

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

เรื่อง การยกระดับการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินเพื่อให้กรุงเทพมหานครสามารถมีรายได้

เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดภายใน 5 ปี

จัดทำโดย นางสาวศรียา วัชรชนะ

ตำแหน่ง นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการพิเศษ

หัวหน้าฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ 14

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กรุงเทพมหานครถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่จะต้องบริหารจัดการดูแลตนเอง โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ ดังนั้นการบริหารงานของกรุงเทพมหานครจะประสบความสำเร็จได้ต้องขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการตนเอง ซึ่งงบประมาณดังกล่าวจะเป็นงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล และงบประมาณที่กรุงเทพมหานครจะต้องจัดสรรจากการจัดเก็บรายได้ในส่วนท้องถิ่นของตนเองซึ่งถือว่าเป็นงบประมาณหลัก เพราะฉะนั้นการจัดเก็บรายได้จึงมีส่วนสำคัญที่ทำให้กรุงเทพมหานครสามารถบริหารจัดการพัฒนาองค์กรของตนเองให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อไปได้

ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตเช่นเดียวกัน ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานหลักที่จัดเก็บภาษีเพื่อหารายได้ให้กับ กรุงเทพมหานคร โดยกรุงเทพมหานครดำเนินการจัดเก็บภาษีท้องถิ่น 3 ประเภท คือ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ และภาษีป้าย ซึ่งภาษีโรงเรือนและที่ดินเป็นภาษีที่มียอดการจัดเก็บสูงสุดเป็นเงิน 10,386 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 90 ของยอดการจัดเก็บภาษีท้องถิ่นทั้งหมดของกรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวัฒนา (ข้อมูลจัดเก็บ ณ ปี พ.ศ. 2555) ซึ่งเขตวัฒนาเป็นพื้นที่เขตชั้นในที่มีเศรษฐกิจหนาแน่น ปรากฏข้อมูล สำคัญ ดังนี้

จำนวนเลขหมายประจำบ้านทั้งหมด 55,736 เลขหมาย

หากคิดโรงเรือนที่เข้าข่ายพิกัดภาษีประมาณร้อยละ 50 27,868 เลขหมาย (เป็นสมมุติฐาน)

มีการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินไปแล้วทั้งสิ้น 8,333 เลขหมาย

ดังนั้น ยังคงเหลือโรงเรือนพิกัดภาษีที่ยังไม่ได้จัดเก็บ 19,535 เลขหมาย

ในแต่ละปีเจ้าหน้าที่สามารถขยายฐานภาษีได้ประมาณ 300 เลขหมาย (60 – 100 ราย)

เพราะฉะนั้นสำนักงานเขตวัฒนาต้องใช้เวลา 92 ปี ในการจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ได้ครบถ้วน หากยังใช้วิธีการปฏิบัติงานแบบที่ผ่านมา

ที่ผ่านมากรุงเทพมหานครพยายามคิดหาวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้จัดเก็บภาษีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนที่ภาษี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระบบ GIS และ MIS การจ้างบุคคลภายนอกเพื่อเดินสำรวจและเก็บข้อมูล การให้เจ้าหน้าที่จากส่วนกลางเดินสำรวจและส่งข้อมูลให้ฝ่ายรายได้ดำเนินการจัดเก็บ การเพิ่มทางเลือกในการชำระภาษี และค่าธรรมเนียมต่างๆ ผ่านทางธนาคาร รวมไปถึงความพยายามในการกระจายอำนาจการประเมินภาษีโรงเรือนรายใหม่โดยกำหนดวงเงินไม่เกิน 10,000 บาทที่ไม่ต้องส่งเข้ามายังส่วนกลาง แต่ก็ไม่สามารถทำให้การเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินเป็นไปอย่างครบถ้วนและเป็นธรรมแก่ผู้เสียภาษี

ในเรื่องจำนวนบุคลากรที่มีหน้าที่เร่งรัดจัดเก็บภาษีของฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตต่างๆ มีอัตรากำลัง ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่ไม่เคยได้รับการแก้ไข แต่การเพิ่มบุคลากรติดปัญหาในเรื่องมาตรการปรับขนาดกำลังคนของกรุงเทพมหานครตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าใช้จ่ายด้านบริหารงานบุคคลไม่เกิน ร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่าย ดังนั้น โครงการ “การยกระดับการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินเพื่อให้กรุงเทพมหานครสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด ภายใน 5 ปี” จึงมีแนวคิดในการระดมบุคลากร จากส่วนต่างๆ มาเป็นหน่วยเฉพาะกิจลงปฏิบัติงานเร่งด่วนในพื้นที่ สำนักงานเขตเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย

1. อัตรากำลังที่มาจากบุคลากรในกองรายได้ สำนักการคลัง ลงปฏิบัติงานในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายน เนื่องจาก ระยะเวลาดังกล่าวจะมีโรงเรือนรายใหม่จากสำนักงานเขตที่ส่งเข้ามาให้กองรายได้ตรวจสอบ มีจำนวนน้อย
2. อัตรากำลังที่ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรของฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตชั้นนอกลงปฏิบัติงานในช่วงเดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคม เนื่องจากระยะเวลาดังกล่าวบางสำนักงานเขตจะมีปริมาณงานน้อย ทั้งนี้ หากเพิ่มอัตรากำลังในระดับ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จะได้งบประมาณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าจ้าง/ปี} &= \text{จำนวนคน (10 คน)} \times \text{เงินเดือนขั้นต่ำเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (11,500 บาท)} \times 12 \text{ เดือน} \\ &= 10 \times 11,500 \times 12 = 1,380,000 \text{ บาท/ปี} \end{aligned}$$

จากข้อมูลการจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ของเจ้าหน้าที่เขตวัฒนา 1 คน จะมียอดเฉลี่ยการจัดเก็บ 5 - 8 ล้านบาท/ปี ดังนั้นจึงตั้งเป้าหมายเจ้าหน้าที่ชุดเฉพาะกิจจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ได้เพิ่มคนละ 10 ล้านบาท หากมีเจ้าหน้าที่ชุดเฉพาะกิจ 10 คน จะได้ค่าภาษีเพิ่มขึ้นปีละ 100 ล้านบาท

ดังนั้นตามหลักการและเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น โครงการ “การยกระดับการจัดเก็บภาษีโรงเรือน และที่ดิน เพื่อให้กรุงเทพมหานครสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดภายใน 5 ปี” จึงเป็นโครงการที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ต้องนำมาพิจารณาอย่างเร่งด่วน วางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างรอบคอบภายใต้ข้อจำกัดของจำนวนบุคลากร เพื่อให้การจัดเก็บรายได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ครบถ้วน ถูกต้องและเป็นธรรม นำรายได้จำนวนมหาศาลมาสู่ กรุงเทพมหานคร เพื่อพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นเมือง ที่น่าอยู่อย่างยั่งยืนต่อไป

นางสาวไศรยา วัชชนะ
หัวหน้าฝ่ายรายได้
สำนักงานเขตราชวัชรบุรี

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง การยกระดับการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน เพื่อให้กรุงเทพมหานครสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดภายใน 5 ปี เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ 14 เป็นการสร้างประสบการณ์ในการศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เป็นการแปลความรู้ที่ได้รับจากการอบรมเป็นรูปธรรม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป การจัดทำรายงานในครั้งนี้จะสำเร็จไปไม่ได้ ถ้าไม่ได้รับความรู้ แนวคิดจากท่านอาจารย์รัฐ ธนาดีเรก และได้รับคำปรึกษาอันมีค่าจากท่านผู้อำนวยการสำนักการคลัง (นางสาวธัญลักษณ์ ครามะคำ) ที่ช่วยให้รายงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงเจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ที่ช่วยในการประสานงานเป็นอย่างดี และคุณอรุณพล แสนเรือง คุณชัชวาล ศิลธรรม ที่ได้ช่วยดำเนินการตรวจสอบและจัดพิมพ์เอกสารเพิ่มเติม จึงขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

