รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

โครงการ การขยายฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในปี ๒๕๖๐ : กรณีศึกษา ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน

จัดทำโดย นางสาวชมกร ฉิมะสังคนันท์

ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการพิเศษ

หัวหน้าฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

โครงการ การขยายฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในปี ๒๕๖๐ : กรณีศึกษา ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน

จัดทำโดย นางสาวชมกร ฉิมะสังคนันท์
ตำแหน่งนักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการพิเศษ
หัวหน้าฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสานเป็นส่วนราชการในหน่วยงานหนึ่งของกรุงเทพมหานคร และเป็นหน่วยงานหลักที่จัดเก็บภาษีเพื่อหารายได้ให้กับกรุงเทพมหานคร ขณะเดียวกันต้องพัฒนาขีดความสามารถในการจัดเก็บภาษี และรายได้ให้เต็มศักยภาพและให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันตามนโยบายของฝ่ายบริหาร จึงทำให้ผู้ศึกษาเห็นความสำคัญของการพัฒนาการจัดเก็บรายได้ให้เพิ่มมากขึ้นตามสภาพความเป็นจริง และมีแนวคิดในการขยายฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในปี ๒๕๖๐ ให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

เริ่มจากการวิเคราะห์สถิติข้อมูล เลขหมายประจำบ้าน (House : ID) สำนักงานเขตคลองสาน (ข้อมูลจากฝ่ายทะเบียนปี ๒๕๕๕-๒๕๕๗) ปรากฏข้อมูลในปี ๒๕๕๗ มีจำนวนเลขหมายประจำบ้าน ๓๗,๔๘๔ HID จัดเก็บภาษีได้ ๙,๑๒๔ HID โดยเมื่อคิดโรงเรือนที่เข้าข่ายพิกัดภาษี ประมาณร้อยละ ๕๐ ซึ่งตั้งเป็นสมมุติฐานคิดเป็น ๑๘,๗๓๒ HID และได้มีการดำเนินการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินไปแล้ว ๙,๑๒๔ HID จึงยังคงเหลือโรงเรือนพิกัดภาษีที่ยังไม่จัดเก็บ ๙,๖๐๘ เลข HID

ดังนั้น ฝ่ายรายได้สำนักงานคลองสาน จึงเห็นความจำเป็นในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน โดยนำแนวคิดของวงจร เดมิง (Deming Cycle : PDCA) มาใช้ในการวางแผน เพื่อช่วยลดความสับสนในการทำงาน สามารถตรวจสอบการทำงานเป็นระยะๆ ทำให้เกิดการปฏิบัติงานมีความรัดกุมและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดซ้ำซ้อน และนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาเรียนรู้ ทบทวน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างมาตรฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือน และที่ดินที่จะส่งผลก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น โดยมีแผนในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายรายได้ในระยะเวลาประมาณ ๓ เดือน (ระหว่างเดือนตุลาคม-ธันวาคม ๒๕๕๘) และมีหัวหน้าฝ่ายรายได้ เจ้าหน้าที่ผู้ประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาและเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรม มีการประสานงานจากหน่วยงานภายใน เช่น ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายสิ่งแวดล้อม และฝ่ายการปกครอง จากหน่วยงานภายนอก เช่น การไฟฟ้า กรมที่ดิน กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น ในการปฏิบัติงานจะเริ่มดำเนินการจากสถานที่ฝ่ายรายได้ และดำเนินการไปยังพื้นที่ของสำนักงานเขตคลองสาน

จากที่กล่าวมาแล้วในการดำเนินการจัดการทำแผนปฏิบัติงานจะส่งผลให้ฝ่ายรายได้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษี และสามารถจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินในพื้นที่สำนักงานเขตคลองสานให้มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในปี ๒๕๖๐ โดยตั้งเป้าหมายไว้ที่จำนวนรายผู้รับประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของจำนวนรายในปีที่ล่วงมาแล้ว

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่องการขยายฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในปี ๒๕๖๐ กรณีศึกษา : ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖ เป็นการสร้างประสบการณ์ในการศึกษา วิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เป็นการแปรความรู้ที่ได้รับจากการอบรมเป็นรูปธรรม เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการงานที่รับผิดชอบได้ต่อไป การจัดทำรายงานในครั้งนี้จะสำเร็จลุล่วงและเปี่ยมด้วยคุณสมบัติสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดในการปฏิบัติงานได้จริง ได้รับความรู้แนวคิดจากอาจารย์ รัฐ ธนาดิเรก อาจารย์วิทยากร และนางนงนุช ศุขะพันธุ์ ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ได้กรุณาให้คำปรึกษา ตลอดถึงเจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร ที่ช่วยในการประสานงานเป็นอย่างดี คุณรัตนาภรณ์ เพียวประเสริฐ คุณศัชชญาส์ ดวงจันทร์ ที่ช่วยดำเนินการตรวจสอบเอกสารเพิ่มเติม จึงขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

นางสาวชมกร ฉิมะสังคนันท์
หัวหน้าฝ่ายรายได้
สำนักงานเขตคลองสาน

สารบัญ

หน้า

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กิตติกรรมประกาศ

สารบัญ

หลักการและเหตุผล ๑

วัตถุประสงค์ ๔

เป้าหมาย ๕

ปัจจัยความสำเร็จ ๕

ขั้นตอนการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ ๖

งบประมาณ ๑๐

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ๑๐

การประเมินผล ๑๒

ข้อเสนอแนะ ๑๒

บรรณานุกรม ๑๔

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล ๑๕

ชื่อโครงการ การขยายฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในปี ๒๕๖๐ : กรณีศึกษา ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน

หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครมีพื้นที่ประมาณ ๑,๕๖๘.๗๓๗ ตารางกิโลเมตรมีการจัดระเบียบบริหารราชการในรูปแบบองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเพื่อให้การบริหารราชการกรุงเทพมหานครมีความเหมาะสม คล่องตัว สนองตอบความต้องการในการบริการประชาชนได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น ๑๕ สำนัก และ ๕๐ สำนักงานเขตที่เป็นหน่วยงานหลักในการให้บริการประชาชน

ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน เป็นส่วนราชการในหน่วยงานหนึ่งของกรุงเทพมหานคร โดยสำนักงานเขตคลองสานมีพื้นที่ปกครองทั้งสิ้น ๖.๘๗ ตารางกิโลเมตร แบ่งพื้นที่เป็น ๔ แขวง ได้แก่ แขวงสมเด็จเจ้าพระยา แขวงคลองสาน แขวงคลองต้นไทร และแขวงบางลำภูล่าง ฝ่ายรายได้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ และภาษีป้าย ซึ่งเป็นรายได้หลักที่นำมาพัฒนากรุงเทพมหานคร ดังนั้น งบประมาณในการพัฒนากรุงเทพมหานคร จะมีงบประมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการในการจัดเก็บรายได้แต่ละปีผลการกระทบการจัดเก็บภาษีต่างๆของกรุงเทพมหานคร มีสาเหตุเกี่ยวข้องกับปัญหา ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ด้านบุคลากรในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

จากสภาพและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว เห็นว่าการให้บริการแก่ผู้เสียภาษีจึงเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้เสียภาษีมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่และความรับผิดชอบในการเสียภาษี ผู้ศึกษาได้พยายามปฏิบัติตามแนวทางที่กรุงเทพมหานครได้พัฒนาระบบการบริหารจัดเก็บรายได้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการปลูกจิตสำนึกให้ผู้เสียภาษีเกิดแนวความคิดและให้ความสำคัญว่าการเสียภาษีเป็นหน้าที่ของตน ในส่วนของเจ้าหน้าที่ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด และทัศนคติในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนไป โดยปฏิบัติตามพระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน คำสั่ง หนังสือสั่งการ ฯลฯ เป็นแนวทางปฏิบัติ เช่น พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พุทธศักราช ๒๔๗๕ และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๓๔ กฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๔๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พุทธศักราช ๒๔๗๕ ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องกำหนดพื้นที่เป็นบริเวณต่อเนื่องกับโรงเรือนหรือสิ่งปลูกสร้างของรัฐวิสาหกิจ ให้ได้รับการยกเว้นภาษีโรงเรือนและที่ดิน ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินค่ารายปีของทรัพย์สิน คำสั่งกรุงเทพมหานครที่ ๒๙๕/๒๕๓๙ เรื่องวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการจัดเก็บและเร่งรัดภาษีโรงเรือนและที่ดิน คำสั่งกรุงเทพมหานครที่ ๑๘๕๖/๒๕๕๐ เรื่องการประเมินค่ารายปีของทรัพย์สิน คำสั่งกรุงเทพมหานครที่ ๒๑๓๓/๒๕๕๐ เรื่องการตรวจสอบโรงเรือนและสิ่งปลูกสร้างที่ผู้รับประเมินไม่เคยยื่นแบบพิมพ์ (ภ.ร.ด.๒) ต่อพนักงานเจ้าหน้าที่

ปัจจุบัน กรุงเทพมหานคร มีภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบและที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลเป็นจำนวนมาก ขณะเดียวกัน กรุงเทพมหานคร มีข้อจำกัดในเรื่องอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการจัดเก็บรายได้ที่ไม่เพียงพอกับความต้องการใช้งบประมาณ ซึ่งรายได้ที่ กรุงเทพมหานครจัดเก็บเอง คิดเป็นร้อยละ ๒๓ และรายได้ที่ส่วนราชการอื่นจัดเก็บให้ ร้อยละ ๗๗ ของรายได้ทั้งหมด ดังนั้น กรุงเทพมหานคร จึงต้องหาแหล่งเงินทุนภายนอกเพื่อลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคมขนส่งมวลชน การป้องกันและแก้ไข ปัญหาน้ำท่วม การปรับโครงข่ายถนน การฟื้นฟูและพัฒนาสิ่งแวดล้อม การบริการด้านสุขภาพอนามัยและการศึกษา อย่างไรก็ตามแนวทางการหาแหล่งเงินทุน จะต้องพิจารณาขีดความสามารถในการชำระหนี้ พร้อมดอกเบี้ยในระยะ ๓๐ ปีด้วย ขณะเดียวกัน กรุงเทพมหานคร ต้องพัฒนาขีดความสามารถในการจัดเก็บภาษีและรายได้ให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ เรื่อง การจัดเก็บภาษีโรงแรมและยาสูบ รวมทั้งแก้กฎหมายการจัดเก็บที่จอดรถ ซึ่งอัตราเดิมไม่สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบันและมีการใช้อัตราการจัดเก็บเดิมมาเป็นระยะเวลานานแล้ว อาทิ ประเทศสหรัฐอเมริกา หรือฝรั่งเศส มีรายได้จากการจัดเก็บค่าที่จอดรถเป็นจำนวนมาก ซึ่งกรุงเทพมหานครก็จะเพิ่มการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่และภาษีป้ายให้เต็มเม็ดเต็มหน่วยมากขึ้นโดยตั้งเป้าปี ๒๕๕๙ จำนวน ๘.๕ หมื่นล้านบาท

