



แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563)

คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ ให้ความเห็นชอบในการประชุม
ครั้งที่ 22/2563 วันศุกร์ที่ 24 กรกฎาคม 2563



การเคหะแห่งชาติ
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
กรกฎาคม 2563

บทสรุปผู้บริหาร

การเคหะแห่งชาติ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563) โดยใช้กระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ เพื่อทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล รวมถึง บทบาท ภารกิจ และนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกับแนวนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศและองค์กรระดับต่าง ๆ

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ เริ่มจากการทบทวนข้อมูลของปีที่ผ่านมา ประกอบด้วย รายงานผลการประเมินตามระบบ SEPA ของหน่วยงานที่กำกับดูแล ข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ การสำรวจการรับรู้และความเข้าใจทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในปีที่ผ่านมา และผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เป็นต้น เพื่อเป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนยุทธศาสตร์ของปีที่ผ่านมา

จากนั้นจึงได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็น และส่งผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ยุทธศาสตร์ของการเคหะแห่งชาติ มีความสอดคล้องและตอบสนองแนวนโยบายและทิศทางการพัฒนาที่สำคัญทั้งในระดับสากล และระดับประเทศ ได้แก่

- ระดับสากล

- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ เป้าหมายที่ 11 ว่าด้วยเรื่อง ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทัวถึงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน

- วาระใหม่แห่งการพัฒนาเมือง (New Urban Agenda: NUA)

- ระดับประเทศ

- นโยบายรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงสวัสดิการและบริการของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ผู้ด้อยโอกาส เพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มีเป้าหมายด้านความมั่นคง ให้ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคงพอเพียงกับการดำรงชีวิต มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม

- แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ที่การเคหะแห่งชาติตอบสนอง ได้แก่ ด้านที่ 3 การปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย ด้านที่ 5 การปฏิรูปด้านเศรษฐกิจ และด้านที่ 11 การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

- ทิศทางการบริหารประเทศของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565) ยุทธศาสตร์ ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

- แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ภายใต้วิสัยทัศน์ “คนไทยทุกคนมีที่อยู่อาศัยถ้วนทั่วและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในปี 2579 (Housing for All)” โดยมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นส่งเสริมและพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชน สนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน

- นโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล
 - กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งมีแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2560-2564 มุ่งหวังให้การเคหะแห่งชาติเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการพัฒนาป้องกัน และแก้ไขปัญหาของสังคม ในโครงการสร้างความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัยให้ประชาชนตามประเภทกลุ่มรายได้

- แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 (สาขาสาธารณูปการ) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่กำหนดยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปการ ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

นอกจากนี้ การเคหะแห่งชาติยังได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจหลักขององค์กร ได้แก่ สถานการณ์ภัยพิบัติ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ตัวแปรด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อุปสงค์และอุปทานด้านที่อยู่อาศัยของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของการเคหะแห่งชาติ

จากการรวบรวม ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวข้างต้น การเคหะแห่งชาติ ได้ทำการทบทวนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT analysis) เพื่อค้นหาศักยภาพความพร้อมและสมรรถนะขององค์กร และนำไปจัดลำดับความสำคัญของ SWOT กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยใช้หลักการตาม Balanced Scorecard (BSC) มีผลโดยสรุปดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

1.1 จุดแข็ง (Strengths)

- S1 มีบุคลากรมีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาที่อยู่อาศัย โดยมีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับ 1
- S2 มีต้นแบบชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่ชุมชนอื่น ๆ ได้ ผ่านกระบวนการสร้างภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
- S3 มีชุมชนต้นแบบของการฟื้นฟูเมือง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน ภาครัฐ และเอกชน

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- W1 การวางแผนการบริหารโครงการ การควบคุมงานก่อสร้าง และการบริหารจัดการผู้รับเหมา มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
- W2 มีอาคารคงเหลือค่อนข้างมาก และมีที่ดินที่เป็น Sunk Cost ทำให้มีต้นทุนสูง
- W3 การสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ
- W4 การใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจยังมีน้อย รวมทั้งขาดการบูรณาการฐานข้อมูล
- W5 บุคลากรยังต้องมีการปรับ Mind Set ในด้านการให้บริการลูกค้า ควบคู่กับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการพัฒนาธุรกิจ รูปแบบใหม่ ตลอดจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- W6 การสื่อสารและการจัดการข้อร้องเรียนยังไม่สามารถตอบสนองได้ทันต่อความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ส่งผลต่อความเชื่อมั่น

1.3 โอกาส (Opportunities)

- O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัย
- ด้านนโยบาย: แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2560-2564 สาขาสาธารณูปการ ยุทธศาสตร์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2560-2564
 - ด้านกฎหมาย: พรบ.กคช. พรบ.ร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐกับเอกชน พ.ศ.2562 กคช.ได้รับการยกเว้น พรบ.จัดสรรที่ดิน
 - ด้านการเงิน: เงินอุดหนุน สินเชื่อเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย ค่าประกันเงินกู้และดอกเบี้ยต่ำ
- O2 ความต้องการที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยและปานกลางยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก
- O3 แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ลดลงหรือทรงตัว และอยู่ในระดับต่ำ

1.4 อุปสรรค (Threats)

- T1 ภาวะเศรษฐกิจที่หดตัว และผลกระทบที่มีต่อสังคมประชาชน ลูกค้ำ กคช. จากโรคระบาดหรือภัยพิบัติใหม่ๆ ส่งผลให้การดำเนินงานทั้งในด้านการบริการหลักและด้านการเงินของ กคช. ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- T2 เกณฑ์ของสถาบันการเงินไม่สอดคล้องกับคุณสมบัติของกลุ่มลูกค้ำเป้าหมายหรือผู้มีรายได้น้อย ทำให้มีการปฏิเสธสินเชื่อในอัตราที่สูง โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยและไม่แน่นอนและขาดเอกสารทางการเงิน ส่งผลต่อหน่วยส่งมอบของ กคช.
- T3 ขาดความคล่องตัวในการดำเนินการจากกระบวนการภายนอก เช่น การได้รับเอกสารจากหน่วยงานภายนอก เพื่อประกอบการขออนุญาตต่าง ๆ ใช้นาน, EIA, การออกเอกสารสิทธิ์ ฯลฯ ทำให้ประชาชนหันไปซื้อโครงการอื่น

2. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

- SA1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อตอบสนองความต้องการให้กับประชาชนผู้มีรายได้น้อย และปานกลางเข้าถึงที่อยู่อาศัยได้มากขึ้น
- SA2 นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการฟื้นฟูเมือง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน

3. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

- SC1 การดำเนินงานตามภารกิจหลัก โดยเฉพาะการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยและหน่วยส่งมอบที่อยู่อาศัยให้เป็นไปตามเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดหรือภัยพิบัติใหม่ๆ
- SC2 การนำที่ดินรอการพัฒนา (Sunk Cost) มาจัดทำโครงการที่อยู่อาศัยส่งผลต่อราคาขายที่ค่อนข้างสูง ทำให้ลูกค้ำไม่สามารถซื้อที่อยู่อาศัยได้
- SC3 ที่ดินที่มีศักยภาพและเหมาะสมยังไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยและปานกลาง
- SC4 การบูรณาการการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร และการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่
- SC5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มลูกค้ำที่หลากหลาย

4. สมรรถนะหลักขององค์กร (CC)

4.1 สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน

CC1 เป็นหน่วยงานที่มีความชำนาญในการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยตามนโยบายรัฐบาล

CC2 สามารถยกระดับชุมชนให้เป็นต้นแบบชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ผ่านกระบวนการสร้างภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

4.2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต

CC3 ความสามารถในการพัฒนาที่อยู่อาศัยในรูปแบบการร่วมลงทุน/ร่วมดำเนินการกับภาคเอกชน และการเงินร่วมกับภาคส่วนต่างๆ

CC4 ความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อขยายฐานลูกค้า ทั้งภารกิจเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์

5. วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง
เพื่อให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัย และคุณภาพชีวิตที่ดี

คำอธิบายวิสัยทัศน์

- สมรรถนะสูง หมายถึง
1. การบริหารจัดการและพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
 2. การฟื้นฟูชุมชนเมือง และการพัฒนาเมือง (เมืองใหม่)
 3. การบริหารจัดการองค์กร
 - 3.1 ด้านบุคลากร: พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Resilience) มีความยืดหยุ่นคล่องตัว (Agility) มีขีดความสามารถสูงและเป็นมืออาชีพ ในการพัฒนารูปแบบโครงการที่อยู่อาศัยและธุรกิจใหม่ๆ มีโครงสร้างองค์กรที่สามารถรองรับทิศทางยุทธศาสตร์ ภารกิจใหม่ๆ และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล การปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบ มีระบบตรวจสอบถ่วงดุลเข้มแข็ง (Check and Balance)
 - 3.2 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม: Smart Home , Smart Sustainable Community , Smart Organization
 - 3.3 ด้านการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน: ให้รวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งรองรับตามหลักเกณฑ์ สคร.
 4. ฐานะการเงินที่มั่นคง (กำไรสุทธิ): มีนวัตกรรมเครื่องมือการบริหารจัดการทางการเงินสมัยใหม่ ผ่านความร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคีเครือข่าย

คุณภาพชีวิตที่ดี หมายถึง

1. มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าหรือประโยชน์ให้กับสังคมสูงสุด (Maximized Social Benefit) ภายใต้กำไรทางการเงินที่เหมาะสม (Optimized Profit) โดยใช้หลักการ Economic Value Added (EVA)

2. ประชาชนสามารถเข้าถึงที่อยู่อาศัยในระดับราคาที่รับภาระได้
3. ชุมชนน่าอยู่อย่างยั่งยืน: Smart Sustainable Community โดยครอบคลุม มิติ เทคโนโลยีดิจิทัลนวัตกรรม เศรษฐกิจ สังคมและชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยเพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมจาก ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์:

1. จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิในที่อยู่อาศัยเป็นของ ตนเอง (หน่วยก่อสร้างที่ ครม.อนุมัติ หน่วยเริ่มสร้าง หน่วยแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ หน่วยส่งมอบ หน่วยให้เช่า)
2. จำนวนชุมชน Smart Sustainable Community
3. ความสำเร็จตามแผนการฟื้นฟูชุมชนเมือง และการพัฒนาเมือง (เมืองใหม่)
4. คะแนน การบริหารจัดการองค์กร 8 ด้าน (Core Business Enablers)
5. กำไรสุทธิ

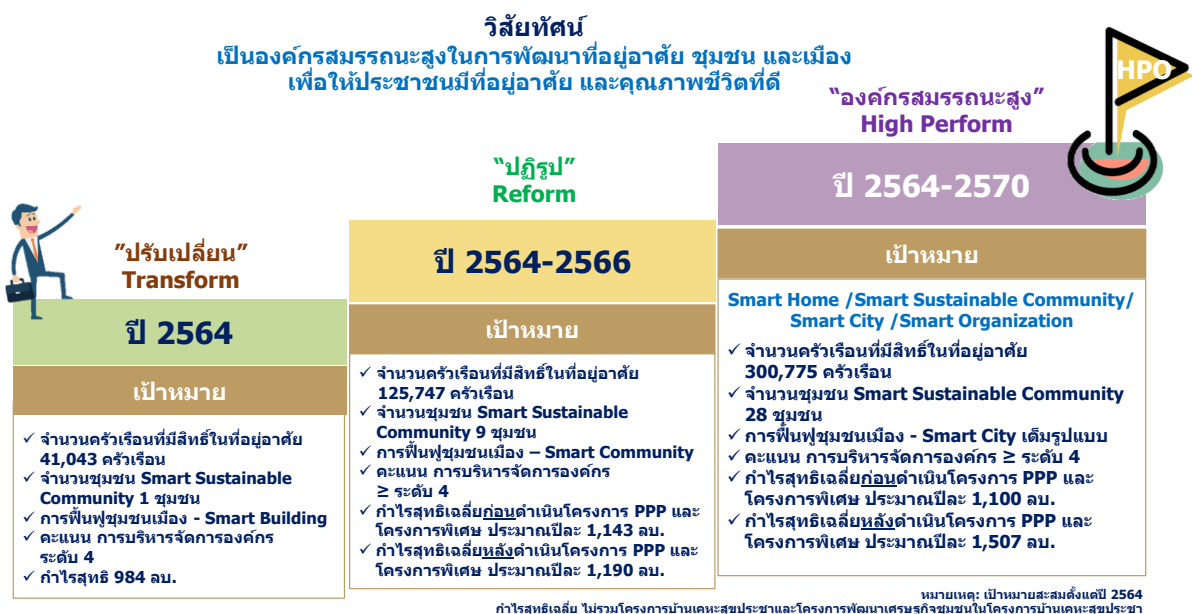
6. พันธกิจ

1. พัฒนาที่อยู่อาศัยให้กับประชาชนโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย
2. พัฒนาชุมชนของ กคช. ให้เข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้
3. ฟื้นฟูชุมชนเมืองให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี และพัฒนาเมืองใหม่ เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเมือง

7. ค่านิยม

S	(Social & Organization Responsibility)	พร้อมเป็นผู้ให้
O	(Open to Differences)	มีใจเปิดกว้าง
C	(Customer Caring)	สร้างสุขลูกค้า
I	(Integrity)	ธรรมาโปรงใส
A	(Accountability)	ใส่ใจในงาน
L	(Learning – Learner)	รักการเรียนรู้

8. การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



9. กำหนดกรอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) และกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

- กลยุทธ์ 1.1 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัย ให้กับกลุ่มเป้าหมายในการอยู่อาศัย (F1)
- กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (C1)
- กลยุทธ์ 1.3 เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัย ให้กับผู้มีรายได้น้อย (C2)
- กลยุทธ์ 1.4 เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัย ให้กับประชาชน (C3)
- กลยุทธ์ 1.5 ลดอาคารคงเหลือ & Sunk Cost Land Bank และบริหารสินทรัพย์เดิมให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามศักยภาพ (C4)
- กลยุทธ์ 1.6 ศึกษารูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่ กคช.และบริษัทในเครือ (C5)
- กลยุทธ์ 1.7 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการ และบริหารจัดการผู้ส่งมอบ (P1)
- กลยุทธ์ 1.8 ขยายความร่วมมือกับภาคเอกชน และภาคีเครือข่าย (P2)
- กลยุทธ์ 1.9 เพิ่มสัดส่วนการก่อสร้างโดยระบบอุตสาหกรรม (P3)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็งและยกระดับชุมชนให้ได้มาตรฐานสูง

- กลยุทธ์ 2.1 ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน Smart Sustainable Community (C7)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- กลยุทธ์ 3.1 ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ให้เป็น Smart City (P4)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

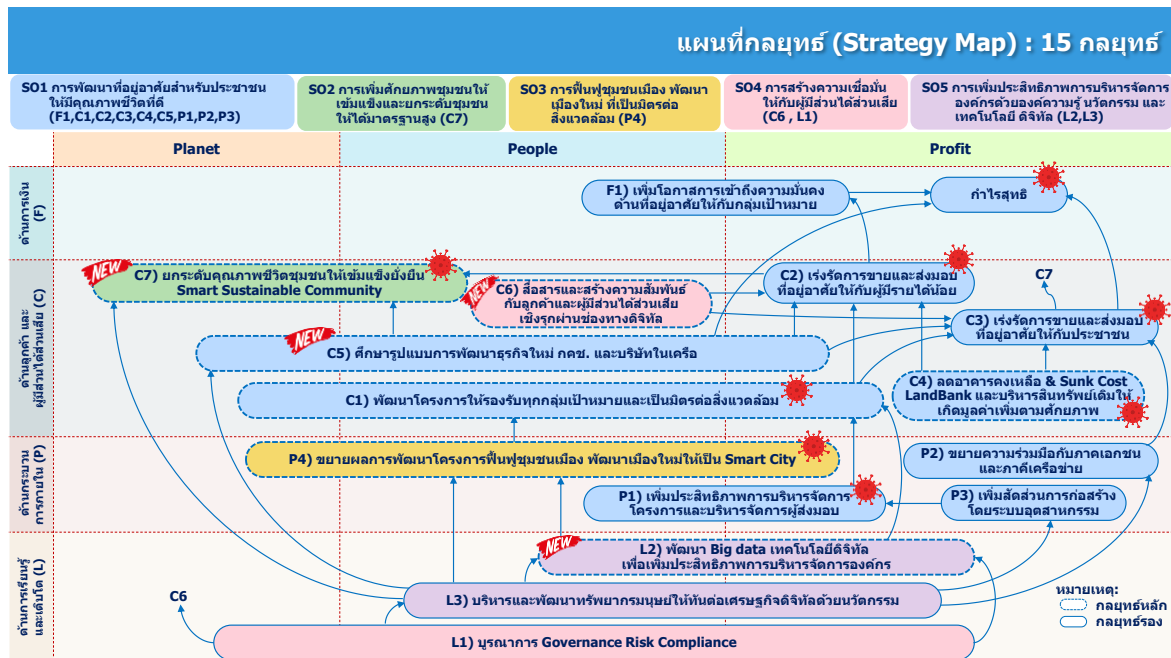
- กลยุทธ์ 4.1 สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล (C6)
- กลยุทธ์ 4.2 บูรณาการ Governance Risk Compliance (L1)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ดิจิทัล

- กลยุทธ์ 5.1 พัฒนา Big Data เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (L2)
- กลยุทธ์ 5.2 บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อเศรษฐกิจดิจิทัลด้วยนวัตกรรม (L3)

10. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

หลังจากทำการทบทวนและกำหนดความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์กร รวมทั้งทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ของการเคหะแห่งชาติ การเคหะแห่งชาติได้กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม ที่ครอบคลุมด้านการสร้างคุณค่าให้กับสังคม ด้านความมั่นคงขององค์กร ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยมี 15 กลยุทธ์ ดังนี้



11. การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

การเคหะแห่งชาติ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ในระดับกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO 31000: Risk Management ที่เชื่อมโยงกับหลักการและแนวคิด Balanced Scorecard: BSC มาประยุกต์ใช้ โดยกำหนดมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการจัดการภายในองค์กร/กระบวนการ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ครอบคลุมประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ตามแนวทาง COSO: ERM ได้แก่ ความเสี่ยงกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้การกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผล โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563) ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	SWOT
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	<ul style="list-style-type: none"> สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดตาม PA องค์กรแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย ไม่ต่ำกว่าระดับ 4 ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดย กคช. ยึดแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอันดีของผู้มีส่วนได้เสียที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และความเชื่อมั่นองค์กร 	S2 S3 W1 W2 W3 W5 W6 O1 O2 T2
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่ต้องการคาดหวัง เพื่อรองรับรูปแบบงานในอนาคต (Competencies & Skills Mismatch) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 	S1 W4 W5
ด้านการเงิน (Financial Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ จากการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่อง โดยมีรายรับจากการดำเนินงานไม่ต่ำกว่า 6,252.679 ล้านบาท ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดยกำไรสุทธิ (EBIT) ที่ค่าเป้าหมายระดับ 4 ตาม PA องค์กร 	O3 T1
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ กคช. มุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม ตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสมภายใต้กฎหมายข้อบังคับ ระเบียบ และนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง 	T3

12. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการ ประจำปี)

จากประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เป็นปัจจัยที่นำมาสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติให้สะท้อนถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีความชัดเจน ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยและคุณภาพชีวิตที่ดี” โดยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการการเคหะแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ 2564 ซึ่งประกอบด้วย 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 15 กลยุทธ์ 19 ตัวชี้วัด 21 แผนงาน และ 39 โครงการ โดยสรุป ดังนี้

วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	แผนงาน	โครงการ
1. การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	9	10	11	21
2. การเพิ่มศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็งและยกระดับชุมชนให้ได้มาตรฐานสูง	1	1	1	5
3. การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1	1	2	4
4. การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2	2	3	3
5. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ดิจิทัล	2	5	4	6
รวม	15	19	21	39

คำนำ

แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563) ฉบับนี้ทบทวนและปรับปรุงขึ้นจากแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2565 (ฉบับปรับปรุง ปี 2562) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล รวมถึง บทบาท ภารกิจ และนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกับแนวนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศและองค์กรระดับต่าง ๆ รวมทั้งใช้เป็นกรอบและทิศทางในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์และเสริมสร้างขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานขององค์กรในทุกระดับ และตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ

ฝ่ายนโยบายและแผน ได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ โดยยึดกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers) รวมทั้งได้พิจารณาถึงความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) วาระใหม่แห่งการพัฒนาเมือง (New Urban Agenda: NUA) กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2565) นโยบายรัฐบาล แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) นโยบายพิเศษ/นโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการเคหะแห่งชาติ แนวโน้มการพัฒนา หรือความท้าทายที่จะเกิดขึ้น ศักยภาพขององค์กร ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ตลอดจนความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานในการเคหะแห่งชาติ รวมทั้งบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ในการประชุมทุกครั้ง และฝ่ายบริหารความเสี่ยงมีการระบุระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) โดยผ่านการระดมความคิดเห็นและการพิจารณาโดยคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารระดับสูง นำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ และนำมาสู่การทบทวน วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) การกำหนดความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลักขององค์กร การทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจ เกณฑ์การคัดเลือกคู่เทียบ การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ การทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และเป้าหมายสำคัญ

ฝ่ายนโยบายและแผน ขอขอบพระคุณคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ ท่านผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ และคณะผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับฝ่าย/ คณะ/ สำนัก/ ศูนย์ รวมถึงผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563) เพื่อการเคหะแห่งชาติใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในการ “เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัย และคุณภาพชีวิตที่ดี” ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

กรกฎาคม 2563
ฝ่ายนโยบายและแผน
การเคหะแห่งชาติ

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
คำนำ	ฉ
สารบัญ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ข้อมูลองค์กร	1-1
1.1.1 ความเป็นมา	1-1
1.1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง	1-1
1.1.3 อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการเคหะแห่งชาติ พ.ศ.2537 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550	1-1
1.2 ทิศทางการพัฒนาระดับสากลและระดับประเทศ	1-2
1.2.1 ทิศทางการพัฒนาระดับสากล	1-2
1.2.2 นโยบายรัฐบาลและทิศทางการพัฒนาประเทศ	1-2
1.2.3 แนวนโยบายภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ	1-9
1.2.4 ยุทธศาสตร์หน่วยงานที่กำกับดูแล	1-10
1.2.5 มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนภารกิจของการเคหะแห่งชาติ ในช่วง พ.ศ.2560-2570	1-16
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน	
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร	2-1
2.1.1 การเปลี่ยนแปลงบริบทภายนอกประเทศ	2-1
2.1.2 การเปลี่ยนแปลงบริบทภายในประเทศ	2-4
2.1.3 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร	2-18
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร	2-20
2.2.1 ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัย	2-20
2.2.2 การบริหารทรัพย์สินของการเคหะแห่งชาติ	2-21
2.2.3 การวิเคราะห์กระบวนการทางการตลาด	2-22
2.2.4 โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล	2-24
บทที่ 3 แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563)	
3.1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	3-1
3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	3-3
3.3 การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	3-5
3.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)	3-6
3.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3-7
3.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3-9

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.7 ปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญของการเคหะแห่งชาติ	3-9
3.8 วิสัยทัศน์	3-10
3.9 พันธกิจ	3-11
3.10 ค่านิยมองค์กร “SOCIAL”	3-11
3.11 การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	3-11
3.12 Business Model Canvas	3-13
3.13 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์	3-18
3.14 การออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กร (Work Systems)	3-22
3.15 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	3-24
บทที่ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และเป้าหมาย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติพ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563)	4-1
บทที่ 5 แนวทางการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) และเป้าหมายทางการเงินปี 2560-2570	5-1
5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Value Drivers) ค่า EP ประจำปี 2563	5-1
5.2 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ประจำปี 2563	5-4
5.3 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดในแผนที่ยุทธศาสตร์เข้ากับแผนผังปัจจัยผลักดันค่า EP	5-5
5.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการเงินปี 2564	5-8
5.5 เป้าหมายทางการเงินปี 2560-2570	5-10
บทที่ 6 ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์	6-1
6.1 การบริหารความเสี่ยงกับการบริหารองค์กร	6-1
6.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	6-2
6.3 ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Statement)	6-3
6.4 ความเชื่อมโยงของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	6-5
6.5 การระบุความเสี่ยง	6-8
บทที่ 7 กลไกการดำเนินงานและการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์	7-1
7-1 กลไกการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	7-1
7-2 บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานและบุคลากรในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์	7-1
7-3 กระบวนการเสริมและสนับสนุน	7-1
7-4 การติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแนวคิดที่ใช้กำหนดระบบ การติดตามและประเมินผล	7-2
ภาคผนวก	
เป้าหมายโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ กคช. พ.ศ 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563)	ผ1-1
อภิธานศัพท์	ผ2-1

สารบัญญัตินี้

ตารางที่		หน้า
1-1	แผนการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติ ภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)	1-14
1-2	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัย พ.ศ.2560-2570 ภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)	1-15
2-1	แสดงมาตรการพักชำระหนี้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย	2-17
2-2	แสดงระดับรายได้ครัวเรือนกับความสามารถในการรับภาระด้านที่อยู่อาศัย ณ ปี 2564 ทั่วประเทศ	2-18
2-3	แสดงผลการประเมินความพึงพอใจลูกค้า ปี 2560 – 2562	2-22
2-4	แสดงผลความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า	2-23
3-1	แสดง Risk Appetite Statement	3-3
3-2	แสดงการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	3-5
3-3	แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3-9
5-1	แสดงการเปรียบเทียบแผน-ผลตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่า EP	5-4
5-2	แสดงการเชื่อมโยง Driver Tree กับ กลยุทธ์องค์กร	5-6
5-3	แสดงประมาณการงบกำไรขาดทุน ปี 2564	5-8
5-4	แสดงสรุปสมมติฐานในการประมาณการเป้าหมายทางการเงินในแต่ละกรณี	5-9
5-5	แสดงผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2560 – 2570	5-10
5-6	แสดงอัตราส่วนทางการเงิน ปีงบประมาณ 2560 – 2570	5-11
5-7	แสดงภาระหนี้สินรวม ณ สิ้นปีงบประมาณ 2560 – 2570	5-12
6-1	แสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	6-3
6-2	แสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	6-4
6-3	แสดงปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2564	6-10
6-4	แสดงปัจจัยเสี่ยงโดยนำกลยุทธ์องค์กร โอกาส และปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่มาวิเคราะห์	6-12
7-1	แสดงแผนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ ปีงบประมาณ 2564	7-4

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	แสดงความเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาล กับยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ	1-13
2-1	แสดงภาวะเศรษฐกิจไทย ไตรมาส 1/2563	2-4
2-2	แสดงการคาดการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจไทย ปี 2563	2-5
2-3	แสดงจำนวนการคาดประมาณประชากรของไทยปี 2563 และ 2583	2-6
2-4	แสดงโครงการที่อยู่อาศัยเปิดขายใหม่ ในกรุงเทพ-ปริมณฑล ปี 2562 และแนวโน้ม ปี 2563	2-7
2-5	แสดงที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนใหม่ในกรุงเทพ-ปริมณฑล ปี 2562 และแนวโน้ม ปี 2563	2-8
2-6	แสดงจำนวนหน่วยและมูลค่าของการโอนกรรมสิทธิ์ แนวโน้มในปี 2563	2-9
2-7	แสดงสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลทั่วไปปล่อยใหม่ทั่วประเทศ ปี 2562 และแนวโน้มในปี 2563	2-10
2-8	แสดงสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลคงค้างทั้งระบบทั่วประเทศ ปี 2562 และแนวโน้มในปี 2563	2-10
2-9	แสดงการคาดการณ์จำนวนแรงงานที่ได้รับผลกระทบจาก พ.ร.ก.ฉุกเฉิน	2-11
2-10	แสดงประมาณการหดตัวของธุรกิจวัสดุก่อสร้าง	2-14
2-11	แสดงแผนกู้เงินลงทุนเมกะโปรเจกต์ของ รฟม. และ ร.ฟ.ท. ในปีงบประมาณ 2563	2-15
2-12	แสดงสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจากธนาคารรัฐ	2-16
2-13	แสดงความต้องการที่อยู่อาศัยของประเทศไทยในช่วงปี 2560-2570	2-17
2-14	แสดงผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยของการเคหะแห่งชาติ ปี 2519-มิถุนายน 2563	2-20
2-15	แสดงการบริหารทรัพย์สิน (ที่ดิน) ของการเคหะแห่งชาติ	2-21
2-16	แสดงระดับการศึกษาและระดับอายุของพนักงานการเคหะแห่งชาติ	2-24
3-1	แสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	3-2
3-2	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ	3-13
3-3	แสดงแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model Canvas) 3 ระยะ	3-14
3-4	แสดงระบบงานโดยรวมของการเคหะแห่งชาติ	3-23
3-5	แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563)	3-25
5-1	แสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์	5-3
5-2	แสดงการเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) กับปัจจัยขับเคลื่อน EP	5-5
6-1	แสดงการบริหารความเสี่ยงกับการบริหารองค์กร	6-1
6-2	แสดงความเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	6-5
6-3	แสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี	6-6
6-4	แสดงความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Intelligent Risk	6-10

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ข้อมูลองค์กร

1.1.1 ความเป็นมา

การเคหะแห่งชาติ (กคช.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (เดิมสังกัดกระทรวงมหาดไทย จนถึง พ.ศ. 2545) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2516 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 316 โดยการควบรวมหน่วยงานของรัฐ 4 แห่ง คือ กองเคหะสถานสงเคราะห์ (จากกรมประชาสงเคราะห์) สำนักงานอาคารสงเคราะห์กิจการเกี่ยวกับอาคารสงเคราะห์ (จากธนาคารอาคารสงเคราะห์) สำนักงานปรับปรุงแหล่งชุมชน (จากกรุงเทพมหานคร) และกิจการเกี่ยวกับอาคารสงเคราะห์ (จากธนาคารอาคารสงเคราะห์) รวมเป็นหน่วยงานเดียว เพื่อทำหน้าที่ด้านการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยโดยตรง ปัจจุบันดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติการเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2537 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550

1.1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

- 1) จัดให้มีเคหะเพื่อให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัย รวมตลอดถึงจัดให้มีสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้อยู่อาศัย ทำนุบำรุง ปรับปรุง และพัฒนาบรรดาเคหะดังกล่าว รวมทั้งพัฒนาผู้อยู่อาศัยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม
- 2) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประชาชนผู้ประสงค์จะมีเคหะของตนเอง หรือแก่บุคคลผู้ประสงค์จะร่วมดำเนินการกับการเคหะแห่งชาติ ในการจัดให้มีเคหะขึ้นเพื่อให้ประชาชนเช่า เช่าซื้อ หรือซื้อ
- 3) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคาร หรือจัดหาที่ดิน
- 4) ปรับปรุง รื้อ หรือย้ายแหล่งเสื่อมโทรมเพื่อให้มีสภาพการอยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมดีขึ้น
- 5) ประกอบกิจการอื่นที่สนับสนุนหรือเกี่ยวเนื่องกับวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น

1.1.3 อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2537 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550

- 1) สร้าง ซื้อ จัดหา จำหน่าย เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม รับจำนอง ว่าจ้าง รับจ้าง แลกเปลี่ยน โอน รับโอน ถูกรรมสิทธิ์ มีสิทธิ ครอบครอง หรือมีทรัพย์สินสิทธิอื่นหรือดำเนินการใดๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน
- 2) ให้กู้ยืมเงินหรือจัดหาแหล่งเงินกู้หรือค้ำประกันเงินกู้ ให้แก่ประชาชนผู้ประสงค์จะมีเคหะเป็นของตนเอง
- 3) ให้กู้ยืมเงินหรือจัดหาแหล่งเงินกู้หรือค้ำประกันเงินกู้ ให้แก่บุคคลผู้ประสงค์จะร่วมดำเนินการกับการเคหะแห่งชาติ ในการจัดให้มีเคหะเพื่อให้ประชาชนเช่า เช่าซื้อ หรือซื้อตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนดด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี
- 4) จัดหาที่ดิน และวัสดุก่อสร้างสำหรับการก่อสร้างเคหะ
- 5) จัดให้มี หรือพัฒนาสาธารณูปโภค หรือบริการอื่นที่จำเป็นเพื่อให้สภาพการอยู่อาศัยดีขึ้น
- 6) กู้ยืมเงินในประเทศหรือต่างประเทศ หรือจากองค์การระหว่างประเทศ
- 7) ออกพันธบัตร หรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน

- 8) เข้าร่วมดำเนินกิจการกับบุคคลอื่น หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด เพื่อดำเนินกิจการอันอยู่ในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ของการเคหะแห่งชาติ
- 9) เรียกเก็บเงินค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา และการจัดสาธารณูปโภค และบริการสาธารณะ
- 10) กระทำการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการเคหะแห่งชาติ

1.2 ทิศทางการพัฒนาระดับสากลและระดับประเทศ

การดำเนินงานตามภารกิจของการเคหะแห่งชาติ นอกจากจะตอบสนองความต้องการที่อยู่อาศัยของประชาชนกลุ่มเป้าหมายแล้ว ยังคำนึงถึงความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระดับโลกและระดับประเทศ ดังนี้

1.2.1 ทิศทางการพัฒนาระดับสากล

1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

องค์การสหประชาชาติกำหนดทิศทางการพัฒนาของโลกในระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ.2559-2573) ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อขจัดความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ โดยไม่ทิ้งใครไว้เบื้องหลัง ไม่ทำลายแหล่งทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย (Goal) โดยมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการเคหะแห่งชาติ คือ

เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทัวถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน (Make cities and human settlement inclusive, safe, resilient and sustainable)

- เป้าประสงค์ 11.1 สร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงที่อยู่อาศัยและบริการขั้นพื้นฐานที่พอเพียงให้ปลอดภัย และในราคาที่สามารถจ่ายได้ และยกระดับชุมชนแออัด ภายในปี 2573
- ตัวชี้วัด 11.1.1 สัดส่วนของประชากรในเขตเมืองที่อาศัยอยู่ในชุมชนแออัด ที่อยู่อาศัยนอกระบบ หรือที่ที่ไม่เหมาะสม

2) วาระใหม่แห่งการพัฒนาเมือง (New Urban Agenda: NUA)

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2559 รับทราบผลการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการพัฒนาที่อยู่อาศัยและเมืองอย่างยั่งยืน ครั้งที่ 3 (Habitat III) ซึ่งการประชุมฯ จัดขึ้น ระหว่างวันที่ 17-20 ตุลาคม 2559 ณ กรุงกัวเตมา สาธารณรัฐเอกวาดอร์ ที่ได้กำหนดวาระใหม่แห่งการพัฒนาเมือง (New Urban Agenda: NUA) ที่มีเนื้อหาครอบคลุมหลายประเด็นที่มีความคาบเกี่ยวกัน เช่น หลักการประชาชนเป็นศูนย์กลาง การลดความยากจน ความเหลื่อมล้ำ ที่อยู่อาศัยที่เพียงพอ ความเชื่อมโยงระหว่างเมืองและชนบท ธรรมชาติเมือง และความหลากหลายของการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืน พ.ศ.2573 หรือ SDGs ในด้านการวางแผน/ออกแบบ/จัดหางบประมาณ/พัฒนา/วางระเบียบ การบริหารจัดการเมืองและการตั้งถิ่นฐานมนุษย์ และบูรณาการด้วยความร่วมมือของทุกภาคส่วนเพื่อให้บรรลุ SDGs โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 11

1.2.2 นโยบายรัฐบาลและทิศทางการพัฒนาประเทศ

1) คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี

พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2557 การเคหะแห่งชาติได้ใช้คำแถลงฯ เป็นกรอบแนวทางการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อให้ตอบสนองนโยบายตามแถลงการณ์ ข้อที่ 3 การลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และ

การสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ ข้อ 3.3 พัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคม ระบบการออม และสวัสดิการชุมชนให้มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการดูแลให้มีระบบการกักขังที่เป็นธรรมและการสงเคราะห์ผู้ยากไร้ตามอัตภาพ พัฒนาศักยภาพ คู่ครองพิทักษ์สิทธิ์ การจัดสวัสดิการช่วยเหลือและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ ผู้พิการ เด็ก สตรี ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีรายได้น้อย

จากคำแถลงของ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2562 การเคหะแห่งชาติจะเป็นการตอบสนองการดำเนินงานของนโยบายหลักรัฐบาล 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 6 การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค และด้านที่ 7 การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก รวมถึงสอดคล้องกับนโยบายเร่งด่วน เรื่องที่ 1 คือ การแก้ไขปัญหาในการดำรงชีวิตของประชาชน โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

นโยบายหลัก ด้านที่ 6 การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค: การใช้ประโยชน์จากศักยภาพและโอกาสของพื้นที่ที่จะช่วยกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคและสร้างโอกาสการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ลดความเหลื่อมล้ำของการพัฒนา ลดการกระจุกตัวของพัฒนาและประชากรของเมืองใหญ่ในปัจจุบัน โดยการสร้างสังคมชนบทเป็นสังคมเมืองที่สงบสุข เพียงพอ และแก้ปัญหาการย้ายถิ่นฐาน

ประเด็นที่ 6.1 ส่งเสริมพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษเพื่อเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของเอเชีย

6.1.1 พัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัยให้เป็นไปตามเป้าหมาย พัฒนาพื้นที่โดยรอบให้เป็นเมืองมหานครการบิน ศูนย์กลางทาง การแพทย์ของเอเชีย และเมืองอัจฉริยะที่มีความน่าอยู่ และทันสมัยระดับนานาชาติยกระดับภาคการเกษตรให้ เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรม พาณิชยกรรมคมนาคม ดิจิทัล วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและเร่งพัฒนาบุคลากร รวมทั้งทบทวนกฎระเบียบเพื่อรองรับและส่งเสริมอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

6.1.2 ส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้และการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งและโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มช่องทางการส่งออกสินค้าทางทะเลของประเทศและของภาคใต้โดยเฉพาะการส่งออกไปยังเอเชียใต้พัฒนาการเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ฝั่งอันดามันกับฝั่งอ่าวไทย และพัฒนาอุตสาหกรรมฐานชีวภาพและการแปรรูปการเกษตรจากทรัพยากรในพื้นที่ และประเทศเพื่อนบ้านรวมทั้งให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม และการพัฒนาเมืองน่าอยู่

6.1.3 เพิ่มพื้นที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจแห่งใหม่ในภูมิภาค อาทิ การพัฒนาเศรษฐกิจหลักเชิงพื้นที่ในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พื้นที่เศรษฐกิจฐานชีวภาพ และพื้นที่ ที่มีความได้เปรียบเชิงที่ตั้งที่สามารถพัฒนาเป็นฐานอุตสาหกรรมในอนาคต โดยพัฒนาให้สอดคล้องกับศักยภาพและโอกาสของพื้นที่ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคี การพัฒนาที่เกี่ยวข้องในการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ รวมทั้ง การจัดการผลกระทบที่อาจมีต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

6.1.4 เร่งขับเคลื่อนการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนและยกระดับการพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทบทวนการให้สิทธิประโยชน์ด้านการลงทุนให้เหมาะสมกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามศักยภาพพื้นที่ พัฒนาเมืองชายแดนให้มีความน่าอยู่ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดูแลด้านความ

มั่นคงและรักษาความปลอดภัยในพื้นที่และส่งเสริมให้ภาคประชาชนและภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน

ประเด็นที่ 6.2 ส่งเสริมและเร่งรัดการพัฒนาเมืองอัจฉริยะนำอยู่ทั่วประเทศโดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของประเทศ ได้แก่ กทม.และปริมณฑล จังหวัดเชียงใหม่ นครราชสีมา ขอนแก่น เมืองในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก สงขลา และภูเก็ต ภายใต้แนวคิดการขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองอัจฉริยะและเมืองนำอยู่ที่มีระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โครงสร้างพื้นฐานทางสังคม และพื้นที่สีเขียวที่เพียงพอ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานในพื้นที่

นโยบายหลัก ด้านที่ 7 การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก

ประเด็นที่ 7.2 สร้างความเข้มแข็งของชุมชน

7.2.1 สร้างผู้นำชุมชน ยกย่องปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นวิทยากรในการขับเคลื่อนและสร้างกลไกการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่าง ๆ ในการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมการพัฒนากิจกรรมสาธารณประโยชน์ที่ส่งผลต่อการสร้างสังคมที่เข้มแข็ง การปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้เสียละมิจิตอาสา จิตสาธารณะ เอื้อเพื่อแบ่งปันผู้อื่น และเป็นพลังสำคัญในการจัดการปัญหาความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาตนเองและการจัดการของ ชุมชนท้องถิ่น

7.2.2 ยกกระดับคุณภาพตลาดชุมชน สถาบันการเงินของชุมชน สวัสดิการชุมชน สาธารณสุขชุมชน ป่าชุมชน ไม้มีค่า ท้องเที่ยวชุมชน และส่งเสริมการขยาย ตลาดออกสู่ต่างประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทั้งด้านการผลิต แหล่งเงินทุน โลจิสติกส์ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้ และความเชี่ยวชาญเพื่อต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ ในการเพิ่มมูลค่าธุรกิจ พัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มให้สามารถเชื่อมโยงเข้าเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่ การผลิตของภาค รวมถึงกำกับดูแลมาตรฐานสินค้าให้ได้มาตรฐานสากลและสอดคล้องกับ ความต้องการของตลาด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมความเข้มแข็งให้ชุมชนจัดสวัสดิการที่จำเป็นภายในชุมชน

7.2.3 แก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัย ที่ดินทำกิน สร้างชุมชนที่น่าอยู่ มุ่งเน้นการจัดการที่อยู่อาศัย การพัฒนาทักษะอาชีพการพัฒนาพื้นที่เมืองแบบองค์รวม เพื่อพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง สังคมที่เอื้ออาทร มีความสะดวกสบาย ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน วัฒนธรรมและจิตวิญญาณที่เป็นเอกลักษณ์ของเมืองและชุมชน และมีระบบเศรษฐกิจที่มั่นคง เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้และเป็นฐานการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

7.2.4 สร้างพลังในชุมชน โดยส่งเสริมให้เกิดการสร้างพลังทางสังคม ภาคีเครือข่าย การรวมตัวของภาคส่วนต่าง ๆ ในชุมชนมาเป็นกำลังในการพัฒนาเพื่อส่วนรวม โดยให้ความสำคัญกับการสร้างพลังจิตอาสา สร้างพลังแผ่นดินเพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้าง เอกภาพแก่กลุ่มอาสาสมัครรูปแบบต่าง ๆ การสร้างพลังสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมกิจกรรม ทางสังคมของคนทุกวัยผ่านการสร้างพื้นที่สร้างสรรค์ในรูปแบบต่าง ๆ และการสร้างพลังภูมิคุ้มกัน เพื่อการใช้สื่อออนไลน์อย่างสร้างสรรค์และประชาชนมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังและเตือนภัย

7.2.5 สร้างเครือข่ายชุมชนที่เข้มแข็ง เน้นส่งเสริมและสนับสนุน ให้ประชาชนทุกภาคส่วนเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจกำหนดนโยบายและมาตรการของภาครัฐ โดยเริ่มจากการเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถนำเสนอแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และสวัสดิการในระดับชุมชน เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาระบอบ ประชาธิปไตยในบริบทสังคมไทย

นโยบายเร่งด่วน เรื่องที่ 1. การแก้ไขปัญหาในการดำรงชีวิตของประชาชน

1. การแก้ไขปัญหาในการดำรงชีวิตของประชาชน โดยลดข้อจำกัดในการ ประกอบอาชีพของคนไทย การจัดการระบบการขนส่งสาธารณะผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ทบพวน รูปแบบและมาตรฐานหาบเร่แผงลอยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เพื่อยังคงเอกลักษณ์ ของเมืองหลวงแห่งร้านอาหารริมถนน ทำให้บ้านเมืองเป็นระเบียบเรียบร้อยและสวยงาม แก้ไข ปัญหาหนี้สินและลดภาระหนี้สินของประชาชนในกองทุนหมู่บ้าน กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา หนี้สินนอกระบบ การฉ้อโกงหลอกลวงประชาชนโดยครอบคลุมไปถึงการฉ้อโกงหลอกลวง ผ่านระบบออนไลน์ปรับปรุงระบบภาษีและการให้สินเชื่อที่เอื้อให้ประชาชนสามารถมีที่อยู่อาศัย เป็นของตนเองได้ตาม **ความพร้อม** ปรับปรุงระบบที่ดินทำกินให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงได้จัดทำแนวทางการกำหนดสิทธิและการจัดการสิทธิที่ดินของเกษตรกรที่เหมาะสม ลดอุปสรรคในธุรกิจ ประมงพาณิชย์และประมงชายฝั่ง รวมทั้งช่วยเหลือดูแลประมงพื้นบ้านโดยยังต้องสอดคล้อง กับมาตรฐานด้านการประมงขององค์การระหว่างประเทศ

2) ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อเป็นพลังผลักดันไปสู่เป้าหมายโดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 รัฐบาลได้ประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการเคหะแห่งชาติ คือ

ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมาย ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ

เป้าหมายที่ 2 กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นกำลังของการพัฒนาประเทศในทุกระดับ

เป้าหมายที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเอง และการจัดการตนเองเพื่อสร้างสังคมคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

มีเป้าหมาย ดังนี้

เป้าหมายที่ 1 อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้อย่างยั่งยืน มีสมดุล

เป้าหมายที่ 2 พัฒนาและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจของประเทศ

เป้าหมายที่ 3 ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโต บนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ

เป้าหมายที่ 4 ยกระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล
ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
 มีเป้าหมาย ดังนี้

- เป้าหมายที่ 1 ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม
 ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส
- เป้าหมายที่ 2 ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- เป้าหมายที่ 3 ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- เป้าหมายที่ 4 กระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ

3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2562 สำนักนายกรัฐมนตรีได้ประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่างๆ ต่อไป และได้เชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยกำหนดแนวทางการพัฒนา เพื่อเป็นกรอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องบรรลุเป้าหมายการพัฒนาตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งแผนแม่บทดังกล่าว มีจำนวน 23 ฉบับ ประกอบด้วย 1) ความมั่นคง 2) การต่างประเทศ 3) การเกษตร 4) อุตสาหกรรมและการบริการแห่งอนาคต 5) การท่องเที่ยว 6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อย่างเจริญ 7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล 8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมยุคใหม่ 9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ 10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 12) การพัฒนาการเรียนรู้ 13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพภาวะที่ดี 14) ศักยภาพการกีฬา 15) พลังทางสังคม 16) เศรษฐกิจฐานราก 17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม 18) การเติบโตอย่างยั่งยืน 19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ 20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ 21) การต่อต้านทุจริตและประพฤติมิชอบ 22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม 23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งการเคหะแห่งชาติมีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับ 6 พื้นที่และเมืองนำอยู่อย่างเจริญ มีเป้าหมายพัฒนาเมืองนำอยู่ในทุกภาคของประเทศเพื่อเป็นศูนย์เศรษฐกิจ แหล่งจ้างงานและที่อยู่อาศัย รวมถึงพื้นที่เพื่อการอนุรักษ์ที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ท้องถิ่นและศักยภาพของเมือง มีระบบบริหารจัดการเมืองที่มีประสิทธิภาพและการผลักดันการพัฒนาให้เป็นเมืองอัจฉริยะในพื้นที่พร้อมพัฒนา โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับ 15 พลังทางสังคม มีเป้าหมายเพื่อความเสมอภาคทางสังคม ผ่านการมีส่วนร่วมจากประชาชนทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย ผ่านภาคีเครือข่ายต่างๆ ร่วมขจัดปัญหาความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยแก้ไขปัญหาคอขวดที่สอดคล้องกับความต้องการในระดับพื้นที่

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับ 21 การต่อต้านทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าหมายเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมบุคคล ในทุกกลุ่มสังคมให้มีจิตสำนึกและยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐให้เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของแต่ละหน่วยงาน

4) แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561 ประกาศใช้แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเคหะแห่งชาติ ดังนี้

ด้านที่ 3 การปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย

ประเด็นปฏิรูปที่ 3 มีกลไกทางกฎหมายเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในสังคม ในหัวข้อที่ 8 พิจารณาแนวทางในการดำเนินการเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในสังคม หัวข้อย่อย 8.4 พิจารณาแนวทางในการดำเนินการเพื่อรองรับการสร้างที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อย และให้มีการตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยตัวแทนจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่มีต้นทุนต่ำ พิจารณาความเป็นไปได้ในการผ่อนปรนการปล่อยกู้ให้กับประชาชนผู้มีรายได้น้อย และการบริหารจัดการโครงการที่อยู่อาศัยอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ

ประเด็นปฏิรูปที่ 2 การปฏิรูปด้านความเท่าเทียมและการเติบโตอย่างมีส่วนร่วม ในหัวข้อที่ 8 การสร้างความมั่นคงด้านที่ดินให้กับประชาชน โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อย รวมทั้งการขยายโครงการบ้านและที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยทั่วประเทศ

ด้านที่ 11 การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ประเด็นปฏิรูปที่ 2 ประกอบด้วย ด้านการป้องปราม (1) และ ด้านการป้องปราม (2)

ด้านการป้องปราม (1) มีเป้าหมายเพื่อให้มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง (Integrity) สุจริตของบุคคล ใช้ดุลยพินิจโดยสุจริตภายใต้กรอบธรรมาภิบาลและการกำกับกิจการที่ดีอย่างแท้จริง

ด้านการป้องปราม (2) มีเป้าหมายเพื่อให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้ และสนับสนุนแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริตเพื่อขจัดปัญหาการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ

5) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565)

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ซึ่งแปลงยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมและวางรากฐานประเทศให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม กระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค เป็นต้น โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการเคหะแห่งชาติ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยมุ่งลดปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ของกลุ่มคนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมที่แตกต่างกัน แก้ไขปัญหาความยากจน เพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการพื้นฐานทางสังคมของภาครัฐ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้ชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่

1. การเพิ่มโอกาสให้กับกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้ต่ำสุดให้สามารถเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพของรัฐ อาทิ สนับสนุนการจัดหาที่อยู่อาศัยและระบบสาธารณูปโภค เพื่อแก้ปัญหาชุมชนแออัดในเมือง สนับสนุนชุมชนให้มีการจัดบริการตามความจำเป็นสำหรับผู้สูงอายุ

2. กระจายการให้บริการภาครัฐที่มีคุณภาพให้ครอบคลุมและทั่วถึง โดยขยายความครอบคลุมของสวัสดิการด้านการจัดหาที่อยู่อาศัยให้แก่ผู้มีรายได้น้อยเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ในทุกพื้นที่

3. เสริมสร้างศักยภาพชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและสร้างความเข้มแข็งการเงินฐานรากตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ อาทิ สนับสนุนการให้ความรู้ในการบริหารจัดการทางการเงินแก่ชุมชนและครัวเรือน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย เพื่อให้เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาประเทศในทุกด้านให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งการบริหารจัดการภาครัฐให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

1. ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน บทบาท ภารกิจ และคุณภาพบุคลากรภาครัฐ ให้มีความโปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว มีขนาดที่เหมาะสม เกิดความคุ้มค่า

2. ปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ และสร้างกลไกในการติดตามตรวจสอบการเงินการคลังภาครัฐ

3. เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการสาธารณะให้ได้มาตรฐานสากล

4. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

6. ปฏิรูปกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้มีความทันสมัย เป็นธรรม และสอดคล้องกับข้อบังคับสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ

6) ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)

ประเทศไทย 4.0 เป็นกลไกขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจชุดใหม่ (New Engines of Growth) ที่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจจากเดิมอุตสาหกรรมหนักและเน้นการส่งออกสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในมิติที่สำคัญ คือ เปลี่ยนจากผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่ภาคบริการมากขึ้น โดยมุ่งเน้นพลังประชารัฐ ประกอบด้วย ภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยต่าง ๆ เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามความถนัดและจุดเด่นของแต่ละองค์กร และมีภาครัฐเป็นผู้สนับสนุน โดยมีความเชื่อมโยงกับภาคอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัยในด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัย หรือ Property Technology (Prop Tech) ในรูปแบบ 4 ส่วนสำคัญ ประกอบด้วย

1) เทคโนโลยีการก่อสร้าง

2) ระบบจัดการภายในบ้าน (ระบบ Home Automation เพื่อควบคุมอัตโนมัติภายในอาคารเพื่อสร้างความสะดวกสบายและความปลอดภัยสำหรับผู้อยู่อาศัยผ่านระบบดิจิทัล และระบบ Internet of Things: IoT ที่ใช้โครงข่ายอินเทอร์เน็ตแบบเรียลไทม์สื่อสารกับอุปกรณ์เครื่องใช้ภายในบ้าน)

3) ระบบการซื้อขายที่อยู่อาศัย และการทำธุรกรรมการเงินที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี หรือ Financial Technology (Fin Tech)

4) การลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมเทคโนโลยีเกิดใหม่ หรือกลุ่ม Start-up เพื่อสร้างการความเจริญเติบโตให้องค์กร

7) การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามโครงการไทยนิยมยั่งยืน

รัฐบาลมีนโยบายสำคัญที่ต้องการสร้างการรับรู้แก่ประชาชนในด้านต่าง ๆ ในแต่ละพื้นที่ โดยให้กระทรวงมหาดไทยบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับประชาชน ในด้านสังคม เศรษฐกิจ และความมั่นคง มีทีมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามโครงการไทยนิยม ยั่งยืน ระดับตำบล เป็นแกนหลักในการสร้างความเข้าใจกับประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่ ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2561 นายกรัฐมนตรีได้เสนอให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีกรอบหลักในการดำเนินการเพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศไทยสู่ความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการเคหะแห่งชาติ คือ

ประเด็นที่ 2 คนไทยไม่ทิ้งกัน ด้วยการดูแลผู้มีรายได้น้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ลงทะเบียนโครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ ภายใต้โครงการเพื่อรองรับมาตรการพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องกับมาตรการการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้มีบัตรสวัสดิการแห่งรัฐตามความจำเป็นอย่างรอบด้าน 4 มิติ คือ 1) การมีงานทำ 2) การฝึกอบรมอาชีพและการศึกษา 3) การเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ และ 4) การเข้าถึงสิ่งจำเป็นพื้นฐาน ซึ่งในมิติที่ 4 เปิดโอกาสให้หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ สามารถเสนอโครงการเพื่อรองรับมาตรการพัฒนาคุณภาพชีวิตฯ เพิ่มเติมได้

1.2.3 แนวนโยบายภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ

1) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 สาขาสาธารณูปการ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้มีทิศทางที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนธุรกิจ ปี 2564 ที่สอดคล้องกับแผนแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 ในทุกประเด็น ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

การเคหะแห่งชาติ ควรกำกับดูแลงานด้านการฟื้นฟูและพัฒนาเมือง รวมทั้งโครงการด้านที่อยู่อาศัย เพื่อประชาชนโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยตามนโยบายของรัฐบาล ได้แก่ โครงการชุมชนดินแดง โครงการบ้านเช่าราคาประหยัดสำหรับผู้มีรายได้น้อย เป็นต้น ให้เป็นไปตามแผนงานโดยเคร่งครัด

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

2.1 การเคหะแห่งชาติ ควรพิจารณาการลงทุนให้สอดคล้องกับความสามารถในการเบิกจ่ายงบลงทุน โดยจัดทำประเด็นความเสี่ยงและแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผนที่กำหนด

