

ถอดบทเรียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (BEST PRACTICE)

การจัดประโยชน์ทรัพย์สินเพื่อการให้เช่าของ
การเคหะแห่งชาติ

อาคารสถานธนาอนุเคราะห์ สาขาที่ 45 (โรงรับจำนำของรัฐ)



สารบัญ

| <u>เรื่อง</u> | <u>หน้า</u> |
|--|-------------|
| ● ความเป็นมาของการบริหารจัดการที่ดิน | 3 |
| ● ที่ตั้งโครงการ | 4 |
| ● ภาพถ่ายบริเวณพื้นที่ตั้งโครงการ | 7 |
| ● แนวทางการดำเนินงาน (Processes) ขั้นตอนการจัดประชุม | 8 |
| ● ผลผลิตและกระบวนการ (Output) | 13 |
| ● ผลลัพธ์ของกระบวนการ (Outcom) | 15 |
| ● วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) | 16 |
| ● วิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคข้อควรระวัง | 18 |
| ● สรุปบทเรียน/ข้อเสนอแนะ (Suggestion) | 18 |

การเคหะแห่งชาติ (กคช.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคง- ของมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2516 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 316 ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติการเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2537 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 **เพื่อทำหน้าที่ด้านการพัฒนาและแก้ไขปัญหาด้านที่อยู่อาศัยโดยตรง** โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งการเคหะแห่งชาติ นอกเหนือจากเพื่อจัดให้มีเคหะสำหรับประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยพร้อมด้วยระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้อยู่อาศัย รวมทั้งการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคารและจัดหาที่ดินตลอดจนการปรับปรุง รื้อ หรือย้ายแหล่งเสื่อมโทรมเพื่อให้มีสภาพการอยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมดีขึ้น รวมทั้งประกอบกิจกรรมอื่นที่สนับสนุนหรือเกี่ยวเนื่องกับวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น โดยมีอำนาจหน้าที่ตาม พรบ.

การเคหะแห่งชาติ ในการสร้าง ชื่อ จัดหา จำหน่าย เช่า ให้เช่า ชื่อ ยืม ให้ยืม รับจำนอง ว่าจ้าง รับจ้าง แลกเปลี่ยน โอน รับโอน ถูกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครองหรือมีทรัพย์สินอื่นหรือดำเนินการใดๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน จึงมีความจำเป็นที่ กคช. จะต้องดำเนินการบริหารจัดการทรัพย์สินโดยความรอบคอบ และกำหนดวิธีการบริหารจัดการในทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่าได้อย่างสอดคล้องกับศักยภาพของทรัพย์สินอย่างแท้จริง เพื่อให้การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่เป็นที่ดินเกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

การจัดประโยชน์ทรัพย์สินเพื่อการให้เช่าของการเคหะแห่งชาติ

เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในโครงการการเคหะแห่งชาติเกี่ยวกับการจัดประโยชน์ทรัพย์สินเพื่อการให้เช่าเพื่ออำนวยความสะดวก และการให้บริการชุมชนและผู้อยู่อาศัยให้กับชุมชนอันเป็นองค์ประกอบชุมชน ให้เป็นหลักเกณฑ์เดียวกัน มีแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปด้วยความระเบียบเรียบร้อย โดยคำนึงถึงการให้บริการชุมชนและผู้อยู่อาศัยภายในโครงการของการเคหะแห่งชาติเป็นหลัก มิได้มุ่งถึงการหารายได้หรือประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่น

โดยมีการจัดหารายได้หรือประโยชน์ตอบแทน ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์องค์ความรู้ด้านการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพและการใช้ประโยชน์, ความรู้ด้านการศึกษาสำรวจข้อมูลที่ดิน/ตลาด, ความรู้ด้านการเจรจาต่อรอง, ความรู้ด้านเทคนิคการนำเสนอโครงการ และความรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (กรณีศึกษา) ในการดำเนินการจัดทำกิจกรรมดังกล่าว

ดังนั้น ฝ่ายจัดประโยชน์ทรัพย์สิน จึงนำกรณีหลักเกณฑ์และค่าตอบแทนการเช่าพื้นที่โครงการบ้านเอื้ออาทรตลาดไท (เทพกฤษร 34) เพื่อสร้างอาคารสถานธนาุเคราะห์ สาขาที่ 45 (โรงรับจำนำของรัฐ) ที่เป็นผลสำเร็จ วิเคราะห์ข้อมูลแปลงที่ดินที่เลือกมาเป็นกรณีศึกษา

การบริหารจัดการที่ดิน การเคหะแห่งชาติ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1. ที่มา สำนักงานธนาุเคราะห์ สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ขอความอนุเคราะห์ใช้พื้นที่บริเวณด้านหน้าโครงการบ้านเอื้ออาทรตลาดไท (เทพกฤษร 34) อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ซึ่งพบว่าพื้นที่มีความเหมาะสมที่จะก่อสร้างอาคารสถานธนาุเคราะห์ สาขาที่ 45 (โรงรับจำนำของรัฐ) จะเป็นกลไกเครื่องมือภาครัฐในการช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาเฉพาะหน้าขาดแคลนเงินในการดำรงชีพและตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการใช้บริการรับจำนำดอกเบี้ยต่ำ โดยขอใช้พื้นที่ก่อสร้างอาคารประมาณ 17X18 ตารางเมตร เพื่อดำเนินการก่อสร้างอาคาร

2. สภาพแวดล้อมทั่วไปของข้อมูลทรัพย์สินประเภทที่ดิน

2.1 โครงการบ้านเอื้ออาทรตลาดไท (เทพกฤษร 34) ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ขนาดที่ดินโครงการรวม 59-2-0.2 ไร่ รูปแบบอาคารเป็นอาคารชุด 5 ชั้น จำนวน 66 อาคาร จำนวนหน่วยรวม 2,964 หน่วย ขนาดห้อง 33 ตารางเมตร จดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุด 6 นิติบุคคล ปัจจุบันได้บรรจุผู้อยู่อาศัยแล้ว จำนวน 2,964 หน่วย คิดเป็นจำนวนประชากรอยู่อาศัยในโครงการ ประมาณ 11,856 คน

