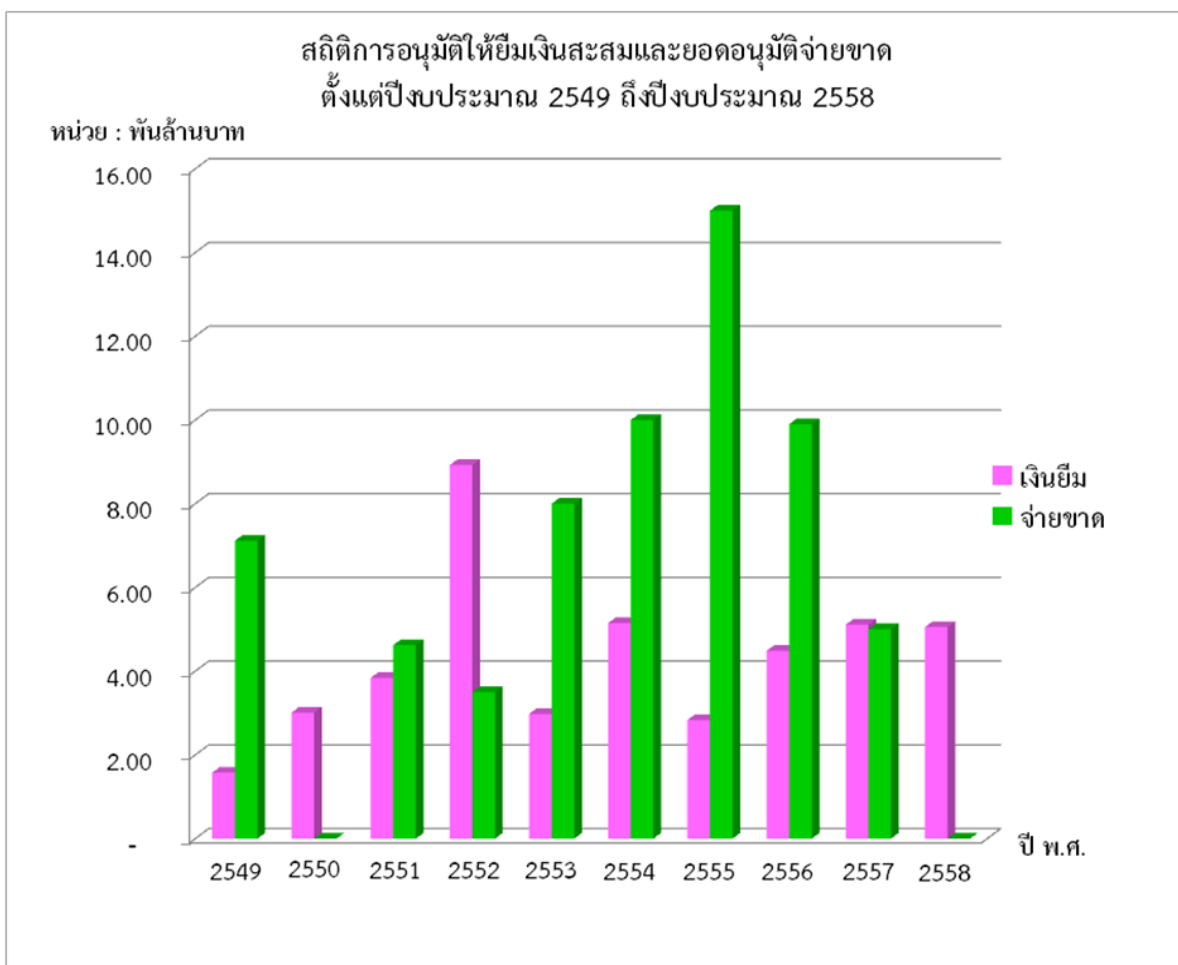
โดยขั้นตอนการขอยืมเงินเมื่อปลัดกรุงเทพมหานครได้โปรดสั่งการหรือเห็นชอบให้ขอยืมเงินสะสมแล้ว กองบัญชี สำนักการคลัง ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครจะนำเรื่องเสนอคณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครเพื่อพิจารณาอนุมัติ หลังจากนั้นจะจัดทำหนังสือเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติต่อไป แต่ถ้าไม่เห็นควรให้ขอยืมเงินสะสมจะมีมติให้ส่งคืนสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครหรือให้กองบัญชีประสานขอข้อมูลเพิ่มเติมจากหน่วยงานหรือสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครแล้วแต่กรณี โดยอำนาจในการอนุมัติให้ขอยืมเงิน กำหนดไว้ดังนี้

