



แผนยุทธศาสตร์
สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน)
พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

คำนำ

แผนยุทธศาสตร์สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒ ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็น Road map ในการบริหารจัดการและดำเนินงานตามภารกิจของ บจธ. โดยการจัดทำแผนในครั้งนี้จัดทำขึ้นภายใต้บริบทพื้นฐานจากการประเมินสถานการณ์ด้านที่ดินของประเทศ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) ตลอดจนแนวนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี นโยบาย ข้อสั่งการของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ เป็นต้น

แผนยุทธศาสตร์ บจธ. ฉบับนี้ประกอบด้วยเนื้อหา ๓ ส่วน คือ **ส่วนที่ ๑** บริบทของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์และขอบเขตในการจัดทำแผน ภารกิจหลัก และผลการดำเนินงานของ บจธ. **ส่วนที่ ๒** บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของ บจธ. และ **ส่วนที่ ๓** แผนยุทธศาสตร์ บจธ. และการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการติดตามประเมินผล (Strategic Control and Evaluation) จึงหวังว่าแผนยุทธศาสตร์ บจธ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒ ฉบับนี้จะเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงาน สำหรับทุกส่วนงานที่จะได้ร่วมกันพัฒนา บจธ. ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร

ก

ส่วนที่ ๑ บริบทของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

๑

๑.๒ กรอบแนวทางการทบทวน และขอบเขตแผนยุทธศาสตร์ บจธ. พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒

๒

บทที่ ๒ ภารกิจหลักของสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน)

๒.๑ วัตถุประสงค์/อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๔

๓

๒.๒ การแบ่งส่วนงานตามภารกิจ

๕

๒.๓ บทบาทและภารกิจของสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน)

๗

ส่วนที่ ๒ บริบทในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน

บทที่ ๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม บจธ. (SWOT Analysis)

๙

๓.๒ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

๑๑

๓.๓ สถานการณ์ด้านการบริหารจัดการที่ดินของประเทศไทย

๑๒

๓.๔ ความเชื่อมโยงกับรัฐธรรมนูญ/นโยบาย/แผนที่เกี่ยวข้อง

๑๘

๓.๕ การพิจารณาความซ้ำซ้อนของภารกิจกับหน่วยงานอื่น

๒๒

๓.๖ แนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

๒๔

ส่วนที่ ๓ เป้าหมาย กรอบทิศทางการดำเนินงาน และการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ

บทที่ ๔ แผนยุทธศาสตร์สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒

๔.๑ ทิศทางการดำเนินงานของ บจธ. ในช่วงแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

๒๖

๔.๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

๒๗

๔.๓ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์และกลยุทธ์

๒๘

บทที่ ๕ การบริหารแผนยุทธศาสตร์

๕.๑ บทบาทของฝ่าย และกอง

๓๒

๕.๒ กลไกการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

๓๒

๕.๓ การติดตามและประเมินผล (Strategic Control & Evaluation)

๓๓

บทสรุปผู้บริหาร

แผนยุทธศาสตร์สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) หรือ บจธ. จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๔ (วันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๕๔) และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๙ (วันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๕๙) โดยมีภารกิจหลักตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายถูกกำหนดไว้อย่างกว้างขวาง คือ จัดตั้งธนาคารที่ดิน รวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลด้านที่ดิน เกี่ยวกับผู้สูญเสีย/จะสูญเสียสิทธิในที่ดิน ผู้ถือครองที่ดิน ผู้ไม่มีที่ดินทำกิน ผู้ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในที่ดิน เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิรูปที่ดิน สนับสนุนการใช้ประโยชน์ในที่ดิน และดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดิน คือ การกระจายการถือครองที่ดิน การป้องกันการสูญเสียสิทธิในที่ดิน การตรวจสอบการใช้ประโยชน์ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น

ทั้งนี้ นับตั้งแต่มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง บจธ. ต้องดำเนินการจัดตั้งธนาคารที่ดิน หรือองค์กรอื่นที่มีวัตถุประสงค์ในลักษณะเดียวกับธนาคารที่ดินให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา นับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกามีผลใช้บังคับ (วันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๕๔) แต่เนื่องจากในขณะนั้น บจธ. ยังไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดินมาเพื่อบริหารและดำเนินการจึงยังไม่สามารถเริ่มดำเนินงานได้ จนถึงรัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้เห็นความสำคัญของการจัดตั้งธนาคารที่ดิน จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ บจธ. ขึ้น เมื่อวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๕๗ หลังจากนั้น คณะกรรมการฯ จึงสรรหาผู้อำนวยการสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน มาปฏิบัติหน้าที่เมื่อวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๘ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของ บจธ. อัตรากำลัง งบประมาณที่ได้รับเป็นการสนับสนุนในระยะเริ่มต้นเท่านั้น

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของ บจธ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา บจธ. จึงได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะเวลา ๒ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒) เพื่อเป็นกรอบทิศทางและเร่งรัดการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยกรอบทิศทางจัดทำขึ้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบาย ข้อสั่งการของรัฐบาล แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติและนโยบายของผู้บริหารสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) เพื่อให้การดำเนินงานเชื่อมโยงกันในทุกระดับ อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่สำคัญคือ **“การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยใช้การบริหารจัดการที่ดินเป็นกลไกในการขับเคลื่อน”** รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) การประเมินสถานการณ์ด้านที่ดินของประเทศมาใช้เป็นกรอบแนวทางที่ใช้ในการจัดทำ อีกทั้งกระบวนการในการจัดทำแผนฯ ได้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้บริหาร ที่ปรึกษา ตลอดจนรวบรวมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของ บจธ.

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒ ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ บริบทของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์และขอบเขตในการจัดทำแผน ภารกิจหลัก และผลการดำเนินงานของ บจธ.

ส่วนที่ ๒ บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของ บจธ. ตลอดจนนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ ๓ แผนยุทธศาสตร์ บจธ. และการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการติดตามประเมินผล (Strategic Control and Evaluation)

วิสัยทัศน์

“จัดตั้งธนาคารที่ดินให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๒ เพื่อเป็นกลไกในการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน โดยมีนวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ดิน ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเป็นธรรมอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

๑. ผลักดันการจัดตั้งธนาคารที่ดิน
๒. สร้างนวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ดิน เพื่อสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
๓. เตรียมความพร้อมด้านบูรณาการข้อมูลที่ดิน ป้องกันการสูญเสียสิทธิ การกระจายสิทธิการถือครองที่ดิน และส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สื่อสารและผลักดันให้ภาครัฐและสังคมได้ตระหนักถึงเหตุผลความจำเป็นในการมีธนาคารที่ดิน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินของชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดินและการใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เชื่อมโยง แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์ข้อมูลในการบริหารจัดการที่ดิน อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ทรัพยากรบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๑

- ๑.๑ ประชาชน เกษตรกรและผู้ยากจนเห็นความจำเป็นของการมีธนาคารที่ดิน
- ๑.๒ หน่วยงานรัฐ องค์กรภาคประชาสังคม และภาคส่วนต่างๆ เห็นด้วย และเป็นแนวร่วมผลักดันจัดตั้งธนาคารที่ดิน
- ๑.๓ สื่อนำเสนอความจำเป็นของการมีธนาคารที่ดิน

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๒

- ๒.๑ เพื่อให้มีรูปธรรม หรือตัวอย่างของการบริหารจัดการที่ดินที่ดี เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development goals : SDG) เป้าหมายที่ ๑๐ ลดความเหลื่อมล้ำ
- ๒.๒ ประชาชนสามารถใช้ประโยชน์ในที่ดินเพื่อการดำรงชีพอย่างมีคุณภาพ และยั่งยืน
- ๒.๓ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๓

- ๓.๑ บจธ. มีฐานข้อมูลและระบบข้อมูลที่เชื่อมประสานข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกัน
- ๓.๒ หน่วยงานต่างๆ และบจธ. ใช้ประโยชน์ข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการที่ดิน
- ๓.๓ ประชาชน นักศึกษา นักวิชาการ และหน่วยงานต่างๆ สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ดิน

๓.๔ บจธ. สามารถนำข้อมูลมาเผยแพร่ให้สังคมได้รับรู้ถึงความจำเป็นของการมีธนาคารที่ดิน

เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ที่ ๔

๔.๑ มีบุคลากรที่มีคุณภาพ

๔.๒ มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล

๔.๓ เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และยั่งยืน

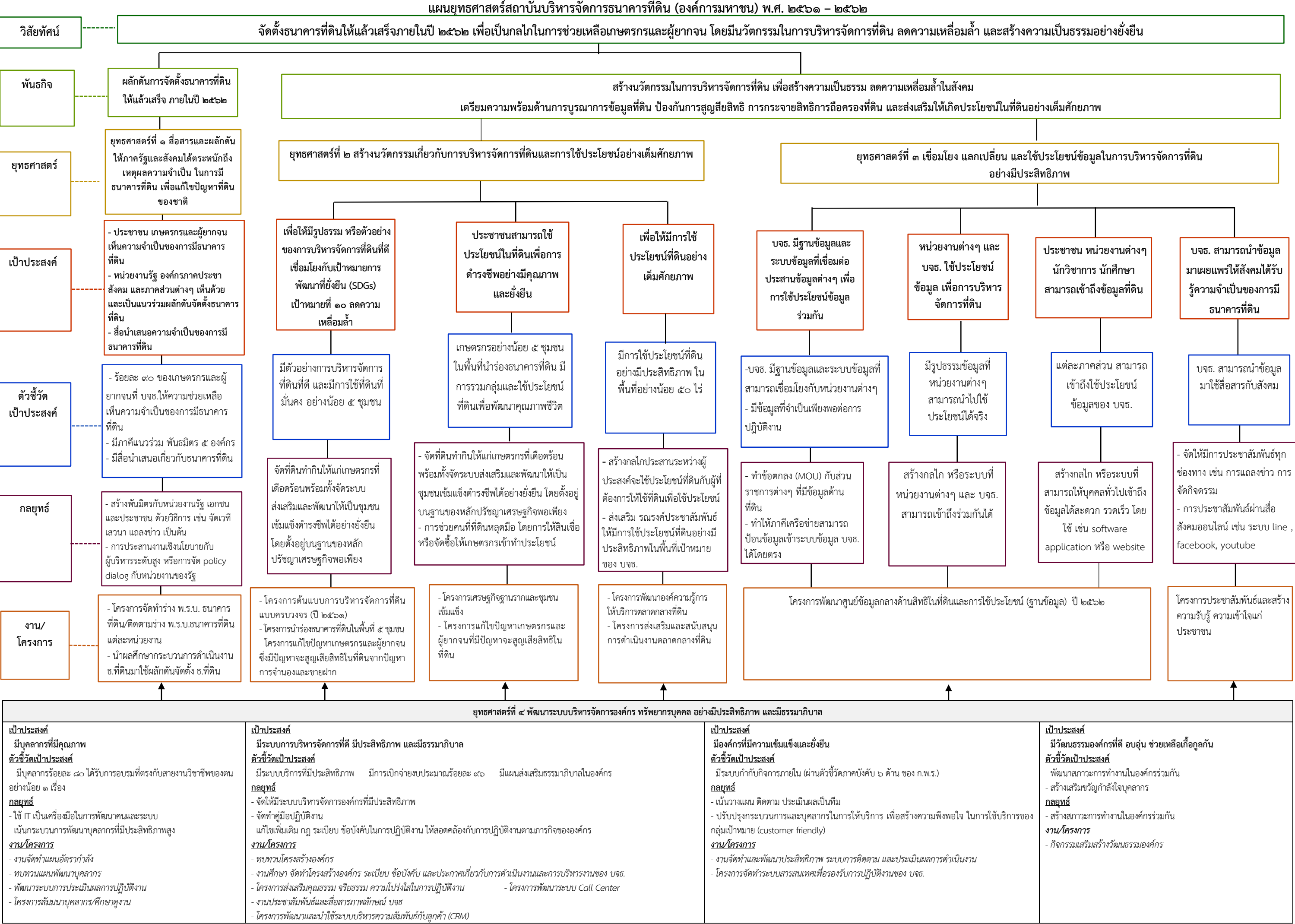
๔.๔ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี อบอุ่น ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

**ความเชื่อมโยงภารกิจตามวัตถุประสงค์จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๔ และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๕๙
และโครงการสำคัญในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒**

พรฎ. บจธ. มาตรา ๗ ให้สถาบันมีวัตถุประสงค์	ภารกิจ			หมายเหตุ
	สื่อสาร/ผลักดันภาครัฐและสังคม	สร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ดิน	ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดิน	
(๑) ดำเนินการเพื่อให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดินที่เป็นธรรมและยั่งยืน และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม และจัดตั้งธนาคารที่ดิน	● การจัดทำร่างพระราชบัญญัติธนาคารที่ดิน ● การสร้างการสื่อสารและกระแสความต้องการให้มีธนาคารที่ดิน ● การสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานรัฐ เอกชน และภาคประชาชน	● การสร้างรูปธรรมหรือตัวอย่างการบริหารจัดการที่ดินที่ดี ด้วยการจัดที่ดินให้แก่เกษตรกรผู้เดือดร้อน พร้อมทั้งระบบส่งเสริมและพัฒนาอาชีพที่มั่นคง ยั่งยืน	● โครงการแก้ไขปัญหาเกษตรกรที่ไม่มีที่ดินหรือมีแต่ไม่เพียงพอสำหรับใช้ประกอบอาชีพเกษตรกรรมและอยู่อาศัย ● โครงการต้นแบบการบริหารจัดการที่ดินแบบครบวงจร (พ.ศ.๒๕๖๑) ● โครงการเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนเข้มแข็งในพื้นที่นำร่อง ๕ ชุมชน และเกษตรกรที่ บจธ. ให้ความช่วยเหลือ	● การจัดตั้งธนาคารที่ดิน - เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและบริหารจัดการที่ดิน - เป็นแหล่งเงินทุนสำหรับเกษตรกรและผู้ยากจนที่เข้าถึงได้ง่ายและมีความคล่องตัวสูง เพื่อให้เกษตรกรได้มีสิทธิในที่ดินและได้ใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างมั่นคงในรูปของธนาคาร ● การกระจายการถือครองที่ดิน - เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในการถือครองที่ดิน - ช่วยแก้ไขปัญหาคาความเดือดร้อนด้านที่ดินทำกินของเกษตรกรและผู้ยากจนที่ไม่มีที่ดินทำกินหรือไม่เพียงพอต่อการประกอบอาชีพ ● การบริหารจัดการที่ดินแบบครบวงจร การบริหารจัดการที่ดินแบบครบวงจร หมายถึง การบริหารจัดการหรือดำเนินการด้วยกลไกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดิน การใช้ประโยชน์ที่ดินให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า การแก้ไขปัญหาการจะสูญเสียสิทธิในที่ดินทำกิน การขับเคลื่อนให้เกิดการรวมกลุ่ม/จัดตั้งสหกรณ์ การอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกรและผู้ยากจนเพื่อพัฒนาศักยภาพในการประกอบอาชีพ การบริหารจัดการชุมชน
(๔) สนับสนุนให้ชุมชนมีการบริหารจัดการที่ดินร่วมกัน ทั้งที่ดินทำกินและที่ดินสำหรับการอยู่อาศัยในรูปแบบโฉนดชุมชน				
(๓) ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ดินของรัฐ และดำเนินการให้ได้มาซึ่งที่ดินของเอกชน ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพื่อให้เกษตรกรและผู้ยากจนได้ใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง รวมทั้งสนับสนุนทางการเงินแก่การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม				