จากข้อมูลนโยบายผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาสนใจ การขยายฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในปี ๒๕๖๐ โดยพิจารณาจากสถิติข้อมูลการจัดเก็บรายได้ของสำนักงานเขตคลองสาน ในช่วง ๓ ปี ที่ผ่านมาดังแสดงในตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ สถิติข้อมูลการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ปี ๒๕๕๕ – ๒๕๕๗

ปีภาษี	ประมาณการภาษีโรงเรือนฯ	จำนวนราย	ภาษีเก็บได้	รายใหม่ (ราย)	จำนวนเงิน	ร้อยละของประมาณการ
๒๕๕๕	๑๐๑,๐๐๐,๐๐๐	๓,๐๗๔	๑๐๓,๐๑๐,๗๘๓.๕๐	๓๗	๓,๕๙๘,๙๐๓.๐๐	๓.๔๙
๒๕๕๖	๑๐๕,๐๐๐,๐๐๐	๒,๙๗๘	๑๑๐,๓๑๑,๑๒๙.๐๘	๖๖	๕,๕๙๙,๒๒๒.๒๓	๕.๐๘
๒๕๕๗	๑๑๔,๐๐๐,๐๐๐	๓,๔๘๙	๑๓๐,๑๕๖,๒๓๖.๑๓	๑๐๑	๑๔,๗๙๖,๙๒๑.๑๗	๑๑.๓๗

แหล่งที่มาของข้อมูล : ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน

จากตารางข้อมูลข้างต้น วิเคราะห์ได้ว่าฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน สามารถจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ เพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับประมาณการโดย ในปี พ.ศ. ๒๕๕๕ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๓.๔๙ ในปี ๒๕๕๖ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๕.๐๘ และในปี ๒๕๕๗ เพิ่มขึ้น

ร้อยละ ๑๑.๓๗ แสดงให้เห็นว่ามีการขยายฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่เพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดด

สำหรับฐานข้อมูลในการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินพนักงานเจ้าหน้าที่จะพิจารณาจากจำนวนหลังคาเรือน หรือ House ID : HID ตามตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ สถิติข้อมูลเลขหมายประจำบ้าน House ID : HID ปี ๒๕๕๕-๒๕๕๗

เลขหมายประจำบ้าน (HID)	ปี ๒๕๕๕ / HID	ปี ๒๕๕๖ / HID	ปี ๒๕๕๗ / HID
HID ทั้งหมด	๓๕,๗๒๔	๓๖,๔๕๕	๓๗,๔๖๔
HID จัดเก็บภาษีแล้ว	๘,๗๗๒	๙,๐๔๗	๙,๑๒๔

แหล่งที่มาของข้อมูล : ฝ่ายทะเบียน สำนักงานเขตคลองสาน
: ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน

หมายเหตุ : House ID : HID เป็นเลข ๑๑ หลัก ที่ออกโดย นายทะเบียนสำนักงานเขตพื้นที่ ซึ่งจะอิงกับบ้านเลขที่ในทะเบียนบ้าน

หลังหรือหลังคาเรือน หมายถึง ลักษณะของโรงเรือนที่เห็นตามกายภาพ เช่น คอนโดมิเนียมเป็น ๑ หลังมี ๑๐๐ HID (อิงตามเลขหมายประจำบ้าน) หรือตึกแถว ๒ ห้องติดกัน (ภายในเปิดถึงกัน)เป็นบ้านเลขที่ ๑๕/๑-๒ เป็น ๒ หลัง ๑ HID

สำนักงานเขตคลองสาน พื้นที่ตั้งอยู่ในเขตชั้นในที่มีประชากรอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น ปัจจุบันมีบ้านเรือน ๓๗,๔๖๔ หลังคาเรือนจำนวนประชากร ๗๕,๐๒๘ คน (ข้อมูล ๑๐ เม.ย. ๒๕๕๘) ส่วนใหญ่เป็นอาคารประเภทคอนโดมิเนียม เพื่อการอยู่อาศัย หากเปรียบเทียบจำนวนหลังคาเรือน หรือ เลขหมายประจำบ้านที่มีทั้งหมดในพื้นที่ กับจำนวนที่ได้จัดเก็บภาษีไปแล้ว จะเห็นได้ว่ายังเก็บภาษีได้จำนวนน้อยมาก แต่จำนวนหลังหรือเลขหมายประจำบ้านทั้งหมดนั้น จะเข้าข่ายพิกัดภาษีเป็นจำนวนเท่าใด จะต้องมีการสำรวจ แยกข้อมูลการใช้ประโยชน์ออกเป็นประเภทดังนี้

๑.ประเภทบ้านอยู่อาศัยเอง โดยไม่ได้ประกอบการค้าหรือให้เช่าหรือให้ผู้อื่นพักอาศัย (หากเนื้อที่ดินเกิน ๑๐๐ ตารางวาส่วนที่เกินต้องเสียภาษีบำรุงท้องที่)