2.2 การเคหะแห่งชาติ ควรมีแนวทางในการดำเนินโครงการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

การเคหะแห่งชาติ ควรเร่งรัดการพัฒนาสินทรัพย์ที่ดินเปล่า (Land Bank) สินทรัพย์รอการพัฒนา (Sunk Cost) และแก้ไขปัญหาอาคารคงเหลือ เพื่อสร้างรายได้และเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินของการเคหะแห่งชาติ

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

การเคหะแห่งชาติ ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดและการขาย รวมทั้งการพัฒนาการออกแบบผลิตภัณฑ์ด้านที่อยู่อาศัยเชิงพาณิชย์ของการเคหะแห่งชาติให้มีความทันสมัย สามารถตอบสนองกับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าและแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ได้

5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

5.1 การเคหะแห่งชาติ ควรให้ความสำคัญและนำกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้านมาใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ รวมทั้ง การเคหะแห่งชาติต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต

5.2 การเคหะแห่งชาติ ควรมีการกำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ หรือเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดต่ออุบัติใหม่เชื้อไวรัสโคโรนา โควิด-19 (COVID-19) เหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง การก่อการร้าย และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

2) แผนยุทธศาสตร์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2560-2564

แผนยุทธศาสตร์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2560-2564 เป็นแนวทางในการกำหนดกิจการของรัฐที่ส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนในกิจการของรัฐ มีเป้าหมายเพื่อให้การลงทุนพัฒนากิจการเป็นไปอย่างรวดเร็วและลดข้อจำกัดในการลงทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินกู้ภาครัฐ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรของรัฐได้อย่างคุ้มค่าในการดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 การให้เอกชนร่วมลงทุนเป็นหลัก และกลุ่มที่ 2 ส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุน ทั้งนี้ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเคหะแห่งชาติอยู่ในกลุ่มที่ 2 คือ กิจการพัฒนาที่อยู่อาศัยผู้มีรายได้น้อย และปานกลาง ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส

1.2.4 ยุทธศาสตร์หน่วยงานที่กำกับดูแล

1) ยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579): “สังคมมีความมั่นคง ประชาชนมีคุณภาพ ความเหลื่อมล้ำลดลง” โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการเคหะแห่งชาติ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างระบบสวัสดิการที่สมบูรณ์ (ดูแล/คุ้มครอง/พิทักษ์/เข้าถึง/ทั่วถึง/เป็นธรรม): โครงการเสริมสร้างความมั่นคงในที่อยู่อาศัยระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มให้มีการเรียนรู้ พัฒนาในทุกมิติและพึ่งพาตนเองได้: โครงการส่งเสริมชุมชนเข้มแข็งเพื่อการพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน และขยายผลในทุกพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างระบบบริหารจัดการทางสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาสังคม: โครงการต้นแบบ ศูนย์การเรียนรู้การจัดการความรู้ในเรื่องการพัฒนาที่อยู่อาศัยให้หน่วยงานท้องถิ่น

2) ยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2560-2564 (ฉบับปรับปรุง เดือนมีนาคม 2561)

ภายใต้วิสัยทัศน์: “ผม.เป็นผู้นำด้านสังคมของไทยและอาเซียน มุ่งสู่คนอยู่ดีมีสุขในสังคมคุณภาพ” ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ส่งเสริมโอกาสการเข้าถึงบริการทางสังคมบนพื้นฐานความพอเพียง (2) สร้างภูมิคุ้มกัน และพัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมายและเครือข่าย (3) ผนึกกำลังทางสังคมเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาสังคม (4) บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นผู้นำทางสังคมด้วยหลักธรรมาภิบาล ประเด็นยุทธศาสตร์ฯ ที่เชื่อมโยงกับภารกิจของการเคหะแห่งชาติ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมโอกาสการเข้าถึงบริการทางสังคมบนพื้นฐานความพอเพียง

เป้าประสงค์ 1.1 การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น โดยทำให้คนในกลุ่มที่ต่ำกว่าสามารถมีโอกาสทางสังคม

เป้าประสงค์ที่ 1.2 การวางรากฐานของประเทศเพื่อความมั่นคงและสร้างหลักประกันให้ความช่วยเหลือ โดยการสร้างโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงบริการตามความต้องการและความจำเป็นเร่งด่วน

กลยุทธ์ 1.4 เสริมศักยภาพเพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดสวัสดิการ ตามแนวคิดสังคมสวัสดิการที่เสนอให้ภาคส่วนอื่น ๆ ของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมรับภาระในการจัดสวัสดิการ

3) แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้รับมอบนโยบายจากรัฐบาลให้ขยายผลการสร้างโอกาสในการเข้าถึงที่อยู่อาศัยให้ครอบคลุมทุกเป้าหมายเพื่อไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนจึงได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) (คณะรัฐมนตรีเห็นชอบเมื่อวันที่ 12 กันยายน 2560) เพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะยาว และเสริมสร้างความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัยของประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายและครอบคลุมในทุกมิติ โดยบูรณาการความร่วมมือในการดำเนินงานกับภาคีทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องภายใต้วิสัยทัศน์ “คนไทยทุกคนมีที่อยู่อาศัยถ้วนทั่วและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในปี 2579 (Housing for All)” โดยมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นส่งเสริมและพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชน สนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐานมีสภาพแวดล้อมที่ดี สร้างโอกาสในการเข้าถึงระบบการเงินและสินเชื่อเพื่อการอยู่อาศัย และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทุกระดับเพื่อนำไปสู่ชุมชนเข้มแข็งได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการเคหะแห่งชาติ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาและสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน

เป้าประสงค์ที่ 1 สนับสนุนให้ทุกคนมีที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน

- ส่งเสริมปริมาณที่อยู่อาศัยที่กลุ่มเป้าหมายรับภาระได้อย่างเพียงพอ เพื่อให้มีความมั่นคงในการอยู่อาศัยและได้รับความคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลอย่างเท่าเทียม เสมอภาค และไม่กระทบบุคคลอื่น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างระบบการเงินและสินเชื่อเพื่อการอยู่อาศัย

เป้าประสงค์ที่ 2 ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงระบบการเงินและระบบสินเชื่อ

- สร้างโอกาสให้ผู้มีรายได้น้อยเข้าถึงแหล่งเงินกู้ยืมอย่างเสมอภาค และส่งเสริมรูปแบบที่อยู่อาศัยที่เหมาะสมกับผู้ที่มีรายได้น้อย (เช่า/เช่าซื้อ/ขาย)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับการบูรณาการด้านบริหารจัดการที่อยู่อาศัย

เป้าประสงค์ที่ 3 ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนที่อยู่อาศัย

- ส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการการอยู่อาศัยที่มีประสิทธิภาพภายใต้มีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และลดช่องว่างการผลิตที่อยู่อาศัยที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมให้ชุมชนเข้มแข็งได้อย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ที่ 4 ชุมชนเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้

- บริหารจัดการชุมชน สนับสนุนการใช้ภูมิปัญญาและแรงงานท้องถิ่นในการสร้างที่อยู่อาศัย และส่งเสริมการรวมกลุ่ม รวมทั้งการสร้างอาชีพในชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

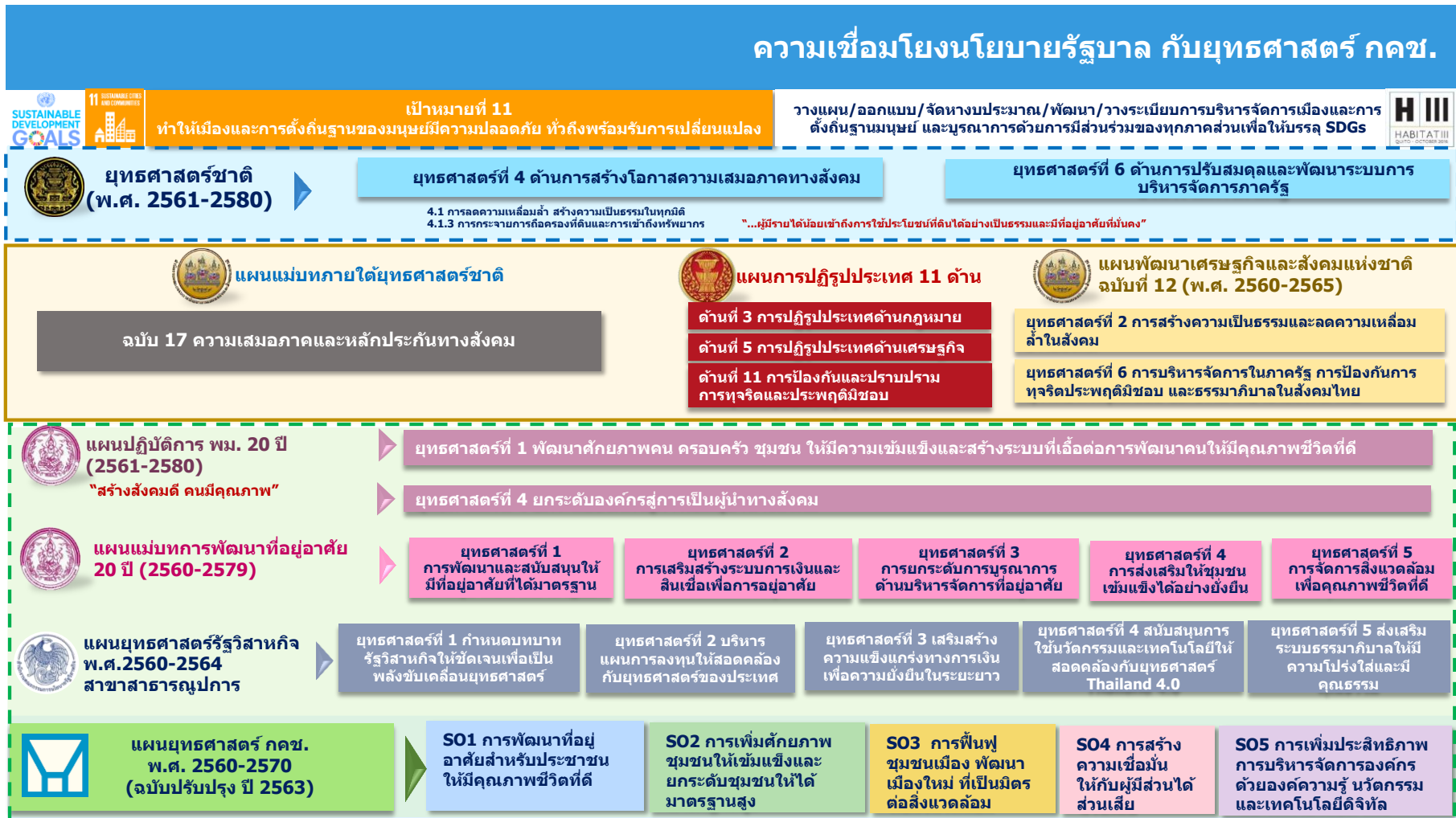
เป้าประสงค์ที่ 5 การจัดการระบบสาธารณูปโภค ระบบสาธารณูปการ จัดการที่ดินและผังเมืองที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- ที่อยู่อาศัยมีคุณภาพได้มาตรฐานถูกสุขลักษณะ มีสาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่เหมาะสม และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

โดยมีแผนงานโครงการสำคัญ ที่การเคหะแห่งชาติรับผิดชอบสนองความต้องการที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับความสามารถในการรับภาระด้านที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมาย นั่นคือ **แผนพัฒนาที่อยู่อาศัยผู้มีรายได้น้อย** ซึ่งดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน รวมจำนวน 2,271,080 หน่วย ประกอบด้วย 4 แผนงาน ดังนี้

1. แผนงานยกระดับคุณภาพชีวิตผู้มีรายได้น้อย (เช่า) จำนวน 183,208 หน่วย
2. แผนเสริมสร้างความมั่นคงด้านการอยู่อาศัย (เช่าซื้อ) จำนวน 464,872 หน่วย
3. แผนพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับข้าราชการ จำนวน 123,000 หน่วย
4. แผนงานความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาที่อยู่อาศัย (บ้านประชารัฐ) จำนวน 1,500,000 หน่วย

ภาพที่ 1-1 แสดงความเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาล กับยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ



ตารางที่ 1-1 แผนการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติ ภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

ข้อมูล ณ วันที่ 23 ก.ค. 2563													
แผนงาน	โครงการ	หน่วย ดำเนินการ	แผนฯ 12						แผนฯ 13	แผนฯ 14	แผนฯ 15	หมายเหตุ	
			2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566-2570	2571-2575	2576-2579		
1.1 แผนงานยกระดับคุณภาพชีวิต ผู้มีรายได้น้อย ประเภทเช่า กลุ่มเป้าหมาย: ผู้มีรายได้น้อยกลุ่ม ก เช่า และผู้สูงอายุที่ต้องการที่อยู่อาศัย ประเภทเช่า	1. โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย	116,716	4,388	494	804	876	20,154	20,000	60,000	5,000	5,000		
	2. โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อยในเขตเศรษฐกิจพิเศษ 10 พื้นที่ (ตาก, มุกดาหาร, สระแก้ว, สงขลา, ตรัง,หนองคาย, นครพนม, นราธิวาส, เชียงราย, กาญจนบุรี)	22,200	-	-	199	101	600	300	10,000	-	11,000		
	3. โครงการฟื้นฟูเมืองดินแดง - ระยะที่ 1-4 (ผู้อยู่อาศัยเดิม) - ระยะที่ 3-4 (ผู้อยู่อาศัยใหม่)	20,292 6,546 13,746	334 -	- -	6,212 -	- -	- -	- 13,746	- -	- -	- -	- -	
	4. โครงการฟื้นฟูเมืองห้วยขวาง	20,000	-	-	-	-	-	-	20,000	-	-		
	5. โครงการฟื้นฟูเมืองรามอินทรา	4,000	-	-	-	-	-	-	4,000	-	-		
	รวมจำนวนหน่วย	183,208	4,722	494	7,215	977	20,754	34,046	94,000	5,000	16,000		
1.2 แผนเสริมสร้างความมั่นคง ด้านการอยู่อาศัย กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่ม ก เช่าซื้อ - ง เช่าซื้อ	1. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 1	7,233	6,129	1,104	-	-	-	-	-	-	-		
	2. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 2 (ระยะที่ 1-4)	52,000	-	-	4,607	1,519	3,000	-	-	-	42,874		
	3. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 3 (ระยะที่ 1-5)	100,000	-	-	-	-	-	3,000	15,000	15,000	67,000		
	4. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 4 (ระยะที่ 1-5)	70,000	-	-	-	-	-	-	-	70,000	-		
	5. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 5 (ระยะที่ 1-5)	64,417	-	-	-	-	-	-	-	-	64,417		
	6. โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ รายได้ปานกลาง (Senior Complex) - โครงการบ้านเคหะกตัญญู - โครงการพัฒนาที่ดินเดิม เพื่อพัฒนาเชิงพาณิชย์ - โครงการชุมชนเชียงใหม่ (หนองหอย)	2,846 1,950 896	- - -	- - -	825 -	168 -	146 896	332 -	- -	- -	- 479 -		
	7. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้า - ระยะที่ 1 (ประชาธิปไตย 3, ลาดพร้าว) - ระยะที่ 2-3 (ร่มเกล้า, ประชานิเวศน์ 3)	28,376 1,376 27,000	- 556 -	- 820 -	- -	- -	- 2,282	- 500	- 5,000	- 5,000	- 5,000	- 14,218	
	8. โครงการเมืองใหม่ตามแนวรถไฟทางคู่, รถไฟความเร็วสูง, Economic Corridor	140,000	-	-	-	-	-	-	40,000	50,000	50,000		
รวมจำนวนหน่วย	464,872	6,685	1,924	5,432	1,687	6,324	3,832	60,000	140,000	238,988			
1.3 แผนพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับ ข้าราชการ กลุ่มเป้าหมาย: ข้าราชการ	1. โครงการบ้านสวัสดิการข้าราชการ (เช่าซื้อ)	98,000	-	606	-	-	300	400	25,000	25,000	46,694		
	2. โครงการบ้านพักข้าราชการ (บ้านหลวง)	25,000	-	3,382	3,190	63	300	337	12,500	-	5,228		
	รวมจำนวนหน่วย	123,000	-	3,988	3,190	63	600	737	37,500	25,000	51,922		
1.4 แผนงานความร่วมมือกับเอกชน ในการพัฒนาที่อยู่อาศัย	1. บ้านประชารัฐ	1,500,000	-	-	-	30,000	30,000	30,000	470,000	470,000	470,000		
รวมจำนวนหน่วยทั้งสิ้น	2,271,080	11,407	6,406	15,837	32,727	57,678	68,615	661,500	640,000	776,910			

หมายเหตุ: 1. เป้าหมายการดำเนินงานตาม ครม. อนุมัติและ รอ ครม. อนุมัติ
2. ปรับลดจำนวนหน่วย โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย (เช่าซื้อ) ไปเพิ่มในโครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อยจำนวน 65,737 หน่วย ตามมติ ครม. เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2563 รับทราบตามที่กระทรวง พม. เสนอเรื่องโครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย โดย กคช. ดำเนินการสร้างบ้านเช่า จำนวน 100,000 หลัง ในพื้นที่ กทม. และทั่วประเทศ ระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี (พ.ศ. 2564 - พ.ศ. 2568) มีละ 20,000 ครอบครัวยุคแรกเริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2564 และโครงการดำเนินการแล้วเสร็จในเดือนกรกฎาคม 2568 (หักจำนวนหน่วยจากโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 4 (ระยะที่ 1-5) จำนวน 30,000 หน่วย, โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 5 (ระยะที่ 1-5) จำนวน 35,583 หน่วย และหักจากโครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ปี 2564 จำนวน 154 หน่วย)

ตารางที่ 1-2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัย พ.ศ.2560-2570 ภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

แผนงาน	โครงการ	หน่วย ดำเนินการ	ข้อมูล ณ วันที่ 23 ก.ค. 2563											หมายเหตุ
			แผนฯ 12						แผนฯ 13					
			2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	
1.1 แผนงานยกระดับคุณภาพชีวิตผู้มีรายได้น้อย ประเภทเช่า กลุ่มเป้าหมาย: ผู้มีรายได้น้อยกลุ่ม ก เช่า และผู้สูงอายุที่ต้องการที่อยู่อาศัย ประเภทเช่า	1. โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย	107,716	4,388	494	804	876	20,154	20,000	20,000	20,000	20,000	-	1,000	
	2. โครงการอาคารเช่าสำหรับแรงงานในเขตเศรษฐกิจพิเศษ 10 พื้นที่ (ตาก, มุกดาหาร, สระแก้ว, สงขลา, ตราด, นนทบุรี, นครพนม, นราธิวาส, เชียงราย, กาญจนบุรี)	11,200	-	-	199	101	600	300	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
	3. โครงการฟื้นฟูเมืองคืนแดน - ระยะที่ 1-4 (ผู้สูงอายุเดิม) - ระยะที่ 3-4 (ผู้สูงอายุใหม่)	20,292 6,546 13,746	- 334 -	- -	- 6,212 -	- -	- -	- -	- 13,746	- -	- -	- -	- -	- -
	4. โครงการฟื้นฟูเมืองห้วยขวาง	20,000	-	-	-	-	-	-	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	
	5. โครงการฟื้นฟูเมืองรามอินทรา	4,000	-	-	-	-	-	-	800	800	800	800	800	
	รวมจำนวนหน่วย	163,208	4,722	494	7,215	977	20,754	34,046	26,800	26,800	26,800	6,800	7,800	
1.2 แผนเสริมสร้างความมั่นคงด้านการอยู่อาศัย กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่ม ก เช่าซื้อ - ง เช่าซื้อ	1. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 1	7,233	6,129	1,104	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	2. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 2 (ระยะที่ 1-4)	9,126	-	-	4,607	1,519	3,000	-	-	-	-	-	-	
	3. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 3 (ระยะที่ 1-5)	18,000	-	-	-	-	-	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
	4. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 4 (ระยะที่ 1-5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	5. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 5 (ระยะที่ 1-5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	6. โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ รายได้ปานกลาง (Senior Complex) - โครงการบ้านเคหะกตัญญู - โครงการพัฒนาที่ดินเดิม เพื่อพัฒนาเชิงพาณิชย์ โครงการชุมชนเชียงใหม่ (หนองหอย)	2,846 1,950 896	- -	- -	- 825	- 168	- 146	- 896	- 332	- -	- -	- -	- -	- -
	7. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้า - ระยะที่ 1 (ประชาธิปเวศน์ 3, ล่าลูกกา) - ระยะที่ 2-3 (ร่มเกล้า, ประชาธิปเวศน์ 3)	9,158 1,376 7,782	- 556 -	- 820 -	- -	- -	- 2,282	- 500	- 1,000	- 1,000	- 1,000	- 1,000	- 1,000	- 1,000
	8. โครงการเมืองใหม่ตามแนวรถไฟทางคู่, รถไฟความเร็วสูง, Economic Corridor	40,000	-	-	-	-	-	-	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	
	รวมจำนวนหน่วย	86,363	6,685	1,924	5,432	1,687	6,324	3,832	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	
1.3 แผนพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับข้าราชการ กลุ่มเป้าหมาย: ข้าราชการ	1. โครงการบ้านสวัสดิการข้าราชการ (เช่าซื้อ)	26,306	-	606	-	-	300	400	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
	2. โครงการบ้านพักข้าราชการ (บ้านหลวง)	19,772	-	3,382	3,190	63	300	337	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	
	รวมจำนวนหน่วย	46,078	-	3,988	3,190	63	600	737	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	
1.4 แผนงานความร่วมมือกับเอกชนในการพัฒนาที่อยู่อาศัย	1. บ้านประชารัฐ	560,000	-	-	-	30,000	30,000	30,000	94,000	94,000	94,000	94,000	94,000	
รวมจำนวนหน่วยทั้งสิ้น	855,649	11,407	6,406	15,837	32,727	57,678	68,615	140,300	140,300	140,300	120,300	121,300		

หมายเหตุ: 1. เป้าหมายการดำเนินงานตาม ครม. อนุมัติและ รอ ครม. อนุมัติ
2. ปรับลดจำนวนหน่วย โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย (เช่าซื้อ) ไปเพิ่มในโครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อยจำนวน 65,737 หน่วย ตามมติ ครม. เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2563 รับทราบตามที่กระทรวง พม. เสนอเรื่องโครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย โดย กคช. ดำเนินการสร้างบ้านเช่า จำนวน 100,000 หลัง ในพื้นที่ กทม. และทั่วประเทศ ระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี (พ.ศ. 2564 - พ.ศ. 2568) มีละ 20,000 ครอบครัวยุติเริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2564 และโครงการดำเนินการแล้วเสร็จในเดือนกรกฎาคม 2568 (หักจำนวนหน่วยจากโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 4 (ระยะที่ 1-5) จำนวน 30,000 หน่วย, โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 5 (ระยะที่ 1-5) จำนวน 35,583 หน่วย และหักจากโครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ปี 2564 จำนวน 154 หน่วย)

1.2.5 มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนภารกิจของการเคหะแห่งชาติในช่วง พ.ศ. 2560-2570 ประกอบด้วย

โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
มาตรการลดภาระค่าธรรมเนียมสำหรับการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม กรณีอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง	7 พ.ค.2562	- เห็นชอบมาตรการลดภาระค่าธรรมเนียมสำหรับการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมกรณีอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง โดยการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และลดค่าจดทะเบียนการจำนองอสังหาริมทรัพย์และอาคารชุดตามประมวลกฎหมายที่ดินและกฎหมายว่าด้วยอาคารชุด สำหรับการโอนอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่ดินพร้อมอาคาร หรืออาคารที่อยู่อาศัยประเภทบ้านเดี่ยว บ้านแฝด และบ้านแถวและกรณีห้องชุดในอาคารชุด รวมทั้งค่าจดทะเบียนการโอน ซึ่งมีราคาซื้อขายไม่เกิน 1 ล้านบาท และวงเงินจำนองไม่เกิน 1 ล้านบาท
โครงการบ้านพักข้าราชการ (บ้านหลวง) (กระทรวงยุติธรรม)	12 ก.พ. 2562	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 87 โครงการ 3,190 หน่วย วงเงินลงทุนรวม 3,022.438 ล้านบาท ประกอบด้วย - กรมราชทัณฑ์ จำนวน 54 โครงการ 2,132 หน่วย - กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จำนวน 16 โครงการ 672 หน่วย - กรมคุมประพฤติ จำนวน 5 โครงการ 182 หน่วย - สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด จำนวน 1 โครงการ 24 หน่วย - กรมบังคับคดี จำนวน 11 โครงการ 280 หน่วย
โครงการสินเชื่อเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย	29 ม.ค.2562	- ครม.เห็นชอบการจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย วงเงิน 5,200 ล้านบาท เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการเข้าถึงที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อย ตามแผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)
โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 2 ระยะที่ 1	26 พ.ย. 2561	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 12 โครงการ 3,365 หน่วย กรอบวงเงินลงทุน 2,612.883 ล้านบาท
โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย ปี 2559 ระยะที่ 2 จังหวัดเพชรบุรี (โพไร่หวาน) (นำเสนอ ครม. ครั้งที่ 2)	26 พ.ย. 2561	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 1 โครงการ 246 หน่วย กรอบวงเงินลงทุน 115.649 ล้านบาท
โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อยปี 2560 จังหวัดลำปาง	30 ต.ค 2561	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน จำนวน 1 โครงการ 229 หน่วย กรอบวงเงินลงทุน 111.652 ล้านบาท เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนด้านที่อยู่อาศัยให้แก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อย



โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (บ้านเคหะกตัญญู คลองหลวง 1)	24 ต.ค. 2561	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 1 โครงการ รวม 192 หน่วย วงเงินลงทุนรวม 417.139 ล้านบาท เพื่อตอบสนองความต้องการที่อยู่อาศัยของประชาชนที่จะก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุให้มีที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน พร้อมสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และสภาพแวดล้อมที่ดี
โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง รองรับผู้สูงอายุเดิม ระยะที่ 2, 3 และ 4	10 ต.ค. 2561	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 1 โครงการ 6,212 หน่วย ตามแผนแม่บทโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง (พ.ศ. 2559-2567)
โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้าในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล (ลำลูกกา คลองสอง)	17 เม.ย.2561	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 820 หน่วย - วงเงินลงทุนรวม 903.376 ล้านบาท
โครงการบ้านพักข้าราชการ (บ้านหลวง) ปี 2561 (กรมประชาสัมพันธ์)	10 เม.ย.2561	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 10 โครงการ รวม 192 หน่วย - ดำเนินการโดยกรมประชาสัมพันธ์ กรอบวงเงินงบประมาณ 153.9932 ล้านบาท - โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มข้าราชการผู้มีรายได้น้อย เพื่อให้ข้าราชการมีบ้านพักอาศัยเป็นของตนเอง
โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย ปี 2559 ระยะที่ 2 (นำเสนอ ครม. ครั้งที่ 1)	21 พ.ย.2560	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 3 โครงการ รวม 494 หน่วย - กรอบวงเงินอุดหนุนจากรัฐบาล จำนวน 248.748 ล้านบาท - โดยให้ กคช.ให้ความสำคัญกับผู้มีรายได้น้อยตามโครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐเป็นลำดับแรก และคำนึงถึงความต้องการที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริงและเหมาะสม เช่น สภาพ ขนาด และรูปแบบที่อยู่อาศัย สภาพแวดล้อม และเส้นทางการคมนาคม รวมทั้งความคุ้มค่าในการดำเนินการและการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน
โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 1 ปี 2559 (นำเสนอ ครม. ครั้งที่ 2) จังหวัดชลบุรี (ห้วยกะปิ)	24 ต.ค.2560	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 1 โครงการ รวม 1,104 หน่วย วงเงินลงทุนรวม 647.314 ล้านบาท
โครงการบ้านสวัสดิการ (เช่าซื้อ) (สงขลา-ปัตตานี)	24 ต.ค.2560	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จ. สงขลา จำนวน 491 หน่วย และโครงการฯ จ. ปัตตานี จำนวน 115 หน่วย จำนวนรวม 606 หน่วย - วงเงินลงทุนรวม 573.826 ล้านบาท

โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)	12 ก.ย. 2560	<ul style="list-style-type: none"> - คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการของยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ตามที่กระทรวง พม. เสนอ โดยให้ พม. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัยดังกล่าว ไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องตามอำนาจหน้าที่ให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป - เมื่อมียุทธศาสตร์ชาติแล้ว ให้ พม. พิจารณาทบทวนและปรับปรุงยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และให้เสนอคณะรัฐมนตรีทราบต่อไปด้วย - ให้ พม. ทบทวนความจำเป็นเหมาะสมในประเด็นสำคัญต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติ การประกันสินเชื่อที่อยู่อาศัย การจัดตั้งกองทุนที่อยู่อาศัยแห่งชาติ การหักรายได้จากภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมาสนับสนุนกองทุนที่อยู่อาศัยแห่งชาติ การจัดตั้งองค์กรระดับกระทรวงเพื่อดูแลรับผิดชอบด้านที่อยู่อาศัยเป็นการเฉพาะ เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่และงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของร่างกฎหมายวินัยทางการเงินการคลัง
โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้าในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (ประชานิเวศน์ 3)	29 ส.ค.2560	<ul style="list-style-type: none"> - อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 556 หน่วย - วงเงินลงทุนรวม 464.40 ล้านบาท - โดยให้ กคช.คำนึงถึงความต้องการที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริงและเหมาะสม
โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย ปี 2559 ระยะที่ 1	6 มิ.ย.2560	<ul style="list-style-type: none"> - อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 14 โครงการ รวม 4,388 หน่วย - กรอบวงเงินอุดหนุนจากรัฐบาล 2,057.386 ล้านบาท - โดยให้ กคช.ให้ความสำคัญกับผู้มีรายได้น้อยตามโครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐเป็นลำดับแรก และคำนึงถึงความต้องการที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริงและเหมาะสม เช่น สภาพ ขนาด และรูปแบบที่อยู่อาศัย สภาพแวดล้อม และเส้นทางคมนาคม รวมทั้งความคุ้มค่าในการดำเนินการและการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน

โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
โครงการพัฒนาเคหะชุมชนคลองเตย ระยะที่ 3	30 พ.ค.2560	- ให้การทำเรือแห่งประเทศไทยร่วมกับ กคช. พอช. กระทรวงการคลัง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พิจารณาใช้ประโยชน์จากโครงการด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัยแก่ผู้มีรายได้น้อยของรัฐบาลโครงการอื่น เช่น โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง โครงการบ้านประชารัฐ เป็นต้น เพื่อให้ชาวชุมชนมีทางเลือกที่หลากหลาย ตรงกับความต้องการ
โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 1 ปี 2559 (นำเสนอ ครม. ครั้งที่ 1)	16 พ.ค.2560	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 21 โครงการ รวม 6,129 หน่วย วงเงินลงทุนรวม 4,322.195 ล้านบาท
แผนแม่บทโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง (พ.ศ.2559-2567) และขออนุมัติการดำเนินโครงการอาคารพักอาศัยแปลง G	17 ส.ค.2559	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นชอบในหลักการแผนแม่บทโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง (พ.ศ.2559-2567) บนที่ดินประมาณ 207 ไร่ เป็นที่ดิน กคช. 19.5 ไร่ และดำเนินการบนพื้นที่ราชพัสดุ 187.53 ไร่ - การพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับผู้อยู่อาศัยเดิม และผู้อยู่อาศัยใหม่ จำนวน 20,292 หน่วย โดยแบ่งเป็นรองรับผู้อยู่อาศัยเดิม จำนวน 6,546 หน่วย ผู้อยู่อาศัยใหม่ จำนวน 13,746 หน่วย และปรับปรุงอาคารเดิมที่ยังไม่มีการรื้อย้าย จำนวน 1,798 หน่วย - การก่อสร้างโครงการระยะที่ 1 เป็นโครงการอาคารพักอาศัยแปลง G เป็นอาคารสูง 28 ชั้น 1 อาคาร ขนาดห้องพัก 33 ตรม. จำนวน 334 หน่วย
ปรับปรุงแบบอาคารโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 1 ปี 2557	5 ก.ค.2559	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นชอบปรับลดกรอบวงเงินลงทุนโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1 ปี 2557 จาก 9,577.752 ล้านบาท เป็น 8,579.907 ล้านบาท และปรับลดเป้าหมายก่อสร้างจาก 16,146 หน่วย เป็น 15,676 หน่วย - ปรับรูปแบบอาคาร จำนวน 3 โครงการ คือ โครงการเคหะชุมชนและบริการชุมชนหารายได้ จ.สมุทรปราการ (บางโผลงทาวน์โฮม) โครงการเคหะชุมชนและบริการชุมชนหารายได้ จ.เพชรบูรณ์ ระยะที่ 1 และโครงการเคหะชุมชนและบริการชุมชนหารายได้ จ.นครศรีธรรมราช (อ้อมค่าย) และชะลอการดำเนินโครงการเคหะชุมชนและบริการชุมชนหารายได้ จ.ภูเก็ต 2 และโครงการเคหะชุมชนและบริการชุมชนหารายได้ จ.เชียงใหม่ (ดอยสะเก็ด)

โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
โครงการบ้านพักข้าราชการ (บ้านหลวง) ปี 2559 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัย 10 ปี (พ.ศ.2559-2568)	24 พ.ค.2559	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นชอบในหลักการดำเนินโครงการบ้านพักข้าราชการ (บ้านหลวง) ปี 2559 ระยะเร่งด่วน โดยให้ส่วนราชการที่จะดำเนินการจัดทำรายละเอียดรูปแบบรายการ ประมาณการค่าใช้จ่าย - โครงการส่วนที่เหลือปี 2559 และปี 2560-2561 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัย 10 ปี (พ.ศ.2559-2568) ให้ พม.ร่วมกับส่วนราชการที่จะดำเนินโครงการพิจารณานำแนวทางและรูปแบบการลงทุนโครงการบ้านประชารัฐบนที่ดินราชพัสดุมาพิจารณา
แผนการลงทุนโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยของ กคช.ปี 2558-2560 และขออนุมัติโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1 ปี 2558	19 เม.ย.2559	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นชอบแผนการลงทุนโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยของ กคช.ปี 2558-2560 จำนวน 116 โครงการ 35,342 หน่วย - อนุมัติการดำเนินโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1 ปี 2558 จำนวน 43 โครงการ 11,485 หน่วย - แผนการลงทุนโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยปี 2558-2560 ประกอบด้วย โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1 ปี 2558-2559 โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อยปี 2558-2560 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง และโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามโครงข่ายคมนาคมโครงสร้างพื้นฐาน
โครงการบ้านประชารัฐ	22 มี.ค.2559	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นชอบให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์และธนาคารออมสินแยกบัญชีมาตรการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชน (Post-Finance) เป็นโครงการตามนโยบายของรัฐบาล - ให้กระทรวงการคลังกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้สินเชื่อในส่วนของมาตรการสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย (Pre-Finance) - ให้กระทรวงการคลังกำหนดให้ธนาคารที่เข้าร่วมโครงการฯ ประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลโครงการฯ แก่ประชาชนผู้ขอรับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัย 10 ปี (พ.ศ.2559-2568) แผนปฏิบัติการการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย 3 ปี (พ.ศ.2559-2561) และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย 1 ปี (พ.ศ.2559)	12 ม.ค.2559	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นชอบหลักการโดยให้พัฒนาและจัดหาที่อยู่อาศัยโดยคำนึงถึงสภาพขนาดและรูปแบบที่อยู่อาศัยที่เหมาะสมในการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในครอบครัว เส้นทางคมนาคม ความพร้อมทางการเงิน และแนวทางความร่วมมือกับภาคเอกชนในการดำเนินการในอนาคต

บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร

2.1.1 การเปลี่ยนแปลงบริบทภายนอกประเทศ

1) ด้านเศรษฐกิจโลก

องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้ประกาศสถานการณ์โควิด-19 เป็นการระบาดใหญ่ระดับโลก หรือ Global Pandemic โดยปัจจุบันเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้ระบาดไปทั่วโลกทั้งในเอเชีย ยุโรป ตะวันออกกลาง สหรัฐอเมริกา และอีกหลายพื้นที่ทั่วโลก รวมแล้วมีผู้ติดเชื้อทั่วโลกกว่า 9,527,000 ราย และมีผู้เสียชีวิตแล้วกว่า 484,000 ราย (ข้อมูล ณ 25 มิถุนายน 2563) ขณะที่ ดร.ไมค์ ไรอัน หัวหน้าโครงการฉุกเฉินของอนามัยโลก กล่าวว่า การระบาดใหญ่ของโควิด-19 ในทวีปอเมริกา ยังคงมีการแพร่ระบาดรุนแรง โดยหลาย ๆ ประเทศเผชิญกับยอดผู้ติดเชื้อที่เพิ่มขึ้นระหว่าง 25-50% ซึ่งหมายความว่า การแพร่ระบาดในหลายประเทศของภูมิภาคนี้ยังไม่ผ่านจุดสูงสุด และยังคงเผชิญกับการแพร่ระบาดในชุมชนต่อเนื่อง

ธนาคารโลก เผยแพร่รายงานผลกระทบที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยพบว่าสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจทั่วโลก หนักที่สุดในรอบ 150 ปี คาดว่าเศรษฐกิจโลกจะติดลบร้อยละ 5.2 และส่งผลให้ประชากรโลกอยู่ในภาวะยากจนสุดขีด 70-100 ล้านคน ส่วนในปี 2564 แม้จะประเมินว่าเศรษฐกิจจะเริ่มกระเตื้องและเติบโตได้ประมาณร้อยละ 4.2 แต่ก็ยังมีความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดระลอกที่ 2 ของโควิด-19 ซึ่งจะเป็นการบ่อนทำลายการฟื้นตัวทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง และเปลี่ยนให้วิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้กลายเป็นวิกฤตทางการเงิน

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วิเคราะห์เศรษฐกิจโลกในไตรมาส 1 ปี 2563 ว่าเศรษฐกิจโลกเริ่มได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่มีการแพร่ระบาดอย่างรวดเร็ว และขยายขอบเขตเป็นวงกว้างครอบคลุมในหลายประเทศ ส่งผลให้รัฐบาลหลายประเทศจำเป็นต้องดำเนินมาตรการควบคุมและจำกัดการเดินทางทั้งภายในและระหว่างประเทศอย่างเข้มงวด รวมทั้งปิดสถานที่และรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงของการแพร่เชื้อ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างรุนแรงนับตั้งแต่ในช่วงเดือนมีนาคม เมื่อรวมกับผลกระทบที่เกิดจากมาตรการกีดกันทางการค้าในช่วงก่อนหน้า ทำให้เศรษฐกิจของหลายประเทศในไตรมาสแรกของปี 2563 เริ่มชะลอตัวหรือปรับลดลงต่ำสุดในรอบหลายปี นับตั้งแต่วิกฤตการณ์ทางการเงินในปี 2562

สำหรับเศรษฐกิจสหรัฐ ในไตรมาสแรกขยายตัวร้อยละ 0.3 ชะลอลงจากร้อยละ 2.3 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามการลดลงของภาคการผลิตทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ การลดลงของภาคการผลิตได้ส่งผลกระทบต่อภาคการจ้างงาน ขณะที่อัตราการว่างงานอยู่ที่ร้อยละ 3.8 ซึ่งสอดคล้องกับการชะลอตัวของ การบริโภคภาคเอกชน ภายใต้การชะลอตัวทางเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากการระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้รัฐบาลสหรัฐฯ ประกาศมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจมูลค่าประมาณ 2 ล้านล้านดอลลาร์ ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญ อาทิ การขยายระยะเวลาการจ่ายเงินชดเชยการว่างงาน การลดและเลื่อนการจ่ายภาษี รวมถึงการพักชำระหนี้เพื่อการศึกษา มาตรการสินเชื่อให้กับธุรกิจ SMEs ในการรักษาการจ้างงาน เป็นต้น

เศรษฐกิจยุโรป ในไตรมาสแรกของปี 2563 ลดลงร้อยละ 3.2 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 1.0 ในไตรมาส 4/2562 โดยเศรษฐกิจประเทศสำคัญ ๆ ที่ได้รับผลกระทบรุนแรงจากการระบาดของโรคโควิด-19 ได้แก่ เศรษฐกิจฝรั่งเศส และอิตาลี ลดลงร้อยละ 5.4 และร้อยละ 4.8 ตามลำดับ โดยอัตราการว่างงานอยู่ที่

ร้อยละ 7.33 ส่วนอัตราเงินเฟ้ออยู่ที่ร้อยละ 1.1 ด้านเศรษฐกิจญี่ปุ่น มีแนวโน้มชะลอตัวลงจากไตรมาสก่อนหน้า ตามการลดลงของการผลิต การส่งออก และการบริโภคภาคเอกชน ในขณะที่เศรษฐกิจจีน ลดลงร้อยละ 6.8 ซึ่งเป็นการลดลงครั้งแรกในประวัติการณ์นับตั้งแต่ปี 2535 ในด้านเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอัตราเงินเฟ้อเฉลี่ยเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 5.0 ภายใต้แนวโน้มการชะลอตัวอย่างรุนแรงทางเศรษฐกิจจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ธนาคารกลางจีน (PBOC) ผ่อนคลายนโยบายการเงินอย่างต่อเนื่อง โดยการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายเงินกู้ (Loan Prime Rate: LPR) ระยะ 1 ปี จากร้อยละ 4.15 ลงมาอยู่ที่ร้อยละ 4.05

ด้านเศรษฐกิจกลุ่มประเทศอาเซียน ส่วนใหญ่ชะลอตัวตามการบริโภคภายในประเทศและการผลิตภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่การส่งออกปรับตัวดีขึ้นในหลายประเทศโดยส่วนหนึ่งได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนทิศทางการค้าอันเนื่องมาจากมาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน สำหรับอัตราเงินเฟ้อของกลุ่มประเทศอาเซียนส่วนใหญ่ปรับตัวเพิ่มขึ้นตามราคาสินค้าในหมวดอาหาร ทั้งนี้ การชะลอตัวของเศรษฐกิจในไตรมาสนี้ทำให้ธนาคารกลางของกลุ่มประเทศอาเซียนปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลง รวมถึงการดำเนินมาตรการอื่น ๆ ในการสนับสนุนสภาพคล่องให้กับระบบเศรษฐกิจ อาทิ การสนับสนุนด้านสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำให้แก่ภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การปรับลดสัดส่วนสินทรัพย์สภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์ และการยกเว้นและลดภาษีให้กับผู้มีรายได้น้อยและภาคธุรกิจ

ธนาคารกลางสหรัฐ หรือ Fed ออกมาประกาศปรับลดอัตราดอกเบี้ยเป็นกรณีฉุกเฉินถึง 1.0% เพื่อเป็นการช่วยเหลือเศรษฐกิจในภาพรวม ซึ่งได้รับผลกระทบจากการระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยนโยบายของสหรัฐล่าสุด 0.00-0.25% จากต้นเดือนมีนาคม 2563 ที่ Fed ประกาศลดไปครั้งหนึ่งอยู่ที่ 1-1.25% นอกจากนี้ Fed ยังประกาศนโยบายผ่อนคลายนโยบายการเงินอีกมูลค่า 7 แสนล้านดอลลาร์ แบ่งเป็นการซื้อขายพันธบัตรรัฐบาล 5 แสนล้านดอลลาร์ และซื้อตราสารหนี้ที่มีสินเชื่อที่อยู่อาศัยเป็นหลักประกันอีก 2 แสนล้านดอลลาร์

2) ด้านสังคม

จากข้อมูลองค์การอนามัยโลก (WHO) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคมที่สำคัญที่สุดในศตวรรษที่ 21 คือ การเพิ่มขึ้นของประชากรสูงอายุ หลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของจำนวนผู้สูงอายุ ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย เช่น อัตราการเกิดของประชากรทั่วโลกมีแนวโน้มลดลง ประชากรมีอายุยืนขึ้นเนื่องจากการรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น และประชากรที่เกิดในยุค Baby Boomers ได้เข้าสู่วัยสูงอายุ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่างเช่น ประเทศฝรั่งเศส สวีเดน ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฯลฯ โดยได้มีการคาดการณ์ว่าจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งในปี 2560 จำนวนผู้สูงอายุทั่วโลกมีจำนวนประมาณ 963 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 13 ของประชากรทั่วโลก โดยในปี 2573 คาดว่าจะมีจำนวนประชากรสูงอายุมากถึงประมาณ 1.4 พันล้านคน และจะเพิ่มขึ้นถึง 2 พันล้านคนในปี 2593 ทวีปเอเชียจะมีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลก โดยคาดว่าสัดส่วนผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในทวีปเอเชียจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นซึ่งถือเป็นประเทศที่มีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลก และถือเป็นประเทศแรกๆ ของโลกที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว โดยในปี 2573 ประชากรผู้สูงอายุในญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 30,000 คนต่อเดือน ซึ่งคาดว่าจะมีมากถึงร้อยละ 37.3 ของประชากรทั้งหมดในประเทศ ประเทศจีนเองก็กำลังเผชิญหน้ากับปัญหาสังคมผู้สูงอายุที่เกิดจากนโยบายลูกคนเดียว (One-Child Policy) ซึ่งทำให้จำนวนประชากรรุ่นใหม่มีจำนวนน้อยลง

3) ด้านสิ่งแวดล้อม

จากรายงานของสหประชาชาติ ปัจจุบัน มีประชากรจำนวนถึงร้อยละ 55 อาศัยอยู่ในเขตเมือง และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 68 ซึ่งนั่นหมายถึงว่าจะมีประชากรเมือง (Urban population) อีกถึงจำนวน 2.5 ล้านล้านคน ภายในปี ค.ศ. 2050 และการคาดการณ์ดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นเมือง (Urbanization) ที่มีมากขึ้น และการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของประชากรที่อยู่อาศัยในเขตชนบทเข้าสู่เขตเมือง

ในขณะที่โลกมีการพัฒนาความเป็นเมืองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) จึงขึ้นอยู่กับการจัดการที่ประสบความสำเร็จของการเติบโตของเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่มีประชากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อย หรือรายได้น้อยถึงปานกลาง ซึ่งคาดการณ์ว่าประเทศเหล่านี้ จะมีการพัฒนาความเป็นเมืองอย่างรวดเร็วที่สุด ดังนั้นหลายประเทศจึงเผชิญกับความท้าทายทางด้านการตอบสนองความต้องการของประชากรเมือง (urban populations) ที่กำลังเพิ่มขึ้น ซึ่งความท้าทายดังกล่าว รวมถึงที่อยู่อาศัย ระบบคมนาคมขนส่ง ระบบพลังงาน และระบบสาธารณสุขโภชนาการอื่น ๆ รวมถึง การจ้างงาน และบริการขั้นพื้นฐาน เช่น การศึกษา การสาธารณสุข เป็นต้น ดังนั้นในหลายประเทศจำเป็นต้อง มีนโยบายแบบบูรณาการเพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยทั้งในเขตเมืองและเขตชนบท รวมถึงต้อง มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับความเชื่อมโยงระหว่างพื้นที่เมืองและชนบท และการสร้างความเชื่อมโยง ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ถึงแม้ว่า การพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง จะเป็นการช่วย พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนหรือผู้อยู่อาศัยให้ดีขึ้น แต่การพัฒนาดังกล่าวไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบในทางสร้างสรรค์หรือทางบวกต่อสิ่งแวดล้อมของชุมชนและประเทศเท่านั้น แต่อาจส่งผลกระทบในทาง ทำลายให้เสียหายยิ่งขึ้นไปด้วยได้เช่นกัน ผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น การขยายตัวของเศรษฐกิจและการพัฒนาในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งมีการขยายตัวของโรงงานอุตสาหกรรม การขยายตัวของ แหล่งพักอาศัย ที่มีความแออัด ไม่ได้มาตรฐาน ทัศนียภาพ ที่มีมากขึ้นเท่าไร ปัญหามลพิษก็ยิ่งเพิ่มทวีมากขึ้น เท่านั้น เป็นต้น ซึ่งผลกระทบทางตรงและรุนแรง ก็คงไม่อาจหนีพ้นระบบนิเวศวิทยาในบริเวณนั้น ดังนั้น การ สร้างสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สังคม และการปกป้องสิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติ และ รักษาระบบนิเวศไปพร้อม ๆ กัน อันเป็นการจัดการที่ช่วยกระตุ้นภาคธุรกิจ ให้มีศักยภาพในการแข่งขัน เกิด ความเจริญและการพัฒนาพร้อมไปกับการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่จะนำไปสู่ผลประกอบการพัฒนาที่ ยั่งยืน ที่เรียกว่า ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ซึ่งปัจจุบัน พบว่าภาคธุรกิจอุตสาหกรรม หรือองค์กรภาครัฐและเอกชน ได้มีการนำประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ธุรกิจสามารถ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ในมุมมอง 2 มิติ คือ เกิดการแข่งขันด้านธุรกิจเพิ่มมากขึ้น อันจะนำมาซึ่ง ผลลัพธ์ของการพัฒนาด้านเศรษฐกิจขององค์กรหรือภาคธุรกิจนั้น ๆ ควบคู่กับ การพยายามลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมรอบข้าง อันจะส่งผลกระทบยาวต่อภาวะการดำรงอยู่ในอนาคต

และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 สำนักงานข้าหลวงใหญ่สิทธิมนุษยชน แห่งสหประชาชาติประจำภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกออกแถลงการณ์ ให้รัฐบาลประเทศสมาชิกในภูมิภาคเพิ่ม มาตรการทางกฎหมายเพื่อคุ้มครองสิ่งแวดล้อมให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น และมีการบังคับใช้อย่างจริงจัง หลังพบว่า สิ่งแวดล้อม และสิทธิพื้นฐานของประชาชนในหลายชาติเอเชีย-แปซิฟิก กำลังถูกคุกคามจากการประกาศ สถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อควบคุมโรคระบาด และการเร่งรัดพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบต่อชุมชนและ สิ่งแวดล้อมโดยขาดการควบคุมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน เพื่อกระตุ้น เศรษฐกิจ

ในขณะเดียวกัน พฤติกรรมการอยู่อาศัย และการใช้ชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน ได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของโลกที่กำลังก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของประชากรโลกที่กำลังจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแบบเต็มรูปแบบ ดังนั้นบ้านของคนยุคดิจิทัลจึงไม่ได้เป็นเพียงที่พักอาศัย แต่จะเป็นพื้นที่ในการใช้ชีวิตที่สามารถมอบคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่สมาชิกทุกคน คนทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับเทรนด์บ้านอีโค (Eco and Sustainable Living) พร้อมนำแนวคิดนี้มาใช้ในการปรับบ้านให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประหยัดพลังงาน เช่น บ้านประหยัดพลังงานและลดมลพิษในอากาศ โดยการติดตั้งนวัตกรรมระบบถ่ายเทอากาศ บ้านสีเขียว โดยการเลือกใช้วัสดุก่อสร้างที่มีส่วนประกอบของวัสดุเหลือใช้ อาทิ กระเบื้องปูพื้นที่มีส่วนประกอบเป็นเศษดิน และเศษเซรามิก หลักรักษาไฟเบอร์ซีเมนต์ที่ใช้วัสดุรีไซเคิลจากเศษแก้วและหิน ฝุ่นผงจากวัสดุจากธรรมชาติ เป็นต้น

2.1.2 การเปลี่ยนแปลงบริบทภายในประเทศ

1) ด้านเศรษฐกิจ

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รายงานภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาส 1/2563 ลดลงร้อยละ 1.8 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 1.5 ในไตรมาสที่ 4/2562 ปัจจัยหลักมาจากการลดลงของการส่งออกสินค้าและบริการ การลงทุนทั้งภาครัฐและเอกชน และการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคขั้นสุดท้ายของรัฐบาล ขณะที่การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคขั้นสุดท้ายของเอกชนชะลอตัวลง โดยในด้านการผลิตสาขาการก่อสร้าง ลดลงร้อยละ 9.9 ต่อเนื่องจากที่ลดลงร้อยละ 2.1 ในไตรมาสก่อนหน้า เป็นการลดลงทั้งการก่อสร้างในภาคเอกชนและภาครัฐ โดยการก่อสร้างของภาคเอกชนลดลงในเกือบทุกประเภทของการก่อสร้าง ทั้งการก่อสร้างที่อยู่อาศัย อาคารพาณิชย์ และโรงงานอุตสาหกรรม สำหรับการก่อสร้างภาครัฐลดลงร้อยละ 29.6 เนื่องจากความล่าช้าในการประกาศใช้ พรบ.งบประมาณประจำปี 2563 ส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อการลงทุนด้านการก่อสร้างในไตรมาสนี้ลดลง อย่างไรก็ตาม การก่อสร้างของรัฐวิสาหกิจยังคงขยายตัวต่อเนื่องร้อยละ 20.8 โดยปัจจัยหลักมาจากการสร้างของโครงการต่อเนื่อง ในขณะที่สาขากิจกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ ขยายตัวร้อยละ 1.6 ชะลอลงจากร้อยละ 2.7 ในไตรมาสก่อนหน้า เป็นผลจากประชาชนเริ่มมีความวิตกกังวลต่อสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้เริ่มระมัดระวังการใช้จ่าย รวมทั้งชะลอการตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัยใหม่

ภาพที่ 2-1 แสดงภาวะเศรษฐกิจไทย ไตรมาส 1/2563



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, พฤษภาคม 2563

ภาพที่ 2-2 แสดงการคาดการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจไทย ปี 2563



แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปี 2563 คาดว่าจะปรับตัวลดลงร้อยละ (-6.0) - (-5.0) เนื่องจากการปรับตัวลดลงรุนแรงของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลก การลดลงรุนแรงของจำนวนและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ เงื่อนไขข้อจำกัดที่เกิดจากการระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศและปัญหาภัยแล้ง โดยคาดว่ามูลค่าการส่งออกสินค้าจะปรับตัวลดลงร้อยละ 8.0 การบริโภคภาคเอกชน และการลงทุนรวมปรับตัวลดลงร้อยละ 1.7 และร้อยละ 2.1 ตามลำดับ

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, พฤษภาคม 2563

ธนาคารแห่งประเทศไทย รายงานนโยบายการเงินในช่วงเดือนมีนาคม 2563 ว่าจากการประชุมคณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2563 มีมติเป็นเอกฉันท์ให้ลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายร้อยละ 0.25 ต่อปี จากร้อยละ 1.25 เป็นร้อยละ 1.00 ต่อปี โดยประเมินว่าเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัวต่ำกว่าประมาณการเดิม และต่ำกว่าระดับศักยภาพมากขึ้นมาก จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ความล่าช้าของ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปี และภัยแล้ง ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นต้องประสานมาตรการทั้งทางการเงินและการคลัง รวมทั้งสนับสนุนสภาพคล่องและการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กับภาคธุรกิจและครัวเรือน ประมาณการอัตราเงินเฟ้อทั่วไปมีแนวโน้มลบจากราคาหมวดพลังงานที่ปรับลดลงมาก รวมถึงอัตราเงินเฟ้อพื้นฐานที่มีแนวโน้มเป็นลบตามแรงกดดันด้านอุปสงค์ โดยอัตราเงินเฟ้อทั่วไปช่วง 2 เดือนแรกของไตรมาสที่ 1/2563 เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 0.90 เพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อนที่ร้อยละ 0.40 ขณะที่อัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 0.53 เพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อนที่ร้อยละ 0.47 และคาดการณ์ว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะหดตัวที่ร้อยละ 1.0 ในปี 2563 ก่อนทยอยปรับสูงขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 0.3 ในปี 2564 ตามแนวโน้มของเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัว แต่ยังคงต่ำกว่ากรอบเป้าหมาย