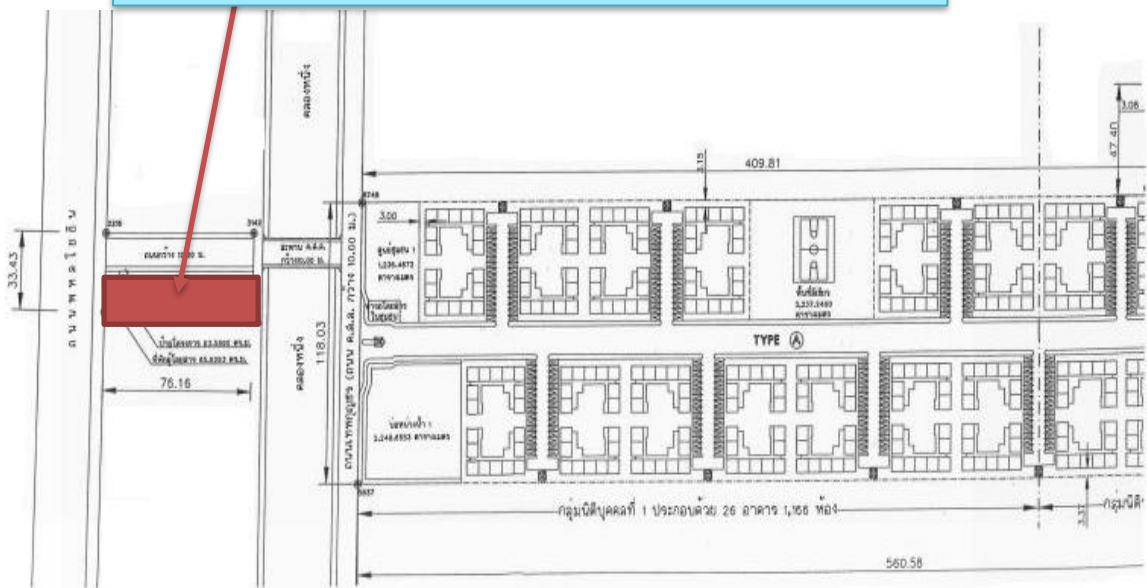
2.2 โครงการเคหะชุมชนและบริหารชุมชนตลาดไท (เทพกษัตร 34) ระยะ 2 ขนาดที่ดินโครงการรวม 16-1-0.8 ไร่ รูปแบบอาคารเป็นอาคารชุด 5 ชั้น จำนวน 18 อาคาร จำนวนหน่วยรวม 808 หน่วย ขนาดห้อง 33 ตารางเมตร จดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุด 1 นิติบุคคล ปัจจุบันได้บรรจุผู้อยู่อาศัยแล้ว จำนวน 150-200 หน่วย คิดเป็นจำนวนประชากรอยู่อาศัยในโครงการฯ ประมาณ 800 คน

2.3 MASTER PLAN โครงการบ้านเอื้ออาทรตลาดไท (เทพกษัตร 34) กำหนดที่ดินโฉนดเลขที่ 4576 แบ่งพื้นที่ออกเป็น 2 ส่วน คือ

- พื้นที่ลานลานตลาด เนื้อที่ประมาณ 0-2-67 ไร่
- พื้นที่ร้านสะดวกซื้อ เนื้อที่ประมาณ 0-0-49.5 ไร่

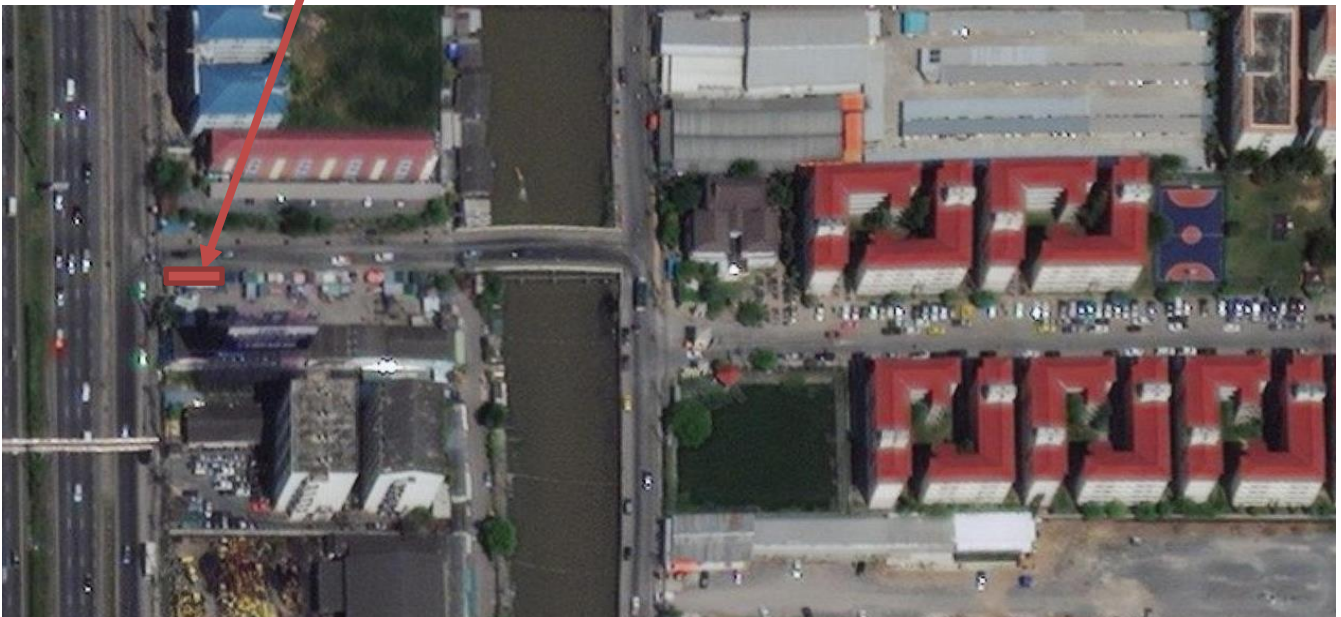
ที่ตั้งที่ดินลานร้านค้า โครงการบ้านเอื้ออาทรตลาดไท (เทพกษัตร 34)

