

ประสบการณ์ การจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2564
งบดำเนินงาน ของสำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ

ต้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ สำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ ได้มีการประชุมเพื่อแบ่งงาน/ความรับผิดชอบ (ตามความสมัครใจ) ปีนี้ นับว่าเป็นนิมิตหมายที่ดีที่ตนเองมีโอกาสดำเนินการเลือกงานที่อยากจะทำ จึงเลือกขอทำงบประมาณ ปี ๒๕๖๔ (ขาขึ้น) ซึ่งเป็นงานด้านแผนงานแผนเงินที่เชื่อมโยงกับนโยบายในทุกระดับ เพื่อเป็นการส่งเสริมประสบการณ์ให้กับตนเอง ในการทำงานด้านบริหารยุทธศาสตร์ที่ยาวนาน จากที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาและรวมถึงได้รับการฝึกอบรมมากมาย ก็คิดว่าถึงเวลาแล้วที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

หลังจากที่ได้รับมอบหมายให้ทำคำของบประมาณ ปี ๒๕๖๔ (ขาขึ้น) อย่างเป็นทางการ โดยส่วนตัวรู้สึกกังวลกับการกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นงานที่ต้องเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล จึงต้องเปิดทีวีดูข่าวสารบ้านเมืองและฟังวิทยุรัฐสภาทุกวัน เพื่อเป็นการ Update ข้อมูลสถานการณ์ (ตลอดเวลา) และก็เริ่มศึกษาแนวทางการจัดทำงบประมาณ (ขาขึ้น) โดยมีที่ปรึกษาที่ดี (คุณภาคภูมิ องค์กรสุริยานนท์) พร้อมทั้งศึกษาแนวทางการจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ที่กองแผนงานส่งแจ้งเวียนทางไลน์กลุ่ม บ ร ย.

จากนั้น ในช่วงเวลาต่อมาก็ได้รับหนังสือกองแผนงาน ที่ สธ ๐๙๐๕.๐๓/๑๔๔๘ ลงวันที่ ๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๒ เรื่อง การจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ กรมอนามัย (งบดำเนินงาน งบอุดหนุน) จึงได้ประสานขอความร่วมมือจากกลุ่มงานในหน่วยงาน จัดทำ (ร่าง) คำขอของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ กรมอนามัย ตามรายละเอียดคู่มือการจัดทำคำของบประมาณฯ และแบบฟอร์มฯ ของกรมอนามัย โดยให้เข้าไปดาวน์โหลดเอกสารและแบบฟอร์มทั้งหมดจากเว็บไซต์ของกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์การงบประมาณ กองแผนงาน กรมอนามัย และตนเองก็ได้เข้าไปดาวน์โหลดเอกสารและแบบฟอร์มทั้งหมด มาศึกษา (ตามคำแนะนำของที่ปรึกษาว่าให้ศึกษาแบบฟอร์มให้ละเอียดก่อน) และได้ศึกษารายละเอียดขอแบบฟอร์มแต่ละฟอร์ม แต่ละ Sheet รวมถึงการเชื่อมโยงของ Sheet ต่าง ๆ ว่าเราต้องบรรจุอะไรใน Sheet ไต แล้วเชื่อมโยงไปสู่ Sheet ไต ในตอนแรกแอบคิดในใจว่า ทำรายละเอียดโครงการเอง แต่พอได้ศึกษารายละเอียดในแบบฟอร์มใหม่แล้วพบว่า ต้องมีการคำนวณการใช้จ่ายงบประมาณอย่างละเอียดเสมือนกับผู้จัดทำคือเจ้าของงาน/เป็นผู้สัมผัสงานโดยตรง ทำให้เกิดความกระจำว่า กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ จะไม่สามารถจัดทำรายละเอียดโครงการได้เพียงลำพัง เพราะมีรายละเอียดที่ต้องกรอกลงในแบบฟอร์มฯ ที่ลงข้อมูลรายละเอียดเชิงวิชาการ จึงตัดสินใจสอบถามกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์การงบประมาณ กองแผนงาน เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องว่า กรมอนามัย มีแนวคิด/วิธีการจัดทำคำของบประมาณ ๒๕๖๔ อย่างไร? และต้องการอะไร? ในที่สุดก็ได้รับคำตอบจากเจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์การงบประมาณ กองแผนงาน ๒ ท่าน (ซึ่งรู้จักกันมานาน) ว่า ปี ๒๕๖๔ กรมอนามัย ต้องการให้ทุกหน่วยงานในระดับ Function จัดทำรายละเอียดคำของบประมาณ ๒๕๖๔ เป็นรายโครงการพร้อมทั้งรายละเอียดการคำนวณการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละกิจกรรม ส่งให้กองแผนงานตามแบบฟอร์มใหม่ คือแบบฟอร์มที่ ๑- ๓ ที่สำนักงบประมาณกำหนด และกองแผนงาน จะเป็นผู้รวบรวม สรุปโครงการที่เกี่ยวข้องในแต่ละคลัสเตอร์ ส่งให้แต่ละคลัสเตอร์ เพื่อจัดทำคำของบประมาณในระดับคลัสเตอร์ ที่มีโครงการและกิจกรรมครอบคลุมทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยคาดหวังว่าแต่ละคลัสเตอร์ จะมีการประชุมพิจารณาโครงการและกิจกรรมที่มีความสำคัญจำเป็นและสอดคล้องตามนโยบายชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวง และนโยบายกรม

