

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การติดตามและประเมินผลตามแผนงานโครงการตามความร่วมมือระหว่าง กรมธนารักษ์ และการเคหะแห่งชาติ กรณีศึกษาโครงการบ้านเอื้ออาทรสำหรับข้าราชการและ ลูกจ้างกองทัพเรือสัทธิบ ระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นมาของโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ และผลการดำเนินงานของโครงการภายใต้ความร่วมมือระหว่าง กรมธนารักษ์ , การเคหะแห่งชาติ และกองทัพเรือ โดยทำการศึกษารายงานการดำเนินงาน เปรียบเทียบแผนการดำเนินงานกับผลการดำเนินงานจริง ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งศึกษาทางด้านกายภาพ เศรษฐกิจ และสังคม ตลอดจนทัศนคติของผู้ที่จะเข้าอยู่อาศัยใน โครงการ ที่มีต่อการดำเนินงาน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายในการศึกษา ได้แก่ ผู้ที่มีหน้าที่ในการดูแล โครงการจาก กรมธนารักษ์ การเคหะแห่งชาติ และกองทัพเรือสัทธิบ และผู้ได้รับสิทธิ์เข้าอยู่อาศัยใน โครงการ ซึ่งก็คือข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดกองทัพเรือ จำนวน 492 ราย โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบ สัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เนื้อหาที่ใช้ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในส่วนเนื้อหาของแบบสอบถามสอดคล้องกับตัวแปรที่ถูกกำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการ วิจัย ได้แก่ ตัวแปรทางด้านกายภาพ เศรษฐกิจ และสังคม และตัวแปรทางด้านทัศนคติต่อการ ดำเนินงานของโครงการของกลุ่มเป้าหมาย การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของสถิติเชิงบรรยาย โดยใช้ โปรแกรม Microsoft Excel เพื่อหาค่าทางสถิติต่างๆ ซึ่งได้แก่ ค่าเฉลี่ย, ความถี่,และร้อยละ ของตัว แปรที่ทำการศึกษา

#### 6.1 สรุปผลการดำเนินงานของโครงการ

ในการศึกษาข้อมูลที่ได้รับจากคณะทำงานจากกรมธนารักษ์ การเคหะแห่งชาติ และ กองทัพเรือสัทธิบ พบว่า การดำเนินโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์คือ การจัดทำโครงการบ้านเอื้อ อาทรสำหรับข้าราชการและลูกจ้างกองทัพเรือสัทธิบเพื่อให้ข้าราชการและลูกจ้างของกองทัพเรือมีที่อยู่ อาศัยเป็นของตนเอง จำนวน 492 หน่วย แต่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ จนกระทั่งถึงวันที่ 17 มิถุนายน 2551 มีผู้ทำสัญญาเช่าที่ดินและซื้อบ้าน ซึ่งพร้อมเข้าอยู่อาศัยเพียง 185 ราย จากผู้ได้รับ

สิทธิ์จำนวน 492 ราย และจากการสอบถามกับทางกองทัพเรือล่าสุด ทราบว่าจะสามารถเริ่มมีผู้เช่าอยู่อาศัยในโครงการได้หลังจากวันที่ 23 กรกฎาคม 2551 จากการอนุมัติสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในชุดแรก จำนวน 45 ราย ซึ่งปัญหาหลักที่ทำให้มีผู้สละสิทธิ์เช่าอยู่อาศัยจำนวนมาก เนื่องจากเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ รายได้ที่ไม่เพียงพอต่อการผ่อนชำระ ความล่าช้าในการดำเนินการก่อสร้าง และรูปแบบของบ้านที่คับแคบ

เนื่องจากโครงการนี้เป็นโครงการนำร่องในการจัดทำโครงการโดยความร่วมมือระหว่างกรมธนารักษ์และการเคหะแห่งชาติ ซึ่งไม่มีแผนการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายไปจนกระทั่งโครงการแล้วเสร็จและบรรจุคนเช่าอยู่อาศัยแล้วทั้งหมด ทำให้ไม่สามารถนำแผนการดำเนินงานโครงการไปเทียบกับผลการดำเนินงานจริงมีเปรียบเทียบกันได้ทุกขั้นตอน ส่วนที่จะสามารถนำมาเปรียบเทียบได้ คือ แผนการดำเนินการก่อสร้างและผลการดำเนินการก่อสร้าง ที่จัดทำขึ้นโดยการเคหะแห่งชาติและผู้รับจ้างก่อสร้างเอง ซึ่งผลการก่อสร้างโครงการล่าช้ากว่าแผนการดำเนินงานที่การเคหะแห่งชาติกำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มจัดทำโครงการถึง 2 ปี 2 เดือน (ดังแสดงในภาพที่ 5.7) และส่งผลให้การเคหะแห่งชาติต้องเสียงบประมาณในการก่อสร้างเพิ่มขึ้นจากเดิมที่กำหนดไว้คือ 157 ล้านบาท เป็น 172 ล้านบาท เพื่อให้ปิดงานได้ ดังนั้น จึงสามารถสรุปผลได้ว่าผลการดำเนินงานของโครงการบ้านเอื้ออาทรกองทัพเรือ อ.สัตหีบ ไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 6.2 สรุปปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน

ปัญหาในด้านการดำเนินการก่อสร้างเกิดจากการที่เคหะแห่งชาติได้ทำการคัดเลือกผู้รับจ้างที่รับงานโครงการบ้านเอื้ออาทรไว้หลายแห่ง และผู้รับจ้างไม่สามารถทำงานได้ตามแผนการดำเนินงาน เนื่องจากการขาดแคลนแรงงาน และค่าวัสดุก่อสร้างที่สูงขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจ เป็นผลให้งานก่อสร้างล่าช้า ประกอบกับมีการอนุมัติให้ขยายสัญญาหลายครั้งจนทำให้ไม่สามารถเปิดโครงการให้เช่าอยู่ได้ตามแผนที่วางไว้ ทำให้ต้องหาผู้รับจ้างก่อสร้างรายใหม่เพื่อจบงานให้เร็วที่สุด ซึ่งการก่อสร้างโครงการโดยผู้รับจ้างรายใหม่แล้วเสร็จตามแผนการดำเนินงานในสัญญาก่อสร้าง แต่อย่างไรก็ดี เมื่อเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินการก่อสร้างที่การเคหะแห่งชาติจัดทำขึ้น พบว่าโครงการแล้วเสร็จล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้ประมาณ 26 เดือน นอกจากนี้หลังจากการก่อสร้างโครงการแล้วเสร็จในเดือนพฤศจิกายน 2550 ก็ยังไม่สามารถเช่าอยู่ได้เนื่องจากการติดตั้งไฟฟ้าภายนอกของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคล่าช้ามาก

ปัญหาในด้านการบรรจุคนเข้าอยู่ เกิดจากการดำเนินงานที่ยังไม่มีขั้นตอนที่แน่นอน เนื่องจากเป็นโครงการแรกที่กรมธนารักษ์ทำงานร่วมกับการเคหะแห่งชาติและกองทัพเรือ ทำให้เกิดความสับสนในขั้นตอนการดำเนินงานแก่ผู้ดำเนินงาน ทั้งในการทำสัญญาเช่าที่ดิน การขอสินเชื่อ การขอมাত্রวัดประปาและไฟฟ้า และการจัดจ้างนอกร่าง อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนดังกล่าวได้ถูกนำมาจัดลำดับก่อนหลังเป็นที่เรียบร้อยแล้ว รายละเอียดแสดงในบทที่ 4 (หัวข้อ 4.2.12 และ 4.2.13)

ปัญหาการยื่นขอสิทธิเข้าอยู่อาศัยของผู้ได้รับสิทธิ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสาเหตุของยื่นขอสิทธิ ได้แก่ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ความล่าช้าของโครงการ และรูปแบบบ้านโดยผู้ที่มีปัญหาด้านเศรษฐกิจ ซึ่งไม่สามารถผ่อนชำระได้เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และค่าครองชีพที่สูงขึ้น มีจำนวน 103 คน จากผู้สิทธิ จำนวน 307 ราย คิดเป็นร้อยละ 44.20 สำหรับผู้สิทธิ เนื่องจากความล่าช้าของการดำเนินโครงการ มีความจำเป็นด้านที่อยู่อาศัยและได้ซื้อบ้านเป็นของตนเองแล้ว จำนวน 48 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.60 ของผู้สิทธิทั้งหมด และผู้สิทธิจำนวน 25 ราย มีความเห็นว่าขนาดบ้านคับแคบเกินไป ไม่สอดคล้องกับจำนวนสมาชิกในครอบครัว ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 10.70 ของผู้สิทธิทั้งหมด

### 6.3 สรุปข้อมูลสภาพทางกายภาพ เศรษฐกิจ และสังคม ของผู้ที่เข้าอยู่อาศัยในโครงการ

จากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสอบถามในเรื่องข้อมูลส่วนตัวทั่วไป ผลปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35-44 ปี แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกลุ่มวัยกลางคน โดยส่วนใหญ่มีจำนวนสมาชิกในครอบครัวประมาณ 3-4 คน รองลงมาได้แก่ 1-2 คน ดังนั้น ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส รองลงมาได้แก่ เป็นโสด และหย่าร้างเพียงเล็กน้อย

กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการกองทัพเรือซึ่งมีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 15,001-20,000 บาท รองลงมาคือ ผู้มีรายได้ระหว่าง 10,001-15,000 บาท ซึ่งส่วนใหญ่มีรายได้เพียงพอกับรายจ่าย แต่ไม่มีเงินออมและยังมีภาระหนี้สิน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าค่าผ่อนชำระสำหรับโครงการนี้เป็นภาระระดับปานกลางของครอบครัว

ส่วนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการเปิดจองบ้านในโครงการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับทราบการเปิดให้จองโครงการจากการประกาศประชาสัมพันธ์ โดยสาเหตุในการเข้าจองบ้านในโครงการของกลุ่มตัวอย่าง คือ ความต้องการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พักอาศัยอยู่ในบ้านพักข้าราชการและพลตทหารเรือ และปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างใช้ในการตัดสินใจจองบ้านในโครงการ ได้แก่ ทำเลที่ตั้ง และราคาบ้าน

