



แผนปฏิบัติการ กรมส่งเสริมการเกษตร 5 ปี พ.ศ. 2571-2575





คำนำ

แผนปฏิบัติการการกรมส่งเสริมการเกษตร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการบริหารและขับเคลื่อนภารกิจของกรมส่งเสริมการเกษตรในทศวรรษข้างหน้า ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (ร่าง) กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๔ แผนของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และนโยบายรัฐบาล ภายใต้วิสัยทัศน์ “ภาคการเกษตรของชาตินมั่นคง เกษตรกรมั่งคั่ง พึ่งตนเองได้ ขับเคลื่อนประเทศให้เปลี่ยนผ่านสู่ระบบการเกษตรอัจฉริยะ และเกษตรมูลค่าสูงอย่างยั่งยืน ภายในปี ๒๕๖๕”

แผนฉบับนี้มีจุดเปลี่ยนสำคัญอยู่ที่การเปลี่ยนนิยามความสำเร็จของงานส่งเสริมการเกษตร จากจำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมกิจกรรม ไปสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจริงในครัวเรือนเกษตรกร ทั้งรายได้สุทธิ ต้นทุนการผลิต ความสามารถในการรับมือความเสี่ยง และความมั่นคงในอาชีพ โดยกำหนดประเด็นการพัฒนา ๕ ประเด็น ได้แก่ (๑) การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร สร้างความมั่นคงในอาชีพ และการพึ่งพาตนเองของเกษตรกร (๒) การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรสู่ห่วงโซ่มูลค่าสูง (๓) การพัฒนาระบบข้อมูลการเกษตร กลไกการตลาด และการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (๔) การส่งเสริมการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และ (๕) การพัฒนาองค์กร ระบบวัดผล และสมรรถนะบุคลากร

กระบวนการจัดทำแผนได้ยึดหลักการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ทั้งการสำรวจความคิดเห็นต่อทิศทางการพัฒนากรม ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม ๕,๐๑๕ ราย เติบโตขึ้นจากทุกภูมิภาค และการรับฟังความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แผน ระหว่างวันที่ ๒๘ – ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔ จำนวน ๗๒๕ ระเบียบ ซึ่งข้อเสนอที่ได้รับได้นำมาปรับปรุงแผนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งการรวมประเด็นการพัฒนาจาก ๗ ประเด็นเหลือ ๕ ประเด็นเพื่อลดความซ้ำซ้อน การปรับตัวชี้วัดให้สะท้อนผลลัพธ์ระดับครัวเรือน และการกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรและการลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จของแผนทั้งฉบับ

กรมส่งเสริมการเกษตรขอขอบคุณผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับ เกษตรกร องค์กรเกษตรกร หน่วยงานภาคี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนที่เข้าร่วมให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนฉบับนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทุกหน่วยงานในสังกัดใช้ร่วมกันในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกษตรกรไทยมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดี และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

กรมส่งเสริมการเกษตร

ตุลาคม ๒๕๖๔



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	๒
บทสรุปผู้บริหาร	๔
บทนำ	๗
บทที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานของกรมส่งเสริมการเกษตร	๙
บทที่ ๒ การวิเคราะห์ความจำเป็นทางยุทธศาสตร์	๒๔
บทที่ ๓ การวิเคราะห์ความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมการเกษตร	๕๗
บทที่ ๔ ทิศทางกรมส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕	๗๔
ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร สร้างความมั่นคงในอาชีพ และการพึ่งพาตนเองของเกษตรกร	๘๘
ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรสู่ห่วงโซ่มูลค่าสูง เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน	๑๑๐
ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนาระบบข้อมูลการเกษตร กลไกการตัดสินใจ การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์	๑๒๓
ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ การส่งเสริมการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศสู่การเกษตรยั่งยืน	๑๔๐
ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ การพัฒนาองค์การ ระบบวัดผล และสมรรถนะบุคลากร สู่การเป็นองค์กรส่งเสริมการเกษตรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง	๑๕๑



บทสรุปผู้บริหาร

แผนปฏิบัติการราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕) จัดทำขึ้นในห้วงเวลาที่ภาคเกษตรไทยต้องเผชิญความท้าทายพร้อมกันหลายด้าน ทั้งรายได้สุทธิที่ต่ำ ภาระหนี้สินเชิงโครงสร้าง การเข้าสู่สังคมสูงวัยของเกษตรกร ความผันผวนของสภาพภูมิอากาศ และมาตรการการค้าเสรีของประเทศไทยคู่ค้า แผนฉบับนี้จึงกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ภาคการเกษตรของชาติมั่นคง เกษตรกรมั่งคั่ง พึ่งตนเองได้ ขับเคลื่อนประเทศให้เปลี่ยนผ่านสู่ระบบการเกษตรอัจฉริยะ และเกษตรมูลค่าสูงอย่างยั่งยืน ภายในปี ๒๕๖๕” ภายใต้คติพจน์ “มั่นคง มั่งคั่ง พึ่งตนเอง อัจฉริยะ ยิ่งยืน”

สาระสำคัญที่สุดของแผนคือการเปลี่ยนนิยามความสำเร็จของงานส่งเสริมการเกษตร จากจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม ไปสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจรายครัวเรือน โดยยึดเศรษฐกิจครัวเรือนเกษตรกรเป็นตัววัดผลหลักของกรม และเปลี่ยนบทบาทของกรมจากผู้ดำเนินโครงการไปสู่ผู้เชื่อมโยงระบบนิเวศการเกษตร แผนได้ผ่านการรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงจาก ๗ ประเด็นการพัฒนาเหลือ ๕ ประเด็น เพื่อลดความซ้ำซ้อนและทำให้แผนนำไปปฏิบัติและวัดผลได้จริง โดยมีสาระสำคัญของแต่ละประเด็นการพัฒนา ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร สร้างความมั่นคงในอาชีพ และการพึ่งพาตนเองของเกษตรกร

ประเด็นนี้เป็น “ประเด็นฐานราก” ของแผน ทำหน้าที่สร้างเงื่อนไขจำเป็นให้เกิดขึ้นก่อน คือ ทำให้ต้นทุนของเกษตรกรลดลงจนมีกำไรเหลือพอลงทุนต่อ ทำให้กรมรู้จริงว่าแต่ละครัวเรือนมีสถานะทางเศรษฐกิจอย่างไร และทำให้อาชีพเกษตรกรมั่นคงพอที่คนรุ่นถัดไปจะเลือกสืบทอดและก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร ประเด็นนี้รวมภารกิจการยกระดับเศรษฐกิจครัวเรือนเข้ากับการสร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำ ความมั่นคงทางอาหาร และการขยายผลศาสตร์พระราชา ไว้ในเส้นทางเดียวกัน ประกอบด้วย ๑๐ กลยุทธ์ ตั้งแต่การลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็นระบบให้เห็นผลภายในฤดูกาลเดียว การสร้างระบบข้อมูลเศรษฐกิจครัวเรือน การเสริมภูมิคุ้มกันทางการเงิน การกระจายแหล่งรายได้ ความมั่นคงของฐานการผลิตพืชอาหารและความมั่นคงทางอาหาร การสร้างผู้สืบทอดอาชีพ การปฏิรูปการส่งมอบบริการ การดูแลกลุ่มเปราะบางและพื้นที่พิเศษ ไปจนถึงการขยายผลศาสตร์พระราชาสู่ผลลัพธ์ที่วัดได้ เป้าหมายสำคัญ ได้แก่ เกษตรกรได้รับการพัฒนาเป็น Smart Farmer และ Young Smart Farmer ปีละ ๘,๘๐๐ ราย ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรเพิ่มขึ้นปีละ ๕๓๐ ราย ผู้ให้บริการทางการเกษตรขึ้นทะเบียนสะสม ๑๑,๐๐๐ ราย เกษตรกรได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพปีละ ๔๐,๐๐๐ ราย ครัวเรือนเป้าหมายมีความมั่นคงทางอาหารและจัดทำบัญชีครัวเรือนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ มีชุมชนที่มีธนาคารอาหารและระบบสำรองพันธุ์พืชอย่างละ ๓๐๐ ชุมชน และครัวเรือนเป้าหมายมีแหล่งรายได้จากกิจกรรมการเกษตรตั้งแต่ ๒ แหล่งขึ้นไปไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐ ภายในปี ๒๕๖๕ โดยมีโครงการเปลี่ยนผ่านเกษตรกรรุ่นใหม่และผู้สืบทอดอาชีพเกษตรกรแบบครบวงจร เป็นโครงการเรือธง

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรสู่ห่วงโซ่มูลค่าสูง เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

ประเด็นนี้เป็น “ประเด็นที่แปลงผลงานเป็นเงิน” โดยรับผลลัพธ์จากประเด็นที่ ๑ ที่ทำให้เกษตรกรมีต้นทุนต่ำลง และประเด็นที่ ๓ ที่ทำให้ทราบว่าตลาดต้องการอะไร แล้วแปลงเป็นมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจริงในบัญชีของเกษตรกร ยึดหลักการส่งเสริมการเกษตรแบบตลาดนำ และแก้จุดอ่อนเดิมที่งบประมาณกระจายแบบเฉลี่ยทั่วถึงจนไม่สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วย ๖ กลยุทธ์ ได้แก่ การคัดเลือกสินค้าเรือธงและลงทุนอย่างเข้มข้นครบวงจร การยกระดับมาตรฐานและระบบรับรองให้เป็นใบเบิกทางสู่ตลาดมูลค่าสูง การพัฒนาสินค้าอัตลักษณ์พื้นถิ่นและเกษตรชีวภาพ การยกระดับวิสาหกิจชุมชนสู่หน่วยธุรกิจที่อยู่รอดได้ด้วยตนเอง การเปลี่ยนงานการตลาดจากการจัดงานสู่การสร้างขีดความสามารถ และการเชื่อมโยงเกษตรกรเข้าสู่ห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมเกษตร



เป้าหมายสำคัญ ได้แก่ มูลค่าสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นขยายตัวเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๓ ต่อปี มูลค่าเกษตรชีวภาพขยายตัวเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๘ ต่อปี มูลค่าสินค้าเกษตร GAP และเกษตรอินทรีย์ขยายตัวเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ผลผลิตสินค้าเกษตรสำคัญต่อหน่วยเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ต่อปี วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๐ วิสาหกิจชุมชนยกระดับสู่ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรแปรรูปปีละไม่น้อยกว่า ๕๐ แห่ง และสินค้าเกษตรที่ได้รับการรับรอง GI และเข้าสู่ตลาดเชิงพาณิชย์ปีละไม่น้อยกว่า ๓ รายการ

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนาระบบข้อมูลการเกษตร กลไกการตัดสินใจ การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์

ประเด็นนี้รวมงานระบบข้อมูลและเกษตรอัจฉริยะเข้ากับการปฏิรูประบบสนับสนุนการส่งเสริมการเกษตรของประเทศ เนื่องจากทุกระบบใช้ทะเบียน ผังแปลง และระบบข้อมูลกลางชุดเดียวกันเป็นฐาน แก้ปัญหาที่กรมลงทุนกับการ “เก็บข้อมูล” อย่างจริงจังแต่ลงทุนกับการ “ใช้ข้อมูล” น้อยมาก ยึดหลักข้อมูลเดียว กรอกรั้งเดียว ใช้ได้หลายงาน ประกอบด้วย ๑๐ กลยุทธ์ ได้แก่ การยกระดับฐานข้อมูลแปลงเกษตรของประเทศ การเปลี่ยนข้อมูลเป็นคำแนะนำรายแปลง การพยากรณ์อุปทานและสัญญาณเตือนด้านตลาด การขยายผลเทคโนโลยีเกษตรอัจฉริยะ ธรรมชาติข้อมูลระบบผลิตและกระจายปัจจัยการผลิต ระบบบริการทางการเกษตร การปฏิรูปกลไกเชิงสถาบันและทะเบียนองค์กรเกษตรกร การผลักดันวาระเข้าสู่งบประมาณระดับพื้นที่ และการยกระดับระบบมาตรฐานสู่สากล โดยมีโครงการแพลตฟอร์มข้อมูลเดียวและปัญญาการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร (DOAE One Data & Agricultural Intelligence Platform) เป็นโครงการเรือธงลำดับที่หนึ่งของแผน

เป้าหมายสำคัญ ได้แก่ การปรับปรุงข้อมูลทะเบียนเกษตรกรให้เป็นปัจจุบันไม่น้อยกว่าปีละ ๖ ล้านครัวเรือน ผังแปลงเกษตรกรรวมดิจิทัลที่เป็นปัจจุบัน ๕.๕๐ ล้านแปลง ข้อมูลทะเบียนเกษตรกรนำไปใช้ประกอบการเข้าร่วมมาตรการภาครัฐได้ร้อยละ ๘๐ เกษตรกรได้รับคำแนะนำรายแปลงผ่านระบบดิจิทัล ๑.๕๐ ล้านรายในปี ๒๕๗๕ ศูนย์ปฏิบัติการผ่านเกณฑ์การเป็นฐานทดสอบเทคโนโลยีครบ ๓๘ แห่ง เทคโนโลยีและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ที่เกิดผลสำเร็จ ๓๐๐ รายการ และงบประมาณจากแหล่งอื่นที่ระดมมาลงในงานส่งเสริมการเกษตรเพิ่มขึ้นเป็นไม่น้อยกว่า ๕๐ ล้านบาทต่อปี

ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ การส่งเสริมการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศสู่การเกษตรยั่งยืน

ประเด็นนี้ต่อยอดแผนปฏิบัติการด้านพืชเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐ ของกรม เพื่อไม่ให้งานด้านภูมิอากาศที่ส่งสมมาหยุดชะงัก และมองงานสิ่งแวดล้อมเป็นทั้งรากของปัญหารายได้และแหล่งรายได้ใหม่ของเกษตรกร ประกอบด้วย ๕ กลยุทธ์ ได้แก่ การหยุดเผาและสร้างมูลค่าจากวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร การสร้างขีดความสามารถในการปรับตัวของเกษตรกร การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตลอดห่วงโซ่อุปทาน การพัฒนาระบบวัด รายงาน และทวนสอบคาร์บอนสู่การสร้างรายได้จากคาร์บอนเครดิต และการขับเคลื่อนการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทั่วทั้งองค์กร

เป้าหมายสำคัญ ได้แก่ พื้นที่เกษตรกรรมลดการเผาเพิ่มขึ้นร้อยละ ๕ ต่อปี เป็น ๘๔,๒๓๕ ไร่ในปี ๒๕๗๕ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการผลิตสินค้าเกษตรรวม ๕๕,๐๐๐ ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ศูนย์สร้างมูลค่าเพิ่มวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร ๑๐๐ แห่ง เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีที่เท่าทันภูมิอากาศไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕ ต้นแบบการผลิตสินค้าเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ๒๗๐ แห่ง แผนที่ความเสี่ยงภูมิอากาศรายพืชรายพื้นที่ครบทุกจังหวัด พื้นที่การเกษตรที่เข้าสู่ระบบคาร์บอนเครดิตและซื้อขายได้จริง ๗,๐๐๐ ไร่ และสินค้าเกษตรที่มีระบบตรวจสอบย้อนกลับรองรับมาตรการการค้าสีเขียวไม่น้อยกว่า ๗ ชนิด



ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ การพัฒนาองค์การ ระบบวัดผล และสมรรถนะบุคลากร สู่การเป็นองค์กรส่งเสริมการเกษตรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง

ประเด็นนี้มีใช้เพียงประเด็นสนับสนุนท้ายแผน แต่ทำหน้าที่เป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านและเสริมพลังของประเด็นการพัฒนาที่ ๑ – ๔ เพราะเป้าหมายในประเด็นอื่นจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ยังขาดทักษะด้านธุรกิจ ข้อมูล และดิจิทัล และยังต้องแบกรับภาระงานเอกสารและรายงานซ้ำซ้อน ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์ ได้แก่ การปฏิรูประบบวัดผลของกรมสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจรายครัวเรือน การยกระดับสมรรถนะบุคลากรด้านข้อมูล ธุรกิจ และดิจิทัล การปรับกระบวนการและโครงสร้างองค์การให้คล่องตัวและเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ และการพัฒนางานวิจัยและองค์ความรู้

เป้าหมายสำคัญ ได้แก่ ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของกรมอยู่ในระดับ ๕ ภายในปี ๒๕๗๕ หน่วยงานที่มีผลการประเมินระบบราชการ ๔.๐ อยู่ในระดับก้าวหน้าขึ้นไปร้อยละ ๙๕ หน่วยงานผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสครบร้อยละ ๑๐๐ โครงการหลักประเมินผลลัพธ์และรายงานผลตอบแทนการลงทุนประกอบคำของบประมาณครบร้อยละ ๑๐๐ บุคลากรที่มีสมรรถนะเป็นที่ปรึกษาธุรกิจเกษตร ๕๐๐ คน และกระบวนการของกรมที่ปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐

การขับเคลื่อนแผนและเงื่อนไขความสำเร็จ

แผนกำหนดการขับเคลื่อนเป็นขั้นบันได โดยปีแรก (พ.ศ. ๒๕๗๑) เป็นปีแห่งการวางรากฐานข้อมูลและปฏิรูปวิธีวัดผล ควบคู่กับการส่งมอบมาตรการลดต้นทุนและบริการดิจิทัลพื้นฐานที่เกษตรกรสัมผัสได้จริงตั้งแต่ปีแรก ตามข้อเสนอจากการรับฟังความคิดเห็น จากนั้นจึงขยายผลสู่การเชื่อมโยงตลาด เกษตรแม่นยำ มาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออก และตลาดคาร์บอนเครดิตในช่วงปลายแผน ทั้งนี้ กรมจะจัดทำแผนที่นำทางการขับเคลื่อนแผน ๕ ปี (DOAE ๕-Year Implementation Roadmap) ที่ระบุหน่วยงานเจ้าภาพ บทบาทของแต่ละระดับ หมายเหตุรายปี งบประมาณ และหลักฐานยืนยันผลสำเร็จ

เงื่อนไขความสำเร็จที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสะท้อนตรงกันมากที่สุด คือ การมีงบประมาณและบุคลากรเพียงพอ โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณดำเนินงาน ยานพาหนะ และค่าน้ำมันลงสู่สำนักงานเกษตรอำเภอซึ่งเป็นด่านหน้าในการพบปะเกษตรกร การมีข้อมูลและเครื่องมือพร้อมใช้ การทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องระหว่างหน่วยงาน และการให้เกษตรกรมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น แผนฉบับนี้จึงกำหนดให้ทุกแนวทางต้องลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่สุทธิ ทุกโครงการใหม่ต้องระบุภารกิจเดิมที่ยุติหรือบูรณาการ และกิจกรรมที่ปรากฏในหลายกลยุทธ์ให้ตั้งงบประมาณเพียงครั้งเดียว เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดสร้างผลลัพธ์ที่วัดได้จริงในบัญชีของเกษตรกร



บทนำ

๑. ความเป็นมาและความสำคัญ

ภาคเกษตรไทยกำลังเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อนกว่าทุกช่วงเวลาที่ผ่านมา แม้งานส่งเสริมการเกษตรจะมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการผลิต การเข้าถึงเทคโนโลยี และการพัฒนาคุณภาพผลผลิต แต่ความท้าทายสำคัญยังคงอยู่ที่การยกระดับ “ผลตอบแทนสุทธิ” และความมั่นคงทางเศรษฐกิจของครัวเรือนเกษตรกร ผลการสำรวจของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ปีเพาะปลูก ๒๕๖๗/๖๘ พบว่า ครัวเรือนเกษตรกรมีรายได้เงินสดสุทธิทางการเกษตรเพียง ๘๔,๗๗๙ บาทต่อครัวเรือนต่อปี หรือประมาณ ๗,๐๖๕ บาทต่อเดือน ขณะที่งานวิจัยด้านหนี้สินเกษตรกรพบว่า เกษตรกรไทยร้อยละ ๙๐ มีภาระหนี้สิน และเกษตรกรกว่าร้อยละ ๕๒ มีแนวโน้มไม่สามารถปิดภาระหนี้ได้ก่อนอายุ ๗๐ ปี ประกอบกับเกษตรกรกลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ยสูงถึง ๕๕.๖๖ ปี และมีพื้นที่เพาะปลูกเฉลี่ยเพียง ๑๒.๒๗ ไร่ต่อครัวเรือน สะท้อนว่าภาคเกษตรกำลังเผชิญทั้งปัญหาด้านรายได้และปัญหาการสืบทอดอาชีพไปพร้อมกัน

ในขณะเดียวกัน บริบทภายนอกได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความผันผวนของสภาพภูมิอากาศทำให้ปฏิทินการเพาะปลูกที่สืบทอดกันมาใช้การไม่ได้อีกต่อไป มาตรการการค้าเสรีของประเทศไทยได้เปลี่ยนงานสิ่งแวดล้อมจาก “ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น” เป็น “เงื่อนไขการเข้าตลาด” โครงสร้างการส่งออกสินค้าเกษตรเปลี่ยนจากวัตถุดิบไปสู่สินค้ามูลค่าเพิ่ม และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ภาพถ่ายดาวเทียม และอากาศยานไร้คนขับ มีต้นทุนลดลงจนหน่วยงานภาครัฐใช้ได้จริงในวงกว้าง ซึ่งเป็นโอกาสให้กรมขยายขีดความสามารถได้โดยไม่ต้องเพิ่มอัตรากำลัง

กรมส่งเสริมการเกษตรมีทุนตั้งต้นที่ไม่มีหน่วยงานใดในประเทศเทียบได้ ทั้งโครงสร้างการส่งมอบบริการที่ทอดยาวจากส่วนกลางถึงระดับตำบล ศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร ๘๘๒ ศูนย์ พร้อมศูนย์เครือข่าย ๑๕,๓๑๔ ศูนย์ อาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน ๗๕,๐๙๕ ราย ระบบทะเบียนเกษตรกรและผังแปลงเกษตรกรรมดิจิทัล และกลไกระบบส่งเสริมเกษตรแบบแปลงใหญ่ที่สร้างมูลค่าเพิ่มสะสมเก้าปีรวม ๑๓๙,๗๗๕.๖๘ ล้านบาท อย่างไรก็ตาม ระบบงานส่งเสริมในปัจจุบันยังวัดผลด้วยจำนวนผู้เข้ารับการอบรมและจำนวนแปลงต้นแบบเป็นหลัก ทำให้กรมยังไม่สามารถตอบได้ว่าเกษตรกรที่ผ่านการส่งเสริมมีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้นเท่าใด แผนปฏิบัติการฉบับนี้จึงมุ่งเชื่อมทุนที่มีอยู่เข้าด้วยกัน และเปลี่ยนนิยามความสำเร็จของงานส่งเสริมการเกษตร จาก “จำนวนคนที่เข้าร่วม” เป็น “จำนวนเงินที่เหลืออยู่ในกระเป๋าเกษตรกรเมื่อสิ้นฤดูกาล”

๒. วัตถุประสงค์ของแผน

แผนปฏิบัติการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการเกษตรในห้วง พ.ศ. ๒๕๗๑ – ๒๕๗๕ ที่เชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับชาติ และแผนของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ลงสู่กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินงาน และโครงการของกรม เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดทำคำของบประมาณ และแผนปฏิบัติการรายปี และเพื่อใช้เป็นกรอบการติดตามและประเมินผลที่วัดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจระดับครัวเรือนได้จริง โดยยึด “เศรษฐกิจครัวเรือนเกษตรกร” เป็นตัววัดผลหลักของกรม (North Star Metric) กล่าวคือ ทุกโครงการต้องอธิบายได้ว่ากิจกรรมนั้นส่งผลอย่างไรต่อรายได้ ต้นทุน ความเสี่ยง หรือคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

๓. กระบวนการจัดทำแผน

การจัดทำแผนดำเนินการโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนฉบับก่อน และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแผนระดับชาติและแผนของกระทรวง แล้วสังเคราะห์เป็นทิศทางของกรม ประกอบด้วยจุดยืนและตำแหน่งการพัฒนา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นการพัฒนา ควบคู่กับกระบวนการมีส่วนร่วม ทั้งการสำรวจความคิดเห็นต่อทิศทางการพัฒนากรมซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม ๕,๐๑๕ ราย ครอบคลุมผู้บริหารและบุคลากรของกรม เกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย และเวทีรับฟังความคิดเห็นจากทุกภูมิภาค



เมื่อจัดทำ (ร่าง) แผนแล้ว กรมได้รับฟังความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แผน ระหว่างวันที่ ๒๘ – ๒๙ กันยายน ๒๕๖๙ รวม ๗๒๕ ระเบียบ ผลการรับฟังพบว่า ผู้ตอบเห็นด้วยในระดับสูงกับทิศทางของแผน โดยมีข้อเสนอสำคัญให้แผน **"ทำได้จริงและวัดผลได้จริง"** ใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ระดับครัวเรือนแทนการนับจำนวนการอบรม ลดภาระงานเอกสารและรายงานซ้ำซ้อนของเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรลงสู่พื้นที่ให้เพียงพอ และบูรณาการโครงการที่มีเนื้อหาซ้ำซ้อนกัน กรมจึงได้ปรับปรุงแผน โดยรวมประเด็นการพัฒนาจากเดิม ๗ ประเด็นเหลือ ๕ ประเด็น ปรับเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับ (ร่าง) แผนของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกำหนดความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ข้ามประเด็นเพื่อไม่ให้เกิดการตั้งงบประมาณซ้ำซ้อน

๔. จุดยืนและแนวคิดสำคัญของแผน

จากการสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ พบว่าความได้เปรียบของกรมกระจุกตัวอยู่ที่ "การเข้าถึง" ขณะที่ความท้าทายกระจุกตัวอยู่ที่ "ความสามารถทางเศรษฐกิจ" ยุทธศาสตร์ของแผนจึงเป็นการใช้ความได้เปรียบด้านการเข้าถึงเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาด้านความสามารถทางเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบ ในห้วงแผนนี้ บทบาทของกรมจะขยับจาก **"ผู้ดำเนินโครงการ"** (Project Provider) ไปสู่ **"ผู้เชื่อมโยงระบบนิเวศการเกษตร"** (Platform & Ecosystem Orchestrator) ที่เชื่อมเกษตรกรเข้ากับภาคเอกชน ผู้ซื้อ สถาบันการศึกษา สถาบันการเงิน และผู้ให้บริการทางการเกษตร โดยกรมไม่จำเป็นต้องดำเนินการเองทั้งหมด

แผนยึดหลักการทำงานสำคัญร่วมกันทุกประเด็น ได้แก่ หลักการส่งเสริมการเกษตรแบบตลาดนำ ที่เริ่มจากคำถามว่าตลาดต้องการอะไร หลักการจัดกลุ่มเกษตรกรและออกแบบการส่งเสริมตามกลุ่ม แทนการใช้ชุดบริการเดียวกันกับทุกคน หลัก "ข้อมูลเดียว กรอกครั้งเดียว ใช้ได้หลายงาน" (One Data – One Entry – Many Uses) และหลักการว่าทุกแนวทางการดำเนินงานต้องลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่สุทธิ มิใช่เพิ่มภาระอีกชั้นหนึ่ง

๕. โครงสร้างของแผน

แผนปฏิบัติการฉบับนี้ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทที่เกี่ยวข้อง การกำหนดทิศทางกรมส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. ๒๕๗๑ – ๒๕๗๕ ซึ่งประกอบด้วยจุดยืนและตำแหน่งการพัฒนา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์สูงสุด และประเด็นการพัฒนา ๕ ประเด็น โดยแต่ละประเด็นการพัฒนามีหลักการและเหตุผล เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายปี กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน และตารางโครงการ พ.ศ. ๒๕๗๑ – ๒๕๗๕ ซึ่งรวมทั้งสิ้น ๓๕ กลยุทธ์ และ ๕๓ ตัวชี้วัดระดับประเด็นการพัฒนา



บทที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานของกรมส่งเสริมการเกษตร

๑.๑ ความเป็นมาและพัฒนาการเชิงสถาบัน

กรมส่งเสริมการเกษตรถือกำเนิดจากแนวคิดพื้นฐานประการเดียว คือ ประเทศไทยควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาการเกษตรไปสู่ตัวเกษตรกร ทั้งด้านพืช ปศุสัตว์ และประมง ไว้ที่หน่วยงานเดียว แทนการแยกส่งเสริมเป็นรายพืชหรือรายสัตว์ตามที่แต่ละกรมวิชาการดำเนินการอยู่เดิม อันเป็นการรวมงานส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานปลัดกระทรวง กรมกสิกรรม และกรมการข้าว เข้าด้วยกัน เพื่อให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกและเผยแพร่วิชาการหรือความรู้เกี่ยวกับการเกษตรแผนใหม่ให้ถึงตัวเกษตรกรอย่างทั่วถึงและแพร่หลาย

พัฒนาการของแนวคิดดังกล่าวดำเนินมาเป็นลำดับกว่าสิบสองปี กล่าวคือ เมื่อวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๔๙๘ ที่ประชุมอธิบดีกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงเกษตรได้หารือถึงการปรับปรุงงานส่งเสริมการเกษตรให้เป็นรูปแบบประสม โดยจะเริ่มจากการจัดตั้งกองขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและจะขอตั้งเป็นกรมต่อไป ต่อมาวันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๐๔ คณะรัฐมนตรีลงมติให้กระทรวงเกษตรพิจารณาตั้งกรมหรือสำนักงานส่งเสริมการเกษตรขึ้นเป็นหน่วยงานส่วนกลาง และในวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๐๙ ได้มีการกำหนดให้เรียกชื่อ "กรมแพร่ขยายการเกษตร" โดยโอนงานส่งเสริมการเกษตรจากทุกกรมในสังกัดกระทรวงเกษตรมารวมไว้ พร้อมทั้งยุบตำแหน่งกสิกรรมจังหวัดและกสิกรรมอำเภอเป็นเกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการ

จุดเปลี่ยนทางกฎหมายเกิดขึ้นเมื่อวันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๑๐ เมื่อพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๑๐ ผ่านมติรับหลักการจากสภาร่างรัฐธรรมนูญ และประกาศใช้เป็นกฎหมายให้จัดตั้ง "กรมส่งเสริมการเกษตร" ได้เมื่อวันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๑๐ ซึ่งเป็นวันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ หน้า ๑ เล่ม ๘๔ ตอนที่ ๑๐๑ ลงวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๑๐ โดยเหตุผลในการจัดตั้งระบุไว้อย่างชัดเจนว่า ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม ประชากรของประเทศมีอาชีพในการเกษตรประมาณร้อยละ ๘๐ และสินค้าเกษตรเป็นสินค้าส่งออกสำคัญที่นำรายได้เข้าประเทศประมาณร้อยละ ๙๐ ของสินค้าส่งออกทั้งหมด จึงถือได้ว่าเศรษฐกิจส่วนรวมของประเทศขึ้นอยู่กับอาชีพการเกษตรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ศาสตราจารย์พิเศษท่านอง สิงคาลวณิช ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรคนแรก ตั้งแต่ปี ๒๕๑๑ ถึง ๒๕๑๘ รวมเป็นเวลา ๘ ปี

ในระยะเริ่มตั้งกรม การแบ่งส่วนราชการบริหารส่วนกลางมีเพียง ๔ หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการกรม กองคลัง กองประสานงานวิชาการเกษตร และกองอบรมและเผยแพร่ ส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคมี ๒ หน่วยงาน คือ ที่ทำการเกษตรจังหวัดและที่ทำการเกษตรอำเภอ โดยมีอัตรากำลังข้าราชการในระยะเริ่มตั้งกรมเพียง ๑,๗๒๖ คน

จากจุดเริ่มต้นดังกล่าว กรมได้ผ่านการปรับโครงสร้างส่วนราชการมาแล้วรวม ๑๐ ครั้ง จนถึงโครงสร้างปัจจุบัน ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗ นับถึงปีเริ่มต้นของแผนฉบับนี้ คือ พ.ศ. ๒๕๖๑ กรมจะมีอายุครบ ๖๔ ปี และเมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ กรมจะมีอายุ ๖๘ ปี ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่กรมสั่งสมทุนทางสถาบันไว้สูงที่สุดในประวัติศาสตร์ ทั้งเครือข่ายเชิงพื้นที่ ฐานข้อมูล และทุนความไว้วางใจจากเกษตรกร

ประเด็นที่ควรบันทึกไว้ในบทนำของแผนฉบับนี้คือ วัตถุประสงค์การก่อตั้งกรมเมื่อ ๕๘ ปีก่อนกับความท้าทายในปัจจุบันมีความต่อเนื่องกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ วัตถุประสงค์เดิมกำหนดให้กรมส่งเสริมโดยพิจารณาความต้องการของตลาดทั้งภายในและภายนอกเป็นหลัก กำหนดระบบการปลูกให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และทรัพยากรเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด และสนับสนุนการรวมกลุ่มพร้อมสร้างเกษตรกรชั้นนำในท้องถิ่นเพื่อมุ่งให้เกิดการช่วยตนเอง ซึ่งโดยเนื้อหาแล้วคือหลักการเดียวกับ "ตลาดนำการผลิต" "การจัดเขตเกษตรเศรษฐกิจ" และ "การพัฒนาผู้นำเกษตรกร" ที่แผน



ระดับชาติในปัจจุบันเรียกว่าร่าง แผนปฏิรูปราชการระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) จึงมิใช่การเปลี่ยนภารกิจของกรม หากแต่เป็นการยกระดับเครื่องมือและวิธีการให้ทันกับบริบทใหม่บนภารกิจเดิมที่ยังคงถูกต้องอยู่

๑.๒ ภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

๑.๒.๑ ฐานอำนาจหลัก

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๕๗ ข้อ ๒ กำหนดให้กรมส่งเสริมการเกษตรมีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ครอบครัวยุทธศาสตร์กร องค์กรเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน การส่งเสริมและพัฒนาเพิ่มศักยภาพการผลิต การแปรรูป การเพิ่มมูลค่า การพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ โดยการศึกษา วิจัย พัฒนา กำหนดมาตรการและแนวทางในการส่งเสริมการเกษตร ตลอดจนการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร และการให้บริการทางการเกษตร เพื่อให้เกษตรกรมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดี และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ๖ ประการ ดังนี้

- (๑) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (๒) ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ครอบครัวยุทธศาสตร์กร องค์กรเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน
- (๓) ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตและการจัดการสินค้าเกษตร
- (๔) ฝึกอบรม ถ่ายทอดเทคโนโลยี และให้บริการทางการเกษตร
- (๕) ศึกษา วิจัย และพัฒนางานด้านการส่งเสริมการเกษตร
- (๖) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรี

มอบหมาย

๑.๒.๒ ฐานอำนาจตามกฎหมายเฉพาะ

นอกเหนือจากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการแล้ว กรมยังมีฐานอำนาจตามกฎหมายเฉพาะที่สำคัญอย่างยิ่งเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่

(๑) พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งกำหนดให้กรมส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน อันเป็นกลไกระดับชาติที่มีผู้แทนจากหลายกระทรวงร่วมเป็นกรรมการ ฐานอำนาจนี้ให้สิทธิแก่กรมในการรับจดทะเบียน กำหนดหลักเกณฑ์ ส่งเสริม และพัฒนาวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ ทำให้กรมเป็นหน่วยงานเดียวที่สามารถอ้างความชอบธรรมตามกฎหมายในการเป็นเจ้าภาพกลางของงานเศรษฐกิจฐานรากภาคเกษตร

(๒) ระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วยการบริหารงานศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร ซึ่งรองรับสถานะของ ศพก. ในฐานะกลไกการเรียนรู้ระดับอำเภอทั่วประเทศ

(๓) กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นทะเบียนเกษตรกร ซึ่งทำให้ทะเบียนเกษตรกรของกรมมีสถานะเป็นฐานอ้างอิงของมาตรการช่วยเหลือภาครัฐขนาดใหญ่

(๔) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของกรมในฐานะผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลของเกษตรกรหลายล้านราย อันเป็นภาระทางกฎหมายที่กรมไม่เคยแบกรับในระดับนี้มาก่อน และเป็นประเด็นที่ต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตลอดห่วงโซ่มูลค่า

๑.๒.๓ นัยของฐานอำนาจต่อการจัดทำแผน พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

การวิเคราะห์ฐานอำนาจข้างต้นชี้ให้เห็นว่า กรมมีอำนาจตามกฎหมายกว้างกว่าที่ใช้อยู่จริงในทางปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอำนาจในฐานะสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งปัจจุบันถูกใช้ในเชิงการประชุมและอนุมัติมากกว่าการเป็นกลไกบูรณาการการทำงานจริงในพื้นที่ แผนฉบับนี้จึงควรกำหนดให้การใช้ฐานอำนาจตามกฎหมายอย่างเต็มศักยภาพเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของกรม มิใช่เพียงงานตามหน้าที่ประจำ



๑.๓ การแบ่งส่วนราชการและโครงสร้างหน่วยงาน

๑.๓.๑ ราชการบริหารส่วนกลาง (๒๒ หน่วยงาน)

ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการฯ พ.ศ. ๒๕๕๗ ราชการบริหารส่วนกลางของกรมส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วย

- (๑) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
- (๒) กลุ่มตรวจสอบภายใน
- (๓) กองการเจ้าหน้าที่
- (๔) กองคลัง
- (๕) กองส่งเสริมโครงการพระราชดำริ การจัดการพื้นที่และวิศวกรรมเกษตร
- (๖) กองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร
- (๗) กองแผนงาน
- (๘) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- (๙) สำนักงานเลขานุการกรม
- (๑๐) สำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี
- (๑๑) กองส่งเสริมการอารักขาพืชและจัดการดินปุ๋ย
- (๑๒) กองพัฒนาเกษตรกร
- (๑๓) สำนักส่งเสริมและจัดการสินค้าเกษตร
- (๑๔) กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
- (๑๕) กองขยายพันธุ์พืช
- (๑๖) สำนักงานเกษตรพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- (๑๗) สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ จังหวัดชัยนาท
- (๑๘) สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๒ จังหวัดราชบุรี
- (๑๙) สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง
- (๒๐) สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๔ จังหวัดขอนแก่น
- (๒๑) สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ จังหวัดสงขลา
- (๒๒) สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๖ จังหวัดเชียงใหม่

๑.๓.๒ ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

- (๑) สำนักงานเกษตรจังหวัด ๗๖ จังหวัด
- (๒) สำนักงานเกษตรอำเภอ ๘๗๘ อำเภอ

ทั้งนี้ มีศูนย์ปฏิบัติการต่างๆ ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ – ๖ จำนวน ๕๐ ศูนย์ คือ ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตร ๓๖ ศูนย์ และศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตร ๑๔ ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตรด้านแมลงเศรษฐกิจ ๒ ศูนย์, ศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตรด้านอารักขาพืช ๙ ศูนย์, ศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตรด้านวิศวกรรมเกษตร ๒ ศูนย์ และศูนย์ส่งเสริมเยาวชนเกษตร ๑ ศูนย์

๑.๓.๓ ศูนย์ปฏิบัติการในสังกัดสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑-๖

มีศูนย์ปฏิบัติการรวม ๕๐ ศูนย์ ประกอบด้วย ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตร ๓๖ ศูนย์ และศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตร ๑๔ ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตรด้านแมลงเศรษฐกิจ ๒ ศูนย์ ด้านอารักขาพืช ๙ ศูนย์ ด้านวิศวกรรมเกษตร ๒ ศูนย์ และศูนย์ส่งเสริมเยาวชนเกษตร ๑ ศูนย์ นอกจากนี้กรมยังมีเครือข่ายศูนย์ขยายพันธุ์พืชภายใต้กองขยายพันธุ์พืชกระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทำหน้าที่ผลิตและกระจายพืชพันธุ์ดีสู่เกษตรกร



๑.๓.๔ อัตรากำลังและงบประมาณ

(๑) อัตรากำลังจำแนกตามประเภทและสังกัด

ข้อมูล ณ วันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๙ กรมส่งเสริมการเกษตรมีบุคลากรรวมทั้งสิ้น ๑๐,๖๔๖ คน จำแนกได้ดังนี้

กลุ่มสังกัด	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ลูกจ้างประจำ	รวม	ร้อยละ
ส่วนกลาง (รวมส่วนกลางในภูมิภาค)	๑,๐๘๕	๔๘๑	๘๑	๑,๖๔๗	๑๕.๔๗
ส่วนภูมิภาค	๗,๒๒๘	๑,๖๘๗	๘๔	๘,๙๙๙	๘๔.๕๓
รวมทั้งสิ้น	๘,๓๑๓	๒,๑๖๘	๑๖๕	๑๐,๖๔๖	๑๐๐.๐๐

เมื่อแยกละเอียดเป็นสามประเภทสังกัดตามที่ตั้งสำนักงาน พบว่า ส่วนกลาง ๙๖๒ คน (ร้อยละ ๙.๐๔) ส่วนกลางในภูมิภาค ซึ่งได้แก่สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑-๖ และหน่วยขึ้นตรงที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค ๖๘๕ คน (ร้อยละ ๖.๔๓) และส่วนภูมิภาค ๘,๙๙๙ คน (ร้อยละ ๘๔.๕๓) ทั้งนี้ หากกองแผนงานประสงค์จะนับส่วนกลางในภูมิภาครวมเป็นกำลังคนเชิงพื้นที่ สัดส่วนจะเป็นส่วนกลาง ๙๖๒ คน ต่อกำลังคนในพื้นที่ ๙,๖๘๔ คน หรือร้อยละ ๙ ต่อ ๙๑

ข้อสังเกตสำคัญ: โครงสร้างกำลังคนของกรมเป็นโครงสร้างแบบ “ฐานกว้าง ยอดแคบ” อย่างชัดเจน โดยกว่าแปดในสิบของบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเกษตรจังหวัดและสำนักงานเกษตรอำเภอ ซึ่งเป็นทั้งจุดแข็งและข้อจำกัด กล่าวคือ กรมมีกำลังคนติดพื้นที่มากกว่าหน่วยงานใดในกระทรวง แต่กำลังคนส่วนกลางที่ทำหน้าที่ออกแบบระบบ วิเคราะห์ข้อมูล และกำกับมาตรฐานวิชาการมีจำนวนจำกัดมาก เช่น กองแผนงานมี ๕๙ คน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมี ๔๗ คน และกองวิจัยและพัฒนาส่งเสริมการเกษตรมี ๔๙ คน ซึ่งเป็นข้อจำกัดโดยตรงต่อการขับเคลื่อนประเด็นการพัฒนาที่ ๒ ว่าด้วยการพัฒนาระบบข้อมูลการเกษตรของประเทศ และประเด็นการพัฒนาที่ ๗ ว่าด้วยการพัฒนาองค์การและระบบวัดผล

หน่วยงานส่วนกลางที่มีกำลังคนสูงสุดห้าอันดับแรก ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๖ จังหวัดเชียงใหม่ ๒๑๘ คน กองขยายพันธุ์พืช ๑๕๔ คน สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๔ จังหวัดขอนแก่น ๑๒๒ คน สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ จังหวัดสงขลา ๑๐๗ คน และสำนักส่งเสริมและจัดการสินค้าเกษตร ๑๐๕ คน ส่วนสำนักงานเกษตรจังหวัดที่มีกำลังคนสูงสุด ได้แก่ นครราชสีมา ๓๑๐ คน เชียงใหม่ ๒๓๑ คน ขอนแก่น ๒๒๙ คน และนครศรีธรรมราช ๒๑๓ คน

(๒) โครงสร้างอายุของบุคลากร

โครงสร้างอายุบุคลากรทั้งกรม ณ วันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๙ เป็นดังนี้

ช่วงอายุ	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ลูกจ้างประจำ	รวม	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๑๕	๑๘	๐	๓๓	๐.๓๑
๒๕-๒๙ ปี	๓๙๔	๑๕๕	๐	๕๔๙	๕.๑๖
๓๐-๓๔ ปี	๑,๒๐๖	๒๙๕	๐	๑,๕๐๑	๑๔.๑๐
๓๕-๓๙ ปี	๑,๕๓๗	๓๕๓	๐	๑,๘๙๐	๑๗.๗๕
๔๐-๔๔ ปี	๒,๓๖๖	๔๒๑	๐	๒,๗๘๗	๒๖.๑๘
๔๕-๔๙ ปี	๑,๕๖๓	๔๕๖	๕	๒,๐๒๔	๑๙.๐๑
๕๐-๕๔ ปี	๖๔๕	๓๒๓	๒๗	๙๙๕	๙.๓๕
๕๕-๕๙ ปี	๔๗๔	๑๓๒	๑๐๔	๗๑๐	๖.๖๗
๖๐ ปีขึ้นไป	๑๑๓	๑๕	๒๙	๑๕๗	๑.๔๗
รวม	๘,๓๑๓	๒,๑๖๘	๑๖๕	๑๐,๖๔๖	๑๐๐.๐๐



ค่าสถิติอายุ: ข้าราชการมีอายุเฉลี่ย ๔๑.๗๕ ปี มัธยมศึกษา ๔๒ ปี พนักงานราชการมีอายุเฉลี่ย ๔๒.๑๖ ปี มัธยมศึกษา ๔๓ ปี และลูกจ้างประจำมีอายุเฉลี่ย ๔๖.๙๐ ปี มัธยมศึกษา ๔๘ ปี

ข้อสังเกตสำคัญ: โครงสร้างอายุของกรมไม่ใช่ “พีระมิดหัวโต” อย่างที่มักเข้าใจกัน หากแต่เป็น “โครงสร้างกระสวย” ที่กระจุกตัวหนาแน่นผิดปกติในช่วงกลาง โดยบุคลากรอายุ ๓๕-๔๙ ปี มีถึง ๖,๗๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๙๔ ของทั้งกรม ขณะที่บุคลากรอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี มีเพียง ๕๘๒ คน หรือร้อยละ ๕.๔๗ เท่านั้น โครงสร้างเช่นนี้มีนัยเชิงยุทธศาสตร์สามประการ

ประการแรก กรมยังไม่เผชิญวิกฤตการเกษียณแบบเฉียบพลันในห้วงแผนนี้ เพราะกลุ่มใหญ่ที่สุดยังอยู่ห่างจากวัยเกษียณอีกประมาณ ๑๖-๒๐ ปี ห้วง พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ จึงเป็น “ช่วงเวลาทอง” ที่กรมยังมีกำลังคนเต็มมือสำหรับการเปลี่ยนผ่านองค์กร ซึ่งเป็นโอกาสที่จะไม่กลับมาอีก

ประการที่สอง การกระจุกตัวในช่วงกลางหมายความว่า ความก้าวหน้าในสายอาชีพจะแออัดอย่างรุนแรง เพราะคนจำนวนมากจะแข่งขันในตำแหน่งระดับเดียวกันพร้อมกัน ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านขวัญกำลังใจที่ประเด็นการพัฒนาที่ ๗ ต้องออกแบบรองรับ

ประการที่สาม ฐานล่างที่บางผิดปกติคือสัญญาณเตือนล่วงหน้า หากไม่เร่งบรรจุกำลังคนรุ่นใหม่ในห้วงแผนนี้ วิกฤตการขาดแคลนจะมาถึงในช่วง พ.ศ. ๒๕๘๕-๒๕๙๕ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และที่สำคัญกว่านั้นคือ กรมกำลังขาดกำลังคนรุ่นที่เติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัลโดยธรรมชาติ ซึ่งเป็นทักษะที่ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ ต้องการมากที่สุด

(๓) ประมาณการการเกษียณอายุราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕

ปีงบประมาณ	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ลูกจ้างประจำ	รวม
๒๕๗๑	๑๑๒	๒๗	๒๑	๑๖๐
๒๕๗๒	๑๐๒	๓๐	๒๑	๑๕๓
๒๕๗๓	๖๕	๑๙	๑๗	๑๐๑
๒๕๗๔	๗๙	๔๔	๑๑	๑๓๔
๒๕๗๕	๘๘	๔๓	๙	๑๔๐
รวม ๕ ปี	๔๔๖	๑๖๓	๗๙	๖๘๘

คิดเป็นสัดส่วนต่อกำลังคนคงเหลือ ณ ปัจจุบัน ได้แก่ ข้าราชการร้อยละ ๕.๓๗ พนักงานราชการร้อยละ ๗.๕๒ ลูกจ้างประจำร้อยละ ๔.๗๘ และรวมทั้งกรมร้อยละ ๖.๔๖ โดยในจำนวนข้าราชการที่จะเกษียณ ๔๔๖ อัตรานั้น เป็นอัตราในส่วนภูมิภาคถึง ๓๗๐ อัตรา หรือร้อยละ ๘๒.๙๖

ข้อสังเกตสำคัญ: ตัวเลขชุดนี้ให้ข้อสรุปที่ต่างจากสมมติฐานเดิมอย่างมีนัยสำคัญ และควรนำไปปรับข้อความในบทวิเคราะห์ความท้าทายที่ ๓ ของบทที่ ๓ ให้แม่นยำขึ้น กล่าวคือ ความเสี่ยงที่แท้จริงของกรมในห้วงแผนนี้มีใช่ “การเกษียณพร้อมกันเป็นจำนวนมาก” เพราะการสูญเสียเฉลี่ยเพียงปีละ ๑๓๘ คน หรือร้อยละ ๑.๓ ของกำลังคน ถือว่าอยู่ในระดับที่บริหารจัดการได้ ความเสี่ยงที่แท้จริงมีสองเรื่องที่เฉพาะเจาะจงกว่านั้น

เรื่องแรกคือการสูญเสียกำลังคนสนับสนุนในสายลูกจ้างประจำเกือบครึ่งหนึ่งภายในห้าปี ซึ่งเมื่อประกอบกับนโยบายยุบเลิกอัตราลูกจ้างประจำเมื่อว่างลง หมายความว่าภาระงานสนับสนุนของสำนักงานเกษตรอำเภอจะตกกลับไปให้นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ซึ่งจะเบียดบังเวลาลงแปลงเพิ่มขึ้นอีก

เรื่องที่สองคือความกระจุกตัวของการสูญเสียในสองปีแรกของแผน โดยปี ๒๕๗๑ และ ๒๕๗๒ รวมกันมีผู้เกษียณ ๓๑๓ คน หรือร้อยละ ๔๕.๕ ของทั้งห้าปี ซึ่งตรงกับช่วงเริ่มต้นแผนที่ต้องการแรงขับเคลื่อนสูงสุดพอดี การวางแผนสรรหาและถ่ายทอดงานจึงต้องเริ่มดำเนินการล่วงหน้าตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๗๐ มิใช่รอให้ตำแหน่งว่างลงก่อน



(๔) งบประมาณรายจ่ายประจำปี

งบประมาณรายจ่ายของกรมส่งเสริมการเกษตร จำแนกตามประเภทงบรายจ่าย (หน่วย: ล้านบาท)

ประเภทงบรายจ่าย	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙
งบบุคลากร	๓,๔๙๙.๑๕	๓,๔๓๒.๗๗	๓,๔๘๔.๗๐	๓,๕๘๒.๖๑	๓,๖๕๖.๘๑
งบดำเนินงาน	๑,๐๗๙.๖๓	๑,๒๐๐.๙๓	๑,๒๒๑.๒๒	๑,๒๗๔.๘๙	๑,๒๓๗.๓๐
งบเงินอุดหนุน	-	๑.๕๒	๑.๕๒	๑.๕๒	๑.๒๒
งบรายจ่ายอื่น	๑๕๘.๕๓	๑๙.๑๓	๑๘.๑๔	๑๘.๕๖	๒๗๓.๒๙
งบลงทุน	๒๔๖.๑๒	๓๑๑.๕๔	๓๓๔.๓๔	๔๙๖.๐๗	๔๕๘.๑๐
รวมทั้งสิ้น	๕,๙๘๓.๔๓	๕,๙๖๕.๘๙	๕,๐๕๙.๙๒	๕,๓๗๓.๖๖	๕,๖๒๖.๗๓

รวมงบประมาณ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๙) เท่ากับ ๒๖,๐๐๕.๕๔ ล้านบาท ทั้งนี้ กรอบวงเงินปีงบประมาณ ๒๕๗๐ อยู่ที่ ๕,๔๐๖.๕๒ ล้านบาท และปีงบประมาณ ๒๕๗๑ อยู่ที่ ๕,๓๓๒.๗๖ ล้านบาท

สัดส่วนโครงสร้างงบประมาณที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ งบบุคลากรลดสัดส่วนจากร้อยละ ๗๐.๒๗ ในปี ๒๕๖๕ เหลือร้อยละ ๖๔.๙๙ ในปี ๒๕๖๙ ขณะที่งบลงทุนเพิ่มสัดส่วนจากร้อยละ ๔.๙๔ เป็นร้อยละ ๘.๑๔ ในช่วงเวลาเดียวกัน

ข้อสังเกตสำคัญ: ตัวเลขงบประมาณเปิดเผยข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่ต้องระบุไว้อย่างตรงไปตรงมาในแผน สัมปรการ

ประการแรก งบประมาณของกรมโดยเนื้อแท้แล้วคืองบเงินเดือนเป็นหลัก โดยในปี ๒๕๖๙ งบบุคลากรและงบดำเนินงานรวมกันคิดเป็นร้อยละ ๘๖.๙๘ ของงบทั้งหมด เหลือวงเงินที่ใช้ขับเคลื่อนภารกิจพัฒนาได้จริงเพียง ๗๓๒.๖๑ ล้านบาท หรือร้อยละ ๑๓.๐๒ อย่างไรก็ตาม สัดส่วนนี้ปรับตัวดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากปี ๒๕๖๕ ซึ่งเหลือเพียงร้อยละ ๘.๐๔ อันเป็นแนวโน้มที่ควรรักษาไว้และผลักดันต่อในหัวแผนนี้

ประการที่สอง เมื่อคิดงบดำเนินงานเฉลี่ยต่อหัวบุคลากรในปี ๒๕๖๙ จะได้ประมาณ ๑๑๖,๒๐๐ บาทต่อคนต่อปี ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งค่าสาธารณูปโภค ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับการลงพื้นที่ ค่าวัสดุ และค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการทั้งหมด ตัวเลขนี้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่หนักแน่นที่สุดในการอธิบายต่อสำนักงบประมาณว่า เหตุใดเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรจึงลงแปลงได้ไม่ถึงเท่าที่เกษตรกรคาดหวัง

ประการที่สาม และเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญสูงสุด กรอบวงเงินของกรมมีแนวโน้มลดลงในช่วงเริ่มต้นแผน โดยปี ๒๕๗๐ ลดลงจากปี ๒๕๖๙ ร้อยละ ๓.๙๑ และปี ๒๕๗๑ ลดลงต่อเนื่องอีกร้อยละ ๑.๓๖ รวมเป็นการลดลงร้อยละ ๕.๒๓ ภายในสองปี ขณะที่งบบุคลากรซึ่งเป็นรายจ่ายผูกพันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามขึ้นเงินเดือน ผลที่ตามมาโดยอัตโนมัติคือวงเงินสำหรับภารกิจพัฒนาจะถูกบีบลง แผนปฏิบัติการฉบับนี้จึงต้องออกแบบบนสมมติฐานทรัพยากรที่ตึงตัว มิใช่สมมติฐานงบประมาณขยายตัว และต้องให้น้ำหนักกับการจัดลำดับความสำคัญ การยกเลิกงานเดิมทั้งหมด ความจำเป็น และการแสวงหาแหล่งทุนนอกงบประมาณ เช่น กองทุนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความร่วมมือกับภาคเอกชน เป็นองค์ประกอบสำคัญของประเด็นการพัฒนาที่ ๗

(๕) อัตราส่วนเจ้าหน้าที่ต่อครัวเรือนเกษตรกร

เมื่อนำกำลังคนส่วนภูมิภาค ๘,๙๙๙ คน ณ วันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๙ มาเทียบกับจำนวนครัวเรือนเกษตรกรที่ขึ้นทะเบียน ๖,๑๕๑,๙๑๒ ครัวเรือน ณ ปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ได้อัตราส่วนภาพรวมของประเทศเท่ากับเจ้าหน้าที่ ๑ คน ต่อ ๖๘๓ ครัวเรือน และหากนับเฉพาะข้าราชการส่วนภูมิภาค ๗,๒๒๘ คน จะได้อัตราส่วน ๑ ต่อ ๘๕๐ ครัวเรือน



อัตราส่วนรายพื้นที่สำนักงานส่งเสริมและพัฒนากษेत्र

พื้นที่	บุคลากรส่วนภูมิภาค (คน)	ครัวเรือนเกษตรกร	อัตราส่วน ๑ ต่อ
สสท.๑ ชัยนาท	๗๕๑	๒๐๕,๘๗๒	๒๗๔
สสท.๒ ราชบุรี	๗๔๔	๒๘๕,๗๖๓	๓๘๔
สสท.๓ ระยอง	๗๔๖	๒๗๑,๖๓๑	๓๖๔
สสท.๔ ขอนแก่น	๓,๐๙๖	๓,๒๒๐,๐๕๑	๑,๐๔๐
สสท.๕ สงขลา	๑,๖๐๖	๘๔๒,๐๒๔	๕๒๔
สสท.๖ เชียงใหม่	๒,๐๕๖	๑,๓๒๐,๕๐๖	๖๔๒

หมายเหตุ: ครัวเรือนในพื้นที่ สสท.๑ ตามตารางนี้ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ๖,๐๖๕ ครัวเรือน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานเกษตรพื้นที่กรุงเทพมหานคร อันเป็นราชการบริหารส่วนกลาง

ข้อสังเกตสำคัญ ซึ่งเป็นข้อค้นพบหลักจากการวิเคราะห์ชุดนี้: ปัญหาอัตรากำลังของกรมมิใช่ปัญหาการขาดแคลนโดยรวม หากแต่เป็นปัญหาการกระจายกำลังคนที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานอย่างรุนแรง กล่าวคือ พื้นที่ สสท.๔ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รับผิดชอบครัวเรือนเกษตรกรถึงร้อยละ ๕๒.๓ ของทั้งประเทศ แต่มีกำลังคนเพียงร้อยละ ๓๔.๔ ของกำลังคนส่วนภูมิภาค ขณะที่พื้นที่ สสท.๑ ภาคกลางตอนบน รับผิดชอบครัวเรือนเพียงร้อยละ ๓.๔ แต่มีกำลังคนถึงร้อยละ ๘.๓ ผลที่ตามมาคือเจ้าหน้าที่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต้องดูแลเกษตรกรมากกว่าเจ้าหน้าที่ในภาคกลางตอนบนเกือบสี่เท่าตัว

อัตราส่วนรายจังหวัด: สิบจังหวัดที่มีภาระงานสูงสุด

ลำดับ	จังหวัด	บุคลากร (คน)	ครัวเรือนเกษตรกร	อัตราส่วน ๑ ต่อ
๑	อุบลราชธานี	๒๒๘	๓๑๔,๑๔๘	๑,๓๗๘
๒	สุรินทร์	๑๗๔	๒๒๑,๗๓๕	๑,๒๗๔
๓	มหาสารคาม	๑๓๙	๑๗๑,๗๔๘	๑,๒๓๖
๔	สกลนคร	๑๖๑	๑๘๗,๓๕๙	๑,๑๖๔
๕	ร้อยเอ็ด	๒๐๔	๒๓๗,๑๗๓	๑,๑๖๓
๖	อำนาจเจริญ	๗๑	๗๘,๘๘๓	๑,๑๑๑
๗	ศรีสะเกษ	๒๒๒	๒๔๔,๔๙๒	๑,๑๐๑
๘	ชัยภูมิ	๑๖๐	๑๗๑,๓๓๒	๑,๐๗๑
๙	นครพนม	๑๑๕	๑๒๒,๙๑๔	๑,๐๖๙
๑๐	บุรีรัมย์	๒๑๔	๒๑๖,๕๗๒	๑,๐๑๒

สิบจังหวัดที่มีภาระงานต่ำสุด

ลำดับ	จังหวัด	บุคลากร (คน)	ครัวเรือนเกษตรกร	อัตราส่วน ๑ ต่อ
๖๗	สิงห์บุรี	๗๐	๑๖,๓๑๘	๒๓๓
๖๘	อ่างทอง	๘๓	๑๙,๒๐๓	๒๓๑
๖๙	สมุทรสงคราม	๔๔	๑๐,๑๐๗	๒๓๐
๗๐	ปทุมธานี	๗๐	๑๔,๔๒๘	๒๐๖
๗๑	ชลบุรี	๑๐๓	๒๑,๐๐๙	๒๐๔



ลำดับ	จังหวัด	บุคลากร (คน)	ครัวเรือนเกษตรกร	อัตราส่วน ๑ ต่อ
๗๒	สมุทรสาคร	๔๕	๙,๑๓๔	๒๐๓
๗๓	สระบุรี	๑๑๕	๒๒,๘๔๔	๑๙๙
๗๔	นนทบุรี	๖๓	๙,๑๖๒	๑๔๕
๗๕	สมุทรปราการ	๔๙	๔,๘๘๑	๑๐๐
๗๖	ภูเก็ต	๓๙	๓,๖๙๘	๙๕

ค่ามัธยฐานของอัตราส่วนรายจังหวัดอยู่ที่ ๑ ต่อ ๕๔๙ ครัวเรือน ขณะที่ช่วงห่างระหว่างจังหวัดที่มีภาระงานสูงสุดกับต่ำสุดต่างกันถึง ๑๔.๕ เท่า

๑.๓.๕ ฐานข้อมูลทะเบียนเกษตรกร: ขนาดของภารกิจที่กรมรับผิดชอบ

ผลการขึ้นทะเบียนและปรับปรุงข้อมูลทะเบียนเกษตรกรผ่านระบบ ทบก. ระบบ e-Form และแอปพลิเคชัน DOAE Farmbook ณ วันตัดยอดข้อมูล ๓๐ กันยายน ๒๕๖๘ ซึ่งเป็นปีงบประมาณล่าสุดที่ปิดรอบสมบูรณ์ มีดังนี้

รายการ	จำนวน
ครัวเรือนเกษตรกร	๖,๑๕๑,๙๗๒ ครัวเรือน
แปลงเพาะปลูกที่ขึ้นทะเบียน	๑๕,๕๕๕,๘๕๕ แปลง
เนื้อที่เพาะปลูกที่ขึ้นทะเบียน	๑๐๕,๑๐๘,๗๔๕.๕๕ ไร่

เมื่อคำนวณเป็นค่าเฉลี่ย พบว่าเกษตรกรหนึ่งครัวเรือนถือครองแปลงเพาะปลูกเฉลี่ย ๒.๕๓ แปลง เนื้อที่เฉลี่ย ๑๗.๐๙ ไร่ต่อครัวเรือน และขนาดแปลงเฉลี่ย ๖.๗๖ ไร่ต่อแปลง

การกระจายตัวรายภูมิภาค ณ ปีงบประมาณ ๒๕๖๘ เป็นดังนี้

พื้นที่	ครัวเรือน	แปลง	เนื้อที่ (ไร่)	ร้อยละของครัวเรือนทั้งประเทศ
สสท.๑ ชัยนาท	๒๑๑,๙๓๗	๒๖๔,๔๐๕	๖,๕๒๙,๗๗๖.๗๔	๓.๔
สสท.๒ ราชบุรี	๒๘๕,๗๖๓	๘๗๖,๓๔๑	๕,๗๓๘,๒๙๙.๕๖	๔.๖
สสท.๓ ระยอง	๒๗๑,๖๓๑	๕๙๓,๕๔๒	๕,๐๕๙,๗๖๘.๗๖	๔.๔
สสท.๔ ขอนแก่น	๓,๒๒๐,๐๕๑	๗,๔๕๔,๘๕๖	๔๘,๖๒๑,๓๓๕.๕๙	๕๒.๓
สสท.๕ สงขลา	๘๔๒,๐๒๔	๑,๘๒๗,๗๖๒	๑๐,๘๘๓,๖๓๓.๑๗	๑๓.๗
สสท.๖ เชียงใหม่	๑,๓๒๐,๕๐๖	๔,๐๓๘,๙๔๙	๒๘,๒๗๕,๙๓๑.๗๒	๒๑.๕
รวมทั้งประเทศ	๖,๑๕๑,๙๗๒	๑๕,๐๕๕,๘๕๕	๑๐๕,๑๐๘,๗๔๕.๕๕	๑๐๐.๐

สำหรับปีงบประมาณ ๒๕๖๙ ข้อมูล ณ วันตัดยอด ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๙ ซึ่งยังไม่สิ้นสุดปีงบประมาณ มีครัวเรือนขึ้นทะเบียนและปรับปรุงข้อมูลแล้ว ๕,๘๐๑,๖๑๔ ครัวเรือน ๑๔,๐๘๒,๓๔๓ แปลง เนื้อที่ ๙๓,๘๙๖,๔๗๕.๔๒ ไร่ คิดเป็นร้อยละ ๙๔.๓ ของยอดปีงบประมาณ ๒๕๖๘ โดยยังเหลือช่วงเวลาดำเนินการอีกประมาณหนึ่งเดือนเศษก่อนปิดรอบ



ข้อควรระวังในการอ้างอิงตัวเลข: ตัวเลขปี ๒๕๖๙ เป็นข้อมูลระหว่างปีที่ยังไม่ปิดรอบ จึงไม่ควรนำไปเปรียบเทียบกับปี ๒๕๖๘ โดยตรงหรือสรุปว่าจำนวนครัวเรือนเกษตรกรลดลง ผมแนะนำให้ใช้ตัวเลขปีงบประมาณ ๒๕๖๘ เป็นฐานอ้างอิงหลักของแผนฉบับนี้ และระบุตัวเลขปี ๒๕๖๙ เป็นข้อมูลระหว่างปีพร้อมวันตัดยอดกำกับไว้เสมอ เพื่อป้องกันการตีความผิดจากคณะกรรมการกลั่นกรอง

นัยสำคัญของตัวเลขชุดนี้: ทะเบียนเกษตรกรของกรมครอบคลุมครัวเรือนกว่าหกล้านครัวเรือน และเนื้อหาเฉพาะปลูกกว่าหนึ่งร้อยห้าล้านไร่ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่ถูกอัปเดตลักษณะบุคคลเข้ากับพิกัดที่ดินในระดับที่ไม่มีหน่วยงานใดในประเทศไทยมีเทียบเคียงได้ เมื่อนำมาคิดเป็นภาระงบประมาณต่อหน่วย พบว่าในปีงบประมาณ ๒๕๖๙ กรมมีงบประมาณรวมเฉลี่ยประมาณ ๙๑๕ บาทต่อครัวเรือนเกษตรกรต่อปี และเมื่อหักงบบุคลากรออกแล้ว เหลืองบดำเนินงานเพื่อดูแลเกษตรกรเฉลี่ยเพียงประมาณ ๒๐๑ บาทต่อครัวเรือนต่อปี ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งค่าเดินทางลงพื้นที่ ค่าวัสดุ และค่าใช้จ่ายในการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมด ตัวเลขนี้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ทรงพลังที่สุดชุดหนึ่งสำหรับใช้ประกอบคำของงบประมาณในห้วงแผน

๑.๓.๖ กลไกเครือข่ายเชิงพื้นที่: สินทรัพย์เชิงโครงสร้างที่ไม่มีหน่วยงานใดเทียบได้

จุดแข็งที่แท้จริงของกรมมีได้อยู่ที่จำนวนกองหรือสำนักในส่วนกลาง หากแต่อยู่ที่เครือข่ายกลไกระดับพื้นที่ที่กรมสร้างและดูแลมาต่อเนื่อง ประกอบด้วย

(๑) ศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) อำเภอละ ๑ ศูนย์ รวม ๘๘๒ ศูนย์

(๒) ศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชน (ศดปช.) ครอบคลุมอำเภอใน ๗๗ จังหวัด รวม ๘๘๒ ศูนย์ มีเกษตรกรสมาชิกอย่างน้อย ๑๗,๖๔๐ ราย และมี ศดปช. เครือข่ายเพิ่มขึ้นตามความต้องการของพื้นที่รวม ๑,๑๐๖ ศูนย์

(๓) ศูนย์จัดการศัตรูพืชชุมชน (ศจช.) อำเภอละ ๒ ศูนย์ รวม ๑,๗๖๔ ศูนย์

(๔) ศูนย์เครือข่ายอื่น ๆ ของ ศพก. เช่น ศูนย์เรียนรู้ด้านบัญชี ด้านปศุสัตว์ ด้านประมง ศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง และศูนย์เครือข่ายเฉพาะด้าน รวมประมาณ ๒,๖๔๖ ศูนย์

(๕) อาสาสมัครเกษตรหมู่บ้าน (อกม.) จำนวน ๗๕,๐๙๕ ราย

เครือข่ายข้างต้นทำให้กรมเป็นหน่วยงานภาครัฐเพียงไม่กี่แห่งที่สามารถส่งสารและให้บริการถึงระดับหมู่บ้านได้ภายในเวลาไม่กี่วัน ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่มีมูลค่าสูงมากในภาวะวิกฤต ทั้งภัยพิบัติ โรคและแมลงระบาด และการดำเนินมาตรการช่วยเหลือเร่งด่วนของรัฐบาล

๑.๔ ผลงานเด่นที่ผ่านมา ๑๐ ด้าน และความจำเป็นในการพัฒนาต่อยอด ในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

การประเมินผลงานในส่วนนี้ยึดหลักการสามประการ คือ (๑) ต้องเป็นผลงานที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ (๒) ต้องเป็นผลงานที่สร้างสินทรัพย์ถาวรให้กรม มีใช้กิจกรรมที่จบเป็นครั้งคราว และ (๓) ต้องมีช่องว่างที่ชัดเจนพอที่จะกำหนดเป็นวาระการพัฒนาต่อในห้วงแผนถัดไป

ด้านที่ ๑ ระบบทะเบียนเกษตรกรและสารสนเทศการเกษตรด้านพืช

ผลงานที่ผ่านมา ในปีงบประมาณ ๒๕๖๘ กรมส่งเสริมการเกษตรดำเนินการขึ้นทะเบียนและปรับปรุงข้อมูลทะเบียนเกษตรกรผ่านสามช่องทาง ได้แก่ ระบบ ทบก. ระบบ e-Form และแอปพลิเคชัน DOAE Farmbook ครอบคลุมเกษตรกร ๖,๑๕๑,๙๑๒ ครัวเรือน ๑๕,๕๕๕,๘๕๕ แปลง เนื้อที่เพาะปลูกรวม ๑๐๕,๑๐๘,๗๔๕.๕๔ ไร่ ซึ่งเป็นการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันในรอบปีเดียว มีใช้อย่างดีเยี่ยม ปริมาณธุรกรรมระดับนี้สะท้อนขีดความสามารถในการบริหารข้อมูลขนาดใหญ่เชิงพื้นที่ที่หน่วยงานภาครัฐไทยมีอยู่น้อยมาก โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาว่าการขึ้นทะเบียนทุก



รายต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบตามคู่มือ ทั้งการปิดประกาศและการประชาคม ซึ่งต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ในพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการ

ในเชิงการให้บริการ กรมได้เปลี่ยนผ่านการขึ้นทะเบียนจากระบบกระดาษไปสู่ระบบดิจิทัล ผ่านระบบขึ้นทะเบียนเกษตรกรออนไลน์ (e-Form) ทางเว็บไซต์ efarmer.doae.go.th และแอปพลิเคชัน Farmbook สมุดทะเบียนเกษตรกรดิจิทัล ทำให้เกษตรกรสามารถแจ้งขึ้นทะเบียนและปรับปรุงข้อมูลได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องเดินทางมายังสำนักงานเกษตรอำเภอ

ความจำเป็นในการพัฒนาต่อยอด พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ สถานะปัจจุบันของกรมคือ “เจ้าของข้อมูลที่ใหญ่ที่สุดแต่ใช้ประโยชน์ได้น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับศักยภาพ” เนื่องจากข้อมูลทะเบียนเกษตรกร ข้อมูลอุตุนิมิตวิทยา ข้อมูลน้ำ และข้อมูลตลาด ยังอยู่คนละระบบและเชื่อมโยงกันเป็นครั้งคราวมิใช่แบบอัตโนมัติ ทำให้กรมไม่สามารถแปลงข้อมูลระดับมหภาคให้เป็นคำแนะนำรายแปลงได้ ในห้วงแผนนี้กรมจำเป็นต้อง (๑) ยกระดับทะเบียนเกษตรกรจาก “ทะเบียนเพื่อรับสิทธิ์” เป็น “ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ” (๒) เชื่อมโยงข้อมูลแบบอัตโนมัติกับกรมอุตุนิมิตวิทยา สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำ กรมชลประทาน และกรมพัฒนาที่ดิน (๓) ผลักดันให้ทะเบียนแปลงของกรมเป็นฐานอ้างอิงในการประเมินความเสียหายด้วยภาพถ่ายดาวเทียม เพื่อย่นระยะเวลาการชดเชย และ (๔) วางระบบธรรมาภิบาลข้อมูลให้สอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างรัดกุม เพราะภาวะความรับผิดชอบทางกฎหมายจะเพิ่มขึ้นตามระดับการเชื่อมโยงข้อมูล

ด้านที่ ๒ ศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) และเครือข่ายศูนย์เรียนรู้ระดับชุมชน

ผลงานที่ผ่านมา กรมได้จัดตั้ง ศพก. ครบทุกอำเภอ อำเภอละ ๑ ศูนย์ รวม ๘๘๒ ศูนย์ โดยใช้แปลงของเกษตรกรต้นแบบเป็นฐานการเรียนรู้ พร้อมพัฒนาศูนย์เครือข่ายเฉพาะด้านรองรับอีกกว่าสองพันศูนย์ กลไกนี้ทำให้การถ่ายทอดเทคโนโลยีของรัฐเปลี่ยนจากการอบรมในห้องประชุมไปสู่การเรียนรู้จากแปลงจริงของเพื่อนเกษตรกร ซึ่งเป็นวิธีการที่งานวิจัยด้านการส่งเสริมการเกษตรทั่วโลกยืนยันว่ามีอัตราการนำไปปฏิบัติสูงกว่าการถ่ายทอดแบบทางเดียว

ความจำเป็นในการพัฒนาต่อยอด พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ศพก. เป็นสินทรัพย์เชิงโครงสร้างที่มีอยู่จริงนับพันหน่วย แต่ยังถูกใช้เป็นเพียง “จุดจัดงาน” มากกว่า “หน่วยบริการทางเทคนิคประจำพื้นที่” ในห้วงแผนนี้จำเป็นต้องยกระดับ ศพก. ให้เป็นหน่วยให้บริการเชิงพาณิชย์ระดับชุมชน ที่สามารถให้บริการตรวจวิเคราะห์ดิน บริการเครื่องจักรกลเกษตร บริการวินิจฉัยศัตรูพืช และบริการข้อมูลการตลาด โดยมีรายได้หมุนเวียนของตนเอง พร้อมกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของบริการที่ ศพก. ทุกแห่งต้องส่งมอบได้ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพระหว่างศูนย์ที่เข้มแข็งกับศูนย์ที่ยังอ่อนแอ

ด้านที่ ๓ ระบบส่งเสริมเกษตรแบบแปลงใหญ่

ผลงานที่ผ่านมา ระบบส่งเสริมเกษตรแบบแปลงใหญ่ถือเป็นผลงานที่มีหลักฐานเชิงเศรษฐกิจชัดเจนที่สุดของกรม ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ สิงหาคม ๒๕๖๗ จากการรับรองแปลงของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีจำนวนแปลงใหญ่ทั้งสิ้น ๑๐,๖๙๒ แปลง เกษตรกร ๕๗๑,๑๘๙ ราย พื้นที่ ๙,๐๑๑,๒๙๑ ไร่ ผลสรุปการดำเนินงานสะสม ๘ ปี พบว่ามีมูลค่าเพิ่มรวม ๑๓๗,๒๑๓.๑๘ ล้านบาท แบ่งเป็นมูลค่าจากการลดต้นทุนการผลิต ๔๔,๓๗๘.๗๗ ล้านบาท และจากการเพิ่มผลผลิต ๙๒,๘๓๔.๔๑ ล้านบาท สามารถพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการผลิตรวม ๒๐๓,๖๖๕ ราย นอกจากนี้ ภายใต้โครงการยกระดับแปลงใหญ่ด้วยเกษตรสมัยใหม่และเชื่อมโยงตลาด กรมได้ติดตามการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ได้รับการสนับสนุนจำนวน ๓,๓๗๗ แปลง และในปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการพัฒนาเกษตรกรเป็นผู้จัดการแปลงได้ ๗๑๒ ราย



ความจำเป็นในการพัฒนาต่อยอด พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ตัวเลขมูลค่าเพิ่มสะสมกว่าหนึ่งแสนสามหมื่นล้านบาท เป็นหลักฐานที่ทรงพลังที่สุดที่กรมมีอยู่ในการต่อรองงบประมาณ แต่จุดอ่อนคือมูลค่าเพิ่มส่วนใหญ่มาจากการเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุน ซึ่งเป็นการแข่งขันบนฐานปริมาณ มิใช่บนฐานมูลค่า ในห้วงแผนนี้จำเป็นต้องเปลี่ยนเป้าหมายของงานแปลงใหญ่จาก "การเพิ่มผลผลิตต่อไร่" ไปสู่ "การเพิ่มรายได้สุทธิต่อครัวเรือน" โดยผลักดันแปลงใหญ่ที่มีความพร้อมเข้าสู่การเป็นนิติบุคคลที่ทำธุรกิจได้จริง มีสัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับผู้ซื้อ มีระบบตรวจสอบย้อนกลับที่ตอบมาตรฐานตลาดปลายทาง และมีการจัดชั้นแปลงใหญ่ตามระดับความพร้อมเพื่อจัดสรรทรัพยากรอย่างแตกต่าง มิใช่จัดสรรเท่ากันทุกแปลง

ด้านที่ ๔ การพัฒนาเกษตรกรปราดเปรื่องและเกษตรกรรุ่นใหม่ (Smart Farmer และ Young Smart Farmer)

ในช่วงปี ๒๕๕๗-๒๕๖๘ กรมส่งเสริมการเกษตรได้พัฒนาเกษตรกรให้เป็นเกษตรกรปราดเปรื่อง (Smart Farmer) แล้วรวมทั้งสิ้น ๒๒๔,๗๕๕ ราย และพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่ (Young Smart Farmer) ได้ ๒๗,๕๗๘ ราย จากผู้เข้ารับการอบรมทั้งสิ้น ๓๒,๑๔๒ ราย คิดเป็นอัตราผ่านการประเมินร้อยละ ๘๕.๘๐ เฉพาะปี ๒๕๖๘ มีเกษตรกรได้รับการพัฒนาเป็น Smart Farmer จำนวน ๘,๙๘๓ ราย และเป็น Young Smart Farmer จำนวน ๒,๐๕๒ ราย จากผู้เข้าอบรม ๒,๓๑๖ ราย

เมื่อจำแนกรายภูมิภาค พบว่าพื้นที่สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๔ จังหวัดขอนแก่น ซึ่งครอบคลุมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ๒๐ จังหวัด มีจำนวน Smart Farmer สะสมสูงสุด ๘๗,๒๑๓ ราย คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๘ ของทั้งประเทศ และมี Young Smart Farmer สะสม ๘,๑๙๔ ราย คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๗ รองลงมาคือพื้นที่สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๖ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมี Smart Farmer สะสม ๕๐,๒๕๖ ราย และ Young Smart Farmer ๖,๐๘๙ ราย

ความจำเป็นในการพัฒนาต่อยอด พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ความท้าทายเชิงโครงสร้างที่ชี้ขาดอนาคตของภาคเกษตรไทยคือการเข้าสู่สังคมสูงวัยของเกษตรกร ประกอบกับภาวะหนี้สินที่ทำให้เกษตรกรสูงวัยไม่อยู่ในฐานะที่จะลงทุนปรับเปลี่ยนได้ ขณะที่ทายาทเลือกไม่กลับมาประกอบอาชีพเกษตร ผลลัพธ์คือฐานผู้รับบริการของกรมกำลังลดจำนวนและสูงวัยขึ้นพร้อมกัน หากไม่มีการแทรกแซงเชิงโครงสร้างภายในห้วงแผนนี้ จะเกิดปรากฏการณ์ที่ดินเกษตรเปลี่ยนมือไปสู่ผู้ถือครองรายใหญ่หรือถูกเปลี่ยนการใช้ประโยชน์อย่างถาวร งานพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่จึงต้องเปลี่ยนจาก "งานฝึกอบรม" เป็น "งานสร้างผู้ประกอบการ" ที่มีชุดเครื่องมือครบ ทั้งการเข้าถึงที่ดิน แหล่งทุน ตลาด และเทคโนโลยี พร้อมกำหนดตัวชี้วัดที่วัดผลได้จริง คือรายได้สุทธิและอัตราการคงอยู่ในอาชีพหลังผ่านโครงการ ๓ ปี มิใช่จำนวนผู้ผ่านการอบรม

ข้อมูลเชิงเวลาชี้ให้เห็นแนวโน้มที่ต้องกำหนดเป็นวาระเร่งด่วน กล่าวคือ จำนวน Smart Farmer ที่พัฒนาได้ในแต่ละปีมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จากค่าสูงสุด ๗๓,๓๕๕ ราย ในปี ๒๕๕๗ ซึ่งเป็นปีคัดกรองฐานข้อมูลครั้งแรก เหลือเฉลี่ยเพียงประมาณ ๙,๕๐๐ รายต่อปีในช่วงสามปีหลัง (๒๕๖๖-๒๕๖๘) ขณะที่ Young Smart Farmer ลดลงจากจุดสูงสุด ๒,๙๑๖ ราย ในปี ๒๕๖๑ เหลือ ๒,๐๕๒ ราย ในปี ๒๕๖๘ เมื่อนำมาเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ที่กำหนดให้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๕๘,๓๓๐ ราย หรือเฉลี่ยปีละประมาณ ๑๑,๖๖๐ ราย จะพบว่าผลงานรวมของทั้งสองกลุ่มในปี ๒๕๖๗ (๑๑,๗๖๗ ราย) และปี ๒๕๖๘ (๑๑,๐๓๕ ราย) อยู่ในระดับใกล้เคียงหรือต่ำกว่าเป้าหมาย และยังห่างจากเป้าหมายระดับกระทรวงที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานร่วมกันพัฒนาเกษตรกรเป็น Smart Farmer และ Young Smart Farmer ปีละ ๘๖,๐๐๐ ราย

สาเหตุของแนวโน้มนี้มิใช่ความล้มเหลวของงาน แต่สะท้อนข้อจำกัดของรูปแบบการดำเนินงานที่ผูกกับวงเงินโครงการรายปี ซึ่งกำหนดเป้าหมายจำนวนรายตามงบประมาณที่ได้รับ มิใช่ตามความต้องการของพื้นที่ ในห้วงแผน พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ กรมจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบจากการฝึกอบรมแบบรายปีที่ใช้งบประมาณเป็นตัวกำหนด



เพดาน ไปสู่ระบบรับรองสมรรถนะที่เปิดกว้าง (Open Certification) ซึ่งเกษตรกรสามารถเข้าสู่ระบบและได้รับการประเมินผ่านช่องทางดิจิทัลได้ตลอดเวลา โดยกรมทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานสมรรถนะและรับรอง แทนการเป็นผู้จัดอบรมทุกรายด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้จำนวนผู้ผ่านการพัฒนาไม่ถูกจำกัดด้วยวงเงินโครงการอีกต่อไป พร้อมกันนี้ต้องเพิ่มการติดตามผลลัพธ์หลังผ่านการพัฒนา โดยวัดรายได้สุทธิและอัตราการคงอยู่ในอาชีพในปีที่ ๓ เป็นตัวชี้วัดหลัก แทนการวัดเพียงจำนวนรายที่ผ่านการประเมิน

ด้านที่ ๕ การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรเกษตรกรและเครือข่ายอาสาสมัครเกษตรกร

ผลงานที่ผ่านมา กรมเป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งและดูแลองค์กรเกษตรกรระดับฐานรากมาตั้งแต่ระยะเริ่มตั้งกรม ทั้งกลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร และกลุ่มยุวเกษตรกร ซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในการพิจารณาการใช้เทคโนโลยีการผลิต ชนิด ปริมาณ และคุณภาพของผลผลิต รวมทั้งเป็นฐานในการจำหน่ายและกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม ในปัจจุบันเครือข่ายที่สำคัญที่สุดคืออาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้าน จำนวน ๗๕,๐๙๕ ราย ซึ่งทำหน้าที่เป็นข้อต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรกับเกษตรกรในหมู่บ้าน อันเป็นสินทรัพย์เชิงโครงสร้างที่ไม่มีหน่วยงานใดในภาคเกษตรเทียบได้ ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖–๒๕๗๐) ได้กำหนดเป้าหมายให้เกษตรกรได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ จำนวน ๒๐๗,๑๙๕ ราย และองค์กรเกษตรกรมีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐

ความจำเป็นในการพัฒนาต่อยอด พ.ศ. ๒๕๖๑–๒๕๗๕ ปัญหาที่องค์กรเกษตรกรสะท้อนตรงกันคือ องค์กรหนึ่งกลุ่มมักถูกส่งเสริมพร้อมกันจากหลายหน่วยงาน ทั้งกรมส่งเสริมการเกษตร กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานตามนโยบายเฉพาะกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีทะเบียน แบบฟอร์ม ตัวชี้วัด และรอบการรายงานของตนเอง จนผู้นำกลุ่มบางรายระบุว่าใช้เวลากับการรายงานราชการมากกว่าการทำธุรกิจ ในห้วงแผนนี้กรมจึงต้องใช้ฐานอำนาจตามกฎหมายผลักดันให้เกิดทะเบียนกลางที่ทุกหน่วยงานอ้างอิงร่วมกัน ลดภาระการรายงานซ้ำซ้อน และประกาศตนเป็นเจ้าภาพเดียวที่รับผิดชอบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งยกระดับบทบาทของอาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้านจากผู้ประสานงานเป็นผู้ให้บริการทางเทคนิคเบื้องต้นที่มีคำตอบแทนและระบบรับรองสมรรถนะรองรับ

ด้านที่ ๖ การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก

ผลงานที่ผ่านมา ในฐานะสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ กรมได้พัฒนาระบบทะเบียนวิสาหกิจชุมชนจนเป็นฐานข้อมูลเศรษฐกิจฐานรากที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ ปัจจุบันมีวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตรจำนวน ๖๘,๙๑๖ แห่ง มีสมาชิกกว่า ๑,๒๓๑,๒๕๗ ราย และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ๕๗๖ เครือข่าย สมาชิกกว่า ๑๔,๕๙๗ ราย พร้อมกันนี้กรมได้พัฒนาระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนที่เปิดให้จดทะเบียน ปรับปรุงทะเบียน และต่อทะเบียนผ่านช่องทางออนไลน์ (e-Form) ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเดินทางไปยื่นเอกสารที่สำนักงานรับจดทะเบียน

ความจำเป็นในการพัฒนาต่อยอด พ.ศ. ๒๕๖๑–๒๕๗๕ ฐานอำนาจตามกฎหมายในเรื่องนี้กว้างกว่าที่กรมใช้อยู่จริงมาก โดยกลไกคณะกรรมการระดับชาติยังถูกใช้ในเชิงการประชุมและอนุมัติมากกว่าการเป็นกลไกบูรณาการการทำงานจริงในพื้นที่ และระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนยังไม่ได้เชื่อมกับระบบทะเบียนของหน่วยงานอื่นอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้ว่ากลุ่มใดได้รับการสนับสนุนจากที่ใดไปแล้วบ้าง ซึ่งเป็นสาเหตุโดยตรงของความซ้ำซ้อนและเป็นความเสี่ยงต่อการถูกตั้งข้อสังเกตจากหน่วยตรวจสอบ ในห้วงแผนนี้กรมต้อง (๑) ยกระดับทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเป็นทะเบียนกลางแห่งชาติที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นได้จริง (๒) จัดชั้นวิสาหกิจชุมชนตามระดับศักยภาพและออกแบบชุดการสนับสนุนที่แตกต่างกันตามชั้น และ (๓) เปลี่ยนตัวชี้วัดความสำเร็จจากจำนวนกลุ่มที่



ได้รับการอบรมเป็นปริมาณธุรกิจและรายได้ของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับกระทรวงที่กำหนดให้อัตราการขยายตัวปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑ ต่อปี

ด้านที่ ๗ การอารักขาพืชและการจัดการดินปุ๋ยชุมชนเพื่อลดต้นทุนการผลิต

ผลงานที่ผ่านมา กรมได้จัดตั้งศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชน (ศดปช.) มาตั้งแต่ปี ๒๕๕๗ จนปัจจุบันมีครบทุกอำเภอ ใน ๗๗ จังหวัด รวม ๘๘๒ ศูนย์ มีสมาชิกมากกว่า ๑๗,๖๔๐ ราย และมีศูนย์เครือข่ายเพิ่มขึ้นตามความต้องการของพื้นที่รวม ๑,๑๐๖ ศูนย์ ควบคู่กับศูนย์จัดการศัตรูพืชชุมชน (ศจช.) อำเภอละ ๒ ศูนย์ รวม ๑,๗๖๔ ศูนย์ กลไกทั้งสองทำให้เกษตรกรสามารถตรวจวิเคราะห์ดินและใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน ตลอดจนผลิตและใช้ชีวภัณฑ์ควบคุมศัตรูพืชได้ด้วยตนเองในระดับชุมชน ซึ่งเป็นการลดต้นทุนการผลิตที่จับต้องได้และลดการพึ่งพาสารเคมีไปพร้อมกัน

ความจำเป็นในการพัฒนาต่อยอด พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ต้นทุนปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะปุ๋ยเคมีและสารป้องกันกำจัดศัตรูพืช ยังคงเป็นภาระหลักของเกษตรกรไทย ขณะที่มาตรการทางการค้าระหว่างประเทศกำลังเข้มงวดขึ้นทั้งเรื่องสารตกค้างและร่องรอยคาร์บอน ในห้วงแผนนี้จำเป็นต้องขยายผลจาก "ศูนย์เรียนรู้" ไปสู่ "ธุรกิจบริการชุมชน" กล่าวคือ ให้ ศดปช. และ ศจช. สามารถให้บริการตรวจวิเคราะห์ดิน ผสมปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ และผลิตชีวภัณฑ์จำหน่ายในเชิงพาณิชย์ได้ พร้อมทั้งเชื่อมโยงข้อมูลผลวิเคราะห์ดินรายแปลงเข้ากับทะเบียนแปลงของกรม เพื่อให้คำแนะนำการใช้ปุ๋ยเป็นคำแนะนำรายแปลงที่ส่งถึงเกษตรกรอัตโนมัติ มีใช้คำแนะนำมาตรฐานที่ใช้เหมือนกันทั้งอำเภอ

ด้านที่ ๘ การผลิตและกระจายพืชพันธุ์ดีเพื่อความมั่นคงด้านอาหาร

ผลงานที่ผ่านมา กรมส่งเสริมการเกษตรดำเนินภารกิจผลิตและขยายพืชพันธุ์ดีผ่านกองขยายพันธุ์พืช ซึ่งมีบุคลากรรวม ๑๕๔ คน และเครือข่ายศูนย์ขยายพันธุ์พืชในภูมิภาครวม ๑๐ แห่ง ผลการดำเนินงานย้อนหลังสามปีและเป้าหมายปี ๒๕๖๙ เป็นดังนี้

ปีงบประมาณ	ปริมาณผลผลิต (หน่วย)	มูลค่าพันธุ์พืชที่ผลิต (บาท)
๒๕๖๖	๑,๒๕๑,๖๖๙	๘,๑๖๒,๒๕๐
๒๕๖๗	๒,๑๔๗,๑๐๐	๑๑,๒๘๕,๐๐๐
๒๕๖๘	๓,๓๔๕,๖๐๐	๒๘,๕๓๘,๘๐๐
๒๕๖๙ (เป้าหมาย)	๔,๒๐๗,๑๘๐	๓๖,๗๐๗,๐๐๐
รวม	๑๐,๖๘๑,๕๔๙	๖๕,๒๔๕,๘๐๐

สายการผลิตครอบคลุมสี่กลุ่ม ได้แก่ (๑) เมล็ดพันธุ์ ประกอบด้วยถั่วเหลือง ถั่วลิสง ถั่วเขียว และเมล็ดพันธุ์พืชผักผสมเปิด (๒) ท่อนพันธุ์ ได้แก่ ท่อนพันธุ์มันสำปะหลังและท่อนพันธุ์อ้อย (๓) ต้นพันธุ์ ได้แก่ กาแฟโรบัสตา พืชผักพืชอาหาร ไม้ผลและไม้ยืนต้น สมุนไพร และไม้ดอกไม้ประดับ และ (๔) พืชจากการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ ได้แก่ กล้วย สับปะรด หน่อไม้ฝรั่ง เบญจมาศ ไพล ขมิ้นชัน ขิง ท้ายายม่อม บุกไข่ อ้อย ดาหลา และกล้วยไม้รองเท้านารี

ความจำเป็นในการพัฒนาต่อยอด พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ภาวะโลกรวนทำให้ความต้องการพันธุ์พืชที่ทนทานต่อสภาพภูมิอากาศเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ในห้วงแผนนี้กรมจำเป็นต้องขยายผลการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ทนทานสภาพภูมิอากาศจากเป้าหมายชนิดพืชที่กำหนดไว้เดิม ไปสู่ระบบเมล็ดพันธุ์ชุมชนที่ผลิตเองได้ในพื้นที่ ผ่านศูนย์ขยายพันธุ์พืชและกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ชุมชน เพื่อลดการพึ่งพาการจัดซื้อจากส่วนกลาง ลดต้นทุนโลจิสติกส์ และสร้างความมั่นคงด้านพันธุ์กรรมพืชในระดับพื้นที่ พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับงานวิจัยของกรมวิชาการเกษตรและสถาบันการศึกษา เพื่อให้พันธุ์ที่ส่งเสริมสอดคล้องกับแผนที่ความเสี่ยงภูมิอากาศรายพืชรายพื้นที่



ตัวเลขข้างต้นสะท้อนทั้งพัฒนาการและข้อจำกัดไปพร้อมกัน ในด้านพัฒนาการ ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๖๗ และมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ ๒๕๐ ในช่วงเพียงสามปี (๒๕๖๖-๒๕๖๘) แสดงว่ากรรมมีขีดความสามารถในการขยายกำลังการผลิตได้จริงเมื่อได้รับการสนับสนุน ในด้านข้อจำกัด มูลค่าพันธุ์พืชที่ผลิตได้ทั้งหมดในรอบสี่ปีรวม ๖๕.๒๕ ล้านบาท คิดเป็นเพียงประมาณร้อยละ ๐.๒๕ ของงบประมาณกรมในหนึ่งปี ซึ่งเล็กเกินกว่าจะสร้างผลกระทบต่อความมั่นคงด้านพันธุ์กรรมพืชของประเทศได้อย่างมีนัยสำคัญ

ในห่วงโซาแผน พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ จึงจำเป็นต้องยกระดับภารกิจนี้ในสามทิศทาง ทิศทางแรก คือการขยายกำลังการผลิตแบบก้าวกระโดดโดยเปลี่ยนบทบาทศูนย์ขยายพันธุ์พืชทั้ง ๑๐ แห่ง จากผู้ผลิตโดยตรงเป็นผู้ผลิตพันธุ์หลัก และพันธุ์ขยาย แล้วกระจายการผลิตพันธุ์จำหน่ายไปสู่กลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ชุมชนและวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ ซึ่งจะขยายกำลังการผลิตได้หลายเท่าตัวโดยไม่ต้องเพิ่มอัตราค่าจ้างของกรม ทิศทางที่สอง คือการปรับสัดส่วนชนิดพันธุ์ให้สอดคล้องกับแผนที่ความเสี่ยงภูมิอากาศรายพื้นที่ โดยเพิ่มน้ำหนักให้พันธุ์ที่ทนแล้ง ทนน้ำท่วม และอายุเก็บเกี่ยวสั้น ทิศทางที่สาม คือการเชื่อมข้อมูลการกระจายพันธุ์เข้ากับทะเบียนแปลงของกรม เพื่อให้สามารถติดตามได้ว่าพันธุ์ที่กระจายไปปลูกนำไปปลูกในพื้นที่ใด ให้ผลผลิตอย่างไร และคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีระบบติดตามในระดับนี้

ด้านที่ ๙ การส่งเสริมการตลาดเกษตรกรและการยกระดับสินค้าเกษตรมูลค่าสูงและสินค้าอัตลักษณ์พื้นถิ่น

ผลงานที่ผ่านมา กรมได้ดำเนินโครงการตลาดเกษตรกรเพื่อเปิดช่องทางจำหน่ายผลผลิตโดยตรงจากเกษตรกรถึงผู้บริโภค ทั้งในรูปแบบตลาดกายภาพประจำจังหวัดและช่องทางออนไลน์ ควบคู่กับการส่งเสริมสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นและสินค้าสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) และการส่งเสริมท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพื่อสร้างรายได้เสริมนอกฤดูกาลผลิต นอกจากนี้ กรมยังเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนนโยบายสินค้าเกษตรและบริการมูลค่าสูงตามนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ได้จัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาเพื่อเข้าสู่ห่วงโซ่อุปทานและบริการมูลค่าสูง ครอบคลุม ๒๐๐ เป้าหมายใน ๗๗ จังหวัด โดยมุ่งค้นหาปัญหาที่แท้จริงตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำและกำหนดแนวทางแก้ไขผ่านการใช้ข้อมูล วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และงานวิจัย

ในระดับตัวชี้วัดของกระทรวง กรมส่งเสริมการเกษตรได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยรับผิดชอบตัวชี้วัดหลักหลายรายการ ได้แก่ อัตราการขยายตัวของมูลค่าสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๓ ต่อปี มูลค่าสินค้าเกษตรที่ผ่านการตรวจรับรอง GAP เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี มูลค่าเกษตรชีวภาพเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๘ ต่อปี และมูลค่าสินค้าเกษตรที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่หรืออัจฉริยะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖ ต่อปี

ความจำเป็นในการพัฒนาต่อยอด พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ความเสี่ยงเชิงระบบที่สำคัญที่สุดด้านการตลาดคือการพึ่งพาตลาดจีนในระดับสูง โดยจีนเป็นตลาดส่งออกสินค้าเกษตรอันดับหนึ่งของไทยด้วยมูลค่า ๑๐,๕๓๕.๔ ล้านบาทหรือคิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ ๓๘.๐๕ ของมูลค่าส่งออกสินค้าเกษตรทั้งหมด และเมื่อรวมสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรด้วยแล้วคิดเป็นร้อยละ ๒๓.๗๒ ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด ขณะที่มูลค่าการส่งออกไปจีนหดตัวร้อยละ ๐.๒ ต่อเนื่องเป็นปีที่สอง และการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรไปจีนหดตัวสูงถึงร้อยละ ๒๑.๒ (อ้างอิงบทวิเคราะห์ บทที่ ๓ ของแผนฉบับนี้) หากจีนใช้มาตรการอุดหนุนหรือมาตรการทางการค้าใด ๆ ผลกระทบจะส่งถึงเกษตรกรชาวสวนผลไม้ทั่วประเทศภายในฤดูกาลเดียว ในห่วงโซาแผนนี้กรมจึงต้องถือว่าการกระจายตลาดเป็นภารกิจด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจของเกษตรกร มิใช่เรื่องของกระทรวงพาณิชย์เพียงลำพัง โดยเร่งพัฒนาสินค้าให้ตอบมาตรฐานตลาดใหม่ ทั้งตลาดตะวันออกกลาง อินเดีย และสหภาพยุโรป และยกระดับระบบตรวจสอบย้อนกลับที่ผูกกับทะเบียนแปลงของกรมให้เป็นโครงสร้างพื้นฐานการส่งออกของประเทศ



ด้านที่ ๑๐ การส่งเสริมการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ผลงานที่ผ่านมา กรมได้ดำเนินโครงการส่งเสริมการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยแผนปฏิบัติการราชการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) กำหนดเป้าหมายลดการเผาในพื้นที่การเกษตร จำนวน ๓๓๕,๕๖๐ ไร่ พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นการเฉพาะ ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือ กรมได้ประกาศวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ล่วงหน้าโดยกำหนดให้ปี ๒๕๖๙ เป็นปีแห่งจุดเปลี่ยนภายใต้วิสัยทัศน์ “สร้างรากฐานเกษตรเพื่อภูมิอากาศ” ทำให้กรมมีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ที่ตรงกับทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๔ และนโยบายรัฐบาลตั้งแต่ต้น (อ้างอิงบทวิเคราะห์ บทที่ ๓ ของแผนฉบับนี้) นอกจากนี้ กรมยังมีประสบการณ์การบริหารมาตรการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยพิบัติในระดับหลายล้านครัวเรือน ซึ่งสะท้อนขีดความสามารถในการระดมสรรพกำลังเชิงพื้นที่ได้ในเวลาอันจำกัด

ความจำเป็นในการพัฒนาต่อยอด พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ช่องว่างที่ชัดเจนที่สุดคือความสามารถในการแปลงข้อมูลภูมิอากาศระดับมหภาคให้เป็นคำแนะนำรายแปลงที่เกษตรกรนำไปใช้ได้จริง ประกอบกับระบบชดเชยความเสียหายที่ยังใช้เวลานานและอาศัยการสำรวจภาคสนามเป็นหลัก ทำให้เงินถึงมือเกษตรกรช้ากว่าจังหวะที่ต้องใช้ลงทุนรอบใหม่ ในห้วงแผนนี้กรมจำเป็นต้อง (๑) พัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจเชิงพื้นที่ที่บูรณาการข้อมูลจากหน่วยงานด้านอุตุนิยมวิทยาและทรัพยากรน้ำเข้ากับทะเบียนแปลงของกรม แล้วส่งคำแนะนำถึงเกษตรกรผ่านช่องทางที่เกษตรกรใช้จริง (๒) จัดทำแผนที่ความเสี่ยงภูมิอากาศรายพื้นที่และใช้กำหนดเขตส่งเสริมการผลิตที่เหมาะสม (๓) ส่งเสริมระบบเกษตรที่กระจายความเสี่ยงควบคู่กับการเชื่อมเกษตรกรเข้าสู่ระบบประกันภัยพืชผล และ (๔) วางระบบวัดและรายงานการลดก๊าซเรือนกระจกในระดับแปลงเพื่อรองรับมาตรการทางการค้าที่เกี่ยวข้องกับคาร์บอนซึ่งจะมีผลบังคับใช้ในห้วงแผนนี้

๑.๕ บทสรุป: เหตุผลความจำเป็นของแผนปฏิบัติการ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕)

การสังเคราะห์ผลงานทั้งสิบด้านข้างต้นนำไปสู่ข้อสรุปสามประการที่เป็นเหตุผลรองรับความจำเป็นของแผนฉบับนี้

ประการที่หนึ่ง กรมมีสินทรัพย์เชิงโครงสร้างที่แข็งแกร่งที่สุดในภาคเกษตรไทย ทั้งเครือข่ายที่ครอบคลุมถึงระดับตำบลและหมู่บ้าน ฐานข้อมูลเกษตรกรที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ ฐานอำนาจตามกฎหมายในการเป็นเจ้าภาพเศรษฐกิจฐานราก และทุนความไว้วางใจที่สั่งสมกับเกษตรกรมากกว่าห้าทศวรรษ ผ่านความสัมพันธ์กับ “เกษตรกรตำบล” ซึ่งเป็นทุนทางสังคมที่หน่วยงานที่มีเทคโนโลยีดีกว่าแต่ไม่มีความไว้วางใจไม่สามารถทดแทนได้ สินทรัพย์เหล่านี้ยังถูกใช้ประโยชน์ต่ำกว่าศักยภาพอย่างมีนัยสำคัญ

ประการที่สอง กรมมีจุดอ่อนเชิงระบบที่ต้องแก้ไขภายในห้วงแผนนี้ ได้แก่ ระบบวัดผลที่ยังยึดปัจจัยนำเข้าและผลผลิตมากกว่าผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ ทำให้ไม่สามารถพิสูจน์ผลตอบแทนของการลงทุนต่อสำนักงานงบประมาณและสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้อย่างหนักแน่น ช่องว่างด้านสมรรถนะบุคลากรในทักษะการเงินธุรกิจ การตลาด และการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อจำกัดด้านอัตรากำลังและโครงสร้างอายุบุคลากรที่ทยอยเกษียณพร้อมกัน และระบบข้อมูลที่ยังแยกส่วนและไม่เชื่อมโยงแบบอัตโนมัติ

ประการที่สาม บริบทภายนอกกำลังเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าที่โครงสร้างการทำงานเดิมจะรองรับได้ ทั้งการเข้าสู่สังคมสูงวัยของเกษตรกร ความเสี่ยงจากการพึ่งพาตลาดหลักเพียงตลาดเดียว มาตรการทางการค้าที่ผูกกับสิ่งแวดล้อมและความผันผวนของสภาพภูมิอากาศ

ด้วยเหตุผลทั้งสามประการนี้ แผนปฏิบัติการกรมส่งเสริมการเกษตร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕) จึงมิใช่การจัดทำเอกสารตามรอบวงรอบการวางแผน หากแต่เป็นการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนผ่านองค์กรจากหน่วยงานส่งเสริมแบบดั้งเดิม ไปสู่หน่วยงานที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล มุ่งผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจของครัวเรือนเกษตรกร และเป็นเจ้าภาพกลางของเศรษฐกิจฐานรากภาคเกษตรอย่างเต็มตามฐานอำนาจที่กฎหมายให้ไว้



บทที่ ๒ การวิเคราะห์ความจำเป็นทางยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ความจำเป็นเชิงนโยบายมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบคำถามพื้นฐานว่า เหตุใดกรมส่งเสริมการเกษตรจึงต้องมีแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ในห้วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ และแผนฉบับนี้ต้องรองรับพันธะเชิงนโยบายใดบ้าง โดยพิจารณาจากแผนระดับที่ ๑ แผนระดับที่ ๒ นโยบายรัฐบาล และแผนระดับที่ ๓ ที่เกี่ยวข้อง แล้วแปลงพันธะดังกล่าวไปสู่ภารกิจตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการของกรม ทั้งนี้ ห้วงเวลา พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ เป็นห้วงที่มีนัยสำคัญเป็นพิเศษ เพราะเป็นระยะ ๕ ปีที่สามของยุทธศาสตร์ชาติ อันเป็นช่วงที่ต้อง “เก็บเกี่ยวผล” ของการวางรากฐานตลอดสิบปีที่ผ่านมา และเป็นห้วงสุดท้ายก่อนเข้าสู่ทศวรรษปิดท้ายของยุทธศาสตร์ชาติในปี ๒๕๘๐