พรฎ. บจธ. มาตรา ๗ ให้สถาบันมีวัตถุประสงค์	ภารกิจ			หมายเหตุ
	สื่อสาร/ผลักดันภาครัฐและสังคม	สร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ดิน	ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดิน	
(๒) รวบรวมข้อมูลที่ดินและเป็นตัวกลางระหว่างผู้ประสงค์จะใช้ประโยชน์ที่ดินกับเจ้าของที่ดินที่ยังมิได้ใช้ประโยชน์หรือเจ้าของที่ดินที่ยังไม่ประสงค์จะใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่		• การพัฒนาข้อมูลและเครือข่าย • การพัฒนาศูนย์ข้อมูลกลางด้านสิทธิในที่ดินและการใช้ประโยชน์ • การเชื่อมโยงฐานข้อมูล ระบบข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการที่ดิน	• โครงการพัฒนาองค์ความรู้การให้บริการตลาดกลางที่ดิน • โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตลาดกลางที่ดิน	• การพัฒนาข้อมูลและเครือข่าย พัฒนาเครือข่ายให้สามารถดำเนินการรวบรวมข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลที่ดินที่ถูกต้อง ทันสมัย เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ • การตรวจสอบการใช้ประโยชน์ที่ดิน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน การปฏิรูปที่ดินประเภทต่างๆ สนับสนุนการใช้ประโยชน์ในที่ดินทั้งภาครัฐและเอกชน การกำหนดภาษีที่ดิน ตลอดจนการสนับสนุนข้อมูลเชิงนโยบายเพื่อประกอบการตัดสินใจของรัฐบาล และเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์ในที่ดินเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า การจัดการการใช้ที่ดินให้ถูกประเภท เพื่อเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ • ฐานข้อมูลที่ดิน - เพื่อสำรวจ รวบรวมข้อมูลด้านสิทธิและการใช้ประโยชน์ในที่ดินระดับอำเภอทั่วประเทศ โดย บจธ. กำหนดเป้าหมายในการเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับที่ดิน ผู้ถือครองที่ดิน ผู้ไม่มีที่ดินทำกิน ผู้ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในที่ทำกิน ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ข้อมูลมีความทันสมัย และเป็นจริง - เพื่อสนับสนุนข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในระดับนโยบาย

พรฎ. บจธ. มาตรา ๗ ให้สถาบันมีวัตถุประสงค์	ภารกิจ			หมายเหตุ
	สื่อสาร/ผลักดันภาครัฐและสังคม	สร้างนตวกรรมการบริหารจัดการที่ดิน	ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดิน	
(๕) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินของเกษตรกรและผู้ยากจน			• โครงการจัดทำหลักเกณฑ์การช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนซึ่งมีปัญหาค่าสูญเสียสิทธิในที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัย	• การป้องกันการสูญเสียสิทธิเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาการสูญเสียสิทธิในที่ดินของเกษตรกรและผู้ยากจนโดยให้ความสำคัญกับการป้องกันการสูญเสียสิทธิเป็นลำดับแรก คือให้การช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ ก่อนเข้าสู่กระบวนการขายฝาก



ส่วนที่ ๑

บริบทของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) หรือ บจธ. จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๔

ภารกิจหลักของ บจธ. คือ ดำเนินการจัดตั้งธนาคารที่ดิน บริหารจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน ด้วยการกระจายการถือครองที่ดินทั้งของภาครัฐและเอกชน การสร้างประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ พัฒนาที่ดิน และพัฒนาอาชีพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการประกอบอาชีพ และความเป็นอยู่ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน เกษตรกร ตลอดจนผู้ยากจนให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รวมทั้งสนับสนุนข้อมูลด้านที่ดินให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

นับตั้งแต่มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง บจธ. (วันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๕๔) บจธ. ต้องจัดตั้งธนาคารที่ดิน หรือ องค์กรอื่นที่มีวัตถุประสงค์ในลักษณะเดียวกับธนาคารที่ดินภายในระยะเวลาห้าปี นับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกามีผลบังคับใช้ แต่เนื่องจากในขณะนั้น บจธ. ยังไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดินมาเพื่อบริหารและดำเนินการจึงยังไม่สามารถเริ่มดำเนินงานได้ จนถึงรัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้เห็นความสำคัญของการจัดตั้งธนาคารที่ดิน จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ บจธ. ขึ้น เมื่อวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๗ หลังจากนั้นคณะกรรมการฯ จึงสรรหาผู้อำนวยการสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดินมาปฏิบัติหน้าที่ เมื่อวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๘ และเริ่มบรรจุพนักงานเพื่อดำเนินงานเมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘ ซึ่งจากกรอบระยะเวลาดังกล่าวจะเห็นได้ว่า บจธ. เพิ่งเริ่มดำเนินการครบองค์ประกอบและปฏิบัติงานได้เพียง ๒ เดือนเศษ ดังนั้นการดำเนินการต่างๆ จึงเป็นระยะเริ่มต้นของการวางระบบการบริหารงานต่างๆ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ บจธ. ก็ได้เร่งรัดดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในมาตรา ๗

บจธ. จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในระยะแรก ซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการฯ ครั้งที่ ๗/๒๕๕๘ เมื่อวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๕๘ มีมติเห็นชอบหลักการร่างแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๐ พร้อมทั้งมอบหมายให้คณะทำงานนำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการไปดำเนินการปรับแก้ให้เหมาะสมต่อไป กอปรกับผู้อำนวยการได้เริ่มเข้ารับตำแหน่งในวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๘ และได้แถลงแผนปฏิบัติงานตามภารกิจของ บจธ. ต่อคณะกรรมการฯ ในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๕๘ เมื่อวันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘

ดังนั้น บจธ. จึงเห็นสมควรให้มีการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดย บจธ. ได้จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔) และจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เมื่อวันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๑ ที่ประชุมเห็นชอบให้ปรับระยะเวลาแผนยุทธศาสตร์ฯ จากระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔) เป็นระยะ ๒ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒) เพื่อให้สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง บจธ. และปรับแก้ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

จากการประชุมคณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ เห็นชอบตามหลักการที่ปรับปรุงและรับรอง (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ บจธ. (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒) จึงได้เสนอ

ต่อคณะกรรมการสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน ซึ่งจากมติที่ประชุม เมื่อวันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ เห็นชอบ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒)

๑.๒ กรอบแนวทาง และขอบเขตแผนยุทธศาสตร์ บจธ. พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒

๑.๒.๑ กรอบแนวทางแผนยุทธศาสตร์

การดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีกรอบและแนวทางในประเด็นสำคัญ ดังนี้

- (๑) การกำหนดแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสม
- (๒) การศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และกำหนดบทบาท ภารกิจของหน่วยงานรองรับ ซึ่งนำไปสู่แนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรที่เหมาะสม
- (๓) วิเคราะห์ข้อมูลองค์กรเชิงลึก สถานภาพปัจจุบันและข้อเท็จจริงขององค์กร รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และยืนยันสภาพปัญหาที่สำคัญ
- (๔) ศึกษาและวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องทั้งแผนระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับหน่วยงาน เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) แผนนโยบายของคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ เป็นต้น
- (๕) ศึกษา วิเคราะห์สถานภาพ และบริบทด้านที่ดิน
- (๖) รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
- (๗) ศึกษา ทบทวน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ บจธ. ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนต่างๆ
- (๘) ศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ รวมทั้งรายละเอียดกลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จำแนกแผนในการพัฒนาแต่ละด้านตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยแผนการดำเนินงานดังกล่าวจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติที่มีตัวชี้วัด และกำหนดเวลาอย่างชัดเจน
- (๙) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ
- (๑๐) สื่อสารแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำแผนไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

๑.๒.๒ ขอบเขตของแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ บจธ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๒ ประกอบด้วย กรอบทิศทางการดำเนินงาน เป้าหมาย งาน/โครงการที่สำคัญ และกรอบเวลาการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถแปลงไปสู่แผนปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

บทที่ ๒

ภารกิจหลักของสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน)

๒.๑ วัตถุประสงค์/อำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๙

๒.๑.๑ วัตถุประสงค์

มาตรา ๗ ให้สถาบันมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- ๑) ดำเนินการเพื่อให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดินที่เป็นธรรมและยั่งยืน และมีการใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเหมาะสม และจัดตั้งธนาคารที่ดิน
- ๒) รวบรวมข้อมูลที่ดินและเป็นตัวกลางระหว่างผู้ประสงค์จะใช้ประโยชน์ในที่ดินกับเจ้าของที่ดินที่ยังมิได้ใช้ประโยชน์หรือเจ้าของที่ดินที่ยังไม่ประสงค์จะใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่
- ๓) ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ดินของรัฐและดำเนินการให้ได้มาซึ่งที่ดินของเอกชน ที่มิได้ใช้ประโยชน์หรือใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพื่อให้เกษตรกรและผู้ยากจนได้ใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง รวมทั้งสนับสนุนทางการเงินแก่การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- ๔) สนับสนุนให้ชุมชนมีการบริหารจัดการที่ดินร่วมกัน ทั้งที่ดินทำกินและที่ดินสำหรับการอยู่อาศัยในรูปแบบโฉนดชุมชน
- ๕) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินของเกษตรกรและผู้ยากจน

๒.๑.๒ อำนาจหน้าที่

มาตรา ๘ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา ๗ ให้สถาบันมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- ๑) ให้สินเชื่อเพื่อการจัดหาและพัฒนาที่ดินแก่เกษตรกร ผู้ยากจน ผู้ประสงค์จะใช้ประโยชน์ในที่ดิน องค์กรชุมชน หรือเครือข่ายองค์กรชุมชน ทั้งนี้ ตามที่คณะกรรมการกำหนด
- ๒) ส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนในการบริหารจัดการที่ดิน
- ๓) ก่อตั้งสิทธิ หรือทำนิติกรรมใดทุกประเภทกับหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน
- ๔) โอนหรือรับโอนอสังหาริมทรัพย์หรือทรัพย์สินต่างๆ
- ๕) ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพย์สินต่างๆ
- ๖) ซื้อ จัดหา จำหน่าย ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ แลกเปลี่ยนหรือดำเนินงานเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์หรือทรัพย์สินต่างๆ
- ๗) เข้าร่วมทุนกับนิติบุคคลอื่นในกิจการที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของสถาบัน
- ๘) กู้ยืมเงินเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน
- ๙) ทำความตกลงและร่วมมือกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศหรือต่างประเทศในกิจการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน
- ๑๐) ประสานงาน ให้คำปรึกษาและคำแนะนำการวางแผนพัฒนาและการใช้ประโยชน์ในที่ดินแก่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งธนาคารที่ดิน

๑๑) รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่ดิน รวมทั้งเสนอแนะปัญหา อุปสรรค และข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางการแก้ไขต่อคณะกรรมการ

๑๒) เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่คณะกรรมการกำหนด

๑๓) เป็นตัวแทนหรือนายหน้า หรือมอบหมาย หรือว่าจ้างให้บุคคลหรือนิติบุคคลอื่น ประกอบกิจการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน

๑๔) เผยแพร่และประชาสัมพันธ์การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดตั้งธนาคารที่ดิน

๑๕) ดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน

การเข้าร่วมทุนตาม (๗) และการกู้ยืมเงินตาม (๘) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

๒.๒ การแบ่งส่วนงานตามภารกิจ ^๑

การแบ่งส่วนงานตามภารกิจของ บจธ. แบ่งออกเป็น ๔ ฝ่าย ๑๔ กอง อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการฝ่าย มีหน้าที่รับผิดชอบโดยสังเขปดังนี้

๑. ฝ่ายบริหารกลาง ประกอบด้วย ๖ กอง ได้แก่

๑.๑ กองการเงินและบัญชี งานการเงิน เบิกเงินจากกรมบัญชีกลาง บริหารเงินคงเหลือ พัฒนาระบบการเงิน ควบคุมดูแลการรับเงิน จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และเอกสารที่สำคัญเกี่ยวกับการเงิน

งานบัญชี วิเคราะห์สถานะการเงินของสถาบัน พัฒนาระบบบัญชี ตรวจสอบและควบคุมการเบิกจ่ายเงิน จัดทำบัญชี รายงานทางการเงินและอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เก็บรักษาเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ควบคุมดูแลรักษาเอกสารทางบัญชี

๑.๒ กองทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร จัดระบบการบริหาร การประเมินทรัพยากรบุคคล วางแผนอัตรากำลัง สรรหาและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาระบบสวัสดิการ จัดระบบฐานข้อมูลบุคคล ตลอดจนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

๑.๓ กองกฎหมาย ศึกษาวินิจฉัยปัญหากฎหมาย ให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความเห็นทางกฎหมาย ปรับปรุงพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับคำสั่ง งานนิติกรรมสัญญา งานด้านสอบสวนข้อเท็จจริง วินัย และความรับผิดทางละเมิดของผู้ปฏิบัติงาน

๑.๔ กองอำนวยการและพัสดุ งานอำนวยการ ดำเนินการด้านธุรการ งานสารบรรณกลาง จัดเก็บข้อมูลและเอกสารตามระเบียบวิธีปฏิบัติ งานสนับสนุนการบริหารงานของคณะกรรมการและผู้บริหารของสถาบัน และดูแลรับผิดชอบงานเลขานุการผู้บริหาร คณะกรรมการ การประชุมระดับนโยบาย

งานพัสดุ บริหารงานพัสดุ ให้บริการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง งานซ่อมบำรุงรักษา งานตรวจสอบ การรับจ่าย การเก็บรักษาพัสดุ ดูแลรักษาอำนวยการความสะดวกอาคารสถานที่ ยานพาหนะ

๑.๕ กองประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ สื่อสารองค์กร และวิเทศสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

^๑ ประกาศสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) เรื่อง การแบ่งส่วนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ พ.ศ. ๒๕๕๘

๑.๖ กองตรวจสอบภายใน ตรวจสอบ ติดตามผลการตรวจสอบ วิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการ ระบบควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง เสนอแนะแนวทาง/มาตรการเพื่อพัฒนาระบบงานที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน

๒. ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์และสารสนเทศ ประกอบด้วย ๓ กอง ได้แก่

๒.๑ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน จัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน และงบประมาณของสถาบัน วิเคราะห์งบประมาณเพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงาน ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และโครงการสำคัญ

๒.๒ กองศึกษาและวิจัยธนาคารที่ดิน ส่งเสริมการจัดการความรู้ การศึกษาวิจัยและการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบัน การให้บริการข้อมูล ความรู้ รายงานเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับงานพัฒนาชุมชนโดยชุมชนท้องถิ่น สนับสนุนงานพัฒนาองค์ความรู้

๒.๓ กองระบบสารสนเทศ จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดการดูแลการใช้ และบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย จัดหาระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ พัฒนาระบบฐานข้อมูล และสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการตัดสินใจ

๓. ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนา ประกอบด้วย ๒ กอง ได้แก่

๓.๑ กองพัฒนาที่ดิน จัดทำแผนและพัฒนาทรัพยากรที่ดิน สนับสนุนองค์กรชุมชนให้มีการบริหารจัดการที่ดินร่วมกัน ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินของเกษตรกรและผู้ยากจน พัฒนาที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๓.๒ กองส่งเสริมศักยภาพองค์กรชุมชน ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนการดำเนินงานในการส่งเสริมศักยภาพองค์กรชุมชนในด้านต่างๆ ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพขององค์กรชุมชนในชนบท และชุมชนเมืองให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรชุมชน จัดการความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