นางสาวศรียา วัชชนะ
หัวหน้าฝ่ายรายได้
สำนักงานเขตราชวัตรบูรณะ

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	
กิตติกรรมประกาศ	
สารบัญ	
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์	11
เป้าหมาย	11
ปัจจัยความสำเร็จ	12
แผนปฏิบัติการและงบประมาณ	13
แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	15
การประเมินผล	16
ข้อเสนอแนะ	16

บรรณานุกรม	17
ภาคผนวก	18
ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	19

ชื่อโครงการ การยกระดับการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินเพื่อให้กรุงเทพมหานครสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดภายใน 5 ปี

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรรูปแบบหนึ่งที่สามารถบริหารปกครองตนเองได้ โดยจะตกอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลเพียงเท่านั้น กรุงเทพมหานครก็เช่นกันถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษจะต้องบริหารจัดการตนเองโดยใช้งบประมาณจัดสรรบางส่วนจากรัฐบาล และใช้งบประมาณจากการบริหารจัดการตนเอง ซึ่งคือการจัดเก็บรายได้ภายในกรุงเทพมหานครนั่นเอง ดังนั้น งบประมาณในการบริหารพัฒนา

กรุงเทพมหานครจะมีงบประมาณมากเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานด้านการจัดเก็บรายได้ ฝ่ายรายได้ในสำนักงานเขตต่างๆ จึงเป็นหน่วยงานหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการจัดเก็บรายได้ในปัจจุบัน

ทั้งนี้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ กรุงเทพมหานครมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ และภาษีป้าย ดังนี้

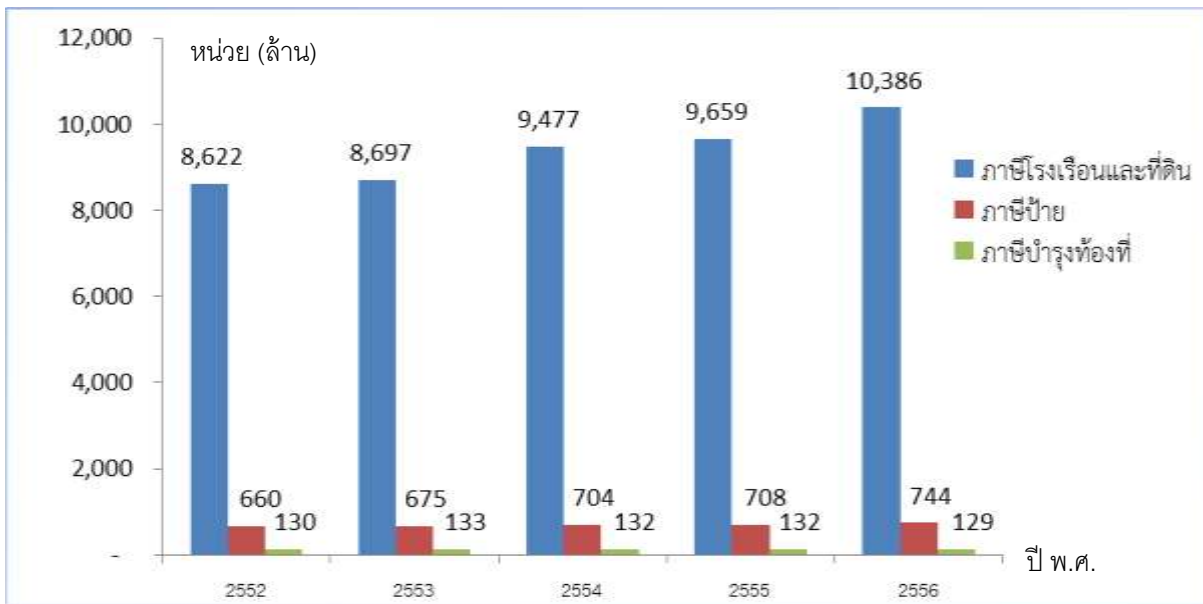
ตารางที่ 1 แสดงผลการจัดเก็บภาษีทั้ง 3 ประเภทของกรุงเทพมหานคร

(พ.ศ. 2552 – 2556)

ปี พ.ศ.	ภาษีโรงเรือนและที่ดิน (บาท)	ภาษีป้าย (บาท)	ภาษีบำรุงท้องที่ (บาท)	รายได้รวมทั้งสิ้น (บาท)	ร้อยละของการ เพิ่ม
2552	8,622,460,987.69	660,395,372.54	130,589,019.17	9,413,445,379.40	1.87
2553	8,697,006,313.02	675,251,393.05	133,652,574.71	9,505,910,280.78	0.98
2554	9,477,425,603.40	704,731,023.79	132,785,887.08	10,314,942,514.27	8.51
2555	9,659,196,057.29	708,591,103.96	132,133,283.76	10,499,920,445.01	1.79
2556	10,386,763,591.16	744,193,939.83	129,987,639.02	11,260,945,170.01	7.25

แผนภูมิที่ 1 แสดงรายได้จากการจัดเก็บภาษีทั้ง 3 ประเภทของกรุงเทพมหานคร

(พ.ศ. 2552 – 2556)



แหล่งข้อมูล : ฝ่ายวิชาการ กองรายได้ สำนักงานคลัง

จาก

ตารางและแผนภูมิแท่ง จะเห็นได้ว่าภาชีโรงเรือนและที่ดินเป็นภาชีที่สร้างรายได้ให้แก่กรุงเทพมหานครสูงที่สุด

จากการสำรวจข้อมูลพบว่า การจัดเก็บภาชีทั้ง 3 ภาชีของกรุงเทพมหานครยังคงหล่นอยู่เป็นจำนวนมาก กองรายได้ สำนักงานคลังและฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต ได้ร่วมกันแสวงหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้มาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรมเชิงวิชาการ การศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ การอำนวยความสะดวกต่อประชาชนโดยการเพิ่มทางเลือกในการชำระภาชีและค่าธรรมเนียมต่างๆ ผ่านทางธนาคาร การจัดทำแผนที่ภาชี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระบบ GIS และ MIS เพื่อสนับสนุนการขยายฐานภาชี การจ้างบุคคลภายนอก (Out Sourt) เดินสำรวจและเก็บข้อมูล การให้เจ้าหน้าที่จากส่วนกลางเดินสำรวจและจัดส่งข้อมูลให้ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตดำเนินการจัดเก็บและความพยายามในการกระจายอำนาจ (Empowerment) การประเมินภาชีรายใหม่โดยกำหนดวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท ที่ไม่ต้องส่งมาส่วนกลางก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้ วิธีการและเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ ยังไม่สามารถทำให้การจัดเก็บภาชีของกรุงเทพมหานครเป็นไปอย่างครบถ้วน ส่งผลให้มี การตกหล่นจัดเก็บภาชีไม่ทั่วถึงซึ่งก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่ประชาชนผู้เสียภาชีอีกด้วย

