



แผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของกรมศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
มีนาคม 2569

คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับกระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง “หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร” เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐ โดยได้บูรณาการแนวคิดด้านการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงของภาครัฐ

ขณะเดียวกัน ภายใต้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริต และประพฤตินิคมชอบ ได้กำหนดเป้าหมายให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดจากการทุจริตและประพฤตินิคมชอบ โดยมีตัวชี้วัดสำคัญ คือ ค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ของประเทศไทยต้องอยู่ในอันดับ ๑ ใน ๒๐ ของโลก หรือมีคะแนนประมาณ ๗๓ คะแนน ภายในช่วง ปี พ.ศ. ๒๕๗๖ - ๒๕๘๐

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ในฐานะเลขานุการ ของศูนย์อำนวยการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ ได้กำหนดกรอบแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปใช้ในการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต อย่างเป็นระบบ

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร จึงได้จัดทำ **แผนการบริหาร จัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙** ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของภารกิจและแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร โดยมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ลดผลกระทบและความสูญเสีย ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ตลอดจนเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการดำเนินงานตามภารกิจและแผนปฏิบัติ ราชการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ฉบับนี้ จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO และ ISO โดยได้รับความร่วมมือ จากทุกหน่วยงานในสังกัดในการร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

๑๖ มีนาคม ๒๕๖๙

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๑
๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๒

บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานของกรมศุลกากร

๒.๑ วิสัยทัศน์	๔
๒.๒ พันธกิจ	๔
๒.๓ ภารกิจหลักของหน่วยงาน	๔
๒.๔ ค่านิยมองค์กร	๔
๒.๕ ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	๕

บทที่ ๓ กรอบแนวทางการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

๓.๑ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักมาตรฐานสากล	๗
๓.๒ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักการของกระทรวงการคลัง	๑๑
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง	๑๓

บทที่ ๔ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

๔.๑ การวิเคราะห์องค์กร	๑๔
๔.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๑๘
๔.๓ การระบุความเสี่ยง	๒๐
๔.๔ การประเมินความเสี่ยง	๒๒
๔.๕ การตอบสนองความเสี่ยง	๒๖
๔.๖ การติดตามและทบทวน	๒๖
๔.๗ การสื่อสารและการรายงาน	๒๗

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ ๕ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

๕.๑ ภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ของกรมศุลกากร	๒๘
๕.๒ แผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่	๓๔
๕.๓ รายละเอียดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร	
๕.๓.๑ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภารกิจ	๓๖
๕.๓.๒ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	๔๒
๕.๓.๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทุจริต ตามแนวทาง สำนักงาน ป.ป.ท.	๗๗

ภาคผนวก

๑. คำสั่งกรมศุลกากร ที่ ๒๗๖/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร
จัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ลงวันที่ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๕
๒. ตัวอย่างรายชื่อความเสี่ยง (Risk Inventory)
๓. ตารางที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - ตารางที่ ๑ การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
 - ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และแผนภาพ MARCI Chart
 - ตารางที่ ๓ ตารางระบุแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
 - ตารางที่ ๔ การทบทวนและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง รายไตรมาส

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมา

ในปัจจุบันการดำเนินการกิจกรรมสุเคราะห์ต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และอาจทำให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังที่กำหนดไว้ โดยระดับความรุนแรงของความเสี่ยงสามารถพิจารณาได้จากผลกระทบของเหตุการณ์ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงดังกล่าว และสนับสนุนให้การดำเนินการกิจกรรมขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อองค์กร

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมสุเคราะห์ จึงได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบาย กรอบแนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ กระทรวงการคลัง กำหนด รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง “หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร” เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับของกรมสุเคราะห์ต้องให้ความสำคัญและร่วมกันดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมสุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เพื่อให้การดำเนินงานของกรมสุเคราะห์สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อให้กรมสุเคราะห์มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่เป็นมาตรฐานสากล และใช้เป็นกรอบและแนวทางให้บุคลากรในสังกัดกรมสุเคราะห์มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นกระบวนการในการป้องกันความเสี่ยง ลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อกรมสุเคราะห์ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจและของยุทธศาสตร์ที่กรมสุเคราะห์กำหนดไว้



ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้ความไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และอาจทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามภารกิจที่กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง สาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการระบุปัจจัยเสี่ยงควรเป็นการระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

หมายถึง กระบวนการในการระบุปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย หรือด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การกำหนดมาตรการควบคุมหรือแนวทางในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ และสนับสนุน ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามภารกิจที่กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในด้านความรุนแรงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร ผู้รับบริการ บุคลากร ระยะเวลา และความสำเร็จของงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง (Risk Level)

หมายถึง ค่าระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ ของความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง (Risk Priority)

หมายถึง การนำค่าระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละ ปัจจัยเสี่ยงมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk)

หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยพิจารณาจากความคุ้มค่าระหว่าง ต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร



ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการจัดการหรือควบคุมความเสี่ยงแล้ว

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan)

หมายถึง แผนที่หน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งลดสาเหตุและโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ และสามารถติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ

ความเสี่ยงการทุจริต (Fraud Risk)

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจนำไปสู่การทุจริต การประทุพผิตมิชอบ หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)

หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ดำเนินการโดยคณะผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร โดยมีการกำหนดและนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้กับทุกหน่วยงานขององค์กร เพื่อระบุ วิเคราะห์ และบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) และสามารถประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ



บทที่ ๒

ข้อมูลพื้นฐานของกรมศุลกากร

๒.๑ วิสัยทัศน์

“องค์กรศุลกากรชั้นนำ ที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนของเศรษฐกิจและความปลอดภัยของสังคม ด้วยนวัตกรรมและบริการที่เป็นเลิศ”

๒.๒ พันธกิจ

๑. อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
๒. ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ
๓. เพิ่มขีดความสามารถในการปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร
๔. จัดเก็บภาษีอากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

๒.๓ ภารกิจหลักของหน่วยงาน

ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้กรมศุลกากรมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออกสินค้าออก และการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บอากรต่อกระทรวง การส่งเสริม สนับสนุนการผลิตและการส่งออก และการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน โดยให้มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

๑. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

๒. เสนอความเห็นต่อกระทรวงเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการจัดเก็บอากรในทางศุลกากร

๓. ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการผลิตและการส่งออกโดยมาตรการทางอากร

๔. ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร

๕. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกรม หรือตามที่คณะรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีมอบหมาย

๒.๔ ค่านิยมองค์กร

D - Digital & Data Driven: ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลและข้อมูล

R - Responsive Service: ตอบสนองฉับไว

I - Integrity & Inclusion & Innovation: โปร่งใส ทัวถึง ด้วยนวัตกรรม

V - Vigilance for Society: ตื่นตัวระแวดระวังสังคม

E - Economic & Social Sustainability: ยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคม



๒.๕ ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า

เป้าหมาย : เพื่อให้บริการศุลกากรมีความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงการค้าโลก

แนวทางการพัฒนา :

๑.๑ ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานศุลกากรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัยภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

๑.๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ในพื้นที่ชายแดน/เขตเศรษฐกิจพิเศษ

๑.๓ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานศุลกากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน และเชื่อมโยงการค้าโลก

เป้าหมาย : เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนทางเศรษฐกิจของประเทศ

แนวทางการพัฒนา :

๒.๑ พัฒนา ปรับปรุงกระบวนการ กฎระเบียบและมาตรการด้านศุลกากรให้ทันสมัย

๒.๒ ส่งเสริมมาตรการการใช้สิทธิประโยชน์

๒.๓ พัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน

เป้าหมาย : เพื่อให้การตรวจสอบและควบคุมทางศุลกากรมีประสิทธิภาพและสร้างสังคมปลอดภัย

แนวทางการพัฒนา :

๓.๑ เพิ่มขีดความสามารถการควบคุมทางศุลกากรด้วยเทคโนโลยีภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

๓.๒ พัฒนาการควบคุมทางศุลกากร ด้วยการบริหารความเสี่ยง

๓.๓ เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมทางศุลกากรด้วยการพัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าหมาย : เพื่อให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เสียภาษี

แนวทางการพัฒนา :

๔.๑ สร้างมาตรฐานในการพิจารณาด้านพิกัตอัตราศุลกากร

๔.๒ สร้างมาตรฐานในการพิจารณาด้านราคาศุลกากร

๔.๓ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีอากรด้วยการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย PCA

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : พัฒนาสมรรถนะบุคลากร นวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

เป้าหมาย : เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ คุณธรรม และคุณภาพชีวิตที่ดี องค์กรมีคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนกรมศุลกากรให้บรรลุเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา :

๕.๑ การพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรกรมศุลกากรให้มีประสิทธิภาพ

๕.๒ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลที่ดี

๕.๓ เสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

๕.๔ เสริมสร้างสภาพแวดล้อมสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม/ดิจิทัล

๕.๕ เสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร



๒.๖ นโยบาย Customs Quick Big Win

อธิบดีกรมศุลกากร (นายพันธ์ทองฯ) ได้มีการกำหนดบทบาทและแนวทางการดำเนินงานของกรมศุลกากร Customs Roles เพื่อผลักดันนโยบาย Customs Quick Big Win ๓ ด้าน ได้แก่

- **การใช้มาตรการทางศุลกากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการค้า (Trade Enabler)**

กรมศุลกากรมุ่งขับเคลื่อนเศรษฐกิจผ่านมาตรการทางศุลกากร เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการค้า โดยเร่งปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการนำเข้า - ส่งออก ปรับกระบวนการตรวจสอบสินค้าสู่มาตรฐานสากลเพื่อลดภาระให้แก่ผู้ประกอบการที่สุจริต เร่งคืนภาษี เงินวงประกัน และเงินชดเชย เพื่อเพิ่มสภาพคล่องแก่ภาคธุรกิจ นอกจากนี้ ยังสนับสนุนการจัดทำ FTAs เพื่อขยายตลาดส่งออกของประเทศ เพิ่มสิทธิประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ AEO (Authorized Economic Operator) ส่งเสริมการขนส่งสินค้าทางรถไฟ ปรับปรุงพิธีการถ่ายลำและผ่านแดน ลดระยะเวลาการตรวจปล่อยสินค้า รวมถึงเปิดโอกาสให้ ICD (Inland Container Depot) สามารถตรวจปล่อยสินค้าขาออกได้โดยตรง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับภาคเอกชนอย่างแท้จริง

- **การปกป้องทางสังคม (Social Protector)**

กรมศุลกากรมีการดำเนินมาตรการเชิงรุกในการป้องกันและปราบปรามสินค้าผิดกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าทุบตลาด สินค้าปลอมแปลงถิ่นกำเนิด และสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน พร้อมลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับแพลตฟอร์มต่างๆ เพื่อควบคุมการจำหน่ายของผิดกฎหมาย นอกจากนี้ ยังจะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการตรวจสอบสินค้า รวมถึงปรับอัตราการเปิดตรวจสินค้าให้เหมาะสมและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

- **การจัดเก็บรายได้ (Revenue Collector)**

กรมศุลกากรจะปรับมุมมองในการจัดเก็บภาษี จากเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะการจัดเก็บอากรไปสู่การจัดเก็บภาษีทุกประเภทอย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีสรรพสามิต ภาษีเพื่อมหาดไทย หรือภาษีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกันนี้ จะเพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบสินค้าที่ได้รับยกเว้นอากร แต่ยังคงชำระภาษีมูลค่าเพิ่ม รวมถึงการพิจารณายกเลิกการกำหนด De minimis value เพื่อสร้างความเป็นธรรมให้กับผู้ประกอบการและเพิ่มรายได้ของรัฐบาลอย่างมั่นคง



บทที่ ๓

กรอบแนวทางการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

๓.๑ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักมาตรฐานสากล

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในระดับสากล (International Risk Management Standard) มีอยู่หลายมาตรฐาน อย่างไรก็ตาม แนวทางปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่ดี (Best Practices) และนิยมใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร มีอยู่ 2 มาตรฐานสำคัญ ได้แก่

๓.๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission)

COSO เป็นองค์กรที่เกิดจากความร่วมมือของหน่วยงานสำคัญด้านการบัญชีและการตรวจสอบของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งถือเป็นประเทศต้นแบบของระบบการเงินและการบัญชีที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในระดับสากล ต่อมาในปี ค.ศ. ๒๐๐๔ COSO ได้กำหนดกรอบแนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และนำเสนอแนวคิด **การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM)** เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมในการพิจารณา วิเคราะห์ และคาดการณ์เหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งร่วมกันกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรืออยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



แผนภาพ กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวทาง COSO

การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางในการกำหนดนโยบาย การดำเนินงาน และการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้



๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ตลอดจนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางและแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นกระบวนการระบุเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการกำหนดแนวทางหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงภายหลังจากการที่มีการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยงแล้ว โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นการกำหนดมาตรการหรือกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงและสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และการกำหนดระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรต้องมีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการรวบรวม วิเคราะห์ และเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

๘. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

องค์กรต้องมีการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของมาตรการที่กำหนดไว้ และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



๓.๑.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO ๓๑๐๐๐ (International Organization for Standardization)

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยง ISO ๓๑๐๐๐ เป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงระดับสากลที่จัดทำโดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO) ซึ่งพัฒนามาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน AS/NZS ๔๓๖๐

มาตรฐานดังกล่าวให้นิยาม “ความเสี่ยง” ว่า หมายถึง ผลกระทบของความไม่แน่นอนที่มีต่อวัตถุประสงค์ (Effect of Uncertainty on Objectives) โดยผลกระทบดังกล่าวอาจเป็นได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรกำหนดมาตรการควบคุมและแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘ ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

๑. การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and Consultation)

เป็นกระบวนการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความเสี่ยงและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

๒. การกำหนดขอบเขต บริบท และเกณฑ์ (Scope, Context and Criteria)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

๔. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

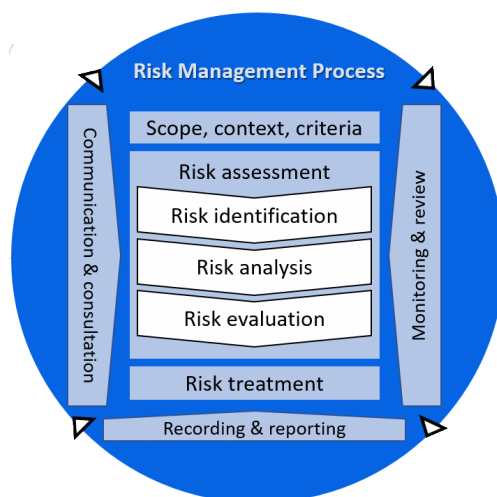
เป็นการกำหนดมาตรการหรือแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้

๕. การบันทึกและการรายงานความเสี่ยง (Risk Recording and Reporting)

เป็นการจัดทำข้อมูลและรายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร และเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน

๖. การติดตาม ทบทวน และปรับปรุง (Monitoring, Review and Improvement)

เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



แผนภาพ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘

นอกจากนี้ มาตรฐาน ISO ๓๑๐๐๐ ยังได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework for Managing Risk) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของทุกกิจกรรมสำคัญขององค์กร ซึ่งประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับ การกำกับดูแล การตัดสินใจของผู้บริหาร และการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO ๓๑๐๐๐ ขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA (Plan - Do - Check - Act) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การดำเนินการ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้



แผนภาพ กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO ๓๑๐๐๐: ๒๐๑๘

๑. ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Leadership and Commitment)
๒. การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการดำเนินงานขององค์กร (Integration)
๓. การออกแบบกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Design)
๔. การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง (Implementation)
๕. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Evaluation)
๖. การปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (Improvement)

กรอบการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถนำการบริหารจัดการความเสี่ยงไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ ลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



๓.๒ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักการของกระทรวงการคลัง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐ โดยหน่วยงานควรนำกรอบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับบริบท โครงสร้าง และศักยภาพขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดประโยชน์สูงสุด และสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๘ ประการ ดังนี้

๓.๒.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

(๑) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิตอาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

(๒) การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

(๓) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

๓.๒.๒ ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลมีหน้าที่ในการกำกับบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

๓.๒.๓ การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ



การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมกระตุ้นใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง ผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมกระตุ้นใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๓.๒.๔ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ ในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๒.๕ การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องนึกถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

๓.๒.๖ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนผู้บริหารในการกำหนด ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ายุทธศาสตร์ดังกล่าวสอดคล้องกับ พันธกิจ อำนาจหน้าที่ และระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยง ยังช่วยในการกำหนดทางเลือกของโครงการหรือกิจกรรม รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ที่เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร

๓.๒.๗ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ข้อมูลสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรกำหนดระบบการรวบรวม วิเคราะห์ และรายงานข้อมูลความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา และเชื่อถือได้ ข้อมูลความเสี่ยงอาจประกอบด้วยเหตุการณ์ความเสี่ยง สาเหตุ ปัจจัยผลักดัน ตัวชี้วัดความเสี่ยง ที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) รวมถึงข้อมูลเชิงวิเคราะห์อื่น ๆ ทั้งนี้ อาจนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบอัตโนมัติมาช่วยในการประมวลผลข้อมูล เพื่อลดข้อผิดพลาดจากมนุษย์

๓.๒.๘ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับบริบท และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หน่วยงานอาจนำแนวทางการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน (Benchmarking)

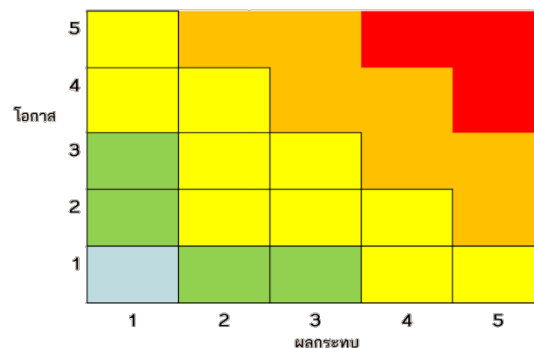


มาใช้เพื่อยกระดับระบบบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเริ่มจากการบริหารความเสี่ยงในลักษณะแยกส่วน (Silo) พัฒนาไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และต่อยอดสู่การฝังระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ในกระบวนการดำเนินงานและการตัดสินใจตามปกติขององค์กร

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

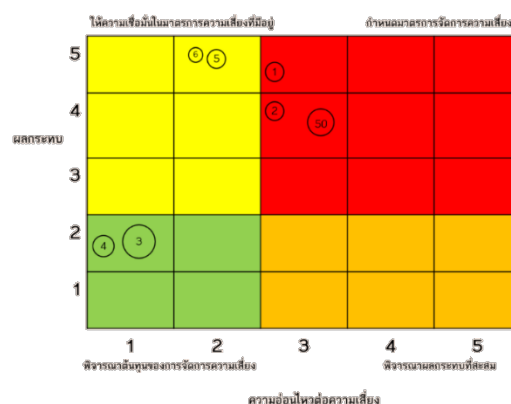
๓.๓.๑ การจัดการความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือ Heat Map

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง



๓.๓.๒ การจัดการความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือ MARCI Chart

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง เป็นการจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒



โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึง ความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยง ในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยง แต่ละเรื่องที่สามารถทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน โดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



บทที่ ๔

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์ และบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งจากการกำหนดนโยบาย การดำเนินงาน และความเสี่ยงด้านการทุจริต โดยมุ่งลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้



๔.๑ การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร ได้แก่

๔.๑.๑ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) เครื่องมือวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ประเมินสถานการณ์ของธุรกิจหรือองค์กร เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง - จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส - อุปสรรค) ช่วยให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนในการตัดสินใจ พัฒนาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และวางแผนรับมือกับความเสี่ยงในอนาคตได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น

องค์ประกอบของ SWOT Analysis ประกอบด้วย ๔ ส่วน ได้แก่

S - Strengths (จุดแข็ง) - ปัจจัยภายในที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่น

W - Weaknesses (จุดอ่อน) - ปัจจัยภายในที่เป็นข้อเสียเปรียบหรือข้อจำกัดที่ควรปรับปรุง

O - Opportunities (โอกาส) - ปัจจัยภายนอกที่ส่งเสริมให้ธุรกิจเติบโต

T - Threats (อุปสรรค) - ปัจจัยภายนอกที่อาจเป็นข้อจำกัด หรือเป็นภัยคุกคามการดำเนินงาน

๔.๑.๒ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรค เพื่อนำไปใช้ประกอบการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจของกรมศุลกากร โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบด้วย ๖ ปัจจัย ดังนี้

(๑) ด้านการเมือง (Political: P) พิจารณานโยบายของรัฐบาล ทิศทางการพัฒนาประเทศ และสถานการณ์ทางการเมืองทั้งในและต่างประเทศที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกรมศุลกากร เช่น นโยบายด้านเศรษฐกิจและการคลัง การจัดเก็บภาษีอากร การอำนวยความสะดวกทางการค้า การพัฒนาโลจิสติกส์ การค้าชายแดน ตลอดจนความร่วมมือระหว่างประเทศและความตกลงทางการค้า



(๒) ด้านเศรษฐกิจ (Economic: Ec) พิจารณาสภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ส่งผลต่อการค้าระหว่างประเทศและปริมาณการนำเข้า-ส่งออกสินค้า รวมถึงนโยบายทางการเงิน เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ การลงทุนจากต่างประเทศ ตลอดจนความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้จากการจัดเก็บภาษีอากรและปริมาณงานของกรมศุลกากร

(๓) ด้านสังคม (Social: S) พิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น โครงสร้างประชากร พฤติกรรมผู้บริโภค แนวโน้มการซื้อขายสินค้าออนไลน์ (e-Commerce) รวมถึงทัศนคติและความคาดหวังของประชาชนต่อการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐในด้านความโปร่งใสและประสิทธิภาพ

(๔) ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) พิจารณาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่อาจส่งผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และเทคโนโลยี Blockchain ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบศุลกากรและการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

(๕) ด้านสภาพแวดล้อม (Environmental: En) พิจารณาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่อาจส่งผลการดำเนินงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติ หรือโรคอุบัติใหม่ รวมถึงแนวโน้มของประชาคมโลกที่ให้ความสำคัญกับการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อมาตรการควบคุมสินค้าบางประเภท

(๖) ด้านกฎหมาย (Legal: L) พิจารณากฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกรมศุลกากร ทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ เช่น กฎหมายศุลกากร ความตกลงทางการค้า และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการค้าดิจิทัล ซึ่งอาจส่งผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และกระบวนการศุลกากร

๔.๑.๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis

(๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้ McKinsey 7-S Framework

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S-Strength จุดแข็งที่เหนือคู่แข่ง	จุดอ่อน W-Weakness จุดอ่อนที่ต้องแก้ไข
๑. Strategy (กลยุทธ์)	๑. กรมฯ มียุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการค้าระหว่างประเทศ ๒. มีการขับเคลื่อนการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการพัฒนาศุลกากรดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ๓. มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้สนับสนุนการกำกับดูแลและควบคุมทางศุลกากร	๑. กฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติบางส่วนยังไม่สอดคล้องกับรูปแบบการค้าและเทคโนโลยีในปัจจุบัน ๒. ตัวชี้วัดบางส่วนยังไม่สามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน ๓. การผลักดันโครงการเชิงนวัตกรรมหรือโครงการที่สร้างผลลัพธ์เชิงประจักษ์ยังมีจำนวนจำกัด
๒. Structure (โครงสร้าง)	๑. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมีความชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของกรมฯ	๑. การกระจายอำนาจอาจส่งผลให้มาตรฐานการปฏิบัติงานในบางพื้นที่แตกต่างกัน



ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S-Strength จุดแข็งที่เหนือคู่แข่ง	จุดอ่อน W-Weakness จุดอ่อนที่ต้องแก้ไข
	๒. มีการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานส่วนภูมิภาคและด่านศุลกากร ทำให้สามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง	๒. อัตรากำลังในบางหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน โดยเฉพาะงานด้านเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูล
๓. System (ระบบการปฏิบัติงาน)	๑. มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบวนการศุลกากรอย่างต่อเนื่อง ๒. มีการพัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการและประชาชน ๓. มีการใช้ระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการตรวจสอบและควบคุมสินค้า	๑. ระบบเทคโนโลยีบางส่วนยังต้องพัฒนาให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒. การบริหารจัดการฐานข้อมูลและการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์เชิงวิเคราะห์ยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจ ๓. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศบางส่วนยังต้องปรับปรุงให้รองรับการทำงานยุคดิจิทัล
๔. Staff (บุคลากร)	๑. บุคลากรมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านงานศุลกากร ๒. มีบุคลากรรุ่นใหม่เพิ่มขึ้น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีได้ดี ๓. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ๔. มีการเปิดเวทีให้บุคลากรแสดงศักยภาพและความสามารถต่อการพัฒนาองค์กร	๑. การโยกย้ายหมุนเวียนตำแหน่งบ่อย อาจทำให้ขาดความต่อเนื่องของความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ๒. ยังขาดบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูล และนวัตกรรม ๓. โครงสร้างอัตรากำลังบางหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น
๕. Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ)	๑. มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการอบรมและการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ๒. บุคลากรมีความรู้ด้านกฎหมายศุลกากรและการค้าระหว่างประเทศ ๓. บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้ดี	๑. การนำองค์ความรู้จากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ๒. ทักษะด้านนวัตกรรม การวิเคราะห์ข้อมูล และเทคโนโลยีขั้นสูงยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ๓. การถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีประสบการณ์ยังไม่เป็นระบบ
๖. Style (รูปแบบการบริหารจัดการ)	๑. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร การอำนวยความสะดวกทางการค้า และการปรับปรุงกระบวนการ ๒. มีนโยบายสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	การทำงานระหว่างหน่วยงานบางส่วนยังมีลักษณะแยกส่วน (Silo) ทำให้การดำเนินงานแบบบูรณาการยังไม่เต็มประสิทธิภาพ
๗. Shared values (ค่านิยมร่วม)	๑. กรมฯ มีค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน (DRIVE) ๒. บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชน	๑. การบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานยังต้องเสริมสร้างให้มากขึ้น ๒. วัฒนธรรมการทำงานบางส่วนยังยึดติดกับรูปแบบเดิม ทำให้การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทำได้ช้า
๘. Money/ งบประมาณ (เพิ่มเติม)	๑. มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจหลักของกรมฯ ๒. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการพัฒนาบุคลากร	๑. งบประมาณบางโครงการยังไม่ได้ได้รับการจัดสรรอย่างต่อเนื่อง ๒. การประเมินความคุ้มค่าของโครงการบางส่วนยังไม่เป็นระบบ



(๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร

โดยใช้ PESTEL

ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities โอกาสในการเติบโต	อุปสรรค T-Threat อุปสรรคที่ต้องระวัง
๑. Political	๑. ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาล สนับสนุนการพัฒนาระบบราชการดิจิทัล และการอำนวยความสะดวกทางการค้า ๒. ภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ การค้าชายแดน และการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบ National Single Window (NSW) ๓. ความร่วมมือด้านศุลกากรระหว่างประเทศ และมาตรฐานขององค์การศุลกากรโลก (WCO) สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานสากล	๑. การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลหรือ เสถียรภาพทางการเมืองอาจส่งผลกระทบต่อ ความต่อเนื่องของนโยบาย ๒. การบูรณาการการดำเนินงานระหว่าง หน่วยงานภาครัฐยังมีข้อจำกัด ทำให้เกิด ความซ้ำซ้อนของกฎระเบียบ ๓. ความตึงเครียดทางการเมืองและมาตรการ กีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ อาจส่ง ผลกระทบต่อการส่งออกของประเทศ
๒. Economics	๑. การเติบโตของการค้าระหว่างประเทศ และการเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจในภูมิภาค สนับสนุนบทบาทของกรมศุลกากร ๒. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ ของประเทศ เช่น เขตพัฒนาเศรษฐกิจ พิเศษและการค้าชายแดน ๓. การขยายตัวของธุรกิจ e-Commerce และเศรษฐกิจดิจิทัล	๑. ความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและ ความขัดแย้งทางการค้า ๒. การลดภาษีตามข้อตกลงการค้าเสรี (FTA) อาจส่งผลกระทบต่อรายได้จากการจัดเก็บภาษี ศุลกากร ๓. การขยายตัวของ Cross-border e-Commerce ทำให้การควบคุมและการจัดเก็บภาษีมี ความซับซ้อนมากขึ้น
๓. Social	๑. สังคมให้ความสำคัญกับความโปร่งใส และการต่อต้านการทุจริต ส่งเสริมการ พัฒนาระบบตรวจสอบและธรรมาภิบาล ๒. ประชาชนและภาคธุรกิจมีการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ทำให้การ ให้บริการภาครัฐผ่านระบบออนไลน์มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	๑. ปริมาณการเดินทางและการขนส่งสินค้าที่ เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ภารกิจการควบคุมทาง ศุลกากรมีความซับซ้อนมากขึ้น ๒. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและ กำลังแรงงาน อาจส่งผลกระทบต่อ การบริหาร ทรัพยากรบุคคลในอนาคต ๓. ความคาดหวังของสังคมต่อความโปร่งใส และประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ มีแนวโน้มสูงขึ้น
๔. Technology	๑. เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI, Big Data, Blockchain สามารถนำมาใช้เพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและ การตรวจสอบสินค้า ๒. มาตรฐานข้อมูลระหว่างประเทศ เช่น WCO Data Model สนับสนุนการพัฒนาระบบข้อมูลศุลกากร ๓. เทคโนโลยีช่วยเพิ่มความโปร่งใสและ การติดตามกระบวนการทำงาน	๑. ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทาง ไซเบอร์และการโจมตีระบบสารสนเทศ ๒. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาระบบ อย่างต่อเนื่อง ๓. บุคลากรบางส่วนอาจยังขาดทักษะด้าน ดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล
๕. Environment	๑. แนวโน้มของโลกที่ให้ความสำคัญกับ สิ่งแวดล้อม สนับสนุนบทบาทของศุลกากร ในการควบคุมสินค้าต้องห้ามหรือสินค้า ที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	๑. ภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศอาจส่งผลกระทบต่อการค้าระหว่างประเทศ และห่วงโซ่อุปทาน



ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities โอกาสในการเติบโต	อุปสรรค T-Threat อุปสรรคที่ต้องระวัง
	๒. ความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการปกป้องสิ่งแวดล้อม	๒. การลักลอบนำเข้าสินค้าผิดกฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่น ขยะอิเล็กทรอนิกส์ หรือสัตว์ป่า
๖. Law	๑. นโยบายภาครัฐสนับสนุนการปรับปรุงกฎหมายเพื่อลดอุปสรรคทางการค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการภาครัฐ ๒. การปรับปรุงกฎหมายสามารถสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน	๑. กฎหมายบางฉบับยังไม่สอดคล้องกับรูปแบบการค้าใหม่ เช่น e-Commerce หรือสินทรัพย์ดิจิทัล ๒. การบังคับใช้กฎหมายด้านศุลกากรเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน

๔.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง อาจระบุถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และ**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite)**

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการกำหนด Risk Appetite ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) เป็น ๕ ระดับ ดังนี้

ปฏิเสธความเสี่ยง
ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย
ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง
เต็มใจยอมรับความเสี่ยง (ยอมรับความเสี่ยงได้มาก)
ยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด

ทั้งนี้ แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ได้พิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แบ่งออกเป็น ๓ ด้านย่อย ดังนี้

๔.๒.๑ ด้านภารกิจตามกฎหมายกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากรกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๒

- (๑) ด้านการบริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร
- (๒) ด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร
- (๓) ด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร

๔.๒.๒ ด้านการดำเนินงานแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

๔.๒.๓ ด้านการบริหารความเสี่ยงที่ผูกพันกับภายนอกองค์กร ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทุจริต ตามกรอบสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) และคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.)