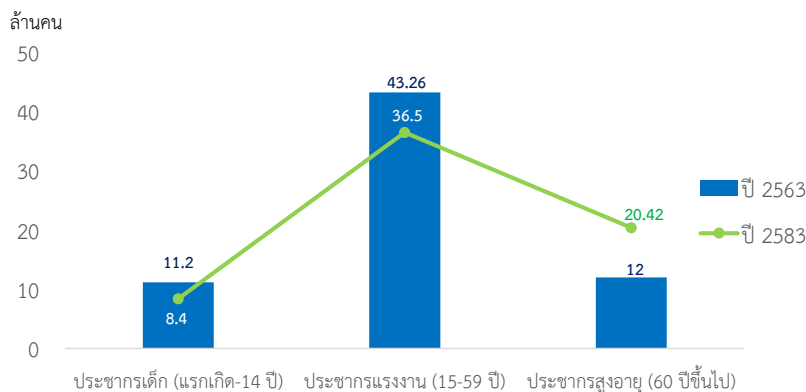
สินเชื่อภาคเอกชน ไตรมาส 1/2563 ขยายตัวร้อยละ 3.4 เร่งขึ้นจากร้อยละ 2.3 ในไตรมาสก่อนหน้า เป็นผลจากสินเชื่อธุรกิจที่กลับมาขยายตัวร้อยละ 3.7 โดยเฉพาะสินเชื่อในระบบของธนาคารพาณิชย์ ขณะที่สินเชื่อครัวเรือนขยายตัวร้อยละ 3.3 ชะลอตัวจากการขยายตัวร้อยละ 3.7 ในไตรมาสก่อนหน้า ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการชะลอตัวของสินเชื่อเพื่ออุปโภคบริโภคส่วนบุคคลในสาขาการจัดการที่อยู่อาศัย

ความสามารถในการบริหารสภาพคล่องและการชำระหนี้ของครัวเรือนและธุรกิจมีแนวโน้มด้อยลงตามภาวะเศรษฐกิจ โดยในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 สัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อ GDP ณ ไตรมาสที่ 4/2562 เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 79.8 ขณะที่คุณภาพสินเชื่อภาคครัวเรือนมีแนวโน้มด้อยลงเนื่องจากปัจจัยลบที่กระทบรายได้ อาทิ ภัยแล้ง ทำให้มีความเสี่ยงผิคนัดชำระหนี้สูงขึ้น โดยสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของสินเชื่ออุปโภคบริโภค ณ ไตรมาส 4/2562 ปรับขึ้นจากไตรมาสก่อนหน้าที่ร้อยละ 2.9 ตามการด้อยคุณภาพของสินเชื่อที่อยู่อาศัยและสินเชื่อส่วนบุคคลที่มีบ้านเป็นหลักประกันเป็นสำคัญ

2) ด้านสังคม

รายงานการคาดประมาณประชากรของไทย พ.ศ.2553-2853 ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดประมาณประชากรของไทยจะเพิ่มขึ้นจาก 66.5 ล้านคน ในปี 2563 เป็น 67.2 ล้านคน ในปี 2571 หลังจากนั้นจำนวนประชากรจะลดลงในอัตราร้อยละ -0.2 ต่อปี ซึ่งในปี 2583 คาดประมาณว่าจะมีประชากรทั้งหมดประมาณ 65.4 ล้านคน โดยประชากรวัยเด็ก (แรกเกิด- 14 ปี) มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2563 มีจำนวนประชากรเด็ก 11.2 ล้านคน (ร้อยละ 16.9) ลดลงเป็น 8.4 ล้านคน (ร้อยละ 12.8) ในปี 2583 ด้านประชากรวัยแรงงาน (15- 59 ปี) มีแนวโน้มลดลงจาก 43.26 ล้านคน (ร้อยละ 65) ในปี 2563 เป็น 36.5 ล้านคน (ร้อยละ 56) ในปี 2583 ขณะที่ประชากรผู้สูงอายุ (60 ปีขึ้นไป) ในปี 2563 มีจำนวนประชากรผู้สูงอายุ 12 ล้านคน (ร้อยละ 18) เพิ่มขึ้นเป็น 20.42 ล้านคน (ร้อยละ 31.28) ในปี 2583 โดยในปี 2562 เป็นปีแรกที่จำนวนประชากรวัยเด็กเท่ากับประชากรผู้สูงอายุที่ 11.3 ล้านคน หลังจากนั้นจำนวนประชากรวัยเด็กน้อยกว่าผู้สูงอายุมาโดยตลอด

ภาพที่ 2-3 แสดงจำนวนการคาดประมาณประชากรของไทยปี 2563 และ 2583



ที่มา: จากการวิเคราะห์, มกราคม 2563

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รายงานภาวะสังคมไทยไตรมาส 1/2563 พบว่า การจ้างงานลดลงอย่างต่อเนื่อง อัตราการว่างงานยังอยู่ในระดับต่ำ ค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นในอัตราที่ชะลอลง โดยในไตรมาส 1/2563 ผู้มีงานทำ 37,424,214 คน ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 0.7 ส่วนหนึ่งเนื่องจากในช่วงเดือนมกราคม-ต้นมีนาคม การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ยังคงจำกัดอยู่ในบางพื้นที่ และผู้ประกอบการยังรอดูสถานการณ์ของผลกระทบ ผู้ว่างงานมีจำนวน 394,520 คน หรือคิดเป็นอัตราการว่างงานร้อยละ 1.03 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 0.92 จากช่วงเดียวกันปีที่แล้ว สอดคล้องกับจำนวนผู้ขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานที่ในไตรมาส 1/2563 มีจำนวน 170,144 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 และมีผู้ว่างงานแฝงจำนวน 448,050 คน คิดเป็นอัตราการว่างงานแฝงร้อยละ 1.2 เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.7 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน

เมื่อพิจารณาสถานการณ์หนี้สินครัวเรือน พบว่า ในไตรมาสที่ 4/2562 เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.47 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 5.0 ชะลอลงจากร้อยละ 5.5 ในไตรมาสก่อน โดยเป็นผลมาจากสินเชื่อทุกประเภทปรับตัวชะลอลง ขณะที่สัดส่วนหนี้สินครัวเรือนต่อ GDP อยู่ที่ร้อยละ 79.8 แนวโน้มหนี้สินครัวเรือนในไตรมาสที่ 1/2563 คาดว่าจะชะลอตัวลง ขณะที่สัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวม ในประเทศมีแนวโน้มเพิ่ม

สูงขึ้น เนื่องจากผลกระทบจากการหดตัวของภาวะเศรษฐกิจที่ได้รับปัจจัยลบจากการส่งออก ภัยแล้ง และการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยและสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์มีแนวโน้มชะลอตัวลงมากเพราะกำลังซื้อและความเชื่อมั่นที่ลดลง

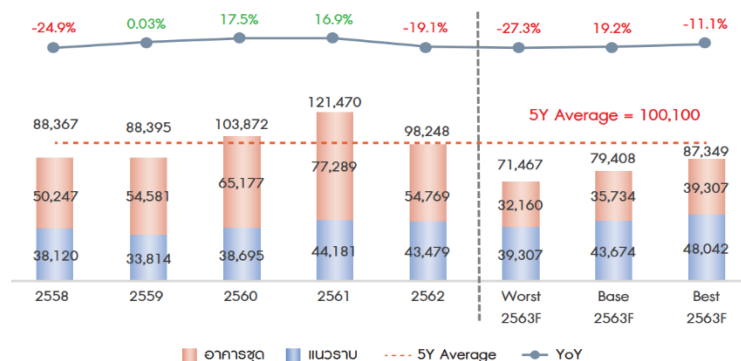
3) สถานการณ์ที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์

ข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในปี 2562 สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยในด้านอุปสงค์ปรับตัวเพิ่มขึ้นจากการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย เนื่องจากรัฐบาลและกระทรวงการคลังให้ความสำคัญกับผลจากการควบคุมมาตรการ LTV และมาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ ทำให้เกิดผลกระทบทางบวกมียอดโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยปรับตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2561 แต่ยอดการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินปรับตัวลดลงจากปี 2561 ส่วนด้านอุปทานปรับตัวลดลง

สำหรับสถานการณ์ที่อยู่อาศัยในไตรมาส 1 ปี 2563 อุปสงค์ด้านการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยมีการปรับตัวลดลง เนื่องจากได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อ COVID-19 มีการล็อกดาวน์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้กำลังซื้อลดลงโดยเฉพาะอาคารชุดมียอดโอนกรรมสิทธิ์ลดลง แต่การโอนกรรมสิทธิ์แนวราบยังคงเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเนื่องจากยังมีความต้องการที่อยู่อาศัยที่แท้จริง ประกอบกับมาตรการลดค่าธรรมเนียมการโอนและจดจำนองที่ต่อเนื่องมาจากปี 2562 ยังช่วยกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ในช่วงเศรษฐกิจชะลอตัว ในด้านอุปทานมีการปรับตัวลดลงของโครงการที่อยู่อาศัยเปิดขายใหม่โดยเฉพาะโครงการอาคารชุด ผู้ประกอบการชะลอเปิดโครงการใหม่แต่หันมาเปิดขายโครงการบ้านจัดสรรเพิ่มขึ้น ด้านที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนมีการปรับลดลงเช่นกันเมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562

สถานการณ์อุปทานที่อยู่อาศัยโครงการที่อยู่อาศัยเปิดขายใหม่ในไตรมาส 1 ปี 2563 มีจำนวน 68 โครงการ มีหน่วยในผังรวม 15,932 หน่วย และมีมูลค่าโครงการรวม 91,973 ล้านบาท ซึ่งลดลงทั้งจำนวนโครงการ จำนวนหน่วย โดยลดลงร้อยละ -35.8 และร้อยละ -17.7 ตามลำดับ ด้านประเภทและราคาขายของโครงการที่เปิดขายใหม่ พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 44.6 เป็นอาคารชุด เปิดขายในระดับราคา 2.01 - 3.00 ล้านบาท ทาวน์เฮ้าส์ ร้อยละ 38.0 ส่วนใหญ่เปิดขายในระดับราคา 2.01 - 3.00 ล้านบาท บ้านแฝด ร้อยละ 8.7 ส่วนใหญ่เปิดขายในระดับราคา 3.01 - 5.00 ล้านบาท บ้านเดี่ยวเปิดขายร้อยละ 8.6 ส่วนใหญ่เปิดขายในระดับราคา 5.01 - 7.50 ล้านบาท และในไตรมาสนี้ ไม่มีการเปิดขายอาคารพาณิชย์พักอาศัยใหม่ ซึ่งคาดว่าในปี 2563 จะมีหน่วย เปิดขายใหม่ประมาณ 79,408 หน่วย ลดลงร้อยละ -19.2 จากปี 2562 โดยมีช่วงคาดการณ์อยู่ที่ประมาณ 71,467 ถึง 87,349 หน่วย

ภาพที่ 2-4 แสดงโครงการที่อยู่อาศัยเปิดขายใหม่ ในกรุงเทพ-ปริมณฑล ปี 2562 และแนวโน้ม ปี 2563

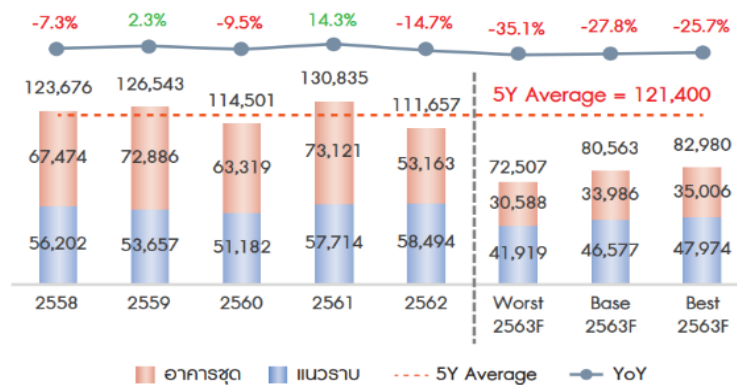


หมายเหตุ: F หมายถึง ข้อมูลพยากรณ์ ณ วันที่ 20 พ.ค. 2563

ที่มา: วารสารศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 12 เม.ย.-มิ.ย. 2563

สำหรับที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนใหม่ ในช่วงไตรมาส 1 ปี 2563 มีจำนวนหน่วย 21,260 หน่วย ลดลงร้อยละ -12.3 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 ซึ่งมีจำนวน 24,241 หน่วย ประเภทที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนใหม่ เป็นบ้านจัดสรรมากที่สุด 11,963 หน่วย คิดเป็นร้อยละ 56.3 แบ่งออกเป็นบ้านเดี่ยวมีจำนวน 7,559 หน่วย คิดเป็นร้อยละ 35.6 ทาวน์เฮ้าส์มีจำนวน 3,130 หน่วย คิดเป็นร้อยละ 14.7 บ้านแฝดมีจำนวน 794 หน่วย คิดเป็นร้อยละ 3.7 และอาคารพาณิชย์พักอาศัยมีจำนวน 480 หน่วย คิดเป็นร้อยละ 2.3 ส่วนอาคารชุดมีจำนวน 9,297 หน่วย คิดเป็นร้อยละ 43.7 ซึ่งคาดว่าที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนใหม่ในปี 2563 จะมีจำนวนประมาณ 80,563 หน่วย ลดลงร้อยละ -27.8 โดยมีช่วงคาดการณ์อยู่ที่ประมาณ 72,507 ถึง 82,980 หน่วย และจะมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างร้อยละ -35.1 ถึงร้อยละ -25.7 เมื่อเทียบกับปี 2562

ภาพที่ 2-5 แสดงที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนใหม่ ในกรุงเทพ-ปริมณฑล ปี 2562 และแนวโน้ม ปี 2563

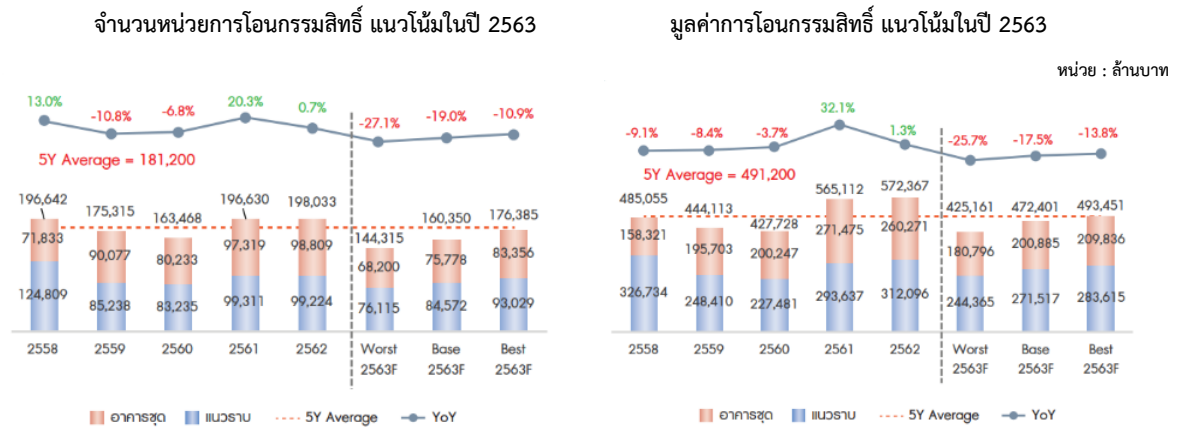


หมายเหตุ: F หมายถึง ข้อมูลพยากรณ์ ณ วันที่ 20 พ.ค. 2563

ที่มา: วารสารศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 12 เม.ย.-มิ.ย. 2563

ในด้านอุปสงค์ในช่วงไตรมาส 1 ปี 2563 การโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยในกรุงเทพ-ปริมณฑล มีจำนวน 45,678 หน่วย มีมูลค่า 129,406 ล้านบาท มีจำนวนหน่วยลดลงร้อยละ -4.4 และมูลค่าลดลงร้อยละ -2.7 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 ซึ่งมี จำนวน 47,770 หน่วย และมูลค่า 132,947 ล้านบาท โดยมีการโอนกรรมสิทธิ์ห้องชุดมากที่สุดจำนวน 22,329 หน่วย คิดเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมาเป็นทาวน์เฮ้าส์จำนวน 13,716 หน่วย คิดเป็นร้อยละ 30.0 บ้านเดี่ยวมีการโอนจำนวน 6,143 หน่วย คิดเป็นร้อยละ 13.4 อาคารพาณิชย์พักอาศัยมีการโอนจำนวน 1,749 หน่วย มีสัดส่วนร้อยละ 3.8 และบ้านแฝดมีการโอนจำนวน 1,741 หน่วย มีสัดส่วนร้อยละ 3.8 ตามลำดับ ทั้งนี้ แนวโน้มการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย ในปี 2563 จะมีจำนวนหน่วยประมาณ 160,350 หน่วย ลดลงร้อยละ -19.0 เมื่อเทียบกับปี 2562 และมีมูลค่า 472,401 ล้านบาท ลดลงร้อยละ -17.5 โดยมีช่วงคาดการณ์ของจำนวนหน่วยอยู่ประมาณ 144,315 ถึง 176,385 หน่วย และมีช่วงคาดการณ์มูลค่าอยู่ประมาณ 425,161 ถึง 493,451 ล้านบาท

ภาพที่ 2-6 แสดงจำนวนหน่วยและมูลค่าของการโอนกรรมสิทธิ์ แนวโน้มในปี 2563



หมายเหตุ: F หมายถึง ข้อมูลพยากรณ์ ณ วันที่ 20 พ.ค. 2563

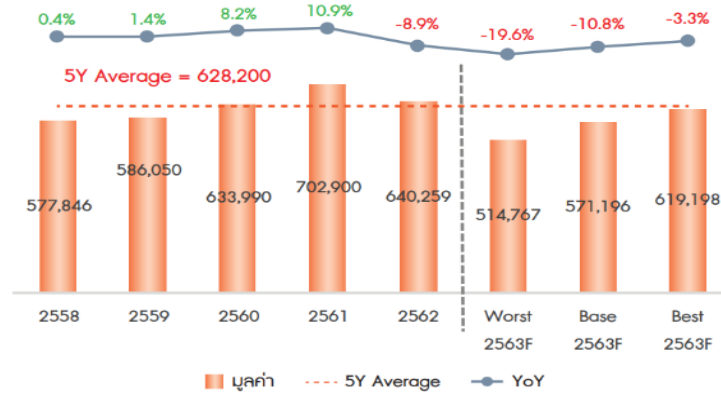
ที่มา: วารสารศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 12 เม.ย.-มิ.ย. 2563

4) สินเชื่อที่อยู่อาศัย

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รายงานว่าสินเชื่อเพื่ออสังหาริมทรัพย์ มีสัดส่วนร้อยละ 32.1 ของหนี้สินครัวเรือนทั้งหมด ขยายตัวร้อยละ 4.8 ชะลอลงจากร้อยละ 5.0 เป็นผลจากความต้องการสินเชื่อเพื่อซื้อที่อยู่อาศัยลดลงตามความเชื่อมั่นต่อภาวะเศรษฐกิจเป็นสำคัญ แม้ว่าในช่วงเดือนมกราคม 2563 ที่ผ่านมา ชปท. จะได้ดำเนินมาตรการผ่อนคลายนโยบายการกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเพื่อสนับสนุนให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยได้ง่ายขึ้นแล้วก็ตาม โดยตลาดอสังหาริมทรัพย์ยังคงมีอุปทานคงค้างในระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นบ้านเดี่ยวหรืออาคารชุด ความสามารถในการชำระหนี้ของสินเชื่อทุกประเภทด้อยลงโดยเฉพาะสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อที่อยู่อาศัย โดยในไตรมาสหนึ่ง ปี 2563 สัดส่วน NPL ของสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อที่อยู่อาศัยอยู่ที่ร้อยละ 3.50 และร้อยละ 4.04 เพิ่มขึ้นจากสัดส่วนร้อยละ 2.41 และร้อยละ 3.71 ในไตรมาสก่อน ตามลำดับ

ขณะที่ข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ รายงานสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ ในช่วงไตรมาส 1 ปี 2563 ทั่วประเทศ มีมูลค่า 138,238 ล้านบาท ลดลงร้อยละ -13.0 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2562 ซึ่งมีมูลค่า 158,872 ล้านบาท แนวโน้มสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ ในปี 2563 คาดว่าจะมีมูลค่าประมาณ 571,196 ล้านบาท ลดลงร้อยละ -10.8% เมื่อเทียบกับปี 2562 ซึ่งมีมูลค่า 640,259 ล้านบาท โดยมีช่วงคาดการณ์อยู่ที่ประมาณ 514,767 ถึง 619,198 ล้านบาท (ภาพที่ 2-7) สำหรับสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลคงค้างทั่วประเทศ ในไตรมาส 1 ปี 2563 มีมูลค่า 4,028,974 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.0 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2562 ซึ่งมีมูลค่า 3,872,200 ล้านบาท แนวโน้มสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลคงค้างทั่วประเทศ ณ สิ้นปี 2563 ศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์คาดว่า จะมีมูลค่า ประมาณ 4,235,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.6 เมื่อเทียบกับ ปี 2562 ซึ่งมีมูลค่า 4,010,235 ล้านบาท (ภาพที่ 2-8)

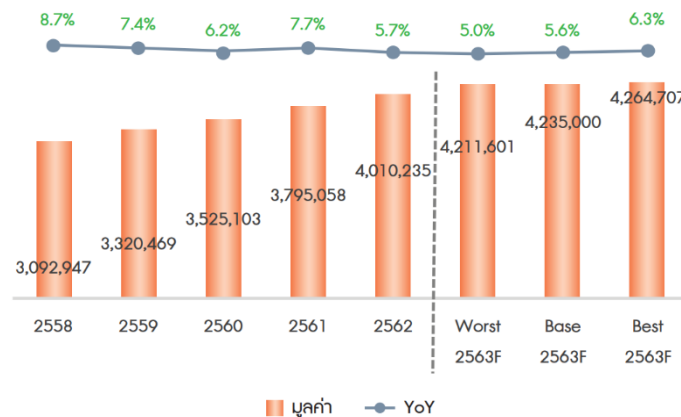
ภาพที่ 2-7 แสดงสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลทั่วไปปล่อยใหม่ทั่วประเทศ ปี 2562 และแนวโน้มในปี 2563



หมายเหตุ: F หมายถึง ข้อมูลพยากรณ์ ณ วันที่ 20 พ.ค. 2563

ที่มา: วารสารศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 12 เม.ย.-มิ.ย. 2563

ภาพที่ 2-8 แสดงสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลคงค้างทั้งระบบทั่วประเทศ ปี 2562 และแนวโน้มในปี 2563



หมายเหตุ: F หมายถึง ข้อมูลพยากรณ์ ณ วันที่ 20 พ.ค. 2563

ที่มา: วารสารศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 12 เม.ย.-มิ.ย. 2563

5) แนวโน้มธุรกิจ

ศูนย์วิจัยกรุงศรี รายงานแนวโน้มธุรกิจที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ และปริมณฑลปี 2563 คาดว่าตลาดที่อยู่อาศัยจะปรับตัวดีขึ้นตามทิศทางการเติบโตของเศรษฐกิจ ซึ่งได้แรงหนุนจากการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของภาครัฐช่วยสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ประกอบการ และกระตุ้นความต้องการที่อยู่อาศัยให้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะโครงการตามแนวรถไฟฟ้า นอกจากนี้การเข้ามาลงทุนของกลุ่มทุนต่างชาติในด้านต่าง ๆ รวมถึงชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานในไทย ทำให้ความต้องการที่อยู่อาศัยของกลุ่มลูกค้าต่างชาติในพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑลมีมากขึ้น การแข่งขันในตลาดที่อยู่อาศัยมีแนวโน้มรุนแรงขึ้นทั้งจากกลุ่มผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกัน กลุ่มทุนไทยมีมาจากธุรกิจอื่น ๆ และกลุ่มทุนจากต่างชาติ อาทิ ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฮองกง และจีน โดยเฉพาะคอนโดมิเนียมเป็นที่สนใจของผู้ประกอบการและผู้ซื้อต่างชาติ การเข้ามาของผู้ประกอบการต่างชาติทำให้มูลค่าโครงการค่อนข้างสูง อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กับโครงการในไทย ในระยะต่อไป คาดว่าจะเห็นการร่วมทุนของผู้ประกอบการไทยกับกลุ่มทุนต่างชาติ (Joint Venture) เพิ่มขึ้นอีกหลายโครงการ

รวมถึงขยายการลงทุนไปยังอสังหาริมทรัพย์ ประเภทอื่น ๆ เพื่อขยายธุรกิจและลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสมผสาน (Mixed-use)

กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซีบีอาร์อี (ประเทศไทย) วิเคราะห์ทิศทางตลาดและความต้องการรูปแบบการอยู่อาศัยเริ่มมีความเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนในครึ่งปีหลัง ตลาดบ้านเดี่ยวระดับพรีเมียมกำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นจากกลุ่มความต้องการใหม่ที่มีกำลังซื้อสูง จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ตั้งแต่ต้นปี 2563 ที่กระทบภาคธุรกิจอสังหาฯ ทุก Segment ผู้คนใช้ชีวิตติดบ้านมากขึ้น ส่งผลให้ความคิดเปลี่ยนไปโดยหันไปให้ความสำคัญกับพื้นที่ (Space) ทั้งในและนอกบ้าน รวมถึงฟังก์ชันใช้งานภายในบ้านที่ตอบสนองได้หลากหลายทั้งการทำงาน การเรียน การพักผ่อน การทำอาหาร พื้นที่จอดรถ รวมทั้งพื้นที่จัดเก็บข้าวของเครื่องใช้ และเมื่อประเมินจากข้อมูลกลุ่มลูกค้าและการตลาด ได้ข้อสรุปว่า ระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ทำให้มี “ความต้องการใหม่” ของกลุ่มผู้บริโภคมกำลังซื้อสูงในสินค้าบ้านเดี่ยวเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยบ้านเดี่ยวทุกระดับราคายังคงเป็นตลาดที่มีความต้องการแท้จริง (real demand) ของผู้บริโภคเพราะไม่มีปัจจัยเสี่ยงของความต้องการจากกลุ่มนักลงทุนหรือนักเก็งกำไรเข้ามากระทบการเติบโตของ Segment ทั้งนี้ ตลาดบ้านหรูระดับพรีเมียมสำหรับกลุ่มตลาดบนจะเป็นตลาดกลุ่มแรกๆ ที่จะเริ่มเคลื่อนไหว เพราะเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงพร้อมที่จะใช้จ่ายกับสินค้าที่ตอบโจทย์ตรงความต้องการในวิถีชีวิตแบบปกติใหม่ (New Normal)

6) ตลาดแรงงาน

คณะกรรมการร่วมภาคเอกชน 3 สถาบัน (กกร.) ประกอบด้วย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสมาคมธนาคารไทย ได้ประเมินผลกระทบจากการประกาศพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยคาดการณ์ว่าจะมีแรงงานเสี่ยงถูกเลิกจ้าง ประมาณ 7.13 ล้านคน โดยเป็นธุรกิจก่อสร้าง ประมาณ 1 ล้านคน และอสังหาริมทรัพย์ ประมาณ 77,600 คน ซึ่งแนวโน้มการทำงานในอนาคตนายจ้าง/ผู้ประกอบการจะลดการจ้างแรงงานลดลง เปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีมากขึ้น การจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา รวมถึงการทำงานจากบ้าน (Work from home)

ภาพที่ 2-9 แสดงการคาดการณ์จำนวนแรงงานที่ได้รับผลกระทบจาก พ.ร.ก.ฉุกเฉิน



ที่มา: กรมการจัดหางาน, เมษายน 2563

จากผลกระทบของโควิด-19 ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างส่วนใหญ่อาจไม่ได้รับผลทางลบรุนแรงในระยะสั้น เนื่องจากมีสัญญางานก่อสร้างในมือ งานก่อสร้างโครงการภาคเอกชนยังคงชะลอตัวลงตามสภาพเศรษฐกิจและการดูดซับปริมาณที่พักอาศัยที่เหลืออยู่ในตลาด โดยเฉพาะตลาดคอนโดมิเนียมที่มีแนวโน้มเปิดโครงการใหม่ลดลง นอกจากนี้ ปัญหาแรงงานหนักกลับต่างจังหวัด ต่างประเทศ หลังมาตรการล็อกดาวน์ การสะดุดของ Supply chain วัสดุก่อสร้างนำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นเพียงระยะสั้น โดยศูนย์วิจัยกรุงศรี คาดว่ามูลค่าการลงทุนก่อสร้างโดยภาพรวมในปี 2563 จะเติบโต 5-7% จากการเดินทางก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมที่เร่งตัวขึ้นจะเหนี่ยวนำงานก่อสร้างภาคเอกชน เช่น ที่อยู่อาศัย ให้ทยอยเพิ่มขึ้น รวมถึงที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟไฟฟ้าในบางพื้นที่ โครงการ EEC หนุนให้เกิดการก่อสร้าง เช่น อาคารพาณิชย์ นิคมอุตสาหกรรม และโรงแรม โครงการก่อสร้างอื่นของภาคเอกชน เช่น โครงการพัฒนา Mix-used ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รูปแบบใหม่ที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

7) นวัตกรรมที่อยู่อาศัย

เอสซีจี วิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการอยู่อาศัยและการใช้ชีวิตของคนในปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของโลกที่กำลังก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว หรือยุคที่เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตประจำวัน รวมถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงของประชากรโลกที่มีอัตราการเกิดน้อยลง แต่มีอัตราผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ซึ่งประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่กำลังจะก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุแบบเต็มรูปแบบในระยะเวลาอันใกล้นี้ จากกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บ้านของคนยุคดิจิทัลจึงไม่ได้เป็นเพียงที่พักอาศัย แต่จะเป็นพื้นที่ในการใช้ชีวิต และสามารถมอบคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่สมาชิกทุกคน ปัจจุบันเริ่มมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีล้ำสมัยมาใช้เพิ่มเพิ่มฟังก์ชันให้กับบ้าน (Smart Living) ยกกระดานอยู่อาศัยภายในบ้านให้สะดวกสบายและปลอดภัยยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระบบสั่งการอัตโนมัติผ่านแอปพลิเคชัน ระบบสั่งการด้วยเสียง ระบบเปิด-ปิดไฟ และเครื่องใช้ไฟฟ้าอัตโนมัติ ระบบลืออัตโนมัติ เป็นต้น

ขณะที่ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ วิเคราะห์ว่าจากวิกฤตโควิด-19 สร้างจุดเปลี่ยนอสังหาริมทรัพย์ของไทย เมื่อคนซื้อไม่กล้าออกมานอกบ้าน คนขายต้องปิดสำนักงานขาย ผู้ประกอบการต้องเร่งปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ผู้ประกอบการต้องขายสินค้าผ่าน Platform Online รวมถึง Social Media เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทุกช่องทาง การทำ Digital Marketing เป็นอีกหนึ่งช่องทางเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ที่ไม่สามารถเดินทางมายังโครงการเพื่อดูบ้านหรือห้องตัวอย่างได้ การให้ลูกค้าได้เห็นภาพเสมือนจริง ลูกค้าสามารถนั่งชมห้องตัวอย่าง ชมยูนิตที่ตัวเองต้องการซื้อ หรือสาธารณูปโภคต่าง ๆ ของโครงการได้เสมือนมาโครงการจริง

8) การพัฒนาที่อยู่อาศัยในยุคสังคมผู้สูงอายุ

ปัจจุบัน ไทยมีผู้สูงอายุจำนวน 9.5 ล้านคน แบ่งเป็นกลุ่มที่สุขภาพร่างกายแข็งแรง สามารถพึ่งพาตนเองได้อยู่ที่ 8.55 ล้านคน โดย World Bank คาดการณ์ว่าในอีก 30 ปีข้างหน้า ไทยจะมีประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น 37.1% หรือคิดเป็นสัดส่วนมากกว่า 1 ใน 3 ของประชากรทั้งหมด โดยผู้สูงวัยที่สามารถพึ่งพาตนเองได้เป็นกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ “Retirement Community” หรือโครงการที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงวัย ซึ่งปัจจุบันมีแผนการลงทุนทั้งจากภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ และจากข้อมูลของดีทีพีหรือพีเออร์ดี เผยว่าแม้ว่าภาครัฐและภาคเอกชนจะพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อผู้สูงอายุจนทำให้เกิด Retirement Community จำนวนมาก แต่ยังมีราคาและตำแหน่งการตลาดเจาะกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงบน สวนทางกับกำลังซื้อของผู้สูงอายุไทยที่ส่วนใหญ่ยังต้องพึ่งพารายได้หลักจากลูกหลาน มีเงินออมค่อนข้างน้อย และ

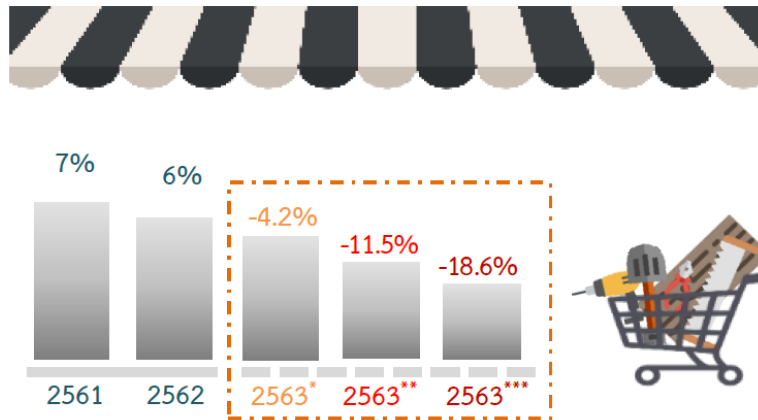
ส่วนมากต้องการพักอาศัยกับครอบครัวตนเองมากกว่าสถานพักฟื้น Home Care หรือบ้านพักพิงสำหรับผู้สูงอายุ ด้านนโยบายสินเชื่อที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (Reverse Mortgage) ของรัฐบาลนั้นออกมาเพื่อรองรับผู้สูงอายุที่มีที่พักอาศัยเป็นของตนเอง สามารถนำมาสร้างกระแสเงินสดไว้ใช้จ่ายในชีวิตประจำวันในวัยหลังเกษียณได้ จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้ผู้สูงอายุมีเงินไว้สำรองใช้แทนรายได้จากการทำงานที่หายไป

9) ราคาที่ดินและวัสดุก่อสร้าง

ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ เปิดเผยราคาที่ดิน พบว่าในไตรมาส 1/2563 ดัชนีราคาที่ดินเปล่าก่อนการพัฒนา มีค่าเท่ากับ 293.3 จุด เพิ่มขึ้น 3.0% เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า และเพิ่มขึ้น 27.7% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน โดยพบว่าทำเลที่มีราคาเพิ่มขึ้นสูงมากส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ปลายสายรถไฟฟ้า ที่เป็นส่วนต่อขยาย หรือสายรถไฟฟ้าที่มีแผนจะเปิดให้บริการในอนาคตอันใกล้ ทั้งนี้ ที่ดินที่มีแนวเส้นทางรถไฟฟ้าผ่านและมีราคาที่ดินเพิ่มสูงสุด 5 อันดับแรก เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน ประกอบด้วย 1) โชนรถไฟฟ้าสายสีเขียวเหนือ (คูคต-ลำลูกกา) ซึ่งเป็นส่วนต่อขยายของสายสีเขียว (หมอชิต-สะพานใหม่-คูคต) ที่ยังไม่เริ่มก่อสร้าง โดยมีราคาที่ดินปรับตัวเพิ่มขึ้น 61.3% ซึ่งเป็นทำเลที่มีการเพิ่มขึ้นของราคาที่ดินมากที่สุดต่อเนื่องมา 4 ไตรมาสแล้ว 2) โชนรถไฟฟ้าสายสีชมพู (แครายมีนบุรี) ซึ่งเป็นเส้นทางรถไฟฟ้าที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง ราคาที่ดินเพิ่มขึ้น 45.1% 3) โชนรถไฟฟ้าสายสีแดงอ่อน (ตลิ่งชัน-ศาลายา) ซึ่งเป็นโครงการที่มีแผนจะก่อสร้างในอนาคต ราคาที่ดินเพิ่มขึ้น 20% 4) โชนรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน (บางแค-พุทธมณฑลสาย 4) ซึ่งเป็นโครงการที่มีแผนจะก่อสร้างในอนาคต ราคาที่ดินเพิ่มขึ้น 15.3% และ 5) โชนรถไฟฟ้าสายสีเขียวใต้ (สมุทรปราการ-บางปู) ซึ่งเป็นโครงการที่มีแผนจะก่อสร้างในอนาคต และสายสีเขียวใต้ (แบริ่ง-สมุทรปราการ) ซึ่งก่อสร้างเสร็จและเปิดให้บริการแล้ว ราคาที่ดินเพิ่มขึ้นเท่ากัน 11.7%

ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน วิเคราะห์ธุรกิจวัสดุก่อสร้างปี 2563 คาดว่า “หดตัวลง” ประมาณร้อยละ -4.2 ถึง -18.6 ซึ่งได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการลงทุนของภาคเอกชน การจับจ่ายใช้สอยของประชาชน ประกอบกับสถานการณ์การเปิดตัวโครงการที่อยู่อาศัยใหม่ที่คาดว่าจะหดตัวต่อเนื่องจากปี 2562 ส่งผลกระทบโดยตรงต่อกลุ่มสินค้า Hard Line (เหล็กสุขภัณฑ์ ปูน วัสดุโครงสร้างบ้าน สี หน้าต่าง) ตลอดจนส่งผลให้การตัดสินใจต่อเติมหรือซ่อมแซมที่อยู่อาศัยต้องเลื่อนออกไปเพื่อหลีกเลี่ยงการพบปะผู้คนและการออกมาซื้อของต่าง ๆ นอกบ้านทำให้ยอดขายสินค้าและวัสดุก่อสร้างสะดุดลง กระทบต่อยอดขายสินค้าโดยเฉพาะในกลุ่มสินค้า Soft Line (อุปกรณ์ปรับปรุงบ้าน อุปกรณ์ตกแต่งบ้าน เฟอร์นิเจอร์ที่เป็นของใช้หมุนเวียน) รวมทั้งผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของไทยรวมถึงประเทศคู่ค้าสำคัญที่มีการส่งออกและนำเข้าผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง อาทิ ประเทศจีนและประเทศในกลุ่มอาเซียน อีกทั้งยังทำให้การขนส่งสินค้าและอุปกรณ์ก่อสร้างทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศล่าช้า ตลอดจนส่งผลให้การตัดสินใจต่อเติมหรือซ่อมแซมที่อยู่อาศัยต้องเลื่อนออกไปเพื่อหลีกเลี่ยงการพบปะผู้คนและการออกมาซื้อของต่าง ๆ นอกบ้าน ทำให้ยอดขายสินค้าและวัสดุก่อสร้างสะดุดลง

ภาพที่ 2-10 แสดงประมาณการหดตัวของธุรกิจวัสดุก่อสร้าง



หมายเหตุ: * ปิดบริการถึง เม.ย.63, **ปิดบริการถึง พ.ค.63, ***ปิดบริการถึง มิ.ย.63
ที่มา: ศูนย์วิจัยธนาคารออมสิน, เมษายน 2562

10) นโยบายการขับเคลื่อนของภาครัฐต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ เปิดเผยว่าในสองปีที่ผ่านมาภาคอสังหาริมทรัพย์มีมูลค่าคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ จากความสำคัญดังกล่าวนี้ รัฐบาลจึงได้มีมาตรการเพื่อสนับสนุนภาคอสังหาริมทรัพย์ โดยผ่านกระทรวงการคลัง กระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐบาลมาอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าในภาวะปัจจุบันเศรษฐกิจไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอกประเทศ เช่น ความขัดแย้งทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน และสถานะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวและส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกของไทย สถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยวและปัจจัยภายในประเทศ ได้แก่ ความเสี่ยงจากสถานการณ์ภัยแล้งและความล่าช้าของ พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ 2563 แต่เศรษฐกิจไทยยังคงมีพื้นฐานที่แข็งแกร่ง โดยสามารถสะท้อนให้เห็นได้จากการปรับมุมมองของสถาบันจัดอันดับเครดิตชั้นนำต่าง ๆ ที่ปรับมุมมองความน่าเชื่อถือที่มีต่อเศรษฐกิจไทยดีขึ้น

นอกจากสร้างการลงทุนของภาคเอกชนแล้ว รัฐบาลยังได้ให้ความสำคัญกับการลงทุนของภาครัฐ รวมทั้งการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของรัฐวิสาหกิจโดยกรอบการลงทุนรัฐวิสาหกิจทั้งปีสูงถึง 3.46 แสนล้านบาท และยังได้ส่งเสริมให้เกิดโครงการร่วมลงทุนของภาครัฐและเอกชน หรือ PPP ในโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจและช่วยกระตุ้นการลงทุนภาคเอกชนในประเทศได้มากขึ้น

ในภาคของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้สามารถช่วยเหลือประชาชนให้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รัฐบาลได้แบ่งกลุ่มผู้ที่ต้องการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองตามฐานะ และศักยภาพที่จะเป็นเจ้าของที่อยู่อาศัย ออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่ (1) กลุ่มผู้มีรายได้น้อยและไม่มีศักยภาพ (2) กลุ่มผู้มีรายได้น้อยที่มีศักยภาพ (3) กลุ่มผู้มีรายได้ปานกลาง และ (4) กลุ่มผู้มีรายได้สูง โดยรัฐบาลได้วางแนวทางการช่วยเหลือที่แตกต่างกันระหว่างแต่ละกลุ่มซึ่งกลุ่มที่ 1 ถึงกลุ่มที่ 3 จะดำเนินนโยบายผ่านธนาคารเฉพาะกิจของรัฐโดยกลุ่มผู้มีรายได้น้อยที่มีศักยภาพรัฐบาลมีนโยบายเพื่อลดอุปสรรคต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) อุปสรรคจากภาระค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิตประจำวัน รัฐบาลได้สนับสนุนค่าใช้จ่ายบางส่วนผ่านบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ 2) อุปสรรคจากภาระดอกเบี้ยสินเชื่อที่อยู่อาศัยที่สูง รัฐบาลได้สนับสนุนโดยผ่านธนาคารอาคารสงเคราะห์

เพื่อให้ได้รับสินเชื่อที่อยู่อาศัยดอกเบี้ยต่ำ เช่น “โครงการสินเชื่อที่อยู่อาศัยเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐสำหรับผู้มีรายได้น้อย และผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ” วงเงิน 30,000 ล้านบาท

นอกจากนี้ การพัฒนาเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของรัฐบาลโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาโครงข่ายรถไฟฟาสายสำคัญต่าง ๆ จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการลงทุน และความต้องการอสังหาริมทรัพย์มากขึ้น โดยเฉพาะอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดตามแนวโครงข่ายรถไฟฟ้า นอกจากนี้ ความเชื่อมโยงระหว่างประเทศในภูมิภาคทั้งด้านการค้าและการลงทุนจะช่วยกระตุ้นความต้องการที่อยู่อาศัยของลูกค้านานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลได้อีกด้วย

ภาพที่ 2-11 แสดงแผนกู้เงินลงทุนเมกะโปรเจกต์ของ รฟม. และ ร.ฟ.ท. ในปีงบประมาณ 2563



ที่มา: ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, กุมภาพันธ์ 2563

11) มาตรการภาครัฐเพื่อกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์

รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับนโยบายที่อยู่อาศัย โดยมีมาตรการระยะยาวในการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 มีเป้าหมายให้คนไทยทุกคนมีที่อยู่อาศัยถ้วนทั่ว และมาตรการด้านการเงินเพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงที่อยู่อาศัย คือ โครงการสินเชื่อเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย มติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบ เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2562 เพื่อเป็นแหล่งสินเชื่อรายย่อยเพื่อที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย หรือการค้ำประกันสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อย หรือทั้งสองรูปแบบ เป็นการเสริมสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงิน การเสริมสร้างความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัยให้แก่ครัวเรือนผู้มีรายได้น้อยในการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง และเป็นกลไกในการสร้างวินัยทางการเงินให้กับผู้มีรายได้น้อยที่ประสงค์ซื้อที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง แต่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินในตลาดปกติได้ ก่อนที่จะส่งต่อผู้มีรายได้น้อยที่มีวินัยทางการเงินที่สม่ำเสมอแล้ว ให้แก่สถาบันการเงินต่อไป ซึ่ง กคช. อยู่ระหว่างการดำเนินการให้สินเชื่อตามที่เกณฑ์ที่กำหนด ในวงเงินที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ จำนวน 346.400 ล้านบาท (จากวงเงินคำขอ 1,599 ล้านบาท)

นอกจากนี้ ในช่วงสถานการณ์ไวรัส COVID-19 กำลังระบาดในปัจจุบัน กระทบผู้ประกอบการทุกประเภท ทางรัฐบาลจึงได้ออกมาตรการช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบมากมาย ประกอบด้วย

1) **ลดค่าธรรมเนียมการโอนและค่าจดจำนอง** จากเมื่อปลายปี 2562 รัฐบาลได้ออกมาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ด้วยการลดค่าธรรมเนียมการโอนบ้านและคอนโดจาก 2% เหลือ 0.01% และสำหรับที่อยู่อาศัยที่มีราคาไม่เกิน 3 ล้านบาท ลดค่าจดจำนองสินเชื่อที่อยู่อาศัยจาก 1% เหลือ 0.01% ซึ่งมีผลบังคับมาตั้งแต่วันที่ 2 พ.ย. 2562 ไปจนถึงวันที่ 24 ธ.ค. 2563

2) **“บ้านดีมีดาวน”** เป็นโครงการช่วยเหลือตลาดอสังหาริมทรัพย์ โดยรัฐจะช่วยดาวนบ้านหรือคอนโดรายละ 50,000 บาท (พิจารณาจากคุณสมบัติผู้กู้มีรายได้ไม่เกินปีละ 1.2 ล้านบาท ดูจากหลักฐานการยื่นภาษีบุคคลปี 2562) โดยสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2563 ที่ผ่านมา แต่เนื่องจากตลาดอสังหาริมทรัพย์ได้รับผลกระทบจากไวรัส COVID-19 ทำให้ผู้ประกอบการมีข้อเสนอให้รัฐบาลต่ออายุมาตรการออกไปจนถึงสิ้นปี 2563 ในขณะที่ยอดผู้ใช้สิทธิบ้านดีมีดาวนตั้งเป้าไว้ 1 แสนราย มูลค่ารวม 5,000 ล้านบาท แต่มีผู้ผ่านเกณฑ์รอบแรก 62,645 ราย และมีการโอนแล้ว 12,242 ราย รวมเป็นวงเงิน 612 ล้านบาท ซึ่งยังไม่ถึงเป้าที่รัฐกำหนด ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงมีข้อเสนอให้รัฐบาลต่ออายุมาตรการออกไปจนถึงสิ้นปี 2563 เพื่อรอให้สถานการณ์ไวรัส COVID-19 เข้าสู่ช่วงปกติ และให้สภาพเศรษฐกิจฟื้นตัว

3) **สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจากรัฐ** จากโครงการของรัฐ “บ้านดีมีดาวน” ทำให้ 3 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ออส.), ธนาคารออมสิน และธนาคารกรุงไทย มีแคมเปญกระตุ้นผู้ที่อยากมีบ้านเป็นของตัวเองด้วยการปล่อยดอกเบี้ยถูกแตกต่างกันไป

ภาพที่ 2-12 แสดงสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจากรัฐ

	วงเงิน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ 6 เบื้องต้นไป	ระยะผ่อน	เฉลี่ย 5 ปี	หมดเขต
ออส. รัฐบาลให้คนไทยมีบ้านได้จริง	ไม่เกิน 3 ล้านบาท	2.50%	2.50%	2.50%	4.63%	4.63%	MRR - 0.75%	40 ปี	3.35%	24 ธ.ค. 63
ออมสิน สินเชื่อบ้านผ่อนต่ำ ส่วน: 10 บาท	ไม่จำกัด	0.01%	4.35%	4.35%	MRR -0.50%			40 ปี	2.90%	15 พ.ค. 63
กรุงไทย รัฐช่วยดาวนกรุงไทยช่วยผ่อน	ไม่จำกัด	0.79%	MRR - 3.75%	MRR -3%	MRR -1.00%			30 ปี	2.59%	31 มี.ค. 63
	ไม่จำกัด	1.79%	3.00%	3.00%				30 ปี	2.60%	31 มี.ค. 63

ที่มา: thinkofliving.com, เมษายน 2563

4) **พักชำระหนี้ของธนาคาร** ในช่วงสถานการณ์การระบาดของไวรัส COVID-19 อาจกระทบทำให้หลายคนต้องหยุดการทำงาน หรือร้ายแรงจนกระทั่งต้องออกจากงาน ทำให้ขาดรายได้ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบ ดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 แสดงมาตรการพักชำระหนี้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย

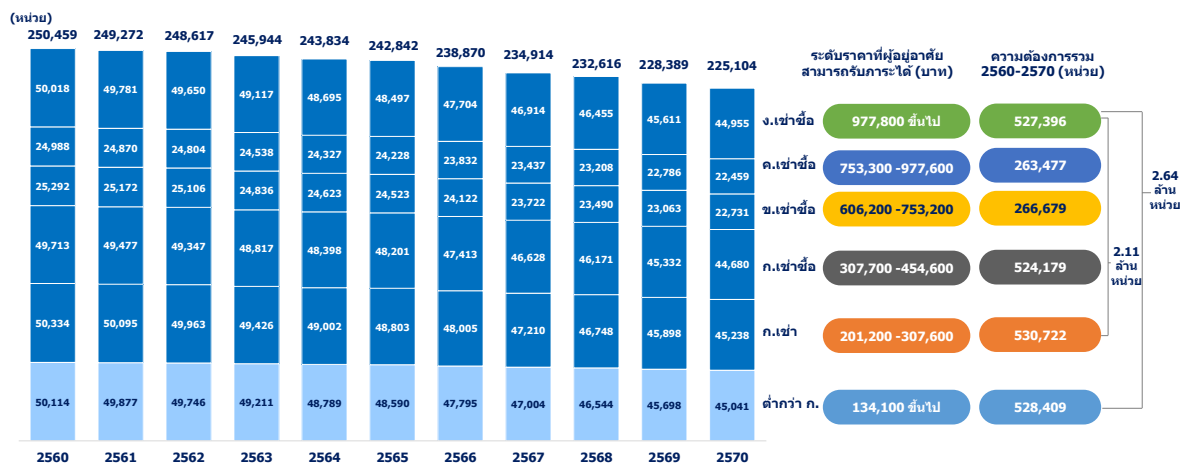
	กลุ่มเป้าหมาย	มาตรการ
ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	ลูกค้าสินเชื่อรายย่อย	พักชำระหนี้เงินต้นสูงสุดไม่เกิน 6 เดือน
ธนาคารไทยพาณิชย์	ลูกค้าบุคคลและผู้ประกอบการรายย่อย	พักชำระหนี้เงินต้นสูงสุด 6 เดือน
ธนาคารกรุงเทพ	ลูกค้าสินเชื่อรายย่อย	- ขยายเวลาการชำระหนี้ ผ่อนผันให้ปลอดการชำระเงินต้นสูงสุดไม่เกิน 12 เดือน - ปรับยอดผ่อนชำระรายเดือนลงสูงสุด 40% ไม่เกิน 24 เดือน - ปรับลดอัตราดอกเบี้ยให้ระยะเวลาหนึ่ง - ผ่อนผันยกเว้นดอกเบี้ยจากหนี้ที่ค้างชำระ
ธนาคารกสิกรไทย	ลูกค้ารายย่อย	ผ่อนชำระเฉพาะดอกเบี้ยสูงสุดไม่เกิน 12 เดือน
ธนาคารธนชาติ	ลูกหนี้รายย่อย	พักชำระหนี้สูงสุดไม่เกิน 3 เดือน
ธนาคารยูโอบี	ลูกค้ารายย่อย	- พักชำระหนี้เงินต้น สูงสุดไม่เกิน 12 เดือน - ลดดอกเบี้ยและค่าปรับ - ผ่อนปรนเงื่อนไขการชำระเงินกู้เช่น ปรับลดจำนวนเงินผ่อนชำระรายงวด ขยายเวลาชำระเงินกู้เป็นต้น

ที่มา: จากการวิเคราะห์, เมษายน 2563

12) ประมาณการความต้องการที่อยู่อาศัยของประเทศไทยในช่วงปี 2560-2570

การเคหะแห่งชาติ ร่วมกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประมาณการความต้องการที่อยู่อาศัยในช่วง พ.ศ. 2560 - 2570 อยู่ที่ 2.64 ล้านครัวเรือน เฉลี่ยปีละประมาณ 240,000 หน่วย เมื่อแบ่งตามระดับรายได้ของการเคหะแห่งชาติ จะพบว่า กลุ่มที่ต่ำกว่ากลุ่ม ก มีความต้องการประมาณ 528,000 หน่วย กลุ่ม ก เช่น มีความต้องการที่อยู่อาศัยประเภทเช่าประมาณ 530,000 หน่วย ส่วนกลุ่ม ก เช่นซื้อ คือ กลุ่มลูกค้าบ้านเอื้ออาทร และลูกค้าโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1 มีความต้องการประมาณ 524,000 หน่วย ส่วนกลุ่มระดับรายได้ปานกลางขึ้นไปมีความต้องการประมาณ 1,057,000 หน่วย ซึ่งหากพิจารณาควบคู่กับอุปทานที่มีในตลาด จะเห็นว่า การเคหะแห่งชาติ ยังคงต้องมีบทบาทในการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยต่อไปอีกระยะ

ภาพที่ 2-13 แสดงความต้องการที่อยู่อาศัยของประเทศไทยในช่วงปี 2560-2570



ที่มา: รายงานการประมาณความต้องการที่อยู่อาศัยของประเทศไทยปี 2560-2580, ข้อมูลการคาดประมาณรายได้ครัวเรือนจำแนกตามเกณฑ์ของ กคช.ปี 2562-2580 (ฉบับปรับปรุง ณ ส.ค.2563), ฝ่ายนวัตกรรมและวิจัย

ระดับรายได้ครัวเรือนกับความสามารถในการรับภาระด้านที่อยู่อาศัย

การเคหะแห่งชาติ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของระดับรายได้ครัวเรือนกับความสามารถในการรับภาระด้านที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมาย (ณ ปี 2564) ดังนี้

- กลุ่มระดับรายได้น้อย (กลุ่มรายได้ ก. เช่าซื้อ และ ก. เช่า) มีความสามารถในการรับภาระด้านที่อยู่อาศัยอยู่ที่ร้อยละ 15 ของรายได้ทั้งหมด/เดือน (Gross income) ซึ่งจะสามารถซื้อที่อยู่อาศัยในระดับราคาต่ำกว่า 500,000 บาท

- กลุ่มระดับรายได้ปานกลาง (กลุ่มรายได้ ข. เช่าซื้อ ขึ้นไป) มีความสามารถในการรับภาระด้านที่อยู่อาศัยอยู่ที่ ร้อยละ 20 ของรายได้ทั้งหมด/เดือน (Gross income) ซึ่งจะสามารถซื้อที่อยู่อาศัยในระดับราคาตั้งแต่ 600,000 บาทขึ้นไป

รายละเอียดโดยสรุปกลุ่มเป้าหมายที่การเคหะแห่งชาติดำเนินการพัฒนา/จัดหาที่อยู่อาศัยให้ แสดงดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 แสดงระดับรายได้ครัวเรือนกับความสามารถในการรับภาระด้านที่อยู่อาศัย ณ ปี 2564 ทั่วประเทศ