๒.๑ การวิเคราะห์ความจำเป็นเชิงนโยบาย

๒.๑.๑ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคเกษตร

สาระสำคัญ ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนระดับที่ ๑ ซึ่งมีสถานะเป็นกฎหมายตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ กำหนดวิสัยทัศน์ให้ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมียุทธศาสตร์ขับเคลื่อนทั้ง ๖ ด้าน ภาคการเกษตรปรากฏเป็นสาระสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งกำหนดให้ “การเกษตรสร้างมูลค่า” เป็นหนึ่งในเป้าหมายหลัก โดยให้ยกระดับผลผลิตทางการผลิตและมูลค่าเพิ่มของสินค้าเกษตรแทนการแข่งขันด้วยปริมาณและราคาต่ำ ขณะเดียวกันภาคเกษตรยังผูกพันกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ผ่านการลดความเหลื่อมล้ำและการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก และผูกพันกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ผ่านการใช้ทรัพยากรดิน น้ำ และความหลากหลายทางชีวภาพอย่างสมดุล นอกจากนี้ยังเกี่ยวพันกับยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ในมิติความมั่นคงทางอาหาร ซึ่งได้ทวีความสำคัญขึ้นอย่างมากภายหลังภาวะชะงักงันของห่วงโซ่อุปทานอาหารโลก

นัยสำคัญต่อกรมส่งเสริมการเกษตรคือ ยุทธศาสตร์ชาติวางกรอบเชิงบังคับว่า งานส่งเสริมการเกษตรไม่อาจดำรงอยู่ในฐานะงานถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตเพียงลำพังได้อีกต่อไป แต่ต้องเป็นกลไกที่แปลงเป้าหมายระดับชาติทั้งสี่มิติ คือ ความสามารถในการแข่งขัน ความเสมอภาค ความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม และความมั่นคงทางอาหาร ลงสู่ระดับแปลงและระดับครัวเรือนเกษตรกร ซึ่งกรมเป็นหน่วยงานเดียวของกระทรวงที่มีโครงสร้างครอบคลุมถึงระดับตำบลและมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลเป็นด่านหน้า

เพราะฉะนั้นการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ กรมจึงต้องดำเนินการดังนี้ ประการแรก ปรับนิยามผลสัมฤทธิ์ของงานส่งเสริมจาก “จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการอบรม” ไปสู่ “รายได้สุทธิต่อครัวเรือนเกษตรกรที่เพิ่มขึ้น” และ “ผลผลิตทางการผลิตต่อไร่ที่สูงขึ้น” พร้อมออกแบบระบบวัดผลที่ติดตามได้ถึงระดับแปลง ประการที่สอง จัดทำแผนที่ความเชื่อมโยง (Strategic Linkage Map) ระหว่างโครงการของกรมกับตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ชาติทั้งสี่ด้าน เพื่อให้การขงงบประมาณมีเหตุผลรองรับตามหลักการงบประมาณที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประการที่สาม ยกระดับบทบาทของศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) และแปลงใหญ่ ให้เป็นหน่วยปฏิบัติการเชิงพื้นที่ที่ตอบสนองเป้าหมายชาติ มิใช่เพียงจุดสาธิตทางเทคนิค และประการที่สี่ กำหนดบทบาทของกรมในสมการความมั่นคงทางอาหารของประเทศให้ชัดเจน โดยเฉพาะการรักษาพื้นที่ผลิตพืชอาหารหลักและการเตรียมความพร้อมรับภาวะวิกฤต

๒.๑.๒ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็นการเกษตร

สาระสำคัญ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการเกษตร เป็นแผนระดับที่ ๒ ที่แปลงเป้าหมายด้านการเกษตรของยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดที่จับต้องได้ โดยมีเป้าหมายระดับประเด็นคือการเพิ่มผลผลิตทางการผลิตภาคเกษตรและการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศสาขาเกษตรอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างของ



แผนประกอบด้วยแผนย่อยห้าสาขาการผลิต ได้แก่ เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น ซึ่งเน้นสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นและสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ เกษตรปลอดภัย ซึ่งเน้นระบบมาตรฐานและการลดการใช้สารเคมี เกษตรชีวภาพ ซึ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพและสมุนไพร เกษตรแปรรูป ซึ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มและอุตสาหกรรมเกษตรขั้นกลางน้ำ และเกษตรอัจฉริยะ ซึ่งเน้นเทคโนโลยีเกษตรแม่นยำและการใช้ข้อมูล นอกจากนี้ยังมีแผนย่อยว่าด้วยการพัฒนาระบบนิเวศการเกษตร ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐาน ฐานข้อมูล องค์ความรู้ และการพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร อันเป็นแผนย่อยที่กรมส่งเสริมการเกษตรมีบทบาทเป็นหน่วยงานหลักโดยตรง ทั้งนี้ ภาคเกษตรยังเชื่อมโยงกับแผนแม่บทประเด็นเศรษฐกิจฐานราก ประเด็นผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืน และประเด็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

นัยสำคัญต่อกรมส่งเสริมการเกษตรคือ แผนแม่บทกำหนดให้กรมมีสถานะเป็นทั้งเจ้าภาพหลักของแผนย่อยระบบนิเวศการเกษตรในส่วนของการพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร และเป็นหน่วยร่วมสนับสนุนของแผนย่อยสาขาการผลิตทั้งห้า ซึ่งหมายความว่าโครงสร้างยุทธศาสตร์ของกรมต้องสามารถ "รับ" งานทั้งแนวตั้งตามสาขาสินค้าและแนวนอนตามการพัฒนาคนได้พร้อมกัน

การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ กรมควรจัดโครงสร้างประเด็นการพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนย่อยทั้งห้าสาขาโดยตรง เพื่อให้การรายงานผลผ่านระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSAR) มีความสอดคล้องและลดภาระซ้ำซ้อน พร้อมกันนี้ต้องเร่งจัดทำฐานข้อมูลเกษตรกรและแปลงเพาะปลูกที่มีพิกัดภูมิสารสนเทศครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน เพื่อรองรับทั้งเกษตรอัจฉริยะและระบบตรวจสอบย้อนกลับ ต้องยกระดับกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนให้เป็นหน่วยธุรกิจที่มีขีดความสามารถด้านการแปรรูปและการตลาด มิใช่เพียงหน่วยรวมกลุ่มการผลิต ต้องขยายพื้นที่การรับรองมาตรฐานเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์อย่างเป็นระบบ โดยใช้กลไกการรับรองแบบมีส่วนร่วมควบคู่กับมาตรฐานสากล และต้องพัฒนาระบบส่งเสริมสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นให้เชื่อมกับการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์และการท่องเที่ยวเชิงเกษตร

๒.๑.๓ ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)

สาระสำคัญ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๔ เป็นแผนที่มีหัวเวลาดตรงกันพอดีกับแผนยุทธศาสตร์ของกรมฉบับนี้ จึงมีสถานะเป็นกรอบชั้นนำที่สำคัญที่สุดในเชิงเวลา สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติอยู่ระหว่างจัดทำร่างกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) และเปิดรับฟังความคิดเห็นผ่านแพลตฟอร์มสาธารณะ โดยได้ วางกรอบยุทธศาสตร์หลัก ๕ ประการ เพื่อแก้ไขปัญหาค้างโครงสร้าง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และปูทางสู่การเป็นสมาชิกองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาและการเป็นประเทศรายได้สูง ร่างกรอบดังกล่าวจัดโครงสร้างเป็นห้าเสาการพัฒนา ได้แก่ **เสาที่หนึ่ง Transform เศรษฐกิจ** ซึ่งครอบคลุมการยกเครื่องอุตสาหกรรมเก่าและสร้างอุตสาหกรรมใหม่ การสร้างแรงจูงใจให้ภาคธุรกิจและแรงงานปรับตัว การลดเศรษฐกิจนอกระบบ การพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้แข่งขันได้ และการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ **เสาที่สอง Reform ภาครัฐ** ซึ่งครอบคลุมการปฏิรูปและบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงระเบียบขั้นตอนและกฎหมาย และการแก้ไขปัญหาทุจริต **เสาที่สาม Upgrade ทุนมนุษย์** ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างประชากร การจัดการศึกษาและการเรียนรู้ กลไกพัฒนาทักษะแรงงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และการวางรากฐานสวัสดิการ **เสาที่สี่ Sustain ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม** ซึ่งครอบคลุมการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เป็นฐานการเติบโตทางเศรษฐกิจ การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และ**เสาที่ห้า Transfer เทคโนโลยีและนวัตกรรม** ซึ่งครอบคลุมการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบนิเวศวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม



นัยสำคัญต่อกรมส่งเสริมการเกษตร ประเด็นที่ต้องตระหนักคือ ร่างกรอบแผนฉบับที่ ๑๔ มิได้จัดวาง "การเกษตร" เป็นหมวดหมู่แยกเทศเช่นที่เคยปรากฏในแผนฉบับที่ ๑๓ แต่กระจายสาระด้านการเกษตรแทรกอยู่ในเสาพัฒนาต่าง ๆ โดยเฉพาะเสาเศรษฐกิจ เสาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และเสาทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นสัญญาณเชิงนโยบายว่า ภาคเกษตรจะได้รับการจัดสรรทรัพยากรในฐานะ "ส่วนหนึ่งของการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและการรับมือภูมิอากาศ" มากกว่าในฐานะภาคการผลิตที่ได้รับการอุดหนุนโดยลำพัง หากกรมยังนำเสนอแผนงานในกรอบเดิม ย่อมมีความเสี่ยงสูงที่จะเสียตำแหน่งในการจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณ

การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ กรมต้องเร่งเข้าร่วมกระบวนการจัดทำแผนฉบับที่ ๑๔ ในขั้นรับฟังความคิดเห็น และขึ้นร่างแผนย่อย เพื่อผลักดันประเด็นเกษตรกรรไกรย่อยและเศรษฐกิจฐานรากให้ปรากฏในตัวชี้วัดของแผน ต้องออกแบบยุทธศาสตร์ของกรมโดยเขียน "ภาษาเดียวกัน" กับหัวเสาการพัฒนา กล่าวคือ อธิบายงานส่งเสริมการเกษตรในฐานะการยกระดับผลิตภาพ (Transform) การลดเศรษฐกิจนอกระบบผ่านการขึ้นทะเบียนเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน (Transform/Reform) การพัฒนาทักษะเกษตรกรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และการสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่รองรับสังคมสูงวัยในภาคเกษตร (Upgrade) การปรับตัวและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระบบการผลิตพืช (Sustain) และการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรแม่นยำสู่แปลงจริง (Transfer) และต้องเตรียมข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อสนับสนุนข้อเสนอของกรมตามกรอบใหม่นี้

๒.๑.๔ แผนปฏิบัติการดิจิทัลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สาระสำคัญ แผนปฏิบัติการดิจิทัลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ เป็นแผนระดับที่ ๓ ที่กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนผ่านของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และหน่วยงานในสังกัดสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อให้การบริหารงานและการบริการเกษตรกรตั้งอยู่บนฐานข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ สาระสำคัญของแผนวางอยู่บนยุทธศาสตร์การพัฒนา ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านที่หนึ่ง การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้านที่สอง การพัฒนาข้อมูลด้านการเกษตรให้เป็นเอกภาพและใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ระหว่างหน่วยงาน ด้านที่สาม การพัฒนางานบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกษตรกรและประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวก และด้านที่สี่ การเสริมสร้างกำลังคนของหน่วยงานให้พร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัล แผนนี้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการแก้ปัญหาข้อมูลที่กระจัดกระจายและซ้ำซ้อนระหว่างกรมต่าง ๆ ในกระทรวง โดยมุ่งสร้างมาตรฐานข้อมูลกลาง การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และธรรมาภิบาลข้อมูลภายใต้กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อให้ข้อมูลของกระทรวงเป็นสินทรัพย์ที่ใช้สนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริการได้จริง อันเป็นรากฐานของการขับเคลื่อนนโยบายเกษตรอัจฉริยะที่อาศัยข้อมูลขนาดใหญ่ และปัญญาประดิษฐ์

นัยสำคัญที่สุดของแผนนี้คือ แผนทำให้ "ข้อมูล" กลายเป็นภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกรม มิใช่เพียงงานสนับสนุน เนื่องจากกรมเป็นเจ้าของทะเบียนเกษตรกรและทะเบียนแปลงที่ใหญ่ที่สุดในกระทรวง แผนนี้จึงยกสถานะของกรมจากผู้ให้ข้อมูลเป็น "เจ้าภาพข้อมูลกลาง" ของภาคเกษตร ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและภาระ โอกาสคือกรมจะมีอำนาจต่อรองและบทบาทนำเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อทุกหน่วยงานต้องอ้างอิงทะเบียนของกรม แต่ภาระคือกรมต้องรับผิดชอบคุณภาพ ความเป็นปัจจุบัน และธรรมาภิบาลของข้อมูลภายใต้กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งเป็นความรับผิดชอบทางกฎหมายที่กรมไม่เคยแบกในระดับนี้มาก่อน นัยสำคัญประการที่สองคือ แผนนี้เป็นเงื่อนไขบังคับก่อนของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ ของกรม กล่าวคือ หากการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของกระทรวงไม่สำเร็จ คลังข้อมูลการเกษตรอัจฉริยะแห่งชาติซึ่งเป็นเรือธงของกรมก็จะมีฐานให้ย่น ความสำเร็จของกรมจึงผูกกับความสำเร็จของแผนระดับกระทรวงอย่างแยกไม่ออก นัยสำคัญประการที่สามคือ แผนนี้บังคับให้กรมต้องเปลี่ยนวิธีทำงานของเจ้าหน้าที่ทั้งระบบ จากการทำงานด้วยเอกสารสู่การทำงานด้วยข้อมูล ซึ่งกระทบต่อสมรรถนะบุคลากรทุกระดับและวัฒนธรรมองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่มีความเสี่ยงด้านการต่อต้านหากไม่บริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างดี



สิ่งที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องดำเนินการเพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นเจ้าของฐานข้อมูลทะเบียนเกษตรกรและทะเบียนแปลงที่ใหญ่ที่สุดของกระทรวง จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการทำให้แผนปฏิบัติการดิจิทัลเกิดผลจริง กรมต้องยกระดับฐานข้อมูลทะเบียนแปลงให้มีพิภักด์ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน และผลักดันให้ทะเบียนของกรมเป็นทะเบียนกลางที่ทุกหน่วยงานในกระทรวงอ้างอิงร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการจัดเก็บข้อมูลและการะของเกษตรกรที่ต้องให้ข้อมูลซ้ำหลายครั้ง ในด้านกระบวนการ กรมต้องปรับกระบวนการหลัก ทั้งการขึ้นทะเบียน การรายงานผล และการบริหารโครงการช่วยเหลือ ให้เป็นระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบตามหลักบันทึกครั้งเดียวใช้ได้หลายงาน เพื่อคืนเวลาให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรได้ทำงานเชิงเทคนิคในพื้นที่แทนงานเอกสาร ในด้านบริการ กรมต้องพัฒนาช่องทางดิจิทัลที่เกษตรกรเข้าถึงและใช้ได้จริง โดยคำนึงถึงข้อจำกัดของเกษตรกรสูงอายุและชาวอาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้านเป็นสะพานเชื่อม และในด้านกำลังคน กรมต้องพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรทุกระดับให้สามารถทำงานด้วยข้อมูลได้

๒.๑.๕ (ร่าง) แผนปฏิบัติการราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

สาระสำคัญ ร่างแผนปฏิบัติการราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ เป็นแผนแม่บทระดับกระทรวงที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องยึดเป็นกรอบหลักในการจัดทำแผนของกรมให้สอดคล้องกัน ร่างแผนกำหนดวิสัยทัศน์ให้ภาคเกษตรเป็น เกษตรอัจฉริยะอย่างยั่งยืน เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีรายได้เพิ่มขึ้น พร้อมกำหนดตัวชี้วัดภาพรวมสำคัญสามประการ คือ ผลผลิตมวลรวมภาคเกษตรขยายตัวเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓ ต่อปี ผลผลิตภาพการผลิตภาคเกษตรเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑.๒ ต่อปี และรายได้เงินสดสุทธิของครัวเรือนเกษตรกรเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ต่อปี ร่างแผนวางโครงสร้างเป็นห้าประเด็นการพัฒนา ประกอบด้วยสี่สับแปดแนวทาง ได้แก่ ประเด็นที่หนึ่ง การเสริมสร้างความมั่นคงทางการเกษตรและอาหาร ประเด็นที่สอง การยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งครอบคลุมการสร้างมูลค่า การยกระดับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร มาตรฐานและการตรวจสอบย้อนกลับที่รองรับมาตรการทางการค้าอย่าง EUDR และ CBAM การตลาด โลจิสติกส์ และการวิจัยนวัตกรรม ประเด็นที่สาม การสร้างความเสมอภาคและลดความเหลื่อมล้ำ ซึ่งรวมถึงการรองรับสังคมเกษตรกรสูงอายุและเศรษฐกิจฐานราก ประเด็นที่สี่ การบริหารทรัพยากรการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และประเด็นที่ห้า การพัฒนาระบบบริหารภาครัฐ

นัยสำคัญที่สุดคือ แผนฉบับนี้เป็น "กรอบผูกพัน" ที่กำหนดว่าแผนของกรมจะต้องสอดคล้องและถูกประเมินเทียบกับตัวชี้วัดภาพรวมสามประการของกระทรวง โดยเฉพาะตัวชี้วัดรายได้เงินสดสุทธิของครัวเรือนเกษตรกรที่ต้องเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ต่อปี ซึ่งเป็นเป้าที่กรมมีบทบาทโดยตรงและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ได้ นัยสำคัญประการที่สองคือ ข้อมูลผลการดำเนินงานในร่างแผนเองเผยจุดอ่อนเชิงโครงสร้างที่กรมต้องแก้ กล่าวคือ รายได้ครัวเรือนเกษตรกรที่ผ่านมาเติบโตเพียงร้อยละ ๒-๓ ต่อปี ต่ำกว่าเป้าร้อยละ ๑๐ มาก และพึ่งพารายได้นอกภาคเกษตรเป็นหลัก สะท้อนว่าการเพิ่มรายได้จากการผลิตการเกษตรอย่างเดียวไม่พอ กรมจึงต้องขยับบทบาทจากการเพิ่มผลผลิตไปสู่การสร้างรายได้และมูลค่า นัยสำคัญประการที่สามคือ ร่างแผนกำหนดให้กรมเป็นหน่วยงานรับผิดชอบตัวชี้วัดร่วมกับหลายกรมในหลายแนวทาง โดยเฉพาะการพัฒนา Smart Farmer และ Young Smart Farmer ๘๖,๐๐๐ รายต่อปี ซึ่งเป็นภาระผูกพันเชิงปริมาณที่ชัดเจน นัยสำคัญประการที่สี่ซึ่งเป็นโอกาสคือ ร่างแผนระบุวาทะการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติของกระทรวงยังขาดเอกภาพ จุดอ่อนนี้เปิดช่องให้กรมส่งเสริมการเกษตรก้าวขึ้นเป็นเจ้าภาพบูรณาการงานพัฒนาเกษตรกรของประเทศได้ ด้วยจุดแข็งด้านเครือข่ายพื้นที่และฐานทะเบียน

สิ่งที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องดำเนินการเพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ กรมส่งเสริมการเกษตรต้องออกแบบประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมให้เชื่อมโยงและรองรับห้าประเด็นการพัฒนาของกระทรวงอย่างครบถ้วน ว่าด้วยการยกระดับรายได้และการพึ่งพาตนเองของเกษตรกร รองรับตัวชี้วัดด้านรายได้เงินสดสุทธิของครัวเรือนเกษตรกรโดยตรง ว่าด้วยเกษตรกรอัจฉริยะและการเพิ่มมูลค่า รองรับตัวชี้วัดด้านผลผลิตภาพและผลผลิตมวลรวมภาคเกษตร การพัฒนา



ด้านทรัพยากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมาตรการทางการค้า รองรับการสร้างความสะดวกและการรองรับสังคมเกษตรกรรมสูงวัย และการปฏิรูประบบสนับสนุนทางวิชาการและการพัฒนาระบบบริหารภาครัฐ กรมต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดภาพรวม ของกระทรวงลงสู่ตัวชี้วัดของกรมในส่วนที่กรมรับผิดชอบ และต้องปฏิรูประบบวัดผลให้มุ่งวัดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจถึงระดับครัวเรือน เพื่อให้สามารถพิสูจน์การมีส่วนร่วมสนับสนุนเป้าหมายของกระทรวงได้ นอกจากนี้ กรมต้องใช้บทบาทการเป็นหน่วยงานที่ทำงานใกล้ชิดเกษตรกรที่สุดในการเป็นเจ้าภาพแปลงแนวทางการพัฒนาของกระทรวง ลงสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ให้เป็นรูปธรรม

๒.๑.๖ แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG

สาระสำคัญ แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๗๐ เป็นแผนระดับชาติที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมสามมิติไปพร้อมกัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพที่ใช้ทรัพยากรชีวภาพสร้างมูลค่าเพิ่ม เศรษฐกิจหมุนเวียนที่รักษาคุณค่าของทรัพยากรด้วยการลดการใช้และหมุนเวียนกลับมาใช้ใหม่ และเศรษฐกิจสีเขียวที่พัฒนาควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อม แผนกำหนดวิสัยทัศน์ให้เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ประชาชนมีรายได้ดี คุณภาพชีวิตดี พร้อมรักษาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรชีวภาพ ด้วยการใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม โดยมีสาขายุทธศาสตร์ห้าสาขา ซึ่งสาขาเกษตรและอาหารเป็นสาขาหลักที่กรมส่งเสริมการเกษตรเกี่ยวข้องโดยตรง แผนวางยุทธศาสตร์สี่ประเด็น ได้แก่ การสร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และการใช้ประโยชน์ การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ การยกระดับอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้แข่งขันได้อย่างยั่งยืน และการเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยขับเคลื่อนภายใต้กลไกตุลาการที่ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันวิจัยและการศึกษา และภาคประชาชน

นัยสำคัญที่สุดคือ แผนนี้ให้ "กรอบคิดเชิงหลักการ" ที่ร้อยเรียงงานสามด้านของกรมที่เคยแยกส่วนให้เป็นเนื้อเดียวกัน คือ การสร้างมูลค่าจากความหลากหลายทางชีวภาพ การจัดการเศษวัสดุการเกษตร และการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เดิมงานเหล่านี้กระจายอยู่ในหลายกลยุทธ์ แต่ BCG ทำให้กรมมองเห็นว่าทั้งสามเป็นห่วงโซ่คุณค่าเดียวกันที่เสริมกัน นัยสำคัญประการที่สองคือ แผนนี้เปลี่ยนกรอบการมองเศษวัสดุและของเหลือทิ้งทางการเกษตร จาก "ปัญหาที่ต้องกำจัด" เป็น "ทรัพยากรที่สร้างรายได้" ซึ่งเป็นการเปลี่ยนมุมมองที่มีนัยต่อวิธีที่กรมส่งเสริมการเกษตรหยุดเผาโดยตรง เพราะเปลี่ยนจากการห้ามด้วยมาตรการเชิงลบ ไปสู่การจูงใจด้วยมูลค่าเชิงบวก นัยสำคัญประการที่สามคือ แผน BCG ขับเคลื่อนด้วยกลไกตุลาการ ซึ่งหมายความว่ากรมไม่สามารถทำงานลำพังได้ แต่ต้องเปิดองค์กรทำงานร่วมกับภาคเอกชน สถาบันวิจัย และมหาวิทยาลัย อย่างเป็นระบบมากกว่าเดิม นัยนี้กระทบต่อวิธีทำงานของกรมที่คุ้นเคยกับการเป็นผู้ปฏิบัติหลัก ให้ต้องปรับสู่การเป็นผู้ประสานและบูรณาการเครือข่าย

สิ่งที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องดำเนินการเพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ กรมส่งเสริมการเกษตรต้องแปลงหลักคิดของโมเดลเศรษฐกิจ BCG ลงสู่การส่งเสริมการผลิตของเกษตรกรอย่างเป็นรูปธรรม โดยในมิติเศรษฐกิจชีวภาพ กรมต้องส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานความหลากหลายทางชีวภาพและอัตลักษณ์ท้องถิ่น เชื่อมโยงกับการส่งเสริมเกษตรพรีเมียมและสินค้าสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ในมิติเศรษฐกิจหมุนเวียน กรมต้องผลักดันการสร้างมูลค่าจากเศษวัสดุการเกษตรแทนการเผา กรมต้องส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและการเกษตรคาร์บอนต่ำ กรมยังต้องใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากของแผน BCG เป็นกรอบในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนตามอำนาจหน้าที่ของกรม และต้องทำงานภายใต้กลไกตุลาการ โดยประสานความร่วมมือกับสถาบันวิจัยและมหาวิทยาลัยในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในแปลงจริง เพื่อให้การขับเคลื่อน BCG ในภาคเกษตรมิใช่เพียงแนวคิด แต่เกิดผลเป็นรายได้และความยั่งยืนในระดับครัวเรือนและชุมชนเกษตรกร



๒.๑.๗ แผนปฏิบัติการด้านพืชเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐ กรมส่งเสริมการเกษตร

สาระสำคัญ แผนปฏิบัติการด้านพืชเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐ กรมส่งเสริมการเกษตร เป็นแผนเฉพาะของกรมที่จัดทำขึ้นในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของตัวแทนเกษตรกรทุกจังหวัดและบุคลากรทุกระดับ แผนกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกษตรกรสามารถปรับตัวและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีภูมิคุ้มกัน ก้าวสู่การเกษตรคาร์บอนต่ำ และเติบโตอย่างยั่งยืน มุ่งปรับเปลี่ยนภาคเกษตรสู่ การเกษตรมูลค่าสูงและคาร์บอนต่ำ ตัวชี้วัดหลักสี่ประการ ได้แก่ ร้อยละ ๗๐ ของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีการเกษตรที่เท่าทันภูมิอากาศมากขึ้น จำนวนต้นแบบการผลิตสินค้าเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าปีละ ๑๕๐ แหล่ง มูลค่าสินค้าเกษตรคาร์บอนต่ำเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี และกรมได้รับการรับรองสำนักงานสีเขียวภายในปี ๒๕๗๐ แผนวางประเด็นการพัฒนาสี่ประเด็น ได้แก่ การสร้างความตระหนักรู้และพัฒนาขีดความสามารถในการปรับตัวของเกษตรกร การมีส่วนร่วมในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตลอดห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตร การพัฒนาฐานข้อมูลและองค์ความรู้พร้อมพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย และการขับเคลื่อนการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร โดยเน้นการหยุดเฝ้าตามแนวทาง ๓R การทำนาแบบเปียกสลับแห้ง การใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน การจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์และระบบตรวจสอบย้อนกลับที่สอดคล้องกับ EUDR และ CBAM และการส่งเสริมเกษตรกรเข้าสู่การซื้อขายคาร์บอนเครดิต

นัยสำคัญที่สุดคือ แผนนี้เป็นแผนของกรมเองที่กำลังจะสิ้นสุดในปี ๒๕๗๐ พอดีกับที่แผนปฏิบัติราชการฉบับใหม่เริ่มในปี ๒๕๗๑ จึงมีนัยเรื่อง "ความต่อเนื่อง" โดยตรง หากกรมไม่ยกเนื้อหาและบทเรียนของแผนนี้ขึ้นมาต่อยอดในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ งานด้านภูมิอากาศที่ส่งสมมาจะสะดุดและต้องเริ่มใหม่ นัยสำคัญประการที่สองคือ แผนนี้ยกระดับเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจาก "งานเฉพาะกิจ" เป็น "งานส่งเสริมการเกษตรตามปกติ" ที่ต้องผนวกเข้าในทุกกระบวนการ ซึ่งมีนัยต่อภาระงานและสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด มิใช่เฉพาะหน่วยงานที่ดูแลด้านสิ่งแวดล้อม นัยสำคัญประการที่สามคือ แผนนี้ผูกงานภูมิอากาศเข้ากับเงื่อนไขทางการค้าโดยตรง ผ่านการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์และการเตรียมพร้อมรองรับ EUDR และ CBAM ทำให้เรื่องภูมิอากาศไม่ใช่แค่ประเด็นสิ่งแวดล้อมแต่เป็นเงื่อนไขความอยู่รอดของตลาดส่งออก โดยเฉพาะยางพารา นัยนี้ยกระดับความเร่งด่วนของงานอย่างมีนัยสำคัญ นัยสำคัญประการที่สี่คือ แผนนี้เปิดแหล่งรายได้ใหม่ให้เกษตรกรผ่านคาร์บอนเครดิต ซึ่งเปลี่ยนบทบาทของกรมให้ต้องมีความสามารถใหม่ด้านการวัดและทวนสอบคาร์บอนและการรวมกลุ่มโครงการ อันเป็นทักษะที่กรมยังไม่มีในระดับกว้าง สิ่งที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องดำเนินการเพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ

แผนนี้เป็นแผนของกรมเองและมีระยะเวลาสิ้นสุดในปี ๒๕๗๐ ซึ่งต่อเนื่องเข้าสู่หัวขั้วของแผนปฏิบัติราชการฉบับใหม่ พ.ศ. ๒๕๗๑ – ๒๕๗๕ กรมจึงต้องนำสาระและบทเรียนของแผนด้านพืชฯ มาบรรจุและต่อยอดในการส่งเสริมการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องไม่สะดุด กรมต้องขยายผลกลยุทธ์การเปลี่ยนการเผาสู่การสร้างมูลค่าจากเศษวัสดุการเกษตรตามแนวทาง ๓R ให้ครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น พัฒนาระบบวัดและทวนสอบการลดก๊าซเรือนกระจกที่มีต้นทุนต่ำโดยใช้ข้อมูลจากคลังข้อมูลกลาง และรวมกลุ่มเกษตรกรรายย่อยเป็นโครงการคาร์บอนขนาดใหญ่ที่คุ้มค่าเพื่อให้เข้าถึงรายได้จากคาร์บอนเครดิตได้จริง ในด้านการค้า กรมต้องเร่งบูรณาการการเตรียมความพร้อมรองรับ EUDR โดยเฉพาะการพิสูจน์การไม่ทำลายป่าด้วยข้อมูลพิกัดแปลง เนื่องจากยางพาราซึ่งอยู่ในขอบเขตของ EUDR เป็นสินค้าเกษตรส่งออกอันดับต้นของประเทศ กรมยังต้องพัฒนาต้นแบบและศูนย์เรียนรู้การเกษตรที่เท่าทันภูมิอากาศในทุกจังหวัด และผนวกเรื่องการรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเข้าเป็นส่วนหนึ่งของงานส่งเสริมการเกษตรตามปกติ พร้อมพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านนี้ให้เพียงพอเพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่การเกษตรมูลค่าสูงและคาร์บอนต่ำเกิดขึ้นได้จริงในระดับแปลงและครัวเรือน



๒.๑.๔ นโยบายรัฐบาล นายอนุทิน ชาญวีรกูล นายกรัฐมนตรี ด้านการเกษตร

สาระสำคัญ ในคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๖๙ รัฐบาลได้กำหนดกรอบนโยบายซึ่งสื่อสารในชื่อ “นโยบาย ๑๐ พลัส” โดย นโยบายด้านการเกษตรปรากฏเป็นข้อที่ ๔ กำหนดทิศทางให้เปลี่ยนผ่านจากเกษตรกรรมแบบดั้งเดิมไปสู่เกษตรแม่นยำ เกษตรมั่นคง และเกษตรยั่งยืน ควบคู่กับการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของเกษตรกรไทยอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางย่อยสามประการ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้เกษตรกร การพัฒนาข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ในการวางแผนการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และการสร้างเสถียรภาพและยกระดับอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารไทยให้เป็นศูนย์กลางความมั่นคงทางอาหารของโลก นอกจากนี้ยังมีนโยบายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภาคเกษตรอีกหลายข้อ ได้แก่ นโยบายผลักดันให้ประเทศบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี พ.ศ. ๒๕๙๓ ซึ่งกำหนดแนวทางย่อยให้พัฒนายกระดับวิถีเกษตรกรสู่เกษตรกรรุ่นใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และให้จัดตั้งตลาดซื้อขายคาร์บอนเครดิตที่ได้มาตรฐานสากล ตลอดจนนโยบายบริหารจัดการน้ำและป้องกันภัยพิบัติอย่างเป็นระบบ และนโยบายพัฒนาระบบประกันภัยพิบัติแห่งชาติ ในเชิงกลไกการบริหาร รัฐบาลกำหนดให้ ใช้ระบบบูรณาการแบบกลุ่มยุทธศาสตร์ (Cluster) โดยระยะเริ่มต้นแบ่งเป็น ๕ กลุ่ม ซึ่งภาคเกษตรอยู่ในกลุ่มด้านการผลิต การค้าและบริการ พร้อมทั้งเร่งรัดการเปลี่ยนผ่านการให้บริการภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์

นัยสำคัญต่อกรมส่งเสริมการเกษตร นโยบายรัฐบาลกำหนดพันธะที่เป็นรูปธรรมสามเรื่องที่กรมหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ เรื่องข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ เรื่องแรงจูงใจเกษตรกร และเรื่องการเปลี่ยนผ่านสู่เกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและคาร์บอนเครดิต ทั้งสามเรื่องนี้ล้วนเป็นงานที่ต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับพื้นที่เป็นผู้ส่งมอบ

การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ กรมต้องพัฒนาฐานข้อมูลทะเบียนเกษตรกรและทะเบียนแปลงให้เป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่ใช้งานได้จริง เชื่อมโยงกับข้อมูลอุตุนิยมวิทยา ข้อมูลน้ำ ข้อมูลราคาและความต้องการตลาด แล้วพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจด้วยปัญญาประดิษฐ์เพื่อให้คำแนะนำการเพาะปลูกรายแปลง ต้องออกแบบชุดมาตรการจูงใจที่ผูกกับผลลัพธ์ เช่น การเข้าถึงปัจจัยการผลิต การรับรองมาตรฐาน สินค้า และการประกันภัยพืชผล แทนการอุดหนุนแบบทั่วไป ต้องจัดทำระบบส่งเสริมการตลาดปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระบบการผลิตพืช โดยเฉพาะการทำนาแบบเปียกสลับแห้งและการยุติการเผาในพื้นที่เกษตร พร้อมพัฒนาวิธีวัดและทวนสอบเพื่อให้เกษตรกรเข้าถึงตลาดคาร์บอนเครดิตได้จริง ต้องปรับกระบวนการบริการของกรมสู่ระบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ตามนโยบาย “ราชการทันใจ” และต้องเตรียมกลไกทำงานร่วมในรูปแบบกลุ่มยุทธศาสตร์กับกรมวิชาการเกษตร กรมการข้าว กรมพัฒนาที่ดิน กรมชลประทาน กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้การสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่อุปทานเกิดขึ้นจริง

๒.๑.๕ นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในปัจจุบัน

สาระสำคัญ นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในปัจจุบันภายใต้รัฐบาลนายอนุทิน ชาญวีรกูล โดยนายสุริยะ จึงรุ่งเรืองกิจ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้มอบนโยบายเมื่อวันที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๙ ขับเคลื่อนภายใต้แนวคิดหลัก เกษตรนวัตกรรม เพื่อความยั่งยืนเกษตรกรไทย และปรัชญาการทำงาน ตลาดนำนวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้ ควบคู่กับแนวทาง ตลาดนำการวิจัย เกษตรปลอดภัยมูลค่าสูง โดยกำหนดนโยบายหลักห้าด้าน ได้แก่ **ด้านที่หนึ่ง** เกษตรอัจฉริยะ ที่นำข้อมูลขนาดใหญ่ ปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาบริหารจัดการการผลิตแบบแม่นยำ **ด้านที่สอง** การเพิ่มรายได้เกษตรกรผ่านการแปรรูปและการสร้างมูลค่าเพิ่มเชื่อมโยงตลาดมูลค่าสูง **ด้านที่สาม** การพัฒนาศักยภาพเกษตรกรด้วยการยกระดับทักษะและการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์ **ด้านที่สี่** ตลาดนำการผลิต ที่ปรับโครงสร้างการผลิตให้ตรงกับความต้องการของตลาดเพื่อลดปัญหาสินค้าล้นตลาดและราคาตกต่ำ และ**ด้านที่ห้า** การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบเพื่อรับมือภัยแล้งและน้ำท่วม นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งวอร์รูมติดตามวาระเร่งด่วนหกด้าน ได้แก่ ปัญหาปุ๋ยและพลังงาน การส่งออกสินค้าเกษตร การบริหารจัดการน้ำ ที่ดินทำกิน การ



สร้างเกษตรกรอัจฉริยะ และการแก้ปัญหาฝุ่นละอองขนาดเล็กจากภาคเกษตร พร้อมเปิดช่องทางด่วนเร่งรัดการส่งออกผลไม้และการยกระดับสมุนไพรไทยสู่ตลาดสุขภาพภายใต้แนวคิด Agri-Wellness

นัยสำคัญที่สุดคือ นโยบายปัจจุบันภายใต้แนวคิด "ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้" กำหนดกรอบทิศทางเฉพาะหน้าที่กรมต้องชานรับทันที และกรมได้ประกาศในปี ๒๕๖๙ เป็น "ปีแห่งจุดเปลี่ยน" ของงานส่งเสริมการเกษตรเพื่อตอบสนอง นัยคือแผนห้าปีของกรมต้องไม่ขัดกับทิศทางระยะสั้นนี้ และต้องแสดงผลเชิงรูปธรรมที่รวดเร็วควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างระยะยาว นัยสำคัญประการที่สองคือ วอร์รุมหวาระเร่งด่วนของรัฐมนตรี ได้แก่ ปุ๋ยและพลังงาน การส่งออก น้ำ ที่ดินทำกิน เกษตรกรอัจฉริยะ และฝุ่นละอองขนาดเล็ก ล้วนเป็นวาระที่กรมส่งเสริมการเกษตรมีบทบาทโดยตรงเกือบทั้งหมด นัยคือกรมต้องจัดสรรทรัพยากรรองรับวาระเหล่านี้เป็นการเฉพาะ ซึ่งอาจแย่งทรัพยากรจากงานตามแผนปกติ และกรมต้องบริหารความสมดุลระหว่างงานเร่งด่วนเชิงนโยบายกับงานเชิงโครงสร้างตามแผนยุทธศาสตร์ นัยสำคัญประการที่สามคือ นโยบายนี้เน้น "ตลาดนำการผลิต" อย่างชัดเจน ซึ่งมีนัยว่ากรมต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ส่งเสริมการผลิตด้านอุปทาน ไปสู่ผู้เชื่อมโยงการผลิตกับความต้องการของตลาดด้านอุปสงค์ อันเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของงานส่งเสริมที่มีนัยลึก นัยสำคัญประการที่สี่คือ นโยบายเปลี่ยนแปลงตามรัฐบาลและรัฐมนตรี ดังที่เห็นการเปลี่ยนผู้บริหารในช่วงรอยต่อปี ๒๕๖๘-๒๕๖๙ กรมจึงต้องออกแบบแผนห้าปีให้มีแกนยุทธศาสตร์ที่มั่นคงพอจะข้ามการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ขณะที่ยึดหยุ่นพอจะปรับรับนโยบายเฉพาะหน้าของแต่ละรัฐบาลได้ สิ่งที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องดำเนินการเพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ

กรมส่งเสริมการเกษตรต้องชานรับนโยบายของกระทรวงและแปลงลงสู่ภารกิจของกรมโดยตรง โดยกรมได้ประกาศในปี ๒๕๖๙ เป็นปีแห่งจุดเปลี่ยนของงานส่งเสริมการเกษตร และวางแนวทางสอดคล้องกับนโยบายตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้ ในด้านเกษตรอัจฉริยะ กรมต้องเร่งพัฒนาคลังข้อมูลการเกษตรอัจฉริยะและระบบเกษตรแม่นยำเพื่อรองรับการบริหารการผลิตด้วยข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ ในด้านตลาดนำการผลิต กรมต้องพัฒนาระบบพยากรณ์อุปทานและเตือนภัยการค้าเพื่อให้เกษตรกรผลิตตรงกับความต้องการของตลาดและหลีกเลี่ยงผลผลิตล้นตลาด ในด้านการเพิ่มรายได้ กรมต้องส่งเสริมการแปรรูปและการสร้างมูลค่าเพิ่มในวาระเร่งด่วนเรื่องปุ๋ยแพง กรมต้องขับเคลื่อนศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนและส่งเสริมการใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดินเพื่อลดต้นทุน ในวาระเรื่องฝุ่นละอองขนาดเล็ก กรมต้องเดินหน้ามาตรการหยุดเผาและสร้างมูลค่าจากเศษวัสดุการเกษตร ในวาระเรื่องการส่งออก กรมต้องสนับสนุนระบบตรวจสอบย้อนกลับและมาตรฐานสำหรับผลไม้ส่งออก และในวาระเรื่องเกษตรกรอัจฉริยะ กรมต้องเร่งพัฒนาเกษตรกรรุ่นใหม่และยกระดับทักษะของเกษตรกร เพื่อให้ทุกนโยบายเห็นผลเป็นรูปธรรมและตอบโจทย์เกษตรกรอย่างแท้จริง

๒.๑.๑๐ นโยบาย Ignite Thailand Agriculture

สาระสำคัญ นโยบาย Ignite Thailand Agriculture หรือการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเกษตรและอาหารของโลก เป็นหนึ่งในแปดวิสัยทัศน์ของนโยบาย Ignite Thailand จุดพลัง รวมใจ ไทยต้องเป็นหนึ่ง โดยวิสัยทัศน์ที่สามว่าด้วยศูนย์กลางเกษตรและอาหาร มุ่งเป้าหมายยกระดับภาคการเกษตรให้เกษตรกรมีรายได้มากขึ้นสามเท่าภายในสี่ปี นโยบายนี้ขับเคลื่อนผ่านชุดนโยบายสำคัญเก้าด้าน ครอบคลุมการยกระดับการผลิตอุตสาหกรรมเกษตร การขยายแหล่งชลประทานให้ครอบคลุมพื้นที่เกษตรมากขึ้น การดูแลปัญหาฝุ่นละอองขนาดเล็ก การสนับสนุนสินค้าเกษตรทั้งประเทศไปสู่ตลาดโลก การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแห่งอนาคต การส่งเสริมให้เกษตรกรผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน เช่น การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีและกฎระเบียบว่าด้วยสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า และการสนับสนุนผู้ประกอบการไทยไปเปิดตลาดในต่างประเทศ นโยบายนี้ให้ความสำคัญกับจุดแข็งของประเทศไทยด้านทรัพยากรที่หลากหลาย สภาพภูมิศาสตร์และภูมิอากาศที่เอื้อต่อการเกษตร และห่วงโซ่อุตสาหกรรมอาหารที่ครบวงจร โดยใช้ทั้งการผลิตต้นน้ำ การแปรรูป และการตลาดปลายน้ำ ในการยกระดับมูลค่าและสร้างรายได้ให้เกษตรกร



นัยสำคัญที่สุดคือ เป้าหมาย "เพิ่มรายได้เกษตรกรสามเท่าในสี่ปี" กำหนดความคาดหวังทางการเมืองระดับสูงต่อภาคเกษตรที่กรมต้องแบกรับ ทั้งที่เป็นเป้าที่ทำหายอย่างยิ่งเมื่อเทียบกับภาวะหนี้ครัวเรือนเกษตรร้อยละ ๘๐ และการเติบโตของรายได้จริงที่ผ่านมาเพียงร้อยละ ๒-๓ ต่อปี นัยคือกรมต้องบริหารความคาดหวังอย่างระมัดระวัง โดยแปลงเป้าเชิงตัวเลขที่ทะเยอทะยานให้เป็นการยกระดับความสามารถทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน มิใช่การเร่งรายได้ระยะสั้นที่อาจสร้างความเปราะบางใหม่ นัยสำคัญประการที่สองคือ นโยบายนี้วางกรอบให้ประเทศเป็น "ศูนย์กลางการเกษตรและอาหารของโลก" ซึ่งมีนัยว่ากรมต้องยกระดับวิสัยทัศน์จากการดูแลเกษตรกรในประเทศ ไปสู่การเชื่อมเกษตรกรเข้ากับห่วงโซ่มูลค่าและตลาดระดับโลก อันเป็นการขยายขอบเขตภารกิจอย่างมีนัยสำคัญ นัยสำคัญประการที่สามคือ นโยบายผูกการเข้าตลาดโลกเข้ากับมาตรฐาน GAP และ EUDR อย่างชัดเจน ทำให้งานด้านมาตรฐานของกรมเปลี่ยนจากงานเสริม เป็นเงื่อนไขบังคับของการส่งออก นัยสำคัญประการที่สี่คือ นโยบายนี้ให้น้ำหนักกับอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารแปรรูป ซึ่งมีนัยว่ากรมต้องพาเกษตรกรก้าวข้ามการเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบดิบ ไปสู่การมีส่วนในห่วงโซ่แปรรูปที่จับมูลค่าได้มากกว่า

สิ่งที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องดำเนินการเพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ แม้เป้าหมายการเพิ่มรายได้เกษตรกรสามเท่าภายในสี่ปีจะเป็นเป้าหมายที่ทำหายอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาจากภาวะหนี้สินและโครงสร้างของเกษตรกรรายย่อย กรมส่งเสริมการเกษตรต้องนำเจตนารมณ์ของการเป็นศูนย์กลางการเกษตรและอาหารของโลกมาแปลงเป็นการยกระดับความสามารถทางเศรษฐกิจของเกษตรกรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน มิใช่การเร่งรายได้ระยะสั้น กรมต้องมุ่งพาเกษตรกรเข้าสู่ห่วงโซ่อุตสาหกรรมเกษตรและอาหารมูลค่าสูงผ่านการพัฒนางานองค์กรเกษตรกร การแปรรูป และการเชื่อมโยงตลาดใหม่ ในด้านมาตรฐาน กรมต้องเร่งขยายพื้นที่การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีและเตรียมความพร้อมรองรับกฎระเบียบว่าด้วยสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า โดยเฉพาะในพืชส่งออกสำคัญ ในด้านการตลาด กรมต้องใช้จุดแข็งด้านผลไม้เขตร้อนที่ประเทศไทยเป็นผู้นำโลกในการเปิดและรักษาตลาด และสนับสนุนบทบาทอุตสาหกรรมและการเปิดตลาดใหม่ในอินเดีย จีน และภูมิภาคอื่น กรมยังต้องเชื่อมโยงกับนโยบาย Agri-Wellness ด้วยการส่งเสริมพืชสมุนไพรและเกษตรสุขภาพตามศักยภาพของพื้นที่ เพื่อให้การขับเคลื่อนสู่การเป็นศูนย์กลางการเกษตรและอาหารของโลกตั้งอยู่บนฐานของเกษตรกรที่มั่นคงและมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างแท้จริง

๒.๑.๑๑ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

สาระสำคัญ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติเป็นกรอบกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก ประกอบด้วยสิบเจ็ดเป้าหมายและหนึ่งร้อยหกสิบเก้าเป้าประสงค์ ครอบคลุมสามเสาหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สำหรับงานส่งเสริมการเกษตร เป้าหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงและสำคัญที่สุดคือ เป้าหมายที่ ๒ ว่าด้วยการยุติความหิวโหย การบรรลุความมั่นคงทางอาหาร การยกระดับโภชนาการ และการส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืน โดยเฉพาะเป้าประสงค์ที่ ๒.๓ ที่มุ่งเพิ่มผลิตภาพและรายได้ของผู้ผลิตอาหารรายเล็กให้เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า รวมถึงการเข้าถึงที่ดิน ทรัพยากร ปัจจัยการผลิต ความรู้ บริการทางการเงิน และตลาด และเป้าประสงค์ที่ ๒.๔ ที่มุ่งสร้างระบบการผลิตอาหารที่ยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ ๑๒ ว่าด้วยการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ ๑๓ ว่าด้วยการรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และเป้าหมายที่ ๑๕ ว่าด้วยการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน เป้าหมายเหล่านี้เชื่อมโยงมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของการพัฒนาการเกษตรเข้าด้วยกัน

นัยสำคัญที่สุดคือ SDGs โดยเฉพาะเป้าหมายที่ ๒ ทำให้ภารกิจหลักของกรม คือการเพิ่มผลิตภาพและรายได้ของเกษตรกรรายย่อยและการสร้างความมั่นคงทางอาหาร กลายเป็นพันธะที่ผูกกับกรอบสากล มิใช่เพียงเป้าหมายภายในประเทศ นัยคืองานของกรมถูกวัดและรายงานในเวทีระหว่างประเทศ ซึ่งเพิ่มทั้งความสำคัญและความรับผิดชอบให้แก่กรม นัยสำคัญประการที่สองคือ เป้าประสงค์ ๒.๓ ที่มุ่งเพิ่มรายได้ผู้ผลิตรายเล็กเป็นสองเท่า และเน้นการเข้าถึง



ที่ดิน ทรัพยากร ความรู้ บริการทางการเงิน และตลาด ให้กรอบที่ชัดเจนว่าการเพิ่มรายได้ต้องมาพร้อมการลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงปัจจัย นัยนี้กำหนดทิศทางว่ากรมต้องให้น้ำหนักกับกลุ่มเปราะบางเป็นพิเศษ มิใช่มุ่งเฉพาะเกษตรกรที่มีศักยภาพสูง นัยสำคัญประการที่สามคือ SDGs ผนวกมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน ผ่านเป้าหมายที่ ๒ ๑๒ ๑๓ และ ๑๕ ซึ่งมีนัยว่ากรมไม่สามารถแยกเป้าหมายด้านรายได้ออกจากเป้าหมายด้านความยั่งยืนได้อีกต่อไป งานเพิ่มรายได้และงานรักษาสิ่งแวดล้อมต้องดำเนินไปพร้อมกัน นัยสำคัญประการที่สี่คือ SDGs สร้างมาตรฐานร่วมที่ทำให้ผลงานของกรมสามารถสื่อสารและเทียบเคียงในระดับสากลได้ ซึ่งเป็นทั้งเครื่องมือสร้างความน่าเชื่อถือของกรมในเวทีการเกษตรโลก และเป็นแรงกดดันให้กรมต้องพัฒนาระบบวัดผลที่แสดงการมีส่วนร่วมสนับสนุนต่อเป้าหมายเหล่านี้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

สิ่งที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องดำเนินการเพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ กรมส่งเสริมการเกษตรต้องออกแบบประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมให้ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน กรมต้องมุ่งเพิ่มผลิตภาพและรายได้ของเกษตรกรรายย่อยตามเป้าประสงค์ ๒.๓ ว่าด้วยการยกระดับรายได้และการพึ่งพาตนเอง โดยเน้นการเข้าถึงความรู้ ปัจจัยการผลิต บริการทางการเงิน และตลาดของเกษตรกรกลุ่มเปราะบาง กรมต้องสร้างระบบการผลิตอาหารที่ยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศตามเป้าประสงค์ ๒.๔ ว่าด้วยการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และว่าด้วยความมั่นคงทางอาหารและการลดความเหลื่อมล้ำ ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่ ๑๒ และ ๑๓ กรมต้องส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การเกษตรคาร์บอนต่ำ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กรมยังต้องพัฒนาระบบวัดผลที่สามารถแสดงการมีส่วนร่วมสนับสนุนต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การดำเนินงานของกรมเชื่อมโยงกับพันธะระดับสากลของประเทศ และทำให้เกษตรกรไทยเป็นทั้งผู้ผลิตอาหารที่มั่นคงและผู้ดูแลฐานทรัพยากรของประเทศอย่างยั่งยืน

บทสรุปการวิเคราะห์ความจำเป็นเชิงนโยบายเพิ่มเติม

การวิเคราะห์นโยบายและแผนทั้งหมดข้างต้นแสดงให้เห็นทิศทางที่สอดคล้องกันสามประการที่แผนปฏิบัติราชการกรมส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ต้องรองรับ **ประการแรก** การเปลี่ยนผ่านสู่เกษตรอัจฉริยะที่อาศัยข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งปรากฏทั้งในแผนปฏิบัติการดิจิทัลของกระทรวง ร่างแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง และนโยบายปัจจุบันของกระทรวง **ประการที่สอง** การยกระดับมูลค่าและการแข่งขันในเวทีโลกภายใต้กรอบความยั่งยืน ซึ่งปรากฏในโมเดลเศรษฐกิจ BCG นโยบาย Ignite Thailand Agriculture และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และ**ประการที่สาม** การเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและการรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งเป็นทั้งพันธะระดับชาติและเงื่อนไขทางการค้าระหว่างประเทศ



๒.๒ ความจำเป็นจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Needs Analysis)

การวิเคราะห์ความจำเป็นจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในเอกสารแผนปฏิบัติการกรมส่งเสริมการเกษตรฉบับนี้ใช้กรอบวิเคราะห์สามชั้นในทุกประเด็น ชั้นที่หนึ่งคือสาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวังที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อกรมส่งเสริมการเกษตร ชั้นที่สองคือภาพรวมสภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อนำมาเทียบเคียงกับความต้องการดังกล่าว เพื่อระบุช่องว่างเชิงสมรรถนะ (Capability Gap) ที่ชัดเจน และชั้นที่สามคือสิ่งที่กรมต้องดำเนินการในห้วง พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ซึ่งจะถูกส่งต่อไปเป็นวัตถุดิบในการกำหนดประเด็นการพัฒนา กลยุทธ์ และตัวชี้วัดในขั้นตอนถัดไป

ผังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรมส่งเสริมการเกษตร จำแนกได้เป็นเจ็ดกลุ่ม ดังนี้ **กลุ่มที่หนึ่ง** เกษตรกรและกลุ่มเกษตรกร ซึ่งเป็นผู้รับบริการโดยตรงและเป็นเจ้าของผลลัพธ์ของงานส่งเสริม **กลุ่มที่สอง** องค์กรเกษตรกร อันประกอบด้วยวิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มยุวเกษตรกร กลุ่มส่งเสริมอาชีพการเกษตร แปลงใหญ่ และเครือข่ายศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร **กลุ่มที่สาม** ผู้ประกอบการในห่วงโซ่คุณค่าการเกษตรด้านพืช ตั้งแต่ผู้ค้าปัจจัยการผลิต ผู้รวบรวม ล้ง โรงคัดบรรจุ โรงงานแปรรูป ผู้ส่งออก ค้าปลีกสมัยใหม่ และผู้ให้บริการเทคโนโลยีเกษตร **กลุ่มที่สี่** ผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ **กลุ่มที่ห้า** คู่ค้าต่างประเทศ ซึ่งจะจำแนกเป็นหกโซนภูมิภาคตามที่ท่านกำหนด **กลุ่มที่หก** ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และต่างกระทรวง และ**กลุ่มที่เจ็ด** หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ประเภทที่หนึ่ง สถาบันการเงินเฉพาะกิจและกองทุน โดยเฉพาะธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประเภทที่สอง สถาบันการศึกษาและหน่วยงานวิจัย ทั้งมหาวิทยาลัยเกษตร วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ประเภทที่สาม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นเจ้าของงบประมาณและพื้นที่ปฏิบัติการจริง ประเภทที่สี่ ภาคเอกชนในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา ทั้งสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และบริษัทที่มีนโยบายจัดหาวัตถุดิบอย่างรับผิดชอบ ประเภทที่ห้า องค์กรระหว่างประเทศและแหล่งทุนความร่วมมือ เช่น องค์กรอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศของเยอรมัน และธนาคารพัฒนาเอเชีย ประเภทที่หก องค์กรภาคประชาสังคมและเครือข่ายเกษตรกรรมยั่งยืน และประเภทที่เจ็ด สื่อมวลชนและผู้สร้างเนื้อหาด้านการเกษตรบนสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งปัจจุบันมีอิทธิพลต่อการรับรู้และการตัดสินใจของเกษตรกรอย่างสูงจนกรมไม่อาจละเลยได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มที่ ๑ เกษตรกรและกลุ่มเกษตรกร

ประเด็นที่ ๑.๑ กับดักหนี้สินครัวเรือนเกษตรกรและรายได้สุทธิที่ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง เกษตรกรไทยกำลังเผชิญปัญหาหนี้สินในระดับที่เป็นวิกฤตเชิงโครงสร้าง มิใช่ปัญหาเฉพาะราย ผลการศึกษาของสถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์ ซึ่งเผยแพร่ในปี พ.ศ. ๒๕๖๙ พบว่า เกษตรกรไทยที่มีภาระหนี้สินมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ ๙๐ และในช่วงแปดปีที่ผ่านมา ระหว่างปีพ.ศ. ๒๕๖๐ ถึง ๒๕๖๘ ปริมาณหนี้ได้เพิ่มขึ้นในลูกหนี้ทุกระดับ โดยค่ากลางเพิ่มจาก ๒๐๐,๐๐๐ บาท เป็น ๒๕๐,๐๐๐ บาทต่อครัวเรือน ซึ่งสูงกว่าครัวเรือนกลุ่มอื่นถึงสามเท่า ลูกหนี้กว่าร้อยละ ๓๐ มีหนี้เพิ่มขึ้นเกินเท่าตัว และกว่าร้อยละ ๓๐ กำลังแบกภาระหนี้เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท โดยกลุ่มหนี้สูงกระจุกตัวในภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคเหนือตอนล่าง และบางส่วนของภาคอีสาน ขณะที่รายได้ครัวเรือนเกษตรกรเฉลี่ยอยู่ที่ ๒๓๑,๒๗๕ บาทต่อปี ที่น่ากังวลยิ่งกว่าคือ ในรอบแปดปีดังกล่าว เกษตรกรเป็นหนี้กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรถึงร้อยละ ๘๐ แต่มีเพียงร้อยละ ๑๐ เท่านั้นที่ชำระเงินต้นและดอกเบี้ยได้อย่างต่อเนื่อง ตัวเลขเหล่านี้สื่อความชัดเจนว่า เมื่อหนี้เฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่ารายได้ทั้งปีของครัวเรือน เกษตรกรจึงไม่มีกำลังลงทุนปรับเปลี่ยนระบบการผลิต แม้จะรับรู้ว่า



เทคโนโลยีใหม่ดีกว่าก็ตาม ความคาดหวังของเกษตรกรต่อกรมจึงมีได้จำกัดอยู่ที่ "ความรู้" แต่คือ "ทางออกที่ทำให้เหลือเงินในกระเป๋าเพิ่มขึ้นภายในฤดูกาลเดียว" ได้แก่ การลดต้นทุนปัจจัยการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม การเพิ่มผลผลิตต่อไร่โดยไม่ต้องลงทุนก้อนใหญ่ และการมีรายได้เสริมนอกฤดูกาล

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมส่งเสริมการเกษตรมีใช้หน่วยงานที่มีอำนาจโดยตรงในการแก้หนี้ เนื่องจากเครื่องมือทางการเงินอยู่กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และกระทรวงการคลัง แต่กรมเป็นหน่วยงานเดียวที่เข้าถึงเกษตรกรถึงระดับแปลงและสามารถทำงานด้าน "ความสามารถในการหารายได้" ซึ่งเป็นต้นทางของความสามารถในการชำระหนี้ ปัญหาคือ ระบบงานส่งเสริมปัจจุบันยังวัดผลด้วยจำนวนเกษตรกรที่เข้ารับการอบรมและจำนวนแปลงต้นแบบเป็นหลัก โดยไม่ได้ติดตามผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจรายครัวเรือนอย่างเป็นระบบ กรมจึงไม่สามารถตอบได้ว่าเกษตรกรที่ผ่านการส่งเสริมมีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้นเท่าใด และไม่สามารถชี้เป้ากลุ่มเกษตรกรที่อยู่ในภาวะเปราะบางทางการเงินได้ล่วงหน้า อีกทั้งการทำงานร่วมกับสถาบันการเงินยังเป็นลักษณะโครงการเฉพาะกิจมากกว่าการบูรณาการเชิงระบบ

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องพัฒนา **"บัญชีครัวเรือนเกษตรกรและต้นทุนการผลิตรายแปลง"** ให้เป็นเครื่องมือมาตรฐานที่เชื่อมกับทะเบียนเกษตรกร เพื่อให้ทั้งเกษตรกรและเจ้าหน้าที่เห็นตัวเลขต้นทุนและกำไรจริง เป็นฐานในการตัดสินใจปรับระบบการผลิต ประการที่สอง ต้องกำหนดตัวชี้วัดหลักของกรมใหม่ให้เป็นรายได้สุทธิทางการเกษตรต่อครัวเรือนและต้นทุนการผลิตต่อหน่วย พร้อมสุ่มติดตามผลด้วยระเบียบวิธีที่มีกลุ่มเปรียบเทียบ ประการที่สาม ต้องออกแบบชุดมาตรการลดต้นทุนที่เห็นผลเร็ว โดยเฉพาะการใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน การผลิตปัจจัยการผลิตชีวภาพในชุมชน และการใช้เครื่องจักรกลร่วมกันผ่านศูนย์บริการเครื่องจักรกลชุมชน ประการที่สี่ ต้องจัดทำบันทึกความร่วมมือเชิงระบบกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรและกองทุนฟื้นฟูฯ เพื่อให้เกษตรกรที่ผ่านการพัฒนาแผนธุรกิจฟาร์มของกรมได้รับเงื่อนไขสินเชื่อที่ผูกกับผลลัพธ์การปรับโครงสร้างการผลิต แทนการพักหนี้ซึ่งงานวิจัยชี้ว่าทำให้เกิดหนี้เรื้อรังมากขึ้น และประการที่ห้า ต้องพัฒนาระบบเตือนภัยความเปราะบางทางเศรษฐกิจของครัวเรือนเกษตรกร เพื่อชี้เป้ากลุ่มเสี่ยงสูงสำหรับการเข้าช่วยเหลือแบบเข้มข้นก่อนที่จะสูญเสียที่ดินทำกิน

ประเด็นที่ ๑.๒ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางการเกษตร

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง ความเดือดร้อนที่เกษตรกรประสบมากที่สุด ในเวทีรับฟังความเห็นทุกภูมิภาคคือ ความไม่แน่นอนของฝนและอุณหภูมิ ซึ่งทำให้ปฏิทินการเพาะปลูกที่สืบทอดกันมาใช้การไม่ได้อีกต่อไป ปัญหาได้อยู่ที่ภัยแล้งหรืออุทกภัยเพียงลำพัง แต่อยู่ที่ความถี่ที่สูงขึ้น ความรุนแรงที่คาดเดายาก และการเกิดภัยซ้อนภัยภายในฤดูกาลเดียวกัน ผลกระทบมิได้จำกัดที่ผลผลิตเสียหาย แต่ลามไปถึงคุณภาพผลผลิตที่ไม่ผ่านมาตรฐาน การระบาดของโรคและแมลงศัตรูพืชชนิดใหม่ และการสูญเสียเงินลงทุนทั้งฤดู ซึ่งกลายเป็นสาเหตุหลักของการก่อหนี้ก้อนใหม่ ความคาดหวังของเกษตรกรต่อกรมจึงมีสามชั้น ชั้นแรกคือข้อมูลพยากรณ์ที่ละเอียดถึงระดับตำบลและแปลง พร้อมคำแนะนำที่ปฏิบัติได้ว่าควรปลูกอะไร เมื่อไร และควรเลื่อนหรือไม่ ชั้นที่สองคือพันธุ์พืชและเทคโนโลยีที่ทนทานต่อสภาพที่เปลี่ยนไป และชั้นที่สามคือกลไกรองรับความเสียหายที่รวดเร็วและเป็นธรรม สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมได้ตระหนักในประเด็นนี้อย่างชัดเจนแล้ว ดังปรากฏว่ากรมได้ประกาศให้ปีพ.ศ. ๒๕๖๙ เป็นปีแห่งจุดเปลี่ยนของงานส่งเสริมการเกษตรไทย ภายใต้วิสัยทัศน์ "สร้างรากฐานเกษตรเพื่อภูมิอากาศ" พร้อมเดินหน้ากลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านเชิงระบบ เพื่อสร้างระบบเกษตรที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศได้อย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางรูปธรรมคือ การสร้างฐานข้อมูลแปลงเกษตรที่มีพิกัดจีพีเอสและระบบตรวจสอบย้อนกลับแบบเรียลไทม์ การพัฒนาเมล็ดพันธุ์ที่ทนทานต่อสภาพภูมิอากาศและโรคแมลงอย่างน้อย ๓๐ ชนิด และการยกระดับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยตัดสินใจ อย่างไรก็ตามที่ยังคง



อยู่คือ ความสามารถในการแปลงข้อมูลภูมิอากาศมหภาคให้เป็นคำแนะนำรายแปลงที่เกษตรกรนำไปใช้ได้จริง ปัจจุบัน ข้อมูลอุตุนิยมวิทยาและข้อมูลน้ำอยู่คนละระบบกับข้อมูลทะเบียนเกษตรกร การเชื่อมโยงยังทำเป็นครั้งคราวมิใช่แบบ อัตโนมัติ นอกจากนี้ ระบบชดเชยความเสียหายยังใช้เวลานานและอาศัยการสำรวจภาคสนามเป็นหลัก ทำให้เงินถึงมือ เกษตรกรช้ากว่าจังหวะที่ต้องใช้ลงทุนรอบใหม่

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจเชิงพื้นที่ที่บูรณาการข้อมูลจากกรมอุตุนิยมวิทยา สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำ กรมชลประทาน และกรมพัฒนาที่ดิน เข้ากับทะเบียนแปลงของกรม แล้วส่งคำแนะนำถึงเกษตรกรผ่านช่องทางที่เกษตรกรใช้จริง โดยเฉพาะแอปพลิเคชัน และไลน์กลุ่มระดับตำบล ประการที่สอง ต้องขยายผลการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ทนทานสภาพภูมิอากาศจาก เป้าหมาย ๓๐ ชนิด ไปสู่ระบบเมล็ดพันธุ์ชุมชนที่ผลิตเองได้ในพื้นที่ ผ่านศูนย์ขยายพันธุ์พืชและกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ ชุมชน เพื่อลดการพึ่งพาการจัดซื้อจากส่วนกลาง ประการที่สาม ต้องจัดทำแผนที่ความเสี่ยงภูมิอากาศรายพืชรายพื้นที่ และใช้แผนที่ดังกล่าวกำหนดเขตส่งเสริมการผลิตที่เหมาะสมร่วมกับการปรับเปลี่ยนพืชในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมอีกต่อไป ประการที่สี่ ต้องผลักดันให้ข้อมูลแปลงของกรมเป็นฐานอ้างอิงในการประเมินความเสียหายด้วยภาพถ่ายดาวเทียม เพื่อย่นระยะเวลาการชดเชยและลดข้อร้องเรียนเรื่องความไม่เป็นธรรม และประการที่ห้า ต้องส่งเสริมระบบเกษตรที่ กระจายความเสี่ยง ทั้งการปลูกพืชหลายชนิด การจัดการน้ำระดับไร่นา และการทำเกษตรผสมผสาน ควบคู่กับการ เชื่อมเกษตรกรเข้าสู่ระบบประกันภัยพืชผลที่รัฐกำลังพัฒนาเป็นระบบประกันภัยพิบัติแห่งชาติ

ประเด็นที่ ๑.๓ การเข้าถึงบริการส่งเสริมที่ตรงจุดและข้อจำกัดด้านอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง เกษตรกรจำนวนมากสะท้อนว่า เจ้าหน้าที่ ส่งเสริมการเกษตรมีจำนวนน้อยเกินกว่าจะดูแลได้ทั่วถึง และเวลาส่วนใหญ่ของเจ้าหน้าที่หมดไปกับงานเอกสาร การรับ ขึ้นทะเบียน การสำรวจความเสียหาย และการดำเนินโครงการช่วยเหลือตามนโยบายเฉพาะหน้า จนเหลือเวลาลงแปลง ให้คำแนะนำทางเทคนิคน้อยมาก เมื่อพิจารณาขนาดของภารกิจจะเห็นภาพชัดขึ้น เฉพาะเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปีกลุ่ม เดียว โครงการสนับสนุนช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปี ปีการผลิต ๒๕๖๘/๖๙ มีเกษตรกรเป้าหมายถึง ๔.๖๓ ล้าน ครัวเรือน ซึ่งยังไม่รวมเกษตรกรผู้ปลูกพืชไร่ ไม้ผล ไม้ยืนต้น พืชผัก และไม้ดอกไม้ประดับ ความคาดหวังของเกษตรกร จึงเป็นเรื่องพื้นฐานอย่างยิ่ง คือ อยากให้ "เกษตรตำบล" มาถึงแปลงได้บ่อยขึ้น ตอบคำถามเชิงเทคนิคได้ทันเวลาที่เกิด ปัญหา และให้คำแนะนำที่จำเพาะกับพืชและสภาพแปลงของตน มิใช่คำแนะนำมาตรฐานที่ใช้เหมือนกันทั้งอำเภอ

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีจุดแข็งที่หาไม่ได้ในหน่วยงานอื่น คือโครงสร้างที่ ครอบคลุมถึงระดับอำเภอและตำบลทั่วประเทศ พร้อมเครือข่ายศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร และอาสาสมัครเกษตรหมู่บ้าน แต่จุดอ่อนเชิงโครงสร้างสามประการกำลังกัดกร่อนจุดแข็งนี้ ประการแรกคืออัตราส่วน เจ้าหน้าที่ต่อครัวเรือนเกษตรกรที่สูงเกินมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพ ประการที่สองคือโครงสร้างอายุของ บุคลากรที่กำลังเข้าสู่วัยเกษียณเป็นจำนวนมากพร้อมกัน โดยที่อัตราทดแทนถูกจำกัดด้วยนโยบายกำลังคนภาครัฐ และ ประการที่สามคือภาระงานตามนโยบายเฉพาะหน้าที่เพิ่มขึ้นทุกปีโดยไม่มีการตัดงานเดิมออก ทำให้เจ้าหน้าที่หนึ่งคน ต้องรับผิดชอบโครงการหลายสิบโครงการพร้อมกัน ซึ่งเป็นสาเหตุรากของคำวิจารณ์ว่างานส่งเสริมมีลักษณะ "กว้างแต่ ตื้น" ทั้งนี้ ขอเสนอให้กองการเจ้าหน้าที่จัดทำตารางอัตราส่วนเจ้าหน้าที่ต่อครัวเรือนเกษตรกรรายจังหวัดและพิธีมิต อายุบุคลากร ณ วันตัดยอด เพื่อประกอบเอกสารในส่วนนี้ให้สมบูรณ์

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องยอมรับข้อเท็จจริงว่าการเพิ่มอัตรากำลัง ในสัดส่วนที่ทันกับภารกิจนั้นเป็นไปได้ยาก จึงต้องเปลี่ยนรูปแบบการส่งมอบบริการจากแบบพบตัวเป็นหลัก ไปสู่แบบ ผสมผสานที่ใช้ระบบดิจิทัลรับภาระงานประจำ และสงวนเวลาของเจ้าหน้าที่ไว้สำหรับงานที่ต้องใช้วิจารณ์ญาณและการ สร้างความสัมพันธ์ ประการที่สอง ต้องลดภาระงานเอกสารด้วยการปรับกระบวนการเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ ทั้งการขึ้น



ทะเบียน การรายงานผล และการเบิกจ่าย ตามทิศทางนโยบายราชการทันใจของรัฐบาล ประการที่สาม ต้องพัฒนาระบบผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ด้วยปัญญาประดิษฐ์ ที่ตอบคำถามทางเทคนิคพื้นฐาน วินิจฉัยโรคและแมลงเบื้องต้นจากภาพถ่าย และสรุปข้อมูลแปลง เพื่อขยายขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่หนึ่งคนให้ดูแลเกษตรกรได้มากขึ้นโดยไม่ลดคุณภาพ ประการที่สี่ ต้องยกระดับอาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้านและเกษตรกรต้นแบบให้เป็นกลไกส่งต่อความรู้ระดับชุมชนอย่างเป็นทางการ พร้อมค่าตอบแทนและระบบรับรองสมรรถนะที่ชัดเจน และประการที่ห้า ต้องจัดทำแผนกำลังคนระยะห้าปีที่ระบุตำแหน่งวิกฤต แผนการถ่ายโอนความรู้ก่อนเกษียณ และแผนสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีทักษะด้านข้อมูลและธุรกิจเกษตร

ประเด็นที่ ๑.๔ โครงสร้างอายุของเกษตรกร การขาดผู้สืบทอด และการสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง ภาคเกษตรไทยกำลังเข้าสู่ภาวะสังคมสูงวัยเร็วกว่าภาคเศรษฐกิจอื่น งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับหนี้ครัวเรือนเกษตรกรพบว่า เกษตรกรกลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ยสูงถึง ๕๕.๖๖ ปี มีประสบการณ์ทำการเกษตรเฉลี่ย ๓๒.๘๘ ปี และมีพื้นที่เพาะปลูกเฉลี่ยเพียง ๑๒.๒๗ ไร่ต่อครัวเรือน ขณะที่ผลการศึกษาของสถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์ ชี้ว่า เกษตรกรกว่าครึ่งเมื่ออายุถึง ๗๐ ปี ก็ยังใช้หนี้ไม่หมด ภาพรวมนี้สะท้อนสองความเดือดร้อนที่ซ้อนกัน ความเดือดร้อนแรกคือเกษตรกรสูงวัยไม่มีแรงและไม่มีทุนที่จะปรับเปลี่ยนระบบการผลิต จึงเลือกทำแบบเดิมแม้จะรู้ว่าไม่คุ้ม ความเดือดร้อนที่สองคือลูกหลานไม่กลับมาทำเกษตร เพราะเห็นตัวอย่างจากพ่อแม่ว่าอาชีพนี้ให้ผลตอบแทนต่ำและเสี่ยงสูง เมื่อไม่มีผู้สืบทอด ที่ดินจึงถูกปล่อยเช่า ขายออกหรือทิ้งร้าง ส่วนคนรุ่นใหม่ที่สนใจกลับเข้าสู่ภาคเกษตรกลับติดข้อจำกัดสามเรื่อง คือ ไม่มีที่ดิน ไม่มีทุน และไม่มีระบบพี่เลี้ยงที่ต่อเนื่อง ความคาดหวังต่อกรมจึงมีสองด้าน ด้านหนึ่งคือรูปแบบการส่งเสริมที่เหมาะสมกับผู้สูงวัย เช่น เกษตรที่ใช้แรงงานน้อยและพื้นที่น้อยแต่ให้มูลค่าสูง อีกด้านหนึ่งคือเส้นทางที่ชัดเจนสำหรับคนรุ่นใหม่ที่ต้องการเข้าสู่อาชีพเกษตรอย่างจริงจัง

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีกลไกที่ติดอยู่แล้วสองกลไก คือ โครงการพัฒนาเกษตรกรปราดเปรี๊ยะ และโครงการเกษตรกรรุ่นใหม่ ซึ่งได้สร้างเครือข่ายเกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงกระจายทั่วประเทศ รวมทั้งงานยุวเกษตรกรในสถานศึกษาซึ่งเป็นการปลูกฝังตั้งแต่ต้นทาง อย่างไรก็ตาม ช่องว่างสำคัญคือ กลไกเหล่านี้ยังมีลักษณะเป็นโครงการฝึกอบรมและสร้างเครือข่ายมากกว่าจะเป็นระบบบ่มเพาะธุรกิจที่ครบวงจร ผู้ผ่านโครงการจำนวนหนึ่งยังไม่สามารถตั้งตัวเป็นผู้ประกอบการเกษตรที่อยู่รอดได้ เพราะขาดการต่อยอดด้านทุน ที่ดิน ตลาด และการจัดการความเสี่ยง อีกทั้งกรมยังไม่มีเครื่องมือเชิงนโยบายที่จะแก้ปัญหการเข้าถึงที่ดินซึ่งเป็นอุปสรรคอันดับหนึ่งของคนรุ่นใหม่ นอกจากนี้ การส่งเสริมที่ออกแบบมาเฉพาะสำหรับเกษตรกรสูงวัยยังมีน้อยมาก ทั้งที่กลุ่มนี้เป็นสัดส่วนใหญ่ที่สุดของผู้รับบริการ

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องยกระดับโครงการเกษตรกรรุ่นใหม่จากการฝึกอบรมสู่ระบบบ่มเพาะธุรกิจเกษตรแบบครบวงจร ที่มีหลักสูตร ที่ปรึกษาประจำตัว การเข้าถึงทุนตั้งต้น การเชื่อมตลาด และการติดตามผลไม่น้อยกว่าสามปี ประการที่สอง ต้องจัดทำโครงการส่งต่อกิจการฟาร์มระหว่างรุ่น โดยทำงานร่วมกับสถาบันการเงินและหน่วยงานที่ดิน เพื่อสร้างกลไกให้เกษตรกรสูงวัยที่ไม่มีผู้สืบทอดสามารถโอนหรือให้เช่าที่ดินแก่เกษตรกรรุ่นใหม่ได้อย่างเป็นธรรมและมีหลักประกันรายได้ยามชรา ประการที่สาม ต้องออกแบบชุดเทคโนโลยีสำหรับเกษตรกรสูงวัยโดยเฉพาะ เน้นการลดแรงงาน การใช้เครื่องจักรขนาดเล็ก การจ้างบริการทางการเกษตร และรูปแบบการผลิตที่ใช้พื้นที่น้อยแต่มูลค่าสูง ประการที่สี่ ต้องขยายงานยุวเกษตรกรให้เชื่อมกับหลักสูตรสถานศึกษาและเส้นทางอาชีพจริง ร่วมกับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีและมหาวิทยาลัยในพื้นที่ และประการที่ห้า ต้องจัดทำฐานข้อมูลโครงสร้างอายุเกษตรกรรายฟาร์มรายพื้นที่ เพื่อชี้เป้าพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูงต่อการขาดผู้สืบทอด และวางแผนแทรกแซงล่วงหน้าก่อนที่พื้นที่เกษตรจะถูกเปลี่ยนการใช้ประโยชน์อย่างถาวร



ประเด็นที่ ๑.๕ การเข้าถึงตลาด อำนาจต่อรอง และความผันผวนของราคาสินค้าเกษตร

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง คำร้องเรียนที่กรมได้รับต่อเนื่องทุกฤดูกาล คือ "ผลิตได้แต่ขายไม่ได้ราคา" ซึ่งสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างสามชั้น ชั้นแรกคือเกษตรกรรายย่อยขายผลผลิตแบบต่างคนต่างขายให้พ่อค้าคนกลางในพื้นที่ จึงไม่มีอำนาจต่อรองด้านราคาและเงื่อนไขการชำระเงิน ชั้นที่สองคือการวางแผนการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการตลาด ทำให้เกิดภาวะผลผลิตล้นตลาดพร้อมกันในบางช่วงและขาดแคลนในช่วงอื่น ชั้นที่สามคือความผันผวนของตลาดโลกที่ส่งผ่านมาถึงราคาหน้าสวนโดยตรง ซึ่งข้อมูลปี ๒๕๖๘ แสดงภาพนี้อย่างชัดเจน การส่งออกสินค้าเกษตรของไทยในปี ๒๕๖๘ มีมูลค่า ๒๗,๖๙๑.๔ ล้านดอลลาร์สหรัฐ หดตัวร้อยละ ๔.๑ หลังจากขยายตัวต่อเนื่องมาสี่ปี โดยข้าวซึ่งเคยเป็นสินค้าเกษตรส่งออกมูลค่าสูงอันดับสองในช่วงปี ๒๕๖๖ ถึง ๒๕๖๗ ลดลงมาอยู่อันดับที่สี่ และมีมูลค่าส่งออกหดตัวถึงร้อยละ ๓๐.๐ ขณะที่ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังหดตัวร้อยละ ๘.๒ เมื่อสินค้าโภคภัณฑ์หลักสองรายการซึ่งเป็นแหล่งรายได้ของเกษตรกรหลายล้านครัวเรือนหดตัวพร้อมกัน ผลกระทบต่อรายได้ระดับครัวเรือนย่อมรุนแรง ความคาดหวังต่อกรมจึงคือการช่วยให้เกษตรกร "รู้ก่อนปลูก" ว่าตลาดต้องการอะไร ปริมาณเท่าใด คุณภาพระดับใด และช่วยให้รวมกลุ่มขายได้ในราคาที่ดีกว่าการขายเดี่ยว

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีกลไกระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ซึ่งออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหาโดยตรง คือการรวมแปลงเพื่อลดต้นทุน เพิ่มอำนาจต่อรอง และเชื่อมตลาด และมีตลาดเกษตรกรที่จัดในระดับจังหวัดเป็นช่องทางจำหน่ายตรง อย่างไรก็ตาม ช่องว่างที่ต้องยอมรับคือ แปลงใหญ่จำนวนมากน้อยยังบรรลุเป้าหมายด้านการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตได้ดี แต่ยังไม่ถึงเป้าหมายด้านการเชื่อมโยงตลาดอย่างมั่นคง เนื่องจากขาดผู้จัดการแปลงที่มีทักษะธุรกิจ ขาดเงินทุนหมุนเวียนสำหรับรวบรวมผลผลิต และขาดโครงสร้างพื้นฐานหลังการเก็บเกี่ยว นอกจากนี้ บทบาทด้านการตลาดตามกฎหมายอยู่กับกระทรวงพาณิชย์เป็นหลัก ทำให้การทำงานของกรมในมิตินี้ต้องอาศัยการประสานที่ยังไม่เป็นระบบถาวร ที่สำคัญ กรมยังไม่มีระบบข้อมูลอุปสงค์ตลาดที่แม่นยำพอจะใช้เป็นฐานแนะนำการวางแผนการผลิตรายฤดูกาลได้อย่างน่าเชื่อถือ

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องพัฒนาระบบข้อมูลตลาดนำการผลิตร่วมกับกระทรวงพาณิชย์และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร โดยเชื่อมข้อมูลความต้องการของผู้ซื้อรายใหญ่และแนวโน้มราคาเข้ากับทะเบียนแปลง แล้วแปลงเป็นคำแนะนำการวางแผนการผลิตรายพื้นที่ก่อนฤดูกาลเพาะปลูก ประการที่สอง ต้องยกระดับแปลงใหญ่ให้มีผู้จัดการแปลงมืออาชีพและแผนธุรกิจที่ผ่านการรับรอง พร้อมกำหนดเกณฑ์การจบโครงการที่วัดจากสัญญาซื้อขายจริงและรายได้ที่เพิ่มขึ้น มิใช่จำนวนแปลงที่จัดตั้ง ประการที่สาม ต้องส่งเสริมการทำเกษตรพันธสัญญาที่เป็นธรรมและระบบซื้อขายล่วงหน้า เพื่อลดความผันผวนของราคาที่เกษตรกรต้องแบกรับเพียงฝ่ายเดียว ประการที่สี่ ต้องผลักดันการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานหลังการเก็บเกี่ยวระดับชุมชน ทั้งลานตาก โรงคัดบรรจุ ห้องเย็น และจุดรวบรวม โดยใช้กลไกงบประมาณจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแหล่งทุนเสริม และประการที่ห้า ต้องพัฒนาขีดความสามารถด้านการตลาดดิจิทัลของเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกร ให้สามารถขายตรงถึงผู้บริโภคผ่านแพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคมออนไลน์ได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นช่องทางที่ให้ส่วนต่างกำไรสูงที่สุดสำหรับสินค้าเกษตรอัตลักษณ์และสินค้าแปรรูป

กลุ่มที่ ๒ องค์กรเกษตรกร

(หมายถึง วิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มยุวเกษตรกร กลุ่มส่งเสริมอาชีพการเกษตร กลุ่มแปลงใหญ่ และเครือข่ายศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร)

ประเด็นที่ ๒.๑ การยกระดับจากกลุ่มรับการสนับสนุนไปสู่หน่วยธุรกิจที่อยู่รอดได้ด้วยตนเอง



สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง องค์กรเกษตรกรที่จดทะเบียนกับกรมมีจำนวนมาก แต่สัดส่วนที่ดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องและมีผลประกอบการที่ยั่งยืนยิ่งต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ปัญหาที่ผู้นำกลุ่มสะท้อนตรงกันคือ การรวมกลุ่มจำนวนมากเกิดขึ้นเพื่อรองรับโครงการของรัฐและเพื่อให้เข้าเกณฑ์รับการสนับสนุน เมื่อโครงการสิ้นสุดและงบประมาณหมด กิจกรรมของกลุ่มก็ยุติตามไปด้วย ความเดือดร้อนที่ตามมาคือ กลุ่มมีสถานะทางทะเบียนแต่ไม่มีสถานะทางเศรษฐกิจ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงสินเชื่อเชิงพาณิชย์ ไม่สามารถทำสัญญาซื้อขายกับผู้ซื้อรายใหญ่ และไม่สามารถรักษาสมาชิกไว้ได้ ความคาดหวังต่อกรมจึงเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ผู้นำกลุ่มรุ่นใหม่ไม่ได้ต้องการเพียงงบอุดหนุนและวัสดุอุปกรณ์ แต่ต้องการที่ปรึกษาธุรกิจที่ช่วยวางแผนการเงิน ต้นทุนราคา และการเติบโต รวมทั้งต้องการให้กรมช่วยเปิดประตูสู่ตลาดและแหล่งทุนที่แท้จริง

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีฐานอำนาจตามกฎหมายที่แข็งแกร่งที่สุดในประเทศสำหรับงานนี้ คือ พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ซึ่งกำหนดให้กรมทำหน้าที่สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และมีระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนที่เปิดให้จดทะเบียน ปรับปรุงทะเบียน และต่อทะเบียนผ่านช่องทางออนไลน์ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเดินทางไปยื่นเอกสารที่สำนักงานรับจดทะเบียน ซึ่งเป็นความก้าวหน้าที่ดีมากในเชิงการอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตาม ช่องว่างที่ชัดเจนคือ ระบบงานปัจจุบันแข็งแกร่งด้าน “ทะเบียน” แต่ยังอ่อนด้าน “การพัฒนาธุรกิจ” กรมมีการจัดระดับศักยภาพวิสาหกิจชุมชนอยู่แล้ว แต่การนำผลการจัดระดับไปออกแบบชุดการพัฒนาที่แตกต่างกันตามระดับยังทำได้ไม่เต็มที่ ทำให้กลุ่มที่พร้อมเติบโตกับกลุ่มที่ยังตั้งไข่ได้รับการส่งเสริมในลักษณะเดียวกัน นอกจากนี้ บุคลากรของกรมส่วนใหญ่มีพื้นฐานด้านวิชาการเกษตร แต่มีจำนวนน้อยที่มีสมรรถนะด้านการเงินธุรกิจ การตลาด และการบริหารต้นทุน ซึ่งเป็นทักษะที่งานพัฒนาองค์กรเกษตรกรต้องการมากที่สุดในปัจจุบัน

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ประการแรก ต้องประกาศใช้ระบบจัดระดับองค์กรเกษตรกรเป็นสามระดับอย่างเป็นทางการ คือ ระดับเริ่มต้น ระดับพัฒนา และระดับธุรกิจ พร้อมกำหนดชุดบริการตัวชี้วัด และเกณฑ์การเลื่อนระดับที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เพื่อให้ทรัพยากรถูกจัดสรรตามศักยภาพและความพร้อม ประการที่สอง ต้องสร้างระบบที่ปรึกษาธุรกิจการเกษตรในชุมชน โดยพัฒนาบุคลากรของกรมกลุ่มหนึ่งให้เป็นนักพัฒนาธุรกิจเกษตรมืออาชีพ ควบคู่กับการขึ้นทะเบียนที่ปรึกษาภายนอกจากภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาเพื่อเสริมกำลัง ประการที่สาม ต้องกำหนดให้ทุกวิสาหกิจชุมชนระดับพัฒนาขึ้นไปต้องมีแผนธุรกิจที่ผ่านการรับรอง และใช้แผนธุรกิจดังกล่าวเป็นเงื่อนไขในการเข้าถึงการสนับสนุนของรัฐ ประการที่สี่ ต้องเปลี่ยนตัวชี้วัดของงานส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจากจำนวนกลุ่มที่จดทะเบียน ไปสู่จำนวนกลุ่มที่มีรายได้เติบโตต่อเนื่องและอัตราการอยู่รอดของกลุ่มที่ห้าปีหลังจัดตั้ง และประการที่ห้า ต้องจัดทำรายงานสถานภาพวิสาหกิจชุมชนแห่งชาติเป็นประจำปี เพื่อให้กรมและรัฐบาลมีข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดนโยบายเศรษฐกิจฐานราก

ประเด็นที่ ๒.๒ ธรรมชาติของระบบบัญชี และความต่อเนื่องของผู้นำองค์กรเกษตรกร

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง ความเดือดร้อนที่เกิดขึ้นซ้ำในองค์กรเกษตรกรทั่วประเทศคือปัญหาการบริหารจัดการภายใน โดยเฉพาะการไม่มีระบบบัญชีที่ตรวจสอบได้ ทำให้เกิดข้อสงสัยเรื่องความโปร่งใสระหว่างสมาชิกกับคณะกรรมการ นำไปสู่ความขัดแย้ง การถอนตัวของสมาชิก และการล่มสลายของกลุ่มในที่สุด ปัญหาที่สองคือการพึ่งพาผู้นำเพียงคนเดียวมากเกินไป เมื่อผู้นำเจ็บป่วย เสียชีวิต ย้ายถิ่น หรืออยู่ติดเตียง กลุ่มมักหยุดชะงักทันทีเพราะไม่มีการเตรียมผู้สืบทอดและไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการบริหาร ปัญหาที่สามคือการขาดความรู้ด้านกฎหมายและภาษี ทำให้กลุ่มที่เริ่มมีรายได้จริงประสบปัญหาเมื่อต้องเข้าสู่ระบบภาษีหรือทำสัญญาทางธุรกิจ ความคาดหวังต่อกรมจึงคือการมีระบบพี่เลี้ยงด้านการบริหารจัดการที่ต่อเนื่อง มีใช้การอบรมครั้งเดียวจบ และการมีเครื่องมือที่ใช้ง่ายพอสำหรับผู้ในกลุ่มที่มีการศึกษาไม่สูงและมีอายุมาก



สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีหลักสูตรการพัฒนาผู้นำกลุ่มและการจัดทำบัญชีกลุ่มอยู่แล้ว และมีการทำงานร่วมกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในบางพื้นที่ แต่ช่องว่างสำคัญคือความไม่ต่อเนื่อง การอบรมมักจัดเป็นรายปีตามงบประมาณที่ได้รับ โดยไม่มีระบบติดตามว่ากลุ่มนำไปใช้จริงหรือไม่ และไม่มีกลไกช่วยเหลือเมื่อกลุ่มติดขัดระหว่างทาง นอกจากนี้ ระบบบัญชีที่แนะนำยังเป็นระบบกระดาษเป็นหลัก ซึ่งไม่สอดคล้องกับการทำธุรกรรมผ่านระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่กลุ่มใช้จริงในปัจจุบัน ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างบัญชีที่บันทึกกับเงินที่เคลื่อนไหวจริง ในด้านการสืบทอดผู้นำ กรมยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดให้กลุ่มต้องมีแผนพัฒนาผู้นำรุ่นถัดไป

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องพัฒนาแอปพลิเคชันบัญชีกลุ่มที่ใช้ทำงานง่าย เชื่อมกับบัญชีธนาคารและระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่ม เพื่อให้การบันทึกบัญชีเกิดขึ้นอัตโนมัติและสมาชิกทุกคนตรวจสอบได้ผ่านโทรศัพท์มือถือ ซึ่งจะแก้ปัญหาค่าความโปร่งใสได้ที่รากของปัญหา ประการที่สอง ต้องกำหนดมาตรฐานธรรมาภิบาลองค์กรเกษตรกรขั้นต่ำ ครอบคลุมการประชุมสมาชิก การเปิดเผยบัญชี การจัดสรรผลประโยชน์ และการจัดการความขัดแย้ง แล้วใช้เป็นเกณฑ์ประกอบการต่อทะเบียนและการสนับสนุนจากรัฐ ประการที่สาม ต้องกำหนดให้กลุ่มระดับพัฒนาขึ้นไปต้องมีแผนสืบทอดผู้นำและคณะกรรมการรุ่นใหม่ พร้อมจัดหลักสูตรผู้นำรุ่นที่สองโดยเฉพาะ ประการที่สี่ ต้องจัดตั้งระบบให้คำปรึกษาแบบต่อเนื่องผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อให้ผู้นำกลุ่มสามารถถามปัญหาด้านบัญชี ภาษี และกฎหมายได้ทันทีที่เกิดปัญหา แทนการรอรอบอบรมประจำปี และประการที่ห้า ต้องทำงานร่วมกับกรมตรวจบัญชีสหกรณ์และกรมสรรพากรอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดทำแนวปฏิบัติด้านภาษีสำหรับวิสาหกิจชุมชนที่ชัดเจน ลดความกังวลที่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของกลุ่ม

ประเด็นที่ ๒.๓ การเข้าถึงเงินทุน เครื่องจักร โรงงานแปรรูปขั้นต้น และมาตรฐานการผลิต

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง เมื่อองค์กรเกษตรกรพยายามก้าวจากการขายวัตถุดิบไปสู่การแปรรูป อุปสรรคที่พบเป็นลำดับแรกคือเงินลงทุนและมาตรฐาน กลุ่มจำนวนมากมีสูตรผลิตภัณฑ์ที่ดีและมีตลาดรองรับ แต่ไม่สามารถขยายกำลังผลิตได้เพราะไม่มีสถานที่ผลิตที่ได้มาตรฐานหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต และไม่สามารถขอเลขสารบบอาหารจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาได้ ทำให้ขายได้เฉพาะในตลาดท้องถิ่นและไม่สามารถเข้าสู่ค้าปลีกสมัยใหม่หรือส่งออกได้ ปัญหานี้มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์อย่างยิ่ง เพราะข้อมูลระดับประเทศชี้ว่าการแปรรูปคือทางรอด ในปี ๒๕๖๘ การส่งออกสินค้าเกษตรของไทยหดตัวร้อยละ ๔.๑ ขณะที่ การส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรกลับขยายตัวร้อยละ ๔.๑ ต่อเนื่องเป็นปีที่สอง จนสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าระบุว่าสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรได้ก้าวขึ้นมาเป็นเครื่องยนต์หลักของภาคเกษตรไทย ความคาดหวังของกลุ่มต่อกรมจึงคือ การช่วยให้เข้าถึงโรงงานแปรรูปที่ได้มาตรฐาน ไม่ว่าจะด้วยการสร้างของกลุ่มเอง การใช้ร่วมกัน หรือการจับคู่กับผู้รับจ้างผลิต และการช่วยพากลุ่มผ่านกระบวนการขอมาตรฐานซึ่งมีความซับซ้อนเกินกำลังของกลุ่มที่จะทำเอง

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีงบประมาณสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรให้กลุ่มอยู่บ้าง แต่ข้อจำกัดคือขนาดของการสนับสนุนมักไม่เพียงพอต่อการสร้างสถานที่ผลิตที่ได้มาตรฐานจริง และการสนับสนุนมักเป็นครั้งเดียวโดยไม่มีแผนบำรุงรักษาและบริหารจัดการต่อเนื่อง ทำให้เครื่องจักรที่มอบให้จำนวนหนึ่งไม่ได้ถูกใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ในด้านมาตรฐาน กรมมิใช่หน่วยงานที่มีอำนาจรับรอง จึงต้องอาศัยการประสานกับสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ ซึ่งการประสานยังเป็นรายการณีกว่าจะเป็นระบบส่งต่อที่ชัดเจน ผลคือกลุ่มจำนวนมากติดค้างอยู่ในขั้นตอนเอกสารเป็นเวลาหลายปี นอกจากนี้ กรมยังไม่มีกลไกทางการเงินของตนเองที่จะรองรับการลงทุนขนาดกลางของกลุ่ม จึงต้องพึ่งพาแหล่งทุนภายนอกทั้งหมด

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องผลักดันการจัดตั้งศูนย์แปรรูปการเกษตรกลางระดับอำเภอหรือระดับกลุ่มจังหวัดที่ได้มาตรฐานหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิต เพื่อให้กลุ่มขนาดเล็กหลายกลุ่มใช้ร่วมกันได้ ซึ่งคุ้มค่ากว่าการกระจายงบประมาณให้แต่ละกลุ่มสร้างเอง โดยใช้งบประมาณจังหวัด งบ



องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความร่วมมือกับภาคเอกชนเป็นแหล่งทุนร่วม ประการที่สอง ต้องจัดตั้งหน่วยบริการ เปิดเสรีด้านมาตรฐานสำหรับองค์กรเกษตรกรในระดับจังหวัด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงพากลุ่มผ่านกระบวนการขอ มาตรฐานตั้งแต่ต้นจนจบ พร้อมกำหนดระยะเวลามาตรฐานของแต่ละขั้นตอน ประการที่สาม ต้องจัดทำบันทึกความร่วมมือกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรและสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อ สร้างผลิตภัณฑ์สินเชื่อเฉพาะสำหรับองค์กรเกษตรกรที่มีแผนธุรกิจผ่านการรับรองจากกรม ประการที่สี่ ต้องพัฒนา ระบบบริหารสินทรัพย์ของกลุ่ม กำหนดให้ทุกการสนับสนุนเครื่องจักรต้องมาพร้อมแผนการใช้ประโยชน์ แผน บำรุงรักษา และการรายงานอัตราการใช้งาน และประการที่ห้า ต้องสร้างระบบจับคู่ระหว่างองค์กรเกษตรกรกับผู้ รับจ้างผลิตที่ได้มาตรฐาน เพื่อเป็นทางเลือกให้กลุ่มที่ยังไม่พร้อมลงทุนสร้างโรงงานเองสามารถเข้าสู่ตลาดที่ต้องการ มาตรฐานได้ทันที

ประเด็นที่ ๒.๔ การตลาด การสร้างตราสินค้า และการเข้าสู่ช่องทางจำหน่ายสมัยใหม่

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง องค์กรเกษตรกรจำนวนมากผลิตสินค้าที่มี คุณภาพดี แต่ไม่สามารถสื่อสารคุณค่าของสินค้าให้ผู้บริโภคได้รับรู้ได้ ปัญหาที่พบซ้ำคือ บรรจุภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐานและไม่ ดึงดูด ตราสินค้าไม่มีเอกลักษณ์ เรื่องราวของสินค้าไม่ถูกเล่า และไม่มีความสามารถในการบริหารช่องทางออนไลน์ที่ ต้องอาศัยการทำเนื้อหาอย่างสม่ำเสมอ ผลคือสินค้าชุมชนจำนวนมากขายได้เฉพาะในงานแสดงสินค้าที่รัฐจัดให้ และ ยอดขายหายไปทันทีเมื่องานจบ ความเดือดร้อนอีกด้านหนึ่งคือ เมื่อกลุ่มได้รับคำสั่งซื้อขนาดใหญ่จากค้าปลีกสมัยใหม่ กลับไม่สามารถส่งมอบได้ตามเงื่อนไขด้านปริมาณ ความสม่ำเสมอของคุณภาพ และระยะเวลาเครดิต ทำให้เสียโอกาส และเสียความน่าเชื่อถือ ความคาดหวังต่อกรมจึงเป็นการสนับสนุนที่ครบวงจรตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบ บรรจุภัณฑ์ การสร้างตราสินค้า ไปจนถึงการเชื่อมกับผู้ซื้อและการเตรียมความพร้อมด้านการส่งมอบ

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีประสบการณ์และผลงานที่ดีในงานตลาด เกษตรกรและงานส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชน รวมทั้งมีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่หลากหลายซึ่งเป็นวัตถุดิบที่ดีสำหรับการ สร้างสินค้าอัตลักษณ์ อย่างไรก็ตาม ช่องว่างที่ชัดเจนคือ การสนับสนุนด้านการตลาดของกรมยังมีลักษณะเป็นกิจกรรม มากกว่าเป็นระบบ กล่าวคือ เน้นการจัดงานแสดงและจำหน่ายสินค้า ซึ่งสร้างยอดขายระยะสั้นแต่ไม่สร้างขีด ความสามารถระยะยาว นอกจากนี้ บุคลากรของกรมที่มีทักษะด้านการออกแบบ การสร้างตราสินค้า และการตลาด ดิจิทัลมีจำนวนจำกัด และงบประมาณด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์มักถูกจัดสรรเป็นก้อนเล็กกระจายหลายกลุ่ม แทนที่จะ ลงทุนเข้มข้นกับกลุ่มที่มีศักยภาพจริงจนถึงจุดที่แข่งขันได้

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องเปลี่ยนรูปแบบการสนับสนุนด้าน การตลาดจากการจัดงานเป็นหลัก ไปสู่การสร้างขีดความสามารถทางการตลาดของกลุ่มเกษตรกรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะทักษะการทำเนื้อหาและการขายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งเป็นช่องทางที่ต้นทุนต่ำที่สุดและกลุ่มบริหารเองได้ ประการที่สอง ต้องจัดตั้งหน่วยสนับสนุนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์เกษตรกรร่วมกับสถาบันการศึกษาด้านการ ออกแบบและกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพื่อยกระดับบรรจุภัณฑ์และตราสินค้าของกลุ่มที่มีศักยภาพให้แข่งขันได้ใน ตลาดจริง ประการที่สาม ต้องคัดเลือกสินค้าเรือธงระดับจังหวัดจำนวนจำกัด แล้วลงทุนพัฒนาอย่างเข้มข้นครบวงจรจน สำเร็จเป็นกรณีตัวอย่าง แทนการกระจายงบประมาณแบบเฉลี่ยทั่วถึง ประการที่สี่ ต้องสร้างระบบจับคู่ธุรกิจที่เป็น ทางการกับค้าปลีกสมัยใหม่ ผู้ประกอบการส่งออก และแพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ พร้อมโปรแกรมเตรียมความ พร้อมผู้ขายก่อนเข้าสู่ช่องทางเหล่านั้น และประการที่ห้า ต้องเชื่อมโยงสินค้าขององค์กรเกษตรกรเข้ากับการขึ้น ทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์และการท่องเที่ยวเชิงเกษตร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากอัตลักษณ์พื้นถิ่นซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่ง ลอกเลียนได้ยากที่สุด



ประเด็นที่ ๒.๕ ความซ้ำซ้อนของการส่งเสริมจากหลายหน่วยงานและการรายงานของกลุ่ม

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง องค์กรเกษตรกรหนึ่งกลุ่มมักถูกส่งเสริมพร้อมกันจากหลายหน่วยงาน ทั้งกรมส่งเสริมการเกษตร กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานตามนโยบายเฉพาะกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีทะเบียนของตนเอง มีแบบฟอร์มของตนเอง มีตัวชี้วัดของตนเอง และมีรอบการรายงานของตนเอง ผลที่เกิดกับกลุ่มคือการเอกสารที่หนักจนผู้นำกลุ่มบางรายระบุว่าใช้เวลากับการรายงานราชการมากกว่าการทำธุรกิจ ปัญหาที่ตามมาอีกประการหนึ่งคือการอบรมซ้ำซ้อนในเนื้อหาเดียวกันหลายรอบต่อปีจากคนละหน่วยงาน ซึ่งสิ้นเปลืองทั้งงบประมาณของรัฐและเวลาของเกษตรกร ความคาดหวังต่อกรมจึงชัดเจนมาก คือ ขอให้ให้มีเจ้าภาพเดียวที่รับผิดชอบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีทะเบียนกลางที่ใช้ร่วมกันได้ และลดการรายงานที่ซ้ำซ้อนลง

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีความได้เปรียบเชิงกฎหมายที่จะเป็นเจ้าภาพกลาง เนื่องจากพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ กำหนดให้กรมเป็นสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นกลไกระดับชาติที่มีหน่วยงานหลายกระทรวงร่วมเป็นกรรมการอยู่แล้ว แต่ในทางปฏิบัติ กลไกนี้ยังถูกใช้ในเชิงการประชุมและอนุมัติมากกว่าการเป็นกลไกบูรณาการการทำงานจริงในพื้นที่ นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนของกรมยังไม่ได้เชื่อมกับระบบทะเบียนของหน่วยงานอื่นอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้ว่ากลุ่มใดได้รับการสนับสนุนจากที่ใดไปแล้วบ้าง ซึ่งเป็นสาเหตุโดยตรงของความซ้ำซ้อน และเป็นความเสี่ยงต่อการถูกตั้งข้อสังเกตจากหน่วยตรวจสอบ

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ประการแรก ต้องผลักดันให้ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนของกรมได้รับการรับรองเป็นทะเบียนกลางขององค์กรเกษตรกรระดับชาติ โดยเชื่อมข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องผ่านมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ เพื่อให้ทุกหน่วยงานเห็นภาพการสนับสนุนที่กลุ่มได้รับทั้งหมด ประการที่สอง ต้องยกระดับบทบาทของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจากกลไกอนุมัติเป็นกลไกบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแห่งชาติที่ทุกหน่วยงานใช้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแบบกลุ่มยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ประการที่สาม ต้องกำหนดหลักการเจ้าภาพเดียวต่อหนึ่งกลุ่มในระดับพื้นที่ โดยให้สำนักงานเกษตรอำเภอเป็นผู้ประสานหลักสำหรับกลุ่มที่มีฐานการผลิตด้านการเกษตร และให้หน่วยงานอื่นสนับสนุนผ่านแผนเดียวกัน ประการที่สี่ ต้องลดแบบฟอร์มและรอบการรายงานของกลุ่มลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยใช้หลักบันทึกครั้งเดียวใช้ได้หลายหน่วยงาน และประการที่ห้า ต้องจัดทำปฏิทินการพัฒนากลุ่มระดับอำเภอที่รวมกิจกรรมของทุกหน่วยงานไว้ในแผนเดียว เพื่อจัดการอบรมซ้ำซ้อนและใช้เวลาของเกษตรกรอย่างคุ้มค่าที่สุด

กลุ่มที่ ๓ ผู้ประกอบการในห่วงโซ่คุณค่าการเกษตรด้านพืช

(หมายถึง ผู้ค้าปัจจัยการผลิต ผู้รวบรวมผลผลิตและล้าง โรงคัดบรรจุ โรงงานแปรรูปและอุตสาหกรรมเกษตร ผู้ส่งออก ค้าปลีกสมัยใหม่และธุรกิจอาหาร ตลอดจนผู้ให้บริการเทคโนโลยีและบริการทางการเกษตร)

ประเด็นที่ ๓.๑ ความไม่แน่นอนของปริมาณและความสม่ำเสมอของวัตถุดิบ

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง ผู้ประกอบการที่รับซื้อผลผลิตพืชเพื่อแปรรูปหรือส่งออกกระบุดตรงกันว่า ปัญหาอันดับหนึ่งมีใช่ราคา แต่คือ "ความไม่แน่นอนของอุปทาน" กล่าวคือ ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าในแต่ละฤดูกาลจะมีวัตถุดิบเข้าโรงงานเท่าใด เมื่อใด และคุณภาพระดับใด ความไม่แน่นอนนี้บังคับให้ผู้ประกอบการต้องเผื่อความเสี่ยงไว้ในราคารับซื้อ ซึ่งท้ายที่สุดก็ตกราคาให้แก่เกษตรกรได้รับลง และทำให้โรงงานเดินกำลังผลิตต่ำกว่าจุดคุ้มทุนในหลายช่วงของปี ผู้ส่งออกยังเผชิญปัญหานี้รุนแรงกว่านั้น คือเมื่อรับคำสั่งซื้อล่วงหน้าจากลูกค้าต่างประเทศแล้วไม่สามารถรวบรวมสินค้าได้ตามสัญญา ทำให้เสียค่าปรับและเสียความเชื่อมั่นในระยะยาว ความคาดหวังของผู้ประกอบการต่อกรมจึงตรงไปตรงมามาก คือ ขอให้กรมช่วยทำให้ "ทราบล่วงหน้าว่าจะมีอะไร ที่ไหน



