



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พชบ.)

เอกสารหมายเลข 6
ระบบงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
6.2 ระบบงานภาษีอากร

สถาบันพัฒนาสยาม

มีนาคม 2549

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พชบ.)

เอกสารหมายเลข 6 ระบบงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 6.2 ระบบงานภาษีอากร

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และ
สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. และ สปน. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

สารบัญ

หน้า

ส่วนนำ ระบบงานภาษีอากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	1
ส่วนที่ 1 กรอบการจัดเก็บรายได้ตามกฎหมาย	2
ส่วนที่ 2 องค์ประกอบ ความคาดหวังและปัจจัยความสำเร็จ	6
ส่วนที่ 3 ระบบงานภาษีอากร	9
1. องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น	9
2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี	12
3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย	14
4. เทศบาลนครอุดรธานี	16
5. เทศบาลนครระยอง	19
6. เทศบาลเมืองปาดอง	20
7. องค์การบริหารส่วนตำบลกลางดง	22
8. องค์การบริหารส่วนตำบลบางนมโค	24
9. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านฉาง	26
10. องค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเหมือง	28
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์สรุปผลการดำเนินงาน	29

รายการวิจัยและพัฒนา
“ระบบงานภาษีอากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
โครงการวิจัยและพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ
ในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พขบ.)

1. ส่วนนำ

การจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ถูกกำหนดไว้ในกฎหมาย เพื่อให้
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ โดยมีแนวคิดสำคัญในการ
กระจายอำนาจการปกครองส่วนท้องถิ่น นั่นคือ รัฐได้มีนโยบายให้อำนาจแก่ท้องถิ่นในการ
ปกครองตนเองผ่านองค์กรของท้องถิ่น ทั้ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด , เทศบาล และองค์การ
บริหารส่วนตำบล แต่ท้องถิ่นจะดำเนินงานบรรลุเป้าหมายต้องมีรายได้ที่แน่นอนในการบริหารงาน
ดังนั้นหากรัฐให้อำนาจการปกครอง ก็ต้องให้อิสระทางการคลังทั้งอิสระในการจัดหารายได้และ
การใช้จ่าย อิสระในการจัดหารายได้มีปัจจัยสำคัญนอกเหนือจากการกำหนดประเภทของรายได้
เพิ่มเติมในอำนาจจัดเก็บของท้องถิ่น แล้วสิ่งสำคัญยิ่ง คือการเพิ่มขีดความสามารถของท้องถิ่น ใน
การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บของตนเอง การพัฒนาระบบงานภาษีอากรจึงเป็นภารกิจสำคัญของ
ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญอย่างหนึ่งได้แก่ นโยบายของผู้บริหาร
องค์กร ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ของผู้นำมีมากน้อยเพียงใดในการบริหารงานองค์กร (ภาคผนวก 1)

รายงานนี้ แบ่งการนำเสนอเป็น 5 ส่วน

1. กรอบการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกำหนดในกฎหมาย
2. องค์ประกอบระบบงานจัดเก็บรายได้,ความคาดหวังและปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3. ระบบงานภาษีอากรของแต่ละ อปท. รวม 10 อปท
4. การวิเคราะห์/สรุปการดำเนินการพัฒนาระบบงานภาษีอากรของทุก อปท.

ส่วนที่ 1

กรอบการจัดเก็บรายได้ตามกำหนดของกฎหมาย ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในโครงการ พ.บ.ได้แก่ อบจ. ,เทศบาล และอบต.

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด

ได้มีการกำหนดการงบประมาณและการคลังซึ่งมีรายละเอียดกรอบการจัดเก็บรายได้ของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2 ฉบับ ได้แก่

1. พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับ
ที่ 3 พ.ศ. 2546 ในหมวด 5 การงบประมาณและการคลัง มาตรา 64 ,มาตรา 65
และมาตรา 66
2. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หมวด 3 การจัดสรรส่วนภูมิภาคและอากร มาตรา 24

ทั้ง 2 ฉบับ ได้กำหนดกรอบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม โดยมีอำนาจออกข้อบัญญัติจัดเก็บ

1. ภาษีน้ำมันเบนซินและน้ำมันที่คล้ายกัน น้ำมันดีเซลและน้ำมันที่คล้ายกัน หรือก๊าซ
ปิโตรเลียมที่ใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับรถยนต์ ซึ่งเก็บจากการค้าในเขตจังหวัด โดยจัด
เพิ่มขึ้นได้ไม่เกินอัตราละสิบสตางค์สำหรับน้ำมันและกิโลกรัมละไม่เกินสิบสตางค์
สำหรับก๊าซปิโตรเลียม
2. ค่าธรรมเนียมบำรุงองค์การบริหารส่วนจังหวัดจากผู้พักในโรงแรมตามกฎหมายว่าด้วย
โรงแรม ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง

เป็นที่น่าสังเกตว่ารายได้ที่จัดเก็บเองของท้องถิ่น ได้กำหนดไว้หลายประเภทในกฎหมาย
แต่ในทางปฏิบัติในปัจจุบันมีไม่มาก ด้วยสาเหตุ 2 ส่วนคือ รายได้จากการกิจการถ่ายโอน ยังไม่
ถ่ายโอน รายได้ส่วนนี้ก็ยังไม่มี อีกสาเหตุคือรายได้บางประเภทยังไม่มีกำหนดระเบียบวิธี
ปฏิบัติในการจัดเก็บ ทำให้สัดส่วนรายได้ที่ท้องถิ่นจัดเก็บเองโดยรวมน้อยเมื่อเทียบกับรายได้
ทั้งหมด

การกำหนดอำนาจหน้าที่ปฏิบัติการ ตามมาตรา 70 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 3 ในการจัดเก็บภาษีอากรและค่าธรรมเนียม
ให้นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัด และรองปลัดฯ เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งมีอำนาจและหน้าที่ปฏิบัติการตามกฎหมาย
เว้นแต่กฎหมายว่าด้วยการนั้นจะได้บัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น นั่นคือ การจัดหารายได้ในการบริหาร

กิจการของท้องถิ่นเป็นภารกิจและสิทธิในการดำเนินการโดยตรงของผู้บริหาร การผลักดันให้องค์กรมีขีดความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพจัดเก็บภาษีเองหรือไม่ อย่างไร จึงเป็นนโยบายสำคัญของผู้บริหาร และสะท้อนความต้องการเป็นอิสระในการปกครองตนเองมากน้อยเพียงใด

การบังคับเรียกเก็บภาษีอากรค้างชำระ กฎหมายได้ให้อำนาจในการติดตามเร่งรัดภาษี ตามมาตรา 70 วรรค 2 แห่ง พรบ.องค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ ให้ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการมีอำนาจสั่งยึดและสั่งขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ต้องรับผิดชอบเสียภาษีอากรได้โดยมิต้องขอให้ศาลออกหมายยึดหรือมีคำสั่ง ทั้งนี้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดแล้ว ซึ่งจากการร่วมงานวิจัยกับ อบท. พบว่าท้องถิ่นไม่ได้ดำเนินการตามอำนาจในส่วนนี้ แต่ใช้ความพยายามในสร้างความสมัครใจของผู้เสียภาษีมากกว่า

2. เทศบาล

ได้มีการกำหนดการงบประมาณและการคลังซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2 ฉบับ ได้แก่

1. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546

ในส่วนที่ 5 การคลังและทรัพย์สินของเทศบาล มาตรา 66

3. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หมวด 3 การจัดสรรสัดส่วนภาษีและอากร มาตรา 23

ทั้ง 2 ฉบับ ได้กำหนดครอบคลุมการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม มีภาษีที่จัดเองคือ

1. ภาษีโรงเรือนและที่ดินตามกฎหมายว่าด้วยภาษีโรงเรือนและที่ดิน
2. ภาษีบำรุงท้องที่ตามกฎหมายว่าด้วยภาษีบำรุงท้องที่
3. ภาษีป้ายตามกฎหมายว่าด้วยภาษีป้าย

เป็นที่น่าสังเกตว่ารายได้ที่จัดเก็บเองของท้องถิ่น ได้กำหนดไว้หลายประเภทในกฎหมาย แต่ในทางปฏิบัติในปัจจุบันมีไม่มาก ด้วยสาเหตุ 2 ส่วนคือ รายได้ตามภารกิจการถ่ายโอน ยังไม่ถ่ายโอน รายได้ส่วนนี้ก็ยังมี อีกสาเหตุคือรายได้บางประเภทยังไม่มีกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติในการจัดเก็บ ทำให้สัดส่วนรายได้ที่ท้องถิ่นจัดเก็บเองโดยรวมน้อยเมื่อเทียบกับรายได้ทั้งหมด

การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานจัดเก็บตามประเภทภาษีทั้ง 3 ประเภท ได้กำหนดไว้ในมาตรา 7 ทวิแห่งพระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2475 , มาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508 และมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ.2510 ซึ่งกำหนดให้อำนาจนายกเทศมนตรีมีอำนาจแต่งตั้งเจ้าพนักงานเพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ

นั่นคือ การจัดหารายได้ในการบริหารกิจการของท้องถิ่นเป็นภารกิจและสิทธิในการดำเนินการโดยตรงของผู้บริหาร การผลักดันให้องค์กรมีขีดความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีเองหรือไม่ อย่างไร จึงเป็นนโยบายสำคัญของผู้บริหาร และสะท้อนความต้องการเป็นอิสระในการปกครองตนเองมากน้อยเพียงใด

การบังคับเรียกเก็บภาษีอากรค้างชำระ กฎหมายได้ให้อำนาจในการติดตามเร่งรัดภาษี ตามหมวด 3 มาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2475 , มาตรา 41 แห่งพระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508 และมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510 ซึ่งกำหนดให้อำนาจนายกเทศมนตรีมีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้ยึดอายัดหรือขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ค้างชำระภาษีได้โดยมิต้องขอให้ศาลออกหมายยึดหรือมีคำสั่ง ตามระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยกำหนด ซึ่งจากการร่วมงานวิจัยกับ อบท. พบว่าท้องถิ่นไม่ค่อยได้ดำเนินการตามอำนาจในส่วนนี้ แต่ใช้ความพยายามในการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดเก็บการความสมัครใจของผู้เสียภาษี ใช้การปรึกษาหารือให้ความรู้มากกว่า

3. องค์การบริหารส่วนตำบล

ได้มีการกำหนดการงบประมาณและการคลังซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมการจัดเก็บรายได้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2 ฉบับ ได้แก่

1. พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 2 ส่วนที่ 4 รายได้และรายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล มาตรา 74
2. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หมวด 3 การจัดสรรสัดส่วนภาษีและอากร มาตรา 23

ทั้ง 2 ฉบับ ได้กำหนดครอบคลุมการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม มีภาษีที่จัดเองคือ

4. ภาษีโรงเรือนและที่ดินตามกฎหมายว่าด้วยภาษีโรงเรือนและที่ดิน
5. ภาษีบำรุงท้องที่ตามกฎหมายว่าด้วยภาษีบำรุงท้องที่
6. ภาษีป้ายตามกฎหมายว่าด้วยภาษีป้าย

เป็นที่น่าสังเกตว่ารายได้ที่จัดเก็บเองของท้องถิ่น ได้กำหนดไว้หลายประเภทในกฎหมาย แต่ในทางปฏิบัติในปัจจุบันมีไม่มาก ด้วยสาเหตุ 2 ส่วนคือ รายได้ตามภารกิจการถ่ายโอน ยังไม่ถ่ายโอน รายได้ส่วนนี้ก็ยังไม่มี อีกสาเหตุคือรายได้บางประเภทยังไม่มีกำหนดระเบียบวิธี

ปฏิบัติในการจัดเก็บ ทำให้สัดส่วนรายได้ที่ท้องถิ่นจัดเก็บเองโดยรวมน้อยเมื่อเทียบกับรายได้ทั้งหมด

การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานจัดเก็บตามประเภทภาษีทั้ง 3 ประเภท ได้กำหนดไว้ในมาตรา 74 วรรค 2 แห่ง พรบ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลฯ ให้อำนาจนายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่เช่นเดียวกับอำนาจและหน้าที่ของนายกเทศมนตรีตามกฎหมายว่าภาษีบำรุงท้องที่และกฎหมายว่าด้วยภาษีโรงเรือนและที่ดิน นั่นคือ การจัดหารายได้ในการบริหารกิจการของท้องถิ่นเป็นภารกิจและสิทธิในการดำเนินการโดยตรงของผู้บริหาร การผลักดันให้องค์กรมีขีดความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีเองหรือไม่ อย่างไร จึงเป็นนโยบายสำคัญของผู้บริหาร และสะท้อนความต้องการเป็นอิสระในการปกครองตนเองมากน้อยเพียงใด

การบังคับเรียกเก็บภาษีอากรค้างชำระ กฎหมายได้ให้อำนาจในการติดตามเร่งรัดภาษี ตามหมวด 3 มาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2475 , มาตรา 41 แห่งพระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508 และมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ.2510 ซึ่งกำหนดให้อำเภอนายกเทศมนตรีมีอำนาจออกคำสั่งเป็นหนังสือให้ยึดอายัดหรือขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ค้างชำระภาษีได้โดยมีต้องขอให้ศาลออกหมายยึดหรือมีคำสั่ง ตามระเบียบที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยกำหนด ซึ่งจากการร่วมงานวิจัยกับ อบท. พบว่าท้องถิ่นไม่ค่อยได้ดำเนินการตามอำนาจในส่วนนี้ แต่ใช้ความพยายามในการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดเก็บการความสมัครใจของผู้เสียภาษี ใช้การปรึกษาหารือให้ความรู้มากกว่า

ส่วนที่ 2

องค์ประกอบระบบงานจัดเก็บรายได้ ความคาดหวัง (ภาคผนวกที่2) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. องค์ประกอบระบบงาน

1. ระบบงานจัดเก็บภาษี/ค่าธรรมเนียม
2. ระบบฐานข้อมูล
3. ระบบการให้บริการและสร้างความสมัครใจให้แก่ผู้เสียภาษี
4. ระบบงานด้านบุคลากร

ระบบงานภาษีอากรประกอบด้วยตัวระบบงานจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการปฏิบัติงานจัดเก็บของทุก อปท. ตั้งแต่ขั้นการเตรียมการจัดเก็บ ,ขั้นการรับชำระภาษี ขั้นการประเมินผลและติดตามภาษี (ตัวอย่างภาคผนวก 4)

ระบบฐานข้อมูลซึ่งเป็นระบบสนับสนุนในทุกขั้นของการทำงาน ตอบสนองการรวบรวมการวิเคราะห์ การวางแผน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี

ระบบการให้บริการและสร้างความสมัครใจให้แก่ผู้เสียภาษี เนื่องจากการกิจการจัดเก็บภาษี เกี่ยวพันกับบุคคลที่สำคัญคือผู้ชำระภาษี ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของประชาชน ดังนั้น การพัฒนาระบบงานในส่วนนี้จึงทำเพื่อขับเคลื่อนงาน 2 ส่วน คือส่วนขององค์กรโดยจัดระบบบริการที่ดีเยี่ยมแก่ประชาชนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการชำระภาษี ด้วยแนวคิดที่ว่า “ลูกค้าคือผู้สำคัญที่สุดขององค์กร” และส่วนที่ 2 การผลักดันการทำงานลงไปที่ประชาชนในกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี

ระบบสุดท้าย คือการพัฒนาระบบงานด้านบุคลากร ทุกส่วนงานสำเร็จด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ บุคลากรด้านการจัดเก็บภาษีควรเป็นเช่นไร ควรส่งเสริมอย่างไร เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนการทำงานอย่างต่อเนื่องไม่ขาดสาย

2. ความคาดหวัง

□ ระบบงานจัดเก็บภาษี/ค่าธรรมเนียม

ความคาดหวัง

1. มีแผนการจัดเก็บรายได้ที่กำหนดเป้าหมายชัดเจน ครอบคลุมทุกระบบภาษี
2. ระบบงานมีมาตรฐาน สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส บรรลุเป้าหมาย
3. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. จัดเก็บรายได้ได้ถูกต้อง ทัวถึง เป็นธรรม
5. มีการปรับปรุง ปรับเปลี่ยนอัตราการจัดเก็บค่าธรรมเนียมโดยยึดหลักความเหมาะสมเป็นธรรม
6. มีคู่มือมาตรฐานงาน /ผังการปฏิบัติงาน/ปฏิทินภาษี ให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง
7. มีแผนการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและพอเพียงเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บ
8. มีการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผน ในการสำรวจจัดเก็บ เร่งรัด

□ ระบบฐานข้อมูล

ความคาดหวัง

1. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บ เร่งรัดและติดตามการชำระภาษีแผนที่ภาษี / ทะเบียนทรัพย์สิน / ข้อมูลประวัติรายตัวผู้เสียภาษี / ข้อมูลผู้ค้างชำระภาษี
2. การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในระบบงานและการจัดการภายใน --- สถิติ การจัดทำรายงานและการเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ วางแผนและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

□ ระบบการให้บริการและสร้างความสมัครใจแก่ผู้เสียภาษี

ความคาดหวัง

1. การพัฒนารูปแบบการให้บริการ โดยจัดให้มีบริการแบบ one stop service

2. การให้บริการเชิงรุก --- การให้บริการจัดเก็บภาษีนอกสถานที่ / การขยายเวลาการให้บริการ
3. จัดให้มีการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เสียภาษี ทั้งด้านสถานที่ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ
4. การให้บริการ Internet สำหรับประชาชน
5. มีการประชาสัมพันธ์แนะนำเกี่ยวกับภาษีทุกรูปแบบ
6. มีการขยายเวลาในการให้บริการ
7. จัดให้มีกิจกรรมหรือโครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
8. จัดให้มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้เสียภาษี

□ ระบบงานด้านบุคลากร

ความคาดหวัง

1. จัดหาบุคลากรให้เพียงพอต่อการกิจ
 2. มีแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบและรายบุคคล
 3. บุคลากรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี
 4. บุคลากรได้รับการอบรมและส่งเสริมด้านจิตใจบริการอยู่เสมอ
3. ปัจจัยความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้และผลชี้วัด
- **ผู้บริหาร** ดำเนินนโยบายเชิงรุก หรือ รับ ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร
การผลักดันสนับสนุนมีมากน้อยเพียงใด
ผลชี้วัด การจัดทำแผนพัฒนาการจัดหารายได้และแผนปฏิบัติงานในหลาย ๆ
 อปท.
 - **ประสิทธิภาพของระบบงาน**
ผลชี้วัด แผนเพิ่มขีดความสามารถด้านระบบงานและผลการปฏิบัติตามแผน
 มีโครงการกิจกรรมที่ตอบสนองต่อการพัฒนาระบบที่ชัดเจน
 - **ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีคุณภาพ** มีความร่วมมือร่วมใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว
ผลชี้วัด มีแผนพัฒนาบุคลากร รวมและรายบุคคล
 บุคลากรให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน

➤ ความร่วมมือของประชาชน

ผลชี้วัด มีโครงการกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือของประชาชน
ในเชิงรุก

จัดให้มีการวัดความพึงพอใจ และความต้องการของประชาชน

ส่วนที่ 3

ระบบงานภาษีอากรของแต่ละ อปท.

1. ระบบงานภาษีอากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

ภาษีและค่าธรรมเนียม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ออกข้อบัญญัติในส่วนที่จัดเก็บเอง คือ

1. ภาษีน้ำมัน กำหนดจัดเก็บไว้ไม่เกินลิตรละ 4.54 สตางค์
2. ภาษียาสูบ กำหนดจัดเก็บในอัตราส่วนละ 9.30 สตางค์
3. ค่าธรรมเนียมบำรุงองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นจากผู้เข้าพักโรงแรม
ในอัตราร้อยละ 1

สถานการณ์และปัญหา

ปัญหาอุปสรรคในการจัดเก็บภาษีน้ำมันเชื้อเพลิง

- 1.1 ผู้ประกอบการสถานค้าปลีกน้ำมันไม่ปฏิบัติตามข้อบัญญัติ อบจ. และไม่ให้ความร่วมมือในการชำระภาษี
- 1.2 ผู้ประกอบการสถานค้าปลีกน้ำมันต้องเดินทางไกล เพื่อไปชำระภาษีที่สำนักงานสรรพสามิตอำเภอ ซึ่งปัจจุบันไม่มีในทุกอำเภอ จึงขาดความสะดวก

ระบบภาษีอากรมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ระบบ เมื่อได้วิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาการจัดเก็บภาษีน้ำมันเชื้อเพลิงที่ อบจ.จัดเก็บเอง พบว่าส่งผลกระทบต่อความคาดหวังที่ควรจะเป็นของระบบในหลายประเด็น ได้แก่

1. ในด้านระบบงานจัดเก็บภาษีน้ำมัน พบว่า การจัดเก็บภาษีไม่ทั่วถึง ไม่สะดวก ไม่บรรลุปเป้าหมาย ขาดการวางแผนการจัดเก็บที่ชัดเจน ถึงแม้ อบจ.เขียนรายละเอียดการประชาสัมพันธ์การชำระภาษีแก่ประชาชนแล้ว แต่เนื่องจากขั้นตอนการชำระภาษีกำหนดให้ชำระที่

หน่วยงานสรรพสามิตอำเภอ ซึ่งจากผลการปฏิรูประบบราชการ หลายอำเภอไม่มี ผู้เสียภาษีไม่สะดวก ทำให้จัดเก็บภาษีไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ระบบฐานข้อมูล ขาดฐานข้อมูลในการสำรวจ, จัดเก็บและเร่งรัดติดตามการชำระได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

3. ระบบการให้บริการและสร้างความสมัครใจแก่ผู้เสียภาษี เป็นการให้บริการเชิงรับ คือดำเนินการเพียงแค่การประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการชำระภาษี แต่ขาดรูปแบบการให้บริการที่จะอำนวยความสะดวกแก่ผู้เสียภาษี ในบางคนเกิดจากความไม่เข้าใจข้อบัญญัติ แต่ขาดการให้ความรู้

4.ระบบงานด้านบุคลากร เมื่อไม่ได้รับชำระเอง บุคลากรไม่ได้รับการฝึกฝนในหลายด้าน ทั้งด้านความสามารถในการจัดเก็บภาษี การมีจิตใจในการให้บริการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องได้รับการอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานจริง

แนวทางแก้ไขปัญหา-กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบงานจัดเก็บภาษี โดยกำหนดแผนการจัดเก็บที่มีเป้าหมายชัดเจนและแผนปฏิบัติการในเชิงรุก เพื่อเพิ่มผลการจัดเก็บให้ได้ตามเป้าหมาย
2. จัดทำระบบฐานข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความสะดวกและความโปร่งใส ในการจัดเก็บและการให้บริการแก่ผู้เสียภาษี
3. ดำเนินการปรับปรุงการให้บริการและการสร้างความสมัครใจของผู้เสียภาษีอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายตอบสนอง ังความต้องการความพึงพอใจและลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชนในการปฏิบัติตามกฎหมาย
4. ด้านบุคลากร ได้พัฒนาเจ้าหน้าที่ในด้านจิตใจบริการ โดยเน้นการบริการผู้มาชำระภาษี ด้วยความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส

โปรแกรมงาน

ระบบที่พัฒนา	โปรแกรมงาน
ระบบจัดเก็บภาษี	1. มีการสำรวจสถานประกอบการ เพื่อขยายฐานภาษี 2. การชำระเงินทางไปรษณีย์ สำหรับผู้ประกอบการต่างอำเภอที่ไม่สะดวกในการชำระภาษี ซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูง 3. จัดทำหนังสือแจ้งเตือนผู้ประกอบการเพื่อเป็นการเร่งรัดการชำระภาษี โดยแจ้งให้ทราบถึงหน้าที่และโทษหากไม่มาชำระ 4. การประสานงานกับสรรพสามิตในส่วนของการจัดเก็บภาษีน้ำมัน, ยาสูบ หรือให้มีการโอนเงินผ่านธนาคารสำหรับการชำระภาษี ซึ่ง

	อยู่ในระหว่างดำเนินการ 5. การจัดทำคู่มือและผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดัดตั้งให้ทุกฝ่ายทราบ
ระบบฐานข้อมูล	1. การจัดทำแผนที่ภาษี เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการเร่งรัดจัดเก็บภานีน้ำมันและยาสูบ อยู่ในระหว่างดำเนินการใกล้แล้วเสร็จ 2. มีทะเบียนคุมผู้เสียภาษีและภาษีชำระรายปีงบประมาณ
ระบบให้บริการและสร้างความสมัครใจ	1. จัดการให้บริการรับชำระภาษี ในแบบ one stop service ให้ได้รับบริการ ณ จุดเดียว เบ็ดเสร็จในผู้ให้บริการคนเดียว 2. จัดให้มีการอยู่เวรนอกเวลาราชการ ในช่วงพักกลางวัน 3. จัดหาสถานที่พักสำหรับผู้มาติดต่องานในส่วนองงานรายได้ 4. การสำรวจความพึงพอใจในการรับบริการด้านจัดเก็บรายได้ 5. ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยจัดทำป้าย, แผ่นพับ ,วารสาร 6. โครงการออกประชาสัมพันธ์เร่งรัดจัดเก็บภาษี ในทุกอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในช่วงเดือนมกราคม – กรกฎาคม ปี 2548
การพัฒนาบุคลากร	1. พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้บริการด้วยความรวดเร็ว ยิ้มแย้มแจ่มใส โดยจัดทำผ่านกลยุทธ์จัดทำแบบสอบถามผู้เสียภาษีประจำทุกเดือน เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงบุคลากร

จากกลยุทธ์และโปรแกรมงานทั้งหมด ที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น และจากผลการจัดเก็บรายได้ในปี 2548 ทำให้หน่วยงานได้รับรางวัลที่ 3 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพยายามในการจัดเก็บภาษี โดยได้รับเงินรางวัล 9 ล้านบาท และเงินรางวัลที่ได้ได้นำไปดำเนินการต่อเนื่องในโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ เช่น จะจัดประชุมผู้ประกอบการปรึกษาหารือทำความเข้าใจในการทำความตกลงในการจัดเก็บภาษีค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ.จากผู้เข้าพักในโรงแรม และภานีน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อการจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบงานภาษีอากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

ภาษีและค่าธรรมเนียม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ออกข้อบัญญัติในส่วนที่จัดเก็บเอง คือ

1. ภาษีน้ำมัน กำหนดจัดเก็บไว้ไม่เกินลิตรละ 4.54 สตางค์
2. ภาษียาสูบ กำหนดจัดเก็บในอัตรามวลละ 9.30 สตางค์
3. ค่าธรรมเนียมบำรุงองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นจากผู้เข้าพักโรงแรมในอัตราร้อยละ 1

สภาวะการณ์และปัญหา

1. เจ้าหน้าที่ได้ออกรับชำระภาษีน้ำมัน ยาสูบ ค่าธรรมเนียมจากผู้เข้าพักโรงแรม ณ สถานประกอบการ และติดตามการชำระภาษีของผู้ที่ไม่มาชำระภาษีตรงตามกำหนด โดยวางแผนออกจัดเก็บ วันเวลาและรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละเดือนให้แก่ผู้บริหารทราบ
2. การปฏิบัติงานจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม เจ้าหน้าที่ไม่สามารถปฏิบัติงานแทนกัน ได้มีแต่การวางแผนเฉพาะรายบุคคล เนื่องจากไม่มีการสรุปวิธีการปฏิบัติงานที่เขียนขั้นตอนอย่างชัดเจน
3. ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผน
4. ขาดฐานข้อมูลผู้เสียภาษี

ระบบภาษีอากรมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ระบบ เมื่อได้วิเคราะห์สภาวะการณ์และปัญหาการจัดเก็บภาษีน้ำมันเชื้อเพลิงที่ อบจ.จัดเก็บเอง พบว่าส่งผลกระทบต่อความคาดหวังที่ควรจะเป็นของระบบในหลายประเด็น ได้แก่

1. ในด้านระบบงานจัดเก็บภาษี พบว่าขาดประสิทธิภาพ ขาดความรวดเร็ว เนื่องจากขาดการเขียนขั้นตอนปฏิบัติงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถทำงานทดแทนกันได้ แต่ในเรื่องการจัดทำแผนงานเพื่อรับชำระและติดตามผู้ค้างชำระเป็นการทำงานจัดเก็บในเชิงรุก ถือเป็นจุดแข็งที่มีอยู่แล้วของ อบจ.ขอนแก่น แต่ยังคงขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ ความครบถ้วน แนวโน้มการเพิ่มลดของภาษี การเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2. ระบบฐานข้อมูล ขาดฐานข้อมูลในการสำรวจ, จัดเก็บและเร่งรัดติดตามการชำระได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการวิเคราะห์

3. ระบบการให้บริการและสร้างความสนใจแก่ผู้เสียภาษี

4. ระบบงานด้านบุคลากร ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานทดแทนกัน

แนวทางแก้ไขปัญหา-กลยุทธ์

1. สร้างมาตรฐานระบบงาน
2. พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน
3. สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน

โปรแกรมงาน

ระบบที่พัฒนา	โปรแกรมงาน
ระบบจัดเก็บภาษี	1. พัฒนาระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม โดยนำระบบ ISO มาปรับใช้ 2. ปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานโดยกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและซ้ำซ้อน ระบุระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ 3. มีการติดตามประเมินผลการทำงานและสรุปเพื่อปรับปรุง 4. อยู่ระหว่างจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 5. การทบทวนอัตราภาษีที่จัดเก็บอยู่ว่าเหมาะสมเป็นธรรมหรือไม่
ระบบฐานข้อมูล	1. อยู่ระหว่างรวบรวมจัดทำฐานข้อมูลจัดเก็บภาษีน้ำมันและค่าธรรมเนียมเพื่อนำมาวิเคราะห์แนวโน้มผลการจัดเก็บรายปีงบประมาณ
ระบบให้บริการและสร้างความสมัครใจ	1. จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในสำนักงานและผ่าน website ของ อบจ. 2. ออกแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการรับบริการของ อบจ. 3. จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็นของประชาชน
การพัฒนาศักยภาพ	1. พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานจากแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบริการประชาชนแทนกันได้

จากการวิจัย พบว่า ในส่วนผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีได้เห็นความสำคัญของระบบจัดเก็บภาษีมากขึ้น โดยได้ปรับอัตราภาษีน้ำมันที่เคยจัดเก็บเดิมในอัตรา 1.87 สตางค์ต่อลิตรมาเป็น 4.54 สตางค์ เพื่อปรับให้เกิดความเหมาะสม เป็นธรรมมากขึ้น มีการสรุปปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดเก็บภาษี ได้แก่นโยบายของผู้บริหาร การเห็นความสำคัญเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของระบบงานในองค์กร รวมทั้งการไม่ยึดติดกับการปฏิบัติหรือคิดแบบเดิม ๆ

3. ระบบงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

ภาษีและค่าธรรมเนียม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ออกข้อบัญญัติในส่วนที่จัดเก็บเอง คือ