กลุ่มเป้าหมายของ กคช.	รายได้ (บาท)	ความสามารถในการผ่อนชำระต่อเดือน		ระดับราคาที่อยู่อาศัยที่สามารถซื้อได้ (บาท)	กรรมสิทธิ์
ต่ำกว่า ก. (ชุมชนแออัด)	ต่ำกว่า 10,400	10%	ต่ำกว่า 1,040	น้อยกว่า 134,000	เช่า
กลุ่ม ก. เช่า	10,401-15,900	15%	1,560-2,385	201,200 – 307,600	เช่า
กลุ่ม ก. เช่าซื้อ	15,901-23,500	15%	2,386-3,525	307,700 – 454,600	เช่าซื้อ/ซื้อ
กลุ่ม ข. เช่าซื้อ	23,501-29,200	20%	4,700-5,840	606,200 – 753,200	เช่าซื้อ/ซื้อ
กลุ่ม ค. เช่าซื้อ	29,201-37,900	20%	5,841-7,580	753,300 – 977,600	เช่าซื้อ/ซื้อ
กลุ่ม ง. เช่าซื้อ	37,901 ขึ้นไป	20%	7,581 ขึ้นไป	977,800 ขึ้นไป	เช่าซื้อ/ซื้อ

หมายเหตุ: สมมติฐานการประมาณการดอกเบี้ยร้อยละ 7 ต่อ ปี ระยะเวลา 20 ปี

ที่มา: การเคหะแห่งชาติ

2.1.3 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร

จากการวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทย ในช่วงไตรมาส 1/2563 จะเห็นว่าเศรษฐกิจมีการชะลอตัวลดลง จากปัจจัยการลดลงของการส่งออกสินค้าและบริการ การลงทุนทั้งภาครัฐและเอกชน และการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคขั้นสุดท้ายของรัฐบาล การลดลงทั้งการก่อสร้างในภาคเอกชนและภาครัฐ และอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญคือการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ทำให้ภาครัฐประกาศใช้ พ.ร.ก. บริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อเพิ่มความเข้มงวดในการควบคุมการแพร่ระบาดในประเทศ ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจภายในประเทศลดลงต่อเนื่อง ทั้งการบริโภคสินค้าและบริการ ประชาชนมีความวิตกกังวลต่อสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้เริ่มระมัดระวังการใช้จ่าย รวมทั้งชะลอการตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัยใหม่ สอดคล้องกับสัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่มีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากผลกระทบจากการหดตัวของภาวะเศรษฐกิจที่ได้รับปัจจัยลบจากการส่งออก ภัยแล้ง และการแพร่ระบาดของโควิด-19 ด้านสถานการณ์ที่อยู่อาศัย พบว่าอุปสงค์ และอุปทานที่อยู่อาศัยมีการปรับตัวลดลง ในขณะที่สถาบันการเงินได้

ดำเนินมาตรการผ่อนคลายเป็นหลักเกณฑ์การกำกับดูแลสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเพื่อสนับสนุนให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ทิศทางตลาดและความต้องการรูปแบบการอยู่อาศัยเริ่มมีความเปลี่ยนแปลงไป ระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ทำให้มี “ความต้องการใหม่” ของกลุ่มผู้บริโภคกำลังซื้อสูงในสินค้าบ้านเดี่ยวเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยบ้านเดี่ยวทุกระดับราคายังคงเป็นตลาดที่มีความต้องการแท้จริง (Real Demand) ดังนั้น ตลาดบ้านหรูระดับพรีเมียมสำหรับกลุ่มตลาดบนจะเป็นตลาดกลุ่มแรกๆ ที่จะเริ่มเคลื่อนไหวเพราะเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงพร้อมที่จะใช้จ่ายกับสินค้าที่ตอบโจทย์ตรงความต้องการในวิถีชีวิตแบบปกติใหม่ (New Normal) อีกทั้ง พฤติกรรมการอยู่อาศัยและการใช้ชีวิตของคนในปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของโลกที่กำลังก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว รวมถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงของประชากรโลกที่มีอัตราการเกิดน้อยลง แต่มีอัตราผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ซึ่งประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่กำลังจะก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุแบบเต็มรูปแบบในระยะเวลาอันใกล้นี้ จากกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บ้านของคนยุคดิจิทัลจึงไม่ได้เป็นเพียงที่พักอาศัย แต่จะเป็นพื้นที่ในการใช้ชีวิต และสามารถมอบคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่สมาชิกทุกคน ปัจจุบันเริ่มมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีล้ำสมัยมาใช้เพิ่มเพิ่มฟังก์ชันให้กับบ้าน (Smart Living) ยกระดับการอยู่อาศัยภายในบ้านให้สะดวกสบายและปลอดภัยยิ่งขึ้น

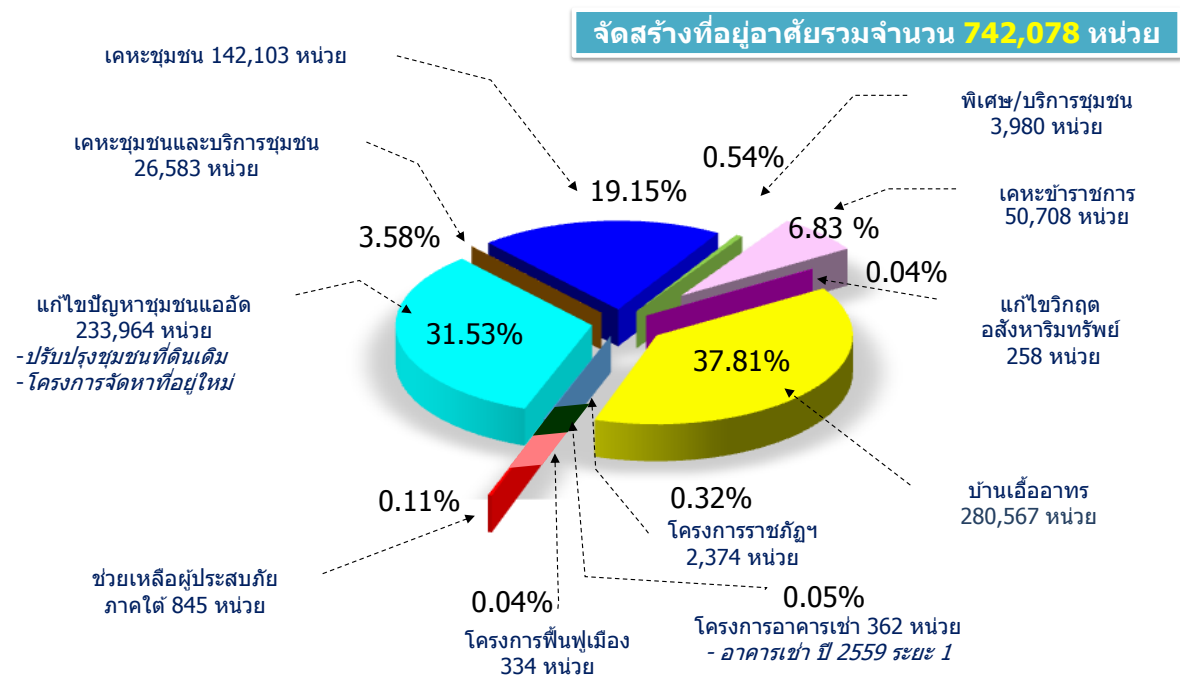
ดังนั้น แนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาที่อยู่อาศัยของการเคหะแห่งชาติ จึงยังคงมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย ซึ่งเป็นลูกค้าหลักของการเคหะแห่งชาติ และประชาชนส่วนใหญ่ของสังคมที่ต้องการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ขณะเดียวกันก็ควรมองหาแนวทางหรือวิธีการดำเนินงาน รูปแบบใหม่ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบโจทย์พฤติกรรมของผู้บริโภค และรองรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการที่อยู่อาศัยในรูปแบบวิถีชีวิตแบบปกติใหม่ (New Normal)

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร

2.2.1 ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัย

การเคหะแห่งชาติได้ดำเนินงานด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัย ตั้งแต่ปี 2519 จนถึงปัจจุบัน (มิถุนายน 2563) ได้พัฒนาและจัดหาที่อยู่อาศัยรวมทั้งสิ้น จำนวน 742,078 หน่วย ประกอบด้วย โครงการบ้านเอื้ออาทร 280,567 หน่วย โครงการแก้ไขปัญหาชุมชนแออัด 233,964 หน่วย โครงการเคหะชุมชน 142,103 หน่วย โครงการเคหะชุมชนและบริการชุมชน 26,583 หน่วย โครงการเคหะข้าราชการ 50,708 หน่วย โครงการสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2,374 หน่วย โครงการพิเศษและบริการชุมชน 3,980 หน่วย โครงการช่วยเหลือผู้ประสบภัยภาคใต้ 845 หน่วย โครงการฟื้นฟูเมือง 334 หน่วย โครงการอาคารเช่า 362 หน่วย และโครงการแก้ไขวิกฤตอสังหาริมทรัพย์ 258 หน่วย

ภาพที่ 2-14 แสดงผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยของการเคหะแห่งชาติ ปี 2519- มิถุนายน 2563

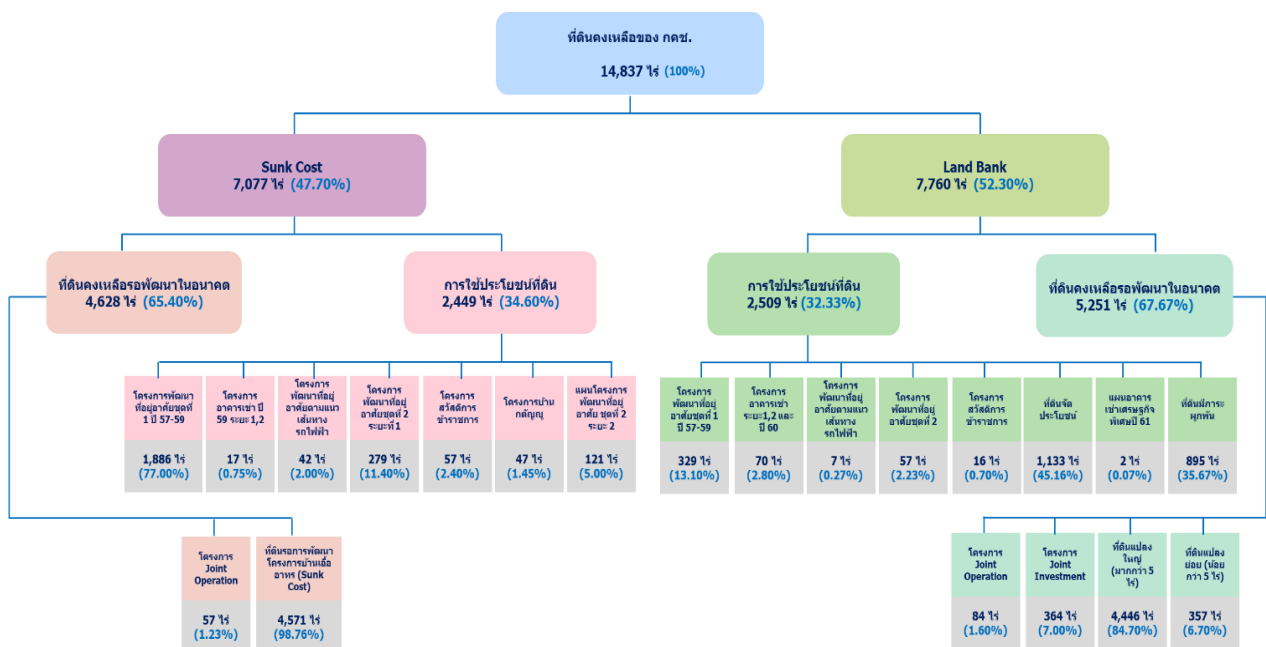


ที่มา: กองติดตามและประเมินผล ฝ่ายนโยบายและแผน การเคหะแห่งชาติ, มิถุนายน 2563

2.2.2 การบริหารทรัพย์สินของการเคหะแห่งชาติ

ปัจจุบัน (เมษายน 2563) การเคหะแห่งชาติมีที่ดินสำหรับพัฒนาโครงการ ประมาณ 14,837 ไร่ ประกอบด้วย ทรัพย์สินรอการพัฒนา (Sunk Cost) จำนวน 7,077 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 47.70 ของทรัพย์สินทั้งหมด โดยการเคหะแห่งชาติ มีแผนการใช้ประโยชน์ในที่ดินหลักๆ ประกอบด้วย โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย โครงการอาคารเช่า โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้า โครงการบ้านสวัสดิการข้าราชการ โครงการบ้านกตัญญู ประมาณ 2,449 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 34.60 ของทรัพย์สินรอการพัฒนา (Sunk Cost) และที่ดินคงเหลือสำหรับการรอพัฒนาในอนาคต โดยประมาณ 4,628 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 65.40 ของทรัพย์สินรอการพัฒนา (Sunk Cost) และที่ดินรอการพัฒนาที่ดินเดิม (Land Bank) จำนวน 7,760 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 52.30 ของทรัพย์สินทั้งหมด โดยการเคหะแห่งชาติ มีแผนการใช้ประโยชน์ในที่ดินหลักๆ ประกอบด้วยโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย โครงการอาคารเช่า โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้า โครงการบ้านสวัสดิการข้าราชการ แผนอาคารเช่าเศรษฐกิจพิเศษ ที่ดินจัดประโยชน์ และที่ดินภาระผูกพัน ประมาณ 2,509 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 32.33 ของที่ดินรอการพัฒนาที่ดินเดิม (Land Bank) และที่ดินคงเหลือสำหรับการรอพัฒนาในอนาคต โดยประมาณ 5,251 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 67.67 ของที่ดินรอการพัฒนาที่ดินเดิม (Land Bank)

ภาพที่ 2-15 แสดงการบริหารทรัพย์สิน (ที่ดิน) ของการเคหะแห่งชาติ



หมายเหตุ: 1.ฐานข้อมูลที่ดิน ณ มิถุนายน 2562
 2. ที่ดินมีภาระผูกพัน คือ ที่ดินที่การเคหะแห่งชาติยกให้เป็นที่ตั้งโรงเรียน, ถนนส่วนกลาง, สวนสาธารณะ เป็นต้น
 ที่มา: ฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์และลงทุน, เมษายน 2563

2.2.3 การวิเคราะห์กระบวนการทางการตลาด

การเคหะแห่งชาติกำหนดให้ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานระดับองค์กร ในปี 2562 โดยได้ออกแบบวิธีการและช่องทางการรับฟังเสียงจากลูกค้า การสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและกลุ่มลูกค้าในอนาคต และนำผลที่ได้มาปรับปรุงแผนกลยุทธ์การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งสามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

ผลการประเมินความพึงพอใจครอบคลุมประเด็น 7 ด้าน ได้แก่

- ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service)
- ด้านราคา (Price)
- ด้านสถานที่จัดจำหน่าย (Place)
- ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion)
- ด้านบุคคลหรือพนักงานในองค์กร (People)
- ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)
- ด้านกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการด้านสินค้าและบริการ (Process)

ซึ่งพบว่าปี 2560 - 2562 มีผลการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าอยู่ระดับสูงอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2-3 แสดงผลการประเมินความพึงพอใจลูกค้า ปี 2560 - 2562

ด้าน	ปี 60	ปี 61	ปี 62
ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	91.38	92.67	92.46
ด้านราคา	91.92	93.67	91.77
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	91.79	92.96	91.30
ด้านส่งเสริมการตลาด	91.46	92.75	91.99
ด้านบุคคลหรือพนักงานในองค์กร	91.50	92.88	91.97
ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ	91.88	94.00	92.17
ด้านกระบวนการต่างๆ	90.40	92.37	91.97

ที่มา: ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์, ข้อมูล ณ กันยายน 2562

ทั้งนี้ ในปี 2562 การเคหะแห่งชาติได้ดำเนินการโครงการประเมินผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน กลุ่มลูกค้าในอนาคต และกลุ่มลูกค้าโครงการคู่เทียบของการเคหะแห่งชาติ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 3,700 ตัวอย่าง และนำผลประเมินที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ด้วยหวังว่าจะส่งผลให้กลุ่มลูกค้ามีความภักดีและผูกพันต่อการเคหะแห่งชาติเพิ่มมากขึ้นต่อไป

ตารางที่ 2-4 แสดงผลความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า

ด้าน	คะแนนความพึงพอใจ		
	ลูกค้าปัจจุบัน	ลูกค้าในอนาคต	ลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต
1. ความพึงพอใจต่อโครงการที่ได้พักอาศัยในปัจจุบัน (69 หัวข้อ) ครอบคลุม 7 ด้าน (7Ps)	92.07	-	92.07
2. ความพึงพอใจโดยรวมต่อโครงการที่ลงชื่อแจ้งความประสงค์ขอซื้อ (12 หัวข้อ)	-	92.67	92.67
3. ช่องทางในการติดต่อสอบถามข้อมูลและร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ	92.03	91.11	91.85
ความพึงพอใจโดยรวม	92.07	92.00	92.06

ที่มา: รายงานโครงการประเมินผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า ปี 2562, ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์, ข้อมูล ณ กันยายน 2562

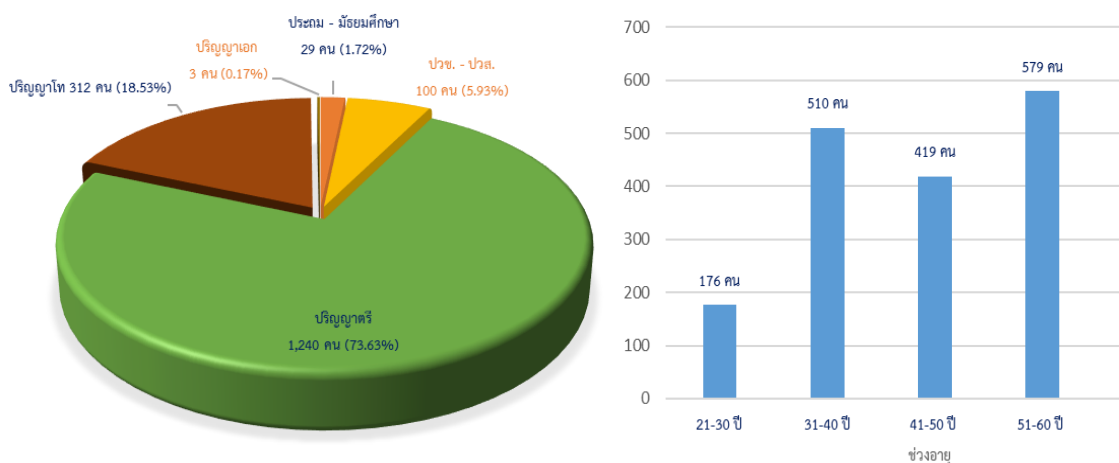
จากผลการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า พบว่า กลุ่มลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตมีความพึงพอใจโดยรวมร้อยละ 92.06 โดยมีความพึงพอใจต่อโครงการที่ได้พักอาศัยในปัจจุบัน ครอบคลุม 7 ด้าน (7Ps) ร้อยละ 92.07 มีพึงพอใจโดยรวมต่อโครงการที่ลงชื่อแจ้งความประสงค์ขอซื้อ ร้อยละ 92.67 และช่องทางในการติดต่อสอบถามข้อมูลและร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ ร้อยละ 91.85 โดยกลุ่มลูกค้าปัจจุบันมีความพึงพอใจต่อโครงการที่ได้พักอาศัยในปัจจุบันครอบคลุม 7 ด้าน ร้อยละ 92.07 และช่องทางในการติดต่อสอบถามข้อมูลและร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ ร้อยละ 92.03 ในขณะที่กลุ่มลูกค้าในอนาคตมีความพึงพอใจโดยรวมต่อโครงการที่ลงชื่อแจ้งความประสงค์ขอซื้อ ร้อยละ 92.67 และช่องทางในการติดต่อสอบถามข้อมูลและร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ ร้อยละ 91.11

ดังนั้น สรุปได้ว่ากลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน และกลุ่มลูกค้าในอนาคต มีความพึงพอใจโดยรวมค่อนข้างสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การเคหะแห่งชาติสามารถตอบสนองและสร้างความพึงใจให้กับกลุ่มลูกค้า ตั้งแต่เป็นลูกค้าในอนาคต จนกระทั่งมาเป็นลูกค้าในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม การเคหะแห่งชาติควรเร่งดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงใจให้กับกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน และกลุ่มลูกค้าในอนาคต อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ อีกทั้งลดปัญหาที่ทำให้ลูกค้าไม่พอใจ ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาการบริการและนำไปสู่ความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้าการเคหะแห่งชาติ ควรดำเนินการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มลูกค้า และสร้างโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ รวมไปถึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ การสร้างแบรนด์ โดยการให้ความสำคัญกับคุณภาพที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการก่อสร้าง เพื่อส่งมอบโครงการให้กับลูกค้า โดยคุณภาพครอบคลุมตั้งแต่ การออกแบบห้องวัสดุอุปกรณ์ในก่อสร้าง คุณประโยชน์ด้านการใช้งาน ตลอดจนคุณภาพในการควบคุมการก่อสร้างทั้งกระบวนการ และควรสร้างความไว้วางใจ (Trust) “ความเชื่อมั่นในตราสินค้า” การเสนอบริการ (Service) ที่สร้างความแตกต่างเนื่องจากคุณภาพที่อยู่อาศัยในหลาย ๆ โครงการมีความใกล้เคียงกัน การเน้นการบริการหลังการขายจึงเป็นจุดที่สามารถทำให้เกิดความแตกต่างได้ การบริหารจัดการโครงการหลังการขายจึงเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ควรใช้การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจให้กับลูกค้าเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการที่อยู่อาศัยที่มีคุณภาพ มีความหลากหลาย และราคาที่สมเหตุสมผลได้ของการเคหะแห่งชาติ โดยเฉพาะการดำเนินงานในเรื่อง Digital Marketing ที่เป็นการสื่อสารการตลาดในรูปแบบใหม่ ใช้สื่อ Application และเครื่องมือทางการตลาดออนไลน์ เพื่อการเข้าถึงความต้องการของลูกค้าที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงและสามารถวัดผลได้ เป็นต้น

2.2.4 โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจุบัน ณ เดือนกรกฎาคม 2563 การเคหะแห่งชาติ มีจำนวนพนักงานและลูกจ้างการเคหะแห่งชาติ รวมทั้งสิ้น 1,684 คน ส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 34.38 (579 คน) มีอายุระหว่าง 51-60 ปี อีกร้อยละ 30.28 (510 คน) เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และอีกร้อยละ 30.28 (419 คน) อายุระหว่าง 41-50 ปี ซึ่งหากพิจารณาลักษณะโครงสร้างบุคลากรในปัจจุบัน พบว่า ยังไม่ขาดช่วงการหาอัตราทดแทนในระยะเวลายาวไกล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตำแหน่งบริหาร แต่ควรให้มีการส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ในช่วงปี 2560-2570

ภาพที่ 2-16 แสดงระดับการศึกษาและระดับอายุของพนักงานการเคหะแห่งชาติ



ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, กรกฎาคม 2563

โดยเมื่อพิจารณาข้อมูลเรื่องคุณวุฒิการศึกษาของพนักงานและลูกจ้างการเคหะแห่งชาติ มีผู้จบการศึกษาระดับปริญญาเอก 3 คน (ร้อยละ 0.17) ระดับปริญญาโท 312 คน (ร้อยละ 18.53) ระดับปริญญาตรี 1,240 คน (ร้อยละ 73.63) ระดับ ปวช./ปวส. 100 คน (ร้อยละ 5.93) ระดับมัธยมศึกษา และระดับประถมศึกษา 29 คน (ร้อยละ 1.72) รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,684 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 7 กรกฎาคม 2563) และหากพิจารณาเรื่องการบริหารบุคลากรเพื่อทดแทนอัตราากำลังที่จะมีการเกษียณอายุราชการ ในปี 2563 ซึ่งพบว่าจะมีพนักงานที่จะเกษียณอายุ จำนวน 38 คน โดยการเกษียณอายุนี้อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่ององค์ความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานตามภารกิจของการเคหะแห่งชาติ เนื่องจากมีความไม่สมดุลเรื่องช่วงอายุของพนักงาน และการถ่ายทอดองค์ความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน อาจทำได้เพียงในระยะเวลาที่จำกัด ดังนั้น การเคหะแห่งชาติจึงจำเป็นต้องวางแผนสร้างสมดุลความต่อเนื่ององค์ความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินงานตามภารกิจของการเคหะแห่งชาติ และในขณะเดียวกันเมื่อมีการพิจารณาด้านผลการประเมินสมรรถนะ (Competency) ปี 2562 ที่สะท้อนต่อสมรรถนะหลักองค์กร 4 ด้าน โดยพบว่าพนักงานและลูกจ้างการเคหะแห่งชาติ ส่วนใหญ่มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในเรื่องมาตรฐาน กฎระเบียบ ระบบอุปกรณ์สถาปัตยกรรม การออกแบบอาคาร อุปกรณ์ด้านโครงสร้าง การบริหารงานก่อสร้าง การบริหารที่อยู่อาศัย/อสังหาริมทรัพย์ การบริหารงานและพัฒนาชุมชน รวมไปถึงการมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนในการยกระดับชุมชนให้เข้มแข็ง และมีความสามารถในการพัฒนาที่อยู่อาศัยในรูปแบบ PPP และมีความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้าง และขยาย

ฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และกลุ่มลูกค้าเดิม ทั้งภารกิจเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ เป็นอย่างดีซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานและลูกจ้างการเคหะแห่งชาติ มีความพร้อมต่อการพัฒนาการดำเนินงานภายใต้ภารกิจที่สำคัญของการเคหะแห่งชาติ

จากการเปลี่ยนแปลงของบริบทและสภาพแวดล้อมองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร การเปลี่ยนแปลงของสภาพความเป็นอยู่ของประชากร รวมถึงโรคระบาดในปัจจุบันที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการที่อยู่อาศัยสำหรับกลุ่มเป้าหมาย หรือการเปลี่ยนแปลงปริมาณและวิธีการอุดหนุนจากรัฐ การเคหะ-แห่งชาติจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การเคหะแห่งชาติอาจต้องพิจารณาถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภารกิจยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรพิจารณาถึงความพร้อมทางด้านปริมาณบุคลากรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมไปถึงความคุ้มค่าของการดำเนินงาน เช่น การพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารจัดการหนี้ค้างชำระ การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ ของ กคช. การสร้างมาตรฐานการวิเคราะห์อัตราค่าจ้างและจัดทำแผนอัตราค่าจ้างเพื่อให้มีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอและมีคุณภาพเหมาะสมและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของภารกิจองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ การเคหะแห่งชาติควรมีการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือการแก้ไขกฎหมาย กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพด้านเวลา รวมถึงการช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และความคุ้มค่าในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

อนึ่ง ถึงแม้การเคหะแห่งชาติมีการวิเคราะห์และวางแผนอัตราค่าจ้างเพื่อทดแทนพนักงานที่เกษียณอายุหรือลาออก การเคหะแห่งชาติควรมีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมด้านขีดความสามารถที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร พร้อมทั้งมีการจัดทำระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพให้พนักงานเห็นโอกาสทางการเติบโตในสายอาชีพของตนให้ชัดเจนอย่างเป็นระบบ ผนวกกับการที่การเคหะแห่งชาติมีบุคลากร ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย จึงควรต้องมีกระบวนการการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรด้วย เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ และเสริมสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน

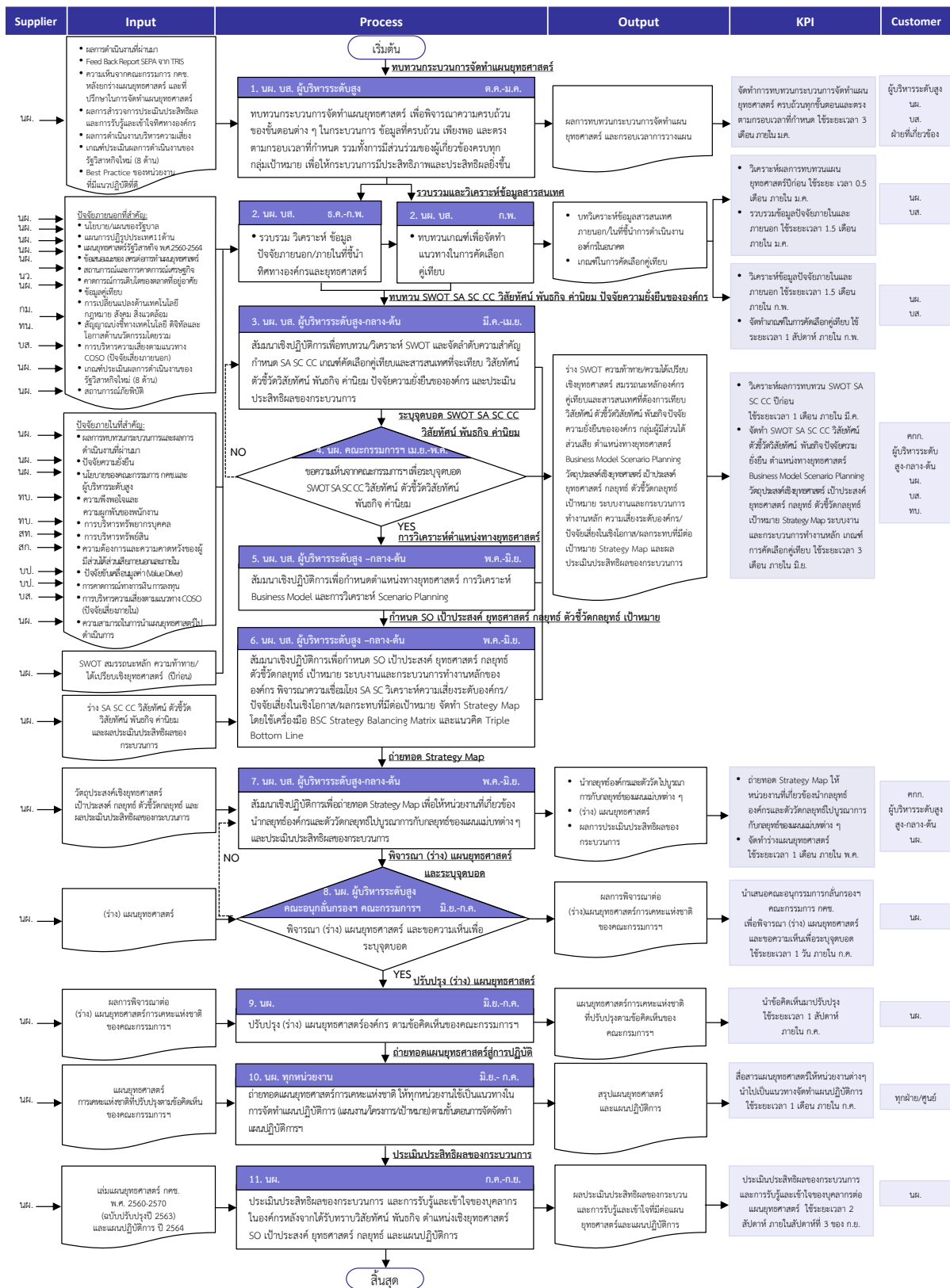
บทที่ 3

แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563)

3.1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563) ใช้กระบวนการตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กรที่มุ่งสู่การมีผลดำเนินการเป็นเลิศ และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับตั้งแต่คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ คณะผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับฝ่าย/สำนัก/ศูนย์/คณะ และผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 11 ขั้นตอนหลัก ดังภาพที่ 3-1

ภาพที่ 3-1 แสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

การประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็น เพราะนอกจากจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว การวิเคราะห์องค์กรยังเป็นการกำหนดกรอบการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยใช้ทฤษฎีที่เรียกว่า SWOT Analysis มาเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ McKinsey's 7S 7P Model และ PESTEL Analysis นอกจากนี้ การเคหะแห่งชาติได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ในระดับกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO 31000: Risk Management ที่เชื่อมโยงกับหลักการและแนวคิด Balanced Scorecard: BSC มาประยุกต์ใช้ โดยกำหนดมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการจัดการภายในองค์กร/กระบวนการ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ครอบคลุมประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ตามแนวทาง COSO: ERM ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้การกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผล โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2563) เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

ตารางที่ 3-1 แสดง Risk Appetite Statement

ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	SWOT
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	<ul style="list-style-type: none"> สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดตาม PA องค์กรแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตามเป้าหมายไม่ต่ำกว่าระดับ 4 ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดย กคช. ยึดแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอันดีของผู้มีส่วนได้เสียที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และความเชื่อมั่นองค์กร 	S2 S3 W1 W2 W3 W5 W6 O1 O2 T2
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อรองรับรูปแบบงานในอนาคต (Competencies & Skills Mismatch) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 	S1 W4 W5
ด้านการเงิน (Financial Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ จากการดำเนินงานที่ส่งผลต่อสภาพคล่อง โดยมีรายรับจากการดำเนินงานไม่ต่ำกว่า 6,252.679 ล้านบาท ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดยกำไรสุทธิ (EBIT) ที่ค่าเป้าหมายระดับ 4 ตาม PA องค์กร 	O3 T1
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ กคช. มุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสมีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสมภายใต้กฎหมายข้อบังคับ ระเบียบ และนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง 	T3

3.2.1 จุดแข็ง (STRENGTHS)

- S1 มีบุคลากรมีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาที่อยู่อาศัย โดยมีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับ 1
- S2 มีต้นแบบชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่ชุมชนอื่น ๆ ได้ผ่านกระบวนการสร้างภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
- S3 มีชุมชนต้นแบบของการฟื้นฟูเมือง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน ภาครัฐ และเอกชน

3.2.2 จุดอ่อน (WEAKNESSES)

- W1 การวางแผนการบริหารโครงการ การควบคุมงานก่อสร้าง และการบริหารจัดการผู้รับเหมา มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ
- W2 มีอาคารคงเหลือค่อนข้างมาก และมีที่ดินที่เป็น Sunk Cost ทำให้มีต้นทุนสูง
- W3 การสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ
- W4 การใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจยังมีน้อย รวมทั้งขาดการบูรณาการฐานข้อมูล
- W5 บุคลากรยังต้องมีการปรับ Mind Set ในด้านการให้บริการลูกค้า ควบคู่กับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการพัฒนาธุรกิจ รูปแบบใหม่ ตลอดจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- W6 การสื่อสารและการจัดการข้อร้องเรียนยังไม่สามารถตอบสนองได้ทันต่อความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ส่งผลต่อความเชื่อมั่น

3.2.3 โอกาส (OPPORTUNITIES)

- O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัย
- ด้านนโยบาย: แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2560-2564 สาขาสาธารณูปการ ยุทธศาสตร์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2560-2564
 - ด้านกฎหมาย: พรบ.กคช. พรบ.ร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐกับเอกชน พ.ศ.2562 กคช.ได้รับการยกเว้น พรบ.จัดสรรที่ดิน
 - ด้านการเงิน: เงินอุดหนุน สินเชื่อเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย
 - ค่าประกันเงินกู้และดอกเบี้ยต่ำ
- O2 ความต้องการที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยและปานกลางยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก
- O3 แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ลดลงหรือทรงตัว และอยู่ในระดับต่ำ

3.2.4 อุปสรรค (THREATS)

- T1 ภาวะเศรษฐกิจที่หดตัว และผลกระทบที่มีต่อสังคมประชาชน ลูกค้า กคช. จากโรคระบาด หรือภัยพิบัติใหม่ๆ ส่งผลให้การดำเนินงานทั้งในด้านการกิจหลักและด้านการเงินของ กคช. ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- T2 เกณฑ์ของสถาบันการเงินไม่สอดคล้องกับคุณสมบัติของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือผู้มีรายได้น้อย ทำให้มีการปฏิเสธสินเชื่ออัตราที่สูง โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยและขาดเอกสารทางการเงิน ส่งผลต่อหน่วยส่งมอบของ กคช.
- T3 ขาดความคล่องตัวในการดำเนินการจากกระบวนการภายนอก เช่น การได้รับเอกสารจากหน่วยงานภายนอก เพื่อประกอบการขออนุญาตต่าง ๆ ใช้เวลานาน, EIA, การออกเอกสารสิทธิ์ ฯลฯ ทำให้ประชาชนหันไปซื้อโครงการอื่น

3.3 การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)

ในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การเคหะแห่งชาติได้ดำเนินการพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อวิเคราะห์ SWOT จัดลำดับความสำคัญของ SWOT ด้วยการระดมความเห็นจากผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่เกี่ยวข้อง จากการทบทวน SWOT ในปีที่ผ่านมา พร้อมจัดลำดับความสำคัญของ SWOT (SWOT Ranking) และทวนสอบการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยโดยใช้เครื่องมือ IFAS EFAS SFAS และ TOWS MATRIX เพื่อกำหนดความท้าทายที่เกิดจาก จุดอ่อน (W) กับอุปสรรค (T) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ที่เกิดจากจุดแข็ง (S) กับโอกาส (O) ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 3-2 แสดงการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยภายใน S,W ปัจจัยภายนอก O, T	จุดแข็ง (Strengths: S) S1 บุคลากรมีความรู้ความชำนาญในการพัฒนาที่อยู่อาศัยโดยมีส่วนร่วมการตลาดเป็นอันดับ 1 S2 มีต้นแบบชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่ชุมชนอื่น ๆ ได้ ผ่านกระบวนการสร้างภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชน S3 มีชุมชนต้นแบบของการฟื้นฟูเมืองเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน ภาครัฐ และเอกชน	จุดอ่อน (Weakness: W) W1 การวางแผนการบริหารโครงการ การควบคุมงานก่อสร้าง และ การบริหารจัดการผู้รับเหมามีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ W2 มีอาคารคงเหลือค่อนข้างมาก และมีที่ดินที่เป็น Sunk Cost ทำให้มีต้นทุนสูง W3 การสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ W4 การใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจยังมีน้อย รวมทั้งขาดการบูรณาการฐานข้อมูล W5 บุคลากรยังต้องการปรับ Mind Set ในด้านการให้บริการลูกค้า ควบคู่กับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการพัฒนาธุรกิจ รูปแบบใหม่ ตลอดจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง W6 การสื่อสารและการจัดการข้อร้องเรียนยังไม่สามารถตอบสนองได้ทันต่อความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น
<p>โอกาส (Opportunities: O)</p> <p>O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัยประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านกฎหมาย ด้านการเงิน</p> <p>O2 ความต้องการที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยและปานกลางยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก</p> <p>O3 แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ลดลงหรือทรงตัว และอยู่ในระดับต่ำ</p>	<p>SA1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อตอบสนองความต้องการให้กับประชาชนผู้มีรายได้น้อย และปานกลางเข้าถึงที่อยู่อาศัยได้มากขึ้น (S1 O1 O2 O3)</p> <p>SA2 นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการฟื้นฟูเมือง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน (S3 O1 O2)</p>	<p>SC3 ที่ดินที่มีศักยภาพและเหมาะสมยังไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยผู้มีรายได้น้อยและปานกลาง (W2 O2)</p> <p>SC5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย (W3 W4 W6 O2)</p>
<p>อุปสรรค (Threats: T)</p> <p>T1 ภาวะเศรษฐกิจที่หดตัว และผลกระทบที่มีต่อสังคมประชาชน ลูกค้า กคช. จากโรคระบาดหรือภัยพิบัติใหม่ๆ ส่งผลให้การดำเนินงานทั้งในด้านภารกิจหลักและด้านการเงินของ กคช. ไม่ได้ตามเป้าหมาย</p> <p>T2 เภณธ์ของสถาบันการเงินไม่สอดคล้องกับคุณสมบัติของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือผู้มีรายได้น้อยทำให้มีการปฏิเสธสินเชื่ออัตราที่สูง โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยและขาดเอกสารทางการเงิน ส่งผลต่อหน่วยส่งมอบของ กคช.</p> <p>T3 ขาดความคล่องตัวในการดำเนินการจากกระบวนการภายนอก เช่น การได้รับเอกสารจากหน่วยงานภายนอก เพื่อประกอบการขออนุญาตต่าง ๆ ใช้เวลานาน, EIA, การออกเอกสารสิทธิ ฯลฯ ทำให้ประชาชนหันไปซื้อโครงการอื่น</p>		<p>SC1 การดำเนินงานตามภารกิจหลัก โดยเฉพาะการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยและหน่วยส่งมอบที่อยู่อาศัยให้เป็นไปตามเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ โรคระบาด หรือภัยพิบัติใหม่ๆ (W1 T1)</p> <p>SC2 การนำที่ดินรกร้างพัฒนา (Sunk Cost) มาจัดทำโครงการที่อยู่อาศัยส่งผลกระทบต่อราคาขายที่ค่อนข้างสูง ทำให้ลูกค้าไม่สามารถซื้อที่อยู่อาศัยได้ (W2 T1 T2 T3)</p> <p>SC4 การบูรณาการการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร และการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ (W3 W4 T3)</p>

3.3.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) เป็นความได้เปรียบที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มาจากปัจจัยต่อไปนี้

- ความสามารถพิเศษ ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
- ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการสร้างและการใช้ประโยชน์จาก

ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก และกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

3.3.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) จัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

SA1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อตอบสนองความต้องการให้กับประชาชนผู้มีรายได้น้อย และปานกลาง เข้าถึงที่อยู่อาศัยได้มากขึ้น

SA2 นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการฟื้นฟูเมือง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน

3.3.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) เป็นความกดดันที่มีผลต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันจากภายนอก และภายใน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์จากภายนอกเกิดจากความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า หรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงเรื่องการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่น ๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ

3.3.4 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Challenges: SC) จัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

SC1 การดำเนินงานตามภารกิจหลัก โดยเฉพาะการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยและหน่วยส่งมอบที่อยู่อาศัยให้เป็นไปตามเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์โรคระบาด หรือภัยพิบัติใหม่ๆ

SC2 การนำที่ดินรกร้างพัฒนา (Sunk Cost) มาจัดทำโครงการที่อยู่อาศัยส่งผลต่อราคาขายที่ค่อนข้างสูง ทำให้ลูกค้าไม่สามารถซื้อที่อยู่อาศัยได้

SC3 ที่ดินที่มีศักยภาพและเหมาะสมยังไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยผู้มีรายได้น้อย และปานกลาง

SC4 การบูรณาการการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กรและการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่

SC5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย

3.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรโดยใช้เครื่องมือ VRIO Model ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรจากทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อค้นหาความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย Value คือ คุณค่าของทรัพยากรที่มี ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่ Rareness คือ ความหายากของทรัพยากรนั้น คู่แข่งอื่น ๆ ไม่มี หรือหาไม่ได้ง่าย ๆ Imitability คือ การลอกเลียนทรัพยากรนั้น ทำได้ง่ายหรือไม่ Organization คือ การที่องค์กรสามารถนำทรัพยากรนั้นมาใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ เพื่อวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่ จากการดำเนินการตามภารกิจการเคหะแห่งชาติในการพัฒนาที่อยู่อาศัยให้ผู้มีรายได้น้อย

พัฒนาเมือง และพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยในชุมชนของการเคหะแห่งชาติมาเป็นระยะเวลากว่า 40 ปี มีความเชี่ยวชาญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ำกลุ่มนี้ได้เป็นอย่างดี จึงสามารถบูรณาการผสมผสานทักษะและประสบการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เช่น การออกแบบ การจัดการโครงการ และการก่อสร้าง ที่มีคุณภาพในราคาที่มีรายได้น้อยอยู่อาศัยได้ รวมทั้งความสามารถในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนทำให้การเคหะแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่มีสมรรถภาพสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัยและชุมชนอย่างครบวงจร ได้แก่

3.4.1 สมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่

CC1 เป็นหน่วยงานที่มีความชำนาญในการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยตามนโยบายรัฐบาล

CC2 สามารถยกระดับชุมชนให้เป็นต้นแบบชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ผ่านกระบวนการสร้างภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้

และพิจารณาสมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาดซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อคู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและผู้ค้าที่จะลอกเลียนแบบเพื่อสร้างความได้เปรียบต่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

3.4.2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต

CC3 ความสามารถในการพัฒนาที่อยู่อาศัยในรูปแบบ PPP และการเงินร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ

CC4 ความสามารถในการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อขยายฐานลูกค้ำ ทั้งภารกิจเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์

3.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
1. ลูกค้ำ	<ul style="list-style-type: none"> มีการพัฒนาที่ดินด้านที่อยู่อาศัยมีทำเลที่ตั้งโครงการที่ดี ที่อยู่อาศัยที่มีคุณภาพทันสมัย ราคาเหมาะสม มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาที่อยู่อาศัยที่มีมาตรฐานตอบสนองภารกิจขององค์กร เพิ่มมูลค่าทรัพย์สินและได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีสินค้าตรงตามความต้องการ และได้รับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน กลุ่มลูกค้ำมีความหวังถึงคุณภาพชีวิตที่ดี การบริการที่สะดวก รวดเร็ว กลุ่มลูกค้ำคาดหวังว่า กคช. จะดูแลครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน 	<ul style="list-style-type: none"> ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย เนื่องจากปัจจัยที่คาดไม่ถึง เช่น โรคระบาด Covid – 19 โครงการได้รับการพิจารณาล่าช้า ดำเนินโครงการไม่ทันตามแผน การบริการหลังการขาย คุณภาพของสินค้า รวมไปถึงสภาพแวดล้อม ความปลอดภัยในโครงการ การดำเนินงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ กลุ่มลูกค้ำไม่ให้ความสนใจกับโครงการของ กคช. กลุ่มลูกค้ำมีความกังวลในเรื่องของอัตราดอกเบี้ย อัตราการผ่อนชำระ
2. หน่วยงานนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายที่ชัดเจนพร้อมสนับสนุนงบประมาณ มีระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน รายงานผลการตรวจสอบตามมาตรฐาน สคร. และ 	<ul style="list-style-type: none"> ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ รายงานผลการตรวจสอบได้มากกว่ามาตรฐาน สคร. และมาตรฐานสากลที่กำหนดไว้ 	<ul style="list-style-type: none"> ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อทำให้ไม่ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐไม่ชัดเจน ไม่ต่อเนื่อง รายงานผลการตรวจสอบไม่ได้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มาตรฐานสากลที่กำหนดไว้ ▪ ได้รับความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ▪ ได้รับการพิจารณาเห็นชอบตามที่เสนอ ▪ ดำเนินการก่อสร้างและเบิกจ่ายงบลงทุนโครงการที่ได้รับอนุมัติให้เป็นไปตามแผนประจำปี ▪ ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย ▪ ประมาณการงบประมาณ (งบกำไรขาดทุน งบดุล งบกระแสเงินสด) ▪ แผนการลงทุนและการเบิกจ่ายประจำปี ▪ คำขอรับจัดสรรงบประมาณแผ่นดินพร้อมกรอบเงินที่ต้องดำเนินการในปีงบประมาณ ▪ แผนบริหารหนี้สาธารณะประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ▪ การขออนุมัติกันเงินเหลือมือปี / ขยายเวลา เบิกจ่ายเงิน ได้ถูกต้องและแล้วเสร็จภายในกำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความร่วมมือที่ดีระหว่างหน่วยงาน ▪ ให้ความเห็นชอบในเรื่องที่เสนอและช่วยผลักดันโครงการ ▪ โครงการแล้วเสร็จตามกำหนด ▪ การเบิกจ่ายงบลงทุนได้ครบตามกำหนด ▪ ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงกว่าเป้าหมาย ▪ ดำเนินการได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผน ▪ ดำเนินการตามแผนบริหารหนี้สาธารณะประจำปี ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผน ▪ สามารถกอบกู้หนี้ผูกพัน และเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผนเพื่อลดวงเงินในการขออนุมัติกันเงินเหลือมือปี / ขยาย เวลาเบิกจ่ายเงิน 	<p>มาตรฐานที่ สคร. และมาตรฐานสากลกำหนดไว้</p>
3. บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ▪ บุคลากรของการเคหะแห่งชาติเข้าใจและรับรู้ในภารกิจขององค์กร ▪ สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้อง ครบถ้วนชัดเจน และการประสานงานที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ บุคลากรของการเคหะแห่งชาติทำงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว พร้อมให้ความร่วมมือคำแนะนำและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ▪ คาดหวังให้การเคหะแห่งชาติทำงานร่วมกันแบบบูรณาการเพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงสวัสดิการของรัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การถูกปฏิเสธงาน ไม่ได้ได้รับความร่วมมือที่ดีและได้ข้อมูลที่มีความคลาดเคลื่อน ไม่ต่อเนื่อง ▪ บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจตรงก้งานที่ได้รับมอบหมาย
4. ผู้ส่งมอบ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้ส่งมอบต้องการเป็นผู้รับจ้างรายเดียว 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ คาดหวังว่าการเคหะแห่งชาติสามารถจ่ายเงินได้ตรงตามเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การคืนเงินประกัน การเบิกจ่ายเงินมีความล่าช้า
5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การมีส่วนร่วมต่อกับกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของ กคช. ▪ เข้าใจในภารกิจและพร้อมที่จะสนับสนุน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ได้รับความร่วมมือที่ดีจาก กคช. ▪ มีการบูรณาการร่วมกัน ▪ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การถูกปฏิเสธจากหน่วยงาน ▪ ขาดความพร้อมเพื่อสนับสนุน ▪ ระเบียบและหลักเกณฑ์ของหน่วยงาน
6. สังคม/ชุมชน/สื่อมวลชน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ต้องการให้การเคหะแห่งชาติพัฒนาสังคม / ชุมชน ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ▪ มีการสร้างความสามัคคีภายในชุมชน สามารถพึ่งพากันได้อย่างยั่งยืน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ กคช.ช่วยเหลือดูแลเมื่อเกิดปัญหา ▪ ชุมชนเข้มแข็ง ช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนกันในชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่ได้รับการสนับสนุนจาก กคช. ▪ ขาดความสามัคคี มุ่งหวังผลประโยชน์ เกิดความขัดแย้ง

ที่มา : จากการสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2563

3.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 3-3 แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความ ท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ (SC)	ความ ได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์ (SA)	สมรรถนะ หลักของ องค์กร (CC)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ตอบสนองลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
				ลูกค้า	หน่วย นโยบาย/ หน่วยงาน กำกับ	บุคลากร	ผู้ส่ง มอบ	หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	สังคม ชุมชน สื่อมวลชน
SC1 SC2 SC3 SC4	SA1	CC1 CC3 CC4	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัย สำหรับประชาชนให้มีคุณภาพ ชีวิตที่ดี	✓	✓	-	✓	✓	✓
-	SA2	CC2	SO2 การเพิ่มศักยภาพชุมชน ให้เข้มแข็งและยกระดับชุมชน ให้ได้มาตรฐานสูง	✓	✓	-	✓	✓	✓
SC1 SC5	SA2	CC3 CC4	SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ ที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	✓	✓	-	✓	✓	✓
SC5	SA1	CC1	SO4 การสร้างความเชื่อมั่น ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SC4 SC5	-	CC4	SO5 การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรด้วย องค์ความรู้ นวัตกรรม และ เทคโนโลยี ดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา: จากการวิเคราะห์, พ.ศ.2563

3.7 ปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญของการเคหะแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา พบว่า การเคหะแห่งชาติยังขาดเกณฑ์การคัดเลือกปัจจัยที่มีความชัดเจนมากขึ้น ในการนี้ คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ ได้มุ่งเน้นปัจจัยความยั่งยืนให้ครอบคลุมแนวคิด Triple Bottom Line (เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) รวมทั้งทบทวนปัจจัยตามมาตรฐานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งผลการทบทวนเกณฑ์การคัดเลือกปัจจัยและกำหนดปัจจัยยั่งยืน จะคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญๆ ที่องค์กรต้องมีเพื่อให้องค์กรมีความมั่นคง เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ใน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่การเคหะแห่งชาติเกี่ยวข้อง 2) แนวคิด Triple Bottom Line 3) พันธกิจหลักของการเคหะแห่งชาติ 3 ด้าน 4) เกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ 8 ด้าน และ 5) มาตรฐานในตลาดหลักทรัพย์จึงได้มีปัจจัยยั่งยืน รวมทั้งสิ้น จำนวน 23 ปัจจัย และมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญ (น้อยที่สุด-มากที่สุด) 0-5 ได้แก่

- คะแนน 0 คือ ปัจจัยดังกล่าวไม่เกี่ยวข้อง
- คะแนน 1 คือ ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำภารกิจ
- คะแนน 2 คือ มีอิทธิพลน้อยต่อความสามารถในการทำภารกิจ
- คะแนน 3 คือ มีอิทธิพลปานกลางต่อความสามารถในการทำภารกิจ
- คะแนน 4 คือ มีอิทธิพลสูงต่อความสามารถในการทำภารกิจ
- คะแนน 5 คือ มีอิทธิพลสูงมากต่อความสามารถในการทำภารกิจ

จากนั้นจึงนำปัจจัยดังกล่าว มาจัดลำดับความสำคัญ (จากมากไปน้อย) โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติงาน ผลการพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนที่สำคัญของการเคหะแห่งชาติ 6 ปัจจัย ได้แก่

1. คุณภาพที่อยู่อาศัยและการบริหารจัดการ
2. ความมั่นคงทางการเงิน
3. การมุ่งเน้นบุคลากร
4. มีจริยธรรม ความโปร่งใส การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม
5. การยกระดับคุณภาพชีวิตในชุมชนให้เข้มแข็ง
6. การให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศ และการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ ฝ่ายนโยบายและแผนได้นำปัจจัยความยั่งยืนข้างต้นมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

3.8 วิสัยทัศน์

การเคหะแห่งชาติ ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์โดยพิจารณาจากบริบทและสภาพแวดล้อมองค์กร การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักองค์กร โดยวิสัยทัศน์ของการเคหะแห่งชาติ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563) คือ

**เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง
เพื่อให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัย และคุณภาพชีวิตที่ดี**

3.8.1 นิยามวิสัยทัศน์:

สมรรถนะสูง หมายถึง

1. การบริหารจัดการและพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
2. การฟื้นฟูชุมชนเมือง และการพัฒนาเมือง (เมืองใหม่)
3. การบริหารจัดการองค์กร
 - 3.1 ด้านบุคลากร: พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Resilience) มีความยืดหยุ่น คล่องตัว (Agility) มีขีดความสามารถสูงและเป็นมืออาชีพ ในการพัฒนารูปแบบโครงการที่อยู่อาศัยและธุรกิจใหม่ๆ มีโครงสร้างองค์กรที่สามารถรองรับทิศทางยุทธศาสตร์ ภารกิจใหม่ๆ และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล การปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบ มีระบบตรวจสอบถ่วงดุลเข้มแข็ง (Check and Balance)
 - 3.2 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม: Smart Home , Smart Sustainable Community , Smart Organization
 - 3.3 ด้านการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐาน: ให้รวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งรองรับตามหลักเกณฑ์ สคร.
4. ฐานะการเงินที่มั่นคง (กำไรสุทธิ): มีนวัตกรรมเครื่องมือการบริหารจัดการทางการเงินสมัยใหม่ ผ่านความร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคีเครือข่าย

คุณภาพชีวิตที่ดี หมายถึง

1. มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าหรือประโยชน์ให้กับสังคมสูงสุด (Maximized Social Benefit) ภายใต้กำไรทางการเงินที่เหมาะสม (Optimized Profit) โดยใช้หลักการ Economic Value Added (EVA)
2. ประชาชนสามารถเข้าถึงที่อยู่อาศัยในระดับราคาที่รับภาระได้

3. ชุมชนน่าอยู่อย่างยั่งยืน: Smart Sustainable Community โดยครอบคลุมมิติ เทคโนโลยีดิจิทัลนวัตกรรม เศรษฐกิจ สังคมและชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยเพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมจาก ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.8.2 ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์:

1. จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง (หน่วยก่อสร้างที่ ครม.อนุมัติ หน่วยเริ่มสร้าง หน่วยแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์ หน่วยส่งมอบ หน่วยให้เช่า)
2. จำนวนชุมชนที่มีมาตรฐานสูง Smart Sustainable Community
3. ความสำเร็จตามแผนการฟื้นฟูชุมชนเมือง และการพัฒนาเมือง (เมืองใหม่)
4. คะแนน การบริหารจัดการองค์กร 8 ด้าน (Core Business Enablers)
5. กำไรสุทธิ

3.9 พันธกิจ

การเคหะแห่งชาติมีพันธกิจหลักขององค์กรเพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานในช่วง ปี พ.ศ. 2560-2570

1. พัฒนาที่อยู่อาศัยให้กับประชาชนโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย
2. พัฒนาชุมชนของ กคช. ให้เข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้
3. ฟื้นฟูชุมชนเมืองให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี และพัฒนาเมืองใหม่เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเมือง

หมายเหตุ: เมืองใหม่ หมายถึง การพัฒนาพื้นที่ขนาดใหญ่ ในรูปแบบที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง (Self-Contained Town) ได้แก่ มีที่อยู่อาศัย สาธารณูปการที่จำเป็น แหล่งงาน ฯลฯ ทั้งนี้ ในปัจจุบัน กคช. มีเมืองใหม่ที่อยู่ระหว่างดำเนินการ ได้แก่ เมืองใหม่บางพลี สระบุรี นครราชสีมา สุราษฎร์ธานี เชียงราย

3.10 ค่านิยมองค์กร “SOCIAL”

- S = Social & Organization Responsibility: ถือมั่นในประโยชน์ขององค์กรและสังคม
 O = Open to Differences: เชื่อมมั่นในคุณค่าของการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
 C = Customer Caring: มุ่งมั่นบริการด้วยใจ
 I = Integrity: ตั้งมั่นในความโปร่งใส
 A = Accountability: คงมั่นในหน้าที่รับผิดชอบ
 L = Learner-Learning: ยึดมั่นในการเรียนรู้เพื่อพัฒนา

3.11 การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลใหม่ (Core Business Enablers) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของกระทรวงการคลัง และเป็นไปตามหลักการที่ดีของการวางแผนยุทธศาสตร์ ในปี 2563 คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ และผู้บริหารระดับสูง ได้ร่วมกันสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกและภายในที่สำคัญ เช่น นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2565) แผนปฏิบัติการ พม. 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปการ (พ.ศ.2560-2564) รวมถึงความเห็นและข้อเสนอแนะของ สคร. ผลการดำเนินงานที่สำคัญของ

การเคหะแห่งชาติ (ทั้งในด้านภารกิจหลัก และด้านการเงิน) ผลงานตามบันทึกข้อตกลงฯ (ก.คลัง) การบริหารบุคลากร การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น และนำมาสู่การวิเคราะห์ SWOT CC SA SC เพื่อวิเคราะห์ตำแหน่งปัจจุบันในปี 2563 ที่การเคหะแห่งชาติ เป็น (As is)

จากนั้น การเคหะแห่งชาติได้ร่วมกันทบทวนหรือกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว ในปี 2570 หรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่การเคหะแห่งชาติต้องการจะเป็น (To be) รวมทั้งกำหนดนิยาม ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน และถ่ายทอดไปสู่การกำหนดเป้าหมายในแต่ละปีตั้งแต่ปี 2564-2570 จึงนำมาสู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของการเคหะแห่งชาติ โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

3.11.1 ระยะสั้น - ระยะเวลา 1 ปี คือ ปี 2564 “ปรับเปลี่ยน (Transform)”

- มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยเพิ่มตำแหน่งผู้บริหารและฝ่ายงานต่างๆ รวมทั้งบริหารบุคลากร และพัฒนาปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบ เพื่อรองรับภารกิจเดิมที่ต้องขยายผล รวมทั้งภารกิจใหม่หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ที่เพิ่มขึ้น
- การพัฒนาที่อยู่อาศัย พิจารณาจากจำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิในที่อยู่อาศัย เป้าหมายจำนวน 41,043 ครัวเรือน
- ยกระดับชุมชนต้นแบบ Smart Sustainable Community เป้าหมายนำร่อง 1 ชุมชน
- การฟื้นฟูชุมชนเมืองดินแดง มุ่งเน้นการยกระดับให้เป็น Smart Building
- การบริหารจัดการองค์กรให้เป็นมาตรฐานตามแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนดตัวชี้วัด Core Business Enablers (8 ด้าน) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากล เป้าหมาย ระดับ 4 คะแนน (รวมคะแนน Handicap)
- ความมั่นคงขององค์กร ให้มีฐานะการเงินและผลประกอบการทางการเงินในระดับที่เหมาะสม (Optimized Profit) ตัวชี้วัดกำไรสุทธิ เป้าหมาย 984 ลบ.

