



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘



กองยุทธศาสตร์และแผนงาน
มีนาคม ๒๕๖๘



คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับ กระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งได้ผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงจาก Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของรัฐ นอกจากนี้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ ๒๑ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ” โดยมีตัวชี้วัดสำคัญ คือ ค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทยจะต้องอยู่ในอันดับ ๑ ใน ๒๐ หรือมีคะแนนประมาณ ๗๓ คะแนน ภายในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๘๐ สำนักงาน ป.ป.ท. ในฐานะเลขานุการศูนย์อำนวยการต่อต้านการทุจริตแห่งชาติ (ศอตช.) จึงได้พัฒนาแนวทางการดำเนินการเพื่อวางระบบการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตประพฤติมิชอบในส่วนราชการ โดยได้กำหนดกรอบแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต และให้หน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการทุจริตตามที่กำหนด

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากรจึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง ของภารกิจ และแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร อันเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับ ภาวะความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ช่วยลดปัญหาผลกระทบ และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายต่อองค์กร ลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจ และแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติราชการของกรมศุลกากรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยได้ดำเนินการตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด และตามแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน COSO และ ISO ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์องค์กร การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงการประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การติดตามและทบทวน และการสื่อสารและการรายงานในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ในครั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในการร่วมกันกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงและสาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้นกับภารกิจ และแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร ตลอดจนหาแนวทางควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ จะช่วยสนับสนุนศักยภาพในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์กรของกรมศุลกากรให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินการตามภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร
มีนาคม ๒๕๖๘

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑	ความเป็นมา	๑
๑.๒	วัตถุประสงค์	๑
๑.๓	ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	๑

บทที่ ๒ ข้อมูลพื้นฐานของกรมศุลกากร

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

บทที่ ๓ กรอบแนวทางการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

๓.๑	กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักมาตรฐานสากล	๗
๓.๒	กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักการของกระทรวงการคลัง	๑๑
๓.๓	เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง	๑๔

บทที่ ๔ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

๔.๑	การวิเคราะห์องค์กร	๑๖
๔.๒	การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒๕
๔.๓	การระบุความเสี่ยง	๒๘
๔.๔	การประเมินความเสี่ยง	๒๙
๔.๕	การตอบสนองความเสี่ยง	๓๗
๔.๖	การติดตามและทบทวน	๓๘
๔.๗	การสื่อสารและการรายงาน	๓๘

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ ๕ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

๕.๑ ภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ของกรมศุลกากร	๔๓
๕.๒ แผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่	๔๖
๕.๓ รายละเอียดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร	
๕.๓.๑ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภารกิจ	๔๘
๕.๓.๒ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	๕๕
๕.๓.๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทุจริต ตามแนวทาง สำนักงาน ป.ป.ท.	๗๘

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



๑.๑ ความเป็นมา

การดำเนินการกิจกรรมสุเคราะห์ในปัจจุบันอาจต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงภายใน และปัจจัยเสี่ยงภายนอกองค์กร ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย หรือความคาดหวัง โดยอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบของเหตุการณ์ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกันรักษาและส่งเสริมให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรโดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินการตามภารกิจ เป็นไปด้วย ความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ให้แก่องค์กร

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมสุเคราะห์ จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบาย กรอบแนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ทำให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ “ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด” และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ของกระทรวงการคลัง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนของกรมสุเคราะห์ ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมสุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อให้การดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป



๑.๒ วัตถุประสงค์

เพื่อให้กรมสุเคราะห์มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่เป็นมาตรฐานสากล และใช้เป็นกรอบและแนวทางให้บุคลากรในสังกัดกรมสุเคราะห์มีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นกระบวนการในการป้องกันความเสี่ยง ลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อกรมสุเคราะห์ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจและของยุทธศาสตร์ที่กรมสุเคราะห์กำหนดไว้



๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด



ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้นำมาวิเคราะห์และกำหนดมาตรการในการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การระบุความเสี่ยง หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรทุกด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย เป็นต้น

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง ประเมินมาตรการหรือการจัดการที่มีอยู่ และการกำหนดมาตรการในการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ตามภารกิจ

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การวิเคราะห์หาสาเหตุ/ปัจจัย และผลกระทบของความเสี่ยง โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง (ความรุนแรง/ความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) โดยอาจพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านผู้รับบริการด้านบุคลากร ด้านเวลา ด้านความสำเร็จของงาน/กิจกรรม/โครงการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด

ระดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำมาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับให้มีความเสี่ยงได้ เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูง อาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นหรือเป็นความเสี่ยงที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นใด

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง แผนที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

ความเสี่ยงการทุจริต หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดและประทุพติมิชอบ หรืออาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต



การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise wide Risk Management : ERM) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรอื่นๆ ขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดขององค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้ง การบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



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

ตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้กรมศุลกากรมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำเข้าและส่งออกสินค้า และการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บอากรต่อกระทรวง การส่งเสริม สนับสนุนการผลิตและการส่งออก และการปกป้องผลประโยชน์ ของประเทศและประชาชน โดยให้มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

๑. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
๒. เสนอความเห็นต่อกระทรวงเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการจัดเก็บอากรในทางศุลกากร
๓. ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการผลิตและการส่งออกโดยมาตรการทางอากร
๔. ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร
๕. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกรม หรือตามที่คณะรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีมอบหมาย



๒.๔ ค่านิยมองค์กร

- I : Integrity ความสุจริต
- S : Service Mind/Self-esteem จิตบริการ
- M : Modernization ความทันสมัย
- I : Innovation นวัตกรรม
- L : Learning การเรียนรู้
- E : Expert ความเชี่ยวชาญ



๒.๕ ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า

เป้าหมาย : เพื่อให้บริการศุลกากรมีความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การค้าโลก

แนวทางการพัฒนา :

- ๑.๑ ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานศุลกากรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ทันสมัย ภายใต้อำนาจจัดตั้งงบประมาณ
- 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 เพิ่มขีดความสามารถการควบคุมทางศุลกากรด้วยเทคโนโลยีภายใต้อำนาจจัดตั้งงบประมาณ
- ๓.๒ พัฒนาการควบคุมทางศุลกากร ด้วยการบริหารความเสี่ยง
- ๓.๓ เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมทางศุลกากรด้วยการพัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร



ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าหมาย : เพื่อให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปตามเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เสียภาษี

แนวทางการพัฒนา :

- ๔.๑ สร้างมาตรฐานในการพิจารณาด้านพิกัดอัตราศุลกากร
- 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



บทที่ ๓

กรอบแนวทางการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร



๓.๑ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักมาตรฐานสากล

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงในระดับสากล (International Risk Management Standard) มีอยู่หลายมาตรฐาน แต่แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) และถือว่าเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่ควรนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอยู่ ๒ มาตรฐาน คือ

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

COSO เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวของหน่วยงานสำคัญด้านการบัญชีและการตรวจสอบของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ถือเป็นประเทศต้นแบบของระบบการเงินและการบัญชีที่ทั่วโลกใช้อยู่ในปัจจุบัน ต่อมาในปี ค.ศ. ๒๐๐๔ COSO ได้กำหนดโครงสร้างและความหมายในการจัดการกับความเสี่ยง และนำเสนอ การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือ ความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้นรวมทั้งเป็นการระบุแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามกรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร



แผนภาพ กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวทาง COSO



การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ ๘ ประการ ซึ่งครอบคลุม แนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหาร ความเสี่ยงประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทาง การปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร ประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงของ องค์กร

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยง ที่เกิดจากภายใน และภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และ สถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับ ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของ ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และ ประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการ ที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้ การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด



๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

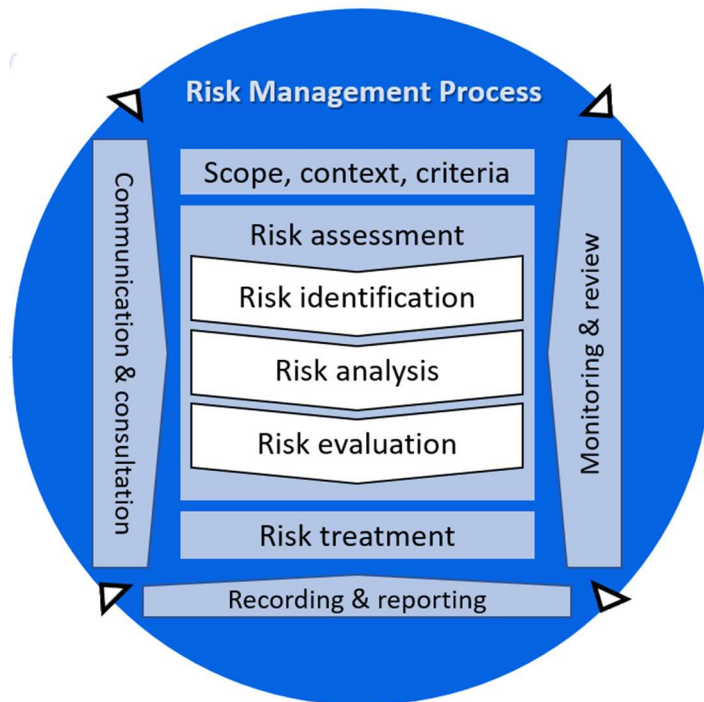
องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

๓.๑.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน ISO ๓๑๐๐๐

มาตรฐานการบริหารความเสี่ยง ISO ๓๑๐๐๐ ซึ่งเป็นมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากลระดับนานาชาติ (International Organization of Standard: ISO) ที่มีชื่อเต็มว่า Risk Management Guidelines on principles and implementation of risk management และได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน AS/NZS ๔๓๖๐ โดยได้ให้นิยามความเสี่ยง คือ ผลกระทบของความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์ ซึ่งผลกระทบนั้นอาจเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้เกิดความเสียหายตลอดจนการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ องค์กรจึงควรมีมาตรการควบคุมและจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘ ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน คือ

- ๑) การสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and consultation)
- ๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และสภาพแวดล้อม (Scope, Context and Criteria)
- ๓) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 - การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
 - การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
 - การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)
- ๔) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)
- ๕) การบันทึกและการรายงานความเสี่ยง (Risk Recording and Reporting)
- ๖) การติดตาม ทบทวน และปรับปรุงกรอบบริหารความเสี่ยง (Monitoring Review and Improvement)



แผนภาพ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานบริหารความเสี่ยงสากล ISO ๓๑๐๐๐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ ช่วยในการบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้ากับทุกกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร โดยประสิทธิภาพของ การบริหารความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับ การกำกับดูแลและการตัดสินใจ รวมทั้ง ต้องการการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง องค์กรควรประเมิน วิธีปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่และแก้ไขปัญหาล่าช้าภายใต้กรอบการบริหาร ความเสี่ยง โดยกำหนดองค์ประกอบของกรอบงานและวิธีการทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กร ซึ่งกรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework for managing risk) ตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO ๓๑๐๐๐ แบ่งออกเป็น ๔ ส่วน โดยขับเคลื่อนผ่าน วงจร PDCA (Plan-Do-check-Act) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การลงมือทำ (Do) การตรวจสอบ (Check)การปรับปรุงแก้ไข (Act) ดังแสดงในแผนภาพกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดแต่ละส่วน ดังนี้

- ๑) ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Leadership and Commitment)
- ๒) บูรณาการจัดการความเสี่ยงเข้ากับทุกกระบวนการดำเนินการขององค์กร (Integration)
- ๓) การออกแบบกรอบเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยง (Design)
- ๔) การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง (Implementation)
- ๕) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Evaluation)
- ๖) การปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (Improvement)



แผนภาพ กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO ๓๑๐๐๐ : ๒๐๑๘



๓.๒ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักการของกระทรวงการคลัง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงาน ของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงานกรอบบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๓.๒.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๓.๒.๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิตอาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๓.๒.๑.๒ การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๓.๒.๑.๓ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร



๓.๒.๒ ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศการรายงานและการสื่อสารเป็นต้น ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหารจัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

๓.๒.๓ การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง ผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ



๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

๓.๒.๔ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

๓.๒.๕ การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหาร ต้องนึกถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

๓.๒.๖ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติการระยะยาว แผนปฏิบัติการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการและการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมาย ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

๓.๒.๗ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการ ความเสี่ยงหน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหาร สามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้อง รวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อ องค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk



Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณา การรวบรวม การประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติ เพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

๓.๒.๘ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

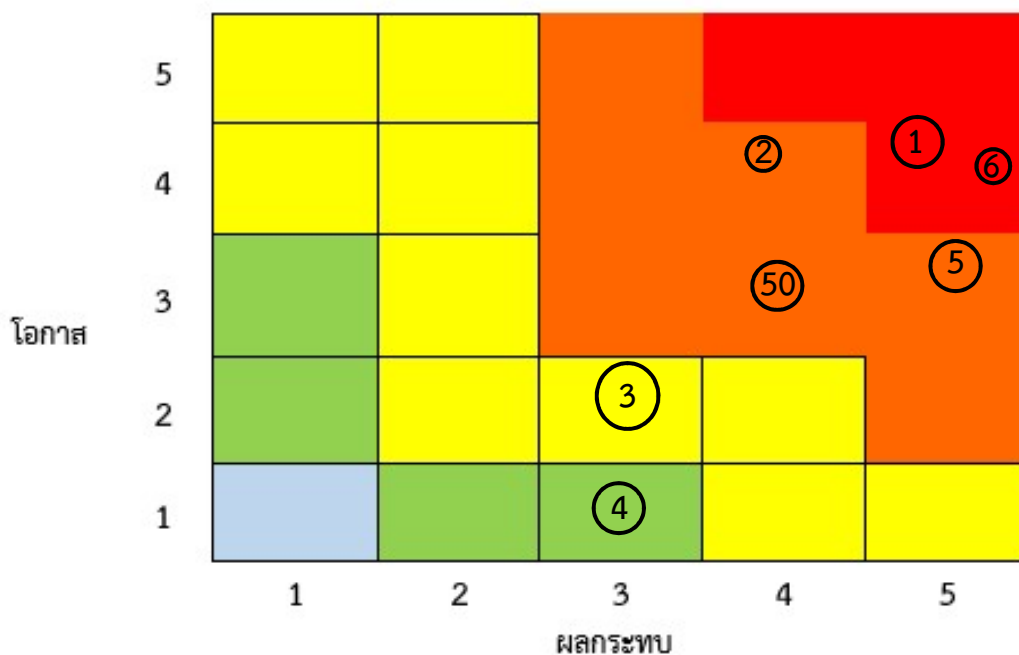
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

๓.๓.๑ การจัดการความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือ Heat Map

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง

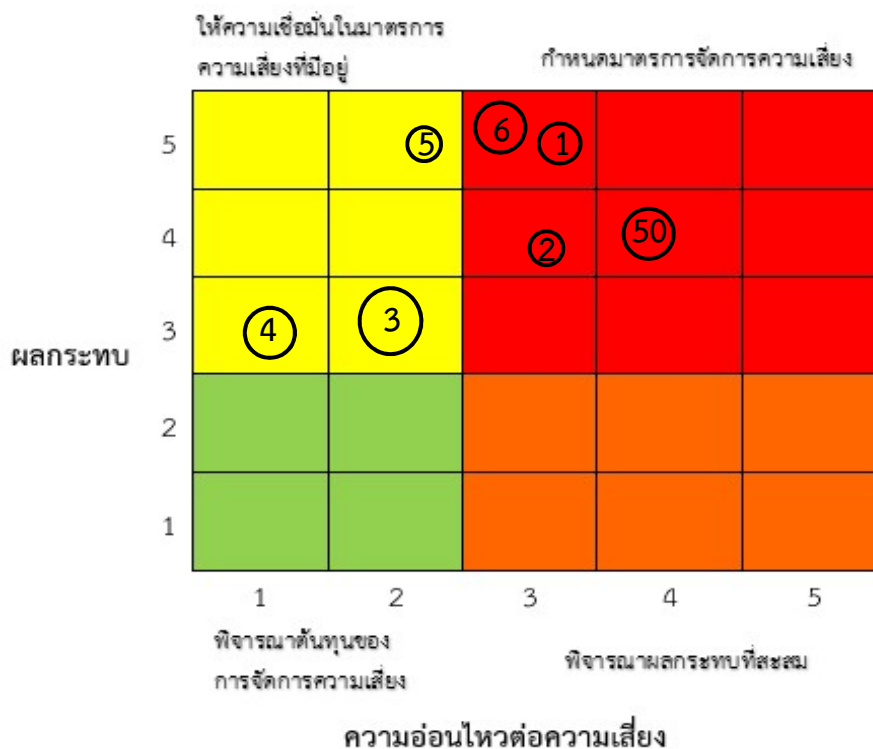


แผนภาพ Heat Map



๓.๓.๒ การจัดการความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือ MARCI Chart

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง เป็นการจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงถึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินไปจนความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยง แต่ละเรื่องนี้อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



แผนภาพ MARCI Chart



บทที่ ๔

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบ และเป็นวงจรต่อเนื่อง คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดสาเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหายทั้งจากการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน และการทุจริต ให้ระดับของความเสียหาย หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญซึ่งประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้



๔.๑ การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร ได้แก่

๔.๑.๑ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กรซึ่งประกอบด้วย ๔ ปัจจัย ดังนี้

๔.๑.๑.๑ จุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths: S) ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นข้อดี ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

๔.๑.๑.๒ จุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weakness: W) ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

๔.๑.๑.๓ โอกาส (Opportunities: O) ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

๔.๑.๑.๔ ภัยคุกคาม (Threats: T) ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง



๔.๑.๒. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นทั้งอุปสรรคและโอกาส ซึ่งประกอบด้วย ๖ ปัจจัย ดังนี้

๔.๑.๒.๑ ด้านการเมือง (Political: P) เป็นการเคลื่อนไหวของรัฐบาล เช่น การออกนโยบายของรัฐบาลด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ ด้านการจัดเก็บภาษีอากร และการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษี ด้านโลจิสติกส์ และด้านความร่วมมือระหว่างประเทศรวมถึงสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศ

๔.๑.๒.๒ ด้านเศรษฐกิจ (Economic: Ec) เป็นการเคลื่อนไหวของธนาคารกลางในการออกนโยบายทางการเงินต่างๆ ซึ่งส่งผลต่อการค้าระหว่างประเทศ และนโยบายในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจในด้านต่างๆ เช่น การเพิ่มหรือลดอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน รวมถึงนโยบายการดึงดูดการลงทุนจากต่างชาติ เป็นต้น

๔.๑.๒.๓ ด้านสังคม (Social: S) เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมในด้านต่างๆ เช่น กระแสสังคม วัฒนธรรมของประเทศ การกระจายรายได้ ทักษะคติของสังคมภายนอก พฤติกรรมของสังคม รูปแบบการใช้ชีวิต รวมถึงโครงสร้างของประชากร

๔.๑.๒.๔ ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) เป็นเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่มีโอกาสเข้ามาเปลี่ยนแปลง หรือแทนที่เทคโนโลยีเดิม รวมถึงการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการต่างๆ

๔.๑.๒.๕ ด้านสภาพแวดล้อม (Environmental: En) เป็นสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น ภาวะโลกร้อน ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติ โรคระบาด หรือปัญหาสิ่งแวดล้อมต่างๆ

๔.๑.๒.๖ ด้านกฎหมาย (Legal: L) เป็นกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานศุลกากร และการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือ SWOT PESTEL ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับกรมศุลกากรนี้ ได้ดำเนินการแล้ว ภายใต้แผนปฏิบัติการกรมศุลกากร ระยะ ๕ ปี จึงนำข้อมูลดังกล่าว มาใช้เป็นข้อมูลตัวอย่างรายชื่อความเสี่ยง (Risk Inventory) เพื่อประกอบการวิเคราะห์แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือ SWOT PESTEL ตามรายละเอียดดังนี้



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้ McKinsey ๓-S Framework

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S-Strength จุดแข็งที่เหนือคู่แข่ง	จุดอ่อน W-Weakness จุดอ่อนที่ต้องแก้ไข
๑) Strategy (กลยุทธ์)	๑. กรมฯ มีการกำหนดยุทธศาสตร์และพันธกิจที่ชัดเจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและสภาวะการค้าระหว่างประเทศ และมีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด ๒. มีการปรับปรุงกฎหมาย พ.ร.บ. ศุลกากร พ.ศ. ๒๕๖๐ ๓. มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ใช้ในการรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น	๑. พ.ร.บ. ศุลกากร ๒๕๖๐ มีบทบัญญัติบางมาตราที่ไม่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้บังคับใช้ได้ถูกต้อง ๒. ขาดแผนงาน/โครงการด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ ที่สามารถเห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ๓. ตัวชี้วัดการดำเนินงานของแผนไม่ชัดเจน ยังไม่สามารถสะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ๔. ความกระตือรือร้นของหน่วยงานในการพัฒนากฎ ระเบียบ กระบวนการ และมาตรการศุลกากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตยังอยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก ๕. บางส่วนของประมวลระเบียบปฏิบัติยังขาดความยืดหยุ่น ๖. ประกาศกรมฯ ระเบียบ วิธีปฏิบัติของกรมฯ ยังไม่ครอบคลุมกับโลก ณ ปัจจุบัน
๒) Structure (โครงสร้าง)	๑. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมีความชัดเจน มีการกระจายอำนาจทำให้สามารถบริการประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้รวดเร็ว และมีการป้องกันกันชน ๒. กรมฯ มีความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง/ระดับอย่างชัดเจน	๑. การกระจายอำนาจส่งผลต่อการใช้ดุลยพินิจ ทำให้แต่ละพื้นที่มีมาตรฐานการบริการที่ต่างกัน ๒. จำนวนเจ้าหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน เพราะอัตรากำลังถูกกำหนดโดยหน่วยงานอื่น
๓) System (ระบบการปฏิบัติงาน)	๑. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนากระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ๒. มีระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน การปฏิบัติงานของกรมฯ ที่มีประสิทธิภาพ	๑. กระบวนการด้านการบริการศุลกากรกับงานด้านการตรวจสอบควบคุมทางศุลกากรยังไม่สมดุลกัน ๒. ระบบเทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในกระบวนการศุลกากรส่วนใหญ่ยังไม่มี การปรับปรุงให้ทันสมัย และไม่สามารถรองรับการใช้งานจริงในปัจจุบันได้/ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล



ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S-Strength จุดแข็งที่เหนือคู่แข่ง	จุดอ่อน W-Weakness จุดอ่อนที่ต้องแก้ไข
	๓. มีการเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชนหลายรูปแบบ ๔. มีระบบอบรมเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	๓. ระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ไม่มีเสถียรภาพ ๔. ระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ขาดการเชื่อมโยงข้อมูล และยังไม่มีการประมวลผลอย่างบูรณาการ ๕. ระบบบริหารความเสี่ยง (Profile) ในการควบคุมสำหรับพิธีการนำเข้า - การนำเข้าของออกไม่สมดุลกัน ๖. ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ยังไม่สามารถรองรับการทำงานแบบ Work from Home ได้
๔) Staff (บุคลากร)	๑. มีบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง ๒. มีสัดส่วนของบุคลากรรุ่นใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและตอบรับการทำงานยุคดิจิทัลได้ดี และมีการเปิดเวทีสำหรับให้บุคลากรแสดงศักยภาพและแนวคิดในการพัฒนาองค์กร ๓. บุคลากรมีความผูกพัน องค์กรมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ๔. บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้งานที่หลากหลายของกรมฯ ๕. มีการเปิดเวทีให้บุคลากรแสดงศักยภาพและความสามารถต่อการพัฒนาองค์กร	๑. บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนเจ้าหน้าที่บ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน ๒. โครงสร้างอัตรากำลังบางหน่วยงานไม่สมดุล ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ๓. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ๔. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ต้องการทำงานในสายงานสนับสนุนหรืองานวิชาการ
๕) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ)	๑. กรมฯ มีการจัดอบรมแก่เจ้าหน้าที่ และมีการมอบทุนการศึกษา เพื่อพัฒนาทักษะให้เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ๒. บุคลากรมีความรู้ความสามารถ	๑. ขาดทักษะการคิดริเริ่มการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน ๒. ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไม่ได้ถูกนำไปใช้กับการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่เกิดทักษะในการทำงาน ๓. การพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่อง



ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S-Strength จุดแข็งที่เหนือคู่แข่ง	จุดอ่อน W-Weakness จุดอ่อนที่ต้องแก้ไข
	๓. บุคลากรมีพื้นฐานที่ดี มีสมรรถนะหลักค่อนข้างสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ๔. บุคลากรมีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	ทำให้ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในแต่ละหน่วยงานได้ ๔. การถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการอาวุโสที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานส่งไปสู่ข้าราชการรุ่นใหม่ยังไม่เห็นผลชัดเจน ๕. เนื้อหาและ ระยะเวลาในการอบรมเจ้าหน้าที่ใหม่ มีจำกัด
๖) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ)	๑. ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความรู้และความสามารถที่ดี ๒. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ๓. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้า ๔. ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน	๑. มีการบริหารแบบ Silo ทำให้การทำงานลักษณะ Project base ทำได้ยาก
๗) Shared values (ค่านิยมร่วม)	๑. กรมฯ มีค่านิยมที่ชัดเจน (I-SMILE) ๒. มีวัฒนธรรมการทำงานเพื่อส่วนรวม ๓. มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ๔. บุคลากรมีเคารพ นับถือ และเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชาทำให้การทำงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความสัมฤทธิ์ผล	๑. ขาดเป้าหมายที่ใช้เป็นทิศทางในการทำงานร่วมกัน ๒. ขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในกรมฯ ๓. วัฒนธรรมการทำงานในบางเรื่องหรือบางคนยังมีการยึดติดในรูปแบบเดิม
๘) Money/ งบประมาณ (เพิ่มเติม)	๑. มีเงินสนับสนุนเพียงพอต่อการดำเนินงานตามภารกิจ	๑. ขาดการประเมินความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณเพื่อจัดทำโครงการต่างๆ ๒. ขาดความต่อเนื่องในการได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี เช่น การพัฒนาบุคลากร และการดำเนินแผนงาน/โครงการ เป็นต้น ๓. ไม่ได้รับอนุมัติตามจำนวนเงินที่ขออนุมัติ ๔. ขาดการวางแผนในการจัดทำแผนงาน/โครงการที่เบิกจากงบประมาณ



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร โดยใช้ PESTEL

ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities โอกาสในการเติบโต	อุปสรรค T-Threat อุปสรรคที่ต้องระวัง
๑) Political	๑. ยุทธศาสตร์ชาติสามารถใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกรมศุลกากรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ๒. นโยบายส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของกรมศุลกากร อาทิเช่น นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และ แผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ๓. ภาครัฐให้ความสำคัญนโยบายด้านโลจิสติกส์ FTA และ EEC ของประเทศไทย โดยส่งเสริมบทบาทกรมศุลกากรในด้านที่เกี่ยวข้องชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมโลจิสติกส์และการเชื่อมโยงข้อมูลบนระบบ NSW ๔. ความร่วมมือระหว่างประเทศด้านศุลกากรอยู่ในระดับที่ดี และมีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดการทำงานด้านศุลกากรในระดับสากล ส่งเสริมให้กรมศุลกากรมีทิศทางการทำงานที่เป็นมาตรฐานสากล ๕. นโยบายด้านการจัดเก็บภาษีของกระทรวงการคลัง ส่งผลให้กรมศุลกากรมีแนวจัดเก็บภาษีได้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ๖. นโยบายระดับชาติที่ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกฎหมาย เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นโอกาสให้กรมฯ สามารถออกกฎหมายและระเบียบให้สอดคล้องกับนโยบาย และบังคับใช้กฎหมายให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม	๑. องค์กรระหว่างประเทศได้มีการจัดทำรายงานผลตามตัวชี้วัดในมิติต่าง ๆ รวมถึงด้านที่เกี่ยวข้องกับศุลกากร โดยเฉพาะด้านการลดระยะเวลาและต้นทุนในการดำเนินพิธีการศุลกากร และการสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน ทำให้กรมฯ ต้องเร่งพัฒนากฎ ระเบียบ และกระบวนการต่าง ๆ ๒. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายภายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ ๓. ขาดการบูรณาการกระบวนการ กฎ ระเบียบร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ ๔. นโยบาย กฎระเบียบ และมาตรฐานของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการดำเนินงาน ๕. ผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายด้านการเมือง ขาดความรู้ความเข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมและการใช้อำนาจหน้าที่ของกรมศุลกากร ๖. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเสถียรภาพของรัฐบาล ที่อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย ๗. ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน และการกีดกันทางการค้าของกลุ่มประเทศมหาอำนาจส่งผลต่อการส่งออกสินค้า
๒) Economics	๑. การรวมกลุ่มการค้าระหว่างประเทศ/ International Trade Law ช่วยส่งเสริม	๑. ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลกจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙)



ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities โอกาสในการเติบโต	อุปสรรค T-Threat อุปสรรคที่ต้องระวัง
	ความร่วมมือ การอำนวยความสะดวกทางการค้า ส่งผลให้กรมสามารถดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเป็นมาตรฐานสากลที่ทุกคนยอมรับ ๒. การค้าระหว่างประเทศให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกทางการค้า โดยเฉพาะ TFA ที่มุ่งลดขั้นตอนการดำเนินพิธีการศุลกากร และปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นโอกาสให้กรมศุลกากรสามารถพัฒนากระบวนการในด้านต่าง ๆ ได้รวดเร็วขึ้น ๓. ท่าเลที่ตั้งของประเทศไทย เอื้อต่อการค้าชายแดน เป็นศูนย์กลางการค้าของภูมิภาค ๔. มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐทำให้อัตราการเติบโตด้านเศรษฐกิจของไทยรวมถึงนโยบายระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก และการส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของไทย ทำให้ภาคเอกชนมีแนวโน้มการลงทุนสูงขึ้น และมีการประกอบกิจการด้านการนำเข้า-ส่งออกมากขึ้น เอื้อต่อการสร้างรายได้ที่มากขึ้น ๕. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิถีชีวิตใหม่ New normal มีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสได้พัฒนากระบวนการ ๖. ประเทศไทยเป็นสมาชิกในกลุ่มการค้าเสรีหรือองค์การการค้าระหว่างประเทศทำให้เกิดความร่วมมือ ส่งผลให้กรมศุลกากรสามารถดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเป็นมาตรฐานสากล	๒. การให้สิทธิประโยชน์และข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศ จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการค้าเสรีส่งผลให้การจับกุมภาษีของกรมศุลกากรมีแนวโน้มลดลง ๓. การเติบโตของ Cross Border e-Commerce ทำให้กรมฯ ต้องเร่งหาทางเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ทั้งการอำนวยความสะดวกการขนส่งสินค้าทางอากาศและไปรษณีย์ และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ทั้งในด้านการควบคุมและการจัดเก็บรายได้ รวมถึงการทบทวน/ปรับปรุงเกณฑ์ขั้นต่ำในการผ่อนปรน (de minimis value) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ๔. ประเทศไทยมีปัญหาเชิงโครงสร้างหลายด้าน ทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยมีแนวโน้มด้อยลง ๕. ความผันผวนของราคาน้ำมันส่งผลกระทบต่อต้นทุนการนำเข้าส่งออก ๖. การเพิ่มเพดานเงินกู้ เป็นภาระการจัดเก็บเพื่อชดเชยงบประมาณ
๓) Social	๑. การปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตใหม่	๑. โครงสร้างของประชากรที่เปลี่ยนไปและความเป็นเมืองที่เพิ่มมากขึ้นทำให้มีปริมาณการเดินทางของผู้คนและการขนส่ง



ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities โอกาสในการเติบโต	อุปสรรค T-Threat อุปสรรคที่ต้องระวัง
	(New Normal) พร้อมกันทั่วโลกหลังการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ เป็นโอกาสให้หน่วยงานมีการพัฒนากระบวนการทำงานที่ทันสมัย เป็นดิจิทัลมากขึ้น และสามารถสื่อสารกับประชาชนได้ง่ายขึ้น เช่น รูปแบบการทำงาน WFH และ Zoom meeting ๒. สังคมให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการทุจริต เอื้อให้กรมศุลกากรปฏิบัติงานได้อย่างโปร่งใส ๓. ทิศนคติเชิงบวกต่อระบบราชการทำให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอยากเข้ามาทำงานในระบบราชการมากขึ้น	สินค้าเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อปริมาณงานของกรมฯ ที่จะเพิ่มมากขึ้น ๒. โครงสร้างสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลง ทำให้ต้องเตรียมพร้อมแรงงานเทคโนโลยีมาสนับสนุนเพื่อทดแทนกำลังคนที่ลดลงในอนาคต ๓. การเปลี่ยนแปลงของวิถีการดำเนินชีวิตแบบใหม่ (New normal) และกิจกรรมการประกอบธุรกิจของประชากรโลก ทำให้กรมฯ ต้องเร่งปรับตัวเพื่อตอบสนองรูปแบบการดำเนินกิจกรรมที่เปลี่ยนไป ๔. วิถีการดำเนินชีวิตที่อาจเกิดขึ้นใหม่ เช่น ภัยธรรมชาติหรือโรคระบาด ทำให้กรมฯ ต้องมีแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ๕. ทิศนคติของสังคมภายนอกที่มีต่อกรมฯ ค่อนข้างเป็นไปในทางลบ ๖. พฤติกรรมของสังคมที่มักไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (การรับรู้, การยอมรับ) อาทิ ทิศนคติที่เป็นลบต่อการเสียภาษี
๔) Technology	๑. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ดีขึ้นทำให้สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยพัฒนาการทำงานของกรมฯ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว และประสิทธิภาพ เช่น การนำเทคโนโลยี Quantum Computing/ AI/ Blockchain มาเพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงข้อมูลและการประมวลผล ๒. มีการกำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการทำงานของกรมฯ อาทิ WCO Data Model ให้กรมศุลกากรใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ได้มาตรฐานโลก ๓. เทคโนโลยีช่วยเพิ่มช่องทางการส่งสินค้า อาทิ e-Commerce ซึ่งจะทำให้กรมฯ สามารถจัดเก็บรายได้ได้มากขึ้น ๔. เทคโนโลยีช่วยเพิ่มความโปร่งใสใน	๑. งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ๒. ในการลงทุนด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้รูปแบบการเรียนรู้และการทำงานเปลี่ยนไป อาจทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน และเกิดช่องว่างระหว่างยุค จึงมีความจำเป็นต้องมีวางแผนเสริมสมรรถนะบุคลากรและใช้แนวคิดการพัฒนาองค์กรให้เข้ากับยุคสมัย ๓. เทคโนโลยีทำให้รูปแบบการกระทำความผิดอาทิ การก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ ความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงภัยคุกคามต่าง ๆ มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ๔. การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลนำมาซึ่งความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีระหว่างผู้ประกอบการ ๕. รูปแบบการดำเนินชีวิตและกิจกรรมทางธุรกิจที่เข้าถึงดิจิทัลมากขึ้นอาจส่งผลให้ต้องมีการเฝ้าระวังความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่สูงขึ้น ๖. การนำเทคโนโลยีมาใช้ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น



ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities โอกาสในการเติบโต	อุปสรรค T-Threat อุปสรรคที่ต้องระวัง
	การทำงานและควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น CCTV Tracking และการร้องเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น	และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงยุคสมัยภาครัฐยังไม่สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายที่ครอบคลุม
๕) Environment	๑. สังคมในปัจจุบันให้ความสนใจเกี่ยวกับการใช้พลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้กรมศุลกากรปฏิบัติงานในด้านการควบคุมสินค้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น IUU ODS IWT และขยะพลาสติก / ขยะอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ได้คล่องตัวมากขึ้น ๒. กรมศุลกากรมีภาพลักษณ์ที่ดีในการป้องกันการนำเข้าสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ๓. การเปลี่ยนสภาพภูมิอากาศของโลก เอื้ออำนวยการผลิตสินค้าทางการเกษตรเพื่อการส่งออก	๑. ผู้เสียผลประโยชน์จากมาตรการปกป้องสังคมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม มักไม่ให้ความร่วมมือและต่อต้าน ๒. ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติ โรคระบาด ทำให้มาตรการสาธารณสุขที่เข้มงวดมากขึ้น มีผลต่อการอำนวยความสะดวกการนำเข้า ส่งออก การเคลื่อนย้ายแรงงาน และการย้ายฐานการผลิต
๖) Law	๑. นโยบายระดับชาติให้ความสำคัญกับการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคกับประชาชน จึงเป็นโอกาสในการแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบเพื่ออำนวยความสะดวกและลดอุปสรรคให้กับผู้ประกอบการ รวมทั้งกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน ของเจ้าหน้าที่	๑. ไม่มีการบูรณาการอำนาจหน้าที่ทางกฎหมายให้กรมศุลกากรเข้าไปดำเนินการ อาทิเช่น ด้านการป้องกันการก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ และการปกป้องสิ่งแวดล้อม ทำให้กรมฯ ต้องเร่งพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลกับต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและสร้างองค์ความรู้ให้กับบุคลากร ๒. กฎหมายและระเบียบไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ รวมทั้งมีความซ้ำซ้อนและไม่ชัดเจนของกฎหมายบางส่วนยังขาดบทเฉพาะกาลให้นำไปบังคับใช้ตามกฎหมายฉบับเดิม ๓. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานศุลกากร มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วย ๔. กฎหมายของกรมศุลกากรยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ๕. กฎหมายยังไม่รองรับสกุลเงินดิจิทัล



๔.๒ การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ ทางกรมศุลกากรได้ระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ ตามแนวทางของกรมบัญชีกลาง ได้แก่ ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง (ยอมรับความเสี่ยงได้มาก) และ ยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร
ปฏิเสธความเสี่ยง
ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย
ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง
เต็มใจยอมรับความเสี่ยง (ยอมรับความเสี่ยงได้มาก)
ยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด

ตาราง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย โดยแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ได้พิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แบ่งออกเป็น ๓ ด้านย่อย ดังนี้



- ๔.๒.๑ ด้านภารกิจตามกฎหมายกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากรกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๒
 - ๔.๒.๑.๑ ด้านการบริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร
 - ๔.๒.๑.๒ ด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร
 - ๔.๒.๑.๓ ด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร
- ๔.๒.๒ ด้านการดำเนินงานแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘
- ๔.๒.๓ ด้านการบริหารความเสี่ยงที่ผูกพันกับภายนอกองค์กร ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทุจริต ตามกรอบสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) และคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.)



ตาราง แนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร						
ประเภท	ด้าน/เรื่อง	ประเด็น	ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	ผู้ควบคุม
๑. สอดรับกับการกิจกรรมศุลกากรตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และผลผลิตจากการใช้งบประมาณของ กรมศุลกากรตามเอกสารงบประมาณ	ด้านการกิจกรรมศุลกากร	ด้านการจัดเก็บรายได้	ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย	ทุกหน่วยงานจัดเก็บ	คณะกรรมการบริหารและกำกับดูแลผลการจัดเก็บรายได้ศุลกากร (คปช.)	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
		ด้านการป้องกันและปราบปราม	ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย	ส่วนควบคุมทางศุลกากร/ กองสืบสวนและปราบปราม (กสป.)	ศูนย์ประมวลผลข้อมูลการข่าวทางศุลกากร (คปช.)	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
		ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร	ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย	กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร (กสอ.)	กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร (กสอ.)	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
๒. สอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์กรมศุลกากรที่ต้องดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของกรมศุลกากรที่กำหนดไว้	ด้านยุทธศาสตร์กรมศุลกากร	เป็นโครงการสำคัญตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ/ มีความเชื่อมโยง สนับสนุนกับแผนของหน่วยงานอื่น	ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง	หน่วยงานรับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (กยผ.)	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
		เป็นโครงการที่ส่งผลต่อการบรรลุตามพันธกิจขององค์กร	ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง			
		เป็นโครงการที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร	ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง			
		เป็นโครงการที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กร	ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง			
		เป็นโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) - ประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศทั่วไป	ปฏิเสธความเสี่ยง			
		เป็นแผนงาน/โครงการ/การดำเนินงานอื่น ๆ - ใช้งบประมาณ (ทุกแหล่งเงินงบประมาณ) - ไม่ใช้งบประมาณ	ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง			
			ยอมรับความเสี่ยงได้มาก			
๓. สอดรับกับการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องดำเนินการตามข้อมูลพื้นฐานของสำนักงาน ป.ป.ท. และ สำนักงาน ป.ป.ช.	ด้านการทุจริต	ด้านที่ ๑ การอนุมัติ อนุญาต (ตามแนวทางของ สำนักงาน ป.ป.ท.)	ปฏิเสธความเสี่ยง	หน่วยงานที่มีกระบวนการอนุมัติ อนุญาต ตามคู่มือประชาชน	กยผ. และคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
		ด้านที่ ๑ การอนุมัติ อนุญาต (ตามแนวทางของสำนักงาน ป.ป.ช.) ด้านที่ ๒ การใช้อำนาจตามกฎหมาย ด้านที่ ๓ การจัดซื้อจัดจ้าง ด้านที่ ๔ การบริหารงานบุคคล	ปฏิเสธความเสี่ยง	หน่วยงานที่มีกระบวนการเกี่ยวข้องกับ ด้านที่ (๑) – (๔)	กลุ่มงานจริยธรรม (กจร.)	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

หมายเหตุ * การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตตามแนวทางของ สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ในประเด็น ๐๒๓ การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดการได้รับ สิ้นบนจากการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. และ ๐๒๔ รายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

กยผ. จะดำเนินการส่งเป็นหลักฐานการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) เพื่อการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ต่อ กจร. ในฐานะหน่วยงานผู้รับผิดชอบ

* โครงการ หมายถึง แผนงาน/โครงการ/การดำเนินงาน



๔.๓ การระบุความเสี่ยง

๔.๓.๑ การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

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

๔.๓.๒ การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยงโดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกันจัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

๔.๓.๒.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

๔.๓.๒.๒ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

๔.๓.๒.๓ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

๔.๓.๒.๔ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

๔.๓.๒.๕ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

๔.๓.๒.๖ ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน



หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น โดยได้จัดทำตัวอย่างรายชื่อความเสี่ยง (Risk Inventory) ในภาคผนวก เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานสำหรับใช้ในการระบุความเสี่ยง โดยมีที่มาของรายชื่อความเสี่ยง ดังนี้

- ๑) แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗
- ๒) SWOT PESTEL แผนปฏิบัติราชการระยะ ๕ ปี (๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ของกรมศุลกากร
- ๓) ข้อมูลความเสี่ยงจากคณะกรรมการจัดวางระบบ กำกับ ติดตาม และประเมินผลจากการควบคุมภายในของกรมศุลกากร



๔.๔ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

๔.๔.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงหรือ ความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๕ ช่วงคะแนน คือ ๑ (น้อยมาก) ๒ (น้อย) ๓ (ปานกลาง) ๔ (สูง) และ ๕ (สูงมาก)

๔.๔.๑.๑ เกณฑ์ด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง

๔.๔.๑.๑(๑) ด้านภารกิจกรมศุลกากร (ด้านการบริหารจัดการเก็บภาษี/ด้านการป้องกันและปราบปราม/ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร) และด้านยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

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

๔.๔.๑.๑(๒) ด้านทุจริต ใช้หลักเกณฑ์ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) กำหนด

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตมากกว่า ๕ ครั้งต่อปี
๔	สูง	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๔ ครั้งต่อปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๓ ครั้งต่อปี
๒	น้อย	โอกาสเกิดการกระทำทุจริตไม่เกิน ๒ ครั้งต่อปี
๑	น้อยมาก	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๑ ครั้งต่อปี

หมายเหตุ อ้างอิงจากคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Corruption Risk Assessment ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ของสำนักงาน ป.ป.ท.



๔.๔.๑.๒ เกณฑ์ด้านผลกระทบของความเสี่ยง หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามด้านนโยบายของกรมศุลกากรด้านต่างๆ ดังนี้

๔.๔.๑.๒ (๑) ด้านภารกิจกรมศุลกากร

ด้านภารกิจกรมฯ				
คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์		
		ด้านการจัดเก็บรายได้*	ด้านการป้องกันและปราบปราม	ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร
๕	สูงมาก	จัดเก็บรายได้ได้น้อยกว่าคาดการณ์	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ และปริมาณ	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ทำได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ ทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ และปริมาณ
๔	สูง	จัดเก็บรายได้ได้ตามคาดการณ์	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ หรือปริมาณ	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ ได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ หรือปริมาณ
๓	ปานกลาง	จัดเก็บรายได้ได้มากกว่าคาดการณ์ แต่น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้ตามเอกสารงบประมาณทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและปริมาณ	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ทำได้ตามเอกสารงบประมาณทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและปริมาณ
๒	น้อย	จัดเก็บรายได้ได้ตามเอกสารงบประมาณ	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพหรือปริมาณ	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพหรือปริมาณ
๑	น้อยมาก	จัดเก็บรายได้ได้มากกว่าเอกสารงบประมาณ	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ และปริมาณ ทั้ง ๒ ตัว	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ และปริมาณ ทั้ง ๒ ตัว

* หมายเหตุ เป็นค่าเกณฑ์ด้านการจัดเก็บรายได้ เฉพาะของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เท่านั้น สำหรับปีงบประมาณถัดไปจะพิจารณาตามความเหมาะสม

๔.๔.๑.๒(๒) ด้านทุจริต ใช้หลักเกณฑ์ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) กำหนด

- **ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน**

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	- เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม - เกิดการฟ้องร้องต่อศาล หรือหน่วยงานกำกับดูแล องค์กรตรวจสอบทำการตรวจสอบความเสียหายที่เกิดขึ้น
๔	สูง	- ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ ลงข่าว อย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ มีการร้องเรียนต่อสื่อมวลชนและมีการออกข่าว
๓	ปานกลาง	- หน่วยตรวจสอบภายใน/ภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง - มีการส่งหนังสือร้องเรียนและตั้งคำถามต่อการทำงานโดยไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน
๒	น้อย	- มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
๑	น้อยมาก	- ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนในหน่วยงาน/เริ่มมีความกังวลและสอบถามข้อมูล

หมายเหตุ อ้างอิงจากคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต Corruption Risk Assessment ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ของสำนักงาน ป.ป.ท.