1. ภาษีน้ำมัน กำหนดจัดเก็บไว้ไม่เกินลิตรละ 4.54 สตางค์
2. ภาษียาสูบ กำหนดจัดเก็บในอัตราเงินละ 9.30 สตางค์
3. ค่าธรรมเนียมบำรุงองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นจากผู้เข้าพักโรงแรม ในอัตราร้อยละ 0.80

สภาวะการณ์และปัญหา

1. ปัญหาอุปสรรคในการจัดเก็บภาษีน้ำมันเชื้อเพลิง
 - 1.1 ผู้ประกอบการสถานค้าปลีกน้ำมันต้องเดินทางไกล เพื่อไปชำระภาษีที่สำนักงานสรรพสามิตอำเภอ ซึ่งปัจจุบันไม่มีในทุกอำเภอ จึงขาดความสะดวก
 - 1.2 เจ้าหน้าที่สรรพสามิตไม่ค่อยให้ความร่วมมือและขาดการประสานงาน
2. การจัดเก็บค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ.จากผู้เข้าพักในโรงแรม จัดเก็บได้ไม่ครบถ้วน จัดเก็บในอัตราเดียวไม่ว่าโรงแรมจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่
3. การบริหารจัดการด้านการจัดเก็บรายได้ยังมีจุดอ่อน ควรพัฒนาให้มีมาตรฐาน

ระบบภาษีอากรมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ระบบ เมื่อได้วิเคราะห์สภาวะการณ์และปัญหาการจัดเก็บภาษีน้ำมันเชื้อเพลิงที่ อบจ.จัดเก็บเอง พบว่าส่งผลต่อความคาดหวังที่ควรจะเป็นของระบบในหลายประเด็น ได้แก่

1. ในด้านระบบงานจัดเก็บภาษีน้ำมัน พบว่า การจัดเก็บภาษีไม่ทั่วถึง ไม่สะดวก เนื่องจากขั้นตอนการชำระภาษีกำหนดให้ชำระที่หน่วยงานสรรพสามิตอำเภอ ซึ่งจากผลการปฏิรูประบบราชการ หลายอำเภอไม่มี ผู้เสียภาษีไม่สะดวก ทำให้จัดเก็บภาษีไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้
2. ระบบฐานข้อมูล มีการจัดเก็บข้อมูลผู้เสียภาษีในแต่ละประเภทภาษีแล้ว
3. ระบบการให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เสียภาษี มีปัญหาด้านความสะดวกในการชำระภาษี
4. ระบบงานด้านบุคลากร ควรมีการพัฒนาบุคลากรด้านการประสานงาน เนื่องจากต้องประสานกับหน่วยงานภายนอก เช่น สรรพสามิต

แนวทางแก้ไขปัญหา-กลยุทธ์

1. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้สั้น กระชับ มีประสิทธิภาพ
2. การจัดเก็บข้อมูล สถิติ ให้เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน

3. การกระตุ้นให้ประชาชนรู้จักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของ อบจ.
4. การสร้างมาตรฐานคุณภาพงานของเจ้าหน้าที่

โปรแกรมงาน

ระบบที่พัฒนา	โปรแกรมงาน
ระบบจัดเก็บภาษี	1. จัดทำหนังสือแจ้งเตือนการชำระภาษีในเชิงบวกในรูปแบบ ส.ค.ส. 2. ประสานงานกับสรรพสามิตในส่วนการจัดเก็บภาษีน้ำมัน,ยาสูบ 3. การจัดเก็บภาษีเชิงรุก โดยจัดเจ้าหน้าที่ออกให้บริการรับชำระ ณ สถานประกอบการ 4. การจัดทำคู่มือ,ผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานติดตั้งให้ทุกฝ่ายทราบ 5. ศึกษาดูงานการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลนครอุดรธานีเพื่อนำมาปรับใช้ในองค์กร
ระบบฐานข้อมูล	1. การจัดทำแผนที่ภาษี เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการเร่งรัดจัดเก็บภาษีน้ำมันและยาสูบ อยู่ในระหว่างดำเนินการใกล้แล้วเสร็จ 2. จัดทำข้อมูลสถิติการจัดเก็บย้อนหลัง 3 ปี
ระบบให้บริการและสร้างความสมัครใจ	1. จัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่อให้บริการประชาชน 2. โครงการประชาสัมพันธ์ประชาชนในการชำระภาษีอย่างสม่ำเสมอในหลายรูปแบบ- การออกให้คำแนะนำ ณ สถานประกอบการ, ป้าย,แผ่นพับ 3. โครงการจัดทำคู่มือและขั้นตอนวิธีการปฏิบัติการเสียภาษีและค่าธรรมเนียมสำหรับประชาชน
การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	1. สร้างมาตรฐานให้เจ้าหน้าที่ในด้านการให้บริการ การให้การศึกษาความรู้ด้านการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์

จากการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนพบปะระหว่างบุคลากรใน อบท.ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำกิจกรรมในที่หนึ่งไปปรับใช้ในองค์กรอื่น ในการพัฒนาระบบงานจัดเก็บภาษีของ อบจ.เชียงราย ได้รับประสบการณ์จากการศึกษาดูงานที่เทศบาลนครอุดรธานี ซึ่งเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มความพยายามในการจัดเก็บรายได้แห่งหนึ่ง จึงทำให้ อบจ.เชียงรายได้กำหนดกิจกรรม / โครงการที่ดำเนินแล้ว อยู่ระหว่างการดำเนินงานและกำหนดเป็นโครงการดำเนินต่อไป

4. ระบบงานของเทศบาลนครอุดรธานี

ภาษีและค่าธรรมเนียม

เทศบาลนครอุดรธานีมีภาษีจัดเก็บเอง ได้แก่

1. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน
2. ภาษีบำรุงท้องที่
3. ภาษีป้าย

สภากาการณ์และปัญหา

1. เทศบาลนครอุดรเป็นองค์กรที่ให้ความเอาใจใส่ต่อการให้บริการประชาชนในทุกด้าน
2. ยังไม่มีแผนพัฒนาระบบงานโดยตรง แต่ให้มีการทำงานที่ให้ทุกกอง/สำนักประสานกันอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สภากาแฟ โทรศัพท์ การประชุม
3. ได้เข้าร่วมการประกวดสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพยายามในการจัดเก็บภาษี ตั้งแต่ปี 2547 และต่อปี 2548

ระบบภาษีอากรมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ระบบ เมื่อได้วิเคราะห์สภากาการณ์และปัญหาของเทศบาลอุดรพบว่า จากเป้าหมายขององค์กรในการให้บริการประชาชนในทุกด้าน รวมถึงการพยายามเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี สะท้อนให้เห็นถึงนโยบายผู้บริหารที่มีต่อภารกิจขององค์กร การพึ่งตนเองทางการคลัง และการผลักดันองค์กรเข้าร่วมการประกวด เป็นแรงส่งสำคัญที่ทำให้เทศบาลนครอุดรเป็นแบบอย่างในการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี

แนวทางแก้ไขปัญหา-กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบงานจัดเก็บภาษี และค่าธรรมเนียม
2. จัดหา ซ่อมแซม บำรุงรักษา เครื่องมืออุปกรณ์ที่มีให้อยู่ในสภาพดีเยี่ยม
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลการจัดเก็บภาษี
4. พัฒนาระบบการให้บริการ
5. พัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ

โปรแกรมงาน

ระบบที่พัฒนา	โปรแกรมงาน
ระบบจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม	1. จัดทำแผนการจัดเก็บรายได้ที่มีเป้าหมายชัดเจนและมีแผนปฏิบัติการ 2 แผนงาน ได้แก่แผนงานพัฒนารายได้และแผนการเร่งรัด

	2. เร่งรัดจัดเก็บภาษี,ตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สินนอกสถานที่ 3. พัฒนาเครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัย โดยนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ 4. ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บ เร่งรัด ติดตามการชำระภาษี 5. การจัดทำคู่มือและผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ติดตั้งให้ทุกฝ่ายทราบ 6. อยู่ระหว่างศึกษาเพื่อปรับปรุงอัตราจัดเก็บค่าใบอนุญาตจำหน่ายสินค้าในที่หรือทางสาธารณะ ให้เหมาะสมกับปัจจุบัน
ระบบฐานข้อมูล	1. พัฒนาระบบแผนที่ภาษี/ ทะเบียนทรัพย์สิน และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน โดยออกสำรวจการเปลี่ยนแปลงข้อมูลอยู่เสมอ 2. จัดทำระบบข้อมูลโดยใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ 3. การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บฐานข้อมูล 4. มีทะเบียนคุมผู้เสียภาษีและภาษีชำระรายปีงบประมาณ
ระบบให้บริการและสร้างความสมัครใจ	1. จัดการให้บริการรับชำระภาษีรวมกับงานส่วนอื่น ในแบบ one stop service 2. การให้บริการ INTERNET สำหรับประชาชน 3. การขยายเวลาให้บริการช่วงพักกลางวันและวันเสาร์เต็มวัน 4. การให้บริการรับชำระภาษีทางไปรษณีย์ 5. อยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการให้บริการชำระภาษี ผ่าน Internet 6. การให้บริการจัดเก็บภาษีนอกสถานที่ 7. ให้บริการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการชำระภาษีทางโทรศัพท์ 8. การสำรวจความพึงพอใจในการรับบริการด้านจัดเก็บรายได้ 9. ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยจัดทำป้าย, แผ่นพับ ,วารสาร
การพัฒนาบุคลากร	1. พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้บริการด้วยความรวดเร็ว ยิ้มแย้มแจ่มใส โดยจัดทำผ่านกลยุทธ์จัดทำแบบสอบถามผู้เสียภาษีประจำทุกเดือน เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงบุคลากร

จากกลยุทธ์และโปรแกรมงานทั้งหมด ที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจัดเก็บรายได้ของเทศบาลนครอุดร และจากผลการจัดเก็บรายได้ในปี 2547 และปี 2548 ทำให้หน่วยงานได้รับรางวัลที่ 1 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพยายามในการจัดเก็บภาษีติดต่อกัน 2 ปีโดยได้รับเงินรางวัลปีละ 20 ล้านบาท และโครงการสำคัญที่อยู่ระหว่างการ

ดำเนินการ คือการให้บริการยื่นแบบชำระภาษีผ่านทาง Internet เมื่อได้ดำเนินการแล้วจะทำให้ผู้เสียภาษีได้รับความสะดวก ความพึงพอใจในการชำระภาษี ส่งผลต่อผลการจัดเก็บขององค์กร

