



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุ  
ที่ใช้ในราชการ

จัดทำโดย นายมนตรี บุญญาพงษ์พันธ์  
รหัส 94015

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การปรับปรุงและพัฒนาข้อมูลอาคารราชพัสดุที่ใช้ในราชการ

จัดทำโดย นายมนตรี บุญญาพงษ์พันธ์  
รหัส 94015

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

นันทิ จิตสว่าง  
อาจารย์ที่ปรึกษา

สุชาดา ไทยบรรเทา  
อาจารย์ที่ปรึกษา

อักษรศรี พานิชสาส์น  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กรมธนารักษ์ เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงการคลัง กลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน จึงมีทรัพยากรที่สามารถนำมา ขับเคลื่อน ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุตาม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนรองที่เกี่ยวข้อง โดยเชื่อมโยงเป็นยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ได้ว่า การบริหารทรัพย์สินเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมด้วยหลักธรรมาภิบาล สำหรับการเปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) สถานการณ์โรคโควิด 19 เกิดการหดตัวทางเศรษฐกิจ รายได้จากค่าเช่าที่ราชพัสดุมีแนวโน้มได้ลดลง มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล เช่น โครงการคนละครึ่ง ทำให้ประชาชนมีทักษะจ่ายรับเงินผ่านระบบดิจิทัล เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) เป็นผลทำให้ ความต้องการใช้เหรียญกษาปณ์มีแนวโน้มจะลดลง การวางกรอบนโยบายการบริหารกรมธนารักษ์ ให้สอดคล้องบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป กรมธนารักษ์ต้องกำหนดในแผนยุทธศาสตร์เพิ่มเติมโดยตั้งเป้าหมาย กรมธนารักษ์เป็นองค์กรดิจิทัล มีการปรับแผนภารกิจด้านเหรียญกษาปณ์ ที่จะถูกแทนที่การใช้เหรียญกษาปณ์จากประเทศไทยก้าวสู่สังคมไร้เงินสด หาช่องทางรายได้จากการบริหารที่ราชพัสดุเพิ่ม

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง “การปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุที่ใช้ในราชการ” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่ฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุมีความไม่ครบถ้วน รวมทั้งการจัดทำข้อเสนอแนะและวางแผนการพัฒนาการบริหารที่ราชพัสดุ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีบทสรุปผลการศึกษาดังนี้ ที่ราชพัสดุมีประมาณ 12.72 ล้านไร่ คิดเป็นจำนวนประมาณ 4 % ของเนื้อที่ประเทศไทย ที่ราชพัสดุใช้ในราชการ ประมาณ 12.21 ล้านไร่ คิดเป็น 96% ภารกิจหลักด้านการบริหารที่ราชพัสดุ คือ การให้บริการแก่ส่วนราชการ ส่วนราชการได้มาซึ่งอาคารราชพัสดุ จะต้องส่งเพื่อขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุ เมื่อกรมธนารักษ์ขึ้นทะเบียนแล้วจะออกหนังสือโดยให้รหัสและหมายเลขสำหรับอาคารและสิ่งปลูกสร้างนั้น

ระบบทะเบียนฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุ มีความถี่ในการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง เนื่องจากทุกปีมีการก่อสร้าง รื้อถอน อาคาร ส่วนราชการได้นำอาคารราชพัสดุ นำส่งขึ้นทะเบียนกับกรมธนารักษ์ เป็นสาเหตุที่ทำให้ฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุมีความไม่ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน เป็นผลทำให้มูลค่าทรัพย์สินที่ราชพัสดุในหมวดสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพื่อแสดงถึงฐานะการเงินของประเทศ มีมูลค่าทรัพย์สินที่ต่ำกว่าความเป็นจริง นอกจากนี้ส่วนราชการเข้าใจว่าอาคารที่หน่วยงานใช้ประโยชน์เป็นสิทธิการบริหารของหน่วยงานตนเอง (Sense of Belonging) จึงมีการโอนอาคารราชพัสดุไปให้หน่วยงานที่ไม่มีสิทธิใช้ หรือใช้ไม่ถูกต้องประสงค์ที่มีไว้เพื่อใช้ในราชการ มีการนำอาคารราชพัสดุไปจัดหาประโยชน์ เช่น ร้านจำหน่ายอาหาร เครื่องดื่ม เครื่องสำอางเงิน อัดโนมัติ เป็นต้น ทำให้รัฐสูญเสียรายได้ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) วิเคราะห์สาเหตุดังกล่าวเกิดจากระบบฐานข้อมูลทางทะเบียนไม่ถูกต้องครบถ้วน ผู้ใช้ที่ราชพัสดุไม่ทราบขั้นตอนที่ถูกต้องตามกฎหมาย สตง. ได้สั่งการให้กรมธนารักษ์สำรวจและปรับปรุงฐานข้อมูลการบริหารที่ราชพัสดุให้สมบูรณ์ ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ วางแผนการบริหารที่ราชพัสดุได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงเสนอแนวทางปรับปรุง โดยใช้หลักแผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การแบ่งปันบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐ แนวทางการส่งขึ้นทะเบียน อสังหาริมทรัพย์ของประเทศญี่ปุ่นผ่านระบบดิจิทัล ส่วนราชการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ซึ่งมีการเชื่อมโยงกับระบบสินทรัพย์ถาวร จึงมีข้อเสนอแนวทางปรับปรุงโดยให้ ส่วนราชการขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุผ่านระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์

(GFMIS) ซึ่งออกแบบให้เชื่อมโยงข้อมูลมาตรฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุ กรมธนารักษ์ เพื่อจะได้ขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุผ่านระบบดิจิทัล แล้วส่งคืนให้กับส่วนราชการไว้เป็นหลักฐานทางทะเบียน

ส่วนแนวทางพัฒนาฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุที่ใช้ในส่วนราชการ โดยนำแนวทางฐานข้อมูลทรัพย์สินของรัฐในประเทศญี่ปุ่นมาประยุกต์ใช้การขึ้นทะเบียนต้นไม้ ที่เข้าข่ายเป็นอสังหาริมทรัพย์บนที่ดินราชพัสดุ การนำพื้นที่ส่วนราชการ ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในวันหยุดราชการมาหารายได้ นอกจากนี้มีแนวทางเพิ่มรายได้ เปลี่ยนระบบการคำนวณค่าเช่าพื้นที่ในอาคารส่วนราชการจากการผันแปรราคาประเมินที่ดินเป็น ส่วนแบ่งรายได้ (Revenue Sharing) เนื่องจาก ราคาประเมินที่ดินราชพัสดุมีราคาต่ำกว่าราคาตลาด แต่ศักยภาพพื้นที่ของอาคารส่วนราชการมีผู้ใช้บริการจำนวนมาก เป็นผลทำให้กรมธนารักษ์เก็บค่าเช่าได้ต่ำกว่าที่ควรจะได้รับ หอสมุดแบบแปลนก่อสร้างอาคารราชพัสดุ และการพัฒนาฐานข้อมูลแบบแปลนก่อสร้างจากแบบพิมพ์เขียว 2 มิติ เป็นระบบแบบดิจิทัลจำลองเสมือนของอาคาร (Building Information Modeling ; BIM)

แผนระยะสั้น 1-2 ปี กระทรวงการคลัง กรมธนารักษ์ กรมบัญชีกลางเพิ่ม ระบบการขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุ ในระบบGFMIS โดยเชื่อมโยงมากับฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์ขอความร่วมมือ สดง. ตรวจสอบอาคารราชพัสดุที่ก่อสร้างเสร็จว่านำมาขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุครบถ้วน หรือนำอาคารไปจัดหาประโยชน์โดยไม่ได้รับอนุญาตหรือไม่ กรมธนารักษ์ขึ้นทะเบียนต้นไม้ในที่ดินราชพัสดุ ตามแบบประเทศญี่ปุ่น

แผนระยะกลาง 3-5 ปีกระทรวงการคลัง ออกระเบียบ ให้ส่วนราชการสามารถนำอาคารที่ก่อสร้างแล้วเสร็จมาส่งขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุ ผ่านระบบ GFMIS

แผนระยะยาว (ปีที่5 ขึ้นไป) พัฒนาฐานข้อมูลแบบแปลนก่อสร้างจากแบบพิมพ์เขียวสองมิติ เป็นระบบแบบดิจิทัลจำลองเสมือนของอาคาร (Building Information Modeling ; BIM) จัดทำระบบบริหารที่ราชพัสดุ ในกรณีส่วนราชการเลิกใช้ประโยชน์ ปล่อยี่งร้างแล้วให้นำส่งคืนกรมธนารักษ์ ไปบริหารจัดการต่อ ซึ่งไม่กระทบต่อความรู้สึกการเป็นเจ้าของ ของส่วนราชการ (Sense of Belonging)

ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จ 1)ผู้บริหารระดับกระทรวงไม่อนุมัติโครงการ 2)กรมบัญชีกลางไม่ให้เชื่อมโยงข้อมูล 3)ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน แนวทางการบริหารจัดการ อธิบายความจำเป็น เสนอข้อดี และผลกระทบหากไม่มีโครงการดังกล่าว เสนอผู้บริหารกระทรวงการคลัง ให้มีนโยบายการบูรณาการฐานข้อมูลภาครัฐ โดยให้กรมบัญชีกลางเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับ กรมธนารักษ์ ใช้เงินนอกงบประมาณของกรมธนารักษ์ ที่ได้มาจากส่วนแบ่งรายได้ ดำเนินการ

“การปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุที่ใช้ในราชการ” ลักษณะงานดังกล่าว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของรัฐ (Improving Governance) ผ่านการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานรัฐ ด้วยระบบดิจิทัล จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้าน ภาวะผู้นำ ทักษะดิจิทัล การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการ หากสามารถดำเนินโครงการได้ จะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของตำแหน่งว่า “คลังข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐ ที่ถูกต้องทันสมัย เพื่อการบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม” ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาจะมีประโยชน์ในการเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหารในการวางกรอบนโยบายการบริหารที่ราชพัสดุให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศให้เกิดประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุที่ใช้ในราชการ ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยคามอนุเคราะห์และกรุณาจากบุคคลหลายๆ ท่าน ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ดร.นันทิ จิตสว่าง อาจารย์สุชาดา ไทยบรรเทา รศ.ดร. อักษรศรี พานิชสาส์น อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้สนับสนุนให้ความรู้ แนวคิด ข้อเสนอแนะในการจัดทำ ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลจนรายงานฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณท่านยุทธนา หิมากรคุณ อธิบดีกรมธนารักษ์ ได้ให้โอกาสผู้ศึกษาเข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง1: ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94 ทำให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาตนเอง ได้ศึกษาเรียนรู้กับวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ ได้ฝึกกระบวนการความคิดวิเคราะห์ ทักษะผู้นำเป็น Agile Leader รวมถึงเป็นการเปิดโลกทัศน์ในการรับรู้มุมมองใหม่ ๆ และได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่หลากหลายจากผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขา ซึ่งมีส่วนช่วยให้สามารถวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ในเชิงของการบริหารงาน ได้อย่างมีหลักการ และมีเหตุผลที่รอบคอบรอบด้านมากยิ่งขึ้น ได้รู้จักเพื่อนต่างหน่วยงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นเครือข่ายในการทำงานต่อไป

รวมถึงขอขอบคุณผู้บริหาร ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยนักรบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกและช่วยเหลือทุกด้าน

ผู้ศึกษาหวังว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์และสามารถใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐไปสู่ดิจิทัล รวมถึง มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ภาครัฐสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ

นายมนตรี บุญญาพงษ์พันธ์

3 กันยายน 2564

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	3
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	4
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	5
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	5
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	11
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	23
3. แผนพัฒนาตนเอง	25
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	25
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	27
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	30
บรรณานุกรม	32
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	33

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1	ประเภทสินทรัพย์ หมวดยสินทรัพย์	15
ตารางที่ 2.2	การเปรียบเทียบตัวอย่างระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุกับข้อมูล GFMS	19
ตารางที่ 2.3	การเปรียบเทียบตัวอย่างระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุกับฐานข้อมูล ทรัพย์สินของรัฐบาลญี่ปุ่น	20
ตารางที่ 2.4	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและแนวทางแก้ไข	23
ตารางที่ 3.1	การวิเคราะห์ตนเอง	26
ตารางที่ 3.2	แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี	27
ตารางที่ 3.3	แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)	29
ตารางที่ 3.4	ผลการพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)	30

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างทะเบียนอาคารราชพัสดุ	6
ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างงบแสดงฐานะการเงินรัฐบาลไทย	7
ภาพที่ 2.3 สัดส่วนประเภทอาคารราชพัสดุ	8
ภาพที่ 2.4 งบประมาณลงทุน	10
ภาพที่ 2.5 แผนผังการเชื่อมโยงแนวคิด การวิเคราะห์ เสนอแนวทางแก้ไข	12
ภาพที่ 2.6 สัดส่วนทรัพย์สินของรัฐบาลญี่ปุ่น	17
ภาพที่ 2.7 การขึ้นทะเบียนต้นไม้ที่เป็นอสังหาริมทรัพย์	17
ภาพที่ 2.8 การใช้พื้นที่จอดรถว่างของสำนักงานรัฐบาลฟูกูโอกะ ในวันหยุดราชการให้เอกชนใช้เช่า	18
ภาพที่ 3.1 ผลการประเมินทักษะโดยรวม	25

## 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

### 1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงาน สังกัดในกระทรวงการคลัง อยู่ในกลุ่มภารกิจด้านทรัพย์สิน ภายใต้วิสัยทัศน์ “บริหารทรัพย์สินของแผ่นดินอย่างมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่สมดุลและยั่งยืน” มีพันธกิจ บริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ให้ได้มาตรฐานสากล ผลิตและบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในระบบเศรษฐกิจ จัดแสดง เผยแพร่ และดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของชาติตามหลักวิชาการ เพื่อสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมของชาติ มีความสอดคล้องสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในประเด็นด้านความมั่นคง ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ อีกทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ความมั่นคง การต่างประเทศ การเกษตร อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต การท่องเที่ยว พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ เขตเศรษฐกิจพิเศษ พลังทางสังคม เศรษฐกิจฐานราก ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม การเติบโตอย่างยั่งยืน การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ เชื่อมโยงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง การท่องเที่ยวเน้นคุณค่า การแพทย์และสุขภาพแบบครบวงจร ประสิทธิภาพการลงทุนและโลจิสติกส์ อีเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและบริการดิจิทัล SMEs วิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจเพื่อสังคม เติบโตอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน พื้นที่และเมืองมีความเจริญ ทันสมัยและน่าอยู่ ความยากจนข้ามรุ่นลดลงและความคุ้มครองทางสังคมเพียงพอ เหมาะสม เศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำภาครัฐสมรรถนะสูง เชื่อมโยงยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง การสนับสนุนศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลและเป็นมืออาชีพ โดยเชื่อมโยงกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ได้ว่า การบริหารทรัพย์สินเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานที่บริหารทรัพย์สินของแผ่นดิน จึงมีทรัพยากรที่สามารถนำมา ขับเคลื่อนการดำเนินการด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการในภาครัฐ เพื่อให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนรองอื่น ๆ ได้ เพื่อขับเคลื่อนประเทศ ให้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

