

การสัมมนาวิชาการประจำปี 2544

เรื่อง

ยุทธศาสตร์การจัดปัญหาความยากจน

กลุ่มที่ 2

ยุทธศาสตร์การเพิ่มศักยภาพและโอกาสของผู้ยากจน

**ธ.ก.ส. กับการเพิ่มศักยภาพและโอกาสของผู้ยากจน
ภายใต้ภารกิจและบทบาทใหม่ในการพัฒนาชนบท**

**BAAC and the Enhancement of the Potential and the
Opportunities for the Rural Poor
(Under BAAC's New Mission and Role in Rural Development)**

โดย

เอ็นนู ช็อสุวรรณ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

ร่วมจัดโดย

มูลนิธิชัยพัฒนา

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำนักงานประมาณ

และ

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

สารบัญ

หน้า

Executive Summary	v
บทคัดย่อ	vii
1. บทนำ.....	1
2. วิสัยทัศน์.....	2
3. ภารกิจใหม่.....	2
4. สถานภาพของ ธ.ก.ส.	2
4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน.....	3
4.2 การวิเคราะห์โอกาส - อุปสรรค.....	4
5. อนาคตของ ธ.ก.ส. กับการพัฒนาชนบท.....	4
6. มาตรการดำเนินงานเพื่อพัฒนาชนบทของ ธ.ก.ส.....	5
7. แผนงานรองรับมาตรการ	6
7.1 การเร่งรัดฟื้นฟูเกษตรกรผู้พักชำระหนี้.....	6
7.2 การสนับสนุนความเข้มแข็งของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง.....	7
7.3 การสนับสนุนการตลาดเพื่อชุมชน.....	8
7.4 การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน รวมถึงนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์	9
7.5 การปรับโครงสร้างองค์กร ธ.ก.ส. ให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาชนบท.....	10
7.6 การสร้างระบบการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในองค์กร ธ.ก.ส.....	11
7.7 การสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทชุมชนในระดับตำบล.....	11
7.8 การพัฒนาฐานข้อมูลทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ระดับตำบล	12
7.9 การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. เพื่อเพิ่มบทบาทในการพัฒนาชนบท.....	13
8. การบริหารจัดการภารกิจใหม่	14

BAAC and the Enhancement of the Potential and the Opportunities for the Rural Poor

(Under BAAC's New Mission and Role in Rural Development)

Ennoo Suesuwan

Executive Summary

The Thai rural area, one of the country's largest production sectors, has played an important role in the country's economic growth and social development as 90% of the rural population is engaged in agriculture and it contributes 11% of GDP and makes up 25% of exports. However, in the past, the country's development strategies focused mainly on (i) market mechanisms in which the private sector played the key role and (ii) managing the country's macroeconomic situation. These strategies left the rural sector behind, and now it is faced with various problems: poverty, inequality, unsustainable economic growth. As a consequence, the government is now placing greater emphasis on the role of the rural sector in the country's economic recovery. It is promoting human capital quality of rural people, improving local people's capacity so that they can be self-reliant and can participate more in the country's development.

The Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), the country's main financial institution in rural financial market, needs to transform itself from a Specialized Financial Institution (SFI) focused mainly on agricultural development to a Rural Development Bank aiming to provide more diversified financial services which focus on increasing job employment opportunities in rural areas through increased labor productivity, supporting the integration of production, processing, and marketing systems in order to add value to rural people's products, and to enhance community income as well as to support the learning process of the rural people.

A recent situation analysis of BAAC shows that BAAC has high potential to be a Rural Development Bank since it is quite popular among rural households and it has an extensive branch network throughout the country. BAAC is financially strong and as a result it has gained the government, the private sector and the people's confidence. BAAC also has a number of overseas and domestic strategic alliances to aid rural development. However, BAAC has many weak points upon which to improve such as a limited range of financial services that do not yet respond to the need of the target customer group in rural areas and the lack of a clear linkage between production and marketing system as well as customer participation mechanisms within the organization. These have had a negative impact on BAAC's public image. As such, it is still not seen as a true Rural Development Bank.

In this regard, BAAC has to change and expand its role to cover rural development which includes measures that BAAC can immediately implement namely (i) the acceleration of occupational rehabilitation for farmers whose debts have been suspended by classifying these farmers into groups according to their real potential and designing rehabilitation plans suitable given their capacity; and (ii) support the

strengthening of the Village and Urban Community Funds in 257 districts by assess the funds readiness and register them as Funds, open bank accounts, for the Funds, and provide advice to Fund Management Committees.

Measures that BAAC will implement in later steps are (i) support of marketing for communities through cooperative movement whereby BAAC encourages farmer clients to establish: Agricultural Marketing Co-operatives (AMCs) and the Thai Agribusiness Company (TABCO), (ii) promote and support of community enterprises operations under the Community Enterprise Promotion Law, (iii) Support the community master plan development as a vehicle for the promotion of the community's learning process and the creation of community enterprise, (iv) development of databases on agriculture and village level product and services, (v) strengthening farmers' involvement within BAAC, and (vi) amend the BAAC Act to expand its scope of operations to cover providing financial assistance to community enterprises, rural enterprises, and local authorities such as the Tambon Management Organization (local authority at sub-district level) and Municipality in order to support rural community production and marketing, development of infrastructure to improve productivity, and develop human capital quality of local people.