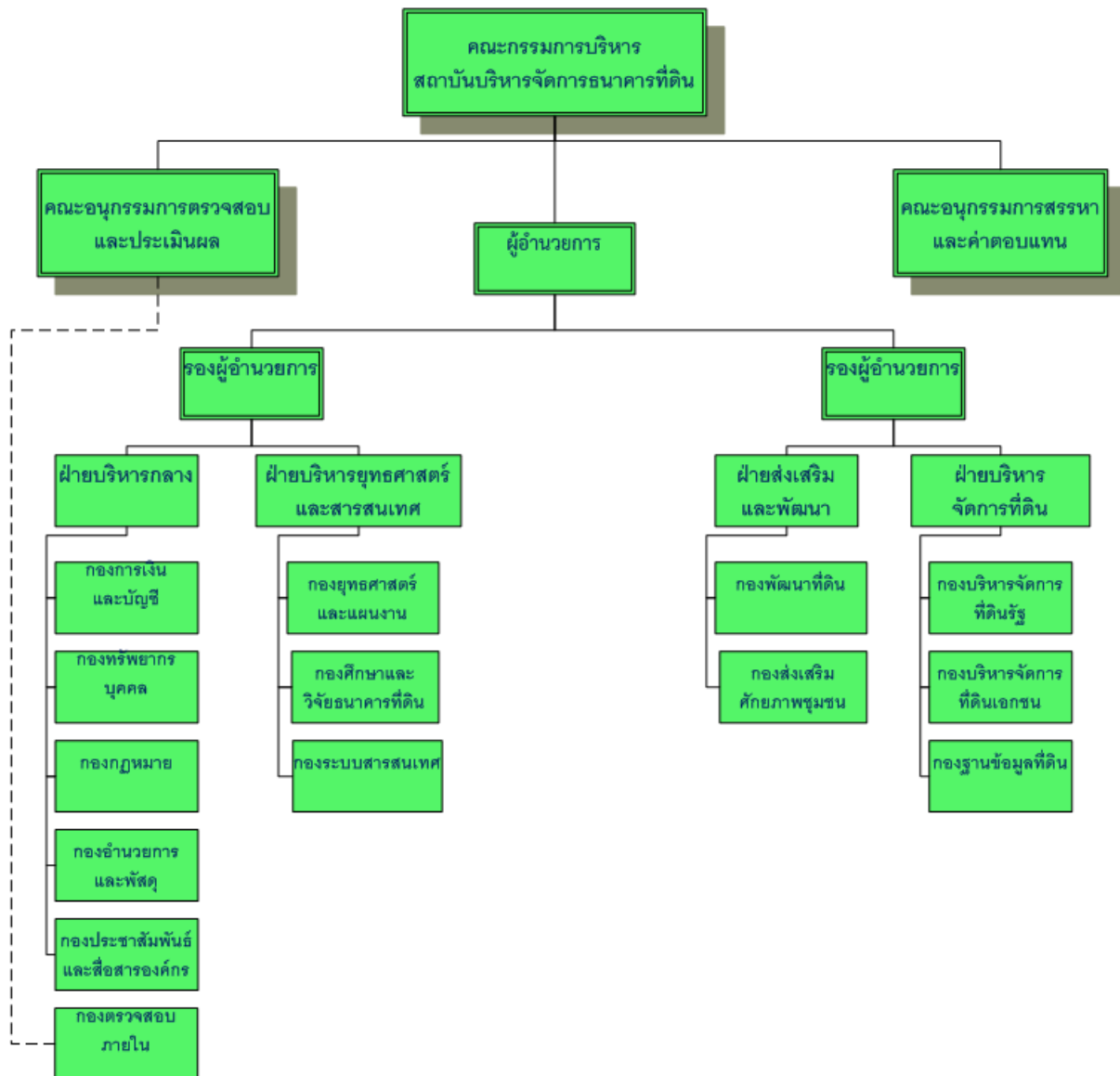
๔. ฝ่ายบริหารจัดการที่ดิน ประกอบด้วย ๓ กอง ได้แก่

๔.๑ กองบริหารจัดการที่ดินรัฐ จัดทำแผนการจัดหาทรัพยากรที่ดินรัฐ และประสานหน่วยงานรัฐเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ดินของรัฐที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพื่อให้เกษตรกรและผู้ยากจนได้ใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง

๔.๒ กองบริหารจัดการที่ดินเอกชน จัดทำแผนการจัดหาทรัพยากรที่ดินเอกชน และดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ดินของเอกชนที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพื่อให้เกษตรกรและผู้ยากจนได้ใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง

๔.๓ กองฐานข้อมูลที่ดิน ศึกษา วิเคราะห์ ออกแบบ เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล ประมวลผลข้อมูล บริหารจัดการฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ดูแลรักษา ปรับปรุงแก้ไขระบบฐานข้อมูลให้สามารถตอบสนองการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบและเครื่องมือในการพัฒนาการจัดการข้อมูลโดยชุมชน ให้บริการ ให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดการฐานข้อมูลที่ดิน

โครงสร้างองค์กรสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน)



ภารกิจดังกล่าวมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ชำนาญเฉพาะด้าน โดย บจธ. ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร จึงมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมด้านการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญให้กับเจ้าหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

๒.๓ บทบาทและภารกิจ

๒.๓.๑ สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน)

บจธ. มีภารกิจหลักในการบริหารจัดการที่ดินในรูปแบบต่างๆ เช่น การกระจายการถือครองที่ดิน การตรวจสอบการใช้ประโยชน์ที่ดิน การป้องกันการสูญเสียสิทธิ รวมถึงการสร้างกลไกในการบริหารจัดการที่ดินด้วยการจัดตั้งธนาคารที่ดิน กล่าวคือ

(๑) การจัดตั้งธนาคารที่ดิน บจธ. มีหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกา ให้จัดตั้งธนาคารที่ดิน เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและบริหารจัดการที่ดิน เป็นแหล่งเงินทุนสำหรับเกษตรกรและผู้ยากจนที่เข้าถึงได้ง่ายและมีความคล่องตัวสูง เพื่อให้เกษตรกรได้มีสิทธิในที่ดินและได้ใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างมั่นคงในรูปของธนาคาร เพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจนได้มีที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง เพื่อคงสิทธิในที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เช่น การไถ่ถอนจำนอง การไถ่ทรัพย์สินจากการขายฝาก และเพื่อการใช้ประโยชน์ในที่ดิน

(๒) การสร้างนวัตกรรมต้นแบบ (Model) ในการลดความเหลื่อมล้ำด้านที่ดินอย่างยั่งยืน โดยทดลองการดำเนินงานในการลดความเหลื่อมล้ำด้านที่ดิน ให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน ดังนี้

(๒.๑) การกระจายการถือครองที่ดิน มีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในการถือครองที่ดิน แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนด้านที่ดินทำกินของเกษตรกรและผู้ยากจนที่ไม่มีที่ดินทำกินหรือมีไม่เพียงพอต่อการประกอบอาชีพ เพื่อให้ชุมชนสามารถใช้ประโยชน์ที่ดินในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมและอยู่อาศัย โดยมีสิทธิในการครอบครองที่ดินร่วมกัน รวมทั้งเป็นกรณีศึกษาเพื่อประโยชน์ในการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การกระจายการถือครองที่ดินที่เป็นธรรมและยั่งยืนต่อไป

(๒.๒) การตรวจสอบการใช้ประโยชน์ที่ดิน มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ รวบรวมข้อมูลด้านสิทธิและการใช้ประโยชน์ในที่ดินระดับอำเภอทั่วประเทศ โดย บจธ. กำหนดเป้าหมายในการเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับที่ดิน ผู้ถือครองที่ดิน ผู้ไม่มีที่ดินทำกิน ผู้ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในที่ทำกิน ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ข้อมูลมีความทันสมัย และเป็นจริง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน การปฏิรูปที่ดินประเภทต่างๆ สนับสนุนการใช้ประโยชน์ในที่ดินต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน การกำหนดภาษีที่ดิน ตลอดจนการสนับสนุนข้อมูลเชิงนโยบายเพื่อประกอบการตัดสินใจของรัฐบาล และเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็นภาระต้นให้เกิดการใช้ประโยชน์ในที่ดินเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า การจัดการการใช้ที่ดินให้ถูกประเภท เพื่อเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

(๒.๓) การป้องกันการสูญเสียสิทธิ ให้ความช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยหรือเกษตรกรซึ่งใช้ที่ทำกินเป็นหลักแหล่งค้าประกันในการกู้ยืมเงิน โดยดำเนินการในรูปแบบกองทุนรับฝากซื้อที่ดินดังกล่าวไว้ เนื่องจากปัญหาการสูญเสียสิทธิในที่ดินของเกษตรกรและผู้ยากจนทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง บจธ. จึงมุ่งหมายที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับการป้องกันการสูญเสียสิทธิเป็นลำดับแรก คือให้การช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ ก่อนเข้าสู่กระบวนการขายฝาก

๒.๓.๒ ธนาคารที่ดิน

ภารกิจของธนาคารที่ดินหรือองค์กรอื่นที่มีวัตถุประสงค์ในลักษณะทำนองเดียวกับธนาคารที่ดิน ที่สำคัญคือ การเป็นแหล่งทุนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเป็นธรรมด้านที่ดิน มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

๑. ให้สินเชื่อเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนซึ่งมีปัญหาจะสูญเสียสิทธิในที่ดิน

๒. ดำเนินการเพื่อให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดินที่เป็นธรรมและยั่งยืน และมีการใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเหมาะสม โดยการจัดหา และจัดสรรที่ดินให้แก่เกษตรกรและผู้ยากจนในลักษณะกรรมสิทธิ์ร่วม กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์

๓. สนับสนุนในการดำเนินงาน การเงิน เติบโตการทำงาน และประสานงานกับหน่วยงานด้านที่ดินอื่นๆ เพื่อให้สามารถช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนได้ในวงกว้างและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๔. จัดทำฐานข้อมูลที่ดิน โดยการสำรวจ รวบรวมข้อมูลด้านสิทธิและการใช้ประโยชน์ในที่ดินระดับอำเภอทั่วประเทศ โดยกำหนดเป้าหมายในการเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับที่ดิน ผู้ถือครองที่ดิน ผู้ไม่มีที่ดินทำกิน ผู้ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในที่ทำกิน ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ข้อมูลมีความทันสมัย และเป็นจริง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน การปฏิรูปที่ดินประเภทต่างๆ สนับสนุนการใช้ประโยชน์ในที่ดินต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน การกำหนดภาษีที่ดิน ตลอดจนการสนับสนุนข้อมูลเชิงนโยบายเพื่อประกอบการตัดสินใจของรัฐบาล และเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์ในที่ดินเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า การจัดการการใช้ที่ดินให้ถูกประเภท เพื่อเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

ส่วนที่ ๒

บริบทในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน

บทที่ ๓

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

๓.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ บจธ.

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ บจธ. พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒ ได้พิจารณาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ทั้งปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค/ภาวะคุกคาม (Threat) เพื่อให้ทราบถึงสถานภาพความสามารถ ความชำนาญ (Specialization) ขององค์กร เพื่อจะได้กำหนดบทบาทและเป้าหมายในการตอบสนองกับปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงและความต้องการจากภายนอกได้อย่างเหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
๑. มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน : บจธ. เป็นองค์กรของรัฐในรูปแบบองค์การมหาชน มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากกว่าหน่วยงานราชการ เช่น การกำหนดระเบียบเพื่อการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการงบประมาณ ๒. อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องที่ดินอย่างครอบคลุม และกว้างขวาง : พระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง บจธ. พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องที่ดินอย่างครอบคลุม และกว้างขวางกว่าหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งส่งผลดีต่อการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดินทั้งระบบ อันได้แก่ การกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม การสร้างประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ โดยครอบคลุมทั้งในส่วนของที่ดินทำกินและที่ดินเพื่อการอยู่อาศัย และยังหมายรวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยการสนับสนุนด้านต่างๆ ๓. บทบาทหน้าที่ไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น : หนึ่งในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของ บจธ. คือการเป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ด้านการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดินระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน ซึ่งไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น	๑. นโยบายรัฐสนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดิน และกำหนดให้มีธนาคารที่ดิน : - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) สนับสนุนให้เกษตรกรรายย่อยมีที่ดินเป็นของตนเองหรือมีสิทธิทำกินในที่ดิน ตลอดจนสนับสนุนการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) สนับสนุนการจัดตั้งธนาคารที่ดินเพื่อเป็นกลไกทำให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดิน ที่จะช่วยให้เกษตรกรกลุ่มเกษตรกร ผู้ยากจน ได้มีที่ดินทำกินและมีที่อยู่อาศัย - นโยบายของคณะรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) ให้มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดิน กำหนดรูปแบบที่เหมาะสมของธนาคารที่ดินเพื่อให้เป็นกลไกในการทรัพยากรที่ดินมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด - ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม : การสร้างความมั่นคงและลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
	๒. สังคมสนใจกับการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม : ประเทศไทยอยู่ระหว่างการปฏิรูปประเทศ โดยประเด็นเกี่ยวกับการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการกระจายการถือครองที่ดิน ที่เป็นธรรมเป็นประเด็นที่สังคมให้ความสนใจ ๓. ภาครัฐ และภาคประชาสังคมสนับสนุนการจัดตั้งธนาคารที่ดิน : ประชาชน นักวิชาการเกี่ยวกับที่ดิน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สภาปฏิรูปแห่งชาติ ให้การสนับสนุนในการจัดตั้งธนาคารที่ดิน
จุดอ่อน (Weaknesses)	ภัยคุกคาม (Threats)
๑. การประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จัก : บจธ. เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่ จำเป็นต้องเร่งการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภารกิจขององค์กรให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงบทบาทหน้าที่ และ ความสำคัญของหน่วยงานที่จำเป็นต้องจัดตั้งขึ้น ๒. ขาดแคลนบุคลากร : ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการที่ดิน การใช้ประโยชน์ที่ดิน ตลอดจนการสร้างประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ ๓. การกิจต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานเป็นจำนวนมาก : ภารกิจหลักของ บจธ. คือ การบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดิน เป็นภารกิจที่ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานเป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องแสวงหาแหล่งทุน หรือ งบประมาณสนับสนุนให้เพียงพอที่จะสามารถดำเนินการกิจได้ตามวัตถุประสงค์ ๔. การกิจตามวัตถุประสงค์จัดตั้งมาตรา ๗ เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง จำเป็นต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจน : ภารกิจหลักของ บจธ. ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ จัดตั้งตามมาตรา ๗ เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง จำเป็นต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม	๑. นโยบายการบริหารจัดการที่ดินยังไม่ชัดเจน : ถึงแม้รัฐบาลจะมีนโยบายการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดิน การให้มีธนาคารที่ดินเพื่อเป็นกลไกการใช้ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่นโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดิน และรูปแบบการดำเนินงานของธนาคารที่ดินก็ยังไม่ชัดเจนนัก ๒. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐไม่เพียงพอ : องค์กรมหาชน เป็นองค์กรที่ต้องอาศัยการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐเป็นหลัก ไม่มีหลักประกันว่าการดำเนินงานของ บจธ. จะได้รับการสนับสนุนงบประมาณตามแผนงานอย่างสม่ำเสมอ หรือครอบคลุมเพียงพอต่อการดำเนินการกิจทั้งหมด ๓. ขาดการกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อการดำเนินงาน : การแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดินต้องอาศัยนโยบายภาครัฐอื่นประกอบด้วย เช่น การกำหนดภาษีที่ดินในอัตราก้าวหน้า มาตรการภาครัฐที่กำหนดให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างคุ้มค่า เป็นต้น ซึ่งหากขาดนโยบายดังกล่าวการดำเนินการของธนาคารที่ดินอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร ๔. สังคมยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ขององค์กร : ประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่รู้จักและไม่เข้าใจหลักการทำงานของ บจธ. อีกทั้งมีความคาดหวังที่จะได้รับการบริการแบบให้เปล่า