ส่งให้กองแผนงาน เพื่อเสนออธิบดีกรมอนามัย และกองแผนงานได้เน้นย้ำ ให้ส่งการคำนวณรายละเอียด การใช้จ่ายงบประมาณในรูปแบบฟอร์ม ๓ ซึ่งกองแผนงาน และสำนักงบประมาณจำเป็นต้องใช้เพื่อประกอบการ พิจารณารายละเอียดความจำเป็นของกิจกรรมต่างๆ เพื่อการจัดสรรงบประมาณให้ได้ถูกต้อง แต่สิ่งที่ตนเอง สังเกตเห็นคือ ในแบบฟอร์ม ๓ มี Sheet หนึ่ง ชื่อ PIRAB ที่แสดงเป็นแผนภาพ ที่เราอาจมีความเสี่ยงในการ ถูกปรับลดงบประมาณ

ตนเองได้นำข้อสังเกตที่พบ ปรีกษาหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ว่า กองแผนงานต้องการรายละเอียด ๗ มาก คิดว่ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์จะไม่สามารถลงรายละเอียดได้ลึก หรือหากจะจัดทำขึ้นมาเองทางกลุ่ม วิชาการอาจไม่ยอมรับได้ (ซึ่งแผนการดำเนินงานที่ดีควรจะเป็นต้องตอบสนองต่อความคาดหวังและความ ต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแผนพัฒนาบุคลากรภายในและภายนอก รวมถึงสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) โดยอ้างอิงจาก ๑) นโยบายต่างๆ ตั้งแต่ระดับชาติ ลงมาถึงระดับกระทรวง กรม คลัสเตอร์ และสำนัก เพื่อเป็นโอกาสในการดำเนินงาน ๒) ข้อมูล และสถานการณ์ ผลการดำเนินงานย้อนหลัง ๓ - ๕ ปี หรือมากกว่านั้น ๓) ผลการวิเคราะห์ความต้องการและ ความคาดหวังของ customer และ stakeholder ๔) ผลการวิเคราะห์ Gap และผลกระทบ ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์และการแก้ไขปัญหาในเชิงรุก ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการจัดทำ (ร่าง) คำ ของงบประมาณ ปี ๒๕๖๔ เป็นไปด้วยดีจึงขอความร่วมมือทุกกลุ่มงาน ในการจัดทำรายละเอียดโครงการและ การใช้จ่ายงบประมาณ โดยได้ทำหนังสือขอความร่วมมือฯ ไปยังหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบสุขภาพอาหาร และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบจัดการคุณภาพน้ำบริโภค ให้จัดทำคำของงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ตามแบบฟอร์มที่ ๒ - ๓ และได้ส่งแบบฟอร์มดังกล่าว ให้ทุกท่านที่ E-mail Group สำนักสุขภาพอาหารและน้ำ และขอให้ส่งไฟล์ข้อมูลให้กลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อจัดทำเป็นภาพรวม ของสำนักสุขภาพอาหารและน้ำ เสนอผู้อำนวยการสำนักฯ พร้อมทั้งทำคำอธิบายต่างๆ ส่งไปทางเมล และไลน์สำนักสุขภาพอาหารและน้ำ