๒.ประเภทบ้านซึ่งใช้เพื่อประกอบการค้าหรือให้เช่าหรือให้ผู้อื่นพักอาศัย เข้าข่ายเสียภาษีโรงเรือนและที่ดินมีจำนวนเท่าใดได้มีการเสียภาษีแล้วหรือไม่ ในการนี้กรุงเทพมหานครโดยกองรายได้ สำนักงานคลังได้จัดทำแผนที่ภาษีระบบ GIS แล้วเสร็จบางสำนักงานเขต และอยู่ระหว่างการจัดทำ คาดว่าจะเสร็จสมบูรณ์ภายในปี ๒๕๕๙ แผนที่ภาษีจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการตรวจสอบและเร่งรัดการจัดเก็บภาษีได้ครบถ้วนยิ่งขึ้นต่อไป

ในการดำเนินการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ของสำนักงานเขตคลองสาน โดยมีฝ่ายรายได้เป็นผู้รับผิดชอบ มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ ๗ คน ต้องดูแลภาษีทั้งรายเก่าและรายใหม่ สำหรับรายใหม่ต้องทำการออกหนังสือเตือนเจ้าของโรงเรือนและที่ดินที่เข้าข่ายพิกัดภาษีและยังไม่เคยยื่นภาษีเป็นจำนวนมาก เจ้าของโรงเรือนและที่ดินบางส่วนที่ได้รับหนังสือแจ้งเตือนต่างทยอยนำเอกสารมาติดต่อยื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษี เนื่องจากการประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ค่อนข้างยุ่งยาก จะต้องใช้เวลาในการตรวจสอบและประเมินหลายขั้นตอน (ระยะเวลาไม่เกิน ๕๕ วัน) ทำให้การปฏิบัติงานค่อนข้างล่าช้าและไม่ต่อเนื่องจึงมีแบบยื่นภาษีรายใหม่ที่ยังไม่ได้รับการตรวจสอบและประเมินค้างอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจจะใช้เวลาหลายปีกว่าจะประเมินได้หมดรวมทั้งในบางรายที่เข้ามายื่น หลักฐานไม่อาจประเมินภาษีได้ เนื่องจากได้มีการเปลี่ยนแปลงการเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ อีกทั้งยังไม่สามารถติดต่อผู้รับประเมินได้โดยตรง ฉะนั้นสาเหตุที่มีการประเมินล่าช้าดังกล่าวอาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ประจำแขวงแต่ละคนจะต้องประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดิน รายเก่าในพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เป็นจำนวนมาก การประเมินภาษีรายเก่าทั้งหมดจะใช้เวลาเท่าใดนั้น ขึ้นอยู่กับความยากง่ายในการตรวจสอบประเมินแต่ละราย (ระยะเวลาไม่เกิน ๔๕ วัน) และขึ้นอยู่กับจำนวนรายเก่าที่รับผิดชอบว่ามีมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีปริมาณงานมากน้อยแตกต่างกันไป ซึ่งผู้รับประเมินรายเก่าจะต้องมายื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีเป็นประจำทุกปี ดังนั้นในช่วงปีภาษีเดือนมกราคมเป็นต้นไป เจ้าหน้าที่ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ส่วนใหญ่จึงไม่มีเวลาในการประเมินภาษีโรงเรือนรายใหม่ได้ส่งผลให้การประเมินภาษีโรงเรือนรายใหม่ต้องหยุดชะงักลงถึงแม้ว่าจะมีการประเมินก็กระทำได้น้อยมาก

ลักษณะการปฏิบัติงานของฝ่ายรายได้ มีขั้นตอนและความยุ่งยากมาก ต้องมีการตรวจสอบเอกสารและสถานที่อย่างละเอียด เพื่อให้มีการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้เสียภาษี เมื่อฝ่ายรายได้ตรวจสอบและทำการประเมินภาษีในขั้นต้นแล้ว จะต้องรวบรวมเอกสารทั้งหมดให้กองรายได้ สำนักงานคลัง เพื่อนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาประเมินภาษีโรงเรือนรายใหม่ เมื่อคณะกรรมการอนุมัติการประเมินภาษีสำหรับรายใหม่แล้วจะส่งกลับคืนยังสำนักงานเขต เพื่อแจ้งผู้รับประเมินทราบจำนวนค่าภาษีที่ต้องนำมาชำระต่อไป

หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายรายได้

๑. ดำเนินการจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่และภาษีป้าย

๒. ดำเนินการสืบทรัพย์ของผู้ค้างชำระภาษีที่อยู่ในพื้นที่เขต

๓. ดำเนินติดตามเร่งรัดจัดเก็บภาษีกับผู้ค้างชำระภาษี

๔. ดำเนินการติดตามเร่งรัดจัดเก็บภาษีกับผู้ค้างยื่นแบบภาษี

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อขยายฐานภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสานให้กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานภาษีรายใหม่

๒. เพื่อให้ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน สามารถจัดเก็บภาษี โรงเรือนและที่ดินได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง สร้างความเป็นธรรมและเสมอภาคแก่ประชาชนผู้เสียภาษี

เป้าหมาย

๑. สำนักงานเขตคลองสานสามารถจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในจำนวนรายผู้รับประเมินไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๑๐ ของจำนวนรายในปีที่ล่วงมาแล้ว