5. ระบบงานภาษีอากรของเทศบาลนครระยอง

ภาษีและค่าธรรมเนียม

เทศบาลนครระยองมีภาษีจัดเก็บเอง ได้แก่

1. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน
2. ภาษีบำรุงท้องที่
3. ภาษีป้าย

สถานการณ์และปัญหา

1. ระบบงานยังไม่เอื้อต่อการให้บริการต่อประชาชนและบุคลากรในหน่วยงาน

แนวทางแก้ไขปัญหา-กลยุทธ์

1. ปรับปรุงระบบบริหารงานจัดเก็บรายได้
2. ปรับปรุงระบบด้านบริการ

โปรแกรมงาน

ระบบที่พัฒนา	โปรแกรมงาน
ระบบจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม	1. กำหนดวิธีการจัดเก็บรายได้ 2. พัฒนาระบบการติดตามและเร่งรัดการชำระภาษี 3. การจัดทำรายงานผู้ค้างชำระภาษี 4. การจัดทำสถิติผลการจัดเก็บเพื่อให้ทราบรายละเอียดผลการปฏิบัติงาน 5. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
ระบบฐานข้อมูล	1. การปรับข้อมูลแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน 2. โครงการจัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สินของเทศบาลที่จัดหาประโยชน์
ระบบให้บริการและสร้างความสมัครใจ	1. โครงการปรับปรุงการให้บริการแบบ one stop service
การพัฒนาบุคลากร	1. พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้บริการด้วยความรวดเร็ว ยิ้มแย้มแจ่มใส โดยจัดทำผ่านกลยุทธ์จัดทำแบบสอบถามผู้เสียภาษีประจำทุกเดือน เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงบุคลากร

6. ระบบงานของเทศบาลเมืองป่าตอง

ภาษีและค่าธรรมเนียม

เทศบาลเมืองป่าตองมีภาษีจัดเก็บเอง ได้แก่

4. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน
5. ภาษีบำรุงท้องที่
6. ภาษีป้าย

สภาวะการณ์และปัญหา

1. ได้มีการนำระบบแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินโดยใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) เข้ามาใช้ทดแทนการใช้ระบบมือ แต่ยังไม่สามารถประเมินผลและมีปัญหาด้านความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน การนำข้อมูลมาใช้ในเชิงวิเคราะห์ยังทำได้ไม่เต็มที่
2. การบริการชำระภาษีเป็นแบบ One Stop Service เบ็ดเสร็จในพื้นที่เดียว เจ้าหน้าที่สามารถทำงานแทนกันได้
3. งานเร่งรัดรายได้และการติดตามการเสียภาษียังไม่สามารถดำเนินการได้เต็มที่ ทั้งในด้านการจัดทำให้เป็นระบบที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และการใช้อำนาจกฎหมายดำเนินการ โดยเฉพาะด้านนิติกร ไม่สามารถติดตามและดำเนินการทางด้านกฎหมายกับผู้ไม่มาชำระภาษีอย่างเต็มที่
4. ผู้เสียภาษีขาดจิตสำนึกในการชำระภาษีและขาดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาท้องถิ่น

ระบบงานภาษีอากรมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ระบบ เมื่อได้วิเคราะห์สภาวะการณ์และปัญหาของเทศบาลเมืองปาดองพบว่า ได้มีการพัฒนาใน 4 ระบบไว้พอสมควร ทั้งในส่วนของการจัดเก็บภาษี ระบบฐานภาษี ระบบการให้บริการ ระบบการพัฒนาศักยภาพ แต่ยังมีบางจุดบางด้านยังต้องปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเก็บรายได้

แนวทางแก้ไขปัญหา-กลยุทธ์

1. การพัฒนาระบบคุณภาพงาน
2. การพัฒนางานเร่งรัดและติดตามการชำระภาษี
3. การปรับปรุงด้านระบบฐานข้อมูล
4. การสร้างความสมัครใจในการเสียภาษีของประชาชน

โปรแกรมงาน

ระบบที่พัฒนา	โปรแกรมงาน
ระบบจัดเก็บภาษีและ	1. การจัดทำระบบ ISO สำหรับระบบการจัดเก็บรายได้ และจัดทำคู่มือ

ค่าธรรมเนียม	มาตรฐาน - ทำการประเมินผล และปรับปรุงคู่มือ 2. พัฒนางานเร่งรัดและติดตามภาษี 3. มีการทบทวน/ปรับเปลี่ยนการจัดเก็บค่าธรรมเนียม
ระบบฐานข้อมูล	1. การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลฐานภาษี 2. การจัดทำคู่มือการวิเคราะห์ผลจากระบบ GIS 3. อยู่ระหว่างดำเนินโครงการความร่วมมือกับศูนย์ข้อมูล อสังหาริมทรัพย์แห่งประเทศไทยในการพัฒนาระบบข้อมูลแผนที่ ภาษี โดยเป็นเทศบาลนำร่องจัดทำโครงการปรับปรุงข้อมูลให้ ทันสมัย มีการสำรวจพื้นที่อย่างต่อเนื่อง
ระบบให้บริการและ สร้างความสมัครใจ	1. การให้บริการรับชำระภาษีแบบ One Stop Service
การพัฒนานุเคราะห์	1. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของนิคมกับระบบการจัดเก็บภาษี

7. ระบบงานขององค์การบริหารส่วนตำบลกลางดง

ภาษีและค่าธรรมเนียม

อบต.กลางดง มีภาษีจัดเก็บเอง ได้แก่

1. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน
2. ภาษีบำรุงท้องที่
3. ภาษีป้าย

สภาวะการณ์และปัญหา

1. ขาดอุปกรณ์เครื่องมือ
2. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านภาษีอากร
3. ขาดการประชาสัมพันธ์ขั้นต้นและเอกสารในการเสียภาษีทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
4. จัดทำข้อมูลการจัดเก็บภาษียังทำด้วยมือ ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนทำได้ไม่เต็มที่
5. ขาดการจัดทำผังขั้นตอนงานและคู่มือมาตรฐานงาน
6. มีการประชาสัมพันธ์ตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่เต็มที่

ระบบภาษีอากรมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ระบบ เมื่อได้วิเคราะห์สภาวะการณ์และปัญหาของ อบต.กลางดง พบว่า มีปัญหาในแต่ละระบบ แต่เนื่องจากสภาพขององค์กร ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีองค์ประกอบและบุคลากรไม่มาก จำนวนผู้เสียภาษียังมีน้อย ดังนั้น จึงได้พัฒนาระบบการจัดเก็บ ภาษีในส่วน of ระบบฐานข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำผังขั้นตอนงานและคู่มือ มาตรฐาน และอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานจัดเก็บรายได้

แนวทางแก้ไขปัญหา-กลยุทธ์

1. การพัฒนาระบบขั้นตอนงาน
2. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล
3. การพัฒนาระบบงานจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม
4. การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจแก่ประชาชน

โปรแกรมงาน

ระบบที่พัฒนา	โปรแกรมงาน
ระบบจัดเก็บภาษีและ	1. จัดทำแผนการจัดเก็บ กำหนดเป้าหมายชัดเจนและแผนปฏิบัติการ

ค่าธรรมเนียม	- พัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงาน - จัดทำผังการทำงานและสร้างคู่มือมาตรฐานงาน - ทบทวนปรับปรุงอัตราค่าธรรมเนียมประกอบกิจการที่เป็นอันตรายเพื่อให้เกิดความเหมาะสมเป็นธรรม - จัดทำปฏิทินภาษี - เพิ่มเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง
ระบบฐานข้อมูล	- นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บฐานข้อมูล - จัดทำฐานข้อมูลผู้เสียภาษีทุกประเภทเพื่อการจัดเก็บได้ถูกต้องครบถ้วน และเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ในการจัดเก็บ - มีทะเบียนคุมผู้เสียภาษีและภาษีชำระรายปีงบประมาณ - จัดทำทะเบียนผู้ค้างชำระภาษี
ระบบให้บริการและสร้างความสมัครใจ	- จัดสถานที่ให้เหมาะสม ตอบสนองต่อประชาชน - จัดบริการ Internet สำหรับประชาชน - ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน หน้าที่การชำระภาษี
การพัฒนาบุคลากร	- เพิ่มบุคลากรให้เพียงพอกับการปฏิบัติงาน - อบรมให้ความรู้ในด้านการให้บริการ ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการทำงาน

8. ระบบงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางหมึก

ภาษีและค่าธรรมเนียม

อบต.บางนมโค มีภาษีจัดเก็บเอง ได้แก่

4. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน
5. ภาษีบำรุงท้องที่
6. ภาษีป้าย

สภาวะการณ์และปัญหา

1. ระบบงานยังไม่ได้นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อช่วยในการทำงานให้สะดวก รวดเร็ว เป็นระบบเหมาะแก่การให้บริการที่ดีแก่ประชาชน
2. ขาดบุคลากรในการสำรวจพื้นที่ มีเจ้าหน้าที่จัดเก็บเพียง 1 คน ทำให้ปฏิบัติงานสำรวจพื้นที่ไม่เต็มที่
3. ผู้เสียภาษีบางรายไม่ให้ความร่วมมือในการชำระภาษี ทำให้มีปัญหาการติดตามการเสียภาษี
4. อัตราการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมบางส่วนไม่เหมาะสมขาดความเป็นธรรม
5. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บภาษี

แนวทางแก้ไขปัญหา-กลยุทธ์

1. การพัฒนาระบบงานภาษีอากร
2. การปรับปรุงอัตราค่าธรรมเนียมให้เหมาะสม
3. การจัดทำระบบฐานข้อมูล
4. การประชาสัมพันธ์สร้างความสนใจผู้เสียภาษี
5. การพัฒนาด้านบุคลากร

โปรแกรมงาน

ระบบที่พัฒนา	โปรแกรมงาน
ระบบจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม	1. ปรับระบบการทำงาน/ขั้นตอนการทำงานจัดเก็บภาษีให้กระชับ ง่าย สะดวก รวดเร็ว รวมทั้งตรวจสอบได้ 2. จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน 3. จัดทำแผนการจัดเก็บรายได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ 4. ทบทวนและจัดทำร่างข้อบัญญัติใหม่เกี่ยวกับการจัดเก็บ ค่าธรรมเนียมใบสะสมอนุญาต เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

