

การบริหารการเงินการคลัง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมืออาชีพ

ศ.ดร. สกนธ์ วรรณวิวัฒนา

กรรมการคณะกรรมการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประธานคณะกรรมการ การแข่งขันทางการค้า

25 กุมภาพันธ์ 2565

หัวข้อการนำเสนอ

- ภูมิทัศน์ใหม่. ในบทบาทและหน้าที่ของ อปท. ปัจจุบัน
- ความสัมพันธ์ระหว่าง การเงิน-การคลังของ อปท.
- ระบบงบประมาณและบัญชีที่เหมาะสมของ อปท.
- การบริหารการเงินการคลังของ อปท. ภายใต้วิฤตติการเงินการคลัง (ใหม่)
 - การบริหารความเสี่ยง
 - ความซับซ้อนของสถานการณ์ (VUCA)

ท้องถิ่นต้องเป็นหลักทำหน้าที่ในพื้นที่

ความรับผิดชอบ
ตามกฎหมาย

- (เป็นหน้าที่กำหนดให้
ท้องถิ่นรับผิดชอบ)

ความรับผิดชอบ
ทางการเมือง

- (เป็นความสมัครใจ
ของผู้บริหารที่เสนอ
เข้ามาทำหน้าที่)

ความรับผิดชอบต่อสังคม
และประชาชน

- (เพื่อคุณภาพชีวิตคน ชุมชน
ในพื้นที่)

การดูแล รักษา ป้องกัน ฟื้นฟู
ผลต่อเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน

การดูแลผู้สูงอายุ
การศึกษา
พัฒนาอาชีพ ฯลฯ

การพัฒนา
IOT กับ
บริการ
สาธารณะ

ปัญหาจาก
โควิด-19

สังคม
ผู้สูงอายุ

ปัญหาการทำหน้าที่ทั้งในเชิงปริมาณ
และคุณภาพ รวมทั้งปัญหาความ
เหลื่อมล้ำที่ซับซ้อน

บริบทใหม่
อปท.

การเข้าถึง
เทคโนโลยี
ของ
ประชาชน

Apps ต่างๆ

ความเป็น
เมืองที่
เพิ่มขึ้นเร็ว

นำไปสู่การจัดบริการ
สาธารณะแบบใหม่
เช่น อินเทอร์เน็ตเมือง

ความเหลื่อม
ล้ำในพื้นที่

ในระดับพื้นที่ อปท. และ
ระหว่าง อปท.

บริการ
สาธารณะ
ใหม่ๆ

เมืองอัจฉริยะ

จำนวนเกิดและตายของประเทศไทย พ.ศ.2480-2563

ปี 2514

เกิดมากที่สุดในประวัติศาสตร์



แหล่งข้อมูล: สถิติสาธารณสุข, กระทรวงสาธารณสุข; สำนักบริการการทะเบียน กระทรวงมหาดไทย

การจัดสรรทรัพยากร
หรือให้บริการสาธารณะ

ดูแลเสถียรภาพ
เศรษฐกิจ

หน้าที่
ภาครัฐ

จัดการความยากจน
และเหลื่อมล้ำ

จัดการสิ่งแวดล้อม

การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำ

- ความยืดหยุ่นการให้บริการสาธารณะที่มากกว่าหน่วยงานรัฐ
 - โอกาสการเข้าถึงบริการสาธารณะพื้นฐาน
 - เพื่อสร้างโอกาสแก่ประชาชน
 - มีระบบ social safety net ในชุมชนได้ดีกว่า
- กำหนดเป้าหมายและแนวทางการแก้ไขปัญหาคัดเจนกว่า
- ส่งเสริมการสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่ายจากกลไก เครื่องมือการเงินการคลังที่มีอยู่

ตัวอย่างหน้าที่ของท้องถิ่นที่มีผลต่อการ แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำ

หน้าที่พื้นฐาน

1. โครงสร้างพื้นฐาน เช่น การเดินทาง
ดูแลระบายน้ำ เป็นต้น
2. บริการสาธารณสุขพื้นฐาน ความสงบ
เรียบร้อย ความสะอาดพื้นที่ เป็นต้น
3. การจัดการดูแลสิ่งแวดล้อม

หน้าที่ที่มีผลต่อความเหลื่อมล้ำ

1. บริการสาธารณสุข
2. การศึกษา
3. การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
4. ฯลฯ

ผลกระทบจาก
การระบาดโควิด-19

- ทำให้เห็นผลกระทบต่อกลุ่มประชาชนที่แตกต่างกัน
- ความซับซ้อนของปัญหาจากการระบาดกับประชาชนในแต่ละกลุ่ม
- ความเปราะบางในการรับมือกับปัญหาและการแก้ไข พื้นที่ที่แตกต่างกัน

- โควิด-19 เป็นบทพิสูจน์การจัดการเชิงพื้นที่ที่อาศัยความเข้มแข็งทุนมนุษย์ และทุนสังคม (Human and Social Capital)
 - ✓ รูปแบบการจัดการปัญหาโดย อปท. ที่มีความยืดหยุ่นกว่าหน่วยงานรัฐ
 - ✓ การใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่เพื่อจัดการปัญหาเพื่อป้องกัน เยียวยา ควบคุมโรค
 - ✓ ระบบอาสาสมัคร (อสม.)
- สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไปคือ
 - ✓ การทำให้กลับไปสู่จุดเดิม
 - ✓ การคิดใหม่ทำใหม่
 - ✓ การปฏิรูป การจัดการ อาติ ระบบบริการสุขภาพฐานราก การศึกษา การพัฒนาอาชีพ

แนวคิดในการก้าวข้ามสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19
(Beyond CORONAVIRUS: THE PATH TO THE NEW NORMAL)

โดย McKensey, March 23,2020

การแก้ไข
ปัญหา
(Resolve)

การฟื้นตัว (Resilience)

การกลับสู่
สภาพเดิม
(Return)

การคิดใหม่
(Reimagine)

การปฏิรูป
(Reform)

คำถามกิจกรรมที่ 1.

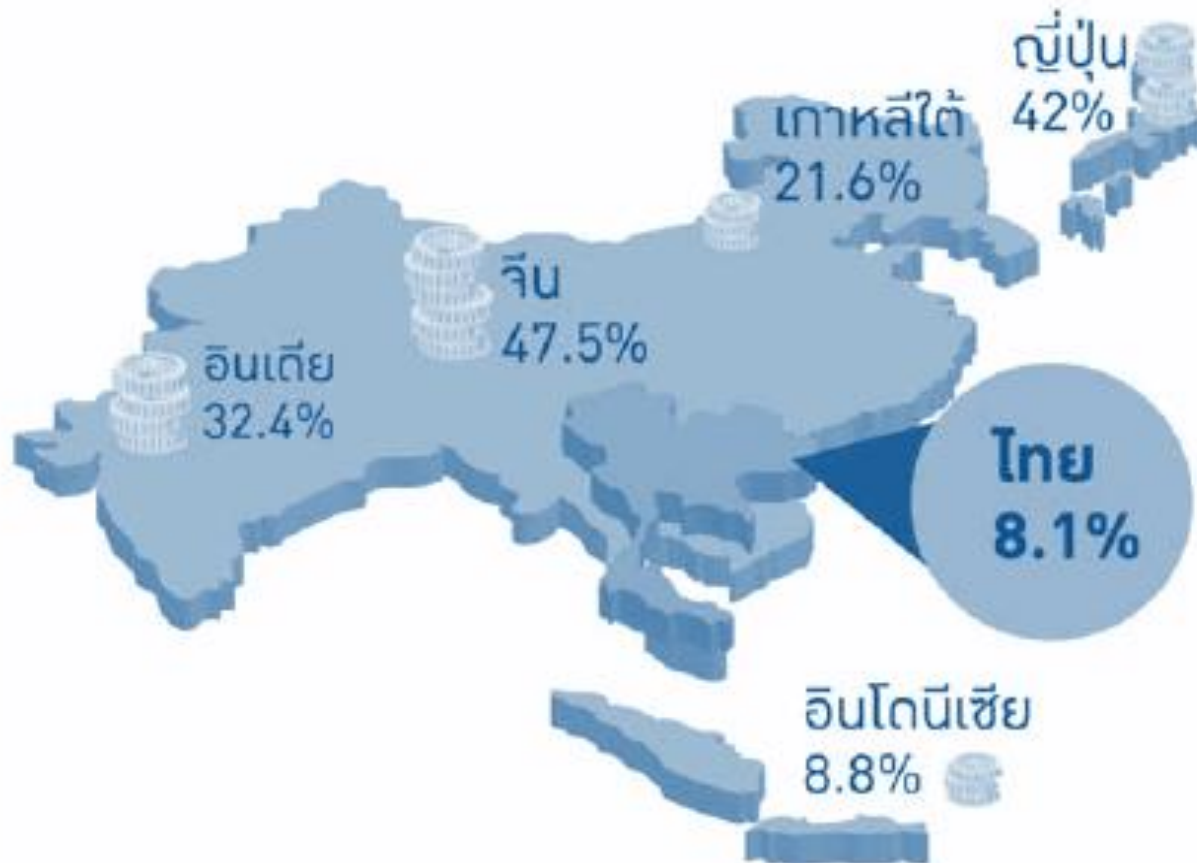
จากสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและ
การแพร่ระบาดของโรค โควิด-19