๒. ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน สามารถประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ได้ถูกต้อง เป็นธรรม จากสมมุติฐานของเลขหมายประจำบ้าน (House : ID) ได้ร้อยละ ๑๐๐

ปัจจัยความสำเร็จ

ผู้ศึกษาเห็นว่าเพื่อให้โครงการดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสามารถขยายฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด ในปี ๒๕๖๐ ผู้ศึกษาเห็นควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆตามหลักการของ ๔ M* คือ (วิรัช นิภาวรรณ,๒๕๔๙ หน้า ๒๒-๒๕)

- กระบวนงาน (Management)
- บุคลากร (Man)
- เงิน (Money)
- วัสดุอุปกรณ์ (Material)

๑. ปัจจัยด้านกระบวนงาน (Management) กระบวนงานในปัจจุบันที่การดำเนินการจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่เป็นไปได้อย่างล่าช้าเพราะเจ้าหน้าที่จะต้องเสียเวลาในการจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายเก่าในช่วงต้นปีดังกล่าว ดังนั้นการนำระบบการบริหารจัดการแบบใหม่มาใช้ โดยการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่ว่าจะเป็นระบบแผนที่พิกัดภาษี ปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยใช้ระบบสืบค้นข้อมูลโรงเรือนรายใหม่จากคอมพิวเตอร์ระบบ MIS และ GPS ก็จะช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถบริหารจัดการเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ได้เพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ว่ากระบวนการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปก็ตาม ระบบเทคโนโลยีดังกล่าวก็จะต้องสอดคล้องรับกับการนำมาใช้ในการจัดเก็บโรงเรือนรายใหม่อย่างเหมาะสม เนื่องจากสำนักงานเขตย่อมมีกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน ในแต่ละเรื่องไม่ว่าจะเป็นการสืบค้นข้อมูลโรงเรือนที่เข้าข่ายพิกัดภาษี การติดต่อเรื่องเอกสาร รวมไปถึง การประเมินภาษี ดังนั้น การได้รับความร่วมมือเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้สำนักงานเขตสามารถเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดต่อไปได้

๒. ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของโครงการดังกล่าว จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพื่ออนุมัติโครงการ รวมไปถึงการได้รับความสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่จากกองรายได้ สำนักการคลัง เจ้าหน้าที่สำนักงานเขตชั้นนอกต่าง ๆ ที่เป็น ตัวแทนไปปฏิบัติงานช่วยเจ้าหน้าที่สำนักงานเขต

ชั้นใน และบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่เขตชั้นในที่เป็นเจ้าของพื้นที่ จะต้องเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานที่เกิดขึ้น ทั้งนี้จะต้องมีการเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการในการปฏิบัติงานร่วมกัน เห็นถึงความสำคัญว่าเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรของตนเองประสบความสำเร็จเพื่อดำเนินการบริหารงานด้านการเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ให้ได้ตามเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น

๓.ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money) การดำเนินงานตามโครงการจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งอาจจะต้องเพิ่มเงินเดือนค่าจ้างให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นหน่วยเฉพาะกิจ รวมทั้งอาจให้เป็นรางวัลแก่อาสาสมัครผู้ที่เข้าร่วมโครงการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่สำนักงานเขตชั้นนอกเจ้าหน้าที่จากกองรายได้ สำนักการคลัง เพื่อจูงใจให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้นเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ส่งผลให้สามารถเร่งรัดจัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่เพิ่มมากขึ้นได้

๔.ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) วัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการออกตรวจพื้นที่โรงเรือนรายใหม่ ควรจะมีความทันสมัยมากขึ้น ในปัจจุบันสำนักงานเขตเองก็ได้มีการใช้ระบบเครื่องมือวัดแทนการใช้สายวัด ระบบค้นหาพิกัดภาษีโดยใช้วัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมและทันสมัย ซึ่งจะต้องมีการจัดหาอุปกรณ์ดังกล่าว ให้เพียงพอต่อเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง สิ่งเหล่านี้ล้วนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้สำนักงานเขตสามารถเร่งรัด จัดเก็บภาษีโรงเรือนรายใหม่ตามเป้าหมายที่เพิ่มขึ้นต่อไป

ขั้นตอนการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน ได้เล็งเห็นความจำเป็นในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน โดยนำแนวคิดของวงจรเดมิ่ง (Deming Cycle : PDCA) ที่คิดค้นโดยนักสถิติ Walter Shewhart ซึ่งต่อมาได้รับการพัฒนาขึ้นให้เป็นที่รู้จักโดย W.Edwards Deming มีรายละเอียดดังนี้

๑. Plan (การวางแผน) เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภาพ เพราะแผนจะกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการแก้ไขปัญหา โดยแผนจะอธิบายความจำเป็นและสร้างความเข้าใจในการแก้ปัญหา ซึ่งต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานที่จะร่วมมือกันในการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค และข้อบกพร่องต่างๆ ขององค์การให้หมดไปอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ โดยที่การวางแผนการสร้างคุณภาพจะมี ๔ ขั้นตอน

๑.๑ ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือ และประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์แนวทางแก้ไขต่อไป

๑.๒ เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ระเบียบ เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตาราง ตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพหรือแบบสอบถาม เป็นต้น

