



# แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ของกรมศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖



## คำนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับ กระทรวงการคลังได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งได้ผสมผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงจาก Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของรัฐ

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากรจึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง ของภารกิจ และแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร อันเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับ ภาวะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ช่วยลดปัญหาผลกระทบ และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายต่อองค์กร ลดความสูญเสียนและเพิ่มโอกาสความสำเร็จ ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจ และแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติราชการของกรมศุลกากร สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยได้ดำเนินการตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด และตามแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน COSO และ ISO ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์องค์กร การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การติดตามและทบทวน และการสื่อสารและการรายงานในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ในครั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในการร่วมกันกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงและสาเหตุ/ปัจจัยเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นกับภารกิจ และแผนงาน/โครงการ ภายใต้ยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากร ตลอดจนหาแนวทางควบคุมและจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ จะช่วยสนับสนุนศักยภาพในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์กรของกรมศุลกากร ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินการตามภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรมศุลกากรต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

มีนาคม ๒๕๖๖

# 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 การวิเคราะห์ห้องค์กร	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 แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ของกรมศุลกากร	๔๐
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.	๘๙

### ภาคผนวก

๑. คำสั่งกรมศุลกากร ที่ ๒๗๖/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร  
จัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ลงวันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕
๒. ตัวอย่างรายชื่อความเสี่ยง (Risk Inventory)
๓. ตารางที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - ตารางที่ ๑ การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง
  - ตารางที่ ๒ แผนภูมิความเสี่ยง
  - ตารางที่ ๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
  - ตารางที่ ๔ การทบทวนและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง รายไตรมาส
๔. ตารางที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามแนวทาง  
สำนักงาน ป.ป.ท.

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมา

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

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร 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 และพนักงานทุกคนของกรมศุลกากร ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อให้การดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

#### ๑.๒ วัตถุประสงค์

เพื่อให้กรมศุลกากรมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรที่เป็นมาตรฐานสากล และใช้เป็นกรอบและแนวทางให้บุคลากรในสังกัดกรมศุลกากรมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นกระบวนการในการป้องกันความเสี่ยง ลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อกรมศุลกากร และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจและของยุทธศาสตร์ที่กรมศุลกากรกำหนดไว้

#### 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 การบริหารปัจจัยและความคุ้มครองกิจกรรม 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

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากร กระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้กรมศุลกากรมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออก และการป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดทางศุลกากร โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บอากรต่อกระทรวง การส่งเสริม สนับสนุนการผลิตและการส่งออก และการปกป้องผลประโยชน์ ของประเทศและประชาชน โดยให้มีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

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



#### ๔. ค่านิยมองค์กร

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

#### ๕. ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑ :** พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า

**เป้าหมาย :** เพื่อให้บริการศุลกากรมีความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การค้าโลก

**แนวทางการพัฒนา :**

๑.๑ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการศุลกากรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 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)

สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

### ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

### ๓. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายใน และภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

### ๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

### ๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

### ๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

## ๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

องค์กรจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด

## ๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

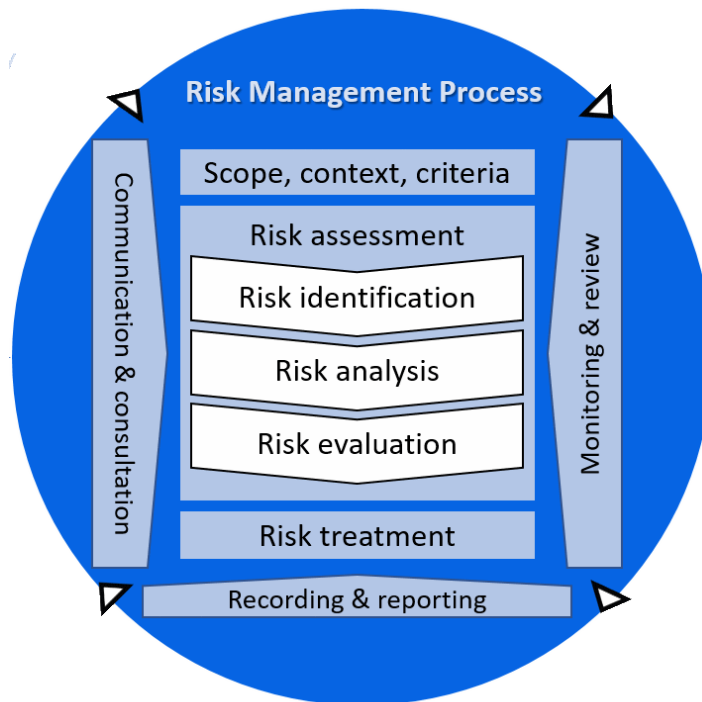
องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

### 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 ช่วยในการบูรณาการการจัดการบริหารความเสี่ยงเข้ากับทุกกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร โดยประสิทธิผลของ การบริหารความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับ การกำกับดูแลและการตัดสินใจ รวมทั้ง ต้องการการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง องค์กรควรประเมิน วัตถุประสงค์และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่และแก้ไขปัญหานั้นภายใต้กรอบการบริหาร 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) บูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้ากับทุกกระบวนการดำเนินการขององค์กร (Integration)
- ๓) การออกแบบกรอบเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยง (Design)
- ๔) การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง (Implementation)
- ๕) การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Evaluation)
- ๖) การปรับปรุงกรอบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (Improvement)



แผนภาพ กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง ISO 31000 : 2018

### ๓.๒ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามหลักการของกระทรวงการคลัง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงหน่วยงาน ของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบ การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหาร จัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำ กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

#### ๓.๒.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๓.๒.๑.๑ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่า แยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่นๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิตอาจมี ผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

๓.๒.๑.๒ การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล

๓.๒.๑.๓ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ ในทุกระดับขององค์กร

### ๓.๒.๒ ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง 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) รวมถึงพฤติกรรมที่ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง ผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ



๓. การสร้างพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

#### 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 รวมถึงผลกระทบต่อสังคม 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)

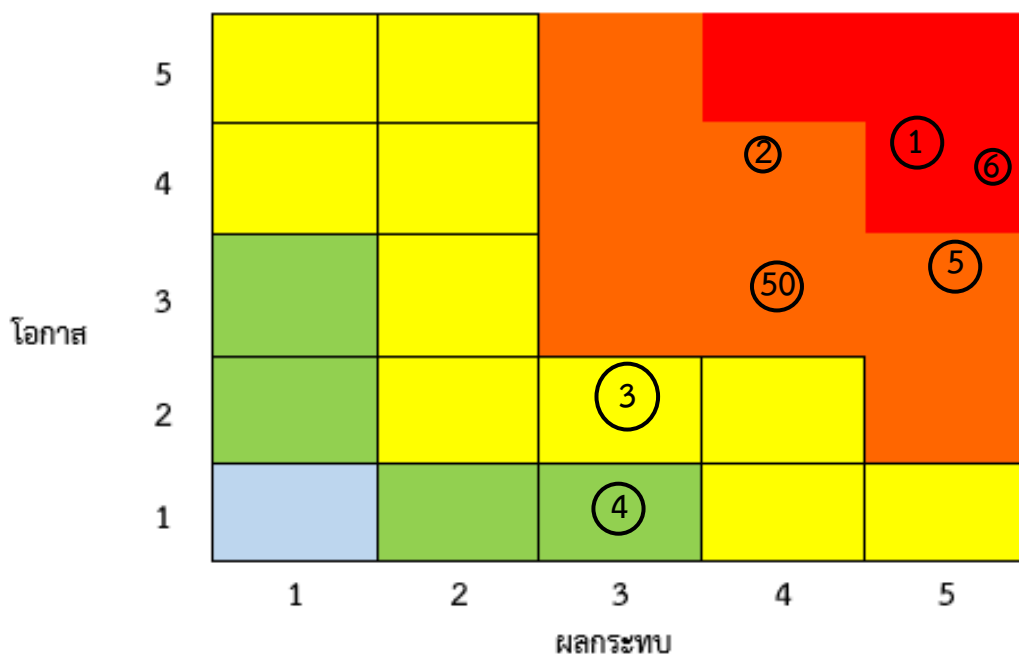
### ๓.๒.๘ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

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



## 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: E)** เป็นการเคลื่อนไหวของธนาคารกลาง ในการออกนโยบายทางการเงินต่างๆ 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: E)** เป็นสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น ภาวะโลกร้อน ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติ โรคระบาด หรือปัญหาสิ่งแวดล้อมต่างๆ

**๔.๑.๒.๖ ด้านกฎหมาย (Legal: L)** เป็นกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร และการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือ SWOT PESTEL ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับกรมบุคลากรนี้ ได้ดำเนินการแล้ว ภายใต้แผนปฏิบัติการกรมบุคลากร ระยะ ๕ ปี จึงนำข้อมูลดังกล่าว มาใช้เป็นข้อมูลตัวอย่างรายชื่อความเสี่ยง (Risk Inventory) เพื่อประกอบการวิเคราะห์แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมบุคลากร ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือ SWOT PESTEL ตามรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้ McKinsey 7-S Framework

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S-Strength จุดแข็งที่เหนือคู่แข่ง	จุดอ่อน W-Weakness จุดอ่อนที่ต้องแก้ไข
<p>๑) Strategy (กลยุทธ์)</p>	<p>๑. ยุทธศาสตร์กรมศิลปากรมีความชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ</p> <p>๒. มีการปรับปรุงกฎหมาย พ.ร.บ. ศิลปากร พ.ศ. ๒๕๖๐</p> <p>๓. มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ใช้ในการรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น</p>	<p>๑. ขาดแผนงาน/โครงการด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ ที่สามารถเห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>๒. ตัวชี้วัดการดำเนินงานของแผนไม่ชัดเจน ยังไม่สามารถสะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>๓. ความกระตือรือร้นของหน่วยงานในการพัฒนากฎ ระเบียบ กระบวนการ และมาตรการศิลปากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตยังอยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก</p> <p>๔. กฎระเบียบ กฎหมายยังมีช่องว่างและยังไม่ครอบคลุมต่อภารกิจของกรมศิลปากร ทำให้เอื้อต่อการทุจริต</p>
<p>๒) Structure (โครงสร้าง)</p>	<p>๑. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการมีความชัดเจน มีการกระจายอำนาจทำให้สามารถบริการประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้รวดเร็วมากขึ้น</p> <p>๒. มีการปรับองค์การให้ทันสมัย มีความชัดเจน ทันสมัยของอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละส่วนที่เหมาะสม</p>	<p>๑. การกระจายอำนาจส่งผลต่อการใช้ดุลยพินิจ ทำให้แต่ละพื้นที่มีมาตรฐานการบริการที่ต่างกัน</p> <p>๒. จำนวนเจ้าหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน เพราะอัตรากำลังถูกกำหนดโดยหน่วยงานอื่น</p>
<p>๓) System (ระบบการปฏิบัติงาน)</p>	<p>๑. ระบบกระบวนการทำงานของกรมศิลปากรส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล</p> <p>๒. มีระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน การปฏิบัติงานของกรมศิลปากรที่มีประสิทธิภาพ และเพิ่มช่องทางในการบริการประชาชนได้หลายรูปแบบ</p> <p>๓. มีระบบอบรมเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>๑. กระบวนการด้านการบริการศิลปากรกับงานด้านการตรวจสอบควบคุมทางศิลปากรยังไม่สอดคล้องกัน</p> <p>๒. ระบบเทคโนโลยี/อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในกระบวนการส่วนใหญ่ยังขาดการพัฒนาต่อยอด ไม่มีการตรวจสอบติดตาม และประเมินผลการใช้ระบบงาน หรือไม่มีการประเมินความคุ้มค่าในการใช้งาน</p> <p>๓. ระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูล ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบขาดการเชื่อมโยงข้อมูลและยังไม่มีการประมวลผลอย่างบูรณาการ</p>

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S-Strength จุดแข็งที่เหนือคู่แข่ง	จุดอ่อน W-Weakness จุดอ่อนที่ต้องแก้ไข
		<p>๔. ระบบบริหารความเสี่ยง (Profile) ในการควบคุมสำหรับพิธีการนำเข้า-การนำเข้าของออกไม่สมดุลกัน</p> <p>๕. ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ยังไม่สามารถรองรับการทำงานแบบ Work from Home ได้</p>
๔) Staff (บุคลากร)	<p>๑. มีบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้านมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง</p> <p>๒. มีสัดส่วนของบุคลากรรุ่นใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงตอบรับการทำงานยุคดิจิทัล และตอบรับความต้องการของหน่วยงานภายในกรมศุลกากร</p> <p>๓. บุคลากรมีความผูกพันองค์กรมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน</p> <p>๔. บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนเจ้าหน้าที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้งานที่หลากหลายของกรมศุลกากร</p> <p>๕. มีการเปิดเวทีให้บุคลากรแสดงศักยภาพและความสามารถต่อการพัฒนาองค์กร</p>	<p>๑. บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนเจ้าหน้าที่บ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน</p> <p>๒. การจัดสรรทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับความสามารถในตำแหน่งงาน</p> <p>๓. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ต้องการทำงานในสายงานสนับสนุนหรืองานวิชาการ</p>
๕) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ)	<p>๑. กรมศุลกากรมีการจัดอบรมแก่เจ้าหน้าที่ และมีการมอบทุนการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะให้เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๒. บุคลากรมีพื้นฐานที่ดี มีสมรรถนะหลักค่อนข้างสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>๓. บุคลากรมีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p>	<p>๑. ขาดทักษะการคิดริเริ่มการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน</p> <p>๒. ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไม่ได้ถูกนำไปใช้กับการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่เกิดทักษะในการทำงาน</p> <p>๓. การพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในแต่ละหน่วยงานได้</p> <p>๔. การถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการอาวุโสที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์</p>

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S-Strength จุดแข็งที่เหนือคู่แข่ง	จุดอ่อน W-Weakness จุดอ่อนที่ต้องแก้ไข
		<p>ในงานส่งไปสู่อำนาจการรุ่นใหม่ยังไม่เห็นผลชัดเจน</p> <p>๕. เนื้อและระยะเวลาในการอบรมเจ้าหน้าที่ใหม่มีจำกัด</p>
<p>๖) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ)</p>	<p>๑. ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถที่ดี</p> <p>๒. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการอำนวยความสะดวกทางการค้า</p> <p>๓. ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน</p>	<p>๑. ขาดรูปแบบการสื่อสารนโยบายผู้บริหารระดับสูงลงสู่ภาคปฏิบัติที่ชัดเจน</p> <p>๒. มีการบริหารแบบ Silo ทำให้การทำงานลักษณะ Project base การตัดสินใจในการสั่งการ</p>
<p>๗) Shared values (ค่านิยมร่วม)</p>	<p>๑. มีความรับผิดชอบ สุจริต จิตบริการ</p> <p>๒. มีวัฒนธรรมการทำงานเพื่อส่วนรวม</p> <p>๓. มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน</p> <p>๔. บุคลากรมีเคารพ นับถือ และเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชาทำให้การทำงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความสัมฤทธิ์ผล</p>	<p>๑. ขาดเป้าหมายที่ใช้เป็นทิศทางในการทำงานร่วมกัน</p> <p>๒. ขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในกรมศุลกากร</p> <p>๓. วัฒนธรรมการทำงานในบางเรื่องหรือบางคนยังมีการยึดติดในรูปแบบเดิม</p>
<p>๘) Money/ งบประมาณ (เพิ่มเติม)</p>	<p>๑. มีงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินงานตามภารกิจ</p>	<p>๑. ขาดการประเมินผลการใช้งบประมาณ</p> <p>๒. งบประมาณมีไม่เพียงพอต่อการพัฒนาในระยะยาวและขาดการประเมินความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณเพื่อจัดทำโครงการต่างๆ</p> <p>๓. ไม่ได้รับอนุมัติตามจำนวนเงินที่ขออนุมัติ</p> <p>๔. ขาดการวางแผนในการจัดทำแผนงาน/โครงการที่เบี่ยงจากงบประมาณ</p>



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร โดยใช้ PESTEL

ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities โอกาสในการเติบโต	อุปสรรค T-Threat อุปสรรคที่ต้องระวัง
<p><b>๑) Political</b></p>	<p>๑. ยุทธศาสตร์ชาติสามารถใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐของกรมศุลกากรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อาทิเช่น การกำหนดนโยบายความร่วมมือระหว่างประเทศมากขึ้นเพื่อสิทธิประโยชน์ทางการค้าที่ส่งผลต่อการนำเข้าและส่งออก</p> <p>๒. นโยบายส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานของกรมศุลกากร อาทิเช่น นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และนโยบาย DGA</p> <p>๓. ภาครัฐให้ความสำคัญนโยบายด้านโลจิสติกส์ FTA และ EEC ของประเทศไทย โดยส่งเสริมบทบาทกรมศุลกากรในด้านที่เกี่ยวข้องชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งเสริมโลจิสติกส์และการเชื่อมโยงข้อมูลในระบบ NSW</p> <p>๔. ความร่วมมือระหว่างประเทศด้านศุลกากรอยู่ในระดับที่ดี และมีการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดการทำงานด้านศุลกากรในระดับสากล ส่งเสริมให้กรมศุลกากรมีทิศทางการทำงานที่เป็นมาตรฐานสากล</p> <p>๕. นโยบายด้านการจัดเก็บภาษีของกระทรวงการคลัง ส่งผลให้กรมศุลกากรมีแนวจัดเก็บภาษีได้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>	<p>๑. องค์กรระหว่างประเทศได้มีการจัดทำรายงานผลตามตัวชี้วัดในมิติต่าง ๆ รวมถึงด้านที่เกี่ยวข้องกับศุลกากร โดยเฉพาะด้านการลดระยะเวลาและต้นทุนในการดำเนินพิธีการศุลกากร และการสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน ทำให้กรมศุลกากรต้องเร่งพัฒนา กฎ ระเบียบ และกระบวนการต่าง ๆ</p> <p>๒. ขาดการบูรณาการกระบวนการ กฎ ระเบียบ ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ</p> <p>๓. นโยบาย กฎระเบียบ และมาตรฐานของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการดำเนินงาน</p> <p>๔. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเสถียรภาพของรัฐบาล ที่อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย</p> <p>๕. ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศเพื่อนบ้าน และการกีดกันทางการค้าของกลุ่มประเทศมหาอำนาจ ส่งผลต่อการส่งออกสินค้า</p>
<p><b>๒) Economics</b></p>	<p>๑. การค้าระหว่างประเทศให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกทางการค้า โดยเฉพาะ TFA ที่มุ่งลดขั้นตอนการดำเนินพิธีการศุลกากร และปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นโอกาสให้</p>	<p>๑. ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลกจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ทำให้การจัดเก็บภาษีนำเข้า ส่งออก ลดลง และมีการย้ายฐานการผลิต</p>

ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities โอกาสในการเติบโต	อุปสรรค T-Threat อุปสรรคที่ต้องระวัง
	<p>กรมศุลกากรสามารถพัฒนากระบวนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ได้รวดเร็วขึ้น</p> <p>๒. ท่าเลที่ตั้งของประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าเอื้อต่อการค้าชายแดน และมีการเชื่อมโยงระบบการขนส่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>๓. มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐทำให้อัตราการเติบโตด้านเศรษฐกิจของไทยรวมถึงนโยบายระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก และการส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของไทย ทำให้ภาคเอกชนมีแนวโน้มการลงทุนสูงขึ้น และมีการประกอบกิจการด้านการนำเข้า-ส่งออกมากขึ้น เอื้อต่อการสร้างรายได้ที่มากขึ้น</p> <p>๔. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิถีชีวิตใหม่ New normal มีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสได้พัฒนากระบวนการ</p> <p>๕. ประเทศไทยเป็นสมาชิกในกลุ่มการค้าเสรีหรือองค์การการค้าระหว่างประเทศ ทำให้เกิดความร่วมมือส่งผลให้กรมศุลกากรสามารถดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเป็นมาตรฐานสากล</p>	<p>๒. การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ และการค้าเสรี ส่งผลให้การจับเก็บภาษีของกรมศุลกากรมีแนวโน้มลดลง ทำให้กรมศุลกากรจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมในการจัดเก็บรายได้ที่ต่างจากเดิม</p> <p>๓. การเติบโตของ Cross Border e-Commerce ทำให้กรมศุลกากรต้องเร่งหาทางเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งการอำนวยความสะดวกการขนส่งสินค้าทางอากาศและไปรษณีย์ และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติทั้งในด้านการควบคุมและการจัดเก็บรายได้ รวมถึงการทบทวน/ปรับปรุงเกณฑ์ขั้นต่ำในการผ่อนปรน (de minimis value) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๔. ประเทศไทยมีปัญหาเชิงโครงสร้างหลายด้าน ทำให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยมีแนวโน้มด้อยลง (จากการรายงานของธนาคารโลก) ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับ “นวัตกรรม”</p> <p>๕. ความผันผวนของราคาน้ำมันส่งผลกระทบต่อต้นทุนการนำเข้าส่งออก</p> <p>๖. การเพิ่มเพดานเงินกู้ เป็นภาระการจัดเก็บเพื่อชดเชยงบประมาณ</p>
๓) Social	<p>๑. การปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) พร้อมกันทั่วโลกหลังการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) เป็นโอกาสให้หน่วยงานมีการพัฒนากระบวนการทำงานที่ทันสมัยเป็นดิจิทัลมากขึ้น และสามารถสื่อสารกับประชาชนได้ง่ายขึ้น เช่น รูปแบบการทำงาน WFH และ Zoom meeting</p>	<p>๑. โครงสร้างของประชากรที่เปลี่ยนไปและความเป็นเมืองที่เพิ่มมากขึ้นทำให้มีปริมาณการเดินทางของผู้คนและการขนส่งสินค้าเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อปริมาณงานของกรมศุลกากรที่จะเพิ่มมากขึ้น</p> <p>๒. โครงสร้างสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลง ทำให้ต้องเตรียมพร้อมเร่งนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนเพื่อทดแทนกำลังคนทีลดลงในอนาคต</p> <p>๓. การเปลี่ยนแปลงของวิถีการดำเนินชีวิตแบบใหม่ (New normal) และกิจกรรมการประกอบธุรกิจ</p>

ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities โอกาสในการเติบโต	อุปสรรค T-Threat อุปสรรคที่ต้องระวัง
	<p>๒. สังคมให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการทุจริต เอื้อให้กรมศุลกากรปฏิบัติงานได้อย่างโปร่งใส</p> <p>๓. ทักษะคติเชิงบวกต่อระบบราชการทำให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอยากเข้ามาทำงานในระบบราชการมากขึ้น</p>	<p>ของประชากรโลก ทำให้กรมศุลกากรต้องเร่งปรับตัวเพื่อตอบสนองรูปแบบการดำเนินกิจกรรมที่เปลี่ยนไป</p> <p>๔. วิถีการดำเนินชีวิตที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ เช่น ภัยธรรมชาติหรือโรคระบาด ทำให้กรมศุลกากรต้องมีแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น</p> <p>๕. ทักษะคติของสังคมภายนอกที่มีต่อกรมศุลกากรค่อนข้างเป็นไปในทางลบ</p> <p>๖. พฤติกรรมของสังคมที่มักไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (การรับรู้ การยอมรับ) อาทิ ทักษะคติที่เป็นลบต่อการเสียภาษี</p>
๔) Technology	<p>๑. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อาทิ IoT Big data AI, Quantum Computing, CCTV Tracking และ Data Analytics ทำให้กรมศุลกากร สามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลและพัฒนาระบบงาน โดยเฉพาะการนำ Blockchain มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตรวจปล่อยและพิธีการศุลกากร เพื่อยกระดับความมั่นคง เพิ่มความโปร่งใสในการทำงาน และลดระยะเวลาการดำเนินงาน</p> <p>๒. มีการกำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการทำงานของกรมศุลกากร อาทิ WCO Data Model ให้กรมศุลกากรใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ได้มาตรฐานโลก</p>	<p>๑. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้รูปแบบการเรียนรู้และการทำงานเปลี่ยนไป อาจทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน และเกิดช่องว่างระหว่างยุค จึงมีความจำเป็นต้องมีวางแผนเสริมสมรรถนะบุคลากร และใช้แนวคิดการพัฒนางานองค์กรให้เข้ากับยุคสมัย เช่น โมเดล FAST Government</p> <p>๒. เทคโนโลยีทำให้รูปแบบการกระทำความผิด อาทิ การก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ ความปลอดภัยทางไซเบอร์ รวมถึงภัยคุกคามต่างๆ มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว</p> <p>๓. การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลนำมาซึ่งความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีระหว่างผู้ประกอบการ</p> <p>๔. รูปแบบการดำเนินชีวิตและกิจกรรมทางธุรกิจที่เข้าถึงดิจิทัลมากขึ้นอาจส่งผลให้ต้องมีการเฝ้าระวังความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่สูงขึ้น</p> <p>๕. การนำเทคโนโลยีมาใช้ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงยุคสมัย ภาครัฐยังไม่สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายที่ครอบคลุม</p>
๕) Environment	๑. สังคมในปัจจุบันให้ความสนใจเกี่ยวกับการใช้พลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น	๑. ผู้เสียผลประโยชน์จากมาตรการปกป้องสังคมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมักไม่ให้ความร่วมมือและต่อต้าน

ปัจจัยภายนอก	โอกาส O-Opportunities โอกาสในการเติบโต	อุปสรรค T-Threat อุปสรรคที่ต้องระวัง
	<p>ทำให้กรมศุลกากรปฏิบัติงานในด้านการปกป้องสังคมได้คล่องตัวมากขึ้น เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่กรมศุลกากร</p> <p>๒. ภาครัฐได้มีการกำหนดนโยบายส่งเสริมด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดเก็บขยะพลาสติก/ขยะอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>๓. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลก เอื้ออำนวยการผลิตสินค้าทางการเกษตรเพื่อการส่งออก</p>	<p>๒. ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติ โรคระบาด ส่งผลกระทบต่อมาตรการสาธารณสุขมีผลต่อการนำเข้า ส่งออก และการเคลื่อนย้ายแรงงาน การย้ายฐานการผลิต</p>
๖) Law	<p>๑. นโยบายระดับชาติให้ความสำคัญกับการแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคกับประชาชน จึงเป็นโอกาสในการแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบเพื่ออำนวยความสะดวกและลดอุปสรรคให้กับผู้ประกอบการ รวมทั้งกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่</p>	<p>๑. ไม่มีการบูรณาการอำนาจหน้าที่ทางกฎหมายให้กรมศุลกากรเข้าไปดำเนินการ อาทิ เช่น ด้านการป้องกันการก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ และการปกป้องสิ่งแวดล้อม ทำให้กรมศุลกากรต้องเร่งพัฒนา การเชื่อมโยงข้อมูลกับต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและสร้างองค์ความรู้ให้กับบุคลากร</p> <p>๒. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานศุลกากร มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วย</p> <p>๓. กฎหมายของกรมศุลกากรยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่</p> <p>๔. กฎหมายยังไม่รองรับสกุลเงินดิจิทัล</p>