3.11.2 ระยะกลาง - ระยะเวลา 3 ปี หรือตั้งแต่ปี 2564 - 2566 “ปฏิรูป (Reform)”

- มุ่งเน้นการปฏิรูป องค์กร ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม โดยนำมาใช้ในการยกระดับการปฏิบัติงานของ กคช. ให้มีความ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ ใช้งานง่าย ปลอดภัย เป็น ความลับ และพร้อมใช้งานต่อเนื่อง สามารถสนับสนุนการตัดสินใจของคณะกรรมการและ ผู้บริหารได้เป็นอย่างดี
- จัดทำ Big Data ขององค์กร โดยเฉพาะ Big Data ศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยที่ต้องจัดทำแล้วเสร็จภายในปี 2566
- ศึกษานวัตกรรมใหม่ และนำไปใช้ประโยชน์ อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง

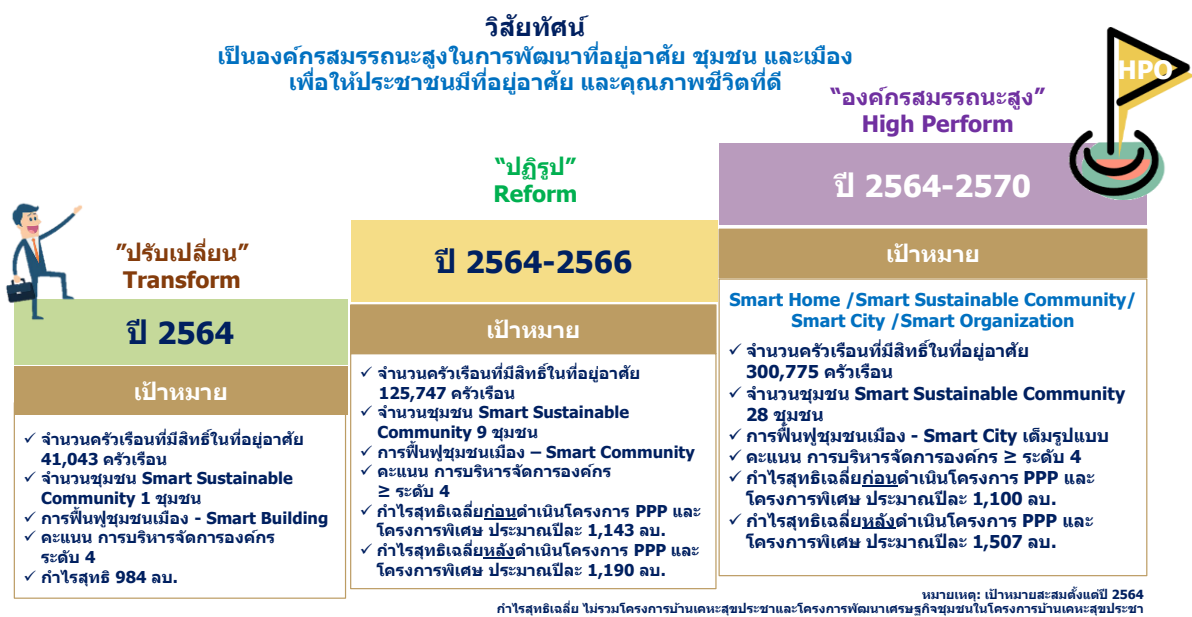
ด้านภารกิจหลัก

- การพัฒนาที่อยู่อาศัย พิจารณาจากจำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิในที่อยู่อาศัย เป้าหมายสะสมปี 2564-2566 จำนวน 125,747 ครัวเรือน
- ยกระดับชุมชนต้นแบบ Smart Sustainable Community เป้าหมายสะสม 9 ชุมชน
- การฟื้นฟูชุมชนเมืองดินแดง มุ่งเน้นการยกระดับให้เป็น Smart Community
- การบริหารจัดการองค์กรให้เป็นมาตรฐานตามแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนดตัวชี้วัด Core Business Enablers (8 ด้าน) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากล เป้าหมาย \geq ระดับ 4 คะแนน (รวมคะแนน Handicap - ถ้ามี)
- ความมั่นคงขององค์กร ให้มีฐานะการเงินและผลประกอบการทางการเงินในระดับที่เหมาะสม (Optimized Profit) ตัวชี้วัดกำไรสุทธิ เป้าหมาย เฉลี่ยปีละ 1,190 ลบ.

3.11.3 ระยะยาว - ปี 2564 - 2570 “องค์กรสมรรถนะสูง (High Perform)”

- มุ่งเน้นการยกระดับให้เป็น Smart ใน 4 เรื่อง คือ Smart Home, Smart Sustainable Community, Smart City และ Smart Organization
- การออกแบบและพัฒนาที่อยู่อาศัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมให้เป็น Smart Home พิจารณาจากจำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย เป้าหมายสะสม ปี 2564-2570 จำนวน 300,775 ครัวเรือน
- ยกระดับชุมชนต้นแบบ Smart Sustainable Community เป้าหมายสะสม 28 ชุมชน
- การฟื้นฟูชุมชนเมืองดินแดง มุ่งเน้นการยกระดับให้เป็น Smart City ภายในปี 2570
- การบริหารจัดการองค์กรให้เป็นมาตรฐานตามแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนดตัวชี้วัด Core Business Enablers (8 ด้าน) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากล เป้าหมาย \geq ระดับ 4 คะแนน (รวมคะแนน Handicap - ถ้ามี)
- มีนวัตกรรมที่ยั่งยืนจดทะเบียนสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญาอย่างน้อย 1 นวัตกรรม รวมทั้งมูลค่านวัตกรรมคิดเป็นอย่างน้อยร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิ
- ความมั่นคงขององค์กร ให้มีฐานะการเงินและผลประกอบการทางการเงินในระดับที่เหมาะสม (Optimized Profit) ตัวชี้วัดกำไรสุทธิ เป้าหมายเฉลี่ยปีละ 1,507 ลบ.

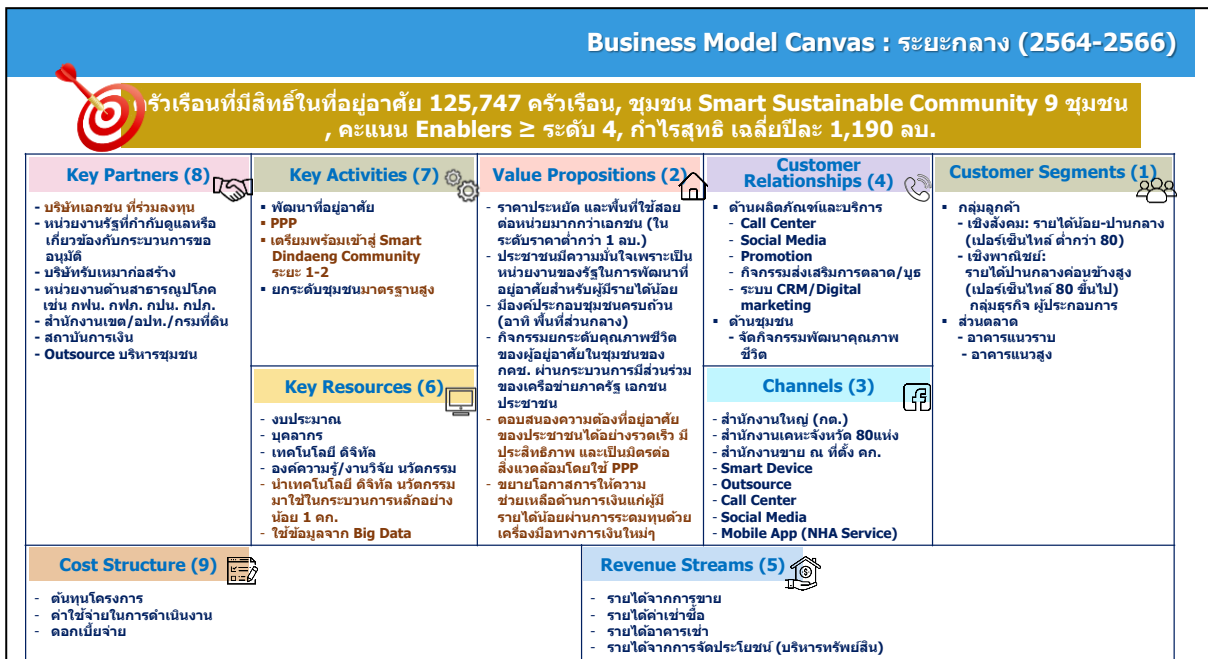
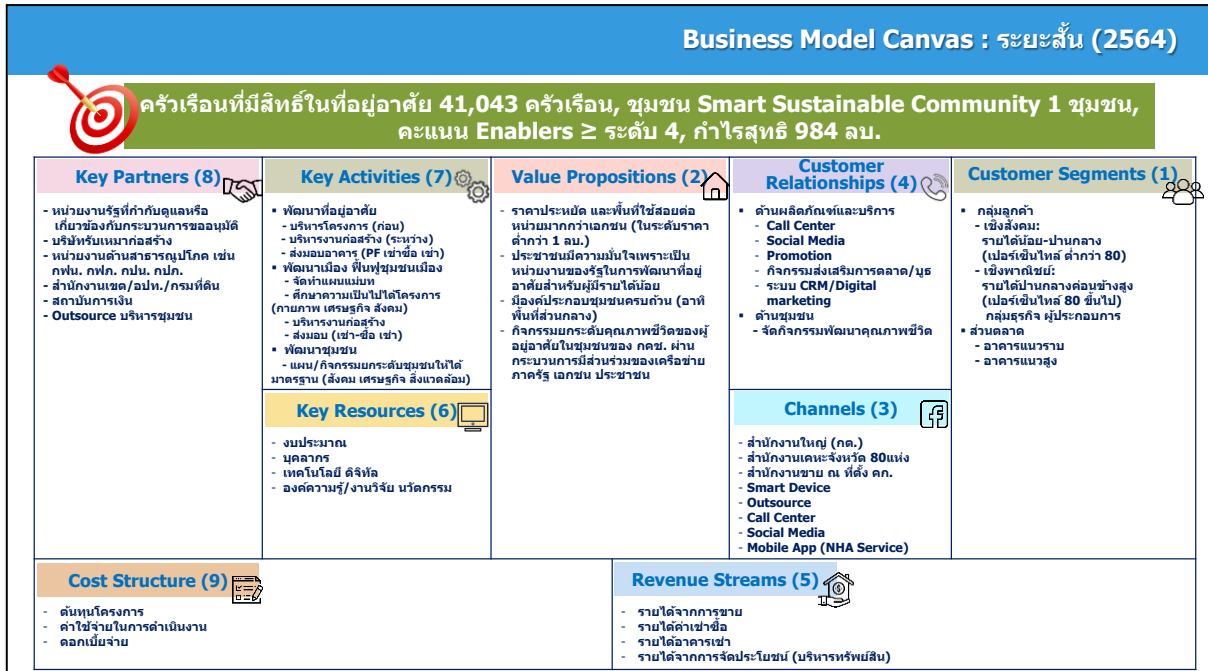
ภาพที่ 3-2 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ



3.12 Business Model Canvas

คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ และผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแบบจำลองธุรกิจ หรือ Business Model Canvas ซึ่งได้แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (1 ปี : ปี 2564) ระยะกลาง (3 ปี : ปี 2564-2566) และระยะยาว (7 ปี : ปี 2564-2570) ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในก่อนหน้านี้ โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 3-3

ภาพที่ 3-3 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model Canvas) 3 ระยะ



Business Model Canvas : ระยะยาว (2564-2570)				
ครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย 300,775 ครัวเรือน, ชุมชน Smart Sustainable Community 28 ชุมชน, คะแนน Enablers ≥ ระดับ 4, กำไรสุทธิ เฉลี่ยปีละ 1,507 ลบ.				
Key Partners (8) - บริษัทเอกชน ที่ร่วมลงทุน หรือ พันธมิตร ภาคีเครือข่าย - บริษัทลูกหรือบริษัทในเครือ - หน่วยงานรัฐที่กำกับดูแลหรือ เกี่ยวข้องกับกระบวนการขอลอ นุมัติ - บริษัทรับเหมาก่อสร้าง - หน่วยงานด้านสาธารณูปโภค เช่น กฟน. กฟภ. กปน. กปภ. - สำนักงานเขต/อบพ./กรมที่ดิน - สถาบันการเงิน - Outsource บริหารชุมชน	Key Activities (7) - พัฒนาที่อยู่อาศัยรูปแบบใหม่ ด้วยนวัตกรรมทันสมัย - ความร่วมมือกับ ภาคเอกชนและภาคีเครือข่าย - Smart City ดึงดูด เติมรูปแบบ พัฒนาเมือง พื้นที่ชุมชนเมือง - ยกระดับชุมชนให้เป็น Smart Sustainable Community - ขยายผลพัฒนาเมือง พื้นที่ ชุมชนเมือง Key Resources (6) - งบประมาณ - บุคลากร - เทคโนโลยี ดิจิทัล - องค์ความรู้/งานวิจัย นวัตกรรม - มิตรภาพเทคโนโลยี ดิจิทัล นวัตกรรม มาใช้ลดต้นทุนกระบวนการ - มีการนำ AI มาใช้ในการบริหารจัดการ เทคโนโลยีโลดโลดสารสนเทศ	Value Propositions (2) - ราคาประหยัด และพื้นที่ใช้สอยต่อ หน่วยมากกว่าเอกชน (ในระดับ ราคาต่ำกว่า 1 ลบ.) - ประชาชนมีความมั่นใจเพราะเป็น หน่วยงานของรัฐในการพัฒนาที่ อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย - มีองค์ประกอบชุมชนครบถ้วน (อาทิ พื้นที่ส่วนกลาง) - กิจกรรมยกระดับคุณภาพชีวิตของ ผู้อยู่อาศัยในชุมชนของ กคช. ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของ เครือข่ายภาครัฐ เอกชน ประชาชน - ตอบสนองความต้องการที่อยู่อาศัย ของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว มี ประสิทธิภาพ และเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อมโดยใช้ PPP - ขยายโอกาสการให้ความ ช่วยเหลือด้านการเงินแก่ผู้มี รายได้น้อยผ่านการระดมทุนด้วย เครื่องมือทางการเงินใหม่ๆ - มีรูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่ใน เชิงพาณิชย์	Customer Relationships (4) - ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ - Call Center - Social Media - Promotion - กิจกรรมส่งเสริมการตลาด/บูธ - ระบบ CRM/Digital marketing - ด้านชุมชน - จัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ชีวีต - เชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ชุมชนกับ การตลาด Channels (3) - สำนักงานใหญ่ (กค.) - สำนักงานเคหะจังหวัด 80 แห่ง - สำนักงานขาม น ที่ตั้ง คค. - Smart Device - Outsource - Call Center - Social Media - Mobile App (NHA Service)	Customer Segments (1) - กลุ่มลูกค้า - เชิงสังคม: รายได้น้อย- ปานกลาง (เปอร์เซ็นต์ในส ีต่ำกว่า 80) - เชิงพาณิชย์: รายได้ปานกลางค่อนข้างสูง (เปอร์เซ็นต์ในส ี 80 ขึ้นไป) - กลุ่มธุรกิจ ผู้ประกอบการ - ส่วนตลาด - อาคารแนวราบ - อาคารแนวสูง
Cost Structure (9) - ต้นทุนโครงการ - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน - ดอกเบี้ยจ่าย		Revenue Streams (5) - รายได้จากเช่า - รายได้จากโครงการความร่วมมือกับภาคเอกชน - รายได้จากรูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่/นวัตกรรมใหม่ - รายได้ค่าเช่า - รายได้จากค่าเช่า - รายได้จากบริการจัดระเบียบ (บริหารทรัพย์สิน)		

● **Customer Segments (1) หรือการแบ่งกลุ่มลูกค้า:** กลุ่มลูกค้าของการเคหะแห่งชาติ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มเชิงสังคม: รายได้น้อย-ปานกลาง (เปอร์เซ็นต์ในส ีต่ำกว่า 80)
2. กลุ่มเชิงพาณิชย์: รายได้ปานกลางค่อนข้างสูง (เปอร์เซ็นต์ในส ี 80 ขึ้นไป)

ส่วนตลาดหรือผลิตภัณฑ์หลัก มี 2 ประเภทหลัก คือ

1. อาคารแนวราบ
2. อาคารแนวสูง

ซึ่งทั้ง 3 ระยะ กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ยังคงเช่นเดิม แต่ในระยะสั้น จะมุ่งเน้นกลุ่มเชิงสังคมใน รูปแบบเช่า เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีรายได้น้อยเข้าถึงที่อยู่อาศัยได้มากขึ้น ในภาวะเศรษฐกิจที่หดตัวรวมถึง ผลกระทบจาก COVID-19 อย่างไรก็ตามในระยะกลางและระยะยาว การเคหะแห่งชาติจำเป็นต้องเพิ่มกลุ่ม ลูกค้าเชิงพาณิชย์ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ เพื่อนำผลกำไรมาช่วย การกิจเชิงสังคมได้มากขึ้น

● **Value Propositions (2) หรือคุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้า:**

1. ราคาประหยัด และพื้นที่ใช้สอยต่อหน่วยมากกว่าเอกชน (ในระดับราคาต่ำกว่า 1 ลบ.) (ระยะสั้น)
2. ประชาชนมีความมั่นใจเพราะเป็นหน่วยงานของรัฐในการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย (ระยะสั้น)
3. มีองค์ประกอบชุมชนครบถ้วน (อาทิ พื้นที่ส่วนกลาง) (ระยะสั้น)
4. กิจกรรมยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยในชุมชนของ กคช. ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของ เครือข่ายภาครัฐ เอกชน ประชาชน (ระยะสั้น)
5. ตอบสนองความต้องการที่อยู่อาศัยของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อมโดยใช้ PPP (ระยะกลาง)
6. ขยายโอกาสการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่ผู้มีรายได้น้อยผ่านการระดมทุนด้วยเครื่องมือ ทางการเงินใหม่ๆ (ระยะกลาง)
7. มีรูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่ในเชิงพาณิชย์ (ระยะยาว)

คุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้า ในระยะสั้น คือ ข้อ 1-4 ส่วนในระยะกลาง คือ เพิ่มในข้อที่ 5 PPP และ ข้อที่ 6 ศึกษาเครื่องมือทางการเงินใหม่ๆ สำหรับระยะยาว การเคหะแห่งชาติจำเป็นต้องมีรูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่ในเชิงพาณิชย์

- **Channels (3) ช่องทาง:** ช่องทางของการติดต่อหรือให้บริการของลูกค้า ประกอบไปด้วย
 - สำนักงานใหญ่ (กต.)
 - สำนักงานเคหะจังหวัด 80 แห่ง
 - สำนักงานขาย ณ ที่ตั้ง คก.
 - Smart Device
 - Outsource
 - Call Center
 - Social Media
 - Mobile App (NHA Service)

โดยในระยะกลางและระยะยาวจะมุ่งเน้นช่องทาง Social Media หรือ Online หรือ Digital มากขึ้น เช่น การติดต่อสอบถาม การจองบ้าน การทำธุรกรรมเกี่ยวกับการซื้อขายบ้าน การให้บริการ Home Service รวมถึงด้านการบริหารจัดการชุมชนและพัฒนาชุมชน

- **Customer Relationships หรือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (4):**

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าซื้อซ้ำ ซื้อเพิ่ม หรือใช้บริการต่อเนื่อง และกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี รวมถึงแนะนำและบอกต่อ การเคหะแห่งชาติมีช่องทางหรือรูปแบบ ดังนี้

- Call Center
- Social Media (ระยะกลาง)
- Promotion
- กิจกรรมส่งเสริมการตลาด/บูธ
- ระบบ CRM/Digital marketing (ระยะยาว)
- ด้านชุมชน จัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต (ทั้งช่องทางเดิม และช่องทางดิจิทัล)

สอดคล้องกับ Channel คือ การเคหะแห่งชาติจะมีโปรแกรมหรือกิจกรรมที่จะสร้างความภักดีให้กับลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้น โดยในระยะกลางจะเน้นการใช้ประโยชน์จาก Social Media (Facebook Line Youtube) หรือระบบบิเล็กทรอนิกส์ที่การเคหะแห่งชาติมีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ ส่วนในระยะยาวจะเพิ่มช่องทางดิจิทัลที่ทันสมัยและรวดเร็ว และสามารถสร้างการรับรู้และสร้างความสัมพันธ์ให้กับลูกค้าได้มากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่ม GEN Y และ กลุ่มที่ชอบเทคโนโลยี ตลอดจนการออกแบบโปรแกรมที่สร้างความภักดีของลูกค้าให้ครอบคลุมทุก Touch Point ของลูกค้า เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดี

- **Revenue Streams (5):** รายได้หลักของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย

- รายได้จากการขาย (ระยะสั้น)
- รายได้จากโครงการความร่วมมือกับภาคเอกชน (ระยะกลาง)
- รายได้จากรูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่/นวัตกรรมใหม่ (ระยะยาว)
- รายได้ค่าเช่าซื้อ (ระยะสั้น)
- รายได้อาคารเช่า (ระยะสั้น)
- รายได้จากการจัดประโยชน์ (บริหารทรัพย์สิน) (ระยะสั้น)



โดยในระยะสั้นมาจากรายได้จากการขาย รายได้ค่าเช่าซื้อ รายได้ค่าเช่า และรายได้จากการจัดประโยชน์ ขณะที่ในระยะกลางหากทำโครงการในรูปแบบ PPP สำเร็จ ก็จะมีรายได้จาก PPP เพิ่มเติม และในระยะยาว หากการเคหะแห่งชาติ มีการพัฒนาโครงการรูปแบบธุรกิจใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ก็จะมีช่องทางการหารายได้มากขึ้น ซึ่งก็จะเป็นการกระจายความเสี่ยงของ กคช. ได้

● **Key Resources หรือทรัพยากรที่สำคัญ (6):** การเคหะแห่งชาติมีทรัพยากรที่สำคัญ ดังนี้

- งบประมาณ (ระยะสั้น)
- บุคลากร (ระยะสั้น)
- เทคโนโลยี ดิจิทัล (ระยะสั้นและกลาง)
- องค์ความรู้/งานวิจัย นวัตกรรม (ระยะกลางและยาว)
- มีการนำเทคโนโลยี ดิจิทัล นวัตกรรมมาใช้ครอบคลุมกระบวนการหลัก (ระยะยาว)
- มีการนำ AI มาใช้ในการบริหารจัดการดิจิทัลเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระยะยาว)

โดยในระยะกลาง การเคหะแห่งชาติจะมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยี ดิจิทัล องค์ความรู้/งานวิจัย มาประยุกต์ใช้ประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มให้มากขึ้น ขณะที่ในระยะยาว มีการนำเทคโนโลยี ดิจิทัล นวัตกรรมมาใช้ครอบคลุมกระบวนการหลัก มีการนำ AI มาใช้ในการบริหารจัดการดิจิทัลเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างเป็นรูปธรรม

● **Key Activities กิจกรรมหลักหรือภารกิจหลัก (7):**

- พัฒนาที่อยู่อาศัยรูปแบบใหม่ด้วยนวัตกรรมทันสมัย (ระยะยาว)
- ความร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคีเครือข่าย (ระยะสั้นและกลาง)
- Smart City ดินแดง เต็มรูปแบบ (ระยะยาว)
- พัฒนาเมือง พื้นฟูชุมชนเมือง (ระยะยาว)
- ยกระดับชุมชนให้เป็น Smart Sustainable Community (ระยะสั้น กลาง ยาว)
- ขยายผลพัฒนาเมือง พื้นฟูชุมชนเมือง (ระยะกลางและยาว)

โดยในระยะสั้นระยะกลาง มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนและภาคีเครือข่าย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินภารกิจ สำหรับในระยะยาว การเคหะแห่งชาติมุ่งดำเนินภารกิจหลักให้ได้ 4 Smart คือ Smart Home Smart Sustainable Community Smart City และ Smart Organization

● **Key Partners พันธมิตรที่สำคัญ (8):** พันธมิตรที่สำคัญของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย

- บริษัทเอกชน ที่ร่วมลงทุน หรือพันธมิตร ภาคีเครือข่าย (ระยะกลางและยาว)
- หน่วยงานรัฐที่กำกับดูแลหรือเกี่ยวข้องกับกระบวนการขออนุมัติ (ระยะสั้น)
- บริษัทลูกหรือบริษัทในเครือ (ระยะกลางและยาว)
- บริษัทรับเหมาก่อสร้าง (ระยะสั้น)
- หน่วยงานด้านสาธารณูปโภค เช่น กฟน. กฟภ. กปน. กปภ. (ระยะสั้น)
- สำนักงานเขต/อปท./กรมที่ดิน (ระยะสั้น)
- สถาบันการเงิน (ระยะสั้น)
- Outsource บริหารชุมชน (ระยะสั้น)

ในระยะกลางและระยะยาว การเคหะแห่งชาติจะมุ่งเน้นสร้างภาคีเครือข่ายพันธมิตร กับบริษัทเอกชน ที่ร่วมลงทุน หรือพันธมิตร ภาคีเครือข่าย รวมถึงบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือให้มีบทบาทต่อการเคหะแห่งชาติมากขึ้น

- **Cost Structure โครงสร้างต้นทุนที่สำคัญ (9):** โครงสร้างต้นทุนของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย
 - ต้นทุนโครงการ
 - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
 - ดอกเบี้ยจ่าย

โดยในระยะกลางและระยะยาว หากการเคหะแห่งชาติมีนวัตกรรมทางการเงินหรือรูปแบบในการระดมทุนใหม่ๆ ก็จะทำให้โครงสร้างเงินทุนหรือต้นทุนหรือดอกเบี้ยจ่ายเปลี่ยนไป รวมทั้งแหล่งที่มาของเงินทุนมีความสอดคล้องกับแต่ละโครงการมากขึ้น นอกจากนี้รูปแบบการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน ก็จะทำให้ความเสี่ยงด้านการเงินและการตลาดลดลงได้ในระยะยาว

3.13 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์

แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2563) ประกอบด้วย 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 15 กลยุทธ์ 19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ 1	การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
เป้าประสงค์ 1.1	เพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนมีความมั่นคงในการอยู่อาศัย ด้วยเครื่องมือทางการเงินใหม่
กลยุทธ์ 1.1	เพิ่มโอกาสการเข้าถึงความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัย ให้กับกลุ่มเป้าหมาย (F1)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 1.1	ขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ สำหรับการสร้างความมั่นคงในที่อยู่อาศัย ให้แก่กลุ่มเป้าหมายภายใต้มาตรการต่าง ๆ เช่น การขอรับเงินอุดหนุนเพิ่ม การสนับสนุนที่ดินรองรับการพัฒนาโครงการ การแก้ไขปัญหาโครงการบ้านเอื้ออาทร การบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยตามนโยบายรัฐและความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.1	จำนวนนวัตกรรมทางการเงินที่ศึกษา
เป้าประสงค์ 1.2	เพื่อให้การพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
กลยุทธ์ 1.2	พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (C1)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 1.2	พัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยทั้งเชิงพาณิชย์ควบคู่กับโครงการเชิงสังคม ในรูปแบบผสมผสานสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมความสมดุล ระบบเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงที่อยู่อาศัยเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงาน
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.2	- หน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา - หน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์
เป้าประสงค์ 1.3	เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีรายได้น้อยมีสิทธิในที่อยู่อาศัย
กลยุทธ์ 1.3	เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อย (C2)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 1.3	กำหนดมาตรการขายเชิงรุก เช่น การส่งเสริมการขาย การเช่าเหมา การให้ออกชนบริหารขาย การลดราคา การขายยกมัด เพื่อให้ออกส่งมอบที่
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.3	จำนวนครัวเรือนผู้มีรายได้น้อยที่มีสิทธิในที่อยู่อาศัย

<p>เป้าประสงค์ 1.4 กลยุทธ์ 1.4 แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 1.4</p>	<p>เพื่อให้ ประชาชนทั่วไปที่อยู่อาศัย และการเคหะแห่งชาติมีรายได้เชิงพาณิชย์ เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัยให้กับประชาชน (C3) กำหนดมาตรการขายเชิงรุก โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เช่น การออกบูธตามห้างสรรพสินค้า การเข้าร่วมงานมหกรรมการขายบ้าน ฟรีค่าโอน การให้ของแถมเพื่อให้สามารถส่งมอบที่อยู่อาศัยให้แก่ กลุ่มเป้าหมายเชิงพาณิชย์ได้ตามเป้าหมาย</p>
<p>ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.4</p>	<p>จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยเชิงพาณิชย์</p>
<p>เป้าประสงค์ 1.5 กลยุทธ์ 1.5 แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 1.5</p>	<p>เพื่อให้มีการบริหารสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่ม ลดอาคารคงเหลือ & Sunk Cost Land Bank และบริหารสินทรัพย์เดิมให้ เกิดมูลค่าเพิ่มตามศักยภาพ (C4) เร่งรัดการแก้ไขปัญหาอาคารคงเหลือ และกำหนดมาตรการส่งเสริมการขาย รวมทั้งการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม โดยการปรับปรุงอาคาร เช่า การเพิ่มรายได้จากการจัดประโยชน์ทรัพย์สิน ฯลฯ</p>
<p>ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.5</p>	<p>รายรับรวมจากการจัดประโยชน์ ค่าเช่า และการขายที่ดิน</p>
<p>เป้าประสงค์ 1.6 กลยุทธ์ 1.6 แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 1.6</p>	<p>เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ ศึกษารูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่ การเคหะแห่งชาติและบริษัทในเครือ (C5) ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ภายใต้อาชีพร่วมมือกับภาคีเครือข่าย รวมถึงบริษัทในเครือในการพัฒนา โครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขยายโอกาสในการตอบสนองความต้องการที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมาย และลดภาระหนี้สาธารณะของภาครัฐ</p>
<p>ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.6</p>	<p>ความสำเร็จในการศึกษารูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่</p>
<p>เป้าประสงค์ 1.7 กลยุทธ์ 1.7 แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 1.7</p>	<p>เพื่อให้มีผู้รับเหมาที่มีมาตรฐาน สามารถบริหารโครงการได้ตามเป้าหมาย เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการ และบริหารจัดการผู้ส่งมอบ (P1) - ปรับปรุงกระบวนการควบคุมงานก่อสร้าง และตรวจรับงานให้มีความเข้มงวด และรัดกุมมากขึ้น โดยจัดจ้าง Outsource ที่เป็นมืออาชีพสำหรับโครงการ ขนาดใหญ่เพื่อให้งานก่อสร้างมีคุณภาพ - เพิ่มจำนวนผู้รับเหมาที่ยื่นประมูลในแต่ละพื้นที่ และจัดให้มีการตรวจสอบ คุณสมบัติของผู้รับเหมาเชิงลึก - ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาและติดตามประเมินผลเพื่อให้ได้ ผู้รับเหมาที่มีคุณภาพ สามารถก่อสร้างได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ - ประเมินผลโดยมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพที่อยู่อาศัย โดยกำหนดเป็น KPI ตั้งแต่ ผู้บริหารระดับสูง ถึงระดับปฏิบัติการ</p>
<p>ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.7</p>	<p>ระดับความสำเร็จการประเมินผลการปฏิบัติการผู้ประกอบการ</p>

เป้าประสงค์ 1.8	เพื่อขยายความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาที่อยู่อาศัย
กลยุทธ์ 1.8	ขยายความร่วมมือกับภาคเอกชน และภาคีเครือข่าย (P2)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 1.8	ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อขยายโอกาสในการตอบสนองความต้องการที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมาย
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.8	ความสำเร็จของโครงการร่วมลงทุนหรือร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคีเครือข่าย
เป้าประสงค์ 1.9	เพื่อขยายความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาที่อยู่อาศัย
กลยุทธ์ 1.9	เพิ่มสัดส่วนการก่อสร้างโดยระบบอุตสาหกรรม (P3)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 1.9	ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ นวัตกรรม และการก่อสร้างระบบอุตสาหกรรมมาใช้ในโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย เพื่อให้มีคุณภาพตามแผนที่กำหนด
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 1.9	จำนวนโครงการก่อสร้างด้วยระบบอุตสาหกรรม
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ 2	การเพิ่มศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็งและยกระดับชุมชนให้ได้มาตรฐานสูง
เป้าประสงค์ 2.1	เพื่อให้ประชาชน มีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนมีความเข้มแข็งยั่งยืน
กลยุทธ์ 2.1	ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน Smart Sustainable Community (C7)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 2.1	ยกระดับคุณภาพชีวิตผู้อยู่อาศัยและชุมชนของ กคช. ให้เข้มแข็งยั่งยืน เป็น Smart Sustainable Community ประกอบไปด้วย 4 มิติ ได้แก่ ด้านสิทธิ หน้าที่และการมีส่วนร่วม ด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ด้านความสมบูรณ์ของระบบนิเวศ และด้านสุขภาวะทางสังคม
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 2.1	จำนวน Smart Sustainable Community
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ 3	การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
เป้าประสงค์ 3.1	เพื่อให้ประชาชน ในชุมชนเมือง และเมืองใหม่ มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความทันสมัย
กลยุทธ์ 3.1	ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ให้เป็น Smart City (P4)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 3.1	-ยกระดับคุณภาพชีวิตผู้อยู่อาศัยในโครงการเคหะชุมชนขนาดใหญ่ของการเคหะแห่งชาติภายใต้กระบวนการฟื้นฟูเมือง (Urban Renewal) เช่น เคหะชุมชนดินแดง ห้วยขวาง รามอินทรา รวมถึงพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยขนาดใหญ่บนที่ดินเมืองใหม่ของการเคหะแห่งชาติในรูปแบบผสมผสาน (Mixed-Use /Mixed-Income) และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งนโยบายรัฐและทิศทางการพัฒนาพื้นที่ - ฟื้นฟูเมืองให้เป็น Smart City ที่มีระบบการจัดการชุมชน ที่มีความปลอดภัย ได้มาตรฐานสากลทั้งด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม สุขภาพ 7 มิติ เช่น 1) สมอง ความเป็นอยู่กับทุกกลุ่ม 2) การบริหารความปลอดภัย 3) ประหยัดพลังงาน 4) การจัดการขยะ 5) สิ่งแวดล้อม 6) สวนพักผ่อน และ 7) ระบบขนส่งมวลชน
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 3.1	ความสำเร็จโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ 4 เป้าประสงค์ 4.1	การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อมั่นไว้วางใจ และมีความพึงพอใจต่อการให้บริการหรือการปฏิบัติงานของการเคหะแห่งชาติ
กลยุทธ์ 4.1	สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล (C6)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 4.1	- ใช้ Social Media ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับ Life Style ของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ในการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ ความสัมพันธ์ที่ตรงรวมทั้งการเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายและต่อภารกิจ กคช. - จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ออกเป็น 6 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มลูกค้า 2) หน่วยงานนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ 3) บุคลากร 4) ผู้ส่งมอบ 5) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 6) สังคม ชุมชน สื่อมวลชน และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนแม่บทการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างภาพลักษณ์ และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 4.1	การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบริหารจัดการข้อร้องเรียน
เป้าประสงค์ 4.2	เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่าง Governance Risk Compliance
กลยุทธ์ 4.2	บูรณาการ Governance Risk Compliance (L1)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 4.2	สนับสนุนให้มีนโยบายที่บูรณาการ Governance Risk Compliance
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 4.2	ในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สื่อสารเผยแพร่ นโยบาย GRC แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ 5	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล
เป้าประสงค์ 5.1	เพื่อให้ กคช. มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ 5.1	พัฒนา Big Data เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (L2)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 5.1	- พัฒนาปรับปรุงระบบงานเพื่อพัฒนา Big Data ของการเคหะแห่งชาติ บูรณาการฐานข้อมูลที่อยู่อาศัยให้รวมเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน รวมทั้งการสำรวจ วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของลูกค้า นำข้อมูลมาวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ที่อยู่อาศัยเพื่อสนับสนุนการจัดทำนโยบายที่อยู่อาศัยของประเทศได้ - นำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาที่อยู่อาศัย ยกกระดับคุณภาพชีวิตผู้อยู่อาศัย ในชุมชน และการพัฒนากระบวนการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพิ่มสมรรถนะ แข็งแรง เติบโตอย่างยั่งยืน - ประเมินประสิทธิผลของระบบ IT จากความพึงพอใจของผู้ใช้งานในมิติ 1) ความสามารถในการใช้งาน 2) ความพึงพอใจต่อการใช้งาน 3) ความถี่ในการใช้งาน เพื่อนำผลมาปรับปรุง

ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 5.1	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับคะแนนตามระบบประเมินผลใหม่ (Core Business Enablers) - ความพึงพอใจของผู้ใช้งานในมิติประสิทธิภาพการใช้งานระบบสารสนเทศ - ความสำเร็จในการจัดทำ Big Data
เป้าประสงค์ 5.2	เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะสูง และองค์กรมีการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นระบบ
กลยุทธ์ 5.2	บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อเศรษฐกิจดิจิทัลด้วยนวัตกรรม (L3)
แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ 5.2	<ul style="list-style-type: none"> - บริหารบุคลากรให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการสรรหาบุคลากรให้ได้ตามแผนที่กำหนดและจัดสรรตำแหน่งให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร - เสริมสร้างและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ - คัดเลือกงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์กับโครงการของการเคหะแห่งชาติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งศึกษาค้นคว้างานวิจัยด้านนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สนับสนุนภารกิจองค์กร
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ 5.2	<ul style="list-style-type: none"> - ผลประเมินสมรรถนะของบุคลากร - จำนวนนวัตกรรมที่ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์

3.14 การออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กร (Work Systems)

การเคหะแห่งชาติ ได้มีการทบทวนระบบงานโดยรวมขององค์กร โดยคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ และผู้บริหารระดับสูง ได้ร่วมกันสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความคิดเห็น ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

โดยในปี 2563 ได้วิเคราะห์ นโยบายรัฐบาล พ.ร.บ. จัดตั้งการเคหะแห่งชาติ แผนนโยบายผู้ถือหุ้น ภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัย 20 ปี (2560-2579) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจภาค อสังหาริมทรัพย์ แนวทางการปฏิบัติที่ดีขององค์กรเทียบเคียง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ขีดความสามารถของ บุคลากร ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่องทางการรับฟังเสียงลูกค้า (VOC) ซึ่งนำมาสู่การออกแบบระบบงานพร้อมทั้งระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญ ได้ทั้งหมด 15 กระบวนการทำงานที่สำคัญ ประกอบด้วย

ระบบนำองค์กร ได้แก่ กระบวนการกำกับดูแลองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการตรวจสอบภายใน ซึ่งในส่วนนี้จะเชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระบบงานหลัก ได้แก่ กระบวนการวางแผนและพัฒนาโครงการ (क्रम. อนุมัติ) ทั้งที่การเคหะ แห่งชาติดำเนินการเอง และการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน (Public Private Partnership : PPP) กระบวนการก่อสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์ กระบวนการตลาดและส่งมอบที่อยู่อาศัย ทั้ง Post Finance เช่าซื้อ และเช่า กระบวนการบริหารและพัฒนาชุมชน กระบวนการฟื้นฟูเมืองและพัฒนาเมืองใหม่ (ปรับใหม่) กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ปรับใหม่) ซึ่งในส่วนนี้จะเชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1, 2, 3, 4

ระบบงานสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการบริหารการเงินและบัญชี กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัล (ปรับใหม่) กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม (ปรับใหม่) ซึ่งในส่วนนี้จะเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ดิจิทัล

ภาพที่ 3-4 แสดงระบบงานโดยรวมของการเคหะแห่งชาติ



การทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน จึงรวมถึงการทบทวนข้อกำหนดที่สำคัญ ของกระบวนการ และตัวชี้วัดผลของกระบวนการ (Service Level Agreement : SLA) ทั้งตัวชี้วัด ในกระบวนการ Leading และตัวชี้วัดของกระบวนการ Lagging เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดประเมินผลการดำเนินงานภายในของการเคหะแห่งชาติทั้งในระดับฝ่ายและกอง ที่สอดคล้องยุทธศาสตร์และสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ทั้งนี้ การเคหะแห่งชาติได้มีการทบทวนโครงสร้างขององค์กรแบบใหม่ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากบริบททางการเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economics) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) สภาพแวดล้อม (Environment) และกฎหมาย (Legal) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อยกระดับให้สามารถดำเนินการเชิงรุก โดยใช้กลยุทธ์ในการนำองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ และนำไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) (คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ เห็นชอบเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2563) โดยใช้ฐานแนวคิด

1) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Transformational Organization) เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางของผู้บริหาร (Top-down direction setting) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance improvement) และการออกแบบกระบวนการทำงานตามสายงานใหม่ (Cross-Functional core process redesign)

2) แนวคิดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic-Focused Organization) เกี่ยวข้องกับการแปลงกลยุทธ์ไปสู่กระบวนการทำงานขององค์กร (Translate the Strategy to Operational Terms) การสร้างความเชื่อมโยงระดับกลยุทธ์กับองค์กร การสร้างความต่อเนื่องโดยการดำเนินกลยุทธ์ (Align the organization to the Strategy)

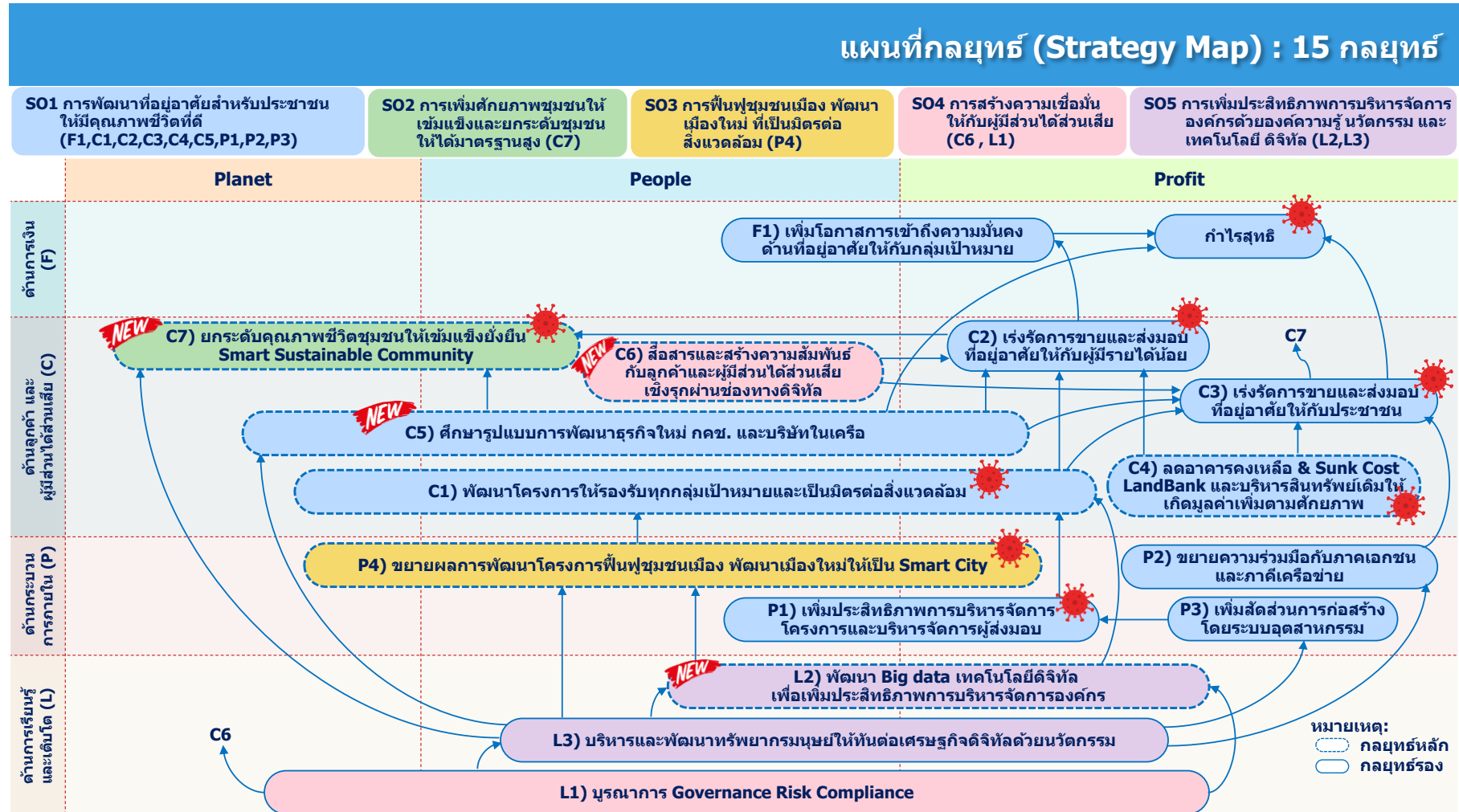
3) แนวคิดการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) นวัตกรรม (Innovation) การใช้ข้อมูลเทคโนโลยี (Information Technology) การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management)

จากการจัดทำโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ในปี 2563 การเคหะแห่งชาติได้มีการออกแบบหน่วยงานภายในให้เหมาะสมกับภาระงานตามสายงานในปัจจุบัน สามารถตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ด้านการฟื้นฟูเมือง (Urban Renewal) โดยการเพิ่มสายฟื้นฟูเมืองและพัฒนาเมือง ประกอบด้วย การจัดรูปที่ดิน (Re-land Adjustment) การรื้อถอนและสร้างใหม่ (Urban Redevelopment) และการแก้ไขและปรับปรุงพื้นที่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ (Urban Rehabilitation) เพื่อสามารถรองรับการเจริญเติบโตของการเคหะแห่งชาติในอนาคต และเพิ่มหน่วยงานสายงานพัฒนาสินทรัพย์และการลงทุน โดยเป็นศูนย์กลางด้านการวางแผนและบริหารการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน การจัดประโยชน์ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ และประโยชน์สูงสุดแก่การเคหะแห่งชาติ รวมถึงตรวจสอบการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน การจัดประโยชน์ การจัดเก็บรายได้ การชำระค่าเช่า และภาษีที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามแผนงาน และรักษามูลประโยชน์แก่การเคหะแห่งชาติ ซึ่งได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการวิเคราะห์งานในปัจจุบัน และการวิเคราะห์งานที่เพิ่มขึ้นในอนาคตอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดกองและฝ่ายที่ต้องเป็นผู้รับผิดชอบสายงานดังกล่าว

3.15 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

หลังจากทำการทบทวนและกำหนดความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์กร รวมทั้งทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ของการเคหะแห่งชาติ การเคหะแห่งชาติได้กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม ที่ครอบคลุมด้านการสร้างคุณค่าให้กับสังคม ด้านความมั่นคงขององค์กร ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ดังแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้แสดงในภาพที่ 3-5

ภาพที่ 3-5 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563)