๑.๓ อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานมีคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน และร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหาโดยสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

๑.๔ เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์ และวิจารณ์ทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. Do : D (การปฏิบัติ) นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปัญหานั้นเป็นงานที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ภายในกลุ่มที่สามารถปฏิบัติได้ทันที หากปัญหามีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหน่วยหรือกลุ่มอื่น ก็ต้องแจ้งให้ผู้บริหารสั่งการให้หน่วยงานอื่นประสานงานและร่วมมือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. Check : C (การตรวจสอบหรือประเมินผล) โดยการเปรียบเทียบผลการทำงานก่อนการปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงานว่ามีความแตกต่างกันมาน้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมาย ก็จะนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป ถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น

๔. Action : A การปรับปรุง กำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต หรือทำการแก้ไขปัญหาต่างๆ ทั้งที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการปัญหาที่ไม่ได้คาดหวัง และปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงานจนได้ผลลัพธ์ที่พอใจ และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วจึงทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นได้นำมาประยุกต์และวิเคราะห์กับข้อมูล เอกสาร และปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานการจัดเก็บรายได้ และวางแนวทางในการขยายฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่เพิ่มขึ้นให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

๑. P – Plan (วางแผน)

กำหนดแผนการปฏิบัติงาน โดยการตั้งเป้าหมายการจัดเก็บรายได้จากจำนวนรายของโรงเรือนรายใหม่ให้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๑๐ % ของจำนวนรายในปีที่ล่วงมาแล้ว โดยวิธีการออกสำรวจพื้นที่และตรวจสอบจากเลขหมายประจำบ้านควบคู่กับแผนที่เขตคลองสาน

๒. D – Do (ปฏิบัติตามแผน)

กำหนดแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงระยะเวลา โดยให้เจ้าหน้าที่ประจำแขวงทุกคนออกช่วยกันสำรวจพื้นที่เป็นรายแขวงในช่วงเวลาที่กำหนดจนครบทุกแขวง

๓. C – Check (ตรวจสอบและประเมินผล)

นำข้อมูลที่สำรวจได้มาตรวจสอบกับทะเบียนโรงเรือนรายเก่า หากยังไม่พบข้อมูลเจ้าหน้าที่ประจำแขวงต้องดำเนินการตามขั้นตอนการจัดเก็บเร่งรัดภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ตามคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๒๙๕/๒๕๓๙ เรื่องวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการจัดเก็บและเร่งรัดภาษีโรงเรือนและที่ดิน ฉบับลงวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๓๙ แล้วจึงนำมาสรุปเป็นจำนวนรายใหม่ที่ดำเนินการเร่งรัดจัดเก็บได้ในปีนั้น

๔. A – Act (ปรับปรุงแก้ไข)

เมื่อผ่านกระบวนการพิจารณาตรวจสอบของคณะกรรมการตรวจสอบและพิจารณากำหนดค่ารายปี – ค่าภาษี พิจารณาให้ความเห็นชอบ และส่งคืนให้สำนักงานเขตออกใบแจ้งการประเมินไปให้ผู้รับประเมินมาชำระภาษีเรียบร้อยแล้ว จึงดำเนินการเพิ่มจำนวนรายในทะเบียนโรงเรือนและที่ดิน หากมีกรณีคณะกรรมการฯ ไม่เห็นชอบในการกำหนดค่ารายปี – ค่าภาษีตามที่สำนักงานเขตเสนอ ให้นำกลับมาแก้ไขให้ถูกต้องตามมติของคณะกรรมการฯ และแจ้งการประเมินภาษีนั้นไปยังผู้รับประเมินตามรายละเอียดข้างต้น หรือกรณีที่ประชาชนไม่ยอมรับการประเมินภาษีของพนักงานเจ้าหน้าที่เขต โดยใช้สิทธิยื่นอุทธรณ์เพื่อขอให้พิจารณาการประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดินใหม่ กรณีเช่นนี้ต้องดำเนินการตามขั้นตอนการแก้อุทธรณ์ภายในกำหนด

กรณีไม่มีปัญหาใด ๆ ถือเป็นการยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานและระบบที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

กิจกรรมและผู้รับผิดชอบ

การขยายฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในปี ๒๕๖๐ : กรณีศึกษา ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน มีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

กิจกรรมหลัก	วันที่ดำเนินการ	สถานที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ/ บทบาทความรับผิดชอบ*
กิจกรรมที่ ๑ : ประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน	๑ – ๑๕ ส.ค.	ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน	หัวหน้าฝ่ายรายได้ / จนท. ผู้ประเมินภาษีโรงเรือนฯ