	5. ปรับอัตราการจัดเก็บขยะมูลฝอยเพิ่มขึ้น
ระบบฐานข้อมูล	1. นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บฐานข้อมูล 2. อยู่ระหว่างจัดทำแผนที่ภาษีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษี 3. มีทะเบียนคุมผู้เสียภาษีและภาษีชำระรายปีงบประมาณ 4. จัดทำทะเบียนผู้ค้างชำระภาษี
ระบบให้บริการและสร้างความสมัครใจ	1. จัดสถานที่ให้เหมาะสม ตอบสนองต่อประชาชน 2. ประชาสัมพันธ์ประชาชน/ผู้ประกอบการให้เห็นความสำคัญการเสียภาษีและให้ทราบประโยชน์ที่จะได้รับ เป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่ประชาชนและผู้ประกอบการ 3. 4. จัดบริการ Internet สำหรับประชาชน 5. ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน หน้าที่การชำระภาษี
การพัฒนาบุคลากร	1. เพิ่มบุคลากรด้านการจัดเก็บภาษีให้เพียงพอกับการปฏิบัติงาน 2. อบรมให้ความรู้ในด้านการให้บริการ ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการทำงาน 3. จัดอบรมการเขียนผังขั้นตอนงาน การจัดทำคู่มือแก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

10. ระบบงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านฉาง

ภาษีและค่าธรรมเนียม

อบต.บ้านฉาง มีภาษีจัดเก็บเอง ได้แก่

7. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน
8. ภาษีบำรุงท้องที่
9. ภาษีป้าย

สถานการณ์และปัญหา

1. มีเจ้าหน้าที่จัดเก็บภาษีคนเดียวทำให้ขาดผู้รับผิดชอบ ถ้าไม่อยู่ เนื่องจากไม่มีการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
2. ไม่มีการเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
3. ขาดการวางแผนในการขยายฐานภาษี

แนวทางแก้ไขปัญหา-กลยุทธ์

1. การปรับปรุงระบบงานให้เป็นมาตรฐาน
2. การพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูล

โปรแกรมงาน

ระบบที่พัฒนา	โปรแกรมงาน
ระบบจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม	1. ปรับระบบการทำงาน/ขั้นตอนการทำงานจัดเก็บภาษีให้กระชับ ง่าย สะดวก รวดเร็ว รวมทั้งตรวจสอบได้ 2. จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน 3. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงให้เหมาะสม กับ อบต.
ระบบฐานข้อมูล	1. นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บฐานข้อมูล 2. พัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้เสียภาษี โรงเรือนที่ดินและภาษีบำรุงท้องที่
ระบบให้บริการและสร้างความสมัครใจ	1. จัดสถานที่ให้เหมาะสม ตอบสนองต่อประชาชน 2. อำนวยความสะดวกแก่ผู้เสียภาษีโดยลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อ ความรวดเร็ว 3. จัดทำใบแสดงความคิดเห็นหน้าสำนักงานเพื่อรับทราบความเห็น

ระบบที่พัฒนา	โปรแกรมงาน
	และความต้องการของประชาชน
การพัฒนาศูนย์กลาง	1. อบรมให้ความรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

10. ระบบงานขององค์การบริหารส่วนตำบลท้ายเหมือง

ภาษีและค่าธรรมเนียม

อบต.ท้ายเหมือง มีภาษีจัดเก็บเอง ได้แก่

1. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน
2. ภาษีบำรุงท้องที่
3. ภาษีป้าย

สถานการณ์และปัญหา

อบต.ท้ายเหมือง มีการปฏิบัติงานตามระบบในกลุ่มมือปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดโดยกระทรวงมหาดไทย ระบบดังกล่าวออกแบบมาใช้กับ อบต.ทั่วประเทศ การพัฒนาระบบต้องศึกษาและเก็บจากการปฏิบัติจริง การปรับปรุงมีการกำหนดกรอบที่จะพัฒนา โดยระบบงานจัดเก็บภาษีเป็นหนึ่งในระบบที่จัดทำ

กลยุทธ์

การปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน /เขียนผังการทำงาน

โปรแกรมงาน

1. ตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำระบบ
2. สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์
3. จัดทำผังการปฏิบัติงานตามการปฏิบัติจริง

ในการสรุปงานวิจัยของ อบต.ท้ายเหมือง ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานของระบบงานจัดเก็บภาษี การสรุปตามเอกสารฉบับนี้จึงได้ดำเนินการส่งคำถามกิจกรรม/โครงการตามองค์ประกอบ 4 ระบบของระบบการจัดเก็บภาษี ซึ่ง อบต.ท้ายเหมืองได้มีการพัฒนาระบบไว้ไม่น้อยกว่า อบต.อื่น ๆ ในโครงการ

ส่วนที่ 4

การวิเคราะห์สรุปการดำเนินงานพัฒนาระบบงานจัดเก็บรายได้ของ 10 อปท.

1. สรุปสถานการณ์และปัญหาของระบบงานจัดเก็บรายได้

จากการนำเสนอการพัฒนาระบบงานจัดเก็บภาษีของทุก อปท. รวม 10 อปท. จะพบว่า สถานการณ์และปัญหามีความเหมือนและแตกต่างกันในบางประเด็น บางเรื่องมีลักษณะร่วมและบางเรื่องเป็นเฉพาะพื้นที่ ซึ่งแตกต่างกันโดยสภาพขนาดองค์กร ภารกิจ ความแตกต่างของพื้นที่ และนโยบายผู้บริหาร พอสรุปเป็นตารางข้อมูล ดังนี้

ระบบงาน	สถานการณ์/ปัญหา
ระบบงานจัดเก็บภาษี/ ค่าธรรมเนียม	1. ไม่มีแผนพัฒนาระบบงานโดยตรง 2. ขาดการวางแผนขยายฐานภาษี 3. ระบบงานไม่เอื้อต่อการบริการประชาชนและบุคลากรในองค์กร 4. เจ้าหน้าที่ไม่สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ 5. ไม่มีคู่มือการทำงาน ไม่ได้เขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 6. ยังไม่มีระบบติดตามเร่งรัดภาษีที่มีประสิทธิภาพ 7. การใช้อำนาจทางกฎหมายมีน้อย 8. ขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือ 9. ขาดการนำเทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อทำงานได้สะดวก รวดเร็ว เป็นระบบ
ระบบฐานข้อมูล	1. ขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือคอมพิวเตอร์และโปรแกรมจัดเก็บข้อมูล 2. จัดเก็บข้อมูลด้วยมือ ทำให้การวิเคราะห์ทำได้ยาก 3. ขาดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อการทำงานให้สะดวก รวดเร็ว เป็นระบบ ข้อมูลถูกต้อง
ระบบการให้บริการและสร้างความสมัครใจ	1. การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบขั้นตอนการเสียภาษีและเอกสารยังมีน้อย 2. ผู้เสียภาษีขาดจิตสำนึกในการชำระภาษี
ระบบด้านบุคลากร	1. บุคลากรมีไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

ระบบงาน	สภาวะการณ์/ปัญหา
	2. บุคลากรขาดทักษะ

การจัดการรายได้ของ อปท. แตกต่างกันตามกำหนดของกฎหมาย สภาพปัญหาขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดอยู่ที่การจัดเก็บรายได้ที่ถ้าน้ำหนักและยาสูบที่หน่วยงานสรรพสามิตจัดเก็บให้ หลังการปฏิรูประบบราชการ หลายอำเภอไม่มีหน่วยงานสาขา ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการชำระภาษี รวมทั้งปัญหาการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ส่งผลต่อผลการจัดเก็บและความสมัครใจในการเสียภาษี ประกอบกับความไม่เข้าใจกฎหมาย ทำให้เป็นปัญหาของกลุ่ม อบจ.

ในขณะที่ สภาวะการณ์ปัญหาของเทศบาล และ อบต. ที่จัดเก็บภาษีในกลุ่มเดียวกัน ผลการจัดเก็บขึ้นอยู่กับการบริหารขององค์กรเองเป็นหลัก

แต่ทุกองค์กรมีปัญหาเรื่องของการพัฒนามาตรฐานระบบงาน การลดขั้นตอนงาน ปัญหาจิตสำนึกของผู้เสียภาษี และปัญหาการพัฒนากระบวนการสนับสนุน ในส่วนของฐานข้อมูล และการพัฒนาบุคลากรซึ่งทั้ง 2 เรื่องอยู่ในกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ

กระบวนการจัดเก็บภาษี นอกจากครอบคลุมปัญหาใน 4 ระบบที่ประกอบเป็นระบบงานจัดเก็บภาษีแล้ว ยังครอบคลุมการปฏิบัติงานจัดเก็บ ซึ่งทุกประเภทภาษีมีขั้นตอนเป็นวงจรการทำงานใน 3 ส่วน ได้แก่ขั้นการเตรียมการ ,ขั้นการรับชำระภาษี และสุดท้ายขั้นการประเมินผลและติดตามเร่งรัดภาษี ทั้ง 3 ขั้นตอนกระจายอยู่ในระบบงานทั้ง 4 ระบบ และประกอบขึ้นเป็นระบบงานจัดเก็บภาษี การสำรวจปัญหา การกำหนดกลยุทธ์และโปรแกรมกิจกรรมก็เพื่อให้การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนดำเนินงานไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ (ตัวอย่างภาคผนวก 4)

2. สรุปกลยุทธ์

ระบบงาน	กลยุทธ์
ระบบงานจัดเก็บภาษี/ ค่าธรรมเนียม	1. พัฒนาระบบงานจัดเก็บโดยกำหนดแผนการจัดเก็บที่มีเป้าหมายชัดเจนและแผนปฏิบัติการในเชิงรุก เพื่อเพิ่มผลการจัดเก็บให้ได้ตามเป้าหมาย 2. พัฒนาระบบการรับชำระภาษีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บ 3. สร้างมาตรฐานระบบงาน-ระบบคุณภาพงาน 4. พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน

ระบบงาน	กลยุทธ์
	5. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้สั้น กระชับ มีประสิทธิภาพ 6. พัฒนาระบบงานจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม 7. การจัดหาและ บำรุงรักษา เครื่องมืออุปกรณ์ให้ พอเพียงกับการปฏิบัติงาน 8. ปรับปรุงระบบบริหารงานจัดเก็บรายได้ 9. การพัฒนางานเร่งรัดและติดตามการชำระภาษี 10. การปรับปรุงอัตราภาษีและค่าธรรมเนียมให้ เหมาะสม เป็นธรรม
ระบบฐานข้อมูล	1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลการบริหารจัดเก็บภาษี เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพ ความสะดวกและความโปร่งใส ในการจัดเก็บและการให้บริการแก่ผู้เสียภาษี 2. การจัดเก็บข้อมูล สถิติ ให้เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน
ระบบการให้บริการและสร้าง ความสมัครใจ	1. ดำเนินการพัฒนาระบบการให้บริการและการสร้าง ความสมัครใจของผู้เสียภาษีอย่างต่อเนื่อง โดยมี เป้าหมายตอบสนองความต้องการความพึงพอใจ และลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชนในการปฏิบัติ ตามกฎหมาย 2. สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน 3. การกระตุ้นให้ประชาชนรู้จักและเข้าใจบทบาท หน้าที่ของ อปท. 4. การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจและความสมัคร ใจแก่ผู้เสียภาษี
ระบบด้านบุคลากร	1. พัฒนาเจ้าหน้าที่ในด้านจิตใจบริการ โดยเน้นการ บริการผู้มาชำระภาษีด้วยความเป็นกันเอง ยิ้มแย้ม แจ่มใส 2. การสร้างมาตรฐานคุณภาพงานของเจ้าหน้าที่ 3. พัฒนาศักยภาพให้มีประสิทธิภาพ 4. เพิ่มบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการของงาน

3. สรุปวิเคราะห์การกำหนดโปรแกรม/กิจกรรม ตามกลยุทธ์ที่วางไว้เพื่อบรรลุการแก้ไข

ปัญหา นำไปสู่การพัฒนาระบบงานจัดเก็บภาษีของ 10 อปท

1. ในส่วนของกลยุทธ์สำคัญ ๆ ได้กำหนดโปรแกรมได้ชัดเจนสอดคล้อง นำไปสู่การพัฒนา
ระบบได้จริง และหลายโปรแกรมกำหนดเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลาย
โปรแกรมอยู่ระหว่างการดำเนินการ และการกำหนดเป็นโครงการที่จะดำเนินการต่อไป
(ภาคผนวก 3)
2. ในส่วนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ปัญหาขององค์กร ได้แก้การบริหารงาน
จัดเก็บภาษีน้ำมัน, ยาสูบที่ได้กล่าวในส่วนของสภาวการณ์ มีการกำหนดกลยุทธ์และ
โครง
การกิจกรรมเพื่อสนองการแก้ไขปัญหา ดังนี้
กลยุทธ์ การพัฒนาระบบการรับชำระภาษีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บ
โปรแกรม อบจ.ขอนแก่น –ประสานงานกับหน่วยงานสรรพสามิตหรือการชำระภาษี
โดยการโอนเงินผ่านธนาคาร อยู่ระหว่างดำเนินงาน และต่างอำเภอ ได้ให้ชำระเงินทาง
ไปรษณีย์ แต่ของ อบจ. เชียงราย ดำเนินนโยบายเชิงรุกโดยการออกรับชำระภาษี ณ
สถานประกอบการเอง ทำให้ได้ประโยชน์ในการทำความเข้าใจให้ความรู้แก่ผู้เสียภาษี
3. ข้อสังเกตในการพัฒนาระบบงานจัดเก็บภาษี พบว่า องค์กรที่มีภารกิจใกล้ชิดประชาชน
และมีขนาดใหญ่อย่าง เทศบาล จะกำหนดกลยุทธ์ กิจกรรม ที่ครอบคลุม มีลักษณะเชิง
รุกมาก สิ่งที่ใส่เข้าไปในระบบ เพื่อตอบสนองการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ เห็นได้
จากการพัฒนาระบบงานของเทศบาลนครอุดร ซึ่งถือเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ
อาจถือเป็นแบบอย่างการพัฒนาให้แก่ อปท. อื่น และจากการทำงานวิจัย ได้เป็นสถานที่
การดูงานของหลาย อปท. ทำให้เกิดการนำประสบการณ์การทำงานมาประยุกต์ใช้ใน
องค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนการจัดเก็บเชิงรุก แผนการเร่งรัดติดตามผู้ไม่ชำระภาษี
แผนการประชาสัมพันธ์รวมทั้งกิจกรรมกระตุ้นจิตสำนึกและสร้างความสมัครใจในการ
เสียภาษี การพัฒนาระบบการให้บริการในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การบริการลักษณะ one
stop service การพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อการวิเคราะห์วางแผนจัดเก็บ
4. สำหรับองค์กรเล็กอย่าง อบต. หลายแห่งก่อนการเข้าร่วมโครงการวิจัย องค์กรไม่ค่อยไ้
ความสำคัญในการพัฒนาระบบงานจัดเก็บภาษี เพราะถือเป็นฐานรายได้ส่วนน้อย และ
บุคลากรทำงานในลักษณะตั้งรับ ฐานภาษีมีน้อย การติดตามเร่งรัดไม่คุ้มกับต้นทุน แต่
เมื่อได้เข้าร่วมโครงการ ทุกองค์กรได้เริ่มเข้าใจความสำคัญของการมีอิสระทางการคลัง

กลยุทธ์และกิจกรรมสำคัญในส่วนของ อบต. นอกจากการจัดทำระบบมาตรฐานงาน
คู่มือการทำงาน แล้วยังให้ความสำคัญของการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ใช้คอมพิวเตอร์มา
ช่วยในการทำงานมากขึ้น และเริ่มเรียนรู้การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพผลการจัดเก็บ

5. สรุปการทำงานของนักวิจัยร่วมกับ อบต. ในส่วนของนโยบายผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัย
สำคัญในการพัฒนาระบบ จึงนำเสนอภาพตัวอย่างในบาง อบต. ซึ่งผู้บริหารดำเนิน
นโยบายในเชิงรุก ส่งผลดีต่อการจัดเก็บรายได้ของตนเอง เช่น

องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดเก็บภาษี
ได้ผลักดันองค์กร ส่งเสริมการเข้าประกวดความพยายามในการจัดเก็บจนได้รางวัลที่ 3 ใน
ปี 2548 และมีความพยายามจะผลักดันความสำเร็จในปีต่อ ๆ ไป

เทศบาลนครอุดรธานี ผลสำเร็จจากรางวัลชนะเลิศความพยายามในการจัดเก็บ
รายได้ ปี 2547 และ ปี 2548 ส่วนสำคัญคือการผลักดันของผู้บริหาร ที่มุ่งมั่นจะทำงาน
ตอบสนองต่อประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง

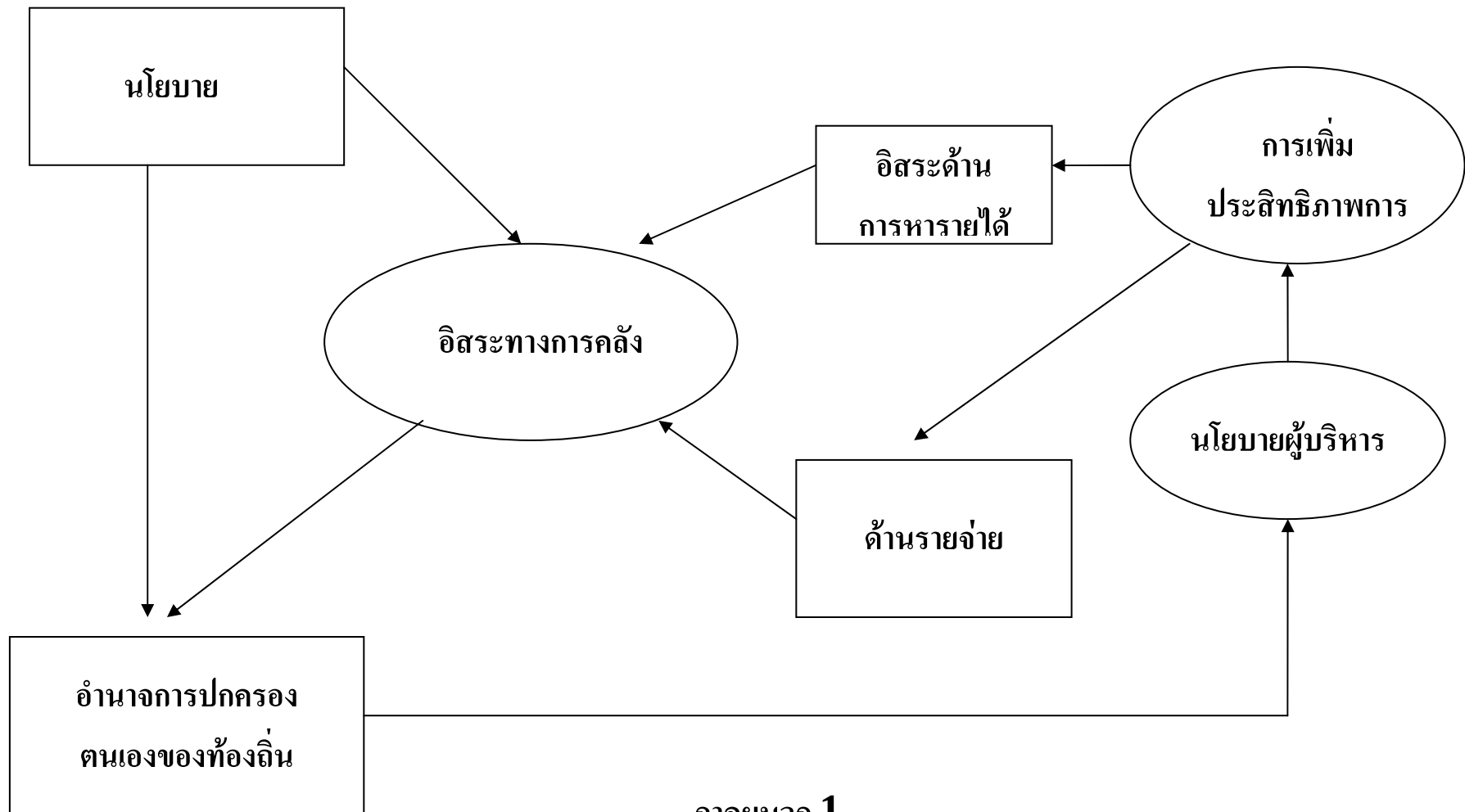
เทศบาลเมืองปาดอง ได้ดำเนินนโยบายเชิงรุก โดยตั้งเป้าหมายการจัดเก็บเพิ่มขึ้น
ถึงร้อยละ 70 และเมื่อเกิดภัยพิบัติธรรมชาติ ประสบปัญหาจัดเก็บภาษีเพิ่มขึ้น ได้ใช้ความ
พยายามในการเพิ่มรายได้ในส่วนอื่น เช่นการจัดระเบียบริมชายหาดและเก็บค่าธรรมเนียม
เก็บขยะจากที่ไม่เคยดำเนินการ และได้รับความร่วมมือจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่

