



แผนยุทธศาสตร์ การเคหะแห่งชาติ

พ.ศ. 2560 - 2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565)

คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ ให้ความเห็นชอบการทบทวนฯ ตามเกณฑ์ สคร.
ในการประชุมฯ ครั้งที่ 16/2565 วันจันทร์ที่ 29 สิงหาคม 2565



การเคหะแห่งชาติ

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
สิงหาคม 2565



แผนยุทธศาสตร์ การเคหะแห่งชาติ

พ.ศ. 2560 - 2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565)

คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ ให้ความเห็นชอบการทบทวนฯ ตามเกณฑ์ สสร.
ในการประชุมฯ ครั้งที่ 16/2565 วันจันทร์ที่ 29 สิงหาคม 2565

การเคหะแห่งชาติ
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
สิงหาคม 2565



บทสรุปผู้บริหาร

การเคหะแห่งชาติ (กคช.) ได้ทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล และนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2565) จะเป็นกรอบทิศทางการทำงานขององค์กรในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน ภายในปี 2570 โดยครอบคลุมประเด็นที่สำคัญในระยะสั้น ในการเร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัยรูปแบบเช่าพร้อมอาชีพผ่านการร่วมลงทุนกับบริษัทในเครือหรือบริษัทเอกชน การเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ การขยายผลการขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชน การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการอาคารเช่า การขยายผลการยกระดับชุมชนให้เป็นต้นแบบ Smart Sustainable Community รวมถึงการมุ่งเน้นการจัดประโยชน์ทรัพย์สินให้สร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นต้น

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ เริ่มจากการทบทวนข้อมูลของปีที่ผ่านมา ประกอบด้วยรายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ การสำรวจการรับรู้และความเข้าใจทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในปีที่ผ่านมา และผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เป็นต้น จากนั้นจึงได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจดำเนินการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ยุทธศาสตร์ของการเคหะแห่งชาติ มีความสอดคล้องและตอบสนองแนวนโยบายและทิศทางการพัฒนาที่สำคัญทั้งในระดับสากล และระดับประเทศ ได้แก่

- ระดับสากล

- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ เป้าหมายที่ 11 ว่าด้วยเรื่อง ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทัวถึงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน เป้าหมายย่อย 11.1 สร้างหลักประกันว่าทุกคนเข้าถึงที่อยู่อาศัยและบริการพื้นฐานที่เพียงพอ ปลอดภัย ในราคาที่สามารถจ่ายได้ และยกระดับชุมชนแออัด ภายในปี 2573

- วาระใหม่แห่งการพัฒนาเมือง (New Urban Agenda: NUA)

- ระดับประเทศ

- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) 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 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และแผนแม่บทฉบับที่ 17 ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม

- แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ เป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่างๆ และได้เชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละยุทธศาสตร์ชาติให้มี

ความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน การเคหะแห่งชาติมีส่วนเกี่ยวกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฉบับ 6 ประเด็นพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ ฉบับ 13 ประเด็นการเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี ฉบับ 15 ประเด็นพลังทางสังคม และฉบับ 17 ประเด็นความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม

- แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ที่การเคหะแห่งชาติตอบสนอง ได้แก่ ด้านที่ 3 การปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย ด้านที่ 5 การปฏิรูปด้านเศรษฐกิจ ด้านที่ 9 การปฏิรูปประเทศด้านสังคม และด้านที่ 11 การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

- (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” สำหรับหมุดหมายที่การเคหะแห่งชาติเกี่ยวข้อง ได้แก่ หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เดิโตได้อย่างยั่งยืน และหมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอและเหมาะสม

- แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ภายใต้วิสัยทัศน์ “คนไทยทุกคนมีที่อยู่อาศัยถ้วนทั่วและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในปี 2579 (Housing for All)” โดยมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นส่งเสริมและพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชน สนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน เป้าหมายของการเคหะแห่งชาติ จำนวน 2,271,080 หน่วย

- นโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแล

- นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ต่อทิศทางการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติ ในเรื่องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ควรมีความยืดหยุ่นสามารถทำงานท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีควรบริหารจัดการชุมชนอย่างรับผิดชอบ เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ในด้านการดำเนินงานควรพิจารณาทบทวนภารกิจ และโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันให้เหมาะสม และควรวางแผนอัตรากำลังให้มีความสอดคล้องกับภารกิจองค์กร

- แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประชาชนเข้าถึงโอกาส และการคุ้มครองทางสังคม มีความมั่นคงในชีวิต” โดยมีแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการเคหะแห่งชาติ คือ แผนปฏิบัติการ เรื่องที่ 2 สร้างโอกาสและยกระดับการคุ้มครองทางสังคมสำหรับคนทุกช่วงวัย และแผนปฏิบัติการ เรื่องที่ 3 พัฒนาทุนทางสังคม สร้างการมีส่วนร่วม เสริมเศรษฐกิจฐานราก สู่การเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน

- (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 มติคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2565 เห็นชอบ (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 (แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ) โดยมีแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง และหมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม นอกจากนี้ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องดำเนินการขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายของหมุดหมายที่ 10 หมุดหมายที่ 12 และหมุดหมายที่ 13 ซึ่งการเคหะแห่งชาติวิเคราะห์แล้วเห็นว่ามีส่วนร่วมสนับสนุนการขับเคลื่อนหมุดหมายดังกล่าว คือ หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน

นอกจากนี้ การเคหะแห่งชาติได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจหลักขององค์กร ได้แก่ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม ตัวแปรด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อุปสงค์และอุปทานด้านที่อยู่อาศัยของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย สถานการณ์ภัยพิบัติ ปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าของการเคหะแห่งชาติ ทั้งกลุ่มลูกค้าเชิงสังคม เชิงพาณิชย์ และเชิงนโยบาย

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) และแนวคิด Triple Bottom Line มีผลโดยสรุป ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

1.1 จุดแข็ง (Strengths)

- S1 กคช. เป็นหน่วยงานที่มีพระราชบัญญัติรองรับในการพัฒนาที่อยู่อาศัย และหน่วยงานหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อยตามนโยบายรัฐบาล
- S2 กคช. สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ ผ่านกระบวนการความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน
- S3 โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยของ กคช. ครอบคลุมพื้นที่เกือบทั่วทั้งประเทศ รวมทั้งมีอัตราค่าเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อยสามารถรับภาระได้
- S4 พื้นที่โครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง เป็นทำเลที่มีศักยภาพในการพัฒนา และเชื่อมโยงกับระบบขนส่งมวลชน ประกอบกับ กคช.สามารถร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำโครงการฟื้นฟูเมืองนอกพื้นที่ของ กคช. ได้

1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

- W1 บุคลากรไม่พร้อมจะปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง ทำให้เปลี่ยนองค์กรได้ช้า รวมทั้งควรเพิ่มทักษะการบริหารจัดการทรัพย์สิน การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม
- W2 กระบวนการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ล่าช้า และความไม่ชัดเจนของระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือ ไม่เอื้อต่อการกำกับ ควบคุมงานก่อสร้างให้มีคุณภาพ
- W3 อาคารคงเหลือค่อนข้างมาก (ทั้งรูปแบบเช่าและขาย) บางส่วนสภาพไม่พร้อมอยู่อาศัย ต้องปรับปรุงคุณภาพ และไม่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลง ประกอบกับหน่วยขายส่วนหนึ่งติดสัญญาเช่าพร้อมขาย ทั้งที่เป็นโครงการที่ทำเลดี ทำให้ไม่สามารถนำไปขายเพื่อสร้างรายได้
- W4 ที่ดินคงเหลือรอการพัฒนาในอนาคตมีอยู่จำนวนมาก ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ และบางส่วนยังไม่ได้รับการดูแลรักษาที่ดี ทำให้ประสบปัญหาไม่พร้อมนำไปจัดทำโครงการได้
- W5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่ชัดเจน และไม่เข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย
- W6 ฐานข้อมูลบางส่วนขาดการเชื่อมต่อ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจยังมีน้อย และขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

1.3 โอกาส (Opportunities)

- O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัย ทั้งด้านนโยบาย ด้านกฎหมาย และด้านการเงิน
- O2 ความต้องการที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยและปานกลางยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก
- O3 โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์
- O4 ลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบดิจิทัล เทคโนโลยีมากขึ้น
- O5 การสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินภารกิจองค์กร นอกจากนี้ กคช. มี บริษัทลูก เป็นโอกาสที่ทำให้บริหารงานที่เชื่อมต่อการดำเนินงานได้ง่ายขึ้นและอุดช่องว่างปัญหาขององค์กรได้

1.4 อุปสรรค (Threats)

- T1 สถานการณ์ Covid-19 หรือโรคอุบัติใหม่ รวมทั้งแนวโน้มเงินเฟ้อที่สูงขึ้นตลอดจนเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ลูกค้า และ กคช.
- T2 ขาดความคล่องตัวในการดำเนินการจากกระบวนการภายนอก เช่น ขั้นตอนการอนุญาต/ขออนุมัติจากหน่วยงานรัฐ, EIA
- T3 สถาบันการเงินเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย
- T4 ผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง ยังขาดความรู้ความเข้าใจหรือไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้โครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองล่าช้า
- T5 กฎหมาย ระเบียบ ที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อ กคช.

2. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

- SA1 กคช. มีโครงการที่อยู่อาศัย เกือบทุกจังหวัด และได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล โดยเฉพาะสินเชื่อเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยจากรัฐบาล ประกอบกับพฤติกรรมลูกค้าเข้าถึงข้อมูลจากช่องทางดิจิทัลมากขึ้น ทำให้เพิ่มโอกาสให้กับลูกค้าที่มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง
- SA2 นอกเหนือจากการพัฒนาที่อยู่อาศัย กคช. มีความสามารถในการยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนและพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ ผ่านความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน
- SA3 พื้นที่โครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง เป็นทำเลที่มีศักยภาพในการพัฒนา และเชื่อมโยงกับระบบขนส่งมวลชน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

3. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

- SC1 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมี Growth Mindset รวมทั้งทักษะที่หลากหลายรองรับยุทธศาสตร์ ภารกิจใหม่ในอนาคต
- SC2 กระบวนการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ล่าช้าประกอบกับขาดความคล่องตัวในการดำเนินการจากกระบวนการภายนอก รวมทั้งสถาบันการเงินเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย
- SC3 อาคารคงเหลือค่อนข้างมาก (ทั้งรูปแบบเช่าและขาย) บางส่วนสภาพไม่พร้อมอยู่อาศัย ต้องปรับปรุงคุณภาพ ประกอบกับสถานการณ์ ที่ไม่แน่นอน
- SC4 ที่ดินคงเหลือรอการพัฒนาในอนาคตมีอยู่จำนวนมาก ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ ประกอบกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนทำให้ยังไม่เอื้อที่จะนำไปใช้ประโยชน์

- SC5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย
- SC6 โครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองต้องใช้เวลาานาน เนื่องจากผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ ขาดความรู้ความเข้าใจหรือไม่ให้ความร่วมมือ จึงต้องมีการสื่อสารเชิงรุก

4. สมรรถนะหลักขององค์กร (CC)

4.1 สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน

CC1 กคช. เป็นหน่วยงานหลักที่มีความชำนาญในการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ภายใต้ความต้องการที่อยู่อาศัยที่ยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก

4.2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต

CC2 ความสามารถในการบริหารและจัดประโยชน์ในสินทรัพย์ และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร

5. วิสัยทัศน์

สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
(To provide quality affordable housing to deliver happiness and good quality of life)

คำอธิบายวิสัยทัศน์

สร้างบ้าน หมายถึง สร้างบ้านที่ทุกคนเป็นเจ้าของได้ ในระดับราคา/อัตราราคาเช่าที่สามารถรับภาระได้ ที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

สร้างสุข หมายถึง 1. สร้างสุขในชุมชนให้เข้มแข็งน่าอยู่อย่างยั่งยืน (Smart Sustainable Community for Better Well-being: SSC) ภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG โดยครอบคลุม 4 มิติ สิทธิหน้าที่และการมีส่วนร่วม ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความสมบูรณ์ของระบบนิเวศน์ และสุขภาวะทางสังคม

2. การฟื้นฟูชุมชนเมือง และการพัฒนาเมือง ให้เป็น Smart City รองรับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ

คุณภาพชีวิตที่ดี หมายถึง 1. ลูกค้า: มีที่อยู่อาศัยในระดับราคาที่สามารถรับภาระได้ มีอาชีพ มีรายได้ เพียงพอต่อการดำรงชีพ มีความสุข และมีความพึงพอใจ ภาคี ต่อ กคช. (Loyalty)

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: มีความพึงพอใจ เชื่อมั่น ไว้วางใจ (Trust) ต่อการดำเนินการกิจของ กคช.

3. องค์กร/บุคลากร:

- บริหารจัดการองค์กร ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปรองรับตามหลักเกณฑ์ สคร.
- เสถียรภาพที่มั่นคงทางการเงิน มีกำไรที่เหมาะสม และสภาพคล่องที่เพียงพอ (Maximized Social Benefit & Optimized Profit) รวมทั้งมีความสามารถในการชำระหนี้
- บุคลากรพร้อมปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป มี Mindset ที่ดี รวมทั้งมีทักษะการบริหารจัดการทรัพย์สิน การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP

เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ตลอดจนมีความผูกพันต่อ กคช. (Engagement)

- บริหารจัดการข้อมูล (Big Data) เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจของ กคช.

- ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์:**
1. จำนวนครัวเรือนที่มีกรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย*/จำนวนครัวเรือนที่มีที่อยู่อาศัยพร้อมอาชีพ
 2. จำนวนชุมชน Smart Sustainable Community
 3. ความสำเร็จตามแผนการฟื้นฟูชุมชนเมือง และการพัฒนาเมือง
 4. คะแนน การบริหารจัดการองค์กร 8 ด้าน (Core Business Enablers)
 5. รายรับจากการบริหารทรัพย์สิน (จัดประโยชน์ + เช่า)
 6. เสถียรภาพที่มั่นคงทางการเงิน

หมายเหตุ: * หน่วยส่งมอบ + หน่วยให้เช่าที่ กคช. ดำเนินการ และหน่วยส่งมอบ+ หน่วยให้เช่าที่เกิดจากการร่วมลงทุนกับบริษัทในเครือหรือเอกชน

6. พันธกิจ

1. สร้างบ้านคุณภาพที่ทุกคนเป็นเจ้าของได้
2. สร้างความสุขในชุมชน
3. สร้างสังคมคุณภาพเพื่อชีวิตที่ดี

7. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร¹

■ ค่านิยมองค์กร “SOCIAL”

- S พร้อมเป็นผู้ให้: การเสียสละและสร้างประโยชน์
- O มีใจเปิดกว้าง: การรับฟังและเชื่อมั่นในทีม
- C สร้างสุขลูกค้า: การบริการที่ดี
- I ธรรมดาโปร่งใส: การตั้งมั่นในความโปร่งใส
- A ใส่ใจในงาน: การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- L รักการเรียนรู้: รักการเรียนรู้

■ วัฒนธรรมองค์กร “3S”

- Spirit จิตวิญญาณในการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาล และการสร้างประโยชน์เพื่อสังคมไทย
- Service บริการที่อบอุ่น เสมือนหนึ่งเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน
- Sustainability พัฒนาองค์กรสู่ความเจริญที่ยั่งยืน ด้วยการผสมผสานพลังแลกเปลี่ยนเรียนรู้

¹ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร อยู่ระหว่างทบทวน

8. การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

	2566	2567-2568	2569-2570	สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพ ชีวิตที่ดี
Policy/Strategic/Mission	เร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัย และเพิ่มบทบาทบริษัทในเครือ Speed & Strengthening	แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจ ตลอดห่วงโซ่อุปทาน Synergy & Supply Chain	เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน Sustainable Organization	
	<ul style="list-style-type: none"> เร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัยรูปแบบเช่าพร้อมอาชีพผ่านการร่วมลงทุนกับบริษัทในเครือหรือบริษัทเอกชน ขยายบทบาท K-HA และ CEMCO ให้เต็มประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และโอกาสในธุรกิจใหม่ เสริมสร้างอาชีพ และเศรษฐกิจชุมชน ตลอดห่วงโซ่อุปทาน 	<ul style="list-style-type: none"> ประชาชนมีที่อยู่อาศัย อาชีพ สามารถพึ่งพาตนเองได้ บริษัทในเครือและพันธมิตร สร้างความแข็งแกร่งให้กับ กคช. 	
	<ul style="list-style-type: none"> การขยายผลการขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชน เพิ่มประสิทธิภาพโครงการเช่าเดิมและใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> การปรับปรุงและเพิ่มมูลค่าอาคารเช่า 	<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับการบริหารอาคารเช่า โดยใช้ Big Data เทคโนโลยีนวัตกรรม 	
	<ul style="list-style-type: none"> ขยายผลการยกระดับชุมชนให้เป็นต้นแบบ SSC มุ่งเน้นการจัดประโยชน์ทรัพย์สินแปลงใหญ่ให้สร้างมูลค่าเพิ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายผลชุมชนต้นแบบ SSC ขยายเครือข่ายลูกค้าของบริษัทมหาชนที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจแต่ละประเภท 	<ul style="list-style-type: none"> ชุมชนเข้มแข็ง มีความสุข และคุณภาพชีวิตที่ดี ขยายเครือข่ายพันธมิตรกลุ่มธุรกิจแบบครบวงจร 	

9. กำหนดกรอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) และกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

- กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาคอนกรีตให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (C1)
- กลยุทธ์ 1.2 เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัย (C2)
- กลยุทธ์ 1.3 พัฒนาที่อยู่อาศัยประเภทเช่าพร้อมอาชีพ และเพิ่มรายได้ค่าเช่า (C3)
- กลยุทธ์ 1.4 ขยายบทบาทบริษัทในเครือ (C5)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG

- กลยุทธ์ 2.1 ยกระดับการบริหารชุมชนและคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน (C7)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองสู่การเป็น Smart City

- กลยุทธ์ 3.1 ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองให้เป็น Smart City (P1)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

- กลยุทธ์ 4.1 จัดประโยชน์ทรัพย์สินให้เต็มประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มรายได้ (C4)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

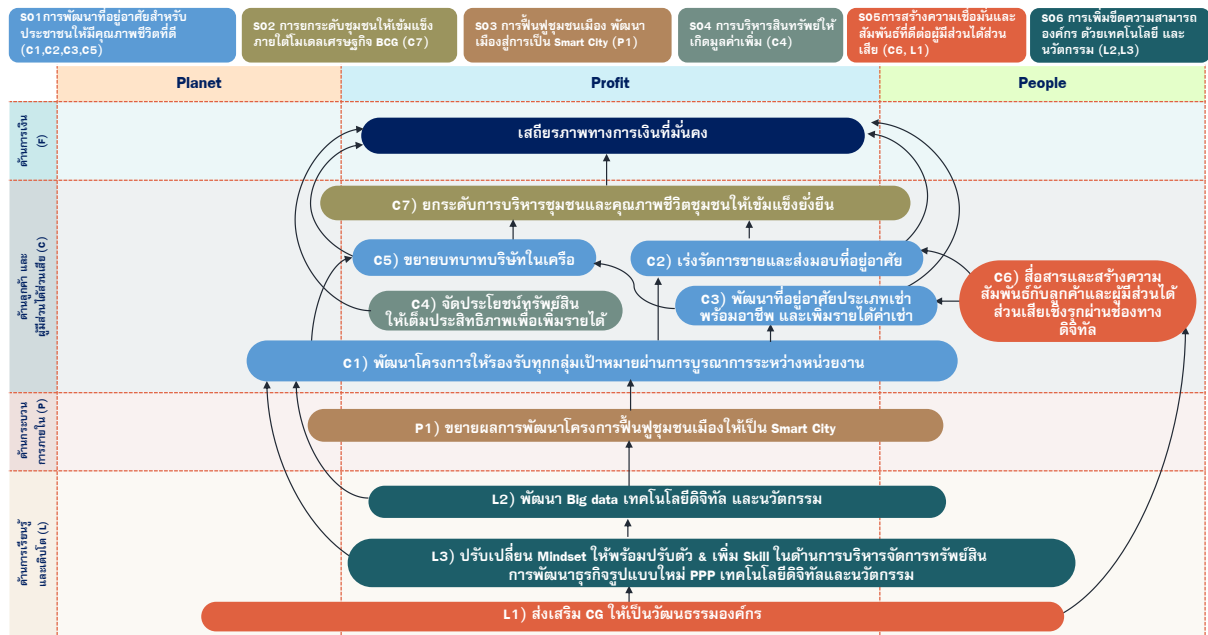
- กลยุทธ์ 5.1 สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล (C6)
- กลยุทธ์ 5.2 ส่งเสริม CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (L1)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 6 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

- กลยุทธ์ 6.1 พัฒนา Big data เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม (L2)
- กลยุทธ์ 6.2 ปรับเปลี่ยน Mindset ให้พร้อมปรับตัว และเพิ่ม Skill ในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สิน การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (L3)

10. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

หลังจากทำการทบทวนและกำหนดความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์กร รวมทั้งทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ของการเคหะแห่งชาติ การเคหะแห่งชาติได้กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม ที่ครอบคลุมด้านการสร้างคุณค่าให้กับสังคม ด้านความมั่นคงขององค์กร ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยมี 11 กลยุทธ์ ดังนี้



11. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการ ประจำปี)

จากประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เป็นปัจจัยที่นำมาสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติให้สะท้อนถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีความชัดเจน ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี” โดยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการการเคหะแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ 2566 ซึ่งประกอบด้วย 6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 11 กลยุทธ์ 19 ตัวชี้วัด 16 แผนงาน และ 31 โครงการ โดยสรุป ดังนี้

วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (กลยุทธ์)	แผนงาน	โครงการ
1. การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	4	6	6	13
2. การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG	1	1	1	3
3. การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองสู่การเป็น Smart City	1	1	1	5
4. การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม	1	1	1	1
5. การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2	4	3	3
6. การเพิ่มขีดความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม	2	6	4	6
รวม	11	19	16	31

คำนำ

แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) ฉบับนี้เป็นผลการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2564) เพื่อให้องค์กรมีกรอบทิศทางการทำงานที่สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล รวมถึงสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและองค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้

ฝ่ายนโยบายและแผน ได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในทุกกระดับ รวมทั้งคำนึงถึงความสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers) และความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายระดับสากลและระดับประเทศ ได้แก่ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) วาระใหม่แห่งการพัฒนาเมือง (New Urban Agenda: NUA) กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) และ (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) นโยบายรัฐบาล (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) นโยบายพิเศษ/นโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการเคหะแห่งชาติ แนวโน้มการพัฒนา หรือความท้าทายที่จะเกิดขึ้น ศักยภาพขององค์กร ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกการเคหะแห่งชาติ รวมทั้งบูรณาการการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการระบุระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) โดยผ่านการระดมความคิดเห็นและการพิจารณาของคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ และนำมาสู่การทบทวนวิเคราะห์ 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 รวมถึงผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ที่ให้ความอนุเคราะห์ ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) เพื่อการเคหะแห่งชาติใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในการ “สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี” ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สิงหาคม 2565
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	1-3
1.2.3 แนวนโยบายภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ	1-11
1.2.4 ยุทธศาสตร์หน่วยงานที่กำกับดูแล	1-15
1.2.5 มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนภารกิจของการเคหะแห่งชาติ ในช่วง พ.ศ.2560-2570	1-24
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน	
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร	2-1
2.1.1 การเปลี่ยนแปลงบริบทภายนอกประเทศ	2-1
2.1.2 การเปลี่ยนแปลงบริบทภายในประเทศ	2-5
2.1.3 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร	2-23
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร	2-24
2.2.1 ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัย	2-24
2.2.2 การบริหารทรัพย์สินของการเคหะแห่งชาติ	2-27
2.2.3 การวิเคราะห์กระบวนการทางการตลาด	2-28
2.2.4 โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล	2-34
2.2.5 สรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ	2-36
2.2.6 บทวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์	2-38
2.2.7 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร	2-40
บทที่ 3 แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565)	
3.1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	3-1
3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	3-3
3.3 การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	3-4

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)	3-7
3.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3-7
3.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3-9
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)	3-12
3.12 Business Model Canvas	3-17
3.13 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์	3-22
3.14 การออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กร (Work Systems)	3-26
3.15 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	3-27
3.16 แผนที่ยุทธศาสตร์และความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์	3-39
บทที่ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และเป้าหมาย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติพ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565)	4-1
บทที่ 5 ประเมินการลงทุน แหล่งเงินทุน เป้าหมายทางการเงินปี 2560-2570 ตามกรอบแผน ยุทธศาสตร์ และการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)	5-1
5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Value Drivers) ค่า EP ประจำปี 2565	5-1
5.2 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ประจำปี 2565	5-4
5.3 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดในแผนที่ยุทธศาสตร์เข้ากับแผนผังปัจจัยผลักดันค่า EP	5-5
5.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการเงินปี 2565	5-7
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 Appetite Statement)	6-4
6.4 ความเชื่อมโยงของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	6-6
6.5 การระบุความเสี่ยง	6-8
6.6 ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และความเสี่ยงระดับองค์กร	6-27
บทที่ 7 กลไกการดำเนินงานและการติดตามประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์	7-1
7-1 กลไกการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	7-1
7-2 บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานและบุคลากรในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์	7-1
7-3 กระบวนการเสริมและสนับสนุน	7-2
7-4 การติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแนวคิดที่ใช้กำหนดระบบ การติดตามและประเมินผล	7-3

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	
เป้าหมายโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ กคช. พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565)	ผ1-1
อภิธานศัพท์	ผ2-1

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1-1	แผนการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติ ภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)	1-22
1-2	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัย พ.ศ.2560-2570 ภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)	1-23
2-1	แสดงระดับรายได้ครัวเรือนกับความสามารถในการรับภาระด้านที่อยู่อาศัย ณ ปี 2566 ทั่วประเทศ	2-21
2-2	แสดงผลการดำเนินงานแผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)	2-25
2-3	แสดงผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่สำคัญของ กคช.ประจำปี 2560 – 2565	2-26
2-4	แสดงผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการการเคหะแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ 2565	2-26
2-5	แสดงความต้องการ/ความหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2-28
2-6	แสดงระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันของ กคช.	2-29
2-7	แสดงระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าในอนาคตของ กคช.	2-31
2-8	แสดงระดับความพึงพอใจของลูกค้าในอดีตของ กคช.	2-32
2-9	แสดงระดับความพึงพอใจของลูกค้าคู่เทียบ	2-33
3-1	แสดงการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	3-5
3-2	แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3-9
5-1	แสดงการเปรียบเทียบแผน-ผลตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่า EP	5-4
5-2	แสดงการเชื่อมโยง Driver Tree กับ กลยุทธ์องค์กร	5-5
5-3	แสดงประมาณการงบกำไรขาดทุน ปี 2566	5-7
5-4	แสดงสรุปสมมติฐานในการประมาณการเป้าหมายทางการเงินในแต่ละกรณี	5-9
5-5	แสดงผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2560 – 2570	5-10
5-6	แสดงการจ่ายลงทุนโครงการ และแหล่งเงินที่ใช้ ในปี 2566 – 2570	5-11
5-7	แสดงอัตราส่วนทางการเงิน ปีงบประมาณ 2560 – 2570	5-12
5-8	แสดงภาระหนี้สินรวม ณ สิ้นปีงบประมาณ 2560 – 2570	5-13
6-1	แสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และความเสี่ยงระดับองค์กร	6-27
7-1	แสดงแผนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ การเคหะแห่งชาติ ปีงบประมาณ 2565	7-5

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	แสดงความเชื่อมโยงบทบาทรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการกับการขับเคลื่อนมหุด หมายภายใต้ (ร่าง) แผนพัฒนาฯ 13	1-13
1-2	แสดงโมเดลเศรษฐกิจ BCG พัฒนาคานฐานความเข้มแข็งของประเทศ	1-14
1-3	แสดงความเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาล กับยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ	1-21
2-1	แสดงประมาณการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลก จำแนกตามสถานะทางเศรษฐกิจ	2-2
2-2	แสดงประมาณการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลก จำแนกตามภูมิภาค	2-2
2-3	แสดงภาวะเศรษฐกิจไทย ไตรมาส 1/2565	2-6
2-4	แสดงเศรษฐกิจไทยไตรมาสแรกของปี 2565	2-6
2-5	สถิติที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สูงอายุไทย	2-7
2-6	แสดงความเคลื่อนไหวทางสังคม	2-8
2-7	แสดงอัตราการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง	2-9
2-8	แสดงจำนวนหน่วย, มูลค่าโอนกรรมสิทธิ์, อัตราการขยายตัวหน่วย และอัตราการขยายตัว มูลค่าที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ไตรมาส 1/2565	2-10
2-9	แสดงผลสำรวจอุปสรรคที่ทำให้คนไทยยังไม่พร้อมซื้อบ้านในตอนนี	2-11
2-10	แสดงสัดส่วนหนี้ครัวเรือน (GDP) (ไม่ปรับฤดูกาล)	2-12
2-11	แสดงคาดการณ์การเปิดขายโครงการใหม่ในปี 2565-2567	2-13
2-12	แสดงปริมาณคอนโดมิเนียมเปิดใหม่ในกรุงเทพมหานคร ไตรมาส 1/2555 - ไตรมาส 3/2564	2-13
2-13	ภาพรวมสถานการณ์ตลาดแรงงานไตรมาส 1/2565	2-14
2-14	ผลสำรวจจังหวัดที่ผู้บริโภคมักวางแผนซื้อที่อยู่อาศัยสำหรับรองรับการเกษียณ	2-17
2-15	แสดงแผนกู้เงินลงทุนเมกะโปรเจกต์ “คมนาคม” ปี 2565	2-18
2-16	แสดงความต้องการที่อยู่อาศัยของประเทศไทยในช่วงปี 2560-2570	2-20
2-17	แสดงผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยของการเคหะแห่งชาติ ปี 2519 – 30 มิถุนายน 2564	2-24
2-18	แสดงแผนการใช้และจัดหาที่ดินของการเคหะแห่งชาติ	2-27
2-19	แสดงเพศ ระดับการศึกษาและระดับอายุพนักงาน	2-36
3-1	แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	3-1
3-2	แสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	3-2
3-3	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ	3-14
3-4	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติที่เชื่อมโยงกับ Enablers 7 ด้าน	3-15
3-5	แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ	3-17

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
3-6	แสดงแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model Canvas) 3 ระยะ	3-18
3-7	แสดงระบบงานโดยรวมของการเคหะแห่งชาติ	3-27
3-8	แสดงแผนที่กลยุทธ์	3-38
3-9	แสดงแผนที่แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ การแปลงไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปี 2566	3-39
5-1	แสดงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Financial / Operational Driver Trees) ณ สิ้นเดือน พ.ศ. 2565	5-3
5-2	แสดงการเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) กับปัจจัยขับเคลื่อน EP	5-5
6-1	แสดงการบริหารความเสี่ยงกับการบริหารองค์กร	6-1
6-2	แสดงหลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	6-3
6-3	แสดงแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO 31000:2018	6-3
6-4	แสดงตัวอย่างการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ระดับองค์กร	6-4
6-5	แสดงความเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ องค์กร	6-6
6-6	แสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี	6-7
6-7	แสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และความเสี่ยงระดับองค์กร	6-29

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 กรุงกัวเตมาลา 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 และบูรณาการด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อให้บรรลุ SDGs โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 11

1.2.2 นโยบายรัฐบาลและทิศทางการพัฒนาประเทศ

1) คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี

พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2557 การเคหะแห่งชาติได้ใช้คำแถลงฯ เป็นกรอบแนวทางการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อให้ตอบสนองนโยบายตามแถลงการณ์ข้อที่ 3 การลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ ข้อ 3.3 พัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคม ระบบการออม และสวัสดิการชุมชนให้มีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการดูแลให้มีระบบการกักขังที่เป็นธรรม และการสงเคราะห์ผู้ยากไร้ตามอัตภาพ พัฒนาศักยภาพ คุ้มครองพิทักษ์สิทธิ 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 ลดการกระจุกตัวของการพัฒนาและประชากรของเมืองใหญ่ในปัจจุบัน 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 โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งและโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มช่องทางการส่งออกสินค้าทางทะเล ของประเทศและของภาคใต้โดยเฉพาะการส่งออกไปยังเอเชียใต้พัฒนาการเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ฝั่ง อันดามันกับฝั่งอ่าวไทย และพัฒนาอุตสาหกรรมฐานชีวภาพและการแปรรูปการเกษตรจากทรัพยากรในพื้นที่ และประเทศเพื่อนบ้านรวมทั้งให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม และการพัฒนาเมืองน่าอยู่

6.1.3 เพิ่มพื้นที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจแห่งใหม่ในภูมิภาค อาทิ การพัฒนาเศรษฐกิจหลักเชิง พื้นที่ในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พื้นที่เศรษฐกิจฐานชีวภาพ และพื้นที่ ที่มีความได้เปรียบเชิง ที่ตั้งที่สามารถพัฒนาเป็นฐานอุตสาหกรรมในอนาคต โดยพัฒนาให้สอดคล้องกับศักยภาพและโอกาสของพื้นที่ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคี การพัฒนาที่เกี่ยวข้องในการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ รวมทั้ง การจัดการผลกระทบที่อาจมีต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

6.1.4 เร่งขับเคลื่อนการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดนอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนและยกระดับการพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทบทวนการให้สิทธิประโยชน์ด้านการลงทุนให้เหมาะสมกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามศักยภาพพื้นที่ **พัฒนาเมืองชายแดนให้มีความน่าอยู่** รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดูแลด้านความมั่นคงและรักษาความปลอดภัยในพื้นที่และส่งเสริมให้ภาคประชาชนและภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน

ประเด็นที่ 6.2 ส่งเสริมและเร่งรัดการพัฒนาเมืองอัจฉริยะน่าอยู่ทั่วประเทศโดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของประเทศ ได้แก่ กทม.และปริมณฑล จังหวัดเชียงใหม่ นครราชสีมา ขอนแก่น เมืองในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก สงขลา และภูเก็ต **ภายใต้แนวคิดการขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองอัจฉริยะและเมืองน่าอยู่ที่มีระบบเศรษฐกิจดิจิทัล 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 ยกระดับคุณภาพตลาดชุมชน สถาบันการเงินของชุมชน สวัสดิการชุมชน สาธารณสุขชุมชน ป่าชุมชน ไม้มีค่า ท้องเที่ยวชุมชน และส่งเสริมการขยาย ตลาดออกสู่ต่างประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทั้งด้านการผลิต แหล่งเงินทุน โลจิสติกส์ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้และความเชี่ยวชาญเพื่อต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ ในการเพิ่มมูลค่าธุรกิจ พัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มให้สามารถเชื่อมโยงเข้าเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่ การผลิตของภาค รวมถึงกำกับดูแลมาตรฐานสินค้าให้ได้มาตรฐานสากลและสอดคล้องกับ ความต้องการของตลาด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้ง **ส่งเสริมความเข้มแข็งให้ชุมชนจัดสวัสดิการที่จำเป็นภายในชุมชน**

7.2.3 แก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัย ที่ดินทำกิน สร้างชุมชนที่น่าอยู่ **มุ่งเน้นการจัดการที่อยู่อาศัย การพัฒนาทักษะอาชีพการพัฒนาพื้นที่เมืองแบบองค์รวม เพื่อพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง สังคมที่เอื้ออาทร มีความสะดวกสบาย ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน วัฒนธรรมและจิตวิญญาณที่เป็นเอกลักษณ์ของเมือง และชุมชน 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 เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาระบบ 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 กับมาตรฐานด้านการประมงขององค์ระหว่างประเทศ

นโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจนแบบพุ่งเป้า

รัฐบาลให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาความยากจนและพัฒนาคนทุกช่วงวัย ที่จะต้องดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จในระดับที่น่าพอใจภายในปี 2565 โดยแก้ปัญหาความยากจนแบบพุ่งเป้าสอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ ผ่านการเติมเต็มข้อมูลในระบบ TPMAP (ระบบบริหารจัดการข้อมูลการพัฒนาคนแบบชี้เป้า (Thai People Map and Analytics Platform: TPMAP)) ให้ครอบคลุมประเด็นการพัฒนาทุกมิติและทุกพื้นที่ในประเทศ รวมทั้งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและแก้ปัญหาความยากจนของประชาชนในทุกมิติอย่างยั่งยืน ให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติและแก้ไขปัญหาแบบพุ่งเป้าได้อย่างแท้จริง เกิดผลเป็นรูปธรรมทุกมิติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน 5 มิติ ทั้งมิติสุขภาพ มิติความเป็นอยู่ มิติการศึกษา มิติรายได้ และมิติการเข้าถึงบริการภาครัฐ โดยให้ทุกกระทรวงดำเนินการ และบูรณาการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบให้เกิดความเข้มแข็ง ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่จะแก้ปัญหาของประชาชนอย่างยั่งยืนในทุกมิติ และพัฒนาคนทุกช่วงวัยอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

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

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดทำยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อเป็นพลังผลักดันไปสู่เป้าหมายโดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ 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) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาค

ทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการเคหะแห่งชาติ คือ

ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

(1) เป้าหมาย

- (1.1) คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21
- (1.2) สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

(2) ประเด็นยุทธศาสตร์

- (2.1) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม
- (2.2) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
- (2.3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม

(1) เป้าหมาย

- (1.1) สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ
- (1.2) กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นกำลังของการพัฒนาประเทศในทุกระดับ
- (1.3) เพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเอง และการจัดการตนเองเพื่อสร้างสังคมคุณภาพ

(2) ประเด็นยุทธศาสตร์

- (2.1) การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ
- (2.2) การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี
- (2.3) การเสริมสร้างพลังทางสังคม
- (2.4) การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเอง และการจัดการตนเอง

ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

(1) เป้าหมาย

- (1.1) อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้อย่างยั่งยืน มีสมดุล
- (1.2) ฟื้นฟูและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจของประเทศ
- (1.3) ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโต บนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ
- (1.4) ยกระดับกระบวนทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล

(2) ประเด็นยุทธศาสตร์

- (2.1) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว
- (2.3) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ

- (2.4) พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

(1) เป้าหมาย

- (1.1) ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส
- (1.2) ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- (1.3) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (1.4) กระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ

(2) ประเด็นยุทธศาสตร์

- (2.1) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส
- (2.2) ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่
- (2.3) ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ
- (2.4) ภาครัฐมีความทันสมัย
- (2.5) บุคลากรภาครัฐเป็นคนดี และเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ
- (2.6) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริต และประพฤติมิชอบ
- (2.7) กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่างๆ และมีเท่าที่จำเป็น
- (2.8) กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค

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) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 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 ซึ่งการเคหะแห่งชาติมีส่วนเกี่ยวกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับ 6 ประเด็นพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ มุ่งเป้าพัฒนาเมืองน่าอยู่ในทุกภาคของประเทศเพื่อเป็นศูนย์เศรษฐกิจ แหล่งจ้างงานและที่อยู่อาศัย รวมถึงพื้นที่เพื่อการอนุรักษ์ที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ท้องถิ่นและศักยภาพของเมือง มีระบบบริหารจัดการเมืองที่มีประสิทธิภาพและการผลักดันการพัฒนาให้เป็นเมืองอัจฉริยะในพื้นที่พร้อมพัฒนา โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับ 13 ประเด็นการเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี มุ่งเน้นการเสริมสร้างการจัดการสุขภาพในทุกรูปแบบ ที่นำไปสู่การมีศักยภาพในการจัดการสุขภาพที่ดีได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี และมีทักษะด้านสุขภาพที่เหมาะสม การพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัยสนับสนุนการสร้างสุขภาพที่ดี การกระจายบริการสาธารณสุขอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ รวมถึงการพัฒนาและสร้างระบบรับมือปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับ 15 ประเด็นพลังทางสังคม มีเป้าหมายเพื่อความเสมอภาคทางสังคม ผ่านการมีส่วนร่วมจากประชาชนทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย ผ่านภาคีเครือข่ายต่างๆ ร่วมขจัดปัญหาความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยแก้ไขปัญหาคอขวดกับความต้องการในระดับพื้นที่

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับ 17 ประเด็นความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม มีเป้าหมายเพื่อให้คนไทยทุกคนได้รับการคุ้มครองและมีหลักประกันทางสังคมเพิ่มขึ้น สามารถสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติของประชากรทุกช่วงวัย ทุกเพศสภาพ และทุกกลุ่ม โดยแผนแม่บทฯ ประเด็นที่ 17 นี้ ประกอบด้วย 2 แผนย่อย ได้แก่ (1) การคุ้มครองทางสังคมขั้นพื้นฐาน และหลักประกันทางเศรษฐกิจ สังคม และเศรษฐกิจ ซึ่งการให้ความสำคัญกับการคุ้มครองทางสังคมขั้นต่ำในชีวิตให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมโดยเป็นสวัสดิการที่ทุกภาคส่วนร่วมกันรับผิดชอบ และการสร้างหลักประกันทางสังคมที่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบางและด้อยโอกาส และ (2) มาตรการแบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะกลุ่มที่เน้นการพัฒนามาตรการและพัฒนากลไกสนับสนุนช่วยเหลือประชาชนในกลุ่มเปราะบาง มีความเสี่ยงสูงและมีความสามารถในการปรับตัวต่ำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรของรัฐในการแก้ปัญหาให้ตรงจุด และตรงประเด็นกับกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลืออย่างแท้จริงและเหมาะสม

4) แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561 ประกาศใช้แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน และเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จึงได้มีการปรับปรุงแผนปฏิรูปประเทศ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564 ประกาศใช้แผนปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) 13 ด้าน โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเคหะแห่งชาติ ดังนี้

ด้านที่ 3 การปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย

ตามแนวทางการปฏิรูป "กฎหมายเป็นกฎหมายที่ดีและเป็นธรรม สอดคล้องกับหลักนิติธรรม" ที่กำหนดเป้าหมายให้มี "กลไกทางกฎหมายเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรม ในสังคม" ซึ่ง

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ข้อ 4.1 การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ ข้อย่อย 4.1.3 กระจายการถือครองที่ดินและการเข้าถึงทรัพยากร และสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม เรื่องกฎหมายไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาภาครัฐและภาคเอกชน อยู่ภายใต้กรอบกฎหมายที่มุ่งให้ประชาชนในวงกว้างได้รับประโยชน์จากการพัฒนาประเทศโดยทั่วถึง ทั้งนี้ ภายใต้แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) การเคหะแห่งชาติ ไม่ใช่หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบขับเคลื่อนกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในแผนฯ

ด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ

ตามแนวทางการปฏิรูปด้านหลักด้านที่ 2 "การปฏิรูปด้านความเท่าเทียมและการเติบโตอย่างมีส่วนร่วม" ในประเด็นย่อย "การลดความเหลื่อมล้ำและสร้างสมดุล" เพื่อสร้างความมั่นคงด้านที่ดินทำกิน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ข้อ 4.1 การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ และยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ข้อ 5.2 พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศที่มีการบริหารจัดการตามแผนผังภูมินิเวศอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ภายใต้แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ (ฉบับปรับปรุง) การเคหะแห่งชาติ ไม่ใช่หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบขับเคลื่อนกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในแผนฯ อนึ่ง แผนปฏิรูปด้านเศรษฐกิจ (ฉบับปรับปรุง) มีข้อเสนอให้มีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการกิจของการเคหะแห่งชาติ คือ พ.ร.บ. การผังเมือง พ.ศ. 2562 โดยหน่วยงานรับผิดชอบหลัก คือ กระทรวงมหาดไทย จะเร่งรัดการจัดทำและปรับปรุงผังเมืองรวมและผังเมืองเฉพาะให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางภูมิศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงการใช้พื้นที่ของประชาชน และรูปแบบการขยายตัวของเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้านที่ 9 การปฏิรูปประเทศด้านสังคม

แผนการปฏิรูปด้านสังคม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ข้อ 4.1 การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ และสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม แผนย่อย 170202 การสร้างหลักประกันทางสังคมที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับคนทุกช่วงวัย ทุกเพศสภาวะและทุกกลุ่ม โดยแผนการปฏิรูปด้านสังคม (ฉบับปรับปรุง) มีเป้าหมาย ในระยะ 2 ปี (พ.ศ. 2564 - 2565) ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำในสังคม การคุ้มครองกลุ่มเปราะบางในสังคม และการสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุนของประชาชน แผนปฏิรูปฉบับนี้ จึงได้กำหนดกิจกรรมที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ที่เกี่ยวข้องกับการกิจของการเคหะแห่งชาติ ได้แก่ (1) การผลักดันให้มีฐานข้อมูลทางสังคมและคลังความรู้ในระดับพื้นที่ เพื่อให้สามารถจัดสวัสดิการและสร้างโอกาสการประกอบอาชีพที่ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (2) การสร้างกลไกที่เอื้อให้เกิดชุมชนเมืองจัดการตนเอง ด้วยการพัฒนาระบบสร้างเสริมชุมชนเข้มแข็ง การบริหารจัดการตนเองของชุมชน โดยเฉพาะชุมชนในเขตเมือง (3) การสร้างมูลค่าให้กับที่ดินที่รัฐจัดการให้ประชาชน เพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในการครอบครองที่ดิน ทั้งนี้ ภายใต้แผนการปฏิรูปประเทศด้านสังคม (ฉบับปรับปรุง) การเคหะแห่งชาติ ไม่ใช่หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบขับเคลื่อนกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในแผนฯ อย่างไรก็ตาม การเคหะแห่งชาติ มีการดำเนินงาน ตามนโยบายของกระทรวงการพัฒนาสังคมฯ เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม Big Rock ได้แก่ (1) งานสนับสนุนการจัดหาฐานข้อมูลทางสังคม เพื่อให้สามารถจัดสวัสดิการและสร้างโอกาสการประกอบอาชีพที่ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (2) การพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง เพื่อสนับสนุนการสร้างกลไก การบริหารจัดการตนเองของชุมชนเมือง และ (3) การพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยใน

ระดับราคาที่สามารรถรับภาระได้ (Affordable housing) ทั้งประเภทขายและประเภทเช่า รวมถึง โครงการ บ้านเคหะสุขประชา เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย การฟื้นฟูเมือง/ชุมชนเมือง เพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าให้กับที่ดินที่รัฐจัดการให้ประชาชน เพื่อแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในการครอบครองที่ดิน

ด้านที่ 11 การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แผนการปฏิรูปประเทศด้าน การป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประเด็น ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย ทุจริต และประพฤติมิชอบ เป้าหมาย "หน่วยงานภาครัฐมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต" ตัวชี้วัด "ร้อยละของหน่วยงานภาครัฐผ่านการประเมิน ITA (85 คะแนนขึ้นไป)

5) (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มีวัตถุประสงค์เพื่อ พลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายของการพัฒนาบนพื้นฐานของหลักการและแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1)หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี 2)แนวคิด Resilience ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการลดความเปราะบางต่อความเปลี่ยนแปลงใน 3 ระดับ คือ การพร้อมรับ (Cope) การปรับตัว (Adapt) และการเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) 3)เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง โดยมุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย และ 4)โมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจใน 3 รูปแบบควบคู่กัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว และเพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่การขับเคลื่อนที่ชัดเจน และผลักดันการพัฒนาให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดหมวดหมายการพัฒนา จำนวน 13 ประการ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” “มุ่งหวังจะมี” หรือต้องการจะ “ขจัด” เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” สำหรับหมวดหมายที่การเคหะแห่งชาติ เกี่ยวข้อง ได้แก่

หมวดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ในประเด็นเป้าหมาย สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ ที่มุ่งเน้นการสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการสาธารณสุข

- เป้าหมายที่ 3 ประชาชนไทยได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการสุขภาพ
- กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพบนพื้นฐานความสมดุลทางเศรษฐกิจและสุขภาพของคนไทย

หมวดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในเป้าหมาย การใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโต บนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุล ภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ

- เป้าหมายที่ 3 การพัฒนาเมืองให้มีความน่าอยู่ อย่างยั่งยืน มีความพร้อมในการรับมือ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มมีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างทั่วถึง

- กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมกลไกความร่วมมือภาครัฐ เอกชน ประชาชน และประชาสังคม เพื่อการพัฒนาพื้นที่และเมือง

หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอและเหมาะสม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ในประเด็นเป้าหมาย สร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ และกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม

- เป้าหมายที่ 2 คนไทยทุกช่วงวัยได้รับความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต
- กลยุทธ์ที่ 3 การยกระดับความคุ้มครองทางสังคมสำหรับคนทุกช่วงวัย

1.2.3 แนวนโยบายภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ

1) (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

(ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการและสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) 6 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดกรอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจรายสาขา เพื่อเป็นทิศทางให้รัฐวิสาหกิจแต่ละสาขาสามารถดำเนินการเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมถึงแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ ซึ่งกรอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจโดยเชื่อมโยงกับหมวดหมู่ต่างๆ ภายใต้ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 โดยมีมติคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2565 เห็นชอบ (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 (แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ) โดยมีแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย

หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง การเคหะแห่งชาติ รับผิดชอบเป้าหมายหลัก/แนวทางการพัฒนา คือ การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงวัยแบบครบวงจร โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงวัยแบบครบวงจรเป็นไปตามแผน

หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม การเคหะแห่งชาติรับผิดชอบเป้าหมายหลักคือ การเข้าถึงที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย รายได้ปานกลาง ผู้พิการ และผู้สูงอายุ ตามแนวทางการพัฒนา คือ ผู้มีรายได้น้อย รายได้ปานกลาง ผู้พิการ และผู้สูงอายุ มีความมั่นคงในที่อยู่อาศัยและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยกำหนดเป้าหมาย (1) การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย ผู้มีรายได้ปานกลาง ผู้พิการ และผู้สูงวัยเป็นไปตามแผน และ (2) การมีที่อยู่อาศัย (Smart Community) แบบครบวงจร ภายในปี 2570

นอกจากนี้ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่สำคัญในการดำเนินงานตามแผนรัฐวิสาหกิจฯ ดังนี้

1) รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะโลกร้อน การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) แนวคิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (Reduce Reuse and Recycle: 3Rs) และแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental Social และ Governance: ESG)

2) รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาใช้งบประมาณด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนใน 5 มิติ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านความเป็นอยู่ ด้านการศึกษา ด้านรายได้ และด้านการเข้าถึงบริการภาครัฐ

3) รัฐวิสาหกิจควรบูรณาการและสร้างพันธมิตรร่วมกันกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้งเป็นการเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

4) รัฐวิสาหกิจควรจัดทำกลยุทธ์ด้านดิจิทัล (Digital Strategy) โดยพิจารณาแนวโน้มของโลกในอนาคต (Mega Trend) เช่น จักรวาลนฤมิต (Metaverse) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่โดยอัตโนมัติ (Augmented Analytics) และการผสานอุปกรณ์อัจฉริยะกับการใช้ชีวิตประจำวัน (Smart Space) เป็นต้น

อนึ่ง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องดำเนินการขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายของหมวดหมู่ที่ 10 หมวดหมู่ที่ 12 และหมวดหมู่ที่ 13 ซึ่งการเคหะแห่งชาติวิเคราะห์แล้ว เห็นว่ามีส่วนร่วมสนับสนุนการขับเคลื่อนหมวดหมู่ดังกล่าว คือ

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ การเคหะแห่งชาติเกี่ยวข้องกับเป้าหมายหลัก 2 เป้าหมาย คือ 1) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) ตามแนวทางการพัฒนา คือ (1) การสร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพ โดยการอนุรักษ์ฟื้นฟูและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม และสร้างความสามารถในการบริหารทรัพยากรและพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากร และ (2) การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง โดยการเพิ่มความมั่นคงด้านอาหาร สุขภาพ และพลังงาน พัฒนาพื้นที่ตามระเบียบเศรษฐกิจเพื่อกระจายการเติบโตทางสังคม และเพิ่มโอกาสการเข้าถึงและถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ชุมชน และเป้าหมายหลักที่ 2) การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ตามแนวทางการพัฒนา คือ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินกิจกรรมของรัฐวิสาหกิจ

หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต การเคหะแห่งชาติสอดคล้องเป้าหมายหลักในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ตามแนวทางการพัฒนา (1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการคิดวิเคราะห์และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยพัฒนาบุคลากรในทุกกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ (2) การเพิ่มความรู้ความสามารถด้านการใช้ Digital Literacy พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญทักษะเดิม (Upskill) และเพิ่มทักษะความรู้ใหม่ๆ (Reskill)

หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน การเคหะแห่งชาติตอบสนองเป้าหมายการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจไปสู่องค์กรดิจิทัล ภายใต้แนวทางการพัฒนา คือ (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแผนดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรที่มีการพิจารณาเทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมถึงความสามารถขององค์กรและบุคลากรในการนำ

เทคโนโลยีมาบริหารจัดการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และ (2) การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รองรับการเป็นองค์กรดิจิทัล รวมถึงแนวทางการให้บริการในรูปแบบดิจิทัล (3) การป้องกันและบริหารความเสี่ยงจากอาชญากรรมทางไซเบอร์เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ (4) การบูรณาการด้านดิจิทัลร่วมกัน เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลบนดิจิทัล การจัดทำระบบฐานข้อมูล (Big Data) และการพัฒนาการบริการบน Platform ร่วมกัน เป็นต้น และ (5) การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

ภาพที่ 1-1 แสดงความเชื่อมโยงบทบาทรัฐวิสาหกิจ สาขาสถาธรรณูปการกับการขับเคลื่อนหมวดหมายภายใต้ (ร่าง) แผนพัฒนาฯ 13

ร.ส.	๑. สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	๒. การท่องเที่ยว	๓. ยานยนต์ไฟฟ้า	๔. การแพทย์/สุขภาพ	๕. การค้าการลงทุนดิจิทัล	๖. อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ	๗. SME	๘. พื้นที่เมืองอัจฉริยะ	๙. ความยั่งยืนข้ามรุ่น	๑๐. เศรษฐกิจหมุนเวียน/คาร์บอนต่ำ	๑๑. ภัยธรรมชาติ	๑๒. กำลังคนสมรรถนะสูง	๑๓. ภาครัฐทันสมัย
กป.น.		สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน			หลัก/Synergy จัดทำ ผลิตภัณฑ์ และจำหน่าย น้ำประปา และบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย			หลัก/Synergy จัดทำ ผลิตภัณฑ์ และจำหน่าย น้ำประปา	หลัก/Synergy จัดทำ ผลิตภัณฑ์ และจำหน่าย น้ำประปา				
กป.ค.													
อจน.										หลัก การบริหารจัดการน้ำเสียชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหามลพิษทางน้ำ			
กนอ.			หลัก จัดตั้งนิคมเพื่อการลงทุนด้าน EV	หลัก การพัฒนาท่าเรือ	หลัก การจัดตั้งนิคมเพื่อการลงทุนด้านอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า			หลัก การพัฒนานิคมในพื้นที่ EEC และรองรับการลงทุน New S-Curve		หลัก เมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ			
กคช.				หลัก การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับคนสูงวัย						หลัก การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย-ปานกลาง			
ธพ.													หลัก การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และศูนย์ราชการที่ทันสมัย

ที่มา: แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

2) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2564 ให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) : โมเดลเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bioeconomy) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเน้นการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่คำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และทั้ง 2 เศรษฐกิจนี้ อยู่ภายใต้เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน โดยเปลี่ยนข้อได้เปรียบที่ไทยมีจากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม ให้เป็นความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม เพื่อให้เกิดเศรษฐกิจ BCG ที่เติบโต แข่งขันได้ในระดับโลก เกิดการกระจายรายได้ลงสู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน BCG Model เป็นกลไกที่มีศักยภาพสูงในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในประเทศอย่างทั่วถึง สามารถกระจายโอกาสและลด

ความเหลื่อมล้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การดำเนินงานของยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากร ความหลากหลายทางชีวภาพ และวัฒนธรรมด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ ป่าไม้ และการใช้ประโยชน์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง ด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

ภาพที่ 1-2 แสดงโมเดลเศรษฐกิจ BCG พัฒนาระบบฐานความเข้มแข็งของประเทศ



ที่มา: แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ.2564-2570, กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, กุมภาพันธ์ 2565

3) รายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2564 การเคหะแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ให้ข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะต่อการเคหะแห่งชาติ ดังนี้

ข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงาน

- จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กคช. มีผลกำไรสุทธิลดลงอย่างต่อเนื่อง เหตุจากรายได้หลักมาจากรายได้การขายหน่วยที่อยู่อาศัยในโครงการต่าง ๆ ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดจากการดำเนินงานในอนาคต

- กคช. มีความสามารถในการชำระหนี้ (DSCR) ต่ำกว่าเกณฑ์ สาเหตุจากการมีภาระหนี้ที่ครบกำหนดในแต่ละปีจะต้องมีการปรับโครงสร้างหนี้ในวงเงินค่อนข้างสูง

- จากสถานการณ์โควิด-19 กคช. ต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยงจากสถานการณ์ดังกล่าว เช่น การบริหารโครงการก่อสร้าง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

- เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย กคช. ต้องมีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่หดตัวและผลกระทบที่มีต่อสังคมประชาชน รวมถึงโรคระบาดหรือภัยพิบัติใหม่ เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินทรัพย์

- กคช. ควรนำวิธีการบริหารโครงการ (Project Management) มาประยุกต์ใช้สำหรับบริหารโครงการก่อสร้างตั้งแต่การขออนุมัติสร้างการเริ่มก่อสร้าง การดำเนินงานก่อสร้าง เพื่อผลักดันการก่อสร้างให้แล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมถึงทบทวนศักยภาพทางการตลาด และประเมินความต้องการที่อยู่อาศัยที่แท้จริงในแต่ละพื้นที่ให้เป็นปัจจุบัน

- กคช. ควรเพิ่มแนวทางการหารายได้ให้เพิ่มขึ้น เช่น รายได้จัดประโยชน์ การเร่งปิดหน่วยคงเหลือ รวมทั้งควบคุมค่าใช้จ่ายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและควรมีการวางแผนการบริหารทรัพย์สินก่อนโครงการแล้วเสร็จเพื่อไม่ให้เกิดต้นทุนจม (Sunk Cost) เพื่อให้ค่า DSCR มากกว่าหรือเท่ากับ 1 ในอนาคต รวมทั้งการกระตุ้นให้บุคลากรภายในองค์กรทำงานเชิงรุกมากขึ้น

- จากโครงการนำร่องต่าง ๆ ของ กคช. เช่น โครงการบ้านเคหะสุขประชาที่ส่งเสริมให้ผู้อยู่อาศัยมีรายได้ โครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบ เป็นต้น ควรมีการติดตามผลลัพธ์ด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงขยายผลต่อไปในอนาคต

4) แผนการจัดทำโครงการร่วมลงทุน พ.ศ.2563-2570 (ฉบับปรับปรุงเดือนมีนาคม 2565)

พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 กำหนดให้มีการจัดทำแผนการจัดทำโครงการร่วมลงทุน ที่สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จัดทำขึ้น และกำหนดให้การดำเนินการภายใต้ พ.ร.บ. การร่วมลงทุนฯ ปี 2562 ต้องเป็นไปเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนตามมาตรา 6 นอกจากนี้ แผนร่วมลงทุนฯ พ.ศ. 2563 - 2570 จะช่วยให้หน่วยงานของรัฐมีกรอบนโยบายของรัฐที่ชัดเจนและแน่นอนในการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ รวมทั้งสร้างความสนใจและดึงดูดให้เอกชนเข้ามาร่วมลงทุนในโครงการร่วมลงทุนภายใต้แผนดังกล่าวเพื่อลดข้อจำกัดการลงทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินกู้จากภาครัฐ ตลอดจนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนจากความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และนวัตกรรมของเอกชนในการให้บริการสาธารณะ โดยการเคหะแห่งชาติเกี่ยวข้องในกิจการที่อยู่อาศัยหรือสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้มีรายได้น้อยหรือปานกลาง ผู้สูงวัย ผู้ด้อยโอกาส หรือผู้พิการ

1.2.4 ยุทธศาสตร์หน่วยงานที่กำกับดูแล

1) นโยบาย รมว.พม.ต่อทิศทางการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติ

เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2565 รมว.พม.ได้มอบนโยบายประกอบการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติ โดยมีประเด็นโดยสรุป ดังนี้

1.1 การบรรลุวิสัยทัศน์ “องค์กรสมรรถนะสูง” การเคหะแห่งชาติควรมีความยืดหยุ่นสามารถทำงานท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว คำนึงถึงความพึงพอใจของประชาชน และลูกค้าของ กคช.เป็นสำคัญ และควรเน้นการบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก

1.2 การส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ การเคหะแห่งชาติควรบริหารจัดการชุมชนอย่างรับผิดชอบเพื่อให้ผู้อยู่อาศัยมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และกำหนดหลักเกณฑ์

เพื่อจัดทำมาตรฐานชุมชนที่มีความเข้มแข็งหรือการแบ่งกลุ่มชุมชนเข้มแข็ง และกำหนดผู้รับผิดชอบดูแลให้ชัดเจน ควรส่งเสริมให้ผู้อยู่อาศัยในชุมชนมีองค์ความรู้ในการดูแลชุมชนโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาให้เกิดเป็นชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืน โดยไม่ต้องพึ่งพางบประมาณของ กคช. ในระยะยาว มีกระบวนการประเมินผลผู้บริการ และหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลชุมชนในแต่ละพื้นที่ และมีการจัดทำแผนการลงพื้นที่ ตรวจเยี่ยมลูกบ้านและประชาชนในพื้นที่ ที่ได้รับผิดชอบตลอดเวลา

1.3 การทบทวนการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติ ควรพิจารณาทบทวนภารกิจและโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันให้เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจที่กำลังดำเนินการ และภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน และอนาคตตามนโยบายรัฐบาล เพื่อให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ให้สอดคล้องกับภารกิจการดำเนินงานในปัจจุบัน ด้านการเงินและการบริหารหนี้ เน้นบริหารสถานะทางการเงินให้เกิดสภาพคล่องเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีความต่อเนื่อง การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้เป็นไปตามมาตรฐานธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ การป้องกันการทุจริตที่จะเกิดขึ้นในองค์กร และเร่งดำเนินการปิดโครงการบ้านเอื้ออาทร และนำทรัพย์สินของ กคช. มาพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับเช่าเพื่อยกระดับการเคหะแห่งชาติเป็น Landlord

1.4 การบริหารทรัพยากรบุคคล ควรวางแผนอัตรากำลังให้มีความสอดคล้องกับภารกิจ กคช. กำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานให้กับ กคช. ควรปรับ Mindset ของพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันและคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีพนักงานเพียงพอ เหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อการทำงานของ กคช. และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีทักษะในการทำงานที่หลากหลาย เพื่อสามารถทำงานทดแทนกันได้ รวมทั้งพัฒนาให้บุคลากรมีความชำนาญในทักษะที่สำคัญสำหรับองค์กร เช่น การบริหารการก่อสร้าง การบริหารงานขาย และการบริการ และควรปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

1.5 การบริหารการก่อสร้าง ควรเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการก่อสร้างทั้งกระบวนการสรรหาผู้รับจ้าง การควบคุมงานก่อสร้างให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยลดปัญหาการขออนุมัติขยายระยะเวลาการก่อสร้างที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แก้ปัญหาการลงทุนโดยไม่ต้องขอรับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลสำหรับจัดทำโครงการที่อยู่อาศัย โดยการจัดตั้งบริษัทในเครือของการเคหะแห่งชาติ เพื่อจัดทำบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อยให้มากที่สุด เป็นการสร้างงาน สร้างรายได้ และไม่เป็นการเพิ่มหนี้สาธารณะ

1.6 การดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญประจำปี ควรกำหนดผู้บริหารที่รับผิดชอบแต่ละแผนงานหรือโครงการ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ควรเป็นผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยเฉพาะโครงการบ้านเช่าพร้อมอาชีพ 30,000 หน่วย จะต้องดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายในปี 2565 ควรทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ กคช. ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป

1.7 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) การเคหะแห่งชาติควรดำเนินการเรื่องการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ให้มีผลคะแนนไม่น้อยกว่าปี 2564 พร้อมเร่งตรวจสอบและแก้ปัญหาการทุจริตภายในองค์กรให้แล้วเสร็จ

2) แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงใช้เป็นแนวทางปฏิบัติการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประชาชนเข้าถึงโอกาส และการคุ้มครองทางสังคม มีความมั่นคงในชีวิต” ประกอบไปด้วยแผนปฏิบัติการที่สำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ เรื่องที่ 1 พัฒนาศักยภาพคนและสร้างความ

เข้มแข็งของสถาบันครอบครัวอย่างยั่งยืน เรื่องที่ 2 สร้างโอกาสและยกระดับการคุ้มครองทางสังคมสำหรับคนทุกช่วงวัย เรื่องที่ 3 พัฒนาทุนทางสังคม สร้างการมีส่วนร่วม เสริมเศรษฐกิจฐานราก สู่การเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน และเรื่องที่ 4 มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยแผนปฏิบัติการราชการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของการเคหะแห่งชาติ คือ

แผนปฏิบัติการ เรื่องที่ 2 สร้างโอกาสและยกระดับการคุ้มครองทางสังคมสำหรับคนทุกช่วงวัย เป้าหมาย ประชาชนทุกช่วงวัยได้รับการคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ภายใต้แนวทาง/กลยุทธ์ที่ 5) เสริมสร้างโอกาสในการเข้าถึงที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินที่มั่นคงและได้มาตรฐาน และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตให้กับประชาชนในทุกกลุ่มเป้าหมาย แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม) โครงการยกระดับคุณภาพชีวิตผู้อยู่อาศัย

แผนปฏิบัติการ เรื่องที่ 3 พัฒนาทุนทางสังคม สร้างการมีส่วนร่วม เสริมเศรษฐกิจฐานราก สู่การเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน เป้าหมาย องค์กรเครือข่ายมีความเข้มแข็งและร่วมเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาสังคมอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ภายใต้แนวทาง/กลยุทธ์ที่ 1) สานพลังเครือข่ายร่วมกับภาคธุรกิจเพื่อสังคม วิสาหกิจเพื่อสังคม ภาคประชาสังคม องค์กรชุมชน องค์กรตามกลุ่มเป้าหมาย สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรระหว่างประเทศเพื่อเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน และโครงการยกระดับชุมชนต้นแบบสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Smart Sustainable Community)

3) ข้อเสนอแนะทิศทางการขับเคลื่อนงานของ พม.

จากการประชุมพิจารณากลับกรองงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 ได้มีข้อเสนอแนะทิศทางการขับเคลื่อนงาน ภายใต้ความท้าทายที่หลากหลายในอนาคต ประกอบด้วย

- **ปรับบทบาท (Rebrand)**
 - ปรับ Positioning ให้ชัดเจน เน้นบทบาทการพัฒนาสังคมโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีระบบสวัสดิการสังคมที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้
- **ปรับมุมมอง (Refocus)**
 - กลไกการขับเคลื่อนเชิงพื้นที่มุ่งเน้นการพัฒนาสังคมแบบองค์รวม ลดการมุ่งเน้นภารกิจ รวมทั้งปรับบทบาทเป็น Facilitator บูรณาการการทำงานร่วมกับ อปท. และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อลดความทับซ้อนในการทำงาน
 - เสริมสร้างพลัง (Empower) กลุ่มเป้าหมายให้มีความเข้มแข็ง มีโครงสร้าง/ระบบที่ยืดหยุ่นคนทุกกลุ่มสามารถรองรับผู้ที่มีภาวะพึ่งพิง กลุ่มคนเปราะบาง และคนเปราะบางเฉียบพลัน
- **เปลี่ยนเครื่องมือ (New Mechanism)**
 - มีระบบฐานข้อมูล (Big Data) ที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ใช้กลไก Digital Platform (AI) ที่สามารถนำไปใช้วางแผนพัฒนาและส่งเสริมในเชิงระบบได้ และปรับการให้บริการให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีศักยภาพสูง
 - มีกลไกรองรับประเด็นที่ท้าทายในอนาคต เช่น Citizen-Centric Approach การมีระบบสวัสดิการสังคม Social Impact Investment /Donation/Bond และ ESG Bond เป็นต้น

4) นโยบายประธานกรรมการการเคหะแห่งชาติ (พลตรี ดร.เจียรนัย วงศ์สอาด)

1.1 บูรณาการความร่วมมือการดำเนินงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอก ผู้บริหารระดับสูงและหน่วยรับผิดชอบ ในการขับเคลื่อนงานการบริหารด้านการก่อสร้าง การบริหารการเงิน และการบริหารทรัพย์สิน และการจัดประโยชน์ของการเคหะแห่งชาติ

1.2 การดำเนินงานบริหารสินทรัพย์และจัดประโยชน์ มีการปรับปรุงโครงสร้างจากกองเป็นฝ่าย เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

1.3 การบริหารการขาย ควรจัดแบ่งทีมขาย และวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการขายของแต่ละทีม เพื่อลดจำนวนหน่วยคงเหลือ

1.4 การบริหารชุมชน ให้มีการปรับปรุงข้อบังคับหรือระเบียบที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน การพัฒนาและการบริหารชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ พมจ.สามารถเข้าร่วมเป็นกรรมการชุมชนด้วย ให้ประสานความร่วมมือกับ พมจ.ในพื้นที่ ในการส่งผู้แทนเข้าร่วมเป็นกรรมการชุมชน สำหรับบูรณาการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยในชุมชนให้เข้มแข็ง ให้มีการพัฒนาชุมชนในทุกมิติ สร้างความร่วมมือกับประชาชนในทุกพื้นที่ และการแสวงหาพันธมิตรเพื่อช่วยสนับสนุนงบประมาณในรูปแบบความร่วมมือ CSR รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้กรรมการชุมชนมีความรู้ในการบริหารและจัดหางบประมาณ เพื่อการพัฒนาชุมชนและสร้างรายได้ให้กับชุมชนด้วยตนเอง และให้จัดทำโครงการพัฒนาชุมชน สร้างอาชีพ และสร้างรายได้สู่ชุมชน

1.5 ปรับปรุงการดำเนินงานด้านกฎหมายเชิงรุก โดยจัดหาที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย มาให้คำแนะนำในการดำเนินงาน และควรมีการพัฒนา อบรมและเรียนรู้กระบวนการทางกฎหมายและการจัดการกรณีการทุจริตของการเคหะแห่งชาติ

1.6 ให้การเคหะแห่งชาติร่วมมือ ร่วมใจ ดำเนินภารกิจด้วยความโปร่งใส และมีธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนการดำเนินงานได้เป็นรายสัปดาห์ รายวัน และรักษาระดับคะแนนการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ในปี 2565 ให้ได้คะแนนไม่น้อยกว่าปี 2564

1.7 บริษัทในเครือของการเคหะแห่งชาติ ควรมีระเบียบข้อบังคับแยกต่างหาก และควรสื่อสารให้กับสภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจการเคหะแห่งชาติ และผู้ปฏิบัติงานของการเคหะแห่งชาติรับรู้ในเรื่องต่างๆ เช่น การจัดตั้งบริษัทในเครือ และฐานะการเงินขององค์กร เป็นต้น เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง บทบาทองค์กรตามสถานการณ์ปัจจุบัน

5) นโยบายผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ ต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566

1.1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยตามนโยบาย มุ่งเน้นบ้านเช่าพร้อมอาชีพ ผ่านโครงการบ้านเคหะสุขประชา (รวมพื้นที่โครงการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน) สอดคล้องตามแนวทาง BCG Model โดยมุ่งเน้นกลุ่มผู้มีรายได้น้อย (ผู้สูงอายุ/ผู้พิการ คนโสด คนทำงาน ครอบครัว) โครงการที่อยู่อาศัยตามแนวโครงข่ายคมนาคม TOD เน้นกลุ่มผู้มีรายได้น้อยใน กทม.และ ปริมณฑล แม่เลี้ยงเดี่ยว คนพิการ ผู้สูงอายุ ช่างราชการชั้นผู้น้อย โครงการบ้านเคหะสุขเกษม เน้นกลุ่มผู้สูงอายุ ช่างราชการ ลูกจ้าง พนักงานของรัฐเกษียณอายุ และโครงการขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชน เพื่อที่การเคหะแห่งชาติบริหารจัดการเอง

1.2 การดำเนินงานบริษัทในเครือ ครม. เห็นชอบเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2564 ให้จัดตั้งบริษัท เคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) (K-HA) ทุนจดทะเบียน 500 ลบ. การเคหะแห่งชาติถือหุ้น 49% และภาคเอกชนถือหุ้น 51% โดยบริษัทฯ จะมีการกิจการในการพัฒนาโครงการบ้านเคหะสุขประชาในรูปแบบ PPP จำนวน 100,000 หน่วย ใน 4 ปี รับซื้อทรัพย์สินอาคารคงเหลือ จากการเคหะแห่งชาติไปบริหารการขาย พัฒนา

และบริหารชุมชนของโครงการบ้านเช่าฯ และรับจ้างดูแลโครงการตามแผนแม่บทพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่โครงการบ้านเช่า อาทิ ตลาดนัดชุมชน ร้านสะดวกซื้อ เกษตรอินทรีย์ เป็นต้น

1.3 การดำเนินงานตามภารกิจ การเคหะแห่งชาติมีการบริหารจัดการและการพัฒนาชุมชนผ่านการดำเนินโครงการชุมชนอัจฉริยะและน่าอยู่อย่างยั่งยืนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยร่วมมือกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย BDMS และ บริษัทอิตาราน (ไทยแลนด์) จำกัด ด้านการฟื้นฟูเมือง พื้นที่โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนของ กคช. เป็นทำเลที่มีศักยภาพในการพัฒนา และเชื่อมโยงกับระบบขนส่งมวลชน ดังนั้น การพัฒนาโครงการควรออกแบบให้ครบวงจร ด้านการจัดประโยชน์ทรัพย์สินควรมุ่งเน้นการจัดประโยชน์ทรัพย์สินเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

1.4 การบริหารจัดการภายในองค์กร โครงสร้างองค์กรเน้นพัฒนาธุรกิจในรูปแบบที่อยู่อาศัยที่หลากหลาย ด้านกฎหมาย ฎระเบียบให้มี Roadmap ในการพัฒนาปรับปรุงกฎหมาย ฎระเบียบให้ทันสมัย เพื่อให้การทำงานคล่องตัวมีประสิทธิภาพ และควรรนำเทคโนโลยี นวัตกรรม ดิจิทัล มาใช้ได้ในทุกกระบวนการ

6) 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 และส่งเสริมรูปแบบที่อยู่อาศัยที่เหมาะสมกับผู้มีรายได้น้อย (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 การจัดการระบบสาธารณสุขปโภค ระบบสาธารณสุขการ จัดการที่ดินและผังเมืองที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

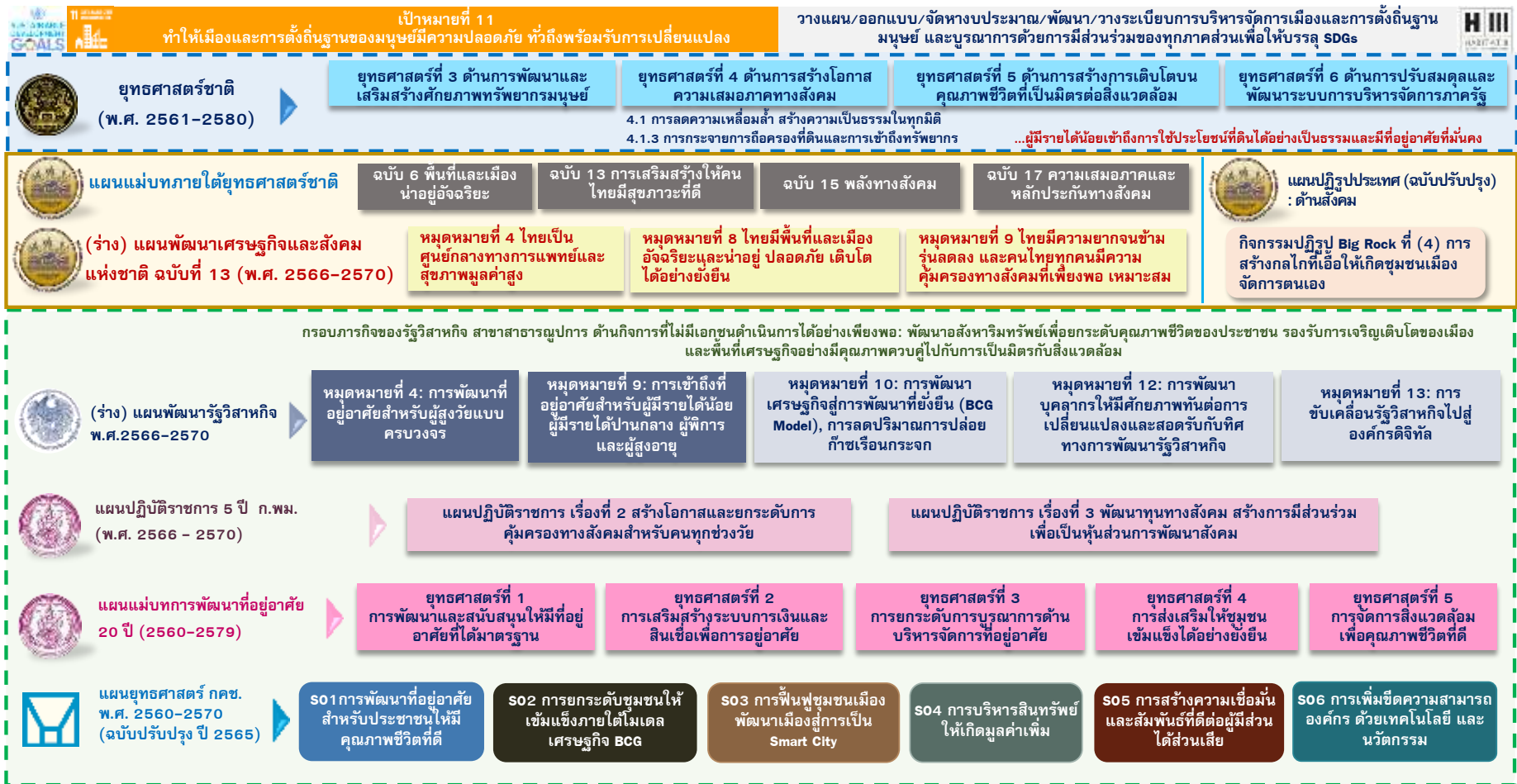
- ที่อยู่อาศัยมีคุณภาพได้มาตรฐานถูกสุขลักษณะ มีสาธารณสุขปโภคและสาธารณสุขการ ที่เหมาะสม และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

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

1. แผนงานยกระดับคุณภาพชีวิตผู้มีรายได้น้อย (เช่า) จำนวน 109,195 หน่วย
2. แผนเสริมสร้างความมั่นคงด้านการอยู่อาศัย (เช่าซื้อ) จำนวน 501,697 หน่วย
3. แผนพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับข้าราชการ จำนวน 123,000 หน่วย
4. แผนงานความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาที่อยู่อาศัย จำนวน 1,537,188 หน่วย

ทั้งนี้ ในปี 2563 เกิดสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่อยู่อาศัย ในกรณีนี้ การเคหะแห่งชาติ จึงได้ทำการทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่การเคหะแห่งชาติรับผิดชอบ โดยยังคงกรอบเป้าหมาย 2,271,080 หน่วย ตามเดิม และมีการปรับปรุงมาตรการ/แผนงาน/โครงการที่สำคัญ ภายใต้แผนงานย่อยทั้ง 4 แผนงาน ดังกล่าว ซึ่งผลการทบทวนปรากฏตามข้อสรุปข้างต้น

ภาพที่ 1-3 แสดงความเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาล กับยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ



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

แผนงาน	โครงการ	หน่วย ดำเนินการ	แผน ฯ 12					แผนฯ 13	แผนฯ 14	แผนฯ 15		
			2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566-2570	2571-2575	2576-2580	
1.1 แผนงานยกระดับคุณภาพชีวิต ผู้มีรายได้น้อย	1. โครงการบ้านเคหะสุขประชา	572	-	-	-	572	-	-	-	-	-	
	2. โครงการบ้านเคหะสุขเกษม	4,089	-	-	-	-	45	-	4,044	-	-	
	3. โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย	50,979	4,388	494	475	-	-	-	10,190	14,000	21,432	
	4. โครงการอาคารเช่าสำหรับแรงงานในเขตเศรษฐกิจพิเศษ 10 พื้นที่ (ตาก, มุกดาหาร, สระแก้ว, สงขลา, ตราด,หนองคาย, นครพนม, นครราชสีมา, เชียงราย, กาญจนบุรี) และโครงการอาคารเช่าในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) (ฉะเชิงเทรา, ชลบุรี และ ระยอง)	22,200	-	-	-	-	-	-	-	2,850	7,000	12,350
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5. โครงการฟื้นฟูเมือง	31,355	334	-	6,212	-	-	-	490	4,319	20,000		
5.1 ดินแดงระยะที่ 1-4 (ผู้อยู่อาศัยเดิม)	6,546	334	-	6,212	-	0	-	-	-	-		
5.2 ฟื้นฟูวาง	20,000	-	-	-	-	-	-	-	-	20,000		
5.3 รมอินทรา	1,909	-	-	-	-	-	-	490	1,419	-		
5.4 ทุ่งสองห้อง	2,900	-	-	-	-	-	-	-	2,900	-		
รวมจำนวนหน่วย	109,195	4,722	494	6,687	572	45	-	17,574	25,319	53,782		
1.2 แผนเสริมสร้างความมั่นคง ด้านการอยู่อาศัย กลุ่มเป้าหมาย : กลุ่ม ก.เข้าซื้อ - ง.เช่าซื้อ	1. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 1	7,233	6,129	1,104	-	-	-	-	-	-	-	
	2. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 2 (ระยะที่ 1-4)	3,365	-	-	3,365	-	-	-	-	-	-	
	3. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 3 (ระยะที่ 1-5)	148,635	-	-	-	-	-	-	28,949	45,000	74,686	
	4. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 4 (ระยะที่ 1-5)	100,000	-	-	-	-	-	-	-	-	100,000	
	5. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 5 (ระยะที่ 1-5)	100,000	-	-	-	-	-	-	-	-	100,000	
	6. โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุรายได้ รายได้ปานกลาง (Senior Complex)	1,088	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	6.1 โครงการบ้านเคหะพิเศษ	192	-	-	192	-	-	-	-	-	-	
	6.2 โครงการบ้านผู้สูงอายุ เช่าซื้อ	896	-	-	-	-	-	-	-	596	300	
	7. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟ ระยะที่ 1 ประชาานิเวศน์ 3 , ลำลูกกา	1,376	556	820	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8. โครงการเมืองใหม่ตามแนวรถไฟทางคู่, รถไฟความเร็วสูง, Economic Corridor	140,000	-	-	-	-	-	-	-	50,000	90,000		
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
รวมจำนวนหน่วย	501,697	6,685	1,924	3,557	-	-	-	28,949	95,596	364,986		
1.3 แผนพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับ ข้าราชการ กลุ่มเป้าหมาย: ข้าราชการ	1. โครงการบ้านสวัสดิการข้าราชการ (เช่า/เช่าซื้อ)	98,000	-	606	-	-	-	-	-	25,300	72,094	
	2. โครงการบ้านพักข้าราชการ (บ้านหลวง)	25,000	-	192	3,190	-	-	318	1,350	2,500	17,450	
	รวมจำนวนหน่วย	123,000	-	798	3,190	-	-	318	1,350	27,800	89,544	
รวมหน่วย กคช.	733,892	11,407	3,216	13,434	572	45	318	47,873	148,715	508,312		
1.4 แผนงานความร่วมมือกับภาค เอกชนในการพัฒนาที่อยู่อาศัย	1. โครงการความร่วมมือกับเอกชนพัฒนาที่อยู่อาศัย	1,407,590	-	-	-	-	-	-	-	700,000	707,590	
	1.1 โครงการบ้านเคหะสุขประชา	100,000	-	-	-	-	-	10,000	90,000	-	-	
	1.2 โครงการ TOD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	1.2.1 ร่มเกล้า	5,000	-	-	-	-	-	-	5,000	-	-	
	1.2.2 คลองจั่น	10,000	-	-	-	-	-	-	10,000	-	-	
	1.3 โครงการฟื้นฟูเมืองดินแดง ระยะที่ 3-4 (ผู้อยู่อาศัยใหม่)	13,746	-	-	-	-	-	-	13,746	-	-	
	1.4 Wellness Center	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	1.4.1 เขาใหญ่ หนูลี จ.นครราชสีมา	500	-	-	-	-	-	-	500	-	-	
	1.4.2 ไนท์ซาฟารี จ.เชียงใหม่	352.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	352.00	0.00	0.00	
	รวมจำนวนหน่วย	1,537,188	-	-	-	-	-	10,000	119,598	700,000	707,590	
รวมจำนวนหน่วยทั้งสิ้น	2,271,080	11,407	3,216	13,434	572	45	10,318	167,471	848,715	1,215,902		

หมายเหตุ: 1. จำนวนหน่วยปี 2560-2563 เป็นหน่วยที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแล้ว และจำนวนหน่วยปี 2564 - 2580 เป็นเป้าหมายที่เสนอขออนุมัติคณะรัฐมนตรี
2. การเคหะแห่งชาติ ดำเนินการสร้างบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย (บ้านเคหะสุขประชา) จำนวน 100,000 หลัง ในพื้นที่ กทม. และทั่วประเทศ ระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี (พ.ศ. 2564 - พ.ศ. 2568) ปีละ 20,000 ครอบครัวยุติตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2564 และโครงการดำเนินการแล้วเสร็จในเดือนกรกฎาคม 2568 โดยมีแนวทางการดำเนินงาน 2 แนวทาง ประกอบด้วย **แนวทางที่ 1** กคช. ดำเนินการเอง หรือบริษัทในเครือ จำนวน 50,000 หน่วย **แนวทางที่ 2** การร่วมลงทุนกับภาคเอกชนและสนับสนุนโครงการภาคเอกชน จำนวน 50,000 หน่วย

ข้อมูลจาก กองวิศวกรรมพัฒนาโครงการ ฝ่ายนโยบายและแผน การเคหะแห่งชาติ ณ วันที่ 18 กรกฎาคม 2565

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

แผนงาน	โครงการ	หน่วย ดำเนินการ	แผนฯ 12					แผนฯ 13					แผนฯ 14					แผนฯ 15								
			2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580			
1.1 แผนงานยกระดับคุณภาพชีวิตผู้มีรายได้น้อย	1. โครงการบ้านเคหะสุขประชา	572				572																				
	2. โครงการบ้านเคหะสุขเกษม	4,089				45		180	673		988	2,203														
	3. โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย	50,979	4,388	494	475			960	960	2,880	2,695	2,695		2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	3,000	3,000	3,000	3,000		9,432		
	4. โครงการอาคารเช่าสำหรับแรงงานในเขตเศรษฐกิจพิเศษ 10 พื้นที่ (ตาก, บุคตาหาร, สระแก้ว, สงขลา, ตรัง,หนองคาย, นครพนม, นราธิวาส, เชียงราย, กัญจนบุรี) และโครงการอาคารเช่าในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) (ฉะเชิงเทรา, ชลบุรี และ ระยอง)	22,200							1,425	1,425					1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,500	1,500	1,500	1,500		6,350	
	5. โครงการฟื้นฟูเมือง	31,355	334		6,212						490			4,319						4,000	4,000	4,000	4,000		4,000	
	5.1 ตันแตรระยะที่ 1-4 (ผู้อยู่อาศัยเดิม)	6,546	334		6,212															4,000	4,000	4,000	4,000		4,000	
5.2 ฟื้นฟูชาว	20,000									490			1,419							4,000	4,000	4,000	4,000		4,000	
5.3 ฐานอินทรา	1,909												2,900													
5.4 ทุ่งสองห้อง	2,900																									
	รวมจำนวนหน่วย	109,195	4,722	494	6,687	572	45	2,565	3,058	3,370	3,683	4,898	8,519	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	8,500	8,500	8,500	8,500		19,782		
1.2 แผนเสริมสร้างความมั่นคงด้านการอยู่อาศัยกลุ่มเป้าหมาย : กลุ่ม ก.เช่าซื้อ - ง.เช่าซื้อ	1. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 1	7,233	6,129	1,104																						
	2. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 2 (ระยะที่ 1-4)	3,365			3,365																					
	3. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 3 (ระยะที่ 1-5)	148,635							4,563	5,425	5,516	6,295	7,150	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	11,400	11,400	11,400	11,400			29,086	
	4. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 4 (ระยะที่ 1-5)	100,000																		20,000	20,000	20,000	20,000		20,000	
	5. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 5 (ระยะที่ 1-5)	100,000																		20,000	20,000	20,000	20,000		20,000	
	6. โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุรายได้ รายได้ปานกลาง (Senior Complex)	1,088																								
	6.1 โครงการบ้านเกษมศิษย์	192			192																					
	6.2 โครงการบ้านผู้สูงอายุ เช่าซื้อ	896														396		200						300		
7. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยครบแนวเส้นทางรถไฟระยะที่ 1 ประชานิเวศน์ 3 , เชิงรุก	1,376	556	820																							
8. โครงการเมืองใหม่ตามแนวรถไฟทางคู่, รถไฟความเร็วสูง, Economic Corridor	140,000													10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	18,000	18,000	18,000	18,000		18,000		
	รวมจำนวนหน่วย	501,697	6,685	1,924	3,557			4,563	5,425	5,516	6,295	7,150	19,000	19,396	19,000	19,200	19,000	19,000	69,700	69,400	69,400	69,400		87,086		
1.3 แผนพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับข้าราชการ	1. โครงการบ้านสวัสดิการข้าราชการ (เช่า/เช่าซื้อ)	98,000			606									5,000	5,000	5,000	5,000	5,300	14,300	14,300	14,300	14,300		14,894		
	2. โครงการบ้านพักข้าราชการ (บ้านหลวง)	25,000			192	3,190		318	150	300	300	300	300	500	500	500	500	500	3,400	3,400	3,400	3,400		3,850		
	รวมจำนวนหน่วย	123,000			798	3,190		318	150	300	300	300	300	5,500	5,500	5,500	5,500	5,800	17,700	17,700	17,700	17,700		18,744		
	รวมหน่วย กคง.	733,892	11,407	3,216	13,434	572	45	318	7,278	8,783	9,186	10,278	12,348	33,019	29,096	28,700	28,900	29,000	95,900	95,600	95,600	95,600		125,612		
1.4 แผนงานความร่วมมือกับภาคเอกชนในการพัฒนาที่อยู่อาศัย	1. โครงการความร่วมมือกับเอกชนพัฒนาที่อยู่อาศัย	1,407,590																								
	1.1 โครงการบ้านเคหะสุขประชา	100,000					10,000	20,000	30,000	20,000	20,000			140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000			147,590		
	1.2 โครงการ TOD																									
	1.2.1 มังคลา	5,000																								
	1.2.2 คลองจั่น	10,000																								
	1.3 โครงการฟื้นฟูเมืองดินแดง ระยะที่ 3-4 (ผู้เช่า/เช่าซื้อ)	13,746																								
1.4 Wellness Center																										
1.4.1 เขาใหญ่ ภูเก็ต จมกระชาย	500																									
1.4.2 ไท่ฟงทีวี จ.เชียงใหม่	352																									
	รวมจำนวนหน่วย	1,537,188						10,000	20,000	59,246	20,352	20,000		140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000	140,000			147,590		
	รวมจำนวนหน่วยที่เฉลี่ย	2,271,080	11,407	3,216	13,434	572	45	10,318	27,278	68,029	29,538	30,278	12,348	173,019	169,096	168,700	168,900	169,000	235,900	235,600	235,600	235,600		273,202		

หมายเหตุ: 1. จำนวนหน่วยปี 2560 - 2564 เป็นหน่วยที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแล้ว และจำนวนหน่วยปี 2565 - 2580 เป็นเป้าหมายที่เสนอขออนุมัติคณะรัฐมนตรี
 2. การเคหะแห่งชาติ ดำเนินการสร้างบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย (บ้านเคหะสุขประชา) จำนวน 100,000 หลัง ในพื้นที่ กทม และทั่วประเทศ ระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี (พ.ศ. 2565 - พ.ศ. 2569) โดยมีแนวทางการดำเนินงานร่วมกับภาคเอกชนและสนับสนุนโครงการภาคเอกชน จำนวน 100,000 หน่วย
 ข้อมูลจาก กองวิเคราะห์งานพัฒนาโครงการ ฝ่ายนโยบายและแผน การเคหะแห่งชาติ ณ วันที่ 18 กรกฎาคม 2565

1.2.5 มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนภารกิจของการเคหะแห่งชาติในช่วง พ.ศ. 2560-2570 ประกอบด้วย

โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
บริษัท เคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน)	9 พ.ย.2564	- ครม. มีมติเห็นชอบตามความเห็นของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ที่ไม่ขัดข้องในหลักการการจัดตั้งบริษัทในเครือของการเคหะแห่งชาติ (กคช.) และหากมีการจัดตั้งบริษัทในเครือ ก็เห็นชอบการปรับเพิ่มกรอบงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 หมวดลงทุนอื่น ๆ โดยเพิ่มทั้งวงเงินดำเนินการและเบิกจ่ายลงทุนจำนวน 245 ล้านบาท ตามสัดส่วนที่ กคช. ถือหุ้นร้อยละ 49 จากทุนจดทะเบียน 500 ล้านบาท ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการจัดตั้งบริษัทในเครือสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย และเป็นไปตามกฎหมาย กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เห็นควรให้ กคช. ดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน ตามความเห็นของ สศช. และให้รับความเห็นของหน่วยงานไปดำเนินการต่อไปด้วย
โครงการบ้านเคหะสุขเกษม	3 ส.ค.2564	- เห็นชอบให้ปรับลดหน่วยโครงการบ้านเอื้ออาทรจังหวัดสมุทรปราการ (เทพารักษ์ 4) จำนวน 45 หน่วย เพื่อจัดทำโครงการอาคารต้นแบบของโครงการบ้านเคหะสุขเกษม จำนวน 1 อาคาร งบประมาณ 11 ล้านบาท และให้ กคช. เร่งจัดทำรายงานการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการบ้านเคหะสุขเกษม และรายงานผลการดำเนินโครงการต้นแบบโครงการบ้านเคหะสุขเกษม จำนวน 45 หน่วย รวมทั้งรายงานผลการดำเนินโครงการบ้านเอื้ออาทร ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2552 และในกรณีที่ กคช. พิจารณาแล้วเห็นว่า มีทรัพย์สินรอการพัฒนา (Sunk Cost) ของโครงการบ้านเอื้ออาทรจำนวนมากให้เสนอแผนการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินดังกล่าวเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาในคราวเดียวกัน
โครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย	30 มิ.ย. 2563	- รับทราบ โครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงด้านที่อยู่อาศัยให้กับประชาชนกลุ่มผู้มีรายได้น้อยในช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรค

โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
		<p>ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กระทรวง พม.โดย กคช. จัดทำโครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มี รายได้น้อย เพื่อให้ผู้สูงอายุ คนพิการ ข้าราชการชั้น ผู้น้อย หรือข้าราชการเกษียณและประชาชนที่มี รายได้น้อย รวมถึงผู้บุกรุกในพื้นที่สาธารณะให้มี ความมั่นคงในที่อยู่อาศัย โดยดำเนินการสร้างบ้าน เช่า จำนวน 100,000 หลัง ใน พื้นที่ กรุงเทพมหานครและทั่วประเทศ ระยะเวลา ดำเนินการ 5 ปี (พ.ศ. 2564 - 2568) โดยในเดือน กรกฎาคมของทุกปี จะมีผู้มีรายได้น้อยมีบ้านอยู่ อาศัยเพิ่มขึ้น ปีละ 20,000 ครอบครัว เริ่มตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม 2564 และเมื่อโครงการดำเนินการ แล้วเสร็จในเดือนกรกฎาคม 2568 จะมีผู้มีรายได้น้อยที่มีที่อยู่อาศัยเพิ่มขึ้นรวมทั้งสิ้น 100,000 ครอบครัว</p>
<p>มาตรการลดภาระค่าธรรมเนียม สำหรับการจดทะเบียนสิทธิและนิติ กรรม กรณีอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นที่ อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยถึง ปานกลาง</p>	<p>7 พ.ค.2562</p>	<p>- เห็นชอบมาตรการลดภาระค่าธรรมเนียมสำหรับการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมกรณีอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นที่ อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง โดยการ ลดหย่อนค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และลดค่าจดทะเบียนการจำนองอสังหาริมทรัพย์และ อาคารชุดตามประมวลกฎหมายที่ดินและกฎหมายว่า ด้วยอาคารชุด สำหรับการโอนอสังหาริมทรัพย์ที่เป็น ที่ดินพร้อมอาคาร หรืออาคารที่อยู่อาศัยประเภทบ้าน เดี่ยว บ้านแฝด และบ้านแถวและกรณีห้องชุดในอาคาร ชุด รวมทั้งค่าจดทะเบียนการโอน ซึ่งมีราคาซื้อขายไม่ เกิน 1 ล้านบาท และวงเงินจำนองไม่เกิน 1 ล้านบาท</p>
<p>โครงการบ้านพักข้าราชการ (บ้านหลวง) (กระทรวงยุติธรรม)</p>	<p>12 ก.พ. 2562</p>	<p>- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 87 โครงการ 3,190 หน่วย วงเงินลงทุนรวม 3,022.438 ล้านบาท ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - กรมราชทัณฑ์ จำนวน 54 โครงการ 2,132 หน่วย - กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน จำนวน 16 โครงการ 672 หน่วย - กรมคุมประพฤติ จำนวน 5 โครงการ 182 หน่วย - สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม ยาเสพติด จำนวน 1 โครงการ 24 หน่วย - กรมบังคับคดี จำนวน 11 โครงการ 280 หน่วย

โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
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
โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (บ้านเคหะกตัญญู คลองหลวง 1)	24 ต.ค. 2561	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน จำนวน 1 โครงการ รวม 192 หน่วย วงเงินลงทุนรวม 417.139 ล้านบาท เพื่อตอบสนองความต้องการที่อยู่อาศัยของประชาชนที่จะก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุให้มีที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน พร้อมสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และสภาพแวดล้อมที่ดี
โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดงรองรับผู้อยู่อาศัยเดิม ระยะที่ 2, 3 และ 4	10 ต.ค. 2561	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 1 โครงการ 6,212 หน่วย ตามแผนแม่บทโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง (พ.ศ. 2559-2567)
โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้าในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (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.ให้ความสำคัญกับผู้มีรายได้น้อยตามโครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐเป็นลำดับ

โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
		แรก 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
แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย ระยะ 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

โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้าในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (ประชาชนิเวณ 3)	29 ส.ค.2560	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 556 หน่วย - วงเงินลงทุนรวม 464.40 ล้านบาท - โดยให้ กคช.คำนึงถึงความต้องการที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริงและเหมาะสม
โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย ปี 2559 ระยะที่ 1	6 มิ.ย.2560	- อนุมัติการจัดทำโครงการฯ จำนวน 14 โครงการ รวม 4,388 หน่วย - กรอบวงเงินอุดหนุนจากรัฐบาล 2,057.386 ล้านบาท - โดยให้ กคช.ให้ความสำคัญกับผู้มีรายได้น้อยตามโครงการลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐเป็นลำดับแรก และคำนึงถึงความต้องการที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริงและเหมาะสม เช่น สภาพ ขนาด และรูปแบบที่อยู่อาศัย สภาพแวดล้อม และเส้นทางคมนาคม รวมทั้งความคุ้มค่าในการดำเนินการและการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน
โครงการพัฒนาเคหะชุมชนคลองเตย ระยะที่ 3	30 พ.ค.2560	- ให้การทำเรือแห่งประเทศไทยร่วมกับ กคช. พอช. กระทรวงการคลัง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาใช้ประโยชน์จากโครงการด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัยแก่ผู้มีรายได้น้อยของรัฐบาลโครงการอื่น 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	- เห็นชอบในหลักการแผนแม่บทโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง (พ.ศ.2559-2567) บนที่ดินประมาณ 207 ไร่ เป็นที่ดิน กคช. 19.5 ไร่ และดำเนินการบนพื้นที่ราชพัสดุ 187.53 ไร่ - การพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้อยู่อาศัยใหม่ 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



โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
ปรับปรุงแบบอาคารโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 1 ปี 2557	5 ก.ค.2559	- 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 (บางโฉลงทาวน์โฮม) โครงการเคหะชุมชนและบริการชุมชนหารายได้ จ.เพชรบูรณ์ ระยะที่ 1 และโครงการเคหะชุมชนและบริการชุมชนหารายได้ จ.นครศรีธรรมราช (อ้อมค่าย) และชะลอการดำเนินโครงการเคหะชุมชนและบริการชุมชนหารายได้ จ.ภูเก็ต 2 และโครงการเคหะชุมชนและบริการชุมชนหารายได้ จ.เชียงใหม่ (ดอยสะเก็ด)
โครงการบ้านพักข้าราชการ (บ้านหลวง) ปี 2559 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัย 10 ปี (พ.ศ.2559-2568)	24 พ.ค.2559	- 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	- 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	- เห็นชอบให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์และธนาคารออมสินแยกบัญชีมาตรการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชน (Post-Finance) เป็นโครงการตามนโยบายของรัฐบาล



โครงการ	มติ ครม.	รายละเอียดโดยสรุป
		<ul style="list-style-type: none"> - ให้กระทรวงการคลังกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้สินเชื่อในส่วนของมาตรการสินเชื่อเพื่อพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย (Pre-Finance) - ให้กระทรวงการคลังกำหนดให้ธนาคารที่เข้าร่วมโครงการฯ ประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลโครงการฯ แก่ประชาชนผู้ขอรับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย
<p>แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัย 10 ปี (พ.ศ.2559-2568)</p> <p>แผนปฏิบัติการการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย 3 ปี (พ.ศ.2559-2561) และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย 1 ปี (พ.ศ.2559)</p>	<p>12 ม.ค.2559</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นชอบหลักการโดยให้พัฒนาและจัดหาที่อยู่อาศัยโดยคำนึงถึงสภาพขนาดและรูปแบบที่อยู่อาศัยที่เหมาะสมในการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในครอบครัว เส้นทางคมนาคม ความพร้อมทางการเงิน และแนวทางความร่วมมือกับภาคเอกชนในการดำเนินการในอนาคต

บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร

2.1.1 การเปลี่ยนแปลงบริบทภายนอกประเทศ

1) ด้านเศรษฐกิจโลก

ธนาคารโลก (World Bank) ปรับลดคาดการณ์การเติบโตทั่วโลก พร้อมเตือนว่าหลายประเทศอาจเข้าสู่ภาวะถดถอย เนื่องจากเศรษฐกิจตกต่ำเข้าสู่ช่วงที่ซบเซา โดยระบุว่า การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกคาดว่าจะลดลงเหลือ 2.9% ในปี 2565 จาก 5.7% ในปี 2564 ซึ่งต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ที่ 4.1% ในเดือนมกราคม การลดลงนั้นคาดว่าจะอยู่ในระดับนั้นจนถึงปี 2566-2567 ในขณะที่อัตราเงินเฟ้อยังคงสูงกว่าเป้าหมายในระบบเศรษฐกิจส่วนใหญ่ สงครามในยูเครน การล็อกดาวน์ในจีน การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานและความเสี่ยงของภาวะเศรษฐกิจถดถอยกำลังตอกย้ำการเติบโต สำหรับหลายประเทศภาวะเศรษฐกิจถดถอยเป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยง การเติบโตทางเศรษฐกิจขั้นสูงคาดว่าจะชะลอตัวอย่างรวดเร็วเป็น 2.6% ในปี 2565 จาก 5.1% ในปี 2564 ก่อนที่จะค่อยๆ ลดลงเหลือ 2.2% ในปี 2566 การขยายตัวในตลาดเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนา (Emerging Market and Developing Economies: EMDEs) คาดว่าจะลดลงเหลือ 3.4% ในปี 2565 จาก 6.6% ในปี 2564 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรายปี 4.8% จากปี 2554-2562

ในขณะที่เดียวกันองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) กล่าวว่า ก่อนเกิดสงครามยูเครนเศรษฐกิจโลกกำลังอยู่ในช่วงฟื้นตัวจากโควิด-19 แม้จะไม่สม่ำเสมอ แต่ความขัดแย้งในยูเครนและการขาดแคลนจากการปิดโรงงานในจีนเนื่องจากนโยบายปลอดโควิด ทำให้ส่งผลกระทบต่อ การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ โดยการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจทั่วโลกในปี 2565 คาดว่าจะชะลอตัวอย่างรวดเร็วเหลือประมาณ 3% และจะยังคงอยู่ในระดับใกล้เคียงกันจนถึงปี 2566 ซึ่งต่ำกว่าอัตราการฟื้นตัวที่คาดการณ์ไว้เมื่อธันวาคม 2564 ส่งผลกระทบต่อให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้รับผลกระทบจากราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่สูงขึ้น (ข้อมูล ณ มิถุนายน 2565)

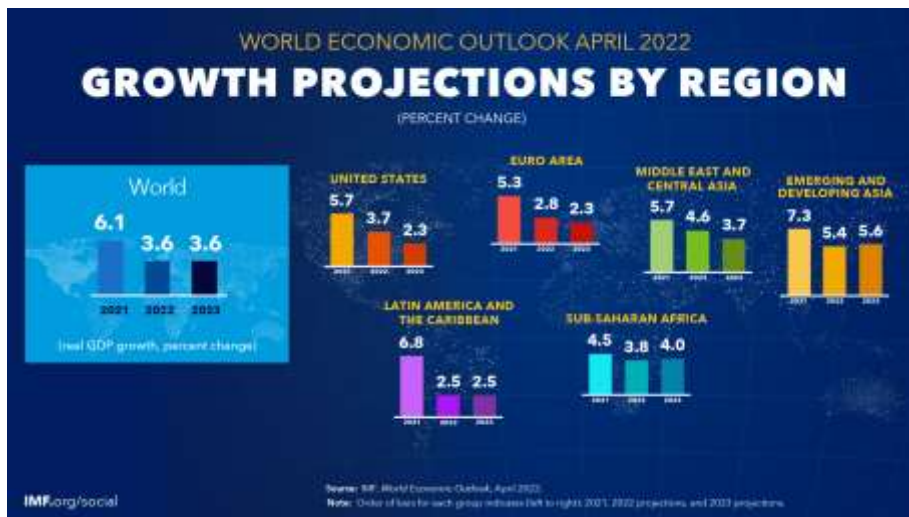
สอดคล้องกับกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) กล่าวว่า ผลกระทบจากสงครามยูเครนทำให้เกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจจากความขัดแย้ง ส่งผลให้การเติบโตทางเศรษฐกิจทั่วโลกชะลอตัวอย่างมีนัยสำคัญ และเกิดอัตราเงินเฟ้อ ราคาเชื้อเพลิง และอาหารเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดผลกระทบต่อประชาชนกลุ่มเปราะบางในประเทศที่มีรายได้ต่ำ การเพิ่มขึ้นของราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่เกิดจากสงคราม ทำให้คาดการณ์อัตราเงินเฟ้อ ปี 2565 ที่ 5.7% ในประเทศที่มีรายได้สูง และ 8.7% ในตลาดเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ที่ 1.8% และ 2.8% ณ มกราคม 2565

ภาพที่ 2-1 แสดงประมาณการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลก จำแนกตามสถานะทางเศรษฐกิจ



ที่มา: IMF - World Economic Outlook, April 2022

ภาพที่ 2-2 แสดงประมาณการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลก จำแนกตามภูมิภาค



ที่มา: IMF - World Economic Outlook, April 2022

และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วิเคราะห์เศรษฐกิจโลกในไตรมาส 1 ปี 2565 ยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากช่วงครึ่งหลังของปี 2564 โดยได้รับปัจจัยสนับสนุนจากการฟื้นตัวของอุปสงค์ภายในประเทศ เนื่องจากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดภายหลังมีการปรับนโยบายอยู่ร่วมกับโควิดและการกระจายวัคซีนเข็มกระตุ้นมากขึ้น ขณะที่ทางด้านสินค้าอุปโภค บริโภคได้รับผลกระทบจากนโยบายผู้ติดเชื้อเป็นศูนย์ (Zero-tolerance Covid-19 policy) ในหลายพื้นที่ของจีน ขณะเดียวกันโลกยังต้องเผชิญกับความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น มาตรการคว่ำบาตรรัสเซียส่งผลให้ราคาพลังงานและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ปรับตัวสูงขึ้น เกิดผลกระทบต่ออัตราการผลิตและราคาสินค้า ทำให้อัตราเงินเฟ้อปรับตัวสูงขึ้น ภายใต้แรงกดดันด้านเงินเฟ้อที่เพิ่มสูงขึ้นจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในภาพรวมและตลาดแรงงาน ประกอบกับ การขาดการฉ้อเงินเฟ้อในระยะต่อไปจากผลกระทบของสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครน รวมทั้งผลจากความยืดหยุ่นของปัญหาการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน

โลกส่งผลให้ธนาคารกลางสำคัญ ๆ เริ่มปรับนโยบายการขึ้นอัตราดอกเบี้ยเป็นครั้งแรก เพื่อลดแรงกดดันของอัตราเงินเฟ้อ

2) ด้านสังคม

จากข้อมูลองค์การอนามัยโลก (WHO) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมที่สำคัญที่สุดในศตวรรษที่ 21 คือ การเพิ่มขึ้นของประชากรสูงอายุ หลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเติบโตอย่างรวดเร็วของจำนวนผู้สูงอายุ ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย เช่น อัตราการเกิดของประชากรทั่วโลกมีแนวโน้มลดลง ประชากรมีอายุยืนขึ้น เนื่องจากการรักษาพยาบาลมีประสิทธิผลมากขึ้น และประชากรที่เกิดในยุค Baby Boomers ได้เข้าสู่วัยสูงอายุ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่างเช่น ประเทศฝรั่งเศส สวีเดน ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฯลฯ โดยได้มีการคาดการณ์ว่า จำนวนประชากรที่มีอายุ 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

ทางด้านองค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) มองว่า ตลาดแรงงานกำลังฟื้นตัวจากการระบาดใหญ่ของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยคาดการณ์ว่าอัตราการว่างงานทั่วโลกในปี 2565 ยังคงต่ำกว่าก่อนการระบาดเกือบ 2% เมื่อปรับตามการเติบโตของประชากร การว่างงานทั่วโลกคาดว่าจะอยู่ที่ 207 ล้านคนในปี 2565 สูงกว่าปี 2562 ที่ 21 ล้านคน แสดงถึงการเสื่อมสภาพอย่างมาก รูปแบบในการฟื้นตัวจะแตกต่างกันไปตามภูมิภาค แนวโน้มการเติบโตในประเทศรายได้ต่ำและปานกลางยังคงต่ำอย่างเห็นได้ชัด เมื่อเทียบกับประเทศที่มีรายได้สูงอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากมีอัตราการฉีดวัคซีนที่ต่ำกว่าและการคลังที่เข้มงวดขึ้น ทางด้านประเทศกำลังพัฒนาได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง เป็นผลมาจากความเหลื่อมล้ำของสภาพการทำงาน และความอ่อนแอของระบบสังคมก่อนเกิดโรคระบาด

3) ด้านสิ่งแวดล้อม

จากรายงานของสหประชาชาติ ปัจจุบัน มีประชากรจำนวนถึงร้อยละ 55 อาศัยอยู่ในเขตเมือง และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 68 ซึ่งนั่นหมายถึงว่าจะมีประชากรเมือง (Urban population) อีกจำนวน 2.5 ล้านล้านคน ภายในปี 2593 และการคาดการณ์ดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นเมือง (Urbanization) ที่มีมากขึ้น และการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของประชากรที่อยู่อาศัยในเขตชนบทเข้าสู่เขตเมือง

ในขณะที่โลกมีการพัฒนาความเป็นเมืองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) จึงขึ้นอยู่กับการจัดการที่ประสบความสำเร็จของการเติบโตของเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่มีประชากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อย หรือรายได้น้อยถึงปานกลาง ซึ่งคาดการณ์ว่าประเทศเหล่านี้จะมีการพัฒนาความเป็นเมืองอย่างรวดเร็วที่สุด ดังนั้นหลายประเทศจึงเผชิญกับความท้าทายทางการตอบสนองความต้องการของประชากรเมือง (urban populations) ที่กำลังเพิ่มขึ้น ซึ่งความท้าทายดังกล่าวรวมถึงที่อยู่อาศัย ระบบคมนาคมขนส่ง ระบบพลังงาน และระบบสาธารณสุขโภชนาการอื่น ๆ รวมถึงการจ้างงาน และบริการขั้นพื้นฐาน เช่น การศึกษา การสาธารณสุข เป็นต้น ดังนั้น ในหลายประเทศจำเป็นต้อง

มีนโยบายแบบบูรณาการเพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยทั้งในเขตเมืองและเขตชนบท รวมถึงต้องมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับความเชื่อมโยงระหว่างพื้นที่เมืองและชนบท และการสร้างความเชื่อมโยงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ถึงแม้ว่า การพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง จะเป็นการช่วยพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนหรือผู้อยู่อาศัยให้ดีขึ้น แต่การพัฒนาดังกล่าวไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อในทางสร้างสรรค์หรือทางบวกต่อสิ่งแวดล้อมของชุมชนและประเทศเท่านั้น แต่อาจส่งผลกระทบต่อในทางทำลายให้เสียหายยิ่งขึ้นไปด้วยได้เช่นกัน ผลกระทบนี้อาจเกิดขึ้นทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น การขยายตัวของเศรษฐกิจและการพัฒนาในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งมีการขยายตัวของโรงงานอุตสาหกรรม การขยายตัวของแหล่งพักอาศัย ที่มีความแออัด ไม่ได้มาตรฐาน ถูกสุขภาวะ ที่มีมากขึ้นเท่าไร ปัญหามลพิษก็ยิ่งเพิ่มทวีมากขึ้นเท่านั้น เป็นต้น ซึ่งผลกระทบทางตรงและรุนแรง ก็คงไม่อาจหนีพ้นระบบนิเวศวิทยาในบริเวณนั้น ดังนั้น การสร้างสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สังคม และการปกป้องสิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติ และรักษาระบบนิเวศไปพร้อม ๆ กัน อันเป็นการจัดการที่ช่วยกระตุ้นภาคธุรกิจ ให้มีศักยภาพในการแข่งขัน เกิดความเจริญและการพัฒนาพร้อมไปกับการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่จะนำไปสู่ผลประโยชน์การพัฒนาที่ยั่งยืน ที่เรียกว่า ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ซึ่งปัจจุบัน พบว่าภาคธุรกิจอุตสาหกรรมหรือองค์กรภาครัฐและเอกชน ได้มีการนำประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ธุรกิจสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ในมุมมอง 2 มิติ คือ เกิดการแข่งขันด้านธุรกิจเพิ่มมากขึ้น อันจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ของการพัฒนาด้านเศรษฐกิจขององค์กรหรือภาคธุรกิจนั้น ๆ ควบคู่กับ การพยายามลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมรอบข้าง อันจะส่งผลกระทบต่อภาวะการดำรงอยู่ในอนาคต

และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 สำนักงานข้าหลวงใหญ่สิทธิมนุษยชนแห่งสหประชาชาติประจำภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกออกแถลงการณ์ ให้รัฐบาลประเทศสมาชิกในภูมิภาคเพิ่มมาตรการทางกฎหมายเพื่อคุ้มครองสิ่งแวดล้อมให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น และมีการบังคับใช้อย่างจริงจัง หลังพบว่าสิ่งแวดล้อม และสิทธิพื้นฐานของประชาชนในหลายชาติเอเชีย-แปซิฟิก กำลังถูกคุกคามจากการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อควบคุมโรคระบาด และการเร่งรัดพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมโดยขาดการควบคุมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ

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

2.1.2 การเปลี่ยนแปลงบริบทภายในประเทศ

1) สถานการณ์โควิดในประเทศไทย

ประเทศไทยกำหนดให้โรคโควิด-19 เข้าสู่ระยะหลังการระบาดใหญ่ (Post-Pandemic) ซึ่งจากนี้ต้องใช้ชีวิตร่วมกับโควิด (Living with Covid-19) เช่นเดียวกับโรคอื่น ๆ หมายความว่า ยังสามารถพบการแพร่เชื้อได้แต่ความรุนแรงของโรคลดลง โดยการผ่อนคลายมาตรการ และกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้นเพื่อให้ประชาชนสามารถใช้ชีวิตใกล้เคียงปกติและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ รวมถึงมีการเปิดประเทศอย่างเต็มรูปแบบเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2565 ทำให้มีผู้เดินทางเข้าประเทศมากขึ้น อาจพบการติดเชื้อเพิ่มขึ้นเป็นระลอกเล็ก ๆ (Small Wave) ซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถเกิดขึ้นได้ แต่จะไม่ใช้การระบาดใหญ่

ศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) มีมติเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2565 ให้ออกมาตรการป้องกันควบคุมโรคโควิด-19 ในประเทศปรับให้เป็นพื้นที่สีเขียวสามารถเปิดกิจการ และทำกิจกรรมได้ ขยายระยะเวลาในการเปิดสถานบันเทิง ผ่อนคลายมาตรการการสวมหน้ากากอนามัยให้เป็นไปตามความสมัครใจ และมาตรการเดินทางเข้าประเทศทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติไม่ต้องลงทะเบียน Thailand Pass รวมถึงการยกเลิกรักษาผู้ติดเชื้อโควิดแบบกักตัวที่บ้าน (Home Isolation: HI) และฮอस्पิทัล (Hospital) เป็นการรักษาดำเนินการ ปัจจุบันประเทศไทยฉีดวัคซีนได้ครอบคลุมประชากรมากกว่า 70% ตามเป้าหมายของ WHO โดยเป็นวัคซีนเข็มที่ 1 ครอบคลุม 81.4% เข็มที่ 2 จำนวน 75.3% ของประชากรทั้งประเทศ

2) ด้านเศรษฐกิจ

ธนาคารโลกประจำประเทศไทย คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจไทยปี 2565 จะขยายตัว 2.9% ซึ่งน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้เมื่อธันวาคม 2564 แต่การฟื้นตัวจะดีขึ้นในระยะปานกลาง โดยมีปัจจัยจากภาคเอกชนและการฟื้นตัวของธุรกิจการท่องเที่ยว โดยในช่วงครึ่งปีหลังคาดว่าจะสามารถฟื้นตัว และกลับไปสู่ระดับก่อนการระบาดในไตรมาสที่ 4 ปี 2565 เนื่องจากจำนวนผู้ติดเชื้อลดลงและการผ่อนคลายมาตรการภายในประเทศ

อัตราเงินเฟ้อทั่วไปปี 2565 จะขึ้นสูงสุดในรอบ 14 ปี การส่งออกสินค้าคาดว่าจะชะลอตัวลงจากปี 2564 สะท้อนให้เห็นถึงอุปสงค์โลกที่ลดลงและปัญหาการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานโลก หนี้สาธารณะจะพุ่งสู่จุดสูงสุดต่อ GDP ในปีงบประมาณ 2566 ซึ่งสูงกว่าระดับปัจจุบันเล็กน้อย ซึ่งสงครามยูเครนทำให้ปัญหาความยากจนในประเทศไทยรุนแรงขึ้น เป็นผลมาจากราคาอาหารและพลังงานที่สูงขึ้น ซึ่งธนาคารโลกประมาณการว่าจะเพิ่มขึ้น 10% ทำให้อัตราความยากจนเพิ่มขึ้น 1.4% และราคาพลังงานที่เพิ่มขึ้น 10% จะทำให้อัตราความยากจนเพิ่มขึ้น 0.2% อย่างไรก็ตาม การนำระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนมาใช้จะสามารถเพิ่มผลผลิตและการจ้างงาน โดยจะทำให้ GDP เพิ่มขึ้นประมาณ 1.2% และช่วยให้เกิดการจ้างงาน ภายในปี 2573 นอกจากนี้การปล่อยก๊าซเรือนกระจกของไทยจะลดลง และการพึ่งพาการนำเข้าพลังงานจะลดลงช่วยป้องกันราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่สูงและมีความผันผวน

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รายงานสภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสแรกของปี 2565 ขยายตัวร้อยละ 2.2 ด้านการใช้จ่ายการอุปโภคบริโภคภาคเอกชนและการส่งออกบริการขยายตัวเร่งขึ้น การลงทุนภาคเอกชนกลับมาขยายตัว ขณะที่การส่งออกสินค้าชะลอตัว และการลงทุนภาครัฐปรับตัวลดลง ด้านการผลิต สาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหาร และสาขาเกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมงกลับมาขยายตัว สาขาขนส่งและสถานที่เก็บสินค้าขยายตัวเร่งขึ้น ขณะที่สาขาการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม สาขาการขนส่ง ขยายปลีก และการซ่อมฯ และสาขาการไฟฟ้าและก๊าซฯ ชะลอตัว และสาขาการ

ก่อสร้างลดลงต่อเนื่องอยู่ที่ร้อยละ 5.5 เมื่อปรับผลของฤดูกาลออกแล้ว เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2565 ขยายตัวจากไตรมาสที่ 4 ของปี 2564 ร้อยละ 1.1

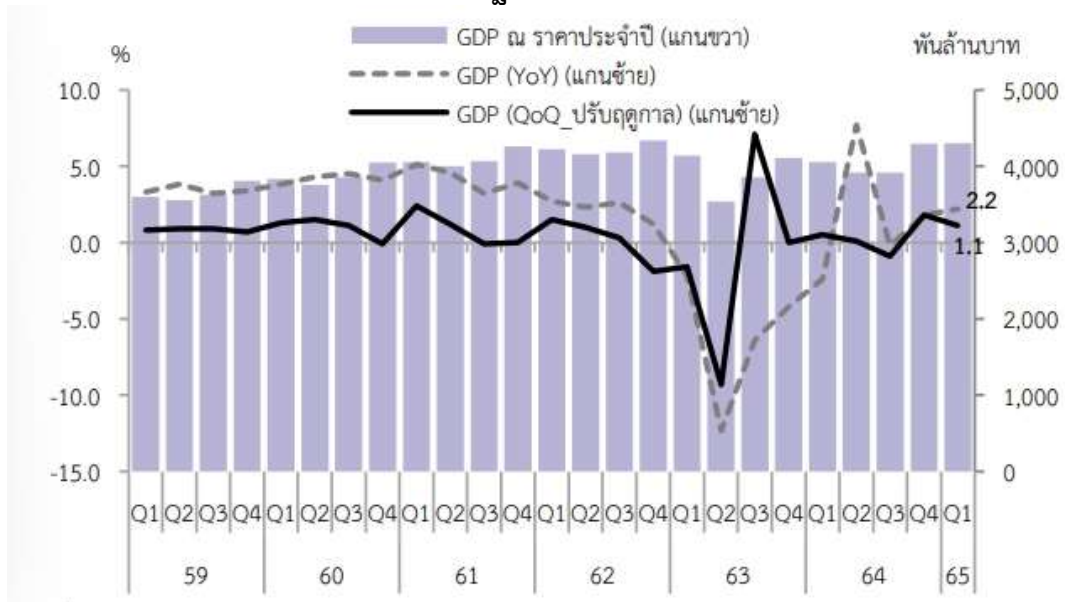
ภาพที่ 2-3 แสดงภาวะเศรษฐกิจไทย ไตรมาส 1/2565



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, พฤษภาคม 2565

แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2565 จะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.5 - 3.5 โดยปัจจัยสำคัญมาจากการปรับตัวที่ดีขึ้นของอุปสงค์ภายในประเทศ การฟื้นตัวของธุรกิจการท่องเที่ยว และการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการส่งออกสินค้า

ภาพที่ 2-4 แสดงเศรษฐกิจไทยไตรมาสแรกของปี 2565



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, พฤษภาคม 2565

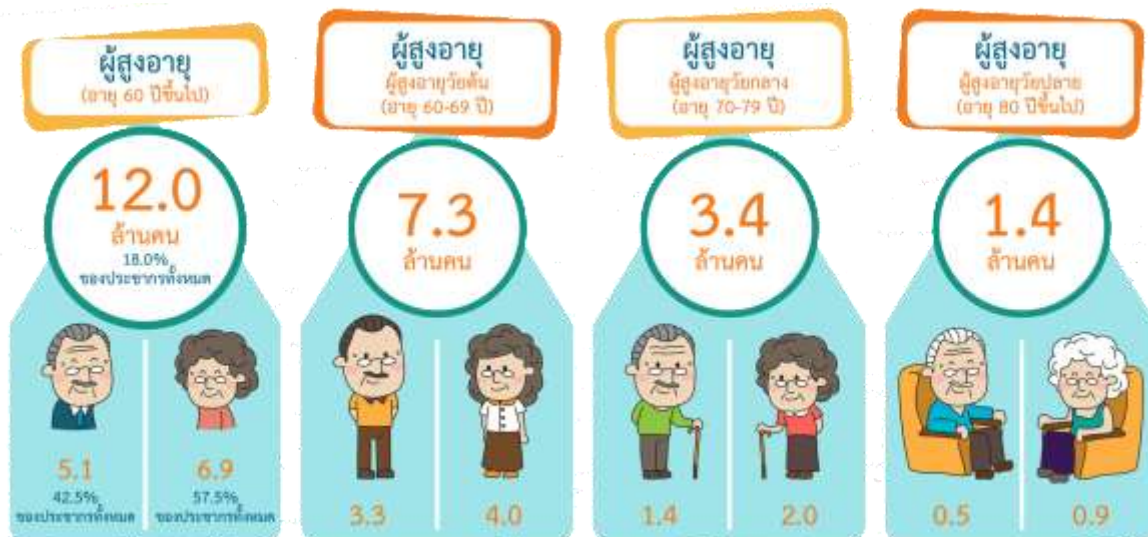
ธนาคารแห่งประเทศไทย จากการประชุมคณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) เมื่อวันที่ 2 และ 8 มิถุนายน 2565 ได้ประเมินสถานะเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวต่อเนื่องในปี 2565 และ 2566 โดยคาดว่าขยายตัวร้อยละ 3.3 และ 4.2 ตามลำดับ แนวโน้มเศรษฐกิจไทยมีโอกาสขยายตัวสูงกว่าที่ประมาณการณั้ไว้ จากการฟื้นตัวของอุปสงค์ในประเทศและภาคการท่องเที่ยวที่อาจดีกว่าที่คาดการณ์ แต่

อัตราเงินเพื่อทั่วไปมีโอกาสขยายตัวสูงกว่าที่ประเมินไว้ ซึ่งหากเงินเพื่อยังคงปรับตัวสูงขึ้นต่อเนื่องจะส่งผลกระทบต่อการเติบโตของเศรษฐกิจ ทั้งนี้ คณะกรรมการฯ มีมติ ให้คงอัตราดอกเบี้ยนโยบายไว้ที่ร้อยละ 0.50 ต่อปี เพื่อให้มั่นใจว่าเศรษฐกิจในระยะต่อไปจะฟื้นตัวได้อย่างต่อเนื่องตามคาดการณ์ นอกจากนี้คณะกรรมการฯ ได้เห็นความสำคัญของการมีมาตรการเฉพาะสำหรับกลุ่มเปราะบาง ควรดำเนินมาตรการปรับโครงสร้างหนี้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เห็นผลในวงกว้างและสอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ในระยะยาว

3) ด้านสังคม

มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย (มส.ผส.) คาดการณ์ในปี 2565 ตามคำนิยามของสหประชาชาติที่ระบุว่า ประเทศที่มีผู้สูงอายุมากกว่า 60 ปี ในสัดส่วนเกินร้อยละ 20 ประเทศไทยถือเป็น “สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แบบ (Completely Aged Society)” ปัจจุบันสถิติข้อมูลจากกรมการปกครอง ประเทศไทยมีจำนวนผู้สูงอายุ 12,116,199 คน จากประชากรทั้งประเทศ 66,165,261 คน คิดเป็นร้อยละ 18.30 จากประชากรทั้งหมด ซึ่งในอีก 20 ปีข้างหน้า ประชากรรวมของประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นเข้ามา อัตราเพิ่มจะลดลงต่ำจนถึงติดลบ แต่ประชากรสูงอายุจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้สูงอายุ (60 ปีขึ้นไป) จะเพิ่มเฉลี่ยร้อยละ 4 ต่อปี ผู้สูงอายุวัยปลาย (80 ปีขึ้นไป) จะเพิ่มด้วยอัตราเฉลี่ยร้อยละ 7 ต่อปี ผลกระทบจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในประเทศไทยกำลังพัฒนา ทำให้ปัจจัยทางด้านการผลิตลดลง เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน หรือค่าแรงสูงขึ้น อาจมีการนำเครื่องจักรมาใช้ทดแทน หรือต้องนำเข้าแรงงานต่างด้าวมากขึ้น ครอบครัวผู้สูงอายุจำเป็นต้องประหยัดมากขึ้น ทำให้มีการใช้จ่ายต่ำกว่าปกติ ส่งผลถึงกำลังซื้อในอนาคตลดลงเมื่อสูงวัยหรือวัยเกษียณ ด้านที่อยู่อาศัยควรมีการผลักดันให้มีการปรับปรุงซ่อมแซมที่อยู่อาศัยและการจัดบริการในระดับชุมชนสำหรับผู้สูงอายุ เป็นนโยบายหลักในการจัดการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุเพื่อส่งเสริมแนวทาง “การสูงวัยในที่อยู่อาศัยเดิม” (Aged in place)

ภาพที่ 2-5 สถิติที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สูงอายุไทย



ที่มา: มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย (มส.ผส.)