ลานร้านค้า บางส่วนเป็นป้ายโครงการและที่ปักผู้โดยสาร
ฉ.4576 เนื้อที่ประมาณ 1-2-36.0 ไร่



ภาพถ่ายทางอากาศโครงการบ้านเอื้ออาทรตลาดไท (เทพกษัตร 34)

ลานร้านค้า บางส่วนเป็นป้ายโครงการและที่พักผู้โดยสาร
ฉ.4576 เนื้อที่ประมาณ 1-2-36.0 ไร่

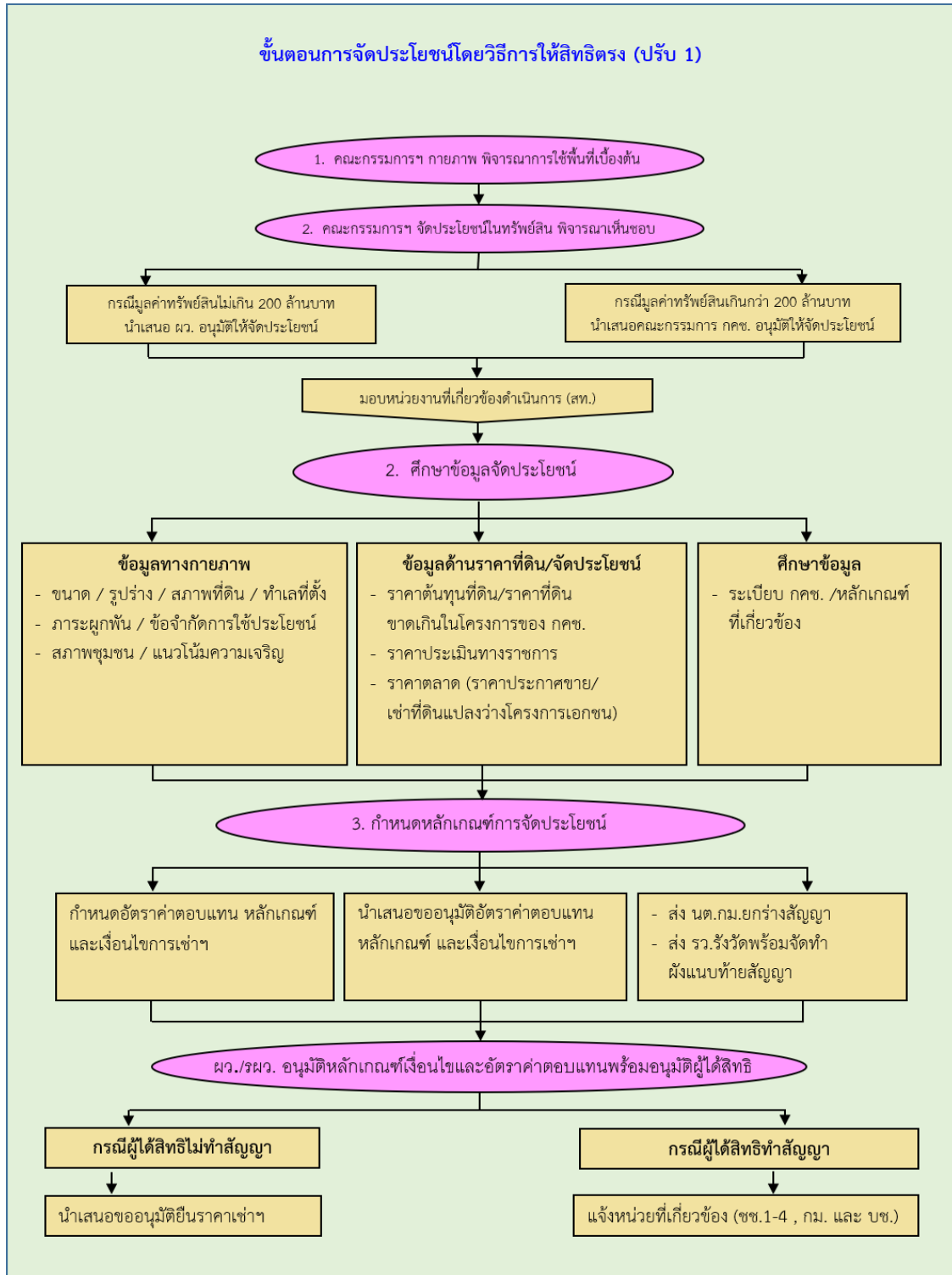


ภาพถ่ายพื้นที่ลานร้านค้า โครงการบ้านเอื้ออาทรตลาดไท (เทพกษัตร 34)