## 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.๒๕๖๖ ได้พิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แบ่งออกเป็น ๓ ด้านย่อย ดังนี้

๔.๒.๑ ด้านภารกิจตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมศุลกากรกระทรวงการคลัง พ.ศ. ๒๕๖๒

๔.๒.๑.๑ ด้านการจัดเก็บภาษีศุลกากร

๔.๒.๑.๒ ด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร

๔.๒.๑.๓ ด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร

๔.๒.๒ ด้านการดำเนินงานแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

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

ตาราง แนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

นโยบายความเสี่ยงองค์กร						
สาเหตุ	ด้าน	ด้านย่อย	ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้	เจ้าของความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	ผู้ควบคุม
๑. สอดรับกับภารกิจกรมศุลกากร ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและ ผลผลิตจากการใช้งบประมาณของ กรมศุลกากรตามเอกสารงบประมาณ	ด้านภารกิจ กรมศุลกากร	ด้านการจัดเก็บรายได้	ปานกลาง	ทุกหน่วยงานจัดเก็บ	คณะกรรมการบริหารและ กำกับดูแลการจัดเก็บ รายได้ศุลกากร (ศปช.)	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ
		ด้านการป้องกันและปราบปราม	ปานกลาง	ส่วนควบคุมทางศุลกากร/ กองสืบสวนและปราบปราม (กสป.)	ศูนย์ประมวลข้อมูลการข่าว ทางศุลกากร (ศปช.)	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ
		ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร	ปานกลาง	กองสิทธิประโยชน์ทาง ภาษีอากร (กสอ.)	กองสิทธิประโยชน์ทาง ภาษีอากร (กสอ.)	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ
๒. สอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติ และ ยุทธศาสตร์กรมศุลกากรที่ต้องดำเนินการ ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายของกรมศุลกากรที่กำหนดไว้	ด้านยุทธศาสตร์ กรมศุลกากร	โครงการสำคัญและBig Rock	ปานกลาง	หน่วยงานรับผิดชอบ แผนงาน/โครงการตาม แผนปฏิบัติราชการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (กยผ.)	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ
		แผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัดที่ เชื่อมโยงกับ/แผนยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานอื่นๆ	ปานกลาง			
		แผนงาน/โครงการอื่นๆ ที่มีการใช้งบประมาณ	ปานกลาง			
		แผนงาน/โครงการอื่นๆ ที่ไม่มีการใช้งบประมาณ	มาก			
๓. สอดรับกับการบริหารความเสี่ยงที่ หน่วยงานต้องดำเนินการตามข้อผูกพัน ของสำนักงาน ป.ป.ท. และ สำนักงาน ป.ป.ช.	ด้านการทุจริต	ด้านที่ ๑ การอนุมัติ อนุญาต (ตามแนวทาง ป.ป.ท. และ ป.ป.ช.)	ปฏิเสธ	หน่วยงานที่มีกระบวนการงาน อนุมัติ อนุญาต ตามคู่มือ ประชาชน (กมพ.)	กลุ่มงานจริยธรรม (กจร.) และ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ

## 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) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกันจัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน 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 ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพ

**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. ๒๕๖๕
- 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** (ด้านการจัดเก็บรายได้/ด้านการป้องกันและปราบปราม/ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร) และ**ด้านยุทธศาสตร์กรมศุลกากร**

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

**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

๔.๔.๑.๒ เกณฑ์ด้านผลกระทบของความเสียง หมายถึง ระดับของความเสียงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายตามด้านนโยบายของกรมศุลกากรด้านต่างๆ ดังนี้

๔.๔.๑.๒(๑) ด้านภารกิจกรมศุลกากร

- ด้านการจัดเก็บรายได้

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	จัดเก็บรายได้ได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ
๔	สูง	จัดเก็บรายได้ ได้ตามเอกสารงบประมาณ
๓	ปานกลาง	จัดเก็บรายได้ ได้มากกว่าเอกสารงบประมาณแต่น้อยกว่าคาดการณ์
๒	น้อย	จัดเก็บรายได้ ได้ตามคาดการณ์
๑	น้อยมาก	จัดเก็บรายได้มากกว่าเป้าหมายตามคาดการณ์

- ด้านการป้องกันและปราบปราม

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ ทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและปริมาณ
๔	สูง	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ หรือปริมาณ
๓	ปานกลาง	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้ตามเอกสารงบประมาณทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและปริมาณ
๒	น้อย	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ หรือปริมาณ
๑	น้อยมาก	ตัวชี้วัดการจับกุมทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ และปริมาณทั้ง ๒ ตัว

- ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ ทำได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ ทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ และปริมาณ
๔	สูง	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ ได้น้อยกว่าเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ หรือปริมาณ
๓	ปานกลาง	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ ทำได้ตามเอกสารงบประมาณทั้งในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและปริมาณ
๒	น้อย	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ ทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ๑ ตัว ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ หรือปริมาณ
๑	น้อยมาก	ตัวชี้วัดสิทธิประโยชน์ ทำได้มากกว่าเป้าหมายตามเอกสารงบประมาณ ในตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ และปริมาณทั้ง ๒ ตัว

๔.๔.๑.๒(๒) ด้านทุจริต ใช้หลักเกณฑ์ตามที่สำนักงานคณะกรรมการ  
ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) กำหนด

- ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษซึ่งมีความผิดเข้าสู่กระบวนการทาง ยุติธรรม
๔	สูง	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลง ข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ
๓	ปานกลาง	หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบ ข้อเท็จจริง
๒	น้อย	ปรากฏข่าวสื่อที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
๑	น้อยมาก	แทบจะไม่มี

๔.๔.๑.๒(๒) ด้านอื่นๆ

- ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	ผลกระทบสร้างความเสียหายต่อผู้รับบริการ/ความน่าเชื่อถือ/เศรษฐกิจ/ งบประมาณของหน่วยงาน/ประชาชนในระดับสูงมาก หรือระดับมากกว่ากรม
๔	สูง	ผลกระทบสร้างความเสียหายต่อผู้รับบริการ/ความน่าเชื่อถือ/เศรษฐกิจ/ งบประมาณของหน่วยงาน/ประชาชนในระดับสูง หรือระดับกรม
๓	ปานกลาง	ผลกระทบสร้างความเสียหายต่อผู้รับบริการ/ความน่าเชื่อถือ/เศรษฐกิจ/ งบประมาณของหน่วยงาน/ประชาชนในระดับปานกลาง หรือระดับ กอง/ สำนักงาน/ศูนย์/กลุ่ม
๒	น้อย	ผลกระทบสร้างความเสียหายต่อผู้รับบริการ/ความน่าเชื่อถือ/เศรษฐกิจ/ งบประมาณของหน่วยงาน/ประชาชนในระดับต่ำ หรือระดับหน่วยงานที่ต่ำกว่า ระดับ กอง/สำนักงาน/ศูนย์/กลุ่ม
๑	น้อยมาก	ผลกระทบจากสร้างความเสียหายต่อผู้รับบริการ/ความน่าเชื่อถือ/เศรษฐกิจ/ งบประมาณของหน่วยงาน/ประชาชนในระดับน้อยมาก หรือระดับบุคคล หรือไม่ ส่งผลกระทบ

- ด้านที่เป็นตัวเงิน

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มากกว่า ๑๐๐ ล้านบาท
๔	สูง	มากกว่า ๕๐ ล้านบาท – ๑๐๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	มากกว่า ๑๐ ล้านบาท – ๕๐ ล้านบาท
๒	น้อย	มากกว่า ๕ ล้านบาท – ๑๐ ล้านบาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๕ ล้านบาท

**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/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในระดับกรม)
๑	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก (มีแผน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในระดับกรมศุลกากรและกำหนดมาตรการในการตอบสนองหลายวิธี)

**๔.๔.๑.๔ เกณฑ์ด้านลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง** หมายถึง ช่วงระยะเวลาที่ความเสี่ยงนั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กร และจะใช้ขนาดวงกลมแทนระดับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่แตกต่างกันในแต่ละความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันทีไม่มีสัญญาณแจ้ง
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

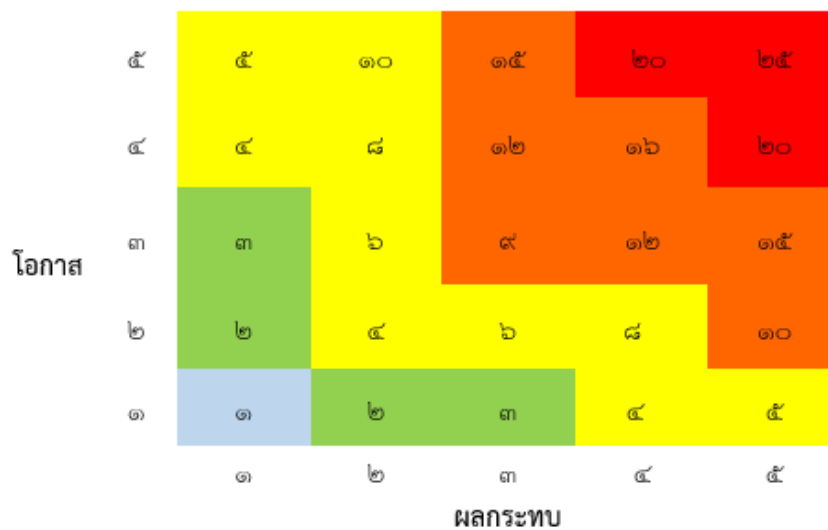
**๔.๔.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง** เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง

หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้น ๆ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

**๔.๔.๔.๑ การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ**

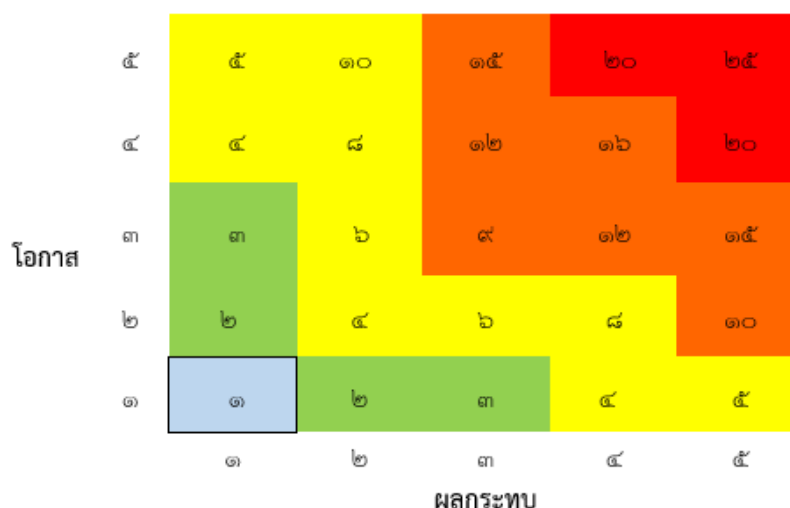
เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยการนำผลคูณของคะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และคะแนนของผลกระทบความเสี่ยงมาพิจารณาค่าความสัมพันธ์กันตามแผนภาพ Heat map ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร ๕ ระดับ จะสื่อถึงระดับความเสี่ยงในภาพรวมของหน่วยงานตามแนวทางของกรมบัญชีกลางว่า หน่วยงานจะยอมรับความเสี่ยงได้แค่ไหนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระดับความเสี่ยง ๕ ระดับ สามารถอธิบายเป็นแผนภาพ Heat Map ได้ดังนี้

**๔.๔.๔.๑(๑) ระดับการปฏิเสธความเสี่ยง** หมายความว่า หากการคำนวณช่วงคะแนนความเสี่ยง ไม่ว่าจะตกอยู่ในช่องใด ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือมาตรการบริหารความเสี่ยง



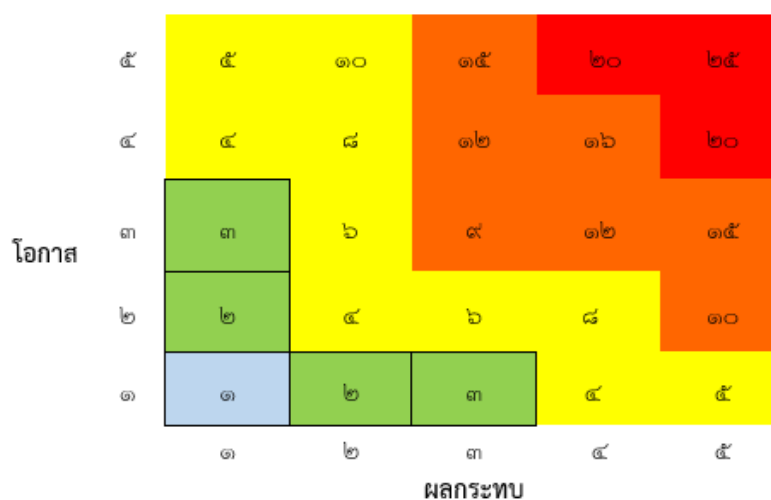
แผนภาพ Heat Map

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



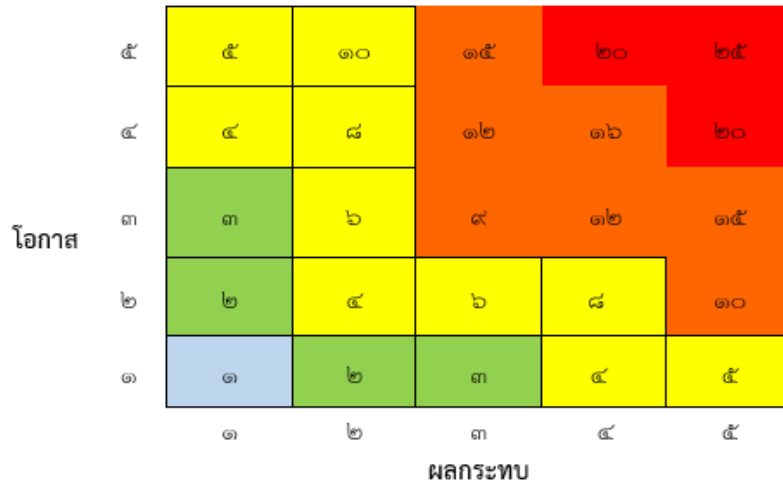
แผนภาพ Heat Map

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



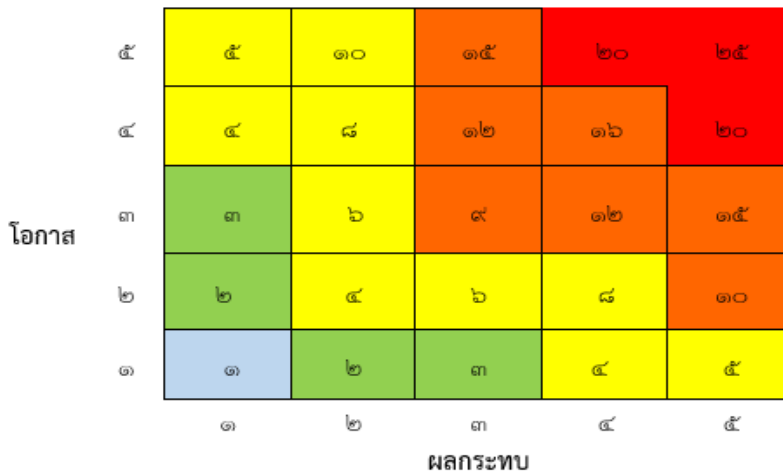
แผนภาพ Heat Map

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. ๒๕๖๖ ดังนั้น จึงต้องนำประเด็นนี้มาพิจารณาในการทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากรด้วย ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับการปฏิเสธความเสี่ยง ระดับการยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง และระดับการยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด ตามรายละเอียดตารางแนวทางการกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

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 หน่วยงานควรคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยง แต่ละเรื่องนี้อาจสะสมทำให้ ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น
- ๓) พื้นที่สีเหลือง หมายถึง หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ
- ๔) พื้นที่สีแดง หมายถึง หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม

		ไว้ความเชื่อมั่นในมาตรการ ความเสี่ยงที่มีอยู่		กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง		
		๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		พิจารณาต้นทุนของ การจัดการความเสี่ยง		พิจารณาผลกระทบที่สะสม		

ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

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 และการระงับเหตุ 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 ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

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. ๒๕๖๖ 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	แจ้งเวียนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	มีนาคม ๒๕๖๖	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการฯ
๒	เผยแพร่แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงลง เว็บไซต์ของกรมศุลกากร	มีนาคม ๒๕๖๖	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการฯ
๓	ติดตาม ทบทวนและรายงานผลเป็นรายไตรมาส	เมษายน – กันยายน ๒๕๖๖	สำนัก/กอง/ศูนย์/กลุ่ม /คณะทำงานฯ
๔	รายงานผลการดำเนินการรายไตรมาสเพื่อเสนอ ผู้บริหารระดับสูง	เมษายน – กันยายน ๒๕๖๖	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการฯ
๕	สรุปรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อเสนอผู้บริหารระดับสูงรับทราบ และพิจารณาแนวทางในการดำเนินการในปีถัดไป	ภายในต้นปีงบประมาณถัดไป	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการฯ

ภายหลังจากได้รับข้อมูลการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ฝ่ายเลขานุการฯ ต้องจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอ  
ผู้บริหาร เพื่อพิจารณาผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อไป

## บทที่ ๕

### แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

#### ๕.๑ ภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยนำภารกิจหลักของกรมศุลกากรตามกฎหมายกระทรวง ด้านการจัดเก็บภาษีศุลกากร ด้านป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร และด้านการให้สิทธิประโยชน์ทาง ภาษีศุลกากร รวมถึงแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ จำนวน ๔๗ แผนงาน/โครงการ มาทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง พบว่า มีจำนวน ๓ ภารกิจ และ ๑๔ แผนงาน/โครงการที่ยังคงต้องดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และทบทวนความเสี่ยง เพื่อรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงในการควบคุมความเสี่ยงให้ลดลง หรือคงที่อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยจำแนกภารกิจ แผนงาน/โครงการ ตามการจัดลำดับความเสี่ยงที่พิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงได้ ดังนี้

#### กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

มีจำนวน ๒ แผนงาน/โครงการมีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง โดยหน่วยงานต้องพิจารณากำหนด มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ต้องมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานเป็น รายไตรมาส เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป ได้แก่

๑. การนำนวัตกรรมบริการตรวจสอบและนัดหมายรับพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศล่วงหน้าผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (สทท.)

๒. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารพักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่นๆ ของส่วนบริการศุลกากรฉะเชิงเทรา ต.บางปะกง อ.บางปะกง จ.ฉะเชิงเทรา (สทท.)

#### พิจารณาผลกระทบที่สะสม

มีจำนวน ๑ ภารกิจ และ ๓ แผนงาน/โครงการมีความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ โดยหน่วยงานจึงควรคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้จะยังคงมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานเป็นรายไตรมาสอยู่ เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลงหรือคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป ได้แก่

๑. ภารกิจด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (กสอ.)

๒. โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศพิธีการข้ามผ่านระบบ NSW (กบข.)

๓. โครงการความร่วมมือด้านศุลกากร การตรวจคนเข้าเมืองและการกักกัน (CIQ) ภายใต้แผนงาน IMT-GT (ศภ.๔)

๔. โครงการศึกษาและทบทวนกฎ และระเบียบด้านศุลกากร (กกม.)

## ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่

มีจำนวน ๒ ภารกิจ และ ๘ แผนงาน/โครงการมีความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ โดยหน่วยงานสามารถเชื่อมั่นได้ว่ามาตรการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่แล้วนั้นมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้ภารกิจ/โครงการ บรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัด สามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของโครงการ ทั้งนี้จะยังคงมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานเป็นรายไตรมาส อยู่เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลงหรือคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป ได้แก่

๑. ภารกิจด้านการจัดเก็บภาษีศุลกากร (ศปข.)
๒. ภารกิจด้านป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร (ศปข.)
๓. โครงการก่อสร้างจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ดอป.)
๔. โครงการก่อสร้างด่านศุลกากรแม่สอด แห่งที่ ๒ (ดมด.)
๕. โครงการการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง (กสป.)
๖. โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรมาบตาพุด และอาคารที่พักอาศัย พร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ตำบลแม่น้ำคู้ อำเภอลวกแดง จังหวัดระยอง ๑ แห่ง (สมพ.)
  - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า
  - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ การเบิกจ่ายเงินค่าก่อสร้างล่าช้า
๗. โครงการปรับปรุงมาตรการควบคุมสินค้าในคลังสินค้าทัณฑ์บนประเภททั่วไป (กสอ.)
๘. โครงการการเชื่อมโยงข้อมูลใบรับรองสุขอนามัยพืชภายในประเทศและระหว่างประเทศ (กบข.)
๙. โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม (กสป.)
๑๐. โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารทางการเงินข้ามแดน (กสป.)
  - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านสำแดงและเปิดเผยข้อมูลของการขนส่งเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

## พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง

มีจำนวน ๔ แผนงาน/โครงการมีความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้ โดยหน่วยงานจะพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินไปจนความจำเป็นต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จของโครงการ ทั้งนี้จะยังคงมีการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานเป็นรายไตรมาสอยู่ เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงให้ลดลงหรือคงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ต่อไป ได้แก่

๑. โครงการจัดหาเครื่องชั่งน้ำหนักและอุปกรณ์ด้านการจราจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการค้าและการบริการระหว่างประเทศด่านศุลกากรสะเดาแห่งใหม่ (ดสด.)
๒. โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรมาบตาพุด และอาคารที่พักอาศัย พร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ตำบลแม่น้ำคู้ อำเภอลวกแดง จังหวัดระยอง ๑ แห่ง (สมพ.)
  - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องในการบริหารสัญญา
  - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๔ การตรวจรับงานไม่เป็นไปตามสัญญาจ้าง

๓. แผนเพิ่มประสิทธิภาพการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (สสข.)
๔. โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารทางการเงินข้ามแดน (กสป.)
  - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ ไม่สามารถจัดตั้งคณะทำงานการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดนได้
  - ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ รายงานคณะทำงานการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน ในเรื่องของการออกแบบพัฒนา และปรับปรุงมาตรการและกลไกในการดำเนินการด้านการสำแดงและเปิดเผยข้อมูลของการขนส่งเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

แผนภาพ MARCI CHART สำหรับ ภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่

กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง

ผลกระทบ	๕		<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการก่อสร้างจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ตอป.)</li> <li>โครงการก่อสร้างด่านศุลกากรแม่สอด แห่งที่ ๒ (ตมต.)</li> </ul>			
	๔	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภารกิจด้านป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร (ศปช.) ★</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง (กสป.)</li> </ul>			
	๓		<ul style="list-style-type: none"> <li>ภารกิจด้านบริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร (ศปช.) ★</li> <li>โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรมาบตาพุด และอาคารที่พักอาศัย พร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ตำบลแม่น้ำคู้ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ๑ แห่ง (สมพ.) <i>ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ และ ๒</i></li> <li>โครงการปรับปรุงมาตรการควบคุมสินค้าในคลังสินค้าทัณฑ์บนประเภททั่วไป (กสอ.)</li> <li>โครงการการเชื่อมโยงข้อมูลใบรับรองสุขอนามัยพืชภายในประเทศและระหว่างประเทศ (กบช.)</li> <li>โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารทางการเงินข้ามแดน (กสป.) <i>ปัจจัยเสี่ยงที่ ๒</i></li> <li>โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม (กสป.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การนำนวัตกรรมบริการตรวจสอบและนัดหมายรับพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศล่วงหน้าผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (สกท.)</li> <li>โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารที่พักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่นๆ ของส่วนบริการศุลกากรอะเจิงตรา ต.บางปะกง อ.บางปะกง จ.ฉะเชิงเทรา (สกท.)</li> </ul>		
	๒		<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการจัดหาเครื่องชั่งน้ำหนักและอุปกรณ์ด้านการจราจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการค้าและการบริการระหว่างประเทศด่านศุลกากรสะเดาแห่งใหม่ (ตสด.)</li> <li>โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรมาบตาพุด และอาคารที่พักอาศัย พร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ตำบลแม่น้ำคู้ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ๑ แห่ง (สมพ.) <i>ปัจจัยเสี่ยงที่ ๓ และ ๔</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศที่ขจรระท่อมผ่านระบบ NSW (กบช.)</li> <li>ภารกิจด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (กสอ.) ★</li> </ul>		
	๑	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารทางการเงินข้ามแดน (กสป.) <i>ปัจจัยเสี่ยงที่ ๑ และ ๓</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนเพิ่มประสิทธิภาพการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (สสช.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการศึกษาและทบทวนกฎ และระเบียบด้านศุลกากร (กกม.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการความร่วมมือด้านศุลกากร การตรวจคนเข้าเมืองและการกักกัน (CIQ) ภายใต้แผนงาน IMT-GT (ศก.๔)</li> </ul>	

๑

๒

๓

๔

๕

พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง

พิจารณาผลกระทบที่สะสม

ความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

หมายเหตุ มีจำนวน ๒ แผนงาน/โครงการ ที่มีปัจจัยเสี่ยงอยู่ในแผนภาพ MARCI CHART ๒ สี (สีเหลือง และสีเขียว) ได้แก่ โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรมาบตาพุด และอาคารที่พักอาศัย พร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ตำบลแม่น้ำคู้ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ๑ แห่ง (สมพ.) และโครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารทางการเงินข้ามแดน (กสป.)

รายชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง			
	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการ ความเสี่ยงที่มีอยู่	พิจารณาต้นทุนของการจัดการ ความเสี่ยง
<b>การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของภารกิจ</b>				
๑. ภารกิจด้านการจัดเก็บภาษีศุลกากร (ศปข.)				
๑.๑ การจัดเก็บภาษีอากรต่ำกว่าเป้าหมาย			•	
๒. ภารกิจด้านป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร (ศปข.)				
๒.๑ จำนวนรายการการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากรลดลง			•	
๒.๒ สัดส่วนของการจับกุมยาเสพติด IPR, CITES เพื่อปกป้องสังคม เป็นไปตามแผนต่ำกว่าร้อยละ ๙๐			•	
๓. ภารกิจด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (กสอ.)				
๓.๑ จำนวนใบขนสินค้าที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรต่ำกว่าเป้าหมาย		•		
๓.๒ มูลค่าการส่งออกที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		•		
<b>การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ</b>				
๑. โครงการนำนวัตกรรมบริการตรวจสอบและนัดหมายรับพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศล่วงหน้าผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (สทท.)				
๑.๑ รูปแบบที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาอาจมีความซับซ้อน ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ต้องยกเลิกโครงการ	•			
๒. แผนเพิ่มประสิทธิภาพการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (สสข.)				
๒.๑ การดำเนินการจัดประชุมผู้ประกอบการ เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจและประชาสัมพันธ์การชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ล่าช้า				•
๓. โครงการจัดหาเครื่องชั่งน้ำหนักและอุปกรณ์ด้านการจราจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการค้าและการบริการระหว่างประเทศ ด้านศุลกากรสะเดาแห่งใหม่ (ด้านศุลกากรสะเดา)				
๓.๑ การดำเนินการบริหารสัญญาจ้าง สำหรับโครงการจัดหาเครื่องชั่งน้ำหนักและอุปกรณ์ด้านการจราจรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการค้าและการบริการระหว่างประเทศ ด้านศุลกากรสะเดาแห่งใหม่ มีการส่งมอบงวดงานและการเบิกจ่ายล่าช้า				•
๔. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารพักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่น ๆ ของส่วนบริการศุลกากรฉะเชิงเทรา ตำบลบางปะกง อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา (สทท.)				
๔.๑ การติดตามบริหารสัญญาจ้าง และดำเนินการก่อสร้างของ โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารพักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่น ๆ ของส่วนบริการศุลกากรฉะเชิงเทราส่งมอบงานก่อสร้างแล้วเสร็จตามสัญญาจ้างไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด	•			
๕. โครงการก่อสร้างอาคารจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) (ด้านศุลกากรอรัญประเทศ)				
๕.๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า			•	
๖. โครงการก่อสร้างด้านศุลกากรแม่สอด แห่งที่ ๒ (ด้านศุลกากรแม่สอด)				
๖.๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า			•	



รายชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการที่ต้องจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง			
	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
๗. โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรมาบตาพุด และอาคารที่พักอาศัยพร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ตำบลแม่น้ำคู อำเภอลาดกระบัง จังหวัดระยอง ๑ แห่ง (สำนักงานศุลกากรมาบตาพุด)				
๗.๑ การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า			•	
๗.๒ การเบิกจ่ายเงินค่าก่อสร้างล่าช้า			•	
๗.๓ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องในการบริหารสัญญา				•
๗.๔ การตรวจรับงานไม่เป็นไปตามสัญญาจ้าง				•
๘. โครงการความร่วมมือด้านศุลกากร การตรวจคนเข้าเมืองและการกักกัน (CIQ) ภายใต้แผนงาน IMT-GT (ศก.๔)				
๘.๑ การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		•		
๙. โครงการศึกษาและทบทวนกฎ และระเบียบด้านศุลกากร (กกม.)				
๙.๑ การดำเนินการล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด		•		
๑๐. โครงการปรับปรุงมาตรการควบคุมสินค้าในคลังสินค้าทัณฑ์บนประเภททั่วไป (กสอ.)				
๑๐.๑ การดำเนินการล่าช้าไม่เป็นไปตามกำหนด			•	
๑๑. โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศพีซกระท่อมผ่านระบบ NSW (กบข.)				
๑๑.๑ ไม่สามารถทดสอบระบบการขอและออกใบอนุญาตนำเข้าส่งออกพีซกระท่อมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ในฟังก์ชันการทำงานหลัก		•		
๑๒. โครงการการเชื่อมโยงข้อมูลใบรับรองสุขอนามัยพืชภายในประเทศและระหว่างประเทศ (กบข.)				
๑๒.๑ ไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูล e-Phyto Certificate กับประเทศสมาชิก ๑ ประเทศได้			•	
๑๓. โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม (กสป.)				
๑๓.๑ รายงานผลการดำเนินงานเฉพาะกิจมีข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน			•	
๑๔. แผนงานเพิ่มขีดความสามารถในการรับมือกับภัยคุกคามที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง (กสป.)				
๑๔.๑ โครงการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง				
๑๔.๑.๑ จัดทำกรอบของแผนการสกัดกั้นฯ ไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา			•	
๑๔.๒ โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสดและตราสารทางการเงินข้ามแดน				
๑๔.๒.๑ ไม่สามารถจัดตั้งคณะทำงานการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดนได้				•
๑๔.๒.๒ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านสำแดงและเปิดเผยข้อมูลของการขนส่งเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			•	
๑๔.๒.๓ รายงานคณะทำงานการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน ในเรื่องของการออกแบบพัฒนา และปรับปรุงมาตรการและกลไกในการดำเนินการด้านการสำแดงและเปิดเผยข้อมูลของการขนส่งเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				•

## ๕.๒ แผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่

มีจำนวน ๓๓ แผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินการพิจารณาหรือทบทวนความเสี่ยง เพื่อตรวจสอบว่า มี/ไม่มีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ กรณีมีความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่หน่วยงานต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยง และพิจารณาหามาตรการควบคุมความเสี่ยง และ/หรือจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ตามตารางที่ ๑ - ๔ โดยให้รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในไตรมาสถัดไป ได้แก่

### รายชื่อแผนงาน/โครงการ ที่คงต้องทบทวนความเสี่ยงเพื่อตรวจสอบว่า มี/ไม่มี ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง			
	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการ ความเสี่ยงที่มีอยู่	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
<b>แผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินการทบทวนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่</b>				
๑. โครงการวัดระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบสินค้า (Time Release Study: TRS) ระยะที่ ๑ (กมพ.)		•		
๒. โครงการพัฒนาระบบการพิมพ์ใบเสร็จรับเงินและเอกสารการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์โดยผู้ประกอบการ (สสข.)				•
๓. โครงการจัดทำข้อมูลสำหรับประชาชน (ฉบับทบทวน) (กมพ.)		•		
๔. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านพิธีการศุลกากรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การดำเนินการพัฒนาระบบยื่นคำขอยกเลิกสูตรการผลิตตามมาตรา ๒๙ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Form) (ศทส.)				•
๕. โครงการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (ครอ.)		•		
๖. โครงการระบบตรวจคัดเลือกและประเมินผลประกอบการระดับมาตรฐานเออีโอ (กมพ.)				•
๗. โครงการพัฒนาฐานข้อมูลการให้บริการข้อมูลข่าวสารของศุลกากร (สสข.)				•
๘. โครงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ของกรมศุลกากร (สสข.)				•
๙. โครงการพัฒนาเครือข่ายประชาสัมพันธ์ของกรมศุลกากรเพื่อบริการข้อมูลข่าวสารของกรมศุลกากรไปสู่ประชาชน (สสข.)				•
๑๐. โครงการการแก้ไขเพิ่มเติมกฎกระทรวงเพื่อรองรับ การพัฒนาสถานีรถไฟนาทา เป็นศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าระหว่างประเทศ (การติดตามผลการศึกษาของโครงการศึกษาและวิเคราะห์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐโครงการศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าและย่านกองเก็บตู้สินค้าเพื่อรองรับการขนส่งทางรางจังหวัดหนองคาย ของการรถไฟแห่งประเทศไทย) (สำนักงานศุลกากรหนองคาย)				•
๑๑. โครงการศึกษา ทบทวน ระเบียบปฏิบัติ และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ พิธีการศุลกากร (กมพ.)				•
๑๒. โครงการศึกษา ทบทวน หลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้ สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร ด้านคลังสินค้าทัณฑ์บนและเขตปลอดอากร ให้มีความชัดเจน ทันสมัย เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (กสอ.)				•
๑๓. โครงการสัมมนา “สิทธิประโยชน์ Delivery” (Delivery for Tax Incentives) (กสอ.)				•
๑๔. โครงการให้คำแนะนำการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรในเขตเศรษฐกิจพิเศษ ผ่านคลินิกสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร (กสอ.)				•
๑๕. โครงการพัฒนาระบบรับคำขออนุญาตจัดตั้ง คำขอเปิดดำเนินการ และคำขอแจ้ง การเปลี่ยนแปลงข้อมูลคลังสินค้าทัณฑ์บน เขตปลอดอากรและการประกอบกิจการในเขต ปลอดอากร ทางอิเล็กทรอนิกส์ (กสอ.)				•
๑๖. โครงการศึกษาระบบตรวจสอบโดยใช้เทคโนโลยีเอกซเรย์เพื่อทดแทนระบบ เอกซเรย์ในโครงการระยะที่ ๒-๔ (ศบข.)		•		

รายชื่อแผนงาน/โครงการ ที่ต้องทบทวนความเสี่ยงเพื่อตรวจสอบว่า มี/ไม่มี ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่

ภารกิจ/แผนงาน/โครงการ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง			
	กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง	พิจารณาผลกระทบที่สะสม	ให้ความเชื่อมั่นในมาตรการความเสี่ยงที่มีอยู่	พิจารณาต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง
๑๗. โครงการนำร่องการแบ่งกลุ่มผู้ประกอบการด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักความเสี่ยงผู้ประกอบการ (ศปข.)				•
๑๘. โครงการนำร่องระบุ และตรวจสอบเป้าหมายตามความเสี่ยง (Risk-based Targeting) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมทางศุลกากร (ศปข.)				•
๑๙. โครงการการสกัดกั้นยาเสพติด (กสป.)				•
๒๐. โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ (กสป.)				•
๒๑. โครงการจัดทำเครือข่ายพันธมิตรข่าวกรองทางศุลกากร (Customs Intelligence Alliance) (ศปข.)			•	
๒๒. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบสืบค้นคำวินิจฉัยพิกัดอัตราศุลกากร (Tariff e-Service) (กพท.)				•
๒๓. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานพิจารณาปัญหาพิกัดอัตราศุลกากร (กพท.)				•
๒๔. โครงการจัดทำฐานข้อมูลสินค้าต้องห้ามต้องจำกัดพร้อมพิกัดรหัสสถิติปี ๒๐๒๒ (กพท.)				•
๒๕. โครงการพัฒนาระบบประเมินราคาศุลกากรด้วย Big Data Analytics (กพท.)		•		•
๒๖. โครงการรับชำระภาษีอากรเพิ่ม ณ จุดเดียว (One Stop Service) (กตอ.)				•
๒๗. โครงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล (กบท.)				•
๒๘. แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (กบท.)				•
๒๙. โครงการพัฒนาทักษะที่รองรับการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ศุลกากร (The Soft Skills for Customs) (กบท.)				•
๓๐. โครงการศุลกากรคุณธรรม (กบท.)		•		
๓๑. โครงการ “ปลูกจิตสำนึกด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลเพื่อการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ” (กบท.)				•
๓๒. โครงการ We Love Customs (กบท.)				•
๓๓. โครงการนวัตกรรมเราทำได้ (Innovation We Can) (คณะทำงานดำเนินการด้านนวัตกรรมของกรมศุลกากร)				•

๕.๓ รายละเอียดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๕.๓.๑ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภารกิจ

ภารกิจที่ ๑ ด้านการบริหารจัดเก็บภาษีศุลกากร

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : ภารกิจกรมศุลกากร ด้านการจัดเก็บรายได้

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : คณะกรรมการบริหารและกำกับดูแลผลการจัดเก็บรายได้ศุลกากร (ศปข.)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง

ตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ: จำนวนภาษีศุลกากรที่จัดเก็บได้ (บาท)

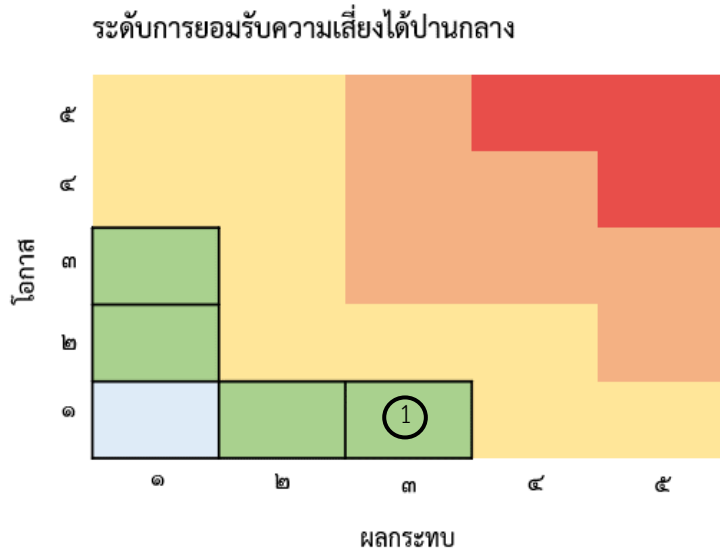
ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ : ผลการจัดเก็บภาษีศุลกากรเป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/กำหนด เสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง				
1. การจัดเก็บภาษีอากรต่ำกว่าเป้าหมาย	สภาวะเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัวและความขัดแย้งทางการเมืองระหว่างประเทศ	-	Ec/P	1x3 = 3	3x2 =6	จัดประชุมคณะกรรมการบริหารและกำกับดูแลผลการจัดเก็บรายได้ศุลกากรและการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อติดตามและกำหนดนโยบาย รวมถึงทิศทางการดำเนินงานให้กับหน่วยงานจัดเก็บ	ติดตามผลการจัดเก็บรายได้โดยใช้ฐานข้อมูลศุลกากร รวบรวมและวิเคราะห์สถานการณ์	ตลอดปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	การจัดเก็บภาษีศุลกากรเป็นไปตามเป้าหมาย

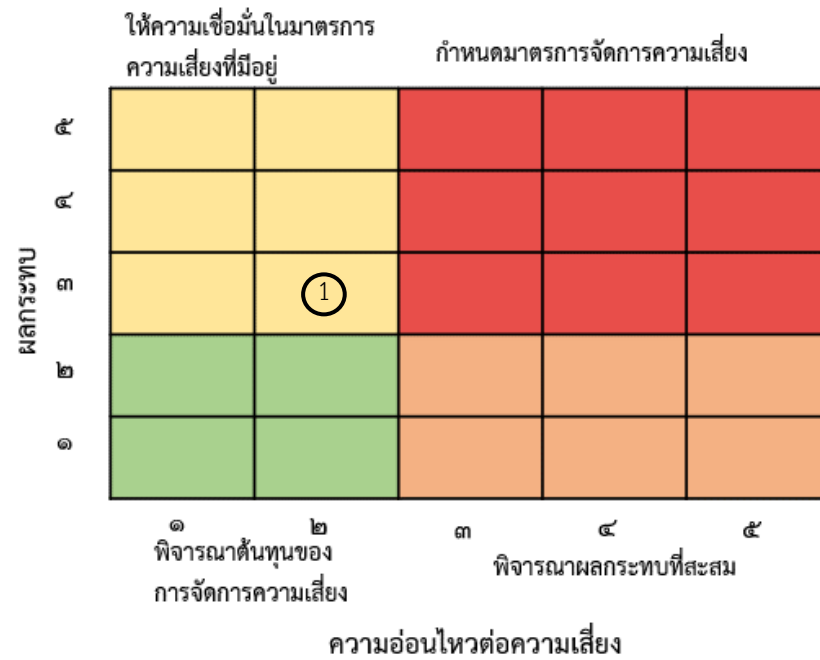
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

## ภารกิจที่ ๒ ด้านการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ศูนย์ประมวลข้อมูลการข่าวทางศุลกากร (ศปข.)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง

ตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ: จำนวนรายการการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากร (ราย)

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ: สัดส่วนของการจับกุมยาเสพติด IPR, CITES เพื่อปกป้องสังคมเป็นไปตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ (ร้อยละ)

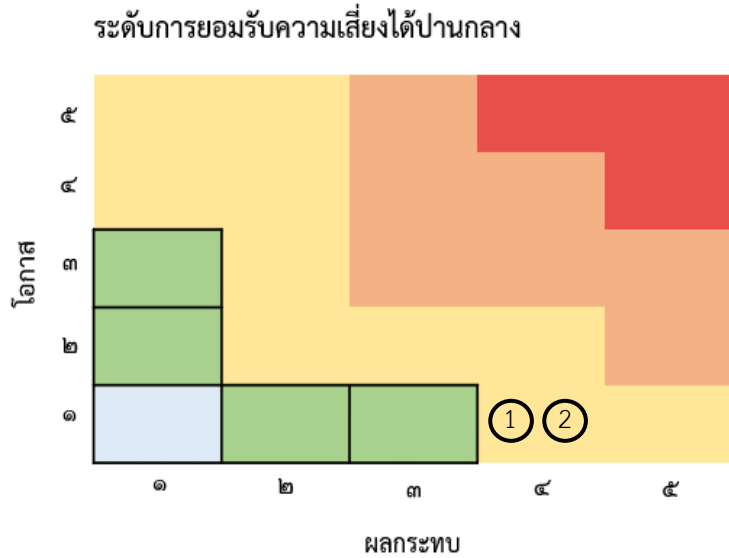
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
1. จำนวนรายการการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากรลดลง	1. สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ 2. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลการจับกุมได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ 3. รูปแบบการกระทำความผิดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและพัฒนาซับซ้อนมากขึ้น	O/T	P/Ec/S/T/En/L	1x4 = 4	4x1 = 4	1. กำหนดและติดตามค่าเป้าหมายตัวชี้วัดผลสำเร็จเพื่อประกอบการจัดทำคำร้องของบประมาณรายจ่ายและประมาณการรายได้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ในส่วนของผลผลิตที่ 1 การจัดเก็บภาษีศุลกากร กิจกรรมที่ 3 ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร ซึ่งมีตัวชี้วัดเชิงปริมาณ: จำนวนรายการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากร (ราย)	1. ติดตามจากปริมาณการจับกุมผู้กระทำความผิดทางศุลกากรจากข้อมูลในระบบป้องกันและปราบปราม (149) และรายงานให้ กยผ. ทราบเป็นรายเดือน	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	1. จำนวนรายงานผลการจับกุมคดีลักลอบและคดีหลีกเลี่ยงภาพรวมไม่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของผลการจับกุม 3 ปีย้อนหลัง

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
2. สัดส่วนของการจับกุมยาเสพติด IPR, CITES เพื่อปกป้องสังคมเป็นไปตามแผนต่ำกว่าร้อยละ 90	1. สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	O/T	P/Ec/S/T/En/L	1x4 = 4	4x1 = 4	1.กำหนดและติดตามค่าเป้าหมายตัวชี้วัดผลสำเร็จ เพื่อประกอบการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายและประมาณการรายได้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ในส่วนของผลผลิตที่ 1 การจัดเก็บภาษีศุลกากร กิจกรรมที่ 3 ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร ซึ่งมีตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ: สัดส่วนของการจับกุมยาเสพติด IPR, CITES เพื่อปกป้องสังคม	1. ติดตามจากปริมาณการจับกุมผู้กระทำผิดทางศุลกากรจากข้อมูลในระบบป้องกันและปราบปราม (149) และรายงานให้ กยผ. ทราบเป็นรายเดือน	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	สัดส่วนของการจับกุมยาเสพติด IPR, CITES เพื่อปกป้องสังคมเป็นไปตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 90
	2. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลการจับกุมได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ								
	3. รูปแบบการกระทำความผิดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและพัฒนาซับซ้อนมากขึ้น								

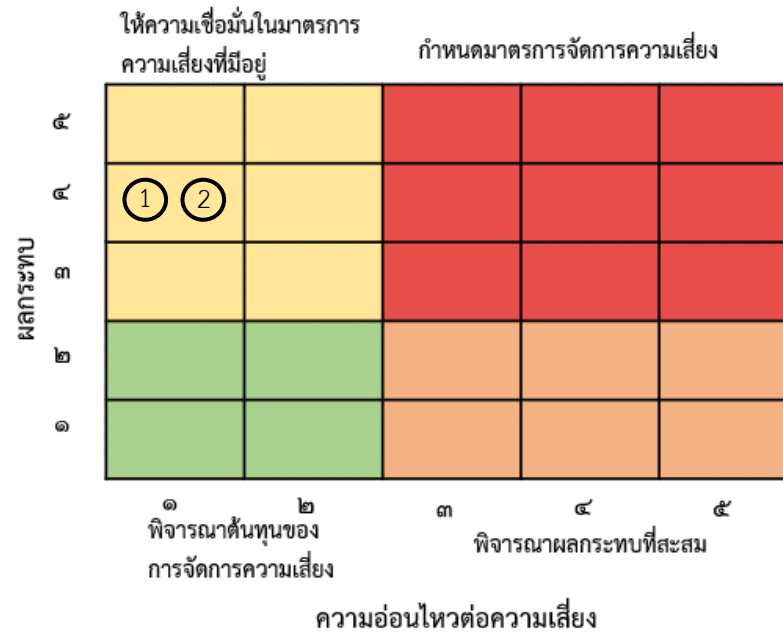
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



**ภารกิจที่ ๓ ด้านการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร**

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : ด้านสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร (กสอ.)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง

ตัวชี้วัด : ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ จำนวนใบอนุญาตที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร (ฉบับ)

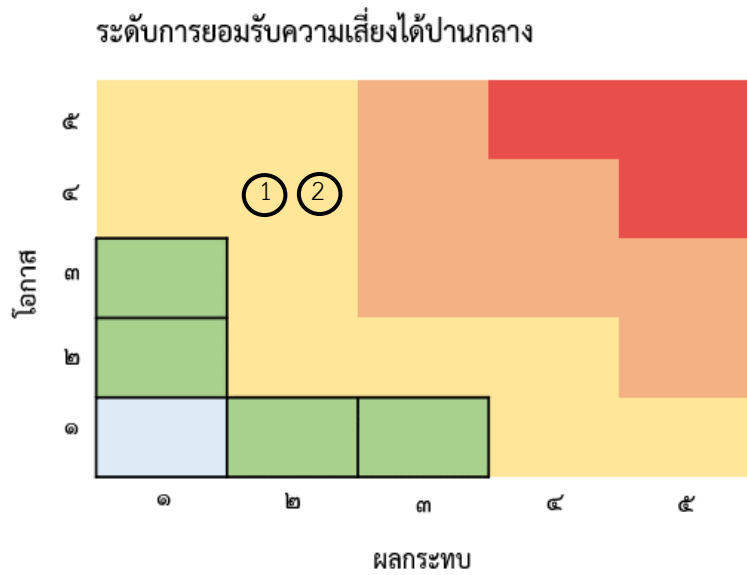
ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ มูลค่าการส่งออกที่ให้สิทธิประโยชน์แต่ละปีเพิ่มขึ้น (ร้อยละ)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
1. จำนวนใบอนุญาตที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรต่ำกว่าเป้าหมาย	1. สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ 2. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) 3. ความร่วมมือระหว่างประเทศและสิทธิพิเศษอื่นๆ	-	P/Ec/S/T/En/L	4x2 = 8	3x2 = 6	1. ติดตามค่าเป้าหมายตัวชี้วัดผลสำเร็จเพื่อประกอบการจัดทำคำร้องของบประมาณรายจ่ายและประมาณการรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 2. ประชาสัมพันธ์การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรผ่านโครงการสัมมนา “สิทธิประโยชน์ Delivery” (Delivery for Tax Incentives) 3. ให้คำแนะนำการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรผ่านคลินิกสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร	ติดตามข้อมูลจำนวนใบอนุญาตและมูลค่าการส่งออกที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรจากระบบ Customs Information System (CIS) และรายงานให้ กยพ. ทราบเป็นรายเดือน	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	1. จำนวนใบอนุญาตที่ให้สิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 ต่อปี 2. มูลค่าการส่งออกที่ให้สิทธิประโยชน์แต่ละปีเพิ่มขึ้นมากกว่าค่าเฉลี่ยของ 3 ปี ย้อนหลัง
2. มูลค่าการส่งออกสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. สถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ 2. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) 3. ความร่วมมือระหว่างประเทศและสิทธิพิเศษอื่นๆ	-	P/Ec/S/T/En/L	4x2 = 8	3x2 = 6	1. ติดตามค่าเป้าหมายตัวชี้วัดผลสำเร็จเพื่อประกอบการจัดทำคำร้องของบประมาณรายจ่ายและประมาณการรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 2. ประชาสัมพันธ์การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรผ่านโครงการสัมมนา “สิทธิประโยชน์ Delivery” (Delivery for Tax Incentives) 3. ให้คำแนะนำการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรผ่านคลินิกสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร	ติดตามข้อมูลจำนวนใบอนุญาตและมูลค่าการส่งออกที่ใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากรจากระบบ Customs Information System (CIS) และรายงานให้ กยพ. ทราบเป็นรายเดือน	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	1. จำนวนใบอนุญาตที่ให้สิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 ต่อปี 2. มูลค่าการส่งออกที่ให้สิทธิประโยชน์แต่ละปีเพิ่มขึ้นมากกว่าค่าเฉลี่ยของ 3 ปี ย้อนหลัง

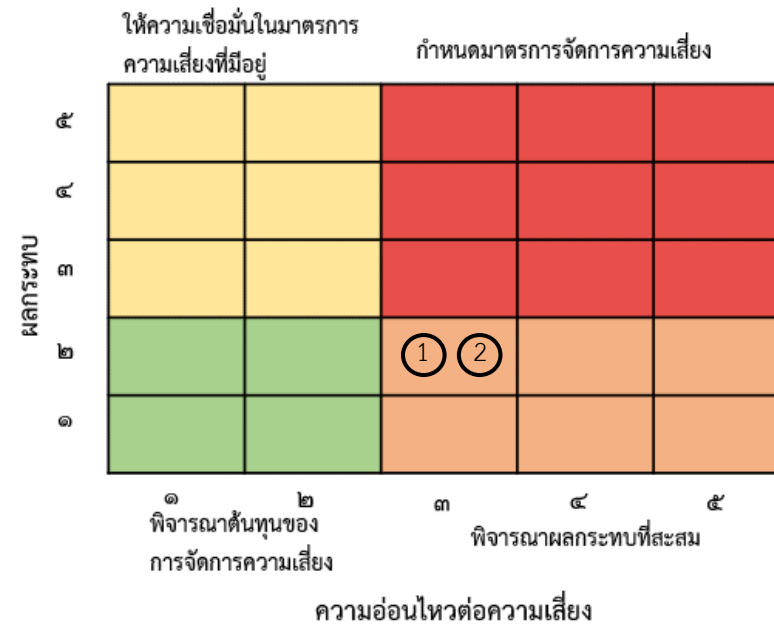
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

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 ๑.๑ ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานศุลกากรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : การนำนวัตกรรมการบริการตรวจสอบและนัดหมายรับพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศล่วงหน้าผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ฝ่ายบริการศุลกากรไปรษณีย์ ส่วนบริการศุลกากรไปรษณีย์ สำนักงานศุลกากรกรุงเทพ (สทท.)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้มาก