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รายงานภาวะสังคมไทยไตรมาส 1/2565 พบว่า มีแนวโน้มดีขึ้นในทุกด้าน การจ้างงานขยายตัวได้ดีทั้งในและนอกภาคเกษตร ชั่วโมงการทำงานปรับตัวสูงขึ้น การว่างงานมีแนวโน้มลดลง โดยอัตราการว่างงานอยู่ที่ร้อยละ 1.53 ต่ำที่สุดตั้งแต่มีการแพร่ระบาดของ COVID-19 สอดคล้องกับสถานการณ์การว่างงานในระบบที่ปรับตัวลดลง

เมื่อพิจารณาสถานการณ์หนี้สินครัวเรือน พบว่า ในไตรมาสที่ 4/2564 ยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 90.1 ต่อ GDP ด้านคุณภาพ สินเชื่อปรับตัวดีขึ้น แต่ยังคงติดตามความสามารถในการชำระหนี้ของครัวเรือน เนื่องจากรายได้แรงงานยังไม่ฟื้นตัว และมีความเปราะบางทางการเงินจากสถานการณ์เศรษฐกิจที่หดตัวมานาน

ภาพที่ 2-6 แสดงความเคลื่อนไหวทางสังคม

%	การจ้างงาน 	อัตราการว่างงาน 	หนี้สินครัวเรือน 	การเจ็บป่วยด้วยโรคเฝ้าระวัง
Q1/2565	+3.0	1.53	+3.9 (Q4)	-37.9
%	การบริโภคเหล้าและบุหรี่ 	คดีอาญา 	การรับแจ้งอุบัติเหตุ 	การคุ้มครองผู้บริโภค
Q1/2565	+0.6	-26.9	-33.9	-5.7

ที่มา: รายงานสภาวะสังคมไทย ไตรมาส 1/2565, สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

4) ด้านกฎหมาย

พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 มาตรา 5 การจัดสรรที่ดินของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ ราชการส่วนท้องถิ่นหรือ องค์กรอื่นของรัฐมีอำนาจหน้าที่ทำการจัดสรรที่ดินตามกฎหมาย

พระราชบัญญัติจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ พ.ศ. 2547 มาตรา 5 การเคหะแห่งชาติเป็นหนึ่งในคณะกรรมการจัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ โดยมีอำนาจหน้าที่ เช่น กำหนดนโยบายการจัดรูปที่ดิน และออกระเบียบการจัดสรรเงินกองทุนฯ เป็นต้น

พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 เป็นภาษีประเภทใหม่นำมาใช้จัดเก็บแทน พ.ร.บ.ภาษีโรงเรือนที่ดิน พ.ร.บ.ภาษีบำรุงท้องที่ และพ.ร.บ.กำหนดราคาปานกลางของที่ดินสำหรับการประเมินภาษีบำรุงท้องที่ โดยที่ดินและสิ่งปลูกสร้างซึ่งใช้เป็นฐานภาษีมีการกำหนดมูลค่าโดยใช้ราคาประเมินทุนทรัพย์ตามข้อมูลของกรมธนารักษ์ ซึ่งการจ่ายภาษีจะเป็นการจ่ายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ.2562 บังคับใช้เมื่อ 11 มีนาคม 2562 เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายของรัฐที่ชัดเจนและแน่นอนในการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะสุข โดยมุ่งเน้นความเป็นหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐ และเอกชน และมีมาตรการส่งเสริมการร่วมลงทุนอย่างเหมาะสม โดยภารกิจของการเคหะแห่งชาติจัดอยู่ในด้านสังคม กิจกรรมที่อยู่อาศัยหรือสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้มีรายได้น้อยหรือปานกลาง ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส หรือผู้พิการ

ภาพที่ 2-7 แสดงอัตราการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง



ที่มา: กระทรวงการคลัง

พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 มีสาระสำคัญ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. เจ้าของข้อมูลต้องให้ความยินยอม (Consent) ในการเก็บรวบรวม การใช้ และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตามวัตถุประสงค์ที่ผู้เก็บรวบรวม ผู้ใช้ แจ้งไว้ตั้งแต่แรกแล้วเท่านั้น เช่น หากต้องการที่จะเก็บข้อมูลเครดิตของลูกค้าไว้ในระบบ จะต้องมีการให้การยินยอม พร้อมแจ้งวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวม และการใช้ หากไม่ยินยอมก็ไม่สามารถใช้ข้อมูลของลูกค้าได้

2. ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลต้องรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือถูกเข้าถึงโดยผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูล เช่น สถานพยาบาลจะต้องเก็บข้อมูลของผู้ป่วยให้เป็นความลับและไม่เปิดเผยให้กับผู้อื่น ธนาคารต้องเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับรายการถอน

3. เจ้าของข้อมูลมีสิทธิ์ถอนความยินยอม ขอให้ลบหรือทำลายข้อมูลเมื่อใดก็ได้ หากเป็นความประสงค์ของเจ้าของข้อมูล

5) สถานการณ์ที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์

ข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในไตรมาส 1/2565 ด้วยสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว และภาวะเงินเฟ้อที่ยังคงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงอัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการตัดสินใจลงทุนของภาคเอกชน และส่งผลให้ผู้บริโภคชะลอแผนการซื้อที่อยู่อาศัยแม้จะมีความต้องการ

สำหรับภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในปี 2565 มีปัจจัยสำคัญ คือ รัฐบาลได้ขยายมาตรการให้มีการลดค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์และการจดจำนองสำหรับที่อยู่อาศัยที่ไม่เกิน 4 ล้านบาท และขยายครอบคลุมไปถึงบ้านมือสอง และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ประกาศผ่อนคลายมาตรการ LTV ชั่วคราวสำหรับสัญญาเงินกู้ แต่ในไตรมาส 1 ยังแสดงผลไม่ชัดเจน เนื่องจากผลกระทบจากการแพร่ระบาด COVID-19 ซึ่งส่งผลให้ภาพรวมอุปทานของตลาดที่อยู่อาศัยมีการปรับตัวลดลง สังเกตได้จากการเปลี่ยนแปลงในจำนวนใบอนุญาตต่าง ๆ ลดลง ทางด้านอุปสงค์การโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยน้อยลงทั้งจำนวนหน่วยและมูลค่า แต่หากแยกรายละเอียดของการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัย พบว่า ที่อยู่อาศัยแนวราบจำนวนหน่วยลดลง แต่มูลค่าเพิ่มขึ้น คาดว่ามาจากการฟื้นตัวของ Real Demand ในตลาดที่อยู่อาศัย และการต่ออายุมาตรการลดค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์และการจดจำนองสำหรับที่อยู่อาศัยราคาไม่เกิน 3 ล้านบาท

สำหรับสถานการณ์ที่อยู่อาศัยในปี 2565 แนวโน้มการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ในปี 2565 จำนวน 80,019 หน่วย มูลค่า 215,417 ล้านบาท ลดลงทั้งจำนวนหน่วยและมูลค่าเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2564 ซึ่งยังคงต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 5 ปีก่อนการแพร่ระบาด COVID-19 แต่มีมูลค่าสูงขึ้น แสดงให้เห็นถึงการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยในระดับราคาที่สูงขึ้น

การโอนกรรมสิทธิ์แนวราบทั่วประเทศในปี 2565 คาดว่าจะมีประมาณ 60,133 หน่วย ลดลงร้อยละ -0.3 แต่มีมูลค่า 163,125 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2564 ร้อยละ 0.6 ด้านอาคารชุด มีจำนวนการโอนจำนวน 19,886 หน่วย ลดลงร้อยละ -9.2 และมีมูลค่า 52,291 ล้านบาท ลดลงร้อยละ -17.9

ภาพที่ 2-8 แสดงจำนวนหน่วย, มูลค่าโอนกรรมสิทธิ์, อัตราการขยายตัวหน่วย และอัตราการขยายตัวมูลค่าที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ไตรมาส 1/2565



หมายเหตุ: P หมายถึง เป็นข้อมูลเบื้องต้น

ที่มา: สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ ไตรมาส 1 ปี 2565, ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์

นอกจากนี้ข้อมูลจาก DDPeoperty สำหรับตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปี 2565 มีแนวโน้มการเติบโตชะลอตัวต่อเนื่องมาจากปี 2564 ระดับราคาอสังหาริมทรัพย์ยังไม่ปรับตัวเพิ่มขึ้นมากนัก โดยเฉพาะคอนโดมิเนียม ในขณะที่จำนวนที่อยู่อาศัยยังไม่มีสัญญาณการล้นตลาด นอกจากนี้ มีการวิเคราะห์แนวโน้มราคาที่อยู่อาศัย แนวโน้มด้านอุปทาน สะท้อนให้เห็นว่าสินค้ากลุ่มตลาดล่าง - กลาง (ราคาต่ำกว่า 1 ล้านบาท ถึง 3 ล้านบาท) ยังคงเหลือในตลาดเป็นจำนวนมาก เนื่องจากผู้บริโภคกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบอย่างมากจากสภาพเศรษฐกิจชะลอตัว จึงยังคงชะลอการซื้อออกไป ส่วนในระดับราคา 5 - 15 ล้านบาท ซึ่งเจาะกลุ่มลูกค้าระดับกลาง - บน ยังคงได้รับการตอบรับที่ดี จำนวนอุปทานจึงลดลง

ทางด้านตลาดเช่า ภาพรวมของค่าเช่ายังคงชะลอตัว แต่บางทำเลมีระดับราคาเช่าเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งอยู่ในพื้นที่นอกเขต CBD และพื้นที่รอบนอกของกรุงเทพฯ ทั้งนี้ หากสภาพเศรษฐกิจปรับตัวดีขึ้น รวมถึงการเปิดประเทศเต็มรูปแบบทำให้ชาวต่างชาติเข้ามามากขึ้นในช่วงครึ่งหลังคาดว่าจะทำให้ตลาดเช่าฟื้นตัวดีขึ้น

ภาพที่ 2-9 แสดงผลสำรวจอุปสรรคที่ทำให้คนไทยยังไม่พร้อมซื้อบ้านในตอนนี



ที่มา: DDproperty's Thailand Consumer Sentiment Study

6) ราคาที่ดินและวัสดุก่อสร้าง

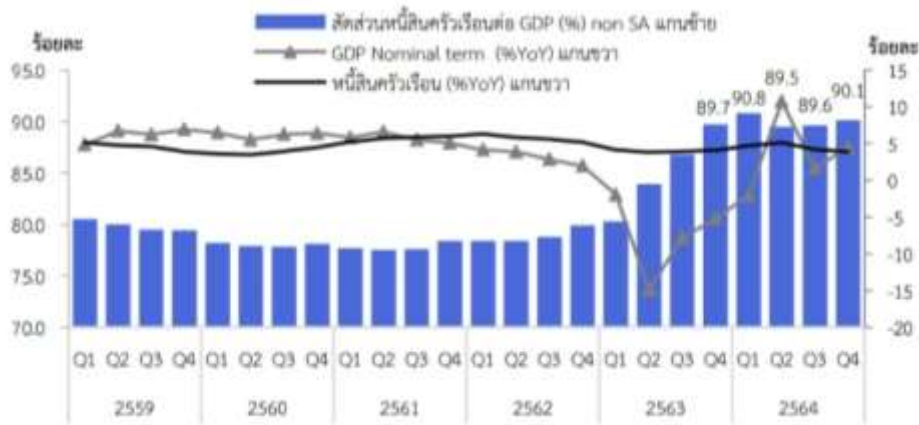
ศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์ เปิดเผยราคาที่ดิน พบว่าในไตรมาส 1/2565 ดัชนีราคาที่ดินเปล่าก่อนการพัฒนา มีค่าเท่ากับ 341.0 จุด เพิ่มขึ้น 0.6% เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า และเพิ่มขึ้น 4.5% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน แสดงให้เห็นว่าราคาที่ดินเปล่าก่อนการพัฒนา มีการปรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการปรับเพิ่มขึ้นในอัตราที่ชะลอตัวเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปี ก่อนเกิดวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 (ปี 2558 - 2562) ปัจจัยที่ทำให้ราคาที่ดินเปล่ามีการเพิ่มขึ้นในอัตราที่ชะลอตัวลง มาจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลานานกว่า 2 ปี จากการแพร่ระบาดของ COVID-19 และล่าสุดยังได้รับผลกระทบจากสงครามระหว่างรัสเซีย และยูเครน ที่อาจทำให้เศรษฐกิจไทยในปี 2565 ขยายตัวลดลงกว่าที่คาดการณ์ ส่งผลให้กำลังซื้อที่อยู่อาศัยชะลอตัว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องชะลอการเปิดขายโครงการใหม่และชะลอการซื้อที่ดินเปล่าเพื่อการพัฒนา ประกอบกับในปี 2565 นี้ รัฐบาลได้ประกาศจะจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเต็มอัตรา โดยไม่ได้รับส่วนลดร้อยละ 90 เหมือนเช่นในปี 2562 - 2563 ที่ผ่านมา จึงทำให้ผู้ประกอบการต้องพิจารณาการซื้อที่ดินสะสมเพิ่มมากขึ้น เพื่อควบคุมภาวะภาษีที่ดิน ซึ่งเป็นต้นทุนในการพัฒนาโครงการในระยะต่อไป

ทางด้านวัสดุก่อสร้าง การปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย อาจทำให้กระทบต่อตลาดอสังหาฯ อย่างเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะกลุ่มคนที่วางแผนจะซื้อบ้าน อาจชะลอระยะเวลาออกไป นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของต้นทุน วัสดุก่อสร้าง เหล็ก ปูนซีเมนต์ กระจก และสีทาอาคาร ที่ปรับขึ้นจากค่าขนส่ง เนื่องจากราคาน้ำมันที่พุ่งสูงจากวิกฤตยูเครน ปัญหาการนำเข้า - ส่งออก อัตราเงินเฟ้อที่พุ่งสูงมากขึ้น ทำให้ราคาที่อยู่อาศัยมีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้นตาม ส่งผลต่อการฟื้นตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์

7) สินเชื่อที่อยู่อาศัย

ทางด้านสถานการณ์หนี้สินครัวเรือนไทยในไตรมาสที่ 4 ปี 2564 แม้ว่าหนี้เสียภาคครัวเรือนจะมีสัดส่วนลดลง โดยมีมูลค่า 14.58 ล้านล้านบาท ขยายตัว 3.9% ชะลอลงจาก 4.2% เมื่อไตรมาสที่ผ่านมา โดยสัดส่วนหนี้สินครัวเรือนต่อ GDP อยู่ที่ 90.1% เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 2 ไตรมาสที่ผ่านมา แต่ยังมีประเด็นที่เป็นความเสี่ยงต่อความสามารถในการชำระหนี้ โดยครัวเรือนไทยมีฐานะการเงินที่เปราะบางมากขึ้นจากการต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจที่หดตัวอย่างยาวนาน ทำให้ครัวเรือนโดยเฉพาะกลุ่มรายได้น้อยมีสภาพคล่องต่ำ

ภาพที่ 2-10 แสดงสัดส่วนหนี้ครัวเรือน (GDP) (ไม่ปรับฤดูกาล)



ที่มา: รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาส 1/2565, สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

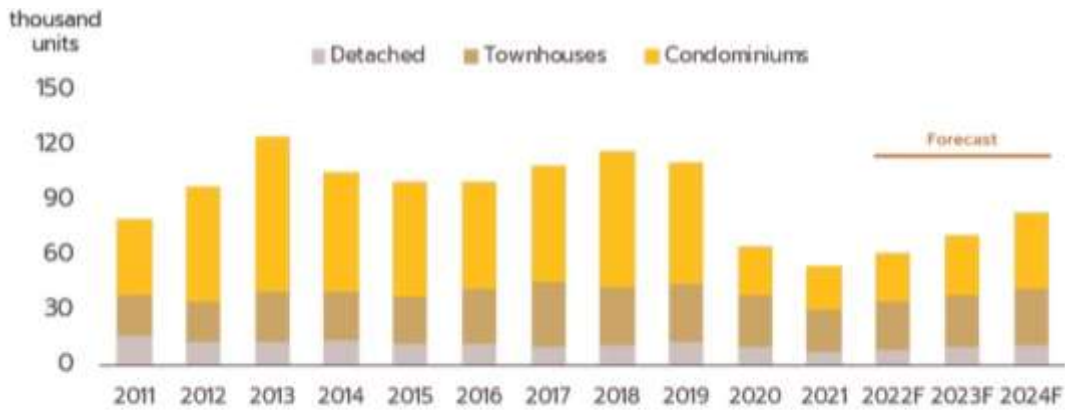
สินเชื่อทุกประเภทขยายตัวชะลอลง ยกเว้นสินเชื่อเพื่อยานยนต์ สินเชื่อบัตรเครดิต และสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้กำกับ โดยในไตรมาส 4/2564 สินเชื่อเพื่ออสังหาริมทรัพย์ขยายตัวร้อยละ 5.0 ชะลอลงจากไตรมาสก่อนหน้า สอดคล้องกับมูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยที่ยังหดตัว สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคลอื่น ๆ ชะลอลงเล็กน้อย ตามการชะลอตัวของสินเชื่อส่วนบุคคลเป็นหลัก ขณะที่สินเชื่อบัตรเครดิต กลับมาขยายตัว ตามกิจกรรมเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัว เช่นเดียวกับสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้กำกับขยายตัวเร่งขึ้น ซึ่งเป็นกลุ่มเช่าซื้อและลิสซิ่ง ด้านสินเชื่อเพื่อยานยนต์ขยายตัวเพิ่มขึ้น

ขณะเดียวกัน รายงานข่าวจากธนาคารแห่งประเทศไทยว่า แนวโน้มสินเชื่อภาคครัวเรือนในไตรมาส 2/2565 มีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้นในทุกประเภทสินเชื่อหลังจากสถานการณ์ระบาดโควิด-19 สอดรับกับมาตรฐานการให้สินเชื่อที่มีแนวโน้มผ่อนคลายขึ้นตามความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ที่มีแนวโน้มสูงขึ้นหลังการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ

8) แนวโน้มธุรกิจที่อยู่อาศัย

ศูนย์วิจัยกรุงศรี รายงานแนวโน้มธุรกิจที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ และปริมณฑลปี 2565 มีสัญญาณการฟื้นตัวในช่วงต้นปีแต่แนวโน้มการเติบโตทั้งปียังอยู่ในอัตรารต่ำ เนื่องจากวิกฤตยูเครน ส่งผลให้ราคาน้ำมันและวัสดุก่อสร้างปรับเพิ่มสูงขึ้น กระทบต้นทุนทางธุรกิจ ภาวะเงินเฟ้อ รวมถึงราคาที่ดินและการปรับขึ้นอัตรดอกเบี้ย ซึ่งคาดว่าจะขยายตลาดที่อยู่อาศัยจะฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเติบโตในระดับ 5 - 7% ต่อปี โดยความต้องการซื้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น สาเหตุจากการฟื้นตัวตามเศรษฐกิจไทย การลงทุนและภาคการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัว ทำให้สามารถดึงดูดกำลังซื้อจากต่างชาติและผลักดันให้ตลาดคอนโดมิเนียมกลับมาเติบโตได้ การเร่งดำเนินการเมกะโปรเจกต์ โครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคมขนส่ง และการลงทุนของกลุ่มต่างชาติส่งเสริมให้ตลาดคอนโดมิเนียมเติบโต ขณะที่โครงการแนวราบมีทิศทางทยอยเติบโตขึ้น โดยเฉพาะในทำเลชานเมืองเนื่องจากราคาที่ดินที่ยังไม่สูง การขยายเส้นทางขนส่งมวลชน โดยเฉพาะเส้นทางรถไฟฟ้า

ภาพที่ 2-11 แสดงคาดการณ์การเปิดขายโครงการใหม่ในปี 2565-2567



Source: AREA, forecast by Krungsri Research

ที่มา: AREA, Forecast by Krungsri Research.

ทางด้าน บริษัท ซีปียาร์อี (ประเทศไทย) ตลาดที่พักอาศัยเริ่มปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น หลังจากไม่มีการเปิดตัวโครงการใหม่เป็นเวลาต่อเนื่องเกือบ 3 ไตรมาส โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดที่พักอาศัยแนวราบ บริเวณพื้นที่ที่มีความหนาแน่นต่ำ หรือแถบชานเมือง โดยเป็นผลมาจากความนิยมของผู้ซื้อ เนื่องจากมีพื้นที่ใหญ่ขึ้น และยืดหยุ่นมากขึ้น ขณะเดียวกันคาดว่าอัตราการขายในตลาดคอนโดมิเนียมยังคงชะลอตัว เนื่องจากผู้ซื้อยังคงใช้เวลาตัดสินใจและพิจารณา แม้ว่าจะมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำและนโยบายทางภาครัฐอื่น ๆ มากกระตุ้นตลาด แต่ความสามารถในการซื้อยังคงเป็นปัจจัยสำคัญ

ภาพที่ 2-12 แสดงปริมาณคอนโดมิเนียมเปิดใหม่ในกรุงเทพมหานคร ไตรมาส 1/2555 - ไตรมาส 3/2564



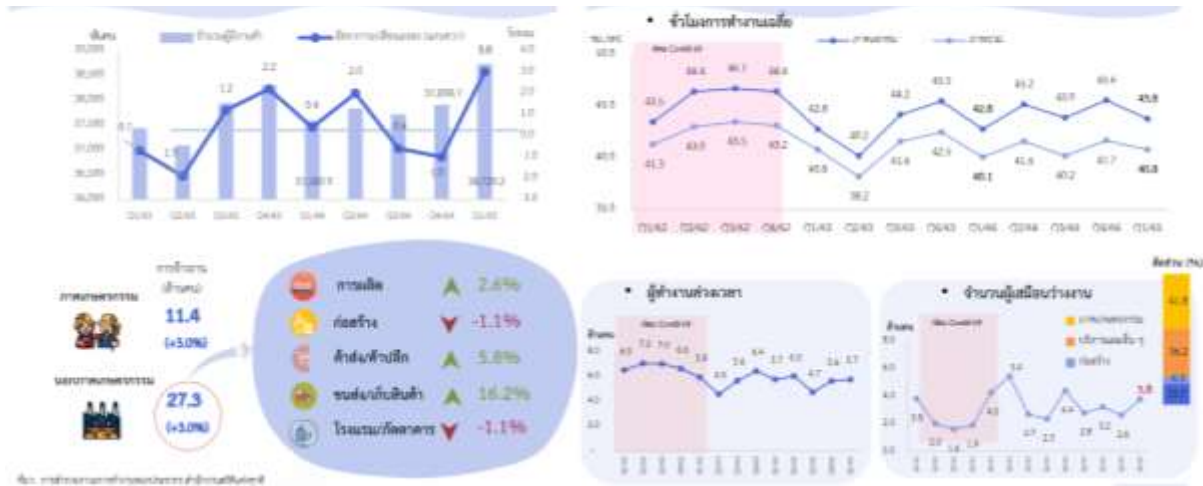
ที่มา: แผนวิจัย ซีปียาร์อี

9) ตลาดแรงงาน

สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รายงานภาวะสังคมไทย ไตรมาส 1/2565 ในภาพรวมสถานการณ์ตลาดแรงงาน พบว่า มีแนวโน้มดีขึ้นในทุกด้าน การจ้างงานในภาพรวมขยายตัวได้ดี ทั้งภาคเกษตรกรรมและนอกภาคเกษตรกรรม โดยขยายตัวได้จากสาขาการผลิต ค่าส่ง/ค้าปลีก และขนส่ง/เก็บสินค้า แต่ในสาขาก่อสร้าง และโรงแรม/ภัตตาคาร ยังคงหดตัวเล็กน้อย จำนวนชั่วโมงการทำงานปรับตัวเพิ่ม

สูงขึ้น จำนวนผู้เสมือนว่างงานยังอยู่ในระดับสูง การทำงานล่วงเวลายังคงใกล้เคียงกับปีก่อนหน้า สะท้อนว่าตลาดแรงงานยังไม่ฟื้นตัวกลับมาเป็นปกติ

ภาพที่ 2-13 ภาพรวมสถานการณ์ตลาดแรงงานไตรมาส 1/2565



ที่มา: รายงานสภาวะสังคมไทย ไตรมาส 1/2565, สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ทางการว่างงาน มีแนวโน้มลดลงโดยอัตราการว่างงานต่ำที่สุดตั้งแต่มีการแพร่ระบาดฯ สอดคล้องกับสถานการณ์การว่างงานในระบบ ที่ปรับตัวลดลงเช่นกัน การว่างงาน มีจำนวนผู้ว่างงาน 6.1 แสนคน ลดลงจาก 7.6 แสนคน คิดเป็นอัตราการว่างงานร้อยละ 1.53 สำหรับผู้ว่างงานในระบบ มีจำนวนลดลงจากไตรมาสหนึ่ง ปี 2564 โดยสถานการณ์การว่างงานยังมีประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ ดังนี้ 1) การว่างงานของผู้ที่ไม่เคยทำงานมาก่อน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 2) การว่างงานระยะยาว มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น 3) การว่างงานในกลุ่มแรงงานที่จบการศึกษาสูง ยังคงอยู่ในระดับสูง

10) สัญญาณบ่งชี้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

เทคโนโลยีในปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าเร็วขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมอย่างรวดเร็วขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่แค่แนวโน้มของเทคโนโลยีและเทคโนโลยีเกิดใหม่เท่านั้นที่มีการพัฒนา ในปี 2565 นี้มีการเปลี่ยนแปลงอีกมากมายเนื่องจากการระบาดของ COVID-19 ทำให้หลายหน่วยงานตระหนักถึงบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ไร้การสัมผัส และจะเกิดการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเทรนด์เทคโนโลยีมาแรงในปี 2565 ได้แก่ 1) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Machine Learning จะถูกนำมาใช้เพิ่มเติมในการวิเคราะห์การโต้ตอบเพื่อกำหนดการเชื่อมต่อและข้อมูลเชิงลึก เพื่อช่วยคาดการณ์ความต้องการบริการ 2) RPA เทคโนโลยีใหม่ มาแรงที่ทำให้ทำงานเป็นอัตโนมัติ ด้วยการใช้ซอฟต์แวร์ 3) เอดจ์คอมพิวติ้ง (Edge Computing) ได้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยแก้ปัญหาคอมพิวเตอร์ที่เกิดจากการประมวลผลบนคลาวด์ 4) ควอนตัมคอมพิวเตอร์ (Quantum Computer) คอมพิวเตอร์ควอนตัมในปัจจุบัน เร็วกว่าคอมพิวเตอร์ทั่วไปหลายเท่า 5) เทคโนโลยี VR และ AR แม้ว่ากระแสเทคโนโลยีนี้จะถูกนำมาใช้เป็นหลักในการเล่นเกมน แต่ก็ยังถูกใช้สำหรับการฝึกอบรม ความบันเทิง การศึกษา การตลาด 6) เทคโนโลยี Blockchain แม้ว่าคนส่วนใหญ่คิดถึงเทคโนโลยีบล็อกเชนที่สัมพันธ์กับสกุลเงินดิจิทัล เช่น Bitcoin แต่บล็อกเชนเสนอการรักษาความปลอดภัยที่มีประโยชน์ในหลายๆ ด้าน 7) อินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (IoT) คืออนาคตเพื่อเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 8) เทคโนโลยี 5G จะปฏิวัติชีวิตของเรา โดยการเปิดใช้งานบริการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ควบคู่ไปกับบริการเกมบน

ระบบคลาวด์ และอีกมากมาย และ 9) เทคโนโลยีความปลอดภัยทางไซเบอร์ ด้วยเทคโนโลยีใหม่กำลังถูกปรับ เพื่อเพิ่มความปลอดภัย トラบดที่โลกยังมีแฮกเกอร์ ความปลอดภัยทางไซเบอร์ยังคงเป็นเทคโนโลยีที่มาแรง เพราะจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันแฮกเกอร์ที่มีอยู่มากมายทั่วโลก

อนึ่ง เมกะเทรนด์ของธุรกิจช่วงปี 2022-2025 เป็นเพียงจุดเริ่มต้นหนึ่งที่กำลังส่งสัญญาณว่า โลกธุรกิจกำลังหมุนตามเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น และไม่ใช่แค่หยิบมาเป็นลูกเล่นให้กลุ่มเป้าหมายสนใจเท่านั้น แต่ระบบอัตโนมัติและเทคโนโลยีจะเข้ามาช่วยให้ธุรกิจทำได้ง่ายขึ้น ตอบโจทย์ผู้บริโภคมากขึ้น หรือพลิกธุรกิจที่เคยเป็นผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำตลาด 5 เทรนด์หลักที่จะกำหนดทิศทางธุรกิจนับตั้งแต่วันนี้ที่จะมีโอกาสได้เห็นภายในปี 2025 ที่หน่วยงานและผู้ประกอบการต้องรู้ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือหรือเพื่อเตรียมตัวรับโอกาสจากเทรนด์เทคโนโลยีสุดล้ำก่อนใคร ได้แก่

1) ตลาด VR (Virtual Reality) และ AR (Augmented Reality) ด้วยเทคโนโลยี AR ทำให้เห็นภาพเสมือนจริงจากภายนอกได้ผ่านดวงตา ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์มากหากนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง

2) นวัตกรรมด้านยานกรรม จะเริ่มเห็นรถยนต์ไฟฟ้าแพร่หลายขึ้น แทนที่ด้วยรถยนต์ที่ใช้แก๊สและน้ำมัน นอกจากนี้จะหาซื้อได้ในราคาที่ถูกลง และลด Cost per mile บนท้องถนนได้อย่างชัดเจน ในขณะที่เดียวกันก็จะลดการปล่อยก๊าซ carbondioxide (zero carbon waste) ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้พลังงานไฟฟ้าทดแทน

3) การเข้าสู่ยุค Silver Economy อย่างเต็มตัว หรือ ยุคที่ผู้สูงอายุ 60 ปีขึ้นไปจะเป็นประชากรหลักของประเทศ ดังนั้นจะต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านนวัตกรรมให้สามารถตอบสนองความต้องการผู้สูงอายุมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเทรนด์ Aging Society ตัวอย่างนวัตกรรมที่เริ่มปรับตัวเข้ากับ Silver Economy เพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการใช้ชีวิต ได้แก่ การมีบริการตรวจจับการล้มของผู้สูงอายุ กรณีที่อยู่ภายในบ้านเพียงลำพัง, smart censor ตรวจจับการเคลื่อนไหวและร่วงหล่นในห้องน้ำ หากผู้สูงอายุล้มและล้มในห้องน้ำจะมีการแจ้งเตือนทันที เป็นต้น

4) โลกเศรษฐกิจไร้สัมผัส (Contactless Economy) เกิดจากการใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อปรับปรุง customer experience ให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

5) ข้าราชการข้ามพรมแดนได้อย่างอิสระ (Cross-Border Digital Currency) ปัจจุบัน มีข้อจำกัดและความยากลำบากในการชำระเงิน หรือส่งเงินข้ามพรมแดนระหว่างประเทศค่อนข้างมาก จึงมี Solution เพื่อการชำระเงินแบบข้ามพรมแดนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ช่วยปรับปรุงการรับ/ส่งเงินระหว่างประเทศ

11) นวัตกรรมที่อยู่อาศัย

เอสซีจี กล่าวถึงเทรนด์นวัตกรรมที่อยู่อาศัยที่สำคัญ ในปี 2565 โดยมีปัจจัยหลักสำคัญจากสถานการณ์โควิดและภาวะโลกร้อน ที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมวิถีใหม่ คนต้องการที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัย มีสุขอนามัย เอื้อต่อการสร้างเสริมสุขภาพที่ดี สะดวกสบาย และตอบการใช้งานที่หลากหลาย ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงการประหยัดพลังงาน ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนเพิ่มขึ้นด้วย 5 เทรนด์สำคัญสำหรับวิถีชีวิต New Normal ได้แก่ 1) Smart Living and Building การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบบ้าน เพิ่มความสะดวกสบาย ปลอดภัย และประหยัดพลังงาน เช่น ระบบหลังคาโซลาร์เซลล์ ระบบสั่งการด้วยเสียง หรือเซ็นเซอร์ผ่านแอปพลิเคชัน 2) Health & Well-being นวัตกรรมช่วยในการปรับบ้านให้น่าอยู่ ปลอดภัย ช่วยแก้ปัญหามลพิษในบ้านอย่างยั่งยืน 3) Sustainable Living เลือกใช้วัสดุก่อสร้างที่มอบความยั่งยืนทั้งด้านเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประหยัดทรัพยากร ประหยัดพลังงาน และปลอดภัยต่อผู้อาศัย ตั้งแต่วัสดุก่อสร้าง จนถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในบ้าน 4) Home Transformation ความสามารถในการ

ปรับเปลี่ยน “multifunctional space” เป็นทั้งบ้าน ออฟฟิศ โรงเรียน ฟิตเนส ที่พักผ่อน ฯลฯ เน้นให้มีความยืดหยุ่นและใช้งานได้อย่างอเนกประสงค์มากที่สุด 5) Construction Transformation เทคโนโลยีจะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบและก่อสร้างอาคารหรือที่อยู่อาศัยในอนาคต ซึ่งจะเข้ามาช่วยลดเวลา ลดเศษวัสดุในไซต์งานก่อสร้าง และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น เทคโนโลยี Building Information Modeling (BIM) ที่ช่วยสร้างความแม่นยำในการออกแบบ

ทางด้านบริษัทอสังหาริมทรัพย์ พกษา ได้มองเทรนด์ที่อยู่อาศัยประจำปี 2565 ไว้ 3 เรื่องด้วยกัน คือ 1) Lifestyle Disruption ความต้องการนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การอยู่อาศัยเพิ่มขึ้น 2) Health & Wellness ความสนใจและความต้องการด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีที่เพิ่มขึ้น 3) Sustainability: การตระหนักถึง ESG (Environmental, Social, Governance) ที่เพิ่มขึ้น

LPN Wisdom ในเครือบริษัท แอล.พี.เอ็น ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) กล่าวถึง 3 ที่ตอบโจทย์กับความต้องการของผู้ซื้อที่อยู่อาศัย และแก้ปัญหา (Pain Point) ในการอยู่อาศัยของผู้ซื้อในปัจจุบันและอนาคต ได้แก่ 1) Well-Being : การออกแบบที่อยู่อาศัยให้ตอบโจทย์กับการใช้ชีวิตอย่างมีสุขอนามัยที่ดี ในปัจจุบันมีการนำมาตรฐานการออกแบบที่เรียกว่า WELL Building Standard จาก International WELL Building Institute (IWBI) ประกอบด้วยแนวทางการออกแบบอาคาร 10 ด้านที่ต้องคำนึงถึงเพื่อสุขภาพของผู้ใช้อาคาร ประกอบด้วย อากาศ น้ำ โภชนาการ แสงสว่าง การเคลื่อนไหว สภาวะน่าสบาย เสียง วัสดุอาคาร จิตใจ และชุมชน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบบ้านและอาคารคอนโดมิเนียมได้ 2) Smart-Living : รูปแบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปโดยคำนึงถึงการใช้ชีวิตและการทำงานอย่างสมดุล ความจำเป็นในการทำงานที่บ้านหรือการกระจายความแออัดภายในเมือง การเดินทางไปทำงาน ทำให้เกิดกระแส Rural Revival คือการที่ประชากรกลับไปใช้ชีวิตในพื้นที่ชานเมืองหรือชนบทมากขึ้น นักวางผังเมืองจึงให้ความสนใจกับแนวคิด “เมือง 15 นาที” คือ การปรับเมืองเล็ก ๆ ให้เป็นเหมือนกับหมู่บ้านหรือย่านที่พร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก ตอบรับกับไลฟ์สไตล์ของคนในพื้นที่ และเข้าถึงได้โดยง่ายแม้แต่การเดินทางหรือจักรยาน นอกจากนี้คนใช้เวลาภายในบ้านมากขึ้น การออกแบบที่พักอาศัยที่มีพื้นที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการใช้งานที่มากกว่าแค่การนอนและพักผ่อน ให้เป็นไปตามไลฟ์สไตล์ 3) Virtual-Connecting : การพัฒนาทางเทคโนโลยี นำไปสู่พัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับการใช้ชีวิตปกติในบริบทใหม่ นิตยสาร Forbes ได้คาดการณ์ว่าจะเกิด 10 Digital Transformation Trends ไว้ เช่น นโยบาย Work From Home หรือ Work Mega Shift ทำให้เกิดการพัฒนาและใช้งานที่เกี่ยวกับ Smart Work From Home มากยิ่งขึ้น

12) การพัฒนาที่อยู่อาศัยในยุคสังคมผู้สูงอายุ

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้คนตระหนักถึงการสร้างสุขภาพมากขึ้น ส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านที่อยู่อาศัยที่มีความต้องการโครงการที่มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ นอกจากนี้การซื้อบ้านในช่วงอายุที่มากขึ้น โดยปัจจุบันมีนวัตกรรมที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุที่นิยม 2 รูปแบบ คือ บ้านพักคนชรา และ บ้านหรือคอนโดสำหรับผู้สูงอายุ ประเทศไทยมีผู้สูงอายุจำนวน 9.5 ล้านคน แบ่งเป็นกลุ่มที่สุขภาพร่างกายแข็งแรง สามารถพึ่งพาตนเองได้อยู่ที่ 8.55 ล้านคน โดย World Bank คาดการณ์ว่าในอีก 30 ปีข้างหน้า ไทยจะมีประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น 37.1% หรือคิดเป็นสัดส่วนมากกว่า 1 ใน 3 ของประชากรทั้งหมด โดยผู้สูงอายุที่สามารถพึ่งพาตนเองได้เป็นกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ “Retirement Community” หรือโครงการที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งปัจจุบันมีแผนการลงทุนทั้งจากภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ และจากข้อมูลของดีดีพีหรือพีเอชดี เผยว่าแม้ว่าภาครัฐและภาคเอกชนจะพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อผู้สูงอายุจนทำให้เกิด Retirement Community จำนวนมาก แต่ยังมีราคาและตำแหน่งการตลาด

เจาะกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงบน สวนทางกับกำลังซื้อของผู้สูงอายุไทยที่ส่วนใหญ่ยังต้องพึ่งพารายได้หลักจากลูกหลาน มีเงินออมค่อนข้างน้อย และส่วนมากต้องการพักอาศัยกับครอบครัวตนเองมากกว่าสถานพักฟื้น Home Care หรือบ้านพักพิงสำหรับผู้สูงอายุ ด้านนโยบายสินเชื่อที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (Reverse Mortgage) ของรัฐบาลนั้นออกมาเพื่อรองรับผู้สูงอายุที่มีที่พักอาศัยเป็นของตนเอง สามารถนำมาสร้างกระแสเงินสดไว้ใช้จ่ายในชีวิตประจำวันในวัยหลังเกษียณได้ จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้ผู้สูงอายุมีเงินไว้สำรองใช้แทนรายได้จากการทำงานที่หายไป

ภาพที่ 2-14 ผลสำรวจจังหวัดที่ผู้บริโภคมักวางแผนซื้อที่อยู่อาศัยสำหรับรองรับการเกษียณ



ที่มา: DDproperty's Thailand

13) 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 รวมทั้งการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของรัฐวิสาหกิจโดยกรอบการลงทุนรัฐวิสาหกิจ โดยในปี 2565 ประเทศไทยจะมีโครงการลงทุนทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ ในวงเงิน 1.4 ล้านล้านบาท 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 การพัฒนาเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของรัฐบาลโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาโครงข่ายรถไฟฟ้าสายสำคัญต่าง ๆ จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการลงทุน และความต้องการอสังหาริมทรัพย์มากขึ้น โดยเฉพาะอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดตามแนวโครงข่ายรถไฟฟ้า นอกจากนี้ ความเชื่อมโยงระหว่างประเทศในภูมิภาคทั้งด้านการค้าและการลงทุนจะช่วยกระตุ้นความต้องการที่อยู่อาศัยของลูกค้านานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลได้อีกด้วย

ภาพที่ 2-15 แสดงแผนกู้เงินลงทุนเมกะโปรเจกต์ “คมนาคม” ปี 2565



ที่มา: กระทรวงคมนาคม

14) มาตรการภาครัฐเพื่อกระตุ้นภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

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

นอกจากนี้ มาตรการจากภาครัฐถือเป็นมาตรการกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงช่วยประชาชนให้สามารถเข้าถึงที่อยู่อาศัยได้มากขึ้น ในช่วงภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ประกอบด้วย

1. ลดค่าธรรมเนียมการโอนและค่าจดจำนอง โดยลดค่าธรรมเนียมการโอนปกติ 2.00% เหลือ 0.01% และลดค่าธรรมเนียมการจำนอง ปกติ 1.00% เหลือ 0.01% เฉพาะการซื้อขาย อสังหาริมทรัพย์ ในราคาไม่เกิน 3 ล้านบาทต่อหน่วย โดยการจดทะเบียนการโอนและการจดจำนองอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นที่อยู่อาศัยต้องดำเนินการในคราวเดียวกัน และมาตรการลดค่าธรรมเนียมเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ซึ่งเป็นการลดค่าจดทะเบียนโอนและจดจำนอง เหลือ 0.01% ให้มีผลบังคับใช้ 18 มกราคม 2565 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2565 กรณีปรับโครงสร้างหนี้ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 มกราคม 2565-31 ธันวาคม 2569

2. สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย

2.1 โครงการสินเชื่อเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย ปี 2565

โดย การเคหะแห่งชาติ เพื่อรองรับผู้ที่ต้องการซื้อบ้านในโครงการเคหะแห่งชาติ แต่ไม่ผ่านการพิจารณาสินเชื่อจากสถาบันการเงิน สามารถขอสินเชื่อโดยมีคณะกรรมการบริหารสินเชื่อที่อยู่อาศัย (คบส.) เป็นผู้พิจารณาให้สินเชื่อกับลูกค้า ดอกเบี้ย 4 ปีแรก เพียง 1.5%

2.2 มาตรการควบคุมสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (Loan-to-Value: LTV)

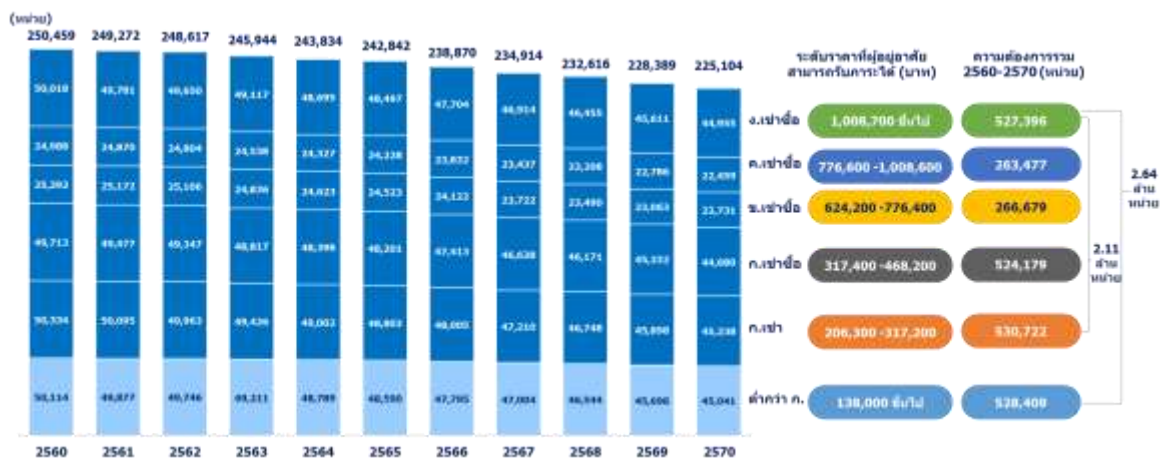
- **ผ่อนคลายมาตรการ** โดยกำหนดให้เพดานอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อต่อมูลค่าหลักประกัน (LTV ratio) เป็น 100% (กู้ได้เต็มมูลค่าหลักประกัน) สำหรับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (รวมสินเชื่ออื่นนอกเหนือจากเพื่อซื้อที่อยู่อาศัยและมีที่อยู่อาศัยนั้นเป็นหลักประกันหรือสินเชื่อ Top-up แล้ว) ซึ่งผ่อนคลายเป็นการชั่วคราวสำหรับสัญญาเงินกู้ที่ทำสัญญาตั้งแต่วันที่ 20 ตุลาคม 2564 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2565

- **ปรับเกณฑ์มาตรการกรณีกู้ร่วม** หากผู้กู้ร่วมไม่มีกรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย ให้ผ่อนปรนเสมือนว่ายังไม่เป็นผู้กู้ในครั้งนั้น เพื่อช่วยบรรเทาผลกระทบต่อผู้กู้ร่วมที่ไม่ได้กรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยให้ได้รับสินเชื่อตามความเหมาะสมมากขึ้น

15) 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 เข้า มีความต้องการที่อยู่อาศัยประเภทเช่าประมาณ 530,000 หน่วย ส่วนกลุ่ม ก เข้าซื้อ คือ กลุ่มลูกค้านำเงินอุดหนุน และลูกค้าโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1 มีความต้องการประมาณ 524,000 หน่วย ส่วนกลุ่มระดับรายได้ปานกลางขึ้นไปมีความต้องการประมาณ 1,057,000 หน่วย ซึ่งหากพิจารณาควบคู่กับอุปทานที่มีในตลาด จะเห็นว่า การเคหะแห่งชาติ ยังคงต้องมึบทบาทในการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยต่อไปอีกระยะ โดยปรับปรุงแบบการพัฒนาที่อยู่อาศัยประเภทเช่ามากขึ้น

ภาพที่ 2-16 แสดงความต้องการที่อยู่อาศัยของประเทศไทยในช่วงปี 2560-2570



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

ระดับรายได้ครัวเรือนกับความสามารถในการรับภาระด้านที่อยู่อาศัย

การเคหะแห่งชาติ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของระดับรายได้ครัวเรือนกับความสามารถในการรับภาระด้านที่อยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมาย (ณ ปี 2566) ดังนี้

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

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

รายละเอียดโดยสรุปกลุ่มเป้าหมายที่การเคหะแห่งชาติดำเนินการพัฒนา/จัดหาที่อยู่อาศัยให้ แสดงดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 แสดงระดับรายได้ครัวเรือนกับความสามารถในการรับภาระด้านที่อยู่อาศัย ณ ปี 2566 ทั่วประเทศ

กลุ่มเป้าหมายของ กคช.	รายได้ (บาท)	ความสามารถในการผ่อนชำระต่อเดือน		ระดับราคาที่อยู่อาศัยที่สามารถ ซื้อได้ (บาท)	กรรมสิทธิ์
ต่ำกว่า ก. (ชุมชนแออัด)	ต่ำกว่า 11,100	10%	ต่ำกว่า 1,110	น้อยกว่า 143,000	เช่า
กลุ่ม ก. เช่า	11,101-16,900	15%	1,665-2,535	214,700 - 326,900	เช่า
กลุ่ม ก. เช่าซื้อ	16,901-24,900	15%	2,536-3,735	327,000 - 481,700	เช่าซื้อ/ซื้อ
กลุ่ม ข. เช่าซื้อ	24,901-31,000	20%	4,980-6,200	642,000 - 799,600	เช่าซื้อ/ซื้อ
กลุ่ม ค. เช่าซื้อ	31,001-40,300	20%	6,201-8,060	799,700 - 1,039,500	เช่าซื้อ/ซื้อ
กลุ่ม ง. เช่าซื้อ	40,301 ขึ้นไป	20%	8,061 ขึ้นไป	1,039,600 ขึ้นไป	เช่าซื้อ/ซื้อ

หมายเหตุ: สมมติฐานการประมาณการดอกเบี้ยร้อยละ 7 ต่อปี ระยะเวลา 20 ปี

ที่มา: การเคหะแห่งชาติ

นอกจากนี้ การเคหะแห่งชาติ ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ดำเนินโครงการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการประมาณการความต้องการที่อยู่อาศัยภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)¹ โดยผลจากศึกษาเบื้องต้น พบว่า ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ควรมีแนวทางการดำเนินงานและการตอบสนองความต้องการที่อยู่อาศัย ดังนี้

- ควรมีมาตรการเพื่อให้ความช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับผลกระทบในการเป็นเจ้าของ/ครอบครองที่อยู่อาศัย ทั้งในส่วนผู้ซื้อ/ผู้เช่าที่ได้อยู่อาศัยแล้ว และผู้ต้องการจะซื้อ/เช่าโครงการที่อยู่อาศัยรายใหม่

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่อยู่อาศัย ควรเน้นการสร้างที่อยู่อาศัยคุณภาพดี ทำเลเหมาะสม ระดับราคาสอดคล้องกับรายได้และภาระการเงิน คำนึงถึงผู้สูงอายุ ผู้พิการ เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลางโดยไม่แข่งขันกับตลาดเอกชน

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่อยู่อาศัย ควรเน้นที่อยู่อาศัยเพื่อการเช่ามากขึ้นโดยมีคุณภาพดี มีขนาด รูปแบบอาคาร ค่าเช่า และทำเลที่ตั้งซึ่งเหมาะสมกับกลุ่มผู้มีรายได้น้อย กลุ่มเปราะบาง เพื่อแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของผู้ที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ และผู้ที่ยังไม่พร้อมในการซื้อบ้านเป็นของตนเอง โดยสามารถนำค่าเช่าบางส่วนมาเป็นเงินออมเพื่อการซื้อที่อยู่อาศัยในอนาคตได้

- เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ สร้างโอกาส ความเสมอภาคและความมั่นคงทางที่อยู่อาศัย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่อยู่อาศัย ควรใช้เกณฑ์ด้านสังคม สุขภาพ เช่น ผลตอบแทนทางสังคม ดัชนีความสุข เกณฑ์ด้านคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมในโครงการ มาพิจารณาร่วมกับเกณฑ์ทางด้านเศรษฐกิจการเงิน

- เพื่อให้สามารถเข้าถึงเงินทุนพัฒนาโครงการและเข้าถึงเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่อยู่อาศัย ควรพัฒนาความร่วมมือ นวัตกรรม เพื่อให้มีเครื่องมือทางการเงิน การคลัง เช่น กองทุนกู้ยืมเพื่อที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย กองทุนพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย กองทุนประกันสินเชื่อที่อยู่อาศัย นโยบายด้านภาษี การพัฒนาเครื่องมือด้านเงินอุดหนุนภาครัฐและเอกชน

¹ (ร่าง) รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการประมาณการความต้องการที่อยู่อาศัยหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19), การเคหะแห่งชาติ, มิถุนายน 2565

การเข้าถึงตลาดเงินและตลาดทุน การให้สิทธิพิเศษในการพัฒนาโครงการเพื่อผู้มีรายได้น้อย และการสร้างสินทรัพย์ภาครัฐ เป็นต้น

- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาและส่งเสริมที่อยู่อาศัย การบริหารจัดการ การเข้าอยู่อาศัย ในประชาชนทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อย กลุ่มเปราะบาง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่อยู่อาศัย ควรพัฒนานโยบาย กฎหมาย ระเบียบ และมาตรการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม สอดคล้อง โปร่งใส สร้างกระบวนการบูรณาการร่วมกัน ลดความขัดแย้ง ช้ำซ้อน

- ควรมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคท้องถิ่น ภาคเอกชน ภาควิชาการและภาคชุมชน เพื่อให้สามารถดำเนินการสร้างและส่งเสริมที่อยู่อาศัยที่มีคุณภาพและราคาต่ำกว่าตลาด สอดคล้องกับรายได้ของกลุ่มผู้มีรายได้น้อย และกลุ่มเปราะบาง ซึ่งมีความต้องการจำนวนมาก แต่ขาดแคลนงบประมาณและแหล่งทุนในการพัฒนา

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่อยู่อาศัย ควรมีการสนับสนุนให้มีที่อยู่อาศัยพร้อมแหล่งงาน หรือใกล้แหล่งงานมีการเดินทางสะดวก ใกล้สาธารณูปโภค สาธารณูปการสำคัญ เช่น สถานศึกษา สถานพยาบาล และสวนสาธารณะ ฯลฯ และมีการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่อยู่อาศัย ควรมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาของผู้ที่ได้รับผลกระทบด้านที่อยู่อาศัยจากการพัฒนาของภาครัฐ หรือการเติบโตทางเศรษฐกิจของเมือง เช่น ปัญหาที่อยู่อาศัยซึ่งรูก้าวที่ดินหน่วยงานภาครัฐ

- กคช. ควรมีการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน รูปแบบองค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่อยู่อาศัยของประชาชน กลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรวดเร็ว ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเสมอภาค โอกาส ความมั่นคงทางการอยู่อาศัย มีความโปร่งใสและธรรมาภิบาล

2.1.3 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร

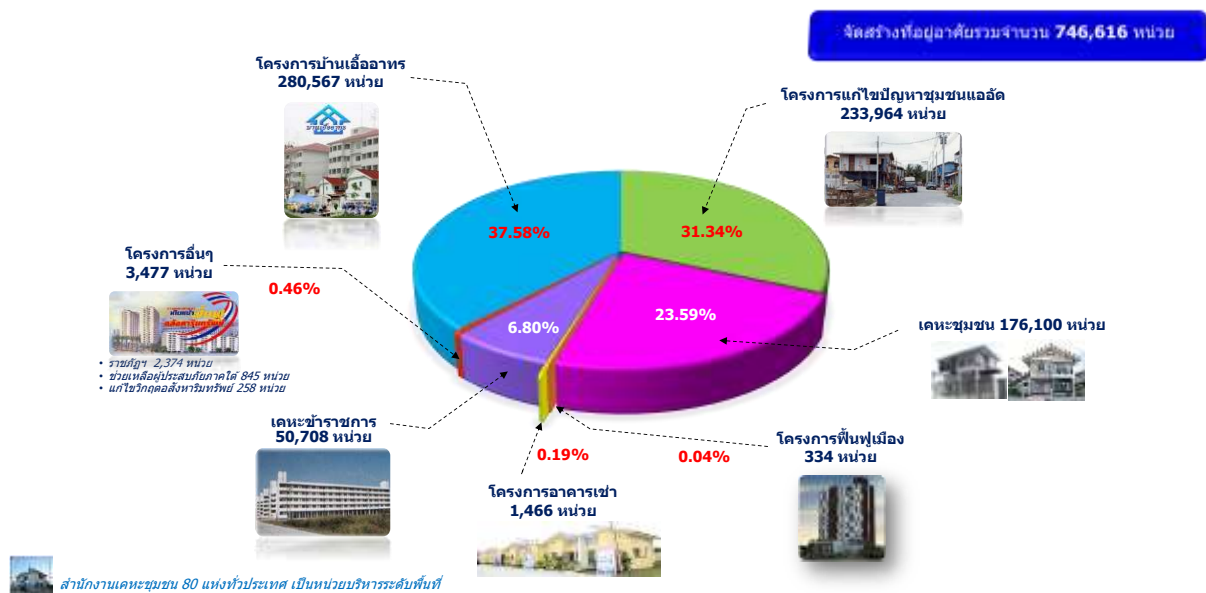
<p>P</p>	<p>การเคหะแห่งชาติตอบสนองนโยบายหลักของรัฐบาลในด้านการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจ และการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค และการพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก นอกจากนี้ ยังตอบสนองนโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจนแบบพุ่งเป้า ที่ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาความยากและพัฒนาคนทุกช่วงวัย ใน 5 มิติ คือ สุขภาพ ความเป็นอยู่ การศึกษา รายได้ และการเข้าถึงบริการภาครัฐ</p>	<p>POLITICAL</p>
<p>E</p>	<p>ไตรมาสแรกของปี 2565 ขยายตัวร้อยละ 2.2 การลงทุนภาครัฐปรับตัวลดลง โดยแนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2565 จะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.5-3.5 โดยปัจจัยสำคัญมาจากการปรับตัวที่ดีขึ้นของอุปสงค์ภายในประเทศ ขณะที่ กนง.ประเมินสถานะเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องในปี 2565 และปี 2566 โดยคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.3 และ 4.2 ตามลำดับ</p>	<p>ECONOMIC</p>
<p>S</p>	<p>ปี 2565 ประเทศไทยถือเป็น สังคมผู้สูงวัยอย่างสมบูรณ์ (Completely Aged Society) คิดเป็นร้อยละ 18.30 จากประชากรทั้งหมด ในส่วนของภาวะสังคมไทย ไตรมาส 1/2565 พบว่ามีแนวโน้มดีทุกด้าน การจ้างงานขยายตัวได้ดี การว่างงานมีแนวโน้มลดลง ด้านหนี้สินครัวเรือน พบว่ายังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>SOCIAL</p>
<p>T</p>	<p>ในปี 2565 เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงมากมาย โดยเทรนด์เทคโนโลยีที่มาแรง อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เทคโนโลยี VR และ AR เป็นต้น ในขณะที่เทรนด์นวัตกรรมที่อยู่อาศัยที่สำคัญในปี 2565 มุ่งเน้นการตอบสนองการใช้งานที่หลากหลาย คำนึงถึงการประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อาทิ Smart Living and Building, Health & Well-being, Sustainable Living เป็นต้น</p>	<p>TECHNOLOGY</p>
<p>E</p>	<p>นวัตกรรมที่อยู่อาศัย นอกจากจะเพื่อตอบสนองพฤติกรรมวิถีใหม่แล้ว ยังมุ่งเน้นการประหยัดพลังงาน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการเลือกใช้วัสดุก่อสร้างที่มอบความยั่งยืนทั้งด้านเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประหยัดทรัพยากร ปลอดภัยต่อผู้อยู่อาศัย การนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบและก่อสร้างอาคารหรือที่อยู่อาศัยในอนาคต ซึ่งจะเข้ามาช่วยลดเวลา ลดเศษวัสดุในไซต์งานก่อสร้าง และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p>	<p>ENVIRONMENT</p>
<p>L</p>	<p>กคช. มีภารกิจในการพัฒนาที่อยู่อาศัย พัฒนาเมือง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษากฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น พรบ.การจัดสรรที่ดิน พ.ศ.2543 ที่สร้างโอกาสในการสร้างที่อยู่อาศัยบนพื้นที่ต่ำกว่ามาตรฐาน (50 ตรว.) เช่น บ้านเอื้ออาทร พรบ.จัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่ พ.ศ.2547 ซึ่ง กคช.เป็นหนึ่งในคณะกรรมการฯ พรบ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ.2562 รวมถึง พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล</p>	<p>LAW</p>

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร

2.2.1 ผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัย

การเคหะแห่งชาติได้ดำเนินงานด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัย ตั้งแต่ปี 2519 จนถึงปัจจุบัน (มิถุนายน 2565) ได้พัฒนาและจัดหาที่อยู่อาศัยรวมทั้งสิ้น จำนวน 746,616 หน่วย ประกอบด้วย โครงการบ้านเอื้ออาทร 280,567 หน่วย โครงการแก้ไขปัญหาชุมชนแออัด 233,964 หน่วย โครงการเคหะชุมชน 176,100 หน่วย โครงการเคหะข้าราชการ 50,708 หน่วย โครงการฟื้นฟูเมือง 334 หน่วย โครงการอาคารเช่า 1,466 หน่วย และโครงการอื่นๆ 3,477 หน่วย

ภาพที่ 2-17 แสดงผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยของการเคหะแห่งชาติ ปี 2519 – 30 มิถุนายน 2565



ที่มา: กองติดตามและประเมินผล ฝ่ายนโยบายและแผน การเคหะแห่งชาติ, มิถุนายน 2565

ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นมาถึงปี 2565 (ณ มิถุนายน 2565) มีผลการดำเนินงานจำนวนหน่วยที่ ครม.อนุมัติรวม 28,102 หน่วย เป็นหน่วยที่ก่อสร้างแล้วเสร็จจำนวน 7,547 หน่วย (ร้อยละ 0.3) อยู่ระหว่างก่อสร้าง จำนวน 9,693 หน่วย (ร้อยละ 0.4) และอยู่ในแผนการก่อสร้าง จำนวน 10,862 หน่วย (ร้อยละ 0.5) จากผลการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดดังกล่าว เนื่องจากมีปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ เช่น การขาดแคลนที่ดินที่มีศักยภาพรองรับการพัฒนาโครงการ รวมทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid -19) ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยและต่อความต้องการที่อยู่อาศัยของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย แหล่งเงินทุนเพื่อการพัฒนาโครงการมีจำกัด และมีต้นทุนทางการเงินสูง ส่งผลให้โครงการไม่มีความเป็นไปได้ทางการเงิน และขั้นตอน กระบวนการพัฒนาโครงการ และการขออนุมัติโครงการใช้ระยะเวลานาน เนื่องจากต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการขาดแคลนผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ และแรงงานที่มีฝีมือ เนื่องจากนโยบายรัฐที่มุ่งเน้นกระตุ้นเศรษฐกิจ และการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการส่งเสริมการพัฒนาระบบสาธารณสุขปศุสัตว์ สาธารณูปการ โครงการสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในโครงการต่างๆ ทั่วประเทศ

ตารางที่ 2-2 แสดงผลการดำเนินงานแผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)

แผนงาน	เป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี	เป้าหมายนำเสนอ ครม. อนุมัติ ปี 60-65	ครม. อนุมัติ ณ มี.ย. 65	การดำเนินงาน ถึง มี.ย. 65		
				ก่อสร้างแล้วเสร็จ	อยู่ระหว่างก่อสร้าง	อยู่ในแผนการก่อสร้าง
1. แผนยกระดับคุณภาพชีวิต (เช่า)	109,195	34,857 (31.9%)	11,948 (10.9%)	1,767 (1.6%)	2,841 (2.6%)	7,340 (6.7%)
2. แผนเสริมสร้างความมั่นคงด้านการอยู่อาศัย (เช่าซื้อ)	501,697	19,466 (3.9%)	12,166 (2.4%)	5,780 (1.2%)	2,864 (0.6%)	3,522 (0.7%)
3. แผนพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับข้าราชการ	123,000	7,778 (6.3%)	3,988 (3.2%)	-	606 (0.5%)	-
				3,382 (2.7%) หน่วยงานราชการดำเนินการเอง		
รวมแผน 1+2+3	733,892	62,101 (8.5%)	28,102 (3.8%)	7,547 (1.0%)	9,693 (1.3%)	10,862 (1.5%)
4. แผนความร่วมมือกับภาคเอกชน	1,537,188	30,000 (2%)	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	2,271,080	92,101 (4.1%)	28,102 (1.2%)	7,547 (0.3%)	9,693 (0.4%)	10,862 (0.5%)

- หมายเหตุ: 1. รวมหน่วย ครม.อนุมัติเมื่อ 3 ส.ค.64 ปรับลดหน่วย คก.บ้านเอื้ออาทร จ.สมุทรปราการ (เทพารักษ์4) 45 หน่วย เป็น คก.อาคารเช่า “บ้านเคหะสุขเกษม”
 2. หน่วยระหว่างก่อสร้างยังไม่รวมโครงการนำร่องสุขประชา สศช.อนุมัติ 26 ต.ค. 63 จำนวน 572 หน่วย
 3. จำนวนหน่วยผลการดำเนินงาน ไม่นับรวมหน่วย Pack 1/57 จำนวน 15,676 หน่วย และ Pack 1/58 จำนวน 11,485 หน่วย ที่ ครม.อนุมัติไว้ก่อนมีแผนแม่บทฯ (ครม.อนุมัติแผนแม่บทฯ เมื่อ 12 ก.ย.2560) (15,676 หน่วย เมื่อ 5 ก.ค.2557 และ 11,485 หน่วย เมื่อ 19 เม.ย.2559 ตามลำดับ)

ที่มา: กองติดตามและประเมินผล ฝ่ายนโยบายและแผน การเคหะแห่งชาติ, มิถุนายน 2565

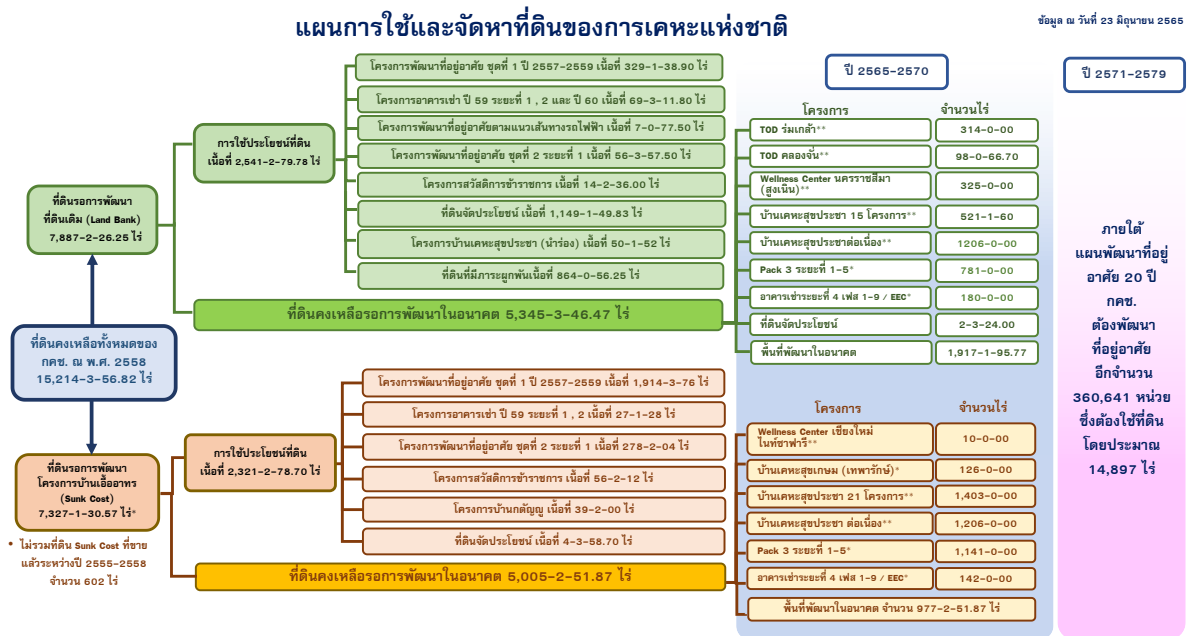
ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่สำคัญของการเคหะแห่งชาติ ประจำปี 2565 ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ 1) จำนวนหน่วยเสนอ ครม. มีเป้าหมายการดำเนินงาน 24,915 หน่วย 2) จำนวนหน่วยเริ่มสร้าง เป้าหมายการดำเนินงาน 314 หน่วย อยู่ระหว่างรอผลการขาย 3) จำนวนหน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา แบ่งเป็นเป้าหมายตามแผน 4,107 หน่วย เป้าหมายตาม PA 5,132 หน่วย 4) จำนวนหน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์ เป้าหมาย 3,449 หน่วย 5) จำนวนหน่วยขายอาคารคงเหลือ เป้าหมาย 6,203 หน่วย และ 6) จำนวนหน่วยส่งมอบ เป้าหมาย 5,621 หน่วย โดยผลการดำเนินงาน ณ เดือนมิถุนายน 2565 รายละเอียดดังตารางที่ 2-3

2.2.2 การบริหารทรัพย์สินของการเคหะแห่งชาติ

การเคหะแห่งชาติมีที่ดินสำหรับพัฒนาโครงการ ประมาณ 15,214 ไร่ ประกอบด้วย ที่ดินรอกการพัฒนาที่ดินเดิม (Land Bank) จำนวน 7,887 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 51.8 ของทรัพย์สินทั้งหมด โดยการเคหะแห่งชาติ มีแผนการใช้ประโยชน์ในที่ดินเพื่อพัฒนาโครงการ ประกอบด้วย โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1 ปี 2557-2559 โครงการอาคารเช่า โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้า โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 2 ระยะที่ 1 โครงการบ้านสวัสดิการข้าราชการ โครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อยบ้านเคหะสุขประชา (นาร่อง) ที่ดินเพื่อการจัดประโยชน์ และที่ดินภาระผูกพัน รวมประมาณ 2,541 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 32.2 ของที่ดินรอกการพัฒนาที่ดินเดิม (Land Bank) และที่ดินคงเหลือสำหรับการรอกพัฒนาในอนาคต ประมาณ 5,345 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 67.8 ของที่ดินรอกการพัฒนาที่ดินเดิม (Land Bank)

ในขณะที่การเคหะแห่งชาติ มีทรัพย์สินรอกการพัฒนา (Sunk Cost) จำนวน 7,327 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 48.2 ของทรัพย์สินทั้งหมด โดยมีแผนการใช้ประโยชน์ในที่ดินเพื่อการพัฒนาโครงการ ประกอบด้วย โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1 ปี 2557-2559 โครงการอาคารเช่า โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 2 ระยะที่ 1 โครงการบ้านสวัสดิการข้าราชการ โครงการบ้านกตัญญู ที่ดินเพื่อการจัดประโยชน์ และที่ดินภาระผูกพัน รวมประมาณ 2,321 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 31.7 ของทรัพย์สินรอกการพัฒนา (Sunk Cost) และที่ดินคงเหลือสำหรับการรอกพัฒนาในอนาคต โดยประมาณ 5,005 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 68.3 ของทรัพย์สินรอกการพัฒนา (Sunk Cost)

ภาพที่ 2-18 แสดงแผนการใช้และจัดหาที่ดินของการเคหะแห่งชาติ



หมายเหตุ: *คือ โครงการขออนุมัติ ครม., **คือ โครงการ PPP

ที่มา: จากฐานข้อมูลแผนการใช้ที่ดินของการเคหะแห่งชาติ (Land Bank & Sunk Cost) ของฝ่ายสินทรัพย์และการลงทุน ณ มิถุนายน 2564 และปรับโดยฝ่ายนโยบายและแผนโดยใช้ข้อมูลการปิดโครงการบ้านเอื้ออาทร ณ มีนาคม 2565 ร่วมกับข้อมูลการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามยุทธศาสตร์องค์กร ปรับปรุงปี 2565

2.2.3 การวิเคราะห์กระบวนการทางการตลาด

การเคหะแห่งชาติได้สำรวจความคิดเห็นภาพลักษณ์องค์กรด้านความเชื่อมั่นและความโปร่งใส ตลอดจนความหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ รวมทั้งความผูกพัน ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่ ลูกค้า (เชิงสังคม,เชิงพาณิชย์) หน่วยงานนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ บุคลากร ผู้ส่งมอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสังคม ชุมชน สื่อมวลชน โดยจากผลการประเมินความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวล พบว่า ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการเคหะแห่งชาติ รายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 2-5 แสดงความต้องการ/ความหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
1	ลูกค้า	1. มีมาตรฐานเชื่อถือได้	1. บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจ
		2. ผลการดำเนินงานดี	2. มีการทุจริตคอร์รัปชัน
		3. มีความโปร่งใสในการทำงาน	3. มีปัจจัยลบภายนอกกระทบ
2	หน่วยงานนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ	1. มีความโปร่งใสในการทำงาน	1. การทุจริตคอร์รัปชัน
		2. มีมาตรฐานเชื่อถือได้	2. การเพิกเฉยกับปัญหา
		3. มีระเบียบหลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจน	3. ความล่าช้าในการดำเนินงาน
3	บุคลากร	1. ความมีมาตรฐานเชื่อถือได้	1. ความล่าช้าในการดำเนินงาน
		2. ความโปร่งใสในการทำงาน	2. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน
		3. ผลการดำเนินงานที่ดี	3. ผลการดำเนินงานไม่เป็นตามเป้า
4	ผู้ส่งมอบ	1. มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน	1. การเบิกจ่ายเงินไม่ตรงเวลา / ล่าช้า
		2. ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล	2. บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจ
		3. ระเบียบหลักเกณฑ์มีความชัดเจน	3. การปฏิเสธความร่วมมือจาก กคช.
5	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1. ความมีมาตรฐานเชื่อถือได้	1. ขาดทุนในการดำเนินการ
		2. ความโปร่งใสในการทำงาน	2. ผลการดำเนินงานไม่เป็นตามเป้า
		3. มีกำไรในการดำเนินการ	3. การเบิกจ่ายเงินไม่ตรงเวลา / ล่าช้า
6	สังคม/ชุมชน/สื่อมวลชน	1. ความมีมาตรฐานเชื่อถือได้	1. การเพิกเฉยกับปัญหา
		2. การจัดการชุมชนที่ดี	2. บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจ
		3. ดูแลชุมชนเมื่อเกิดปัญหา	3. ความล่าช้าในการดำเนินงาน

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางด้านความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใส, ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์, ข้อมูล ณ กันยายน 2564

2. กลุ่มลูกค้า ได้แก่ กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน กลุ่มลูกค้าในอนาคต กลุ่มลูกค้าในอดีต และกลุ่มลูกค้าคู่เทียบ (บริษัทพุกาษา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) และบริษัท แอล. พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด) โดยจากการสำรวจพบว่ากลุ่มลูกค้ามีความพึงพอใจต่อบริการและภาพลักษณ์ของการเคหะแห่งชาติในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน คือ กลุ่มลูกค้าที่ซื้อโครงการของ กคช. ครอบคลุมลูกค้าเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ ซึ่งจากผลการสำรวจพบว่า กลุ่มลูกค้าปัจจุบันรับรู้ภาพลักษณ์ของ กคช.ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.51 – 4.50 ในด้านความพึงพอใจกลุ่มลูกค้าปัจจุบันสำหรับประเด็นทางด้านช่องทางการติดต่อทุกช่องทางอยู่ในเกณฑ์มาก คือมีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51-4.50 คะแนน สำหรับประสบการณ์ของลูกค้าในการติดต่อกับ กคช. (Service Marketing Mix – 7P) มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 2-6 แสดงระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันของ กคช.