#### 1.1.1 วิเคราะห์บริบทการพัฒนาประเทศภายนอก

1) การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อเศรษฐกิจและการค้าโลกอย่างรุนแรง เกิดการหดตัวทางเศรษฐกิจ การเก็บค่าเช่าที่ราชพัสดุจะมีแนวโน้มเก็บได้ลดลง ส่งผลให้เงินนอกงบประมาณที่ได้รับน้อยลงตามสัดส่วนที่รายได้ของกรมธนารักษ์ลดลง จากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลอย่างเช่น โครงการคนละครึ่ง ที่ให้ประชาชนรู้จักการจ่ายเงินผ่านระบบดิจิทัล อีกทั้ง เงินสด ที่ทุกคนหยิบจับ ใช้จ่าย เกิดการ

ส่งต่อกันไปมาผ่านมือผู้คนมาแล้วนับไม่ถ้วน เงินสดในรูปแบบของแบงก์และเหรียญจึงเป็นแหล่งรวมเชื้อโรค ผู้คนจึงหลีกเลี่ยงการใช้เงินสด ปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) เป็นผลทำให้ความต้องการใช้เหรียญกษาปณ์มีแนวโน้มจะลดลง การกิจด้านผลิตเหรียญกษาปณ์ในอนาคตจะถูกแทนที่ด้วยการใช้จ่ายเงินแบบดิจิทัล (Disruption Technology) ซึ่งมีตัวอย่างในต่างประเทศที่เข้าสู่สังคมไร้เงินสดก่อนประเทศไทย การใช้เหรียญกษาปณ์มีจำนวนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

2) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก (Global Megatrends) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) มีเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ช่วยยกระดับผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เชิงลึกที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดการนำไปกำหนดนโยบายสาธารณะ

**1.1.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis** เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกของกรมธนารักษ์ มีรายละเอียดดังนี้

#### 1) จุดแข็ง (Strength)

- หลักการบริหารที่ราชพัสดุ อัตราค่าธรรมเนียม ค่าเช่าที่ราชพัสดุ มีมาตรฐาน หน่วยงานราชการอื่นที่ถือครองทรัพย์สินตามกฎหมาย นำไปอ้างอิง
- สิทธิการเช่าที่ราชพัสดุมีความยืดหยุ่น เมื่อเทียบกับสิทธิการอยู่บนที่ดินของรัฐหน่วยงานอื่น
- มีการกิจให้บริการทั้งภาครัฐ และ ภาคเอกชน
- มีทรัพยากรที่สนับสนุน นโยบายรัฐบาล ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

#### 2) จุดอ่อน (Weakness)

- การได้แย่งกรรมสิทธิ์ที่ดิน การบุกรุกที่ดินราชพัสดุ
- ระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุไม่เป็นปัจจุบัน

#### 3) โอกาส (Opportunity)

- คู่มือที่ราชพัสดุที่อยู่ต่างประเทศ
- แผนยุทธศาสตร์ชาติ ให้หน่วยงานราชการบูรณาการด้วยกัน
- Digital Transformation Big Data

#### 4) ภัยคุกคาม (Threat)

- ขาดแคลน เจ้าหน้าที่ด้านการปฏิบัติงาน เช่น นายช่างสำรวจ คุณวุฒิ ปวส. เนื่องจากสถาบันการศึกษาเปิดสอน คุณวุฒิปริญญาตรี
- Cashless Society อนาคตจะมีการใช้เหรียญกษาปณ์ลดลง

การวางกรอบนโยบายการบริหารกรมธนารักษ์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และบริบทสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากสถานการณ์โควิด 19 กรมธนารักษ์ต้องปรับเป็นองค์กรดิจิทัล มีการปรับแผนการกิจด้านเหรียญกษาปณ์ ซึ่งจะถูกแทนที่การใช้เหรียญกษาปณ์จากประเทศไทยก้าวสู่สังคมไร้เงินสด หาช่องทางเพิ่มค่าเช่า ที่ราชพัสดุ นำพื้นที่อาคารส่วนราชการที่ว่าง มาจัดหาประโยชน์ ปรับการคำนวณค่าเช่า สวัสดิการธุรกิจของส่วนราชการจาก อัตราที่ผันแปรตามพื้นที่ กับราคาประเมินที่ดิน เป็นส่วนแบ่งรายได้ เนื่องจากราคาประเมินที่ดินราชพัสดุมีราคาต่ำ พื้นที่อาคารราชพัสดุที่ราชการไปใช้ประโยชน์ มีผู้มาใช้บริการจำนวนมาก เช่น การเช่าร้านสะดวกซื้อ ร้านกาแฟ ภายในอาคารโรงพยาบาล เป็นต้น

## 1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย

กรมธนารักษ์มีตำแหน่งรองอธิบดี 4 ด้านได้แก่ รองอธิบดีด้านที่ราชพัสดุ รองอธิบดีด้านเหรียญกษาปณ์ รองอธิบดีด้านประเมินราคาทรัพย์สิน และรองอธิบดีด้านบริหาร ตำแหน่งที่เป็นเป้าหมาย คือ **รองอธิบดีกรมธนารักษ์ด้านที่ราชพัสดุ** มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติราชการแทนอธิบดีในการบริหารราชการกรมธนารักษ์ด้านที่ราชพัสดุ ช่วยอธิบดีปฏิบัติราชการด้านการบริหารราชการ การปกครอง บังคับบัญชาข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการ ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นต่ออธิบดี หรือ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ราชพัสดุ กำกับดูแล กองเทคโนโลยีการสำรวจ และฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กองบริหารจัดการกรรมสิทธิ์ที่ราชพัสดุ กองพัฒนาธุรกิจและศักยภาพที่ราชพัสดุ กองพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารราชพัสดุ กองบริหารที่ราชพัสดุกทม/ส่วนภูมิภาค

การวิเคราะห์ภารกิจและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของ รองอธิบดีกรมธนารักษ์ด้านที่ราชพัสดุ ดังกล่าว ซึ่งแต่ละภารกิจต้องใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ความสามารถ และมีคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นในงาน ดังนี้

1) ความรู้เกี่ยวกับ กฎหมาย กฎระเบียบที่จำเป็น ข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ กฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ เนื่องจากต้องปฏิบัติงาน อนุญาต อนุมัติ ตอบข้อหารือ เกี่ยวกับที่ราชพัสดุ ประมวลกฎหมายที่ดิน เนื่องจากต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับที่ดินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน ที่ดินของรัฐ ประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์ เนื่องจากต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับ กรรมสิทธิ์ที่ราชพัสดุ การบริหารสัญญาเช่าที่ราชพัสดุ เป็นต้น

2) ความรู้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โครงการพัฒนาที่ราชพัสดุ การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ มีความซับซ้อน ทรัพยากรที่ราชพัสดุ บุคลากร งบประมาณ มีจำกัด มีผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ที่ได้ประโยชน์ และเสียประโยชน์ จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนบริหารโครงการนโยบายของรัฐบาลให้ประสบความสำเร็จ

3) ทักษะดิจิทัล เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ และการเปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล

4) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการ และความร่วมมืออย่างเต็มที่ ในการบริหารงานที่ราชพัสดุ มีผู้ที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ เช่น ในด้านการใช้ที่ราชพัสดุ ต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับสิทธิการใช้ที่ราชพัสดุ ผู้ที่จะมาขอใช้ที่ราชพัสดุ การที่ให้หน่วยงานราชการนำที่ราชพัสดุมาให้เอกชนเช่าที่ราชพัสดุ โครงการพัฒนาที่ราชพัสดุ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เช่น โครงการบ้านมั่นคง โครงการก่อสร้างสวนสาธารณะ โครงการแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ราชพัสดุ เป็นต้น ต้องมีการบูรณาการกับหลายหน่วยงานถึงจะดำเนินการประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีความรู้ดังกล่าว

5) ความสามารถด้านการสื่อสาร การเป็นประธานนำการประชุม เพื่อให้การประชุมเกิดผลสัมฤทธิ์ การกล่าวเปิดงานต่าง ๆ การถ่ายทอดนโยบายกรมธนารักษ์ ให้ผู้ปฏิบัติ Coaching สอนงาน ถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

6) คุณลักษณะ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ รวมทั้งต่อบุคคลอื่น ความเป็นผู้นำ แบบ Agile Leader เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำงานเป็นทีม เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำในองค์กร เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จ

### 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

“ คลังข้อมูลสังหาริมทรัพย์ภาครัฐ ที่ถูกต้องทันสมัย เพื่อการบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ”

ตามวิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580 แผนยุทธศาสตร์ชาติ ให้พัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐไปสู่ดิจิทัล รวมทั้งบริหารงานแบบบูรณาการ ข้อมูลของรัฐเปิดกว้างเชื่อมโยงกัน ตำแหน่งรองอธิบดีกรมธนารักษ์ด้านที่ราชพัสดุ ซึ่งมีลักษณะภารกิจงานด้านการบริหารที่ราชพัสดุ อันเป็นอสังหาริมทรัพย์ที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งในด้านการปกครองและในด้านเศรษฐกิจ ซึ่งในการบริหารที่ราชพัสดุให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีฐานข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบันและทันสมัย สำหรับใช้เพื่อการตัดสินใจในการบริหารที่ราชพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเป็นที่มาของการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ว่า “คลังข้อมูลสังหาริมทรัพย์ภาครัฐ ที่ถูกต้องทันสมัย เพื่อการบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม” เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งข้างต้น

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

“การปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุที่ใช้ในราชการ”

#### 2.1.1 ระบุปัญหา ความท้าทาย

ที่ราชพัสดุ เป็นที่ดินของรัฐประเภทหนึ่ง ถือเป็นอสังหาริมทรัพย์ที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารราชการแผ่นดินทั้งในด้านการปกครองและในด้านเศรษฐกิจ ซึ่งในการบริหารที่ราชพัสดุให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบันและทันสมัย สำหรับใช้เพื่อการตัดสินใจในการบริหารที่ราชพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ที่ราชพัสดุ ได้แก่ อสังหาริมทรัพย์อันเป็นทรัพย์สินของแผ่นดินทุกชนิด ที่ดินที่สงวนหรือหวงห้ามไว้เพื่อประโยชน์ของแผ่นดินโดยเฉพาะที่ดินที่สงวนหรือหวงห้ามไว้เพื่อประโยชน์ของทางราชการตามกฎหมาย

ประเทศไทยมีเนื้อที่ดินประมาณ 321 ล้านไร่ เป็นที่ราชพัสดุประมาณ 12.72 ล้านไร่ คิดเป็นจำนวนประมาณ 4 % ของเนื้อที่ประเทศไทย ที่ราชพัสดุใช้ในราชการประมาณ 12.21 ล้านไร่ คิดเป็น 96% ส่วนที่เหลือที่ไม่ได้ใช้ในราชการ กรมธนารักษ์นำที่ราชพัสดุมาจัดให้เอกชนเช่าใช้ประโยชน์ 5 แสนล้านไร่ คิดเป็น 4 % มีวัตถุประสงค์การจัดให้เช่า เพื่อยู่อาศัย 23,485 ไร่ เพื่อการเกษตร 400,232 ไร่ อาคารราชพัสดุ 34,931 ไร่ เพื่อประโยชน์อย่างอื่น 90,603 ไร่ ดังนั้นภารกิจหลักด้านการบริหารที่ราชพัสดุ คือ การบริการแก่ส่วนราชการ

ทรัพย์สินของส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานที่รับผิดชอบงานธุรการขององค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ หรือ ศาล หรือ องค์การยุติธรรม หรือ รัฐสภา ที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ ที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้าง จะถือกรรมสิทธิ์โดยกระทรวงการคลัง เรียกว่าที่ราชพัสดุ มีกรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานด้านบริหารที่ราชพัสดุ ดำเนินการเกี่ยวกับการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา การจัดให้เช่า การจัดหาประโยชน์ การพัฒนาศักยภาพที่ราชพัสดุ และทำนิติกรรมเกี่ยวกับ ที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์มีหน้าที่จัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ ส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐได้มาซึ่งที่ราชพัสดุ จะต้องส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งที่ราชพัสดุนั้นรวมทั้งรายการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ ให้แก่กรมธนารักษ์โดยเร็ว เพื่อขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุ ก่อนการขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุดมธนารักษ์ตรวจสอบการได้มาให้ถูกต้อง

ทรัพย์สินของส่วนราชการที่เป็นอาคาร สิ่งก่อสร้าง ที่ได้มาจาก งบส่วนราชการ งบกลาง เงินบริจาค ผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จ ทรัพย์สินเหล่านี้จะเป็นอาคารราชพัสดุ ถือกรรมสิทธิ์ในนามกระทรวงการคลัง ส่วนราชการจึงต้องนำข้อมูลอาคารที่ก่อสร้างเสร็จ แจ้งกรมธนารักษ์เพื่อขึ้นทะเบียนทรัพย์สินเหล่านี้ เป็นอาคารราชพัสดุ กรมธนารักษ์จะมีระบบฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุ ประกอบด้วย ตำแหน่งที่ตั้งทรัพย์สิน รายละเอียดอาคาร พื้นที่ใช้สอย มูลค่าอาคาร การได้มาของทรัพย์สิน ปีที่ได้มา หน่วยงานที่ใช้ประโยชน์ เป็นต้น เมื่อกรมธนารักษ์ขึ้นทะเบียนแล้วจะออกหนังสือโดยให้รหัสและหมายเลขสำหรับอาคารและสิ่งปลูกสร้างนั้น โดยผู้มีอำนาจจัดทำทะเบียนอาคารราชพัสดุลงนามรับรองเป็นหลักฐานให้หน่วยงานราชการเก็บเป็นหลักฐานทางทะเบียน

อาคาร สิ่งปลูกสร้างที่ต้องนำส่งขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุ เป็นอสังหาริมทรัพย์ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 139 กล่าวคือ ที่ดินและทรัพย์สินอันติดอยู่กับที่ดินมีลักษณะเป็นการถาวร หรือประกอบเป็นอันเดียวกับที่ดินนั้น และหมายความรวมถึงทรัพย์สินที่ติดกับที่ดินโดยมีผู้นำมาติดไว้ โดยมีเจตนาจะต้องติดในลักษณะตังตรงตราแนวนหาถาวร หากมีการรื้อถอนก็จะเสียสภาพ เป็นวัตถุมีรูปร่างสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน ประเภทอาคารหรือโรงเรือน เช่น ตึก บ้าน อาคารสำนักงาน ที่ทำการ เรือน โรง ร้าน คลังสินค้า หอประชุม หรือ อาคารชุด บ่อม ฯลฯ ประเภทที่ไม่เป็นอาคารหรือโรงเรือน (สิ่งปลูกสร้างอื่น) เช่น รั้วคอนกรีต เสาธง ฐานคอนกรีต อัมพันท์ เสาวิทยุฐานคอนกรีต หอประดิษฐานพระพุทธรูป ลานคอนกรีต อเนกประสงค์ สนามฟุตบอลคอนกรีต ลานตากผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร ถนนคอนกรีต ถังเก็บน้ำคอนกรีต สระว่ายน้ำคอนกรีต บ่อเลี้ยงปลาคอนกรีต ป้ายโฆษณาฐานคอนกรีต เขื่อนคอนกรีต กำแพงกันดินคอนกรีต คันกันน้ำคอนกรีต ประตูละบายน้ำคอนกรีต ฝายน้ำล้นคอนกรีต สระเก็บน้ำคอนกรีต บ่อสูบน้ำบาดาลฐานคอนกรีต สะพานคอนกรีต ท่าเทียบเรือคอนกรีต ฯลฯ

พระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มูลค่าทรัพย์สินที่ราชพัสดุ กระทรวงการคลัง จะต้องนำไปรวบรวมเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เพื่อแสดงถึงฐานะการเงินของประเทศ ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังรายงานตามตัวอย่างดังนี้

1) รายงานการเงินแผ่นดินปีประจำปีงบประมาณ 2562<sup>1</sup> เพื่อเสนอรัฐสภา จัดทำโดยกรมบัญชีกลาง  
งบแสดงฐานะการเงิน ในหมวดดสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน กรมธนารักษ์รายงานทรัพย์สินด้านที่ดินราชพัสดุ มีมูลค่า  
ประมาณ 4,706,211,125,146.00 บาท ซึ่งไม่มีการรายงานมูลค่าอาคาร และ สิ่งปลูกสร้าง

<sup>1</sup> <https://dl.parliament.go.th/backoffice/viewer2300/web/viewer.php>

รัฐบาลไทย  
งบแสดงฐานะการเงิน  
ณ วันที่ 30 กันยายน 2562

<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>		
ลูกหนี้เงินตราระยะยาว	8	2,097,271,338.60
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	9	229,889,286,269.08
เงินลงทุนในหน่วยงานที่ถูกควบคุม	10	1,763,514,760,313.39
เงินลงทุนในหน่วยงานร่วม	11	117,010,985,643.82
เงินลงทุนระยะยาว	12	365,933,589,019.18
ที่ดินราชพัสดุ	13	4,706,211,125,146.00
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>		<b>7,184,657,017,730.07</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>		<b>7,837,901,138,785.30</b>

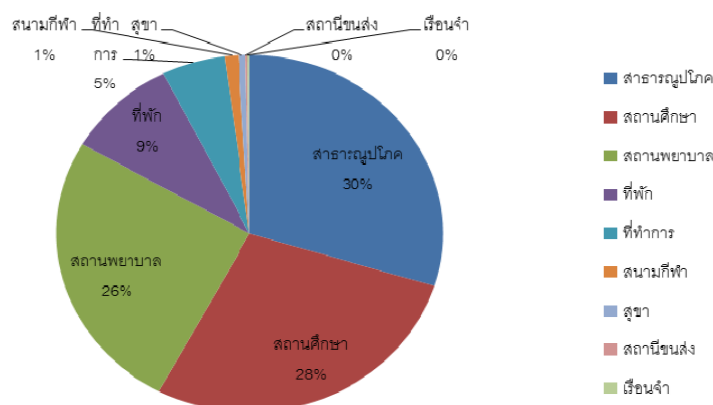
๙

ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างงบแสดงฐานะการเงินรัฐบาลไทย

2) รายงานสถานการณ์ด้านการคลัง ปีงบประมาณ 2563 จัดทำโดย สำนักนโยบายการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 มีการรายงานข้อมูลสินทรัพย์ทั้งที่ดิน อาคารและสิ่งปลูกสร้าง สินทรัพย์ที่เป็นที่ราชพัสดุ มีมูลค่าประมาณ 6.424 ล้านล้านบาท แบ่งได้เป็นที่ดินราชพัสดุประมาณ 4.706 ล้านล้านบาท อาคารราชพัสดุประมาณ 1.718 ล้านล้านบาท

ฐานข้อมูลที่ดินราชพัสดุถือเป็นข้อมูลสังหาริมทรัพย์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งในด้านการปกครองและในด้านเศรษฐกิจ กระทรวงการคลังต้องนำไปเป็นมูลค่าสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนในรายงานฐานะการเงินของประเทศ จึงต้องควรมีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน กรมธนารักษ์สามารถดำเนินการรวบรวมจัดทำฐานข้อมูลที่ดินราชพัสดุ พร้อมประเมินราคาที่ดินได้มีความถูกต้องครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากหลักฐานทางทะเบียนที่ดินราชพัสดุ ได้แก่ โฉนดที่ดิน หนังสือสำคัญสำหรับที่หลวง จะเก็บรักษาไว้ที่กรมธนารักษ์ อีกทั้งกรมธนารักษ์มีการกิจประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่ดิน จึงสามารถมีการเชื่อมโยงข้อมูลภายในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้อมูลด้านจำนวนที่ดินขนาด มีการเปลี่ยนแปลงน้อย ข้อมูลมูลค่าที่ดินราชพัสดุจะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ มูลค่าที่ดินราชพัสดุ ซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามราคาประเมินที่ดิน ที่มีการประเมินทุก ๆ 4 ปี

สำหรับอาคารราชพัสดุ ประเภท อาคาร สิ่งปลูกสร้าง ในระบบฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุ จะมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลอยู่ตลอด เนื่องจาก ทุก ๆ ปี มีจำนวนอาคารที่ไ้งบประมาณก่อสร้างเพิ่มขึ้น มีการรื้อถอนอาคาร มูลค่าอาคารลดลงเนื่องจากค่าเสื่อมของอาคาร นอกจากนี้มีการก่อสร้างอาคารราชพัสดุนบนที่ดินอื่นที่ไม่ใช่ที่ราชพัสดุ เช่น ก่อสร้างเขื่อนป้องกันริมตลิ่ง ท่าเรือ บนที่ดินสาธารณะประโยชน์ประเภทพลเมืองใช้ร่วมกัน ส่วนราชการไม่ได้นำอาคารราชพัสดุ นำส่งขึ้นทะเบียนกับกรมธนารักษ์ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุนี้อาจมีความไม่ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงพัฒนาระบบทะเบียนอาคารราชพัสดุ



ภาพที่ 2.3 สัดส่วนประเภทอาคารราชพัสดุ<sup>2</sup>

จากภาพที่ 2.3 อาคารราชพัสดุที่ขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุกับกรมธนารักษ์ ส่วนใหญ่จะเป็นประเภทสถานศึกษา และสถานพยาบาล เนื่องจากหน่วยงานเหล่านี้ มีภารกิจดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ก่อสร้างอาคาร เป็นอยู่ประจำทุกปี หน่วยงานต้นสังกัดของส่วนราชการกลุ่มนี้ มีคู่มือแนวทางในการบริหารจัดการพัสดุ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติจึงมีความรู้เกี่ยวกับการขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุ นำส่งข้อมูลอาคารเพื่อขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุ แต่ก็เป็นการนำส่งข้อมูลที่ล่าช้า บางครั้งใช้เวลานานปี สำหรับอาคารประเภท ที่พัก สำนักงานที่ทำการ จะมีการนำขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุน้อยกว่า บางส่วนราชการได้รับงบประมาณเพื่อก่อสร้างอาคาร สิ่งปลูกสร้าง เมื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ก่อสร้างแล้วเสร็จ จะไม่รายงานข้อมูลอาคาร เพื่อขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุกับสำนักงานธนารักษ์ที่ตั้งอยู่ในเขตรับผิดชอบ จึงทำให้ฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุ ไม่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน กรมธนารักษ์จึงมีโครงการสำรวจทรัพย์สินประเภทอาคารสิ่งปลูกสร้าง ของส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อนำมาขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุ แต่เนื่องจากจำนวนอาคารมีจำนวนมาก จากที่ส่วนราชการได้รับงบประมาณก่อสร้างขึ้นทุกปี เจ้าหน้าที่ แลงบประมาณในการใช้จ่ายเพื่อสำรวจอาคารของกรมธนารักษ์ มีจำนวนจำกัด ทำให้กรมธนารักษ์ไม่สามารถดำเนินการสำรวจทรัพย์สินได้ทั้งหมด จึงเป็นผลทำให้ฐานข้อมูลทรัพย์สินของประเทศ ไม่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

### 2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมา และแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

การบริหารที่ราชพัสดุให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบันและทันสมัย สำหรับใช้เพื่อการตัดสินใจในการบริหารที่ราชพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลจากฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุมีความไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดสภาพปัญหาที่ผ่านมามีดังต่อไปนี้

1) สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)<sup>3</sup> เข้าตรวจสอบ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดพบการบริหารจัดการที่ราชพัสดุไม่เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ ส่วนราชการนำอาคารราชพัสดุไปใช้ไม่ตรงวัตถุประสงค์ในราชการ โดยนำอาคารไปใช้เพื่อประโยชน์อย่างอื่น การติดตั้งเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติ (ATM) มีผู้ประกอบการ จำหน่ายอาหาร เครื่องดื่ม ให้บริการถ่ายเอกสาร มีผู้ประกอบการร้านเสริมสวย จำหน่ายสินค้า (ร้านขายของชำ) การบริหารจัดการที่ราชพัสดุไม่เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบ

<sup>2</sup> ที่มาฐานข้อมูลทะเบียนที่ราชพัสดุดมธนารักษ์ วิเคราะห์จากผู้วิจัย

<sup>3</sup> <https://www.isranews.org/main-investigative/79965-invest-79965.html>

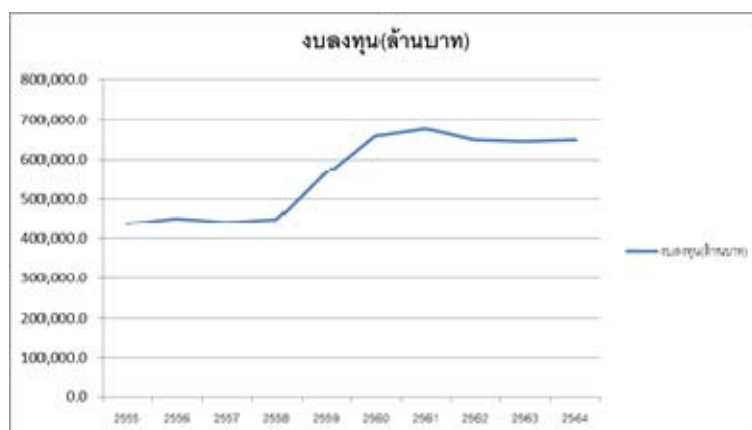
ทำให้รัฐสูญเสียรายได้จาก ค่าเช่า ค่าธรรมเนียม และค่าปรับที่ควรจะได้รับเพิ่มขึ้น เสียโอกาสในการนำรายได้ดังกล่าวมาบริหารจัดการและพัฒนาประเทศต่อไป ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมกับผู้เช่าที่ราชพัสดุที่ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ อาจเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้เช่ารายอื่นหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และเกิดพฤติกรรมเลียนแบบได้ สาเหตุเนื่องจากการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ราชพัสดุยังไม่สมบูรณ์ ไม่ครบถ้วน และไม่ปัจจุบัน ขาดความต่อเนื่อง ทำให้ระบบฐานข้อมูลทางทะเบียนไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุได้อย่างเหมาะสม ผู้ขอใช้และผู้เช่าที่ราชพัสดุไม่ทราบขั้นตอน และวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ เกี่ยวกับการใช้และเช่าที่ราชพัสดุ กรณีมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์การใช้ การนำที่ราชพัสดุไปให้เช่าช่วงหรือนำไปจัดหาประโยชน์ การนำไปใช้เพื่อประโยชน์อย่างอื่น การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ และการจัดสวัสดิการเชิงธุรกิจในที่ราชพัสดุ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการต่ออายุสัญญาเช่าเกี่ยวข้อง กับหลายส่วนงาน และไม่มีกฎหมายหรือระเบียบกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการให้ผู้เช่าต่ออายุสัญญา

2) การขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุกับกรมธนารักษ์ หลังจากส่วนราชการดำเนินการก่อสร้างเสร็จแล้วเป็นกฎหมายระเบียบที่ส่วนราชการต้องถือปฏิบัติตาม กฎกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชพัสดุ พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อ ๖ ในกรณีที่กระทรวง ทบวง กรม ได้ปลูกสร้างอาคารหรือสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งเป็นที่ราชพัสดุ ในที่ดินซึ่งเป็นที่ราชพัสดุหรือในที่ดินอื่น ให้แจ้งกรมธนารักษ์หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัดที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับทะเบียนที่ราชพัสดุนั้นตามแบบที่กรมธนารักษ์กำหนดภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ปลูกสร้างเสร็จ เพื่อดำเนินการขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุ ข้อกำหนดดังกล่าว**ไม่มีบทลงโทษ** จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ส่วนราชการไม่นำอาคารส่งขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุ จะมีการนำส่งขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุเมื่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเข้าไปตรวจสอบ และได้แจ้งเตือนกับส่วนราชการ ส่วนราชการนั้นอาจจะได้รับการกล่าวโทษว่ากระทำความผิดวินัยได้

3) เมื่อส่วนราชการขอที่ดินราชพัสดุที่ว่างเปล่าไปก่อสร้างอาคาร เมื่อก่อสร้างเสร็จ ข้อมูลของกรมธนารักษ์ ยังแสดงผลว่าเป็นที่ดินว่างเปล่า เมื่อระยะเวลาผ่านไปตามกำหนดเงื่อนไขส่วนราชการต้องใช้ที่ราชพัสดุภายใน 3 ปี นับวันที่ได้รับอนุญาต ส่วนราชการนั้นจะผิดเงื่อนไขการใช้ที่ราชพัสดุ เมื่อมีส่วนราชการอื่นต้องการใช้ที่ราชพัสดุ ฐานข้อมูลกรมธนารักษ์จะแสดงแปลงที่ดินที่ยังไม่ใช้ประโยชน์ กรมธนารักษ์จึงต้องไปสำรวจพื้นที่ว่าส่วนราชการเข้าไปใช้ประโยชน์หรือยัง จึงเป็นการเสียเวลาในการตรวจสอบอีก

4) ส่วนราชการได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารมีการโอนอาคารนั้นให้กับผู้ที่ไม่มิสิทธิใช้ที่ราชพัสดุ เช่น อาคารโรงสีข้าวโอนให้สหกรณ์การเกษตร สถานีสูบน้ำพลังงานแสงอาทิตย์โอนให้กับชุมชน เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวนี้ เป็นผู้ไม่มีสิทธิใช้ที่ราชพัสดุ หากต้องให้หน่วยงานที่ไม่ใช่ส่วนราชการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ จะต้องมาทำสัญญาเช่ากับกรมธนารักษ์ ซึ่งต้องมีการชำระค่าธรรมเนียม ค่าเช่า ให้กับกรมธนารักษ์เพื่อส่งรายได้เป็นของแผ่นดินต่อไป การที่ส่วนราชการโอนที่ราชพัสดุดังกล่าว จึงมีความเสี่ยงที่จะกระทำผิดตามระเบียบราชการ และอาจถูกลงโทษได้ หากมีหน่วยงานตรวจสอบเข้าไปตรวจสอบ