๓.๒ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บจธ. แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มหลัก โดยมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

(๑) หน่วยงานราชการ

๑.๑ มีความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งธนาคารที่ดินเพื่อเป็นกลไกในการแก้ไขปัญหาที่ดินโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการจัดหาที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัยให้แก่ประชาชน เกษตรกร และผู้ยากจน รวมทั้งสามารถกำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้รองรับการดำเนินงานกรณีที่ดินส่วนราชการไม่สามารถปฏิบัติได้ด้วยข้อจำกัดในด้านต่างๆ ซึ่งบทบาทของธนาคารที่ดินที่จะเข้ามารองรับกรณีนี้จะไม่ซ้ำซ้อนกับภารกิจของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับที่ดิน อีกทั้งจะมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากกว่าหน่วยงานภาครัฐที่มีอยู่

๑.๒ ธนาคารที่ดินควรที่จะต้องดำเนินการในส่วนของการพัฒนาที่ดิน และพัฒนาอาชีพที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน เพื่อให้ผู้ใช้ประโยชน์ในที่ดินที่ได้รับจากธนาคารที่ดินสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี สามารถทำกินได้อย่างยั่งยืนด้วย

๑.๓ ธนาคารที่ดินจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการกระจายการถือครองที่ดินที่เหมาะสม โดยอาจต้องพิจารณาถึงเรื่องการให้กรรมสิทธิ์ หรือการให้เช่าระยะยาวประกอบด้วย

๑.๔ หากธนาคารที่ดินได้รับที่ดินของรัฐ หรือเงินทุนในการดำเนินการจากรัฐ จะต้องพิจารณาถึงรูปแบบการแบ่งรายได้กลับให้แก่ส่วนราชการและรัฐด้วย

๑.๕ การจัดตั้งธนาคารที่ดินต้องตั้งขึ้นมาอย่างยั่งยืน ถาวร และมั่นคง สามารถช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนได้อย่างทั่วถึง ตอบโจทย์ความต้องการของเกษตรกรและผู้ยากจนได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะหวังในเรื่องภาษีอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ ต้องมีการช่วยเหลือดูแลไม่ให้มีการแทรกแซงสร้างความเสียหายแก่องค์กร ความมั่นคงขององค์กรจึงเป็นหลักสำคัญในการจัดตั้งธนาคาร

๑.๖ ธนาคารที่ดินจะเป็นองค์กรที่เป็นตัวแทนของผู้ที่กู้ยืมเงินจากตลาดทุนแล้วนำไปปล่อยให้กับผู้ยากจนที่เข้าไม่ถึงแหล่งเงินทุน โดยต้องตั้งองค์กรที่มั่นคง ปลอดภัย และเชื่อถือได้ ซึ่งจะสามารถช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนได้อย่างทั่วถึง โดยจะเป็นองค์กรที่ดินแนวใหม่ในการเชื่อมโยงไปถึงชุมชนโดยธนาคารที่ดินเป็นตัวกลาง

(๒) คณะกรรมการสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน

๒.๑ ธนาคารที่ดินที่ บจธ. จะดำเนินการจัดตั้งจะต้องเป็นองค์กรที่เติมเต็มการแก้ไขปัญหาการถือครองที่ดินของภาครัฐ โดยดำเนินการที่ไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานของรัฐหน่วยงานอื่น

๒.๒ ดำเนินการจัดตั้งธนาคารที่ดิน โดยมุ่งหวังให้เป็นสถาบันการเงินที่มีภารกิจเฉพาะและสามารถเลี้ยงตัวเองได้

(๓) เครือข่าย / ประชาชน

๓.๑ มุ่งหวังให้ บจธ. เป็นองค์กรที่เป็นแหล่งเงินทุนที่มีภารกิจเฉพาะเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนเพื่อแก้ไขปัญหาการถือครองที่ดิน

๓.๒ มุ่งหวังให้ บจธ. เป็นแหล่งทุนสำหรับชุมชนเพื่อช่วยให้สามารถรักษาที่ดินทำกินของชุมชน

๓.๓ ธนาคารที่ดินต้องไม่เป็นเครื่องมือและกลไกรองรับตลาดเสรี แต่ต้องเป็นเครื่องมือและกลไกของสิทธิชุมชน เพราะสิทธิชุมชนเป็นพื้นฐานของความสมบูรณ์ สมดุล และยั่งยืน ฉะนั้นควรที่จะนำความสมบูรณ์ สมดุล และยั่งยืนของสภาพที่ดินเป็นตัวคำนวณมูลค่าของที่ดิน ธนาคารที่ดินต้องเป็นองค์กรที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินราคาที่ดินขึ้นเอง

๓.๔ ธนาคารที่ดิน ควรมีการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหามลพิษในชุมชนท้องถิ่น และควรมีการจัดทำข้อมูล การจัดทำผังตำบลเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหามลพิษเรื่องการกระจายการถือครองที่ดิน

๓.๕ การจัดตั้งธนาคารที่ดินเป็นเรื่องยาก ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน และต้องมีการปรับแนวคิดที่มีต่อธนาคารที่ดินให้มีความแตกต่างจากรูปแบบธนาคารทั่วไปในการที่จะเข้ามาขอรับการช่วยเหลือ

๓.๖ ปัญหาการกระจุกตัวของที่ดิน การครอบครองที่ดินจำนวนมากส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตที่ดินคือปัจจัยของทุกคนไม่ควรเป็นทรัพย์สิน ควรจะมีการกระจายการถือครองที่ดิน มีมาตรการเรื่องอัตราภาษีก้าวหน้า ซึ่งมีความจำเป็นที่ทำให้เกษตรกรและผู้ยากจนมีโอกาสเข้าถึงที่ดินได้

๓.๗ ธนาคารที่ดินเป็นองค์กรที่ไม่มุ่งเน้นผลกำไร บริหารจัดการที่ดินของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรม เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน โดยแก้ไขปัญหานี้สิน จัดสรรที่ดินในลักษณะโฉนดชุมชน บริหารจัดการที่ดินรกร้างว่างเปล่าหรือที่ดินหลุดจำนอง ซึ่งเป็นการลดความเหลื่อมล้ำในการถือครองที่ดิน การใช้ที่ดินให้เกิดประสิทธิภาพ

๓.๓ สถานการณ์ด้านการบริหารจัดการที่ดินของประเทศไทย

(๑) การศึกษาเพื่อทบทวนเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ดินของประเทศไทยและต่างประเทศ (๒๕๕๒) โดย อารีญา มนัสบุญเพิ่มพูล และคณะ พบว่าที่ผ่านมาประเทศไทยประสบปัญหาการไร้ที่ดินทำกินจนนำไปสู่การบุกรุกพื้นที่ป่า ปัญหาการกระจายการถือครองที่ดินในกลุ่มคนบางกลุ่มซึ่งยังไม่มีกฎหมายจำกัดการถือครองที่ดินของเอกชน ทำให้ผู้มีฐานะสามารถถือครองที่ดินได้ไม่จำกัด และยังไม่มีความมาตรการทางภาษีที่สามารถแก้ไขปัญหามลพิษการกระจุกตัวของที่ดินและการซื้อที่ดินเพื่อเก็งกำไร และปัญหาการเช่าที่ดิน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ยังเกิดขึ้นต่อเนื่อง แม้ว่าภาครัฐมีแนวทางการบริหารจัดการที่ดินมาโดยตลอด ดังนั้นการบริหารจัดการที่ดินของประเทศไทยควรมีการปรับปรุงแนวทางเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จึงมีข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการที่ดินที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ บจธ. ดังนี้

๑.๑ ควรมีการศึกษาและจัดทำระบบฐานข้อมูลการถือครองที่ดิน เช่น ข้อมูลผู้ถือครองที่ดินและการเปลี่ยนแปลงโอนการถือครองที่ดิน เพื่อควบคุมการกระจายการถือครองที่ดินและสิทธิการครอบครองที่ดิน เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการจัดการที่ดินอย่างเหมาะสมกับศักยภาพของที่ดิน รวมถึงจัดทำข้อมูลแผนที่การใช้ประโยชน์ที่ดินและเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงได้ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทุกปี

๑.๒ การให้สิทธิการครอบครองโดยการเช่าที่ดินหรือการขายสิทธิให้แก่ชุมชนร่วมกันเป็นเจ้าของมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อทิศทางการพัฒนาพื้นที่หรือการดูแลพื้นที่ร่วมกัน และการจำกัดเขตแดนการถือครองที่ดินทั้งในพื้นที่เขตเมืองตามความหนาแน่นของประชาชนที่อาศัยในพื้นที่ และการจำกัดขนาดการถือครองที่ดินตามคุณภาพของที่ดิน น่าจะเป็นทางออกที่เหมาะสมมากกว่าการนำที่ดินของรัฐที่มีอยู่อย่างจำกัดมาจัดสรรให้ประชาชน

(๒) ข้อมูลสถานการณ์ที่ดินในประเทศไทย^๑ ประเทศไทยมีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ ๓๒๑ ล้านไร่ โดยที่ดินที่มีการครอบครองโดยประชาชนประมาณ ๑๒๐ ล้านไร่ แต่เนื่องจากการกระจุกตัวของการถือครองที่ดินเป็นผลให้ครัวเรือนเกษตรกรประมาณ ๗๕๐,๐๐๐ ครัวเรือน ไม่มีที่ดินทำกินเลย (คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๔ ของครัวเรือนเกษตรกรทั้งหมด) และมีครัวเรือนอีกประมาณ ๙๗๕,๐๐๐ ครัวเรือนมีที่ดินทำกินไม่ถึง ๑๐ ไร่ (คิดเป็นร้อยละ

^๑ ที่มา : <http://www.duangjan.com/talk/index.php?topic=๗๗.๐>

๒๓.๙ ของครัวเรือนเกษตรกรทั้งหมด)^๒ ซึ่งเกษตรกรกลุ่มนี้เป็นผู้ที่เสี่ยงกับภาวะความยากจนมากที่สุด โดยในปี ๒๕๔๘ ได้จัดให้มีการขึ้นทะเบียนคนจน พบว่า มีประชาชนมาลงทะเบียนเป็นผู้มีปัญหาที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัยที่ผ่านการคัดกรองและยืนยันขอรับความช่วยเหลือ จำนวน ๒.๒ ล้านครัวเรือน แบ่งเป็น^๓

- | | |
|--------------------------------|------------------|
| ๑) ไม่มีที่ดินทำกิน | จำนวน ๘๘๙,๐๒๒ คน |
| ๒) ที่ดินทำกินไม่เพียงพอ | จำนวน ๕๑๗,๒๖๓ คน |
| ๓) มีที่ดินแต่ไม่มีเอกสารสิทธิ | จำนวน ๘๑๑,๒๗๙ คน |

อย่างไรก็ดี ประเทศไทยกลับปล่อยให้ไม่มีที่ดินทำกินว่างเปล่าเป็นจำนวนมาก เนื่องจากการเก็งกำไรในราคาที่ดิน และการติดภาระจำนองหรือกลายเป็นหนี้ที่ไม่เกิดรายได้ โดยจากการสำรวจเมื่อ พ.ศ. ๒๕๔๓ พบว่า มีที่ดินทั่วประเทศที่ถูกทิ้งร้างหรือทำประโยชน์ไม่เต็มที่ที่มีจำนวนมากถึง ๔๘ ล้านไร่ หรือประมาณร้อยละ ๔๐ ของที่ดินที่ถือครองโดยประชาชน^๔ ซึ่งการปล่อยที่ดินให้รกร้างว่างเปล่าเช่นนี้นับเป็น “การสูญเสียโอกาสทางเศรษฐกิจ” เป็นอย่างมาก ทั้งยังถือเป็นการกีดกันมิให้เกษตรกรที่ขาดแคลนที่ดินทำกินไม่สามารถเข้าถึงที่ดินโดยทางอ้อมอีกด้วย มีการคาดการณ์ว่าหากนำที่ดินเหล่านั้นมาใช้ในการเกษตรเพียงร้อยละ ๑๕ ก็จะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจมากถึง ๑.๒๗ แสนล้านบาท การเก็งกำไรราคาที่ดินจึงกลายเป็นปัญหาสำคัญของการจัดการที่ดินในประเทศไทย จากการวิเคราะห์ของมูลนิธิสถาบันที่ดิน พบว่า หากเศรษฐกิจโดยรวมมีอัตราการขยายตัวร้อยละ ๑ จะส่งผลให้ราคาที่ดินเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑.๒๖^๕ ซึ่งการที่ราคาที่ดินมีอัตราสูงขึ้นมากกว่าอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ แสดงให้เห็นว่าการเข้าถึงทรัพยากรที่ดินจะเป็นเรื่องที่ยากขึ้นเรื่อยๆ สำหรับประชาชนจำนวนมาก เพราะราคาที่ดินเติบโตเร็วกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ของเศรษฐกิจในภาพรวม

(๓) สถานการณ์และปัญหาที่ดินของประเทศไทย^๖ โดย ผศ.อิทธิพล ศรีเสาวลักษณ์ ศูนย์ประสานงานนโยบายที่ดิน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ประเทศไทยมีเนื้อที่ประมาณ ๓๒๐.๗ ล้านไร่ จากข้อมูลในปี ๒๕๕๔ มีเนื้อที่ถือครองทางการเกษตร ๑๔๙.๒ ล้านไร่ จำนวนฟาร์ม ๕.๙ ล้านครัวเรือน ขนาดของฟาร์มโดยเฉลี่ย ๒๕.๔ ไร่ สรุปตัวเลขถือครองทางการเกษตรได้ดังตาราง

หน่วย : ล้านไร่	
เกษตรกรมีที่ดินของตนเอง	๗๑.๖
- ดิดจำนอง	๒๙.๗
- ขายฝาก	๐.๑
ทำการเกษตรในที่ดินของผู้อื่น	๗๗.๖
- เช่าที่ดิน	๒.๒

ข้อมูลข้างต้นแสดงว่าที่ดินเพื่อการเกษตรส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ในมือของเกษตรกร แต่ต้องเช่าที่ดินทำการเกษตรหรือทำการเกษตรในที่ดินของผู้อื่น ส่งผลต่อการใช้ที่ดินและความมั่นคงในอาชีพของเกษตรกร การขาดแคลนพื้นที่ทำกินประกอบกับการเพิ่มขึ้นของประชากรทำให้เกิดการรุกกล้าเข้าไปตั้งถิ่นฐาน

^๒ ข้อมูลจากการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน พ.ศ. ๒๕๔๙ โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ

^๓ คณะทำงานศึกษาโครงสร้างระบบภาษีที่ดิน มาตรการการเงินการคลัง และแนวทางการจัดตั้งธนาคารที่ดิน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

^๔ ข้อมูลจากคณะทำงานศึกษาโครงสร้างระบบภาษีที่ดิน มาตรการการเงินการคลัง และแนวทางการจัดตั้งธนาคารที่ดิน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

^๕ ข้อมูลระหว่าง พ.ศ. ๒๕๔๖ - ๒๕๕๓

^๖ ที่มา : http://rescom.trf.or.th/display/keydefault.aspx?id_colum=๓๐๙๐

และใช้ประโยชน์ในที่ดินของรัฐจำนวนมาก รวมถึงพื้นที่ป่าไม้ของประเทศ จากข้อมูลในปี ๒๕๕๔ มีเนื้อที่รวม ๑๐๗.๒ ล้านไร่ รายงานของคณะกรรมการสิทธิการวิสามัญพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน กฎหมายเกี่ยวกับที่ดิน และเร่งรัดออกเอกสารสิทธิ์แก่ประชาชน สภาผู้แทนราษฎร ปี ๒๕๕๓ ระบุว่าประชาชนอยู่ในเขตสงวนหวงห้ามที่ดินของรัฐประเภทต่าง ๆ โดยไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ตัวเลขที่เป็นทางการของหน่วยงานต่างๆ พบว่า