ท่านคิดว่าสภาพปัญหาในพื้นที่ท้องถิ่นของท่านจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
และจะมีแนวการเตรียมตัวของ อปท. เป็นอย่างไร

หัวข้อการนำเสนอ

- ภูมิทัศน์ใหม่ในบทบาทและหน้าที่ของ อปท. ปัจจุบัน
- ความสัมพันธ์ระหว่าง การเงิน-การคลังของ อปท.
- ระบบงบประมาณและบัญชีที่เหมาะสมของ อปท.
- การบริหารการเงินการคลังของ อปท. ภายใต้วิฤตติการเงินการคลัง (ใหม่)
 - การบริหารความเสี่ยง
 - ความซับซ้อนของสถานการณ์ (VUCA)

สัดส่วนรายได้ของ อปท. เปรียบเทียบรายได้ของรัฐบาลทั้งหมด



รวบรวมจาก International Monetary Fund

การกระจายอำนาจการคลังให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1

- การกำหนดภารกิจหน้าที่หรือรายจ่าย

2

- การกำหนดรายได้หรือภาษี

3

- การจัดสรรเงินอุดหนุนของรัฐบาล

4

- การกู้ยืม

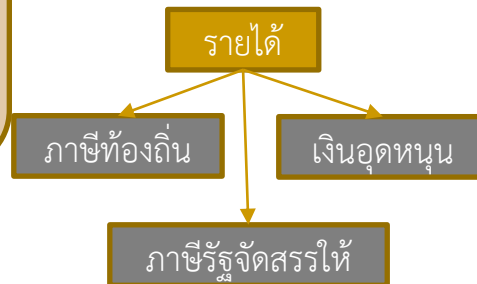
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ อปท.

รัฐธรรมนูญ ๒๕๖๐

ม. ๒๕๐ วรรค ๔: รัฐต้องดำเนินการให้อปท. มีรายได้ของตนเองโดยจัดระบบภาษี จัดการภาษีที่เหมาะสม พัฒนาการหารายได้ของ อปท. ในระหว่างที่ยังไม่อาจดำเนินการได้ให้รัฐจัดสรร งบประมาณ. เพื่อสนับสนุน อปท. ไปพลาดก่อน

พรบ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ ๒๕๕๒

- ม. (๔) รายได้ อปท.
- ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๕ ของรายได้สุทธิของรัฐบาล
 - จุดมุ่งหมายรายได้เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ ๓๕



พรบ. วินัยการเงินการคลัง ๒๕๖๑

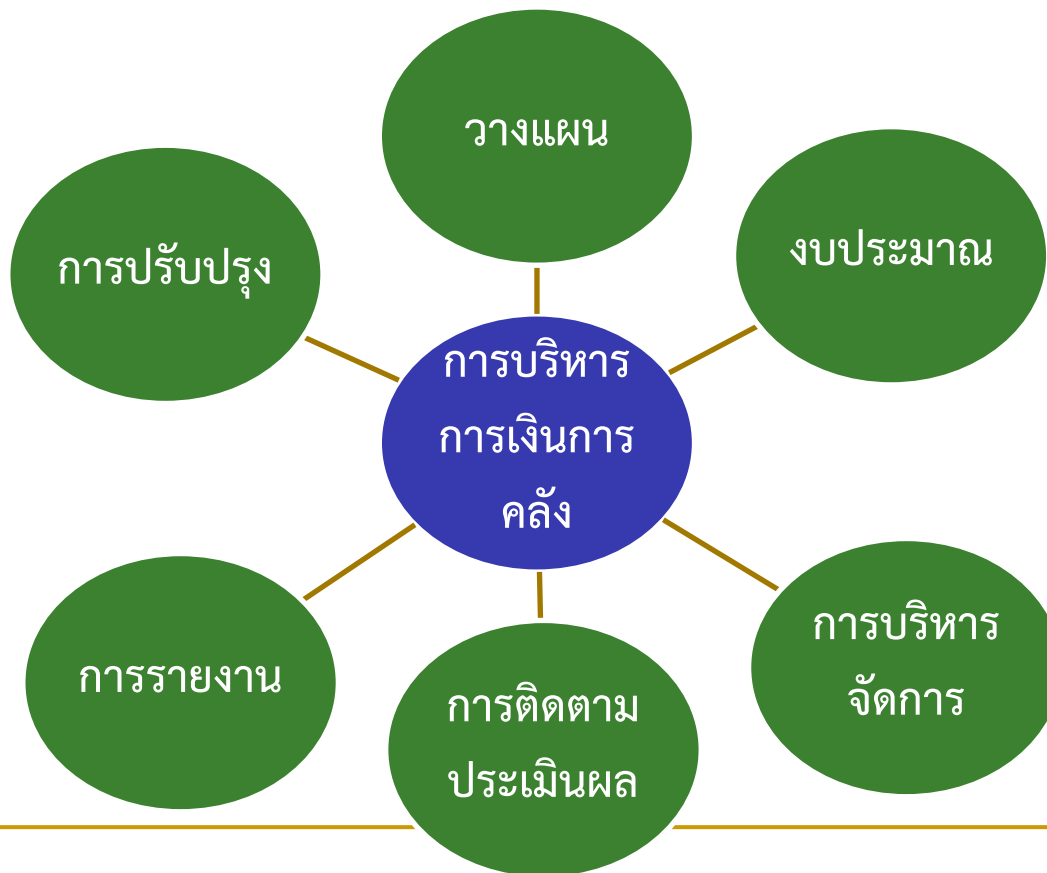
- ม. ๑๗ การจัดสรร งบประมาณ. (๕) สนับสนุน อปท. จัดทำบริการสาธารณะ โดยคำนึงถึงความสามารถในการหารายได้ของ อปท.
- ม. ๖๕ การจัดสรร งบประมาณ. การใช้จ่าย การก่อหนี้ผูกพัน การบริหารทรัพย์สินของ อปท. ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้
- คุ่มค่า ประหยัด
- ม.๖๖ การจัดทำ งบประมาณ. ให้พิจารณาฐานะการคลังของ อปท. ความจำเป็นในการใช้จ่าย และการเก็บรายได้

พรบ. วิธีการงบประมาณ พ.ศ.... (ใหม่)

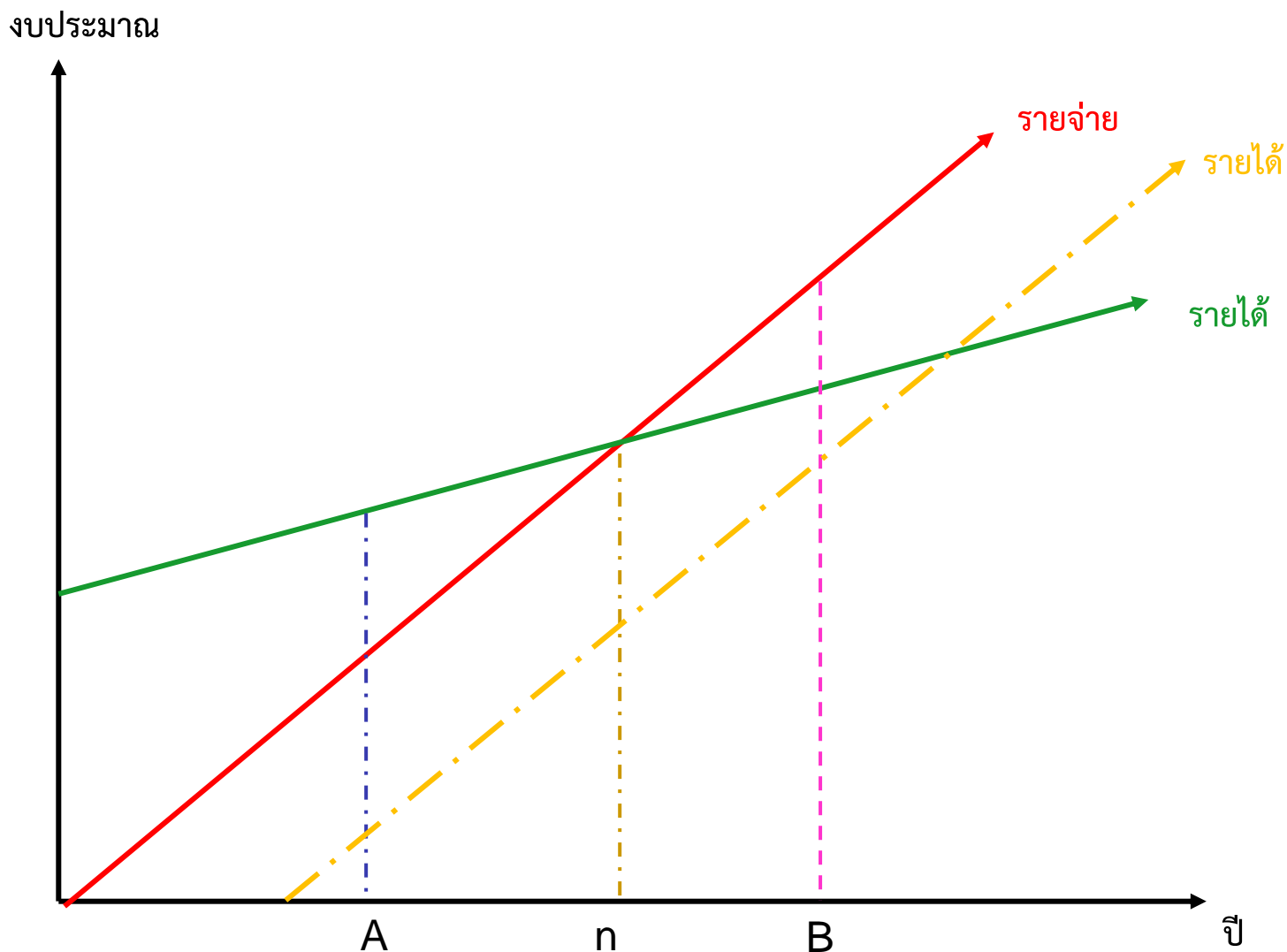
- ม. ๔. กำหนดหน่วยรับ งบประมาณ. หมายถึงหน่วยงานรัฐโดยรวม อปท. ด้วย
- ม.๒๙ การขอตั้ง งบประมาณ. ยื่นคำขอตั้ง งบประมาณ. ต่อ รมว. มท. เพื่อเสนอต่อ ผอ. สงป. และให้จัดสรร งบประมาณ. ให้สอดคล้องกับ กม. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ
- ** ตามหลักเกณฑ์วิธีการและระยะเวลาที่ ผอ. สงป. กำหนด

การจัดการการเงินการคลังของ อปท.

เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อ
ผลลัพธ์ที่กำหนด



การคาดการณ์ได้และควมมีเสถียรภาพงบประมาณของ อปท.



ส่งเสริมพัฒนา

กำกับควบคุม

1. รายได้จัดเก็บเอง
2. รายได้ภาษีรัฐเก็บแล้วแบ่งให้
3. รายได้ที่รับจัดสรรให้
4. เงินอุดหนุน

5. เงินกู้

กฎหมาย

รายรับ

รายจ่าย

1. รายจ่ายประจำ
2. รายจ่ายลงทุน

รายจ่ายชำระเงินกู้

ข้อบัญญัติงบประมาณประจำปี

บริหารการเบิกจ่าย

คาดการณ์ได้

มีเสถียรภาพ

ฐานะการเงิน

เป้าหมายการบริหารการเงินการคลัง

วินัยการเงินการคลัง

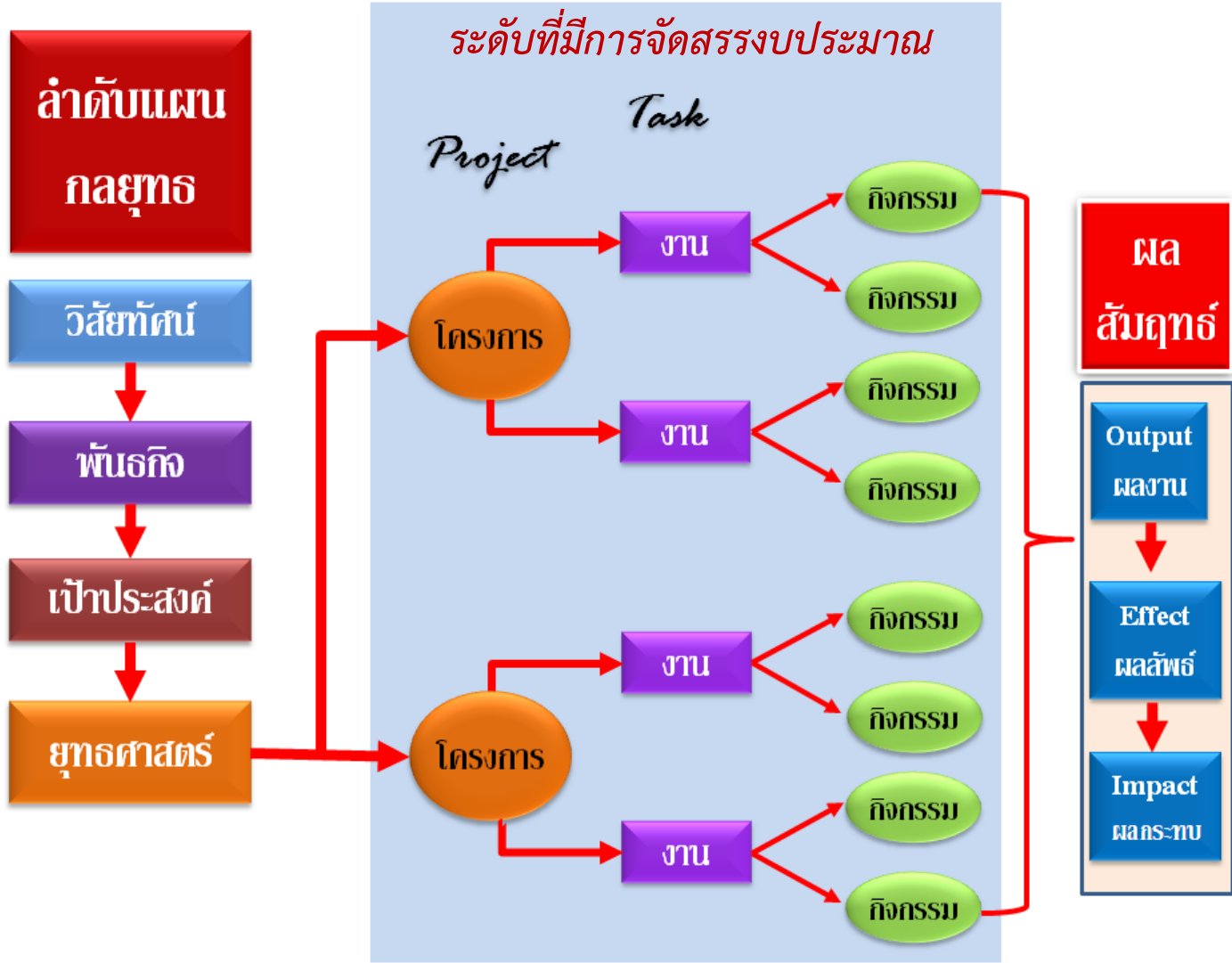
- ตรวจสอบถ่วงดุลได้
- มีเป้าหมายในการใช้ทรัพยากร
- ทำหน้าที่ตามกฎหมายอย่างครอบคลุม
- มีสมดุลงบรายได้-รายจ่าย

เน้นประโยชน์ประชาชนและพื้นที่

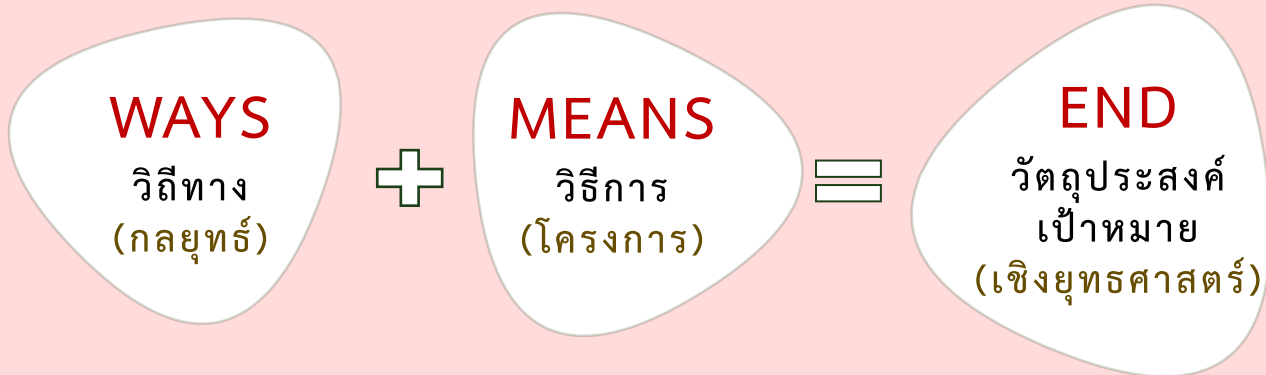
- แก้ไขปัญหาประชาชน
- ตรวจสอบได้
- มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง

ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร

- เข้าใจเป้าหมายร่วมกันทุกฝ่าย
- บริหารตามเป้าหมายที่กำหนดล่วงหน้า
- มีการติดตามและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา



แผนยุทธศาสตร์คืออะไร?



แผนยุทธศาสตร์ที่ดี ต้องมาจากการวิเคราะห์สถานการณ์
ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยต้องคำนึงถึงการ
เปลี่ยนแปลง
ของสถานการณ์ต่างๆ

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. วิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์
3. กำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

แผนยุทธศาสตร์ที่ดีเป็นอย่างไร?