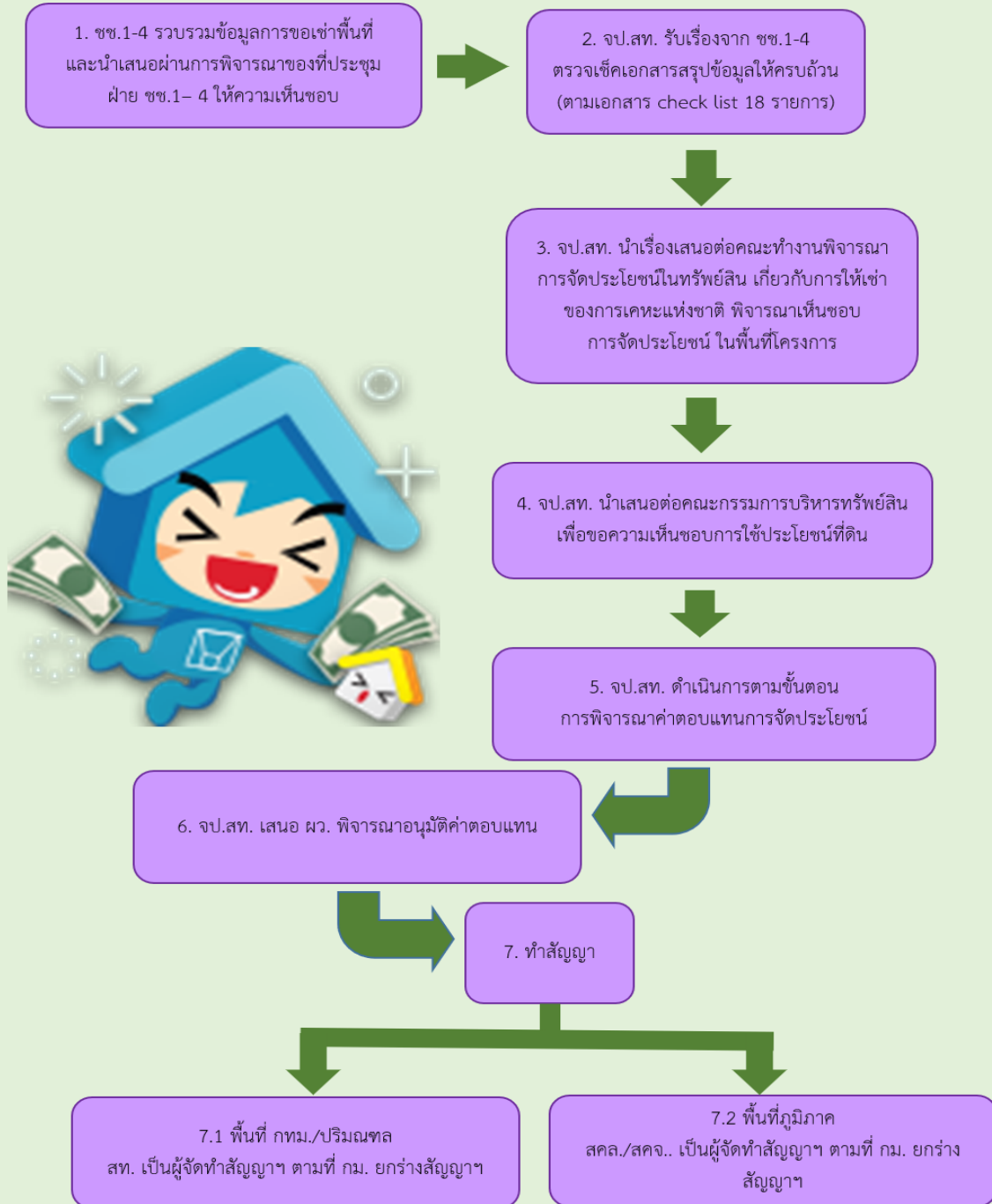


3. แนวทางการดำเนินงาน (Processes) ขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้เกิดผลลัพธ์

ขั้นตอนการจัดประโยชน์



ขั้นตอนการจัดประโยชน์ในพื้นที่ใหม่



การวิเคราะห์ศักยภาพแปลงที่ดิน

ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ผู้ประกอบการทุนในธุรกิจใด ๆ ต้องหวังให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จและผลกำไร ปัจจัยสำคัญที่ต้องดำเนินการก่อนการลงทุนคือ การศึกษาเป็นไปได้อย่างไรบ้าง ของโครงการต่าง ๆ โดยเริ่มจากศึกษาที่ดินที่จะใช้พัฒนา มีศักยภาพเป็นอย่างไร เหมาะสมที่จะใช้พัฒนาในช่วงเวลานี้หรือไม่ จะผลิตสินค้ารูปแบบใด คู่แข่งในตลาดเป็นใคร การดำเนินโครงการตามกฎหมายระเบียบต่าง ๆ อาทิ ขั้นตอนการขออนุญาตจัดสรร การขออนุญาตก่อสร้าง การเสียภาษี และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากงานบริการหลังการขาย เป็นต้น

เกณฑ์ด้านกายภาพ (Physical) โดยพิจารณารายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับที่ดิน ได้แก่ ลักษณะที่ดิน รูปที่ดิน ขนาดหน้ากว้าง ความลึกของที่ดิน การถมดิน ค่าถมดิน กฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เอกสารสิทธิ์ สภาพแวดล้อมโดยรอบ สาธารณูปโภค-สาธารณูปการ เส้นทางการคมนาคมที่เชื่อมโยงกับแปลงที่ดิน การเข้าถึงแปลงที่ดิน และความเหมาะสมในการพัฒนาโครงการ เช่น รูปที่ดิน ทำเลที่ตั้ง สภาพแวดล้อม/สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ การคมนาคมที่เชื่อมโยงกับแปลงที่ดินอาจรวมในสภาพแวดล้อมหรือแยกก็ได้ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

หลักเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อพิจารณาคัดเลือกแปลงที่ดินที่เหมาะสม

| หัวข้อความเหมาะสมที่พิจารณา | เกณฑ์ในการพิจารณา | คะแนน | แนวทางการให้คะแนน |
|-----------------------------|---|-----------------------|--|
| ๑.ทำเลที่ตั้งที่ดิน | ที่ดินตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมแก่การจัดสร้างโครงการ อยู่ในทิศทางทางขยายตัวของเมืองและแหล่งงาน | ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ | ที่ดินตั้งอยู่ในบริเวณที่เหมาะสมแก่การจัดสร้างที่อยู่อาศัยอยู่ในทิศทางทางขยายตัวของเมืองหรือชุมชน และแหล่งงาน รองลงมาจาก ๕ ที่ดินตั้งอยู่ในใกล้เคียงบริเวณที่มีความเหมาะสมในการจัดสร้างที่อยู่อาศัยรองลงมาจาก ๔ ที่ดินตั้งอยู่ห่างจากแหล่งงานและบริเวณที่มีความเหมาะสมในการจัดสร้างที่อยู่อาศัยน้อย ที่ดินอยู่ในบริเวณที่ห่างไกลแหล่งงานและไม่เหมาะสมกับการจัดสร้างโครงการที่อยู่อาศัย |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>๒.ระบบสาธารณูปโภคเน้นระบบน้ำประปา เป็นหลัก และพิจารณาสาธารณูปโภคอื่น ๆ เป็นส่วนประกอบ</p> | <p>แปลงที่ดินสามารถเชื่อมต่อหรือใช้สาธารณูปโภคของรัฐได้ทันที หรือในระยะทางอันใกล้ หรือในระยะทางอันรวดเร็ว โดยที่การเคหะแห่งชาติต้องลงทุนในเรื่องสาธารณูปโภคภายนอกน้อยที่สุด</p> <p>ประกอบด้วย</p> <p>ระบบน้ำประปา</p> <p>ระบบระบายน้ำ</p> <p>ระบบไฟฟ้า</p> <p>รถประจำทาง</p> <p>โทรศัพท์</p> <p>ค่าพัฒนาที่ดิน</p> | <p>๕</p> <p>๔</p> <p>๓</p> <p>๒</p> <p>๑</p> | <p>ที่ดินอยู่ในพื้นที่ซึ่งมีระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ ครบถ้วนอยู่แล้วสามารถเชื่อมต่อได้ทันที</p> <p>-----</p> <p>ที่ดินตั้งอยู่ใกล้เคียงบริเวณที่มีระบบสาธารณูปโภคซึ่งสามารถต่อเชื่อมได้ในระยะทางอันสั้น การเคหะแห่งชาติต้องลงทุนในการต่อเชื่อมสาธารณูปโภคต่าง ๆ บ้าง</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>ต้องต่อเชื่อมระบบสาธารณูปโภคภายนอกมายังโครงการในระยะทางอันไกล/ต้องลงทุนต่อเชื่อมสาธารณูปโภคเป็นจำนวนมาก</p> |
| <p>๓.รูปร่างของแปลงที่ดินต่อประโยชน์ในการจัดทำโครงการ</p> | <p>ที่ดินควรมีรูปร่างเหมาะสมในการจัดทำโครงการไม่เป็นรูปร่างเว้าแหว่ง มีระดับดินไม่ลึกมาก ทำให้ยากต่อการวางผังโครงการ หรือทำให้สิ้นเปลืองระบบสาธารณูปโภค มากขึ้น รวมถึงค่าพัฒนาโครงการ</p> <p>(ที่ดินมีหน้ากว้างติดถนนอย่างน้อย ๕๐ เมตร)</p> | <p>๕</p> <p>๔</p> <p>๓</p> <p>๒</p> <p>๑</p> | <p>ที่ดินมีรูปร่างดี สัดส่วนความกว้างและความลึกสัมพันธ์กันดี</p> <p>-----</p> <p>ที่ดินมีรูปร่างเหมาะสมสำหรับจัดทำโครงการได้</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> |
| <p>๔.สภาพถนนและทางเข้า-ออก ของโครงการ</p> | <p>ที่ดินควรมีทางเข้า - ออกที่สะดวก ติดถนนสายหลักของเมืองหรือชุมชนไม่เกิน ๑๕๐ เมตร เป็นทางสาธารณะมีเขตทางกว้างเพียงพอที่จะรองรับการจราจรโดยไม่ติดขัด และหากตั้งอยู่บนถนนสายรองไม่ควรตั้งอยู่ลึกจากถนนหลักมากเกินไป เพื่อสะดวกในการคมนาคมและลดต้นทุนการก่อสร้างถนนเข้าโครงการมากที่สุด</p> | <p>๕</p> <p>๔</p> <p>๓</p> | <p>ตั้งอยู่บนถนนสายหลัก มีผิวจราจรถาวร (ลาดยางขึ้นไป) ไม่ต้องทำการก่อสร้างหรือปรับปรุงถนนภายนอกโครงการ (เขตทางกว้างไม่น้อยกว่า ๓๐ เมตร)</p> <p>รองมาจาก ๕ มีเขตทางกว้างไม่น้อยกว่า ๒๐ เมตร</p> <p>ตั้งอยู่บนถนนสายรอง มีผิวจราจรถาวร (ลาดยางขึ้นไป) (เขตทางกว้างไม่น้อยกว่า ๑๖ เมตร)</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | ๒ | ตั้งอยู่บนถนนซอย หรือปัจจุบันยังไม่มีทางเข้า-ออกที่เป็นถนน แต่ผู้เสนอขายจะจัดทางให้เป็นทางเข้า-ออกโครงการ หรือต้องปรับปรุงหรือก่อสร้างทางเข้า-ออกโครงการเป็นระยะทางไกลสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก (เขตทางกว้างไม่น้อยกว่า ๑๖ เมตร) |
| | | ๑ | ปัจจุบันยังไม่มีทางเข้า-ออกที่เป็นถนน แต่ผู้เสนอขายจะจัดทางให้เป็นทางเข้า-ออกโครงการ (เขตทางกว้างไม่น้อยกว่า ๑๖ เมตร) |

เกณฑ์ด้านการตลาด (Marketing) โดยพิจารณาจากปัจจัยด้านอุปสงค์หรือกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย รายได้ครัวเรือน ความสามารถในการซื้อ/พฤติกรรมการซื้อ ด้านอุปทานในตลาด การวิเคราะห์ SWOT (จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส) การวิเคราะห์คู่แข่งโดยใช้หลักการทางการตลาด การสำรวจความต้องการของผู้บริโภค โอกาสทางการตลาด