ประเภทพื้นที่ที่มีผู้เข้าไปอยู่อาศัยและทำประโยชน์อย่างผิดกฎหมาย	จำนวน (ราย)	พื้นที่ (ล้านไร่)
ป่าสงวนแห่งชาติประมาณ	๔๕๐,๐๐๐	๖.๔
ป่าอนุรักษ์ (อุทยานแห่งชาติ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ เขตห้ามล่าสัตว์ป่า)	๑๘๕,๙๑๖	๒.๒
ที่ราชพัสดุ	๑๖๑,๙๓๒	๒.๑
ที่สาธารณสมบัติของแผ่นดินที่ประชาชนใช้ประโยชน์ร่วมกัน	-	๑.๒

ในช่วงก่อนหน้าปี ๒๕๓๕ รัฐมีนโยบายค่อนข้างผ่อนปรนต่อการบุกรุกที่ดินของรัฐมาโดยตลอด มีการเพิกถอนสภาพป่าหรือผ่อนผันให้อยู่อาศัยทำกินในป่าสงวนแห่งชาติที่หมดสภาพความเป็นป่าแล้ว จัดที่ดินให้ราษฎรได้อยู่อาศัยในรูปหมู่บ้านป่าไม้ในเขตป่าสงวนที่เสื่อมโทรม มีการแก้ไขพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๓๒ เพื่อแก้ปัญหาผู้บุกรุกป่าสงวนแห่งชาติ จนมาถึงปี ๒๕๓๕ ได้มีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการแก้ไขปัญหการบุกรุกที่ดินของรัฐ พ.ศ. ๒๕๓๕ กำหนดให้จัดตั้ง “คณะกรรมการแก้ไขปัญหการบุกรุกที่ดินของรัฐ” เรียกโดยย่อว่า “กบร.” ขึ้น เพื่อให้เป็นกลไกในการแก้ไขปัญหการบุกรุกที่ดินของรัฐ ต่อมาได้โอนภารกิจของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ไปเป็นสำนักแก้ไขปัญหการบุกรุกที่ดินของรัฐ (สปร.) สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการแก้ไขปัญหการบุกรุกที่ดินของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๕ เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และปรับปรุงโดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการแก้ไขปัญหการบุกรุกที่ดินของรัฐ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๗ แต่การแก้ไขปัญหามีได้คืบหน้าเท่าที่ควร มีผู้ที่รอการพิสูจน์สิทธิจำนวนมากและผลการพิสูจน์สิทธิก็ไม่ใช่เป็นที่ยอมรับ เครือข่ายปฏิรูปที่ดินแห่งประเทศไทยได้ร้องเรียนต่อนายกรัฐมนตรี เพื่อให้รัฐบาลแก้ไขปัญหที่ดินทำกิน ที่อยู่อาศัย และปัญหาความเดือดร้อนต่าง ๆ โดยขอให้รัฐบาลจัดตั้งคณะกรรมการระดับชาติเพื่อกำกับดูแล ติดตามและเร่งรัดปัญหาดังกล่าว จึงมีคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ ๗๑/๒๕๕๒ ลงวันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๕๒ แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการเพื่อแก้ไขปัญหของเครือข่ายปฏิรูปที่ดินแห่งประเทศไทย มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ มีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดให้มีโฉนดชุมชน พ.ศ. ๒๕๕๓ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๓ นอกจากนั้นยังมีการจัดตั้งสำนักงานโฉนดชุมชนและสำรวจพื้นที่นำร่อง เพื่อจัดให้มีโฉนดชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหที่ดินของรัฐ ต่อมา มีการออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๔ ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๔ แต่การดำเนินการไม่มีความคืบหน้า

เมื่อจัดตั้งรัฐบาลชุดใหม่ คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๕๕ เห็นชอบให้แต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการจัดการที่ดินเชิงระบบ เพื่อดำเนินการตามนโยบายสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพยากรธรรมชาติที่รัฐบาลได้แถลงไว้ต่อรัฐสภา โดยให้มีอำนาจหน้าที่หลักในการทบทวนกฎหมายกฎระเบียบและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาของเกษตรกรผู้ยากจนและไม่มีที่ดินทำกิน พร้อมทั้งปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวทั้งหมด เสนอความเห็นและแนวทางในการบริหารจัดการที่ดิน เพื่อให้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับที่ดินของ

ประเทศ การจำแนกการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างชัดเจน การแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ดินสาธารณะ การจัดที่ดินเพื่อประชาชนและการวางแผนการบริหารที่ดินให้มีความสอดคล้องกับการผังเมือง การชลประทานและการระบายน้ำ รวมทั้งสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ ตลอดจนสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพยากรธรรมชาติอย่างเป็นระบบชัดเจน มีความครอบคลุมและสามารถบูรณาการให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมตามนโยบายรัฐบาล แต่จนถึงปัจจุบันก็ยังไม่มีความคืบหน้าที่เป็นรูปธรรม

ปัญหาเกี่ยวกับที่ดินอาจประมวลสรุปเป็นประเด็นใหญ่ ๆ ได้ ดังนี้

๑. ขาดองค์กรในระดับชาติเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรดินและที่ดินของประเทศ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งระบบด้วยการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับการพัฒนา การอนุรักษ์ การฟื้นฟูและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรดินและที่ดินอย่างสมดุล เป็นธรรม และยั่งยืน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

๒. การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีข้อจำกัดในการกระจายสิทธิการถือครองที่ดินตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย เพราะจะต้องจัดซื้อหรือเวนคืนที่ดินเฉพาะในเขตปฏิรูปที่ดิน และซื้อจากเจ้าของที่ดินที่มีที่ดินเกินกว่าพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมกำหนดเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถกระจายการถือครองที่ดินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. การแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ดินของรัฐขาดเครื่องมือกฎหมายที่เหมาะสม ปัจจุบันระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ดินของรัฐ พ.ศ. ๒๕๔๕ ใช้แนวทางการพิสูจน์สิทธิในที่ดินแต่ก็ไม่ทันต่อปัญหา ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดให้มีโฉนดชุมชน พ.ศ. ๒๕๕๓ ก็ไม่อาจบังคับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. การกระจายการถือครองที่ดินที่ไม่เป็นธรรม ทำให้มีการกระจุกตัวของที่ดินในมือของคนส่วนน้อย เกิดจากกฎหมายเกี่ยวกับภาษีที่ดินไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เป็นผลให้มีการเก็งกำไรในที่ดินเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ยังมีที่ดินทิ้งร้างจำนวนหนึ่งอันเนื่องมาจากเจ้าของที่ดินที่ไม่ใช้ประโยชน์ที่ดินไม่นำที่ดินเพื่อเกษตรกรรมออกให้เช่า เพราะเกรงจะติดเงื่อนไขกฎหมายว่าด้วยการเช่าที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

๕. ที่ดินเพื่อเกษตรกรรมของประเทศไทยมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง มีสาเหตุมาจากการพัฒนาเส้นทางคมนาคม การพัฒนาด้านอุตสาหกรรม นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว การเก็งกำไรในที่ดินและราคาพืชผลการเกษตร เป็นต้น เกษตรกรต้องใช้พื้นที่การเกษตรที่ไม่เหมาะสม ต้องพึ่งพาปุ๋ยและสารเคมีเพื่อคงปริมาณผลผลิตและใช้ในปริมาณที่เพิ่มขึ้นทุกปี

แนวทางการแก้ไขปัญหาเหล่านี้จำเป็นต้องออกกฎหมายเพื่อสร้างกติกาดการใช้และจัดการทรัพยากรที่ดิน มีข้อเสนอจำนวนมากที่มาจากส่วนราชการ ภาควิชาการ และภาคประชาชน เพื่อให้การบริหารจัดการและการใช้ประโยชน์ที่ดินมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคมของประเทศ สรุปได้ดังนี้

๑. ยกร่างพระราชบัญญัติคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ พ.ศ. เพื่อให้มีคณะกรรมการระดับชาติทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินของประเทศ กำกับดูแลการบริหารจัดการทรัพยากรดินและที่ดินของหน่วยงาน รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งระบบ เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรดินและที่ดินของประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดประโยชน์สูงสุด สมดุล เป็นธรรม และยั่งยืน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

๒. ยกร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยสิทธิชุมชนในการจัดการที่ดินและทรัพยากร พ.ศ. มาใช้แทนระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดให้มีโฉนดชุมชน พ.ศ. ๒๕๕๓ เพื่อนำหลักการสิทธิชุมชนที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญมาใช้ร่วมกับการบริหารจัดการที่ดิน ให้รัฐสามารถรักษาที่ดินของรัฐไว้ได้และส่งเสริมให้ประชาชนที่รวมตัวกันเป็นชุมชนมีสิทธิใช้ประโยชน์ที่ดินตามหลักเกณฑ์ วิธีการเงื่อนไข และระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต โดย

ควบคุมกันเอง เป็นการลดความขัดแย้งระหว่างภาครัฐและประชาชน อีกทั้งส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลและยั่งยืน

๓. ยกเลิกกฎหมายภาษีโรงเรือนและที่ดิน กฎหมายภาษีบำรุงท้องที่ และยกเว้นพระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. ขึ้นบังคับใช้แทน เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ รวมทั้งให้ยกเว้นกฎหมายภาษีที่ดินอัตราก้าวหน้า พ.ศ. เพื่อเป็นเครื่องมือในการกระจายการถือครองที่ดินและป้องกันการเก็งกำไรที่ดิน

๔. ยกเว้นพระราชบัญญัติธนาคารที่ดิน พ.ศ. เพื่อจัดตั้งสถาบันการเงินขึ้นเป็นพิเศษเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนและให้บริการสำหรับงานจัดที่ดินเพื่อเกษตรกรรมทั้งในและนอกเขตปฏิรูปที่ดิน สนับสนุนโครงการพัฒนาที่ดินต่าง ๆ ที่องค์กรของรัฐเป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งให้บริการและให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการต่าง ๆ อันเกี่ยวกับการจัดที่ดินเพื่อเกษตรกรรมด้วย

๕. ปรับปรุงพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. ๒๕๑๘ เกี่ยวกับคำจำกัดความ เช่น คำว่า “เกษตรกร” และให้ ส.ป.ก. สามารถจัดซื้อหรือเวนคืนที่ดินเอกชนทั้งที่ดินเพื่อเกษตรกรรมและที่ดินที่มีศักยภาพในการประกอบเกษตรกรรมได้โดยไม่ต้องประกาศเป็นเขตปฏิรูปที่ดินก่อน และควรให้กฎหมายว่าด้วยการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมเป็นกฎหมายที่หน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงสิทธิการถือครองที่ดินในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งโดยประชาชนมีส่วนร่วม

๖. กำหนดมาตรการในการคุ้มครองที่ดินเพื่อเกษตรกรรม โดยบังคับใช้กฎหมายหรือกลไกของรัฐที่มีอยู่แล้วในการคุ้มครองที่ดินเพื่อเกษตรกรรมเต็มตามศักยภาพของพื้นที่ เช่น พระราชบัญญัติจัดรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. ๒๕๑๗ โดยสนับสนุนการขยายเขตจัดรูปที่ดินหรือการใช้กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร การจัดซื้อหรือเวนคืนที่ดินตามกฎหมายว่าด้วยการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ส่งเสริมความมั่นคงในการถือครองที่ดินของเกษตรกรเจ้าของที่ดิน เช่น หากที่ดินจะหลุดมือจากเกษตรกรด้วยเหตุหนี้สิน จะต้องเข้าช่วยเหลือด้วยการปรับโครงสร้างหนี้หรือรับหนี้มาบริหาร หากเกษตรกรไม่ต้องการทำเกษตรกรรมอีกต่อไปก็ต้องเข้าซื้อที่ดินในราคาที่เป็นธรรม โดยให้กองทุนการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม หรือธนาคารที่ดินเข้ามาดำเนินการ เป็นต้น

ดังนั้นหากได้มีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการที่ดินที่เป็นเอกภาพ มีการเร่งรัดเครื่องมือด้านกฎหมายที่ครอบคลุม สามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างเป็นรูปธรรม ก็อาจคาดหมายได้ว่าการถือครองและการใช้ประโยชน์ที่ดินของประเทศจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองแนวทางการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืนในอนาคต

(๔) ข้อมูลหนี้สินเกษตรกร^๗ ปี ๒๕๕๘ การสำรวจข้อมูลภาวะหนี้สินเกษตรกรระยะสั้น โดยกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พบว่า เกษตรกรมีหนี้สินจำนวน ๑,๖๓๗,๕๖๒ ราย มูลหนี้ทั้งสิ้น ประมาณ ๓๘๘,๓๖๑ ล้านบาท แบ่งเป็น

- หนี้ในระบบ จำนวน ๑,๔๘๘,๑๒๕ ราย มูลหนี้ประมาณ ๓๖๖,๗๗๑ ล้านบาท มีมูลค่าหนี้เฉลี่ยประมาณ ๒๓๗,๑๕๘.๖๔ บาทต่อคน

^๗ ที่มา : รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการวิจัยการสูญเสียที่ดินของเกษตรกรจากปัญหาหนี้ในระบบ โดยมูลนิธิไท, ๒๕๕๘ เข้าถึงที่ http://www.landactionthai.org/land/images/phocadownload/research_๓.pdf

- หนี้นอกระบบ จำนวน ๑๔๙,๔๘๑.๗๙ ราย มูลหนี้ประมาณ ๒๑,๕๙๐.๙๒ ล้านบาท มีมูลค่าหนี้เฉลี่ยประมาณ ๑๔๔,๔๘๑.๗๙ บาทต่อคน

โดยรัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ระบุว่าจำเป็นต้องเร่งให้ความช่วยเหลือเกษตรกรที่เป็นหนี้นอกระบบ ไม่เช่นนั้น เกษตรกรเหล่านี้คือกลุ่มเสี่ยงที่จะสูญเสียที่ดินทำกิน ดังนี้ ๑) กลุ่มที่มีความเดือดร้อนเร่งด่วน อยู่ในขั้นตอนการบังคับคดี จำนวน ๙๒,๙๔๕ ราย มูลหนี้ประมาณ ๑๓,๔๒๘ ล้านบาท และ ๒) กลุ่มหนี้ไม่จำเป็นเร่งด่วน จำนวน ๕๖,๕๓๖ ราย มูลหนี้ประมาณ ๘,๑๖๒ ล้านบาท

ทั้งนี้ การเข้าสู่วงจรหนี้นอกระบบของเกษตรกรนั้น เกิดจากสภาพปัญหาสำคัญ คือ (๑) มีความจำเป็นต้องใช้เงินจากภาวะเร่งด่วนฉุกเฉินในครอบครัว (๒) ขาดแคลนเงินทุนเพื่อทำการเกษตรและเงินหมุนเวียนใช้จ่ายในครัวเรือน และ (๓) เข้าไม่ถึงแหล่งเงินกู้ในระบบ เนื่องจากไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน ส่วนมูลเหตุในระดับรากฐานที่ทำให้เกษตรกรมีหนี้สินและไม่สามารถออกจากวงจรหนี้ได้ ประกอบด้วย (๑) การทำการผลิตในระบบที่ไม่เอื้อต่อการพึ่งตนเอง และการขาดแคลนที่ดินทำกิน (๒) การขาดหลักประกันทางรายได้ที่แน่นอน และสวัสดิการสังคมรองรับที่เพียงพอ (๓) การเข้าถึงแหล่งเงินกู้ในระบบ ไม่อยู่ในเงื่อนไขที่จะกู้เงินในระบบได้ และ (๔) การขาดความรู้และทักษะการประกอบอาชีพ การวางแผนการลงทุนและการใช้จ่าย

(๕) รายงานการศึกษาโครงการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดิน : การวางแผนการถือครองที่ดินการสงวนและพัฒนาที่ดินและการสงวนหรือหวงห้ามที่ดินของรัฐ^๔ ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการที่ดินให้ประชาชนผู้ด้อยโอกาสว่า **ภาครัฐควรปรับแนวทางเดิมที่เป็นการนำที่ดินของรัฐที่เป็นป่าเสื่อมโทรมมาจัดให้ประชาชนเป็นการจัดที่ดินให้ประชาชนในรูปของธนาคารที่ดินแทน** สาเหตุเป็นเพราะการนำป่าเสื่อมโทรมมาจัดให้ประชาชนนั้นเป็นการทำให้พื้นที่อนุรักษ์ของประเทศลดลงอย่างต่อเนื่อง และในส่วนของพื้นที่ที่รัฐจัดให้ก็มีการเปลี่ยนมือไปสู่นายทุน ทำให้ประชาชนที่ไม่มีที่ดินทำกินยังคงบุกรุกที่ดินของรัฐต่อไป **การดำเนินงานของธนาคารที่ดินนั้นภาครัฐต้องการจัดซื้อที่ดินมาเองและให้ประชาชนเช่าซื้อในระยะยาวซึ่งต่อมาประชาชนก็จะได้กรรมสิทธิ์ในที่ดิน (โฉนดที่ดิน) เป็นของตนเอง** นอกจากนั้นภาครัฐยังต้องจัดทำฐานข้อมูลเพื่อเป็นการตรวจสอบว่าประชาชนที่ได้เคยเข้าร่วมโครงการแล้วจะไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้อีก ในส่วนของการช่วยเหลือประชาชนด้านการจัดที่ดินนี้ ภาครัฐก็ควรดำเนินนโยบายที่เสมอภาค โดยให้มีการดำเนินงานสำหรับประชาชนผู้ด้อยโอกาสในภาคเมืองเช่นเดียวกัน แต่อาจปรับรูปแบบเป็นการจัดการด้านที่อยู่อาศัยให้ผู้ด้อยโอกาสในเมือง

รวมถึงมีความเห็นต่อการจัดตั้งธนาคารที่ดินว่า **เพื่อรองรับการจัดที่ดินสำหรับผู้ด้อยโอกาสในอนาคตมีความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งธนาคารที่ดิน เพื่อจัดหาที่ดินแทนการเพิกถอนที่ดินสงวนหวงห้ามของรัฐโดยเฉพาะพื้นที่ป่าไม้ซึ่งอยู่ในสภาวะวิกฤติ** ในปีพ.ศ.๒๕๓๕ ได้มีการจัดตั้งกองทุนที่ดินขึ้นในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตร พ.ศ. ๒๕๑๙ มาตรา ๓๔ ทวิหลังจาก ดำเนินการมาแล้วเป็นเวลา ๑๐ ปีปัญหาในการบริหาร คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๔๕ ให้ยุติการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์พบว่ามีปัญหาทั้งด้านนโยบายเงินทุน และวิธีดำเนินการที่แน่นอน อาจจะเป็นเพราะไม่มีกฎหมายที่กำหนดหน้าที่และองค์กรโดยตรง ข้อเสนอนอกจากการศึกษาครั้งนี้**สมควรที่จะตราพระราชบัญญัติขึ้นใหม่ ให้ธนาคารที่ดินมีหน้าที่จัดหาที่ดินให้ผู้ไร้ที่ดินทำกิน และมีความประสงค์จะประกอบอาชีพทางการเกษตรได้เช่าหรือเช่าซื้อที่ดินในราคา**

^๔ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, กันยายน ๒๕๕๑, หน้า ๒๕ และ ๔๔๓

ตลาด มีการโอนกรรมสิทธิ์ได้แต่ใช้เพื่อการเกษตรเท่านั้น จะต้องใช้ประโยชน์ที่ดินหากละทิ้งจะต้องออกจากที่ดินนั้น และให้สิทธิการเช่าหรือเช่าซื้อเพียงครั้งเดียว เป็นต้น

(๖) ดร.กอบศักดิ์ ภูตระกูล กรรมการการร่างรัฐธรรมนูญและสมาชิกสภาปฏิรูปแห่งชาติ เห็นว่า ธนาคารที่ดินถือเป็นความหวังของประชาชน เพราะยังมีเกษตรกร ๑๓.๕ ล้านคน เสี่ยงสูญเสียที่ดินและคนจนเมือง ๙ ล้านคนไม่มีที่ดิน ดังนั้น ธนาคารจึงถือเป็นกลไกใหม่ในการปฏิรูปที่ดินครั้งใหญ่ของไทย อยู่ระหว่างรอผลการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ปัจจุบันมีเงินงบประมาณที่ได้จัดสรรอยู่แล้วประมาณ ๗๐๐ ล้านบาท สามารถขับเคลื่อนได้ทันที หากเป็นรัฐบาลปกติทำไม่ได้ ยุคนี้เหมาะที่สุดแล้ว

(๗) ผศ.อิทธิพล ศรีเสาวลักษณ์ อาจารย์คณะนิติศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และประธานอนุกรรมการบูรณาการกฎหมายการบริหารจัดการที่ดิน ของคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (คทช.) เห็นด้วยในหลักการจัดตั้งธนาคารที่ดิน เพราะภารกิจหลักที่สำคัญ คือการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้ที่ดินหลุดจำนอง โดยการให้สินเชื่อหรือการช่วยในการเช่าซื้อ การบริหารจัดการที่ดินของรัฐ การบริหารจัดการที่ดินของเอกชนที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ และการจัดซื้อที่ดินเข้าธนาคารที่ดิน นับว่าเป็นแนวทางเยียวยาการสูญเสียที่ดินจากหนี้สินการจำนอง การจำนอง และการขายฝากกับสถาบันการเงินให้คงอยู่กับเกษตรกรต่อไป

๓.๔ ความเชื่อมโยงกับรัฐธรรมนูญ/นโยบาย/แผนที่เกี่ยวข้อง

รัฐธรรมนูญ/นโยบาย/แผนที่เกี่ยวข้อง	ภารกิจ บจธ. ตามมาตรา ๗
(๑) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ มาตรา ๒๕๘ ข้อ ข. (๒) จัดให้มีการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการตรวจสอบกรรมสิทธิ์และการถือครองที่ดินทั่วประเทศเพื่อแก้ไขปัญหากรรมสิทธิ์และสิทธิครอบครองที่ดินอย่างเป็นระบบ	(๑) ดำเนินการเพื่อให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดินที่เป็นธรรมและยั่งยืน และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม และจัดตั้งธนาคารที่ดิน
(๒) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) ๕.๓ ยุทธศาสตร์ความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน ๕.๓.๑ การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นฐานการผลิตภาคเกษตรให้เข้มแข็งและยั่งยืนมุ่งรักษาป้องกัน และคุ้มครองพื้นที่ที่มีศักยภาพทางการเกษตร สนับสนุนให้เกษตรกรรายย่อยมีที่ดินเป็นของตนเอง	(๑) ดำเนินการเพื่อให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดินที่เป็นธรรมและยั่งยืน และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม และจัดตั้งธนาคารที่ดิน (๔) สนับสนุนให้ชุมชนมีการบริหารจัดการที่ดินร่วมกัน ทั้งที่ดินทำกินและที่ดินสำหรับการอยู่อาศัยในรูปแบบโฉนดชุมชน

รัฐธรรมนูญ/นโยบาย/แผนที่เกี่ยวข้อง	ภารกิจ บจธ. ตามมาตรา ๗
หรือมีสิทธิทำกินในที่ดิน ใช้มาตรการทางภาษีเพื่อบังคับหรือจูงใจให้บุคคลผู้ถือครองที่ดินทำประโยชน์ในพื้นที่ดังกล่าวมากขึ้น สนับสนุนการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม เร่งรัดการจัดให้มีองค์กรและระบบบริหารจัดการที่ดินให้เป็นรูปธรรมโดยเร็ว พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นฐานการผลิตภาคการเกษตร พื้นฟูและส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรมที่ดี และวิถีชีวิตทางการเกษตรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบเกษตรกรรมยั่งยืน	
(๓) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ๓.๑.๓ สร้างโอกาสในการมีที่ดินทำกินของตนเอง และยกระดับรายได้ โดยรัฐเข้าไปสนับสนุนการมีที่ดินทำกินอย่างยั่งยืนในรูปแบบที่ครบวงจร ตั้งแต่การจัดสรรที่ดินทำกินอย่างมีเงื่อนไขเพื่อป้องกันการเปลี่ยนมือผู้ได้รับการจัดสรรที่ดินให้แก่กลุ่มคนจนในภาคเกษตรที่ไร้ที่ดินทำกิน การพัฒนาทักษะความชำนาญ การจัดสรรเงินทุนเพื่อประกอบอาชีพอย่างทั่วถึง การขยายโอกาสในการเข้าถึงข่าวสารสารสนเทศ และองค์ความรู้ในการประกอบอาชีพและสนับสนุนด้านการตลาด ตลอดจนส่งเสริมทักษะการบริหารเงินเพื่อให้สามารถจัดการรายได้ เงินทุน และหนี้สินอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการจัดตั้งธนาคารที่ดิน เพื่อเป็นกลไกที่ทำให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดิน ที่จะช่วยให้เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร ผู้ยากจน ได้มีที่ดินทำกินและมีที่อยู่อาศัย	(๑) ดำเนินการเพื่อให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดินที่เป็นธรรมและยั่งยืน และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม และจัดตั้งธนาคารที่ดิน (๒) รวบรวมข้อมูลที่ดินและเป็นตัวกลางระหว่างผู้ประสงค์จะใช้ประโยชน์ในที่ดินกับเจ้าของที่ดินที่ยังมิได้ใช้ประโยชน์หรือเจ้าของที่ดินยังไม่ประสงค์จะใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่ (๓) ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ดินของรัฐ และดำเนินการให้ได้มาซึ่งที่ดินของเอกชน ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพื่อให้เกษตรกรและผู้ยากจนได้ใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง รวมทั้งสนับสนุนทางการเงินแก่การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (๔) สนับสนุนให้ชุมชนมีการบริหารจัดการที่ดินร่วมกัน ทั้งที่ดินทำกินและที่ดินสำหรับการอยู่อาศัยในรูปแบบโฉนดชุมชน (๕) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินของเกษตรกรและผู้ยากจน
(๔) ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ๓.๔.๑ การสร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยสร้างความมั่นคงทางด้านรายได้และการออม กระจายทรัพยากรให้ทั่วถึงเป็นธรรมทั้งในด้านบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน	(๑) ดำเนินการเพื่อให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดินที่เป็นธรรมและยั่งยืน และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม และจัดตั้งธนาคารที่ดิน

รัฐธรรมนูญ/นโยบาย/แผนที่เกี่ยวข้อง	ภารกิจ บจธ. ตามมาตรา ๗
ฐานทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้มีรายได้น้อย และกลุ่มด้อยโอกาส ความเป็นธรรมในการเข้าถึง กระบวนการยุติธรรม เช่น อาทิ การเข้าถึงปัจจัยการผลิต การปฏิรูปที่ดินและการถือครองที่ดิน และการได้รับบริการด้านการศึกษาและสาธารณสุขที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง การสร้างหลักประกันทางรายได้ให้กับแรงงานนอกระบบที่มีรายได้น้อย การจัดรูปแบบสวัสดิการพื้นฐานที่จำเป็นและเหมาะสมตามกลุ่มเป้าหมายที่คำนึงถึงฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกันโดยมีแนวทางร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสม	(๓) ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ดินของรัฐ และดำเนินการให้ได้มาซึ่งที่ดินของเอกชน ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพื่อให้เกษตรกรและผู้ยากจนได้ใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง รวมทั้งสนับสนุนทางการเงินแก่การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
(๕) นโยบายของคณะรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) ที่แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ ๙.๓ ในระยะต่อไป พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดิน และแก้ไขการบุกรุกที่ดินของรัฐโดยยึดแนวพระราชดำริที่ให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกับป่าได้ เช่น กำหนดเขตป่าชุมชนให้ชัดเจน พื้นที่ใดมีสงวนหรือกันไว้เป็นพื้นที่ป่าสมบูรณ์ก็ใช้มาตรการทางกฎหมายอย่างเคร่งครัด พื้นที่ใดสมควรให้ประชาชนใช้ประโยชน์ได้ก็ผ่อนผันให้ตามความจำเป็นโดยใช้มาตรการทางการบริหารจัดการ มาตรการทางสังคมจิตวิทยา และการปลูกป่าทดแทนเข้าดำเนินการ ทั้งจะให้เชื่อมโยงกับการส่งเสริมการมีอาชีพและรายได้อื่นอันเป็นบ่อเกิดของเศรษฐกิจชุมชนที่ต่อเนื่อง เพื่อให้คนเหล่านั้นสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงโดยที่ดินยังเป็นของรัฐ จะจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ จัดทำทะเบียนผู้ถือครองที่ดินในที่ดินของรัฐ ปรับปรุงกลไกการบริหารจัดการที่ดินของรัฐและเอกชนให้มีเอกภาพเพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายด้านที่ดินในภาพรวม และปรับปรุงกลไกภาษีเพื่อกระจายการถือครองที่ดิน เร่งรัดการจัดสรรที่ดินให้แก่ผู้ยากไร้โดยไม่ต้องเป็นกรรมสิทธิ์ แต่รับรองสิทธิร่วมในการจัดการที่ดินของชุมชน กำหนดรูปแบบที่เหมาะสมของธนาคารที่ดินเพื่อให้เป็นกลไกในการนำทรัพยากรที่ดินมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	(๑) ดำเนินการเพื่อให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดินที่เป็นธรรมและยั่งยืน และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม และจัดตั้งธนาคารที่ดิน (๒) รวบรวมข้อมูลที่ดินและเป็นตัวกลางระหว่างผู้ประสงค์จะใช้ประโยชน์ในที่ดินกับเจ้าของที่ดินที่ยังมิได้ใช้ประโยชน์หรือเจ้าของที่ดินยังไม่ประสงค์จะใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่ (๓) ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ดินของรัฐ และดำเนินการให้ได้มาซึ่งที่ดินของเอกชน ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพื่อให้เกษตรกรและผู้ยากจนได้ใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง รวมทั้งสนับสนุนทางการเงินแก่การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (๔) สนับสนุนให้ชุมชนมีการบริหารจัดการที่ดินร่วมกัน ทั้งที่ดินทำกินและที่ดินสำหรับการอยู่อาศัยในรูปแบบโฉนดชุมชน