5) ฐานะการเงินของรัฐบาลมีอยู่ต่ำกว่าความเป็นจริง เนื่องจากมูลค่าทรัพย์สินประเภทสินทรัพย์หมุนเวียน ที่ราชพัสดุประเภทอาคาร สิ่งก่อสร้าง มีไม่ครบถ้วนไม่เป็นปัจจุบัน



ภาพที่ 2.4 งบประมาณลงทุน<sup>4</sup>

จากงบประมาณลงทุนของแผ่นดิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532-2564 เป็นจำนวนเงินสะสมรวมประมาณ 11.456 ล้านล้านบาท งบประมาณลงทุนของแผ่นดิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560-2564 เฉลี่ยปีละประมาณ 6.5 แสนล้านบาท งบประมาณลงทุนดังกล่าว มีการจัดสรรให้ส่วนราชการเพื่อก่อสร้างอาคาร สิ่งก่อสร้างที่เป็นอาคารราชพัสดุทุกปี หากเมื่อส่วนราชการก่อสร้างแล้วเสร็จแล้ว ไม่นำอาคารสิ่งก่อสร้างนำมาขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุกับกรมธนารักษ์ ทำให้ฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุน้อยกว่าที่มีอยู่จริง เป็นผลให้การรายงานฐานะการเงินของประเทศในปีต่อ ๆ ไปในอนาคต มูลค่าสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนสะสม จะมีมูลค่าน้อยกว่าความเป็นจริงมากขึ้นไปเรื่อย ๆ ทั้งที่มีทรัพย์สินที่เป็นตัวอาคารและ สิ่งปลูกสร้างอยู่แล้ว ในปี พ.ศ.2564 มูลค่าอาคารราชพัสดุ ประมาณ 1.79 ล้านล้านบาท เมื่อพิจารณาข้อมูลงบประมาณเงินลงทุนสะสมตั้งแต่ พ.ศ. 2560 - 2564 มีประมาณ 11.456 ล้าน แล้วคาดได้ว่ามีส่วนราชการไม่นำอาคารที่ก่อสร้างเสร็จ ส่งขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุกับกรมธนารักษ์เป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามงบลงทุนดังกล่าวรวม ค่าครุภัณฑ์ งบก่อสร้างทางหลวง งบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งไม่ถือว่าเป็นอาคารราชพัสดุ

หากไม่มีการแก้ไขปัญหาการที่ส่วนราชการไม่นำอาคารที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ นำขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุเป็นผลทำให้ ฐานะการเงินของรัฐบาลมีอยู่ต่ำกว่าความเป็นจริง เนื่องจากมูลค่าทรัพย์สินประเภทสินทรัพย์หมุนเวียน อาคารราชพัสดุ มีไม่ครบถ้วนไม่เป็นปัจจุบัน

### 2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไข

ฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุ มีความไม่ครบถ้วน ปัญหาเหล่านี้ส่วนหนึ่งคือ ส่วนราชการ ไม่ทราบขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ เกี่ยวกับการดำเนินการที่ราชพัสดุ ไม่มีบทลงโทษโดยตรง ส่วนราชการที่ได้รับงบประมาณก่อสร้าง มาเป็นอาคารของหน่วยงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) ซึ่งมีข้อดีในกรณีที่ทำให้ส่วนราชการตระหนักถึงการดูแลทรัพย์สินทางราชการ แต่อาจทำให้ส่วนราชการสำคัญผิด จึงนำอาคารราชพัสดุไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ที่ต้องใช้ในราชการ นำอาคารราชพัสดุไปจัดหาประโยชน์ หรือนำอาคารราชพัสดุโอนหน่วยงานที่ไม่มีสิทธิใช้ที่ราชพัสดุได้ใช้ประโยชน์ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากกรมธนารักษ์ หากไม่มีการแก้ไขการบริหารจัดการที่ราชพัสดุจะไม่เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบ ทำให้รัฐสูญเสียรายได้จาก ค่าเช่า ค่าธรรมเนียม และค่าปรับที่ควรจะได้รับเพิ่มขึ้น เสียโอกาสในการนำรายได้

<sup>4</sup> สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง <http://www.fpo.go.th/main/Statistic-Database.aspx>

ดังกล่าวมาบริหารจัดการและพัฒนาประเทศต่อไป ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมกับผู้เช่าที่ราชพัสดุที่ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ อาจเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้เช่ารายอื่นหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และเกิดพฤติกรรมเลียนแบบได้

จากสถานการณ์โควิดในปัจจุบัน ภาพรวมกรมธนารักษ์เก็บค่าเช่าที่ราชพัสดุได้ลดลง หากกรมธนารักษ์มีฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุที่สมบูรณ์ ก็สามารถนำมาบริหารจัดการเก็บค่าเช่า ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ อาคารราชพัสดุที่ส่วนราชการนำไปจัดหาประโยชน์โดยไม่ได้รับอนุญาต หรือกรณีที่ประชาชนบุกรุกที่ริมเขื่อนป้องกันตลิ่งแม่น้ำท่าเป็นตลาด คาดว่าจะเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถนำรายได้เข้าสู่แผ่นดินต่อไป อีกทั้งทำให้ฐานะการเงินของรัฐบาล ทรัพย์สินอาคารราชพัสดุมีความถูกต้องครบถ้วน

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

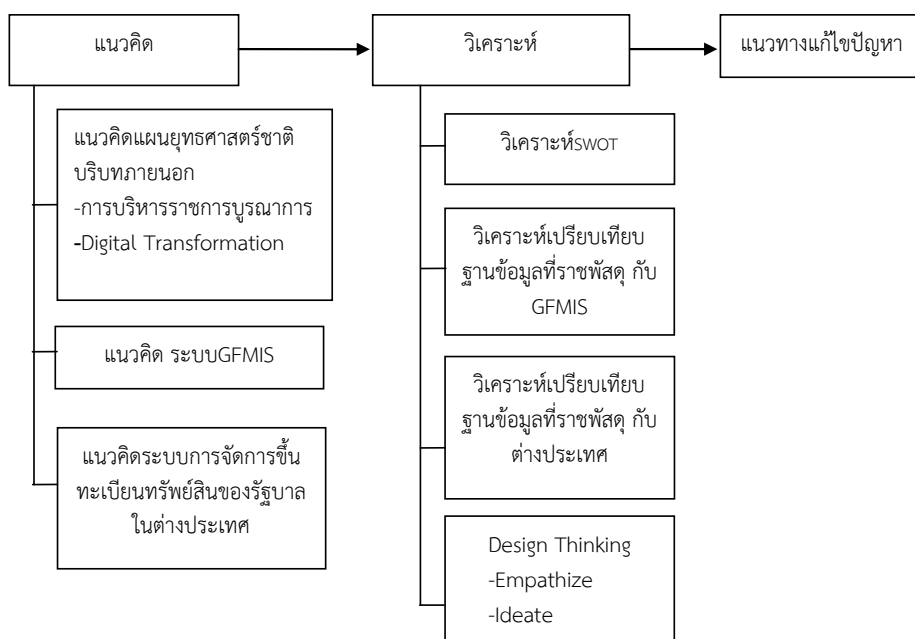
### 2.2.1 หลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบ หรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ พร้อมเหตุผลประกอบ

ที่ราชพัสดุ ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 96 ใช้ประโยชน์ในราชการ ที่ราชพัสดุ แบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ที่ดินราชพัสดุที่มีมูลค่าสัดส่วนประมาณร้อยละ 73 อาคารราชพัสดुर้อยละ 27 ข้อมูลด้านอาคารที่ราชพัสดุมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่ดินราชพัสดุ เนื่องจากทุก ๆ ปี มีจำนวนอาคารที่ไต่งบประมาณก่อสร้างเพิ่มขึ้น มีการรื้อถอนอาคาร มูลค่าอาคารลดลงเนื่องจากค่าเสื่อมของอาคาร อาคารราชพัสดุได้มาจากงบประมาณของส่วนราชการ อาคารราชพัสดुर้อยละ 50 ก่อสร้างบนที่ดินอื่น ที่ไม่ใช่ที่ราชพัสดุ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกของกรมธนารักษ์ ที่จะไม่ข้อมูลดังกล่าวหากหน่วยงานราชการไม่รายงาน แตกต่างกับฐานข้อมูลที่ดินราชพัสดุที่เอกสารสิทธิ์ที่ดินเป็นของกระทรวงการคลัง กรมธนารักษ์เป็นผู้ดูแล เมื่อส่วนราชการได้รับที่ดินมา เมื่อมีการโอนกรรมสิทธิ์ที่ดินจะต้องแจ้งให้กรมธนารักษ์เป็นผู้รับโอนในนามกระทรวงการคลัง กรมธนารักษ์จึงมีฐานข้อมูลที่ดินราชพัสดุที่ถูกต้องครบถ้วนมากกว่า ดังนั้นเพื่อการบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้มีประสิทธิภาพ จึงเสนอกรอบแนวทางการบริหารจัดการฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุที่ใช้ในราชการโดยมีแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ ดังต่อไปนี้

1) แนวคิดแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนที่เกี่ยวข้องบริบทต่างๆ ศึกษากระบวนการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) กรมบัญชีกลางในส่วนสินทรัพย์ถาวร ระบบการจัดการขึ้นทะเบียนทรัพย์สินของรัฐบาลในต่างประเทศ

2) วิเคราะห์ SWOT เปรียบเทียบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุดกรมธนารักษ์ กับ ฐานข้อมูลระบบ GFMIS และต่างประเทศ และวิเคราะห์ Design Thinking ในหมวด Empathize Ideate

3) เสนอแนวทางแก้ไขปัญหา



ภาพที่ 2.5 แผนผังการเชื่อมโยงแนวคิด การวิเคราะห์ เสนอแนวทางแก้ไข

**2.2.1.1 แนวคิดแผนยุทธศาสตร์ชาติแนวนโยบายการเปลี่ยนแปลงระดับโลก** การศึกษาเรื่องนี้เป็นแนวคิดให้เห็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติกับนโยบาย แผน ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวนโยบายการเปลี่ยนแปลงระดับโลกดังต่อไปนี้

**ก. แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี** ประเด็นด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ ประเด็นยุทธศาสตร์ ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการ โดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมาย และเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ ตัวชี้วัดเป้าหมายประสิทธิภาพของภาครัฐ จากการสำรวจของ IMD

การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ มีความเสี่ยงและโอกาสที่สำคัญ โอกาสในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในภาครัฐอย่างเต็มรูปแบบ โดยเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะมีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะ Big data และ AI จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการงานของภาครัฐซึ่งปัจจุบันอยู่ในรูปแบบดิจิทัลบ้างแล้วให้มีประสิทธิภาพ ช่วยประหยัดกำลังคน และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน การขยายตัวของความเป็นเมืองซึ่งจะเร่งให้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของประชาชนแพร่หลายมากขึ้น จะส่งผลให้ประชาชนคาดหวังบริการจากภาครัฐที่สะดวกและรวดเร็ว อันจะยังเป็นแรงผลักดันให้ภาครัฐต้องเร่งปรับตัว นอกจากนี้ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาระบบข้อมูลภาครัฐในรูปแบบข้อมูลดิจิทัลที่เปิดเผยต่อสาธารณะ ยังเป็นโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐให้มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

**ข. แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน** การบริหารราชการ องค์กรภาครัฐเปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลกัน จัดระบบบริหารและบริการให้เป็นดิจิทัล ภาครัฐมีระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่บูรณาการทุกหน่วยงานที่ประชาชนมีโอกาสสามารถเข้าถึงได้

**ค. กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13** หมายความว่า 13 ไทยมีภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง ภาครัฐมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกมิติ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างการ

บริหารงานแบบรวมศูนย์ แต่ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ในระยะต่อไป ปัญหาดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไปสู่ความเสียหายทางเศรษฐกิจ จากความล่าช้าในการปรับตัวให้เท่าทันกับเศรษฐกิจฐานเทคโนโลยีและการทำงานรูปแบบใหม่ รวมไปถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่มีอย่างจำกัดท่ามกลางกระแสการตระหนักรู้ของสาธารณชน (Public Awareness) ดังนั้น ภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและการทำงานให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีสมรรถนะสูงโดยอาศัยโอกาสจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการพัฒนาระบบข้อมูล ส่งเสริมศักยภาพของทุกภาคส่วนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

**ง. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก (Global Megatrends)** ความก้าวหน้าเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) จะช่วยยกระดับผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เชิงลึกที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดทิศทางนโยบายสาธารณะตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ ทั้งนี้การพัฒนาและใช้งานข้อมูลขนาดใหญ่จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีมาตรฐานการจัดเก็บและเชื่อมโยงฐานข้อมูลผ่านเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกับการมีบุคลากรที่มี ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม การปรับตัวของภาครัฐในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ร่วมกับการออกแบบระบบการกำกับดูแลและนโยบายที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไปได้อย่างฉับไว เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างภาคส่วนในการที่จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่พึงได้รับจากการเปลี่ยนแปลงได้สูงสุดและเป็นไปอย่างทั่วถึง

การบริหารจัดการภาครัฐ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการและระบบบริหารงานภาครัฐ ไปสู่ดิจิทัลเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการพัฒนาสูงขึ้น จะทำให้ภาครัฐมีเครื่องมือเพิ่มมากขึ้นสำหรับใช้ปรับปรุงระบบบริหารงาน และการให้บริการโดยพัฒนาการของเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) สามารถส่งเสริมให้การบริหารงานภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลักษณะข้อมูลขนาดใหญ่หรือ Big Data นี้จึงถูกให้คำนิยามว่ามีลักษณะ “The Four V’s” (IBM, Online, 2017) ซึ่งประกอบไปด้วย (Volume-Velocity-Variety-Veracity) คือ ข้อมูลที่มีปริมาณมากเกินกว่าที่ระบบจะรองรับได้ (Volume) ซึ่งข้อมูลนั้นมีอัตราการเปลี่ยนแปลง แบบ Real-time (Velocity) มีรูปแบบข้อมูลที่หลากหลาย (Variety) และเป็นข้อมูลที่มีความคลุมเครือ (Veracity) ในขณะที่ Big Data สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการออกแบบและตัดสินใจเชิงนโยบาย การกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งการพัฒนาบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น อย่างไรก็ตามการพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของภาครัฐที่ผ่านมายังไม่สัมฤทธิ์ผลเท่าที่ควร หรืออยู่ระหว่างขั้นตอนการนำร่องเท่านั้น ทำให้ภาครัฐยังมีความพร้อมค่อนข้างต่ำในการใช้ประโยชน์จาก Big Data ประชาชนมีความคาดหวัง ที่จะได้รับการบริการที่รวดเร็วและสะดวกสบายจากภาครัฐ รวมทั้งคาดหวังให้ภาครัฐมีการเปิดเผยข้อมูล