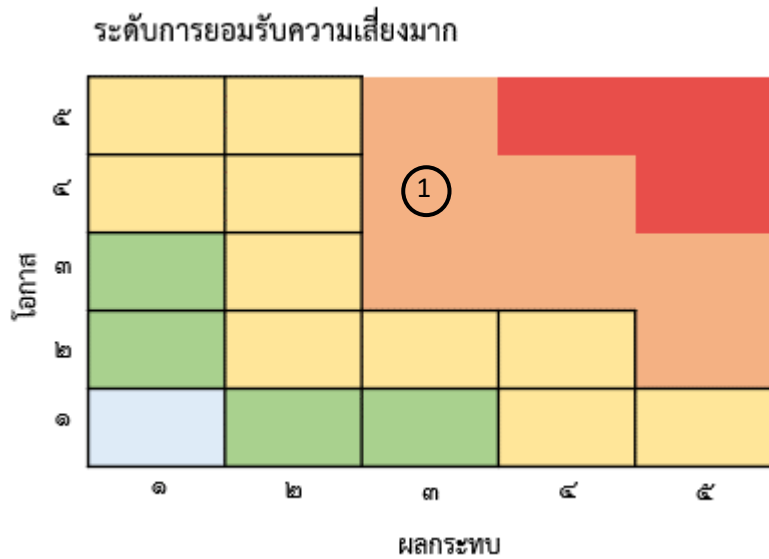
ตัวชี้วัด : มีรูปแบบระบบบริการที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนา และมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการ ความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและ การรายงาน	ระยะเวลา การดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
1. การดำเนินโครงการ ศึกษาแนวทางพัฒนา ระบบอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับการบริการ ตรวจสอบและนัด หมายรับพัสดุไปรษณีย์ ระหว่างประเทศล่วงหน้า ไม่เป็นไปตามแผน ที่กำหนด	1.1 รูปแบบที่ต้องการ ปรับปรุงและพัฒนาระบบ ฯ มีความซับซ้อน จนอาจ เป็นเหตุให้ไม่สามารถ พัฒนาได้	O	T	4x3 = 12	3x3 =9	ศึกษาและทำความเข้าใจ เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนิน การภายในที่เกี่ยวข้องอย่าง ละเอียด ก่อนหารูปแบบ แนวทางพัฒนาที่สามารถ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ ได้ตั้งไว้	ท บ ท ว น แ ล ะ วิเคราะห์รูปแบบ แนวทางพัฒนาที่ ต้องการ	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	ได้รูปแบบระบบ บริการที่ต้องการ ปรับปรุงและพัฒนา ก่อนประสานงาน กับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องในการ ปรับปรุงและพัฒนา ระบบต่อไป

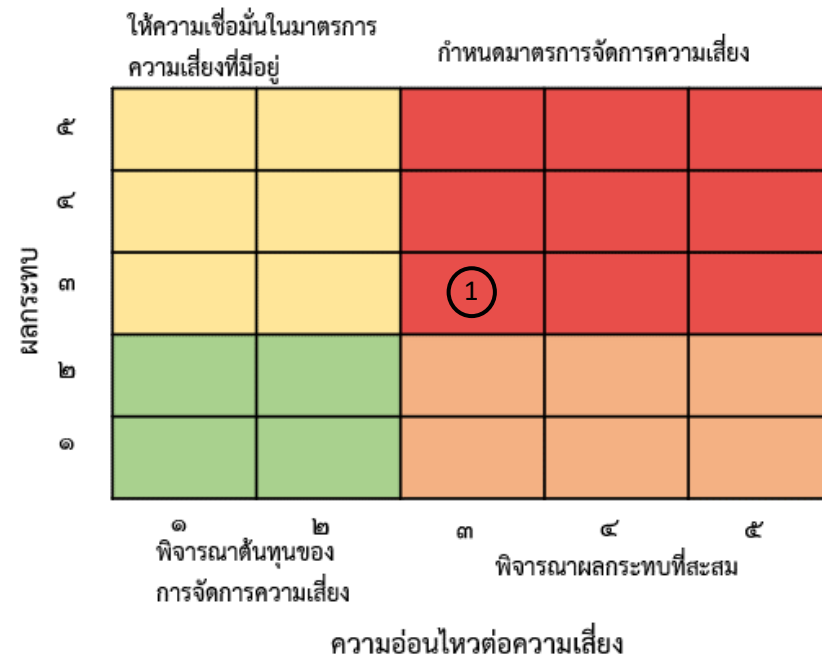
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้มาก

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : แผนเพิ่มประสิทธิภาพการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : สำนักงานเลขานุการกรม (สสข.)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง

ตัวชี้วัด : ๑. จำนวนเงินและจำนวนรายการที่ชำระผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ ๒๕๖๕

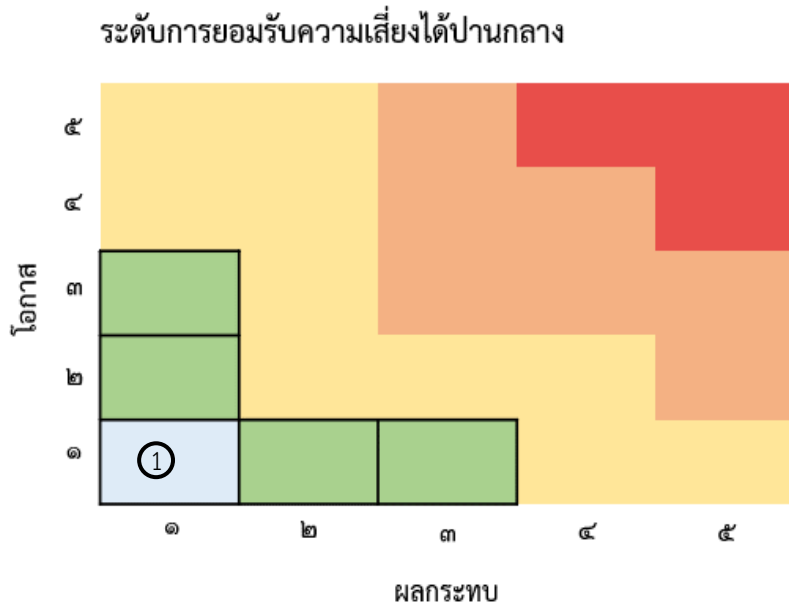
๒. ผู้ประกอบการที่ชำระผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีการพิมพ์ใบเสร็จรับเงินได้ด้วยตนเอง ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๙

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลา การดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
1. การดำเนินการจัดประชุมผู้ประกอบการเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจและประชาสัมพันธ์การชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ล่าช้า	ข้อมูลที่จะนำมาประชาสัมพันธ์ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื่องจากการจัดทำร่างประกาศกรมฯ ที่เกี่ยวข้อง กับระบบพิมพ์ใบเสร็จรับเงินและเอกสารทางการเงิน มีขั้นตอนเพิ่มขึ้น โดยระเบียบกำหนดให้ต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นผ่านระบบกลางทางกฎหมายอย่างน้อย 15 วัน	-	L	1 x 1 = 1	1 x 2 = 2	1. ใช้รูปแบบการจัดประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากการเตรียมการสามารถดำเนินการได้เร็วกว่าการจัดประชุมแบบ Onsite 2. ติดตามการขึ้นระบบพิมพ์ใบเสร็จรับเงินและเอกสารทางการเงินอย่างต่อเนื่อง	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำเดือน	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	สามารถดำเนินการจัดประชุมผู้ประกอบการได้ตามกำหนดเวลา

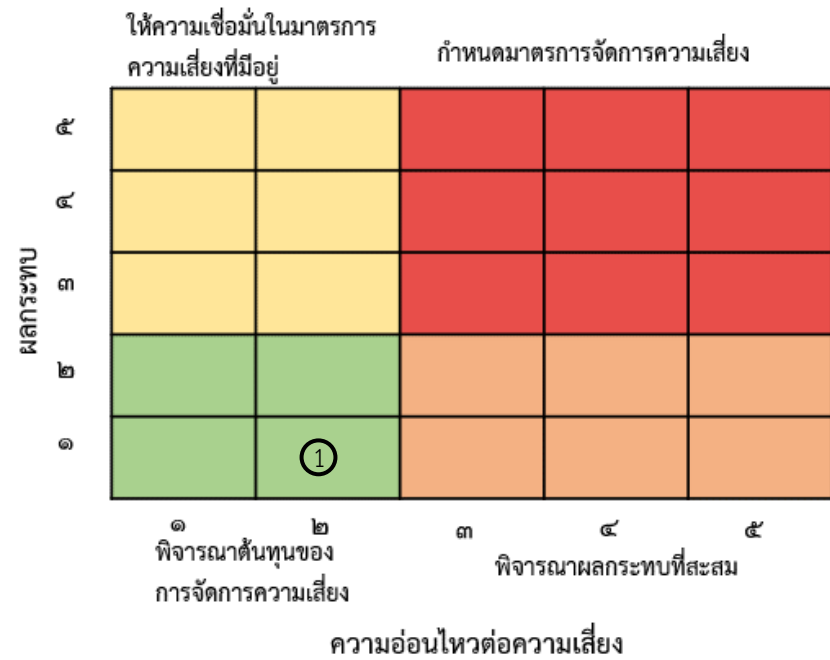
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

**ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เรื่องที่ ๑ พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์**  
**แนวทางการพัฒนา ๑.๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ในพื้นที่ชายแดน/เขตเศรษฐกิจพิเศษ**

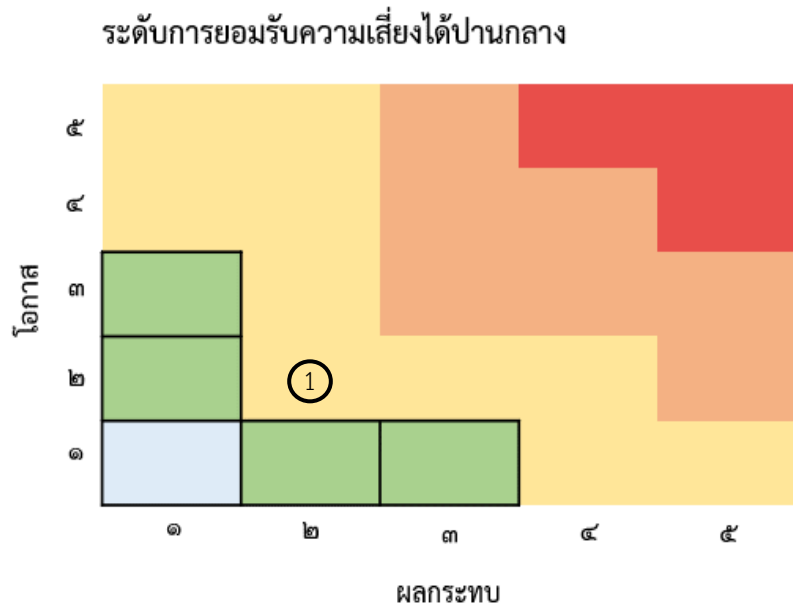
ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการจัดหาเครื่องชั่งน้ำหนักและอุปกรณ์ด้านการจราจรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการค้าและการบริการระหว่างประเทศด้านศุลกากรสะเดาแห่งใหม่  
 หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ด้านศุลกากรสะเดา สำนักงานศุลกากรภาคที่ ๔  
 ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง  
 ตัวชี้วัด : การดำเนินการก่อสร้างให้เป็นไปตามเงื่อนไขของสัญญา

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
1. การดำเนินการบริหารสัญญาจ้าง สำหรับโครงการจัดหาเครื่องชั่งน้ำหนักและอุปกรณ์ด้านการจราจรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการค้าและการบริการระหว่างประเทศด้านศุลกากรสะเดาแห่งใหม่ มีการส่งมอบงวดงานและการเบิกจ่ายล่าช้า	1.1 ผู้รับจ้างผลิตและติดตั้งอุปกรณ์ด้านการจราจรล่าช้า เนื่องจากวัสดุบางประเภทต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศ	O	Ec	4	4	1.1 คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ผู้ควบคุมงานหัวหน้าส่วนราชการ ควบคุม กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินการก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง	- ติดตามครั้งที่ 1 : ไตรมาสที่ 2 ภายในวันที่ 5 เม.ย.2566 - ติดตามครั้งที่ 2 : ไตรมาสที่ 3 ภายในวันที่ 5 มิ.ย. 2566	- ครั้งที่ 1 รายงานผลภายในวันที่ 18 เม.ย. 2566 - ครั้งที่ 2 รายงานผลภายในวันที่ 15 มิ.ย. 2566	ส่วนราชการสามารถดำเนินการบริหารสัญญาได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และเป็นไปตามตัวชี้วัดขององค์กร
	1.2 การบริหารการเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามงวดงานที่กำหนดไว้ในสัญญา			4	4	1.2 ติดตามผลงานการก่อสร้างให้เป็นไปตามงวดงาน และเร่งรัดให้มีการเบิกจ่ายเงินค่าจ้างตามงวดงาน	- ติดตามครั้งที่ 3 : ไตรมาสที่ 4 ภายในวันที่ 5 ส.ค. 2566	- ครั้งที่ 3 รายงานผลภายในวันที่ 15 ส.ค. 2566	

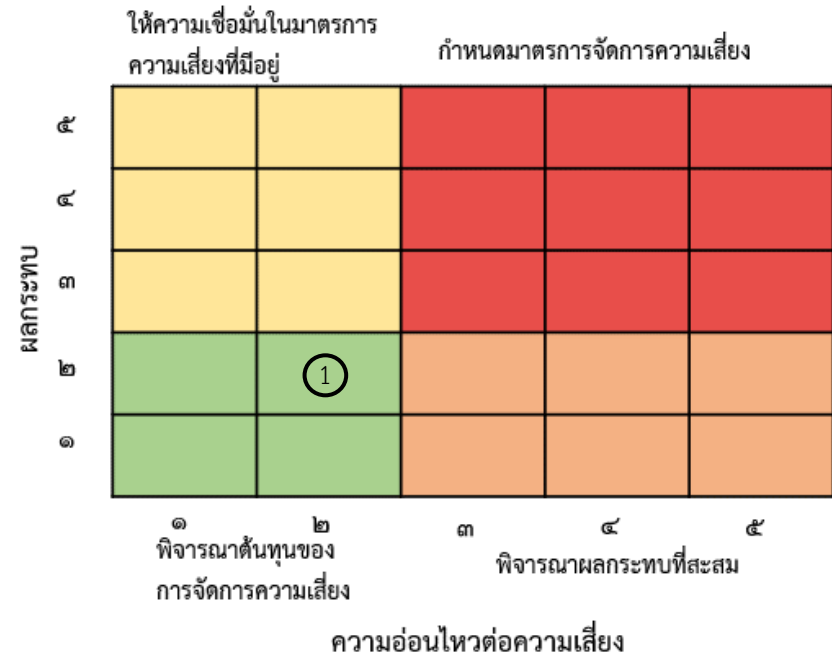
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)



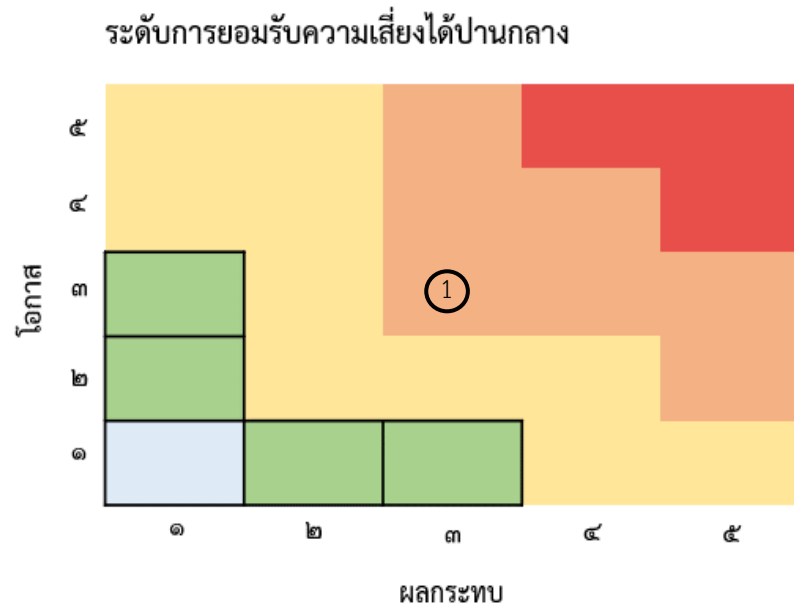
ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและอาคารพักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่น ๆ ของส่วนบริการศาลากลางจังหวัดเชียงใหม่ ต.บางปะกง อ.บางปะกง จ.ฉะเชิงเทรา  
 หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : สำนักงานศาลากลางกรุงเทพ (สกท.)  
 ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง  
 ตัวชี้วัด : จำนวนครั้งที่มีการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายในหรือการ จัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลา การดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
1.การติดตามบริหาร สัญญาจ้าง และดำเนินการ ก่อสร้างของโครงการ ก่อสร้างอาคารที่ทำการ และอาคารพักอาศัย พร้อมส่วนประกอบอื่น ๆ ของส่วนบริการศาลากลาง จังหวัดเชียงใหม่ ส่งมอบงาน ก่อสร้างแล้วเสร็จ ตาม สัญญาจ้างไม่เป็นไปตาม ตัวชี้วัด	1.1 ผู้รับจ้างขาดความ พร้อมด้านบุคลากร แรงงาน เครื่องมือ เครื่องจักร และสภาพ คล่องทางการเงิน 1.2 เบิกจ่ายเงินไม่ได้ ตามงวดงานและ ระยะเวลาที่กำหนด	○	En	3x3 = 9	3x3 = 9	1.1 แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อตรวจสอบผลการ ดำเนินการและแก้ไข ปัญหาการก่อสร้างของ โครงการก่อสร้าง อาคารที่ทำการและ อาคารที่พักอาศัยของ ส่วนบริการศาลากลาง จังหวัดเชียงใหม่	ให้คณะกรรมการ ตรวจสอบและรายงาน เป็นรายไตรมาส	ระยะเวลาการ ดำเนินการและ กำหนดแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2566	สามารถดำเนินการ ได้ตามกำหนดเวลา

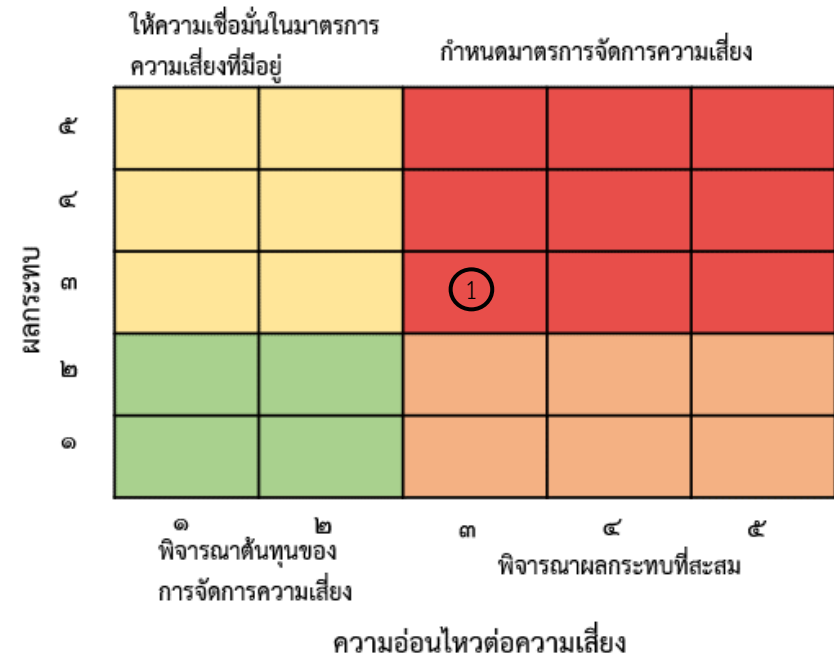
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการก่อสร้างจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน)

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ด้านศุลกากรอรัญประเทศ

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ปานกลาง

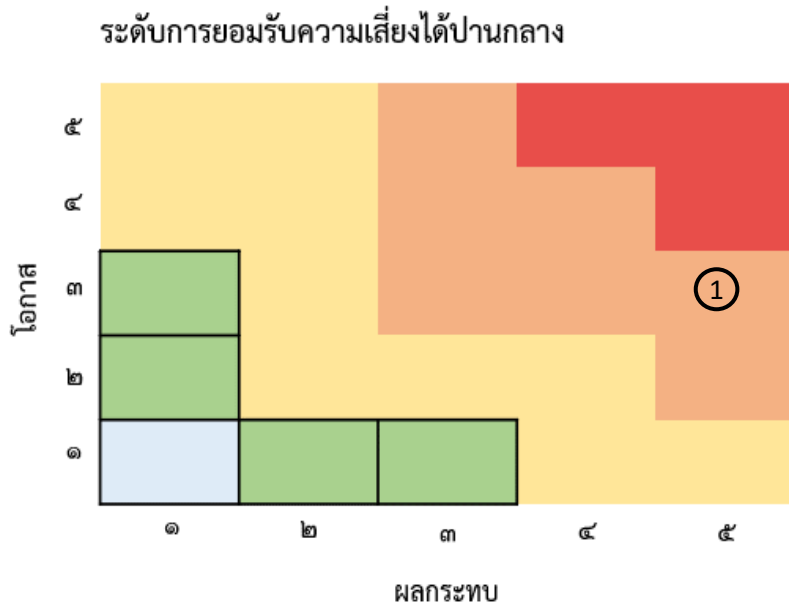
ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
1. การดำเนินการก่อสร้างล่าช้า	1.1 กระบวนการจัดหาผู้รับจ้างรายใหม่ล่าช้าไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนงาน	○	-	3x5 = 15	5x2 = 10	1. เร่งรัดกระบวนการจัดหาผู้รับจ้างรายใหม่	1. ประชุมคณะกรรมการกำหนดราคากลาง/ ร่าง TOR พร้อมรายงานผลการประชุมต่อผู้บังคับบัญชาเป็นประจำ	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	การดำเนินการก่อสร้างเป็นไปตามกำหนดเวลาในแผนงาน

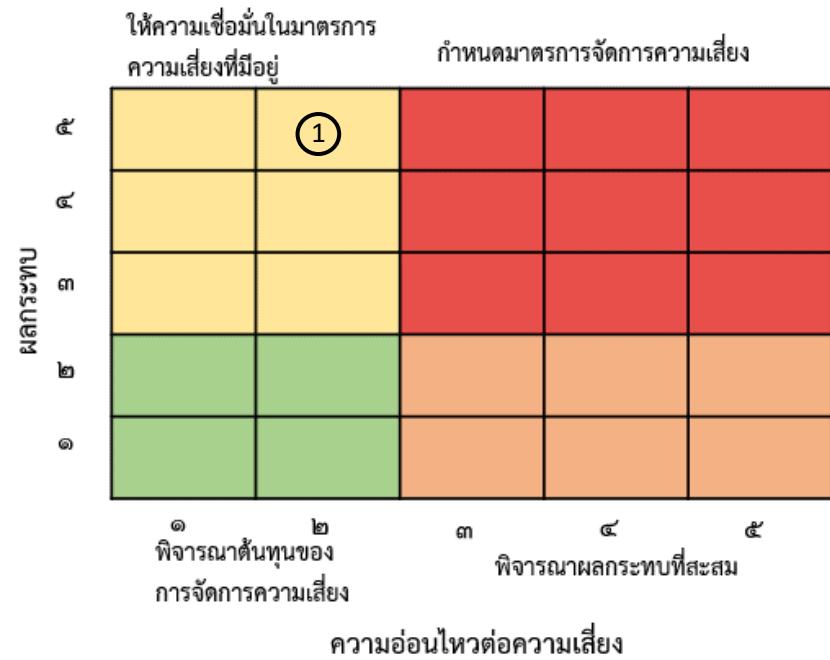
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการก่อสร้างด้านบุคลากรแม่สอด แห่งที่ ๒

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ด้านบุคลากรแม่สอด

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง

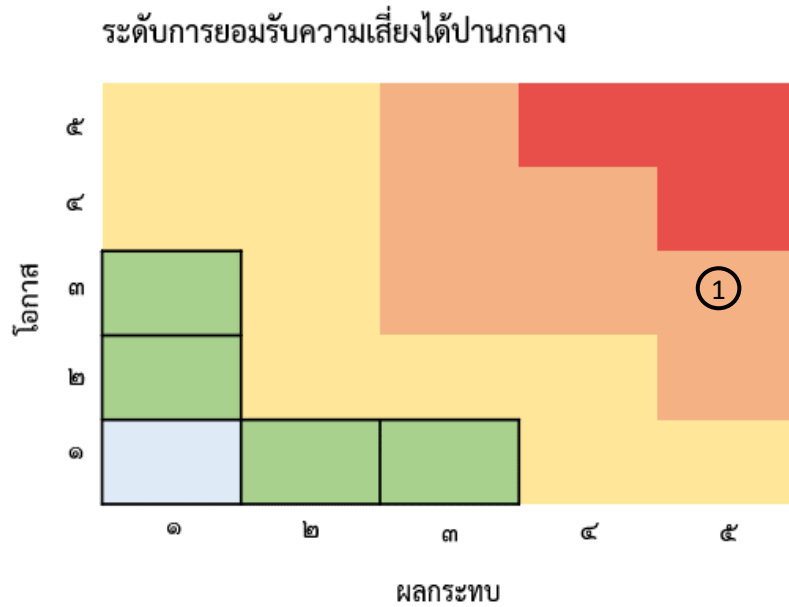
ตัวชี้วัด : จำนวนด้านบุคลากรที่ก่อสร้างแล้วเสร็จร้อยละ ๑๐๐

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการการจัดการ ความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลา การดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
1. การดำเนินการ ก่อสร้างล่าช้า	1.1 ผู้รับจ้างขาดความพร้อม ด้านบุคลากร แรงงาน เครื่องมือเครื่องจักร 1.2 ผู้รับจ้างขาดสภาพคล่อง และการบริหารจัดการที่ดี จึงทำให้การดำเนินโครงการ ล่าช้า	-	Ec	3x5 = 15	5x2 = 10	1.จัดให้มีการประชุม ร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการตรวจ รับพัสดุ ผู้ควบคุมงาน และผู้รับจ้าง เพื่อ เร่งรัดการปฏิบัติงาน	รายงานการ ประชุม ของ คณะกรรมการ ตรวจรับพัสดุ	ก.ย. 65 – ต.ค. 66	สามารถดำเนินการก่อสร้าง ได้ตามกำหนดเวลา