ทั้งนี้เป้าหมายหรือประมาณการ การจัดเก็บภาชีในแต่ละปี กองรายได้ สำนักงานคลัง และฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต จะเป็นผู้พิจารณากำหนดร่วมกันบนฐานการเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5 ของยอดจัดเก็บภาชีในปีที่ผ่านมา ซึ่งผล การจัดเก็บภาชีในแต่ละปีแทบทุกสำนักงานเขตนั้นสามารถจัดเก็บภาชีได้ตามเป้าประมาณการที่ตั้งไว้ แต่ทั้งนี้เป้าประมาณการที่ทำได้นั้นหลายๆ สำนักงานเขตจะต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นในทุกๆ ปี ในขณะที่เจ้าหน้าที่มียังมีจำนวนเท่าเดิม

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลที่เห็นภาพได้ชัดเจน ขอยกตัวอย่างฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวัฒนา ซึ่งผู้เสนอผลงาน เคยดำรงตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้ 6 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตราชวัตรบูรณะ จึง นำเสนอข้อมูลการจัดเก็บภาษีของ 2 สำนักงานเขตดังกล่าว เพื่อประกอบการวิเคราะห์และเปรียบเทียบสภาพความแตกต่างของพื้นที่และผลการจัดเก็บภาษี เป็นกรณีศึกษา ดังนี้

สำนักงานเขตวัฒนาเป็นพื้นที่ตั้งอยู่ในเขตชั้นในที่มีความหนาแน่นทางธุรกิจ ขนาดพื้นที่ 12.564 ตาราง กิโลเมตร มีบ้านเรือนทุกประเภทรวมกัน 52,413 หลัง หรือคิดตามเลขหมายประจำบ้าน 55,736 เลขหมาย การ จัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินได้ทั้งสิ้น 5,083 หลัง หรือจำนวน 8,333 เลขหมาย คิดเป็นจำนวนราย 3,338 ราย มีเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน จำนวน 6 คน (ข้อมูล จัดเก็บ ณ ปี พ.ศ. 2555)

หากเปรียบเทียบจำนวนหลังหรือเลขหมายประจำบ้านที่มีทั้งหมดในพื้นที่เขตวัฒนากับจำนวนที่ได้จัดเก็บ ภาษีไปแล้ว จะเห็นได้ว่ายังเก็บภาษีได้จำนวนน้อยมาก แต่จำนวนหลังหรือเลขหมายประจำบ้านทั้งหมดนั้น จะ เข้าข่ายพิกัดภาษีเป็นจำนวนเท่าใดจะต้องมีการสำรวจแยกข้อมูลการใช้ประโยชน์ออกเป็นประเภท ดังนี้

1. ประเภทบ้านอยู่อาศัยเอง โดยไม่ได้ประกอบการค้า หรือให้เช่า หรือให้ผู้อื่นพักอาศัย (หากเนื้อที่เกิน 100 ตารางวา ส่วนที่เกินต้องเสียภาษีบำรุงท้องที่)
2. ประเภท บ้านซึ่งใช้เพื่อประกอบการค้า หรือให้เช่าหรือให้ผู้อื่นพักอาศัยเข้าข่ายต้องเสียภาษีโรงเรือนและที่ดินมีจำนวนเท่าใด ได้มี การเสียภาษีแล้วหรือไม่ ซึ่งแผนที่ภาษีระบบ GIS ได้ดำเนินการ จัดทำแล้วในบางสำนักงานเขต รวมทั้งกำลังอยู่ระหว่าง การจัดทำ คาดว่าจะเสร็จสมบูรณ์ภายใน ปี 2559 แผนที่ภาษีจึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการตรวจสอบเพื่อการ เร่งรัดจัดเก็บภาษีให้ครบถ้วนยิ่งขึ้นต่อไป

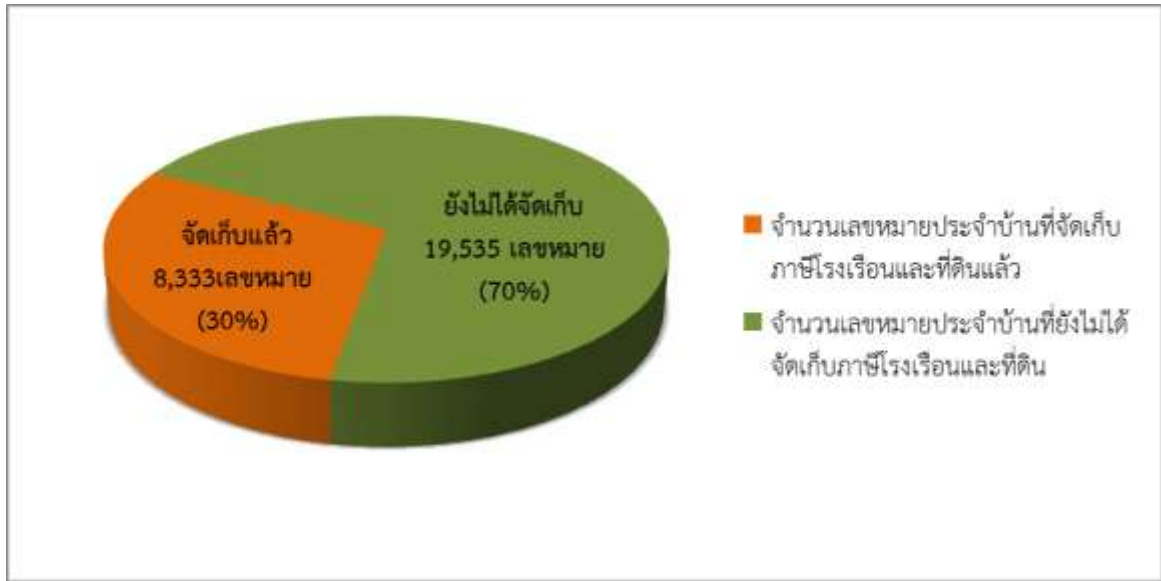
การจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ของสำนักงานเขตวัฒนา ในแต่ละปีเจ้าหน้าที่จะสามารถจัดเก็บได้ เพิ่มเพียงปีละ 64 - 102 รายบุคคล (1 ราย อาจจะมี 1 เลขหมายหรือหลายเลขหมาย) หรือโดยเฉลี่ยปีละ 300* เลข หมายประจำบ้าน (* ต้องเก็บตัวเลขเพิ่มเติม เพื่อจะวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง)

แผนภูมิที่ 2 แสดงจำนวนเลขหมายประจำบ้านทั้งหมดในพื้นที่เขตวัฒนา ที่ไม่เข้าข่ายพิกัดภาษีโรงเรือนและที่ดิน ที่จัดเก็บภาษีแล้ว และที่ยังไม่ได้จัดเก็บ



จากจำนวนเลขหมายประจำบ้านในสำนักงานเขตวัฒนาที่มี จำนวน 55,736 เลขหมาย และหากจำนวนร้อยละ 50 ของเลขหมายทั้งหมด คือ 27,868 เลขหมาย เป็นโรงเรือนฯ ที่อยู่ในพิกัดภาษีและคิดคำนวณจากจำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภาษีโรงเรือน 6 คน ขยายฐานภาษีได้ปีละ 300 เลขหมายนั้นหมายความว่า สำนักงานเขตวัฒนาจะใช้เวลาอย่างน้อย 92 ปี จึงจะสามารถจัดเก็บภาษีได้ครบถ้วน ทั้งนี้ ฝ่ายรายได้สำนักงานเขตจะมีข้อมูลเหล่านี้ เพื่อที่จะวางแผนการทำงานและคาดการณ์ได้ว่า จำนวนภาษีที่ยังไม่ได้จัดเก็บนั้นมีจำนวนอยู่เท่าใดและต้องใช้วิธีการหรือทรัพยากรอะไรบ้างเพื่อจัดเก็บให้ครบถ้วนได้อย่างรวดเร็ว