**จ. การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19** ส่งผลต่อการเร่งให้มีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำมาใช้เพื่อลดปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพของคนในสังคมโดยการใช้ช่องทางสื่อสารแบบออนไลน์

จากแผนยุทธศาสตร์ชาติและบริบทต่าง ๆ มีหลักการดำเนินงานที่สำคัญ คือ

1) การบริหารราชการแบบบูรณาการ คือ การบริหารที่ทุกหน่วยงานทำงานแบบมุ่งเน้นผลงาน (Result) ตามยุทธศาสตร์เป็นหลัก เป็นการทำงานหลายหน่วยงาน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญการของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน เฉพาะด้านทำงานภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักของยุทธศาสตร์เดียวกัน การกำหนดมาตรการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐและเอกชน

2) การเปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) คือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่อาศัยการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวัฒนธรรมการทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ ที่ช่วยทำให้ลดการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนกันของหน่วยงานต่าง ๆ ลดปัญหาข้อมูลไม่ตรงกัน เพิ่มความถูกต้องและความรวดเร็วในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการออกรายงานแก่ผู้บริหารสามารถตอบสนองกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น อีกทั้งยังเพิ่มความปลอดภัยด้านข้อมูลทั้งด้านการจัดเก็บและสิทธิการใช้งาน เพิ่มความโปร่งใสในการทำงานจากการตรวจสอบย้อนกลับได้ การเพิ่มประสิทธิภาพของรัฐ (Improving Governance) ผ่านการแบ่งปัน ข้อมูลระหว่างหน่วยงานรัฐและเพิ่มความโปร่งใสโดยประโยชน์หลักเกิดจากการใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

2.2.1.2 แนวคิดระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) กรมบัญชีกลาง  
ในส่วนสินทรัพย์ถาวร เป็นการดำเนินงานปรับปรุงระบบการจัดการด้านการเงินการคลังของภาครัฐให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อปรับกระบวนการดำเนินงานและการจัดการภาครัฐด้านการงบประมาณ การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย และการบริหารทรัพยากร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันบนนโยบายปฏิรูปราชการที่เน้นประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมทั้งมุ่งหวังให้เกิดการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสถานะภาพการคลังภาครัฐที่ถูกต้องรวดเร็ว สามารถตอบสนองนโยบายการบริหารเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้ ในด้านภาพรวม ระบบ GFMS จะแบ่งออกเป็น 5 ระบบงานดังนี้

1) ระบบบริหารงบประมาณ เป็นการรับข้อมูลการอนุมัติงบประมาณจากระบบ BIS ของสำนักงานงบประมาณ แต่การเปลี่ยนแปลงหรือการจัดสรรเงินจะทำในระบบ GFMS โดยข้อมูลดังกล่าวจะเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบเบิกจ่ายเงิน ระบบบัญชี เป็นต้น

2) ระบบจัดซื้อจัดจ้าง เป็นการบันทึกการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยระบบจะเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณ เพื่อตรวจสอบวงเงินงบประมาณ และเชื่อมโยงกับระบบสินทรัพย์ถาวร กรณีที่เป็นการจัดซื้อสินทรัพย์ถาวรมูลค่าตั้งแต่ 5,000 บาทขึ้นไป

3) ระบบการเงินและบัญชี ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย คือ ระบบการเบิกจ่ายเงิน ระบบการรับและนำส่งเงิน ระบบบริหารเงินสด ระบบบัญชีแยกประเภท และระบบสินทรัพย์ถาวร

4) ระบบบัญชีต้นทุน เป็นระบบที่จะให้ข้อมูลเพื่อการบริหาร โดยหน่วยงานต้องกำหนดโครงสร้างภายในหน่วยงานเป็นศูนย์ต้นทุน ศูนย์กำไร งานหลัก งานสนับสนุน และกิจกรรม เพื่อรองรับข้อมูลในส่วนที่เป็นค่าใช้จ่าย และกำหนดเกณฑ์การปันส่วนต้นทุน เพื่อใช้เป็นหลักในการปันส่วนต้นทุนให้แก่แต่ละผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

5) ระบบบริหารบุคคล เป็นระบบที่รับข้อมูลบุคลากรสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยรับข้อมูลการเปลี่ยนแปลงข้าราชการ การฝึกอบรม และการปรับโครงสร้างองค์กรจากส่วนราชการ และรับข้อมูลเงินบัญชีถือจ่ายจากกรมบัญชีกลาง

การบันทึกรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ในระบบ GFMS จะบันทึกในระบบสินทรัพย์ถาวร (Fixed Asset : FA) ซึ่งเป็นระบบที่ใช้บันทึกและควบคุมสินทรัพย์ในภาพรวมของหน่วยงาน เริ่มตั้งแต่การสร้างข้อมูลหลักสินทรัพย์ และการประเมินมูลค่าเสื่อมราคา ซึ่งสามารถเรียกดูข้อมูลและรายงานที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ ตั้งแต่ได้มาจนถึงตัดจำหน่ายสินทรัพย์ออกจากหน่วยงาน การปฏิบัติงานทางด้านบัญชีที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ในส่วนของ

รายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ในระบบ GFMS เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีภาครัฐ ฉบับที่ 17 เรื่อง ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบและที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง

กรณีสัญญาการจัดซื้อจัดจ้างมีสินทรัพย์หลายประเภท

1) สินทรัพย์ที่ต้องใช้งานร่วมกัน เป็นส่วนประกอบของสินทรัพย์เพื่อให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ลิฟต์ที่มาพร้อมกับอาคาร ระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ ให้เป็นสินทรัพย์ย่อยของอาคาร เป็นต้น

2) กรณีมีครุภัณฑ์ติดมากับอาคาร ที่สามารถเคลื่อนย้าย และนำไปใช้งานที่อื่นได้ ตามปกติ ให้รับรู้เป็นสินทรัพย์ตามประเภทของสินทรัพย์นั้น ๆ เช่น เครื่องปรับอากาศ พัดลมระบายอากาศ ไฟฉุกเฉิน เป็นต้น เนื่องจากครุภัณฑ์ดังกล่าวไม่ถือเป็นสินทรัพย์ที่ต้องใช้งานประกอบกับตัวอาคาร ที่เป็นส่วนหนึ่งของอาคารให้จำแนกหมวดสินทรัพย์ดังกล่าวตามประเภทของสินทรัพย์ เช่น เครื่องปรับอากาศ พัดลมระบายอากาศ ให้รับรู้เป็นครุภัณฑ์ในหมวดครุภัณฑ์สำนักงาน สำหรับไฟฉุกเฉินให้รับรู้เป็นครุภัณฑ์ในหมวดครุภัณฑ์ไฟฟ้าและวิทยุ เป็นต้น

มูลค่าตามบัญชีหมายถึง มูลค่าของสินทรัพย์ที่รับรู้หลังจากหักค่าเสื่อมราคาสะสม และค่าเผื่อการด้อยค่าสะสมของสินทรัพย์ประเภทของ ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์หมายถึง กลุ่มของสินทรัพย์ที่มีลักษณะหรือหน้าที่ที่คล้ายคลึงกันต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งจะแสดงเป็นรายการเดียว สำหรับวัตถุประสงค์ของการเปิดเผยรายการในงบการเงิน

สินทรัพย์ถาวร หมายถึง สินทรัพย์อันมีลักษณะคงทน ที่ใช้ในการ ดำเนินกิจการและใช้ได้นานกว่าหนึ่งรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติได้มีไว้เพื่อขาย

หลักการและนโยบายบัญชี สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ฉบับที่ 2	ระบบ GFMS		
	ประเภทสินทรัพย์	หมวด สินทรัพย์	อายุ การใช้งาน
1.ที่ดิน	ที่ดินของหน่วยงาน	12040100	0
	ที่ดิน-ที่ราชพัสดุ	12040200	0
2.อาคารถาวร	อาคารเพื่อการพักอาศัย	12050100	40
	อาคารราชพัสดุ-อาศัย	12050101	40
	อาคารสำนักงาน	12050200	40
	อาคารราชพัสดุ-สำนักงาน	12050201	40
3. อาคารชั่วคราว/โรงเรือน	อาคารเพื่อประโยชน์อื่น	12050300	15
	อาคารราชพัสดุประโยชน์อื่น	12050301	15
4. สิ่งก่อสร้าง	สิ่งปลูกสร้าง	12050400	15
	สิ่งปลูกสร้างราชพัสดุ	12050401	15
	ส่วนปรับปรุงอาคาร	12050800	40

## ตารางที่ 2.1 ประเภทสินทรัพย์ หมวดสินทรัพย์<sup>5</sup>

จากตาราง 2.1 ระบบGFMS ในหมวดสินทรัพย์ถาวร ได้แยกประเภทสินทรัพย์ ประเภทที่ราชพัสดุ ได้แก่ ที่ดินราชพัสดุ อาคารราชพัสดุพักอาศัย อาคารราชพัสดุสำนักงาน และอาคารราชพัสดุประโยชน์อย่างอื่น มีการกำหนดอายุการใช้งานสูงสุด

<sup>5</sup> คู่มือระบบสินทรัพย์ถาวร

ค่าเสื่อมราคา<sup>6</sup> คือ การปันส่วนต้นทุนของสินทรัพย์ถาวรอย่างเป็นระบบตลอดอายุการใช้งาน ของสินทรัพย์ ค่าเสื่อมราคาเกิดจากการสูญเสียศักยภาพในการให้บริการของสินทรัพย์ถาวรอันเนื่องมาจาก เวลา การใช้ งาน และความล้าสมัย หน่วยงานภาครัฐจะต้องรับรู้การสูญเสียศักยภาพในการให้บริการของสินทรัพย์ถาวรในรูปของค่าเสื่อมราคาคู่กับค่าเสื่อมราคาสะสมเป็นประจำในแต่ละรอบระยะเวลาบัญชี ค่าเสื่อมราคาสำหรับหน่วยงานในภาครัฐให้คำนวณโดยใช้วิธีเส้นตรง ไม่กำหนดราคาซากของสินทรัพย์ แต่ให้คงเหลือราคาตามบัญชีไว้จำนวน 1 บาท ในปีที่สุดท้ายที่คำนวณค่าเสื่อมราคา เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบ

2.2.1.3 แนวคิดระบบการจัดการขึ้นทะเบียนทรัพย์สินของรัฐบาล ที่ได้มาตรฐานสากลในต่างประเทศ  
การจัดเก็บฐานข้อมูลความมั่งคั่ง (Wealth) ของต่างประเทศ ประเทศที่มีข้อมูลความมั่งคั่ง สมบูรณ์มีเพียง 35 ประเทศ<sup>7</sup> ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ ฝรั่งเศส อิตาลี สวีเดน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ และจีน โดยในส่วนของประเทศไทยนั้น เป็นการประมาณการอย่างหยาบ (Rough Estimate) ทางเศรษฐกิจ บนมสมมติฐานว่าความมั่งคั่ง (Wealth) มีความสัมพันธ์กับการรายได้ (Income) ตัวอย่างการจัดการขึ้นทะเบียนทรัพย์สินของรัฐบาล ที่ได้มาตรฐานสากลในต่างประเทศ ได้ศึกษาประเทศญี่ปุ่น ผลการศึกษาเป็นดังต่อไปนี้

มูลค่าและปริมาณทรัพย์สิน ของรัฐบาลญี่ปุ่น บริหารจัดการโดย ศูนย์ทะเบียนทรัพย์สินรัฐบาล สังกัดกระทรวงการคลัง ปัจจุบันทรัพย์สินของรัฐบาลไม่รวม ทรัพย์สินที่เป็นสาธารณะประโยชน์ เช่น ถนน แม่น้ำ เป็นต้น ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะเป็นผู้ดูแลทะเบียนอยู่การจัดเก็บประเภททรัพย์สินของรัฐบาล เป็นประเภทดังนี้

1) สำนักงานราชการ (Official) แบ่งหมวดหมู่การใช้ประโยชน์ได้เป็น การป้องกันประเทศ (Defense Facilities) สนามบิน (Airport Facilities) โรงอาหาร (Diet Facilities) ราชทัณฑ์ (Correctional Institutions) ศาล (Court Facilities) และอื่นๆ (Other)

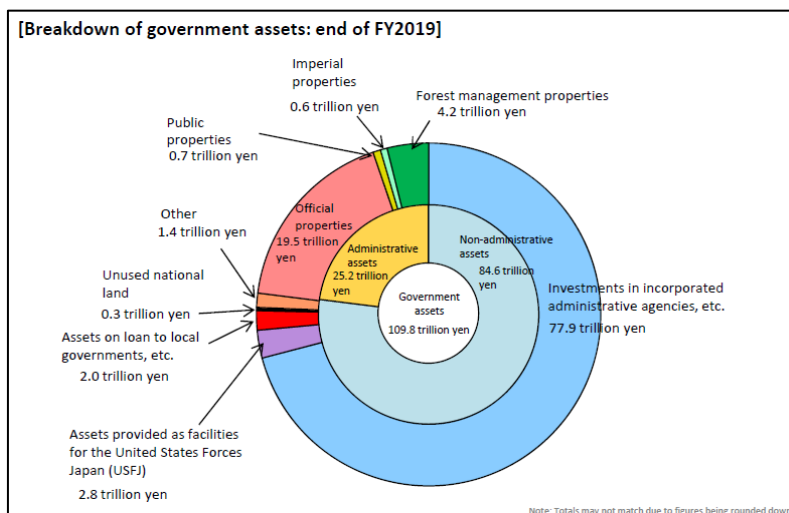
2) สาธารณะประโยชน์ (Public) เช่น อุทยานแห่งชาติ สวนสาธารณะ เป็นต้น

3) พระราชวัง

4) ป่าไม้

<sup>6</sup> หลักเกณฑ์การคำนวณค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

<sup>7</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)



ภาพที่ 2.6 สัดส่วนทรัพย์สินของรัฐบาลญี่ปุ่น<sup>8</sup>

### การขึ้นทะเบียนทรัพย์สินของรัฐบาลญี่ปุ่น

เพื่อการดำเนินการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐบาลให้มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และการจำหน่าย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีข้อมูล ทรัพย์สินของรัฐบาลให้มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ทุกกระทรวง ทบวง กรม จะต้องขึ้นทะเบียน ทรัพย์สินของรัฐบาล ตามมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติทรัพย์สินของรัฐบาล การขึ้นทะเบียนทรัพย์สิน แบ่งออกเป็น

- ลักษณะทรัพย์สิน : ที่ดิน ต้นไม้ อาคาร สิ่งก่อสร้างอื่น
- การใช้ประโยชน์ : อาคารสำนักงาน อาคารพักอาศัย
- จำนวน ราคา วันที่ได้มา หรือ วันที่จำหน่าย

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายการเกิดขึ้นในสาระสำคัญ เช่น การได้มา หรือ จำหน่าย ทรัพย์สิน การโอน หรือการเปลี่ยน จะต้องถูกบันทึกไว้ในรายการทุกสิ้นปีงบประมาณ กระทรวงการคลังจะต้องรายงานรายการทรัพย์สิน การปรับปรุงราคาทรัพย์สิน ที่ดิน ปรับตามราคาประเมินที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง มีการหักค่าเสื่อม **การขึ้นทะเบียนทรัพย์สินของรัฐบาลญี่ปุ่น กระทำผ่านระบบดิจิทัล** เชื่อมโยงกับระบบจัดการข้อมูลแบบครบวงจร ทรัพย์สินของรัฐบาล กระทรวงการคลังญี่ปุ่นได้มีบริหารพื้นที่ว่างในวันหยุดราชการที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ นำมาจัดให้เข้าเป็นที่จอดรถ



ภาพที่ 2.7 การขึ้นทะเบียนต้นไม้ที่เป็นอสังหาริมทรัพย์

<sup>8</sup> Guidebook for Government Assets



A parking space company is granted permission to use the visitor parking spaces of the Fukuoka Government Office Building when the government office is closed.