ภาพลักษณ์ด้าน	ระดับความพึงพอใจ (ร้อยละ)					\bar{X}	ระดับความพึงพอใจ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1) ภาพลักษณ์ในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
■ ด้านภาพลักษณ์							
- การรับรู้ถึงการมีอยู่ของ กคช.	41.33	26.33	15.67	10.67	6.00	3.90	มาก
- การรู้จักตราสินค้าของ กคช.	21.67	50.00	15.33	7.33	5.67	3.70	มาก
- ความเชื่อมั่นในการซื้อ	31.67	37.33	17.33	10.00	3.67	3.80	มาก
■ ด้านผลิตภัณฑ์							
- ความคุ้มค่าในการซื้อ	28.33	39.67	19.67	11.00	1.33	3.80	มาก
- ความสะดวกและทำเลที่ตั้ง	31.33	38.00	20.33	9.33	1.00	3.90	มาก
■ ด้านบุคลากร							
- การบริการ	27.67	42.67	21.33	7.33	1.00	3.90	มาก
■ ด้านนวัตกรรม							
- ความทันสมัยและนวัตกรรม	25.00	43.00	21.33	9.67	1.00	3.80	มาก
■ ด้านความโปร่งใส							
- ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	27.33	42.33	23.00	6.33	1.00	3.90	มาก
■ ด้านความผูกพัน							
- กคช. มุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน	29.33	39.67	21.67	8.33	1.00	3.90	มาก
■ ด้านความภักดี							
- การบอกต่อให้ญาติมิตรเพื่อนฝูงเกี่ยวกับโครงการของ กคช.	24.00	45.67	23.67	6.00	0.67	3.90	มาก
- การแนะนำให้ญาติมิตรเพื่อนฝูงมาซื้อโครงการของ กคช.	27.33	38.67	24.00	9.33	0.67	3.80	มาก
2) ความพึงพอใจในแต่ละช่องทางการติดต่อสื่อสารกับการเคหะแห่งชาติ							
- เจ้าหน้าที่ สำนักงานใหญ่ / สำนักงานสาขา	21.33	31.33	32.67	14.00	0.67	3.40	มาก
- แอปพลิเคชัน กคช.	14.67	49.33	24.67	9.67	1.67	3.60	มาก
- สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)	23.67	35.33	30.67	8.33	2.00	3.60	มาก
- สายด่วน 1615	21.67	37.00	31.00	9.67	0.67	3.60	มาก
3) ประสบการณ์ของลูกค้าในการติดต่อกับการเคหะแห่งชาติ (Service Marketing Mix – 7P)							
■ ราคา							
- ราคาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	15.67	47.00	27.33	9.67	3.70	3.70	มาก
- ความคุ้มค่า	17.00	43.67	31.00	7.33	1.00	3.70	มาก
- เงื่อนไขการชำระเงิน	20.33	42.00	28.00	9.00	0.67	3.70	มาก

ภาพลักษณ์ด้าน	ระดับความพึงพอใจ (ร้อยละ)					\bar{X}	ระดับความพึงพอใจ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
▪ ผลិតภัณฑ์							
- ทำเลที่ตั้งโครงการ	21.00	39.33	31.67	7.00	1.00	3.70	มาก
- คุณภาพวัสดุและการก่อสร้าง	16.00	45.33	28.00	9.33	1.33	3.70	มาก
- พื้นที่ใช้สอยเมื่อเทียบราคา	20.00	42.00	29.67	7.67	0.67	3.70	มาก
- สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ร้านค้า ที่จอดรถ	18.67	41.33	30.33	8.33	1.33	3.70	มาก
- การออกแบบ	20.33	38.33	34.00	6.67	0.67	3.70	มาก
- ความแออัดของชุมชน	20.33	38.67	31.33	9.00	0.67	3.70	มาก
- ความปลอดภัย	21.00	43.67	26.33	8.33	0.67	3.80	มาก
▪ สถานที่ในการติดต่อซื้อขาย							
- ความเหมาะสมของจุดบริการ	20.67	38.00	32.67	8.33	0.33	3.70	มาก
- ความเพียงพอของจุดบริการ	15.67	47.67	27.00	8.00	1.67	3.70	มาก
- ความสะดวกในการติดต่อ	20.67	41.00	27.67	10.00	0.67	3.70	มาก
▪ การส่งเสริมการขาย							
- การส่งเสริมการขายเมื่อเทียบกับ คู่แข่ง	19.33	43.67	29.67	7.00	0.33	3.70	มาก
- การได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	19.33	47.00	25.33	7.67	0.67	3.80	มาก
- ท่านเห็นโฆษณาของ กคช. บ่อยแค่ไหน	21.33	39.67	29.67	9.00	0.33	3.70	มาก
▪ บุคลากรและพนักงานในองค์กร							
- การให้ข้อมูล	18.00	46.67	28.67	6.33	0.33	3.80	มาก
- ความสุภาพ	14.67	45.33	28.33	11.00	0.67	3.60	มาก
- การบริการ	17.00	44.00	31.33	7.33	0.33	3.70	มาก
▪ กระบวนการ							
- ความรวดเร็วในการทำงาน	16.67	39.67	31.67	12.00	0.00	3.60	มาก
▪ องค์กรประกอบทางกายภาพ							
- ความรู้สึกในการติดต่อกับองค์กร	15.67	42.00	31.67	9.67	1.00	3.60	มาก

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางด้านความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใส, ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์, ข้อมูล ณ กันยายน 2564

2.2 กลุ่มลูกค้าในอนาคต คือ กลุ่มประชาชนทั่วไปที่ค้นหาข้อมูลและสนใจโครงการที่อยู่อาศัยของการเคหะแห่งชาติ แต่ยังไม่ดำเนินการชำระเงิน และยังไม่ทำสัญญาจะซื้อจะขายครอบคลุมทั้งโครงการเพื่อสังคม และการพาณิชย์ ซึ่งจากผลการสำรวจพบว่า กลุ่มลูกค้าในอนาคตรับรู้ภาพลักษณ์ของ กคช. ในระดับมาก ในด้านความพึงพอใจกลุ่มลูกค้าอนาคตสำหรับประเด็นทางด้านช่องทางการติดต่อทุกช่องทางอยู่ในเกณฑ์มาก คือมีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51-4.50 คะแนน สำหรับประสบการณ์ของลูกค้าในการติดต่อกับ กคช. (Service Marketing Mix – 7P) มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 2-7 แสดงระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าในอนาคตของ กคช.

ภาพลักษณ์ด้าน	ระดับความพึงพอใจ (ร้อยละ)					\bar{X}	ระดับความพึงพอใจ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1) ภาพลักษณ์ในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
■ ด้านภาพลักษณ์							
- การรับรู้ถึงการมีอยู่ของ กคช.	51.67	25.00	22.00	1.33	0.00	4.30	มาก
- การรู้จักตราสินค้าของ กคช.	31.33	48.33	19.33	1.00	0.00	4.10	มาก
- ความเชื่อมั่นในการซื้อ	45.67	35.67	18.00	0.67	0.00	4.30	มาก
■ ด้านผลิตภัณฑ์							
- ความคุ้มค่าในการซื้อ	39.00	42.33	17.67	1.00	0.00	4.20	มาก
- ความสะดวกและทำเลที่ตั้ง	39.00	40.00	19.33	1.67	0.00	4.20	มาก
■ ด้านบุคลากร							
- การบริการ	37.33	43.67	18.33	0.67	0.00	4.20	มาก
■ ด้านนวัตกรรม							
- ความทันสมัยและนวัตกรรม	41.00	38.67	19.33	1.00	0.00	4.20	มาก
■ ด้านความโปร่งใส							
- ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	34.67	49.33	15.33	0.67	0.00	4.20	มาก
■ ด้านความผูกพัน							
- กคช. มุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน	38.67	40.67	19.00	1.67	0.00	4.20	มาก
■ ด้านความภักดี							
- การบอกต่อให้ญาติมิตรเพื่อนฝูงเกี่ยวกับโครงการของ กคช.	37.67	47.33	13.67	1.33	0.00	4.20	มาก
- การแนะนำให้ญาติมิตรเพื่อนฝูงมาซื้อโครงการของ กคช.	40.67	45.33	12.33	1.67	0.00	4.20	มาก
2) ความพึงพอใจในแต่ละช่องทางการติดต่อสื่อสารกับการเคหะแห่งชาติ							
- เจ้าหน้าที่สำนักงานใหญ่ / สำนักงานสาขา	28.67	28.67	41.33	1.33	0.00	3.90	มาก
- แอปพลิเคชัน กคช.	28.00	40.33	29.00	2.33	0.33	3.90	มาก
- สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)	33.67	29.67	35.33	1.00	0.33	4.00	มาก
- สายด่วน 1615	29.00	37.00	31.33	2.33	0.33	3.90	มาก
3) ประสิทธิภาพของลูกค้าในการติดต่อกับการเคหะแห่งชาติ (Service Marketing Mix – 7P)							
■ ราคา							
- ราคาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	28.33	37.00	33.67	1.00	0.00	3.90	มาก
- ความคุ้มค่า	31.33	32.33	35.67	0.67	0.00	3.90	มาก
- เงื่อนไขการชำระเงิน	35.67	30.33	33.33	0.67	0.00	4.00	มาก
■ ผลิตภัณฑ์							
- ทำเลที่ตั้งโครงการ	23.67	40.33	35.33	0.67	0.00	3.90	มาก
- คุณภาพวัสดุและการก่อสร้าง	30.00	28.33	41.33	0.33	0.00	3.90	มาก
- พื้นที่ใช้สอยเมื่อเทียบราคา	33.00	33.33	31.67	2.00	0.00	4.00	มาก
- สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ร้านค้า ที่จอดรถ	31.33	29.00	38.00	1.33	0.33	3.90	มาก
- การออกแบบ	29.33	32.67	37.00	1.00	0.00	3.90	มาก
- ความแออัดของชุมชน	32.33	27.67	38.00	2.00	0.00	3.90	มาก
- ความปลอดภัย	31.00	28.33	40.00	0.67	0.00	3.90	มาก
■ สถานที่ในการติดต่อซื้อขาย							
- ความเหมาะสมของจุดบริการ	26.67	40.33	32.00	1.00	0.00	3.90	มาก
- ความเพียงพอของจุดบริการ	28.00	31.33	40.33	0.33	0.00	4.00	มาก

ภาพลักษณ์ด้าน	ระดับความพึงพอใจ (ร้อยละ)					\bar{X}	ระดับความพึงพอใจ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
- ความสะดวกในการติดต่อ	33.00	33.00	33.33	0.67	0.00	4.00	มาก
■ การส่งเสริมการขาย							
- การส่งเสริมการขายเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	28.00	40.00	31.67	0.33	0.00	3.90	มาก
- การได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ	31.00	31.67	37.00	0.33	0.00	4.00	มาก
- ท่านเห็นโฆษณาของ กคช.บ่อยแค่ไหน	33.00	33.00	32.67	1.33	0.00	4.00	มาก
■ บุคลากรและพนักงานในองค์กร							
- การให้ข้อมูล	26.00	43.67	30.00	0.33	0.00	4.00	มาก
- ความสุภาพ	29.00	29.33	41.33	0.33	0.00	3.90	มาก
- การบริการ	34.00	32.33	33.67	0.00	0.00	4.00	มาก
■ กระบวนการ							
- ความรวดเร็วในการทำงาน	27.33	40.00	32.67	0.00	0.00	3.90	มาก
■ องค์ประกอบทางกายภาพ							
- ความรู้สึกในการติดต่อกับองค์กร	31.00	38.00	31.00	0.00	0.00	4.00	มาก

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางด้านความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใส, ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์, ข้อมูล ณ กันยายน 2564

2.3 กลุ่มลูกค้าในอดีต นี่คือ กลุ่มลูกค้าที่ยกเลิกสัญญา กับ กคช. เช่น ยกเลิกสัญญา ไม่ผ่านสินเชื่อ ไม่ทำสัญญาเช่าซื้อ และขอคืนอาคาร เป็นต้น ครอบคลุมทั้งลูกค้าเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม ซึ่งจากการสำรวจพบว่าลูกค้าของ กคช. ในกลุ่มนี้รับรู้ในภาพลักษณ์ของ กคช. อยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความพึงพอใจกลุ่มลูกค้าในอดีตสำหรับประเด็นทางด้านทำเลที่ตั้ง คุณภาพของวัสดุและการก่อสร้าง พื้นที่ใช้สอยเทียบกับราคา สิ่งอำนวยความสะดวก และการออกแบบ โดยเฉลี่ยจะอยู่ที่ 2.76 จาก 5.00 ซึ่งคืออยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ตารางที่ 2-8 แสดงระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าในอดีตของ กคช.

ภาพลักษณ์ด้าน	ระดับความพึงพอใจ (ร้อยละ)					\bar{X}	ระดับความพึงพอใจ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1) ภาพลักษณ์ในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
■ ด้านภาพลักษณ์							
- การรับรู้ถึงการมีอยู่ของ กคช.	2.00	16.67	39.00	41.33	1.00	2.80	ปานกลาง
- การรู้จักตราสินค้าของ กคช.	2.00	20.67	42.00	34.33	1.00	2.90	ปานกลาง
- ความเชื่อมั่นในการซื้อ	5.67	19.00	44.67	28.67	2.00	3.00	ปานกลาง
■ ด้านผลิตภัณฑ์							
- ความคุ้มค่าในการซื้อ	3.67	18.33	51.67	24.00	2.33	3.00	ปานกลาง
- ความสะดวกและทำเลที่ตั้ง	1.67	19.67	49.67	25.67	3.33	2.90	ปานกลาง
■ ด้านบุคลากร							
- การบริการ	2.67	21.67	44.00	28.67	3.00	2.90	ปานกลาง
■ ด้านนวัตกรรม							
- ความทันสมัยและนวัตกรรม	1.67	19.00	49.33	26.33	3.67	2.90	ปานกลาง
■ ด้านความโปร่งใส							
- ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	2.33	17.67	47.33	29.67	3.00	2.90	ปานกลาง
■ ด้านความผูกพัน							
- กคช. มุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน	1.00	19.33	49.67	26.00	4.00	2.90	ปานกลาง
■ ด้านความภักดี							

ภาพลักษณ์ด้าน	ระดับความพึงพอใจ (ร้อยละ)					\bar{X}	ระดับความพึงพอใจ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
- การบอกต่อให้ญาติมิตรเพื่อนฝูงเกี่ยวกับโครงการของ กคช.	0.33	21.00	49.67	25.67	3.33	2.90	ปานกลาง
- การแนะนำให้ญาติมิตรเพื่อนฝูงมาซื้อโครงการของ กคช.	0.33	21.67	48.00	26.67	3.33	2.90	ปานกลาง
2) ความพึงพอใจในแต่ละช่องทางการติดต่อสื่อสารกับการเคหะแห่งชาติ							
- เจ้าหน้าที่ สำนักงานใหญ่ / สำนักงานสาขา	1.00	26.00	28.67	42.00	2.33	2.80	ปานกลาง
- แอปพลิเคชัน กคช.	0.00	25.00	32.67	38.67	3.67	2.80	ปานกลาง
- สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)	1.00	14.00	57.33	24.00	3.67	2.80	ปานกลาง
- สายด่วน 1615	0.33	13.67	57.33	24.33	4.33	2.80	ปานกลาง

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางด้านความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใส, ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์, ข้อมูล ณ กันยายน 2564

2.4 กลุ่มลูกค้าคู่เทียบ คือ กลุ่มลูกค้าที่อาศัยอยู่ในโครงการที่ดำเนินการพัฒนาโดย บริษัท พุกกา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) และ บริษัท แอล พี เอ็น ดีวีเวลลอปเม้นท์ จำกัด มีความพึงพอใจภาพลักษณ์ของ กคช.อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านภาพลักษณ์ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบุคลากร ด้านนวัตกรรม ด้านความโปร่งใส ด้านความผูกพัน และด้านความภักดี

ตารางที่ 2-9 แสดงระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าคู่เทียบ

ภาพลักษณ์ด้าน	ระดับความพึงพอใจ (ร้อยละ)					\bar{X}	ระดับความพึงพอใจ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
1) ภาพลักษณ์ในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
■ ด้านภาพลักษณ์							
- การรับรู้ถึงการมีอยู่ของ กคช.	9.00	34.00	50.00	7.00	0.00	3.40	ปานกลาง
- การรู้จักตราสินค้าของ กคช.	5.00	42.00	50.00	3.00	0.00	3.50	ปานกลาง
- ความเชื่อมั่นในการซื้อ	7.00	45.00	41.00	7.00	0.00	3.50	ปานกลาง
■ ด้านผลิตภัณฑ์							
- ความคุ้มค่าในการซื้อ	7.00	35.00	48.00	10.00	0.00	3.40	ปานกลาง
- ความสะดวกและทำเลที่ตั้ง	6.00	43.00	38.00	12.00	1.00	3.40	ปานกลาง
■ ด้านบุคลากร							
- การบริการ	7.00	36.00	49.00	7.00	1.00	3.40	ปานกลาง
■ ด้านนวัตกรรม							
- ความทันสมัยและนวัตกรรม	4.00	39.00	48.00	8.00	1.00	3.40	ปานกลาง
■ ด้านความโปร่งใส							
- ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	2.00	39.00	54.00	4.00	1.00	3.40	ปานกลาง
■ ด้านความผูกพัน							
- กคช. มุ่งมั่นในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน	3.00	40.00	49.00	8.00	0.00	3.40	ปานกลาง
■ ด้านความภักดี							
- การบอกต่อให้ญาติมิตรเพื่อนฝูงเกี่ยวกับโครงการของ กคช.	4.00	32.00	57.00	7.00	0.00	3.33	ปานกลาง
- การแนะนำให้ญาติมิตรเพื่อนฝูงมาซื้อโครงการของ กคช.	4.00	44.00	44.00	8.00	0.00	3.40	ปานกลาง

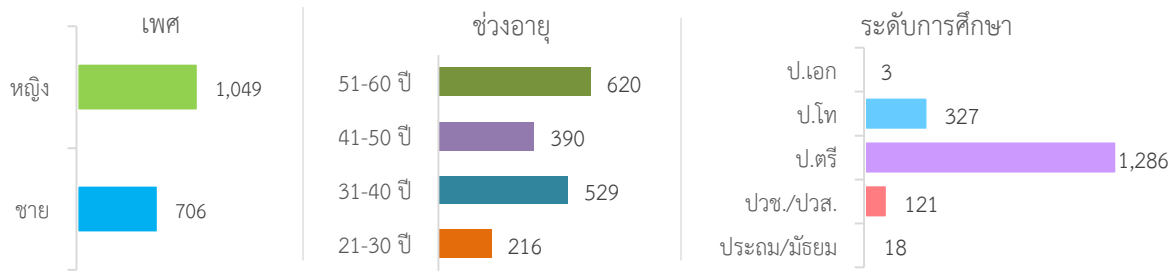
ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางด้านความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใส, ฝ่ายกลยุทธ์การตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์, ข้อมูล ณ กันยายน 2564

2.2.4 โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล

การเคหะแห่งชาติ ได้มีการทบทวน/ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การบริหารจัดการภายในองค์กรมีความคล่องตัว สามารถตอบสนองนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์พัฒนาโครงการ และการพัฒนาธุรกิจ (Business Development) โดยโครงสร้างองค์กรการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย 34 ฝ่าย 1 คณะ 1 ศูนย์ 2 สำนัก และ 132 กอง

ปัจจุบัน ณ เดือนกรกฎาคม 2565 การเคหะแห่งชาติ มีจำนวนผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสิ้น 1,755 คน ประกอบด้วย พนักงาน จำนวน 1,750 คน ลูกจ้างการเคหะแห่งชาติ จำนวน 5 คน ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 51-60 ปี มีจำนวน 620 คน (ร้อยละ 35.33) ช่วงอายุ 31-40 ปี มีจำนวน 529 คน (ร้อยละ 30.14) ช่วงอายุ 41-50 ปี มีจำนวน 390 คน (ร้อยละ 22.22) และช่วงอายุ 21-30 ปี มีจำนวน 216 คน (ร้อยละ 12.31) หากพิจารณาลักษณะโครงสร้างบุคลากรปัจจุบันจะพบว่า ยังไม่ขาดช่วงการหาอัตราทดแทนในระยะเวลาย้อนใกล้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งบริหาร และพนักงานในช่วงอายุ 21-30 ปี ที่องค์กรจะต้องดูแลรักษาให้อยู่กับองค์กร ซึ่งควรมีระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพให้พนักงานได้เห็นโอกาสทางการเติบโตในสายอาชีพของตน และมีแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมด้านขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานสมรรถนะหลักขององค์กรทั้งในปัจจุบันและที่ต้องพัฒนาในอนาคตตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรในช่วงปี 2560-2570

ภาพที่ 2-19 แสดงเพศ ระดับการศึกษาและระดับอายุพนักงาน



ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, กรกฎาคม 2565

เมื่อพิจารณาข้อมูลเรื่องวุฒิการศึกษาของพนักงานและลูกจ้างการเคหะแห่งชาติ มีผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก 3 คน (ร้อยละ 0.17) ระดับปริญญาโท 327 คน (ร้อยละ 18.63) ระดับปริญญาตรี 1,286 คน (ร้อยละ 73.28) ระดับ ปวช./ปวส. 121 คน (ร้อยละ 6.89) ระดับมัธยมศึกษาและระดับประถมศึกษา 18 คน (ร้อยละ 1.03) ระดับการศึกษาของพนักงานการเคหะแห่งชาติ ระดับปริญญาตรี-ปริญญาโท-ปริญญาเอก รวมเป็น 1,616 คน คิดเป็นร้อยละ 92.08 ของพนักงานทั้งหมด (1,755 คน)

ในเรื่องการบริหารบุคลากรเพื่อทดแทนอัตรากำลังที่จะมีการเกษียณอายุ ในปีงบประมาณ 2565 พบว่ามีพนักงานที่จะเกษียณอายุ จำนวน 45 คน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการถ่ายทอดองค์ความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน อาจทำได้เพียงในระยะเวลาที่จำกัด องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมให้ถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงแผนงานบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการทดแทนอัตรากำลังจากการเกษียณอายุ อีกทั้ง พัฒนาศักยภาพบุคลากรคนรุ่นใหม่ให้มีขีดความสามารถที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ในปัจจุบัน โดยให้มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาที่อยู่อาศัยการบริหารงานและพัฒนาชุมชน การสร้างภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ และสมรรถนะที่ต้องพัฒนาในอนาคต ให้มีความสามารถในการบริหารและจัดประโยชน์ในสินทรัพย์ และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร

2.2.5 สรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ

จากการดำเนินงานสัมภาษณ์เชิงลึก โดยได้รับความอนุเคราะห์จากคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ จำนวน 4 ท่าน และผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ ในการให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของการเคหะแห่งชาติ ทั้งในระยะสั้น (ปี 2566) ระยะกลาง (ปี 2567-2568) และระยะยาว (ปี 2569-2570) รวมถึงความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานในปัจจุบัน และสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังมีการสอบถามถึงทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของการเคหะแห่งชาติ สิ่งจำเป็นที่ต้องพัฒนา/ปรับปรุงต่อไป เพื่อให้การเคหะแห่งชาติสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT)

- บุคลากรไม่พร้อมจะปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยปัญหาความแตกต่างของ GEN เริ่มเป็นปัญหาอุปสรรคของการบริหารบุคลากร รวมทั้งการติดกรอบความคิดของบุคลากร
- ความไม่ชัดเจนของ ข้อบังคับ ระเบียบ คู่มือการทำงานของก่อสร้างล้ำสมัย กลายเป็นอุปสรรคในการบริหารงานก่อสร้าง ให้ล่าช้าและผิดพลาด
- กระบวนการดำเนินงานก่อสร้าง มีการแก้ไขปัญหาล่าช้าทำให้เกิดความเสียหายในโครงการ ควรบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ
- ควรมีกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรและการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
- ที่ดินคงเหลือรอการพัฒนาในอนาคตมีอยู่จำนวนมาก ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้แล้ว ยังไม่ได้รับการดูแลรักษาที่ดี

2) วิสัยทัศน์/พันธกิจ

- ควรแสดงให้เห็นถึงตัวตนของ กคช. ควรปรับให้ใช้ภาษาที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและกระชับ จดจำได้ง่าย สื่อได้ชัดเจน
- ควรให้ประชาชนสามารถเข้าถึงที่อยู่อาศัยที่มีคุณภาพ และมีชีวิตที่ดี เข้าถึงได้ง่ายขึ้น ซึ่งในช่วงนี้เศรษฐกิจแย่ การเข้าถึงยากขึ้น อาจต้องมีการปรับมาเน้นเช่า
- ควรปรับปรุงให้เข้าใจง่ายและกระชับ มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้าถึงที่อยู่อาศัยได้ง่าย (Affordable)

3) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ต้องพัฒนาการสร้างช่องทางให้ประชาชนเข้าถึงที่อยู่อาศัยได้ง่ายขึ้น เช่น เพิ่มจากขาย เป็นเช่ามากขึ้น โครงการสินเชื่อ คบส. (กองทุน) ต้องมีหนทางที่จะจัดตั้งกองทุนถาวร บ้านเคหะสุขประชา บ้านเช่าพร้อมอาชีพ ความมองมากกว่าการสร้างบ้านอย่างเดียว ต้องเพิ่ม Package ช่องทางที่จะทำให้เข้าถึงได้ง่ายขึ้น
- เก็บรายได้จากการทรัพย์สินให้เต็มเม็ดเต็มหน่วย ไม้รั้วไหล มีความผิดพลาด และทุจริตจำนวนมาก และทำให้เกิดมูลค่าไม่พอ
- ให้เพิ่มเรื่องความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

- นอกจากการขยายบทบาท K-HA และ CEMCO ให้เต็มประสิทธิภาพแล้ว ในส่วนของ กคช. ให้แบ่งฝ่ายรายได้ 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายขาย ฝ่ายอาคารเช่า และฝ่ายจัดประโยชน์ ซึ่งต้องแข่งขันสร้างรายได้ตามทิศทางในอนาคต ควบคู่กับบริษัทในเครือบริษัทเคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) ที่ทำในเชิงสังคม
- บุคลากรมีส่วนสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกัน เป็น 3 กลุ่ม 1. ฝ่ายก่อสร้าง 2. ฝ่ายสร้างรายได้ (ทรัพย์สิน ขาย เช่า) 3. ฝ่ายสนับสนุน โดยฝ่ายสร้างรายได้ต้องพัฒนาให้ตอบโจทย์ และเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฝ่ายสนับสนุนต้องพัฒนาบุคลากรให้หลุดกรอบความคิดเดิม สำหรับฝ่ายก่อสร้างมีส่วนสำคัญในการลดต้นทุนสร้างจุดดึงดูดใหม่ให้กับองค์กร
- ทิศทางของ พรบ.งบประมาณรายจ่ายประจำปีจะเปลี่ยนไป ผลกระทบของ COVID-19 จะทำให้เน้นการฟื้นตัวของเศรษฐกิจของประเทศ การใช้งบประมาณที่เกี่ยวกับ

สาธารณูปโภคจะเปลี่ยนไป การสนับสนุนงบประมาณของรัฐจะพึ่งพาได้น้อยลง ความร่วมมือของพันธมิตรอาจจะเป็นในเรื่องของการร่วมมือทางการเงินหรือแหล่งเงินทุนเพิ่มมากขึ้น เช่น ระดมทุนผ่าน บ.ลูก หรือไป Share กับหน่วยงานอื่น

5) นโยบายอื่นๆ

- การสื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจถึงยุทธศาสตร์ของโลก ทิศทางการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์องค์กรจะเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างไร การสื่อสารภายในองค์กรให้แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มสร้างผลิตภัณฑ์ กลุ่มสร้างรายได้ และกลุ่มสนับสนุน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรใหม่
- ด้านบุคลากรควรเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า นอกจากนี้บริษัทเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจที่เข้าตลาดหลักทรัพย์อาจมีนโยบายหมุนเวียน/ ถ้ายโอนบุคลากรระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทลูก เพื่อโอกาสในการเติบโต และความก้าวหน้าในอาชีพ
- กคช.ควรปรับบทบาทเป็น Land Lord และให้บริษัทลูก (K-HA) ดำเนินภารกิจหลักแทน กคช. เช่น การพัฒนาที่อยู่อาศัย การสร้างอาชีพ ตัวอย่างรัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ คือ ปตท.

2.2.6 บทวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์	แผนยุทธศาสตร์ กคช. พ.ศ.2560-2565 (ฉบับปรับปรุงปี 2562)	แผนยุทธศาสตร์ กคช. พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2563)	แผนยุทธศาสตร์ กคช. พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2564)	แผนยุทธศาสตร์ กคช. พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2565)
ประเด็น				
วิสัยทัศน์	เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อให้ประชาชน โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยมีที่อยู่อาศัย และคุณภาพชีวิตที่ดี	เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัย และคุณภาพชีวิตที่ดี	เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัย และคุณภาพชีวิตที่ดี	สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
เป้าหมายระยะยาว	ไม่มี	องค์กรสมรรถนะสูง (High Perform)	เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง ให้ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization)	เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
	SO2 การฟื้นฟูชุมชนเมืองพัฒนาเมืองใหม่ เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเมืองและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	SO2 การเพิ่มศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็งและยกระดับชุมชนให้ได้มาตรฐานสูง	SO2 การเพิ่มศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็งและยกระดับชุมชนให้ได้มาตรฐานสูง	SO2 การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG
	SO3 การเพิ่มศักยภาพชุมชนให้เข้มแข็ง	SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมืองพัฒนาเมือง ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมืองพัฒนาเมือง ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมืองพัฒนาเมืองสู่การเป็น Smart City
	SO4 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SO4 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SO4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม	SO4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

แผนยุทธศาสตร์ ประเด็น	แผนยุทธศาสตร์ กคช. พ.ศ.2560-2565 (ฉบับปรับปรุงปี 2562)	แผนยุทธศาสตร์ กคช. พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2563)	แผนยุทธศาสตร์ กคช. พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2564)	แผนยุทธศาสตร์ กคช. พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2565)
	SO5 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	SO5 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ดิจิทัล	SO5 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SO5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
			SO6 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ดิจิทัล	SO6 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

ที่มา: กองนโยบายและยุทธศาสตร์, ฝ่ายนโยบายและแผน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการเคหะแห่งชาติ ฉบับปรับปรุงปี 2565 มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ขององค์กรจาก “เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัย และคุณภาพชีวิตที่ดี” เป็น “สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี” เพื่อแสดงถึงตัวตนของการเคหะแห่งชาติ และเป็นภาษาที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจ มีความกระชับ จดจำได้ง่าย และเป็นการสื่อสารที่ชัดเจน

ด้านการกำหนดเป้าหมายในระยะยาวในแผนฯ ฉบับปรับปรุงปี 2564 ได้กำหนดเป้าหมายโดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางการทำงาน และมีกรอบเวลาที่ชัดเจน และได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่สะท้อนตำแหน่งในอนาคตหรือเป้าหมายการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งในแผนฯ ฉบับปรับปรุงปี 2565 ยังคงกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ระยะ และได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากปัจจัยภายนอกและภายในที่สำคัญ รวมทั้งนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการเคหะแห่งชาติ และผู้บริหารระดับสูงมาเป็นปัจจัยในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ดังนั้น ในระยะยาวการเคหะแห่งชาติจึงหวังจะเป็น “องค์กรหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมืองเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization)” ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร

ในส่วนของการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในภาพรวมของแผนทั้ง 4 ฉบับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมประเด็นภารกิจและการบริหารจัดการองค์กร ทั้งด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัย ด้านการพัฒนาคูณภาพชีวิตชุมชน ด้านการพัฒนาเมืองและฟื้นฟูเมือง ด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบุคลากร และด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และแผนฯ ฉบับปรับปรุงปี 2565 ได้ปรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG เพื่อให้สอดคล้องกับ (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG และ SO5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากการสร้างเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว การเคหะแห่งชาติยังมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

2.2.7 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร

Strategy	<p>กลยุทธ์</p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัย ด้านการยกระดับชุมชนให้เข้มแข็ง ด้านการฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมือง ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการสร้างเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม</p>
Structure	<p>โครงสร้าง</p> <p>โครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการจำเป็นต้องมีการส่งเสริมให้ถ่ายทอดองค์ความรู้จากฐานสู่ฐานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนาศักยภาพบุคลากรคนรุ่นใหม่ให้มีขีดความสามารถที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร โดยให้มีความเชี่ยวชาญในการบริหารและจัดประโยชน์ในสินทรัพย์ และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร</p>
Style	<p>รูปแบบ</p> <p>คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ และผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ และแนวทางการดำเนินงานในอนาคตของการเคหะแห่งชาติ ทั้งในระยะสั้น (ปี 2566) ระยะกลาง (ปี 2567-2568) และระยะยาว (ปี 2569-2570) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด รวมถึงกำหนดแผนงาน/โครงการที่สำคัญเพื่อถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ</p>
System	<p>ระบบ</p> <p>มีการออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กร ทั้งหมด 17 กระบวนการทำงานที่สำคัญ ประกอบด้วย ระบบการนำองค์กร ระบบงานหลัก ซึ่งครอบคลุมภารกิจขององค์กร และระบบงานสนับสนุน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</p>
Staff	<p>การจัดการบุคคล</p> <p>เริ่มมีการวิเคราะห์และวางแผนทดแทนอัตรากำลังที่จะมีการเกษียณอายุ ปี 2565 ซึ่งจะส่งผลต่อความต่อเนื่องของการถ่ายทอดองค์ความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์และแผนงานในการพัฒนาบุคลากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง</p>
Skill	<p>ทักษะ</p> <p>มีแผนพัฒนาบุคลากร รวมถึงมีแผนแม่บทการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ นอกจากนี้ยังมีแผนพัฒนาในอนาคต ให้บุคลากรมีความสามารถในการบริหารและจัดประโยชน์ในสินทรัพย์ และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร</p>
Shared Value	<p>ค่านิยมร่วมกัน</p> <p>มีการกำหนดค่านิยมร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรและสื่อสารในชุดคำที่เข้าใจง่าย คือ SOCIAL โดยมีการกำหนดรายละเอียดในการดำเนินงานในแต่ละมิติอย่างชัดเจน</p>

บทที่ 3

แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ.2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565)

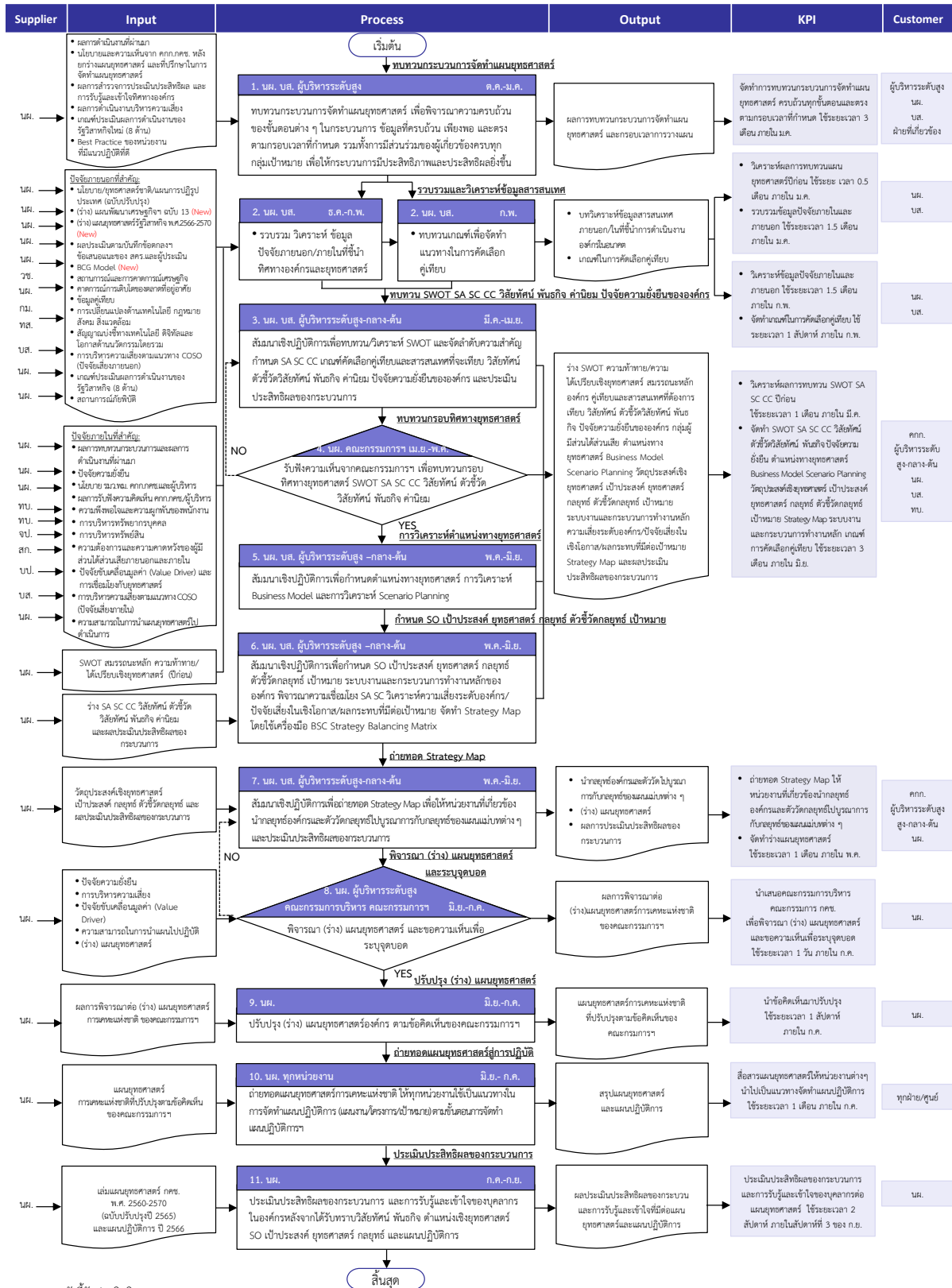
3.1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) ใช้กระบวนการตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กรที่มุ่งสู่การมีผลดำเนินการเป็นเลิศ และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับตั้งแต่คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ คณะผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับฝ่าย/คณะ/สำนักและปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

ภาพที่ 3-1 แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



ภาพที่ 3-2 แสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



ตัวชี้วัดประสิทธิผล:

- ร้อยละความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- ประเมินอัตราการรับรู้และเข้าใจทิศทางจัดทำแผนยุทธศาสตร์

3.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

การประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็น เพราะนอกจากจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความเปลี่ยนแปลงต่าง 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 2565) เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ รายละเอียดจะอยู่ในบทที่ 6 ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

3.2.1 จุดแข็ง (STRENGTHS)

- S1 กคช. เป็นหน่วยงานที่มีพระราชบัญญัติรองรับในการพัฒนาที่อยู่อาศัย และหน่วยงานหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อยตามนโยบายรัฐบาล
- S2 กคช. สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ ผ่านกระบวนการความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน
- S3 โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยของ กคช. ครอบคลุมพื้นที่เกือบทั่วทั้งประเทศ รวมทั้งมีอัตราค่าเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อยสามารถรับภาระได้
- S4 พื้นที่โครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง เป็นทำเลที่มีศักยภาพในการพัฒนา และเชื่อมโยงกับระบบขนส่งมวลชน ประกอบกับ กคช.สามารถร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำโครงการฟื้นฟูเมืองนอกพื้นที่ของ กคช. ได้

3.2.2 จุดอ่อน (WEAKNESSES)

- W1 บุคลากรไม่พร้อมจะปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ทำให้เปลี่ยนองค์กรได้ช้า รวมทั้งควรเพิ่มทักษะการบริหารจัดการทรัพย์สิน การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม
- W2 กระบวนการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ล่าช้า และความไม่ชัดเจนของระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือ ไม่เอื้อต่อการกำกับ ควบคุมงานก่อสร้างให้มีคุณภาพ
- W3 อาคารคงเหลือค่อนข้างมาก (ทั้งรูปแบบเช่าและขาย) บางส่วนสภาพไม่พร้อมอยู่อาศัย ต้องปรับปรุงคุณภาพ และไม่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลง ประกอบกับหน่วยขายส่วนหนึ่งติดสัญญาเช่าพร้อมขาย ทั้งที่เป็นโครงการที่ทำเลดี ทำให้ไม่สามารถนำไปขายเพื่อสร้างรายได้
- W4 ที่ดินคงเหลือรอการพัฒนาในอนาคตมีอยู่จำนวนมาก ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ และบางส่วนยังไม่ได้รับการดูแลรักษาที่ดี ทำให้ประสบปัญหาไม่พร้อมนำไปจัดทำโครงการได้

- W5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่ชัดเจน และไม่เข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย
- W6 ฐานข้อมูลบางส่วนขาดการเชื่อมต่อ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจยังมีน้อย และขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

3.2.3 โอกาส (OPPORTUNITIES)

- O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัย ทั้งด้านนโยบาย ด้านกฎหมาย และด้านการเงิน
- O2 ความต้องการที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยและปานกลางยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก
- O3 โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์
- O4 ลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบดิจิทัล เทคโนโลยีมากขึ้น
- O5 การสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินการกิจกรรม นอกจากนี้ กคช. มี บริษัทลูก เป็นโอกาสที่ทำให้บริหารงานที่เชื่อมต่อการทำงานได้ง่ายขึ้นและลดช่องว่างปัญหาขององค์กรได้

3.2.4 อุปสรรค (THREATS)

- T1 สถานการณ์ Covid-19 หรือโรคอุบัติใหม่ รวมทั้งแนวโน้มเงินเฟ้อที่สูงขึ้นตลอดจนเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ลูกค้า และ กคช.
- T2 ขาดความคล่องตัวในการดำเนินการจากกระบวนการภายนอก เช่น ขั้นตอนการอนุญาต/ขออนุมัติจากหน่วยงานรัฐ, EIA
- T3 สถาบันการเงินเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย
- T4 ผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง ยังขาดความรู้ความเข้าใจหรือไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้โครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองล่าช้า
- T5 กฎหมาย ระเบียบ ที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อ กคช.

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

ในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การเคหะแห่งชาติได้ดำเนินการพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อวิเคราะห์ SWOT จัดลำดับความสำคัญของ SWOT ด้วยการจัดอันดับความเห็นจากผู้บริหารระดับสูง 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

สรุปผลการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3-1 แสดงการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

<p>ปัจจัยภายใน S,W</p> <p>ปัจจัยภายนอก O, T</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths: S)</p> <p>S1 กคช. เป็นหน่วยงานที่มีพระราชบัญญัติรองรับในการพัฒนาที่อยู่อาศัย และหน่วยงานหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อยตามนโยบายรัฐบาล</p> <p>S2 กคช. สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ ผ่านกระบวนการความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน</p> <p>S3 โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยของ กคช. ครอบคลุมพื้นที่เกือบทั่วประเทศ รวมทั้งมีอัตราค่าเช่าที่ผู้มีรายได้น้อยสามารถรับภาระได้</p> <p>S4 พื้นที่โครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง เป็นทำเลที่มีศักยภาพในการพัฒนา และเชื่อมโยงกับระบบขนส่งมวลชน ประกอบกับ กคช.สามารถร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำโครงการฟื้นฟูเมืองนอกพื้นที่ของ กคช. ได้ (New)</p>	<p>จุดอ่อน (Weakness: W)</p> <p>W1 บุคลากรไม่พร้อมปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เปลี่ยนองค์กรได้ช้า รวมทั้งควรเพิ่มทักษะการบริหารจัดการทรัพย์สิน การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม</p> <p>W2 กระบวนการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ล่าช้า และความไม่ชัดเจนของระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือ ไม่เอื้อต่อการกำกับ ควบคุมงานก่อสร้างให้มีคุณภาพ</p> <p>W3 อาคารคงเหลือค่อนข้างมาก (ทั้งรูปแบบเช่าและขาย) บางส่วนสภาพไม่พร้อมอยู่อาศัย ต้องปรับปรุงคุณภาพ และไม่ตอบโต้โดยความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลง ประกอบกับหน่วยขายส่วนหนึ่งติดสัญญาเช่าพร้อมขาย ทั้งที่เป็นโครงการที่ทำเลดี ทำให้ไม่สามารถนำไปขายเพื่อสร้างรายได้</p> <p>W4 ที่ดินคงเหลือรอการพัฒนาในอนาคตมีอยู่จำนวนมาก ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ และบางส่วนยังไม่ได้รับการดูแลรักษาที่ดี ทำให้ประสบปัญหาไม่พร้อมนำไปจัดทำโครงการได้</p> <p>W5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่ชัดเจน และไม่เข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>W6 ฐานข้อมูลบางส่วนขาดการเชื่อมต่อ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนภารกิจยังมีน้อย และขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร</p>
<p>โอกาส (Opportunities: O)</p> <p>O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัย ทั้งด้านนโยบาย ด้านกฎหมาย และด้านการเงิน</p> <p>O2 ความต้องการที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยและปานกลางยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก</p> <p>O3 โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์</p> <p>O4 ลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาสใช้ระบบดิจิทัลเทคโนโลยีมากขึ้น (New)</p> <p>O5 การสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินภารกิจองค์กร นอกจากนี้ กคช. มี บ.ลูก เป็นโอกาสที่ทำให้บริหารงานที่เชื่อมต่อการดำเนินงานได้ง่ายขึ้นและลดช่องว่างปัญหาขององค์กรได้ (New)</p>	<p>SA1 กคช. มีโครงการที่อยู่อาศัยเกือบทุกจังหวัด และได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล โดยเฉพาะสินเชื่อเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยจากรัฐบาล ประกอบกับพฤติกรรมลูกค้าเข้าถึงข้อมูลจากช่องทางดิจิทัลมากขึ้น ทำให้เพิ่มโอกาสให้กับลูกค้าที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง (S1 S3 O1 O2 O3 O4)</p> <p>SA2 นอกเหนือจากการพัฒนาที่อยู่อาศัย กคช. มีความสามารถในการยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนและพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ ผ่านความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน (S2 O5)</p> <p>SA3 พื้นที่โครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง เป็นทำเลที่มีศักยภาพในการพัฒนา และเชื่อมโยงกับระบบขนส่งมวลชน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (S4 O2) (New)</p>	
<p>อุปสรรค (Threats: T)</p> <p>T1 สถานการณ์ Covid-19 หรือโรคอุบัติใหม่ รวมทั้งแนวโน้มเงินเฟ้อที่สูงขึ้นตลอดจนเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ลูกค้า และ กคช.</p> <p>T2 ขาดความคล่องตัวในการดำเนินการจากกระบวนการภายนอก เช่น ขั้นตอนการอนุญาต/ขออนุมัติจากหน่วยงานรัฐ, EIA</p> <p>T3 สถาบันการเงินเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย</p> <p>T4 ผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง ยังขาดความรู้ความเข้าใจหรือไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้โครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองล่าช้า (New)</p> <p>T5 กฎหมาย ระเบียบ ที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อ กคช. (New)</p>		<p>SC1 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมี Growth Mindset รวมทั้งทักษะที่หลากหลายของทรัพยากรศาสตร์ ภารกิจใหม่ในอนาคต (W1 T1)</p> <p>SC2 กระบวนการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ล่าช้าประกอบกับขาดความคล่องตัวในการดำเนินการจากกระบวนการภายนอก รวมทั้งสถาบันการเงินเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย (W2 T2 T3 T5)</p> <p>SC3 อาคารคงเหลือค่อนข้างมาก (ทั้งรูปแบบเช่าและขาย) บางส่วนสภาพไม่พร้อมอยู่อาศัย ต้องปรับปรุงคุณภาพ ประกอบกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (W3 T1)</p> <p>SC4 ที่ดินคงเหลือรอการพัฒนาในอนาคตมีอยู่จำนวนมาก ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ ประกอบกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนทำให้ยังไม่เอื้อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ (W4 T1)</p> <p>SC5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย (W5 W6 T1)</p> <p>SC6 โครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองต้องใช้เวลาาน เนื่องจากผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ ขาดความรู้ความเข้าใจหรือไม่ให้ความร่วมมือ จึงต้องมีการสื่อสารเชิงรุก (W6 T4) (New)</p>

3.3.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) เป็นความได้เปรียบที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มาจากปัจจัยต่อไปนี้

- ความสามารถพิเศษ ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
- ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการสร้างและการใช้ประโยชน์จาก

ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก และกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

ดังนั้น ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) จัดเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

SA1 กคช. มีโครงการที่อยู่อาศัยเกือบทุกจังหวัด และได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล โดยเฉพาะสินเชื่อเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยจากรัฐบาล ประกอบกับพฤติกรรมลูกค้าเข้าถึงข้อมูลจากช่องทางดิจิทัลมากขึ้น ทำให้เพิ่มโอกาสให้กับลูกค้ามีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง

SA2 นอกเหนือจากการพัฒนาที่อยู่อาศัย กคช. มีความสามารถในการยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน และพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ ผ่านความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน

SA3 พื้นที่โครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง เป็นทำเลที่มีศักยภาพในการพัฒนา และเชื่อมโยงกับระบบขนส่งมวลชน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

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

ดังนั้น ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Challenges: SC) จัดเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

SC1 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมี Growth Mindset รวมทั้งทักษะที่หลากหลายรองรับยุทธศาสตร์ ภารกิจใหม่ในอนาคต

SC2 กระบวนการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ล่าช้าประกอบกับขาดความคล่องตัวในการดำเนินการจากกระบวนการภายนอก รวมทั้งสถาบันการเงินเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย

SC3 อาคารคงเหลือค่อนข้างมาก (ทั้งรูปแบบเช่าและขาย) บางส่วนสภาพไม่พร้อมอยู่อาศัย ต้องปรับปรุงคุณภาพ ประกอบกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

SC4 ที่ดินคงเหลือรอการพัฒนาในอนาคตมีอยู่จำนวนมาก ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ ประกอบกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนทำให้ยังไม่เอื้อที่จะนำไปใช้ประโยชน์

SC5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย

SC6 โครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองต้องใช้เวลาเนิ่นนาน เนื่องจากผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ ขาดความรู้ความเข้าใจหรือไม่ให้ความร่วมมือ จึงต้องมีการสื่อสารเชิงรุก

3.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรโดยใช้เครื่องมือ VRIO Model ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรจากทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อกันหาความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย Value คือ คุณค่าของทรัพยากรที่มี ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่ Rareness คือ ความหายากของทรัพยากรนั้น คู่แข่งอื่น ๆ ไม่มี หรือหาไม่ได้ง่าย ๆ Imitability คือ การลอกเลียนทรัพยากรนั้น ทำได้ง่ายหรือไม่ Organization คือ การที่องค์กรสามารถนำทรัพยากรนั้นมาใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ เพื่อวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยพิจารณา **สมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่** จากการดำเนินการตามภารกิจราชการเคหะแห่งชาติในการพัฒนาที่อยู่อาศัย พัฒนาเมือง/ฟื้นฟูเมือง และพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยในชุมชนของการเคหะแห่งชาติมาเป็นระยะเวลา 49 ปี มีความเชี่ยวชาญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้เป็นอย่างดี จึงสามารถบูรณาการ ผสมผสานทักษะและประสบการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เช่น การออกแบบ การจัดการโครงการ และการก่อสร้างที่มีคุณภาพในราคาที่ผู้มีรายได้น้อยเช่าอยู่อาศัยได้ รวมทั้งความสามารถในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนทำให้การเคหะแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัยและชุมชนอย่างครบวงจร ได้แก่

3.4.1 สมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่

CC1 กคช. เป็นหน่วยงานหลักที่มีความชำนาญในการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ภายใต้ความต้องการที่อยู่อาศัยที่ยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก

และพิจารณา **สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต** โดยวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมายระยะยาวในอนาคต เพื่อหาสมรรถนะหรือทักษะที่จำเป็นในอนาคตเพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาดซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อคู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและผู้ค้าที่จะลอกเลียนแบบเพื่อสร้างความได้เปรียบต่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

3.4.2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต

CC2 ความสามารถในการบริหารและจัดประโยชน์ในสินทรัพย์ และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร

3.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเคหะแห่งชาติ จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ออกเป็น 6 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ลูกค้า 2) หน่วยงานนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ 3) บุคลากร 4) ผู้ส่งมอบ 5) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 6) สังคม/ชุมชน/สื่อมวลชน

ลำดับ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กลุ่มย่อย)
1	ลูกค้า	แบ่งตามวัตถุประสงค์โครงการ <ul style="list-style-type: none"> • กลุ่มลูกค้าเชิงสังคม • กลุ่มลูกค้าเชิงพาณิชย์ • กลุ่มลูกค้าเชิงนโยบาย ได้แก่ กลุ่มลูกค้าโครงการเคหะสุขประชา กลุ่มลูกค้าโครงการเคหะสุขเกษม
2	หน่วยงานนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> • กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.) • กระทรวงการคลัง (กค.) • สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) • สำนักงบประมาณ (สงป.) • สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) • สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.)

ลำดับ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กลุ่มย่อย)
		<ul style="list-style-type: none"> กรมบัญชีกลาง สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ
3	บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น พนักงานระดับปฏิบัติการ ลูกจ้าง
4	ผู้ส่งมอบ	<ul style="list-style-type: none"> บริษัทรับเหมาก่อสร้าง บริษัทรับจ้างบริหารชุมชน บริษัทประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม บริษัท / สถาบันการศึกษาที่รับจ้างศึกษาวิจัย บริษัทผู้รับจ้างด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ บริษัทเคาน์เตอร์เซอร์วิส
5	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานราชการ / สถาบันการเงิน เช่น ธอส. ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงไทย การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าภูมิภาค (กฟภ.) การประปานครหลวง (กปน.) การประชาภูมิภาค (กปภ.) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมที่ดิน การนิคมอุตสาหกรรม, การรถไฟฟ้านครหลวงแห่งประเทศไทย, การรถไฟแห่งประเทศไทย สำนักงานสถิติแห่งชาติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับที่ดินสำหรับพัฒนาโครงการ เช่น กรมธนารักษ์ องค์การป่าไม้ สำนักงานพระพุทธศาสนา หน่วยงานท้องถิ่น/สำนักงานเขต สมาคมธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดในพื้นที่ เช่น สมาคมอาคารชุดไทย สมาคมอสังหาริมทรัพย์ หอการค้า สมาคมสินเชื่อ สาธารณสุข อาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน ผู้ให้บริการระบบเครือข่ายสารสนเทศ เช่น TOT
6	สังคม/ชุมชน/สื่อมวลชน	<ul style="list-style-type: none"> ผู้นำหรือกลุ่มองค์กรชุมชนหรือกลุ่มคนโดยรอบโครงการของการเคหะแห่งชาติ ชุมชนโดยรอบโครงการของการเคหะแห่งชาติรัศมี 1 กิโลเมตร NGO สื่อมวลชน

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, กรกฎาคม 2565

3.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 3-2 แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความ ท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ (SC)	ความได้เปรียบ เชิงยุทธศาสตร์ (SA)	สมรรถนะ หลักของ องค์กร (CC)	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ (SO)ตอบสนองลูกค้าและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตอบสนองลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
				ลูกค้า	หน่วยงาน และผู้ถือหุ้น ภาครัฐ	บุคลากร	ผู้ ส่งมอบ	หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	สังคม ชุมชน สื่อมวลชน
SC1 SC2 SC3 SC4 SC5	SA1	CC1	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	✓	✓		✓	✓	
SC1	SA2	CC1	SO2 การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG	✓	✓		✓	✓	✓
SC1 SC2 SC5 SC6	SA1 SA3	CC1	SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองสู่การเป็น Smart City	✓	✓		✓	✓	✓
SC1 SC4	-	CC2	SO4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม	✓	✓		✓	✓	
SC1 SC2 SC3 SC5 SC6	SA1 SA2 SA3	CC1	SO5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SC1 SC2 SC5	SA1 SA2 SA3	CC1 CC2	SO6 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	✓	✓	✓			

ที่มา: จากการวิเคราะห์, พ.ศ.2565

3.7 ปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญของการเคหะแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา พบว่า การเคหะแห่งชาติยังขาดเกณฑ์การคัดเลือกปัจจัยที่มีความชัดเจนมากขึ้น ในการนี้ คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ ได้มุ่งเน้นปัจจัยความยั่งยืนให้ครอบคลุมแนวคิด โมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติ แนวคิด Triple Bottom Line (เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) แนวคิด Environment Social Governance (ESG) รวมทั้งทบทวนปัจจัยตามมาตรฐานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งผลการทบทวนเกณฑ์การคัดเลือกปัจจัยและกำหนดปัจจัยยั่งยืนจะคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญๆ ที่องค์กรต้องมีเพื่อให้องค์กรมีความมั่นคง เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนใน 7 ประเด็น ได้แก่ 1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่การเคหะแห่งชาติเกี่ยวข้อง 2) โมเดลเศรษฐกิจ BCG 3) แนวคิด Triple Bottom Line 4) พันธกิจหลักของการเคหะแห่งชาติ 3 ด้าน 5) เกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ 8 ด้าน 6) Environment Social Governance (ESG) และ 7) มาตรฐานในตลาดหลักทรัพย์จึงได้มีปัจจัยยั่งยืน โดยแบ่งปัจจัยได้เป็น 4 กลุ่มหลัก คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านธรรมาภิบาล รวมทั้งสิ้นจำนวน 28 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) ผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้ปัจจัยทั้งสิ้น 7 ปัจจัย ตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. คุณภาพที่อยู่อาศัยและการบริหารจัดการโครงการ
2. การยกระดับคุณภาพชีวิตในชุมชนให้เข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ (ทั้งในส่วนของการพัฒนาชุมชน และการฟื้นฟูเมือง)
3. การสร้างคุณค่าและการดำเนินภารกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
4. ความมั่นคงทางการเงิน
5. การให้บริการลูกค้าที่เป็นเลิศและการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. จริยธรรมและความโปร่งใส การกำกับดูแลที่ดี
7. การมุ่งเน้นบุคลากร

ทั้งนี้ ฝ่ายนโยบายและแผนได้นำปัจจัยความยั่งยืนข้างต้นมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยสามารถบูรณาการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีที่ครบถ้วน

3.8 วิสัยทัศน์

การเคหะแห่งชาติ ทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์โดยพิจารณาจากบริบทและสภาพแวดล้อมองค์การวิเคราะห้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักองค์กร โดยจากการรับนโยบายและรับฟังความคิดเห็นจาก กกก.กคช. จึงได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์เพื่อให้สะท้อนถึงตัวตนของ กคช. และเป็นภาษาที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและจดจำได้ง่าย คือ

สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

(To provide quality affordable housing to deliver happiness and good quality of Life)

3.8.1 นิยามวิสัยทัศน์:

สร้างบ้าน หมายถึง สร้างบ้านที่ทุกคนเป็นเจ้าของได้ ในระดับราคา/อัตรราคาเช่าที่สามารถรับภาระได้ ที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

สร้างสุข หมายถึง

1. สร้างสุขในชุมชนให้เข้มแข็งน่าอยู่อย่างยั่งยืน (Smart Sustainable Community for Better Well-being: SSC) ภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG โดยครอบคลุม 4 มิติ สิทธิหน้าที่และการมีส่วนร่วม ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความสมบูรณ์ของระบบนิเวศน์ และสุขภาวะทางสังคม
2. การฟื้นฟูชุมชนเมือง และการพัฒนาเมือง ให้เป็น Smart City รองรับการขยายทาง เศรษฐกิจ

คุณภาพชีวิตที่ดี หมายถึง

1. ลูกค้า: มีที่อยู่อาศัยในระดับราคาที่รับภาระได้ มีอาชีพ มีรายได้ เพียงพอต่อการดำรงชีพ มีความสุข และมีความพึงพอใจ ภักดี ต่อ กคช. (Loyalty)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: มีความพึงพอใจ เชื่อมั่น ไว้วางใจ (Trust) ต่อการดำเนินภารกิจของ กคช.
3. องค์กร/บุคลากร:
 - บริหารจัดการองค์กร ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปรองรับตามหลักเกณฑ์ สคร.
 - เสถียรภาพที่มั่นคงทางการเงิน มีกำไรที่เหมาะสม และสภาพคล่องที่เพียงพอ (Maximized Social Benefit & Optimized Profit) รวมทั้งมีความสามารถในการชำระหนี้
 - บุคลากรพร้อมปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป มี Mindset ที่ดี รวมทั้งมีทักษะการบริหารจัดการ ทรัพยากร การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ตลอดจนมีความผูกพันต่อ กคช. (Engagement)
 - บริหารจัดการข้อมูล (Big Data) เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจของ กคช.

3.8.2 ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์:

1. จำนวนครัวเรือนที่มีกรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย*/จำนวนครัวเรือนที่มีที่อยู่อาศัยพร้อมอาชีพ
2. จำนวนชุมชน Smart Sustainable Community
3. ความสำเร็จตามแผนการฟื้นฟูชุมชนเมือง และการพัฒนาเมือง
4. คะแนน การบริหารจัดการองค์กร 8 ด้าน (Core Business Enablers)
5. รายรับจากการบริหารทรัพยากร (จัดประโยชน์ และเช่า)
6. เสถียรภาพที่มั่นคงทางการเงิน

หมายเหตุ: * หน่วยส่งมอบ + หน่วยให้เช่าที่ กคช. ดำเนินการ และหน่วยส่งมอบ + หน่วยให้เช่าที่เกิดจากการร่วมลงทุนกับบริษัทในเครือหรือเอกชน

3.9 พันธกิจ

การเคหะแห่งชาติมีพันธกิจหลักขององค์กรเพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานในช่วง ปี พ.ศ. 2560-2570

1. สร้างบ้านคุณภาพที่ทุกคนเป็นเจ้าของได้
2. สร้างความสุขในชุมชน
3. สร้างสังคมคุณภาพเพื่อชีวิตที่ดี

3.10 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร¹

■ ค่านิยมองค์กร “SOCIAL”

- | | | |
|---|------------------|----------------------------|
| S | พร้อมเป็นผู้ให้: | การเสียสละและสร้างประโยชน์ |
| O | มีใจเปิดกว้าง: | การรับฟังและเชื่อมั่นในทีม |
| C | สร้างสุขลูกค้า: | การบริการที่ดี |
| I | ธรรมาโปรงใส: | การตั้งมั่นในความโปรงใส |
| A | ใส่ใจในงาน: | การมุ่งผลสัมฤทธิ์ |
| L | รักการเรียนรู้: | รักการเรียนรู้ |

¹ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร อยู่ระหว่างทบทวน

■ วัฒนธรรมองค์กร “3S”

Spirit	จิตวิญญาณในการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาล และการสร้างประโยชน์เพื่อสังคมไทย
Service	บริการที่อบอุ่น เสมือนหนึ่งเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน
Sustainability	พัฒนาองค์กรสู่ความเจริญที่ยั่งยืน ด้วยการผสมผสานพลังแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.11 การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผล (Core Business Enablers) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และเป็นไปตามหลักการที่ดีของการวางแผนยุทธศาสตร์ ในปี 2565 คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ และผู้บริหารระดับสูง ได้ร่วมกันสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกและภายในที่สำคัญ เช่น นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง แผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) แผนปฏิบัติราชการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) แผนแม่บทการพัฒนาที่อยู่อาศัย 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ.2566-2570) รวมถึงผลงานตามบันทึกข้อตกลงฯ (ก.คลัง) ความเห็นและข้อเสนอแนะของ สคร. ผลการดำเนินงานที่สำคัญของการเคหะแห่งชาติ (ทั้งในด้านภารกิจหลัก และด้านการเงิน) การบริหารบุคลากร การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น และนำมาสู่การวิเคราะห์ SWOT SA SC CC เพื่อวิเคราะห์ตำแหน่งในระยะสั้น กลาง ยาว รวมทั้งกำหนดนิยาม ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน และถ่ายทอดไปสู่การกำหนดเป้าหมายในแต่ละปีตั้งแต่ปี 2566-2570 จึงนำมาสู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของการเคหะแห่งชาติ โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

3.11.1 ระยะสั้น - ระยะเวลา 1 ปี คือ ปี 2566 “เร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัย และเพิ่มบทบาทบริษัทในเครือ (Speed & Strengthening)”

ด้าน Policy/Strategic/Mission ประกอบด้วย

- เร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัยรูปแบบเช่าพร้อมอาศัยผ่านการร่วมลงทุนกับบริษัทในเครือหรือบริษัทเอกชน
- ขยายบทบาท K-HA และ CEMCO ให้เต็มประสิทธิภาพ
- การขยายผลการขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชน
- เพิ่มประสิทธิภาพโครงการเช่าเต็มและใหม่
- ขยายผลการยกระดับชุมชนให้เป็นต้นแบบ SSC
- มุ่งเน้นการจัดประโยชน์ทรัพย์สินแปลงใหญ่ให้สร้างมูลค่าเพิ่ม
- ขยายผลมาตรฐานบ้านเบอร์ 5 ในโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย
- เร่งรัดการก่อสร้างโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดงระยะที่ 2 ให้แล้วเสร็จและเตรียมความพร้อมและให้ความรู้ผู้อาศัยเดิม เพื่อเข้าอยู่ระยะที่ 2
- รักษามาตรฐาน Smart City ในโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง
- โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนห้วยขวางและทุ่งสองห้อง ได้ผลการศึกษารายงานฉบับสมบูรณ์ ความเป็นไปได้ในการทำโครงการฯ เสนอคณะกรรมการจัดการทรัพย์สินโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนรามอินทรา เสนอ ครม. ให้ความเห็นชอบแผนแม่บทฯ

3.11.2 ระยะกลาง - ระยะเวลา 2 ปี หรือตั้งแต่ปี 2567 - 2568 “แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Synergy & Supply Chain)”

ด้าน Policy/Strategic/Mission ประกอบด้วย

- แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในธุรกิจใหม่
- เสริมสร้างอาชีพ และเศรษฐกิจชุมชนตลอดห่วงโซ่อุปทาน
- การปรับปรุงและเพิ่มมูลค่าอาคารเช่า
- ขยายผลชุมชนต้นแบบ SSC
- ขยายเครือข่ายลูกค้าของบริษัทมหาชนที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจแต่ละประเภท
- ขยายผลบ้านเบอร์ 5 ในโครงการใหม่ทุกโครงการ
- นำร่องมาตรฐาน EDGE ในโครงการที่อยู่อาศัย
- ส่งมอบโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดงระยะที่ 2 และเริ่มก่อสร้างเฟส 3
- รักษามาตรฐาน Smart City ในโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง
- โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนห้วยขวาง จัดทำแผนแม่บทระยะยาว โครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองห้วยขวาง เสนอ ครม. และโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนรามอินทรา ออกแบบรายละเอียดโครงการ และ EIA รวมทั้งขออนุมัติก่อสร้างจาก ครม.

