



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาการบริหารจัดการ
และการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ

จัดทำโดย นางสาวกาญจนา กิจชนะพานิชย์
รหัส 17005

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง แนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาการจัดการ
และการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ

จัดทำโดย นางสาวกาญจนา กิจชนะพานิชย์
รหัส 17005

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูตเจษฎา กตเวทิน)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต ดร.จิตริยา ปิ่นทอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิทธิ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานฉบับนี้เสนอแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยที่ราชพัสดุเป็นทรัพย์สินของรัฐที่มีศักยภาพในการสร้างมูลค่าและคุณค่า รวมทั้งสนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจุบันประเทศไทยมีที่ราชพัสดุประมาณ 12.98 ล้านไร่ มีพื้นที่จัดหาประโยชน์ประมาณ 1.13 ล้านไร่ และพื้นที่ที่ส่วนราชการส่งคืนหรือถูกเรียกคืนประมาณ 1.27 ล้านไร่ ซึ่งสามารถนำมาพิจารณาความเหมาะสมในการใช้ประโยชน์ได้อย่างไรก็ตาม พื้นที่แต่ละแห่งมีศักยภาพ ความพร้อม และข้อจำกัดแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีระบบบริหารจัดการที่เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่

จากการศึกษาภายใต้แนวคิดการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ (Public Asset Management) ใน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ กฎหมายและระเบียบ การบริหารจัดการพื้นที่ กระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการข้อมูล การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการกำกับดูแลผู้ลงทุน พบว่าประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเกิดจากความเชื่อมโยงขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้านจึงจำเป็นต้องพัฒนาแต่ละด้านอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกัน โดยยังคงรักษาหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใส และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

ดังนั้น จึงเสนอให้เริ่มจากการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูล ประเมินศักยภาพพื้นที่ในมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม และจำแนกระดับความพร้อม เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดรูปแบบการใช้ประโยชน์ที่เหมาะสม ควบคู่กับการทบทวนกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ การพัฒนาระบบติดตามสถานะโครงการ และการใช้ข้อมูลระยะเวลาดำเนินงานจริงเพื่อกำหนดกรอบระยะเวลามาตรฐาน โดยไม่ลดทอนกลไกการตรวจสอบ รวมทั้งพัฒนามาตรฐานและฐานข้อมูลเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และยกระดับการกำกับดูแลผู้ลงทุนตามระดับความเสี่ยง ส่วนการทบทวนกฎหมายและระเบียบควรดำเนินการเมื่อมีข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงพอ เพื่อจำแนกข้อจำกัดที่บริหารจัดการได้ภายใต้กรอบกฎหมายเดิมออกจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่จำเป็นต้องทบทวน

แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเป็นระบบบนฐานข้อมูลและศักยภาพของพื้นที่ เพิ่มความชัดเจนและความสามารถในการคาดการณ์ระยะเวลาของกระบวนการ สนับสนุนการเพิ่มพื้นที่จัดหาประโยชน์ การเพิ่มมูลค่าและคุณค่าทรัพย์สินของแผ่นดิน และการใช้ทรัพย์สินของรัฐเพื่อสนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาและการสนับสนุนอย่างดีจากบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ขอกราบขอบพระคุณเอกอัครราชทูต เจษฎา กตเวทิน เอกอัครราชทูต ดร.จิตริยา ปิ่นทอง และรองศาสตราจารย์ ดร.กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิตธิ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขรายงานให้มีความชัดเจน ครบถ้วน และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ อธิบดีกรมธนารักษ์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้ให้การสนับสนุนข้อมูล เอกสาร ตลอดจนองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย ในรายงานฉบับนี้

ขอขอบคุณ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ ที่ได้ให้โอกาสในการศึกษาและจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ รวมทั้งคณาจารย์ วิทยากร และเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาการศึกษา ตลอดจนเพื่อนผู้เข้าร่วมหลักสูตรทุกท่านที่ได้ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

ท้ายที่สุด ผู้จัดทำขอขอบคุณครอบครัวที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญ ตลอดระยะเวลาการศึกษาและการจัดทำรายงานจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งนี้ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากรายงานฉบับนี้ ผู้จัดทำขอมอบแก่ผู้มีส่วนสนับสนุนทุกท่าน และหากมีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้และจะนำไปพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

กาญจนา กิจชนะพานิชย์

กันยายน 2569

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา	1
1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	3
บทที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา	6
2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา	6
2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา	10
2.3 สรุปผลการศึกษา	17
บทที่ 3 ข้อเสนอ	22
3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย	23
3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	26
บรรณานุกรม	31
ประวัติผู้เขียน	32

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ประเภทพื้นที่ราชพัสดุภายใต้การบริหารจัดการของกรมธนารักษ์	11
ตารางที่ 2	รายได้จากการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ	16
ตารางที่ 3	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ	17

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	ที่ราชพัสดุและการบริหารจัดการ	2
ภาพที่ 2	กรอบวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ V-A-L-U-E ของกรมธนารักษ์	4
ภาพที่ 3	กระบวนการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ	13

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา

ภายใต้บริบทของเศรษฐกิจโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ การปรับโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานโลก การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจสีเขียว และการพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูงส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ ต้องเร่งยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน การแข่งขันในปัจจุบันมิได้พิจารณาเพียงสิทธิประโยชน์ทางภาษีหรือมาตรการจูงใจด้านการลงทุนเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับความพร้อมของระบบนิเวศทางเศรษฐกิจ ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายและกฎระเบียบ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ เทคโนโลยี บุคลากร และการบริหารจัดการทรัพยากรของรัฐที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการลงทุน การผลิต การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน

ภายใต้บริบทดังกล่าว การบริหารจัดการทรัพยากรของรัฐ โดยเฉพาะทรัพย์สินของรัฐที่สามารถรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนิเวศทางเศรษฐกิจที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ และเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของประเทศให้เกิดความคุ้มค่า รองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจโลก เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และสนับสนุนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนสำหรับประเทศไทย การพัฒนาเศรษฐกิจตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มุ่งให้ภาครัฐบริหารจัดการทรัพยากรของประเทศอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะ "ที่ราชพัสดุ" ซึ่งเป็นทรัพย์สินของแผ่นดินที่มีศักยภาพในการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจในหลายมิติ ทั้งการพัฒนาเมือง โครงสร้างพื้นฐาน พาณิชยกรรม อุตสาหกรรม เกษตรกรรม การท่องเที่ยว และการใช้ประโยชน์เพื่อสาธารณะ หากได้รับการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ราชพัสดุจะสามารถสร้างทั้งมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าต่อสังคม เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินของรัฐ ควบคู่กับการรักษาผลประโยชน์ของรัฐ และสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน

ประเทศไทยมีที่ราชพัสดุประมาณ 12.98 ล้านไร่ คิดเป็นประมาณร้อยละ 4 ของพื้นที่ประเทศ โดยอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของกรมธนารักษ์ประมาณ 10.96 ล้านไร่ ซึ่งกระจายอยู่ในพื้นที่ที่มีศักยภาพและมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจทั่วประเทศ ปัจจุบันที่ราชพัสดุดังกล่าวถูกใช้เพื่อประโยชน์ในราชการประมาณ 9.83 ล้านไร่ และนำมาจัดหาประโยชน์เพื่อกิจกรรมด้านเศรษฐกิจและสังคมประมาณ 1.13 ล้านไร่¹ (ดังแสดงในภาพที่ 1) ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าที่ราชพัสดุเป็นทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐที่มีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ภาครัฐต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้ทรัพย์สินของแผ่นดินสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 ที่ราชพัสดุและการบริหารจัดการ

¹ กรมธนารักษ์, ข้อมูลการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ, กองเทคโนโลยีการสำรวจและฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ, ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2569 (ข้อมูลภายในกรมธนารักษ์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้).

เมื่อพิจารณาพื้นที่ที่นำมาจัดหาประโยชน์ประมาณ 1.13 ล้านไร่ แม้พื้นที่ดังกล่าวจะอยู่ภายใต้การจัดหาประโยชน์แล้ว แต่ไม่ได้หมายความว่าพื้นที่ทุกแห่งได้รับการใช้ประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพ เนื่องจากพื้นที่แต่ละแห่งมีลักษณะทางกายภาพ ทำเลที่ตั้ง ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภค ข้อจำกัดทางกฎหมาย และบริบททางเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกัน จึงอาจมีทั้งพื้นที่ที่ได้รับการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสมแล้ว และพื้นที่ที่ยังสามารถยกระดับรูปแบบหรือประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ได้ ขณะเดียวกัน ภายในพื้นที่ที่ใช้ในราชการยังมีพื้นที่บางส่วนที่ส่วนราชการไม่มีความจำเป็นต้องใช้ประโยชน์และส่งเสริมหรือถูกเรียกคืน ซึ่งเป็นพื้นที่ที่สามารถนำกลับมาพิจารณาความเหมาะสมในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์ใหม่ได้ ทั้งนี้ พื้นที่ดังกล่าวมิได้มีความพร้อมหรือเหมาะสมต่อการนำมาจัดหาประโยชน์ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องมีการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูล ประเมินศักยภาพ และจำแนกระดับความพร้อมของพื้นที่อย่างเป็นระบบก่อนกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์ที่เหมาะสม

การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ จึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการเพิ่มจำนวนพื้นที่ที่นำมาจัดหาประโยชน์หรือการเพิ่มรายได้ของรัฐเท่านั้น แต่จำเป็นต้องพิจารณาการบริหารทรัพย์สินของรัฐในภาพรวมอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การบริหารจัดการพื้นที่ กระบวนการดำเนินงาน การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนการกำกับดูแลการใช้ประโยชน์ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ควบคู่กับความโปร่งใส ธรรมาภิบาล และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ เพื่อให้สามารถนำศักยภาพของที่ราชพัสดุมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ (Public Asset Management: PAM) เป็นกรอบหลักในการศึกษา เพื่อพิจารณาการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุอย่างเป็นระบบ และใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ศักยภาพ ข้อจำกัด และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำที่ราชพัสดุมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ อันจะนำไปสู่การสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบายที่เหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุต่อไป โดยรายละเอียดของกรอบแนวคิดและการประยุกต์ใช้ในการศึกษาจะกล่าวถึงในบทที่ 2

1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังที่มีหน้าที่รับผิดชอบการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุของประเทศ ตามพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562² ซึ่งกำหนดให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ในที่ราชพัสดุ และมอบหมาย

² พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 28 ก, 9 มีนาคม 2562.