ภาพที่ 2.8 การใช้พื้นที่จอดรถว่างของสำนักงานรัฐบาลฟูกูโอกะในวันหยุดราชการให้เอกชนใช้เช่า

## 2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

จากแผนยุทธศาสตร์แห่งชาติ บริบทภายนอก ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ระบบการจัดการขึ้นทะเบียนทรัพย์สินของรัฐบาลในต่างประเทศ นำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ SWOT และเปรียบเทียบระบบ GFMIS ระบบทะเบียนทรัพย์สินของรัฐบาลญี่ปุ่น เทียบกับระบบจัดการฐานข้อมูลกรมธนารักษ์ ได้ดังนี้

2.2.2.1 SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีรายละเอียดดังนี้

### 1) จุดแข็ง (Strength)

- 1.1) กรมธนารักษ์ เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารทรัพย์สินของราชการ (ที่ราชพัสดุ) ได้แก่ ที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้าง
- 1.2) กรมธนารักษ์ มีเงินนอกงบประมาณ จากส่วนแบ่งรายได้กรมธนารักษ์

### 2) จุดอ่อน (Weakness)

- 2.1) ระบบฐานข้อมูลที่อาคารฯ พัสดุไม่ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน
- 2.2) เจ้าหน้าที่ของกรมธนารักษ์มีไม่เพียงพอที่จะไปสำรวจอาคารฯ พัสดุเพื่อขึ้นทะเบียน
- 2.3) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลของแต่ละหน่วยงานเอง แต่หน่วยงานไม่เชื่อมโยงข้อมูลกัน
- 2.4) ส่วนราชการไม่ให้ความสนใจในการนำอาคารที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ ส่งขึ้นทะเบียนอาคารฯ พัสดุ

### 3) โอกาส (Opportunity)

- 3.1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีนโยบายให้ส่วนราชการบูรณาการข้อมูลเข้าด้วยกัน และบริหารจัดการภาครัฐไปสู่ดิจิทัล
- 3.2) กรมบัญชีกลางมี บัญชีทรัพย์สินถาวร ในระบบ GFMIS

3.3) ความก้าวหน้าเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่มีความซับซ้อนจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4) ภัยคุกคาม (Threat)

4.1) สถาบันการศึกษา ไม่เปิดหลักสูตร ปวส.ด้านสำรวจ ทำให้กรมธนารักษ์ขาดแคลน ตำแหน่ง นายช่างสำรวจ

4.2) ส่วนราชการได้รับงบประมาณก่อสร้างอาคารราชพัสดุบนที่ดินอื่นที่ไม่ใช่ที่ดินราชพัสดุ หากไม่นำส่งอาคารราชพัสดุ จะทำให้ฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุไม่ครบถ้วน

#### 2.2.2.2 การวิเคราะห์ เปรียบเทียบตัวอย่างระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กับ ข้อมูลGFMS

ข้อมูลในระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กับบัญชีทรัพย์สินถาวร ในระบบGFMS ข้อมูลบางส่วนมีความสอดคล้องกัน แต่มีบางข้อมูล ในบัญชีสินทรัพย์ เป็นลักษณะแบบแปลนจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูล แยกย่อยออกมา เพื่อให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ และมีบางข้อมูลในระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ จำเป็นต้องมี แต่บัญชีทรัพย์สินถาวรไม่มี การนิยามศัพท์บางข้อมูลมีความหมายแตกต่างกัน เช่น นิยาม ลักษณะอาคารถาวร อาคารชั่วคราว ของกรมธนารักษ์ ใช้เกณฑ์อายุการใช้สอยเป็นเกณฑ์ แต่บัญชีทรัพย์สินถาวรใช้เกณฑ์ลักษณะอาคารเป็นเกณฑ์ การคำนวณราคาค่าเสื่อมสินทรัพย์ กรมธนารักษ์คำนวณค่าเสื่อมจากลดลงตามจำนวนปี ไม่ได้คำนวณเป็นเส้นตรง มีค่าเสื่อมคงที่เมื่ออายุอาคารถึงจุดการใช้งานจุดหนึ่ง ระบบบัญชีทรัพย์สินถาวร ค่าเสื่อมราคาสำหรับหน่วยงานในภาครัฐให้คำนวณโดยใช้วิธีเส้นตรง ไม่กำหนดราคาซากของสินทรัพย์ แต่ให้คงเหลือราคาตามบัญชีไว้จำนวน 1 บาท ในปีสุดท้ายที่คำนวณค่าเสื่อมราคา เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบ เป็นผลทำให้มูลค่าทรัพย์สินคงเหลือมีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบตัวอย่างระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กับ ข้อมูลGFMS

ที่	ประเภทข้อมูล	ระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์	ระบบGFMS กรมบัญชีกลาง	หมายเหตุ
1	รายละเอียดที่ดิน			
1.1	หลักฐานทะเบียนที่ดิน	หมายเลขที่ราชพัสดุ เลขที่โฉนด เลขที่เอกสารสิทธิอื่น	-	แตกต่างกัน
1.2	ตำแหน่งที่ตั้งอาคารราชพัสดุ	ที่อยู่ ถนน ตำบล อำเภอ	พิกัดละติจูด/ลองจิจูด	แตกต่างกัน
2.	รายละเอียดอาคารหรือสิ่งปลูกสร้าง			
2.1	ประเภทสิ่งปลูกสร้าง ถาวร/ชั่วคราว	ใช้ระยะเวลาการใช้งาน เป็นเกณฑ์	ใช้ลักษณะการใช้ ประโยชน์เป็นเกณฑ์	แตกต่างกัน
2.2	ลักษณะรูปทรง เช่น อาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก	ระบุข้อมูลตามรายงาน	กำหนดในแบบแปลน	
2.3	ขนาดอาคาร กว้าง ยาว พื้นที่ใช้สอยเนื้อที่ปลูกสร้าง	ระบุข้อมูลตามรายงาน	กำหนดในแบบแปลน	
2.4	ชนิดส่วนประกอบอาคาร เสา ฝา พื้น ผนัง หลังคา	ระบุข้อมูลตามรายงาน	กำหนดในแบบแปลน	

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบตัวอย่างระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กับ ข้อมูลGFMS (ต่อ)

ที่	ประเภทข้อมูล	ระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์	ระบบGFMS กรมบัญชีกลาง	หมายเหตุ
2.5	จำนวนชั้น ห้อง คูหา	ระบุข้อมูลตามรายงาน	กำหนดในแบบแปลน	
2.6	ปีที่ก่อสร้างเสร็จ	ระบุข้อมูลตามรายงาน	บัญชีสินทรัพย์ถาวร	
2.7	รายละเอียดการได้มา	ระบุข้อมูลตามรายงาน	บัญชีสินทรัพย์ถาวร	
2.8	ราคา สิ่งปลูกสร้าง	ระบุข้อมูลตามรายงาน	บัญชีสินทรัพย์ถาวร	
2.9	แหล่งของเงิน	ระบุข้อมูลตามรายงาน	บัญชีสินทรัพย์ถาวร	
3.	การใช้ประโยชน์อาคารหรือสิ่งปลูกสร้าง			
3.1	หน่วยงานที่นำส่ง	ระบุข้อมูลตามรายงาน	บัญชีสินทรัพย์ถาวร	
3.2	การใช้ประโยชน์	ระบุข้อมูลตามรายงาน	บัญชีสินทรัพย์ถาวร	
3.3	รายละเอียดการใช้ประโยชน์	ระบุข้อมูลตามรายงาน	บัญชีสินทรัพย์ถาวร	

2.2.2.3 การวิเคราะห์ เปรียบเทียบตัวอย่างระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กับ ฐานข้อมูลทรัพย์สินของรัฐบาลญี่ปุ่น รายการฐานข้อมูลที่ราชพัสดุของรัฐบาลไทย และ ฐานข้อมูลทรัพย์สินของรัฐบาลญี่ปุ่น มีรายการข้อมูลที่เหมือนกัน ได้แก่ ระบุการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน เช่น อาคารสำนักงาน อาคารพักอาศัย เป็นต้น จำนวน ราคา วันที่ได้มา วันที่จำหน่าย ส่วนรายการที่มีความแตกต่าง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบตัวอย่างระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุกับฐานข้อมูลทรัพย์สินของรัฐบาลญี่ปุ่น

รายการ	ระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ	ฐานข้อมูลทรัพย์สินของรัฐบาลญี่ปุ่น
อสังหาริมทรัพย์ที่ขึ้นทะเบียน	ที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง	ที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง ต้นไม้
วิธีการขึ้นทะเบียน	ส่วนราชการนำส่งเป็น หนังสือราชการ	ส่วนราชการนำส่งขึ้นทะเบียนผ่าน ระบบดิจิทัล
ประเภททรัพย์สิน	สำนักงานราชการ (Official)	สำนักงานราชการ (Official) สาธารณะ ประโยชน์ (Public) พระราชวัง ป่าไม้

#### 2.2.2.4 Design Thinking

Empathize วิเคราะห์การแก้ไขปัญหาโดย ทำความเข้าใจในภาคปฏิบัติ ส่วนราชการเมื่อได้รับงบประมาณก่อสร้าง มาแล้วจะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบ GFMS ของกรมบัญชีกลาง ดำเนินกระบวนการก่อสร้างตรวจรับงานจนแล้วเสร็จได้เป็นอาคาร หรือสิ่งปลูกสร้าง แล้วจึงต้องนำสำรวจข้อมูลอาคารมานำส่งขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุกับกรมธนารักษ์ เป็นการทำงานซ้ำซ้อนของส่วนราชการ

Ideate การเสนอแนวคิด หากมีแนวทางที่ส่วนราชการนำอาคารที่ก่อสร้างแล้วเสร็จส่งขึ้นทะเบียนกับกรมธนารักษ์ผ่านระบบ GFMS เพื่อแก้ปัญหาค่าซ้ำซ้อนการทำงานและความไม่รู้ถึงกฎระเบียบของส่วนราชการ

## 2.2.3 ระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

### แนวทางปรับปรุงฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุที่ใช้ในส่วนราชการ

ระบบฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุ เป็นฐานข้อมูลทรัพย์สินของแผ่นดิน ในปัจจุบันยังไม่มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนมา เป็นปัจจุบัน จึงเสนอแนวทางปรับปรุง โดยใช้หลักแผนยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ให้เพิ่มประสิทธิภาพ (Improving Governance) มี Platform เพื่อเป็นฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศในการแบ่งปันและบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐ แนวทางการส่งขึ้นทะเบียน อสังหาริมทรัพย์ของประเทศญี่ปุ่นผ่านระบบดิจิทัล การที่กรมบัญชีกลางมีระบบการบริหารงานการเงินการคลัง ภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ ระบบ GFMS ส่วนราชการเมื่อได้งบประมาณ จะต้องจัดซื้อจัดจ้างก่อสร้างอาคาร สิ่งปลูกสร้าง ผ่าน ระบบจัดซื้อจัดจ้างของ GFMS ซึ่งมีการเชื่อมโยงกับระบบสินทรัพย์ถาวร จึงมีข้อเสนอแนวทาง ปรับปรุงโดยให้ ส่วนราชการขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุผ่านระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบ อิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ซึ่งออกแบบให้เชื่อมโยงข้อมูลมาฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุ กรมธนารักษ์เพื่อจะได้ขึ้น ทะเบียนที่ราชพัสดุผ่านระบบดิจิทัล แล้วส่งคืนให้กับส่วนราชการไว้เป็นหลักฐานทางทะเบียน

### แนวทางพัฒนาฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุที่ใช้ในส่วนราชการ มีดังต่อไปนี้

- 1) นำแนวทางฐานข้อมูลทรัพย์สินของรัฐในประเทศญี่ปุ่นมาประยุกต์ใช้
  - การขึ้นทะเบียนต้นไม้ มาเป็นแนวทางขึ้นทะเบียนต้นไม้ที่เข้าข่ายเป็นอสังหาริมทรัพย์บน ที่ดินราชพัสดุ เป็นการดูแลทรัพย์สินของรัฐ ป้องกันการตัดต้นไม้โดยไม่ได้รับอนุญาต
  - การนำพื้นที่ส่วนราชการไม่ได้ใช้ประโยชน์ในวันหยุดราชการมาหาประโยชน์ เช่น นำพื้นที่ จอดรถช่วงนอกเวลาราชการมาให้เอกชนเช่าเป็นการเพิ่มรายได้ให้รัฐบาล เป็นต้น
- 2) แนวทางเพิ่มรายได้ เปลี่ยนระบบการคำนวณค่าเช่าพื้นที่ในอาคารส่วนราชการจากการผันแปร ราคาประเมินที่ดินเป็น ส่วนแบ่งรายได้ (Revenue Sharing) เนื่องจากราคาประเมินที่ดินราชพัสดุมีราคาต่ำกว่า ราคตลาด แต่ศักยภาพพื้นที่ของอาคารส่วนราชการมีผู้ใช้บริการจำนวนมาก เป็นผลทำให้กรมธนารักษ์เก็บค่าเช่าได้ ต่ำกว่าที่ควรจะได้รับ เช่น พื้นที่ร้านสะดวกซื้อในอาคารโรงพยาบาล มีผู้มาใช้บริการเป็นจำนวนมาก แต่ค่าเช่าพื้นที่ ที่จ่ายให้กรมธนารักษ์มีราคาต่ำ เนื่องจากค่าเช่าที่ราชพัสดุ อ้างอิงราคาประเมินที่ดิน เป็นต้น
- 3) หอสมุดแบบแปลนก่อสร้างอาคารราชพัสดุเมื่อส่วนราชการต้องการปรับปรุงต่อเติมอาคารสามารถ มาขอแบบแปลนแบบดิจิทัลกับกรมธนารักษ์ได้
- 4) พัฒนาฐานข้อมูลแบบแปลนก่อสร้างจากแบบพิมพ์เขียว 2 มิติ เป็นระบบแบบดิจิทัลจำลองเสมือน ของอาคาร (Building Information Modeling ; BIM)