รัฐธรรมนูญ/นโยบาย/แผนที่เกี่ยวข้อง	ภารกิจ บจธ. ตามมาตรา ๗
(๖) ข้อเสนอการนายกรัฐมนตรื วันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๕๘ มอบหมายให้หน่วยงานของรัฐพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหานี้สินเกษตรกรเพื่อมิให้สูญเสียที่ดินทำกิน	(๕) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไข ปัญหาที่ดินของเกษตรกรและผู้ยากจน
(๓) วิสัยทัศน์ประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๓ ประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” มั่นคง (Stability) : ไม่ทะเลาะเบาะแว้ง รับฟังความเห็นกัน อยู่ร่วมกันได้ ยึดกฎหมายเป็นหลักตามกระบวนการยุติธรรม รักสามัคคี ลดความเหลื่อมล้ำด้านต่างๆ ไม่ขยายความขัดแย้ง มั่งคั่ง (Prosperity) : ทำให้เศรษฐกิจเชื่อมโยงกัน การค้าขายในประเทศเพื่อนบ้านมากกว่าส่งออกไปประเทศไกลๆ ยั่งยืน (Sustainability) : การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของปัจจุบันโดยไม่ทำให้ประชากรในรุ่นต่อไปในอนาคตได้รับผลกระทบ	(๑) ดำเนินการเพื่อให้เกิดการกระจายการถือครองที่ดินที่เป็นธรรมและยั่งยืน และมีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม และจัดตั้งธนาคารที่ดิน (๒) รวบรวมข้อมูลที่ดินและเป็นตัวกลางระหว่างผู้ประสงค์จะใช้ประโยชน์ในที่ดินกับเจ้าของที่ดินที่ยังมิได้ใช้ประโยชน์หรือเจ้าของที่ดินยังไม่ประสงค์จะใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มที่ (๓) ประสานงานกับหน่วยงานของรัฐเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ดินของรัฐ และดำเนินการให้ได้มาซึ่งที่ดินของเอกชน ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพื่อให้เกษตรกรและผู้ยากจนได้ใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง รวมทั้งสนับสนุนทางการเงินแก่การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (๔) สนับสนุนให้ชุมชนมีการบริหารจัดการที่ดินร่วมกัน ทั้งที่ดินทำกินและที่ดินสำหรับการอยู่อาศัยในรูปแบบโฉนดชุมชน (๕) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไข ปัญหาที่ดินของเกษตรกรและผู้ยากจน
(๘) นโยบายการจัดที่ดินให้แก่ผู้ยากไร้ไม่มีที่ทำกินของ คทช. จัดที่ดินให้แก่ผู้ยากไร้โดยไม่ให้กรรมสิทธิ์ แต่ให้เข้าทำประโยชน์ในที่ดินของรัฐเป็นกลุ่มหรือชุมชน ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ คทช. กำหนด ในรูปแบบสหกรณ์ หรือรูปแบบอื่นที่เหมาะสม เพื่อร่วมกันบริหารจัดการที่ดิน รวมทั้งการส่งเสริมการประกอบอาชีพตามศักยภาพของพื้นที่ โดยมีลักษณะการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมระหว่างรัฐกับราษฎร	(๔) สนับสนุนให้ชุมชนมีการบริหารจัดการที่ดินร่วมกัน ทั้งที่ดินทำกินและที่ดินสำหรับการอยู่อาศัยในรูปแบบโฉนดชุมชน

๓.๕ การพิจารณาความซ้ำซ้อนของภารกิจกับหน่วยงานอื่น

เมื่อพิจารณาความซ้ำซ้อนของภารกิจของ บจธ. กับหน่วยงานอื่น พบว่า บจธ. มีจุดเด่น คือ

- ๑) มีบทบาทปฏิบัติในการอุดช่องว่างในการแก้ไขปัญหาของเกษตรกรและผู้ยากจน
- ๒) มีความคล่องตัวในการดำเนินการและสามารถดำเนินการจัดที่ดินได้อย่างกว้างขวางทั่วประเทศ (ส.ป.ก. ดำเนินการได้เฉพาะในเขตปฏิรูปที่ดิน)
- ๓) มีวัตถุประสงค์ในการถือครองที่ดิน เช่น การจัดซื้อที่ดินของเกษตรกรที่หลุดจำนองหรือขายฝาก เพื่อนำมาบริหารจัดการให้เจ้าของที่ดินเดิมหรือทายาท มีสิทธิซื้อคืนได้หรือให้เกษตรกรเช่าทำประโยชน์ และสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล

๔) มีรายได้จากการบริหารจัดการที่ดินและนำมาช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน

เมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานกับแต่ละหน่วยงาน มีรายละเอียดดังนี้

หน่วยงาน	ภารกิจ	เปรียบเทียบความแตกต่าง	
		หน่วยงานอื่น	บจธ.
๑. สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกร	บริหารจัดการ จัดหา และพัฒนาที่ดิน โดยนำที่ดินของรัฐ หรือที่ดินที่รัฐจัดซื้อหรือเวนคืนจากเจ้าของที่ดิน มาจัดให้แก่เกษตรกรผู้ไม่มีที่ดินทำกินหรือมีไม่เพียงพอแก่การครองชีพ ซึ่งจะเน้นหนักในเรื่องที่ดินเพื่อเกษตรกร และดำเนินการเฉพาะพื้นที่ที่กำหนดเป็นเขตปฏิรูปที่ดิน และปัจจุบันที่ดำเนินการส่วนใหญ่เป็นที่ดินของรัฐ	- ดำเนินการจัดหาและพัฒนาที่ดินเพื่อเกษตรกรเฉพาะในพื้นที่เขตปฏิรูปที่ดิน - มุ่งเน้นการช่วยเหลือเกษตรกรเป็นหลัก	- ดำเนินการเพื่อให้ได้มาทั้งที่ดินของรัฐและเอกชน เพื่อทำกินและอยู่อาศัย - ช่วยเหลือทั้งเกษตรกรและผู้ยากจน
๒. การเคหะแห่งชาติ	จัดให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัย ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประชาชนที่ประสงค์จะมีเคหะหรือประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคารหรือจัดสรรที่ดิน	ดำเนินการสนับสนุนด้านที่อยู่อาศัยให้แก่ประชาชนทั่วไป	ดำเนินการสนับสนุนที่ดินทำกินและอยู่อาศัย โดยมุ่งเน้นช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนเป็นหลัก
๓. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)	- สนับสนุนและพัฒนาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินเพื่อการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนซึ่งเป็นสมาชิกในชุมชน (รูปแบบกลุ่มหรือสหกรณ์) - สนับสนุนงบประมาณและสินเชื่อในการพัฒนาที่อยู่อาศัยในชุมชน เช่น โครงการบ้านมั่นคง - ด้านที่ดินทำกินจะสนับสนุนการจัดทำกระบวนการและแนะนำแนวทางในการแก้ไขปัญหาและประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เน้นหนักเรื่องที่อยู่อาศัยในชุมชนเมือง (ชุมชนแออัด)	เน้นเรื่องที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัย โดยมุ่งเน้นช่วยเหลือเกษตรกร และผู้ยากจนเป็นหลัก

หน่วยงาน	ภารกิจ	เปรียบเทียบความแตกต่าง	
		หน่วยงานอื่น	บจร.
๔. สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ			
๔.๑ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	ให้สินเชื่อแก่เกษตรกรเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม	■ ไม่มีวัตถุประสงค์ในการถือครองที่ดิน	■ จัดหา และถือครองที่ดินที่ดินเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน
		■ ไม่มีสินเชื่อเพื่อให้เกษตรกรสามารถซื้อที่ดินเป็นของตนเอง	■ ให้สินเชื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจนเพื่อคงสิทธิในที่ดิน
๔.๒ ธนาคารอาคารสงเคราะห์	ให้สินเชื่อแก่ประชาชนทั่วไปเพื่อให้มีอาคารหรือที่ดินเพื่อใช้เป็นที่อยู่อาศัย	■ ไม่มีวัตถุประสงค์ในการถือครองที่ดิน	■ จัดหา และถือครองที่ดินที่ดินเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน
๕. ธนาคารพาณิชย์	ให้สินเชื่อเพื่อการลงทุน การประกอบธุรกิจ การอุปโภคบริโภค และอื่นๆ	■ ไม่มีวัตถุประสงค์ในการถือครองที่ดิน	■ จัดหา และถือครองที่ดินที่ดินเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน
		■ เน้นการให้สินเชื่อในเชิงธุรกิจ	■ เน้นการให้สินเชื่อเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน
๖. กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร	ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกรในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการแก้ไขปัญหาของเกษตรกร ส่งเสริมและสนับสนุนการฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกรของเกษตรกร	■ ดำเนินการแก้ไขปัญหาหนี้สินของเกษตรกร (ในระบบ) โดยซื้อหนี้จากสถาบันการเงิน และโอนหลักทรัพย์ที่ใช้เป็นหลักประกันเงินกู้ไปอยู่กับกองทุนฯ แล้วบริหารจัดการเพื่อฟื้นฟูและพัฒนาลูกหนี้	■ แก้ไขปัญหาการขาดแคลนที่ดินทำกินและการไม่สามารถเข้าถึงที่ดินของเกษตรกรรายย่อย โดยการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรมและดำเนินการให้เกษตรกรและผู้ยากจนมีกรรมสิทธิ์หรือสิทธิในที่ดินเพื่อประกอบอาชีพ
๗. กองทุนหมุนเวียนเพื่อการกู้ยืมแก่เกษตรกรและผู้ยากจน	ให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน โดยให้กู้ยืมเงินจากกองทุนฯ เพื่อปลดปล่อยหนี้สินหรือซื้อที่ดินเนื่องจากหนี้สินทั้งในระบบและนอกระบบ เพื่อซื้อที่นาเช่า และเพื่อการประกอบอาชีพ	■ ไม่มีวัตถุประสงค์ในการถือครองที่ดิน	■ จัดหา และถือครองที่ดินที่ดินเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน
		■ เงินกองทุนได้รับการจัดสรรจากงบประมาณแผ่นดินมีจำนวนจำกัด	■ งบประมาณในการดำเนินการได้รับจัดสรรจากงบประมาณแผ่นดินและรายได้จากการดำเนินกิจการต่างๆ

๓.๖ แนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒

(๑) กำหนดทิศทางโดยการตั้งศักยภาพพื้นฐานที่เป็นจุดแข็งของ บจธ.

๑.๑ พระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง บจธ. พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องที่ดินอย่างครอบคลุม และกว้างขวางกว่าหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งส่งผลดีต่อการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดินทั้งระบบ และมีความคล่องตัวสูง สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและเป็นแหล่งทุนที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย

๑.๒ บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของ บจธ. คือการเป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ และบูรณาการระหว่างหน่วยงานด้านการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ที่ดินระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน ซึ่งไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น

(๒) ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส เช่น นโยบายรัฐสนับสนุนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดิน การสนับสนุนให้มีธนาคารที่ดิน และการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม เป็นการสร้างผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact) ที่เกิดจากการดำเนินงานของ บจธ. โดยมุ่งเน้นไปยังความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่

๒.๑ การป้องกัน แก้ไขปัญหาการสูญเสียสิทธิที่ดินทำกินของเกษตรกร และผู้ยากจน

๒.๒ การกระจายการถือครองที่ดินของภาครัฐและเอกชนให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า และช่วยให้เกษตรกรและผู้ยากจนมีที่ดินทำกิน

๒.๓ การเป็นแหล่งสินเชื่อสำหรับช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมาย ที่เข้าถึงได้ง่ายและมีความคล่องตัวสูง

(๓) ปรับปรุงจุดอ่อนและลดข้อจำกัด ในประเด็นที่สำคัญ ๔ ประเด็นคือ

๓.๑ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภารกิจขององค์กรให้ประชาชนทั่วไปได้รับทราบถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญของ บจธ.

๓.๒ การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการภายใน

๓.๓ การแสวงหาแหล่งทุน และการบริหารจัดการงบประมาณให้เกิดผลตอบแทน

๓.๔ การกำหนดทิศทางและวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ให้สอดคล้องและตอบสนองกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง และเกิดผลเป็นที่ประจักษ์

ส่วนที่ ๓

เป้าหมาย กรอบทิศทางการดำเนินงาน และการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ

บทที่ ๔

แผนยุทธศาสตร์สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน)

พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒

สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) หรือ บจธ. จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) (วันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๕๔) และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (วันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๕๙) โดยมีภารกิจหลักตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายถูกกำหนดไว้อย่างกว้างขวาง คือ จัดตั้งธนาคารที่ดิน รวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลด้านที่ดิน เกี่ยวกับผู้สูญเสีย/จะสูญเสียสิทธิในที่ดิน ผู้ถือครองที่ดิน ผู้ไม่มีที่ดินทำกิน ผู้ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในที่ดิน เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิรูปที่ดิน สนับสนุนการใช้ประโยชน์ในที่ดิน การกำหนดภาษีที่ดิน และดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาที่ดิน คือ การกระจายการถือครองที่ดิน การป้องกันการสูญเสียสิทธิในที่ดิน การตรวจสอบการใช้ประโยชน์ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น

ทั้งนี้ นับตั้งแต่มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง บจธ. (วันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๕๔) บจธ. ต้องดำเนินการจัดตั้งธนาคารที่ดิน หรือองค์กรอื่นที่มีวัตถุประสงค์ในลักษณะเดียวกับธนาคารที่ดินให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาห้าปี นับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกามีผลบังคับใช้ แต่เนื่องจากในขณะนั้น บจธ. ยังไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดินมาเพื่อบริหารและดำเนินการจึงยังไม่สามารถเริ่มดำเนินงานได้ จนถึงรัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้เห็นความสำคัญของการจัดตั้งธนาคารที่ดิน จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ บจธ. ขึ้น เมื่อวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๕๗ หลังจากนั้น คณะกรรมการฯ จึงสรรหาผู้อำนวยการสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน มาปฏิบัติหน้าที่เมื่อวันที่ ๙ กันยายน ๒๕๕๘ และเริ่มบรรจพนักงานเพื่อดำเนินงานเมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของ บจธ. อัตรากำลังงบประมาณที่ได้รับเป็นการสนับสนุนในระยะเริ่มต้นเท่านั้น

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของ บจธ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา บจธ. จึงได้กำหนดทิศทางการทำงานในระยะเวลา ๒ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒) เพื่อเป็นกรอบทิศทางและเร่งรัดการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยกรอบทิศทางจัดทำขึ้นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบาย ข้อเสนอของรัฐบาล แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ และนโยบายของผู้บริหารสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) เพื่อให้การดำเนินงานเชื่อมโยงกันในทุกระดับ อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่สำคัญคือ **“การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยใช้การบริหารจัดการที่ดินเป็นกลไกในการขับเคลื่อน”** รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) การประเมินสถานการณ์ด้านที่ดินของประเทศ มาใช้เป็นกรอบแนวทางที่ใช้ในการจัดทำ อีกทั้งกระบวนการในการจัดทำแผนฯ ได้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้บริหาร ที่ปรึกษา ตลอดจนรวบรวมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของ บจธ.