กิจกรรมหลัก	วันที่ดำเนินการ	สถานที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ/ บทบาทความรับผิดชอบ*
กิจกรรมที่ ๒ : PLAN การวางแผน - กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ - วางแผนขั้นตอนในการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	๑๖ – ๓๐ ส.ค.	ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน การประสานงานจาก - ฝ่ายทะเบียน - ฝ่ายโยธา - ฝ่ายสิ่งแวดล้อมฯ - ฝ่ายปกครอง	หัวหน้าฝ่ายรายได้ / จนท. ผู้ประเมินภาษีโรงเรือนฯ
กิจกรรมที่ ๓ : DO จัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานตามหลักวงจรเดมิง (Deming Cycle : PDCA)	๑ – ๑๕ ก.ย. ๑๖ ก.ย–๓๐ พ.ย.	- ฝ่ายรายได้ การประสานงานจากหน่วยงานภายใน - ฝ่ายทะเบียน - ฝ่ายโยธา - ฝ่ายสิ่งแวดล้อมฯ - ฝ่ายปกครอง หน่วยงานภายนอก - กรมที่ดิน - กรมสรรพากร - กระทรวงพาณิชย์ พื้นที่ปกครองเขตคลองสาน ๔ แขวง - แขวงคลองสาน - แขวงสมเด็จ-เจ้าพระยา - แขวงคลองต้นไทร - แขวงบางลำภูล่าง	หัวหน้าฝ่ายรายได้ / จนท. ผู้ประเมินภาษีโรงเรือนฯ

กิจกรรมหลัก	วันที่ดำเนินการ	สถานที่ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ/ บทบาทความรับผิดชอบ*
กิจกรรมที่ ๔ : CHECK - จัดทำขั้นตอนการตรวจสอบ -การตรวจสอบขั้นตอนการทำงานตามแผนที่วางไว้ตามระยะเวลาที่กำหนดและมีการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินงาน	๑ – ๓๑ ธ.ค.	ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน	หัวหน้าฝ่ายรายได้ / จนท. ผู้ประเมินภาษีโรงเรือน
กิจกรรมที่ ๕ : ACTION จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตลอดโครงการ	๑ – ๑๕ ม.ค.	ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน	หัวหน้าฝ่ายรายได้ / จนท. ผู้ประเมินภาษีโรงเรือน

จากกระบวนการและขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วสามารถวัดผลได้เป็น ๒ ลักษณะ ดังนี้

- เชิงปริมาณ มีแผนปฏิบัติการเชิงรุกที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้บุคคลากรถือปฏิบัติและมีส่วนร่วม ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

- เชิงคุณภาพ กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดดภายในปี ๒๕๖๐

งบประมาณ

งบประมาณประจำปี ๒๕๕๙ (งบประมาณกรุงเทพมหานคร)จำนวน ๕๕,๔๔๐ บาท(ห้าหมื่นห้าพันสี่ร้อยสี่สิบบาทถ้วน)เพื่อเป็นค่าตอบแทน (ค่าอาหารทำการนอกเวลา) ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จำนวน ๑๑ คน ในวันเสาร์ เพื่อออกสำรวจอาคารและผู้ประกอบการต่าง ๆ เป็นเวลา ๑๒ วัน (ต.ค.–ธ.ค.)

(จำนวนเจ้าหน้าที่ X จำนวนวัน *เฉพาะวันเสาร์* X อัตรา/วัน) = (๑๑X๑๒X๔๒๐=๕๕,๔๔๐ บาท)

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่

เผชิญอยู่ อย่างเช่น การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

การจัดการความเสี่ยงหรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk managment)คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์(Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

นิยามของความเสี่ยง

ความเสี่ยงมีความหมายในหลากหลายแง่มุม เช่น ความเสี่ยงคือ

- โอกาสที่เกิดขึ้นแล้วธุรกิจจะเกิดความเสียหาย (Chance of Loss)
- ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อธุรกิจ (Possibility of Loss)
- ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (Uncertainty of Event)
- การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ (Dispersion of Actual Result)

ในการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ที่ผู้ศึกษาเห็นว่าโอกาสหรือเหตุในอนาคตไม่สำเร็จตามเป้าหมาย อย่างที่คาดว่าจะเกิดและเพื่อให้กรุงเทพมหานคร มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในปี ๒๕๖๐ กรณีศึกษา ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย และแนวทางการบริหาร เพื่อลดระดับความเสี่ยง หรือป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้น สามารถวิเคราะห์สาเหตุจากตาราง ดังนี้

ความเสี่ยงที่สำคัญ	**แนวทางบริหารความเสี่ยง**
๑. ผู้เสียภาษีไม่ให้ความร่วมมือ	๑. มีการประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
๒. เจ้าหน้าที่มีการโยกย้ายบ่อยเป็นเหตุให้บุคคลากรใหม่ขาดประสบการณ์ในการจัดเก็บภาษีรายใหม่ เพราะมีความยุ่งยาก ในการประเมินภาษี	๒. ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงจูงใจ และสร้างทัศนคติที่ดี เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเกิดจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงที่สำคัญ	แนวทางบริหารความเสี่ยง
๓. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของโครงการและไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร	๓. โดยการเชิญผู้บริหารเข้าร่วมโครงการตั้งแต่เริ่มต้น จนสิ้นสุดโครงการ
๔. การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึงและเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง	๔. ควรดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างมีสีสรรเร้าใจ ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างทั่วถึงและต่อเนื่องแบบมืออาชีพ
๕. ประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจและไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาษี	๕. จัดโครงการส่งเสริมให้ความรู้แก่ประชานในเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับภาษี สิทธิและหน้าที่

การประเมินผล

การดำเนินการตามขบวนการและขั้นตอนดังกล่าวในการขยายฐานการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดในปี ๒๕๖๐ นั้น ใช้การประเมินโดยเทียบจากสถิติการจัดเก็บภาษีจริงที่ผ่านมา เทียบกับประมาณการในแต่ละปี และกำหนดการประเมินผลด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีเพิ่มขึ้น โดยตั้งเป้าหมายไว้ที่จำนวนรายผู้รับประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของจำนวนรายในปีที่ล่วงมาแล้ว