**แผนการดำเนินการ** โครงการปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุที่ใช้ในส่วนราชการ

**1) แผนระยะแรก (Quick Win) ปีที่ 1 - 2**

1.1) กรมธนารักษ์รวบรวมข้อมูล เหตุผลความจำเป็น เพื่อเสนอแผนการดำเนินงานโครงการโครงการเชื่อมโยงฐานบัญชีทรัพย์สินถาวรของระบบการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) กับฐานข้อมูลที่ราชพัสดุดมธนารักษ์ ผ่านผู้บริหารกระทรวงการคลัง

1.2) ปลัดกระทรวงการคลัง ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานโครงการ โดยมีหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงการคลัง กองระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กองเทคโนโลยีการสำรวจและฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์

1.3) กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง กรมธนารักษ์ ร่วมกันพัฒนาระบบ การเชื่อมโยงข้อมูลระบบ GFMIS กับฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ ทั้ง Hardware Software Big Data ออกแบบระบบวิเคราะห์ข้อมูล Algorithm ติดตั้งระบบประมวลผล AI

1.4) กรมธนารักษ์ แจ้งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ให้ตรวจสอบการใช้ที่ราชพัสดุของส่วนราชการ ว่ามีการก่อสร้างแล้วนำเสนอขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุด่วนใหม่ มีการนำที่ราชพัสดุไปใช้ไม่ตรงวัตถุประสงค์ของราชการ หรือจัดหาประโยชน์หรือไม่

1.5) กองเทคโนโลยีการสำรวจ และฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์ ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ โดยนำการขึ้นทะเบียนต้นไม้ที่ขึ้นในที่ราชพัสดุ ซึ่งลักษณะต้นไม้ เป็นอันตรายตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เพื่อจะได้เป็นทรัพย์สินของประเทศ ตามแบบประเทศญี่ปุ่น

**2) แผนระยะกลาง (Intermediate Term) ปีที่ 2-4**

2.1) กระทรวงการคลังออกระเบียบ ให้ส่วนราชการสามารถนำอาคารที่ก่อสร้างแล้วเสร็จมาส่งขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุ ผ่านระบบGFMIS

2.2) กรมบัญชีกลางอบรม ให้ส่วนราชการ ขึ้นทะเบียนอาคารราชพัสดุผ่านระบบGFMIS

2.3) กรมธนารักษ์นำพื้นที่ใช้สอยภายในอาคารบางส่วนที่เป็นที่ว่าง ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในราชการ เช่น บริเวณโถงอาคาร นำมาจัดหาประโยชน์ ให้ภาคเอกชน หรือ รัฐวิสาหกิจชุมชน มาเช่า สามารถเพิ่มรายได้ให้รัฐบาล และส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน

2.4) กรมธนารักษ์บริหารจัดการพื้นที่อาคารที่ส่วนราชการใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า มาจัดสรรให้ส่วนราชการอื่นที่ต้องไปจ่ายค่าเช่าอาคารเอกชนเข้าใช้ประโยชน์

**3) แผนระยะยาว (Long Term) ปีที่ 5 ขึ้นไป**

3.1) กรมธนารักษ์ กรมบัญชีกลาง ประเมินผลความสำเร็จรวบรวมปัญหาอุปสรรค เพื่อพัฒนาระบบให้ดีขึ้น

3.2) กรมธนารักษ์ จัดทำระบบบริหารที่ราชพัสดุในกรณีส่วนราชการเลิกใช้ประโยชน์ ปลดปล่อยทิ้งร้างแล้วให้นำส่งคืนกรมธนารักษ์ ไปบริหารจัดการต่อ เช่น ที่ดินโรงเรียนร้าง ไม่กระทบต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของของส่วนราชการ (Sense of Belong)

3.4) กองเทคโนโลยีการสำรวจ และฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์ จัดเก็บฐานข้อมูลแบบแปลนอาคารจากรูปแบบสองมิติ เป็น สามมิติ ด้วยระบบ Building Information Modeling (BIM)

3.5) กองเทคโนโลยีการสำรวจ และฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์นำระบบ AI ภาพถ่ายดาวเทียม มาตรวจสอบอาคารที่เกิดขึ้นใหม่ในที่ราชพัสดุ เพื่อตรวจสอบอาคารที่จะต้องนำขึ้นทะเบียนที่ราชพัสดุ

3.6) รัฐบาลนำฐานข้อมูลที่ราชพัสดุที่มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน นำไปวิเคราะห์กำหนดนโยบายการบริหารงบประมาณแผ่นดิน

## 2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ พร้อมระบุแนวทางการจัดการที่เป็นรูปธรรม

ตารางที่ 2.4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและแนวทางแก้ไข

ที่	ปัจจัยที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ	แนวทางการบริหารจัดการ
1.	ผู้บริหารระดับกระทรวงไม่อนุมัติโครงการ	อธิบายความจำเป็นเสนอข้อดีและผลกระทบหากไม่มีโครงการดังกล่าว
2.	กรมบัญชีกลางไม่ให้เชื่อมโยงข้อมูลบัญชีสินทรัพย์ถาวรในระบบGFMS กับระบบจัดการฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ	เสนอผู้บริหารกระทรวงการคลัง ให้มีนโยบายการบูรณาการฐานข้อมูลภาครัฐ โดยให้กรมบัญชีกลางเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับกรมธนารักษ์
3.	ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินในการดำเนินการ	ใช้งบนอกงบประมาณของกรมธนารักษ์ ที่ได้มาจากส่วนแบ่งรายได้ดำเนินการ

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อน วางแผน และจัดทำวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) โดยการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation) อีกทั้งยังสนับสนุนการขับเคลื่อน “การปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลอาคารราชพัสดุที่ใช้ในราชการ” ลักษณะงานดังกล่าว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของรัฐ (Improving Governance) ผ่านการแบ่งปัน ข้อมูลระหว่างหน่วยงานรัฐ ด้วยระบบดิจิทัล จึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบ (Agile Leadership) เป็นสิ่งจำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงปรับตัว ยืดหยุ่น ที่เหมาะสม โดยสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ แบบยั่งยืนโดยมุ่งการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรและทีมมุ่งสู่ศักยภาพสูงสุดก้าวข้ามข้อจำกัดเดิม ให้การทำงานในทีมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการเชื่อมโยงและกำหนดเป้าหมายในการขับเคลื่อนทิศทางเดียวกัน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ให้การทำงานมีความรวดเร็ว คล่องแคล่ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ลดขั้นตอนกระบวนการและเอกสาร มองคนในองค์กรคือทีม ลดความเป็น Bureaucracy เพื่อให้ทีมวิ่งไปพร้อมกันเพื่อเป้าหมายของหน่วยงาน มีความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนกรอบความคิดทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสภาวะวิกฤติ เชื่อมโยงกรอบแนวคิดให้ทันสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น ภายใต้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กร สร้างความร่วมมือร่วมใจให้คนในองค์กร

2) ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) มีความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) สามารถทำงานและตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven Insight) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัยต่อทั้งตนเอง ผู้ที่เกี่ยวข้อง และองค์กร เพื่อให้ตอบสนองและให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็วมีความยืดหยุ่นคล่องตัว ตอบโจทย์การปฏิรูปภาครัฐ คาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน

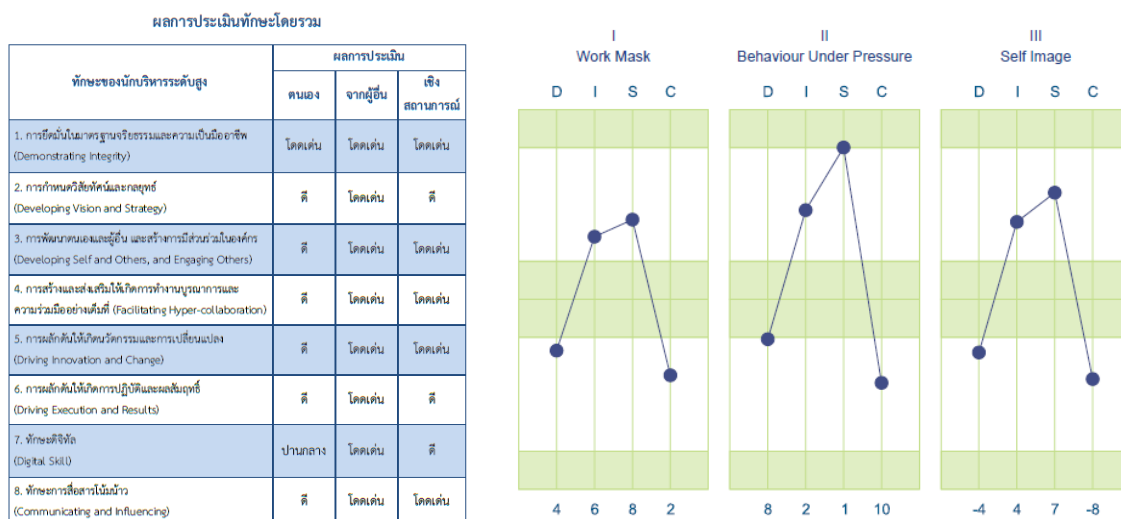
ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล กำหนดทิศทางและนโยบายด้านดิจิทัลเพื่อพัฒนา เสนอแนวทางการบูรณาการกระบวนการให้บริการระหว่างหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานภายในองค์กร หน่วยงานภายนอก มีกรอบธรรมาภิบาล หลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัลใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน โดยเลือกใช้เครื่องมือดิจิทัลและโปรแกรมได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ทิศทางการใช้งานเทคโนโลยีและแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงหลักของโลก เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence), บล็อกเชน (Blockchain), อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things), Cloud, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) เป็นต้น

3) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitating Hyper-collaboration) สามารถสร้างความร่วมมือและการทำงานบูรณาการกับภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กร ระหว่างองค์กร ทำงานร่วมกับประชาชนและผู้รับบริการ โดยการแบ่งปันข้อมูลอย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อการขับเคลื่อนงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและส่วนรวม การสร้างและรักษาเครือข่ายในการทำงานบูรณาการ การแสวงหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และการโน้มน้าวและการบริหารความขัดแย้ง สร้างและรักษาเครือข่ายการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงความตั้งใจและให้ความสำคัญกับการเข้าใจมุมมองของผู้อื่น ตระหนักถึงมีส่วนร่วมและบทบาทของผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

#### 3.1 การวิเคราะห์ตนเอง

**ตำแหน่งเป้าหมาย** รองอธิบดีกรมธนารักษ์ด้านที่ราชพัสดุ ภายใต้วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย “คลังข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐ ที่ถูกต้องทันสมัย เพื่อการบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม” มีบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติราชการ แทนอธิบดีในการบริหารราชการกรมธนารักษ์ ด้านที่ราชพัสดุ ช่วยอธิบดีปฏิบัติราชการด้านการบริหาร ราชการ การปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการ ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็น ต่ออธิบดี หรือ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ที่ราชพัสดุ โดยการที่จะบรรลุเป้าหมาย และทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะที่สำคัญหลายประเภท



ภาพที่ 3.1 ผลการประเมินทักษะโดยรวม

ผู้ศึกษาวิเคราะห์และประเมินตนเอง ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOS) เทียบกับตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย โดยใช้ผลรายงานการประเมินทักษะ (Individual Assessment Report) ประกอบด้วยทักษะจำนวน 2 กลุ่ม 8 ทักษะ โดยจำแนกเป็นทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) จำนวน 6 ทักษะ ผลการประเมินเชิงสถานการณ์ ผลที่ออกมาโดดเด่น ได้แก่ การยึดมั่น ในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วม ในองค์กร การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ การผลักดันให้เกิดนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง ผลที่ออกมาดีคือ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและ ผลสัมฤทธิ์ ส่วนทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) เชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 2 ทักษะ ส่วนที่โดดเด่น ได้แก่ ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว ส่วนที่ผลออกมาดี คือ ทักษะดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ DISC คือรูปแบบพฤติกรรมที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างการตอบสนองของ คนต่อสิ่งเร้า หรือ ต่อสภาพแวดล้อม ได้ผลการวิเคราะห์เป็น SICD แสดงว่าผู้ที่มีทักษะความสามารถและ ความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สุขุมใจเย็นแม้จะอยู่ในสภาวะปัญหาเร่งด่วน มองโลกในแง่ดี ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

เข้ากับคนง่าย ใจดี มีเมตตา อ่อนโยน ไม่ชอบแสดงออก เสมอต้นเสมอปลาย ไม่ยอมจำนนง่าย ๆ มีวิธีคิดของตนเอง ไม่ยึดติดกับวิธีการ รักสันติ

เมื่อเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ทั้งสองแบบแล้ว จุดแข็ง ผู้ศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความสามารถทำงานบูรณาการและความร่วมมือกับผู้อื่น จุดที่ควรพัฒนา คือ การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ ทักษะดิจิทัล จึงสามารถสรุปสมรรถนะที่ควรพัฒนาได้ดังตารางที่ 3.1



ตารางที่ 3.1 การวิเคราะห์ตนเอง

ที่	สมรรถนะ	ควรพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
1.	ความรู้ (Knowledge)	1.1 ข้อกฎหมาย ระเบียบ ในส่วนงานที่รับผิดชอบ เช่น - กฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ - ประมวลกฎหมายที่ดิน ในเรื่องเกี่ยวกับสาธารณะสมบัติของแผ่นดิน - ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ในเรื่องเกี่ยวกับ เอกเทศสัญญา เช่าทรัพย์ ทรัพย์สิน กรรมสิทธิ์
		1.2 พัฒนาระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ทันสมัย เช่น DESIGN THINKING การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องนำวิสัยทัศน์ไปกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของหน่วยงาน สำหรับจัดทำเป็นแผนปฏิบัติ (Action Plan) ให้บรรลุตามเป้าประสงค์
2.	ทักษะ (Digital Skill)	2.1 ทักษะดิจิทัล พัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะการใช้เครื่องมือระบบดิจิทัล Big Data Analysis สำหรับพัฒนาตนเองและองค์กร เพื่อช่วยลดภาระและลดขั้นตอน การปฏิบัติงาน รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการให้บริการได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ
		2.2 ทักษะการสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ พัฒนาการคิดเชิงบวกเพื่อสร้างความร่วมมือและการบูรณาการภายในองค์กร ระหว่างองค์กรและระหว่างภาคส่วนต่างๆ ให้มีการทำงานที่คล่องตัว สร้างเครือข่ายให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
3.	ความสามารถ (Ability)	3. ด้านการสื่อสาร การพูดในที่สาธารณะ การเป็นประธานในที่ประชุม
4.	คุณลักษณะ(Attributes)	4. พัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำแบบ Agile โดยเน้นการพัฒนางานที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น และการสร้างนวัตกรรม จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และนำไปสู่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนางานในมิติต่างๆ