3.11.3 ระยะยาว - ปี 2569 - 2570 “เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization)”

ด้าน Policy/Strategic/Mission ประกอบด้วย

- ประชาชนมีที่อยู่อาศัย อาชีพ สามารถพึ่งพาตนเองได้
- บริษัทในเครือและพันธมิตร สร้างความแข็งแกร่งให้กับ กคช.
- ยกระดับการบริหารอาคารเช่า โดยใช้ Big Data เทคโนโลยีนวัตกรรม
- ชุมชนเข้มแข็ง มีความสุข และคุณภาพชีวิตที่ดี
- ขยายเครือข่ายพันธมิตรกลุ่มธุรกิจแบบครบวงจร
- ขยายผลมาตรฐาน EDGE ในโครงการใหม่ทุกโครงการ
- ศึกษามาตรฐาน LEED มาใช้ในโครงการ
- โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดงระยะ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม) ส่งมอบเฟส 3 และเริ่มก่อสร้างเฟส 4
- รักษามาตรฐาน Smart City ในโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง
- โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนห้วยขวาง และทุ่งสองห้อง ออกแบบรายละเอียดโครงการ และ EIA รวมทั้งขออนุมัติก่อสร้างจาก ครม. และโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนรามอินทรา เริ่มก่อสร้างระยะที่ 1

ภาพที่ 3-3 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ

	2566	2567-2568	2569-2570
Policy/Strategic/Mission	เร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัย และเพิ่มบทบาทบริษัทในเครือ Speed & Strengthening	แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจ ตลอดห่วงโซ่อุปทาน Synergy & Supply Chain	เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน Sustainable Organization
	<ul style="list-style-type: none"> เร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัยรูปแบบเช่า พร้อมอาชีพผ่านการร่วมลงทุนกับ บริษัทในเครือหรือบริษัทเอกชน ขยายบทบาท K-HA และ CEMCO ให้ เดิมประสิทธิภาพ การขยายผลการขอคืนอาคารเช่าเหมา จากเอกชน เพิ่มประสิทธิภาพโครงการเช่าเดิมและ ใหม่ ขยายผลการยกระดับชุมชนให้เป็น ต้นแบบ SSC มุ่งเน้นการจัดประโยชน์ทรัพย์สิน แปลงใหญ่ให้สร้างมูลค่าเพิ่ม ขยายผลมาตรฐานบ้านเบอร์ 5 ในโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย เร่งรัดการก่อสร้างโครงการฟื้นฟูเมือง ชุมชนดินแดงระยะที่ 2 ให้แล้วเสร็จ เตรียมความพร้อมและให้ความรู้ ผู้อาศัยเดิม เพื่อเข้าอยู่อาศัยระยะที่ 2 รักษามาตรฐาน Smart City ในโครงการฟื้นฟูเมืองดินแดง ห้วยขวาง+ทุ่งสองห้อง : ได้ผล การศึกษารายงานฉบับสมบูรณ์ ความ เป็นไปได้ในการทำโครงการฟื้นฟู ชุมชนเมือง เสนอคณะกรรมการ จัดการทรัพย์สิน รามอินทรา : เสนอ ครม. ให้ความ เห็นชอบแผนแม่บท 	<ul style="list-style-type: none"> แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตร ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และโอกาสในธุรกิจใหม่ เสริมสร้างอาชีพ และเศรษฐกิจชุมชน ตลอดห่วงโซ่อุปทาน การปรับปรุงและเพิ่มมูลค่าอาคารเช่า ขยายผลชุมชนต้นแบบ SSC ขยายเครือข่ายลูกค้าของบริษัทมหาชน ที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจแต่ละ ประเภท ขยายผลบ้านเบอร์ 5 ในโครงการใหม่ ทุกโครงการ นำร่องมาตรฐาน EDGE ในโครงการที่อยู่ อาศัย ส่งมอบโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชน ดินแดงระยะที่ 2 เริ่มก่อสร้างเฟส 3 รักษามาตรฐาน Smart City ในโครงการฟื้นฟูเมืองดินแดง ห้วยขวาง+ทุ่งสองห้อง : จัดทำแผน แม่บทระยะยาว โครงการฟื้นฟูชุมชน เมือง ห้วยขวาง เสนอ ครม. รามอินทรา : ออกแบบรายละเอียด โครงการ และ EIA รวมทั้งขออนุมัติ ก่อสร้างจาก ครม. 	<ul style="list-style-type: none"> ประชาชนมีที่อยู่อาศัย อาชีพ สามารถ พึ่งพาตนเองได้ บริษัทในเครือและพันธมิตร สร้างความ แข็งแกร่งให้กับ กคช. ยกระดับการบริหารอาคารเช่า โดยใช้ Big Data เทคโนโลยีนวัตกรรม ชุมชนเข้มแข็ง มีความสุข และคุณภาพ ชีวิตที่ดี ขยายเครือข่ายพันธมิตรกลุ่มธุรกิจ แบบครบวงจร ขยายผลมาตรฐาน EDGE ในโครงการใหม่ ทุกโครงการ ศึกษามาตรฐาน LEED มาใช้ในโครงการ ส่งมอบเฟส 3 เริ่มก่อสร้างเฟส 4 รักษามาตรฐาน Smart City ในโครงการฟื้นฟูเมืองดินแดง ห้วยขวาง+ทุ่งสองห้อง : ออกแบบ รายละเอียดโครงการ และ EIA รวมทั้งขอ อนุมัติก่อสร้างจาก ครม. รามอินทรา : เริ่มก่อสร้างระยะที่ 1
	สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพ ชีวิตที่ดี		

และ กคช.ยังได้เพิ่มการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ Enablers ในแต่ละด้าน เพื่อให้เห็นถึงการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรกับแผนแม่บทในด้านต่างๆ รายละเอียดดังภาพที่ 3-4

ภาพที่ 3-4 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติที่เชื่อมโยงกับ Enablers 7 ด้าน

	2566	2567-2568	2569-2570
	เร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัย และเพิ่มบทบาทบริษัทในเครือ Speed & Strengthening	แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจ ตลอดห่วงโซ่อุปทาน Synergy & Supply Chain	เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน Sustainable Organization
CM	- ทบทวนกฎบัตรหรือมาตรฐานการให้บริการให้ครอบคลุม Touch Point	- ให้บริการตามมาตรฐาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	- สร้างประสบการณ์ในการใช้บริการที่ดีแก่ลูกค้า - บริหารและให้บริการลูกค้า ตาม Segment ของลูกค้าที่แตกต่างกัน และเชื่อมโยงกัน
SM	- เตรียมความพร้อม พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมยกระดับความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กร และระดับฝ่ายงาน	- บริหารความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสีย - สร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย
CG	- รักษาระดับผลงานด้าน ITA และพัฒนา CG ตามมาตรฐานในเกณฑ์ Enablers	- ประเมินผลกระบวนการ CG และพัฒนาปรับปรุงต่อเนื่อง จนเป็นมาตรฐานและ KM ขององค์กร	- CG เป็นวัฒนธรรมองค์กร และรางวัล CG
CSR	- ทบทวนกรอบแนวทาง CSR ให้ได้มาตรฐาน	- ขยายผล CSR In Process ให้ครอบคลุมกระบวนการหลัก	- ประเมินผล CSR In Process ในระดับ Outcome และรางวัล CSR
การพัฒนาที่ยั่งยืน	- ทบทวนนโยบาย ปัจจัยยั่งยืน คู่มือ แผนระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี และจัดทราขงานความยั่งยืน	- บูรณาการปัจจัยยั่งยืนกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	- รายงานความยั่งยืนขององค์กรได้ตามมาตรฐาน GRI
RM	- บูรณาการ RM กับ SP และ EVM เพื่อกำหนดแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation)	- ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่ม และขยายผล	- นำ Digital Technology มายกระดับการบริหารความเสี่ยง
HCM	- ปรับเปลี่ยนบทบาท HR ให้เป็น Strategic Partner - พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์กรใหม่	- ยกระดับบทบาท HR ให้เป็น HR Consultant - บูรณาการระบบ HCM กับระบบการบริหารจัดการองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจใหม่ประสิทธิภาพ	- HR Professional บุคลากรมีความมืออาชีพ - บุคลากรมีขีดความสามารถสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร
DT	- ทบทวน Roadmap และ EA ขององค์กรให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรใหม่	- พัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัล เทคโนโลยี ให้สอดคล้องตาม Roadmap/EA	- พัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัล เทคโนโลยีให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ
KM & IM	- ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรม	- ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรม ครอบคลุมทุกกระบวนการหลัก (8 กระบวนการ)	- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัย และคุณภาพชีวิตที่ดี
IA	- ปรับเปลี่ยนบทบาท IA ให้เป็นที่ปรึกษา	- บูรณาการระบบ IA กับระบบการบริหารจัดการองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจของงานตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ - การประเมินผลมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากบทบาทการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะของ AC และ IA ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	- IA Professional บุคลากรเป็นมืออาชีพ - ขยายผลบทบาทการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะที่สร้างมูลค่าเพิ่มที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร

สร้างบ้าน
สร้างสุข
เพื่อคุณภาพ
ชีวิตที่ดี

นอกจากนี้ การเคหะแห่งชาติได้ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยสอดคล้องกับตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

3.11.1 ระยะสั้น - ระยะเวลา 1 ปี คือ ปี 2566 “เร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัย และเพิ่มบทบาทบริษัทในเครือ (Speed & Strengthening)”

1) ด้าน Policy/Strategic/Mission มีตัวชี้วัดและเป้าหมาย ดังนี้

- จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย/จำนวนครัวเรือนที่มีที่อยู่อาศัยพร้อมอาชีพ 24,156 ครัวเรือน
- จำนวน Smart Sustainable Community 6 ชุมชน
- ความสำเร็จตามแผนการฟื้นฟูชุมชนเมืองและการพัฒนาเมือง
 - โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม) ก่อสร้างระยะ 2 แล้วเสร็จ 1,247 หน่วย
 - โครงการ Smart City (ดินแดง) ดำเนินงานตามแนวทางที่ได้จาก DEPA
 - โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนห้วยขวางและทุ่งสองห้อง ได้ (ร่าง) ผลการศึกษาระดับสมบูรณ์ความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการฯ ภายใน 30 ก.ย.66 และกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
 - โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนรามอินทรา นำเสนอ ครม.เพื่อพิจารณา และสรุปผลการดำเนินงานเสนอผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแลภายใน 30 ก.ย.66 และกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

2) ด้าน Key Enablers มีตัวชี้วัดและเป้าหมาย ดังนี้

- คะแนนการบริหารจัดการองค์กร (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน

3) ด้าน Financial กำหนดเป้าหมายตามแผนการเงินที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ

3.11.2 ระยะเวลา - ระยะเวลา 2 ปี หรือตั้งแต่ปี 2567 - 2568 “แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Synergy & Supply Chain)”

1) ด้าน Policy/Strategic/Mission มีตัวชี้วัดและเป้าหมาย ดังนี้

- จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย/จำนวนครัวเรือนที่มีที่อยู่อาศัยพร้อมอาชีพ 47,851 ครัวเรือน
- จำนวน Smart Sustainable Community 12 ชุมชน
- ความสำเร็จตามแผนการฟื้นฟูชุมชนเมืองและการพัฒนาเมือง
 - โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม) ระยะ 2 ส่งมอบและบรรจุผู้อยู่อาศัยร้อยละ 100 และระยะ 3 ก่อสร้างได้ตามแผนจำนวน 3,333 หน่วย
 - โครงการ Smart City (ดินแดง) รักษามาตรฐานสัญลักษณ์ Smart City จาก DEPA
 - โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนห้วยขวางและทุ่งสองห้อง เสนอ กก.กคช.ให้ความเห็นชอบแผนแม่บทโครงการฯ และกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
 - โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนรามอินทรา ขออนุมัติ ครม.เพื่อก่อสร้างระยะที่ 1 และกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

2) ด้าน Key Enablers มีตัวชี้วัดและเป้าหมาย ดังนี้

- คะแนนการบริหารจัดการองค์กร (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน

3) ด้าน Financial กำหนดเป้าหมายตามแผนการเงินที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ

3.11.3 ระยะเวลา - ปี 2569 - 2570 “เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization)”

1) ด้าน Policy/Strategic/Mission มีตัวชี้วัดและเป้าหมาย ดังนี้

- จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย/จำนวนครัวเรือนที่มีที่อยู่อาศัยพร้อมอาชีพ 57,616 ครัวเรือน
- จำนวน Smart Sustainable Community 12 ชุมชน
- ความสำเร็จตามแผนการฟื้นฟูชุมชนเมืองและการพัฒนาเมือง
 - โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม) ก่อสร้างระยะ 3 ได้แล้วเสร็จ
 - โครงการ Smart City (ดินแดง) รักษามาตรฐานสัญลักษณ์ Smart City จาก DEPA

- โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนห้วยขวางและทุ่งสองห้อง จัดทำรายละเอียดแบบก่อสร้าง/EIA และกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
- โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนรามอินทรา ก่อสร้างระยะที่ 1 แล้วเสร็จ และบรรจุผู้อยู่อาศัยเดิม 490 ราย และกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

2) ด้าน Key Enablers มีตัวชี้วัดและเป้าหมาย ดังนี้

- คะแนนการบริหารจัดการองค์กร (Enablers) เพิ่มขึ้นจากปีก่อน

3) ด้าน Financial กำหนดเป้าหมายตามแผนการเงินที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ

ภาพที่ 3-5 แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
1. จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิในที่อยู่อาศัย/ จำนวนครัวเรือนที่มีที่อยู่อาศัยพร้อมอาชีพ 1.1 ครัวเรือนที่มีสิทธิในที่อยู่อาศัย 1.2 ครัวเรือนที่มีที่อยู่อาศัยพร้อมอาชีพ	24,156	22,481	25,370	29,238	28,378
2. จำนวนชุมชน Smart Sustainable Community	6 ชุมชน และ รักษา 5 ชุมชน (เดิม)	6 ชุมชน และ รักษา 11 ชุมชน (เดิม)	6 ชุมชน และ รักษา 17 ชุมชน (เดิม)	6 ชุมชน และ รักษา 23 ชุมชน (เดิม)	6 ชุมชน และ รักษา 29 ชุมชน (เดิม)
3. ความสำเร็จตามแผนการฟื้นฟูชุมชนเมือง และการพัฒนาเมือง	<ul style="list-style-type: none"> - ดีแดง ระยะ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม) - Smart City (ดีแดง) - ห้วยขวาง/ทุ่งสองห้อง - รามอินทรา 				
4. คะแนน Enablers	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน				
5. รายรับจากการบริหารทรัพย์สิน (จัดประโชชน์ + เช่า) (ลบ.)	1,215.419	1,802.353	1,885.536	1,982.240	2,071.215
6. กำไรสุทธิ	381.678	428.488	864.539	1,326.518	1,825.689
7. DSCR	0.286	3.654	1.616	3.331	0.932








หมายเหตุ * จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิในที่อยู่อาศัยเป็นของถนนลง หมายเลข หน่วยซ่อม-หน่วยให้เช่า กศ. ดำเนินการ และหน่วยซ่อม - หน่วยให้เช่าที่เกิดจากการร่วมลงทุนกับบริษัทในเครือหรือลูก
ปี 65-66 ไม่ปรากฏการขอขมวดโครงการเป็นอัตรา โครงการเคหะชุมชน และโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 1 รวมจำนวน 19,636 หน่วย ตามมติคณะกรรมการบริหารทรัพย์สิน ครั้งที่ 24/2565 วันที่ 5 ก.ค. 65

3.12 Business Model Canvas








คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติ และผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดแบบจำลองธุรกิจ หรือ Business Model Canvas ซึ่งอิงหลักการของ Alexander Osterwalder โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น (1 ปี : ปี 2566) ระยะกลาง (2 ปี : ปี 2567-2568) และระยะยาว (2 ปี : ปี 2569-2570) รวมระยะเวลา 5 ปี สอดคล้องกับการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในก่อนหน้า โดยมียละเอียดดังภาพที่ 3-6

ภาพที่ 3-6 แสดงแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model Canvas) 3 ระยะ








Business Model Canvas : ระยะสั้น (ปี 2566)

Key Partners (8) <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานโยธา และผู้ถือหุ้นภาครัฐ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พันธมิตรภาครัฐ ที่สนับสนุนที่ดิน บริษัทในเครือ (K-HA, CEMCO) บริษัท Outsource/เอกชน 	Key Activities (7) <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาที่อยู่อาศัย ยกระดับชุมชนให้เข้มแข็ง พัฒนาเมือง พื้นชุมชนเมือง จัดประโยชน์ทรัพย์สิน/บริหารจัดการสินทรัพย์ การสนับสนุนสินเชื่อผ่านกองทุนที่อยู่อาศัย 	Value Propositions (2) <ul style="list-style-type: none"> อัตราค่าเช่าบ้าน/ราคาขายอยู่ในระดับที่รับภาระได้ สิ่งอำนวยความสะดวกกว่าเอกชน ไปรษณีย์สินเชื่อเช่าซื้อและอื่น ๆ ท่าลงอยู่ที่ใกล้แหล่งชุมชน ออกแบบที่อยู่อาศัย Universal Design มีองค์ประกอบชุมชนครบถ้วน (อาทิ พื้นที่ส่วนกลาง) พัฒนาคุณภาพชีวิต และชุมชนให้เข้มแข็ง 	Customer Relationships (4) <ul style="list-style-type: none"> Call Center/Social Media/Promotion/lucky draw กิจกรรมส่งเสริมการตลาด/บูธ ให้ความช่วยเหลือ/เยียวยาลูกค้ากรณีได้รับผลกระทบ เช่น COVID-19 พัฒนาระบบ CRM ค้นหาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ และติดต่อเจรจาโดยตรงเพื่อร่วมกันดำเนินงานทางธุรกิจ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สังคม สื่อมวลชน 	Customer Segments (1) <ul style="list-style-type: none"> กลุ่มลูกค้า <ul style="list-style-type: none"> - เชิงสังคม - เชิงพาณิชย์ - เชิงนโยบาย ส่วนตลาด <ul style="list-style-type: none"> - ที่อยู่อาศัยแบบให้เช่า พร้อมอาชีพผ่านการร่วมลงทุนกับบริษัทในเครือหรือบริษัทเอกชน รวมทั้งขยายผลการขอคืนอาคารเช่ามาจากเอกชน <ul style="list-style-type: none"> - ที่อยู่อาศัยแบบขาย - จัดประโยชน์ทรัพย์สินมุ่งเน้นการจัดประโยชน์ทรัพย์สิน แปลงให้สร้างมูลค่าเพิ่ม 	
Cost Structure (9) <ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนโครงการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ดอกเบี้ยจ่าย 			Revenue Streams (5) <ul style="list-style-type: none"> รายได้จากการเช่า/ค่าเช่าซื้อ/ค่าเช่า รายได้จากการจัดประโยชน์/บริหารทรัพย์สิน 		

Business Model Canvas : ระยะกลาง (ปี 2567-2568)

Key Partners (8) <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานโยธา และผู้ถือหุ้นภาครัฐ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พันธมิตรภาครัฐ ที่สนับสนุนที่ดิน บริษัทในเครือ (K-HA, CEMCO) บริษัท Outsource/เอกชน 	Key Activities (7) <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาที่อยู่อาศัย ยกระดับชุมชนให้เข้มแข็ง พัฒนาเมือง พื้นชุมชนเมือง จัดประโยชน์ทรัพย์สิน/บริหารจัดการสินทรัพย์ ร่างกฎหมายแก้ไข พ.ร.บ.กช. พ.ศ.2537 เพิ่ม "พหุภาคีกองทุนที่อยู่อาศัย" นำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (M/T) 	Value Propositions (2) <ul style="list-style-type: none"> อัตราค่าเช่าบ้าน/ราคาขายอยู่ในระดับที่รับภาระได้ สิ่งอำนวยความสะดวกกว่าเอกชน ไปรษณีย์สินเชื่อเช่าซื้อและอื่น ๆ ท่าลงอยู่ที่ใกล้แหล่งชุมชน ออกแบบที่อยู่อาศัย Universal Design มีองค์ประกอบชุมชนครบถ้วน (อาทิ พื้นที่ส่วนกลาง) พัฒนาคุณภาพชีวิต และชุมชนให้เข้มแข็ง สร้างอาชีพ สร้างรายได้ ส่งเสริมช่องทางการตลาด e-Market Place (M/T) Application สำหรับผู้อยู่อาศัย/ชุมชน (M/T) 	Customer Relationships (4) <ul style="list-style-type: none"> Call Center/Social Media/Promotion/lucky draw กิจกรรมส่งเสริมการตลาด/บูธ ให้ความช่วยเหลือ/เยียวยาลูกค้ากรณีได้รับผลกระทบ เช่น COVID-19 พัฒนาระบบ CRM ค้นหาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ และติดต่อเจรจาโดยตรงเพื่อร่วมกันดำเนินงานทางธุรกิจ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สังคม สื่อมวลชน ให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่แนะนำลูกค้า (M/T) 	Customer Segments (1) <ul style="list-style-type: none"> กลุ่มลูกค้า <ul style="list-style-type: none"> - เชิงสังคม - เชิงพาณิชย์ - เชิงนโยบาย - หน่วยงานของรัฐ (M/T) - ผู้ประกอบการรายย่อย ผู้ประกอบการรายใหญ่ (M/T) ส่วนตลาด <ul style="list-style-type: none"> - ที่อยู่อาศัยแบบให้เช่า มุ่งเน้นการปรับปรุงและเพิ่มมูลค่าอาคารเช่า (M/T) - ที่อยู่อาศัยแบบขาย มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเจนใหม่ (M/T) - จัดประโยชน์ทรัพย์สิน ขยายเครือข่ายลูกค้าของ บริษัทมหาชนที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจและประเภท (M/T) 	
Cost Structure (9) <ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนโครงการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ดอกเบี้ยจ่าย ค่าเช่าที่ดินของหน่วยงานรัฐ (MOU) (M/T) 			Revenue Streams (5) <ul style="list-style-type: none"> รายได้จากการเช่า/ค่าเช่าซื้อ/ค่าเช่า รายได้จากการจัดประโยชน์/บริหารทรัพย์สิน ค่าเช่าที่ดินโครงการเคหะชุมชนกับบริษัทในเครือ/บริษัทร่วมลงทุน (M/T) 		

Business Model Canvas : ระยะเวลา (ปี 2569-2570)

<p>Key Partners (8)</p> <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานราชการ และผู้ถือหุ้นภาครัฐ ผู้ซ่อมแซม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พันธมิตรภาครัฐ ที่สนับสนุนที่ดิน บริษัทในเครือ (K-HA, CEMCO) บริษัท Outsource/เอกชน ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ (L/T) 	<p>Key Activities (7)</p> <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาที่อยู่อาศัย ยกระดับชุมชนให้เข้มแข็ง พัฒนาเมือง พื้นที่ชุมชนเมือง จัดประโชชน์ทรัพย์สิน/บริหารจัดการสินทรัพย์ สนับสนุนเงินกู้ผ่านกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัยแห่งชาติ (L/T) <p>Key Resources (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> บุคลากร เทคโนโลยี ดิจิทัล องค์ความรู้ และนวัตกรรม ที่ดินและอาคารคงเหลือ 	<p>Value Propositions (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> ลดราคาเช่าบ้าน/ราคาขายอยู่ในระดับที่รับภาระได้ พื้นที่ใช้สอยมากกว่าเอกชน ไปรษณีย์ขนส่งเช่าซื้อและอื่น ๆ ท่าเรือยูทิลิตี้แห่งชุมชน ออกแบบที่อยู่อาศัย Universal Design สิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน (อาทิ พื้นที่ส่วนกลาง) พัฒนาคุณภาพชีวิต และชุมชนให้เข้มแข็ง สร้างอาชีพ สร้างรายได้ ส่งเสริมช่องทางการตลาด e-Market Place (M/T) Application สำหรับอยู่อาศัยในชุมชน (M/T) เพิ่มบริการของพื้นที่ส่วนกลางที่ตอบโจทย์ Life Style ผู้ค้าที่รักสุขภาพและความงาม (L/T) 	<p>Customer Relationships (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> Call Center/Social Media/Promotion/lucky draw กิจกรรมส่งเสริมการตลาด/บุป ให้ความช่วยเหลือ/เชี่ยวชาญการได้รับผลกระทบ เช่น COVID-19 พัฒนาระบบ CRM ค้นหาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ และติดต่อเจรจาโดยตรงเพื่อร่วมกันดำเนินงานทางธุรกิจ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สื่อคม สื่อมวลชน ให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่แนะนำลูกค้า (M/T) <p>Channels (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> สำนักงานใหญ่/สำนักงานเคหะจังหวัด 80 แห่ง สำนักงานขาย ณ ที่ตั้ง กท. Smart Device Call Center Social Media (Facebook, Line O/A, Youtube, TikTok) (M/T, L/T) Mobile App (NHA Service) ระบบจองออนไลน์ ศูนย์บริการประชาชนโครงการอาคารเช่า Web site NHA ปากโป้งโฆษณา ติดต่อเจรจาจากผู้สัญญาโดยตรง เปิดประมูล Bidding / E-Bidding Outsource บริษัทในเครือ (M/T, L/T) ระบบ AR/VR/MR (M/T, L/T) Google SEO (M/T, L/T) Omni-Channel (L/T) NHA Platform (L/T) 	<p>Customer Segments (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> กลุ่มลูกค้า <ul style="list-style-type: none"> - เชิงสังคม - เชิงพาณิชย์ - เชิงนโยบาย หน่วยงานของรัฐ (M/T) - ผู้ประกอบการรายย่อย ผู้ประกอบการรายใหญ่ (M/T) ส่วนตลาด <ul style="list-style-type: none"> - ที่อยู่อาศัยแบบให้เช่า มุ่งเน้นการปรับปรุงและเพิ่มมูลค่าอาคารเช่ารวมถึงยกระดับการบริหารอาคารเช่า โดยใช้ Big Data เทคโนโลยีนวัตกรรม (M/T, L/T) - ที่อยู่อาศัยแบบขาย มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มจบไม่รวมทั้งพัฒนาที่อยู่อาศัยแบบ Smart Home (M/T, L/T) - จัดประโชชน์ทรัพย์สิน ขยายเครือข่ายลูกค้าของสำนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจและประเภทรวมทั้งขยายเครือข่ายพันธมิตรกลุ่มธุรกิจแบบครบวงจร (M/T, L/T) 
<p>Cost Structure (9)</p> <ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนโครงการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ดอกเบี้ยจ่าย ค่าเช่าที่ดินหรือหน่วยงานรัฐ (MOU) (M/T, L/T) 		<p>Revenue Streams (5)</p> <ul style="list-style-type: none"> รายได้จากการเช่า/ค่าเช่า/ค่าเช่า รายได้จากการจัดประโชชน์/บริหารทรัพย์สิน ค่าเช่าที่ดินโครงการเคหะสุขประชา/บริษัทในเครือ/บริษัทร่วมลงทุน (M/T) รายได้เงินปันผลจากบริษัทในเครือ (L/T) 		

ทั้งนี้ กคช. ได้วิเคราะห์เรียงตามลำดับหัวข้อ 9 หัวข้อ ตามที่ Model นี้กำหนด ดังนี้

1. Customer Segments หรือการแบ่งกลุ่มลูกค้า: กลุ่มลูกค้า กคช. ในระยะสั้น แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มเชิงสังคม กลุ่มลูกค้าเชิงพาณิชย์ และกลุ่มลูกค้าเชิงนโยบาย ได้แก่ กลุ่มลูกค้าโครงการเคหะสุขประชา กลุ่มลูกค้าโครงการเคหะสุขเกษม สำหรับในระยะกลางและระยะยาวจะเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความต้องการให้ กคช. พัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หรือภารกิจของหน่วยงาน และผู้ประกอบการรายย่อย ผู้ประกอบการรายใหญ่

ส่วนตลาดหรือผลิตภัณฑ์หลักมี 3 ประเภท แต่กลยุทธ์แตกต่างกันในแต่ละระยะ คือ

ระยะสั้น :

- ที่อยู่อาศัยแบบให้เช่าพร้อมอาศัยผ่านการร่วมลงทุนกับบริษัทในเครือหรือบริษัทเอกชน รวมทั้งขยายผลการขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชน
- ที่อยู่อาศัยแบบขาย มุ่งเน้นโครงการเดิมที่มีอยู่ โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อย กับประชาชนทั่วไปผ่านการสนับสนุนสินเชื่อผ่านกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น
- จัดประโชชน์ทรัพย์สินมุ่งเน้นการจัดประโชชน์ทรัพย์สิน แปลงใหญ่ให้สร้างมูลค่าเพิ่ม

ระยะกลาง :

- ที่อยู่อาศัยแบบให้เช่า มุ่งเน้นการปรับปรุงและเพิ่มมูลค่าอาคารเช่า
- ที่อยู่อาศัยแบบขาย มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มจบใหม่
- จัดประโชชน์ทรัพย์สิน ขยายเครือข่ายลูกค้าของบริษัทมหาชนที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจแต่ละประเภท

ระยะยาว :

- ที่อยู่อาศัยแบบให้เช่า มุ่งเน้นการปรับปรุงและเพิ่มมูลค่าอาคารเช่ารวมทั้งยกระดับการบริหารอาคารเช่า โดยใช้ Big Data เทคโนโลยีนวัตกรรม
- ที่อยู่อาศัยแบบขาย มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มจบใหม่รวมทั้งพัฒนาที่อยู่อาศัยแบบ Smart Home

- จัดประโยชน์ทรัพย์สิน ขยายเครือข่ายลูกค้าของบริษัทมหาชนที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจแต่ละประเภท รวมทั้งขยายเครือข่ายพันธมิตรกลุ่มธุรกิจแบบครบวงจร

2. Value Propositions หรือคุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้า:

ระยะสั้น:

- อัตราค่าเช่าบ้าน/ราคาขายอยู่ในระดับที่รับภาระได้
- พื้นที่ใช้สอยมากกว่าเอกชน
- โปรโมชั่นสินเชื่อเช่าซื้อและอื่นๆ
- ทำเลอยู่ใกล้แหล่งชุมชน
- ออกแบบที่อยู่อาศัย Universal Design
- มีองค์ประกอบชุมชนครบถ้วน (อาทิ พื้นที่ส่วนกลาง)
- พัฒนาคุณภาพชีวิต และชุมชนให้เข้มแข็ง

ระยะกลาง:

- สร้างอาชีพ สร้างรายได้ ส่งเสริมช่องทางการตลาด e-Market Place
- Application สำหรับผู้อยู่อาศัยในชุมชน

ระยะยาว:

- เพิ่มบริการของพื้นที่ส่วนกลางที่ตอบโจทย์ Life Style ลูกค้าที่รักสุขภาพและความงาม

3. Channels ช่องทาง: ช่องทางของการติดต่อหรือให้บริการของลูกค้า ประกอบไปด้วย

ระยะสั้น: ประกอบไปด้วย 14 ช่องทางหลักได้แก่

- สำนักงานใหญ่
- สำนักงานเคหะจังหวัด 80 แห่ง
- สำนักงานขาย ณ ที่ตั้งโครงการ
- Smart Device
- Call Center
- Social Media (Facebook, Line O/A)
- Mobile Application (NHA Service)
- ระบบจองออนไลน์
- ศูนย์บริการประชาชนโครงการอาคารเช่า
- Web site NHA
- ปักป้ายโฆษณา
- ติดต่อเจรจากับคู่สัญญาโดยตรง
- เปิดประมูล Bidding / E-Bidding
- Outsource

ระยะกลาง: เพิ่มเติมช่องทาง

- Youtube ในช่องทาง Social Media
- บริษัทในเครือ
- ระบบ AR/VR/MR
- Google SEO



ระยะยาว: เพิ่มเติมช่องทาง

- TikTok ในช่องทาง Social Media
- Omni-Channel ช่องทางการสื่อสารและบริการลูกค้าที่หลากหลายและเชื่อมโยงกันให้เป็นหนึ่งเดียวทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ ซึ่งช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าทั้งหมดเอาไว้ เพื่อให้การเข้าถึงข้อมูลลูกค้าเป็นไปได้ง่ายและรวดเร็ว
- NHA Platform

4. Customer Relationships หรือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า:

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าซื้อซ้ำ ซื้อเพิ่ม หรือใช้บริการต่อเนื่อง และกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี รวมถึงแนะนำและบอกต่อ การเคหะแห่งชาติมีช่องทางหรือรูปแบบการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนี้

ระยะสั้น: ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ มีช่องทางหรือกิจกรรม ได้แก่

- Call Center/Social Media/Promotion/lucky draw
- กิจกรรมส่งเสริมการตลาด/บูธ
- ให้ความช่วยเหลือ/เยียวยาลูกค้ากรณีได้รับผลกระทบ เช่น COVID-19
- พัฒนาระบบ CRM
- ค้นหาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ และติดต่อเจรจาโดยตรงเพื่อร่วมกันดำเนินงานทางธุรกิจ
- กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สังคม สื่อมวลชน

ระยะกลางและระยะยาว: ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ให้ส่วนลดแก่ลูกค้าที่แนะนำบอกต่อ

5. Revenue Streams: รายได้หลักของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย

ระยะสั้น: รายได้หลักของการเคหะแห่งชาติ จะมุ่งเน้นรายได้จากการขาย/ค่าเช่าซื้อ/ค่าเช่า และรายได้จากการจัดประโยชน์/บริหารทรัพย์สิน

ระยะกลาง: การเคหะแห่งชาติจะมุ่งเน้นรายได้จากการขาย/ค่าเช่าซื้อ/ค่าเช่า และรายได้จากการจัดประโยชน์/บริหารทรัพย์สิน และค่าเช่าที่ดินโครงการเคหะสุขประชากับบริษัทในเครือ/บริษัทร่วมลงทุน

ระยะยาว: หากการเคหะแห่งชาติ สามารถกำกับบริษัทในเครือ (K-HA, CEMCO) ให้ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็จะทำให้การเคหะแห่งชาติมีรายได้จากเงินปันผลจากบริษัทในเครือ

6. Key Resources หรือทรัพยากรที่สำคัญ: การเคหะแห่งชาติมีทรัพยากรที่สำคัญ ทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว ได้แก่

- บุคลากร
- เทคโนโลยี ดิจิทัล
- องค์กรความรู้ และนวัตกรรม
- ที่ดินและอาคารคงเหลือ

7. Key Activities กิจกรรมหลักหรือภารกิจหลัก:

ระยะสั้น: มี 5 กิจกรรมที่สำคัญ คือ

- พัฒนาที่อยู่อาศัย
- ยกระดับชุมชนให้เข้มแข็ง
- พัฒนาเมือง ฟันฟูชุมชนเมือง
- จัดประโยชน์ทรัพย์สิน/บริหารจัดการสินทรัพย์
- การสนับสนุนสินเชื่อผ่านกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย

ระยะกลาง: นอกจาก 5 กิจกรรมตามระยะสั้นแล้ว ยังมีภารกิจในการร่างกฎหมายแก้ไข พ.ร.บ.กคช. พ.ศ.2537 เพิ่ม "หมวดกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย" นำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ระยะยาว: เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงที่อยู่อาศัย หรือสินเชื่อที่อยู่อาศัย การเคหะแห่งชาติมีเป้าหมายนำเสนอ ครม.อนุมัติให้จัดตั้งกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัยแห่งชาติ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนเงินกู้ผ่านกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัยแห่งชาติ ทำให้ลูกค้าการเคหะแห่งชาติ และประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงแหล่งเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยได้มากขึ้น

8. Key Partners พันธมิตรที่สำคัญ: พันธมิตรที่สำคัญของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย

ระยะสั้น และระยะกลาง: ได้แก่

- หน่วยนโยบาย และผู้ถือหุ้นภาครัฐ
- ผู้ส่งมอบ
- หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- พันธมิตรภาครัฐ ที่สนับสนุนที่ดิน
- บริษัทในเครือ (K-HA, CEMCO)
- บริษัท Outsource/เอกชน

ระยะยาว: เพื่อให้การเคหะแห่งชาติ สามารถขยายขีดความสามารถในการพัฒนาที่อยู่อาศัย และการดำเนินโครงการอาคารเช่า รวมถึงการจัดประโยชน์ทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องแสวงหาความร่วมมือหรือสร้างพันธมิตรภาคเอกชนทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และบริษัทในตลาดหลักทรัพย์

9. Cost Structure โครงสร้างต้นทุนที่สำคัญ (9): โครงสร้างต้นทุนของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย ต้นทุนโครงการ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ดอกเบี้ยจ่าย โดยในระยะสั้น ต้นทุนโครงการจะประกอบไปด้วย โครงการเช่า และขาย ส่วนในระยะกลาง และระยะยาว ต้นทุนโครงการเช่าจะมีสัดส่วนมากขึ้นตามจำนวนโครงการและจำนวนหน่วยที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงค่าเช่าที่ดินที่เกิดจากความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ (MOU)

3.13 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์

แผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2565) ประกอบด้วย 6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 11 กลยุทธ์ 19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	ยุทธศาสตร์ (ST)	กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	G1 เพื่อให้โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยได้รับอนุมัติและแล้วเสร็จได้ตามแผนงาน เพื่อให้โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยได้รับอนุมัติและแล้วเสร็จได้ตามแผนงาน	ST1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย	1.1 พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (C1)	สร้างบ้านที่ทุกคนเป็นเจ้าของได้ในระดับราคา/อัตราค่าเช่าที่สามารถรับภาระได้ ที่ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นที่อยู่อาศัยแบบเช่าพร้อมอาชีพ สำหรับกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ผู้สูงอายุ และประชาชนทั่วไป เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงที่อยู่อาศัยในช่วงภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน	- หน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา - หน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์
	G2 เพื่อให้ ประชาชนทั่วไปมีกรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยและ กคช. มีรายได้ โดยเฉพาะในรูปแบบขาย		1.2 เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัย (C2)	เพิ่มโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงที่อยู่อาศัยได้มากขึ้น โดยมีโครงการสินเชื่อเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย ที่มีอัตราดอกเบี้ยที่รับภาระได้ ควบคู่กับการขายเชิงรุก ทั้งผ่านช่องทางปกติ และช่องทางออนไลน์	- จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (ขาย)
	G3 เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีรายได้น้อยมีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย โดยเฉพาะในรูปแบบเช่า		1.3 พัฒนาที่อยู่อาศัยประเภทเช่าพร้อมอาชีพและเพิ่มรายได้ค่าเช่า (C3)	พัฒนาที่อยู่อาศัยแบบเช่าพร้อมสร้างอาชีพตามนโยบาย เช่น บ้านเคหะสุขประชา บ้านสุขเกษม TOD Wellness Center ควบคู่กับการบริหารอาคารเช่าให้มีประสิทธิภาพทั้งในส่วนของโครงการที่ได้รับอาคารเช่าเหมาคืนจากเอกชนและอาคารเช่ารายย่อย รวมทั้งโครงการอาคารเช่าใหม่	- จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (เช่า)
	G4 เพื่อสร้างโอกาสในการขยายภารกิจผ่านบริษัทในเครือ		1.4 ขยายบทบาทบริษัทในเครือ (C5)	เพื่อให้ กคช.มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามภารกิจ และมีขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น จึงขยายบทบาทบริษัทในเครือทั้งในด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัย การบริหารและพัฒนาชุมชน การสร้างอาชีพ การบริหารอาคารคงเหลือ	- ระดับความสำเร็จในการขยายบทบาทบริษัทในเครือ
SO2 การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG	G5 เพื่อให้ประชาชน มีคุณภาพชีวิตที่ดี และชุมชนมีความเข้มแข็งยั่งยืน	ST2 พัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง	2.1 ยกระดับการบริหารชุมชนและคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน (C7)	สร้างสุขในชุมชนให้เข้มแข็งน่าอยู่อย่างยั่งยืน (Smart Sustainable Community for Better Well-being: SSC) ภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG โดยครอบคลุม 4 มิติ สิทธิหน้าที่และการมีส่วนร่วม ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความสมบูรณ์ของระบบนิเวศน์ และสุขภาวะทางสังคม	- จำนวน Smart Sustainable Community

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	ยุทธศาสตร์ (ST)	กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองสู่การเป็น Smart City	G6 เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเมืองมีความทันสมัย	ST3 ฟื้นฟูชุมชนเมืองและพัฒนาเมืองให้สอดคล้องการขยายตัวของความเป็นเมือง	3.1 ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองให้เป็น Smart City (P1)	การฟื้นฟูชุมชนเมือง และการพัฒนาเมือง ให้เป็น Smart City รองรับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ โดยมีระบบการจัดการชุมชนที่มีความปลอดภัยได้มาตรฐานสากลทั้งด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม สุขภาพ 7 มิติ เช่น 1) สนองความเป็นอยู่ทุกกลุ่ม 2) การบริหารความปลอดภัย 3) ประหยัดพลังงาน 4) การจัดการขยะ 5) สิ่งแวดล้อม 6) สวนพักผ่อน และ 7) ระบบขนส่งมวลชน	- ระดับความสำเร็จโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองและพัฒนาเมือง
SO4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม	G7 เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ST4 ใช้ประโยชน์จากการบริหารทรัพย์สิน	4.1 จัดประโยชน์ทรัพย์สินให้เต็มประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มรายได้ (C4)	เพื่อให้ กคช.มีเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง โดยบริหารสินทรัพย์หรือใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เต็มประสิทธิภาพสอดคล้องกับศักยภาพของทรัพย์สินหรือที่ดิน	- รายได้จากการจัดประโยชน์ทรัพย์สิน
SO5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	G8 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นและมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของ กคช.	ST5 ยก ระดับ การให้บริการลูกค้าและการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้หลักธรรมาภิบาล	5.1 สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล (C6)	ด้านลูกค้า: มุ่งเน้นการใช้ Social Media หรือ Digital Marketing ในการสื่อสารและนำเสนอโครงการที่อยู่อาศัยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ควบคู่กับการปรับปรุงการให้บริการให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ภาครัฐ ต่อ กคช. (Loyalty) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: กคช.มุ่งเน้นการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ลูกค้า 2) หน่วยนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ 3) บุคลากร 4) ผู้ส่งมอบ 5) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 6) ชุมชน สังคม สื่อมวลชน	- ความพึงพอใจของลูกค้า - ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ยอดผู้ติดตามในช่องทาง Facebook
	G9 เพื่อให้องค์กรมีหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี		5.2 ส่งเสริม CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (L1)	เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยกระดับ CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการขับเคลื่อนนโยบาย กฎบัตร คู่มือ แผนระยะยาว แผนระยะสั้นที่เกี่ยวข้องกับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้สามารถรองรับเกณฑ์ประเมินผล ITA และเกณฑ์ Core Business Enablers ด้าน CG	- ผลประเมิน ITA

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	ยุทธศาสตร์ (ST)	กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินกลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์
SO6 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	G10 เพื่อให้ กคช. มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีประสิทธิภาพ	ST6 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้ได้มาตรฐานด้วย Big data เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	6.1 พัฒนา Big data เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม (L2)	พัฒนาปรับปรุงฐานข้อมูลให้ถูกต้อง และเชื่อมโยงเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน ควบคู่กับการพัฒนาระบบงานที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ผ่านการทบทวน Roadmap และ Enterprise Architecture (EA) ด้าน DT ของ กคช. ควบคู่กับการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และต่อยอดเป็นนวัตกรรมมาใช้เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับคะแนนตัวชี้วัด Core Business Enablers - ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานดิจิทัล - ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data - จำนวนนวัตกรรมที่ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์
	G11 เพื่อให้บุคลากรมี Mindset & Skill ที่รองรับการเปลี่ยนแปลง		6.2 ปรับเปลี่ยน Mindset ให้พร้อมปรับตัว & เพิ่ม Skill ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (L3)	บุคลากรพร้อมปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป มี Mindset ที่ดี รวมทั้งมีทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (Engagement)	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและผ่านการทดสอบหลักสูตร - การปรับเปลี่ยน Mindset การเพิ่ม Skill การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล - การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - จำนวนหลักสูตรอบรมที่วัดผลด้วย ROI

3.14 การออกแบบระบบงานโดยรวมขององค์กร (Work Systems)

การเคหะแห่งชาติ ได้มีการทบทวนระบบงานโดยรวมขององค์กร ให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ และภารกิจในอนาคต โดยคณะกรรมการการเคหะแห่งชาติและผู้บริหารระดับสูง ได้ร่วมกันสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความคิดเห็น ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

โดยในปี 2565 ได้วิเคราะห์ นโยบายรัฐบาล พ.ร.บ. จัดตั้งการเคหะแห่งชาติ แผนนโยบายผู้ถือหุ้น ภาครัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา วิสัยทัศน์/พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่อยู่อาศัยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจภาค อสังหาริมทรัพย์ แนวทางการปฏิบัติที่ดีขององค์กรเทียบเคียง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ชีตความสามารถของ บุคลากร ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่องทางการรับฟังเสียงลูกค้า (VOC) นอกจากนี้ ฝ่ายนโยบายและแผนยังได้ประชุมร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อบูรณาการระบบงาน โดยรวมกับโครงสร้างองค์กร ฝ่ายงาน อำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งมีกระบวนการทำงานทั้งหมด 17 กระบวนการ ประกอบด้วย

ระบบการนำองค์กร ได้แก่ กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี กระบวนการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการตรวจสอบภายใน ซึ่งในส่วนนี้จะเชื่อมโยง กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระบบงานหลัก ได้แก่ กระบวนการพัฒนาโครงการ กระบวนการบริหารงานก่อสร้าง กระบวนการ กลยุทธ์การตลาด บริหารงานขาย และให้เช่า กระบวนการบริหารสินทรัพย์ กระบวนการบริหาร พัฒนาชุมชน และรับผิดชอบต่อสังคม กระบวนการฟื้นฟูเมือง และพัฒนาเมือง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการกำกับติดตามบริษัทในเครือ ซึ่งในส่วนนี้จะเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ที่ 1, 2, 3, 4, 5

ระบบงานสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการบริหารการเงิน งบประมาณ และ บัญชี กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล กระบวนการ จัดการความรู้และนวัตกรรม ซึ่งในส่วนนี้จะเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 6 การเพิ่มขีด ความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

ภาพที่ 3-7 แสดงระบบงานโดยรวมของการเคหะแห่งชาติ



3.15 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

หลังจากทำการทบทวนและกำหนดความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักขององค์กร รวมทั้งทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ของการเคหะแห่งชาติ การเคหะแห่งชาติได้กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) รองรับ 2 หลักการ คือ หลักการ Balanced Scorecard (แนวนอน) ที่แสดงความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม ที่ครอบคลุมด้านการสร้างคุณค่าให้กับสังคม ด้านความมั่นคงขององค์กร ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต หลักการ Triple Bottom Lines (แนวตั้ง) ประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) ด้านเศรษฐกิจ (Profit) และด้านสังคม (People)

โดยจากการวิเคราะห์ SWOT SA SC CC (ผ่านกระบวนการ TOWS Matrix) รวมทั้งพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ หรือ tactic ตาม 4 มุมมองของ BSC ได้ทั้งหมด 11 กลยุทธ์

ทั้งนี้ สามารถอธิบายตามภาพจากด้านล่างขึ้นด้านบน ดังนี้

มิติและ กลยุทธ์หลัก (4 มิติ 11 กลยุทธ์)	สนับสนุนกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างโครงการ (31 โครงการ)
มิติด้านการเรียนรู้และเติบโต (L) มีทั้งหมด 3 กลยุทธ์				
L1) ส่งเสริม CG ให้ เป็นวัฒนธรรมองค์กร	L3) ปรับเปลี่ยน Mindset ให้พร้อมปรับตัว & เพิ่ม Skill ในด้านการบริหาร จัดการทรัพย์สิน การ พัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรม	กลยุทธ์ L1 ส่งเสริม CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ Enablers ด้าน CG โดย กลยุทธ์นี้ สามารถสนับสนุน กลยุทธ์ L3 ปรับเปลี่ยน Mindset โดยเฉพาะ Mindset ด้าน คุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งให้พร้อมปรับตัว & เพิ่ม Skill ในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สิน การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม เนื่องจาก CG เป็น Core Competency พื้นฐานของบุคลากรที่ต้องมีการ ส่งเสริมและพัฒนาต่อเนื่อง	กลยุทธ์ L1 จะมีตัวชี้วัด KPI-L1 ผลประเมิน ITA ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับ ตัวชี้วัดของ L3 คือ KPI- L3.1 : ร้อยละจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา และผ่านการทดสอบหลักสูตร การปรับเปลี่ยน Mindset การเพิ่ม Skill การบริหารจัดการ ทรัพย์สิน การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม กล่าวคือ หาก บุคลากรมีพฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมที่ดี ตามเกณฑ์ ITA จะสัมพันธ์กับร้อยละของบุคลากร ที่มีพฤติกรรมตามที่หลักสูตรกำหนด	กลยุทธ์ L1 จะมีโครงการ AP25 ยกระดับ CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่ง จะมีความสัมพันธ์กับโครงการตามกลยุทธ์ L3 คือ AP31 พัฒนาระบบความคิดแบบ Growth Mindset และพัฒนาขีดความ สามารถบุคลากรรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง
	C6) สื่อสารและสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก ผ่านช่องทางดิจิทัล	กลยุทธ์ L1 ส่งเสริม CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนกลยุทธ์ C6 สื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล เนื่องจาก CG จะช่วยสร้างภาพลักษณ์องค์กร ความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือด้านความโปร่งใสความเป็นธรรม ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ (Trusted Brand)	กลยุทธ์ L1 จะมีตัวชี้วัด KPI-L1 ผลประเมิน ITA ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด C6 คือ KPI-C6.1: ความพึงพอใจของลูกค้า KPI-C6.2: ความพึงพอใจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย KPI-C6.3: ยอดผู้ติดตามใน ช่องทาง Facebook เนื่องจาก ในกรณีที่ กคช. มี การปฏิบัติตามเกณฑ์ ITA มีการเปิดเผยข้อมูลและ ความโปร่งใส ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้ง ณ จุด ให้บริการ หรือช่องทาง Facebook ก็จะทำให้ 3 ตัวชี้วัดข้างต้นได้ตามเป้าหมายมากขึ้น	กลยุทธ์ L1 จะมีโครงการ AP25 ยกระดับ CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่ง จะมีความสัมพันธ์กับโครงการตามกลยุทธ์ C6 คือ AP23 สร้างความสัมพันธ์กับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า และการบริหาร จัดการข้อร้องเรียน และ AP24 สื่อสารเพื่อ สร้างภาพลักษณ์องค์กรและการตลาดเชิง รุก
L3) ปรับเปลี่ยน Mindset ให้พร้อม ปรับตัว & เพิ่ม Skill ในด้านการบริหาร จัดการทรัพย์สิน การ	L2) พัฒนา Big data เทคโนโลยีดิจิทัล และ นวัตกรรม	กลยุทธ์ L3 ปรับเปลี่ยน Mindset ให้พร้อม ปรับตัว & เพิ่ม Skill โดยเฉพาะในด้านการ บริหารจัดการทรัพย์สิน การพัฒนาธุรกิจรูปแบบ ใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม จะช่วย สนับสนุนให้กลยุทธ์ L2 โดยหากบุคลากรมี	กลยุทธ์ L3 จะมีตัวชี้วัด KPI-L3.1: ร้อยละจำนวน บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและผ่านการทดสอบ หลักสูตรการปรับเปลี่ยน Mindset การเพิ่ม Skill การบริหารจัดการทรัพย์สิน การพัฒนาธุรกิจ รูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	กลยุทธ์ L3 จะมีโครงการ AP31 พัฒนา ระบบความคิดแบบ Growth Mindset และพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรองรับ ต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ กับโครงการตามกลยุทธ์ L2 จำนวน 5

มิติและ กลยุทธ์หลัก (4 มิติ 11 กลยุทธ์)	สนับสนุนกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างโครงการ (31 โครงการ)
พัฒนารูปแบบ ใหม่ PPP เทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม		Mindset และ Skill ที่ดีจะช่วยสนับสนุนการพัฒนา Big data เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม มีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากขึ้น	KPI-L3.2: จำนวนหลักสูตรอบรมที่วัดผลด้วย ROI ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด L2 คือ KPI-L2.1: ระดับคะแนนตัวชี้วัด Core Business Enablers KPI-L2.2: ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานดิจิทัล KPI-L2.3: ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data และ KPI-L2.4: จำนวนนวัตกรรมที่ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์	โครงการ คือ AP26 โครงการยกระดับการบริหารจัดการตามเกณฑ์ Enablers, AP27 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าและประชาชน/การบริการภายในองค์กร, AP28 โครงการพัฒนาศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติ, AP29 โครงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมและ AP30 โครงการบูรณาการกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (Co-Creation)
	C1) พัฒนาโครงการให้ รองรับทุกกลุ่มเป้าหมาย ผ่านการบูรณาการระหว่าง หน่วยงาน	กลยุทธ์ L3 ปรับเปลี่ยน Mindset ให้พร้อมปรับตัว & เพิ่ม Skill โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการทรัพยากร การพัฒนารูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม จะช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์ C1 โดยหากบุคลากรมี Skill ข้างต้นที่ดีแล้วจะช่วยสนับสนุนการพัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	กลยุทธ์ L3 จะมีตัวชี้วัด KPI-L3.1: ร้อยละจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและผ่านการทดสอบหลักสูตร การปรับเปลี่ยน Mindset การเพิ่ม Skill การบริหารจัดการทรัพยากร การพัฒนารูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม KPI-L3.2: จำนวนหลักสูตรอบรมที่วัดผลด้วย ROI ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด C1 คือ KPI-C1.1: หน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา KPI-C1.2: หน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์ เนื่องจากหากบุคลากรมีทักษะที่ดีเกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยข้างต้นก็จะส่งผลให้ตัวชี้วัดของ C1 ได้ตามเป้าหมาย	กลยุทธ์ L3 จะมีโครงการ AP31 พัฒนาระบบความคิดแบบ Growth Mindset และพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับโครงการตามกลยุทธ์ C1 จำนวน 3 โครงการ คือ AP1 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับทุกกลุ่มเป้าหมาย, AP2 โครงการบริหารการก่อสร้าง และ AP3 โครงการยกระดับโครงการสินเชื่อให้เป็นกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย

มิติและ กลยุทธ์หลัก (4 มิติ 11 กลยุทธ์)	สนับสนุนกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างโครงการ (31 โครงการ)
L2) พัฒนา Big data เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	P1) ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองให้เป็น Smart City	กลยุทธ์ L2 พัฒนา Big data เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ P1 ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองให้เป็น Smart City เนื่องจาก การบริหารจัดการ ข้อมูลที่ดี และมีระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ การออกแบบโครงการ โดยเฉพาะโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองให้สามารถเป็น Smart City ได้ตามเป้าหมาย	กลยุทธ์ L2 จะมีตัวชี้วัด KPI-L2.2: ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานดิจิทัล KPI-L2.3: ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data KPI-L2.4: จำนวนนวัตกรรมที่ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดของ P1 คือ KPI-P1: ระดับความสำเร็จโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมือง เนื่องจาก การใช้ Data Analytic, Digital และ Innovation จะช่วยในการวิเคราะห์และออกแบบโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองได้ดียิ่งขึ้น	กลยุทธ์ L2 จะมี AP27 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าและประชาชน/การบริการภายในองค์กร, AP29 โครงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม และ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับโครงการตามกลยุทธ์ P1 คือ AP17 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม), AP18 โครงการ Smart City, AP19 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนห้วยขวาง, AP20 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนรามอินทรา และ AP21 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนทุ่งสองห้อง
	C1) พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมาย ผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน	กลยุทธ์ L2 พัฒนา Big data เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ C1 พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เนื่องจาก การบริหารจัดการข้อมูลที่ดี และมีระบบเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม จะช่วยให้การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ การออกแบบโครงการ รวมทั้งการพัฒนาและบริหารโครงการที่อยู่อาศัยของ กคช. มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย	กลยุทธ์ L2 จะมีตัวชี้วัด KPI-L2.2: ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานดิจิทัล KPI-L2.3: ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data KPI-L2.4 : จำนวนนวัตกรรมที่ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดของ C1 คือ KPI-C1.1: หน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา KPI-C1.2: หน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์ เนื่องจากการใช้ Data Analytic, Digital และ Innovation จะช่วยในการบริหารโครงการก่อสร้างได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้	กลยุทธ์ L2 จะมีโครงการ AP26 โครงการยกระดับการบริหารจัดการตามเกณฑ์ Enablers, AP27 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าและประชาชน/การบริการภายในองค์กร, AP28 โครงการพัฒนาศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติ, AP29 โครงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม และ AP30 โครงการบูรณาการกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (Co-Creation) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับโครงการตามกลยุทธ์ C1 จำนวน 3

มิติและ กลยุทธ์หลัก (4 มิติ 11 กลยุทธ์)	สนับสนุนกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างโครงการ (31 โครงการ)
				โครงการ คือ AP1 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับทุกกลุ่มเป้าหมาย, AP2 โครงการบริหารการก่อสร้าง และ AP3 โครงการยกระดับโครงการสินเชื่อให้เป็นกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย
มิติด้านกระบวนการภายใน (P) มีทั้งหมด 1 กลยุทธ์				
P1) ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองให้เป็น Smart City	C1) พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน	กลยุทธ์ P1 ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองให้เป็น Smart City จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ C1 พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากกระบวนการริเริ่มโครงการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ การออกแบบโครงการ รวมทั้งการขออนุมัติโครงการที่อยู่อาศัยในพื้นที่ฟื้นฟูชุมชนเมือง หากผ่านการรับฟังความคิดเห็น จากผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ ก็จะสนับสนุนให้ C1 พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน สามารถดำเนินการต่อไป	กลยุทธ์ P1 จะมีตัวชี้วัด KPI-P1: ระดับความสำเร็จโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมือง ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดของ C1 คือ KPI-C1.1: หน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา KPI-C1.2: หน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์ เนื่องจากโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองจะเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย	กลยุทธ์ P1 คือ AP17 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม), AP18โครงการ Smart City, AP19 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนห้วยขวาง AP20 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนรามอินทรา และ AP21 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนทุ่งสองห้อง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับโครงการตามกลยุทธ์ C1 จำนวน 3 โครงการ คือ AP1 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับทุกกลุ่มเป้าหมาย, AP2 โครงการบริหารการก่อสร้าง และ AP3 โครงการยกระดับโครงการสินเชื่อให้เป็นกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย

มิติและ กลยุทธ์หลัก (4 มิติ 11 กลยุทธ์)	สนับสนุนกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างโครงการ (31 โครงการ)
มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (C) มีทั้งหมด 7				
C1) พัฒนาโครงการ ให้รองรับทุกกลุ่ม เป้าหมาย ผ่านการ บูรณาการระหว่าง หน่วยงาน	C2) เร่งรัดการขายและส่ง มอบที่อยู่อาศัย	กลยุทธ์ C1 พัฒนาโครงการให้รองรับทุก กลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่าง หน่วยงาน จะช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์ C2 เร่งรัด การขายและส่งมอบที่อยู่อาศัยเนื่องจากกลยุทธ์ C1 หากโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยใหม่ โดยเฉพาะที่ อยู่อาศัยแบบขายได้รับการอนุมัติโครงการจาก กรม. แล้ว ก็จะส่งผลให้ กคช. มีที่อยู่อาศัย สำหรับขายและส่งมอบได้มากขึ้น	กลยุทธ์ C1 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C1.1: หน่วย สร้างแล้วเสร็จตามสัญญา จะมีความสัมพันธ์กับ ตัวชี้วัดของ C2 เนื่องจาก หาก กคช. ก่อสร้างได้ แล้วเสร็จตามแผนและมีคุณภาพก็จะสามารถนำไป ขายและส่งมอบที่อยู่อาศัยได้ตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้	กลยุทธ์ C1 จะมี 3 โครงการ คือ AP1 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับทุก กลุ่มเป้าหมาย, AP2 โครงการบริหารการ ก่อสร้าง และ AP3 โครงการยกระดับ โครงการสินเชื่อให้เป็นกองทุนเพื่อที่อยู่ อาศัย ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับโครงการตาม กลยุทธ์ C2 คือ AP4 โครงการบริหารหน่วย ส่งมอบ
	C3) พัฒนาที่อยู่อาศัย ประเภทเช่าพร้อมอาชีพ และเพิ่มรายได้ค่าเช่า	ขณะเดียวกัน กลยุทธ์ C1 พัฒนาโครงการให้ รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการ ระหว่างหน่วยงาน จะช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์ C3 พัฒนาที่อยู่อาศัยประเภทเช่า เนื่องจากโครง สร้างที่อยู่อาศัยใหม่ ในรูปแบบเช่า โดยเฉพาะ โครงการบ้านเคหะสุขหากได้รับการอนุมัติจาก กรม. แล้ว ก็จะส่งผลให้ กคช. มีที่อยู่อาศัย ประเภทเช่าพร้อมสร้างอาชีพได้มากขึ้น	กลยุทธ์ C1 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C1.2: หน่วยสร้าง แล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์ จะมีความสัมพันธ์กับ ตัวชี้วัดของ C3 คือ KPI-C3.1: จำนวนครัวเรือนที่มี สิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (เช่า) KPI C3.2: รายได้ค่าเช่า เนื่องจาก หาก กคช. ก่อสร้างโครงการเช่าได้แล้ว เสร็จตามแผนและมีคุณภาพ ก็จะสามารถนำไป ให้กับลูกค้าเช่าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	กลยุทธ์ C1 มี 3 โครงการ คือ AP1 โครงการ พัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับทุกกลุ่ม เป้าหมาย, AP2 โครงการบริหารการก่อสร้าง และ AP3 โครงการยกระดับโครงการสินเชื่อ ให้เป็นกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย โดยมี ความสัมพันธ์กับโครงการตามกลยุทธ์ C3 ซึ่ง มี 7 โครงการ คือ AP5 โครงการบ้านเคหะ สุขประชา, AP6 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ตามแนวโครงข่ายคมนาคม (TOD) พื้นที่ริม เกล้า และคลองจั่น, AP7 โครงการบ้านเคหะ สุขเกษม, AP8 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย สำหรับผู้สูงอายุ (wellness center), AP9 โครงการขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชน, AP 10 โครงการบริหารอาคารเช่า และ AP 11 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 3-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยใหม่)

มิติและ กลยุทธ์หลัก (4 มิติ 11 กลยุทธ์)	สนับสนุนกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างโครงการ (31 โครงการ)
	C5) ขยายบทบาทบริษัทใน เครือ	กลยุทธ์ C1 พัฒนาโครงการให้รองรับทุก กลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่าง หน่วยงาน จะช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์ C5 ขยาย บทบาทบริษัทในเครือ เนื่องจาก กคช. จะต้องมีการ กำกับและติดตามบริษัทในเครือให้สามารถ พัฒนาที่อยู่อาศัยหรือดำเนินภารกิจที่ได้รับ มอบหมายได้ตามเป้าหมาย	กลยุทธ์ C1 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C1.2: หน่วย สร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์ จะมีความ สัมพันธ์กับตัวชี้วัดของ C5 คือ KPI-C5: ระดับความสำเร็จในการขยายบทบาทบริษัทใน เครือ เนื่องจาก หาก กคช. สามารถกำกับและ ติดตามบริษัทในเครือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ กคช. บรรลุเป้าหมายตามภารกิจและ แผนงานที่กำหนดไว้	กลยุทธ์ C1 จะมี โครงการ AP1 โครงการ พัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับทุก กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับ โครงการตามกลยุทธ์ C5 คือ AP12 โครงการเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทใน เครือ (K-HA) และ AP13 โครงการเพิ่ม ศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ (CEMCO)
C6) สื่อสารและสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเชิงรุกผ่าน ช่องทางดิจิทัล	C2) เร่งรัดการขายและส่ง มอบที่อยู่อาศัย	กลยุทธ์ C6) สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทาง ดิจิทัล จะช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์ C2) เร่งรัดการ ขายและส่งมอบที่อยู่อาศัย เนื่องจากการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์โครงการที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะเพื่อ ขายรวมทั้งการให้ทำธุรกรรมต่างๆ จอง หรือ ให้บริการ ผ่านช่องทางดิจิทัลหรือออนไลน์ จะ ช่วยสนับสนุนให้ กคช. มีโอกาสขายหรือส่งมอบที่ อยู่อาศัยได้มากขึ้น	กลยุทธ์ C6 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C6.1: ความพึง พอใจของลูกค้า KPI-C6.2: ความพึงพอใจผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย KPI-C6.3: ยอดผู้ติดตามในช่องทาง Facebook จะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดของ C2 คือ KPI-C2: จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (ขาย) เนื่องจากจะเป็นช่องทางในการทำ Digital Marketing ที่จะช่วยให้ บรรลุตัวชี้วัดของ C2 ได้ มากขึ้น	กลยุทธ์ C6 จะมี 2 โครงการ คือ AP23 โครงการ สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ลูกค้า และการบริหารจัดการข้อ ร้องเรียน และ AP24 โครงการสื่อสารเพื่อ เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด เชิงรุก ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับโครงการ ตามกลยุทธ์ C2 คือ AP4 โครงการบริหาร หน่วยส่งมอบ
	C3) พัฒนาที่อยู่อาศัย ประเภทเช่าพร้อมอาชีพ และเพิ่มรายได้ค่าเช่า	กลยุทธ์ C6) สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทาง ดิจิทัล จะช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์ C3) พัฒนาที่ อยู่อาศัยประเภทเช่าพร้อมอาชีพ และเพิ่มรายได้ ค่าเช่า เนื่องจากการสื่อสารประชาสัมพันธ์ โครงการที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะแบบเช่ารวมทั้งการ ให้ทำธุรกรรมต่างๆ จอง หรือการให้บริการ ผ่าน ช่องทางดิจิทัลหรือออนไลน์ จะช่วยสนับสนุนให้	กลยุทธ์ C6 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C6.1: ความพึง พอใจของลูกค้า KPI-C6.2: ความพึงพอใจผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย KPI-C6.3: ยอดผู้ติดตามในช่องทาง Facebook จะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดของ C3 คือ KPI-C3.1: จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่ อาศัย (เช่า) KPI C3.2: รายได้ค่าเช่า เนื่องจากจะ เป็นช่องทางในการทำ Digital Marketing ที่จะ ช่วยให้ บรรลุตัวชี้วัดของ C3 ได้มากขึ้น	กลยุทธ์ C6 จะมี 2 โครงการ คือ AP23 โครงการ สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ลูกค้า และการบริหารจัดการข้อ ร้องเรียน และ AP24 โครงการสื่อสารเพื่อ เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด เชิงรุก ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับโครงการ ตามกลยุทธ์ C3 คือ AP5 โครงการบ้าน เคหะสุขประชา, AP6 โครงการพัฒนาที่อยู่