แผนภูมิที่ 3 แสดงจำนวนเลขหมายประจำบ้านทั้งหมดที่อยู่ในพิกัดภาษีในพื้นที่เขตวัฒนา ที่จัดเก็บภาษีแล้ว และที่ยังไม่ได้จัดเก็บ



ตารางที่ 2 แสดงผลการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ของสำนักงานเขตวัฒนา
(พ.ศ. 2553 – 2555)

ปี พ.ศ.	จำนวนรายผู้เสียภาษี ที่จัดเก็บ (ราย)	จำนวนเงินที่จัดเก็บ (บาท)	จำนวนเงินภาษีที่จัดเก็บ ได้/เจ้าหน้าที่ภาษี 1 คน (บาท)
2553	102	35,122,872.83	5,853,812.14
2554	91	41,796,022.09	6,966,003.68
2555	64	52,756,773.22	8,792,795.54

หมายเหตุ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภาษีโรงเรือนและที่ดิน 6 คน

ตารางที่ 3 แสดงผลงานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ของสำนักงานเขตราชวัชรบุรี

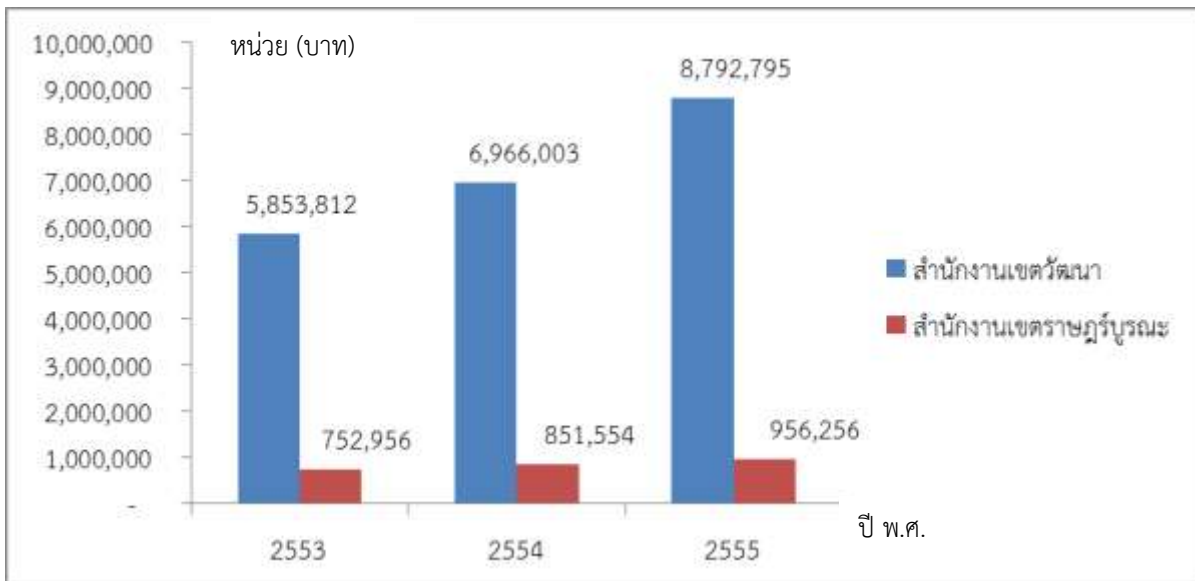
(พ.ศ.2553 – 2555)

ปี พ.ศ.	จำนวนรายผู้เสียภาษี ที่จัดเก็บ (ราย)	จำนวนเงินที่จัดเก็บ (บาท)	จำนวนเงินภาษีที่จัดเก็บ ได้/เจ้าหน้าที่ภาษี 1 คน (บาท)
2553	34	3,011,827.50	752,956.88
2554	37	3,406,219.93	851,554.98
2555	40	3,825,025.17	956,256.29

หมายเหตุ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภาษีโรงเรือนและที่ดิน 4 คน

แผนภูมิที่ 4 เปรียบเทียบผลการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ต่อเจ้าหน้าที่ 1 คน ของ

สำนักงานเขตวัฒนาและสำนักงานเขตราชวัชรบุรี (พ.ศ. 2553 – 2555)



จากแผนภูมิแท่งดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ผลการเปรียบเทียบการจัดเก็บภาษีต่อเจ้าหน้าที่ 1 คน ของสำนักงานเขตวัฒนาและสำนักงานเขตราชวัชรบุรีมีความแตกต่างกันมาก เนื่องจากพื้นที่เขตเศรษฐกิจมีอัตราค่าเช่าที่สูงกว่าเขตชั้นนอกมาก อีกทั้งความหนาแน่นและการใช้ประโยชน์ในโรงเรือนและที่ดินแตกต่างกัน จึงทำให้ผลการจัดเก็บแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นเมื่อบุคลากรมีจำกัดจึงควรให้ความสำคัญต่อการจัดเก็บภาษีของพื้นที่เขตชั้นในก่อน เพื่อให้การวางกลยุทธ์การจัดเก็บภาษีของกรุงเทพมหานครเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวัฒนา ได้เป็นเขตนำร่องในการใช้แผนที่ภาษีเมื่อปี 2545 ได้มีการออกหนังสือเตือนเจ้าของโรงเรือนฯ ที่เข้าข่ายพิกัดภาษีและยังไม่เคยยื่นเสียภาษีเป็นจำนวนมาก เจ้าของโรงเรือนฯ บางส่วนที่ได้รับหนังสือแจ้งเตือนต่างทยอยนำเอกสารมาติดต่อยื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษี เนื่องจากการประเมินภาษีโรงเรือนฯ รายใหม่ค่อนข้างยุ่งยากจะต้องใช้เวลานานในการตรวจสอบและประเมินหลายขั้นตอน ทำให้การปฏิบัติงานค่อนข้างล่าช้าและไม่ต่อเนื่อง จึงมีแบบยื่นภาษีรายใหม่ที่ยังไม่ได้รับการตรวจสอบและประเมินค้างอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจจะใช้เวลาหลายปีกว่าจะประเมินได้หมด รวมทั้งในบางรายที่เข้ามายื่นหลักฐานก็อาจไม่สามารถประเมินภาษีได้ เนื่องจากได้มีการเปลี่ยนแปลงการเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ อีกทั้งยัง ไม่สามารถติดต่อผู้รับประเมินได้โดยตรง เพราะฉะนั้นสาเหตุที่มีการประเมินล่าช้าดังกล่าวอาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ภาษีประจำแขวงแต่ละคนจะต้องประเมินภาษีโรงเรือนรายเก่าในพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เป็นจำนวนมาก การประเมินภาษีรายเก่าทั้งหมดจะใช้เวลาเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับความยากง่ายในการตรวจสอบประเมินแต่ละรายและขึ้นอยู่กับจำนวนรายเก่าที่รับผิดชอบว่ามีมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เจ้าหน้าที่แต่ละคน

จะมีปริมาณงานมากน้อยแตกต่างกันไป ซึ่งผู้รับประเมินรายเก่าจะต้องมายื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีเป็นประจำทุกปี ดังนั้นในช่วงต้นปีภาษี คือ เดือนมกราคมเป็นต้นไป เจ้าหน้าที่ภาษีโรงเรียนฯ ส่วนใหญ่จึง ไม่มีเวลาในการประเมินภาษีโรงเรียนรายใหม่ได้ ส่งผลให้การประเมินภาษีโรงเรียนรายใหม่หยุดชะงักลง ถึงแม้ว่าจะมีการประเมินก็ยังสามารถน้อยมาก