- กรณีขอยืมเงินไม่เกิน 30 ล้านบาท เป็นอำนาจของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร
- กรณีขอยืมเงินเกิน 30 ล้านบาท ต้องขอความเห็นชอบจากสภากรุงเทพมหานครก่อน ผู้ว่า – ราชการกรุงเทพมหานครจึงจะพิจารณาอนุมัติต่อไป ส่วนผู้ที่อนุมัติไปขอยืมเงินสะสมเป็นอำนาจของผู้ว่า – ราชการกรุงเทพมหานครซึ่งได้มอบอำนาจให้ผู้ช่วยการสำนักการคลังปฏิบัติราชการแทนในการลงนามอนุมัติในแบบไปขอยืมเงินสะสมตามคำสั่งกรุงเทพมหานครที่ 1884/2534 ลงวันที่ 1 พฤษภาคม 2534 และให้ตั้งงบประมาณชดใช้ในปีถัดไป

2. ยืมไปเป็นเงินทดรองราชการตามโครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนรัฐบาลหรือเบิกแทนส่วนราชการอื่น หรือมีงบประมาณเพื่อการนั้นแล้ว โดยให้ชดใช้ภายในปีงบประมาณที่ยืม โดยต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสม อำนาจเป็นของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครโดยไม่จำกัดวงเงินอนุมัติ

3. นำเงินสะสมไปจ่ายขาดโดยตราเป็นข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมประจำปี โดยเสนอสภากรุงเทพมหานครให้ความเห็นชอบให้กรุงเทพมหานครจ่ายขาดเงินสะสมได้ โดยให้ดำเนินการเช่นเดียวกับการพิจารณาจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ผู้ศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการขอยืมเงินสะสมของ กรุงเทพมหานคร โดยทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสม กรุงเทพมหานครซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและจัดเก็บข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างปีงบประมาณ 2549 – 2557 พบว่ามีนัยสำคัญดังแสดงได้ตามแผนภูมิ ดังนี้



กรุงเทพมหานครมีการบริหารงบประมาณแบบรายรับกำหนดรายจ่าย หรืองบประมาณแบบสมดุล (Balance Budget) ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 และนโยบายผู้บริหารในการจัดบริการสาธารณะที่ให้ไว้กับประชาชนซึ่งเป็นสัญญาประชาคม ที่ต้องดำเนินการ ดังนั้นในกรณีที่ปีใดภาวะเศรษฐกิจไม่ดีไม่สามารถจัดเก็บรายได้หรือจัดเก็บได้ไม่เพียงพอหรือต่ำกว่าประมาณการที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันยังมีความจำเป็นที่ต้องใช้จ่ายงบประมาณจึงจำเป็นต้อง ยืมเงินสะสมหรือจ่ายขาดเงินสะสมเพื่อไปดำเนินการตามความจำเป็นดังกล่าว

ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง เงินสะสม พ.ศ.2533 ในข้อ 12 กำหนดว่า “กิจการใดที่มีงบประมาณประจำปีอนุญาตให้จ่ายได้แล้ว แต่ในระยะเวลาสามเดือนแรกของปีงบประมาณ กรุงเทพมหานครไม่สามารถจัดเก็บรายได้เพียงพอที่จะดำเนินการตามงบประมาณ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครอาจอนุมัติให้นำเงินสะสมกรุงเทพมหานครรองจ่ายไปพลางก่อนได้” ในกรณีที่ไตรมาสแรกของแต่ละปีงบประมาณรายรับของกรุงเทพมหานครยังไม่เป็นสัดส่วนกับรายจ่าย และต้องรอเงินที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลในสัดส่วนของกรุงเทพมหานครในฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบกับกรุงเทพมหานครมีภาระค่าใช้จ่ายเดือนละมากกว่า 1,300 ล้านบาท และกรุงเทพมหานครมีรายการที่จำเป็นและเร่งด่วนและเป็นภาระหนี้ที่กรุงเทพมหานครต้องเบิกจ่ายภายในเวลาที่กำหนด เช่น ภาระหนี้ตามคำพิพากษาให้

กรุงเทพมหานครต้องชำระภายในกำหนด หรือภาระหนี้ที่ต้องจ่ายตามสัญญา เช่นในปีงบประมาณ 2558 หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครมีความจำเป็นต้องขอยืมเงินสะสมเพื่อเบิกจ่ายเป็นเงินเดือนและค่าจ้างประจำประจำเดือนธันวาคม 2557 และมกราคม 2558 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 2,466,977,250.- บาท และเบิกจ่ายจริงเฉพาะเดือนธันวาคม 2557 จำนวนเงิน 1,161,026,919.80 บาท

ผู้ศึกษาได้ประมวลปัญหาที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบเอกสารที่เป็นสาระสำคัญและหลักฐานต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสม ซึ่งได้ตรวจพบว่าส่วนใหญ่มีเอกสารแนบมาไม่ครบถ้วน หรือบางกรณีครบถ้วนแต่ไม่ถูกต้องในสาระสำคัญ หรือเรื่องที่ส่งมายืมเงินสะสมไม่อยู่ในกรอบการอนุมัติให้ยืม เช่น การขอยืมเงินสะสมเพื่อไปแก้ไขสัญญาหรือเพื่อก่อหนี้ซึ่งไม่อยู่ในเงื่อนไขของการยืมเงินตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง เงินสะสม พ.ศ.2533 คือ ต้องมีเหตุจำเป็นหรือเร่งด่วนและเหตุนั้นต้องอยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร จำนวนเรื่องที่สำคัญงบประมาณกรุงเทพมหานครส่งมาเพื่อขอยืมเงินสะสมเป็นจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นทุกปีและไม่มีการเรียงลำดับความสำคัญของเรื่องว่าเรื่องใดมีความจำเป็นเร่งด่วนก่อน-หลัง