In addition, in order to efficiently achieve the above-mentioned outcomes , BAAC needs to reorganize itself according to its new mission through expanding and strengthening the so-called Chamnian Saranaga Institute of Agricultural and Rural Development (CIARD) to function as BAAC's non-profit NGO arm. This institute can play a vital role in supporting the rural people's learning process and training the BAAC's staff on rural development. CIARD's autonomy will be maintained and CIARD will carry out its operations through coordination and cooperation with public and private sector networks of development organization on bilateral bases. Furthermore, some activities will be merged and some will be re-grouped. At the same time, a new management approach will be implemented. This approach stresses the development of performance agreements and performance assessments at the policy level (performance agreements between the Ministry of Finance and BAAC) and at the operational level (Departments, Divisions, Section and individuals within BAAC). The emphasis will be placed on BAAC's performance which focuses on enhancing the quality of life and improving the living standards of the rural people rather than financial returns of the Bank.

The expected benefits that rural people will gain from BAAC's expansion of its role into rural development are as follows: BAAC will play a significant role as a real Rural Development Bank, and function as a center for providing financial services that are responsive to the diversified needs of rural people. These benefits will be the driving forces for the creation of learning processes and mutual help for the people in the rural areas based on self-sufficiency which will eventually make the country's economy sustainably stronger.

ธ.ก.ส. กับการเพิ่มศักยภาพและโอกาสของผู้ยากจน ภายใต้ภารกิจและบทบาทใหม่ในการพัฒนาชนบท

เอ็นนู ชี้อสุวรรณ

บทคัดย่อ

ชนบทไทยเป็นภาคการผลิตขนาดใหญ่ มีบทบาทสำคัญต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคมของประเทศ เพราะคนไทยในชนบทร้อยละ 90 ประกอบอาชีพทางการเกษตร สามารถสร้างผลผลิตคิดเป็นร้อยละ 11 ของ GDP และคิดเป็นร้อยละ 25 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมด แต่ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่ผ่านมาเน้นมุ่งเน้นกลไกตลาดซึ่งเป็นบทบาทหลักของภาคเอกชน และเน้นการจัดการด้านเศรษฐกิจมหภาคเป็นสำคัญ ทำให้ชนบทต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการ อาทิ ปัญหาความยากจน ความเสมอภาค และความยั่งยืนของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ดังนั้นความสนใจระดับชาติในปัจจุบันได้หันมาเน้นบทบาทของชนบทในการช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ โดยส่งเสริมพัฒนาคุณภาพคนในชนบท เพิ่มศักยภาพของท้องถิ่นให้สามารถพึ่งพาตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศมากขึ้น

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในฐานะที่เป็นสถาบันการเงินหลักของตลาดสินเชื่อชนบท จำเป็นต้องปรับปรุงบทบาทการดำเนินงานจากเดิมที่มุ่งเน้นเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจเพื่อพัฒนาภาคการเกษตร ไปสู่การเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท (Rural Development Bank) ที่สามารถให้บริการทางการเงินครบวงจร มุ่งเน้นขยายโอกาสการจ้างงานในชนบทบนพื้นฐานของการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต สามารถสนับสนุนการเชื่อมโยงระบบการผลิต การแปรรูปและการตลาด เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) และสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน รวมทั้งสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของประชาชน

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของ ธ.ก.ส. พบว่า ธ.ก.ส. มีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาให้เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท เพราะมีประชาชนในชนบทนิยมใช้บริการเป็นจำนวนมาก มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมกว้างขวางทั่วประเทศ มีฐานะทางการเงินเข้มแข็งมั่นคงจนได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป รวมทั้งมีองค์กรพันธมิตรเพื่อพัฒนามากมายภายในประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. ก็มีสิ่งที่จะต้องได้รับการแก้ไขด้วยเช่นเดียวกัน เช่น การให้บริการทางการเงินยังไม่ครบถ้วนครอบคลุมเป้าหมายในชนบท ยังไม่มีระบบการเชื่อมโยงวงจรการผลิตและการตลาดที่ชัดเจน รวมถึงการสร้างระบบการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้ใช้บริการ เป็นต้น จึงส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ ธ.ก.ส. ที่ยังไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสถาบันการเงินเพื่อพัฒนาชนบทอย่างแท้จริง

ในการนี้ ธ.ก.ส. จึงได้ทบทวนและปรับเปลี่ยนบทบาทเพื่อการพัฒนาชนบท ซึ่งมาตรการที่ ธ.ก.ส. สามารถดำเนินการได้ทันที คือ 1) การเร่งรัดฟื้นฟูอาชีพให้กับเกษตรกรที่ขอพักชำระหนี้ โดยการจัดแบ่งเกษตรกรออกเป็นกลุ่มๆ ตามศักยภาพที่แท้จริงและกำหนดแผนการฟื้นฟูให้เหมาะสมกับศักยภาพ และ 2) การสนับสนุนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ ธ.ก.ส. รับผิดชอบดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในเขตพื้นที่ 257 อำเภอ โดยทำการประเมินความพร้อมและรับขึ้นทะเบียนเป็นกองทุน ดำเนินการเปิดบัญชีเงินฝากให้กับกองทุน ตลอดจนให้คำแนะนำคณะกรรมการในการบริหารเงินกองทุนให้เป็นไปตามระเบียบของกองทุน

สำหรับมาตรการที่ ธ.ก.ส. จะดำเนินการในระยะต่อไป คือ 1) การสนับสนุนด้านการตลาดเพื่อชุมชน โดยอาศัยกระบวนการสหกรณ์ที่ ธ.ก.ส. สนับสนุนให้เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (ส.ก.ด.) และบริษัทไทยธุรกิจเกษตร จำกัด (TABCO) 2) การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน 3) การสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทชุมชนในระดับตำบล ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดวิสาหกิจชุมชน 4) การพัฒนาฐานข้อมูลทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ระดับตำบล 5) การจัดให้มีระบบการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในองค์กร ธ.ก.ส. รวมถึง 6) การแก้ไขพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. เพื่อขยายขอบเขตการดำเนินงานช่วยเหลือด้านเงินทุนให้แก่วิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการรายย่อยในชนบท ตลอดจนราชการบริหารส่วนท้องถิ่น เช่น อบต. เทศบาล เพื่อสนับสนุนการผลิต การตลาดของชุมชนชนบท การสร้างปัจจัยขั้นพื้นฐานที่เอื้อประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น