ลักษณะการทำงานของฝ่ายรายได้มีความยุ่งยากและมีขั้นตอนมากเพราะจะต้องมีการตรวจสอบอย่างละเอียด เพื่อให้การประเมินนั้นถูกต้อง เมื่อฝ่ายรายได้สำนักงานเขตตรวจสอบและประเมินในขั้นต้นแล้ว จะต้องส่งเอกสารทั้งหมดเข้าที่ประชุมส่วนกลางของกองรายได้ สำนักงานการคลัง เพื่อให้ผ่านการพิจารณาอนุมัติ จากคณะกรรมการพิจารณาการประเมินภาษีโรงเรียนรายใหม่ ดังนั้นเมื่อผ่านการอนุมัติแล้วจะส่งกลับคืนมา ยังสำนักงานเขตเพื่อแจ้งให้ผู้รับประเมินทราบเรื่องยอดที่จะต้องชำระภาษีแล้วจึงนำเงินมาชำระต่อไป ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการประเมินภาษีโรงเรียนรายใหม่จะใช้ระยะเวลาที่นานและค่อนข้างยุ่งยากมาก

นอกจากงานขยายฐานภาษีโรงเรียนรายใหม่และการปฏิบัติงานด้านการเร่งรัดจัดเก็บภาษี จะเป็น เหตุผลที่สำคัญทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถขยายฐานภาษี จัดเก็บภาษีได้อย่างครบถ้วน แม้ว่าจะใช้วิธีการและเครื่องมือใดๆ มาช่วยเจ้าหน้าที่ก็ยังคงต้องปฏิบัติงานอื่นๆ อีกมากมาย

จากกรณีดังกล่าวสภาพแวดล้อมการทำงานของฝ่ายรายได้ สามารถวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) โดยใช้หลัก SWOT Analysis* เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการทำงานได้ดังนี้ (*วิรัช วิรัชนิการวรรณ, 2549, หน้า 53 – 59)

1. จุดแข็ง (Strength) พื้นที่เขตชั้นในซึ่งเป็นพื้นที่เศรษฐกิจหนาแน่น มีอาคารที่ใช้ประกอบธุรกิจจำนวนมากซึ่งมีค่าเช่าสูง ดังนั้นค่าภาษีต่อรายจึงสูงแปรผันตามอัตราค่าเช่า การจัดเก็บภาษีได้จำนวนเงินที่มากต่ออัตราเจ้าหน้าที่ 1 คน ทำให้สามารถดำเนินการจัดหาทรัพยากรดังกล่าว เพื่อเพิ่มยอดจัดเก็บภาษีได้เป็นจำนวนเงินมากกว่าพื้นที่เขตชั้นนอกซึ่งเป็นเขตเล็กที่จะสามารถจะเพิ่มยอดจัดเก็บภาษีได้เพียงเล็กน้อย

2. จุดอ่อน (Weakness) การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ส่วนใหญ่ต้องใช้เวลาในการประเมินภาษีโรงเรียนรายเก่าในทุกๆ ปี ทำให้มีเวลาน้อยในการเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรียนรายใหม่ ส่งผลให้การขยายฐานภาษีเป็นไปอย่างล่าช้า

3. โอกาส (Opportunity) แผนการดำเนินงานด้านการขยายฐานภาษีโดยใช้เจ้าหน้าที่เฉพาะกิจ ที่รวบรวมอัตราค่าจ้างจากพื้นที่เขตชั้นนอก เจ้าหน้าที่จากกองรายได้ช่วยทำให้การจัดเก็บภาษีโรงเรียนรายใหม่ในพื้นที่เขตเป้าหมายได้เพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

4. อุปสรรค (Threats) การดำเนินการจัดเก็บภาษีโดยหน่วยเฉพาะกิจนั้น จะต้องได้รับความร่วมมือ และได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่จาก กองรายได้หรือ

เจ้าหน้าที่จากสำนักงานเขตต่างๆ ดังนั้นกระแสต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน ที่เกิดขึ้นจึงย่อมเกิดขึ้นได้จากผู้ที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายรายได้

1. ดำเนินการจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่และภาษีป้าย
2. ดำเนินการสืบทรัพย์สินของผู้ค้างชำระภาษีที่อยู่ในพื้นที่เขต
3. ดำเนินการติดตามเร่งรัดจัดเก็บภาษีกับผู้ค้างชำระภาษี
4. ดำเนินการติดตามเร่งรัดจัดเก็บภาษีกับผู้ค้างยื่นแบบภาษี
5. หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1.	เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2.	เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มี	ประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มี	ขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการ	ปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชน	ได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผล	การปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

กรุงเทพมหานครพยายามปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดเก็บภาษีมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เช่น การลดขั้นตอนต่างๆ ให้น้อยลงแต่ก็ยัง ไม่เห็นผลสำเร็จ เนื่องจากยังติดอยู่กับกฎระเบียบ กฎหมายต่างๆ การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงาน ให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามงานเขียนด้วยมือก็ยังคงกระทำอยู่ จึงทำให้มีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ การจัดทำแผนที่ภาษีซึ่งคาดว่าจะใช้ได้เสร็จสมบูรณ์ในปี 2559 สิ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ เพราะถ้าหากพิจารณาสถานการณ์ด้านการจัดเก็บภาษีในอดีตจนถึง ปัจจุบันพบว่ายังมีโรงเรือนที่ยังไม่ได้จัดเก็บภาษีอยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้นความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องวิเคราะห์ค้นหาแนวทางในการเร่งรัดจัดเก็บภาษีให้เป็นอย่างครบถ้วน เพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อประชาชน ผู้เสียภาษี ซึ่งการเพิ่มจำนวนบุคลากรของฝ่ายรายได้ให้มีความเหมาะสมกับปริมาณงานเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

การเพิ่มบุคลากรของฝ่ายรายได้นี้จะทำให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจของรัฐ ก่อให้เกิดรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ส่งผลให้การจัดเก็บภาษีอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ดังนั้น จึงเป็นสิ่ง ที่ กรุงเทพมหานครจะต้องรีบดำเนินการโดยไม่ชักช้า

ตารางที่ 4 แสดงกรอบอัตรากำลังของฝ่ายรายได้เปรียบเทียบกับฝ่ายอื่นๆ ในภาพรวมทั้ง 50 เขต

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวน (อัตรา)
1	ฝ่ายโยธา	940
2	ฝ่ายทะเบียน	914
3	ฝ่ายปกครอง	751
4	ฝ่ายการคลัง	686
5	ฝ่ายพัฒนาชุมชนฯ	685
6	ฝ่ายรักษาความสะอาดฯ	640
7	ฝ่ายเทศกิจ	625
8	ฝ่ายรายได้	585 (เฉลี่ยเขตละ 11 อัตรา)
9	ฝ่ายสิ่งแวดล้อมฯ	581
10	ฝ่ายการศึกษา	361

จะเห็นได้ว่า ฝ่ายรายได้มีจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีน้อยกว่าฝ่ายอื่นๆ ดังนั้นการเพิ่มจำนวนบุคลากรของฝ่ายรายได้ ถือได้ว่าเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่กรุงเทพมหานครจำนวนมหาศาล ซึ่งเทียบไม่ได้กับจำนวนค่าจ้างและค่าใช้จ่ายที่จะต้องเพิ่มขึ้นซึ่งถือได้ว่าเป็นเพียงจำนวนน้อย