ให้กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ การกิจดังกล่าวสะท้อนบทบาทของกรมธนารักษ์ในการบริหารทรัพย์สินของรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐอย่างสมดุล

การศึกษาค้นคว้านี้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกรมธนารักษ์ คือ "เพิ่มมูลค่าและคุณค่าทรัพย์สินของแผ่นดิน ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน" โดยมุ่งศึกษาการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุในฐานะทรัพยากรเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินของแผ่นดินและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของกรมธนารักษ์ในการบริหารทรัพย์สินของรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

นอกจากนี้ หัวข้อศึกษายังสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ Value ซึ่งมุ่งเพิ่มมูลค่าและคุณค่าทรัพย์สินของแผ่นดิน ผ่านการจัดทำแผนแม่บท (master plan) การพัฒนาศักยภาพพื้นที่ และการบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนสอดคล้องกับพันธกิจของกรมธนารักษ์ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล



ภาพที่ 2 กรอบวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ V-A-L-U-E ของกรมธนารักษ์³

³ กรมธนารักษ์, ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 และแนวทางกลยุทธ์ VALUE.

กรมธนารักษ์ยังมีนโยบายในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งกฎหมายและระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ยกกระดานการให้บริการ และลดข้อจำกัดด้านกฎหมาย ระเบียบ และกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุมีความคล่องตัว สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจและความต้องการของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป นโยบายดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งมุ่งวิเคราะห์ข้อจำกัดด้านกฎหมาย ระเบียบ และกระบวนการบริหารจัดการ พร้อมทั้งสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในระดับการดำเนินงาน กรมธนารักษ์ได้กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ⁴ อาทิ การเพิ่มพื้นที่การจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ และการยกระดับการให้บริการด้านที่ราชพัสดุ ซึ่งสะท้อนถึงเป้าหมายในการนำทรัพย์สินของแผ่นดินมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม การศึกษาครั้งนี้จึงสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยการวิเคราะห์ศักยภาพ ข้อจำกัด และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ พร้อมทั้งจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของกรมธนารักษ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในด้านกฎหมาย การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 กฎกระทรวงการใช้ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2563 กฎกระทรวงการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2564 และระเบียบกระทรวงการคลังที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการใช้และจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ อันเป็นกรอบสำคัญในการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ และเป็นประเด็นสำคัญที่จะนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการศึกษาครั้งนี้

จากการวิเคราะห์ข้างต้น จะเห็นได้ว่าหัวข้อ "แนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ" มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดของกรมธนารักษ์ รวมทั้งอยู่ภายใต้กรอบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาจึงสามารถนำไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินของรัฐ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

⁴ กรมธนารักษ์, ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569, ส่วนสรุปตัวชี้วัดตามประเด็นยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ (พ.ศ. 2566-2570).

บทที่ 2

การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา

2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา

จากการทบทวนบริบทและประเด็นที่นำเสนอในบทที่ 1 พบว่า แม้กรมธนารักษ์จะมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ และมีกฎหมายรองรับการดำเนินงานอย่างชัดเจนแต่ภายใต้บริบททางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และรูปแบบการลงทุนที่เปลี่ยนแปลงไปการนำที่ราชพัสดุมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศยังเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการหลายด้าน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และความสามารถในการนำศักยภาพของที่ราชพัสดุมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

เมื่อพิจารณาการนำที่ราชพัสดุมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ พบว่าการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับกฎหมาย กฎกระทรวง หลักเกณฑ์ กระบวนการพิจารณา ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายส่วน เพื่อให้การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเป็นไปอย่างรอบคอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ ขณะเดียวกัน ประสิทธิภาพในการนำที่ราชพัสดุมาใช้ประโยชน์ยังเกี่ยวข้องกับความพร้อมและศักยภาพของพื้นที่ กระบวนการดำเนินงาน ข้อมูลการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการกำกับดูแลผู้ลงทุน จึงจำเป็นต้องพิจารณาการบริหารจัดการที่ราชพัสดุในลักษณะที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบบริหารจัดการเข้าด้วยกัน

ในการอธิบายแนวคิดการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ (Public Asset Management: PAM) World Bank กล่าวถึงทรัพย์สินภาครัฐที่มีใช้สินทรัพย์ทางการเงิน (non-financial public assets) ซึ่งรวมถึงโครงสร้างพื้นฐาน อสังหาริมทรัพย์ และที่ดิน โดยทรัพย์สินเหล่านี้มีความสำคัญต่อความสามารถของรัฐในการให้บริการสาธารณะและเป็นองค์ประกอบสำคัญของงบดุลภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ ทรัพย์สินดังกล่าวมักไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างเพียงพอ World Bank เสนอแนวทางการบริหารทรัพย์สินภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เชิงรุก และขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล โดยมีจุดตั้งต้นสำคัญคือการมีข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ มูลค่า ที่ตั้ง และศักยภาพของทรัพย์สินที่ถูกต้องครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน เพื่อสนับสนุนการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญ และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินอย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม การมีข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สินเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาการบริหารทรัพย์สินภาครัฐให้มีประสิทธิผล เชิงรุก และขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล โดย World Bank ได้เสนอหลักชี้ทางสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ การมีกรอบกฎหมายและระเบียบที่มีประสิทธิภาพ การมีนโยบายและแผนการบริหารทรัพย์สินที่บูรณาการและสามารถนำไปปฏิบัติได้ การบำรุงรักษาทรัพย์สินอย่างเหมาะสมตลอดวงจรชีวิต การกำหนดราคาและการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมอย่างเหมาะสมการพิจารณาทั้งในระดับภาพรวมของกลุ่มทรัพย์สินและทรัพย์สินรายแห่ง การคำนึงถึงความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการบริหารจัดการ การวางแผน และการตัดสินใจ นอกจากนี้ การพัฒนาการบริหารทรัพย์สินภาครัฐยังต้องอาศัยนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกัน ตลอดจนกลไกการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเชื่อมโยงการวางแผนและการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน⁵

หลักการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารทรัพย์สินภาครัฐมิได้จำกัดอยู่เพียงการครอบครองหรือดูแลรักษาทรัพย์สิน แต่เป็นการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยข้อมูลกรอบกฎหมายและนโยบาย การวางแผน การประสานงานระหว่างหน่วยงาน การบริหารจัดการตลอดวงจรชีวิต และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการนำทรัพย์สินที่รัฐมีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของรัฐ

เมื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับบริบทการบริหารที่ราชพัสดุ สามารถพิจารณาองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน 6 ด้าน กล่าวคือ **กฎหมายและระเบียบ** เป็นกรอบกำหนดอำนาจ เงื่อนไข และหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน **การบริหารจัดการพื้นที่** เป็นการพิจารณาสถานะ ความพร้อม และศักยภาพของพื้นที่ เพื่อประกอบการกำหนดรูปแบบและลำดับความสำคัญในการใช้ประโยชน์ **กระบวนการดำเนินงาน** เป็นกลไกในการนำกรอบกฎหมายและแนวทางการใช้ประโยชน์พื้นที่ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ **การบริหารจัดการข้อมูล** เป็นฐานสำหรับการประเมินพื้นที่ การวางแผน การติดตาม และการตัดสินใจ **การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน** เป็นกลไกในการเชื่อมโยงข้อมูลอำนาจหน้าที่ และการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ**การกำกับดูแลผู้ลงทุน** เป็นกลไกในการตรวจสอบและกำกับดูแลผู้ลงทุน เพื่อลดความเสี่ยงจากการสวมสิทธิ สร้างความโปร่งใส และคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

⁵ ผู้ศึกษาประยุกต์แนวคิดการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ (Public Asset Management: PAM) เป็นกรอบในการศึกษา โดยอ้างอิงแนวคิดและหลักการของ World Bank เกี่ยวกับการบริหารทรัพย์สินภาครัฐที่มีใช้สินทรัพย์ทางการเงิน ซึ่งรวมถึงโครงสร้างพื้นฐาน อสังหาริมทรัพย์ และที่ดิน ดู World Bank, *Bringing Public Assets Out of the Shadows: Optimizing Infrastructure Services, Unlocking Revenues* (Washington, DC: World Bank, 2023).

องค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกัน มิได้เป็นประเด็นที่แยกออกจากกัน โดยสิ้นเชิง กล่าวคือ การบริหารจัดการพื้นที่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อประเมินความพร้อมและศักยภาพของพื้นที่ ขณะที่ข้อมูลและการดำเนินงานบางส่วนเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของหลายหน่วยงาน จึงต้องอาศัยการบูรณาการและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เมื่อกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์พื้นที่แล้ว การดำเนินงานต้องเป็นไปภายใต้กฎหมายและระเบียบ ผ่านกระบวนการที่เหมาะสม และมีกลไกกำกับดูแลผู้ลงทุนเพื่อให้การใช้ประโยชน์เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ ความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การวิเคราะห์การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบเหล่านี้อย่างเชื่อมโยงเป็นระบบ มากกว่าการพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านแยกออกจากกัน

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงประยุกต์แนวคิดการบริหารทรัพยากรรัฐเป็นกรอบในการวิเคราะห์ศักยภาพ ข้อจำกัด และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ โดยพิจารณาผ่านองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการทั้ง 6 ด้านที่มีความเชื่อมโยงกัน และนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปสังเคราะห์เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในบทที่ 3 เพื่อให้ข้อเสนอมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

2.1.1 วัตถุประสงค์

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพ ข้อจำกัด และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรรัฐ โดยครอบคลุมประเด็นด้านกฎหมายและระเบียบ การบริหารจัดการพื้นที่ กระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการข้อมูล การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการกำกับดูแลผู้ลงทุนเพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

2) เพื่อเสนอแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ โดยครอบคลุมการปรับปรุงการบริหารจัดการพื้นที่ กระบวนการดำเนินงาน การบูรณาการข้อมูล และการทบทวนกฎหมายและระเบียบในประเด็นที่จำเป็น เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความคล่องตัวในการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุให้สามารถสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

2.1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1) ศึกษาและวิเคราะห์กฎหมาย กฎกระทรวง นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ รายงานผลการดำเนินงาน เอกสารของกรมธนารักษ์ และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและ

การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ เพื่ออธิบายบทบาท อำนาจหน้าที่ แนวทางการดำเนินงาน และกระบวนการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ

2) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาตามข้อ 1 โดยใช้แนวคิดการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ (Public Asset Management) เป็นกรอบหลักในการวิเคราะห์ เพื่อประเมินศักยภาพ ข้อจำกัด และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ โดยพิจารณาประเด็นกฎหมายและระเบียบ การบริหารจัดการพื้นที่ กระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการข้อมูล การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการกำกับดูแลผู้ลงทุน ภายใต้หลักประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส ธรรมาภิบาล และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

3) สังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ เพื่อระบุศักยภาพ ข้อจำกัด และประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาในการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ โดยเชื่อมโยงผลการศึกษากับหลักการบริหารทรัพย์สินภาครัฐและบริบทการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

4) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของกรมธนารักษ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับหลักการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ และตอบสนองต่อบริบทการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

2.1.3 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

1) กฎหมาย กฎกระทรวง ประกาศ ระเบียบ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ ได้แก่ พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 กฎกระทรวงการใช้ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2563 กฎกระทรวงการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2564 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการคัดเลือกเอกชนเพื่อจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุที่มีราคาเกินห้าร้อยล้านบาท พ.ศ. 2564 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการคัดเลือกเอกชนเพื่อจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุที่มีราคาไม่เกินห้าร้อยล้านบาท พ.ศ. 2566 และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง

2) เอกสารด้านนโยบายและแผนของภาครัฐ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ การใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3) เอกสารของกรมธนารักษ์ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ รายงานประจำปี รายงานผลการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ เอกสารเผยแพร่ และข้อมูลการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ

4) ข้อมูลสถิติและเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้อมูลพื้นที่ราชพัสดุ ข้อมูลการจัดหาประโยชน์ รายได้จากการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ ข้อมูลผล

การดำเนินงานที่เผยแพร่โดยกรมธนารักษ์ ตลอดจนหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ การบริหารภาครัฐ และการพัฒนาเศรษฐกิจ

2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา

ศักยภาพและข้อจำกัดของการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ

เมื่อพิจารณาการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุภายใต้แนวคิดการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ ซึ่งมุ่งให้ทรัพย์สินของรัฐบาลสามารถสร้างคุณค่า ทางเศรษฐกิจ สังคม และประโยชน์สาธารณะอย่างเหมาะสม ควบคู่กับการบริหารทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า พบว่ากรมธนารักษ์มีทั้งศักยภาพที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการนำที่ราชพัสดุมาใช้สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ และข้อจำกัดหรือปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการนำศักยภาพดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

การศึกษานี้จึงวิเคราะห์ศักยภาพและข้อจำกัดของการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุในองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ กฎหมายและระเบียบ การบริหารจัดการพื้นที่ กระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการข้อมูล การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการกำกับดูแลผู้ลงทุน ประกอบกับการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อสะท้อนผลลัพธ์ในภาพรวม เพื่อให้เห็นทั้งพื้นฐานและกลไกที่สนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจนข้อจำกัดและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนำที่ราชพัสดุมาใช้ประโยชน์ อันเป็นพื้นฐานสำหรับการสังเคราะห์แนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุให้สามารถสร้างคุณค่าได้อย่างเหมาะสมตามศักยภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

2.2.1 ด้านกฎหมายและระเบียบ

พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 กำหนดให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ในที่ราชพัสดุ และมอบหมายให้กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานหลักในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ ขณะที่กฎกระทรวงการใช้ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2563 และกฎกระทรวงการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2564 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และรูปแบบการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุไว้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานมีกรอบอำนาจหน้าที่และแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน สามารถรองรับการจัดหาประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด ภายใต้หลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการรักษาผลประโยชน์ของรัฐ กรอบกฎหมายดังกล่าวจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารทรัพย์สินภาครัฐที่ช่วยให้การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง และสามารถตรวจสอบได้

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาการนำกฎหมายและระเบียบไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินงานต้องเป็นไปตามขั้นตอนและเงื่อนไขที่กำหนดในแต่ละกรณี และต้องผ่านกระบวนการ

พิจารณาอนุมัติ และตรวจสอบเพื่อให้เป็นไปตามหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการรักษาผลประโยชน์ของรัฐ แม้กลไกดังกล่าวมีความจำเป็นต่อการกำกับดูแลทรัพย์สินของรัฐ แต่ในบางกรณีอาจส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยเฉพาะโครงการที่มีความซับซ้อนหรือมีมูลค่าสูงจากการวิเคราะห์พบว่า ประเด็นสำคัญในมิติด้านกฎหมายและระเบียบมิได้อยู่ที่การมีกรอบกฎหมายและกลไกการกำกับดูแลเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับความชัดเจนของหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ตลอดจนความสามารถในการคาดการณ์กรอบการดำเนินงาน ซึ่งมีผลต่อการวางแผนและความคล่องตัวในการดำเนินงาน ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

2.2.2 ด้านการบริหารจัดการพื้นที่

ทรัพยากรที่ราชพัสดุเป็นฐานสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ จากข้อมูลของกรมธนารักษ์ พบว่า ประเทศไทยมีพื้นที่ราชพัสดุประมาณ 12.98 ล้านไร่ โดยกรมธนารักษ์บริหารจัดการประมาณ 10.96 ล้านไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 84.44 ของพื้นที่ราชพัสดุทั้งหมด ในจำนวนนี้เป็นพื้นที่ที่ใช้ในราชการประมาณ 9.83 ล้านไร่ และเป็นพื้นที่ที่นำมาจัดหาประโยชน์ประมาณ 1.13 ล้านไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 10.31 ของพื้นที่ที่กรมธนารักษ์บริหารจัดการ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเภทพื้นที่ราชพัสดุภายใต้การบริหารจัดการของกรมธนารักษ์

ประเภทพื้นที่	พื้นที่ (ล้านไร่)	สัดส่วน (%)	ประเด็นที่สะท้อนเชิงศักยภาพ และการบริหารจัดการ
พื้นที่ที่กรมธนารักษ์ บริหารจัดการ	10.96	100	เป็นฐานทรัพยากรของรัฐที่กรมธนารักษ์มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการและจัดหาประโยชน์ เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสนับสนุนการพัฒนาประเทศ
พื้นที่ที่ใช้ในราชการ	9.83	89.69	ใช้รองรับภารกิจของหน่วยงานภาครัฐเป็นหลัก โดยพื้นที่บางส่วนที่ส่วนราชการส่งคืนหรือถูกเรียกคืนเนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องใช้ประโยชน์แล้ว อาจนำมาพิจารณาทบทวนและกำหนดรูปแบบการใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่ ภายใต้กรอบกฎหมายและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ
พื้นที่จัดหา ประโยชน์	1.13	10.31	เป็นพื้นที่ที่สร้างรายได้ให้แก่รัฐผ่านการจัดหาประโยชน์ และมีศักยภาพในการยกระดับมูลค่าทางเศรษฐกิจ รวมถึงรองรับการลงทุนและกิจกรรมทางเศรษฐกิจในอนาคต

หมายเหตุ: สัดส่วนร้อยละคำนวณจากพื้นที่ภายใต้การบริหารจัดการของกรมธนารักษ์

จากข้อมูลของกรมธนารักษ์ พื้นที่จัดหาประโยชน์ดังกล่าวครอบคลุมการใช้ประโยชน์หลายรูปแบบ ได้แก่ พื้นที่เพื่อการอยู่อาศัยประมาณ 27,000 ไร่ พื้นที่เพื่อการเกษตรประมาณ 510,000 ไร่ และพื้นที่เพื่อการพาณิชย์ประมาณ 600,000 ไร่⁶ สะท้อนให้เห็นว่าที่ราชพัสดุสามารถสร้างคุณค่าได้ทั้งในมิติทางสังคมและเศรษฐกิจ โดยพื้นที่เพื่ออยู่อาศัยและการเกษตรมีบทบาทสนับสนุนการดำรงชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน ขณะที่พื้นที่เพื่อการพาณิชย์เป็นกลไกสำคัญในการสร้างรายได้ รองรับการลงทุน และสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

นอกจากนี้ ศักยภาพด้านพื้นที่สำหรับการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ในอนาคตมิได้จำกัดอยู่เฉพาะพื้นที่จัดหาประโยชน์ประมาณ 1.13 ล้านไร่เท่านั้น โดยแม้พื้นที่ดังกล่าวจะอยู่ภายใต้การจัดหาประโยชน์แล้ว แต่พื้นที่แต่ละแห่งมีลักษณะและระดับการใช้ประโยชน์แตกต่างกัน จึงยังอาจมีพื้นที่บางส่วนที่สามารถยกระดับการใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่ได้ ขณะเดียวกัน ภายในพื้นที่ที่ใช้ในราชการประมาณ 9.83 ล้านไร่ ยังมีพื้นที่ที่ส่วนราชการส่งคืนหรือถูกเรียกคืนเนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องใช้ประโยชน์แล้วประมาณ 1.27 ล้านไร่⁷ ซึ่งเป็นทรัพยากรอีกส่วนหนึ่งที่สามารถนำกลับมาสำรวจและประเมินความเหมาะสม เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ใหม่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ และความต้องการของประเทศ