ศึกษาข้อบังคับ กคช. ฉบับที่ 94 ว่าด้วย การจัดหาประโยชน์ในทรัพย์สินเกี่ยวกับการให้เช่าของการเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2563

ข้อ 10 (2) อำนาจการอนุมัติ (ก) การให้สิทธิเช่าไม่เกิน 15 ปี และมูลค่าทรัพย์สินตามราคาประเมินไม่เกิน 200 ล้านบาท การอนุมัติให้เป็นอำนาจของผู้ว่าการหรือผู้ซึ่งผู้ว่าการมอบหมาย แล้วรายงานต่อคณะกรรมการบริหารทรัพย์สินเพื่อทราบตามวาระการประชุม

(ข) การให้สิทธิเช่าเกิน 15 ปี หรือมูลค่าทรัพย์สินตามราคาประเมินเกิน 200 ล้านบาท ให้ผู้ว่าการเสนอต่อคณะกรรมการบริหารทรัพย์สินเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอก่อนคณะกรรมการเคหะแห่งชาติพิจารณาอนุมัติก่อนดำเนินการตามวิธีการให้เช่า

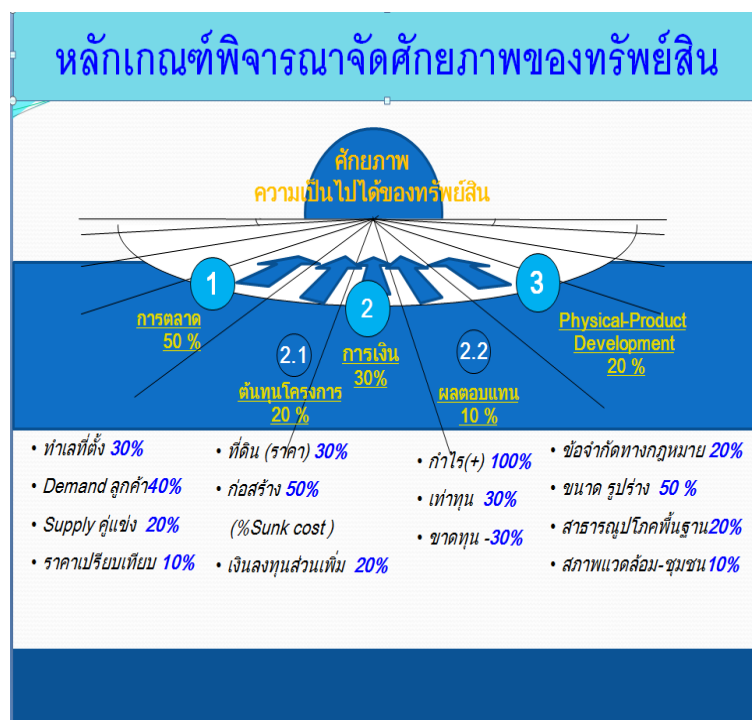
ข้อ 12 การจัดให้เช่าและการจัดทำสัญญาต่างตอบแทนอื่นนอกเหนือจากการจัดให้เช่าให้ดำเนินการโดยวิธีประมูลตามระเบียบที่ผู้ว่าการกำหนด

ข้อ 13 เว้นแต่ในกรณีดังต่อไปนี้ จะดำเนินการโดยไม่ต้องใช้วิธีประมูลก็ได้ (3) การให้หน่วยงานของรัฐเช่าเพื่อใช้เป็นที่ดินดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่

ขั้นตอนการดำเนินงานพื้นที่จัดประโยชน์ของการเคหะแห่งชาติ จะต้องคณะกรรมการ
 ภายภาพที่รับผิดชอบให้ความเห็นชอบการขออนุมัติพื้นที่เพื่อก่อสร้างอาคารสถานธนาคุณเคราะห์ ก่อนนำเสนอ
 คณะกรรมการบริหารทรัพย์สิน พิจารณาการกำหนดให้สิทธิเช่าโดยกับสถานธนาคุณเคราะห์เช่าพื้นที่บริเวณ
 ด้านหน้าโครงการบ้านเอื้ออาทรตลาดไท (เทพกษัตร 34) **เพื่อสร้างอาคารสถานธนาคุณเคราะห์ สาขาที่ 45
 (โรงรับจำนำของรัฐ) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ** เพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อย ผู้อยู่อาศัยโดยรอบ
 โครงการและประชาชนโดยทั่วไป และผู้ที่ประสบปัญหาเฉพาะหน้าขาดแคลนเงินในการดำรงชีพ และตรงกับ
 กลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการใช้บริการรับจำนำดอกเบี่ยต่ำ ดังนั้น คณะกรรมการ ฯ จึงเห็นชอบมอบให้ฝ่ายจัด
 ประโยชน์ทรัพย์สินการ**คิดค่าตอบแทนแบบรัฐต่อรัฐ (Government to Government - G to G)**

จากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น จึงเห็นว่าการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ/การใช้ประโยชน์
 จะต้องใช้เกณฑ์ด้านกายภาพ เกณฑ์ด้านการตลาด และเกณฑ์ด้านการเงิน ซึ่งมีรายละเอียดต่างๆ ที่มีความสำคัญ
 ต่อการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแปลงที่ดิน เพื่อให้สอดคล้องกับศักยภาพและการใช้ประโยชน์ใน
 ที่ดินที่เหมาะสม อาทิเช่น การจัดทำโครงการ การให้เช่า การจัดประโยชน์ การขาย หรือ ต้องใช้เวลาที่เหมาะสม
 รอกการพัฒนาในที่ดินแปลงนั้นๆ เพื่อนำมากำหนดแผนการดำเนินการตามแนวทางการบริหารที่ดิน โดยมีความ
 เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

4. ผลผลิตและกระบวนการ (Output)