๔.๔.๑.๒(๓) ด้านอื่นๆ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์	
		ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน	ด้านที่เป็นตัวเงิน
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 หรือระดับ กอง/สำนักงาน/ศูนย์/กลุ่ม	มากกว่า ๕ แสนบาท – ๑ ล้านบาท
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

๔.๔.๑.๓ เกณฑ์ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในการจัดการความเสี่ยง

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)



๔.๔.๑.๔ เกณฑ์ด้านลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ความเสี่ยงนั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กร และจะใช้ขนาดวงกลมแทนระดับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่แตกต่างกันในแต่ละความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันทีที่ไม่มีสัญญาณแจ้ง
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรน้อยกว่า ๑ เดือน
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรระหว่าง ๑-๓ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรระหว่าง ๓-๖ เดือน
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรมากกว่า ๖ เดือน

๔.๔.๒ การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจการประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียว อาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคลาดเคลื่อนได้

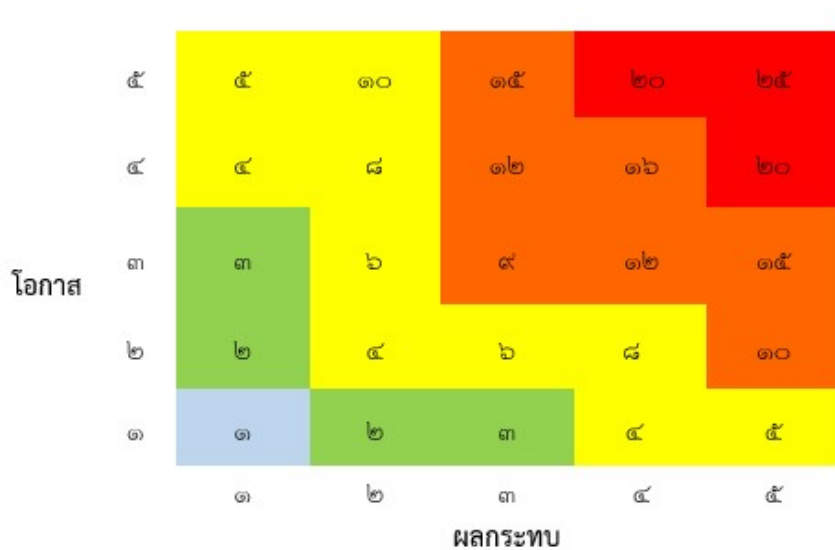
๔.๔.๓ การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อย แต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔.๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้น ๆ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

๔.๔.๔.๑ การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยการนำผลคูณของคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และคะแนนของผลกระทบความเสี่ยงมาพิจารณาความสัมพันธ์กันตามแผนภาพ Heat map ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร ๕ ระดับ จะสื่อถึงระดับความเสี่ยงในภาพรวมของหน่วยงานตามแนวทางของกรมบัญชีกลางว่า หน่วยงานจะยอมรับความเสี่ยงได้แค่ไหนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระดับความเสี่ยง ๕ ระดับ สามารถอธิบายเป็นแผนภาพ Heat Map ได้ดังนี้

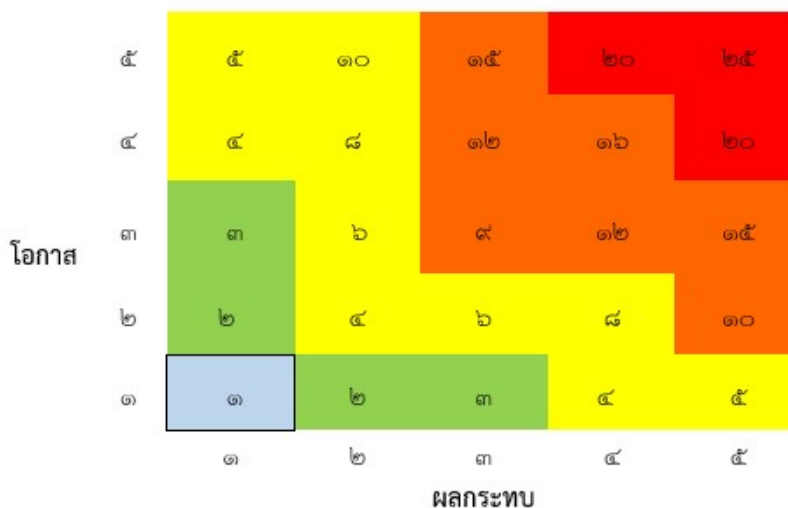


๔.๔.๔.๑(๑) ระดับการปฏิเสธความเสี่ยง หมายความว่า หากการคำนวณ ช่วงคะแนนความเสี่ยง ไม่ว่าจะตกอยู่ในช่องใด ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือ มาตรการบริหารความเสี่ยง



แผนภาพ Heat Map

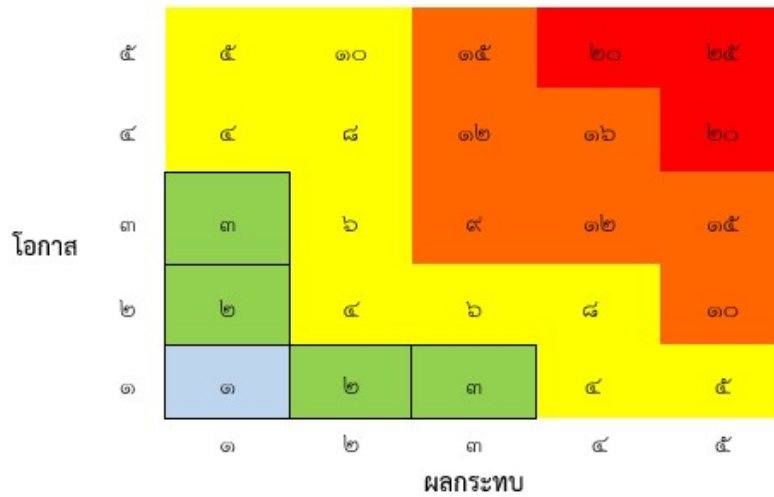
๔.๔.๔.๑(๒) ระดับการยอมรับความเสี่ยงได้น้อย หมายความว่า หากช่วงคะแนนตกอยู่ในช่องสีฟ้า ไม่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง แต่ถ้าตกอยู่ในช่องสีอื่น ๆ ได้แก่ สีเขียว สีเหลือง สีส้ม หรือสีแดง ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง



แผนภาพ Heat Map

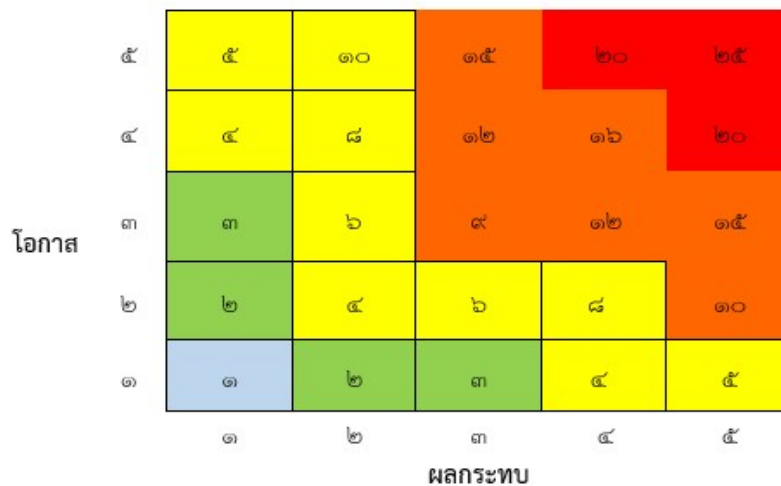


๔.๔.๔.๑(๓) ระดับการยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง หมายความว่า หากช่วงคะแนนความเสี่ยงตกอยู่ในช่องสีเขียวหรือสีฟ้า หมายความว่า ไม่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง แต่ถ้าคะแนนตกอยู่ในช่องสีเหลือง สีส้ม หรือสีแดง ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง



แผนภาพ Heat Map

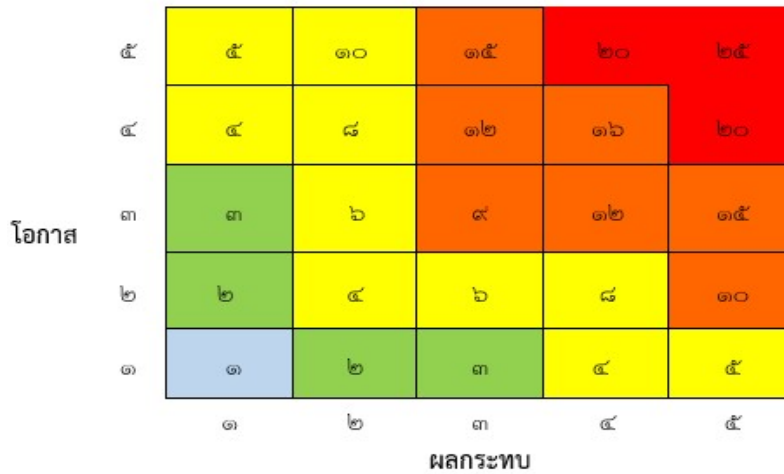
๔.๔.๔.๑(๔) ระดับการยอมรับความเสี่ยงได้มาก (เต็มใจยอมรับความเสี่ยง) หมายความว่า หมายความว่า หากช่วงคะแนนความเสี่ยง ตกอยู่ในช่องสีเขียว สีฟ้า หรือสีเหลือง ไม่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง แต่ถ้าคะแนนตกอยู่ในช่องสีส้มหรือสีแดง ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง



แผนภาพ Heat Map



๔.๔.๔.๑(๕) ระดับการยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด หมายความว่า หากช่วงคะแนนความเสี่ยงตกอยู่ใน ช่องสีฟ้า สีเขียว สีเหลือง หรือสีส้ม ไม่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง แต่ถ้าคะแนนตกอยู่ในช่องสีแดง ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง



แผนภาพ Heat Map

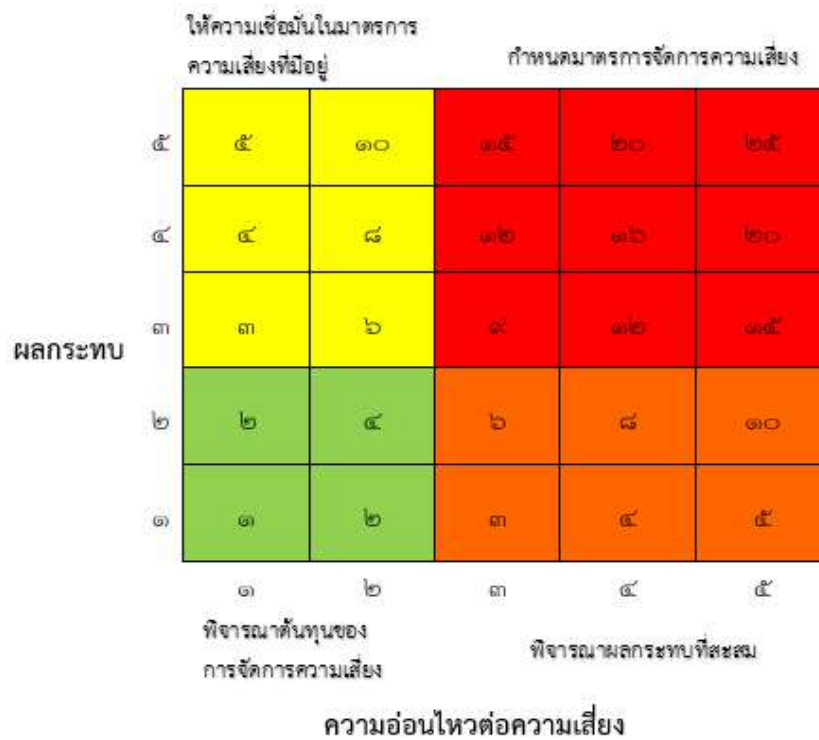
เนื่องจากการจัดลำดับความเสี่ยงจะมีความเกี่ยวข้องกันกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรที่ยอมรับได้ที่มีความแตกต่างกันตามนโยบายด้านต่างๆ ดังตารางแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ดังนั้น จึงต้องนำประเด็นนี้มาพิจารณาในการทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากรด้วย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับการปฏิเสธความเสี่ยง ระดับการยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง และระดับการยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด ตามรายละเอียดตารางแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

๔.๔.๔.๒ การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง เพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง โดยใช้แผนภาพ MARCI Chart โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน โดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยจะนำเกณฑ์มาคำนวณเพื่อจัดทำ MARCI Chart ซึ่งสามารถแบ่งผลการประเมินความเสี่ยงตาม MARCI Chart ออกได้เป็น ๔ ส่วน คือ

- ๑) **พื้นที่สีเขียว** หมายถึง หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยง ที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น
- ๒) **พื้นที่สีส้ม** หมายถึง หน่วยงานควรคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่สามารถทำให้ ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น
- ๓) **พื้นที่สีเหลือง** หมายถึง หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ



๔) พื้นที่สีแดง หมายถึง หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม



แผนภาพ MARCI Chart



๔.๕ การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี

ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง และหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น
๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการระงับข้อพิพาท เป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวังหน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมาก เนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นโดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



๔.๖ การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึง การพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ กรมศุลกากรได้กำหนดแนวทางการติดตามและทบทวน โดยให้ทุกภารกิจ/แผนงาน/โครงการดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ กรณีถ้ามีความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่หน่วยงานต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงและพิจารณาหามาตรการควบคุมความเสี่ยง และ/หรือจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงตามตารางที่ ๑-๔ โดยให้รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในไตรมาสถัดไป ซึ่งหากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่ในไตรมาสที่ ๔ ความเสี่ยงดังกล่าวจะถูกนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีถัดไป



๔.๗ การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two - way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทาง การสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร



หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

โดยกรมศุลกากร มีแนวทาง/ช่องทางการสื่อสารและรายงาน ดังนี้

ลำดับ	แนวทาง/ช่องทาง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
๑	แจ้งเวียน และเผยแพร่แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ลงเว็บไซต์ของกรมศุลกากร	มีนาคม ๒๕๖๘	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการฯ
๒	ติดตาม ทบทวนและรายงานผลเป็นรายไตรมาส	เมษายน – กันยายน ๒๕๖๘	สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม /คณะทำงานฯ
๓	รายงานผลการดำเนินการรายไตรมาสเพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูง	เมษายน – กันยายน ๒๕๖๘	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการฯ
๔	สรุปรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูงรับทราบ และพิจารณาแนวทางในการดำเนินการในปีถัดไป	ภายในต้นปีงบประมาณถัดไป	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการฯ

ภายหลังจากได้รับข้อมูลการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ฝ่ายเลขานุการฯ ต้องจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอผู้บริหาร เพื่อพิจารณาผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป



บทที่ ๕

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘



๕.๑ การกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยนำภารกิจหลักของกรมศุลกากรตามกฎหมายกระทรวง ด้านการจัดเก็บภาษีศุลกากร ด้านป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร และด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร รวมถึงแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๘ จำนวน ๔๑ แผนงาน/โครงการ มาทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง พบว่า มีจำนวน ๓ ภารกิจ และ ๑๐ แผนงาน/โครงการ ที่ยังคงต้องดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และทบทวนความเสี่ยง เพื่อยุติการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงในการควบคุมความเสี่ยงให้ลดลง หรือคงที่อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยจำแนกภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ตามการจัดลำดับความเสี่ยงที่พิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงได้ ดังนี้

		ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการ ความเสี่ยงที่มีอยู่		กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง		
		๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ	๕					
	๔					
	๓					
	๒					
	๑					
		พิจารณาต้นตอของ การจัดการความเสี่ยง		พิจารณาผลกระทบที่สะสม		
		ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				

แผนภาพ MARCI Chart

กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

มีจำนวน ๒ แผนงาน/โครงการมีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง โดยหน่วยงานต้องพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ต้องมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานเป็นรายไตรมาส เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป ได้แก่

๑. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารพักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่น ๆ ของส่วนบริการศุลกากรฉะเชิงเทรา ต.บางปะกง อ.บางปะกง จ.ฉะเชิงเทรา (สทท.)

- ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การติดตามบริหารสัญญาจ้างและดำเนินการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารที่พักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่น ๆ ของส่วนบริการศุลกากรฉะเชิงเทราส่งมอบงานก่อสร้างแล้วเสร็จตามสัญญาจ้างไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด

๒. โครงการก่อสร้างด่านศุลกากรแม่สอด แห่งที่ ๒ จังหวัดตาก ๑ แห่ง (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) (ตมด.)

- ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า



พิจารณาผลกระทบที่สะสม

มีจำนวน ๓ แผนงาน/โครงการ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ โดยหน่วยงานจึงควรคำนึงถึงผลกระทบของความเสียหายแต่ละเรื่องที่สามารถสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ยังคงมีการติดตามตรวจสอบ และรายงานเป็นรายไตรมาสอยู่ เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลงหรือคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป ได้แก่

๑. โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (แห่งใหม่) และอาคารชุดพักอาศัยข้าราชการ สำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (ศภ. ๓) ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ๑ แห่ง (ศภ. ๓)
 - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การบริหารสัญญาจ้างของโครงการก่อสร้างฯ ส่งมอบผลงานและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
๒. โครงการความร่วมมือด้านศุลกากร การตรวจคนเข้าเมืองและการกักกัน (CIQ) ภายใต้แผนงาน IMT-GT (ศภ.๔)
 - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
๓. โครงการศึกษาและทบทวนกฎ และระเบียบด้านศุลกากร (กม.)
 - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การดำเนินการล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด

ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่

มีจำนวน ๑ ภารกิจ และ ๔ แผนงาน/โครงการมีความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ โดยหน่วยงานสามารถเชื่อมั่นได้ว่ามาตรการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่แล้วนั้นมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ บรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัด สามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ทั้งนี้ยังคงมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานเป็นรายไตรมาสอยู่ เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลงหรือคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป ได้แก่

๑. ภารกิจด้านการบริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร (ศปข.)
๒. โครงการสกัดกั้นยาเสพติด (กสป.)
 - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ปริมาณการตรวจยึดยาเสพติดต่ำกว่าค่าเป้าหมาย
 - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ ปฏิบัติการตรวจยึดหรือจับกุมยาเสพติดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้
๒. โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม (กสป.)
 - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ จำนวนคดีด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดในกลุ่มสินค้าเป้าหมาย ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
๓. โครงการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง (กสป.)
 - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ จัดทำกรอบของแผนการสกัดกั้นฯ ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา
๔. โครงการก่อสร้างอาคารจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) (ตอป.)
 - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า



พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง

มีจำนวน ๒ ภารกิจ และ ๑ แผนงาน/โครงการมีความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ โดยหน่วยงานจะพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินไปจนความจำเป็นต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จของโครงการ ทั้งนี้ยังคงมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานเป็นรายไตรมาสอยู่ เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลงหรือคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป ได้แก่

๑. ภารกิจด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร (ศปข.)
๒. ภารกิจด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (กสอ.)
๓. โครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารที่ทำการด้านศุลกากรช่องเม็ก ตำบลช่องเม็ก อำเภอสิรินธร จังหวัดอุบลราชธานี ๑ แห่ง (ดชม.)
 - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า



แผนภาพ MARCI CHART สำหรับ การกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่

กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

๕		★ • การกิจด้านที่ ๑ การบริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร (ศปข.)			
๔		• โครงการสกัดกั้นยาเสพติด (กสป.) • โครงการการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง (กสป.) • โครงการก่อสร้างจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ตอป.)			
๓		• โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม (กสป.)	• โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารพักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่น ๆ ของส่วนบริการศุลกากรฉะเชิงเทรา ตำบลบางปะกง อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา (สกท.) • โครงการก่อสร้างด่านศุลกากรแม่สอด แห่งที่ ๒ จังหวัดตาก ๑ แห่ง (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)		
๒	★ • การกิจด้านที่ ๒ ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร (ศปข.)	★ • การกิจด้านที่ ๓ การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (กสอ.) • โครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารที่ทำการ ด้านศุลกากรช่องเม็ก ตำบลช่องเม็ก อำเภอสรินธร จังหวัดอุบลราชธานี ๑ แห่ง (ดชม.)		• โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (แห่งใหม่) และอาคารชุดพักอาศัยข้าราชการสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (ศภ. ๓) ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ๑ แห่ง (ศภ. ๓)	
๑			• โครงการศึกษาและทบทวนกฎ และระเบียบด้านศุลกากร (กกม.)		• โครงการความร่วมมือด้านศุลกากร การตรวจคนเข้าเมืองและการกักกัน (CIQ) ภายใต้แผนงาน IMT-GT (ศภ.๔)

พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง

พิจารณาผลกระทบที่สะสม

๑

๒

๓

๔

๕



รายชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง			
	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของภารกิจ				
๑. ภารกิจด้านการบริหารการจัดเก็บภาษี (ศปช.)				
๑.๑ การจัดเก็บรายได้ศุลกากรต่ำกว่าเป้าหมาย			●	
๒. ภารกิจด้านป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร (ศปช.)				
๒.๑ จำนวนรายการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากรลดลง				●
๒.๒ สัดส่วนของการจับกุม ยาเสพติด IPR, CITES เพื่อปกป้องสังคม เป็นไปตามแผนไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐				●
๓. ภารกิจด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (กสอ.)				
๓.๑ จำนวนใบขนสินค้าที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรต่ำกว่าเป้าหมาย				●
๓.๒ มูลค่าการส่งออกที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				●
การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ				
๑. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารพักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่น ๆ ของส่วนบริการศุลกากรฉะเชิงเทรา ต.บางประกง อ.บางประกง จ.ฉะเชิงเทรา (สทท.)				
๑.๑ การติดตามบริหารสัญญาจ้างและดำเนินการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารที่พักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่น ๆ ของส่วนบริการศุลกากรฉะเชิงเทรา ส่งมอบงานก่อสร้างแล้วเสร็จตามสัญญาจ้างไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด	●			
๒. โครงการก่อสร้างอาคารจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) (ด่านศุลกากรอรัญประเทศ)				
๒.๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า			●	
๓. โครงการก่อสร้างด่านศุลกากรแม่สอด แห่งที่ ๒ จังหวัดตาก ๑ แห่ง (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ) (ตมด.)				
๓.๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า	●			
๔. โครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารที่ทำการ ด่านศุลกากรช่องเม็ก ตำบลช่องเม็ก อำเภอสิรินธร จังหวัดอุบลราชธานี ๑ แห่ง				
๔.๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า				●
๕. โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (แห่งใหม่) และอาคารชุดพักอาศัยข้าราชการสำนักงานศุลกากรภาคที่ ๓ (ศก. ๓) ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ๑ แห่ง				
๕.๑ การบริหารสัญญาจ้างของโครงการก่อสร้างฯ ส่งมอบงวดงานและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้		●		
๖. โครงการความร่วมมือด้านศุลกากร การตรวจคนเข้าเมืองและการกักกัน (CIQ) ภายใต้แผนงาน IMT-GT (ศก.๔)				
๖.๑ การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		●		
๗. โครงการศึกษาและทบทวนกฎ และระเบียบด้านศุลกากร (กกม.)				
๗.๑ การดำเนินการล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด		●		
๘. โครงการสกัดกั้นยาเสพติด (กสป.)				
๘.๑ ปริมาณการตรวจยึดยาเสพติดต่ำกว่าค่าเป้าหมาย			●	
๘.๒ ปฏิบัติการตรวจยึดหรือจับกุมยาเสพติดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้			●	



ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง			
	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
๙. โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม (กสป.)				
๙.๑ จำนวนคดีด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดในกลุ่มสินค้าเป้าหมายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด			●	
๑๐. โครงการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง (กสป.)				
๑๐.๑. จัดทำกรอบของแผนการสกัดกั้นฯ ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา			●	

หมายเหตุ ตัวเลขในตารางแสดงหมายเลขปัจจัยเสี่ยงที่หน่วยงานรอกตามตารางที่ ๑ - ๓



๕.๒ แผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่

มีจำนวน ๓๑ แผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินการพิจารณาหรือทบทวนความเสี่ยง เพื่อตรวจสอบว่า มี/ไม่มีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ กรณีมีความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่หน่วยงานต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยง และพิจารณาหามาตรการควบคุมความเสี่ยง และ/หรือจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามตารางที่ ๑ - ๕ โดยให้รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในไตรมาสถัดไป ได้แก่

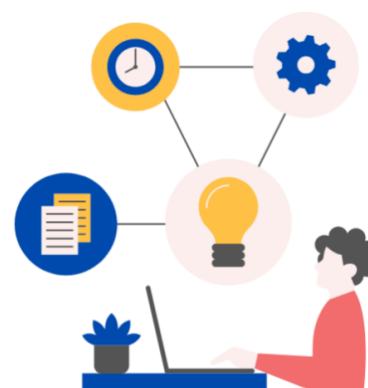
รายชื่อแผนงาน/โครงการ ที่คงต้องทบทวนความเสี่ยงเพื่อตรวจสอบว่า มี/ไม่มี ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่

แผนงาน/โครงการ	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	พิจารณาด้านทุนของการจัดการความเสี่ยง
๑. โครงการนำนวัตกรรมบริการตรวจสอบและนัดหมายรับพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศล่วงหน้าผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (สกท.)				1
๒. โครงการจัดทำข้อมูลสำหรับประชาชน (ฉบับทบทวน) (กมพ.)			1 - 5	
๓. โครงการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบปล่อยสินค้า (Time Release Study: TRS) ระยะที่ ๑ (กมพ.)				1 - 5
๔. โครงการพัฒนาระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลหนังสือรับรองถิ่นกำเนิดสินค้าแบบอิเล็กทรอนิกส์ ระหว่างประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น (e-CO JTEPA) (ศทส.)				1
๕. โครงการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (ครอ.)		1 - 3		
๖. โครงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ของกรมศุลกากร (สสข.)				1
๗. โครงการการแก้ไขเพิ่มเติมกฎกระทรวงเพื่อรองรับ การพัฒนาสถานีรถไฟนาทาเป็นศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าระหว่างประเทศ (การติดตามผลการศึกษาของโครงการศึกษาและวิเคราะห์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐโครงการศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าและย่านกองเก็บตู้สินค้าเพื่อรองรับการขนส่งทางรางจังหวัดหนองคาย ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘) (สนค.)			1	
๘. โครงการศึกษา ทบทวน ระเบียบปฏิบัติ และมาตรการ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติพิธีการศุลกากร (กมพ.)			1 - 3	4 - 5
๙. โครงการศึกษา ทบทวน หลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ด้านคลังสินค้าทัณฑ์บนและเขตปลอดอากร ให้มีความชัดเจน ทันสมัย เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (กสอ.)				1 - 2
๑๐. โครงการสัมมนา “สิทธิประโยชน์ Delivery” (Delivery for Tax Incentives) (กสอ.)				1
๑๑. โครงการรายงานสินค้าคงคลังแบบไร้กระดาษ ของคลังสินค้าทัณฑ์บน ระยะที่ ๒ (กสอ.)				1
๑๒. โครงการการพัฒนาระบบให้บริการใบสั่งปล่อยสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ (e-D/O) (กบข.)				1
๑๓. โครงการการพัฒนาระบบพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัลระบบ National Single Window (NSW) (กบข.)				1
๑๔. โครงการพัฒนากระบวนการควบคุมทางศุลกากรโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกับเทคโนโลยีที่กรมศุลกากรมีอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ (ศบข.)				1 - 3
๑๕. โครงการนำร่องการแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักตามความเสี่ยงของผู้ประกอบการ (ศบข.)			1	
๑๖. โครงการนำร่องระบุ และตรวจสอบเป้าหมายตามความเสี่ยง (Risk-based Targeting) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมทางศุลกากร (ศบข.)				1
๑๗. โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ (กสป.)				1



แผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง			
	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
๑๘. โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้น การลักลอบขนเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน (กสป.)				1 - 5
๑๙. โครงการสนับสนุนและช่วยเหลือในการสกัดกั้นยาเสพติดโดยใช้สุนัขตรวจค้น (กสป.)				1
๒๐. โครงการจัดทำเครือข่ายพันธมิตรข่าวกรองทางศุลกากร (Customs Intelligence Alliance) (ศปช.)				1 - 2
๒๑. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบสืบค้นคำวินิจฉัยพิกัดอัตราศุลกากร (Tariff e-Service) (กพท.)				1
๒๒. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานพิจารณาปัญหาพิกัดอัตราศุลกากร (กพท.)				1
๒๓. โครงการฝึกอบรมราคาศุลกากรสัญญา (กมพ.)		1 - 5		
๒๔. โครงการรับชำระภาษีอากรเพิ่ม ณ จุดเดียว (One Stop Service) (กตอ.)				1
๒๕. โครงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล (กบท.)				1
๒๖. แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (กบท.)				1
๒๗. โครงการพัฒนาทักษะที่รองรับการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ศุลกากร (The Soft Skills for Customs) (กบท.)				1
๒๘. โครงการศุลกากรคุณธรรม (กบท.)		1 - 2		
๒๙. โครงการ “ปลูกจิตสำนึกด้านจริยธรรม และธรรมาภิบาลเพื่อการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ” (กบท.)				1 - 2
๓๐. โครงการ We Love Customs (กบท.)				1
๓๑. โครงการนวัตกรรมเราทำได้ (Innovation We Can) (คณะทำงานดำเนินการด้านนวัตกรรมของกรมศุลกากร)				1

หมายเหตุ ตัวเลขในตารางแสดงหมายเลขปัจจัยเสี่ยงที่หน่วยงานรอกตามตารางที่ ๑ - ๓





๕.๓ รายละเอียดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

๕.๓.๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภารกิจ

๑. ภารกิจด้านการบริหารการจัดเก็บภาษี (ศปข.)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : คณะกรรมการบริหารและกำกับดูแลผลการจัดเก็บรายได้ศุลกากร

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : ภารกิจกรมศุลกากรตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ ด้านการจัดเก็บรายได้

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : น้อย

ตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ : จำนวนรายได้ศุลกากรที่จัดเก็บได้ (ล้านบาท)

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : ผลการจัดเก็บรายได้ศุลกากรเป็นไปตามเป้าหมาย

งบประมาณ : ☐ มีการใช้งบประมาณ จำนวน.....บาท

☒ ไม่มีการใช้งบประมาณ

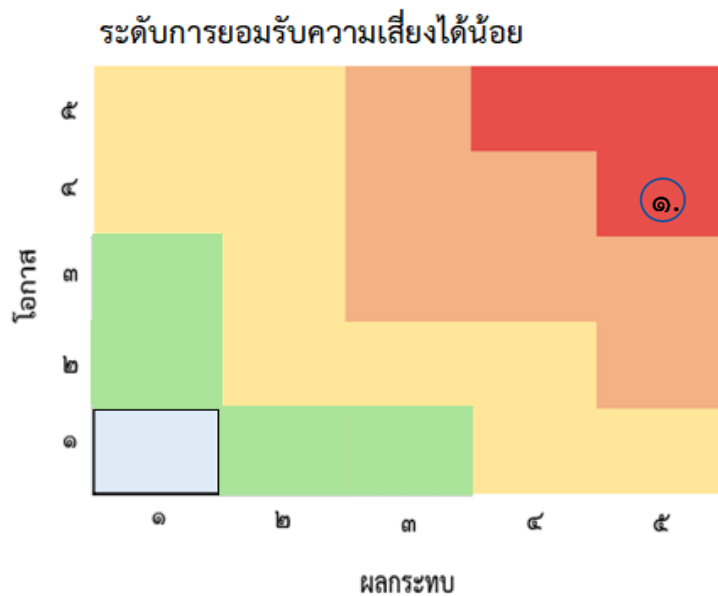
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ E/ S/ T/ E/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและกรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
๑. การจัดเก็บรายได้ศุลกากรต่ำกว่าเป้าหมาย	๑. ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ สงครามทางการค้าและเทคโนโลยี รวมถึงนโยบายการค้าของประเทศมหาอำนาจ ๒. อุปสงค์การนำเข้าสินค้าที่ลดลงตามสภาวะเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจไทยที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ๓. นโยบายของรัฐบาล อาทิ การส่งเสริมการใช้รถยนต์ไฟฟ้า การยกเว้นอากรขาเข้าสินค้าไวน์ การเจรจาความตกลงการค้าเสรี (FTA) ๔. บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนทำให้ขาดความต่อเนื่องและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน	O	P/Ec/S	๔x๕ = ๒๐	๕x๒ = ๑๐	๑. เข้าร่วมการประชุมคณะทำงานติดตามผลการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาลเพื่อติดตามสถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทย ๒. จัดการประชุมคณะกรรมการบริหารและกำกับดูแลผลการจัดเก็บรายได้ศุลกากรและการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อติดตามและกำหนดนโยบายรวมถึงทิศทางการดำเนินงานให้กับหน่วยงานจัดเก็บ	ติดตามผล และวิเคราะห์สถานการณ์การจัดเก็บรายได้ในระดับกรมฯ และระดับหน่วยงานจัดเก็บรายได้ โดยใช้ข้อมูลการจัดเก็บรายได้และข้อมูลสถิติการค้าระหว่างประเทศในระบบ CIS รวมทั้งติดตามการดำเนินการตามมาตรการเร่งรัดการจัดเก็บรายได้ เพื่อรายงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและกำกับดูแลผลการจัดเก็บรายได้ศุลกากรและการเบิกจ่ายงบประมาณทราบเป็นรายเดือน	ตลอดปีงบประมาณ ๒๕๖๘	การจัดเก็บรายได้ศุลกากรเป็นไปตามเป้าหมาย



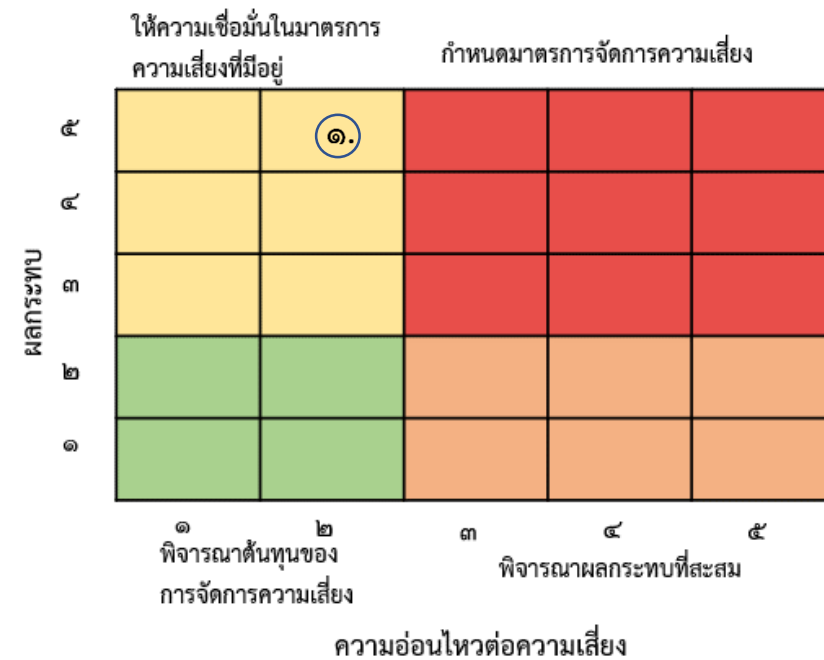
ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้น้อย

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

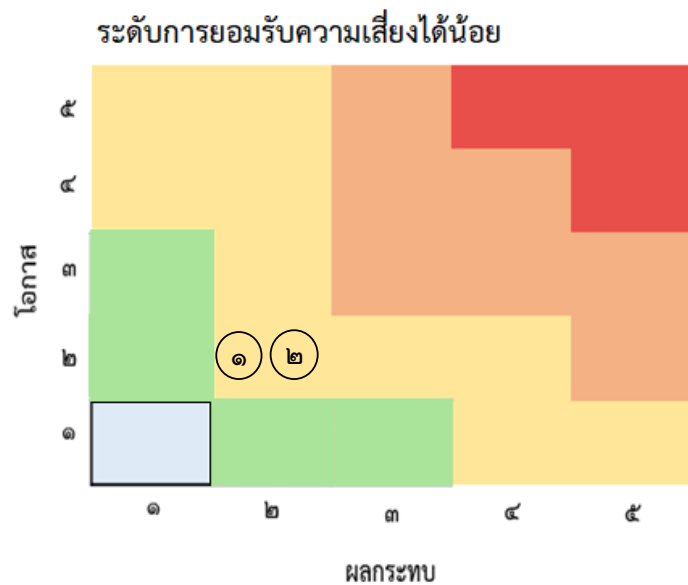
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและความ อ่อนไหวต่อความ เสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
1. จำนวนรายการ จับกุมผู้กระทำความ ผิดทาง ศุลกากรลดลง	1.1 สถานการณ์ทาง การเมืองและ เศรษฐกิจระหว่าง ประเทศ	O/L	Ec/S/En/L	2x2 = 4	2x1 = 2	1. กำหนดและติดตาม ค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลสำเร็จเพื่อประกอบการ จัดทำคำร้องขอ งบประมาณรายจ่ายและ ประมาณการรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ในส่วนของผลผลิตที่ 1 การจัดเก็บภาษีศุลกากร กิจกรรมที่ 3 ป้องกันและ ปราบปรามการกระทำผิด ทางศุลกากร ซึ่งมีตัวชี้วัด เชิงปริมาณ จำนวนราย จับกุมผู้กระทำความผิด ทางศุลกากร (ราย)	1. ติดตามจากปริมาณการ จับกุมผู้กระทำความผิดทาง ศุลกากร จากข้อมูลในระบบ ป้องกันและปราบปราม (149) และรายงานให้ กยผ. ทราบเป็นรายเดือน	ตุลาคม 2567 - กันยายน 2568	1.จำนวนรายงาน ผลการจับกุมคดี ลักลอบและคดี หลีกเลี่ยงภาษรรวม ไม่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของ ผลการจับกุม 3 ปี ย้อนหลัง
	1.2 การใช้ประโยชน์ จากข้อมูลการจับกุม ได้ไม่เต็ม ประสิทธิภาพ								
	1.3 รูปแบบการ กระทำความผิดที่ เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว และพัฒนาความ ซับซ้อนมากขึ้น								

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและความ อ่อนไหวต่อความ เสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
2. สัดส่วนของ การจับกุม ยาเสพติด IPR, CITES เพื่อปกป้อง สังคม เป็นไปตาม แผนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 90	2.1 สถานการณ์ทาง การเมืองและ เศรษฐกิจระหว่าง ประเทศ	O/L	P/Ec/S/En/L	2x2 = 4	2x1 = 2	1. กำหนดและติดตาม ค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลสำเร็จเพื่อประกอบการ จัดทำคำร้องขอ งบประมาณรายจ่ายและ ประมาณการรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ในส่วนของผลผลิตที่ 1 การจัดเก็บภาษีศุลกากร กิจกรรมที่ 3 ป้องกันและ ปราบปรามการกระทำความ ผิดทางศุลกากร ซึ่งมีตัวชี้วัด เชิงคุณภาพ สัดส่วนของ การจับกุมยาเสพติด, IPR, CITES เพื่อปกป้องสังคม	1. ติดตามจากปริมาณการ จับกุมผู้กระทำความผิดทาง ศุลกากร จากข้อมูลในระบบ ป้องกันและปราบปราม (149) และรายงานให้ กยผ. ทราบเป็นรายเดือน	ตุลาคม 2567 - กันยายน 2568	1. สัดส่วนของการ จับกุมยาเสพติด, IPR, CITES เพื่อปกป้อง สังคม เป็นไปตามแผน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 (ร้อยละ)
	2.2 การใช้ประโยชน์ จากข้อมูลจับกุมได้ ไม่เต็มประสิทธิภาพ								
	2.3 รูปแบบการ กระทำความผิดที่ เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว และพัฒนาความ ซับซ้อนมากขึ้น								

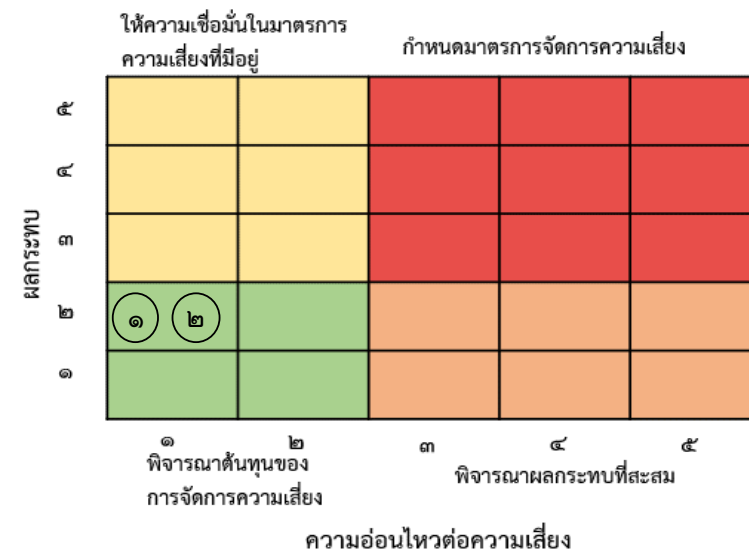


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้น้อย

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



ภารกิจที่ ๓ ด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (กสอ.)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย

ตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ จำนวนใบขนสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (ฉบับ)

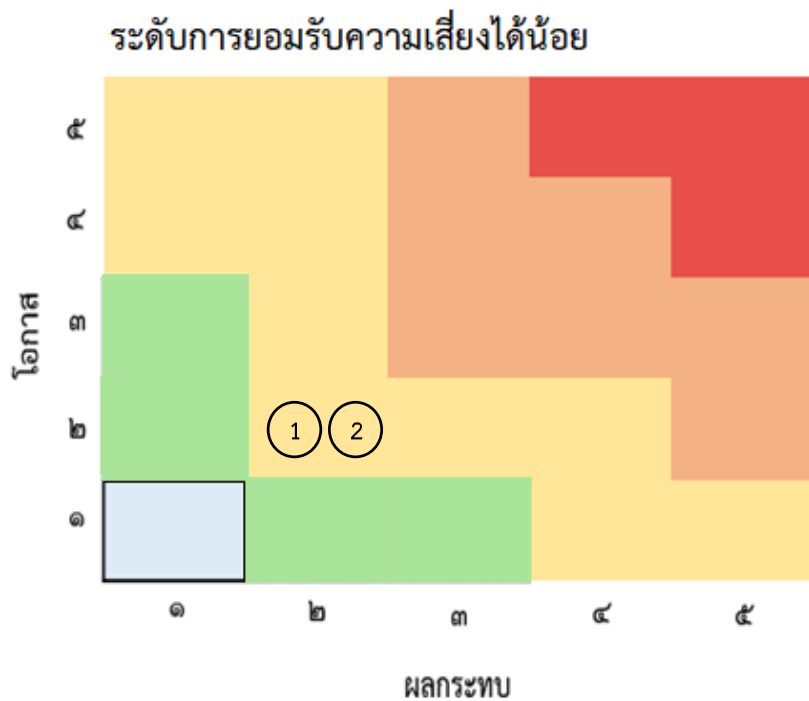
ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ มูลค่าการส่งออกสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรเพิ่มขึ้น (ร้อยละ)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ En/ S/ T/ Ec/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
๑. จำนวนใบขนสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรต่ำกว่าเป้าหมาย	๑. สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศและระหว่างประเทศ ๒. ความร่วมมือระหว่างประเทศและสิทธิพิเศษอื่น ๆ	-	P/Ec/S/T /En/L	๒ x ๒ = ๔	๒ x ๒ = ๔	๑. ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่ได้รับประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ๒. ประชาสัมพันธ์การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ผ่านโครงการสัมมนา “สิทธิประโยชน์ Delivery” (Delivery for Tax incentives) ๓. ให้คำแนะนำการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรผ่านคลินิกสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร	ติดตามข้อมูลจำนวนใบขนสินค้าและมูลค่าการส่งออกที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรจากระบบ CIS และรายงานให้ กยผ. ทราบเป็นรายเดือน	ตุลาคม ๒๕๖๗ ถึง กันยายน ๒๕๖๘	๑. จำนวนใบขนสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒ ต่อปี ๒. มูลค่าการส่งออกที่ให้สิทธิประโยชน์แต่ละปีเพิ่มขึ้นมากกว่าค่าเฉลี่ยของ ๓ ปี ย้อนหลัง
๒. มูลค่าการส่งออกที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		-	P/Ec/S/T /En/L	๒ x ๒ = ๔	๒ x ๒ = ๔				

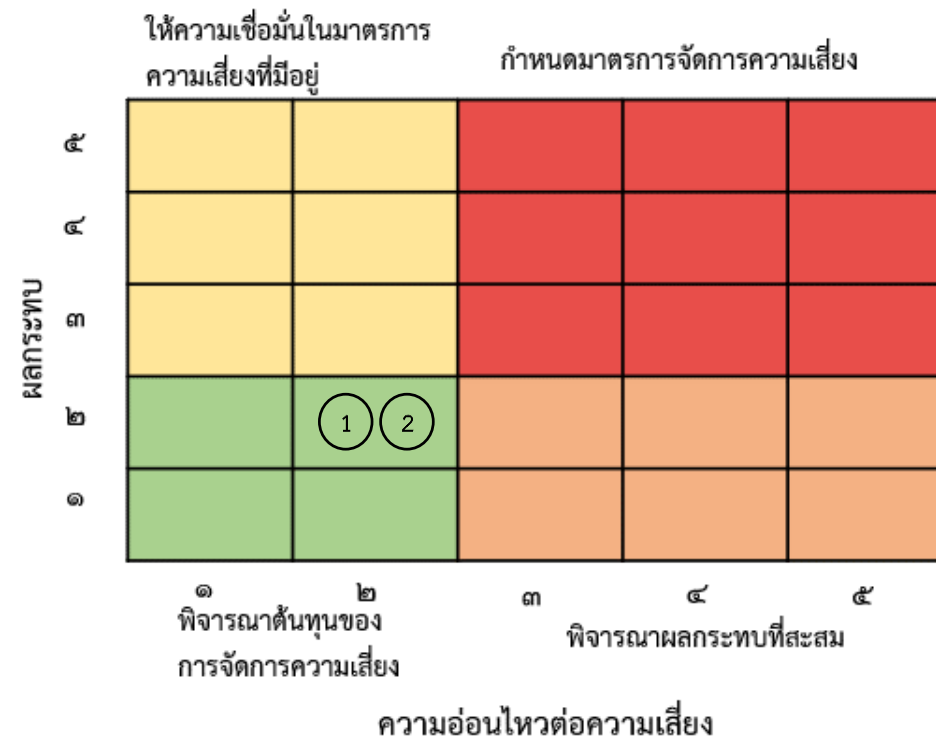


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้น้อย

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



๕.๓.๒ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เรื่องที่ ๑ พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์

แนวทางการพัฒนา ๑.๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ในพื้นที่ชายแดน/เขตเศรษฐกิจพิเศษ

หน่วยงาน/เจ้าของความเสี่ยง : สกท.

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารพักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่นๆ ของส่วนบริการศุลกากรฉะเชิงเทรา ต.บางปะกง อ.บางปะกง จ.ฉะเชิงเทรา

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ปานกลาง

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ 5 ระดับ

ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จได้มาตรฐานตามสัญญาจ้าง และดำเนินการครบทุกกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความ เสี่ยง
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง	วิธีการจัดการความ เสี่ยง/กิจกรรมควบคุม ภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/กำหนด เสร็จ	
1. การติดตาม บริหารสัญญาจ้าง และดำเนินการ ก่อสร้างอาคาร ที่ทำการและ อาคาร ที่พัก อาศัย พร้อม ส่วนประกอบอื่นๆ ของส่วนบริการ ศุลกากรฉะเชิงเทรา ส่งมอบงาน ก่อสร้างแล้วเสร็จ ตามสัญญาจ้างไม่ เป็นไปตามตัวชี้วัด	1.1 การดำเนินการ ก่อสร้างอาจพบ ปัญหาอุปสรรค เช่น สภาพ อากาศไม่ เอื้ออำนวยในการ ก่อสร้าง ทำให้ไม่ สามารถ ดำเนินการ ก่อสร้างได้ กำหนด ระยะเวลา	ด้านการ ปฏิบัติงาน (การดำเนินงาน ล่าช้า ไม่ทัน ตามกำหนด)	การก่อสร้าง โครงสร้าง พื้นฐานมี ความล่าช้า ส่งผลต่อ กลไกใน การ ขับเคลื่อน เศรษฐกิจ ของ ประเทศ	3x3=9	3x3=9	ติดตามการดำเนินการ โครงการเป็นระยะตามแต่ สะดวก โดยให้ผู้ควบคุม งานลงพื้นที่เพื่อควบคุม งานก่อสร้างและรับฟัง ปัญหาจากผู้รับจ้างเพื่อ ดำเนินการแก้ไขร่วมกัน	ให้คณะกรรมการตรวจรับ พัสดุ และผู้ควบคุมงาน โครงการก่อสร้างฯ ตรวจสอบโครงการ ก่อสร้างเพื่อเร่งดำเนินการ และประชุมหารือเพื่อ ติดตามปัญหาอุปสรรค และรายงานความคืบหน้า	รอบ 3 เดือน (ต.ค.67 - ธ.ค.67) รายงานผลภายใน 17 ม.ค.68 รอบ 6 เดือน (ต.ค.67 - มี.ค.68) รายงานผล ภายใน 17 เม.ย.68 รอบ 9 เดือน (ต.ค.67 - มิ.ย.68) รายงานผล ภายใน 17 ก.ค.68 รอบ 12 เดือน (ต.ค.67 - ก.ย.68) รายงานผล ภายใน 16 ต.ค.68	เกิดความมั่นใจว่า หน่วยงานได้บริหาร จัดการความเสี่ยง อย่างเหมาะสม เพียงพอและมี ประสิทธิผล

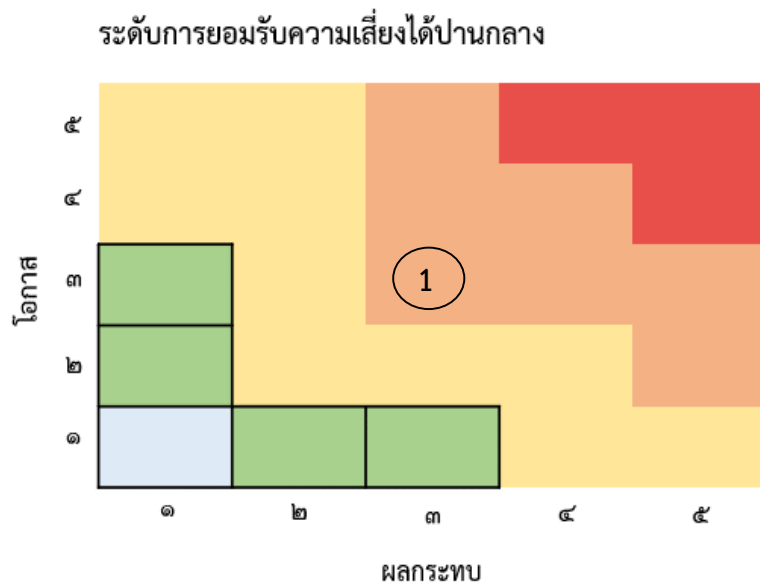


ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความ เสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง	วิธีการจัดการความ เสี่ยง/กิจกรรมควบคุม ภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/กำหนด เสร็จ	
1. การติดตาม บริหารสัญญาจ้าง และดำเนินการ ก่อสร้างอาคาร ที่ทำการและ อาคาร ที่พัก อาศัย พร้อม ส่วนประกอบ อื่นๆ ของส่วน บริการศุลกากร ฉะเชิงเทรา ส่ง มอบงานก่อสร้าง แล้วเสร็จตาม สัญญาจ้างไม่ เป็นไปตาม ตัวชี้วัด	1.2 เบิกจ่ายไม่ได้ ตามงวดงาน และระยะเวลาที่ กำหนด	ด้านการ ดำเนินงาน (งานไม่มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ไม่บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้)	การก่อสร้าง โครงสร้าง พื้นฐานมี ความล่าช้า ส่งผลต่อ กลไกใน การ ขับเคลื่อน เศรษฐกิจ ของประเทศ			เร่งรัดการ ดำเนินการก่อสร้างให้ เป็นไปตามเวลาที่กำหนด พร้อมเร่งแก้ไขปัญหา อุปสรรคของการก่อสร้าง โดยให้ผู้ควบคุมงานลง พื้นที่ตรวจสอบสัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง	จัดประชุม ระหว่างคณะกรรมการ ตรวจรับพัสดุกับ ผู้รับจ้างและผู้ควบคุมงาน อย่างต่อเนื่อง และเมื่อผู้รับจ้างส่งมอบ งวดงานให้รับดำเนินการ ประชุมคณะทำงาน ตรวจรับพัสดุ	รอบ 3 เดือน (ต.ค.67 - ธ.ค.67) รายงานผล ภายใน 17 ม.ค.68 รอบ 6 เดือน (ต.ค.67 - มี.ค.68) รายงานผล ภายใน 17 เม.ย.68 รอบ 9 เดือน (ต.ค.67 - มิ.ย.68) รายงานผล ภายใน 17 ก.ค.68 รอบ 12 เดือน (ต.ค.67 - ก.ย.68) รายงานผล ภายใน 16 ต.ค.68	เกิดความมั่นใจว่า หน่วยงานได้บริหาร จัดการความเสี่ยง อย่างเหมาะสม เพียงพอและมี ประสิทธิผล