ยุทธศาสตร์ที่
ประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้น
ระยะยาว เข้าใจง่าย
และเห็นพ้องต้องกัน

นำเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ประเมินความสามารถ
การใช้ทรัพยากร
เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

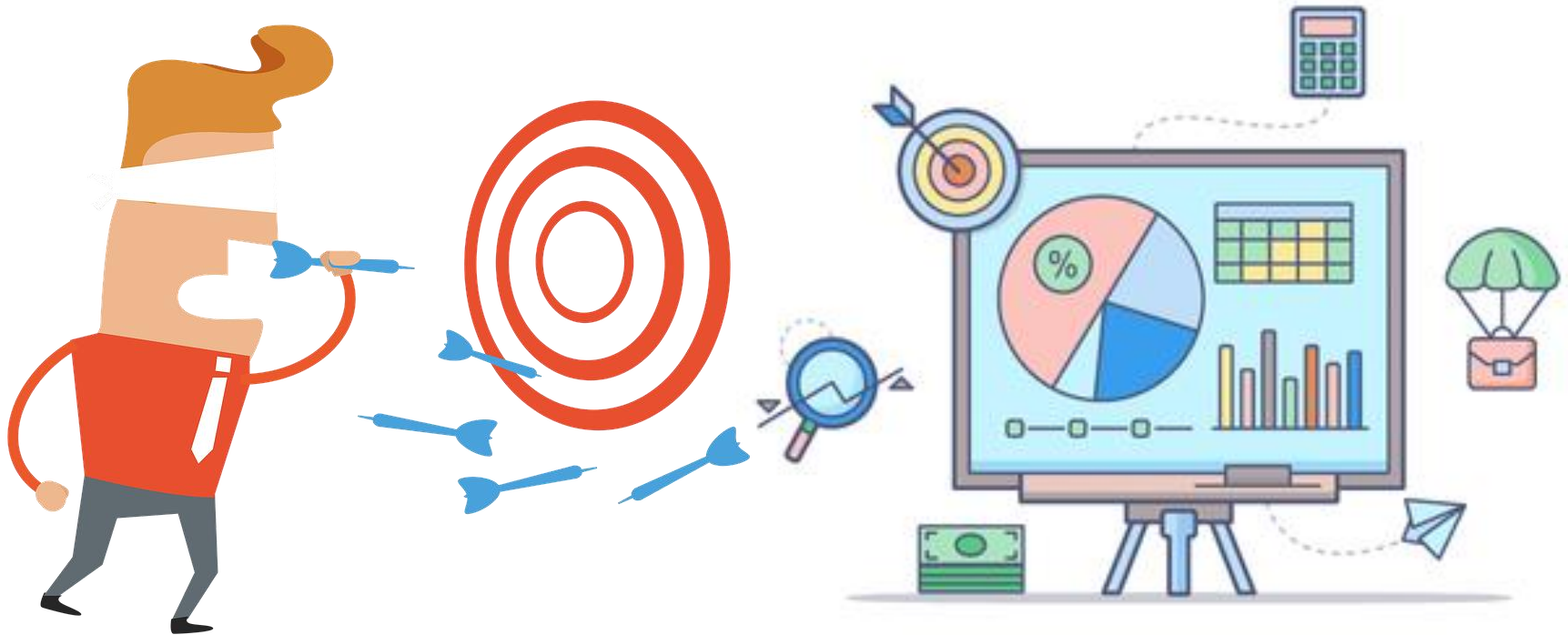
มีความเข้าใจ
สภาพแวดล้อมการ
แข่งขันอย่างลึกซึ้ง



ผลลัพธ์ของการนำไปปฏิบัติ



การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับแผนงาน



แผนมีหลากหลาย ขาดการเชื่อมโยง



การวิเคราะห์ความคุ้มค่าลงทุน

การวิเคราะห์ความคุ้มค่าการลงทุนเกิดขึ้นจากกระบวนการในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการลงทุน
ที่ต้องมีการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ ได้แก่

- | | |
|--------------------------------------|---|
| ■ การศึกษาด้านอุปสงค์ (ผู้ใช้บริการ) | ด้านอุปทาน (ผู้ให้บริการ) |
| ■ ใครคือผู้รับประโยชน์แท้จริง | การศึกษาด้านเทคนิค |
| ■ ผลประโยชน์แท้จริงคืออะไร | การจัดการ |
| ■ ขนาดของประโยชน์คืออะไร | ปัจจัยเกี่ยวข้อง เช่น สิ่งแวดล้อม เป็นต้น |

ประเด็นการประเมินผลด้านการเงิน และด้านเศรษฐศาสตร์

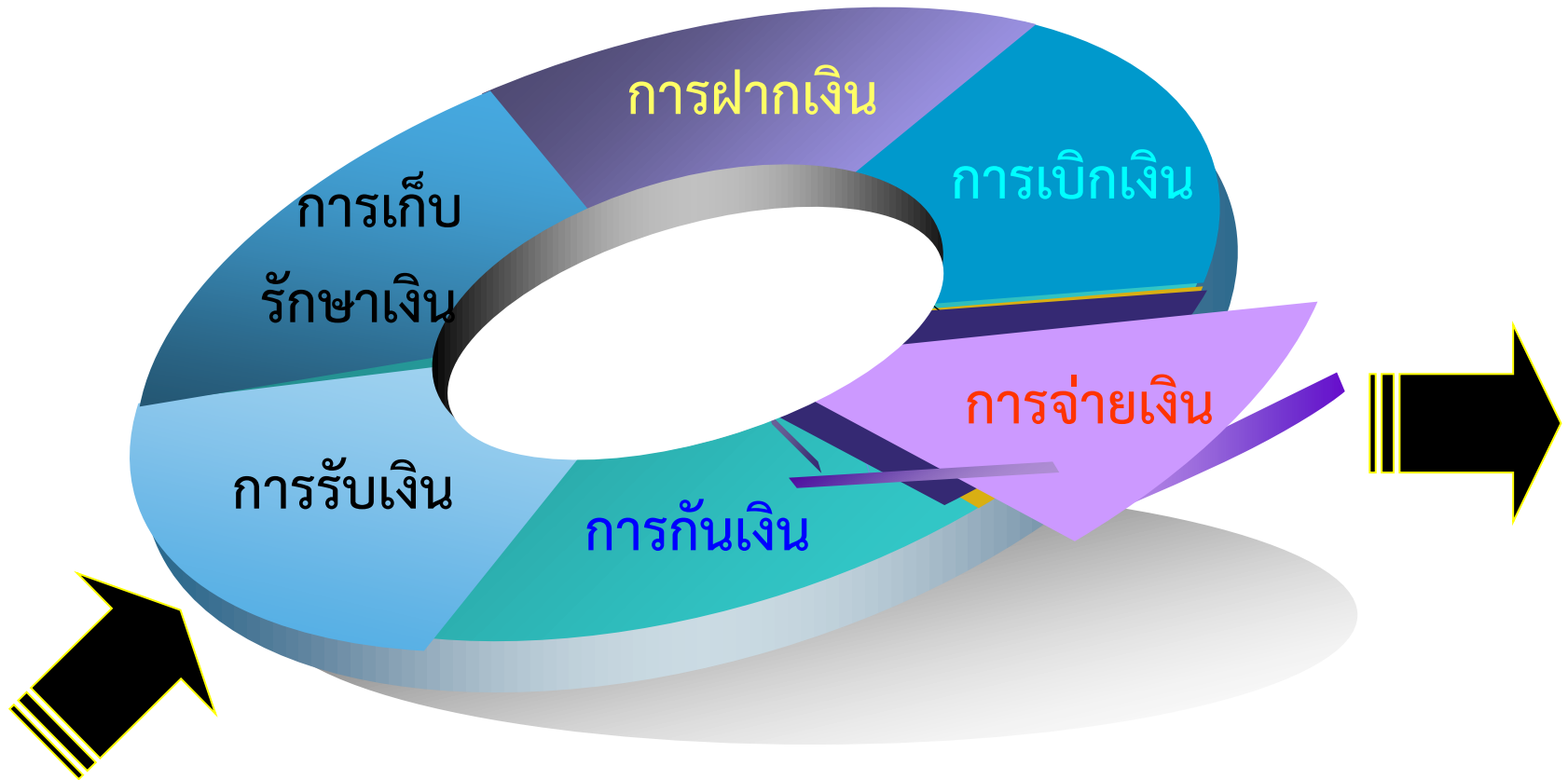
ความคุ้มค่าของโครงการคืออะไร

- ความคุ้มค่า vs. ความคุ้มค่า

ความคุ้มค่า ของโครงการคือ การเปรียบเทียบผลประโยชน์และต้นทุนของโครงการ ณ จุดที่ผลประโยชน์ เท่ากับ ต้นทุนของโครงการ จะถือเป็นจุดคุ้มค่า

ความคุ้มค่า ของโครงการคือ ผลที่ได้รับจากการดำเนินการโครงการ ตามลักษณะของแต่ละโครงการ (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ) โดยโครงการจะมีความคุ้มค่า เมื่อผลที่ได้รับมีมูลค่า สูงกว่า ต้นทุนของทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อการลงทุนในโครงการ และรวมผลกระทบด้านลบที่เกิดขึ้น

การบริหารการเงินของ อปท.



หัวข้อการนำเสนอ

- ภูมิทัศน์ใหม่ในบทบาทและหน้าที่ของ อปท. ปัจจุบัน
- ความสัมพันธ์ระหว่าง การเงิน-การคลังของ อปท.
- ระบบงบประมาณและบัญชีที่เหมาะสมของ อปท.
- การบริหารการเงินการคลังของ อปท. ภายใต้วิฤตติการเงินการคลัง (ใหม่)
 - การบริหารความเสี่ยง
 - ความซับซ้อนของสถานการณ์ (VUCA)

ระบบงบประมาณของ อปท.