4. สรุป

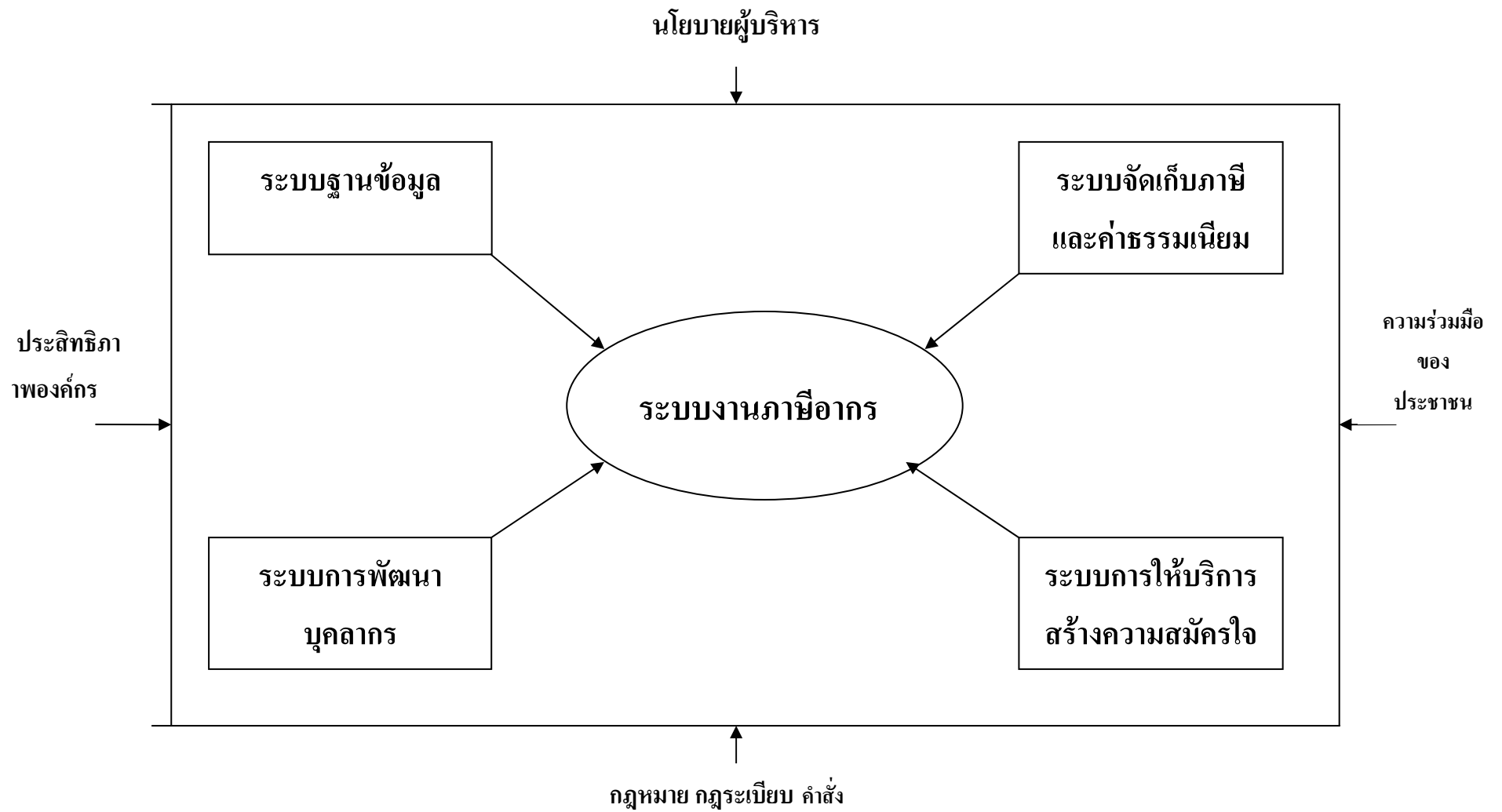
การพัฒนาระบบงานภาษีอากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนการเพิ่มขีดความสามารถด้าน
ระบบงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการภารกิจของท้องถิ่น ด้วย
แนวคิดที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะมีอำนาจในการปกครองตนเอง ปัจจัยสำคัญอยู่ที่การ
เป็นอิสระทางการคลัง ทั้งการจัดหารายได้และการใช้จ่าย โอกาสของท้องถิ่นในการพัฒนา
ระบบงานภาษีอากรอยู่ที่การปกครองตนเองอย่างเป็นอิสระ

ระบบงานภาษีอากรพัฒนาคอบคลุมระบบงานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ 4 ระบบได้แก่
ตัวระบบงานจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม ,ระบบงานฐานข้อมูล ,ระบบการให้บริการและการ
สร้างความสมัครใจในการเสียภาษีของประชาชนและระบบการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 10 อบต.ได้
พัฒนาทั้ง 4 ระบบตามเงื่อนไข ตามสภาพของแต่ละ อบต. และดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้
สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการจัดหารายได้ และเตรียมความพร้อมเพื่อการรองรับภารกิจงานที่เพิ่ม
เข้ามาตามกฎหมาย

ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จอยู่ที่นโยบายผู้บริหาร ประสิทธิภาพขององค์กร ความร่วมมือ
ของประชาชนและการใช้กฎหมาย ซึ่งจาก 10 อปท. เราพบความหวังของการพัฒนาระบบงานภายใน
อากร ก็ด้วยผลชี้ขาดในส่วนปัจจัยความสำเร็จเชิงบวกดังกล่าว



ภาคผนวก 1



ภาคผนวก 2



การวิเคราะห์ระบบงานจัดเก็บรายได้ 4 ระบบงาน 26 กิจกรรม

โปรแกรม/โครงการ/กิจกรรม	อปจ.			เทศบาล			อปต.			
	ขอนแก่น	จันทบุรี	เชียงราย	ปาดอง	ระยอง	อุดรธานี	กลางดง	บางนมโค	บ้านฉาง	ท้ายเหมือง
1. ระบบงานจัดเก็บภาษี/ค่าธรรมเนียม										
1 มีแผนการจัดเก็บและแผนปฏิบัติการ	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
2 ปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2
3 จัดทำคู่มือมาตรฐานงาน/ผังขั้นตอนงาน	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
4 ติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	3	1	2	2	2	2	2	3	3	3
5 การประเมินผลเพื่อปรับปรุงระบบ	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
6 จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานให้เพียงพอ	2	2	2	2	2	3	3	2	2	0
7 ทบทวน/ปรับเปลี่ยนการจัดเก็บค่าธรรมเนียม	0	3	2	3	0	3	3	3	2	3
8 จัดทำปฏิทินภาษี	0	0	0	3	3	3	2	3	3	1
9 ปรับปรุงวิธีการรับชำระภาษี	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0
2.ระบบฐานข้อมูล										
1 จัดทำแผนที่ภาษี	2	1	2	3	3	3	2	2	3	1
2 จัดทำเป็นนรพยสิน	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3 นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลฐานภาษี	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3
4 จัดทำทะเบียนรายตัวผู้เสียภาษี/ผู้ค้างชำระภาษี	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
5 จัดทำ/ปรับปรุงระบบการจัดเก็บข้อมูลผู้เสียภาษีและคู่มือ	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2



การวิเคราะห์ระบบงานจัดเก็บรายได้ 4 ระบบงาน 26 กิจกรรม

โปรแกรม/โครงการ/กิจกรรม	อปจ.			เทศบาล			อปต.			
	ขอนแก่น	จันทบุรี	เชียงราย	ปาดอง	ระยอง	อุดรธานี	กลางดง	บางนมโค	บ้านฉาง	ท้ายเหมือง
3. ระบบการให้บริการ/สร้างความสมัครใจ										
1 การสร้างควมมีส่วร่วมของประชาชน	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3
2 การสร้างความพึงพอใจของประชาชน	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3
ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบในด้าน										
3 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของ อปท	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
4 สร้างจิตสำนึกในการเสียภาษี	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2
5 ความรู้ด้านภาษี	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
6 กิจกรรมกระตุ้นความสมัครใจการเสียภาษี 4 ระบบงาน 26	3	2	2	3	1	3	2	0	0	0
7 การจัดให้มีบริการแบบ one stop service	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3
8 การให้บริการจัดเก็บภาษีนอกสถานที่	2	3	3	0	0	3	3	0	3	0
9 การปรับปรุง website เพื่อบริการประชาชน	2	3	3	2	2	3	2	3	2	0
10 การวัดความพึงพอใจ	3	2	1	2	1	3	3	3	2	0
4. ระบบด้านบุคลากร										
1 การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
2 มีการเพิ่มบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	1	2	1	2	1	3	3	3	2	2
จำนวนกิจกรรมของแต่ละ อปท	24	24	25	24	23	26	25	23	24	20



ขั้นตอนปฏิบัติงานจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน, ภาษีป้าย, ภาษีบำรุงท้องที่

ขั้นตอน	ภารกิจงาน
ขั้นเตรียมการ	การแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน , การเตรียมข้อมูลผู้เสียภาษี,สำรวจเตรียมแบบพิมพ์, ประชาสัมพันธ์ ขั้นตอน/วิธีการเสียภาษีและแจ้งให้ทราบเพื่อยื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษี
ขั้นดำเนินการจัดเก็บ	รับแบบแสดงรายการ,ตรวจสอบความถูกต้องและประเมินค่าภาษี/ค่ารายปี , รับชำระภาษี (ในขั้นนี้จะมีการรับชำระในกรณีปกติและเกินกำหนดเวลา) , รับคำร้องอุทธรณ์ในกรณีผู้รับประเมินไม่พอใจในผลการประเมินภาษี
ขั้นประเมินผลและเร่งรัดการจัดเก็บ	จัดทำสรุปข้อมูลผู้ค้างชำระภาษี และทำการเร่งรัดการยื่นแบบแสดงรายการและชำระค่าภาษีภายในกำหนดเวลาตามกฎหมาย ทั้งกรณีไม่ยื่นแบบแสดงรายการและยื่นแล้วแต่ไม่ยอมชำระภาษี โดยทำหนังสือเตือนตามระเบียบ ออกตรวจสอบข้อเท็จจริง จนถึงการจัดความดำเนินคดีตามกฎหมาย ติดตามผลการดำเนินคดี การยึดอายัดทรัพย์สินของผู้ค้างชำระภาษี

ภาคผนวก 4