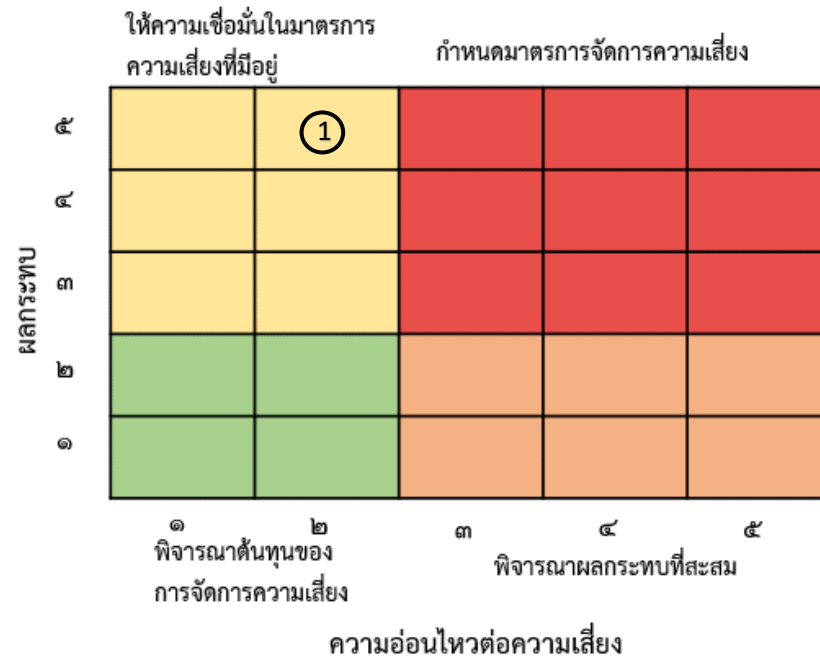
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการก่อสร้างสำนักงานศุลกากรมาบตาพุด และอาคารที่พักอาศัย พร้อมสิ่งปลูกสร้างประกอบ ตำบลแม่น้ำคู้ อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ๑ แห่ง  
 หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : สำนักงานศุลกากรมาบตาพุด  
 ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง  
 ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการ ความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
1. การดำเนินการ ก่อสร้างล่าช้า	1.1 แบบรูปรายการงาน ก่อสร้าง และใบแจ้งปริมาณ งานและราคามีความคลาดเคลื่อน ไม่สอดคล้องหรือไม่ถูกต้อง ตรงกัน	O/ R	P/ Ec/ S/ En/ L	2 x 3 = 6	3 x 2 = 6	1..1 จัดประชุมระหว่าง คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ กับผู้รับจ้างและผู้ควบคุมงาน อย่างต่อเนื่อง และให้ตรวจ สอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการ ก่อสร้างล่วงหน้าและให้ครบ ทุกขั้นตอน เพื่อเตรียมการ แก้ไขและปรับปรุงให้ถูกต้อง ตรงกัน	เร่งรัดให้ผู้รับเหมาและผู้ ควบคุมงานตรวจสอบแบบ รูปรายการงานก่อสร้าง และใบแจ้งปริมาณงาน และราคาพร้อมเอกสาร อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ก่อสร้างล่วงหน้าและให้ ครบ ทุก ชั้ น ต อ น และ รายงานผลการตรวจสอบ ให้คณะกรรมการตรวจรับ พัสดุพิจารณา เพื่อดำเนิน การแก้ไขและปรับปรุงให้ ถูกต้อง	กุมภาพันธ์ ถึง กันยายน 2566	สามารถดำเนิน การได้ตามกำหนด เวลา
	1.2 เกิดผลกระทบกับผู้อยู่ อาศัยบริเวณใกล้เคียงเขต ก่อสร้าง ส่งผลให้เกิดการ ร้องเรียน					1.2 สร้างความสัมพันธ์และ ความเข้าใจกับผู้นำชุมชน และประชาชนในบริเวณ ใกล้เคียง			

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการ ความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
	1.3 ขาดแคลนวัสดุที่ใช้ ในการก่อสร้าง					1.3 กำชับให้ผู้รับจ้างเตรียม ความพร้อมในการจัดเตรียม วัสดุ ให้เพียงพอ หากในพื้นที่ จังหวัดระยองไม่เพียงพอก็ ต้องหาจากจังหวัดที่ใกล้เคียง หรือจังหวัด อื่นๆ			
	1.4 ขาดแคลนแรงงาน เนื่องจากการระบาดของ Covid -19					1.4 จัดประชุมกับผู้รับจ้าง อย่างต่อเนื่อง พร้อมกำชับให้ ผู้รับจ้างเตรียมอัตรากำลังใน เรื่องแรงงานให้เพียงพอ			
2. การเบิกจ่ายเงิน ค่าก่อสร้างล่าช้า	2.1 เบิกจ่ายไม่ได้ตามงวดงาน และระยะเวลาที่กำหนด	F/O/ R	-	2 x 3 = 6	3 x 2 = 6	2.1.1 เร่งรัดการดำเนินการ ก่อสร้างให้เป็นไปตามเวลาที่ กำหนด พร้อมเร่งแก้ไข ปัญหาอุปสรรคของ การก่อสร้าง 2.1.2 กำชับและติดตาม การดำเนินงานของผู้รับจ้าง ให้เร่งดำเนินการส่งมอบ งวดงาน เมื่อมีการก่อสร้าง แล้วเสร็จ	2.1.1 เร่งรัดให้ผู้รับเหมา และผู้ควบคุมงานตรวจสอบ แบบรูปรายการงานก่อสร้าง และใบแจ้งปริมาณงาน และราคาพร้อมเอกสาร อื่นๆที่เกี่ยวข้องกับ การ ก่อสร้างล่วงหน้าและให้ ครบทุกขั้นตอนและรายงาน ผลการตรวจสอบให้ คณะกรรมการตรวจรับ พัสดุพิจารณาเพื่อดำเนิน	กุมภาพันธ์ ถึง กันยายน 2566	สามารถดำเนิน การได้ตามกำหนด เวลา



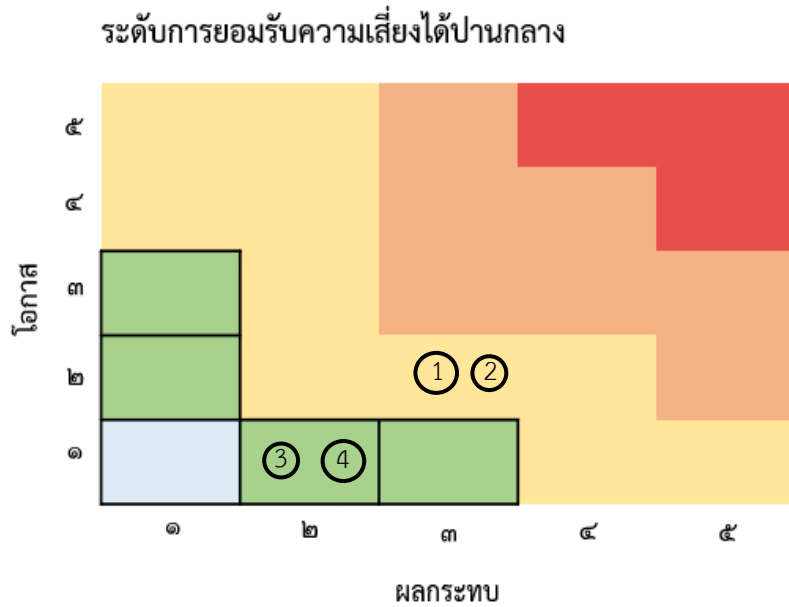
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมาย ผลสำเร็จของ มาตรการการ จัดการ ความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
							การแก้ไขและปรับปรุงให้ ถูกต้อง 2.1.2 จัดประชุมระหว่าง คณะกรรมการตรวจรับ พัสดุกับผู้รับจ้างและผู้ ควบคุมงานอย่างต่อเนื่อง และเมื่อผู้รับจ้างส่งมอบ งวดงานให้รับดำเนินการ ประชุมคณะทำงานตรวจ รับพัสดุ		
3. การไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารสัญญา	3.1 เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ใน การบริหารสัญญา	L/R	L	1 x 2 = 2	2 x 2 = 4	3.1 สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ เข้ารับการอบรมความรู้ที่จัด โดยหน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอกกรมฯ	ให้เจ้าหน้าที่พัสดุ และ เลขาคณะทำงานตรวจรับ พัสดุฯ ศึกษาและติดตาม การแก้ไขในเรื่องกฎระเบียบ ตลอดเวลา และรายงานให้ คณะทำงานฯ ทราบ	กุมภาพันธ์ ถึง กันยายน 2566	สามารถดำเนินการ ไ้ ตั้ ต ำ ม กำหนดเวลา
	3.2 กฎระเบียบ การแก้ไข เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					3.2 ให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ติดตามการแก้ไขในเรื่อง กฎระเบียบฯ ตลอดเวลา			

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
4. การตรวจรับ งานไม่เป็นไปตาม สัญญาจ้าง	4.1 ผู้ควบคุมงานละเอียดต่อ การปฏิบัติหน้าที่	O/L	En	1 x 2 =2	2 x 2 = 4	4.1 – 4.3 จัดตั้งคณะทำงาน ตรวจสอบการดำเนินการ ก่อสร้าง โดยให้คณะทำงาน ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนไป ตรวจสอบการก่อสร้าง พร้อมส่งภาพถ่าย รายงาน ต่อผู้อำนวยการสำนักฯ ทุกวัน ไม่เว้นวันหยุดราชการ	ให้คณะทำงานตรวจสอบ การดำเนินการก่อสร้าง ถ่ายภาพความคืบหน้าของ การก่อสร้างทุกวัน และ รายงานให้ ผอ.สมพ. ทราบเป็นรายสัปดาห์	กุมภาพันธ์ ถึง กันยายน 2566	สามารถดำเนิน การ ได้ ตาม กำหนด เวลา
	4.2 การก่อสร้างไม่ได้คุณภาพตาม มาตรฐาน								
	4.3 ผู้ตรวจงานมีส่วนได้ ส่วนเสียกับผู้รับจ้าง								

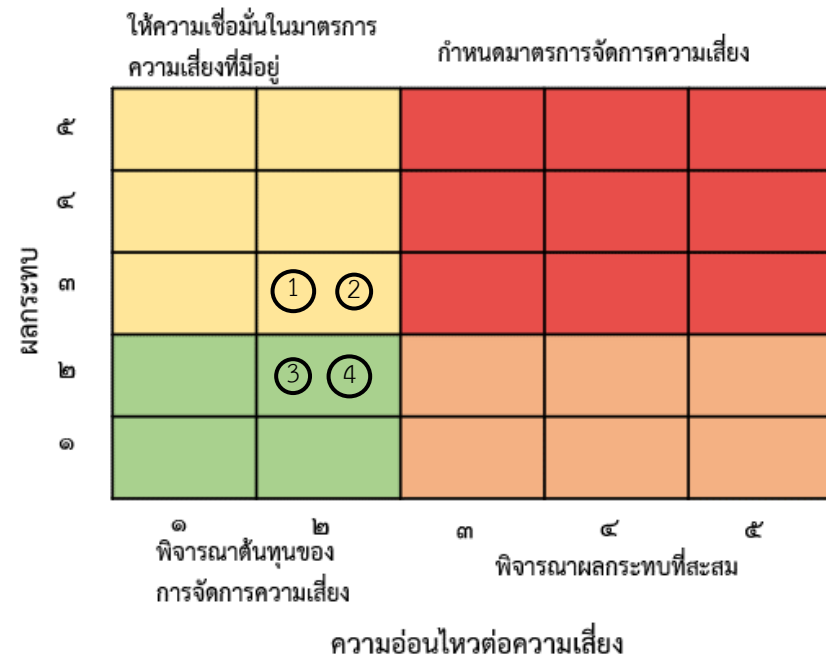
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

**ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เรื่องที่ ๑ พัฒนาระบบงานทางศุลกากรเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและระบบโลจิสติกส์  
แนวทางการพัฒนา ๑.๓ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานศุลกากร**

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

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : สำนักงานศุลกากรภาคที่ ๔

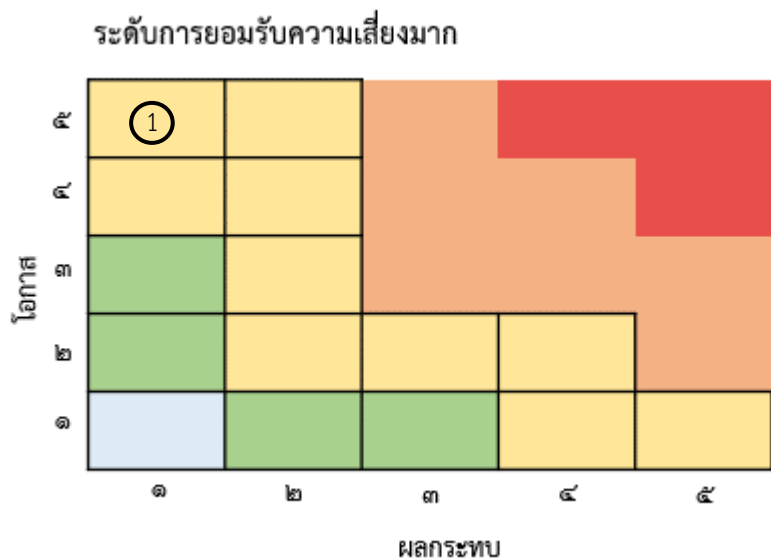
ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้มาก

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการ ๕ ระดับ (มีการสรุปผลการดำเนินการโครงการฯ)

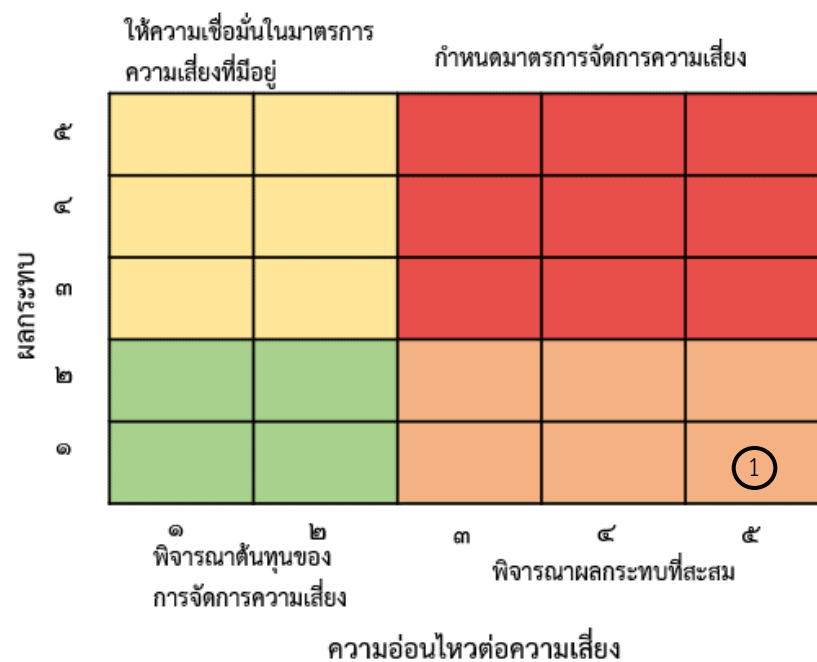
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลา การดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
1. การดำเนินการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.1 เลื่อนการลงนาม กรอบความร่วมมือ ระหว่างรัฐบาล อินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทย ด้านศุลกากร การตรวจคนเข้าเมือง และการกักกัน (FoC on CIQ)	-	P/L	5x1 = 5	1x5 = 5	ขอความร่วมมือให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น กระทรวง การต่างประเทศ และ กรมการค้าต่างประเทศ ช่วยผลักดันให้มี การลงนามกรอบ ความร่วมมือฯ โดยเร็ว	รายงานผลการ ปฏิบัติงานตาม แผนงานโครงการ รายเดือน และ รายไตรมาส	ต.ค. 64 – ก.ย. 66	มีการลงนามกรอบ ความร่วมมือระหว่าง รัฐบาลอินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทย ด้าน ศุลกากร การตรวจคน เข้าเมือง และการกักกัน (FoC on CIQ)

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)

ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เรื่องที่ ๒ พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจและเชื่อมโยงการค้าโลก

แนวทางการพัฒนา ๒.๑ พัฒนา ปรับปรุงกระบวนการงาน กฎระเบียบและมาตรการด้านศุลกากรให้ทันสมัย

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการศึกษาและทบทวนกฎ และระเบียบด้านศุลกากร

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองกฎหมาย (กม.)

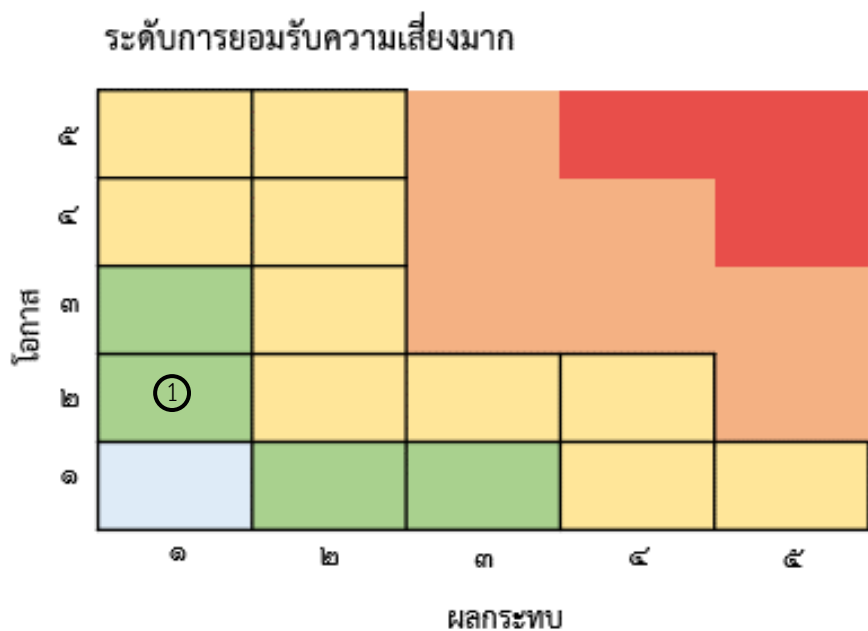
ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้มาก

ตัวชี้วัด : พัฒนากฎระเบียบให้ทันสมัย

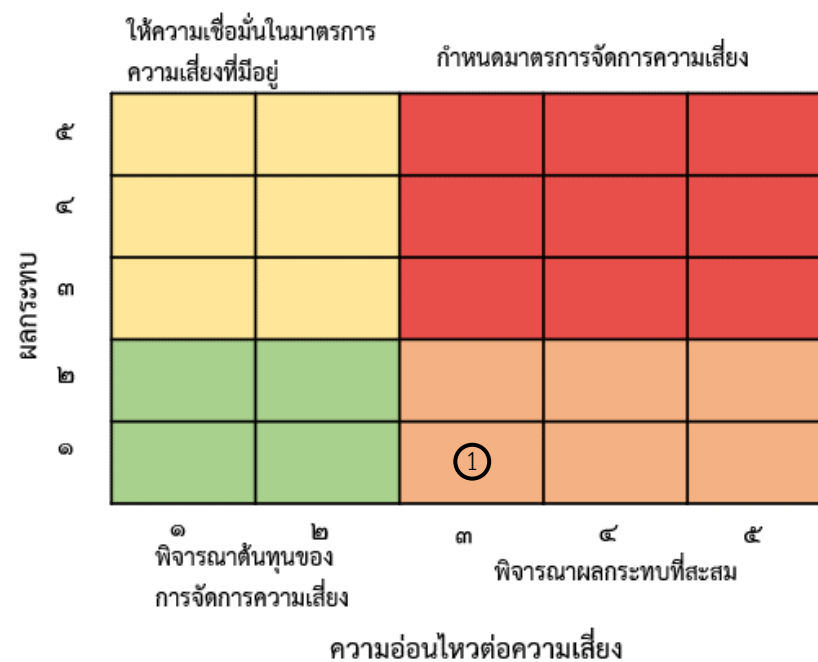
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการ การจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลา การ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
1. การดำเนินการ ล่าช้าไม่เป็นไป ตามกำหนด	1.1 มีความเกี่ยวข้อง กับหลายหน่วยงาน ทำให้การดำเนินการ มีหลายขั้นตอนมากขึ้น	O	-	2x1 = 2	1x3 = 3	1.1 ประสานงาน กับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง อย่าง ต่อเนื่อง	รายงานความคืบหน้า การดำเนินแผนงาน/ โครงการ	ต.ค. 65 - ก.ย. 68	สามารถรายงานการดำเนินการ ศึกษาและทบทวนกฎ และ ระเบียบด้านศุลกากรได้ตาม กำหนดเวลา

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)

ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เรื่องที่ ๒ พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจและเชื่อมโยงการค้าโลก

แนวทางการพัฒนา ๒.๒ ส่งเสริมมาตรการการใช้สิทธิประโยชน์

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการปรับปรุงมาตรการควบคุมสินค้าในคลังสินค้าทัณฑ์บนประเภททั่วไป

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองสิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร (กสอ.)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง

ตัวชี้วัด : ๑. แก้ไขเพิ่มเติมประกาศกรมศุลกากร คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการคลังสินค้าทัณฑ์บนประเภททั่วไปแล้วเสร็จ

๒. แก้ไขเพิ่มเติมประมวลระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการคลังสินค้าทัณฑ์บนประเภททั่วไปแล้วเสร็จ

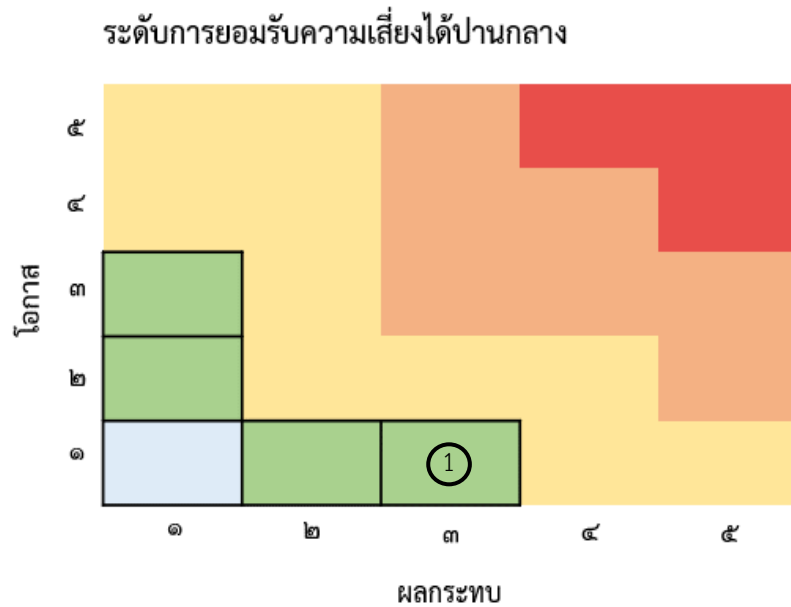
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
1. แก้ไขเพิ่มเติมประกาศกรมศุลกากร คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการคลังสินค้าทัณฑ์บนประเภททั่วไปแล้วเสร็จล่าช้า	1. ใช้เวลาในการสืบค้นข้อมูลมากกว่าที่กำหนด 2. การดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด	○	-	1x3 = 3	3x2 = 6	1.จัดให้มีการประชุมหารือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจและดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด	1. รายงานการประชุมความคืบหน้าการดำเนินการโครงการ	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	1. สามารถดำเนินการปรับปรุงมาตรการควบคุมสินค้าในคลังสินค้าทัณฑ์บนประเภททั่วไปได้ตามกำหนดเวลา



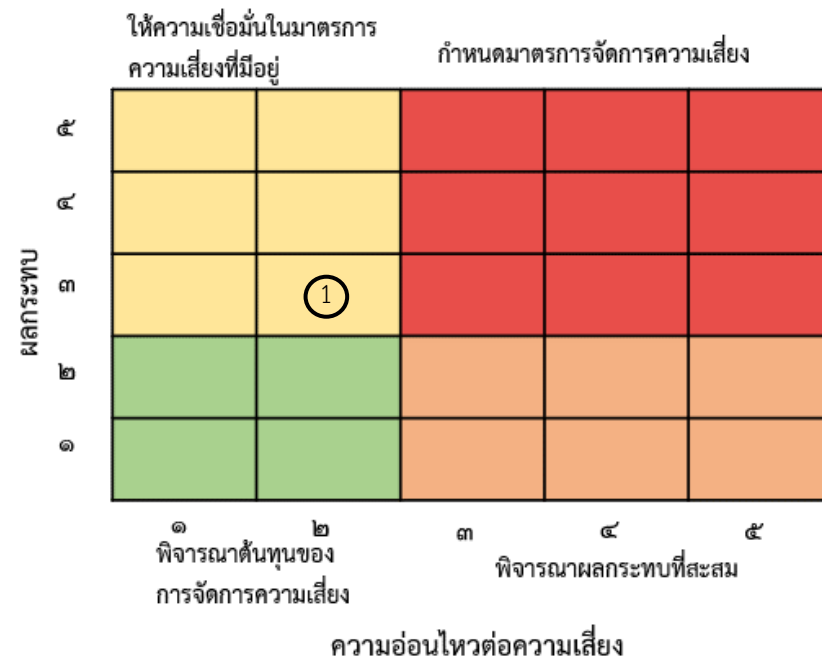
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เรื่องที่ ๒ พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจและเชื่อมโยงการค้าโลก

แนวทางการพัฒนา ๒.๓ การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศพีชกระท่อมผ่านระบบ NSW

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองบริหารจัดการและพัฒนาาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้าส่งออก และโลจิสติกส์ (กบข.)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง

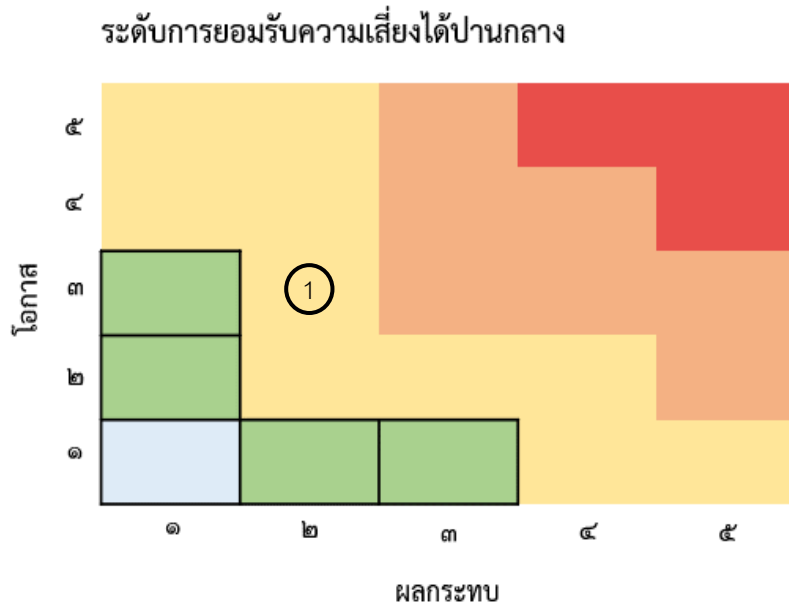
ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
1. ไม่สามารถทดสอบระบบการขอและออกใบอนุญาตนำเข้าส่งออกพีชกระท่อมรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ในฟังก์ชันการทำงานหลัก	1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถทดสอบระบบฯได้ตามฟังก์ชันการทำงานหลัก	O/L/T	Ec/L/T	3x2 =6	2x3 =6	1.1 ประสานงานและให้การสนับสนุนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการและทดสอบระบบฯ ได้	ประสานงานผ่านการประชุม / การสื่อสารออนไลน์ และรายงานผลให้กรมฯ ทราบตามแผนบริหารความเสี่ยง	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	สามารถทดสอบระบบฯ ได้สำเร็จในฟังก์ชันการทำงานหลัก