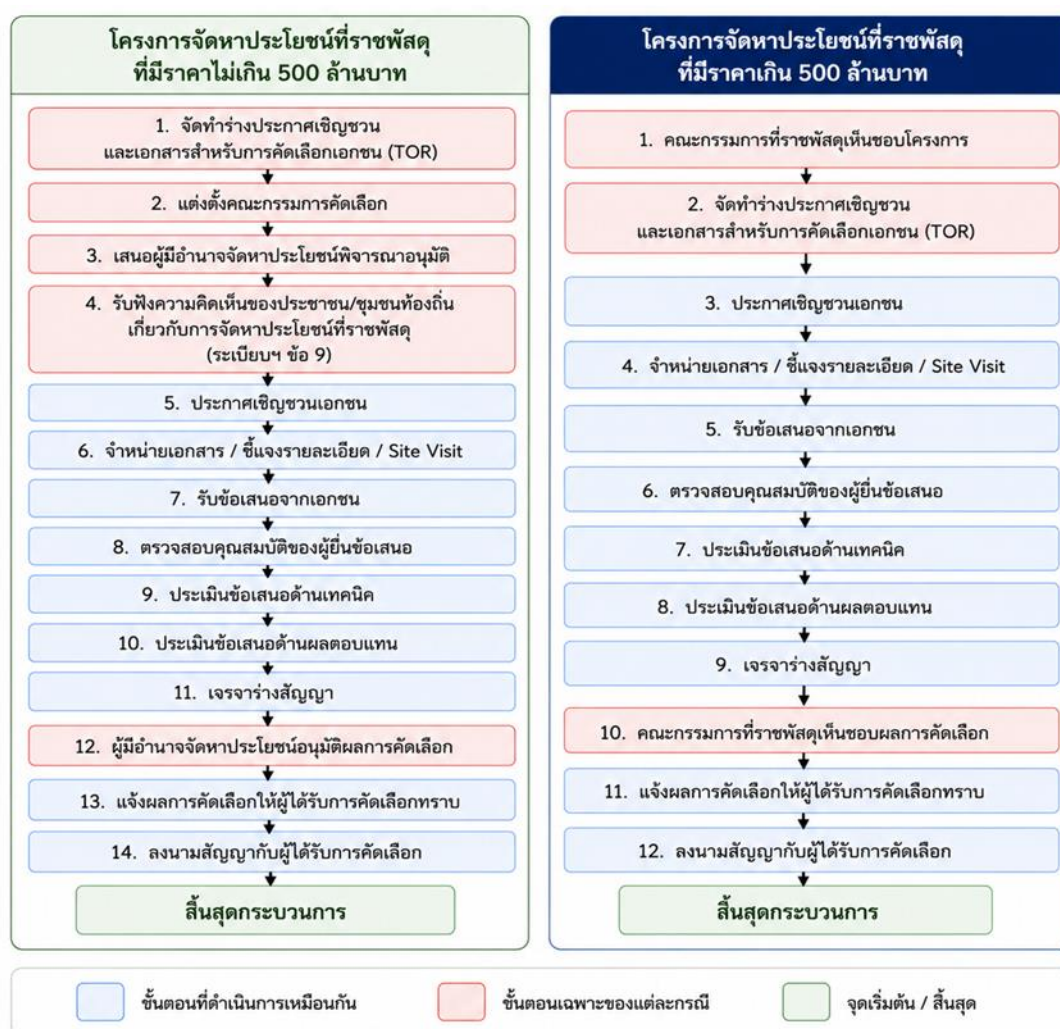
อย่างไรก็ตาม การที่พื้นที่อยู่ภายใต้การจัดหาประโยชน์แล้ว หรือได้รับการส่งคืนหรือเรียกคืนจากส่วนราชการ มิได้หมายความว่าพื้นที่ทั้งหมดจะสามารถนำมาจัดหาประโยชน์หรือรองรับการลงทุนได้ทันที เนื่องจากแต่ละพื้นที่มีสถานะ ความพร้อม ศักยภาพ และข้อจำกัดแตกต่างกัน ทั้งด้านกายภาพ การใช้ประโยชน์เดิม ระบบสาธารณูปโภค ผังเมือง ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และบริบททางเศรษฐกิจ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ อาจทำให้รูปแบบการใช้ประโยชน์ที่เหมาะสมในช่วงเวลาหนึ่งไม่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่หรือความต้องการในปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นที่อย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาประเมินศักยภาพและจำแนกระดับความพร้อมของพื้นที่ อันจะช่วยให้สามารถระบุได้ว่าพื้นที่ใดมีความพร้อมต่อการนำมาใช้ประโยชน์ พื้นที่ใดมีศักยภาพแต่ยังมีข้อจำกัดที่ต้องได้รับการแก้ไขหรือพัฒนาเพิ่มเติม และพื้นที่ใดยังไม่เหมาะสมต่อการนำมาจัดหาประโยชน์ในช่วงเวลานั้น

⁶ กรมธนารักษ์, ข้อมูลจำแนกพื้นที่จัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ, กองพัฒนารูขี้งและศักยภาพที่ราชพัสดุ, ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2569 (ข้อมูลภายในกรมธนารักษ์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้).

⁷ กรมธนารักษ์, ข้อมูลการบริหารจัดการที่ราชพัสดุสำหรับสงวนไว้ใช้ในราชการ, กองเทคโนโลยีการสำรวจและฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ, ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2569 (ข้อมูลภายในกรมธนารักษ์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้).

2.2.3 ด้านกระบวนการดำเนินงาน

กระบวนการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุมีกลไกและขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การจัดทำรายละเอียดโครงการ การพิจารณาความเหมาะสมของพื้นที่ การจัดทำเอกสารประกาศเชิญชวน การพิจารณาคัดเลือกเอกชน การเจรจา และการอนุมัติผลโดยการคัดเลือกเอกชน แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบตามมูลค่าโครงการ ได้แก่ โครงการที่มีมูลค่าเกินห้าร้อยล้านบาท และโครงการที่มีมูลค่าไม่เกินห้าร้อยล้านบาท ซึ่งแต่ละรูปแบบมีกลไกการกำกับดูแลที่แตกต่างกันตามระดับมูลค่าและความสำคัญของโครงการ กลไกดังกล่าวเป็นพื้นฐานที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ⁸

⁸ พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 มาตรา 28; กฎกระทรวงการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2564; ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการคัดเลือกเอกชนเพื่อจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุที่มีราคาเกินห้าร้อยล้านบาท พ.ศ. 2564; และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการคัดเลือกเอกชนเพื่อจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุที่มีราคาไม่เกินห้าร้อยล้านบาท พ.ศ. 2566.

สำหรับโครงการที่มีมูลค่าเกินห้าร้อยล้านบาท กฎหมายกำหนดให้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่ราชพัสดุ ซึ่งเป็นคณะกรรมการระดับกระทรวงที่มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธาน จำนวน 2 ครั้ง ได้แก่ (1) การเห็นชอบโครงการก่อนเริ่มดำเนินการ และ (2) การเห็นชอบผลการคัดเลือกก่อนลงนามสัญญา ตามมาตรา 28 แห่งพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 การกำกับดูแลในระดับดังกล่าวสะท้อนถึงการกลั่นกรองโครงการที่มีมูลค่าสูง และอาจส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของรัฐในระดับนโยบาย ทั้งนี้ การดำเนินงานในแต่ละช่วงอาจแปรผันตามกำหนดการประชุมและกระบวนการพิจารณาของคณะกรรมการ จึงเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อระยะเวลาดำเนินงานของโครงการ

สำหรับโครงการที่มีมูลค่าไม่เกินห้าร้อยล้านบาท การพิจารณาอนุมัติอยู่ในอำนาจของอธิบดีกรมธนารักษ์หรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ โดยกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับ การตรวจสอบข้อมูล การจัดเตรียมเอกสาร และการประสานงานระหว่างสำนักงานธนารักษ์พื้นที่กับหน่วยงานส่วนกลางในหลายขั้นตอน เพื่อให้ข้อมูลและเอกสารประกอบการพิจารณา มีความครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ลักษณะดังกล่าวทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความพร้อมของข้อมูลและการประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นสำคัญ

จากการวิเคราะห์กระบวนการทั้งสองรูปแบบ พบว่า ความแตกต่างมีได้อยู่ที่จำนวนขั้นตอนเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการกำกับดูแล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความพร้อมของข้อมูล และการประสานงานในแต่ละช่วงของกระบวนการ โดยปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลให้ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินงานจริงแตกต่างกันตามลักษณะและความซับซ้อนของแต่ละโครงการ ดังนั้นประเด็นสำคัญในมิติด้านกระบวนการดำเนินงานจึงอยู่ที่การบริหารจัดการระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน การติดตามสถานะการดำเนินงาน และการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยยังคงกลไกการกลั่นกรองและตรวจสอบที่จำเป็นต่อธรรมาภิบาลและการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

2.2.4 ด้านการบริหารจัดการข้อมูล

การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน ทั้งข้อมูลด้านกายภาพของพื้นที่ สถานะการใช้ประโยชน์ ผู้ใช้หรือผู้ครอบครองพื้นที่ ข้อจำกัดทางกฎหมาย ระบบสาธารณูปโภค และข้อมูลประกอบการตัดสินใจอื่น ๆ หากข้อมูลยังคงกระจัดกระจายหรือมีการจัดเก็บในหลายระบบ อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการประเมินศักยภาพของพื้นที่ การกำหนดนโยบาย และการวางแผน การจัดหาประโยชน์ในระยะยาว การมีข้อมูลทรัพย์สินที่ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และเชื่อมโยงกัน จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพย์สินของรัฐ และความสามารถในการปรับการใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

2.2.5 ด้านการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน

การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายภาคส่วน ทั้งหน่วยงานผู้ใช้ที่ราชพัสดุ หน่วยงานด้านผังเมือง หน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อม องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน การดำเนินงานจึงต้องอาศัยการประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง หากการบูรณาการข้อมูลและการดำเนินงานยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจส่งผลกระทบต่อความรวดเร็วในการดำเนินงานและประสิทธิภาพของการตัดสินใจ

2.2.6 ด้านการกำกับดูแลผู้ลงทุนและการป้องกันการสวมสิทธิ์

ในบริบทที่การเคลื่อนย้ายเงินทุนและรูปแบบการลงทุนระหว่างประเทศมีความซับซ้อนมากขึ้น การจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุซึ่งเกี่ยวข้องกับทรัพย์สินของรัฐที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูง จำเป็นต้องคำนึงถึงการกำกับดูแลผู้ลงทุนควบคู่กับการอำนวยความสะดวกในการลงทุน แม้ว่ากระบวนการคัดเลือกเอกชนเพื่อจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุในปัจจุบันจะกำหนดหลักเกณฑ์การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อเสนอไว้ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน แต่ประสิทธิภาพของการกำกับดูแลยังขึ้นอยู่กับความครบถ้วนของข้อมูล ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการตรวจสอบโครงสร้างของนิติบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกรณีที่มีโครงสร้างการถือหุ้นหรือการลงทุนหลายระดับซึ่งอาจทำให้การระบุผู้มีอำนาจควบคุมหรือผู้ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริงมีความซับซ้อนมากขึ้น

เมื่อพิจารณาในมิติของการป้องกันการสวมสิทธิ์ ความซับซ้อนดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงจากการใช้บุคคลหรือนิติบุคคลสัญชาติไทยเป็นตัวแทนอำพราง (nominee) เพื่อเข้าถึงสิทธิในการใช้หรือจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุแทนผู้มีส่วนได้เสียที่แท้จริง โดยเฉพาะในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนจากต่างประเทศ การพิจารณาผู้ลงทุนจึงมิได้เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อเสนอตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับความสามารถในการระบุผู้มีอำนาจควบคุมและผู้ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริง⁹ ของนิติบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประเด็นดังกล่าวเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือของกระบวนการจัดหาประโยชน์ และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐในระยะยาว

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า กรมธนารักษ์สามารถจัดเก็บรายได้จากการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุได้ในระดับที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในช่วง

⁹ ผู้ศึกษานำหลักการเกี่ยวกับความโปร่งใสของผู้ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริง (Beneficial Ownership) มาประกอบการวิเคราะห์การกำกับดูแลผู้ลงทุน โดยอ้างอิง Financial Action Task Force (FATF), *Guidance on Beneficial Ownership of Legal Persons* (Paris: FATF, 20023) ซึ่งให้ความสำคัญกับการมีข้อมูลผู้ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริงของนิติบุคคลที่เกี่ยวข้อง ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน รวมถึงการป้องกันการใช้นาม nominee arrangements ในทางมิชอบ.