แต่การเพิ่มจำนวนบุคลากรดังกล่าวนั้นยังติดปัญหาในเรื่องมาตรการปรับขนาดกำลังคนของ กรุงเทพมหานครตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าใช้จ่ายด้านบริหารงานบุคคลไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่าย ประจำปี คณะกรรมการจัดสรรกำลังคนได้พิจารณาจำนวนกำลังคนของกรุงเทพมหานครที่มีการเพิ่มขึ้นโดยตลอดและเห็นว่า กรุงเทพมหานครมีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลเกินกว่าที่กำหนดไว้ตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว

ทั้งนี้ ตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ โดยหลักการไม่เพิ่มกรอบอัตรากำลังในภาพรวมทุกหน่วยงาน ยกเว้นกรณีจำเป็นอันมิอาจหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือส่วนราชการขึ้นใหม่หรือเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งไว้ อยู่ก่อนแล้วที่มีความจำเป็นต้องเพิ่มอัตรากำลัง โดยหน่วยงานหรือส่วนราชการที่จะเพิ่มกรอบอัตรากำลังได้ต้องมีลักษณะ ได้ลักษณะหนึ่ง เป็นหน่วยงานหรือส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการตามนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร หรือ ได้รับการถ่ายโอนภารกิจมาจากราชการส่วนกลางหรือตามที่กฎหมายกำหนด หากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหาย แก่กรุงเทพมหานคร โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. ในเบื้องต้นให้เกลี่ยอัตรากำลังจากตำแหน่งภายในส่วนราชการหรือหน่วยงานก่อน
2. หากยังมีอัตรากำลังไม่เพียงพอให้หน่วยงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือใช้การจ้างงานที่ หลากหลาย เช่น การจ้างลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างที่ปฏิบัติตามโครงการอาสา หรือจ้างเหมาเอกชน แล้วแต่กรณี
3. หากดำเนินการแล้วยังมีอัตรากำลังไม่เพียงพออีก ให้เสนอเหตุผลความจำเป็นให้คณะกรรมการ จัดสรรกำลังคนของกรุงเทพมหานครพิจารณาจัดสรรอัตราว่างจากหน่วยงานอื่นมาให้
4. หาก คณะกรรมการฯ ไม่สามารถจัดสรรอัตราให้ได้หรือจัดสรรแล้วยังมีอัตรากำลังไม่เพียงพอจึงจะ สามารถนำเสนอขอ เพิ่มกรอบอัตรากำลังไม่เกินร้อยละ 50 ของกรอบอัตรากำลังที่สำนักงาน ก.ก. วิเคราะห์ได้ สำหรับกรอบอัตรากำลังที่ ยังขาดอยู่อีกร้อยละ 50 ให้หน่วยงานแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการอื่น เช่น การสร้างเครือข่ายในการทำงาน project management ไปก่อนจนกว่าจะมีการประกาศยกเลิก มาตรการ สำนักงาน ก.ก. จะดำเนินการวิเคราะห์ อัตรากำลังให้หน่วยงานอีกครั้งเมื่อยกเลิกมาตรการ หากวิเคราะห์แล้วปรากฏว่าหน่วยงานยังมีความจำเป็นต้องใช้ อัตรากำลังจึงจะกำหนดอัตรากำลัง เพิ่มให้ใหม่

จากแนวทางการดำเนินมาตรการเกี่ยวกับบุคลากรของสำนักงาน ก.ก. เรื่องการเพิ่มอัตรากำลัง ก็ยัง เปิดช่องให้สามารถเพิ่มอัตรากำลังได้ หากมีเหตุผลความจำเป็นเพียงพอ ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ควรให้ ความสำคัญและดำเนินการพิจารณาโดยเร่งด่วน เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติการที่มีความสำคัญ ซึ่งเป็น การเพิ่มรายได้ให้กรุงเทพมหานครอย่างก้าวกระโดด แล้วยังเป็นการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรของฝ่ายรายได้ให้ มีความชำนาญงาน เพื่อรองรับการทำงานด้านการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ที่จะมีปริมาณมากหลายเท่า

หากโครงการแผนที่ภาษีเสร็จสมบูรณ์และใช้งานได้ในปี 2559 แต่หากไม่สามารถเพิ่มบุคลากรด้านการจัดเก็บภาษีได้นั้น การแก้ไขปัญหาจึงต้องใช้วิธีการระดมอัตรากำลังจากฝ่ายต่างๆ เช่น บุคลากรในกองรายได้ สำนักงานคลัง บุคลากรจากฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตต่างๆ เพื่อมาจัดตั้งเป็นหน่วยเฉพาะกิจระดมกำลังลงปฏิบัติหน้าที่การเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ที่ยัง ตกหล่นเป็นจำนวนมากในพื้นที่เขตชั้นในที่ เป็นพื้นที่เศรษฐกิจหนาแน่น ก่อน เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่เห็นได้ชัดในรูปของรายได้ที่กรุงเทพมหานครจะได้รับเพิ่มมากขึ้น และหากโครงการยกระดับการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินเพื่อให้กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดภายใน 5 ปี ประสบความสำเร็จได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผลของโครงการนอกจากจะสร้างเม็ดเงินเพิ่มขึ้นมหาศาล สร้างความเป็นธรรมให้เกิด กับผู้เสียภาษีแล้ว ยังสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานของทรัพยากรบุคคลที่ไม่ยึดติดโครงสร้างและวิธีการทำงานแบบเดิมๆ สร้างความนิยมใหม่ให้คนในองค์กรเห็นผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ร่วมกันผลักดันการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เชื่อว่ากรุงเทพมหานครจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศอย่างแน่นอน

วัตถุประสงค์ ____

1. เพื่อยกระดับการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ซึ่งถือว่าเป็นภาษีที่มีความสำคัญมากที่สุดในการจัดเก็บภาษีของกรุงเทพมหานครให้มีความสำคัญโดยการทุ่มเท กำลังและทรัพยากรในการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน จำนวน 3
2. เพื่อให้ กรุงเทพมหานครจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด โดยการวางแผนการจัดเก็บภาษี ของ
3. กรุงเทพมหานครอย่างมีระบบ ให้แก่ประชาชนผู้
4. เพื่อให้ เสียภาษี
- เตรียมความพร้อมของอัตรากำลังที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินภาษี และรองรับการทำงาน ที่เพิ่มมากขึ้นใน อนาคตเมื่อโครงการแผนที่ภาษีของกรุงเทพมหานครสามารถใช้งานได้อย่างสมบูรณ์

เป้าหมาย

เพื่อให้การพิจารณาปรับปรุงภารกิจการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานการจัดเก็บรายได้ ดังนี้

1.

กรุงเทพมหานครจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินในเขตเป้าหมายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดหรือ เพิ่มขึ้น 100 เปอร์เซ็นต์ภายในระยะเวลา 5 ปี 2. เขตเป้าหมาย คือ เขตชั้นใน ที่มีเศรษฐกิจหนาแน่น เป็นเขตทดลองนำร่อง (อาจจะทำพร้อมกัน หลายเขตเป้าหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ จำนวนบุคลากรที่ได้รับการจัดสรรหรือระดมมา) 3. บุคลากรที่มีความชำนาญในการประเมินภาษีเพิ่มขึ้นตามจำนวนที่ได้รับการจัดสรรอัตราค่าจ้างใหม่ เพื่อรองรับปริมาณงานที่จะเพิ่มขึ้น ในอนาคตเมื่อแผนภาษีเสร็จสมบูรณ์ในปี 2559

4. สร้างลักษณะการทำงานที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นอย่างมีประสิทธิภาพหาแนวทางใหม่มาใช้ แก้ไขปัญหาภายในหน่วยงาน 5. ลดการ เสียโอกาสในการสร้างรายได้ให้กรุงเทพมหานคร 6. สามารถ ประเมินภาษีรายได้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด 7. อัตราค่าจ้างเสริมจะช่วยแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรสามารถนำไปเสริมเป็นการเฉพาะในจุดที่มีความจำเป็นหรือที่ได้รับการ ร้องขอ เมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้วจะต้องเกิดการปรับเปลี่ยนยืดหยุ่น ได้ตามสภาพที่เปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง เหตุการณ์

ปัจจัยความสำเร็จ

เพื่อให้โครงการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสามารถจัดเก็บภาษีโรงเรือน รายใหม่ในพื้นที่เขตชั้นในได้จำนวนเพิ่มมากขึ้นในระยะเวลา 5 ปี นั้น จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ตามหลักการของ 4 M* ดังนี้ กระบวนการ (Management) บุคลากร (Man) เงิน (Money) และวัสดุอุปกรณ์ (Material) (*วิรัช วิรัช นิภาวรรณ, 2549, หน้า 22 – 25)

1. ปัจจัยด้านกระบวนการ (Management)

จากกระบวนการในปัจจุบันที่การดำเนินการจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่เป็นไปได้อย่างล่าช้า เพราะเจ้าหน้าที่จะต้องเสียเวลาในการจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายเก่าในช่วงต้นปีดังกล่าว ดังนั้นการนำระบบการบริหารจัดการแบบใหม่มาใช้โดยการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่ว่าจะเป็นระบบแผนที่พิกัดภาษี ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

โดยใช้ระบบสืบค้นข้อมูลโรงเรือนรายใหม่จากคอมพิวเตอร์ตามระบบ MIS และ GIS ก็จะช่วยให้อำนาจหน้าที่เองสามารถบริหารจัดการเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ได้เพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ว่ากระบวนการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปก็ตาม ระบบเทคโนโลยีดังกล่าวก็จะต้องสอดคล้องกับการนำมาใช้ในการจัดเก็บโรงเรือนรายใหม่อย่างเหมาะสม เนื่องจากสำนักงานเขตย่อมมีกระบวนการทำงานซับซ้อน ในแต่ละเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการสืบค้นข้อมูลโรงเรือนที่เข้าข่ายพิกัดภาษี การติดต่อเรื่องเอกสาร รวมไปถึง การประเมินภาษี ดังนั้น การได้รับความร่วมมือเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้สำนักงานเขตสามารถเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดต่อไปได้

2. ปัจจัยด้านบุคลากร (Man)

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของโครงการดังกล่าว จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพื่ออนุมัติโครงการ รวมไปถึงการได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่จากกองรายได้ สำนักการคลัง เจ้าหน้าที่สำนักงานเขตชั้นนอกต่างๆ ที่เป็น ตัวแทนไปปฏิบัติงานช่วยเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตชั้นใน และบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่เขตชั้นในที่เป็นเจ้าของพื้นที่ที่จะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่อระบบการทำงานที่เกิดขึ้น ทั้งนี้จะต้องมีการเตรียมความพร้อมซักจูงบุคลากรทั้งหลายที่เข้าร่วมโครงการให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เห็นถึงความสำคัญว่าเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรของตนเองประสบความสำเร็จเพื่อดำเนินการบริหารงานด้านการเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ให้ได้ตามเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น

3. ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money)

ทั้งนี้การดำเนินงานตามโครงการจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งอาจจะต้องเพิ่มเงินเดือนค่าจ้างให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นหน่วยงานเฉพาะกิจ รวมทั้งอาจจะเป็นเงินรางวัลแก่อาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่สำนักงานเขตชั้นนอก เจ้าหน้าที่จากกองรายได้ สำนักการคลัง เพื่อจูงใจให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้นเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้สามารถเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่เพิ่มมากขึ้นได้

4. ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)

วัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการออกตรวจพื้นที่โรงเรือนรายใหม่ ควรจะมีความทันสมัยมากขึ้น ในปัจจุบันสำนักงานเขตเองก็ได้มีการใช้ระบบเครื่องมือวัดแทนการใช้สายวัด ระบบค้นหาพิกัดภาษีโดยใช้วัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและทันสมัย ซึ่งจะต้องมีการจัดหาอุปกรณ์ดังกล่าว ให้เพียงพอต่อเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง สิ่งเหล่านี้ล้วนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้สำนักงานเขตสามารถเร่งรัด จัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ตามเป้าหมายที่เพิ่มขึ้นต่อไป

แผนปฏิบัติการ

- เพื่อให้ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต เข้าใจวัตถุประสงค์ วิธีปฏิบัติและเป้าหมายของโครงการ ควรจัดให้มีการประชุมวางแผนการดำเนินงานร่วมกันโดยมีฝ่ายวิชาการ กองรายได้ สนับสนุนข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้
1. สนับสนุนกำลังพลเขตเป้าหมายเริ่มจากเขตพื้นที่ชั้นในเศรษฐกิจหนาแน่น ซึ่งจะต้องผ่านการนำข้อมูล ด้านต่าง ๆ
 2. ในพื้นที่เขตมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดงาน
 3. มีการเตรียมอัตรากำลังในการปฏิบัติงานให้พร้อม โดยจัดเตรียมจัดหาเจ้าหน้าที่มาเป็นหน่วยเฉพาะกิจ
 4. 2.1 กรณีประชุมหัวหน้าฝ่ายรายได้ชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน โดยแบ่งเป็นเขตเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
 5. 2. ไม่ได้รับการจัดสรรอัตรากำลังเพิ่ม
 6. 1.1 ให้รวบรวมเจ้าหน้าที่ส่วนกลางเป็นหน่วยเฉพาะกิจ จัดกำลังปฏิบัติงานตามโครงการ ในช่วงต้นปีภาษี ซึ่งช่วงต้นปีภาษีนั้นฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตจะมีงานรายใหม่ส่งเข้ามา น้อย
 7. 2.1.2 รับสมัครเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการอีกส่วน โดยระดมมาจาก เขตต่างๆ เข้ามาเป็นหน่วยเฉพาะกิจ ปีละ 3 เดือน (ต.ค. – ธ.ค.)
 8. 2.2 กรณีได้รับการจัดสรรอัตรากำลังเพิ่ม อัตรากำลังที่ยังไม่มีประสบการณ์ต้องได้รับการสอนจาก เจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญในการประเมินภาษีแบบระบบพีแอลซีเพื่อเรียนรู้งานอย่างรวดเร็ว
 9. 3. วางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
 10. 4. เขตเป้าหมายออกหนังสือเรียกผู้ที่เกี่ยวข้องภาษี หรือออกหนังสือเรียกจากส่วนกลาง (ข้อนี้ต้อง ประชุมตกลง ร่วมกัน)
 11. 5. จัดเจ้าหน้าที่ชุดเฉพาะกิจลงพื้นที่เขตชั้นในหนาแน่น ระดมปุพรมจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่
 12. 6. ประเมินผลการดำเนินงานตอนสิ้นปีปฏิทิน
 13. 7. เจ้าหน้าที่หน่วยเฉพาะกิจดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่อาสาของเขตกลับไปปฏิบัติงานในเขตที่ตั้ง
 14. 8. ฝ่ายเร่งรัดภาษี กองรายได้ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการนี้

งบประมาณ

1. เงินเดือนค่าจ้างเจ้าหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นมาเป็นหน่วยเฉพาะกิจ จำนวน 10 คน (จำนวนคนขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์