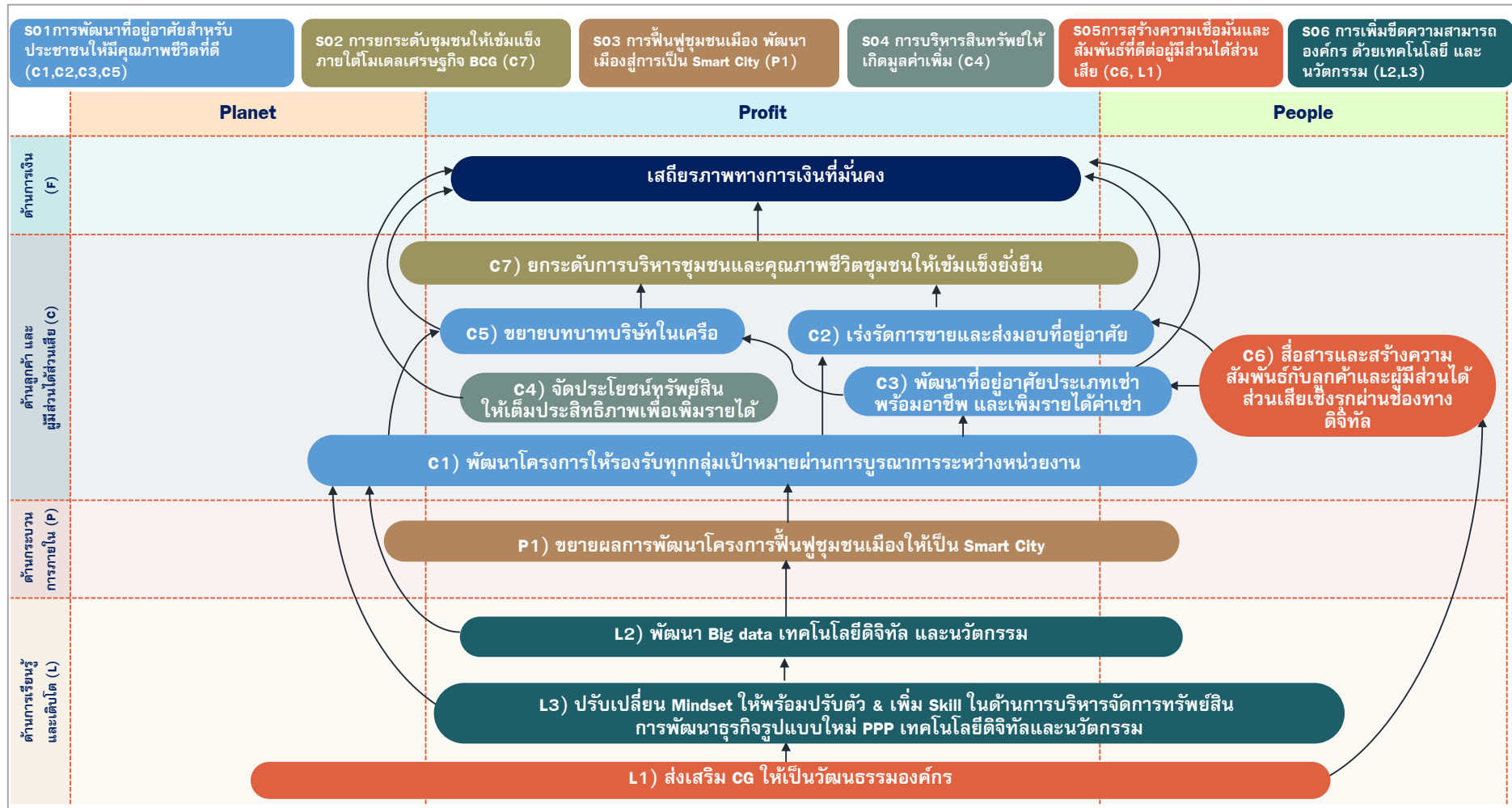
มิติและ กลยุทธ์หลัก (4 มิติ 11 กลยุทธ์)	สนับสนุนกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างโครงการ (31 โครงการ)
		กคช. มีโอกาสให้เช่าที่อยู่อาศัยได้มากขึ้น		อาศัยตามแนวโครงข่ายคมนาคม (TOD) พื้นที่ร่มเกล้า และคลองจั่น, AP7 โครงการบ้านเคหะสุขเกษม, AP8 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (wellness center), AP9 โครงการขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชน, AP 10 โครงการบริหารอาคารเช่า และ AP 11 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 3-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยใหม่)
C3) พัฒนาที่อยู่อาศัยประเภทเช่าพร้อมอาชีพ และเพิ่มรายได้ค่าเช่า	C5) ขยายบทบาทบริษัทในเครือ	กลยุทธ์ C3 พัฒนาที่อยู่อาศัยประเภทเช่าพร้อมอาชีพ และเพิ่มรายได้ค่าเช่า จะช่วยสนับสนุนหรือเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ C5 ขยายบทบาทบริษัทในเครือ เนื่องจาก กคช. จะต้องมีการกำกับและติดตามบริษัทในเครือให้สามารถพัฒนาที่อยู่อาศัยได้ตามเป้าหมาย ตามกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการร่วมลงทุนกับภาคเอกชนหรือบริษัทในเครือ (PPP) ในการจัดทำโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยใหม่มากขึ้น และทำให้ กคช. มีศักยภาพในการพัฒนาที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะประเภทเช่าพร้อมสร้างอาชีพได้มากขึ้น ซึ่งโครงการบ้านเคหะสุขประชา ตามนโยบายจะมีเป้าหมายรวมถึง 100,000 หน่วย	กลยุทธ์ C3 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C3.1: จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (เช่า) KPI C3.2: รายได้ค่าเช่า จะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด ของ C5 คือ KPI-C5: ระดับความสำเร็จในการขยายบทบาทบริษัทในเครือ เนื่องจาก กคช. ต้องมีการกำกับและติดตามบริษัทในเครือให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการที่อยู่อาศัยแบบเช่าพร้อมอาชีพด้วยการร่วมลงทุนกับบริษัทในเครือ รวมทั้งบรรจผู้เช่าได้ตามเป้าหมาย ก็จะทำให้ กคช. บรรลุภารกิจ	กลยุทธ์ C3 จะมีโครงการ คือ AP5 โครงการบ้านเคหะสุขประชา, AP6 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวโครงข่ายคมนาคม (TOD) พื้นที่ร่มเกล้า และคลองจั่น, AP7 โครงการบ้านเคหะสุขเกษม, AP8 โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (wellness center), AP9 โครงการขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชน, AP 10 โครงการบริหารอาคารเช่า และ AP 11 โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 3-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยใหม่) จะมีความสัมพันธ์กับโครงการตามกลยุทธ์ C5 คือ AP12 โครงการเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ (K-HA) และ AP13 โครงการเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ (CEMCO)

มิติและ กลยุทธ์หลัก (4 มิติ 11 กลยุทธ์)	สนับสนุนกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างโครงการ (31 โครงการ)
	เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง	กลยุทธ์ C3 พัฒนาที่อยู่อาศัยประเภทเช่าพร้อมอาชีพ และเพิ่มรายได้ค่าเช่า จะช่วยสนับสนุนเป้าหมาย เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง เนื่องจากรายได้ค่าเช่า ถือเป็นรายได้หลักที่สำคัญ โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์ โควิด และเศรษฐกิจที่ผันผวน ก็จะช่วยให้ กคช. มีรายได้และสภาพคล่องมากขึ้น รวมทั้งสามารถนำรายได้บางส่วนไปชำระหนี้ ส่งผลให้ กคช. เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง	กลยุทธ์ C3 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C3.1: จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (เช่า) KPI C3.2: รายได้ค่าเช่า จะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด DSCR, กำไรสุทธิ เนื่องจากรายได้ค่าเช่า ถือเป็นรายได้หลักที่สำคัญ จะช่วยให้ กคช. มีรายได้และสภาพคล่องมากขึ้น รวมทั้งสามารถนำรายได้บางส่วนไปชำระหนี้	เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงเป็นเป้าหมายทางการเงิน แต่ไม่ได้เป็นกลยุทธ์ จึงไม่มีโครงการรองรับโดยตรง
C2) เร่งรัดการขาย และส่งมอบที่อยู่อาศัย	C7) ยกระดับการบริหาร ชุมชนและคุณภาพชีวิต ชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน	กลยุทธ์ C2 เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัย จะช่วยสนับสนุนให้กลยุทธ์ C7) ยกระดับการบริหารชุมชนและคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน เนื่องจากการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัย จะทำให้เกิดชุมชนใหม่ตามโครงการที่อยู่อาศัยใหม่ หรือชุมชนเดิมที่ขยายพื้นที่จากจำนวนผู้อยู่อาศัยมากขึ้น	กลยุทธ์ C2 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C2 จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (ขาย) จะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดของ C7 คือ KPI-C7: จำนวนSmart Sustainable Community เนื่องจากหาก กคช. สามารถดำเนินโครงการที่อยู่อาศัยแบบขายได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ก็จะสนับสนุนให้ กคช. มีชุมชนที่ต้องการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตให้เข้มแข็งได้มากขึ้น	กลยุทธ์ C2 จะมีโครงการรองรับ คือ AP4 โครงการบริหารหน่วยส่งมอบ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับโครงการตามกลยุทธ์ C7 คือ AP14 โครงการยกระดับชุมชนต้นแบบสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน SSC AP15 โครงการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน (เตรียมพร้อมขั้นที่ 1,2,3) และ AP 16 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการชุมชน
	เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง	กลยุทธ์ C2 เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัย จะช่วยสนับสนุนเป้าหมาย เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงของ กคช. เนื่องจากรายได้จาก การขายที่อยู่อาศัย ถือเป็นรายได้หลักที่สำคัญ ซึ่ง จะช่วยให้ กคช. มีรายได้และสภาพคล่องมากขึ้น รวมทั้งสามารถนำรายได้บางส่วนไปชำระหนี้ ส่งผลให้ กคช. เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง	กลยุทธ์ C2 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C2 จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (ขาย) จะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด DSCR, กำไรสุทธิ เนื่องจากรายได้จากการขาย ถือเป็นรายได้หลักที่สำคัญ จะช่วยให้ กคช. มีรายได้และสภาพคล่องมากขึ้น รวมทั้งสามารถนำรายได้บางส่วนไปชำระหนี้	เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง เป็นเป้าหมายทางการเงิน แต่ไม่ได้เป็นกลยุทธ์ จึงไม่มีโครงการรองรับโดยตรง

มิติและ กลยุทธ์หลัก (4 มิติ 11 กลยุทธ์)	สนับสนุนกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างโครงการ (31 โครงการ)
C4) จัดประโยชน์ ทรัพย์สินให้เต็ม ประสิทธิภาพเพื่อเพิ่ม รายได้	เสถียรภาพทางการเงินที่ มั่นคง	กลยุทธ์ C4) จัดประโยชน์ทรัพย์สินให้เต็ม ประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มรายได้ จะช่วยสนับสนุน เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง ของ กคช. เนื่องจากรายได้จากการจัดประโยชน์ทรัพย์สิน ถือเป็นรายได้หลักที่สำคัญ โดยเฉพาะในช่วงนี้ที่ รายได้จากการขายและให้เช่าที่อยู่อาศัยไม่ สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ จะช่วยให้ กคช. มีรายได้และสภาพคล่องมากขึ้น รวมทั้งสามารถ นำรายได้บางส่วนไปชำระหนี้ ส่งผลให้ กคช. เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง	กลยุทธ์ C4 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C4: รายได้จาก การจัดประโยชน์ทรัพย์สิน จะมีความสัมพันธ์กับ ตัวชี้วัด DSCR, กำไรสุทธิ เนื่องจากรายได้จากการ จัดประโยชน์ทรัพย์สิน จะถือเป็นกลยุทธ์หลักใน การสร้างรายได้ ในช่วงที่ กคช. ยังไม่มีโครงการ พัฒนาที่อยู่อาศัยใหม่ จึงช่วยให้ กคช. มีรายได้และ สภาพคล่องมากขึ้น รวมทั้งสามารถนำรายได้ บางส่วนไปชำระหนี้	เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง เป็น เป้าหมายทางการเงิน แต่ไม่ได้เป็น กลยุทธ์ จึงไม่มีโครงการรองรับโดยตรง
C5) ขยายบทบาท บริษัทในเครือ	C7) ยกระดับการบริหาร ชุมชนและคุณภาพชีวิต ชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน	กลยุทธ์ C5 ขยายบทบาทบริษัทในเครือ จะช่วย สนับสนุนให้กลยุทธ์ C7) ยกระดับการบริหาร ชุมชนและคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน เนื่องจากการขยายบทบาทบริษัทในเครือ โดยเฉพาะในส่วนของการร่วมลงทุนโครงการ พัฒนาที่อยู่อาศัยแบบเช่าพร้อมอาชีพกับ กคช. จะทำให้เกิดชุมชนใหม่ตามโครงการใหม่มากขึ้น ส่งผลให้ กคช. มีชุมชนที่ต้องพัฒนาให้เข้มแข็ง มากขึ้น	กลยุทธ์ C5 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C5: ระดับ ความสำเร็จในการขยายบทบาทบริษัทในเครือ จะ มีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดของ C7 คือ KPI-C7: จำนวน Smart Sustainable Community เนื่องจาก หาก กคช. สามารถดำเนินโครงการที่อยู่ อาศัยแบบเช่าพร้อมสร้างอาชีพ ผ่านการร่วมลงทุน กับบริษัทในเครือได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ก็จะ สนับสนุนให้ กคช. มีชุมชนที่ต้องการพัฒนาและ ยกระดับคุณภาพชีวิตให้เข้มแข็งได้มากขึ้น	กลยุทธ์ C5 จะมีโครงการรองรับ คือ AP12 โครงการเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ (K-HA) และ AP13 โครงการเพิ่มศักยภาพและ กำกับบริษัทในเครือ (CEMCO) ซึ่งจะมี ความสัมพันธ์กับโครงการตามกลยุทธ์ C7 คือ AP14 โครงการยกระดับชุมชนต้นแบบสู่การ พัฒนาที่ยั่งยืน Smart Sustainable Community AP5 โครงการพัฒนาชุมชน เข้มแข็งพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน (เตรียมพร้อม ขั้นที่ 1,2,3) และ AP 16 โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพบริหารจัดการชุมชน
	เสถียรภาพทางการเงินที่ มั่นคง	กลยุทธ์ C5) ขยายบทบาทบริษัทในเครือ จะช่วย สนับสนุนเป้าหมาย เสถียรภาพทางการเงินที่ มั่นคงของ กคช. เนื่องจากในระยะยาว หาก บริษัทในเครือมีกำไรก็จะสามารถปันผลให้กับ กคช. ได้มากขึ้น ส่งผลให้ กคช. มีรายได้และ	กลยุทธ์ C5 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C5: ระดับ ความสำเร็จในการขยายบทบาทบริษัทในเครือ จะ มีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด DSCR, กำไรสุทธิ เนื่องจากในระยะยาว หากบริษัทในเครือมีกำไรก็ จะสามารถปันผลให้กับ กคช. ได้มากขึ้น ส่งผลให้	เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง เป็น เป้าหมายทางการเงิน แต่ไม่ได้เป็น กลยุทธ์ จึงไม่มีโครงการรองรับโดยตรง

มิติและ กลยุทธ์หลัก (4 มิติ 11 กลยุทธ์)	สนับสนุนกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้อง	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัดกลยุทธ์)	คำอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างโครงการ (31 โครงการ)
		สภาพคล่องมากขึ้น รวมทั้งสามารถนำรายได้ บางส่วนไปชำระหนี้ ส่งผลให้ กคช. เสถียรภาพ ทางการเงินที่มั่นคง	กคช. มีรายได้และสภาพคล่องมากขึ้น รวมทั้ง สามารถนำรายได้บางส่วนไปชำระหนี้ ส่งผลให้ กคช. เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง	
C7) ยกระดับการ บริหารชุมชนและ คุณภาพชีวิตชุมชนให้ เข้มแข็งยั่งยืน	เสถียรภาพทางการเงินที่ มั่นคง	กลยุทธ์ C7) ยกระดับการบริหารชุมชนและ คุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน จะช่วย สนับสนุนเป้าหมาย เสถียรภาพทางการเงินที่ มั่นคงของ กคช. เนื่องจากในกรณีที่ กคช. สามารถยกระดับชุมชนให้เข้มแข็ง นำอยู่ อย่าง ยั่งยืน ประชาชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีรายได้ มีอาชีพ รวมทั้งสามารถชำระหนี้ สินเชื่อเช่าซื้อ ให้กับ กคช. ได้ตามกำหนด กคช. จะมีรายได้และ สภาพคล่องมากขึ้น รวมทั้งสามารถนำรายได้ บางส่วนไปชำระหนี้ ส่งผลให้ กคช. เสถียรภาพ ทางการเงินที่มั่นคง	กลยุทธ์ C7 จะมีตัวชี้วัด คือ KPI-C7: จำนวน Smart Sustainable Community จะมีความสัมพันธ์ กับตัวชี้วัด DSCR, กำไรสุทธิ เนื่องจากในกรณีที่ กคช. สามารถยกระดับชุมชนให้เข้มแข็ง นำอยู่ อย่างยั่งยืน ประชาชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ มี รายได้ มีอาชีพ รวมทั้งสามารถชำระหนี้สินเชื่อเช่า ซื้อให้กับ กคช. ได้ตามกำหนด กคช. จะมีรายได้ และสภาพคล่องมากขึ้น รวมทั้งสามารถนำรายได้ บางส่วนไปชำระหนี้	เสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง เป็น เป้าหมายทางการเงิน แต่ไม่ได้เป็น กลยุทธ์ จึงไม่มีโครงการรองรับโดยตรง

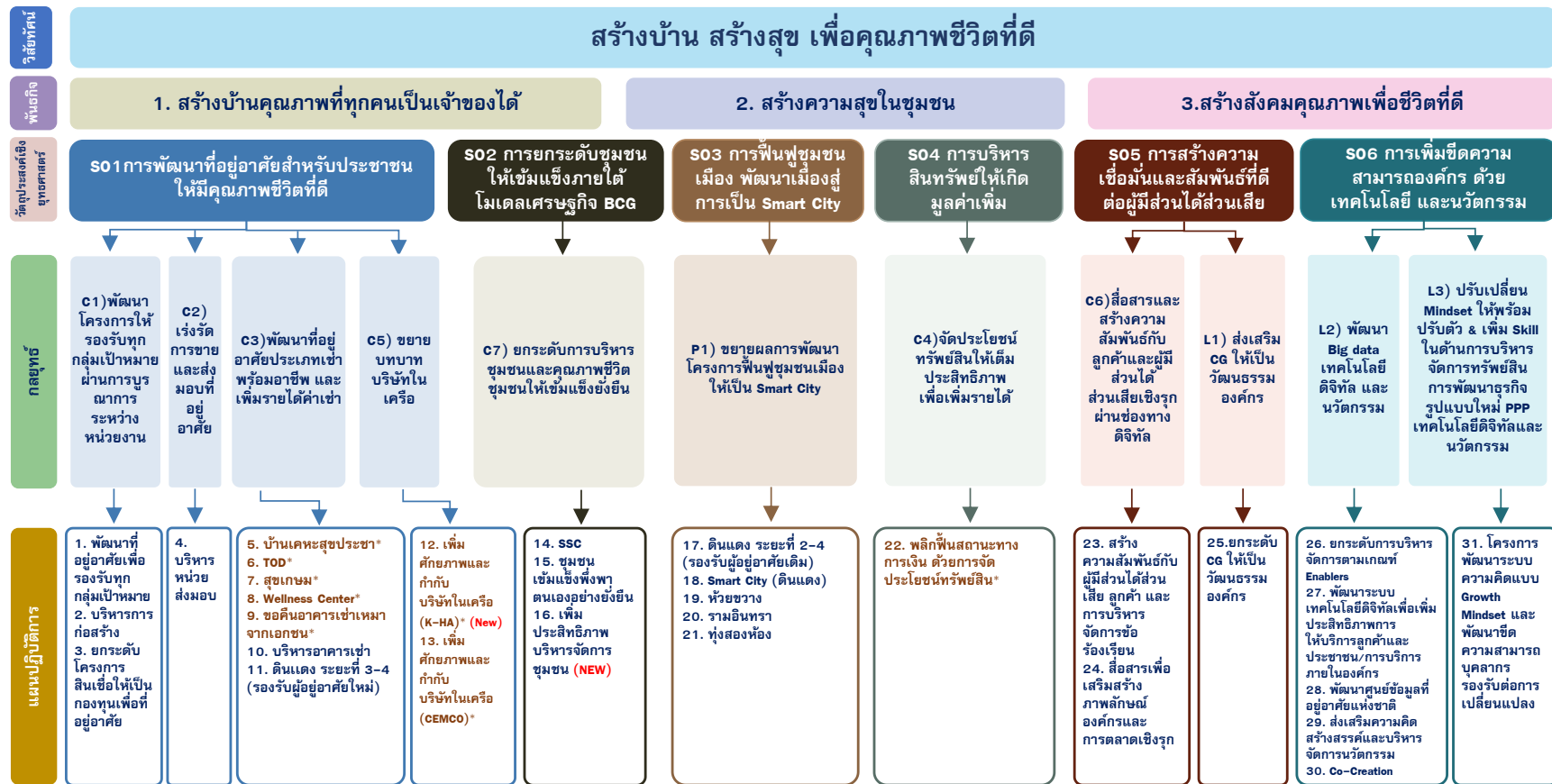
ภาพที่ 3-8 แสดงแผนที่กลยุทธ์



3.16 แผนที่ยุทธศาสตร์และความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์

การเคหะแห่งชาติ ตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผ่านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และตารางความเชื่อมโยงซึ่งครอบคลุมถึงความได้เปรียบ/โอกาส/ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความสามารถพิเศษ ปัจจัยเสี่ยง/ Intelligent Risk ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า นวัตกรรม และแผนแม่บท ดังนี้

ภาพที่ 3-9 แสดงแผนที่แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปี 2566



* โครงการเชิงนโยบาย 8 โครงการ

บทที่ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ และเป้าหมาย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัด)	ผลงาน						เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์	แผนแม่บท (9 แผน)	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			
SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	G1 เพื่อให้โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยได้รับอนุมัติและแล้วเสร็จได้ตามแผนงาน*	1.1 พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (C1)	1. หน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา	6,973	10,654	4,103	5,141	4,147	4,017	2,149	2,943	791	664	1,140	พท.1-3	1. แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	
			2. หน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์	5,559	11,185	4,478	5,839	2,893	3,350	1,776	2,072	765	690	1,140	พท.1-3		
	G2 เพื่อให้ประชาชนทั่วไปมีกรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย และ กคช. มีรายได้ โดยเฉพาะในรูปแบบขาย	1.2 เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัย (C2)	3. จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (ขาย)		10,291	11,029	11,326	12,178	7,756	13,971	12,072	2,243	2,129	1,805	1,417	บข.	2. แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด
				4. จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (เช่า)	-	-	-	-	-	-	9,000	18,162	18,606	18,000	18,890	กย.1-3 ทอ.	
G3 เพื่อเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีรายได้น้อยมีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย โดยเฉพาะในรูปแบบเช่า	1.3 พัฒนาที่อยู่อาศัยประเภทเช่าพร้อมอาชีพ และเพิ่มรายได้ค่าเช่า (C3)	5. รายได้ค่าเช่า		796	821	848	568	261	707	731	1,203	1,263	1,317	1,365	ทอ.		
			6. ระดับความสำเร็จในการขยายบทบาทบริษัทในเครือ														
G4 เพื่อสร้างโอกาสในการขยายภารกิจผ่านบริษัทในเครือ	1.4 ขยายบทบาทบริษัทในเครือ (C5)	- โครงการเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ (K-HA)	- โครงการเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ (K-HA)	-	-	-	-	มติ ครม. ครั้งที่ 3/2564 วันที่ 13 ก.ย.2564 เห็นชอบการจัดตั้งบริษัท เคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน)	- กคช. จัดตั้งบริษัท เคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) จัดตั้งบริษัท เคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) - กำกับบริษัท ดำเนินการตามแผนธุรกิจของบริษัท - ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสัญญาของบริษัทในเครือ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในสัญญา	- การกำกับติดตาม รายงานผลการดำเนินงานบริษัท พร้อมทั้งขอเสนอแนะแนวทางแก้ไขมาตรการ เป็นรายไตรมาส - เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วันหลังสิ้นไตรมาส) และรายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วันหลังสิ้นปี)	- กำกับติดตามความก้าวหน้า PPP เคหะสุขประชา พร้อมเศรษฐกิจสุข ประชาจากหน่วยงานบริหารสัญญาของโครงการ - สรุปรายรวมและรายงานผลการดำเนินการของบริษัทในเครือต่อ สคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- กำกับติดตามความก้าวหน้า PPP เคหะสุขประชา พร้อมเศรษฐกิจสุข ประชาจากหน่วยงานบริหารสัญญาของโครงการ - สรุปรายรวมและรายงานผลการดำเนินการของบริษัทในเครือต่อ สคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- กำกับติดตามความก้าวหน้า PPP เคหะสุขประชา พร้อมเศรษฐกิจสุข ประชาจากหน่วยงานบริหารสัญญาของโครงการ - สรุปรายรวมและรายงานผลการดำเนินการของบริษัทในเครือต่อ สคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- กำกับติดตามความก้าวหน้า PPP เคหะสุขประชา พร้อมเศรษฐกิจสุข ประชาจากหน่วยงานบริหารสัญญาของโครงการ - สรุปรายรวมและรายงานผลการดำเนินการของบริษัทในเครือต่อ สคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- กำกับติดตามความก้าวหน้า PPP เคหะสุขประชา พร้อมเศรษฐกิจสุข ประชาจากหน่วยงานบริหารสัญญาของโครงการ - สรุปรายรวมและรายงานผลการดำเนินการของบริษัทในเครือต่อ สคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	กบค.	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัด)	ผลงาน						เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์	แผนแม่บท (9 แผน)	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			
			- โครงการเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ (CEMCO)	-	-	-	จัดทำแผนการปฏิบัติการให้ได้ผลการดำเนินงานมากกว่า 6 ลบ.	ธุรกิจเดิม บริหาร 67 คก. 57,943 หน่วย ธุรกิจใหม่ - บริหาร 11 คก. - จ้างเหมาปรึกษา ความสะอาด มูลค่า 9.396 ลบ./ปี - จ้างเหมา บริการ 31 สัญญา - ถมดินบ้าน เคหะสุขประชา 35 คก.	ดำเนินงานตามแผนธุรกิจ โดยมีกำไรสุทธิมากกว่า 6 ลบ.	ความสำเร็จในการกำกับ ติดตาม รายงานผลการดำเนินงานบริษัท พร้อมทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข มาตรการ เป็นรายไตรมาส เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบ ภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วันหลังสิ้นไตรมาส) และรายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วันหลังสิ้นปี)	การติดตาม รายงานผลการดำเนินงานบริษัท พร้อมทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข มาตรการ เป็นรายไตรมาส เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบ ภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วันหลังสิ้นไตรมาส) และรายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วันหลังสิ้นปี)	การติดตาม รายงานผลการดำเนินงานบริษัท พร้อมทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข มาตรการ เป็นรายไตรมาส เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบ ภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วันหลังสิ้นไตรมาส) และรายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วันหลังสิ้นปี)	การติดตาม รายงานผลการดำเนินงานบริษัท พร้อมทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข มาตรการ เป็นรายไตรมาส เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบ ภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วันหลังสิ้นไตรมาส) และรายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วันหลังสิ้นปี)	การติดตาม รายงานผลการดำเนินงานบริษัท พร้อมทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข มาตรการ เป็นรายไตรมาส เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบ ภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วันหลังสิ้นไตรมาส) และรายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วันหลังสิ้นปี)	กบค.		
SO2 การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG	G5 เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และชุมชนมีความเข้มแข็งยั่งยืน*	2.1 ยกระดับการบริหารชุมชนและคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน (C7)	7. จำนวน Smart Sustainable Community (สะสม)	-	-	-	-	1 ชุมชน (เคหะชุมชน บางโกลง)	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 1 รวม = 5	มีชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 6 ชุมชน และรักษา 5 ชุมชน (เดิม)	มีชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 6 ชุมชน และรักษา 11 ชุมชน (เดิม)	มีชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 6 ชุมชน และรักษา 17 ชุมชน (เดิม)	มีชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 6 ชุมชน และรักษา 23 ชุมชน (เดิม)	มีชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 6 ชุมชน และรักษา 29 ชุมชน (เดิม)	ชส. ขบ. ชล. ขน. ชด. ขอ. ชต.		
SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมืองพัฒนาเมืองสู่การเป็น Smart City	G6 เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเมืองมีความทันสมัย*	3.1 ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองให้เป็น Smart City (P1)	8. ระดับความสำเร็จโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง และพัฒนาเมือง	- โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อาศัยเดิม)	- นำเสนอโครงการต่อ ครม. ภายใน 30 ก.ย. 2560 - ได้รายงานฉบับสมบูรณ์ภายใน 30 ก.ย. 2560	- เริ่มก่อสร้างโครงการระยะ 2 จำนวน 1,247 หน่วย ภายใน ก.ย.2561 - นำเสนอผลการเรียน การศึกษาโครงการฯ ระยะ 3 และ 4 จำนวน 13,746 หน่วย ต่อ ก.พม.ภายใน ส.ค. 2561	- รื้อถอนแพลตฟอร์ม 18-22 ปรับปรุงรายงาน EIA แปลง A,D1 - จัดหาผู้รับจ้างแปลง A,D1	เริ่มก่อสร้างระยะที่ 2 จำนวน 1,247 หน่วย	- ก่อสร้างแปลง A ได้ 0.604% - เริ่มก่อสร้างแปลง D - ดำเนินการจัดอบรม สัมมนา เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้อาศัย ในอาคารใหม่ ครั้ง โดยมีผู้อาศัยเข้ารับการอบรมเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 98.66 ซึ่งผู้อาศัยที่เข้ารับการอบรมได้รับความรู้เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 96.40 และเข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจ เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 80.66	- ก่อสร้างแปลง A (อาคาร A1) 635 หน่วย ได้ตามแผน - ก่อสร้างแปลง D1 (อาคาร D1) 612 หน่วย ได้ตามแผน - จัดประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าอยู่อาศัยในอาคารใหม่ โครงการฯ ระยะที่ 2 (อาคารแพลตฟอร์ม 9-17,23-32 และ 63-64) - ผู้อาศัยเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 1,072 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้มากกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	- แปลง A (อาคาร A1) และแปลง D1 ก่อสร้างแล้วเสร็จ 1,247 หน่วย - จัดประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าอยู่อาศัยในอาคารใหม่ โครงการฯ ระยะที่ 2 (อาคารแพลตฟอร์ม 9-17,23-32 และ 63-64) - ผู้อาศัยเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 1,072 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3,056 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	- แปลง A (อาคาร A1) และแปลง D1 ส่งมอบและบรรจุผู้อยู่อาศัยร้อยละ 100 - ระยะ 3 (อาคาร A2 A3 A3 D2 C1) 3,333 หน่วยได้ตามแผน ได้ผู้รับจ้างรื้อถอนและก่อสร้าง - จัดประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าอยู่อาศัยในอาคารใหม่ โครงการฯ ระยะที่ 3 (อาคารแพลตฟอร์ม 1-8, 33-62 และ 6007-6008) โดยผู้อาศัยเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3,056 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	- ก่อสร้างระยะ 3 (อาคาร A2 A3 A3 D2 C1) 3,333 หน่วยได้ตามแผน - จัดประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าอยู่อาศัยในอาคารใหม่ โครงการฯ ระยะที่ 3 (อาคารแพลตฟอร์ม 1-8, 33-62 และ 6007-6008) โดยผู้อาศัยเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3,056 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	- ก่อสร้างระยะ 3 (อาคาร A2 A3 A3 D2 C1) 3,333 หน่วยได้ตามแผน - จัดประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าอยู่อาศัยในอาคารใหม่ โครงการฯ ระยะที่ 3 (อาคารแพลตฟอร์ม 1-8, 33-62 และ 6007-6008) โดยผู้อาศัยเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3,056 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	- ก่อสร้างระยะ 3 (อาคาร A2 A3 A3 D2 C1) 3,333 หน่วยได้ตามแผน - จัดประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าอยู่อาศัยในอาคารใหม่ โครงการฯ ระยะที่ 3 (อาคารแพลตฟอร์ม 1-8, 33-62 และ 6007-6008) โดยผู้อาศัยเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3,056 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	พม.	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัด)	ผลงาน						เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์	แผนแม่บท (9 แผน)
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
			- โครงการ Smart City	-	-	-	-	นำเสนอร่างเกณฑ์ ต่อ ผช.ผว.ที่กำกับเมื่อ 29 ก.ย.64	ได้ตราสัญลักษณ์ Smart City จาก DEPA ในพื้นที่ดินแดง เมื่อ 7 เม.ย.65	ดำเนินงานตามแนวทางที่ได้มาจากสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจ (DEPA)	ดำเนินงานตามแนวทางที่ได้มาจากสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจ (DEPA)	รักษามาตรฐานสัญลักษณ์ Smart City จาก DEPA	รักษามาตรฐานสัญลักษณ์ Smart City จาก DEPA	รักษามาตรฐานสัญลักษณ์ Smart City จาก DEPA	ฟม.	
			- โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนหัวขวาง	รายงานชั้นกลางผลสำรวจความต้องการและการรับรู้ ร้อยละ 71.86	รายงานฉบับสมบูรณ์ ผลสรุปความเห็นการจัดกระบวนการมีส่วนร่วม ร้อยละ 85.02	ผลสรุปความเข้าใจเรื่องกรพื้นที่ฯ ร้อยละ 85.11	ได้สรุปผลความเข้าใจเรื่องกรพื้นที่ฯ	- ได้ผู้รับจ้างงานจ้างสำรวจและจัดทำฐานข้อมูลชุมชน และสรุปผลการดำเนินงานโครงการเสนอ รพว.(นพตล) 10 ก.ย.64 - สรุปผลความเข้าใจ และมีผู้ผ่าน Post Test มากกว่า 90% และนำเสนอ รพว.ที่กำกับเมื่อ 27 ก.ย.64	- สรุปลงการสำรวจจัดทำฐานข้อมูลชุมชนฯ นำเสนอผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแล และได้ผู้รับจ้างศึกษาความเป็นไปได้โครงการฯ ภายใน 30 ก.ย.65 - จัดกิจกรรม อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- ได้ (ร่าง) ผลการศึกษาฉบับสมบูรณ์ความเป็นไปได้เบื้องต้นในการจัดทำโครงการฯ ภายใน 30 ก.ย.66 - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- การจ้างจัดทำแผนแม่บทโครงการฯ แล้วเสร็จเสนอ กก.กคช.ให้ความเห็นชอบ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำแผนแม่บทโครงการฯ แล้วเสร็จเสนอ กก.กคช.ให้ความเห็นชอบ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- เสนอขอความเห็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สป.สศช. กค.) - นำเสนอ กรม.พิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการโครงการฯ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำรายละเอียดแบบก่อสร้าง และจัดทำ EIA - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	ฟม.	
			- โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนรามอินทรา	รายงานชั้นกลาง	รายงานฉบับสมบูรณ์ ผลสรุปความเห็นกระบวนการมีส่วนร่วม ร้อยละ 88	รายงานขั้นต้นแผนแม่บทสรุปผลกระบวนการมีส่วนร่วมร้อยละ 90.09	- ผลการศึกษาฉบับสมบูรณ์นำเสนอผู้บริหารระดับสูง - สรุปผลความคิดเห็นกระบวนการมีส่วนร่วมฯ	- นำเสนอแผนแม่บทโครงการฯ ต่อ กก.กคช.เมื่อ 21 ก.ย.64 - สรุปลงการดำเนินงานโครงการฯ ฉบับสมบูรณ์เตรียมนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - จัดกิจกรรม อบรม/สัมมนา เพื่อสร้างความสัมพันธ์และองค์ความรู้ด้านการฟื้นฟูฯ 1 ครั้ง และกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมอบรม สัมมนามีความรู้ความเข้าใจมากกว่าร้อยละ 90	- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามความเห็นหน่วยงานฯ ในประเด็นที่มีนัยสำคัญ เพื่อจัดทำเล่มแผนแม่บทโครงการฯ ฉบับสมบูรณ์เตรียมนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - จัดกิจกรรม อบรม/สัมมนา เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- นำเสนอ กรม.เพื่อพิจารณาและสรุปผลการดำเนินงานฯ นำเสนอผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแล ภายใน 30 ก.ย.66 - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำรายละเอียดแบบก่อสร้าง/รายงานประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- ขออนุมัติ กรม.เพื่อก่อสร้างโครงการระยะที่ 1 - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- ก่อสร้างอาคารระยะที่ 1 - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกรพื้นที่เมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- ก่อสร้างระยะที่ 1 แล้วเสร็จ และบรรจุผู้อยู่อาศัยเดิม 490 ราย - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกรพื้นที่เมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	ฟม.	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัด)	ผลงาน						เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์	แผนแม่บท (9 แผน)
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
			- โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนทุ่งสองห้อง	-	-	-	-	- ได้รับจ้างและสรุปผลการสำรวจและจัดทำข้อมูลชุมชนโครงการฯ เสนอ รพว. (นพค.) 16 ก.ย. 64 - สรุปผลความเข้าใจและนำเสนอ รพว. ที่กำกับ 27 ก.ย. 64	- สรุปผลการสำรวจจัดทำฐานข้อมูลชุมชนฯ นำเสนอผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแล และได้ผู้รับจ้างศึกษาความเป็นไปได้โครงการฯ ภายใน 30 ก.ย. 65 - จัดกิจกรรม อบรมสัมมนา เพื่อสร้างความสัมพันธ์และองค์ความรู้ด้านการฟื้นฟูฯ 2 ครั้ง และกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมอบรม สัมมนามีความรู้ความเข้าใจมากกว่าร้อยละ 90	- ได้ผลการศึกษาระดับสมรรถนะความเป็นไปได้เบื้องต้นในการจัดทำโครงการฯ ภายใน 30 ก.ย. 66 - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายมีระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- การจัดทำแผนแม่บทโครงการฯ แล้วเสร็จ เสนอ คกก.กคช. ให้ความเห็นชอบ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายมีระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำแผนแม่บทโครงการฯ แล้วเสร็จ เสนอ คกก.กคช. ให้ความเห็นชอบ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายมีระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- เสนอขอความเห็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สป. สศช. กค.) - นำเสนอ กรม. พิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการโครงการฯ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายมีระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำรายละเอียดแบบก่อสร้าง/รายงานประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายมีระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	พม.	
SO4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม	G7 เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร*	4.1 จัดประโยชน์ทรัพย์สินให้เต็มประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มรายได้ (C4)	9. รายได้จากการจัดประโยชน์ทรัพย์สิน	396	311	263	236	743.97	504.291	484.419	599.353	622.536	665.240	706.215	จป. ทด.	
SO5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	G8 เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อมั่นและมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของ กคช.*	5.1 สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล (C6)	10. ความพึงพอใจของลูกค้า	90.27	91.66	92.06	74.65	76.23	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	กต. บข.	2. แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด
			11. ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	-	-	-	-	รอดผลสำรวจเดือน มิ.ย.65	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สก.	3. แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM)
			12. ยอดผู้ติดตามในช่องทาง Facebook	-	-	การรับรู้ผ่าน Facebook NHA Marketing ด้านการตลาด 21,800 ราย	- ยอดผู้ติดตาม Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กรและด้านการตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา - ด้านการตลาด 24,266 ราย - Facebook กคช. 23,509 ราย	- ยอดผู้ติดตาม Facebook กคช. 49,333 ราย - NHA Marketing สหสม 29,287 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.88	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานข้อมูลปี 2564	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม Facebook กคช., NHA Marketing เทียบกับปีก่อน ร้อยละ 10	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม Facebook กคช., NHA Marketing เทียบกับปีก่อน ร้อยละ 10	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม Facebook กคช., NHA Marketing เทียบกับปีก่อน ร้อยละ 10	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม Facebook กคช., NHA Marketing เทียบกับปีก่อน ร้อยละ 10	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม Facebook กคช., NHA Marketing เทียบกับปีก่อน ร้อยละ 10	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม Facebook กคช., NHA Marketing เทียบกับปีก่อน ร้อยละ 10	สก. กต.
G9 เพื่อให้องค์กรมีหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	5.2 ส่งเสริม CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (L1)	13. ผลประเมิน ITA	77.97	85.53	88.02	85.96	97.93	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ลคช. อก. ทบ.	5. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) 6. แผนแม่บทการตรวจสอบภายใน (IA)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัด)	ผลงาน						เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์	แผนแม่บท (9 แผน)	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			
SO6 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	G10 เพื่อให้ กคช. มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีประสิทธิภาพ	6.1 พัฒนา Big data เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม (L2)	14. ระดับคะแนนตัวชี้วัด Core Business Enablers	-	-	2.02	4.14	3.9099 (รวม Handicap 1.4021)	≥ 4.0000 (ผลคะแนนจากการประเมินตนเองและ สคร.)	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	คณะทำงาน Enablers		
			15. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานดิจิทัล	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ทส	
			16. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data	-	บูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ได้แล้วเสร็จ เช่น สำนักงานสถิติแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย กรมการปกครอง การประปาส่วนภูมิภาค เป็นต้น	เปิดตัวศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติที่กระทรวง พม. เมื่อวันที่ 19 ธ.ค. 2561 https://nhic.m-society.go.th แต่งตั้ง คณะทำงานขับเคลื่อนศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติเมื่อวันที่ 12 ก.พ. 2562	วิเคราะห์ Big Data พัฒนา Model Customer Segmentation และ Credit Scoring เพื่อใช้วิเคราะห์ลูกค้าเช่าซื้อของ กคช. ที่มีโอกาสเป็นหนี้เสีย	สรุปผลการจัดทำแผนฯ และรายงานผลการดำเนินงานโครงการฯ เสนอต่อ กกก. เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ครั้งที่ 9/64 เมื่อวันที่ 20 ก.ย. 64	-	-	-	-	-	-	-	วช.	7. แผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของการเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2565)
			17. จำนวนนวัตกรรมที่ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	วช.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (G)	กลยุทธ์ (11 กลยุทธ์)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (19 ตัวชี้วัด)	ผลงาน						เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดกลยุทธ์	แผนแม่บท (9 แผน)
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
	G11 เพื่อให้บุคลากรมี Mindset & Skill ที่รองรับการเปลี่ยนแปลง	6.2 ปรับเปลี่ยน Mindset ให้พร้อมปรับตัว & เพิ่ม Skill ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรสิน การพัฒนาธุรกิจ รูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม (L3)	18. ร้อยละ จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา และผ่านการ ทดสอบหลักสูตร การปรับเปลี่ยน Mindset การเพิ่ม Skill การบริหารจัดการ ทรัพยากรสิน การพัฒนาธุรกิจ รูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	-	-	-	-	-	-	ร้อยละ ความสำเร็จใน การประเมิน GAP ของ บุคลากร กลุ่มเป้าหมาย ใน เรื่อง Growth Mindset และมี แนวทางในการ ปรับเปลี่ยน พฤติกรรม ร้อยละ 100	สามารถลด ช่องว่างในเรื่อง Growth Mindset หรือ ปรับเปลี่ยน Mind Set ของ บุคลากรได้ ร้อยละ 70 ของ จำนวนบุคลากร กลุ่มเป้าหมาย	สามารถลด ช่องว่างในเรื่อง Growth Mindset หรือ ปรับเปลี่ยน Mind Set ของ บุคลากรได้ ร้อยละ 75 ของ จำนวนบุคลากร กลุ่มเป้าหมาย	สามารถลด ช่องว่างในเรื่อง Growth Mindset หรือ ปรับเปลี่ยน Mind Set ของ บุคลากรได้ ร้อยละ 80 ของ จำนวนบุคลากร กลุ่มเป้าหมาย	สามารถลด ช่องว่างในเรื่อง Growth Mindset หรือ ปรับเปลี่ยน Mind Set ของ บุคลากรได้ ร้อยละ 85 ของ จำนวนบุคลากร กลุ่มเป้าหมาย	ทบ.	8. แผนแม่บท การจัดการ ความรู้ และ นวัตกรรม พ.ศ.2566- 2570 9. แผนแม่บท การบริหารทุน มนุษย์ (HCM)
			19. จำนวน หลักสูตรอบรมที่ วัดผลด้วย ROI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ทบ.

* เป้าประสงค์หลักที่รองรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์โดยตรง

บทที่ 5

ประมาณการลงทุน แหล่งเงินทุน เป้าหมายทางการเงินปี 2560-2570 ตามกรอบแผนยุทธศาสตร์ และการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)

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 Enables ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดให้มีการเชื่อมโยงบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรกับระบบ EVM

การเคหะแห่งชาติ จึงได้นำแนวคิดระบบ EVM มาประยุกต์ใช้กับองค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2565) แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566 รวมทั้งแผนงบประมาณ การวิเคราะห์โครงการลงทุน การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Improvement Plan) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยได้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานเพื่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ EVM อย่างเป็นรูปธรรม

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี การเคหะแห่งชาติจึงได้นำระบบ Balanced Scorecard (BSC) มาเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อน EP เพื่อทำให้มั่นใจว่า กลยุทธ์และตัวชี้วัดสอดคล้องกับการขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร

5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Value Drivers) ค่า EP ประจำปี 2565

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Value Drivers) ด้วยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) มีการวิเคราะห์ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ทั้งในด้านปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP, รายได้, ค่าใช้จ่าย และสินทรัพย์ต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จ โดยผลงานค่า EP ขององค์กร ในช่วงเดือน ต.ค.64 – พ.ค.65 มีค่าติดลบจำนวน 1,514 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 164 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 12.2 โดยมีสาเหตุหลักการจากรายได้ค่าเช่าอาคาร-เช่าจัดประโยชน์ กำไรขั้นต้นจากการขายโครงการบ้านเอื้ออาทรและโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1 ปี 2557-2559 ดอกเบี้ยรับเช่าซื้อต่ำกว่าเป้าหมาย และค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โดยเฉพาะหนี้สงสัยจะสูญสูงกว่าแผน ซึ่งมีรายละเอียดหลักๆ ดังนี้

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

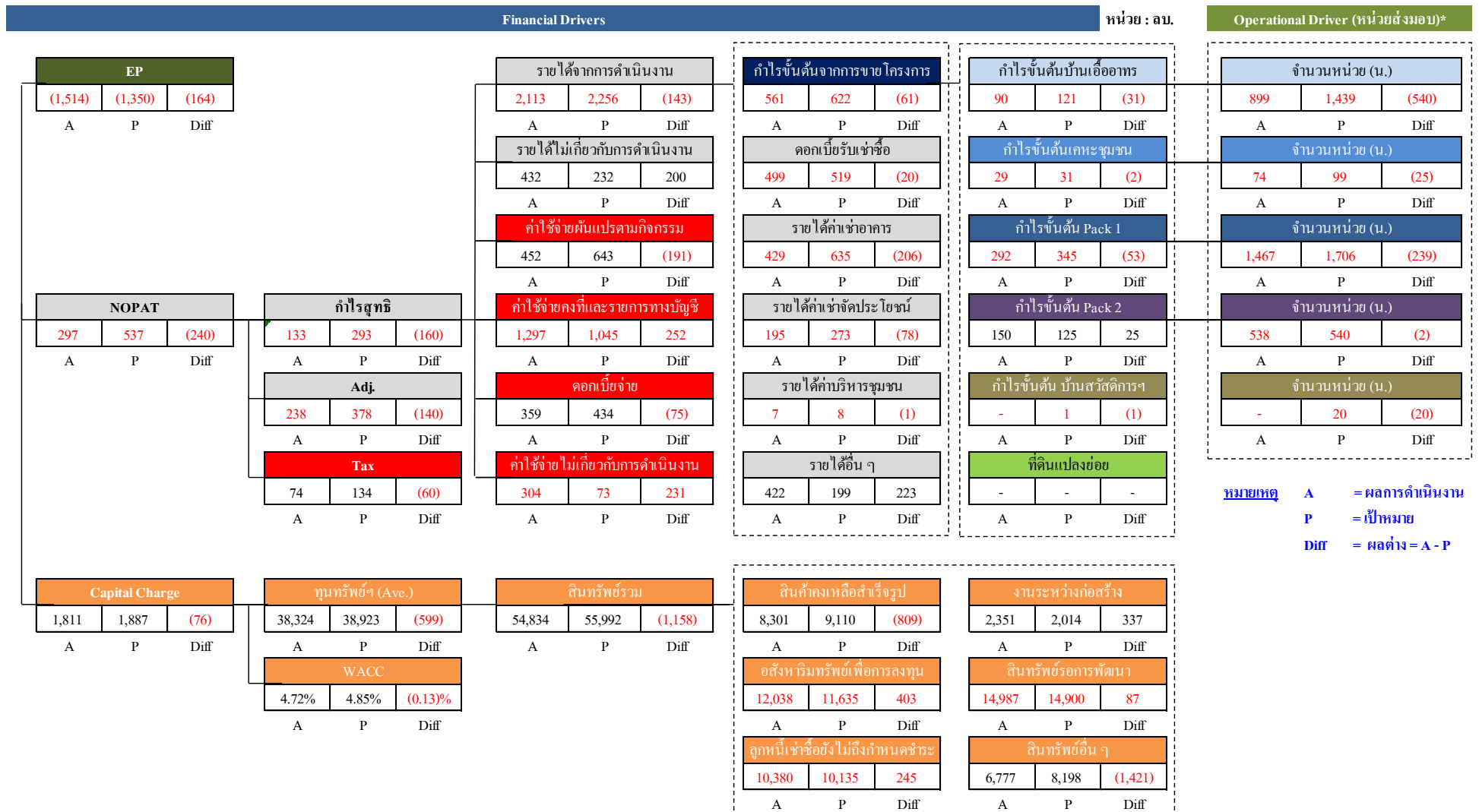
- รายได้จากการขาย
- รายได้จากดอกเบี้ยเข้าซื้อ
- รายได้ค่าเช่า
- รายได้ค่าเช่าจัดประโยชน์
- รายได้ค่าบริการชุมชน
- รายได้อื่น
- ต้นทุนขาย
- ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน เช่น เงินเดือนและค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่ายานพาหนะ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสำนักงาน ค่าธรรมเนียมโอนกรรมสิทธิ์ ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหาร 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 (Financial / Operational Driver Trees) ณ สิ้นเดือน พ.ศ. 2565



ที่มา : ฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ

5.2 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) ประจำปี 2565

จากแผนภูมิปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees / Financial Driver Trees) ข้างต้น ได้พิจารณารายการที่สำคัญทางด้านรายได้ รายจ่ายและงบแสดงฐานะทางการเงินที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อค่า EP อย่างมีนัยสำคัญทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ (Key Value Drivers) โดยนำปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (Sensitivity Analysis) จากเป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2565 ที่มีค่า EP ติดลบจำนวน 953 ล้านบาท ซึ่งการวิเคราะห์จะแสดงความอ่อนไหวที่ส่งผลต่อค่า EP เป็นจำนวนเงินและเปอร์เซ็นต์ เมื่อกำหนดเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ เพิ่ม/ลด 5% จากฐานเป้าหมายทั้งปี โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ตารางที่ 5-1 แสดงการเปรียบเทียบแผน-ผลตามการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่า EP

ปัจจัยขับเคลื่อน	Sensitivity*		พ.ศ. 2565		เทียบแผนผล	
	ลบ.	%	Actual	Plan	ผลต่าง	✓/✗
1. รายได้ค่าเช่า	60.382	6.33%	623.915	908.001	(284.086)	✗
- เช่าอาคาร	38.539	4.04%	428.643	635.163	(206.520)	✗
- เช่าจัดประโยชน์	21.843	2.29%	195.272	272.838	(77.566)	✗
2. คชจ.ผันแปรตามกิจกรรม	39.783	4.17%	452.258	643.388	(191.130)	✓
3. กำไรขั้นต้นจากการขาย	36.945	3.87%	561.017	622.658	(61.641)	✗
- กำไรขั้นต้น Pack 1	20.155	2.11%	291.761	344.635	(52.874)	✗
- กำไรขั้นต้นบ้านเอื้ออาทร	7.789	0.82%	89.970	120.606	(30.636)	✗
- กำไรขั้นต้น Pack 2	6.213	0.65%	150.391	124.545	25.846	✓
- กำไรขั้นต้นเคหะชุมชน	1.735	0.18%	28.895	31.574	(2.679)	✗
- กำไรขั้นต้นสวัสดิการข้าราชการ	1.053	0.11%	-	1.298	(1.298)	✗
4. ดอกเบี้ยรับเข้าซื้อ	31.235	3.28%	499.516	518.958	(19.442)	✗
5. สินทรัพย์รอการพัฒนา	19.378	2.03%	14,986.713	14,899.658	87.055	✗
6. อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	15.754	1.65%	12,037.885	11,635.274	402.611	✗
7. ลูกหนี้เข้าซื้อยังไม่ถึงกำหนดชำระ	13.244	1.39%	10,379.743	10,135.051	244.692	✗
8. สินค้าคงเหลือสำเร็จรูป	13.134	1.38%	8,300.711	9,110.129	(809.418)	✓

* การวิเคราะห์ความอ่อนไหวที่ส่งผลต่อค่า EP เป็นจำนวนเงินและเปอร์เซ็นต์ คำนวณโดยกำหนดเปอร์เซ็นต์ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ เพิ่ม/ลด 5% จากฐานเป้าหมายทั้งปี

ที่มา : ฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ

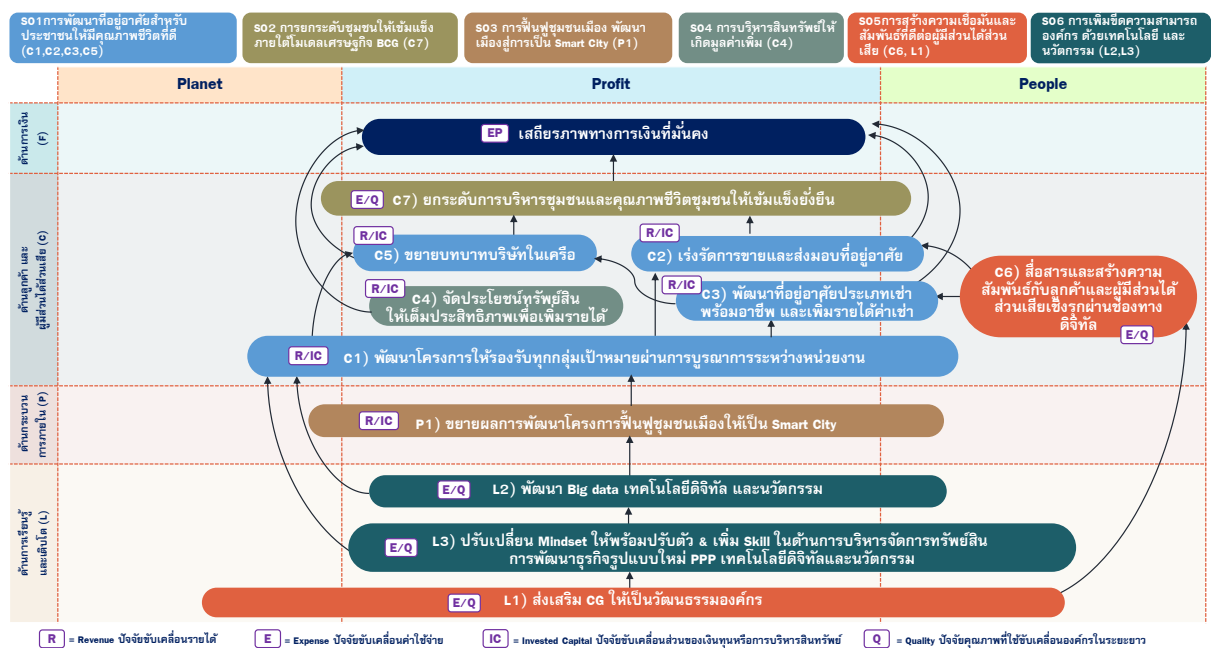
จากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของค่า EP (EP Sensitivity) จากตารางข้างต้นจะพบว่า ปัจจัยที่มีความอ่อนไหวต่อค่า EP เกินกว่า 5% มี 1 รายการบัญชี ได้แก่ รายได้ค่าเช่า มีความอ่อนไหวต่อค่า EP คิดเป็น 6.33% ประกอบด้วย รายได้ค่าเช่าอาคารและรายได้ค่าเช่าจัดประโยชน์

หากในปี 2565 องค์กรมีการผลักดันและเร่งบริหารตามแผนการดำเนินงานที่จะส่งผลต่อปัจจัยขับเคลื่อนฯข้างต้น โดยให้ความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนฯ ตามลำดับความอ่อนไหวต่อค่า EP (Sensitivity) จะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานได้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือมากกว่าเป้าหมายได้ในที่สุด

5.3 การเชื่อมโยงตัวชี้วัดในแผนที่ยุทธศาสตร์เข้ากับแผนผังปัจจัยผลักดันค่า EP

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

ภาพที่ 5-2 แสดงการเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) กับปัจจัยขับเคลื่อน EP



ทั้งนี้ การเคหะแห่งชาติมีแนวคิดสนับสนุนการเชื่อมโยง Driver Tree กับ กลยุทธ์องค์กร ดังนี้

ตารางที่ 5-2 แสดงการเชื่อมโยง Driver Tree กับ กลยุทธ์องค์กร

SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	
กลยุทธ์	แนวคิดการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
C1) พัฒนาคู่มือโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลักดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด หน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา และตัวชี้วัดหน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์
C2) เร่งรัดการขายและส่งมอบที่อยู่อาศัย	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลักดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (ขาย)

SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี	
กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
C3) พัฒนาที่อยู่อาศัยประเภทเช่าพร้อมอาชีพ และเพิ่มรายได้ค่าเช่า	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิ์ในที่อยู่อาศัย (เช่า) และตัวชี้วัดรายได้ค่าเช่า
C5) ขยายบทบาทบริษัทในเครือ	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จ ในการขยายบทบาทบริษัทในเครือ

SO2 การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG	
กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
C7) ยกระดับการบริหารชุมชนและคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และ ด้านคุณภาพ (Quality : Q) โดยมีตัวชี้วัด จำนวน Smart Sustainable Community

SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองสู่การเป็น Smart City	
กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
P1) ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองให้เป็น Smart City	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จ โครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง และพัฒนาเมือง

SO4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม	
กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
C4) จัดประโยชน์ทรัพย์สินให้เต็มประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มรายได้	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านรายได้ (Revenue) และ ส่วนของเงินทุน (Invested Capital : IC) โดยมีตัวชี้วัด รายได้จากการจัดประโยชน์ทรัพย์สิน

SO5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
C6) สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และ ด้านคุณภาพ (Quality : Q) โดยมีตัวชี้วัด ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดยอดผู้ติดตามในช่องทาง Facebook
L1) ส่งเสริม CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	เชื่อมโยงกับปัจจัยผลกดันค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และ ด้านคุณภาพ (Quality : Q) โดยมีตัวชี้วัด ผลประเมิน ITA

SO6 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม	
กลยุทธ์	แนวทางการเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักของค่า EP
L2) พัฒนา Big Data เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม	เชื่อมโยงกับปัจจัยหลักด้านค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และด้านคุณภาพ (Quality : Q) โดยมีตัวชี้วัด ระดับคะแนนตัวชี้วัด Core Business Enablers, ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานดิจิทัล, ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล Big Data และจำนวนนวัตกรรมที่ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์
L3) ปรับเปลี่ยน Mindset ให้พร้อมปรับตัว & เพิ่ม Skill ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากร การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	เชื่อมโยงกับปัจจัยหลักด้านค่า EP ด้านค่าใช้จ่าย (Expense) และด้านคุณภาพ (Quality : Q) โดยมีตัวชี้วัด ร้อยละจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและผ่านการทดสอบหลักสูตร การปรับเปลี่ยน Mindset การเพิ่ม Skill การบริหารจัดการทรัพยากร การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และจำนวนหลักสูตรอบรมที่วัดผลด้วย ROI

5.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการเงินปี 2565

ตารางที่ 5-3 แสดงประมาณการงบกำไรขาดทุน ปี 2566

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2566		
	Worst Case	Base Case	Best Case
ขายสุทธิ	2,413.732	7,308.974	8,909.809
หัก ค่าเผื่อยึดคืน/ซื้อคืน	66.608	19.984	19.984
หัก ต้นทุนขาย	1,826.888	6,061.355	7,498.551
กำไรขั้นต้น	520.236	1,227.635	1,391.274
รายได้จากการดำเนินงาน			
รายได้ค่าเช่า	946.126	1,106.318	1,341.744
ดอกเบี้ยรับค่าเช่าซื้อ	725.189	724.956	724.956
รายได้จากการให้เช่า-เช่าซื้อ	8.571	7.548	7.548
รายได้อื่น	325.981	325.981	325.981
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	2,005.867	2,164.803	2,400.229
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	2,497.910	2,497.910	2,497.910
ค่าใช้จ่ายโอนเข้าต้นทุนโครงการ	(303.283)	(303.283)	(303.283)
ค่าเสื่อมราคา	663.162	603.162	603.162
รวมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	2,857.789	2,797.789	2,797.789
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	(331.686)	594.649	993.714
รายได้ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน			
ดอกเบี้ยรับและเงินปันผล	4.332	4.332	4.332
เงินอุดหนุนโครงการเช่าและทรัพย์สิน	201.701	201.701	201.701
เงินอุดหนุนปรับปรุงชุมชนแออัดและอื่นๆ	948.269	948.269	948.269

รายการ	ปี 2566		
	Worst Case	Base Case	Best Case
เงินอุดหนุนค่าประชาสัมพันธ์เอื้ออาทร	20.000	20.000	20.000
เงินอุดหนุนชดเชยดอกเบี้ยซื้อคืนเอื้ออาทร	80.850	80.850	80.850
ดอกเบี้ยรับตามสัญญาเช่าเงินทุน	92.005	92.005	92.005
รวมรายได้ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	1,347.157	1,347.157	1,347.157
ค่าใช้จ่ายไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน			
ดอกเบี้ยจ่าย	518.413	518.413	518.413
ดอกเบี้ยจ่ายตามสัญญาเช่า	12.596	12.596	12.596
ดอกเบี้ยเงินเบิกเกินบัญชีซื้อคืนลูกหนี้เอื้ออาทร	80.850	80.850	80.850
ค่าใช้จ่ายปรับปรุงชุมชนแออัดและอื่นๆ	948.269	948.269	948.269
รวมค่าใช้จ่ายไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	1,560.128	1,560.128	1,560.128
กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	(544.657)	381.678	780.743

หมายเหตุ สมมติฐานประมาณการงบกำไรขาดทุน ปี 2566 ทั้ง 3 กรณี มีรายละเอียดดังนี้

Best Case: กรณีสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซีย-ยูเครนส่งผลกระทบต่อเนื่องจากปี 2565 เป็นระยะเวลา 3 เดือน ที่ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว หนี้ครัวเรือนและอัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อความเป็นอยู่และค่าครองชีพของประชาชนโดยเฉพาะลูกค้ำของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลางมีกำลังซื้อลดลง นำมาสู่การกำหนดเป้าหมายหน่วยส่งมอบที่อยู่อาศัยได้รวมจำนวน 13,752 หน่วย ประกอบด้วย ขยายกลีต จำนวน 11,186 หน่วย (โครงการบ้านเอื้ออาทร โครงการเคหะชุมชนและโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1) และส่งมอบปกติ จำนวน 2,566 หน่วย รวมทั้งจัดเก็บค่าเช่าอาคารเช่าเหมาที่ดิน เช่าจัดประโยชน์สัญญาเดิมและจัดประโยชน์พื้นที่ใหม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้มีเป้าหมายกำไรสุทธิในกรณี Best Case เท่ากับ 781 ล้านบาท

Base Case: กรณีสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซีย-ยูเครนส่งผลกระทบต่อเนื่องจากปี 2565 เป็นระยะเวลา 6 เดือน ที่ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว หนี้ครัวเรือนและอัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อความเป็นอยู่และค่าครองชีพของประชาชนโดยเฉพาะลูกค้ำของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลางมีกำลังซื้อลดลง นำมาสู่การกำหนดเป้าหมายหน่วยส่งมอบที่อยู่อาศัยได้รวมจำนวน 12,072 หน่วย ประกอบด้วย ขยายกลีต จำนวน 9,450 หน่วย (โครงการบ้านเอื้ออาทร) และส่งมอบปกติ จำนวน 2,622 หน่วย รวมทั้งจัดเก็บค่าเช่าอาคารเช่าจัดประโยชน์สัญญาเดิมเป็นไปตามแผน เช่าเหมาได้ร้อยละ 50 และจัดประโยชน์พื้นที่ใหม่ได้ร้อยละ 50 ส่งผลให้มีเป้าหมายกำไรสุทธิในกรณี Base Case เท่ากับ 382 ล้านบาท

Worst Case: กรณีสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซีย-ยูเครนส่งผลกระทบต่อเนื่องจากปี 2565 เป็นระยะเวลา 9 เดือน ที่ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว หนี้ครัวเรือนและอัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อความเป็นอยู่และค่าครองชีพของประชาชนโดยเฉพาะลูกค้ำของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลางมีกำลังซื้อลดลง นำมาสู่การกำหนดเป้าหมายหน่วยส่งมอบที่อยู่อาศัยได้เฉพาะการส่งมอบปกติ โดยไม่มีการขยายกลีต จำนวน 3,304 หน่วย รวมทั้งจัดเก็บค่าเช่าอาคารเช่าจัดประโยชน์

สัญญาเดิมเป็นไปตามแผนเช่าเหมาได้ร้อยละ 50 และไม่สามารถจัดประโยชน์พื้นที่ใหม่ได้ ส่งผลให้มีเป้าหมายขาดทุนสุทธิในกรณี Worst Case เท่ากับ 545 ล้านบาท

ตารางที่ 5-4 แสดงสรุปสมมติฐานในการประมาณการเป้าหมายทางการเงินในแต่ละกรณี

กรณี Worst Case	กรณี Base Case	กรณี Best Case
1. กรณีสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซีย-ยูเครน ส่งผลกระทบทำให้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และอัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้น ต่อเนื่องจากปี 2565 เป็นระยะเวลา 9 เดือน	1. กรณีสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซีย-ยูเครน ส่งผลกระทบทำให้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และอัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้น ต่อเนื่องจากปี 2565 เป็นระยะเวลา 6 เดือน	1. กรณีสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซีย-ยูเครน ส่งผลกระทบทำให้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และอัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้น ต่อเนื่องจากปี 2565 เป็นระยะเวลา 3 เดือน
2. หน่วยส่งมอบได้ปกติ จำนวน 3,304 หน่วย โดยไม่มีการขายยกล็อต	2. หน่วยส่งมอบได้รวม จำนวน 12,072 หน่วย ประกอบด้วยขายยกล็อต จำนวน 9,450 หน่วย (โครงการบ้านเอื้ออาทร) และส่งมอบปกติ จำนวน 2,622 หน่วย	2. หน่วยส่งมอบได้รวม จำนวน 13,752 หน่วย ประกอบด้วยขายยกล็อต จำนวน 11,186 หน่วย (โครงการบ้านเอื้ออาทร โครงการเคหะชุมชนและโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 1) และส่งมอบปกติ จำนวน 2,566 หน่วย
3. จัดเก็บค่าเช่าอาคารเป็นไปตามแผน และเช่าเหมาที่ดินได้ร้อยละ 50	3. จัดเก็บค่าเช่าอาคารเป็นไปตามแผน และเช่าเหมาที่ดินได้ร้อยละ 50	3. จัดเก็บค่าเช่าอาคาร และเช่าเหมาที่ดินเป็นไปตามแผน
4. จัดเก็บค่าเช่าจัดประโยชน์สัญญาเดิมเป็นไปตามแผน และไม่สามารถจัดประโยชน์พื้นที่ใหม่ได้	4. จัดเก็บค่าเช่าจัดประโยชน์สัญญาเดิมเป็นไปตามแผน และจัดประโยชน์พื้นที่ใหม่ได้ร้อยละ 50	4. จัดเก็บค่าเช่าจัดประโยชน์สัญญาเดิม และจัดประโยชน์พื้นที่ใหม่เป็นไปตามแผน
เป้าหมายขาดทุนสุทธิ 545 ล้านบาท	เป้าหมายกำไรสุทธิ 382 ล้านบาท	เป้าหมายกำไรสุทธิ 781 ล้านบาท

5.5 เป้าหมายทางการเงินปี 2560-2570

ตารางที่ 5-5 แสดงผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2560 – 2570

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2560 (A)	ปี 2561 (A)	ปี 2562 (A)	ปี 2563 (A)	ปี 2564 (A)	ปี 2565 (F)	ปี 2566 (F)	ปี 2567 (F)	ปี 2568 (F)	ปี 2569 (F)	ปี 2570 (F)
รายได้รวม	5,172	5,044	4,669	3,861	3,608	4,122	4,740	4,558	5,385	6,114	7,080
- กำไรขั้นต้น	1,497	1,822	1,538	1,206	773	1,510	1,228	474	600	781	1,192
- รายได้ดำเนินงาน	2,427	2,557	2,517	2,157	2,261	1,901	2,165	2,556	2,990	3,341	3,706
- รายได้ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	1,248	665	614	498	574	711	1,347	1,528	1,795	1,992	2,182
ค่าใช้จ่ายรวม	4,029	3,540	3,581	3,167	3,277	3,682	4,358	4,130	4,520	4,787	5,254
- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	2,232	2,400	2,640	2,367	2,380	2,633	2,798	2,623	2,855	3,084	3,371
- ดอกเบี้ยจ่าย	766	692	546	504	512	527	518	407	423	390	409
- ค่าใช้จ่ายไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	1,031	448	395	296	385	522	1,042	1,100	1,242	1,313	1,474
กำไร (ขาดทุน)	1,143	1,504	1,088	694	331	440	382	428	865	1,327	1,826
- รายได้ค่าปรับ / เว้นคืนที่ดิน		202	600	181	391	282					
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	1,143	1,706	1,688	875	722	722	382	428	865	1,327	1,826