ตาราง แนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร										
ด้าน	เรื่อง	วัตถุประสงค์	ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)							
			C	O	Fi	Fr	E	R	S	
ด้านการบริหารจัดการกรมศุลกากร	ด้านการบริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร	เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร								ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย
	ด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางศุลกากร									
	ด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร									
ด้านยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	เป็นโครงการสำคัญตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ/ มีความเชื่อมโยงสนับสนุนกับแผนของหน่วยงานอื่น	เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร								ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย
	เป็นโครงการที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กร หรือโครงการที่ส่งผลต่อการบรรลุตามพันธกิจขององค์กร ค่านิยมองค์กร (Core Values) CUSTOMS : "DRIVE" และนโยบาย Customs Quick Big Win									
	เป็นโครงการที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร									
	เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม									
	- ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)									ปฏิเสธความเสี่ยง
	- ประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศทั่วไป									ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย
ด้านการทุจริต	ด้านที่ ๑ การอนุมัติ อนุญาต (ตามแนวทางของ สำนักงาน ป.ป.ท.)	เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร								ปฏิเสธความเสี่ยง
	ด้านที่ ๑ การอนุมัติ อนุญาต (ตามแนวทางของสำนักงาน ป.ป.ท.)									ปฏิเสธความเสี่ยง
	ด้านที่ ๒ การใช้อำนาจตามกฎหมาย									
	ด้านที่ ๓ การจัดซื้อจัดจ้าง									
	ด้านที่ ๔ การบริหารงานบุคคล									

หมายเหตุ - โครงการ หมายถึง แผนงาน/โครงการ/การดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๙) กรมศุลกากร

- หน่วยงานสามารถพิจารณาประเภทความเสี่ยงจากรายชื่อความเสี่ยง (Risk Inventory)

- กรณีหน่วยงานเลือกประเภทความเสี่ยงเป็น ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk : Fr) นโยบายการยอมรับความเสี่ยงจะต้องเป็นปฏิเสธความเสี่ยงเท่านั้น



C : Compliance Risk ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
O : Operational Risk ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน



Fi : Financial Risk ความเสี่ยงด้านการเงิน
Fr : Fraud Risk ความเสี่ยงด้านการทุจริต

E : Environmental Risk ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม
R : Reputation Risk ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
S : Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์



๔.๓ การระบุความเสี่ยง

๔.๓.๑ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยงหน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

- เหตุการณ์ความเสี่ยง
- สาเหตุของความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
- ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

๔.๓.๒ การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้ว ควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยงโดยมีตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง ดังนี้

 S (Strategy Risks)	 F (Financial Risks)	 O (Operation Risks)	 L (Legal Risks)	 T (Technology Risks)	 R (Reputational Risks)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง	ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีประสิทธิผล	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางปฏิบัติของหน่วยงาน	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิผล

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks : L) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/แนวทางการปฏิบัติงาน/คู่มือของหน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks : T) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks : R) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร



ทั้งนี้ ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน ดังนั้น ในปี ๒๕๖๙ ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร จึงได้มีการกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ จำนวน ๗ ประเภทเพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและสะดวกต่อการนำไปใช้ปฏิบัติงานภายใต้กรอบ “COFFERS” ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางของกรมบัญชีกลาง โดยหน่วยงานสามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน ดังนี้

กรอบ COFFERS	นิยาม/ความหมาย
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) ^{๑,๒}	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน ตลอดจนการที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึง กฎแนวทางการปฏิบัติงานของ/คู่มือ/นโยบาย/หน่วยงาน
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) ^๒	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กรความเพียงพอ/บุคลากร/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/กระบวนการ/ของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : Fi) ^๑	ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่าย เงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น
ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk : Fr) ^๓	เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในการกระทำการทุจริต (Corruption Risk) จากการพิจารณาอนุมัติ อนุญาต และการให้บริการประชาชน การให้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ การใช้ยักยอกงบประมาณในการดำเนินโครงการต่างๆ และการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้ ให้รวมถึงความเสี่ยงการทุจริตจากการยักยอกเงินหรือทรัพย์สิน การเงิน การบัญชีที่เป็นเท็จ (Fraud Risk) ซึ่งมักเกิดจากการกระทำของบุคคลเพียงลำพัง เนื่องจากกระบวนการควบคุมภายในอ่อนแอ
ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk : E) ^๔	โอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อการดำเนินธุรกิจอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศรวมถึงการดำเนินธุรกิจของลูกค้าหรือคู่สัญญาที่สร้างผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม (Negative externality) เช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การตัดไม้ทำลายป่า และการทำลายความหลากหลายทางชีวภาพ การสร้างมลพิษและการปนเปื้อนทางอากาศ พื้นดิน และมหาสมุทร การก่อให้เกิดวัตถุที่เป็นพิษและของเสีย
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk : R) ^๑	ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ^๒	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์/หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจาก



กรอบ COFFERS	นิยาม/ความหมาย
	ภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับ และโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง

หมายเหตุ ที่มา ๑. หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ว ๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

๒. คู่มือการบริหารความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง

๓. คู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Corruption Risk Assessment ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ของสำนักงาน ป.ป.ท.

๔. แผนนโยบายธนาครแห่งประเทศไทย

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น โดยได้จัดทำตัวอย่างรายชื่อความเสี่ยง (Risk Inventory) ในภาคผนวก เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานสำหรับใช้ในการระบุความเสี่ยง โดยมีที่มาของรายชื่อความเสี่ยง ดังนี้

๑) แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

๒) SWOT PESTEL แผนปฏิบัติราชการระยะ ๕ ปี (๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ของกรมศุลกากร

๓) ข้อมูลความเสี่ยงจากคณะกรรมการจัดวางระบบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลจากการควบคุมภายในของกรมศุลกากร

๔.๔ การประเมินความเสี่ยง

๔.๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ฝ่ายเลขานุการฯ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ ด้านโอกาสและผลกระทบของด้านทุจริต ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง และด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง และกำหนดช่วงคะแนนเป็น ๕ ช่วงคะแนน คือ ๑ (น้อยมาก) ๒ (น้อย) ๓ (ปานกลาง) ๔ (สูง) และ ๕ (สูงมาก) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(๑) เกณฑ์ด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง : ความเป็นไปได้ หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง

ด้านภารกิจกรมศุลกากร ด้านการจัดเก็บรายได้/ด้านการป้องกันและปราบปราม/ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร และด้านยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดปัจจัยเสี่ยงมากกว่า ๙๐% ของงาน/ระบบ/โครงการ/ภารกิจ หรืออื่นๆ
๔	สูง	โอกาสเกิดปัจจัยเสี่ยง ๗๐-๘๙% ของงาน/ระบบ/โครงการ/ภารกิจ หรืออื่นๆ
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิดปัจจัยเสี่ยง ๕๐-๖๙% ของงาน/ระบบ/โครงการ/ภารกิจ หรืออื่นๆ
๒	น้อย	โอกาสเกิดปัจจัยเสี่ยง ๒๐-๓๙% ของงาน/ระบบ/โครงการ/ภารกิจ หรืออื่นๆ
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดปัจจัยเสี่ยงน้อยกว่า ๑๙% ของงาน/ระบบ/โครงการ/ภารกิจ หรืออื่นๆ

(๒) เกณฑ์ด้านผลกระทบ : ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายนโยบายของกรมศุลกากรด้านต่าง ๆ



(๒.๑) ด้านการกิจกรรมศุลกากร

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์		
		ด้านการจัดเก็บรายได้	ด้านการป้องกันและปราบปราม	ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร
๕	สูงมาก	จัดเก็บรายได้ได้น้อยกว่าคาคการณ์	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ และปริมาณ	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ทำได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ ทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและปริมาณ
๔	สูง	จัดเก็บรายได้ได้ตามคาคการณ์	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ หรือปริมาณ	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพหรือปริมาณ
๓	ปานกลาง	จัดเก็บรายได้ได้มากกว่าคาคการณ์แต่น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้ตามเอกสารงบประมาณทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและปริมาณ	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ทำได้ตามเอกสารงบประมาณ ทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ และปริมาณ
๒	น้อย	จัดเก็บรายได้ได้ตามเอกสารงบประมาณ	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพหรือปริมาณ	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพหรือปริมาณ
๑	น้อยมาก	จัดเก็บรายได้มากกว่าเอกสารงบประมาณ	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ และปริมาณ ทั้ง ๒ ตัว	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและปริมาณทั้ง ๒ ตัว

(๒.๑) ด้านการกิจกรรมศุลกากรด้านอื่น

คะแนน	ความหมาย	ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน	ด้านที่เป็นตัวเงิน
		เกณฑ์	
๕	สูงมาก	ผลกระทบสร้างความเสียหายต่อผู้รับบริการ/ความน่าเชื่อถือ/เศรษฐกิจ/งบประมาณของหน่วยงาน/ประชาชน ในระดับสูงมาก หรือระดับมากกว่ากรมฯ	มากกว่า ๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	ผลกระทบสร้างความเสียหายต่อผู้รับบริการ/ความน่าเชื่อถือ/เศรษฐกิจ/งบประมาณของหน่วยงาน/ประชาชน ในระดับสูง หรือระดับกรมฯ	มากกว่า ๑ ล้านบาท - ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	ผลกระทบสร้างความเสียหายต่อผู้รับบริการ/ความน่าเชื่อถือ/เศรษฐกิจ/งบประมาณของหน่วยงาน/ประชาชน ในระดับปานกลาง หรือระดับกอง/สำนักงาน/ศูนย์/กลุ่ม	มากกว่า ๕ แสนบาท - ๑ ล้านบาท



คะแนน	ความหมาย	ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน	ด้านที่เป็นตัวเงิน
		เกณฑ์	
๒	น้อย	ผลกระทบสร้างความเสียหายต่อผู้รับบริการ/ความน่าเชื่อถือ/เศรษฐกิจ/งบประมาณของหน่วยงาน/ประชาชน ในระดับต่ำ หรือระดับหน่วยงานที่ต่ำกว่าระดับ กอง/สำนักงาน/ศูนย์/กลุ่ม	มากกว่า ๑ แสนบาท - ๕ แสนบาท
๑	น้อยมาก	ผลกระทบสร้างความเสียหายต่อผู้รับบริการ/ความน่าเชื่อถือ/เศรษฐกิจ/งบประมาณของหน่วยงาน/ประชาชน ในระดับน้อยมาก หรือระดับบุคคล หรือไม่ส่งผลกระทบ	ต่ำกว่า ๑ แสนบาท

(๓) เกณฑ์ด้านโอกาสและผลกระทบของด้านทุจริต

คะแนน	ความหมาย	ด้านโอกาส	ด้านผลกระทบ (ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน)
		เกณฑ์	
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๕ ครั้งต่อปี	- เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ถูกลงโทษชี้มูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแลองค์กรตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น
๔	สูง	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๔ ครั้งต่อปี	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ มีการร้องเรียนต่อสื่อมวลชน และมีการออกข่าว
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๓ ครั้งต่อปี	- หน่วยตรวจสอบภายใน/ภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงาน โดยไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน
๒	น้อย	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๒ ครั้งต่อปี	- มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๑ ครั้งต่อปี	- ปรากฏข่าวสื่อที่อาจพาดพิงคนในหน่วยงาน /เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล

หมายเหตุ จากคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Corruption Risk Assessment ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ของสำนักงาน ป.ป.ท.

(๔) เกณฑ์ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง : ความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถและไม่มีแผน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยง
๔	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ (มีแผน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในระดับบุคคล หรือมอบหมายงานตามภารกิจ)
๓	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง (มีแผน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน)
๒	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง (มีแผน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในระดับกรมฯ)
๑	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก (มีแผน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในระดับกรมฯ และกำหนดมาตรการในการตอบสนองหลายวิธี)



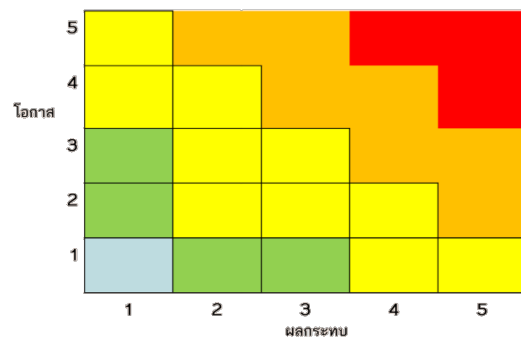
(๕) **เกณฑ์ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง** : ช่วงระยะเวลาที่ความเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยจะใช้ขนาดวงกลมแทนแต่ละระดับของการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรแบบทันทีไม่มีสัญญาณแจ้ง
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรน้อยกว่า ๑ เดือน
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรระหว่าง ๑ - ๓ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรระหว่าง ๓ - ๖ เดือน
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรมากกว่า ๖ เดือน

๔.๔.๒ การให้คะแนน

• แผนภาพ HEAT MAP

คือ การจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ โดยในแต่ละระดับความเสี่ยงที่ใช้ในการเขียนแผนภาพ HEAT MAP จะใช้สีในการแทนระดับความเสี่ยงต่าง ๆ ดังนี้



• แผนภาพ MARCI CHART

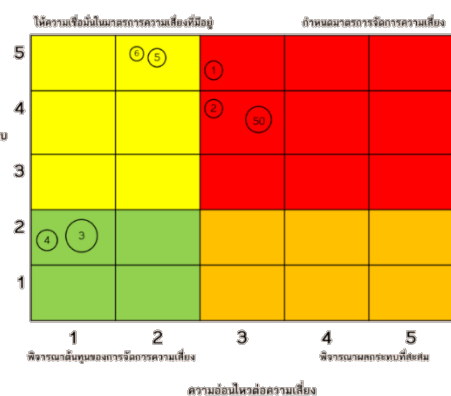
คือ การจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงเป็นการจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ทั้งนี้ หน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานได้ ซึ่งสามารถแบ่งผลการประเมินความเสี่ยงตาม MARCI CHART ออกได้เป็น ๔ ส่วน คือ

พื้นที่สีเขียว หมายถึง หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยง ที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น

พื้นที่สีส้ม หมายถึง หน่วยงานควรคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่จะสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น

พื้นที่สีเหลือง หมายถึง หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ

พื้นที่สีแดง หมายถึง หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม





๔.๕ การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองต่อความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ฝ่ายบริหารใช้ในการตัดสินใจเลือกแนวทางจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในการพิจารณาเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง ผู้บริหารควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ได้แก่ การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการ ทั้งนี้ หน่วยงานสามารถเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงได้หนึ่งวิธีหรือหลายวิธีร่วมกัน โดยควรพิจารณาถึงความเหมาะสม รวมทั้งเปรียบเทียบต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับจากแต่ละวิธี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวอย่างแนวทางการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

(๑) **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** คือ การไม่ดำเนินกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้

(๒) **การลดโอกาสเกิดความเสี่ยง** เช่น การกำหนดระบบควบคุมภายใน การตรวจสอบ การสอบทาน หรือการระงับข้อพิพาท เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านการทุจริตหรือความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

(๓) **การลดผลกระทบของความเสี่ยง** เช่น การทำประกันภัย หรือการใช้เครื่องมือทางการเงิน เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

(๔) **การโอนความเสี่ยง** คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นหรือภาคเอกชนดำเนินการแทน เช่น การดำเนินโครงการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (Public Private Partnership: PPP)

(๕) **การยอมรับความเสี่ยง** คือ การยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินมาตรการเพิ่มเติม เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ หรือมีต้นทุนในการจัดการสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

(๖) **การเฝ้าระวังความเสี่ยง** โดยกำหนดระบบการติดตาม วิเคราะห์ และแจ้งเตือน เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือเมื่อเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น

(๗) **การจัดทำแผนฉุกเฉิน** เป็นการกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

(๘) **การส่งเสริมหรือผลักดันโอกาสเชิงบวก** ในกรณีที่เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นส่งผลดีต่อองค์กร หน่วยงานสามารถกำหนดแนวทางหรือแผนดำเนินการเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

๔.๖ การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น หน่วยงานจึงจำเป็นต้องดำเนินการติดตามและทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถประเมินความเหมาะสมของมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ปัจจัยที่อาจทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้ ทั้งในลักษณะต่อเนื่องหรือเป็นระยะ โดยควรครอบคลุมทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ ผลจากการติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การปรับเปลี่ยนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ กรมศุลกากรได้กำหนดแนวทางการติดตามและทบทวน โดยให้ทุกภารกิจ/แผนงาน/โครงการดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ กรณีถ้ามีความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่หน่วยงานต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงและพิจารณาหามาตรการควบคุมความเสี่ยง และ/หรือจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามตารางที่ ๑ - ๔ โดยให้รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในไตรมาสถัดไป ซึ่งหากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่ในไตรมาสที่ ๔ ความเสี่ยงดังกล่าวจะถูกนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีถัดไป

๔.๗ การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร โดยหน่วยงานควรกำหนดช่องทางการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กรให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สำหรับการสื่อสารภายในองค์กร ควรครอบคลุมการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติงาน (Top Down) การสื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร (Across Divisions) เพื่อให้ข้อมูลด้านความเสี่ยงได้รับการถ่ายทอดอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

ทั้งนี้ หน่วยงานควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการรับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ต้องรายงาน ความถี่ ในการรายงาน รวมถึงรูปแบบและวิธีการรายงานให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อการตัดสินใจ

นอกจากนี้ การสื่อสารและการรายงานต่อผู้กำกับดูแลควรเป็นการนำเสนอข้อมูลความเสี่ยง ในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการกำกับติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร โดยหน่วยงานอาจกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) เพื่อใช้ติดตามสถานการณ์ ความเสี่ยง และรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงเกณฑ์ที่กำหนด

โดยกรมศุลกากร มีแนวทาง/ช่องทางการสื่อสารและรายงาน ดังนี้

ลำดับ	แนวทาง/ช่องทาง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
๑	แจ้งเวียนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	มีนาคม ๒๕๖๙	ฝ่ายเลขานุการฯ
๒	เผยแพร่แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ลงเว็บไซต์ของกรมศุลกากร	มีนาคม ๒๕๖๙	ฝ่ายเลขานุการฯ
๓	ติดตาม ทบทวน และรายงานผลเป็นรายไตรมาส	เมษายน - กันยายน ๒๕๖๙	สำนัก/กอง/ศูนย์/ กลุ่ม/คณะทำงาน
๔	รายงานผลการดำเนินการรายไตรมาส เพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูง	เมษายน - กันยายน ๒๕๖๙	ฝ่ายเลขานุการฯ
๕	สรุปรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ เพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูงรับทราบ และพิจารณาแนวทางในการดำเนินการในปีถัดไป	ภายในต้นปี งบประมาณถัดไป	ฝ่ายเลขานุการฯ

หมายเหตุ ระยะเวลาอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม หากได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้

ภายหลังจากได้รับข้อมูลการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ฝ่ายเลขานุการฯ ต้องจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอผู้บริหาร เพื่อพิจารณาผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป



บทที่ ๕

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

๕.๑ การกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยนำภารกิจหลักของกรมศุลกากรตามกฎหมายกระทรวง ได้แก่ ด้านการจัดเก็บภาษีศุลกากร ด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร และด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร รวมถึงแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ จำนวน ๓๗ แผนงาน/โครงการ มาดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ผลการประเมินพบว่า มีภารกิจ จำนวน ๓ ภารกิจ และแผนงาน/โครงการ จำนวน ๑๖ แผนงาน/โครงการ ที่ต้องดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และทบทวนความเสี่ยง เพื่อควบคุมและบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลง หรือคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้ ได้มีการจำแนกภารกิจและแผนงาน/โครงการ ตามระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลกระทบของความเสี่ยงและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงของแต่ละภารกิจและแผนงาน/โครงการ ดังนี้

๕.๑.๑ แผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ - พื้นที่สีเขียว (พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง) มีจำนวน ๔ แผนงาน/โครงการ ได้แก่

(๑) โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน (กสป.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ เกิดความล่าช้าในการร่างประกาศและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง

(๒) โครงการเปลี่ยนทดแทนและเพิ่มเติมเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายเพื่อรองรับการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร (ศทส.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายและอุปกรณ์ต่อพ่วง ไม่ครบถ้วนตามข้อกำหนดในสัญญา (ภายในวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๖๘)

(๓) การทดสอบแลกเปลี่ยนข้อมูลตอบกลับผลการใช้สิทธิพิเศษอากรศุลกากร (Customs Response) สำหรับเอกสาร ATIGA e-Form D ระหว่างกรมศุลกากรและหน่วยงานออกฟอร์มต่างประเทศ (กบข.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของไทยพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับวิธีการตอบกลับ Customs Response ในบางเงื่อนไข ไม่ทันตามกำหนด

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ กรมศุลกากรไม่สามารถทดสอบแลกเปลี่ยนข้อมูล Customs Response ได้เป็นผลสำเร็จ

(๔) โครงการนำร่องระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการจัดการเอกสารราชการ (AI-Powered Document Management Pilot Project: AI-DMS Pilot) (สปข.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ ผลลัพธ์จากระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI/LLM) อาจมีความคลาดเคลื่อนหรือไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ ขอบเขตการดำเนินงานของโครงการนำร่องอาจยังไม่ชัดเจนหรือมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างการศึกษาแนวทาง



โดยหน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการเชื่อมั่นว่ามาตรการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ตามเป้าหมาย สามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของภารกิจ ทั้งนี้ หน่วยงานจะยังคงมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลรายไตรมาส เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลง หรือคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป

๕.๑.๒ แผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ - พื้นที่สีเหลือง (ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่) มีจำนวน ๖ แผนงาน/โครงการ ได้แก่

(๑) โครงการนำร่องการแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักตามความเสี่ยงของผู้ประกอบการ (ศปข.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ความคลาดเคลื่อนของการประเมินระดับความเสี่ยงของผู้ประกอบการ ได้แก่ เสี่ยงสูง เสี่ยงกลาง และเสี่ยงต่ำ เนื่องจากข้อมูลผู้ประกอบการที่นำมาประเมินโดยใช้ AI Machine Learning ไม่ถูกต้องและครบถ้วน

(๒) โครงการสกัดกั้นยาเสพติด (กสป.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ปริมาณการตรวจยึดยาเสพติดต่ำกว่าค่าเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ ปฏิบัติการตรวจยึดหรือจับกุมยาเสพติดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

(๓) โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม (กสป.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ จำนวนคดีด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดในกลุ่มสินค้าเป้าหมายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

(๔) โครงการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง (กสป.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ จัดทำกรอบของแผนการสกัดกั้นฯ ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา

(๕) โครงการนำร่องระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการจัดการเอกสารราชการ (AI-DMS Pilot) (ศปข.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การรั่วไหลของข้อมูลหรือเอกสารราชการ หรือการเข้าถึงข้อมูลโดยบุคคลที่ไม่มีสิทธิ

(๖) โครงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ของกรมศุลกากร (สสข.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การแพร่กระจายของข่าวปลอมเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ การดำเนินการตามแผนล่าช้า

โดยหน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการเชื่อมั่นว่ามาตรการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ตามเป้าหมาย สามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของภารกิจ ทั้งนี้ หน่วยงานจะยังคงมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลรายไตรมาส เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลง หรือคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป

๕.๑.๓ แผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ - พื้นที่สีส้ม (พิจารณาผลกระทบที่สะสม) มีจำนวน ๓ แผนงาน/โครงการ ได้แก่

(๑) โครงการก่อสร้างอาคารจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) (ด้านศุลกากรอรัญประเทศ)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ งบประมาณไม่ได้รับจัดสรร

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ ความเสียหายที่เกิดขึ้นหลังจากโครงการหลังจากการก่อสร้างแล้วเสร็จ/การรับประกันโครงการ



(๒) โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานด้านศุลกากรเชียงดาว อาคารชุดพักอาศัย พร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ๑ แห่ง

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การบริหารสัญญาจ้างของโครงการก่อสร้างฯ ส่งมอบงานและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

(๓) การพัฒนาระบบการให้บริการในรูปแบบ Single Submission / Single Entry สำหรับการขอรับใบอนุญาต/ใบรับรองประกอบการนำเข้า-ส่งออก (กบข.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ มาตรฐานข้อมูลและการรับ-ส่งข้อมูลไม่สอดคล้องกับหน่วยงานผู้ออกใบอนุญาต

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ กฎหมายหรือระเบียบของหน่วยงานผู้ออกใบอนุญาตไม่รองรับการยื่นผ่านช่องทางกลาง

โดยหน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการควรคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่น่าจะส่งผลทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ หน่วยงานจะยังคงมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลรายไตรมาส เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลง หรือคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป

๕.๑.๔ แผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง - พื้นที่สีแดง (กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง) มีจำนวน ๕ แผนงาน/โครงการ ได้แก่

(๑) โครงการก่อสร้างด้านศุลกากรแม่สอด แห่งที่ ๒ จังหวัดตาก ๑ แห่ง (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) ด้านศุลกากรแม่สอด (ศก. ๓)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า

(๒) โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (แห่งใหม่) และอาคารชุดพักอาศัยข้าราชการสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (ศก. ๓) ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ๑ แห่ง

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การบริหารสัญญาจ้างของโครงการก่อสร้างฯ ส่งมอบงานและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

(๓) โครงการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ (กสป.)

ปัจจัยเสี่ยง ๑ จำนวนคดีด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดในกลุ่มสินค้าเป้าหมายลดลง

(๔) โครงการรายงานสินค้าคงคลังแบบไร้กระดาษของคลังสินค้าทัณฑ์บน ระยะที่ ๓ (กสอ.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ผู้ประกอบการคลังสินค้าทัณฑ์บนไม่สามารถจัดส่งรายงานฯ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

(๕) การพัฒนาระบบการให้บริการในรูปแบบ Single Submission / Single Entry สำหรับการขอรับใบอนุญาต/ใบรับรองประกอบการนำเข้า-ส่งออก (กบข.)