พื้นที่จัดประโยชน์บริเวณด้านหน้าโครงการบ้านเอื้ออาทรตลาดไท (เทพกษัตร 34) ประกอบด้วย 2 พื้นที่

- พื้นที่ร้านสะดวกซื้อ เนื้อที่ประมาณ 0-0-49.5 ไร่ (มีข้อจำกัดด้านพื้นที่มีป้ายโครงการ)
- พื้นที่ลานลานตลาด เนื้อที่ประมาณ 0-2-67 ไร่ (บริเวณด้านหลังร้านสะดวกซื้อ)

โครงการดังกล่าวติดถนนพหลโยธินเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพทำเลการค้า ประกอบด้วยพื้นที่อยู่ในทำเลค้าขายเรียงรายด้วยอาคารพาณิชย์เอกชน แต่เนื่องด้วยลักษณะการก่อสร้างอาคารของสถานธนาหุเคราะห์เป็นหน่วยงานของรัฐใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงและเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานค่อนข้างสูง ระยะเวลาเพื่อคู้มูลค่าเงินลงทุนนั้นใช้เวลาพอสมควร ต้องสร้างความน่าเชื่อถือจากชุมชน ประกอบกับสถานธนาหุบาลมีไว้ให้บริการผู้อยู่อาศัยในชุมชน และบริเวณใกล้เคียง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่สำนักงานธนาหุเคราะห์ จึงได้หารือร่วมกันเรื่องความชัดเจนการขอใช้พื้นที่สถานธนาหุเคราะห์ โครงการบ้านเอื้ออาทรตลาดไท (เทพกษัตร 34) เพื่อสร้างอาคารสถานธนาหุเคราะห์ สาขาที่ 45 ซึ่งเดิมได้ขอใช้พื้นที่บริเวณด้านหน้าโครงการระบุเป็นพื้นที่ร้านสะดวกซื้อซึ่งมีข้อจำกัดมีป้ายโครงการและที่פקผู้โดยสารถวางพื้นที่

ที่ประชุมจึงเสนอให้สถานธนาหุเคราะห์ เปลี่ยนพื้นที่จากเดิมเป็นพื้นที่ ลานตลาดบริเวณด้านในแทน โดยการเคหะแห่งชาติ จะเจรจากับผู้ประกอบการค้าแผงลอยถอยร่นไปตั้งร้านค้าบริเวณด้านหน้าจะทำให้มีพื้นที่เพียงพอและไม่ส่งผลกระทบในการก่อสร้าง ทั้งนี้ ขอให้สถานธนาหุเคราะห์จัดทำหนังสือขอใช้พื้นที่และระบุ ขนาดพื้นที่ ก่อสร้างอาคาร, รูปแบบอาคาร รูปแบบที่ใช้ดำเนินการก่อสร้าง ระยะเวลาการเช่า และงบประมาณการก่อสร้าง โดยสถานธนาหุเคราะห์จัดส่งหนังสือการยืนยันการขอใช้พื้นที่โครงการบ้านเอื้ออาทรตลาดไท (เทพกษัตร 34) จากเดิมบริเวณด้านหน้าติดกับป้ายรถเมล์ เนื้อที่ 306 ตารางเมตร (17 X 18 เมตร) 76.5 ตารางวา โดยปรับเปลี่ยนพื้นที่ด้านหลังติดกับเชิงสะพาน เนื้อที่ 441 ตารางเมตร (18 X 24.50 เมตร) 110.25 ตารางวา เพื่อให้มีขนาดเหมาะสมรองรับการให้บริการประชาชนที่คาดว่าจะเข้ามาใช้บริการจำนวนมาก และได้จัดส่งเอกสารงบประมาณ ปี 2565 เพื่อสร้างอาคารสถานธนาหุเคราะห์ สาขาที่ 45 ลักษณะเป็นอาคารชั้นเดียว โดยมีรายละเอียดดังนี้

| | | |
|---|-------|-----------------------------|
| - ค่าจ้างออกแบบอาคาร 1 หลัง | จำนวน | 315,000 บาท |
| - ค่าก่อสร้างอาคาร ประกอบด้วย ค่าถมดิน + รั้ว | จำนวน | 7,600,000 บาท |
| - ค่าขยายเขตการไฟฟ้า | จำนวน | 500,000 บาท |
| รวมเป็นเงิน | | <u>8,415,000 บาท</u> |

5. ผลลัพธ์ของกระบวนการ (Outcome) จากกระบวนการการจัดประโยชน์พื้นที่ใหม่ของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งตามมติคณะกรรมการบริหารทรัพย์สิน ของการเคหะแห่งชาติ พิจารณาให้ความเห็นชอบค่าตอบแทนการเช่าพื้นที่ เพื่อสร้างอาคารสถานานุเคราะห์ สาขาที่ 45 (โรงรับจำนำ ของรัฐ) โดยมอบฝ่ายจัดประโยชน์ทรัพย์สิน การคิดค่าตอบแทนแบบรัฐต่อรัฐ (GOVERNMENT TO GOVERNMENT - G TO G) และกำหนดให้ใช้ราคาประเมินที่ดินราชการตามบัญชีประเมินทุนทรัพย์ที่ดินของกรมธนารักษ์ มากำหนดการคิดค่าตอบแทนการเช่า ขนาดพื้นที่เช่าเนื้อที่ประมาณ 441 ตารางเมตร (18 X 24.50 เมตร) 110.25 ตารางวา ระยะเวลาการให้สิทธิเช่า 15 ปี และปรับค่าตอบแทน 3% ต่อปี จากค่าตอบแทนที่ได้รับคิดเป็นมูลค่าปัจจุบันสุทธิ กำหนดอัตราส่วนลดร้อยละ 3

| ค่าธรรมเนียมการได้สิทธิเช่า | ค่าเช่า | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | 350,000 บาท / 15 ปี | - ปีที่ 1 เดือนละ 9,200 บาท |
| | - ปีที่ 3 เดือนละ 9,800 บาท | - ปีที่ 4 เดือนละ 10,100 บาท |
| | - ปีที่ 5 เดือนละ 10,400 บาท | - ปีที่ 6 เดือนละ 10,700 บาท |
| | - ปีที่ 7 เดือนละ 11,000 บาท | - ปีที่ 8 เดือนละ 11,300 บาท |
| | - ปีที่ 9 เดือนละ 11,700 บาท | - ปีที่ 10 เดือนละ 12,000 บาท |
| | - ปีที่ 11 เดือนละ 12,400 บาท | - ปีที่ 12 เดือนละ 12,700 บาท |
| | - ปีที่ 13 เดือนละ 13,100 บาท | - ปีที่ 14 เดือนละ 13,500 บาท |
| | - ปีที่ 15 เดือนละ 13,900 บาท | |

6. วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor)

การวิเคราะห์ต้นทุนที่ดินตามราคาตลาด และมูลค่าตลาดแบบเอกชน อาจจะทำให้มีข้อจำกัดต่อการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติ เนื่องจากราคาขาย / เช่าค่อนข้างสูงตามแบบของบ้าน ซึ่งลูกค้าบ้านระดับบนยังให้ความเชื่อถือโครงการของเอกชน สำหรับการจัดประโยชน์พื้นที่ในโครงการของการเคหะแห่งชาติ อาจจะต้องปรับตามรูปแบบพื้นที่ วิธีการให้สิทธิ และการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ลดขั้นตอน เพื่อให้ไม่ให้เกิดความล่าช้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่ให้ความเชื่อถือกับองค์กร

ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรมีรายรับจากการจัด

ประโยชน์ โดยสามารถนำพื้นที่มาจัดประโยชน์ได้ตรงตาม

วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ทำให้ผู้อยู่อาศัยมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ขึ้น และเพื่อบรรลุเป้าหมาย/หลักการที่ต้องการ ได้รับความพึง

พอใจทั้งสองฝ่าย โดยการวิเคราะห์ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านต่างๆ

ดังนี้

ด้านกฎหมาย

โครงการต้องดำเนินการภายใต้กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ข้อกำหนดผังเมืองรวมเมือง/ชุมชน (จำแนกเป็นรายโครงการ) พระราชบัญญัติการควบคุมอาคาร กฎหมายท้องถิ่น เทศบัญญัติ ประกาศท้องถิ่น พระราชบัญญัติ กฎหมายว่าด้วยการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) รวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาจัดทำโครงการที่อยู่อาศัยประเภทเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย

ด้านกายภาพ

- (1) การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะแปลงที่ดิน ทำเล ที่ตั้ง รูปร่างที่ดิน ขนาดที่ดิน การเข้าถึงแปลงที่ดิน การจราจร การคมนาคม ความสามารถในการทดแทนแปลงที่ดิน การได้มาและใช้ไปของแปลงที่ดิน
- (2) ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ สภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวก
- (3) ข้อจำกัดแปลงที่ดิน รวมถึงด้านกายภาพอื่นๆ ที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อการพัฒนาโครงการ
- (4) ความเชื่อมโยงกับโครงการอื่นที่จะส่งผลกระทบต่อกรดำเนินโครงการ อาทิ การพัฒนาพื้นที่โดยรอบบริเวณสถานีขนส่งมวลชนทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ

ด้านการตลาด

- (1) การวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาค อาทิ ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP : GROSS PROVINCIAL PRODUCTS) ภาพรวมเศรษฐกิจระดับจังหวัด ภาวะตลาดที่อยู่อาศัย
- (2) การวิเคราะห์โครงสร้างประชากร สถิติจำนวนประชากร การย้ายเข้าออก อัตราการเกิด-ตาย อาชีพ รายได้ แหล่งงาน จำนวนประชากรที่ยังไม่มีที่อยู่อาศัยเป็นหลักแหล่ง (ถ้ามี)
- (3) การวิเคราะห์เศรษฐกิจจุลภาค เช่น อุปสงค์ (DEMAND) อุปทาน (SUPPLY) อัตราการซื้อขายที่อยู่อาศัยในระบบ หรืออัตราการเข้าพักที่อยู่อาศัยประเภทเช่า (OCCUPANCY RATE) ระดับรายได้ครัวเรือน เป็นต้น
- (4) การวิเคราะห์คู่แข่งทางการตลาดของที่อยู่อาศัยประเภทเช่า (COMPETITORS ANALYSIS) ในระยะรัศมี 5 กิโลเมตร หรือ 10 กิโลเมตร รวมถึงรัศมีโดยรอบวงกว้างของโครงการฯ หรือพื้นที่ชุมชนหลักที่คาดว่าจะเป็กลุ่มเป้าหมายของโครงการ
- (5) การวิเคราะห์ TRADE AREA (PRIMARY MARKET และ SECONDARY MARKET)
- (6) การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS และ TOWS MATRIX

7. วิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคข้อควรระวังในการนำไปใช้

1. การทำงานมีข้อจำกัดตามระเบียบวิธีปฏิบัติ และข้อบังคับที่เป็นตัวกำหนด วิธี ขั้นตอน ในการ ดำเนิน
2. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารของการเคหะแห่งชาติ
3. ข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่ที่ต้องการ ไม่ชัดเจนหรือไม่ตรงกับความต้องการ
3. อัตราค่าเช่าอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามราคาตลาดหรือตามศักยภาพของแปลงที่ดิน

8. สรุปบทเรียน/ ข้อเสนอแนะ (Suggestions)

เพื่อใช้เป็นหลักในการดำเนินการบริหารจัดการทรัพย์สินโดยความรอบคอบ และ กำหนดวิธีการบริหารจัดการในทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่าได้อย่างสอดคล้องกับ ศักยภาพของทรัพย์สินอย่างแท้จริง เพื่อให้การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่เป็น ที่ดินเกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด