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ช่วงไตรมาสแรกจะเป็นการยืมเงินสะสมเพื่อทรงจ่ายเป็นเบี้ยผู้สูงอายุและเบี้ยผู้พิการตามนโยบายรัฐบาล และยืมเงินสะสมไปเป็นเงินทรงราชการเพื่อจ่ายเป็นการยืมเงินเดือนและค่าจ้าง เนื่องจากรายรับบางปีไม่เพียงพอต่อการเบิกจ่าย และบางปีมีการยืมเงินสะสมเพื่อเบิกจ่ายเป็นโบนัสให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำ (ตามข้อ 7) โดยมีจำนวนเรื่องที่ขออนุมัติยืมเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นการขอยืมเงินสะสมทั้ง 69 หน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากสถานการณ์ต่างๆ ที่กล่าวถึงข้างต้นนั้น มีผลให้กระบวนการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครในแต่ละรอบของการดำเนินการใช้เวลามากขึ้น จากเดิมมีเรื่องเสนอที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครประมาณ 20-30 เรื่องต่อครั้ง ได้ปรับปรุงกระบวนการเสนอเรื่องต่อคณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครเพื่อให้พิจารณาเอกสารหลักฐานประกอบการยืมได้อย่างละเอียด รอบคอบ จึงได้นำเสนอเรื่องเพื่อขอยืมเงินสะสม ประมาณ 10 -15 เรื่องต่อครั้ง ซึ่งในปัจจุบันมีการประชุมประมาณ 3-4 ครั้งต่อเดือน ประกอบกับจำนวนบุคลากรมีจำนวนจำกัดโดยต้องทำหน้าที่ให้การกลั่นกรองเอกสารต่างๆ ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ ความชำนาญเฉพาะบุคคลในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และวาทศิลป์ในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จตามที่ได้วางแผนดำเนินการไว้ จึงเป็นเหตุผลที่ผู้ศึกษาเห็นว่าควรมีการพัฒนากระบวนการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครเพื่อให้รวดเร็วและรัดกุมยิ่งขึ้น

### การนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายให้แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management-RBM) ซึ่งเป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่าง

เป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะๆ และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทัน่วงทีเป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes)

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง การบริการหรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์ (Outputs) พร้อมส่งมอบให้ผู้รับบริการเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานโดยตรง

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบหรือเงื่อนไขที่เกิดจากการดำเนินงานสำเร็จ ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ คือ งานหรือบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องของการวัดผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการยืมเงินสะสมได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากเป็นเรื่องของการพิจารณาใช้เงินสะสมซึ่งเป็นเงินคลังของกรุงเทพมหานครไปดำเนินการ โดยผู้ศึกษากำหนดกรอบการพิจารณาเฉพาะกระบวนการยืมเงินสะสมในขั้นตอนที่ผู้ศึกษารับผิดชอบ ผลผลิต (Outputs) ของงานคือ จำนวนเรื่องที่สำนักการคลัง (กองบัญชี) เสนอขออนุมัติผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครให้หน่วยงานยืมเงินสะสม สำหรับจำนวนเรื่องที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครอนุมัติให้ยืมเงินสะสม เป็นผลลัพธ์ (Outcomes) โดยเมื่อหน่วยงานได้รับอนุมัติให้ยืมเงินสะสมตามความจำเป็นและนำไปดำเนินกิจกรรมหรืองานลักษณะที่เป็นโครงการทางกายภาพส่งผลให้ประชาชนได้รับประโยชน์ จึงถือว่าเป็นผลสัมฤทธิ์ (Results) ซึ่งเป็นเป้าหมายของการใช้จ่ายเงิน นอกจากนี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการของการบริหาร และผู้ศึกษาเห็นว่าควรนำวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ซึ่งได้รับการพัฒนามาจากวงจรเดมมิง ตามแนวคิดของ Dr.Edward W.Deming จนกลายเป็นวงจร PDCA เป็นหลักในการบริหารงานอย่างแพร่หลาย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน มาปรับใช้ร่วมกัน ดังนี้

P = Plan เริ่มวางแผนโดยกำหนดขั้นตอนของการกระบวนการยืมเงินสะสม โดยเริ่มจากการรับเอกสาร การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่างๆ การจัดการประชุม จัดทำรายงานการประชุม การเสนอขออนุมัติการยืมเงิน การประสานงาน ตลอดจนการบันทึกรายการและการจัดเก็บเอกสารระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน และผู้รับผิดชอบ

D = Do ลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนโดย จัดทำวาระการประชุมฯ และจัดเตรียมเอกสารเพื่อประกอบการพิจารณา เตรียมห้องประชุม นัดหมายเวลา สถานที่ในการประชุม จัดเตรียมเบิกค่าเบี้ยประชุม ประสานเจ้าหน้าที่ที่ต้องมาชี้แจงข้อเท็จจริงเพิ่มเติมตามที่กรรมการมอบหมายและจัดการประชุมตามวันเวลาที่ประธานกำหนด

C = Check เป็นกิจกรรมเพื่อตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ ของการประชุมยืมเงินสะสม โดยต้องตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นหรือไม่ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนต่อไป

A = Action หลังจากการตรวจสอบแล้ว นำผลการประชุมหรือมติที่ประชุมมาจัดทำรายงานการประชุม หลังจากคณะกรรมการฯ รับรองรายงานการประชุมแล้ว จะทำหนังสือขออนุมัติการยืมเงินสะสมจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครต่อไป

ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าในฐานะที่กองบัญชี สำนักการคลัง เป็นเจ้าของเรื่องในการทำกระบวนการยืมเงินกองบัญชี สำนักการคลัง จะต้องพิจารณาแนวทางในการตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียด้วย ดังนี้

Stakeholders	Demand
หน่วยงานผู้ยืม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแหล่งเงินสำหรับดำเนินการเบิกจ่ายให้ผู้รับจ้างตามสัญญา</li> <li>- ได้รับอนุมัติให้ยืมเงินเพื่อจ้างให้ผู้รับจ้างได้ทันภายในกำหนดเวลา</li> </ul>
สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานได้รับการอนุมัติให้ยืมเงินตามที่สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครเสนอ</li> </ul>
คณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับเอกสารประกอบการพิจารณาในแต่ละเรื่องครบถ้วนรวมทั้งสถิติ ข้อมูลหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
เจ้าหน้าที่ของสำนักการคลัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับเอกสารการยืมเงินในแต่ละเรื่องครบถ้วน พร้อมเสนอเรื่องเข้าสู่การประชุม</li> <li>- จำนวนเรื่องได้รับการเรียงลำดับความสำคัญและได้รับเอกสารประกอบการพิจารณาในแต่ละเรื่องครบถ้วน</li> </ul>
ผู้รับจ้างตามสัญญา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้รับเงินค่าจ้างตามสัญญาภายในกำหนดเวลา</li> </ul>
ประชาชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสุข สะดวกสบาย ได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี ตลอดจนมีความมั่นคงทางสังคม (Social Security) และได้รับประโยชน์จากบริการที่กรุงเทพมหานครดำเนินการให้</li> </ul>

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง เงินสะสม พ.ศ.2533 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 1 – ฉบับที่ 4)
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
3. เพื่อพัฒนากระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครให้เกิดประสิทธิภาพ คุ่มค่า ประหยัดเวลา และลดขั้นตอน

## เป้าหมาย

มีแนวทางปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครที่เป็นระบบเป็นขั้นตอนให้หน่วยงานถือปฏิบัติ สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน และบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ

## ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยความสำเร็จของโครงการ การพัฒนากระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

1. มีกรอบและขั้นตอนของกฎหมาย ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติชัดเจน และมีการเสนอขออนุมัติให้เป็นตามข้อบัญญัติ ระเบียบ หรือคำสั่งที่กรุงเทพมหานครกำหนด
2. มีการกลั่นกรองโดยคณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร และการเสนอขออนุมัติจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครกรณีการขอยืมเงินสะสมเกิน 30 ล้านบาท ต้องขอรับความเห็นชอบจากสภากรุงเทพมหานครก่อน ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครจึงจะพิจารณาอนุมัติต่อไป
3. ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย สำนักงานประมาณกรุงเทพมหานครและหน่วยงานผู้ยืม
4. มีการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครอย่างเป็นระบบ โดยหน่วยงานผู้ยืมจะทำการบันทึกข้อมูลการยืมเบื้องต้นในระบบ MIS2 เมื่อได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจแล้วเจ้าหน้าที่กองบัญชีจะทำการอนุมัติการยืมในระบบ MIS2 เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการจัดทำใบขอเบิกและหน้าฎีกาเพื่อดำเนินการจ่ายเงินยืมสะสมในอันดับต่อไป

## นิยามศัพท์

ข้อบัญญัติ หมายถึง ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร

เงินสะสม หมายถึง เงินที่เหลือจ่ายจากเงินรับจริงตามงบประมาณรายจ่ายประจำปี เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ

การจ่ายขาดเงินสะสม หมายถึง การนำเงินสะสมของกรุงเทพมหานครไปตราเป็นข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมโดยได้รับความเห็นชอบจากสภากรุงเทพมหานคร และให้กระทำได้ในกรณีที่เป็นกิจการที่มีความจำเป็นจะต้องจัดทำโดยรีบด่วนหรือเป็นกิจการซึ่งบำบัดความเดือดร้อนของประชาชนโดยตรง

หน่วยงาน หมายถึง หน่วยงานตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.. 2528

## แนวทางและข้อเสนอในการแก้ปัญหา

1. ศึกษากระบวนการเดิม สถิติ ปัญหา อุปสรรคต่างๆ
2. ศึกษากฎหมาย ระเบียบ แนวทางและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง
3. จัดประชุมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อ
  - 3.1 ระดมสมองเพื่อวางระบบกระบวนการที่ต้องการและเหมาะสม
  - 3.2 มอบหมายหน้าที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม
4. ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. จัดทำร่างกระบวนการยืมเงินสะสมใหม่ โดยจัดทำเป็นขั้นตอนและ Flow Chat
6. การสื่อสาร
  - 6.1 หนังสือเวียนแจ้งกระบวนการยืมเงินสะสมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ
  - 6.2 สื่อสารผ่านช่องทางอื่น เช่น ลงใน Website ของกรุงเทพมหานคร และ Website ของสำนักงานคลัง
7. ประเมินผลและแก้ไขปัญหา
8. เก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ผลการศึกษา

ในกระบวนการยืมเงินสะสมของสำนักงานคลังเดิมไม่มีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จที่แน่นอน จึงเห็นควรกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จในขั้นตอนแต่ละขั้นตอน ดังนี้

## ขั้นตอนการยืมเงินสะสมของสำนักการคลัง

กระบวนการ	ระยะเวลา	Stakeholders
1. ชั้นรับส่งเอกสารการยืมเงิน	15 นาที	- สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร, สำนักงานเลขานุการสำนักการคลัง, กองบัญชี สำนักการคลัง
2. ชั้นการตรวจสอบ	1-2 วัน	- กองบัญชี สำนักการคลัง
3. ติดต่อประสานงาน	1-7 วัน	- กองบัญชี สำนักการคลัง, สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร, หน่วยงานผู้ยืมเงินสะสม
4. จัดทำวาระการประชุม	3 วัน	- กองบัญชี สำนักการคลัง
5. จัดเตรียมเอกสารการประชุม	1 วัน	- กองบัญชี สำนักการคลัง
6. จัดการประชุม	½ ชั่วโมง	- กองบัญชี สำนักการคลัง, คณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพ - มหานคร
7. การประชุม	1-4 ชั่วโมง	- คณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร, หน่วยงานผู้ยืมเงินสะสม
8. จัดทำรายงานการประชุม	1-3 วัน	- กองบัญชี สำนักการคลัง
9. รับรองรายงานการประชุม	3 วัน	- คณะกรรมการพิจารณาการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร.
10. จัดทำหนังสือขออนุมัติการยืมถึงขั้นตอนได้รับการอนุมัติ	1-10 วัน	- กองบัญชี สำนักการคลัง
11. ขออนุมัติขอยืมเงินสะสม	1 วัน	- กองบัญชี สำนักการคลัง, ผู้บริหารที่มีอำนาจอนุมัติตามสายงาน
12. อนุมัติการยืมในระบบ MIS2	5 นาที/เรื่อง	- กองบัญชี สำนักการคลัง, หน่วยงานผู้ยืมเงินสะสม
13. การแจ้งการอนุมัติและส่งเอกสารคืนหน่วยงาน	1 วัน	- กองบัญชี สำนักการคลัง, หน่วยงานผู้ยืมเงินสะสม, ผู้รับจ้างตามสัญญา
14. บันทึกรายการทางบัญชีและการจัดเก็บเอกสาร	1-2 ชั่วโมง	- กองบัญชี สำนักการคลัง, หน่วยงานผู้ยืมเงินสะสม

## ขั้นตอนหรือแผนปฏิบัติการ ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณ

### ขั้นตอน

1. จัดทำแนวทางในการติดต่อประสานงานเพื่อดำเนินการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร และเผยแพร่ผ่านระบบ MIS2 ระบบหนังสือเวียนของกรุงเทพมหานครเพื่อลดข้อผิดพลาดในการจัดส่งเอกสาร และขั้นตอนในการดำเนินการเกี่ยวกับการขอยืมเงินสะสมของกรุงเทพมหานคร

2. จัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาการขอยืมเงินสะสมให้บุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ในสังกัด กรุงเทพมหานคร เช่น ฝ่ายการคลัง ฝ่ายการโยธา ฝ่ายระบายน้ำ ฝ่ายพัฒนาสังคม ฯลฯ เพื่อเป็นตัวอย่างในการแนบเรื่องการขอยืมเงินและเพื่อหาแนวทางปรับปรุง แก้ไข การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน ของสำนักงบประมาณ และของกองบัญชี สำนักการคลัง ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

3. จัดทำตาราง สถิติ เพื่อรวบรวมข้อมูลใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

### แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

วิธีดำเนินการ เดือน/ปี สถานที่	ระยะเวลาดำเนินการ																ผู้รับผิดชอบ	
	ม.ค.59				ก.พ.59				มี.ค.59				เม.ย.59					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>ขั้นเตรียมการ</b>																		
1. ขอความเห็นชอบในหลักการ และแต่งตั้งทำงาน	←	→																กบข.สนค.
2. คณะทำงานดำเนินการประชุม																		
- พิจารณาและศึกษาผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติและระเบียบที่เกี่ยวข้อง			←	→														กบข.สนค.
- ร่างแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการขอยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร							←	→										กบข.สนค.
<b>ขั้นดำเนินการ</b>																		
1. จัดทำหนังสือขออนุมัติจากผู้มีอำนาจและเพื่อเวียนแจ้งคู่มือการดำเนินการเกี่ยวกับการขอยืม															←	→		กบข.สนค.

วิธีดำเนินการ เดือน/ปี สถานที่	ระยะเวลาดำเนินการ																ผู้รับผิดชอบ
	ม.ค.59				ก.พ.59				มี.ค.59				เม.ย.59				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<p>เงินสะสมกรุงเทพมหานคร ให้กับทุกหน่วยงานและส่วน ราชการในสังกัด กรุงเทพมหานครให้ถือ ปฏิบัติ</p> <p>2. จัดการเวียนแจ้งแนว การดำเนินการเกี่ยวกับการ ยืมเงินสะสมกรุงเทพฯ - นครใน Website ของ กรุงเทพมหานคร และ Website ของสำนักการคลัง <b>ขึ้นติดตามและประเมินผล</b></p> <p>1. คณะทำงานต้อง ติดตามปัญหาจากการ ปฏิบัติงานเพื่อประเมินผล ความสำเร็จใช้วิธีการเก็บ รวบรวมสถิติข้อมูลการยืม เงินสะสมที่เกิดขึ้น จาก รายงานการยืมเงินสะสม และทะเบียนคุมการยืมเงิน สะสม</p> <p>2. เสนอรายงานผลการ ติดตามประเมินผลต่อ ผู้บริหาร</p> <p>3. นำปัญหามาพิจารณา/ ปรับปรุงกระบวนการให้มี ความสมบูรณ์</p>																	กบช.สนค.
																	<p>ก.ค.59 ↔ กบช.สนค.</p> <p>ส.ค.59 ↔ กบช.สนค.</p>

### ระยะเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ 2559 (ระหว่างเดือนมกราคม 2559 – สิงหาคม 2559)

### งบประมาณ

- ไม่ใช้งบประมาณ -

## แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินการตามโครงการนี้พบว่า มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงของโครงการซึ่งอาจทำให้แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ไม่เป็นไปตามขั้นตอน มีผลกระทบต่อกรดำเนินการพร้อมกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงไว้ ดังนี้

ประเด็น	ความเสี่ยง / ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	การจัดการความเสี่ยง / ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
1. ด้านผู้บริหารและบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร</li> <li>- ไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งของข้าราชการและการบรรจุข้าราชการใหม่ ทำให้เกิดการหยุดชะงักของงานและงานไม่ต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอแนวคิด ข้อมูล เหตุผลความจำเป็น และประโยชน์ที่กรุงเทพมหานครจะได้รับจากการพัฒนากระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและเป็นการเสริมศักยภาพการบริหารงานด้านการเงิน การคลัง และงบประมาณของกรุงเทพมหานคร</li> <li>- สร้างความเข้าใจให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานร่วมกันเพื่อเป็นการพัฒนางานด้านการยืมเงินสะสมของกรุงเทพมหานคร ซึ่งหากดำเนินการสำเร็จแล้วก็จะเป็ประโยชน์แก่ทุกหน่วยงานและส่งผลดีต่อกรุงเทพมหานครโดยรวม</li> <li>- จัดให้มีการอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยการให้ความรู้และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามกระบวนการของการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครเพื่อความถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
2. ด้านงบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขอใช้งบประมาณเหลือจ่ายจากสำนักงานคลัง</li> <li>- ดำเนินโครงการในส่วนที่ไม่ใช้งบประมาณไปก่อน เช่น การเวียนแจ้งคู่มือการปฏิบัติงานตามกระบวนการการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครที่กำหนดขึ้นในระบบหนังสือเวียนของกรุงเทพมหานครและในระบบ MIS2</li> </ul>

