



บทวิเคราะห์ เพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

บทวิเคราะห์เพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ภารกิจและหน้าที่ของกรมศุลกากร

วิสัยทัศน์กรมศุลกากร

องค์กรที่มุ่งมั่นให้บริการศุลกากรเป็นเลิศ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของเศรษฐกิจไทยและเชื่อมโยงการค้าโลก

พันธกิจกรมศุลกากร

๑. อำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ
๒. ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศด้วยมาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ
๓. ปกป้องสังคมให้ปลอดภัยด้วยระบบควบคุมทางศุลกากร
๔. จัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์กรมศุลกากร

๑. พัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า
๒. พัฒนามาตรการทางศุลกากรและข้อมูลการค้าระหว่างประเทศเพื่อส่งเสริมการค้าชายแดนและเชื่อมโยงการค้าโลก
๓. พัฒนาระบบควบคุมทางศุลกากรให้มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกัน
๔. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดเก็บภาษีโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
๕. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการบริหารจัดการ

ภารกิจหลักของกรมศุลกากร

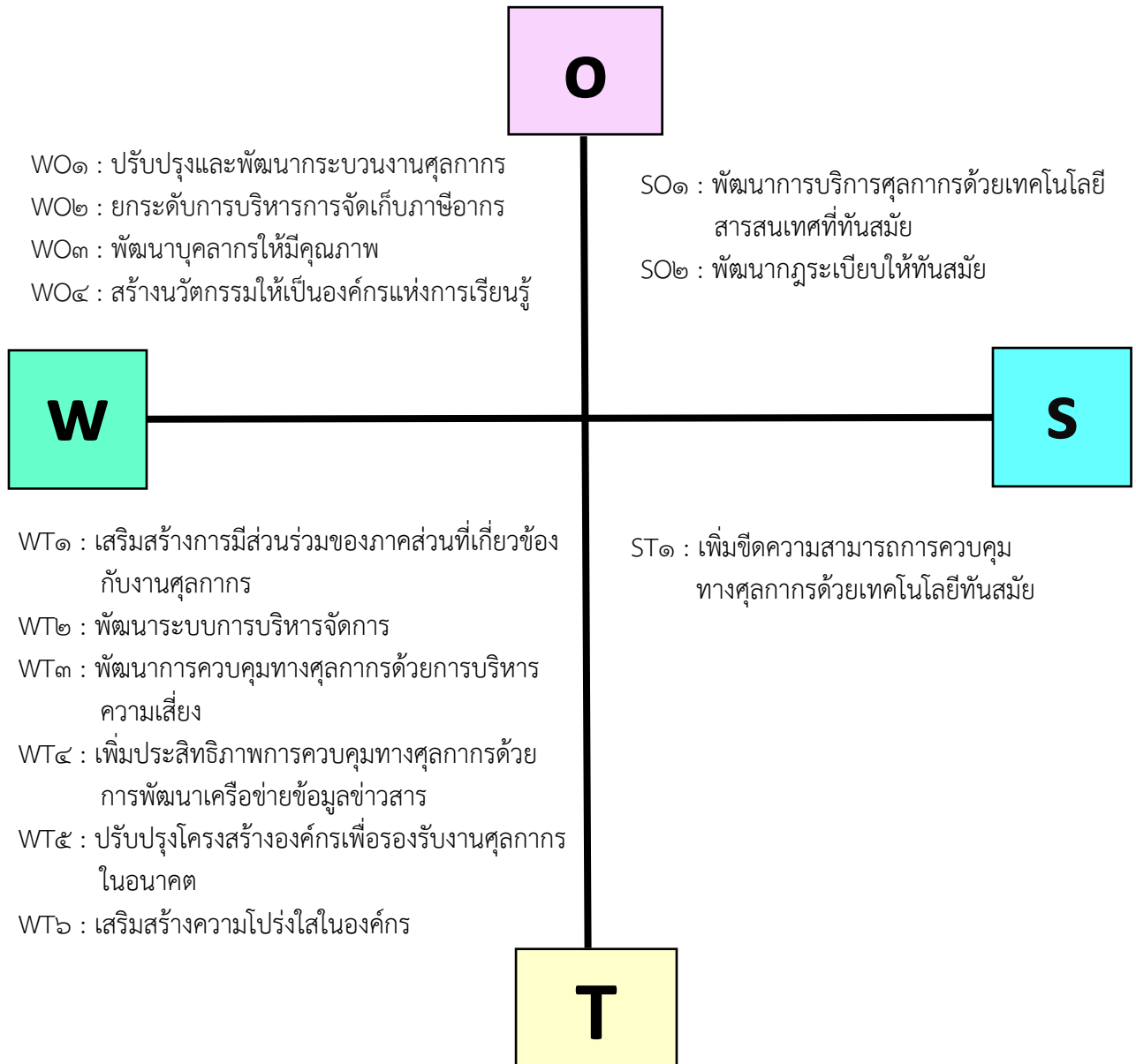
๑. การจัดเก็บภาษีอากรจากการนำสินค้าเข้าและส่งออก
๒. การป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางศุลกากร
๓. การเสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีอากรต่อกระทรวงการคลัง
๔. การส่งเสริมและการสนับสนุนการผลิตและการส่งออก
๕. การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและประชาชน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการต่อต้านการทุจริตของกรมศุลกากร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการต่อต้านการทุจริตของกรมศุลกากร ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของกรมศุลกากรในภาพรวม

S	จุดแข็ง	จุดอ่อน	W
	<p>S๑ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ทั้งในระดับนโยบายและการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>S๒ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน</p> <p>S๓ มีสภาพแวดล้อมที่ดีและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน</p> <p>S๔ ระบบงานของกรมศุลกากรมีความหลากหลายและมีการหมุนเวียนโยกย้ายเป็นระยะ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ตลอดเวลา ไม่เบื่อหน่าย</p>	<p>W๑ มีจำนวนเจ้าหน้าที่เทคนิคขั้นสูงทางด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี</p> <p>W๒ ปัญหาการขาดประสบการณ์และความชำนาญในการตรวจสอบสินค้า ขาดการประสานงานและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันในองค์กร</p> <p>W๓ ภารกิจของกรมศุลกากรต้องเชื่อมโยงกับกระบวนการของหน่วยงานภายนอกหลายหน่วยงาน โดยไม่ได้รับมอบอำนาจ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>W๔ ปัญหาการบริหารความเสี่ยงที่ขาดข้อมูลด้านการข่าวที่เพียงพอ และการจัดเก็บข้อมูลที่ไม่เป็นมาตรฐาน</p> <p>W๕ การประชาสัมพันธ์บทบาท หน้าที่ และงานขององค์กรไม่เพียงพอ โดยเฉพาะการสร้างและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร</p> <p>W๖ การสื่อสารภายในองค์กรและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ นโยบายการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร</p> <p>W๗ มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเป็นประจำ ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องในการดำเนินภารกิจหลักขององค์กร</p>	
O	โอกาส	ภัยคุกคาม	T
	<p>O๑ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ</p> <p>O๒ ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักในการให้บริการทางศุลกากรครบถ้วนทั้งกระบวนการ</p> <p>O๓ กระแสสังคมเร่งรัดให้ภาคราชการมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มาตรฐาน เสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล</p> <p>O๔ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้ลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ และสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้รับบริการได้ง่ายและขยายตัวเพิ่มขึ้น</p>	<p>T๑ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายที่มาจากผลกระทบทางการเมือง</p> <p>T๒ ปริมาณงานที่นอกเหนือภารกิจมีจำนวนมาก อาทิ งานให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก งานตามนโยบายรัฐบาล ซึ่งส่งผลต่องานประจำ</p> <p>T๓ ผลตอบแทน สิ่งจูงใจ และสวัสดิการของรัฐที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร</p> <p>T๔ ขาดความร่วมมือและขาดการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายนอก</p> <p>T๕ วัฒนธรรมของไทยโดยเฉพาะผู้ประกอบการและตัวแทนออกของที่มีเจตนาหลีกเลี่ยงและลักลอบหนีภาษี</p> <p>T๖ นโยบายของรัฐส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของกรมศุลกากร และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน เช่น การเปิดการค้าเสรี การแข็งค่าของเงินบาท ทำให้การจัดเก็บรายได้ลดลง</p> <p>T๗ การใช้สื่อออนไลน์เป็นเครื่องมือวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศุลกากรมากกว่าการยินยอมเข้าสู่ขั้นตอนกระบวนการทางศุลกากรที่ชอบด้วยกฎหมาย</p> <p>T๘ องค์กรมีภาพลักษณ์ทางลบ อันเนื่องมาจากการดำเนินการของหน่วยงานและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการให้บริการศุลกากร</p>	

กรอบแนวทางในการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหามหาการทุจริตของกรมศุลกากร



การสำรวจความพร้อมและความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

ลำดับ	Checklist	มี	ไม่มี
๑	หน่วยงานของท่านมีภารกิจเกี่ยวกับการปรับฐานคิด หรือการกล่อมเกลாதงสังคม หรือการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายใน หรือภายนอกหน่วยงาน	/	
๒	หน่วยงานของท่านมีภารกิจเกี่ยวกับการเสริมพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน		/
๓	หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อปลุกกระแสสังคมในเรื่องต่าง ๆ	/	
๔	หน่วยงานของท่านมีภารกิจในกระบวนการการเลือกตั้ง หรือการกำหนดคุณสมบัติ ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง		/
๕	หน่วยงานของท่านมีภารกิจในการกำกับติดตาม ประเมินผล มาตรฐานทางจริยธรรมและ คุณธรรมรวมทั้งมีการดำเนินการปรับปรุงจรรยาบรรณของนักการเมืองหรือเจ้าหน้าที่รัฐ	/	
๖	หน่วยงานของท่านมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดสรรและบริหารงบประมาณ	/	
๗	หน่วยงานของท่านมีความเกี่ยวข้องในกระบวนการนโยบาย (นโยบายหาเสียงของพรรคการเมือง นโยบายและการใช้อำนาจบริหารของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง การใช้อำนาจบริหารของ เจ้าหน้าที่รัฐ ฯลฯ)		/
๘	หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินการสร้างหรือการเผยแพร่องค์ความรู้ในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น		/
๙	หน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการทำงานแบบบูรณาการ รวมถึงการรวบรวม วิเคราะห์ และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม	/	
๑๐	หน่วยงานของท่านมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการการทำงาน	/	
๑๑	เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่าง หน่วยงาน รวมทั้งมีความพร้อมในการพัฒนาและนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน	/	
๑๒	หน่วยงานของท่านมีส่วนในการสนับสนุนและสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการดำเนินการ ตามหลักบรรษัทภิบาล	/	
๑๓	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีภารกิจด้านการต่อต้านการทุจริตภายในหน่วยงานโดยเฉพาะ	/	
๑๔	หน่วยงานของท่านมีส่วนงานภายในที่เป็นกลไกการประสานงาน ติดตาม และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	/	
๑๕	หน่วยงานของท่านมีช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลที่สามารถเข้าถึงการรับรู้ของสาธารณชน	/	
๑๖	หน่วยงานของท่านมีภารกิจด้านการรับเรื่องร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสการทุจริต	/	
๑๗	หน่วยงานของท่านมีภารกิจเกี่ยวข้องับระบบการตรวจสอบความเคลื่อนไหวของบัญชีทรัพย์สิน และหนี้สิน	/	
๑๘	หน่วยงานของท่านมีภารกิจเกี่ยวกับการตรากฎหมาย ปรับปรุงกฎหมาย บังคับใช้กฎหมายและ การดำเนินคดี	/	
๑๙	หน่วยงานของท่านมีการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศและนักลงทุนต่างชาติ	/	
๒๐	หน่วยงานของท่านมี MOU กับหน่วยงานอื่นที่ครอบคลุมและสามารถพัฒนาต่อยอดความร่วมมือได้	/	
๒๑	หน่วยงานของท่านมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นการประเมินหรือวิธีการสำรวจในแหล่งข้อมูลที่ใช้ สำหรับการจัดอันดับดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI)	/	
๒๒	นโยบายของรัฐที่มุ่งต่อต้านการทุจริตให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มีส่วนช่วยเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานตามภารกิจหลักของหน่วยงานท่าน	/	

ตรวจสอบผลความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต													ลำดับ
													๑
													๒
													๓
													๔
													๕
													๖
													๗
													๘
													๙
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต													
													๑๐
													๑๑
													๑๒
													๑๓
													๑๔
													๑๕
													๑๖
													๑๗
													๑๘
													๑๙
													๒๐
													๒๑
													๒๒
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย													
													๑
													๒
													๓
													๔
													๕
													๖
													๗
													๘
													๙
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก													
													๑๐
													๑๑
													๑๒
													๑๓
													๑๔
													๑๕
													๑๖
													๑๗
													๑๘
													๑๙
													๒๐
													๒๑
													๒๒
ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ปฏิรูปกลไกและกระบวนการปราบปรามการทุจริต													
													๑
													๒
													๓
													๔
													๕
													๖
													๗
													๘
													๙
ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ของประเทศไทย													
													๑๐
													๑๑
													๑๒
													๑๓
													๑๔
													๑๕
													๑๖
													๑๗
													๑๘
													๑๙
													๒๐
													๒๑
													๒๒

Checklist สำนวความพร้อมและความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

กรมศุลกากรได้ประเมินภารกิจของหน่วยงานแล้วพบว่ามีการกิจสอดคล้องกับ Checklist ตามข้อ ๑, ๓, ๕, ๖, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, และ ๒๒ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับเจตจำนงทางการเมืองในการต่อต้านการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ปฏิรูปกลไกและกระบวนการการปราบปรามการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยกระดับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index: CPI) ของประเทศไทย

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

กรมศุลกากรได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร และความเสี่ยงในการดำเนินการ
ภารกิจต่อต้านการทุจริต พบว่า ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงที่จำเป็นต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยง มีดังนี้

ลำดับ	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	แนวทางจัดการ
ความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร					
๑	การเรียกรับผลประโยชน์	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	จัดทำนโยบาย/แผนงาน/โครงการ การป้องกันและปราบปราม การทุจริต นับแต่การรับเรื่อง ร้องเรียนการทุจริต การปรับปรุง กระบวนการที่มีความเสี่ยงต่อ การทุจริต ตลอดถึงการปราบปราม ตามกฎหมายอย่างจริงจัง ปรับเปลี่ยนกระบวนการตรวจ ปล่อยสินค้าให้อยู่ในรูปแบบของ การตรวจเป็นทีมที่มีเจ้าหน้าที่ซึ่งมี ความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบสินค้า เช่น ความเชี่ยวชาญในเรื่องของ ประเภทพิกัดอัตราศุลกากรและ ราคาศุลกากร เพื่อสร้างมาตรฐาน การปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจ ปล่อยสินค้าเข้า และลดการใช้ ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่
๒	การทุจริตเชิงนโยบายใน การบริหารงานบุคคล	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	จัดทำนโยบาย/แผนงาน/โครงการ ที่กำหนดกรอบเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path) ของ ข้าราชการที่ชัดเจน
๓	ความไม่โปร่งใส ในการปฏิบัติงาน	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	จัดทำนโยบาย/แผนงาน/โครงการ ที่เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก หรือ ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและ ติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน ของกรมศุลกากร

ลำดับ	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	แนวทางจัดการ
ความเสี่ยงการทุจริตในองค์กร					
๔	การเรียกรับสินบน ในการจัดซื้อจัดจ้าง	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	มีแนวทางปฏิบัติ คู่มือ และ มาตรฐานในการปฏิบัติงานด้าน การจัดซื้อจัดจ้างไว้ให้เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ได้ศึกษาและปฏิบัติตามอย่าง เคร่งครัด เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้าง ในทุกขั้นตอนเป็นไปตาม พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ภาครัฐ
ความเสี่ยงในการดำเนินการกิจต่อต้านการทุจริต					
๑	เจ้าหน้าที่และผู้บริหาร ไม่มีความรู้ความเข้าใจ ในการกิจต่อต้านการทุจริต	สูงมาก	สูงมาก	สูงมาก	ให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบใน การดำเนินการให้ความรู้ที่ถูกต้อง และสร้างค่านิยมและแรงจูงใจ ให้การดำเนินการกิจต่อต้าน การทุจริตประสบความสำเร็จ
๒	ภารกิจส่วนใหญ่ดำเนินการ ตามนโยบายผู้บริหารจึง ทำให้ขาดการวางแผนที่ดี	สูง	สูง	สูง	ควรจัดทำแผนปฏิบัติการให้ชัดเจน โดยกำหนดภารกิจการต่อต้าน การทุจริตให้เป็นภารกิจที่สำคัญ ขององค์กร