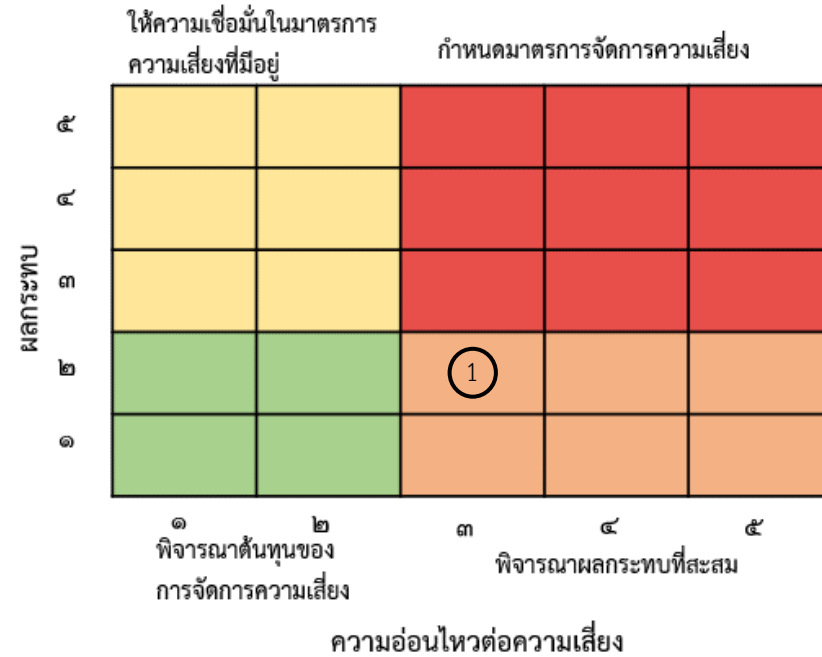
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการการเชื่อมโยงข้อมูลใบรับรองสุขอนามัยพืชภายในประเทศและระหว่างประเทศ

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้าส่งออก และโลจิสติกส์ (กบข.)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง

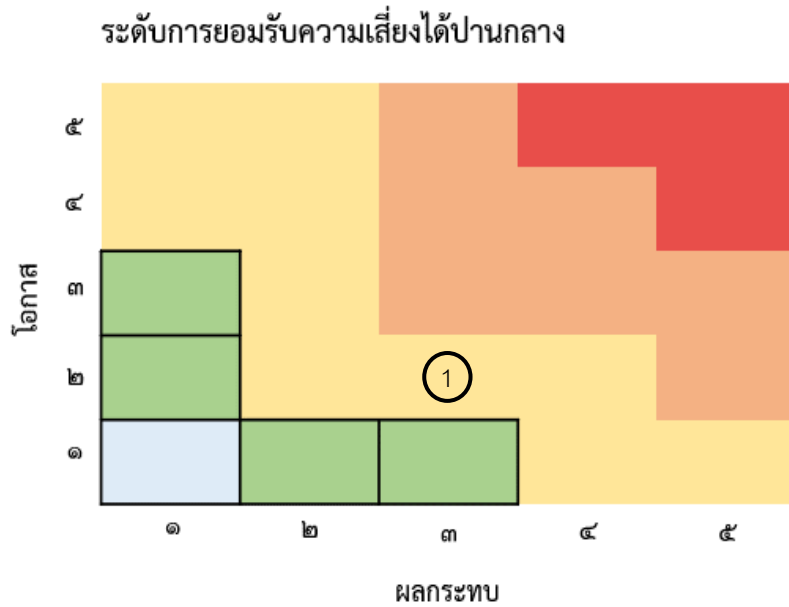
ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของ มาตรการ การจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลา การดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
1. ไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูล e-Phyto Certificate กับ ประเทศสมาชิก 1 ประเทศได้	1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของต่างประเทศ ไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลฯ ตามเงื่อนไขได้	O/T	Ec/T	2x3 = 6	3x2 =6	1.1 ประสานและให้การสนับสนุนทางด้านเทคนิคกับหน่วยงานต่างประเทศให้สามารถดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลฯ ได้ตามกำหนด	ประสานงานผ่านอีเมล/ การประชุม/การสื่อสารออนไลน์ และรายงานผลให้กรมฯ ทราบตามแผนบริหารความเสี่ยง	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	สามารถเชื่อมโยงข้อมูลฯ กับหน่วยงานต่างประเทศได้ตามแผน

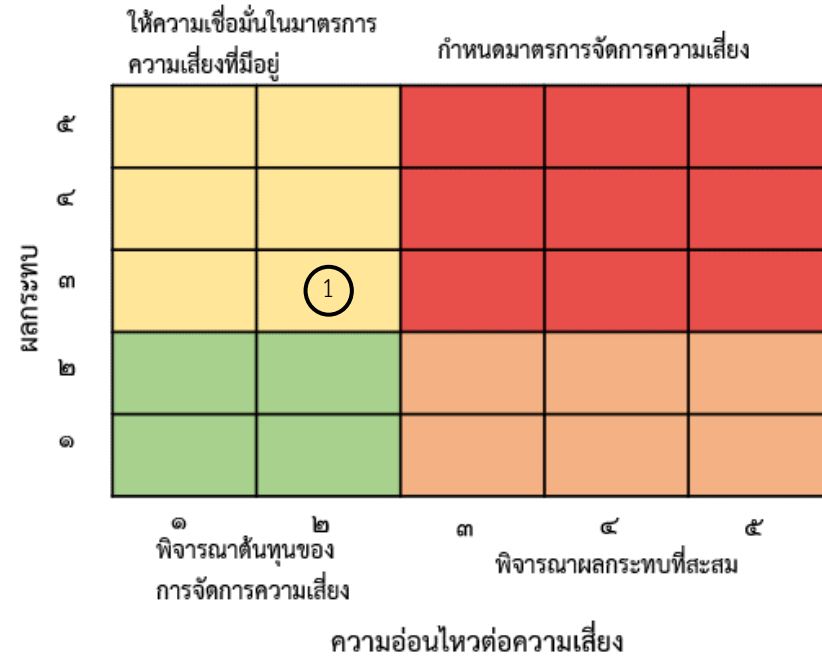
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร เรื่องที่ ๓ พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน

แนวทางการพัฒนา ๓.๒ พัฒนาการควบคุมทางศุลกากร ด้วยการบริหารความเสี่ยง

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการการสกัดกั้นสินค้าผิดกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ส่วนสืบสวนปราบปราม ๒ กองสืบสวนและปราบปราม (กสป.)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้มาก

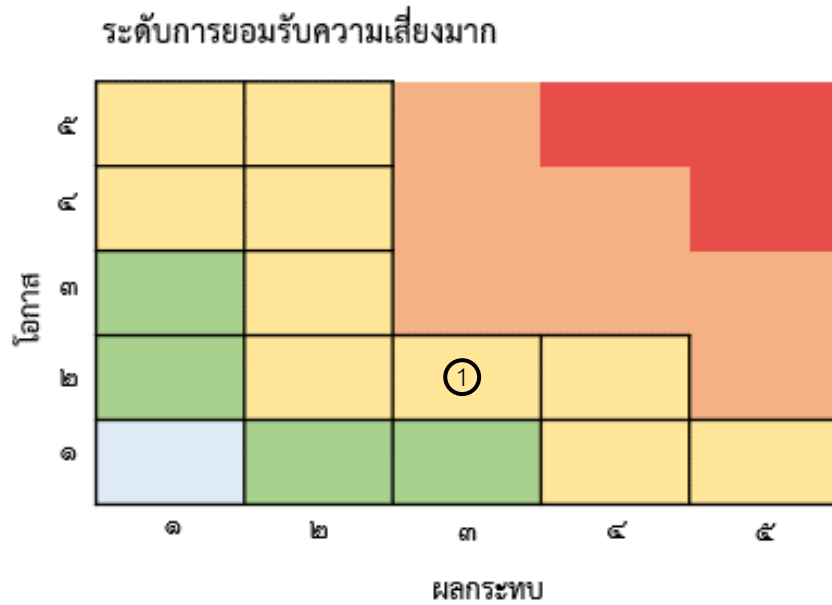
ตัวชี้วัด : ๑.ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการ ๒.สรุปผลการดำเนินโครงการและรายงานแผนการดำเนินงานเฉพาะกิจ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของมาตรการจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการรายงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน/กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและผลกระทบ	ผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง				
1. รายงานผลการดำเนินงานเฉพาะกิจ มีข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน	1.1 การส่งข้อมูลผลการจับกุมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้ากว่ากำหนดที่จะจัดทำรายงานเสนอกรมฯ	O	-	2x3=6	3x2=6	ติดตาม และประสานงานเพื่อรวมผลการจับกุมภายในกำหนดระยะเวลา	มีการกำหนดระยะเวลาจัดส่งข้อมูลและรูปแบบรายละเอียดข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงาน	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	สรุปผลการดำเนินโครงการและรายงานแผนการดำเนินงานเฉพาะกิจ 2 ครั้ง

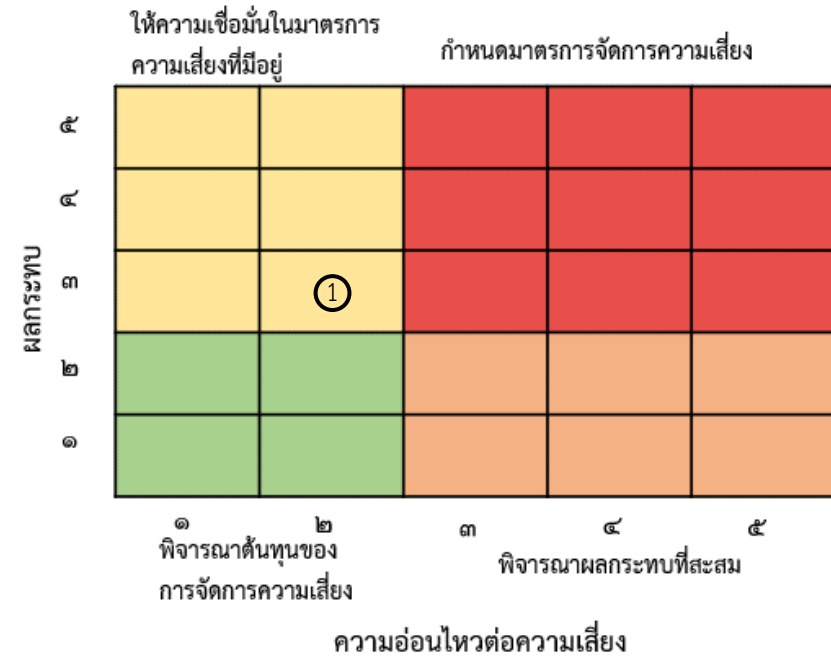
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้มาก

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : ส่วนสืบสวนปราบปราม ๒ กองสืบสวนและปราบปราม (กสป.)

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้มาก

ตัวชี้วัด : ๑. ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการ

๒. มีกรอบสำหรับการจัดทำแผนการสกัดกั้นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

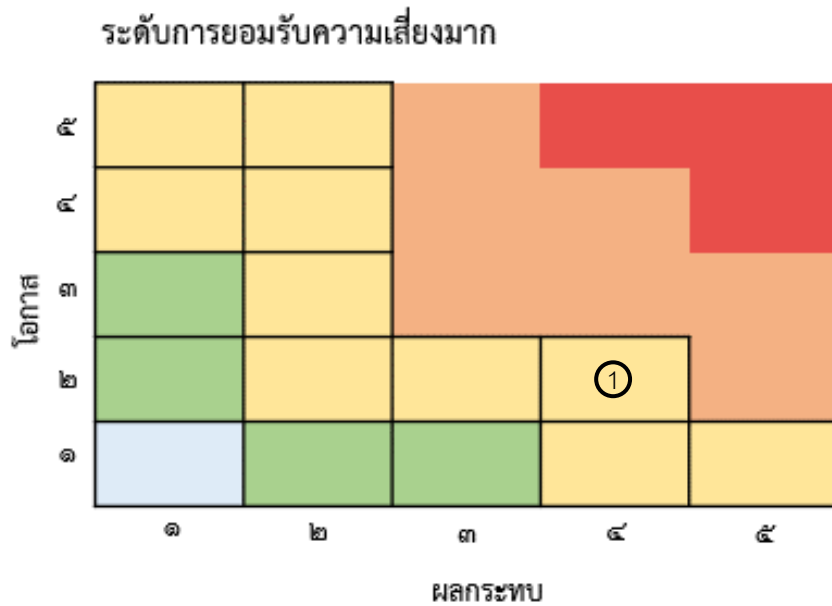
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการ ความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุม ภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลา การดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
1. จัดทำกรอบของ แผนการสกัดกั้นฯ ไม่แล้วเสร็จภายใน กำหนดเวลา	1.1 บุคลากรมีองค์ความรู้ ในเรื่องการป้องกันการ แพร่ขยายอาวุธ ที่มีอานุภาพทำลาย ล้างสูง ไม่เพียงพอ	○	-	2x4 = 8	4x2 = 8	กำหนด และ ติดตาม ค่า เป้าหมายตัวชี้วัดผลสำเร็จ เพื่อประกอบแผนปฏิบัติ ราชการรายปี (พ.ศ.2566) กรมศุลกากร เรื่องที่ 3 พัฒนา ระบบควบคุมทางศุลกากรให้มี ประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน	นำแผนเผชิญเหตุ กรณี การลักลอบขนส่งอาวุธที่ มีอานุภาพทำลายล้างสูง ของ ศรชล. เป็นแนวทาง การดำเนินการจัดทำ กรอบสำหรับกาจัดทำ แผนการสกัดกั้นสินค้าที่ เกี่ยวข้องกับการแพร่ ขยายอาวุธที่มีอานุภาพ ทำลายล้างสูง	ต.ค. 65 – ก.ย. 66	มีกรอบสำหรับ การจัดทำแผน การสกัดกั้นสินค้า ที่เกี่ยวข้องกับ การแพร่ขยาย อาวุธที่มีอานุภาพ ทำลายล้างสูง



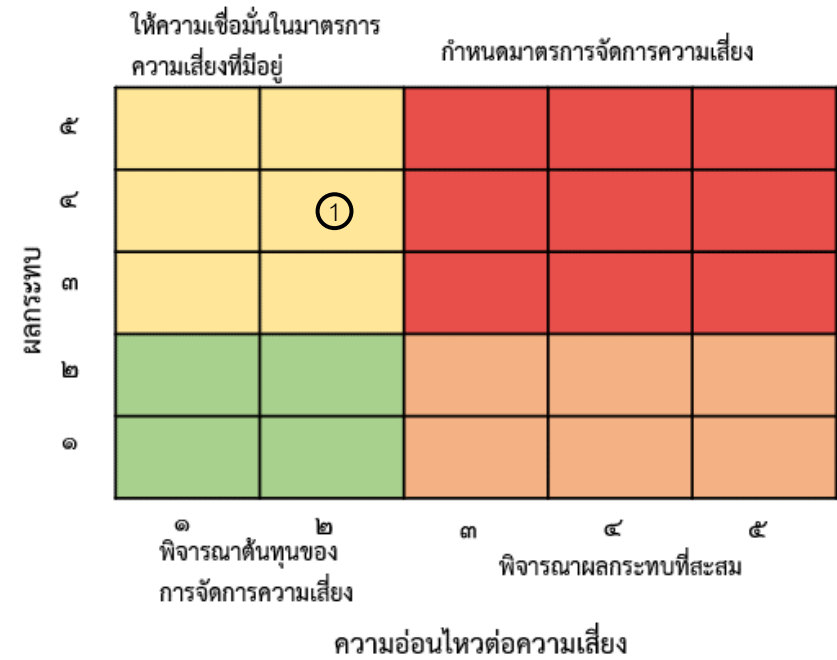
แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับภารกิจ/แผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้มาก

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart



สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง : กองสืบสวนและปราบปราม

ชื่อภารกิจ/แผนงาน/โครงการ : โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารทางการเงินข้ามแดน

ระดับนโยบายความเสี่ยงขององค์กร : ยอมรับความเสี่ยงได้มาก

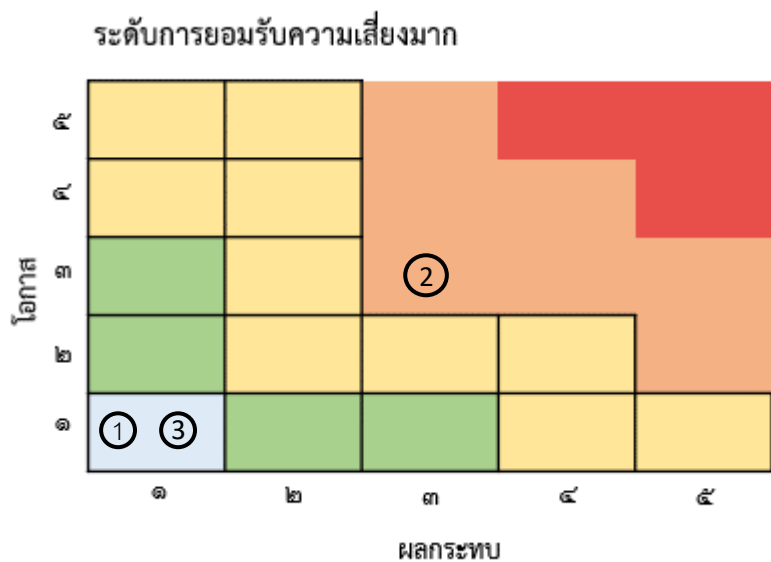
ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงกลไกการสกัดกั้นการลักลอบขนเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน ตามค่าเป้าหมาย ๓ ระดับ

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จของ มาตรการ การจัดการความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/กิจกรรม ควบคุมภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตามและการ รายงาน	ระยะเวลา การดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
1. ไม่สามารถจัดตั้ง คณะกรรมการสกัดกั้น การลักลอบขนเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือ ข้ามแดนได้	1.1 ภารกิจของแต่ละ หน่วยงานไม่เอื้ออำนวยต่อ การจัดตั้งคณะกรรมการฯ	O/L	L	1 x 1 = 1	1 x 1 = 1	สอบถามหารือกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการจัดตั้ง คณะกรรมการฯ	ดำเนินการสอบถาม หารือกับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องในการจัดตั้ง คณะกรรมการฯ และ ติดตามคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการฯ อย่าง ต่อเนื่อง	พ.ย. 65 – ม.ค. 66	จัดตั้งคณะกรรมการ สกัดกั้นการลักลอบขน เงินสด และตราสาร เปลี่ยนมือข้ามแดน

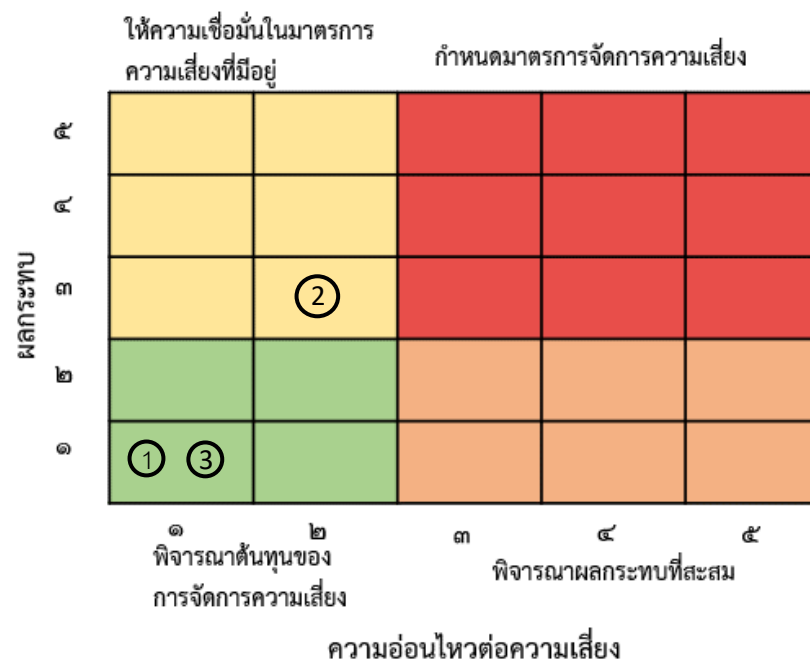
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ/ ประเภทความเสี่ยง		การวิเคราะห์ความเสี่ยง		การตอบสนองต่อความเสี่ยง			เป้าหมายผลสำเร็จ ของมาตรการ การจัดการ ความเสี่ยง
		ภายใน (S/ F/ O/ L/ T/ R หรืออื่นๆ)	ภายนอก (P/ Ec/ S/ T/ En/ L หรืออื่นๆ)	ผลคูณ		วิธีการจัดการ ความเสี่ยง/กิจกรรมควบคุม ภายในหรือ การจัดการที่มีอยู่	วิธีการติดตาม และการรายงาน	ระยะเวลา การ ดำเนินงาน/ กำหนดเสร็จ	
				โอกาสและ ผลกระทบ	ผลกระทบและ ความอ่อนไหว ต่อความเสี่ยง				
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ การ ดำ เนิน การ ด้านสำแดงและเปิดเผยข้อมูลของการขนส่งเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2.1 รูปแบบของการกระทำ ความผิดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อน มากยิ่งขึ้นอาจส่งผลต่อการรวบรวมข้อมูลบุคคล ผู้มีความเสี่ยงต่อการกระทำ ความผิดที่เกิดขึ้นจริง	S/O	S/En/L	3 x 3 = 9	3 x 2 = 6	ดำเนินการประชุมหารือ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ การ ดำ เนิน การ ด้านสำแดงและเปิดเผย ข้อมูล ของ การขนส่ง เงิน สด และ ตรา สาร เปลี่ยนมือข้ามแดน โดย อาจ ทำ การตรวจ สอบ ร่วมกันเป็นประจำ	จัดประชุม เพื่อหารือ และ รวบรวม แลกเปลี่ยนข้อมูล บุคคลผู้มี ความเสี่ยง ต่อการกระทำ ความผิดที่เกิดขึ้น	ม.ค. 66 - ก.ย. 66	รวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ ด้านสำแดงและเปิดเผยข้อมูลของการขนส่งเงินสด และ ตรา สาร เปลี่ยนมือข้ามแดน เป็นไปตามเป้าหมาย
3. รายงานคณะกรรมการกำกับกิจการเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดนในเรื่องของการออกแบบพัฒนา และ ปรับปรุง มาตรการและกลไก ในการดำเนินการด้านการสำแดงและเปิดเผยข้อมูลของการขนส่งเงินสดและตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3.1 ปัญหาด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดระเบียบ ขั้นตอน และวิธีการ ในการวิเคราะห์การออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงมาตรการ และกลไกในการดำเนินการ ด้านการสำแดงและเปิดเผย ข้อมูลของการขนส่งเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน ให้เป็นไปตาม มาตรฐานสากล	T/R	T/En/L	1 x 1 = 1	1 x 1 = 1	คณะทำงานฯ พิจารณา รูปแบบ โดยการวิเคราะห์ การออกแบบพัฒนา และ ปรับปรุงมาตรการและ กลไกในการดำเนินการ ด้านการสำแดงและเปิดเผย ข้อมูลของการขนส่งเงินสด และตราสารเปลี่ยนมือข้ามแดน ให้เป็นไปตาม มาตรฐานสากลร่วมกัน	คณะทำงานฯหารือ ร่วมกันเกี่ยวกับ รูปแบบการออกแบบ พัฒนา และปรับปรุง มาตรการและกลไก ในการดำเนินการ ด้านการสำแดง และเปิดเผยข้อมูล ของ การขนส่ง เงิน สด และ ตราสาร เปลี่ยนมือข้ามแดน	ม.ค. 66 - ก.ย. 66	มีการออกแบบ พัฒนา และปรับปรุง มาตรการและ กลไกในการดำเนินการ ด้านการสำแดง และเปิดเผยข้อมูล ของ การขนส่ง เงินสดและตราสาร เปลี่ยนมือข้ามแดน เป็นไปอย่างบูรณาการ

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)

### ๕.๓.๓ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทุจริต ตามแนวทาง สำนักงาน ป.ป.ท.

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของกรมศุลกากร เป็นการดำเนินการภายใต้กรอบแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) กำหนด โดยสำนักงาน ป.ป.ท. ได้จัดทำคู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและเกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ 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. ๒๕๖๖ ด้านการอนุมัติ อนุญาต กระบวนการลงทะเบียน ผู้ปฏิบัติพิธีการศุลกากรทางอิเล็กทรอนิกส์ (ผู้นำเข้า/ผู้ส่งออก) ผ่านระบบลงทะเบียนผู้มาติดต่อออนไลน์ ทาง Customs Trader Portal ของกองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร (กมพ.) และดำเนินการจัดส่งรายงานประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ (รอบที่ ๑) ของกรมศุลกากร ตามแบบฟอร์มที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด ไปยังศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตกระทรวงการคลัง เพื่อจัดส่งไปยังสำนักงาน ป.ป.ท. ต่อไป โดยมีรายละเอียดของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

แบบรายงานเสนอความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน

กระบวนการ/โครงการ	ชื่อความเสี่ยง	ศปท. กระทรวง	ชื่อหน่วยงาน	ประเภทหน่วยงาน	ด้านประเภทความเสี่ยง
กระบวนการ	การลงทะเบียนผู้ปฏิบัติพิธีการศุลกากรทางอิเล็กทรอนิกส์ (ผู้นำเข้า/ผู้ส่งออก) ผ่านระบบลงทะเบียนผู้มาติดต่อออนไลน์ทาง Customs Trader Portal	ศปท. กระทรวงการคลัง	กรมศุลกากร	หน่วยงานระดับกรม/เทียบเท่า	ด้านที่ ๑ การพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

โอกาส/ผลกระทบ	๑	๒	๓	๔	๕
โอกาส (Likelihood)	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๑ ครั้งต่อปี	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๒ ครั้งต่อปี	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๓ ครั้งต่อปี	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๔ ครั้งต่อปี	โอกาสเกิดการกระทำทุจริต ๕ ครั้งต่อปี
ผลกระทบ (Impact)	แทบจะไม่มี	ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส	หน่วยตรวจสอบของหน่วยงาน หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์	เกิดความเสียหายต่อรัฐเจ้าหน้าที่ถูกลงโทษข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการทางยุติธรรม



แบบรายงานการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

ศปท. กระทรวงการคลัง กรมศุลกากร

ชื่อความเสี่ยง	ลำดับขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)			ระดับความเสี่ยง
				Likelihood	Impact	Risk Score	
กระบวนการ การลงทะเบียน ผู้ปฏิบัติพิธีการศุลกากรทางอิเล็กทรอนิกส์ (ผู้นำเข้า/ส่งออก) ผ่านระบบลงทะเบียนผู้นำเข้า/ส่งออก Customs Trader Portal	๑	<p>ระบบลงทะเบียนผู้นำเข้า/ส่งออกออนไลน์ทาง Customs Trader Portal เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการลงทะเบียนผู้ปฏิบัติพิธีการศุลกากรหรือดำเนินการในกระบวนการทางศุลกากร (ผู้นำเข้า/ส่งออก) ตัวแทนออกของ และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการออกของ ให้สามารถลงทะเบียน เปลี่ยนแปลงข้อมูล ต่ออายุ รวมถึงบริการอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผ่านช่องทางออนไลน์ ลดขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการ นำระบบยืนยันตัวตนผ่านแอปพลิเคชันเข้ามามีใช้แทนการตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่ เมื่อดำเนินการครบถ้วนตามขั้นตอนระบบจะพิจารณาอนุญาตการลงทะเบียนอัตโนมัติ</p> <p>กรมศุลกากรได้เปิดให้บริการนำร่องสำหรับบุคคลธรรมดาลงทะเบียนผู้นำเข้า/ส่งออก เมื่อวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๔ ต่อมาได้เปิดให้บริการเพิ่มเติมแก่นิติบุคคล ที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้าลงทะเบียนได้ เมื่อวันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๕ ทั้งนี้ การลงทะเบียนแบ่งเป็น ๒ ขั้นตอนหลัก คือ</p> <p>๑) ขั้นตอนการลงทะเบียนทาง <a href="https://www.customstraderportal.com">https://www.customstraderportal.com</a></p> <p>๒) ขั้นตอนการยืนยันตัวตนผ่านแอปพลิเคชันเข้าตั้ง</p> <p><u>ขั้นตอนการลงทะเบียนทาง <a href="https://www.customstraderportal.com">https://www.customstraderportal.com</a> มีรายละเอียด ดังนี้</u></p> <p>๑.๑ สร้างบัญชีผู้ใช้งาน (ต้องมีอีเมลให้ระบบส่งรหัสยืนยัน) และตั้งรหัสผ่านตามเงื่อนไขที่ระบบกำหนด</p> <p>๑.๒ กรอกแบบฟอร์มการลงทะเบียนและเลือกตัวแทนออกของ</p> <p>๑.๓ ผู้ลงทะเบียนตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (สามารถแก้ไขข้อมูลได้) ถ้าข้อมูลถูกต้องแล้วให้กดยืนยัน</p> <p>๑.๔ ระบบจะส่ง QR Code ไปยังอีเมลที่สมัครใช้งานเพื่อใช้ยืนยันตัวตนผ่านแอปพลิเคชันเข้าตั้ง</p>	การลงทะเบียนผ่านระบบฯ มีความซับซ้อนหลายขั้นตอน อาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อ การใช้งานอันเป็นเหตุนำไปสู่การพบปะระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ขอรับบริการที่ อาจเกิดการเอื้อผลประโยชน์ตามมา	๓	๒	๖	ปานกลาง
	๒	<p><u>ขั้นตอนการยืนยันตัวตนผ่านแอปพลิเคชันเข้าตั้ง</u> เป็นขั้นตอนที่ผู้ใช้บริการต้องยืนยันตัวตนทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้แอปพลิเคชันเข้าตั้งสแกน QR Code ที่ได้รับทางอีเมลให้เสร็จสิ้นภายใน ๗ วัน เพื่อดำเนินการลงทะเบียนให้เสร็จสมบูรณ์ และรอรับผลการพิจารณาอนุญาตทางอีเมลได้ทันที</p>	เกิดการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้ผู้ใช้บริการขาดความเชื่อมั่น ด้านความปลอดภัยในการใช้งานและเลือกที่จะมาติดต่อเจ้าหน้าที่เพื่อขอรับบริการ ณ หน่วยบริการรับลงทะเบียนของกรมศุลกากรแทน	๓	๒	๖	ปานกลาง









แบบรายงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

ศปท. กระทรวงการคลัง กรมศุลกากร

การอนุมัติของผู้บริหาร	การเผยแพร่ในเว็บไซต์หน่วยงาน	Link เผยแพร่
ผ่านการอนุมัติแล้ว	ดำเนินการแล้ว	<a href="https://plan-inter.customs.go.th/list_strc_download.php?lang=th&amp;left_menu=menu_left_001_03&amp;current_id=142231324149505e4e">https://plan-inter.customs.go.th/list_strc_download.php?lang=th&amp;left_menu=menu_left_001_03&amp;current_id=142231324149505e4e</a>

ขั้นตอน	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
๑. การลงทะเบียนทาง <a href="https://www.customstraderportal.com">https://www.customstraderportal.com</a>	ปานกลาง	๑. มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการและมีช่องทางในการติดต่อสำหรับรับฟังข้อเสนอแนะตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงระบบให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกมากยิ่งขึ้นรวมถึงมีจำนวนผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น	สำรวจความคิดเห็นผู้ใช้บริการระบบลงทะเบียนผู้มาติดต่อออนไลน์ทาง Customs Trader Portal รวมถึงสอบถามความคิดเห็นผู้มาใช้บริการ ณ ส่วนทะเบียนและสิทธิพิเศษ กองมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร โดยนำข้อมูลมาประมวลผลเพื่อปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพ ลดความยุ่งยากและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	๐.๐๐	กรมศุลกากร/ ธนาคารกรุงไทย
		๒. มีช่องทางในการติดต่อที่หลากหลายสามารถตอบสนองการให้บริการได้อย่างครอบคลุมช่วยอำนวยความสะดวกในกรณีผู้ใช้บริการต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหรือประสบปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานระบบ	กรมศุลกากรได้จัดเตรียมช่องทางสำหรับการให้บริการไว้หลากหลาย ดังนี้ ๑) สายด่วนบริการศุลกากร (Customs Call Center) โทรศัพท์ ๑๖๖๔ ๒) ศูนย์บริการศุลกากร โทรศัพท์ ๐๒-๖๖๗-๗๐๐๐ ต่อ ๒๐๕๘๔๔-๘ ๓) ฝ่ายทะเบียนผู้นำเข้าและส่งออก โทรศัพท์ ๐๒-๖๖๗-๖๔๘๘ หรือ ๐๒-๖๖๗-๗๐๒๔ ๔) ฝ่ายทะเบียนตัวแทนออกของโทรศัพท์ ๐๒-๖๖๗-๗๐๐๐ ต่อ ๒๐๔๖๓๔ หรือ ๒๐๔๖๓๖ ๕) อีเมลแจ้งปัญหาการใช้งานหรือสอบถามเพิ่มเติมที่ ๗๗๐๓๐๐๐๐@customs.go.th ๖) แอปพลิเคชันเป้าหมายเลขโทรศัพท์ ๐๒-๑๑๑-๑๑๑๑	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ถึงปัจจุบัน	๐.๐๐	กรมศุลกากร
		๓. มีคู่มือการใช้งานที่อธิบายถึงขั้นตอนการใช้งานอย่างละเอียดชัดเจน	เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ <a href="https://www.customstraderportal.com">https://www.customstraderportal.com</a>	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ถึงปัจจุบัน	๐.๐๐	กรมศุลกากร
๒. การยืนยันตัวตนผ่านแอปพลิเคชันเป้าหมาย	ปานกลาง	๑. ควบคุมและประสานงานกับผู้ใช้บริการในการปรับปรุงระบบให้มีความปลอดภัย น่าเชื่อถือ มีการกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญหรือข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงมีนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในระดับกรม	พิจารณาออกประกาศกรมศุลกากร เพื่อเป็นนโยบายในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใช้งานระบบ	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	๐.๐๐	กรมศุลกากร
		๒. จัดทำแนวปฏิบัติทางจริยธรรมเพื่อควบคุมและถือปฏิบัติพร้อมเผยแพร่บนเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบ	๑) ประกาศและเผยแพร่ข้อกำหนดทางจริยธรรมของกรมศุลกากรผ่านทางระบบอินทราเน็ตของกรมศุลกากร ๒) จัดทำแบบลงนามรับทราบข้อกำหนดจริยธรรมของกรมศุลกากร พ.ศ. ๒๕๖๕ แจกให้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งหมดทุกระดับที่อยู่ในสังกัดกรมศุลกากร ได้ลงนามรับทราบและถือปฏิบัติผ่านทางระบบอินทราเน็ตของกรมศุลกากร	๑) ๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๕ ๒) ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ ถึง ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖	๐.๐๐	กรมศุลกากร
		๓. กำหนดหลักเกณฑ์คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	กำหนดให้ข้อมูลส่วนบุคคลที่ได้มีการเก็บรวบรวมอาจเปิดเผยต่อธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะผู้ประมวลผลข้อมูลการลงทะเบียนผ่านระบบลงทะเบียนผู้มาติดต่อออนไลน์ทาง Customs Trader Portal	ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ถึงปัจจุบัน	๐.๐๐	กรมศุลกากร/ ธนาคารกรุงไทย

ภาคผนวก

เรียน หัวหน้าส่วนราชการระดับกอง สำนักงาน กลุ่ม ศูนย์ และด่านศุลกากรทุกแห่ง เพื่อโปรดทราบ

(นางสาวเขมิกา ทองประพันธ์)

ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิบดีกรมศุลกากร

(สำเนา)

คำสั่งกรมศุลกากร

ที่ ๒๗๖ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร

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

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

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

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมศุลกากร โดยมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

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

/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	ผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบัง 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.๒๕๖๕

#### ๑.๑ ด้านภารกิจหลักกรมศุลกากร

##### ภารกิจที่ ๑ บริหารการจัดเก็บภาษีศุลกากร

รหัสความเสี่ยง	๑
ปัจจัยเสี่ยง	การจัดเก็บภาษีอากรต่ำกว่าเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- สภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา
ผลกระทบต่อ	- ด้านการจัดเก็บรายได้ (การจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้)

##### ภารกิจที่ ๒ ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร

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

##### ภารกิจที่ ๓ การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีศุลกากร

รหัสความเสี่ยง	๔
ปัจจัยเสี่ยง	การรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหน่วยงานต่างๆ มีความล่าช้า/ ได้รับความเห็นไม่ครบถ้วน
สาเหตุความเสี่ยง	- สถานการณ์จากโควิดทำให้การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอาจได้รับไม่ครบตามเป้าหมาย/และ ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

## ๑.๒ ด้านยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

### ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า

รหัสความเสี่ยง	๕
ปัจจัยเสี่ยง	การทดสอบเชื่อมโยงข้อมูล e-Phyto Certificate ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
สาเหตุความเสี่ยง	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ หรือต่างประเทศ ไม่สามารถทดสอบระบบตามเงื่อนไขได้
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์) - ด้านเทคโนโลยี (เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงระบบข้อมูล ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๖
ชื่อความเสี่ยง	ระบบ NSW e-Tracking ไม่สามารถใช้ติดตามสถานะการเชื่อมโยงเอกสารกับต่างประเทศได้
สาเหตุความเสี่ยง	- ผู้พัฒนา NSW e-Tracking มีการปรับปรุงระบบล่าช้ากว่าแผน - พบข้อผิดพลาดจากการดำเนินการระบบ ทำให้ต้องใช้ระยะเวลาปรับปรุงเพิ่มเติม
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์) - ด้านเทคโนโลยี (เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงระบบข้อมูล ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๗
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินโครงการศึกษาการให้บริการศุลกากรแบบเรียบง่าย สำหรับ e-Commerce ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- โครงการมีความซ้ำซ้อนกับโครงการ Customs to Home (C๒H) ของสำนักงานศุลกากรกรุงเทพฯ ส่วนบริการศุลกากรไปรษณีย์ ในส่วนของการบริการ Duty Calculator ซึ่งมีการลงทุนและพัฒนาระบบ โดยมีความร่วมมือระหว่างกรมศุลกากร ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในระดับที่ใหญ่กว่าโครงการ SeCCP และอาจเป็นผลให้ต้องยกเลิกโครงการ SeCCP
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๘
ปัจจัยเสี่ยง	การพัฒนาระบบ National Single Window (NSW) ได้สำเร็จล่าช้า หรือไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้
สาเหตุความเสี่ยง	- หน่วยงานที่ดำเนินการพัฒนาระบบเป็นหน่วยงานภายนอก ได้แก่ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีฐานะเป็นผู้ให้บริการ National Single Window (NSW) หรือ NSW Operator ซึ่งอาจไม่สามารถพัฒนาระบบให้เป็นไปตามแผนงานที่กรมศุลกากรกำหนด
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๙</b>
ชื่อความเสี่ยง	ไม่มีผู้ประกอบการยื่นขอเป็นผู้ดำเนินกิจการศูนย์บริการศุลกากรเพื่อกระจายสินค้า/ ผู้ประกอบกิจการกระจายสินค้า ในโครงการศูนย์บริการศุลกากรเพื่อกระจายสินค้านำร่องรับการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ
สาเหตุความเสี่ยง	- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (หรือ ทอท.) ซึ่งประสงค์เป็นผู้ดำเนินกิจการศูนย์บริการศุลกากร เพื่อกระจายสินค้า จำเป็นต้องดำเนินการตามกระบวนการของ ทอท. ส่งผลให้การดำเนินการขอเป็นผู้ดำเนินกิจการศูนย์บริการศุลกากร เพื่อกระจายสินค้าล่าช้ากว่ากำหนด - ผู้ประกอบการซึ่งประสงค์เป็นผู้ประกอบกิจการกระจายสินค้า ขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติตามประกาศกรมศุลกากรที่ ๑๑๕/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔ เรื่อง การปฏิบัติพิธีการศุลกากรทางอิเล็กทรอนิกส์สำหรับศูนย์บริการศุลกากรเพื่อกระจายสินค้า สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์)
<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๑๐</b>
ชื่อความเสี่ยง	การเข้าถึงเว็บไซต์ TICK CLICK จากการเข้าผ่านระบบคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากร มีการป้องกันการเข้าถึงทำให้ใช้งานบางโปรแกรมเพื่อสร้างเว็บไซต์ไม่ได้
สาเหตุความเสี่ยง	- การป้องกันการเข้าถึงการใช้งานอินเทอร์เน็ตของ ศทส.
ผลกระทบต่อ	- ด้านเทคโนโลยี (การเข้าถึงเว็บไซต์มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี)
<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๑๑</b>
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินงานของโครงการพันธมิตรศุลกากร ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด (การจัดประชุมคณะทำงานฯ การจัดฝึกอบรมด้านศุลกากรให้แก่ Account Officer การประสานงานกับสมาคมสมาพันธ์หอการค้า การดำเนินการประสานงาน การรายงานผลการดำเนินโครงการเสนอต่อผู้บังคับบัญชา)
สาเหตุความเสี่ยง	- เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ทำให้ไม่สามารถจัดประชุมคณะทำงานฯ แบบ on-site ได้ และการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from home) ของเจ้าหน้าที่ ทำให้ไม่สะดวกต่อการประสานงาน - เจ้าหน้าที่ Account Officer มีการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง ทำให้ไม่สะดวกต่อการประสานงานแก้ไขปัญหา
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๑๒</b>
ชื่อความเสี่ยง	การดำเนินงานของโครงการสัมมนาสิทธิประโยชน์ Delivery ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- ไม่สามารถจัดสัมมนาได้ หรือดำเนินการจัดได้น้อยลง หรือล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา

	- มีค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่แน่นอนจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา เช่น ค่าใช้จ่ายกรณีมีการเคลื่อนที่พิก ตัวเครื่องบิน เป็นต้น
ผลกระทบต่อน	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ (การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายที่วางไว้)
รหัสความเสี่ยง	๑๓
ปัจจัยเสี่ยง	การจัดกิจกรรมของโครงการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจกรมศุลกากรเชิงรุกไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้
ผลกระทบต่อน	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนามาตรฐานการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการค้าชายแดน และเชื่อมโยงการค้าโลก**

รหัสความเสี่ยง	๑๔
ปัจจัยเสี่ยง	การติดตามบริหารสัญญาจ้าง และดำเนินการก่อสร้างของ โครงการก่อสร้างอาคารจุดผ่านแดนถาวร (บ้านหนองเอี่ยน) ส่งมอบงานก่อสร้างแล้วเสร็จตามสัญญาจ้างไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด
สาเหตุความเสี่ยง	- ขาดแคลนแรงงานเนื่องจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา - เกิดผลกระทบกับผู้อยู่อาศัยบริเวณใกล้เคียงเขตก่อสร้าง ส่งผลให้เกิดการร้องเรียน - ผู้ควบคุมงานละเอียดต่อการปฏิบัติหน้าที่ - ผู้ตรวจรับงานมีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้รับจ้าง - เบิกจ่ายเงินไม่ได้ตามงวดงานและระยะเวลาที่กำหนด - เจ้าหน้าที่ประวิงเวลาเพื่อแสวงหาผลประโยชน์จากผู้รับจ้าง
ผลกระทบต่อน	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๑๕
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการก่อสร้างของโครงการก่อสร้างด่านศุลกากรแม่สอด แห่งที่ ๒ ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- ผู้รับจ้างขาดความพร้อมด้านบุคลากรแรงงาน เครื่องมือ เครื่องจักร - ผู้รับจ้างขาดสภาพคล่อง และหยุดการปฏิบัติงาน จึงทำให้การดำเนินโครงการ
ผลกระทบต่อน	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
รหัสความเสี่ยง	๑๖
ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินผลสัมฤทธิ์ของกฎหมายศุลกากร (ระยะที่ ๒) ต้องสอดคล้องกับนโยบายกรมศุลกากร
สาเหตุความเสี่ยง	- การพิจารณาอนุมัติหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายกรมศุลกากร - ขาดการประสานงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
ผลกระทบต่อน	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านกลยุทธ์ (การกำหนดกลยุทธ์ไม่เหมาะสม)

<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๑๗</b>
ปัจจัยเสี่ยง	การจัดการข้อมูลที่รวบรวมข้อกำหนดและเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายศุลกากร อาจไม่เป็นไปตามรูปแบบที่หน่วยงานหลักกำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องรูปแบบ/วิธีการในการรวบรวมข้อมูล จากผู้รับผิดชอบหลักตามแผนการปฏิรูปประเทศ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๑๘</b>
ปัจจัยเสี่ยง	การนำข้อมูลที่รวบรวมข้อกำหนดและเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายศุลกากร เข้าสู่ระบบฐานข้อมูลกลางทางกฎหมายของประเทศ อาจเกิดความล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- ระยะเวลาที่ฐานข้อมูลกลางทางกฎหมายของประเทศเสร็จสิ้น อาจล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนดในแผนการดำเนินงานของกรมศุลกากร
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน**

<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๑๙</b>
ปัจจัยเสี่ยง	สายการบินไม่พร้อมส่งข้อมูลการเดินทางของผู้โดยสาร (Passenger Name Record: PNR) ในโครงการนำระบบฐานข้อมูลการเดินทางของผู้โดยสารมาใช้ในงานศุลกากร
สาเหตุความเสี่ยง	- เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ทำให้การดำเนินงานของสายการบินหยุดชะงัก - แต่ละสายการบินต้องส่งเรื่องไปให้สำนักงานใหญ่ทราบ ซึ่งสายการบินต่างชาติจะมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศของตนเองในแต่ละ ประเทศ และต้องได้รับอนุญาตจากผู้บริหารก่อนจึงจะดำเนินการส่งข้อมูลการเดินทางของผู้โดยสารได้ - ในบางกรณีจะมีค่าใช้จ่ายที่สายการบินต้องรับผิดชอบ จึงต้องใช้ระยะเวลาในการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการ
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๒๐</b>
ปัจจัยเสี่ยง	การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารของโครงการความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางศุลกากร ด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ ทำได้น้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
สาเหตุความเสี่ยง	- หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้องไม่มีประเด็นที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)
<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๒๑</b>
ปัจจัยเสี่ยง	การปราบปรามการกระทำความผิดในสินค้ากลุ่มเสี่ยงในโครงการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ

สาเหตุความเสี่ยง	- การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา เจ้าหน้าที่จึงต้องปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังมากกว่าปกติ จนอาจส่งผลให้การปฏิบัติการตรวจค้น/จับกุม ล่าช้า หรือไม่เป็นไปตามแผน
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล**

รหัสความเสี่ยง	๒๒
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินโครงการรให้บริการตรวจวิเคราะห์สินค้าด้วยเครื่องมือวิทยาศาสตร์ชนิดพกพา แก่หน่วยงานภายในกรมศุลกากร ทั้งในและนอกสถานที่ ไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
สาเหตุความเสี่ยง	- ผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญในการใช้งานเครื่องมือวิทยาศาสตร์ที่จัดซื้อใหม่
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการองค์กร**

รหัสความเสี่ยง	๒๓
ปัจจัยเสี่ยง	ดำเนินการจัดทำข้อมูลของโครงการเสริมสร้างเครื่องมือสำหรับการดำเนินการทางวินัย เกิดความล่าช้า
สาเหตุความเสี่ยง	- ข้อมูลที่จะต้องจัดทำให้เป็นระบบ มีจำนวนมาก
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านเทคโนโลยี (โปรแกรมในการจัดการข้อมูลไม่เหมาะสม)
รหัสความเสี่ยง	๒๔
ปัจจัยเสี่ยง	การเบิกจ่ายเงินสินบนและรางวัลตาม พ.ร.บ.ศุลกากร พ.ศ.๒๕๖๐ ของโครงการศึกษาการกำหนดสินบนและรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (ระยะที่ ๒) ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
สาเหตุความเสี่ยง	- การเบิกจ่ายเงินสินบนและรางวัลมีเอกสารเพื่อประกอบการพิจารณาหลายอย่าง จึงต้องดำเนินการด้วยความละเอียด รอบคอบ เพื่อให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบการเบิกจ่ายเงินสินบนและรางวัล แต่เจ้าหน้าที่มีการโยกย้ายบ่อย ทำให้ขาดประสบการณ์และขาดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด) - ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์)

## ๒. รายชื่อความเสี่ยงสาเหตุจากการรายงานการประเมินผลความเสี่ยงควบคุมภายใน

### ภารกิจที่ ๑ การปฏิบัติพิธีการศุลกากร และการจัดเก็บภาษีอากรและรายได้อื่น

#### ๑.๑ พิธีการนำเข้า

รหัสความเสี่ยง	๒๕
ปัจจัยเสี่ยง	การจัดเก็บภาษีอากรต่ำกว่าเป้าหมาย (สทท./สทม./สมพ./ด่านฯ คลองใหญ่/จันทบุรี/แม่กลอง/มุกดาหาร/นครพนม/ท่าลี่/ แม่สาย/เชียงใหม่/แม่สะเรียง/ทุ่งช้าง/ปาดังเบซาร์/สุโขทัย-ลก/ตากใบ/เบตง/บูเก๊ะตา/ กันตัง)
สาเหตุความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-๑๙ สถานการณ์สู้รบในต่างประเทศ (รัสเซีย ยูเครน) ต้นทุนค่าขนส่งระหว่างประเทศเพิ่มสูงขึ้นจากความขาดแคลนตู้คอนเทนเนอร์ และค่าเชื้อเพลิงที่สูงขึ้นต่อเนื่อง และความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และถดถอย ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้นำเข้า-ส่งออก มีปริมาณที่ลดลง</li> <li>- ผู้ประกอบการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรมากขึ้น</li> <li>- ผู้นำเข้าใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร เช่น เขตปลอดอากร คลังสินค้าทัณฑ์บนฯ และ BOI หรือ สิทธิพิเศษทางการค้า เช่น เขตการค้าเสรีอาเซียน เพิ่มมากขึ้น</li> <li>- อัตราการใช้สิทธิพิเศษทางการค้าเพิ่มมากขึ้น</li> <li>- ปัญหาเส้นทางการนำเข้าส่งออกจากสาเหตุทางธรรมชาติ</li> <li>- การสับเปลี่ยนโยกย้ายเจ้าหน้าที่และแต่งตั้งข้าราชการบรรจุใหม่ ทำให้ยังขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
ผลกระทบต่อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการจัดเก็บรายได้ (จัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้)</li> <li>- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)</li> </ul>

### ภารกิจที่ ๓ การสืบสวนและปราบปรามการทำความผิดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

#### ๓.๑ งานสืบสวนและปราบปราม

รหัสความเสี่ยง	๒๖
ปัจจัยเสี่ยง	มูลค่าการจับกุมลดลง ปริมาณการจับกุมลดลง (สสล./สทบ./สนค.)
สาเหตุความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานการณ์การค้าระหว่างประเทศในปัจจุบัน ทำให้เกิดความซับซ้อนในการกระทำความผิดทางศุลกากรที่เพิ่มขึ้น และกลวิธีของการลักลอบและหลีกเลี่ยง มีขั้นตอนที่แยบยลมากยิ่งขึ้น</li> <li>- มีข้อจำกัดในการเข้าถึงผลการพิจารณาพิพากษาใหม่ ๆ ที่กำหนดให้สามารถเข้าระบบได้ เฉพาะกลุ่ม ทำให้ไม่มีฐานข้อมูลของสินค้าใหม่ๆ มาใช้คัดกรองสินค้าที่มีความเสี่ยง และไม่สามารถเรียกกลับข้อมูลสินค้าที่มีความเสี่ยงได้ทันที</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแพร่ระบาดของโรค COVID-๑๙ ทำให้เจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานไม่เต็มอัตรากำลัง และระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ ไม่รองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป</li> <li>- เจ้าหน้าที่ใหม่ ขาดทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ในการคัดกรองสินค้าที่มีความเสี่ยง</li> <li>- จำนวนรายจับกุมในแต่ละปีงบประมาณขึ้นอยู่กับประเภทสินค้านำเข้าและส่งออกตามสถานะเศรษฐกิจของแต่ละปี ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลกจากการแพร่ระบาดของโรค COVID-๑๙</li> </ul>
ผลกระทบต่อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)</li> <li>- ด้านเทคโนโลยี (โปรแกรมการจัดการระบบฐานข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพ)</li> </ul>