บทที่ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และเป้าหมาย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์ (15 กลยุทธ์)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัด)	ผลงาน			เป้าหมาย								ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์	แผนแม่บท (10 แผน)	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			
SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	G1 เพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนมีความมั่นคงในการอยู่อาศัยด้วยเครื่องมือทางการเงินใหม่*	1.1 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัยให้กับกลุ่มเป้าหมาย (F1)	1. จำนวนนวัตกรรมทางการเงินที่ศึกษา	-	-	-	-	อย่างน้อย 1 เรื่อง (สามารถระดมทุนภายใต้พันธบัตรเพื่อความยั่งยืน (Sustainability Bond) ภายในระยะเวลาที่กำหนด)	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	บป. พก.1-3 สน. นผ. ขช.1-4 พม.	1. แผนแม่บทการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
	G2 เพื่อให้การพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	1.2 พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (C1)	2. หน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา	6,973	10,654	4,103	5,003	8,670	5,651	18,751	29,914	30,851	28,803	30,904	พท.1-3 สว. สท.		
			3. หน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์	5,559	11,185	4,478	5,839	5,444	4,591	4,817	1,770	616	204	-	พท.1-3		
	G3 เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีรายได้น้อย มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย	1.3 เร่งรัดการขายและส่งเสริมที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อย (C2)	4. จำนวนครัวเรือนผู้มีรายได้น้อยที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย	10,291	11,029	11,326	9,718	8,143	9,299	9,571	5,567	15,903	17,159	17,860	บข. ขช.1-4 สน. บข. บป. บป.	1. แผนแม่บทการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	
			5. จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยเชิงพาณิชย์	282	614	1,733	282	614	1,733	2,842	2,324	6,029	5,898	5,740	บข. ขช.1-4 สน. บข. บป. บป.		
	G4 เพื่อให้ประชาชนทั่วไปที่มีอยู่อาศัย และ กคช. มีรายได้เชิงพาณิชย์	1.4 เร่งรัดการขายและส่งเสริมที่อยู่อาศัยให้กับประชาชน (C3)	6. รายรับรวมจากการจัดประโยชน์ ค่าเช่า และการขายที่ดิน (ลบ.)	1,082.00	1,126.67	1,106.40	762.90	1,217.00	1,283.02	1,305.00	1,326.00	1,344.00	1,360.40	1,367.15	สท. ทอ.		
	G5 เพื่อให้มีการบริหารสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่ม	1.5 ลดอาคารคงเหลือ & Sunk Cost Land Bank และบริหารสินทรัพย์เดิมให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามศักยภาพ (C4)	7. ความสำเร็จในการศึกษารูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่	-	-	-	-	-	-	-	255.90	643.09	464.49	345.19	สท. นผ. ขช.1-4 พท.1-3 กม.		
G6 เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่	1.6 ศึกษาแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่ กคช. และบริษัทในเครือ (C5)	7.1 รายรับหรือเงินปันผลที่ได้จากโครงการพิเศษ/ธุรกิจใหม่	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	สท. พท.1-3		
		7.2 จำนวนหน่วยแล้วเสร็จ บ้านเคหะสุขประชา (บ้านเช่าราคาประหยัด)	-	-	-	-	นำเสนอรายละเอียด ต่อ กคก.กคช. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เริ่มก่อสร้างและก่อสร้างแล้วเสร็จ จำนวน 20,000 หน่วย ภายใน ก.ค. 2564	เริ่มก่อสร้างและก่อสร้างแล้วเสร็จ จำนวน 20,000 หน่วย ภายใน ก.ค. 2565	เริ่มก่อสร้างและก่อสร้างแล้วเสร็จ จำนวน 20,000 หน่วย ภายใน ก.ค. 2566	เริ่มก่อสร้างและก่อสร้างแล้วเสร็จ จำนวน 20,000 หน่วย ภายใน ก.ค. 2567	เริ่มก่อสร้างและก่อสร้างแล้วเสร็จ จำนวน 20,000 หน่วย ภายใน ก.ค. 2568	-	-	-	สท. พท.1-3	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์ (15 กลยุทธ์)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัด)	ผลงาน			เป้าหมาย								ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์	แผนแม่บท (10 แผน)		
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570				
SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	G7 เพื่อให้มีผู้รับเหมาที่มีมาตรฐานสามารถบริหารโครงการได้ตามเป้าหมาย	1.7 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการและบริหารจัดการผู้ส่งมอบ (P1)	8. ระดับความสำเร็จการประเมินผลการปฏิบัติการ ผู้ประกอบการ	-	-	-	-	ได้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการ เสนอ ผ. เห็นชอบ ภายใน ก.ย. 2564	- นำเกณฑ์การประเมิน ผู้ประกอบการไป กำหนดใน TOR - จัดทำแผนการประเมิน ผู้ประกอบการ	สรุปผลจำนวน ผู้ประกอบการ ผ่านเกณฑ์ การประเมิน (base line)	สรุปผลจำนวน ผู้ประกอบการ ผ่านเกณฑ์ การประเมิน ดีกว่าปีที่ผ่านมา	สรุปผลจำนวน ผู้ประกอบการ ผ่านเกณฑ์ การประเมิน ดีกว่าปีที่ผ่านมา	สรุปผลจำนวน ผู้ประกอบการ ผ่านเกณฑ์ การประเมิน ดีกว่าปีที่ผ่านมา	สรุปผลจำนวน ผู้ประกอบการ ผ่านเกณฑ์ การประเมิน ดีกว่าปีที่ผ่านมา	สรุปผลจำนวน ผู้ประกอบการ ผ่านเกณฑ์ การประเมิน ดีกว่าปีที่ผ่านมา	พท.1-3 พค.		
				G8 เพื่อขยายความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาที่อยู่อาศัย	1.8 ขยายความร่วมมือกับภาคเอกชน และภาคีเครือข่าย (P2)	9. ความสำเร็จของโครงการร่วมลงทุนหรือร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคีเครือข่าย												
	9.1 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 3-4 รองรับผู้อยู่อาศัยใหม่ (PPP)																	
	- ความสำเร็จของโครงการ	นำเสนอ ก.พม.	นำเสนอ สคร.	การพิจารณาของ สคร.		กระบวนการขออนุมัติโครงการ	กระบวนการขออนุมัติโครงการ	กระบวนการจัดหาผู้ร่วมลงทุน	รื้อถอนและเริ่มก่อสร้าง ระยะที่ 3 (แปลง D2) (PPP) 2,663 หน่วย	ก่อสร้างได้ตามแผน	- ส่งมอบ ระยะที่ 3 (แปลง D2) (PPP) 2,663 หน่วย - รื้อถอนและเริ่มก่อสร้าง ระยะที่ 4 แปลง E 1,320 หน่วย แปลง B 9,763 หน่วย	ก่อสร้างระยะที่ 4 ได้ตามแผน	- ส่งมอบ ระยะที่ 4 แปลง E 1,320 หน่วย - ก่อสร้าง ระยะที่ 4 แปลง B (PPP) ได้ตามแผน	พม.1				
	- รายรับของโครงการ	-	-	-		-	-	-	-	48.414	196.943	196.943	336.641	พม.1				
	9.2. โครงการพัฒนาที่ดินเดิม (Land Bank) เพื่อลงทุนพัฒนาเชิงพาณิชย์ (PPP) เคหะชุมชนเชียงใหม่ (หนองหอย)																	
	- ความสำเร็จของโครงการ	-	-	-		อยู่ระหว่างเพิ่มเติมวิเคราะห์โครงการตามมติ กกก. PPP/เป้าหมาย ปี 2563 นำเสนอ ครม.	เสนอผลการคัดเลือกเอกชน ต่อ รมว.พม.	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	สท. นผ. ชช.3 พท.2 กม.	
	- รายรับค่าเช่าที่ดิน	-	-	-		-	-	-	86,396,055	33,200,000	33,200,000	33,200,000	33,200,000	33,200,000				
	9.3 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้ามหานคร และปริมณฑล ระยะที่ 2 (ร่วมเกล้า)																	
	- ความสำเร็จของโครงการ	-	-	-	อยู่ระหว่างเพิ่มเติมวิเคราะห์โครงการตามมติ กกก. PPP	เสนอผลการคัดเลือกเอกชน ต่อ รมว.พม.	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	นผ. สท. พท.3 กม. ชช.1		
- รายรับค่าเช่าที่ดิน	-	-	-	-	-	171,331,200	173,901,167	176,509,684	179,527,327	182,220,235	184,953,537							
G9 เพื่อขยายความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาที่อยู่อาศัย	1.9 เพิ่มสัดส่วนการก่อสร้าง โดยระบบอุตสาหกรรม (P3)	10. จำนวนโครงการก่อสร้างด้วยระบบอุตสาหกรรม	-	-	-	อย่างน้อย 2 โครงการ	อย่างน้อย 2 โครงการ	อย่างน้อย 2 โครงการ	อย่างน้อย 2 โครงการ	อย่างน้อย 2 โครงการ	อย่างน้อย 2 โครงการ	อย่างน้อย 2 โครงการ	อย่างน้อย 2 โครงการ	อย่างน้อย 2 โครงการ	พท.1-3			
SO2 การเพิ่มศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็งและยกระดับชุมชนให้ได้มาตรฐานสูง	G10 เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนมีความเข้มแข็งยั่งยืน*	2.1 ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน Smart Sustainable Community (C7)	11. จำนวน Smart Sustainable Community (ชุมชน) (สะสม)	-	-	-	-	1 ชุมชน	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 1 รวม = 5	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 5 รวม = 9	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 9 รวม = 13	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 13 ชุมชน PK = 1 รวม = 18	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 17 ชุมชน PK = 1 รักษา = 1 รวม = 23	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 21 ชุมชน PK = 1 รักษา = 2 รวม = 28	พม. ชช.1-4			

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์ (15 กลยุทธ์)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัด)	ผลงาน			เป้าหมาย								ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์	แผนแม่บท (10 แผน)		
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570				
SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	G11 เพื่อให้ประชาชน ในชุมชนเมือง และเมืองใหม่มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความทันสมัย*	3.1 ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ให้เป็น Smart City (P4)	12. ความสำเร็จโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง และพัฒนาเมืองใหม่															
			- ระดับความสำเร็จโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อาศัยเดิม)	-	-	-	รื้อถอนแพลตฟอร์ม 18-22 ปรับปรุงรายงาน EIA แปลง A,D1 จัดหาผู้รับจ้าง แปลง A,D1	เริ่มก่อสร้าง ระยะที่ 2 จำนวน 1,247 หน่วย	ก่อสร้างได้ตามแผน	ส่งมอบ ระยะที่ 2 จำนวน 1,247 หน่วย	รื้อถอนและเริ่มก่อสร้าง ระยะที่ 3 จำนวน 3,333 หน่วย	ก่อสร้างได้ตามแผน	- ส่งมอบ ระยะที่ 3 จำนวน 3,333 หน่วย - รื้อถอนและเริ่มก่อสร้าง ระยะที่ 4 จำนวน 1,632 หน่วย	ก่อสร้างได้ตามแผน	ส่งมอบ ระยะที่ 4 จำนวน 1,632 หน่วย	พม.1		
			- ระดับความสำเร็จโครงการ Smart City	-	-	-	ยกระดับเป็น Smart Building	จัดทำ/ทบทวนเกณฑ์ Din-daeng Smart Community (ระยะ 1-2)	ยกระดับดินแดงให้เป็น Din-daeng Smart Community (ระยะ 1-2)	ยกระดับดินแดงให้เป็น Din-daeng Smart Community ต่อเนื่อง และสำรวจการรับรู้ของผู้อาศัย ร้อยละ 80 (ระยะ 1-2)	จัดทำ/ทบทวนเกณฑ์ Din-daeng Smart Town (ระยะ 1-3)	ยกระดับดินแดงให้เป็น Din-daeng Smart Town (ระยะ 1-3)	ยกระดับดินแดงให้เป็น Din-daeng Smart Town ต่อเนื่อง และสำรวจการรับรู้ ร้อยละ 80 (ระยะ 1-3)	จัดทำ/ทบทวนเกณฑ์ Din-daeng Smart City (ระยะ 1-4)	พม.1			
			- ระดับความสำเร็จของโครงการพัฒนาเมืองใหม่ของ กคช.	-	-	-	ผลการศึกษาและคัดเลือกพื้นที่ที่เหมาะสมเพื่อนำมาพัฒนาเมืองใหม่	จ้างจัดทำแผนแม่บทโครงการพัฒนาเมืองใหม่ของ กคช.	ผลการจัดทำแผนแม่บทโครงการพัฒนาเมืองใหม่ของ กคช.	คณะกรรมการ กคช.เห็นชอบแผนแม่บทโครงการ	กรม. เห็นชอบแผนแม่บทโครงการ	กรม.อนุมัติโครงการก่อสร้าง	ดำเนินการก่อสร้างอาคารโครงการ ระยะที่ 1	ก่อสร้างอาคารได้ตามแผน	พม.2 นผ.			
SO4 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	G12 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อมั่นไว้วางใจ และมีความพึงพอใจต่อการให้บริการหรือการปฏิบัติงานของ กคช.*	4.1 สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล (C6)	13. การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารจัดการข้อร้องเรียน															
			13.1 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	-	-	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ผลความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงกว่าปีที่ผ่านมา								สก.	2. แผนแม่บทการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
			13.2 ความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละ 90.27	ร้อยละ 90.27	ร้อยละ 90.50	ผลสำรวจความพึงพอใจโดยรวมสูงกว่าปี 2562	ผลสำรวจความพึงพอใจโดยรวมสูงกว่าปีที่ผ่านมา								บข.	1. แผนแม่บทการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	
			13.3 ความภักดีของลูกค้า	-	-	-	-	คะแนนความภักดีของลูกค้าสูงกว่าปีที่ผ่านมา										
			13.4 การบริหารจัดการข้อร้องเรียน															
- ร้อยละจำนวนเรื่องที่สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าได้ตาม SLA (3 วัน)	-	-	-	-	จำนวนเรื่องที่สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าได้ตาม SLA (3 วัน) สูงกว่าปีที่ผ่านมา								สก.					
- ร้อยละการตอบสนองข้อร้องเรียนได้ตาม SLA ที่กำหนด	-	-	-	-	ได้ข้อมูลการตอบสนองข้อร้องเรียน	ร้อยละการตอบสนองข้อร้องเรียนสูงกว่าปีที่ผ่านมา								สก.				

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์ (15 กลยุทธ์)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัด)	ผลงาน			เป้าหมาย								ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์	แผนแม่บท (10 แผน)		
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570				
			- ร้อยละการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนได้ตาม SLA ที่กำหนด	-	-	-	-	ได้ข้อมูลเพื่อจัดทำมาตรฐานการแก้ไข	ร้อยละการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนได้ตาม SLA ที่กำหนดสูงกว่าปีที่ผ่านมา								ทุกหน่วยงาน	
	G13 เพื่อให้มีการบูรณาการระหว่าง Governance Risk Compliance	4.2 บูรณาการ Governance Risk Compliance (L1)	14. ระดับความสำเร็จตามแผนบูรณาการ Governance Risk Compliance	-	-	-	จัดตั้งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการ	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	สก. กม. อก. บส.	3. แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี 4. แผนแม่บทการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 5. แผนแม่บทตรวจสอบภายใน 10. แผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง	
SO5 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	G14 เพื่อให้ กคช. มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ	5.1 พัฒนา Big Data เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (L2)	15. ระดับคะแนนตามระบบประเมินผลใหม่ (Core Business Enablers)	-	-	2.0160	3.8000*	≥ 4.0000	≥ 4.0000	≥ 4.0000	≥ 4.0000	≥ 4.0000	≥ 4.0000	≥ 4.0000	≥ 4.0000	นผ.		
			16. ความพึงพอใจของผู้ใช้งานในมิติประสิทธิภาพการใช้งานระบบสารสนเทศ	-	-	-	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 86	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 87	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 88	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 89	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 91	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 92	ทน.	6. แผนแม่บทปฏิบัติการดิจิทัลของ กคช.		
			17. ความสำเร็จในการจัดทำ Big Data	-	-	-	จัดทำข้อมูล Data Warehouse ให้ครบ 5 ชุดข้อมูล คือ ก่อสร้าง การขาย การเงิน ลูกค้า ลูกหนี้	จัดทำข้อมูลเพิ่มขึ้นใน Data Warehouse จำนวน 1 ชุดข้อมูล (ข้อมูลสินทรัพย์ที่ดิน)	จัดทำข้อมูลเพิ่มขึ้นใน Data Warehouse จำนวน 1 ชุดข้อมูล (ข้อมูลชุมชน)	จัดทำข้อมูลเพิ่มขึ้นใน Data Warehouse จำนวน 1 ชุดข้อมูล	จัดทำข้อมูลเพิ่มขึ้นใน Data Warehouse จำนวน 1 ชุดข้อมูล	จัดทำข้อมูลเพิ่มขึ้นใน Data Warehouse จำนวน 1 ชุดข้อมูล	ปรับปรุง Data Warehouse ใหม่	ปรับปรุง Data Warehouse	ทน. สท.			
			- ความสำเร็จในการจัดทำ Big Data ศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัย	-	-	ประสานงานเครือข่ายบูรณาการนำเข้าข้อมูลภายใน ก.ย. 2562	ได้ข้อมูลผลการวิเคราะห์ของผู้มีรายได้น้อยในมิติต่าง ๆ และบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ	ได้ต้นแบบสาธิต (Prototype) จำนวนอย่างน้อย 1 ต้นแบบและเผยแพร่ หรือให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้	เริ่มพัฒนาปรับปรุงระบบงานเพื่อพัฒนา Big Data	ได้ระบบงาน Big Data	มีข้อมูลสถานการณ์ที่อยู่อาศัยทั้ง demand supply เพื่อ support ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการตัดสินใจ	วิเคราะห์ข้อมูลและทำข้อเสนอเชิงนโยบายด้านที่อยู่อาศัยให้กับ กกก.อยู่อาศัย (กอกช.)	มีข้อมูลสนับสนุนให้ ก.พม. เพื่อทบทวนแผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย	เป็นศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยที่มีข้อมูลที่อยู่อาศัยในทุกมิติ	นว. ทน.			

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์ (15 กลยุทธ์)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัด)	ผลงาน			เป้าหมาย								ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์	แผนแม่บท (10 แผน)	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			
	G15 เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะสูงและองค์กรมีการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นระบบ	5.2 บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อเศรษฐกิจดิจิทัลด้วยนวัตกรรม (L3)	18. ผลประเมินสมรรถนะของบุคลากร	-	-	บุคลากรในภาพรวมของกลุ่มเป้าหมายมีขีดความสามารถเป็นไปตามค่าคาดหวังไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	คะแนนสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้องที่ผ่านการอบรมและพัฒนาตาม แผนพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามค่าคาดหวังเพิ่มขึ้นจากปีก่อน								ทบ.	7. แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์	
			19. จำนวนนวัตกรรมที่ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	มีการนำนวัตกรรมจากการศึกษาอย่างน้อย 1 เรื่องไปสู่อำนาจปฏิบัติ	จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากการบูรณาการอย่างน้อย 1 เรื่อง	- ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และมีส่วนร่วมในเรื่องนวัตกรรมและมีนวัตกรรมขององค์กรอย่างน้อย 1 เรื่อง - มีผลการรวบรวมนวัตกรรมด้านที่อยู่อาศัยเรื่องต่าง ๆ (ในประเทศและต่างประเทศ) และจัดทำเป็นฐานข้อมูลหรือไฟล์ข้อมูลเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าถึงได้โดยสะดวก - มีมูลค่าที่ได้จากนวัตกรรมที่พัฒนาจากร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือรายจ่ายที่ลดลงจากการพัฒนาอย่างน้อย 1%	- มีการใช้นวัตกรรมอย่างน้อย 1 เรื่องในการกิจหลัก - มีมูลค่าที่ได้จากนวัตกรรมที่พัฒนาจากร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือรายจ่ายที่ลดลงจากการพัฒนาอย่างน้อย 3%	- มีการใช้นวัตกรรมอย่างน้อย 2 เรื่องในการกิจหลัก - มีมูลค่าที่ได้จากนวัตกรรมที่พัฒนาจากร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือรายจ่ายที่ลดลงจากการพัฒนาอย่างน้อย 5%	- มีการใช้นวัตกรรมอย่างน้อย 3 เรื่องในการกิจหลัก - มีมูลค่าที่ได้จากนวัตกรรมที่พัฒนาจากร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือรายจ่ายที่ลดลงจากการพัฒนาอย่างน้อย 7%	- ยื่นจดทะเบียนสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญาอย่างน้อย 1 นวัตกรรม - มีมูลค่าที่ได้จากนวัตกรรมที่พัฒนาจากร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือรายจ่ายที่ลดลงจากการพัฒนาอย่างน้อย 9%	- มีมูลค่าที่ได้จากนวัตกรรมที่พัฒนาจากร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือรายจ่ายที่ลดลงจากการพัฒนาอย่างน้อย 11%	หมายเหตุ : มูลค่าทางนวัตกรรมหมายถึง มีการนำนวัตกรรมไปใช้ที่สามารถส่งผลกระทบต่อรายได้ทั้งการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ (มูลค่ารวมกัน) ให้กับหน่วยงาน (BU) หรือกระบวนการที่ใช้ นวัตกรรม	นว. นพ. ทน. ทบ.	8. แผนแม่บทการส่งเสริม นวัตกรรม 9. แผนแม่บทการจัดการความรู้
			กำไรสุทธิ (ลบ.)				763.840	983.926	1,454.241	1,131.946	763.756	2,106.671	2,109.403	1,997.184	บป.		

หมายเหตุ: กำไรสุทธิเฉลี่ยไม่รวมโครงการบ้านเคหะสุขประชาและโครงการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในโครงการบ้านเคหะสุขประชา

* เป้าประสงค์หลักที่รองรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์โดยตรง

บทที่ 5

แนวทางการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) และเป้าหมายทางการเงินปี 2560-2570

ด้วยคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ มีนโยบายให้การเคหะแห่งชาติ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าหรือประโยชน์ให้กับสังคมสูงสุด (Maximized Social Benefit) ภายใต้กำไรทางการเงินที่เหมาะสม (Optimized Profit) โดยใช้หลักการ Economic Value Management (EVM) ของ สคร. กระทรวงการคลัง โดยให้มอง “กำไร” เป็น 2 มิติ 1) กำไรทางบัญชี (Tangible Profit) 2) กำไรทางสังคม Economic Value Added (EVA) / Goodwill / Social Benefit ควรมีการตีความในความหมายเชิงกว้าง เนื่องจากภารกิจของการเคหะแห่งชาติ คือ การพัฒนาที่อยู่อาศัยให้ผู้มีรายได้น้อยและปานกลาง ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ของ สคร. กระทรวงการคลัง

นอกจากนี้ตามเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินผล Core Business Enablers ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดให้มีการเชื่อมโยงบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรกับระบบ EVM

การเคหะแห่งชาติ จึงได้นำแนวคิดระบบ EVM มาประยุกต์ใช้กับองค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563) แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564 รวมทั้งแผนงบประมาณ การวิเคราะห์โครงการลงทุน การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Improvement Plan) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยได้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานเพื่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ EVM อย่างเป็นรูปธรรม

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี การเคหะแห่งชาติจึงได้นำระบบ Balanced Scorecard (BSC) มาเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับการขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร

5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Value Drivers) ค่า EP ประจำปี 2563

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Value Drivers) ด้วยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) มีการวิเคราะห์ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ทั้งในด้านปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP, รายได้, ค่าใช้จ่าย, และสินทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ โดยผลงานค่า EP ขององค์กร ในช่วงเดือน ต.ค.62 - มิ.ย.63 มีค่า EP เท่ากับ -1,030 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 240 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ -30.38 โดยมีสาเหตุหลักมาจากกำไรขั้นต้นจากการขายโครงการบ้านเอื้ออาทรและโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1 ปี 2557-2559 ดอกเบี้ยรับเช่าซื้อ รายได้ค่าเช่าอาคาร และรายได้ค่าเช่าจัดประโยชน์ ต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งมีรายละเอียดหลักๆ ดังนี้

5.1.1. กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operating Profit After Tax: NOPAT)

- รายได้จากการขาย
- รายได้จากดอกเบี้ยเช่าซื้อ
- รายได้ค่าเช่า

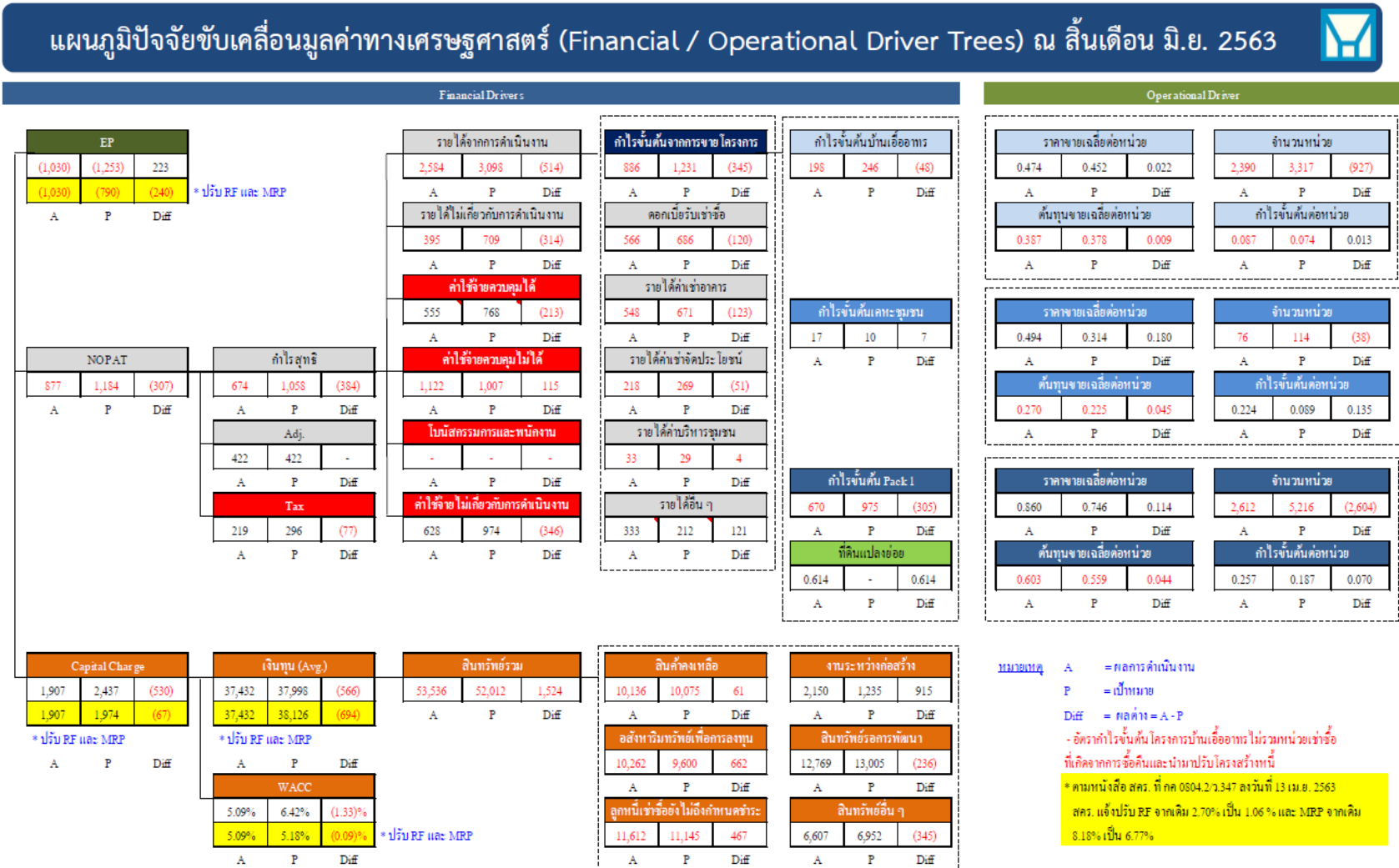
- รายได้ค่าเช่าจัดประโยชน์
- รายได้ค่าบริการชุมชน
- รายได้อื่น
- ต้นทุนขาย
- ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน เช่น เงินเดือนและค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่ายานพาหนะ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสำนักงาน ค่าธรรมเนียมโอนกรรมสิทธิ์ ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เป็นต้น
- ค่าเสื่อมราคา
- หนี้สงสัยจะสูญ
- ค่าใช้จ่ายอื่น

5.1.2. ต้นทุนเงินทุน (Capital Charge) ประกอบด้วยปัจจัยหลัก ได้แก่

- สินทรัพย์รวม เช่น สินค้ำคงเหลือ สินค้ำระหว่างก่อสร้างรอการพัฒนา ที่ดินรอการพัฒนา
- รายการปรับปรุงทางเศรษฐศาสตร์
- อัตราต้นทุนเงินทุน Weighted Average Cost of Capital: WACC (หนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย+ส่วนของผู้ถือหุ้น)

โดยแสดง (Operational Driver Trees / Financial Driver Trees) ตามภาพที่ 5-1

ภาพที่ 5-1 แสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์



ที่มา : ฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ

5.2 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ประจำปี 2563

จากแผนภูมิปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/Financial Driver Trees) ข้างต้น ได้พิจารณารายการที่สำคัญทางด้านรายได้ รายจ่ายและงบแสดงฐานะทางการเงินที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่างมีนัยสำคัญทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ (Key Value Drivers) โดยนำปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) จากเป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2562 ที่มีค่า EP ติดลบจำนวน 778 ล้านบาท ซึ่งการวิเคราะห์จะแสดงความอ่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อค่า EP เป็นจำนวนเงินและเปอร์เซ็นต์ เมื่อกำหนดเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนต่าง ๆ เพิ่ม/ลด 5% จากฐานเป้าหมายทั้งปี โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 5-1 แสดงการเปรียบเทียบแผน-ผลตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่า EP

ปัจจัยขับเคลื่อน	Sensitivity*		ม.ย.63		ผล	
	ลบ.	%	Actual	Plan	%	✓/✗
1. กำไรขั้นต้นจากการขายโครงการ	65	6.58%	885	1,231	71.89%	✗
- กำไรขั้นต้น Pack 1	52	5.33%	670	975	68.72%	✗
- กำไรขั้นต้นบ้านเอื้ออาทร	12	1.20%	198	246	80.49%	✗
- กำไรขั้นต้นเคหะชุมชน	1	0.05%	17	10	170.00%	✓
2. รายได้ค่าเช่า	50	5.11%	766	940	81.49%	✗
- เช่าอาคาร	36	3.64%	548	671	81.67%	✗
- เช่าจัดประโยชน์	14	1.46%	218	269	81.04%	✗
3. คชจ.ควบคุมได้	41	4.17%	555	768	72.27%	✓
4. ดอกเบี้ยรับเข้าซื้อ	37	3.72%	566	686	82.51%	✗
5. สินทรัพย์รอการพัฒนา	21	2.17%	12,769	13,005	98.19%	✓
6. ลูกหนี้เข้าซื้อยังไม่ถึงกำหนดชำระ	19	1.89%	11,612	11,145	104.19%	✗
7. อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	17	1.69%	10,262	9,600	106.90%	✗
8. สินค้าคงเหลือสำเร็จรูป	15	1.56%	10,136	10,075	100.61%	✗

* การวิเคราะห์ความอ่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อค่า EP เป็นจำนวนเงินและเปอร์เซ็นต์ คำนวณโดยกำหนดเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ เพิ่ม/ลด 5% จากฐานเป้าหมายทั้งปี

ที่มา : ฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ

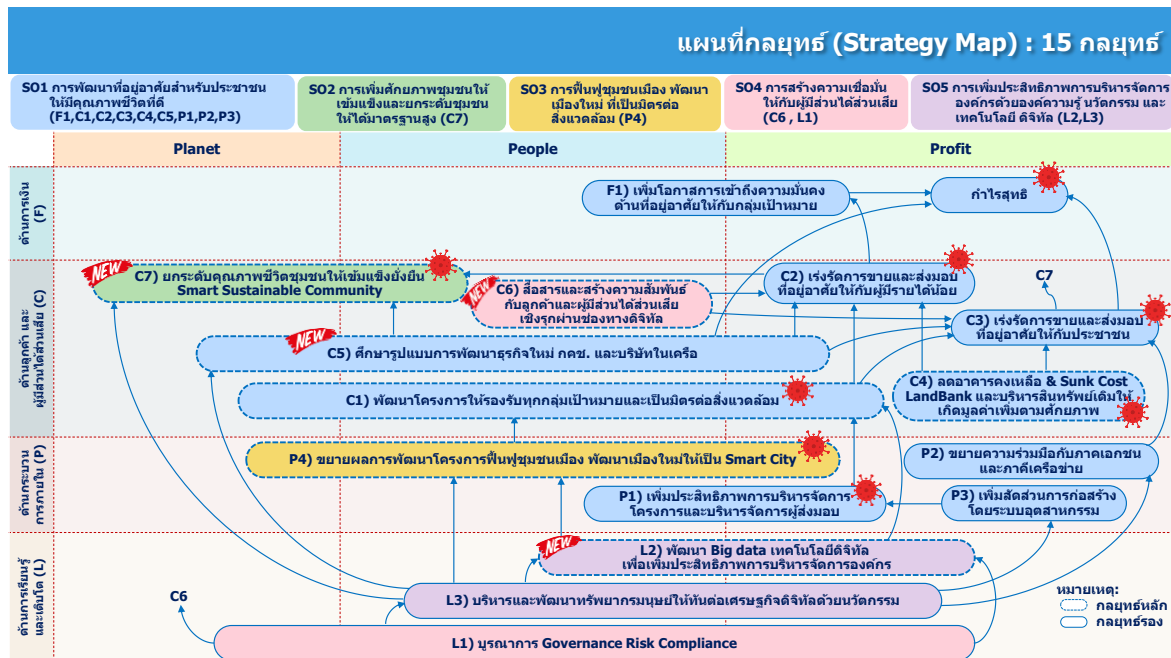
จากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (EP Sensitivity) จากตารางข้างต้นพบว่า ปัจจัยที่มีความอ่อนไหวต่อค่า EP เกินกว่า 5% มี 2 รายการบัญชี ได้แก่ กำไรขั้นต้นจากการขายโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1 มีความอ่อนไหวต่อค่า EP คิดเป็น 5.33% และรายได้ค่าเช่า มีความอ่อนไหวต่อค่า EP คิดเป็น 5.11%

หากในปี 2563 องค์กรมีการผลักดันและเร่งบริหารตามแผนการดำเนินงานที่จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยขับเคลื่อนฯ ข้างต้น โดยให้ความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนฯ ตามลำดับความอ่อนไหวต่อค่า EP (Sensitivity) จะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมากกว่าเป้าหมายได้ในที่สุด

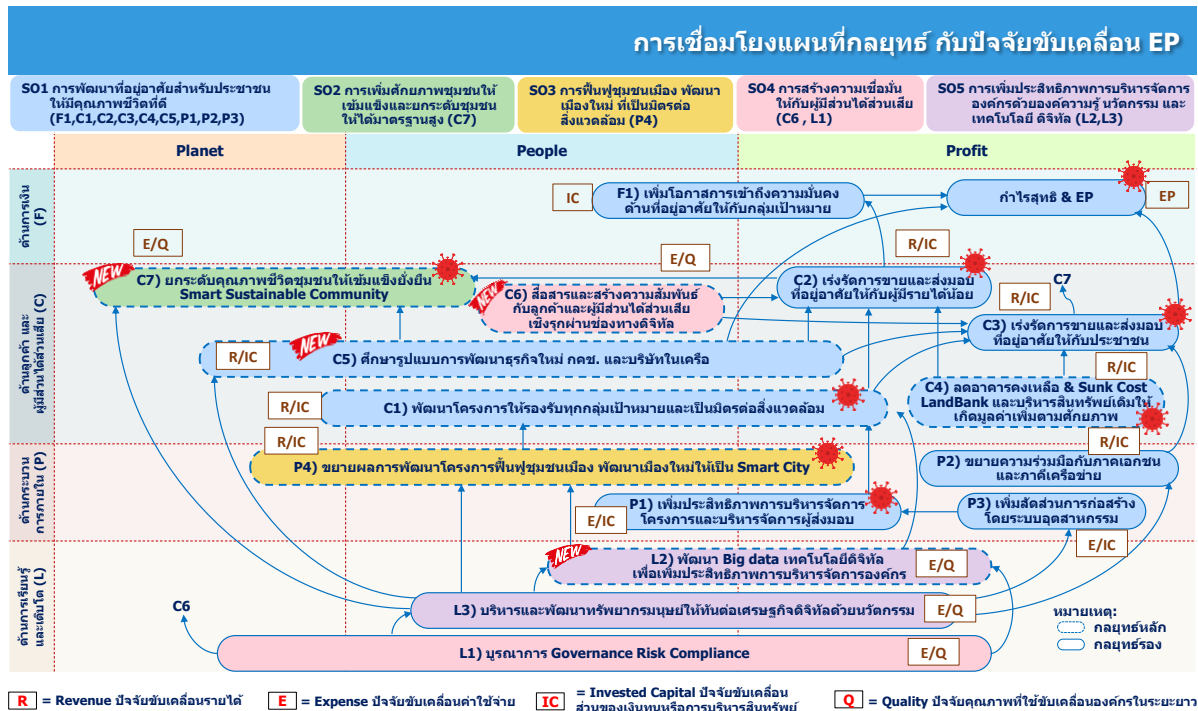
5.3 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดในแผนที่ยุทธศาสตร์เข้ากับแผนผังปัจจัยผลักดันค่า EP

การเคหะแห่งชาติ ได้ทำการเชื่อมโยง EP กับกลยุทธ์องค์กรตามมิติ BSC โดยการ Mapping เข้ากับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์องค์กร และเป้าหมายขององค์กรจากแผนที่ยุทธศาสตร์เข้ากับแผนผังปัจจัยผลักดันค่า EP ระดับองค์กรของการเคหะแห่งชาติ โดยการเชื่อมโยงพิจารณาจากผลกระทบต่อค่า EP ที่ส่งผลกระทบต่อ Driver Tree และตัวชี้วัดระดับองค์กร โดยผลการเชื่อมโยงสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 5-2

ภาพที่ 5-2 แสดงการเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) กับปัจจัยขับเคลื่อน EP



การเชื่อมโยง EP กับ Balanced Scorecard ของการเคหะแห่งชาติ ปี 2564



ทั้งนี้ การเคหะแห่งชาติมีแนวคิดสนับสนุนการเชื่อมโยง Driver Tree กับ กลยุทธ์องค์กร ดังนี้

ตารางที่ 5-2 แสดงการเชื่อมโยง Driver Tree กับ กลยุทธ์องค์กร

SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิต	
กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
F1) เพิ่มโอกาสเข้าถึงความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัยให้กับกลุ่มเป้าหมาย	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดัน ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด จำนวนนวัตกรรมทางการเงินที่ศึกษา เพื่อหาเครื่องมือหรือนวัตกรรมทางการเงินหรือรูปแบบวิธีการในการระดมทุนใหม่ ที่ทำให้ประชาชนโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนหรือที่อยู่อาศัยได้มากขึ้น
C1) พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด หน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา และตัวชี้วัดหน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์
C2) เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อย	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด จำนวนครัวเรือนผู้มีรายได้น้อยที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย
C3) เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัยให้กับประชาชน	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยเชิงพาณิชย์
C4) ลดอาคารคงเหลือ & Sunk Cost LandBank และบริหารสินทรัพย์เดิมให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามศักยภาพ	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด รายรับรวมจากการจัดประโยชน์ ค่าเช่า และการขายที่ดิน
C5) ศึกษารูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่ กคช. และบริษัทในเครือ	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด ความสำเร็จในการศึกษารูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่
P1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการและบริหารจัดการผู้ส่งมอบ	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด จำนวนผู้รับเหมาที่ผ่านเกณฑ์การขึ้นทะเบียนผู้รับเหมาใหม่
P2) ขยายความร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคีเครือข่าย	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด ความสำเร็จของโครงการร่วมลงทุนหรือร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคีเครือข่าย
P3) เพิ่มสัดส่วนการก่อสร้างโดยระบบอุตสาหกรรม	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด จำนวนโครงการก่อสร้างด้วยระบบอุตสาหกรรม

SO2 การเพิ่มศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็งและยกระดับชุมชนให้ได้มาตรฐานสูง	
กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
C7 ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็ง ยั่งยืน Smart Sustainable Community	เชื่อมโยงกับปัจจัยหลักด้านค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และด้านคุณภาพ (Quality : Q) โดยมีตัวชี้วัด จำนวน Smart Sustainable Community

SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนา เมืองใหม่ ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	
กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
P4) ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ให้เป็น Smart City	เชื่อมโยงกับปัจจัยหลักด้านค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด ความสำเร็จโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่

SO4 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
C6) สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล	เชื่อมโยงกับปัจจัยหลักด้านค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และด้านคุณภาพ (Quality : Q) โดยมีตัวชี้วัด จำนวน Smart Sustainable Community
L1) บูรณาการ Governance Risk Compliance	เชื่อมโยงกับปัจจัยหลักด้านค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และด้านคุณภาพ (Quality : Q) โดยมีตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จตามแผนบูรณาการ Governance Risk Compliance (GRC)

SO5 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ดิจิทัล	
กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
L2) พัฒนา Big data เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	เชื่อมโยงกับปัจจัยหลักด้านค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และด้านคุณภาพ (Quality : Q) โดยมีตัวชี้วัด ความพึงพอใจของผู้ใช้งานในมิติประสิทธิภาพการใช้งานระบบสารสนเทศ , ความสำเร็จในการจัดทำ Big Data , ระดับคะแนนตามระบบประเมินผลใหม่ (Core Business Enablers)
L3) บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อเศรษฐกิจดิจิทัลด้วยนวัตกรรม	เชื่อมโยงกับปัจจัยหลักด้านค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และด้านคุณภาพ (Quality : Q) โดยมีตัวชี้วัด ผลประเมินสมรรถนะของบุคลากร , จำนวนนวัตกรรมที่ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์

5.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการเงินปี 2564

ตารางที่ 5-3 แสดงประมาณการงบกำไรขาดทุน ปี 2564

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2564		
	Worst Case	Base Case	Best Case
ขายสุทธิ	3,880.451	5,160.667	6,440.883
หัก ค่าเผื่อยืดอก/ซื้อคืน	15.868	21.157	26.446
หัก ต้นทุนขาย	2,938.884	3,917.320	4,895.757
กำไรขั้นต้น	925.699	1,222.190	1,518.680
รายได้จากการดำเนินงาน			
รายได้ค่าเช่า	1,032.398	1,162.398	1,292.398
ดอกเบี้ยรับค่าเช่าซื้อ	861.763	861.763	861.763
รายได้จากการให้เช่า-เช่าซื้อ	18.179	18.665	19.151
รายได้อื่น	251.905	251.905	251.905
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	2,164.245	2,294.731	2,425.217
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	2,119.972	2,219.972	2,319.972
ค่าใช้จ่ายโอนเข้าต้นทุนโครงการ	(261.461)	(261.461)	(261.461)
ค่าเสื่อมราคา	524.203	524.203	524.203
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	2,382.714	2,482.714	2,582.714
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	707.231	1,034.207	1,361.183
รายได้ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน			
ดอกเบี้ยรับและเงินปันผล	8.736	8.736	8.736
เงินอุดหนุนโครงการเช่าและทรัพย์สิน	176.721	176.721	176.721
เงินอุดหนุนปรับปรุงชุมชนแออัดและอื่นๆ	924.758	924.758	924.758
เงินอุดหนุนค่าประชาสัมพันธ์เอื้ออาทร	30.000	30.000	30.000
เงินอุดหนุนชดเชยดอกเบี้ยซื้อคืนเอื้ออาทร	88.600	88.600	88.600
รวมรายได้ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	1,228.815	1,228.815	1,228.815
ค่าใช้จ่ายไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน			
ดอกเบี้ยจ่าย	592.714	592.714	592.714
ดอกเบี้ยเงินเบิกเกินบัญชีซื้อคืนลูกหนี้เอื้ออาทร	88.600	88.600	88.600
ค่าใช้จ่ายปรับปรุงชุมชนแออัดและอื่นๆ	924.758	924.758	924.758
รวมค่าใช้จ่ายไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	1,606.072	1,606.072	1,606.072
	329.974	656.950	983.926

interval (163.488) (163.488)

หมายเหตุ สมมติฐานการจัดทำ ค่า Interval แต่ละ Case ดังนี้

1. ปรับหน่วยส่งมอบ +/-10%
2. รายได้ค่าเช่า ประมาณว่าจะมีหนี้ค้าง +/- 5%
3. ประมาณการลดค่าใช้จ่าย +/-50 ลบ.

Best Case: กรณีแนวโน้ม GDP ของไทย ในปี 2564 เติบโตในอัตราร้อยละ 5 (ที่มาจาก ธปท.) จากปี 2563 นำมาสู่การกำหนดเป้าหมายหน่วยส่งมอบที่อยู่อาศัยได้ตามเป้าหมายของแผนร้อยละ 100 หรือคิดเป็น 8,757 หน่วย ประกอบกับรายได้ค่าเช่าได้ตามแผนร้อยละ 100 โดยไม่มีหนี้ค้างชำระค่าเช่าที่เกิดขึ้นใหม่ ตลอดจนมีค่าใช้จ่ายดำเนินงานสอดคล้องกับหน่วยส่งมอบ หรือคิดเป็น 2,320 ล้านบาท ส่งผลให้มีเป้าหมายกำไรสุทธิในกรณี Best Case เท่ากับ 984 ล้านบาท

Base Case: กรณีแนวโน้ม GDP ของไทย ในปี 2564 เติบโตในอัตราร้อยละ 3 จากปี 2563 นำมาสู่การกำหนดเป้าหมายหน่วยส่งมอบที่อยู่อาศัยได้ตามเป้าหมายของแผนร้อยละ 80 หรือคิดเป็น 7,005 หน่วย ประกอบกับรายได้ค่าเช่ามีอัตราหนี้ค้างชำระค่าเช่าใหม่คิดเป็นร้อยละ 10 ตลอดจนมีค่าใช้จ่ายดำเนินงานสอดคล้องกับหน่วยส่งมอบ หรือคิดเป็น 2,220 ล้านบาท ส่งผลให้มีเป้าหมายกำไรสุทธิในกรณี Base Case เท่ากับ 657 ล้านบาท

Worse Case: กรณีแนวโน้ม GDP ของไทย ในปี 2564 เติบโตในอัตราร้อยละ 1 จากปี 2563 นำมาสู่การกำหนดเป้าหมายหน่วยส่งมอบที่อยู่อาศัยได้ตามเป้าหมายของแผนร้อยละ 60 หรือคิดเป็น 5,254 หน่วย ประกอบกับรายได้ค่าเช่ามีอัตราหนี้ค้างชำระค่าเช่าใหม่คิดเป็นร้อยละ 20 ตลอดจนมีค่าใช้จ่ายดำเนินงานสอดคล้องกับหน่วยส่งมอบ หรือคิดเป็น 2,120 ล้านบาท ส่งผลให้มีเป้าหมายกำไรสุทธิในกรณี Worse Case เท่ากับ 330 ล้านบาท

ตารางที่ 5-4 แสดงสรุปสมมติฐานในการประมาณการเป้าหมายทางการเงินในแต่ละกรณี

กรณี Worse Case	กรณี Base Case	กรณี Best Case
1. GDP เติบโตร้อยละ 1 *	1. GDP เติบโตร้อยละ 3 *	1. GDP เติบโตร้อยละ 5 *
2. หน่วยส่งมอบได้ตามแผนงาน ร้อยละ 60 หรือคิดเป็น 3,503 หน่วย	2. หน่วยส่งมอบได้ตามแผนงาน ร้อยละ 80 หรือคิดเป็น 5,254 หน่วย	2. หน่วยส่งมอบได้ตามแผนงาน ร้อยละ 100 หรือคิดเป็น 8,757 หน่วย
3. รายได้ค่าเช่ามีอัตราหนี้ค้างชำระค่าเช่าใหม่คิดเป็นร้อยละ 20	3. รายได้ค่าเช่ามีอัตราหนี้ค้างชำระค่าเช่าใหม่คิดเป็นร้อยละ 10	3. รายได้ค่าเช่าโดยไม่มีอัตราหนี้ค้างชำระค่าเช่าใหม่
4. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานสอดคล้องกับหน่วยส่งมอบ หรือคิดเป็น 2,120 ล้านบาท	4. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานสอดคล้องกับหน่วยส่งมอบ หรือคิดเป็น 2,220 ล้านบาท	4. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานสอดคล้องกับหน่วยส่งมอบ หรือคิดเป็น 2,320 ล้านบาท
เป้าหมายกำไรสุทธิ 330 ล้านบาท	เป้าหมายกำไรสุทธิ 657 ล้านบาท	เป้าหมายกำไรสุทธิ 984 ล้านบาท

หมายเหตุ: * ค่า Interval GDP +/-2% ในแต่ละกรณี มาจากการคำนวณส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า GDP ย้อนหลังปี 2554-2562 (ไม่รวมปี 2563 เนื่องจากได้รับผลกระทบจาก COVID-19)

5.5 เป้าหมายทางการเงินปี 2560-2570

ตาราง 5-5 แสดงผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2560 – 2570

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2560 (A)	ปี 2561 (A)	ปี 2562 (A)	ปี 2563 (F)	ปี 2564 (F)	ปี 2565 (F)	ปี 2566 (F)	ปี 2567 (F)	ปี 2568 (F)	ปี 2569 (F)	ปี 2570 (F)
รายได้รวม	5,173	5,250	4,670	3,893	5,173	5,690	5,314	4,912	6,014	6,144	6,157
- กำไรขั้นต้น	1,497	1,823	1,538	1,072	1,519	1,937	1,455	924	1,894	1,915	1,757
- รายได้ดำเนินงาน	2,428	2,761	2,518	2,106	2,425	2,534	2,616	2,714	2,827	2,933	3,050
- รายได้ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	1,248	666	614	715	1,229	1,219	1,243	1,274	1,293	1,296	1,350
ค่าใช้จ่ายรวม	4,030	3,541	3,582	3,233	4,189	4,263	4,296	4,482	4,775	4,813	4,885
- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	2,232	2,400	2,640	2,147	2,583	2,654	2,716	2,780	3,006	3,148	3,313
- ดอกเบี้ยจ่าย	832	755	594	610	593	613	599	732	808	711	624
- ค่าใช้จ่ายไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	966	386	348	476	1,013	996	981	970	961	954	948
กำไร(ขาดทุน)	1,143	1,709	1,088	660	984	1,427	1,018	430	1,239	1,331	1,272
รายได้โครงการร่วมกับเอกชน						27	114	78	225	314	380
รายได้โครงการพิเศษ								256	643	464	345
รายได้ค่าปรับฯ / เวณคืนที่ดิน			600	135							
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	1,143	1,709	1,688	795	984	1,454	1,132	764	2,107	2,109	1,997

ที่มา : ฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ, กรกฎาคม 2563

ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของการเคหะแห่งชาติที่ผ่านมาช่วงปี 2560 - 2570 พบว่าองค์กรมีกำไรสุทธิอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยเพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามรายได้และค่าใช้จ่ายในแต่ละปี โดยผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในปี 2560 มีกำไรสุทธิ จำนวน 1,143 ล้านบาท ปี 2561 มีกำไรสุทธิ จำนวน 1,709 ล้านบาท และปี 2562 มีกำไรสุทธิ จำนวน 1,688 ล้านบาท สำหรับปี 2563 การเคหะแห่งชาติได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID - 19 ทำให้การขายโครงการต่ำกว่าเป้าหมายค่อนข้างมาก รวมทั้งมีมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้เช่า / เช่าซื้อโดยการพักหนี้/ปลดหนี้เป็นเวลา 3 เดือน ส่งผลให้รายได้ลดลง จึงคาดว่ากำไรสุทธิจะลดลง คงเหลือ 795 ล้านบาท และตั้งแต่ปี 2564 เป็นต้นไป ประมาณการผลการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติยังคงมีกำไรสุทธิอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2569 จะมีกำไรสุทธิสูงสุด จำนวน 2,109 ล้านบาท ซึ่งรายได้หลักที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิคือ รายได้จากโครงการดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ อาทิ กำไรขั้นต้นจากการขายโครงการ รายได้จากโครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน และรายได้จากโครงการพิเศษ เป็นต้น ทั้งนี้ กำไรขั้นต้นการขายโครงการ ตั้งแต่ปี 2564 - 2570 มีจำนวน 11,400 ล้านบาท รายได้โครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน ตั้งแต่ปี 2565 - 2570 มีจำนวน 1,138 ล้านบาท และรายได้โครงการพิเศษ ตั้งแต่ปี 2567 - 2570 มีจำนวน 1,708 ล้านบาท

* หมายเหตุ โครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน ประกอบด้วย โครงการเชียงใหม่ (หนองหอย) และโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชน ดินแดง (ผู้อยู่อาศัยใหม่)

โครงการพิเศษ ประกอบด้วย โครงการร่มเกล้า (ที่พักพนักงาน) โครงการร่มเกล้า Connection โครงการร่มเกล้า Cemco Smart City และโครงการนครราชสีมา (สูงเนิน) NHA Senior Residence

ตาราง 5-6 แสดงอัตราส่วนทางการเงิน ปีงบประมาณ 2560 – 2570

รายการ	ปี 2560 (A)	ปี 2561 (A)	ปี 2562 (A)	ปี 2563 (F)	ปี 2564 (F)	ปี 2565 (F)	ปี 2566 (F)	ปี 2567 (F)	ปี 2568 (F)	ปี 2569 (F)	ปี 2570 (F)
D/E Ratio (เท่า)	3.83	3.33	2.91	2.78	2.70	2.60	2.49	3.18	2.79	2.33	1.97
ROA (ร้อยละ)	2.10	3.11	3.14	1.46	1.78	2.54	1.93	1.07	2.95	3.04	2.93
ROE (ร้อยละ)	11.54	15.23	13.87	6.28	7.43	10.30	7.65	5.01	12.76	11.86	10.52
DSCR (เท่า)	0.34	0.24	0.25	0.30	0.59	0.47	0.42	1.19	1.43	1.22	1.21

ที่มา : ฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ, กรกฎาคม 2563

- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt Equity Ratio : D/E) เพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้นในแต่ละปี โดยปี 2560 มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 3.83 เท่า และปี 2570 มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน 1.97 เท่า ลดลงจากปี 2560 จำนวน 1.86 จากการที่การเคหะแห่งชาติมีภาระหนี้สินลดลง เนื่องจากมีรายรับจากการขายโครงการ โครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน และรายรับจากโครงการพิเศษไปจ่ายชำระหนี้ ขณะที่ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น เนื่องจากการเคหะแห่งชาติมีกำไรสุทธิค่อนข้างสูงอย่างต่อเนื่องทุกปี

- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA) เพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามกำไรสุทธิและสินทรัพย์รวมในแต่ละปี โดยปี 2560 มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ร้อยละ 2.10 และปี 2570 มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ร้อยละ 2.93 เพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 0.83 จากการที่การเคหะแห่งชาติมีความสามารถในการทำกำไรจากสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้น

- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) เพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามกำไรสุทธิและส่วนของผู้ถือหุ้นในแต่ละปี โดยปี 2560 มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ร้อยละ 11.54 และปี 2570 มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ร้อยละ 10.52 ลดลงจากปี 2560 จำนวน 1.02 จากการที่การเคหะแห่งชาติมีความสามารถในการทำกำไรจากส่วนของผู้ถือหุ้นลดลง

- อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Debt Service Coverage Ratio : DSCR) เพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามกำไรจากการดำเนินงานและภาระหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระในแต่ละปี โดยปี 2560 มีความสามารถในการชำระหนี้ 0.34 เท่า และปี 2570 มีความสามารถในการชำระหนี้ 1.21 เท่า เพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 0.87 เท่า จากการที่การเคหะแห่งชาติมีความสามารถในการชำระหนี้เพิ่มขึ้น

ตาราง 5-7 แสดงภาระหนี้สินรวม ณ สิ้นปีงบประมาณ 2560 – 2570

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2560 (A)	ปี 2561 (A)	ปี 2562 (A)	ปี 2563 (F)	ปี 2564 (F)	ปี 2565 (F)	ปี 2566 (F)	ปี 2567 (F)	ปี 2568 (F)	ปี 2569 (F)	ปี 2570 (F)	รวม
เงินกู้ลงทุนโครงการ	3,448	4,037	1,858	2,100	2,093	6,451	9,178	17,554	16,392	15,504	16,223	94,838
เงินกู้เพื่อ Roll Over	2,000	7,000	7,000	3,893	1,500	-	-	-	-	-	-	21,393
เงินกู้ Refinance	2,000	-	-	5,000	2,100	-	-	-	-	-	-	9,100
เงินกู้บรรเทาสภาพคล่อง	-	-	-	2,000	-	-	-	-	-	-	-	2,000
จ่ายชำระหนี้	6,400	11,450	10,300	10,694	5,100	6,170	8,435	5,688	19,051	19,628	19,754	122,669
ภาระหนี้สิน ณ สิ้นปี	30,148	29,735	28,294	30,593	31,186	31,467	32,210	44,075	41,417	37,293	33,762	

หมายเหตุ: ภาระหนี้สินไม่รวมโครงการราชภัฏและ O/D ซื้อมูลงทุนโครงการบ้านเอื้ออาทร

ที่มา : ฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ, กรกฎาคม 2563

ภาระหนี้สินของการเคหะแห่งชาติ ณ สิ้นปีงบประมาณ 2560 - 2570 พบว่าจะเพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามการกู้เงินและการจ่ายชำระหนี้ในแต่ละปี โดยปี 2560 มีหนี้สินรวม จำนวน 30,148 ล้านบาท และปี 2570 มีหนี้สินรวม จำนวน 33,762 ล้านบาท เพิ่มขึ้น จำนวน 3,614 ล้านบาท จากรายการหลัก คือ การกู้เงินเพื่อจ่ายลงทุนโครงการใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ อาทิ โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 2 ระยะที่ 1- 5 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 3 ระยะที่ 1- 5 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวรถไฟฟ้า ระยะที่ 2- 3 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุรายได้ปานกลาง (Senior Complex) โครงการเมืองใหม่ตามแนวรถไฟฟ้ารางคู่/รถไฟความเร็วสูง และโครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย ระยะที่ 2- 6 เป็นต้น รวมทั้งบางปีที่มีสภาพคล่องทางการเงินไม่เพียงพอ ยังมีความจำเป็นต้องกู้เงินมาสมทบการจ่ายชำระหนี้ที่ถึงกำหนด (Roll Over) ด้วย โดยภาพรวมตั้งแต่ปี 2560 - 2570 การเคหะแห่งชาติต้องกู้เงินมาทั้งสิ้น จำนวน 127,331 ล้านบาท ประกอบด้วย เงินกู้เพื่อจ่ายลงทุนโครงการ จำนวน 94,838 ล้านบาท เงินกู้เพื่อสมทบการจ่ายชำระหนี้ (Roll Over) จำนวน 21,393 ล้านบาท เงินกู้ Refinance จำนวน 9,100 ล้านบาท และเงินกู้เพื่อบรรเทาสภาพคล่อง จำนวน 2,000 ล้านบาท (จากผลกระทบการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ทำให้การขายโครงการต่ำกว่าเป้าหมายค่อนข้างมาก ประกอบกับการเคหะแห่งชาติมีมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้เช่า / เช่าซื้อ โดยการพักหนี้เป็นเวลา 3 เดือน ส่งผลให้รายรับลดลง) สำหรับการจ่ายชำระหนี้ตั้งแต่ปี 2560 - 2570 รวมทั้งสิ้น จำนวน 122,669 ล้านบาท เป็นต้นเงินกู้ที่ถึงกำหนดชำระ จำนวน 40,194 ล้านบาท และต้นเงินกู้ก่อนครบกำหนด จำนวน 82,475 ล้านบาท เนื่องจากปี 2565 เป็นต้นไป การเคหะแห่งชาติมีสภาพคล่องทางการเงินส่วนเกินจากการมีรายรับค่อนข้างสูงจากการดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ อาทิ การขายโครงการ โครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน และโครงการพิเศษ เป็นต้น ทั้งนี้ รายรับการขายโครงการ ตั้งแต่ปี 2564 - 2570 มีจำนวน 103,950 ล้านบาท รายรับโครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน ตั้งแต่ปี 2565 - 2570 มีจำนวน 1,138 ล้านบาท และรายรับโครงการพิเศษ ตั้งแต่ปี 2567 - 2570 มีจำนวน 1,708 ล้านบาท