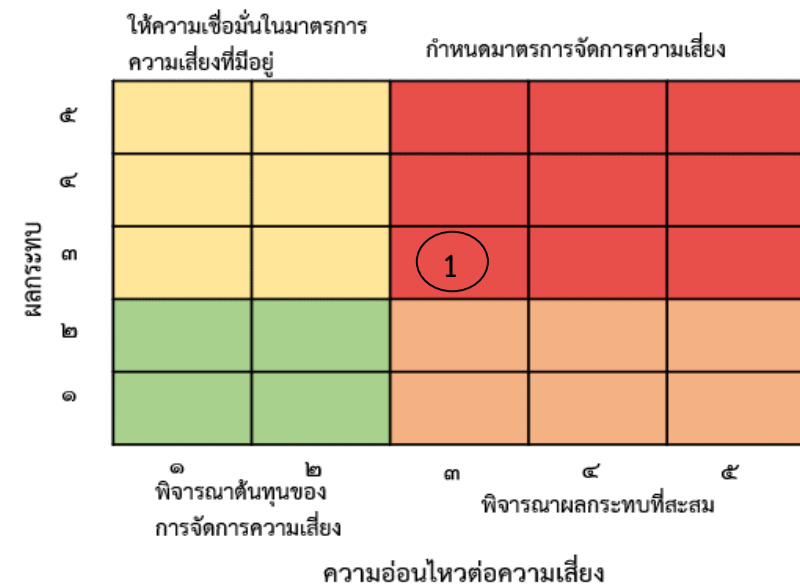


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :



ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ด้านศุลกากรอรัญประเทศ

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการก่อสร้างอาคารจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ปานกลาง

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ

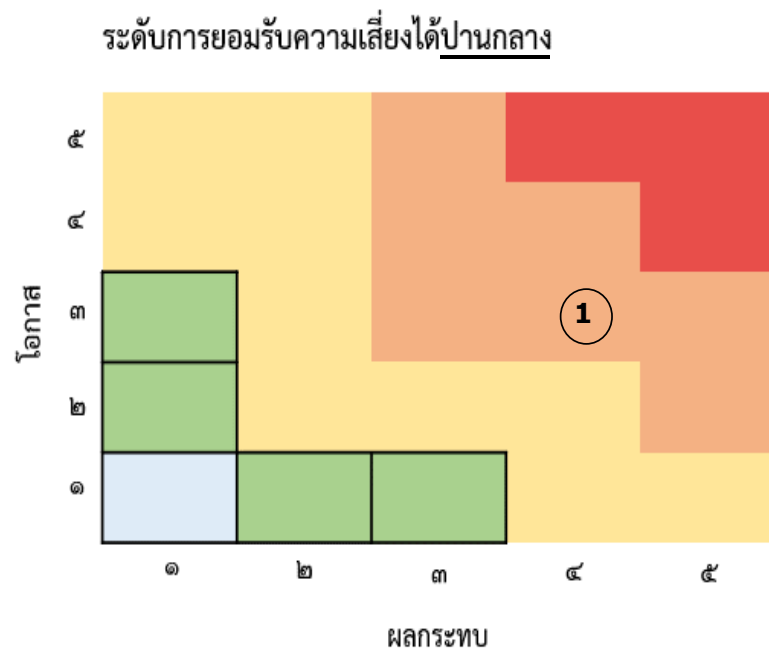
งบประมาณ : ☒ มีการใช้งบประมาณ จำนวน 94,313,800.00 บาท
☐ ไม่มีการใช้งบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ตัว ผลักดันความ เสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความ เสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง	วิธีการจัดการความ เสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มี อยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
การดำเนินการ ก่อสร้างล่าช้า	งานก่อสร้าง ล่าช้าไม่เป็นไป ตามระยะเวลา ที่กำหนดใน แผนงาน	0	-	3X4 = 12	4X2 = 8	ประชุมเพื่อติดตาม เร่งรัดการก่อสร้างให้ เป็นไปตามแผนงาน	เร่งรัดการดำเนินการ ก่อสร้างให้เป็นไป ตามแผนงาน	1 ตุลาคม 2567 - 31 กรกฎาคม 2568	การดำเนินการ ก่อสร้างเป็นไปตาม กำหนดเวลาใน แผนงาน

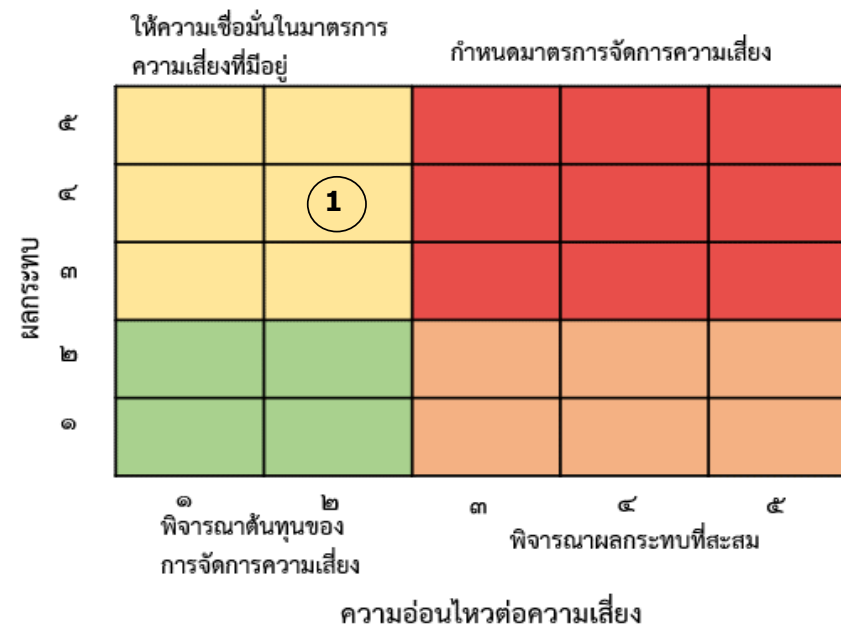


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ด้านศุลกากรแม่สอด (ศก.๓)

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการก่อสร้างด้านศุลกากรแม่สอดแห่งที่ 2 จังหวัดตาก 1 แห่ง (ส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการ)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จได้มาตรฐานตามสัญญาจ้าง และดำเนินการครบทุกกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด : ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จได้มาตรฐานตามสัญญาจ้าง และดำเนินการครบทุกกิจกรรมตามแผนปฏิบัติงาน

งบประมาณ : ☒ มีการใช้งบประมาณ จำนวน 429,721,900 บาท

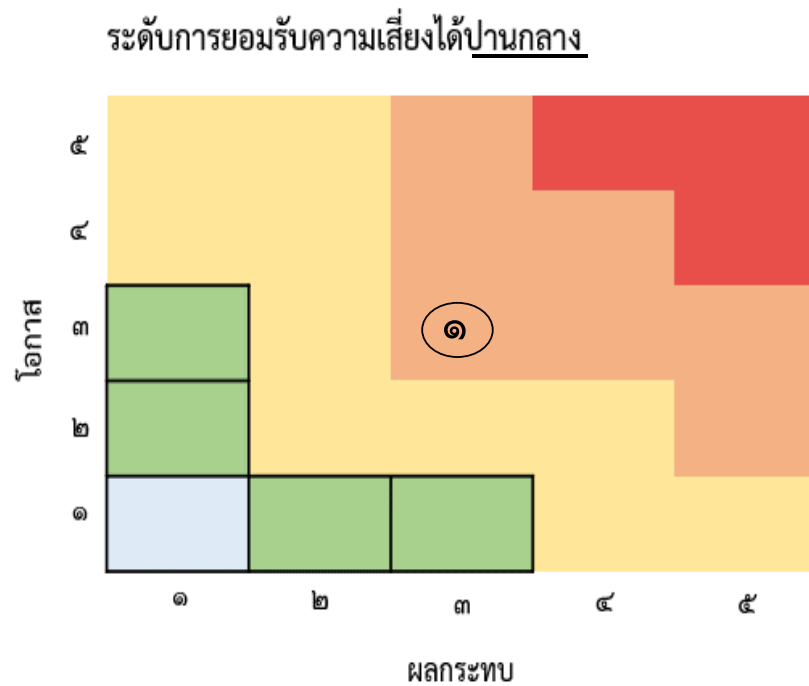
☐ ไม่มีการใช้งบประมาณ

ปัจจัย เสี่ยง	สาเหตุ/ตัวหลักต้น ความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
1. การดำเนินการ ก่อสร้างล่าช้า	1.1 แบบรูป รายการยังไม่ สอดคล้องกับ สถานที่ก่อสร้างจริง จึงทำให้บางงวด งานผู้รับจ้างยังไม่ สามารถดำเนินการ ได้ 1.2 การเบิกจ่ายเงิน และงวดงานบาง งวดงานยังไม่ สัมพันธ์กัน จึงทำ ให้บางงานงานผู้ รับจ้างยังไม่ได้ ดำเนินการ เนื่องจากไม่ สามารถเบิกเงินได้	O/F/L/R	L/En/Ec	3x3 = 9	3x3 = 9	1.1 ให้ผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงาน ตรวจสอบแบบรูปรายการ และ สำรวจงานพื้นที่ก่อสร้างเพื่อจัดทำ Shop Drawing เสนอรายงานแก้ไข 1.2 ให้ผู้รับจ้างตรวจสอบว่างวด งานใดมีปัญหา หรือไม่สามาร งเบิกจ่ายได้ เพื่อรวบรวมข้อมูลและ นำเสนอคณะกรรมการพิจารณา แก้ไขงวดงานงวดเงินโดยให้ ผู้รับ จ้างจัดทำโดยปรึกษาผู้ควบคุมงาน และเสนอให้คณะกรรมการฯ พิจารณาเพื่อทำหนังสือขออนุมัติ แก้ไขสัญญาจ้าง	รายงานการประชุมของ คณะกรรมการตรวจรับ พัสดุ	เริ่มดำเนินการ 4 กรกฎาคม 2567 ถึงวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2569 (จำนวน 600 วัน)	ดำเนินการก่อสร้างแล้ว เสร็จได้มาตรฐานตาม สัญญาจ้าง และดำเนินการ ครบทุกกิจกรรมตาม แผนปฏิบัติงาน

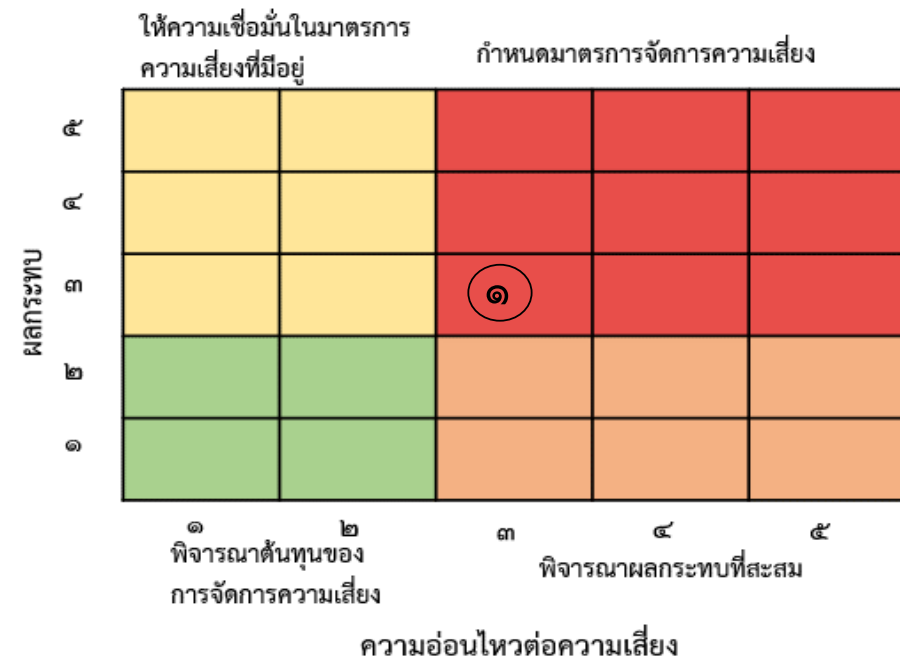


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ด้านศุลกากรช่องเม็ก สำนักงานศุลกากรภาคที่ 2

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารที่ทำการด้านศุลกากรช่องเม็ก ตำบลช่องเม็ก อำเภอสิรินธร จังหวัดอุบลราชธานี 1 แห่ง

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ปานกลาง

ตัวชี้วัด : ความพึงพอใจของผู้มารับบริการและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

มูลค่าการนำเข้า ส่งออกที่เพิ่มมากขึ้น

งบประมาณ : 12,280,000 บาท

☒ มีการใช้งบประมาณ จำนวน 12,280,000 บาท

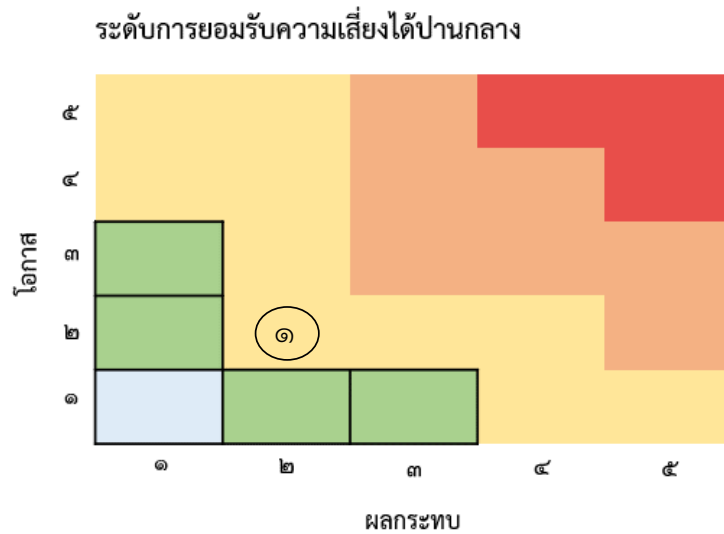
☐ ไม่มีการใช้งบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ตัว ผลักดันความ เสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรือ อื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบ และความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุม ภายใน หรือการจัดการที่มี อยู่	วิธีการติดตามและ การรายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/กำหนด เสร็จ	
1 การ ดำเนินการ ก่อสร้างล่าช้า	1.1 ผู้รับจ้าง ขาดความ พร้อมด้าน เครื่องมือ บุคลากร แรงงาน เครื่องจักร	F/O/L	P/En/L	2x2=4	2x2=4	จัดประชุมหารือ เตรียมความพร้อม หรือ การบริหาร โครงการ	รายงานผลการ ประชุม	ไม่เกิน 30 วัน	จำนวนการเบิกจ่าย และการส่งมอบงวด งาน เป็นไปตามแผนระยะเวลาเบิกจ่าย

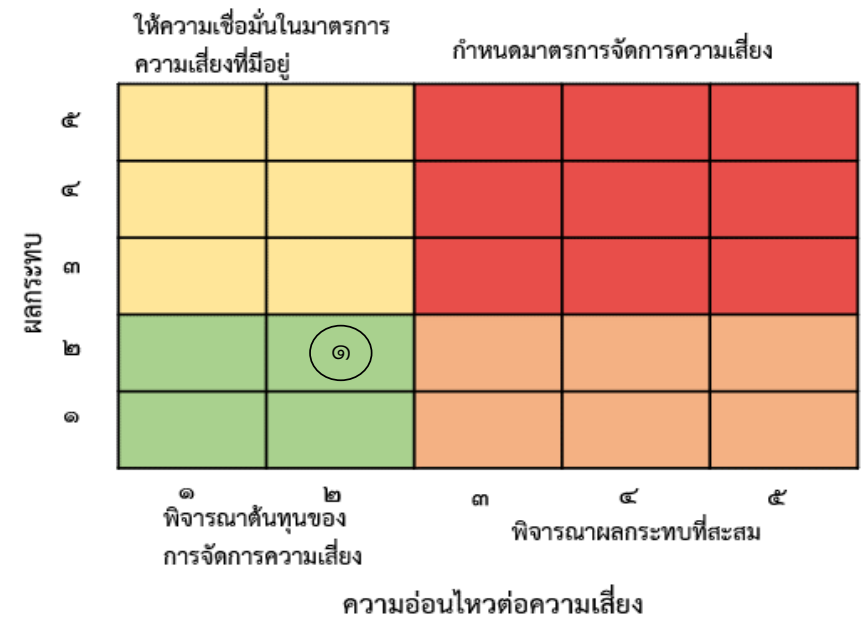


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : สำนักงานศุลกากรภาคที่ 3

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรภาคที่ 3 (แห่งใหม่) และอาคารชุดพักอาศัยข้าราชการ สำนักงานศุลกากรภาคที่ 3 (ศก.3) ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 1 แห่ง

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง

ตัวชี้วัด : การควบคุมงานก่อสร้างฯ สามารถส่งมอบงานได้ตามสัญญาและเป็นไปตามแผนงานก่อสร้าง การเบิกจ่ายเงินค่าก่อสร้างเป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายเงิน

งบประมาณ : ☒ มีการใช้งบประมาณ ได้รับจัดสรรงบประมาณ 164,277,000.00 บาท และใช้งบประมาณตามสัญญาจ้างก่อสร้าง จำนวน 149,900,000.00 บาท

☐ ไม่มีการใช้งบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ตัว หลักต้นความ เสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความ เสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรือ อื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
1. การบริหารสัญญาจ้างของโครงการก่อสร้างฯส่งมอบงวดงานและการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	1.1 แบบรูปรายการงานก่อสร้าง และใบแจ้งปริมาณงานและราคาไม่สอดคล้องกับผลการทดสอบทางวิศวกรรมทำให้ต้องมีการปรับแก้ไขสัญญาให้ถูกต้อง	S/O	P/Ec/En	3 x 2 = 6	2 x 4 = 8	1.1 ทบทวนตรวจสอบแบบรูปรายการก่อสร้าง และใบแจ้งปริมาณงานและราคาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องหากมีประเด็นที่ต้องปรับแก้ไข จะได้มีแผนการดำเนินการแก้ไขได้รวดเร็วในทันที ลดโอกาสของความเสี่ยงนั้น	ติดตามผลการดำเนินการก่อสร้างอย่างใกล้ชิดผ่านกระบวนการประชุมของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ และรายงานผลจากผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงานให้หน่วยงานทราบ	27 สิงหาคม 2567 - 12 กุมภาพันธ์ 2570	การดำเนินการตามแผนงานก่อสร้างฯสำเร็จร้อยละ 100 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ผลการเบิกจ่าย ร้อยละ 100

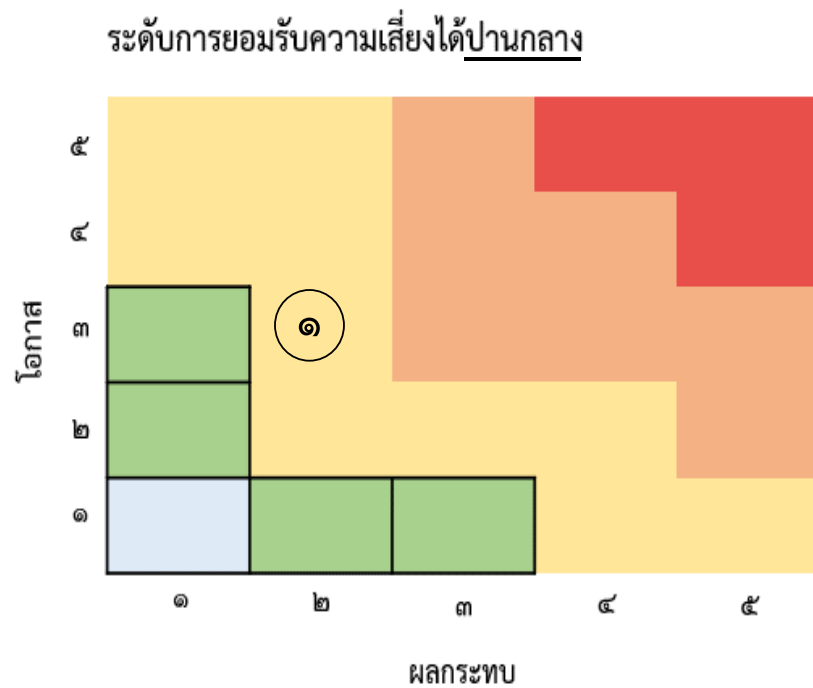


ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ตัว ผลักดันความ เสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความ เสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรือ อื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
	1.2 ผู้รับจ้างขาด ความพร้อมด้าน บุคลากรแรงงาน เครื่องมือ เครื่องจักรในการ ก่อสร้าง					1.2 ให้ผู้รับจ้างจัดทำ แผนการดำเนินงาน การ บริหารจัดการแรงงาน การ ใช้เครื่องมือเครื่องจักร และ ทำแผนสำรวจหากเกินกรณี ฉุกเฉิน	ติดตามสภาพแวดล้อม บุคลากรแรงงานที่ทำ ก่อสร้างของผู้รับจ้าง และ สอบถามติดตามปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน อย่างใกล้ชิด		
	1.3 ผู้รับจ้างไม่ สามารถบริหาร จัดการสภาพ คล่องทางการเงิน ที่ดีได้ (ขาดคล่อง ทางการเงิน)					1.3 หน่วยงานและผู้รับจ้าง จัดทำแผนบริหารการเบิก จ่ายเงินโดยให้การเบิกจ่าย เป็นไปตามแผนและ สอดคล้องกับสภาพคล่อง ของผู้รับจ้าง	วางแผนการเบิกจ่ายเงิน ให้สอดคล้องกับวงงานที่ ผู้รับจ้างได้วางแผนงานไว้ ติดตามรายงานผลในที่ ประชุมคณะกรรมการ ตรวจรับพัสดุ ทุกครั้ง		

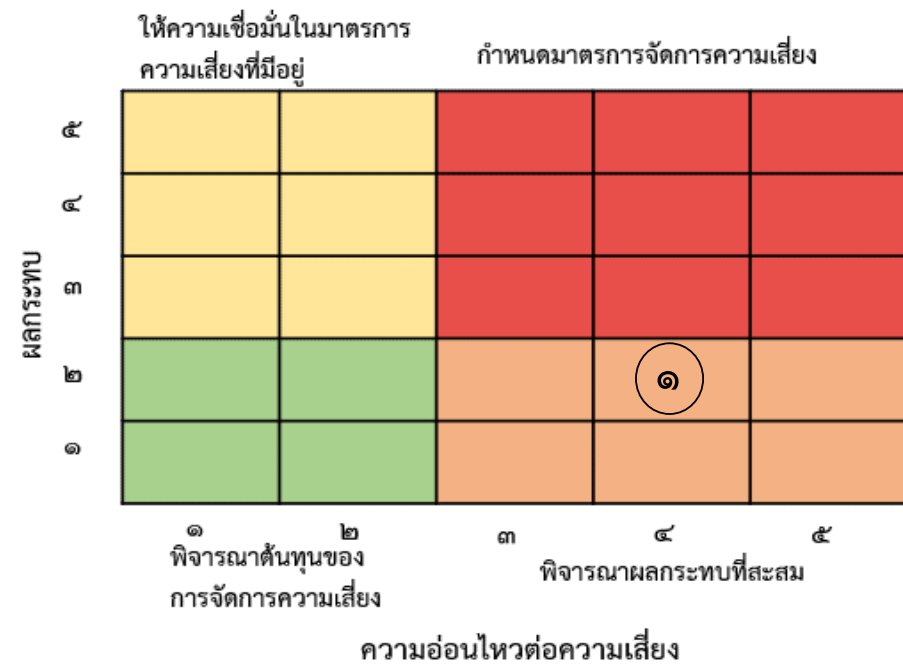


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :



ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม



หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : สำนักงานศุลกากรภาคที่ ๔

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการความร่วมมือด้านศุลกากร การตรวจคนเข้าเมืองและการกักกัน (CIQ) ภายใต้แผนงาน IMT-GT

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ปานกลาง

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ 5 ระดับ (มีการสรุปผลการดำเนินการโครงการฯ)

งบประมาณ : ☐ มีการใช้งบประมาณ จำนวน.....บาท

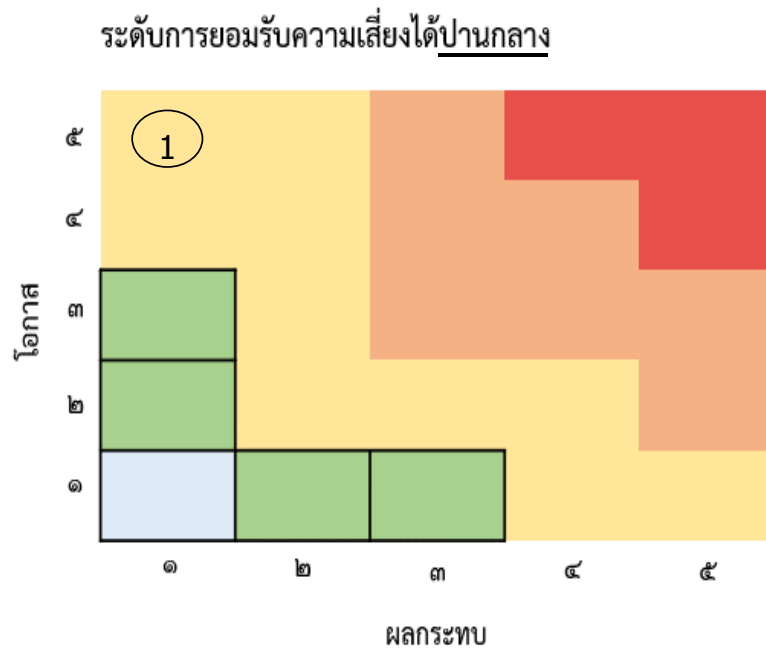
☒ ไม่มีการใช้งบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความ เสี่ยง/กิจกรรมควบคุม ภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
1.การดำเนินการ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	การลงนาม FOC in CIQ ภายใต้แผนงาน IMT-GT ไม่เป็นไปตาม กรอบระยะเวลาที่ คาดการณ์ไว้ เนื่องจาก การลงนาม FOC in CIQ ระหว่างไทย - มาเลเซีย - อินโดนีเซีย เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับหลายประเทศและ หลายหน่วยงาน ตลอดจนมีขั้นตอน ดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เป็นจำนวนมาก และ บางปัจจัยเป็นสิ่งที่ นอกเหนือความ คาดหมาย	-	P/L	5x1 = 5	1x5 = 5	ประสานงานหน่วยงาน ภายในของประเทศไทย เพื่อติดตามให้การลง นามเป็นไปตามกรอบ ระยะเวลา	รายงานผลการปฏิบัติงาน ตามแผนงาน/โครงการ รายเดือน และรายไตรมาส	ตุลาคม 2567 - กันยายน 2568	มีการลงนามกรอบ ความร่วมมือระหว่าง รัฐบาลอินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทย ด้านศุลกากร การ ตรวจคนเข้าเมือง และ การกักกัน (FoC on CIQ)

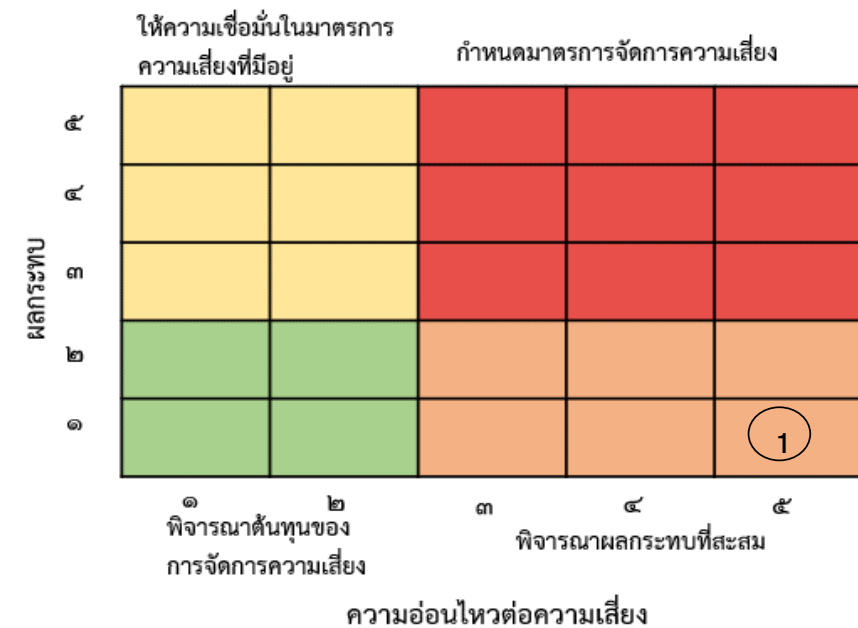


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองกฎหมาย (กกม.)