### ๓.๒ งานของกลาง

รหัสความเสี่ยง	๒๗
ปัจจัยเสี่ยง	การจำหน่ายของกลางดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สกท./สสส./สสภ./สผภ./สทม./สนค./ต่านฯ ระนอง/ช่องจอม/ช่องสง่าง/นครพนม/มุกดาหาร/เชียงดาว/แม่สอด/แม่ฮ่องสอน/เบตง/วังประจัน/สงขลา/บ้านดอน/กันตัง/นครศรีธรรมราช/ภูเก็ต)
สาเหตุความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการดำเนินการทำลายของกลาง</li> <li>- การจำหน่ายของกลางใช้ระยะเวลานาน และอาจทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ทันตามแผนที่กำหนดได้ เนื่องจากมีหลายขั้นตอนในการดำเนินการก่อนการจำหน่าย และต้องรอผลคดีให้ถึงที่สุด</li> <li>- เจ้าหน้าที่มีภาระงานด้านอื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบในช่วงเวลาเดียวกันจำนวนมาก ประกอบกับปริมาณของกลางที่รับมอมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ</li> <li>- สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-๑๙ ทำให้อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานจริงมีจำนวนน้อยกว่าอัตรากำลังตามโครงสร้างในการดำเนินการขายทอดตลาดของกลาง</li> <li>- แพ้มคดียของกลางคงค้างส่วนใหญ่เป็นคดีที่ตจับกุมโดยหน่วยงานภายนอก ทำให้ไม่สามารถควบคุมและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จที่แน่นอนในการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการที่เกี่ยวข้องได้</li> </ul>
ผลกระทบต่อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)</li> <li>- ด้านงบประมาณ (ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ)</li> </ul>



### ๓.๓ งานบริหารความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	๒๘
ปัจจัยเสี่ยง	สัดส่วนการจับกุมจากระบบ Profile น้อยกว่าเป้าหมายที่กรมศุลกากรกำหนดไว้ (สทบ./สดม./ด้านฯ นครพนม/ปาดังเบซาร์)
สาเหตุความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานกลางยกเลิก Central Profile สำหรับสินค้ามีความเสี่ยงนำเข้าจากประเทศจีน ส่งผลให้จำนวนใบขนสินค้าขาเข้าที่ติด Local Profile เพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ ๒๕ โดยเฉลี่ย และมีประวัติการตรวจพบความผิดจำนวนมากนับตั้งแต่ใช้งาน Local Profile ดังกล่าว</li> <li>- ประเภทของกลุ่มสินค้ามีหลากหลายประเภททั้งขาเข้าและขาออก ซึ่ง ทำให้การกำหนด Profile ให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นไปได้ยาก</li> </ul>
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

### ๓.๔ งานคดี ณ หน่วยงาน

รหัสความเสี่ยง	๓๙
ปัจจัยเสี่ยง	งานคดี ณ หน่วยงานดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา (ศภ.๓/ด้านฯ จันทบุรี/สงขลาบุรี/ประจวบคีรีขันธ์/ระนอง/ช่องสง่า/นครพนม/มุกดาหาร/เชียงใหม่/เบตง/ปาดังเบซาร์/สงขลา/สตูล/วังประจัน/กันตัง/เกาะสมุย/นครศรีธรรมราช/สิชล)
สาเหตุความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำเข้าใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร และเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-๑๙ ส่งผลต่อมูลค่าการนำเข้า การจัดเก็บอากร และการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้การจัดกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้ได้ไม่เต็มที่</li> <li>- กรณีเป็นคดีที่จับกุมโดยหน่วยงานภายนอก มักมีปัญหาความล่าช้าในการติดตามรายละเอียดความคืบหน้าของคดี และบางแฟ้มคดียังอยู่ในระหว่างกระบวนการพิจารณาคดี และต้องรอผลคดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงไม่สามารถควบคุมและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จที่แน่นอนได้</li> <li>- ไม่มีเจ้าหน้าที่นิติกรปฏิบัติงานในบางด่านศุลกากร และ อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่มีจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดได้</li> </ul>
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

## ภารกิจที่ ๒ งานกฎหมายและระเบียบ

### ๒.๕ งานคดีแพ่ง/ ๒.๗ งานอุทธรณ์

รหัสความเสี่ยง	๔๐
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (กกม.)
สาเหตุความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"><li>- เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ยังขาดความรู้และประสบการณ์งานด้านคดี</li><li>- มีประกาศบังคับใช้กฎหมายใหม่อยู่เนืองๆ จึงเกิดความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติงานที่ต้องอัปเดตความรู้สม่ำเสมอ</li><li>- หน่วยงานภายในและภายนอกมีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงใช้ระยะเวลาในการประสานงานค่อนข้างมาก</li><li>- เอกสารที่เกี่ยวข้องกับคดีมีจำนวนมาก หรือมีข้อเท็จจริง หรือข้อกฎหมายที่มีความซับซ้อน และการดำเนินคดีไม่ทันภายในกำหนดอายุความ</li></ul>
ผลกระทบต่อ	<ul style="list-style-type: none"><li>- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)</li><li>- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายศุลกากรในบางกระบวนการที่เกี่ยวข้อง)</li></ul>

## ภารกิจที่ ๔ งานพิกัตอัตราศุลกากร

### ๔.๔ งานอุทธรณ์พิกัตอัตราศุลกากร

รหัสความเสี่ยง	๔๑
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (กนอ.)
สาเหตุความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"><li>- มีเจ้าหน้าที่มีความรู้ทางด้านเทคนิค ความรู้เฉพาะด้านเป็นอย่างดี และมีวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานอุทธรณ์ที่จำเป็นต้องพิจารณาในด้านเทคนิคของสินค้ารายอุทธรณ์</li><li>- สัดส่วนปริมาณงานอุทธรณ์ไม่สอดคล้องกับจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน</li><li>- มีเครื่องสแกนเนอร์ไม่เพียงพอต่อการให้เจ้าหน้าที่ใช้จัดเก็บเอกสารทุกฉบับในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ และใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการจัดเอกสารสำหรับการพิจารณาอุทธรณ์ในแต่ละเรื่อง</li></ul>
ผลกระทบต่อ	<ul style="list-style-type: none"><li>- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)</li></ul>

## ภารกิจที่ ๙ งานมาตรฐานพิธีการและราคาศุลกากร

### ๙.๒ งานมาตรฐานเออีโอ

รหัสความเสี่ยง	๔๒
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (กมพ.)
สาเหตุความเสี่ยง	- เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเดินทางเข้าตรวจสอบสถานประกอบการได้ ทำให้การตรวจคัดเลือกประเมินผลอนุญาตเป็นผู้ประกอบการระดับมาตรฐานเออีโอล่าช้ากว่าที่ระยะเวลาที่กำหนด
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

## ภารกิจที่ ๑๔ การตรวจราชการ การสอบตัดปี และการจัดทำรายงานตามระบบการควบคุมภายใน

### ๑๔.๒ งานกำกับติดตามการดำเนินงาน ตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของด่านศุลกากรในกำกับ

รหัสความเสี่ยง	๔๓
ปัจจัยเสี่ยง	ด่านศุลกากรในสังกัดไม่สามารถดำเนินการตามแผนการปรับปรุง การควบคุมภายในได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (ศก.๒)
สาเหตุความเสี่ยง	- สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-๑๙ สถานการณ์การสู้รบในประเทศเมียนมา และกรมปศุสัตว์มีประกาศให้ชะลอการนำเข้า หรือนำผ่านราชอาณาจักร ซึ่งโค กระบือ หรือซากโค ซากกระบือ จากประเทศเมียนมา ทำให้เกิดการชะลอทางการค้ากับประเทศเพื่อนบ้าน - สินค้านำเข้าส่วนใหญ่ใช้สิทธิยกเว้นอากร - งานคดี และงานของกลาง อยู่ระหว่างรอผลคดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

## ภารกิจที่ ๑๖ งานบริหารจัดการและพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์

### ๑๖.๒ งานพัฒนารูขุมบริการ

รหัสความเสี่ยง	๔๔
ปัจจัยเสี่ยง	การดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (กบช.)
สาเหตุความเสี่ยง	- การเชื่อมโยงข้อมูลการนำเข้า ส่งออก และโลจิสติกส์ รูปแบบ B๒G ของหน่วยงานผู้ออกใบอนุญาต/ใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ในระบบ e-Licensing ไม่ครอบคลุมครบถ้วนทุกหน่วยงาน - อัตรากำลังไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก
ผลกระทบต่อ	- ด้านการปฏิบัติงาน (การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

### ๓. การระบุความเสี่ยงตามการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis แผนปฏิบัติการ ๕ ปี กรมศุลกากร

#### ๑ ด้านจุดอ่อนขององค์กร (W-Weakness)

<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๔๕</b>
<b>ปัจจัยเสี่ยง</b>	เนื้อหากฎหมายศุลกากรยังไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุมการทำงาน
<b>สาเหตุความเสี่ยง</b>	- พรบ. ศุลกากร ๒๕๖๐ ยังมีบทบัญญัติบางมาตราที่ไม่ชัดเจน - กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานศุลกากรมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วย - กฎหมายของกรมศุลกากรยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
<b>ผลกระทบต่อ</b>	- ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายศุลกากร ในบางกระบวนการที่เกี่ยวข้อง)
<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๔๖</b>
<b>ปัจจัยเสี่ยง</b>	ขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในกรมศุลกากร
<b>สาเหตุความเสี่ยง</b>	- ระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลและยังไม่มีการประมวลผลอย่างบูรณาการ
<b>ผลกระทบต่อ</b>	- ด้านการดำเนินงาน (งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้)
<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๔๗</b>
<b>ปัจจัยเสี่ยง</b>	โครงสร้างอัตรากำลังบางหน่วยงานไม่สมดุล ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน
<b>สาเหตุความเสี่ยง</b>	- จำนวนเจ้าหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วยงาน ถูกกำหนดโดยหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่หน่วยงานหลัก - บุคลากรมีการโยกย้าย/หมุนเวียนเจ้าหน้าที่บ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องและ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน
<b>ผลกระทบต่อ</b>	- ด้านกลยุทธ์ (กำหนดโครงสร้างอัตราไม่เหมาะสมกับงาน) - ด้านการปฏิบัติงาน (งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้)
<b>รหัสความเสี่ยง</b>	<b>๔๘</b>
<b>ปัจจัยเสี่ยง</b>	ระบบเทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในกระบวนการส่วนใหญ่ยังไม่มีการปรับปรุงให้ทันสมัย และไม่สามารถรองรับการใช้งานจริงในปัจจุบันได้/ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
<b>สาเหตุความเสี่ยง</b>	- ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปได้ในช่วงสถานการณ์โควิด-๑๙ เพื่อรองรับการทำงานแบบ Work from Home เต็มรูปแบบ - การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้รูปแบบการเรียนรู้และการทำงาน ที่เปลี่ยนไป อาจทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน

ผลกระทบต่อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (การทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้าและไม่ทันสมัย)</li> <li>- ด้านการดำเนินงาน (งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้)</li> <li>- ด้านการบุคลากร (ขาดความรู้ และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง)</li> </ul>
รหัสความเสี่ยง	๔๙
ปัจจัยเสี่ยง	ระบบเทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในกระบวนการส่วนใหญ่ยังไม่มีการปรับปรุงให้ทันสมัย และไม่สามารถรองรับการใช้งานจริงในปัจจุบันได้/ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล
สาเหตุความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปได้ในช่วงสถานการณ์โควิด-๑๙ เพื่อรองรับการทำงานแบบ Work from Home เต็มรูปแบบ</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้รูปแบบการเรียนรู้และการทำงาน ที่เปลี่ยนไป อาจทำให้บุคลากรปรับตัวไม่ทัน</li> </ul>
ผลกระทบต่อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (การทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้าและไม่ทันสมัย)</li> <li>- ด้านการดำเนินงาน (งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้)</li> <li>- ด้านการบุคลากร (ขาดความรู้ และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง)</li> </ul>

## ๒. ด้านอุปสรรคขององค์กร (T-Threat)

รหัสความเสี่ยง	๕๐
ปัจจัยเสี่ยง	กฎหมายและระเบียบไม่สอดคล้องกับสถานการณ์
สาเหตุความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการบูรณาการอำนาจหน้าที่ทางกฎหมายให้กรมศุลกากรเข้าไปดำเนินการ และขาดการบูรณาการกระบวนการ กฎระเบียบร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ในประเทศ</li> <li>- เนื้อหาของกฎหมายบางส่วนมีความซ้ำซ้อนและไม่ชัดเจน และบางส่วนยังขาดบทเฉพาะกาล ให้นำไปบังคับใช้ตามกฎหมายฉบับเดิม</li> <li>- บางส่วนของประมวลระเบียบปฏิบัติยังขาดความยืดหยุ่น</li> <li>- ประกาศกรมศุลกากร ระเบียบ วิธีปฏิบัติของกรมศุลกากร ระเบียบ วิธีปฏิบัติของ กรมศุลกากรยังไม่ครอบคลุมในสถานการณ์ปัจจุบัน</li> <li>- ความกระตือรือร้นของหน่วยงานในการพัฒนา กฎ ระเบียบ กระบวนการ และมาตรการศุลกากรยังอยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก</li> <li>- กฎหมายยังไม่รองรับสกุลเงินดิจิทัล</li> </ul>
รหัสความเสี่ยง	๕๑
ปัจจัยเสี่ยง	ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจโลกจากการแพร่ระบาดของโควิด-๑๙
สาเหตุความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร ไม่สามารถรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปได้ในช่วงสถานการณ์โควิด-๑๙ เพื่อรองรับการทำงานแบบ Work from Home เต็มรูปแบบ</li> <li>- วิกฤตการณ์ที่อาจอุบัติขึ้นใหม่ เช่น ภัยธรรมชาติ หรือโรคระบาด ทำให้กรมศุลกากรต้องมีแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น</li> </ul>
ผลกระทบต่อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการดำเนินงาน (งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้)</li> <li>- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (การทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้าและไม่ทันสมัย)</li> </ul>
รหัสความเสี่ยง	๕๒
ปัจจัยเสี่ยง	ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายในประเทศ และความตกลงระหว่างประเทศ
สาเหตุความเสี่ยง	- นโยบาย กฎระเบียบ และมาตรฐานของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการดำเนินงาน
ผลกระทบต่อ	- ด้านกลยุทธ์ (การกำหนดกลยุทธ์มีความไม่เหมาะสม และนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง)
รหัสความเสี่ยง	๕๓
ปัจจัยเสี่ยง	การให้สิทธิประโยชน์และข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศ จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ และการค้าเสรี ส่งผลให้การจัดเก็บภาษีของกรมศุลกากรมีแนวโน้มลดลง
สาเหตุความเสี่ยง	- มีจำนวนผู้นำเข้าใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากรเพิ่มขึ้น

ผลกระทบต่อ	- ด้านกลยุทธ์ (ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักของกรมศุลกากร ทำให้การจัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้)
รหัสความเสี่ยง	๕๔
ปัจจัยเสี่ยง	ผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายด้านการเมือง ขาดความรู้ความเข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อม และการใช้อำนาจหน้าที่ของกรมศุลกากร
สาเหตุความเสี่ยง	- ขาดแผนงานโครงการด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ ที่สามารถมองเห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม - ตัวชี้วัดการดำเนินงานของแผนไม่ชัดเจน ยังไม่สามารถสะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายที่วางได้อย่างเป็นรูปธรรม
ผลกระทบต่อ	- ด้านกลยุทธ์ (ไม่สามารถวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ)
รหัสความเสี่ยง	๕๕
ปัจจัยเสี่ยง	งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดในการลงทุนด้านเทคโนโลยี
สาเหตุความเสี่ยง	- การนำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงยุคสมัย ภาครัฐยังไม่สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายที่ครอบคลุม
ผลกระทบต่อ	- ด้านการเงิน (งบประมาณที่ตั้งไว้อาจจะไม่เพียงพอ) - ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (การทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศล่าช้าและไม่ทันสมัย)
รหัสความเสี่ยง	๕๖
ปัจจัยเสี่ยง	ทัศนคติของสังคมภายนอกที่มีต่อกรมศุลกากร ค่อนข้างไปในทางลบ
สาเหตุความเสี่ยง	- พฤติกรรมของสังคมที่มักไม่เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ (การรับรู้, การยอมรับ) เช่น ทัศนคติที่เป็นลบต่อการเสียภาษี
ผลกระทบต่อ	- ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (ผู้ที่มีหน้าที่ในการเสียภาษีอากรไม่เชื่อมั่นในองค์กรและไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของกรมศุลกากร)

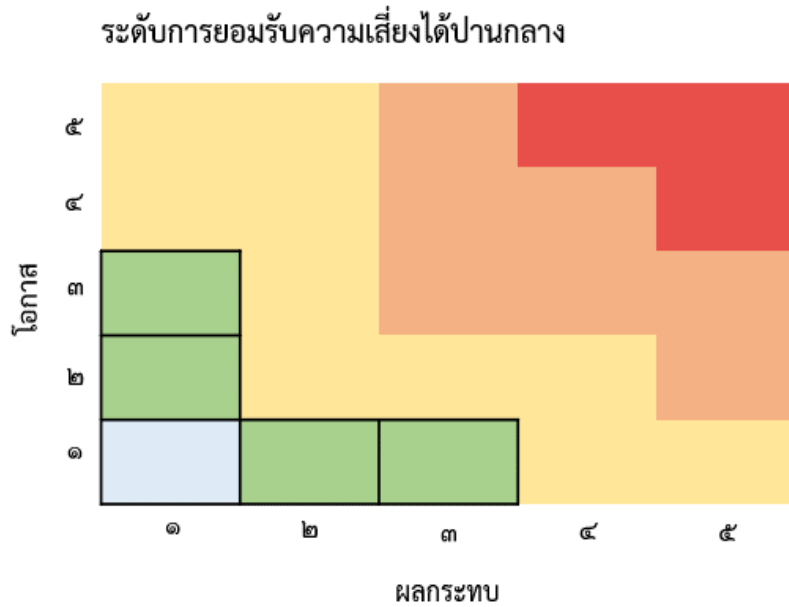




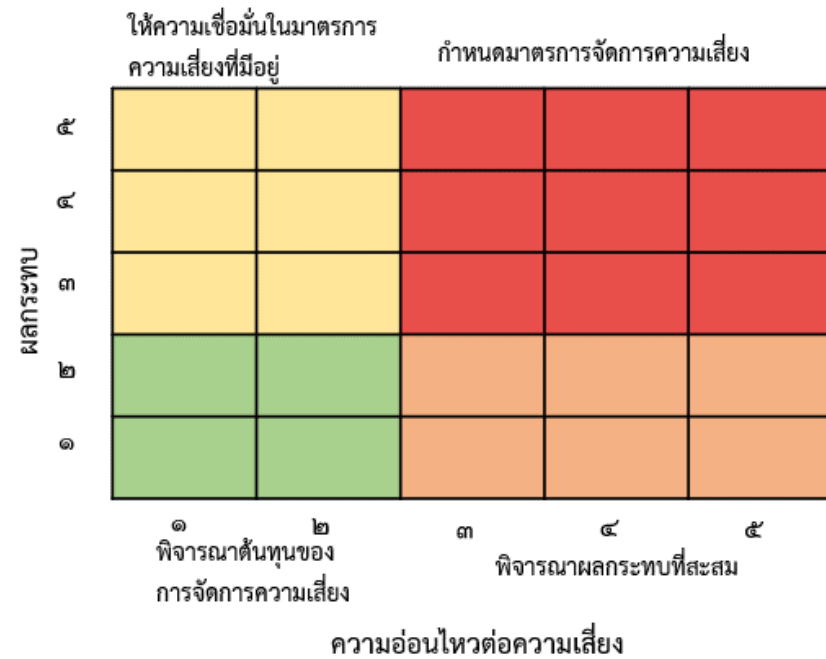
ตารางที่ ๒ แผนภาพ HEAT MAP และ แผนภาพ MARCI Chart

สำหรับแผนงาน/โครงการ ระดับนโยบายความเสี่ยงองค์กรที่ยอมรับได้ปานกลาง

๒.๑ แผนภาพ Heat Map



๒.๒ แผนภาพ MARCI Chart

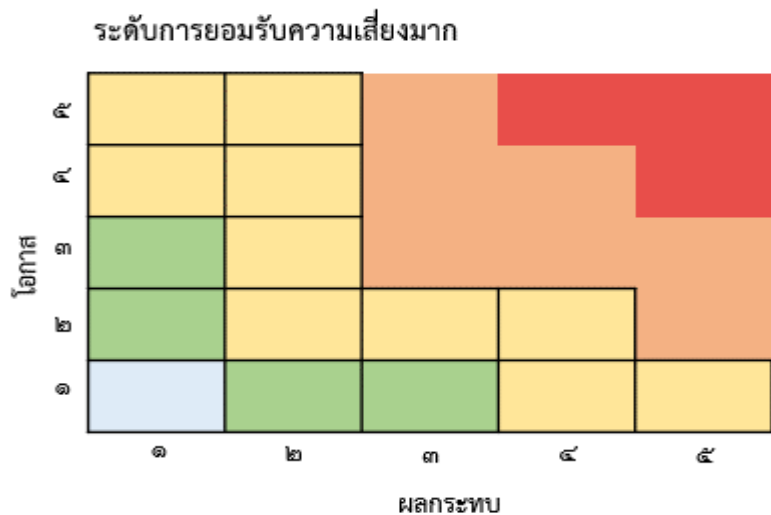


สรุปผลจากแผนภาพ MARCI Chart :

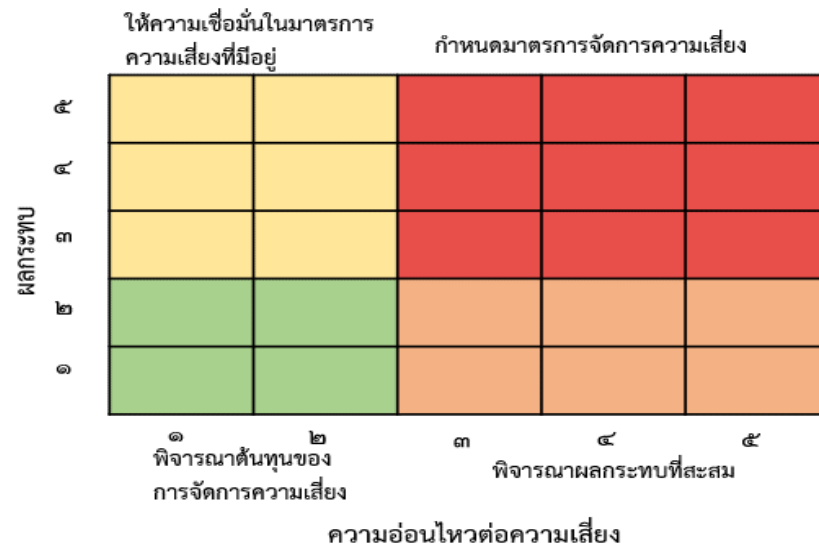
- ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- ไม่ทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจาก (ให้หน่วยงานระบุเหตุผลเพิ่มเติม)

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)







กระบวนการหรือโครงการที่ต้องทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

ลำดับ	ประเภทหน่วยงาน	รายละเอียด
๑	หน่วยงานระดับกรม/เทียบเท่า	ให้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ตามที่สำนักงาน ป.ป.ท. กำหนด จำนวน ๑ กระบวนการ/โครงการ เพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง (รายละเอียดตามแนบท้าย)
๒	รัฐวิสาหกิจ	ให้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โครงการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ
๓	องค์การมหาชน	ให้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โครงการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ
๔	หน่วยงานอื่นๆของรัฐ	ให้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โครงการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ
๕	จัดซื้อจัดจ้าง	จังหวัด จัดสรรงบประมาณจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ให้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โครงการ งบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ (งบประมาณจังหวัด /กลุ่มจังหวัด) ของส่วนราชการระดับภูมิภาค
๖	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กทม. สำนักงานเขต กทม และเมืองพัทยา)	(๑) กรุงเทพมหานคร ให้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต โครงการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณปี พ.ศ. ๒๕๖๖ ที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ
		(๒) สำนักงานเขตใน กทม. ๕๐ เขต และเมืองพัทยา ให้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตกระบวนการให้บริการ ตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.๒๕๕๘ ให้คัดเลือก ๑ กระบวนการ

หมายเหตุ :

- กรณีหน่วยงานทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการจัดซื้อจัดจ้าง ให้ทำการคัดเลือกโครงการจากเงินงบประมาณหรือเงินนอกงบประมาณที่มีวงเงินสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ
- ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตหน่วยงานสามารถถอดบทเรียน (Lesson learned) เรื่องร้องเรียนที่มีการรายงานข้อร้องเรียนทางวินัย ตามมติ ครม. ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๑ และมติ ครม. ๒๘ มกราคม ๒๕๖๓ หรือคดีการทุจริตประพฤติมิชอบ ประกอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อลดโอกาสเกิดซ้ำ
- สำหรับการประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการจัดซื้อจัดจ้าง ให้แนบรายละเอียดประมาณการงบประมาณโครงการ ในรูปแบบไฟล์ MS World หรือไฟล์ MS Excel พร้อมรายงานรอบที่ ๑ ทุกโครงการ
- กรณีการประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการจัดซื้อจัดจ้าง ให้หน่วยงานทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตโครงการที่มีงบประมาณสูงสุด จำนวน ๑ โครงการ ถึงแม้โครงการที่เข้าร่วมโครงการข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact) หรือโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ CoST (Construction Sector Transparency) หรือ โครงการร่วมโครงการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน ( Public Private Partnership : PPP) ก็ให้ทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริต

แบบรายงานเสนอความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน

กระบวนงาน/โครงการ	ชื่อความเสี่ยง	ศปท. กระทรวง	ชื่อหน่วยงาน	ประเภทหน่วยงาน	ด้านประเภทความเสี่ยง

การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

โอกาส/ผลกระทบ	๑	๒	๓	๔	๕
โอกาส (Likelihood)					
ผลกระทบ (Impact)					

แบบรายงานการระบุประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

○ ○

ชื่อความเสี่ยง	ลำดับขั้นตอน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต	Risk Score (L x I)			ระดับความเสี่ยง
				Likelihood	Impact	Risk Score	



แบบรายงานแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริต

○  ○

การอนุมัติของผู้บริหาร ยังไม่ผ่านการอนุมัติ	การเผยแพร่ในเว็บไซต์ หน่วยงาน	Link แอปแพร่
--	----------------------------------	--------------

ขั้นตอน	ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต	วิธีดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
๑. การลงทะเบียนเพื่อสมัครเป็นผู้ปฏิบัติพิธีการผ่าน Customs Trader Portal						
๒. การยื่นยันตัวตนเพื่อใช้งาน ผ่านแอปพลิเคชันเป่าตั้ง						