๔.๑ ทิศทางการดำเนินงานของ บจธ. ในช่วงแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒

มุ่งเน้นการดำเนินงานใน ๔ภารกิจหลัก คือ

(๑) การผลักดันการจัดตั้งธนาคารที่ดิน บจธ. มีหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาฯ ให้จัดตั้งธนาคารที่ดิน เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและบริหารจัดการที่ดิน เป็นแหล่งเงินทุนสำหรับเกษตรกรและผู้ยากจนที่เข้าถึงได้ง่ายและมีความคล่องตัวสูง เพื่อให้เกษตรกรได้มีสิทธิในที่ดินและได้ใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างมั่นคงในรูปของธนาคาร

(๒) การกระจายการถือครองที่ดิน มีวัตถุประสงค์เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในการถือครองที่ดิน โดยมีโครงการที่สำคัญคือ โครงการนำร่องธนาคารที่ดิน วงเงินงบประมาณสำหรับดำเนินการในปี ๒๕๕๙ ทั้งสิ้น ๙๐ ล้านบาท โดยการดำเนินงานมุ่งแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนด้านที่ดินทำกินของเกษตรกรและผู้ยากจนที่ไม่มีที่ดินทำกินหรือไม่เพียงพอต่อการประกอบอาชีพ เพื่อให้ชุมชนสามารถใช้ประโยชน์ที่ดินในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมและอยู่อาศัย โดยมีสิทธิในการครอบครองที่ดินร่วมกัน รวมทั้งเป็นกรณีศึกษาเพื่อประโยชน์ในการกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การกระจายการถือครองที่ดินที่เป็นธรรมและยั่งยืนต่อไป

(๓) การตรวจสอบการใช้ประโยชน์ที่ดิน มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ รวบรวมข้อมูลด้านสิทธิและการใช้ประโยชน์ในที่ดินระดับอำเภอทั่วประเทศ โดย บจธ. กำหนดเป้าหมายในการเป็นฐานข้อมูลเกี่ยวกับที่ดิน ผู้ถือครองที่ดิน ผู้มีที่ดินทำกิน ผู้ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ในที่ดินทำกิน ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ข้อมูลมีความทันสมัย และเป็นจริง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน การปฏิรูปที่ดินประเภทต่างๆ สนับสนุนการใช้ประโยชน์ในที่ดินต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน การกำหนดภาษีที่ดิน ตลอดจนการสนับสนุนข้อมูลเชิงนโยบายเพื่อประกอบการตัดสินใจของรัฐบาล และเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์ในที่ดินเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า การจัดการการใช้ที่ดินให้ถูกประเภท เพื่อเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ อีกทั้งอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกร และผู้ยากจน เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและสามารถช่วยเหลือตนเองได้

โดย บจธ. ได้ริเริ่มโครงการต้นแบบการบริหารจัดการที่ดินแบบครบวงจร ซึ่งในระยะแรกจะดำเนินการในพื้นที่นำร่อง ๘ พื้นที่ ในแต่ละภาค ทั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบและหารูปแบบ (Model) การดำเนินงานที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานสำหรับธนาคารที่ดินต่อไป

(๔) การป้องกันการสูญเสียสิทธิ นายกรัฐมนตรีมีดำริให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยหรือเกษตรกรซึ่งใช้ที่ทำกินเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันในการกู้ยืมเงิน โดยอาจพิจารณาดำเนินการในรูปแบบกองทุนรับฝากซื้อที่ดินดังกล่าวไว้ เนื่องจากปัญหาการสูญเสียสิทธิในที่ดินของเกษตรกรและผู้ยากจนทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากผลการสำรวจของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ปี ๒๕๕๖ พบว่า จากพื้นที่เกษตรกรรมทั้งสิ้นกว่า ๑๔๙ ล้านไร่ เป็นพื้นที่เช่าจำนวน ๗๗.๖๔ ล้านไร่ คิดเป็นร้อยละ ๕๒ ของพื้นที่เกษตรกรรมทั้งหมด โดยเป็นพื้นที่ของเกษตรกรจำนวน ๗๑.๕๙ ล้านไร่ คิดเป็นร้อยละ ๔๘ แต่ในจำนวนนี้เป็นพื้นที่ติดภาระจำนอง ๒๙.๗๒ ล้านไร่ และอยู่ในกระบวนการขายฝากซึ่งมีความเสี่ยงที่เกษตรกรจะสูญเสียสิทธิ จำนวน ๑.๑๕ แสนไร่ เนื่องจากเกษตรกรไม่สามารถชำระหนี้ตามกำหนดได้ ประกอบกับข้อมูลของกรมการปกครอง ปี ๒๕๕๘ พบว่า มีเกษตรกรนำที่ดินไปค้ำประกันการกู้เงินไว้กับภาคเอกชนหรือนายทุนเงินกู้เป็นจำนวนมาก โดยได้ทำเป็นสัญญาขายฝาก เรียกว่า หนี้นอกระบบ ซึ่งจะต้องให้ความช่วยเหลือโดยเร่งด่วน

ดังนั้น บจธ. จึงมุ่งหมายที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับการป้องกันการสูญเสียสิทธิเป็นลำดับแรก คือให้การช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ ก่อนเข้าสู่กระบวนการขายฝาก โดยแบ่งสัดส่วนการให้ความช่วยเหลือแก่เกษตรกรและผู้ยากจนที่จะขายฝาก คิดเป็นร้อยละ ๖๐ และที่เข้าสู่กระบวนการขายฝากแล้วคิดเป็นร้อยละ ๔๐ ของวงเงินงบประมาณดำเนินการ

๔.๒ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ๒ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒) ตามวิสัยทัศน์ และภารกิจ ซึ่งกำหนดขึ้นให้สอดคล้องตามมาตรา ๗ ของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๙ และผลจากการการวิเคราะห์บริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง บจธ. จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

“จัดตั้งธนาคารที่ดินให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๒ เพื่อเป็นกลไกในการช่วยเหลือเกษตรกรและผู้ยากจน โดยมีนวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ดิน ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเป็นธรรมอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

๑. ผลักดันการจัดตั้งธนาคารที่ดิน
๒. สร้างนวัตกรรมในการบริหารจัดการที่ดิน เพื่อสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
๓. เตรียมความพร้อมด้านบูรณาการข้อมูลที่ดิน ป้องกันการสูญเสียสิทธิ การกระจายสิทธิการถือครองที่ดิน และส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ

ยุทธศาสตร์

จากที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้การดำเนินงานของ บจธ. บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรนั้น บจธ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ ในระยะ ๒ ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒) ออกเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สื่อสารและผลักดันให้ภาครัฐและสังคมได้ตระหนักถึงเหตุผลความจำเป็นในการมีธนาคารที่ดิน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินของชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดินและการใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เชื่อมโยง แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์ข้อมูลในการบริหารจัดการที่ดิน อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ทรัพยากรบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล

๔.๓ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าประสงค์และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑	สื่อสารและผลักดันให้ภาครัฐและสังคมได้ตระหนักถึงเหตุผลความจำเป็นในการมีธนาคารที่ดิน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินของชาติ	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	กลยุทธ์
๑.๑ ประชาชน เกษตรกร และผู้ยากจนเห็นความจำเป็นของการมีธนาคารที่ดิน	ร้อยละ ๙๐ ของเกษตรกรและผู้ยากจนที่ บจธ. ให้ความช่วยเหลือ เห็นความจำเป็นของการมีธนาคารที่ดิน	สร้างเวทีการเรียนรู้เรื่องราวและความจำเป็นของการจัดตั้งธนาคารที่ดิน ให้กับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การรณรงค์ การจัด road show การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในพื้นที่ร่วมกับชุมชนในท้องถิ่น
๑.๒ หน่วยงานรัฐ องค์กรภาคประชาสังคม และภาคส่วนต่างๆ เห็นด้วย และเป็นแนวร่วมผลักดันจัดตั้งธนาคารที่ดิน	มีภาคีแนวร่วม พันธมิตรที่เห็นด้วยในการผลักดันจัดตั้งธนาคารที่ดินอย่างน้อย ๕ องค์กร	(๑) สร้างพันธมิตร กับหน่วยงานรัฐ เอกชน และประชาชน ด้วยวิธีการ เช่น จัดเวทีเสวนา แลกเปลี่ยน เป็นต้น (๒) การประสานงานเชิงนโยบายกับผู้บริหารระดับสูง หรือการจัด policy dialog กับหน่วยงานของรัฐ
๑.๓ สื่อนำเสนอความจำเป็นของการมีธนาคารที่ดิน	มีสื่อนำเสนอเกี่ยวกับธนาคารที่ดิน ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ได้แก่ สื่อหนังสือพิมพ์ สื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ และสื่อสังคมออนไลน์	(๑) การพัฒนาเนื้อหาที่ใช้ในการสื่อสารให้มีความเฉียบคมเพื่อสร้างความรับรู้ และเข้าใจได้อย่างน่าสนใจ (๒) จัดทำสื่อเชิงรุกไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในสังคม เช่น การใช้ social media สื่อสารกับคนรุ่นใหม่และชนชั้นกลาง การจัดตั้งทีมสื่อ การผลิตสื่อผ่านช่องทางที่หลากหลาย น่าสนใจ และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (๓) จัดแถลงข่าว/event/การประชุมระดมความเห็น (forum) เพื่อสร้างพื้นที่สื่อสาร

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	กลยุทธ์
๒.๑ เพื่อให้มีรูปธรรม หรือ ตัวอย่างของการบริหารจัดการที่ดินที่ดี เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development goals: SDG) เป้าหมายที่ ๑๐ ลดความเหลื่อมล้ำ	มีตัวอย่างการบริหารจัดการที่ดินที่ดี และมีการใช้ที่ดินที่มั่นคง อย่างน้อย ๕ ชุมชน	จัดที่ดินทำกินให้แก่เกษตรกรที่เดือดร้อน พร้อมทั้งจัดระบบส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นชุมชนเข้มแข็งดำรงชีพได้อย่างยั่งยืน โดยตั้งอยู่บนฐานของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
๒.๒ ประชาชนสามารถใช้ประโยชน์ในที่ดินเพื่อการดำรงชีพอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน	เกษตรกรอย่างน้อย ๕ ชุมชนในพื้นที่นำร่องธนาคารที่ดิน มีการรวมกลุ่มและใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต	(๑) จัดที่ดินทำกินให้แก่เกษตรกรที่เดือดร้อน พร้อมทั้งจัดระบบส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นชุมชนเข้มแข็งดำรงชีพได้อย่างยั่งยืน โดยตั้งอยู่บนฐานของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (๒) การช่วยคนที่ที่ดินหลุดมือโดยการให้สินเชื่อ หรือจัดซื้อที่ดินเพื่อให้เกษตรกรเข้าทำประโยชน์
๒.๓ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ	มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพ ในพื้นที่อย่างน้อย ๕๐ ไร่	(๑) สร้างกลไกประสานระหว่างผู้ประสงค์จะใช้ประโยชน์ที่ดินกับเจ้าของที่ดินที่ต้องการให้ใช้ประโยชน์ในที่ดิน (๒) ส่งเสริม สนับสนุน และรณรงค์ประชาสัมพันธ์ให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพในพื้นที่เป้าหมายของ บจธ.

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	กลยุทธ์
๓.๑ บจธ. มีฐานข้อมูลและระบบข้อมูลที่เชื่อมประสานข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้ประโยชน์ข้อมูลร่วมกัน	๑) บจธ. มีฐานข้อมูลและระบบข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ ๒) มีข้อมูลที่จำเป็นเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	(๑) ทำข้อตกลง (MOU) กับส่วนราชการต่างๆ ที่มีข้อมูลด้านที่ดิน (๒) ทำให้ภาคีเครือข่ายสามารถป้อนข้อมูลเข้าระบบข้อมูล บจธ. ได้โดยตรง
๓.๒ หน่วยงานต่างๆ และบจธ. ใช้ประโยชน์ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการที่ดิน	มีรูปธรรมข้อมูลที่หน่วยงานต่างๆ สามารถนำใช้ประโยชน์ได้จริง	สร้างกลไก หรือระบบที่หน่วยงานต่างๆ และบจธ. สามารถเข้าถึงข้อมูลร่วมกันได้
๓.๓ ประชาชน นักศึกษา นักวิชาการ และหน่วยงานต่างๆ สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ดิน	แต่ละภาคส่วน สามารถเข้าถึงใช้ประโยชน์ข้อมูลของ บจธ.	สร้างกลไกหรือระบบที่สามารถให้บุคคลทั่วไปเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ในรูปแบบของ website/forum/software/mobile application
๓.๔ บจธ. สามารถนำข้อมูลมาเผยแพร่ให้สังคมได้รับรู้ถึงความจำเป็นของการมีธนาคารที่ดิน	บจธ. สามารถนำข้อมูลมาใช้สื่อสารกับภาคส่วนต่างๆ ในสังคมได้	จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ รูปแบบต่างๆ ได้อย่างน่าสนใจ เช่น facebook, line, you tube

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดเป้าประสงค์	กลยุทธ์
๔.๑ มีบุคลากรที่มีคุณภาพ	บุคลากรร้อยละ ๘๐ ได้รับการอบรมที่ตรงกับสายงานวิชาชีพของตน อย่างน้อย ๑ เรื่อง	(๑) ใช้ IT เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนและระบบ (๒) เน้นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง
๔.๒ มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล	๑) มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ๒) มีการเบิกจ่ายงบประมาณร้อยละ ๙๖ ๓) มีแผนส่งเสริมธรรมาภิบาลในองค์กร	(๑) จัดให้มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (๒) จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (๓) แก้ไขเพิ่มเติม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร (๔) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมตามแผน และหลักสูตรที่เกี่ยวกับการส่งเสริมธรรมาภิบาล
๔.๒ เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และยั่งยืน	มีระบบกำกับกิจการภายใน (ผ่านตัวชี้วัดภาคบังคับ ๖ ด้านของ ก.พ.ร)	(๑) เน้นวางแผน ติดตาม ประเมินผลเป็นทีม (๒) ปรับปรุงกระบวนการและบุคลากรในการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ในการใช้บริการของกลุ่มเป้าหมาย (customer friendly)
๔.๔ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี อบอุ้น ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	มีแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	(๑) พัฒนาสถานะการทำงานในองค์กรร่วมกัน (๒) สร้างเสริมขวัญกำลังใจบุคลากร

บทที่ ๕

การบริหารแผนยุทธศาสตร์

การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ บจธ. ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นจำเป็นต้องมีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) รวมถึงต้องมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล (Strategic Control & Evaluation) ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ และปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จดังกล่าว ขึ้นอยู่กับความร่วมมือ และจุดมุ่งหมายของฝ่าย/กอง ที่จะต้องมีทิศทางเดียวกัน และมีการแบ่งหน้าที่และบทบาทกันอย่างชัดเจน

๕.๑ บทบาทของฝ่าย/กอง

การแบ่งโครงสร้างการบริหารงานในปัจจุบันของ บจธ. บริหารงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒ โดยมียุทธศาสตร์ ๔ ด้าน คือ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สื่อสารและผลักดันให้ภาครัฐและสังคมได้ตระหนักถึงเหตุผลความจำเป็นในการมีธนาคารที่ดิน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ดินของชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดินและการใช้ประโยชน์ในที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เชื่อมโยง แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์ข้อมูลในการบริหารจัดการที่ดิน อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ทรัพยากรบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล

โดย ฝ่าย/กอง ต่างดำเนินงานภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าว สำหรับในแผนยุทธศาสตร์ บจธ. พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๒ ได้กำหนดแนวทาง วิธีปฏิบัติตามภารกิจ การดำเนินงานหลักของ บจธ. มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคมมากขึ้น

๕.๒ กลไกการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

เพื่อให้การแปลงแผนยุทธศาสตร์ฯ ไปสู่การปฏิบัติที่สนองตอบต่อยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วน จึงเห็นสมควรให้มีการบูรณาการการปฏิบัติงานให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

๑. กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการและแผนงาน และอาจกำหนดผู้รับผิดชอบร่วมด้วยในกรณีที่จำเป็น
๒. สร้างความเข้าใจในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โครงการและแผนงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้ร่วมกัน
๓. พัฒนาระบบกำกับติดตามการดำเนินงานที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานและเข้าไปส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพื่อพัฒนาระบบการติดตามให้สามารถเชื่อมโยงการรายงานผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๕.๓ การติดตามและประเมินผล (Strategic Control & Evaluation)

(๑) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (แผนปฏิบัติงานประจำปี) เพื่อเป็นการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของแผน

(๒) ประเมินผลสำเร็จของแผนปฏิบัติงานประจำปี และสิ้นสุดแผนโดยวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการดำเนินงานตามแผน เพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้