เท่าไร เมื่อไร” และช่วยจัดระบบให้สามารถทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้ากับกลุ่มเกษตรกรได้อย่างมีหลักประกันว่าจะได้รับของจริง

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีข้อมูลจากผู้ประกอบการต้องการอยู่ในมือแล้ว คือทะเบียนเกษตรกรและข้อมูลการเพาะปลูกรายแปลงที่ครอบคลุมทั้งประเทศ ซึ่งไม่มีหน่วยงานใดในประเทศมีฐานข้อมูลระดับนี้ แต่ช่องว่างที่ชัดเจนคือ ข้อมูลดังกล่าวถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการจ่ายเงินช่วยเหลือและการบริหารโครงการภายในเป็นหลัก มิได้ออกแบบมาเพื่อการพยากรณ์อุปทานเชิงพาณิชย์ ทำให้ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูล ความละเอียดของข้อมูล และรูปแบบการเผยแพร่ยังไม่ตอบโจทย์ภาคธุรกิจ นอกจากนี้ กรมยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนว่าจะเปิดเผยข้อมูลระดับใดให้ภาคเอกชนใช้ประโยชน์ได้ ภายใต้ข้อจำกัดของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนกลไกแปลงใหญ่ซึ่งควรทำหน้าที่เป็นคู่สัญญาที่น่าเชื่อถือ ก็ยังมีปัญหาด้านความสามารถในการส่งมอบตามที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้วในประเด็น ๑.๕

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องพัฒนา “ระบบพยากรณ์อุปทานสินค้าเกษตรรายพืชรายพื้นที่” โดยใช้ข้อมูลทะเบียนแปลงร่วมกับภาพถ่ายดาวเทียมและข้อมูลภูมิอากาศ แล้วเผยแพร่ผลพยากรณ์ในระดับที่ภาคธุรกิจใช้วางแผนได้ โดยไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของเกษตรกร ประการที่สอง ต้องจัดทำนโยบายเปิดเผยข้อมูลการเกษตรของกรมอย่างเป็นทางการ กำหนดชั้นข้อมูล เงื่อนไขการเข้าถึง และรูปแบบการเชื่อมต่อ เพื่อให้ภาคเอกชนใช้ประโยชน์ได้โดยไม่ขัดกฎหมาย ประการที่สาม ต้องยกระดับกลุ่มแปลงใหญ่ที่มีศักยภาพให้เป็นคู่สัญญาที่เชื่อถือได้ ด้วยการรับรองมาตรฐานความสามารถในการส่งมอบ ควบคู่กับการมีทุนหมุนเวียนและระบบบริหารสัญญา ประการที่สี่ ต้องส่งเสริมการทำเกษตรพันธสัญญาที่เป็นธรรมภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา โดยกรมทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและผู้ตรวจสอบความเป็นธรรมของสัญญาให้แก่เกษตรกร และประการที่ห้า ต้องจัดเวทีจับคู่ระหว่างผู้ซื้อรายใหญ่กับกลุ่มผู้ผลิตในระดับเขตอย่างสม่ำเสมอ พร้อมติดตามผลจนเกิดสัญญาซื้อขายจริง มิใช่เพียงการพบปะแลกเปลี่ยนนามบัตร

ประเด็นที่ ๓.๒ มาตรฐานคุณภาพ สารพิษตกค้าง และระบบตรวจสอบย้อนกลับ

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง ผู้ส่งออกและโรงงานแปรรูปเผชิญความเสี่ยงสูงสุดจากประเด็นสารพิษตกค้างเกินค่ามาตรฐาน เพราะการถูกตีกลับหรือถูกระงับการนำเข้าเพียงครั้งเดียวสามารถกระทบตลาดทั้งประเทศได้ ปัญหานี้ทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อประเทศคู่ค้าปรับค่ามาตรฐานสารตกค้างให้เข้มงวดขึ้นและเพิ่มความถี่ในการสุ่มตรวจ ความเดือดร้อนที่เป็นรูปธรรมของผู้ประกอบการคือ ไม่สามารถทราบได้ว่าวัตถุดิบที่รับซื้อมาจากแปลงใด ผ่านการใช้สารเคมีอะไร ปริมาณเท่าใด และเว้นระยะเก็บเกี่ยวถูกต้องหรือไม่ เพราะระบบรวบรวมผลผลิตของไทยยังผ่านคนกลางหลายทอดจนสายการผลิตขาดตอน เมื่อเกิดปัญหาจึงไม่สามารถสืบกลับไปถึงต้นตอเพื่อแก้ไขได้ ความคาดหวังต่อกรมจึงคือ การผลักดันให้แปลงผลิตเข้าสู่ระบบมาตรฐานอย่างกว้างขวาง และการสร้างระบบข้อมูลที่เชื่อมจากแปลงถึงโรงงานได้จริง

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ ขนาดของช่องว่างในเรื่องนี้ประเมินได้จากตัวเลข การรับรองแหล่งผลิตตามการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับพืช ซึ่งเป็นภารกิจของกรมวิชาการเกษตร ในปี ๒๕๖๕ มีแปลงพืชที่ได้รับการรับรองแล้ว ๑๒๘,๙๓๐ แปลง ครอบคลุมพื้นที่ ๕๗๖,๘๗๓ ไร่ ขณะที่ในส่วนของการแปลงใหญ่ของกรมส่งเสริมการเกษตรเอง มีการดำเนินงานครอบคลุม พื้นที่ ๙,๐๐๙,๕๕๑ ไร่ และมีเกษตรกรได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตรรวม ๒๐๓,๖๖๕ ราย เมื่อนำตัวเลขเหล่านี้ไปเทียบกับพื้นที่การเกษตรของประเทศซึ่งมีประมาณ ๑๔๙ ล้านไร่ จะเห็นว่าสัดส่วนพื้นที่ที่อยู่ในระบบมาตรฐานยังต่ำมาก ซึ่งหมายความว่าผลผลิตส่วนใหญ่ที่ไหลเข้าสู่ห่วงโซ่อุปทานยังไม่มีข้อมูลกำกับ ในด้านบทบาทของกรม กรมมิใช่หน่วยรับรองมาตรฐาน แต่เป็นหน่วยเตรียม



ความพร้อมเกษตรกรก่อนขอรับรอง จุดอ่อนคือกระบวนการเตรียมความพร้อมกับการบวนการตรวจรับรองยังไม่เชื่อมกันเป็นสายเดียว ทำให้เกษตรกรที่ผ่านการอบรมแล้วจำนวนมากไม่ได้เดินต่อจนได้ใบรับรอง

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณที่ทำนายและวัดผลได้สำหรับการขยายพื้นที่ผลิตที่อยู่ในระบบมาตรฐาน โดยเน้นพืชส่งออกที่มีความเสี่ยงสูงเป็นลำดับแรก ได้แก่ทุเรียน ลำไย มังคุด พริก และผักส่งออก ประการที่สอง ต้องเชื่อมกระบวนการเตรียมความพร้อมของกรมเข้ากับระบบตรวจรับรองของกรมวิชาการเกษตรและสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติให้เป็นสายบริการเดียวพร้อมติดตามอัตราการแปลงจากผู้ผ่านการอบรมเป็นผู้ได้รับใบรับรองเป็นตัวชี้วัดสำคัญ ประการที่สาม ต้องเร่งขยายผลระบบบันทึกข้อมูลการผลิตรายแปลงที่เกษตรกรใช้งานได้จริงบนโทรศัพท์มือถือ โดยเฉพาะบันทึกการใช้สารเคมีและวันเก็บเกี่ยว ซึ่งเป็นหัวใจของการตรวจสอบย้อนกลับ ประการที่สี่ ต้องผลักดันให้รหัสแปลงในทะเบียนของกรมกลายเป็นรหัสอ้างอิงกลางที่ใช้ร่วมกันทั้งห่วงโซ่ ตั้งแต่แปลง จดรวบรวมนำ โรงคัดบรรจุ จนถึงใบรับรองสุขอนามัยพืชสำหรับการส่งออก และประการที่ห้า ต้องจัดระบบเฝ้าระวังเชิงรุกร่วมกับกรมวิชาการเกษตร โดยใช้ข้อมูลการสุ่มตรวจย้อนกลับมาใช้ในพื้นที่ที่ต้องเข้าไปให้ความรู้และแก้ไขการใช้สารเคมีอย่างเร่งด่วน แทนการรอให้เกิดเหตุแล้วจึงตามแก้

ประเด็นที่ ๓.๓ การขาดแคลนแรงงานภาคเกษตรและต้นทุนการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง ผู้ประกอบการที่ต้องพึ่งพาแรงงานในการเก็บเกี่ยว คัดบรรจุ และแปรรูปขั้นต้น สะท้อนปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่รุนแรงขึ้นทุกปี สาเหตุมาจากทั้งการเข้าสู่สังคมสูงวัยของแรงงานเกษตรไทย การเคลื่อนย้ายแรงงานรุ่นใหม่ออกจากภาคเกษตร และความไม่แน่นอนของแรงงานข้ามชาติซึ่งได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ชายแดนและนโยบายการจ้างงาน ผลกระทบที่ตามมาคือต้นทุนค่าแรงในช่วงฤดูเก็บเกี่ยวพุ่งสูงชันมาก และในบางพื้นที่ผลผลิตเสียหายคาดกันเพราะเก็บไม่ทัน ปัญหาที่ซ่อนอยู่อีกชั้นคือการสูญเสียหลังการเก็บเกี่ยว ซึ่งเกิดจากการขาดโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งลานตาก จดรวบรวมน้ำที่มีร่มเงา ห้องเย็น และระบบขนส่งควบคุมอุณหภูมิ ทำให้ผลผลิตเสื่อมคุณภาพก่อนถึงโรงงาน ความคาดหวังต่อกรมจึงคือการส่งเสริมเครื่องจักรกลการเกษตรและบริการทางการเกษตรให้แพร่หลาย และการผลักดันโครงสร้างพื้นฐานหลังการเก็บเกี่ยวในระดับพื้นที่

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีงานส่งเสริมการใช้เครื่องจักรกลการเกษตรและศูนย์บริการเครื่องจักรกลชุมชนอยู่แล้ว แต่ยังมีข้อจำกัดสามประการ ประการแรก การสนับสนุนมักเน้นเครื่องจักรสำหรับการเตรียมดินและการเพาะปลูกมากกว่าเครื่องจักรสำหรับการเก็บเกี่ยวและจัดการหลังการเก็บเกี่ยว ซึ่งเป็นจุดที่ขาดแคลนแรงงานหนักที่สุด ประการที่สอง เครื่องจักรสำหรับพืชสวนและไม้ผลซึ่งเป็นสินค้าส่งออกมูลค่าสูงของไทยยังมีทางเลือกน้อยและราคาสูง ประการที่สาม การส่งเสริมยังมองเครื่องจักรเป็น "สินทรัพย์ที่มอบให้กลุ่ม" มากกว่ามองเป็น "ธุรกิจบริการทางการเกษตร" ที่มีผู้ประกอบการรายย่อยเป็นผู้ให้บริการและอยู่ได้ด้วยรายได้ของตนเอง ซึ่งเป็นรูปแบบที่ยั่งยืนกว่าและขยายผลได้เร็วกว่า

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องส่งเสริมการเกิดขึ้นของ **"ผู้ประกอบการบริการทางการเกษตร"** ในระดับตำบลและอำเภออย่างเป็นระบบ ทั้งบริการเตรียมดิน เก็บเกี่ยว อากาศยานไร้คนขับเพื่อการเกษตร และบริการจัดการหลังการเก็บเกี่ยว โดยมีหลักสูตร การรับรองสมรรถนะ และการเข้าถึงสินเชื่อรองรับ ประการที่สอง ต้องปรับสัดส่วนการสนับสนุนไปสู่เครื่องจักรและเทคโนโลยีในขั้นตอนเก็บเกี่ยวและหลังการเก็บเกี่ยวมากขึ้น ประการที่สาม ต้องร่วมกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชนพัฒนาเครื่องจักรที่เหมาะสมกับพืชสวนและไม้ผลของไทย ซึ่งปัจจุบันต้องพึ่งพาการนำเข้าเป็นหลัก ประการที่สี่ ต้องผลักดันการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานหลังการเก็บเกี่ยวระดับชุมชนผ่านงบประมาณจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมออกแบบรูปแบบการบริหารที่มีรายได้เลี้ยงตัวเองได้ และประการที่ห้า ต้องจัดทำข้อมูลปฏิทินความต้องการแรงงานเกษตรรายพืชรายพื้นที่ เพื่อใช้ประสานกับกระทรวงแรงงานในการจัดสรรแรงงานตามฤดูกาลอย่างมีประสิทธิภาพ



ประเด็นที่ ๓.๔ ความต้องการวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมเกษตรและสินค้าเกษตรมูลค่าสูง

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง แนวโน้มที่ชัดเจนที่สุดของภาคเกษตรไทยในปัจจุบันคือการเคลื่อนจากการขายวัตถุดิบไปสู่การขายสินค้าแปรรูป ข้อมูลปี ๒๕๖๘ ยืนยันแนวโน้มนี้อย่างหนักแน่น การส่งออกสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรไทยมีมูลค่ารวม ๕๒,๐๗๒.๓ ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ ๑,๗๐๙,๐๗๕ ล้านบาท หดตัวเล็กน้อยที่ร้อยละ ๐.๔ โดยสินค้าเกษตรหดตัวร้อยละ ๔.๑ ขณะที่สินค้าอุตสาหกรรมเกษตรขยายตัวร้อยละ ๔.๑ เด็บโตต่อเนื่องเป็นปีที่สอง สะท้อนศักยภาพของไทยในการปรับตัวจากการขายวัตถุดิบสู่สินค้าแปรรูปที่มีมูลค่าเพิ่ม สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าระบุชี้ว่า สินค้าอุตสาหกรรมเกษตรได้ก้าวขึ้นมาเป็นเครื่องยนต์หลักของภาคเกษตรไทย โดยมีอาหารสัตว์เลี้ยง ผลิตภัณฑ์ข้าวสาลีและอาหารสำเร็จรูป น้ำตาลทราย ผลไม้กระป๋องและแปรรูป ไขมันและน้ำมันจากพืชและสัตว์ รวมถึงสิ่งปรุงรสอาหาร เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ ความต้องการของผู้ประกอบการกลุ่มนี้จึงมีใช้วัตถุดิบทั่วไป แต่คือวัตถุดิบที่มีคุณลักษณะเฉพาะตรงตามความต้องการของสายการผลิต เช่น พันธุ์เฉพาะสำหรับแปรรูป ปริมาณสารสำคัญที่คงที่ ขนาดและความสุกที่สม่ำเสมอ และปริมาณที่มากพอสำหรับการผลิตเชิงอุตสาหกรรม ความคาดหวังต่อกรมคือการจัดระบบผลิตวัตถุดิบเฉพาะทางให้ตรงกับความต้องการนี้

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ งานส่งเสริมของกรมยังผูกอยู่กับพืชหลักดั้งเดิมและรูปแบบการผลิตเพื่อขายเป็นผลผลิตสดเป็นส่วนใหญ่ ขณะที่การส่งเสริมเพื่อป้อนอุตสาหกรรมแปรรูปยังมีลักษณะเป็นโครงการเฉพาะพืชและเฉพาะพื้นที่ ไม่ได้เป็นระบบที่เชื่อมความต้องการของอุตสาหกรรมกลับมาสู่การวางแผนการผลิตอย่างครบวงจร นอกจากนี้ ความสามารถของกรมในการทำงานกับพืชมูลค่าสูงกลุ่มใหม่ เช่น พืชสมุนไพร พืชให้สารสกัด และพืชวัตถุดิบสำหรับอาหารแห่งอนาคต ยังจำกัดด้วยองค์ความรู้และบุคลากรที่มีอยู่ ทั้งที่กลุ่มพืชเหล่านี้เป็นโอกาสสำคัญ ดังจะเห็นจากข้อมูลปี ๒๕๖๘ ที่ การส่งออกเครื่องเทศและสมุนไพรขยายตัวร้อยละ ๓๗.๒ และพืชน้ำมันขยายตัวถึงร้อยละ ๑๒๑.๑

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องจัดทำแผนส่งเสริมการผลิตวัตถุดิบเพื่ออุตสาหกรรมเกษตรรายกลุ่มสินค้า โดยเริ่มจากการสำรวจความต้องการวัตถุดิบของอุตสาหกรรมเป้าหมายอย่างเป็นระบบร่วมกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย แล้วย้อนกลับมาออกแบบเขตส่งเสริมการผลิต ประการที่สอง ต้องพัฒนาระบบส่งเสริมพืชมูลค่าสูงกลุ่มใหม่ โดยเฉพาะสมุนไพรและพืชให้สารสกัด ซึ่งต้องอาศัยความรู้เรื่องการควบคุมปริมาณสารสำคัญและมาตรฐานเฉพาะทาง โดยร่วมมือกับกรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก และสถาบันวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประการที่สาม ต้องเร่งพัฒนาศักยภาพของกรมให้มีความรู้ด้านห่วงโซ่คุณค่าและความต้องการของอุตสาหกรรมปลายทาง มิใช่ความรู้ด้านการผลิตเพียงอย่างเดียว ประการที่สี่ ต้องส่งเสริมให้องค์กรเกษตรกรก้าวเข้าสู่การแปรรูปขั้นต้นเพื่อจับมูลค่าเพิ่มไว้ในชุมชนตามที่ได้วิเคราะห์ไว้ในประเด็น ๒.๓ และประการที่ห้า ต้องจัดทำระบบสัญญาณเตือนล่วงหน้าด้านตลาด โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการส่งออก เช่น กรณีข้าวที่ ลดอันดับจากสินค้าเกษตรส่งออกมูลค่าสูงอันดับที่สองในช่วงปี ๒๕๖๖ ถึง ๒๕๖๗ ลงมาอยู่อันดับที่สี่ และมีมูลค่าการส่งออกหดตัวถึงร้อยละ ๓๐.๐ เพื่อให้กรมสามารถปรับทิศทางการส่งเสริมได้ทันการณ์แทนการตามแก้ปัญหาภายหลัง

ประเด็นที่ ๓.๕ ผู้ให้บริการเทคโนโลยีเกษตรและวิสาหกิจเริ่มต้นด้านการเกษตร

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง ผู้ประกอบการกลุ่มนี้เป็นกลุ่มใหม่ที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วยผู้พัฒนาแพลตฟอร์มการเกษตร ผู้ให้บริการอากาศยานไร้คนขับ ผู้ให้บริการวิเคราะห์ดินและใบพืช ผู้ผลิตอุปกรณ์ตรวจวัดในแปลง และวิสาหกิจเริ่มต้นด้านการซื้อขายสินค้าเกษตรออนไลน์ ความเดือดร้อนหลักของกลุ่มนี้สองเรื่อง เรื่องแรกคือการเข้าถึงเกษตรกร เพราะการขายตลาดสู่เกษตรกรรายย่อยที่กระจายตัวทั่วประเทศมีต้นทุนสูงมากสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก เรื่องที่สองคือการเข้าถึงข้อมูลและพื้นที่ทดสอบ เพราะการพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ได้จริงกับบริบทเกษตรไทยจำเป็นต้องมีข้อมูลจริงและแปลงทดสอบจริง ซึ่งอยู่ในความดูแล



ของภาครัฐเป็นหลัก ความคาดหวังต่อกรมจึงคือ การเป็น “ประตู” ที่เปิดให้เทคโนโลยีที่ดีเข้าถึงเกษตรกรได้เร็วขึ้น และเป็นผู้กลั่นกรองที่ช่วยยืนยันว่าเทคโนโลยีได้ใช้ได้ผลจริง

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีความสัมพันธ์ที่ดีกับภาคเอกชนในลักษณะผู้สนับสนุนกิจกรรม แต่ยังไม่มีการเป็นทางการในการรับรอง คัดกรอง หรือส่งต่อเทคโนโลยีจากภาคเอกชนสู่เกษตรกร ผลที่เกิดขึ้นคือ เทคโนโลยีจำนวนมากเข้าถึงเกษตรกรผ่านช่องทางการตลาดโดยตรง ซึ่งเกษตรกรไม่มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ และมีกรณีที่เกษตรกรลงทุนกับเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแปลงของตนจนเกิดความเสียหาย ในทางกลับกัน เทคโนโลยีที่ดีจริงหลายรายการกลับขายผลได้ช้าเพราะไม่มีช่องทางเข้าถึงเกษตรกรในวงกว้าง ซึ่งเป็นความสูญเสียเปล่าทั้งสองทาง นอกจากนี้ นโยบายรัฐบาลที่กำหนดให้ พัฒนาข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ในการวางแผนการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ย่อมสำเร็จได้ยากหากภาครัฐพยายามพัฒนาทุกอย่างด้วยตนเอง โดยไม่ใช้ขีดความสามารถของภาคเอกชนที่มีอยู่

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องจัดตั้งกลไกทดสอบและรับรองเทคโนโลยีการเกษตร โดยใช้ศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรและแปลงใหญ่เป็นสนามทดสอบ แล้วเผยแพร่ผลการทดสอบอย่างเป็นกลางเพื่อให้เกษตรกรมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ประการที่สอง ต้องจัดทำบัญชีรายการเทคโนโลยีที่ผ่านการทดสอบและแนะนำ พร้อมข้อมูลต้นทุน ผลตอบแทน และเงื่อนไขความเหมาะสมกับแต่ละสภาพพื้นที่ ประการที่สาม ต้องเปิดชุดข้อมูลที่เปิดเผยได้ของกรมให้ผู้พัฒนาเทคโนโลยีนำไปสร้างบริการต่อยอด ภายใต้ธรรมาภิบาลข้อมูลที่ดีภูมิ ซึ่งจะทำให้เกิดบริการใหม่สำหรับเกษตรกรโดยรัฐไม่ต้องลงทุนพัฒนาเองทั้งหมด ประการที่สี่ ต้องกำหนดรูปแบบความร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชนสำหรับงานส่งเสริมการเกษตรที่ชัดเจน ทั้งเรื่องการแบ่งบทบาทการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และการคุ้มครองเกษตรกร และประการที่ห้า ต้องพัฒนาโครงการบ่มเพาะวิสาหกิจเริ่มต้นด้านการเกษตรร่วมกับหน่วยงานนวัตกรรมของประเทศ โดยกำหนดโจทย์จากปัญหาจริงที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรพบในพื้นที่

กลุ่มที่ ๔ ผู้บริโภค

ประเด็นที่ ๔.๑ ความปลอดภัยจากสารเคมีกำจัดศัตรูพืชตกค้างในผักและผลไม้

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง ความกังวลอันดับหนึ่งของผู้บริโภคไทยต่อสินค้าเกษตรคือสารเคมีตกค้าง และความกังวลนี้มีฐานข้อมูลเชิงประจักษ์รองรับ ผลการเฝ้าระวังของเครือข่ายเตือนภัยสารเคมีกำจัดศัตรูพืชในปี ๒๕๖๗ ซึ่งเผยแพร่ในการประชุมวิชาการประจำปี ๒๕๖๘ พบว่า จากการเก็บตัวอย่างผักและผลไม้รวม ๒๕๕ ตัวอย่างในห้าง ๕ แห่ง และตลาดใน ๑๒ จังหวัด ส่งวิเคราะห์สารพิษตกค้าง ๔๑๙ รายการ พบว่าผักและผลไม้ที่จำหน่ายในห้างสรรพสินค้ามีสารพิษตกค้างเกินมาตรฐานร้อยละ ๗๕ ขณะที่ในตลาดสดและห้างค้าส่งพบการตกค้างเกินมาตรฐานร้อยละ ๖๑ ตัวเลขในระดับนี้ก่อผลกระทบสองด้าน ด้านหนึ่งคือผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนโดยตรง อีกด้านหนึ่งคือการบั่นทอนความเชื่อมั่นต่อระบบมาตรฐานของรัฐทั้งระบบ ซึ่งกระทบย้อนกลับมาที่เกษตรกรที่ถูกลดด้วย ความคาดหวังของผู้บริโภคต่อกรมส่งเสริมการเกษตรจึงตรงไปตรงมา คือ ขอให้กรมทำให้เกษตรกรผลิตอาหารที่ปลอดภัยจริงตั้งแต่ต้นทาง มีใช้หรือตรวจจับที่ปลายทาง

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมเป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ต้นเหตุของปัญหานี้ที่สุด เพราะเป็นผู้ให้คำแนะนำการจัดการศัตรูพืชแก่เกษตรกรโดยตรง และมีงานอารักขาพืช งานศูนย์จัดการศัตรูพืชชุมชน และงานส่งเสริมการจัดการศัตรูพืชแบบผสมผสานเป็นเครื่องมืออยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ช่องว่างที่ต้องยอมรับคือ อิทธิพลของร้านค้าปัจจัยการผลิตในพื้นที่ต่อการตัดสินใจของเกษตรกรมีมากกว่าคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ในหลายกรณี เนื่องจากร้านค้าเข้าถึงเกษตรกรได้ทุกวันและให้เครดิตทางการเงินด้วย ขณะที่เจ้าหน้าที่เข้าถึงได้เป็นครั้งคราว นอกจากนี้ ความรู้เรื่องการเว้นระยะปลอดภัยก่อนเก็บเกี่ยว ซึ่งเป็นปัจจัยชี้ขาดของปริมาณสารตกค้าง ยังเป็นจุดที่



เกษตรกรทะเลาะมากที่สุดเพราะแรงกดดันด้านราคาและกำหนดส่งมอบ ที่สำคัญ กรมยังไม่มีระบบข้อมูลที่เชื่อมผลการตรวจสอบราคากับปลายทางกลับมาสู่การวางแผนงานส่งเสริมในพื้นที่ต้นทาง

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องยกระดับงานอารักขาพืชให้เป็นภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ระดับกรม มีใช้งานสนับสนุน โดยตั้งเป้าหมายลดอัตราการตรวจสอบสารตกค้างเกินมาตรฐานในพืชเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมและรายงานความก้าวหน้าต่อสาธารณะ ประการที่สอง ต้องทำงานร่วมกับร้านค้าปัจจัยการผลิตในพื้นที่อย่างจริงจัง โดยพัฒนาโครงการร้านค้าปัจจัยการผลิตคุณภาพที่ให้คำแนะนำถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่งจะเปลี่ยนผู้ที่เคยเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาให้เป็นส่วนหนึ่งของทางออก ประการที่สาม ต้องเร่งขยายผลชีวภัณฑ์และเทคโนโลยีการจัดการศัตรูพืชทางเลือกให้มีคุณภาพ ราคาเข้าถึงได้ และหาซื้อได้จริงในพื้นที่ ซึ่งเป็นเงื่อนไขจำเป็นของการลดการใช้สารเคมี ประการที่สี่ ต้องจัดทำระบบข้อมูลย้อนกลับ โดยรับผลการสุ่มตรวจจากหน่วยงานปลายทางมาชี้เป้าพื้นที่และพืชที่มีปัญหา แล้วส่งทีมเข้าแก้ไขเป็นการเฉพาะ และประการที่ห้า ต้องสื่อสารกับสาธารณะอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับสถานการณ์และความก้าวหน้าในการแก้ปัญหา เพราะความเชื่อมั่นของผู้บริโภคจะฟื้นได้ด้วย ความโปร่งใสเท่านั้น

ประเด็นที่ ๔.๒ ความโปร่งใส ระบบตรวจสอบย้อนกลับ และความน่าเชื่อถือของตรารับรอง

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง ผู้บริโภคยุคปัจจุบันต้องการทราบที่มาของอาหารที่รับประทาน ทั้งแหล่งผลิต วิธีการผลิต และผู้ผลิต ความต้องการนี้ได้จำกัดอยู่ในกลุ่มผู้บริโภคระดับ บนอีกต่อไป แต่แพร่หลายไปสู่ผู้บริโภคทั่วไปที่ซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์และค้าปลีกสมัยใหม่ ความเดือดร้อนที่ผู้บริโภคสะท้อนคือ ตรารับรองที่ปรากฏบนสินค้ามีจำนวนมากจนสับสน ไม่ทราบว่าตราใดหมายถึงอะไร มีการตรวจสอบจริงเพียงใด และมีกรณีที่สินค้าที่ได้รับตรารับรองกลับตรวจพบปัญหา ซึ่งบั่นทอนความเชื่อถือในระบบทั้งหมด ความคาดหวังต่อกรมจึงคือ การทำให้ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบย้อนกลับไปถึงแปลงผลิตได้ด้วยตนเองอย่างง่าย และการทำให้ตรารับรองมีความหมายที่แท้จริง

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมได้ประกาศทิศทางที่ถูกต้องแล้ว โดยกำหนดแนวทาง สร้างฐานข้อมูลแปลงเกษตรที่มีพิกัดจีพีเอสและระบบตรวจสอบย้อนกลับแบบเรียลไทม์ ซึ่งหากดำเนินการสำเร็จจะเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ตอบโจทย์ทั้งผู้บริโภคในประเทศและคู่ค้าต่างประเทศพร้อมกัน ช่องว่างที่ต้องเร่งปิดคือ ระบบตรวจสอบย้อนกลับที่มีอยู่ในปัจจุบันยังกระจายตามหน่วยงานและตามโครงการ ผู้บริโภคจึงต้องใช้หลายระบบและได้ข้อมูลไม่เท่ากัน อีกทั้งข้อมูลที่แสดงส่วนใหญ่ยังเป็นข้อมูลทะเบียนพื้นฐาน ไม่ใช่ข้อมูลกระบวนการผลิตที่ผู้บริโภคอยากรู้จริง เช่น การใช้สารเคมีและวันเก็บเกี่ยว นอกจากนี้ กรมยังไม่มีบทบาทชัดเจนในการสื่อสารกับผู้บริโภคปลายทาง เนื่องจากภารกิจตามกฎหมายมุ่งไปที่เกษตรกรเป็นหลัก ทำให้ความพยายามที่ดีของกรมไม่ถูกรับรู้ในวงกว้าง

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องเร่งพัฒนาระบบตรวจสอบย้อนกลับที่ใช้รหัสแปลงของกรมเป็นแกนกลาง และเปิดให้ผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูลระดับที่เหมาะสมได้ผ่านการสแกนรหัสบนบรรจุภัณฑ์ ประการที่สอง ต้องออกแบบชั้นข้อมูลที่เปิดเผยแก่ผู้บริโภคอย่างรอบคอบ ให้ตอบคำถามที่ผู้บริโภคสนใจจริงโดยไม่ละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลของเกษตรกร ประการที่สาม ต้องร่วมกับสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติในการสื่อสารเรื่องความหมายของตรารับรองแต่ละประเภทให้ผู้บริโภคเข้าใจอย่างชัดเจน ประการที่สี่ ต้องกำหนดให้กลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมต้องเข้าสู่ระบบตรวจสอบย้อนกลับเป็นเงื่อนไข ซึ่งจะสร้างแรงจูงใจให้ระบบขยายตัวโดยธรรมชาติ และประการที่ห้า ต้องสร้างบทบาทใหม่ของกรมในการสื่อสารกับผู้บริโภค โดยเล่าเรื่องราวของเกษตรกรและกระบวนการผลิตที่ดีผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งนอกจากจะสร้างความเชื่อมั่นแล้ว ยังช่วยเพิ่มมูลค่าให้สินค้าของเกษตรกรที่กรมดูแลอีกด้วย



ประเด็นที่ ๔.๓ ราคาที่เป็นธรรมและส่วนต่างระหว่างราคาหน้าสวนกับราคาปลายทาง

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง ประเด็นที่สร้างความไม่พอใจร่วมกันทั้งฝ่ายผู้บริโภคและฝ่ายเกษตรกรคือ ส่วนต่างที่กว้างระหว่างราคาที่เกษตรกรได้รับกับราคาที่ผู้บริโภคจ่าย ในหลายกรณีมีข่าวว่าราคาผลผลิตหน้าสวนตกต่ำจนเกษตรกรต้องเทผลผลิตทิ้ง ขณะที่ราคาขายปลีกในเมืองแทบไม่ลดลง สภาพเช่นนี้ทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าตนจ่ายแพงโดยที่เงินไม่ถึงเกษตรกร และทำให้ความชอบธรรมของระบบการค้าสินค้าเกษตรถูกตั้งคำถาม ความเดือดร้อนอีกด้านหนึ่งของผู้บริโภคคือความผันผวนของราคาผักและผลไม้ตามฤดูกาลและตามภัยธรรมชาติ ซึ่งกระทบค่าครองชีพโดยตรง โดยเฉพาะครัวเรือนรายได้น้อยที่สัดส่วนค่าอาหารต่อรายได้สูง ความคาดหวังต่อกรมคือการช่วยลดตัวกลางที่ไม่จำเป็น เพิ่มช่องทางที่ผู้บริโภคซื้อได้โดยตรงจากผู้ผลิต และช่วยจัดการอุปทานให้สม่ำเสมอตลอดปี

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีกลไกตลาดเกษตรกรและตลาดสินค้าเกษตรระดับจังหวัด ซึ่งเป็นความพยายามที่ถูกทิศทาง แต่ขนาดของกลไกยังเล็กมากเมื่อเทียบกับปริมาณผลผลิตทั้งประเทศ จึงมีผลต่อโครงสร้างราคาโดยรวมน้อย นอกจากนี้ อำนาจตามกฎหมายในการกำกับดูแลราคาและการค้าอยู่กับกระทรวงพาณิชย์ กรมจึงทำได้เพียงส่งเสริมด้านอุปทานและช่องทางจำหน่ายทางเลือก ช่องว่างที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ กรมยังไม่มีระบบวางแผนการผลิตรายฤดูกาลที่แม่นยำพอจะช่วยลดปัญหาผลผลิตกระจุกตัวออกสู่ตลาดพร้อมกัน ซึ่งเป็นสาเหตุโดยตรงของราคาตกต่ำเฉียบพลันในช่วงฤดูกาล

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ประการแรก ต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการอุปทานรายฤดูกาลร่วมกับกระทรวงพาณิชย์ โดยใช้ข้อมูลทะเบียนแปลงพยากรณ์ช่วงเวลาที่จะผลผลิตจะออกสู่ตลาด แล้วกระจายช่วงเวลาเก็บเกี่ยวและวางแผนการกระจายสินค้าล่วงหน้า ประการที่สอง ต้องขยายช่องทางการขายตรงจากผู้ผลิตถึงผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งตลาดเกษตรกร ระบบสมาชิกรับผลผลิตตามฤดูกาล และแพลตฟอร์มออนไลน์ที่กลุ่มเกษตรกรบริหารเอง ประการที่สาม ต้องส่งเสริมการแปรรูปและการยืดอายุการเก็บรักษาเพื่อชะลอการออกสู่ตลาดในช่วงที่ผลผลิตล้น ซึ่งเป็นวิธีแก้ที่ต้นเหตุมากกว่าการรับซื้อชดเชย ประการที่สี่ ต้องเผยแพร่ข้อมูลราคาหน้าสวนและราคาปลายทางอย่างโปร่งใสและเข้าถึงง่าย เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองของเกษตรกรและความเข้าใจของผู้บริโภค และประการที่ห้า ต้องผลักดันการเชื่อมโยงผลผลิตของเกษตรกรเข้าสู่ระบบจัดซื้ออาหารของภาครัฐ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล และเรือนจำ ซึ่งเป็นอุปสงค์ที่แน่นอนและสร้างเสถียรภาพให้เกษตรกรได้อย่างแท้จริง

ประเด็นที่ ๔.๔ สุขภาพ โภชนาการ และความต้องการสินค้าเกษตรทางเลือกที่มีคุณค่าเฉพาะ

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง พฤติกรรมผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศกำลังเปลี่ยนไปสู่การเลือกอาหารด้วยเหตุผลด้านสุขภาพมากขึ้น ความต้องการสินค้าเกษตรอินทรีย์ ผักและผลไม้ที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูง สมุนไพร อาหารเสริมจากพืช และวัตถุดิบสำหรับอาหารทางเลือก เติบโตต่อเนื่อง แนวโน้มนี้สอดคล้องกับข้อมูลการค้ำปี ๒๕๖๘ ที่ การส่งออกเครื่องเทศและสมุนไพรขยายตัวร้อยละ ๓๗.๒ ซึ่งสวนทางกับสินค้าโภคภัณฑ์หลักที่หดตัว สำหรับผู้บริโภคภายในประเทศ ความเดือดร้อนที่พบคือ สินค้าเกษตรอินทรีย์และสินค้าสุขภาพยังมีราคาสูง หาซื้อยากนอกเขตเมืองใหญ่ และมีความไม่แน่นอนเรื่องความน่าเชื่อถือของการรับรอง ความคาดหวังต่อกรมจึงคือ การทำให้สินค้ากลุ่มนี้มีปริมาณมากขึ้น ราคาเข้าถึงได้มากขึ้น และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีงานส่งเสริมเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัยอยู่แล้ว แต่เมื่อพิจารณาขนาดของเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะเห็นช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น ในคู่มือโครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ กำหนดเป้าหมายให้ เกษตรกรได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้านการพัฒนาสู่มาตรฐานเกษตรอินทรีย์จำนวน ๓๐๐ ราย ซึ่งเป็นขนาดที่เล็กมากเมื่อเทียบกับจำนวนครัวเรือนเกษตรกรหลายล้าน



ครัวเรือนและเมื่อเทียบกับอุปสงค์ของตลาดที่กำลังขยายตัว สภาพเช่นนี้สะท้อนว่างานส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ยังถูกจัดวางเป็นงานเสริมมากกว่าจะเป็นเสาหลักของการปรับโครงสร้างการผลิต นอกจากนี้ กรมยังขาดการเชื่อมโยงงานส่งเสริมการผลิตเข้ากับข้อมูลอุปสงค์ด้านสุขภาพและโภชนาการอย่างเป็นระบบ ทำให้การเลือกพืชและพื้นที่ส่งเสริมอาศัยความคุ้นเคยเดิมมากกว่าสัญญาณตลาด

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก **ต้องยกระดับเป้าหมายด้านเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัยให้มีขนาดที่สมกับโอกาสทางการตลาด** พร้อมกำหนดพื้นที่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความพร้อมด้านน้ำและระบบนิเวศ ประการที่สอง ต้องขยายการใช้ระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วมในระดับชุมชน เพื่อลดต้นทุนและระยะเวลาการรับรองสำหรับเกษตรกรรายย่อย ควบคู่กับการรักษาความน่าเชื่อถือด้วยระบบตรวจสอบที่โปร่งใส ประการที่สาม ต้องพัฒนาห่วงโซ่มูลค่าและพืชให้สารสำคัญอย่างครบวงจร ตั้งแต่พันธุ์ การควบคุมคุณภาพสารสำคัญ การแปรรูปขั้นต้น จนถึงการเชื่อมกับอุตสาหกรรมยาและอาหารเสริม ประการที่สี่ ต้องส่งเสริมการผลิตผักและผลไม้ปลอดภัยในระดับจังหวัดเพื่อป้อนตลาดในพื้นที่ ซึ่งจะลดต้นทุนขนส่งและทำให้ราคาสินค้าสุขภาพเข้าถึงได้มากขึ้น และประการที่ห้า ต้องทำงานร่วมกับกระทรวงสาธารณสุขในการเชื่อมโยงนโยบายอาหารเพื่อสุขภาพเข้ากับนโยบายการผลิต เพื่อให้การส่งเสริมการเกษตรมีส่วนแก้ปัญหาด้านสุขภาพของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นที่ ๔.๕ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและความคาดหวังเชิงจริยธรรมต่อการผลิตทางการเกษตร

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง ผู้บริโภคไทยได้เปลี่ยนสถานะจาก "ผู้ซื้ออาหาร" มาเป็น "ผู้ได้รับผลกระทบจากการผลิต" อย่างชัดเจน โดยเฉพาะจากปัญหาฝุ่นละอองขนาดเล็กที่ส่วนหนึ่งมีสาเหตุจากการเผาในพื้นที่เกษตร ซึ่งกระทบสุขภาพของประชาชนทั่วประเทศเป็นเวลาหลายเดือนต่อปี ผลที่ตามมาคือความรู้สึกเชิงลบต่อภาคเกษตรในสายตาสังคมเมือง และแรงกดดันทางการเมืองให้ใช้มาตรการบังคับที่เข้มงวดขึ้น ในอีกด้านหนึ่ง ผู้บริโภคจำนวนมากขึ้นเริ่มพิจารณาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมของสินค้าที่ซื้อ ทั้งการใช้น้ำ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการทำลายป่า ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางนโยบายรัฐบาลที่กำหนดให้ ผลักดันให้ประเทศบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ พร้อมพัฒนาระดับวิถีเกษตรกรรมสู่เกษตรกรรมใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และจัดตั้งตลาดซื้อขายคาร์บอนเครดิตที่ได้มาตรฐานสากล ความคาดหวังต่อกรมจึงคือ การทำให้ภาคเกษตรหยุดเป็นแหล่งกำเนิดมลพิษ และเปลี่ยนเป็นส่วนหนึ่งของทางออกด้านสิ่งแวดล้อม

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมได้วางทิศทางไว้ถูกต้องแล้วภายใต้วิสัยทัศน์ "สร้างรากฐานเกษตรเพื่อภูมิภาค" และมีงานส่งเสริมการหยุดเผาในพื้นที่เกษตรดำเนินการต่อเนื่องมาหลายปี อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ยังไม่เป็นที่พอใจของสังคม เพราะมาตรการที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นการณรงค์และการห้าม โดยที่ทางเลือกทางเศรษฐกิจสำหรับเกษตรกรยังไม่เพียงพอ เกษตรกรที่เผาส่วนใหญ่ไม่ได้เผาเพราะไม่รู้ แต่เพราะเป็นวิธีที่ถูกที่สุดและเร็วที่สุดในการจัดการเศษวัสดุภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและทุน トラบดีที่ยังไม่มีทางเลือกที่คุ้มค่ากว่า มาตรการห้ามย่อมไม่ยั่งยืน ในด้านคาร์บอนเครดิต กรมยังอยู่ในระยะเริ่มต้น ทั้งด้านองค์ความรู้ ด้านระบบวัดและทวนสอบ และด้านการเชื่อมเกษตรกรรายย่อยเข้าสู่ตลาดซึ่งมีต้นทุนธุรกรรมสูงเกินกว่าเกษตรกรรายเดียวจะรับได้

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก **ต้องเปลี่ยนยุทธศาสตร์การหยุดเผาจากการณรงค์และการห้าม ไปสู่การสร้างมูลค่าจากเศษวัสดุทางการเกษตร** ทั้งการผลิตอาหารสัตว์ วัสดุปลูก พลังงานชีวมวล และปุ๋ยอินทรีย์ พร้อมจัดให้มีเครื่องจักรและตลาดรับซื้อในพื้นที่ ประการที่สอง ต้องขยายผลเทคโนโลยีการผลิตที่ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระบบพืช โดยเฉพาะการทำนาแบบเปียกสลับแห้งและการใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน ซึ่งลดทั้งการปล่อยก๊าซและต้นทุนของเกษตรกรไปพร้อมกัน ประการที่สาม ต้องพัฒนาระบบวัด รายงาน และทวนสอบการลดก๊าซเรือนกระจกในระดับแปลงที่มีต้นทุนต่ำพอสำหรับเกษตรกรรายย่อย และรวมกลุ่มเกษตรกรเป็นโครงการขนาดใหญ่เพื่อให้เข้าสู่ตลาดคาร์บอนเครดิตได้จริง ประการที่สี่ ต้องเตรียมความพร้อมของเกษตรกรและผู้ประกอบการรับมือ



มาตรการทางการค้าด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศคู่ค้า โดยเฉพาะกฎระเบียบว่าด้วยสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลพิกัดแปลงเป็นหลักฐาน อันเป็นสิ่งที่กรมมีความได้เปรียบอยู่แล้ว และประการที่ห้า ต้องสื่อสารผลงานด้านสิ่งแวดล้อมของภาคเกษตรต่อสาธารณะอย่างเป็นระบบ เพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์ของเกษตรกรไทยในสายตาสังคม และสร้างความเข้าใจร่วมว่าการเปลี่ยนผ่านต้องอาศัยเวลาและการสนับสนุน มิใช่การกล่าวโทษ

กลุ่มที่ ๕ คู่ค้าต่างประเทศ

(ภาพรวมของฐานข้อมูลที่ใช้อ้างอิงตลอดส่วนนี้ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้ารายงานว่า การส่งออกสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรไทยในปี ๒๕๖๘ มีมูลค่ารวม ๕๒,๐๗๒.๓ ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ ๑,๗๐๙,๐๗๕ ล้านบาท ในภาพรวมหดตัวเล็กน้อยที่ร้อยละ ๐.๔ โดยสินค้าเกษตรมีมูลค่า ๒๗,๖๙๑.๔ ล้านดอลลาร์สหรัฐ หดตัวร้อยละ ๔.๑ หลังจากขยายตัวต่อเนื่องมาสี่ปี ขณะที่สินค้าอุตสาหกรรมเกษตรมีมูลค่า ๒๔,๓๘๑.๐ ล้านดอลลาร์สหรัฐ ขยายตัวร้อยละ ๔.๑ ต่อเนื่องเป็นปีที่สอง ตัวเลขคู่นี้คือแกนกลางของการวิเคราะห์ทั้งหมดในส่วนนี้ เพราะแสดงว่าโครงสร้างการค้าเกษตรของไทยกำลังเปลี่ยนซ้ำ จากการขายวัตถุดิบไปสู่การขายสินค้าแปรรูป และการเปลี่ยนซ้ำนี้เกิดขึ้นในอัตราที่แตกต่างกันมากในแต่ละโซนตลาด ซึ่งเป็นเหตุผลว่าเหตุใดกรมจึงไม่สามารถใช้ยุทธศาสตร์การส่งเสริมชุดเดียวกับทุกตลาดได้อีกต่อไป)

โซนที่ ๑ จีนและเอเชียตะวันออก (จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน และฮ่องกง)

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง โซนนี้คือตลาดที่กำหนดชะตากรรมของสินค้าเกษตรไทยโดยตรง ในปี ๒๕๖๘ จีนเป็นตลาดส่งออกสินค้าเกษตรอันดับหนึ่งของไทย ด้วยมูลค่า ๑๐,๕๓๕.๔ ล้านดอลลาร์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๓๘.๐๕ ของมูลค่าส่งออกสินค้าเกษตรทั้งหมด รองลงมาคือญี่ปุ่น ๓,๓๘๙.๖ ล้านดอลลาร์ สัดส่วนร้อยละ ๑๒.๒๔ อย่างไรก็ตาม สัญญาณเตือนมีความชัดเจนอย่างยิ่ง จีนยังคงเป็นตลาดหลักคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๒๓.๗๒ ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด แต่มูลค่าการส่งออกไปจีนหดตัวร้อยละ ๐.๒ ต่อเนื่องเป็นปีที่สอง สะท้อนสัญญาณความเสี่ยงจากการพึ่งพาตลาดหลักเพียงตลาดเดียว ยิ่งไปกว่านั้น การส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรไปจีนหดตัวสูงถึงร้อยละ ๒๑.๒ และไปญี่ปุ่นหดตัวร้อยละ ๒.๔ ขณะที่ตลาดไต้หวันในกลุ่มสินค้าเกษตรหดตัวร้อยละ ๑๑.๓ ความคาดหวังของคู่ค้าในโซนนี้มีลักษณะเฉพาะที่เข้มงวดที่สุดในโลก ประการแรกคือการขึ้นทะเบียนสวนและโรงคัดบรรจุกับหน่วยงานศุลกากรของประเทศปลายทางอย่างเคร่งครัด ประการที่สองคือการปลอดศัตรูพืชกักกันโดยสิ้นเชิง ซึ่งการตรวจพบเพียงครั้งเดียวอาจนำไปสู่การระงับการนำเข้าทั้งโรงคัดบรรจุหรือทั้งพื้นที่ ประการที่สามคือค่าสารตกค้างและโลหะหนักที่เข้มงวดและเปลี่ยนแปลงบ่อย ประการที่สี่คือความสม่ำเสมอของคุณภาพและขนาด และประการที่ห้าซึ่งเป็นเรื่องใหม่ คือความสามารถในการตรวจสอบย้อนกลับแบบดิจิทัลถึงระดับสวน

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อมสวนผลไม้เพื่อการส่งออก โดยเฉพาะงานส่งเสริมทุเรียน ลำไย และมังคุด ซึ่งเป็นสินค้าที่ทำรายได้สูงสุดในกลุ่มผลไม้สด และในภาพรวม ผลไม้สด แซ่เย็น แซ่แข็งและแห้ง เป็นสินค้าเกษตรส่งออกอันดับหนึ่งของไทย มูลค่า ๖,๕๐๗.๐ ล้านดอลลาร์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๒๓.๕๐ ของมูลค่าส่งออกสินค้าเกษตร ช่องว่างที่ต้องยอมรับมีสามประการ ประการแรกงานควบคุมคุณภาพเพื่อการส่งออกกระจายอยู่หลายหน่วยงาน โดยกรมวิชาการเกษตรรับผิดชอบการรับรองและการออกใบรับรองสุขอนามัยพืช ส่วนกรมส่งเสริมการเกษตรรับผิดชอบการเตรียมความพร้อมของเกษตรกร ซึ่งการเชื่อมต่อระหว่างสองส่วนนี้ยังไม่เป็นสายเดียวกันอย่างสมบูรณ์ ประการที่สอง ปัญหาทุเรียนอ่อนและการสวมสิทธิ์ใบรับรองยังเกิดขึ้นซ้ำทุกฤดูกาล ซึ่งบั่นทอนความเชื่อมั่นของตลาดจีนอย่างต่อเนื่อง ประการที่สาม กรมยังไม่มีระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงรหัสสวนของไทยกับระบบทะเบียนของศุลกากรจีนแบบอัตโนมัติ ทำให้การตรวจสอบและการระงับความเสียหายเมื่อเกิดปัญหาต้องใช้เวลานาน



สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ประการแรก ต้องเร่งทำให้ทะเบียนสวนผลไม้เพื่อการส่งออกครบถ้วน มีพิกัดภูมิสารสนเทศ และปรับปรุงเป็นปัจจุบันทุกฤดูกาล พร้อมเชื่อมกับระบบของกรมวิชาการเกษตรให้เป็นฐานข้อมูลเดียว ประการที่สอง ต้องยกระดับมาตรการควบคุมคุณภาพทุเรียนตั้งแต่ต้นทาง โดยเฉพาะการกำหนดวันเก็บเกี่ยวตามเปอร์เซ็นต์น้ำหนักราก และการบังคับใช้ผ่านกลไกจังหวัดอย่างจริงจัง ประการที่สาม ต้องจัดระบบเฝ้าระวังศัตรูพืชกักกันเชิงรุกในพื้นที่ผลิตเพื่อการส่งออก เพื่อป้องกันการถูกระงับการนำเข้า ประการที่สี่ ต้องกระจายความเสี่ยงด้วยการพัฒนาตลาดญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ในกลุ่มสินค้าคุณภาพสูงและสินค้าที่ตอบโจทย์สังคมสูงวัย เช่น ผลไม้พร้อมรับประทานและผักคุณภาพพิเศษ และประการที่ห้า ต้องจัดตั้งหน่วยติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบนำเข้าของประเทศในโซนนี้ แล้วแปลงเป็นคำแนะนำที่เกษตรกรเข้าใจได้ภายในเวลาที่ทันต่อฤดูกาลผลิต

โซนที่ ๒ อาเซียนและกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง โซนนี้มีลักษณะพิเศษที่ต่างจากโซนอื่นทั้งหมด คือเป็นทั้งตลาด เป็นทั้งคู่แข่ง และเป็นทั้งแหล่งวัตถุดิบของไทยพร้อมกัน ในด้านตลาด มาเลเซียเป็นตลาดส่งออกสินค้าเกษตรอันดับที่สี่ของไทย มูลค่า ๑,๒๘๐.๘ ล้านดอลลาร์สหรัฐ สัดส่วนร้อยละ ๔.๖๓ ขณะที่เมียนมาเป็นตลาดสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรอันดับที่ห้า มูลค่า ๑,๒๓๗.๑ ล้านดอลลาร์สหรัฐ สัดส่วนร้อยละ ๕.๐๗ ภาพความเคลื่อนไหวในปี ๒๕๖๘ สะท้อนความผันผวนอย่างรุนแรง ตลาดสินค้าเกษตรที่ขยายตัวสูงสุด ได้แก่ เมียนมาขยายตัวร้อยละ ๖๑.๔ เวียดนามร้อยละ ๕๓.๔ และ สเปน.ลาว ร้อยละ ๑๔.๘ ในทางกลับกัน ตลาดที่หดตัวสูงสุดได้แก่ อินโดนีเซียหดตัวร้อยละ ๖๘.๑ และฟิลิปปินส์หดตัวร้อยละ ๔๖.๖ ขณะที่ในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมเกษตร กัมพูชาหดตัวสูงสุดถึงร้อยละ ๓๐.๖ แต่ฟิลิปปินส์กลับขยายตัวร้อยละ ๒๑.๔ และอินโดนีเซียขยายตัวร้อยละ ๑๘.๐ ความผันผวนที่รุนแรงที่สุดมาจากปัจจัยนอกเศรษฐกิจ โดยข้อมูลจากสภาหอการค้าแห่งประเทศไทยระบุว่า ความขัดแย้งชายแดนไทย-กัมพูชาส่งผลให้ยอดส่งออกไปกัมพูชาหายไปกว่า ๕,๐๐๐ ล้านบาทต่อเดือน คิดเป็นประมาณร้อยละ ๕ ของมูลค่าส่งออกอาหารทั้งหมด ขณะที่การส่งออกสินค้าอาหารไทยในปี ๒๕๖๘ มีมูลค่า ๑,๕๑๐,๐๖๖ ล้านบาท หดตัวร้อยละ ๘.๑

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมมีบทบาทค่อนข้างจำกัดในการรับมือกับพลวัตของโซนนี้ เพราะประเด็นหลักเป็นเรื่องความมั่นคง การทูต และการค้าชายแดน ซึ่งอยู่นอกอำนาจหน้าที่ของกรม อย่างไรก็ตาม มีสองเรื่องที่กรมมีบทบาทโดยตรงและยังทำได้ไม่เพียงพอ เรื่องแรกคือการที่ประเทศเพื่อนบ้านกำลังพัฒนาขีดความสามารถการผลิตพืชชนิดเดียวกับไทยอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเวียดนามในสินค้าทุเรียนและผลไม้เขตร้อน ซึ่งหมายความว่าไทยจะสูญเสียความได้เปรียบเชิงปริมาณและต้องแข่งด้วยคุณภาพและความน่าเชื่อถือเท่านั้น กรมยังไม่มีระบบเฝ้าติดตามขีดความสามารถของคู่แข่งในภูมิภาคอย่างเป็นระบบ เรื่องที่สองคือการนำเข้าวัตถุดิบเกษตรจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับปัญหาการเผาไหม้พรมแดนและฝุ่นละอองขนาดเล็กที่กระทบภาคเหนือของไทย อันเป็นประเด็นที่สังคมเรียกร้องให้ภาครัฐจัดการอย่างจริงจัง

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ประการแรก ต้องจัดตั้งระบบเฝ้าติดตามขีดความสามารถการผลิตของประเทศคู่แข่งในภูมิภาค ทั้งพื้นที่ปลูก ผลผลิตต่อไร่ ต้นทุน และคุณภาพ เพื่อใช้กำหนดยุทธศาสตร์การแข่งขันของไทยล่วงหน้า มิใช่ตั้งรับเมื่อสูญเสียตลาดไปแล้ว ประการที่สอง ต้องเร่งสร้างความแตกต่างของสินค้าไทยด้วยคุณภาพ ความปลอดภัย และเรื่องราวของแหล่งผลิต โดยใช้กลไกสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์และเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นเป็นเครื่องมือหลัก ประการที่สาม ต้องผลักดันความร่วมมือระดับภูมิภาคด้านการหยุดเผาในพื้นที่เกษตร โดยเสนอให้ผูกเงื่อนไขการรับซื้อวัตถุดิบข้ามพรมแดนเข้ากับหลักฐานว่าไม่มาจากพื้นที่เผา ซึ่งกรมสามารถสนับสนุนด้วยองค์ความรู้และแบบจำลองการจัดการเศษวัสดุที่ใช้ได้ผลในประเทศ ประการที่สี่ ต้องเตรียมแผนรองรับความผันผวนจากปัจจัยชายแดนและความมั่นคง โดยจัดทำแผนกระจายตลาดสำหรับสินค้าที่พึ่งพาตลาดเพื่อนบ้านสูง เพื่อลดความเสียหายเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ และประการที่ห้า ต้องใช้กลไกความร่วมมือทางวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้าน



เป็นเครื่องมือทางการทูตเชิงเกษตร ซึ่งจะช่วยรักษาความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้สินค้าและบริการทางการเกษตรของไทยขยายตัวในระยะยาว

โซนที่ ๓ เอเชียใต้ (อินเดีย บังกลาเทศ ปากีสถาน และศรีลังกา)

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง โซนนี้เป็นข้อค้นพบที่สำคัญที่สุดของการวิเคราะห์ข้อมูลการค้าปี ๒๕๖๘ เพราะเป็นโซนเดียวที่แสดงการเติบโตแบบก้าวกระโดดท่ามกลางภาพรวมที่หดตัว สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้ารายงานว่า พบสัญญาณเชิงบวกจากตลาดดาวรุ่งอย่างอินเดีย ซึ่งการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรของไทยขยายตัวสูงถึงร้อยละ ๕๓.๕ และขยายอันดับขึ้นมาเป็นตลาดส่งออกสำคัญอันดับที่สี่ของไทย จากที่อยู่ในอันดับแปดในปี ๒๕๖๗ โดยมีสินค้าส่งออกหลักได้แก่ ไขมันและน้ำมันจากพืชและสัตว์ซึ่งขยายตัวร้อยละ ๖๘.๓ อาหารสัตว์เลี้ยงขยายตัวร้อยละ ๑๑.๕ และสิ่งปฐรงรอาหารขยายตัวร้อยละ ๒๑.๑ โดยมีมูลค่ารวม ๑,๕๔๑.๒ ล้านดอลลาร์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๖.๓๒ ของมูลค่าส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตร ความต้องการของตลาดโซนนี้มีลักษณะเฉพาะที่ต่างจากโซนอื่นอย่างสิ้นเชิง คือเป็นตลาดขนาดใหญ่มากที่มีชนชั้นกลางขยายตัวเร็ว ต้องการสินค้าแปรรูปในราคาที่แข่งขันได้มากกว่าสินค้านำเข้าฟรีเมียม ต้องการปริมาณมากและต่อเนื่อง มีข้อกำหนดด้านศาสนาและวัฒนธรรมการบริโภคที่ต้องเคารพ และมีกำแพงภาษีและมาตรการปกป้องภาคเกษตรภายในที่สูง โดยเฉพาะอินเดียซึ่งปกป้องเกษตรกรของตนอย่างเข้มงวด

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ ต้องยอมรับตามตรงว่างานส่งเสริมการเกษตรของไทยแทบไม่ได้ออกแบบโดยคำนึงถึงตลาดเอเชียใต้เลย ทิศทางการส่งเสริมพืชและการพัฒนาคุณภาพในรอบหลายสิบปีที่ผ่านมามุ่งไปที่ตลาดจีน ญี่ปุ่น และตะวันตกเป็นหลัก ช่องว่างที่ชัดเจนคือ กรมไม่มีข้อมูลความต้องการเชิงลึกของตลาดโซนนี้ ไม่มีการวิเคราะห์ว่าพืชชนิดใดของไทยมีศักยภาพในตลาดนี้ และไม่มีการเชื่อมโยงเกษตรกรกับผู้ส่งออกที่ทำตลาดโซนนี้ นอกจากนี้ สินค้าที่เติบโตในโซนนี้ส่วนใหญ่เป็นสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรที่ผ่านการแปรรูปหลายชั้น ซึ่งความเชื่อมโยงกลับมาถึงเกษตรกรต้นน้ำยังไม่ถูกออกแบบให้ชัดเจนว่าเกษตรกรจะได้ประโยชน์อย่างไร

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ประการแรก ต้องจัดทำการศึกษาความต้องการวัตถุดิบเกษตรของตลาดเอเชียใต้อย่างเป็นระบบร่วมกับกระทรวงพาณิชย์และสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ แล้วแปลงผลการศึกษาเป็นแผนส่งเสริมการผลิตที่ชัดเจน ประการที่สอง ต้องส่งเสริมการผลิตพืชวัตถุดิบที่ป้อนสินค้าที่กำลังเติบโตในโซนนี้ โดยเฉพาะพืชน้ำมัน ซึ่งข้อมูลปี ๒๕๖๘ แสดงว่า พืชน้ำมันเป็นสินค้าเกษตรที่มูลค่าการส่งออกขยายตัวสูงสุดถึงร้อยละ ๑๒๑.๑ รวมทั้งพืชวัตถุดิบสำหรับอาหารสัตว์เลี้ยงและเครื่องปฐรงร ประการที่สาม ต้องพัฒนาระบบมาตรฐานฮาลาลในระดับแปลงและกลุ่มผู้ผลิต เพื่อรองรับตลาดที่มีข้อกำหนดทางศาสนา โดยเฉพาะบังกลาเทศและปากีสถาน ประการที่สี่ ต้องเชื่อมโยงองค์กรเกษตรกรที่ผลิตสมุนไพรและเครื่องเทศเข้าสู่ห่วงโซ่อุปทานส่งออกโซนนี้ ซึ่งมีวัฒนธรรมการบริโภคเครื่องเทศสูงและตรงกับสินค้าที่ไทยกำลังเติบโต และประการที่ห้า ต้องกำหนดให้การกระจายตลาดเป็นตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ของกรม โดยติดตามสัดส่วนการพึ่งพาตลาดจีนของสินค้าเกษตรหลักและตั้งเป้าลดลงอย่างเป็นรูปธรรมภายในห่วงแผน

โซนที่ ๔ สหภาพยุโรปและสหราชอาณาจักร

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง โซนนี้เป็นตลาดที่มีมูลค่าไม่สูงเท่าโซนเอเชีย แต่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์สูงสุด เพราะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานที่ตลาดอื่นมักนำไปใช้ตาม ในปี ๒๕๖๘ สหราชอาณาจักรเป็นตลาดส่งออกสินค้าเกษตรอันดับที่ห้าของไทย มูลค่า ๑,๐๓๖.๐ ล้านดอลลาร์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๓.๗๔ ขณะที่เนเธอร์แลนด์ซึ่งเป็นประตูสู่ยุโรปมีการเติบโตที่ดี โดยสินค้าเกษตรขยายตัวร้อยละ ๒๔.๕ และสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรขยายตัวร้อยละ ๑๒.๘ ความคาดหวังของคู่ค้าโซนนี้ได้ยกระดับจากเรื่องคุณภาพและความปลอดภัยไปสู่เรื่อง



ความยั่งยืนและสิทธิมนุษยชนอย่างเต็มรูปแบบ ข้อกำหนดที่มีผลกระทบสูงสุดคือกฎระเบียบว่าด้วยสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า ซึ่งมีผลบังคับใช้กับสินค้าเกษตรที่ประกอบด้วยหรือได้มาจากวัว ถั่วเหลือง น้ำมันปาล์ม โกโก้ ยางพารา กาแฟ และไม้ โดยผู้ประกอบการต้องจัดทำและยื่นรายงานผลการตรวจสอบสถานะในระบบสารสนเทศที่สหภาพยุโรปจัดเตรียมไว้ก่อนการนำเข้าและส่งออก กำหนดเวลาบังคับใช้ได้ถูกเลื่อนมาแล้วหลายครั้ง โดย มติเมื่อวันที่ ๑๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๗ กำหนดให้มีผลกับผู้ประกอบการรายใหญ่ในวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๘ และกับวิสาหกิจขนาดเล็กและเล็กมากในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๙ และต่อมา ในเดือนตุลาคม ๒๕๖๘ คณะกรรมาธิการยุโรปได้เสนอให้เลื่อนการมีผลบังคับใช้ออกไปอีกจากกำหนดเดิม พร้อมทั้งพิจารณามาตรการเสริมความแข็งแกร่งของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การบังคับใช้เป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้ ขอเรียนว่าสถานะล่าสุดของกำหนดเวลาควรได้รับการตรวจสอบยืนยันอีกครั้งก่อนนำเสนอ เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ กรมได้เริ่มดำเนินการเตรียมความพร้อมเกษตรกรรับมือกฎระเบียบดังกล่าวแล้ว ซึ่งเป็นทิศทางที่ถูกต้อง แต่ขนาดของการดำเนินการยังไม่สอดคล้องกับขนาดของผลกระทบ ประเด็นสำคัญคือ ยางพาราเป็นสินค้าเกษตรส่งออกอันดับสองของไทย ด้วยมูลค่า ๕,๐๑๓.๔ ล้านดอลลาร์ คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๑๐ ของมูลค่าส่งออกสินค้าเกษตร และเป็นสินค้าที่อยู่ในบัญชีควบคุมโดยตรง หากเกษตรกรชาวสวนยางรายย่อยหลายแสนรายไม่สามารถพิสูจน์ที่มาของผลผลิตด้วยข้อมูลพิกัดแปลงได้ ผลผลิตเหล่านั้นจะถูกกันออกจากห่วงโซ่อุปทานที่มีมูลค่าสูงทันที ในทางเทคนิค กรมมีความได้เปรียบมากเพราะมีทะเบียนเกษตรกรและข้อมูลแปลงอยู่แล้ว แต่ข้อจำกัดคือ ยางพาราอยู่ในความรับผิดชอบหลักของการยางแห่งประเทศไทย การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานจึงเป็นเงื่อนไขซับซ้อน และยังไม่มีระบบกลางที่ทำหน้าที่นี้อย่างสมบูรณ์

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ประการแรก ต้องผลักดันให้เกิดระบบข้อมูลพิกัดแปลงกลางระดับชาติที่ใช้ร่วมกันได้ระหว่างกรมส่งเสริมการเกษตร การยางแห่งประเทศไทย กรมพัฒนาที่ดิน และกรมป่าไม้ เพื่อให้สามารถออกหลักฐานยืนยันว่าแปลงผลิตไม่อยู่ในพื้นที่ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพป่าหลังปีฐานที่กำหนด ประการที่สอง ต้องเร่งดำเนินการกับสินค้าที่อยู่ในบัญชีควบคุมเป็นลำดับแรก ได้แก่ ยางพารา ปาล์มน้ำมัน กาแฟ และโกโก้ โดยตั้งเป้าหมายจำนวนแปลงที่พร้อมพิสูจน์ที่มาได้อย่างชัดเจนในแต่ละปี ประการที่สาม ต้องออกแบบกลไกที่ทำให้ต้นทุนการปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่ตกอยู่กับเกษตรกรรายย่อยเพียงฝ่ายเดียว โดยรวมกลุ่มเกษตรกรและใช้กลไกของรัฐเป็นผู้จัดทำเอกสารหลักฐานแทน ประการที่สี่ ต้องเตรียมความพร้อมสำหรับมาตรการทางการค้าด้านสิ่งแวดล้อมอื่นที่จะตามมา ทั้งกลไกการปรับคาร์บอนก่อนเข้าพรมแดนและข้อกำหนดด้านการตรวจสอบสถานะสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน และประการที่ห้า ต้องเปลี่ยนมุมมองต่อกฎระเบียบเหล่านี้จากภาระเป็นโอกาส เพราะหากไทยเตรียมพร้อมได้เร็วกว่าคู่แข่งในภูมิภาค สินค้าไทยจะได้รับส่วนต่างราคาที่สูงขึ้นและครองส่วนแบ่งตลาดที่คู่แข่งเข้าไม่ถึง

โซนที่ ๕ อเมริกาเหนือ (สหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโก)

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง โซนนี้เป็นตลาดที่สำคัญที่สุดของสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรไทย ในปี ๒๕๖๘ สหรัฐอเมริกาเป็นตลาดส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรอันดับหนึ่งของไทย มูลค่า ๓,๗๗๑.๑ ล้านดอลลาร์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๑๕.๔๗ และเป็นตลาดสินค้าเกษตรอันดับที่สาม มูลค่า ๑,๗๗๙.๗ ล้านดอลลาร์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๖.๔๓ ขณะที่แคนาดาเป็นตลาดสินค้าเกษตรที่ขยายตัวสูงเป็นอันดับห้า ที่ร้อยละ ๑๗.๐ สินค้าที่ทำรายได้ในโซนนี้เป็นสินค้าแปรรูปขึ้นสูงเป็นหลัก โดยเฉพาะ อาหารทะเลกระป๋องและแปรรูป ซึ่งเป็นสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรอันดับหนึ่งของไทย มูลค่า ๓,๘๑๑.๙ ล้านดอลลาร์ และอาหารสัตว์เลี้ยงซึ่งมีมูลค่า ๓,๒๗๖.๓ ล้านดอลลาร์ ความเดือดร้อนหลักที่ผู้ส่งออกไทยเผชิญในโซนนี้คือความไม่แน่นอนของมาตรการทางภาษี ซึ่งสภาหอการค้าแห่งประเทศไทยระบุว่าเป็นหนึ่งในแรงกดดันสำคัญที่ทำให้ การส่งออกสินค้าอาหารไทยในปี ๒๕๖๘ หดตัวร้อยละ ๘.๑ ควบคู่กับเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว กำลังซื้อของคู่ค้าที่อ่อนตัว และค่าเงินบาทที่แข็งค่า ความ



คาดหวังด้านมาตรฐานของโซนนี้เน้นความปลอดภัยอาหาร ระบบป้องกันการปนเปื้อน การตรวจสอบย้อนกลับ และการตรวจสอบด้านแรงงานในห่วงโซ่อุปทานอย่างเข้มงวด

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ ความเชื่อมโยงระหว่างงานของกรมกับตลาดโซนนี้เป็นความเชื่อมโยงทางอ้อม เนื่องจากสินค้าที่ขายในโซนนี้ผ่านการแปรรูปหลายชั้น บทบาทของกรมจึงอยู่ที่การจัดหาวัตถุดิบพืชที่มีคุณภาพและตรวจสอบย้อนกลับได้ให้แก่โรงงานแปรรูป ช่องว่างที่สำคัญคือ กรมยังไม่ได้วางระบบส่งเสริมการผลิตวัตถุดิบพืชที่ปลอดภัยสำหรับอาหารสัตว์เลี้ยงและอาหารแปรรูปเพื่อการส่งออกอย่างเป็นระบบ ทั้งที่กลุ่มสินค้านี้เป็นเครื่องย่นการเติบโตที่ชัดเจน อีกช่องว่างหนึ่งคือประเด็นด้านแรงงานในภาคเกษตร ซึ่งกำลังกลายเป็นเงื่อนไขทางการค้าที่สำคัญขึ้นเรื่อย ๆ และเป็นเรื่องที่กรมยังไม่มีบทบาทชัดเจน ทั้งที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเป็นผู้ที่เข้าถึงสภาพการจ้างงานในระดับแปลงมากที่สุด

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ประการแรก ต้องจัดทำแผนส่งเสริมการผลิตวัตถุดิบพืชเพื่ออุตสาหกรรมอาหารแปรรูปและอาหารสัตว์เลี้ยงเพื่อการส่งออก โดยประสานความต้องการจากผู้ประกอบการรายใหญ่แล้วออกแบบเขตส่งเสริมการผลิตที่ชัดเจน ประการที่สอง ต้องยกระดับระบบตรวจสอบย้อนกลับของวัตถุดิบพืชให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ผู้ซื้อในโซนนี้ต้องการ ซึ่งใช้โครงสร้างพื้นฐานเดียวกับที่พัฒนาเพื่อรองรับตลาดจีนและยุโรป จึงเป็นการลงทุนที่ใช้ประโยชน์ได้หลายตลาด ประการที่สาม ต้องเริ่มพัฒนางานด้านมาตรฐานแรงงานและความปลอดภัยในการทำงานภาคเกษตรร่วมกับกระทรวงแรงงาน โดยบูรณาการเข้ากับงานส่งเสริมที่กรมทำอยู่แล้ว เพื่อป้องกันการถูกตั้งข้อสังเกตทางการค้าในอนาคต ประการที่สี่ ต้องพัฒนาระบบเตือนภัยทางการค้า โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงมาตรการภาษีและมาตรการที่มีใช้ภาษีของโซนนี้ แล้วประเมินผลกระทบย้อนกลับถึงพืชและพื้นที่ผลิตที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กรมสามารถแนะนำเกษตรกรได้ทันเวลา และประการที่ห้า ต้องส่งเสริมสินค้าเกษตรอัตลักษณ์และสินค้าอินทรีย์ที่มีมูลค่าสูงเข้าสู่ตลาดเฉพาะกลุ่มในโซนนี้ ซึ่งมีกำลังซื้อสูงและให้ความสำคัญกับเรื่องราวและความยั่งยืนของแหล่งผลิต

โซนที่ ๖ ตะวันออกกลางและแอฟริกา

สาระสำคัญของความต้องการ ความเดือดร้อน และความคาดหวัง โซนนี้เป็นโซนที่มีศักยภาพสูงแต่ผลประกอบการในปี ๒๕๖๘ ไม่เป็นที่น่าพอใจ ในกลุ่มสินค้าเกษตร อีรักเป็นตลาดที่หดตัวสูงเป็นอันดับสามที่ร้อยละ ๒๙.๕ และแอฟริกาใต้หดตัวเป็นอันดับสี่ที่ร้อยละ ๒๓.๒ ส่วนในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมเกษตร สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์หดตัวร้อยละ ๑๑.๓ การหดตัวของตลาดอีรักมีนัยสำคัญเป็นพิเศษ เพราะเชื่อมโยงโดยตรงกับสถานการณ์ข้าวไทย ซึ่งข้าวเป็นสินค้าเกษตรที่มูลค่าการส่งออกหดตัวสูงสุดถึงร้อยละ ๓๐.๐ และลดอันดับจากสินค้าเกษตรส่งออกมูลค่าสูงอันดับที่สองในช่วงปี ๒๕๖๖ ถึง ๒๕๖๗ ลงมาอยู่อันดับที่สี่ โซนตะวันออกกลางและแอฟริกาเป็นตลาดข้าวสำคัญของไทยมาโดยตลอด การเสียตลาดในโซนนี้จึงกระทบขบวนการไทยหลายล้านครัวเรือนโดยตรง ความต้องการของคู่ค้าในโซนนี้มีลักษณะเฉพาะสามประการ ประการแรกคือความอ่อนไหวด้านราคาสูงมาก เพราะแข่งขันกับข้าวจากอินเดียและเวียดนามที่ราคาต่ำกว่า ประการที่สองคือข้อกำหนดด้านฮาลาลซึ่งเป็นเงื่อนไขบังคับสำหรับตลาดมุสลิม และประการที่สามคือความมั่นคงทางอาหาร โดยหลายประเทศในโซนนี้กำลังแสวงหาความร่วมมือระยะยาวด้านการผลิตอาหาร มิใช่เพียงการซื้อขายรายครั้ง

สภาพการณ์ปัจจุบันของกรมเมื่อเทียบกับความต้องการ ปัญหาการเสียตลาดข้าวมิใช่ปัญหาด้านการตลาดเพียงลำพัง แต่มีรากอยู่ที่โครงสร้างการผลิตซึ่งเป็นภารกิจโดยตรงของภาคการส่งเสริม กล่าวคือ ต้นทุนการผลิตข้าวต่อไร่ของไทยสูงกว่าคู่แข่ง ขณะที่ผลผลิตต่อไร่ต่ำกว่า ทำให้ต้นทุนต่อตันเสียเปรียบอย่างเป็นระบบ เมื่อแข่งด้วยราคาไม่ได้ทางออกจึงต้องเป็นการลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และยกระดับคุณภาพไปสู่ตลาดข้าวเฉพาะกลุ่ม ในด้านฮาลาล กรมยังมีบทบาทน้อยมาก ทั้งที่มาตรฐานฮาลาลสมัยใหม่ครอบคลุมถึงกระบวนการผลิตในระดับแปลงและการปนเปื้อนตลอด



ห่วงโซ่ มิได้จำกัดอยู่กับการเชือดสัตว์เท่านั้น ในด้านความร่วมมือระยะยาว กรมมีองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านการส่งเสริมการเกษตรในเขตร้อนที่เป็นที่ยอมรับ แต่ยังไม่ได้ใช้สินทรัพย์นี้เป็นเครื่องมือเปิดตลาด

สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก **ต้องเร่งลดต้นทุนการผลิตข้าวต่อต้านอย่างเป็นระบบ** ผ่านการใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน การจัดการน้ำแบบเปียกสลับแห้ง การใช้เมล็ดพันธุ์คุณภาพและอัตราเมล็ดพันธุ์ที่เหมาะสม และการใช้เครื่องจักรร่วมกัน ซึ่งเป็นมาตรการที่ลดต้นทุนและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกไปพร้อมกัน ประการที่สอง **ต้องส่งเสริมการปรับเปลี่ยนไปสู่ข้าวเฉพาะกลุ่มที่ไทยมีความได้เปรียบและไม่ต้องแข่งด้วยราคา** ทั้งข้าวหอมมะลิคุณภาพสูง ข้าวสี ข้าวอินทรีย์ และข้าวที่มีค่าดัชนีน้ำตาลต่ำ ประการที่สาม **ต้องพัฒนาระบบมาตรฐานฮาลาลตั้งแต่ระดับแปลงและกลุ่มผู้ผลิต** โดยร่วมมือกับสถาบันมาตรฐานฮาลาลแห่งชาติและใช้พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นฐานนำร่อง ซึ่งจะสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้พื้นที่พิเศษไปพร้อมกัน ประการที่สี่ **ต้องใช้ความร่วมมือทางวิชาการด้านการส่งเสริมการเกษตรเป็นเครื่องมือทางการทูตกับประเทศในแอฟริกาที่ต้องการพัฒนาภาคเกษตรของตน** ซึ่งจะเปิดทางให้สินค้า เมล็ดพันธุ์ เครื่องจักร และบริการทางการเกษตรของไทยตามเข้าไปได้ และประการที่ห้า **ต้องจัดทำการศึกษาวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของข้าวไทยเทียบกับคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ** และรายงานต่อผู้บริหารระดับนโยบายเป็นประจำ เพื่อให้การตัดสินใจเชิงนโยบายอยู่บนฐานข้อเท็จจริง มิใช่บนความคุ้นเคยเดิม

ประเด็นข้ามโซน ๕ ประเด็นที่กรมต้องดำเนินการเป็นวาระร่วม

ประเด็นร่วมที่หนึ่ง การกระจายความเสี่ยงด้านตลาด สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าได้ให้ข้อเสนอแนะไว้อย่างชัดเจนว่า ควรเร่งผลักดันสินค้าเกษตรที่ตอบโจทย์เทรนด์ตลาดโลกควบคู่ไปกับการกระจายความเสี่ยงด้านสินค้าและตลาด เพื่อลดการพึ่งพาตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป และสร้างภูมิคุ้มกันให้ภาคเกษตรไทย กรมต้องแปลงข้อเสนอนี้เป็นตัวชี้วัดของแผน โดยกำหนดเป้าหมายลดสัดส่วนการพึ่งพาตลาดเดียวของสินค้าเกษตรหลักแต่ละรายการภายในห้วงแผน และออกแบบแผนส่งเสริมการผลิตให้สอดคล้องกับการกระจายตลาดนั้น

ประเด็นร่วมที่สอง ระบบข้อมูลแปลงและการตรวจสอบย้อนกลับที่ใช้ได้ทุกตลาด จากการวิเคราะห์ทั้งหกโซน จะเห็นว่าทุกโซนเรียกร้องสิ่งเดียวกัน แม้จะด้วยเหตุผลต่างกัน จีนต้องการเพื่อการควบคุมศัตรูพืชและสารตกค้าง ยุโรปต้องการเพื่อพิสูจน์การไม่ทำลายป่า อเมริกาเหนือต้องการเพื่อความปลอดภัยอาหารและมาตรฐานแรงงาน ตะวันออกกลางต้องการเพื่อการรับรองฮาลาล ดังนั้น การลงทุนพัฒนาระบบข้อมูลแปลงเพียงระบบเดียวจึงตอบโจทย์ได้ทุกตลาดพร้อมกัน และควรได้รับการยกเป็นโครงการเร่งรัดลำดับแรกของแผนปฏิบัติการฉบับนี้

ประเด็นร่วมที่สาม การเปลี่ยนจากการขายวัตถุดิบสู่การขายสินค้าแปรรูป ข้อมูลปี ๒๕๖๘ ยืนยันทิศทางนี้อย่างหนักแน่นในทุกโซน โดยเฉพาะกรณีอินโดนีเซียที่ แม้การส่งออกสินค้าเกษตรจะหดตัวสูงจากสินค้าหลักหลายรายการ แต่การส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรกลับขยายตัวต่อเนื่อง จึงควรเร่งส่งเสริมศักยภาพในการแปรรูปและเพิ่มมูลค่าเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันของสินค้าไทย กรมต้องนำข้อสรุปนี้มากำหนดสัดส่วนการลงทุนของแผน โดยเพิ่มน้ำหนักงบประมาณด้านการแปรรูปในระดับกลุ่มเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนอย่างมีนัยสำคัญ

ประเด็นร่วมที่สี่ ระบบเตือนภัยและตอบสนองต่อมาตรการทางการค้า กรมต้องจัดตั้งหน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและมาตรการทางการค้าของทั้งหกโซนอย่างต่อเนื่อง ประเมินผลกระทบย้อนกลับถึงพืชและพื้นที่ผลิต แล้วแปลงเป็นคำแนะนำเชิงปฏิบัติที่ส่งถึงเกษตรกรได้ทันฤดูกาล ซึ่งเป็นสมรรถนะที่กรมยังไม่มีในปัจจุบันและเป็นช่องว่างที่มีต้นทุนสูงที่สุดเมื่อเกิดเหตุ

ประเด็นร่วมที่ห้า การใช้ความร่วมมือทางวิชาการเป็นเครื่องมือทางการทูตเชิงเกษตร ประสบการณ์และองค์ความรู้ด้านการส่งเสริมการเกษตรของไทยเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าในสายตาระดับสากลที่กำลังพัฒนา กรมควรใช้สินทรัพย์นี้เป็นระบบเพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลที่มุ่ง ขับเคลื่อนการทูตเศรษฐกิจที่ขยายโอกาสให้ประชาชนและธุรกิจ



ไทยผ่านการบูรณาการการทำงานในลักษณะทีมประเทศไทย ซึ่งจะช่วยเปิดตลาดใหม่และสร้างพันธมิตรทางการค้าในระยะยาว

ข้อสังเกตสำคัญ

การวิเคราะห์คู่ค้าต่างประเทศทั้งหกโซนนำไปสู่ข้อสรุปเชิงยุทธศาสตร์ที่มีนัยต่อบทบาทของกรมอย่างลึกซึ้ง กล่าวคือ ในอดีตกรมส่งเสริมการเกษตรถือว่าตลาดต่างประเทศเป็นเรื่องของกระทรวงพาณิชย์และผู้ส่งออก โดยกรมมีหน้าที่เพียงทำให้เกษตรกรผลิตได้มากและมีคุณภาพ แต่ข้อเท็จจริงในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง เพราะ **เงื่อนไข** ของตลาดเกษตรในต่างประเทศในทุกโซนได้ย้อนกลับมากำหนดวิธีการผลิตในระดับแปลงโดยตรง ตั้งแต่พันธุ์ที่ปลูก สารที่ใช้ วันที่เก็บเกี่ยว ข้อมูลที่ต้องบันทึก ไปจนถึงพิกัดของแปลงและประวัติการใช้ที่ดิน สิ่งเหล่านี้ล้วนอยู่ในความรับผิดชอบของกรมทั้งสิ้น ดังนั้น แผนปฏิบัติการฉบับ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ จึงต้องจัดวางบทบาทของกรมใหม่ ให้เป็นผู้แปลงเงื่อนไขของตลาดเกษตรโลกลงสู่การปฏิบัติในระดับแปลง ซึ่งเป็นบทบาทที่ไม่มีหน่วยงานใดในประเทศทำแทนได้



บทที่ ๓ การวิเคราะห์ความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมการเกษตร

การวิเคราะห์ในหัวข้อนี้ใช้กรอบตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการต้องระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ โดยนำผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งเจ็ดกลุ่มในหัวข้อ ๑.๒ มาสังเคราะห์ร่วมกับข้อมูลสถานการณ์ภายนอกและข้อมูลผลการดำเนินงานภายใน ทั้งนี้ ความได้เปรียบหมายถึงสินทรัพย์และสมรรถนะที่กรมมีอยู่และคู่แข่งหรือหน่วยงานอื่นลอกเลียนได้ยาก โอกาสหมายถึงเงื่อนไขภายนอกที่กำลังเปิดและกรมสามารถใช้ประโยชน์ได้หากลงมือทันเวลา และความท้าทายหมายถึงแรงกดดันที่หากไม่จัดการจะทำให้กรมไม่บรรลุพันธกิจ ผลการวิเคราะห์ทั้งสามส่วนนี้จะป็นวัตถุดิบโดยตรงในการกำหนดประเด็นการพัฒนาในขั้นตอนถัดไป

๓.๑. การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic advantage)

กรมส่งเสริมการเกษตรมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในหลากหลายประเด็น ดังรายละเอียดสรุปในแผนภาพ



ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ส่วนที่ ๑ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเกษตร (Strategic Advantage)

ความได้เปรียบที่ ๑ เครือข่ายการส่งมอบบริการที่ครอบคลุมถึงระดับหมู่บ้านซึ่งไม่มีหน่วยงานใดในประเทศไทยเทียบได้ กรมส่งเสริมการเกษตรมีโครงสร้างที่ทอดยาวจากส่วนกลางลงสู่สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรระดับเขต สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล ซึ่งเป็นข้าราชการที่อยู่ใกล้แปลงเกษตรกรมากที่สุดในระบบราชการไทย โครงสร้างนี้ได้รับการเสริมด้วยกลไกภาคประชาชนสองชั้น ชั้นแรกคือศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร ซึ่ง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มอบหมายให้กรมส่งเสริมการเกษตรในฐานะหน่วยงานหลักจัดตั้งขึ้นในระดับชุมชน อำเภอละหนึ่งศูนย์ รวม ๘๘๒ ศูนย์ ชั้นที่สองคืออาสาสมัครเกษตรหมู่บ้าน ซึ่งมีผู้เข้าร่วมปฏิบัติงานช่วยเหลือเกษตรกรและขับเคลื่อนงานพัฒนาการเกษตร



ทั่วประเทศด้วยจิตอาสาจำนวน ๗๕,๐๙๕ ราย การมีเครือข่ายสามชั้นที่ลงลึกถึงระดับหมู่บ้านเช่นนี้เป็นสินทรัพย์ที่สร้างขึ้นใหม่ได้ยากอย่างยิ่ง เพราะต้องอาศัยเวลาสั่งสมหลายทศวรรษและอาศัยความไว้วางใจในระดับชุมชน หน่วยงานอื่นที่ต้องการเข้าถึงเกษตรกรจึงจำเป็นต้องพึ่งพาช่องทางของกรม ซึ่งทำให้กรมมีอำนาจต่อรองเชิงสถาบันสูงกว่าที่มักตระหนักกัน ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการฉบับนี้ ควรถือว่าเครือข่ายนี้เป็นโครงสร้างพื้นฐานหลักที่ยุทธศาสตร์ทุกด้านต้องวางอยู่บนนั้น มิใช่เป็นเพียงหน่วยรับคำสั่งไปปฏิบัติ

ความได้เปรียบที่ ๒ **ฐานข้อมูลทะเบียนเกษตรกรและทะเบียนแปลงเพาะปลูกในฐานะสินทรัพย์ข้อมูลระดับชาติ** กรมเป็นเจ้าของฐานข้อมูลเกษตรกรที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ ซึ่งใช้เป็นฐานอ้างอิงในการดำเนินการของรัฐบาลจำนวนมาก ตัวอย่างที่แสดงขนาดของฐานข้อมูลนี้ได้ชัดเจนคือ โครงการสนับสนุนช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปี และส่งเสริมการเพาะปลูกให้เหมาะสมกับศักยภาพพื้นที่ ปีการผลิต ๒๕๖๘/๖๙ ซึ่งมีเกษตรกรเป้าหมายถึง ๔.๖๓ ล้านครัวเรือน วงเงิน ๓๗,๙๑๗.๒๓ ล้านบาท ซึ่งเป็นการจ่ายเงินที่อาศัยข้อมูลของกรมเป็นเกณฑ์ทั้งหมด ยิ่งกว่านั้น กรมได้พัฒนาช่องทางให้เกษตรกรปรับปรุงข้อมูลด้วยตนเองผ่านแอปพลิเคชัน ซึ่งลดต้นทุนการเก็บข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญ ความได้เปรียบที่แท้จริงมีได้อยู่ที่ปริมาณข้อมูล แต่อยู่ที่การเป็นข้อมูลที่ผูกกับตัวตนของบุคคลและผูกกับพื้นที่ดินพร้อมกัน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ข้อมูลนี้เป็นกุญแจของทุกเรื่องที่ตลาดโลกกำลังเรียกร้อง ตั้งแต่การตรวจสอบย้อนกลับ การพิสูจน์การไม่ทำลายป่า การคำนวณคาร์บอน ไปจนถึงการประเมินความเสียหายด้วยภาพถ่ายดาวเทียม หากกรมยกระดับฐานข้อมูลนี้จากระบบงานภายในไปเป็นโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลของประเทศได้สำเร็จ กรมจะเปลี่ยนสถานะจากหน่วยปฏิบัติเป็นหน่วยที่ระบบเกษตรทั้งประเทศต้องพึ่งพา

ความได้เปรียบที่ ๓ **ฐานอำนาจตามกฎหมายในการเป็นเจ้าภาพเศรษฐกิจฐานรากภาคเกษตร** พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ กำหนดให้กรมส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นกลไกระดับชาติที่มีผู้แทนจากหลายกระทรวงร่วมเป็นกรรมการ ฐานอำนาจนี้ให้สิทธิแก่กรมในการรับจดทะเบียน กำหนดหลักเกณฑ์ ส่งเสริม และพัฒนาวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ ซึ่งเป็นอำนาจที่กว้างกว่าที่กรมใช้อยู่จริงในปัจจุบันมาก ในเชิงยุทธศาสตร์ ฐานอำนาจนี้ทำให้กรมเป็นหน่วยงานเดียวที่สามารถอ้างความชอบธรรมตามกฎหมายในการเป็นเจ้าภาพกลางของงานเศรษฐกิจฐานรากภาคเกษตร ท่ามกลางหน่วยงานจำนวนมากที่ทำงานทับซ้อนกันในเรื่องเดียวกัน นอกจากนี้ กรมยังได้พัฒนาระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนที่เปิดให้จดทะเบียน ปรับปรุงทะเบียน และต่อทะเบียนผ่านช่องทางออนไลน์ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเดินทางไปยื่นเอกสารที่สำนักงานรับจดทะเบียน ซึ่งเป็นทั้งความสะดวกของประชาชนและเป็นการสร้างฐานข้อมูลกลางไปพร้อมกัน แผนฉบับนี้ควรใช้ประโยชน์จากฐานอำนาจนี้อย่างเต็มที่ โดยผลักดันให้ทะเบียนวิสาหกิจชุมชนของกรมเป็นทะเบียนกลางที่ทุกหน่วยงานอ้างอิงร่วมกัน

ความได้เปรียบที่ ๔ **ทุนความไว้วางใจที่สั่งสมกับเกษตรกรมากกว่าห้าทศวรรษ** ความสัมพันธ์ระหว่างเกษตรกรกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล ซึ่งเกษตรกรเรียกกันว่า “เกษตรตำบล” เป็นความสัมพันธ์เชิงบุคคลที่สั่งสมมาตั้งแต่การก่อตั้งกรมในปี ๒๕๑๐ ความไว้วางใจนี้เป็นทุนทางสังคมที่มีมูลค่าสูงมากในเชิงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพราะงานวิจัยด้านการส่งเสริมการเกษตรทั่วโลกยืนยันตรงกันว่า เกษตรกรตัดสินใจเปลี่ยนวิธีการผลิตจากความไว้วางใจในผู้ให้คำแนะนำมากกว่าจากความถูกต้องทางวิชาการของข้อมูลเพียงลำพัง ในบริบทที่ประเทศกำลังต้องการให้เกษตรกรหลายล้านครัวเรือนเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบการผลิตที่ปรับตัวต่อภูมิอากาศและตอบมาตรฐานสากล ทุนความไว้วางใจนี้จึงเป็นทรัพยากรที่ชี้ขาดความสำเร็จ หน่วยงานอื่นหรือภาคเอกชนที่มีเทคโนโลยีดีกว่าแต่ไม่มีความไว้วางใจนี้ ย่อมไม่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับมวลชนได้ อย่างไรก็ดี ทุนนี้เสื่อมค่าได้ หากเจ้าหน้าที่ถูกดึงไปทำงานเอกสารจนไม่มีเวลาลงแปลง แผนฉบับนี้จึงต้องถือว่าการรักษาและเพิ่มพูนเวลาที่เจ้าหน้าที่ใช้กับเกษตรกรเป็นภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ มิใช่เรื่องการบริหารทั่วไป



ความได้เปรียบที่ ๕ ระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ที่ครอบคลุมพื้นที่ขนาดใหญ่แล้ว กรมได้ส่งเสริมประสบการณ์และขยายผลระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่จนมีขนาดที่มีนัยสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ โดยดำเนินงานครอบคลุม พื้นที่ ๙,๐๐๙,๕๕๑ ไร่ และมีเกษตรกรได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตรรวม ๒๐๓,๖๖๕ ราย โดยในปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ยังกำหนดเป้าหมายให้ พื้นที่การเกษตรได้รับการพัฒนาสู่ระบบส่งเสริมเกษตรแบบแปลงใหญ่ไม่น้อยกว่า ๑,๘๐๐ แปลง ความได้เปรียบของกลไกนี้อยู่ที่การเป็นหน่วยรวมกลุ่มที่มีอยู่จริงในพื้นที่ มีคณะกรรมการ มีแผนการผลิตร่วม และมีประสบการณ์ทำงานร่วมกันมาแล้ว ซึ่งหมายความว่าเมื่อกรมต้องการขับเคลื่อนวาระใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการลดคาร์บอน การเข้าสู่ระบบตรวจสอบย้อนกลับ หรือการทำสัญญาซื้อขายกับผู้ประกอบการ กรมมีหน่วยรับที่พร้อมอยู่แล้วนับพันหน่วย ไม่ต้องเริ่มจัดตั้งใหม่ ในทางเศรษฐศาสตร์ นี่คือการลดต้นทุนธุรกรรมของนโยบายลงอย่างมหาศาล ข้อจำกัดที่ต้องแก้ไขคือการยกระดับคุณภาพของแปลงใหญ่จากการรวมกลุ่มเพื่อการผลิตไปสู่การรวมกลุ่มเพื่อธุรกิจ ซึ่งได้วิเคราะห์ไว้แล้วในหัวข้อ ๑.๒

ความได้เปรียบที่ ๖ วิสัยทัศน์ด้านภูมิอากาศที่ประกาศไว้ก่อนกาลและสอดคล้องกับทิศทางโลก กรมได้ประกาศเจตนารมณ์เชิงยุทธศาสตร์ไว้ล่วงหน้าแล้ว โดย กำหนดให้ปี ๒๕๖๙ เป็นปีแห่งจุดเปลี่ยนของงานส่งเสริมการเกษตรไทย ภายใต้วิสัยทัศน์ “สร้างรากฐานเกษตรเพื่อภูมิอากาศ” พร้อมเดินทางกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านเชิงระบบ เพื่อสร้างระบบเกษตรที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศได้อย่างยั่งยืน การประกาศเจตนารมณ์นี้มีคุณค่าเชิงยุทธศาสตร์สูงกว่าที่เห็น เพราะทำให้กรมมีตำแหน่งที่ชัดเจนและสอดคล้องพอดีกับทั้งเสถียรภาพพัฒนาที่สี่ของร่างกรอบแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๔ ซึ่งว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นฐานในการเติบโตทางเศรษฐกิจ การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่กำหนดให้ พัฒนายกระดับวิถีเกษตรกรสู่เกษตรกรรุ่นใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เมื่อกรมพูดภาษาเดียวกับแผนระดับชาติและนโยบายรัฐบาลตั้งแต่ต้น โอกาสที่ข้อเสนองบประมาณจะได้รับการพิจารณา ย่อมสูงกว่าหน่วยงานที่ยังใช้กรอบความคิดแบบเดิม

ความได้เปรียบที่ ๗ ความหลากหลายของฐานทรัพยากรพืชและความเป็นผู้นำโลกด้านผลไม้เขตร้อน ประเทศไทยมีความหลากหลายของระบบนิเวศเกษตรและชนิดพืชสูงมาก ตั้งแต่พืชเมืองหนาวบนที่สูงภาคเหนือ ไม้ผลเขตร้อนภาคตะวันออกและภาคใต้ พืชไร่ภาคอีสาน ไปจนถึงข้าวในทุกภูมิภาค ความหลากหลายนี้เป็นภูมิคุ้มกันตามธรรมชาติต่อความผันผวนของตลาดโลก และเป็นฐานสำหรับการพัฒนาสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นที่คู่แข่งโลกได้ยาก ในเชิงผลลัพธ์ทางการค้า ความได้เปรียบนี้ปรากฏชัดเจนในกลุ่มผลไม้ โดย ผลไม้สด แช่เย็น แช่แข็งและแห้ง เป็นสินค้าเกษตรส่งออกอันดับหนึ่งของไทยในปี ๒๕๖๘ ด้วยมูลค่า ๖,๕๐๗.๐ ล้านเหรียญสหรัฐ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๒๓.๕๐ ของมูลค่าส่งออกสินค้าเกษตรทั้งหมด และในสินค้าเฉพาะกลุ่มที่กำลังเติบโต ได้แก่ กล้วยไม้ซึ่งขยายตัวร้อยละ ๑๒.๙ และเมล็ด ผลและสปอร์ชนิดที่ใช้ในการเพาะปลูกซึ่งขยายตัวร้อยละ ๑๓.๗ กรมจึงมีวัตถุดิบเชิงยุทธศาสตร์ที่หลากหลายพอจะออกแบบพอร์ตสินค้าเกษตรของประเทศให้กระจายความเสี่ยงได้ หากมีระบบข้อมูลและการวางแผนที่ดีพอ

ความได้เปรียบที่ ๘ เครือข่ายเกษตรกรผู้นำและเกษตรกรรุ่นใหม่ที่เป็นทุนมนุษย์พร้อมใช้ กรมได้สร้างเครือข่ายเกษตรกรผู้นำหลายรูปแบบสะสมมาต่อเนื่อง ทั้งเกษตรกรปราดเปรื่อง เกษตรกรรุ่นใหม่ ยุวเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร และเกษตรกรต้นแบบประจำศูนย์เรียนรู้ เครือข่ายเหล่านี้มีคุณสมบัติพิเศษที่บุคลากรของรัฐไม่มี คือเป็นผู้ที่เกษตรกรด้วยกันยอมรับและเชื่อถือในฐานะ “คนที่ทำได้จริง” ซึ่งงานวิจัยด้านการแพร่กระจายนวัตกรรมชี้ว่าเป็นกลไกการเปลี่ยนแปลงที่ทรงพลังที่สุดในชุมชนชนบท ความได้เปรียบนี้มีนัยเชิงงบประมาณอย่างมาก เพราะช่วยให้กรมขยายผลองค์ความรู้ได้โดยไม่ต้องเพิ่มอัตรากำลังในสัดส่วนเดียวกัน ซึ่งเป็นทางออกที่สอดคล้องกับข้อจำกัดด้านกำลังคนภาครัฐ นอกจากนี้ เกษตรกรรุ่นใหม่จำนวนหนึ่งมีทักษะดิจิทัลและทักษะการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์สูงกว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐ จึงเป็นช่องทางเผยแพร่ที่มีต้นทุนต่ำและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายรุ่นใหม่ได้ดีกว่าช่องทางราชการ



แบบเดิม แผนฉบับนี้ควรยกระดับเครือข่ายเหล่านี้ให้เป็นกลไกส่งมอบบริการอย่างเป็นทางการ พร้อมระบบรับรองสมรรถนะและค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ความได้เปรียบที่ ๙ ตำแหน่งเชิงสถาบันในฐานะข้อต่อระหว่างนโยบายระดับชาติกับแปลงเกษตรจริง เมื่อพิจารณาแผนและนโยบายทั้งหมดที่วิเคราะห์ไว้ในหัวข้อ ๑.๑ จะพบข้อเท็จจริงเชิงโครงสร้างที่สำคัญยิ่ง คือ ไม่ว่านโยบายจะกำหนดเป้าหมายไว้อย่างไร ตั้งแต่การเพิ่มผลิตภาพภาคเกษตรตามยุทธศาสตร์ชาติ การสร้างสินค้าเกษตรมูลค่าสูงตามแผนแม่บท การมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำตามร่างแผนฉบับที่ ๑๔ ไปจนถึงนโยบายรัฐบาลที่ต้องการ เปลี่ยนผ่านจากเกษตรกรรมแบบดั้งเดิมไปสู่เกษตรแม่นยำ เกษตรมั่นคง เกษตรยั่งยืน ควบคู่กับการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่อุปทาน ทุกเป้าหมายล้วนต้องเกิดขึ้นจริงที่ระดับแปลงและระดับครัวเรือนเกษตรกร ซึ่งเป็นพื้นที่ปฏิบัติการของกรมโดยเฉพาะ กรมจึงเป็นข้อต่อที่ขาดไม่ได้ของนโยบายเกษตรทุกฉบับของประเทศ ความได้เปรียบนี้ให้อำนาจต่อรองเชิงงบประมาณและเชิงนโยบายแก่กรมอย่างมาก แต่จะใช้ประโยชน์ได้ก็ต่อเมื่อกรมสามารถแสดงหลักฐานเชิงประจักษ์ได้ว่าการลงทุนผ่านกรมให้ผลลัพธ์ที่วัดได้จริง ซึ่งเป็นเหตุผลว่าเหตุใดการปฏิรูประบบวัดผลจึงต้องเป็นวาระสำคัญของแผนฉบับนี้

ความได้เปรียบที่ ๑๐ ชีตความสามารถในการบริหารโครงการขนาดใหญ่ระดับหลายล้านครัวเรือนและการทำงานเชิงพื้นที่ กรมมีประสบการณ์ในการบริหารโครงการที่มีผู้รับประโยชน์ระดับหลายล้านครัวเรือนภายในกรอบเวลาที่จำกัด ซึ่งเป็นสมรรถนะที่หน่วยงานภาครัฐจำนวนน้อยมากมี ตัวอย่างเช่น การดำเนินโครงการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปรัง ปี ๒๕๖๘ เป้าหมาย ๐.๘๖๑ ล้านครัวเรือน งบประมาณ ๗,๒๘๖.๗๗ ล้านบาท ควบคู่กับโครงการข้าวนาปี ปีการผลิต ๒๕๖๘/๖๙ เป้าหมาย ๔.๖๓ ล้านครัวเรือน งบประมาณ ๓๗,๙๑๗.๒๓ ล้านบาท การบริหารเงินงบประมาณระดับสี่หมื่นล้านบาทให้ถึงมือเกษตรกรหลายล้านครัวเรือนได้ภายในฤดูกาลเดียว สะท้อนขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการเชิงระบบและความสามารถในการระดมสรรพกำลังของเครือข่ายอำเภอและตำบลอย่างชัดเจน ยิ่งกว่านั้น กรมมีประสบการณ์ทำงานร่วมกับกลไกจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมายาวนาน ซึ่งเป็นช่องทางงบประมาณเสริมที่สำคัญ โดยเฉพาะในห้วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๔ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และแผนพัฒนาจังหวัด อันเป็นจังหวะเวลาที่กรมสามารถผลักดันวาระของตนเข้าสู่แผนท้องถิ่นได้พร้อมกันทั้งประเทศ



“มั่นคง มั่งคั่ง อัจฉริยะ ยั่งยืน”

๓.๒ การวิเคราะห์โอกาสเชิงยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการเกษตร (Strategic Opportunity)



ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

โอกาสที่ ๑ ห่วงเวลาของแผนที่ตรงกับแผนที่ ๑๔
แผนปฏิบัติการฉบับนี้มีระยะเวลา พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ซึ่งตรงกับแผนที่ ๑๔ โดย สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้เปิดรับฟังความคิดเห็นต่อร่างกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕) ผ่านแพลตฟอร์มสาธารณะ และได้ วางกรอบยุทธศาสตร์หลัก ๕ ประการ เพื่อแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้าง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และปูทางสู่การเป็นสมาชิกองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาและการเป็นประเทศรายได้สูง ความบังเอิญเชิงเวลานี้เป็นโอกาสที่หาได้ยาก เพราะโดยปกติแผนของกรมมักถูกจัดทำหลังจากแผนระดับชาติเสร็จสิ้นแล้ว ทำให้ทำได้เพียงปรับตัวตาม แต่ในรอบนี้กรมสามารถเข้าไปมีส่วนกำหนดสาระของแผนระดับชาติตั้งแต่ต้นทางได้ หากกรมเสนอประเด็นเกษตรกรรายย่อยและเศรษฐกิจฐานรากเข้าสู่กระบวนการร่างได้สำเร็จ ประเด็นเหล่านั้นจะกลายเป็นตัวชี้วัดของแผนระดับชาติ ซึ่งจะผูกพันการจัดสรรงบประมาณตลอดห้าปีข้างหน้าโดยอัตโนมัติ โอกาสนี้มีอายุจำกัดและจะปิดลงเมื่อร่างแผนได้รับความเห็นชอบ กรมจึงต้องดำเนินการภายในปีงบประมาณปัจจุบัน

โอกาสที่ ๒ อาณาเขตข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ในภาคเกษตร นโยบายรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๖๙ กำหนดนโยบายด้านการเกษตรไว้อย่างชัดเจนว่าจะ เปลี่ยนผ่านจากเกษตรกรรมแบบดั้งเดิมไปสู่เกษตรแม่นยำ เกษตรมั่นคง เกษตรยั่งยืน โดยมีแนวทางย่อยสามประการ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้เกษตรกร การพัฒนาข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ในการวางแผนการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และการสร้างเสถียรภาพและยกระดับอุตสาหกรรมเกษตรและอาหารไทยให้เป็นศูนย์กลางความมั่นคงทางอาหารของโลก การมีอาณัติทางการเมืองที่ระบุเครื่องมือไว้อย่างเฉพาะเจาะจงเช่นนี้เป็นโอกาสที่กรมไม่ควรปล่อยผ่าน เพราะหมายความว่าข้อเสนอโครงการด้านระบบข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ของกรมมีความชอบธรรมทางนโยบายรองรับอย่างเต็มที่ ยิ่งไปกว่านั้น กรมเป็นหน่วยงานที่มีข้อมูลตั้งต้นที่จำเป็นอยู่แล้ว จึงอยู่ใน