อัตรากำลังที่เหมาะสมกับภารกิจ) หากเพิ่มอัตรากำลังในระดับเจ้าพนักงานปฏิบัติงาน จะได้งบประมาณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าจ้าง/ปี} &= \text{จำนวนคน (10 คน)} \times \text{เงินเดือนขั้นต่ำเจ้าพนักงานปฏิบัติงาน (11,500 บาท)} \times 12 \text{ เดือน} \\ &= 10 \times 11,500 \times 12 = 1,380,000 \text{ บาท/ปี} \end{aligned}$$

2. งบประมาณจากการศึกษาดูงานต่างประเทศ ซึ่งเป็นการให้รางวัลแก่อาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการ

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง

1. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เตรียมรองรับต่อกระบวนการทำงาน เพื่อบริหารจัดการด้านการจัดเก็บภาษีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยการชักนำให้เจ้าหน้าที่เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง การทำงานภายในองค์กร ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องมองเห็นถึงแนวทางและความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานภายในหน่วยงานของตนเอง ทำให้เจ้าหน้าที่พื้นที่เขตเป้าหมายเกิดแนวคิดร่วมกันในการให้ความร่วมมือและการให้ข้อมูลการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินงานที่มีลักษณะใหม่ หากเกิดการปฏิเสธหรือต่อต้านจากพื้นที่เขตเป้าหมาย เนื่องด้วยเป็นผลกระทบอะไรบ้างอย่างที่เป็นความเคยชินในการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ ความรุนแรงของการต่อต้าน (degree of resistance) ขึ้นอยู่กับความคิด ความเชื่อ และผลประโยชน์ของคนหรือกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ปกติคนเราจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ที่ดีขึ้น จะต้องชักนำให้เจ้าหน้าที่เล็งเห็นความสำคัญที่จะต้องให้ความร่วมมือเพื่อเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนเองเป็นแบบใหม่ ซึ่งอาจจะต้องใช้ระยะเวลาที่นาน เพื่อที่จะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดการยอมรับเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานเหล่านั้น โดยตระหนักรู้ถึงปัญหา มองปัญหาและแก้ไขปัญหามีระบบร่วมกัน

3. การป้องกันปัญหาจำเป็นต้องมีการร่วมประชุมและกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางร่วมกัน สร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง มอบหมายภารกิจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานดังกล่าว เพื่อจะได้เข้าใจร่วมมือกันและดำเนินงานไปด้วยกัน นอกจากนั้นการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ จากภายใน เจตคติและความคิดในแง่บวก มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน โดยการชักจูงบุคลากรในหน่วยงาน ให้เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการให้รางวัลเพื่อจูงใจแก่ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีการศึกษาดูงานต่างประเทศและผลงานพิเศษเพื่อใช้ในการประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง

การประเมินผล

การดำเนินโครงการ “การยกระดับการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินเพื่อให้กรุงเทพมหานครสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดภายใน 5 ปี” มีการกำหนดการประเมินผล ดังนี้

1. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีเพิ่มขึ้น สามารถจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ภายในพื้นที่เขตชั้นในอย่างก้าวกระโดดเพิ่มขึ้นในระยะเวลา 5 ปี โดยตั้งเป้าหมายเจ้าหน้าที่ชุดเฉพาะกิจจำนวน 10 คน จัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ได้เพิ่มคนละ 10 ล้านบาท (100 ล้านบาทต่อปี)
2. วิธีการ ใช้วิธีการประเมินความสำเร็จของโครงการดังกล่าว โดยการพิจารณาถึงจำนวนโรงเรือนรายใหม่ที่จัดเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้น รวมไปถึงพิจารณาจัดเก็บภาษีที่เพิ่มขึ้นทุกๆ ปีว่าอยู่ในอัตราที่เพิ่มขึ้นมากกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน แต่ไม่สามารถกำหนดได้แน่นอนว่าจำนวนรายเพิ่มขึ้นกี่ราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของผู้เสียภาษีและลักษณะการใช้ประโยชน์โรงเรือนว่ามีความซับซ้อนมากน้อยแตกต่างกัน
3. เครื่องมือ ใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวว่ามีความเข้าใจและร่วมมือกันในการปฏิบัติงานเพื่อผลสำเร็จขององค์กร ยกย่องการเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ ให้เพิ่มสูงขึ้นต่อไป

ข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานตามโครงการดังกล่าวถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อกรุงเทพมหานคร เนื่องจาก การบริหารงานด้านการจัดเก็บรายได้เป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนากรุงเทพมหานคร งบประมาณทั้งหลายได้ มาจากการจัดเก็บรายได้ของฝ่ายรายได้ในสำนักงานเขตต่างๆ นั่นเอง โดยมีแนวทาง ดังนี้

1. การให้ความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรผู้ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายรายได้ทั้ง 50 สำนักงานเขต และเจ้าหน้าที่จากกองรายได้ สำนักงานคลัง เพื่อสนับสนุนขยายฐานภาษีโรงเรือนรายใหม่ให้เพิ่มขึ้นอย่างครบถ้วน ก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้เสียภาษีและสร้างรายได้ให้กรุงเทพมหานคร
2. การได้รับความเห็นชอบอนุมัติโครงการจากผู้บริหารกรุงเทพมหานครทั้งในส่วนของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้โครงการดังกล่าวดำเนินการขึ้น แก้ไขปัญหาการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินที่ยังไม่ได้จัดเก็บต่อไป

ดังนั้น การได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้โครงการ “การยกระดับการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินเพื่อให้กรุงเทพมหานครสามารถมีรายได้ เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดภายใน 5 ปี” ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

บรรณานุกรม

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 35 เรื่อง มาตรการปรับขนาดกำลังคน
ของกรุงเทพมหานคร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2549. **หลักรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิดและกระบวนการ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมกมลการพิมพ์

ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. 2550. **การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน**.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ที.พี.เอ็น. เพรส

ปกรณ์ ปรียากร. 2550. **การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ - สกุล	นางสาวโศรยา วัธชนะ
วันเดือนปีเกิด	12 สิงหาคม 2508
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตราชวัตรบูรณะ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตราชวัตรบูรณะ เลขที่ 1 ถนนราชวัตรบูรณะ แขวงราชวัตรบูรณะ เขตราชวัตรบูรณะ กรุงเทพมหานคร 10140
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2527 – 2531	ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต จาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2536 – 2543	ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติรับราชการ	
พ.ศ. 2532	นักพัฒนาชุมชน 3 หมวดส่งเสริมและพัฒนาชุมชน สำนักงานเขตพระโขนง
พ.ศ. 2533	นักพัฒนาชุมชน 3 หมวดพัฒนาชุมชน งานส่งเสริมและพัฒนาชุมชน สำนักงานเขตประเวศ
พ.ศ. 2534	นักพัฒนาชุมชน 4 หมวดส่งเสริมอาชีพ งานส่งเสริมและพัฒนาชุมชน สำนักงานเขตประเวศ
พ.ศ. 2536	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ 4 หมวดจัดเก็บรายได้ งานรายได้ สำนักงานเขตบางซื่อ
พ.ศ. 2537	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ 5 ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตบางซื่อ
พ.ศ. 2540	เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ 6 ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตบางรัก
พ.ศ. 2547	เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ 6 ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวัฒนา
พ.ศ. 2549	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ 6 ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวัฒนา
พ.ศ. 2551	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ 7ว ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวัฒนา

พ.ศ. 2554

นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตวัฒนา

พ.ศ. 2556

นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