เนื่องจากการจัดทำคำของงบประมาณ ๒๕๖๔ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบฟอร์มและวิธีการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องมีการอธิบายรายละเอียดในการจัดทำคำของงบประมาณ ๒๕๖๔ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ จึงดำเนินการสื่อสารฯ ให้บุคลากรในสำนักฯ ทราบ ผ่านทางทางเมลและไลน์กลุ่ม สำนักสุขภาพอาหาร และน้ำ อยู่หลายครั้ง ซึ่งมีทั้งผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงและผู้สนใจเข้าไปศึกษาฯ (ผู้รับผิดชอบในแต่ละ กลุ่มงานบางท่านที่เข้าใจวิธีการฯ ก็จะสามารถจัดทำได้ แต่บางท่านก็ไม่เข้าใจ ก็ต้องอธิบายกันเป็นการส่วนตัว) ทำให้สำนักสุขภาพอาหารและน้ำ สามารถจัดทำคำของงบประมาณ ปี ๒๕๖๔ ได้อย่างละเอียด ตามแบบฟอร์มฯ ที่กำหนด และจัดส่งให้กองแผนงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด **“กว่าจะได้โครงการและ กิจกรรมครบทุกกลุ่ม ก็ต้องใช้กลวิธีในการกระตุ้นหัวหน้ากลุ่มและผู้รับผิดชอบ อยู่บ่อยๆ ทั้งทางไลน์ และ ทางการเดินทางไปที่โต๊ะทำงานเพื่ออธิบายแบบตัวต่อตัวให้จนสามารถจัดทำคำของงบประมาณฯ ได้ครบทุกกลุ่ม”**

เมื่อผู้รับผิดชอบจัดทำคำของงบประมาณฯ ของแต่ละกลุ่มส่งรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมและ รายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณมาให้ เราจะมีเวลาไม่มากในการสอบถามโครงการกิจกรรมทั้งหมด รวมถึง พิจารณาปรับแก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์ โดยเฉพาะในประเด็นการเชื่อมโยงแผนบูรณาการและประเด็น ยุทธศาสตร์ ที่เราต้องช่วยนักวิชาการ สอบถามความถูกต้องตามเนื้อหา เมื่อรวบรวมได้ครบทุกโครงการ จึงได้จัดทำสรุปภาพรวมคำของงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๔ จำแนกรายโครงการและ แผนงบประมาณตามแบบฟอร์มที่ ๑ เพื่อเสนอหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์และผู้อำนวยการสำนักฯ และจัดส่งให้กองแผนงานพิจารณาก่อนที่จะสรุปและส่งต่อให้ทุกคลัสเตอร์ให้ทันตามเวลาที่กำหนด **“การ ทำงานของกลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ คนทำงานต้องมีความรู้ในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์เท่าทันปัจจุบันและ**

อนาคตที่จะเป็นไปได้ ต้องมีความละเอียดรอบคอบ และที่ขาดไม่ได้ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร”

สำหรับการจัดทำคำของบประมาณ ๒๕๖๔ ในระดับคลัสเตอร์ ตนเองมองว่า เป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของคณะกรรมการคลัสเตอร์ และทีมเลขาฯ ซึ่งหัวหน้ากลุ่มบริหารยุทธศาสตร์ เป็นหนึ่งในคณะกรรมการและผู้ช่วยเลขาคลัสเตอร์ ที่ต้องพิจารณาและเห็นชอบร่วมกับหัวหน้ากลุ่มวิชาการทั้งสองท่าน และผู้อำนวยการสำนักฯ (เป็นผู้มีบทบาทตามคำสั่งกรมอนามัย)

“ความสำเร็จในการจัดทำ (ร่าง) คำของบประมาณ ปี ๒๕๖๔ ของสำนักสุขาภิบาลอาหารและน้ำ เกิดขึ้นจากความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ของบุคลากรในหน่วยงาน และความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการจัดทำคำของบประมาณฯ หรือจะกล่าวสั้นๆ ได้ว่า ความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่สำเร็จของชิ้นงานทุกชิ้นที่ดี มีประสิทธิภาพ”

.....

พิชามญช์ บุญประจักษ์

๓ กพ. ๖๓