นอกจากนั้นเพื่อให้การดำเนินงานตามมาตรการดังกล่าวข้างต้นบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ธ.ก.ส. มีความจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับภารกิจใหม่ ที่เพิ่มขึ้นโดยขยายบทบาทและสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเพื่อการพัฒนาการเกษตรและชนบท จำเนียร สารานาค (สจส.) ให้มีฐานะเป็นเสมือนองค์กรเพื่อการพัฒนา (NGO) ใน ธ.ก.ส. ทำหน้าที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของประชาชนและฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึกด้านพัฒนาชนบทให้แก่พนักงาน ธ.ก.ส. สถาบันนี้จะมีอิสระในการบริหารจัดการ และมีการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายองค์กรเพื่อการพัฒนาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในลักษณะพหุภาคี รวมทั้งบูรรวมและจัดแบ่งกลุ่มงานใหม่ภายใน ธ.ก.ส. เช่น กลุ่มงานพัฒนาลูกค้า กลุ่มงานสนับสนุนการตลาด ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการภารกิจใหม่ โดยใช้รูปแบบจัดทำบันทึกข้อตกลงดำเนินงานและการวัดผลงานร่วมกันทั้งในระดับนโยบายระหว่างภาครัฐกับ ธ.ก.ส. และระดับปฏิบัติการภายในองค์กร ธ.ก.ส. โดยเน้นผลงานที่สะท้อนถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตและการอยู่ดีมีสุขของชาวชนบทมากกว่าผลกำไรทางธุรกิจ

ประโยชน์ที่ ธ.ก.ส. คาดว่าชาวชนบทจะได้รับจากการดำเนินการกิจและบทบาทใหม่ในการพัฒนาชนบท คือ ธ.ก.ส. จะมีบทบาทเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างแท้จริง ทำให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการทางการเงินที่สามารถตอบสนองความต้องการประกอบอาชีพที่หลากหลายในชนบท ช่วยขับเคลื่อนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้เกื้อหนุนซึ่งกันและกันของประชาชนในชนบทบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงและการพึ่งพาตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เศรษฐกิจฐานรากมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนได้ในที่สุด

ธ.ก.ส. กับการเพิ่มศักยภาพและโอกาสของผู้ยากจน ภายใต้ภารกิจและบทบาทใหม่ในการพัฒนาชนบท

เอ็นนู ซื่อสุวรรณ*

1. บทนำ

คนไทยในชนบทมีจำนวน 38 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนเกือบ 2 ใน 3 ของจำนวนคนไทยทั่วประเทศ และร้อยละ 90 ของประชาชนในชนบทประกอบอาชีพทางการเกษตร มีผลผลิตคิดเป็นร้อยละ 11 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) และ คิดเป็นร้อยละ 25 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมดผลผลิตจากสาขาการเกษตรเป็นฐานวัตถุดิบหลักของอุตสาหกรรมการเกษตร โดยในแต่ละภูมิภาคจะประกอบด้วยโครงสร้างการผลิต แบบแผนของรายได้ การจ้างงานและระดับการพัฒนาในชนบทที่แตกต่างกันออกไป

กล่าวโดยรวม ชนบทไทยเป็นภาคการผลิตขนาดใหญ่และไม่หยุดนิ่ง จึงมีบทบาทสำคัญต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการพัฒนาทางสังคมของประเทศมาโดยตลอด แต่ผลจากการดำเนินยุทธศาสตร์พัฒนาในช่วงระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา ได้เน้นกลไกตลาดโดยให้ความสำคัญต่อบทบาทของภาคเอกชนและเน้นการจัดการด้านเศรษฐกิจมหภาค ทำให้ชนบทไทยต้องเผชิญกับแนวโน้มในอนาคตที่น่าวิตกทั้งในด้านรูปแบบ ความเสมอภาค และความยั่งยืนของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้วิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540-2541 ได้กระตุ้นให้ปัญหาในชนบทที่ความรุนแรงยิ่งขึ้น จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ทำให้ความสนใจระดับชาติในปัจจุบันได้หันมาเน้นบทบาทของชนบทในการช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศในระยะสั้น และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะปานกลาง โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาชนบทเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในชนบท เพิ่มศักยภาพของสถาบันท้องถิ่นให้สามารถพึ่งตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนามากขึ้นเพิ่มการจ้างงานและรายได้ และมีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ได้ผลมากขึ้น (ที่มา: ธนาคารโลก, รายงานยุทธศาสตร์เพื่อฟื้นฟูการพัฒนาชนบทของประเทศไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจ, พ.ศ. 2543)

ดังนั้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ซึ่งเป็นสถาบันการเงินหลักของตลาดสินเชื่อชนบทในปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องปรับบทบาทตามพันธกิจเดิมที่เน้นทำหน้าที่สถาบันการเงินเฉพาะกิจเพื่อพัฒนาการเกษตร ไปสู่การเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท (Rural Development Bank) ที่สามารถให้บริการทางการเงินครบวงจรและมุ่งเน้นการขยายโอกาส การจ้างงานในชนบท บนพื้นฐานของการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการสนับสนุนการเชื่อมโยงระบบการผลิต การ

* รองผู้จัดการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

แปรรูป และการตลาด เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) และเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนโดย ธ.ก.ส. ต้องปรับบทบาทและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ และสร้างจิตสำนึกให้แก่พนักงานเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับชุมชนท้องถิ่นและองค์กรประชาสังคมเพื่อพัฒนาชนบทในลักษณะ “หุ้นส่วน” ได้อย่างแท้จริง