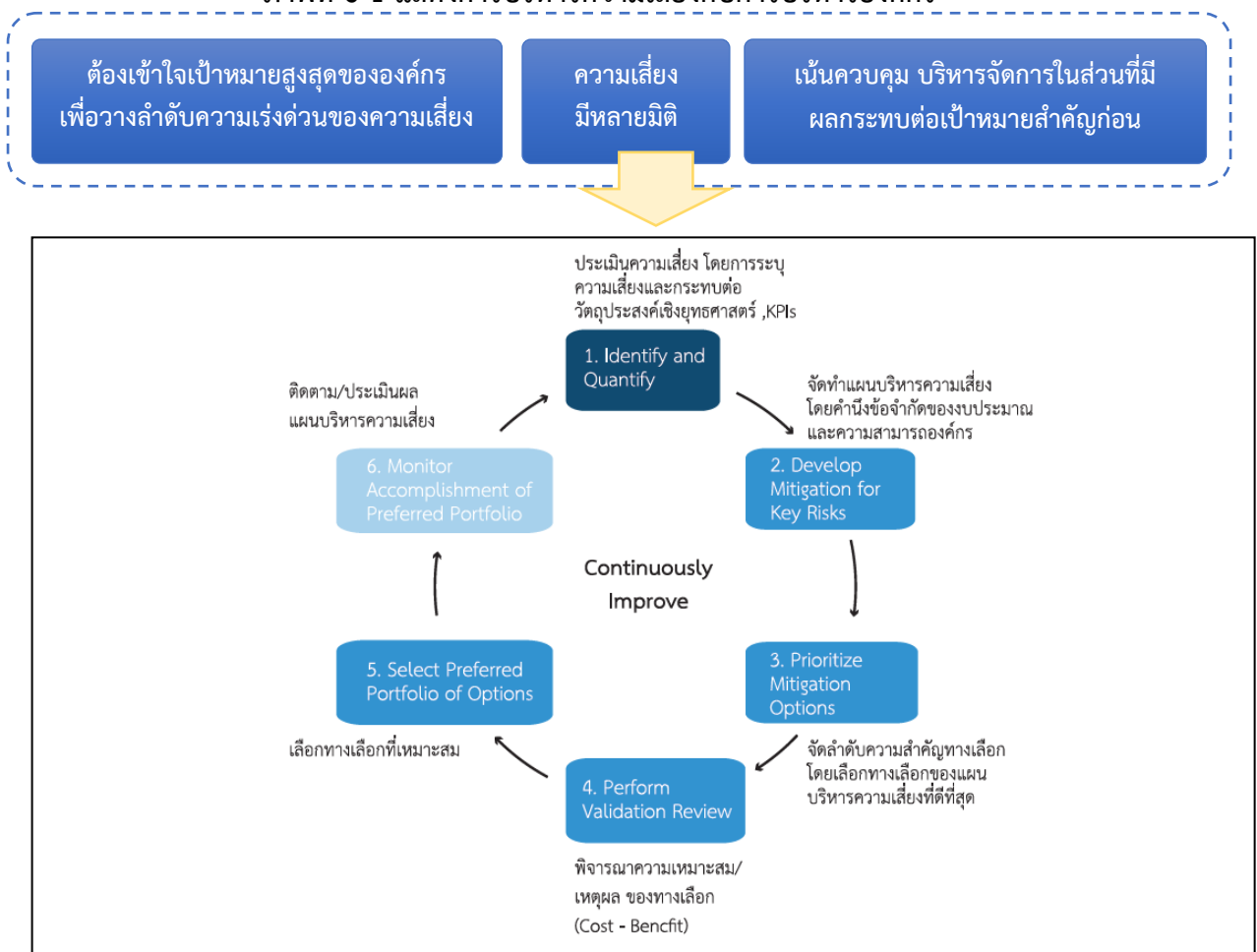
เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ลดภาระการพึ่งพาภาครัฐ การเคหะแห่งชาติ เร่งดำเนินโครงการพิเศษ หรือการลงทุนสินทรัพย์ร่วมกับภาคเอกชนเพื่อให้องค์กรมีกำไรเฉลี่ยปี 2564-2566 ประมาณ 2,000 ล้านบาท และเฉลี่ยปี 2564-2570 ประมาณ 4,000 ล้านบาท

บทที่ 6 ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

6.1 การบริหารความเสี่ยงกับการบริหารองค์กร

ในปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กร จะเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกลไกที่ช่วยระบุความเสี่ยงล่วงหน้าด้วยการวิเคราะห์ตามมาตรฐานสากล พร้อมทั้งระบุสาเหตุของความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงสาเหตุ เพื่อวางแผนทางการแก้ไขอย่างเป็นระบบ มีมาตรการที่ติดตามผลได้จริง ตลอดจนมีการวางระบบและตัวบ่งชี้ความเสี่ยง เพื่อประเมินผลให้มั่นใจว่าความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด

ภาพที่ 6-1 แสดงการบริหารความเสี่ยงกับการบริหารองค์กร



ที่มา: จากการวิเคราะห์, ฝ่ายบริหารความเสี่ยง, กรกฎาคม 2563

ความเสี่ยงจากภายในองค์กร ที่ไม่ใช่ปัจจัยจากภายนอกที่ควบคุมไม่ได้นั้น มักก่อตัวขึ้นจากเงื่อนไขสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

- 1) คน (ความไม่เชี่ยวชาญ ประมาท ฯลฯ)
- 2) กลไก (ขั้นตอนการปฏิบัติที่มีความเสี่ยง ระบบที่ออกแบบมารองรับความเสี่ยง ฯลฯ)
- 3) ปัจจัยสนับสนุน (ทรัพยากรไม่เหมาะสม ขาดข้อมูลในการบริหารความเสี่ยงกายภาพ ฯลฯ)

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยง จึงเป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน/ฝ่ายงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียในการไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด

6.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง จะมุ่งเน้นพิจารณาอย่างรอบคอบ รอบด้านในทุกมิติซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร พิจารณาเลือกประเด็นความเสี่ยงใด ๆ ขึ้นมากำหนดเพื่อเตรียมแผนบริหารความเสี่ยงนั้น ควรคิดความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกมิติสำคัญของงาน ไม่แตกต่างกับการเตรียมแผนยุทธศาสตร์ที่มองหลายมุมตามแนวทาง Balance Scorecard ต้องตระหนักถึงประเด็นความเสี่ยงรอบด้าน เพราะผลกระทบจากการดำเนินการใด ๆ ขององค์กรรัฐมักส่งผลในวงกว้าง ฉะนั้นหากมองความเสี่ยงเพียงด้านใดด้านหนึ่ง อาจส่งผลเสียในระยะยาว หากจำเป็นต้องเลือกเฉพาะบางประเด็นความเสี่ยงขึ้นมาบริหารจัดการ เสนอให้พิจารณาโดยใช้แนวทาง ดังนี้

กรอบเวลา:	สามารถดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยง หรือเริ่มดำเนินการได้ภายในช่วงที่เวลาที่วางแผนบริหารความเสี่ยงไว้
ควบคุมได้:	อยู่ในกรอบความรับผิดชอบ หรือเป็นปัจจัยที่สามารถหามาตรการโดยตรงหรือโดยอ้อมมาลดความเสี่ยงลงได้
โอกาสเกิด:	ควรพิจารณาเลือกรายการความเสี่ยงซึ่งมีโอกาสที่จะส่งผลหรือกลายเป็นปัญหาขึ้นมาเร็วที่สุดขึ้นมาก่อน
ผลกระทบ:	ควรพิจารณาเลือกรายการความเสี่ยงซึ่งมีระดับความรุนแรงสูง หรือส่งผลต่อพันธกิจหลักขององค์กร

6.3 ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Statement)

ตารางที่ 6-1 แสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	<ul style="list-style-type: none"> สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดตาม PA องค์กรแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย ไม่ต่ำกว่าระดับ 4 ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดย กคช. ยึดแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอันดีของผู้มีส่วนได้เสียที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และความเชื่อมั่นองค์กร
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อรองรับรูปแบบงานในอนาคต (Competencies & Skills Mismatch) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
ด้านการเงิน (Financial Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ จากการดำเนินงานที่ส่งผลต่อสภาพคล่อง โดยมีรายรับจากการดำเนินงานไม่ต่ำกว่า 6,252.679 ล้านบาท ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดยกำไรสุทธิ (EBIT) ที่ค่าเป้าหมายระดับ 4 ตาม PA องค์กร
ด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ กคช. มุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสมีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม ตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม ภายใต้กฎหมายข้อบังคับ ระเบียบ และนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ที่มา: ฝ่ายบริหารความเสี่ยง, กรกฎาคม 2563

การเคหะแห่งชาติ ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance Statement) ดังนี้

1) ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อช่วยให้บรรลุนิติสัมพันธ์และพันธกิจขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ กคช. กำหนด RA สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรที่ระดับ 3

2) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละปัจจัย ทั้งนี้ การเคหะแห่งชาติกำหนด RT สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรอยู่ในช่วงที่ระดับ 2 - ระดับ 4

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ ตัวชี้วัด PA ขององค์กร แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ หรือตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ได้จัดทำข้อตกลงไว้

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance Statement) ดังตารางที่ 6-2

ตารางที่ 6-2 แสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

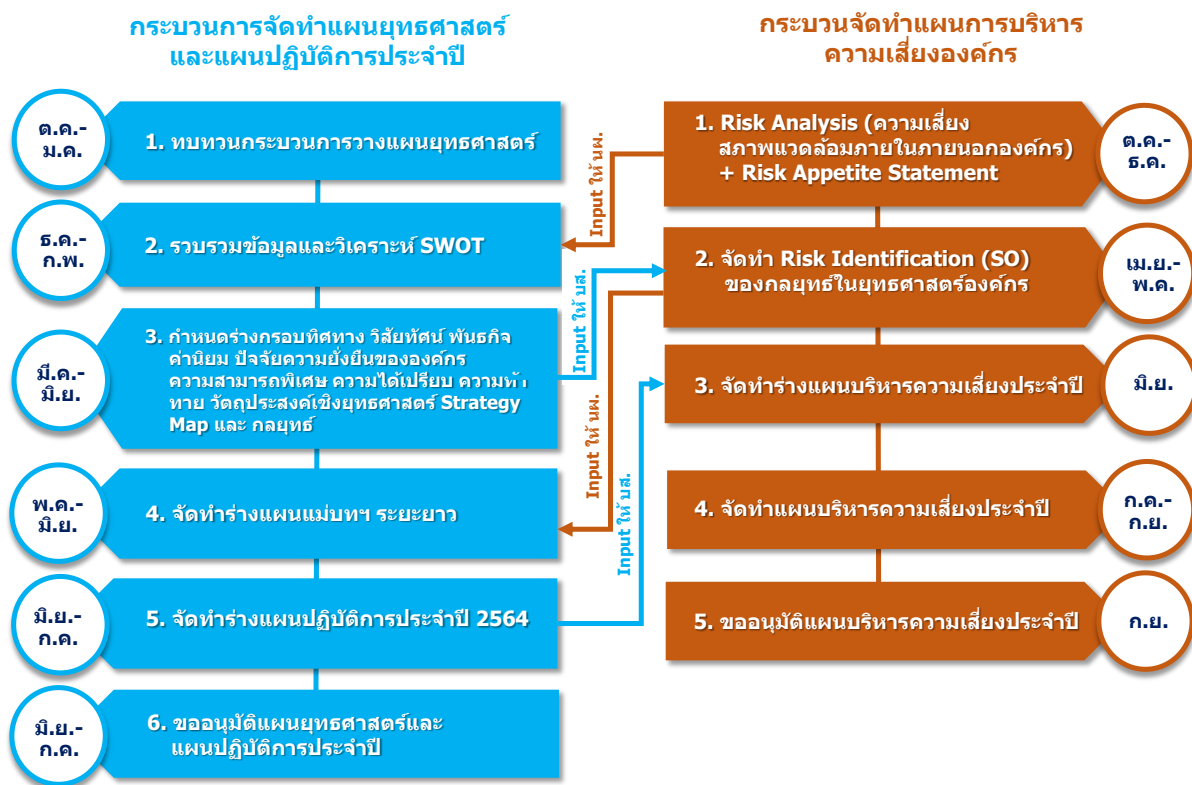
ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	<ul style="list-style-type: none"> สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดตาม PA องค์กร แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และ แผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตาม เป้าหมาย ไม่ต่ำกว่าระดับ 4 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดตาม PA องค์กร แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และ แผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตาม เป้าหมาย ไม่ต่ำกว่าระดับ 3
	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดย กคช. ยึด แนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ ดี เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอัน ดีของผู้มีส่วนได้เสียที่ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นองค์กร 	-
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับความ ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง สำหรับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับการ พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่ องค์กรคาดหวัง เพื่อรองรับรูปแบบงานใน อนาคต (Competencies & Skills Mismatch) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับ การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่ องค์กรคาดหวังเพื่อรองรับรูปแบบงานใน อนาคต (Competencies & Skills Mismatch) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
ด้านการเงิน (Financial Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ จากการ ดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่อง โดยมี รายรับจากการดำเนินงานไม่ต่ำกว่า 6,252.679 ล้านบาท 	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง จากการ ดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่อง โดยมี รายรับจากการดำเนินงานไม่ต่ำกว่า 5,752.679 ล้านบาท
	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดยกำไรสุทธิ (EBIT) ที่ค่าเป้าหมายระดับ 4 ตาม PA องค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง โดย กำไรสุทธิ (EBIT) ที่ค่าเป้าหมายระดับ 3 ตาม PA องค์กร
ด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ กคช. มุ่งมั่น ในการดำเนินธุรกิจด้วย ความโปร่งใสมี ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม ตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ เสียอย่างเหมาะสมภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และนโยบายของ รัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแล และ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง 	-

ที่มา: ฝ่ายบริหารความเสี่ยง, กรกฎาคม 2563

6.4 ความเชื่อมโยงของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

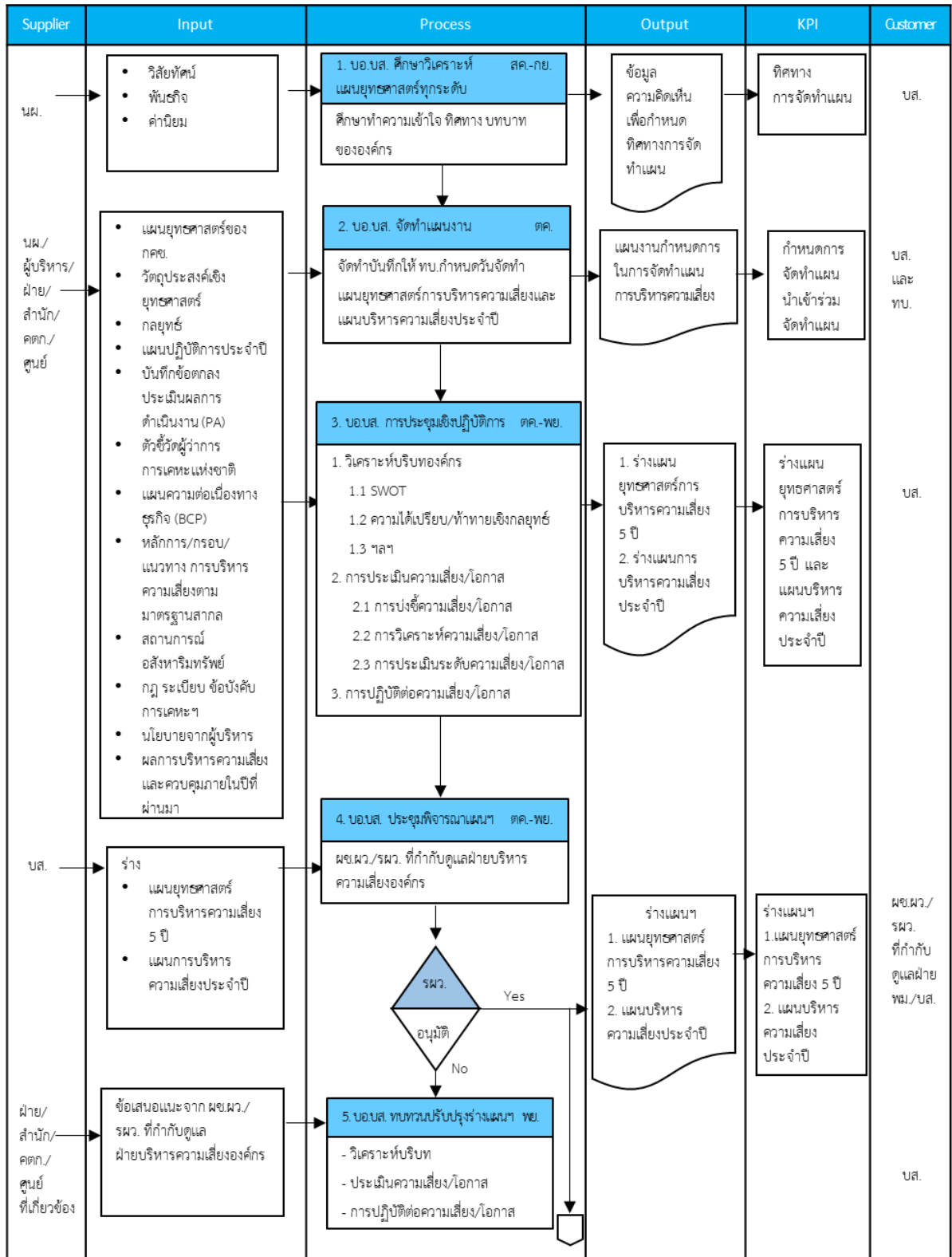
การเคหะแห่งชาติ มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรควบคู่ไปกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ระยะ 5 ปี เป็นประจำทุกปี พร้อมกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผล โดยจัดทำเป็น SIPOC กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี กระบวนการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง และได้มีการนำประเด็นที่สำคัญจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อวิเคราะห์หาโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ หรือหารายได้เพิ่มจากธุรกิจที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ภาพที่ 6-2 แสดงความเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร



ที่มา: จากการวิเคราะห์, ฝ่ายนโยบายและแผน และฝ่ายบริหารความเสี่ยง

ภาพที่ 6.3 แสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี



Supplier	Input	Process	Output	KPI	Customer
บส.	1. แผนยุทธศาสตร์ การบริหาร ความเสี่ยง 5 ปี 2. แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี	12. บอ.บส. ประชุมคณะกรรมการ ตรวจสอบการเคหะแห่งชาติ เพื่อโปรดทราบ	มติที่ประชุม ข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการ ตรวจสอบ การเคหะแห่งชาติ เพื่อใช้ในการปรับปรุง แผนฯ		ตจ. บส.
		13. ประชุมคณะกรรมการ การเคหะแห่งชาติ เพื่อโปรดทราบ	มติที่ประชุม ข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการ การเคหะแห่งชาติ เพื่อใช้ในการ ปรับปรุงแผนฯ		สผ. บส.
	1. แผนยุทธศาสตร์ การบริหาร ความเสี่ยง 5 ปี 2. แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี	14. ประชุมเพื่อชี้แจงแผนฯ กับผู้ประสานงานประจำฝ่าย/สำนัก/คตท./ศูนย์	ผลประเมินความรู้ ความเข้าใจ	ประเมิน ความเข้าใจ (Questionnaire)	ฝ่าย/ สำนัก/ คตท./ ศูนย์
บส./ ฝ่าย/ สำนัก/ คตท./ ศูนย์ ที่เกี่ยวข้อง บส.	1. แผนยุทธศาสตร์ การบริหาร ความเสี่ยง 5 ปี 2. แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี	14. ประชุมเพื่อชี้แจงแผนฯ กับผู้ประสานงานประจำฝ่าย/สำนัก/คตท./ศูนย์	ผลประเมินความรู้ ความเข้าใจ	ประเมิน ความเข้าใจ (Questionnaire)	ฝ่าย/ สำนัก/ คตท./ ศูนย์
บส./ หน่วยงาน เจ้าของ ความเสี่ยง	แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี	15. นำข้อมูลแผนการบริหาร ความเสี่ยงประจำปีเข้าระบบ เสี่ยง (GRC)	ข้อมูลภายใน ระบบการบริหาร ความเสี่ยง GRC	ข้อมูลในระบบ ความเสี่ยง พร้อมใช้งาน	บส.

ที่มา: ฝ่ายบริหารความเสี่ยง, กรกฎาคม 2563

6.5 การระบุความเสี่ยง

6.5.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors Identification)

1) ประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง (Key Input)

การระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรเป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์/เป้าหมายขององค์กร หรือการปฏิบัติงานในระดับองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยงประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นในธุรกิจหรืออุตสาหกรรม (SWOT Analysis)
- เหตุการณ์ร้าย ภัยพิบัติต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี
- นโยบายของรัฐบาล คณะกรรมการ และผู้บริหารขององค์กร
- ความเสี่ยงที่หลงเหลือ (Residual Risk) และความเสี่ยงที่สำคัญ
- Intelligent Risk ที่วิเคราะห์โอกาสในการดำเนินธุรกิจจาก SWOT Analysis
- ตัวชี้วัดที่สำคัญต่าง ๆ เช่น ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดแผนงาน ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงขององค์กร (PA องค์กร)

2) การระบุ Intelligent Risk

Intelligent Risks คือ ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด ซึ่งหมายถึงโอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งกล่าวอีกนัยหนึ่งสามารถเรียกได้ว่า โอกาสเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถูกแบ่งไว้หลัก ๆ ดังนี้

1) **แบบถนอมตัว** คือ ทำในสิ่งที่องค์กรชำนาญอยู่บน Core Competencies ของตัวเอง ซึ่งกลยุทธ์แบบนี้ใช้เงินลงทุนน้อยกว่า ไม่ต้องมีนวัตกรรมใหม่ ๆ อะไรมากมาย ความเสี่ยงน้อยกว่า แต่โอกาสได้ผลตอบแทนสูงแบบก้าวกระโดดก็อาจน้อยไปด้วย

2) **แบบเริ่มหาโอกาส** ใช้โอกาสที่ออกนอกกรอบความชำนาญของตัวเองมากขึ้น เช่น ขยาย Value Chain, ขยายขอบเขตการทำธุรกิจไปต่างประเทศ ทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนมากขึ้น ต้องการนวัตกรรมมากขึ้น ขณะเดียวกันความเสี่ยงก็มากขึ้นเช่นกัน

3) **แบบ Big Bet หรือ Bold Move** คือ หาโอกาสใหม่ที่องค์กรไม่ชำนาญ ออกนอกกรอบขององค์กรไปเลย แต่เป็นโอกาสที่มีผลตอบแทนสูง อาศัยนวัตกรรมใหม่ ๆ Disruptive Innovation Disruptive Business Model กลยุทธ์แบบนี้เป็น Game Changing คือ เปลี่ยนกติกาการทำธุรกิจไปเลย ทำให้คู่แข่งไม่สามารถตอบโต้ได้ เพราะการทำธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิง แต่ต้องใช้เงินลงทุนมากกว่า ต้องการนวัตกรรมมากกว่า และมีความเสี่ยงสูงกว่า

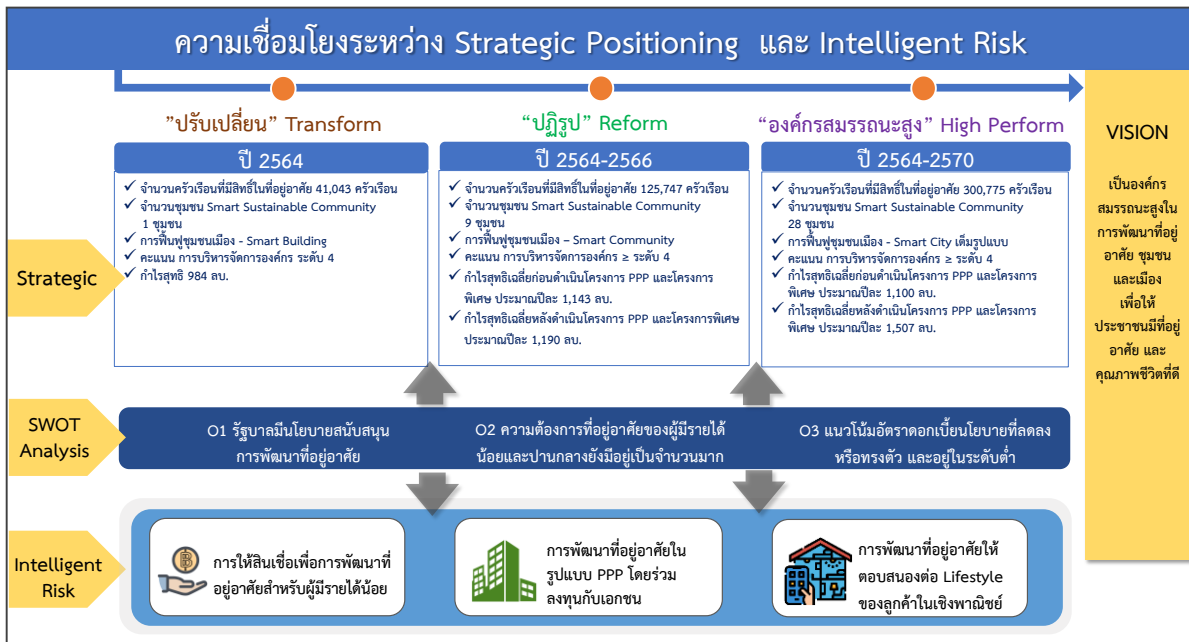
หากไม่เสี่ยงหาและใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์เป็นเชิงรุก มีกลยุทธ์ Big Bet ดำเนินธุรกิจเดิมไปเรื่อย ๆ การเพิ่มมูลค่าและคุณค่าขององค์กรมีน้อยกว่าองค์กรที่กล้าเสี่ยง แต่เสี่ยงอย่างรอบคอบ อย่างสุขุม จึงต้องมีการวิเคราะห์ เพื่อคำนวณว่าหากสำเร็จ มูลค่าที่ได้เท่าไร หากล้มเหลว มูลค่าความสูญเสียเท่าไร

องค์กรรับความเสี่ยงนั้นได้หรือไม่ ซึ่งถ้ารับได้องค์กรไม่กระทบมาก มูลค่าที่ได้เกินคุ้มเทียบกับมูลค่าที่จะสูญเสีย โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการคิดคำนวณอย่างรอบคอบแล้วเรียกว่า Intelligent Risk และเมื่อตัดสินใจจะลงมือทำ ฉกฉวยโอกาสเพื่อ Big Bet หรือเพื่อลุยขยายธุรกิจ จะเรียกการตัดสินใจนี้ว่า Intelligent Risk Taking หรืออีกนัยหนึ่งคือ Smart Risk Taking ซึ่งจะตรงกันข้ามกับการตัดสินใจเสี่ยงโดยไม่ดูบริบทต่าง ๆ ที่ถูกเรียกว่า Dull Risk Taker เช่นเดียวกับรัฐบาลที่พยายามพูดถึงการทำ New S Curve คือ การพยายามหาโอกาสใหม่ ๆ เชิงกลยุทธ์ และต้องนำมาพิจารณาว่าอะไรคือ Intelligent Risk ที่น่าฉกฉวยหรือหยิบยกไปทำเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเป็น New S Curve ให้กับประเทศ บริษัทหรือองค์กร จึงสรุปได้ว่า Intelligent Risk ไม่ใช่ Risk แต่เป็นโอกาสที่จะทำธุรกิจโดยผ่านการประเมินความเสี่ยงมาอย่างรอบคอบแล้ว

ทั้งนี้ การระบุความเสี่ยงองค์กรในปี 2564 ได้มีการพิจารณาความเสี่ยงที่เป็น Intelligent Risk โดยวิเคราะห์จากแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งมีทิศทางและเป้าหมายที่จะเป็น “องค์กรสมรรถนะสูง (High Perform)” วิเคราะห์จาก Business Model Canvas: ระยะเวลาสั้น (2564) โอกาสในการดำเนินธุรกิจจาก SWOT Analysis ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันและต้องมีการพัฒนาในอนาคต พบว่ารายได้หลักของการเคหะแห่งชาติ มาจากรายได้การขาย ค่าเช่าซื้อ อาคารเช่า และการจัดประโยชน์ ดังนั้น เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ตามแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2563) จึงขอเสนอธุรกิจที่สามารถดำเนินการได้ในอนาคตและสร้างรายได้ที่ยั่งยืน ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) การให้สินเชื่อเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย
- 2) การพัฒนาที่อยู่อาศัยในรูปแบบ PPP โดยร่วมลงทุนกับเอกชน
- 3) การพัฒนาที่อยู่อาศัยให้ตอบสนองต่อ Lifestyle ของลูกค้าในเชิงพาณิชย์
 - Smart Home & Smart Community
 - ปรับการออกแบบที่อยู่อาศัยที่พร้อมต่อการลด/ป้องกันการกระจายโรค
 - การพัฒนาที่อยู่อาศัย Wellness Residence

ภาพที่ 6-4 แสดงความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Intelligent Risk



ที่มา: ฝ่ายบริหารความเสี่ยง, กรกฎาคม 2563

จากภาพ เพื่อให้ตอบสนองต่อทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ และบรรลุวิสัยทัศน์ จึงได้มีการวิเคราะห์ประเด็นของ Intelligent Risk เพื่อสรุปเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องตามประเด็นยุทธศาสตร์ ปี 2564 ได้ออกเป็น 3 กลุ่ม หลักๆ ดังนี้

ตารางที่ 6-3 แสดงปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2564

ธุรกิจที่สามารถดำเนินการได้	ปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้อง
<p>1. การให้สินเชื่อเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย</p> <p><u>ทิศทางการดำเนินงาน</u> จัดทำประกาศและหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ผู้มีรายได้น้อย โดยมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบ พร้อมจัดทำขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ขาดความเชี่ยวชาญในการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ผู้มีรายได้น้อย • แหล่งเงินทุนได้รับอนุมัติจากนโยบายรัฐบาล วงเงินประมาณ 1,000 ล้านบาท อาจทำให้ขาดสภาพคล่องเพราะมีแหล่งเงินทุนเดียว • คุณสมบัติ/คุณภาพของกลุ่มลูกค้า ซึ่งเป็นผู้มีรายได้น้อยและมีรายได้ไม่แน่นอน ที่ไม่สามารถเข้าถึงธนาคารพาณิชย์ได้ • ความสามารถในการชำระหนี้ของกลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อย มีโอกาสผิดนัดชำระหนี้ค่อนข้างสูง ทำให้ขาดรายรับ
<p>2. การพัฒนาที่อยู่อาศัยในรูปแบบ PPP โดยร่วมลงทุนกับเอกชน</p> <p><u>ทิศทางการดำเนินงาน</u> ร่วมกับภาคเอกชนจัดทำโครงการที่อยู่อาศัย โดยอาศัยความเชี่ยวชาญ นวัตกรรม การก่อสร้าง เทคโนโลยี และภาพลักษณ์ของบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่สามารถการคัดเลือกเอกชนเพื่อร่วมลงทุนได้ตามเวลาที่กำหนด • เอกชนสามารถดำเนินการได้เองโดยไม่ต้องร่วมลงทุน • ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวยังไม่เอื้อต่อการลงทุน
<p>3. การพัฒนาที่อยู่อาศัยให้ตอบสนองต่อ Lifestyle ของลูกค้าในเชิงพาณิชย์</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ขาดความพร้อมในการรับมือกับ New Normal (ผลิตภัณฑ์และบริการ, แนวทางการขาย, การบริหารชุมชน, บริหารทรัพย์สิน)

ธุรกิจที่สามารถดำเนินการได้	ปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้อง
<ul style="list-style-type: none"> - Smart Home & Smart Community - ปรับการออกแบบที่อยู่อาศัยที่มีพร้อมต่อการลด/ป้องกันการกระจายโรค - การพัฒนาที่อยู่อาศัย ในรูปแบบ Wellness Residence <p><u>ทิศทางการดำเนินงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● พัฒนาปรับปรุงระบบงานเพื่อพัฒนา Big Data ของ กคช. เพื่อบูรณาการฐานข้อมูลที่อยู่อาศัยที่กระจัดกระจายตามหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นฐานเดียวกัน รวมถึงการสำรวจวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของลูกค้า สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่อยู่อาศัยเพื่อสนับสนุนการจัดทำนโยบายที่อยู่อาศัยของประเทศให้เป็นรูปธรรมได้ต่อไป ● หาพันธมิตร หรือ Outsourcing งานด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ได้แนวคิดและเทรนใหม่ ๆ ● การพัฒนาที่อยู่อาศัยในรูปแบบ Wellness Residence / สร้างชุมชน Wellness Community ให้ลูกบ้านมีสุขภาพและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีทุกช่วงวัย ทั้งกายและจิตใจ โดยสร้างความร่วมมือหรือหาพันธมิตรเกี่ยวกับบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข เช่น โรงพยาบาล 	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลิตภัณฑ์ไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า หรือไม่ตอบโจทย์ลูกค้า ● ความพร้อมของกลุ่มลูกค้าเปลี่ยนไป ไม่ตรงกับที่อยู่อาศัยซึ่งสร้างมาแล้วเสร็จ (ไม่สามารถขายได้เพราะไม่ตรงกับกำลังซื้อจริง หรือกระบวนการยาวนานจนกำลังซื้อเปลี่ยนไป) ● ไม่สามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงด้านการตลาดเชิงรุกที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ● ไม่สามารถส่งมอบที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าได้ตามแผน ● ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลลูกค้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย ● Brand ขาดพลังในการเข้าถึงลูกค้า ● ต้นทุนดำเนินการสูง เนื่องจากที่ดิน/ทำเลในเมือง สภาพแวดล้อมการเดินทางสะดวก ระบบสาธารณูปโภค ระบบรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบครันและทันสมัย ● ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัยแบบครบวงจร ทั้งด้านสภาพแวดล้อมโดยรอบ รูปแบบที่พักอาศัย สิ่งอำนวยความสะดวกและบุคลากรทางการแพทย์ ● ไม่สามารถหาพันธมิตร/เครือข่ายในการร่วมลงทุน

ที่มา: ฝ่ายบริหารความเสี่ยง, กรกฎาคม 2563

สำหรับปี 2564 การเคหะแห่งชาติได้มีการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงเพิ่มเติมจากปีที่ผ่านมา โดยนำโอกาส (O) จาก SWOT Analysis และ Intelligent Risks มาวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง และคัดกรองปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร โดยการพิจารณาระดับประสิทธิผลของการควบคุมดังกล่าว หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพของการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รายละเอียดดังตารางที่ 6-4

ตารางที่ 6-4 แสดงปัจจัยเสี่ยงโดยนำกลยุทธ์องค์กร โอกาส และปัจจัยเสี่ยงที่เหลือน้อมมาวิเคราะห์

ที่มา	ประเภท	Risk Universe
<p>• ยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ</p>		
<p>กลยุทธ์ 1.1 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงความมั่นคง ด้านที่อยู่อาศัยให้กับกลุ่มเป้าหมาย (F1)</p>		
ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 1.1	F	1. การได้รับเงินสนับสนุนและเงินอุดหนุนไม่เป็นไปตามแผน
	F	1. ได้รับเงินกู้ไม่เต็มตามเป้าหมาย 2. ความล่าช้าของการศึกษาโครงการ (Sustainability Bond) ไม่ทันต่อการระดมทุนเพื่อนำเงินมาพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย หรือนำเงินมาปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อย
ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 1.2	S	1. ไม่สามารถจัดหาที่ดินเพื่อรองรับการพัฒนาโครงการในอนาคตได้ 2. การพัฒนาโครงการก่อสร้างไม่แล้วเสร็จตามเป้าหมาย
	S	ศปก.บริหาร คกก.กคช.อาจมีความเห็นให้ทบทวนข้อบังคับเพิ่มเติม
	S	ปรับกระบวนการในการพิจารณาโครงการ ทำให้ระยะเวลาในการดำเนินการเพิ่มขึ้น
	S	1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวยังไม่เอื้อต่อการลงทุน 2. เอกชนสามารถหาพื้นที่ดำเนินการได้เอง
	S	1. ผลสำรวจจำนวน Demands ไม่เพียงพอต่อการจัดทำโครงการ 2. ได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้า
	S	การจัดเก็บข้อมูลอาจไม่ได้ครบถ้วนตามเกณฑ์
	O	1. ผู้รับจ้างไม่มีคุณภาพ 2. ประสบเหตุการณ์ภัยพิบัติ ทำให้การก่อสร้างล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผน
	<p>กลยุทธ์ 1.3 เร่งรัดการขาย และส่งมอบที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อย (C)</p>	
<p>กลยุทธ์ 1.4 เร่งรัดการขายและส่งมอบ ที่อยู่อาศัยให้กับประชาชน (C3)</p>		
ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 1.3-1.4	O	1. ผลผลิตภัณฑ์และบริการไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า 2. ไม่สามารถส่งมอบได้เนื่องจากคุณสมบัติของลูกค้าไม่ตรงกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเชิงการขอสินเชื่อของ กคช. 3. กลยุทธ์การตลาด และวิธีการขายของโครงการเชิงพาณิชย์ไม่สามารถดึงดูดลูกค้าได้เมื่อเทียบกับเอกชน/คู่แข่งอื่น
	S	1. หลักเกณฑ์เงื่อนไขในการพิจารณาสินเชื่อของสถาบันการเงิน 2. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในโครงการไม่น่าอยู่อาศัย 3. รูปแบบอาคารคงเหลือไม่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 1.5	S	ไม่สามารถบริหารทรัพย์สิน ลดอาคารคงเหลือ และพัฒนาธุรกิจได้ตามแผน - การปรับขึ้นราคาเช่า - ไม่สามารถ Hair cut หนี้ได้เอง เนื่องจากเป็นทรัพย์สินที่ได้มาโดยงบประมาณแผ่นดิน - ผลผลิตภัณฑ์ ทำเล และราคา ไม่สอดคล้องกับอุปสงค์
	F	1. หลักเกณฑ์เงื่อนไขในการพิจารณาสินเชื่อของสถาบันการเงิน

ที่มา	ประเภท	Risk Universe
		2. ไม่มีบ้านตัวอย่าง 3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในโครงการไม่น่าอยู่อาศัย 4. รูปแบบอาคารคงเหลือไม่สอดคล้องกับความต้องการกลุ่มเป้าหมาย 5. สภาพเศรษฐกิจของประเทศปี 2564 6. ผู้เช่าร้องเรียนเรื่องการปรับขึ้นค่าเช่า 7. มีข้อจำกัดในการปรับอัตราค่าเช่าเนื่องจากผู้เช่ามีรายได้น้อย 8. เศรษฐกิจชะลอตัวทำให้ปรับขึ้นค่าเช่าไม่ได้ตามที่คาดการณ์ไว้ 9. ทำเลที่ดินไม่ดี มีข้อจำกัดการใช้ประโยชน์ เช่น ที่ดินขนาดเล็ก 10. ทำเลศักยภาพแปลงที่ดินและราคาขายยังไม่จูงใจเอกชน
กลยุทธ์ 1.6 ศึกษารูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่ กคช. และบริษัทในเครือ (C5)		
<u>ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 1.6</u>	C	1. ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน เนื่องจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจบริษัทภายในเครือ การบริหารจัดการภายใน สัดส่วนการถือหุ้น ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ 2. ความไม่เพียงพอของทักษะ / ความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงานใหม่ ๆ
	S	ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวยังไม่เอื้อต่อการลงทุนอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน
	S	1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวยังไม่เอื้อต่อการลงทุน 2. เอกชนสามารถหาพื้นที่ดำเนินการเองได้
	S	1. ความไม่แน่นอนของการจ้างงาน จาก กคช. 2. ระยะทางของโครงการที่รับบริหารส่งผลต่อค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น 3. การระดมทุนกับผู้ถือหุ้น
กลยุทธ์ 1.7 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการ และบริหารจัดการผู้ส่งมอบ (P1)		
<u>ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 1.7</u>	S	การบริหารจัดการโครงการยังไม่มีประสิทธิภาพ - ผู้รับเหมาไม่มีประสิทธิภาพ - แรงงานก่อสร้าง (ผู้รับเหมาแรงงานฝีมือ) ที่มีคุณภาพ
	O	รวบรวมข้อมูลไม่ครบถ้วน เพียงพอต่อการทบทวนเกณฑ์
กลยุทธ์ 1.8 ขยายความร่วมมือกับภาคเอกชน และภาคีเครือข่าย (P2)		
<u>ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 1.8</u>	S	1. ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ไม่สามารถนำมาใช้งานได้จริง เนื่องจากใช้เวลาศึกษาวิเคราะห์ค่อนข้างนาน ไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 2. ไม่สามารถการคัดเลือกเอกชนเพื่อร่วมลงทุนได้ตามเวลาที่กำหนด 3. พื้นที่มีศักยภาพไม่เพียงพอและไม่จูงใจนักลงทุน
	S	ไม่สามารถนำเสนอขอความเห็นชอบการดำเนินโครงการฯ ต่อ สศช. ได้ตามแผน
	S	1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวยังไม่เอื้อต่อการลงทุน 2. เอกชนสามารถหาพื้นที่ดำเนินการได้เอง
	S	1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวยังไม่เอื้อต่อการลงทุน 2. พื้นที่มีศักยภาพไม่เพียงพอและไม่จูงใจนักลงทุน

ที่มา	ประเภท	Risk Universe
	S	1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวยังไม่เอื้อต่อการลงทุน 2. ทำเลและศักยภาพแปลงที่ดินยังไม่ดึงดูดใจเอกชนให้ยื่นข้อเสนอการร่วมลงทุน 3. โครงการลงทุนมีความเสี่ยงเอกชนอาจไม่สนใจยื่นข้อเสนอการร่วมลงทุน
	S	ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวยังไม่เอื้อต่อการลงทุน
กลยุทธ์ 1.9 เพิ่มสัดส่วนการก่อสร้าง โดยระบบอุตสาหกรรม		
ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 1.9	O	1. Supplier ไม่สามารถหาสินค้าได้มารองรับงานก่อสร้างได้ทันตามกำหนดเวลา 2. การบริหารจัดการของผู้รับจ้างไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 3. ขาดความเชี่ยวชาญในกระบวนการก่อสร้างแบบใหม่
	O	การลงทุนก่อสร้างด้วยระบบอุตสาหกรรม ที่มีจำนวนหน่วยน้อยไม่คุ้มค่าในการลงทุน
SO2 การเพิ่มศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็งและยกระดับชุมชนให้ได้มาตรฐานสูง		
กลยุทธ์ที่ 2.1. ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน (C7)		
ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 2.1	S	ไม่สามารถยกระดับความเป็นอยู่ของชุมชนได้ตามเงื่อนไข Smart 4 ระดับ (Smart Living / Smart Community/Smart Town/ Smart City)
	S	1. คุณภาพของที่ดินเพื่อจัดประโยชน์ 2. แรงจูงใจของผู้ประกอบการและชุมชน
	S	1. เกิดความขัดแย้งภายในชุมชน 2. เปลี่ยนผู้นำชุมชน 3. ภาวศึเครือข่ายไม่เข้าร่วมสนับสนุนชุมชน
	O	1. เกิดความขัดแย้งภายในชุมชน 2. เปลี่ยนผู้นำชุมชน 3. ภาวศึเครือข่ายไม่เข้าร่วมสนับสนุนชุมชน
	O	1. เปลี่ยนแปลงผู้นำชุมชน 2. เกิดความขัดแย้งภายในชุมชน 3. ไม่ได้รับอนุมัติงบประมาณ
	O	1. เกิดสถานการณ์แพร่กระจายโรคติดเชื้อ Covid -19 ระลอก 2 ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมร่วมคนจำนวนมากได้ 2. ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม
	O	1. เอกชนยังไม่มีความพร้อมในการเปิดตลาด 2. พื้นที่ในตลาดยังไม่พร้อม
SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม		
กลยุทธ์ที่ 3.1 ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ให้เป็น Smart City (P4)		
ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 3.1	S	ขาดการมีส่วนร่วมจากชุมชน/ ภาวศึเครือข่าย
	S	1. ไม่สามารถโอนสาธารณูปโภคให้หน่วยงานท้องถิ่นได้ 2. ขาดความร่วมมือจากคนในชุมชน เพื่อให้เกิดการบริหารชุมชนที่ดีในการบริหารอาคารชุด
	O	บุคลากรขาดความพร้อมในการให้บริการตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริการ

ที่มา	ประเภท	Risk Universe
	F	ขาดงบประมาณในการสนับสนุนในการผลักดันให้เกิดเป็นชุมชนมาตรฐานสูง
	S	ไม่สามารถก่อสร้างได้ตามแผน
	S	1. ไม่ได้ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการจ้างศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้นในการจัดทำโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนห้วยขวาง 2. ผู้พักอาศัยชาวชุมชนห้วยขวางไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วม อบรม สัมมนา 3. ผู้พักอาศัยชาวชุมชนห้วยขวางไม่เข้าใจเรื่องการฟื้นฟูเมืองและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงหลังจากการอบรม สัมมนา
	S	1. ผู้อยู่อาศัยในโครงการเคหะชุมชนรามอินทราไม่เห็นด้วยกับแผนแม่บทโครงการ 2. ผู้บริหารไม่เห็นชอบแผนแม่บทโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนรามอินทรา 3. เจ้าของกรรมสิทธิ์ชาวชุมชนรามอินทรา ไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วม อบรม สัมมนา 4. เจ้าของกรรมสิทธิ์ชาวชุมชนรามอินทราไม่เข้าใจเรื่องการฟื้นฟูเมืองและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงหลังจากการอบรม สัมมนา
	S	1. ได้ข้อมูลรายละเอียดโครงการฯ ไม่ครบถ้วน 2. หน่วยงานภายนอกยังไม่พร้อมสนับสนุนโครงการฯ
	S	1. ไม่ได้ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการจ้างจัดทำแผนแม่บทและผังแม่บทโครงการ 2. ไม่ได้ผู้รับจ้างที่เหมาะสมตามเวลาที่กำหนด
SO4 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
กลยุทธ์ที่ 4.1 สื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล (C6)		
ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 4.1	S	โครงการหรือกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตามเป้าหมาย
	O	1. ความล่าช้าในการตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. กระบวนการสื่อสารไม่สามารถถ่ายทอดได้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย
	S	1. การจัดเก็บข้อมูลได้ไม่ครบถ้วนตามต้องการ 2. ได้รับ Feedback Report จากทริส ล่าช้าและปริมาณงานกับบุคลากร ไม่สอดคล้องกัน 3. การจัดเก็บข้อมูลไม่ครบถ้วนตามต้องการ
	S	1. เทคโนโลยีในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาซึ่งอาจมีผลกระทบต่องบประมาณที่ขอตั้งไว้ 2. มีข้อจำกัดของผู้ให้บริการสื่อ Social Media 3. คุณภาพของผู้รับจ้าง 4. การทำสัญญาไม่เป็นไปตามแผน 5. ผู้รับจ้างส่งมอบงานล่าช้า 6. การนัดหมายกับผู้เกี่ยวข้องอาจคาดเคลื่อนทำให้ไม่สามารถ ดำเนินการได้ตามแผน

ที่มา	ประเภท	Risk Universe
กลยุทธ์ที่ 4.2 บูรณาการ Governance Risk Compliance (L1)		
ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 4.2	S	ไม่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องได้ (Compliance Ethic group)
	C	ขาดการทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทใหม่และอาจเปิดช่องโหว่ให้เกิดการทุจริตได้
	C	การจัดเก็บข้อมูลไม่ครบถ้วนตามต้องการ
SO5 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ดิจิทัล		
ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 5.1	O	ขาดการบูรณาการฐานข้อมูลที่เป็นระบบ
	O	1. ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน 2. การนำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร คณะกรรมการ กคช. ไม่เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด
	O	ขาดการให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลการประเมินประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ 5.2 บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อเศรษฐกิจดิจิทัลและนวัตกรรม		
ปัจจัยเสี่ยงกลยุทธ์ 5.2	O	1.การพัฒนาทักษะของบุคลากรยังไม่สามารถพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ตามทิศทางในอนาคต 2.บุคลากรขาดความพร้อมในการรับมือกับ New Normal
	S	บุคลากรขาดทักษะ Data Literacy ขาดการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อเพิ่ม Productivity ในการทำงาน/เพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ
	O	1. อาจไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ 2. ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ
	O	ขีดความสามารถของบุคลากร ยังไม่สอดคล้องกับภารกิจองค์กรและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจดิจิทัล นวัตกรรม และอื่นๆ
	O	ไม่สามารถทำให้เกิดนวัตกรรมได้เนื่องจากอาจขาดความร่วมมือเพื่อต่อยอดเป็นนวัตกรรม
	O	ไม่สามารถบูรณาการระหว่างกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรได้
• โอกาส (Opportunity)		
รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัย	S	มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล/อาจไม่ได้รับการสนับสนุนสำหรับการพัฒนาที่อยู่อาศัย
ความต้องการที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยและปานกลางยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก	O	ความเสี่ยงจากการก่อสร้างไม่เป็นไปตามแผน - รูปแบบผลิตภัณฑ์ไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า - การบริหารจัดการของผู้รับจ้าง - การวิเคราะห์ศักยภาพที่ดิน
แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ลดลงหรือทรงตัว และอยู่ในระดับต่ำ	F	ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว และหนี้ครัวเรือนของกลุ่มผู้มีรายได้น้อยสูงขึ้น ไม่มีกำลังซื้อที่อยู่อาศัย
การให้สินเชื่อเพื่อการ	O	ขาดความเชี่ยวชาญในการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ผู้มีรายได้น้อย

ที่มา	ประเภท	Risk Universe
พัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย	F	แหล่งเงินทุนได้รับอนุมัติจากนโยบายรัฐบาล วงเงินประมาณ 1,000 ล้านบาท อาจทำให้ขาดสภาพคล่องเพราะมีแหล่งเงินทุนเดียว
	S	คุณสมบัติ/คุณภาพของกลุ่มลูกค้า ซึ่งเป็นผู้มีรายได้น้อยและมีรายได้ไม่แน่นอน ที่ไม่สามารถเข้าถึงธนาคารพาณิชย์ได้
	F	ความสามารถในการชำระหนี้ของกลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อย มีโอกาสผิดนัดชำระหนี้ค่อนข้างสูง ทำให้ขาดรายรับ
	C	ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน เนื่องจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจบริษัทภายในเครือ การบริหารจัดการภายใน สัดส่วนการถือหุ้น ฯลฯ ทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้
การพัฒนาที่อยู่อาศัยในรูปแบบ PPP โดยร่วมลงทุนกับเอกชน	O	ไม่สามารถการคัดเลือกเอกชนเพื่อร่วมลงทุนได้ตามเวลาที่กำหนด
	S	เอกชนสามารถดำเนินการได้เองโดยไม่ต้องร่วมลงทุน
	F	ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวยังไม่เอื้อต่อการลงทุน
การออกแบบที่อยู่อาศัยให้ตอบสนองต่อ Lifestyle ของลูกค้าในเชิงพาณิชย์	S	ขาดความพร้อมในการรับมือกับ New Normal (ผลิตภัณฑ์และบริการ, แนวทางการขาย, การบริหารชุมชน, บริหารทรัพย์สิน)
	S	ความพร้อมของกลุ่มลูกค้าเปลี่ยนไป ไม่ตรงกับที่อยู่อาศัยซึ่งสร้างมาแล้วเสร็จ (ไม่สามารถขายได้เพราะไม่ตรงกับกำลังซื้อจริง หรือกระบวนการยาวนานจนกำลังซื้อเปลี่ยนไป)
	S	ผลิตภัณฑ์ไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า หรือไม่ตอบโจทย์ลูกค้า
	S	ไม่สามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงด้านการตลาดเชิงรุกที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ
	S	ขาดการนำข้อมูลลูกค้า มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบาย
	S	Brand ขาดพลังในการเข้าถึงลูกค้า
	F	ต้นทุนดำเนินการสูง เนื่องจากที่ดิน/ทำเลในเมือง สภาพแวดล้อม การเดินทาง สะดวก ระบบสาธารณูปโภค ระบบรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบ ครันและทันสมัย
● ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)		
ปัจจัยเสี่ยงเดิม ปี 2563	S	ไม่สามารถบริหารทรัพย์สินและพัฒนารูจิจได้ตามแผน
	S	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง
	O	การพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยขององค์กรไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
	F	ความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่อง
	C	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กม.