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2567 สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารจัดการและจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุให้เกิดผลตอบแทนแก่รัฐอย่างต่อเนื่อง แม้ว่ารายได้จะปรับลดลงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 แต่ยังคงอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับช่วงก่อนหน้า รายละเอียดรายได้จากการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุแสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รายได้จากการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ¹⁰

ปีงบประมาณ	รายได้ด้านที่ราชพัสดุ (ล้านบาท)	การเปลี่ยนแปลง จากปีก่อน (%)
2564	6,076.768	-
2565	7,047.573	+15.98
2566	8,156.395	+15.73
2567	13,517.563	+65.73
2568	12,164.879	-10.01
2569*	11,200.970	(ยังไม่ครบปีงบประมาณ)

*การจัดเก็บรายได้จากการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุปีงบประมาณ 2569 (ณ มิถุนายน 2569)

แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ที่ราชพัสดุสามารถสร้างรายได้และมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่รัฐได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพย์สินของรัฐมิได้ขึ้นอยู่กับปริมาณทรัพยากรหรือผลการจัดเก็บรายได้เพียงอย่างเดียว แต่สัมพันธ์กับองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกัน ทั้งด้านกฎหมายและระเบียบ การบริหารจัดการพื้นที่ กระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการข้อมูล การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการกำกับดูแลผู้ลงทุน ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างศักยภาพและข้อจำกัดในแต่ละด้าน ซึ่งมีความสำคัญต่อความสามารถในการนำที่ราชพัสดุมาใช้สร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ และเป็นพื้นฐานสำหรับการสังเคราะห์แนวทางเชิงนโยบายในลำดับต่อไป

¹⁰ กรมธนารักษ์, รายงานประจำปี 2568 กรมธนารักษ์, หน้า 147; สำหรับข้อมูลปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ณ เดือนมิถุนายน 2569 ใช้ข้อมูลผลการจัดเก็บรายได้ด้านที่ราชพัสดุของกรมธนารักษ์ (ข้อมูลภายในกรมธนารักษ์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้).

2.3 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาศักยภาพ ข้อจำกัด และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ พบว่า กรมธนารักษ์มีพื้นฐานสำคัญในการนำที่ราชพัสดุมาใช้สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งจากกรอบกฎหมายและระเบียบที่กำหนดอำนาจหน้าที่ หลักเกณฑ์ และกลไกการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน การมีทรัพยากรที่ราชพัสดุซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ ตลอดจนผลการดำเนินงานด้านการจัดหาประโยชน์ที่ผ่านมา ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของที่ราชพัสดุในการสร้างรายได้ รองรับการลงทุน และสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาภายใต้แนวคิดการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ ผลการศึกษพบว่า การนำศักยภาพดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกัน ทั้งด้านกฎหมายและระเบียบ การบริหารจัดการพื้นที่ กระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการข้อมูล การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการกำกับดูแลผู้ลงทุน โดยแต่ละด้านมีทั้งปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานและข้อจำกัดที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และความสามารถในการนำที่ราชพัสดุมาใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกับศักยภาพและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ กลไกการพิจารณา อนุมัติ และตรวจสอบยังคงมีความสำคัญต่อการสร้างความโปร่งใสและการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ จึงต้องพิจารณาควบคู่กับความชัดเจนของกระบวนการ ความสามารถในการคาดการณ์และบริหารจัดการกรอบระยะเวลาดำเนินงาน และการตอบสนองต่อความต้องการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป

เมื่อสังเคราะห์ผลการศึกษาตามแนวคิดการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ สามารถสรุปสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเปรียบเทียบกับสภาพที่พึงประสงค์ได้ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
กฎหมายและระเบียบ	มีกฎหมายและระเบียบกำหนดอำนาจหน้าที่ หลักเกณฑ์ และกระบวนการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุอย่างชัดเจน แต่การดำเนินงานต้องผ่านกระบวนการพิจารณา อนุมัติ และตรวจสอบตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งในบางกรณีอาจส่งผลกระทบต่อความ	การดำเนินงานภายใต้กฎหมายและระเบียบมีความชัดเจน สามารถคาดการณ์และบริหารจัดการกรอบการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะของแต่ละโครงการ โดยยังคงหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใส และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
	คล่องตัวและความสามารถในการ คาดการณ์กรอบการดำเนินงาน	
การบริหารจัดการพื้นที่	มีพื้นที่ในความรับผิดชอบจำนวนมาก ทั้งพื้นที่ที่ใช้ในราชการ พื้นที่ที่นำมา จัดหาประโยชน์ และพื้นที่ที่ส่วน ราชการส่งคืนหรือถูกเรียกคืน แต่แต่ละ พื้นที่มีสถานะ ความพร้อม ศักยภาพ และข้อจำกัดแตกต่างกันตามสภาพทาง กายภาพ การใช้ประโยชน์เดิม ระบบ สาธารณูปโภค ผังเมือง ข้อจำกัดทาง กฎหมาย และบริบทของพื้นที่	ที่ราชพัสดุได้รับการสำรวจ ประเมิน และทบทวนความเหมาะสมของการใช้ ประโยชน์อย่างต่อเนื่อง สามารถ จำแนกและจัดลำดับพื้นที่ตามศักยภาพ เพื่อกำหนดรูปแบบการใช้ประโยชน์ให้ เหมาะสมกับลักษณะและบริบทของแต่ละพื้นที่
กระบวนการ ดำเนินงาน	มีกระบวนการจัดหาประโยชน์ที่เป็น ระบบ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบ ได้ แต่เกี่ยวข้องกับหลายขั้นตอนและ หลายหน่วยงาน โดยแต่ละรูปแบบของ โครงการมีกลไกการกำกับดูแลและ ปัจจัยที่ส่งผลต่อระยะเวลาดำเนินงาน แตกต่างกัน	กระบวนการดำเนินงานมีความชัดเจน สามารถติดตามสถานะและระยะเวลาที่ ใช้ในแต่ละช่วงของกระบวนการได้ และ มีการจัดเตรียมข้อมูลและเอกสารอย่าง เป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพ โดยยังคงหลักความ โปร่งใสและการตรวจสอบได้
การบริหารจัดการ ข้อมูล	มีข้อมูลด้านที่ราชพัสดุและข้อมูลผลการ ดำเนินงาน แต่ข้อมูลยังอยู่ในหลายระบบ และการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ และวางแผนยังสามารถพัฒนาได้	ระบบข้อมูลมีความเชื่อมโยง ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน สามารถ สนับสนุนการประเมินศักยภาพพื้นที่ การวิเคราะห์ การวางแผน การติดตาม และการตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
การบูรณาการ ระหว่างหน่วยงาน	การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับหลาย หน่วยงานจึงต้องอาศัยการประสานงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างต่อเนื่อง โดยข้อมูลบางส่วนอยู่ภายใต้ความ รับผิดชอบของหน่วยงานอื่น	มีการประสานการดำเนินงานและการ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความครบถ้วน ของข้อมูลและสนับสนุนการพิจารณา และการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็น	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
การกำกับดูแลผู้ลงทุนและการป้องกันการสวมสิทธิ์	มีกระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อเสนอตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง แต่การตรวจสอบกรณีที่มีโครงสร้างการถือหุ้นหรือการลงทุนหลายระดับมีความซับซ้อน และต้องอาศัยความครบถ้วนและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	มีกลไกกำกับดูแลและตรวจสอบผู้ลงทุนตามระดับความเสี่ยง สามารถตรวจสอบโครงสร้างผู้ถือหุ้น ผู้มีอำนาจควบคุม และผู้ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริงของนิติบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันการสวมสิทธิ์ (nominee) เสริมสร้างความโปร่งใสและคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

จากผลการสังเคราะห์ดังกล่าว พบว่า ศักยภาพและข้อจำกัดของการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุมีความเชื่อมโยงกันในหลายองค์ประกอบ โดยประสิทธิภาพของการดำเนินงานมีได้ขึ้นอยู่กับจำนวนขั้นตอนเพียงอย่างเดียว แต่สัมพันธ์กับความชัดเจนของกรอบกฎหมายและระเบียบ ความพร้อมและศักยภาพของพื้นที่ การบริหารจัดการกระบวนการความครบถ้วนและการเชื่อมโยงของข้อมูล การประสานงานระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนการกำกับดูแลผู้ลงทุน ทั้งนี้ ลักษณะของการบริหารทรัพย์สินของรัฐจำเป็นต้องมีกลไกการพิจารณาและตรวจสอบตามระดับความสำคัญของโครงการเพื่อรักษาหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐประกอบกับการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายภาคส่วน จึงทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานสัมพันธ์กับการบริหารจัดการระยะเวลาการประสานงาน และความครบถ้วนของข้อมูลในแต่ละช่วงของกระบวนการ