ข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานตามโครงการดังกล่าวถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกรุงเทพมหานคร เนื่องจากการบริหารงานด้านการจัดเก็บรายได้เป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนากรุงเทพมหานคร เป็นงานที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความเห็น ดังนี้

เชิงนโยบาย

๑. หากดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนดังกล่าวได้ผลอาจเป็นแนวทางนโยบายขยายผลไปยังเขตอื่น ๆ ในพื้นที่ที่มีลักษณะพื้นที่ ทำเล ปัญหาที่คล้ายคลึงกัน

๒. ควรกำหนดตำแหน่งนิติกรประจำฝ่ายรายได้ สำนักงานเขต เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามปกติมีหน้าที่จะต้องจัดเก็บภาษีรายเดิมและจะต้องเร่งรัดจัดเก็บรายใหม่ ซึ่งจะทำให้การดำเนินการบังคับการตามกฎหมายแก่ผู้ที่ไม่ชำระภาษีตามกำหนดเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง ทำให้ขาดความเป็นธรรมแก่ประชาชน และทำให้กรุงเทพมหานครเสียโอกาสในการรับชำระหนี้

เชิงปฏิบัติ

๑. การสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่เจ้าหน้าที่ทุกคนเพื่อให้ความเป็นธรรมแก่ประชาชนผู้เสียภาษี ภายใต้คำขวัญ “บริการด้วยใจ ใส่ใจคุณภาพ” และสร้างความมั่นใจแก่ประชาชนผู้เสียภาษีเพราะภาษีที่เก็บได้เป็นรายได้ของกรุงเทพมหานครเพื่อนำไปบริหารกรุงเทพมหานคร สู่ความ

เป็นอยู่ของประชาชนในด้านสาธารณูปโภค สาธารณูปการ ด้านสาธารณสุขพื้นฐาน ด้านการศึกษาพื้นฐาน ด้านความปลอดภัย ด้านความสะอาดและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น.

๒. ควรมีการจัดทำโครงการเชิญผู้ประกอบการที่ชำระค่าภาษีสูงสุด จำนวน ๑๐ อันดับ เพื่อมอบรางวัลให้เป็นเกียรติประวัติแก่สถานประกอบการ

๓. จัดทำประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ที่ชำระภาษีดีเด่น (ผู้ที่ชำระถูกต้อง ครบถ้วน ภายในระยะเวลาที่กำหนด) ให้ผู้ประกอบการและจัดทำบอร์ดประกาศ ณ สำนักงานเขต เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ประชาชนและผู้ที่เสียภาษีรายอื่น ๆ ทราบ

บรรณานุกรม

๑. สำนักการคลังกรุงเทพมหานคร .ประมวลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีและการจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานคร

๒. วิรัช นิภาวรรณ ,(๒๕๔๙) หน้า ๒๒-๒๕ . หลักรัฐประศาสนศาสตร์แนวคิดและกระบวนการ.กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลการพิมพ์

๓. สุเทพ เชาวลิต. (๒๕๕๖). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ ๗). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม

๔. http://www.eg.mahidol.ac.th/qa/index.php?option=com_content&view=article&id=๘๒&Itemid=๑๑๓

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

ชื่อ-สกุล	นางสาวชมกร ฉิมะสังคนันท์
วันเดือนปีเกิด	๑๓ ธันวาคม ๒๕๐๑
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน เลขที่ ๘๖๑ ถนนลาดหญ้า แขวงคลองสาน เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.๒๕๒๘-๒๕๓๐	ปริญญาตรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ.๒๕๔๔-๒๕๔๖	ปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (รปม.) มหาวิทยาลัยบูรพา
ประวัติรับราชการ	
พ.ศ.๒๕๒๒	เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ๑ งานศูนย์เยาชนและสนามเด็กเล่น กองนันทนาการสำนักสวัสดิการสังคม
พ.ศ.๒๕๒๓	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ๑-๓ งานรายได้ สำนักงานเขตสัมพันธวงศ์
พ.ศ.๒๕๓๓	เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ๔ หัวหน้าหมวดภาษีบำรุงท้องที่ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย
พ.ศ.๒๕๓๙	เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ๔ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตธนบุรี
พ.ศ.๒๕๔๑	เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ๖ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตธนบุรี
พ.ศ.๒๕๔๖	เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ๖ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตจอมทอง
พ.ศ.๒๕๔๙	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ ๖ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตจอมทอง
พ.ศ.๒๕๕๐	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ ๗ ว ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตจอมทอง
พ.ศ.๒๕๕๔	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตจอมทอง
พ.ศ.๒๕๕๖	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการพิเศษ ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคลองสาน
รางวัล	
พ.ศ.๒๕๔๗	ได้รับคัดเลือกเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครดีเด่น ประจำปี ๒๕๔๗ ของสำนักงานเขตจอมทอง
พ.ศ.๒๕๕๕	ได้รับการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นประเภทระดับชำนาญการ ลำดับที่ ๓ ตามประกาศกรุงเทพมหานคร เรื่อง ผลการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นของส่วนราชการสำนักงานเขตประจำปีงบประมาณ พ.ศ ๒๕๕๕ ลงวันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๕