ที่มา: ฝ่ายบริหารความเสี่ยง, สิงหาคม 2563

บทที่ 7

กลไกการดำเนินงานและการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์

7.1 กลไกการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

กลไกการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของการเคหะแห่งชาติ หมายถึง หน่วยงานภายใต้โครงสร้างการบริหารและกิจกรรมภายใต้แผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ที่ถูกกำหนดให้มีบทบาทและหน้าที่ต่าง ๆ ร่วมกันดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรไปในทิศทางและเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ ตามที่ต้องการจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเศรษฐกิจสังคมอย่างยั่งยืน รวมถึงการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7.2 บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานและบุคลากรในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ มี 4 ระดับ ดังนี้

7.2.1. การกำหนดและกำกับนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ มีหน้าที่และรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ซึ่งใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การอนุมัติแผนยุทธศาสตร์ กำกับและติดตาม ควบคุม ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และเสนอแนะการแก้ปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และปรับปรุงกลไกการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

7.2.2. การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ และฝ่ายนโยบาย และแผน มีหน้าที่ประสานงานและรับผิดชอบในการแปลงนโยบายจากคณะกรรมการ การเคหะแห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ เน้นกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ที่ชัดเจน คือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และนำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้รับอนุมัติมาประกาศใช้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ติดตามการแก้ปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ จนกระทั่งจัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานต่อคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ

7.2.3. การปฏิบัติตามนโยบาย ได้แก่ รองผู้ว่าการ/ผู้ช่วยผู้ว่าการ/ ผู้อำนวยการฝ่าย/คณะ และพนักงาน มีหน้าที่ในการเข้าร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักและมีหน้าที่ดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยรายงานปัญหาอุปสรรค และผลการดำเนินงานต่อกองติดตามและประเมินผล ฝ่ายนโยบายและแผน เพื่อรายงานต่อผู้ว่าการ และคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ ตามลำดับ

7.2.4. การสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติตามนโยบาย รองผู้ว่าการ/ผู้ช่วยผู้ว่าการ/ผู้อำนวยการฝ่าย/ คณะ มีหน้าที่ในการเข้าร่วมจัดทำ สนับสนุน กำหนดแผนงาน โครงการที่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ไม่ใช่ผู้รับผิดชอบหลัก และร่วมดำเนินการตามแผนงาน โครงการ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

7.3 กระบวนการเสริมและสนับสนุน

ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เน้นให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเคหะแห่งชาติยังต้องอาศัยกระบวนการเสริมและสนับสนุนที่สำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานปกติ ซึ่งเป็นระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ ดังนี้



1) ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้กลไกในการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบด้วย กระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการเคหะแห่งชาติ เกิดการพัฒนากระบวนการโดยบูรณาการร่วมกัน (Co-creation) เพื่อปิดจุดอ่อนของกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการควบคุมและการบริหารความเสี่ยงได้ปฏิบัติตามความเหมาะสม จะมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย และแผนบริหารความเสี่ยง

2) ระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน

ระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน ช่วยทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งมีผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายในเป็นเลขานุการ เป็นผู้รับผิดชอบ มีหน้าที่ตรวจสอบ/ตรวจทาน ด้านการเงินการบริการ และผลการดำเนินงาน ตลอดจนการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายของคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ

3) การเพิ่มความสามารถเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

ในการเพิ่มความสามารถเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ

- พัฒนาความร่วมมือกับเอกชนและหน่วยงานภาครัฐภายใต้นโยบายประชารัฐ
- นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรให้ตอบสนองความต้องการขององค์กรและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

4) ระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และขีดความสามารถขององค์กร

ระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ทำหน้าที่ในการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่สอดคล้องกับทิศทาง โดยมีคณะกรรมการพัฒนาองค์กรตามระบบการประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ของการเคหะแห่งชาติ (Steering Committee) เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย และแผนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งขีดความสามารถขององค์กร เป็นประโยชน์ในการนำผลไปปรับปรุงภาพรวมของการทำงานในช่วงต่อไป

นอกจากนี้ยังมีระบบที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการเสริมและสนับสนุน คือ ระบบประเมินความดีความชอบของพนักงานประจำปี ใช้สำหรับในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานซึ่งต้องกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (KPI) ที่สอดคล้อง ครอบคลุมเป้าหมายตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ในระยะเวลาที่กำหนด และระบบที่สนับสนุนระบบประเมินผลความดีความชอบของพนักงาน ได้แก่ กำหนดมาตรฐานตำแหน่ง การประเมินมูลค่างาน Talent Management เป็นต้น

7.4 การติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแนวคิดที่ใช้กำหนดระบบการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ คือ เครื่องมือที่ทำหน้าที่ ในการติดตาม ข้อมูล และผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม และตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายที่เกิดผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) สอดคล้องกับทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

องค์ประกอบของระบบการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ แนวคิดที่ใช้เป็นแผนการติดตามและประเมินผล บทบาท หน้าที่ ของหน่วยงาน บุคลากร ต่อระบบการติดตามและประเมินผล และแผนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

การกำหนดระบบการติดตามและประเมินผลของการเคหะแห่งชาติ ใช้แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารของการเคหะแห่งชาติ และบทบาท หน้าที่ โครงสร้างการบริหารของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย 29 ฝ่าย 1 คณะ และ 126 กอง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบตามที่กำหนด

2. ความสมดุลของดัชนีผลผลิตและดัชนีผลลัพธ์

เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมายระดับผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน จึงต้องมีการตรวจสอบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักของแผนและตัวชี้วัดที่ใช้สำหรับการประเมินผลในระดับผลผลิต ซึ่งหมายถึง ความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างดัชนีผลลัพธ์ที่กำหนดจากทิศทางของแผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับดัชนีผลผลิตที่กำหนดมาจากยุทธศาสตร์ แผนงานเชิงยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ ประกอบกับความครบถ้วนของดัชนีต่าง ๆ ทั้ง 4 มิติ ตามแนวคิด Balanced Scorecard: BSC

3. การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานควรกำหนดระดับของเป้าหมายที่ท้าทาย โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา หรือเทียบกับ Best Practice หรือการทำ Benchmarking กับหน่วยงานที่มีภารกิจเหมือนกัน

4. การตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ

การนำผลการติดตามและประเมินผลมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรค นำมาสรุปแล้วส่งย้อนกลับหน่วยงานที่รับผิดชอบไปแก้ไข ปรับปรุง พัฒนากระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนการทบทวนระบบ KPI ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

5. การรายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผลภายในจะมีการรายงานผลตามลำดับชั้นตามบทบาท หน้าที่ในโครงสร้างการบริหาร ส่วนการรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานภายนอก ได้แก่

- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- สำนักงบประมาณ ตามแผนงบประมาณ E-Budgeting
- สำนักคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ตามแผนงานโครงการวิจัย
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement: PA และ State Assessment Model: SE-AM)
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตามระบบ e-MESCR

ตารางที่ 7-1 แผนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ ปีงบประมาณ 2564

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	ปี 2563			ปี 2564										
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	
1. กำหนดเป้าหมายและชี้แจงแผน เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติ	ผว./ ผอ.นผ.	พนักงานและผู้บริหาร รับทราบแผนฯ	•													
2. รายงานผลการดำเนินงาน ตามเป้าหมายและตัวชี้วัด รายไตรมาส ระดับกิจกรรม	ทุกหน่วยงาน	รายงานผลครบ ทุกกิจกรรมและตัวชี้วัด	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
3. พิจารณากลับกรองและรายงาน ผลการดำเนินงาน ระดับโครงการ	ผอ.ฝ่าย/สำนัก/ ศูนย์/หน.คตก.	รายงานผลครบ ทุกโครงการ และตัวชี้วัด			•			•			•				•	
4. พิจารณากลับกรองและรายงาน ตามผลการดำเนินงาน ระดับแผนงาน	รองผู้ว่าการ/ ผู้ช่วยผู้ว่าการ	รายงานผลครบ ทุกโครงการ และตัวชี้วัด			•			•			•				•	
5. รวบรวม วิเคราะห์ สรุปรูปภาพ รวม ตัวชี้วัด ระดับองค์กร ต่อ ผู้ว่าการ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ และหน่วยงานภายนอก	นผ./ผว.	รายงานผลครบ ทุกระบบ และบรรลุ เป้าหมายตัวชี้วัด				•			•			•				•

หมายเหตุ หมายถึง เป้าหมายตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ แผนบริหารราชการแผ่นดิน ระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ แผนงบประมาณ และระบบประเมิน
ความดีความชอบของพนักงาน

ภาคผนวก

เป้าหมายโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ กคช. พ.ศ 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2563)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี																
กลยุทธ์ 1.1 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงความมั่นคง ด้านที่อยู่อาศัยให้กับกลุ่มเป้าหมาย (F1)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ จำนวนนวัตกรรมทางการเงินที่ศึกษา																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
	แผนงานการเพิ่มการสนับสนุนจากภาครัฐ	1. โครงการศึกษานวัตกรรมทางการเงิน	จำนวนนวัตกรรมทางการเงินที่ศึกษา	-	-	-	-	อย่างน้อย 1 เรื่อง (สามารถระดมทุนภายใต้พันธบัตรเพื่อความยั่งยืน (Sustainability Bond) ภายในระยะเวลาที่กำหนด)	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	อย่างน้อย 1 เรื่อง	บป. พท.1-3 สน. นผ. ขช.1-4 พม.

กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่ม เป้าหมายและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (C1)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ หน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา และหน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
	แผนงานการจัดหาที่ดินเพื่อพัฒนาโครงการในทำเลที่มีศักยภาพ	2. โครงการจัดหาที่ดินในทำเลที่มีศักยภาพเพื่อรองรับโครงการในอนาคต	จำนวนที่ดินที่จัดหาได้ (แปลง)	จัดทำแผนและสรุปผลการคาดการณ์ความต้องการที่ดินในอนาคตเสนอผู้บริหารระดับสูง ภายใน ก.ย. 2560	นำเสนอแผนการจัดหาที่ดินของ กคช.ต่อ กกก. พิจารณาโครงการภายใน ก.ย. 2561	- จัดทำแผนการจัดซื้อที่ดิน (ตามที่ นผ. กำหนดพื้นที่จัดซื้อและกำหนดหน่วยที่ก่อสร้างเสนอ ผว./คกก. กคช. เห็นชอบและอนุมัติแล้ว) - จัดทำหลักเกณฑ์แนวทางการจัดซื้อที่ดิน - แต่งตั้ง คทง. ปรับปรุงข้อบังคับระเบียบคำสั่งและวิธีการปฏิบัติด้วยเรื่องการจัดซื้อที่ดิน - เสนอจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบการจัดซื้อที่ดิน	สามารถดำเนินการเผยแพร่ประกาศและพิจารณาคัดเลือกที่ดินได้ตามแผนฯ	จัดทำประกาศซื้อที่ดินภายใน ก.ย.2564	10 แปลง (500 ไร่)	10 แปลง (500 ไร่)	20 แปลง (1,000 ไร่)	20 แปลง (1,000 ไร่)	20 แปลง (1,000 ไร่)	20 แปลง (1,000 ไร่)	20 แปลง (1,000 ไร่)	ทอ. นผ.

แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
แผนงานการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับทุกกลุ่มเป้าหมาย	3. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม *	จำนวนหน่วยที่ ครม. อนุมัติ	11,073	3,126	7,222	นำเสนอ ครม. 3,578 หน่วย ภายใน เดือน ก.ค. 2563	28,541	24,900	45,000	46,300	47,700	29,100	30,600	น.ผ. พท.1-3 สท. กต. บ.ป. บข. สว.	
		4. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ/ผู้พิการ *	ดำเนินการครบคลุม 4 ภูมิภาค 4,000 หน่วย ภายในปี 2563-2564	-	-	-	นำเสนอ คกก. พิจารณาโครงการฯ	เริ่มก่อสร้าง และ ก่อสร้างแล้วเสร็จ จำนวน 2,000 หน่วย ภายในเดือน ส.ค. 2564	-	-	-	-	-	-	สท. พท.1-3
		5. โครงการบ้านราคาประหยัดมาตรฐานสูง	ดำเนินการครบคลุม 4 ภูมิภาค 4,000 หน่วย ภายในปี 2563-2564	-	-	-	-โครงการนำร่อง จตุตถฯนี้ (บ้านช้าง) จำนวน 495 หน่วย นำเสนอ ครม.ภายใน เดือน มิ.ย. 2563 -ขยายผล 3 ภูมิภาค จำนวน 2,005 หน่วย นำเสนอ ครม. ภายใน เดือน ก.ย. 2563	งานต่อเนื่องปี 2563 - นำเสนอ ครม. ภายใน พ.ค. 2564 งานปี 2564 - นำเสนอ ศปก. บริหาร ภายใน ก.ย. 2564	เริ่มก่อสร้างตาม กรอบ ที่กำหนด	ก่อสร้างแล้ว เสร็จตามกรอบ ที่กำหนด	-	-	-	-	พท.1-3 น.ผ. กต.
		6. โครงการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ผลสำเร็จของการดำเนินงาน ด้านการประเมิน ประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร ตามเกณฑ์ที่ กำหนดของ สสร.	-	-	-	ได้แนวทางการวัด และประเมินของ ประสิทธิภาพเชิง นิเวศเศรษฐกิจ และ ได้รับอนุมัติจาก คกก.กคช. โดยเริ่ม เก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ได้แนวทางการ ปรับปรุงผลการ ประเมิน ประสิทธิภาพเชิง นิเวศเศรษฐกิจ เพื่อเข้าสู่มาตรฐาน	ดำเนินการปรับปรุง แนวทางการวัดและ ประเมินประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ อย่างต่อเนื่องพร้อม ค่ามูลค่า Factor x ที่เหมาะสมกับองค์กร	ประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) และนำผลการประเมินมา พิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงในปีถัดไปเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน (Factor x)	ปรับปรุง ประสิทธิภาพเชิง นิเวศเศรษฐกิจ ขององค์กรได้ตาม มาตรฐานที่ กำหนด	น.ว. น.ผ. บ.ป. กต. สว.			
	7. โครงการบริหารการ ก่อสร้าง	จำนวนหน่วยเริ่มสร้าง	7,993	1,603	7,860	5,691	30,380	32,920	51,025	46,988	59,886	29,584	32,529	พท.1-3	
		จำนวนหน่วยแล้วเสร็จทางสัญญา	6,973	10,654	4,103	5,003	8,670	5,651	18,751	29,914	30,851	28,803	30,904	สว. สท.	
		จำนวนหน่วยแล้วเสร็จพร้อม เอกสารสิทธิ์	5,559	11,185	4,478	5,839	5,444	4,591	4,817	1,770	616	204	-	พท.1-3	

กลยุทธ์ 1.3 เร่งรัดการขาย และส่งมอบที่อยู่อาศัย ให้กับผู้มีรายได้น้อย (C2)															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ จำนวนครัวเรือนผู้มีรายได้น้อยที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย															
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
แผนแม่บทกลุ่มบ้าน ลึกค้าและตลาด	แผนงานการตลาดและ การขาย	8 โครงการบริหารหน่วย ส่งมอบเชิงสังคม	• Post Finance +เช่าซื้อ	10,291 (ส่งมอบพาณิชย์)	11,029 (ส่งมอบพาณิชย์)	11,326 (ส่งมอบพาณิชย์)	9,718	8,143	9,299	9,571	5,567	15,903	17,159	17,860	บข. ชข.1-4 สน. บข. บ.ป. บข.

กลยุทธ์ 1.4 เร่งรัดการขายและส่งมอบ ที่อยู่อาศัยให้กับประชาชน (C3)															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยเชิงพาณิชย์															
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
แผนแม่บทกลุ่มบ้าน ลึกค้าและตลาด	แผนงานการตลาดและ การขาย	8 โครงการบริหารหน่วย ส่งมอบเชิงพาณิชย์	• Post Finance +เช่าซื้อ	-	-	-	282	614	1,733	2,842	2,324	6,029	5,898	5,740	บข. ชข.1-4 สน. บข. บ.ป. บข.

กลยุทธ์ 1.5 ลดอาคารคงเหลือ & Sunk Cost Land Bank และบริหารสินทรัพย์เดิมให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามศักยภาพ (C4)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ รายรับรวมจากการจัดประโยชน์ ค่าเช่า และการขายที่ดิน																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
	แผนงานการบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	9. โครงการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม * 9.1 โครงการบริหารจัดการหน่วยคงเหลือ	จำนวนหน่วยทำสัญญาจะซื้อขายโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ	-	-	-	7,711	4,163	หน่วยทำสัญญาจะซื้อขายโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ (พร้อมขาย) ร้อยละ 100 ตามเป้าหมาย	หน่วยทำสัญญาจะซื้อขายโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ (พร้อมขาย) ร้อยละ 100 ตามเป้าหมาย	หน่วยทำสัญญาจะซื้อขายโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ (พร้อมขาย) ร้อยละ 100 ตามเป้าหมาย	หน่วยทำสัญญาจะซื้อขายโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ (พร้อมขาย) ร้อยละ 100 ตามเป้าหมาย	หน่วยทำสัญญาจะซื้อขายโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ (พร้อมขาย) ร้อยละ 100 ตามเป้าหมาย	หน่วยทำสัญญาจะซื้อขายโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ (พร้อมขาย) ร้อยละ 100 ตามเป้าหมาย	หน่วยทำสัญญาจะซื้อขายโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ (พร้อมขาย) ร้อยละ 100 ตามเป้าหมาย	บข.
		9.2 โครงการบริหารทรัพย์สินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขายทรัพย์สินรอการพัฒนา (Sunk Cost) (ลบ.)														
	9.21 โครงการอาคารเช่า	รายรับค่าเช่า	796	820.647	848	568	919	939	953	960	964	967	969.2	ทอ.		
	9.22 โครงการจัดประโยชน์	รายรับจัดประโยชน์	286	306.02	258.40	188	260 (เฉลี่ยตาม Due เดิม ต.ค.62-มี.ค 63)	307	322	338	355	373	392	สท. ชข.1-4 ฟท.1 สท. กต. บป.		
	9.23 โครงการขายที่ดิน น้อยกว่า 5 ไร่	รายรับจากการขายที่ดิน น้อยกว่า 5 ไร่	-	-	-	6.90 (อาจไม่ได้ตามเป้าหมายเนื่องจากสถานการณ์โควิด-19)	38	37	30	28	25	20	6	สท. ชข.1-4		
แผนงานการเร่งรัดการปิดโครงการ	9.3. โครงการเร่งรัดการปิดโครงการ (นับหน่วยคงเหลือไม่เกิน 25%)	จำนวนโครงการที่ปิดได้	-	-	6 โครงการ	7 โครงการ (ทบทวนเป็น 3 โครงการ)	จำนวนโครงการที่ปิดได้ 7 โครงการ (ทบทวนหลักเกณฑ์เงื่อนไขตามค่า นิยามปิดโครงการที่มีหน่วยคงเหลือไม่เกิน 25% พร้อมทั้งวิเคราะห์สถานะการปิดโครงการทั้งหมดของ กคช.และ กำหนดโครงการที่ต้องปิดในปี 2564, 2565 และ ปี 2566)	จำนวนโครงการที่ปิดได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	จำนวนโครงการที่ปิดได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	-	-	-	-	-	บข. ชข.1-4 สท. บข. บป.บ.	
		ลดหน่วยคงเหลือโครงการที่เป็นเป้าหมายในปีที่ผ่านมาลดลง ร้อยละ 5%	-	-	-	6 โครงการ	9 โครงการ	16 โครงการ	ลดหน่วยคงเหลือโครงการที่เป็นเป้าหมายในปีที่ผ่านมาร้อยละ 5%	-	-	-	-	-		

กลยุทธ์ 1.6 ศึกษารูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่ กคช.และบริษัทในเครือ (C5)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ความสำเร็จในการศึกษารูปแบบการพัฒนาธุรกิจใหม่																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
	แผนงานการพัฒนาธุรกิจใหม่	10. โครงการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) *	จำนวนหน่วยเริ่มสร้าง	-	-	-	-	-	2,484	1,684	484	484	484	-	สท.	
			จำนวนหน่วยที่อยู่อาศัยแล้วเสร็จ	-	-	-	-	-	-	-	-	2,484	1,684	484		484
			รายรับหรือเงินปันผลที่ได้จาก โครงการพิเศษ/ธุรกิจใหม่	-	-	-	-	คทง คก.พิเศษ/จัดหาแหล่งเงินทุน 5,000 ลบ.	-	-	255,900,000	643,086,185.32	464,486,185.32	345,186,185.32		
		11. โครงการบ้านเคหะสุขประชา (บ้านเช่าราคาประหยัด) *	- ครอบคลุมดำเนินงานจำนวน 100,000 หน่วย (ปี 2564-2568) - จำนวนหน่วยแล้วเสร็จปีละ 20,000 หน่วย	-	-	-	-	เริ่มก่อสร้างและก่อสร้างแล้วเสร็จจำนวน 20,000 หน่วย ภายในเดือน ก.ค. 2564	เริ่มก่อสร้างและก่อสร้างแล้วเสร็จ จำนวน 20,000 หน่วย ภายในเดือน ก.ค. 2565	เริ่มก่อสร้างและก่อสร้างแล้วเสร็จจำนวน 20,000 หน่วย ภายในเดือน ก.ค. 2566	เริ่มก่อสร้างและก่อสร้างแล้วเสร็จจำนวน 20,000 หน่วย ภายในเดือน ก.ค. 2567	เริ่มก่อสร้างและก่อสร้างแล้วเสร็จจำนวน 20,000 หน่วย ภายในเดือน ก.ค. 2568	-	-	สท. พท.1-3	
		12. โครงการศึกษาแนวทางเพิ่มศักยภาพ CEMCO	แผนเพิ่มประสิทธิภาพ CEMCO	-	-	-	-	ดำเนินการตามแผนได้ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ร้อยละ 100	แผนการดำเนินงาน ปี 2566 - 2570 ของบริษัท CEMCO ยังมีได้ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการ CEMCO					ชช.1	
			รายรับหรือกำไร	-	-	-	-	ประมาณการ ณ 6 เดือน คาดการณ์ว่ามีผลขาดทุนสะสมเป็นเงิน จำนวน 156,703.71 บาท จากการที่บริษัทฯ ต้องสำรองเงินทุนในการรับบริหารงานใหม่	มีผลกำไรมากกว่า 6 ลบ.	มีผลกำไรมากกว่า 9 ลบ.	แผนการดำเนินงาน ปี 2566 - 2570 ของบริษัท CEMCO ยังมีได้ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการ CEMCO					

กลยุทธ์ 1.7 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการ และบริหารจัดการผู้ส่งมอบ (P1)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ระดับความสำเร็จการประเมินผลการปฏิบัติการผู้ประกอบการ																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
	แผนงานการบริหารจัดการผู้ส่งมอบ	13. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพผู้ประกอบการ	ระดับความสำเร็จการประเมินผลการปฏิบัติการผู้ประกอบการ	-	-	-	-	ได้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ประกอบการ เสนอผ.เห็นชอบภายใน ก.ย. 2564	- นำเกณฑ์การประเมินผู้ประกอบการไปกำหนดใน TOR - จัดทำแผนการประเมินผู้ประกอบการ	สรุปผลจำนวนผู้ประกอบการผ่านเกณฑ์ (base line)	สรุปผลจำนวนผู้ประกอบการผ่านเกณฑ์ ตีกว่าปีที่ผ่านมา	สรุปผลจำนวนผู้ประกอบการผ่านเกณฑ์ ตีกว่าปีที่ผ่านมา	สรุปผลจำนวนผู้ประกอบการผ่านเกณฑ์ ตีกว่าปีที่ผ่านมา	สรุปผลจำนวนผู้ประกอบการผ่านเกณฑ์ ตีกว่าปีที่ผ่านมา	สรุปผลจำนวนผู้ประกอบการผ่านเกณฑ์ ตีกว่าปีที่ผ่านมา	พท.1-3 พค.

กลยุทธ์ 1.8 ขยายความร่วมมือกับภาคเอกชน และภาคีเครือข่าย (P2)															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ความสำเร็จของโครงการร่วมลงทุนหรือร่วมมือกับภาคเอกชนและภาคีเครือข่าย															
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
แผนงานการพัฒนาที่อยู่อาศัยภายใต้ พรบ.ร่วมลงทุน	14. โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 3-4 รองรับผู้อยู่อาศัยใหม่ (PPP)	ความสำเร็จของโครงการร่วมลงทุน (PPP) กับภาคเอกชน	อยู่ระหว่างจัดทำผู้รับจ้างจัดทำรายงานผลการศึกษาและวิเคราะห์โครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน	เสนอ คกก.กคช. เห็นชอบในหลักการก่อน นำเสนอ รว.พ.ม.เห็นชอบภายในกคช.2561	ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ ภายใน ก.ย.2562	กระบวนการขออนุมัติโครงการ	นำเสนอ สคช. ภายใน ก.ย. 2564	กระบวนการจัดหาผู้ร่วมลงทุน	รื้อถอนและเริ่มก่อสร้าง ระยะที่ 3 (แปลง D2) (PPP) 2,663 หน่วย	ก่อสร้างได้ ตามแผน	- ส่งมอบ ระยะที่ 3 (แปลง D2) (PPP) 2,663 หน่วย - รื้อถอนและเริ่มก่อสร้าง ระยะที่ 4 แปลง E1,320 หน่วย แปลง B 9763 หน่วย	ก่อสร้าง ระยะที่ 4 ได้ตามแผน	- ส่งมอบ ระยะที่ 4 แปลง E 1,320 หน่วย - ก่อสร้าง ระยะที่ 4 แปลง B (PPP) ได้ตามแผน	พม.1	
		รายรับของโครงการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	146,885	196,943	262,597	
	15. โครงการพัฒนาที่ดินเดิม (Land Bank) เพื่อลงทุนพัฒนาเชิงพาณิชย์ (PPP) เคหะชุมชนเชียงใหม่ (หนองหอย)	ความสำเร็จของโครงการร่วมลงทุน (PPP) กับภาคเอกชน	นำเสนอมูลการศึกษาฉบับสมบูรณ์ต่อ รว.พ.ม. ภายใน ก.ย. 2561	ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายภายใน ก.ย. 62	อยู่ระหว่างเพิ่มเติมวิเคราะห์โครงการตามมติ คกก. PPP/ เป้าหมายปี 63 นำเสนอ ครม.	เสนอผลการคัดเลือกเอกชนต่อ รว.พ.ม.	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	สท. นผ. ชข.3 พท.2 กม.
		รายรับค่าเช่าที่ดิน	-	-	-	-	-	-	86,396,055	33,200,000	33,200,000	33,200,000	33,200,000	33,200,000	
	16. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้าใน กทม. และปริมณฑล ระยะที่ 2 (ร่มเกล้า)	ความสำเร็จของโครงการร่วมลงทุน (PPP) กับภาคเอกชน	นำเสนอ รว.พ.ม. พิจารณาในหลักการดำเนินการภายใน ก.ย. 2560	รว.พ.ม. เห็นชอบในหลักการร่วมลงทุนฯ และองค์ประกอบของ กคช.เมื่อ 14 ก.ย. 2561	1กม.ที่พื้นที่ ขง (บางมด) ของอนุมัติ TOR ภายใน ก.ย. 62 2กม.ที่พื้นที่ กทช (ร่มเกล้า) ที่มีพื้นที่ กคช. (ร่มเกล้า) : นำเสนอ ครม.ภายใน พค.62	อยู่ระหว่างเพิ่มเติมวิเคราะห์โครงการตามมติ คกก. PPP	ได้ประกาศเชิญชวนเอกชนร่วมลงทุนพร้อมมีเอกชนยื่นข้อเสนอ	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	ดำเนินการตามแผนร่วมลงทุน	นผ. สท. พท.3 กม. ชข.1
		รายรับค่าเช่าที่ดิน	-	-	-	-	-	-	171,331,200	173,901,167	176,509,684	179,527,327	182,220,235	184,953,537	
	17. โครงการร่วมดำเนินการกับหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนโดยวิธีร่วมดำเนินการ (JO)	ได้ผู้ประกอบการร่วมดำเนินการ	-	-	-	-	ได้ผู้ประกอบการร่วมลงทุนลงนามในสัญญา 2 โครงการ	ได้ผู้ประกอบการร่วมลงทุนลงนามในสัญญา 2 โครงการ	ได้ผู้ประกอบการร่วมลงทุนลงนามในสัญญา 2 โครงการ	ได้ผู้ประกอบการร่วมลงทุนลงนามในสัญญา 2 โครงการ	ได้ผู้ประกอบการร่วมลงทุนลงนามในสัญญา 2 โครงการ	ได้ผู้ประกอบการร่วมลงทุนลงนามในสัญญา 2 โครงการ	ได้ผู้ประกอบการร่วมลงทุนลงนามในสัญญา 2 โครงการ	ได้ผู้ประกอบการร่วมลงทุนลงนามในสัญญา 2 โครงการ	สท. ชข.3 พท.2 กม.
		รายรับจากร่วมดำเนินการ (บาท)	-	-	-	-	-	-	-	26,858,374	26,858,374	44,281,410	44,281,410	83,352,559	
	แผนงานการพัฒนาที่อยู่อาศัยภายใต้ข้อบังคับ กคช.	18. โครงการร่วมดำเนินการกับหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนโดยวิธีสนับสนุนโครงการ (US)	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	รับรองการสอบทานการสนับสนุนโครงการ	สท. ชข.3 พท.2 กม.
			รายรับค่าธรรมเนียม (บาท)	-	-	-	-	-	-	-	-	510,000	510,000	510,000	510,000

กลยุทธ์ 1.9 เพิ่มสัดส่วนการก่อสร้างโดยระบบอุตสาหกรรม (P3)															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ จำนวนโครงการก่อสร้างด้วยระบบอุตสาหกรรม															
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
แผนงานการพัฒนาที่อยู่อาศัยภายใต้ พรบ.ร่วมลงทุน	19. โครงการเพิ่มสัดส่วนการก่อสร้างโดยระบบอุตสาหกรรม	จำนวนโครงการก่อสร้างด้วยระบบอุตสาหกรรม	อย่างน้อย 2 คก.	-	-	-	อย่างน้อย 2 คก.	อย่างน้อย 2 คก.	อย่างน้อย 2 คก.	-	-	-	-	-	พท.1-3

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็งและยกระดับชุมชนให้ได้มาตรฐานสูง																											
กลยุทธ์ 2.1 ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน (C7)																											
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ จำนวน Smart Sustainable Community																											
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ												
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570													
แผนงานการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนตามแผนแม่บท กคช.	20. โครงการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในโครงการบ้านเคหะสุขประชา *	จำนวนชุมชนที่มีเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน (สะสม)	-	-	-	-	คกก.บริหารสินทรัพย์ เห็นชอบโครงการฯ นำร่องจำนวน 4 พื้นที่ภายในเดือน ก.ค. 2564	1. นำแผนงานโครงการฯ ไปสู่การปฏิบัติ โดยนำร่อง 4 พื้นที่ พร้อมประเมินผลความเข้มแข็งของชุมชนและนำผลไปปรับปรุงแนวทางพัฒนาให้เหมาะสม 2. จัดทำแผนการขยายผลการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน 4 ชุมชน	รักษาระดับ (4 แห่ง) และขยายผล (4 แห่ง) ชุมชนให้มีเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน อย่างน้อย 8 ชุมชน	รักษาระดับ (8 แห่ง) และขยายผล (4 แห่ง) ชุมชนให้มีเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน อย่างน้อย 12 ชุมชน	รักษาระดับ (12 แห่ง) และขยายผล (4 แห่ง) ชุมชนให้มีเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน อย่างน้อย 16 ชุมชน	รักษาระดับ (16 แห่ง) และขยายผล (4 แห่ง) ชุมชนให้มีเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน อย่างน้อย 20 ชุมชน	รักษาระดับ (20 แห่ง) และขยายผล (4 แห่ง) ชุมชนให้มีเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน อย่างน้อย 24 ชุมชน	สท.พม.ชช.1-4													
															-	-	-	-	1 ชุมชน	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 1 รวม = 5	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 5 รวม = 9	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 9 รวม = 13	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 13 ชุมชน PK = 1 รวม = 18	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 17 ชุมชน PK = 1 รักษา = 1 รวม = 23	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 21 ชุมชน PK = 1 รักษา = 2 รวม = 28	พม.ชช.1-4	
															34	50	55	60	1. เตรียมความพร้อมและพัฒนาชุมชน PK1 เพื่อผ่านเกณฑ์ขั้นที่ 1, 2 และ 3 2. ชุมชนที่ผ่านการประเมินขั้นที่ 3 จำนวน 49 ชุมชน	จำนวนชุมชนที่ผ่านเกณฑ์ขั้นที่ 1 PK1 26 ชุมชน (1 ใน 3 ของ 78 ชุมชน)	จำนวนชุมชนที่ผ่านเกณฑ์ขั้นที่ 2 PK1 23 ชุมชน (90% ของ 26 ชุมชน)	จำนวนชุมชนที่ผ่านเกณฑ์ขั้นที่ 3 PK1 23 ชุมชน (100% ของ 26 ชุมชน)	จำนวนชุมชนที่ผ่านเกณฑ์ขั้นที่ 3 PK1 18 ชุมชน	จำนวนชุมชนที่ผ่านเกณฑ์ขั้นที่ 3 PK1 18 ชุมชน	จำนวนชุมชนที่ผ่านเกณฑ์ขั้นที่ 3 PK1 19 ชุมชน	พม.ชช.1-4	
															-	-	-	4	8	12	16	20	24	28	32	พม.ชช.1-4	
															-	-	-	จำนวน 5 พื้นที่ 82 ชุมชน 140 นิติจัดอบรม 6 รุ่น (1,074 คน)	จำนวน 8 พื้นที่ 27 ชุมชน - บ้านเอื้ออาทร - เคหะชุมชน - เคหะชุมชนะ - บริการชุมชน	จำนวน 5 พื้นที่ 20 ชุมชน - บ้านเอื้ออาทร - เคหะชุมชน - เคหะชุมชนะ - บริการชุมชน	จำนวน 3 พื้นที่ 20 ชุมชน - บ้านเอื้ออาทร - เคหะชุมชน - เคหะชุมชนะ - บริการชุมชน	จำนวน 3 พื้นที่ 20 ชุมชน - บ้านเอื้ออาทร - เคหะชุมชน - เคหะชุมชนะ - บริการชุมชน	จำนวน 5 พื้นที่ 20 ชุมชน - บ้านเอื้ออาทร - เคหะชุมชน - เคหะชุมชนะ - บริการชุมชน	จำนวน 4 พื้นที่ 20 ชุมชน - บ้านเอื้ออาทร - เคหะชุมชน - เคหะชุมชนะ - บริการชุมชน	จำนวน 4 พื้นที่ 20 ชุมชน - บ้านเอื้ออาทร - เคหะชุมชน - เคหะชุมชนะ - บริการชุมชน	จำนวน 4 พื้นที่ 20 ชุมชน - บ้านเอื้ออาทร - เคหะชุมชน - เคหะชุมชนะ - บริการชุมชน	พม.ชช.1-4
															ผลประเมินความรู้ความเข้าใจ	-	-	-	เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยในชุมชนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ในการบริหารอาคารชุดไม่น้อยกว่า 75% ของผู้อยู่รวม	เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยในชุมชนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ในการบริหารอาคารชุดไม่น้อยกว่า 75% ของผู้อยู่รวม	เพื่อให้เจ้าของร่วมและผู้อยู่อาศัยในชุมชนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ในการบริหารอาคารชุดไม่น้อยกว่า 75% ของผู้อยู่รวม	เพื่อให้ผู้นำชุมชนยกระดับศักยภาพชุมชนให้มีความรู้ในด้านการจัดทำแผนชุมชนไม่น้อยกว่า 75% ของผู้อยู่รวม และนำแผนชุมชนมาดำเนินการได้ 1 แผน ไม่น้อยกว่า 4 ชุมชน	เพื่อให้ผู้นำชุมชนยกระดับศักยภาพชุมชนให้มีความรู้ในด้านการจัดทำแผนชุมชนไม่น้อยกว่า 75% ของผู้อยู่รวม และนำแผนชุมชนมาดำเนินการได้ 1 แผน ไม่น้อยกว่า 4 ชุมชน	เพื่อให้ผู้นำชุมชนยกระดับศักยภาพชุมชนให้มีความรู้ในด้านการจัดทำแผนชุมชนไม่น้อยกว่า 75% ของผู้อยู่รวม และนำแผนชุมชนมาดำเนินการได้ 1 แผน ไม่น้อยกว่า 4 ชุมชน	เพื่อให้ผู้นำชุมชนยกระดับศักยภาพชุมชนให้มีความรู้ในด้านการจัดทำแผนชุมชนไม่น้อยกว่า 75% ของผู้อยู่รวม และนำแผนชุมชนมาดำเนินการได้ 1 แผน ไม่น้อยกว่า 4 ชุมชน	เพื่อให้ผู้นำชุมชนยกระดับศักยภาพชุมชนให้มีความรู้ในด้านการจัดทำแผนชุมชนไม่น้อยกว่า 75% ของผู้อยู่รวม และนำแผนชุมชนมาดำเนินการได้ 1 แผน ไม่น้อยกว่า 4 ชุมชน	

แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย						หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569		ปี 2570
	แผนงานการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนตามแผนแม่บท กคช.	25. โครงการตลาดประชารัฐ	จำนวนตลาดที่เปิดใหม่และรักษาตลาดเก่า	-	นำร่อง 4 ตลาด	เปิดใหม่ 4 ตลาด รักษาตลาดเก่า 4 ตลาด	เปิดใหม่ 1 ตลาด รักษาตลาดเก่า 8 ตลาด	เปิดใหม่ 5 ตลาด รักษาตลาดเก่า 14 ตลาด	เปิดใหม่ 5 ตลาด รักษาตลาดเก่า 14 ตลาด	เปิดใหม่ 5 ตลาด รักษาตลาดเก่า 19 ตลาด	เปิดใหม่ 5 ตลาด รักษาตลาดเก่า 24 ตลาด	เปิดใหม่ 5 ตลาด รักษาตลาดเก่า 29 ตลาด	เปิดใหม่ 5 ตลาด รักษาตลาดเก่า 34 ตลาด	เปิดใหม่ 5 ตลาด รักษาตลาดเก่า 39 ตลาด	ชช.1-4
			ยกระดับตลาดมาตรฐานสูงและรักษาระดับตลาดเก่า	-	-	-	ยกระดับตลาด 4 ตลาด	ยกระดับตลาดใหม่ 5 ตลาด รักษาระดับตลาดเก่า 4 ตลาด	ยกระดับตลาดใหม่ 5 ตลาด รักษาระดับตลาดเก่า 4 ตลาด	ยกระดับตลาดใหม่ 5 ตลาด รักษาระดับตลาดเก่า 4 ตลาด	ยกระดับตลาดใหม่ 5 ตลาด รักษาระดับตลาดเก่า 4 ตลาด	ยกระดับตลาดใหม่ 5 ตลาด รักษาระดับตลาดเก่า 4 ตลาด	ยกระดับตลาดใหม่ 5 ตลาด รักษาระดับตลาดเก่า 4 ตลาด	ยกระดับตลาดใหม่ 5 ตลาด รักษาระดับตลาดเก่า 4 ตลาด	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ 3.1 ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองใหม่ให้เป็น Smart City (P4)

ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ความสำเร็จโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง และพัฒนาเมืองใหม่

แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย						หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569		ปี 2570
	แผนงานการฟื้นฟูชุมชนเมือง	26. โครงการฟื้นฟู * เมืองชุมชนดินแดง													ฟม.1
		26.1 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม)	ระดับความสำเร็จโครงการ	- นำเสนอโครงการต่อ ครม. ภายใน 30 ก.ย. 2560 - ได้รายงานฉบับสมบูรณ์ภายใน 30 ก.ย. 2560	- เริ่มก่อสร้างโครงการระยะ 2 จำนวน 127 หน่วยงานใน ก.ย. 2561 - นำเสนอผลการศึกษาโครงการระยะ 3 และ 4 จำนวน 13,746 หน่วย ต่อ ก.พ.ภายใน ส.ค. 2561	รื้อถอนแพลตฟอร์ม 18-22 ปรับปรุงรายงาน EIA แปลง A,D1 จัดหาผู้รับจ้างแปลง A,D1	เริ่มก่อสร้างระยะที่ 2 จำนวน 1,247 หน่วย	1. ก่อสร้างได้ตามแผน 2. ร้อยละของจำนวนผู้เข้าอบรม มากกว่าร้อยละ 90 3. ร้อยละของผู้เข้าอบรมได้รับความรู้มากกว่าร้อยละ 90	ส่งมอบ ระยะที่ 2 จำนวน 1,247 หน่วย	รื้อถอนและเริ่มก่อสร้างระยะที่ 3 จำนวน 3,333 หน่วย	ก่อสร้างได้ตามแผน	- ส่งมอบระยะที่ 3 จำนวน 3,333 หน่วย - รื้อถอนและเริ่มก่อสร้างระยะที่ 4 จำนวน 1,632 หน่วย	ก่อสร้างได้ตามแผน	ส่งมอบ ระยะที่ 4 จำนวน 1,632 หน่วย	
		26.2 โครงการ Smart City	ระดับความสำเร็จโครงการตามเกณฑ์ Smart 4 ระดับ	-	-	-	ยกระดับเป็น Smart Building	นำเสนอเกณฑ์ Din-daeng Smart Community (ระยะ 1-2) ต่อผู้บริหารและ คกก.กคช.	ยกระดับดินแดงให้เป็น Din-daeng Smart Community (ระยะ 1-2)	ยกระดับดินแดงให้เป็น Din-daeng Smart Community ต่อเนื่อง และสำรวจการรับรู้ของผู้อยู่อาศัย ร้อยละ 80 (ระยะ 1-2)	จัดทำ/ทบทวนเกณฑ์ Din-daeng Smart Town (ระยะ 1-3)	ยกระดับดินแดงให้เป็น Din-daeng Smart Town (ระยะ 1-3)	ยกระดับดินแดงให้เป็น Din-daeng Smart Town ต่อเนื่อง และสำรวจการรับรู้ ร้อยละ 80 (ระยะ 1-3)	จัดทำ/ทบทวนเกณฑ์ Din-daeng Smart City (ระยะ 1-4)	
	27. โครงการฟื้นฟู * เมืองชุมชนห้วยขวาง	ระดับความสำเร็จโครงการ	รายงานชั้นกลาง ผลสำรวจความต้องการและการรับรู้ ร้อยละ 71.86	รายงานฉบับสมบูรณ์ ผลสรุปความเห็นการจัดกระบวนการมีส่วนร่วม ร้อยละ 85.02	ผลสรุปความเข้าใจเรื่อง การฟื้นฟู ร้อยละ 85.11	ได้สรุปผลความเข้าใจเรื่อง การฟื้นฟู	ได้ผู้รับจ้างศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้นในการจัดทำโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนห้วยขวาง	ผลการศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้น และจ้างศึกษาเพื่อจัดทำแผนแม่บทโครงการ	ครม. เห็นชอบแผนแม่บทโครงการ	ครม. เห็นชอบแผนแม่บทโครงการ	ครม. อนุมัติโครงการก่อสร้าง	ก่อสร้างโครงการ ระยะที่ 1	ก่อสร้างอาคารได้ตามแผน	ฟม.2 ชช.3	

แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
แผนแม่บท	แผนงานการฟื้นฟูชุมชนเมือง	28. โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนอินทรา *	ระดับความสำเร็จโครงการ	รายงานชิ้นกลาง	รายงานฉบับสมบูรณ์ ผลสรุปความเห็น กระบวนการมีส่วนร่วม ร้อยละ 88	รายงานขั้นต้นแผนแม่บท สรุปผล กระบวนการมีส่วนร่วม ร้อยละ 90.09	- ผลการศึกษาฉบับสมบูรณ์ นำเสนอผู้บริหารระดับสูง - สรุปผลความคิดเห็นกระบวนการมีส่วนร่วม	จัดทำรายละเอียดแผนแม่บทโครงการฯ นำเสนอคณะกรรมการบริหาร ภายใน 30 ก.ย. 2564	กรม. อนุมัติแผนแม่บทโครงการ	กรม. อนุมัติโครงการก่อสร้าง	ก่อสร้าง ระยะที่ 1	ก่อสร้างอาคารได้ตามแผน	ก่อสร้างอาคารระยะที่ 1 แล้วเสร็จ	ก่อสร้างอาคารระยะที่ 2	ฟม.2 ชช.1
		29.โครงการฟื้นฟูเมืองทุ่งสองห้อง *	ได้สรุปผลการดำเนินโครงการฯ เสนอ รพว. ที่กำกับดูแลภายใน ก.ย. 64	-	-	-	-	ได้สรุปผลการดำเนินโครงการฯ จาก การสำรวจพื้นที่ และการรวบรวมข้อมูลนำเสนอ รพว. ที่กำกับดูแล ภายใน 30 ก.ย. 2564	ได้สรุปผลความเข้าใจเรื่อง การฟื้นฟู จาก การดำเนินกิจกรรมกระบวนการมีส่วนร่วม	ผลการศึกษาโครงการจ้างศึกษาเพื่อจัดทำแผนแม่บทโครงการฯ	คณะกรรมการ กคช.เห็นชอบแผนแม่บทโครงการฯ	กรม. เห็นชอบแผนแม่บทโครงการฯ	กรม. อนุมัติโครงการก่อสร้าง	ดำเนินการก่อสร้างโครงการ	ฟม.2
	แผนงานการพัฒนาเมืองใหม่	30. โครงการพัฒนาเมืองใหม่ของ กคช.	ระดับความสำเร็จโครงการ	-	-	-	ผลการศึกษาและคัดเลือกพื้นที่ที่เหมาะสมเพื่อนำมาพัฒนาเมืองใหม่	ได้ผู้รับจ้างจัดทำแผนแม่บทโครงการพัฒนาเมืองใหม่ ของ กคช.	ผลการจัดทำแผนแม่บทโครงการพัฒนาเมืองใหม่ ของ กคช.	คณะกรรมการ กคช.เห็นชอบแผนแม่บทโครงการ	กรม. เห็นชอบแผนแม่บทโครงการฯ	กรม. อนุมัติโครงการก่อสร้าง	ดำเนินการก่อสร้างอาคารโครงการ ระยะที่ 1	ก่อสร้างอาคารได้ตามแผน	ฟม.2 นผ.

แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
แผนแม่บทกลุ่มงานลูกค้าและตลาด	แผนงานการปรับปรุงและพัฒนาช่องทาง Digital Service	32. โครงการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรและการตลาดเชิงรุก	อัตราการรับรู้ผ่าน Facebook เพิ่มขึ้น 10%	-	การรับรู้ผ่าน Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กร 13,914 ราย	การรับรู้ผ่าน Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กร 16,241 ราย - ด้านการตลาด 21,800 ราย	อัตราการรับรู้ผ่าน Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา (ณ ม.ย. 2563) - ด้านภาพลักษณ์องค์กร การรับรู้ 22,012 ราย - ด้านการตลาด 24,266 ราย	พัฒนาปรับปรุงระบบ/อัตราการรับรู้ผ่าน Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กร และการตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา	พัฒนาปรับปรุงระบบ/อัตราการรับรู้ผ่าน Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กร และการตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา	- พัฒนาปรับปรุงระบบ/อัตราการรับรู้ผ่าน Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กร และการตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา - รวบรวมข้อมูลการรับรู้ผ่านโซเชียลมีเดีย	- พัฒนาปรับปรุงระบบ/อัตราการรับรู้ผ่าน Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กร และการตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา - พัฒนาช่องทางสื่อสารข้อมูลเป็นช่องทางใหม่	- พัฒนาปรับปรุงระบบ/อัตราการรับรู้ผ่าน Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กร และการตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา - เหยื่อแพร่ประชาสัมพันธ์ช่องทางใหม่	- พัฒนาปรับปรุงระบบ/อัตราการรับรู้ผ่าน Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กร และการตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา - ยกระดับการรับรู้เทคโนโลยีการสื่อสารในระดับสากล	- พัฒนาปรับปรุงระบบ/อัตราการรับรู้ผ่าน Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กร และการตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา	บข. สก.
			ร้อยละผลสำรวจภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นองค์กรและความโปร่งใส	-	-	ผลสำรวจภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นองค์กรและความโปร่งใส ไม่น้อยกว่าร้อยละ 69	ผลสำรวจภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นองค์กรและความโปร่งใส ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70	ผลสำรวจภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นองค์กรและความโปร่งใส สูงกว่าปีที่ผ่านมา	ผลสำรวจภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นองค์กรและความโปร่งใส สูงกว่าปีที่ผ่านมา	ผลสำรวจภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นองค์กรและความโปร่งใส สูงกว่าปีที่ผ่านมา	ผลสำรวจภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นองค์กรและความโปร่งใส สูงกว่าปีที่ผ่านมา	ผลสำรวจภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นองค์กรและความโปร่งใส สูงกว่าปีที่ผ่านมา	ผลสำรวจภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นองค์กรและความโปร่งใส สูงกว่าปีที่ผ่านมา	ผลสำรวจภาพลักษณ์ความเชื่อมั่นองค์กรและความโปร่งใส สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สก.
			เพิ่มช่องทางให้บริการ Digital Service	-	-	-	เพิ่มช่องทางให้บริการ 1 ช่องทาง (Social Media)	มีช่องทางให้บริการลูกค้าเพิ่มขึ้น 1 ช่องทาง	มีช่องทางให้บริการลูกค้าเพิ่มขึ้น 1 ช่องทาง	-	-	-	-	-	-

กลยุทธ์ 4.2 บูรณาการ Governance Risk Compliance (L1)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ระดับความสำเร็จตามแผนบูรณาการ Governance Risk Compliance																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี, แผนแม่บทการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม, แผนแม่บทตรวจสอบภายใน, แผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง	แผนงานการบูรณาการ GRC	33. โครงการบูรณาการ Governance Risk Compliance (GRC)	ระดับความสำเร็จตามแผน GRC	-	-	-	จัดตั้งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการ	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	ทบทวนคำสั่งคณะกรรมการ GRC พร้อมกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 100 ตามแผน	สก. กม. อก. บส.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล															
กลยุทธ์ 5.1 พัฒนา Big Data เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (L2)															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ระดับคะแนนตามระบบประเมินผลใหม่															
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
	แผนงานการเตรียมความพร้อมรองรับประเมินผลใหม่ (8 ด้าน)	34. โครงการประเมินผลการบริหารจัดการตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (8 ด้าน)	ผลประเมินคะแนน Enabler ภาพรวม 8 ด้าน	-	-	2.0160	3.8000*	≥4.0000	≥4.0000	≥4.0000	≥4.0000	≥4.0000	≥4.0000	≥4.0000	นผ.

ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ความพึงพอใจของผู้ใช้งานในมิติประสิทธิภาพการใช้งานระบบสารสนเทศ															
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
แผนแม่บทปฏิบัติการดิจิทัลของ กคช.	แผนงานการพัฒนาระบบ IT & Digital เพื่อส่งเสริมการใช้ประโยชน์	35. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศ *													
		35.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศ	ความพึงพอใจของผู้ใช้งานในมิติประสิทธิภาพการใช้งานระบบสารสนเทศ	-	-	-	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 86	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 87	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 88	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 89	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 91	ความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 92	ทบ.
		35.2 โครงการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กร (Data Warehouse)	ความสำเร็จในการบริหารจัดการข้อมูล (Data Warehouse)	-	-	-	จัดทำข้อมูล Data Warehouse ให้ครบ 5 ชุดข้อมูล คือ ก่อสร้าง การขาย การเงิน ลูกค้า ลูกหนี้	จัดทำข้อมูลเพิ่มขึ้นใน Data Warehouse จำนวน 1 ชุด ข้อมูล (ข้อมูลสินทรัพย์ที่ดิน)	จัดทำข้อมูลเพิ่มขึ้นใน Data Warehouse จำนวน 1 ชุด ข้อมูล (ข้อมูลชุมชน)	จัดทำข้อมูลเพิ่มขึ้นใน Data Warehouse จำนวน 1 ชุด ข้อมูล	จัดทำข้อมูลเพิ่มขึ้นใน Data Warehouse จำนวน 1 ชุด ข้อมูล	จัดทำข้อมูลเพิ่มขึ้นใน Data Warehouse จำนวน 1 ชุด ข้อมูล	ปรับปรุง Data Warehouse ใหม่	ปรับปรุง Data Warehouse	ทบ. สท.

ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ความสำเร็จในการจัดทำ Big Data															
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน				เป้าหมาย							หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563e	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
แผนแม่บทปฏิบัติการดิจิทัลของ กคช.	แผนงานการพัฒนา ระบบ IT & Digital เพื่อส่งเสริมการใช้ประโยชน์	36. โครงการพัฒนาศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติ *	ความสำเร็จในการจัดทำ Big Data	-	-	ประสานงานเครือข่ายบูรณาการนำเข้าข้อมูลภายใน ก.ย. 2562	ได้ข้อมูลผลการวิเคราะห์ของผู้มีรายได้น้อยในมิติต่าง ๆ และบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ	ได้ต้นแบบสาคิต (Prototype) จำนวนอย่างน้อย 1 ต้นแบบ และเผยแพร่หรือให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้	เริ่มพัฒนาปรับปรุงระบบงานเพื่อพัฒนา Big Data	ได้ระบบงาน Big Data	มีข้อมูลสารสนเทศที่อยู่อาศัย ทั้ง demand และ supply เพื่อ support ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการตัดสินใจ	วิเคราะห์ข้อมูลและทำข้อเสนอเชิงนโยบายด้านที่อยู่อาศัย ให้กับ กกก. (กอช.)	มีข้อมูลสนับสนุนให้ ก.พม. เพื่อทบทวนแผนแม่บทการพัฒนาศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัย	เป็นศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยที่มีข้อมูลที่อยู่อาศัยในทุกมิติ	นว. ทบ.

อภิธานศัพท์

1. การวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้า

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้า (ภายนอก)

การวิเคราะห์แบบ PESTEL Analysis

- Political Factors การเมือง การเปลี่ยนแปลงของรัฐบาล
- Economic Factors สภาพเศรษฐกิจ งบประมาณขององค์กร
- Social Factors สภาพสังคม กระแสสังคม ประชากร
- Technological Factors การลงทุนด้านเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา
- Environmental Factors ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- Legal Factors ความชัดเจนของระเบียบ กฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้า (ภายใน)

- การวิเคราะห์ 4M (Man, Money, Material, Management)
- การวิเคราะห์ 7S's McKinsey (Structure, System, Staff, Strategy, Style, Skill, Shared Value)

2. SWOT Analysis

เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ที่จะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

2.1 ปัจจัยภายใน (+S-W)

S: Strength (จุดแข็ง) หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านบวก ซึ่งช่วยผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นสิ่งที่หน่วยงานทำได้ดี

W: Weakness (จุดอ่อน) หมายถึง จุดอ่อน ข้อจำกัด หรือความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านลบ

2.2 ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอก (+O-T)

O: Opportunity (โอกาส) ที่เอื้อต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นผลดีต่อหน่วยงานในอนาคต

T: Threat (ภัยคุกคาม) ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงาน หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อหน่วยงาน

2.3 การจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix)

- **SO-Strategies (กลยุทธ์เชิงรุก)** เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวกทั้งคู่ องค์กรควรจะใช้จุดแข็งและโอกาสร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

- **ST-Strategies (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)** เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็ง (S) เป็นปัจจัยเชิงบวก กับอุปสรรค (T) เป็นปัจจัยเชิงลบ

องค์กรต้องนำปัจจัยเชิงบวกไปจัดการกับปัจจัยเชิงลบ คือ นำจุดแข็งมาใช้เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค



- **WO-Strategies (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)** เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (W) เป็นปัจจัยเชิงลบ กับ โอกาส (O) เป็นปัจจัยเชิงบวก
องค์กรต้องนำปัจจัยเชิงบวกไปจัดการกับปัจจัยเชิงลบ คือ นำโอกาสมากำจัดจุดอ่อน หรือนำโอกาส มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

- **WT-Strategies (กลยุทธ์เชิงรับ)** เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (W) กับอุปสรรค (T) ซึ่งเป็น ปัจจัยเชิงลบทั้งคู่
องค์กรต้องคิดกลยุทธ์ที่กระทำแล้วสามารถกำจัดจุดอ่อนได้และสามารถป้องกันอุปสรรคได้ด้วยใน คราวเดียวกัน

2.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)

สิ่งที้องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างความ ได้เปรียบในตลาดขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่ทำ ทายต่อคู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่จะลอกเลียนแบบ และจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งมักเกิดจาก ตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึง กัน โดยทั่วไปจะเกิดจากแรงผลักดันจากภายนอก (ความจำเป็นหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม หรือความจำเป็นอื่น ๆ) แต่ไม่จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง (ความสามารถ ขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ)

2.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

ความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่าง ๆ ที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมักเป็นปัจจัยที่ ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่ คล้ายคลึงกัน

3. วิสัยทัศน์ (Vision)

สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน “เป็น” ในอนาคต (ภายในกรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะกำหนดทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว (3-5 ปีหรือ 10-20 ปีข้างหน้า))

4. พันธกิจ (Mission)

กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือ หน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้อง กำหนดให้ชัดเจนว่า พันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหนแต่ละข้อมีความแตกต่างกัน อย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก ถูกต้อง

5. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

สิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

6. เป้าประสงค์ (Goals)

สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

7. กลยุทธ์ (Strategy)

สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอะไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้

8. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และค่าเป้าหมาย (Target)

8.1 ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

8.2 ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุไว้ในแผนงานนั้น ๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย



การเคหะแห่งชาติ 905 ถ. นวมินทร์ แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กทม. 10240



Strategy.nha@gmail.com



0-2351-6683



0-2351-7529