ที่มา : ฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ, กรกฎาคม 2565

ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของการเคหะแห่งชาติที่ผ่านมาช่วงปี 2560 – 2570 พบว่าองค์กรมีกำไรสุทธิอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยเพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามรายได้และค่าใช้จ่ายในแต่ละปีมีผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในปี 2560 มีกำไรสุทธิ จำนวน 1,143 ล้านบาท ปี 2561 มีกำไรสุทธิ จำนวน 1,706 ล้านบาท ปี 2562 มีกำไรสุทธิ จำนวน 1,688 ล้านบาท ปี 2563 มีกำไรสุทธิ จำนวน 875 ล้านบาท ปี 2564 มีกำไรสุทธิ จำนวน 722 ล้านบาท สำหรับประมาณการปี 2565 มีกำไรสุทธิ จำนวน 722 ล้านบาท และตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป ประมาณการผลการดำเนินงานมีแนวโน้มลดลง โดยผลกระทบส่วนใหญ่มาจากสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซีย-ยูเครนที่ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว หนี้ครัวเรือนและอัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อความเป็นอยู่และค่าครองชีพของประชาชนโดยเฉพาะลูกค้าของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลางมีกำลังซื้อลดลง การเคหะแห่งชาติจึงได้วางแผนการบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเร่งจัดประโยชน์ในพื้นที่ใหม่ ร่วมลงทุนกับภาคเอกชน (PPP) ของโครงการเคหะสุขประชา และดำเนินการลงทุนโครงการใหม่ เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ จึงทำให้ผลการดำเนินงานยังคงมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2570 จะมีกำไรสุทธิสูงสุด จำนวน 1,826 ล้านบาท

สำหรับแผนการลงทุนโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ปี 2566 – 2570 การเคหะแห่งชาติได้นำที่ดินเดิม (Land Bank) และสินทรัพย์รอการพัฒนา (Sunk Cost) มาพัฒนาใหม่ในรูปแบบโครงการเพื่อขายและให้เช่า ซึ่งมีการจ่ายลงทุนทั้งสิ้น จำนวน 44,465.636 ล้านบาท โดยแหล่งเงินที่ใช้ประกอบด้วย เงินอุดหนุน จำนวน 5,946.457 ล้านบาท เงินรายได้ จำนวน 11,158.816 ล้านบาท และเงินกู้ จำนวน 27,360.363 ล้านบาท มีรายละเอียด ดังนี้

1. โครงการต่อเนื่อง (กรม.อนุมัติแล้ว) มีการจ่ายลงทุน จำนวน 19,476.013 ล้านบาท โดยแหล่งเงินที่ใช้ ประกอบด้วย เงินอุดหนุน จำนวน 661.079 ล้านบาท เงินรายได้ จำนวน 7,734.934 ล้านบาท และเงินกู้ จำนวน 11,080.000 ล้านบาท

2. โครงการใหม่ (กรม.ยังไม่อนุมัติ) มีการจ่ายลงทุน จำนวน 24,989.623 ล้านบาท โดยแหล่งเงินที่ใช้ ประกอบด้วย เงินอุดหนุน จำนวน 5,285.378 ล้านบาท เงินรายได้ จำนวน 3,423.882 ล้านบาท และเงินกู้ จำนวน 16,280.363 ล้านบาท

ตารางที่ 5-6 แสดงการจ่ายลงทุนโครงการ และแหล่งเงินที่ใช้ ในปี 2566 – 2570

ภาพรวมการจ่ายลงทุนโครงการ และแหล่งเงิน

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	รวม
จ่ายลงทุน	2,875.471	7,221.506	11,596.273	12,034.876	10,737.510	44,465.636
แหล่งเงิน						
- เงินอุดหนุน	545.373	879.552	1,401.783	1,477.113	1,642.636	5,946.457
- เงินรายได้	1,442.095	1,895.246	2,377.520	2,639.610	2,804.345	11,158.816
- เงินกู้	888.003	4,446.708	7,816.970	7,918.153	6,290.529	27,360.363

1. โครงการต่อเนื่อง (กรม.อนุมัติแล้ว)

รายการ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	รวม
จ่ายลงทุน	2,799.452	2,951.805	5,208.770	5,382.035	3,133.951	19,476.013
แหล่งเงิน						
- เงินอุดหนุน	507.357	14.371	38.440	76.495	24.416	661.079
- เงินรายได้	1,442.095	1,287.434	1,515.330	1,735.540	1,754.535	7,734.934
- เงินกู้	850.000	1,650.000	3,655.000	3,570.000	1,355.000	11,080.000

2. โครงการใหม่ (กรม.ยังไม่อนุมัติ)

รายการ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	รวม
จ่ายลงทุน	76.019	4,269.701	6,387.503	6,652.841	7,603.559	24,989.623
แหล่งเงิน						
- เงินอุดหนุน	38.016	865.181	1,363.343	1,400.618	1,618.220	5,285.378
- เงินรายได้	-	607.812	862.190	904.070	1,049.810	3,423.882
- เงินกู้	38.003	2,796.708	4,161.970	4,348.153	4,935.529	16,280.363

* หมายเหตุ

- โครงการต่อเนื่อง ประกอบด้วย โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 1 ปี 2557-2559 , โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 2 ระยะที่ 1 , โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้า , โครงการอาคารเช่าปี 2559 ระยะที่ 1-2 , โครงการบ้านสวัสดิการฯ (เช่าซื้อ) จ. สงขลา จ. ปัตตานี , โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2 – 4 , โครงการบ้านเคหะกตัญญู (คลองหลวง 1) และโครงการบ้านพักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ
- โครงการใหม่ ประกอบด้วย โครงการเคหะสุขเกษม , โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุดที่ 3 ระยะที่ 2-5 , โครงการอาคารเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย และโครงการอาคารเช่าสำหรับแรงงานในเขตเศรษฐกิจพิเศษ AEC/EEC

ตารางที่ 5-7 แสดงอัตราส่วนทางการเงิน ปีงบประมาณ 2560 – 2570

รายการ	ปี 2560 (A)	ปี 2561 (A)	ปี 2562 (A)	ปี 2563 (A)	ปี 2564 (A)	ปี 2565 (F)	ปี 2566 (F)	ปี 2567 (F)	ปี 2568 (F)	ปี 2569 (F)	ปี 2570 (F)
D/E Ratio (เท่า)	3.83	3.47	2.91	2.77	2.73	2.50	1.86	2.21	2.78	3.03	3.16
ROA (ร้อยละ)	2.10	3.11	3.14	1.57	1.30	1.34	0.82	0.79	1.30	1.77	2.20
ROE (ร้อยละ)	11.54	15.70	13.87	6.69	5.49	5.22	2.64	2.85	5.45	7.84	10.06
DSCR (เท่า)	0.34	0.24	0.25	0.32	0.55	0.43	0.29	3.65	1.62	3.33	0.93

ที่มา : ฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ, กรกฎาคม 2565

- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt Equity Ratio : D/E) เพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามหนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้นในแต่ละปี เฉลี่ยปีละ 2.84 เท่า โดยปี 2560 มีอัตราหนี้สินต่อทุน 3.83 เท่า และปี 2570 มีอัตราหนี้สินต่อทุน 3.16 เท่า ลดลงจากปี 2560 จำนวน 0.67 เท่า จากการที่การเคหะแห่งชาติมีหนี้สินรวมเพิ่มขึ้นน้อยกว่าส่วนของผู้ถือหุ้นที่เพิ่มขึ้น ซึ่งหนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากการกู้ยืมเงินเพื่อลงทุนโครงการเพิ่มขึ้น และส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจากการที่ผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิค่อนข้างสูงอย่างต่อเนื่องทุกปี

- อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA) เพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามกำไรสุทธิและสินทรัพย์รวมในแต่ละปี เฉลี่ยปีละ ร้อยละ 1.77 โดยปี 2560 มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ร้อยละ 2.10 และปี 2570 มีอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ร้อยละ 2.20 เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ร้อยละ 0.10 จากการที่การเคหะแห่งชาติมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์รวม

- อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) เพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามกำไรสุทธิและส่วนของผู้ถือหุ้นในแต่ละปี เฉลี่ยปีละ ร้อยละ 7.94 โดยปี 2560 มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ร้อยละ 11.54 และปี 2570 มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ร้อยละ 10.06 ลดลงจากปี 2560 ร้อยละ 1.48 จากการที่การเคหะแห่งชาติมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นน้อยกว่าการเพิ่มขึ้นของส่วนของผู้ถือหุ้น

- อัตราความสามารถในการชำระหนี้ (Debt Service Coverage Ratio : DSCR) เพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามกำไรจากการดำเนินงานและภาระหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระในแต่ละปี เฉลี่ยปีละ 1.09 เท่า โดยปี 2560 มีความสามารถในการชำระหนี้ 0.34 เท่า และปี 2570 มีความสามารถในการชำระหนี้ 0.93 เท่า เพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 0.59 เท่า จากการที่การเคหะแห่งชาติมีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เพิ่มขึ้น ในขณะที่ภาระหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระลดลง

ตารางที่ 5-8 แสดงภาระหนี้สินรวม ณ สิ้นปีงบประมาณ 2560 – 2570

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2560 (A)	ปี 2561 (A)	ปี 2562 (A)	ปี 2563 (A)	ปี 2564 (A)	ปี 2565 (F)	ปี 2566 (F)	ปี 2567 (F)	ปี 2568 (F)	ปี 2569 (F)	ปี 2570 (F)
เงินกู้ลงทุนโครงการ	3,448	4,037	1,858	750	1,000	1,250	888	4,447	7,817	7,918	6,290
เงินกู้เพื่อ Roll Over	2,000	7,000	7,000	3,893	3,000	1,500	-	-	-	-	-
เงินกู้ Refinance	2,000	-	-	6,800	2,100	-	-	-	-	-	-
เงินกู้บรรเทาสภาพคล่อง	-	-	-	500	-	-	-	-	-	-	-
จ่ายชำระหนี้	6,400	11,450	10,300	12,494	5,100	4,000	8,143	550	2,350	3,588	6,166
ภาระหนี้สิน ณ สิ้นปี	30,148	29,735	28,294	27,743	28,743	27,493	20,238	24,135	29,602	33,932	34,056

หมายเหตุ : 1. ภาระหนี้สิ้นปี 2559 จำนวน 29,100 ล้านบาท

2. ภาระหนี้สินไม่รวมเงินกู้ O/D ซื้อคืนลูกหนี้โครงการบ้านเอื้ออาทร

ที่มา : ฝ่ายบริหารการเงินและงบประมาณ, กรกฎาคม 2565

ภาระหนี้สินของการเคหะแห่งชาติ ณ สิ้นปีงบประมาณ 2560 - 2570 พบว่าจะเพิ่มขึ้นและลดลงแปรผันตามการกู้เงินและการจ่ายชำระหนี้ในแต่ละปี โดยปี 2560 มีหนี้สินรวม จำนวน 30,148 ล้านบาท และปี 2570 มีหนี้สินรวม จำนวน 34,056 ล้านบาท เพิ่มขึ้น จำนวน 3,908 ล้านบาท จากเงินกู้ จำนวน 75,497 ล้านบาท ประกอบด้วย เงินกู้เพื่อจ่ายลงทุนโครงการ จำนวน 39,704 ล้านบาท เงินกู้เพื่อปรับโครงสร้างหนี้ (Roll Over) จำนวน 24,393 ล้านบาท Refinance จำนวน 10,900 ล้านบาท และเงินกู้เพื่อบรรเทาสภาพคล่อง จำนวน 500 ล้านบาท ในขณะที่มีการจ่ายชำระหนี้ จำนวน 70,541 ล้านบาท

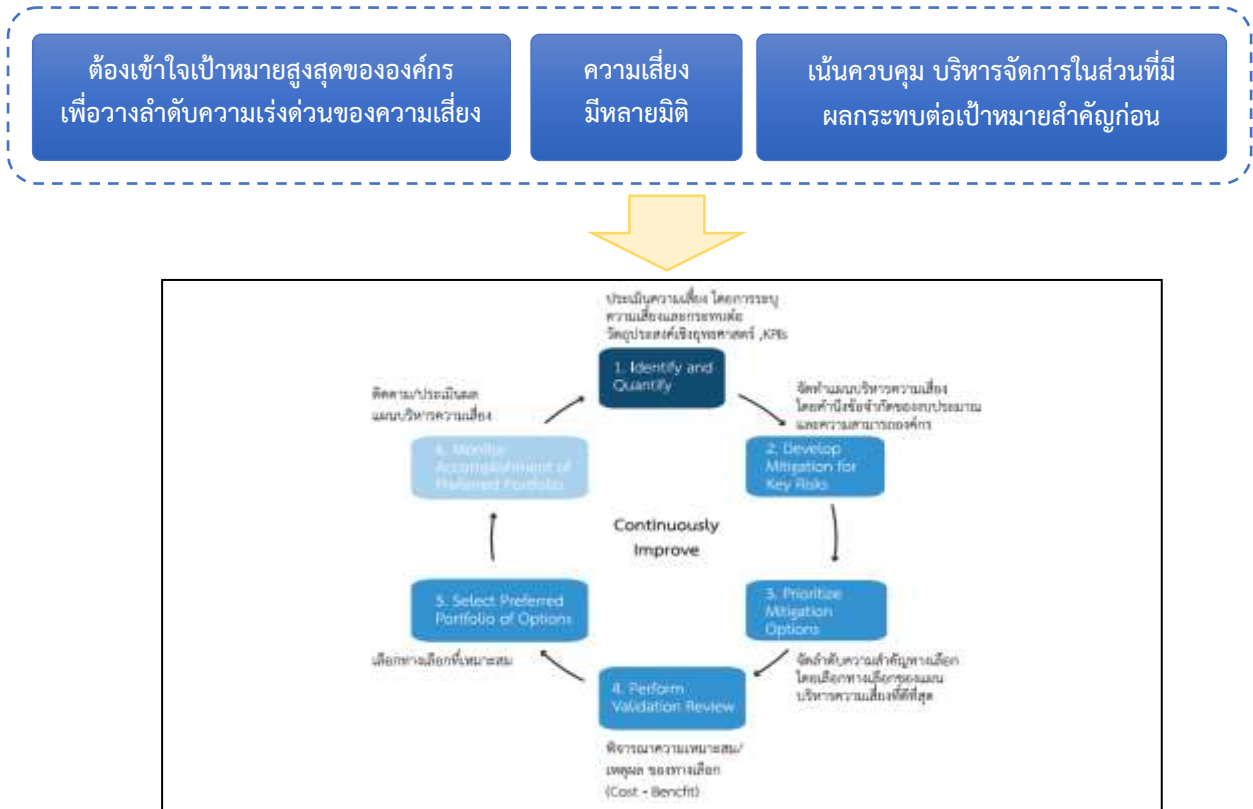
สำหรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติปี 2560 – 2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2565) ซึ่งมีช่วงระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ปี 2566 – 2570 ประมาณการภาระหนี้สินพบว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการกู้เงินเพื่อลงทุนโครงการใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นยกระดับคุณภาพชีวิตให้ผู้มีรายได้น้อยมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองทั้งประเภทขายและให้เช่าในราคาประหยัด โดยปี 2566 มีหนี้สินรวม จำนวน 20,238 ล้านบาท และปี 2570 มีหนี้สินรวม จำนวน 34,056 ล้านบาท เพิ่มขึ้น จำนวน 13,818 ล้านบาท จากเงินกู้เพื่อลงทุนโครงการ จำนวน 27,360 ล้านบาท ในขณะที่มีการจ่ายชำระหนี้ จำนวน 20,797 ล้านบาท โดยการจ่ายชำระหนี้ได้รวมการชำระหนี้ก่อนครบกำหนด จำนวน 11,220 ล้านบาท จากการที่การเคหะแห่งชาติจะมีสภาพคล่องทางการเงินส่วนเกิน โดยแหล่งที่มาของรายรับมาจากรายรับการขายโครงการยกยอให้เอกชน (โครงการบ้านเอื้ออาทร) การขายโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุดที่ 3 การจัดประโยชน์ในพื้นที่ใหม่ และการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน (PPP) ของโครงการเคหะสุขประชา

บทที่ 6 ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

6.1 การบริหารความเสี่ยงกับการบริหารองค์กร

การเคหะแห่งชาติ (กคช.) มีภารกิจหลักในการพัฒนาและจัดสร้างที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนทุกระดับรายได้ โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง ตลอดจนการดำเนินภารกิจเพื่อสังคม อันเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนเพื่อให้เป็นชุมชนน่าอยู่อย่างยั่งยืน โดยจัดให้มีเคหะเพื่อประชาชนเช่า เช่าซื้อ หรือซื้อ ในราคาที่มีรายได้น้อยถึงปานกลางสามารถรับภาระได้ รวมทั้งปรับปรุง รื้อหรือย้ายแหล่งเสื่อมโทรม เพื่อให้มีสภาพการอยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมที่ดีขึ้น ซึ่งปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอก ทั้งด้านสังคม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาที่อาจส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของ กคช.จะเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม เสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการลด ควบคุม ป้องกัน ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน รวมถึงช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจ และเพิ่มมูลค่าให้ครอบคลุมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาพที่ 6-1 แสดงการบริหารความเสี่ยงกับการบริหารองค์กร



ยุทธศาสตร์หลักในการบริหารความเสี่ยง

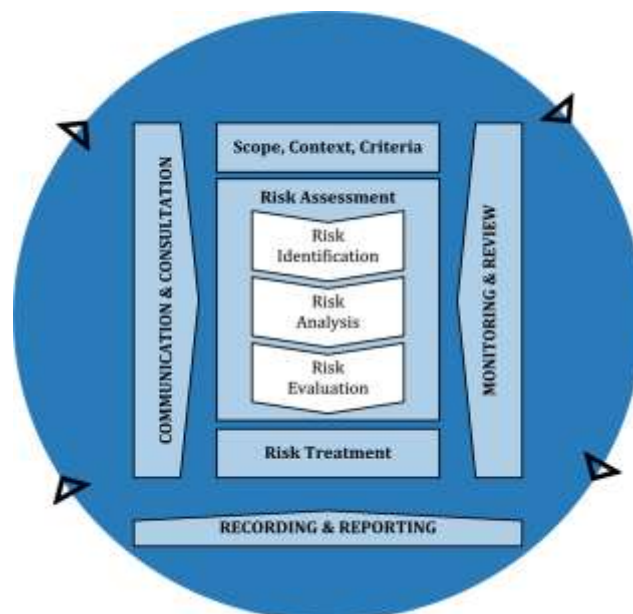
เพื่อสนับสนุนให้แผนการดำเนินงานของ กคช.เป็นไปตามเป้าหมาย จากการเผชิญความท้าทาย ทั้งจากภายในและภายนอก รวมถึงการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล กคช.จึงกำหนดยุทธศาสตร์หลัก ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามมาตรฐาน ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับพันธกิจของ กคช. ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ
2. พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล
3. สร้างความรับผิดชอบเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของทุกคนในองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)
4. ยกระดับความเป็นมืออาชีพของบุคลากรในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันสถานการณ์ และตอบสนองต่อเป้าหมายความสำเร็จของ กคช.

6.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

กคช. ได้ออกแบบกระบวนการตามหลักการมาตรฐาน ISO 31000:2018 ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ กระบวนการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยกำหนดเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงทุกระดับ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของ กคช. เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้

ดังนั้น กคช.จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้มีความชัดเจนในแต่ละประเด็นที่สำคัญ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติอย่างเป็นระบบกับกิจกรรม การสื่อสารและการให้คำปรึกษา การสร้างบริบทองค์กร การประเมิน การติดตาม การทบทวน และรายงานความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 กระบวนการ ดังนี้



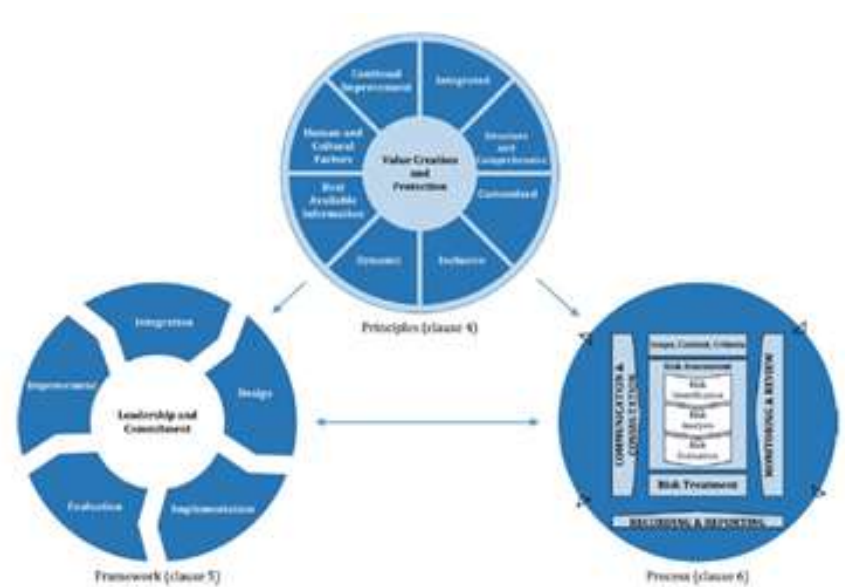
รูปแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO31000 : 2018

ภาพที่ 6-2 แสดงหลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



ในปีงบประมาณ 2566 กคช. ได้ขอรับรองมาตรฐาน ISO 31000 : 2018 จึงได้จัดวางแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO 31000 : 2018 ซึ่งเป็น Risk management-Guidelines ที่ออกโดย International Organization for Standardization (ISO) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้ทุกองค์กร โดยได้มีการทบทวนหลักการ กรอบการดำเนินงาน และกระบวนการ ให้อยู่ในรูปแบบของการบูรณาการร่วมกัน โดย *กรอบการดำเนินงาน* จะมุ่งเน้นในเรื่องของความเป็นผู้นำ และการบรรลุข้อตกลง *หลักการ* มุ่งเน้นในการสร้างและปกป้องคุณค่าองค์กร *กระบวนการ* มุ่งเน้นการกำหนดขอบเขต บริบท และหลักเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งทั้ง 3 ส่วน จะช่วยในการปรับปรุงระบบการจัดการ และเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารความเสี่ยงจึงควรพิจารณาบริบทภายนอกและภายในขององค์กร คน พฤติกรรม และวัฒนธรรม ตามหลักการ กรอบการดำเนินงาน และกระบวนการ ดังรูป

ภาพที่ 6-3 แสดงแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISO 31000:2018



6.3 ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)

การเคหะแห่งชาติกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรจะเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ ปี 2560-2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2565) ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในการกำหนดระดับความเสี่ยงสูงสุดที่ยอมรับได้ในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการการเคหะแห่งชาติพิจารณาอนุมัติเห็นชอบการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance Statement) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

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

2) **ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)** หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละปัจจัย ทั้งนี้ กคช. กำหนด RT สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรอยู่ในช่วงที่ระดับ 2 - ระดับ 4

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ ตัวชี้วัด PA ขององค์กร แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการหรือตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ได้จัดทำข้อตกลงไว้

ภาพที่ 6-4 แสดงตัวอย่างการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ระดับองค์กร



ที่มา: เอกสารการสัมมนาด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

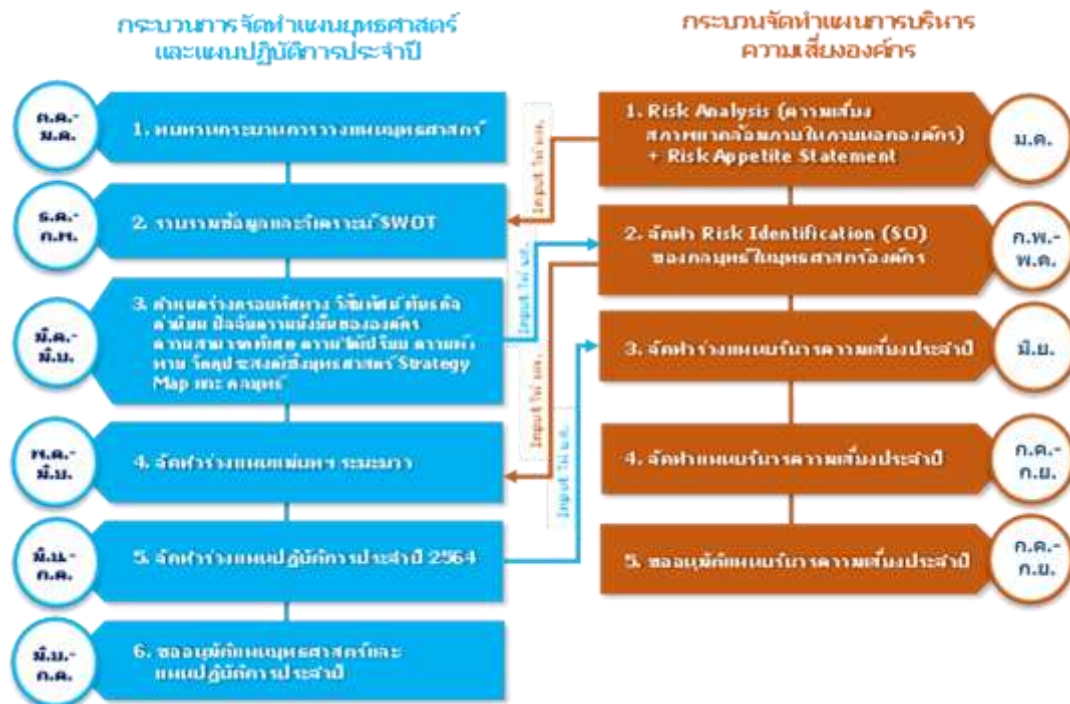
ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) ของการเคหะแห่งชาติ

ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	<ul style="list-style-type: none"> สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดตาม PA องค์กร แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย ไม่ต่ำกว่าระดับ 4 ยอมรับ ความเสี่ยงระดับต่ำ โดย กคช. ยึดแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอันดีของผู้มีส่วนได้เสียที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง และความเชื่อมั่นองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดตาม PA องค์กร แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 -
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับ ความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ยอมรับ ความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อรองรับรูปแบบงานในอนาคต (Competencies & Skills Mismatch) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับ ความเสี่ยงระดับปานกลาง สำหรับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ยอมรับ ความเสี่ยงระดับปานกลาง สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวังเพื่อรองรับรูปแบบงานในอนาคต (Competencies & Skills Mismatch) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 55
ด้านการเงิน (Financial Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับ ความเสี่ยงระดับต่ำ จากการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่อง โดยมีการบริหารจัดการสภาพคล่องไว้ไม่ต่ำกว่า 1,400 ล้านบาท ยอมรับ ความเสี่ยงระดับต่ำ โดยกำไรสุทธิ ลดลงมากกว่า ร้อยละ 10-20 จากเป้าหมายกำไรสุทธิปี 2566 จำนวน 382 ล้านบาท (ตามแผนยุทธศาสตร์ ฉบับปรับปรุงปี 65 กรณี Base Case ซึ่งคาดว่าจะนำไปกำหนดเป็น PA องค์กร ต่อไป 	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับ ความเสี่ยงระดับปานกลาง จากการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่อง โดยมีการบริหารจัดการสภาพคล่องไว้ไม่ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท ยอมรับ ความเสี่ยงระดับปานกลาง โดยกำไรสุทธิ ลดลงมากกว่า ร้อยละ 20-30 จากเป้าหมายกำไรสุทธิปี 2566 จำนวน 382 ล้านบาท (ตามแผนยุทธศาสตร์ ฉบับปรับปรุงปี 65 กรณี Base Case ซึ่งคาดว่าจะนำไปกำหนดเป็น PA องค์กร ต่อไป
ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance Risk)	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับ ความเสี่ยงระดับต่ำ กคช. มุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม ตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสมภายใต้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง 	-

6.4 ความเชื่อมโยงของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

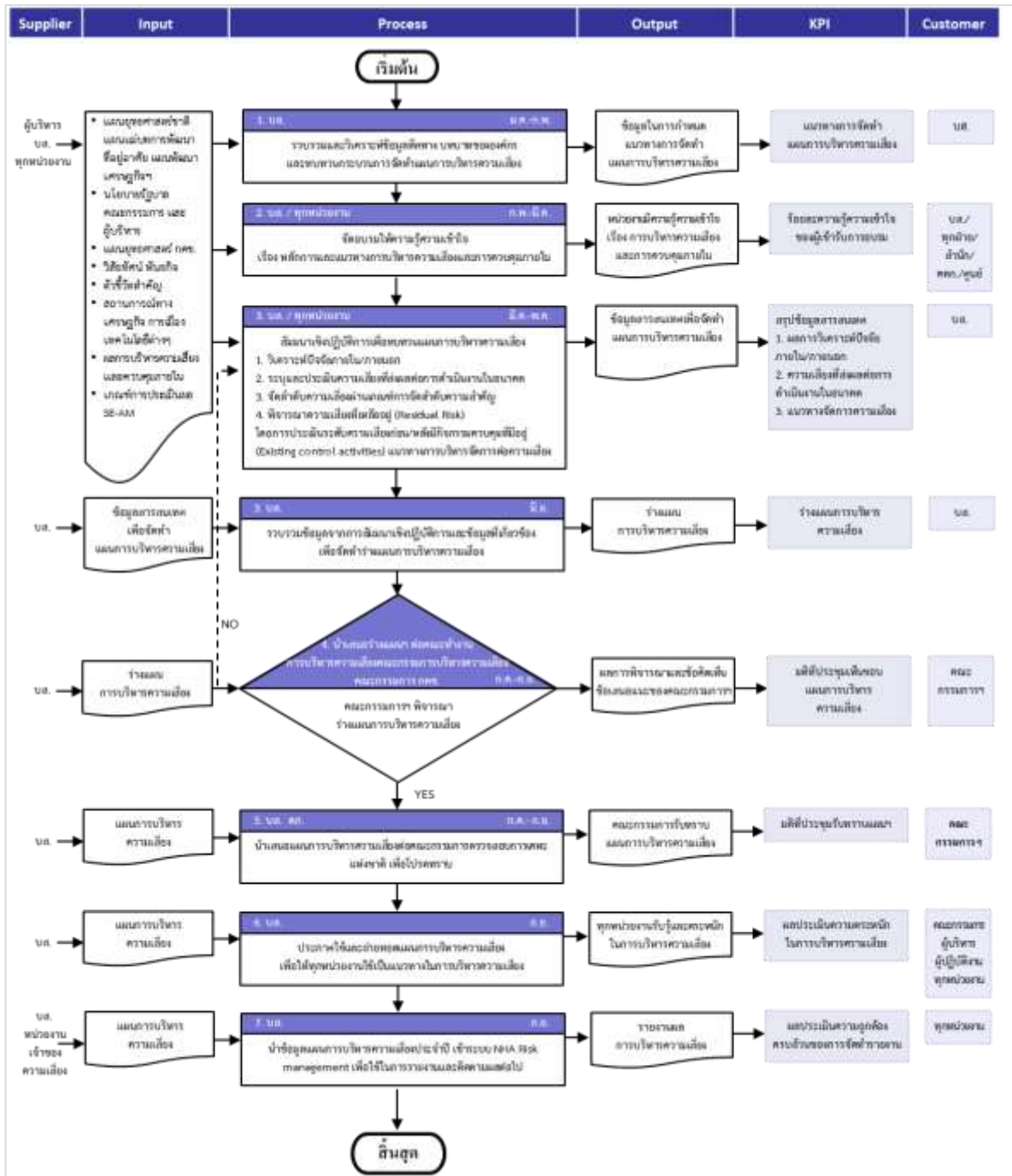
การเคหะแห่งชาติ มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรควบคู่ไปกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ระยะ 5 ปี เป็นประจำทุกปี พร้อมกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผล โดยจัดทำเป็น SIPOC กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี กระบวนการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง และได้มีการนำประเด็นที่สำคัญจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่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

ภาพที่ 6-5 แสดงความเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร



ที่มา: จากการวิเคราะห์, ฝ่ายนโยบายและแผน และฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร

ภาพที่ 6-6 แสดงกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี



ที่มา : ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร, กรกฎาคม 2565

6.5 การระบุความเสี่ยง

6.5.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาประกอบการพิจารณา

สภาพแวดล้อมภายนอก กคช. กำหนดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้ส่วนงานมีส่วนร่วมในการระบุสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ กคช. โดยในปีงบประมาณ 2566 ได้ระบุสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

1) Social Change การเปลี่ยนแปลงทางสังคม อาทิ หนี้ครัวเรือน สังคมผู้สูงอายุ และการแพร่ระบาดของโรค COVID-19

2) Technology Change การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ สังคมไร้เงินสด สกุลเงินดิจิทัลที่ออกโดย ธปท. ระบบเทคโนโลยีการเงิน

3) Environmental Change การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) สถานการณ์ฝุ่น PM2.5

4) Economic Condition ภาวะเศรษฐกิจโลก ภาวะเศรษฐกิจไทย และภาวะตลาดแรงงานไทย

5) Policy / Politic / Legal ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบาย ESG และพ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายใน กคช. กำหนดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้ส่วนงานมีส่วนร่วมในการระบุสภาพแวดล้อมภายในที่อาจมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ กคช. โดยในปีงบประมาณ 2566 ได้ระบุสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

1) โครงสร้างองค์กร

2) ระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process)

3) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

4) การบริหารจัดการหนี้

5) ช่องทางการให้บริการ

6) ข้อมูลสารสนเทศ

7) สถาปัตยกรรมองค์กร

8) อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

6.5.2 การระบุ Intelligent Risk

Intelligent Risk คือ ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด ซึ่งหมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย 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

หากไม่แสวงหาและใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์เป็นเชิงรุก มีกลยุทธ์ Big Bet ดำเนินธุรกิจเดิมไปเรื่อย ๆ การเพิ่มมูลค่าและคุณค่าขององค์กรมักน้อยกว่าองค์กรที่กล้าเสี่ยง แต่เสี่ยงอย่างรอบคอบ อย่างสุขุม จึงต้องมีการวิเคราะห์ เพื่อคำนวณว่าหากสำเร็จ มูลค่าที่ได้เท่าไร หากล้มเหลว มูลค่าความสูญเสียเท่าไร องค์กรรับความสูญเสียนั้นได้หรือไม่ มูลค่าที่ได้เกินคุ้มเทียบกับมูลค่าที่จะสูญเสีย โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการคิดคำนวณอย่างรอบคอบแล้วเรียกว่า Intelligent Risk และเมื่อตัดสินใจจะลงมือทำ ฉกฉวยโอกาสเพื่อ Big Bet หรือเพื่อลุยขยายธุรกิจ จะเรียกการตัดสินใจนี้ว่า Intelligent Risk Taking

ทั้งนี้ การระบุความเสี่ยงในปี 2566 ได้มีการพิจารณาความเสี่ยงที่เป็น Intelligent Risk จากแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งมีทิศทางและเป้าหมายที่จะเป็น “เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัย และคุณภาพชีวิตที่ดี” โดยวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ทั้งระยะสั้น (ปี 2566) ระยะกลาง (ปี 2567-2568) และระยะยาว (ปี 2569-2571) รวมทั้งโอกาสในการดำเนินธุรกิจจาก SWOT Analysis และสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันและต้องมีการพัฒนาในอนาคต โดยสามารถสรุป Intelligent Risk ได้ดังนี้

ปี 2566	ปี 2567 - 2568	ปี 2569 - 2570
<p>เร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัยและเพิ่มบทบาทบริษัทในเครือ Speed & Strengthening</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ไม่สามารถริเริ่มโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามนโยบายได้ตามเป้าหมาย*(O1 O2 O3 O4 O6 W2 T2 T3 T5 SC2) AP1, AP5-8 ○ ไม่สามารถขยายบทบาท K-HA และ CEMCO ได้เต็มประสิทธิภาพ** AP12-13 ○ ไม่สามารถขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชน และไม่สามารถจัดเก็บรายรับค่าเช่าทั้งโครงการเช่าเดิมและใหม่ได้ตามเป้าหมาย** (W3 T1 SC3) AP9-10 ○ การจัดการรายได้จากการจัดประโยชน์ทรัพย์สินไม่ได้ตามเป้าหมาย** (W4 T1 SC4) AP22 ○ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาอาคารคงเหลือ (W3 T1 SC3) AP4 ○ ไม่สามารถดำเนินโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองได้ตามเป้าหมายเนื่องจากต้องใช้เวลาทำความเข้าใจกับผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ (W6 T4 SC6) AP11,17-21 ○ การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรไม่รองรับกับแผนยุทธศาสตร์ mindset ทักษะ ธุรกิจใหม่ และโครงสร้างองค์กรใหม่** (W1 T1 SC1) AP31 	<p>แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทาน Synergy & Supply Chain</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ไม่สามารถขยายความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชน** AP5-6, AP8, AP11 ○ การเสริมสร้างอาชีพให้กับลูกค้าโครงการเคหะสุขประชาไม่ได้ตามเป้าหมาย** AP5 ○ ไม่สามารถพัฒนาและส่งเสริมที่อยู่อาศัยโครงการตามนโยบายได้ตามเป้าหมาย*(O1 O2 O3 O4 O6 W2 T2 T3 T5 SC2) AP2, AP5-8 ○ ไม่สามารถยกระดับบทบาท K-HA และ CEMCO ได้เต็มประสิทธิภาพ** AP12-13 ○ ไม่สามารถปรับปรุงและเพิ่มมูลค่าโครงการอาคารเช่า** (W3 T1 SC3) AP9-10 ○ ไม่สามารถขยายเครือข่ายลูกค้าของบริษัทมหาชนที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจแต่ละประเภทเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สิน**(W4 T1 SC4) AP22 ○ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาอาคารคงเหลือ (W3 T1 SC3) AP4 ○ ไม่สามารถก่อสร้างและส่งเสริมโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองได้ตามเป้าหมาย (W6 T4 SC6) AP11, AP17-21 ○ ขาดการบูรณาการระบบ HCM กับระบบการบริหาร 	<p>เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน Sustainable Organization</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ไม่สามารถพัฒนาและส่งเสริมที่อยู่อาศัยโครงการตามนโยบายได้ตามเป้าหมาย*(O1 O2 O3 O4 O6 W2 T2 T3 T5 SC2) AP2, AP5-8 ○ การเสริมสร้างอาชีพให้กับลูกค้าและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในโครงการเคหะสุขประชาไม่ได้ตามเป้าหมาย** AP5 ○ K-HA และ CEMCO ไม่สามารถตอบสนอง กคช.ได้ตามเป้าหมาย** AP12-13 ○ ไม่สามารถยกระดับการบริหารอาคารเช่า โดยใช้ Big Data เทคโนโลยีนวัตกรรม** (W3 T1 SC3) AP9-10 ○ ไม่สามารถขยายเครือข่ายพันธมิตรกลุ่มธุรกิจแบบครบวงจรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สิน** (W4 T1 SC4) AP22 ○ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาอาคารคงเหลือ (W3 T1 SC3) AP4 ○ ไม่สามารถก่อสร้างและส่งเสริมโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองได้ตามเป้าหมาย (W6 T4 SC6) AP11, AP17-21 ○ ขาดบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร** (W1 T1 SC1) AP31

ปี 2566	ปี 2567 - 2568	ปี 2569 - 2570
<p>เร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัยและเพิ่มบทบาทบริษัทในเครือ Speed & Strengthening</p>	<p>แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ทางธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทาน Synergy & Supply Chain</p>	<p>เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน และเมือง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน Sustainable Organization</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ การทบทวน Roadmap และ EA การเชื่อมโยงข้อมูล และ การใช้ประโยชน์จากระบบดิจิทัล และนวัตกรรมขององค์กร เพื่อสนับสนุนภารกิจยังมีน้อย** (W6) AP27-29 ○ ขาดความชัดเจนในการสื่อสารประชาสัมพันธ์สร้าง ภาพลักษณ์องค์กรให้เข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย (W5 W6 T1 SC5) AP23-24 	<ul style="list-style-type: none"> จัดการองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อการขับเคลื่อนภารกิจให้มี ประสิทธิภาพ**(W1 T1 SC1) AP31 ○ การพัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัล เทคโนโลยี ไม่ได้ตามเป้าหมาย**(W6) AP27-29 ○ การปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการเพื่อตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าไม่ได้ตามเป้าหมาย(W5 W6 T1 SC5) AP23-24 	<ul style="list-style-type: none"> ○ การพัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัล เทคโนโลยียังไม่ครอบคลุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ** (W6) AP27-29 ○ การบริหารและให้บริการลูกค้า ยังไม่แตกต่างกันตาม Segment (W5 W6 T1 SC5) AP23-24

หมายเหตุ: * (O) หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่ไปจับโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ จาก O ใน SWOT

** หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงที่ไปจับโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ จากการวิเคราะห์ Strategic Positioning

ไม่มี * วิเคราะห์จาก SWOT และ Strategic Positioning ในภาพรวมที่เป็นปัจจัยเสี่ยงเชิงลบ

ในปี 2566 กคช.วิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบการเริ่มมองหาโอกาสใหม่ ๆ โดยการเร่งรัดการพัฒนาที่อยู่อาศัยและเพิ่มบทบาทบริษัทในเครือ (Speed & Strengthening) โดยกำหนดให้มีกระบวนการในการวิเคราะห์องค์ประกอบของ Intelligent Risk ดังนี้

1. ประเภทธุรกิจที่จะดำเนินการ
2. ระดับความรุนแรงของภัยคุกคาม
3. ความพร้อมของทรัพยากรและสินทรัพย์ของ กคช.ที่จะทุ่มเทกับธุรกิจใหม่ (ความเสี่ยงใหม่)
4. ความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวจากภาคอุตสาหกรรม
5. บริบทองค์กร ในการวางยุทธศาสตร์ด้านการเติบโต

ดังนั้น ในการจัดทำโครงการเพื่อขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ กคช.ได้กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงเพื่อรองรับความเสี่ยงใหม่ที่อาจเพิ่มขึ้น โดยให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องต้องจัดทำ

- ศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจใหม่และความเสี่ยงในเบื้องต้น
- การศึกษาความเป็นไปได้เกี่ยวกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีข้อมูลประกอบการริเริ่มโครงการ รวมถึงนวัตกรรมที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มจากการแบกรับความเสี่ยงเพิ่มเติมด้วยภูมิปัญญา (Intelligent Risk) ที่ต้องอาศัยข้อมูลย่อย ๆ มากมายมหาศาล ก่อนที่จะเกิดนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าในที่สุดซึ่งอาจจะต้องทำหลายช่วง (Phase) ต่อเนื่องและขยายผลไปเรื่อย ๆ และระหว่างการดำเนินโครงการแต่ละ Phase จะต้องทำการประเมินความเสี่ยงของโครงการทุกระยะ (Project Risk Assessment) เพื่อ

- ถอดแบบเรียนที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับประสบการณ์จริงด้านความเสี่ยง
- การส่งต่อประเด็นความเสี่ยง (Event Risk) สู่การจัดทำโครงการในระยะต่อไป
- ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่จะต้องไม่เกิดซ้ำรอยเดิม และลด

ขนาดผลกระทบของความเสี่ยงลงตามลำดับ

- มูลค่าเพิ่มจากการเกิดนวัตกรรมที่จะต้องเพิ่มขึ้น (Benefit)
- การจัดสรรทรัพยากร สินทรัพย์ งบประมาณ (Cost) ในการจัดการความเสี่ยงที่

เพียงพอ

- การสร้างสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อน Intelligent Risk – Taking และสนับสนุน

ให้เกิดนวัตกรรม

- การปลูกฝังวัฒนธรรมการทำความเข้าใจความเสี่ยงที่ยังจัดการไม่ได้
- การสร้างปรัชญา Innovator’s DNAการปรับโครงสร้างองค์กรสู่ Project – based

Organization ด้วยแรงจูงใจพิเศษมากกว่า Functional – based Organization

การกำหนดกิจกรรมที่ยอมรับได้ ได้แก่

- กิจกรรมการมีส่วนร่วม (Associating)
- กิจกรรมการสอบถาม สงสัย ตั้งประเด็น (Questioning) ที่ดี
- กิจกรรมการศึกษา เรียนรู้ เปิดโลกทัศน์ใหม่ (Observing)
- กิจกรรมการเชื่อมโยงสร้างเครือข่าย (Networking)
- กิจกรรมการทดลอง วิจัย พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Experimenting) เพื่อหาประสบการณ์ใหม่

ปัจจัยที่จะใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร สู่อสภาพแวดล้อมใหม่ที่พึงประสงค์

1. ส่งเสริมการวางแผนและระบบปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น โดยการให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากร เวลา งบประมาณที่เหมาะสม
2. ดึงเอาบุคลากรทุกส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แนวคิดแปลกใหม่ ไม่ยึดติดว่าเป็นภาระหน้าที่ของบางคน บางหน่วยงานโดยบุคคลอื่นไม่เกี่ยวข้อง ทลายล้างแนวคิดการแบ่งแยก แบ่งฝักแบ่งฝ่าย
3. ให้อำนาจกระทำการให้แก่บุคลากรในการริเริ่ม สร้างสรรค์ได้ นอกเหนือจากการจมปลักอยู่กับภาระงานประจำวัน
4. ดึงดูดองค์ความรู้ บุคคลที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในระดับเชี่ยวชาญมาเสริมทัพ ทีมให้เต็มจุดอ่อนที่ขาดหายไปให้เพียงพอ ในลักษณะทีมงานโครงการจนสามารถส่งมอบนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้
5. กัดดันให้เกิดการร่วมทีมงานหลายทีมมาพบ ประหารือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ร่วมกัน บนมุมมองที่แตกต่างกัน
6. ขยายขอบเขตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมทั้งโดยสร้างบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมที่ชัดเจนตลอดโครงการตามความจำเป็น 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในจากบุคลากรภายใน 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก จาก ซัพพลายเออร์ พันธมิตร ภาครีหรือข่าย ลูกค้าเป้าหมาย
7. สร้างระบบแรงจูงใจ 2 ด้าน คือ รางวัลในการเรียนรู้และถอดบทเรียนความล้มเหลว และรางวัลในการทำหายความเสี่ยงใหม่
8. อบรมสร้างศักยภาพและขีดความสามารถในการเป็นนักคิด นักสร้างสรรค์และคิดต่างสู่นวัตกรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่าสู่การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการดำเนินงาน ประสิทธิภาพการจัดการระดับองค์กร และการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า

การจัดทำแนวทางการทำหายความเสี่ยงต้องการ

- แนวคิดที่ออกนอกกรอบแนวคิดแบบเดิม ๆ ซ้ำ ๆ แบบ Routine Work
- เทคโนโลยีหรือเครื่องมือจัดการความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยใช้มาก่อน
- กระบวนการดำเนินงานที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติตามปกติในสถานการณ์ที่ไม่ต้องยอมรับความทำหายความเสี่ยงใหม่ ๆ
- โมเดลการดำเนินพันธกิจ โครงสร้างองค์กรใหม่ ๆ นอกกรอบโครงสร้างองค์กรแบบยึดติดกับหน้าที่บน Job Description เดิม ๆ
- ยึดโยงกับวิถีดำเนินงานทางธุรกิจ และคำนึงถึงการให้บริการและตอบสนองความต้องการให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกภาคส่วน

การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)

จากการระบุความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ทั้งหมด (Inherent Risk) และ Intelligent Risk กคช. ได้นำมารวบรวมเป็น Risk Universe และนำมาคัดกรองความเสี่ยงผ่านการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ซึ่งอ้างอิงตามตัวอย่างจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

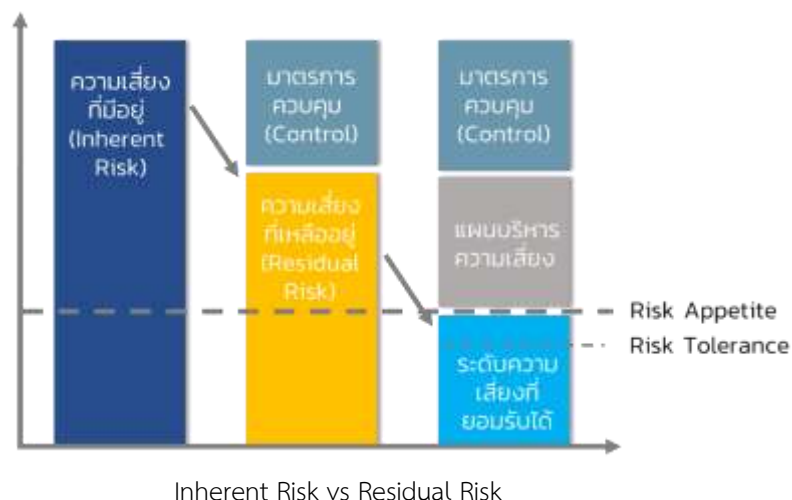
- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุม
- 3) กระบวนการติดตาม

โดยในการพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม หากปัจจัยเสี่ยงมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพของการควบคุมไม่เพียงพอ เป็นความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงในแผนการบริหารความเสี่ยงและการบริหารการควบคุมภายใน ประจำปี 2566 ต่อไป



ที่มา: เอกสารการสัมมนาด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

การระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2566 พิจารณาจากความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการเฝ้าประสิทธิผลการควบคุมภายใน รวมทั้งความเสี่ยงที่อยู่ระดับที่ยอมรับได้แต่มีนัยสำคัญที่หากเกิดความเสียหายขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กร โดยนำจัดลำดับความสำคัญ เพื่อกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง ต่อไป



โดยในการจัดลำดับความเสี่ยงระดับองค์กร สายงาน และควบคุมภายใน พิจารณาจากระดับความเสี่ยงอ้างอิงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย	การบริหารจัดการ
17-25 ความเสี่ยงสูงมาก	ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยมีโอกาสเกิด/ผลกระทบสูงถึงสูงมาก มีหน่วยงานรับผิดชอบหลักมากกว่า 1 สายงาน จำเป็นต้องเร่ง บริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที	แผนการบริหารความเสี่ยงองค์กร
10-16 ความเสี่ยงสูง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยมีโอกาสเกิด/ผลกระทบสูงถึงสูงมาก มีหน่วยงานรับผิดชอบหลัก 1 สายงาน ต้องบริหารจัดการให้ลดระดับ ความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	แผนการบริหารความเสี่ยงสายงาน
5-9 ความเสี่ยงปานกลาง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้อง ดำเนินการควบคุมและติดตาม อย่างต่อเนื่องเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	แผนการควบคุมภายใน/ csa/แผนปฏิบัติการ
3-4 ความเสี่ยงต่ำ		
1-2 ความเสี่ยงต่ำมาก		

Risk Universe คือการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (Inherent Risk) โดยยังไม่ผ่านกระบวนการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยทั้งจากการวิเคราะห์เชิงของการกำหนดโดยผู้บริหาร (Top Down) และหน่วยงานที่วิเคราะห์ขึ้นมา (Bottom up)

Risk Universe เพื่อระบุความเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงปี 2566	หน่วยงานรับผิดชอบ
	แหล่งที่มา		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม			
โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์								
1	O1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาที่อยู่อาศัย ทั้งด้านนโยบาย ด้านกฎหมาย และด้านการเงิน	1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล/อาจไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 2. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว 3. ที่ดิน กคช. ไม่เพียงพอในการรองรับการพัฒนาโครงการ	3	3	3	9 ปานกลาง	×	ทุกหน่วยงาน
2	O2 ความต้องการที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยและปานกลางยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก	ความเสี่ยงจากการก่อสร้างล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน	2	4	5	20 สูงมาก	ความเสี่ยงด้านการก่อสร้าง	พท.1-3 , ทด.
3	O3 โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์	คุณสมบัติ/คุณภาพของกลุ่มลูกค้าสูงอายุ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงสินเชื่อของสถาบันการเงินได้	3	3	4	9 ปานกลาง	×	สน.
4	O4 ลูกค้าเข้าถึงข้อมูล รวมทั้งมีโอกาใช้ระบบดิจิทัล เทคโนโลยีมากขึ้น	ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์	4	4	5	9 ปานกลาง	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทส.
5	O5 การสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินภารกิจขององค์กร นอกจากนี้ กคช. มีบ. ลูกเป็นโอกาสที่ทำให้บริหารงานที่เชื่อมต่อการดำเนินงานได้ง่ายขึ้นและอุดช่องว่างปัญหาขององค์กรได้	บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญในธุรกิจร่วมลงทุน	2	1	2	25 สูงมาก	ความเสี่ยงจากการบริหารบริษัทเครือ บริษัทเคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กบค.

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง		ประสิทธิของการควบคุมที่มีอยู่			ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงปี 2566	หน่วยงานรับผิดชอบ
	แหล่งที่มา	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม			
Intelligent Risk (จากการวิเคราะห์ O และ Strategic Positioning)								
6	Intelligent Risk	ไม่สามารถริเริ่มโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามนโยบายได้ตามเป้าหมาย	3	4	5	20 สูงมาก	ความเสี่ยงจากกานำเสนอขออนุมัติโครงการไม่เป็นไปตามแผน	นพ. พท.1-3, ทด., จป., กต., บป., บช.
7	Intelligent Risk	ไม่สามารถขยายบทบาท K-HA และ CEMCO ได้เต็มประสิทธิภาพ	2	3	4	25 สูงมาก	ความเสี่ยงจากการบริหารบริษัทเคเรือ บริษัทเคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สนง.กบค. หน่วยงานที่มีสัญญาร่วมกับบริษัทในเคเรือผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริษัทในเคเรือ
8	Intelligent Risk	ไม่สามารถขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชนและไม่สามารถจัดเก็บรายรับค่าเช่าทั้งโครงการเช่าเดิมและใหม่ได้ตามเป้าหมาย	2	4	5	16 สูง	ความเสี่ยงจากอาคารคงเหลือเพิ่มขึ้น	ทอ. ชบ. , ชล. , ขอ. , ขน. , ชฉ. , ชต.
9	Intelligent Risk	การจัดการรายได้จากการจัดประโยชน์ทรัพย์สินไม่ได้ตามเป้าหมาย	3	4	4	25 สูงมาก	ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	ทด. , จป.
10	Intelligent Risk	ไม่สามารถแก้ไขปัญหาคารคงเหลือ	3	4	4	20 สูง	ความเสี่ยงจากอาคารคงเหลือเพิ่มขึ้น	บช. กต., สน., บช., บป., บบ., ชบ., ชล., ขน., ชฉ., ขอ., ชต., ชส.
11	Intelligent Risk	ไม่สามารถดำเนินโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากต้องใช้เวลาทำความเข้าใจกับผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ	3	4	5	9 ปานกลาง	×	ฟม.
12	Intelligent Risk	การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรไม่รองรับกับแผนยุทธศาสตร์ Mindset ทักษะธุรกิจใหม่ และโครงสร้างองค์กรใหม่	2	3	4	20 สูง	ความเสี่ยงการเตรียมความพร้อมในการรองรับโครงสร้างใหม่ไม่เป็นไปตามแผน	ทบ.
13	Intelligent Risk	การทบทวน Roadmap และ EA การเชื่อมโยงข้อมูล และการใช้ประโยชน์จาก	3	4	4	6 ปานกลาง	×	ทส.

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง		ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงปี 2566	หน่วยงานรับผิดชอบ
	แหล่งที่มา	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม			
		ระบบดิจิทัล และนวัตกรรมขององค์กร เพื่อสนับสนุนภารกิจยังมีน้อย						
14	Intelligent Risk	ขาดความชัดเจนในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย	4	4	5	4 ต่ำ	×	สก.
นโยบายของคณะกรรมการ								
15	การจัดทำโครงการบ้านเช่าพร้อมอาชีพสำหรับผู้มีรายได้น้อย	1. ที่ดินไม่เพียงพอ 2. ผลตอบแทนจากการลงทุนระยะสั้น	2	3	3	16 สูง	ความเสี่ยงจากการบริหาร บริษัท เครือ บริษัท เคหะ สุขประชา จำกัด (มหาชน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กบค. กย.1
16	มาตรการช่วยเหลือลูกค้าจากสถานการณ์โควิด	รายรับไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	4	5	25 สูงมาก	ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	ทุกหน่วยงาน
(ร่าง) ตัวชี้วัดองค์กร (PA) ปี 2566								
17	ร้อยละโครงการก่อสร้างที่อยู่อาศัยแล้วเสร็จตามสัญญาในปี 2566	1. ผู้รับเหมาขาดสภาพคล่อง 2. ภัยธรรมชาติ 3. สถานการณ์โควิด	2	4	5	20 สูงมาก	ความเสี่ยงด้านการก่อสร้าง	พท.1-3
18	ความสามารถการบริหารแผนลงทุน	1. การดำเนินการโครงการล่าช้ากว่าแผน ส่งผลให้การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน	5	5	5	4 ต่ำ	ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	ทุกหน่วยงาน
19	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	การจัดเก็บข้อมูลไม่ได้ครบถ้วนตามเกณฑ์	3	3	3	16 สูง	×	วช.
20	กำไรสุทธิ	จากสถานการณ์โควิด ทำให้การก่อสร้างและยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้รายรับจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน	3	4	5	16 สูง	ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	ทุกหน่วยงาน
21	อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (DSCR)	จากการจัดทำโครงการที่เน้นการเช่ามากขึ้น อาจส่งผลให้รายรับจากการขายลดลง ส่งผลให้กระแสเงินสดต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	2	4	5	16 สูง	ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	บป., ทุกหน่วยงาน

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง		ประสิทธิของการควบคุมที่มีอยู่			ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงปี 2566	หน่วยงานรับผิดชอบ
	แหล่งที่มา	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม			
22	จำนวนครัวเรือนที่มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง	1. การออกเอกสารสิทธิ์ล่าช้า 2. คุณสมบัติลูกค้าไม่ผ่านการพิจารณาสินเชื่อ	2	4	5	16 สูง	ความเสี่ยงการส่งมอบที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	บข., กต. พก.1-3, สน., ทอ.
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)								
23	SC1 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมี Growth Mindset รวมทั้งทักษะที่หลากหลายรองรับยุทธศาสตร์ ภารกิจใหม่ในอนาคต	1. ชีตความสามารถของบุคลากร ยังไม่สอดคล้องกับภารกิจองค์กรและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจดิจิทัล นวัตกรรมและอื่นๆ 2. ขาดการบูรณาการ KM Innovation เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจใหม่	3	4	4	16 สูง	ความเสี่ยงด้านบุคลากร	ทบ.
24	SC2 กระบวนการบริหารจัดการโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ล่าช้าประกอบกับขาดความคล่องตัวในการดำเนินการจากกระบวนการภายนอก รวมทั้งสถาบันการเงินเข้มงวดในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อย	1. ผู้รับจ้างไม่มีคุณภาพ 2. ลูกค้าไม่ผ่านการพิจารณาสินเชื่อ	2	3	5	25 สูงมาก	- ความเสี่ยงการส่งมอบที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - ความเสี่ยงด้านการก่อสร้าง	พก.1 - 3 , สน.
25	SC3 อาคารคงเหลือค่อนข้างมาก (ทั้งรูปแบบเช่าและขาย) บางส่วนสภาพไม่พร้อมอยู่อาศัยต้องปรับปรุงคุณภาพ ประกอบกับสถานการณ์ Covid-19	ความเสี่ยงจากการรับภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลอาคารคงเหลือ	1	3	5	25 สูงมาก	ความเสี่ยงจากอาคารคงเหลือเพิ่มขึ้น	ทอ. , บข.
26	SC4 ที่ดินคงเหลือรอการพัฒนาในอนาคตมีอยู่จำนวนมาก ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ประกอบกับสถานการณ์ Covid-19 ทำให้ยัง	1. อุปทานล้นตลาด 2. ทำเล/รูปแบบโครงการไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 3. อาคารเสื่อมโทรม	3	4	4	9 ปานกลาง	×	ทต. , จป.

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง		ประสิทธิของการควบคุมที่มีอยู่			ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงปี 2566	หน่วยงานรับผิดชอบ
	แหล่งที่มา	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม			
	ไม่เอื้อที่จะนำไปใช้ประโยชน์							
27	SC5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย	ลูกค้าเกิดความไม่พอใจต่อสินค้าและการให้บริการส่งผลให้เกิดการกระจายข้อมูลเชิงลบผ่านสื่อสังคม ออนไลน์ และสื่อมวลชน	4	4	5	9 ปานกลาง	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	สก.
28	SC6 โครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองต้องใช้เวลานาน เนื่องจากมีผู้อยู่อาศัยเดิมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ได้รับผลกระทบ ขาดความรู้ความเข้าใจ หรือไม่ให้ความร่วมมือ จึงต้องมีการสื่อสารเชิงรุก	ผู้อยู่อาศัยในชุมชนไม่ให้ความร่วมมือ	3	3	3	9 ปานกลาง	×	พม.
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี								
29	โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม	1. ไม่สามารถนำเสนอ สศช. สป.และ กค. เพื่อให้ความเห็นประกอบการพิจารณาของกรม. ได้ตามแผน 2. ไม่สามารถนำเสนอ กรม. ได้ทันตามกำหนดเวลา	3	4	5	20 สูงมาก	ความเสี่ยงจากการขออนุมัติโครงการไม่เป็นไปตามแผน	นพ. พท.1-3, ทด., จป., กต., บป., บข.
30	โครงการบริหารการก่อสร้าง	1. ผู้รับจ้าง 2. ภาวะเศรษฐกิจ 3.ภัยธรรมชาติ	2	4	5	20 สูงมาก	ความเสี่ยงด้านการก่อสร้าง	พท. 1-3 นพ., สท., ทอ.
31	โครงการยกระดับการสนับสนุนสินเชื่อให้เป็นกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย	1. ผลกระทบด้านกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2. ความล่าช้าของกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก	2	4	5	20 สูงมาก	ความเสี่ยงจากการยกระดับการสนับสนุนสินเชื่อให้เป็นกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัยไม่เป็นไปตามแผน	สน. กม.
32	โครงการบริหารหน่วยส่งมอบ	1. ไม่สามารถพิจารณาและกำหนดราคาขายได้ตามกำหนดเวลา 2. การก่อสร้างล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน 3. กลุ่มเป้าหมายไม่มีกำลังซื้อ	2	4	5	20 สูงมาก	ความเสี่ยงการส่งมอบที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	บข. กต., สน., บข., บป., ปบ., ขบ., ชล., ขน., ขฉ., ขอ., ขต., ชส.

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง		ประสิทธิของการควบคุมที่มีอยู่			ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงปี 2566	หน่วยงานรับผิดชอบ
	แหล่งที่มา	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม			
		4. การก่อสร้างล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน 5. กลุ่มเป้าหมายไม่มีกำลังซื้อ						
33	โครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย “บ้านเคหะสุขประชา” (PA)	1. กระบวนการจัดทำโครงการโดยวิธีร่วมทุนกับเอกชน 2. การจัดหาที่ดินดำเนินโครงการหน่วยงานภาครัฐ	2	4	5	25 สูงมาก	ความเสี่ยงจากการบริหารบริษัทเคเรือ บริษัทเคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กย.1 พท. 1-3
34	โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวโครงข่ายคมนาคม (TOD) พื้นที่ร่มเกล้าและคลองจั่น	1. ไม่มีเอกชนสนใจร่วมลงทุน 2. ให้ฝ่ายงานที่ให้ความเห็นประกอบการพิจารณาดำเนินโครงการใช้ระยะเวลาในการพิจารณา	3	4	4	16 สูง	ความเสี่ยงการจัดทำโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยตามแนวโครงข่ายคมนาคม (TOD) ไม่เป็นไปตามแผน	กย.3 นผ. , พค.
35	โครงการที่อยู่อาศัยบ้านผู้สูงอายุ (สุขเกษม) (PA)	ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน	3	4	4	16 สูง	ความเสี่ยงโครงการบ้านเคหะสุขเกษม (เทพารักษ์) ไม่สามารถก่อสร้างได้แล้วเสร็จตามแผน	กย.2 พท.1-3 , นผ. , พค.
36	โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ (wellness center)	1. ไม่มีเอกชนสนใจร่วมลงทุน 2. ให้ฝ่ายงานที่ให้ความเห็นประกอบการพิจารณาดำเนินโครงการใช้ระยะเวลาในการพิจารณา	3	4	4	16 สูง	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ	กย.3 นผ. , พค.
37	โครงการขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชน	ไม่สามารถเดินทางไปปฏิบัติงานรณรงค์การเช่าได้ตามแผน	3	4	4	16 สูง	ความเสี่ยงจากอาคารคงเหลือเพิ่มขึ้น	ทอ. ชบ., ชล., ขอ., ชน., ชผ., ชต.
38	โครงการบริหารอาคารเช่า (อาคารเช่าเดิม-เช่าใหม่-เช่าเหมา)	ไม่สามารถเดินทางไปปฏิบัติงานรณรงค์การเช่าได้ตามแผน	3	4	4	16 สูง	ความเสี่ยงจากอาคารคงเหลือเพิ่มขึ้น	ทอ. ชบ., ชล., ขอ., ชน.,ชผ., ชต.
39	โครงการเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ (K-HA)	1. ไม่สามารถกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทในเครือได้ตามวัตถุประสงค์ 2. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือ ไม่เป็นไปตามแนวทางที่ สคร. กำหนด	2	3	4	25 สูงมาก	ความเสี่ยงจากการบริหารบริษัทเคเรือ บริษัทเคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สนง.กบค. หน่วยงานที่มีสัญญาร่วมกับบริษัทในเครือผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริษัทในเครือ

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง		ประสิทธิของการควบคุมที่มีอยู่			ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงปี 2566	หน่วยงานรับผิดชอบ
	แหล่งที่มา	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม			
40	โครงการเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ (CEMCO)	1. ไม่สามารถกำกับติดตามการดำเนินงานของบริษัทในเครือได้ตามวัตถุประสงค์ 2. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือไม่เป็นไปตามแนวทางที่ สคร. กำหนด	2	3	4	25 สูงมาก	×	สนง.กบค. หน่วยงานที่มีสัญญาร่วมกับบริษัทในเครือผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริษัทในเครือ
41	โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 3-4 รองรับผู้อยู่อาศัยใหม่ (PPP)	ไม่สามารถนำเสนอขอความเห็นชอบการดำเนินโครงการฯ ต่อ ครม. ได้ตามแผน	2	4	5	25 สูงมาก	ความเสี่ยงจากการนำเสนอโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดงระยะที่ 3 - 4 ได้ตามแผน	พม.1 กย.1
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG								
42	โครงการยกระดับชุมชนต้นแบบสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Smart Sustainable Community) (PA)	ไม่สามารถพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งได้อย่างยั่งยืน	3	4	4	9 ปานกลาง	×	ชส. ชบ. , ชล. , ขอ. , ชน. , ชด. , ชต.
43	โครงการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน	ไม่สามารถพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งได้อย่างยั่งยืน	3	4	4	9 ปานกลาง	×	ชส. ชบ. , ชล. , ขอ. , ชน. , ชด. , ชต.
44	16.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการชุมชน	ที่ประชุมนิติบุคคลอาคารชุดไม่รับข้อเสนอโครงการที่นำเสนอ	3	4	4	9 ปานกลาง	×	ชบ.,ชล.,ขอ.,ชน., ชด.,ชต.
	16.2 โครงการซ่อมด่วนภายใน 72 ชั่วโมง (NHA FAST)	ไม่สามารถดำเนินการซ่อมให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	3	4	3	4 ต่ำ	×	ปบ. ชล. ชบ. ขอ. ชน. ชด. ชต. พค., บช.
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองสู่การเป็น Smart City								
45	โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม)	1. ไม่สามารถก่อสร้างระยะที่ 2 ได้ตามแผน 2. ผู้อยู่อาศัยไม่เห็นด้วยกับโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง	2	4	5	16 สูง	ความเสี่ยงจากการก่อสร้างโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดงระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม)	พม. พค.1, พค., สว., สก.
46	โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง (โครงการ smart city)	ไม่สามารถดำเนินงานตามแนวทางไปประกาศเขตส่งเสริมเมืองอัจฉริยะ ได้ตามแผน	5	4	5	25 สูงมาก	โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง (โครงการ smart city)	พม., วช.