## 6.4 สรุปความคิดเห็นของผู้ที่จะเข้าอยู่อาศัยต่อโครงการ

ด้านทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโครงการในด้านเศรษฐกิจ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ค่าเช่าที่ดิน ราคาบ้านและค่าผ่อนชำระรายเดือน มีความเหมาะสมกับฐานะทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย แต่ค่าใช้จ่ายในการจัดทำสัญญาและขอมาตรฐานวัดประปา/ไฟฟ้าก่อนเข้าอยู่อาศัยนั้นสูงมาก ในด้านการดำเนินโครงการ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การประชาสัมพันธ์โครงการและการคัดเลือกผู้มีสิทธิ์เข้าอยู่อาศัยมีความเหมาะสมดี ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าขั้นตอนการจองและการขอสินเชื่ออยู่ในระดับที่พอรับได้แต่ควรต้องทำการปรับปรุง ในด้านการก่อสร้าง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า คุณภาพการก่อสร้างมีความเหมาะสม แต่ควรปรับปรุงด้านการดำเนินการก่อสร้างที่ล่าช้ามาก และในขั้นตอนการทำสัญญาเช่าที่ดิน การเข้าอยู่อาศัย และการขอปรับปรุงต่อเติมบ้าน ในด้านทำเลที่ตั้งของโครงการ ผู้เข้าอยู่อาศัยมีความเห็นว่า ที่ตั้งโครงการสะดวกในการเดินทางไปทำงาน จั๊บจ่ายซื้อของ และไปสถานพยาบาล/โรงเรียน ส่วนในด้านกายภาพของโครงการ กลุ่มตัวอย่างค่อนข้างพอใจ การวางผังของโครงการ แต่ควรปรับปรุงรูปแบบบ้านให้มีขนาดและพื้นที่ใช้สอยเพิ่มขึ้นรวมถึงห้องน้ำ และห้องครัว

ในด้านสาธารณูปการของโครงการ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ค่อนข้างเหมาะสม ทั้งในด้านขนาดความกว้างถนนและทางเท้า การกำหนดพื้นที่เปิดโล่งในชุมชน รวมทั้งขนาดและตำแหน่งของอาคารศูนย์ชุมชน ในส่วนของทัศนคติต่อความมั่นคงในการอยู่อาศัยนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่มีความเชื่อมั่นในการอยู่อาศัยระยะยาวเนื่องจากที่ดินเป็นที่ดินเช่า ไม่ได้เป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง ในส่วนของทำเลของบ้านที่ได้รับสิทธิ์เข้าอยู่อาศัย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พอใจกับตำแหน่งบ้านที่ได้ เนื่องจากทางกองทัพเรือให้สิทธิในการแลกเปลี่ยนตำแหน่งบ้านและเมื่อมีผู้ละสิทธิ์หลายราย ผู้ที่แสดงความประสงค์ขอรับสิทธิ์เข้าอยู่อาศัยสามารถเลือกตำแหน่งบ้านได้เองด้วย

## 6.5 สรุปปัจจัยที่ผลต่อการดำเนินงาน

จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงการในข้างต้น ทำให้สามารถวิเคราะห์หาปัจจัยที่ผลต่อความสำเร็จ/ล้มเหลว ในการดำเนินงาน ได้โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้านได้แก่

### 6.5.1 ด้านการก่อสร้าง

ปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดปัญหาในการก่อสร้างโครงการที่ล่าช้า ได้แก่

- 1) การที่ผู้รับจ้างรับงานหลายโครงการในเวลาเดียวกัน



- 2) การขาดสภาพคล่องทางการเงินและขาดเงินทุนหมุนเวียนในการก่อสร้าง
- 3) ขาดการบริหารงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจากการที่บริษัทบริหารงานแบบระบบครอบครัว ไม่ใช่แบบระบบสากล

### 6.5.2 ด้านผู้จองโครงการ

เมื่อโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จ และกองทัพเรือได้เรียกยืนยันสิทธิ์ เพื่อเตรียมทำสัญญาเช่าที่ดินกับกรมธนารักษ์ พบว่า มีผู้ขอสิทธิ์ในการจอง และไม่ติดต่อกลับมาเป็นจำนวน 307 ราย จากจำนวนทั้งหมด 492 ราย ซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายๆ ประการ ได้แก่

- 1) ความล่าช้าในการก่อสร้างส่งผลให้ค่าผ่อนชำระค่าบ้านสูงขึ้นจากอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นตามเวลาที่เปลี่ยนไป ทำให้ของผู้จองบางส่วนบ้านไว้ไม่สามารถรับภาระในส่วนนี้ได้
- 2) รูปแบบบ้านที่คับแคบไม่เพียงพอต่อจำนวนสมาชิกในครอบครัว
- 3) การที่ข้าราชการทหารต้องมีการโยกย้ายหน่วยงานอยู่บ่อยครั้ง
- 4) การประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่ไม่ต่อเนื่องและทั่วถึง
- 5) ปัจจัยในด้านของปัญหาในครอบครัว ได้แก่ ไม่สะดวกในการย้ายมาอยู่ด้วย

## 6.6 สรุปประเด็นสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานของโครงการไม่เป็นไปตามแผนงานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานของโครงการไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ออกเป็น 4 ส่วนได้ดังนี้ คือ

### 6.6.1 การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

เมื่อพิจารณาตัวโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ซึ่งก็คือ การพัฒนาโครงการบ้านเอื้ออาทรสำหรับข้าราชการและลูกจ้างกองทัพเรือสตั๊มป์ บนที่ราชพัสดุ จำนวน 492 หน่วย เพื่อให้ข้าราชการ / ลูกจ้างกองทัพเรือสามารถมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายรัฐเอื้ออาทรของกรมธนารักษ์ ที่ต้องการนำที่ราชพัสดุไปใช้ในการแก้ปัญหาด้านที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อย/ข้าราชการชั้นผู้น้อย และสอดคล้องกับนโยบายของการเคหะแห่งชาติ ที่มีหน้าที่หลักในการดำเนินโครงการบ้านเอื้ออาทรเพื่อต้องการพัฒนาที่อยู่อาศัยให้กับผู้มีรายได้น้อย และยังเป็นแนวทางเดียวกับกองทัพเรือที่ต้องการสนับสนุนให้ข้าราชการ และลูกจ้างในสังกัดได้มีที่อยู่อาศัย