ประเด็น	ความเสี่ยง / ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	การจัดการความเสี่ยง / ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
3. ด้านระยะเวลา ดำเนินการ	- ช่วงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการโครงการอาจไม่ เป็นไปตามแผนที่กำหนด เนื่องจากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วน หรือมีการเปลี่ยนแปลงตาม นโยบายของผู้บริหาร	- ปรับแผนการดำเนินการตามความเหมาะสม แต่อยู่ในระยะเวลาที่กำหนด
4. ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	- ระบบฐานข้อมูลของ งบประมาณและสำนักงาน คลังไม่สามารถใช้ข้อมูล ร่วมกันได้ - ระบบ MIS2 ชัดข้อง ทำให้ การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง	- จัดให้มีการพัฒนาเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล ด้านการคลังและงบประมาณร่วมกัน เพื่อเป็น ประโยชน์ในการบริหารเงินยืมสะสมของ กรุงเทพมหานครอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบ MIS2 ของ กรุงเทพมหานครต้องดูแลและแก้ไขปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์

### การประเมินผลและข้อเสนอแนะ

#### การประเมินผล

การดำเนินโครงการพัฒนากระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดการประเมินผล ดังนี้

#### 1. ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicator) ดังนี้

1.1 ร้อยละของจำนวนเรื่องที่สำนักงานคลัง(กองบัญชี)เสนอผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ  
พิจารณาการขอยืมเงินสะสมให้เสนอผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครอนุมัติให้หน่วยงานยืมเงินสะสม

เป้าหมาย (Target) ร้อยละ 95

1.2 ร้อยละของจำนวนเรื่องที่สำนักงานคลัง(กองบัญชี)เสนอได้รับการอนุมัติจากผู้ว่าราชการ-  
กรุงเทพมหานครให้หน่วยงานยืมเงินสะสม

เป้าหมาย (Target) ร้อยละ 100

#### 2. วิธีในการประเมินผล

เป็นการวัดผลเชิงปริมาณ ใช้วิธีการเก็บ รวบรวมสถิติข้อมูลการยืมเงินสะสมที่เกิดขึ้นระหว่างวันที่  
1 เมษายน 2559 ถึง 30 มิถุนายน 2559

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

แบบรายงานการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร และทะเบียนคุมการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการพัฒนากระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครในบางส่วนเท่านั้น ซึ่งผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อให้การพัฒนากระบวนการยืมเงินสะสมกรุงเทพมหานครมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนี้

1. ด้านการบริหารงบประมาณ โดยเฉพาะโครงการที่ต้องใช้งบลงทุนจำนวนมากและใช้เวลาในการบริหารโครงการหลายปี ต้องมีแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง หรือมีการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานให้เพียงพอ และทันต่อการใช้จ่ายตามปกติ และมีการจัดเตรียมงบประมาณสำหรับภัยพิบัติที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น ปัญหาการแก้ไขน้ำท่วมกรุงเทพมหานคร หรือรายจ่ายที่อาจเป็นภาระทางงบประมาณของกรุงเทพมหานครในอนาคต เช่น รายจ่ายสำหรับบำเหน็จบำนาญข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ตลอดจนกรุงเทพมหานครจะต้องมีการวางแผนประมาณการรายจ่ายในระยะกลาง-ระยะยาว สำหรับงบประมาณเพื่อการลงทุนในโครงการใหญ่ๆ

2. ด้านการบริหารภาระหนี้และภาระผูกพันของกรุงเทพมหานคร สำนักการคลังต้องมีข้อมูลทั้งหมดที่เป็นภาระผูกพันที่หน่วยงานต่างๆของกรุงเทพมหานครได้ทำสัญญาไว้ ทำให้สำนักการคลังสามารถบริหารจัดการการเงินการคลังของกรุงเทพมหานครให้อยู่ในสถานะที่เสถียรและมีความมั่นคงทางการเงินทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครต้องเร่งรัดการเบิกจ่ายหนี้ค้างให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลา 2 ปี

3. ด้านนโยบายของผู้บริหาร ต่อการบริหารงบประมาณของกรุงเทพมหานคร ต้องให้ความสำคัญต่อเป้าหมายในภาพรวมของกรุงเทพมหานครในระยะยาว โดยนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ต้องได้รับความเห็นชอบจากสภากรุงเทพมหานคร ซึ่งขณะนี้ในช่วงเว้นระยะทางการเมืองของสมาชิกสภากรุงเทพมหานครที่มาจากการเลือกตั้ง จึงเป็นโอกาสอันดีที่ควรจะหยุดหรือชะลอการใช้จ่ายงบประมาณจากการริเริ่มโครงการใหม่ๆไว้ก่อน เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีงบประมาณเพียงพอในการชำระหนี้ค้างค้าง ในช่วงระยะเวลาอย่างน้อย 2 ปีงบประมาณ โดยไม่ต้องมีการยืมเงินสะสมเพื่อชดเชยหนี้ค้างดังกล่าว

4. ด้านการรักษาวินัยการเงินการคลังต้องเป็นไปอย่างเคร่งครัด ต้องมีการควบคุมดูแลผลการดำเนินการทางการเงินการคลังให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ กฎหมายหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น ถ้าต้องการใช้จ่ายงบประมาณต้องหารายได้มาให้เพียงพอกับการใช้จ่าย หรือถ้าต้องการก่อหนี้ก็ต้องสามารถบริหารจัดการหนี้หนี้ได้โดยไม่เป็นภาระต่องบประมาณในอนาคตหรือใช้เงินสะสมซึ่งเป็นเงินคงคลังของกรุงเทพมหานคร

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ควรมีการพัฒนาการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลด้านงบประมาณและฐานข้อมูลด้านการเงินการคลังให้สมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารในการวางแผนจัดการและบูรณาการด้านการบริหารการเงินการคลังและงบประมาณของกรุงเทพมหานครในเชิงรุก เพื่อรองรับการพัฒนาในด้านต่างๆตามแผนการพัฒนากกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติควรนำแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการยืมเงินสะสมกรุงเทพ - มหานครแจ้งให้ฝ่ายการคลังของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครทราบและถือปฏิบัติในการประชุมแนวดิ่งของฝ่ายการคลัง การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการเงินและบัญชี เป็นต้น

### บรรณานุกรม

กรุงเทพมหานคร สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล.แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (พ.ศ.2556 – 2575)

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.2542 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542

ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 107 ตอนที่ 41.2533 ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง เงินสะสม พ.ศ. 2533

ราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 112 ตอนพิเศษ 28ง.2538 ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง เงินสะสม พ.ศ.2533 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2538

ราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 119 ตอนพิเศษ 12ง.2545 ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง เงินสะสม พ.ศ.2533 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2545

ราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศและงานทั่วไป เล่ม 123 ตอนพิเศษ 68ง.2549 ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง เงินสะสม พ.ศ.2533 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2549

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 107 ตอนที่ 153.2533 ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการยืมเงินสะสม พ.ศ.2533

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 113 ตอนที่ 64.2539 ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการยืมเงินสะสม พ.ศ.2533 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2539

ราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 121 ตอนพิเศษ 94ง. ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการยืมเงินสะสม พ.ศ.2533 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2547

ราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 122 ตอนพิเศษ 105ง.2548 ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการยืมเงินสะสม พ.ศ.2533 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่) พ.ศ.2548

### ภาคผนวก

- สถิติการยืมเงินสะสมและยอดอนุมัติจ่ายขาด (ปี 2549 – 2558 )
- สถิติเงินยืมเงินสะสม 10 ปี (ปี 2548 – 2557)
- รายงานเงินยืมเงินสะสมตามข้อ 7 (ปี 2552– 2558) เพื่อจ่ายเป็นเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราวฯ
- รายงานเงินยืมเงินสะสมตามข้อ 7 (ปี 2549 – 2558) เพื่อจ่ายเป็นเงินช่วยเหลือข้าราชการ กทม. และลูกจ้าง

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ	นางสาวเกษสุณีย์ ดวงนาค		
วันเดือนปีเกิด	3 กันยายน พ.ศ. 2508		
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นักบัญชีชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานประมวลบัญชีงบดุลและบริหารการเงิน		
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	173 ถนนดินสอ แขวงเสาชิงช้า เขตพระนคร กทม.10200 กองบัญชี สำนักงานการคลัง		
ประวัติการศึกษา			
พ.ศ.2529	ระดับปริญญาตรี	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี)	จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ.2546	ระดับปริญญาตรี	ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์)	จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ.2556	ระดับปริญญาโท	รัฐศาสตรมหาบัณฑิต	จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติรับราชการ			
พ.ศ.2531	ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2 กองคลัง สำนักงานเทศบาลเมืองพระประแดง สมุทรปราการ	
พ.ศ.2533	ตำแหน่ง	นักบัญชี 3 ฝ่ายประมวลบัญชีทำการ กองบัญชี สำนักงานการคลัง	
พ.ศ.2535	ตำแหน่ง	นักบัญชี 4 ฝ่ายประมวลบัญชีทำการ กองบัญชี สำนักงานการคลัง	
พ.ศ.2538	ตำแหน่ง	นักบัญชี 5 ฝ่ายประมวลบัญชีทำการ กองบัญชี สำนักงานการคลัง	
พ.ศ.2542	ตำแหน่ง	นักบัญชี 6 ฝ่ายบริหารการเงินและประมวลบัญชีงบดุล กองบัญชี สำนักงานการคลัง	
พ.ศ.2548	ตำแหน่ง	นักบัญชี 7ว กลุ่มงานประมวลบัญชีงบดุลและบริหารการเงิน กองบัญชี สำนักงานการคลัง	
พ.ศ.2554	ตำแหน่ง	นักบัญชี 7 กลุ่มงานประมวลบัญชีงบดุลและบริหารการเงิน กองบัญชี สำนักงานการคลัง	
พ.ศ.2555	ตำแหน่ง	นักบัญชีชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานประมวลบัญชีงบดุลและบริหารการเงิน กองบัญชี สำนักงานการคลัง	