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การพัฒนาและเชื่อมโยงระบบของ NSW Operator ไม่เป็นไปตามแผน

ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ ความครบถ้วนและความถูกต้องของการทดสอบกระบวนการงาน (Business Flow / Process Flow) ของแต่ละใบอนุญาต/ใบรับรอง

โดยหน่วยงานเจ้าของแผนงาน/โครงการต้องพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ต้องมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานเป็นรายไตรมาส เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป

แผนภาพ MARCI CHART สำหรับ ภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง		
๕	 - ภารกิจด้านที่ ๑ การบริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร (คปข.) - โครงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ของกรมศุลกากร			
๔	ภารกิจด้านที่ ๓ การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (กสอ.)	- โครงการสกัดกั้นยาเสพติด (กสป.) - โครงการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง (กสป.)	โครงการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ (กสป.)	
๓		- โครงการนำร่องการแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการด้วยวิธีการล่วงหน้าเพื่อลดความเสี่ยงของผู้ประกอบการ (คปข.) - โครงการนำร่องระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการจัดการเอกสารราชการ (คปข.) <u>ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑</u> - โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม (กสป.)	- โครงการรายงานสินค้าคงคลังแบบไร้กระดาษของคลังสินค้าพัฒนา ระยะที่ ๓ (กสอ.) - โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (แห่งใหม่) และอาคารชุดพักอาศัยข้าราชการสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (ต.ก. ๓) ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ๑ แห่ง (ต.ก.๓) - โครงการก่อสร้างด่านศุลกากรแม่สอด แห่งที่ ๒ จังหวัดตาก ๑ แห่ง (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) (ต.ก.๓) - การพัฒนากระบวนการให้บริการในรูปแบบ Single Submission / Single Entry สำหรับการขอรับใบอนุญาต/ใบรับรองประกอบการนำเข้า-ส่งออก (กบข.) <u>ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑</u>	การพัฒนากระบวนการให้บริการในรูปแบบ Single Submission / Single Entry สำหรับการขอรับใบอนุญาต/ใบรับรองประกอบการนำเข้า-ส่งออก <u>ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑</u>
๒	- โครงการนำร่องระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการจัดการเอกสารราชการ (คปข.) <u>ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒</u> - โครงการเปลี่ยนทดแทนและเพิ่มเติมเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายเพื่อรองรับการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร (คพส.)		- ภารกิจด้านที่ ๒ ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร(คปข.) - โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานด่านศุลกากรเชียงดาว อาคารชุดพักอาศัย พร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ๑ แห่ง (ต.ก.๓) - โครงการก่อสร้างอาคารจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองฮ้อย) (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) (ต.ก.๓)	การพัฒนากระบวนการให้บริการในรูปแบบ Single Submission / Single Entry สำหรับการขอรับใบอนุญาต/ใบรับรองประกอบการนำเข้า-ส่งออก (กบข.) <u>ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒</u>
๑	- โครงการนำร่องระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการจัดการเอกสารราชการ (คปข.) <u>ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓</u> - โครงการการทดสอบแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเอกสารใช้สิทธิพิเศษการศุลกากร (Customs Response) สำหรับเอกสาร ATIGA e-Form D ระหว่างกรมศุลกากรและหน่วยงานเอกซอติวต่างประเทศ (กบข.)	โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน (กสป.)		การพัฒนากระบวนการให้บริการในรูปแบบ Single Submission / Single Entry สำหรับการขอรับใบอนุญาต/ใบรับรองประกอบการนำเข้า-ส่งออก (กบข.) <u>ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔</u>

หมายเหตุ โครงการนำร่องระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการจัดการเอกสารราชการ (คปข.) และโครงการการพัฒนากระบวนการให้บริการในรูปแบบ Single Submission / Single Entry สำหรับการขอรับใบอนุญาต/ใบรับรองประกอบการนำเข้า-ส่งออก (กบข.) มีหลายปัจจัยเสี่ยงและอยู่ในพื้นที่สีแดงต่างกัน



รายชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง			
	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	พิจารณาด้านทุนของการจัดการความเสี่ยง
การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของภารกิจ				
๑. ภารกิจด้านการบริหารการจัดเก็บภาษี (ศปข.)				
๑.๑ การจัดเก็บรายได้ศุลกากรต่ำกว่าประมาณการตามเอกสารงบประมาณ			●	
๒. ภารกิจด้านป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร (ศปข.)				
๒.๑ จำนวนรายการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากรลดลง		●		
๒.๒ จำนวนรายการจับกุมคดีลักลอบ และ/หรือคดีหลีกเลี่ยงอากรรวมที่มีมูลค่าการจับกุมไม่น้อยกว่า ๑ ล้านบาท จำนวน ๒๕๐ คดี (ราย)		●		
๓. ภารกิจด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (กสอ.)				
๓.๑ จำนวนใบขนสินค้าที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรต่ำกว่าเป้าหมาย			●	
๓.๒ มูลค่าการส่งออกที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			●	
การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ				
๑. โครงการก่อสร้างอาคารจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) (ด้านศุลกากรอรัญประเทศ)				
๑.๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า		●		
๑.๒ งบประมาณไม่ได้ปรับจัดสรร		●		
๑.๓ ความเสียหายที่เกิดขึ้นหลังจากโครงการหลังจากการก่อสร้างแล้วเสร็จ/การรับประกันโครงการ		●		
๒. โครงการก่อสร้างด่านศุลกากรแม่สอด แห่งที่ ๒ จังหวัดตาก ๑ แห่ง (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) ด้านศุลกากรแม่สอด (ศภ.๓)				
๒.๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า	●			
๓. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานด่านศุลกากรเชียงดาว อาคารชุดพักอาศัยพร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ๑ แห่ง				
๓.๑ การบริหารสัญญาจ้างของโครงการก่อสร้างฯ ส่งมอบงวดงานและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้		●		
๔. โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (แห่งใหม่) และอาคารชุดพักอาศัยข้าราชการสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (ศภ. ๓) ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ๑ แห่ง				
๔.๑ การบริหารสัญญาจ้างของโครงการก่อสร้างฯ ส่งมอบงวดงานและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	●			
๕. โครงการนำร่องการแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักตามความเสี่ยงของผู้ประกอบการ (ศปข.)				
๕.๑ ความคลาดเคลื่อนของการประเมินระดับความเสี่ยงของผู้ประกอบการ ได้แก่ เสี่ยงสูง เสี่ยงกลางและเสี่ยงต่ำ เนื่องจากข้อมูลผู้ประกอบการที่นำมาประเมินโดยใช้ AI Machine Learning ไม่ถูกต้องและครบถ้วน			●	
๖. โครงการสกัดกั้นยาเสพติด (กสป.)				
๖.๑ ปริมาณการตรวจยึดยาเสพติดต่ำกว่าค่าเป้าหมาย			●	
๖.๒ ปฏิบัติการตรวจยึดหรือจับกุมยาเสพติดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้			●	
๗. โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม (กสป.)				
๗.๑ จำนวนคดีด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดในกลุ่มสินค้าเป้าหมายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด			●	



ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง			
	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
๘. โครงการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ (กสป.)				
๘.๑ จำนวนคดีด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดในกลุ่มสินค้าเป้าหมายลดลง	●			
๙. โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน (กสป.)				
๙.๑ เกิดความล่าช้าในการร่างประกาศและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง				●
๑๐. โครงการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง (กสป.)				
๑๐.๑ จัดทำกรอบของแผนการสกัดกั้นฯ ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา			●	
๑๑. โครงการเปลี่ยนทดแทนและเพิ่มเติมเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายเพื่อรองรับการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร (ศทส.)				
๑๑.๑ ติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายและอุปกรณ์ต่อพ่วง ไม่ครบถ้วนตามข้อกำหนดในสัญญา (ภายในวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๖๙)				●
๑๒. โครงการรายงานสินค้าคงคลังแบบไร้กระดาษของคลังสินค้าทัณฑ์บน ระยะที่ ๓ (กสอ.)				
๑๒.๑ ผู้ประกอบการคลังสินค้าทัณฑ์บนไม่สามารถจัดส่งรายงานฯผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	●			
๑๓. โครงการนำร่องระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการจัดการเอกสารราชการ (AI-DMS Pilot) (สปช.)				
๑๓.๑ การรั่วไหลของข้อมูลหรือเอกสารราชการ หรือการเข้าถึงข้อมูลโดยบุคคลที่ไม่มีสิทธิ			●	
๑๓.๒ ผลลัพธ์จากระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI/LLM) อาจมีความคลาดเคลื่อนหรือไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง				●
๑๓.๓ ขอบเขตการดำเนินงานของโครงการนำร่องอาจยังไม่ชัดเจนหรือมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างการศึกษาแนวทาง				●
๑๔. โครงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ของกรมศุลกากร (สสช.)				
๑๔.๑ การแพร่กระจายของข่าวปลอมเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร			●	
๑๔.๒ การดำเนินการตามแผนล่าช้า			●	
๑๕. การพัฒนาระบบการให้บริการในรูปแบบ Single Submission / Single Entry สำหรับการขอรับใบอนุญาต/ใบรับรองประกอบการนำเข้า-ส่งออก (กบช.)				
๑๕.๑ การพัฒนาและเชื่อมโยงระบบของ NSW Operator ไม่เป็นไปตามแผน	●			
๑๕.๒ มาตรฐานข้อมูลและการรับ-ส่งข้อมูลไม่สอดคล้องกับหน่วยงานผู้ออกใบอนุญาต		●		
๑๕.๓ ความครบถ้วนและความถูกต้องของการทดสอบกระบวนการงาน (Business Flow / Process Flow) ของแต่ละใบอนุญาต/ใบรับรอง	●			
๑๕.๔ กฎหมายหรือระเบียบของหน่วยงานผู้ออกใบอนุญาตไม่รองรับการยื่นผ่านช่องทางกลาง		●		
๑๖. การทดสอบแลกเปลี่ยนข้อมูลตอบกลับผลการใช้สิทธิพิเศษอากรศุลกากร (Customs Response) สำหรับเอกสาร ATIGA e-Form D ระหว่างกรมศุลกากรและหน่วยงานออกฟอร์มต่างประเทศ (กบช.)				
๑๖.๑ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของไทยพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับวิธีการตอบกลับ Customs Response ในบางเงื่อนไข ไม่ทันตามกำหนด				●
๑๖.๒ กรมศุลกากรไม่สามารถทดสอบแลกเปลี่ยนข้อมูล Customs Response ได้เป็นผลสำเร็จ				●

หมายเหตุ ตัวเลขในตารางแสดงหมายเลขปัจจัยเสี่ยงที่หน่วยงานกรอกตามตารางที่ ๑ - ๓



๕.๒ แผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่

แผนงาน/โครงการ ที่ต้องดำเนินการพิจารณาหรือทบทวนความเสี่ยงเพื่อตรวจสอบว่ามี/ไม่มีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ มีจำนวนทั้งสิ้น ๒๑ แผนงาน/โครงการ กรณีมีความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่หน่วยงานต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงและพิจารณามาตรการควบคุมความเสี่ยง และ/หรือจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามตารางที่ ๑ - ๕ โดยให้รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในไตรมาสถัดไป ได้แก่

แผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง	เหตุผลของหน่วยงาน
๑. โครงการนำร่องระบุและตรวจสอบเป้าหมายตามความเสี่ยง (Risk-Based Targeting) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมทางศุลกากร (ศปข.)	1	เนื่องจากปัจจุบันเป็นการนำร่องทดสอบ การระบุและตรวจสอบเป้าหมายตามความเสี่ยงใน ๒ หน่วยงาน คือ กสป. และ สทป. ซึ่งถือว่า มีปัจจัยความเสี่ยงต่ำ
๒. โครงการจัดทำเครือข่ายพันธมิตรข่าวกรองทางศุลกากร (Customs Intelligence Alliance) (ศปข.)	1 - 2	เนื่องจากโครงการมีการดำเนินการและปรับปรุงโครงการมาต่อเนื่องหลายปี ทำให้มีการประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และสามารถนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. โครงการสนับสนุนและช่วยเหลือในการสกัดกั้นยาเสพติดโดยใช้สุนัขตรวจค้น (กสป.)	1	เป็นประเด็นปัญหาที่สามารถบริหารจัดการได้ในเรื่องของบุคลากร อัตรากำลัง และสวัสดิการด้านสุขภาพของสุนัขตรวจค้น
๔. โครงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล (กบท.)	1	สถาบันวิทยาการศุลกากร กบท. มีการดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินโครงการโดยไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดฝึกอบรม
๕. แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (กบท.)	1	สถาบันวิทยาการศุลกากร กบท. มีการดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินโครงการโดยไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดฝึกอบรม
๖. โครงการศุลกากรคุณธรรม (กบท.)	1 - 2	มีวิธีการจัดการความเสี่ยงเพียงพอ
๗. โครงการพัฒนาทักษะที่รองรับการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ศุลกากร (The Soft Skills for Customs) (กบท.)	1	สถาบันวิทยาการศุลกากร กบท. มีการดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินโครงการโดยไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดฝึกอบรม
๘. โครงการปลูกจิตสำนึกด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลเพื่อการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ (กบท.)	1 - 2	มีมาตรการและวิธีการควบคุมความเสี่ยงที่กำหนดไว้เพียงพอแล้ว และสามารถรองรับการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม เช่น กำหนดกรอบระยะเวลาเข้าร่วมโครงการให้ครอบคลุมปีงบประมาณ พร้อมทั้งขยายกรอบระยะเวลาเพิ่มเติม และดำเนินการประชาสัมพันธ์โครงการผ่านหลายช่องทาง เช่น มีหนังสือแจ้งเวียน จัดทำ Infographic ในระบบ Intranet และ Chatbot เป็นต้น
๙. โครงการ We Love Customs (กบท.)	1	เมื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์ด้านต่างๆ แล้ว พบว่าคะแนนความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์น้อย-น้อยมาก และมาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่มีประสิทธิภาพเพียงพอ รวมถึงอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนการเสริมสร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากรกรมศุลกากร และมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความผูกพันประจำปี
๑๐. โครงการรับชำระค่าภาษีอากรเพิ่ม ณ จุดเดียว (One Stop Service) (กตอ.)	1	เนื่องจากหน่วยงานมีมาตรการจัดการความเสี่ยงยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ
๑๑. โครงการนวัตกรรมเราทำได้ (Innovation We Can) (คณะทำงานดำเนินการด้านนวัตกรรมฯ)	1	มาตรการจัดการความเสี่ยงยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ
๑๒. โครงการการแก้ไขเพิ่มเติมกฎกระทรวงเพื่อรองรับการพัฒนาสถานีรถไฟนาทาเป็นศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าระหว่างประเทศ (การติดตามผลการศึกษาของโครงการศึกษาและวิเคราะห์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการ	1	โครงการจ้างศึกษาและวิเคราะห์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐโครงการศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าและย่านกองเก็บตู้สินค้าเพื่อรองรับการขนส่งทางรางจังหวัดหนองคาย ตามมาตรา ๒๒ แห่งพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. ๒๕๖๒



แผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง	เหตุผลของหน่วยงาน
ของรัฐโครงการศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าและย่านกองเก็บตู้สินค้าเพื่อรองรับการขนส่งทางรางจังหวัดหนองคาย ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (สำนักงานศุลกากรหนองคาย)		มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก คือ กรมการขนส่งทางราง กระทรวงคมนาคม ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวถือเป็นปัจจัยภายนอกที่หน่วยงานไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งนี้ สนค. ได้มีกิจกรรมควบคุมภายในเพื่อควบคุมความเสี่ยงดังกล่าวแล้ว
๑๓. การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานระบบตรวจสอบและคัดกรองผู้โดยสารล่วงหน้า (สผก.)	1	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่มีความเหมาะสม การจัดการต่อความเสี่ยงอยู่ในพื้นที่สีเขียว
๑๔. โครงการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (ครอ.)	1 - 3	เนื่องจาก ความเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยที่ ครอ. นำเทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการความเสี่ยง
๑๕. โครงการศึกษา ทบทวน หลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ด้านคลังสินค้าทัณฑ์บนและเขตปลอดอากร ให้มีความชัดเจนทันสมัย เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (กสอ.)	1	มีการลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น มีหนังสือแจ้งให้เข้าร่วมประชุมหารือล่วงหน้าเป็นระยะเวลาพอสมควร, การจัดการประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานอื่นภายในกรมฯ จะมีทั้ง Onsite และ Online
๑๖. โครงการสัมมนา “สิทธิประโยชน์ Delivery” (Delivery for Tax Incentives) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (กสอ.)	1	มีการจัดตั้งคณะทำงานโครงการสิทธิประโยชน์ Delivery (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙) โดยมีการประชุมคณะทำงานฯ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามแผนงาน และมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. ๒๕๖๙) ต่อกรมศุลกากรตามโครงการ e-Project เป็นประจำทุกเดือน และรายงานผลการปฏิบัติตามแผนงานของโครงการผ่านระบบ eMENSCR เป็นประจำทุกไตรมาส)
๑๗. โครงการจัดทำข้อมูลสำหรับประชาชน (ฉบับทบทวน) (กมพ.)	1 - 5	๑. มีการจัดประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจในรายละเอียดของข้อมูลก่อนเริ่มดำเนินการ ๒. มอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบชัดเจน ๓. ให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานดำเนินการติดตามเร่งรัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๔. มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และหากมีข้อขัดข้องให้ประสานเพื่อหาทางแก้ไขทันที ๕. จัดทำคู่มือการใช้งานระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของเจ้าหน้าที่และผู้ให้บริการอย่างต่อเนื่อง
๑๘. โครงการฝึกอบรมราคาศุลกากรสัญญา (กมพ.)	1 - 5	มีวิธีการจัดการความเสี่ยงและสามารถยอมรับกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้
๑๙. โครงการศึกษา ทบทวน ระเบียบปฏิบัติ และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติพิธีการศุลกากร (กมพ.)	1 - 3 4 - 5	๑. จัดให้มีการหารือเป็นการภายในเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันก่อนดำเนินการ ๒. วางแผนการศึกษาล่วงหน้า และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จให้มีความเหมาะสมกับจำนวนข้อมูล ๓. ติดตามข้อมูลข่าวสารและปัญหาในทางปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติพิธีการศุลกากรให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ๔. เพิ่มช่องทางการประสานงานและการจัดส่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อจัดทำรายงาน ๕. ประชุมชี้แจงความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติพิธีการ
๒๐. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบสืบค้นคำวินิจฉัยพิกัตอัตราศุลกากร (Tariff e-Service) (กพท.)	1 - 2	การพัฒนากระบวนการทั้ง ๒ ระบบขึ้นมา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่ของกรมฯ เป็นการลด
๒๑. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบพิจารณาปัญหาพิกัตอัตราศุลกากร (กพท.)	1 - 2	การเกิดข้อโต้แย้งระหว่างกรมศุลกากรกับผู้ประกอบการ และไม่ส่งผลต่อการเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ อีกทั้ง ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกรมศุลกากร

หมายเหตุ



กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง



พิจารณาผลกระทบที่สะสม



ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่



พิจารณาดำเนินการของการจัดการความเสี่ยง

๕.๓ รายละเอียดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

๕.๓.๑ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภารกิจ

๑. ภารกิจด้านการบริหารการจัดเก็บภาษี (ศปข.)

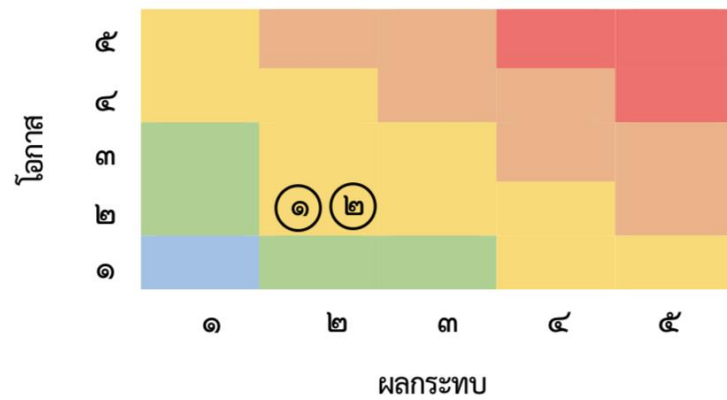
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง :	คณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร (ศปข.)
ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :	ภารกิจกรมศุลกากร ด้านการบริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร
ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร :	น้อย
ตัวชี้วัด :	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : จำนวนรายได้ศุลกากรที่จัดเก็บได้ (ล้านบาท) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : ผลการจัดเก็บรายได้ศุลกากรเป็นไปตามประมาณการตามเอกสารงบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/FI/ Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความเสี่ยง
			ภายใน (S/F/O /L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S /T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุม ภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลา การดำเนินงาน /กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑. การจัดเก็บรายได้ ศุลกากรต่ำ กว่าประมาณ การตาม เอกสาร งบประมาณ	๑. นโยบายของรัฐบาล อาทิ การส่งเสริมการใช้สิทธิพิเศษภายใต้ความตกลงทางการค้า (FTA) และการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ๒. ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ของประเทศมหาอำนาจ รวมถึงความขัดแย้งระหว่างไทย - กัมพูชา ๓. ภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยที่มีแนวโน้มเติบโตต่ำ รวมถึงความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ๔. บุคลากรขาดทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน	O/S	O	P/Ec	๔x๕ = ๒๐	๕x๒ = ๑๐	๑. เข้าร่วมการประชุมคณะทำงานติดตามผลการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาลเพื่อติดตามสถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทย ๒. รายงานผู้บังคับบัญชาถึงข้อจำกัดหรือผลกระทบจากมาตรการของรัฐ ตลอดจนความผิดปกติของสถิติการนำเข้า-ส่งออกสินค้า โดยเฉพาะสินค้าที่มีอากรสูงอันเป็นสาเหตุที่ไม่สามารถจัดเก็บรายได้ตามที่คาดการณ์ ผ่านการประชุมคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากรหรือเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาสั่งการ	ติดตามผลและวิเคราะห์สถานการณ์การจัดเก็บรายได้ในระดับกรมฯ และระดับหน่วยงานจัดเก็บรายได้ โดยใช้ข้อมูลการจัดเก็บรายได้และข้อมูลสถิติการค้าระหว่างประเทศในระบบ CIS รวมทั้งติดตามการดำเนินการตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ เพื่อรายงานผ่านการประชุมคณะกรรมการ การติดตามผลการปฏิบัติราชการของกรมศุลกากรเป็นรายเดือนหรือเป็นรายไตรมาสเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาสั่งการ	ตลอด ปีงบประมาณ ๒๕๖๙	การจัดเก็บรายได้ ศุลกากรเป็นไป ตามประมาณการ ตามเอกสาร งบประมาณ

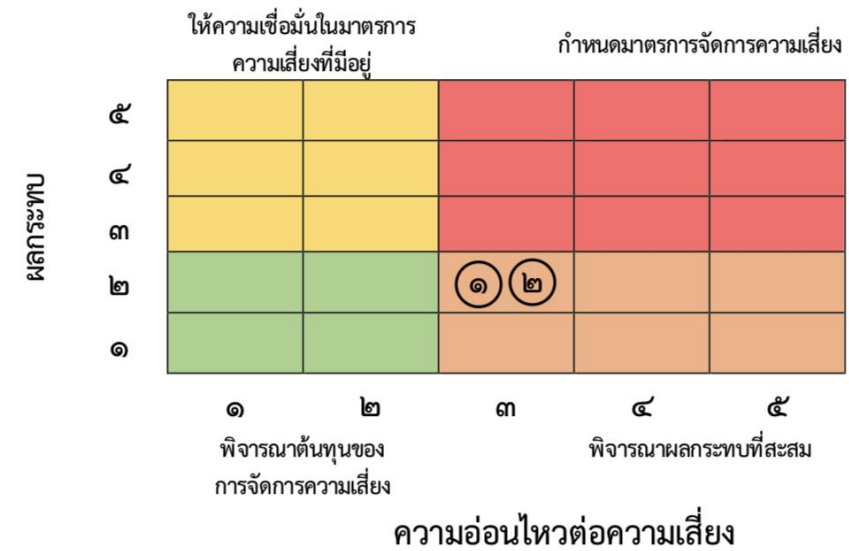


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :



ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

๒. การปฏิบัติงานทำให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีสูญการ (กสอ.)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : ด้านการกิจกรรมศุลกากรตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ ภารกิจการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย

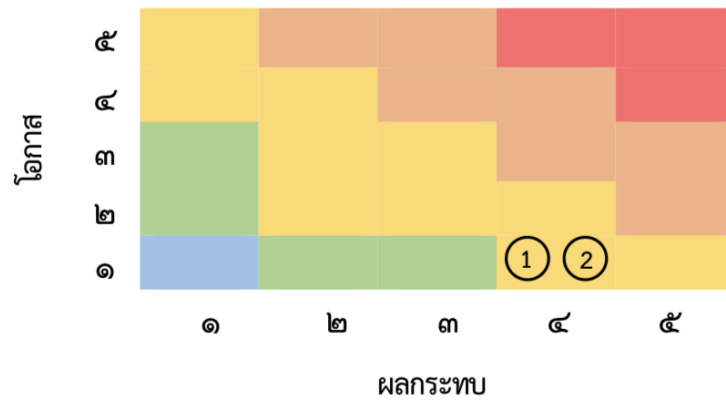
ตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ จำนวนใบสนสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (ฉบับ) และ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ มูลค่าการส่งออกสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรเพิ่มขึ้น (ร้อยละ)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/FI/Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการ ติดตามและ การรายงาน	ระยะเวลา การ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑. จำนวนใบ ขนสินค้าให้ สิทธิประโยชน์ ทางภาษี ศุลกากรต่ำกว่า เป้าหมาย ๒. มูลค่าการ ส่งออกสินค้าที่ ให้สิทธิ ประโยชน์ทาง ภาษีศุลกากร ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	๑. สถานการณ์การเมือง และเศรษฐกิจระหว่าง ประเทศ ๒. สถานการณ์การเมือง และเศรษฐกิจ ภายในประเทศ ๓. ความร่วมมือระหว่าง ประเทศและสิทธิพิเศษอื่น ๆ เช่น การใช้ FTA ในการ นำเข้าสินค้า ๔. การบริหารจัดการทาง ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการ นำเข้า-ส่งออกสินค้า ๕. กฎ ระเบียบที่ไม่เอื้อต่อ การส่งเสริมสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจ (B-READY)	C/O/S	S/O/T	P/Ec/S/T/L	๑x๔ = ๔	๔x๑ = ๔	๑. ติดตามและรายงานผล การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่ ได้รับ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ๒. ประชาสัมพันธ์การใช้ สิทธิประโยชน์ทางภาษี อากร ผ่านโครงการสัมมนา “สิทธิประโยชน์ Delivery” (Delivery for Tax incentives) การประชุม ครอ. กสอ. และช่องทาง ออนไลน์ เช่น Social Media ของ กสอ. รวมไปถึง การให้คำแนะนำผ่าน คลินิกสิทธิประโยชน์ทาง ภาษีอากร	ติดตามข้อมูล จำนวนใบขน สินค้าและ มูลค่าการ ส่งออกที่ให้ สิทธิ ประโยชน์ทาง ภาษีศุลกากร จากระบบ CIS และ รายงานให้ กยผ. ทราบ เป็นรายเดือน	ตุลาคม ๒๕๖๘ ถึง กันยายน ๒๕๖๙	๑. จำนวนใบขน สินค้าที่ให้สิทธิ ประโยชน์เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๒ ต่อปี ๒. มูลค่าการ ส่งออกที่ให้สิทธิ ประโยชน์ แต่ละปีเพิ่มขึ้น มากกว่าค่าเฉลี่ย ของ ๓ ปี ย้อนหลัง