ตำแหน่งที่ดีที่สุดในการเป็นเจ้าภาพหลักของนโยบายข้อนี้ หากกรมไม่ริบเสนอตัว หน่วยงานอื่นที่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีมากกว่าอาจได้รับมอบหมายแทน ซึ่งจะทำให้กรมสูญเสียการควบคุมสินทรัพย์ข้อมูลที่เป็นความได้เปรียบหลักของตน

โอกาสที่ ๓ การเติบโตของอุตสาหกรรมเกษตรที่เปิดทางให้เกษตรกรก้าวขึ้นสู่ห่วงโซ่มูลค่าสูง ข้อมูลการค้า ปี ๒๕๖๘ แสดงโอกาสเชิงโครงสร้างที่ชัดเจนที่สุด การส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรมีมูลค่า ๒๔,๓๘๑.๐ ล้านเหรียญสหรัฐ หรือ ๗๙๙,๙๕๐ ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ ๔.๑ ต่อเนื่องเป็นปีที่สอง ขณะที่สินค้าเกษตรหดตัวร้อยละ ๔.๑ ซึ่งสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าระบุว่าสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรได้ก้าวขึ้นมาเป็นเครื่องยนต์หลักของภาคเกษตรไทย และสะท้อนโอกาสของไทยในการเร่งส่งเสริมการผลิตและการส่งออกสินค้าเกษตรมูลค่าสูงอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งปรับบทบาทจากการส่งออกวัตถุดิบไปสู่สินค้ามูลค่าเพิ่มมากขึ้น โอกาสนี้มีความหมายโดยตรงต่อภารกิจของกรม เพราะการเพิ่มรายได้เกษตรกรผ่านการเพิ่มปริมาณผลผลิตได้มาถึงขีดจำกัดแล้ว ทางเดียวที่เหลือคือการทำให้เกษตรกรและองค์กรเกษตรกรเข้าไปมีส่วนแบ่งในขั้นแปรรูป ซึ่งเป็นงานที่กรมมีเครื่องมือตามกฎหมายรองรับอยู่แล้ว ผ่านกลไกวิสาหกิจชุมชน แผนฉบับนี้จึงควรเพิ่มน้ำหนักการลงทุนด้านการแปรรูปในระดับชุมชนอย่างมีนัยสำคัญ

โอกาสที่ ๔ ตลาดเอเชียใต้ที่กำลังเปิดกว้างและช่วยลดการพึ่งพาทลาดจีน การเติบโตของตลาดอินเดียเป็นโอกาสที่ควรถูกยกเป็นวาระเชิงยุทธศาสตร์ การส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรของไทยไปอินเดียขยายตัวสูงถึงร้อยละ ๕๓.๕ และขยายอันดับขึ้นมาเป็นตลาดส่งออกสำคัญอันดับที่สี่ของไทย จากที่อยู่ในอันดับแปดในปี ๒๕๖๗ ด้วยมูลค่า ๑,๕๔๑.๒ ล้านเหรียญสหรัฐ โดยมีสินค้าส่งออกหลักได้แก่ ไขมันและน้ำมันจากพืชและสัตว์ซึ่งขยายตัวร้อยละ ๖๘.๓ อาหารสัตว์เลี้ยงขยายตัวร้อยละ ๑๑.๕ และสิ่งปรุงรสอาหารขยายตัวร้อยละ ๒๑.๑ โอกาสนี้มีคุณค่าสองชั้น ชั้นแรกคือมูลค่าการค้าที่เพิ่มขึ้นโดยตรง ชั้นที่สองซึ่งสำคัญกว่าคือการลดความเสี่ยงจากการกระจุกตัวในตลาดจีน สำหรับกรม โอกาสนี้แปลงเป็นภารกิจได้ชัดเจน คือการส่งเสริมการผลิตพืชวัตถุดิบที่ป้อนสินค้ากลุ่มนี้ โดยเฉพาะพืชน้ำมันซึ่งเป็นสินค้าเกษตรที่มูลค่าการส่งออกขยายตัวสูงสุดถึงร้อยละ ๑๒๑.๑ และพืชวัตถุดิบสำหรับอาหารสัตว์เลี้ยงและเครื่องปรุงรส ซึ่งเป็นพืชที่กรมสามารถวางแผนขยายพื้นที่ผลิตได้ในระยะเวลาของแผน

โอกาสที่ ๕ ตลาดคาร์บอนภาคเกษตรที่กำลังจะเปิดตามนโยบายรัฐบาล รัฐบาลได้กำหนดนโยบายไว้ชัดเจนว่าจะ ผลักดันให้ประเทศบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี พ.ศ. ๒๕๙๓ เพื่อรับมือกับการค้าระหว่างประเทศและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ พร้อมทั้งจัดตั้งตลาดซื้อขายคาร์บอนเครดิตที่ได้มาตรฐานสากลและผลักดันกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญให้มีผลบังคับใช้โดยเร็ว การเกิดขึ้นของตลาดคาร์บอนที่มีมาตรฐานเป็นโอกาสสร้างรายได้ใหม่ให้เกษตรกรที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยเฉพาะจากการทำนาแบบเปียกสลับแห้ง การหยุดเผา การจัดการดิน และการปลูกไม้ยืนต้น ความสำคัญของโอกาสนี้อยู่ที่การเป็นรายได้ที่ไม่ผูกกับราคาสินค้าเกษตรซึ่งผันผวนสูง จึงช่วยกระจายความเสี่ยงของครัวเรือนเกษตรกรได้จริง อย่างไรก็ตาม เกษตรกรรายย่อยไม่สามารถเข้าถึงตลาดนี้ได้ด้วยตนเอง เพราะต้นทุนการวัดและทวนสอบสูงกว่ารายได้ที่จะได้รับ กรมจึงมีบทบาทที่ไม่มีใครแทนได้ คือการรวมกลุ่มเกษตรกรให้เป็นโครงการขนาดใหญ่พอที่จะคุ้มค่า และการพัฒนาระบบวัดผลที่มีต้นทุนต่ำโดยอาศัยข้อมูลแปลงที่กรมมีอยู่แล้ว

โอกาสที่ ๖ มาตรการการค้าสีเขียวที่จะกลายเป็นกำแพงป้องกันให้ไทยหากเตรียมพร้อมก่อนคู่แข่ง กฎระเบียบว่าด้วยสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป มีผลบังคับใช้กับสินค้าเกษตรที่ประกอบด้วยหรือได้มาจากข้าว ถั่วเหลือง น้ำมันปาล์ม โกโก้ ยางพารา กาแฟ และไม้ โดยผู้ประกอบการต้องจัดทำและยื่นรายงานแหล่งการันต์ตรวจสอบสถานะก่อนการนำเข้าและส่งออก โดย กำหนดให้มีผลกับผู้ประกอบการรายใหญ่ในวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๘ และกับวิสาหกิจขนาดเล็กและเล็กมากในวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๙ ซึ่งต่อมามีการเสนอเลื่อนเพิ่มเติมอีกและควรตรวจสอบสถานะล่าสุดก่อนนำเสนอ มุมมองที่กรมควรใช้คือมองกฎระเบียบนี้เป็นโอกาสมากกว่าภาระ เพราะประเทศคู่แข่งของไทยในภูมิภาคส่วนใหญ่มีระบบทะเบียนที่ดินและทะเบียนแปลงที่อ่อนแอกว่าไทยมาก หากไทย



สามารถทำให้เกษตรกรรายย่อยพิสูจน์ที่มาของผลผลิตได้ก่อน สินค้าไทยจะได้ทั้งส่วนต่างราคาที่สูงขึ้นและได้ส่วนแบ่งตลาดที่คู่แข่งเข้าไม่ถึง ในทางกลับกัน หากไทยล่าช้า ผลผลิตของเกษตรกรรายย่อยหลายแสนรายจะถูกกันออกจากห่วงโซ่อุปทานมูลค่าสูงทันที นี่จึงเป็นโอกาสที่มีนาฬิกาจับเวลากำกับอยู่

โอกาสที่ ๗ ต้นทุนเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่ลดลงจนขยายขีดความสามารถเจ้าหน้าที่ได้โดยไม่ต้องเพิ่มอัตรากำลัง ในห้วงเวลาที่ผ่านมา ต้นทุนของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีการวิเคราะห์ภาพลดลงอย่างรวดเร็วจนอยู่ในระดับที่หน่วยงานภาครัฐสามารถนำมาใช้ได้จริงในวงกว้าง โอกาสนี้มีความหมายเฉพาะเจาะจงมากสำหรับกรม เพราะปัญหาคอขวดที่ใหญ่ที่สุดของกรมคืออัตราส่วนเจ้าหน้าที่ต่อครัวเรือนเกษตรกรที่สูงเกินกว่าจะให้บริการอย่างมีคุณภาพ ซึ่งเป็นปัญหาที่แก้ด้วยการเพิ่มอัตรากำลังไม่ได้ภายใต้นโยบายกำลังคนภาครัฐ เทคโนโลยีจึงเป็นทางออกเดียวที่เหลืออยู่ กรมได้ประกาศทิศทางนี้ไว้แล้วโดยกำหนดให้ ยกระดับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรส่วนใหญ่ให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เกษตรกรในพื้นที่ได้รับคำแนะนำเชิงเทคนิคที่แม่นยำขึ้นกว่าเดิม สิ่งที่ต้องทำในห้วงแผนคือการแปลงทิศทางนี้เป็นระบบงานจริง ทั้งผู้ช่วยตอบคำถามทางเทคนิค การวินิจฉัยโรคและแมลงจากภาพถ่าย และการสรุปข้อมูลแปลงอัตโนมัติ ซึ่งจะคืนเวลาให้เจ้าหน้าที่กลับไปทำงานที่ต้องใช้ความสัมพันธ์และวิจารณญาณ

โอกาสที่ ๘ การเติบโตของพืชมูลค่าสูงกลุ่มใหม่โดยเฉพาะสมุนไพรและเครื่องเทศ ท่ามกลางภาพรวมสินค้าเกษตรที่หดตัว มีสินค้ากลุ่มหนึ่งที่เติบโตสวนทางอย่างโดดเด่น เครื่องเทศและสมุนไพรมีมูลค่าการส่งออกขยายตัวร้อยละ ๓๗.๒ ข้าวโพดขยายตัวร้อยละ ๔๑.๑ และพืชน้ำมันขยายตัวร้อยละ ๑๒๑.๑ การเติบโตของกลุ่มสมุนไพรและเครื่องเทศมีความหมายเชิงยุทธศาสตร์เป็นพิเศษ เพราะเป็นพืชที่ใช้พื้นที่น้อยแต่ให้มูลค่าต่อไร่สูง จึงเหมาะกับโครงสร้างการถือครองที่ดินของเกษตรกรไทยที่มีขนาดแปลงเฉลี่ยเพียงประมาณสิบสองไร่ต่อครัวเรือน และเหมาะกับเกษตรกรสูงวัยที่มีข้อจำกัดด้านแรงงาน นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมยา อาหารเสริม เครื่องสำอาง และการแพทย์แผนไทย ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่รัฐบาลให้ความสำคัญ โอกาสนี้ต้องการการลงทุนด้านองค์ความรู้เฉพาะทางจากกรม โดยเฉพาะการควบคุมปริมาณสารสำคัญให้คงที่ ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่อุตสาหกรรมปลายน้ำต้องการและเป็นจุดที่เกษตรกรไทยยังทำได้ไม่ดีพอ

โอกาสที่ ๙ ความตื่นตัวของผู้บริโภคด้านความปลอดภัยอาหารที่สร้างตลาดพรีเมียมภายในประเทศ ผลการเฝ้าระวังสารเคมีกำจัดศัตรูพืชในปี ๒๕๖๗ พบว่า จากตัวอย่างผักและผลไม้รวม ๒๕๕ ตัวอย่างในห้าง ๕ แห่ง และตลาดใน ๑๒ จังหวัด ผักและผลไม้ที่จำหน่ายในห้างสรรพสินค้าพบสารพิษตกค้างเกินมาตรฐานร้อยละ ๗๕ ขณะที่ในตลาดสดและห้างค้าส่งพบร้อยละ ๖๑ ข้อมูลนี้แม้จะเป็นข่าวร้ายในแง่สถานการณ์ แต่ในแง่ยุทธศาสตร์กลับเป็นการยืนยันว่ามีอุปสงค์ขนาดใหญ่ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง กล่าวคือ ผู้บริโภคไทยจำนวนมากยินดีจ่ายเพิ่มเพื่อสินค้าที่ปลอดภัยจริงและพิสูจน์ได้ แต่ไม่สามารถหาซื้อได้อย่างมั่นใจ โอกาสนี้เปิดทางให้กรมสร้างตลาดพรีเมียมภายในประเทศให้แก่เกษตรกรที่ผลิตตามมาตรฐาน โดยไม่ต้องพึ่งพาตลาดส่งออกเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นการกระจายความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่ง เงื่อนไขความสำเร็จอยู่ที่ระบบตรวจสอบย้อนกลับที่ผู้บริโภคตรวจสอบได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่กรมกำลังพัฒนาอยู่แล้วเพื่อรองรับตลาดต่างประเทศ จึงเป็นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสองทางพร้อมกัน

โอกาสที่ ๑๐ นโยบายการท่องเที่ยวและซอฟต์แวร์อาหารไทยที่เชื่อมโยงกลับสู่ภาคเกษตรได้โดยตรง รัฐบาลกำหนดนโยบายด้านการท่องเที่ยวไว้ว่าจะ สร้างไทยเป็นจุดหมายการเดินทางสำคัญในภูมิภาค ยกระดับภาคการท่องเที่ยวจากการเน้นปริมาณไปสู่การสร้างมูลค่าสูง พัฒนาให้ไทยเป็นจุดหมายในการเดินทาง ๓๖๕ วัน และส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวโดยคนในชุมชนได้รับประโยชน์และมีความพร้อมในการร่วมกันดูแลรักษาอย่างยั่งยืน นโยบายนี้เปิดโอกาสให้กรมเชื่อมงานส่งเสริมการเกษตรเข้ากับเศรษฐกิจการท่องเที่ยวได้โดยตรง ทั้งการท่องเที่ยวเชิงเกษตร การท่องเที่ยวสวนผลไม้ตามฤดูกาล และการขายสินค้าเกษตรอัตลักษณ์แก่นักท่องเที่ยว ซึ่งเป็นช่องทางที่ให้ส่วนต่างกำไรสูงกว่าการขายผ่านพ่อค้าคนกลางมาก คุณค่าเชิงยุทธศาสตร์ของโอกาสนี้อยู่ที่การเปลี่ยนสินทรัพย์ที่เกษตรกร



มีอยู่แล้วแต่ไม่เคยสร้างรายได้ ได้แก่ ภูมิทัศน์ วิถีชีวิต และภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้กลายเป็นรายได้เสริมที่ไม่ผันผวนตามราคาสินค้าเกษตร กรมมีเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนและกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่พร้อมรองรับงานนี้อยู่แล้วทั่วประเทศ

๓.๓ การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการเกษตร (Strategic Challenge)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมมีประเด็นสำคัญทั้งจากความท้าทายด้านกับดักหนี้สินครัวเรือนเกษตรกรที่ทำให้เกษตรกรไม่มีกำลังปรับตัว ความท้าทายจากโครงสร้างอายุของเกษตรกรที่สูงวัยและการขาดผู้สืบทอดอาชีพ และความท้าทายจากข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้างและโครงสร้างอายุของบุคลากรกรม ดังสรุปในแผนภาพ



ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความท้าทายที่ ๑ กับดักหนี้สินครัวเรือนเกษตรกรที่ทำให้เกษตรกรไม่มีกำลังปรับตัว ความท้าทายนี้เป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดต่อยุทธศาสตร์ของกรม ผลการศึกษาของสถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์พบว่า เกษตรกรไทยที่มีภาระหนี้สินมีสัดส่วนมากถึงร้อยละ ๙๐ และในช่วงปี ๒๕๖๐ ถึง ๒๕๖๘ ค่ากลางของหนี้เพิ่มจาก ๒๐๐,๐๐๐ บาท เป็น ๒๕๐,๐๐๐ บาทต่อครัวเรือน สูงกว่าครัวเรือนกลุ่มอื่นถึงสามเท่า โดยกว่าร้อยละ ๓๐ แบกภาระหนี้เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท ขณะที่ครัวเรือนเกษตรกรมีรายได้เฉลี่ย ๒๓๑,๒๗๕ บาทต่อปี และ แม้เกษตรกรจะเป็นหนี้กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรถึงร้อยละ ๘๐ แต่มีเพียงร้อยละ ๑๐ ที่ชำระเงินต้นและดอกเบี้ยได้อย่างต่อเนื่อง ความหมายเชิงยุทธศาสตร์ของตัวเลขเหล่านี้คือ เมื่อหนี้เท่ากับหรือมากกว่ารายได้ทั้งปี เกษตรกรจะไม่ทิ้งเงินและความกล้าที่จะลงทุนเปลี่ยนระบบการผลิต ไม่ว่ากรมจะนำเทคโนโลยีที่ดีเพียงใดไปเสนอก็คตาม กรมจึงต้องยอมรับว่าการแก้ปัญหาความสามารถในการหารายได้เป็นเงื่อนไขบังคับก่อนของทุกยุทธศาสตร์ มิใช่เป็นเพียงหนึ่งในหลายเป้าหมาย

ความท้าทายที่ ๒ โครงสร้างอายุของเกษตรกรที่สูงวัยและการขาดผู้สืบทอดอาชีพ งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับครัวเรือนเกษตรกรพบว่า เกษตรกรกลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ยสูงถึง ๕๕.๖๖ ปี มีประสบการณ์ทำการเกษตรเฉลี่ย ๓๒.๘๘ ปี และมีพื้นที่เพาะปลูกเฉลี่ยเพียง ๑๒.๒๗ ไร่ต่อครัวเรือน ขณะที่ผลการศึกษาของสถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย



อิงภากรณ์ ระบุว่า เกษตรกรกว่าครึ่งเมื่ออายุถึง ๗๐ ปี ก็ยังใช้หนี้ไม่หมด ภาพนี้บ่งชี้ความท้าทายที่ซับซ้อนกว่าการขาดแคลนแรงงาน กล่าวคือ เกษตรกรสูงวัยที่มีหนี้และมีที่ดินน้อยไม่อยู่ในฐานะที่จะลงทุนปรับเปลี่ยนได้ ขณะที่ลูกหลานเห็นภาพนี้แล้วเลือกไม่กลับมาทำเกษตร ผลลัพธ์คือฐานผู้รับบริการของกรมกำลังลดจำนวนและสูงวัยขึ้นพร้อมกัน หากไม่มีการแทรกแซงเชิงโครงสร้าง ภายในห้าแผนนี้ก็จะเกิดปรากฏการณ์ที่ดินเกษตรเปลี่ยนมือไปสู่ผู้ถือครองรายใหญ่หรือถูกเปลี่ยนการใช้ประโยชน์อย่างถาวร ซึ่งจะเปลี่ยนโครงสร้างภาคเกษตรไทยไปตลอดกาลและเปลี่ยนบทบาทของกรมไปด้วย

ความท้าทายที่ ๓ ความไม่สอดคล้องระหว่างการกระจายกำลังคนกับภาระงานเชิงพื้นที่ กรมรับผิดชอบเกษตรกรที่ขึ้นทะเบียน ๖,๑๕๑,๙๑๒ ครัวเรือน บนเนื้อที่เพาะปลูก ๑๐๕.๑๑ ล้านไร่ ด้วยกำลังคนส่วนภูมิภาค ๘,๙๙๙ คน คิดเป็นอัตราส่วนเฉลี่ยเจ้าหน้าที่ ๑ คนต่อ ๖๘๓ ครัวเรือน หรือ ๑ คนต่อ ๑๑,๖๘๐ ไร่ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่แท้จริงมิได้อยู่ที่ค่าเฉลี่ย แต่อยู่ที่การกระจายตัว โดยพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งมีเกษตรกรกว่าครึ่งหนึ่งของประเทศ มีอัตราส่วนสูงถึง ๑ ต่อ ๑,๐๔๐ ครัวเรือน เทียบกับพื้นที่ภาคกลางตอนบนที่ ๑ ต่อ ๒๗๔ ครัวเรือน และเมื่อพิจารณารายจังหวัด จังหวัดอุบลราชธานีมีอัตราส่วนสูงสุดที่ ๑ ต่อ ๑,๓๗๘ ครัวเรือน ซึ่งต่างจากจังหวัดที่ต่ำสุดถึง ๑๔.๕ เท่า ความไม่สอดคล้องนี้มีนัยโดยตรงต่อความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการส่งเสริมการเกษตร กล่าวคือ เกษตรกรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งโดยทั่วไปมีรายได้ต่อครัวเรือนต่ำที่สุดและเปราะบางต่อภัยแล้งมากที่สุด กลับเป็นกลุ่มที่ได้รับเวลาและความใส่ใจจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมน้อยที่สุดโดยโครงสร้าง ประเด็นนี้จึงมิใช่เพียงเรื่องประสิทธิภาพการบริหาร แต่เป็นประเด็นความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้างที่ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ ต้องรับไปดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม สิ่งที่กรมต้องดำเนินการในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ประการแรก ต้องจัดทำเกณฑ์การจัดสรรอัตราากำลังใหม่โดยใช้ภาระงานจริงเป็นตัวตั้ง ทั้งจำนวนครัวเรือน จำนวนแปลง เนื้อที่เพาะปลูก และความหลากหลายของชนิดพืช แทนการจัดสรรตามจำนวนอำเภอหรือตามอัตราเดิมที่สืบทอดมา ประการที่สอง ในระหว่างที่ยังไม่สามารถเพิ่มอัตราากำลังได้ ต้องชดเชยด้วยการยกระดับเครือข่ายอาสาสมัครเกษตรหมู่บ้านและเครื่องมือดิจิทัลในพื้นที่ที่มีอัตราส่วนสูงเป็นลำดับแรก โดยกำหนดจังหวัดที่มีอัตราส่วนเกิน ๑ ต่อ ๑,๐๐๐ ครัวเรือนจำนวน ๑๒ จังหวัด เป็นพื้นที่เร่งด่วนของแผน ประการที่สาม ต้องใช้การเกลี่ยอัตราว่างจากการเกษียณ ๖๘๘ อัตราในห้าแผนนี้ เป็นเครื่องมือปรับสมดุลการกระจายกำลังคน แทนการบรรจุทดแทนในหน่วยงานเดิมโดยอัตโนมัติ ซึ่งจะเป็นการตรึงความไม่สมดุลไว้ต่อไปอีกหนึ่งชั่วอายุการทำงาน

ความท้าทายที่ ๔ การพึ่งพาตลาดเงินในระดับที่เป็นความเสี่ยงเชิงระบบ เงินยังคงเป็นตลาดส่งออกสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรหลักของไทย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๒๓.๗๒ ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด อย่างไรก็ตาม มูลค่าการส่งออกไปจีนหดตัวร้อยละ ๐.๒ ต่อเนื่องเป็นปีที่สอง สะท้อนสัญญาณความเสี่ยงจากการพึ่งพาตลาดหลักเพียงตลาดเดียว เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มสินค้าเกษตร ความเสี่ยงยิ่งสูงขึ้นไปอีก เพราะ จีนเป็นตลาดอันดับหนึ่งด้วยมูลค่า ๑๐,๕๓๕.๔ ล้านดอลลาร์ คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ ๓๘.๐๕ ของมูลค่าส่งออกสินค้าเกษตรทั้งหมด และการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรไปจีนหดตัวสูงถึงร้อยละ ๒๑.๒ ความท้าทายคือ ผลไม้ซึ่งเป็นสินค้าเกษตรส่งออกอันดับหนึ่งของไทยพึ่งพาตลาดจีนในสัดส่วนที่สูงมาก หากจีนใช้มาตรการสุขอนามัยหรือมาตรการทางการค้าใด ๆ ผลกระทบจะส่งถึงเกษตรกรชาวสวนผลไม้ทั่วประเทศภายในฤดูกาลเดียว กรมจึงต้องถือว่าการกระจายตลาดเป็นภารกิจด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจของเกษตรกร มิใช่เป็นเพียงเรื่องของกระทรวงพาณิชย์

ความท้าทายที่ ๕ การเสื่อมถอยของสินค้าเกษตรโภคภัณฑ์หลักที่เป็นฐานรายได้ของเกษตรกรส่วนใหญ่ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าชี้ให้เห็นความท้าทายเชิงโครงสร้างอย่างตรงไปตรงมาว่า สินค้าเกษตรโภคภัณฑ์หลักของไทยเผชิญแรงกดดันเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน โดยข้าวซึ่งเคยเป็นสินค้าเกษตรส่งออกมูลค่าสูงอันดับที่สองในช่วงปี ๒๕๖๖ ถึง ๒๕๖๗ ลดอันดับลงมาอยู่ที่อันดับที่สี่ และมีมูลค่าการส่งออกหดตัวถึงร้อยละ ๓๐.๐ ขณะที่ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังซึ่งเคยอยู่อันดับที่ห้าก็หดตัวเช่นกันที่ร้อยละ ๘.๒ สถานการณ์ดังกล่าวตอกย้ำความจำเป็นในการเร่งปรับโครงสร้างการส่งออกและลดการพึ่งพาการแข่งขันด้านปริมาณเป็นหลัก ความท้าทายนี้รุนแรงเป็นพิเศษ



เพราะข้าวและมันสำปะหลังเป็นแหล่งรายได้ของเกษตรกรจำนวนมากที่สุดและยากจนที่สุด การหดตัวจึงส่งผลกระทบทางสังคมในวงกว้าง กรมต้องเผชิญคำถามที่ยากทางนโยบาย คือจะปรับเปลี่ยนพื้นที่ปลูกไปสู่พืชอื่นเพียงใด จะยกระดับคุณภาพภายในพืชเดิมเพียงใด และจะจัดการผลกระทบทางสังคมของการเปลี่ยนผ่านอย่างไร ซึ่งเป็นโจทย์ที่ต้องตอบให้ชัดในแผนฉบับนี้

ความท้าทายที่ ๖ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เกินขีดความสามารถของระบบปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศได้ทำให้ปฏิทินการเพาะปลูกที่สืบทอดกันมาใช้การไม่ได้ และทำให้เกิดภัยแล้ง อุทกภัย และการระบาดของศัตรูพืชในรูปแบบที่คาดเดายากขึ้น กรมได้ตอบสนองด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านภูมิอากาศและกำหนดแนวทางรูปธรรมไว้แล้ว ทั้ง การพัฒนาเมล็ดพันธุ์ที่ทนทานต่อสภาพภูมิอากาศและโรคแมลงอย่างน้อย ๓๐ ชนิด อย่างไรก็ดี ความท้าทายที่ยังไม่ถูกแก้คือช่องว่างระหว่างข้อมูลภูมิอากาศระดับมหภาคกับคำแนะนำระดับแปลงที่เกษตรกรใช้ได้จริง ข้อมูลอุตุนิยมวิทยา ข้อมูลน้ำ และข้อมูลทะเบียนเกษตรกรยังอยู่คนละระบบและเชื่อมกันเป็นครั้งคราวเท่านั้น อีกทั้งระบบชดเชยความเสียหายยังใช้เวลานานจนเงินไม่ถึงมือเกษตรกรทันจังหวะการลงทุนรอบใหม่ ซึ่งเป็นสาเหตุโดยตรงของการก่อหนี้ก้อนใหม่ ความท้าทายนี้จึงเป็นทั้งเรื่องเทคนิค เรื่องการบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน และเรื่องการออกแบบกระบวนการร่วมกัน

ความท้าทายที่ ๗ ช่องว่างขนาดใหญ่ระหว่างพื้นที่การเกษตรทั้งหมดกับพื้นที่ที่อยู่ในระบบมาตรฐาน ขนาดของช่องว่างนี้ประเมินได้จากตัวเลขที่เป็นทางการ การรับรองแหล่งผลิตตามการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีสำหรับพืชในปี ๒๕๖๕ มีแปลงที่ได้รับการรับรองแล้ว ๑๒๘,๙๓๐ แปลง ครอบคลุมพื้นที่ ๕๗๖,๘๗๓ ไร่ ขณะที่งานแปลงใหญ่ของกรมครอบคลุม พื้นที่ ๙,๐๐๙,๕๕๑ ไร่ และมีเกษตรกรได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตรรวม ๒๐๓,๖๖๕ ราย เมื่อเทียบกับพื้นที่การเกษตรของประเทศซึ่งมีประมาณ ๑๔๙ ล้านไร่ จะเห็นว่าสัดส่วนพื้นที่ในระบบมาตรฐานยังต่ำมาก ผลที่ตามมาปรากฏชัดในข้อมูลความปลอดภัยอาหาร ที่ ผักและผลไม้ในห้างสรรพสินค้าพบสารพิษตกค้างเกินมาตรฐานร้อยละ ๗๕ และในตลาดสดร้อยละ ๖๑ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์คือ トラบใดที่ผลผลิตส่วนใหญ่ของประเทศยังอยู่นอกระบบมาตรฐานและไม่มีข้อมูลกำกับ ไทยจะไม่สามารถตอบข้อกำหนดของตลาดโลกได้ และจะไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริโภคในประเทศได้เช่นกัน

ความท้าทายที่ ๘ ความซ้ำซ้อนเชิงสถาบันและข้อจำกัดในการบูรณาการข้ามหน่วยงาน องค์กรเกษตรกรหนึ่งกลุ่มมักถูกส่งเสริมพร้อมกันจากหลายหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานมีทะเบียน แบบฟอร์ม ตัวชี้วัด และรอบรายงานของตนเอง ก่อการะเอกสารแก่กลุ่มและก่อความสับสนเปลืองแก่รัฐ รัฐบาลได้ตระหนักในปัญหานี้และกำหนดให้ ปรับรูปแบบการบริหารภาครัฐเป็นระบบบูรณาการแบบกลุ่มยุทธศาสตร์ โดยระยะเริ่มต้นแบ่งออกเป็น ๕ กลุ่ม ซึ่งภาคเกษตรอยู่ในกลุ่มด้านการผลิต การค้าและบริการ ความท้าทายของกรมคือ การบูรณาการในทางปฏิบัติต้องอาศัยการยอมรับของอำนาจและงบประมาณบางส่วนของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งขัดกับแรงจูงใจตามธรรมชาติของระบบราชการ กรมจึงต้องเลือกยุทธศาสตร์ให้ชัดว่าจะเป็นผู้นำการบูรณาการโดยอาศัยความได้เปรียบด้านฐานข้อมูลและฐานอำนาจตามกฎหมายวิสาหกิจชุมชน หรือจะเป็นผู้ตามที่ถูกกำหนดบทบาทโดยหน่วยงานอื่น ซึ่งการเลือกนี้จะกำหนดสถานะของกรมไปตลอดห่วงโซ่

ความท้าทายที่ ๙ ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายและความผันผวนของกรอบงบประมาณ ภาคเกษตรเป็นภาคที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมากที่สุดภาคหนึ่ง เพราะเป็นฐานเสียงสำคัญและเป็นเป้าหมายของมาตรการช่วยเหลือระยะสั้นเสมอ ความผันผวนนี้ปรากฏชัดในห่วงโซ่ที่ผ่านมา โดย คณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๘ โดยกำหนด ๕ ด้าน ๑๕ นโยบายเร่งด่วน ภายใต้ข้อจำกัดด้านระยะเวลายงบประมาณที่รัฐบาลไม่ได้เป็นผู้จัดทำ และสถานะรัฐบาลเสียงข้างน้อย ต่อมา ได้มีการแถลงนโยบายต่อรัฐสภาอีกครั้งเมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๖๙ ภายหลังจากการแต่งตั้งนายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๙ การเปลี่ยนกรอบนโยบายสองครั้งภายในเวลาประมาณเจ็ดเดือนสร้างความท้าทายอย่างยิ่งต่อการวางแผนระยะห้าปี ความท้าทายที่แท้จริง



สำหรับกรมคือการออกแบบแผนที่มีแกนกลางมั่นคงพอจะไม่ถูกเบียดบังโดยนโยบายเฉพาะหน้า แต่ยืดหยุ่นพอจะรองรับนโยบายใหม่ได้โดยไม่ต้องรื้อแผนทั้งฉบับ ซึ่งต้องอาศัยการออกแบบโครงสร้างแผนเป็นขั้น ๆ อย่างรอบคอบ

ความท้าทายที่ ๑๐ การแข่งขันจากประเทศเพื่อนบ้านและความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ ประเทศเพื่อนบ้านกำลังพัฒนาขีดความสามารถการผลิตพืชชนิดเดียวกับไทยอย่างรวดเร็ว ซึ่งสะท้อนในข้อมูลการค้าที่ การส่งออกสินค้าเกษตรของไทยไปเวียดนามขยายตัวถึงร้อยละ ๕๓.๙ และไปเมียนมาร้อยละ ๖๑.๙ อันเป็นสัญญาณของการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตในภูมิภาค ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ได้แสดงผลกระทบที่เป็นรูปธรรมแล้ว โดย การส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรไปกัมพูชาหดตัวสูงสุดถึงร้อยละ ๓๐.๖ และข้อมูลจากสภาหอการค้าแห่งประเทศไทยระบุว่า ความขัดแย้งชายแดนไทย-กัมพูชาส่งผลให้ยอดส่งออกไปกัมพูชาหายไปกว่า ๕,๐๐๐ ล้านบาทต่อเดือน คิดเป็นประมาณร้อยละ ๕ ของมูลค่าส่งออกอาหารทั้งหมด โดยการส่งออกสินค้าอาหารไทยในปี ๒๕๖๘ มีมูลค่า ๑,๕๑๐,๐๖๖ ล้านบาท หดตัวร้อยละ ๘.๑ ความท้าทายสำหรับกรมคือ ปัจจัยเหล่านี้อยู่นอกอำนาจควบคุมโดยสิ้นเชิง สิ่งที่ได้ทำคือการสร้างภูมิคุ้มกันให้เกษตรกรผ่านการกระจายตลาด การสร้างความแตกต่างด้วยคุณภาพ และการมีระบบเตือนภัยที่ทำให้ปรับตัวได้เร็วกว่าคู่แข่ง

ทั้งนี้จากความท้าทายข้างต้น เมื่อวางความได้เปรียบ โอกาส และความท้าทายทั้งสามสืบประการซ้อนกัน จะเห็นสมการเชิงยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเกษตรที่ชัดเจนสามข้อ

- ข้อแรก **ความได้เปรียบของกรมกระจุกตัวอยู่ที่ “การเข้าถึง”** กล่าวคือ เครือข่ายถึงระดับหมู่บ้าน **ฐานข้อมูลเกษตรกร ความไว้วางใจ และฐานอำนาจตามกฎหมาย** ขณะที่ความท้าทายกระจุกตัวอยู่ที่ **“ความสามารถทางเศรษฐกิจ”** คือหนี้สิน โครงสร้างอายุ ช่องว่างมาตรฐาน และการเสื่อมถอยของสินค้าโภคภัณฑ์ ยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องจึงคือการใช้ความได้เปรียบด้านการเข้าถึงเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาด้านความสามารถทางเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบ มิใช่การสร้างความได้เปรียบใหม่ที่กรมไม่มีพื้นฐาน
- ข้อที่สอง โอกาสเกือบทั้งหมดมีนาฬิกาจับเวลากำกับ ทั้งช่วงเวลายกร่างแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๔ กำหนดบังคับใช้มาตรการการค้าสีเขียว การเปิดตลาดคาร์บอน และจังหวะการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นฉบับที่ ๓ ซึ่งหมายความว่าคุณค่าของโอกาสเหล่านี้จะลดลงอย่างรวดเร็วหากกรมลงมือช้า แผนฉบับนี้จึงต้องมีการจัดลำดับความเร่งด่วนที่ชัดเจน โดยแยกงานที่ต้องเริ่มภายในปีแรกออกจากงานที่ทยอยดำเนินการได้
- ข้อที่สาม **มีโครงการเดียวที่ตอบทั้งความได้เปรียบ โอกาส และความท้าทายพร้อมกันมากที่สุด คือการยกระดับฐานข้อมูลแปลงและระบบตรวจสอบย้อนกลับให้เป็นโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลของภาคเกษตรทั้งประเทศ** เพราะใช้ความได้เปรียบเดิมของกรมเป็นฐาน ตอบข้อกำหนดของตลาดทุกโซน รองรับนโยบายรัฐบาลด้านข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ เปิดทางสู่ตลาดคาร์บอน และเป็นเงื่อนไขจำเป็นของการแก้ปัญหามาตรฐานและความปลอดภัยอาหาร ข้อเสนอของผอ.คือให้กำหนดโครงการนี้เป็นโครงการเรือธงลำดับที่หนึ่งของแผนปฏิบัติราชการ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕



๓.๔ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในใช้กรอบ ๗S ผสมกับการพิจารณาทรัพยากรหลักขององค์กร เพื่อให้ครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้าง ระบบงาน บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม ดังสรุปในแผนภาพ



ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

จุดแข็ง (Strengths)

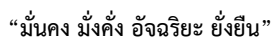
- ๑) โครงสร้างเครือข่ายที่ครอบคลุมทั่วประเทศถึงระดับตำบลและหมู่บ้าน กรมมีสำนักงานเกษตรจังหวัดและสำนักงานเกษตรอำเภอครบทุกพื้นที่ เสริมด้วยศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร อำเภอละหนึ่งศูนย์ รวม ๘๘๒ ศูนย์ และอาสาสมัครเกษตรหมู่บ้าน จำนวน ๗๕,๐๙๕ ราย เป็นสินทรัพย์เชิงโครงสร้างที่ไม่มีหน่วยงานใดในภาคเกษตรเทียบได้
- ๒) ฐานข้อมูลทะเบียนเกษตรกรและทะเบียนแปลงเพาะปลูกที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ ซึ่งใช้เป็นฐานอ้างอิงของมาตรการรัฐขนาดใหญ่ ดังเห็นได้จาก โครงการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปี ปีการผลิต ๒๕๖๘/๖๙ ที่มีเกษตรกรเป้าหมาย ๔.๖๓ ล้านครัวเรือน ข้อมูลนี้ผูกตัวตนบุคคลเข้ากับพิกัดที่ดิน จึงเป็นกุญแจของทุกเรื่องที่ตลาดโลกเรียกร้อง
- ๓) ฐานอำนาจตามกฎหมายในการเป็นเจ้าภาพเศรษฐกิจฐานราก โดยพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ กำหนดให้กรมเป็นสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นกลไกระดับชาติพร้อมระบบสารสนเทศที่ เปิดให้จดทะเบียนและต่อทะเบียนออนไลน์ได้ด้วยตนเอง
- ๔) ทุนความไว้วางใจที่สั่งสมกับเกษตรกรมากกว่าห้าทศวรรษผ่านความสัมพันธ์กับเกษตรกรตำบล ซึ่งเป็นทุนทางสังคมที่ทำให้กรมสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับมวลชนได้ อันเป็นสิ่งที่หน่วยงานที่มีเทคโนโลยีดีกว่าแต่ไม่มีความไว้วางใจทำไม่ได้



- ๕) ประสิทธิภาพการบริหารโครงการขนาดใหญ่ระดับหลายล้านครัวเรือน ดังเห็นจากการบริหาร งบประมาณโครงการข้าวนาปีวงเงิน ๓๗,๙๑๗.๒๓ ล้านบาท และโครงการข้าวนาปรังวงเงิน ๗,๒๘๖.๗๗ ล้านบาท ให้ถึงมือเกษตรกรได้ภายในฤดูกาลเดียว ซึ่งสะท้อนขีดความสามารถในการระดมสรรพกำลังเชิงพื้นที่
- ๖) การมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ที่ประกาศไว้ล่วงหน้าและสอดคล้องกับทิศทางโลก โดย กำหนดในปี ๒๕๖๙ เป็นปีแห่งจุดเปลี่ยนภายใต้วิสัยทัศน์ “สร้างรากฐานเกษตรเพื่อภูมิอากาศ” ทำให้กรมมีตำแหน่งที่ตรงกับเสาการพัฒนาที่สี่ของร่างแผนฉบับที่ ๑๔ และนโยบายรัฐบาลตั้งแต่ต้น
- ๗) กลไกแปลงใหญ่และเครือข่ายเกษตรกรผู้นำที่พร้อมรองรับวาระใหม่ โดยงานแปลงใหญ่ครอบคลุม พื้นที่ ๙,๐๐๙,๕๕๑ ไร่ และมีเกษตรกรได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต ๒๐๓,๖๖๕ ราย เป็นหน่วยรับนโยบายที่มีอยู่จริงนับพันหน่วย ช่วยลดต้นทุนธุรกรรมของการขับเคลื่อนนโยบายลงอย่างมาก

จุดอ่อน (Weaknesses)

- ๑) ระบบวัดผลที่ยังยึดปัจจัยนำเข้าและผลผลิตมากกว่าผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ กรมยังวัดความสำเร็จด้วยจำนวนเกษตรกรที่ได้รับการอบรมและจำนวนแปลงต้นแบบ โดยไม่ติดตามรายได้สุทธิรายครัวเรือนอย่างเป็นระบบ จึงไม่สามารถพิสูจน์ผลตอบแทนของการลงทุนต่อสำนักงบประมาณและสภาพัฒน์ได้อย่างหนักแน่น ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่บั่นทอนอำนาจต่อรองด้านงบประมาณของกรม
- ๒) ช่องว่างด้านสมรรถนะบุคลากรในทักษะที่งานยุคใหม่ต้องการ บุคลากรของกรมส่วนใหญ่มีพื้นฐานด้านวิชาการเกษตร แต่มีจำนวนน้อยที่มีสมรรถนะด้านการเงินธุรกิจ การตลาด การวิเคราะห์ข้อมูล และห่วงโซ่มูลค่า ทั้งที่ความต้องการของทั้งเกษตรกรและองค์กรเกษตรกรได้เคลื่อนจากความรู้ทางเทคนิคไปสู่ความสามารถทางเศรษฐกิจแล้ว จึงเกิดความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะที่มีกับทักษะที่ต้องใช้
- ๓) การกระจายกำลังคนที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานเชิงพื้นที่ โดยพื้นที่ที่มีเกษตรกรร้อยละ ๕๒.๓ ของประเทศ มีกำลังคนเพียงร้อยละ ๓๔.๔ ประกอบกับโครงสร้างอายุที่กระจุกตัวในช่วง ๓๕-๔๙ ปี ถึงร้อยละ ๖๓ และฐานกำลังคนอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี ที่มีเพียงร้อยละ ๕.๕ ซึ่งเป็นข้อจำกัดโดยตรงต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่การทำงานบนฐานข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล
- ๔) ระบบข้อมูลที่ยังแยกส่วนและไม่เชื่อมโยงแบบอัตโนมัติ ข้อมูลทะเบียนเกษตรกร ข้อมูลอุดมศึกษา ข้อมูลน้ำ และข้อมูลตลาด ยังอยู่คนละระบบและเชื่อมกันเป็นครั้งคราว ทำให้กรมไม่สามารถแปลงข้อมูลมหภาคเป็นคำแนะนำรายแปลงได้ และไม่สามารถใช้ข้อมูลที่มีเพื่อการพยากรณ์เชิงพาณิชย์หรือการเตือนภัยล่วงหน้าได้เต็มศักยภาพ
- ๕) ภาระงานตามนโยบายเฉพาะหน้าที่เบียดบังงานส่งเสริมเชิงเทคนิค การที่เจ้าหน้าที่ต้องใช้เวลามากกว่างานเอกสาร การขึ้นทะเบียน การสำรวจความเสียหาย และการบริหารโครงการช่วยเหลือ ทำให้เหลือเวลาลงแปลงน้อย ส่งผลให้งานส่งเสริมมีลักษณะกว้างแต่ตื้น ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่กีดกร่อนจุดแข็งด้านความไว้วางใจในระยะยาว
- ๖) การพัฒนาองค์กรเกษตรกรที่แข็งด้านทะเบียนแต่อ่อนด้านธุรกิจ กรมมีระบบจดทะเบียนและจัดระดับวิสาหกิจชุมชนที่ดี แต่ยังไม่สามารถนำผลการจัดระดับไปออกแบบชุดการพัฒนาที่แตกต่างตามศักยภาพได้เต็มที่ ทำให้กลุ่มที่พร้อมเติบโตกับกลุ่มที่ยังตั้งไข่ได้รับการส่งเสริมแบบเดียวกัน และสัดส่วนกลุ่มที่อยู่รอดในเชิงธุรกิจยังต่ำกว่าที่ควร
- ๗) การสนับสนุนด้านการตลาดที่ยังเป็นกิจกรรมมากกว่าระบบ งานส่งเสริมการตลาดของกรมยังเน้นการจัดงานแสดงและจำหน่ายสินค้า ซึ่งสร้างยอดขายระยะสั้นแต่ไม่สร้างขีดความสามารถระยะยาว และงบประมาณด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์มักถูกจัดสรรเป็นก้อนเล็กกระจายหลายกลุ่ม แทนการลงทุนเข้มข้นกับกลุ่มที่มีศักยภาพจนแข่งขันได้จริง



ปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย มีผลกระทบต่อการส่งเสริมการเกษตร ดังสรุปในแผนภาพ



สรุปเชิงยุทธศาสตร์ : มองโอกาส ควบคุมความเสี่ยง เพื่อยับเคลื่อนแผน พ.ศ. 2571-2575



⚠ อุปสรรค/ความเสี่ยง



P

มิติที่ 1 การเมือง (Political)

การเมืองมีพัฒนา แต่ให้อาเมติด้านเกษตรที่ชัดเจน

- มีการลงนามนโยบาย 2 ครั้งในช่วงเวลาสั้น: 29 ธ.ค. 2568 และ 9 ม.ม. 2569
- บทบาทรัฐมนตรี (นักการเมือง) เพิ่มขึ้น 19 ม.ค. 2569
- สถานการณ์ภายใน: การเกษตรมี 5 รัฐถูกปิดกั้นโดยมาตรการของภาคการค้า
- เป็น Big Data, AI และการบริการแบบกลุ่มเกษตรกร

โอกาส: มีการเตรียมการของคณะรัฐมนตรีเพื่อลดผลกระทบจากข้อขัดแย้ง

ความเสี่ยง: ความไม่ต่อเนื่องทางการเมืองอาจทำให้แผน 5 รัฐถูกปิดกั้นโดยมาตรการของภาคการค้า

E

มิติที่ 2 เศรษฐกิจ (Economic)

เศรษฐกิจที่มีดีต่อเงินบาทได้สูงและการเพิ่มมูลค่า

- ส่งออกสินค้าเกษตร 2568 มูลค่า 24,691.4 พันล้านบาทต่อปี หรือ 4.1%
- สินค้าส่งออกทางการเกษตรมูลค่า 24,381.0 พันล้านบาทต่อปี หรือ 4.1%
- เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น 90% เกษตรกลางเพิ่ม 250,000 บาท/หัวไร่
- รายได้เกษตรกร 231,275 บาท/ปี
- เศรษฐกิจโลกชะลอ การส่งออกสินค้าเกษตรไทย 2568 ลดลง 8.1%

โอกาส: นายกรัฐมนตรีมุ่งเพิ่มมูลค่า และเศรษฐกิจดี

ความเสี่ยง: หนี้ครัวเรือนสูงและตลาดโลกชะลอการบริโภคสินค้าเกษตรของไทย

S

มิติที่ 3 สังคม (Social)

สังคมสูงวัยและผู้บริโภคเปลี่ยนพฤติกรรม การกินที่ปลอดภัยต้องปลอดภัยและยั่งยืน

- เกษตรกรมีรายได้เฉลี่ย 55,660
- มีพื้นที่เกษตร 12,275 ไร่/ครัวเรือน
- ครัวเรือนมีรายได้เฉลี่ย 10 ล้านบาท
- ผู้บริโภคใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยมากขึ้น
- พืชอาหารหลักจากต่างประเทศ: ถั่วเหลือง 10%
- ข้าว 75% และถั่วเหลือง 61%
- สังคมเมืองต้องใส่ใจเรื่อง PM จากธรรมชาติในภาคเกษตร

โอกาส: สังคมเกษตรรุ่นใหม่และขยายตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย

ความเสี่ยง: แรงงานภาคเกษตรลดลงและมีการขาดแคลน

T

มิติที่ 4 เทคโนโลยี (Technological)

เทคโนโลยีมีพัฒนาสูง เป้าหมายให้เกษตรกรมีความสามารถ

- AI, การวิเคราะห์ภาพ, ภาพถ่ายดาวเทียม และระบบอัตโนมัติ
- เทคโนโลยีการเกษตรมีความก้าวหน้ามากขึ้น
- ผู้ประกอบการเกษตรมีความรู้ด้าน AI และระบบตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ
- พัฒนาระบบนิเวศเกษตรแบบดิจิทัลอย่างครบวงจร 30 ปี
- เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น 10% ในช่วงเวลาสั้น

โอกาส: เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

ความเสี่ยง: ช่องว่างทักษะดิจิทัล การขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยี

E

มิติที่ 5 สิ่งแวดล้อม (Environmental)

ภูมิภาคที่เปลี่ยนไปทั้งความยั่งยืนและการผลิตและโอกาสสร้างรายได้ใหม่

- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศทำให้พื้นที่เกษตรถูกจำกัดการส่งออก
- ปริมาณน้ำฝน และอุณหภูมิที่เปลี่ยนแปลง
- รัฐบาลต้องนำเป้าหมายการเกษตรสู่เป้าหมายปี 2593
- มีการพัฒนาภาคเกษตรแบบเกษตรกรรมยั่งยืน
- เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีความปลอดภัย

โอกาส: สร้างรายได้ใหม่จากภาคเกษตรอินทรีย์และการเกษตรแบบยั่งยืน

ความเสี่ยง: ผลผลิตลดลงจากสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง

L

มิติที่ 6 กฎหมายและกฎระเบียบ (Legal)

กฎหมายการเปลี่ยนแปลงเป็นเชิงบวกและเป็นมิตรต่อเกษตรกร

- กฎหมายการเปลี่ยนแปลงเป็นเชิงบวกและเป็นมิตรต่อเกษตรกร
- กฎหมาย EU DRAFT ของสหภาพยุโรปจะออก: กฎหมาย การเปลี่ยนแปลง 15 ม.ค. 2569
- ข้อบังคับของภาคเกษตรจะออกตามกรอบ 30 ม.ค. 2568 และ 30 ม.ค. 2569
- ข้อบังคับของภาคเกษตรจะออกตามกรอบ 30 ม.ค. 2568 และ 30 ม.ค. 2569
- กฎหมายการเปลี่ยนแปลงเป็นเชิงบวกและเป็นมิตรต่อเกษตรกร
- กฎหมายการเปลี่ยนแปลงเป็นเชิงบวกและเป็นมิตรต่อเกษตรกร

โอกาส: ใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างความยั่งยืน

ความเสี่ยง: การเปลี่ยนแปลงกฎหมายการเกษตรอาจส่งผลกระทบต่อเกษตรกร

นัยสำคัญต่อกรมส่งเสริมการเกษตร

1

ต้องขับเคลื่อนเกษตรแบบยั่งยืน

และการใช้ข้อมูลภูมิปัญญา

2

ต้องบูรณาการได้สูง เพื่อมูลค่าและลดหนี้ครัวเรือนเกษตรกร

3

ต้องเร่งสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่และสืบสานเกษตรปลอดภัย

4

ต้องพัฒนาระบบข้อมูลภาคเกษตรดิจิทัล และการตรวจสอบย้อนกลับ

5

ต้องเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลเกษตรดิจิทัลและภาคการเกษตร

ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

มิติที่ ๑ ปัจจัยด้านการเมือง (Political) สภาพแวดล้อมทางการเมืองในทางจัดทำแผนมีความผันผวนสูง โดยมีการแถลงนโยบายรัฐบาลสองครั้งในระยะเวลาใกล้เคียงกัน กล่าวคือ คณะรัฐมนตรีชุดก่อนแถลงนโยบายต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๘ ภายใต้ข้อจำกัดด้านระยะเวลาและสถานะรัฐบาลเสียงข้างน้อย ต่อมา ได้มีการแถลงนโยบายต่อรัฐสภาอีกครั้งเมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๖๙ ภายหลังการแต่งตั้งนายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๙ ในเชิงเนื้อหา นโยบายรัฐบาลปัจจุบันให้ทิศทางการเกษตรที่ชัดเจน โดยมุ่ง เปลี่ยนผ่านสู่เกษตรแม่นยำ เกษตรมั่นคง เกษตรยั่งยืน พร้อมพัฒนาข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ในการวางแผนการผลิตและจำหน่าย และปรับการบริหารเป็นระบบกลุ่มยุทธศาสตร์ ปัจจัยการเมืองจึงเป็นทั้งโอกาส เพราะให้อาณัติชัดเจน และเป็นความเสี่ยง เพราะความไม่ต่อเนื่องของนโยบายอาจทำให้แผนระยะห้าปีถูกเบียดบังด้วยมาตรการเฉพาะหน้า

มิติที่ ๒ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) โครงสร้างการค้าเกษตรของไทยกำลังเปลี่ยนหัว ในปี ๒๕๖๘ การส่งออกสินค้าเกษตรมีมูลค่า ๒๗,๖๙๑.๔ ล้านดอลลาร์สหรัฐ หดตัวร้อยละ ๔.๑ ขณะที่สินค้าอุตสาหกรรมเกษตรมีมูลค่า ๒๔,๓๘๑.๐ ล้านดอลลาร์สหรัฐ ขยายตัวร้อยละ ๔.๑ ต่อเนื่องเป็นปีที่สอง ในระดับครัวเรือน ปัญหาหนี้สินเป็นปัจจัยเศรษฐกิจที่กดทับที่สุด โดย เกษตรกรที่มีหนี้มีสัดส่วนถึงร้อยละ ๙๐ และค่ากลางหนี้เพิ่มเป็น ๒๕๐,๐๐๐ บาทต่อครัวเรือน ขณะที่รายได้เฉลี่ยอยู่ที่ ๒๓๑,๒๗๕ บาทต่อปี ประกอบกับปัจจัยมหภาคที่สภาหอการค้าแห่งประเทศไทยระบุว่า เศรษฐกิจโลกชะลอตัว กำลังซื้อของคู่ค้าอ่อนตัว และค่าเงินบาทแข็งค่า ทำให้การส่งออกอาหารไทยปี ๒๕๖๘ หดตัวร้อยละ ๘.๑ ปัจจัยเศรษฐกิจจึงบีบให้กรมต้องมุ่งเป้าที่รายได้สุทธิและการเพิ่มมูลค่า มิใช่ปริมาณผลผลิต

มิติที่ ๓ ปัจจัยด้านสังคม (Social) ปัจจัยสังคมที่สำคัญที่สุดคือการเข้าสู่สังคมสูงวัยของภาคเกษตร โดยเกษตรกรมีอายุเฉลี่ยสูงถึง ๕๕.๖๖ ปี และมีพื้นที่เพาะปลูกเฉลี่ยเพียง ๑๒.๒๗ ไร่ต่อครัวเรือน ควบคู่กับการขาดผู้สืบ



ทอดอาชีวะ ในอีกด้านหนึ่ง พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปสู่ความใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งข้อมูลการเฝ้าระวังพบว่า ผักและผลไม้ในห้างสรรพสินค้าพบสารพิษตกค้างเกินมาตรฐานร้อยละ ๗๕ และในตลาดสดร้อยละ ๖๑ สะท้อนอุปสงค์สินค้าปลอดภัยที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง นอกจากนี้ สังคมเมืองยังกดดันภาคเกษตรเรื่องฝุ่นละอองจากการเผาทำให้ภาพลักษณ์ของเกษตรกรถูกตั้งคำถาม ปัจจัยสังคมจึงเรียกร้องให้กรมทำงานทั้งด้านการสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่และการเปลี่ยนภาคเกษตรให้เป็นส่วนหนึ่งของทางออกด้านสิ่งแวดล้อม

มิติที่ ๔ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological) ต้นทุนของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ การวิเคราะห์ภาพภาพถ่ายดาวเทียม และอากาศยานไร้คนขับ ได้ลดลงจนอยู่ในระดับที่หน่วยงานภาครัฐใช้ได้จริงในวงกว้าง นับเป็นโอกาสที่ตรงกับจุดอ่อนด้านอัตราค่าจ้างของกรมพืชรูปลูกได้ประกาศทิศทางนี้แล้วโดยมุ่ง สร้างฐานข้อมูลแปลงเกษตรที่มีพิกัดจีพีเอสและระบบตรวจสอบย้อนกลับแบบเรียลไทม์ พัฒนาเมล็ดพันธุ์ทนทานสภาพภูมิอากาศอย่างน้อย ๓๐ ชนิด และยกระดับเจ้าหน้าที่ให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยตัดสินใจ ปัจจัยเทคโนโลยีจึงเป็นเครื่องมือหลักที่ทำให้กรมขยายขีดความสามารถได้โดยไม่ต้องเพิ่มอัตราค่าจ้าง แต่มีเงื่อนไขว่ากรมต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรและออกแบบระบบข้อมูลกลางให้สำเร็จก่อน

มิติที่ ๕ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศได้ทำให้ปฏิทินเพาะปลูกดั้งเดิมใช้การไม่ได้ และเพิ่มความถี่ของภัยแล้ง อุทกภัย และการระบาดของศัตรูพืช ขณะเดียวกัน นโยบายรัฐบาลกำหนดเป้าหมาย การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี ๒๕๕๓ พร้อมจัดตั้งตลาดคาร์บอนเครดิตที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งเปิดโอกาสสร้างรายได้ใหม่ให้เกษตรกร ปัจจัยสิ่งแวดล้อมจึงมีสองด้านพร้อมกัน คือเป็นความเสี่ยงต่อการผลิตและเป็นโอกาสสร้างรายได้ ทั้งนี้ กรมมีความได้เปรียบด้านข้อมูลแปลงที่ทำให้สามารถพัฒนาระบบวัดและทวนสอบการลดก๊าซเรือนกระจกได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่าหน่วยงานอื่น

มิติที่ ๖ ปัจจัยด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal) มาตรการทางการค้าที่เชื่อมโยงสิ่งแวดล้อมของประเทศคู่ค้ากำลังกลายเป็นเงื่อนไขบังคับ โดยเฉพาะกฎระเบียบว่าด้วยสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป ซึ่งบังคับใช้กับยางพารา ปาล์มน้ำมัน กาแฟ โกโก้ ถั่วเหลือง วัว และไม้ โดยต้องยื่นรายงานการตรวจสอบสถานะก่อนนำเข้าและส่งออก และ กำหนดให้มีผลกับผู้ประกอบการรายใหญ่วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๘ และวิสาหกิจขนาดเล็กวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๙ โดยมีการเสนอเลื่อนเพิ่มเติมซึ่งควรตรวจสอบสถานะล่าสุดก่อนนำเสนอ ในระดับประเทศ พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ และกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมใหม่ที่รัฐบาลกำลังผลักดัน ล้วนเป็นกรอบกฎหมายที่กำหนดบทบาทและโอกาสของกรม ยางพาราซึ่ง เป็นสินค้าเกษตรส่งออกอันดับสองมูลค่า ๕,๐๑๓.๔ ล้านบาทหรือสหรัฐ อยู่ในบัญชีควบคุมโดยตรง จึงเป็นความเร่งด่วนเชิงกฎหมายที่มีนาฬิกาจับเวลา

๓.๖ การประเมินสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competencies)

สมรรถนะหลักหมายถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ ยากต่อการลอกเลียน และสร้างคุณค่าให้ผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก สามารถประมวลสมรรถนะหลักของกรมได้สี่ประการ

สมรรถนะหลักที่หนึ่ง ความสามารถในการเข้าถึงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกษตรกรในระดับมวลชน สมรรถนะนี้เกิดจากการผสมผสานเครือข่ายถึงระดับหมู่บ้านเข้ากับทุนความไว้วางใจที่สั่งสมมาห้าทศวรรษ ทำให้กรมสามารถทำให้เกษตรกรหลายล้านครัวเรือนปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตได้จริง ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานที่มีเทคโนโลยีเหนือกว่าแต่ไม่มีเครือข่ายและความไว้วางใจทำไม่ได้ นี่คือสมรรถนะที่มีคุณค่าสูงสุดในบริบทที่ประเทศต้องการการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบ

สมรรถนะหลักที่สอง ความสามารถในการบริหารข้อมูลเกษตรกรและแปลงในระดับประเทศ กรมเป็นผู้นครองและบริหารฐานข้อมูลที่ถูกตัวตนบุคคลเข้ากับพิกัดที่ดินในขนาดที่ไม่มีหน่วยงานใดเทียบได้ หากพัฒนาต่อ



ยอด สมรรถนะนี้จะเป็พื้นฐานของทุกบริการยุคใหม่ ตั้งแต่การพยากรณ์อุปทาน การตรวจสอบย้อนกลับ การพิสูจน์การไม่ทำลายป่า จนถึงการค้าฉนวนคาร์บอน

สมรรถนะหลักที่สาม ความสามารถในการบริหารโครงการเชิงพื้นที่ขนาดใหญ่ภายในกรอบเวลาจำกัด ดังพิสูจน์จากการบริหารโครงการระดับ งบประมาณสี่หมื่นล้านบาทถึงเกษตรกร ๔.๖๓ ล้านครัวเรือนภายในฤดูกาลเดียว ซึ่งอาศัยการระดมสรรพกำลังของเครือข่ายอำเภอและตำบล เป็นสมรรถนะด้านการปฏิบัติที่ทำได้ยากในระบอบราชการ สมรรถนะหลักที่สี่ ความเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมการผลิตพืชในเขตร้อนอย่างครบวงจร โดยเฉพาะไม้ผลเขตร้อนที่ไทยเป็นผู้นำโลก ดังปรากฏว่า ผลไม้เป็นสินค้าเกษตรส่งออกอันดับหนึ่งมูลค่า ๖,๕๐๗.๐ ล้านเหรียญสหรัฐ องค์ความรู้นี้เป็นสินทรัพย์ที่ใช้เป็นเครื่องมือทางการทูตเชิงเกษตรกับประเทศกำลังพัฒนาได้ด้วย

ข้อสังเกตเชิงยุทธศาสตร์คือ สมรรถนะหลักทั้งสี่ล้วนอยู่ที่ด้าน **"การเข้าถึงและการปฏิบัติ"** ขณะที่ช่องว่างของกรมอยู่ที่ด้าน **"การวิเคราะห์เชิงเศรษฐกิจและธุรกิจ"** ยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องจึงต้องต่อยอดสมรรถนะที่มี ควบคู่กับการเสริมสมรรถนะใหม่ด้านข้อมูลและธุรกิจ แทนการละทิ้งจุดแข็งเดิมไปสร้างสิ่งใหม่ทั้งหมด

๓.๗ การสังเคราะห์บริบทกรมส่งเสริมการเกษตรเพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาด้วยตาราง TOWS Matrix

ตาราง TOWS นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม มาจับคู่กันเพื่อสร้างกลยุทธ์สี่กลุ่ม ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (จุดแข็ง-โอกาส) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (จุดแข็ง-ภัยคุกคาม) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (จุดอ่อน-โอกาส) และกลยุทธ์เชิงรับ (จุดอ่อน-ภัยคุกคาม) ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

กลุ่มที่ ๑ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ใช้จุดแข็งฉวยโอกาส	กลุ่มที่ ๒ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ใช้จุดแข็งลดภัยคุกคาม
- กลยุทธ์ SO๑ ยกระดับฐานข้อมูลแปลงและระบบตรวจสอบย้อนกลับให้เป็นโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลของภาคเกษตรทั้งประเทศ โดยใช้จุดแข็งด้านฐานข้อมูลและเครือข่ายพื้นที่ ฉวยโอกาสจากอาณัติทางการเมืองด้านข้อมูลขนาดใหญ่ ต้นทุนเทคโนโลยีที่ลดลง และมาตรการการค้าสีเขียวที่บีบให้ทุกตลาดต้องการข้อมูลแปลง - กลยุทธ์ SO๒ ผลักดันเกษตรกรและองค์กรเกษตรกรก้าวเข้าสู่การแปรรูปและห่วงโซ่มูลค่าสูง โดยใช้จุดแข็งด้านกลไกสหกิจชุมชนและแปลงใหญ่ ฉวยโอกาสจากการเติบโตของอุตสาหกรรมเกษตรที่ขยายตัวร้อยละ ๔.๑ ต่อเนื่องเป็นปีที่สอง และการเติบโตของพืชมูลค่าสูงกลุ่มใหม่ - กลยุทธ์ SO๓ เสนอวาระเกษตรกรรายย่อยและเศรษฐกิจฐานรากเข้าสู่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๔ และแผนพัฒนาท้องถิ่นฉบับที่ ๓ โดยใช้จุดแข็งด้านฐานอำนาจตามกฎหมายและประสบการณ์ทำงานกับกลไกจังหวัดและท้องถิ่น ฉวยโอกาสจากห้วงเวลาที่ตรงกันของแผนทุกระดับ	- กลยุทธ์ ST๑ สร้างระบบเตือนภัยและกระจายความเสี่ยงด้านตลาด โดยใช้จุดแข็งด้านฐานข้อมูลและเครือข่าย ป้องกันภัยคุกคามจากการพึ่งพาตลาดจีนที่คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๐๕ ของการส่งออกสินค้าเกษตรและหัตถ์ต่อเนื่อง และความเสี่ยงทางภูมิรัฐศาสตร์ - กลยุทธ์ ST๒ เร่งลดต้นทุนและยกระดับคุณภาพสินค้าโภคภัณฑ์หลัก โดยใช้จุดแข็งด้านการเข้าถึงเกษตรกรมวลชน ป้องกันภัยคุกคามจากการเสื่อมถอยของข้าวและมันสำปะหลัง ที่ข้าวหัตถ์ร้อยละ ๓๐.๐ และลดอันดับจากที่สองมาที่สี่ - กลยุทธ์ ST๓ ใช้เครือข่ายเกษตรกรผู้นำเป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่เกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อป้องกันภัยคุกคามจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและแรงกดดันทางสังคมเรื่องการเผา



กลุ่มที่ ๓ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) แก้จุดอ่อนด้วยโอกาส	กลุ่มที่ ๔ กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ลดจุดอ่อนและเลี่ยงภัยคุกคาม
■ กลยุทธ์ WO๑ ปฏิรูประบบวัดผลของกรมสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจรายครัวเรือน โดยใช้โอกาสจากต้นทุนเทคโนโลยีข้อมูลที่ลดลงและแนวโน้มด้านการเมืองด้านข้อมูล มาแก้จุดอ่อนด้านระบบวัดผลที่ยังยึดปัจจัยนำเข้า ■ กลยุทธ์ WO๒ ยกระดับสมรรถนะบุคลากรด้านข้อมูล ธุรกิจ และดิจิทัล โดยใช้โอกาสจากเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้และความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและภาคเอกชน มาแก้จุดอ่อนด้านทักษะที่ไม่สอดคล้องกับงานยุคใหม่ ■ กลยุทธ์ WO๓ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์รับภาระงานประจำ เพื่อคืนเวลาให้เจ้าหน้าที่ทำงานเชิงเทคนิค แก้จุดอ่อนด้านภาระงานเอกสารและข้อจำกัดอัตราค่าจ้าง	■ กลยุทธ์ WT๑ ผลักดันการบูรณาการข้ามหน่วยงานผ่านทะเบียนกลางและกลไกกลุ่มยุทธศาสตร์ เพื่อลดจุดอ่อนด้านความซ้ำซ้อนและเลี่ยงภัยคุกคามจากการถูกลดบทบาท ■ กลยุทธ์ WT๒ ออกแบบโครงสร้างแผนเป็นชั้นที่มีแกนกลางมั่นคงและส่วนยืดหยุ่น เพื่อลดจุดอ่อนด้านการถูกเบียดบังด้วยงานเฉพาะหน้า และเลี่ยงภัยคุกคามจากความไม่ต่อเนื่องของนโยบายและงบประมาณ



บทที่ ๔ ทิศทางการส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕

ขั้นตอนนี้เป็นการแปลงผลการวิเคราะห์ทั้งหมดจากบทที่ ๑-๓ ให้เป็นถ้อยแถลงทิศทางขององค์การ โดยยึดหลักว่าวิสัยทัศน์ต้องท้าทายแต่เป็นจริงได้ ต้องต่อยอดจากสมรรถนะหลักที่กรมมี และต้องสอดคล้องกับแผนระดับชาติ และนโยบายรัฐบาลที่วิเคราะห์ไว้ วิสัยทัศน์ที่เสนอนี้พัฒนาต่อจากจุดยืน "สร้างรากฐานเกษตรเพื่อภูมิอากาศ" ที่กรมประกาศไว้ในปี ๒๕๖๙ โดยขยายให้ครอบคลุมมิติรายได้ ข้อมูล และการแข่งขัน เพื่อให้เป็นวิสัยทัศน์ที่สมบูรณ์สำหรับ ห้วงห้าปี ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

๔.๑ จุดยืนและตำแหน่งการพัฒนากรมส่งเสริมการเกษตร (Strategic Positioning)

จากการสังเคราะห์บทที่ ๒ และบทที่ ๓ ปรากฏ "สมการเชิงยุทธศาสตร์" ที่บังคับรูปแบบของแผนฉบับนี้ ๓ ข้อ คือ ความได้เปรียบของกรมกระจุกตัวอยู่ที่ "การเข้าถึง" ขณะที่ความท้าทายกระจุกตัวอยู่ที่ "ความสามารถทางเศรษฐกิจ" ยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องจึงเป็นการใช้ความได้เปรียบด้านการเข้าถึงเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาด้านความสามารถทางเศรษฐกิจอย่างเป็นระบบ ข้อที่สอง โอกาสเกือบทั้งหมดมีนาฬิกาจับเวลากำกับ ทั้งช่วงยกร่างแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๔ กำหนดบังคับใช้มาตรการการค้าสีเขียว การเปิดตลาดคาร์บอน และจังหวะการจัดทำแผนพัฒนาฯ ท้องถิ่นฉบับที่ ๓ ซึ่งคุณค่าจะลดลงอย่างรวดเร็วหากลงมือช้า แผนจึงต้องแยกงานที่ต้องเริ่มภายในปีแรกออกจากงานที่ทยอยดำเนินการได้ และข้อที่สาม การยกระดับฐานข้อมูลแปลงและระบบตรวจสอบย้อนกลับให้เป็นโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลของภาคเกษตรทั้งประเทศ เป็นโครงการเดียวที่ตอบทั้งความได้เปรียบ โอกาส และความท้าทายพร้อมกันมากที่สุด จึงควรกำหนดเป็นโครงการเรือธงลำดับที่หนึ่ง

ด้วยเหตุนี้ จุดยืนของกรมจึงถูกออกแบบเป็น "๓ ระยะ ๓ บทบาท" ที่เคลื่อนตัวจากบทบาท *ผู้ถ่ายทอดเทคโนโลยี* (ฐานะเดิม) → *ผู้จัดการข้อมูลและผู้เชื่อมโยงตลาด* → *ผู้ประกอบการเชิงระบบของภาคเกษตรฐานราก* โดยแกนกลางไม่เปลี่ยน แต่ระดับความเข้มข้นและผลลัพธ์ที่วัดได้เพิ่มขึ้นเป็นขั้นบันได **ทั้งนี้ ในห้วงแผนนี้ บทบาทของกรมจะขยับจาก "ผู้ดำเนินโครงการ" (Project Provider) ไปสู่ "ผู้เชื่อมโยงระบบนิเวศการเกษตร" (Platform & Ecosystem Orchestrator) กล่าวคือ เป็นแพลตฟอร์มงานส่งเสริมการเกษตร ผู้ให้บริการข้อมูล ผู้อำนวยความสะดวกทางธุรกิจ ผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้ และผู้ประสานเครือข่าย ที่เชื่อมเกษตรกรเข้ากับภาคเอกชน ผู้ซื้อ มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย สถาบันการเงิน ผู้ให้บริการทางการเกษตร ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐาน และผู้ประกอบการแปรรูป โดยกรมไม่จำเป็นต้องดำเนินการเองทั้งหมด และให้บูรณาการงานด้านตลาด ผู้ประกอบการ การแปรรูป เทคโนโลยี และมาตรฐาน กับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อลดความซ้ำซ้อน**

ตารางที่ ๑ จุดยืนและตำแหน่งการพัฒนากรมส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. ๒๕๗๑ – ๒๕๗๕

ระยะการพัฒนา	จุดยืนและตำแหน่งการพัฒนา	การดำเนินการโดยสังเขป
ระยะที่ ๑ : ระยะเร่งด่วน (พ.ศ. ๒๕๗๑)	ผู้วางรากฐานข้อมูลและระบบวัดผล ของภาคเกษตร	ระยะนี้เป็นการจัดระเบียบบ้านของตนเองให้พร้อมก่อน ขยายผล โดยเร่งเติมข้อมูลแปลงเกษตรให้ครบถ้วน พร้อมพิกัด เชื่อมโยงกับระบบตรวจสอบย้อนกลับ การ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างทัศนคติในการเกษตร
"ปีแห่งการ วางรากฐานและ ปฏิรูปวิธีวัดผล	กรมวางตำแหน่งเป็นเจ้าของ โครงสร้างพื้นฐานข้อมูลรายแปลงของ ประเทศ และเป็นหน่วยงานแรกของ กระทรวงที่เปลี่ยนนิยามความสำเร็จ	ใหม่ให้กับเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกร โดยมุ่งเป้าที่ กลุ่มเป้าหมายการขับเคลื่อนเกษตรมูลค่าสูง เกษตรเพื่อ ความมั่นคงทางอาหาร และเกษตรอัตลักษณ์ และจัดทำ



ระยะการพัฒนา	จุดยืนและตำแหน่งการพัฒนา	การดำเนินการโดยสังเขป
พร้อมทั้งการสร้างทัศนคติการจัดการเกษตรแบบพึ่งตนเอง พึ่งกันเอง"	จากจำนวนผู้เข้ารับการอบรม เป็นรายได้สุทธิและต้นทุนต่อหน่วยรายครัวเรือน พร้อมทั้งวางจุดยืนที่เน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางความคิดของเกษตรกร และกลุ่มเกษตรกรในการพึ่งตนเองและพึ่งกันเองในปัจจัยการผลิตและห่วงโซ่คุณค่า บทบาทของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในระยะนี้: เป็นผู้ส่งมอบบริการลดต้นทุนและเครื่องมือดิจิทัลพื้นฐานถึงมือเกษตรกร เป็นผู้จัดเก็บและใช้ข้อมูลรายแปลงรายครัวเรือน และเป็นผู้ปรับเปลี่ยนทัศนคติของเกษตรกรสู่การพึ่งตนเอง พึ่งกันเอง	บัญชีครัวเรือนเกษตรกับต้นทุนการผลิตรายแปลงให้เป็นเครื่องมือมาตรฐานของทุกโครงการ พร้อมประกาศใช้ระบบตัวชี้วัดใหม่ที่วัดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจอย่างเป็นทางการ ควบคู่กับการเร่งลดต้นทุนที่เห็นผลภายในฤดูกาลเดียว ทั้งการใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน ปัจจัยการผลิตชีวภาพชุมชน และการใช้เครื่องจักรกลร่วมกัน และต้องผลักดันวาระของกรมเข้าสู่แผนพัฒนาท้องถิ่น ฉบับที่ ๓ ให้ทันรอบการจัดทำแผน ซึ่งเป็นหน้าต่างโอกาสที่เปิดเพียงครั้งเดียวในรอบห้าปี โดยกลุ่มเป้าหมายในระยะนี้คือเกษตรกรมวลชนทั้งระบบ เน้นกลุ่มเปราะบางที่เสี่ยงสูญเสียที่ดินทำกินและผู้ปลูกพืชอาหารหลัก ทั้งนี้ ไม่รอให้การวางระบบข้อมูลแล้วเสร็จสมบูรณ์ก่อน แต่ให้เริ่มงานบริการและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของเกษตรกรควบคู่กันทันที โดยเริ่มโครงการขับเคลื่อนเศรษฐกิจควบคู่กับการวางรากฐานข้อมูลตั้งแต่ปีแรก และส่งมอบเครื่องมือดิจิทัลพื้นฐานที่ใช้งานได้จริง การกระจายปัจจัยการผลิต และมาตรการลดต้นทุนที่เกษตรกรสัมผัสได้จริงตั้งแต่ปี ๒๕๗๑ พร้อมเริ่มวางกลไกเชื่อมโยงตลาดและภาคเอกชนตั้งแต่เนิ่น ๆ เพื่อรองรับการขยายผลของกลุ่มเกษตรกรแปลงใหญ่ในระยะที่ ๒
ระยะที่ ๒ : ระยะพัฒนา (พ.ศ. ๒๕๗๒ – ๒๕๗๓) "ขยายผลสู่เกษตรกรอัจฉริยะและห่วงโซ่มูลค่าสูง และการยกระดับเกษตรกรสู่ผู้ประกอบการ"	ผู้เชื่อมโยงเกษตรกรสู่ตลาดและห่วงโซ่มูลค่าสูง กรมวางตำแหน่งเป็นผู้แปลงข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ให้เป็นรายได้ของเกษตรกร โดยเปลี่ยนบทบาทจากการส่งเสริมด้านอุปทาน สู่การบริหารการผลิตตามความต้องการของตลาด และการพัฒนาเกษตรกร กลุ่มเกษตรกรให้มีวิธีการคิดและวิธีการทำการเกษตรที่เป็นแบบผู้ประกอบการ พร้อมทั้งปรับฐานการเกษตรเพื่อก้าวสู่การเกษตรที่ยั่งยืนตลาดสีเขียวอย่างเป็นรูปธรรม บทบาทของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในระยะนี้: เป็นที่ปรึกษาธุรกิจ	ระยะนี้เป็นการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่สะสมไว้ในระยะแรกแปลงเป็นเงินในกระเป๋าเกษตรกรได้จริง โดยขยายผลเกษตรแม่นยำและระบบสนับสนุนการตัดสินใจรายแปลงให้ถึงมือเกษตรกรผ่านช่องทางที่ใช้จริง พร้อมยกระดับแปลงใหญ่และวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพให้เป็นหน่วยธุรกิจที่มีแผนธุรกิจและผู้จัดการมืออาชีพ โดยเปลี่ยนเกณฑ์ความสำเร็จจากจำนวนกลุ่มที่จัดตั้ง เป็นสัญญาซื้อขายจริงและรายได้ที่เพิ่มขึ้น ควบคู่กับการสร้างระบบพยากรณ์อุปทานและเตือนภัยการค้าเพื่อกระจายความเสี่ยงตลาด และเริ่มขับเคลื่อนเกษตรลดการเผาและเกษตรคาร์บอนต่ำเพื่อรองรับมาตรการการค้าสีเขียวที่จะทยอยมีผลบังคับ โดยให้น้ำหนักกับกลุ่มที่มีศักยภาพเติบโต ได้แก่ แปลงใหญ่ วิสาหกิจชุมชนระดับดี เกษตรกรปราดเปรื่อง เกษตรกรรุ่นใหม่ และผู้ให้บริการทางการเกษตร โดยยึดหลักตลาดนำการผลิต (Market-led) ที่เริ่มจากคำถามว่าตลาดต้องการ



ระยะการพัฒนา	จุดยืนและตำแหน่งการพัฒนา	การดำเนินการโดยสังเขป
	เกษตร (Agricultural Business Advisor) และผู้เชื่อมโยงเกษตรกรกับผู้ซื้อ ภาคเอกชน และแหล่งทุน	อะไร ใครเป็นผู้ซื้อ ซื้อเท่าใด คุณภาพใด ราคาเท่าใด และต้องผลิตเมื่อใด แล้วเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่ ตั้งแต่การผลิต คุณภาพ มาตรฐาน การแปรรูป บรรจุภัณฑ์ โลจิสติกส์ ตลาด สัญญาซื้อขาย จนถึงรายได้ของเกษตรกร
ระยะที่ ๓ : ระยะเติบโต (พ.ศ. ๒๕๗๔ – ๒๕๗๕) "องค์การส่งเสริมการเกษตรสมัยใหม่ระดับสากล การขยายมูลค่าทางการเกษตรให้เติบโต รายได้สุทธิของเกษตรกรสูงขึ้น"	ผู้ค้าประกันความยั่งยืนของผลลัพธ์ กรมวางตำแหน่งเป็นองค์การส่งเสริมการเกษตรอัจฉริยะที่พิสูจน์ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจได้เชิงประจักษ์ และเป็นแหล่งอ้างอิงด้านระบบส่งเสริมการเกษตรเขตร้อนของภูมิภาค เกษตรกรมีรายได้สุทธิที่เพิ่มขึ้น พึ่งพาตนเองด้านปัจจัยการผลิตตลอดห่วงโซ่คุณค่าการเกษตรเพิ่มขึ้น มีคุณภาพทางชีวิตที่ดีขึ้น การเข้าถึงบริการทางการเกษตรที่เพิ่มมากขึ้น บทบาทของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในระยะนี้: เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และนักส่งเสริมที่ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Data-driven Extension Officer) ที่เชื่อมคน ข้อมูล เทคโนโลยี ตลาด เงินทุน และเครือข่าย	ระยะนี้เป็นการทำให้ผลสำเร็จคงอยู่ได้เองแม้เปลี่ยนรัฐบาลและเปลี่ยนงบประมาณ โดยผนวกระบบข้อมูลและระบบวัดผลเข้าเป็นงานประจำที่มีกฎหมายและระเบียบรองรับ ถ่ายโอนภารกิจที่พึ่งพาโครงการเฉพาะกิจให้เข้าสู่กลไกปกติและงบประมาณท้องถิ่นก่อนสิ้นแผน พร้อมผลักดันสินค้าอัตลักษณ์พื้นถิ่น เกษตรชีวภาพ และบริการทางการเกษตรมูลค่าสูงเข้าสู่ตลาดสากล เปิดตลาดคาร์บอนเครดิตภาคเกษตรในระดับที่เกษตรกรรายย่อยซื้อขายได้จริง และสร้างสถานะการเป็นศูนย์อ้างอิงด้านการส่งเสริมการผลิตพืชเขตร้อนโดยกลุ่มเป้าหมายเคลื่อนไปสู่ผู้ประกอบการเกษตรเต็มรูปแบบ เครือข่ายส่งออก และเกษตรกรที่เข้าสู่ระบบมาตรฐานสากลและระบบคาร์บอน การพัฒนาระบบการบริการและการส่งเสริมเกษตรที่มีการปฏิรูปใหม่ ทันสมัย เข้าถึงเกษตรกรอย่างทั่วถึงและทันทั่วถึง และมุ่งขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีรูปธรรม มีรายได้สูงขึ้น พึ่งตนเองได้มากขึ้น จัดการตนเองได้มากขึ้น เนื่องจากระยะเวลา ๕ ปีอาจสั้นเกินไปสำหรับการสร้างความยั่งยืนทางการเงินของเกษตรกรรายย่อย จึงให้ติดตามผลลัพธ์รายครัวเรือนต่อเนื่องหลังสิ้นสุดโครงการ และส่งต่อครัวเรือนที่ยังไม่พ้นภาวะเปราะบางเข้าสู่กลไกปกติของกรมและภาคีเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

หมายเหตุประกอบตาราง

จุดยืนทั้งสามระยะออกแบบให้เคลื่อนตัวต่อเนื่องเป็นขั้นบันได จากบทบาท ผู้ถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งเป็นฐานะเดิม สู่ ผู้จัดการข้อมูลและผู้เชื่อมโยงตลาด และสู่ ผู้ประกอบการเชิงระบบของภาคเกษตรฐานราก โดยแกนกลางของภารกิจไม่เปลี่ยน แต่ระดับความเข้มข้นและผลลัพธ์ที่วัดได้เพิ่มขึ้นตามลำดับ ทั้งนี้ ระยะที่ ๑ เป็นระยะที่ห้ามพลาด เนื่องจากเป็นปีที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๔ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงฉบับใหม่ และแผนพัฒนาท้องถิ่นฉบับที่ ๓ เริ่มต้นพร้อมกัน

หลักการเปลี่ยนผ่าน ๕ ประการที่เป็นแก่นของแผน จุดยืนทั้งสามระยะข้างต้นมุ่งสู่การเปลี่ยนผ่าน ๕ ประการ ได้แก่ (๑) จากการวัดกิจกรรม สู่การวัดผลที่เกิดกับเกษตรกร (Activity → Outcome) (๒) จากการผลิตให้มาก สู่การผลิตตามตลาดและสร้างมูลค่า (Production → Market & Value) (๓) จากนโยบายเดียวทั่วประเทศ สู่การพัฒนา



“มั่นคง มั่งคั่ง อัจฉริยะ ยั่งยืน”

ตามคน พื้นที่ และศักยภาพ (One-size-fits-all → Segmentation) (๔) จากการเก็บข้อมูลเพื่อรายงานสู่การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data Collection → Data Intelligence) และ (๕) จากกรมเป็นผู้ทำทุกอย่าง สู่กรมเป็นผู้เชื่อมคน ข้อมูล เทคโนโลยี ตลาด เงินทุน และเครือข่าย (Government Provider → Ecosystem Orchestrator) โดยมี "เศรษฐกิจครัวเรือนเกษตรกร" เป็นตัววัดผลหลักของกรม (North Star Metric) กล่าวคือ ทุกโครงการต้องอธิบายได้ว่ากิจกรรมนั้นส่งผลอย่างไรต่อรายได้ ต้นทุน ความเสี่ยง หรือคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

๔.๒ วิสัยทัศน์ (Vision)

“ภาคการเกษตรของชาติมั่นคง เกษตรกรมั่งคั่ง **พึ่งตนเองได้** ขับเคลื่อนประเทศให้เปลี่ยนผ่านสู่ระบบการเกษตรอัจฉริยะ และเกษตรมูลค่าสูงอย่างยั่งยืน ภายในปี ๒๕๗๕”

คติพจน์ (Motto):

“มั่นคง มั่งคั่ง **พึ่งตนเอง** อัจฉริยะ ยั่งยืน”



คำนิยามของวิสัยทัศน์ (Vision Meaning)

องค์ประกอบที่หนึ่ง : “**ภาคการเกษตรมั่นคง**”

ความหมาย หมายถึง ภาคการเกษตรของชาติ โดยเฉพาะมิติด้านพืชซึ่งเป็นภารกิจของกรม เป็นฐานความมั่นคงทางเศรษฐกิจ อาหาร และสิ่งแวดล้อม และเกษตรกรประกอบอาชีพได้ต่อเนื่องโดยไม่ถูกผลักออกจากอาชีพ เพราะหนี้สิน ภัยธรรมชาติ หรือราคาผันผวน ความมั่นคงนี้วัดได้ ๔ ชั้น ได้แก่ (๑) มั่นคงในการถือครองปัจจัยการผลิต คือ ไม่สูญเสียที่ดินทำกินจากภาระหนี้ (๒) มั่นคงทางรายได้ คือ รายได้สุทธิทางการเกษตรพอต่อการดำรงชีพและการชำระหนี้ (๓) มั่นคงต่อภัยพิบัติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ คือ มีระบบเตือนภัย พันธุ์พืชที่ทนทาน และกลไก



รองรับความเสียหายที่รวดเร็วและเป็นธรรม และ (๔) มั่นคงทางอาหาร คือ คราวเรือนมีอาหารบริโภคเพียงพอ และประเทศรักษาพื้นที่ผลิตพืชอาหารหลักไว้ได้

องค์ประกอบที่สอง : "เกษตรกรรมั่งคั่ง"

ความหมาย หมายถึง คราวเรือนเกษตรกรหลุดพ้นจากสถานะที่รายได้ทั้งปีไม่พอชำระหนี้ ไปสู่สถานะที่มีเงินเหลือพอจะลงทุนยกระดับการผลิตของตนเอง มิใช่ความร่ำรวยเกินฐานะ โดยมีเงื่อนไข ๓ ข้อ คือ (๑) ต้องเป็นรายได้สุทธิ มิใช่รายได้รวม จึงวัดด้วยรายได้สุทธิทางการเกษตรต่อคราวเรือนและต้นทุนการผลิตต่อหน่วย (๒) รายได้จากภาคเกษตรต้องมีสัดส่วนสูงขึ้น และ (๓) รายได้ต้องมีเสถียรภาพและกระจายความเสี่ยง ทั้งจากการผลิต การแปรรูป การบริการทางการเกษตร การท่องเที่ยวเชิงเกษตร และคาร์บอนเครดิต มิใช่ผูกกับราคาสินค้าชนิดเดียว ความมั่งคั่งจึงเกิดจากสองทางพร้อมกัน คือ การลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม และการเพิ่มมูลค่าผ่านคุณภาพ มาตรฐาน การแปรรูป และตลาดที่ให้ราคาดี

องค์ประกอบที่สาม : "พึ่งตนเองได้"

ความหมาย เกษตรกร คราวเรือนเกษตร และองค์กรเกษตรกร มีขีดความสามารถในการตัดสินใจและจัดการอาชีพของตนเองได้ทั้งด้านการผลิต การเงิน และการตลาด โดยพึ่งพาการอุดหนุนจากภาครัฐลดลง บนฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักตลาดนำการผลิต ทั้งนี้ การพึ่งตนเองมิใช่การตัดขาดจากตลาด ภาครัฐ หรือเทคโนโลยี แต่เป็นการเลือกใช้ความร่วมมือเหล่านั้นอย่างมีเหตุผลเพื่อสร้างความเข้มแข็งระยะยาว ครอบคลุม ๓ ระดับ ดังนี้

(๑) พึ่งตนเองในระดับคราวเรือน คือ มีความมั่นคงด้านอาหารและปัจจัยพื้นฐาน จัดหาปัจจัยการผลิตได้เองส่วนหนึ่ง เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ และสารชีวภัณฑ์ ใช้ความรู้ ภูมิปัญญา เทคโนโลยี และข้อมูลให้เหมาะกับพื้นที่ และบริหารฟาร์ม บัญชีคราวเรือน หนี้สิน และความเสี่ยงได้ด้วยตนเอง

(๒) พึ่งกันเองในระดับกลุ่มและชุมชน คือ รวมพลังผ่านแปลงใหญ่ วิสาหกิจชุมชน สถาบันเกษตรกร และเครือข่าย เพื่อร่วมซื้อปัจจัยการผลิต ร่วมใช้เครื่องจักร ร่วมแปรรูป และร่วมตลาด โดยมีผู้นำรุ่นใหม่ การบริหารที่โปร่งใส และการมีส่วนร่วมของสมาชิก

(๓) ยืนได้ด้วยตนเองในตลาด คือ ยกระดับจากผู้ผลิตวัตถุดิบเป็นผู้ประกอบการเกษตร ที่ผลิตตามความต้องการของตลาด คัดคุณภาพ แปรรูป สร้างมาตรฐานและแบรนด์ และมีอำนาจต่อรองในตลาดชุมชน ตลาดสมัยใหม่ ตลาดออนไลน์ และตลาดเฉพาะกลุ่ม

องค์ประกอบที่สี่ : "ขับเคลื่อนประเทศให้เปลี่ยนผ่าน"

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหน่วยขับเคลื่อนหลักของการเปลี่ยนผ่านภาคเกษตรไทย (Prime Mover) มิใช่เพียงหน่วยสนับสนุน คำว่า "เปลี่ยนผ่าน" (Transition) หมายถึงการเปลี่ยนเชิงระบบที่มีทิศทาง มีลำดับขั้น และมีจุดหมายต่างจากการพัฒนาสิ่งเดิมให้ดีขึ้นทีละน้อย มี ๓ ระดับ คือ (๑) กรมเป็นผู้แปลงนโยบายชาติลงสู่แปลง ผ่านโครงสร้างจากส่วนกลาง เขต จังหวัด อำเภอ จนถึงเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล ซึ่งอยู่ใกล้เกษตรกรมากที่สุด (๒) กรมเป็นเจ้าของโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลภาคเกษตร โดยยกระดับทะเบียนเกษตรกรและทะเบียนแปลงเพาะปลูกให้เป็นฐานอ้างอิงร่วมของทุกหน่วยงานและภาคเอกชน และ (๓) กรมเป็นผู้กำหนดวาระ โดยเสนอวาระเกษตรกรรายย่อยและเศรษฐกิจฐานรากเข้าสู่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๔ และแผนพัฒนาท้องถิ่นฉบับที่ ๓ พร้อมสร้างนวัตกรรมและกลไกเชิงพื้นที่ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของแต่ละพื้นที่



องค์ประกอบที่ห้า : "ระบบการเกษตรอัจฉริยะและเกษตรมูลค่าสูง"

เส้นทางที่กรมเลือกเดิน ซึ่งมีสองขาที่ต้องเดินคู่กันเสมอ ขาที่หนึ่ง ระบบการเกษตรอัจฉริยะ (Smart Agriculture System) คือ ระบบที่ตัดสินใจด้วยข้อมูลตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับแปลง ประกอบด้วย ๔ ชั้น ได้แก่ ชั้นข้อมูล (ฐานข้อมูลแปลงที่มีพิกัดและระบบตรวจสอบย้อนกลับ) ชั้นวิเคราะห์ (ปัญญาประดิษฐ์และแบบจำลองพยากรณ์และเตือนภัย) ชั้นส่งมอบ (คำแนะนำรายแปลงผ่านช่องทางที่เกษตรกรใช้จริง) และชั้นคน (เจ้าหน้าที่ที่ใช้เครื่องมือดิจิทัลช่วยตัดสินใจได้) หัวใจจึงมิใช่ตัวอุปกรณ์ แต่คือการแปลงข้อมูลให้เป็นคำแนะนำที่เกษตรกรนำไปใช้ได้จริง ขาที่สอง เกษตรมูลค่าสูง (High Value Agriculture) คือ การย้ายฐานรายได้ของเกษตรกรจากการขายผลผลิตดิบไปสู่สินค้าและบริการที่มีส่วนต่างกำไรสูงกว่า ครอบคลุมเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น เกษตรปลอดภัย เกษตรชีวภาพ เกษตรแปรรูป และเกษตรอัจฉริยะ รวมถึงบริการทางการเกษตรและการท่องเที่ยวเชิงเกษตร

องค์ประกอบที่หก : "อย่างยั่งยืน ภายในปี ๒๕๗๕"

"อย่างยั่งยืน" หมายถึง ความยั่งยืน ๓ มิติที่ต้องเกิดพร้อมกัน คือ (๑) ยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ลดการเผา ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ใช้ดินและน้ำอย่างสมดุล และรองรับมาตรการการค้าสีเขียวของประเทศคู่ค้า (๒) ยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นคงอยู่ได้เองหลังสิ้นสุดโครงการ และ (๓) ยั่งยืนทางสถาบันและสังคม ได้แก่ เกษตรกรมีกระบวนการตัดสินใจ จัดการตนเองหรือรวมกลุ่มได้ และมีผู้สืบทอดอาชีพ ซึ่งเป็นเรื่องเร่งด่วนเมื่อเกษตรกรกลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย ๕๕.๖๖ ปี และมีพื้นที่เพาะปลูกเฉลี่ยเพียง ๑๒.๒๗ ไร่ต่อครัวเรือน ส่วน "ภายในปี ๒๕๗๕" คือ การผูกพันตนเองต่อกรอบเวลาที่ตรวจสอบได้ ในห้วง ๕ ปีที่สามของยุทธศาสตร์ชาติ แผนฉบับนี้จึงเป็น "แผนพิสูจน์ผล" มิใช่แผนวางรากฐาน

คำนิยามคตินัย "มั่นคง มั่งคั่ง พึ่งตนเอง อัจฉริยะ ยั่งยืน"

วิสัยทัศน์ฉบับนี้ประกอบด้วยเจตนารมณ์ห้าคำหลักที่ตรงกับคตินัย "มั่นคง มั่งคั่ง พึ่งตนเอง อัจฉริยะ ยั่งยืน" กล่าวคือ เมื่อเกษตรกรมั่นคงแล้วจึงจะมั่งคั่งได้ เมื่อจะมั่งคั่งอย่างแท้จริงต้องอาศัยความอัจฉริยะของระบบเป็นเครื่องมือ และปลายทางของทั้งหมดคือความยั่งยืน

"มั่นคง" หมายถึง เป้าหมายที่ครัวเรือนเกษตรกรมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพและมีภูมิคุ้มกันต่อความเสี่ยงรอบด้าน ทั้งความเสี่ยงด้านราคาผลผลิตที่ผันผวน ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเกษตรกรสู่สังคมสูงวัย และความเสี่ยงจากภาระหนี้สินที่เป็นวิกฤตเชิงโครงสร้าง ความมั่นคงในความหมายนี้มิใช่การได้รับความช่วยเหลือจากรัฐอย่างต่อเนื่อง แต่คือความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการตอบโจทยปัญหากับดักหนี้สินที่วิเคราะห์ไว้ว่าเป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดของทุกยุทธศาสตร์ เพราะตราบดีที่เกษตรกรยังไม่มั่นคง เกษตรกรย่อมไม่มีทั้งกำลังและความกล้าที่จะลงทุนปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบการผลิตที่ดีกว่าเดิม ความมั่นคงจึงเป็นรากฐานที่ต้องสร้างให้ได้ก่อนเป็นลำดับแรก

"มั่งคั่ง" หมายถึง การยกระดับจากความอยู่รอดไปสู่ความกินดีอยู่ดี โดยมุ่งที่รายได้สุทธิทางการเกษตรที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ มิใช่เพียงมูลค่าผลผลิตที่เพิ่มขึ้นแต่ต้นทุนก็เพิ่มตามจนไม่เหลือกำไร ความมั่งคั่งในที่นี้เกิดจากสองทางพร้อมกัน คือการลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม และการเพิ่มมูลค่าผ่านคุณภาพ มาตรฐาน การแปรรูป และการเข้าถึงตลาดที่ไร้ราคาตี ทิศทางนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบสำคัญจากข้อมูลการค้า พ.ศ.๒๕๖๘ ที่แสดงว่าสินค้าเกษตรหัตถ์ขณะที่สินค้าอุตสาหกรรมเกษตรขยายตัว อันเป็นเครื่องยืนยันว่าอนาคตของรายได้เกษตรกรอยู่ที่การเข้าไปมีส่วนในห่วงโซ่มูลค่าสูง มิใช่การเพิ่มปริมาณผลผลิตดิบต่อไป

"พึ่งตนเองได้" หมายถึง เกษตรกร ครัวเรือนเกษตรกร และองค์กรเกษตรกร มีขีดความสามารถในการตัดสินใจและจัดการอาชีพของตนเองได้ทั้งด้านการผลิต การเงิน และการตลาด โดยพึ่งพาการอุดหนุนจากภาครัฐลดลง บนฐาน



หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักตลาดนำการผลิต ทั้งนี้ การพึ่งตนเองมิใช่การตัดขาดจากตลาด ภาครัฐ หรือ เทคโนโลยี แต่เป็นการเลือกใช้ความร่วมมือเหล่านั้นอย่างมีเหตุผลเพื่อสร้างความเข้มแข็งระยะยาว ครอบคลุม ๓ ระดับ ดังนี้

(๑) พึ่งตนเองในระดับครัวเรือน คือ มีความมั่นคงด้านอาหารและปัจจัยพื้นฐาน จัดหาปัจจัยการผลิตได้เองส่วนหนึ่ง เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ และสารชีวภัณฑ์ ใช้ความรู้ ภูมิปัญญา เทคโนโลยี และข้อมูลให้เหมาะกับพื้นที่ และบริหารฟาร์ม บัญชีครัวเรือน หนี้สิน และความเสี่ยงได้ด้วยตนเอง

(๒) พึ่งกันเองในระดับกลุ่มและชุมชน คือ รวมพลังผ่านแปลงใหญ่ วิสาหกิจชุมชน สถาบันเกษตรกร และเครือข่าย เพื่อร่วมซื้อปัจจัยการผลิต ร่วมใช้เครื่องจักร ร่วมแปรรูป และร่วมตลาด โดยมีผู้นำรุ่นใหม่ การบริหารที่โปร่งใส และการมีส่วนร่วมของสมาชิก

(๓) ยืนได้ด้วยตนเองในตลาด คือ ยกระดับจากผู้ผลิตวัตถุดิบเป็นผู้ประกอบการเกษตร ที่ผลิตตามความต้องการของตลาด คัดคุณภาพ แปรรูป สร้างมาตรฐานและแบรนด์ และมีอำนาจต่อรองในตลาดชุมชน ตลาดสมัยใหม่ ตลาดออนไลน์ และตลาดเฉพาะกลุ่ม

“อัจฉริยะ” หมายถึง การที่กรมส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนให้ทั้งประเทศเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบการเกษตรอัจฉริยะ ซึ่งเป็นระบบการผลิตที่ตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่แม่นยำ แทนการอาศัยประสบการณ์และการทำตามปฏิทินดั้งเดิม ความอัจฉริยะนี้ตั้งอยู่บนสามเสา เสาแรกคือฐานข้อมูลแปลงและทะเบียนเกษตรกรที่สมบูรณ์และเชื่อมโยงกับข้อมูลภูมิอากาศ น้ำ และตลาด เสาที่สองคือการนำปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยการตัดสินใจตั้งแต่ระดับแปลงจนถึงระดับนโยบาย และเสาที่สามคือการขยายขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรด้วยเครื่องมือดิจิทัล คำว่า “ขับเคลื่อนประเทศ” ในวิสัยทัศน์มีนัยเชิงบทบาทที่สำคัญ คือกรมมิได้เป็นเพียงหน่วยปฏิบัติที่ทำเกษตรอัจฉริยะในพื้นที่ของตน แต่รับบทเป็นแกนนำระดับชาติที่ทำให้ระบบเกษตรทั้งประเทศเปลี่ยนผ่าน ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับนโยบายรัฐบาลที่มุ่งพัฒนาข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ในการวางแผนการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และเป็นการใช้ความได้เปรียบด้านฐานข้อมูลที่ไม่มีหน่วยงานใดเทียบได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

“ยิ่งยืน” หมายถึง การที่ภาคเกษตรไทยยกระดับจากการแข่งขันด้วยปริมาณและราคาต่ำ ไปสู่การเป็นเกษตรมูลค่าสูงที่แข่งขันด้วยคุณภาพ ความปลอดภัย ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนเพราะคู่แข่งลอกเลียนได้ยาก ความยั่งยืนในวิสัยทัศน์นี้ครอบคลุมสามมิติพร้อมกัน มิติแรกคือความยั่งยืนทางเศรษฐกิจของครัวเรือน ที่เกษตรกรมีรายได้มั่นคงต่อเนื่องมิใช่ชั่วคราว มิติที่สองคือความยั่งยืนของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ที่ระบบการผลิตปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและการเผา และรองรับมาตรการการค้าสีเขียวของประเทศคู่ค้าได้ และมิติที่สามคือความยั่งยืนของอาชีพเกษตรกรรุ่นสู่รุ่นต่อไป ที่มีการสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่มาสืบทอด แก้ปัญหาโครงสร้างอายุที่สูงวัยและการขาดผู้สืบทอดของภาคเกษตรไทย

โดยสรุป วิสัยทัศน์ฉบับนี้วางเส้นทางที่ชัดเจนและมีพลังว่า กรมจะทำให้เกษตรกร “มั่นคง” เป็นรากฐาน แล้วต่อยอดสู่ความ “มั่งคั่ง” ด้วยรายได้สุทธิที่เพิ่มขึ้น โดยใช้ความ “อัจฉริยะ” ของระบบข้อมูลและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านของทั้งประเทศ อันจะนำไปสู่เกษตรมูลค่าสูงที่ “ยิ่งยืน” ทั้งทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการสืบทอดอาชีพ ภายในปี ๒๕๗๕ ทั้งนี้ คติพจน์ “มั่นคง มั่งคั่ง อัจฉริยะ ยิ่งยืน” ทำหน้าที่เป็นถ้อยคำสั้นที่จดจำง่ายสำหรับการสื่อสารภายในองค์กรและต่อสาธารณะ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทุกระดับและเกษตรกรจดจำทิศทางของกรมได้อย่างชัดเจนตลอดห่วงโซา



“มั่นคง มั่งคั่ง อัจฉริยะ ยั่งยืน”



๔.๓ พันธกิจ (Mission)

พันธกิจต่อไปนี้กำหนดขึ้นให้ครอบคลุมอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงและสอดคล้องกับ ประเด็นการพัฒนาที่สังเคราะห์ไว้ ดังนี้

พันธกิจที่ ๑ ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ครอบคลุมเกษตรกร องค์การเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน ให้มีความมั่นคงในอาชีพ พึ่งพาตนเองได้ และเติบโตสู่การเป็นผู้ประกอบการเกษตร โดยมุ่งสร้างความมั่นคงสี่ชั้น คือ ความมั่นคงในการถือครองปัจจัยการผลิต ความมั่นคงทางรายได้ ความมั่นคงต่อภัยพิบัติ และความมั่นคงทางอาหารของครัวเรือน จุดเน้นที่เปลี่ยนไปจากเดิมคือ การพัฒนาองค์กรเกษตรกรต้องเลิกใช้ชุดพัฒนาแบบเดียวกันกับทุกกลุ่มแล้วหันมาออกแบบชุดการพัฒนาที่แตกต่างกันตามระดับศักยภาพ เพราะจุดอ่อนคือกรมมีระบบจดทะเบียนและจัดระดับวิสาหกิจชุมชนที่ดี แต่ยังไม่สามารถนำผลการจัดระดับไปออกแบบชุดการพัฒนาที่แตกต่างกันตามศักยภาพได้เต็มที่ ทำให้กลุ่มที่พร้อมเติบโตกับกลุ่มที่ยังด้อย ได้รับการส่งเสริมแบบเดียวกัน พันธกิจนี้จึงกำหนดปลายทางไว้ที่ "ผู้ประกอบการเกษตร" มิใช่เพียง "กลุ่มที่เข้มแข็ง" เพราะความเข้มแข็งที่ไม่มีรายได้รองรับจะไม่ยั่งยืน และเป็นพันธกิจที่ต้องเร่งเป็นลำดับแรกในระยะเร่งด่วน พ.ศ. ๒๕๗๑ ทั้งนี้ ให้จัดกลุ่มเกษตรกร (Farmer Segmentation) อย่างน้อย ได้แก่ เกษตรกรเปราะบาง/รายได้น้อย เกษตรกรสูงวัย เกษตรกรทั่วไป เกษตรกรปราดเปรื่อง (Smart Farmer) เกษตรกรรุ่นใหม่ (Young Smart Farmer) ผู้ประกอบการเกษตร (Agripreneur) กลุ่ม/วิสาหกิจชุมชน และองค์กรเกษตรกรระดับธุรกิจ แล้วออกแบบเส้นทางการพัฒนา (Development Journey) ชุดบริการ (Service Package) และตัวชี้วัดที่แตกต่างกันตามกลุ่ม ครอบคลุมถึงเกษตรกรรายย่อย เกษตรกรผู้สูงอายุ และเกษตรกรที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ทำกิน