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการศึกษาและทบทวนกฎ และระเบียบด้านศุลกากร

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : มาก

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ 5 ระดับ

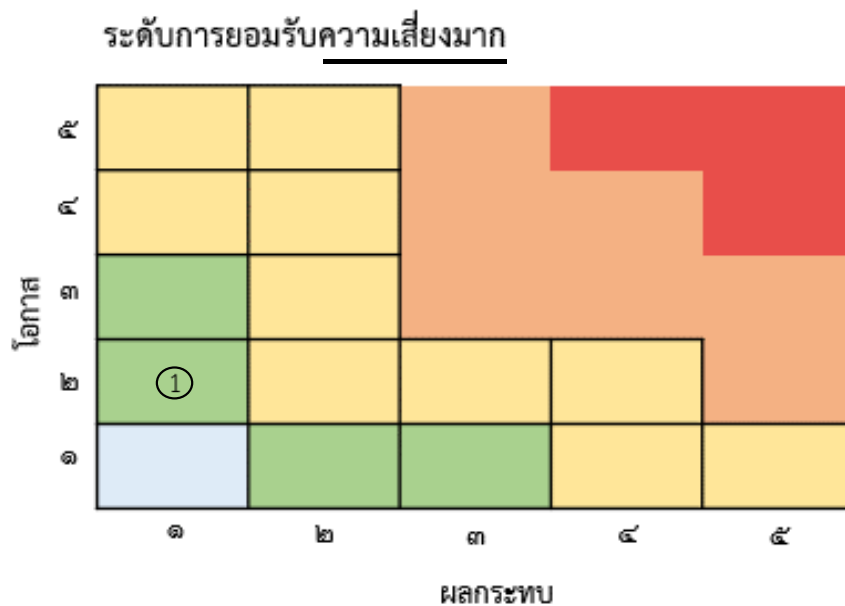
งบประมาณ : ☐ มีการใช้งบประมาณ จำนวน.....บาท
☒ ไม่มีการใช้งบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ตัว ผลักดันความ เสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความ เสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง	วิธีการจัดการความ เสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
1 การดำเนินการ ล่าช้าไม่เป็นไป ตามกำหนด	1.1 มีความ เกี่ยวข้องกับ หลายหน่วยงาน ทำให้การ ดำเนินการมี หลายขั้นตอน มากขึ้น	o	-	2x1	1x3	1.1 ประสานงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง	รายงานความคืบหน้าการ ดำเนินแผนงาน/โครงการ	1 ต.ค. 65 - ก.ย. 68	สามารถรายงานการ ดำเนินการศึกษาและ ทบทวนกฎ และ ระเบียบด้านศุลกากร ได้ตามกำหนดเวลา

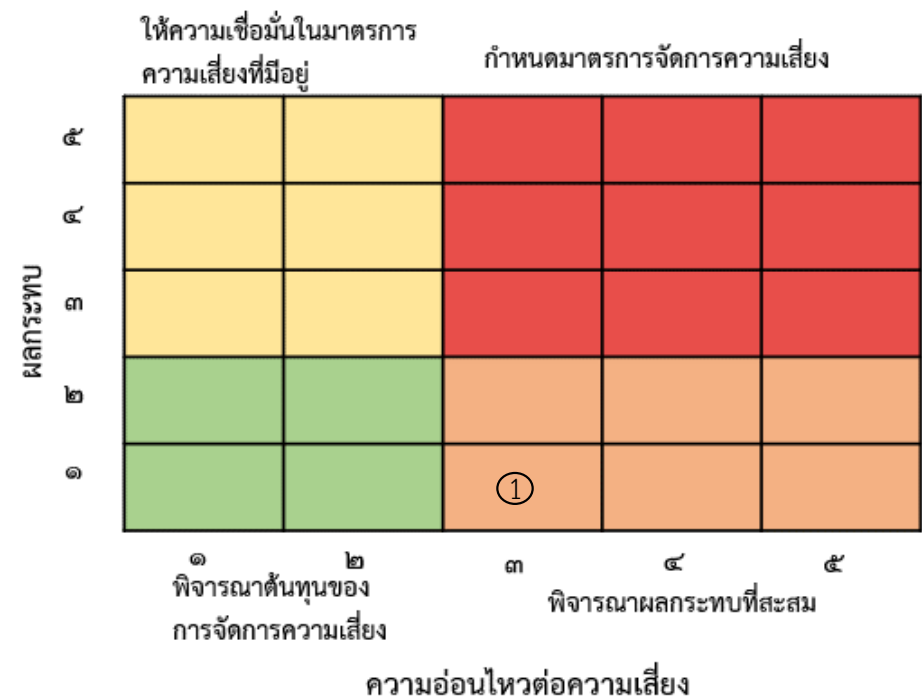


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้มาก

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม

งบประมาณ : ☐ มีการใช้งบประมาณ จำนวน.....บาท
☒ ไม่มีการใช้งบประมาณ

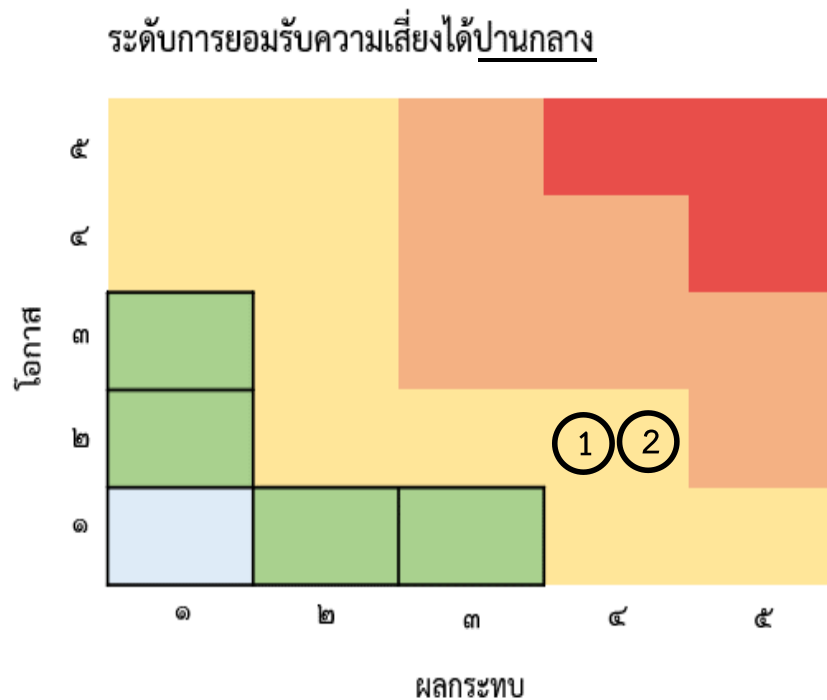
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
				ผลคูณ					
			ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบ และความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุม ภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
1. ปริมาณ การตรวจ ยึดยาเสพติด ต่ำกว่า ค่าเป้าหมาย	1.1 สถานการณ์การลักลอบยาเสพติด ภายในประเทศและต่างประเทศ	S/O	P/Ec/S/T/En/L	2 x 4 = 8	4 x 2 = 8	1. ดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านยาเสพติด การคัดเลือก กลุ่มเป้าหมาย (Watchlist) เพื่อทำการเฝ้า ระวังและติดตามเป็นกรณีพิเศษ พร้อมทั้ง ทบทวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์การลักลอบยาเสพติด 2. ประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านยาเสพติดทั้งในและ ต่างประเทศ 3. แสวงหาการข่าวจากผู้ประกอบภาคเอกชน ภายในประเทศ 4. นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสาร เช่น Google Translate และจัดหา บุคคลภายนอกที่มีความสามารถและประสงค์ ที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ 5. กำหนดและติดตามค่าเป้าหมายตัวชี้วัด ความสำเร็จเพื่อประกอบการจัดทำรายงาน ผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการราย ปี พ.ศ. 2568 โครงการสกัดกั้นยาเสพติด	1. ติดตามจาก ปริมาณการ ตรวจยึดยาเสพติดจากข้อมูลใน ระบบป้องกัน และปราบปราม (149)	ตุลาคม 2567 - กันยายน 2568	1. ปริมาณการตรวจยึดยาเสพติดทั้ง 4 ประเภทหลัก (เมท แอมเฟตามีน เฮโรอีน โคเคน เคตามีน) รวม 360 ก.ก./ปี
	1.2 ความร่วมมือในการสกัดกั้นยาเสพติด ระหว่างหน่วยงานภายในประเทศและ ต่างประเทศ รวมทั้งองค์กรภาครัฐและ ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง								
	1.3 แผนการปฏิบัติงานในภาพรวมไม่มี ประสิทธิภาพ								
	1.4 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนารูปแบบ การกระทำความผิดมีความซับซ้อนมาก ยิ่งขึ้น								
	1.5 ข้อจำกัดด้านการสื่อสารกับผู้ต้องหา เป็นอุปสรรคต่อการสืบสวนและขยายผล								

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความ เสี่ยง
				ผลคูณ					
			ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาส และ ผลกระทบ	ผลกระทบ และความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
2. ปฏิบัติการตรวจยึด หรือจับกุมยาเสพติดไม่ เป็นไปตามแผนที่วางไว้	2.1 ผู้ลักลอบยาเสพติดมี เปลี่ยนแปลงการเดินทางหรือ เส้นทางการลักลอบอย่าง กะทันหัน	S/O	P/Ec/S/T/En/L	2 x 4 = 8	4 x 2 = 8	1. ดำเนินการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านยา เสพติด การคัดเลือกรูมเป้าหมาย (Watchlist) เพื่อทำการเฝ้าระวัง และติดตามเป็นกรณีพิเศษ พร้อม ทั้งทบทวนการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับสถานการณ์การ ลักลอบยาเสพติด2. ดำเนินการ สืบสวนและขยายผลการจับกุม เพื่อ สืบหาตัวการ และผู้เกี่ยวข้อง3. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเป็นการเฉพาะ	1. ติดตามจากปริมาณการ ตรวจยึดยาเสพติดจากข้อมูล ในระบบป้องกันและ ปราบปราม (149)	ตุลาคม 2567 - กันยายน 2568	1. ปริมาณการตรวจ ยึดยาเสพติดทั้ง 4 ประเภทหลัก (เมท แอมเฟตามีน เฮโรอีน โคเคน เคตามีน) รวม 360 ก.ก./ปี
	2.2 ตรวจไม่พบยาเสพติด หรือ ตรวจพบ แต่ชนิด และ/หรือ ปริมาณยาเสพติดที่ตรวจพบไม่ เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้								
	2.3 อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ไม่ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในแต่ ละภารกิจ								
	2.4 เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานไม่ เพียงพอและไม่ทันสมัย ยากต่อ การตรวจพบยาเสพติด								

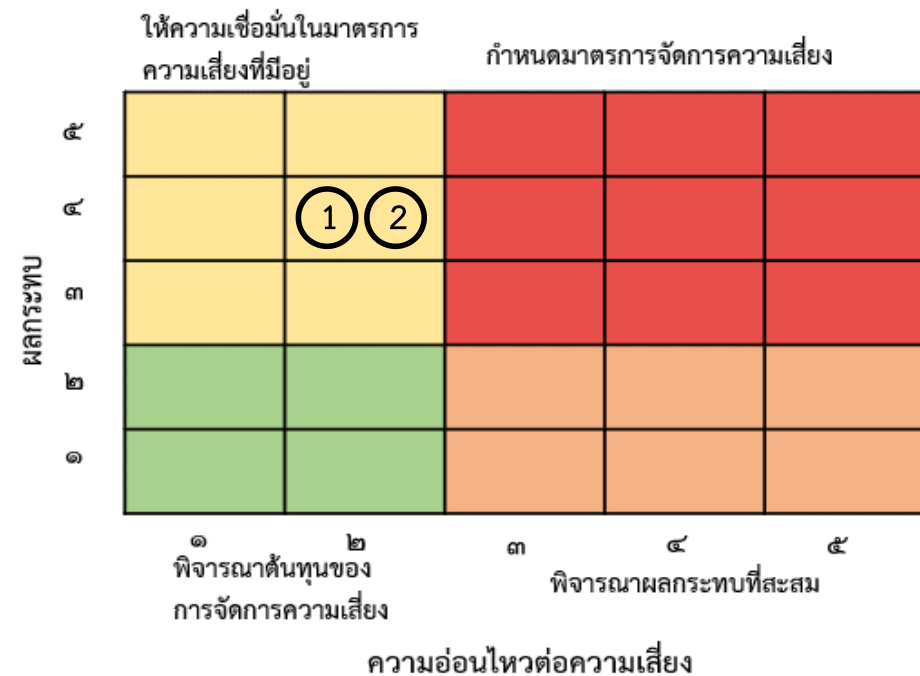


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ส่วนสืบสวนปราบปราม ๒ กองสืบสวนและปราบปราม

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ปานกลาง

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการ 2. จำนวนครั้งที่ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดตามกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องในกลุ่มสินค้าเป้าหมาย

งบประมาณ : ☐ มีการใช้งบประมาณ จำนวน.....บาท

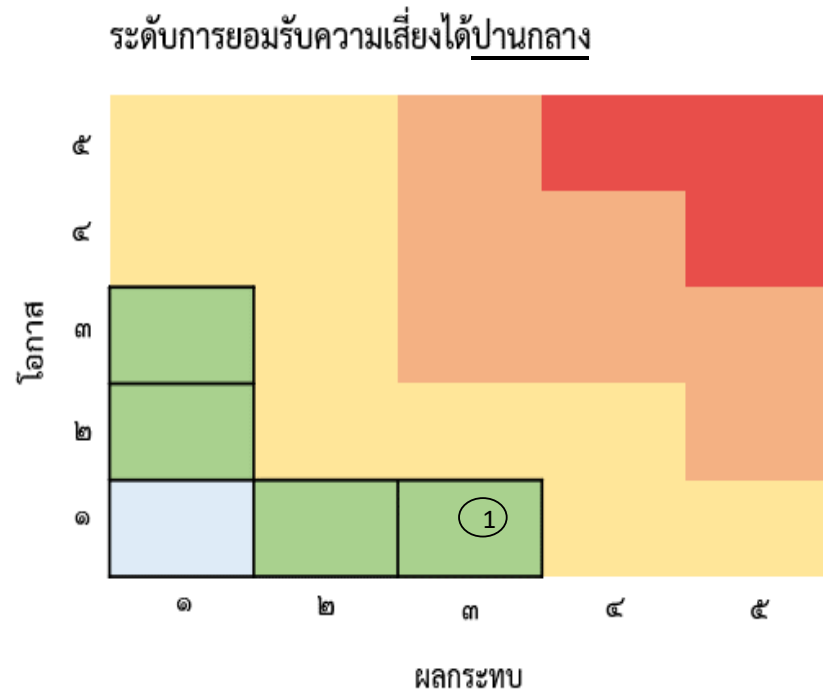
☒ ไม่มีการใช้งบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง	วิธีการจัดการความ เสี่ยง/กิจกรรมควบคุม ภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/กำหนด เสร็จ	
1. จำนวนคดีด้านการ ป้องกันและปราบปราม การกระทำความผิดใน กลุ่มสินค้าเป้าหมาย ไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนด	1. รูปแบบการ กระทำความผิดที่ ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น	S	P/S/L	1x3 = 3	3x2 = 6	รวบรวมข้อมูลสินค้า กลุ่มเป้าหมายและ วิเคราะห์รูปแบบการ กระทำความผิด	ติดตามจำนวนคดีฯ จาก รายงานผลการจับกุมของ หน่วยงานจับกุมที่แจ้งให้แก่ สป.2 ทราบ	ตุลาคม 2567 - กันยายน 2568	จำนวนคดีด้านการ ป้องกันและปราบปราม การกระทำความผิดใน กลุ่มสินค้าเป้าหมาย มี จำนวน 26 คดีขึ้นไป

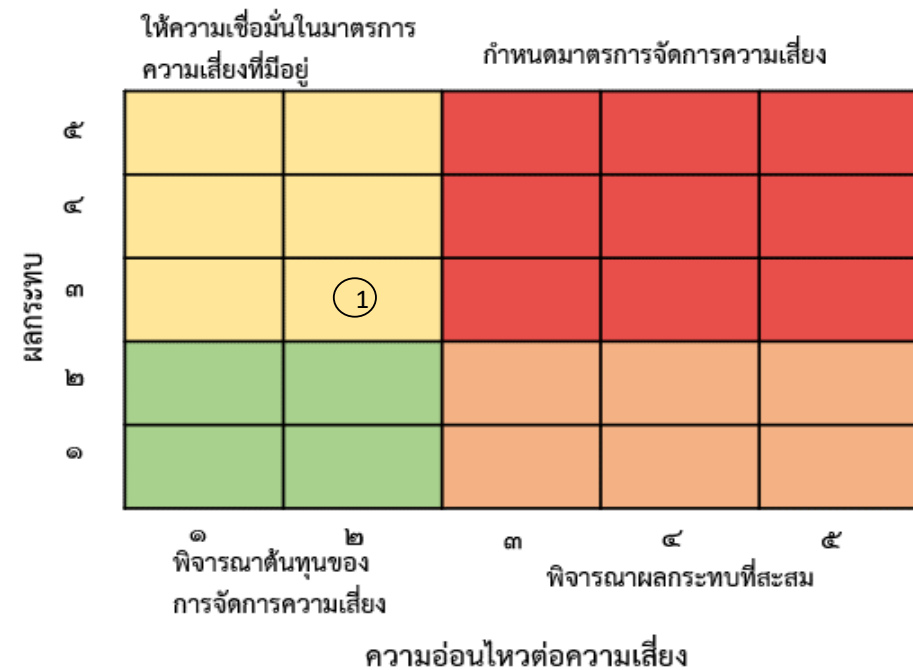


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ส่วนสืบสวนปราบปราม 2 กองสืบสวนและปราบปราม

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ปานกลาง

ตัวชี้วัด : 1. ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการ 2. มีกรอบสำหรับการจัดทำแผนการสกัดกั้นเพื่อป้องกันการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูงที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติเชิงนโยบายเพื่อสกัดกั้นการลักลอบขนส่งอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูงระบบเครื่องส่งและวัสดุอุปกรณ์ (ทางบกและทางอากาศ)ซึ่งจัดทำขึ้นโดยคณะอนุกรรมการประสานงานเพื่อดำเนินการตามพันธกรณีความริเริ่มเพื่อความมั่นคงจากการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

งบประมาณ : ☐ มีการใช้งบประมาณ จำนวน.....บาท

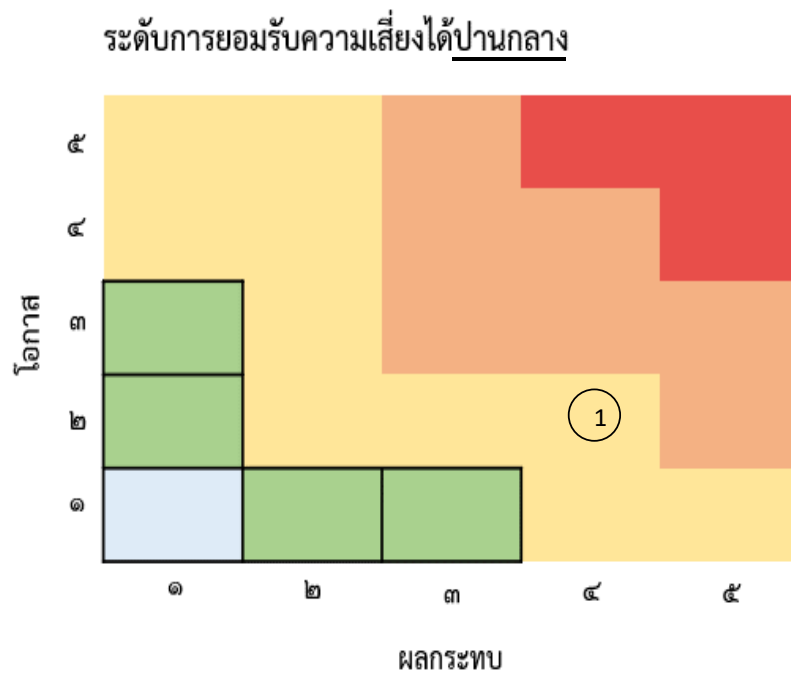
☒ ไม่มีการใช้งบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/Ec/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
1. จัดทำ กรอบของ แผนการสกัด กั้นฯ ไม่แล้ว เสร็จภายใน กำหนดเวลา	1.1 บุคลากรมีองค์ความรู้ใน เรื่องการป้องกันการแพร่ ขยายอาวุธที่มีอานุภาพ ทำลายล้างสูง ไม่เพียงพอ	O/L		2x4 = 8	4x2 = 8	1.1 นำกรอบของแผนสกัดกั้นเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดการมีการแพร่ขยาย อาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูงทาง ทะเล มาเป็นแนวทางในการจัดทำ	ติดตามความคืบหน้าการ ดำเนินการจัดทำร่างแผนผัง ลำดับขั้นตอนการประสานงาน (workflow) ทางบกหรือทาง อากาศ รองรับแนวปฏิบัติเชิง นโยบายฯ ซึ่งคณะอนุกรรมการ ประสานงานฯ มอบหมายให้ ผู้แทนกรมศุลกากร (สปป. 3) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ในการดำเนินการ	ตุลาคม 2567 - กันยายน 2568	มีกรอบของแผนสกัดกั้นเพื่อ ป้องกันไม่ให้เกิดการมีการแพร่ ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลาย ล้างสูงทางบกหรือทางอากาศ
	1.2 คณะอนุกรรมการ ประสานงานเพื่อดำเนินการ ตามพันธกรณีความริเริ่มเพื่อ ความมั่นคงจากการแพร่ ขยายอาวุธที่มีอานุภาพ ทำลายล้างสูง ซึ่งมีหน้าที่ พิจารณาร่างแนวนโยบายเชิง ปฏิบัติฯ ที่หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องจัดทำเสนอ ดำเนินการพิจารณาไม่แล้วเสร็จ		P/L	2x4 = 8	4x2 = 8	1.2 ประสานงานและติดตามความ คืบหน้าจากหน่วยงานภายในกรม ศุลกากร (สปป.3) ที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นผู้แทนของกรมศุลกากรใน คณะอนุกรรมการฯ ดังกล่าว			

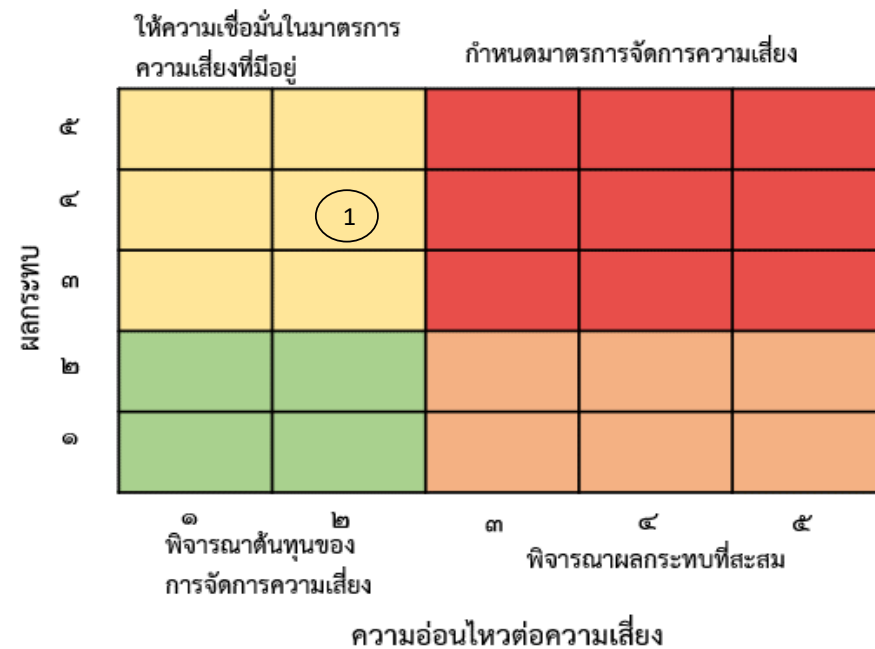


ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☒ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

๕.๓.๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทุจริต ตามแนวทาง สำนักงาน ป.ป.ท.