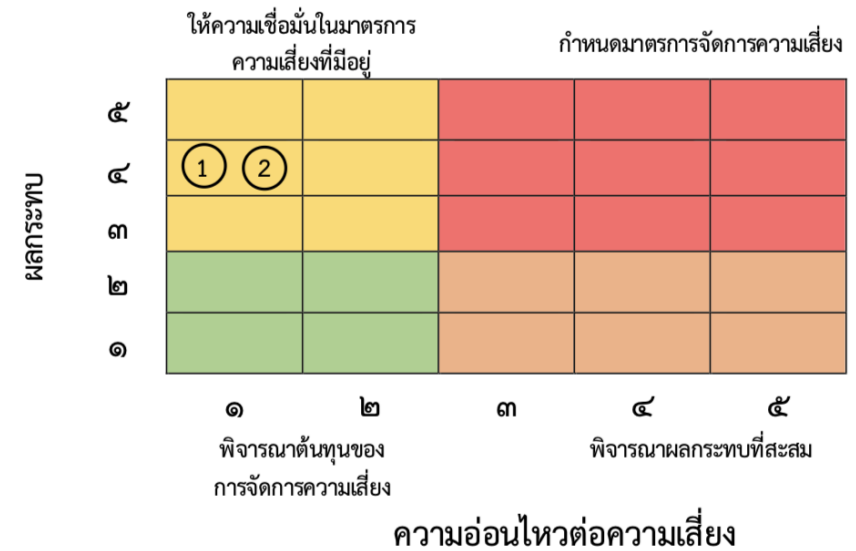


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

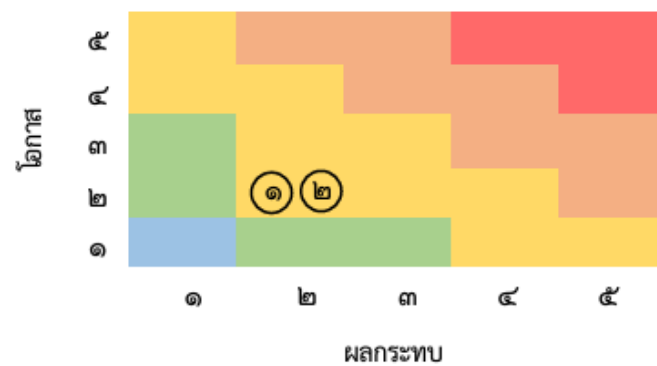
- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr /E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความเสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/ L/T/R หรือ อื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรือ อื่น)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุม ภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและ การรายงาน	ระยะเวลา การ ดำเนินงาน /กำหนด เสร็จ	
					โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง				
๑. จำนวน รายการจับกุม ผู้กระทำ ความผิดทาง ศุลกากรลดลง	๑.๑ สถานการณ์ทาง การเมืองและเศรษฐกิจ ระหว่างประเทศ	S	O/L	P/Ec/S/En/ L	๒x๒ = ๔	๒x๓ = ๖	๑.๑ กำหนดและติดตามค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลสำเร็จเพื่อประกอบการจัดทำคำร้องขอ งบประมาณรายจ่ายและประมาณการรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ในส่วน ของผลผลิตที่ ๑ การจัดเก็บภาษีศุลกากร กิจกรรมที่ ๓ ป้องกันและปราบปรามการ กระทำผิดทางศุลกากร ซึ่งมีตัวชี้วัดเชิง ปริมาณ จำนวนรายจับกุมผู้กระทำความผิด ทางศุลกากร (ราย)	ติดตามจากปริมาณ การจับกุมผู้กระทำ ความผิดทาง ศุลกากร จากข้อมูล ในระบบป้องกัน และปราบปราม (๑๔๙) และ รายงานให้ กยผ. ทราบเป็นรายเดือน	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๑.๑ จำนวน รายงาน ผลการ จับกุมคดีลักลอบ และคดีหลีกเลี่ยง ภาพรวม ไม่น้อย กว่าค่าเฉลี่ยของผล การจับกุม ๓ ปี ย้อนหลัง
	๑.๒ การใช้ประโยชน์จาก ข้อมูลการจับกุมได้ไม่เต็ม ประสิทธิภาพ									
	๑.๓ รูปแบบการกระทำ ความผิดที่เปลี่ยนอย่าง รวดเร็วและพัฒนาความ ซับซ้อนมากขึ้น									
๒. จำนวน รายการจับกุม คดีลักลอบ และ/หรือคดี หลีกเลี่ยง ภาพรวมที่มี มูลค่าการ จับกุมไม่น้อย กว่า ๑ ล้าน บาท จำนวน ๒๕๐ คดี (ราย)	๒.๑ สถานการณ์ทาง การเมืองและเศรษฐกิจ ระหว่างประเทศ						๒.๑ กำหนดและติดตามค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลสำเร็จเพื่อประกอบการจัดทำคำร้องขอ งบประมาณรายจ่ายและประมาณการรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ในส่วน ของผลผลิตที่ ๑ การจัดเก็บภาษีศุลกากร กิจกรรมที่ ๓ ป้องกันและปราบปรามการ กระทำผิดทางศุลกากร ซึ่งมีตัวชี้วัดเชิง คุณภาพ จำนวนรายการจับกุมคดีลักลอบ และ/หรือคดีหลีกเลี่ยงภาพรวมที่มีมูลค่าการ จับกุมไม่น้อยกว่า ๑ ล้านบาท จำนวน ๒๕๐ คดี (ราย)	ติดตามจากปริมาณ การจับกุมผู้กระทำ ความผิดทาง ศุลกากร จากข้อมูล ในระบบป้องกัน และปราบปราม (๑๔๙) และ รายงานให้ กยผ. ทราบเป็นรายเดือน		๒.๑ การจับกุม ๓ ปีงบประมาณ ย้อนหลัง ที่กอง/ สำนัก สามารถ จับกุมสินค้ามูลค่า ไม่น้อยกว่า ๑ ล้าน บาท มีจำนวนแพ้ม ขึ้นต่ำอยู่ที่ ๒๕๐ ราย
	๒.๒ การใช้ประโยชน์จาก ข้อมูลจับกุมได้ไม่เต็ม ประสิทธิภาพ									
	๒.๓ รูปแบบการกระทำ ความผิดที่เปลี่ยนอย่าง รวดเร็วและพัฒนาความ ซับซ้อนมากขึ้น									

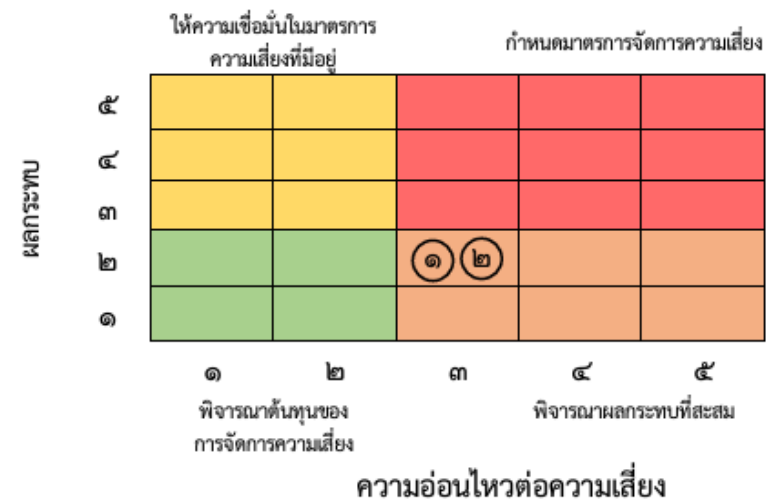


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

๕.๓.๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์

แนวทางการพัฒนา ๑.๑ ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานศุลกากรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

โครงการเปลี่ยนทดแทนและเพิ่มเติมเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายเพื่อรองรับการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร (ศทส.)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศทส.)

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการเปลี่ยนทดแทนและเพิ่มเติมเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายเพื่อรองรับการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย

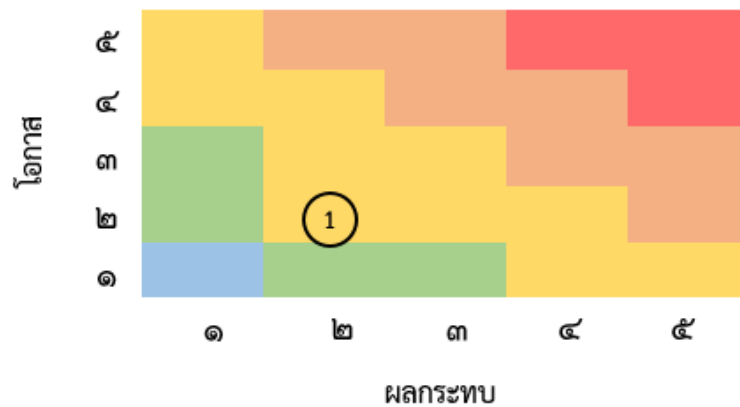
ตัวชี้วัด : สามารถติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายและอุปกรณ์ต่อพ่วง แล้วเสร็จภายในกันยายน ๒๕๖๙

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr /E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการการ จัดการความเสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/ L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการ ติดตามและ การ รายงาน	ระยะเวลา การ ดำเนินงาน/ กำหนด เสร็จ	
					โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑. ติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายและอุปกรณ์ต่อพ่วงไม่ครบถ้วนตามข้อกำหนดในสัญญา (ภายในวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๖๙)	๑.๑ การดำเนินการติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายและอุปกรณ์ต่อพ่วง อาจพบปัญหาอุปสรรค เช่น เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ และภัยพิบัติจากสงคราม ทำให้ไม่สามารถดำเนินการติดตั้งได้ตามกำหนดระยะเวลา ๑.๒ สถานการณ์ทาง การเมือง และเศรษฐกิจ ระหว่างประเทศ	C/O/E	T	P/Ec/S/T/ En/L	๒x๒ = ๔	๒x๑ = ๒	ควบคุมและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินการของโครงการเปลี่ยนทดแทนและเพิ่มเติมเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายเพื่อรองรับการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร	ติดตามจากแผนการดำเนินการของโครงการฯ และรายงานให้กรรมการตรวจรับพัสดุทราบ	ตุลาคม ๒๕๖๘ – กันยายน ๒๕๖๙	สามารถติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่ายและอุปกรณ์ต่อพ่วง ครบถ้วนตามข้อกำหนดในสัญญาภายในวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๖๙

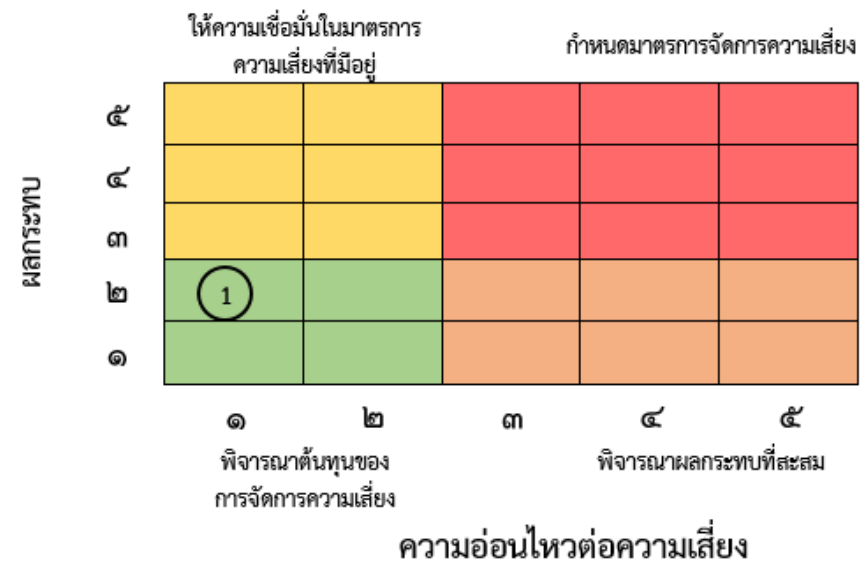


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์

แนวทางการพัฒนา ๑.๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ชายแดน/เขตเศรษฐกิจพิเศษ

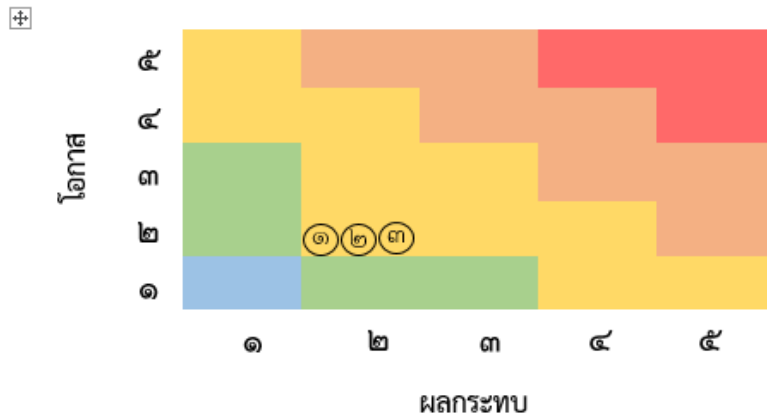
โครงการก่อสร้างอาคารจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) (ด้านศุลกากรอรัญประเทศ)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง :	ด้านศุลกากรอรัญประเทศ
ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :	โครงการก่อสร้างอาคารจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร :	น้อย
ตัวชี้วัด :	ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ

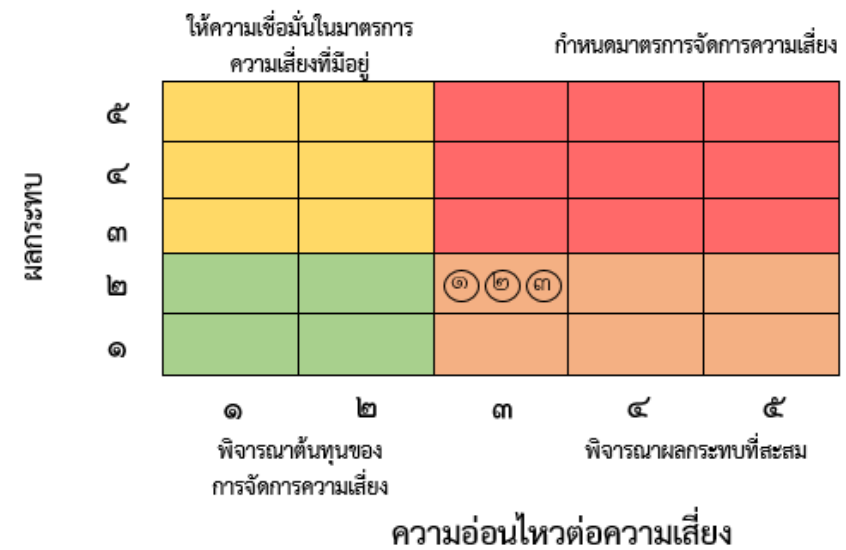
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ ความเสี่ยง	ประเภทความ เสี่ยง (C/O/Fi/Fr/E /R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/ En/L หรือ อื่น)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและ การรายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบ และความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง				
๑. การดำเนินการก่อสร้าง ล่าช้า	๑.๑ งานก่อสร้างล่าช้า/การ บริหารสัญญา เนื่องจาก สถานการณ์ชายแดนไทย - กัมพูชา ปิดจุดผ่านแดนตาม แนวชายแดนไทย - กัมพูชา ในพื้นที่จังหวัดสระแก้ว ตั้งแต่วันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๘	O	O/S/L/R	L/Ec/En	๒x๒ = ๔	๒x๓ = ๖	ประชุมเพื่อติดตามเร่งรัดการ ก่อสร้างให้เป็นไปตาม แผนงาน	เร่งรัดการดำเนินการ ก่อสร้างให้เป็นไปตาม แผนงาน	๑ ตุลาคม ๒๕๖๘ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๙	การดำเนินการ ก่อสร้างเป็นไป ตามกำหนดเวลา ในแผนงาน
๒. งบประมาณไม่ได้รับ จัดสรร	๒.๑ ไม่ได้รับงบประมาณ ตามที่ขอรับจัดสรร	Fi	F/R				ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณ รายจ่ายประจำปี พ.ศ.๒๕๖๙ จำนวน ๑๒๔,๓๒๕,๐๖๒.๕๐ บาท	เร่งรัดและติดตามผล การดำเนินการ เบิกจ่ายของด้านฯ ให้ เป็นไปตามแผนงาน		การดำเนินการ เบิกจ่ายให้ เป็นไปตาม แผนงาน
๓. ความเสียหายที่เกิดขึ้น หลังจากโครงการหลังจาก การก่อสร้างแล้วเสร็จ/การ รับประกันโครงการ	๓.๑ ความเสียหายที่เกิดขึ้น หลังจากโครงการหลังจาก การก่อสร้างแล้วเสร็จ ที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคต /การ รับประกันโครงการ	O/R	O/L				จนทพัสดุ/คณะกรรมการ. ของด้านฯ ดำเนินการ ตรวจสอบและติดตาม งาน ซ่อมบำรุงหลังการก่อสร้าง	ประสานงานกับ บริษัทผู้รับจ้างเร่ง/ ดำเนินการซ่อมบำรุง		การดำเนินการ แก้ไข /ซ่อมบำรุง ให้แล้วเสร็จ

ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์
แนวทางการพัฒนา ๑.๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ชายแดน/เขตเศรษฐกิจพิเศษ

โครงการก่อสร้างด้านศุลกากรแม่สอดแห่งที่ ๒ จังหวัดตาก ๑ แห่ง (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)

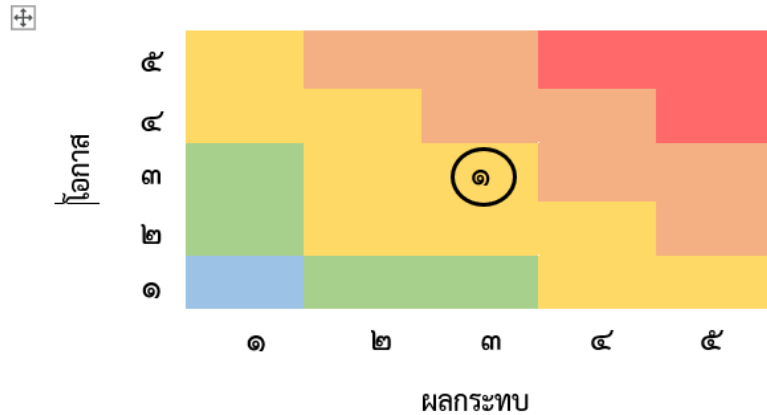
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง :	ด้านศุลกากรแม่สอด (ศก.๓)
ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :	โครงการก่อสร้างด้านศุลกากรแม่สอดแห่งที่ ๒ จังหวัดตาก ๑ แห่ง (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)
ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร :	น้อย
ตัวชี้วัด :	ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จได้มาตรฐานตามสัญญาจ้าง และดำเนินการครบทุกกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความเสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความ เสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการ ติดตาม และการ รายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง				
๑. การ ดำเนินการ ก่อสร้าง ล่าช้า	ผู้รับจ้างยังมีบุคลากร แรงงาน เครื่องมือเครื่องจักรไม่มากพอ เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่มีอยู่ เนื่องจากผู้รับจ้างขาดสภาพ คล่องและการบริหารจัดการที่ดี จึงทำให้โครงการเกิดความ ล่าช้า	C/O/Fi	F/O/L	Ec/En/L	๓ x ๓ = ๙	๓ x ๓ = ๙	จัดให้มีการประชุม ร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการตรวจรับ พัสดุ ผู้ควบคุมงาน และผู้รับจ้างเพื่อเร่งรัด การปฏิบัติงาน	รายงาน การประชุม ของคณะ กรรม การตรวจ รับพัสดุ	เริ่มดำเนินการ ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๗ ถึงวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙ (จำนวน ๖๐๐ วัน) ขยายสัญญาจ้างออกไปอีก ๔๗ วันสิ้นสุดสัญญา วันที่ ๑๑ เมษายน ๒๕๖๙ (จำนวน ๖๔๗ วัน)	ดำเนินการก่อสร้าง แล้วเสร็จได้ มาตรฐานตามสัญญา จ้าง และดำเนินการ ครบทุกกิจกรรมตาม แผนปฏิบัติงาน

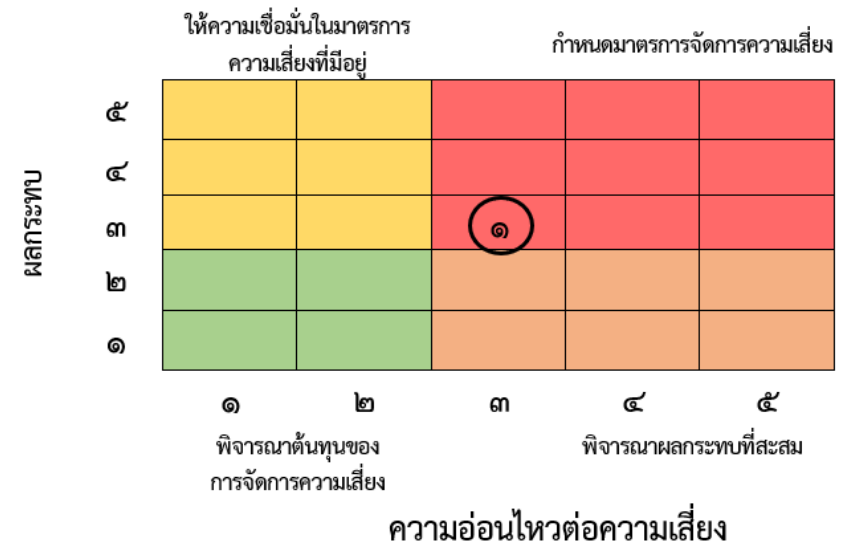


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :



ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์

แนวทางการพัฒนา ๑.๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ชายแดน/เขตเศรษฐกิจพิเศษ

โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (ศก.๓) (แห่งใหม่) และอาคารชุดพักอาศัยข้าราชการ (ศก.๓) ต.สุเทพ อ.เมืองเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ ๑ แห่ง (ศก.๓)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : สำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (แห่งใหม่) และอาคารชุดพักอาศัยข้าราชการ สำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (ศก.๓) ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ๑ แห่ง

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย

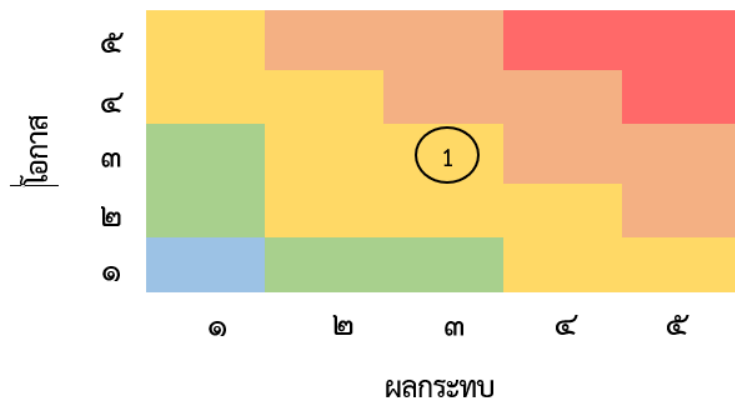
ตัวชี้วัด : การควบคุมงานก่อสร้างฯ สามารถส่งมอบงานได้ตามสัญญาและเป็นไปตามแผนงานก่อสร้าง การเบิกจ่ายเงินค่าก่อสร้างเป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายเงิน

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L /T/R หรือ อื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรือ อื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑. การบริหารสัญญาจ้างของโครงการก่อสร้างฯ ส่งมอบผลงานและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	๑.๑ แบบรูปราย การงานก่อสร้าง และใบแจ้งปริมาณงานและราคาไม่สอดคล้องกับผลการทดสอบทางวิศวกรรมทำให้ ต้องมีการปรับแก้ไขสัญญา ให้ถูกต้อง	C/O/Fi	S/F/O	P/Ec/En	๓x๓ = ๙	๓x๓ = ๙	๑.๑ ทบทวนตรวจสอบแบบรูปรายการก่อสร้าง และใบแจ้งปริมาณงานและราคาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง หากมีประเด็นที่ต้องปรับแก้ไข จะได้มีแผนการดำเนินการแก้ไขได้รวดเร็วในทันทีลดโอกาสของความเสี่ยงนั้น	๑.๑ ติดตามผลการดำเนินการก่อสร้างอย่างใกล้ชิดผ่านกระบวนการประชุมของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ และรายงานผลจากผู้รับจ้างผู้ควบคุมงานให้หน่วยงานทราบ	๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๗ - ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๗๐	๑.๑ การดำเนินการตามแผนงานก่อสร้างฯ สำเร็จร้อยละ ๑๐๐
	๑.๒ ผู้รับจ้างขาดความพร้อมด้านบุคลากร แรงงาน เครื่องมือ เครื่องจักรในการก่อสร้าง						๑.๒ ให้ผู้รับจ้างจัดทำแผนการดำเนินงานการบริหารจัดการแรงงาน การใช้เครื่องมือเครื่องจักร และทำแผนสำรวจหากเกินกรณีฉุกเฉิน	๑.๒ ติดตามสภาพ แวดล้อมตลาดแรงงานก่อสร้างของผู้รับจ้าง และสอบถามติดตามปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด	๑.๒ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ผลการเบิกจ่ายร้อยละ ๑๐๐	
	๑.๓ การจัดสรรงบประมาณ ประจำปี และการบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงินของผู้รับจ้าง (ขาดสภาพคล่อง)							๑.๓ หน่วยงานและผู้รับจ้างจัดทำแผนบริหารการเบิกจ่ายเงินโดยให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผนและสอดคล้องกับสภาพคล่องของผู้รับจ้าง		๑.๓ วางแผนการเบิกจ่ายเงินให้สอดคล้องกับวงงานที่ผู้รับจ้างได้วางแผนงานไว้ ติดตามรายงานผลในที่ประชุมคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ทุกครั้ง

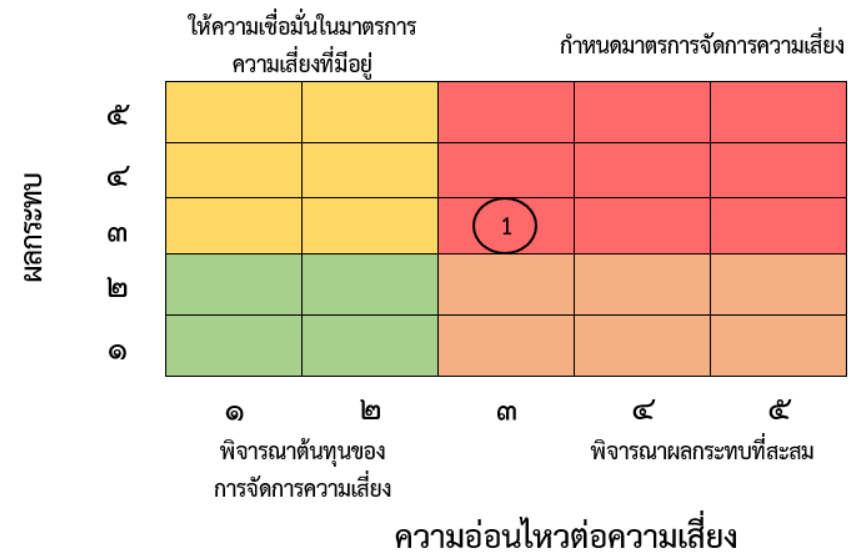


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบงานทางศิลปการเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์

แนวทางการพัฒนา ๑.๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ชายแดน/เขตเศรษฐกิจพิเศษ

โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานด้านศิลปการเชียงดาว อาคารชุดพักอาศัย พร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ต.เชียงดาว อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่ ๑ แห่ง (ด้านศิลปการเชียงดาว

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ด้านศิลปการเชียงดาว

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานด้านศิลปการเชียงดาว อาคารชุดพักอาศัย พร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ๑ แห่ง

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย

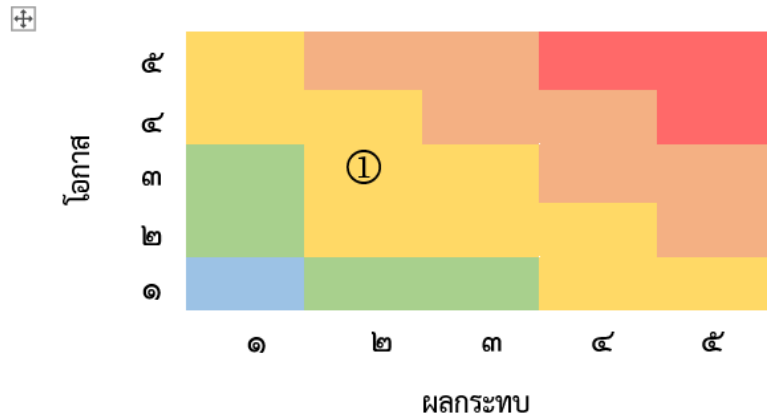
ตัวชี้วัด : ดำเนินการก่อสร้างได้มาตรฐานตามสัญญาจ้างและแผนปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr /E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L /T/R หรือ อื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบ และความ อ่อนไหว ต่อความ เสี่ยง				
๑. แบบรูป รายการงาน ก่อสร้าง และ ใบแจ้งปริมาณ งานและราคา ไม่สอดคล้อง กับผลการ ทดสอบทาง วิศวกรรม ทำให้ต้องมีการปรับแก้ สัญญาให้ถูกต้อง	๑. แบบรูปรายการงาน ก่อสร้าง และใบแจ้ง ปริมาณงานและราคา ไม่สอดคล้องกับผลการ ทดสอบทางวิศวกรรม ทำให้ต้องมีการปรับแก้ สัญญาให้ถูกต้อง	C/O/Fi/E/S	S/O	Ec/En	๓ x ๒ = ๖	๒ x ๓ = ๖	๑. ทบทวนตรวจสอบแบบรูปรายการ ก่อสร้าง และใบแจ้งปริมาณงานและ ราคาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องหากมี ประเด็นที่ต้องปรับแก้ไขจะได้มีแผนการ ดำเนินการแก้ไขได้รวดเร็วในทันที ลดโอกาสของความเสี่ยงนั้น	ติดตามผลการดำเนินการก่อสร้างอย่าง ใกล้ชิดผ่านการประชุมของ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุและรายงาน ผลจากผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงาน ให้หน่วยงานทราบ	เริ่มดำเนินการ ๖ พ.ค. ๒๕๖๘ ถึง วันที่ ๑๗ ธ.ค. ๒๕๗๐ (จำนวน ๙๖๐ วัน)	ดำเนินการ ก่อสร้างได้ มาตรฐานตาม สัญญาจ้างและ แผนปฏิบัติ งาน
	๒. ผู้รับจ้างไม่ สามารถบริหาร จัดการสภาพคล่อง ทางการเงินที่ดีได้						๒. หน่วยงานและผู้รับจ้างจัดทำแผน บริหารการเบิกจ่ายเงินโดยให้การเบิกจ่าย เป็นไปตามแผนและสอดคล้องกับสภาพ คล่องของผู้รับจ้าง	วางแผนการเบิกจ่ายเงินให้สอดคล้องกับงวด งานที่ผู้รับจ้าง ได้วางแผนงานไว้ติดตามผล การเบิกจ่ายในที่ประชุมคณะกรรมการ ตรวจรับพัสดุทุกครั้ง		
	๓. สภาพภูมิอากาศไม่ เอื้ออำนวยต่อการ ก่อสร้าง						๓. ติดตามการดำเนินการโครงการ เป็นระยะตาม แต่ละงวด โดยให้ผู้ ควบคุม งานลงพื้นที่ เพื่อควบคุมงาน ก่อสร้างและรับฟังปัญหาจากผู้รับจ้าง เพื่อดำเนินการแก้ไขร่วมกัน	ให้คณะกรรมการตรวจรับพัสดุและ ผู้ ควบคุม งานโครงการก่อสร้างฯตรวจสอบ โครงการก่อสร้างเพื่อเร่งดำเนินการและ ประชุมหารือเพื่อติดตามปัญหาอุปสรรค และรายงานความคืบหน้า		

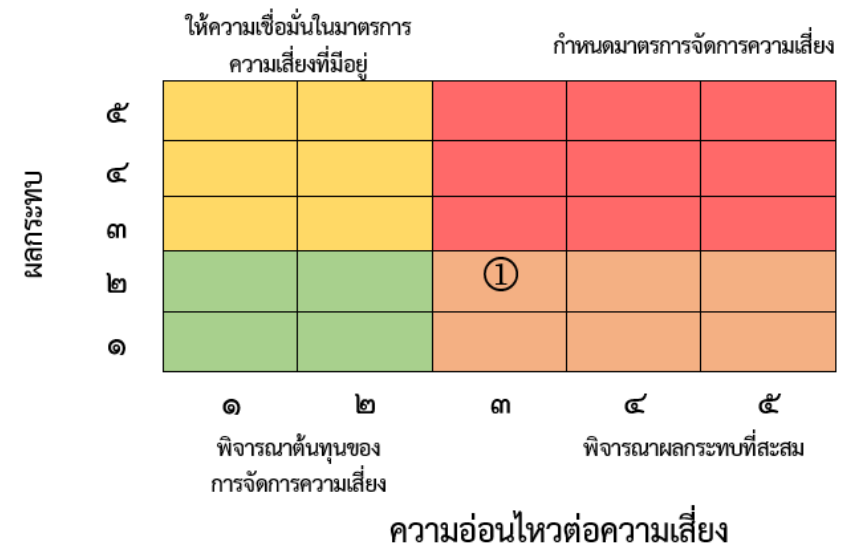


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :



ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์
แนวทางการพัฒนา ๑.๓ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานศุลกากร

โครงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ของกรมศุลกากร (สสข.)