เป็นของตนเอง ดูแล้วเป็นนโยบายที่ดีเป็นโครงการที่เกิดจากการช่วยเหลือกันของภาครัฐ ผลลัพธ์น่าจะออกมาดี แต่ทำไมกลับมีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถ้าหากพิจารณาจากแนวคิดในการกำหนดนโยบายแล้ว จะเห็นได้ว่า โครงการนี้เป็นโครงการนำร่องและมีความเร่งด่วน ที่ทางกรมธนารักษ์ การเคหะแห่งชาติ และกองทัพเรือ ได้ทำร่วมกันเป็นโครงการแรกและมีความเร่งด่วน ทำให้การขาดการศึกษาในด้านอุปสงค์-อุปทานอย่างแท้จริงของผู้ที่จะเข้าอยู่อาศัยในโครงการ เพื่อให้การพัฒนาที่อยู่อาศัยนั้น สอดคล้องและเหมาะสมตามสภาพความเป็นจริงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชน รวมถึง ไม่ได้คำนึงถึงรูปแบบในการทำงานของผู้ที่จะเข้าอยู่อาศัย (ข้าราชการและลูกจ้างในกองทัพ) ซึ่งจะต้องมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงหน่วยงานต้นสังกัดอยู่เรื่อยๆ โดยน่าจะมีการเสนอรูปแบบในกรณีสิทธิการครอบครองที่อยู่อาศัยของโครงการในลักษณะอื่นด้วย เช่น แบบเช่า และทำการสำรวจความคิดเห็นและความต้องการเพื่อดูว่าผลตอบรับเป็นอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายในการกำหนดรูปแบบโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงต่อไป

#### 6.6.2 การวางแผนโครงการ

ประเด็นส่วนสำคัญ ที่ทำให้ผลการดำเนินงานของโครงการไม่เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อไม่มีแผนการดำเนินงานของโครงการและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่มีกำหนดเวลาเริ่มต้นและแล้วเสร็จของงานในแต่ละขั้นตอน คือ ทำให้ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนได้อย่างละเอียด และคณะทำงานไม่ได้เตรียมพร้อมรับมือกับปัญหา โดยเฉพาะปัญหาที่มักเกิดขึ้นกับบ้านเช่าอาหารอื่นๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นกับโครงการนี้เช่นกัน ซึ่งหากพิจารณาจากแนวคิดในการกำหนดนโยบายแล้ว จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของโครงการทั้งหมด เกิดจากการขาดการวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การขาดการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบของหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างเป็นรูปธรรม ขาดการกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาที่แน่นอน ตั้งแต่เริ่มจัดทำรายละเอียดโครงการ การขาดหลักการในการบริหารโครงการ เช่น ไม่มีการวางแผนรองรับกรณีฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น การขาดความชำนาญในการดำเนินโครงการ การรับส่งข่าวสารที่ค่อนข้างล่าช้าและมีขั้นตอนมากมาย (เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการ) ทำให้การรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและการแก้ไขปัญหาล่าช้า และที่สำคัญคือ โครงการมีความเร่งด่วน ขาดการศึกษาถึงอุปสงค์-อุปทานของผู้ที่จะเข้าอยู่อาศัยในโครงการในชัดเจนก่อนการดำเนินโครงการตามที่ได้กล่าวมาในข้างต้น เหล่านี้จึงก่อให้เกิดปัญหาต่างๆตามมา ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

### 6.6.3 ผลการดำเนินงาน

ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน คือ โครงการแล้วเสร็จล่าช้า เนื่องจากการที่ผู้รับจ้างก่อสร้างที่ได้รับการคัดเลือกจากการเคหะแห่งชาติไม่สามารถดำเนินการก่อสร้างโครงการได้ตามแผนการดำเนินงานก่อสร้างที่มีกำหนดระยะเวลา 15 เดือนเพราะรับงานก่อสร้างหลายโครงการพร้อมกันและไม่สามารถก่อสร้างโครงการต่อได้ ทำให้การเคหะแห่งชาติจึงทำการยกเลิกสัญญาก่อสร้างกับผู้รับจ้างรายดังกล่าว และได้คัดเลือกผู้รับจ้างรายใหม่โดยวิธีจัดจ้างพิเศษเพื่อให้ปิดงานได้เร็วที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามมา คือ

1. ความล่าช้าของโครงการทำให้ผู้จองซื้อบ้านของโครงการพลาดโอกาสในการผ่อนชำระด้วยอัตราดอกเบี้ยที่ทางธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้กำหนดในการผ่อนชำระสำหรับโครงการนี้สำหรับผู้ซื้อสินเชื่อภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2549 ซึ่งเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัวพิเศษคือ 4.5% เมื่อคิดเป็นอัตราผ่อนชำระต่อเดือนเท่ากับ 1,500 บาท แต่เมื่อคิดตามอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในปัจจุบัน ผู้ซื้อจะต้องผ่อนชำระเดือนละ 2,400 บาท

2. ผู้จองซื้อบ้านหลายรายสละสิทธิ์การเข้าอยู่ จากเกิดความไม่มั่นใจในการดำเนินงานของโครงการที่ก่อสร้างล่าช้าว่าจะแล้วเสร็จเมื่อใด ผู้ซื้อบางรายไม่พอใจขนาดบ้านไม่เหมาะสมกับจำนวนสมาชิกในครอบครัว และหลายรายที่ไม่สามารถผ่อนชำระได้เมื่อเห็นว่าอัตราดอกเบี้ยเพิ่มสูงขึ้นกว่าอัตราดอกเบี้ยในช่วงเปิดจองบ้านมาก ทำให้การเคหะแห่งชาติต้องรับภาระค่าบ้านที่มีผู้สละสิทธิ์ดังกล่าว นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์ที่อาจไม่ทั่วถึง เนื่องจากกองทัพเรือเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่มีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ และใช้วิธีการปิดประกาศในการประชาสัมพันธ์ ทำให้มีผู้จองซื้อบ้านในโครงการบางส่วนไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารของโครงการอย่างต่อเนื่องและไม่ได้ยื่นเรื่องขอยืนยันสิทธิ์