พันธกิจที่ ๒ ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตและการจัดการสินค้าเกษตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า สู่เกษตรมูลค่าสูง โดยยึดหลักตลาดนำการผลิต โดยครอบคลุมตั้งแต่การเพิ่มผลิตภาพและลดต้นทุนการผลิต การยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน การแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่ม ไปจนถึงการเชื่อมโยงตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สาธารณูปโภคที่สำคัญที่เปลี่ยนกระบวนทัศน์คือ คำว่า “ตลาดนำการผลิต” มินัยว่ากรมต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ส่งเสริมการผลิตด้านอุปทาน ไปสู่ผู้เชื่อมโยงการผลิตกับความต้องการของตลาดด้านอุปสงค์ ซึ่งหมายความว่าเกณฑ์การจบโครงการต้องวัดจากสัญญาซื้อขายจริงและรายได้ที่เพิ่มขึ้น มิใช่จำนวนแปลงที่จัดตั้ง และวัดผลไม่เพียงจำนวนเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนา แต่รวมถึงยอดขายที่เกิดขึ้นจริง จำนวนคำสั่งซื้อซ้ำ สัดส่วนผลผลิตที่มีตลาดรองรับ ราคาที่เกษตรกรได้รับ ส่วนแบ่งรายได้ของเกษตรกร และรายได้สุทธิหลังหักต้นทุน

พันธกิจที่ ๓ พัฒนาระบบข้อมูลการเกษตรรายแปลง ถ่ายทอดเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ ฝึกออาชีพ และให้บริการทางการเกษตร เพื่อขับเคลื่อนสู่ระบบการเกษตรอัจฉริยะ โดยครอบคลุมทั้งการจัดทำและดูแลฐานข้อมูลทะเบียนเกษตรกรและทะเบียนแปลงเพาะปลูก การพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจรายแปลง การพยากรณ์อุปทานและเตือนภัย ตลอดจนการฝึกออาชีพ ถ่ายทอดเทคโนโลยี ให้บริการทางการเกษตร และผลิตปัจจัยการผลิตทางการเกษตรเพื่อสนับสนุนและจำหน่ายแก่เกษตรกร ทั้งนี้ พันธกิจนี้ยังมีบทบาทเชิงบริหารภายในที่สำคัญ คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์รับภาระงานประจำ เพื่อคืนเวลาให้เจ้าหน้าที่กลับไปทำงานเชิงเทคนิคในแปลง ซึ่งเป็นทางออกเดียวที่เป็นไปได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านอัตรากำลังของกรม โดยยึดหลัก “กรอกครั้งเดียว ใช้ได้หลายงาน และทุกระดับใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน” (One Data – One Entry – Many Uses) ซึ่งมุ่งเชื่อมโยงระบบที่มีอยู่และบูรณาการเก็บข้อมูลที่ซ้ำซ้อน มิใช่การสร้างระบบใหม่เพิ่มขึ้น

พันธกิจที่ ๔ ส่งเสริมการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และเสริมสร้างความมั่นคงทางอาหารของประเทศ ครอบคลุมสามงานที่ต้องเดินพร้อมกัน คือ งานลดผลกระทบ ได้แก่ การหยุดเผาในพื้นที่เกษตรและการสร้างมูลค่าจากเศษวัสดุการเกษตร งานปรับตัว ได้แก่ การจัดทำแผนที่ความเสี่ยงภูมิอากาศรายพื้นที่และการขยายผลพันธุ์พืชทนทานสภาพภูมิอากาศ และงานสร้างโอกาสใหม่ ได้แก่ การเข้าสู่ตลาดคาร์บอนเครดิตภาคเกษตร การกิจนี้ต้องพันธุตามแผนปฏิบัติการด้านการเกษตรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของกระทรวง และสอดคล้องกับที่กรมได้ประกาศในปี ๒๕๖๔ เป็นปีแห่งจุดเปลี่ยนของงานส่งเสริมการเกษตรไทย ภายใต้วิสัยทัศน์ “สร้างรากฐานเกษตรเพื่อภูมิอากาศ” ซึ่งเป็นทุนที่แผนฉบับนี้ต้องต่อยอด มิใช่เริ่มใหม่ นัยเชิงเศรษฐกิจที่ต้องสื่อสารให้ชัดต่อเกษตรกรคือ งานสิ่งแวดล้อมในยุคนี้มีต้นทุนที่เพิ่มขึ้น แต่คือเงื่อนไขการเข้าตลาด เพราะมาตรการการค้าสีเขียวของประเทศคู่ค้ากำลังบีบให้ทุกตลาดต้องการข้อมูลรายแปลง และเมื่อผนวกกับความมั่นคงทางอาหาร พันธกิจนี้จึงรวมภารกิจการรักษาพื้นที่ผลิตพืชอาหารหลักและการเตรียมความพร้อมรับมือภาวะวิกฤตไว้ด้วย ทั้งนี้ งานด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต้องเชื่อมโยงกับรายได้และความอยู่รอดของเกษตรกร ครอบคลุมการปรับตัว การรับมือภัยพิบัติ เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ และตลาดคาร์บอน โดยวัดผลจากความเสียหายทางเศรษฐกิจที่ลดลงและความสามารถของเกษตรกรในการรักษารายได้เมื่อเกิดภัย มิใช่เพียงจำนวนพื้นที่ลดการเผาหรือปริมาณคาร์บอน

พันธกิจที่ ๕ ศึกษา วิจัย และพัฒนางานด้านการส่งเสริมการเกษตร พร้อมพัฒนาองค์การและสมรรถนะบุคลากรสู่องค์กรส่งเสริมการเกษตรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงระดับสากล และบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วน ครอบคลุมงานวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การปรับปรุงกระบวนการและระบบวัดผล ตลอดจนการบูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรระหว่างประเทศ ประเด็นเร่งด่วนที่สุดภายใต้พันธกิจนี้คือ การปิดช่องว่างสมรรถนะบุคลากร เพราะบุคลากรของกรมส่วนใหญ่มีพื้นฐานด้านวิชาการเกษตร แต่มีจำนวนน้อยที่มีสมรรถนะด้านการเงินธุรกิจ การตลาด การวิเคราะห์ข้อมูล และห่วงโซ่คุณค่า ทั้งที่ความต้องการของทั้งเกษตรกรและองค์กรเกษตรกรได้เคลื่อนจากความรู้ทาง



“มั่นคง มั่งคั่ง อัจฉริยะ ยั่งยืน”

เทคนิคไปสู่ความสามารถทางเศรษฐกิจแล้ว ประเด็นเร่งด่วนลำดับถัดมาคือ การปฏิรูประบบสวัสดิการ จากที่ยังยึดปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ไปสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจรายครัวเรือน พันธกิจนี้ทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนและเสริมพลัง (Enabling) ให้พันธกิจที่ ๑-๔ เกิดผลสำเร็จ ทั้งด้านคน ระบบข้อมูล เทคโนโลยี งานวิจัยและนวัตกรรม ความร่วมมือ และระบบบริหาร รวมถึงการเชื่อมโยงปัญหาท้องถิ่นเข้ากับวิทยาศาสตร์ นวัตกรรม และตลาด

๔.๓ เป้าประสงค์สูงสุด พร้อมตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕

เป้าประสงค์สูงสุด (Ultimate Goal)

“เกษตรกรไทยมีรายได้สุทธิทางการเกษตรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญและมีเสถียรภาพ มีต้นทุนการผลิตลดลง มีตลาดรองรับที่มั่นคง และรับมือความเสี่ยงได้มากขึ้น บนฐานของระบบการเกษตรอัจฉริยะและเกษตรมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สามารถพึ่งพาตนเองและส่งต่ออาชีพเกษตรกรรุ่นสู่คนรุ่นถัดไปได้อย่างยั่งยืน ภายในปี ๒๕๖๕”

ตารางเป้าประสงค์สูงสุด ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

เป้าประสงค์สูงสุดที่ ๑ : เกษตรกรและครัวเรือนเกษตรกรมีความมั่นคงในอาชีพ พึ่งพาตนเองได้ และหลุดพ้นจากกับดักหนี้สิน

ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	ที่มา
๑.๑ รายได้เงินสดสุทธิครัวเรือนเกษตรกรเพิ่มขึ้น (ร้อยละต่อปี)	≥๑๐	≥๑๐	≥๑๐	≥๑๐	≥๑๐	ตชว.ภาพรวม กษ.
๑.๒ รายได้สุทธิทางการเกษตรของครัวเรือนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการของกรม เพิ่มขึ้น (ร้อยละ เทียบกลุ่มควบคุม)	≥๕	≥๗	≥๙	≥๑๑	≥๑๓	กรมกำหนดเพิ่ม
๑.๓ ต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อไร่/ต่อหน่วยของครัวเรือนเกษตรกรเป้าหมาย ลดลง (ร้อยละ)	≥๓	≥๔	≥๕	≥๖	≥๗	กรมกำหนดเพิ่ม
๑.๔ เกษตรกรได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ (ราย/ปี — เป้าหมายรวมทุกหน่วยงาน)	๖๐,๐๐๐	๖๐,๐๐๐	๖๐,๐๐๐	๖๐,๐๐๐	๖๐,๐๐๐	ตชว.๓ ประเด็นที่ ๓
๑.๕ เกษตรกรสูงวัยที่ผ่านการอบรมด้านการประกอบอาชีพและนำไปปฏิบัติ (ร้อยละ)	≥๘๕	≥๘๘	≥๙๐	≥๙๒	≥๙๕	ตชว.๒ ประเด็นที่ ๓ (กสก. เป็นเจ้าภาพเดี่ยว)
๑.๖ ครัวเรือนเกษตรกรเป้าหมายที่มีบัญชีครัวเรือนและข้อมูลต้นทุนการผลิตรายแปลงในระบบของกรม (ร้อยละสะสม)						รอยืนยันค่าฐานปี ๒๕๖๐
๑.๗ ครัวเรือนเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้สุทธิทางการเกษตรเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๕ ภายในสิ้นสุดแผน (ร้อยละของครัวเรือนเป้าหมาย)						กรมกำหนดเพิ่ม (รอยืนยันค่าฐานปี ๒๕๖๑ และกำหนดค่าเป้าหมายรายปี)

หมายเหตุ ตัวชี้วัด ๑.๕ กระทรวงกำหนดค่าเป้าหมายไว้ “ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐” แต่ผลการดำเนินงานจริงของกรมในปี ๒๕๖๖ – ๒๕๖๘ อยู่ที่ร้อยละ ๙๙.๙๑ ร้อยละ ๑๐๐ และร้อยละ ๑๐๐ ตามลำดับ การคงค่าไว้ที่ร้อยละ ๘๐ จึงไม่สะท้อนสมรรถนะจริง จึงเสนอยกระดับเป็นขั้นบันไดตามตาราง ซึ่งยังคงสูงกว่าเกณฑ์ผูกพันของกระทรวงในทุกปี



เป้าประสงค์สูงสุดที่ ๒ : สินค้าเกษตรและบริการของเกษตรกรมีมูลค่าสูงขึ้น สร้างรายได้ที่มั่นคงและมีเสถียรภาพ

ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	ที่มา
๒.๑ อัตราการขยายตัวของมูลค่าสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น (ร้อยละ) (เฉลี่ย ๕ ปี = ๑๓)	๑๑	๑๒	๑๓	๑๔	๑๕	ตข.๑ ประเด็นที่ ๒
๒.๒ อัตราการขยายตัวของมูลค่าสินค้าเกษตรที่ผ่านการตรวจรับรอง GAP (ร้อยละ) (เฉลี่ย ๕ ปี = ๕)	๓	๔	๕	๖	๗	ตข.๒ ประเด็นที่ ๒
๒.๓ อัตราการขยายตัวของมูลค่าสินค้าเกษตรอินทรีย์ (ร้อยละ) (เฉลี่ย ๕ ปี = ๕)	๓	๔	๕	๖	๗	ตข.๓ ประเด็นที่ ๒
๒.๔ อัตราการขยายตัวของมูลค่าเกษตรชีวภาพ (ร้อยละ) (เฉลี่ย ๕ ปี = ๑๘)	๑๔	๑๖	๑๘	๒๐	๒๒	ตข.๔ ประเด็นที่ ๒
๒.๕ มูลค่าผลผลิตสินค้าเกษตรสำคัญต่อหน่วยเพิ่มขึ้น (ร้อยละ) (เฉลี่ย ๕ ปี = ๒๐)	๑๖	๑๘	๒๐	๒๒	๒๔	ตข.๗ ประเด็นที่ ๒
๒.๖ อัตราการขยายตัวปริมาณธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน (ร้อยละต่อปี)	≥๑	≥๑	≥๑	≥๑	≥๑	ตข.๘ ประเด็นที่ ๒
๒.๗ วิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพในระดับดี (ร้อยละ)	≥๓๘	≥๔๑	≥๔๔	≥๔๗	≥๕๐	กำหนดเพิ่ม (ค่าฐานปี ๒๕๖๘ = ร้อยละ ๓๔.๙๑)
๒.๘ องค์การเกษตรกร/แปลงใหญ่ที่มีแผนธุรกิจผ่านการรับรองและมีสัญญาซื้อขายจริง (กลุ่ม สะสม)						รอยืนยันค่าฐานปี ๒๕๗๐
๒.๙ สัดส่วนผลผลิตของเกษตรกรเป้าหมายที่มีตลาดรองรับ และมีคำสั่งซื้อซ้ำ (ร้อยละ)						กรมกำหนดเพิ่ม (รอยืนยันค่าฐานปี ๒๕๗๑)

หมายเหตุ ตัวชี้วัด ๒.๕ ค่าเป้าหมายที่กระทรวงกำหนดใหม่คือเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ต่อปี ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายเดิมของแผน กษ. ฉบับก่อนที่กำหนดไว้ร้อยละ ๑๕ ขณะที่ผลการดำเนินงานจริงในปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘ อยู่ที่ร้อยละ -๐.๕๑ ร้อยละ ๖.๘๐ และร้อยละ -๗.๙๗ ตามลำดับ

หมายเหตุ ตัวชี้วัด ๒.๖ กระทรวงกำหนดร่วมกับ กสส. และ ตส. โดยครอบคลุมสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และวิสาหกิจชุมชน ในส่วนที่ กสส. รับผิดชอบคือวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานอัตราการเติบโตของรายได้ของวิสาหกิจชุมชนในปี ๒๕๖๗ - ๒๕๖๘ อยู่ที่ร้อยละ ๒๖.๙๗ และร้อยละ ๑๗.๘๗ ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ ๑ มาก จึงเสนอให้กรมกำหนด ค่าท้าทายภายในของกรม ไว้ที่ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี เพื่อใช้บริหารภายใน โดยยังคงรายงานตามเกณฑ์ผูกพันของกระทรวง

เป้าประสงค์สูงสุดที่ ๓ : ระบบการเกษตรของประเทศเปลี่ยนผ่านสู่ระบบอัจฉริยะที่ตัดสินใจด้วยข้อมูล

ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	ที่มา
๓.๑ มูลค่าสินค้าเกษตรที่มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่/อัจฉริยะ เพิ่มขึ้น (ร้อยละ) (เฉลี่ย ๕ ปี = ๖)	๔	๕	๖	๗	๘	ตข.๕ ประเด็นที่ ๒
๓.๒ ผลผลิตต่อหน่วยของฟาร์ม/แปลงที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่/อัจฉริยะ เพิ่มขึ้น (ร้อยละ) (เฉลี่ย ๕ ปี = ๒๐)	๑๖	๑๘	๒๐	๒๒	๒๔	ตข.๖ ประเด็นที่ ๒
๓.๓ เกษตรกรได้รับการพัฒนาเป็น Smart Farmer และ Young Smart	๘๖,๐๐๐	๘๖,๐๐๐	๘๖,๐๐๐	๘๖,๐๐๐	๘๖,๐๐๐	ตข.๙ ประเด็นที่ ๒



“มั่นคง มั่งคั่ง อัจฉริยะ ยั่งยืน”

ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	ที่มา
Farmer (ราย/ปี — เป้าหมายรวมทุกหน่วยงาน)						
๓.๔ แปลงเกษตรในทะเบียนเกษตรกรที่มีพิกัด GPS และข้อมูลครบถ้วนพร้อมใช้ (ร้อยละสะสม)						ตัวชี้วัดเรื่อธงลำดับที่ ๑ รอยืนยันค่าฐานปี ๒๕๖๐
๓.๕ สินค้าเกษตรเป้าหมายที่มีระบบตรวจสอบย้อนกลับรองรับมาตรการการค้าสีเขียว (ชนิดสินค้า สะสม)						รอยืนยันการค้าเลือกสินค้าเป้าหมาย
๓.๖ เกษตรกรที่ได้รับคำแนะนำรายแปลงผ่านระบบสนับสนุนการตัดสินใจของกรม (ราย/ปี)						ระบบยังอยู่ระหว่างพัฒนา
๓.๗ Young Smart Farmer ที่ดำเนินธุรกิจและมีรายได้ต่อเนื่อง (ราย สะสม)						กรมกำหนดเพิ่ม (รอยืนยันค่าฐานปี ๒๕๖๑)

หมายเหตุ ตัวชี้วัด ๓.๔ นี้คือตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดของแผนทั้งฉบับในเชิงยุทธศาสตร์ เพราะการยกระดับฐานข้อมูลแปลงและระบบตรวจสอบย้อนกลับให้เป็นโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลของภาคเกษตรทั้งประเทศ เป็นโครงการเดียวที่ตอบทั้งความได้เปรียบ โอกาส และความท้าทายพร้อมกันมากที่สุด และเป็นเงื่อนไขจำเป็นของตัวชี้วัดอื่นเกือบทั้งหมดในตารางนี้ จึงเร่งจัดทำฐานให้แล้วเสร็จเป็นลำดับแรก เพราะหากไม่มีฐาน ตัวชี้วัดนี้จะกำหนดค่าเป้าหมายไม่ได้ และแผนทั้งฉบับจะขาดจุดหมายที่วัดได้

เป้าประสงค์สูงสุดที่ ๔ : การผลิตทางการเกษตรเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	ที่มา
๔.๑ พื้นที่เกษตรกรรมลดการเผา (ไร่/ปี)						ดชว.๑ ประเด็นที่ ๔ (เอกสาร กษ. ระบุค่าเป้าหมายเป็น xx ยังไม่กำหนด)
๔.๒ ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการผลิตสินค้าเกษตรลดลง (tCO ₂ eq)						ดชว.๒ ประเด็นที่ ๔ (เอกสาร กษ. ระบุค่าเป้าหมายเป็น xx ยังไม่กำหนด)
๔.๓ เกษตรกร/พื้นที่ที่เข้าสู่ระบบเกษตรคาร์บอนต่ำและสามารถขายคาร์บอนเครดิตได้						รอยืนยันค่าฐานและกลไกตลาด (กำหนดค่าเป้าหมายเมื่อมีโครงสร้างพื้นฐานและกลไกตลาดรองรับ)
๔.๔ เกษตรกรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต (ราย สะสม)						ค่าฐานปัจจุบัน ๒๐๓,๖๖๕ ราย รอยืนยันค่าฐานปี ๒๕๖๐
๔.๕ ความเสียหายทางเศรษฐกิจและการสูญเสียรายได้จากภัยของเกษตรกรเป้าหมายลดลง (ร้อยละ)						กรมกำหนดเพิ่ม (รอยืนยันค่าฐานปี ๒๕๖๑)

หมายเหตุสำคัญเกี่ยวกับตัวชี้วัด ๔.๑ และ ๔.๒ เอกสารตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแผน กษ. ระบุ กสท. เป็นหน่วยรับผิดชอบร่วมกับ พด. และ สดก. แต่ยังคงเว้นค่าเป้าหมายไว้เป็น xx นี้คือโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่กรมควรใช้ทันที โดยเสนอค่าเป้าหมายเข้าสู่ที่ประชุมของกระทรวงก่อนที่หน่วยงานอื่นจะเสนอ เพราะหน่วยงานที่เสนอตัวเลขเป็นรายแรกมักเป็นผู้กำหนดกรอบการวัดผลและกรอบงบประมาณตามไปด้วย ทั้งนี้ ข้อมูลอ้างอิงที่กรมมีอยู่แล้วคือ แผนปฏิบัติ



“มั่นคง มั่งคั่ง อัจฉริยะ ยิ่งยืน”

ราชการฉบับก่อนกำหนดเป้าหมายลดการเผาในพื้นที่การเกษตรไว้ที่ ๓๓๕,๕๖๐ ไร่ ในห้วง พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ซึ่งใช้เป็นฐานตั้งต้นในการเจรจาได้ และแผนปฏิบัติการด้านการเกษตรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของกระทรวงกำหนดให้ภาคเกษตรลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ๑ ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ซึ่งเป็นเพดานระดับภาคที่ต้องแบ่งสรรระหว่างกรม

เป้าประสงค์สูงสุดที่ ๕ : กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นองค์กรส่งเสริมการเกษตรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงระดับสากล

ตัวชี้วัด	๒๕๗๑	๒๕๗๒	๒๕๗๓	๒๕๗๔	๒๕๗๕	ที่มา
๕.๑ ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของกรม อยู่ในระดับ ๔ ขึ้นไป	ระดับ ๔	ระดับ ๔	ระดับ ๔	ระดับ ๕	ระดับ ๕	ตชว.๑ ประเด็นที่ ๕
๕.๒ ผลการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ ๔.๐ อยู่ในระดับก้าวหน้าขึ้นไป	ก้าวหน้า	ก้าวหน้า	ก้าวหน้า	ก้าวหน้า+	ก้าวหน้า+	ตชว.๒ ประเด็นที่ ๕
๕.๓ คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	≥๙๐	≥๙๑	≥๙๒	≥๙๓	≥๙๔	ตชว.๓ ประเด็นที่ ๕ (เกณฑ์ผูกพัน ๙๑ คะแนน)
๕.๔ กระบวนการที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (กระบวนการ สะสม)						รอยืนยันจำนวนกระบวนการทั้งหมดที่ปรับได้
๕.๕ บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะด้านข้อมูล ธุรกิจ และดิจิทัล ตามเกณฑ์ที่กรมกำหนด (ร้อยละสะสม)						รอยืนยันจำนวนบุคลากรและเกณฑ์สมรรถนะใหม่
๕.๖ โครงการของกรมที่มีการประเมินผลลัพธ์ด้วยระเบียบวิธีที่มีกลุ่มเปรียบเทียบ (ร้อยละของโครงการหลัก)	≥๒๐	≥๔๐	≥๖๐	≥๘๐	≥๑๐๐	กรมกำหนดเพิ่ม (หัวใจของการปฏิรูประบบวัดผล)
๕.๗ สัดส่วนเวลาที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรใช้กับงานในพื้นที่เพิ่มขึ้น และงานรายงาน/ข้อมูลซ้ำซ้อนลดลง (ร้อยละ)						กรมกำหนดเพิ่ม (รอยืนยันค่าฐานปี ๒๕๗๑)

๔.๔ ประเด็นการพัฒนา

ประกอบด้วยประเด็นการพัฒนา ๕ ประเด็นการพัฒนา และในแต่ละประเด็นการพัฒนามีหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร สร้างความมั่นคงในอาชีพ และการพึ่งพาตนเองของเกษตรกร

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรสู่ห่วงโซ่มูลค่าสูง เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการพัฒนาองค์กรเกษตรกรสู่ห่วงโซ่มูลค่าสูง เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ

ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ การพัฒนาระบบข้อมูลการเกษตร กลไกการตัดสินใจ การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์

ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ การพัฒนาองค์กร ระบบวัดผล และสมรรถนะบุคลากร สู่การเป็นองค์กรส่งเสริมการเกษตรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง



ตารางสรุปประเด็นการพัฒนาและความเชื่อมโยง

ประเด็นการพัฒนา ของ กสท.	รองรับ ประเด็น ของ กษ.	ต่อยอดจาก กลยุทธ์เดิม ๖๖-๗๐	รองรับ กลยุทธ์ TOWS	พันธ กิจ	เป้าประสงค์ สูงสุด	ระยะที่ เน้น
๑. ยกกระดับรายได้และการพึ่งพาตนเอง ของเกษตรกร	ประเด็น ๒, ๓	กลยุทธ์ ๑, ๓	ST๒	๑	UG๑	เร่งด่วน ๒๕๗๑
๒. ระบบข้อมูลการเกษตรของประเทศ และเกษตรอัจฉริยะ	ประเด็น ๒, ๕	(ประเด็นใหม่)	SO๑, ST๑, WO๓	๓	UG๓	เร่งด่วน ๒๕๗๑
๓. เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและองค์กร เกษตรกรสู่ห่วงโซ่มูลค่าสูง	ประเด็น ๒	กลยุทธ์ ๒, ๓	SO๒, ST๑	๒	UG๒	พัฒนา ๒๕๗๒- ๒๕๗๓
๔. เกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและ พร้อมรับ Climate Change	ประเด็น ๔	กลยุทธ์ ๔	ST๓	๔	UG๔	พัฒนา- เติบโต
๕. สร้างโอกาส ลดความเหลื่อมล้ำ ความ มั่นคงทางอาหาร และคุณภาพชีวิต	ประเด็น ๑, ๓	กลยุทธ์ ๑, ๓	SO๓	๑, ๔	UG๑	ตลอด แผน
๖. ปฏิรูประบบสนับสนุนการส่งเสริม การเกษตรของประเทศ	ประเด็น ๒, ๕	(ประเด็นใหม่)	SO๓, WT๑, WT๒	๒, ๕	UG๒, UG๕	พัฒนา- เติบโต
๗. พัฒนางองค์การ ระบบวัดผล และ สมรรถนะบุคลากร	ประเด็น ๕	กลยุทธ์ ๕	WO๑, WO๒, WO๓	๕	UG๕	เร่งด่วน ๒๕๗๑



ประเด็นการพัฒนาที่ ๑

การพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร สร้างความมั่นคงในอาชีพ และการพึ่งพาตนเองของเกษตรกร

๑. หลักการและเหตุผล

แม้งานส่งเสริมการเกษตรของประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการผลิต การเข้าถึงเทคโนโลยี และการพัฒนาคุณภาพผลผลิต แต่ความท้าทายสำคัญยังคงอยู่ที่การยกระดับ “ผลตอบแทนสุทธิ” และความมั่นคงทางเศรษฐกิจของครัวเรือนเกษตรกร จากผลการสำรวจภาวะเศรษฐกิจสังคมครัวเรือนและแรงงานเกษตร ปีเพาะปลูก ๒๕๖๗/๖๘ ของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร พบว่า ครัวเรือนเกษตรกรมีรายได้เงินสดทางการเกษตรเฉลี่ย ๒๓๙,๔๓๕ บาทต่อครัวเรือนต่อปี แต่เมื่อหักรายจ่ายเงินสดทางการเกษตรแล้ว เหลือรายได้เงินสดสุทธิทางการเกษตรเพียง ๘๔,๗๗๙ บาทต่อครัวเรือนต่อปี หรือประมาณ ๗,๐๖๕ บาทต่อเดือน ขณะที่รายได้เงินสดนอกการเกษตรมีมูลค่า ๒๓๓,๔๕๑ บาทต่อครัวเรือนต่อปี ส่งผลให้รายได้เงินสดสุทธิครัวเรือนรวมอยู่ที่ ๓๑๘,๒๓๐ บาทต่อครัวเรือนต่อปี

ในด้านหนี้สิน ภาคเกษตรไทยกำลังเผชิญปัญหาเชิงโครงสร้างที่กว้างและลึกกว่าการเป็นหนี้เสียในระบบปกติ งานวิจัยของสถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์ ซึ่งเผยแพร่ในปี ๒๕๖๙ และวิเคราะห์ข้อมูลสินเชื่อรายสัญญาของลูกหนี้เกษตรกรกว่า ๓.๙๗ ล้านราย ระหว่างปี ๒๕๖๐-๒๕๖๘ ร่วมกับข้อมูล ธ.ก.ส. ทะเบียนเกษตรกร และการสำรวจภาคสนาม พบว่า เกษตรกรไทยร้อยละ ๙๐ มีภาระหนี้สิน ค่ากลางของยอดหนี้เพิ่มจาก ๒๐๐,๐๐๐ บาทเป็นประมาณ ๒๕๐,๐๐๐ บาท และสูงกว่าค่ากลางหนี้ของครัวเรือนกลุ่มอื่นประมาณ ๒.๙ เท่า ขณะที่ลูกหนี้เกษตรกรกว่าร้อยละ ๓๐ มีภาระหนี้เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท ปัญหาสำคัญมิได้อยู่เฉพาะระดับยอดหนี้ แต่อยู่ที่ความสามารถในการลดเงินต้น ตลอดช่วงติดตาม ๘ ปี มีลูกหนี้เกษตรกรไม่ถึงร้อยละ ๑๐ ที่สามารถชำระหนี้จนยอดเงินต้นลดลงอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่ลูกหนี้จำนวนมากติดอยู่กับการชำระเพียงดอกเบี้ยหรือชำระเงินต้นได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ทำให้สามารถปิดจบหนี้ได้ในวัยทำงาน อีกทั้งเกษตรกรกว่าร้อยละ ๕๒ มีแนวโน้มไม่สามารถปิดภาระหนี้ได้ก่อนอายุ ๗๐ ปี และร้อยละ ๒๒ เป็นกลุ่มที่มีภาระหนี้เกินศักยภาพในการชำระคืนอย่างแท้จริง หนี้จาก ธ.ก.ส. เป็นองค์ประกอบหลักของพอร์ตหนี้เกษตรกร โดยมีสัดส่วนอย่างน้อยร้อยละ ๘๐ ของพอร์ตหนี้ต่อราย อย่างไรก็ตาม เกษตรกรจำนวนมากมีหนี้จากหลายแหล่งควบคู่กัน ทั้งกองทุนหมู่บ้าน บริษัทสินเชื่อ สหกรณ์ สถาบันการเงินอื่น และหนี้นอกระบบ สะท้อนว่าการแก้ปัญหาไม่อาจจำกัดอยู่เพียงการพักหนี้หรือการจัดการกับเจ้าหนี้รายใดรายหนึ่ง แต่ต้องเชื่อมการปรับโครงสร้างหนี้ การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การบริหารความเสี่ยง และการสร้างวินัยทางการเงินเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ภาระหนี้ดังกล่าวลดทอนความสามารถของเกษตรกรในการรับความเสี่ยงและลงทุนปรับเปลี่ยนระบบการผลิต โดยเฉพาะกลุ่มที่มีรายได้คงเหลือไม่เพียงพอชำระหนี้ การส่งเสริมเทคโนโลยีจึงต้องออกแบบควบคู่กับมาตรการลดต้นทุนที่เห็นผลในฤดูกาลผลิต การสร้างรายได้เสริม การเชื่อมโยงสินเชื่อเพื่อการปรับตัว และการคัดกรองกลุ่มเปราะบางทางการเงินอย่างแม่นยำ มิฉะนั้นเทคโนโลยีที่เสนออาจไม่ถูกนำไปใช้ในระดับที่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจของครัวเรือน

ในทางกลับกัน ประเด็นการพัฒนานี้มิได้เริ่มจากศูนย์ ตรงกันข้าม กรมมีทุนตั้งต้นที่ไม่มีหน่วยงานใดในประเทศเทียบได้ ทั้งโครงสร้างการส่งมอบบริการที่ทอดยาวจากส่วนกลางลงถึงเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล ศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรอำเภอละหนึ่งศูนย์ รวม ๘๘๒ ศูนย์ พร้อมศูนย์เครือข่ายอีก ๑๕,๓๑๔ ศูนย์ อาสาสมัครเกษตรหมู่บ้านจำนวน ๗๕,๐๙๕ ราย และเครือข่ายการจัดการสุขภาพพืชในระดับชุมชนที่ครอบคลุมทั้งด้านศัตรูพืชและด้านดินปุ๋ย ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือ กลไกระบบส่งเสริมเกษตรแบบแปลงใหญ่ได้พิสูจน์ตนเองแล้วว่าสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจได้จริง โดยมีมูลค่าเพิ่มจากการดำเนินงานสะสมเก้าปี รวม ๑๓๙,๗๗๕.๖๘ ล้านบาท จำแนกเป็นมูลค่าจากการลดต้นทุนการผลิต ๔๔,๙๓๙.๔๐ ล้านบาท และจากการเพิ่มผลผลิต ๙๔,๘๓๖.๒๘ ล้านบาท ครอบคลุมแปลงที่ขึ้นทะเบียนตั้งแต่ปี ๒๕๕๙ จนถึงปัจจุบัน จำนวน ๑๑,๔๓๙ แปลง เกษตรกรเข้าร่วม ๖๐๑,๓๖๒



ราย พื้นที่ ๙,๔๓๑,๔๙๒ ไร่ ตัวเลขนี้คือหลักฐานชิ้นสำคัญที่สุดที่กรมมีอยู่ในมือ ในการพิสูจน์ต่อสำนักงานประมาณและสภาพพัฒนาว่าการลงทุนผ่านกรมให้ผลตอบแทนที่วัดได้จริง

อย่างไรก็ตาม ช่องว่างที่ต้องยอมรับอย่างตรงไปตรงมาคือ ระบบงานส่งเสริมในปัจจุบันยังวัดผลด้วยจำนวนเกษตรกรที่เข้ารับการอบรมและจำนวนแปลงต้นแบบเป็นหลัก โดยมีได้ติดตามผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจรายครัวเรือนอย่างเป็นระบบ กรมจึงไม่สามารถตอบได้ว่าเกษตรกรที่ผ่านการส่งเสริมมีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้นเท่าใด และไม่สามารถชี้เป้ากลุ่มเกษตรกรที่อยู่ในภาวะเปราะบางทางการเงินได้ล่วงหน้า อีกทั้งการทำงานร่วมกับสถาบันการเงินยังมีลักษณะเป็นโครงการเฉพาะกิจมากกว่าการบูรณาการเชิงระบบ ประเด็นการพัฒนานี้จึงมิใช่การทำสิ่งเดิมให้มากขึ้น แต่คือ การเปลี่ยนนิยามความสำเร็จของงานส่งเสริมการเกษตร จาก “จำนวนคนที่เข้าร่วม” เป็น “จำนวนเงินที่เหลืออยู่ในกระเป๋าเกษตรกรเมื่อสิ้นฤดูกาล”

เมื่อพิจารณาความคาดหวังของเกษตรกรจากเวทีรับฟังความคิดเห็นทุกภูมิภาค จะพบว่าความคาดหวังต่อกรมมิได้จำกัดอยู่ที่ “ความรู้” แต่คือ “ทางออกที่ทำให้เหลือเงินในกระเป๋าเพิ่มขึ้นภายในฤดูกาลเดียว” ประกอบด้วยสามเรื่อง ได้แก่ การลดต้นทุนปัจจัยการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม การเพิ่มผลผลิตต่อไร่โดยไม่ต้องลงทุนก้อนใหญ่ และการมีรายได้เสริมนอกฤดูกาล ความคาดหวังทั้งสามข้อนี้จึงถูกแปลงเป็นแกนกลางของประเด็นการพัฒนานี้โดยตรง

นอกเหนือจากเวทีรับฟังความคิดเห็นรายภูมิภาค กรมได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นต่อทิศทางการพัฒนากรมส่งเสริมการเกษตร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๕) มีผู้ตอบแบบสอบถามรวม ๕,๐๑๕ ราย ข้อมูล ณ วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๙ ครอบคลุมทั้งผู้บริหารและบุคลากรของกรม เกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ข้อค้นพบที่มีนัยสำคัญต่อการออกแบบประเด็นการพัฒนานี้คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเรียกร้องให้กรมเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้สอนปลูก” ไปสู่ “ผู้อำนวยความสะดวกด้านข้อมูล การตลาด และเทคโนโลยี” (Facilitator and Data Provider) โดยมีเป้าหมายที่ตรงกันสามข้อ ได้แก่ การลดต้นทุน การเพิ่มรายได้ และการสร้างตลาดที่มั่นคง ภายใต้ความท้าทายด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสังคมสูงวัย ข้อค้นพบนี้ยืนยันความถูกต้องของทิศทางที่ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ กำหนดไว้ และเป็นฐานอ้างอิงเชิงประจักษ์ที่ใช้ประกอบคำของงบประมาณได้

ประกอบกับข้อเท็จจริงด้านโครงสร้างประชากรภาคเกษตร ซึ่งเกษตรกรกลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ยสูงถึง ๕๕.๖๖ ปี มีประสบการณ์ทำการเกษตรเฉลี่ย ๓๒.๘๘ ปี และมีพื้นที่เพาะปลูกเฉลี่ยเพียง ๑๒.๒๗ ไร่ต่อครัวเรือน สะท้อนว่าภาคเกษตรไทยกำลังเผชิญปัญหาสองชั้นพร้อมกัน คือ ชั้นแรก เกษตรกรที่ยังอยู่ในอาชีพกำลังแก่ตัวลงพร้อมกับที่ดินที่เล็กลง และชั้นที่สอง ยังไม่มีระบบสร้างผู้สืบทอดที่ชัดเจนเพียงพอ หากไม่ดำเนินการในห้วงห้าปีนี้ ปัญหาจะเปลี่ยนสภาพจากปัญหาด้านรายได้ เป็นปัญหาด้านการดำรงอยู่ของอาชีพเกษตรกรกรมในรุ่นถัดไป

นอกจากการยกระดับเศรษฐกิจครัวเรือนเกษตรกรแล้ว ประเด็นการพัฒนานี้ได้รวมภารกิจการสร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการส่งเสริมการเกษตรที่มีคุณภาพ การเสริมสร้างความมั่นคงทางอาหาร และการขยายผลศาสตร์พระราชาเพื่อคุณภาพชีวิตเกษตรกร ไว้ในประเด็นเดียวกัน เพื่อให้การพัฒนาเกษตรกรทุกกลุ่มเชื่อมต่อกันเป็นเส้นทางเดียว ตั้งแต่การสร้างความมั่นคงขั้นพื้นฐานไปจนถึงการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร โดยมีข้อเท็จจริงประกอบดังนี้

ภารกิจด้านนี้ตอบโจทย์ที่ยากที่สุดของกรม คือ การทำให้บริการส่งเสริมการเกษตรมีคุณภาพเพียงพอ ในขณะที่ต้องครอบคลุมเกษตรกรจำนวนมหาศาลด้วยอัตรากำลังที่จำกัด เกษตรกรจำนวนมากสะท้อนตรงกันว่าเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรมีจำนวนน้อยเกินกว่าจะดูแลได้ทั่วถึง และเวลาส่วนใหญ่หมดไปกับงานเอกสาร การรับขึ้นทะเบียน การสำรวจความเสียหาย และการดำเนินโครงการช่วยเหลือตามนโยบายเฉพาะหน้า จนเหลือเวลาลงแปลงให้คำแนะนำทางเทคนิคน้อยมาก ผลลัพธ์คือคำวิจารณ์ว่างานส่งเสริมมีลักษณะกว้างแต่ตื้น ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่กัดกร่อนทุนความไว้วางใจที่กรมสั่งสมมากกว่าห้าทศวรรษ



ขนาดของช่องว่างนี้ปรากฏชัดเมื่อนำตัวเลขมาวางเทียบกัน เฉพาะเกษตรกรผู้ปลูกข้าวนาปีกลุ่มเดียวมีจำนวนถึง ๔.๖๓ ล้านครัวเรือน ซึ่งยังไม่รวมเกษตรกรผู้ปลูกพืชไร่ ไม้ผล ไม้ยืนต้น พืชผัก และไม้ดอกไม้ประดับ ในขณะที่โครงการด้านการสร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทั้งหมดรวมกันครอบคลุมเกษตรกรประมาณ ๑๖,๓๐๐ รายต่อปี ด้วยวงเงินรวม ๖๖.๕๕๔๒ ล้านบาท ตัวเลขสองชุดนี้บ่งบอกอย่างชัดเจนว่างานลดความเหลื่อมล้ำของกรมในปัจจุบันมีลักษณะเป็นโครงการนำร่องเชิงสัญลักษณ์ มากกว่าจะเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาเชิงโครงสร้าง ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงที่ต้องยอมรับเพื่อใช้เป็นเหตุผลในการออกแบบแนวทางใหม่

ในเชิงผลการดำเนินงาน มีสัญญาณเตือนที่ตัวชี้วัดเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินำแนวทางไปปฏิบัติและได้ผลจริง มีผลการดำเนินงานลดลงต่อเนื่องสามปี จากร้อยละ ๙๖.๒๑ ในปี ๒๕๖๖ เป็นร้อยละ ๙๒.๕๓ ในปี ๒๕๖๗ และร้อยละ ๘๔.๙๙ ในปี ๒๕๖๘ จึงเป็นเรื่องที่ต้องวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขภายในปี ๒๕๗๑ ทั้งนี้ แผนฉบับนี้ปรับการวัดผลคำว่า “ได้ผลจริง” ให้วัดที่ผลลัพธ์ที่เกิดกับครัวเรือน จึงกำหนดค่าเป้าหมายเริ่มต้นที่ร้อยละ ๕๐ ในปี ๒๕๗๑ และเพิ่มขึ้นเป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๑.๖

ในทางกลับกัน มีตัวชี้วัดที่แสดงผลตรงข้าม คือ ตัวชี้วัดเกษตรกรได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ ซึ่งกำหนดเป้าหมายรวม ๓๐๐,๐๐๐ ราย ภายในปี ๒๕๗๐ แต่ผลการดำเนินงานเพียงสามปีทำได้ถึง ๑๑๔,๓๔๗ ราย ในปี ๒๕๖๖ ๑๒๖,๓๑๐ ราย ในปี ๒๕๖๗ และ ๑๖๗,๖๑๗ ราย ในปี ๒๕๖๘ รวมสะสม ๔๐๘,๒๗๔ ราย ซึ่งเกินเป้าหมายทั้งแผนไปแล้วอย่างมีนัยสำคัญ ข้อเท็จจริงนี้ชี้ว่าตัวชี้วัดเชิงปริมาณด้านจำนวนผู้ได้รับการส่งเสริมนั้นตั้งไว้ต่ำเกินไปจนไม่ท้าทายและไม่สะท้อนคุณภาพของการพัฒนา อันเป็นเหตุผลสนับสนุนข้อเสนอหลักของแผนฉบับนี้ที่ให้เปลี่ยนนิยามความสำเร็จจากจำนวนผู้เข้าร่วม เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับครัวเรือน ดังนั้น แผนฉบับนี้จึงกำหนดค่าเป้าหมายการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพไว้ไม่น้อยกว่า ๔๐,๐๐๐ รายต่อปี ตามตัวชี้วัด ๑.๕ ควบคู่กับตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ด้านรายจ่ายรายได้ ความมั่นคงทางอาหาร และการบริหารการเงินของครัวเรือน ตามตัวชี้วัด ๑.๖-๑.๘ และ ๑.๑๒-๑.๑๓

ในมิติของกลุ่มเปราะบาง กรมมีบทบาทเชิงสถาบันที่ชัดเจนอยู่แล้วในสามกลไก กลไกแรกคือคณะอนุกรรมการส่งเสริมพัฒนาอาชีพและการตลาด ภายใต้นโยบายจัดที่ดินทำกินให้ชุมชน (คทช.) ซึ่งกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหน่วยงานร่วมขับเคลื่อน โดยข้อมูลจากแผนปฏิรูปราชการระยะ ๕ ปีของ ส.ป.ก. (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) ภายใต้โครงการพัฒนาอาชีพให้เกษตรกรที่ไม่มีหรือมีที่ดินจำกัด และข้อมูลระดับกระทรวงแสดงว่าเกษตรกรได้รับสิทธิเข้าทำประโยชน์ในที่ดินเพิ่มขึ้นทุกปี จาก ๒๕,๔๔๑ ราย ในปี ๒๕๖๖ เป็น ๒๗,๙๔๐ ราย ในปี ๒๕๖๗ และ ๔๒,๔๗๒ ราย ในปี ๒๕๖๘ ซึ่งหมายความว่าจำนวนเกษตรกรที่ต้องได้รับการส่งเสริมอาชีพหลังได้รับที่ดินกำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่โครงการของกรมยังคงครอบคลุมเพียง ๑,๒๐๐ รายต่อปี ด้วยวงเงิน ๒.๔๙๑๕ ล้านบาท ช่องว่างนี้จะขยายกว้างขึ้นทุกปีหากไม่ปรับขนาดของงาน

กลไกที่สองคืองานในพื้นที่สูงและพื้นที่พิเศษ ซึ่งกรมร่วมบูรณาการขับเคลื่อนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้ผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมของโครงการหลวง โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรที่สูง และกลไกที่สามคืองานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งกรมมีแนวทางพระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” มาเป็นกรอบการทำงานบนฐานความต้องการของประชาชนและศักยภาพของพื้นที่ โดยกระทรวงกำหนดตัวชี้วัดไว้ว่าเกษตรกรในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ต้องมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ ๑๐ ต่อปี

บทเรียนสำคัญที่โครงการของกรมระบุไว้เองและต้องแก้ไขในแผนฉบับใหม่ คือ การดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นลักษณะระยะสั้น ขาดความต่อเนื่อง ทำให้การสร้างรายได้ยังไม่ชัดเจน ข้อสรุปนี้ตรงกับข้อวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ว่างานกลุ่มเปราะบางต้องการการติดตามต่อเนื่องหลายปี มิใช่การเข้าไปจัดอบรมแล้วจากไป เพราะกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้มีต้นทุนตั้งต้นต่ำที่สุดและต้องการเวลาในการสร้างความสามารถมากที่สุด



ประการสุดท้าย ประเด็นการพัฒนานี้เป็นที่ตั้งของภารกิจความมั่นคงทางอาหาร ซึ่งบทวิเคราะห์ระบุว่ากรมต้องกำหนดบทบาทของตนในสมการความมั่นคงทางอาหารของประเทศให้ชัดเจน ทั้งการรักษาพื้นที่ผลิตพืชอาหารหลัก และการเตรียมความพร้อมรับภาวะวิกฤต โดยกระทรวงกำหนดตัวชี้วัดไว้ว่าปริมาณการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารที่สำคัญต้องมีค่าอัตราการพึ่งพาตนเองเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ ๑๐๐ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ดูเหมือนบรรลุได้ง่ายในภาวะปกติ แต่เป็นเดิมพันที่สูงมากในภาวะวิกฤต และเป็นภารกิจที่ไม่มีหน่วยงานใดทำแทนกรมได้

ด้วยเหตุนี้ ประเด็นการพัฒนานี้จึงครอบคลุมทั้งเกษตรกรทั่วไป และการเข้าถึงบริการของเกษตรกรกลุ่มเปราะบาง เกษตรกรสูงวัย เกษตรกรรายย่อยและผู้มีรายได้น้อย เกษตรกรที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ทำกิน และพื้นที่พิเศษ รวมถึงความมั่นคงทางอาหารระดับครัวเรือนและชุมชน โดยปรับวิธีการส่งเสริมให้สอดคล้องกับบริบทวิถีชีวิตชุมชนและโครงสร้างเกษตรกรสูงวัย

ด้วยเหตุผลทั้งหมดข้างต้น ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ จึงถูกออกแบบให้เป็น “ประเด็นฐานราก” ของแผนปฏิบัติการฉบับนี้ ทำหน้าที่สร้างเงื่อนไขจำเป็นสามประการให้เกิดขึ้นก่อน ได้แก่ ประการแรก ทำให้ต้นทุนของเกษตรกรลดลงจนมีกำไรเหลือพอที่จะลงทุนต่อได้ ประการที่สอง ทำให้กรมรู้จริงว่าเกษตรกรแต่ละครัวเรือนมีสถานะทางเศรษฐกิจอย่างไร และประการที่สาม ทำให้อาชีพเกษตรกรมีความมั่นคงพอที่คนรุ่นถัดไปจะเลือกสืบทอด **และก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร** เมื่อสามเงื่อนไขนี้เกิดขึ้น ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ ถึง ๕ จึงจะสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพจริง

อย่างไรก็ดี เงื่อนไขจำเป็นสามประการข้างต้นจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากกรมมิได้ปลดล็อกข้อจำกัดภายในของตนเองไปพร้อมกัน ผลสำรวจจะบ่งชี้การปฏิบัติงานที่บุคลากรสะท้อนตรงกันสี่เรื่อง ได้แก่ ภาระงานล้นมือภายใต้อัตรากำลังและงบประมาณที่จำกัด ความไม่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายที่กำหนดจากส่วนกลางกับฤดูกาลและบริบทในพื้นที่ ความซ้ำซ้อนของระบบรายงานที่ต้องกรอกข้อมูลชุดเดียวกันหลายระบบ และการขาดการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ประเด็นการพัฒนานี้จึงกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จเพิ่มอีกหนึ่งประการ คือ ประการที่สี่ ทุกแนวทางการดำเนินงานต้องลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่สุทธิ มิใช่เพิ่มภาระอีกชั้นหนึ่ง โดยยึดหลัก “บันทึกครั้งเดียวใช้ได้ทุกระบบ” (Report Once, Use Many) และหลักการมอบอำนาจให้พื้นที่กำหนดปฏิทินการดำเนินงานเอง โดยส่วนกลางกำหนดเพียงกรอบผลลัพธ์และมาตรฐานการให้บริการ ทั้งนี้ ให้ถือเป็นเกณฑ์บังคับในการพิจารณาอนุมัติทุกโครงการภายใต้ประเด็นการพัฒนานี้

นอกจากนี้ ปัญหาพื้นฐานของเกษตรกรที่สะท้อนจากพื้นที่ยังคงเป็นต้นทุนปัจจัยการผลิตสูง การไม่มีอำนาจกำหนดราคา การเข้าสู่วัยสูงอายุ และการที่เกษตรกรซึ่งใช้เกษตรอัจฉริยะหรือเกษตรแม่นยำยังเป็นส่วนน้อย ประเด็นการพัฒนานี้จึงยึด “เศรษฐกิจครัวเรือนเกษตรกร” เป็นตัววัดผลหลัก ลดการให้น้ำหนักแก่ตัวชี้วัดประเภทจำนวนคนอบรม จำนวนกิจกรรม จำนวนแปลง จำนวนกลุ่ม และจำนวนครั้ง และเพิ่มน้ำหนักแก่รายได้สุทธิครัวเรือน ต้นทุนต่อหน่วย กำไร ผลผลิตภาพ ความต่อเนื่องของรายได้ ความสามารถรับมือความเสี่ยง และหนี้สินและความสามารถชำระหนี้ พร้อมกำหนดให้เทคนิคและวิธีปฏิบัติที่ส่งเสริมต้องนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับสภาพปัญหาเชิงพื้นที่ ให้ความสำคัญกับเกษตรกรรายย่อย และใช้มาตรการที่แตกต่างกันตามกลุ่มเกษตรกร

๒. เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

๒.๑ เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ที่ ๑.๑ : เกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาให้เป็น Smart Farmer และ Young Smart Farmer เพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๑.๒ : เกษตรกรสูงวัยมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๑.๓ : เกษตรกรรายย่อยมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๑.๔ : เกษตรกรได้รับการพัฒนาตามโครงการพระราชดำริและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์ที่ ๑.๕ : ครัวเรือนและชุมชนเกษตรมีความมั่นคงทางอาหาร



เป้าประสงค์ที่ ๑.๖ : เกษตรกรมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ และภาคเกษตรมีผู้สืบทอดอาชีพอย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ที่ ๑.๗ : ครุว์เรือนเกษตรกรมีภูมิคุ้มกันทางการเงิน และมีแหล่งรายได้ที่กระจายความเสี่ยง

๒.๒ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	การเชื่อมโยงกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๑.๑ เกษตรกรได้รับการพัฒนาเป็น Smart Farmer และ Young Smart Farmer ๘,๙๐๐ รายต่อปี	๘,๙๐๐	๘,๙๐๐	๘,๙๐๐	๘,๙๐๐	๘,๙๐๐	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๑.๒ ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรเพิ่มขึ้น ๕๓๐ รายต่อปี	๕๓๐	๕๓๐	๕๓๐	๕๓๐	๕๓๐	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๑.๓ ผู้ให้บริการทางการเกษตรที่ขึ้นทะเบียน (ASP) และผ่านเกณฑ์คุณภาพ						กรมกำหนดเพิ่ม
๑) ผู้ให้บริการขึ้นทะเบียนสะสม ๑๑,๐๐๐ ราย	๙,๐๐๐	๙,๕๐๐	๑๐,๐๐๐	๑๐,๕๐๐	๑๑,๐๐๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๒) สัดส่วนผู้ให้บริการทางการเกษตรที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	๖๐	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๑.๔ เกษตรกรสูงวัยที่ผ่านการอบรมด้านการประกอบอาชีพและนำไปปฏิบัติ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	๖๐	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๑.๕ เกษตรกรได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ ไม่น้อยกว่า ๔๐,๐๐๐ รายต่อปี	๔๐,๐๐๐	๔๐,๐๐๐	๔๐,๐๐๐	๔๐,๐๐๐	๔๐,๐๐๐	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๑.๖ เกษตรกรน้อมนำแนวพระราชดำริไปปฏิบัติและได้ผลจริง ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐	๕๐	๕๕	๖๐	๖๕	๗๐	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๑.๗ เกษตรกรเป้าหมายที่ลดรายจ่ายและสร้างรายได้จากการปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕	๕๕	๖๐	๖๕	๗๐	๗๕	กรมกำหนดเพิ่ม
๑.๘ ครุว์เรือนเกษตรกรเป้าหมายที่มีความมั่นคงทางอาหารระดับครุว์เรือนตามเกณฑ์ที่กรมกำหนด ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	๖๐	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๑.๙ ชุมชนที่มีธนาคารอาหารชุมชนหรือระบบสำรองอาหารที่ใช้การได้จริงในภาวะวิกฤต ๓๐๐ ชุมชน	๑๐๐	๑๕๐	๒๐๐	๒๕๐	๓๐๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๑.๑๐ ชุมชนที่มีระบบสำรองและกระจายพันธุ์พืชของตนเอง ๓๐๐ ชุมชน	๑๐๐	๑๕๐	๒๐๐	๒๕๐	๓๐๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๑.๑๑ ยุวเกษตรกรและทายาทเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมเข้าสู่อาชีพเกษตรกรรม เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๕๐๐ รายต่อปี	๕๐๐	๕๐๐	๕๐๐	๕๐๐	๕๐๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๑.๑๒ ครุว์เรือนเกษตรกรเป้าหมายที่จัดทำบัญชีครุว์เรือน/บัญชีฟาร์ม และใช้ประกอบการตัดสินใจการผลิต ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	๖๐	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๑.๑๓ ครุว์เรือนเป้าหมายที่มีแหล่งรายได้จากกิจกรรมการเกษตรตั้งแต่ ๒ แหล่งขึ้นไป ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐	๔๐	๔๕	๕๐	๕๕	๖๐	กรมกำหนดเพิ่ม



๓. กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน (Blueprint for Change)

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ลดต้นทุนการผลิตของครัวเรือนเกษตรกรอย่างเป็นระบบ ให้เห็นผลภายในฤดูกาลเดียว

กลยุทธ์นี้มุ่งลดต้นทุนการผลิตของครัวเรือนเกษตรกรอย่างเป็นระบบ โดยคำว่า “อย่างเป็นระบบ” หมายถึง เกษตรกรหนึ่งรายต้องได้รับชุดบริการลดต้นทุนครบทั้งห่วงโซ่ประกอบพร้อมกันในฤดูกาลเดียว ได้แก่ (๑) ใบสั่งปุ๋ยรายแปลงตามค่าวิเคราะห์ดิน (๒) ค่าเตือนศัตรูพืชรายแปลงก่อนเกิดความเสียหาย (๓) พันธุ์พืชคุณภาพที่จ้องลวงหน้าได้ (๔) บริการเครื่องจักรกลการเกษตรที่จับคู่ได้ในตำบล (๕) ราคาปัจจัยการผลิตที่ต่ำลงจากการรวมซื้อ และ (๖) แผนการใช้น้ำและพลังงานระดับแปลงที่ลดค่าสูบน้ำได้จริง มิใช่การได้รับการบริการอย่างกระจัดกระจายจากคนละโครงการในคนละช่วงเวลา

“ให้เห็นผลภายในฤดูกาลเดียว” หมายถึง เกษตรกรที่เข้าร่วมต้องมีต้นทุนการผลิตต่อไร่ลดลงอย่างวัดได้ภายในฤดูกาลแรกที่เข้าร่วม โดยผลระยะสั้นเกิดจากกลุ่มมาตรการที่ให้ผลทันที ได้แก่ การใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน การรวมซื้อปัจจัยการผลิต และการใช้เครื่องจักรกลร่วมกัน ขณะที่การสร้างระบบเฝ้าระวังสุขภาพพืช ระบบพันธุ์พืชชุมชน และระบบผู้ให้บริการทางการเกษตร เป็นการวางโครงสร้างรองรับที่ทำให้ผลการลดต้นทุนคงอยู่ได้ต่อเนื่องตลอดห่วงโซ่นี้ ให้ถือเป็นเงื่อนไขบังคับว่าทุกโครงการภายใต้กลยุทธ์นี้ต้องรายงาน “ต้นทุนต่อไร่ก่อนและหลัง” เป็นตัวเลขรายแปลง มิใช่รายงานจำนวนรายที่เข้าร่วมกิจกรรม

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ยกระดับการใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดินให้เป็นมาตรการมาตรฐานทั่วประเทศ ดำเนินการโดยขยายบทบาทของศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนซึ่งมีอยู่แล้วครบทั้ง ๘๘๒ ศูนย์ ให้เปลี่ยนจากจุดสาธิตการผสมปุ๋ยใช้เอง ไปสู่หน่วยบริการวิเคราะห์ดินและออกใบสั่งปุ๋ยรายแปลงที่มีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ โดยจัดทำ “คู่มือมาตรฐานกลางการให้บริการวิเคราะห์ดินและออกใบสั่งปุ๋ยรายแปลง (SOP)” ภายในปี ๒๕๗๑ ครอบคลุมวิธีเก็บตัวอย่างดิน การแปลผล การคำนวณสูตร และการสอบเทียบชุดตรวจ (Calibration) ร่วมกับกรมพัฒนาที่ดินและกรมวิชาการเกษตร โดยให้กองส่งเสริมการอารักขาพืชและจัดการดินปุ๋ยเป็นเจ้าภาพ และให้ SOP นี้มีผลบังคับใช้เป็นเงื่อนไขแนบท้ายคำขอของงบประมาณของทุกโครงการที่มีกิจกรรมด้านดินปุ๋ยตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๗๒ เป็นต้นไป เพื่อให้ผลวิเคราะห์จากทุกศูนย์เชื่อถือได้เท่ากันและใช้อย่างอิงทางวิชาการได้ ส่งเสริมการนำวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรมาใช้ทำปุ๋ยชีวภาพ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ สร้างระบบเฝ้าระวังและจัดการสุขภาพพืชเชิงรุกเพื่อป้องกันความเสียหายก่อนเกิด ดำเนินการโดยบูรณาการเครือข่ายสามชั้นที่กรมมีอยู่แล้ว ได้แก่ ศูนย์จัดการศัตรูพืชชุมชน ศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชน และหมอพืชชุมชน รวมกำลังคนไม่น้อยกว่า ๑๗,๐๕๕ ราย ให้ทำงานเป็นระบบเดียวกัน โดยจัดตั้งเป็น “ทีมสุขภาพพืชระดับตำบล” หน่วยเดียว (นักส่งเสริมการเกษตร เครือข่ายเกษตรกร ปรชาญเกษตร นักวิชาการ) ที่เชื่อมโยงข้อมูลจากแปลงสำรวจขึ้นสู่ระดับจังหวัดและระดับประเทศแบบใกล้เคียงเวลาจริง มีการแบ่งบทบาทและขั้นตอนปฏิบัติที่ไม่ซ้ำซ้อน มีนักส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลเป็นผู้ประสาน และมีระบบคำตอบแทนหรือแรงจูงใจสำหรับผู้รายงานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพราะเครือข่ายอาสาสมัครที่ไม่มีแรงจูงใจจะหยุดรายงานภายในปีแรก ขยายพื้นที่เฝ้าระวังจากฐานเดิม ๔๕๐,๐๐๐ ไร่ ขึ้นเป็น ๗๐๐,๐๐๐ ไร่ภายในปี ๒๕๗๕

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ทำให้เกษตรกรเข้าถึงพืชพันธุ์ดีในราคาที่เหมาะสมได้อย่างทั่วถึง ดำเนินการโดยยกระดับกำลังการผลิตและกระจายพันธุ์พืชคุณภาพของกรมครบทั้งสี่สายการผลิต ได้แก่ พันธุ์พืชจากการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ ต้นพันธุ์ ท่อนพันธุ์ และเมล็ดพันธุ์ ให้ได้ไม่น้อยกว่า ๑๒,๗๕๙,๖๐๐ หน่วยต่อปี และกระจายสู่เกษตรกรเป้าหมายให้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ของที่ผลิตได้ พร้อมขยายเครือข่ายผู้ผลิตพันธุ์พืชระดับชุมชนจากฐานเดิม ๑๑๗ จุด และเกษตรกรเครือข่าย ๑,๒๐๐ ราย ให้เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ เพื่อเปลี่ยนจากระบบที่พึ่งพาการผลิตจากศูนย์ราชการเป็นหลัก ไปสู่ระบบที่ชุมชนผลิตพันธุ์ใช้เองและขายเป็นรายได้เสริมได้ กำหนดให้เกษตรกรรุ่นใหม่และ Young Smart



Farmer เป็นกลุ่มเป้าหมายลำดับแรกของการเป็นผู้ประกอบการผลิตพันธุ์ระดับชุมชน พร้อมชุดสนับสนุนที่ครบวงจร ทั้งการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต การรับรองคุณภาพ และช่องทางจำหน่ายที่มีคำสั่งซื้อรองรับ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ สร้างระบบเศรษฐกิจแบ่งปันด้านเครื่องจักรกลการเกษตรในระดับตำบล ดำเนินการโดยขยายระบบผู้ให้บริการทางการเกษตรที่กรมเริ่มรับขึ้นทะเบียนมาตั้งแต่ปี ๒๕๖๘ จากฐานเดิมที่มีผู้ขึ้นทะเบียน ๓,๕๒๕ ราย และเครื่องจักรกลขึ้นทะเบียน ๕,๖๘๒ รายการ ให้เพิ่มขึ้นเป็น **ผู้ขึ้นทะเบียนสะสม ๑๑,๐๐๐ ราย ภายในปี ๒๕๗๕ โดยมีสัดส่วนผู้ให้บริการที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ตามตัวชี้วัด ๑.๓** ขยายนิยาม "ผู้ให้บริการทางการเกษตร (Agricultural Service Provider: ASP)" ให้ครอบคลุมมากกว่าเครื่องจักรกล ได้แก่ ผู้ให้บริการเครื่องจักรกลการเกษตร ผู้ให้บริการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรกลการเกษตร ผู้ให้บริการระบบการให้น้ำพืช ผู้ให้บริการระบบเกษตรอัจฉริยะ ผู้ให้บริการแปรรูปผลผลิตเกษตร และบริการอื่นที่เกิดขึ้นใหม่ในอนาคต พร้อมจัดทำมาตรฐานการให้บริการแบบครบวงจรในพืชเศรษฐกิจสำคัญ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ลดต้นทุนด้วยการรวมซื้อปัจจัยการผลิตและใช้เครื่องจักรร่วมกันในระดับกลุ่ม ดำเนินการโดยยกระดับการรวมกลุ่มเชิงพื้นที่ให้ทำหน้าที่เป็นหน่วยจัดซื้อร่วมของสมาชิก โดยรวบรวมความต้องการปุ๋ย เมล็ดพันธุ์ และปัจจัยการผลิตอื่นล่วงหน้าก่อนฤดูกาล รวมถึงค่าบริการเครื่องจักรกล น้ำมันเชื้อเพลิง และบรรจุภัณฑ์ ซึ่งเป็นรายการต้นทุนที่มีสัดส่วนสูงแต่ยังไม่เคยถูกนำมารวมซื้อ แล้วเจรจาซื้อในปริมาณมากเพื่อให้ได้ราคาที่ดีกว่าการซื้อรายบุคคล ซึ่งเป็นกลไกที่พิสูจน์ผลแล้วจากการดำเนินงานสะสม ๙ ปีที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากการลดต้นทุนการผลิตได้ถึง ๔๔,๙๓๙.๔๐ ล้านบาท โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิง ให้จัดทำข้อตกลงราคาสมาชิกกับผู้ค้าน้ำมันในพื้นที่หรือสหกรณ์ที่มีสถานบริการ ในรูปแบบบัตรเติมน้ำมันของกลุ่มที่บันทึกปริมาณและราคาได้รายครั้ง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๖ จัดชุดบริการลดต้นทุนแบบเบ็ดเสร็จรายครัวเรือน และมอบอำนาจให้พื้นที่ ออกแบบปฏิทินการส่งมอบบริการเอง ดำเนินการโดยกำหนดให้เกษตรกรเป้าหมายหนึ่งรายต้องได้รับชุดบริการลดต้นทุนครบทั้งหกองค์ประกอบตามที่นิยามไว้ในหลักยุทธศาสตร์ ภายในฤดูกาลเดียวกัน โดยจัดทำเป็น "บัตรบริการลดต้นทุนรายครัวเรือน" ที่บันทึกในระบบทะเบียนแปลงดิจิทัลว่าครัวเรือนนั้นได้รับบริการใดไปแล้วบ้าง และค้างรับบริการใด เพื่อให้สำนักงานเกษตรอำเภอเห็นช่องว่างการส่งมอบเป็นรายครัวเรือนแบบทันเวลา มิใช่ทราบเมื่อสิ้นปีงบประมาณ กำหนดขึ้นบันไดการส่งมอบ **เป็นเป้าหมายระดับแนวทาง** คือ ครัวเรือนเป้าหมายที่ได้รับชุดบริการครบทุกองค์ประกอบภายในฤดูกาลเดียวกัน ร้อยละ ๒๐ (๒๕๗๑) → ๓๕ (๒๕๗๒) → ๕๐ (๒๕๗๓) → ๖๕ (๒๕๗๔) → ๘๐ (๒๕๗๕) และให้ระบบทะเบียนแปลงคำนวณค่านี้ให้อัตโนมัติจากบัตรบริการ โดยเจ้าหน้าที่ไม่ต้องกรอกรายงานเพิ่ม

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ สร้างระบบข้อมูลเศรษฐกิจครัวเรือนเกษตรและระบบวัดผลรายได้สุทธิ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ยกระดับทะเบียนเกษตรกรจากทะเบียนสิทธิ์ เป็นฐานข้อมูลเศรษฐกิจรายแปลง ดำเนินการโดยขยายขอบเขตข้อมูลที่จัดเก็บในทะเบียนเกษตรกร จากเดิมที่มุ่งรองรับการปรับปรุงข้อมูล ๖,๐๐๐,๐๐๐ ครัวเรือน และผังแปลงเกษตรกรรมดิจิทัล ๓,๐๐๐,๐๐๐ แปลง เพื่อใช้ประกอบการรับสิทธิ์ตามมาตรการภาครัฐ ให้ครอบคลุมข้อมูลเชิงเศรษฐกิจรายแปลงเพิ่มเติม ได้แก่ ต้นทุนปัจจัยการผลิต ผลผลิตต่อไร่ ราคาขาย และช่องทางจำหน่าย โดยออกแบบให้การบันทึกข้อมูลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขึ้นทะเบียนตามปกติ มิใช่การเก็บข้อมูลเพิ่มเป็นภาระใหม่ของเจ้าหน้าที่ พร้อมทั้งพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการเศรษฐกิจการเกษตรแก่นักส่งเสริมการเกษตรให้เข้าใจอย่างเพียงพอในการถ่ายทอดสู่เกษตรกร **ทั้งนี้ ให้ใช้ระบบทะเบียนเกษตรกรและผังแปลงเกษตรกรรมดิจิทัลชุดเดียวกับที่พัฒนาภายใต้ประเด็นการพัฒนาที่ ๓**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ กำหนดชุดข้อมูลเศรษฐกิจขั้นต่ำรายครัวเรือนที่ทุกโครงการต้องจัดเก็บเหมือนกัน ดำเนินการโดยออกประกาศกรมกำหนด "ชุดข้อมูลเศรษฐกิจขั้นต่ำ" ที่ทุกโครงการซึ่งมีเกษตรกรเป็นกลุ่มเป้าหมายต้องจัดเก็บด้วยนิยามและวิธีวัดเดียวกัน โดยให้ประกาศมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ ๒๕๗๑ และกำหนดให้การ



ปฏิบัติตามประกาศนี้เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการอนุมัติค่าของงบประมาณโครงการหลักทุกโครงการ ประกอบด้วยห้ารายการ ได้แก่ ต้นทุนปัจจัยการผลิตต่อไร่ ผลผลิตต่อไร่ ราคาขายเฉลี่ย รายได้สุทธิต่อไร่ และจำนวนแหล่งรายได้ของครัวเรือน โดยเก็บสองครั้งคือก่อนเข้าร่วมและเมื่อสิ้นสุดฤดูกาล ปัญหาที่ต้องแก้คือปัจจุบันแต่ละโครงการวัดผลด้วยหน่วยนับที่ต่างกันโดยสิ้นเชิง บางวัดเป็นราย บางวัดเป็นไร่ บางวัดเป็นแปลง บางวัดเป็นศูนย์ ทำให้กรมไม่สามารถรวมผลข้ามโครงการเพื่อตอบคำถามเดียวกันที่สำคัญที่สุดได้ คือเกษตรกรมีรายได้สุทธิเพิ่มขึ้นเท่าใด

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ปฏิรูปการประเมินผลโครงการสู่ระเบียบวิธีที่มีกลุ่มเปรียบเทียบ ดำเนินการโดยกำหนดให้โครงการหลักของกรมต้องออกแบบการประเมินผลที่มีกลุ่มเปรียบเทียบตั้งแต่ขั้นตอนการเขียนข้อเสนอโครงการ มิใช่การประเมินย้อนหลังหลังโครงการสิ้นสุด กำหนดนิยามและวิธีสร้าง "กลุ่มเปรียบเทียบ" ที่ปฏิบัติได้จริงในบริบทงานส่งเสริมไว้ในคู่มือระเบียบวิธีของกรม โดยให้ใช้วิธีที่ไม่ต้องกันเกษตรกรออกจากบริการ ๓ วิธีเป็นหลัก คือ (๑) การทยอยเข้าร่วมตามลำดับพื้นที่ (Phase-in Design) โดยใช้กลุ่มที่ยังไม่ถึงคิวในปีนั้นเป็นกลุ่มเปรียบเทียบ (๒) การจับคู่คุณลักษณะจากฐานข้อมูลทะเบียนแปลง (Matching) ตามชนิดพืช ขนาดพื้นที่ และเขตความเหมาะสมของดิน และ (๓) การเปรียบเทียบก่อน-หลังควบคู่กับกลุ่มอ้างอิงในอำเภอข้างเคียง จัดตั้งหน่วยประเมินผลกลาง โดยใช้กองวิจัยและพัฒนาส่งเสริมการเกษตรที่มีอยู่แล้วเป็นฐานในการขยายบทบาท มิใช่การตั้งหน่วยงานใหม่ ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานระเบียบวิธีและตรวจสอบคุณภาพข้อมูล

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ จัดทำระบบเทียบเคียงต้นทุนรายพืชรายพื้นที่และคืนข้อมูลกลับสู่เกษตรกร ดำเนินการโดยนำข้อมูลต้นทุนและผลตอบแทนที่จัดเก็บได้จากทุกโครงการมาประมวลเป็นค่ากลางรายพืชรายอำเภอและรายระบบการผลิต แล้วส่งกลับถึงเกษตรกรในรูปแบบใบสรุปหน้าเดียวที่แสดงว่าต้นทุนของเขาสูงหรือต่ำกว่าค่ากลางของเพื่อนบ้านที่ปลูกพืชชนิดเดียวกันเท่าใด และรายการต้นทุนใดที่สูงผิดปกติจนควรปรับก่อนเป็นลำดับแรก โดยส่งมอบผ่าน "แดชบอร์ดต้นทุนส่วนบุคคลและการแสดงผลข้อมูลเชิงภาพ (Data Visualization)" บนแอปพลิเคชัน Farmbook และ LINE Official Account ในรูปแบบรายงานสรุปรายบุคคล (Personalized Cost Report) พร้อมพิมพ์เป็นเอกสารกระดาษแจกที่ ศพก. และศูนย์เครือข่ายสำหรับเกษตรกรกลุ่มที่ไม่ใช้สมาร์ทโฟน โดยใช้ศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) ทั้ง ๘๘๒ แห่ง และศูนย์เครือข่ายอีก ๑๕,๓๑๔ แห่ง เป็นจุดวิเคราะห์และอธิบายผลให้เกษตรกรเข้าใจ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ติดตามผลลัพธ์รายครัวเรือนต่อเนื่องสามปีหลังสิ้นสุดโครงการ ดำเนินการโดยกำหนดให้โครงการหลักของกรมต้องสุ่มตัวอย่างเกษตรกรที่ผ่านการส่งเสริมแล้วติดตามสถานะทางเศรษฐกิจต่อเนื่องอีกสามปีหลังโครงการสิ้นสุด เพื่อตอบคำถามที่กรมยังตอบไม่ได้ในปัจจุบัน คือสิ่งที่ส่งเสริมไปนั้นเกษตรกรยังทำต่อหรือเลิกทำ และรายได้ที่เพิ่มขึ้นนั้นคงอยู่หรือหายไปเมื่อการสนับสนุนหยุดลง ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่ชี้ยืนยัน ตชว. บทที่ ๔ ข้อ ๑.๒ (รายได้สุทธิทางการเกษตรของครัวเรือนที่เข้าร่วมโครงการของกรม เพิ่มขึ้นเทียบกลุ่มควบคุม) ว่าผลลัพธ์ที่วัดได้ระหว่างโครงการนั้นคงอยู่จริงหลังโครงการจบ มิใช่ผลชั่วคราวที่เกิดจากการสนับสนุนเท่านั้น โดยใช้ทะเบียนแปลงเป็นกรอบตัวอย่างเพื่อให้ต้นทุนการติดตามต่ำกว่าการสำรวจใหม่ทั้งหมดอย่างมาก และใช้อาสาสมัครเกษตรหมู่บ้านทั้ง ๗๕,๐๙๕ ราย เป็นผู้เก็บข้อมูลภาคสนาม

แนวทางการดำเนินงานที่ ๖ จัดกลุ่มเกษตรกรและออกแบบการส่งเสริมตามกลุ่ม (Segment-based Agricultural Extension) ดำเนินการโดยใช้ข้อมูลเศรษฐกิจรายครัวเรือนจากแนวทางที่ ๑ และ ๒ จัดกลุ่มเกษตรกรตามอายุ รายได้ ขนาดพื้นที่ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ทักษะธุรกิจ ศักยภาพตลาด สภาพพื้นที่ การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต และการเข้าถึงเงินทุน อย่างน้อยเป็นกลุ่มเกษตรกรเปราะบาง/รายได้น้อย เกษตรกรสูงวัย เกษตรกรทั่วไป Smart Farmer, Young Smart Farmer ผู้ประกอบการเกษตร (Agripreneur) กลุ่ม/วิสาหกิจชุมชน และองค์กรเกษตรกรระดับธุรกิจ แล้วกำหนดเส้นทางการพัฒนา (Development Journey) ชุดบริการ (Service Package) และตัวชี้วัดที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรสูงวัยซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการออกแบบมาตรการ ให้ใช้เทคโนโลยี



และปัญญาประดิษฐ์ที่ใช้งานง่ายและไม่ซับซ้อน การจัดกลุ่มนี้ใช้ข้อมูลชุดเดียวกับระบบทะเบียนและระบบเตือนภัยความเปราะบางทางเศรษฐกิจในกลยุทธ์นี้ โดยไม่จัดเก็บข้อมูลแยกต่างหาก และใช้เป็นฐานในการจัดชุดบริการสำหรับเกษตรกรกลุ่มเปราะบางตามกลยุทธ์ที่ ๑.๗ และกลยุทธ์ที่ ๑.๘

กลยุทธ์ที่ ๑.๓ เสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินและแก้ปัญหาหนี้สินผ่านความสามารถในการหารายได้

กลยุทธ์นี้ตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงว่าปัญหาหนี้สินของเกษตรกรมีได้มีลักษณะเดียว จึงต้องแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็นสามกลุ่มที่ใช้ชุดมาตรการต่างกัน มิใช่ใช้ชุดเดียวกับทุกคน กลุ่มที่ ๑ กลุ่มที่ยังชำระหนี้ได้ตามปกติ ใช้มาตรการเชิงป้องกัน ได้แก่ ความรู้ทางการเงิน บัญชีฟาร์ม และแผนธุรกิจก่อนลงทุน กลุ่มที่ ๒ กลุ่มที่ต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิดคือชำระได้เพียงดอกเบี้ยหรือชำระเงินต้นได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่จะปิดจบหนี้ในวัยทำงาน ใช้มาตรการเพิ่มรายได้และลดต้นทุนควบคู่กับการส่งต่อเข้าสู่กระบวนการปรับโครงสร้างหนี้ของเจ้าหนี้ กลุ่มที่ ๓ กลุ่มที่มีภาระหนี้เกินศักยภาพในการชำระคืนอย่างแท้จริง ซึ่งข้อมูลระบุว่ามีส่วนร้อยละ ๒๒ กลุ่มนี้การเพิ่มรายได้เพียงอย่างเดียวไม่สามารถแก้ปัญหาได้ภารกิจของกรมคือการคัดกรองและส่งต่อไปยังกลไกที่มีอำนาจแก้หนี้โดยตรง ได้แก่ ธ.ก.ส. กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และคลินิกแก้หนี้ พร้อมระดมให้ครัวเรือนไม่สูญเสียที่ดินทำกินระหว่างกระบวนการ

การจัดกลุ่มนี้ให้ใช้ผลจาก "ระบบเตือนภัยความเปราะบางทางเศรษฐกิจของครัวเรือนเกษตรกร" ในกลยุทธ์ ๑.๒ เป็นเครื่องมือชี้เป้า เพื่อมิให้กลยุทธ์นี้กระจายทรัพยากรเท่ากันทุกกลุ่มโดยไม่ดูระดับความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ บรรลุความรู้ทางการเงินเป็นทักษะบังคับของเกษตรกรทุกกลุ่มเป้าหมาย ดำเนินการโดยยกระดับหลักสูตรพัฒนาเกษตรกรปราชญ์และเกษตรกรรุ่นใหม่ ซึ่งปัจจุบันครอบคลุมเกษตรกร ๙,๓๗๘ รายต่อปี ให้มีองค์ประกอบด้าน "ทักษะความรู้และความสามารถทางการเงิน (Financial Literacy & Capability) และการบริหารจัดการหนี้สินเชิงรุก" เป็นแกนหลักเทียบเท่าองค์ความรู้ด้านการผลิต ครอบคลุมการวางแผนการเงิน การออม การประเมินความคุ้มค่าของการลงทุน การบริหารจัดการหนี้ และการรู้เท่าทันเงื่อนไขสินเชื่อ โดยเน้นทักษะสำคัญห้าด้านที่กรมกำหนดไว้แล้ว ทั้งกรอบความคิดแบบเติบโต ทักษะการเรียนรู้ ความรู้ทางการเงิน ทักษะดิจิทัล และความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมสังคมและธรรมาภิบาล โดยเพิ่มหลักสูตรการบริหารจัดการต้นทุน การจัดทำบัญชีครัวเรือน และการใช้ตลาดออนไลน์เชิงพาณิชย์ ในหลักสูตรพัฒนาเกษตรกรปราชญ์และเกษตรกรรุ่นใหม่ เพื่อให้ครัวเรือนเกษตรกรเป้าหมายจัดทำบัญชีครัวเรือน/บัญชีฟาร์ม และใช้ประกอบการตัดสินใจการผลิตไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๑.๑๒

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ จัดทำแผนธุรกิจฟาร์มรายครัวเรือนเป็นเงื่อนไขก่อนการลงทุน ดำเนินการโดยพัฒนาแบบแผนธุรกิจฟาร์มอย่างง่ายที่เกษตรกรจัดทำเองได้ภายในหนึ่งวัน ครอบคลุมประมาณการรายได้ ต้นทุน จุดคุ้มทุน ระยะเวลาคืนทุน และความเสี่ยงหลักสามข้อพร้อมมาตรการรองรับ แล้วกำหนดให้เกษตรกรที่จะได้รับการสนับสนุนการลงทุนปรับเปลี่ยนระบบการผลิตจากโครงการของกรม ต้องผ่านการจัดทำแผนนี้และได้รับคำปรึกษาจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรก่อนเสมอ ส่วนกรณีการยื่นขอสินเชื่อ ให้กรมจัดทำบันทึกข้อตกลงกับ ธ.ก.ส. และสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เพื่อให้แผนธุรกิจฟาร์มที่ผ่านการรับรองของกรมถูกยอมรับเป็นเอกสารประกอบการพิจารณาสินเชื่อ โดยความสมัครใจของเกษตรกร ผนวกเป็นองค์ประกอบบังคับของหลักสูตรพัฒนาเกษตรกรปราชญ์และเกษตรกรรุ่นใหม่ และของการยกระดับกลุ่มแปลงใหญ่ที่ต้องมีแผนธุรกิจผ่านการรับรอง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ จัดทำความร่วมมือเชิงระบบกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจและกองทุน ดำเนินการโดยเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างกรมกับสถาบันการเงินจากลักษณะโครงการเฉพาะกิจรายปี ไปสู่บันทึกข้อตกลงเชิงระบบที่มีผลผูกพันตลอดห่วงโซา โดยจัดทำ MOU กับ ธ.ก.ส. กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่เกี่ยวข้อง ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๑ โดยระบุสาระสำคัญอย่างน้อย ๔ ข้อ (๑) ช่องทางส่งต่อกลุ่มเปราะบาง ที่ระบุผู้รับเรื่อง ระยะเวลาตอบกลับ และแบบฟอร์มมาตรฐานเดียวกันทั้งประเทศ (๒)



การยอมรับแผนธุรกิจฟาร์มและบัญชีฟาร์มของกรมเป็นเอกสารประกอบการพิจารณาสินเชื่อ (๓) การแลกเปลี่ยนข้อมูลระดับรวม (Aggregate) เพื่อใช้ชี้เป้าพื้นที่เสี่ยง โดยไม่แลกเปลี่ยนข้อมูลหนี้รายบุคคลนอกเหนือจากที่เกษตรกรให้ความยินยอม (๔) การออกแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อเพื่อการปรับตัว (Transition Finance) สำหรับเกษตรกรที่ปรับเปลี่ยนระบบการผลิตตามกลยุทธ์ ๑.๕

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ส่งเสริมการใช้ทรัพย์สินและสิทธิทางเศรษฐกิจเป็นหลักประกันแทนการก่อหนี้นอกระบบ ดำเนินการโดยให้ความรู้และอำนวยความสะดวกแก่เกษตรกรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่เป็นหลักประกันทางธุรกิจ ทั้งสิทธิในที่ดิน เครื่องจักรกลการเกษตร สินค้าเกษตรในคลัง และทรัพย์สินทางปัญญาจากสินค้าอัตลักษณ์พื้นถิ่น เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนในระบบด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า และลดการพึ่งพาหนี้นอกระบบซึ่งเป็นชั้นที่อันตรายที่สุดของเกษตรกรหนี้สิน โดยกรมทำหน้าที่ ๓ อย่างที่อยู่ในภารกิจของตน คือ (๑) ให้ความรู้แก่เกษตรกรและกลุ่ม (๒) ประสานกรมพัฒนาธุรกิจการค้าและสถาบันการเงินจัดเวทีให้ความรู้และรับจดทะเบียนหลักประกันเคลื่อนที่ในพื้นที่ อย่างน้อยจังหวัดละ ๑ ครั้งต่อปี และ (๓) จัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สินของกลุ่มเกษตรกรจากบัญชีเครื่องจักรกลการเกษตรที่สำรวจไว้แล้วตามกลยุทธ์ ๑.๑ แนวทางที่ ๔ เพื่อใช้ประกอบการจดทะเบียน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ส่งเสริมการเข้าถึงระบบประกันภัยพืชผลและกลไกบริหารความเสี่ยงด้านรายได้ กำหนดบทบาทของกรมให้ชัดเจนก่อนเป็นลำดับแรก คือ กรมมิใช่ผู้ออกกรมธรรม์ มิใช่ผู้กำหนดอัตราเบี้ยประกัน และมิใช่ผู้กำกับธุรกิจประกันภัย บทบาทของกรมมี ๓ ประการ ได้แก่ (๑) ผู้ให้ข้อมูลฝังแปลงดิจิทัลเพื่อการพิสูจน์ความเสียหายและการกำหนดพื้นที่เอาประกัน (๒) ผู้ให้ความรู้และเชื่อมโยงเกษตรกรเข้าสู่ระบบ และ (๓) ผู้ร่วมออกแบบกลไกกับ ธ.ก.ส. สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยกระดับจาก "การเข้าถึงประกันภัยพืชผล" เป็น "ระบบบริหารความเสี่ยงด้านรายได้แบบองค์รวมของครัวเรือนเกษตรกร" (Comprehensive Income Risk Management)

กลยุทธ์ที่ ๑.๔ กระจ่ายและเพิ่มแหล่งรายได้ของครัวเรือนเกษตรกร

กลยุทธ์นี้มุ่งที่ "จำนวนแหล่งรายได้ของครัวเรือน" เป็นตัวตั้ง ต่างจากกลยุทธ์ ๑.๑ ที่มุ่งลดต้นทุน และต่างจากประเด็นการพัฒนาที่ ๒ ที่มุ่งเพิ่มมูลค่าสินค้า ดังนั้นกิจกรรมใดที่ปรากฏทั้งในกลยุทธ์ ๑.๑ และ ๑.๔ ให้ถือว่าเป็นกิจกรรมเดียวกันที่วัดผลคนละด้าน มิใช่สองโครงการ โดยกลยุทธ์ ๑.๑ วัดผลด้านต้นทุนที่ลดลงของผู้รับบริการ ส่วนกลยุทธ์ ๑.๔ วัดผลด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้นของผู้ให้บริการ และให้ตั้งงบประมาณในโครงการเดียวกัน

ตัวชี้วัดหลักของกลยุทธ์นี้คือ ตัวชี้วัด ๑.๑๓ (ครัวเรือนเป้าหมายที่มีแหล่งรายได้จากกิจกรรมการเกษตรตั้งแต่ ๒ แหล่งขึ้นไป ร้อยละ ๔๐ ในปี ๒๕๗๑ ใต้ระดับถึงร้อยละ ๖๐ ในปี ๒๕๗๕) โดยให้ทุกแนวทางในกลยุทธ์นี้รายงานผลรวมเข้าสู่ตัวชี้วัดเดียวกัน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ พัฒนาเกษตรกรสู่การเป็นผู้ให้บริการทางการเกษตรเป็นอาชีพเสริมและอาชีพหลักใหม่ ดำเนินการโดยยกระดับเกษตรกรที่มีเครื่องจักรอยู่แล้ว ซึ่งขึ้นทะเบียนในระบบผู้ให้บริการทางการเกษตรตามฐานข้อมูลเดียวกับกลยุทธ์ ๑.๑ แนวทางที่ ๔ จาก "ผู้รับจ้างใช้เครื่องจักร" สู่การเป็น "ผู้ประกอบการบริการทางการเกษตรครบวงจร" ด้วยหลักสูตร ๖ ด้าน ได้แก่ การให้บริการเครื่องจักรกล การใช้งานอย่างถูกวิธี การประยุกต์ใช้พลังงานแสงอาทิตย์ การซ่อมบำรุงระดับช่างชุมชน การบริหารจัดการธุรกิจ (ต้นทุน ราคา การตลาด บัญชี) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมผนวกบริการโดรนการเกษตรและบริการเกษตรแม่นยำ กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกันทั้งสองกลยุทธ์ โดยแยกเป็นสองระดับ คือ (๑) ผู้ขึ้นทะเบียนผู้ให้บริการทางการเกษตรสะสม ไม่น้อยกว่า ๑๑,๐๐๐ ราย ภายในปี ๒๕๗๕ และ (๒) สัดส่วนผู้ให้บริการทางการเกษตรที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ตามตัวชี้วัด ๑.๓



แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ส่งเสริมระบบการผลิตที่กระจายความเสี่ยงด้านรายได้ภายในแปลงเดียวกัน ดำเนินการโดยส่งเสริมให้ครัวเรือนเกษตรกรที่พึ่งพาพืชเชิงเดี่ยวปรับระบบการผลิตให้มีพืชหรือกิจกรรมสร้างรายได้ ตั้งแต่สองชนิดขึ้นไปในแปลงเดียวกัน สู่ "การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตแบบพืชร่วม/พืชแซม (Intercropping System) และเกษตรผสมผสาน" โดยออกแบบให้มีทั้งพืชที่ให้รายได้ระยะสั้นเพื่อหมุนเวียนในครัวเรือน และพืชที่ให้รายได้ระยะยาวเพื่อสร้างความมั่นคง พร้อมทั้งสร้างโอกาสทางรายได้จากการจัดการแปลงเกษตรให้มีความหลากหลาย ทั้งการผลิตและการแปรรูปที่หลากหลาย จัดทำ "คู่มือระบบพืชร่วมรายพื้นที่" (Area-specific Intercropping Manual) ผ่านการขยายผลจากแปลงต้นแบบเกษตรกรรมยั่งยืนที่กรมจัดทำไว้เป็นจุดเรียนรู้ในแต่ละภูมิภาค

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ส่งเสริมอาชีพเสริมด้านเคหกิจเกษตรสำหรับเกษตรกรสูงวัย ดำเนินการโดยพัฒนา ศักยภาพด้านเคหกิจเกษตรให้เกษตรกรสูงวัย ยกระดับจากอาชีพเสริมสู่ "ระบบเศรษฐกิจสูงวัยภาคเกษตร" โดยขยาย ฐานเป้าหมายจากปีละ ๑,๑๕๕ ราย เป็นไม่น้อยกว่า ๕,๐๐๐ รายต่อปีภายในปี ๒๕๗๕ ตามขั้นบันได ๒,๐๐๐ ราย (๒๕๗๑) → ๓,๐๐๐ (๒๕๗๒) → ๓,๕๐๐ (๒๕๗๓) → ๔,๐๐๐ (๒๕๗๔) → ๕,๐๐๐ (๒๕๗๕) ให้สามารถประกอบ อาชีพเสริมที่ใช้แรงงานน้อย ใช้พื้นที่น้อย และทำได้ในบริเวณบ้าน เช่น การแปรรูปอาหาร การถนอมอาหาร และงาน หัตถกรรมจากวัสดุการเกษตร ภายใต้แนวคิดผลิตเมื่อมีตลาดรองรับ เน้นกิจกรรมมูลค่าเพิ่มสูง พร้อมส่งเสริมการ รวมกลุ่ม และพัฒนาหลักสูตร ๕ ระดับ (การสร้างคุณค่าและมูลค่าผลผลิต การแปรรูป การสร้างแบรนด์ บรรจุกุณ ธ์ และการตลาด) โดยให้เกษตรกรสูงวัยที่ผ่านการอบรมด้านการประกอบอาชีพนำไปปฏิบัติได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๑.๔ กำหนดเงื่อนไข "ตลาดนำ" ให้เป็นรูปธรรมและตรวจสอบได้ คือ ก่อนเริ่มกิจกรรม แปรรูปในทุกกลุ่ม ต้องระบุผู้รับซื้อหรือช่องทางจำหน่ายที่มีอยู่จริงอย่างน้อยหนึ่งช่องทาง และให้เจ้าหน้าที่บันทึกไว้ใน เอกสารโครงการ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ยกระดับเกษตรกรที่มีศักยภาพสู่การเป็นผู้ประกอบการเกษตร ดำเนินการโดย ขยายกิจกรรมพัฒนาเกษตรกรปราชญ์และเกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงสุดให้ก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการ เกษตรเต็มรูป โดยกำหนดเป้าหมายให้มีผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๕๓๐ รายต่อปีตลอดห่วงโซ่มูลค่า ตามตัวชี้วัด ๑.๒ โดยร่วมกับสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน พัฒนาทักษะเชิง ธุรกิจเข้มข้นสามด้านที่แตกต่างจากการส่งเสริมการผลิตโดยสิ้นเชิง ได้แก่ การอ่านงบการเงินของกิจการตนเอง การ เปรียบเทียบราคา และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล งานวิจัย และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า จัดทำฐานข้อมูล ผู้ประกอบการเกษตรและระบบจับคู่ธุรกิจ เพื่อเชื่อมโยงเข้าสู่เครือข่ายผู้ประกอบการระดับเขต

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ขยายผลการผลิตพันธุ์พืชระดับชุมชนให้เป็นแหล่งรายได้ของเกษตรกร ขอบเขต ของแนวทางนี้มุ่งที่รายได้ของผู้ผลิตพันธุ์ระดับชุมชน ส่วนการทำให้เกษตรกรทั่วไปเข้าถึงพันธุ์ดีในราคาที่เหมาะสม อยู่ ในกลยุทธ์ ๑.๑ แนวทางที่ ๓ โดยใช้เครือข่าย ระบบรับรองคุณภาพ และแพลตฟอร์มจองพันธุ์ล่วงหน้าชุดเดียวกัน ดำเนินการโดยขยายเครือข่ายผู้ผลิตและกระจายพันธุ์พืชคุณภาพระดับชุมชนจากฐานเดิม ๑๑๗ จุด (เกษตรกร เครือข่าย ๑,๒๐๐ ราย) เป็นไม่น้อยกว่า ๓๐๐ จุด (เกษตรกรเครือข่าย ๓,๖๐๐ ราย) ภายในปี ๒๕๗๕ สู่การยกระดับ เป็นศูนย์พืชชุมชน เพื่อเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับแจกจ่าย สู่ผู้ผลิตพันธุ์พืชเชิงพาณิชย์ที่สร้างรายได้มั่นคง กำหนดตัวชี้วัด ด้านรายได้ของแนวทางนี้ให้ชัดเจน คือ จุดผลิตพันธุ์ระดับชุมชนต้องมีรายได้จากการจำหน่ายพันธุ์เฉลี่ยไม่น้อยกว่า ๑๐๐,๐๐๐ บาทต่อจุดต่อปี และให้เชื่อมโยงกับระบบสำรองและกระจายพันธุ์พืชของชุมชนตามกลยุทธ์ที่ ๑.๕ แนวทาง ที่ ๓ และตัวชี้วัด ๑.๑๐



กลยุทธ์ที่ ๑.๕ ยกระดับความมั่นคงของฐานการผลิตพืชอาหารหลักและพื้นที่เปราะบาง และเสริมสร้างความมั่นคงทางอาหารระดับครัวเรือน ชุมชน และประเทศ

“พื้นที่เปราะบาง” คือ พื้นที่ที่เข้าเงื่อนไขตั้งแต่สองข้อขึ้นไปจากสี่ข้อ ได้แก่ (๑) อยู่ในเขตความเหมาะสมน้อยหรือไม่เหมาะสม (Sn, N) ตามแผนที่เกษตรเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุก (๒)อยู่นอกเขตชลประทานและมีประวัติภัยแล้งหรืออุทกภัยซ้ำซากตั้งแต่ ๓ ครั้งขึ้นไปในรอบ ๕ ปี (๓) มีสัดส่วนครัวเรือนที่พึ่งพาพืชเชิงเดี่ยวสูง และ (๔) มีสัดส่วนครัวเรือนกลุ่มเสี่ยงสูงจากระบบเตือนภัยความเปราะบางทางเศรษฐกิจตามกลยุทธ์ ๑.๒ สูงกว่าค่ากลางของจังหวัด ให้สำนักงานเกษตรจังหวัดจัดทำบัญชีพื้นที่เปราะบางรายตำบลตามนิยามนี้ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๑ เพื่อใช้เป็นฐานเดียวกันในการจัดลำดับความสำคัญของทุกแนวทางในกลยุทธ์นี้

ในส่วนของความมั่นคงทางอาหาร กลยุทธ์นี้ทำงานสามระดับที่ใช้เครื่องมือและวัดผลต่างกัน ต้องระบุให้ชัดเพื่อให้ปะปนกันในการออกแบบโครงการและการวัดผล ระดับครัวเรือน มีเป้าหมายคือมีอาหารบริโภคเพียงพอและลดรายจ่ายค่าอาหาร เครื่องมือหลักคือแปลงอาหารในครัวเรือน บัญชีความมั่นคงอาหาร วัดผลที่มูลค่าอาหารที่ผลิตบริโภคเองและรายจ่ายค่าอาหารที่ลดลง ระดับชุมชน มีเป้าหมายคือมีกันชนรองรับภาวะวิกฤตในพื้นที่ เครื่องมือหลักคือธนาคารอาหารชุมชน ระบบสำรองพันธุ์พืช การจัดการอาหารส่วนเกิน วัดผลที่ปริมาณสำรองที่ใช้การได้จริงและการกระจายในภาวะวิกฤต ระดับประเทศ มีเป้าหมายคือรักษาฐานการผลิตพืชอาหารและเตือนภัยล่วงหน้า เครื่องมือหลักคือแผนที่ความเสี่ยง ระบบพยากรณ์ บทบาทในกลไกระดับชาติ วัดผลที่การเตือนภัยที่ทันเวลาและใช้ตัดสินใจได้จริง หลักการร่วมข้อเดียว คือ ทุกงานด้านนี้ต้องวัดผลที่ “ใช้การได้จริงในภาวะวิกฤต” มิใช่ที่จำนวนจุดที่จัดตั้ง เพราะธนาคารอาหารและระบบสำรองที่มีเฉพาะป้ายกับพิธีเปิด คือสิ่งที่พบมากที่สุดในงานลักษณะนี้

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ยกระดับกลไกการรวมแปลงให้เป็นหน่วยเศรษฐกิจที่มีอำนาจต่อรอง ดำเนินการโดยต่อยอดระบบการรวมแปลงที่กรมส่งเสริมการเกษตร ๑๑,๔๓๙ แปลง ครอบคลุมเกษตรกร ๖๐๑,๓๖๒ ราย และพื้นที่ ๙,๔๓๑,๔๙๒ ไร่ ซึ่งได้พิสูจน์แล้วว่าสร้างมูลค่าเพิ่มสะสมกำไรรวม ๑๓๙,๗๗๕.๖๘ ล้านบาท โดยเปลี่ยนเป้าหมายของกลไกนี้จากการรวมกลุ่มเพื่อการผลิต ไปสู่การรวมกลุ่มเพื่อธุรกิจ พร้อมกำหนดให้แต่ละกลุ่มต้องมีผู้จัดการที่มีทักษะธุรกิจและแผนธุรกิจที่ผ่านการรับรอง โดยใช้แบบแผนธุรกิจฉบับเดียวกับกลยุทธ์ ๑.๓ แนวทางที่ ๒ เปลี่ยนเกณฑ์การจบโครงการจากจำนวนแปลงที่จัดตั้ง เป็นสัญญาซื้อขายจริงและรายได้ที่เพิ่มขึ้น และตั้งเป้าให้เกษตรกรมีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเพียงพอกับค่าใช้จ่ายครัวเรือนตลอดปี

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ปรับเปลี่ยนการผลิตในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมให้สอดคล้องกับศักยภาพจริงของพื้นที่ ดำเนินการโดยใช้ระบบแผนที่เกษตรเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุกร่วมกับข้อมูลผังแปลงเกษตรกรรมดิจิทัลของกรม ในการชี้เป้าเกษตรกรที่ผลิตอยู่ในพื้นที่ความเหมาะสมน้อยหรือไม่เหมาะสม ซึ่งมีต้นทุนสูงและผลตอบแทนต่ำเรื้อรัง แล้วเสนอทางเลือกพืชทดแทนที่เหมาะสมกับดิน น้ำ และความต้องการของตลาดในพื้นที่นั้น พร้อมสนับสนุนปัจจัยการผลิตและองค์ความรู้ในช่วงเปลี่ยนผ่านซึ่งเป็นช่วงที่เกษตรกรมีความเสี่ยงสูงสุด โดยตั้งเป้าให้เกษตรกรที่ปรับเปลี่ยนแล้วสามารถลดต้นทุนหรือมีรายได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ สร้างระบบสำรองและกระจายพันธุ์พืชและระบบสำรองอาหารเพื่อรองรับภาวะวิกฤตและภัยพิบัติ **ทั้งระดับกรมและระดับชุมชน** ดำเนินการโดยกำหนดให้กำลังการผลิตพันธุ์พืชของกรมซึ่งอยู่ไม่น้อยกว่า ๑๒,๗๕๙,๖๐๐ หน่วยต่อปี ต้องมีสัดส่วนที่กักไว้เป็นพันธุ์สำรองสำหรับการฟื้นฟูพื้นที่หลังภัยพิบัติโดยเฉพาะไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ของกำลังการผลิตต่อปี (ประมาณ ๑,๒๗๕,๙๖๐ หน่วยต่อปี) และทบทวนสัดส่วนนี้ทุกปีตามสถิติความถี่ของภัยพิบัติย้อนหลัง ๕ ปี จัดทำแผนกระจายพันธุ์ฉุกเฉินที่ระบุชนิดพันธุ์ ปริมาณ และจุดกระจายล่วงหน้า รายภูมิภาค เพื่อให้เกษตรกรกลับเข้าสู่การผลิตได้เร็วที่สุดหลังน้ำท่วมหรือภัยแล้ง ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่การก่อกวนใหม่เกิดขึ้นมากที่สุด โดยกำหนดตัวชี้วัดระยะเวลาดำเนินการไว้อย่างชัดเจน คือ เกษตรกรในพื้นที่ประกาศเขตภัยพิบัติต้องได้รับพันธุ์พืชทดแทนภายในไม่เกิน ๑๕ วันทำการนับจากวันประกาศเขตภัยพิบัติ



ในระดับชุมชน ให้ขยายรูปแบบธนาคารอาหารชุมชนและระบบสำรองพันธุ์พืชชุมชนให้ครอบคลุมพื้นที่เสี่ยงภัยเป็นลำดับแรก โดยพัฒนาโครงสร้างการเก็บรักษาอาหาร การหมุนเวียนสินค้า และกลไกการกระจายในภาวะวิกฤต ทั้งจากโรคระบาดและภัยธรรมชาติ พร้อมสนับสนุนศูนย์ผลิตเมล็ดพันธุ์และพืชพันธุ์ดีประจำชุมชน เพื่อลดรายจ่ายด้านอาหารของครัวเรือน โดยกำหนดเป้าหมายชุมชนที่มีธนาคารอาหารชุมชนหรือระบบสำรองอาหารที่ใช้การได้จริงในภาวะวิกฤต ๓๐๐ ชุมชน และชุมชนที่มีระบบสำรองและกระจายพันธุ์พืชของตนเอง ๓๐๐ ชุมชน ภายในปี ๒๕๖๕ ตามตัวชี้วัด ๑.๙ และ ๑.๑๐ หลักการสำคัญคือระบบต้องบริหารโดยชุมชนเอง มิใช่โดยราชการ เพราะในภาวะวิกฤตจริงกลไกราชการมักเข้าถึงพื้นที่ได้ช้ากว่าชุมชนที่อยู่ในพื้นที่นั้นเสมอ บทบาทของกรมจึงอยู่ที่การออกแบบระบบ ให้ความรู้และสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานตั้งต้น แล้วถอนตัวออกให้ชุมชนบริหารต่อได้ด้วยตนเอง

เชื่อมโยงระบบสำรองพันธุ์พืชชุมชนเข้ากับธนาคารเชื้อพันธุ์ระดับชาติและศูนย์วิจัยพันธุ์พืชในพื้นที่ เพื่อให้มีแหล่งสำรองระดับชาติรองรับกรณีสต็อกชุมชนเสียหายทั้งหมด และเชื่อมกับระบบสำรองและกระจายพันธุ์พืชฉุกเฉินของกรมตามวาระแรกของแนวทางนี้ มิใช่ระบบสำรองพันธุ์พืชสองชุดที่แยกกัน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ เร่งฟื้นความสามารถในการแข่งขันของสินค้าภาคเกษตรหลักที่กำลังเสื่อมถอยดำเนินการโดยจัดทำชุดมาตรการเฉพาะรายสินค้าและพื้นที่สำหรับเกษตรกรผู้ปลูกข้าวและมันสำปะหลัง ซึ่งเป็นสองสินค้าที่หดตัวรุนแรงที่สุดในปี ๒๕๖๘ โดยข้าวหดตัวถึงร้อยละ ๓๐.๐ และลดอันดับจากสินค้าเกษตรส่งออกมูลค่าสูงอันดับสองลงมาอยู่อันดับที่สี่ ขณะที่ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังหดตัวร้อยละ ๘.๒ โดยใช้ข้อมูลต้นทุน คุณภาพ ความต้องการตลาด และความเสี่ยงภูมิอากาศเป็นฐาน ไม่กำหนดเป้าหมายจากปริมาณผลผลิตเพียงอย่างเดียว โดยเน้นการลดต้นทุนต่อหน่วยและยกระดับคุณภาพให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของตลาดปลายทาง แทนการแข่งขันด้วยปริมาณซึ่งไทยเสียเปรียบด้านต้นทุนอยู่แล้ว

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ป้องกันความสูญเสียจากศัตรูพืชอุบัติใหม่และการระบาดข้ามพื้นที่ ขอบเขตของแนวทางนี้มุ่งที่ศัตรูพืชอุบัติใหม่และศัตรูพืชที่ระบาดข้ามพื้นที่ในระดับชาติ ส่วนการเฝ้าระวังศัตรูพืชประจำถิ่นในระดับตำบลเพื่อลดความเสียหายและลดต้นทุนรายแปลง อยู่ในกลยุทธ์ ๑.๑ แนวทางที่ ๒ โดยใช้ทีมสุขภาพพืชระดับตำบลระบบแจ้งเตือน และฐานข้อมูลชุดเดียวกัน มิใช่สร้างระบบเฝ้าระวังคู่ขนาน ดำเนินการโดยยกระดับระบบเฝ้าระวังศัตรูพืชเฉพาะกลุ่มที่มีลักษณะการระบาดข้ามพื้นที่และสร้างความเสียหายเป็นวงกว้าง ซึ่งกรมมีระบบรองรับอยู่แล้ว ทั้งการสำรวจและควบคุมประชากรแมลงวันผลไม้ด้วยวิธีผสมผสานในพื้นที่ ๒๙,๗๘๕ ไร่ ครอบคลุม ๓๑ จังหวัด การสอบทานความหนาแน่นและระดับความรุนแรงของศัตรูมะพร้าว และกลไกรองรับการเผชิญเหตุสถานการณ์การระบาด

แนวทางการดำเนินงานที่ ๖ กำหนดบทบาทของกรมในสมการความมั่นคงทางอาหารของประเทศให้ชัดเจนดำเนินการโดยจัดทำเอกสารกำหนดบทบาทของกรมในความมั่นคงทางอาหารของประเทศอย่างเป็นทางการ ครอบคลุมสามภารกิจ คือ การรักษาพื้นที่ผลิตพืชอาหารหลักไม่ให้ลดลงจนกระทบอัตราการผลิตเอง การเตรียมความพร้อมของระบบผลิตในภาวะวิกฤต และการเป็นผู้ให้ข้อมูลสถานการณ์การผลิตพืชอาหารแก่กลไกระดับชาติ ความจำเป็นของการกำหนดบทบาทให้ชัดคือ ปัจจุบันความมั่นคงทางอาหารถูกพูดถึงในทุกแผนแต่ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเฉพาะเจาะจง ทำให้เมื่อเกิดวิกฤตจริงจะไม่มีผู้ที่เตรียมการไว้ล่วงหน้า และกรมเป็นหน่วยงานเดียวที่มีข้อมูลพื้นที่เพาะปลูกพืชอาหารรายแปลงทั่วประเทศ ระบุขอบเขตบทบาทให้ชัดว่ากรมรับผิดชอบด้าน "การมีอยู่ของอาหาร" (Availability) จากฝั่งการผลิตพืชเป็นหลัก