### 3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง

หลังจากที่ได้วิเคราะห์และประเมินทักษะความสามารถที่ควรพัฒนาเพิ่มเติมแล้วนั้น ขั้นตอนที่สำคัญขั้นต่อไปก็คือ จะต้องกำหนดแผนพัฒนาตนเอง โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนผ่านกระบวนการฝึกอบรมและเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยกำหนดการพัฒนาตามขั้นตอนและระยะเวลาที่เหมาะสมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน รวมถึงเป็นหลักสำคัญแก่เจ้าหน้าที่ฯ ยึดเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน (Role Model) เป็นประโยชน์แก่องค์กรและประเทศต่อไป โดยมีแผนพัฒนารายบุคคลในระยะเวลา 2 ปี และแผนระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการพัฒนาอบรม นบส.1) มีการพัฒนาสมรรถนะ จำนวน 5 ข้อ ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง คือ ความรู้ด้านระเบียบ กฎหมาย กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทักษะดิจิทัลขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยี ทักษะการสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ ความสามารถในการสื่อสาร การพูดในที่สาธารณะ การเป็นประธานในที่ประชุม และการพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำแบบ Agile

ตารางที่ 3.2 แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ ต้องการพัฒนา	วิธีการ พัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								ประเมินความก้าวหน้า ในการพัฒนาโดยการ กำหนดเป้าหมายการ พัฒนา
		ปีที่ 1				ปีที่ 2				
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
1.ความรู้ด้าน กฎหมาย ระเบียบ	ฝึกอบรม/ เรียนรู้ ด้วย ตนเอง									-ศึกษาเรียนรู้ กฎหมาย ระเบียบ กับหน่วยงานที่เชื่อมโยง -จัดทำ KM เป็น ฐานข้อมูล และ เผยแพร่ในรูปแบบ Digital
2.การสร้างและ ส่งเสริมให้เกิด การทำงาน บูรณาการและ ความร่วมมือ อย่างเต็มที่	ฝึกอบรม/ เรียนรู้ ด้วย ตนเอง									เข้าใจในแนวคิดเชิงบวก เพื่อสร้างความร่วมมือ และการบูรณาการใน การทำงานอย่างเป็น ระบบ

ตารางที่ 3.2 แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี (ต่อ)

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ ต้องการพัฒนา	วิธีการ พัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								ประเมินความก้าวหน้าใน การพัฒนาโดยการกำหนด เป้าหมายการพัฒนา
		ปีที่ 1				ปีที่ 2				
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
3.การกำหนด วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์	ฝึกอบรม/ เรียนรู้ด้วย ตนเอง									พัฒนาระบบการวางแผน กลยุทธ์และการแปลง กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่ง จะต้องนำวิสัยทัศน์ไป กำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ของหน่วยงาน สำหรับจัดทำเป็นแผนปฏิบัติ (Action Plan) ให้บรรลุตาม เป้าประสงค์
4.ทักษะผู้นำ แบบAgile Leader	ฝึกอบรม/ เรียนรู้ด้วย ตนเอง									ฝึกอบรมหลักสูตร ผู้นำ แบบ Agile Leader ที่มีการรับรอง1 หลักสูตร
5.ทักษะการพูด ในที่สาธารณะ	ฝึกอบรม/ เรียนรู้ด้วย ตนเอง									ฝึกอบรมหลักสูตร การพูด ในที่สาธารณะของผู้บริหาร ที่มีการ รับรอง อย่างน้อย 1 หลักสูตร

ตารางที่ 3.3 แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาโดยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา
		เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
1. ความรู้ด้านกฎหมายระเบียบ	ศึกษาด้วยตนเองในรูปแบบการทำ Mind Map เพื่อรวบรวมจัดทำเป็น KM	↔		1.จัดทำ Mind Map ความเชื่อมโยงของข้อกฎหมายระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่	ทำความรู้จักกับเพื่อนในกลุ่ม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	↔	↔	2.สร้างความสัมพันธ์กับผู้เข้าร่วมการอบรม ที่มาจากหลากหลายหน่วยงาน
3. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	นำวิธีการที่ได้อบรมมาทดลองใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำ IS	↔	↔	3. “ศึกษา ทำความเข้าใจเรียนรู้ การอบรมหัวข้อวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ” ในหลักสูตร นบส.1
4. ทักษะผู้นำแบบ Agile Leader	นำวิธีการที่ได้อบรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน	↔	↔	4.ศึกษา ทำความเข้าใจเรียนรู้ การอบรมหัวข้อ “Being Agile Leader by Speed of Trust” “Agile Leader กับการบริหารองค์กรภาครัฐ” ในหลักสูตร นบส.1
5. ทักษะการพูดในที่สาธารณะ	ฝึกแสดงความคิดเห็นในห้องเรียน	↔	↔	5.ฝึกนำเสนอรายงาน ในหลักสูตร นบส. 1

**ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น :**

- 1) การพัฒนาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากมีภาระงานที่ได้รับมอบหมายเป็นจำนวนมากทำให้การฝึกฝนเพิ่มทักษะมีความล่าช้า
- 2) สถานการณ์โควิด ทำให้สถาบันการอบรมไม่เปิดหลักสูตร
- 3) หน่วยงานไม่มีงบประมาณสนับสนุน

### แนวทางการป้องกันปัญหา/อุปสรรค :

- 1) กำหนดแผนการพัฒนาดตนเองอย่างมีเป้าหมาย เลือกช่วงเวลา ที่ไม่ให้ซ้ำซ้อนกับภาระงานประจำอบรมในช่วงวันหยุด
- 2) เลือกหลักสูตรที่มีการอบรม ON LINE
- 3) ศึกษาจากหลักสูตรอบรมของมหาวิทยาลัยต่างประเทศชั้นนำของโลกที่เปิดหลักสูตรอบรมไม่เสียค่าใช้จ่าย เกี่ยวกับการพัฒนา Leader Ship
- 4) ศึกษาจากภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจากช่องทาง Social Media เช่น YouTube Facebook Book Online เป็นต้น

### 3.3 ผลการพัฒนาดตนเอง

สรุปผลการพัฒนาดตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคลระยะ 2 เดือน ในระหว่างอบรม นบส.1 ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4 ผลการพัฒนาดตนเองระยะ 2 เดือน (ระหว่างการศึกษาอบรม นบส. 1)

ประเด็นการพัฒนาด	เป้าหมายการพัฒนาด	วิธีการพัฒนาด	ผลการพัฒนาดตนเอง (อธิบายพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาดต่อไป
1. ความรู้ด้านกฎหมายระเบียบ	จัดทำ Mind Map ความเชื่อมโยงของข้อกฎหมายระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	ศึกษาด้วยตนเองในรูปแบบการทำ Mind Map เพื่อรวบรวมจัดทำเป็น KM	สามารถสร้าง Mind Map เพื่อเชื่อมโยงข้อกฎหมายที่ราชพัสดุได้	นำ Mind Map ให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยให้ความเห็นเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น
2. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่	สร้างความสัมพันธ์เพื่อน ผู้เข้าร่วมการอบรม ที่มาจากหลากหลายหน่วยงาน	ทำความรู้จักกับเพื่อนในกลุ่ม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ได้รู้จักเพื่อนต่างหน่วยงานในกลุ่มที่ทำงานด้วยกันมากขึ้น	การแสวงหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรหาโอกาสนัดเจอเพื่อสร้างสัมพันธ์

ตารางที่ 3.4 ผลการพัฒนาดตนเองระยะ 2 เดือน (ระหว่างการพัฒนาอบรม นบส. 1) (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ผลการพัฒนาดตนเอง (อธิบายพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง)	การพัฒนาต่อไป
3.การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	3. “ศึกษา ทำความเข้าใจ เรียนรู้ การอบรมหัวข้อวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ” ในหลักสูตร นบส.1	นำวิธีการที่ได้อบรมมาทดลองใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำ IS	ได้ฝึกการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ บริบทภายนอกเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ในการทำ IS	ฝึกกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์จาก แผนยุทธศาสตร์ชาติ ศึกษาติดตามบริบทภายนอกที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ
4.ทักษะผู้นำแบบ Agile Leader	4.ศึกษา ทำความเข้าใจ เรียนรู้ การอบรมหัวข้อ “BeingAgile Leaderby Speedof Trust” “Agile Leader กับการบริหารองค์กรภาครัฐ” ในหลักสูตร นบส.1	นำวิธีการที่ได้อบรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน	มีความรู้การเป็นผู้นำแบบ Agile Leader นำมาประยุกต์การเปิดสอบพนักงานราชการในช่วงสถานการณ์โควิด โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยปรับเปลี่ยนการสอบเป็นแบบOnline	ลองนำความรู้ผู้นำแบบ Agile Leader ไปปฏิบัติในงาน
5.ทักษะการพูดในที่สาธารณะ	5.ฝึกนำเสนอรายงาน ในหลักสูตร นบส. 1	ฝึกแสดงความคิดเห็นในห้องเรียน	ได้เรียนรู้ทักษะการนำเสนอผ่านระบบ Zoom รู้จักการวางตำแหน่งมุกกล้อง แสง ความชัดเจนของภาพที่สื่อออกไป ถึงผู้ฟัง	ฝึกฝนให้บ่อยขึ้น

## บรรณานุกรม

- กรมธนารักษ์ (2564). ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ประจำปีงบประมาณ 2564 กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมบัญชีกลาง (มกราคม 2562). **คู่มือการบัญชีภาครัฐ** เรื่อง ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ กรมบัญชีกลาง กลุ่มงาน ระบบบัญชีภาครัฐ มกราคม 2562 สืบค้นจาก [https://saraban-law.cgd.go.th/easinetimage/inetdoc?id=show\\_CGD.A.23147\\_2\\_BCS\\_1\\_pdf](https://saraban-law.cgd.go.th/easinetimage/inetdoc?id=show_CGD.A.23147_2_BCS_1_pdf)
- กรมบัญชีกลาง. **ระบบบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์** สืบค้นจาก [http://www1.gfmis.go.th/gfmis\\_us2.html](http://www1.gfmis.go.th/gfmis_us2.html)
- กรมบัญชีกลาง. **ระบบสินทรัพย์ถาวร GFMIS Terminal** กองระบบการคลังภาครัฐ กรมบัญชีกลาง สืบค้นจาก [http://www.pad.moi.go.th/images/form-download/ระบบการโอนสินทรัพย์ถาวร%20\(gfmis%20terminal\)%204.03.64.pdf](http://www.pad.moi.go.th/images/form-download/ระบบการโอนสินทรัพย์ถาวร%20(gfmis%20terminal)%204.03.64.pdf)
- กรมบัญชีกลาง (2557). **หลักเกณฑ์การคำนวณค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรสำหรับหน่วยงานภาครัฐ** สืบค้นจาก [http://fid101.idd.go.th/Portals/0/xBlog/uploads/2020/5/28/Man12\\_63\\_8\\_2\\_1-4.pdf](http://fid101.idd.go.th/Portals/0/xBlog/uploads/2020/5/28/Man12_63_8_2_1-4.pdf)
- กรมบัญชีกลาง (2562) . **รายงานการเงินแผ่นดินประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562** สืบค้นจาก <https://dl.parliament.go.th/backoffice/viewer2300/web/viewer.php>
- สำนักงานข่าวอิศรา. **เปิดกรูผลสอบตง.(36) การเข้าที่ราชพัสดุ สนง.ธนารักษ์ขอนแก่น ผิดกม.-ไม่เป็นไปตามระเบียบ** สืบค้นจาก <https://www.isranews.org/main-investigative/79965-invest-79965.html>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) **คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565**
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (พฤษภาคม 2563). **รายงานสถานการณ์ด้านการคลังปีงบประมาณ 2563 ฉบับที่ 8** สืบค้นจาก <http://www.fpo.go.th/main/Economic-report/Fiscal-Situation-Report.aspx>
- สำนักงานเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). **กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 “พลิกโฉมประเทศไทยสู่ เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน”** (Transformation to Hi-Value and Sustainable Thailand)เอกสารประกอบการระดมความเห็นกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 กุมภาพันธ์ 2564
- Ministry of Finance Japan.(December 2020). **Guidebook for Government Assets.,.** Retrieved from [https://www.mof.go.jp/english/policy/national\\_property/pamphlet\\_e.pdf](https://www.mof.go.jp/english/policy/national_property/pamphlet_e.pdf)
- Ministry of Finance Japan.(April 2021). **THE JAPANESE GOVERNMENT ASSET SYSTEM AND CURRENT CONDITIONS** Government Asset Information Office Financial Bureau, Retrieved from [https://www.mof.go.jp/english/policy/national\\_property/TheJapaneseGovernmentAssetSystemAndCurrentConditions.pdf](https://www.mof.go.jp/english/policy/national_property/TheJapaneseGovernmentAssetSystemAndCurrentConditions.pdf)

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

### นายมนตรี บุญญาพงษ์พันธ์

#### ประวัติการศึกษา

##### ปริญญาตรี

พ.ศ.2543 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา เกียรตินิยมอันดับ 2 มหาวิทยาลัยนเรศวร

พ.ศ.2556 นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

##### ปริญญาโท

พ.ศ.2548 Master of Engineering (Structural Engineering), Asian Institute of Technology

พ.ศ.2559 เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### ประสบการณ์การรับราชการ

พ.ศ.2556-2561 ผู้อำนวยการส่วนวิศวกรรม (วิศวกรรมโยธาชำนาญการพิเศษ)

สำนักพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารราชพัสดุ

พ.ศ.2561-2562 ธารักษ์พื้นที่มุกดาหาร (อำนวยการระดับต้น)

พ.ศ.2562-2563 ธารักษ์พื้นที่เชียงราย (อำนวยการระดับสูง)

พ.ศ.2563-ปัจจุบัน ธารักษ์พื้นที่นนทบุรี (อำนวยการระดับสูง)

#### ผลงานทางวิชาการ

พ.ศ.2005 Repair of Reinforced Concrete Slabs using Modified Ferrocement Laminate

พ.ศ.2559 การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนโครงการบ้านธารักษ์ประชารัฐ

กรณีศึกษาที่ราชพัสดุแปลงหลังโรงกษาปณ์ประติพัทธ์

#### รางวัลหรือทุนการศึกษา

พ.ศ.2546 ทุนการศึกษาระดับปริญญาโท Asian Institute of Technology ทุนกระทรวงการคลัง  
Royal Thai Government Scholarship

พ.ศ.2552 การพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย(New Wave Leadership) รุ่นที่9  
สำนักงาน ก.พ.

พ.ศ.2553 Talent Network Leadership & Change. Postdam University ประเทศเยอรมนี

พ.ศ.2556 รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 การประกวดการจัดการความรู้ของกรมธารักษ์

พ.ศ.2559 รางวัล ศิษย์เก่า ดีเด่น มหาวิทยาลัยนเรศวร

พ.ศ.2560 Singapore -Thailand Leadership Development Program  
สำนักงาน ก.พ. CSC ประเทศสิงคโปร์

#### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ธารักษ์พื้นที่นนทบุรี สำนักงานธารักษ์พื้นที่นนทบุรี อาคารศาลากลางจังหวัดนนทบุรี ชั้น3

ถนนรัตนธิเบศร์ ต.บางกระสอ อ.เมืองนนทบุรี จ.นนทบุรี 11000

โทรศัพท์: 02-5800729 โทรสาร: 02-5917876