ในด้านการบริหารจัดการพื้นที่ ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ศักยภาพด้านพื้นที่สำหรับการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ในอนาคตมีได้จำกัดอยู่เฉพาะพื้นที่จัดหาประโยชน์ประมาณ 1.13 ล้านไร่ เท่านั้น โดยแม้พื้นที่ดังกล่าวจะอยู่ภายใต้การจัดหาประโยชน์แล้ว แต่พื้นที่แต่ละแห่งมีลักษณะและระดับการใช้ประโยชน์แตกต่างกัน จึงยังอาจมีพื้นที่บางส่วนที่สามารถยกระดับการใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่ได้ ขณะเดียวกัน ยังมีพื้นที่ที่ส่วนราชการส่งคืนหรือถูกเรียกคืนเนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องใช้ประโยชน์แล้วประมาณ 1.27 ล้านไร่ ซึ่งสามารถนำกลับมาพิจารณาความเหมาะสมในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์ใหม่ได้ อย่างไรก็ตาม การมีพื้นที่ดังกล่าวมิได้หมายความว่าทุกพื้นที่จะสามารถนำมาจัดหาประโยชน์หรือรองรับการพัฒนาได้ทันที เนื่องจากพื้นที่แต่ละแห่งมีสถานะ ความพร้อม ศักยภาพ และข้อจำกัดแตกต่างกัน ทั้งด้านสภาพทางกายภาพ การใช้ประโยชน์เดิม ระบบสาธารณูปโภค ผังเมือง ข้อจำกัดทางกฎหมาย และบริบททางเศรษฐกิจ จึงจำเป็นต้องมีการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นที่อย่างเป็นระบบ เพื่อนำมา

ประเมินศักยภาพและจำแนกระดับความพร้อมของพื้นที่ ซึ่งจะพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบและจัดลำดับความสำคัญของการใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่

เมื่อพิจารณาแนวโน้มของบริบททางเศรษฐกิจ รูปแบบการลงทุน และความต้องการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป หากข้อจำกัดด้านกระบวนการ ข้อมูล การบริหารจัดการพื้นที่ การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการกำกับดูแลผู้ลงทุนยังคงมีอยู่ อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการนำศักยภาพของที่ราชพัสดุมาใช้สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาเศรษฐกิจได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในกรณีที่พื้นที่ยังขาดความพร้อมหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องยังไม่เพียงพอต่อการประเมินและตัดสินใจ ขณะที่รูปแบบการลงทุนที่มีความซับซ้อนมากขึ้นยังเพิ่มความสำคัญของการกำกับดูแลและการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

จากผลการศึกษาดังกล่าว แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ ควรเริ่มจากการสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสถานะและศักยภาพของพื้นที่ โดยดำเนินการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูล ประเมินศักยภาพ และจำแนกระดับความพร้อมของพื้นที่อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดรูปแบบการใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละพื้นที่ รวมถึงพื้นที่ที่ส่วนราชการส่งคืนหรือถูกเรียกคืน

ควบคู่กับการบริหารจัดการพื้นที่ดังกล่าว ควรพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อให้สามารถติดตามสถานะ ระยะเวลา และข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละช่วงของกระบวนการ รวมทั้งพัฒนามาตรฐานข้อมูลและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ขณะเดียวกัน การกำกับดูแลผู้ลงทุนควรได้รับการพัฒนาควบคู่กับการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับความซับซ้อนของโครงสร้างการลงทุนและลดความเสี่ยงจากการสวมสิทธิ์ โดยการดำเนินการทั้งหมดควรอยู่ภายใต้กรอบกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวสามารถดำเนินการควบคู่กันตามความพร้อมและความเชื่อมโยงของแต่ละประเด็น โดยไม่จำเป็นต้องรอให้การดำเนินงานด้านหนึ่งแล้วเสร็จก่อนจึงเริ่มดำเนินการในอีกด้านหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานบางประเด็นจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากการดำเนินงานจริงเป็นฐานประกอบการพิจารณา โดยเฉพาะการทบทวนกฎหมายและระเบียบ ซึ่งควรพิจารณาบนพื้นฐานของข้อมูลและผลการดำเนินงานจริง เพื่อให้สามารถแยกข้อจำกัดที่สามารถบริหารจัดการได้ภายใต้กรอบกฎหมายเดิมออกจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่อาจจำเป็นต้องได้รับการทบทวน ทั้งนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวของการบริหารจัดการต้องดำเนินการควบคู่กับการรักษามาตรฐานด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

โดยสรุป ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การยกระดับการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเชื่อมโยงเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูล

และผลการดำเนินงานเป็นฐานในการประเมินและตัดสินใจ ตั้งแต่การบริหารจัดการกระบวนการและพื้นที่ การบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูล ตลอดจนการกำกับดูแลผู้ลงทุนและการทบทวนกฎหมายและระเบียบในประเด็นที่จำเป็น แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าทรัพย์สินของแผ่นดิน และเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายในบทที่ 3 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และสนับสนุนการใช้ทรัพย์สินของรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

บทที่ 3

ข้อเสนอ

จากผลการศึกษาและการวิเคราะห์ศักยภาพ ข้อจำกัด และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุในบทที่ 2 พบว่า ที่ราชพัสดุเป็นทรัพยากรของรัฐที่มีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม และสามารถใช้เป็นกลไกสนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อย่างไรก็ตาม การนำศักยภาพดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมสัมพันธ์กับองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกัน ทั้งด้านกฎหมายและระเบียบ การบริหารจัดการพื้นที่ กระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการข้อมูล การบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการกำกับดูแลผู้ลงทุนและการป้องกันการสวมสิทธิ์ โดยแต่ละด้านมีทั้งปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานและข้อจำกัดที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และความสามารถในการนำที่ราชพัสดุมาใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกับศักยภาพและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

ผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุได้ขึ้นอยู่กับจำนวนขั้นตอนของกระบวนการเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนของกระบวนการและความสามารถในการคาดการณ์กรอบระยะเวลาดำเนินงาน การบริหารจัดการพื้นที่ตามศักยภาพ การพัฒนาระบบข้อมูลและการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนการกำกับดูแลผู้ลงทุนควบคู่กับการอำนวยความสะดวกในการลงทุน ขณะเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวต้องดำเนินควบคู่กับการรักษาหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

ทั้งนี้ ข้อเสนอในบทนี้ตั้งอยู่บนหลักการว่า การเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวของกระบวนการเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยเดียวที่มีผลต่อการตัดสินใจลงทุนของภาคเอกชน เนื่องจากการลงทุนยังขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจ ความต้องการของตลาด และปัจจัยด้านการลงทุนอื่น ๆ ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโดยอาศัยข้อมูลจากการดำเนินงานจริง เพื่อนำมาใช้ติดตามประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีได้มุ่งสรุปว่าการปรับปรุงกระบวนการจะส่งผลให้การลงทุนเพิ่มขึ้นโดยตรง

ดังนั้น เพื่อให้ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงจัดทำข้อเสนอ

เชิงนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงระดับอำนาจในการดำเนินการ ความเป็นไปได้ ความพร้อมของหน่วยงาน และการรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกับการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

3.1.1 ข้อเสนอในระดับหน่วยงาน

ข้อเสนอกลุ่มนี้อยู่ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกรมธนารักษ์ สามารถดำเนินการได้ภายใต้กรอบกฎหมายและระเบียบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยไม่ต้องรอการเห็นชอบจากหน่วยงานในระดับที่เหนือขึ้นไป ประกอบด้วย 3 แนวทาง ดังนี้

3.1.1.1 การกำหนดกรอบระยะเวลาของกระบวนการจัดหาประโยชน์

โดยทบทวนกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ (end-to-end) เพื่อให้เห็นขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ จุดเชื่อมต่อ และระยะเวลาการดำเนินงานตลอดกระบวนการ และนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นฐานในการศึกษาและกำหนดกรอบระยะเวลามาตรฐาน (time standard) สำหรับแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ ทั้งกรณีโครงการมูลค่าไม่เกินและเกินห้าร้อยล้านบาท เพื่อให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบและภาคเอกชนสามารถคาดการณ์ระยะเวลาดำเนินการได้ โดยกรอบระยะเวลาดังกล่าวควรจัดทำจากข้อมูลระยะเวลาดำเนินการจริงของโครงการที่ผ่านมา ประกอบกับข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานจริง

ในระยะแรก จัดให้มีระบบติดตามสถานะโครงการ (tracking system) เพื่อบันทึกระยะเวลาที่ใช้จริงในแต่ละขั้นตอน และนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้วิเคราะห์ช่วงของกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาดำเนินงาน ตลอดจนทบทวนกรอบระยะเวลาให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ข้อมูลจากระบบติดตามยังสามารถใช้เป็นหลักฐานประกอบการพิจารณาว่าข้อจำกัดด้านระยะเวลาสามารถบริหารจัดการได้ภายใต้กรอบกฎหมายเดิม หรือเป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่จำเป็นต้องพิจารณาทบทวนกฎหมายและระเบียบในระยะต่อไป

นอกจากนี้ ข้อมูลจากระบบติดตามนำมาใช้เป็นข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback loop) เพื่อเปรียบเทียบกรอบระยะเวลามาตรฐานที่กำหนดกับระยะเวลาที่เกิดขึ้นจริง วิเคราะห์สาเหตุของความแตกต่าง และนำผลมาใช้ทบทวนกรอบระยะเวลาหรือการบริหารจัดการในแต่ละช่วงของกระบวนการเป็นระยะ เพื่อให้การกำหนดกรอบระยะเวลามาตรฐานเป็นกลไกการบริหารที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาจากผลการดำเนินงานจริง มิใช่เป็นเพียงการกำหนดกรอบเวลาในลักษณะคงที่

3.1.1.2 การพัฒนาฐานข้อมูลและระบบสนับสนุนการบริหารจัดการพื้นที่ตาม ศักยภาพ

โดยจัดให้มีการสำรวจ ประเมิน และปรับปรุงข้อมูลที่ราชพัสดุอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งพื้นที่ที่อยู่ระหว่างการจัดหาประโยชน์ พื้นที่ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา และพื้นที่ที่ส่วนราชการส่งคืนหรือถูกเรียกคืนโดยรวบรวมข้อมูลด้านสถานะและรูปแบบการใช้ประโยชน์ ลักษณะทางกายภาพ ระบบสาธารณูปโภค การคมนาคม ผังเมือง ข้อจำกัดทางกฎหมาย ตลอดจนข้อมูลด้านเศรษฐกิจและการลงทุน เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินศักยภาพของพื้นที่ได้อย่างเป็นระบบ