2. วิสัยทัศน์

ธ.ก.ส. จะเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทชั้นนำในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก โดยมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ควบคู่กับการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและ การดูแลสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน

3. ภารกิจใหม่

- 3.1 ดำรงบทบาทการเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา (Development bank)
- 3.2 ให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรโดยมุ่งเน้นปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ของสินค้าและบริการในชนบท
- 3.3 ส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายทางด้านการผลิตและการตลาด เพื่อประโยชน์ของเกษตรกร และประชาชนผู้ด้อยโอกาสในฐานะรากของระบบเศรษฐกิจ
- 3.4 สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ในชนบทเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

4. สถานภาพของ ธ.ก.ส. (การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค)

ธ.ก.ส. มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร สำหรับประกอบอาชีพการเกษตร อาชีพที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร และอาชีพอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือเพื่อพัฒนาความรู้และคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร ซึ่งตั้งแต่เปิดดำเนินงานในปี พ.ศ. 2509 เป็นต้นมา ธ.ก.ส. ได้ทำหน้าที่เป็นกลไกของรัฐในการกระจายทุนไปสู่ภาคเกษตรกรรมและภาคชนบทได้อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากข้อมูลผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เพียงสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2544 ธ.ก.ส. มีสาขาเปิดดำเนินงานอยู่รวมทั้งสิ้น 587 สาขา ทั่วประเทศมีเกษตรกรผู้ใช้บริการ สินเชื่อจาก ธ.ก.ส. โดยตรงและผ่านสถาบันเกษตรกรจำนวนกว่า 5 ล้านครัวเรือน และมียอดสินเชื่อและเงินฝากจากประชาชนคงเหลืออยู่ในระบบของ ธ.ก.ส. ทั้งสิ้น 254,000 ล้านบาท และ 214,000 ล้านบาท ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า ธ.ก.ส. จะประสบผลดีในการพัฒนาระบบการเงินการธนาคารเพื่อให้บริการเข้าถึง (Outreach) ตามที่กล่าวไปแล้วก็ตาม แต่การให้ความช่วยเหลือที่เน้นด้านเงินทุนเพียงอย่างเดียวของ ธ.ก.ส. ในช่วงที่ผ่านมา นอกจากจะช่วยให้เกษตรกรและชาวชนบทโดยรวมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นไม่มากเท่าที่ควรแล้ว ยังอาจมีผลทำให้การพัฒนาชนบทในระยะยาวขาดความสมดุลและไม่ยั่งยืน จึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ธ.ก.ส. จนกลายเป็นองค์กรที่เกษตรกรและชาวชนบทพึ่งพาได้อย่างแท้จริง ซึ่งปัจจุบันสามารถวิเคราะห์และสรุปสภาพของ ธ.ก.ส. ได้ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> มีเกษตรกรผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมาก <ul style="list-style-type: none"> จำนวนครัวเรือน 5.0 ล้านครัวเรือน จำนวนสมาชิกในครัวเรือน 30 ล้านคน มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมกว้างขวาง <ul style="list-style-type: none"> จำนวนสาขา 587 แห่ง จำนวนสำนักงานหน่วย 887 แห่ง จำนวนพนักงานทั้งสิ้น 12,754 คน (ประจำสาขา 11,273 คน) มีฐานเงินทุนเข้มแข็ง และได้รับความเชื่อมั่น <ul style="list-style-type: none"> เงินกองทุน 22,468 ล้านบาท เงินฝาก 214,742 ล้านบาท เงินกู้ยืม 53,183 ล้านบาท มีพันธมิตรเพื่อการพัฒนาหลากหลาย <ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายศูนย์การเรียนรู้ชาวบ้านและองค์กรเพื่อการพัฒนาทั้งภาครัฐและเอกชน โครงการสนับสนุนสังคม (Social Support Project) – ความช่วยเหลือจากสหภาพยุโรป โครงการ Micro-finance Linkage Project – ความช่วยเหลือจาก GTZ ประเทศเยอรมัน โครงการพัฒนาฐานข้อมูล GIS – ความช่วยเหลือจากประเทศแคนาดา 	<ol style="list-style-type: none"> ปัญหาหนี้สินเกษตรกร (หลังวิกฤตเศรษฐกิจ) ทวีความรุนแรงมากขึ้น <ul style="list-style-type: none"> การเพิ่มขึ้นของ NPLs ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ใช้บริการ <ul style="list-style-type: none"> รัฐบาลเป็นเจ้าของ (กระทรวงการคลังถือหุ้นเกือบ 100 %) และผู้ใช้บริการและพนักงาน ยังไม่มีส่วนร่วมในลักษณะ “หุ้นส่วน” ยังไม่มีระบบการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ใช้บริการกับธนาคารที่ถาวร ไม่มีการสร้างหรือเชื่อมโยงวงจรการผลิตในชนบท <ul style="list-style-type: none"> เน้นการให้สินเชื่อแก่เกษตรกรรายคนและต่างคนต่างทำการผลิต ไม่มีการเชื่อมโยงระบบการผลิตกับระบบตลาดที่ชัดเจน (ระบบสหกรณ์โดยภาพรวมยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร) ขาดระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการพัฒนาชนบท มีปัญหาทางด้านภาพลักษณ์ <ul style="list-style-type: none"> ไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา และถูกมองว่าทำหน้าที่เหมือนธนาคารพาณิชย์

4.2 การวิเคราะห์โอกาส - อุปสรรค

โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลที่ทำให้ตลาดเงินในชนบทเปิดกว้างขึ้น <ul style="list-style-type: none"> ● การพักชำระหนี้เกษตรกรรายย่อย 3 ปี ● การฟื้นฟูการประกอบอาชีพของเกษตรกรหลังพักชำระหนี้ ● กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ● วิสาหกิจชุมชน (หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์) ● ธนาคารประชาชน ● หลักประกันสุขภาพ (30 บาทรักษาทุกโรค) 2. ความสนใจระดับชาติได้หันมาเน้นบทบาทของชนบทในการช่วยฟื้นเศรษฐกิจของประเทศ <ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาชนบทเน้นกระบวนการแบบองค์รวม โดยมีประชาชนและสถาบันท้องถิ่นเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ● การพัฒนาชนบทเป็นการดำเนินงานร่วมกันในลักษณะ “หุ้นส่วน” ระหว่างชุมชนท้องถิ่น องค์กรประชาคม ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การให้สินเชื่อเกษตรกรใกล้ถึงจุดอิ่มตัว <ul style="list-style-type: none"> ● ปริมาณสินเชื่อในชนบทเพิ่มขึ้นจากประมาณร้อยละ 40 เป็นร้อยละ 70 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติภาคเกษตร ● การผลิตทางการเกษตรมีต้นทุนสูงขึ้นในขณะที่ยield ผลผลิตมีความผันผวนตลอดเวลาทำให้ประสิทธิภาพขาดทุน ● การผลิตทางการเกษตรประสบกับภัยธรรมชาติบ่อยครั้งขึ้น จึงทำให้เกษตรกรมีรายได้น้อยและไม่แน่นอนและขาดแรงจูงใจในการลงทุนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต 2. ให้บริการทางการเงินได้ไม่ครบถ้วน <ul style="list-style-type: none"> ● ไม่สามารถสนับสนุนทางการเงินแก่ผู้ประกอบการรายย่อยในชนบท วิสาหกิจชุมชน และสถาบันท้องถิ่น ทั้งนี้เพราะมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย

5. อนาคตของ ธ.ก.ส. กับการพัฒนาชนบท

ในอนาคต ตลาดเงินชนบทจะเปิดกว้างมากยิ่งขึ้น และมีผลกระทบต่อภารกิจของ ธ.ก.ส. โดยตรง เพราะนอกจากจะมีกองทุนหมู่บ้านกระจายอยู่ตามหมู่บ้านทั่วประเทศแล้วยังมีองค์กรการเงินชุมชนที่หลากหลายเกิดขึ้น ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ เครดิตยูเนียนหรือกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ ซึ่งนับวันจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ซึ่ง ธ.ก.ส. ต้องหาแนวทางเข้าไปเชื่อมโยงกับสถาบันการเงินท้องถิ่น ในลักษณะเป็นแหล่งดูดซับหรือเสริมสภาพคล่องตลาดเงินชนบท นอกจากนี้รัฐบาลยังต้องการให้ธนาคารออมสินเป็นธนาคารประชาชนในลักษณะ micro-finance โดยธนาคารออมสินมีขีดความสามารถดำเนินงานในระดับหนึ่ง ขณะที่ ธ.ก.ส. มีจำนวนสาขาและความพร้อมของกำลังคนในชนบทมาก ซึ่งสามารถเข้าไปให้บริการด้านนี้ในชนบทเสริมบทบาทธนาคารประชาชนตามนโยบายของรัฐบาลได้เช่นกัน กอปรกับปัจจุบันรัฐบาลกำลังจะเริ่มดำเนินการนโยบาย “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” เพื่อสร้างโอกาสในการกระจายรายได้สู่ระดับรากหญ้าของสังคม และจะมี พ.ร.บ. วิสาหกิจ

ชุมชนออกมารองรับเพื่อส่งเสริมการประกอบธุรกิจของชุมชนต่อไป ซึ่งคาดว่าจะช่วยกระตุ้นให้เกิดธุรกิจหรือวิสาหกิจชุมชน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) แก่ผลผลิตทางการเกษตร ดังนั้น ธ.ก.ส. ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของตลาดเงินในชนบทจึงจำเป็นต้องกำหนดบทบาทของตนเองให้ชัดเจน และปรับเปลี่ยนวิธีการให้สินเชื่อจากเดิมที่กำหนดเป็นมาตรฐาน (standardization) โดยส่วนกลาง (สำนักงานใหญ่) ไปเป็นการให้สินเชื่อที่เน้นการประเมินความเสี่ยงของโครงการสินเชื่อเกษตรและนอกภาคการเกษตร ซึ่งจะมีการวิเคราะห์สินเชื่อที่ซับซ้อนและยุ่งยากมากขึ้น ในขณะที่การพัฒนาชนบทก็มีส่วนสำคัญยิ่งต่อ ธ.ก.ส. เพราะหากไม่มีการพัฒนาชนบทที่ก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ ธ.ก.ส. คงจะก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จไม่ได้เช่นกัน เพราะทั้งสองสิ่งนี้จะเป็นส่วนที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้ง ธ.ก.ส. จะต้องสร้างจิตสำนึกในการพัฒนาชนบทให้กับพนักงานควบคู่ไปด้วย

6. มาตรการดำเนินงานเพื่อพัฒนาชนบทของ ธ.ก.ส.

6.1 มาตรการเร่งด่วน

- (1) การเร่งรัดฟื้นฟูเกษตรกรผู้พักชำระหนี้
- (2) การสนับสนุนกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง

6.2 มาตรการระยะสั้น

- (1) การสนับสนุนการตลาดเพื่อชุมชน
- (2) การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน รวมถึงนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์
- (3) การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพัฒนาชนบท
- (4) การสร้างระบบการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในองค์กร ธ.ก.ส.

6.3 มาตรการระยะปานกลาง

- (1) การสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทชุมชนในระดับตำบล
- (2) การพัฒนาฐานข้อมูลทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ระดับตำบล
- (3) การแก้ไขพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. เพื่อเพิ่มบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาชนบท

7. แผนงานรองรับมาตรการ

7.1 การเร่งรัดฟื้นฟูเกษตรกรผู้พักชำระหนี้

รัฐบาลได้มอบหมายให้ ช.ก.ส. รับผิดชอบโครงการพักชำระหนี้และลดภาระหนี้ให้แก่เกษตรกรรายย่อยโดยถือเป็นนโยบายเร่งด่วนและมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาหนี้สินของเกษตรกรอย่างเร่งด่วน ด้วยการพักชำระหนี้ให้กับเกษตรกรรายย่อย เป็นเวลา 3 ปี รวมทั้ง วางระบบการฟื้นฟูและให้ความช่วยเหลือปรับโครงสร้างการผลิตอย่างครบวงจร ทั้งนี้ เกษตรกรรายย่อยที่มีคุณสมบัติเข้าข่าย (มีหนี้คงเหลืออยู่กับ ช.ก.ส. ไม่เกิน 100,000 บาท) สามารถเข้าร่วมตามทางเลือกที่กำหนดไว้ 2 ทางเลือก คือ ขอพักชำระหนี้หรือขอลดภาระหนี้ ณ วันที่ 30 กันยายน 2544 มีเกษตรกรลูกค้าสมัครเข้าร่วมโครงการแล้ว 2,309,966 ราย จำแนกเป็น

(1) เกษตรกรที่ขอพักชำระหนี้ 1,171,817 ราย คิดเป็นร้อยละ 50.73 ของเกษตรกรที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ

(2) เกษตรกรที่ขอลดภาระหนี้ 1,138,149 ราย คิดเป็นร้อยละ 49.27 ของเกษตรกรที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ

อย่างไรก็ตาม ช.ก.ส. มีความจำเป็นต้องวางมาตรการเพื่อดูแลลูกค้าผู้กู้ทั้งระบบ ประกอบด้วยเกษตรกรที่ขอพักชำระหนี้ (สามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มตาม ศักยภาพที่แท้จริงเพื่อประโยชน์ในการวางแผนการฟื้นฟูได้อย่างเหมาะสม) เกษตรกรที่ขอลดภาระหนี้ และเกษตรกรที่มีหนี้คงเหลือเกินกว่า 100,000 บาท โดยดำเนินการอยู่บนหลักการที่จะเร่งรัดช่วยเหลือเกษตรกรลูกค้าที่ประสบปัญหาภาระหนี้หนัก และส่งเสริมเกษตรกรลูกค้าที่ดีให้มีกำลังใจในการประกอบอาชีพต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนงานรองรับ

(1) แผนประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในนโยบายพักชำระหนี้

(2) แผนการฟื้นฟูอาชีพของเกษตรกรที่พักชำระหนี้ ดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ

(2.1) ดำเนินการร่วมกับเครือข่ายศูนย์การเรียนรู้ภาคประชาชน เพื่อพัฒนาวิธีคิด วิธีทำและพัฒนาจิตใจเกษตรกร ประกอบด้วย 5 โครงการหลัก

- ก. โครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่การพึ่งตนเอง
- ข. โครงการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตเกษตรกร
- ค. โครงการพัฒนาเกษตรกรผ่านศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน
- ง. โครงการจัดเวทีการเรียนรู้ ด้านการจัดการทุนและหนี้สิน
- จ. โครงการพัฒนาอาชีพนอกการเกษตร

(2.2) ดำเนินการร่วมกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมและใช้ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบลเป็นเวทีนัดพบเพื่อสำรวจความต้องการของเกษตรกรที่พักชำระหนี้ฝึกอบรมและสนับสนุนด้านปัจจัยการผลิต

- (3) แผนการติดตาม แนะนำ และกำกับการดำเนินงานของเกษตรกรที่พักชำระหนี้
- (4) แผนสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินโครงการ มี 3 โครงการย่อย คือ
 - (4.1) โครงการโรงเรียนชาวบ้าน (โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน)
 - (4.2) โครงการผลิตสื่อและเผยแพร่เพื่อสนับสนุนการประกอบอาชีพการเกษตร
 - (4.3) โครงการส่งเสริมการออมเงินของเกษตรกรที่พักชำระหนี้
- (5) แผนการประเมินผลความสำเร็จของเกษตรกรในโครงการร่วมกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง
- (6) แผนการส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังใจลูกค้าที่ดี (ลูกค้าที่ขอลดภาระหนี้และสามารถชำระหนี้ได้ตามปกติ)
- (7) แผนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เพื่อช่วยเหลือลูกค้ารายใหญ่ที่ประสบปัญหาหนี้ค้างชำระ (ลูกค้าที่มีหนี้เงินกู้คงเหลือเกิน 100,000 บาท)

7.2 การสนับสนุนความเข้มแข็งของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

รัฐบาลได้ดำเนินนโยบายกองทุนหมู่บ้าน โดยการจัดสรรงบประมาณให้ทุกหมู่บ้านๆ ละ 1 ล้านบาท ซึ่งได้โอนเงินผ่านธนาคารออมสิน และ ธ.ก.ส. สาขาในพื้นที่ที่ไม่มีสาขาธนาคารออมสิน ทั้งนี้มีสาขาของ ธ.ก.ส. เกี่ยวข้องดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้น 257 อำเภอ โดยมีภารกิจที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การประเมินความพร้อมในการขอขึ้นทะเบียนบางหัวข้อ การรับขึ้นทะเบียนเป็นกองทุนและสรุปผลการขึ้นทะเบียนของทุกหมู่บ้าน รวมทั้งดำเนินการเปิดบัญชีเงินฝากให้กับทุกกองทุนด้วย

เนื่องจากคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารเงินกองทุน ซึ่งเปรียบเสมือนสถาบันการเงินในหมู่บ้าน โดยมีภารกิจทั้งการพิจารณาเงินกู้ให้แก่สมาชิก การจัดทำเอกสารการกู้ การจัดทำข้อมูลรายคน การจัดการโอนเงินให้สมาชิกผู้กู้ การจัดทำหลักประกัน ตลอดจนการติดตามเงินกู้คืนเมื่อถึงกำหนดชำระและการบริหารเงินกองทุนให้เป็นไปตามระเบียบของกองทุนด้วย ดังนั้น บทบาทของ ธ.ก.ส. จำเป็นต้องเข้าไปสนับสนุน และช่วยเหลือให้การดำเนินงานของกองทุนทุกแห่งมีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนตามที่กองทุนร้องขอ ดังนี้

- (1) สนับสนุนและแนะนำหลักการจัดทำบัญชีเบื้องต้นแก่กรรมการกองทุน
- (2) สนับสนุนและแนะนำให้มีการจัดทำข้อมูลรายคนของสมาชิกผู้กู้เพื่อประโยชน์แก่กองทุนเอง
- (3) แนะนำวิธีการและหลักการพิจารณาความเหมาะสมของวงเงินกู้ และแผนการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิก
- (4) สนับสนุนและแนะนำ ช่วยเหลือให้มีการจัดทำเอกสารการกู้ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายและสอดคล้องกับระเบียบกองทุน

- (5) สนับสนุนและแนะนำให้กรรมการกองทุนมีการพิจารณาเงินกู้ และหลักประกันได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
- (6) แนะนำวิธีการตรวจเยี่ยม และประสานการชำระคืนเงินกู้แก่กองทุน เมื่อถึงกำหนดชำระคืน
- (7) แนะนำกรรมการกองทุนในการบริหารเงินกองทุนให้มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ต้องให้คณะกรรมการกองทุนจัดทำหนังสือขอความร่วมมือ หรือร้องขอมาด้วย ช.ก.ส. จึงจะเข้าไปแนะนำได้ เพราะเจตนาของรัฐบาลห้ามไม่ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าไปชี้แนะโดยเด็ดขาด ตลอดจนห้ามเข้าไปแนะนำ โดยมีเจตนาหวังผลประโยชน์ในการชำระหนี้ หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นตัวเงินโดยเด็ดขาด เว้นแต่การเข้าไปช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อให้สังคมเข้มแข็ง และเพื่อสร้างพันธมิตรหรือการเกื้อกูลสังคม จึงจะกระทำได้

แผนงานรองรับ

- (1) แผนการอบรมและซักซ้อมพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจบทบาทการสนับสนุนกองทุนหมู่บ้าน
- (2) แผนการสัมมนาพนักงานผู้ดูแลกิจกรรม/โครงการสนับสนุนความเข้มแข็งของกองทุนหมู่บ้าน
- (3) แผนการเข้าไปสนับสนุนการดำเนินการกองทุนหมู่บ้าน
- (4) แผนการจัดอบรมเสริมความรู้แก่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน
- (5) แผนการสนับสนุนเงินทุนแก่กองทุนหมู่บ้านที่มีศักยภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานสินเชื่อ

7.3 การสนับสนุนการตลาดเพื่อชุมชน

เกษตรกรลูกค้า ช.ก.ส.ทั่วประเทศกว่า 3 ล้านคน ได้รับการช่วยเหลือทางการเงิน เพื่อการผลิตจาก ช.ก.ส. อย่างเพียงพอและต่อเนื่องมาเป็นเวลานานกว่า 35 ปี สภาพปัญหาของเกษตรกรคือ ต้นทุนการผลิตที่จำเป็น เช่น ปุ๋ย เมล็ดพันธุ์ สารเคมี เครื่องจักรกล มีราคาสูง ทำให้เกษตรกรมีต้นทุนการผลิตที่สูงในขณะที่ผลผลิตที่ได้รับมีราคาไม่แน่นอนและมักมีราคาต่ำ ทำให้ผู้ประกอบการเกษตรมีรายได้น้อยไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพหรือไม่สามารถชำระหนี้ได้ สาเหตุเกิดจากการขาดอำนาจต่อรองทางการตลาดทั้งในด้านการจัดหาปัจจัยการผลิต และการตลาดผลผลิต

โดยที่สหกรณ์เป็นรูปแบบขององค์กรและระบบที่สามารถสร้างอำนาจการต่อรองทางการตลาดเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรได้ ช.ก.ส. จึงสนับสนุนให้เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ช.ก.ส. (ส.ก.ต.) เพื่อทำหน้าที่ด้านการตลาดปัจจัยการผลิตและตลาดผลผลิต โดยเป็นองค์กรในระดับจังหวัดที่มีเครือข่ายการดำเนินงานครอบคลุมถึงเกษตรกรในระดับหมู่บ้านและเพื่อให้เกิดอำนาจการต่อรองในระดับประเทศ ส.ก.ต. ทั่วประเทศจึงได้รวมทุนกับ ช.ก.ส. จัดตั้งองค์กรสูงสุดของขบวนการ ส.ก.ต. ในระดับประเทศในรูปของบริษัทจำกัด คือ บริษัท ไทยธุรกิจเกษตร จำกัด (Thai Agribusiness Company Limited—TABCO)

แผนงานรองรับ

- (1) แผนการสร้างความเข้มแข็งให้กับ ส.ก.ต. และ TABCO
- (2) แผนการสนับสนุนการตลาดสินค้าเกษตร (เน้นรวบรวมผลผลิตที่สำคัญ 6 ชนิด จากสมาชิกเพื่อขาย ได้แก่ ข้าวเปลือก ข้าวโพด มันสำปะหลัง ยางพารา กาแฟและผลไม้ตามฤดูกาล)
- (3) แผนสนับสนุนการเพิ่มมูลค่าผลผลิต
- (4) แผนสนับสนุนการเชื่อมโยงตลาด
- (5) แผนสนับสนุนการลดต้นทุนการผลิตในส่วนที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี การผลิตและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