แนวทางการดำเนินงานที่ ๗ ส่งเสริมความมั่นคงทางอาหารระดับครัวเรือนที่วัดผลเป็นตัวเงินได้ ดำเนินการโดยส่งเสริมให้ครัวเรือนเกษตรกรเป้าหมายมีแหล่งอาหารเพื่อการบริโภคของตนเองอย่างเพียงพอและถูกหลักโภชนาการ โดยเปลี่ยนวิธีวัดผลจากจำนวนครัวเรือนที่เข้าร่วมกิจกรรม ไปสู่มูลค่าอาหารที่ครัวเรือนผลิตบริโภคเองได้ต่อเดือนและรายจ่ายค่าอาหารที่ลดลงจริง เหตุผลที่ต้องวัดเป็นตัวเงินคือ ความมั่นคงทางอาหารระดับครัวเรือนมักถูกมองว่าเป็นงาน



เชิงคุณค่าที่วัดผลไม่ได้ จึงมักถูกตัดงบประมาณเป็นลำดับแรกเมื่อทรัพยากรจำกัด การแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมนี้ลดรายจ่ายครัวเรือนได้ก็บาทต่อเดือน จะเปลี่ยนสถานะของงานนี้จากงานเชิงอุดมคติเป็นงานเชิงเศรษฐกิจที่มีเหตุผลรองรับ

ทั้งนี้ ต้องจัดทำ "เกณฑ์ความมั่นคงทางอาหารระดับครัวเรือน" ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๑ เพราะตัวชี้วัด

๑.๘ กำหนดค่าเป้าหมายไว้ที่ร้อยละ ๖๐-๘๐ โดยอ้างอิง "เกณฑ์ที่กรมกำหนด" ซึ่งยังไม่มีอยู่จริง หากไม่จัดทำเกณฑ์ในปีแรก ตัวชี้วัดนี้จะรายงานผลไม่ได้ตลอดห่วงโซา โดยเสนอให้เกณฑ์ประกอบด้วยอย่างน้อย ๓ องค์ประกอบที่วัดได้จากบัญชีครัวเรือน คือ จำนวนชนิดอาหารที่ครัวเรือนผลิตบริโภคเองได้ มูลค่าอาหารที่ผลิตบริโภคเองต่อเดือน และจำนวนเดือนต่อปีที่ครัวเรือนไม่ต้องซื้ออาหารหลักจากภายนอก

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ เชื่อมผลผลิตท้องถิ่นเข้ากับระบบอาหารของสถาบันในพื้นที่ ดำเนินการโดยส่งเสริมการทำการเกษตรในโรงเรียนและการเชื่อมโยงผลผลิตท้องถิ่นเข้ากับโครงการอาหารกลางวันในโรงเรียน โรงพยาบาลชุมชน และสถาบันอื่นในพื้นที่ เพื่อสร้างวงจรเศรษฐกิจอาหารระดับชุมชนที่หมุนเวียนภายในพื้นที่ พร้อมปลูกฝังจิตสำนึกด้านความมั่นคงทางอาหารให้เยาวชนตั้งแต่ระดับโรงเรียน โดยเชื่อมกับงานยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการอยู่แล้ว ประโยชน์เกิดขึ้นสามทางพร้อมกัน คือ เกษตรกรในพื้นที่มีตลาดรับซื้อที่แน่นอนและจ่ายเงินตรงเวลา สถาบันได้อาหารสดที่ปลอดภัยและตรวจสอบแหล่งที่มาได้ และเยาวชนได้เห็นคุณค่าของอาชีพเกษตรกรรมจากประสบการณ์ตรง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ส่งเสริมการจัดการอาหารส่วนเกินและระบบอาหารหมุนเวียนในชุมชน ดำเนินการโดยส่งเสริมการบริหารจัดการอาหารส่วนเกินและขยะอาหารในชุมชนเกษตร ตั้งแต่การลดการสูญเสียหลังการเก็บเกี่ยว การแปรรูปและถนอมอาหารจากผลผลิตส่วนเกินในช่วงที่ราคาตกต่ำ ไปจนถึงการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันอาหารระหว่างครัวเรือนในชุมชน เหตุผลที่แนวทางนี้มีคุณค่าสูงกว่าที่เห็นคือ ปัญหาผลผลิตล้นตลาดตามฤดูกาลกับปัญหาการขาดแคลนอาหารในบางช่วงเวลา มักเกิดขึ้นในชุมชนเดียวกันแต่คนละเดือน การพัฒนาความสามารถในการแปรรูปและเก็บรักษาจึงเป็นการแก้ปัญหาทั้งสองด้านพร้อมกัน และเป็นการสร้างรายได้เสริมจากทรัพยากรที่เดิมถูกทิ้งเสียเปล่า

กลยุทธ์ที่ ๑.๖ สร้างผู้สืบทอดอาชีพเกษตรกรรมและยกระดับเกษตรกรสู่ผู้ประกอบการ

กลยุทธ์นี้ต้องนิยาม "ผู้สืบทอดอาชีพ" ให้กว้างกว่าทายาทเกษตรกรโดยสายเลือด โดยครอบคลุมสามกลุ่ม คือ (๑) ทายาทเกษตรกรและยุวเกษตรกร (๒) ผู้ที่ย้ายถิ่นฐานมาประกอบอาชีพเกษตรกรรม และ (๓) ผู้ประกอบการรายใหม่ที่ไม่ใช่ภาคเกษตรโดยไม่มีพื้นฐานครอบครัวเกษตรกร เพราะโครงสร้างประชากรที่เกษตรกรมีอายุเฉลี่ย ๕๕.๖๖ ปี และถือครองที่ดินเฉลี่ยเพียง ๑๒.๒๗ ไร่ต่อครัวเรือน ทำให้การพึ่งพาทายาทสายตรงเพียงทางเดียวไม่เพียงพอต่อการรักษาฐานกำลังคนของภาคเกษตร ทั้งนี้ ให้ขับเคลื่อนกลยุทธ์นี้ผ่าน "โครงการเปลี่ยนผ่านเกษตรกรรุ่นใหม่" (YSF / Next Generation Farmer Transformation Program) เป็นโครงการเร่งรัดระยะ ๕ ปี ที่มุ่งสร้างระบบนิเวศผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Ecosystem) มากกว่าการอบรมเป็นครั้ง ๆ โดยเชื่อมโยงฐานข้อมูลรายบุคคล ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation) ศูนย์เรียนรู้ การนำเทคโนโลยีและเกษตรแม่นยำมาใช้ (Technology Adoption) การวิเคราะห์ข้อมูล การจับคู่ตลาด (Market Matching) การเข้าถึงเงินทุน เครือข่ายนักธุรกิจเกษตร และการสนับสนุนการบริหารเครือข่าย Young Smart Farmer เข้าด้วยกัน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ เร่งสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่และเกษตรกรปราดเปรื่องให้ถึงมวลวิกฤต ดำเนินการโดยพัฒนาเกษตรกรเป็น Smart Farmer และ Young Smart Farmer ไม่น้อยกว่า ๘,๙๐๐ รายต่อปีตลอดห่วงโซา ตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด ๑.๑ โดยแบ่งเป็นสามระดับที่ชัดเจน คือ ระดับเตรียมความพร้อมสำหรับเกษตรกรที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ระดับพัฒนาสำหรับเกษตรกรรุ่นใหม่ที่จะเข้าสู่อาชีพ และระดับยกระดับสู่ผู้ประกอบการเกษตรสำหรับผู้ที่มีศักยภาพเติบโต กำหนดขอบเขตของระดับที่สามให้ตรงกับกลยุทธ์ ๑.๔ แนวทางที่ ๔ คือ **ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๕๓๐ รายต่อปี ตามตัวชี้วัด ๑.๒** และให้ถือเป็นกิจกรรมเดียวกัน ตั้งงบประมาณครั้งเดียว โดยกลยุทธ์ ๑.๖ รับผิดชอบการออกแบบเส้นทางและระบบสามระดับ ส่วนกลยุทธ์ ๑.๔ รับผิดชอบเนื้อหาการพัฒนาทักษะธุรกิจ



แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ บ่มเพาะทายาทเกษตรกรตั้งแต่วัยเรียนผ่านเครือข่ายยุวเกษตรกร ดำเนินการโดยขยายและยกระดับงานยุวเกษตรกรจากฐานเดิม ๓,๔๖๕ รายต่อปี ให้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๕๐๐ รายต่อปี ตามตัวชี้วัด ๑.๑๑ ให้ครอบคลุมโรงเรียนในพื้นที่เกษตรกรรมมากขึ้น พร้อมปรับเนื้อหาจากการปลูกพืชเลี้ยงสัตว์แบบพื้นฐาน ไปสู่การให้henภาพอาชีพเกษตรกรรมสมัยใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีและมีรายได้ที่แข่งขันได้กับอาชีพอื่น เชื่อมโยงกับการส่งเสริมการทำการเกษตรในโรงเรียนและการเชื่อมผลผลิตท้องถิ่นเข้ากับโครงการอาหารกลางวัน ตามกลยุทธ์ที่ ๑.๕ แนวทางที่ ๘ ซึ่งจะสร้างทั้งวงจรเศรษฐกิจอาหารระดับชุมชนและปลูกฝังจิตสำนึกไปพร้อมกัน พร้อมใช้เทคโนโลยีการศึกษา (EdTech) และรูปแบบเกมมิฟิเคชัน (Gamification) เป็นเครื่องมือการเรียนรู้ โดยพัฒนาสื่อกลางชุดเดียวจากส่วนกลางให้ทุกโรงเรียนใช้ได้ เพื่อมิให้แต่ละพื้นที่ต้องผลิตสื่อเอง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ใช้เครือข่ายเกษตรกรผู้นำเป็นตัวคูณกำลังของงานส่งเสริม ดำเนินการโดยยกระดับบทบาทของศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรทั้ง ๘๘๒ ศูนย์หลัก และศูนย์เครือข่ายอีก ๑๕,๓๑๔ ศูนย์ จากจุดสาธิตทางเทคนิค ไปสู่หน่วยส่งมอบบริการและหน่วยเก็บข้อมูลเชิงเศรษฐกิจในพื้นที่ พร้อมพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอดชีวิตของเกษตรกรที่ครอบคลุมทั้งการผลิต การตลาด การบริหารจัดการฟาร์ม การเงิน และทักษะดิจิทัล โดยใช้จุดแข็งของเกษตรกรผู้นำที่เพื่อนเกษตรกรยอมรับในฐานะผู้ที่ทำได้จริง ซึ่งงานวิจัยด้านการแพร่กระจายนวัตกรรมชี้ว่าเป็นกลไกการเปลี่ยนแปลงที่ทรงพลังที่สุดในชุมชนชนบท จัดให้มีระบบรับรองสมรรถนะและค่าตอบแทนตามภารกิจ ๓ ระดับ ที่เหมาะสมสำหรับเกษตรกรผู้นำและอาสาสมัครเกษตรหมู่บ้านทั้ง ๗๕,๐๙๕ ราย เพื่อให้บทบาทนี้ยั่งยืนและไม่พึ่งพาจิตอาสาเพียงอย่างเดียวซึ่งไม่อาจคาดหวังได้ในระยะยาว โดยเร่งให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๑ และให้ใช้มาตรฐานสมรรถนะชุดเดียวกับกลยุทธ์ที่ ๑.๗ แนวทางที่ ๒

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ สร้างเกษตรกรต้นแบบการผลิตพืชในสภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง ดำเนินการโดยคัดเลือกและพัฒนาเกษตรกรที่ปรับเปลี่ยนระบบการผลิตให้สอดคล้องกับสภาพภูมิอากาศได้สำเร็จ ให้เป็นต้นแบบประจำพื้นที่ที่เพื่อนเกษตรกรเข้าไปเรียนรู้ได้จริง โดยเน้นการบันทึกข้อมูลต้นทุน ผลตอบแทน และระยะเวลาต้นทุนของการปรับเปลี่ยนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เกษตรกรรายอื่นตัดสินใจตามได้บนฐานตัวเลขจริง มีข้อบนความประทับใจจากการดูงาน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การขยายผลที่ผ่านมาไม่เกิดขึ้นในวงกว้างเท่าที่ควร ใช้บัญชีเกษตรกรต้นแบบชุดเดียวกับกลยุทธ์ ๑.๕ แนวทางที่ ๒ และใช้สัดส่วนต้นแบบต่อผู้รับการขยายผลไม่น้อยกว่า ๑ ต่อ ๒๐ ราย เป็นเกณฑ์เดียวกัน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของเกษตรกรอย่างเป็นระบบ ดำเนินการโดยออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเกษตรกรรมที่มองเห็นได้ชัดเจนเป็นขั้นบันได เริ่มจากยุวเกษตรกรและทายาทเกษตรกร ขึ้นสู่เกษตรกรรุ่นใหม่ เกษตรกรปราดเปรื่อง ผู้ให้บริการทางการเกษตร และผู้ประกอบการเกษตร โดยกำหนดคุณสมบัติ หลักสูตร และสิทธิประโยชน์ของแต่ละขั้นให้ชัดเจน พร้อมระบุว่าเมื่อผ่านแต่ละขั้นแล้วจะเข้าถึงโอกาสใดเพิ่มขึ้น ทั้งด้านองค์ความรู้ แหล่งทุน ตลาด และเครือข่าย โดยให้ผังเส้นทางอาชีพเกษตรกรสะท้อนเส้นทางการพัฒนา "ผู้เรียน → ผู้ผลิต → Smart Farmer → ผู้ประกอบการ → นักธุรกิจเกษตร → พี่เลี้ยง (Mentor)" เพื่อให้ผู้ที่เติบโตแล้วกลับมาเป็นพี่เลี้ยงของรุ่นถัดไปในเครือข่าย ปัญหาที่ต้องแก้คือปัจจุบันการพัฒนาเกษตรกรของกรมมีหลายเส้นทางที่แยกกันอยู่และไม่ต่อกัน ทำให้เกษตรกรที่ผ่านการพัฒนาในเส้นทางหนึ่งไม่ทราบว่า จะเดินต่อไปทางใด และทำให้กรมสูญเสียทุนมนุษย์ที่ลงทุนไปแล้ว

กลยุทธ์ที่ ๑.๗ ปฏิรูปรูปแบบการส่งมอบบริการส่งเสริมการเกษตรให้เข้าถึงได้ทั่วถึงและเท่าเทียม

กลยุทธ์นี้แก้สมการเดียว คือ การกิจมีขนาดหลายล้านครัวเรือน แต่อัตรากำลังคนที่ ทางออกมีเพียง ๓ ทางที่ต้องทำพร้อมกัน จะขาดทางใดทางหนึ่งไม่ได้ ๑) ลดงานที่ไม่จำเป็นออกจากมือเจ้าหน้าที่ (แนวทางที่ ๑ และ ๔) ๒) เพิ่มกำลังส่งมอบด้วยเครือข่ายภาคประชาชน (แนวทางที่ ๒) ๓) หุ่นทรัพยากรที่มีไปยังจุดที่ขาดแคลนที่สุด (แนวทางที่ ๓)



และ ๕) เจรียงไรรวมที่ต้องยิดทุกแนวทาท คือ การปฏิรูปสู่ดิจิทัลต้องไม่ว้าเติมความเหลื่อมล้ำที่มีอยู่เดิม กลุ่มที่เข้าถึงเทคโนโลยีไม่ได้ต้องได้รับการที่คุณภาพเทียบเท่าผ่านช่องทางอื่น มิใช่ถูกทิ้งไว้เพราะไม่อยู่ในระบบใหม่ ทั้งนี้ ต้องระบุให้ชัดว่าเวลาที่ประหยัดได้จากการโอนงานสู่ดิจิทัล ถูกจัดสรรคืนให้งานลงแปลงและงานกับกลุ่มเปราะบาง มิใช่ถูกดูถูกกลับไปสู่งานเอกสารชุดใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทุกครั้งที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ เปลี่ยนรูปแบบการส่งมอบบริการจากแบบพบตัวเป็นหลักไปสู่แบบผสมผสาน (Blended Service Delivery) ดำเนินการโดยจำแนกงานบริการของกรมออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกคืองานที่เป็นกระบวนการมาตรฐานและไม่ต้องใช้วิจารณ์ญาณมาก ให้โอนไปสู่ระบบดิจิทัลทั้งหมด ผสานกับการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อทำหน้าที่ผู้ช่วยในการวิเคราะห์และตอบคำถามเบื้องต้น โดยต่อยอดจากแอปพลิเคชันที่กรมมีอยู่แล้วให้ทำหน้าที่เป็นทั้งช่องทางขึ้นทะเบียน ช่องทางแจ้งเตือนสิทธิประโยชน์ และช่องทางขอรับคำปรึกษาเบื้องต้นในแอปเดียว แทนการพัฒนาแพลตฟอร์มใหม่คู่ขนาน จัดทำ "บัญชีงานบริการของกรม" รายการรายการให้ครบถ้วนก่อนเริ่มโอนงาน ระบุขั้นตอน เอกสารที่ใช้ ผู้รับผิดชอบ และเวลาที่ใช้ต่อราย

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ยกระดับเครือข่ายภาคประชาชนสองชั้นให้เป็นกลไกส่งมอบบริการอย่างเป็นทางการ ดำเนินการโดยยกสถานะของศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร ๘๘๒ ศูนย์ ศูนย์เครือข่ายอีก ๑๕,๓๑๔ ศูนย์ และอาสาสมัครเกษตรหมู่บ้าน ๗๕,๐๘๕ ราย จากการเป็นผู้ช่วยเหลืองานราชการ ไปสู่การเป็นหน่วยส่งมอบบริการที่มีขอบเขตหน้าที่ มาตรฐานการปฏิบัติ และระบบรับรองสมรรถนะที่ชัดเจน จัดทำ "คู่มือมาตรฐานสมรรถนะและขอบเขตงาน" ของศูนย์เรียนรู้และอาสาสมัครเกษตรหมู่บ้านให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณแรกของแผน (๒๕๗๑) โดยระบุอย่างน้อย ๔ เรื่อง คือ (๑) รายการบริการที่ทำได้และทำไม่ได้ (๒) มาตรฐานการปฏิบัติของแต่ละบริการ (๓) เกณฑ์การรับรองสมรรถนะแต่ละระดับ และ (๔) ขั้นตอนการส่งต่อกรณีเกินขอบเขต

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ จัดสรรทรัพยากรตามความเหลื่อมล้ำของพื้นที่ มิใช่ตามจำนวนหน่วยงาน ดำเนินการโดยจัดทำดัชนีความเปราะบางระดับอำเภอ แล้วใช้ดัชนีนี้เป็นเกณฑ์ประกอบการจัดสรรงบประมาณและอัตราค่าจ้าง แทนการจัดสรรแบบเท่ากันทุกจังหวัดตามแรงเฉื่อยเดิม กำหนดองค์ประกอบและน้ำหนักของดัชนีให้ชัดเจน โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วและตรวจสอบได้ อย่างน้อย ๕ องค์ประกอบ เช่น สัดส่วนครัวเรือนเกษตรกรที่มีรายได้ต่ำกว่าเส้นความยากจนจากระบบชี้เป้าความยากจนของประเทศร่วมกับทะเบียนเกษตรกร และระยะทางและเวลาเดินทางจากหมู่บ้านถึงสำนักงานเกษตร

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ พัฒนาช่องทางบริการหลากหลายรูปแบบรองรับเกษตรกรทุกกลุ่ม (Omnichannel Service) ดำเนินการโดยพัฒนาช่องทางให้บริการที่หลากหลาย ทั้งศูนย์บริการภาครัฐ แอปพลิเคชัน เว็บไซต์ ศูนย์ร้องเรื่อง และหน่วยบริการเคลื่อนที่ โดยทุกช่องทางต้องอ้างอิงรหัสประจำตัวเกษตรกรชุดเดียวกันที่เชื่อมกับฐานข้อมูลกลางของกรม กำหนดตัวชี้วัดกำกับคุณภาพว่า "ร้อยละของเกษตรกรที่ไม่ต้องให้ข้อมูลซ้ำเมื่อเปลี่ยนช่องทางบริการ" ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐ ภายในปี ๒๕๗๓ เพราะการมีหลายช่องทางโดยที่ข้อมูลไม่เชื่อมกัน จะทำให้เกษตรกรต้องเล่าเรื่องเดิมซ้ำทุกครั้งทีเปลี่ยนช่องทาง ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่บั่นทอนความเชื่อมั่นในบริการภาครัฐมากที่สุด

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ยกระดับการให้บริการเชิงรุกด้วยการชี้เป้าผู้ที่ควรได้รับสิทธิ ดำเนินการโดยนำข้อมูลทะเบียนเกษตรกร ข้อมูลพื้นที่ และข้อมูลความต้องการของประชาชน มาใช้ออกแบบบริการและส่งมอบสิทธิประโยชน์ให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย โดยเปลี่ยนจากการรอให้เกษตรกรมายื่นคำขอ เป็นการที่กรมชี้เป้าและติดต่อไปยังผู้ที่มีคุณสมบัติแต่ยังไม่ได้ใช้สิทธิ หลักการนี้สำคัญเป็นพิเศษกับกลุ่มเปราะบาง เพราะกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือมากที่สุดมักเป็นกลุ่มที่เข้าถึงข้อมูลน้อยที่สุดและมีต้นทุนในการเดินทางมาติดต่อราชการสูงสุด ทำให้ระบบที่รอผู้มายื่นคำขอมิ่แนวโน้มตกหล่นกลุ่มนี้อย่างเป็นระบบ



กลยุทธ์ที่ ๑.๘ ส่งเสริมอาชีพและสร้างความมั่นคงให้เกษตรกรกลุ่มเปราะบางและผู้ได้รับการจัดที่ดินทำกิน

“กลุ่มเปราะบาง” ในกลยุทธ์นี้ครอบคลุม ๕ กลุ่ม ซึ่งมีเงื่อนไขต่างกันและต้องใช้ชุดมาตรการต่างกัน คือ (๑) ผู้ได้รับการจัดที่ดินทำกินที่ยังไม่มีรายได้จากที่ดินใหม่ (๒) ครัวเรือนเกษตรกรที่มีรายได้ต่ำกว่าเส้นความยากจน (๓) ครัวเรือนที่มีข้อจำกัดด้านกำลังแรงงาน โดยเฉพาะครัวเรือนที่มีผู้สูงอายุหรือสตรีเป็นกำลังหลัก (๔) ครัวเรือนที่มีความเปราะบางซ้อนหลายมิติ เช่น มีผู้พิการหรือผู้ป่วยติดเตียงร่วมด้วย และ (๕) เกษตรกรที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ทำกิน ซึ่งต้องออกแบบมาตรการที่ไม่ผูกกับเอกสารสิทธิ์

หลักการร่วม ๓ ข้อที่ใช้กับทุกแนวทาง ๑) ต้องมีรายได้หรืออาหารเข้าครัวเรือนภายในฤดูกาลแรก มิใช่รอผลในปีที่สามหรือสี่ เพราะครัวเรือนเหล่านี้ไม่มีสายป่านพอจะรอ ๒) ต้องติดตามต่อเนื่องหลายปี มิใช่เข้าไปจัดอบรมแล้วจากไป ๓) ต้องมีเส้นทางออกจากสถานะกลุ่มเปราะบาง มิใช่ออกแบบให้อยู่ในระบบสงเคราะห์ถาวร ทั้งนี้ ต้องยอมรับข้อเท็จจริงเชิงขนาดไว้ในแผนอย่างตรงไปตรงมาว่า แม้ขยายเป้าหมายเต็มที่แล้ว งานของกรมยังครอบคลุมผู้ได้รับที่ดินใหม่ได้เพียงส่วนน้อยของแต่ละปี การขยายความครอบคลุมที่เหลือจึงต้องอาศัยกลไกหุ้นส่วนกับหน่วยงานอื่น มิใช่งบประมาณของกรมเพียงลำพัง และสำหรับครัวเรือนที่มีผู้สูงอายุเป็นกำลังหลัก ให้ปรับรูปแบบงานส่งเสริมให้เหมาะกับโครงสร้างเกษตรกรสูงวัย เช่น การส่งเสริมการใช้เครื่องทุ่นแรงขนาดเล็ก

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ขยายขนาดงานส่งเสริมอาชีพผู้ได้รับการจัดที่ดินทำกินให้สอดคล้องกับจำนวนผู้ได้รับสิทธิ์ ดำเนินการโดยขยายเป้าหมายการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้เกษตรกรที่ได้รับการจัดที่ดินทำกิน จากฐานเดิม ๑,๒๐๐ รายต่อปี ให้เพิ่มเป็น ๖,๐๐๐ รายต่อปีภายในปี ๒๕๗๕ ตามขั้นบันได ๒,๔๐๐ ราย (๒๕๗๑) → ๓,๖๐๐ (๒๕๗๒) → ๔,๔๐๐ (๒๕๗๓) → ๕,๒๐๐ (๒๕๗๔) → ๖,๐๐๐ (๒๕๗๕) เสริมกลไกการจัดลำดับความสำคัญด้วย “ดัชนีความพร้อมของแปลง” ที่ประเมินจากอายุการถือครองสิทธิ์ ศักยภาพดินและน้ำ และระยะห่างจากตลาด เพื่อจัดกลุ่มเกษตรกรที่ควรได้รับการส่งเสริมก่อนและหลังอย่างมีเหตุผล แทนการไล่ตามจำนวนสะสมโดยไม่จัดลำดับ กำหนดหลักการจัดลำดับที่ตัดสินได้จริงเมื่อทรัพยากรจำกัด คือ ให้ความสำคัญลำดับแรกกับผู้ที่เพิ่งได้รับที่ดินภายใน ๒ ปี เพราะเป็นช่วงที่เสี่ยงต่อการละทิ้งที่ดินหรือขายสิทธิ์มากที่สุด

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ออกแบบระบบการผลิตที่ให้รายได้ตั้งแต่ปีแรกควบคู่กับรายได้ระยะยาว ดำเนินการโดยออกแบบระบบการผลิตในแปลงที่ได้รับจัดสรรให้ประกอบด้วยสามชั้นพร้อมกัน ชั้นแรกคือพืชอายุสั้นที่ให้รายได้และอาหารภายในสามถึงหกเดือนแรก ชั้นที่สองคือพืชที่ให้รายได้ต่อเนื่องรายปี และชั้นที่สามคือไม้ยืนต้นที่ให้ผลตอบแทนระยะยาวและสร้างความมั่นคงในการถือครองที่ดิน ก่อนเลือกกิจกรรมต้องวิเคราะห์ความเหมาะสมครบ ๖ ด้าน คือ ดิน น้ำ ภูมิอากาศ แรงงาน เงินทุน และตลาด โดยใช้แผนที่ความเสี่ยงภูมิอากาศรายพืชรายพื้นที่ที่จัดทำขึ้นแล้วในประเด็นการพัฒนาที่ ๔ เป็นข้อมูลตั้งต้น เพื่อไม่ให้เกิดการจัดทำข้อมูลซ้ำซ้อนกันเองภายในกรม จัดทำ “ชุดระบบการผลิตสำเร็จรูป” รายภูมิภาคไม่เกิน ๕ ชุดต่อภูมิภาค ที่ระบุครบ ๕ รายการ คือ ชนิดพืชแต่ละชั้น ต้นทุนต่อไร่ ระยะเวลาก่อนมีรายได้ ปฏิทินรายได้รายเดือน และผู้รับซื้อในพื้นที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่นำไปใช้ได้ทันที

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ เปลี่ยนจากการส่งเสริมระยะสั้น เป็นการติดตามต่อเนื่องอย่างน้อยสามปี ดำเนินการโดยกำหนดให้เกษตรกรกลุ่มเปราะบางที่เข้าร่วมโครงการต้องได้รับการติดตามและสนับสนุนต่อเนื่องอย่างน้อยสามปี โดยเปลี่ยนสถานะจาก “โครงการส่งเสริม” เป็น “ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านอาชีพ” ใช้เครือข่ายอาสาสมัครเกษตรหมู่บ้านเป็นกลไกพี่เลี้ยงระดับรายครัวเรือน โดยกำหนดจำนวนครัวเรือนที่รับผิดชอบต่อพี่เลี้ยงหนึ่งรายให้สมจริง ไม่เกิน ๒๐ ครัวเรือน เพราะงานพี่เลี้ยงต้องเยี่ยมและติดตามต่อเนื่อง หากกำหนดจำนวนสูงเกินไป การติดตามจะกลายเป็นการโทรสอบถามแทนการลงพื้นที่ กำหนดภารกิจขั้นต่ำของพี่เลี้ยงให้ตรวจสอบได้ ได้แก่ เยี่ยมแปลงอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง บันทึกสถานะรายได้และปัญหาที่พบ ทบทวนแผนอาชีพรายปี และส่งต่อเจ้าหน้าที่เมื่อพบปัญหาที่เกินขอบเขต



แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ เชื่อมโยงเกษตรกรกลุ่มเปราะบางเข้าสู่การรวมกลุ่มและกลไกตลาดตลอดห่วงโซ่อุปทาน ดำเนินการโดยส่งเสริมการรวมกลุ่มของเกษตรกรที่ได้รับการจัดที่ดินและกลุ่มเปราะบางอื่นให้ดำเนินงานในลักษณะสหกรณ์หรือกลุ่มวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการรวมซื้อปัจจัยการผลิตและการรวมขายผลผลิตแล้วเชื่อมต่อเข้าสู่กลไกที่พัฒนาไว้แล้วในประเด็นการพัฒนาที่ ๒ หลักการสำคัญคือ กลุ่มเปราะบางไม่ควรถูกจำกัดไว้ที่การผลิตเพื่อยังชีพเท่านั้น แต่ควรมีเส้นทางเติบโตเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจปกติเช่นเดียวกับเกษตรกรกลุ่มอื่น การออกแบบให้กลุ่มเปราะบางอยู่แยกจากระบบหลักถาวร คือการทำให้ความเหลื่อมล้ำกลายเป็นสิ่งถาวรไปด้วย

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ขยายงานพัฒนาทักษะอาชีพให้กลุ่มคนจนตามระบบชี้เป้าความยากจน ดำเนินการโดยขยายการส่งเสริมและพัฒนาทักษะอาชีพด้านการเกษตรให้กับกลุ่มคนจนในมิติรายได้จากระบบบริหารจัดการข้อมูลการพัฒนาคนแบบชี้เป้า จากฐานเดิมที่ดำเนินการปีละ ๑๒๐ รายในโครงการพัฒนาเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร ร่วมกับอีก ๔๐๐ รายในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้เพิ่มเป็น ๒,๐๐๐ รายต่อปีภายในปี ๒๕๗๕ ตามขั้นบันได ๙๐๐ ราย (๒๕๗๑) → ๑,๒๐๐ (๒๕๗๒) → ๑,๕๐๐ (๒๕๗๓) → ๑,๗๕๐ (๒๕๗๔) → ๒,๐๐๐ (๒๕๗๕) เน้นอาชีพที่ใช้ทุนน้อย ใช้พื้นที่น้อย และให้ผลตอบแทนเร็ว พร้อมออกแบบหลักสูตรทักษะอาชีพที่สั้น เข้มข้น และนำไปใช้ได้ทันที โดยปรับปรุงหลักสูตรให้เน้นการสร้างผู้ประกอบการเกษตรรุ่นใหม่ ควบคู่กับเครือข่ายพี่เลี้ยง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๖ สร้างระบบเตือนภัยล่วงหน้าและกองทุนสำรองฉุกเฉินระดับครัวเรือนสำหรับกลุ่มเปราะบาง ดำเนินการโดยพัฒนาเครื่องมือประเมินความเปราะบางรายครัวเรือนจากข้อมูลในทะเบียนเกษตรกร เช่น ความมั่นคงทางอาหาร ภาระหนี้สิน และการพึ่งพารายได้จากแหล่งเดียว แล้วใช้เป็นเครื่องมือชี้เป้าครัวเรือนที่เสี่ยงจะหลุดออกจากระบบการผลิต ใช้เครื่องมือประเมินชุดเดียวกับระบบเตือนภัยความเปราะบางทางเศรษฐกิจของครัวเรือนเกษตรกรที่พัฒนาไว้แล้วใน **กลยุทธ์ที่ ๑.๒** มิใช่พัฒนาเครื่องมือประเมินขึ้นใหม่อีกชุด โดยกลยุทธ์นี้เป็นผู้ใช้ผลการชี้เป้าเพื่อจัดชุดมาตรการสำหรับกลุ่มเปราะบางโดยเฉพาะ จัดตั้งกลไกกองทุนสำรองฉุกเฉินระดับกลุ่มหรือชุมชนร่วมกับสถาบันการเงินและภาคีเครือข่าย สำหรับรองรับวิกฤต เช่น ภัยพิบัติหรือราคาผลผลิตตกต่ำเฉียบพลัน เพื่อเป็นกันชนป้องกันมิให้ครัวเรือนต้องขายสิทธิ์ที่ดิน

กลยุทธ์ที่ ๑.๙ พัฒนาการเกษตรในพื้นที่สูง พื้นที่พิเศษ และจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยรูปแบบเฉพาะ

กลยุทธ์นี้รวมสองพื้นที่ที่มีเงื่อนไขต่างกันโดยสิ้นเชิงไว้ด้วยกัน และห้ามนำชุดเทคโนโลยีหรือชุดกิจกรรมของพื้นที่หนึ่งไปใช้กับอีกพื้นที่หนึ่งโดยตรง จึงต้องระบุให้ชัดว่าแนวทางที่ ๑ ถึง ๓ เป็นงานพื้นที่สูงและพื้นที่พิเศษ มีข้อจำกัดเรื่องความลาดชัน ความสูง การเข้าถึงตลาด ต้นทุนขนส่ง สถานการณ์ถือครองที่ดิน สิ่งที่ต้องทำก่อนคือรายได้สุทธิ ควบคู่กับความยั่งยืนของฐานทรัพยากร และโอกาสเฉพาะคือสินค้าที่พื้นราบผลิตไม่ได้ ส่วนแนวทางที่ ๔ และ ๕ เป็นงานจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีข้อจำกัดเรื่องเงื่อนไขด้านความปลอดภัย ความไว้วางใจ และบริบททางศาสนาและวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องทำก่อนคือความไว้วางใจของประชาชนก่อนวัดผลผลิตและรายได้ และโอกาสเฉพาะคือตลาดฮาลาลและความเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน หลักการร่วมข้อเดียวของทั้งสองพื้นที่ คือ ต้องเริ่มจากความเข้าใจบริบทเฉพาะของพื้นที่ก่อนออกแบบกิจกรรมเสมอ และต้องนำข้อมูลแปลงของทั้งสองพื้นที่เข้าสู่ฐานทะเบียนเกษตรกรกลางของกรม เพื่อมิให้พื้นที่เหล่านี้อีกกลายเป็นช่องว่างของโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลระดับประเทศ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ใช้องค์ความรู้จากโครงการหลวงและโครงการพระราชดำริเป็นฐานการพัฒนาพื้นที่สูง ผสานกับนวัตกรรมเกษตรแม่นยำ ดำเนินการโดยขับเคลื่อนการพัฒนามนพื้นที่สูงและพื้นที่พิเศษด้วยผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมของโครงการหลวง โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพการเกษตรที่สูง ซึ่งเป็นคลังความรู้ที่ผ่านการพิสูจน์ในสภาพพื้นที่จริงมาแล้ว จึงมีความเสี่ยงต่ำกว่าการนำเทคโนโลยีจากพื้นราบไปทดลองใช้บนพื้นที่สูง เปลี่ยนกลยุทธ์จากการมุ่งขยายจำนวนเกษตรกร ไปสู่การขยายผลกระทบเชิงนวัตกรรม โดย



ขยายฐานเกษตรกรเป้าหมายจาก ๖,๐๐๐ รายต่อปี เป็น ๘,๕๐๐ รายภายในปี ๒๕๖๕ พร้อมขยายกิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรต้นแบบจากฐานเดิม ๓๙๐ ราย และแปลงเรียนรู้บนพื้นที่สูงจากฐานเดิม ๑๔ แปลง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ เชื่อมงานพัฒนาอาชีพเข้ากับการรักษาป่าต้นน้ำและการฟื้นฟูภัยพิบัติ ดำเนินการโดยออกแบบงานส่งเสริมอาชีพบนพื้นที่สูงให้สร้างรายได้ควบคู่กับการรักษาป่าต้นน้ำและเพิ่มพื้นที่สีเขียว โดยเน้นพืชเศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและระบบเกษตรผสมผสานที่ลดการชะล้างพังทลายของดิน ควบคู่กับการฟื้นฟูอาชีพในพื้นที่ที่ประสบปัญหาน้ำหลากดินถล่ม เหตุผลที่ต้องทำสองเรื่องพร้อมกันคือ บนพื้นที่สูง การพัฒนาอาชีพกับการรักษาทรัพยากรเป็นเรื่องเดียวกัน หากส่งเสริมอาชีพที่ทำลายป่าต้นน้ำ ในที่สุดฐานทรัพยากรที่หล่อเลี้ยงอาชีพนั่นจะหมดไป และปัญหาจะย้อนกลับมารุนแรงกว่าเดิม

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ยกระดับการแปรรูปและการตลาดของกลุ่มเกษตรกรบนพื้นที่สูง ด้วยกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงแต่ปริมาณน้อย ดำเนินการโดยขยายการส่งเสริมการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าจากฐานเดิม ๘๒ กลุ่ม โดยเน้นสินค้าที่มีคุณลักษณะเฉพาะของพื้นที่สูงซึ่งพื้นราบผลิตไม่ได้ เช่น พืชเมืองหนาว กาแฟที่สูง และสมุนไพรเฉพาะถิ่น แล้วเชื่อมเข้ากับกลไกสินค้าอัตลักษณ์พื้นถิ่นในประเด็นการพัฒนาที่ ๒ ความจำเป็นของการแปรรูปบนพื้นที่สูงสูงกว่าพื้นราบมาก เพราะต้นทุนการขนส่งผลผลิตลดลงจากที่สูงมีสัดส่วนสูงต่อราคาขาย และการสูญเสียหลังการเก็บเกี่ยวสูงกว่า การแปรรูปให้มีน้ำหนักน้อยลงและเก็บได้นานขึ้นจึงเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ดำเนินงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามแนวทางพระราชทานเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ดำเนินการโดยขยายการส่งเสริมอาชีพในพื้นที่ ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้และ ๔ อำเภอของจังหวัดสงขลา จากฐานเดิม ๑,๔๘๐ รายต่อปี ครอบคลุม ๒๘๒ ตำบล ให้เพิ่มเป็น ๒,๕๐๐ รายภายในปี ๒๕๖๕ โดยยึดแนวทางพระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง บนฐานความต้องการของประชาชนและศักยภาพของพื้นที่ ทำงานผ่านผู้นำชุมชนและเครือข่ายที่ประชาชนในพื้นที่ไว้วางใจ โดยเฉพาะผู้นำศาสนา ผู้นำท้องที่ และกลุ่มสตรี ซึ่งเป็นกลไกที่เข้าถึงครัวเรือนได้จริงในบริบทของพื้นที่นี้ จุดที่ต้องเน้นเป็นพิเศษคือ ความสำเร็จของงานในพื้นที่นี้วัดที่ความไว้วางใจก่อนวัดที่ผลผลิต เพราะเป็นพื้นที่ที่มีเงื่อนไขทางสังคมและความมั่นคงที่ซับซ้อน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ เชื่อมสินค้าเกษตรชายแดนภาคใต้เข้าสู่ตลาดฮาลาลและตลาดต่างประเทศ ดำเนินการโดยยกระดับการผลิตและเชื่อมโยงการตลาดของกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่จากฐานเดิม ๓๗ กลุ่ม โดยใช้ความได้เปรียบเฉพาะของพื้นที่ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับต่างประเทศที่มีประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม แนวทางนี้เปลี่ยนกรอบมองพื้นที่ชายแดนภาคใต้จากพื้นที่ที่ต้องได้รับความช่วยเหลือ เป็นพื้นที่ที่มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่พื้นที่อื่นของประเทศไม่มี เพิ่มความเข้มข้นในการเชื่อมโยงภาคการผลิตเข้ากับอุตสาหกรรมแปรรูปฮาลาลผ่านกลไกอุตสาหกรรมฮาลาลที่มีอยู่ เพื่อลดต้นทุนการขอรับรองมาตรฐานสำหรับเกษตรกรรายย่อย และพัฒนามาตรฐานฮาลาลตั้งแต่ระดับแปลงและกลุ่มผู้ผลิตตามที่เสนอไว้ในประเด็นการพัฒนาที่ ๒ โดยใช้กลไกการรับรองแบบกลุ่มชุดเดียวกัน

กลยุทธ์ที่ ๑.๑๐ ขยายผลศาสตร์พระราชาสู่ผลลัพธ์ที่วัดได้ และสร้างหลักประกันทางสังคมของเกษตรกร

กลยุทธ์นี้มีสองส่วนที่ต่างกัน คือ ส่วนที่ ๑ (แนวทางที่ ๑-๓) เป็นการปฏิรูปวิธีวัดผลและขยายผลงานตามแนวพระราชดำริ ส่วนที่ ๒ (แนวทางที่ ๔-๖) เป็นงานหลักประกันทางสังคมและระบบข้อมูลร่วมของงานด้านการสร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ วิเคราะห์สาเหตุที่ผลการน้อมนำแนวพระราชดำริไปปฏิบัติลดลง และแก้ไขให้ทันก่อนเริ่มแผน ดำเนินการโดยจัดทำการศึกษาเชิงลึกเพื่อหาสาเหตุที่ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดนี้ลดลงต่อเนื่องสามปี โดยตรวจสอบทั้งสามความเป็นไปได้ คือ กลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนไปเป็นกลุ่มที่ยากขึ้น คุณภาพของกระบวนการส่งเสริมลดลง และวิธีการวัดผลเข้มงวดขึ้น ความเร่งด่วนอยู่ที่ผลงานกำลังลดลงต่อเนื่อง ขณะที่แผนฉบับนี้กำหนดค่าเป้าหมายตาม



ตัวชี้วัด ๑.๖ ไร่ที่ร้อยละ ๕๐ ในปี ๒๕๗๑ และเพิ่มขึ้นเป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ในปี ๒๕๗๕ จึงต้องเร่งประเมินและวิเคราะห์สาเหตุให้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ ๓ ของปี ๒๕๗๐ เพื่อให้มีเวลาปรับปรุงกระบวนการในปีงบประมาณแรกของแผน มิใช่รอจนตัวเลขตกต่ำกว่าเกณฑ์แล้วจึงหาสาเหตุ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ เปลี่ยนการวัดผลศาสตร์พระราชจากการปฏิบัติตาม เป็นผลที่เกิดกับครัวเรือน ดำเนินการโดยปรับนิยามของคำว่า “ได้ผลจริง” ในตัวชี้วัด จากเดิมที่วัดว่าเกษตรกรได้นำแนวทางไปปฏิบัติหรือไม่ ไปสู่การวัดผลที่เกิดขึ้นกับครัวเรือนสามด้าน คือ รายจ่ายครัวเรือนที่ลดลง มูลค่าอาหารที่ผลิตบริโภคเองได้ และความสามารถในการรับมือกับความผันผวนของรายได้ เหตุผลที่ต้องเปลี่ยนคือ ตัวเลขที่สูงกว่าร้อยละ ๕๐ ติดต่อกันหลายปีเป็นสัญญาณที่ควรตั้งคำถามมากกว่าจะภาคภูมิใจ เพราะโดยธรรมชาติของการเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ อัตราความสำเร็จในระดับนั้นเป็นเรื่องผิดปกติ การเปลี่ยนไปวัดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจะทำให้ตัวเลขลดลงในระยะแรก แต่จะสะท้อนความจริงและใช้บริหารงานได้จริง ใช้ข้อดัชนีเดียวตลอดทั้งแผน คือ “ดัชนีความทนทานของครัวเรือนเกษตร” เพื่อมิให้เกิดข้อโต้แย้งสองข้อสำหรับเครื่องมือเดียวกัน

ควบคู่กันนั้น ให้เปลี่ยนวิธีขับเคลื่อนงานตามแนวพระราชดำริและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จากการเน้นการอบรมและการจัดทำแปลงต้นแบบ ไปสู่การวัดผลด้วยตัวเลขรายจ่ายครัวเรือนที่ลดลงจริงและมูลค่าอาหารที่ครัวเรือนผลิตบริโภคเองได้ โดยตั้งเป้าให้เกษตรกรเป้าหมายที่ลดรายจ่ายและสร้างรายได้จากการปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพิ่มขึ้นจากร้อยละ ๕๕ ในปี ๒๕๗๑ เป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ ภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๑.๗ ทั้งนี้ ต้องสื่อสารกับเกษตรกรอย่างตรงไปตรงมาว่าแนวทางนี้เป็นเครื่องมือลดความเสี่ยงและลดรายจ่าย มิใช่เครื่องมือสร้างรายได้หลัก และควรใช้ควบคู่กับการผลิตเชิงพาณิชย์ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับขนาดที่ดินและกำลังแรงงานของแต่ละครัวเรือน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ขยายผลแปลงต้นแบบการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่าในระดับไร่นา ดำเนินการโดยขยายผลการถ่ายทอดความรู้หลักสูตรการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่าจากฐานเดิม ๑,๕๐๐ รายต่อปี พร้อมขยายแปลงเรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำในระดับไร่นา โดยเชื่อมกับแผนที่ความเสี่ยงภูมิอากาศที่จัดทำในประเด็นการพัฒนาที่ ๔ และการส่งเสริมการปลูกพืชใช้น้ำน้อย ความสำคัญของงานนี้อยู่ที่น้ำเป็นปัจจัยที่เกษตรกรควบคุมได้น้อยที่สุดแต่กระทบผลผลิตมากที่สุด กำหนดเป้าหมายเชิงพื้นที่แบบมุ่งเป้าไปยังพื้นที่นอกเขตชลประทานและพื้นที่เสี่ยงภัยแล้งซ้ำซากเป็นลำดับแรก เพราะพื้นที่ในเขตชลประทานมีทางเลือกด้านน้ำอยู่แล้ว ขณะที่พื้นที่นอกเขตคือกลุ่มที่การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำให้ผลตอบแทนสูงที่สุด

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ สนับสนุนให้เกษตรกรกลุ่มเปราะบางเข้าถึงระบบหลักประกันและสวัสดิการ ดำเนินการโดยยกระดับบทบาทนักส่งเสริมการเกษตรจาก “ผู้ให้คำปรึกษา” สู่การเป็น “ผู้จัดการสิทธิ์” และ “ผู้ส่งต่อ” เพื่อเชื่อมเกษตรกรกลุ่มเปราะบางเข้าสู่ระบบหลักประกันสุขภาพ การออมเพื่อวัยเกษียณ และการคุ้มครองทางสังคมอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะผู้สูงอายุ ผู้พิการ แรงงานภาคเกษตรหญิง และครัวเรือนยากจน บทบาทของกรมในเรื่องนี้มิใช่การจัดสวัสดิการเอง ซึ่งเกินอำนาจหน้าที่ แต่คือการเป็นผู้ทำให้เกษตรกรที่มีสิทธิ์แต่ไม่รู้ว่ามีสิทธิ์ ได้เข้าถึงสิทธิ์ นั้น ซึ่งเป็นบทบาทที่ใช้ทรัพยากรน้อยมากแต่สร้างผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตได้สูง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคนอกภาครัฐเพื่อขยายผล ดำเนินการโดยพัฒนากลไกความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน ชุมชน และองค์กรเกษตรกร ในการจัดสวัสดิการและการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ รวมถึงมูลนิธิและองค์กรภาคประชาสังคมที่ทำงานกับกลุ่มเปราะบางอยู่แล้ว โดยกรมทำหน้าที่เป็นผู้ประสานและให้ข้อมูลเชิงพื้นที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรเหล่านั้นขาด เหตุผลที่ต้องขยายเครือข่ายคือขนาดของปัญหาความเหลื่อมล้ำใหญ่เกินกว่างบประมาณของกรมจะแก้ได้ตามลำพัง การเป็นผู้ประสานทรัพยากรจากหลายแหล่งมาลงในพื้นที่เดียวกันอย่างมีแผน จึงเป็นบทบาทที่สร้างผลกระทบได้มากกว่าการใช้งบประมาณเพียงลำพังหลายเท่า



แนวทางการดำเนินงานที่ ๖ จัดทำแดชบอร์ดติดตามผลลัพธ์ระดับครัวเรือนแบบเรียลไทม์ ดำเนินการโดยรวมชุดข้อมูลผลลัพธ์รายครัวเรือนที่เกิดจาก **กลยุทธ์ที่ ๑.๕ และกลยุทธ์ที่ ๑.๗ ถึง ๑.๑๐** ไว้ในแดชบอร์ดเดียวระดับครัวเรือน ได้แก่ รายจ่ายที่ลดลง มูลค่าอาหารที่ผลิตเอง สถานะการฟื้นการติดตาม และการเข้าถึงสิทธิสวัสดิการ เพื่อให้ผู้บริหารกรมและผู้ปฏิบัติงานระดับพื้นที่เห็นภาพรวมของความสำเร็จแบบหลายมิติ พัฒนาเป็นโมดูลบนระบบข้อมูลกลางของกรม มีใช้แพลตฟอร์มใหม่ และให้เป็นแดชบอร์ดชุดเดียวกับที่ **กลยุทธ์ที่ ๑.๘** แนวทางที่ ๓ อ้างถึง เพื่อมิให้เกิดระบบข้อมูลซ้ำซ้อนกันหลายชุดภายในประเด็นการพัฒนาเดียวกัน กำหนดชุดข้อมูลผลลัพธ์ขั้นต่ำที่แดชบอร์ดต้องแสดง โดยใช้ชุดข้อมูลเศรษฐกิจขั้นต่ำและบัญชีความมั่นคงอาหารที่จัดเก็บอยู่แล้วเป็นแหล่งข้อมูลหลัก ห้ามสร้างแบบฟอร์มรายงานใหม่ให้เจ้าหน้าที่ในพื้นที่กรอกเพิ่ม

ตารางโครงการ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

กลยุทธ์	โครงการ
กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็นระบบ ให้เห็นผลภายในฤดูกาลเดียว	๑. โครงการยกระดับศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนแบบมุ่งเป้า ลดต้นทุนการผลิต ๒. โครงการเฝ้าระวังและจัดการศัตรูพืชเชิงรุก สร้างความมั่นคงทางรายได้ ๓. โครงการส่งเสริมการเข้าถึงพืชพันธุ์ดีลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็นระบบ
กลยุทธ์ที่ ๑.๒ สร้างระบบข้อมูลเศรษฐกิจครัวเรือนเกษตรและระบบวัดผลรายได้สุทธิ	๑. โครงการพัฒนาระบบทะเบียนเกษตรกรดิจิทัลแบบพลวัต ๒. โครงการมาตรฐานชุดข้อมูลเศรษฐกิจขั้นต่ำและระบบบันทึกข้อมูลด้วย AI ๓. โครงการปฏิรูปการประเมินผลโครงการแบบกลุ่มเปรียบเทียบ ๔. โครงการระบบเทียบเคียงต้นทุนและคืนข้อมูลสู่เกษตรกร ๕. โครงการระบบติดตามผลกระทบระยะยาวตามรุ่นเกษตรกร
กลยุทธ์ที่ ๑.๓ เสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินและแก้ปัญหาหนี้สินผ่านความสามารถในการหารายได้	๑. โครงการยกระดับทักษะความรู้และความสามารถทางการเงินของเกษตรกร ๒. โครงการยกระดับแผนธุรกิจฟาร์มรายครัวเรือนเพื่อการลงทุนและการบริหารความเสี่ยง ๓. โครงการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งทุนในระบบด้วยทรัพย์สินและสิทธิทางเศรษฐกิจของเกษตรกร ๔. โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านรายได้และการเข้าถึงประกันภัยการเกษตรของเกษตรกร
กลยุทธ์ที่ ๑.๔ กระจายและเพิ่มแหล่งรายได้ของครัวเรือนเกษตร	๑. โครงการพัฒนาผู้ให้บริการทางการเกษตรและเศรษฐกิจแบ่งปันระดับพื้นที่ ๒. โครงการส่งเสริมระบบการผลิตแบบกระจายความเสี่ยงในครัวเรือนเกษตร ๓. โครงการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและองค์กรเกษตรกร ๔. โครงการยกระดับเกษตรกรศักยภาพสูงเป็นผู้ประกอบการเกษตร



กลยุทธ์	โครงการ
	๕. โครงการผลิตขยายพืชพันธุ์ดีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและยกระดับความมั่นคงด้านอาหาร
กลยุทธ์ที่ ๑.๕ ยกระดับความมั่นคงของฐานการผลิตพืชอาหารหลักและพื้นที่เปราะบางและเสริมสร้างความมั่นคงทางอาหารระดับครัวเรือน ชุมชน และประเทศ	๑. โครงการยกระดับการรวมกลุ่มเพื่อการผลิตสู่การรวมกลุ่มเพื่อธุรกิจ ๒. โครงการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตสู่เกษตรมูลค่าสูงและคาร์บอนต่ำในพื้นที่เปราะบาง ๓. โครงการบริหารจัดการระบบสำรองและกระจายพันธุ์พืชฉุกเฉิน ๔. โครงการฟื้นฟูความสามารถในการแข่งขันสินค้าโภคภัณฑ์หลัก ๕. โครงการเฝ้าระวังเชิงรุกและเตือนภัยศัตรูพืชอุบัติใหม่ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ๖. โครงการเสริมสร้างความมั่นคงทางด้านอาหารของประเทศไทย
กลยุทธ์ที่ ๑.๖ สร้างผู้สืบทอดอาชีพเกษตรกรกรรมและยกระดับเกษตรกรสู่ผู้ประกอบการ	๑. โครงการพัฒนาทักษะและแนวคิดผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร (เกษตรกรปราดเปรื่อง (Smart Farmer)) ๒. โครงการศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร ๓. โครงการศูนย์เรียนรู้ต้นแบบเกษตรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ๔. โครงการเปลี่ยนผ่านเกษตรกรรุ่นใหม่และผู้สืบทอดอาชีพเกษตรกรแบบครบวงจร (YSF / Next Generation Farmer Transformation Program) (โครงการเรื่อรง)
กลยุทธ์ที่ ๑.๗ ปฏิรูปรูปแบบการส่งมอบบริการส่งเสริมการเกษตรให้เข้าถึงได้ทั่วถึงและเท่าเทียม	๑. โครงการยกระดับระบบบริการส่งเสริมการเกษตรเพื่อสร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำ
กลยุทธ์ที่ ๑.๘ ส่งเสริมอาชีพและสร้างความมั่นคงให้เกษตรกรกลุ่มเปราะบางและผู้ได้รับการจัดที่ดินทำกิน	๑. โครงการส่งเสริมอาชีพและความมั่นคงในที่ดินทำกินเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตกลุ่มเปราะบางอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์ที่ ๑.๙ พัฒนาการเกษตรในพื้นที่สูงพื้นที่พิเศษ และจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยรูปแบบเฉพาะ	๑. โครงการพัฒนาการเกษตรในพื้นที่พิเศษ
กลยุทธ์ที่ ๑.๑๐ ขยายผลศาสตร์พระราชาสู่ผลลัพธ์ที่วัดได้ และสร้างหลักประกันทางสังคมของเกษตรกร	๑. โครงการยกระดับระบบส่งเสริมการเกษตรเชิงผลลัพธ์เพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหารและคุณภาพชีวิตเกษตรกรตามศาสตร์พระราชา ๒. โครงการขยายผลเกษตรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความมั่นคงทางอาหารและลดรายจ่ายครัวเรือนเกษตรกร



ประเด็นการพัฒนาที่ ๒

การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรสู่ห่วงโซ่มูลค่าสูง เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

๑. หลักการและเหตุผล

โครงสร้างการค้าสินค้าเกษตรของไทยกำลังเปลี่ยนตัวอย่างชัดเจน ในปี ๒๕๖๘ การส่งออกสินค้าเกษตรมีมูลค่า ๒๗,๖๙๑.๔ ล้านเหรียญสหรัฐ หดตัวร้อยละ ๔.๑ หลังจากขยายตัวต่อเนื่องมาสี่ปี ขณะที่สินค้าอุตสาหกรรมเกษตรมีมูลค่า ๒๔,๓๘๑.๐ ล้านเหรียญสหรัฐ ขยายตัวร้อยละ ๔.๑ ต่อเนื่องเป็นปีที่สอง ตัวเลขสองชุดนี้เคลื่อนไหวสวนทางกันอย่างมีนัยสำคัญ แนวโน้มดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยกำลังเปลี่ยนผ่านจากการเป็นผู้ขายวัตถุดิบสู่การเป็นผู้ผลิตสินค้ามูลค่าเพิ่มที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สะท้อนความสำคัญเพิ่มขึ้นของการยกระดับสินค้าเกษตรสู่การแปรรูป การพัฒนาคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ตลาด

ภาพนี้ปรากฏชัดยิ่งขึ้นเมื่อดูรายสินค้า ข้าวซึ่งเคยเป็นสินค้าเกษตรส่งออกมูลค่าสูงอันดับสองในช่วงปี ๒๕๖๖ ถึง ๒๕๖๗ ลดลงมาอยู่อันดับที่สี่ในปี ๒๕๖๘ โดยมีมูลค่าส่งออกหดตัวถึงร้อยละ ๓๐.๐ ขณะที่ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังหดตัวร้อยละ ๘.๒ ในทางกลับกัน ผลไม้สด แช่เย็น แช่แข็งและแห้ง ขึ้นเป็นสินค้าเกษตรส่งออกอันดับหนึ่งด้วยมูลค่า ๖,๕๐๗.๐ ล้านเหรียญสหรัฐ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๒๓.๕๐ ของมูลค่าส่งออกสินค้าเกษตรทั้งหมด และในกลุ่มสินค้าเฉพาะที่กำลังเติบโต กล้วยไม้ขยายตัวร้อยละ ๑๒.๙ เมล็ด ผล และสเปร์ชนิดที่ใช้เพาะปลูกขยายตัวร้อยละ ๑๓.๗ ขณะที่พืชน้ำมันขยายตัวสูงสุดถึงร้อยละ ๑๒๑.๑ ดังนั้น กรมส่งเสริมการเกษตรควรมุ่งพัฒนาองค์กรเกษตรกรให้สามารถรวมผลผลิต วางแผนการผลิตตามอุปสงค์ ยกระดับมาตรฐาน เชื่อมโยงกับผู้แปรรูปและตลาด ตลอดจนพัฒนาระบบข้อมูลรายสินค้าและรายพื้นที่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งมูลค่าที่เกษตรกรและองค์กรเกษตรกรได้รับจากห่วงโซ่มูลค่าสูง อันจะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณของโครงการในประเด็นนี้ จะพบรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย โครงการยกระดับสินค้าเกษตรมูลค่าสูง วงเงิน ๒๔.๑๒๐๕ ล้านบาท กระจายไปยังสินค้า ๑๐ รายการ เฉลี่ยรายการละ ๒.๔๑ ล้านบาท และครอบคลุมเกษตรกร ๒,๙๖๐ ราย เฉลี่ยรายละประมาณ ๘,๑๐๐ บาท ในทำนองเดียวกัน กิจกรรมยกระดับศักยภาพวิสาหกิจชุมชน วงเงิน ๑๒.๔๐๐๐ ล้านบาท กระจายไปยังวิสาหกิจชุมชน ๑,๐๐๐ แห่ง เฉลี่ยแห่งละประมาณ ๑๒,๔๐๐ บาทต่อปี ซึ่งเป็นระดับที่เพียงพอสำหรับการจัดอบรมและการให้คำปรึกษาเบื้องต้น แต่ไม่เพียงพอต่อการยกระดับกลุ่มหนึ่งกลุ่มให้กลายเป็นหน่วยธุรกิจที่แข่งขันได้จริงในตลาด จุดอ่อนเชิงระบบนี้คือสิ่งที่แผนฉบับนี้ต้องแก้ไขให้ได้ตั้งแต่ต้น มิใช่เพียงปรับปรุงรายละเอียดโครงการเดิม เพราะหากยังคงรูปแบบการกระจายงบประมาณแบบเฉลี่ยทั่วถึงต่อไป การลงทุนของกรมจะไม่มีวันสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่วัดผลได้จริงในบัญชีเกษตรกร

ประเด็นที่สองที่ต้องแก้คือ โครงสร้างการใช้จ่ายภายในโครงการยังเอนไปทางงานบริหารมากกว่างานพัฒนา ตัวอย่างที่ชัดที่สุดคือโครงการส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น วงเงินรวม ๑๙.๙๗๔๖ ล้านบาท ในจำนวนนี้เป็นกิจกรรมบริหารงานตามยุทธศาสตร์ไม่ถึง ๑๑.๐๗๐๘ ล้านบาท หรือคิดเป็นกว่าครึ่งหนึ่งของโครงการ ขณะที่กิจกรรมพัฒนาเกษตรกรผู้ผลิตไม่ผล่อัตลักษณ์ ๑,๓๐๐ ราย ได้รับ ๒.๖๑๗๐ ล้านบาท และกิจกรรมพัฒนาการสร้างมูลค่าเพิ่มและการตลาดได้รับ ๒.๖๔๔๒ ล้านบาท สัดส่วนเช่นนี้ทำให้ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ว่ามูลค่าสินค้าอัตลักษณ์ต้องขยายตัวเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๓ ต่อปี เป็นเป้าหมายที่ยากจะบรรลุด้วยทรัพยากรที่มีอยู่จริง

ในฝั่งองค์กรเกษตรกร จุดอ่อนที่ต้องแก้คือกรมมีระบบจดทะเบียนและจัดระดับวิสาหกิจชุมชนที่ดี แต่ยังไม่สามารถนำผลการจัดระดับไปออกแบบชุดการพัฒนาที่แตกต่างตามศักยภาพได้เต็มที่ ทำให้กลุ่มที่พร้อมเติบโตกับกลุ่มที่ยังตั้งไข่ได้รับการส่งเสริมแบบเดียวกัน ขณะที่ผลการดำเนินงานล่าสุดชี้ว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพในระดับดีอยู่ที่ยังไม่ถึงร้อยละ ๓๔.๙๑ ในปี ๒๕๖๘ ซึ่งยังต่ำกว่าเกณฑ์ที่แผนแม่บทกำหนดไว้ว่าต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓๕ เมื่อสิ้นสุดห่วงปี



๒๕๖๖ ถึง ๒๕๗๐ และต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๕ เมื่อสิ้นสุดยุทธศาสตร์ชาติ นี่คือช่องว่างที่ต้องปิดให้ได้ในห่วงโซ่มูลค่า โดยแผนฉบับนี้กำหนดให้วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๐ ตามตัวชี้วัด ๒.๘

ประเด็นสุดท้ายคืองานการตลาด งานส่งเสริมการตลาดของกรมยังเน้นการจัดงานแสดงและจำหน่ายสินค้า ซึ่งสร้างยอดขายระยะสั้นแต่ไม่สร้างขีดความสามารถระยะยาว ขณะที่ปัญหาเชิงโครงสร้างที่แท้จริงมีสามชั้น ชั้นแรกคือเกษตรกรรายย่อยขายผลผลิตแบบต่างคนต่างขายจึงไม่มีอำนาจต่อรอง ชั้นที่สองคือการวางแผนการผลิตไม่สอดคล้องกับความต้องการตลาด และชั้นที่สามคือความผันผวนของตลาดโลกที่ส่งผ่านถึงราคาสินค้าโดยตรง การแก้ปัญหาทั้งสามชั้นต้องอาศัยการยกระดับกลุ่มให้เป็นหน่วยธุรกิจที่มีผู้จัดการมืออาชีพ มีแผนธุรกิจ และมีสัญญาซื้อขายจริง มิใช่การเพิ่มจำนวนครั้งของการจัดงาน

ในเชิงภารกิจ ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ นี้อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่โดยตรงของกรมส่งเสริมการเกษตรในฐานะหน่วยงาน “ส่งเสริม” มิใช่หน่วยงานกำกับมาตรฐานหรือหน่วยงานการค้า จุดแข็งที่กรมมีอยู่แล้วและต้องต่อยอด คือเครือข่ายเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่ครอบคลุมทุกอำเภอ ระบบทะเบียนเกษตรกร ระบบผังแปลง และระบบวิสาหกิจชุมชนที่สั่งสมข้อมูลมายาวนาน แต่ที่ผ่านมาระบบเหล่านี้ทำงานแยกส่วนกัน แผนฉบับนี้จึงมีการเริ่มต้นใหม่ แต่เป็นการเชื่อมโยงทุนที่มีอยู่เดิมเข้าด้วยกันด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะก้าวกระโดด (Leapfrog) มิใช่การพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปตามเดิม

ด้วยเหตุผลทั้งหมดนี้ ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ จึงถูกออกแบบให้เป็น “ประเด็นที่แปลงผลงานเป็นเงิน” โดยรับผลลัพธ์จากประเด็นที่ ๑ ซึ่งทำให้เกษตรกรมีต้นทุนต่ำลงและมีเงินทุนพอที่จะเปลี่ยนระบบการผลิต และรับผลลัพธ์จากประเด็นที่ ๓ ซึ่งทำให้ทราบว่าตลาดต้องการอะไร แล้วแปลงทั้งสองอย่างให้กลายเป็นมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจริงในบัญชีของเกษตรกร ทั้งนี้ ประเด็นพัฒนานี้รับผิดชอบการวัดผลด้านมูลค่าและผลผลิตต่อหน่วยของสินค้าเกษตรที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่/อัจฉริยะ ตามตัวชี้วัด ๒.๕ และ ๒.๖ โดยเชื่อมโยงกับการส่งเสริมการเกษตรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลภายใต้ประเด็นการพัฒนาที่ ๓

เกษตรกรไทยมีความสามารถในการผลิต แต่ยังอ่อนด้านธุรกิจ การตลาด การสร้างอำนาจต่อรอง และการเชื่อมโยงตลาด แม้แปรรูปได้แต่ยังติดปัญหามาตรฐานและการรับซื้อที่ไม่สม่ำเสมอ ขณะที่เกษตรกรรายย่อยมีข้อจำกัดด้านปริมาณสินค้า ความต่อเนื่องในการส่งมอบ มาตรฐาน ต้นทุนโลจิสติกส์ การเข้าถึงโรงงานและตลาด และอำนาจต่อรอง ประเด็นพัฒนานี้จึงยึดหลักการส่งเสริมการเกษตรแบบตลาดนำ (Market-led Agricultural Extension) ที่ไม่เริ่มจากคำถามว่า “จะผลิตอะไรเพิ่ม” แต่เริ่มจากคำถามว่า “ตลาดต้องการอะไร ใครเป็นผู้ซื้อ ซื้อเท่าใด คุณภาพใด ราคาเท่าใด และต้องผลิตเมื่อใด” แล้วเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่ การผลิต → คุณภาพ → มาตรฐาน → การแปรรูป → บรรจุภัณฑ์ → โลจิสติกส์ → ตลาด → สัญญาซื้อขาย → รายได้ พร้อมสร้างระบบรวบรวมผลผลิต กลุ่มธุรกิจหรือเครือข่ายการผลิตที่แข่งขันได้

๒. เป้าหมายของประเด็นการพัฒนา

๒.๑ เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ที่ ๒.๑ : สินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๒.๒ : สินค้าเกษตรปลอดภัยมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๒.๓ : สินค้าเกษตรชีวภาพมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๒.๔ : สินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ที่ได้จากเทคโนโลยีสมัยใหม่/อัจฉริยะมีมูลค่าเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๒.๕ : ผลผลิตต่อหน่วยของฟาร์มหรือแปลงที่มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่/อัจฉริยะเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๒.๖ : ประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรต่อหน่วยมีการปรับตัวเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๒.๗ : วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น



“มั่นคง มั่งคั่ง อัจฉริยะ ยั่งยืน”

เป้าประสงค์ที่ ๒.๘ : วิสาหกิจชุมชนและเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ

เป้าประสงค์ที่ ๒.๙ : สินค้าเกษตรแปรรูปและผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๒.๑๐ : จำนวนสินค้าเกษตรที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI)

เป้าประสงค์ที่ ๒.๑๑ : รายได้จากการท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๒.๑๒ : เกษตรกรเข้าถึงตลาดที่หลากหลายและมีอำนาจต่อรองเพิ่มขึ้น

๒.๒ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	การเชื่อมโยงกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๒.๑ อัตราการขยายตัวของมูลค่าสินค้าเกษตรอัต ลักษณ์พื้นถิ่น เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๓ ต่อปี	๑๓	๑๓	๑๓	๑๓	๑๓	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๒.๒ อัตราการขยายตัวของมูลค่าของสินค้าเกษตรที่ ผ่านการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP) เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕	๕	๕	๕	๕	๕	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๒.๓ อัตราการขยายตัวของมูลค่าของสินค้าเกษตร อินทรีย์ เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕	๕	๕	๕	๕	๕	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๒.๔ อัตราการขยายตัวของมูลค่าเกษตรชีวภาพ เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๘ ต่อปี	๑๘	๑๘	๑๘	๑๘	๑๘	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๒.๕ มูลค่าสินค้าเกษตรที่มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่/ อัจฉริยะ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖ ต่อปี	๖	๖	๖	๖	๖	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๒.๖ ผลผลิตต่อหน่วยของฟาร์ม/แปลงที่ใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่/อัจฉริยะ เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ต่อปี	๒๐	๒๐	๒๐	๒๐	๒๐	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๒.๗ ผลผลิตสินค้าเกษตรสำคัญต่อหน่วย เพิ่มขึ้นเฉลี่ย ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ต่อปี	๒๐	๒๐	๒๐	๒๐	๒๐	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๒.๘ วิสาหกิจชุมชนมีความเข้มแข็งไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๐	๔๐	๔๐	๔๐	๔๐	๔๐	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๒.๙ วิสาหกิจชุมชนที่ยกระดับสู่ผู้ประกอบการธุรกิจ เกษตรแปรรูป ไม่น้อยกว่า ๕๐ แห่งต่อปี	๕๐	๕๐	๕๐	๕๐	๕๐	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี



ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	การเชื่อมโยงกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๒.๑๐ อัตราการขยายตัวของมูลค่าสินค้าเกษตรแปรรูป และผลิตภัณฑ์ เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕	๕	๕	๕	๕	๕	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๒.๑๑ สินค้าเกษตรที่ได้รับการรับรองสิ่งบ่งชี้ทาง ภูมิศาสตร์ (GI) และเข้าสู่ตลาดเชิงพาณิชย์ ไม่น้อยกว่า ๓ รายการต่อปี	๓	๖	๙	๑๒	๑๕	กรมกำหนดเพิ่ม
๒.๑๒ รายได้จากการท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพิ่มขึ้น ไม่ น้อยกว่าร้อยละ ๑๕	๑๕	๑๕	๑๕	๑๕	๑๕	กรมกำหนดเพิ่ม
๒.๑๓ มูลค่าการจำหน่ายในตลาดเกษตรกรเพิ่มขึ้น ไม่ น้อยกว่าร้อยละ ๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	๑๒	กรมกำหนดเพิ่ม
๒.๑๔ เกษตรกรและองค์กรเกษตรกรที่จำหน่ายผ่าน ช่องทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ได้ด้วยตนเองอย่าง ต่อเนื่อง เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๕๐ รายต่อปี	๕๐	๕๐	๕๐	๕๐	๕๐	กรมกำหนดเพิ่ม

๓. กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน (Blueprint for Change)

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ คัดเลือกสินค้าเรือธงและลงทุนอย่างเข้มข้นครบวงจร แผนการกระจายงบประมาณแบบเฉลี่ยทั่วถึง

เพื่อให้กลยุทธ์นี้ย้อนกลับไปสู่ปัญหาเดิมที่ต้องการแก้ ต้องกำหนดเพดานจำนวนรายการในระดับประเทศไว้
ตั้งแต่ต้น เนื่องจากการให้แต่ละจังหวัดคัดเลือกได้ไม่เกินสามรายการ จะทำให้เกิดรายการสินค้ารวมทั้งประเทศได้ถึง
ประมาณ ๒๓๑ รายการ ซึ่งมากกว่าโครงการเดิมที่มี ๑๐ รายการถึง ๒๓ เท่า และจะทำให้งบประมาณกระจายตัวยิ่ง
กว่าเดิม จึงกำหนดหลักการสองชั้น คือ

ชั้นที่ ๑ ระดับจังหวัด แต่ละจังหวัดคัดเลือกได้ไม่เกินสามรายการ (๑ รายการหลัก ๒ รายการเสริม) ตามเกณฑ์
ที่กำหนด

ชั้นที่ ๒ ระดับประเทศ กรมรวมรายการจากทุกจังหวัดแล้วจัดกลุ่มสินค้าชนิดเดียวกันเข้าด้วยกันเป็น "พอร์ต
สินค้าเรือธงระดับประเทศ" ไม่เกิน ๒๐ กลุ่มสินค้าตลอดห่วงโซ่มูลค่า โดยแต่ละกลุ่มสินค้านั้นจะประกอบด้วยพื้นที่ผลิตหลัก
และพื้นที่ผลิตรอง แล้วจึงจัดสรรงบประมาณลงตามกลุ่มสินค้า มิใช่ตามจำนวนจังหวัด ทั้งนี้งบประมาณเข้มข้นต่อกลุ่ม
สินค้าเรือธงต้องไม่น้อยกว่า ๔ เท่าของค่าเฉลี่ยเดิมที่รายการละ ๒.๔๑ ล้านบาท จึงจะเรียกได้ว่าเป็นการลงทุนแบบ
เข้มข้น

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ กำหนดวาระสินค้าเกษตรเรือธงของประเทศในช่วง พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ซึ่ง
ประกอบด้วยกลุ่มไม้ผล (ทุเรียน) กลุ่มพืชเศรษฐกิจ (ปาล์มน้ำมัน มันสำปะหลัง) กลุ่มอาหารทางเลือก (แมลงเศรษฐกิจ)
กลุ่มสินค้าเกษตรเพื่อสุขภาพและอาหาร (สินค้าเกษตรแปรรูป) กลุ่มสินค้าเกษตร GI กลุ่มผลิตภัณฑ์เกษตร
เทคโนโลยีชีวภาพ และจัดทำเกณฑ์คัดเลือกสินค้าเรือธงระดับจังหวัดที่ใช้ข้อมูลเป็นฐาน ดำเนินการโดยจัดทำระบบ
คัดเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Portfolio Selection) ที่ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และคะแนนถ่วงน้ำหนักร่วมกัน โดย
ใช้เกณฑ์ชุดเดียว ๑๐ องค์ประกอบตลอดห่วงโซ่มูลค่า ได้แก่ (๑) ขนาดและการเติบโตของตลาดปลายทางที่ยั่งยืนได้ (๒)
ความได้เปรียบเชิงพื้นที่และอัตลักษณ์ของจังหวัด (๓) ความพร้อมและศักยภาพของกลุ่มผู้ผลิต/องค์กรเกษตรกร (๔)
ศักยภาพการเพิ่มผลิตภาพและมูลค่าต่อหน่วย (๕) ส่วนต่างกำไรและสัดส่วนมูลค่าที่เกษตรกรได้รับ (๖) ความเสี่ยงด้าน



ตลาดและความผันผวนของราคา (๗) ความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ น้ำ ดิน และทรัพยากร (๘) โอกาสจากตลาดสีเขียว สุขภาพ และมาตรฐานสากล (๙) ศักยภาพการแปรรูป นวัตกรรม และเศรษฐกิจหมุนเวียน และ (๑๐) ความสอดคล้องกับความมั่นคงทางอาหารและนโยบายประเทศ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ รวมงบประมาณที่กระจายอยู่หลายโครงการมาลงที่สินค้าเรือธงเดียวกัน ดำเนินการโดยจัดทำ "แผนการลงทุนรายสินค้าเรือธง (Flagship Product Investment Plan)" เป็นแผนกลางที่รวมงบประมาณจากทุกโครงการที่เกี่ยวข้องมาไว้ในแผนเดียว ตั้งเป้าพัฒนาการผลิต งบประมาณ งบแปรรูป งบการตลาด งบพัฒนาองค์กรเกษตรกร งบวิจัยและนวัตกรรม ไปจนถึงกิจกรรมด้านข้อมูลและดิจิทัลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้มีเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดร่วมกัน แทนการพิจารณาโครงการแยกส่วน ปัจจุบันสินค้าหนึ่งรายการอาจปรากฏพร้อมกันในโครงการยกระดับสินค้าเกษตรมูลค่าสูง โครงการอัตลักษณ์พื้นถิ่น โครงการห่วงโซ่มูลค่าสูง และโครงการวิสาหกิจชุมชน โดยที่ทั้งสี่โครงการไม่ได้วางแผนร่วมกัน การรวมแผนจึงไม่ต้องใช้งบเพิ่ม แต่ทำให้เงินที่มีอยู่แล้วมีพลังมากขึ้นทันที กำหนด "ผู้จัดการสินค้าเรือธง (Flagship Product Lead)" หรือคณะทำงานเจ้าภาพรายสินค้า ทำหน้าที่บูรณาการและติดตามผลลัพธ์แบบ end-to-end ภายใต้อำนาจหน้าที่ของกรม

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ลดสัดส่วนงบบริหารและเพิ่มสัดส่วนงบพัฒนาในทุกโครงการ ดำเนินการโดยกำหนดเพดานสัดส่วนงบบริหารจัดการและงบอำนาจการของทุกโครงการในประเด็นนี้ไว้ไม่เกินร้อยละ ๒๐ ของวงเงินโครงการ พร้อมโอนส่วนที่เกินไปเพิ่มให้กิจกรรมพัฒนาที่ส่งผลถึงเกษตรกรโดยตรง กำหนดนิยามของ "งบบริหาร/อำนาจการ" และ "งบพัฒนา" ไว้ในประกาศกรมให้ชัดเจนก่อนบังคับใช้ มิฉะนั้น เพดานนี้จะบังคับใช้ไม่ได้จริงเพราะแต่ละกองตีความต่างกัน กรณีที่ต้องทบทวนเป็นลำดับแรกคือ โครงการส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น ซึ่งจากวงเงินรวม ๑๙.๙๗๔๖ ล้านบาท เป็นกิจกรรมบริหารงานตามยุทธศาสตร์ผลไม้ถึง ๑๑.๐๗๐๘ ล้านบาท ขณะที่กิจกรรมพัฒนาเกษตรกรผู้ผลิตไม้ผลอัตลักษณ์ ๑,๓๐๐ ราย ได้รับเพียง ๒.๖๑๗๐ ล้านบาท

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ กำหนดให้ทุกสินค้าเรือธงต้องมีแผนตลาดปลายทางก่อนเริ่มส่งเสริมการผลิต ดำเนินการโดยกำหนดเป็นเงื่อนไขว่า ก่อนเริ่มส่งเสริมการผลิตสินค้าใด ต้องผ่าน "การตรวจสอบความต้องการของตลาด (Market Validation)" ที่ระบุผู้ซื้อหรือกลุ่มผู้ซื้อ ปริมาณ คุณภาพและมาตรฐาน ช่วงราคา ช่วงเวลา รับซื้อ เงื่อนไขการส่งมอบ และช่องทางตลาด และให้จัดทำแผนธุรกิจที่เชื่อมโยงกับผู้ซื้อหรือสัญญาซื้อขายจริง มิใช่พัฒนาเฉพาะผลิตภัณฑ์แล้วจึงค่อยหาตลาด กำหนดระดับหลักฐานตลาดเป็นสามระดับตามความพร้อมของสินค้า เพื่อมิให้เกิดความสับสนระหว่างหนังสือแสดงเจตจำนงกับสัญญาที่ผูกพันตามกฎหมาย ซึ่งเป็นคนละสถานะกัน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ จัดทำระบบติดตามมูลค่ารายสินค้าเพื่อพิสูจน์ผลตอบแทนของการลงทุน ดำเนินการโดยพัฒนา "แดชบอร์ดผลการดำเนินงานและการลงทุนรายสินค้าเรือธง (Flagship Product Performance & Investment Dashboard)" ที่ติดตามตั้งแต่ข้อมูลฐานก่อนเข้าร่วมโครงการ (Baseline) ผลผลิต คุณภาพ ต้นทุน ราคาที่เกษตรกรได้รับ มูลค่าต่อหน่วย ส่วนต่างราคาหน้าสวนกับราคาปลายทาง สัดส่วนการขายผ่านตลาดมูลค่าสูง การแปรรูป มูลค่าการส่งออกและตลาดภายในประเทศ ความเข้มแข็งขององค์กรเกษตรกร และรายได้สุทธิของเกษตรกร **รวมถึงมูลค่าและผลผลิตต่อหน่วยของสินค้าเกษตรและฟาร์ม/แปลงที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่/อัจฉริยะ และผลผลิตสินค้าเกษตรสำคัญต่อหน่วย ตามตัวชี้วัด ๒.๕ ถึง ๒.๗** กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์หลักให้เชื่อมโยงกับการตัดสินใจด้านงบประมาณ ๖ ตัว ได้แก่ (๑) มูลค่าเพิ่มต่อหน่วย (๒) รายได้สุทธิเกษตรกร (๓) สัดส่วนมูลค่าที่เกษตรกรได้รับในห่วงโซ่ (๔) มูลค่าตลาดที่เพิ่มขึ้น (๕) ต้นทุนต่อผลลัพธ์ และ (๖) ผลตอบแทนจากการลงทุนตามวิธีที่เหมาะสม ใช้นิยามและวิธีคำนวณ "รายได้สุทธิ" และ "ต้นทุนต่อหน่วย" ชุดเดียวกับระบบวัดผลรายได้สุทธิในกลยุทธ์ที่ ๑.๒ เพื่อให้ตัวเลขของประเด็นการพัฒนาที่ ๒ รวมเข้ากับตัวชี้วัดระดับกรมได้โดยไม่ต้องแปลงหน่วย



กลยุทธ์ที่ ๒.๒ ยกระดับมาตรฐานและระบบรับรองให้เป็นใบเบิกทางสู่ตลาดมูลค่าสูง

กรมส่งเสริมการเกษตรมีใช้หน่วยรับรอง (Certification Body) และมีใช้หน่วยกำหนดมาตรฐาน บทบาทของกรมในกลยุทธ์นี้มี ๔ ประการเท่านั้น คือ (๑) เตรียมความพร้อมเกษตรกรและกลุ่มก่อนยื่นขอรับรอง (๒) พัฒนาและกำกับระบบควบคุมคุณภาพภายในกลุ่ม (ICS) (๓) จัดเตรียมข้อมูลแปลงและเอกสารประกอบการยื่น และ (๔) เป็นผู้เชื่อมโยงกับหน่วยรับรองและตลาดปลายทาง ส่วนการตรวจประเมินและออกใบรับรองเป็นอำนาจของหน่วยรับรองตามกฎหมาย ได้แก่ กรมวิชาการเกษตร สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ หน่วยรับรองเอกชนที่ได้รับการรับรองระบบงาน และคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยสำหรับมาตรฐานฮาลาล การเขียนแผนต้องไม่ทำให้เข้าใจว่ากรมเป็นผู้รับรองเอง

ระบบควบคุมคุณภาพภายในกลุ่ม (ICS) เป็นโครงสร้างกลางชุดเดียวที่ใช้กับทุกมาตรฐานในกลยุทธ์นี้ ตามหลักการ “หนึ่งกลุ่ม หลายมาตรฐาน” (One Group, Multiple Standards) โดยกำหนดองค์ประกอบไว้ในแนวทางการดำเนินงานที่ ๑ แล้ว แนวทางที่ ๒ ถึง ๕ ให้ใช้โครงสร้างเดียวกันโดยไม่ต้องอธิบายซ้ำ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ เร่งขยายการรับรอง GAP และมาตรฐานฮาลาลเพื่อการเจาะกลุ่มผู้ซื้อ muslim ด้วยกลไกการรับรองแบบกลุ่ม ควบคู่กับเส้นทางเตรียมความพร้อมสำหรับรายย่อย ดำเนินการโดยขยายการถ่ายทอดความรู้และการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระบบรับรองมาตรฐาน GAP จากฐานเดิมปีละ ๗,๕๐๐ ราย และมาตรฐานฮาลาลโดยเน้นสินค้าเรือธงและสินค้าที่ตลาดปลายทางกำหนดมาตรฐานเป็นเงื่อนไขบังคับ พร้อมผลักดันกลไกพี่เลี้ยงตรวจประเมินเบื้องต้นในระดับอำเภอ เพื่อปรับลดความยุ่งยากในการขอรับรองมาตรฐาน GAP และเกษตรอินทรีย์ และช่วยให้เกษตรกรผ่านการรับรองได้เร็วขึ้น **เพื่อให้มูลค่าของสินค้าเกษตรที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน GAP ขยายตัวเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ตามตัวชี้วัด ๒.๒** กำหนดเงื่อนไขตลาดนำก่อนขยายฐาน คือ การเสนอเป้าหมายเกษตรกร GAP รายใหม่ทุกครั้ง ต้องระบุก่อนว่าเป็นการเตรียมสินค้าเข้าสู่ผู้ซื้อรายใดหรือช่องทางใดที่ยืนยันความต้องการมาตรฐาน GAP เป็นเงื่อนไขบังคับแล้ว ให้ความสำคัญกับกลุ่มเปราะบางที่เสี่ยงสูญเสียที่ดินทำกินและเกษตรกรสูงวัยที่ยังมีศักยภาพปรับตัวได้ เพื่อมิให้การยกระดับมาตรฐานกลายเป็นการทิ้งกลุ่มเปราะบางไว้ข้างหลัง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ขยายเกษตรอินทรีย์ด้วยกลไกการรับรองแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบการรับรองแบบกลุ่ม (Group Certification) สำหรับรายย่อย ดำเนินการโดยขยายฐานเกษตรอินทรีย์จากเดิมที่ถ่ายทอดความรู้ปีละ ๓๐๐ ราย โดยใช้กลไกการรับรองแบบมีส่วนร่วม (PGS) เป็นเครื่องมือหลักสำหรับเกษตรกรรายย่อยที่ยังไม่พร้อมเข้าสู่มาตรฐานสากล โดยใช้โครงสร้าง ICS ชุดเดียวกับแนวทางที่ ๑ **เพื่อให้มูลค่าของสินค้าเกษตรอินทรีย์ขยายตัวเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ตามตัวชี้วัด ๒.๓** ระบุขอบเขตการใช้งานของ PGS ให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น คือ PGS เป็นการรับรองที่ยอมรับในตลาดภายในประเทศ ตลาดชุมชน ตลาดเกษตรกร และช่องทางค้าปลีกบางส่วน แต่ไม่เป็นที่ยอมรับในตลาดส่งออกที่ต้องการมาตรฐานสากล ดังนั้น PGS คือขั้นเตรียมความพร้อม มิใช่ปลายทาง จัดทำ “เส้นทางยกระดับสามขั้น” ให้เห็นเป็นรูปธรรม คือ ขั้นที่ ๑ เข้าสู่ PGS พร้อมสร้างระบบ ICS ขั้นที่ ๒ ยกระดับสู่มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ของประเทศไทย (Organic Thailand) แบบกลุ่ม และขั้นที่ ๓ ยกระดับสู่มาตรฐานสากลสำหรับกลุ่มที่มีผู้ซื้อส่งออกรองรับ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ผลักดันการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ให้เข้าสู่ตลาดเชิงพาณิชย์จริง ดำเนินการโดยส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นสู่ผู้บริโภคให้เข้าใจถึงถิ่นกำเนิด และผลักดันการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการรับรองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ โดยไม่หยุดอยู่กับการได้รับการขึ้นทะเบียน แต่ต้องเดินต่อจนสินค้าเข้าสู่ช่องทางจำหน่ายที่ให้ราคาสูงขึ้นได้จริง ซึ่งกรมได้เริ่มดำเนินการกับสินค้า ๖๘ รายการ วงเงิน ๒.๓๐๔๘ ล้านบาท **โดยกำหนดเป้าหมายสินค้าเกษตรที่ได้รับการรับรอง GI และเข้าสู่ตลาดเชิงพาณิชย์ไม่น้อยกว่า ๓ รายการต่อปี รวม ๑๕ รายการภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๒.๑๑** ระบุบทบาทให้ตรงกับอำนาจหน้าที่ คือ การขึ้นทะเบียน GI เป็นอำนาจของกรมทรัพย์สินทางปัญญา ส่วนกรมส่งเสริมการเกษตรรับผิดชอบการพัฒนากระบวนการพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพของผู้ผลิต การรวมกลุ่ม



การเชื่อมตลาด และการต่ออายุหนังสืออนุญาตใช้ตราสัญลักษณ์ จัดลำดับสินค้า GI ทั้ง ๖๘ รายการออกเป็นสามกลุ่มตามความพร้อมของตลาดปลายทาง เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้ต่างกัน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ เตรียมความพร้อมสินค้าเกษตรไทยรองรับมาตรการการค้าสีเขียว ดำเนินการโดยจัดทำแผนเตรียมความพร้อมรายสินค้า สำหรับมาตรการการค้าที่เชื่อมโยงสิ่งแวดล้อมของประเทศคู่ค้า โดยเริ่มจากกฎระเบียบว่าด้วยสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป ซึ่งในบรรดาสินค้าที่กฎระเบียบครอบคลุม กรมส่งเสริมการเกษตรรับผิดชอบโดยตรง ๓ รายการ คือ ปาล์มน้ำมัน กาแฟ และโกโก้ ส่วนยางพาราอยู่ในความรับผิดชอบของการยางแห่งประเทศไทย จึงให้ประสานเป็นหน่วยงานร่วม มีใช้รับเป็นภารกิจของกรมเอง ระบุให้จัดทำผู้มีหน้าที่ยื่นรายงานการตรวจสอบสถานะ (Due Diligence Statement) ตามกฎระเบียบดังกล่าวคือผู้ประกอบการที่นำสินค้าเข้าสู่ตลาดปลายทาง มีใช้เกษตรกร บทบาทของกรมคือการจัดเตรียมชุดข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการต้องใช้ให้อยู่ในรูปแบบที่ส่งต่อได้ทันที **โดยเชื่อมโยงกับระบบตรวจสอบย้อนกลับที่รองรับมาตรการการค้าสีเขียวภายใต้ประเด็นการพัฒนาที่ ๔**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ พัฒนามาตรฐานฮาลาลในระดับแปลงและกลุ่มผู้ผลิต ด้วยการรับรองแบบกลุ่ม (Group Halal Certification) เพื่อเปิดตลาดใหม่ ดำเนินการโดยพัฒนาระบบมาตรฐานฮาลาลตั้งแต่กระบวนการผลิตในระดับแปลง การเก็บเกี่ยว การจัดการหลังการเก็บเกี่ยว การขนส่ง ไปจนถึงการแปรรูป เพื่อรองรับตลาดที่มีข้อกำหนดทางศาสนา โดยเฉพาะตลาดเอเชียใต้และตะวันออกกลาง โดยเริ่มจากพื้นที่ที่มีความพร้อมทางวัฒนธรรมและมีฐานผู้ผลิตอยู่แล้ว โดยเฉพาะจังหวัดชายแดนภาคใต้ **ซึ่งเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ ๑.๔ แนวทางการดำเนินงานที่ ๕** จัดลำดับงานให้ตรงกับจุดเสี่ยงที่แท้จริง คือ ลำดับแรก โรงงานแปรรูปและสถานที่ผลิตของวิสาหกิจชุมชน ลำดับที่สอง การเก็บรักษาและการขนส่ง และลำดับที่สาม ระดับแปลง เฉพาะกรณีที่ตลาดปลายทางกำหนดเป็นเงื่อนไข ระบุผู้มีอำนาจรับรองให้ชัดเจน คือ คณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทยและคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัด โดยกรมทำหน้าที่เตรียมความพร้อมกลุ่มและประสานการยื่นขอ มีใช้ผู้ออกใบรับรอง

กลยุทธ์ที่ ๒.๓ พัฒนาสินค้าอัตลักษณ์พื้นถิ่นและเกษตรชีวภาพสู่ตลาดเฉพาะที่ให้ส่วนต่างกำไรสูง

สินค้าในกลุ่มนี้ทั้งห้ากลุ่ม (ไม้ผลอัตลักษณ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สมุนไพร แมลงเศรษฐกิจ และพืชมูลค่าสูงกลุ่มใหม่) มีลักษณะร่วมกันคือเป็นตลาดเฉพาะ (Niche) ที่ปริมาณความต้องการจำกัดและอ่อนไหวต่อภาวะผันผวนตลาดมากกว่าสินค้าโภคภัณฑ์ จึงกำหนดเงื่อนไขร่วม ๓ ข้อที่ใช้กับทุกแนวทางในกลุ่มนี้ ห้ามขยายจำนวนเกษตรกรหรือพื้นที่ปลูกก่อนมีผู้รับซื้อยืนยันปริมาณและราคา โดยใช้ระดับหลักฐานตลาดชุดเดียวกับกลยุทธ์ที่ ๒.๑ ทุกสินค้าต้องมีบัญชีรายชื่อผู้รับซื้อหรือผู้แปรรูปที่ปรับปรุงเป็นปัจจุบันอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และทุกกลุ่มสินค้าต้องระบุ "ส่วนต่างราคา" ที่เกษตรกรจะได้รับเมื่อยกระดับคุณภาพหรือมาตรฐาน เป็นตัวเลขเทียบกับสินค้าทั่วไป ไม่ระบุไม่ให้เริ่มขยายผล **ทั้งนี้ ให้วัดผลรวมของกลยุทธ์นี้ที่อัตราการขยายตัวของมูลค่าสินค้าเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่นและมูลค่าเกษตรชีวภาพตามตัวชี้วัด ๒.๑ และ ๒.๔**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ พัฒนาไม้ผลอัตลักษณ์พื้นถิ่นให้เป็นสินค้าที่คู่แข่งลอกเลียนไม่ได้ ดำเนินการโดยขยายการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพไม้ผลอัตลักษณ์พื้นถิ่นจากฐานเดิม ๑,๓๐๐ ราย ให้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๒,๐๐๐ ราย ภายในปี ๒๕๗๕ พร้อมจัดทำมาตรฐานคุณภาพเฉพาะพันธุ์ (Varietal Quality Standard) ที่ระบุค่าความหวาน สี ขนาด และช่วงเวลาเก็บเกี่ยวที่เหมาะสมของไม้ผลอัตลักษณ์แต่ละพันธุ์ โดยแต่ละพันธุ์ต้องมี ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) ค่ามาตรฐานที่วัดได้ด้วยเครื่องมือภาคสนาม ๒) วิธีวัดและเครื่องมือที่กำหนด พร้อมจุดที่ให้บริการวัดในพื้นที่ ๓) ช่วงเวลาเก็บเกี่ยวที่เหมาะสมของแต่ละพันธุ์รายพื้นที่ ประกาศก่อนเริ่มฤดูกาลไม่น้อยกว่า ๓๐ วัน ๔) การเชื่อมค่ามาตรฐานกับราคา คือ ระบุว่าผลผลิตที่ผ่านเกณฑ์จะได้ราคาสูงกว่าผลผลิตทั่วไปเท่าใด และผู้ซื้อรายใดเป็นผู้จ่ายส่วนต่าง เร่งแก้ปัญหาการเก็บเกี่ยวผลผลิตด้วยคุณภาพก่อนกำหนด ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำลายชื่อเสียงของสินค้าอัตลักษณ์รายจังหวัดได้ภายในฤดูกาลเดียว



แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ จัดระบบภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เป็นทุนทางเศรษฐกิจที่ต่อยอดได้และสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาสู่ตลาดเชิงพาณิชย์ ดำเนินการโดยขยายการจัดทำแผนพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการเกษตรจากฐานเดิม ๖ จุด ให้เพิ่มขึ้นเป็นไม่น้อยกว่า ๒๐ จุด ภายในปี ๒๕๗๕ โดยขยายเฉลี่ยปีละไม่น้อยกว่า ๓ จุด โดยยึดหลัก “ภูมิปัญญาท้องถิ่น × วิทยาศาสตร์ × นวัตกรรม × ตลาด” (Local Wisdom × Science × Innovation × Market) ที่มองภูมิปัญญาไม่เพียงในมิติการอนุรักษ์ แต่ดำเนินการตามลำดับ อนุรักษ์ → พิสูจน์ → พัฒนา → ยกระดับมาตรฐาน → สร้างนวัตกรรม → เพิ่มมูลค่า → สร้างรายได้ กำหนดเกณฑ์คัดเลือกจุดภูมิปัญญาไว้ ๓ ข้อที่ต้องผ่านครบทุกข้อ คือ (๑) ภูมิปัญญานั้นผูกกับสินค้าที่มีตลาดรองรับอยู่แล้ว (๒) มีผู้สืบทอดที่ยังประกอบอาชีพจริง และ (๓) สามารถแปลงเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ขายได้

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ยกระดับสมุนไพรไทยเข้าสู่ห่วงโซ่อุปทานที่มีผู้ซื้อแน่นอนและข้อกำหนดคุณภาพชัดเจน ดำเนินการโดยขยายการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรผู้ผลิตสมุนไพรจากฐานเดิม ๑,๑๑๐ ราย และกลุ่มเกษตรกร ๓๗ กลุ่ม ให้เพิ่มขึ้นเป็นไม่น้อยกว่า ๒,๐๐๐ ราย และ ๖๐ กลุ่ม ภายในปี ๒๕๗๕ โดยเชื่อมโยงเข้ากับโรงพยาบาลของรัฐที่ผลิตยาสมุนไพรตามมาตรฐาน GMP และผู้ประกอบการที่ต้องการวัตถุดิบ เพื่อให้มีตลาดรับซื้อที่แน่นอนก่อนการผลิต พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการ ๑๐ ศูนย์ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ รวบรวมและกระจายพันธุ์สมุนไพรพันธุ์ดีและสมุนไพรประจำท้องถิ่น เร่งพัฒนาสมรรถนะใหม่ที่กรมยางฯ โดยเฉพาะการทดสอบคุณภาพ การควบคุมปริมาณสารสำคัญ และมาตรฐานเฉพาะทาง ซึ่งแตกต่างจากพืชอาหารโดยสิ้นเชิง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ พัฒนาแมลงเศรษฐกิจสู่สินค้าสุขภาพทางเลือกที่มีมาตรฐาน ดำเนินการโดยขยายการพัฒนาเกษตรกรผู้เลี้ยงแมลงเศรษฐกิจจากฐานเดิม ๖๐๐ ราย ให้เพิ่มขึ้นเป็นไม่น้อยกว่า ๑,๕๐๐ ราย ภายในปี ๒๕๗๕ โดยเน้นการยกระดับคุณภาพให้ได้มาตรฐานตามความต้องการของตลาด กำหนดให้ผลิตภัณฑ์แมลงเศรษฐกิจและผลิตภัณฑ์แปรรูปทุกชนิดที่จะเข้าสู่ช่องทางค้าปลีกสมัยใหม่หรือการส่งออก ต้องผ่านการขึ้นทะเบียนและรับรองมาตรฐานความปลอดภัยอาหารที่เกี่ยวข้อง เช่น ออย. GMP หรือ HACCP ตามประเภทผลิตภัณฑ์ ก่อนวางจำหน่าย โดยกรมทำหน้าที่ให้ความรู้ เตรียมความพร้อมสถานที่ผลิต และประสานหน่วยงานที่มีอำนาจอนุญาต มีใช้ผู้ออกใบอนุญาต พัฒนาผลิตภัณฑ์เอกลักษณ์เฉพาะถิ่น เช่น น้ำผึ้งท้องถิ่น และผลิตภัณฑ์โปรตีนทางเลือก เช่น จิ้งหรีดแปรรูป และวัตถุดิบอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ พร้อมพัฒนาศูนย์ปฏิบัติการด้านแมลงเศรษฐกิจให้เป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งกระจายพันธุ์ จำนวน ๕ ศูนย์

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ พัฒนาระบบส่งเสริมพืชมูลค่าสูงกลุ่มใหม่ที่ตลาดกำลังเติบโต ดำเนินการโดยพัฒนาระบบส่งเสริมสำหรับพืชมูลค่าสูงกลุ่มใหม่ที่กรมยังไม่มีองค์ความรู้เฉพาะทางเพียงพอ ได้แก่ พืชให้สารสกัดสำคัญสูง พืชกลุ่มอาหารอนาคต พืชโปรตีนทางเลือก พืชหัวที่มีคาร์โบไฮเดรตเชิงซ้อน พืชกลุ่มเครื่องดื่ม และพืชกลุ่มอาหารรสชาติเฉพาะ กำหนดกระบวนการนำพืชใหม่เข้าสู่ระบบส่งเสริมเป็น ๔ ขั้นตอนตามลำดับ ห้ามข้ามขั้น เริ่มจากการคัดกรองสัญญาณตลาดและความเสี่ยงทางกฎหมาย และการจัดทำองค์ความรู้และมาตรฐานการผลิตร่วมกับสถาบันวิจัยและภาคเอกชนผู้ใช้วัตถุดิบ

กลยุทธ์ที่ ๒.๔ ยกระดับองค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนสู่หน่วยธุรกิจที่อยู่รอดได้ด้วยตนเอง

กลยุทธ์นี้ครอบคลุมองค์การเกษตรกร ๓ ประเภทที่กรมกำกับดูแล คือ วิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน กลุ่มส่งเสริมอาชีพการเกษตร และกลุ่มเกษตรกรแปลงใหญ่ โดยใช้ระบบจัดระดับศักยภาพและชุดการพัฒนาชุดเดียวกันทั้งสามประเภท เพื่อมิให้กลุ่มหนึ่งกลุ่มที่มีสถานะซ้อนกันหลายประเภทถูกประเมินและพัฒนาซ้ำหลายรอบด้วยเครื่องมือคนละชุด ทั้งนี้ การยกระดับองค์กรเกษตรกรตามกลยุทธ์นี้ ใช้ผู้จัดการกลุ่มและแบบแผนธุรกิจชุดเดียวกันที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ที่ ๑.๕ แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ (การยกระดับกลไกการรวมแปลงให้เป็นหน่วยเศรษฐกิจที่มี



อำนาจต่อรอง) โดยกลยุทธ์ที่ ๑.๕ รับผิดชอบด้านการรวมแปลงเพื่อการผลิตและอำนาจต่อรอง ส่วนกลยุทธ์นี้ รับผิดชอบด้านการยกระดับเป็นหน่วยธุรกิจและการเข้าสู่ตลาดมูลค่าสูง จึงตั้งงบประมาณครั้งเดียว

ทั้งนี้ ให้องค์กรเกษตรกรทำหน้าที่เป็นระบบรวบรวมผลผลิต กลุ่มธุรกิจ หรือเครือข่ายการผลิต ที่ช่วยแก้ไขข้อจำกัดของเกษตรกรรายย่อยด้านปริมาณ ความต่อเนื่องในการส่งมอบ มาตรฐาน และต้นทุนโลจิสติกส์ และวัดผลจากสัดส่วนรายได้ที่กลับคืนแก่สมาชิก **ควบคู่กับความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนตามตัวชี้วัด ๒.๘**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ออกแบบชุดการพัฒนาที่แตกต่างกันตามระดับศักยภาพของกลุ่ม ดำเนินการโดยนำผลการประเมินศักยภาพวิสาหกิจชุมชนที่กรมมีอยู่แล้ว มาใช้เป็นระบบตัดสินใจด้านงบประมาณ โดยกลุ่มแต่ละระดับต้องได้รับชุดการพัฒนาที่แตกต่างกัน กำหนดชุดการพัฒนาสามระดับพร้อมสาระ เกณฑ์เข้า และเกณฑ์เลื่อนระดับให้ครบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในพื้นที่นำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องตีความ **และให้ใช้ผลการประเมินชุดเดียวกันนี้ในการรายงานสัดส่วนวิสาหกิจชุมชนที่มีความเข้มแข็งไม่น้อยกว่าร้อยละ ๔๐ ตามตัวชี้วัด ๒.๘**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ เพิ่มความเข้มข้นของการลงทุนต่อกลุ่มที่มีศักยภาพเติบโต ดำเนินการโดยคัดเลือกวิสาหกิจชุมชนและองค์กรเกษตรกรที่มีศักยภาพและมีโอกาสเติบโตทางธุรกิจสูง จำนวนจำกัด เข้าสู่ "โปรแกรมเร่งการเติบโตของธุรกิจชุมชน" โดยกำหนดจำนวนกลุ่มเป้าหมายรายจังหวัดตามศักยภาพและความพร้อมของกลุ่ม มิใช่การจัดสรรจำนวนเท่ากันทุกจังหวัด ให้คณะกรรมการระดับจังหวัดซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐ ผู้ประกอบการ ผู้ซื้อสถาบันการเงิน และสถาบันการศึกษา ร่วมพิจารณาคัดเลือกและกำหนดโจทย์การพัฒนารายกลุ่ม คงงบประมาณพื้นฐานสำหรับกลุ่มทั่วไปไว้ แล้วเพิ่มงบก้อนใหม่สำหรับกลุ่มที่ผ่านการคัดเลือกเข้าโปรแกรมเร่งการเติบโต กำหนดวงเงินขั้นต่ำต่อกลุ่มในโปรแกรมเร่งการเติบโตให้ชัดเจน โดยต้องไม่น้อยกว่า ๑๐ เท่าของงบประมาณพื้นฐานต่อกลุ่ม จึงจะเรียกได้ว่าเป็นการลงทุนแบบเข้มข้น

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ กำหนดให้ทุกกลุ่มเป้าหมายต้องมีผู้จัดการและแผนธุรกิจที่ผ่านการรับรอง ดำเนินการโดยกำหนดเป็นเงื่อนไขว่ากลุ่มที่จะได้รับการสนับสนุนในระดับเข้มข้น ต้องมีผู้จัดการที่รับผิดชอบงานธุรกิจของกลุ่มเป็นการเฉพาะและได้รับการพัฒนาเป็นผู้จัดการธุรกิจเกษตร และต้องมีแผนธุรกิจที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการที่มีผู้เชี่ยวชาญภายนอก ประกอบด้วยผู้แทนสถาบันการเงิน ผู้ประกอบการหรือผู้ซื้อในพื้นที่ และผู้แทนสถาบันการศึกษา โดยมุ่งเป้าในกลุ่มเกษตรแปลงใหญ่และกลุ่มเกษตรที่มีศักยภาพสูงในกลุ่มเป้าหมายการยกระดับเป็นเกษตรมูลค่าสูง (สินค้าเกษตรเรือธง) แก้ไขปัญหาความยั่งยืนของตำแหน่งผู้จัดการเป็นลำดับแรก เพราะข้อจำกัดที่แท้จริงมิใช่การขาดหลักสูตร แต่คือกลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีรายได้พอจ่ายค่าตอบแทนผู้จัดการ จึงกำหนดทางเลือกที่ปฏิบัติได้ ๓ รูปแบบให้กลุ่มเลือกตามความพร้อม ได้แก่ ผู้จัดการประจำกลุ่ม ผู้จัดการร่วมหลายกลุ่ม และผู้จัดการจากหน่วยงานหรือเครือข่ายภายนอก