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของกรมศุลกากร เป็นการดำเนินการภายใต้กรอบแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) กำหนด โดยสำนักงาน ป.ป.ท. ได้จัดทำคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ และแบ่งประเภทความเสี่ยงการทุจริต ออกเป็น ๓ ด้าน คือ

ด้านที่ ๑ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต

ด้านที่ ๒ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

ด้านที่ ๓ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

สำนักงาน ป.ป.ท. ได้กำหนดให้กรมศุลกากรดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านที่ ๑ ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ อนุญาต ซึ่งประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร มีดำริเห็นชอบให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการฯ ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของกรมศุลกากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ด้านการอนุมัติ อนุญาต กระบวนการรับอุทธรณ์การประเมินอากร ตามโครงการระบบบริการรับอุทธรณ์การประเมินอากรออนไลน์ กรมศุลกากร ของกองนโยบายและอุทธรณ์พิกัดอัตราศุลกากร (กนอ.) เพื่อจัดทำแผนและรายงานผลผ่านระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ (Corruption Risk Assessment: CRA) ตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด

The screenshot displays the CRA system interface. The main area shows a table for assessing risks across different categories. The table includes columns for risk level, risk description, and risk score. The sidebar on the right has a GPORTAL logo and buttons for login, registration, and password recovery.

ที่มา : สำนักงาน ป.ป.ท.

ตัวอย่างระบบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ (Corruption Risk Assessment : CRA)

ภาคผนวก

ที่ กค ๐๕๑๗/ว ๕๗๕

๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรียน หัวหน้าส่วนราชการระดับกอง สำนักงาน กลุ่ม ศูนย์ และด้านบุคลากรทุกแห่ง เพื่อโปรดทราบ

(นางสาวเชมิกา ทองประพันธ์)

ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมศุลกากร

(สำเนา)

คำสั่งกรมศุลกากร

ที่ ๒๓๖ / ๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่า ด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ กรมศุลกากร จึงเห็นควรจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง 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 | ผู้อำนวยการกองมาตรฐานพิกัดอัตราศุลกากร | กรรมการ |
| | หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย | |
| ๒.๗ | ผู้อำนวยการกองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร | กรรมการ |
| | หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย | |
| ๒.๘ | ผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธวิธีพิกัดอัตราศุลกากร | กรรมการ |
| | หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย | |

/๒.๙ ผู้อำนวยการ ...

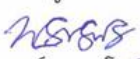
๒.๙	ผู้อำนวยการกองบริหารจัดการและพัฒนา ระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์ หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๐	ผู้อำนวยการกองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	กรรมการ
๒.๑๑	ผู้อำนวยการศูนย์ประมวลข้อมูลการข่าวทางศุลกากร หรือผู้แทนไม่ต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย	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 วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการตามภารกิจและยุทธศาสตร์ 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 
(พิจักษณ์ นามโฮง)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ตัวอย่างรายชื่อความเสี่ยง (Risk Inventory)

๑. รายชื่อความเสี่ยงของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๗

๑.๑ ด้านภารกิจหลักกรมศุลกากร

ภารกิจที่ ๑ บริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร

รหัสความเสี่ยง	๑
ปัจจัยเสี่ยง	การจัดเก็บภาษีอากรต่ำกว่าเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- สถานะเศรษฐกิจโลก มีแนวโน้มชะลอตัว และความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างประเทศ
ผลกระทบ	- ด้านเศรษฐกิจ (การจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด)

ภารกิจที่ ๒ ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร

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

ภารกิจที่ ๓ การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร

รหัสความเสี่ยง	๔
ปัจจัยเสี่ยง	จำนวนใบขนสินค้าที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรต่ำกว่าเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ - สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) - ความร่วมมือระหว่างประเทศและสิทธิพิเศษอื่นๆ
ผลกระทบ	- ด้านเศรษฐกิจ (จำนวนใบขนสินค้าฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

รหัสความเสี่ยง	๕
ปัจจัยเสี่ยง	มูลค่าการส่งออกสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ - สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-๑๙) - ความร่วมมือระหว่างประเทศและสิทธิพิเศษอื่นๆ
ผลกระทบต่อ	- ด้านเศรษฐกิจ (มูลค่าการส่งออกไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด)

๑.๒ ด้านยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์

รหัสความเสี่ยง	๖
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินโครงการศึกษาแนวทางพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการบริการตรวจสอบและนัดหมายรับพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศล่วงหน้า ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- รูปแบบที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาระบบฯ มีความซับซ้อน จนอาจเป็นเหตุให้ไม่สามารถพัฒนาได้
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านเทคโนโลยี (เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงระบบข้อมูล ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๗
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินการจัดประชุมผู้ประกอบการ เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจและประชาสัมพันธ์การชำระเงินทาง อิเล็กทรอนิกส์ล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- ข้อมูลที่จะนำมาประชาสัมพันธ์ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื่องจากการจัดทำร่างประกาศกรมฯ ที่เกี่ยวข้องกับระบบพิมพ์ใบเสร็จรับเงินและเอกสารทางการเงิน มีขั้นตอนเพิ่มขึ้น โดยระเบียบกำหนดให้ต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นผ่านระบบกลางทางกฎหมายอย่างน้อย ๑๕ วัน
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)
รหัสความเสี่ยง	๘
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินการบริหารสัญญาจ้าง สำหรับโครงการจัดหาเครื่องชั่งน้ำหนัก และอุปกรณ์ด้านการจราจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการค้าและการบริการระหว่างประเทศด้านศุลกากรสะเดาแห่งใหม่ มีการส่งมอบงวดงานและการเบิกจ่ายล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- ผู้รับจ้างผลิตและติดตั้งอุปกรณ์ด้านการจราจรล่าช้า เนื่องจากวัสดุบางประเภทต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศ - การบริหารการเบิกจ่าย ไม่เป็นไปตามงวดงานที่กำหนดไว้ในสัญญา
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

รหัสความเสี่ยง	๙
ปัจจัยเสี่ยง	การติดตามบริหารสัญญาจ้าง และดำเนินการก่อสร้างของโครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารพักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่น ๆ ของส่วนบริการศุภการณะเชิงเทรา ส่งมอบงานก่อสร้างแล้วเสร็จ ตามสัญญาจ้างไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด
สาเหตุความเสี่ยง	- ผู้รับจ้างขาดความพร้อมด้านบุคลากรแรงงาน เครื่องมือ เครื่องจักร และสภาพคล่องทางการเงิน - เบิกจ่ายเงินไม่ได้ตามงวดงานและระยะเวลาที่กำหนด
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๑๐
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- กระบวนการจัดหาผู้รับจ้างรายใหม่ล่าช้าไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนงาน
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๑๑
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- ผู้รับจ้างขาดความพร้อม ด้านบุคลากร แรงงาน เครื่องมือเครื่องจักร - ผู้รับจ้างขาดสภาพคล่องและการบริหารจัดการที่ดี จึงทำให้การดำเนินโครงการล่าช้า
ผลกระทบต่อ	- ด้านเศรษฐกิจ (การก่อสร้างล่าช้า)
รหัสความเสี่ยง	๑๒
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- แบบรูปรายการงานก่อสร้าง และใบแจ้งปริมาณงานและราคามีความคลาดเคลื่อน ไม่สอดคล้องหรือไม่ถูกต้องตรงกัน - เกิดผลกระทบกับผู้อยู่อาศัยบริเวณใกล้เคียงเขตก่อสร้าง ส่งผลให้เกิดการร้องเรียน - ขาดแคลนวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง - ขาดแคลนแรงงานเนื่องจากการระบาดของ Covid -๑๙
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (การดำเนินการล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๑๓
ชื่อความเสี่ยง	การเบิกจ่ายเงินค่าก่อสร้างล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- เบิกจ่ายไม่ได้ตามงวดงานและระยะเวลาที่กำหนด
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ (การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่วางไว้) - ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (การดำเนินการล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

รหัสความเสี่ยง	๑๔
ปัจจัยเสี่ยง	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารสัญญา
สาเหตุความเสี่ยง	- เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ในการบริหารสัญญา - กฎระเบียบ การแก้ไขเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย) - ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (การดำเนินการล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๑๕
ปัจจัยเสี่ยง	การตรวจรับงานไม่เป็นไปตามสัญญาจ้าง
สาเหตุความเสี่ยง	- ผู้ควบคุมงานละเลยต่อการปฏิบัติหน้าที่ - การก่อสร้างไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน - ผู้ตรวจงานมีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้รับจ้าง
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)
รหัสความเสี่ยง	๑๖
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- เลื่อนการลงนามกรอบความร่วมมือระหว่างรัฐบาลอินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทย ด้าน ศุลกากร การตรวจคนเข้าเมือง และการกักกัน (FoC on CIQ)
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนามาตรฐานการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน และเชื่อมโยงการค้าโลก

รหัสความเสี่ยง	๑๗
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- มีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานทำให้การดำเนินการมีหลายขั้นตอนมากขึ้น
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๑๘
ปัจจัยเสี่ยง	แก้ไขเพิ่มเติมประกาศกรมศุลกากร คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการคลังสินค้าทัณฑ์บน ประเภททั่วไปแล้วเสร็จล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- ใช้เวลาในการสืบค้นข้อมูลมากกว่าที่กำหนด - การดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

รหัสความเสี่ยง	๑๙
ปัจจัยเสี่ยง	ไม่สามารถทดสอบระบบการขอและออกใบอนุญาตนำเข้าส่งออกพืชกระท่อมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ในฟังก์ชันการทำงานหลัก
สาเหตุความเสี่ยง	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถทดสอบระบบฯ ได้ตามฟังก์ชันการทำงานหลัก
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย) - ด้านเทคโนโลยี (การไม่สามารถทดสอบระบบฯ ได้)
รหัสความเสี่ยง	๒๐
ปัจจัยเสี่ยง	ไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูล e-Phyto Certificate กับประเทศสมาชิก ๑ ประเทศได้
สาเหตุความเสี่ยง	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของต่างประเทศ ไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลฯ ตามเงื่อนไขได้
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านเทคโนโลยี (ข้อจำกัดด้านการเชื่อมโยงข้อมูล ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเงื่อนไข)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน

รหัสความเสี่ยง	๒๑
ปัจจัยเสี่ยง	รายงานผลการดำเนินงานเฉพาะกิจมีข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน
สาเหตุความเสี่ยง	- การส่งข้อมูลผลการจับกุมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้ากว่ากำหนดที่จะจัดทำรายงานเสนอกรมฯ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๒๒
ปัจจัยเสี่ยง	จัดทำกรอบของแผนการสกัดกั้นฯ ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา
สาเหตุความเสี่ยง	- บุคลากรมีองค์ความรู้ ในเรื่องการป้องกันการแพร่ขยายอาชญากรรมที่มีอาชญาภาพทำลายล้างสูง ไม่เพียงพอ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๒๓
ปัจจัยเสี่ยง	ไม่สามารถจัดตั้งคณะทำงานการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดนได้
สาเหตุความเสี่ยง	- ภารกิจของแต่ละหน่วยงานไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดตั้งคณะทำงานฯ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

รหัสความเสี่ยง	๒๔
ปัจจัยเสี่ยง	รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ ด้านสำแดงและเปิดเผยข้อมูลของการขนส่งเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- รูปแบบของการกระทำความผิดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากยิ่งขึ้นอาจส่งผลต่อ การรวบรวมข้อมูลบุคคลผู้มีความเสี่ยงต่อการกระทำความผิดที่เกิดขึ้นจริง
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านกลยุทธ์ (การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม)
รหัสความเสี่ยง	๒๕
ปัจจัยเสี่ยง	รายงานคณะกรรมการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดนในเรื่องของการออกแบบพัฒนา และปรับปรุง มาตรการและกลไกในการดำเนินการด้านการสำแดงและเปิดเผยข้อมูลของการขนส่งเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนด ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีการในการวิเคราะห์การออกแบบพัฒนา และปรับปรุงมาตรการและกลไกในการดำเนินการด้านการสำแดงและเปิดเผยข้อมูลของการขนส่งเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
ผลกระทบต่อ	- ด้านกลยุทธ์ (การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม) - ด้านเทคโนโลยี (การใช้เทคโนโลยีที่ไม่สอดคล้องกับการปรับปรุงมาตรการและกลไกที่กำหนด)

๒. รายชื่อความเสี่ยงสาเหตุจากการรายงานการประเมินผลความเสี่ยงควบคุมภายใน

ภารกิจที่ ๑ การปฏิบัติพิธีการศุลกากร และการจัดเก็บภาษีอากรและรายได้อื่น

๑.๑ พิธีการนำเข้า

รหัสความเสี่ยง	๒๖
ปัจจัยเสี่ยง	การจัดเก็บภาษีอากรต่ำกว่าเป้าหมาย (สสส./สทก./ดอป./ดมก./ดทม./ดมด./ดชช./ดมร./ดมส./ดปป./ดสช./ดสต./ดบด./สทท./ดสช.)
สาเหตุความเสี่ยง	- การใช้สิทธิพิเศษทางการค้าตามความตกลงเขตการค้าเสรีต่าง ๆ เพิ่มขึ้น - ปัจจัยภายนอกจากภาวะเศรษฐกิจ ที่ยังไม่ฟื้นตัว ประกอบกับภาวะเงินเฟ้อกระทบต่อการจำหน่ายสินค้าประเภทเสื้อผ้า เสื้อผ้าเก่าใช้แล้ว และเครื่องนุ่งห่ม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่งจากทางรถยนต์ที่นำเข้าทางพรมแดน ตลอดจนมีการกระจายการนำเข้าไปท่าเรือเอกชนที่ได้รับอนุมัติ - ระบบบริหารความเสี่ยง Local Profile ยังไม่ครอบคลุมสินค้าที่มีความเสี่ยงทั้งหมด ตลอดจนระบบการสืบค้นผลการพิจารณาปัญหาพิกัต ยังมีการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถพิจารณาจำแนกประเภทพิกัตอัตราอากรได้อย่างทันทั่วทั้ง - เจ้าหน้าที่บางท่านยังขาดทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารการใช้สิทธิลด/ยกเว้นอัตราตาม FTA ต่าง ๆ

รหัสความเสี่ยง	๒๖
	- ไม่มีการนำเข้า โค - กระบือ จากประกาศกรมปศุสัตว์ให้ชะลอการนำเข้า โค-กระบือ แม้ว่า จะสิ้นสุดมาตรการแล้ว - ของที่นำเข้าบางราย มีมูลค่าไม่เกิน ๑,๕๐๐ บาท ซึ่งได้รับยกเว้นอากร
ผลกระทบต่อ	- ด้านการจัดเก็บรายได้ (จัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้) - ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (การดำเนินการล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

ภารกิจที่ ๓ การสืบสวนและปราบปรามการทำความผิดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๓.๑ งานสืบสวนและปราบปราม

รหัสความเสี่ยง	๒๗
ปัจจัยเสี่ยง	มูลค่าการจับกุมลดลง ปริมาณการจับกุมลดลง (สสส./สทก./สนค./ดมส.)
สาเหตุความเสี่ยง	- นโยบายส่งเสริมการอำนวยความสะดวกทางการค้า รวมถึงสิทธิพิเศษทางการค้า และสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรที่มีมากขึ้น ทำให้เจ้าหน้าที่มีข้อจำกัดในการตรวจสอบมากขึ้น - ระบบบริหารความเสี่ยง Local Profile ยังไม่ครอบคลุมสินค้าที่มีความเสี่ยงทั้งหมด - ร้อยละจำนวนรายของการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากรต่ำกว่าค่าเป้าหมาย - ความเสี่ยงสูงมาก เนื่องจาก ผลการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านเทคโนโลยี (โปรแกรมการจัดการระบบฐานข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ)

๓.๒ งานของกลาง

รหัสความเสี่ยง	๒๘
ปัจจัยเสี่ยง	การจำหน่ายของกลางดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สทท./สสภ./สผภ./สสส./สทบ./สทม./สนค./ดอปป./ดรณ./ดปช./ดสบ./ดจบ./ดชพ./ดมท./ดนพ./ดบก./ดทล./ดชง./ดมด./ดทช./ดสข./ดสส./ดบด./ดสข./ดกบ.)
สาเหตุความเสี่ยง	- การตอบกลับหนังสือตรวจสอบเครื่องหมายการค้าของบริษัทเจ้าของเครื่องหมายการค้า ในต่างประเทศใช้เวลานาน และตัวแทนเจ้าของเครื่องหมายการค้าได้เปลี่ยนแปลง ข้อความในหนังสือแจ้งผลการตรวจสอบเครื่องหมายการค้า ทำให้ไม่สามารถจำหน่าย หรือขายทอดตลาดของกลางได้โดยทันที - อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่องานของกลาง และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพราะต้องเน้นการจำหน่ายของตกค้าง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานของกลาง มีภาระงานด้านอื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบในช่วงเวลาเดียวกันจำนวนมาก - ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการดำเนินการทำลายของกลาง

รหัสความเสี่ยง	๒๘
	- มีผู้นำเข้าจำนวนมาก ส่งผลให้มีปริมาณแพ้มคตีสสูง และชนิดของกลางที่หลากหลาย ส่วนใหญ่เป็นแพ้มคตีสประเภทไบชนสินค้าเร่งด่วน (ไบชนสินค้า X) ที่ ๑ แพ้มคตีสของกลางเพียง ๑ ชนิด และมีราคาประเมินที่สูง ทำให้ยากต่อการจำหน่ายของกลาง - การจำหน่ายของกลาง ใช้ระยะเวลานาน และมีขั้นตอนการดำเนินการก่อนการจำหน่ายหลายขั้นตอน รวมทั้ง หากมีแพ้มคตีสเข้ามาในช่วงปลายปีงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทัน - การพิจารณาจำหน่ายของกลาง มีระเบียบและข้อกำหนดของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบและไม่กระทบต่อสังคม - สินค้ากลุ่มประเภทสารเคมี การพิจารณาการจำหน่ายต้องเป็นไปอย่างรอบคอบมากขึ้น ความเสี่ยงสูงมากเนื่องจากปริมาณงานค้างดำเนินการ - บางคดีมีขั้นตอนในการรอให้ของกลางนั้นตกเป็นของแผ่นดินก่อน จึงจะสามารถดำเนินการขั้นตอนต่อไปได้ นอกจากนี้ งานของกลางที่ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ เป็นการจับกุมร่วมกันระหว่างพนักงานศุลกากรและเจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งตามกฎหมายแล้วต้องรอฟังผลคำพิพากษาของศาลให้เสร็จสิ้นเสียก่อน ทั้งนี้ ของกลางที่ตกเป็นของแผ่นดินแล้ว เช่น ยางพารา ต้องติดต่อหน่วยงานราชการอื่นเพื่อทำการจำหน่ายด้วยวิธีการส่งมอบ - การจำหน่ายของกลาง โดยเฉพาะของกลางประเภทบุหรี่ยาเสพติด กำหนดระเบียบเกี่ยวกับวิธีการจำหน่าย ให้เก็บรักษาไว้ เกินกว่า ๔ เดือน ในทางปฏิบัติ จึงต้องรอให้ครบระยะเวลาตามระเบียบที่กรมฯ กำหนด จึงจะทำการจำหน่าย และของกลางบางประเภทไม่มีผู้ใดสนใจเป็นความเสี่ยงซึ่งเป็นปัจจัยภายในเกี่ยวกับระบบงาน - บางกรณีเจ้าหน้าที่ยังขาดทักษะและประสบการณ์และความรู้รอบด้าน - เจ้าหน้าที่ไม่สัมพันธ์กับปริมาณงาน - เนื่องจากงานคดีส่วนใหญ่ของด่านฯ เป็นคดีที่จับกุมโดยหน่วยงานภายนอกและผู้ต้องหาไม่ประสงค์จะเปรียบเทียบประจักษ์คดีในชั้นศุลกากร - ปัจจัยจากหน่วยงานภายนอก เช่น การขอราคาประเมิน การขอแสดมภ์สรรพสามิต หรือการติดต่อผู้นำเข้าหรือผู้ส่งออกที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านงบประมาณ (ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ)

๓.๓ งานบริหารความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	๒๙
ปัจจัยเสี่ยง	สัดส่วนการจับกุมจากระบบ Profile น้อยกว่าเป้าหมายที่กรมศุลกากรกำหนดไว้ (ศปช./สศตม./สศก./สศล./สทบ./ตมท./ตบก.)
สาเหตุความเสี่ยง	- การรายงานผลการจับกุมมีขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงานนาน ส่งผลให้การบันทึกข้อมูลในระบบป้องกันและปราบปราม (๑๔๙) ล่าช้าหรือไม่ได้บันทึกในระบบฯ ทำให้สัดส่วนการจับกุมจากระบบ Profile ต่ำกว่าความเป็นจริง

รหัสความเสี่ยง	๒๙
	- การปรับปรุงและแก้ไขระบบ Profile ยังไม่สามารถทำได้ครอบคลุม เนื่องจากขาดเครื่องมือในการเข้าถึงฐานข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ - ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลนำมาจากเอกสารที่ต้องรวบรวมจากหลายหน่วยงานและมีจำนวนมาก อาจทำให้ได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วนส่งผลให้การประเมินผล เกิดความคลาดเคลื่อนได้ - ผู้นำเข้าอาจนำเข้าสินค้าประเภทเดียวกัน ประเทศต้นทางเดียวกันหรือปัจจัยอื่นที่ตั้งเป็นเงื่อนไขสำหรับ Profile นั้น ๆ ซึ่งนำเข้ามามากหลายราย จึงทำให้มี ใบขนสินค้าที่ติด Profile เดียวกันในปริมาณมากและด้วยนโยบายการควบคุมการกระทำความผิดของกรมฯ มีความเข้มงวด ส่งผลให้มีการกระทำความผิดลดลง - ปัจจัยภายนอกผู้นำเข้า-ผู้ส่งออก เปลี่ยนวิธีการสำแดงชนิดสินค้า ปริมาณ น้ำหนัก ฯลฯ เพื่อหลบเลี่ยงการตรวจจับของระบบโปรไฟล์ ส่งผลให้มี Local Profile บางตัว มีจำนวนใบขนสินค้าติดโปรไฟล์ ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น และมีประวัติ การตรวจพบความผิดจำนวนน้อยมาก - เนื่องจากสัดส่วนการจับกุมจากระบบ Profile ต่ำ อันเป็นผลมาจากปริมาณงานที่นำเข้าส่งออกมีปริมาณน้อย รวมถึงประเภทสินค้าที่นำเข้าและส่งออก เป็นสินค้าเดิม ๆ ซ้ำ ๆ ไม่มีความหลากหลาย
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