ข้อมูลดังกล่าวนำมาจัดทำเป็นฐานข้อมูลพื้นที่ราชพัสดุเชิงศักยภาพ โดยกำหนดมาตรฐานข้อมูล (data standard) และชุดข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการประเมินและจำแนกพื้นที่ เพื่อให้สำนักงานธนารักษ์พื้นที่และหน่วยงานส่วนกลางสามารถจัดเก็บและใช้ข้อมูลบนมาตรฐานเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อนในการจัดทำหรือเรียกใช้ข้อมูล และสนับสนุนการเชื่อมโยงข้อมูลในระยะต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้การประเมินพื้นที่เชื่อมโยงกับแนวทางการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าทรัพย์สินของแผ่นดิน สามารถจำแนกศักยภาพของพื้นที่ใน 4 มิติ ได้แก่

- 1) มิติเศรษฐกิจ พิจารณาศักยภาพในการรองรับกิจกรรมเชิงพาณิชย์ การลงทุน อุตสาหกรรม โลจิสติกส์ หรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่
- 2) มิติสังคม พิจารณาศักยภาพในการรองรับการใช้ประโยชน์เพื่อสังคม ที่อยู่อาศัย สาธารณประโยชน์ หรือสาธารณูปโภคชุมชน
- 3) มิติสิ่งแวดล้อม พิจารณาข้อจำกัดและศักยภาพด้านสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์หรือฟื้นฟูทรัพยากร การเพิ่มพื้นที่สีเขียว และการใช้ประโยชน์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของพื้นที่
- 4) มิติวัฒนธรรม พิจารณาคคุณค่าทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม วิถีชุมชน และศักยภาพในการใช้ประโยชน์ที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของพื้นที่

ผลการประเมินนำมาจำแนกระดับความพร้อมของพื้นที่เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) พื้นที่ที่มีความพร้อมและสามารถนำมาจัดหาประโยชน์ได้ในระยะสั้น (2) พื้นที่ที่มีศักยภาพแต่ยังมีข้อจำกัดที่ต้องได้รับการพัฒนาหรือแก้ไข และ (3) พื้นที่ที่ยังไม่เหมาะสมต่อการนำมาจัดหาประโยชน์ในช่วงเวลานั้น เพื่อใช้ประกอบการจัดลำดับความสำคัญและวางแผนการจัดหาประโยชน์ในแต่ละปี โดยเฉพาะพื้นที่ที่ส่วนราชการส่งคืนหรือถูกเรียกคืน ซึ่งควรได้รับการประเมินศักยภาพก่อนกำหนดรูปแบบการใช้ประโยชน์ใหม่

ในระยะต่อไป เมื่อข้อมูลมีความครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน พัฒนาการแสดงผลในรูปแบบ dashboard เชิงพื้นที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารสามารถติดตามสถานะ

ศักยภาพ ข้อจำกัด และระดับความพร้อมของพื้นที่ในภาพรวม รวมทั้งอาจประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence: AI) เป็นเครื่องมือสนับสนุนการประมวลผลข้อมูลหลายมิติ การจำแนกศักยภาพ และการจัดลำดับพื้นที่ในเบื้องต้น อย่างไรก็ตาม ผลจากระบบควรใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ มิใช่ทดแทนการพิจารณาตามกฎหมาย หลักเกณฑ์ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง และต้องมีการตรวจสอบยืนยันข้อมูลในพื้นที่จริง (ground truthing) ก่อนนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ

แนวทางดังกล่าวจะช่วยยกระดับการบริหารข้อมูลจากการแสดงสถานะของทรัพย์สินไปสู่การใช้ข้อมูลสนับสนุนการบริหารพื้นที่เชิงรุกตามศักยภาพ และเพิ่มโอกาสในการนำพื้นที่ที่มีความพร้อมเข้าสู่กระบวนการจัดหาประโยชน์ได้อย่างเป็นระบบ

3.1.1.3 การพัฒนากลไกตรวจสอบผู้ลงทุนตามระดับความเสี่ยง

พัฒนากลไกการกำกับดูแลและตรวจสอบผู้ลงทุนตามระดับความเสี่ยง ภายใต้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดระดับการตรวจสอบให้เหมาะสมกับลักษณะมูลค่า และความซับซ้อนของโครงการ ครอบคลุมคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อเสนอ โครงสร้างผู้ถือหุ้น ผู้มีอำนาจควบคุม และผู้ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริงของนิติบุคคล โดยเฉพาะกรณีที่มีโครงสร้างการถือหุ้นหรือการลงทุนหลายระดับ หรือมีความเชื่อมโยงกับการลงทุนจากต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนความโปร่งใสและลดความเสี่ยงจากการใช้บุคคลหรือนิติบุคคลเป็นตัวแทนอำพราง (nominee)

การดำเนินการดังกล่าวเชื่อมโยงกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามความจำเป็น เพื่อให้การตรวจสอบผู้ลงทุนอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ อันจะช่วยให้การเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวของกระบวนการจัดหาประโยชน์ ดำเนินควบคู่กับการรักษาหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

3.1.2 ข้อเสนอในระดับที่เหนือขึ้นไป

ข้อเสนอกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับการทบทวนกฎหมาย กฎกระทรวง หรือระเบียบ ที่กระทรวงการคลังหรือคณะกรรมการที่ราชพัสดุเป็นผู้มีอำนาจพิจารณาหรือให้ความเห็นชอบ จึงควรดำเนินการภายหลังจากมีข้อมูลเชิงประจักษ์จากการดำเนินงานตามข้อ 3.1.1 ร่องรับอย่างเพียงพอ

3.1.2.1 การทบทวนกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ทบทวนเฉพาะประเด็นที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ชัดเจนว่าเป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการบริหารจัดการภายใต้กรอบกฎหมายเดิม โดยใช้ข้อมูลระยะเวลาดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคในแต่ละขั้นตอน และผลจากการปฏิบัติงานจริงเป็นฐานประกอบการพิจารณา เพื่อให้การทบทวนมุ่งแก้ไขข้อจำกัดที่แท้จริง และยังคงรักษากลไกที่จำเป็นต่อความโปร่งใส การตรวจสอบ และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

3.1.2.2 การทบทวนหลักเกณฑ์การแบ่งกระบวนการคัดเลือกเอกชนตามมูลค่าโครงการ

ศึกษาความเหมาะสมของหลักเกณฑ์การแบ่งกระบวนการคัดเลือกเอกชนตามมูลค่าโครงการไม่เกินห้าร้อยล้านบาทและเกินห้าร้อยล้านบาท ว่ายังสอดคล้องกับบริบทมูลค่าที่ดิน รูปแบบการลงทุน และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันหรือไม่ โดยเฉพาะผลที่มีต่อระยะเวลาดำเนินการและระดับการกำกับดูแล ทั้งนี้ ใช้ข้อมูลระยะเวลาดำเนินการจริงจากระบบติดตามโครงการเป็นหลักฐานประกอบการพิจารณา โดยยังคงหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

3.1.3 ข้อเสนอที่เชื่อมโยงกับการกิจของหน่วยงานอื่น

ข้อเสนอกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับข้อมูลหรือภารกิจที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่โดยตรงของกรมธนารักษ์ จึงต้องอาศัยความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.1.3.1 การเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านพื้นที่กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ส่งเสริมการเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานด้านผังเมือง สิ่งแวดล้อม องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความครบถ้วนและความเป็นปัจจุบันของข้อมูลสำหรับการประเมินศักยภาพพื้นที่ และลดระยะเวลาการประสานข้อมูลเป็นรายโครงการ

3.1.3.2 การเชื่อมโยงข้อมูลด้านการลงทุนและโครงสร้างนิติบุคคล

ส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจดทะเบียนนิติบุคคลและการลงทุน เพื่อสนับสนุนการตรวจสอบโครงสร้างผู้ถือหุ้น ผู้มีอำนาจควบคุม และผู้ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริง โดยเฉพาะกรณีที่มีโครงสร้างการลงทุนซับซ้อนหรือเกี่ยวข้องกับการลงทุนจากต่างประเทศ

3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้ข้อเสนอเชิงนโยบายข้างต้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ควรจัดลำดับการดำเนินงานตามความเร่งด่วน ความเป็นไปได้ ความพร้อมของข้อมูล และทรัพยากร โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ทั้งนี้ การแบ่งระยะดังกล่าวเป็นการจัดลำดับความสำคัญในการขับเคลื่อน มิได้หมายความว่า การดำเนินงานในแต่ละด้านต้องแล้วเสร็จตามลำดับก่อนจึงเริ่มดำเนินการในด้านอื่น โดยแนวทางที่มีความพร้อมและมีความเชื่อมโยงกันสามารถดำเนินการควบคู่กันได้

3.2.1 การดำเนินงานระยะแรก

สำรวจและประเมินพื้นที่ ควบคู่กับการวางระบบกระบวนการและข้อมูล

การดำเนินงานในระยะแรกควรให้ความสำคัญกับการสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสถานะ ความพร้อม และศักยภาพของที่ราชพัสดุ โดยดำเนินการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นที่อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมพื้นที่ที่อยู่ภายใต้การจัดหาประโยชน์แต่ยังอาจใช้ประโยชน์ไม่เต็มศักยภาพ พื้นที่ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา และพื้นที่ที่ส่วนราชการส่งคืนหรือถูกเรียกคืน เพื่อนำมาประเมินศักยภาพและจำแนกระดับความพร้อมของพื้นที่ และใช้เป็นฐานในการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดรูปแบบการใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดของแต่ละพื้นที่

ควบคู่กับการดำเนินงานด้านพื้นที่ ควรทบทวนกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้เห็นขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ จุดเชื่อมต่อ และระยะเวลาการดำเนินงานตลอดกระบวนการ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลระยะเวลาที่ใช้จริงจากโครงการที่ผ่านมา และจัดให้มีระบบติดตามสถานะโครงการ เพื่อบันทึกระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้วิเคราะห์ช่วงของกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาดำเนินงาน และใช้เป็นฐานในการกำหนดและทบทวนกรอบระยะเวลามาตรฐานที่เหมาะสม โดยไม่ลดทอนกลไกการพิจารณา การตรวจสอบ และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

ในระยะเดียวกัน ควรกำหนดมาตรฐานข้อมูลสำหรับข้อมูลที่ราชพัสดุ โดยกำหนดรายการข้อมูล รูปแบบการจัดเก็บ และนิยามข้อมูลให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้สำนักงานธนารักษ์พื้นที่และหน่วยงานส่วนกลางสามารถจัดเก็บและใช้ข้อมูลบนมาตรฐานเดียวกัน และเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาฐานข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูล และระบบสนับสนุนการบริหารจัดการในระยะต่อไป