งบประมาณมีประโยชน์:



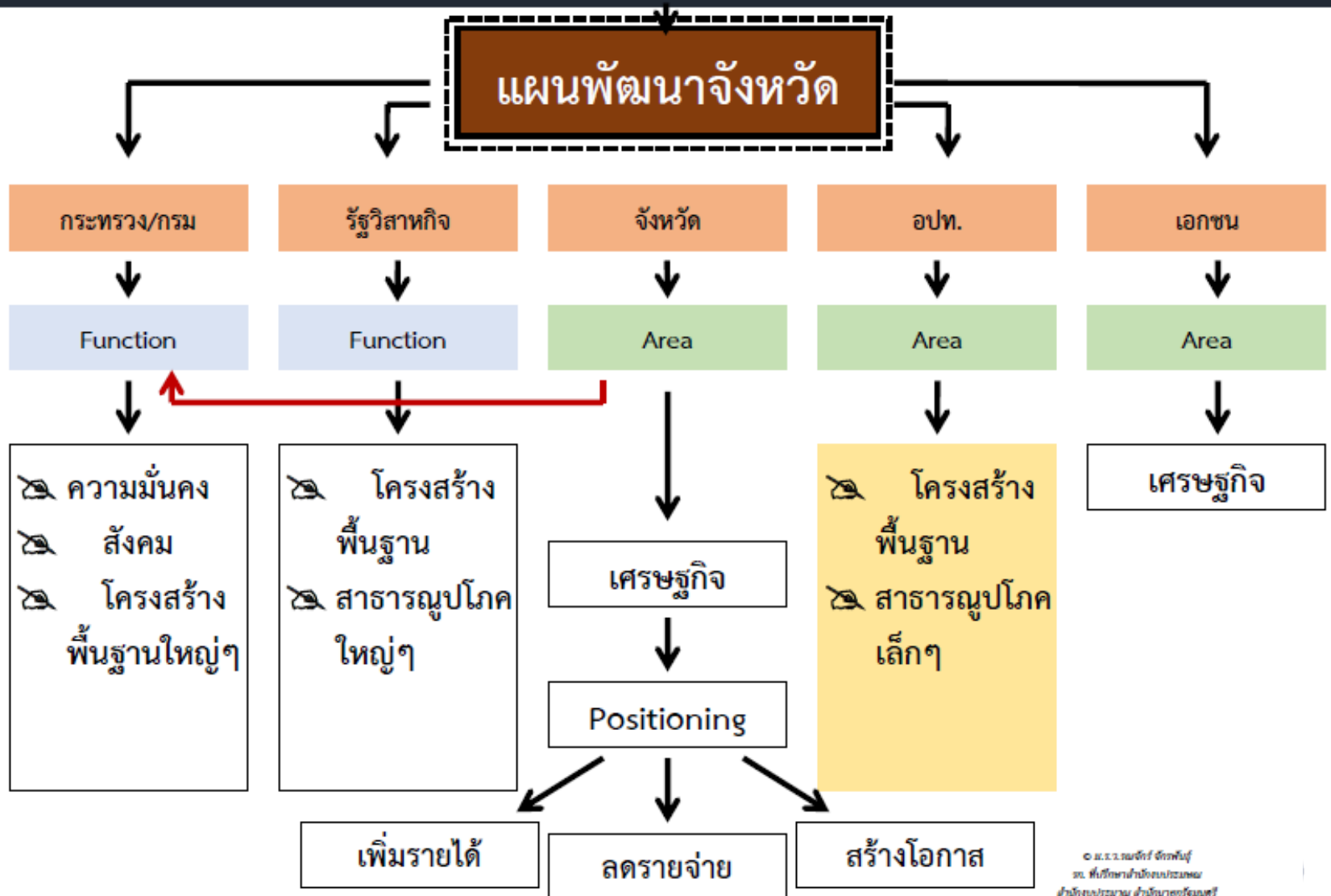
ลักษณะงบประมาณที่ดีมีประสิทธิผล

- ความรับผิดชอบ (Accountability)
- ความครบถ้วน (Comprehensiveness)
- รับรู้ข้อจำกัด (Constraint)
- สร้างความสามัคคี (Cooperation)
- ตรงไปตรงมา (Honest Judgement)
- ถูกต้องตามความเป็นจริง (Legitimacy)
- รับผิดชอบต่อ (responsiveness)
- ถูกจังหวะ (timeliness)
- โปร่งใส (Transparency)

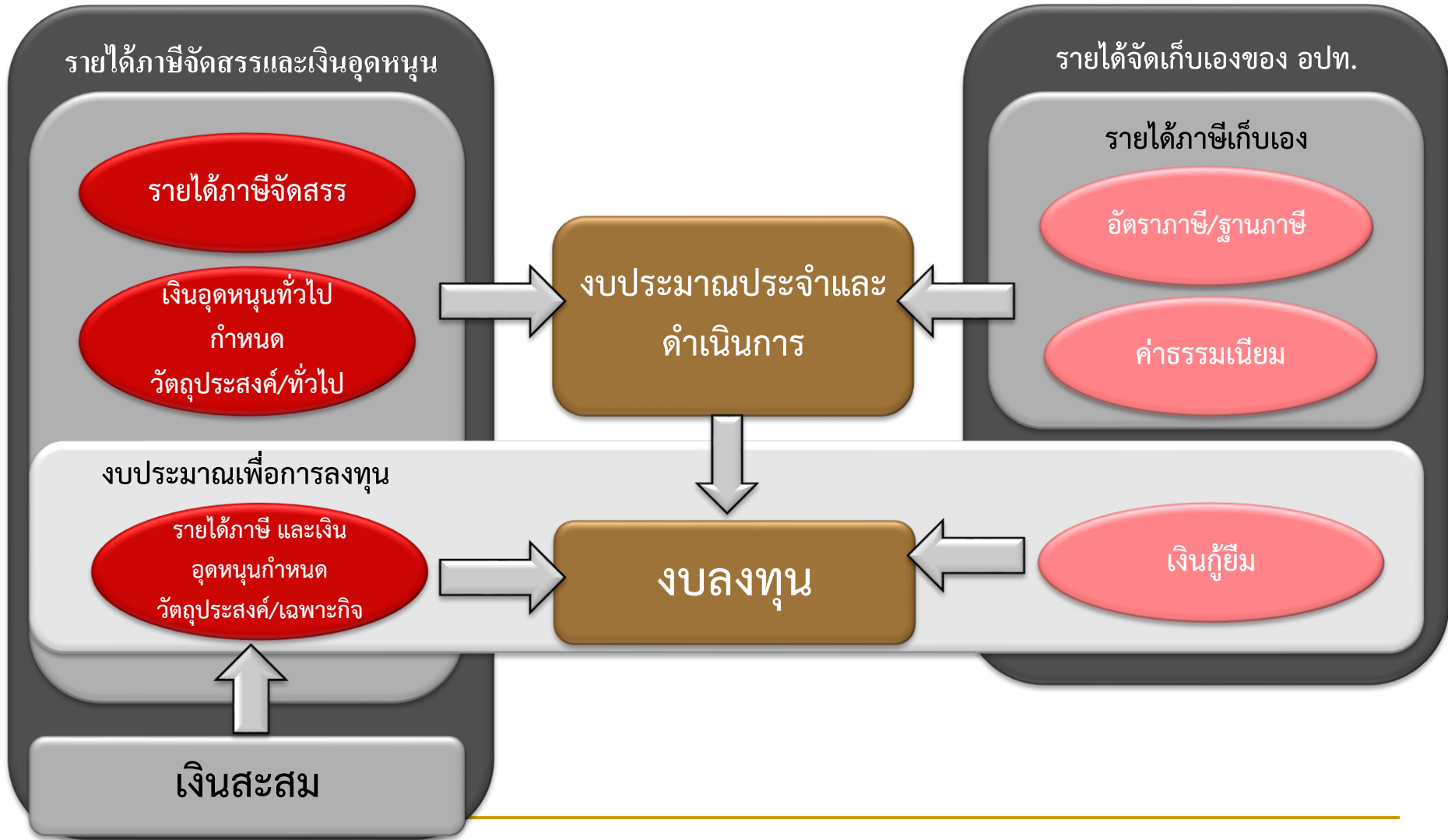
ลักษณะงบประมาณที่ไม่ดี

- เงินนอกงบประมาณ (Extrabudgetary Funds)
- มีการกำหนดการใช้เงิน (Earmarked Funds/ Earmarking)
- ไม่สามารถคาดการณ์ได้ (Unpredictability)
- เชื่อถือไม่ได้ (Unreliable Information)

แผนพัฒนาภาค



องค์ประกอบของงบประมาณ อปท.



ระบบบัญชีการเงินของ อปท.

ระบบบัญชีของ อปท.

- ระบบบัญชีแบบเงินสด

เป็นระบบบัญชีที่แสดงรายการเฉพาะเมื่อมีการรับ-จ่ายจริงเท่านั้น ทำให้ไม่ทราบฐานการเงินที่แท้จริง ฐานะการเงินจึงอาจดีหรือเลวร้ายกว่าความเป็นจริง

- ระบบบัญชีแบบเกณฑ์ค้างรับ-ค้างจ่าย

เป็นระบบบัญชีที่บันทึกรายการเมื่อกิจกรรมเกิดขึ้นไม่ใช่เมื่อมีการรับ-จ่ายเงินสดนั้น ทั้งนี้ระบบบัญชีนี้ตั้งอยู่บนข้อสมมุติว่ารายการกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในที่สุดจะต้องมีการรับ-จ่ายจริง (ซึ่งในทางปฏิบัติอาจไม่เท่ากับที่ตั้งรายการ)

- เป็นการเชื่อมฐานะการเงินเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของทรัพย์สิน/ภาระหนี้สินของ อปท.

ระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Electronic Local Administrative Accounting System : e-LAAS

คือระบบปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังให้เป็นปัจจุบัน จัดทำเทศบัญญัติ/ ข้อบัญญัติงบประมาณ รายได้ รายจ่าย การวางฎีกาเบิกจ่ายเมื่อมีรายการที่ต้องจ่าย การรับเงินทุกครั้งที่มีการรับจริงทุกประเภทไม่ว่าเป็นภาษีประเภทต่างๆ การจัดซื้อ/จ้างที่ต้องซื้อ/จ้าง ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลผู้เสียภาษีในท้องถิ่น เพื่อให้ระบบสามารถลงบัญชี และ ออกรายงานการเงิน และ ตรวจสอบได้

การปฏิบัติสำหรับการรายงานการเงิน

- วัตถุประสงค์ของการรายงานการเงิน
 - แสดงให้เห็นว่าการทำงานของรัฐบาลตอบสนองต่อประชาชน (accountable)
 - ใช้ในการประเมินผลความสำเร็จที่ผ่านมา
 - ช่วยในการประเมินระดับการให้บริการสาธารณะและความสามารถในการให้บริการของ อปท.

ทุกๆ อปท. ควรสามารถนำเสนอข้อมูลและฐานะการคลังของตนเองได้อย่าง
อิสระ ถูกต้อง เชื่อถือได้

โครงสร้างรายงานทางการเงินที่ต้องพิจารณา

- งบแสดงฐานะทางการเงิน หรือ งบทรัพย์สิน
 - เป็นเครื่องมือแสดงฐานะทรัพย์สิน ของ อปท. และการจัดให้ความสำคัญที่วัดด้วยสัดส่วนการถือครองของทรัพย์สินแต่ละประเภท
 - เป็นเครื่องมือแสดงความมั่งคั่งของ อปท.
- งบแสดงประมาณการรายได้และรายได้จริง
 - แสดงการประมาณการรายรับ และรายรับที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้นช่องว่างของรายได้จริง และที่ประมาณการสามารถบอกศักยภาพของการจัดเก็บรายได้ หรือ ศักยภาพในการประมาณการ
 - โครงสร้างของรายได้บ่งชี้ความสามารถของการก่อหนี้
- รายละเอียดเกี่ยวกับการกู้เงิน
 - แสดงภาระผูกพันทางการเงิน ระบุเงื่อนไขของการก่อหนี้

รายการที่สำคัญ

- สินทรัพย์ตามงบทรัพย์สิน ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของเงินสด เงินฝากธนาคารและเงินฝากคลังจังหวัด
- การกู้ยืม กองเงินทุนสะสมองค์การบริหารส่วนจังหวัด (กสอ.) และ เงินฝากเงินทุนส่งเสริมกิจการเทศบาล
- ส่วนของหนี้สินและทุนสะสม คือ รายจ่ายค้างจ่าย และเงินสะสม ที่สามารถสะท้อนการมีวินัยการเงินการคลัง

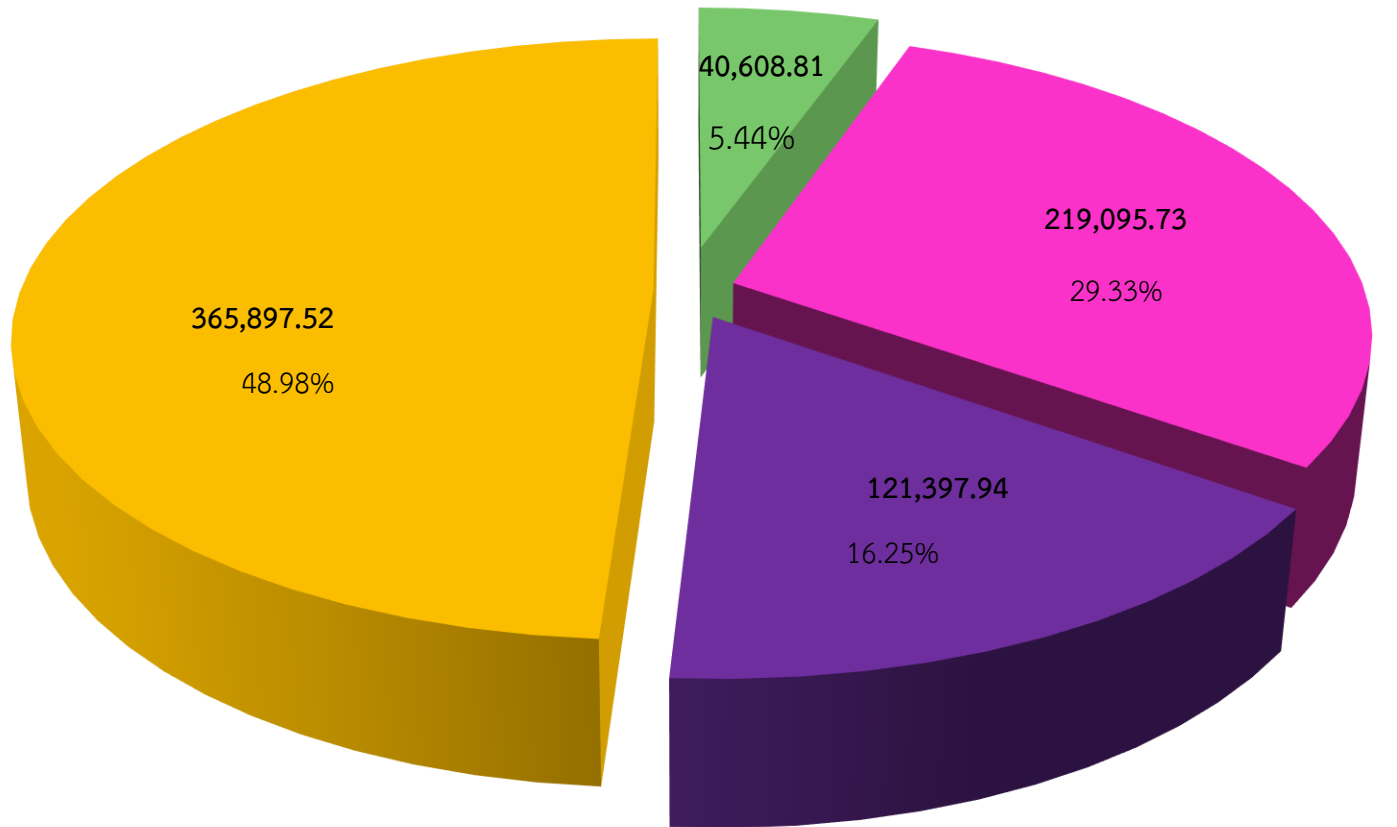
หัวข้อการนำเสนอ

- ภูมิทัศน์ใหม่ในบทบาทและหน้าที่ของ อปท. ปัจจุบัน
- ความสัมพันธ์ระหว่าง การเงิน-การคลังของ อปท.
- ระบบงบประมาณและบัญชีที่เหมาะสมของ อปท.
- การบริหารการเงินการคลังของ อปท. ภายใต้วิฤตติการเงินการคลัง (ใหม่)
 - การบริหารความเสี่ยง
 - ความซับซ้อนของสถานการณ์ (VUCA)

ประมาณการณ์สถานะการคลังรัฐบาล 2565-2569 (หน่วย: ล้านบาท)

	2565	2566	2567	2568	2569
รายได้รัฐบาลสุทธิ	2,400,000.00	2,490,000.00	2,560,000.00	2,640,000.00	2,720,000.00
อัตราการเพิ่ม (%)	- 10.30	3.80	2.80	3.10	3.00
งบประมาณรายจ่าย	3,100,000.00	3,185,000.00	3,270,000.00	3,363,000.00	3,456,000.00
อัตราการเพิ่ม (%)	- 5.70	2.70	2.70	2.80	2.80
ดุลการคลัง	- 700,000.00	- 685,000.00	710,000.00	- 723,000.00	- 736,000.00
ดุลการคลังต่อ GDP (%)	- 4.10	- 3.90	- 3.80	- 3.70	- 3.60
หนี้สาธารณะคงค้าง	10,439,884.00	11,215,983.00	12,019,157.00	12,760,250.00	13,462,558.00
หนี้สาธารณะคงค้าง ต่อ GDP (%)	62.69	64.02	65.59	66.57	67.15
ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)	17,026,800.00	17,861,100.00	18,682,800.00	19,542,200.00	20,441,100.00

ประมาณการรายได้ อปท. ปี 2566 740,000 ล้านบาท
(ร้อยละ 30 ของรายได้สุทธิรัฐบาล)



หน่วย: ล้านบาท

■ รายได้จัดเก็บเอง ■ รายได้ที่รัฐจัดเก็บให้ ■ รายได้ที่รัฐแบ่งให้ ■ เงินอุดหนุน

มายาคติการบริหารการเงินการคลังของ อปท.

1. อปท. ไม่มีศักยภาพจัดการภารกิจที่เป็นปัญหาของประเทศควรปล่อยให้
ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลาง เช่น การสาธารณสุข
2. ทำได้เพียงหน้าที่ที่เป็นปัญหาระยะสั้น ไม่ควรทำกิจกรรมที่มีผลต่อ
ประชาชนในระยะยาว เช่น การจัดการภัยพิบัติ
3. ไม่ต้องคำนึงสถานะความเสี่ยงการเงินการคลัง เพราะรัฐบาล
จะเข้ามาช่วยเหลือเสมอ
4. ไม่ต้องสนใจการทำงานในเชิงรุกหรือคิดนอกกรอบ

รายรับ-รายจ่ายของ อปท.