3. ผู้ประสานงานไม่มีความชำนาญในการดำเนินงานโครงการลักษณะนี้ เนื่องจากเป็นโครงการนำร่องโครงการแรกระหว่างกองทัพเรือ กรมธนารักษ์ และการเคหะแห่งชาติ รวมทั้งการอยู่อย่างกระจัดกระจายของข้าราชการและลูกจ้างกองทัพเรือที่ต้องการซื้อบ้าน ทำให้การรวบรวมเอกสาร หลักฐานที่จำเป็นในการติดต่อ ทำสัญญาต่างๆ ล่าช้า และหลังจากที่มีการให้สิทธิในการเปลี่ยนตำแหน่งบ้านได้แม้ว่าจะจับสลากบ้านไปแล้ว ทำให้ต้องทำสัญญาและขั้นตอนต่างๆ ในการซื้อบ้านใหม่ทั้งหมดอีกครั้ง เริ่มตั้งแต่การทำสัญญาเช่าที่ดินกับสำนักงานธนารักษ์พื้นที่ การทำสัญญาจะซื้อจะขายกับการเคหะแห่งชาติ การขอสินเชื่อกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ และการทำสัญญาจดทะเบียนบ้านกับกรมที่ดินและธนาคารอาคารสงเคราะห์ ทำให้การส่งมอบบ้านให้ผู้ซื้อล่าช้ายิ่งขึ้น

จากผลของการขาดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ก่อนการจัดทำโครงการ การประชาสัมพันธ์โครงการ การดำเนินการก่อสร้างโครงการ จนกระทั่งถึงการส่งมอบบ้านในโครงการให้ผู้ซื้อแล้ว ในส่วนของขั้นตอนในการคัดเลือกผู้รับเหมาของการเคหะแห่งชาติ เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า ข้อกำหนดในการคัดเลือกผู้รับจ้างก่อสร้าง รวมถึงสัญญาหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่ยังไม่รัดกุมเพียงพอ ซึ่งในส่วนของ การคัดเลือกผู้รับเหมา ที่นอกจากจะพิจารณาจากทุนจดทะเบียนตามระดับราคาค่าก่อสร้าง ประวัติ และผลงานที่ผ่านมาแล้ว ควรจะต้องคำนึงถึงจำนวนและปริมาณการรับงานของผู้รับจ้างด้วย เนื่องจากบริษัทอาจจะขาดเงินทุนหมุนเวียนในการก่อสร้าง อันจะเป็นผลในทางตรงกันข้าม (ดังที่เกิดขึ้นกับโครงการที่ได้ทำการศึกษาเป็นต้น) ซึ่งหลักการในการบริหารโครงการที่เหมาะสม คือ การใช้ทรัพยากรที่มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอกับผลงานที่กำหนดไว้ ในส่วนของ ข้อกำหนดในสัญญาอาจจะต้องรัดกุมกว่านี้ เช่น มีการกำหนดว่าบริษัทจะต้องมีปริมาณงานไม่น้อยกว่า X ในระยะเวลาการก่อสร้าง Y ซึ่งหากปฏิบัติไม่ได้ การเคหะแห่งชาติสามารถที่จะยกเลิกสัญญาและให้ผู้รับจ้างรายอื่นทำแทนได้ และที่สำคัญ คือ การเคหะฯ จะต้องคำนึงถึงหลักการบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Risk Management) และจะต้องมีการเตรียมแผนรองรับกรณีฉุกเฉิน (Contingency Plan) ที่เกิดขึ้นด้วย อันเป็นจุดอ่อนของการก่อสร้าง ซึ่งเมื่อพิจารณาถึง หลักการบริหารโครงการแล้ว จะเห็นได้ว่า จุดนี้จะสามารถช่วยเป็นการป้องกันผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิด ความเสียหายต่อโครงการในตั้งแต่ต้นได้ ซึ่งผลจากการดำเนินงานที่ความล่าช้ามาก ทำให้เกิดการสูญเสียจากผู้จองบ้านหลายราย แม้ว่าจะมีผู้มาลงทะเบียนจองสิทธิในงานเปิดตัวโครงการ มากกว่าจำนวนหน่วยที่ก่อสร้าง นอกจากนี้ การขาดแผนการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานที่ละเอียดชัดเจนในตั้งแต่ต้น และการขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อเกิด ปัญหาขึ้น ต่างคนต่างทำตามขั้นตอนและรูปแบบของตนเอง ทำให้การดำเนินงานมีความขัดข้อง การสื่อสารโดยการติดประกาศ และการออกหนังสือราชการเป็นไปตามระบบราชการที่ค่อนข้าง ล่าช้า และไม่ทั่วถึง ทำให้การรับรู้ข่าวสารของผู้จองสิทธิไม่ต่อเนื่องและเพียงพอ ผู้จองสิทธิเกิดความไม่มั่นใจในการรอซื้อบ้านจากโครงการ และผู้ที่มีหน้าที่รวบรวมเอกสารหลักฐานในการทำ สัญญาไม่มีประสบการณ์ในด้านนี้มาก่อน และมีจำนวนไม่เพียงพอกับงานทำให้การดำเนินงาน ด้านเอกสารเกิดความล่าช้า เช่น ผู้ดำเนินการไม่ได้แจ้งรายละเอียด ในการขอสินเชื่อในส่วนของ อายุผู้กู้ต้องมีอายุราชการเหลือไม่น้อยกว่าจำนวนปีที่ผ่อนชำระ และกรณีผู้ขอสินเชื่อที่กู้เงิน สหกรณ์อยู่จะต้องจัดการกับหนี้สินส่วนนั้นก่อนดำเนินการขอสินเชื่อ เพื่อที่จะได้มีรายได้สุทธิ เพียงพอในการกู้ หรือ การที่กรมธนารักษ์ไม่ได้แจ้งรายละเอียดขั้นตอนและหลักฐานต่างๆ ในการ จัดทำสัญญาเช่าที่ดินให้กับกองทัพเรือทราบตั้งแต่ต้น เป็นต้น



#### 6.6.4 ผลกระทบที่เกิดขึ้น

จากผลการก่อสร้างที่ล่าช้า อันเนื่องมาจากการเลือกใช้ผู้รับเหมาที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอในการก่อสร้าง และการไม่มีแผนในการบริหารการก่อสร้างที่มีคุณภาพ ทำให้การเคหะแห่งชาติ ต้องสูญเสียงบประมาณในการก่อสร้างเพิ่มขึ้น ไปกับระยะเวลาการก่อสร้างที่เพิ่มขึ้น จาก การขอขยายสัญญา และการจัดหาผู้รับจ้างรายใหม่เพื่อให้ปิดงานได้ในเร็วที่สุด ซึ่งนอกจากนี้การก่อสร้างที่ล่าช้ามาก ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลไปถึงการขอสละสิทธิ์ในการเช่าอยู่อาศัยในโครงการของผู้จองที่ไม่มีความมั่นใจในโครงการ และได้รับความเดือดร้อนจากความล่าช้าของโครงการที่ทำให้ไม่สามารถเช่าอยู่อาศัยได้ตามที่คาดไว้ และยังเป็นผลต่อเนื่องทำให้ต้องรับภาระในการผ่อนชำระรายเดือนเพิ่มขึ้นจากอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้นเมื่อเวลานานขึ้น และกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้จองตัดสินใจขอสละสิทธิ์ จากปัจจัยในหลายด้านที่ได้กล่าวมา ส่งผลให้มีผู้ซื้อบ้านเพียง 185 ราย จากจำนวนทั้งหมด 492 ราย ทำให้ภาระทั้งหมดต้องตกอยู่การเคหะแห่งชาติที่โครงการขายไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งหากคิดเป็นจำนวนเงินแล้ว การเคหะฯ จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาบ้านที่ไม่มีผู้เช่าอยู่อาศัยเป็นจำนวนเงิน ประมาณ 2,000 บาท / หน่วย / เดือน

#### 6.7 ข้อเสนอแนะ

##### 6.7.1 แนวทางการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน

1. กองทัพเรือดำเนินการประชาสัมพันธ์จัดหาผู้เช่าอยู่อาศัยในโครงการให้ครบตามจำนวนที่ก่อสร้างไว้ทั้งหมด
2. เมื่อการดำเนินงานล่าช้าและไม่สามารถผ่อนด้วยอัตราที่ทางธนาคารอาคารสงเคราะห์เสนอในตอนแรก กองทัพเรือได้ขอใช้อัตราดอกเบี้ยเท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สำหรับข้าราชการของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) ซึ่งทางธนาคารได้อนุมัติ โดยมีอัตราดอกเบี้ยสำหรับผ่อนชำระบ้านในโครงการ ดังนี้

	อัตราดอกเบี้ย
ปีแรก	MRR - 2.25
ปีที่สอง	MRR - 1.50
ปีต่อไป	MRR - 1.25

ซึ่งปัจจุบัน MRR = 7.50% ดังนั้น อัตราดอกเบี้ยในปัจจุบันจึงเท่ากับ  $7.50 - 2.25 = 5.25\%$  ในปีแรก

3. การเคหะแห่งชาติมีข้อตกลงกับทางกองทัพเรือว่า ภายใน 2 ปีหากว่ากองทัพเรือไม่สามารถจัดหาผู้เช่าอยู่อาศัยในโครงการได้ การเคหะจะเปิดให้คนนอก (ประชาชนทั่วไป) ที่สนใจโครงการเช่าอยู่อาศัยแทน เนื่องจากมีการแจ้งความประสงค์ที่จะเช่าอยู่อาศัยในโครงการดังกล่าวเป็นจำนวนมาก

### 6.7.2 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการกำหนดนโยบายในอนาคต

การศึกษารายละเอียดการจัดทำโครงการในเบื้องต้นและพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญในการดำเนินโครงการก่อนการกำหนดนโยบาย ปัจจัยที่ควรพิจารณาได้แก่

1) ความต้องการที่แท้จริงของผู้มีรายได้น้อยในการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงความต้องการด้านกายภาพ เช่น รูปแบบและขนาดที่อยู่อาศัย ให้เหมาะสมในแต่ละท้องถิ่น/ชุมชน ข้อมูลดังกล่าวสามารถใช้ในการกำหนดจำนวนหน่วยก่อสร้าง รูปแบบ ทำเล ราคา ความเป็นอยู่ในชุมชนให้สอดคล้องกับความต้องการที่มีอยู่จริงในชุมชนนั้นๆ

2) ความพร้อมของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลาในการดำเนินงาน ซึ่งจะใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน และการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และทำให้การใช้ทรัพยากรของประเทศในการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อช่วยแก้ปัญหาคนยากจนมีผลสำเร็จเป็นรูปธรรม