3.2.2 การดำเนินงานระยะต่อมา

บูรณาการข้อมูลและนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารเชิงรุก

เมื่อมีผลจากการสำรวจ ประเมิน และจำแนกระดับความพร้อมของพื้นที่ รวมทั้งมีมาตรฐานข้อมูลและข้อมูลจากการดำเนินงานในระดับที่เพียงพอ ควรนำผลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการพื้นที่เชิงรุก โดยพัฒนาฐานข้อมูลพื้นที่ราชพัสดุเชิงศักยภาพ และนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการจัดลำดับพื้นที่เข้าสู่แผนการจัดหาประโยชน์ ตลอดจนกำหนดรูปแบบการใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดของแต่ละพื้นที่

ในระยะนี้ ควรพัฒนาการแสดงผลในรูปแบบ dashboard เชิงพื้นที่ เพื่อสนับสนุนการติดตามสถานะ ศักยภาพ ข้อจำกัด และระดับความพร้อมของพื้นที่ในภาพรวม และเมื่อข้อมูลมีคุณภาพและความครบถ้วนเพียงพอ อาจประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นเครื่องมือสนับสนุนการประมวลผล วิเคราะห์ และจัดลำดับพื้นที่ในเบื้องต้น โดยผลจากระบบใช้เป็นข้อมูล

สนับสนุนการตัดสินใจ มิใช่ทดแทนการพิจารณาตามกฎหมาย หลักเกณฑ์ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

ควบคู่กันนั้น ควรพัฒนาการเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มความครบถ้วนและความเป็นปัจจุบันของข้อมูล ลดความซ้ำซ้อนและระยะเวลาในการประสานข้อมูลเป็นรายโครงการ รวมทั้งสนับสนุนการกำกับดูแลและตรวจสอบผู้ลงทุนตามระดับความเสี่ยง โดยเฉพาะการตรวจสอบโครงสร้างผู้ถือหุ้น ผู้มีอำนาจควบคุม และผู้ได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริงของนิติบุคคล ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 การดำเนินงานระยะยาว

ทบทวนและพัฒนากรอบกฎหมายบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

ในระยะยาว ควรนำข้อมูลและผลการดำเนินงานที่สะสมจากระยะแรกและระยะต่อมาทั้งข้อมูลจากระบบติดตามสถานะโครงการ ผลการประเมินศักยภาพพื้นที่ ผลการบูรณาการข้อมูล และผลการดำเนินโครงการ มาใช้ประเมินและจำแนกข้อจำกัดที่สามารถบริหารจัดการได้ ภายใต้กรอบกฎหมายเดิมออกจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่อาจจำเป็นต้องได้รับการทบทวนกฎหมาย กฎกระทรวง หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง

โดยเฉพาะหลักเกณฑ์การแบ่งกระบวนการคัดเลือกเอกชนตามมูลค่าโครงการ ควรวิเคราะห์ข้อมูลระยะเวลาดำเนินงาน ลักษณะและมูลค่าของโครงการ ตลอดจนผลของกลไกการกำกับดูแลเพื่อประเมินว่าหลักเกณฑ์ดังกล่าวยังมีความเหมาะสมกับบริบทมูลค่าที่ดิน รูปแบบการลงทุน และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันหรือไม่ ทั้งนี้ การทบทวนกฎหมายและระเบียบไม่ควรกำหนดผลลัพธ์ไว้ล่วงหน้า แต่ควรดำเนินการเฉพาะประเด็นที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์เพียงพอว่าเป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง และสามารถปรับปรุงได้โดยไม่ลดทอนมาตรฐานด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

ข้อมูลและผลการดำเนินงานดังกล่าวควรนำกลับมาใช้ประกอบการทบทวนการบริหารจัดการ หลักเกณฑ์ และการวางแผนการใช้ประโยชน์พื้นที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการที่ราชพัสดุสามารถปรับตัวตามข้อมูล ผลการดำเนินงาน และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

3.2.4 ปัจจัยความสำเร็จและเงื่อนไขสนับสนุนการดำเนินงาน

การขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายให้เกิดผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนและการบริหารจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม เนื่องจากข้อเสนอแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงกันและเกี่ยวข้องทั้งกับบุคลากร งบประมาณ ข้อมูล เทคโนโลยี และความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีปัจจัยสำคัญ ดังนี้

3.2.4.1 การบริหารจัดการและกลไกขับเคลื่อน

ควรกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ ผู้รับผิดชอบ กรอบระยะเวลา ตัวชี้วัด และกลไกติดตามผลของแต่ละข้อเสนอให้ชัดเจน รวมทั้งส่งเสริมการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยตัวชี้วัดควรสะท้อนทั้งประสิทธิภาพของกระบวนการและผลจากการบริหารจัดการพื้นที่ เช่น ระยะเวลาดำเนินงาน ความครบถ้วนของข้อมูล จำนวนหรือสัดส่วนพื้นที่ที่ได้รับการสำรวจและประเมินศักยภาพ และพื้นที่ที่มีความพร้อมเข้าสู่แผนการจัดหาประโยชน์ เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.2.4.2 บุคลากร

ควรพัฒนาความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านการบริหารที่ราชพัสดุ การสำรวจและวิเคราะห์ศักยภาพพื้นที่ การใช้และวิเคราะห์ข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการตรวจสอบข้อมูลโครงสร้างนิติบุคคล และการลงทุน รวมทั้งสร้างความเข้าใจและการยอมรับต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการนำระบบข้อมูลและเทคโนโลยีมาใช้

3.2.4.3 งบประมาณและความต่อเนื่องของนโยบาย

ควรจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับความสำคัญและความพร้อมของการดำเนินงานในแต่ละด้าน และสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถสะสมและพัฒนาข้อมูล ระบบ และกลไกการบริหารจัดการได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.2.4.4 คุณภาพของข้อมูลและระบบเทคโนโลยี

ควรจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการจัดเก็บ วิเคราะห์ และเชื่อมโยงข้อมูลอย่างมั่นคงและปลอดภัย รวมทั้งให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพื่อให้ระบบและเครื่องมือวิเคราะห์สามารถสนับสนุนการบริหารจัดการและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

3.2.4.5 ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

การเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานบางส่วนอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่โดยตรงของกรมธนารักษ์ จึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและกลไกการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และกฎหมายที่กำหนด เพื่อให้ข้อมูลที่ใช้ประกอบการบริหารจัดการและการกำกับดูแลมีความครบถ้วนและเพียงพอ

3.2.4.6 ระยะเวลาและการติดตามผลการดำเนินงาน

ข้อเสนอบางประการจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการสะสมข้อมูลและผลการดำเนินงานจริง โดยเฉพาะการกำหนดและทบทวนกรอบระยะเวลามาตรฐาน รวมถึง

การพิจารณาทบทวนกฎหมายและระเบียบ จึงควรมีกลไกติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำผลการดำเนินงานกลับมาใช้ปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการตามวงจรข้อมูลสะท้อนกลับ

การขับเคลื่อนแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุสามารถตอบสนองต่อศักยภาพและบริบทของพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม และเอื้อต่อการนำทรัพย์สินของรัฐมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า และส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าและคุณค่าทรัพย์สินของแผ่นดิน การสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการคุ้มครองผลประโยชน์ของรัฐ

บรรณานุกรม

กฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบ

พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 28 ก, 9 มีนาคม 2562.

กฎกระทรวงการใช้ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2563. ราชกิจจานุเบกษา.

กฎกระทรวงการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2564. ราชกิจจานุเบกษา.

ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการคัดเลือกเอกชนเพื่อจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุที่มีราคาเกิน

ห้าร้อยล้านบาท พ.ศ. 2564.

ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการคัดเลือกเอกชนเพื่อจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุที่มีราคาไม่เกิน

ห้าร้อยล้านบาท พ.ศ. 2566.

เอกสารและรายงานของหน่วยงาน

กรมธนารักษ์. รายงานประจำปี 2568 กรมธนารักษ์. กรมธนารักษ์, 2568.

กรมธนารักษ์. ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569. กระทรวงการคลัง, 2569.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. 2561.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570. 2565.

เอกสารภาษาต่างประเทศ

Financial Action Task Force (FATF). Guidance on Beneficial Ownership of Legal Persons. Paris: FATF, 2023.

World Bank. Bringing Public Assets Out of the Shadows: Optimizing Infrastructure Services, Unlocking Revenues. Washington, DC: World Bank, 2023.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวกาญจนา กิจชนะพานิชย์
ประวัติการศึกษา	- บัณฑิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย - นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2548	เจ้าหน้าที่จัดผลประโยชน์ 3 สำนักงานธนารักษ์พื้นที่นนทบุรี กรมธนารักษ์
พ.ศ. 2548	นักวิชาการพัสดุ 3 กองพัสดุ กรมธนารักษ์
พ.ศ. 2551	เจ้าหน้าที่จัดผลประโยชน์ 4 สำนักบริหารที่ราชพัสดุ 1 กรมธนารักษ์
พ.ศ. 2551	เจ้าหน้าที่จัดผลประโยชน์ปฏิบัติการ สำนักบริหารที่ราชพัสดุ 1 กรมธนารักษ์
พ.ศ. 2554	เจ้าหน้าที่จัดผลประโยชน์ชำนาญการ สำนักบริหารที่ราชพัสดุ 1 กรมธนารักษ์
พ.ศ. 2557	เจ้าหน้าที่จัดผลประโยชน์ชำนาญการ กองบริหารที่ราชพัสดุภูมิภาค กรมธนารักษ์
พ.ศ. 2557	เจ้าหน้าที่จัดผลประโยชน์ชำนาญการ กองบริหารจัดการกรรมสิทธิ์ที่ ราชพัสดุ กรมธนารักษ์
พ.ศ. 2559	เจ้าหน้าที่จัดผลประโยชน์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ สมุทรปราการ กรมธนารักษ์
พ.ศ. 2562	เจ้าหน้าที่จัดผลประโยชน์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ ปทุมธานี กรมธนารักษ์
พ.ศ. 2563	ธนารักษ์พื้นที่อุทัยธานี สำนักงานธนารักษ์พื้นที่อุทัยธานี กรมธนารักษ์
พ.ศ. 2565	ธนารักษ์พื้นที่ชุมพร สำนักงานธนารักษ์พื้นที่ชุมพร กรมธนารักษ์
พ.ศ. 2565	ธนารักษ์พื้นที่สมุทรปราการ สำนักงานธนารักษ์พื้นที่สมุทรปราการ กรมธนารักษ์
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมธนารักษ์