

คำกล่าวเปิดงานและมอบนโยบาย
ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ในการประชุม ชักซ้อม ทบทวน แนวทางการปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
วันพุธที่ 12 กรกฎาคม 2560
ณ ห้องมฆวานรังสรรค์ สโมสรทหารบก ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพมหานคร

หัวข้อการบรรยาย

1. กล่าวเปิดงานและทักทาย/เป้าหมายของการจัดประชุม
2. ขับเคลื่อน Thailand 4.0 : เกษตร 4.0
3. ยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579)
4. แผนพัฒนาการเกษตร ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560 - 2564)
5. นโยบายยกกระดาษ A4
6. ปัจจัยความเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนนโยบาย
7. ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบาย
8. บทบาทของโซ่ซอกกลาง (ระดับผู้อำนวยการกอง)
9. การปฏิบัติของโซ่ซอกกลางที่ต้องเน้นย้ำ
10. การน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงการทำ / IO ทุกขั้นตอนของงาน / อุดมการณ์ของข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

1. กล่าวเปิดงานและทักทาย

- ผมรู้สึกยินดีและเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ได้มาเป็นประธานเปิดการประชุมชักซ้อม ทบทวน แนวทางการปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในวันนี้
- ยินดีที่ได้มีโอกาสพบข้าราชการระดับกลางของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ทุกท่านถือว่าเปรียบเสมือนโซ่ซอกกลางที่จะน่านโยบายไปสู่ผู้ปฏิบัติ ถ้าโซ่กลางไม่แข็งแรงแล้ว เป็นการยากที่จะน่านโยบายไปสู่เกษตรกรที่เป็นเป้าหมายสำคัญได้ ทุกท่านถือเป็นกำลังสำคัญ
- จึงได้จัดให้มีการประชุมชักซ้อมแนวทางการปฏิบัติในวันนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้
 - เพื่อชักซ้อม ทบทวน แนวทางการปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
 - เพื่อให้โซ่ซอกกลาง ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

2. ขับเคลื่อน Thailand 4.0 : เกษตร 4.0

- Thailand 4.0 ถือเป็นกรอบนโยบายหลักของรัฐบาลในการขับเคลื่อนประเทศ
- เกษตร 4.0 คือ การทำให้ภาคการเกษตรหลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ ดังนี้

- 1) ความไม่สมดุลของภาคการเกษตร คือ การผลิตสินค้าเกษตรส่วนใหญ่ขึ้นกับฤดูกาล และสินค้าเกษตรยืดหยุ่นน้อย (การบริโภคอาหารคงที่ และภาคอุตสาหกรรมขึ้นกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ) ความไม่สมดุลของธรรมชาติ (ฝนแล้ง น้ำท่วม) ราคาผลผลิตขึ้นกับ Demand และ Supply
 - 2) ความยากจนของเกษตรกร ต้นทุนการผลิตสูง/ผลผลิตราคาไม่แน่นอน ผลผลิตต่อไร่ต่ำ เกษตรกรรายย่อย สถาบันเกษตรกร และ สหกรณ์ยังไม่เข้มแข็ง การเอาเปรียบและกึ่งผูกขาดในภาคเกษตร เกษตรกรไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตัวเอง / ดินเสื่อมโทรม ขาดการเชื่อมโยงในลักษณะ clusters
 - 3) ความเหลื่อมล้ำ การที่เกษตรกรเข้าถึงทรัพยากร นวัตกรรม เทคโนโลยี แหล่งเงินทุน และนโยบายรัฐบาล
- ปรับการทำงานเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ เช่น Intensive Agriculture / Sustainable Agriculture / Green Economy / Smart Farming / Precision Agriculture / Agricultural Biotechnology
 - เกษตรกร เป็น Smart Farmer สถาบันเกษตรกร เป็น Smart Group ข้าราชการ เป็น Smart Officer ร่วมกันขับเคลื่อนภาคเกษตรด้วยกลไกประชารัฐ
 - เป้าหมายเกษตร 4.0 คือ เกษตรกรมั่นคง ภาคการเกษตรมั่นคง ทรัพยากรการเกษตรยั่งยืน

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการเกษตรและสหกรณ์ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)

- วิสัยทัศน์ เกษตรกรมั่นคง ภาคการเกษตรมั่นคง ทรัพยากรการเกษตรยั่งยืน
- เป้าประสงค์ : เกษตรกรหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (~390,000 บาทต่อคน ในปี 2579)
- กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนา ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้
 - ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร
 - ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและยกระดับมาตรฐานสินค้า
 - ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม
 - ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
 - ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

4. แผนพัฒนากิจการเกษตร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร เป้าหมายคือ
 - เกษตรกรมีรายได้เงินสดสุทธิทางการเกษตรเพิ่มขึ้นเป็น 59,460 บาท ต่อครัวเรือน ในปี2564
 - พื้นที่การทำเกษตรกรรมยั่งยืนเพิ่มขึ้นเป็น 5 ล้านไร่ ในปี 2564
 - รักษามาตรฐานระดับความเข้มแข็งของสถาบันเกษตรกรที่มีศักยภาพ และปริมาณธุรกิจของสถาบันเกษตรกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและยกระดับมาตรฐานสินค้า เป้าหมายคือ
 - มูลค่าการส่งออกสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ขยายตัวเฉลี่ย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2.5
 - การผลิตสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ มีประสิทธิภาพ และคุณภาพมาตรฐานเพิ่มขึ้น

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันภาคการเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป้าหมาย
 - งบประมาณด้านงานวิจัย พัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านการเกษตร เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี
 - ผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านการเกษตรที่นำไปใช้ประโยชน์ได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อปี
 - การถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านการเกษตร และถูกนำไปประยุกต์ใช้ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี
 - เกษตรกรและผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านช่องทางของระบบสารสนเทศการเกษตรเพิ่มขึ้น
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน เป้าหมายคือ
 - พื้นที่ดินได้รับการจัดการและฟื้นฟู 12.5 ล้านไร่ ในปี 2564
 - พัฒนาและฟื้นฟูแหล่งน้ำในไร่นา ปีละไม่น้อยกว่า 45,000 แห่ง
 - แหล่งน้ำเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ ปีละไม่น้อยกว่า 300 แห่ง
 - พื้นที่ชลประทานเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า ปีละ 350,000 ไร่
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ เป้าหมายคือ
 - การปรับปรุงโครงสร้างของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 15 ส่วนราชการ ภายในปี 2564
 - จัดทำกฎหมาย 5 ฉบับ และปรับปรุง กฎหมายที่มีอยู่เดิม 12 ฉบับ ภายในปี 2564
 - Smart Farmer ต้นแบบระดับอำเภอ จำนวน 2,330 ราย อาสาสมัครเกษตรหมู่บ้าน (อกม.) จำนวน 4,410 ราย
 - Smart Officer ปีละ 2,000 คน

5. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ A4 ที่จะต้องนำไปปฏิบัติให้สำเร็จในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งเป็นปีแรกของยุทธศาสตร์ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ระยะ 20 ปี จึงเป็นก้าวสำคัญที่จะวางรากฐานไปสู่ยุทธศาสตร์ของกระทรวง 20 ปี ในการขับเคลื่อนนโยบายที่ผ่านมา บางนโยบายสามารถดำเนินไปด้วยดี บางนโยบายยังมีข้อติดขัด ล่าช้า

- ผมให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้ดีขึ้น ทั้งด้านรายได้และการยอมรับของสังคม
- การเพิ่มรายได้โดยจะต้องผลิตสินค้าเกษตรที่
 - มีคุณภาพและเชื่อมโยงตลาด สินค้าเกษตรต้องได้มาตรฐาน ปลอดภัย สามารถแข่งขันได้
 - การผลิตสินค้าเกษตรต้องมีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตต่อไร่ได้
- จึงมีนโยบายที่สำคัญ ได้แก่
 - (1) **คุณภาพสินค้า**
 - ส่งเสริมให้เกษตรกรทำเกษตร GAP หรือเกษตรอินทรีย์ แปลงใหญ่ทุกอย่างในปี 2560 ต้องทำเกษตร GAP
 - (2) **ประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร**
 - ส่งเสริมให้เกษตรกรรวมกลุ่มกันทำเกษตรแปลงใหญ่ สามารถช่วยลดต้นทุนการผลิตได้และเพิ่มผลผลิตต่อไร่ได้ สามารถขยายผลในการเพิ่มมูลค่าสินค้า ด้วยการแปรรูปได้ สามารถทำเกษตรกรรมเชิงธุรกิจได้