- รายรับควรสะท้อนที่มาของแหล่งกำเนิดของรายรับมากที่สุด
 - รายได้ภาษี
 - รายได้ไม่ใช่ภาษี เช่น ค่าธรรมเนียม การลงทุนเพื่อสร้างรายได้
 - ต้องสะท้อนต้นทุนการให้บริการมากที่สุด (ใกล้เคียงต้นทุนหรือราคาตลาดมากที่สุด)
 - สร้างรายได้มากเพียงพอเพื่อลดภาระจากการเก็บภาษีอื่นมาสนับสนุน
 - ค่าธรรมเนียมบริการสาธารณะ
 - การลงทุนเพื่อหารายได้/ ไม่มีของฟรี
 - เป็นเครื่องควบคุมอุปสงค์หรือความต้องการใช้บริการ (ตัวอย่างการให้สวัสดิการแก่ประชาชนในพื้นที่)

ทำไมจึงต้องสนใจรายได้ของ อบท. เอง?

- เป็นเครื่องมือในการสร้างทางเลือกของการเมืองระดับท้องถิ่นในการบริหารทรัพยากรท้องถิ่นเอง
- ประสิทธิภาพในการจัดสรร Allocative efficiency:
 - การเลือกทำหน้าที่ที่สะท้อนความต้องการของพื้นที่
 - สะท้อนต้นทุนที่แท้จริงในการให้บริการสาธารณะ
- สร้างความรับผิดชอบของท้องถิ่น Local accountability
- สามารถใช้ภาษีหรือรายได้จากท้องถิ่นในการพัฒนาพื้นที่ (แม้ไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจ)?

ประมาณการรายรับ

■ โครงสร้างรายรับปัจจุบัน มีลักษณะ

- รายรับที่ อปท. สามารถจัดเก็บได้เอง คือ รายได้จากภาษีอากร ค่าธรรมเนียม รายได้จากทรัพย์สิน รายได้จากสาธารณูปโภคและการพาณิชย์ รายได้เบ็ดเตล็ด และรายได้จากทุน
- สัดส่วนรายได้ที่สูงมาจาก เงินอุดหนุนและรายได้ที่รัฐจัดเก็บแล้วจัดสรรให้
- ส่วนของรายได้ที่รัฐอุดหนุนให้โดยวัตถุประสงค์หมวดเงินอุดหนุนเฉพาะ ไม่ควรนำมารวมในการประเมินศักยภาพของการก่อหนี้
- ศักยภาพของการก่อหนี้ ควรดู ยอดหนี้ในภาพรวมและ Profile ของหนี้ **ความสามารถในการชำระคืนในแต่ละงวด (โดยใช้เพียงรายรับที่จัดเก็บเอง)** การบริหารกระแสเงิน และ สัดส่วนของงบประมาณที่ใช้เทียบกับด้านอื่นๆ

เปรียบเทียบการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

ประเภท อปท.	จำนวน (แห่ง)	รายได้ภาษีปี 2562 (ภรด + ภบท) (บาท)	รายได้จัดเก็บจริง (ภดส) ณ วันที่ 31 ธค.63 (บาท)	รายได้ที่ลดลง (บาท)
กทม.	1	15,227,581,337.26	1,257,967,552.00	13,969,613,785.26
เมืองพัทยา	1	462,182,929.47	43,017,959.75	419,164,969.72
เทศบาลนคร	194	4,316,098,637.92	370,959,656.32	3,945,138,981.60
เทศบาลเมือง	30	4,012,951,216.17	315,078,149.86	3,697,873,066.31
เทศบาลตำบล	2,239	5,943,311,161.61	599,498,771.01	5,343,812,390.60
อบต.	5,261	6,540,435,500.12	726,762,129.93	5,813,673,370.19
รวม	7,724	36,502,560,782.55	3,313,284,218.87	33,189,276,564.68
ที่มา: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น				
หมายเหตุ: ภรด ภาษีโรงเรือนและที่ดิน, ภบท: ภาษีบำรุงท้องที่ ภดส ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง				

มติกรรมาธิการวิสามัญ
พิจารณาร่างงบประมาณปี
2564 ที่มีผลต่อการชดเชย
รายได้ อปท.

- เห็นชอบให้เสนอ กรม. พิจารณาชดเชยรายได้ที่ได้รับผลกระทบเป็นระยะเวลา 3 ปี จำนวน 53,341 ล้านบาท
 - ปี 2563 ให้ชดเชยจำนวน 32,585 ล้านบาท (จากงบประมาณปี 2564)
 - ปี 2564 ชดเชยปีละ 10,378 ล้านบาทจากงบประมาณปี 2565-2566
- เห็นชอบการแปรญัตติงบประมาณเงินอุดหนุนของกรมส่งเสริมฯ เพื่อชดเชยรายได้ให้แก่ เทศบาลตำบล และ อบต. ที่ได้รับผลกระทบจากการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างปี 2563 จำนวน 10,067.59 ล้านบาท
- ที่เหลือจำนวน 22,517.41 ล้านบาท ให้ใช้งบกลางสำรองฉุกเฉินหรือจำเป็น เพื่อจัดสรรให้แก่ กรุงเทพมหานคร เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเมืองพัทยา
- การชดเชยให้แต่ละ อปท.

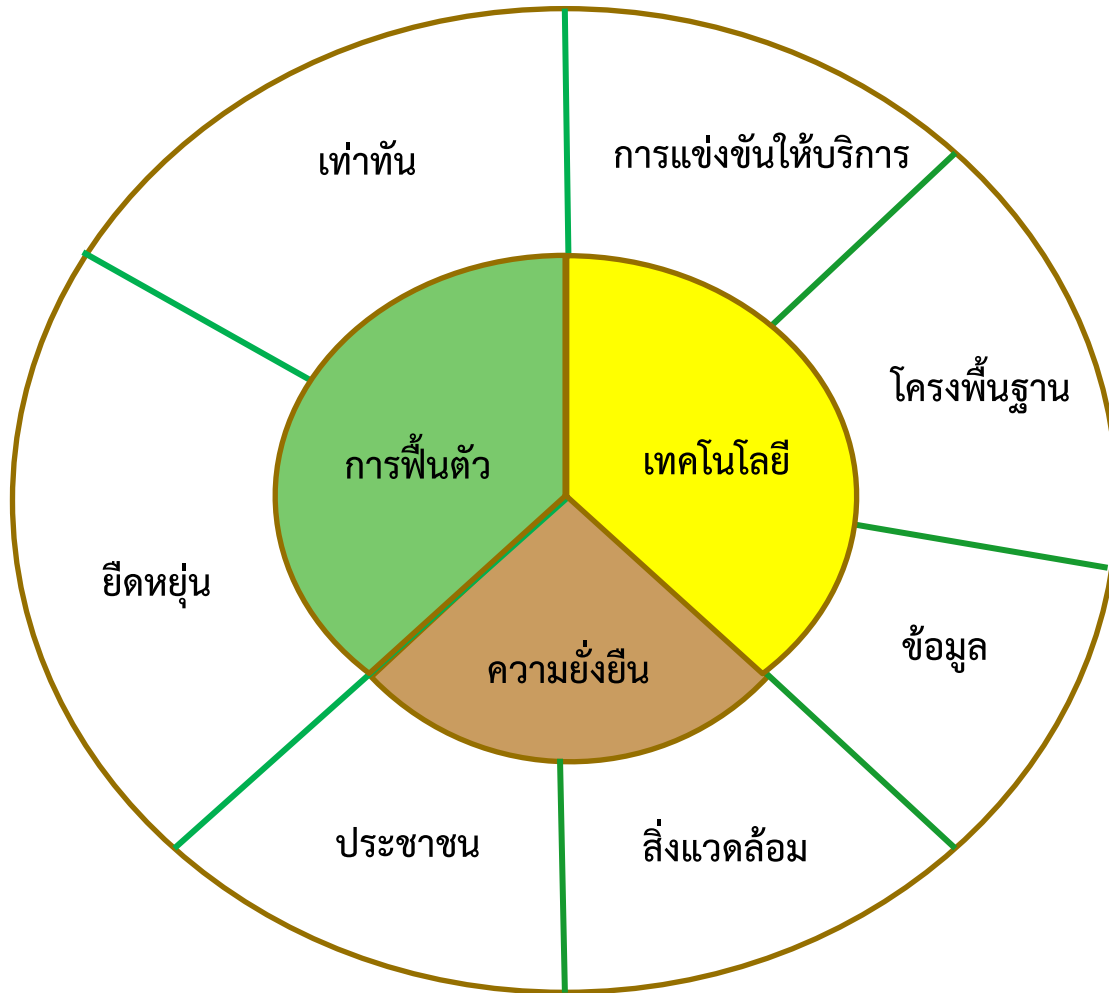
คำถามกิจกรรมที่ 2.

ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่รายได้ของ อปท. มีแนวโน้มลดลงทั้งจากสภาพเศรษฐกิจของประเทศและมาตรการของรัฐบาล

ในฐานะผู้บริหาร อปท. ท่านมีแนวทางการแก้ไขปัญหาของท่านอย่างไรที่สามารถดำเนินการเป็นรูปธรรมโดย อปท. เอง

การบริหารความเสี่ยง

แผนภูมิการพัฒนาท้องถิ่นภายใต้ความท้าทายใหม่

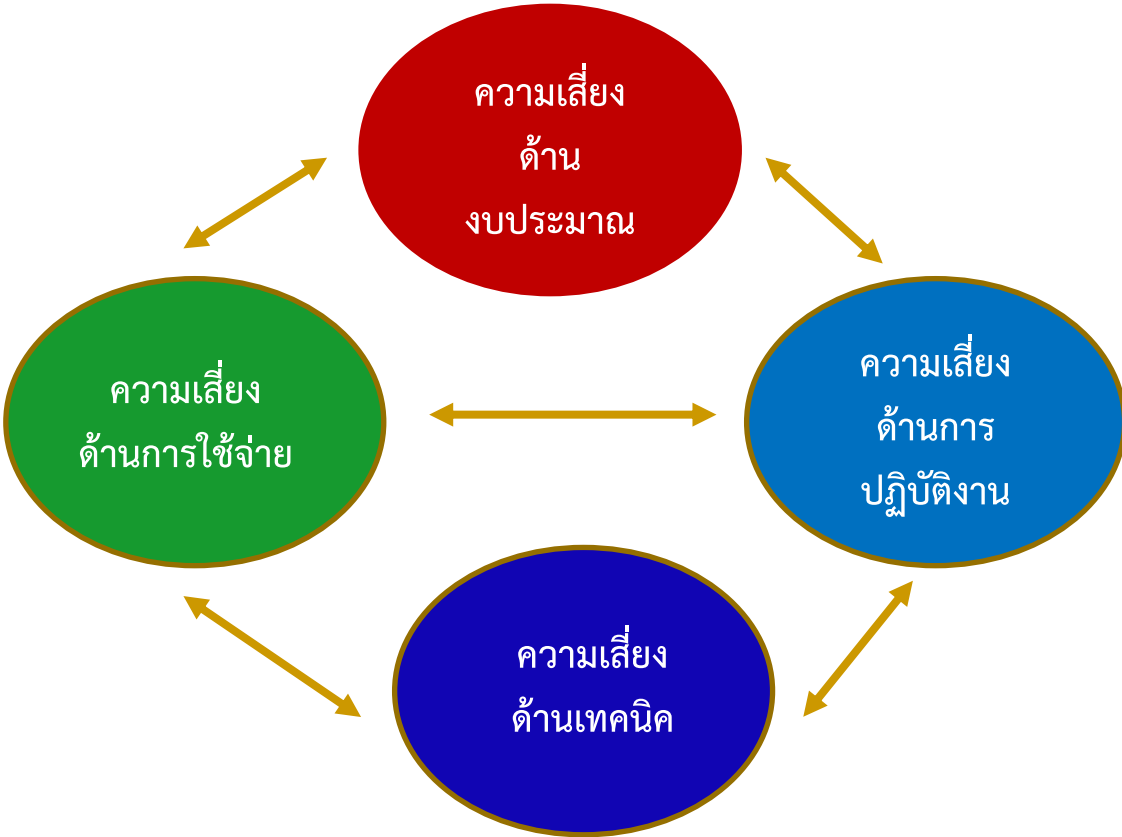


ประเภทของความเสียหาย

- ความเสียหายจำแนกได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้
 - 1) ความเสียหายทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
 - 2) ความเสียหายทางการเงิน (Financial Risk)
 - 3) ความเสียหายด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
 - 4) ความเสียหายด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk)
 - 5) ความเสียหายทางการทุจริต (Corruption Risk)

ข้อจำกัดด้านทุน
ความไม่แน่นอนในงบประมาณ

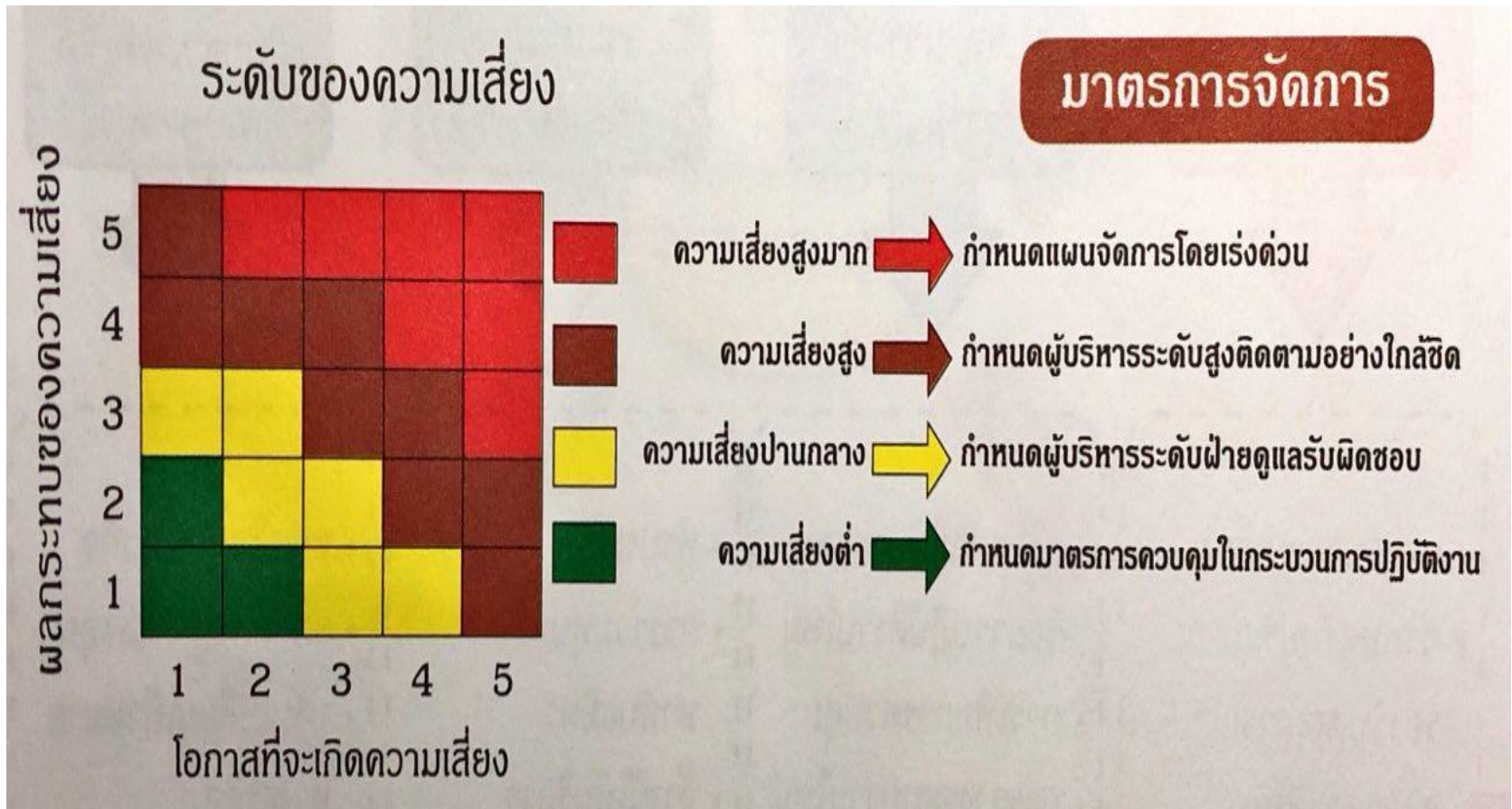
ความไม่แน่นอน
ของต้นทุน



ความไม่แน่นอนใน
- การดำเนินงาน
- การส่งมอบผลงาน
- การจัดสรร
ทรัพยากร

ความต้องการการลงทุน
ความสามารถในการดำเนินการ
การเลือกวิธีดำเนินการ

แนวทางการประเมินและบริหารความเสี่ยง



คำถามปิดท้าย
ผู้บริหารท้องถิ่นจะเตรียม
ตัวอย่างไร
ในโลกที่กำลัง
เปลี่ยนแปลง.....และ
VUCA

V

Volatility

ความไวในการเปลี่ยนแปลง
ของสถานการณ์รอบโลก
ที่เห็นได้ชัดๆ คือ ภัยพิบัติ
ทางธรรมชาติ ซึ่งเกิดขึ้น
และรุนแรงมากขึ้น โดยต้นเหตุ
จากน้ำมือมนุษย์เป็นหลัก

U

Uncertainty

ความไม่แน่นอนต่างๆ
สิ่งที่แน่นอนที่สุด คือ ความ
ไม่แน่นอน ก็กิจการที่เคยมั่งคั่ง
ขยายตัวเจริญเติบโต กลับ
ต้องเลิกทำธุรกิจไปในที่สุด
ไม่ว่าจะเป็น Kodak,
Blockbuster ในอดีตไม่กี่ปี
ที่ผ่านมา หรือสายการบิน
ห้างสรรพสินค้าชื่อดัง
หลายแห่งในปัจจุบัน

C

Complexity

ความสลับซับซ้อนของ
สถานการณ์ต่างๆ ที่ไม่สามารถ
มองจากแง่มุมใดแง่มุมหนึ่ง
แต่เพียงอย่างเดียว เช่น กรณี
สงครามการค้าระหว่างชาติ
ต่างๆ การประท้วงในฮ่องกง
การให้หรือยกเลิกสิทธิพิเศษ
ทางการค้าของชาติใหญ่
ต่อชาติเล็ก เป็นต้น

A

Ambiguity

ความกำกวมไม่ชัดเจน
เทาๆ ไม่ขาว ไม่ดำ เหตุการณ์
หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น
ในโลกยุคหลังปี 2000
มักจะมีเงาที่มืดมิด
ไม่ชัดเจน มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
มากมาย ตัดสินใจได้ยาก

ขอบคุณ