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ พัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรแปรรูป ดำเนินการโดยขยายการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรแปรรูปจากฐานเดิม ๗๗๐ ราย และ ๗๗ แห่ง **โดยกำหนดเป้าหมายวิสาหกิจชุมชนที่ยกระดับสู่ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรแปรรูปไม่น้อยกว่า ๕๐ แห่งต่อปี ตามตัวชี้วัด ๒.๙ และให้มูลค่าสินค้าเกษตรแปรรูปและผลิตภัณฑ์ขยายตัวเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ตามตัวชี้วัด ๒.๑๐ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ของชุมชนอย่างน้อย ๑ ผลิตภัณฑ์ต่อกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้แนวคิดการออกแบบที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่นและตอบโจทย์ความต้องการของตลาดสมัยใหม่ กำหนดลำดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ถูกต้องตามลำดับที่ตลาดกำหนด คือ (๑) ตรวจสอบความต้องการตลาดและระบุผู้ซื้อ (๒) กำหนดคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ตามผู้ซื้อต้องการ (๓) พัฒนาสูตรและกระบวนการผลิต (๔) จัดสถานที่ผลิตให้ได้มาตรฐานและขออนุญาต (๕) พัฒนาบรรจุภัณฑ์และตราสินค้า และ (๖) เข้าสู่ช่องทางจำหน่าย แก่คอขวดเรื่องสถานที่ผลิตเป็นลำดับแรก โดยเสนอ ๓ ทางเลือกตามความพร้อมและกำลังทุน คือ (๑) ปรับปรุงสถานที่ผลิตของกลุ่มให้ได้มาตรฐาน (๒) ใช้สถานที่ผลิตกลางระดับอำเภอหรือจังหวัดร่วมกันหลายกลุ่ม**



และ (๓) จ้างผู้ประกอบการที่มีโรงงานได้มาตรฐานผลิตให้ (Contract Manufacturing) โดยกลุ่มเป็นเจ้าของสูตรและตราสินค้า

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ พัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตรให้เป็นแหล่งรายได้ที่มีเสถียรภาพ ดำเนินการโดยยกระดับการพัฒนากิจการด้านการท่องเที่ยวเชิงเกษตรสู่การท่องเที่ยวสีเขียวและการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน จากฐานเดิม ๗๗ แหล่ง และ ๖ เส้นทาง โดยเน้นการเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรเข้ากับเส้นทางท่องเที่ยวหลักของจังหวัด และเชื่อมกับสินค้าเรือธงและสินค้าอัตลักษณ์พื้นถิ่นให้นักท่องเที่ยวซื้อกลับได้ **เพื่อให้รายได้จากการท่องเที่ยวเชิงเกษตรเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๕ ตามตัวชี้วัด ๒.๑๒** กำหนดเกณฑ์ความพร้อมขั้นต่ำของแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรก่อนบรรจุเข้าเส้นทาง ๕ ข้อ คือ ๑) มีกิจกรรมให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมได้จริงอย่างน้อยหนึ่งกิจกรรม ๒) มีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน ๓) มีผู้รับผิดชอบและช่องทางติดต่อที่ตอบกลับได้ภายในหนึ่งวัน ๔) มีอัตราค่าบริการและแพ็คเกจที่ประกาศชัดเจน ๕) มีสินค้าให้ซื้อกลับที่ผลิตในพื้นที่ พร้อมกำหนดกำลังรองรับ (Carrying Capacity) ของแต่ละแหล่งเป็นตัวเลขก่อนเปิดรับนักท่องเที่ยว และกำหนดหลักการแบ่งปันรายได้ภายในชุมชนไว้ในระเบียบของกลุ่มตั้งแต่นั้น

กลยุทธ์ที่ ๒.๕ เปลี่ยนงานการตลาดจากการจัดงาน สู่การสร้างขีดความสามารถและช่องทางที่ยั่งยืน

กลยุทธ์นี้มีได้ยกเลิกการจัดงานแสดงและจำหน่ายสินค้า แต่เปลี่ยนเงื่อนไขการจัด คือ ทุกงานที่กรมจัดหรือร่วมจัดต้องมีอย่างน้อยหนึ่งใน ๓ ผลลัพธ์ต่อไปนี้ จึงจะอนุมัติงบประมาณได้ (๑) เกิดการเจรจาจากผู้ซื้อรายใหม่ที่บันทึกการซื้อขายได้ (๒) เกิดการทดสอบสินค้าใหม่ที่มีการเก็บผลตอบรับจากผู้บริโภคเป็นข้อมูล หรือ (๓) เกิดสัญญาหรือคำสั่งซื้อที่ติดตามต่อได้ หากงานใดมีเพียงยอดขายหน้างานอย่างเดียว ให้ถือเป็นกิจกรรมที่ไม่นับเป็นผลงานตามกลยุทธ์นี้ บทบาทของกรมในกลยุทธ์นี้คือ ผู้พัฒนาขีดความสามารถของผู้ขาย ผู้เชื่อมโยงกับผู้ซื้อ และผู้จัดทำเครื่องมือกลาง เช่น สัญญาแม่แบบและระบบข้อมูล มิใช่ผู้ค้า ผู้กำหนดราคา หรือผู้รับประกันการซื้อขาย

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ยกระดับตลาดเกษตรกรจากสถานที่จำหน่าย เป็นแหล่งเรียนรู้และฐานทดสอบสินค้า ดำเนินการโดยพัฒนาตลาดเกษตรกรทั้ง ๗๗ จังหวัด ให้ทำหน้าที่สามอย่างพร้อมกัน คือเป็นสถานที่จำหน่ายผลผลิตโดยตรงจากเกษตรกร เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการตลาดที่เกษตรกรได้เรียนรู้พฤติกรรมผู้บริโภคจริง และเป็นฐานทดสอบสินค้าใหม่ก่อนนำเข้าสู่ตลาดที่ใหญ่ขึ้น โดยกำหนดให้แต่ละแห่งมีอัตลักษณ์ที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และมีสินค้าอัตลักษณ์ประจำถิ่นเป็นจุดขาย **เพื่อให้มูลค่าการจำหน่ายในตลาดเกษตรกรเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๒ ตามตัวชี้วัด ๒.๑๓** คัดเลือกตลาดเกษตรกรที่มีความพร้อมสูงสุดจังหวัดละ ๑ แห่ง รวมไม่น้อยกว่า ๗๗ แห่ง เป็นตลาดนำร่องรุ่นแรกที่ต้องดำเนินการครบทั้งสามหน้าที่ให้แล้วเสร็จภายในฤดูกาลเพาะปลูกแรกของปี ๒๕๖๑ จัดตั้ง "เทศกาลทดสอบสินค้าใหม่" (Market Test Day) เป็นประจำทุกสัปดาห์ตลอดฤดูกาล เพื่อให้เกษตรกรได้รับผลตอบรับจากผู้บริโภคและปรับปรุงสินค้าได้ทันภายในฤดูกาลเดียวกัน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ สร้างขีดความสามารถด้านการตลาดดิจิทัลให้เกษตรกรขายเองได้ ดำเนินการโดยพัฒนาทักษะการทำเนื้อหาและการขายผ่านสื่อสังคมออนไลน์และแพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ให้เกษตรกรและกลุ่มเกษตรกร จากฐานเดิมที่พัฒนาปีละ ๘๔๐ ราย โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริงจนขายได้ มิใช่การอบรมทฤษฎี ปรับรูปแบบหลักสูตรเป็นการฝึกอบรมเร่งรัด "ขายให้ได้ใน ๑๕ วัน" (Sell-in-๑๕ Bootcamp) ที่ให้เกษตรกรเปิดร้านค้าออนไลน์และลงขายสินค้าจริงภายในวันฝึกอบรม จัดระบบพี่เลี้ยงติดตามต่อเนื่องไม่น้อยกว่าสามเดือนหลังอบรม ใช้ตัวชี้วัดที่ผลลัพธ์ทางการค้า คือ จำนวนรายได้ที่ยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ต่อเนื่องอย่างน้อยหกเดือน และมูลค่ายอดขายรวมผ่านช่องทางออนไลน์ของผู้เข้าร่วมโครงการ แทนจำนวนผู้ผ่านการอบรม **โดยให้เกษตรกรและองค์กรเกษตรกรที่จำหน่ายผ่านช่องทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๕๐ รายต่อปี ตามตัวชี้วัด ๒.๑๔**



แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ สร้างระบบจับคู่ธุรกิจที่เป็นทางการกับผู้ซื้อรายใหญ่ ดำเนินการโดยจัดตั้งระบบจับคู่ธุรกิจที่เป็นกลไกถาวรกับค่าปลีกสมัยใหม่ ผู้ส่งออก โรงงานแปรรูป และแพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ พร้อมจัดทำหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้ขายก่อนเข้าสู่ช่องทางเหล่านั้น ครอบคลุมมาตรฐานสินค้า ความสม่ำเสมอของปริมาณ ระบบเอกสาร และเงื่อนไขการชำระเงิน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้กลุ่มเกษตรกรถูกปฏิเสธมากที่สุดแม้สินค้าจะมีคุณภาพดี จัดทำ "แบบตรวจสอบความพร้อมก่อนเข้าเจรจา" (Buyer-Readiness Checklist) ที่กลุ่มต้องผ่านก่อนถูกเสนอซื้อเข้าจับคู่ และเชื่อมกลุ่มที่เข้าสู่ระบบจับคู่กับกลไกสินเชื่อเงินทุนหมุนเวียนตั้งแต่ออนไลน์นามสัญญา มิใช่หลังเกิดปัญหาสภาพคล่องแล้ว

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ส่งเสริมเกษตรกรพันธสัญญาที่เป็นธรรมและระบบซื้อขายล่วงหน้า ดำเนินการโดยส่งเสริมให้กลุ่มเกษตรกร โดยเฉพาะผู้ผลิตสินค้าเรือธง ทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าและเกษตรกรพันธสัญญาที่เป็นธรรมกับผู้ประกอบการ โดยกรมทำหน้าที่จัดทำสัญญาแม่แบบที่เป็นธรรม ให้คำปรึกษาแก่กลุ่มก่อนลงนาม และเป็นคนกลางไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดข้อพิพาท ซึ่งเป็นบทบาทที่กรมทำได้โดยไม่ต้องมีอำนาจตามกฎหมายด้านการค้า ออกแบบสัญญาแม่แบบให้ครอบคลุมประเด็นที่เป็นข้อพิพาทบ่อยที่สุดในทางปฏิบัติ ๖ เรื่อง เร่งจัดทำสัญญาแม่แบบ (Standard Contract Template) ให้แล้วเสร็จและประกาศใช้ได้ภายในไตรมาสแรกของปี ๒๕๗๑ เริ่มนำร่องกับกลุ่มสินค้าเรือธงเป็นลำดับแรก และกำหนดให้เกิดการลงนามสัญญาซื้อขายล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ ฉบับต่อกลุ่มสินค้าเรือธงภายในฤดูกาลเพาะปลูกแรกที่แผนเริ่มดำเนินการ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ กำหนดการกระจายตลาดเป็นตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ของกรม ดำเนินการโดยติดตามสัดส่วนการพึ่งพาตลาดจีนของสินค้าเกษตรหลักที่กรมรับผิดชอบ และตั้งเป้าลดลงอย่างเป็นรูปธรรมภายในห่วงโซาห่วงโซาที่กรมทำได้จริงให้ชัด คือ กรมมิใช่ผู้เจรจาการค้าระหว่างประเทศและมีผู้ใช้เปิดตลาด บทบาทของกรมคือการปรับโครงสร้างการผลิตและคุณภาพสินค้าให้ตรงกับตลาดทางเลือก และการเตรียมกลุ่มเกษตรกรให้พร้อมเมื่อช่องทางเปิด ส่วนการเจรจาเปิดตลาดเป็นภารกิจของกระทรวงพาณิชย์และสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ จัดทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงการพึ่งพาตลาดเดียวเป็นรายสินค้า แล้วเลือกสินค้าที่มีความเสี่ยงสูงสุดไม่เกิน ๕ รายการมาดำเนินการก่อน โดยให้ความสำคัญกับตลาดเอเชียใต้และตะวันออกกลางซึ่งมีวัฒนธรรมการบริโภคเครื่องเทศและสมุนไพรสูงและตรงกับสินค้าที่ไทยกำลังเติบโต

กลยุทธ์ที่ ๒.๖ เชื่อมโยงเกษตรกรเข้าสู่ห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมเกษตรและบริการมูลค่าสูง

กลยุทธ์ที่ ๒.๕ จับคู่สินค้าสำเร็จรูปกับผู้ซื้อปลายทางในลักษณะรายครั้ง ส่วนกลยุทธ์นี้จับคู่ความต้องการวัตถุดิบรายฤดูกาลของโรงงานกับแผนการเพาะปลูกที่ยังไม่เกิดขึ้น จึงต้องทำงานล่วงหน้าก่อนฤดูกาล ทั้งสองกลยุทธ์ใช้ฐานผู้ใช้ ระบบยืนยันตัวตน และระบบข้อมูลชุดเดียวกัน มิใช่สองระบบ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ จัดทำแผนส่งเสริมการผลิตวัตถุดิบเพื่ออุตสาหกรรมเกษตรรายกลุ่มสินค้าที่มีข้อตกลงรับซื้อรองรับ ดำเนินการโดยรวบรวมและวิเคราะห์อุปสงค์วัตถุดิบจากภาคอุตสาหกรรม แล้วแปลงเป็นเขตส่งเสริมการผลิตที่มีเป้าหมายชัดเจน โดยสำรวจความต้องการวัตถุดิบของอุตสาหกรรมเป้าหมายอย่างเป็นระบบร่วมกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย แล้วย้อนกลับมาออกแบบเขตส่งเสริมการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการนั้น ทั้งในด้านชนิดพืช ปริมาณ คุณภาพ และช่วงเวลาที่ต้องการ กำหนดให้ผลการสำรวจต้องแปลงเป็น "ข้อกำหนดคุณภาพวัตถุดิบรายอุตสาหกรรม" ที่เกษตรกรนำไปปฏิบัติได้ มิใช่รายงานการสำรวจ แล้วแปลงเป็นคำแนะนำการผลิตที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรใช้ถ่ายทอดได้

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ขับเคลื่อนนโยบาย ๑ ท้องถิ่น ๑ สินค้าเกษตรมูลค่าสูงให้เกิดผลจริง ดำเนินการโดยขยายผลการดำเนินงานตามนโยบายสินค้าเกษตรและบริการมูลค่าสูง ซึ่งครอบคลุม ๒๐๐ เป้าหมายใน ๗๗ จังหวัด โดยใช้วิธีค้นหาปัญหาที่แท้จริงตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำแล้วกำหนดทางแก้เป็นรายกรณี ผ่านการใช้ข้อมูล วิทยาศาสตร์



เทคโนโลยี และงานวิจัย พร้อมบูรณาการแผนงานและงบประมาณกับหน่วยงานอื่นในสังกัดกระทรวง บริหารเป้าหมาย ทั้ง ๒๐๐ รายการโดยนำผลการประเมินศักยภาพและชุดการพัฒนาสามารถระดับตามกลยุทธ์ที่ ๒.๔ มาใช้โดยตรง กำหนดให้ทุกแปลงเป้าหมายต้องมีการวัดผลก่อนและหลัง ๔ รายการ คือ ผลผลิตต่อไร่ ต้นทุนต่อหน่วย ราคาที่เกษตรกรได้รับ และรายได้สุทธิทางการเกษตรต่อครัวเรือน โดยใช้นิยามและวิธีคำนวณเดียวกับระบบวัดผลรายได้สุทธิของกรม

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ เชื่อมโยงบริการทางการเกษตรเข้าสู่ห่วงโซ่อุตสาหกรรมและยกระดับเป็นหน่วยธุรกิจบริการ ดำเนินการโดยรวมกลุ่มผู้ให้บริการทางการเกษตรให้เป็นหน่วยธุรกิจที่เชื่อมโยงเข้าสู่ห่วงโซ่อุตสาหกรรมได้ โดยต่อยอดจากระบบทะเบียนผู้ให้บริการ มาตรฐานการให้บริการรายสินค้า อัตราค่าบริการอ้างอิง สัญญามาตรฐานการให้บริการ และระบบช่างเกษตรท้องถิ่นที่กรมมีอยู่แล้ว โดยแนวทางนี้รับผิดชอบเฉพาะการเปลี่ยนบริการทางการเกษตรจากงานรับจ้างรายบุคคล ให้เป็นหน่วยธุรกิจบริการที่รับงานจากอุตสาหกรรมได้ เหตุผลเชิงโครงสร้างคือ ในโครงสร้างที่เกษตรกรมีที่ดินเฉลี่ยเพียง ๑๒.๒๗ ไร่ต่อครัวเรือน รายได้จากการผลิตบนที่ดินของตนเองมีเพดานที่ชัดเจน แต่รายได้จากการให้บริการแก่แปลงของผู้อื่นไม่มีเพดานเช่นนั้น จึงเป็นเส้นทางขยายรายได้ที่สำคัญที่สุดสำหรับเกษตรกรที่มีที่ดินน้อย

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ กำหนดข้อกำหนดทางเทคนิคของโครงสร้างพื้นฐานหลังการเก็บเกี่ยวและระบบขนส่งควบคุมอุณหภูมิให้ตรงกับเงื่อนไขการรับซื้อของอุตสาหกรรม ดำเนินการโดยผลักดันการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานหลังการเก็บเกี่ยวระดับชุมชน ทั้งลานตาก โรงคัดบรรจุ ห้องเย็น และจุดรวบรวม โดยใช้กลไกงบประมาณจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแหล่งทุนเสริม ซึ่งเป็นจังหวัดที่เอื้ออำนวยเป็นพิเศษ เนื่องจากห้วงปี ๒๕๗๑ ถึง ๒๕๗๕ เป็นช่วงจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นฉบับที่ ๓ พร้อมกันทั้งประเทศ กำหนดเงื่อนไขก่อนอนุมัติการลงทุนทุกแห่ง ๕ ข้อ เพื่อป้องกันปัญหาโครงสร้างพื้นฐานที่สร้างแล้วไม่ได้ใช้งาน ซึ่งเป็นปัญหาที่พบซ้ำมากที่สุดในงานลักษณะนี้

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ เชื่อมโยงองค์กรเกษตรกรเข้าสู่ห่วงโซ่การส่งออกในตลาดที่มีศักยภาพ ดำเนินการโดยคัดเลือกองค์กรเกษตรกรที่มีความพร้อมสูงสุด แล้วเชื่อมโยงเข้าสู่ห่วงโซ่การส่งออกโดยตรงผ่านความร่วมมือกับผู้ส่งออกและสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ผลิตสมุนไพรและเครื่องเทศเพื่อเข้าสู่ตลาดเอเชียได้ซึ่งมีวัฒนธรรมการบริโภคเครื่องเทศสูง และกลุ่มผลไม้และไม้ดอกที่ไทยมีความได้เปรียบอยู่แล้ว กำหนดเส้นทางเข้าสู่การส่งออกที่เหมาะสมกับความพร้อมของกลุ่ม ๓ รูปแบบ คือ ๑) เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบให้ผู้ส่งออกที่มีอยู่แล้ว ๒) ส่งออกร่วมกับผู้ส่งออกที่เป็นพันธมิตรโดยกลุ่มเป็นเจ้าของตราสินค้า และ ๓) ส่งออกเองเต็มรูปแบบ และจัดทำ "แผนที่ข้อกำหนดของตลาดปลายทาง" รายสินค้ารายประเทศ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๖ พัฒนาโมดูลเชื่อมโยงห่วงโซ่อุตสาหกรรมเกษตรบนระบบข้อมูลกลางของกรม ดำเนินการโดยพัฒนาเป็นโมดูลหรือขั้นการใช้งานเพิ่มเติมบนระบบข้อมูลกลางของกรม มิใช่การจัดหาแพลตฟอร์มใหม่ เนื่องจากฐานข้อมูลผังแปลงและทะเบียนเกษตรกร มาตรฐานข้อมูลกลางและการเชื่อมต่อแบบเปิด กลไกข้อควมยินยอมจากเกษตรกร ระบบพยากรณ์อุปทาน ทะเบียนผู้ให้บริการ ทะเบียนกลางองค์กรเกษตรกร และแดชบอร์ดติดตามมูลค่าสินค้าเรือธง ล้วนเป็นระบบที่มีเจ้าภาพและงบประมาณอยู่แล้ว **ภายใต้ประเด็นการพัฒนาที่ ๓** แนวทางนี้จึงเป็นผู้ใช้ข้อมูลเหล่านั้น สมรรถนะเฉพาะที่ต้องพัฒนาขึ้นใหม่มีเพียงสองส่วน คือ ส่วนที่ ๑ โมดูลจับคู่อุปสงค์วัตถุดิบอุตสาหกรรมกับแผนการผลิตของเกษตรกร โดยออกแบบเป็นส่วนขยายของระบบจับคู่ตามกลยุทธ์ที่ ๒.๕ และส่วนที่ ๒ ระบบติดตามสถานะข้อตกลงและการส่งมอบ ตั้งแต่การลงนามข้อตกลงรับซื้อ ปริมาณที่ส่งมอบจริง จนถึงสถานะการชำระเงิน



ตารางโครงการ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

กลยุทธ์	โครงการ
กลยุทธ์ที่ ๒.๑ คัดเลือกสินค้าเรือธงและลงทุนอย่างเข้มข้นครบวงจร แทนการกระจายงบประมาณแบบเฉลี่ยทั่วถึง	๑. โครงการบูรณาการการพัฒนาและลงทุนในสินค้าเรือธงเพื่อเพิ่มมูลค่าและรายได้เกษตรกร
กลยุทธ์ที่ ๒.๒ ยกระดับมาตรฐานและระบบรับรองให้เป็นใบเบิกทางสู่ตลาดมูลค่าสูง	
กลยุทธ์ที่ ๒.๓ พัฒนาสินค้าอัตลักษณ์พื้นถิ่นและเกษตรชีวภาพสู่ตลาดเฉพาะที่ให้ส่วนต่างกำไรสูง	๑. โครงการส่งเสริมและพัฒนาไม้ผลอัตลักษณ์พื้นถิ่นมูลค่าสูงเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานยั่งยืน
กลยุทธ์ที่ ๒.๔ ยกระดับองค์กรเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนสู่หน่วยธุรกิจที่อยู่รอดได้ด้วยตนเอง	๑. โครงการส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ๒. โครงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่การพึ่งพาตนเอง
กลยุทธ์ที่ ๒.๕ เปลี่ยนงานการตลาดจากการจัดงาน สู่การสร้างขีดความสามารถและช่องทางที่ยั่งยืน	๑. โครงการยกระดับตลาดสินค้าเกษตรและสร้างขีดความสามารถตลาดดิจิทัล
กลยุทธ์ที่ ๒.๖ เชื่อมโยงเกษตรกรเข้าสู่ห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมเกษตรและบริการมูลค่าสูง	๑. โครงการเชื่อมโยงเกษตรกรเข้าสู่ห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมเกษตรและบริการมูลค่าสูง



ประเด็นการพัฒนาที่ ๓

การพัฒนาระบบข้อมูลการเกษตร กลไกการตัดสินใจ การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์

๑. หลักการและเหตุผล

การยกระดับฐานข้อมูลแปลงและระบบตรวจสอบย้อนกลับให้เป็นโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลของภาคเกษตรทั้งประเทศ เป็นโครงการเดียวที่ตอบทั้งความได้เปรียบ โอกาส และความท้าทายของกรมพร้อมกันมากที่สุด และควรกำหนดเป็นโครงการเรือธงลำดับที่หนึ่งของแผน เหตุผลที่เป็นเช่นนั้นเพราะ กรมมีฐานข้อมูลทะเบียนเกษตรกรและข้อมูลแปลงปลูกพืชระดับรายแปลงที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการภาคเกษตร ในขณะเดียวกันก็เป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายกำลังต้องการพร้อมกัน ทั้งตลาดคู่ค้าที่ต้องการหลักฐานรายแปลง ผู้ประกอบการที่ต้องการความแน่นอนของอุปทาน นักลงทุนคาร์บอนที่ต้องการระบบวัดและทวนสอบ และรัฐบาลที่ต้องการขับเคลื่อนนโยบายด้วยข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์

ในมิติของหลักวิชาการส่งเสริมการเกษตรสมัยใหม่ การมีข้อมูลเชิงพื้นที่ระดับแปลงที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบันเป็นพื้นฐานสำคัญในการปรับเปลี่ยนการส่งเสริมการเกษตรจากการให้คำแนะนำในลักษณะทั่วไป ไปสู่การให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพจริงของแต่ละแปลง ซึ่งจะช่วยให้เกษตรกรสามารถนำความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม ในมิติของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM) การกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าและกิจกรรม ไปสู่ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนความสำเร็จในแต่ละระดับ และสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนระดับชาติและแผนที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นสำคัญที่ต้องปรับเปลี่ยน คือ การลงทุนของกรมต้องสมดุลระหว่างการจัดเก็บข้อมูล การยกระดับคุณภาพข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์จริง หากงบประมาณส่วนใหญ่ยังคงอยู่กับการบันทึกและปรับปรุงข้อมูล แต่มีสัดส่วนจำกัดสำหรับการวิเคราะห์ การพยากรณ์ การให้คำแนะนำรายแปลง และการเชื่อมโยงข้อมูล ย่อมไม่สามารถทำให้ข้อมูลจำนวนมากแปลงเป็นผลสัมฤทธิ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้ ต้องตอบสนองต่อความท้าทายสำคัญ ๕ ประการ ได้แก่ ๑) ความผันผวนของภูมิอากาศและภัยพิบัติ ๒) ความไม่แน่นอนของตลาดและอุปทาน ๓) มาตรการการค้าสีเขียวและข้อกำหนดด้านการตรวจสอบย้อนกลับ ๔) ข้อจำกัดด้านกำลังคนของภาครัฐ ๕) ความเสี่ยงด้านข้อมูลส่วนบุคคล ความปลอดภัย และความไว้วางใจของเกษตรกร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในระยะ ๒๕๗๑-๒๕๗๕ ต้องดำเนินการครบวงจร ตั้งแต่การมีข้อมูลที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน การประกันคุณภาพ การเชื่อมโยงอย่างเป็นมาตรฐาน การวิเคราะห์และพยากรณ์ การส่งมอบคำแนะนำ การติดตามผล และการนำผลลัพธ์กลับมาปรับปรุงฐานข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

ในเชิงสถานะ กรมได้เดินมาไกลพอสมควรแล้ว โดยได้ปรับกระบวนการทำงานเข้าสู่ยุคการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ เทคโนโลยีเครื่องแม่ข่ายและการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ และการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกแบบทันทีทันใด พร้อมเปิดให้เกษตรกรขึ้นทะเบียนและปรับปรุงข้อมูลด้วยตนเองผ่านแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์และแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยไม่ต้องเดินทางมาที่สำนักงานเกษตรอำเภอ กรมส่งเสริมการเกษตรได้พัฒนาระบบทะเบียนเกษตรกรและระบบวาดผังแปลงเกษตรกรรมดิจิทัล (Geoplots) เพื่อยกระดับคุณภาพข้อมูลและต่อยอดสู่ระบบตรวจสอบย้อนกลับและการใช้ประโยชน์เชิงนโยบาย โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระบุว่าในปี ๒๕๖๖ มีการปรับปรุงข้อมูลกิจกรรมการเกษตรจำนวน ๖ ล้านครัวเรือน พื้นที่ ๑๔๗ ล้านไร่ ขณะเดียวกันกรมได้ขยายการให้บริการผ่าน e-Form และ Farmbook อย่างต่อเนื่อง



อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์โครงสร้างการใช้จ่ายงบประมาณของโครงการหลัก จะพบข้อเท็จจริงจากวงเงินรวม ๑๐๐.๔๔๖๓ ล้านบาท มีเพียง ๓.๗๓๘๘๓ ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ ๓.๗ เท่านั้น ที่จัดสรรให้กิจกรรมประยุกต์ใช้เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ผลผลิตสินค้าเกษตร ส่วนที่เหลือเป็นงบลงทุน ๔๑.๐๐๐๐ ล้านบาท งบอำนวยการ ๓๕.๐๐๐๐ ล้านบาท และงบปรับปรุงข้อมูล ๒๐.๖๒๓๒ ล้านบาท กล่าวโดยสรุปคือ กรมลงทุนกับการ “เก็บข้อมูล” อย่างจริงจัง แต่ยังไม่ลงทุนกับการ “ใช้ข้อมูล” น้อยมาก ซึ่งเป็นสาเหตุโดยตรงที่ทำให้ข้อมูลมหาศาลที่กรมมีอยู่ ยังไม่ถูกแปลงเป็นคำแนะนำรายแปลงที่เกษตรกรนำไปใช้ได้ และยังไม่ถูกแปลงเป็นการพยากรณ์อุปทานที่ผู้ประกอบการเชื่อถือได้

ช่องว่างนี้มีต้นทุนที่จับต้องได้ ผู้ประกอบการในห่วงโซ่คุณค่าระบุตรงกันว่าปัญหาอันดับหนึ่งมีใช้ราคา แต่คือความไม่แน่นอนของอุปทาน ขณะที่ฝั่งเกษตรกรระบุว่าคำร้องเรียนที่เกิดซ้ำทุกฤดูกาลคือ “ผลิตได้แต่ขายไม่ได้ราคา” ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการวางแผนการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการตลาด ทำให้ผลผลิตล้นตลาดพร้อมกันในบางช่วง และขาดแคลนในช่วงอื่น ความคาดหวังที่แท้จริง คือการทำให้ทุกฝ่าย “รู้ก่อนปลูก” ว่าตลาดต้องการอะไร ปริมาณเท่าใด และเมื่อใด ซึ่งเป็นสิ่งที่มีเพียงกรมเท่านั้นที่มีข้อมูลตั้งต้นเพียงพอจะทำให้ได้

ในด้านเทคโนโลยี ห้วงเวลานี้เป็นจังหวะที่เอื้ออำนวยที่สุด เนื่องจากต้นทุนของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ การวิเคราะห์ภาพ ภาพถ่ายดาวเทียม และอากาศยานไร้คนขับ ได้ลดลงจนอยู่ในระดับที่หน่วยงานภาครัฐใช้ได้จริงในวงกว้าง ซึ่งเป็นโอกาสที่ตรงกับจุดอ่อนด้านอัตรากำลังของกรมพศ. เพราะเทคโนโลยีกลุ่มนี้ทำให้กรมขยายขีดความสามารถได้โดยไม่ต้องเพิ่มอัตรากำลัง อันเป็นทางออกเดียวที่เป็นไปได้ภายใต้ข้อจำกัดกำลังคนภาครัฐ กรมได้ประกาศทิศทางนี้ไว้แล้วโดยมุ่งสร้างฐานข้อมูลแปลงเกษตรที่มีพิกัดจีพีเอสและโครงสร้างข้อมูลต้นน้ำที่สามารถต่อยอดสู่ระบบตรวจสอบย้อนกลับตลอดห่วงโซ่อุปทาน พัฒนาเมล็ดพันธุ์ทนทานสภาพภูมิอากาศอย่างน้อย ๓๐ ชนิด และยกระดับเจ้าหน้าที่ให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยตัดสินใจ

ในด้านความเสี่ยง โอกาสคือกรมจะมีอำนาจต่อรองและบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อทุกหน่วยงานต้องอ้างอิงทะเบียนของกรม แต่การระคือกรมต้องรับผิดชอบคุณภาพ ความเป็นปัจจุบัน และธรรมาภิบาลของข้อมูลภายใต้กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งเป็นความรับผิดชอบทางกฎหมาย ปัจจุบันกรมยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนว่าจะเปิดเผยข้อมูลใดให้ภาคเอกชนใช้ประโยชน์ได้ในระดับใด ซึ่งเป็นช่องว่างที่ต้องปิดภายในปีแรกของแผน มิฉะนั้นข้อมูลจะยังคงถูกใช้เพียงภายในกรมและไม่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจตามศักยภาพที่แท้จริง

ประการสุดท้ายที่ต้องเน้นย้ำ ความสำเร็จของ**ด้านระบบข้อมูลและเกษตรอัจฉริยะ**ผูกกับความสำเร็จของแผนระดับกระทรวงอย่างแยกไม่ออก เพราะหากการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลของกระทรวงไม่สำเร็จ ระบบข้อมูลการเกษตรอัจฉริยะซึ่งเป็นเรือธงของกรมก็จะมีฐานให้ยืน กรมจึงต้องทำงานสองระดับพร้อมกัน คือระดับภายในกรมเพื่อยกระดับคุณภาพข้อมูลของตนเอง และระดับกระทรวงเพื่อผลักดันให้ทะเบียนของกรมได้รับการยอมรับเป็นทะเบียนกลางที่ทุกหน่วยงานอ้างอิงร่วมกัน

ปัญหาระบบข้อมูลที่สะท้อนจากพื้นที่ ได้แก่ หลายหน่วยงานขอข้อมูลเดียวกันซ้ำ ระบบฐานข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน นิยามข้อมูลไม่ตรงกัน เจ้าหน้าที่ต้องทำรายงานหลายระบบ มีการเก็บข้อมูลจำนวนมากแต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ งานข้อมูลและงานรายงานลดเวลาที่เจ้าหน้าที่ควรใช้กับเกษตรกร และคุณภาพข้อมูลยังไม่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์เชิงนโยบาย ประเด็นการพัฒนานี้จึงยึดหลัก “ข้อมูลเดียว กรอครั้งเดียว ใช้ได้หลายงาน” (One Data – One Entry – Many Uses) ซึ่งมีได้หมายถึงการสร้างระบบใหม่เพิ่มขึ้น แต่มุ่งให้ฐานข้อมูลครอบคลุมทุกกลุ่มงานเป็นระบบเดียวกันทุกระดับใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ประมวลผลด้วยปัญญาประดิษฐ์ได้ และช่วยลดงานรายงาน เพื่อคืนเวลาให้เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่มากขึ้น



นอกจากระบบข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลแล้ว ประเด็นการพัฒนานี้ได้รวมภารกิจการปฏิรูประบบสนับสนุน การส่งเสริมการเกษตรของประเทศ ทั้งด้านปัจจัยการผลิต ระบบบริการทางการเกษตร ทะเบียนและกลไกเชิงสถาบัน การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ผ่านกลไกงบประมาณระดับพื้นที่ และมาตรฐานระดับสากล ไว้ในประเด็นเดียวกัน เนื่องจากทุกระบบดังกล่าวใช้ทะเบียน ผังแปลง และระบบข้อมูลกลางชุดเดียวกันเป็นฐาน โดยมีข้อเท็จจริงประกอบดังนี้

ภารกิจด้านนี้ตั้งอยู่บนข้อสังเกตที่บทวิเคราะห์ระบุไว้อย่างตรงไปตรงมา คือ ปัญหาจำนวนมากที่กรมเผชิญไม่ได้เกิดจากการทำงานของกรมเอง แต่เกิดจากระบบสนับสนุนรอบตัวกรมที่ยังไม่เป็นระบบ เมื่อระบบรอบตัวไม่ทำงาน ต่อให้กรมทำงานหนักเพียงใด ผลลัพธ์ก็จะรั่วไหลออกไปตามช่องว่างของระบบเหล่านั้น ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดคือระบบทะเบียนองค์กรเกษตรกร ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนของกรมส่งเสริมการเกษตร ๕๘,๙๔๑ แห่ง เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ๕๐๕ เครือข่าย (ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน วันที่ ๓๑ ส.ค. ๖๙) ยังไม่ได้เชื่อมกับระบบทะเบียนของหน่วยงานอื่นอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบได้ว่ากลุ่มใดได้รับการสนับสนุนจากที่ใดไปแล้วบ้าง ซึ่งเป็นสาเหตุโดยตรงของความซ้ำซ้อน และเป็นความเสี่ยงต่อการถูกตั้งข้อสังเกตจากหน่วยตรวจสอบ ในทำนองเดียวกัน คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนซึ่งกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นสำนักงานเลขานุการตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ยังถูกใช้ในเชิงการประชุมและอนุมัติมากกว่าการเป็นกลไกบูรณาการการทำงานจริง **ทั้งด้าน**แผน งบประมาณ และข้อมูลในระดับพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ กรมมีอำนาจตามกฎหมายอยู่ในมือแล้ว แต่ยังไม่ใช้อำนาจนั้นเต็มศักยภาพ

ในด้านระบบปัจจัยการผลิต ปัญหาที่มีลักษณะเชิงโครงสร้างเช่นเดียวกัน กรมได้ผลิตและกระจายพืชพันธุ์ดีอยู่แล้ว แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของพื้นที่เพาะปลูกและเกษตรกร ทำให้เกษตรกรต้องใช้พันธุ์ด้อยคุณภาพหรือซื้อจากภาคเอกชนในราคาสูง ส่งผลให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นและผลผลิตลดลง จนประเทศต้องนำเข้าวัตถุดิบทางการเกษตรเป็นจำนวนมาก ขณะเดียวกันสถานการณ์ภัยแล้ง โรคแมลงระบาด และโรคใบด่างมันสำปะหลัง ทำให้ความต้องการพันธุ์สะอาดเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศสู่การเป็นศูนย์กลางเมล็ดพันธุ์พืชเขตร้อน จึงต้องยกระดับระบบการผลิตพันธุ์ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน และมีปริมาณรองรับทั้งเกษตรกรและอุตสาหกรรมแปรรูป สิ่งที่น่าสนใจในเชิงยุทธศาสตร์คือ กรมมีความสัมพันธ์เชิงระบบกับกรมวิชาการเกษตรที่ทำงานได้ด้อยอยู่แล้วในเรื่องเมล็ดพันธุ์พืชตระกูลถั่ว โดยกรมวิชาการเกษตรทำหน้าที่ผลิตเมล็ดพันธุ์ขั้นพันธุ์คัด ขั้นพันธุ์หลัก และขั้นพันธุ์ขยาย ส่วนกรมส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่ผลิตเมล็ดพันธุ์ขั้นพันธุ์จำหน่าย ซึ่งเป็นการแบ่งบทบาทที่ชัดเจนและไม่ทับซ้อน รูปแบบความสัมพันธ์นี้ควรถูกยกเป็นแบบอย่างและขยายไปยังพืชชนิดอื่นและหน่วยงานอื่น

ในด้านระบบบริการทางการเกษตร กรมกำลังสร้างสิ่งที่ประเทศไทยยังไม่มี คือระบบผู้ให้บริการทางการเกษตรที่ขึ้นทะเบียนและมีมาตรฐาน ซึ่งเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี ๒๕๖๘ และมีผู้ขึ้นทะเบียนแล้ว ๘,๑๔๑ ราย พร้อมเครื่องจักรกล ๑๒,๐๕๘ รายการ (ข้อมูลจากระบบ <https://emachine.doae.go.th/> วันที่ ๓๑ ส.ค. ๖๙) นี่คือการวางรากฐานของตลาดบริการทางการเกษตรที่มีกติกา ซึ่งจะเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของภาคเกษตรไทยในทศวรรษหน้า เมื่อพิจารณาว่าเกษตรกรมีที่ดินเฉลี่ยเพียง ๒๕ ไร่ต่อครัวเรือน และมีอายุเฉลี่ย ๕๙.๔๔ ปี (ข้อมูลจาก สศก. ปี ๒๕๖๕) ระบบบริการทางการเกษตรจึงมีใช้ทางเลือก แต่เป็นเงื่อนไขจำเป็นที่ทำให้ภาคเกษตรไทยยังผลิตได้ต่อไป

ประการที่สำคัญ **ภารกิจด้านนี้มีนาฬิกา**จับเวลากำกับที่ชัดเจน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีแนวทางจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๗๑ – ๒๕๗๕) ให้สอดคล้องกับ (ร่าง) กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๔ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เชื่อมโยงกับกรอบแผนระดับชาติ แผนพัฒนาจังหวัด และแผนพัฒนาท้องถิ่น อันเป็นจังหวะเวลาที่กรมสามารถผลักดันวาระของตนเข้าสู่แผนท้องถิ่นได้พร้อมกันทั้งประเทศ **หากพลาดจังหวะนี้** กรมอาจเสียโอกาสในการบรรจุโครงการเข้าสู่แผนหลักรอบแรก และทำให้การเข้าถึงงบประมาณล่าช้า ซึ่งหมายถึงการเสียโอกาสในการเข้าถึงงบประมาณท้องถิ่นตลอดทั้งห่วงโซ่



ในเชิงทรัพยากร **ภารกิจด้านนี้**มีลักษณะที่ควรได้รับความสนใจเป็นพิเศษจากผู้บริหาร คือเป็นงานที่ใช้งบประมาณน้อยแต่ให้ผลตอบแทนสูง เพราะงานจำนวนมากเป็นงานเชิงสถาบันและเชิงความสัมพันธ์ ข้อเสนอจากพื้นที่ชี้ว่า ปัจจัยการผลิต ได้แก่ พันธุ์พืช ท่อนพันธุ์ และชีวภัณฑ์ มักไม่เพียงพอและส่งมอบล่าช้ากว่าฤดูเพาะปลูก เนื่องจากขั้นตอนการผลิตและขนส่งจากศูนย์ขยายพันธุ์พืชส่วนกลางยังมีคอขวด อีกทั้งยังมีความซ้ำซ้อนของการทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น ประเด็นการพัฒนานี้จึงมุ่งกระจายการผลิตปัจจัยการผลิตให้ใกล้เคียงเกษตรกรและทันฤดูกาล ตรวจสอบคุณภาพและราคาปัจจัยการผลิต และลดความซ้ำซ้อนของการทำงานระหว่างหน่วยงาน โดยกรมทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงและกำหนดมาตรฐาน มีใช้ผู้ดำเนินการเองทั้งหมด

๒. เป้าหมายของประเด็นการพัฒนา

๒.๑ เป้าประสงค์

- เป้าประสงค์ที่ ๓.๑ : ครีวเรือนเกษตรกรที่ปรับปรุงข้อมูลทะเบียนเกษตรกร
- เป้าประสงค์ที่ ๓.๒ : ผังแปลงเกษตรกรรวมดิจิทัลเป็นปัจจุบัน
- เป้าประสงค์ที่ ๓.๓ : ข้อมูลทะเบียนเกษตรกรที่นำไปใช้ประกอบการเข้าร่วมโครงการและมาตรการภาครัฐ
- เป้าประสงค์ที่ ๓.๔ : แปลงในทะเบียนเกษตรกรที่มีพิกัด GPS ครอบคลุมและผ่านการสอบทานความถูกต้อง
- เป้าประสงค์ที่ ๓.๕ : เกษตรกรที่ได้รับคำแนะนำรายแปลงผ่านระบบดิจิทัล
- เป้าประสงค์ที่ ๓.๖ : ระบบฐานข้อมูลกลางและ Dashboard เพื่อการตัดสินใจและบริหารจัดการ
- เป้าประสงค์ที่ ๓.๗ : ศูนย์ปฏิบัติการเป็นฐานทดสอบและแหล่งเรียนรู้เทคโนโลยี/นวัตกรรม
- เป้าประสงค์ที่ ๓.๘ : เทคโนโลยีและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ที่เกิดผลสำเร็จ
- เป้าประสงค์ที่ ๓.๙ : การเข้าถึงงบประมาณจากแหล่งอื่น

๒.๒ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	การเชื่อมโยงกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๓.๑ ครีวเรือนเกษตรกรที่ปรับปรุงข้อมูลทะเบียนเกษตรกรให้เป็นปัจจุบัน ไม่น้อยกว่า ๖ ล้านครัวเรือนต่อปี (ล้านครัวเรือน)	๖.๐๐	๖.๐๐	๖.๐๐	๖.๐๐	๖.๐๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๓.๒ ผังแปลงเกษตรกรรวมดิจิทัลที่เป็นปัจจุบัน ๕.๕๐ ล้านแปลง (ล้านแปลง)	๕.๕๐	๕.๕๐	๕.๕๐	๕.๕๐	๕.๕๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๓.๓ สัดส่วนข้อมูลทะเบียนเกษตรกรที่นำไปใช้ประกอบการเข้าร่วมโครงการและมาตรการภาครัฐได้ร้อยละ ๘๐	๘๐	๘๐	๘๐	๘๐	๘๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๓.๔ แปลงในทะเบียนเกษตรกรที่มีพิกัด GPS ครอบคลุมและผ่านการสอบทานความถูกต้อง ร้อยละ ๗๐	๗๐	๗๐	๗๐	๗๐	๗๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๓.๕ เกษตรกรที่ได้รับคำแนะนำรายแปลงผ่านระบบดิจิทัล ๑.๕๐ ล้านราย (ล้านราย)	๑.๑๐	๑.๒๐	๑.๓๐	๑.๔๐	๑.๕๐	กรมกำหนดเพิ่ม



ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	การเชื่อมโยงกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๓.๖ ระบบฐานข้อมูลกลางและ Dashboard เพื่อการตัดสินใจและบริหารจัดการ อย่างน้อย ๑ ระบบ	๑	๑	๑	๑	๑	กรมกำหนดเพิ่ม
๓.๗ ศูนย์ปฏิบัติการผ่านเกณฑ์การเป็นฐานทดสอบและแหล่งเรียนรู้เทคโนโลยี/นวัตกรรม ๓๘ แห่ง	๓๐	๓๒	๓๔	๓๖	๓๘	กรมกำหนดเพิ่ม
๓.๘ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ที่เกิดผลสำเร็จ ๓๐๐ รายการ	๑๐๐	๑๕๐	๒๐๐	๒๕๐	๓๐๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๓.๙ งบประมาณจากแหล่งอื่นที่ได้รับการจัดสรรในงานส่งเสริมการเกษตร เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๕๐ ล้านบาทต่อปี (ล้านบาท)	๓๐	๓๕	๔๐	๔๕	๕๐	กรมกำหนดเพิ่ม

๓. กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน (Blueprint for Change)

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ยกระดับฐานข้อมูลแปลงเกษตรของประเทศให้ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และเชื่อมโยงได้

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ เร่งเติมพิกัดแปลงให้ครบถ้วนและกำหนดรอบการปรับปรุงข้อมูลที่ถี่ขึ้น ดำเนินการโดยเร่งจัดทำผังแปลงเกษตรกรรมดิจิทัล จากฐานเดิมปีละ ๓ ล้านแปลง ให้มีผังแปลงเกษตรกรรมดิจิทัลที่เป็นปัจจุบัน ๕.๕๐ ล้านแปลง ตามตัวชี้วัด ๓.๒ และให้แปลงในทะเบียนเกษตรกรที่มีพิกัด GPS ครบถ้วนและผ่านการสอบทานความถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐ ตามตัวชี้วัด ๓.๔ ควบคู่กับการปรับปรุงข้อมูลทะเบียนเกษตรกรให้เป็นปัจจุบันไม่น้อยกว่าปีละ ๖ ล้านครัวเรือน ตามตัวชี้วัด ๓.๑ การบันทึกขอบเขตแปลงทุกแปลงต้องจัดเก็บเป็นขอบเขตรูปหลายเหลี่ยม (GIS-Polygon) แทนจุดพิกัดเดียว (Point) ให้เสนอผังแปลงของกรมเป็น "ข้อมูลพิกัดแปลงชุดเดียว" (Single Plot Data) ที่หน่วยงานรัฐใช้อ้างอิงร่วมกัน ผ่านกลไกตามแนวทางที่ ๓ และเชื่อมกับข้อมูลรูปแปลงที่ดินของกรมที่ดินเพื่อสอบทานความถูกต้อง โดยระบบใช้ภาพถ่ายดาวเทียมความละเอียดสูงร่วมกับปัญญาประดิษฐ์ ตรวจจับขอบเขตแปลงและวาดร่างผังแปลงไว้วางหน้า แล้วให้เกษตรกรยืนยันหรือแก้ไขเองผ่านแอปพลิเคชัน Farmbook และให้อาสาสมัครเกษตรหมู่บ้านช่วยเกษตรกรที่ใช้แอปพลิเคชันไม่ได้

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ขยายชุดข้อมูลที่จัดเก็บให้ครอบคลุมมิติเศรษฐกิจและมิติสิ่งแวดล้อม ดำเนินการโดยขยายขอบเขตข้อมูลในทะเบียน จากเดิมที่เน้นข้อมูลตัวตน พื้นที่ และชนิดพืช ให้ครอบคลุมเพิ่มอีกสองกลุ่ม กลุ่มแรก ข้อมูลเศรษฐกิจรายแปลง ได้แก่ ต้นทุน (ทุกองค์ประกอบของปัจจัยการผลิต) ผลผลิต ราคาขาย และรายได้สุทธิ ให้ใช้ชุดข้อมูลเดียวกับ "ชุดข้อมูลเศรษฐกิจขั้นต่ำรายครัวเรือน" ตามกลยุทธ์ที่ ๕.๑ และเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง ไม่เก็บทุกแปลง จัดลำดับการเก็บตามห้ากลุ่มสินค้าเกษตรมูลค่าสูงของแผน ได้แก่ เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น เกษตรปลอดภัย เกษตรชีวภาพ เกษตรแปรรูป และเกษตรอัจฉริยะ กลุ่มที่สอง ข้อมูลที่รองรับมาตรการการค้าสีเขียว ได้แก่ ประวัติการใช้ที่ดินย้อนหลังตามกฎหมายระเบียบว่าด้วยสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป (EUDR) และข้อมูลกิจกรรมลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกรายแปลง เพื่อรองรับการตรวจสอบย้อนกลับ ตลาดคาร์บอนเครดิตภาคเกษตร และการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ผลักดันให้ทะเบียนของกรมได้รับการยอมรับเป็นทะเบียนกลางของภาคเกษตร ดำเนินการโดยเสนอวาระต่อคณะกรรมการระดับกระทรวงด้านดิจิทัลภายในไตรมาสที่สองของปี ๒๕๖๑ เพื่อกำหนดให้ทะเบียนเกษตรกรและผังแปลงเกษตรกรรมดิจิทัลของกรมเป็นฐานอ้างอิงร่วมที่หน่วยงานในสังกัดใช้ แทนการที่แต่ละกรมจัดเก็บข้อมูลเกษตรกรซ้ำซ้อนกัน ให้ทะเบียนของกรมทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลต้นทางด้านเกษตรกรและแปลง



ปลูกพืชของศูนย์ข้อมูลเกษตรแห่งชาติ (NABC) ของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และเชื่อมกับทะเบียนวิสาหกิจชุมชนตามกลยุทธ์ที่ ๓.๘ การเชื่อมโยงต้องเป็นการเชื่อมต่อเชิงระบบผ่านระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ (GDX) และช่องทางเชื่อมต่ออัตโนมัติ (API) ไม่ให้การส่งไฟล์ตามคำขอเป็นครั้งคราว โดยให้หน่วยงานอื่น เช่น ธ.ก.ส. กรมการข้าว และการยางแห่งประเทศไทย ดึงข้อมูลที่ต้องใช้จากทะเบียนของกรมแทนการให้เกษตรกรกรขึ้นทะเบียนซ้ำ **เพื่อให้สัดส่วนข้อมูลทะเบียนเกษตรกรที่นำไปใช้ประกอบการเข้าร่วมโครงการและมาตรการภาครัฐได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ตามตัวชี้วัด ๓.๓**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ สร้างระบบควบคุมคุณภาพข้อมูลที่ตรวจสอบได้และมีผู้รับผิดชอบชัดเจน ดำเนินการโดยจัดตั้งกลไกควบคุมคุณภาพข้อมูลสามชั้น ชั้นที่หนึ่ง การตรวจสอบอัตโนมัติ ณ จุดบันทึกข้อมูล ใช้กฎตรวจสอบความสมเหตุสมผลเชิงตรรกะและภูมิสารสนเทศ เช่น การตรวจจับแปลงซ้ำซ้อน การตรวจรายชื่อผู้เสียชีวิตกับทะเบียนราษฎรของกรมการปกครอง และการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างชนิดพืชกับสภาพดินและน้ำ ชั้นที่สอง การสอบทานด้วยภาพถ่ายดาวเทียมและการสุ่มตรวจภาคสนาม เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่แจ้งตรงกับสภาพจริงในแปลง ชั้นที่สาม การรายงานดัชนีคุณภาพข้อมูลรายจังหวัดต่อผู้บริหารเป็นรายไตรมาส โดยระบบสร้างรายงานอัตโนมัติ และให้ความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลเป็นตัวชี้วัดของสำนักงานเกษตรจังหวัดทุกแห่ง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ลงทุนโครงสร้างพื้นฐานประมวลผลให้รองรับการใช้งานเชิงวิเคราะห์ ดำเนินการโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่ในโครงการ วงเงิน ๔๑.๐๐๐๐ ล้านบาท ยุทธศาสตร์ระบบเครื่องมือช่วยและระบบประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ จากเดิมที่ออกแบบเพื่อบันทึกและเรียกดูข้อมูลเป็นหลัก ให้รองรับการประมวลผลเชิงวิเคราะห์และการเรียกใช้ผ่านช่องทางเชื่อมต่ออัตโนมัติจากหน่วยงานภายนอกจำนวนมากพร้อมกัน ออกแบบสถาปัตยกรรมข้อมูลให้แยกชั้นข้อมูลดิบ ชั้นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผล และชั้นข้อมูลที่เปิดเผยได้ ออกจากกันอย่างชัดเจน สถาปัตยกรรมนี้เป็นชั้นข้อมูลตั้งต้น (data layer) ของระบบตรวจสอบย้อนกลับระดับประเทศ ตามกลยุทธ์ที่ ๓.๕ แนวทางที่ ๕ และของระบบสนับสนุนการตัดสินใจในกลยุทธ์อื่น **รวมถึงระบบฐานข้อมูลกลางและ Dashboard เพื่อการตัดสินใจและบริหารจัดการ ตามตัวชี้วัด ๓.๖** โดยไม่ลงทุนระบบซ้ำซ้อน พิจารณาใช้บริการคลาวด์กลางภาครัฐ (GDCC) ควบคู่กับการลงทุนอุปกรณ์ เพื่อให้ต้นทุนการประมวลผลต่อหน่วยต่ำที่สุดและขยายกำลังได้ยืดหยุ่น

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ เปลี่ยนข้อมูลให้เป็นคำแนะนำรายแปลงและระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ พัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจรายแปลงที่บูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงาน ดำเนินการโดยพัฒนาระบบที่นำข้อมูลผังแปลงของกรมมาเชื่อมกับข้อมูลของหน่วยงานภายนอก ได้แก่ ข้อมูลอุตุนิยมวิทยาจากกรมอุตุนิยมวิทยา ข้อมูลปริมาณน้ำและแผนการจัดสรรน้ำจากกรมชลประทานและสำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ ข้อมูลชุดดินและความอุดมสมบูรณ์จากกรมพัฒนาที่ดิน ข้อมูลการดูแลสุขภาพพืชและสินค้าเกษตรจากหน่วยงานวิชาการทั้งสถาบันการศึกษาและกรมวิชาการเกษตร ข้อมูลราคาสินค้าเกษตรจากสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรและกระทรวงพาณิชย์ แล้วประมวลผลเป็นคำแนะนำเฉพาะแปลงที่ตอบคำถามพื้นฐานสี่ข้อของเกษตรกร คือ ควรปลูกอะไร ปลูกเมื่อใด ให้น้ำและปุ๋ยอย่างไร และคาดว่าจะขายได้เท่าใด โดยคำตอบเรื่องราคาให้แสดงเป็นช่วงค่าต่ำสุดถึงสูงสุดจากระบบพยากรณ์ตามกลยุทธ์ที่ ๓.๓ **ทั้งนี้ ให้เกษตรกรได้รับคำแนะนำรายแปลงผ่านระบบดิจิทัล ๑.๑๐ ล้านรายในปี ๒๕๗๑ และเพิ่มขึ้นเป็น ๑.๕๐ ล้านรายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๓.๕**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ นำปัญญาประดิษฐ์มาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการรายแปลง ดำเนินการโดยพัฒนาผู้ช่วยปัญญาประดิษฐ์ในรูปแบบ Agri-Generative AI และการประมวลผลภาษาธรรมชาติ (NLP) ให้บริการผ่านช่องทางเชื่อมต่ออัตโนมัติ (API) เกษตรกรถามด้วยภาษาพูดหรือส่งภาพถ่ายใบพืช แล้วได้รับคำตอบทันที ครอบคลุมการวินิจฉัยโรคและแมลงศัตรูพืชเบื้องต้นด้วยเทคโนโลยีการจดจำภาพ (Computer Vision) การประเมินสภาพดินและข้อมูลตลาด โดยมุ่งเน้นให้เกษตรกรรายย่อยและเกษตรกรสูงวัยใช้งานได้ง่าย ไม่ซับซ้อน ระบบใช้โครงสร้างพื้นฐาน



ประมวลผลตามกลยุทธ์ที่ ๓.๑ แนวทางที่ ๕ รongรับภาษาถิ่นและคำศัพท์เกษตรพื้นบ้าน เชื่อมกับ Farmbook และ LINE Official Account ของกรม ฝึกสอนระบบด้วยคลังความรู้กลางตามกลยุทธ์ที่ ๕.๔ แนวทางที่ ๓ คำแนะนำเรื่อง สารเคมีต้องอ้างอิงเฉพาะสารที่ขึ้นทะเบียนกับกรมวิชาการเกษตร

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ยกระดับช่องทางดิจิทัลที่มีอยู่ให้เป็นช่องทางส่งมอบบริการหลัก ดำเนินการโดย ต่อยอดแอปพลิเคชัน Farmbook ซึ่งเกษตรกรใช้ขึ้นทะเบียนและปรับปรุงทะเบียนเกษตรกรด้วยตนเองผ่าน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ให้ขยายบทบาทจากช่องทางรับข้อมูล เป็นช่องทางส่งมอบคำแนะนำ การแจ้งเตือน และบริการแบบ ครบวงจร เชื่อมการยืนยันตัวตนกับแอปพลิเคชันทางรัฐและระบบยืนยันตัวตนดิจิทัลของกรมการปกครอง (ThaiID) และทยอยปรับกระบวนการให้บริการให้เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบตามกลยุทธ์ที่ ๕.๓ แนวทางที่ ๑ เพิ่มช่องทางเสียง (Voice Bot/Call Center) และ LINE Official Account ควบคู่กับแอปพลิเคชัน สำหรับเกษตรกรที่ไม่ถนัดการอ่านหรือพิมพ์ ในกลุ่มเกษตรกรสูงวัย ให้พัฒนาทักษะดิจิทัลของอาสาสมัครเกษตรกรหมู่บ้านทั้ง ๗๕,๐๙๕ ราย ให้เป็นผู้ช่วยเชื่อม เกษตรกรกับบริการดิจิทัล

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ สร้างระบบแจ้งเตือนรายบุคคลที่ส่งถึงเกษตรกรก่อนความเสียหายเกิดขึ้น ดำเนินการโดยพัฒนาระบบแจ้งเตือนเชิงรุกกระจายแปลงผ่านข้อความสั้นตามพื้นที่ (SMS Location-based Alert) และการแจ้งเตือนบนแอปพลิเคชัน (Push Notification) โดยใช้ข้อมูลพยากรณ์อากาศจากกรมอุตุนิยมวิทยา และข้อมูล การระบาดของศัตรูพืชแบบใกล้เวลาจริงจากเครือข่ายเฝ้าระวังศัตรูพืช ๑๗,๐๕๕ ราย กรณียกรุ่นแรงที่กระทบวงกว้าง ให้ ประสานกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยใช้ระบบแจ้งเตือนผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ของรัฐ การแจ้งเตือนครอบคลุม สามเรื่องที่สร้างความเสียหายมากที่สุด ได้แก่ สภาพอากาศรุนแรงและช่วงเวลาที่ควรเลื่อนการเพาะปลูก การระบาดของ ศัตรูพืชที่กำลังเคลื่อนเข้าสู่พื้นที่ และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจัดการศัตรูหลังเก็บเกี่ยวแทนการเผา

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ เร่งการประเมินความเสียหายจากภัยพิบัติด้วยภาพถ่ายดาวเทียม ดำเนินการโดย ใช้ข้อมูลผังแปลงเกษตรกรรมดิจิทัลร่วมกับภาพถ่ายดาวเทียม ประเมินความเสียหายของแปลงที่ประสบภัยพิบัติด้านพืช ร่วมกับสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (GISDA) ตั้งเป้าประเมินความเสียหายเบื้องต้นให้แล้วเสร็จ ภายใน ๓ วันทำการหลังเกิดเหตุ แทนการเดินสำรวจภาคสนามที่ละแปลง โดยให้เจ้าหน้าที่สุ่มตรวจภาคสนามเพื่อยืนยันความถูกต้อง ให้กรมจัดทำข้อตกลงกับกรมบัญชีกลาง กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และ ธ.ก.ส. เพื่อให้ผลการประเมินจากภาพถ่ายดาวเทียมใช้เป็นหลักฐานได้ ทั้งในกระบวนการช่วยเหลือผู้ประสบภัยและในการเคลม ประกันภัยพืชผล และจัดให้มีกลไกยุทธศาสตร์ผลการประเมิน

กลยุทธ์ที่ ๓.๓ พัฒนาระบบพยากรณ์อุปทานและสัญญาณเตือนล่วงหน้าด้านตลาด

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ยกระดับการพยากรณ์การผลิตให้มีความแม่นยำในระดับที่ใช้เชิงพาณิชย์ได้ ดำเนินการโดยขยายกิจกรรมประยุกต์ใช้เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศเพื่อพยากรณ์ผลผลิตสินค้าเกษตร ตามสัดส่วน งบประมาณขั้นต่ำร้อยละ ๑๕ ของวงเงินโครงการหลักที่กำหนดในกลยุทธ์ที่ ๓.๑ แนวทางที่ ๕ และยกระดับจากการ พยากรณ์เชิงสถิติแบบเดิม ไปสู่แบบจำลองพยากรณ์ผลผลิตรายแปลงรายพื้นที่ โดยใช้ผังแปลงเกษตรกรรม ดิจิทัล ภาพถ่ายดาวเทียมความละเอียดสูงจาก GISDA และดัชนีพืชพรรณ (NDVI/EVI) ข้อมูลสภาพอากาศย้อนหลังและ ข้อมูลพยากรณ์จากกรมอุตุนิยมวิทยา ผลผลิตจริงที่เกษตรกรบันทึกผ่าน Farmbook หลังเก็บเกี่ยว และข้อมูลการตัด ตัวอย่างผลผลิต (Crop Cutting) ของ สศก. เพื่อใช้สอบเทียบแบบจำลอง พร้อมทั้งพัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อ การพยากรณ์ผลผลิตเกษตรรายแปลงเป็นการเฉพาะในกลุ่มพืชเศรษฐกิจสำคัญของประเทศ (ปาล์มน้ำมัน ทูเรียน มัน สำปะหลัง)



แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ เชื่อมข้อมูลอุปสงค์จากตลาดกลับเข้าสู่การวางแผนการผลิตก่อนฤดูกาลดำเนินการโดยจัดทำระบบข้อมูลตลาดนำการผลิต ร่วมกับกระทรวงพาณิชย์ สศก. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลอุปสงค์และอุปทานกับกระทรวงพาณิชย์และ สศก. ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๑ และใช้ปัญญาประดิษฐ์วิเคราะห์สถานการณ์การผลิต พยากรณ์ผลผลิต วิเคราะห์ตลาด จับคู่เกษตรกร-สินค้า-ผู้ซื้อ (Matching) คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายโครงการ และบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่และเกษตรกร รวบรวมข้อมูลความต้องการของผู้ซื้อรายใหญ่ผ่านสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสมาคมผู้ส่งออกรายสินค้า

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ จัดทำระบบสัญญาณเตือนล่วงหน้าด้านตลาดและโครงสร้างการส่งออกดำเนินการโดยจัดตั้ง “ทีมเฝ้าระวังและวิเคราะห์สถานการณ์การค้าสินค้าเกษตร” ในกองแผนงาน จากอัตรากำลังที่มีอยู่ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๑ ทำหน้าที่เฝ้าภาพการของระบบสัญญาณเตือนภัยด้านตลาด ติดตามการเปลี่ยนแปลงอันดับและมูลค่าของสินค้าส่งออกหลัก สัดส่วนตลาดปลายทาง และมาตรการทางการค้าที่กำลังจะมีผลบังคับ กำหนดเกณฑ์ “สัญญาณเตือนตลาด” จากตัวชี้วัดอย่างน้อย ๓ กลุ่ม ได้แก่ สัญญาณด้านอุปสงค์ สัญญาณด้านอุปทาน และสัญญาณด้านกฎระเบียบและการค้า

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ เฝ้าระวังความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของตลาดปลายทาง ดำเนินการโดยวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการพึ่งพาส่งออกเป็นรายสินค้าและรายพื้นที่ และเสนอทางเลือกตลาดสำรองล่วงหน้าให้กลุ่มเกษตรกรที่มีความเสี่ยงสูง จัดทำ “ดัชนีการกระจุกตัวของตลาดสินค้าเกษตร” ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๑ สำหรับสินค้าส่งออกหลัก ๑๐ อันดับแรกที่อยู่ในภารกิจของกรม กรณีนำร่องคือทุเรียน ซึ่งพึ่งพาส่งออกประมาณร้อยละ ๙๗ ของปริมาณส่งออก ให้ตั้งเป้าหมายร่วมกับกระทรวงพาณิชย์ ลดสัดส่วนการพึ่งพาส่งออกให้เหลือไม่เกินร้อยละ ๘๕ ภายในปี ๒๕๗๕ ผ่านการขยายตลาดใหม่อย่างน้อย ๓ ตลาดหรือกลุ่มตลาด **ทั้งนี้ ให้ใช้ผลการวิเคราะห์ร่วมกับกลยุทธ์ที่ ๒.๕ แนวทางที่ ๕**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ เปิดเผยข้อมูลพยากรณ์ต่อสาธารณะเพื่อให้ตลาดทำงานได้ดีขึ้น ดำเนินการโดยกำหนดนโยบายเปิดเผยผลการพยากรณ์อุปทานและข้อมูลสถานการณ์การเพาะปลูกในระดับที่ไม่กระทบข้อมูลส่วนบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายธรรมาภิบาลข้อมูลตามกลยุทธ์ที่ ๓.๕ แนวทางที่ ๑ ซึ่งต้องประกาศใช้ภายในปี ๒๕๗๑ เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของกรมในรูปแบบที่เครื่องอ่านได้ และผ่านช่องทาง Open API ตามมาตรฐานข้อมูลเปิดภาครัฐ ปรับปรุงรายเดือนสำหรับสินค้าเป้าหมาย และประกาศปฏิทินการเผยแพร่ล่วงหน้า ผลพยากรณ์ต้องเผยแพร่พร้อมกันทุกช่องทาง ณ วันและเวลาที่ประกาศไว้ ห้ามให้ผู้ใดเข้าถึงก่อน

กลยุทธ์ที่ ๓.๔ ขยายผลเทคโนโลยีเกษตรอัจฉริยะที่เหมาะสมเชิงพื้นที่สู่การใช้จริงในวงกว้าง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ขยายจำนวนแปลงต้นแบบเทคโนโลยีให้ถึงระดับที่สร้างการเปลี่ยนแปลงได้ดำเนินการโดยขยายแปลงต้นแบบที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเกษตรที่เหมาะสมเชิงพื้นที่ จากฐานเดิม ๑๘ แปลง เป็น ๖๕ แปลงภายในปี ๒๕๗๕ ตั้งแปลงต้นแบบใน ศพก. และแปลงใหญ่ที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้เกษตรกรในพื้นที่เข้าถึงได้กระจายให้ครอบคลุมระบบนิเวศเกษตรที่แตกต่างกันในทุกภูมิภาค เน้นการบริหารจัดการดินและน้ำตามข้อมูลแผนที่เกษตรและหลักการเกษตรฟื้นฟู การคัดเลือกแปลง ให้จังหวัดเสนอพื้นที่และเทคโนโลยี โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาความจำเป็น และข้อจำกัดของเกษตรกรและระบบการผลิตในพื้นที่ แล้วเลือกเทคโนโลยีที่แก้ปัญหาได้จริงและมีระดับการลงทุนเหมาะสมกับศักยภาพของเกษตรกร **โดยกำหนดเป้าหมายเทคโนโลยีและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ที่เกิดผลสำเร็จสะสม ๑๐๐ รายการในปี ๒๕๗๑ และเพิ่มเป็น ๓๐๐ รายการภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๓.๘**



แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ บังคับให้แปลงต้นแบบทุกแปลงเปิดเผยตัวเลขต้นทุนและระยะเวลาต้นทุนดำเนินการโดยกำหนดเงื่อนไขให้แปลงต้นแบบทุกแปลงบันทึกและเปิดเผยข้อมูลสามรายการ ได้แก่ เงินลงทุนเริ่มต้น แยกรายการ ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นต่อไร่ต่อปี และระยะเวลาต้นทุนที่คำนวณจากตัวเลขจริง การคำนวณใช้การเปรียบเทียบก่อนและหลังใช้เทคโนโลยี หรือเปรียบเทียบกับแปลงควบคุม โดยแยกผลของเทคโนโลยีออกจากผลของ ราคา สภาพอากาศ และการเปลี่ยนวิธีการจัดการ ต้องแสดงกรณีที่ผลลัพธ์ต่ำกว่าคาดด้วย ไม่ใช่เฉพาะกรณีสำเร็จ **ข้อมูลจากแปลงต้นแบบนี้ใช้รายงานผลผลิตต่อหน่วยและมูลค่าสินค้าเกษตรที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่/อัจฉริยะ ตามตัวชี้วัด ๒.๕ และ ๒.๖ ของประเด็นการพัฒนาที่ ๒** พัฒนาเครื่องคำนวณจุดคุ้มทุนใน Farmbook ให้เกษตรกรใส่ขนาดพื้นที่ของตนเองแล้วเห็นเงินลงทุนและระยะเวลาต้นทุนของตนเอง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ พัฒนาศูนย์ปฏิบัติการของกรมให้เป็นฐานทดสอบเทคโนโลยีก่อนขยายผลดำเนินการโดยยกระดับศูนย์ปฏิบัติการสังกัดกรม และศูนย์ส่งเสริมเทคโนโลยีการเกษตรด้านวิศวกรรมเกษตรอีก ๒ แห่ง ให้เป็นฐานทดสอบและกลั่นกรองเทคโนโลยีก่อนนำไปส่งเสริมวงกว้าง ในลักษณะเครือข่ายที่แบ่งการทดสอบตามความเชี่ยวชาญของแต่ละศูนย์ เพื่อไม่ทดสอบซ้ำซ้อน **โดยให้ศูนย์ปฏิบัติการผ่านเกณฑ์การเป็นฐานทดสอบและแหล่งเรียนรู้เทคโนโลยี/นวัตกรรม ๓๐ แห่งในปี ๒๕๗๑ และครบ ๓๘ แห่งภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๓.๗** ทุกเทคโนโลยีที่จะเข้าสู่ระบบส่งเสริมของกรม ต้องผ่านการทดสอบในสภาพพื้นที่จริงอย่างน้อย ๑ รอบการผลิต และมีผลการทดสอบเป็นลายลักษณ์อักษร ตามกรอบประเมินเทคโนโลยี ๗ ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความเหมาะสมเชิงพื้นที่ ความง่ายต่อการใช้ ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว ความพร้อมด้านการบำรุงรักษาและบริการหลังการขาย และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ เปิดพื้นที่ให้ผู้ให้บริการเทคโนโลยีเกษตรเข้าถึงเกษตรกรอย่างมีระบบ ดำเนินการโดยจัดตั้งกลไกความร่วมมือกับผู้พัฒนาแพลตฟอร์มการเกษตร ผู้ให้บริการอากาศยานไร้คนขับ ผู้ให้บริการวิเคราะห์ดินและใบพืช ผู้ผลิตอุปกรณ์ตรวจวัดในแปลง และวิสาหกิจเริ่มต้นด้านการซื้อขายสินค้าเกษตรออนไลน์ ผ่านระบบ AgriTech Sandbox ที่เปิดรับสมัครปีละ ๒ รอบ ทดลองในแปลงต้นแบบและ ศพก. เป็นเวลา ๑-๒ รอบการผลิต ประเมินผลตามกรอบ ๗ ด้านในแนวทางที่ ๓ เทคโนโลยีที่ผ่านการประเมินจึงเข้าสู่บัญชีรายชื่อเทคโนโลยีที่ผ่านการกลั่นกรอง หลักเกณฑ์การคัดเลือกต้องเปิดเผย โปร่งใส ไม่ผูกขาด และไม่เอื้อประโยชน์รายใดรายหนึ่ง ข้อตกลงการใช้ข้อมูลเกษตรกรให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ ๓.๕ แนวทางที่ ๒

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ยกระดับแปลงต้นแบบที่พร้อมสู่การเป็นหน่วยธุรกิจที่เชื่อมโยงตลาดได้ ดำเนินการโดยคัดเลือกแปลงต้นแบบที่พิสูจน์ผลด้านเทคนิคแล้ว มาพัฒนาตามเส้นทาง ๔ ขั้น ได้แก่ การพิสูจน์เทคโนโลยี การจัดการธุรกิจ การเชื่อมโยงตลาด และการเข้าถึงเงินทุน ในขั้นที่ ๒-๔ ให้ที่ปรึกษาธุรกิจเกษตรตามกลยุทธ์ที่ ๕.๒ แนวทางที่ ๓ เป็นพี่เลี้ยง และยกระดับเกษตรกรเจ้าของแปลงเป็นผู้ประกอบการที่วางแผนการตลาดและเชื่อมโยงธุรกิจได้ครบวงจร แล้วส่งต่อเข้าสู่กระบวนการพัฒนาผู้ประกอบการ **ตามกลยุทธ์ที่ ๑.๔ แนวทางที่ ๔** ขยายผลจากแปลงต้นแบบที่พิสูจน์ผลแล้วไปสู่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และพื้นที่โดยรอบ ผ่านกลไกส่งเสริมที่มีอยู่ และให้เจ้าของแปลงต้นแบบเป็นวิทยากรถ่ายทอดแบบเกษตรกรสอนเกษตรกร

กลยุทธ์ที่ ๓.๕ สร้างธรรมาภิบาลข้อมูลและเปิดให้ใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างปลอดภัย

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ จัดทำนโยบายธรรมาภิบาลข้อมูลของกรมให้แล้วเสร็จภายในปีแรก ดำเนินการโดยจัดตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลกรมส่งเสริมการเกษตรภายในไตรมาสแรกของปี ๒๕๗๑ มีอธิบดีหรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน ผู้แทนทุกสำนัก กอง และศูนย์ที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ และมีเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของกรมร่วมเป็นกรรมการ หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฝ่ายเลขานุการ ส่วนที่งานธรรมาภิบาลข้อมูลตามกลยุทธ์ที่ ๓.๑ แนวทางที่ ๔ เป็นหน่วยปฏิบัติของคณะกรรมการ คณะกรรมการจัดทำนโยบายธรรมาภิบาลข้อมูลให้



ประกาศใช้ภายในปี ๒๕๗๑ โดยจัดประเภทข้อมูลเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคลที่ต้องคุ้มครองเข้มงวด ข้อมูลที่เปิดเผยได้ในระดับรวมกลุ่มหรือภายใต้เงื่อนไข และข้อมูลที่เปิดเผยได้ทั้งหมด พร้อมกำหนดวงจรชีวิตข้อมูล

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ สร้างกลไกขอความยินยอมจากเกษตรกรที่โปร่งใสและเข้าใจง่าย ดำเนินการโดยกำหนดฐานกฎหมายในการเก็บรวบรวม ใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของเกษตรกรให้ชัดเจนเป็นรายการกิจ การกิจตามอำนาจหน้าที่ของรัฐไม่ต้องขอความยินยอม แต่ต้องแจ้งให้เกษตรกรทราบ ส่วนการส่งต่อข้อมูลให้ภาคเอกชนหรือการใช้เกินภารกิจ ต้องขอความยินยอมทุกครั้ง จัดทำประกาศความเป็นส่วนตัว (Privacy Notice) ความยาวหนึ่งหน้า พร้อมฉบับเสียง อธิบายด้วยภาษาชัดเจนว่าข้อมูลของเกษตรกรจะถูกใช้ทำอะไร ใครจะได้เห็น และเกษตรกรได้ประโยชน์อะไร เชื่อมการขอความยินยอมเข้ากับแอปพลิเคชัน Farmbook และ e-Form ให้เกษตรกรให้ความยินยอมแบบดิจิทัลได้ในขั้นตอนเดียวกับการขึ้นทะเบียนหรือปรับปรุงข้อมูล โดยไม่เพิ่มขั้นตอน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ กำหนดมาตรฐานข้อมูลกลางของภาคเกษตรร่วมกับหน่วยงานในกระทรวง ดำเนินการโดยเป็นเจ้าภาพจัดทำมาตรฐานข้อมูลกลางด้านการเกษตร ครอบคลุมนิยาม รหัสอ้างอิง หน่วยวัด และรูปแบบการแลกเปลี่ยนข้อมูล ร่วมกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ผ่านคณะทำงานมาตรฐานข้อมูลของกระทรวง เสนอใช้นิยามและรหัสอ้างอิงของกรมเป็นฐานตั้งต้น เริ่มจากชุดข้อมูลที่ใช้ร่วมกันจริง ได้แก่ เกษตรกรแปลง พืช สินค้า และพื้นที่การผลิต ภายใต้หลัก “บันทึกครั้งเดียว ใช้ประโยชน์ได้หลายภารกิจ” มาตรฐานนี้ต้องออกแบบให้เชื่อมกับมาตรฐานสากลได้ เช่น อรรถาภิธานเกษตรขององค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (AGROVOC) และพิกัดศุลกากร (HS Code)

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ เปิดข้อมูลภาครัฐให้ภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาต่อยอดได้ ดำเนินการโดยจัดทำชุดข้อมูลเปิดด้านการเกษตร เผยแพร่ผ่านช่องทางที่เครื่องอ่านได้และเรียกใช้อัตโนมัติได้ ครอบคลุมข้อมูลพื้นที่เพาะปลูกรายพืชรายพื้นที่ในระดับรวมกลุ่ม ข้อมูลปฏิทินการผลิต ข้อมูลสถานการณ์ศัตรูพืช และผลการพยากรณ์ผลผลิตตามกลยุทธ์ที่ ๓.๓ แนวทางที่ ๕ ระบบต้องดึงข้อมูลจากชั้นข้อมูลที่เปิดเผยได้ตามกลยุทธ์ที่ ๓.๑ แนวทางที่ ๕ มาเผยแพร่โดยอัตโนมัติ เพื่อไม่เพิ่มงานให้เจ้าหน้าที่ ห้ามเปิดเผยข้อมูลที่ระบุตัวเกษตรกรได้ และต้องประเมินความเสี่ยงที่จะระบุตัวบุคคลได้จากการนำข้อมูลหลายชุดมาประกอบกัน

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ สร้างระบบตรวจสอบย้อนกลับที่รองรับมาตรการการค้าของประเทศคู่ค้า ดำเนินการโดยพัฒนาระบบตรวจสอบย้อนกลับที่เชื่อมจากข้อมูลผังแปลงของกรมไปจนถึงผลผลิตที่ออกจากแปลง เพื่อให้สินค้าเกษตรไทยแสดงหลักฐานแหล่งที่มาได้ตามที่ประเทศคู่ค้ากำหนด โดยกรมรับผิดชอบข้อมูลช่วงต้นทางตั้งแต่แปลงจนถึงจุดรวบรวมแรก ส่วนช่วงถัดไปเป็นระบบของผู้ประกอบการ ผู้ส่งออก และหน่วยงานเจ้าของสินค้า ซึ่งเชื่อมข้อมูลกับระบบของกรมผ่าน API เริ่มจากสินค้าที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบว่าด้วยสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป (EUDR) และอยู่ในภารกิจของกรม แล้วทยอยขยายไปยังสินค้าที่มีความเสี่ยงต่อมาตรการด้านสิ่งแวดล้อม คาร์บอน ความปลอดภัยอาหาร และการตรวจสอบย้อนกลับของประเทศคู่ค้าในอนาคต **ทั้งนี้ ให้เป็นระบบเดียวกับที่ใช้รายงานสินค้าเกษตรที่มีระบบตรวจสอบย้อนกลับรองรับมาตรการการค้าสีเขียวตามประเด็นการพัฒนาที่ ๔**

กลยุทธ์ที่ ๓.๖ ยกระดับระบบผลิตและกระจายปัจจัยการผลิตของประเทศให้มีคุณภาพ เพียงพอ และเข้าถึงได้ทันฤดูกาลผลิต

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ประเมินความต้องการพันธุ์พืชของประเทศให้ทราบขนาดที่แท้จริงของช่องว่าง พร้อมจัดทำฐานข้อมูลต้นทุนการผลิตรายแปลงนำร่อง ดำเนินการโดยแต่งตั้งคณะทำงานร่วมระหว่างกรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิชาการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และภาคเอกชนผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ ภายในไตรมาสแรกของปี ๒๕๗๑ เพื่อจัดทำการศึกษาประเมินความต้องการพันธุ์พืชของประเทศรายชนิดพืชรายภูมิภาค โดยเริ่มจากพืชที่อยู่ในภารกิจการผลิตพันธุ์ของกรมและมีช่องว่างสูง ได้แก่ ท่อนพันธุ์มันสำปะหลังสะอาดปลอดโรคใบด่าง เมล็ดพันธุ์พืช



ตระกูลถั่ว ต้นพันธุ์ไม้ผล และพันธุ์พืชจากการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ การประเมินต้องครอบคลุมความต้องการพันธุ์พืชที่ต้านทานความแห้งแล้ง โรคระบาด และศัตรูพืช (Climate-Resilient Varieties) และพันธุ์พืชเศรษฐกิจใหม่ (Emerging Crops) โดยบูรณาการข้อมูลผังแปลงเกษตรกรรมดิจิทัลจาก **กลยุทธ์ที่ ๓.๑** ข้อมูลทะเบียนเกษตรกร ภาพถ่ายดาวเทียมระยะเฝ้าสูง ข้อมูลรอบการเพาะปลูก และอัตราการใช้พันธุ์ต่อไป

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ขยายกำลังการผลิตพืชพันธุ์ดีทั้งสายการผลิตอย่างมีนัยสำคัญ พร้อมปฏิรูประบบกระจายพันธุ์ให้ถึงมือเกษตรกรทันฤดูปลูก ดำเนินการโดยขยายกำลังการผลิตพืชพันธุ์ดีจากฐานเดิม ๑๒,๗๕๙,๖๐๐ หน่วยต่อปี ครอบคลุมพันธุ์พืชจากการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ ต้นพันธุ์ ท่อนพันธุ์ และเมล็ดพันธุ์ ให้เพิ่มเป็น ๒๐ ล้านหน่วยภายในปี ๒๕๗๕ พร้อมยกระดับสัดส่วนที่กระจายสู่เกษตรกรได้จริงจากร้อยละ ๗๐ เป็นร้อยละ ๘๕ โดยกำหนดเป้าหมายการผลิตสายการผลิตรายศูนย์ตามผลการประเมินในแนวทางที่ ๑ และให้ความสำคัญกับพันธุ์ทนแล้ง ต้านทานโรค และพันธุ์สะอาดปลอดโรค เป็นลำดับแรก ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานการผลิตของศูนย์ขยายพันธุ์พืช และปฏิรูประบบการกระจายพันธุ์ โดยเปิดระบบจองพันธุ์ล่วงหน้าผ่าน ศพก. และช่องทางออนไลน์ตามรอบการผลิตของแต่ละพืช **ทั้งนี้ ให้ใช้เป็นฐานการผลิตเดียวกับกลยุทธ์ที่ ๑.๑ แนวทางที่ ๓ และระบบสำรองพันธุ์ตามกลยุทธ์ที่ ๑.๕ แนวทางที่ ๓**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ เปลี่ยนบทบาทเครือข่ายชุมชนจากผู้รับพันธุ์เป็นผู้ผลิตพันธุ์และผู้ผลิตปัจจัย ลดต้นทุนการผลิตทางการเกษตรของชุมชนไปพร้อมกัน ดำเนินการโดยขยายเครือข่ายเกษตรกรผู้ผลิตและขยายพันธุ์พืชพันธุ์ดีจากฐานเดิม ๑๑๗ จุด และเกษตรกร ๑,๒๐๐ ราย ให้เพิ่มเป็น ๓๐๐ จุดภายในปี ๒๕๗๕ โดยคัดเลือกจากองค์กรเกษตรกรที่มีอยู่แล้ว ได้แก่ ศพก. และเครือข่าย ศจช. ศดปช. และวิสาหกิจชุมชน ที่มีพื้นที่ แหล่งน้ำ และสมาชิกที่พร้อม โดยไม่จัดตั้งเครือข่ายใหม่ **และใช้เครือข่ายชุดเดียวกับกลยุทธ์ที่ ๑.๔ แนวทางที่ ๕** พัฒนาองค์ความรู้ด้านการผลิตพันธุ์พืชด้วยกระบวนการโรงเรียนเกษตรกรตลอด ๑ ฤดูกาลผลิต โดยมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรเป็นพี่เลี้ยงในแปลงอย่างต่อเนื่อง ให้ศูนย์ขยายพันธุ์พืช (ศพพ.) เป็นผู้สนับสนุนแม่พันธุ์และกำกับมาตรฐาน และทำงานร่วมกับศูนย์จัดการศัตรูพืชชุมชน (ศจช.) เป็นเครือข่ายกระจายพันธุ์พืชและชีวภัณฑ์ในพื้นที่

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ผลักดันการเป็นศูนย์กลางเมล็ดพันธุ์พืชให้เป็นวาระที่มีแผนปฏิบัติ ดำเนินการโดยจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับเป้าหมายการพัฒนาประเทศสู่การเป็นศูนย์กลางเมล็ดพันธุ์พืช ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๑ ร่วมกับกรมวิชาการเกษตร สมาคมการค้าเมล็ดพันธุ์ไทย และสถาบันการศึกษา โดยระบุบทบาทของกรมให้ชัดเจนแยกจากบทบาทของกรมวิชาการเกษตรและภาคเอกชน บทบาทที่กรมมีความได้เปรียบที่สุด คือเป็นผู้เชื่อมระหว่างงานวิจัยพันธุ์กับเกษตรกรผู้ผลิตพันธุ์ในพื้นที่ ผ่านเครือข่ายที่ครอบคลุมถึงระดับตำบล โดยส่งเสริมเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกรเป็นผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ภายใต้ระบบเกษตรพันธสัญญา กับบริษัทเมล็ดพันธุ์ที่มีสัญญาเป็นธรรมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา พ.ศ. ๒๕๖๐ และนำร่องเขตส่งเสริมการผลิตเมล็ดพันธุ์ในพื้นที่ที่มีฐานการผลิตเมล็ดพันธุ์เพื่อการส่งออกอยู่แล้ว ตั้งแต่ปี ๒๕๗๒

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ พัฒนาศูนย์บริการปัจจัยการผลิตชุมชนแบบครบวงจร ดำเนินการโดยยกระดับศูนย์ให้บูรณาการเครือข่ายด้านปัจจัยการผลิต ได้แก่ จุดเครือข่ายผลิตพันธุ์พืชชุมชนตามแนวทางที่ ๓ วิสาหกิจชุมชน ศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชน และศูนย์จัดการศัตรูพืชชุมชน ให้เป็นจุดบริการปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพแบบครบวงจรจุดเดียวในระดับตำบล โดยใช้ ศพก. เป็นฐานที่ตั้งหลัก และให้ศูนย์ทำหน้าที่ร่วมตรวจสอบคุณภาพและติดตามราคาปัจจัยการผลิตในพื้นที่ เพื่อให้เกษตรกรได้รับปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพในราคาที่ เป็นธรรม ด้านการบริหาร ให้แต่ละศูนย์มีคณะกรรมการที่มาจากตัวแทนเครือข่าย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สนับสนุนสถานที่และงบประมาณผ่านแผนพัฒนาท้องถิ่น และศูนย์มีกองทุนหมุนเวียนที่คิดค่าบริการในอัตราต้นทุน



กลยุทธ์ที่ ๓.๗ สร้างระบบบริการทางการเกษตรของประเทศให้มีมาตรฐาน เป็นธรรม และเชื่อถือได้

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ยกระดับทะเบียนผู้ให้บริการทางการเกษตรเป็นทะเบียนอ้างอิงของประเทศ ดำเนินการโดยขยายระบบทะเบียนผู้ให้บริการทางการเกษตรในระบบ e-Machine ที่กรมเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี ๒๕๖๘ จากฐานเดิม ๘,๑๔๑ ราย และเครื่องจักรกล ๑๒,๐๕๘ รายการ ให้ครอบคลุมผู้ให้บริการทั่วประเทศ พร้อมพัฒนาให้ทะเบียนนี้เป็นแหล่งอ้างอิงที่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และหน่วยงานภาครัฐใช้ค้นหาผู้ให้บริการที่ผ่านการรับรองในพื้นที่ได้ โดยใช้เป้าหมายผู้ให้บริการขึ้นทะเบียนสะสมและสัดส่วนผู้ผ่านเกณฑ์คุณภาพชุดเดียวกับตัวชี้วัด ๑.๓ ของ **ประเด็นการพัฒนาที่ ๑** สถานะผู้ให้บริการแบ่งเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ผู้ขึ้นทะเบียน ผู้ผ่านการตรวจสอบข้อมูล และผู้ผ่านการรับรองสมรรถนะ และแสดงสถานะดังกล่าวในระบบค้นหาสำหรับเกษตรกร ข้อมูลในทะเบียนประกอบด้วยประเภทงานบริการ พื้นที่ให้บริการ เครื่องจักรที่มี ความพร้อมใช้งาน ช่องทางติดต่อ ประวัติการให้บริการ และคะแนนประเมินจากเกษตรกรผู้รับบริการหลังจบงานทุกครั้ง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ จัดทำมาตรฐานการให้บริการทางการเกษตรรายสินค้าให้ครบวงจร ดำเนินการโดยจัดทำมาตรฐานการให้บริการแบบครบวงจรในพืชเศรษฐกิจสำคัญ ครอบคลุมข้อกำหนดด้านคุณภาพงาน ความปลอดภัย อัตราค่าบริการอ้างอิง และความรับผิดชอบกรณีเกิดความเสียหาย ดำเนินการเป็น ๒ ระยะ ระยะที่ ๑ (ปี ๒๕๗๑-๒๕๗๒) จัดทำมาตรฐานบริการที่มีความต้องการสูง ได้แก่ การเตรียมดิน การเก็บเกี่ยว และการพ่นสารด้วยอากาศยานไร้คนขับ เริ่มจากข้าว มันสำปะหลัง และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ระยะที่ ๒ (ปี ๒๕๗๓-๒๕๗๕) ต่อยอดสู่บริการเกษตรแม่นยำสูง (Precision Farming Services) ได้แก่ การใส่ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดินด้วยโดรนแปรผันอัตรา (Variable Rate Technology: VRT) บริการเก็บเกี่ยวที่วัดความชื้นและปริมาณผลผลิตรายแปลง และบริการปรับระดับพื้นที่ด้วยแสงเลเซอร์ (Laser Land Leveling) ทั้งสองระยะทำงานร่วมกับสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.)