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง		ประสิทธิของการควบคุมที่มีอยู่			ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงปี 2566	หน่วยงานรับผิดชอบ
	แหล่งที่มา	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม			
47	โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนหัวขวาง	1. การเก็บข้อมูลไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เนื่องจากเป็นพื้นที่ขนาดใหญ่ แพลตฟอรม์อาศัยพาณิชย์กรรมตลาด ผู้พักอาศัยในชุมชนมีจำนวนมาก และกระบวนการมีส่วนร่วมทำไม่ได้ไม่ครบถ้วน 2. ติดตามการยอมรับการฟื้นฟูเมืองจากเจ้าของกรรมสิทธิไม่ครบร้อยละ 100 ตามเป้าหมาย	2	4	5	12 สูง	×	พม. ชล.
48	โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนรามอินทรา	ผู้อยู่อาศัยในโครงการเคหะชุมชนรามอินทราไม่เห็นด้วยกับแผนแม่บทโครงการฯ	3	4	5	6 ปานกลาง	×	พม. ชบ.
49	โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนทุ่งสองห้อง	1. ประชาชนในพื้นที่โครงการยังไม่เข้าใจเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ 2. ขอกฎหมายในการดำเนินโครงการต่าง ๆ 3. เจ้าของกรรมสิทธิตอบรับการฟื้นฟูเมืองไม่ครบร้อยละ 100	3	4	5	9 ปานกลาง	×	พม. ชบ.
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม								
50	โครงการพลิกฟื้นสถานะทางการเงินด้วยการจัดประโชยชน์ทรัพย์สิน	1. สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา - 19 ระบาดอย่างต่อเนื่อง 2. เศรษฐกิจชะลอตัว 3. คุณภาพและศักยภาพของที่ดิน	2	4	5	16 สูง	ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	จป. , ทด. ชบ., ชล., ชน., ชฉ., ชอ., ชต., พม., กม.
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO5 การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
51	โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารจัดการ 23.1 โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. การจัดเก็บข้อมูลได้ไม่ครบถ้วนตามต้องการ 2. ได้รับ Feedback Report จากทริสล่าซ่า 3. ปริมาณงานกับบุคลากรไม่สอดคล้องกัน	4	4	5	4 ต่ำ	×	สก.

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง		ประสิทธิของการควบคุมที่มีอยู่			ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงปี 2566	หน่วยงานรับผิดชอบ
	แหล่งที่มา	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม			
	23.2 โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	การรับรู้ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายไม่ทั่วถึง	4	4	5	4 ต่ำ	×	กต. บข., ขบ., ชล., ชน., ขอ., ชต., ชส.
	23.3 โครงการบริหารจัดการข้อร้องเรียน	1. การจัดเก็บข้อมูลได้ไม่ครบถ้วนตามต้องการ 2. การสื่อสารชี้แจงข้อร้องเรียนมีความคลาดเคลื่อน	4	4	5	4 ต่ำ	×	สก. ทุกหน่วยงาน
52	โครงการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และการตลาดเชิงรุก	1. ไม่สามารถลงพื้นที่ถ่ายทอดกิจกรรมภาคสนามหรือจัดเก็บข้อมูลได้ 2. สื่อสารผ่าน Facebook ที่เป็นทางการของกลุ่มเป้าหมายไม่ทราบว่า กคช. มีช่องทาง 3. กลุ่มเป้าหมายได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง/เชิงลบ	4	4	4	4 ต่ำ	×	สก. , กต. ขบ.,ชล.,ชน. ,ชฉ.,ขอ.,ชต.,ชส.
53	โครงการ CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจ	3	3	4	9 ปานกลาง	×	อก.
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO6 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม								
54	โครงการยกระดับการบริหารจัดการตามเกณฑ์ Core Business Enablers (PA)	ไม่สามารถตอบการประเมินตามเกณฑ์ พร้อมเสนอหลักฐานได้ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่งผลให้คะแนนการประเมิน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	4	20 สูงมาก	×	นพ. ทุกหน่วยงาน
55	โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าและประชาชน/ การบริการภายในองค์กร	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	4	6 ปานกลาง	×	ทส.
56	โครงการพัฒนาศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติ	1. การได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ 2. ระบบเครือข่ายในการรองรับระบบ AI 3. ไม่ได้บริหารจัดการงบประมาณ	3	3	4	9 ปานกลาง	×	วช., ศมช. ทส., กต., บข., สท., สน., ทอ, และ พค.
57	โครงการพัฒนาระบบความคิดแบบ Growth Mindset และ	1. บุคลากรขาดมุมมอง/ทัศนคติที่ไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และเติบโต	3	3	4	20 สูงมาก	×	ทบ.

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง		ประสิทธิของการควบคุมที่มีอยู่			ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงปี 2566	หน่วยงานรับผิดชอบ
	แหล่งที่มา	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม			
	พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง	(Growth Mindset) 2. ขีดความสามารถของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับภารกิจองค์กรและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง						
58	โครงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรม	ไม่สามารถพัฒนาสร้างต้นแบบนวัตกรรมได้	3	4	4	9 ปานกลาง	×	วช.
59	โครงการบูรณาการกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (Co-Creation)	ไม่สามารถบูรณาการระหว่างกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรได้	3	4	4	9 ปานกลาง	×	ทบ. นผ. กต. บข. จป. ทต.
ความเสี่ยงเดิม								
60	ความเสี่ยงเดิม ระดับองค์กร ในปี 2565	RS01 : ความเสี่ยงโครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย “บ้านเคหะสุขประชา” ไม่เป็นไปตามแผน	2	4	5	25 สูงมาก	ความเสี่ยงจากการบริหารบริษัทเคเรือ บริษัทเคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กย.1 ผู้สนับสนุน พท.1-3
61	ความเสี่ยงเดิม ระดับองค์กร ในปี 2565	RS02 : การส่งมอบที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	4	5	1 ต่ำมาก	ความเสี่ยงการส่งมอบที่อยู่อาศัยให้กับลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	บข. , กต. ผู้สนับสนุน พท.1-3 , สน. , ทอ.
62	ความเสี่ยงเดิม ระดับองค์กร ในปี 2565	RS03 : ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียง	4	4	5	9 ปานกลาง	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียง	สก.
63	ความเสี่ยงเดิม ระดับองค์กร ในปี 2565	RS04 : ความเสี่ยงจากอาคารคงเหลือ	4	4	5	9 ปานกลาง	ความเสี่ยงจากอาคารคงเหลือเพิ่มขึ้น	บข. , ทอ. ผู้สนับสนุน กต. , สน.
64	ความเสี่ยงเดิม ระดับองค์กร ในปี 2565	RS05 : ความเสี่ยงจากการไม่สามารถจัดตั้งบริษัท เคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) ได้ตามแผน	1	3	4	25 สูงมาก	ความเสี่ยงจากการบริหารบริษัทเคเรือ บริษัทเคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กย.1 ผู้สนับสนุน นผ.
65	ความเสี่ยงเดิม ระดับองค์กร ในปี 2565	RS06 : ความเสี่ยงจากการไม่สามารถดำเนินการตามแผนธุรกิจของบริษัท จัดการ	1	3	4	10 สูง	×	กย.1

ลำดับ	ที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยง		ประสิทธิของการควบคุมที่มีอยู่			ระดับความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงปี 2566	หน่วยงานรับผิดชอบ
	แหล่งที่มา	ปัจจัยเสี่ยง	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม			
		ทรัพย์สินและชุมชน (CEMCO) ได้ตามเป้าหมาย						
66	ความเสี่ยงเดิม ระดับองค์กร ในปี 2565	RO01 : การก่อสร้างไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จได้ตามสัญญา	1	4	4	25 สูงมาก	ความเสี่ยงด้านการก่อสร้าง	พท.1-3
67	ความเสี่ยงเดิม ระดับองค์กร ในปี 2565	RO02 : ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ	2	4	5	9 ปานกลาง	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ	ทส.
68	ความเสี่ยงเดิม ระดับองค์กร ในปี 2565	RF01 : ความเสี่ยงรายรับจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	5	1 ต่ำมาก	ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	บป. ผู้สนับสนุน ชบ.,ชล.,ชน. ,ชฉ.,ชอ.,ชต.,ชส.
69	ความเสี่ยงเดิม ระดับองค์กร ในปี 2565	RC01 : ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	3	4	3	16 สูง	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	กม.
70	ความเสี่ยงเดิม ระดับองค์กร ในปี 2565	RC02 : ความเสี่ยงจากการทุจริตในการจัดทำโครงการก่อสร้าง	2	4	3	4 ต่ำ	×	พค. , พท.1
71	ความเสี่ยงเดิม ระดับสายงาน ในปี 2565	SRS01 : ความเสี่ยงโครงการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในโครงการบ้านเคหะสุขประชา ไม่เป็นไปตามแผน	3	4	5	25 สูงมาก	×	จป. ผู้สนับสนุน พท.3
72	ความเสี่ยงเดิม ระดับสายงาน ในปี 2565	SRO01 : ความเสี่ยงด้านบุคลากร	2	4	5	12 สูง	ความเสี่ยงด้านบุคลากร	ทบ
73	ความเสี่ยงเดิม ระดับสายงาน ในปี 2565	SRF01 : ความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อไม่ได้ตามแผน	2	4	5	1 ต่ำมาก	×	สน.
74	ความเสี่ยงเดิม ระดับสายงาน ในปี 2565	SRC01 : ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	3	4	5	25 สูงมาก	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	ทส. , กม.

ที่มา : ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร, กรกฎาคม 2565

6.6 ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และความเสียงระดับองค์กร

กคช. ได้พิจารณาความเสี่ยง โดยสรุปปัจจัยเสี่ยงจาก Risk Universe โดยได้ดำเนินการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการบริหารการควบคุมภายใน ประจำปี 2566 โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพื่อค้นหาปัจจัยเสี่ยง ประจำปี 2566 โดยมี Risk Owners เข้าร่วมประชุมวิเคราะห์ความเสี่ยงและให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน จนสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2566 ได้จำนวน 15 ปัจจัย เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร ดังนี้

ตารางที่ 6-1 แสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และความเสียงระดับองค์กร

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
RF1: ความเสี่ยงโครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย “บ้านเคหะสุขประชา” ไม่เป็นไปตามแผน	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
RF2: ความเสี่ยงจากการกำกับดูแลบริษัทในเครือ บริษัท เคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
RF3 : ความเสี่ยงจากหน่วยขายและเช่าอาคาร คงเหลือไม่เป็นไปตามแผน	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
RF4: การส่งมอบที่อยู่อาศัยเพื่อขายและเช่าให้กับลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
RF5: การเตรียมความพร้อมบุคลากรในการรองรับโครงสร้างองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	SO6 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม
RF6: ความเสี่ยงการก่อสร้างไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จได้ตามสัญญา	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
RF7: โครงการบ้านเคหะสุขเกษม (เทพารักษ์) ไม่สามารถเริ่มก่อสร้างได้ตามแผน	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
RF8: ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ	SO6 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม
RF9: ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
RF10: ความเสี่ยงในการบริหารจัดการอาคารเช่าเหมา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
RF11: ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	SO5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
RF12 : ความเสี่ยงจากการนำเสนอขออนุมัติโครงการไม่เป็นไปตามแผน	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

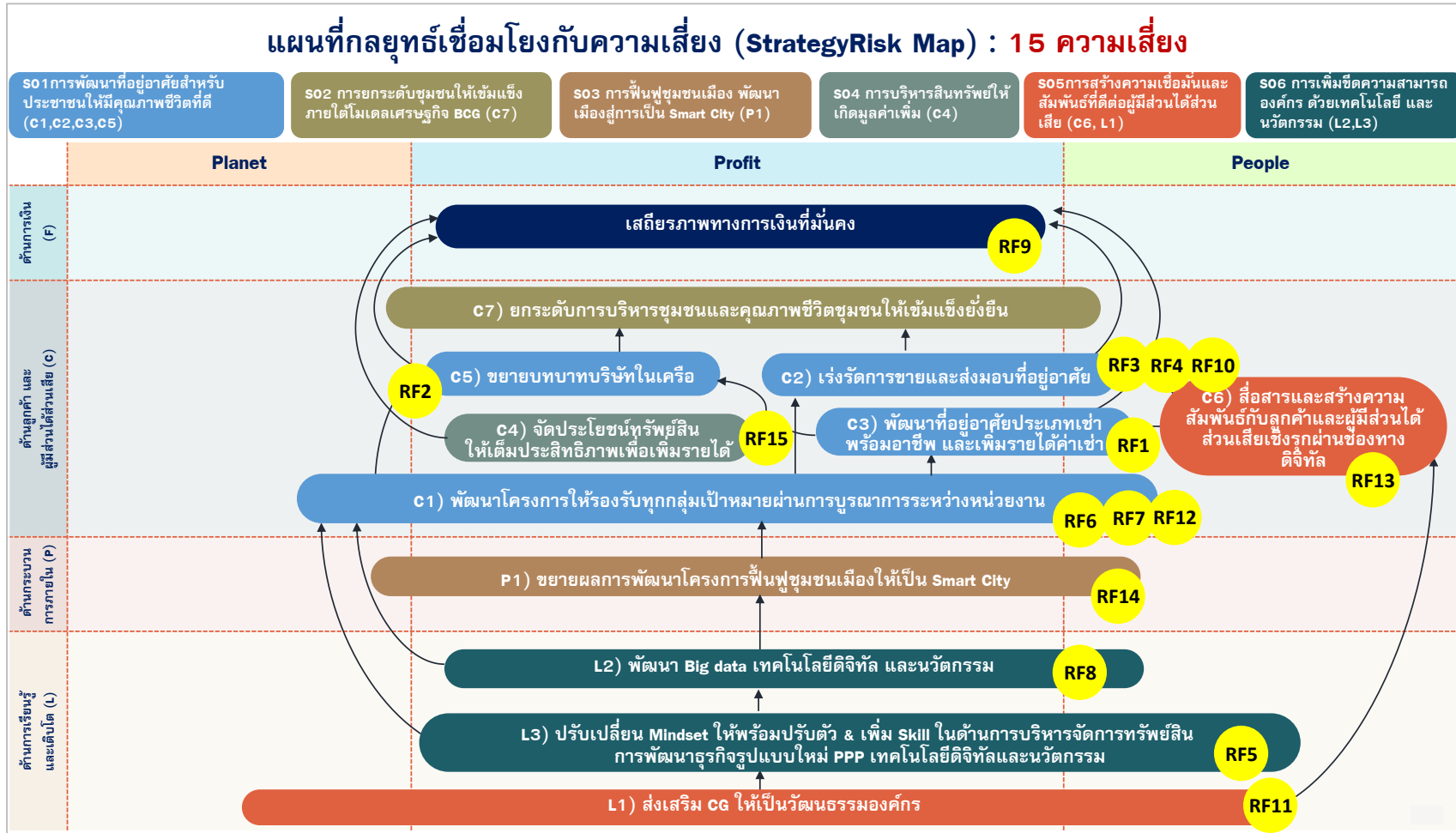
ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
RF13: ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	SO5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
RF14 : ความเสี่ยงจากการก่อสร้างโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2 (อาคาร A1 และ อาคาร D1) ไม่เป็นไปตามแผน	SO1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
RF15 : ความเสี่ยงการจัดประโยชน์ทรัพย์สินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	SO4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

หมายเหตุ: RF-Risk Factor

ข้อมูล ณ เดือนสิงหาคม 2565

จากตารางสรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยง ประจำปี 2566 ข้างต้น สามารถแสดงแผนภาพความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และความเสี่ยง ได้ดังภาพ

ภาพที่ 6-7 แสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และความเสี่ยงระดับองค์กร



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 ปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

7.3 กระบวนการเสริมและสนับสนุน

ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เน้นให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเคหะแห่งชาติยังต้องอาศัยกระบวนการเสริมและสนับสนุนที่สำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานปกติ ซึ่งเป็นระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ ดังนี้

1) ระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) งานบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) 2) งานบริหารการควบคุมภายใน (Internal Control : IC) และการประเมินตนเอง (Control Self Assessment: CSA) และ 3) งานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) โดย การเคหะแห่งชาติ (กคช.) ได้ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO 31000 : Risk Management โดยบูรณาการร่วมกับ Committee of Sponsoring of the Treadway Commission (COSO) และ ISO 22301 : 2012 Societal Security-Business Continuity Management Systems-Requirements ซึ่งสอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดขึ้น เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยระบบการบริหารความเสี่ยงจะเริ่มตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน/ภายนอก กำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามและรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ รวมทั้งสร้างโอกาสทางธุรกิจ และบรรยากาศการบริหารความเสี่ยงจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน

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

3) การเพิ่มความสามารถเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

ในการเพิ่มความสามารถเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางสังคม การดำรงชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และตลาด ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ

- พัฒนาความร่วมมือกับเอกชนและหน่วยงานภาครัฐภายใต้นโยบายประชารัฐ
- นำเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- 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 ในการติดตามข้อมูล และผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม และตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายที่เกิดผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) สอดคล้องกับทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

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

การกำหนดระบบการติดตามและประเมินผลของการเคหะแห่งชาติ ใช้แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารของการเคหะแห่งชาติ และบทบาท หน้าที่ โครงสร้างการบริหารของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย 34 ฝ่าย 1 คณะ 1 ศูนย์ 2 สำนัก และ 132 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

การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานควรกำหนดระดับของเป้าหมายที่ทำหาย โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา หรือเทียบกับ Best Practice หรือการทำ Benchmarking กับหน่วยงานที่มีภารกิจเหมือนกัน

4. การตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ

การนำผลการติดตามและประเมินผลมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรค นำมาสรุปแล้วส่งย้อนกลับหน่วยงานที่รับผิดชอบไปแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาระบบการดำเนินงาน ตลอดจนการทบทวนระบบ KPI ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

5. การรายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผลภายในจะมีการรายงานผลตามลำดับขั้นตามบทบาท หน้าที่ในโครงสร้างการบริหาร ส่วนการรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานภายนอก ได้แก่

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

6. การคาดการณ์ผลการดำเนินงานและการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

6.1 การรายงานผลการดำเนินงานจะมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต (การคาดการณ์ ณ เดือนถัดไป และ ณ สิ้นปี) โดยการคาดการณ์จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคตทุกตัวชี้วัด โดยบ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงในเรื่องใด เป็นการเร่งด่วน จึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญเพื่อการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ

6.2 การกำหนดจุดเตือนภัย (Trigger Point) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากการคาดการณ์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงที่จะเกิดกับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน ซึ่งจะส่งผลกระทบในด้านลบต่อองค์กร โดยการรายงานผลการดำเนินงานจะมีการกำหนดจุด Trigger Point เพื่อเป็นการส่งสัญญาณให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกิจกรรม ขั้นตอน หรือแผนงาน/โครงการในอนาคต เพื่อให้ทันทั่วทั้งกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยมีเกณฑ์การแสดงผลลักษณะสีเพื่อบ่งบอกสถานะผลการดำเนินงาน ดังนี้

◎ ผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย ใช้สัญลักษณ์ “สีเขียว”

◎ ผลการดำเนินงานที่เท่ากับเป้าหมายหรือล่าช้ากว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 10 ใช้สัญลักษณ์ “สีเหลือง”

◎ ผลการดำเนินงานที่ล่าช้ากว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 10 ใช้สัญลักษณ์ “สีแดง”

หากผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ล่าช้ากว่าเป้าหมาย (สีเหลืองและสีแดง) จะดำเนินการส่งสัญญาณแจ้งเตือนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการทุกตัวชี้วัด เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันทั่วทั้งที่

ตารางที่ 7-1 แผนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ ปีงบประมาณ 2566

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	เป้าหมาย	ปี 2565			ปี 2566										
			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/ 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 2565)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี															
กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงการให้รองรับทุกกลุ่มเป้าหมายผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (C1)															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ หน่วยสร้างแล้วเสร็จตามสัญญา และหน่วยสร้างแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์															
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	แผนงานพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับทุกกลุ่มเป้าหมาย	1. โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อรองรับทุกกลุ่มเป้าหมาย	จำนวนหน่วยที่ ครม. อนุมัติ	11,073	3,216	7,222	572	45	318	7,278	8,738	9,186	10,278	12,348	นผ.
		2. โครงการบริหารการก่อสร้าง	หน่วยเริ่มสร้าง	7,993	1,603	7,860	3,537	274	314	-	1,089	974	192	1,247	พท.1-3
			หน่วยแล้วเสร็จตามสัญญา	6,973	10,654	4,103	5,141	4,147	4,017	2,149	2,943	791	664	1,140	พท.1-3
			หน่วยแล้วเสร็จพร้อมเอกสารสิทธิ์	5,559	11,185	4,478	5,839	2,893	3,350	1,776	2,072	765	690	1,140	พท.1-3
แผนงานสร้างโอกาสในการเข้าถึงที่อยู่อาศัย	3. โครงการยกระดับการสนับสนุนสินเชื่อให้เป็นกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย	ความสำเร็จในการจัดตั้งกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย	-	-	-	-	นำเสนอผลการศึกษการจัดตั้งกองทุนฯ ต่อ คกก.กคช. เมื่อวันที่ 21 ก.ย. 64	ร่างกฎหมาย แก้ไข พ.ร.บ.กคช. พ.ศ.2537 เพิ่ม "หมวดกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย" เสนอ คกก. กคช. 'ภายในเดือนกันยายน 2565	ร่าง กฎหมาย แก้ไข พ.ร.บ.กคช. พ.ศ.2537 เพิ่ม "หมวดกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย" นำเสนอต่อ รัฐมนตรี กระทรวง พม. ภายในเดือนกันยายน 2566	ร่าง กฎหมาย แก้ไข พ.ร.บ.กคช. พ.ศ.2537 เพิ่ม "หมวดกองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย" นำเสนอต่อ สำนัก เลขาธิการ คณะรัฐมนตรี (สลค.) ส่ง กฎฎีกาเพื่อพิจารณา	คณะรัฐมนตรี (ครม.) เห็นชอบในหลักการ และ เลขานุการ คณะรัฐมนตรี (สลค.) ส่ง	คณะรัฐมนตรี (ครม.) อนุมัติ ให้จัดตั้ง กองทุนเพื่อที่อยู่อาศัย แห่งชาติ	-	สน. กม.	

กลยุทธ์ 1.2 เร่งรัดการขาย และส่งมอบที่อยู่อาศัย (C2)															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิในที่อยู่อาศัย (ขาย)															
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด	แผนงานขายและส่งมอบที่อยู่อาศัย	4. โครงการบริหารหน่วยส่งมอบ	หน่วยขาย	-	-	-	-	9,927	6,203	3,748	3,759	3,267	2,753	2,173	บข.
			หน่วยส่งมอบ	10,291	11,029	11,326	12,178	7,756	5,621	2,622	2,243	2,129	1,805	1,417	บข./กต.
			หน่วยขายกสิอุตสาหกรรม	-	-	-	-	-	8,350	9,450	-	-	-	-	-

กลยุทธ์ 1.3 พัฒนาที่อยู่อาศัยประเภทเช่าพร้อมอาชีพ และเพิ่มรายได้ค่าเช่า (C3)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ จำนวนครัวเรือนที่มีสิทธิในที่อยู่อาศัย (เช่า)																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
	แผนงานพัฒนาที่อยู่อาศัยตามนโยบาย (เช่า)	5. โครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อยบ้านเคหะสุขประชา*	ส่งมอบพื้นที่ให้บริษัทร่วมลงทุนก่อสร้าง	-	-	-	-	-	10,000	20,000	30,000	20,000	20,000	-	กย.1	
			กคช.ดำเนินการ													
			เริ่มสร้าง	-	-	-	572	-	10,000	20,000	30,000	20,000	20,000	-		
			แล้วเสร็จ													
			• PPP	-	-	-	-	-	-	10,000	20,000	20,000	20,000	20,000		
			• กคช.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-
		บรรจุกู้เช่า	-	-	-	-	-	-	-	9,000	18,000	18,000	18,000	18,000		
	6. โครงการที่อยู่อาศัยตามแนวโครงการชัชวาลย์ TOD (รวมเกล้า/คลองจั่น)*	ระดับความสำเร็จโครงการ	-	-	-	-	ผ. อนุมัติงบประมาณจ้างที่ปรึกษาเมื่อ 30 ก.ค. 64	แผน - รวมเกล้า : เริ่มก่อสร้าง 2,500 หน่วย - คลองจั่น : ได้ผู้รับจ้าง	เริ่มดำเนินการคัดเลือกเอกชนและเจรจาต่อรอง (คาดว่าจะแล้วเสร็จ พ.ย.67)	- แต่งตั้ง คกก. กำกับดูแลโครงการร่วมทุน - ลงนามในสัญญาร่วมลงทุน	ก่อสร้างโครงการ (ขึ้นอยู่กับผลการศึกษา)	ก่อสร้างโครงการ (ขึ้นอยู่กับผลการศึกษา)	- ส่งมอบโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ - ก่อสร้างโครงการ (หน่วยก่อสร้างขึ้นอยู่กับผลการศึกษา)	กย.3		
		เริ่มสร้าง	-	-	-	-	-	2,500	-	-	2,500	2,500	2,000			
		แล้วเสร็จ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,500			
		บรรจุกู้เช่า	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
		7. โครงการบ้านสุขเกษม*	ขออนุมัติ ครม.	-	-	-	-	45	-	180	673	-	988		2,203	กย.2
		เริ่มสร้าง	-	-	-	-	-	45	180	673	-	-	988			
	แล้วเสร็จ	-	-	-	-	-	45	-	180	673	-	988				
	บรรจุกู้เช่า	-	-	-	-	-	-	-	-	162	606	-	890			
	8. โครงการ Wellness Center*															
	8.1 หมู่สี่ เขาใหญ่	ระดับความสำเร็จโครงการ	-	-	-	-	ผ.อนุมัติงบประมาณจ้างที่ปรึกษาเมื่อ 30 ก.ค. 64	เริ่มก่อสร้าง 100 หน่วย	เริ่มดำเนินการคัดเลือกเอกชนและเจรจาต่อรอง (คาดว่าจะแล้วเสร็จ เดือน พ.ย.2567)	- แต่งตั้ง คกก. กำกับดูแลโครงการร่วมทุน - ลงนามในสัญญาร่วมลงทุน	ก่อสร้างโครงการ (ขึ้นอยู่กับผลการศึกษา)	ก่อสร้างโครงการ (ขึ้นอยู่กับผลการศึกษา)	- ส่งมอบโครงการที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ - ก่อสร้างโครงการ (หน่วยก่อสร้างขึ้นอยู่กับผลการศึกษา)	กย.3		
		เริ่มสร้าง	-	-	-	-	-	100	-	-	100	100	100			
		แล้วเสร็จ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100			
		บรรจุกู้เช่า	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			

แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ		
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			
		8.2 เขียงใหม่ (ในท่าพาหรี)	ระดับความสำเร็จโครงการ	-	-	-	-	-	-	- จัดจ้างที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ - จัดทำรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ (Business case)	เริ่มดำเนินการคัดเลือกเอกชนและเจรจาต่อรอง (คาดว่าจะแล้วเสร็จ เดือน พ.ย.2567)	- แต่งตั้ง คกก. กำกับดูแลโครงการร่วมทุน - ลงนามในสัญญาร่วมลงทุน	ก่อสร้างโครงการ (หน่วยก่อสร้างขึ้นอยู่กับผลการศึกษา)	ก่อสร้างโครงการ (หน่วยก่อสร้างขึ้นอยู่กับผลการศึกษา)	กย.3		
			เริ่มสร้าง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	352	-			
			แล้วเสร็จ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
			บรรจุเช่า	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
		8.3 นครราชสีมา (สูงเนิน)	ระดับความสำเร็จโครงการ	-	-	-	-	-	-	-	- จัดจ้างที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ - จัดทำรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ (Business case)	เริ่มดำเนินการคัดเลือกเอกชนและเจรจาต่อรอง (คาดว่าจะแล้วเสร็จ เดือน พ.ย.2567)	- แต่งตั้ง คกก. กำกับดูแลโครงการร่วมทุน - ลงนามในสัญญาร่วมลงทุน	ก่อสร้างโครงการ (หน่วยก่อสร้างขึ้นอยู่กับผลการศึกษา)	ก่อสร้างโครงการ (หน่วยก่อสร้างขึ้นอยู่กับผลการศึกษา)	กย.3	
			เริ่มสร้าง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
			แล้วเสร็จ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
			บรรจุเช่า	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
		แผนงานบริหารอาคารเช่า	9. โครงการขอคืนอาคารเช่าเหมาจากเอกชน*	รายรับตามแผนการรับคืนอาคาร (ลบ.)	-	-	-	-	-	ส่งเรื่อง กม.และดำเนินคดี เอกชน 5 รายใหญ่	289	288	622	660	700	739	ทอ.
			10. โครงการบริหารอาคารเช่า	รายรับค่าเช่า (ลบ.)	796	821	848	568	261.34	418	443	581	603	617	626	ทอ.	
			11. โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 3-4 เพื่อรองรับผู้อยู่อาศัยใหม่	ความสำเร็จของโครงการ	อยู่ระหว่างจัดทำผู้รับจ้างจัดทำรายงานผลการศึกษาระยะที่ 3-4 และวิเคราะห์โครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน	เสนอ คกก.กคช. เห็นชอบในหลักการก่อนนำเสนอ รว.พม. เห็นชอบภายใน ก.ค. 61	ได้รับความเห็นจาก คกก. นโยบายการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ ภายใน ก.ย. 62	กระบวนการขออนุมัติโครงการ	นำเสนอรายงานการทบทวนแนวทางการพัฒนาโครงการศึกษาความเป็นไปได้การให้เอกชนร่วมลงทุนในโครงการฯ ต่อ ผว.และลงนามรับทราบเมื่อ 28 ก.ย.64	จัดหาผู้รับจ้างศึกษารูปแบบและแนวทางการพัฒนาโครงการฯ	นำเสนอรูปแบบและแนวทางการพัฒนาโครงการฯต่อ รว.พม.	ขอความเห็นชอบต่อกรม.	จัดทำ Detail design และ EIA	เริ่มดำเนินการพัฒนาโครงการฯ ระยะที่ 3	พัฒนาโครงการฯ ระยะที่ 3 ได้ตามแผน	พม.	

กลยุทธ์ 1.4 ขยายบทบาทบริษัทในเครือ (C5)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ระดับความสำเร็จในการขยายบทบาทบริษัทในเครือ																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
	แผนงานขยายบทบาทบริษัทในเครือ	12. โครงการเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ (K-HA)*	ความสำเร็จในการขับเคลื่อน K-HA	-	-	-	-	มติ ครม. ครั้งที่ 3/2564 วันที่ 13 ก.ย. 2564 เห็นชอบการจัดตั้งบริษัทเคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน)	- กคช. จัดตั้งบริษัทเคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน) จัดตั้งบริษัทเคหะสุขประชา จำกัด (มหาชน)	- การกำกับติดตามรายงานผลการดำเนินงาน บริษัท พร้อมบทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข มาตรการ เป็นรายไตรมาส - เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบ ภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นไตรมาส) และ รายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นปี)	- กำกับติดตาม ความก้าวหน้า PPP เคหะสุขประชา พร้อมเศรษฐกิจสุขประชาจากหน่วยงาน บริหารสัญญาของโครงการ - สรุป ภาพรวมและ รายงานผลการดำเนินงานของ บริษัทในเครือ ต่อ สคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- กำกับติดตาม ความก้าวหน้า PPP เคหะสุขประชา พร้อมเศรษฐกิจสุขประชาจากหน่วยงาน บริหารสัญญาของโครงการ - สรุป ภาพรวมและ รายงานผลการดำเนินงานของ บริษัทในเครือ ต่อ สคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- กำกับติดตาม ความก้าวหน้า PPP เคหะสุขประชา พร้อมเศรษฐกิจสุขประชาจากหน่วยงาน บริหารสัญญาของโครงการ - สรุป ภาพรวมและ รายงานผลการดำเนินงานของ บริษัทในเครือ ต่อ สคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- กำกับติดตาม ความก้าวหน้า PPP เคหะสุขประชา พร้อมเศรษฐกิจสุขประชาจากหน่วยงาน บริหารสัญญาของโครงการ - สรุป ภาพรวมและ รายงานผลการดำเนินงานของ บริษัทในเครือ ต่อ สคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- กำกับติดตาม ความก้าวหน้า PPP เคหะสุขประชา พร้อมเศรษฐกิจสุขประชาจากหน่วยงาน บริหารสัญญาของโครงการ - สรุป ภาพรวมและ รายงานผลการดำเนินงานของ บริษัทในเครือ ต่อ สคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	กบค./ หน่วยงานเจ้าของสัญญาโครงการ /คกก. กำกับ PPP/ ผู้บริหารที่เป็น กรรมการ บริษัทในเครือ
		13. โครงการเพิ่มศักยภาพและกำกับบริษัทในเครือ (CEMCO)*	ความสำเร็จในการขับเคลื่อน CEMCO	-	-	-	จัดทำแผนการปฏิบัติการให้ได้ผลการดำเนินงานมากกว่า 6 ลบ.	ธุรกิจเดิม บริหาร 67 คก. 57,943 หน่วย ธุรกิจใหม่ - บริหาร 11 คก. - จ้างเหมา รักษาความสะอาดมูลค่า 9.396 ลบ./ปี - จ้างเหมา บริการ 31 สัญญา - ถมดินบ้านเคหะสุขประชา 35 คก.	ดำเนินการตามแผนธุรกิจ โดยมีกำไรสุทธิมากกว่า 6 ลบ.	การกำกับติดตาม รายงานผลการดำเนินงาน บริษัท พร้อมบทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข มาตรการ เป็นรายไตรมาส เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบ ภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นไตรมาส) และ รายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นปี)	การติดตาม รายงานผลการดำเนินงาน บริษัท พร้อมบทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข มาตรการ เป็นรายไตรมาส เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบ ภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นไตรมาส) และ รายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นปี)	การติดตาม รายงานผลการดำเนินงาน บริษัท พร้อมบทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข มาตรการ เป็นรายไตรมาส เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบ ภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นไตรมาส) และ รายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นปี)	การติดตาม รายงานผลการดำเนินงาน บริษัท พร้อมบทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข มาตรการ เป็นรายไตรมาส เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบ ภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นไตรมาส) และ รายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นปี)	การติดตาม รายงานผลการดำเนินงาน บริษัท พร้อมบทวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข มาตรการ เป็นรายไตรมาส เสนอ คกก. กคช. เพื่อทราบ ภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นไตรมาส) และ รายงาน สคร. ประจำปี (ภายใน 30 วัน หลังสิ้นปี)	กบค./ หน่วยงานเจ้าของสัญญาโครงการ /คกก. กำกับ PPP/ ผู้บริหารที่เป็น กรรมการ บริษัทในเครือ	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG																	
กลยุทธ์ 2.1 ยกระดับการบริหารชุมชนและคุณภาพชีวิตชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน (C7)																	
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ จำนวน Smart Sustainable Community (สะสม)																	
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ		
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570			
	แผนงานยกระดับชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน	14. โครงการยกระดับชุมชนต้นแบบสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน Smart Sustainable Community	จำนวน Smart Sustainable Community (ชุมชน) (สะสม)	-	-	-	-	1 ชุมชน (เคหะชุมชน บางไผ่)	ชุมชนใหม่ = 4 รักษา = 1 รวม = 5	มีชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 6 ชุมชน และ รักษา 5 ชุมชน (เดิม)	มีชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 6 ชุมชน และ รักษา 11 ชุมชน (เดิม)	มีชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 6 ชุมชน และ รักษา 17 ชุมชน (เดิม)	มีชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 6 ชุมชน และ รักษา 23 ชุมชน (เดิม)	มีชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 6 ชุมชน และ รักษา 29 ชุมชน (เดิม)	หลัก ชส. สมับสนุน: ชบ. ชล. ชน. ชด. ชอ. ชต.		
		15. โครงการพัฒนาชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน (เตรียมพร้อมขั้นที่ 1,2,3)	ชุมชนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินขั้นที่ 1-3 (ชุมชน)	34	50	55	ขั้นที่ 3 = 60 ชุมชน	- เตรียมความพร้อมจะพัฒนาชุมชน PK1 เพื่อผ่านเกณฑ์ขั้นที่ 1-3 จำนวน 11 ชุมชน - ชุมชนที่ผ่านเกณฑ์ขั้นที่ 3 = 47 ชุมชน	เคหะชุมชน (Package 1) ผ่านเกณฑ์ขั้นที่ 1 จำนวน 11 ชุมชน	เคหะชุมชน (Package 1) ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินระดับที่ 2 จำนวน 11 ชุมชน	เคหะชุมชน (Package 1) ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินระดับที่ 3 จำนวน 11 ชุมชน						
		16. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการชุมชน															
		16.1 โครงการการเข้าไปมีส่วนร่วมในคณะกรรมการนิติบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการชุมชน	จำนวนนิติบุคคลที่ผู้แทน กคช. เข้าไปเป็นกรรมการนิติบุคคล และแผนงานพัฒนาปรับปรุงชุมชน ต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี	-	-	-	-	ได้แนวทางและเผยแพร่มาตรฐานค่าใช้จ่าย/ขอบเขตและรายละเอียดการจ้างฯ รวมทั้งสัญญาจ้างบริหารชุมชน PK2 ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางการบริหารชุมชนที่เป็นมาตรฐานสำหรับใช้ในปีต่อไป	-	12 นิติบุคคล	12 นิติบุคคล	12 นิติบุคคล	12 นิติบุคคล	12 นิติบุคคล		12 นิติบุคคล	ชล. ชส. ชบ. ชน. ชด. ชอ. ชต.
16.2 โครงการซ่อมด่วนภายใน 72 ชั่วโมง (NHA Fast)	ร้อยละจำนวนเรื่องที่ซ่อมเสร็จภายในมาตรฐานเวลาที่กำหนด (SLA ตามวงเงินที่เสียหาย)	-	-	-	-	ดำเนินงานตามที่หน่วยงานร้องขอได้ คิดเป็นร้อยละ 100	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 82	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 84	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 86	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 88	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90	ปป.			
		ระดับความพึงพอใจหลังการซ่อม		-	-	-	-	-	ไม่น้อยกว่า 4 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.1 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.1 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.1 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.1 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.1 คะแนน			

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การฟื้นฟูชุมชนเมือง พัฒนาเมืองสู่การเป็น Smart City															
กลยุทธ์ 3.1 ขยายผลการพัฒนาโครงการฟื้นฟูชุมชนเมืองให้เป็น Smart City (P1)															
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ระดับความสำเร็จโครงการฟื้นฟูชุมชนเมือง และพัฒนาเมือง															
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
	แผนงานฟื้นฟูชุมชนเมือง	17. โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 2-4 (รองรับผู้อยู่อาศัยเดิม)	ระดับความสำเร็จของโครงการ	- นำเสนอโครงการต่อกรม. ภายใน 30 ก.ย. 2560 - ได้รายงานฉบับสมบูรณ์ภายใน 30 ก.ย. 2560	- เริ่มก่อสร้างโครงการระยะ 2 จำนวน 1,247 หน่วย ภายใน ก.ย. 2561 - นำเสนอผลการศึกษาคอร์ปการฯ ระยะ 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	- ก่อสร้างแปลง A ได้ 0.604% - เริ่มก่อสร้างแปลง D - ดำเนินการจัดอบรม สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้อยู่อาศัยจำนวน 1 ครั้ง โดยมีผู้อยู่อาศัยเข้ารับการอบรมเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 98.66 ซึ่งผู้อยู่อาศัยที่เข้ารับการอบรมได้รับความรู้เฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 96.40 และเข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 80.66	- ก่อสร้างแปลง A (อาคาร A1) 635 หน่วย ได้ตามแผน - ก่อสร้างแปลง D1(อาคาร D1) 612 หน่วย ได้ตามแผน - จัดประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าอยู่อาศัยในอาคารใหม่ โครงการฯ ระยะที่ 2 จำนวน 11 ครั้ง - ผู้อยู่อาศัยเข้าร่วมประชุมมากกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 1,072 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้มากกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	- แปลง A (อาคาร A1) และแปลง D1 ก่อสร้างแล้วเสร็จ 1,247 หน่วย - จัดประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าอยู่อาศัยในอาคารใหม่ โครงการฯ ระยะที่ 2 - ผู้อยู่อาศัยเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 1,072 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	- แปลง A (อาคาร A1) และแปลง D1 ส่งมอบและบรรจุผู้อยู่อาศัยร้อยละ 100 - ระยะ 3 (อาคาร A2 A3 A3 D2 C1) ได้ผู้รับจ้างรื้อถอนและก่อสร้างเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3,056 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	- ก่อสร้างระยะ 3 จำนวน 3,333 หน่วยได้ตามแผน - จัดประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าอยู่อาศัยในอาคารใหม่ โครงการฯ ระยะที่ 3 โดยผู้อยู่อาศัยเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3,056 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	- ก่อสร้างระยะ 3 จำนวน 3,333 หน่วยได้ตามแผน - จัดประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าอยู่อาศัยในอาคารใหม่ โครงการฯ ระยะที่ 3 โดยผู้อยู่อาศัยเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3,056 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	- ก่อสร้างระยะ 3 แล้วเสร็จ พร้อมส่งมอบและบรรจุผู้อยู่อาศัย - เริ่มรื้อถอนและก่อสร้างระยะ 4 - จัดประชุมเตรียมความพร้อมการเข้าอยู่อาศัยในอาคารใหม่ โครงการฯ ระยะที่ 4 โดยผู้อยู่อาศัยเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 1,350 คน - ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าร่วมประชุมเตรียมความพร้อมที่สอบผ่านแบบประเมินความรู้ (Pre-Post Test)	พ.ม.
		18. โครงการ Smart City (ดินแดง)	ระดับความสำเร็จของโครงการ	-	-	-	-	นำเสนอร่างเกณฑ์ ต่อ ผช.พว.ที่กำกับเมื่อ 29 ก.ย. 64	ได้ตราสัญลักษณ์ Smart City จาก DEPA ในพื้นที่ดินแดงเมื่อ 7 เม.ย.65	ดำเนินการตามแนวทางที่ได้มาจากสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจ (DEPA)	ดำเนินการตามแนวทางที่ได้มาจากสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจ (DEPA)	รักษามาตรฐานสัญลักษณ์ Smart City จาก DEPA	รักษามาตรฐานสัญลักษณ์ Smart City จาก DEPA	รักษามาตรฐานสัญลักษณ์ Smart City จาก DEPA	พ.ม.

แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
		19. โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชน ห้วยขวาง	ระดับความสำเร็จของโครงการ	รายงานชั้นกลางผลสำรวจความต้องการและการรับรู้ ร้อยละ 71.86	รายงานฉบับสมบูรณ์ ผลสรุปความเห็นการ จัดกระบวนการมีส่วนร่วม ร้อยละ 85.02	ผลสรุปความเข้าใจเรื่องการพัฒนา ร้อยละ 85.11	ได้สรุปผลความเข้าใจเรื่องการพัฒนา	- ได้ผู้รับจ้างงานจ้างสำรวจและจัดทำฐานข้อมูลชุมชน และสรุปผลการดำเนินงานโครงการเสนอ รพว.(นพดล) 10 ก.ย.64 - สรุปผลความเข้าใจ และมีผู้ผ่าน Post Test มากกว่า 90% และนำเสนอ รพว. ที่กำกับเมื่อ 27 ก.ย.64	- ผู้รับจ้างงานจ้างสำรวจและจัดทำฐานข้อมูลชุมชน และสรุปผลการดำเนินงานโครงการเสนอ รพว.(นพดล) 30 ก.ย.65 - จัดกิจกรรมอบรม สัมมนา ระหว่าง กคช.ภาคีภาครัฐ และผู้อยู่อาศัยในชุมชน 1 ครั้ง และกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมอบรม สัมมนา มีความรู้ความเข้าใจมากกว่าร้อยละ 90	- สรุปผลการสำรวจจัดทำฐานข้อมูลชุมชน นำเสนอผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแล และได้ผู้รับจ้างศึกษาความเป็นไปได้ โครงการภายใน 30 ก.ย.65 - จัดกิจกรรมอบรม สัมมนา ระหว่าง กคช.ภาคีภาครัฐ และผู้อยู่อาศัยในชุมชน 1 ครั้ง และกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมอบรม สัมมนา มีความรู้ความเข้าใจมากกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- ได้ (ร่าง) ผลการศึกษาฉบับสมบูรณ์ความเป็นไปได้เบื้องต้นในการจัดทำโครงการฯ ภายใน 30 ก.ย.66 - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- การจ้างจัดทำแผนแม่บทโครงการฯ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจและกลุ่มเป้าหมายร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำแผนแม่บทโครงการฯ แล้วเสร็จเสนอ คกก. กคช.ให้ความเห็นชอบ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- เสนอขอความเห็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สป. กคช. กค.) - นำเสนอ ครม. พิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการโครงการฯ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำรายละเอียดแบบก่อสร้าง และจัดทำ EIA - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	พ.ม.
		20. โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชน รามอินทรา	ระดับความสำเร็จของโครงการ	รายงานชั้นกลาง	รายงานฉบับสมบูรณ์ ผลสรุปความเห็นการ กระบวนการมีส่วนร่วม ร้อยละ 88	รายงานขั้นต้นแผนแม่บทสรุปผล กระบวนการมีส่วนร่วม ร้อยละ 90.09	- ผลการศึกษาฉบับสมบูรณ์ นำเสนอผู้บริหารระดับสูง - สรุปผลความคิดเห็น กระบวนการมีส่วนร่วม	- นำเสนอแผนแม่บทโครงการฯ ต่อ คกก. กคช. เมื่อ 21 ก.ย.64 - สรุปผลการดำเนินโครงการฯ ต่อ รพว.(นพดล) 23 ก.ย.64	- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามความเห็นหน่วยงานในประเด็นที่มึนัยสำคัญ เพื่อจัดทำเล่มแผนแม่บทโครงการฯ ฉบับสมบูรณ์ เติมนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - จัดกิจกรรมอบรม สัมมนา เพื่อสร้างความสัมพันธ์และองค์ความรู้ด้านการฟื้นฟูฯ 1 ครั้ง และกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมอบรม สัมมนา มีความรู้ความเข้าใจมากกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- นำเสนอ ครม. เพื่อพิจารณาและสรุปผลการดำเนินงาน นำเสนอผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแล ภายใน 30 ก.ย.66 - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำรายละเอียดแบบก่อสร้าง/รายงานประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- ขออนุมัติ ครม. เพื่อก่อสร้างโครงการระยะที่ 1 - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- ก่อสร้างอาคารระยะที่ 1 - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- ก่อสร้างระยะที่ 1 แล้วเสร็จ และบรรจุผู้อยู่อาศัยเดิม 490 ราย - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในโครงการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายระดับความรู้ความเข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	พ.ม.	

แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	
		21. โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนทุ่งสองห้อง	ระดับความสำเร็จของโครงการ	-	-	-	-	- ได้ผู้รับจ้างและสรุปผลการสำรวจและจัดทำข้อมูลชุมชนโครงการฯ เสนอ รพว.(นพตล) 16 ก.ย.64 - สรุปผลความเข้าใจและนำเสนอ รพว.ที่กำกับ 27 ก.ย.64	- สรุปผลการสำรวจจัดทำฐานข้อมูลชุมชนฯ นำเสนอผู้บริหารระดับสูงที่กำกับดูแล และได้ผู้รับจ้างศึกษาความเป็นไปได้โครงการฯ ภายใน 30 ก.ย.65 - จัดกิจกรรมอบรมสัมมนา เพื่อสร้างความสัมพันธ์และองค์ความรู้ด้านการฟื้นฟูฯ 2 ครั้ง และกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมอบรมสัมมนามีความเข้าใจมากกว่าร้อยละ 90	- ได้ผลการศึกษาฉบับสมบูรณ์ความ เป็นไปได้เบื้องต้น ในการจัดทำโครงการฯ ภายใน 30 ก.ย. 66 - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายมีระดับความรู้ความ เข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- การจัดทำแผนแม่บทโครงการฯ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายมีระดับความรู้ความ เข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำแผนแม่บทโครงการฯ แล้วเสร็จ เสนอ คกก.กคช. ให้ความเห็นชอบ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายมีระดับความรู้ความ เข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- เสนอขอความเห็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สงป. สศช. กค.) - นำเสนอ กรม.พิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการโครงการฯ - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายมีระดับความรู้ความ เข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำรายละเอียดแบบก่อสร้าง/รายงานประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) - จัดประชุม/อบรม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการฟื้นฟูเมืองฯ และกลุ่มเป้าหมายมีระดับความรู้ความ เข้าใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของกลุ่มเป้าหมาย	พ.ม.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม																
กลยุทธ์ 4.1 จัดประโชชน์ทรัพย์สินให้เต็มประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มรายได้ (C4)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ รายได้จากการจัดประโชชน์ทรัพย์สิน																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
	แผนงานการจัดประโชชน์ทรัพย์สิน	22. โครงการพลิกฟื้นสถานะทางการเงิน ด้วยการจัดประโชชน์ทรัพย์สิน*	รายรับจากการจัดประโชชน์ทรัพย์สิน (รวมรายรับค่าเช่าที่ดินพื้นที่ใหม่โครงการเชียงใหม่ (หนองหอย) โครงการร่มเกล้า และโครงการบางพลี) (ลบ.)	396	311	263	236	743.97	504.291	484.419	599.353	622.536	665.240	706.215	จป.	
			จำนวนแปลงที่ดินที่นำไปใช้ประโชชน์	-	-	-	-	-	2	2	2	1	1	1	จป./ทต.	
			บูรณาการให้เกิดความร่วมมือจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างหน่วยงานในการพัฒนาที่อยู่อาศัย (หน่วยงาน)	-	-	-	-	3	2	2	2	1	1	1	ทต.	
											หมายเหตุ: 1. เป็นปัจจัยภายนอกในการจัดทำ MOU 2. การพิจารณาหน่วยงานที่ กคช.จัดทำ MOU มาจากนโยบาย					

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																
กลยุทธ์ 5.1 สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุกผ่านช่องทางดิจิทัล (C6)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยอดผู้ติดตามในช่องทาง Facebook																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM)	แผนงานสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	23. โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารจัดการข้อร้องเรียน (3 โครงการย่อย)	ความพึงพอใจของลูกค้า (ร้อยละ)	90.27	91.66	92.06	74.65	76.23	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	กต. บข.	
			ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เฉลี่ย)	-	-	-	-	-	รอผลสำรวจเดือน มิ.ย.65	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	สก.	
			ผลประเมิน Enablers ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	-	-	1.4867	1.5667	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	สก. กต. บข.
			ร้อยละจำนวนเรื่องร้องเรียนที่สามารถชี้แจงให้กับลูกค้าได้ตาม SLA (3 วัน)	-	-	-	-	-	จำนวนเรื่องที่สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าได้ตาม SLA (3 วัน) ร้อยละ 100 (57 เรื่อง)	จำนวนเรื่องที่สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าได้ตาม SLA (3 วัน) สูงกว่าปีที่ผ่านมา	จำนวนเรื่องที่สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าได้ตาม SLA (3 วัน) ร้อยละ 100	จำนวนเรื่องที่สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าได้ตาม SLA (3 วัน) ร้อยละ 100	จำนวนเรื่องที่สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าได้ตาม SLA (3 วัน) ร้อยละ 100	จำนวนเรื่องที่สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าได้ตาม SLA (3 วัน) ร้อยละ 100	จำนวนเรื่องที่สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าได้ตาม SLA (3 วัน) ร้อยละ 100	สก.
แผนแม่บทการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร	แผนงานเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร	24. โครงการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และการตลาดเชิงรุก	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม	-	-	การรับรู้ผ่าน Facebook NHA Marketing ด้านการตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา	- ยอดผู้ติดตาม Facebook ด้านภาพลักษณ์องค์กร และด้านการตลาด 21,800 ราย	- ยอดผู้ติดตาม Facebook กคช.49,333 ราย - NHA Marketing สะสม 29,287 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.88	ยอดผู้ติดตาม Facebook เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานข้อมูลปี 2564	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม Facebook กคช., NHA Marketing เทียบกับปีก่อน ร้อยละ 10	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม Facebook กคช., NHA Marketing เทียบกับปีก่อน ร้อยละ 10	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม Facebook กคช., NHA Marketing เทียบกับปีก่อน ร้อยละ 10	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม Facebook กคช., NHA Marketing เทียบกับปีก่อน ร้อยละ 10	อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดผู้ติดตาม Facebook กคช., NHA Marketing เทียบกับปีก่อน ร้อยละ 10	สก. กต.	
			ร้อยละความสำเร็จตาม SLA ของบริการหลัก	-	-	-	เพิ่มช่องทางการให้บริการ 1 ช่องทาง (Social Media)	ปรับปรุงช่องทางการให้บริการ ลูกค้า 1 ช่องทาง (Instagram)	เพิ่ม/ปรับปรุงช่องทางการให้บริการ ลูกค้า 1 ช่องทาง (TikTok)	ร้อยละความสำเร็จ SLA (1 วันทำการ) ในการให้บริการข้อมูล/ตอบกลับช่องทางบริการหลัก Facebook NHA_Marketing ร้อยละ 100	กต. บข.					

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																
กลยุทธ์ 5.2 ส่งเสริม CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (L1)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ผลประเมิน ITA																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย						หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) แผนแม่บทการตรวจสอบภายใน	แผนงานส่งเสริม CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	25. โครงการยกระดับ CG ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	ผลประเมิน ITA	77.97	85.53	88.02	85.96	97.93	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	ระดับ AA หรือไม่น้อยกว่า 95	อก.	
			คะแนน Enabler ด้าน CG	-	-	-	-	2.7346	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.2 คะแนน	อก.	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 6 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม																
กลยุทธ์ 6.1 พัฒนา Big data เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม (L2)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ระดับคะแนนตัวชี้วัด Core Business Enablers ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานดิจิทัล ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล Big data จำนวนนวัตกรรมที่ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย						หน่วยงานรับผิดชอบ
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
แผนพัฒนาดิจิทัล (แผนปฏิบัติการดิจิทัล) ของการเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565)	แผนงานยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร	26. โครงการยกระดับการบริหารจัดการตามเกณฑ์ Enablers	ระดับคะแนนตัวชี้วัด Enablers	-	-	2.02	4.14	3.9099 (รวม Handicap 1.4021)	≥ 4.0000 (ผลคะแนนจากการประเมินตนเองและ สคร.)	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	คณะทำงาน Enablers	
			แผนงานการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล	27. โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าและการบริการภายในองค์กร	จำนวนระบบงานดิจิทัล/ระบบบริการอัตโนมัติ	-	-	-	-	- ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ ระบบบริการอย่างน้อย 1 บริการหรือช่องทาง - ลดระบบสารสนเทศที่ซ้ำซ้อน อย่างน้อย 1 ระบบ	- ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ ระบบบริการอย่างน้อย 1 บริการหรือช่องทาง - ลดระบบสารสนเทศที่ซ้ำซ้อน อย่างน้อย 1 ระบบ	- ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ ระบบบริการอย่างน้อย 1 บริการหรือช่องทาง - ลดระบบสารสนเทศที่ซ้ำซ้อน อย่างน้อย 1 ระบบ	ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ ระบบบริการอย่างน้อย 1 บริการหรือช่องทาง	ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ ระบบบริการอย่างน้อย 1 บริการหรือช่องทาง	ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ ระบบบริการอย่างน้อย 1 บริการหรือช่องทาง	ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ ระบบบริการอย่างน้อย 1 บริการหรือช่องทาง

แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน					เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569		ปี 2570
		28. โครงการพัฒนา ศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติ	ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติ ระยะ 10 ปี (2566-2575)	-	บูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ได้แล้วเสร็จ เช่น สนง. สถิติแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย กรมการปกครอง การประสานงานภูมิภาค เป็นต้น	เปิดตัวศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติ ที่ พม. เมื่อวันที่ 19 ธ.ค. 61 https://nhic.m-society.go.th แต่งตั้ง ศทง. ขับเคลื่อนศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติ 12 ก.พ. 62	วิเคราะห์ Big Data พัฒนาโมเดล Customer Segmentation และ Credit Scoring เพื่อใช้วิเคราะห์ลูกค้าเข้าซื้อของ กคช. ที่มีโอกาสเป็นหนี้เสีย	สรุปผลการจัดทำแผนฯ และรายงานผลการดำเนินงาน โครงการฯ เสนอต่อ คกก. เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม ครั้งที่ 9/64 เมื่อ 20 ก.ย.64	- จัดทำแผนพัฒนา ศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติแล้วเสร็จ ภายใน ก.ย. 65 - เปิดตัวศูนย์ข้อมูล กคช. (มิ.ย.65) - จัดทำแผนพัฒนา ศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติ ระยะสั้น ระยะยาว แล้วเสร็จ	-	-	-	-	-	วช.
			ความสำเร็จในการจัดทำ WEBSITE ด้านศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยแห่งชาติ	-	-	-	-	จัดทำต้นแบบ (Prototype) และตัวอย่างเว็บไซต์ โดยนำเสนอเผยแพร่ผลงาน และรับฟังความคิดเห็น เมื่อ 28 ก.ย.64	- เผยแพร่ผ่าน Website ภายใน ก.ย.65 - เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก Open Data, CKAN, API และนำไปเผยแพร่ใน Website	ได้ Dashboard ข้อมูลสารสนเทศ ด้านที่อยู่อาศัย อย่างน้อย 1 เรื่อง	รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์จัดทำ สารสนเทศ ได้ อย่างน้อย 2 เรื่อง	รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์จัดทำ สารสนเทศ ได้ อย่างน้อย 2 เรื่อง	รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์จัดทำ สารสนเทศ ได้ อย่างน้อย 2 เรื่อง	รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์จัดทำ สารสนเทศ ได้ อย่างน้อย 2 เรื่อง	วช.
แผนแม่บทการ จัดการความรู้ และนวัตกรรม พ.ศ.2566-2570	แผนงานส่งเสริม ความคิด สร้างสรรค์และ บริหารจัดการ นวัตกรรม	29. โครงการส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ และบริหารจัดการ นวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมที่ ศึกษาหรือคิดค้นได้ (เรื่อง)	-	-	-	-	นวัตกรรมที่เกิดจากการบูรณาการ 1 เรื่อง	จำนวนนวัตกรรม ที่ศึกษาและ คิดค้นได้ 2 เรื่อง	จำนวนนวัตกรรม ที่ศึกษาและ คิดค้นได้ จำนวน 2 เรื่อง	จำนวนนวัตกรรม ที่ศึกษาและ คิดค้นได้ จำนวน 2 เรื่อง	ยื่นจดทะเบียน อนุสิทธิบัตร/ สิทธิบัตร/ ทรัพย์สินทาง ปัญญา อย่างน้อย 1 เรื่อง	ยื่นจดทะเบียน อนุสิทธิบัตร/ สิทธิบัตร/ ทรัพย์สินทาง ปัญญา อย่างน้อย 1 เรื่อง	ยื่นจดทะเบียน อนุ สิทธิบัตร/ สิทธิบัตร/ ทรัพย์สินทาง ปัญญา อย่างน้อย 2 เรื่อง -การกิจ สร้าง มูลค่า 3% หรือลด ต้นทุนได้ 3%	วช.
			จำนวนนวัตกรรมที่ นำไปใช้ประโยชน์ (เรื่อง)	-	-	-	-	พนักงานสามารถ นำความรู้จากการอบรม Design Thinking for NHA Innovation Challenge 2021 ไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน โดยมี ผลการประเมินได้ ร้อยละ 83.33	จำนวนนวัตกรรม ที่นำไปใช้ ประโยชน์ 1 เรื่อง	จำนวนนวัตกรรม ที่นำไปใช้ ประโยชน์ จำนวน 2 เรื่อง	จำนวนนวัตกรรม ที่นำไปใช้ ประโยชน์ จำนวน 2 เรื่อง	จำนวนนวัตกรรม ที่นำไปใช้ ประโยชน์ จำนวน 2 เรื่อง	จำนวนนวัตกรรม ที่นำไปใช้ ประโยชน์ จำนวน 2 เรื่อง	จำนวนนวัตกรรม ที่นำไปใช้ ประโยชน์ จำนวน 2 เรื่อง	วช.
		30. โครงการบูรณาการ กระบวนการที่ สำคัญขององค์กร (Co-Creation)	ความสำเร็จของการ กำหนดแนวทางการ เพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการพัฒนา ที่อยู่อาศัยตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ	-	-	-	-	การปรับปรุง กระบวนการพัฒนา ที่อยู่อาศัย แบบ end to end ด้วย Co-Creation ได้ ร้อยละ 100	มีการกำหนดแนว ทางการเพิ่ม ประสิทธิภาพ พัฒนาที่อยู่อาศัย ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ	จำนวน กระบวนการทำงานที่มีการ พัฒนาปรับปรุง หรือลดความ เสี่ยงของ กคช. ผ่านการบูรณาการเป็น อย่างน้อย 2 เรื่อง	จำนวน กระบวนการทำงานที่มีการ พัฒนาปรับปรุง หรือลดความ เสี่ยงของ กคช. ผ่านการบูรณาการเป็น อย่างน้อย 2 เรื่อง	จำนวน กระบวนการทำงานที่มีการ พัฒนาปรับปรุง หรือลดความ เสี่ยงของ กคช. ผ่านการบูรณาการเป็น อย่างน้อย 2 เรื่อง	จำนวน กระบวนการทำงานที่มีการ พัฒนาปรับปรุง หรือลดความ เสี่ยงของ กคช. ผ่านการบูรณาการเป็น อย่างน้อย 2 เรื่อง	จำนวน กระบวนการทำงานที่มีการ พัฒนาปรับปรุง หรือลดความ เสี่ยงของ กคช. ผ่านการบูรณาการเป็น อย่างน้อย 2 เรื่อง	ทบ. นผ. กต. บข. จป. ทด.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 6 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กร ด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม																
กลยุทธ์ 6.2 ปรับเปลี่ยน Mindset ให้พร้อมปรับตัว & เพิ่ม Skill ในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สิน การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (L3)																
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ร้อยละจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและผ่านการทดสอบหลักสูตร การปรับเปลี่ยน Mindset การเพิ่ม Skill การบริหารจัดการทรัพย์สิน การพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ PPP เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และจำนวนหลักสูตรอบรมที่วัดผลด้วย ROI																
แผนแม่บท	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลงาน						เป้าหมาย					หน่วยงานรับผิดชอบ	
				ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565e	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570		
แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ แผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม พ.ศ.2566-2570	แผนงานพัฒนาบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลง	31. โครงการพัฒนาระบบความคิดแบบ Growth Mindset และพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง														
		31.1 โครงการพัฒนาระบบความคิดแบบ Growth Mindset	ความสำเร็จในการประเมิน GAP ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายในเรื่อง Mindset และมีแนวทางในการปรับเปลี่ยน	-	-	-	-	-	-	ร้อยละความสำเร็จในการประเมิน GAP ของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายในเรื่อง Growth Mindset และมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ร้อยละ 100	สามารถลดช่องว่างในเรื่อง Growth Mindset หรือปรับเปลี่ยน Mind Set ของบุคลากรได้ร้อยละ 70 ของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	สามารถลดช่องว่างในเรื่อง Growth Mindset หรือปรับเปลี่ยน Mind Set ของบุคลากรได้ร้อยละ 75 ของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	สามารถลดช่องว่างในเรื่อง Growth Mindset หรือปรับเปลี่ยน Mind Set ของบุคลากรได้ร้อยละ 80 ของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	สามารถลดช่องว่างในเรื่อง Growth Mindset หรือปรับเปลี่ยน Mind Set ของบุคลากรได้ร้อยละ 85 ของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	ทบ.	
		31.2 โครงการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง	ร้อยละจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและผ่านการทดสอบหลักสูตรด้านการบริหารทรัพย์สิน การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ PPP และทักษะด้านดิจิทัลและนวัตกรรม	-	-	-	-	-	-	ร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา และร้อยละเฉลี่ย 67.43%	ร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา และร้อยละเฉลี่ย 66%	ร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา และร้อยละเฉลี่ย 62.03%	ร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา และร้อยละเฉลี่ย 68.33%	ร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา และร้อยละเฉลี่ย 62.03%	ร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา และร้อยละเฉลี่ย 68.33%	ทบ.

หมายเหตุ: * คือ โครงการตามนโยบาย จำนวน 8 โครงการ

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 เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร 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 กับโอกาส (O) เป็นปัจจัยเชิงบวก องค์กรต้องนำปัจจัยเชิงบวกไปจัดการกับปัจจัยเชิงลบ คือ นำโอกาสมากำจัดจุดอ่อน หรือนำโอกาสมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
- **WT-Strategies (กลยุทธ์เชิงรับ)** เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (W) กับอุปสรรค (T) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงลบทั้งคู่ องค์กรต้องคิดกลยุทธ์ที่กระทำแล้วสามารถกำจัดจุดอ่อนได้และสามารถป้องกันอุปสรรคได้ด้วยในคราวเดียวกัน

2.4 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)

สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อคู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่จะลอกเลียนแบบ และจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ซึ่งมักเกิดจากตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปจะเกิดจากแรงผลักดันจากภายนอก (ความจำเป็นหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม หรือความจำเป็นอื่น ๆ) แต่ไม่จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง (ความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ)

2.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

ความได้เปรียบในเชิงธุรกิจต่าง ๆ ที่มีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

3. วิสัยทัศน์ (Vision)

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

4. พันธกิจ (Mission)

กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า พันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหนแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก ถูกต้อง

5. ค่านิยม (Core Value)

พฤติกรรมที่ผู้บริหาร พนักงาน ควรประพฤติปฏิบัติร่วมกัน เพื่อส่งเสริมให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์

6. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

สิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

7. เป้าประสงค์ (Goals)

สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ

8. กลยุทธ์ (Tactic)

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

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

9.1 ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

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

10. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

การกำหนดจุดยืนทางด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร คือ การหาจุดแข็งขององค์กรที่จะสามารถนำไปใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยใช้จุดแข็งนั้นเป็นตัวนำสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ ควรแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว

11. แบบจำลองทางธุรกิจหรือรูปแบบธุรกิจ (Business Model Canvas)

การวิเคราะห์แบบจำลองทางธุรกิจ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของการประกอบธุรกิจทั้งหมดในภาพรวมไม่ว่าจะเป็นเรื่องลูกค้า การตลาด การขาย การผลิต การเงิน และอื่นๆ เข้าไว้ด้วยกัน

12. การวางแผนด้วยสถานการณ์ (Scenario Planning)

การวางแผนโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคตขององค์กรในหลายๆทาง โดยอาศัยเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากแนวโน้มในปัจจุบัน (Trends) รวมกับความไม่แน่นอนต่าง (Uncertainties) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

13. ระบบงานโดยรวม (Work System)

ระบบงานเกี่ยวข้องกับ บุคลากร ผู้ส่งมอบและลูกค้าที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือ และองค์ประกอบอื่นๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน ระบบงานขององค์กรต้องประสานระหว่างกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรจากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา การผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่ลูกค้าและความสำเร็จในตลาดขององค์กร

14. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

การนำกลยุทธ์ขององค์กรมาเรียงตามมิติ 4 มิติของ Balanced Scorecard และแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล ตั้งแต่มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไปสู่มิติกระบวนการภายใน มิติด้านลูกค้า จนไปถึงมิติด้านการเงิน

"สร้างบ้าน สร้างสุข เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี"



National Housing Authority

การเคหะแห่งชาติ

905 ถนนพหลโยธิน แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240



0 2351 7529

email: strategy.nha@gmail.com

0 2351 6550

www.nha.co.th