๓.๖ งานคดี ณ หน่วยงาน

รหัสความเสี่ยง	๓๐
ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินการไม่แล้วเสร็จ ตามระยะเวลาที่กฎ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกำหนด (สทบ./ตรน./ ดปข./ดสบ./ดจบ./ดมท./ดนพ./ดบก./ดทล./ดชง./ดมด./ดปบ./ดสข./ดทท./ดสต./ดบด./ดสข./ดกบ.)
สาเหตุความเสี่ยง	- บางคดีเป็นอำนาจของคณะกรรมการเปรียบเทียบตามมาตรา ๒๕๗ - ปริมาณงานมาก ไม่สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากร - เป็นคดีที่หน่วยงานอื่นในกรมศุลกากรจับกุมและตรวจยึดของกลาง ซึ่งเป็นคดีที่ไม่ปรากฏตัวผู้ต้องหาแล้วส่งของกลางให้ดำเนินฯ เก็บรักษา ค้างในขั้นตอนการพิจารณาสั่งคดี เนื่องจากหน่วยงานผู้จับกุม แจ้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการร้องขอคืนของกลาง ๒-๓ เดือนต่อครั้ง ทำให้ไม่สามารถพิจารณาสั่งคดีให้เสร็จสิ้นโดยเร็วได้ จึงยากต่อการควบคุม ประกอบกับระเบียบให้ประกาศให้ผู้มีสิทธิรับเงินสินบนรางวัลเป็นเวลา ๑ ปี ซึ่งเป็นปัจจัยภายในเกี่ยวกับระบบงาน - เป็นการจับกุมโดยหน่วยงานภายนอกกระบวนการพิจารณาคดีจึงไม่สามารถควบคุมและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จที่แน่นอนได้ - การประสานงานกับหน่วยงานราชการอื่น ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ

รหัสความเสี่ยง	๓๐
	- บางกรณีเจ้าหน้าที่ยังขาดทักษะและประสบการณ์และความรู้รอบด้าน - ระบบงานคดีมีความซ้ำซ้อน มีการทำงานหลายขั้นตอนจึงส่งผลให้มีการดำเนินการที่ไม่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกำหนด และในบางแฟ้มคดีที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จับกุมการดำเนินคดีส่งฟ้องศาลต้องรอผลที่สุดของคดี ซึ่งมักเกิดความล่าช้า - การพิจารณาคดีต้องอาศัยความละเอียด รอบคอบและมีขั้นตอนการพิจารณาหลายขั้นตอน จึงอาจส่งผลให้มีการดำเนินการที่ไม่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกำหนด - ปริมาณแฟ้มคดี ที่ค้างไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา - คดีไม่มีผู้ต้องหาต้องรอระยะเวลาดำเนินการให้ครบ ๓๐ วัน ตามมาตรา ๑๖๗ วรรค ๓ แห่ง พ.ร.บ. ศาลากร พ.ศ. ๒๕๖๐ - หากผู้ต้องหาไม่ประสงค์จะเปรียบเทียบคดีในชั้นศาลการต้องดำเนินคดีในชั้นศาล หรืออยู่ระหว่างการดำเนินการของพนักงานสอบสวน จะไม่สามารถควบคุมและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่ระเบียบ ประกาศ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกำหนด - ปัจจัยจากหน่วยงานภายนอก เช่น ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จและเร่งรัดให้หน่วยงานภายนอกส่งเอกสารภายในกำหนดได้และปัจจัยจากหน่วยงานภายใน เช่น หน่วยงานต้องปฏิบัติตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

ภารกิจที่ ๖ งานกฎหมายและระเบียบ

๖.๕ งานพิจารณาคดีแพ่ง/ ๖.๗ งานอุทธรณ์

รหัสความเสี่ยง	๓๑
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (กกม.)
สาเหตุความเสี่ยง	- เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ยังขาดความรู้ และประสบการณ์งานด้านคดี - มีประกาศบังคับใช้กฎหมายใหม่อยู่เนื่อง ๆ - หน่วยงานภายในและภายนอกมีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงใช้ระยะเวลาในการประสานงานค่อนข้างมาก - คดีมีเอกสารที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก มีข้อเท็จจริงหรือข้อกฎหมายที่มีความซับซ้อน - คดีที่ต้องรอผลการพิจารณาหรือการตรวจสอบข้อเท็จจริงหรือผลการหาหรือข้อกฎหมายจากหน่วยงานอื่น ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณาสั่งคดีหรือเกิดความล่าช้า
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินการมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

ภารกิจที่ ๘ งานพิกัตอัตราบุคลากร

๘.๓ งานอุทธรณ์พิกัตอัตราบุคลากร

รหัสความเสี่ยง	๓๒
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (กนอ.)
สาเหตุความเสี่ยง	- มีข้อจำกัดเรื่องเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ทางด้านเทคนิค ความรู้เฉพาะด้านเป็นอย่างดี และมีวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ยังไม่เพียงพอต่อปริมาณงานอุทธรณ์ที่จำเป็นต้องพิจารณาในด้านเทคนิคของสินค้ารายอุทธรณ์ - สัดส่วนปริมาณงานอุทธรณ์ไม่สอดคล้องกับจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน - มีเครื่องสแกนเนอร์ไม่เพียงพอต่อการให้เจ้าหน้าที่ใช้จัดเก็บเอกสารทุกฉบับในรูปแบบของไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ และใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการจัดเอกสารสำหรับการพิจารณาอุทธรณ์ในแต่ละเรื่อง
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

ภารกิจที่ ๑๑ งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

๑๑.๑ งานพัฒนาและบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกรมศุลกากร

รหัสความเสี่ยง	๓๓
ปัจจัยเสี่ยง	งบประมาณในการบำรุงรักษาไม่เพียงพอในการดูแลรักษาระบบงานให้สามารถทำงานได้เป็นปกติ (ศทส.)
สาเหตุความเสี่ยง	- เทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาที่เร็วมากและระบบงานต่าง ๆ ต้องมีการดูแลรักษาให้สามารถทำงานได้เป็นปกติ แต่ได้รับจัดสรรงบประมาณในการบำรุงรักษาไม่เพียงพอ
ผลกระทบต่อ	- ด้านเทคโนโลยี (โปรแกรมการจัดการระบบฐานข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ)

ภารกิจที่ ๑๔ การตรวจราชการ การสอบตัดปี และการจัดทำรายงานตามระบบการควบคุมภายใน

๑๔.๒ งานกำกับติดตามการดำเนินงาน ตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของด่านศุลกากรในกำกับ

รหัสความเสี่ยง	๓๔
ปัจจัยเสี่ยง	ด่านศุลกากรในสังกัดไม่สามารถดำเนินการตามแผนการปรับปรุง การควบคุมภายในได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (ศก.๒)
สาเหตุความเสี่ยง	- ด่านศุลกากรในสังกัดไม่สามารถดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

๓. การระบุความเสี่ยงตามการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis แผนปฏิบัติการ ๕ ปี กรมศุลกากร

๑. ด้านจุดอ่อนขององค์กร (W-Weakness)

รหัสความเสี่ยง	๓๕
ปัจจัยเสี่ยง	เนื้อหากฎหมายศุลกากรยังไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมการทำงาน
สาเหตุความเสี่ยง	- พ.ร.บ. ศุลกากร ๒๕๖๐ ยังมีบทบัญญัติบางมาตราที่ไม่ชัดเจน - กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานศุลกากรมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วย - กฎหมายของกรมศุลกากรยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินงานมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)
รหัสความเสี่ยง	๓๖
ปัจจัยเสี่ยง	ขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในกรมศุลกากร
สาเหตุความเสี่ยง	- ระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลและยังไม่มีการประมวลผลอย่างบูรณาการ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการดำเนินงาน (งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้)
รหัสความเสี่ยง	๓๗
ปัจจัยเสี่ยง	โครงสร้างอัตรากำลังบางหน่วยงานไม่สมดุล ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
สาเหตุความเสี่ยง	- จำนวนเจ้าหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วยงาน ถูกกำหนดโดยหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่หน่วยงานหลัก - บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนเจ้าหน้าที่บ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน
ผลกระทบต่อ	- ด้านกลยุทธ์ (กำหนดโครงสร้างอัตราไม่เหมาะสมกับงาน) - ด้านการปฏิบัติงาน (งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้)
รหัสความเสี่ยง	๓๘
ปัจจัยเสี่ยง	ระบบเทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในกระบวนการงานศุลกากรส่วนใหญ่ยังไม่มีมีการปรับปรุงให้ทันสมัย และไม่สามารถรองรับการใช้งานจริงในปัจจุบันได้/ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
สาเหตุความเสี่ยง	- ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปได้ในช่วงสถานการณ์โควิด-๑๙ เพื่อรองรับการทำงานแบบ Work from Home เต็มรูปแบบ - การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้รูปแบบการเรียนรู้และการทำงาน ที่เปลี่ยนไป อาจทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน

รหัสความเสี่ยง	๓๘
ผลกระทบต่อ	- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (การทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้าและไม่ทันสมัย) - ด้านการดำเนินงาน (งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้) - ด้านการบุคลากร (ขาดความรู้ และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง)
รหัสความเสี่ยง	๓๙
ปัจจัยเสี่ยง	ระบบเทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในกระบวนการส่วนใหญ่มิได้มีการปรับปรุงให้ทันสมัย และไม่สามารถรองรับการใช้งานจริงในปัจจุบันได้/ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
สาเหตุความเสี่ยง	- ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปได้ในช่วงสถานการณ์โควิด-๑๙ เพื่อรองรับการทำงานแบบ Work from Home เต็มรูปแบบ - การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้รูปแบบการเรียนรู้และการทำงานที่เปลี่ยนไป อาจทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน
ผลกระทบต่อ	- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (การทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้าและไม่ทันสมัย) - ด้านการดำเนินงาน (งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้) - ด้านการบุคลากร (ขาดความรู้ และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง)

๒. ด้านอุปสรรคขององค์กร (T-Threat)

รหัสความเสี่ยง	๔๐
ปัจจัยเสี่ยง	กฎหมายและระเบียบไม่สอดคล้องกับสถานการณ์
สาเหตุความเสี่ยง	- ไม่มีการบูรณาการอำนาจหน้าที่ทางกฎหมายให้กรมศุลกากรเข้าไปดำเนินการและขาดการบูรณาการกระบวนการ กฎระเบียบร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ในประเทศ - เนื้อหาของกฎหมายบางส่วนมีความซ้ำซ้อนและไม่ชัดเจน และบางส่วนยังขาดบทเฉพาะกาลให้นำไปบังคับใช้ตามกฎหมายฉบับเดิม - บางส่วนของประมวลระเบียบปฏิบัติยังขาดความยืดหยุ่น - ประกาศกรมศุลกากร ระเบียบ วิธีปฏิบัติของกรมศุลกากร ระเบียบ วิธีปฏิบัติของกรมศุลกากรยังไม่ครอบคลุมในสถานการณ์ปัจจุบัน - ความกระตือรือร้นของหน่วยงานในการพัฒนา กฎ ระเบียบ กระบวนการ และมาตรการศุลกากรยังอยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก - กฎหมายยังไม่รองรับสกุลเงินดิจิทัล
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (การดำเนินงานมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย)

รหัสความเสี่ยง	๔๑
ปัจจัยเสี่ยง	ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลกจากการแพร่ระบาดของโควิด-๑๙
สาเหตุความเสี่ยง	- ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปได้ในช่วงสถานการณ์โควิด-๑๙ เพื่อรองรับการทำงานแบบ Work from Home เต็มรูปแบบ - วิกฤตการณ์ที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ เช่น ภัยธรรมชาติ หรือโรคระบาด ทำให้กรมศุลกากรต้องมีแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
ผลกระทบต่อ	- ด้านการดำเนินงาน (งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้) - ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (การทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้าและไม่ทันสมัย)
รหัสความเสี่ยง	๔๓
ปัจจัยเสี่ยง	ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ
สาเหตุความเสี่ยง	- นโยบาย กฎระเบียบ และมาตรฐานของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการดำเนินงาน
ผลกระทบต่อ	- ด้านกลยุทธ์ (การกำหนดกลยุทธ์มีความไม่เหมาะสม และนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง) - ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับความตกลงระหว่างประเทศ)
รหัสความเสี่ยง	๔๔
ปัจจัยเสี่ยง	การให้สิทธิประโยชน์และความตกลงการค้าระหว่างประเทศ จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ และการค้าเสรี ส่งผลให้การจัดเก็บภาษีของกรมศุลกากรมีแนวโน้มลดลง
สาเหตุความเสี่ยง	- มีจำนวนผู้นำเข้าใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรเพิ่มขึ้น
ผลกระทบต่อ	- ด้านกลยุทธ์ (ส่งผลต่อภารกิจหลักของกรมศุลกากร ทำให้การจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้) - ด้านการดำเนินงาน (งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้)
รหัสความเสี่ยง	๔๕
ปัจจัยเสี่ยง	ผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายด้านการเมือง ขาดความรู้ความเข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อม และการใช้อำนาจหน้าที่ของกรมศุลกากร
สาเหตุความเสี่ยง	- ขาดแผนงานโครงการด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ ที่สามารถมองเห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม - ตัวชี้วัดการดำเนินงานของแผนไม่ชัดเจน ยังไม่สามารถสะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางได้อย่างเป็นรูปธรรม
ผลกระทบต่อ	- ด้านกลยุทธ์ (ไม่สามารถวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ)

รหัสความเสี่ยง	๔๖
ปัจจัยเสี่ยง	งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดในการลงทุนด้านเทคโนโลยี
สาเหตุความเสี่ยง	- การนำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงยุคสมัย ภาครัฐยังไม่สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายที่ครอบคลุม
ผลกระทบต่อ	- ด้านการเงิน (งบประมาณที่ตั้งไว้อาจจะไม่เพียงพอ) - ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (การทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้าและไม่ทันสมัย)
รหัสความเสี่ยง	๔๗
ปัจจัยเสี่ยง	ทัศนคติของสังคมภายนอกที่มีต่อกรมศุลกากร ค่อนข้างไปในทางลบ
สาเหตุความเสี่ยง	- พฤติกรรมของสังคมที่มักไม่เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ (การรับรู้, การยอมรับ) เช่น ทัศนคติที่เป็นลบต่อการเสียภาษี
ผลกระทบต่อ	- ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (ผู้ที่มีหน้าที่ในการเสียภาษีอากรไม่เชื่อมั่นในองค์กรและไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของกรมศุลกากร)

ตารางที่ 1 ระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร :

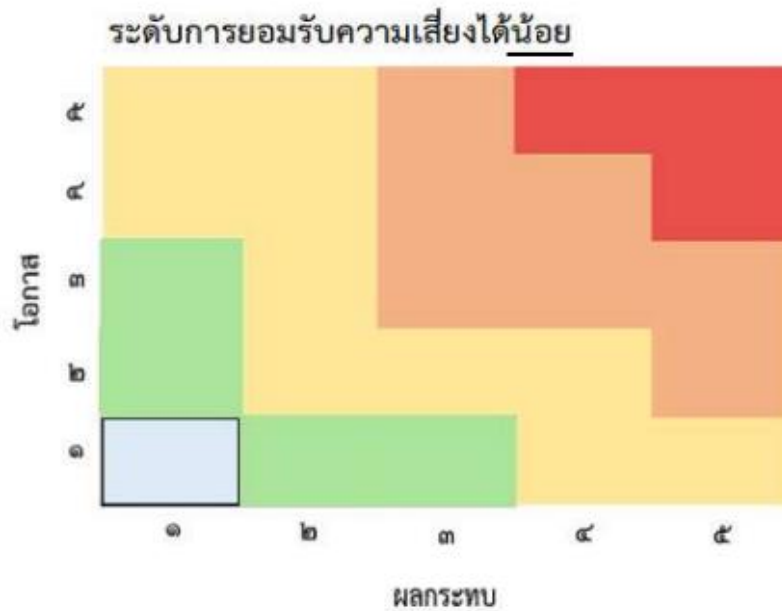
ตัวชี้วัด :

งบประมาณ : ☐ มีการใช้งบประมาณ จำนวน.....บาท

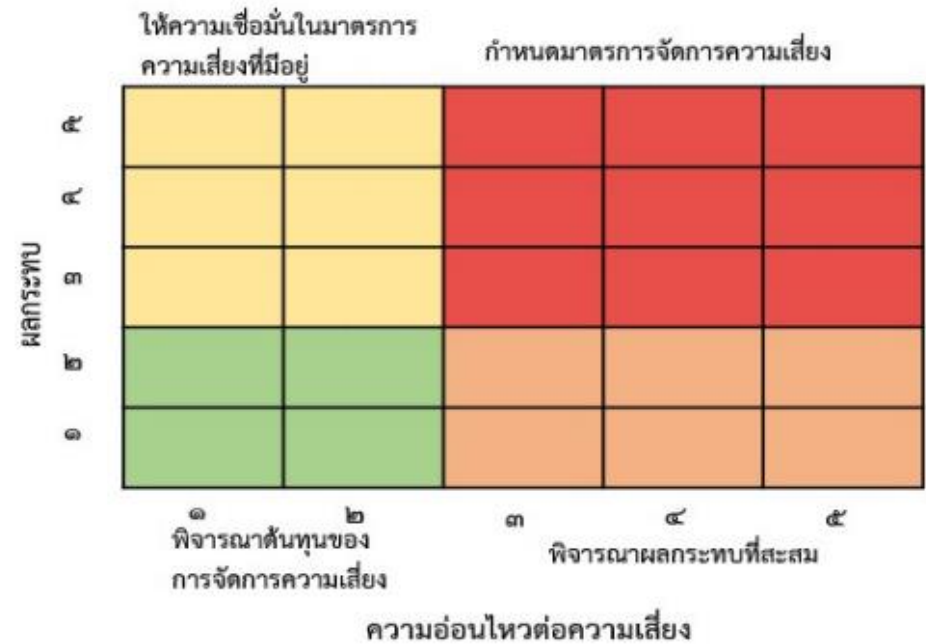
☐ ไม่มีการใช้งบประมาณ[illegible]

ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้น้อย

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart

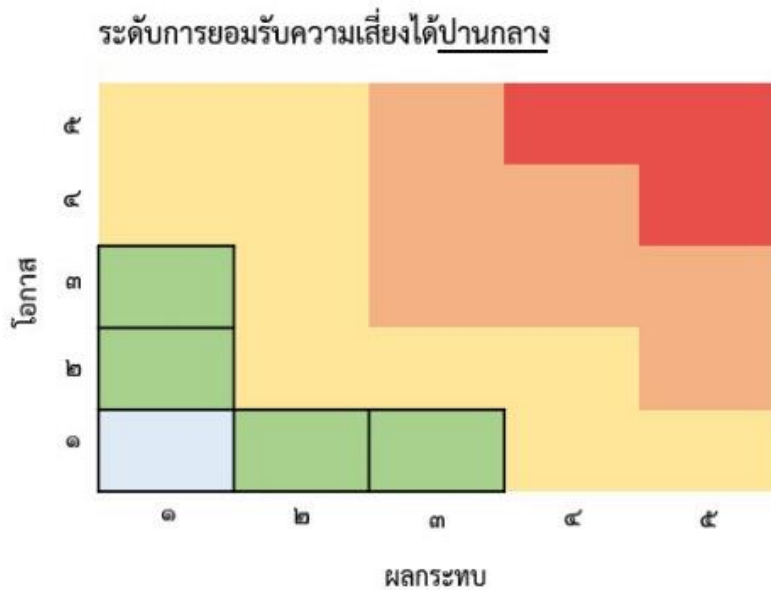


สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

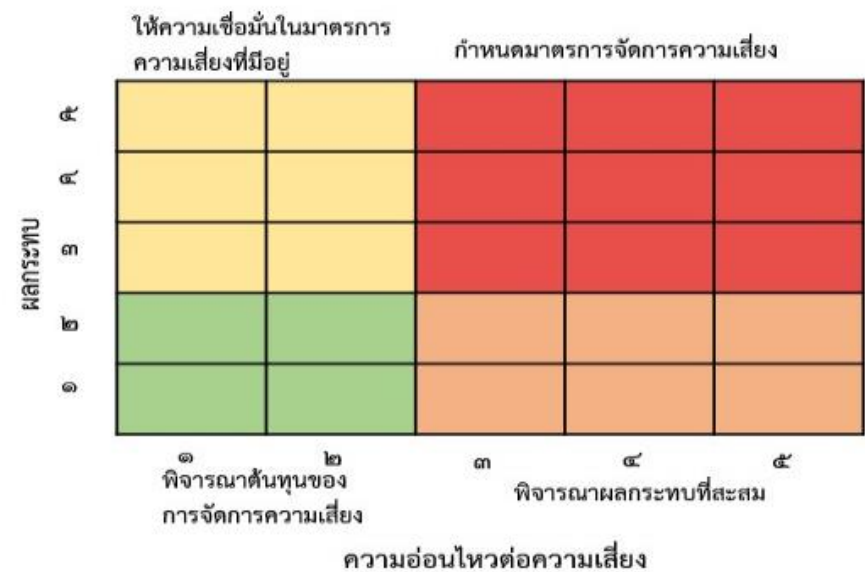
- ☐ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart

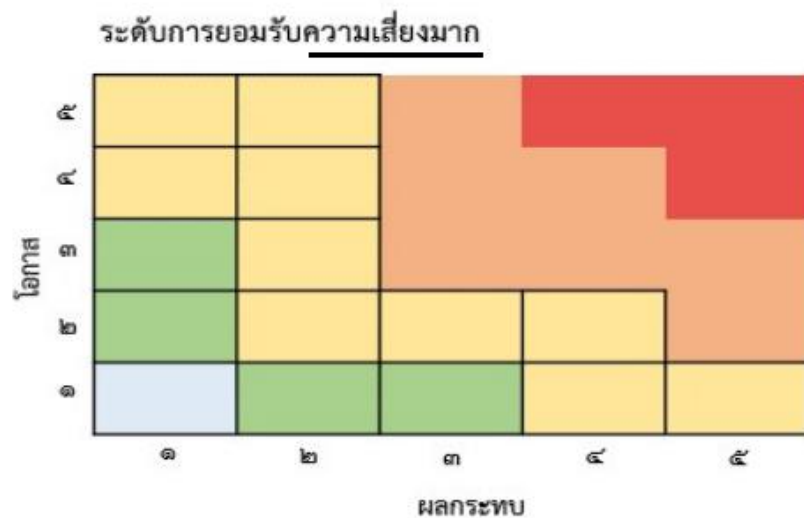


สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

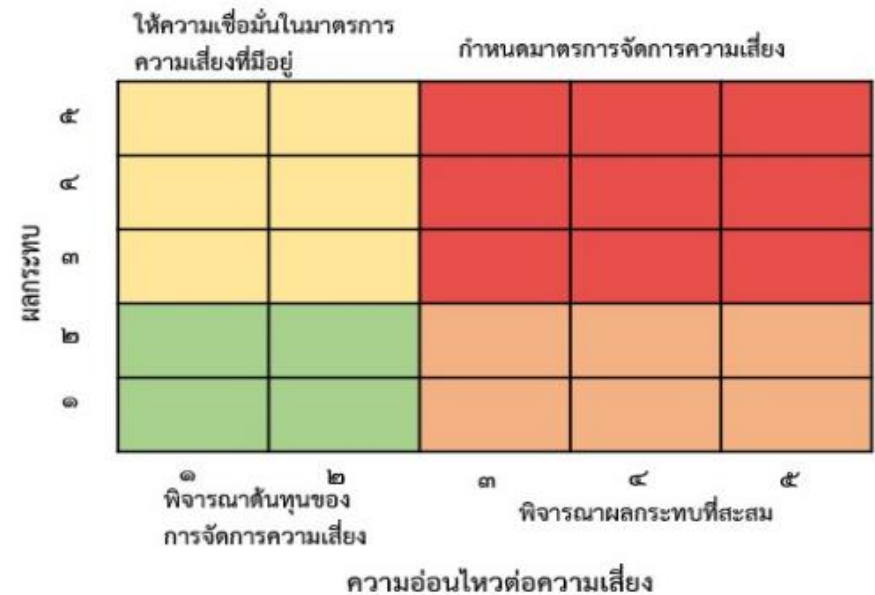
- ☐ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart
สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้มาก

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ☐ ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ☐ ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ตารางที่ 3 ตารางระบุแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง :

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร :

ตัวชี้วัด :

งบประมาณ : ☐ มีการใช้งบประมาณ จำนวน.....บาท

☐ ไม่มีการใช้งบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ/ตัวหลักต้นความ เสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
				ผลคูณ					
		ภายใน (S/F/O/L/T /R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/EC/S/T /En/L หรืออื่นๆ)	โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและความ อ่อนไหวต่อความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/กำหนด เสร็จ	
1	1.1					1.1			
	1.2					1.2			
2	2.1					2.1			
	2.2					2.2			

ตารางที่ ๔ ตารางการทบทวนและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง รายไตรมาสที่

หน่วยงาน/เจ้าของความเสี่ยง :

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ :

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร :

ตัวชี้วัด :

การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ : ☐ เพียงพอ/ ควบคุมได้ ☐ ต้องปรับปรุง/ ควบคุมไม่ได้

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

****หมายเหตุ**

1. กรณีหน่วยงานที่ไม่ได้จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไม่ต้องกรอกข้อมูลในตารางด้านล่าง หากไม่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่
2. กรณีหน่วยงานที่จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (ตารางที่ 3) ต้องกรอกข้อมูลในตารางด้านล่างให้ครบถ้วน

[illegible]