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ สร้างระบบช่างเกษตรท้องถิ่นให้ครอบคลุมทุกอำเภอ ดำเนินการโดยขยายช่างเกษตรท้องถิ่นและช่างชุมชนประจำพื้นที่จากฐานเดิม ๓๐๐ ราย เป็น ๑,๘๐๐ รายภายในปี ๒๕๗๕ โดยกระจายตามจำนวนเครื่องจักรในทะเบียนและความต้องการของแต่ละอำเภอ เพื่อซ่อมบำรุงเครื่องยนต์และอุปกรณ์ทางการเกษตรในชุมชนได้โดยไม่ต้องส่งเข้าเมือง ผู้เข้าอบรมคัดเลือกจากเกษตรกรรุ่นใหม่ ช่างในชุมชน และผู้ให้บริการในทะเบียนพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่และบริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรกลเกษตร และร่วมกับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) จัดทำระบบรับรองคุณวุฒิวิชาชีพช่างเกษตรท้องถิ่น

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ยกระดับเครือข่ายบริการด้านสุขภาพพืชให้เป็นระบบบริการที่ประชาชนเข้าถึงได้ ดำเนินการโดยพัฒนาเครือข่ายบริการด้านสุขภาพพืช ได้แก่ หมอพืชชุมชน ศจช. และ ศดปช. จำนวน ๑๗,๐๕๕ ราย ให้เป็นระบบบริการที่มีบัญชีจุดบริการและผู้ให้บริการที่ประชาชนค้นหาได้ มีเวลาทำการแน่นอน และมีคู่มือกับแบบวินิจฉัยกลางในรูปแบบดิจิทัล โดยนำรูปแบบคลินิกพืชตามแนวทาง Plantwise ของ CABI มาปรับใช้ ระบบส่งต่อกรณีซับซ้อนมี ๓ ระดับ ได้แก่ หมอพืชชุมชน คลินิกพืชระดับอำเภอ และศูนย์บริหารศัตรูพืชของกรม ยกระดับสัดส่วนผู้ผ่านเกณฑ์และปฏิบัติงานได้จากร้อยละ ๖๐ เป็นร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๗๕ **โดยใช้เครือข่ายชุดเดียวกับทีมสุขภาพพืชระดับตำบลตามกลยุทธ์ที่ ๑.๑ แนวทางที่ ๒**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ สร้างระบบเฝ้าระวังความปลอดภัยของผลผลิตในระดับประเทศ ดำเนินการโดยพัฒนาระบบเฝ้าระวังเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับผลผลิตในแปลงปลูก ระดับผลผลิตหลังการเก็บเกี่ยว และระดับผลผลิตเพื่อการส่งออก แบ่งบทบาทชัดเจน คือ กรมรับผิดชอบระดับแปลงและจตุรรวบรวมผลผลิต ส่วนการตรวจรับรองเพื่อการส่งออกเป็นบทบาทของกรมวิชาการเกษตร ยกระดับการสุ่มตรวจผลผลิตที่กรมดำเนินการอยู่ปีละ ๖,๙๐๐ ตัวอย่าง ให้เป็นการสุ่มตรวจตามระดับความเสี่ยง โดยเน้นสินค้าและพื้นที่ที่เคยพบสารพิษตกค้างสูง ให้หมอพืชชุมชนและ ศจช. ที่ผ่านการอบรมเป็นผู้ใช้ชุดทดสอบเบื้องต้น และส่งตัวอย่างที่ผลเป็นบวกไปตรวจยืนยันทางห้องปฏิบัติการ



กลยุทธ์ที่ ๓.๘ ปฏิรูปกลไกเชิงสถาบันและทะเบียนองค์กรเกษตรกรให้บูรณาการได้จริง ลดความซ้ำซ้อน และลดภาระของเกษตรกรและเจ้าหน้าที่

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ผลักดันระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนให้เป็นทะเบียนกลางระดับชาติ ดำเนินการโดยผลักดันให้ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนของกรมได้รับการรับรองเป็นทะเบียนกลางของวิสาหกิจชุมชนระดับชาติ โดยเสนอผ่านคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนให้มีมติกำหนดให้หน่วยงานรัฐใช้ข้อมูลวิสาหกิจชุมชนจากระบบนี้เป็นฐานเดียว แทนการจัดทำทะเบียนแยก เชื่อมข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องผ่านมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ โดยใช้เลขทะเบียนวิสาหกิจชุมชนและเลขประจำตัวประชาชนของสมาชิกเป็นรหัสเชื่อมโยง และจัดทำข้อตกลงการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เริ่มจากหน่วยงานหลัก ๓ แห่ง ในปี ๒๕๗๑ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมการพัฒนาชุมชน และ ธ.ก.ส. ปรับปรุงสถานีวิสาหกิจชุมชนทั้ง ๕๘,๙๔๑ แห่ง และเครือข่าย ๕๐๕ เครือข่ายให้เป็นปัจจุบัน และเชื่อมกับทะเบียนเกษตรกรตามกลยุทธ์ที่ ๓.๑ แนวทางที่ ๓

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ เปลี่ยนคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนจากกลไกอนุมัติ เป็นกลไกบูรณาการ ดำเนินการโดยยกระดับบทบาทของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งกรมเป็นสำนักงานเลขานุการ ให้เป็นกลไกบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดทิศทางและจัดสรรบทบาทระหว่างหน่วยงาน กำหนดให้คณะกรรมการประชุมวาระเชิงยุทธศาสตร์อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง จัดทำแผนส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ให้เป็นแผนที่ทุกหน่วยงานใช้ร่วมกัน และจัดตั้งคณะทำงานจัดสรรทรัพยากรบูรณาการ (Resource Allocation Sub-committee) ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๑ ทำหน้าที่จัดทำบัญชีโครงการร่วมข้ามหน่วยงานให้คณะกรรมการเห็นชอบก่อนรอบการจัดทำคำของบประมาณของทุกปี

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ กำหนดหลักการเจ้าภาพเดียวต่อหนึ่งกลุ่มในระดับพื้นที่ ดำเนินการโดยกำหนดหลักการให้สำนักงานเกษตรอำเภอเป็นผู้ประสานหลักสำหรับกลุ่มที่มีฐานการผลิตด้านการเกษตร ส่วนกลุ่มที่มีฐานกิจกรรมด้านอื่นให้หน่วยงานเจ้าของภารกิจเป็นผู้ประสานหลัก และให้หน่วยงานอื่นสนับสนุนผ่านแผนเดียวกัน จัดทำปฏิทินการพัฒนากลุ่มระดับอำเภอที่รวมกิจกรรมของทุกหน่วยงานไว้ในแผนเดียว เพื่อขจัดการอับรมซ้ำซ้อน ปฏิทินนี้ให้ระบบดิจิทัลกลางสร้างขึ้นจากข้อมูลโครงการที่แต่ละหน่วยงานบันทึกไว้ในทะเบียนกลางตามแนวทางที่ ๑ โดยสำนักงานเกษตรอำเภอไม่ต้องรวบรวมเอง และเสนอปฏิทินผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานอำเภอแบบบูรณาการ (กบอ.) นำร่องให้ครอบคลุมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓๐ ของอำเภอทั้งหมดภายในปี ๒๕๗๑

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ลดภาระเอกสารของกลุ่มเกษตรกรด้วยหลักบันทึกครั้งเดียวใช้ได้หลายหน่วยงาน ดำเนินการโดยทบทวนแบบฟอร์มและรอบการรายงานที่กลุ่มเกษตรกรต้องจัดทำทั้งหมด แล้วรวมเป็นชุดข้อมูลมาตรฐานชุดเดียวที่บันทึกครั้งเดียวแล้วทุกหน่วยงานเรียกใช้ได้ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูล ดำเนินการเป็น ๓ ขั้นตอน ขั้นที่ ๑ (ไตรมาสแรกของปี ๒๕๗๑) สำรวจและจัดทำบัญชีแบบฟอร์มและรอบการรายงานทั้งหมด ขั้นที่ ๒ (ปี ๒๕๗๑) ลดและยุบรวมแบบฟอร์มและระบบรายงานที่อยู่ในอำนาจของกรมก่อน โดยให้ระบบดึงข้อมูลที่มีอยู่แล้วในทะเบียนมากรอกให้ล่วงหน้า (Pre-filled) ขั้นที่ ๓ (ตั้งแต่ปี ๒๕๗๒) จัดทำชุดข้อมูลมาตรฐานกลางที่เชื่อมโยงกับระบบบัญชีครัวเรือนเกษตรกรและข้อมูลต้นทุนการผลิตรายแปลงที่พัฒนาใน **กลยุทธ์ที่ ๓.๑ แนวทางที่ ๒** แล้วขยายไปยังแบบฟอร์มของหน่วยงานอื่นผ่านข้อตกลงตามแนวทางที่ ๕

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ขยายรูปแบบการแบ่งบทบาทเชิงระบบกับหน่วยงานอื่นที่พิสูจน์แล้วว่าทำได้ ดำเนินการโดยขยายรูปแบบการจัดทำข้อตกลงแบ่งบทบาทกับหน่วยงานอื่นตามภารกิจและงบประมาณ เริ่มจากเรื่องที่มีความซ้ำซ้อนสูงสุด ได้แก่ การพัฒนาองค์กรเกษตรกร การส่งเสริมมาตรฐาน และการถ่ายทอดเทคโนโลยี จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) แบ่งบทบาทเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างน้อย ๓ ฉบับ ได้แก่ ๑) การพัฒนาองค์กรเกษตรกร ร่วมกับกรมการพัฒนาชุมชนและกรมส่งเสริมสหกรณ์ ๒) การส่งเสริมมาตรฐาน ร่วมกับสำนักงานมาตรฐาน



สินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ ๓) การถ่ายทอดเทคโนโลยี ร่วมกับกรมวิชาการเกษตร โดยปี ๒๕๗๑ เตรียมและ
เจรจาข้อตกลง ปี ๒๕๗๒ ลงนามให้ครบ ๓ ฉบับ และปี ๒๕๗๓-๒๕๗๕ ขยายผลไปยังหน่วยงานหรือประเด็นอื่น

กลยุทธ์ที่ ๓.๔ ผลักดันวาระการส่งเสริมการเกษตรเข้าสู่กลไกและงบประมาณระดับพื้นที่ให้เกิดเป็นโครงการที่ได้รับ งบประมาณจริง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ เสนอวาระของกรมเข้าสู่แผนพัฒนาท้องถิ่นฉบับที่ ๓ ให้ครบทุกจังหวัดภายในปี
๒๕๗๑ ดำเนินการโดยกรมจัดทำชุดข้อเสนอมาตรฐานสำหรับบรรจุในแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่ระบุโครงการ งบประมาณ
และผลลัพธ์ที่ท้องถิ่นจะได้รับอย่างชัดเจน กรมจัดทำข้อตกลงร่วมกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อให้มีหนังสือ
แจ้งแนวทางการบรรจุโครงการด้านการส่งเสริมการเกษตรไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศให้ทันรอบการ
จัดทำแผน ในพื้นที่ ให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลร่วมกับผู้นำ ศพก. แพลงใหญ่ และวิสาหกิจชุมชน นำ
ความต้องการของเกษตรกรเสนอในเวทีประชาคมหมู่บ้านและตำบล สำนักงานเกษตรอำเภอนำเสนอโครงการที่
ครอบคลุมหลายตำบลต่อคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับอำเภอ และสำนักงานเกษตรจังหวัดนำเสนอ
โครงการในภาพจังหวัดต่อคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับจังหวัด

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ จัดทำชุดโครงการมาตรฐานที่ท้องถิ่นนำไปดำเนินการได้ทันที ดำเนินการโดย
จัดทำชุดโครงการสำเร็จรูปที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปบรรจุในแผนและดำเนินการได้ทันที ประกอบด้วย
รายละเอียดกิจกรรม กรอบวงเงิน ตัวชี้วัด และบทบาทของสำนักงานเกษตรอำเภอในการสนับสนุนทางวิชาการ
ครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานหลังการเก็บเกี่ยว บริการทางการเกษตร และเศรษฐกิจชุมชน จัดเป็นเมนูโครงการ ได้แก่
ลานตากและจุดรวบรวมผลผลิต ศูนย์บริการเครื่องจักรกลชุมชน ศูนย์บริการปัจจัยการผลิตชุมชนและจุดตรวจวิเคราะห์
ดิน ศูนย์ผลิตปัจจัยชีวภาพชุมชน แหล่งน้ำในไร่นาและระบบน้ำเพื่อการเกษตรขนาดเล็ก การจัดการวัสดุเหลือใช้ทาง
การเกษตรแทนการเผา และธนาคารอาหารชุมชน ให้จังหวัดเลือกเมนูและปรับรายละเอียดตามบริบทภูมิภาค ทุก
โครงการในชุดต้องผ่านการตรวจสอบเบื้องต้น (pre-screening) ไว้ล่วงหน้าใน ๔ เรื่อง ได้แก่ อำนาจหน้าที่ขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมาย ผังเมือง กรรมสิทธิ์ที่ดิน และสิ่งแวดล้อม

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ สร้างความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการทำงานกับกลไกงบประมาณนอกกรม
ดำเนินการโดยพัฒนาทักษะของเกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอในการเสนอโครงการผ่านกลไกงบประมาณจังหวัด
งบประมาณกลุ่มจังหวัด งบประมาณองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกองทุนที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น กองทุน
ฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกร และกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคเอกชน
(CSR) มีทีมสนับสนุนระดับเขตให้คำปรึกษาแก่พื้นที่ จัดหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการให้เกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอ
ครบทุกจังหวัดภายในไตรมาสที่ ๒ ของปี ๒๕๗๑

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ผลักดันโครงสร้างพื้นฐานการเกษตรระดับชุมชนผ่านงบประมาณท้องถิ่น
ดำเนินการโดยผลักดันการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานหลังการเก็บเกี่ยวและโครงสร้างพื้นฐานการผลิตระดับชุมชน ได้แก่
ลานตาก โรงคัดบรรจุ ห้องเย็น จุดรวบรวม และแหล่งน้ำระดับไร่นา ผ่านกลไกงบประมาณจังหวัดและองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น โดยกรมจัดทำแบบมาตรฐานพร้อมประมาณราคาของโครงสร้างพื้นฐานแต่ละประเภท กำหนดขนาด
ผลผลิตขั้นต่ำในพื้นที่ที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และกำหนดรูปแบบการบริหารที่มีรายได้เลี้ยงตัวเองได้ ทุกโครงการต้องมี
บันทึกข้อตกลงการใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับกลุ่มเกษตรกรหรือวิสาหกิจชุมชน
ผู้บริหารจัดการ ก่อนที่ท้องถิ่นจะอนุมัติงบประมาณก่อสร้าง **ทั้งนี้ ให้ใช้ข้อกำหนดทางเทคนิคชุดเดียวกับกลยุทธ์ที่ ๒.๖**

แนวทางที่ ๔



แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ จัดทำระบบติดตามทรัพยากรที่ระดมได้จากแหล่งอื่นเป็นตัวชี้วัดของกรม ดำเนินการโดยจัดทำระบบบันทึกและรายงานงบประมาณที่กรมระดมมาลงในงานส่งเสริมการเกษตรจากแหล่งอื่นนอก งบประมาณ ได้แก่ งบจังหวัด งบท้องถิ่น งบกองทุน ความร่วมมือกับภาคเอกชน และแหล่งทุนระหว่างประเทศ นับ เฉพาะโครงการที่เจ้าหน้าที่ของกรมเป็นผู้ริเริ่มหรือสนับสนุนทางวิชาการ และตรวจสอบกับทะเบียนกลางตามกลยุทธ์ที่ ๓.๘ เพื่อไม่ให้ทับซ้ำ โดยกำหนดค่าเป้าหมายงบประมาณจากแหล่งอื่นที่ได้รับการจัดสรรในงานส่งเสริมการเกษตร ๓๐ ล้านบาทในปี ๒๕๗๑ และเพิ่มขึ้นเป็นไม่น้อยกว่า ๕๐ ล้านบาทในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๓.๙ ระบบประมวลผลเป็น Dashboard ออนไลน์ที่แสดงผลรายจังหวัดแบบสะสม และใช้ผลนี่ยกย่องจังหวัดที่ระดมทรัพยากรได้ดี พร้อมนำวิธีการ ของจังหวัดเหล่านั้นไปขยายผล

กลยุทธ์ที่ ๓.๑๐ ยกระดับระบบมาตรฐานและการยอมรับสู่ระดับสากล

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ยกระดับงานส่งเสริมการเกษตรของกรมให้มีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศและ เทียบเคียงสากลได้ ดำเนินการโดยจัดทำมาตรฐานกระบวนการงานส่งเสริมการเกษตรของกรม ครอบคลุมตั้งแต่การ วิเคราะห์พื้นที่ การออกแบบชุดส่งเสริม การส่งมอบ ไปจนถึงการติดตามผล โดยเทียบเคียงกับแนวปฏิบัติที่ดีของ องค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ เครือข่ายการส่งเสริมการเกษตรโลก (GFRAS) และระบบส่งเสริม การเกษตรของประเทศที่ประสบความสำเร็จ เช่น ญี่ปุ่นและสาธารณรัฐเกาหลี และให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA ๔.๐) มาตรฐานกำหนดเฉพาะขั้นตอนหลักและเครื่องมือกลางที่ทุกพื้นที่ต้องใช้ ส่วน เนื้อหาและวิธีการส่งเสริมให้แต่ละพื้นที่ออกแบบได้ตามบริบท

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ สร้างระบบรับรองสมรรถนะของบุคลากรและเครือข่ายในระบบส่งเสริม ดำเนินการโดยจัดทำระบบรับรองสมรรถนะที่ครอบคลุมเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร เกษตรกรผู้นำ อาสาสมัครเกษตร หมู่บ้าน หมอพืชชุมชน และผู้ให้บริการทางการเกษตร โดยใช้กรอบสมรรถนะเดียวกันกับการรับรองผู้ให้บริการ ช่าง เกษตร และหมอพืชในกลยุทธ์ที่ ๓.๗ เพื่อไม่ให้มีระบบรับรองซ้อนกัน แต่ละบทบาทแบ่งสมรรถนะเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ พื้นฐาน กลาง และสูง การประเมินใช้ ๓ วิธีร่วมกัน ได้แก่ การทดสอบความรู้ออนไลน์ การประเมินการปฏิบัติงานจริงใน แปลง และประเมินสะสมผลงาน ใบรับรองมีอายุ ๓ ปี และเชื่อมกับมาตรฐานสมรรถนะของเครือข่ายตามกลยุทธ์ที่ ๑.๗ แนวทางที่ ๒ และระบบพัฒนาบุคลากรตามกลยุทธ์ที่ ๕.๒

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ สร้างความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อยกระดับระบบและระดมทรัพยากร ดำเนินการโดยจัดทำแผนความร่วมมือระหว่างประเทศที่มีเป้าหมายชัดเจนสองด้าน ด้านแรก การเรียนรู้ระบบส่งเสริม การเกษตรของประเทศที่มีบริบทใกล้เคียงและประสบความสำเร็จ โดยการศึกษาดูงานทุกครั้งต้องมีแผนนำไปปรับใช้ที่ ระบุหน่วยงาน พื้นที่นำร่อง และระยะเวลาอย่างชัดเจน ด้านที่สอง การระดมทรัพยากรและความรู้จากองค์กรระหว่าง ประเทศและแหล่งทุนความร่วมมือ เช่น กองทุนภูมิอากาศสีเขียว (Green Climate Fund: GCF) องค์การอาหารและ เกษตรแห่งสหประชาชาติ JICA KOICA และ GIZ โดยต่อยอดประสบการณ์ความร่วมมือที่กรมเคยดำเนินการ เช่น โครงการ Thai Rice NAMA จัดตั้งทีมพัฒนาข้อเสนอโครงการระหว่างประเทศในส่วนกลางตั้งแต่ปี ๒๕๖๑ และให้นำ ทรัพยากรที่ระดมได้รวมในตัวชี้วัด ๓.๙

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ เชื่อมระบบมาตรฐานของกรมเข้ากับข้อกำหนดของตลาดต่างประเทศ ดำเนินการ โดยจัดทำแผนที่ความสอดคล้องระหว่างมาตรฐานที่กรมส่งเสริมกับข้อกำหนดของตลาดปลายทางที่สำคัญ จัดลำดับ ความสำคัญของตลาดตามระดับผลกระทบและความเข้มงวดของมาตรการ ได้แก่ สหภาพยุโรปภายใต้กฎหมายว่าด้วย สินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) จีนตามข้อกำหนดของสำนักงานศุลกากรแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน (GACC) และตลาดที่ไทยมีหรือกำลังเจรจาความตกลงการค้า เพื่อระบุว่าการเกษตรที่ผ่านมาตรฐานของไทยแล้วยังขาด อะไรจึงจะผ่านข้อกำหนดของแต่ละตลาด แล้วออกแบบชุดเสริมเฉพาะส่วนที่ขาด แทนการให้เกษตรกรเริ่มกระบวนการ



รับรองใหม่ทั้งหมดสำหรับแต่ละตลาด กรมรับผิดชอบการเตรียมความพร้อมของเกษตรกร ข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงจากทะเบียนเกษตรกร และการบันทึกข้อมูลการผลิต โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ ๒.๒ และระบบตรวจสอบย้อนกลับตามกลยุทธ์ที่ ๓.๕ แนวทางที่ ๕

ตารางโครงการ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

กลยุทธ์	โครงการ
กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ยกระดับฐานข้อมูลแปลงเกษตรกรของประเทศให้ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และเชื่อมโยงได้ กลยุทธ์ที่ ๓.๕ สร้างธรรมาภิบาลข้อมูล และเปิดให้ใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างปลอดภัย	๑. โครงการแพลตฟอร์มข้อมูลเดียวและปัญญาการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร (DOAE One Data & Agricultural Intelligence Platform) (โครงการเรือธง) ประกอบด้วย ธรรมาภิบาลข้อมูล คุณภาพข้อมูล ความมั่นคงปลอดภัยข้อมูล แดชบอร์ด การวิเคราะห์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ โดยบูรณาการโครงการยกระดับทะเบียนเกษตรกรและผังแปลงเกษตรกรรมดิจิทัลสู่ฐานข้อมูลกลางภาคการเกษตร และโครงการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลและมาตรฐานข้อมูลกลางภาคการเกษตร เป็นองค์ประกอบของโครงการเรือธง
กลยุทธ์ที่ ๓.๒ เปลี่ยนข้อมูลให้เป็นคำแนะนำรายแปลงและระบบสนับสนุนการตัดสินใจ	๑. โครงการพัฒนาระบบอัจฉริยะเพื่อการบริหารการผลิตรายแปลงด้วยปัญญาประดิษฐ์ระดับชาติ ๒. โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจการผลิตรายแปลงด้วยปัญญาประดิษฐ์ระดับชาติ
กลยุทธ์ที่ ๓.๓ พัฒนาระบบพยากรณ์อุปทานและสัญญาณเตือนล่วงหน้าด้านตลาด	๑. โครงการพัฒนาระบบพยากรณ์อุปทานสินค้าเกษตรและสัญญาณเตือนล่วงหน้าด้านการค้า เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตรไทย
กลยุทธ์ที่ ๓.๔ ขยายผลเทคโนโลยีเกษตรอัจฉริยะที่เหมาะสมเชิงพื้นที่สู่การใช้จริงในวงกว้าง	๑. โครงการส่งเสริมการขยายผลเทคโนโลยีและนวัตกรรมเกษตรอัจฉริยะ ๒. โครงการส่งเสริมบริการเทคโนโลยีเกษตรอัจฉริยะ ๓. โครงการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลและมาตรฐานข้อมูลกลางภาคการเกษตร
กลยุทธ์ที่ ๓.๖ ยกระดับระบบผลิตและกระจายปัจจัยการผลิตของประเทศให้เพียงพอและเข้าถึงได้	๑. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลความต้องการและแหล่งผลิตปัจจัยการผลิตด้านพืช ๒. โครงการยกระดับศูนย์ผลิตและกระจายพันธุ์พืชพันธุ์ดีของกรมให้เพียงพอและเข้าถึงได้ ๓. โครงการพัฒนาระบบผลิตและใช้ชีวภัณฑ์ชุมชนตามมาตรฐาน ๔. โครงการยกระดับคลินิกพืชและระบบเตือนภัยศัตรูพืชเชิงพื้นที่สู่มาตรฐานระดับสากล ๕. โครงการบูรณาการแผนปัจจัยการผลิตและมาตรฐานสินค้าเกษตรระดับจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ๖. โครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรด้านมาตรฐานปัจจัยการผลิตและข้อมูลดิจิทัล



กลยุทธ์	โครงการ
กลยุทธ์ที่ ๓.๗ สร้างระบบบริการทางการเกษตรของประเทศไทยให้มีความมาตรฐานและเชื่อถือได้	๑. โครงการยกระดับระบบบริการทางการเกษตรของประเทศไทยให้มีความมาตรฐานและเชื่อถือได้
กลยุทธ์ที่ ๓.๘ ปฏิรูปกลไกเชิงสถาบันและทะเบียนองค์กรเกษตรกรให้บูรณาการได้จริง	๑. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชนให้เป็นทะเบียนกลางระดับชาติและเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐ
กลยุทธ์ที่ ๓.๙ ผลักดันวาระการส่งเสริมการเกษตรเข้าสู่กลไกและงบประมาณระดับพื้นที่	๑. โครงการผลักดันวาระการส่งเสริมการเกษตรเข้าสู่กลไกและงบประมาณระดับพื้นที่
กลยุทธ์ที่ ๓.๑๐ ยกระดับระบบมาตรฐานและการยอมรับสู่ระดับสากล	๑. โครงการพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตรและระบบสนับสนุนการส่งเสริมการเกษตร



ประเด็นการพัฒนาที่ ๔

การส่งเสริมการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

สู่การเกษตรยั่งยืน

๑. หลักการและเหตุผล

ประเด็นการพัฒนานี้มีลักษณะพิเศษที่ต่างจากประเด็นอื่นในแผนฉบับนี้ คือ เป็นประเด็นเดียวที่กรมส่งเสริมการเกษตรมีแผนปฏิบัติการเฉพาะด้านอย่างชัดเจน และแผนกำลังจะสิ้นสุดในปี ๒๕๗๐ ซึ่งกรมส่งเสริมการเกษตรได้จัดทำขึ้นเมื่อเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๘ และได้เป็นแผนปฏิบัติการด้านพืชเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของตัวแทนเกษตรกรทุกจังหวัด และบุคลากรกรมส่งเสริมการเกษตรทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการเกษตรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และแผนปฏิบัติราชการฉบับใหม่จะเริ่มในปี ๒๕๗๑ โดยนัยสำคัญที่สุด คือ เรื่องความต่อเนื่อง หากกรมส่งเสริมการเกษตรไม่นำเนื้อหา และบทเรียนของแผนปฏิบัติการด้านพืชเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐ ขึ้นมาต่อยอดในประเด็นการพัฒนาที่ ๔ นี้ งานด้านภูมิอากาศที่สั่งสมมาตลอด ๓ ปี จะต้องหยุดชะงัก และต้องเริ่มใหม่ทั้งหมด

แผนดังกล่าวได้กำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้ เกษตรกรสามารถปรับตัว และลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีภูมิคุ้มกัน ก้าวสู่การเกษตรคาร์บอนต่ำ และเติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมตัวชี้วัดหลัก ๔ ประการ ได้แก่ ร้อยละ ๗๐ ของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีการปรับตัว และใช้เทคโนโลยีการเกษตรที่เท่าทันภูมิอากาศมากขึ้น จำนวนต้นแบบการผลิตสินค้าเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าปีละ ๑๕๐ แหล่ง มูลค่าสินค้าเกษตรคาร์บอนต่ำเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี และกรมส่งเสริมการเกษตรได้รับการรับรองสำนักงานสีเขียวภายในปี ๒๕๗๐ ซึ่งตัวชี้วัดชุดนี้มียุทธศาสตร์ความรู้ และเครื่องมือที่ใช้ในงานส่งเสริมของกรมส่งเสริมการเกษตรที่ได้สร้างไว้แล้ว และควรใช้เป็นฐานตั้งต้นของแผนฉบับใหม่ทันที

แต่ในด้านความจำเป็นเชิงข้อเท็จจริง ปัญหาที่มีขนาดใหญ่กว่าที่กรมส่งเสริมการเกษตรดำเนินการอยู่มาก เพราะประเทศไทยมีพื้นที่การเกษตรมากกว่า ๑๕๓ ล้านไร่ ซึ่งก่อให้เกิดวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรประมาณ ๘๐ ล้านตันต่อปี และถึงแม้ว่าจะมีมูลค่าทางเศรษฐกิจกว่า ๑ แสนล้านบาท แต่เกษตรกรจำนวนมากยังขาดความรู้ และระบบการจัดการที่เหมาะสม จึงเผาทำลายวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรโดยไม่ได้ใช้ประโยชน์ แต่ในขณะที่โครงการของกรมส่งเสริมการเกษตรในปัจจุบันมีเป้าหมายลดการเผาเพียง ๖๖,๐๐๐ ไร่ต่อปี ภายในวงเงิน ๓๑.๗๓๕๖ ล้านบาท ซึ่งเมื่อเทียบกับพื้นที่การเกษตรทั้งประเทศแล้ว คิดเป็นสัดส่วนที่เล็กมากจนไม่อาจสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างได้ และนี่คือความไม่สมดุลระหว่างขนาดของปัญหากับขนาดของเครื่องมือที่ต้องแก้ไขในแผนฉบับใหม่

ในทางกลับกัน กรมส่งเสริมการเกษตรมีความได้เปรียบเชิงตำแหน่งที่หน่วยงานอื่นไม่มี คือ การประกาศให้ปี ๒๕๖๙ เป็นปีแห่งจุดเปลี่ยนของงานส่งเสริมการเกษตรไทย ภายใต้วิสัยทัศน์ “สร้างรากฐานเกษตรเพื่อภูมิอากาศ” ทำให้กรมส่งเสริมการเกษตรมีตำแหน่งที่สอดคล้องพอดีกับเสาการพัฒนาที่ ๔ ของร่างกรอบแผนพัฒนา ฉบับที่ ๑๔ และกับนโยบายรัฐบาล ซึ่งเมื่อกรมส่งเสริมการเกษตรมีความเข้าใจตรงกับแผนระดับชาติตั้งแต่ต้น โอกาสที่ข้อเสนองบประมาณ จะได้รับการพิจารณาอย่างสูงกว่าหน่วยงานอื่นที่ยังใช้กรอบความคิดแบบเดิม ประกอบกับ กรมส่งเสริมการเกษตรมีข้อมูลแปลงที่สามารถพัฒนาระบบวัด และทวนสอบการลดก๊าซเรือนกระจกได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่าหน่วยงานอื่น

จุดเปลี่ยนที่สำคัญที่สุดในเชิงกรอบความคิด คือ งานสิ่งแวดล้อมในยุคนี้ได้เปลี่ยนสถานะจาก “ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น” เป็น “เงื่อนไขการเข้าตลาด” ซึ่งแผนของกรมส่งเสริมการเกษตรได้นำงานด้านภูมิอากาศดำเนินการร่วมกับเงื่อนไขทางการค้าโดยตรงผ่านการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ และการเตรียมพร้อมรองรับกฎระเบียบว่าด้วยสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป และมาตรการปรับคาร์บอนก่อนเข้าพรมแดน ทำให้เรื่องภูมิอากาศมิใช่เพียงประเด็น



สิ่งแวดล้อม แต่เป็นเงื่อนไขความอยู่รอดของตลาดส่งออก โดยเฉพาะยางพารา ซึ่งต้องยกระดับความเร่งด่วนของงานอย่างมีนัยสำคัญ และเป็นสิ่งที่ต้องสื่อสารกับเกษตรกรให้เข้าใจตรงกัน

ในอีกด้านหนึ่ง ประเด็นนี้เป็นแหล่งรายได้ใหม่ของเกษตรกรโดยผ่านคาร์บอนเครดิต ซึ่งเปลี่ยนบทบาทของกรมส่งเสริมการเกษตรให้ต้องมีความสามารถใหม่ ในด้านการวัด และทวนสอบคาร์บอน และการรวมกลุ่มโครงการ ซึ่งเป็นทักษะที่เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตรยังไม่มีในทุกระดับ และเป็นช่องว่างสมรรถนะที่ต้องปิดให้ได้ในห้วงแผนนี้ ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการด้านการเกษตรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดตัวชี้วัด คือ คาร์บอนเครดิตในภาคเกษตรต้องซื้อขายได้ในตลาดต่างประเทศ และภาคเกษตรต้องลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกปริมาณ ๑ ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ในส่วนของกรม แผนฉบับนี้กำหนดเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการผลิตสินค้าเกษตรรวม ๕๕,๐๐๐ ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าตลอดห้วงแผน ตามตัวชี้วัด ๔.๒ และพื้นที่การเกษตรที่เข้าสู่ระบบคาร์บอนเครดิตและซื้อขายได้จริงสะสม ๗,๐๐๐ ไร่ ภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๔.๑๐

ประการสุดท้าย ความจำเป็นด้านการปรับตัวเป็นเรื่องที่เกษตรกรต้องการมากที่สุด ซึ่งเป็นความเดือดร้อนที่เกษตรกรระบุถึงมากที่สุดในช่วงที่รับฟังความคิดเห็นจากทุกภูมิภาค คือ ความไม่แน่นอนของภูมิอากาศ ซึ่งทำให้พฤติกรรมการเพาะปลูกที่สืบทอดกันมาไม่ได้อีกต่อไป โดยปัญหามีได้อยู่ที่ภัยแล้ง หรืออุทกภัยเพียงเท่านี้ แต่อยู่ที่ความถี่ที่สูงขึ้น ความรุนแรงที่คาดเดายาก และการเกิดภัยซ้อนภัยภายในฤดูกาลเดียวกัน ซึ่งกลายเป็นสาเหตุหลักของการก่อกวนใหม่ของเกษตรกร ประเด็นการพัฒนานี้ จึงมีเชิงงานสิ่งแวดล้อมที่แยกจากงานรายได้ แต่คือรากของปัญหารายได้ที่ประเด็นการพัฒนานี้ ๑ กำลังแก้ไขอยู่

งานด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต้องเชื่อมโยงกับ "รายได้และความอยู่รอดของเกษตรกร" ครอบคลุมการปรับตัว (Climate Adaptation) การรับมือภัยพิบัติ (Disaster Resilience) เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ (Low Carbon) ตลาดคาร์บอน (Carbon Market) และรายได้ของเกษตรกร (Farmer Income) และวัดผลไม่เฉพาะจำนวนพื้นที่ลดการเผาหรือปริมาณคาร์บอน แต่วัดความเสียหายทางเศรษฐกิจที่ลดลงและความสามารถของเกษตรกรในการรักษารายได้เมื่อเกิดภัย ทั้งนี้ มาตรการห้ามเผาจะไม่ได้ผลหากขาดทางเลือกเชิงเศรษฐกิจหรือเครื่องจักรทดแทน และเกษตรกรรายย่อยอาจเข้าสู่ตลาดคาร์บอนเครดิตได้ยาก เนื่องจากค่าใช้จ่ายเริ่มต้นสูง กระบวนการรับรองซับซ้อน ต้องพึ่งผู้เชี่ยวชาญภายนอก ระยะคืนทุนนาน มีข้อจำกัดเรื่องเอกสารสิทธิ์ และเจ้าหน้าที่ยังขาดองค์ความรู้ จึงไม่ควรกำหนดคาร์บอนเครดิตเป็นเป้าหมายโดยไม่พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไกตลาดรองรับ

๒. เป้าหมายของประเด็นการพัฒนา

๒.๑ เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ที่ ๔.๑ : ลดการเผาในพื้นที่เกษตร

เป้าประสงค์ที่ ๔.๒ : ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการผลิตสินค้าเกษตร

เป้าประสงค์ที่ ๔.๓ : เกษตรกรได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้านการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๔.๔ : จัดตั้งศูนย์สร้างมูลค่าเพิ่มวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร

เป้าประสงค์ที่ ๔.๕ : เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีการเกษตรที่เท่าทันภูมิอากาศมากขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๔.๖ : มีต้นแบบการผลิตสินค้าเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ที่ ๔.๗ : พื้นที่ที่ได้รับการจัดทำแผนที่ความเสี่ยงภูมิอากาศรายพืช/รายพื้นที่

เป้าประสงค์ที่ ๔.๘ : ชุมชนมีความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เผยแพร่สู่เกษตรกรและเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๔.๙ : มูลค่าสินค้าเกษตรคาร์บอนต่ำเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๔.๑๐ : พื้นที่การเกษตรและเกษตรกรที่เข้าสู่ระบบคาร์บอนเครดิตและซื้อขายได้จริงเพิ่มขึ้น

เป้าประสงค์ที่ ๔.๑๑ : จำนวนชนิดสินค้าเกษตรที่มีระบบตรวจสอบย้อนกลับรองรับมาตรการการค้าสีเขียวได้



๒.๒ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	การเชื่อมโยง
๔.๑ พื้นที่เกษตรกรรมลดการเผา เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี (ไร่) (ค่าฐาน ๒๕๖๐ = ๖๖,๐๐๐)	๖๙,๓๐๐	๗๒,๗๖๕	๗๖,๔๐๓	๘๐,๒๒๓	๘๔,๒๓๕	แผน Climate Change กสท. และ โครงการส่งเสริม การเกษตรที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม
๔.๒ ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือน กระจกจากการผลิตสินค้าเกษตรลดลง ๕๕,๐๐๐ ตันคาร์บอนไดออกไซด์ เทียบเท่า (tCO ₂ eq)	๑๐,๐๐๐	๑๐,๕๐๐	๑๑,๐๐๐	๑๑,๕๐๐	๑๒,๐๐๐	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๔.๓ เกษตรกรที่ได้รับการถ่ายทอด ความรู้ด้านการเกษตรที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี (ราย)	๑๗,๓๒๕	๑๘,๑๙๑	๑๙,๑๐๑	๒๐,๐๕๖	๒๑,๐๕๙	แผน Climate Change กสท. และ โครงการส่งเสริม การเกษตรที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม
๔.๔ ศูนย์สร้างมูลค่าเพิ่มวัสดุเหลือใช้ ทางการเกษตร ๑๐๐ แห่ง (แห่ง สะสม)	๔๐	๕๕	๗๐	๘๕	๑๐๐	แผน Climate Change กสท. และ โครงการส่งเสริม การเกษตรที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม
๔.๕ เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการซึ่ง ปรับตัวและใช้เทคโนโลยีการเกษตรที่ เท่าทันภูมิอากาศมากขึ้น ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๕	≥๗๐	≥๗๓	≥๗๖	≥๘๐	≥๘๕	แผน Climate Change กสท. และ โครงการส่งเสริม การเกษตรที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม
๔.๖ ต้นแบบการผลิตสินค้าเกษตรที่ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพิ่มขึ้นไม่น้อย กว่า ๒๗๐ แห่ง	≥๑๕๐	≥๑๘๐	≥๒๑๐	≥๒๔๐	≥๒๗๐	แผน Climate Change กสท. และ โครงการส่งเสริม การเกษตรที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม
๔.๗ พื้นที่ที่ได้รับการจัดทำแผนที่ ความเสี่ยงภูมิอากาศรายปีหรือพื้นที่ (จังหวัด) ร้อยละ ๑๐๐	๒๐%	๔๐%	๖๐%	๘๐%	๑๐๐%	แผน Climate Change กสท. และ โครงการส่งเสริม การเกษตรที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม



ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	การเชื่อมโยง
๔.๘ ชุดความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เผยแพร่สู่เกษตรกรและเจ้าหน้าที่ ๓๐ ชุด (ชุด สสสม)	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕	๓๐	แผน Climate Change กสท. และโครงการส่งเสริมการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
๔.๙ มูลค่าสินค้าเกษตรคาร์บอนต่ำเพิ่มขึ้น (ร้อยละต่อปี)	≥๖	≥๗	≥๘	≥๙	≥๑๐	แผน Climate Change กสท. และโครงการส่งเสริมการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
๔.๑๐ พื้นที่การเกษตรที่เข้าสู่ระบบคาร์บอนเครดิตและซื้อขายได้จริง ๗,๐๐๐ ไร่ (ไร่ สสสม)	๕,๐๐๐	๕,๕๐๐	๖,๐๐๐	๖,๕๐๐	๗,๐๐๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๔.๑๑ สินค้าเกษตรที่มีระบบตรวจสอบย้อนกลับรองรับมาตรการการค้าสีเขียวได้ ไม่น้อยกว่า ๗ ชนิดสินค้า (ชนิดสินค้าเป้าหมาย สสสม)	≥๓	≥๔	≥๕	≥๖	≥๗	กรมกำหนดเพิ่ม

หมายเหตุ ตัวชี้วัด ๔.๑ กำหนดค่าเป้าหมายเพิ่มขึ้นร้อยละ ๕ ต่อปีจากค่าฐานปี ๒๕๖๐ จำนวน ๖๖,๐๐๐ ไร่ รวมสะสมตลอด ๕ ปี เท่ากับ ๓๘๒,๕๐๐ ไร่ ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายของแผนฉบับก่อนที่กำหนดไว้ ๓๓๕,๕๐๐ ไร่ ในทวิง พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ แต่ยังคงเป็นสัดส่วนที่เล็กมากเมื่อเทียบกับพื้นที่เกษตรกรรมทั้งประเทศกว่า ๑๕๓ ล้านไร่ ส่วนตัวชี้วัด ๔.๒ ค่าเป้าหมายรายปีรวมกันตลอด ๕ ปี เท่ากับ ๕๕,๐๐๐ tCO₂eq

๓. กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน (Blueprint for Change)

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ หยุดเผาและสร้างมูลค่าจากวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร

วิเคราะห์สาเหตุการเผาให้ตรงจุดก่อนออกแบบมาตรการ เกษตรกรเผาด้วยเหตุผล ๔ ข้อ ซึ่งต้องแก้ไขครบทุกข้อ มิใช่แก้ไขเฉพาะข้อแรก เพราะที่ผ่านมามาตรการของกรมมุ่งไปที่ "ความรู้" เป็นหลัก ขณะที่สาเหตุจริงส่วนใหญ่อยู่ที่อีกสามข้อ คือ ๑. ไม่รู้ว่ามีทางเลือกอื่น มาตรการที่ต้องใช้คือการถ่ายทอดความรู้ ตามแนวทางที่ ๑ ๒. ช่วงเวลาระหว่างเก็บเกี่ยวกับการปลูกรอบถัดไปสั้นเกินไปกว่าจะจัดการเศษวัสดุด้วยวิธีอื่นทัน มาตรการที่ต้องใช้คือบริการเครื่องจักรที่เข้าถึงได้ทันเวลา และการปรับปรุงปฏิทินการผลิต ตามแนวทางที่ ๒ และ ๔ ๓. ไม่มีเครื่องจักรและไม่มีเงินจ้าง เพราะต้นทุนการอัดฟางหรือไถกลบสูงกว่าการเผาซึ่งไม่มีต้นทุน มาตรการที่ต้องใช้คือทำให้เศษวัสดุมีราคาซื้อที่ครอบคลุมค่าเก็บรวบรวม ตามแนวทางที่ ๒ ๔. ไม่มีที่ระบายเศษวัสดุ เก็บรวบรวมแล้วไม่มีผู้รับซื้อ มาตรการที่ต้องใช้คือเชื่อมผู้รับซื้อปลายทางก่อนเริ่มดำเนินการ ตามแนวทางที่ ๒

ทั้งนี้ ต้องแยกกลุ่มเป้าหมายตามลักษณะพื้นที่ให้ชัด เพราะมาตรการที่ใช้ได้ผลต่างกันโดยสิ้นเชิง ได้แก่ (๑) พื้นที่ราบมีเอกสารสิทธิ์และเครื่องจักรเข้าถึงได้ ใช้มาตรการเชิงเศรษฐกิจได้เต็มที่ (๒) พื้นที่สูงและพื้นที่ลาดชันที่เครื่องจักรเข้าไม่ถึง ต้องใช้การปรับเปลี่ยนชนิดพืชเป็นหลัก และ (๓) พื้นที่ที่เกษตรกรไม่มีเอกสารสิทธิ์ ซึ่งเข้าไม่ถึงมาตรการสนับสนุนของรัฐหลายรายการ จึงต้องออกแบบมาตรการที่ไม่ผูกกับเอกสารสิทธิ์ เช่น การสนับสนุนผ่านกลุ่มหรือผ่านผู้ให้บริการ และให้ปรับแนวทางจากการรณรงค์ขอความร่วมมือ ไปสู่การสร้างทางเลือกและแรงจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยตั้งเป้าพื้นที่เกษตรกรรมลดการเผาเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี จาก ๖๙,๓๐๐ ไร่ในปี ๒๕๖๑ เป็น ๘๔,๒๓๕ ไร่ในปี ๒๕๖๕ ตามตัวชี้วัด ๔.๑



แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ เปลี่ยนกรอบความคิดของเกษตรกรจากการห้ามเผา สู่อการสร้างรายได้จากการไม่เผา ดำเนินการโดยขับเคลื่อนแนวคิดที่กรมกำหนดไว้แล้ว คือ การเปลี่ยนจาก "No Burn" สู่ "Green Gain" ผ่านการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และการสร้างจิตสำนึก โดยเน้นการสื่อสารที่ตอบคำถามของเกษตรกรอย่างตรงไปตรงมาว่าถ้าไม่เผาแล้วจะได้อะไร มิใช่การณรงค์เชิงห้ามปรามซึ่งพิสูจน์แล้วว่าไม่เปลี่ยนพฤติกรรมในระยะยาว **ควบคู่กับการถ่ายทอดความรู้ด้านการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแก่เกษตรกรเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี จาก ๑๗,๓๒๕ รายในปี ๒๕๖๑ เป็น ๒๑,๐๕๕ รายในปี ๒๕๖๕ ตามตัวชี้วัด ๔.๓** แปลงตัวเลขระดับประเทศให้เป็นตัวเลขระดับแปลงที่เกษตรกรใช้ตัดสินใจได้ โดยจัดทำ "บัญชีมูลค่าเศรษฐกิจรายปีรายพื้นที่" ที่ระบุ ๔ รายการต่อพืชหนึ่งชนิด คือ (๑) ปริมาณเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นต่อไร่ (๒) ราคาซื้อขายในพื้นที่ ณ ปัจจุบัน (๓) ค่าเก็บรวบรวมและค่าขนส่งต่อไร่ และ (๔) รายได้สุทธิที่เกษตรกรได้รับต่อไร่ พร้อมเปรียบเทียบกับต้นทุนการเผาซึ่งเท่ากับศูนย์

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ขยายศูนย์สร้างมูลค่าเพิ่มวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรให้ครอบคลุมพื้นที่วิกฤต ดำเนินการโดยขยายศูนย์สร้างมูลค่าเพิ่มวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรจากฐานเดิม ๓๐ แห่ง ให้เพิ่มเป็น ๑๐๐ แห่งภายในปี ๒๕๖๕ **ตามตัวชี้วัด ๔.๔** โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์รวบรวม แปรรูปเบื้องต้น รับซื้อวัสดุเหลือใช้ และเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการจัดการวัสดุเหลือใช้แบบไม่เผา เร่งเพิ่มพื้นที่รับซื้อวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรให้กระจายตัวทั่วทั้งประเทศ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการซื้อขายผ่านระบบออนไลน์ พร้อมสนับสนุนเครื่องอัดฟางชุมชนและสินเชื่อเครื่องจักรจัดการเศษวัสดุ จัดตั้งจุดรวบรวมและจับคู่ตลาดรับซื้อฟางและใบอ้อยสู่โรงงานชีวมวล แก่คอขวดที่แท้จริงของธุรกิจนี้ก่อนขยายจำนวนศูนย์ คือ ต้นทุนการเก็บรวบรวมและขนส่ง ซึ่งมีสูงกว่ามูลค่าของเศษวัสดุเอง จึงกำหนดเงื่อนไขก่อนจัดตั้งศูนย์ทุกแห่ง ๕ ข้อ เช่น ต้องมีปริมาณเศษวัสดุในรัศมีที่ขนส่งแล้วคุ้มทุน และมีผู้รับซื้อปลายทางที่ทำข้อตกลงรับซื้อล่วงหน้าไว้แล้ว

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ใช้เทคโนโลยีดาวเทียมชี้เป้าพื้นที่เผาซ้ำซากเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายอย่างแม่นยำ ดำเนินการโดยนำเทคโนโลยีดาวเทียมชี้พื้นที่เผาซ้ำซากมาใช้ระบุกลุ่มเป้าหมายรายแปลง แทนการกระจายงบประมาณตามโควตาจังหวัดซึ่งไม่สัมพันธ์กับความรุนแรงของปัญหา แล้วเชื่อมกับข้อมูลผังแปลง เกษตรกรรมดิจิทัลเพื่อระบุเจ้าของแปลง และออกแบบมาตรการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละราย กำหนดนิยาม "พื้นที่เผาซ้ำซาก" ให้ตรวจสอบได้ คือ แปลงที่ตรวจพบร่องรอยการเผา (Burn Scar) ตั้งแต่ ๓ ปีขึ้นไปในรอบ ๕ ปีย้อนหลัง และกำหนดขั้นตอนยืนยันก่อนใช้ข้อมูลกับเกษตรกรรายบุคคล ๓ ขั้นตอน คือ ซ้อนทับข้อมูลร่องรอยการเผากับผังแปลง ตรวจสอบกับทะเบียนเกษตรกร และให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลยืนยันในพื้นที่จริง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตในพื้นที่เสี่ยงสูง ดำเนินการโดยใช้หลักการ ๓ ประการที่กรมกำหนดไว้แล้ว ประการแรก การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมปลูกพืชเป็นแบบไม่เผาควบคู่กับมาตรการทางเศรษฐศาสตร์ พร้อมเพิ่มสินค้าคาร์บอนต่ำภายใต้มาตรฐานที่ปลอดภัยขนาดเล็ก ประการที่สอง การปรับเปลี่ยนชนิดและวิธีการปลูกพืชบนพื้นที่สูงจากพืชไร่เป็นสวนไม้ผลแบบผสมผสาน และประการที่สาม การปรับเปลี่ยนพืชทางเลือกบนพื้นที่ราบ โดยกำหนดพื้นที่เป้าหมายจากแผนที่พื้นที่เผาซ้ำซากร่วมกับแผนที่ความเหมาะสมของดินและน้ำ ออกแบบมาตรการจูงใจแบบมีเงื่อนไขที่ง่ายหรือสนับสนุนเมื่อพิสูจน์ผลได้ว่าแปลงนั้นไม่มีร่องรอยการเผา สนับสนุนต่อเนื่อง ๓ ฤดูกาล และลดระดับการสนับสนุนลงเป็นขั้นเพื่อมิให้เกิดการพึ่งพาถาวร และกำหนดให้ทุกแผนการปรับเปลี่ยนชนิดพืชต้องมีระบบพืชแซมที่หารายได้ตั้งแต่ปีแรกแบบมาด้วยเสมอ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ เตรียมความพร้อมรองรับการบังคับใช้กฎหมายด้านอากาศสะอาด ดำเนินการโดยเตรียมความพร้อมของกรมและของเกษตรกรรองรับการดำเนินงานตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารจัดการเพื่ออากาศสะอาด ทั้งการจัดทำฐานข้อมูลพื้นที่เผา การกำหนดบทบาทของเจ้าหน้าที่ในการเฝ้าระวังและรายงาน และการสร้างเครือข่ายชุมชนปลอดการเผาที่กำกับดูแลกันเอง ระบุบทบาทของกรมให้ชัดเจนก่อน คือ กรมส่งเสริมการเกษตรมิใช่หน่วยงานผู้บังคับใช้กฎหมายและมีผู้ที่มีอำนาจเปรียบเทียบปรับ บทบาทของกรมมี ๓ ประการ คือ (๑) ให้ข้อมูลพื้นที่



และข้อมูลเกษตรกรกำหนดหน่วยงานผู้มีอำนาจ (๒) เตรียมทางเลือกและมาตรการสนับสนุนให้เกษตรกรปฏิบัติตามกฎหมายได้ และ (๓) เป็นผู้สื่อสารและให้คำปรึกษาแก่เกษตรกร มีใช้ผู้จับกุมหรือลงโทษ

กลยุทธ์ที่ ๔.๒ สร้างขีดความสามารถในการปรับตัวของเกษตรกรต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

กลยุทธ์ที่ ๔.๒ คือการปรับตัว (Adaptation) วัดผลที่ความสามารถของเกษตรกรในการรักษาผลผลิตและรายได้ไว้ได้ท่ามกลางสภาพอากาศที่ผันผวน ส่วนกลยุทธ์ที่ ๔.๓ คือการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Mitigation) วัดผลที่ปริมาณก๊าซที่ลดได้ กิจกรรมบางอย่างให้ผลทั้งสองด้าน เช่น การทำนาแบบเปียกสลับแห้ง ให้ถือว่าเป็นกิจกรรมเดียวที่รายงานผลสองด้าน ตั้งงบประมาณครั้งเดียว มีใช้สองโครงการ เรียงลำดับแนวทางตามลำดับการทำงานจริง คือ รู้ความเสี่ยง (แนวทางที่ ๑) → เตือนภัยและรับมือ (แนวทางที่ ๕) → มีเครื่องมือปรับตัว ทั้งพันธุ์และระบบการผลิต (แนวทางที่ ๓ และ ๔) → ถ่ายทอดผ่านศูนย์เรียนรู้ (แนวทางที่ ๒) โดยทุกแนวทางใช้จังหวัดนำร่องชุดเดียวกัน และวัดผลรวมของกลยุทธ์นี้ที่สัดส่วนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการซึ่งปรับตัวและใช้เทคโนโลยีการเกษตรที่เท่าทันภูมิอากาศมากขึ้น จากร้อยละ ๗๐ ในปี ๒๕๖๑ เป็นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕ ในปี ๒๕๖๕ ตามตัวชี้วัด ๔.๕

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ จัดทำแผนที่ความเสี่ยงภูมิอากาศรายพืชรายพื้นที่ให้ครอบคลุมทั้งประเทศ ดำเนินการโดยจัดทำแผนที่ความเสี่ยงที่ระบุว่าพืชชนิดใดในพื้นที่ใดมีความเสี่ยงสูงต่อภัยแล้ง อุทกภัย คลื่นความร้อน และการระบาดของศัตรูพืชในระดับใด โดยใช้ข้อมูลผังแปลงของกรมร่วมกับข้อมูลภูมิอากาศย้อนหลังและแบบจำลองคาดการณ์ แล้วใช้แผนที่ดังกล่าวกำหนดเขตส่งเสริมการผลิตและออกแบบมาตรการรายพื้นที่ ให้ครอบคลุมร้อยละ ๒๐ ของจังหวัดในปี ๒๕๖๑ และครบร้อยละ ๑๐๐ ภายในปี ๒๕๖๕ ตามตัวชี้วัด ๔.๗ กำหนดวิธีจัดทำให้ปฏิบัติได้ ๔ ขั้นตอน คือ ๑) รวบรวมข้อมูลภูมิอากาศย้อนหลังไม่น้อยกว่า ๒๐ ปี ร่วมกับกรมอุตุนิยมวิทยา และข้อมูลภัยพิบัตีย้อนหลัง ๒) ซ้อนทับกับข้อมูลผังแปลงและชนิดพืชที่ปลูกจริงจากทะเบียนเกษตรกร ๓) ประเมินความเสี่ยงจากโอกาสเกิดภัย ความอ่อนไหวของพืช และความสามารถในการรับมือของพื้นที่ ๔) แปลงผลเป็นคำแนะนำรายแปลงที่เกษตรกรเข้าใจได้

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ยกระดับศูนย์เรียนรู้ระดับอำเภอเป็นศูนย์กลางการเกษตรที่เท่าทันภูมิอากาศ ดำเนินการโดยยกระดับศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรทั้ง ๘๘๒ ศูนย์ และศูนย์เครือข่าย ๑๕,๓๑๔ ศูนย์ ให้เป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมการเกษตรที่เท่าทันภูมิอากาศอย่างเต็มรูปแบบ โดยบูรณาการหลักการสำคัญ ๓ ประการ คือ การเพิ่มผลิตภาพและรายได้อย่างยั่งยืน การปรับตัวและสร้างขีดความสามารถในการรับมือ และการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กำหนดให้ทุกศูนย์ต้องมีฐานเรียนรู้ด้านการปรับตัวอย่างน้อย ๑ ฐาน ที่แสดงวิธีปฏิบัติจริงในบริบทของพื้นที่นั้น โดยเลือกจากชุดฐานเรียนรู้มาตรฐานที่กรมจัดทำไว้ให้ ซึ่งควรครอบคลุมอย่างน้อย ๖ เรื่อง คือ การจัดการน้ำและเทคโนโลยีประหยัดน้ำ การปรับปรุงปฏิทินการเพาะปลูก การใช้พันธุ์ทนทาน ระบบพืชผสมผสานเพื่อกระจายความเสี่ยง การจัดการดินเพื่อเก็บความชื้น และการรับมือศัตรูพืชที่เปลี่ยนไปตามสภาพอากาศ และจัดทำชุดความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเผยแพร่สู่เกษตรกรและเจ้าหน้าที่สะสม ๓๐ ชุด ภายในปี ๒๕๖๕ ตามตัวชี้วัด ๔.๘

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ เร่งกระจายพันธุ์พืชทนทานสภาพภูมิอากาศสู่ระบบเมล็ดพันธุ์ชุมชน ดำเนินการโดยขยายผลจากเป้าหมายที่กรมประกาศไว้ว่าจะพัฒนาเมล็ดพันธุ์ทนทานสภาพภูมิอากาศอย่างน้อย ๒๕ ชนิด ไปสู่ระบบเมล็ดพันธุ์ชุมชนที่ผลิตเองได้ในพื้นที่ ผ่านศูนย์ขยายพันธุ์พืชและกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ชุมชน เพื่อลดการพึ่งพาการจัดซื้อจากส่วนกลาง ระบุบทบาทให้ตรงกับอำนาจหน้าที่ คือ การปรับปรุงพันธุ์และการรับรองพันธุ์เป็นภารกิจของกรมวิชาการเกษตรและสถาบันวิจัย ส่วนกรมส่งเสริมการเกษตรรับผิดชอบการขยายพันธุ์ การกระจายพันธุ์ และการสร้างระบบเมล็ดพันธุ์ชุมชน โดยใช้เครือข่ายผลิตพันธุ์ชุมชนชุดเดียวกับกลยุทธ์ที่ ๓.๖ แนวทางที่ ๓ การเลือกชนิดพันธุ์ที่จะกระจายในแต่ละพื้นที่ต้องตรงกับประเภทความเสี่ยงที่แผนที่ในแนวทางที่ ๑ ระบุ มีใช้กระจายพันธุ์ชุดเดียวกันทั้งประเทศ



แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ส่งเสริมระบบการผลิตที่กระจายความเสี่ยงและใช้น้ำน้อย ดำเนินการโดยส่งเสริมการบริหารจัดการพื้นที่การเกษตรด้วยการปลูกพืชใช้น้ำน้อย ควบคู่กับการส่งเสริมเทคโนโลยีประหยัดน้ำ ทั้งระบบน้ำหยด ระบบพ่นฝอย การทำนาแบบเปียกสลับแห้ง และการปรับพื้นที่นาด้วยระบบเลเซอร์ พร้อมส่งเสริมระบบการผลิตที่มีพืชหลายชนิดในแปลงเดียวกันเพื่อกระจายความเสี่ยง ระบุเงื่อนไขความสำเร็จของการทำนาแบบเปียกสลับแห้งให้ครบ ๔ ข้อ คือ ควบคุมการเข้าออกของน้ำในแปลงได้ พื้นที่นาปรับระดับสม่ำเสมอ เกษตรกรมีความรู้เรื่องช่วงเวลาที่เหมาะสมให้แห้ง และมีท่อน้ำหรือเครื่องมือที่ใช้ตัดสันได้จริง และจัดลำดับพื้นที่เป้าหมายจากพื้นที่นาชลประทานที่ปรับระดับแล้วเป็นลำดับแรก

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ เชื่อมโยงเกษตรกรเข้าสู่ระบบเตือนภัยและกลไกบริหารความเสี่ยงจากภัยพิบัติ ดำเนินการโดยพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้าและการสื่อสารความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ โรคพืช และศัตรูพืช ให้ส่งถึงเกษตรกรเป็นรายแปลงพร้อมคำแนะนำการปฏิบัติที่ชัดเจน โดยเพิ่มระบบข้อมูลพยากรณ์อากาศระดับตำบลให้เกษตรกรใช้ประกอบการตัดสินใจ และติดตามความเสียหายทางเศรษฐกิจที่ลดลง **โดยใช้ระบบแจ้งเตือนรายแปลงชุดเดียวกับกลยุทธ์ที่ ๓.๒ แนวทางที่ ๔** กำหนดองค์ประกอบของการเตือนภัยที่ใช้งานได้จริง ๔ ข้อ คือ ระบุพื้นที่และช่วงเวลาที่จะเกิด ระบุระดับความรุนแรงที่คาดการณ์ ระบุสิ่งที่เกษตรกรต้องทำภายในกี่วัน และระบุจุดติดต่อขอความช่วยเหลือในพื้นที่ โดยภัยแล้งและแผนการเพาะปลูกต้องเตือนก่อนฤดูการไม่น้อยกว่า ๓๐ วัน ส่วนภัยเฉียบพลันต้องส่งถึงเกษตรกรภายใน ๒๔ ชั่วโมงนับจากได้รับข้อมูลจากหน่วยงานต้นทาง

กลยุทธ์ที่ ๔.๓ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตลอดห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตร

เพื่อให้ทรัพยากรลงไปที่จุดที่ลดก๊าซได้มากที่สุด ต้องจัดลำดับมาตรการตามสัดส่วนแหล่งปล่อยของภาคเกษตร ซึ่งเรียงจากมากไปน้อย คือ (๑) ก๊าซมีเทนจากนาข้าว (๒) ก๊าซไนตรัสออกไซด์จากปุ๋ยไนโตรเจน (๓) การเผาเศษวัสดุการเกษตร และ (๔) การใช้พลังงานในกระบวนการผลิตและขนส่ง ดังนั้น มาตรการที่ให้ผลสูงสุดต่อบาทที่ลงทุนคือ การจัดการน้ำในนาข้าวและการใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน ส่วนงานลดการเผาอยู่ในกลยุทธ์ที่ ๔.๑ แล้ว จึงไม่นำมาซ้ำในกลยุทธ์นี้ แต่ให้รวมตัวเลขผลการลดก๊าซจากทุกกลยุทธ์เข้าสู่บัญชีเดียวกันตามกลยุทธ์ที่ ๔.๔ **เพื่อรายงานผลตามตัวชี้วัด ๔.๒ ซึ่งกำหนดให้ลดได้ปีละ ๑๐,๐๐๐ - ๑๒,๐๐๐ tCO₂e รวม ๕๕,๐๐๐ tCO₂e ตลอดห่วงโซ่อุปทาน** ทั้งนี้ ทุกมาตรการในกลยุทธ์นี้ต้องเป็นมาตรการที่ลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ให้เกษตรกรไปพร้อมกัน เพราะเกษตรกรจะไม่เปลี่ยนวิธีการผลิตด้วยเหตุผลด้านสิ่งแวดล้อมเพียงอย่างเดียว

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ขยายการใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดินให้เป็นมาตรการลดก๊าซเรือนกระจกในวงกว้าง ดำเนินการโดยกำหนดให้การใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดินเป็นทั้งมาตรการลดต้นทุนและมาตรการลดก๊าซเรือนกระจกในเวลาเดียวกัน โดยใช้เครือข่ายศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชน ๘๘๒ ศูนย์ทั่วประเทศ เป็นกลไกส่งมอบ ระบุให้ชัดเจนว่าเป็นกิจกรรมเดียวกับการยกระดับการใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน **ตามกลยุทธ์ที่ ๑.๑ แนวทางที่ ๑** ตั้งงบประมาณครั้งเดียว โดยประเด็นที่ ๑ รับผิดชอบการส่งมอบบริการและวัดผลด้านต้นทุนที่ลดลง ส่วนกลยุทธ์นี้รับผิดชอบการแปลงผลเป็นปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ลดได้และการเสนอตัวเลขต่อกระทรวง กำหนดวิธีแปลงข้อมูลปุ๋ยเป็นปริมาณก๊าซที่ลดได้ ๔ ขั้น คือ บันทึกปริมาณและสูตรปุ๋ยที่ใช้จริงรายแปลง คำนวณปริมาณไนโตรเจนที่ลดลง แปลงเป็นปริมาณก๊าซไนตรัสออกไซด์ที่ลดได้ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ที่ได้รับการยอมรับ และบันทึกเข้าสู่ระบบบันทึกกิจกรรมและคำนวณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระดับแปลงชุดเดียวกับกลยุทธ์ที่ ๔.๔

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ส่งเสริมการใช้ชีวภัณฑ์ทดแทนสารเคมีเพื่อลดผลกระทบตลอดห่วงโซ่ ดำเนินการโดยขยายการผลิตและใช้ชีวภัณฑ์ในระดับชุมชนผ่านศูนย์จัดการศัตรูพืชชุมชน โดยตั้งเป้าขยายจำนวนศูนย์ที่ผลิตและจำหน่ายชีวภัณฑ์ได้จริง มิใช่เพียงจดทะเบียนจัดตั้ง ให้ครอบคลุมไม่น้อยกว่า ๑,๗๖๔ ศูนย์ ภายในปี ๒๕๗๕ กำหนดเกณฑ์ "ผลิตและจำหน่ายได้จริง" ให้ตรวจสอบได้ ๔ ข้อ คือ มีการผลิตชีวภัณฑ์ต่อเนื่องไม่น้อยกว่า ๒ รอบต่อปี มีผลตรวจปริมาณเชื้อที่



มีชีวิตผ่านเกณฑ์ มีบัญชีรับจ่ายและปริมาณที่จำหน่ายหรือแจกจ่ายบันทึกไว้ และมีผู้รับผิดชอบการผลิตที่ผ่านการอบรม พร้อมแก่จุดตายของงานชีวภัณฑ์ชุมชนซึ่งคือคุณภาพและอายุการเก็บรักษา ร่วมกับกรมวิชาการเกษตร

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ สร้างต้นแบบการผลิตสินค้าเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้ครบทุกระบบนิเวศ เกษตร และครอบคลุมถึงขั้นตอนการรวบรวมและแปรรูปเบื้องต้นระดับชุมชน ดำเนินการโดยขยายจำนวนต้นแบบการผลิตสินค้าเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจากเป้าหมายเดิมไม่น้อยกว่าปีละ ๑๕๐ แห่ง ให้เพิ่มเป็นไม่น้อยกว่า ๒๗๐ แห่งต่อปีภายในปี ๒๕๗๕ **ตามตัวชี้วัด ๔.๖** โดยกระจายให้ครอบคลุมทุกระบบนิเวศเกษตรและทุกกลุ่มสินค้าหลัก กำหนดให้ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ของต้นแบบทั้งหมดเป็นต้นแบบจตุรรวบรวมหรือแปรรูปเบื้องต้นระดับชุมชน เพื่อลดการสูญเสียหลังการเก็บเกี่ยวและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการขนส่งเข้าช้อน ใช้โครงสร้างพื้นฐานหลังการเก็บเกี่ยวที่ลงทุนไว้แล้ว**ตามกลยุทธ์ที่ ๒.๖ แนวทางที่ ๔ ของประเด็นการพัฒนาที่ ๒** เป็นที่ตั้งของต้นแบบกลุ่มนี้ มีใช้ลงทุนโครงสร้างใหม่เพื่อทำต้นแบบ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ พัฒนาสินค้าเกษตรคาร์บอนต่ำให้เป็นกลุ่มสินค้าที่มีตลาดรองรับจริง ยกระดับความร่วมมือกรมส่งเสริมการเกษตรกับโครงการก๊าซเรือนกระจกเพื่อให้กรมมีบทบาทในการร่วมให้คำปรึกษา การประสานความร่วมมือ การจัดทำคู่มือขั้นปฏิบัติการ การตรวจประเมินรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานคาร์บอนเครดิต ดำเนินการโดยคัดเลือกสินค้าเกษตรที่มีศักยภาพเข้าสู่กลุ่มสินค้าคาร์บอนต่ำ โดยให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกกับสินค้าที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบว่าด้วยสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่าของสหภาพยุโรป ซึ่งในบรรดาสินค้าที่กฎระเบียบครอบคลุม กรมส่งเสริมการเกษตรรับผิดชอบโดยตรง ๓ รายการ ได้แก่ ปาล์มน้ำมัน กาแฟ และโกโก้ ส่วนยางพาราอยู่ในความรับผิดชอบของการยางแห่งประเทศไทย จึงประสานเป็นหน่วยงานร่วม **ทั้งนี้ ให้มูลค่าสินค้าเกษตรคาร์บอนต่ำเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖ ในปี ๒๕๗๑ และไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐ ในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๔.๙**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ ผนวกเงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อมเข้าสู่ระบบส่งเสริมการเกษตรตามปกติทุกโครงการ ดำเนินการโดยกำหนดให้ทุกโครงการของกรมต้องมียุทธศาสตร์ประกอบการลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมอย่างน้อย ๑ รายการ และต้องรายงานผลด้านสิ่งแวดล้อมควบคู่กับผลด้านเศรษฐกิจเสมอ จัดทำ "บัญชีองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมมาตรฐาน" ให้เจ้าของโครงการเลือกใช้ พร้อมตัวชี้วัดและวิธีวัดที่กำหนดไว้แล้ว โดยครอบคลุมอย่างน้อย ๖ รายการ คือ การลดการเผา การลดการใช้ปุ๋ยเคมีส่วนเกิน การลดการใช้สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืช การประหยัดน้ำ การใช้ประโยชน์จากวัสดุเหลือใช้ และการใช้พลังงานทดแทน และทบทวนแบบฟอร์มข้อเสนอโครงการมาตรฐานของกรมให้มีช่องบังคับกรอกองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ ๔.๔ พัฒนาระบบวัด รายงาน และทวนสอบคาร์บอนสู่การสร้างรายได้จากคาร์บอนเครดิต

ก่อนขับเคลื่อนกลยุทธ์นี้ ต้องสื่อสารกับเกษตรกรและกับผู้บริหารในกรมอย่างตรงไปตรงมาว่า รายได้จากคาร์บอนเครดิตภาคเกษตรต่อไร่ในปัจจุบันยังต่ำมากเมื่อเทียบกับรายได้จากการขายผลผลิต และมีต้นทุนขึ้นทะเบียนกับทวนสอบที่ต้องหักออกก่อน คาร์บอนเครดิตจึงเป็น "รายได้เสริมที่ได้จากสิ่งที่ทำอยู่แล้ว" มิใช่แหล่งรายได้หลักที่ทดแทนการขายผลผลิตได้ ดังนั้น หลักการสำคัญของกลยุทธ์นี้คือ ให้เลือกส่งเสริมเฉพาะกิจกรรมที่เกษตรกรได้ประโยชน์ด้านต้นทุนหรือผลผลิตอยู่แล้วเป็นหลัก แล้วจึงนำผลการลดก๊าซจากกิจกรรมนั้นไปขายเป็นคาร์บอนเครดิตเป็นผลพลอยได้

ระบุขอบเขตบทบาทของกรม ๔ ประการ คือ (๑) ผู้จัดเก็บข้อมูลกิจกรรมการผลิตรายแปลง (๒) ผู้พัฒนาและรวมกลุ่มโครงการ (๓) ผู้เตรียมความพร้อมและให้คำปรึกษาแก่กลุ่มเกษตรกร และ (๔) ผู้ประสานกับผู้ซื้อและหน่วยงานที่มีอำนาจ ส่วนการขึ้นทะเบียนโครงการ การรับรองปริมาณคาร์บอนเครดิต และการทวนสอบ เป็นอำนาจขององค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกและผู้ประเมินภายนอกที่ขึ้นทะเบียนแล้ว กรมมิใช่ผู้รับรองและมีใช้ผู้ทวนสอบ ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายด้านคาร์บอนเครดิตต้องดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไกตลาดรองรับ เพื่อ



ลดค่าใช้จ่ายเริ่มต้น ลดความซับซ้อนของกระบวนการรับรอง และลดการพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญภายนอกของเกษตรกรรายย่อย

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ สร้างระบบบันทึกกิจกรรมและคำนวณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระดับแปลง ดำเนินการโดยพัฒนาระบบที่บันทึกกิจกรรมการผลิตของเกษตรกรเป็นรายแปลง ทั้งการใช้ปุ๋ย การจัดการน้ำ การจัดการเศษวัสดุ และการใช้พลังงาน แล้วคำนวณปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยอัตโนมัติตามค่าสัมประสิทธิ์ที่ได้รับการยอมรับ โดยใช้ฐานข้อมูลจากระบบทะเบียนเกษตรกรและผังแปลงดิจิทัลที่มีอยู่แล้ว **ตามกลยุทธ์ที่ ๓.๑** กำหนด "ชุดข้อมูลกิจกรรมขั้นต่ำ" ที่ต้องบันทึก เพื่อมิให้แต่ละพื้นที่เก็บข้อมูลคนละชุดจนรวมผลไม่ได้ อย่างน้อย ๕ รายการ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ลดต้นทุนการทวนสอบด้วยเทคโนโลยีภูมิสารสนเทศและปัญญาประดิษฐ์ ดำเนินการโดยผลักดันการนำเทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ ภาพถ่ายดาวเทียมความละเอียดสูง และระบบปัญญาประดิษฐ์ มาใช้ในการตรวจวัด คาดการณ์ และประเมินผลในพื้นที่เกษตรกรรม เพื่อทดแทนการเดินทางจากภาคสนาม โดยระบุขอบเขตความสามารถของเทคโนโลยีให้ตรงตามความเป็นจริง ระบบทวนสอบต้องออกแบบเป็นแบบผสม คือ ใช้ดาวเทียมตรวจสอบสิ่งที่มองเห็นได้จากภาพ เช่น ขอบเขตแปลง ชนิดพืช สภาพน้ำขังในนาข้าว และร่องรอยการเผา และใช้สุ่มตรวจความสมเหตุสมผลของข้อมูลกิจกรรม ส่วนข้อมูลกิจกรรม เช่น ชนิดและปริมาณปุ๋ย ยังต้องเก็บจากภาคสนามตามแนวทางที่ ๑

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ รวมกลุ่มเกษตรกรรายย่อยเป็นโครงการคาร์บอนขนาดใหญ่ที่คุ้มค่าเชิงพาณิชย์ ดำเนินการโดยใช้กลไกการรวมกลุ่มที่กรมมีอยู่แล้ว ทั้งแปลงใหญ่ วิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายศูนย์เรียนรู้ เป็นหน่วยรวบรวมเกษตรกรรายย่อยให้กลายเป็นโครงการคาร์บอนที่มีขนาดใหญ่พอจะคุ้มค่าต่อการขึ้นทะเบียนและการทวนสอบ โดยกรมทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาโครงการและผู้ประสานกับผู้รับซื้อ **โดยตั้งเป้าพื้นที่การเกษตรที่เข้าสู่ระบบคาร์บอนเครดิต และซื้อขายได้จริงสะสม ๕,๐๐๐ ไร่ในปี ๒๕๗๑ และเพิ่มเป็น ๗,๐๐๐ ไร่ภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๔.๑๐** กำหนดเรื่องที่ต้องตกลงกับกลุ่มให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนขึ้นทะเบียนโครงการ ๖ เรื่อง เช่น กรรมสิทธิ์ในคาร์บอนเครดิต สัดส่วนการแบ่งรายได้ และระยะเวลาผูกพันของโครงการ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกรมด้านคาร์บอน ดำเนินการโดยปิดช่องว่างสมรรถนะด้านการวัด รายงาน และทวนสอบคาร์บอน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ทำให้ทั้งกลยุทธ์นี้เดินได้หรือหยุดอยู่กับที่ เพราะระบบข้อมูลที่ดีโดยไม่มีผู้ที่ใช้เป็น จะไม่ทำให้เกิดโครงการคาร์บอนแม้แต่โครงการเดียว แบ่งการพัฒนาเป็น ๔ ระดับตามบทบาท มีข้อบรณเนื้อหาเดียวกันให้ทุกคน ตั้งแต่ระดับพื้นฐานสำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรทุกอำเภอ ระดับปฏิบัติการสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดและเขตอย่างน้อยจังหวัดละ ๑ คน ไปจนถึงระดับผู้พัฒนาโครงการ **โดยเชื่อมกับระบบพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามกลยุทธ์ที่ ๕.๒**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ เชื่อมระบบตรวจสอบย้อนกลับให้รองรับทั้งคาร์บอน มาตรฐาน และมาตรการการค้า ดำเนินการโดยออกแบบระบบตรวจสอบย้อนกลับเพียงระบบเดียวที่ตอบ ๓ วัตถุประสงค์พร้อมกัน คือ รองรับการค้าคาร์บอนมาตรฐานสินค้าเกษตร รองรับมาตรการการค้าสีเขียวของประเทศคู่ค้า และรองรับการวัดคาร์บอน โดยยึดหลักว่าเกษตรกรบันทึกข้อมูลครั้งเดียวแล้วใช้ได้ทุกวัตถุประสงค์ **และใช้ระบบเดียวกับกลยุทธ์ที่ ๓.๕ แนวทางที่ ๕ ของประเด็นการพัฒนาที่ ๓ โดยให้มีสินค้าเกษตรที่มีระบบตรวจสอบย้อนกลับรองรับมาตรการการค้าสีเขียวได้สะสมไม่น้อยกว่า ๓ ชนิดในปี ๒๕๗๑ และไม่น้อยกว่า ๗ ชนิดภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๔.๑๑** กำหนด "ชุดข้อมูลร่วม" ที่ทั้งสามวัตถุประสงค์ใช้ร่วมกัน ๕ รายการ คือ (๑) พิกัดและขอบเขตแปลง (๒) ผู้ครอบครองแปลงและสถานะการใช้ที่ดิน (๓) ชนิดพืชและปฏิทินการผลิต (๔) ข้อมูลปัจจัยการผลิตที่ใช้ และ (๕) ปริมาณผลผลิตและปลายทางที่ส่งมอบ



กลยุทธ์ที่ ๔.๕ ขับเคลื่อนการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทั่วทั้งองค์กรและทั่วทั้งประเทศ

กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ด้านกลไกและองค์กร มีใช้กลยุทธ์ที่ลงไปถึงแปลงของเกษตรกรโดยตรง ผลลัพธ์ที่ต้องการคือ (๑) มีแผนรองรับต่อเนื่องไม่ขาดช่วง (๒) มีทรัพยากรเพิ่มจากนอกงบประมาณปกติ (๓) ภาคเกษตรถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของทางออก และ (๔) กรมปฏิบัติสิ่งที่ตนเองส่งเสริมให้เกษตรกรทำ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ยกเนื้อหาแผนภูมิอากาศของกรมขึ้นมาต่อยอดเป็นแผนระยะ ๕ ปีฉบับใหม่ทันที ดำเนินการโดยจัดทำแผนปฏิบัติการด้านพืชเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศฉบับใหม่ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ โดยยกวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดหลัก ๔ ประการ และประเด็นการพัฒนา ๔ ประเด็นของแผนเดิมขึ้นมาเป็นฐาน แล้วเพิ่มเนื้อหาด้านคาร์บอนเครดิตและมาตรการการค้าสีเขียวซึ่งจะมีความสำคัญมากขึ้นในห่วงโซ่อุปทาน ระบุหน่วยงานเจ้าภาพเป็นชื่อหน่วยงานในโครงสร้างของกรม พร้อมคณะทำงานที่มีผู้แทนจากสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรทุกเขต ขยายขอบเขตของแผนฉบับใหม่ให้ครอบคลุมภารกิจที่เพิ่มขึ้นจากแผนเดิม ๔ เรื่อง คือ (๑) คาร์บอนเครดิตและระบบวัด รายงาน ทวนสอบ (๒) มาตรการการค้าสีเขียวของประเทศคู่ค้า (๓) การจัดการวัสดุเหลือใช้เชิงธุรกิจ และ (๔) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านคาร์บอน และให้ใช้ตัวชี้วัด ๔.๑ ถึง ๔.๑๑ ของประเด็นการพัฒนานี้เป็นตัวชี้วัดร่วมของแผนฉบับใหม่

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ สร้างความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศเพื่อระดมทรัพยากรเพิ่มเติม ดำเนินการโดยจัดทำข้อเสนอโครงการความร่วมมือด้านการเกษตรที่เท่าทันภูมิอากาศต่อองค์กรระหว่างประเทศและแหล่งทุนความร่วมมือ ซึ่งเป็นแหล่งทุนที่มีความสำคัญกับงานด้านภูมิอากาศเป็นลำดับต้นในปัจจุบัน จุดขายที่กรมมีและแหล่งทุนต้องการ ๒ ประการ คือ มีเครือข่ายถึงระดับหมู่บ้านที่แหล่งทุนต้องการเข้าถึง และมีฐานข้อมูลแปลงที่ทำให้อัตราผลได้จริง แยกประเภทแหล่งทุนให้ชัด เพราะแต่ละประเภทมีเงื่อนไข ระยะเวลา และวิธีอื่นที่ต่างกันโดยสิ้นเชิง **ทั้งนี้ ให้ดำเนินการร่วมกับทีมพัฒนาข้อเสนอโครงการระหว่างประเทศตามกลยุทธ์ที่ ๓.๑๐ แนวทางที่ ๓**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ สื่อสารให้สังคมเห็นภาคเกษตรเป็นส่วนหนึ่งของทางออกด้านสิ่งแวดล้อม ดำเนินการโดยจัดทำแผนการสื่อสารสาธารณะที่นำเสนอผลงานด้านสิ่งแวดล้อมของภาคเกษตรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งพื้นที่ที่ลดการเผาได้ ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ลดลง และรายได้ที่เกษตรกรได้รับการจัดการวัสดุเหลือใช้ โดยใช้เกษตรกรต้นแบบเป็นผู้เล่าเรื่องแทนการแถลงข่าวของหน่วยงาน แยกกลุ่มเป้าหมายและข้อความให้ต่างกัน ได้แก่ สังคมเมืองและสื่อมวลชน เกษตรกร และกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้อง เพราะแต่ละกลุ่มต้องการฟังคนละเรื่อง

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ขยายการรับรองสำนักงานสีเขียวจากส่วนกลางสู่หน่วยงานในภูมิภาค ดำเนินการโดยต่อยอดจากเป้าหมายเดิมที่กำหนดให้กรมได้รับการรับรองสำนักงานสีเขียวภายในปี ๒๕๖๐ ขยายไปสู่สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตร สำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอเป็นลำดับ โดยกำหนดเป้าหมายรายปีที่ชัดเจนและจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน คุณค่าของแนวทางนี้อยู่ที่การเป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจภายในองค์กรที่ได้ผลจริง เพราะทำให้บุคลากรทุกคนได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง และทำให้กรมมีความชอบธรรมในการส่งเสริมให้เกษตรกรปรับเปลี่ยน ในฤดูกาลแรก ให้คัดเลือกสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรนำร่องเขตละอย่างน้อย ๑ แห่ง รวมไม่น้อยกว่า ๖ แห่งทั่วประเทศ



ตารางโครงการ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

กลยุทธ์	โครงการ
กลยุทธ์ที่ ๔.๑ หยุดเผาและสร้างมูลค่าจากวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร	๑. โครงการส่งเสริมการหยุดเผาและสร้างมูลค่าเพิ่มจากวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรสู่เกษตรกรคาร์บอนต่ำอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์ที่ ๔.๒ สร้างขีดความสามารถในการปรับตัวของเกษตรกรต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	๑. โครงการพัฒนาระบบการจัดการแปลงเกษตรรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
กลยุทธ์ที่ ๔.๓ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตลอดห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตร	๑. โครงการจัดการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตลอดห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตร
กลยุทธ์ที่ ๔.๔ พัฒนาระบบวัด รายงาน และทวนสอบคาร์บอนสู่การสร้างรายได้จากคาร์บอนเครดิต	๑. โครงการพัฒนาระบบวัด รายงาน และทวนสอบคาร์บอน สู่การสร้างรายได้จากคาร์บอนเครดิต
กลยุทธ์ที่ ๔.๕ ขับเคลื่อนการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทั่วทั้งองค์กรและทั่วประเทศ	๑. โครงการเกษตรเท่าทันภูมิอากาศ เชื่อมไทยสู่โลก (Climate-Smart Agriculture for International Partnership)



ประเด็นการพัฒนาที่ ๕

การพัฒน่องค์การ ระบบวัดผล และสมรรถนะบุคลากร สู่การเป็นองค์กรส่งเสริมการเกษตรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง

๑. หลักการและเหตุผล

กรมส่งเสริมการเกษตรมีทุนเชิงสถาบันสำคัญด้านเครือข่าย การเข้าถึงเกษตรกร และประสบการณ์ในการขับเคลื่อนงานสู่พื้นที่ ขณะเดียวกัน แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สะท้อนความจำเป็นในการยกระดับสมรรถนะด้านข้อมูล การวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การประเมินความเป็นไปได้ทางธุรกิจ และการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าสินค้าเกษตร เพื่อให้การส่งเสริมการเกษตรตอบโจทย์รายได้ ผลผลิตภาพ และความสามารถในการแข่งขันของเกษตรกรได้มากขึ้น

การดำเนินงานที่เร่งด่วนมี ๒ เรื่องหลัก เรื่องแรกคือด้านพัฒนาสมรรถนะบุคลากร บุคลากรของกรมส่วนใหญ่มีพื้นฐานด้านวิชาการเกษตร มีความจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะด้านการเงินธุรกิจ การตลาด การวิเคราะห์ข้อมูล และห่วงโซ่คุณค่า ให้สอดคล้องกับความต้องการของทั้งเกษตรกรและองค์กรเกษตรกรที่เปลี่ยนผ่านจากความรู้ทางเทคนิคไปสู่ความสามารถทางเศรษฐกิจ เรื่องที่สองคือ พัฒนาระบบวัดผลที่เน้นผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและสามารถพิสูจน์ผลตอบแทนของการลงทุนได้ แม้แผนของกรมมีตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับรายได้และการลดรายจ่ายของเกษตรกรแล้ว แต่กรมควรยกระดับระบบติดตามผลให้สามารถเชื่อมโยงผู้รับบริการรายบุคคลหรือรายครัวเรือนกับการเปลี่ยนแปลงด้านรายได้สุทธิ ต้นทุน กำไร ผลผลิตภาพ ความเสี่ยง และการเข้าถึงตลาดได้อย่างเป็นระบบ เพื่อแสดงผลตอบแทนจากงบประมาณของโครงการส่งเสริมการเกษตรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ความเสี่ยงเชิงโครงสร้างที่ต้องบริหารมี ๓ ประการที่สอดคล้องกัน ประการแรกคือ**จำนวนเกษตรกรที่ต้องรับผิดชอบ**ต่อเจ้าหน้าที่หนึ่งรายสูง ประการที่สองคือโครงสร้างอายุของบุคลากรที่กำลังเข้าสู่วัยเกษียณมีจำนวนมาก ร้อยละ ๖.๔๖ ของบุคลากรที่จะเกษียณใน ๕ ปี และอัตราทดแทนถูกจำกัดด้วยนโยบายกำลังคนภาครัฐ และประการที่สามคือภาระงานตามนโยบายเฉพาะหน้าที่เพิ่มขึ้นทุกปีโดยไม่มีการตัดงานเดิมออก ทำให้เจ้าหน้าที่หนึ่งคนต้องรับผิดชอบโครงการหลายโครงการพร้อมกัน กรมควรกำหนดกลไกทบทวนภารกิจและโครงการอย่างเป็นระบบ โดยทุกข้อเสนอภารกิจหรือโครงการใหม่ต้องระบุภารกิจเดิมที่ยุติ ลดขนาด บูรณาการ หรือปรับเป็นดิจิทัลได้ พร้อมประเมินภาระงาน ต้นทุนบุคลากร ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และความซ้ำซ้อนกับโครงการเดิมก่อนอนุมัติ

ในด้านโอกาส ห้วงเวลานี้เอื้ออำนวยอย่างยิ่งต่อการยกระดับสมรรถนะ เนื่องจากต้นทุนของเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลได้ลดลงจนอยู่ในระดับที่หน่วยงานภาครัฐใช้ได้จริงในวงกว้าง และเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มผลผลิตภาพ ลดงานซ้ำ และขยายผลการให้บริการภายใต้ข้อจำกัดอัตราค่าจ้าง โดยจำเป็นต้องมี

งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน ความมั่นคงปลอดภัย การกำกับข้อมูล และการพัฒนาทักษะบุคลากร ในเชิงเป้าหมายที่ต้องบรรลุ กระทรวงได้กำหนดตัวชี้วัด ๓ รายการที่ระบุ “ทุกหน่วยงาน” เป็นผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลระดับ ๔ ขึ้นไป ผลการประเมินระบบราชการ ๔.๐ อยู่ในระดับก้าวหน้าขึ้นไป และการผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสที่ ๙๑ คะแนนขึ้นไป ร้อยละ ๑๐๐ ซึ่งแผนฉบับนี้นำมา**กำหนดเป็นตัวชี้วัด ๕.๑ ถึง ๕.๓ โดยยกระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของกรมให้อยู่ในระดับ ๕ ภายในปี ๒๕๖๕**

ประเด็นการพัฒนานี้มิใช่เพียงประเด็นสนับสนุนท้ายแผน แต่ทำหน้าที่เป็นกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านและเสริมพลัง (Transformation & Enabling Strategy) ของประเด็นการพัฒนาที่ ๑-๔ ทั้งด้านองค์กร บุคลากร ระบบข้อมูล เทคโนโลยี และระบบบริหาร เพราะเป้าหมายในประเด็นอื่นจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากบุคลากรในพื้นที่ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลซึ่งอยู่ใกล้ชิดเกษตรกรมากที่สุดแต่ต้องรับภารกิจจำนวนมาก ยังขาดความรู้ที่ทันสมัย ด้านธุรกิจและการตลาด ความรู้ด้านข้อมูล (Data Literacy) และปัญญาประดิษฐ์ (AI Literacy) ความรู้ด้าน



เกษตรที่ปรับตัวต่อสภาพภูมิอากาศ (Climate Smart Agriculture) มาตรฐานสินค้า และคาร์บอนเครดิต ทักษะการเป็นที่ปรึกษาธุรกิจเกษตร ตลอดจนเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ขณะที่เจ้าหน้าที่ระดับอำเภอยังมีภาระงานเอกสารและงานรายงานซ้ำซ้อน และขาดงบประมาณค่าน้ำมันและยานพาหนะในการลงพื้นที่ การพัฒนาบุคลากร เครื่องมือ งบประมาณ ระบบข้อมูล และเครือข่ายสนับสนุน จึงเป็นเงื่อนไขความสำเร็จของแผนทั้งฉบับ

๒. เป้าหมายของประเด็นการพัฒนา

๒.๑ เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ที่ ๕.๑ : หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนการให้บริการและการบริหารภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ที่ ๕.๒ : หน่วยงานมีสมรรถนะสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว

เป้าประสงค์ที่ ๕.๓ : บุคลากรกรมส่งเสริมการเกษตรมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต

เป้าประสงค์ที่ ๕.๔ : ระบบวัดผลลัพธ์ที่พิสูจน์ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจได้

เป้าประสงค์ที่ ๕.๕ : บุคลากรมีสมรรถนะด้านธุรกิจเกษตร

เป้าประสงค์ที่ ๕.๖ : องค์การมีความคล่องตัว ทันสมัย โปร่งใส

๒.๒ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	การเชื่อมโยงกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี
๕.๑ ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของกรมอยู่ในระดับ ๕ ภายในปี ๒๕๖๕	ระดับ ๔	ระดับ ๔	ระดับ ๔	ระดับ ๔	ระดับ ๕	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี (ทุกหน่วยงาน)
๕.๒ ร้อยละหน่วยงานที่มีผลการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ ๔.๐ อยู่ในระดับก้าวหน้าขึ้นไป เฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๕ ภายในปี ๒๕๖๕	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี (ทุกหน่วยงาน)
๕.๓ ร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ (๙๑ คะแนนขึ้นไป) ร้อยละ ๑๐๐	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	สอดคล้องกับ (ร่าง) แผน กษ. ๕ ปี (ทุกหน่วยงาน)
๕.๔ โครงการหลักที่ประเมินผลลัพธ์ และรายงานผลตอบแทนการลงทุน (ROI/SROI) ประกอบคำของบประมาณ ร้อยละ ๑๐๐	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๕.๕ บุคลากรที่มีสมรรถนะเป็นที่ปรึกษาธุรกิจเกษตรได้ตามเกณฑ์ ๕๐๐ คน (ราย สะสม)	๑๐๐	๒๐๐	๓๐๐	๔๐๐	๕๐๐	กรมกำหนดเพิ่ม
๕.๖ กระบวนการของกรมส่งเสริมการเกษตรที่ปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของกระบวนการทั้งหมด	๘๐	๘๕	๙๐	๙๐	๙๐	กรมกำหนดเพิ่ม



๓. กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน (Blueprint for Change)

กลยุทธ์ที่ ๕.๑ ปฏิรูประบบวัดผลของกรมสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจรายครัวเรือน

กลยุทธ์นี้วัดผลรวมที่สัดส่วนโครงการหลักที่ประเมินผลลัพธ์และรายงานผลตอบแทนการลงทุน (ROI/SROI) ประกอบคำของบประมาณ ร้อยละ ๘๐ ในปี ๒๕๗๑ และครบร้อยละ ๑๐๐ ภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๕.๔

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ประกาศใช้ระบบตัวชี้วัดใหม่ที่วัดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจเป็นตัวชี้วัดหลักของกรม ดำเนินการโดยออกประกาศกรมกำหนดตัวชี้วัดหลักของโครงการส่งเสริมการเกษตรที่มุ่งผลด้านการผลิตและรายได้ ได้แก่ รายได้สุทธิทางการเกษตรต่อครัวเรือน และต้นทุนการผลิตต่อหน่วย โดยกำหนดค่านิยาม สูตรคำนวณ แหล่งข้อมูล วิธีเก็บข้อมูล และหลักเกณฑ์การรายงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่วนโครงการที่ไม่ได้มุ่งผลด้านรายได้โดยตรง เช่น งานทะเบียน งานเฝ้าระวังศัตรูพืช และงานพัฒนาระบบ ให้ใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ประกาศนี้ต้องแล้วเสร็จภายในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๑ โดยปรับจากตัวชี้วัดเชิงกิจกรรมและผลผลิต (Activity/Output-based KPI) ไปสู่ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์และผลกระทบ (Outcome/Impact-based KPI) และกำหนดค่าฐาน ค่าเป้าหมาย และหลักฐานยืนยัน (Baseline–Target–Evidence) ให้ครบทุกตัว พร้อมกันนั้น ให้กำหนด "ชุดข้อมูลเศรษฐกิจขั้นต่ำรายครัวเรือน" ที่ทุกโครงการใช้ร่วมกัน โดยใช้ชุดข้อมูลเดียวกับกลยุทธ์ที่ ๑.๒ แนวทางที่ ๒ เก็บข้อมูล ๒ ครั้ง คือ ก่อนเริ่มโครงการและหลังจบฤดูกาลผลิต

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ กำหนดให้การออกแบบการประเมินผลเป็นเงื่อนไขในการอนุมัติโครงการ ดำเนินการโดยกำหนดให้ทุกโครงการหลักที่เสนอขออนุมัติ ต้องระบุการออกแบบการประเมินผลที่มีกลุ่มเปรียบเทียบไว้ในข้อเสนอโครงการตั้งแต่ต้น ทั้งวิธีเลือกกลุ่มเปรียบเทียบ ข้อมูลที่จะเก็บ และช่วงเวลาที่เก็บ ให้กำหนดนิยาม "โครงการหลัก" ตามวงเงินงบประมาณและความสำคัญเชิงนโยบาย ส่วนโครงการขนาดเล็กให้ใช้การเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินโครงการแบบอย่างง่าย จัดตั้งหน่วยประเมินผลกลางในกองแผนงานภายในปี ๒๕๗๑ ทำหน้าที่ตรวจสอบและให้ความเห็นชอบการออกแบบประเมินผลก่อนเสนอขออนุมัติโครงการทุกครั้ง ใช้ระเบียบวิธีชุดเดียวกับกลยุทธ์ที่ ๑.๒ แนวทางที่ ๓ และให้ผลการประเมินผลลัพธ์ใช้จัดทำรายงานผลตอบแทนการลงทุน (ROI/SROI) ประกอบคำของบประมาณตามตัวชี้วัด ๕.๔ และต้องไม่มีเกษตรกรรายใดถูกตัดสิทธิ์รับบริการเพราะถูกจัดเป็นกลุ่มเปรียบเทียบ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ จัดทำแผนที่ความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์เพื่อใช้ประกอบคำของบประมาณ ดำเนินการโดยจัดทำแผนที่ความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ ที่แสดงเส้นทางต่อเนื่องไม่ขาดตอนจากกิจกรรมในแปลง ไปสู่ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ และตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ชาติ สำหรับทุกโครงการหลักของกรม แล้วใช้เป็นเอกสารมาตรฐานประกอบคำของบประมาณทุกปี แผนที่นี้ต้องใช้โครงสร้างเดียวกับระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSOCR) ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อไม่ต้องจัดทำข้อมูลซ้ำ พร้อมจัดทำ "แผนที่นำทางการขับเคลื่อนแผน ๕ ปี กรมส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. ๒๕๗๑–๒๕๗๕" (DOAE ๕-Year Implementation Roadmap) ที่ระบุว่าใครทำ ทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด ใช้งบประมาณเท่าใด ได้ผลผลิตอะไร เกษตรกรได้ประโยชน์อะไร และวัดผลอย่างไร ให้กองแผนงานเป็นเจ้าภาพหลัก นำร่องกับโครงการหลักสำหรับคำของบประมาณปี ๒๕๗๒ และใช้ครบทุกโครงการหลักตั้งแต่คำของบประมาณปี ๒๕๗๓

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ผู้กระบวนวัดผลใหม่เข้ากับการประเมินผลการปฏิบัติราชการทุกระดับ ดำเนินการโดยปรับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และบุคลากรรายบุคคล ให้สอดคล้องกับระบบวัดผลใหม่ มอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่ร่วมกับกองแผนงานเป็นผู้กำหนดสัดส่วนน้ำหนักของตัวชี้วัด แบ่งการประเมินเป็น ๒ ระดับ ระดับสำนักงาน ใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจของครัวเรือน เกษตรกร เพิ่มน้ำหนักเป็นชั้น คือ ปี ๒๕๗๒ ร้อยละ ๒๐ และปี ๒๕๗๔ ร้อยละ ๔๐ หลังจากมีข้อมูลค่าฐานปี ๒๕๗๑ แล้ว ระดับบุคคล ใช้ตัวชี้วัดคุณภาพการปฏิบัติงานที่เจ้าหน้าที่ควบคุมได้ เช่น คุณภาพการเป็นพี่เลี้ยงในแปลง ความ



ครบถ้วนของข้อมูลเศรษฐกิจครัวเรือน และการนำเครื่องมือมาตรฐานไปใช้ ไม่ผูกคะแนนรายบุคคลกับรายได้เกษตรกรโดยตรง เพื่อป้องกันการเลือกทำงานเฉพาะกลุ่มที่แสดงผลได้ง่าย

กลยุทธ์ที่ ๕.๒ ยกระดับสมรรถนะบุคลากรด้านข้อมูล ธุรกิจ และดิจิทัล

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ กำหนดกรอบสมรรถนะใหม่ที่เป็นและผูกกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดำเนินการโดยจัดทำกรอบสมรรถนะนักส่งเสริมการเกษตรสมัยใหม่ ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๑ และใช้เป็นกรอบเดียวกับระบบรับรองสมรรถนะในกลยุทธ์ที่ ๓.๑๐ กรอบนี้ประกอบด้วย ๕ กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะข้อมูลและการวิเคราะห์หลักฐาน สมรรถนะธุรกิจเกษตรและการเงิน สมรรถนะตลาดและห่วงโซ่มูลค่า สมรรถนะดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ และสมรรถนะ Smart Officer ครอบคลุมการเป็นพี่เลี้ยงเกษตรกรในแปลง การวางแผนพัฒนาการเกษตรเชิงพื้นที่ การทำงานกับชุมชนและภาคีเครือข่าย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ กรอบสมรรถนะนักส่งเสริมการเกษตรยุคใหม่ (Competency Framework) ต้องมุ่งเปลี่ยนบทบาทจาก "ผู้ถ่ายทอดความรู้" ไปสู่ที่ปรึกษาธุรกิจเกษตร (Agricultural Business Advisor) นักส่งเสริมที่ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (Data-driven Extension Officer) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยพัฒนาบุคลากรตามบริบทพื้นที่และตามความถนัด แทนหลักสูตรแบบเดียวกันทั่วประเทศ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ขยายการพัฒนาทักษะดิจิทัลจากส่วนกลางสู่เจ้าหน้าที่ระดับพื้นที่ทุกคน ดำเนินการโดยขยายการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้ครอบคลุมเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับพื้นที่ทุกคนภายในห่วงโซ่มูลค่าหลักสูตรเป็นสองระดับ ระดับแรก ทักษะดิจิทัลพื้นฐานที่ทุกคนต้องมี ได้แก่ การใช้ระบบของกรม การอ่านและตีความข้อมูล และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ช่วยงานประจำ จัดเป็นบทเรียนสั้นครั้งละ ๑๕-๓๐ นาทีที่เรียนผ่านโทรศัพท์มือถือได้ ระดับที่สอง หลักสูตรเฉพาะทางตามที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลกำหนดสำหรับบุคลากรด้านดิจิทัล และหลักสูตร AI Coach กับ Digital Extension Specialist คัดเลือก "ผู้นำดิจิทัลประจำอำเภอ" (Digital Champion) อำเภอละ ๑ คน เพื่อเข้ารับการพัฒนาในระดับที่สอง แล้วทำหน้าที่พี่เลี้ยงให้เพื่อนร่วมงานในอำเภอ (Peer-to-Peer Coaching) และในระดับจังหวัด ให้จัดทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) เพื่อสนับสนุนงานของอำเภอในจังหวัด

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ สร้างนักส่งเสริมที่เป็นที่ปรึกษาธุรกิจเกษตรได้จริงในทุกจังหวัด ดำเนินการโดยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพและสมัครใจ มาพัฒนาเป็นที่ปรึกษาธุรกิจเกษตรประจำจังหวัด ให้สามารถอ่านงบการเงินของกลุ่ม วิเคราะห์จุดคุ้มทุน ให้คำแนะนำด้านการตลาด และให้ความเห็นประกอบแผนธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรได้ โดยกำหนดเป้าหมายบุคลากรที่มีสมรรถนะเป็นที่ปรึกษาธุรกิจเกษตรได้ตามเกณฑ์สะสม ๑๐๐ คนในปี ๒๕๗๑ และเพิ่มขึ้นปีละ ๑๐๐ คน รวม ๕๐๐ คนภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๕.๕ การพัฒนาใช้การเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐานร่วมกับสถาบันการศึกษาด้านบริหารธุรกิจและผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์จริง ระหว่างหลักสูตร ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนต้องเป็นที่ปรึกษาให้วิสาหกิจชุมชนหรือแปลงใหญ่จริง ๓-๕ กลุ่ม ระบบรับรองสมรรถนะมี ๓ ชั้น ได้แก่ ผู้ปฏิบัติการ ผู้ให้คำปรึกษา และผู้รับรองคุณภาพ เกณฑ์รับรองพิจารณาจากคุณภาพแผนธุรกิจ การนำไปใช้จริง อัตราการอยู่รอดของกิจการ และการเปลี่ยนแปลงด้านต้นทุน รายได้ หรือการเข้าถึงตลาดของกลุ่มที่ให้คำปรึกษา **ทั้งนี้ ที่ปรึกษาธุรกิจเกษตรกลุ่มนี้ทำหน้าที่สนับสนุนกลยุทธ์ที่ ๑.๔ กลยุทธ์ที่ ๑.๖ และกลยุทธ์ที่ ๒.๔**

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ บริหารความเสี่ยงจากการเกษียณอายุพร้อมกันด้วยระบบสืบทอดตำแหน่ง ดำเนินการ ๓ ขั้นตอน ขั้นที่ ๑ จัดทำบัญชีตำแหน่งสำคัญและแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ให้ครอบคลุมตำแหน่งสำคัญไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๗๑ ตำแหน่งสำคัญประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักและกองเกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ และผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะที่หาทดแทนยาก ขั้นที่ ๒ ใช้ข้อมูลทะเบียนประวัติบุคลากรระบุผู้ที่เกษียณล่วงหน้า ๓ ปี และให้ผู้เกษียณในตำแหน่งสำคัญทุกคนมี "แผนส่งมอบงาน" เริ่มอย่างน้อย ๑๒ เดือน



ก่อนเกษียณ ชั้นที่ ๓ ถ่ายโอนความรู้ก่อนเกษียณ เน้นความรู้ฝังลึก เช่น เทคนิคการทำงานเฉพาะพื้นที่ เครือข่ายความร่วมมือ ประสิทธิภาพจัดการวิกฤต และบทเรียนจากความล้มเหลว

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดำเนินการ ๔ เรื่อง ได้แก่ (๑) กำหนดเวลาเรียนรู้ในงานอย่างน้อยเดือนละ ๒ ชั่วโมงต่อคน นับเป็นเวลาปฏิบัติราชการ (๒) จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติออนไลน์รายสินค้าและรายประเด็น ให้ผู้เชี่ยวชาญของกรมเป็นผู้ดูแล (๓) หลังจบฤดูกาลผลิตหรือจบโครงการ ให้ทุกอำเภอทบทวนบทเรียนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review) และบันทึกผลเข้าคลังความรู้กลาง (๔) ให้เจ้าหน้าที่เรียนรู้จากเกษตรกรต้นแบบและ ศพก. ซึ่งถือเป็นแหล่งเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ด้วย การวัดผลให้เปลี่ยนจากการนับชั่วโมงอบรมหรือจำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรม ไปเป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

กลยุทธ์ที่ ๕.๓ ปรับกระบวนการงานและโครงสร้างองค์การให้คล่องตัวและเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

กลยุทธ์นี้วัดผลรวมที่ระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของกรมซึ่งต้องอยู่ในระดับ ๕ ภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๕.๑ สัดส่วนหน่วยงานที่มีผลการประเมินระบบราชการ ๔.๐ อยู่ในระดับก้าวหน้าขึ้นไป จากร้อยละ ๗๕ ในปี ๒๕๗๑ เป็นร้อยละ ๙๕ ในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๕.๒ และสัดส่วนหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ตามตัวชี้วัด ๕.๓

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ เร่งปรับกระบวนการงานเป็นดิจิทัลเพื่อคืนเวลาให้เจ้าหน้าที่กลับสู่แปลง ดำเนินการโดยทบทวนกระบวนการทั้งหมดของกรม แล้วจัดลำดับการปรับเป็นดิจิทัลตามสัดส่วนเวลาที่เจ้าหน้าที่ใช้กับงานนั้น ยึดหลักบันทึกครั้งเดียวใช้ได้หลายงาน ใช้แบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์เดียว และเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนกลาง จังหวัด อำเภอ และหน่วยงานภาคี โดยให้กระบวนการของกรมที่ปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมีสัดส่วนร้อยละ ๘๐ ในปี ๒๕๗๑ และไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ ของกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ปี ๒๕๗๓ ตามตัวชี้วัด ๕.๖ แบ่งการดำเนินการเป็น ๓ ระยะ ระยะที่ ๑ (ปี ๒๕๗๑) ปรับกระบวนการเร่งด่วน ๓ รายการ ได้แก่ ทะเบียนเกษตรกร การสำรวจความเสียหายจากภัยพิบัติ และการรายงานผลโครงการ ระยะที่ ๒ (ปี ๒๕๗๒-๒๕๗๓) ขยายไปยังกระบวนการที่เชื่อมกับระบบฐานข้อมูลแปลงและระบบตรวจสอบย้อนกลับ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ ออกแบบโครงสร้างแผนงานเป็นชั้นที่มีแกนกลางมั่นคงและส่วนยืดหยุ่น ดำเนินการโดยจัดโครงสร้างแผนงานและงบประมาณของกรมเป็นสองส่วน ส่วนแรก แกนกลางที่มั่นคง คืองานที่ต้องทำต่อเนื่องไม่ว่ารัฐบาลใดเข้ามา ได้แก่ ระบบข้อมูล ระบบพันธุ์พืช ระบบสุขภาพพืช และเครือข่ายพื้นที่ ให้กำหนดสัดส่วนขั้นต่ำของงบประมาณแกนกลางไว้ทุกปี และแยกแสดงในคำของบประมาณให้ชัดเจน ส่วนที่สอง ส่วนยืดหยุ่น รองรับนโยบายเฉพาะหน้าได้โดยไม่กระทบแกนกลาง ทุกข้อเสนอโครงการใหม่ในส่วนยืดหยุ่นต้องระบุภารกิจเดิมที่จะยุติ ลดขนาด บูรณาการ หรือปรับเป็นดิจิทัล และประเมินภาระงานต่อเจ้าหน้าที่ระดับตำบลก่อนอนุมัติ ให้ระบบข้อมูลการเกษตรและปัญญาประดิษฐ์ในประเด็นการพัฒนาที่ ๓ เป็นเครื่องมือสนับสนุนร่วมของทั้งสองส่วน ทุกครั้งที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์สนับสนุนการตัดสินใจ ต้องมีขั้นตอนตรวจทานโดยผู้เชี่ยวชาญมนุษย์ (Human-in-the-loop) เสมอ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ ยกกระดับสำนักงานเกษตรอำเภอสู่การเป็นสำนักงานอัจฉริยะ ดำเนินการโดยพัฒนาสำนักงานเกษตรอำเภอทั่วประเทศให้เป็นสำนักงานอัจฉริยะ ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน เครื่องมืออุปกรณ์ ยานพาหนะ และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร จัดระบบให้บริการได้ ๓ ช่องทาง คือ ที่สำนักงาน ทางออนไลน์ และหน่วยบริการเคลื่อนที่ พร้อมจัดสรรงบประมาณดำเนินงาน บุคลากร ยานพาหนะ และค่าน้ำมันในการลงพื้นที่ให้สำนักงานเกษตรอำเภอ ซึ่งเป็นด่านหน้าในการพบปะเกษตรกร อย่างเพียงพอและสัมพันธ์กับภาระงานในพื้นที่จริง เกณฑ์ขั้นต่ำของ “สำนักงานอัจฉริยะ” ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ ความเร็วอินเทอร์เน็ตไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ สพร. กำหนด ระบบเชื่อมต่อฐานข้อมูลกลางของกรมแบบ Real-time ช่องทางให้บริการออนไลน์ครบทุก



งานบริการหลัก บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาทักษะดิจิทัลตามเกณฑ์ของกรมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของอัตรากำลัง และ การใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์แทนเอกสารกระดาษ

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ ยกระดับธรรมาภิบาลและความโปร่งใสให้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ดำเนินการโดย ยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ (ITA) จากเป้าหมายเดิม ๙๐ คะแนน ให้ **หน่วยงานผ่านเกณฑ์ผูกพันของกระทรวงที่ ๙๑ คะแนนขึ้นไป ร้อยละ ๘๐ ในปี ๒๕๗๑ และครบร้อยละ ๑๐๐ ภายในปี ๒๕๗๕ ตามตัวชี้วัด ๕.๓** เน้นการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ การยึดหลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความพร้อมรับการตรวจสอบ จัดทำปฏิทินเตรียมข้อมูลเผยแพร่และหลักฐานเชิงประจักษ์ให้แล้วเสร็จก่อนเปิดรอบการประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช. ในแต่ละปี ข้าราชการเรียนรู้อะไรต้องแจ้งรับเรื่องและแจ้งผลการดำเนินการภายในระยะเวลาที่กรมประกาศไว้ ในฐานะผู้ถือครองทะเบียนเกษตรกรและทะเบียนกลางตามประเด็นการพัฒนาที่ ๓ กรมต้องมีเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ประกาศนโยบายการใช้และการเปิดเผยข้อมูล บันทึกประวัติการเข้าถึงข้อมูลทุกครั้ง และเปิดช่องทางให้เกษตรกรตรวจสอบได้ว่าข้อมูลของตนถูกใช้โดยหน่วยงานใด

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ จัดตั้งกลไกทบทวนและยกเลิกระเบียบภายในที่เป็นอุปสรรคต่อความคล่องตัว ดำเนินการโดยแต่งตั้งคณะทำงานพิเศษที่มีอำนาจเสนอยกเลิกหรือแก้ไขระเบียบ คำสั่ง และแนวปฏิบัติภายในของกรม ที่ล้าสมัยหรือซ้ำซ้อนกับกระบวนการดิจิทัลใหม่ จัดทำบัญชีระเบียบ คำสั่ง แนวปฏิบัติ และแบบฟอร์มภายในทั้งหมดให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๑ ยกเลิกฉบับที่ไม่ได้ใช้แล้วทันที ทบทวนระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นทะเบียนและการให้บริการประชาชนทุกฉบับให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตและการให้บริการแก่ประชาชน พ.ศ. ๒๕๖๙ ทุกกระบวนการที่ปรับเป็นดิจิทัลตามกลยุทธ์ที่ ๕.๓ แนวทางที่ ๑ ต้องตรวจสอบว่ามีระเบียบเดิมใดที่ขัดหรือไม่จำเป็นอีกต่อไป และต้องแก้ไขหรือยกเลิกให้เสร็จก่อนเปิดใช้ระบบดิจิทัล ระเบียบหรือคำสั่งภายในที่ออกใหม่ต้องกำหนดวันทบทวนไว้ในตัว (Sunset Review) ไม่เกิน ๕ ปี

กลยุทธ์ที่ ๕.๔ พัฒนางานวิจัยและองค์ความรู้เพื่อยกระดับงานส่งเสริมการเกษตร

แนวทางการดำเนินงานที่ ๑ ยกระดับการวิจัยในงานประจำให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ ดำเนินการโดยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ระดับพื้นที่ทำวิจัยในงานประจำของตนเอง เริ่มจากคำถามที่เกิดขึ้นจริงในการทำงานและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ แล้วออกแบบการทดลองอย่างง่ายที่ทำได้ในงานปกติ เช่น แปลงเปรียบเทียบใน ศพก. และแปลงใหญ่ โดยให้เกษตรกรเจ้าของแปลงร่วมเป็นผู้วิจัยและบันทึกข้อมูลผ่านแอปพลิเคชันของกรม ทำวิจัยเป็นทีมระดับอำเภอ ๒-๓ คน ในปี ๒๕๗๑ ให้จัดลำดับความสำคัญของโจทย์ไปที่การลดต้นทุนการผลิตที่เห็นผลภายในฤดูกาลเดียว ได้แก่ การใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน ปัจจัยการผลิตชีวภาพชุมชน และการใช้เครื่องจักรกลร่วมกัน จัดระบบพี่เลี้ยงทางวิชาการ และมีกลไกกลั่นกรองคุณภาพที่มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกร่วมกับนักวิชาการของกรม

แนวทางการดำเนินงานที่ ๒ กำหนดโจทย์วิจัยร่วมกับเกษตรกร สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน ดำเนินการโดยจัดกระบวนการกำหนดโจทย์วิจัยประจำปีที่มีเกษตรกร สถาบันการศึกษา และผู้ประกอบการในห่วงโซ่มูลค่าร่วมพิจารณาตามแนวคิดการวิจัยเชิงส่งเสริมแบบมีส่วนร่วม (Participatory Extension Research) ให้จัดเวทีกำหนดโจทย์ในสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรทั้ง ๖ เขตก่อนรอบเสนอโครงการวิจัยทุกปี และใช้ข้อมูลประกอบการตั้งโจทย์ ได้แก่ ปัญหาที่บันทึกจากคลินิกพืช ผลการประเมินโครงการตามกลยุทธ์ที่ ๕.๑ และความต้องการที่เครือข่ายเกษตรกรเสนอ จัดลำดับความสำคัญของโจทย์ให้สอดคล้องกับ ๓ ระยะ คือ ระยะเร่งด่วน (๒๕๗๑) เน้นการลดต้นทุนและระบบฐานข้อมูลแปลง ระยะพัฒนา (๒๕๗๒-๒๕๗๓) เน้นเกษตรแม่นยำและการเชื่อมโยงตลาด และระยะเติบโต (๒๕๗๔-๒๕๗๕) เน้นมาตรฐานสินค้าเพื่อการส่งออกและตลาดคาร์บอนเครดิต



แนวทางการดำเนินงานที่ ๓ จัดระบบคลังความรู้ด้านการส่งเสริมการเกษตรให้ค้นหาและใช้ได้จริง ดำเนินการโดยรวบรวมองค์ความรู้ด้านการส่งเสริมการเกษตรที่กระจัดกระจายอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ของกรม ให้เป็นคลังความรู้กลางการส่งเสริมการเกษตรแห่งชาติที่ค้นหาได้ด้วยระบบดิจิทัล จำแนกตามชนิดพืช พื้นที่ และประเภทปัญหา แหล่งเนื้อหาของคลัง ได้แก่ ผลงานวิจัยในงานประจำ บันทึกบทพจนานุกรมหลังการปฏิบัติงาน ความรู้จากผู้ใกล้ชิดเกษตรกรตามกลยุทธ์ที่ **๕.๒** ข้อมูลจากคลินิกพืช และภูมิปัญญาของเกษตรกรต้นแบบและเครือข่าย จัดทำเนื้อหาให้ทั้งมนุษย์และระบบดิจิทัลอ่านได้ (Machine-Readable Knowledge Base) และเชื่อมกับผู้ช่วยอัจฉริยะที่พัฒนาในประเด็นการพัฒนาที่ **๓** เพื่อให้เจ้าหน้าที่ค้นหาได้ในแปลง และเกษตรกรถามได้ผ่าน LINE OA ของกรม

แนวทางการดำเนินงานที่ ๔ สร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและองค์กรวิจัย ดำเนินการโดยจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระดับเขตกับมหาวิทยาลัยหลักด้านการเกษตรในแต่ละภูมิภาค และมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในพื้นที่ เน้น ๓ รูปแบบ คือ ใช้พื้นที่และเครือข่ายของกรม เช่น ศพก. และศูนย์ขยายพันธุ์พืช เป็นสนามวิจัย แลกกับองค์ความรู้และกำลังคนของสถาบัน พัฒนาหลักสูตรร่วมสำหรับบุคลากรของกรม โดยให้ผลการเรียนนับประกอบการรับรองสมรรถนะตามกลยุทธ์ที่ **๕.๒** และรับนักศึกษาสหกิจศึกษาเข้าปฏิบัติงานในสำนักงานเกษตรอำเภอ ส่วนความร่วมมือกับสถาบันต่างประเทศให้ดำเนินการภายใต้แผนความร่วมมือระหว่างประเทศตามกลยุทธ์ที่ **๓.๑๐** แนวทางที่ ๓

แนวทางการดำเนินงานที่ ๕ เผยแพร่ผลงานของกรมสู่สาธารณะเพื่อสร้างการยอมรับและอำนาจต่อรอง ดำเนินการโดยจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเชิงผลลัพธ์เผยแพร่ต่อสาธารณะเป็นประจำ รายงานประจำปีให้เผยแพร่ภายในไตรมาสแรกของปีงบประมาณถัดไป และจัดทำสรุปผลลัพธ์ฉบับย่อสำหรับผู้บริหารกระทรวง สำนักงบประมาณ และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ให้ทันรอบการพิจารณางบประมาณ เนื้อหาต้องนำเสนอผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่พิสูจน์ได้และตรวจสอบได้ ตัวเลขผลลัพธ์ทุกชุดต้องผ่านการตรวจสอบโดยหน่วยประเมินผลกลางตามกลยุทธ์ที่ **๕.๑** ก่อนเผยแพร่ และใช้เกษตรกรต้นแบบและเกษตรกรรุ่นใหม่เป็นผู้เล่าเรื่องผ่านช่องทางดิจิทัล

แนวทางการดำเนินงานที่ ๖ ผูกผลงานวิจัยในงานประจำเข้ากับกรอบสมรรถนะและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดำเนินการโดยให้ผลงานวิจัยในงานประจำที่ผ่านการกลั่นกรองคุณภาพตามแนวทางที่ ๑ นับเป็นหลักฐานประกอบการประเมินสมรรถนะด้านข้อมูลและการวิเคราะห์ตามกลยุทธ์ที่ **๕.๒** และใช้เป็นผลงานประกอบการประเมินเพื่อเลื่อนระดับตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. ห้ามกำหนดโควตาจำนวนผลงานต่อคนหรือต่อหน่วยงาน เพื่อป้องกันการสร้างผลงานเทียม เริ่มนำร่องในหน่วยงานหรือพื้นที่ที่มีความพร้อมด้านระบบพี่เลี้ยงวิชาการ แล้วขยายผลครอบคลุมทั้งกรมภายในปี ๒๕๖๓ ควบคู่กับการยกย่องเชิดชูเกียรติ เช่น รางวัลนักวิจัยในงานประจำดีเด่นประจำปีตามหลัก "คนเก่ง คนดี มีความสุข"

ตารางโครงการ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

กลยุทธ์	โครงการ
กลยุทธ์ที่ ๕.๑ ปฏิรูประบบวัดผลของกรมสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจรายครัวเรือน	๑. โครงการปฏิรูประบบวัดผลของกรมสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจรายครัวเรือน
กลยุทธ์ที่ ๕.๒ ยกระดับสมรรถนะบุคลากรด้านข้อมูล ธุรกิจ และดิจิทัล	๑. โครงการปรับปรุงกรอบสมรรถนะและทักษะเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ๒. โครงการขยายการพัฒนาทักษะดิจิทัลจากส่วนกลางสู่เจ้าหน้าที่ระดับพื้นที่ ๓. โครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นที่ปรึกษาธุรกิจเกษตรระดับพื้นที่ ๔. โครงการสืบทอดตำแหน่ง และคลังความรู้



กลยุทธ์	โครงการ
กลยุทธ์ที่ ๕.๓ ปรับกระบวนการและโครงสร้างองค์การให้คล่องตัวและเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ	๑. โครงการปรับปรุงกระบวนการและระบบบริหารจัดการองค์การสู่ความคล่องตัวและดิจิทัล ๒. โครงการพัฒนาสำนักงานเกษตรอำเภอสู่การเป็นสำนักงานอัจฉริยะ
กลยุทธ์ที่ ๕.๔ พัฒนางานวิจัยและองค์ความรู้เพื่อยกระดับงานส่งเสริมการเกษตร	๑. โครงการยกระดับงานวิจัยและองค์ความรู้งานส่งเสริมการเกษตร