- ส่งเสริมให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนการผลิตสินค้าเกษตรให้ตรงกับ Agri-map หรือ Zoning by Agri-map

(3) ลดรายจ่ายในครัวเรือนเพิ่มรายได้

- ส่งเสริมให้เกษตรกรทำเกษตรผสมผสานและเกษตรทฤษฎีใหม่ ในปี พ.ศ. 2560 ต้องทำเกษตรทฤษฎีใหม่ให้เกิดขึ้น 70,000 ราย เพื่อให้มีอาหารรับประทานต่อเนื้อไม่ต้องซื้อ ทำให้ลดรายจ่ายค่าอาหารได้ที่เหลือแบ่งปันเพื่อนบ้านและขายเป็นรายได้เพิ่ม รายได้จากสินค้าหลักเก็บเป็นเงินออม

(4) สร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกร

- เกษตรกรต้องมีความรู้เชิงธุรกิจ เข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ จึงมีนโยบายใช้ ศพก. 882 ศูนย์ เป็นสถานที่ให้ความรู้ การบริการแก่เกษตรกร เพื่อนำไปปฏิบัติในแปลงของเกษตรกร

- กลไกที่จะช่วยให้เกษตรกรรวมกลุ่มได้เข้มแข็งคือ กระบวนการสหกรณ์ จึงมีนโยบายยกระดับสหกรณ์ให้เข้มแข็ง

● ผมจึงกำหนดเป้าหมายนโยบาย ดังนี้

- เกษตรแปลงใหญ่ เพิ่มแปลงใหญ่ 2,138 แปลง 3.09 ล้านไร่ 67 ชนิดสินค้า เกษตรกรเข้าร่วม 225,010 ราย

- ศพก. ยกระดับ ศพก. 882 ศูนย์ ขยายเครือข่าย 8,820 ศูนย์

- เกษตรอินทรีย์ / เกษตร GAP มาตรฐานสินค้าเกษตร (อินทรีย์ GAP) จัดทำมาตรฐานสินค้าเกษตร 270 เรื่อง รับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรสะสม 250,000 แปลง/ฟาร์ม ปริมาณผลผลิตที่ได้มาตรฐาน 600,000 ตัน เพิ่มพื้นที่เกษตรอินทรีย์ เป็น 338,800 ไร่ มีการเชื่อมโยงตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์และสร้างตราสัญลักษณ์

- Zoning by Agri-map สนับสนุนให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนการผลิตให้เหมาะสมในรูปแบบกลุ่ม 38,652 ไร่ ใน 60 จังหวัด

- การยกระดับสหกรณ์ ให้สหกรณ์ขึ้นเป็นชั้น 1 ชั้น 2 และชั้น 3 ตามลำดับ และสหกรณ์ชั้น 4 ต้องไม่มี เป้าหมายปี 2560 สหกรณ์ชั้น 1 จำนวน 4,629 แห่ง (65%) ชั้น 2 จำนวน 2,173 แห่ง (30%) สหกรณ์ชั้น 3 จำนวน 340 แห่ง (5%) และสหกรณ์ชั้น 4 ชำระบัญชีเสร็จสิ้น

- เกษตรทฤษฎีใหม่ เกษตรกรทำการเกษตรทฤษฎีใหม่ 70,000 ราย

- ธนาคารสินค้าเกษตร เกษตรกรรวมกลุ่มจัดตั้งธนาคารสินค้าเกษตร 228 แห่ง

- แผนผลิตข้าวครบวงจร อุปสงค์สมดุลกับอุปทานข้าว ทั้งชนิดและปริมาณ 29.50 ล้านตัน ข้าวเปลือก

- จัดหาที่ดินทำกิน (ยึดคืนที่ดิน ส.ป.ก.) ยึดคืนและจัดสรรที่ดินทำกิน 100,000 ไร่ ให้แก่เกษตรกร 5,000 ราย

- ระบบส่งน้ำ/กระจายน้ำ เพิ่มพื้นที่ชลประทาน 0.777 ล้านไร่ ความจุเก็บกัก 439.23 ล้านลูกบาศก์เมตร พัฒนาแหล่งน้ำชุมชน 2 แห่ง นอกเขตชลประทาน 43,345 บ่อ

6. ปัจจัยความเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนนโยบาย ได้แก่

1) นโยบาย

- มีความชัดเจนแล้ว ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจตรงกันแล้ว
- แต่ยังมีปัญหาว่า ผู้บริหารระดับกลาง/ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างยังมีความเข้าใจไม่ตรงกัน ไม่ถูกต้อง ทำให้การถ่ายทอดลงไปสู่หน่วยงานระดับล่าง/ผู้ปฏิบัติคลาดเคลื่อน/สับสน

- ผู้บริหารต้องสร้างการรับรู้ไปสู่ผู้ปฏิบัติ
- ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำความเข้าใจหน่วยงาน/แผนงาน/โครงการให้ถูกต้อง

2) ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงาน

- ยังไม่เข้าใจนโยบายอย่างถูกต้องและยังไม่ทราบว่าเจตนานโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างไร
- ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน
- การน่านโยบายไปสู่การปฏิบัติจะต้องผ่านหน่วยงาน/ผู้ปฏิบัติหลายระดับเปรียบเหมือนสายโซ่ (คุณภาพสายโซ่ นโยบายสู่การปฏิบัติ)

(1) โซ่ข้อต้น หมายถึง

- ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และผู้ตรวจราชการ จะต้องมียุทธศาสตร์เป็น Staff ให้กับรัฐมนตรี และเป็น Commander ของกระทรวง
- อธิบดีหรือเทียบเท่า มียุทธศาสตร์เป็น Staff ให้กับรัฐมนตรี ปลัดและรองปลัดกระทรวง และเป็น Commander ของหน่วยงานระดับกรม

(2) โซ่ข้อยกกลาง

- ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าของหน่วยงานระดับกรม มียุทธศาสตร์เป็น Staff ให้กับอธิบดี และเป็น Commander ของหน่วยงานระดับกอง
- ทีม Single Command เป็น Staff ให้กับผู้ว่าราชการจังหวัดและเป็น Commander ของหน่วยงานในระดับจังหวัด

(3) โซ่ข้อปลาย

- หัวหน้าหน่วยงานระดับอำเภอ/ตำบล
- เป็นหน่วยปฏิบัติ/ผู้ปฏิบัติหน้าแผนไปปฏิบัติ
- เครือข่ายของหน่วยงาน กษ. เป็นอาสาสมัครเกษตร ครูบัญชีอาสา ประชาชนเกษตร เกษตรกรต้นแบบ

3) เกษตรกร

- มีข้อสังเกตว่านโยบายที่ผู้ปฏิบัติเป็นทั้งเกษตรกรและข้าราชการ กษ. ส่วนใหญ่จะมีปัญหาการขับเคลื่อนล่าช้า เช่น นโยบายการทำเกษตรแปลงใหญ่ Zoning เกษตรอินทรีย์
- แต่นโยบายที่ผู้ปฏิบัติเป็นข้าราชการ กษ. อย่างเดียว ส่วนใหญ่ดำเนินการไปด้วยดี เช่น Smart Officer การพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง การยกย่อง/ปรับแก้กฎหมาย ระบบส่งน้ำ/การระบายน้ำ
- ความเสี่ยงประเด็นของเกษตรกรที่เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนนโยบาย ได้แก่

1. ความไม่พร้อมของเกษตรกร

- องค์กรความรู้ ยังทำการเกษตรแบบดั้งเดิม
- ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ถ่ายทอดจากรุ่นพ่อแม่

- เงินทุน มีอย่างจำกัด
- ที่ดินทำกิน มากกว่า 70% เช่าที่ดิน
- 2. ความไม่แน่ใจ ไม่มั่นใจของเกษตรกรในการเปลี่ยนแปลง เช่น
 - ตลาด ไม่มีข้อมูลตลาดสินค้า
 - ความสามารถของเกษตรกรในการปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลง
- 3. ทักษะของเกษตรกร/ความเชื่อดั้งเดิม เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

4) การทำงานแบบ Single Command และประธาน Single Command

- การมีส่วนร่วมของข้าราชการ กษ. ในจังหวัดขึ้นอยู่กับความสามารถของประธาน SC
- กลไกคณะกรรมการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ ระดับจังหวัด
 - ไม่ใช่กลไกนี้ให้เป็นประโยชน์
- ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่ให้ความสำคัญกับงานเกษตร (บางจังหวัด)
- ไม่มีแผนงานบูรณาการหรือมีแต่ไม่ชัดเจน

5) งบประมาณ

- ปี 59 ใช้ปกติ โอนเปลี่ยนแปลงมาช่วยงานนโยบาย
- ปี 60 และปี 61 มี งบประมาณใช้ดำเนินการตามนโยบายโดยเฉพาะปัญหานี้ลดน้อยลง

6) น้ำไม่เพียงพอ

- มีนโยบายให้ ชป. จัดทำระบบส่งน้ำและระบบการระบายน้ำเข้าสู่แปลงเกษตรกรในปี 60 และ 61
- นรม. สั่งการให้ชุดป้องกันน้ำใช้อุปโภคและการเกษตร กษ. ได้มอบรอง ปล.กษ. (ท่านเลศิวิโรจน์)

ประชุมหน่วยงาน กษ. กำหนดจุดที่ควรจะต้องขุดบ่อไว้ล่วงหน้า

7) ภัยธรรมชาติ

- นอกเหนือการควบคุม แต่สามารถบรรเทาความเสียหายได้ หากมีการเตรียมการตั้งรับที่ดี ก่อนเกิดภัยและเตรียมการฟื้นฟูหลังเกิดภัย

7. ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของนโยบาย คือ

1) การทำงานแบบบูรณาการ

การทำงานแบบบูรณาการเปรียบเหมือนวงดนตรี (ดูแผนภาพวงดนตรี)

- วงดนตรีมีเป้าหมายเสียงเพลงอันไพเราะสู่ผู้ชม/ผู้ฟัง เปรียบเสมือนงานตามนโยบายสู่เกษตรกร
- นักดนตรี เครื่องดนตรีแต่ละชิ้น เปรียบเสมือนข้าราชการระดับกรมมีความเชี่ยวชาญรอบรู้งานตาม

Function ของตน

- โน้ตดนตรีเปรียบเสมือนแผนงานบูรณาการ นักดนตรีต้องเล่นตามโน้ตเพลงเดียวกัน เปรียบเสมือนข้าราชการทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตามแผนงานบูรณาการ ดังนั้นแผนงานบูรณาการ จึงมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของงานตามนโยบาย

- Conductor (ผู้ควบคุมวง) เปรียบเสมือนประธาน Single Command

โดยผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงาน มีบทบาทสำคัญ ดังนี้

- อธิบดี/หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม ต้องเข้าใจและให้ความสำคัญของงานบูรณาการเป็นอันดับแรก ต้องจัดสรรงบประมาณ มอบอำนาจให้บุคลากรส่วนภูมิภาคปฏิบัติราชการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงฯ เป็นอันดับแรก
- ผู้อำนวยการด้านแผนงาน ต้องเข้าใจงานบูรณาการ และปรับโอนงบประมาณ วางแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับนโยบาย ห้ามอ้างตัวชี้วัดระดับกรมในการปฏิบัติราชการ เพราะได้มีนโยบายเชิงบูรณาการมา 3 ปีแล้ว หากมีปัญหาแสดงว่าการทำคำขอของงบประมาณมิได้เข้าใจงานบูรณาการ
- Single Command ความเป็น SC คือ ทุกส่วนราชการในคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย ฯ ต้องมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ร่วมกัน มิใช่เป็นภาระของประธานเพียงคนเดียว นอกจากนั้น Single Plan แผนงานบูรณาการ จะต้องเป็นแผนที่เชื่อมโยงทางความคิด สอดประสานต้นทาง กลางทาง ปลายทางอย่างสมเหตุสมผล โดยใช้ทรัพยากร (งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ) ร่วมกัน มิใช่การกอบงบประมาณของหน่วยงานหรือของกลุ่มงานไว้ทำงานของตนเองเท่านั้น เน้นย้ำ งานบูรณาการมาก่อนงาน Function
- Staff หัวหน้าส่วนราชการทุกระดับ จะต้องสร้างความเป็นทีมเวิร์ค ดูแลเอาใจใส่ กำกับ ดูแล พัฒนา ร่วมทุกข์ ร่วมสุข สร้างขวัญกำลังใจ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีกำลังใจ มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงาน
- Smart Officer ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และต่อตนเองในอนาคต ด้านการศึกษาและการสั่งสมความรู้ เพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ธรรมชาติ รวดเร็วกว่าในอดีตหลายเท่า
- อาสาเกษตร/ศพก. (Change Agent) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างความเชื่อมั่น ให้กำลังใจ สนับสนุนทรัพยากร องค์กรความรู้ แก่ตัวช่วย/ผู้ช่วย อดทนที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงร่วมกับรัฐ ประชากร โดยใช้ Single Command
แผนงานบูรณาการ (Single plan)

2) หน่วยเหนือ/รัฐบาลให้การสนับสนุน

- นโยบายของกระทรวงเกษตรฯ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการปฏิรูปประเทศ
- รัฐบาลให้ความสำคัญและสนับสนุนภาคการเกษตร

8. บทบาทของผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกอง (โซ่ข้อกลาง) หากโซ่ข้อกลางไม่แข็งแรง ก็จะส่งผลต่อการเชื่อมโยงนโยบายไปสู่เกษตรกร ท่านต้องเข้าใจบทบาทของโซ่ข้อกลาง

(1) มองขึ้นไปโซ่ข้อบน หมายถึง ต้องทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์ของกระทรวง 20 ปี นโยบาย แผนงาน โครงการระดับกระทรวงและกรม

มองโซ่ข้อล่าง จะต้องสร้างความเข้าใจ สร้างการรับรู้ให้โซ่ข้อล่างในเรื่องของ นโยบาย แผนงาน โครงการ เพื่อนำไปปฏิบัติให้สู่เป้าหมายเดียวกัน

(2) ทำหน้าที่เป็นเสนาธิการหรือ Staff ในการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติ ซึ่งมีงานหลัก ๆ ดังนี้

1. รับภารกิจ/นโยบาย : ต้องทำความเข้าใจภารกิจ/นโยบายที่ได้รับมอบ
2. ประเมินสถานการณ์ : ต้องหาข้อมูลสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานภารกิจ วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา อุปสรรค แนวโน้ม

3. วิเคราะห์ภารกิจ

- ภารกิจหลัก : มีเป้าหมายอย่างไร
- ภารกิจแฝง/พันธกิจ : งานที่ไม่ได้อยู่ในภารกิจหลัก โดยวิเคราะห์งานออกเป็น ขั้นตอนย่อยๆ ตามลำดับที่นำไปสู่เป้าหมาย (ภารกิจหลัก)

4. กำหนดหนทางปฏิบัติ : วิเคราะห์หนทางปฏิบัติ เลือกหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และจัดทำ

Road map

5. จัดทำแผน : แผนปฏิบัติตาม Road map

องค์ประกอบของแผน ได้แก่

- Who? : หน่วยไหน/ ใครทำ ผู้ปฏิบัติคือใคร
- What? : ทำอะไร เช่น แปลงใหญ่ พต. เข้าไปวิเคราะห์ค่าดิน
- When? : ทำเดือนใด เวลาใด ฤดูกาลผลิตใด
- Where? : ทำกับเกษตรกร... แปลงใด อำเภอใด
- Why? : ทำไมต้องทำ (ถ้ามี) เช่น ถ้าม ทำไม่ต้องวิเคราะห์ค่าดิน?
ตอบ เพื่อการใช้จ่ายให้เหมาะสมกับดิน
- How? : ทำอย่างไร ใช้งบประมาณอย่างไร

6. อนุมัติแผน : ให้ผู้มีอำนาจเป็นคนอนุมัติ เมื่อแผนได้รับอนุมัติ/เห็นชอบแล้ว จะกลายเป็น “คำสั่ง” เช่น SC เสนอแผนงานเข้าที่ประชุมคณะอนุกรรมการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับจังหวัด (ผวจ. เป็นประธาน) เพื่อขออนุมัติ ทั้งนี้ หากในแผนต้องการให้หน่วยงานไหนทำอะไร ให้ใส่ลงในแผน

7. แจกจ่ายแผนไปยังหน่วยงานปฏิบัติ : ระดับจังหวัด/อำเภอ และต้องสร้างการรับรู้ และทำความเข้าใจแผนนั้นๆ ให้กับหน่วยปฏิบัติ/ผู้ปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่จะไม่ปฏิบัติ/ละเลย ในขั้นตอนนี้

8. อำนวยความสะดวก ประสานงาน กำกับ ติดตาม : เมื่อหน่วยที่ได้รับแผน/ผู้ปฏิบัติเข้าใจแผนแล้ว ให้นำลงไปปฏิบัติ โดยหัวหน้าส่วนราชการระดับอำนวยการ ต้องลงไปกำกับ ดูแล อำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามแผน เมื่อแผนมีปัญหาสามารถปรับแก้ได้ตลอด โดยให้ผู้มีอำนาจอนุมัติเห็นชอบแผนที่ปรับแก้ สามารถปรับแก้ ตลอดเวลาเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

9. ประเมินผล/รายงาน/ให้ข้อเสนอแนะ : เมื่อปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการจดบันทึกไว้ เพื่อประเมินและรายงานผลการปฏิบัติงาน และให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งจะต้องกระทำทุกขั้นตอนของแผน

ขอชมเชยกรมชลประทาน สำนักเศรษฐกิจการเกษตร และทีมงานเลขานุการ รมว.กษ ที่ได้ทำตัวอย่าง การขับเคลื่อนนโยบายการส่งน้ำและกระจายน้ำในระดับกรม และงานแปลงใหญ่ระดับ SC ใช้เป็นตัวอย่างได้

9. มีการปฏิบัติที่โซ่ข้อกลาง ยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรต้องเน้นย้ำ ได้แก่

- (1) การทำแผนแบบบูรณาการ
- (2) การสร้างการรับรู้/ความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติ/หน่วยปฏิบัติให้เข้าใจแผน
- (3) การกำกับติดตามการปฏิบัติตามแผน
- (4) การประเมินผล/การรายงานและให้ข้อเสนอแนะ

- ซึ่งจะต้องกระทำทุกขั้นตอนของแผน ถ้าไม่รายงานขึ้นมาผู้บังคับบัญชาระดับบน ไม่ทราบทำงานไปถึงขั้นไหน มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร

- ข้อเสนอแนะเป็นประโยชน์ในการที่หน่วยเหนือจะได้ให้การช่วยเหลือขับเคลื่อนงานของหน่วยระดับล่าง

10. การปฏิบัติงานทั้งหลาย ทั้งงานนโยบายและงานประจำ ผมขอให้ทุกหน่วยงานทุกคนให้ความสำคัญกับ

(1) การน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ทุกขั้นตอนของงาน

ซึ่งประกอบด้วย

- 3 ห่วง พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน
- 2 เงื่อนไข เงื่อนไขหลักวิชาและคุณธรรม

การสร้างภูมิคุ้มกันกระทำไม่ได้โดย ต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยง ต้องวิเคราะห์ว่าหนทางปฏิบัติที่เราเลือกไว้จะได้รับผลกระทบหรือส่งผลกระทบต่ออะไรบ้าง และหาทางแก้ไขหรือเตรียมการแก้ไขไว้ล่วงหน้า

(2) จะต้องทำ IO = Information Operation ทุกขั้นตอนทั้งเชิงรุก (Offensive) และเชิงตั้งรับ (Defensive)

- การทำ IO จะส่งผลให้งานของเราได้รับการยอมรับจากสังคมหรือได้รับ Feed back กลับมาเพื่อนำไปใช้ในการปรับการปฏิบัติงานของเราต่อไป

- เนื่องจากการรับรู้ และเข้าใจ ที่นำไปสู่การปรับวิธีคิด เปลี่ยนวิธีทำ ทั้งเจ้าหน้าที่รัฐ และเกษตรกร ยังน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้น การปฏิบัติการข่าวสาร เพื่อให้ทุกภาคส่วนได้ร่วมขับเคลื่อนไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นและต้องทำอย่างเข้มข้น

- การทำ IO มีทั้งเชิงรุก (Offensive) และเชิงตั้งรับ (Defensive)

- Offensive บอกล่า ชี้แจง สร้างการรับรู้ต่อกลุ่มเป้าหมายในงานที่จะทำ
- Defensive รับผิดชอบต่อกรณี สังคมเกิดความเข้าใจไปในทิศทางที่ไม่เป็นประโยชน์

ทันที เพื่อจำกัดวงของความไม่เข้าใจให้แคบและลดน้อยลงมากที่สุด ระวังการเป็นเครื่องมือของข่าวสารด้านลบ/ฝ่ายตรงข้าม เช่น การสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่ผิด ไม่คัดกรอง หาความจริงก่อน Share หรือกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมบิดเบือนสังคม

(3) คุณธรรมของข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

- 1) รักและปฏิบัติต่อเกษตรกรดุจญาติมิตร
- 2) มีอุดมการณ์ความเป็นครู
- 3) ศรัทธาและอุทิศตนต่องานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

คำอธิบายอุดมการณ์ของข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการทำเกษตร ให้องค์ความรู้และการบริการด้านการเกษตรแก่เกษตรกร รวมทั้งควบคุมกำกับดูแลให้สินค้าเกษตรมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค นอกจากนี้ต้องให้ความช่วยเหลือเกษตรกรเมื่อเกิดภัยธรรมชาติ ศัตรูพืช โรคระบาดสัตว์ ซึ่งเป็นงานหนัก ยากลำบาก ต้องใช้ความเสียสละ อดทน

ในการจะปฏิบัติงานดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จ ข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จะต้องมียุทธศาสตร์ ต้องมีจิตสำนึกว่าเกษตรกรเป็นญาติ มิตรของเรา เมื่อเขาเดือดร้อนต้องช่วยเหลือ เมื่อเขามีความสุขเราต้องยินดี ดังนั้นในการลงปฏิบัติหน้าที่ต้องตั้งใจ พยายาม ทุ่มเท ให้กับญาติของเรา ไม่ว่าจะเหนื่อยยากเพียงใด เราต้องสอนแนะนำให้เขาสามารถประกอบอาชีพเกษตรกรรมเลี้ยงชีพได้ด้วยตนเอง ให้เขาเข้มแข็งด้วยตัวเอง ด้วยการติดต่อหาแนวทางปัญญาให้กับเกษตรกร โดยให้ความรู้ คำแนะนำ แก่เกษตรกร ข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ต้องทำหน้าที่ของครูที่ดี ดังนั้นสามารถนำอุดมการณ์ของความเป็นครูมาใช้กับข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ ในอดีตเราทุกคนเคยพบครูที่ดี ที่เราเคารพยกย่องในชั้นประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา เอาตัวอย่างของครูท่านนั้นมาใช้ในการทำงานได้เลย

นอกจากนี้ข้าราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทุกคนต้องมีความภูมิใจ ศรัทธาในตำแหน่งและหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ไม่ว่าจะเป็งานใดก็ตาม ทุกคนมีความสำคัญต่อภารกิจของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทั้งนั้น ดังนั้นจะต้องทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาต่องานของตน มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์เพื่อให้งานของตนสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนไปเบียดเบียนผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง การละเลยหรือนิ่งเฉยในการปฏิบัติหน้าที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจของส่วนรวมก็ถือว่าเป็นการกระทำคอร์รัปชันโดยไม่รู้ตัว

11. สรุป

- (1) ขอให้ทุกท่านได้นำผลการประชุมวันนี้ไปปรับใช้ในการทำงานต่อไป
- (2) ขอให้ทุกท่านเดินทางกลับหน่วยงานและบ้านพักของตนโดยสวัสดิภาพ