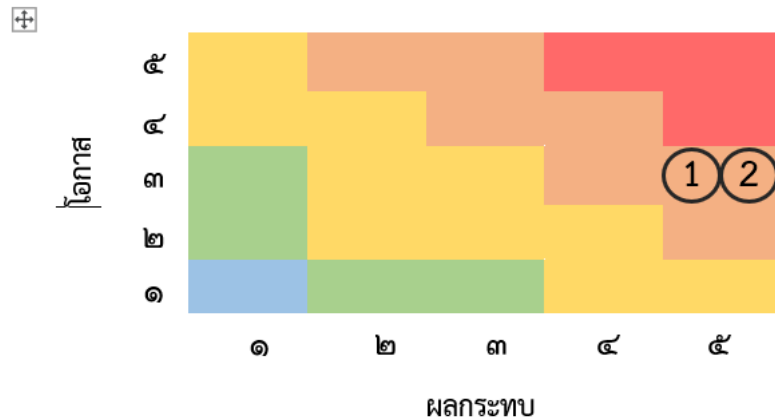
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง :	สำนักงานเลขานุการกรม
ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :	โครงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ของกรมศุลกากร
ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร :	น้อย
ตัวชี้วัด :	ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ ๕ ระดับ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr /E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และ การ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑. การแพร่กระจายของข่าวปลอมเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์องค์กร	การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม รวดเร็วและ รุนแรง รวมทั้งการใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ เพิ่มขึ้น ในขณะที่ การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ ไม่สามารถตอบสนองได้ทันทั่วทั้งที่	R/O/S	O	P/Ec/S/T/En	๓ x ๕ = ๑๕	๕ x ๒ = ๑๐	๑.๑ จัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ๑.๒ ใช้ระบบเทคโนโลยีในการดำเนินการเป็นหลัก	ติดตามผลการดำเนินการและรายงานผลผ่านระบบve project และระบบ e-Menscr	๓๐ กันยายน ๒๕๖๙	๑.๑ การดำเนินการตามแผนงานสำเร็จร้อยละ ๑๐๐
๒. การดำเนินการตามแผนล่าช้า	ขาดแคลนบุคลากรในการขับเคลื่อนโครงการ	R/O/S	O	S/P	๓ x ๕ = ๑๕	๕ x ๒ = ๑๐	๒.๑ นำเครื่องมือที่ทันสมัยเข้ามาทดแทนบุคคลกรที่ขาด ๒.๒ จัด Coaching และส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ	ติดตามผลการดำเนินการและรายงานผลผ่านระบบve project และระบบ e-Menscr	๓๐ กันยายน ๒๕๖๙	๑.๑ การดำเนินการตามแผนงานสำเร็จร้อยละ ๑๐๐

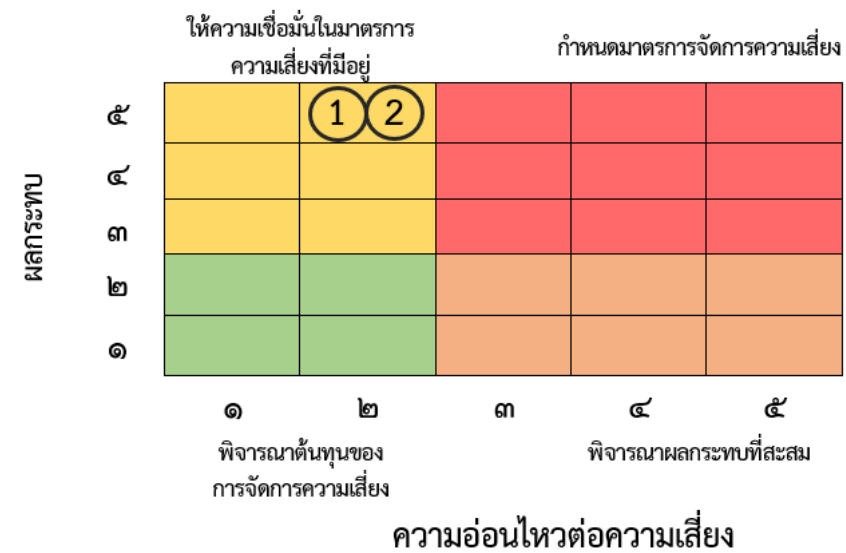


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน และเชื่อมโยงการค้าโลก

แนวทางการพัฒนา ๒.๒ ส่งเสริมมาตรการการใช้สิทธิประโยชน์

โครงการรายงานสินค้าคงคลังแบบไร้กระดาษของคลังสินค้าทัณฑ์บน ระยะที่ ๓ (กสอ.)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการรายงานสินค้าคงคลังแบบไร้กระดาษของคลังสินค้าทัณฑ์บน ระยะที่ ๓

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย

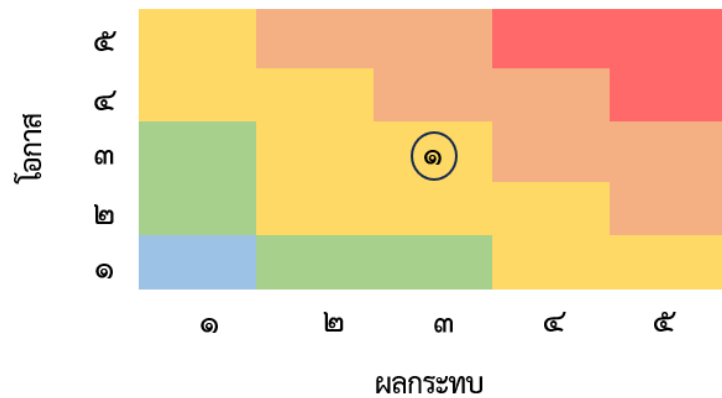
ตัวชี้วัด : ผู้ประกอบการคลังสินค้าทัณฑ์บนจัดส่งรายงานฯ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการการจัดการความเสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลา การดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบ อ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
๑. ผู้ประกอบการคลังสินค้าทัณฑ์บนไม่สามารถจัดส่งรายงานฯผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	๑.๑ ปัญหาจากผู้ใช้งาน	O/E	O/T	T/En	๓ X ๓ = ๙	๓ X ๓ = ๙	๑.๑ กำหนดให้มี user และมี password รวมทั้งมีคู่มือปฏิบัติงาน	จำนวนผู้ประกอบการที่ส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงาน	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๑.๑ มาตรการการใช้งานระบบ
	๑.๒ ประสิทธิภาพของ software และ hardware						๑.๒ มีการต่อสัญญาบำรุงรักษาและสัญญาการรับประกัน			๑.๒ สัญญาบำรุงรักษา และสัญญาการรับประกัน
	๑.๓ ผู้ดูแลระบบไม่สามารถบริหารจัดการระบบได้อย่างสม่ำเสมอ						๑.๓ จัดทำระบบปรับแก้ซ่อมแซม เมื่อระบบเกิดปัญหา			๑.๑ ระบบปรับแก้ปัญหา

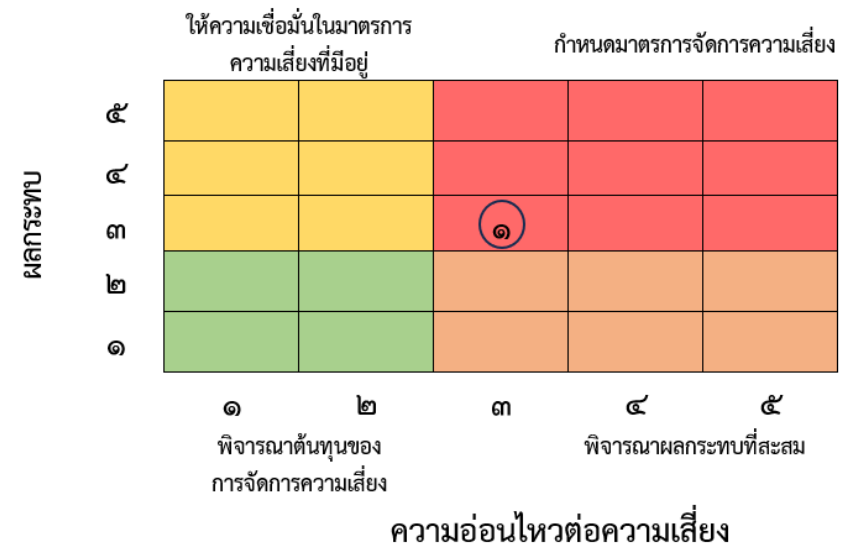


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :



ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน และเชื่อมโยงการค้าโลก
แนวทางการพัฒนา ๒.๓ การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

การพัฒนาระบบการให้บริการในรูปแบบ Single Submission / Single Entry สำหรับการขอรับใบอนุญาต/ใบรับรองประกอบการนำเข้า-ส่งออก (กบข.)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง :	กองบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์ (กบข.)
ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :	การพัฒนาระบบการให้บริการในรูปแบบ Single Submission / Single Entry สำหรับการขอรับใบอนุญาต/ใบรับรองประกอบการนำเข้า-ส่งออก
ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร :	น้อย
ตัวชี้วัด :	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาระบบการให้บริการในรูปแบบ Single Submission / Single Entry (Target: ร้อยละ ๑๐๐)

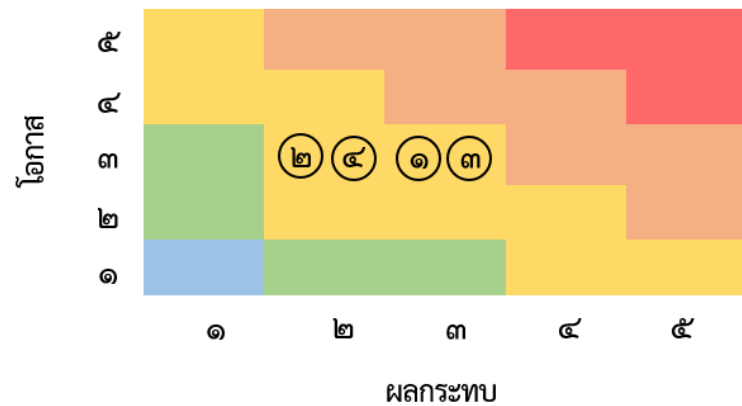
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่น)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง				
๑. การพัฒนาและเชื่อมโยงระบบของ NSW Operator ไม่เป็นไปตามแผน	๑.๑ ข้อจำกัดด้านบุคลากรทางเทคนิคและผู้ประสานงานของ NSW Operator มีจำนวนจำกัด ส่งผลให้การพัฒนาล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด	O	O, R	S, T	๓ X ๓ = ๙	๓ X ๓ = ๙	๑.๑ เพิ่มความถี่การประชุมติดตามความก้าวหน้าเป็นทุก ๒ สัปดาห์	๑.๑ รายงานสรุปความก้าวหน้าโครงการประจำเดือน (Monthly Progress Report)	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๑.๑ ระบบ Single Submission / Single Entry พัฒนาเสร็จสิ้นและเชื่อมโยงได้ตามแผนงาน ๑๐๐%
							๑.๒ จัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ที่มีการตกลงร่วมกัน เพื่อใช้ในการกำกับติดตามและเร่งรัดงานรายการกิจกรรมให้เป็นไปตามกำหนด			
๒. มาตรฐานข้อมูลและการรับ-ส่งข้อมูลไม่สอดคล้องกับหน่วยงานผู้ออกใบอนุญาต	๒.๑ ข้อมูลคำขอของแต่ละหน่วยงานหลากหลาย ทำให้การทำมาตรฐานข้อมูลกลางใช้เวลานาน	S	S, O	T, L	๓ X ๒ = ๖	๒ X ๓ = ๖	๒.๑ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับหน่วยงาน GA เพื่อยืนยันชุดข้อมูล (Data Mapping) ให้จบก่อนเริ่มพัฒนาเชิงเทคนิค	บันทึกความเห็นชอบมาตรฐานชุดข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้พัฒนา NSW และหน่วยงานผู้ออกใบอนุญาต/ใบรับรอง	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๒.๑ หน่วยงานผู้ออกใบอนุญาต/ใบรับรองให้การยอมรับและใช้งานมาตรฐานข้อมูลร่วมกัน

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง				
๓. ความครบถ้วน และความถูกต้อง ของการทดสอบ กระบวนการงาน (Business Flow / Process Flow) ของแต่ละ ใบอนุญาต/ ใบรับรอง	๓.๑ ขั้นตอนการ ดำเนินงานและเงื่อนไขการขอใบอนุญาต ของแต่ละหน่วยงานมีความหลากหลายและซับซ้อน ทำให้การ ออกแบบกรณีทดสอบ (Test Case) อาจไม่ ครอบคลุมทุก สถานการณ์ (Scenario) ที่เกิดขึ้น จริง	O	O, T	S, L	๓ x ๓ = ๙	๓ x ๔ = ๑๒	๓.๑ ตรวจสอบความถูกต้อง ของชุดทดสอบ (Test Case) ให้ครอบคลุมทุกเงื่อนไขตามที่ กำหนดใน Flowchart	รายงานสรุปผล การทดสอบระบบ และบันทึกผลการ ทดสอบการ ยอมรับจาก ผู้ใช้งาน (UAT Sign-off)	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๓.๑ ระบบ สามารถ รองรับ กระบวนการงาน (Business Flow) ของ ใบอนุญาต/ ใบรับรอง ตามที่กำหนด ในแผนงาน ได้อย่าง ถูกต้อง ครบถ้วน ๑๐๐%
							๓.๒ กำกับดูแลการทดสอบ การยอมรับจากผู้ใช้งาน (UAT) ร่วมกับหน่วยงานผู้ ออกใบอนุญาต เพื่อยืนยัน ความถูกต้องของระบบก่อน เปิดใช้งานจริง			
๔. กฎหมายหรือ ระเบียบของ หน่วยงานผู้ออก ใบอนุญาตไม่ รองรับการยื่นผ่าน ช่องทางกลาง	๔.๑ ระเบียบปฏิบัติ เดิมของบางหน่วยงาน ยังกำหนดให้ ผู้ประกอบการต้องยื่น คำขอผ่านทางเว็บไซต์ หรือช่องทางอื่น ๆ ตามที่แต่ละหน่วยงาน กำหนด และยังไม่มี การออกประกาศ รองรับการยื่นผ่าน แพลตฟอร์มกลาง THAI NSW	C	L, S	L, S	๓ x ๒ = ๖	๒ x ๔ = ๘	๔.๑ จัดทำร่างประกาศ ต้นแบบ และข้อมูลสนับสนุน เชิงเทคนิค เพื่อให้หน่วยงานผู้ ออกใบอนุญาตนำไปปรับใช้ เป็นแนวทางในการออก ประกาศของตนเองได้ทันที	รายงานสรุป สถานะความพร้อม ด้านกฎหมายหรือ ระเบียบของ หน่วยงานผู้ออก ใบอนุญาต/ ใบรับรอง	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๔.๑ มี ประกาศหรือ ระเบียบ รองรับการยื่น คำขอผ่าน ระบบ NSW (Single Submission / Single Entry)
							๔.๒ ติดตามและประสานงาน กับแต่ละหน่วยงานอย่าง ใกล้ชิด เพื่อให้ทราบสถานะ และข้อติดขัดในการออก ประกาศ			

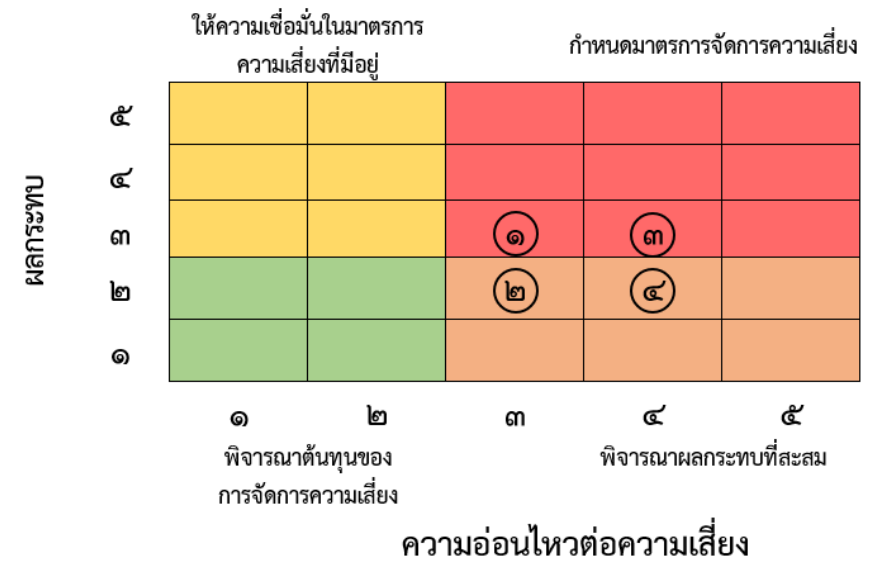


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :



ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน และเชื่อมโยงการค้าโลก
แนวทางการพัฒนา ๒.๓ การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

การทดสอบแลกเปลี่ยนข้อมูลตอบกลับผลการใช้สิทธิพิเศษอากรศุลกากร (Customs Response) สำหรับเอกสาร ATIGA e-Form D
ระหว่างกรมศุลกากรและหน่วยงานออกฟอร์มต่างประเทศ

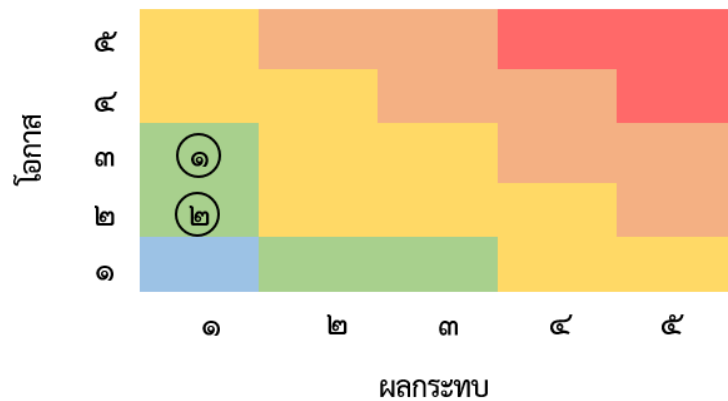
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง :	กองบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์ (กบข.)
ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :	การทดสอบแลกเปลี่ยนข้อมูลตอบกลับผลการใช้สิทธิพิเศษอากรศุลกากร (Customs Response) สำหรับเอกสาร ATIGA e-Form D ระหว่างกรมศุลกากรและหน่วยงานออก ฟอร์มต่างประเทศ
ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร :	น้อย
ตัวชี้วัด :	กรมศุลกากรสามารถทดสอบแลกเปลี่ยนข้อมูล Customs Response ได้ถูกต้องและครบถ้วนสอดคล้องตามจำนวน ATIGA e-Form D ที่ได้รับจากหน่วยงานออกฟอร์มในประเทศ ส่งออก

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr /E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/ T/R หรือ อื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรือ อื่น)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความ เสี่ยง/กิจกรรมควบคุม ภายในหรือการจัดการที่ มีอยู่	วิธีการ ติดตามและ การรายงาน	ระยะเวลา การ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ของไทยพัฒนาระบบให้ สอดคล้องกับวิธีการตอบ กลับ Customs Response ในบาง เงื่อนไข ไม่ทันตาม กำหนด	๑. ความไม่ชัดเจน ของอาเซียนในการ กำหนดเงื่อนไขการ ตอบกลับ Customs Response	C	L	T/L	๓x๑ = ๓	๑x๑ = ๑	๑. เสนอ กพท. ในฐานะ ผู้แทนไทยให้ผลักดัน คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ SC-AROO เร่ง หารือเพื่อให้ได้ข้อสรุป	ติดตามจาก รายงานการ ประชุมคณะ อนุกรรมการ SC-AROO และการ ผลักดันให้	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	คณะอนุกรรมการ SC-AROO ได้ ข้อสรุปเงื่อนไขทั้งหมดในการตอบ กลับ Customs Response
๒. กรมศุลกากรไม่ สามารถทดสอบ แลกเปลี่ยนข้อมูล Customs Response ได้ เป็นผลสำเร็จ	๒. ข้อจำกัดด้าน ความพร้อมของ ระบบในประเทศ สมาชิกอาเซียน	C/O	L/T	L/T	๒x๑ = ๒	๑x๑ = ๑	๒. จัดเตรียมและทดสอบ ระบบกับประเทศสมาชิก อย่างต่อเนื่อง พร้อมยก ประเด็นปัญหาเพื่อ ผลักดันในการประชุม อาเซียน	คณะทำงาน ASW-TWG ดำเนินการ ให้ สอดคล้อง		กรมศุลกากรทดสอบแลกเปลี่ยน ข้อมูล Customs Response ได้ ถูกต้องและครบถ้วนสอดคล้อง ตามจำนวน ATIGA e-Form D ที่ ได้รับจากหน่วยงานออกฟอร์มใน ประเทศส่งออก

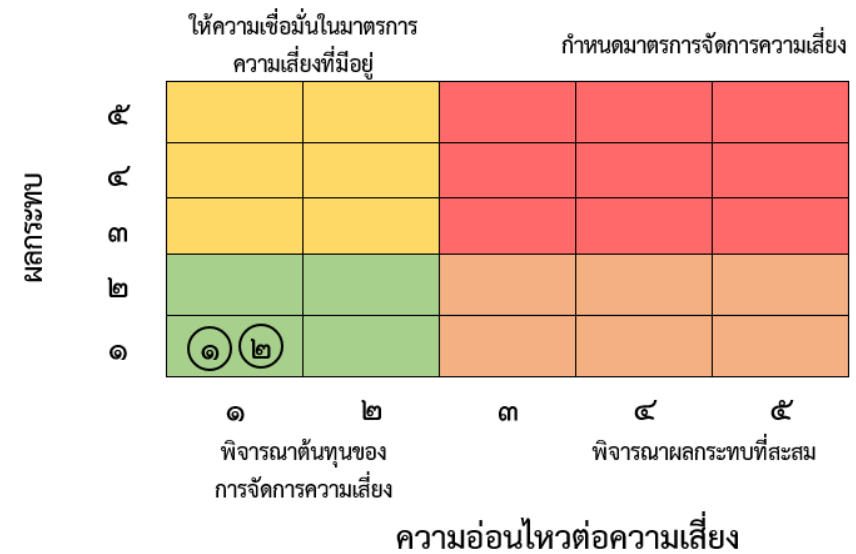


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน
แนวทางการพัฒนา ๓.๒ พัฒนาการควบคุมทางศุลกากร ด้วยการบริหารความเสี่ยง

การทดสอบแลกเปลี่ยนข้อมูลตอบกลับผลการใช้สิทธิพิเศษอากรศุลกากร (Customs Response) สำหรับเอกสาร ATIGA e-Form D
ระหว่างกรมศุลกากรและหน่วยงานออกฟอร์มต่างประเทศ

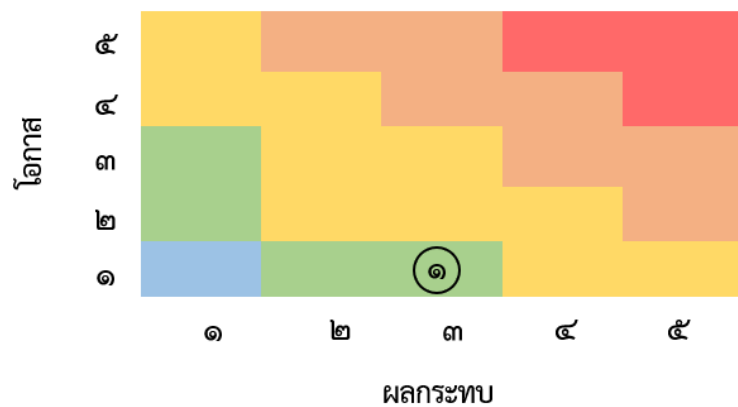
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ส่วนวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ศูนย์ประมวลข้อมูลการข่าวทางศุลกากร
ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการนำร่องการแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักตามความเสี่ยงของผู้ประกอบการ
ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย
ตัวชี้วัด : มีโปรไฟล์สำหรับตรวจใบขนสินค้าขาเข้าของกลุ่มผู้ประกอบการนำเข้าที่ได้รับการคัดเลือกตามระดับความเสี่ยง อย่างน้อย ๑ พิกัดศุลกากร

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr /E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการ ติดตามและ การรายงาน	ระยะเวลา การ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑. ความคลาดเคลื่อน ของการประเมินระดับ ความเสี่ยงของ ผู้ประกอบการ ได้แก่ เสี่ยงสูง เสี่ยงกลางและ เสี่ยงต่ำ เนื่องจากข้อมูล ผู้ประกอบการที่นำมา ประเมินโดยใช้ AI Machine Learning ไม่ ถูกต้องและครบถ้วน	๑. เจ้าหน้าที่ บันทึกข้อมูล ไม่สมบูรณ์ เช่น ข้อมูล การกระทำ ความผิดทาง ศุลกากร ข้อมูลใบขน สินค้า	O	O, T	L	๑X๓ = ๓	๓X๒ = ๖	๑. เปรียบเทียบความถูกต้องตรงกัน ระหว่างข้อมูลที่บันทึกในระบบป้องกัน และปราบปราม (๑๔๙) และข้อมูลผล การตรวจพบความผิดที่หน่วยงานมี การรายงานในแต่ละเดือนไปยัง คณะทำงานเพิ่มประสิทธิภาพระบบ Profile ของกรมศุลกากร เพื่อให้ คณะทำงานฯ ผลักดันหัวหน้าส่วน ราชการให้มีการบันทึกข้อมูลให้ถูกต้อง และครบถ้วนต่อไป	๑. การ ประชุมราย เดือนของ คณะทำงาน เพิ่ม ประสิทธิภาพ ระบบ Profile ของ กรมศุลกากร	ปีงบฯ พ.ศ. ๒๕๗๐	๑. ได้ข้อมูลที่ ถูกต้องและ ครบถ้วน เพื่อ นำมาประเมิน ความเสี่ยง สำหรับการจัด กลุ่ม ผู้ประกอบการ ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ

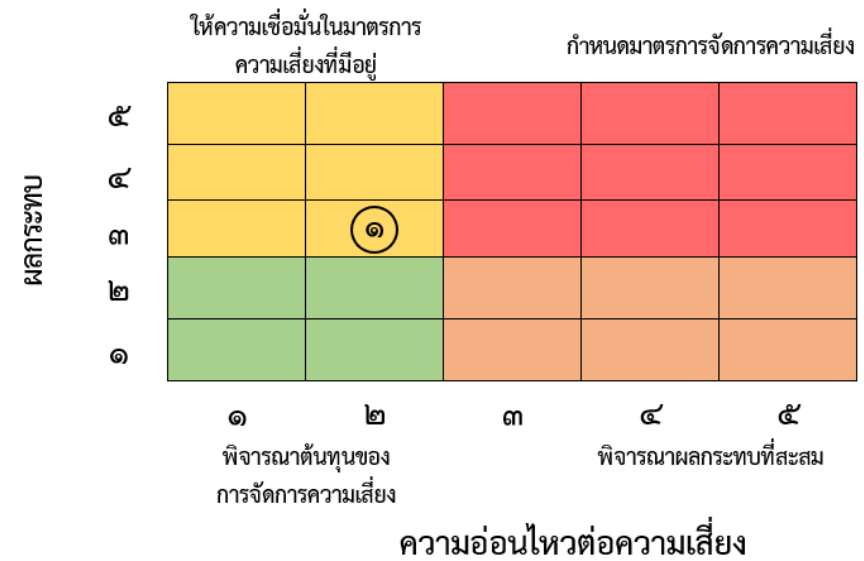


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :



ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

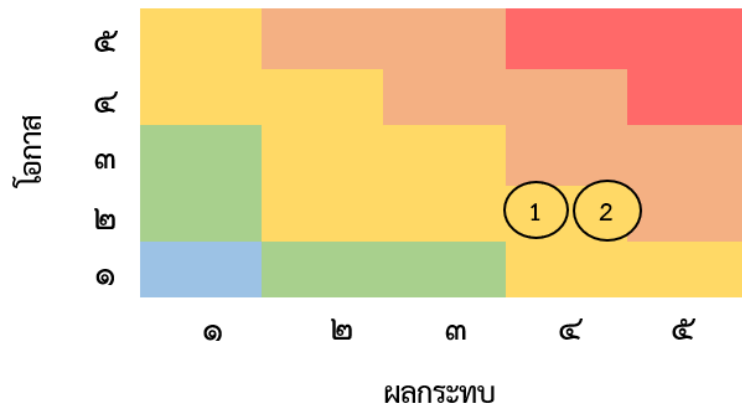
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/FI/ Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O /L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S /T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑. ปริมาณการตรวจยึดยาเสพติดต่ำกว่าค่าเป้าหมาย	๑.๑ สถานการณ์การลักลอบยาเสพติดภายในประเทศและต่างประเทศ	C/O/R/S	S/O	P/S/T/L	๒X๔ = ๘	๔X๒ = ๘	๑. ดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านยาเสพติด การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Watchlist) เพื่อทำการเฝ้าระวังและติดตามเป็นกรณีพิเศษ พร้อมทั้งทบทวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การลักลอบยาเสพติด ๒. ประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านยาเสพติดทั้งในและต่างประเทศ ๓. แสวงหาการข่าวจากผู้ประกอบการภาคเอกชนภายในประเทศ ๔. นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสาร เช่น Google Translate และจัดหาบุคคลภายนอกที่มีความสามารถและประสงค์ที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ๕. กำหนดและติดตามค่าเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อประกอบการจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการรายปี พ.ศ. ๒๕๖๘ โครงการสกัดกั้นยาเสพติด	ติดตามจากปริมาณการตรวจยึดยาเสพติดจากข้อมูลในระบบป้องกันและปราบปราม (๑๔๙)	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๑. ปริมาณการตรวจยึดยาเสพติดทั้ง ๔ ประเภทหลัก (เมทแอมเฟตามีน เฮโรอีน โคเคน เคตามีน) รวม ๓๖๐ ก.ก./ปี

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/FI/ Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/ L/T/R หรือ อื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/ T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการ ติดตามและ การรายงาน	ระยะเวลา การ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๒. ปฏิบัติการตรวจยึดหรือจับกุมยาเสพติดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	๒.๑ ผู้ลักลอบยาเสพติดเปลี่ยนแปลงการเดินทางหรือเส้นทางการลักลอบอย่างกะทันหัน	C/O/R/S	S/O	P/S/T/L	๒X๔ = ๘	๔X๒ = ๘	๑. ดำเนินการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านยาเสพติด การคัดเลือกรายชื่อเป้าหมาย (Watchlist) เพื่อทำการเฝ้าระวังและติดตามเป็นกรณีพิเศษ พร้อมทั้งทบทวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การลักลอบยาเสพติด ๒. ดำเนินการสืบสวนและขยายผลการจับกุม เพื่อสืบหาตัวการ และผู้เกี่ยวข้อง ๓. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเป็นการเฉพาะ	ติดตามจากปริมาณการตรวจยึดยาเสพติดจากข้อมูลในระบบป้องกันและปราบปราม (๑๔๙)	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๑. ปริมาณการตรวจยึดยาเสพติดทั้ง ๔ ประเภทหลัก (เมทแอมเฟตามีน เฮโรอีน โคเคน เคตามีน) รวม ๓๖๐ ก.ก./ปี
	๒.๒ ตรวจไม่พบยาเสพติด หรือตรวจพบ แต่ชนิด และหรือ/ปริมาณยาเสพติดที่ตรวจพบไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้									
	๒.๓ อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ									
	๒.๔ เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ยากต่อการตรวจพบยาเสพติด									

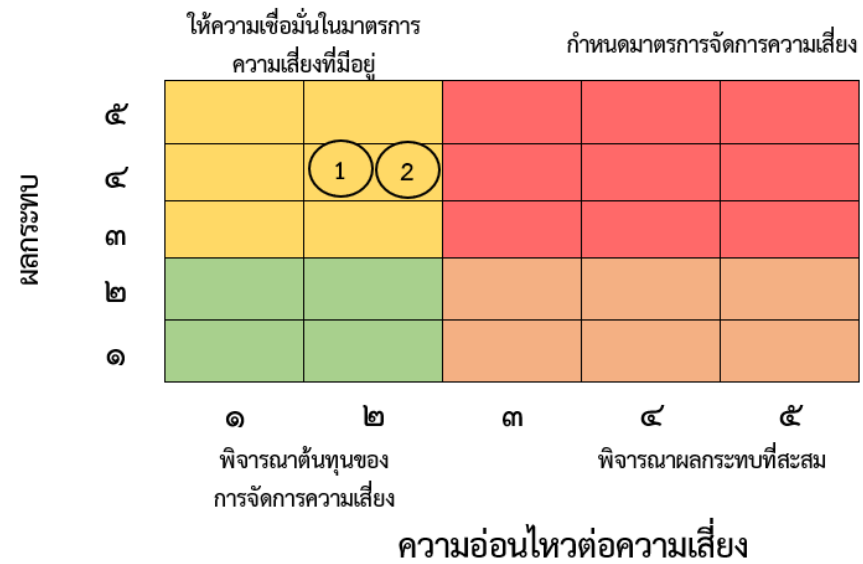


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

แนวทางการพัฒนา ๓.๒ พัฒนาการควบคุมทางศุลกากร ด้วยการบริหารความเสี่ยง

โครงการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ (กสป.)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองสืบสวนและปราบปราม ส่วนสืบสวนปราบปราม ๑

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย

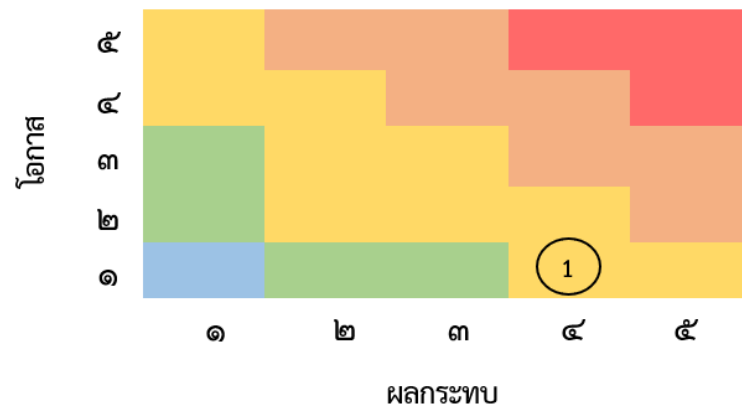
ตัวชี้วัด : จำนวนคดีด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดในกลุ่มสินค้าเป้าหมาย (คดี)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr /E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L /T/R หรือ อื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลา การ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑. จำนวน รายการการ จับกุมผู้กระทำ ความผิดทาง ศุลกากรลดลง	๑.๑ สถานการณ์ทาง การเมืองและเศรษฐกิจ ระหว่างประเทศ ๑.๒ รูปแบบการกระทำ ความผิดที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและพัฒนา ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น	○	○	P/Ec/S/T/L	๑x๔ = ๔	๔x๓ = ๑๒	๑. กำหนดและติดตามค่าเป้าหมายตัวชี้วัดผลสำเร็จ เพื่อประกอบแผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ.๒๕๖๔) กรมศุลกากร เรื่องที่ ๓ พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน	ติดตามจากปริมาณการจับกุมจากข้อมูลในระบบป้องกันและปราบปราม(๑๔๔) ประกอบกับการรายงานผลการจับกุมของหน่วยงานจับกุมที่แจ้งให้กับ สปป๑ ทราบ และรายงานให้ กย ผ. ทราบเป็นรายเดือน	ตุลาคม ๒๕๖๘ – กันยายน ๒๕๖๙	จำนวนรายจับกุมการกระทำผิดเป็นไปตามตัวชี้วัด

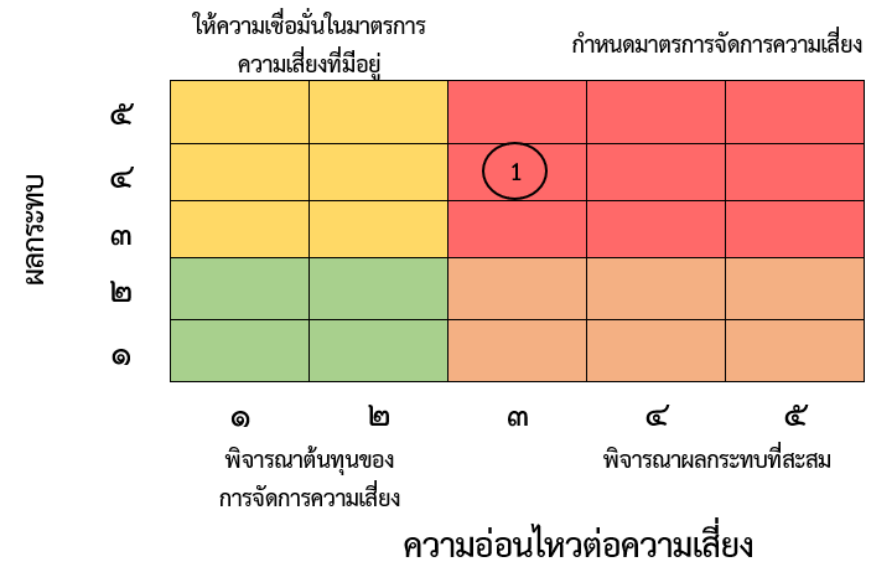


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน
แนวทางการพัฒนา ๓.๒ พัฒนาการควบคุมทางศุลกากร ด้วยการบริหารความเสี่ยง

โครงการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม (กสป.)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองสืบสวนและปราบปราม ส่วนสืบสวนปราบปราม ๒

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย

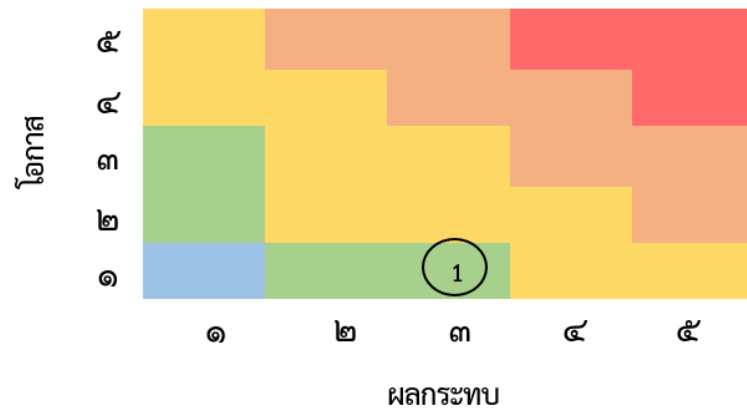
ตัวชี้วัด : ๑. ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการ
๒. จำนวนครั้งที่ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดตามกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องในกลุ่มสินค้าเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/FI/Fr /E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของ มาตรการการจัดการ ความเสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความ เสี่ยง/กิจกรรมควบคุม ภายในหรือการจัดการ ที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
จำนวนคดีด้านการป้องกัน และปราบปรามการกระทำ ความผิดในกลุ่มสินค้า เป้าหมายไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	รูปแบบการ กระทำความผิด ที่ซับซ้อนมาก ยิ่งขึ้น	S	S	P/S/L	๑x๓ = ๓	๓x๒ = ๖	รวบรวมข้อมูลสินค้า กลุ่ม เป้าหมายและ วิเคราะห์รูปแบบ การกระทำความผิด	ติดตามจำนวนคดี ฯ จากรายงาน ผลการจับกุมของ หน่วยงานจับกุมที่ แจ้งให้แก่ สปป.๒ ทราบ	ตุลาคม ๒๕๖๘- กันยายน ๒๕๖๙	จำนวนคดีด้านการป้องกัน และปราบปรามการ กระทำความผิดในกลุ่ม สินค้าเป้าหมาย มีจำนวน ๒๖ คดีขึ้นไป

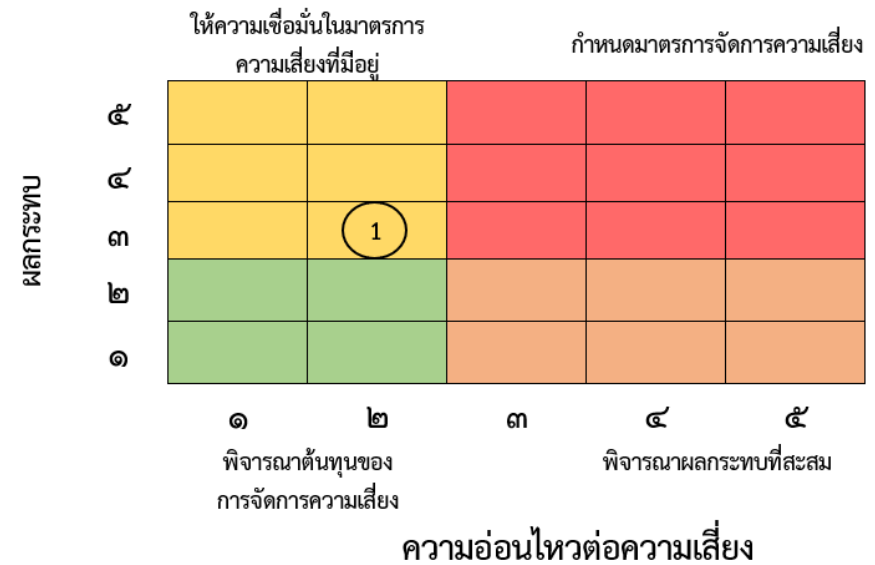


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน
แนวทางการพัฒนา ๓.๒ พัฒนาการควบคุมทางศุลกากร ด้วยการบริหารความเสี่ยง

โครงการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง (กสป.)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองสืบสวนและปราบปราม ส่วนสืบสวนปราบปราม ๒

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย

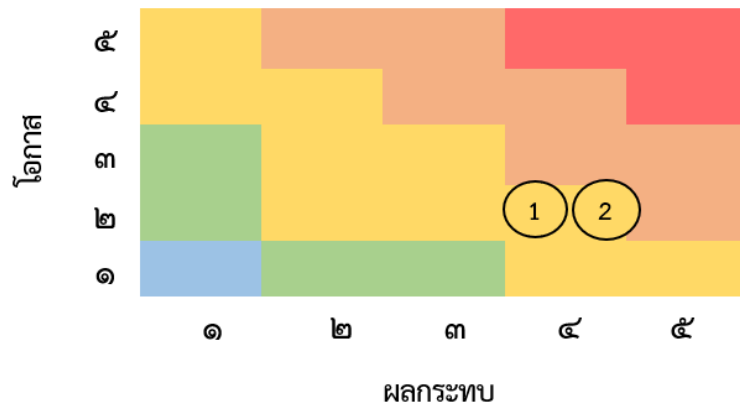
ตัวชี้วัด : ๑. ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการ ๒. มีกรอบสำหรับการจัดทำแผนการสกัดกั้นเพื่อป้องกันการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูงที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติเชิงนโยบาย เพื่อสกัดกั้นการลักลอบขนส่งอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูงระบบเครื่องส่งและวัสดุอุปกรณ์ (ทางบกและทางอากาศ) ซึ่งจัดทำขึ้นโดยคณะอนุกรรมการประสานงานเพื่อดำเนินการตาม พันธกรณีความริเริ่มเพื่อความมั่นคงจากการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr /E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการความ เสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/ En/L หรือ อื่น)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑. จัดทำกรอบ ของแผนการ สกัดกั้นฯ ไม่ แล้วเสร็จ ภายใน กำหนดเวลา	๑.๑ บุคลากรมีองค์ความรู้ในเรื่องการ ป้องกันการแพร่ขยายอาวุธที่มี อานุภาพทำลายล้างสูง ไม่เพียงพอ	O	O/L		๒x๔ = ๘	๔x๒ = ๘	๑.๑ นำกรอบของแผนสกัด กั้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแพร่ ขยายอาวุธที่มีอานุภาพ ทำลายล้างสูงทางทะเล มา เป็นแนวทางในการจัดทำ	ติดตามความคืบหน้าการ ดำเนินการจัดทำร่าง แผนผังลำดับขั้นตอนการ ประสานงาน (workflow) ทางบกหรือทางอากาศ รองรับแนวปฏิบัติเชิง นโยบายฯ ซึ่งคณะ อนุกรรมการประสานงาน ฯ มอบหมายให้ผู้แทนกรม ศุลกากร (สปป. ๓ กสป.) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ หลักในการดำเนินการ	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	มีกรอบของแผน สกัดกั้นเพื่อ ป้องกันไม่ให้ มีการแพร่ขยาย อาวุธที่มี อานุภาพทำลาย ล้างสูงทางบก และ/หรือ ทางอากาศ
	๑.๒ คณะอนุกรรมการประสานงาน เพื่อดำเนินการตามพันธกรณีความ ริเริ่มเพื่อความมั่นคงจากการแพร่ ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาร่างแนวนโยบาย เชิงปฏิบัติฯ ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำเสนอ ดำเนินการพิจารณาไม่ แล้วเสร็จ	C/S		P/L	๒x๔ = ๘	๔x๒ = ๘	๑.๒ ประสานงานและติดตาม ความคืบหน้าจากหน่วยงาน ภายในกรมศุลกากร (สปป.๓ กสป.) ที่ได้รับ มอบหมายให้เป็นผู้แทนของ กรมศุลกากรใน คณะอนุกรรมการฯ ดังกล่าว			

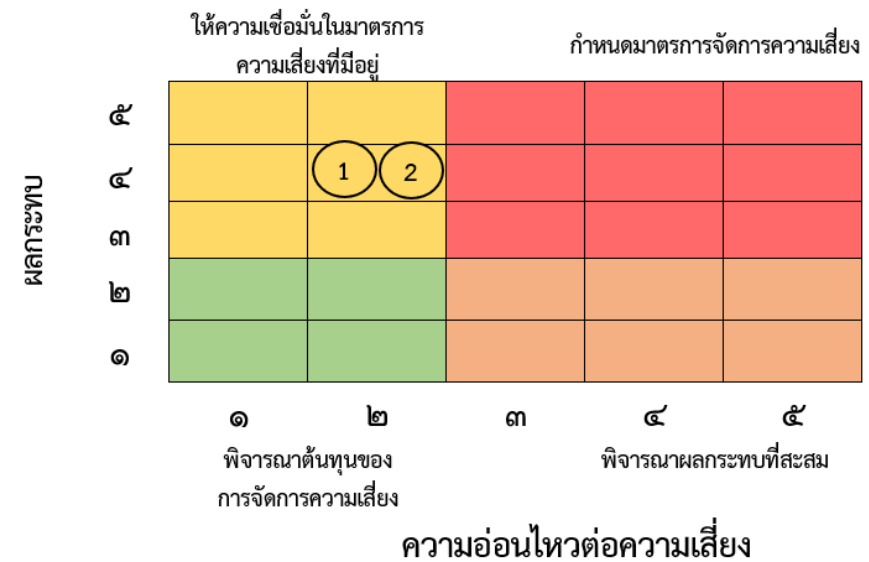


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน
แนวทางการพัฒนา ๓.๒ พัฒนาการควบคุมทางศุลกากร ด้วยการบริหารความเสี่ยง

โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน (กสป.)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองสืบสวนและปราบปราม

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย

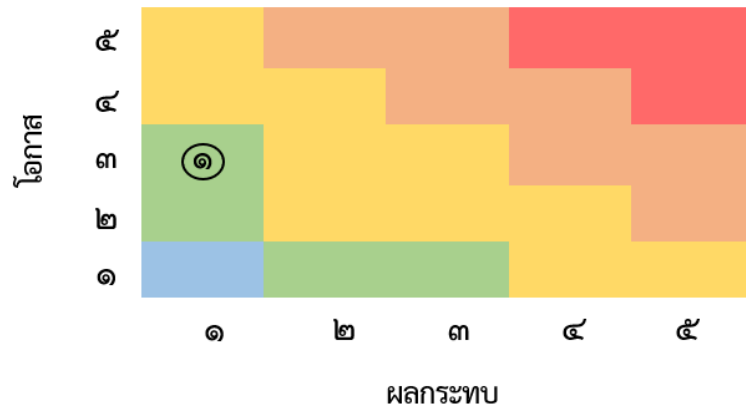
ตัวชี้วัด : มีรายงานระดับความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน ตามค่าเป้าหมาย ๕ ระดับ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของ มาตรการการจัดการ ความเสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุม ภายในหรือการ จัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑. เกิดความ ล่าช้าในการร่าง ประกาศและ คำสั่งที่ เกี่ยวข้อง	๑.๑ มีหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องหลาย หน่วยงาน	○	○	L	$3 \times 1 = 3$	$1 \times 2 = 2$	เร่งประสาน ความร่วมมือใน การร่างประกาศ และคำสั่งที่ เกี่ยวข้อง ระหว่าง หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	ติดต่อประสาน ผ่านโทรศัพท์ และการส่ง หนังสือ	ตุลาคม ๒๕๖๘ – กันยายน ๒๕๖๙	มีรายงานระดับ ความสำเร็จในการพัฒนา และปรับปรุงกลไกการ สกัดกั้นการลักลอบขนเงิน สด และตราสารเปลี่ยนมือ ข้ามแดน ตามค่าเป้าหมาย ๕ ระดับ

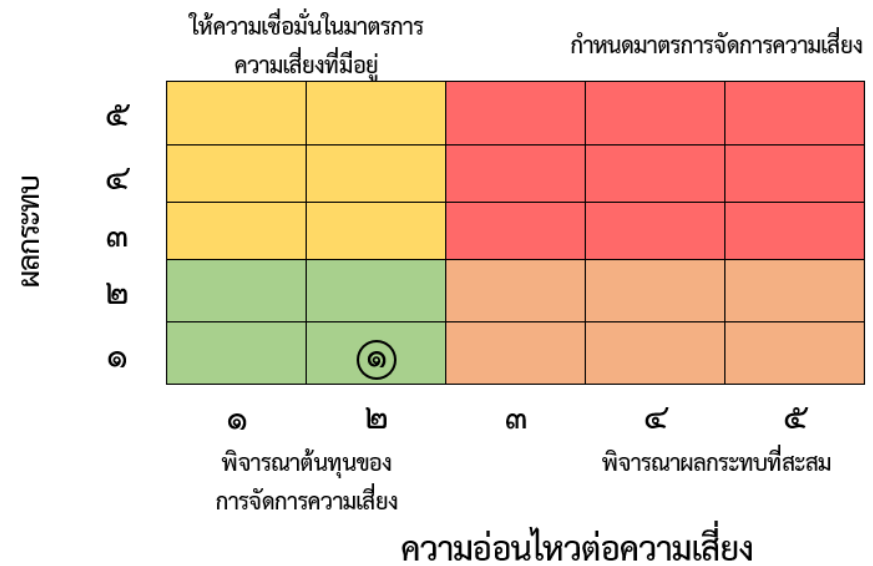


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :



ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาศรรถนะบุคลากร นวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

แนวทางการพัฒนา ๕.๔ เสริมสร้างสภาพแวดล้อมสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม/ดิจิทัล

โครงการนำร่องระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการจัดการเอกสารราชการ (AI-Powered Document Management Pilot Project: AI-DMS Pilot) (ศปข.)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ศูนย์ประมวลข้อมูลการข่าวทางศุลกากร (ศปข.)

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการนำร่องระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการจัดการเอกสารราชการ (AI-Powered Document Management Pilot Project: AI-DMS Pilot)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย

ตัวชี้วัด : มีระบบ Large Language Models (LLM) ที่สนับสนุนการจัดทำหนังสือราชการ และการจัดการความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management)

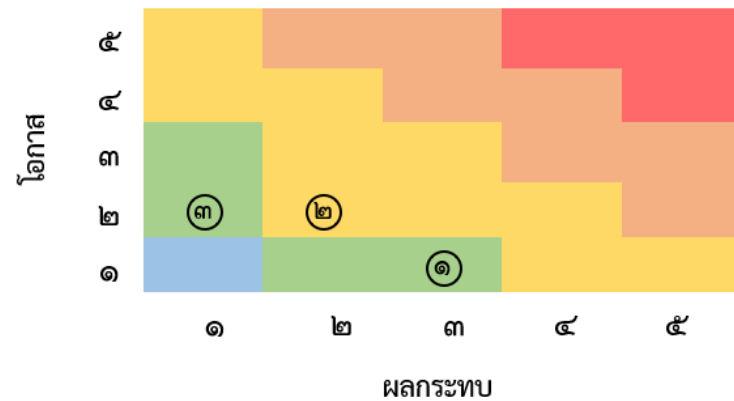
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลกระทบ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือการ จัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลา การ ดำเนินงาน/ กำหนด เสร็จ	เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการการ จัดการความเสี่ยง
					โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบ และ ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง				
๑. การรั่วไหล ของข้อมูลหรือ เอกสาร หรือ การเข้าถึง ข้อมูลโดย บุคคลที่ไม่มี สิทธิ	๑.๑ การกำหนดสิทธิ์ การเข้าถึงหรือการตั้งค่า การแบ่งปันเอกสาร ในช่วงทดสอบระบบอาจ ไม่เหมาะสม ทำให้เกิด การกำหนดสิทธิ์เกิน ความจำเป็น	C	T, L	S, L	๑x๓ = ๓	๓x๒ = ๖	กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตาม หลัก Role-based และ Need- to-know จำกัดกลุ่มผู้ใช้งาน เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนำ ร่อง และบันทึกข้อมูลการเข้าใช้ งานเพื่อตรวจสอบการเข้าถึงข้อมูล	ติดตามและตรวจสอบบันทึกการ เข้าใช้งานระบบ (Log) เป็นระยะ และรายงานผลการดำเนินงาน ต่อผู้รับผิดชอบโครงการตามรอบ การติดตาม	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๑.๑ ไม่เกิดเหตุการณ์ เข้าถึงหรือเผยแพร่ ข้อมูลโดยไม่ได้รับ อนุญาตในระหว่าง การดำเนินโครงการ นำร่อง
	๑.๒ การใช้เอกสารที่มี ข้อมูลอ่อนไหวในการ ทดสอบ โดยยังไม่ได้ ลดทอนหรือปกปิด ข้อมูลอย่างเพียงพอ						กำหนดชุดเอกสารทดสอบที่ผ่าน การคัดกรอง และดำเนินการ ปกปิดข้อมูลสำคัญก่อนนำเข้าสู่ ระบบ โดยให้ผู้รับผิดชอบ ตรวจสอบความเหมาะสมของ เอกสารก่อนใช้งาน	ตรวจสอบรายการเอกสารที่ใช้ใน การทดสอบก่อนนำเข้าสู่ระบบ และรายงานผลการตรวจสอบต่อ ผู้รับผิดชอบโครงการเป็นระยะ	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๑.๒ เอกสารที่ใช้ใน การทดสอบได้รับการ คัดกรองและปกปิด ข้อมูลสำคัญอย่าง เหมาะสมก่อนนำเข้า สู่ระบบ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/FI/Fr/E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการการจัดการความเสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
๒. ผลลัพธ์จากระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI/LLM) อาจมีความคลาดเคลื่อนหรือไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง	๒.๑ ผู้ใช้งานอาจพึ่งพาผลลัพธ์จากระบบปัญญาประดิษฐ์มากเกินไป และการตรวจสอบความถูกต้องก่อนใช้งานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	○	○		๒x๒ = ๔	๒x๑ = ๒	กำหนดให้ระบบปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดทำหรือสรุปเอกสาร โดยต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องโดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบก่อนนำไปใช้งาน	ติดตามผลการใช้งานระบบและข้อสังเกตจากผู้ใช้งาน พร้อมรายงานผลการใช้งานและประเด็นที่พบในการประชุมติดตามโครงการ	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๒.๑ ผลลัพธ์จากระบบได้รับการตรวจสอบก่อนนำไปใช้ และไม่ก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน
๓. ขอบเขตการดำเนินงานของโครงการนำร่องอาจยังไม่ชัดเจนหรือมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างการศึกษานโยบาย	๓.๑ โครงการอยู่ในระยะเริ่มต้นของการศึกษาแนวทางและกำหนดขอบเขตการนำร่อง ทำให้แนวทางการใช้งานอาจมีการปรับเปลี่ยนระหว่างการดำเนินงาน	○	○, T		๒x๑ = ๒	๑x๑ = ๑	กำหนดขอบเขตโครงการนำร่องเป็นระยะ พร้อมทบทวนขอบเขตการดำเนินงานตามความเหมาะสม	ติดตามความคืบหน้าโครงการและรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้รับผิดชอบโครงการเป็นระยะ	ตุลาคม ๒๕๖๘ - กันยายน ๒๕๖๙	๓.๑ สามารถกำหนดขอบเขตการดำเนินงานและกรณีใช้งานหลักของโครงการนำร่องได้อย่างชัดเจน

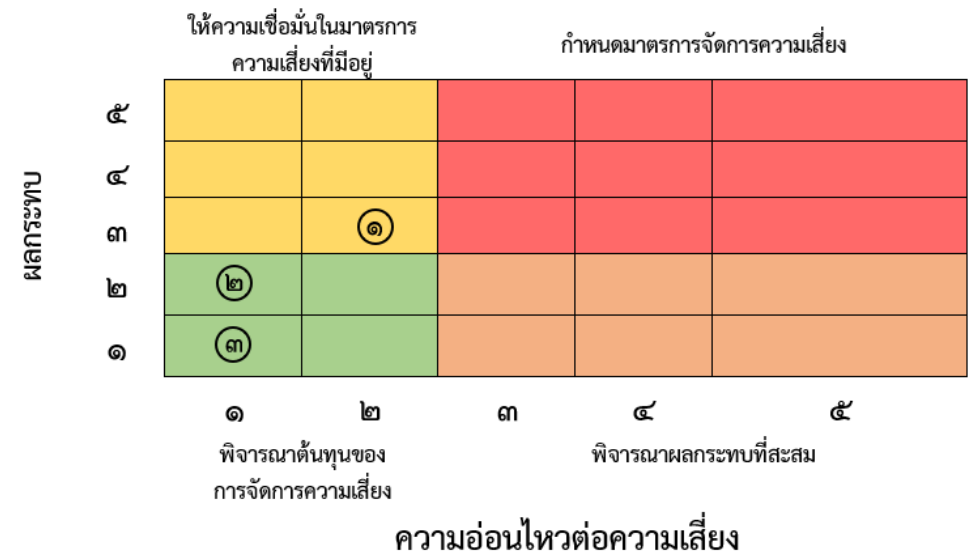


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

๑. แผนภาพ HEAT MAP



๒. แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :



ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

๕.๓.๓ แผนบริหารความเสี่ยงด้านทุจริตของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของกรมศุลกากร เป็นการดำเนินการภายใต้กรอบแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) กำหนด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(๑) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตตามกรอบของสำนักงาน ป.ป.ท.

สำนักงาน ป.ป.ท. ได้จัดทำคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อกำหนดกรอบแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตอย่างเป็นระบบ รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพของมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์ คัดกรอง และกำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่การทุจริตในการปฏิบัติราชการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้กำหนดประเภทของความเสี่ยงการทุจริตออกเป็น ๓ ด้าน ได้แก่

- (๑) ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต
- (๒) ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- (๓) ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

โดยสำนักงาน ป.ป.ท. กำหนดให้กรมศุลกากรจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ด้านการอนุมัติ อนุญาต และดำเนินการกรอกแบบฟอร์มรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต รวมถึงรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดยจัดส่งรายงานผลฯ ผ่านระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ (Corruption Risk Assessment : CRA) ตามกรอบระยะเวลาที่ สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

(๒) การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตตามกรอบของสำนักงาน ป.ป.ช.

สำนักงาน ป.ป.ช. ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐเข้ารับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ หรือ Integrity and Transparency Assessment (ITA) โดยมีการประเมินการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะของหน่วยงาน (Open Data Integrity and Transparency Assessment : OIT) ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานต้องมีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการป้องกัน ฝ่าละออง และลดโอกาสการเกิดการทุจริตในการดำเนินภารกิจของหน่วยงานให้เป็นไปอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดประเด็นความเสี่ยงออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่

- (๑) ความเสี่ยงการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการอนุมัติหรือการอนุญาต
- (๒) ความเสี่ยงการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
- (๓) ความเสี่ยงการทุจริตในการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
- (๔) ความเสี่ยงการทุจริตในการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารทรัพยากรของรัฐ

ภาคผนวก ๑

เรียน หัวหน้าส่วนราชการระดับกอง สำนักงาน กลุ่ม ศูนย์ และด้านศุลกากรทุกแห่ง เพื่อโปรดทราบ

(นางสาวเขมิกา ทองประพันธ์)

ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมศุลกากร

(สำเนา)

คำสั่งกรมศุลกากร

ที่ ๒๗๖ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กรมศุลกากรจึงเห็นควรจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจและยุทธศาสตร์การบริหารราชการของกรมศุลกากรบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ และมาตรา ๕๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ จึงมีคำสั่งดังต่อไปนี้

๑. ให้ยกเลิกคำสั่งกรมศุลกากรที่ ๖๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร โดยมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- | | | |
|-----|--|---------------|
| ๒.๑ | ที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีที่กำกับดูแลกองยุทธศาสตร์และแผนงาน | ประธานกรรมการ |
| ๒.๒ | ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน | กรรมการ |
| ๒.๓ | เลขานุการกรม | กรรมการ |
| | หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย | |
| ๒.๔ | ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล | กรรมการ |
| | หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย | |
| ๒.๕ | ผู้อำนวยการกองกฎหมาย | กรรมการ |
| | หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย | |
| ๒.๖ | ผู้อำนวยการกองมาตรฐานพิกิตอัตราศุลกากร | กรรมการ |
| | หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย | |
| ๒.๗ | ผู้อำนวยการกองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร | กรรมการ |
| | หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย | |
| ๒.๘ | ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์พิกิตอัตราศุลกากร | กรรมการ |
| | หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย | |

/๒.๙ ผู้อำนวยการ ...

๒.๙	ผู้อำนวยการกองบริหารจัดการและพัฒนา ระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์ หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๐	ผู้อำนวยการกองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๑	ผู้อำนวยการศูนย์ประมวลข้อมูลการข่าวทางศุลกากร หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๒	ผู้อำนวยการกองสืบสวนและปราบปราม หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๓	ผู้อำนวยการกองตรวจสอบอากร หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๔	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรกรุงเทพ หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๕	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๖	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรท่าอากาศยานดอนเมือง หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๗	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๘	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้า ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๙	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรตรวจของผู้โดยสาร ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๒๐	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๒๑	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรมาบตาพุด หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๒๒	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรหนองคาย หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๒๓	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๑ หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๒๔	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๒ หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๒๕	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๒๖	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๔ หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๒๗	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๕ หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ

- | | |
|--|--------------------------------|
| ๒.๒๘ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย | กรรมการ |
| ๒.๒๙ ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย | กรรมการ |
| ๒.๓๐ ผู้อำนวยการส่วนวางแผนและประเมินผล
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน | กรรมการและ
เลขานุการ |
| ๒.๓๑ หัวหน้าฝ่ายวางแผน ส่วนวางแผนและประเมินผล
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน | กรรมการและ
ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒.๓๒ หัวหน้าฝ่ายประเมินผล ส่วนวางแผนและประเมินผล
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน | กรรมการและ
ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒.๓๓ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติหรือชำนาญการ
ฝ่ายวางแผน ส่วนวางแผนและประเมินผล
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน | กรรมการและ
ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒.๓๔ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติหรือชำนาญการ
ฝ่ายประเมินผล ส่วนวางแผนและประเมินผล
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน | กรรมการและ
ผู้ช่วยเลขานุการ |

๓. ให้คณะกรรมการฯ ตามข้อ ๒. มีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๓.๑ วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการตามภารกิจและยุทธศาสตร์ การบริหารราชการของกรมศุลกากร

๓.๒ ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร เพื่อเสนอกรมฯ พิจารณา

๓.๓ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงฯ ที่ได้รับความเห็นชอบแล้ว รวมถึงติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงฯ ดังกล่าว และทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะกรรมการฯ

๓.๔ จัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ

๓.๕ คัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เห็นว่าเหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับ การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของคณะกรรมการฯ

๓.๖ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคล เพื่อจัดทำแผนการจัดการ ความเสี่ยงฯ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ ตามความเหมาะสม

๓.๗ ปฏิบัติภารกิจอื่นใดที่เกี่ยวข้องตามที่อธิบดีมอบหมาย

๔. ให้ทุกหน่วยงานและบุคลากร รวมถึงคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ต่างๆ ในสังกัดของกรมศุลกากรให้ความร่วมมือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

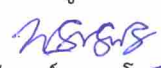
สั่ง ณ วันที่ ๒๒ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

ลงชื่อ พชร อนันตศิลป์

(นายพชร อนันตศิลป์)

อธิบดีกรมศุลกากร

สำเนาถูกต้อง

พันตำรวจโท 
(พิจักษณ นามโฮง)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ภาคผนวก ๒

ตัวอย่างรายชื่อความเสี่ยง (Risk Inventory)

๑. รายชื่อความเสี่ยงของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘

๑.๑ ด้านภารกิจหลักกรมศุลกากร

ภารกิจที่ ๑ บริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร

รหัสความเสี่ยง	๑
ปัจจัยเสี่ยง	การจัดเก็บภาษีอากรต่ำกว่าเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ สงครามทางการค้าและเทคโนโลยี รวมถึงนโยบายการค้าของประเทศมหาอำนาจ - อุปสงค์การนำเข้าสินค้าที่ลดลงตามสภาวะเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจไทยยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ - นโยบายของรัฐ อาทิ การส่งเสริมการใช้รถยนต์ไฟฟ้า การยกเว้นอากรขาเข้าสินค้าไวน์ การเจรจาความตกลงการค้าเสรี (FTA) - บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนทำให้ขาดความต่อเนื่องและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน
ผลกระทบต่อ	- ด้านเศรษฐกิจ (การจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด)

ภารกิจที่ ๒ ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร

รหัสความเสี่ยง	๒
ปัจจัยเสี่ยง	จำนวนรายการการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากรลดลง
สาเหตุความเสี่ยง	- สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ - การใช้ประโยชน์จากข้อมูลการจับกุมได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ - รูปแบบการกระทำความผิดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและพัฒนาซับซ้อนมากขึ้น
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านเทคโนโลยี (เทคโนโลยีในการติดตามรูปแบบการกระทำความผิด)
รหัสความเสี่ยง	๓
ปัจจัยเสี่ยง	สัดส่วนของการจับกุมยาเสพติด IPR, CITES เพื่อปกป้องสังคมเป็นไปตามแผน ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐
สาเหตุความเสี่ยง	- สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ - การใช้ประโยชน์จากข้อมูลการจับกุมได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ - รูปแบบการกระทำความผิดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและพัฒนาซับซ้อนมากขึ้น
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านเทคโนโลยี (เทคโนโลยีในการติดตามรูปแบบการกระทำความผิด)

ภารกิจที่ ๓ การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร

รหัสความเสี่ยง	๔
ปัจจัยเสี่ยง	จำนวนใบขนสินค้าที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรต่ำกว่าเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศและระหว่างประเทศ - ความร่วมมือระหว่างประเทศและสิทธิพิเศษอื่น ๆ
ผลกระทบต่อ	- ด้านเศรษฐกิจ (จำนวนใบขนสินค้าฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

รหัสความเสี่ยง	๕
ปัจจัยเสี่ยง	มูลค่าการส่งออกสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศและระหว่างประเทศ - ความร่วมมือระหว่างประเทศและสิทธิพิเศษอื่นๆ
ผลกระทบต่อ	- ด้านเศรษฐกิจ (มูลค่าการส่งออกไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด)

๑.๒ ด้านยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์

รหัสความเสี่ยง	๖
ปัจจัยเสี่ยง	การติดตามบริหารสัญญาจ้างและดำเนินการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารที่พักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่นๆ ของส่วนบริการศุลกากรณะเชิงเทรา ส่งมอบงานก่อสร้างแล้วเสร็จตามสัญญาจ้าง ไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด
สาเหตุความเสี่ยง	- การดำเนินการก่อสร้างอาจพบปัญหาอุปสรรค เช่น สภาพอากาศไม่เอื้ออำนวยในการก่อสร้าง ทำให้ไม่สามารถดำเนินการก่อสร้างได้ตามกำหนดระยะเวลา - เบิกจ่ายเงินไม่ได้ตามงวดงานและระยะเวลาที่กำหนด
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๗
ปัจจัยเสี่ยง	การติดตามการดำเนินการก่อสร้างอาคารจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- งานก่อสร้างล่าช้าไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนงาน
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๘
ปัจจัยเสี่ยง	การติดตามการดำเนินการก่อสร้างด้านศุลกากรแม่สอดแห่งที่ ๒ จังหวัดตาก (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- แบบรูปรายการยังไม่สอดคล้องกับสถานที่ก่อสร้างจริง จึงทำให้บางงวดงานผู้รับจ้างยังไม่สามารถดำเนินการได้ - การเบิกจ่ายเงินและงวดงานบางงวดงานยังไม่สัมพันธ์กัน จึงทำให้บางงวดงานผู้รับจ้างยังไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากไม่สามารถเบิกเงินได้
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (การดำเนินการล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๙
ปัจจัยเสี่ยง	การติดตามการดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารที่ทำการด้านศุลกากรช่องเม็ก การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- ผู้รับจ้างขาดความพร้อมด้านเครื่องมือ บุคลากร แรงงาน เครื่องจักร
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

รหัสความเสี่ยง	๑๐
ปัจจัยเสี่ยง	การบริหารสัญญาจ้างของโครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (แห่งใหม่) และอาคารชุดพักอาศัยข้าราชการ ส่งมอบผลงานและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
สาเหตุความเสี่ยง	- แบบรูปรายการงานก่อสร้าง และใบแจ้งปริมาณงานและราคา ไม่สอดคล้องกับผลการทดสอบทางวิศวกรรม ทำให้ต้องมีการปรับแก้ไขสัญญาให้ถูกต้อง - ผู้รับจ้างขาดความพร้อมด้านบุคลากร แรงงาน เครื่องมือ เครื่องจักรในการก่อสร้าง - ผู้รับจ้างไม่สามารถบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงินที่ดีได้ (ขาดสภาพคล่องทางการเงิน)
ผลกระทบต่อ	- ด้านเศรษฐกิจ (การก่อสร้างล่าช้า)
รหัสความเสี่ยง	๑๑
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการโครงการความร่วมมือด้านศุลกากร การตรวจคนเข้าเมืองและการกักกัน (CIQ) ภายใต้แผนงาน IMT-GT ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- การลงนาม FoC on CIQ ภายใต้แผนงาน IMT-GT ไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่คาดไว้ เนื่องจากเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลายประเทศและหลายหน่วยงาน มีขั้นตอนดำเนินการเป็นจำนวนมาก ตลอดจนมีบางปัจจัยเป็นสิ่งที่นอกเหนือความคาดหมาย
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจและเชื่อมโยงการค้าโลก

รหัสความเสี่ยง	๑๒
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินโครงการศึกษาและทบทวนกฎและระเบียบด้านศุลกากร ล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ทำให้การดำเนินการมีหลายขั้นตอนมากขึ้น
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน

รหัสความเสี่ยง	๑๓
ปัจจัยเสี่ยง	ปริมาณการตรวจยึดยาเสพติดต่ำกว่าค่าเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- สถานการณ์ลักลอบยาเสพติดภายในประเทศและต่างประเทศ - ความร่วมมือในการสกัดกั้นยาเสพติดระหว่างหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง - แผนการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพ - การเปลี่ยนแปลงและพัฒนารูปแบบการกระทำความผิดมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น - ข้อจำกัดด้านการสื่อสารกับผู้ต้องหา เป็นอุปสรรคต่อการสืบสวนและขยายผล
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด) - ด้านกลยุทธ์ (การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม)

รหัสความเสี่ยง	๑๔
ปัจจัยเสี่ยง	ปฏิบัติการตรวจยึดหรือจับกุมยาเสพติด ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้
สาเหตุความเสี่ยง	- ผู้ลักลอบยาเสพติดเปลี่ยนแปลงการเดินทางหรือเส้นทางการลักลอบอย่างกะทันหัน - ตรวจไม่พบยาเสพติด หรือตรวจพบ แต่ชนิด และ/หรือ ปริมาณยาเสพติดที่ตรวจพบไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ - อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจ - เครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ยากต่อการตรวจพบยาเสพติด
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้) - ด้านกลยุทธ์ (การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม)
รหัสความเสี่ยง	๑๕
ปัจจัยเสี่ยง	จำนวนคดีด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดในกลุ่มสินค้าเป้าหมายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- รูปแบบการกระทำความผิดที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๑๖
ปัจจัยเสี่ยง	การจัดทำกรอบของแผนการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา
สาเหตุความเสี่ยง	- บุคลากรมีองค์ความรู้ในเรื่องการป้องกันการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูงไม่เพียงพอ - คณะอนุกรรมการประสานงานเพื่อดำเนินการตามพันธกรณีความริเริ่มเพื่อความมั่นคงจากการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาร่างแนวนโยบายเชิงปฏิบัติฯ ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำเสนอ ดำเนินการพิจารณาไม่แล้วเสร็จ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด) - ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (การดำเนินการล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

๒. รายชื่อความเสี่ยงสาเหตุจากการรายงานการประเมินผลความเสี่ยงควบคุมภายใน

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ ได้มีบันทึกข้อความ ที่ กค ๐๕๑๗(๒)/๔๙๖ ลงวันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๘ ถึงฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการจัดวางระบบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการควบคุมภายใน ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลรายงานการประเมินองค์ประกอบและการประเมินผลของการควบคุมภายใน เพื่อนำมาปรับปรุงข้อมูลในส่วนของ Risk Inventory ซึ่งฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการจัดวางระบบฯ ได้นำส่งข้อมูลดังกล่าวแล้ว เมื่อวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๙ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภารกิจที่ ๑ การปฏิบัติพิธีการศุลกากร และการจัดเก็บภาษีอากรและรายได้อื่น

๑.๑ พิธีการนำเข้า

รหัสความเสี่ยง	๑๗
ปัจจัยเสี่ยง	การจัดเก็บภาษีอากรต่ำกว่าเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- การใช้สิทธิพิเศษทางการค้าตามความตกลงเขตการค้าเสรี (FTA) ต่าง ๆ เพิ่มขึ้น รวมทั้งประเทศไทยมีการร่วมมือทางการค้าระหว่างประเทศมากขึ้น ทั้งแบบทวิภาคีและพหุภาคี - การผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ตลอดจนมีการเพิ่มปริมาณการจัดเก็บรายได้ระหว่างปี และมีการกระจายการนำเข้าไปทำเรือเอกชนที่ได้รับอนุมัติ - ระบบบริหารความเสี่ยง Local Profile ยังไม่ครอบคลุมสินค้าที่มีความเสี่ยงทั้งหมด ตลอดจนระบบการสืบค้นผลการพิจารณาปัญหาพิกัด ยังมีการจำกัดการเข้าถึงข้อมูล ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถพิจารณาจำแนกประเภทพิกัดอัตราอากรได้อย่างทัน่วงที - ข้อจำกัดทางด้านภูมิศาสตร์ ประกอบกับสาเหตุทางธรรมชาติ เช่น ปริมาณขึ้น-ลงของระดับน้ำในแม่น้ำโขง - สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน เช่น สถานการณ์ความตึงเครียดระหว่างประเทศไทยและประเทศกัมพูชา ส่งผลให้เกิดการชะลอตัวทางด้านเศรษฐกิจและการค้า - ผู้นำเข้าใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรมากขึ้น ประกอบกับมีการขยายฐานการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย ทำให้สินค้าที่เป็นรายได้หลัก คือ รถยนต์สำเร็จรูป มีแนวโน้มการจัดเก็บรายได้ศุลกากรลดลง - เจ้าหน้าที่บางท่านยังขาดทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับการตรวจสอบความถูกต้องของ เอกสารการใช้สิทธิลด/ยกเว้นอัตราตาม FTA ต่าง ๆ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการจัดเก็บรายได้ (จัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้) - ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (การดำเนินการล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

๑.๕ งานพิธีการตรวจปล่อยสินค้าทางอากาศยาน

รหัสความเสี่ยง	๑๘
ปัจจัยเสี่ยง	การจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- ด้านฯ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย เนื่องจาก ได้รับการจัดสรรเป้าหมายการจัดเก็บรายได้สูงมาก
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด)

๑.๑๔ งานของตกค้าง

รหัสความเสี่ยง	๑๙
ปัจจัยเสี่ยง	- ส่วนบริการศุลกากรไปรษณีย์ ดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กฎระเบียบประกาศ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง การจัดเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มสำหรับสิ่งของที่มีมูลค่าต่ำกว่า ๑,๕๐๐ บาท - ส่วนบริการศุลกากรพระสมุทรเจดีย์ และส่วนบริการศุลกากรสำโรงใต้ ไม่สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์ปกติของพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. ๒๕๖๐ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย - ขาดงบประมาณในการทำลายของตกค้างบางชนิดที่มีค่าดำเนินการสูง - ความล่าช้าจากการได้รับแบบสำรวจของตกค้างล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- งบประมาณในการทำลายของตกค้างบางชนิดมีค่าดำเนินการสูง - ความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารแบบสำรวจของตกค้างฯ และความล่าช้าของการจัดส่งแบบสำรวจฯ - มีปริมาณงานค้างดำเนินการจำนวนมาก
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด) - ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (การดำเนินการล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

ภารกิจที่ ๒ การกำกับการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร

๒.๓ งานกำกับเขตประกอบการเสรี

รหัสความเสี่ยง	๒๐
ปัจจัยเสี่ยง	เรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการของเจ้าหน้าที่ จำนวน ๑ ราย
สาเหตุความเสี่ยง	- การสื่อสารของเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ จำนวน ๑ ราย ทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการให้บริการ
ผลกระทบต่อ	- ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (การดำเนินการผิดพลาด หรือคลาดเคลื่อน)

ภารกิจที่ ๓ การสืบสวนและปราบปรามการกระทำความผิดตามกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

๓.๑ งานสืบสวนและปราบปราม

รหัสความเสี่ยง	๒๑
ปัจจัยเสี่ยง	มูลค่าการจับกุมลดลง ปริมาณการจับกุมลดลง และการดำเนินงานสืบสวนและปราบปรามโดยการจับกุมผู้กระทำความผิดตามกฎหมายศุลกากร ไม่ถึงค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
สาเหตุความเสี่ยง	- อัตรากำลังที่มีอยู่ไม่เหมาะสมกับเขตพื้นที่ในความรับผิดชอบ ตลอดจน เจ้าหน้าที่ใหม่ขาดประสบการณ์ และเจ้าหน้าที่บางรายมีความเชี่ยวชาญในสินค้าบางประเภท - นโยบายของรัฐเพิ่มความเข้มงวดในการป้องกันและปราบปรามการนำเข้าสินค้าต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น บุหรี่ไฟฟ้า ส่งผลให้การลักลอบนำเข้าสินค้ามีแนวโน้มลดลง - นโยบายส่งเสริมการอำนวยความสะดวกทางการค้า รวมถึงสิทธิพิเศษทางการค้าและสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรที่มีมากขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่มีข้อจำกัดในการตรวจสอบมากขึ้น - ระบบบริหารความเสี่ยง Local Profile ยังไม่ครอบคลุมสินค้าที่มีความเสี่ยงทั้งหมด - การปิดพรมแดนระหว่างประเทศไทยกับประเทศกัมพูชา
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านเทคโนโลยี (โปรแกรมการจัดการระบบฐานข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ)

๓.๒ งานของกลาง

รหัสความเสี่ยง	๒๒
ปัจจัยเสี่ยง	การจำหน่ายของกลางดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- การดำเนินการเกี่ยวกับของกลางไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา - การตอบกลับหนังสือตรวจสอบเครื่องหมายการค้าของบริษัทเจ้าของเครื่องหมายการค้าในต่างประเทศใช้เวลานาน และตัวแทนเจ้าของเครื่องหมายการค้าได้เปลี่ยนแปลงข้อความในหนังสือแจ้งผลการตรวจสอบเครื่องหมายการค้าทำให้ไม่สามารถจำหน่ายหรือขายทอดตลาดของกลางได้โดยทันที - การจำหน่ายของกลางใช้ระยะเวลานาน และมีขั้นตอนการดำเนินการก่อนการจำหน่ายหลายขั้นตอน รวมทั้ง หากมีแฟ้มคดีเข้ามาในช่วงปลายปีงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทัน - การจำหน่ายของกลางมีขั้นตอนการดำเนินงานหลายขั้นตอน อีกทั้งในกรณีที่ทำลายหรือส่งมอบต้องรอให้คดีสิ้นสุด ทำให้ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาดำเนินการดังกล่าวได้ นอกจากนี้ ในกรณีที่สอบถามข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกอาจต้องรอหนังสือตอบกลับ ดังนั้น จึงไม่สามารถควบคุมระยะเวลาได้เช่นกัน ส่วนกรณีการขายทอดตลาดและขายปันส่วนเนื่องจากสินค้ามีปริมาณมาก และราคาประเมินสูง (บางส่วน) ทำให้ไม่สามารถจำหน่ายเพื่อปิดแฟ้มได้ - การพิจารณาจำหน่ายของกลาง มีระเบียบและข้อกำหนดของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบและไม่กระทบต่อสังคม - สินค้ากลุ่มประเภทยาเสพติด การพิจารณาการจำหน่ายต้องเป็นไปอย่างรอบคอบมากขึ้น - อัตราค่าล้างสำหรับบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี ซึ่งอัตราค่าล้างที่กำหนดยังคงโครงสร้างเดิม - ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการดำเนินการทำลายของกลาง - บางคดีมีขั้นตอนในการรอให้ของกลางนั้นตกเป็นของแผ่นดินก่อน จึงจะสามารถดำเนินการขั้นตอนต่อไปได้ นอกจากนี้ งานของกลางที่ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ เป็นการจับกุมร่วมกันระหว่างพนักงานศุลกากรและเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งตามกฎหมายแล้วต้องรอฟังผลคำพิพากษาของศาลให้เสร็จสิ้นเสียก่อน ทั้งนี้ ของกลางที่ตกเป็นของแผ่นดินแล้ว เช่น ยางพารา ต้องติดต่อหน่วยงานราชการอื่นเพื่อทำการจำหน่ายด้วยวิธีการส่งมอบ - การจำหน่ายของกลาง โดยเฉพาะของกลางประเภทยาเสพติด คุมฯ กำหนดระเบียบเกี่ยวกับวิธีการจำหน่าย ให้เก็บรักษาไว้ เกินกว่า ๔ เดือน ในทางปฏิบัติ จึงต้องรอให้ครบระยะเวลามาตามระเบียบที่คุมฯ กำหนด จึงจะทำการจำหน่าย และของกลางบางประเภทไม่มีผู้ใดสนใจเป็นความเสี่ยงซึ่งเป็นปัจจัยภายในเกี่ยวกับระบบงาน - การจำหน่ายของกลางประเภทยานยนต์ รถจักรยานยนต์ ยังไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากนโยบายในการจำหน่ายของกลางกับกรมการขนส่งทางบก - มีผู้นำเข้าจำนวนมาก ส่งผลให้มีปริมาณแฟ้มคดีสูง และชนิดของกลางที่หลากหลาย ส่วนใหญ่เป็นแฟ้มคดีประเภทใบอนุญาตสินค้าเร่งด่วน (ใบอนุญาต X) ที่ ๑ แฟ้ม คดีมีของกลางเพียง ๑ ชิ้น และมีราคาประเมินที่สูง ทำให้ยากต่อการจำหน่ายของกลาง - บางกรณีเจ้าหน้าที่ยังขาดทักษะและประสบการณ์และความรู้รอบด้าน

	- เนื่องจากงานคดีส่วนใหญ่ของด้านฯ เป็นคดีที่จับกุมโดยหน่วยงานภายนอกและผู้ต้องหาไม่ประสงค์จะเปรียบเทียบระดับคดีในชั้นศาลอาญา ส่งผลให้เกิดความล่าช้า - ปัจจัยจากหน่วยงานภายนอก เช่น การขอราคาประเมิน การขอแสดงทรัพย์สิน หรือการติดต่อผู้นำเข้าหรือผู้ส่งออกที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านงบประมาณ (ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ)

๓.๓ งานบริหารความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	๒๓
ปัจจัยเสี่ยง	สัดส่วนการจับกุมจากระบบ Profile น้อยกว่าเป้าหมายที่กรมศุลกากรกำหนดไว้
สาเหตุความเสี่ยง	- ระบบงานที่มีอยู่ไม่เชื่อมโยงกัน ทำให้การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์มีความยุ่งยาก เนื่องจากต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง ซึ่งใช้เวลานานในการรวบรวม - ระบบ Customs Information System (CIS) และระบบสนับสนุนงานวิเคราะห์ความเสี่ยง (Tableau) ยังไม่มีเสถียรภาพ ทำให้ต้องใช้เวลานานในการรวบรวมข้อมูล - ขั้นตอนการบันทึกข้อมูลในระบบฐานข้อมูล เช่น รายงานการจับกุม (๑๔๙) ข้อมูลทะเบียนผู้มาติดต่อ ฯลฯ มีความยุ่งยากต้องดำเนินการหลายขั้นตอน และระบบไม่ได้กำหนดรูปแบบ จึงทำให้การบันทึกข้อมูลของเจ้าหน้าที่ไม่เป็นไปในรูปแบบเดียวกันและไม่ถูกต้อง - คอมพิวเตอร์ที่ใช้ปฏิบัติงานในปัจจุบันไม่เหมาะกับงานวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากไม่สามารถรองรับข้อมูลที่มีปริมาณมากได้ และการประมวลผลมีความล่าช้า จึงส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ - เจ้าหน้าที่จับกุมไม่บันทึกข้อมูลการจับกุมในระบบป้องกันและปราบปราม (๑๔๙) หรือบันทึกล่าช้าจึงทำให้ข้อมูลที่ได้จากระบบป้องกันและปราบปราม (๑๔๙) ไม่ถูกต้องครบถ้วนและไม่เป็นปัจจุบัน - สัดส่วนการตรวจพบการกระทำความผิดภายในเขตพื้นที่ของ สกท. ส่วนมากจะเป็นสินค้าที่นำเข้ามาในรูปแบบของพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศ ส่งผลให้ไม่สามารถใช้ระบบ Local Profile ในการบริหารความเสี่ยงได้ - ผู้นำเข้าอาจนำเข้าสินค้าประเภทเดียวกัน ประเทศต้นทางเดียวกันหรือปัจจัยอื่นที่ตั้งเป็นเงื่อนไขสำหรับ Profile นั้น ๆ ซึ่งนำเข้ามามากหลายราย จึงทำให้มีใบขนสินค้าที่ติด Profile เดียวกันจำนวนมาก และด้วยนโยบายการควบคุมการกระทำความผิดของกรมฯ มีความเข้มงวด ส่งผลให้มีการกระทำความผิดลดลง - ผู้นำเข้า-ผู้ส่งออก เปลี่ยนวิธีการสำแดงชนิดสินค้า ปริมาณ น้ำหนัก ฯลฯ เพื่อหลบเลี่ยงการตรวจจับของระบบโปรไฟล์ ส่งผลให้มี Local Profile บางตัวมีจำนวนใบขนสินค้าติดโปรไฟล์ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น และมีประวัติการตรวจพบความผิดจำนวนน้อยมาก - ปริมาณการจับกุมจากระบบ Profile มีสัดส่วนเท่ากับการกำหนด Profile - ปริมาณการนำเข้า-ส่งออกสินค้าผ่านทางด่านศุลกากรมุกดาหาร มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในแต่ละปีควบคู่กับปริมาณใบขนสินค้าที่เพิ่มมากขึ้น โดยด้านฯ ได้กำชับให้เจ้าหน้าที่ในสังกัด ปฏิบัติงานตรวจปล่อยสินค้าให้เป็นไปตามข้อกำหนดเงื่อนไขที่ได้รับจาก Central Profile และ Local Profile อย่างเคร่งครัด

	- มีการจัดเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการตรวจสอบสินค้าที่มีความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจับกุมสินค้าต่อไป - สัดส่วนการจับกุม จากระบบ Profile ต่ำ เป็นผลมาจากปริมาณงานนำเข้า-ส่งออก มีปริมาณน้อย รวมถึงประเภทสินค้าไม่มีความหลากหลาย - ปริมาณการนำสินค้าเข้าไม่มากและชนิดสินค้าไม่หลากหลายส่งผลให้สัดส่วนการจับกุม ผู้กระทำความผิดจากระบบ Profile เป็นศูนย์ - ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลนำมาจากเอกสารที่ต้องรวบรวมจากหลายหน่วยงานและมีจำนวนมาก อาจทำให้ได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน ส่งผลให้การประเมินผลเกิดความคลาดเคลื่อน
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

๓.๔ งานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อย (Post Audit)

รหัสความเสี่ยง	๒๔
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา และสัดส่วน ปริมาณงานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยคงค้างดำเนินการมีจำนวนมาก
สาเหตุความเสี่ยง	- สัดส่วนปริมาณงานตรวจสอบหลังการตรวจปล่อยดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา และคงค้างดำเนินการอยู่ในระดับสูงมาก
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

๓.๖ งานคดี ณ หน่วยงาน

รหัสความเสี่ยง	๒๕
ปัจจัยเสี่ยง	ปริมาณงานคดี ณ หน่วยงานมีความล่าช้าในการส่งคดี การดำเนินคดีและการเปรียบเทียบ งดการฟ้องร้อง ทำให้คดีไม่แล้วเสร็จ
สาเหตุความเสี่ยง	- ปริมาณงานคดี ณ หน่วยงาน มีความล่าช้าในการส่งคดี การดำเนินคดี และการเปรียบเทียบ งดการฟ้องร้อง ทำให้คดีไม่แล้วเสร็จ รวมทั้งมีปริมาณค้างดำเนินการจำนวนมาก - เป็นคดีที่มีความซับซ้อน ต้องตีความกฎหมายเข้ากับข้อเท็จจริง จึงต้องใช้บุคลากร ที่มีประสบการณ์ในการส่งคดี และบางคดีเป็นอำนาจของคณะกรรมการเปรียบเทียบ มาตรา ๒๕๗ จึงต้องรอผลการพิจารณาจากคณะกรรมการ - เป็นคดีที่หน่วยงานอื่นในกรมศุลกากรจับกุมและตรวจยึดของกลาง ซึ่งเป็นคดีที่ไม่ปรากฏตัว ผู้ต้องหาแล้วส่งของกลางให้ดำเนินฯ เก็บรักษา ค้างในขั้นตอนการพิจารณาสั่งคดีเนื่องจาก หน่วยงานผู้จับกุม แจ้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการร้องขอคืนของกลาง ๒-๓ เดือนต่อครั้ง ทำให้ ไม่สามารถพิจารณาสั่งคดีให้เสร็จสิ้นโดยเร็วได้ เป็นปัจจัยภายนอกที่ยากต่อการควบคุม และในขั้นตอนสินบนรางวัลเนื่องจากกรมฯ กำหนดระเบียบให้ประกาศให้ผู้มีสิทธิไปรับ เงินสินบนรางวัลเป็นเวลา ๑ ปี หากไม่มารับภายในระยะเวลาที่กำหนด จึงจะดำเนินการปลัก เงินสินบนรางวัลค้างบัญชีฝากคลัง ให้เป็นของแผ่นดินได้เป็นความเสี่ยงซึ่งเป็นปัจจัยภายใน เกี่ยวกับระบบงาน - เป็นการจับกุมโดยหน่วยงานภายนอกกระบวนการพิจารณาดีจึงไม่สามารถควบคุม และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จที่แน่นอนได้ และการประสานงานกับหน่วยงานราชการอื่น ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ

	- ระบบงานคดีมีความซ้ำซ้อน มีการทำงานหลายขั้นตอน จึงส่งผลให้ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ และบางแฟ้มคดีที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จับกุม โดยการดำเนินคดีส่งฟ้องศาลนั้น ต้องรอผลที่สุดของคดี ซึ่งมักเกิดความล่าช้า - การพิจารณาคดีต้องอาศัยความละเอียด รอบคอบและมีขั้นตอนการพิจารณาหลายขั้นตอน จึงอาจส่งผลให้มีการดำเนินการที่ไม่แล้วเสร็จ ตามระยะเวลาที่กฎ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกำหนด - งานคดีได้รับแฟ้มใหม่เดือน ก.ย. ๒๕๖๘ จำนวน ๖ แฟ้ม ซึ่งของกลางจะตกเป็นของแผ่นดินและส่งงานของกลางในเดือน ต.ค. ๒๕๖๘ และ ปิงปประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ยังมีปริมาณงานคดีที่ดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาเป็นจำนวนมาก - จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่สัมพันธ์กับปริมาณงาน อีกทั้งเจ้าหน้าที่จำเป็นจะต้องปฏิบัติหน้าที่หลายด้าน จึงไม่สามารถสะสมคดีค้างดังกล่าวให้เสร็จภายในกำหนดเวลาได้ - เนื่องจากเป็นคดีที่จับกุมโดยหน่วยงานภายนอกและผู้ต้องหาประสงค์จะเปรียบเทียบประจักษ์คดีในชั้นศาลการต้องดำเนินการสั่งคดี และขออนุมัติผู้มีส่วนอำนาจในการอนุมัติให้เปรียบเทียบคดี - การควบคุมภายในมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่เพียงพอที่จะลดปริมาณงานค้าง
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

ภารกิจที่ ๔ การกำหนดหลักเกณฑ์และตรวจสอบสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร

๔.๗ งานตรวจสอบเขตปลอดอากร

รหัสความเสี่ยง	๒๖
ปัจจัยเสี่ยง	- แนวโน้มการขอเปิดดำเนินการเป็นผู้ได้รับประกอบกิจการในเขตปลอดอากรเพิ่มขึ้น - บริษัทมีลักษณะการประกอบกิจการและระบบควบคุมสินค้าคงคลังไม่เหมือนกัน ทำให้มีความยากง่ายในการตรวจสอบไม่เท่ากัน - ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากรไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความล่าช้าในการขอเอกสารเพิ่มเติม
สาเหตุความเสี่ยง	- มีปริมาณงานตรวจสอบเขตปลอดอากรค้างดำเนินการ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

ภารกิจที่ ๖ งานกฎหมาย

๖.๗ งานอุทธรณ์

รหัสความเสี่ยง	๒๗
ปัจจัยเสี่ยง	- เอกสารที่เกี่ยวข้องกับคดีมีจำนวนมาก หรือมีข้อเท็จจริง หรือข้อกฎหมายที่มีความซับซ้อน ซึ่งต้องรอผลการพิจารณา หรือการตรวจสอบจากหน่วยงานอื่น จึงอาจส่งผลให้มีการดำเนินการไม่แล้วเสร็จ ตามระยะเวลาที่กฎ ระเบียบ ประกาศและคำสั่งอื่น ๆ ที่กำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- คดีมีเอกสารที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก หรือมีข้อเท็จจริงหรือข้อกฎหมายที่มีความซับซ้อน - คดีที่ต้องรอผลการพิจารณาหรือการตรวจสอบข้อเท็จจริงหรือผลการหารือข้อกฎหมายจากหน่วยงานอื่น ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณาสั่งคดีหรือเกิดความล่าช้า
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

๖.๘ งานกรรมการ

รหัสความเสี่ยง	๒๘
ปัจจัยเสี่ยง	- ปริมาณงานคดีที่ค้างบางส่วนมีแนวทางการพิจารณาที่ยังไม่ยุติไปในแนวเดียวกัน - ยังไม่สามารถนำคดีเสนอคณะกรรมการเปรียบเทียบ รวมทั้งส่งคดีคืนเพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงเพิ่มเติมให้มากกว่าปริมาณงานที่รับเข้ามาเพิ่ม
สาเหตุความเสี่ยง	- ปริมาณงานคดีที่ค้างบางส่วนมีแนวทางการพิจารณาที่ยังไม่ยุติไปในแนวเดียวกัน - ยังไม่สามารถนำคดีเสนอคณะกรรมการเปรียบเทียบ รวมทั้งส่งคดีคืนเพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงเพิ่มเติมให้มากกว่าปริมาณงานที่รับเข้ามาเพิ่ม
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

๖.๙ งานอุทธรณ์การประเมินอากรด้านอื่น

รหัสความเสี่ยง	๒๙
ปัจจัยเสี่ยง	- แพ้คดีค้างที่อยู่ในความรับผิดชอบยังมีปริมาณในระดับความเสี่ยงสูง - มีข้อจำกัดในเรื่องอายุความ - กฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการพิจารณาอุทธรณ์เกี่ยวข้องกับกฎหมายและระเบียบหลายฉบับ ข้อเท็จจริงในการพิจารณาอุทธรณ์บางฉบับมีความซับซ้อน หากข้อเท็จจริงไม่ครบถ้วน อาจทำให้ผลการพิจารณาคาดเคลื่อน
สาเหตุความเสี่ยง	- แพ้คดีที่อยู่ในความรับผิดชอบมีข้อเท็จจริงที่เป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพิจารณาและตรวจสอบอย่างรอบคอบ ซึ่งข้อเท็จจริงในคดียังไม่ครบถ้วน เป็นเหตุให้ไม่สามารถพิจารณาคำอุทธรณ์ได้ - ข้อกฎหมายที่ใช้ในการพิจารณามีความยุ่งยากซับซ้อนต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ทั้งยังต้องใช้เอกสารหลักฐานประกอบการพิจารณาเป็นจำนวนมากในการพิจารณาอุทธรณ์
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

๖.๑๐ การบังคับคดีตามคำพิพากษา

รหัสความเสี่ยง	๓๐
ปัจจัยเสี่ยง	- คดีที่อยู่ในระยะเวลาบังคับคดี การสืบหาทรัพย์สินของลูกหนี้ ผู้ที่มีข้อมูลทรัพย์สินของลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบทรัพย์สิน
สาเหตุความเสี่ยง	- ผู้ที่มีข้อมูลทรัพย์สินของลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบทรัพย์สิน
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

๖.๑๒ การใช้มาตรการบังคับทางปกครองตามพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙

รหัสความเสี่ยง	๓๑
ปัจจัยเสี่ยง	- การแก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. วิธีปฏิบัติราชการทางปกครองฯ และการออกกฎกระทรวงกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการยึด การอายัด และการขายทอดตลาดทรัพย์สินฯ

	โดยกฎกระทรวงดังกล่าว ไม่ได้กำหนดรายละเอียดวิธีปฏิบัติของเจ้าพนักงานในการขายทอดตลาดไว้อย่างชัดเจน
สาเหตุความเสี่ยง	- การแก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. วิธีปฏิบัติราชการทางปกครองฯ และการออกกฎกระทรวงกำหนดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการยึด การอายัด และการขายทอดตลาดทรัพย์สินฯ โดยกฎกระทรวงดังกล่าว ไม่ได้กำหนดรายละเอียดวิธีปฏิบัติของเจ้าพนักงานในการขายทอดตลาดไว้อย่างชัดเจน
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

๖.๑๓ การใช้มาตรการบังคับทางปกครองตามพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. ๒๕๖๐

รหัสความเสี่ยง	๓๒
ปัจจัยเสี่ยง	- เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ในการทำงาน - หน่วยงานที่ออกแบบแจ้งการประเมินอากร ส่งเรื่องมาให้ใช้มาตรการบังคับทางปกครองตามมาตรา ๒๔ โดยยังไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมายให้ครบถ้วน จึงต้องส่งเรื่องคืนให้หน่วยงานไปดำเนินการเพิ่มเติม ทำให้เหลือระยะเวลาการใช้มาตรการบังคับทางปกครองน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ประกอบกับผู้ค้างชำระอากรส่วนใหญ่ไม่ได้ประกอบกิจการแล้วในทางความเป็นจริงทำให้สืบหาทรัพย์สินแล้วไม่พบหรือพบแต่ไม่เพียงพอต่อการชำระค่าอากรให้ครบถ้วน
สาเหตุความเสี่ยง	- หน่วยงานภายในส่งเรื่องมาให้ใช้มาตรการบังคับทางปกครองตามมาตรา ๒๔ แห่ง พ.ร.บ. ศุลกากร พ.ศ. ๒๕๖๐ มีระยะเวลาใช้มาตรการบังคับทางปกครองน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ประกอบกับการใช้มาตรการบังคับทางปกครองได้รับค่าอากรที่ค้างชำระไม่ครบถ้วน เนื่องจาก ไม่พบหรือพบทรัพย์สิน แต่ไม่เพียงพอต่อการชำระค่าอากรที่ค้างชำระ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

ภารกิจที่ ๔ งานมาตรฐานพิกัตอัตราศุลกากร

๘.๓ งานอุทธรณ์พิกัตอัตราศุลกากรและถิ่นกำเนิดสินค้า

รหัสความเสี่ยง	๓๓
ปัจจัยเสี่ยง	- ร้อยละการดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กฎ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- มีข้อจำกัดเรื่องเจ้าหน้าที่มีความรู้ทางด้านเทคนิค ความรู้เฉพาะด้านเป็นอย่างดี และมีวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ยังไม่เพียงพอต่อปริมาณงานอุทธรณ์ที่จำเป็นต้องพิจารณาในด้านเทคนิคของสินค้ารายอุทธรณ์ - สัดส่วนปริมาณงานอุทธรณ์ไม่สอดคล้องกับจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน - มีเครื่องสแกนเนอร์ไม่เพียงพอต่อการให้เจ้าหน้าที่ใช้จัดเก็บเอกสารทุกฉบับในรูปของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ และใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการจัดเอกสารสำหรับการพิจารณาอุทธรณ์ในแต่ละเรื่อง
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

ภารกิจที่ ๑๑ งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

๑๑.๑ งานพัฒนาและบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรมศุลกากร

รหัสความเสี่ยง	๓๔
ปัจจัยเสี่ยง	งบประมาณในการบำรุงรักษาไม่เพียงพอในการดูแลรักษาระบบงานให้สามารถทำงานได้เป็นปกติ (ศทส.)
สาเหตุความเสี่ยง	- เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาที่เร็วมากและระบบงานต่าง ๆ ต้องมีการดูแลรักษาให้สามารถทำงานได้เป็นปกติ แต่ได้รับจัดสรรงบประมาณในการบำรุงรักษาไม่เพียงพอ
ผลกระทบต่อ	- ด้านเทคโนโลยี (โปรแกรมการจัดการระบบฐานข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ)

ภารกิจที่ ๑๔ การตรวจราชการ การสอบตัดปี และการจัดทำรายงานตามระบบการควบคุมภายใน

๑๔.๒ งานกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผน การปรับปรุงการควบคุมภายในของด่านศุลกากรในกำกับ

รหัสความเสี่ยง	๓๕
ปัจจัยเสี่ยง	ด่านศุลกากรในสังกัดไม่สามารถดำเนินการตามแผนการปรับปรุง การควบคุมภายในได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (ศภ.๒)
สาเหตุความเสี่ยง	ด่านศุลกากรในสังกัดไม่สามารถดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
ผลกระทบต่อ	ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

ภารกิจที่ ๑๖ งานบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์

๑๖.๒ งานพัฒนารูขุมการบริการ

รหัสความเสี่ยง	๓๖
ปัจจัยเสี่ยง	การเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์ ภายในประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนดำเนินงานประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ ของ NSW Operator
สาเหตุความเสี่ยง	NSW Operator ขาดความพร้อมและมีข้อจำกัดด้านศักยภาพในการปฏิบัติตามแนวทางที่ กบข. กำกับดูแล นอกจากนี้ การรายงานความคืบหน้ายังขาดความโปร่งใส โดยไม่แจ้งปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจริงโดยเร็ว ทำให้หน่วยงานกำกับขาดโอกาสในการเข้าช่วยเหลือและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันได้ทันที่
ผลกระทบต่อ	ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

ภาคผนวก ๓

ตารางที่ ๑ ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :

ตัวชี้วัด : โปรตระบัตตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ตามที่หน่วยงานกำหนดในแผนปฏิบัติราชการปี พ.ศ. ๒๕๖๔

☐ มีการใช้งบประมาณ จำ

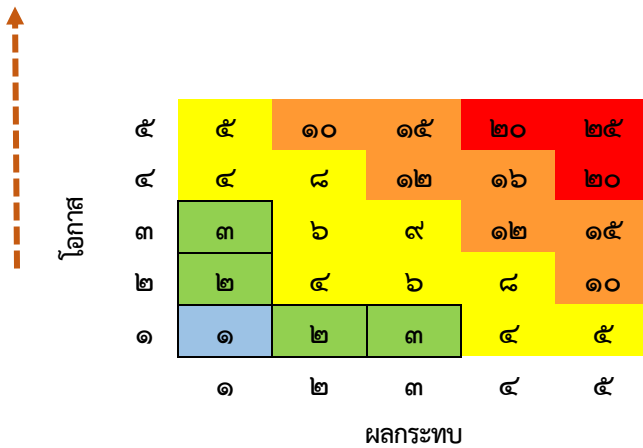
☐ ไม่มีการใช้งบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fe /E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง						วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่นๆ)	ระดับโอกาส (๑)	ระดับผลกระทบ (๒)	ระดับความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง (๓)	ระดับลักษณะ ของการ เปลี่ยนแปลงต่อ ความเสี่ยง (๔)	ผลคูณระดับ ความเสี่ยงของ โอกาสและ ผลกระทบ = (๑) x (๒)	ผลคูณระดับ ความเสี่ยงของ ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง =(๒) x (๓)	
๑.	๑.๑										๑.๑
	๑.๒										๑.๒
๒.	๒.๑										๒.๑
	๒.๒										๒.๒

ตารางที่ ๒ แผนภูมิความเสี่ยง

๑. แผนภาพ Heat Map ใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งใช้ข้อมูลระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร
- ในการเลือกแผนภาพ Heat Map ตามระดับนโยบายที่องค์กรยอมรับได้ (ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง/ยอมรับความเสี่ยงได้มาก) เพื่อใช้ในการพิจารณาการจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยใช้ข้อมูลระดับคะแนนความเสี่ยง
- จากตารางที่ ๑ ในการแสดงระดับคะแนนความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงในแผนภาพ Heat Map

ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดพื้นที่ระดับคะแนนความเสี่ยงด้าน “โอกาส” (แนวตั้ง) จากค่าที่น้อยที่สุด ไปยังค่าที่มากที่สุด (ล่างขึ้นบน)



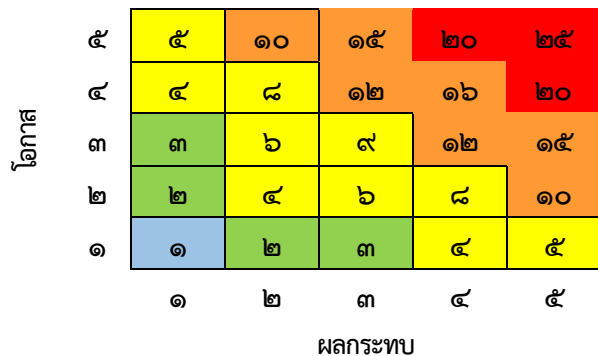
ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง

หากช่วงคะแนนความเสี่ยง ตกอยู่ในช่องสีเขียวหรือสีฟ้า

ไม่ต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แต่ถ้าคะแนนตกอยู่ในช่องสีอื่น ๆ ต้องทำแผนบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดพื้นที่ระดับคะแนนความเสี่ยงด้าน “ผลกระทบ” (แนวนอน) จากค่าที่น้อยที่สุด ไปยังค่าที่มากที่สุด (ซ้ายไปขวา)



ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้มาก

หากช่วงคะแนนความเสี่ยง ตกอยู่ในช่องสีเขียว สีฟ้า หรือสีเหลือง

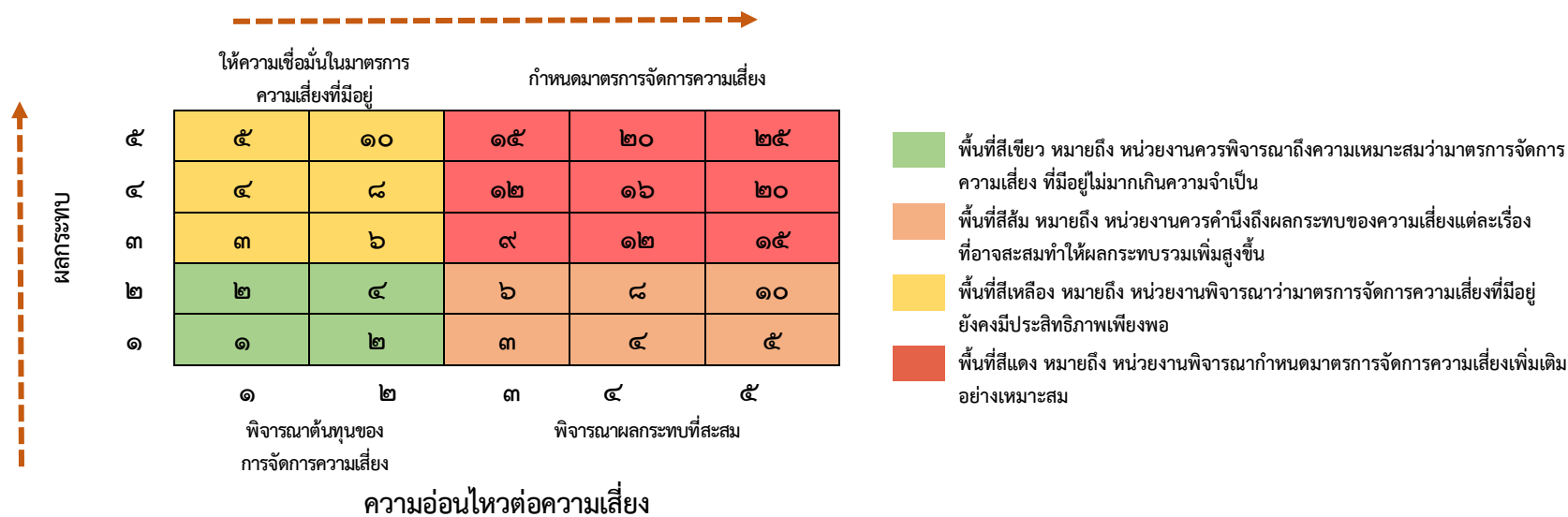
ไม่ต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

แต่ถ้าคะแนนตกอยู่ในช่องสีส้มหรือสีแดง

ต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. แผนภาพ MARCI Chart ใช้เพื่อให้หน่วยงานพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงในการตัดสินใจทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ซึ่งสามารถแบ่งผลการประเมินระบบคะแนนความเสี่ยง ตามแผนภาพ MARCI Chart ออกเป็นพื้นที่ ๔ ส่วน (สีเขียว/สีส้ม/สีเหลือง/สีแดง) โดยใช้ข้อมูลระดับคะแนนความเสี่ยงจากตารางที่ ๑ ในการแสดงระดับคะแนนความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงในแผนภาพ MARCI Chart

ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดพื้นที่ระดับ “ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง” จากค่าที่น้อยที่สุด ไปยังค่าที่มากที่สุด (ซ้ายไปขวา)



ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดพื้นที่ “ผลกระทบ” จากค่าที่น้อยที่สุดไปยังค่าที่มากที่สุด (ล่างขึ้นบน)

ขั้นตอนที่ ๕ กำหนดระดับลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง (แทนด้วยขนาดวงกลม)

ลักษณะการเปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง	๑	๒	๓	๔	๕
ขนาดวงกลม	○	○	○	○	○

ตารางที่ ๓ ระบุแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง :

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :

ระดับนโยบายความเสียหายขององค์กร :

ตัวชี้วัด :

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง (C/O/Fi/Fe /E/R/S)	ผลกระทบ		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของ มาตรการการจัดการ ความเสี่ยง
			ภายใน (S/F/O/L/T/R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T/En/L หรืออื่น)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุม ภายในหรือการ จัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
					โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
๑.	๑.๑									๑.๑
	๑.๒									๑.๒
๒.	๒.๑									๒.๑
	๒.๒									๒.๒

ตารางที่ ๔ ตารางการทบทวนและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง :

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร :

ตัวชี้วัด :

การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ : ☒ เพียงพอ/ควบคุมได้ ☐ ต้องปรับปรุง/ควบคุมไม่ได้

สรุปผลการทบทวนความเสี่ยง : ☐ ไม่มีความเสี่ยงใหม่ ☐ มีความเสี่ยงใหม่ (ให้ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง ตามตารางที่ ๑ - ๓)

****หมายเหตุ**

๑. กรณีหน่วยงานไม่ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไม่ต้องกรอกข้อมูลในตารางด้านล่าง หากไม่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่
๒. กรณีหน่วยงานที่จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (ตารางที่ ๓) ต้องกรอกข้อมูลในตารางด้านล่างให้ครบถ้วน

[illegible]