เนื่องจากโครงการบ้านเอื้ออาทรเป็นโครงการขนาดใหญ่ ใช้งบประมาณสูงและต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน การดำเนินงานควรเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มจากการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยที่เป็นโครงการนำร่องในพื้นที่เป้าหมาย ก่อนที่จะเริ่มทุกโครงการพร้อมๆกัน เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม ประเมินผลการดำเนินงาน และปรับปรุงแก้ไขรูปแบบโครงการและแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เพื่อลดความเสี่ยงในการใช้งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่ได้แก้ปัญหาคอนยากจนอย่างแท้จริง

### 6.7.3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการในอนาคต

1. ควรมีการจัดทำแผนการดำเนินงานของโครงการที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มโครงการโดยการร่วมมือกัน ระหว่าง คณะทำงานจากกรมธนารักษ์ การเคหะแห่งชาติ และกองทัพเรือสัทธิบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล รายละเอียดของขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงานของแต่ละ

หน่วยงาน เพื่อให้ทราบถึงเงื่อนไข/ระเบียบในแต่ละขั้นตอน ทำให้จัดลำดับก่อนหลังและระยะเวลา การดำเนินที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ และลดความสับสนใน ขั้นตอนต่างๆ ลงได้ และแผนการดำเนินโครงการควรประกอบไปด้วย

- ขั้นตอนการดำเนินงาน
- ระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอน
- ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน
- งบประมาณในการดำเนินงาน
- ผลลัพธ์/ผลการดำเนินงานที่ต้องการให้แล้วเสร็จ

2. การบริหารโครงการก่อสร้าง นอกจากการกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการ คัดเลือกผู้รับจ้างแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการก่อสร้าง (Risk Management) ด้วย โดยควรจะต้องมีการเตรียมแผนสำรองในกรณีฉุกเฉินอาจเกิดขึ้นได้ในการ ก่อสร้างโครงการ (Contingency Plan) เพื่อป้องกันและบรรเทาเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ที่อาจ ก่อให้เกิดความเสียหายต่อโครงการ และทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้ เช่น กรณีที่ผู้รับจ้างขาดเงินทุนหมุนเวียนในการก่อสร้าง ทำให้ไม่สามารถก่อสร้างโครงการ ต่อไปได้ เป็นต้น รวมทั้งควรจัดให้มีการติดตามผลเพื่อรวบรวมข้อมูลในการดำเนินการ เพื่อให้ ทราบถึงความคืบหน้าของโครงการว่าเป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหา และอุปสรรคใดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถ นำข้อมูล / ผลการดำเนินโครงการที่ได้ในการปฏิบัติงานจริง ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการ ทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนโครงการในอนาคตที่ มีลักษณะใกล้เคียงกันให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

3. การประชาสัมพันธ์โครงการ ควรมีข้อมูลของโครงการที่ครบถ้วน ทั้งในด้าน ทำเลที่ตั้งรูปแบบบ้าน ผังโครงการ สภาพแวดล้อมของโครงการและบริเวณข้างเคียง ระบบ สาธารณูปโภค สาธารณูปการ ระบบสุขภาพ ระยะเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ ค่าใช้จ่าย ในการดำเนินการเช่าที่ดินและซื้อบ้านของโครงการ คุณสมบัติผู้มีสิทธิ์เข้าอยู่ สิทธิที่จะได้รับในการ ซื้อบ้านที่ปลูกสร้างในที่ราชพัสดุ รวมถึงราคาค่าผ่อนชำระ เพื่อให้ผู้จองบ้านได้ทราบรายละเอียด ทั้งหมดของโครงการก่อนตัดสินใจซื้อ ทั้งนี้ ควรมีการประชาสัมพันธ์ความคืบหน้าของโครงการ อย่างต่อเนื่องให้แก่ ผู้จองโครงการ รวมทั้งเปิดช่องทางการสื่อสารให้กับผู้จองสิทธิ์ หรือผู้ที่ต้องการ จองสิทธิ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงการได้ตลอดการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้จองซื้อบ้าน ว่าโครงการจะแล้วเสร็จ และเป็นไปตามข้อมูลรายละเอียดที่ได้รับทราบก่อนการจอง ซึ่งจะช่วย จำนวนผู้ลงทะเบียนหลังจากโครงการแล้วเสร็จได้

4. ควรมีการประสานงานกับทางหน่วยงานที่มีหน้าที่พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยและ อนุมัติสินเชื่อสำหรับโครงการในลักษณะนี้ (ที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นสวัสดิการของรัฐให้แก่ข้าราชการและลูกจ้าง) เช่น ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ให้กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สำหรับผู้ซื้อบ้านของโครงการควรให้อยู่ระดับต่ำกว่าในตลาด เพื่อที่จะช่วยลดภาระให้กับข้าราชการและลูกจ้างที่ต้องการมีที่อยู่อาศัยของตนเอง ในสภาวะเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพสูงขึ้นอย่างในปัจจุบัน และยังเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการเลือกที่จะซื้อบ้านของโครงการ(ผู้จองสิทธิซื้อบ้าน) เกิดความเชื่อมั่นในการรอซื้อบ้านหลังการก่อสร้างโครงการแล้วเสร็จ แม้ว่าสภาพเศรษฐกิจจะเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะเป็นการลดปัญหาเรื่องผู้สละสิทธิ์ได้อีกทางหนึ่ง

5. การคัดเลือกผู้รับจ้างก่อสร้าง การเคหะฯ ควรพิจารณาคัดเลือกผู้รับจ้างก่อสร้างที่มีศักยภาพในการก่อสร้างได้หลายโครงการ ซึ่งพิจารณาทั้งในฝีมือแรงงาน จำนวนคนงาน ความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ ประสบการณ์ในการบริหารโครงการ ผลการดำเนินงานที่ผลมา และความมั่นคงด้านการเงินของบริษัท เพื่อให้ผลการก่อสร้างมีคุณภาพ และเสร็จตามแผนในงบประมาณที่กำหนดไว้ ลดความเสี่ยงที่อาจเกิดในระหว่างการก่อสร้าง ทำให้ผลการดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการได้ ตลอดจนควรจะมีการพิจารณาการปรับราคาค่าก่อสร้างตามภาวะเศรษฐกิจและราคาค่าวัสดุก่อสร้างที่สูงขึ้น เพื่อให้ผู้ประกอบการยังสามารถดำเนินการก่อสร้างได้จนแล้วเสร็จทั้งโครงการ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความล่าช้าในการก่อสร้างทั้งโครงการลงได้

6. การเคหะแห่งชาติควรมีการปรับปรุงรูปแบบและขนาดบ้านของโครงการ ให้เหมาะสมกับการอยู่อาศัยของกลุ่มเป้าหมาย (เช่น สำหรับโครงการบ้านเดี่ยวอาทรสำหรับข้าราชการและลูกจ้างกองทัพเรือ อ. สัตหีบ ส่วนใหญ่ครอบครัวที่มีจำนวนสมาชิกประมาณ 3-4 คน) เนื่องจาก ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการมีบ้านเป็นของตนเองเพื่ออยู่อาศัยร่วมกับสมาชิกในครอบครัวและต้องการพื้นที่ใช้สอยภายในที่เพิ่มขึ้น เช่น ห้องน้ำ ห้องครัว และห้องโถงที่ใหญ่กว่านี้

7. ในการคิดค่าธรรมเนียมต่างๆในการดำเนินงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการพิจารณาลดค่าธรรมเนียมดังกล่าว เช่น การทำสัญญาเช่าที่ดิน การจดทะเบียนบ้าน การขอมาตรวัดประปา/ไฟฟ้า เพื่อให้เป็นโครงการที่เป็นสวัสดิการข้าราชการและลูกจ้างที่มีรายได้น้อยอย่างแท้จริง

8. ในกรณีเป็นบ้านสวัสดิการสำหรับข้าราชการในลักษณะนี้ หากว่ามีผู้เข้าอยู่อาศัยไม่เต็ม ควรให้สิทธิในการเปิดให้ประชาชนทั่วไป หรือผู้ที่สนใจโครงการเข้าจองสิทธิซื้อบ้านได้ เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายของการเคหะแห่งชาติในการที่จะต้องรับผิดชอบบ้านส่วนที่เหลือดังกล่าว เนื่องจากบางครั้งหน่วยงานราชการที่ร่วมมืออาจจะยังไม่มียกงบประมาณที่จะรับภาระในส่วนนี้ได้



#### 6.7.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาในอนาคต

1. ควรมีการติดตามผลการดำเนินงานจนกระทั่งการบรรจุผู้เข้าอยู่อาศัยแล้วเสร็จ เพื่อให้ทราบว่า บ้านที่ยังว่างอยู่ในปัจจุบันได้รับการแก้ไขปัญหายังไร การเคหะแห่งชาติและ กองทัพเรือ สามารถตกลงกันในการให้ประชาชนทั่วไปเข้าอยู่เพื่อลดภาระของการเคหะได้หรือไม่ และติดตามสภาพความเป็นอยู่ ความพึงพอใจของผู้เข้าอยู่อาศัยในโครงการ เมื่ออยู่อาศัยได้ระยะหนึ่ง ถึงคุณภาพบ้าน สภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่และความสัมพันธ์ภายในชุมชน และการบริหาร ชุมชนว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบ้านเอื้ออาทร ที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้มีรายได้น้อย ให้มีที่อยู่ที่ทำกินในสังคมที่เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน และเป็นชุมชนที่เข้มแข็งมีการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือไม่

2. ควรมีการศึกษาโครงการบ้านเอื้ออาทรที่เกิดจากจากความร่วมมือกันของ หน่วยงานภาครัฐหน่วยงานอื่นๆ เช่น กรมธนารักษ์กับหน่วยงานอื่น หรือการเคหะแห่งชาติกับ หน่วยงานอื่น หรือโครงการที่เป็นความร่วมมือกันของหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานในรูปแบบอื่น เช่น รูปแบบการเช่า โดยติดตามผลการดำเนินงานและปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น แล้วเปรียบเทียบกับ โครงการบ้านเอื้ออาทรกองทัพเรือสัทธิบ เพื่อศึกษาว่า ผลการดำเนินงาน และปัญหา/อุปสรรคที่ เกิดขึ้น มีความใกล้เคียงหรือแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ความต้องการของผู้ที่จะเข้าอยู่อาศัยเป็น อย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจและการวางแผนจัดทำโครงการลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อการใช้ประโยชน์ทรัพยากรของประเทศให้คุ้มค่ามากยิ่งขึ้นต่อไป

3. ในการประเมินผลโครงการควรเลือกช่วงเวลาของการประเมินโครงการ ว่าเป็น ช่วงใด ให้เหมาะสมกับทรัพยากร และเวลาที่มีอยู่จำกัด หากต้องการประเมินทุกขั้นตอนของ โครงการ ต้องใช้บุคคลกรและเวลาในการรวบรวมข้อมูล และประเมินผลค่อนข้างมาก โดยเฉพาะ โครงการที่เกิดจากความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีปัญหาใช้ระยะเวลาเวลานาน และผู้เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนไปตามหน้าที่และระยะเวลา