นอกเหนือจากแผนงานรองรับข้างต้นแล้ว ธ.ก.ส. ตระหนักดีว่าการสนับสนุนให้ขบวนการ ส.ก.ต. มีความเข้มแข็งและมีความอิสระในการบริหารจัดการโดยเกิดจากขบวนการหรือหลักการการมีส่วนร่วมของสมาชิกและชุมชนเอง จะเป็นปัจจัยสำเร็จที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานด้านการตลาดเพื่อชุมชน ดังนั้น ธ.ก.ส. จะดำเนินการโดยเร่งด่วนเพื่อจัดตั้งทีมงานขึ้นมาศึกษาวิจัยการทำให้ระบบดำเนินงานของ ส.ก.ต. มีความเข้มแข็ง รวมทั้ง จัดทำแผนปฏิบัติการรองรับในผลการศึกษาดังกล่าวอย่างชัดเจน

7.4 การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน รวมถึงนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนให้ชุมชนสามารถพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และเห็นสมควรให้มีกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเป็นการเฉพาะ โดยเล็งเห็นว่าประเทศยังมีทุนที่เป็นทรัพยากร ผลผลิต โภคทรัพย์ รวมทั้งทุนทางสังคม โดยเฉพาะความรู้ ภูมิปัญญา ระบบคุณค่าและวัฒนธรรมในท้องถิ่นอีกเป็นอันมาก ถ้าหากมีการส่งเสริม สนับสนุนที่เหมาะสมให้ชุมชนได้เรียนรู้ ได้ค้นพบทุนเหล่านี้ ได้พัฒนาขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากรและทุนที่มีอยู่ให้เกิดเป็นระบบเศรษฐกิจรากหญ้าที่เข้มแข็ง ด้วยการประกอบกิจการที่เรียกว่าวิสาหกิจชุมชนแล้ว ชุมชนจะได้รับความเชื่อมั่นกลับคืนมา จะเพิ่มมูลค่าให้ทรัพยากรและผลผลิตต่างๆ ในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างรายได้สวัสดิการและความมั่นคงให้ครอบครัวและชุมชน เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติ โดยรวม

ธ.ก.ส. จึงเห็นว่าเป็นโอกาสสำคัญที่จะเข้าไปร่วมกับชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนตามนโยบายของรัฐบาล เพราะวิสาหกิจชุมชนจะช่วยเพิ่มมูลค่าให้ผลผลิตต่างๆ ในท้องถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นเกษตรกรผู้ใช้บริการสินเชื่อจาก ธ.ก.ส. อยู่แล้ว และ ธ.ก.ส. สามารถสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาวิสาหกิจชุมชนต่อยอดจากการจัดทำแผนแม่บทชุมชนร่วมกับสถาบันท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย ธ.ก.ส. ต้องเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับการประกอบวิสาหกิจให้กับพนักงาน และปรับกระบวนการให้สินเชื่อจากเดิมที่เน้นสินเชื่อระยะสั้นรายบุคคล มาเป็นสินเชื่อระยะยาวเพื่อลงทุนสำหรับวิสาหกิจ รวมทั้งในระยะต่อไป ธ.ก.ส. อาจเข้าไปร่วมลงทุนกับวิสาหกิจชุมชนในลักษณะการซื้อหุ้นเพิ่มทุนได้

แผนงานรองรับ

- (1) แผนการให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือแนะนำในการจัดทำแผนธุรกิจของชุมชน
- (2) แผนการให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการในวิสาหกิจชุมชน
- (3) แผนการสนับสนุนและส่งเสริมการประกอบการของวิสาหกิจชุมชน
- (4) แผนการให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิก(รายบุคคล) เพื่อร่วมทุนในวิสาหกิจชุมชน

นอกจากนี้ ในระยะต่อไป ธ.ก.ส. สามารถทำหน้าที่เป็น “ตัวแทน” กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. วิสาหกิจชุมชน) ในการสนับสนุนส่งเสริม และพัฒนาวิสาหกิจชุมชน และหากได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ธ.ก.ส. จะขอแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย ของ ธ.ก.ส. ให้สามารถบริการสินเชื่อแก่วิสาหกิจชุมชน รวมทั้งผู้ประกอบการรายย่อยในชนบทและราชการบริหารส่วนท้องถิ่น เช่น อบต. อบจ. เทศบาล ซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญในการก้าวไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างแท้จริง

7.5 การปรับโครงสร้างองค์กร ธ.ก.ส. ให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาชนบท

เพื่อให้การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เป็นไปอย่างสอดคล้องกับนโยบายพัฒนาชนบทแห่งรัฐ และเพิ่มบทบาททางสังคมในการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของประชาชนยิ่งขึ้น แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ธ.ก.ส. จึงกำหนดไว้ดังนี้

(1) ขยายบทบาทและสร้างความเข้มแข็งให้กับ สถาบันเพื่อพัฒนาการเกษตรและชนบท จำเนียร สารนาถ - สจส. (Chamnier Saranaga Institute of Agricultural and Rural Development – CIARD) โดยให้มีฐานะเป็นเสมือนองค์กรเพื่อการพัฒนา (NGO) ใน ธ.ก.ส. และทำหน้าที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของ ประชาชน และ ฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตสำนึกในด้านการพัฒนาชนบทให้แก่พนักงาน ธ.ก.ส. ซึ่ง ธ.ก.ส. จะสนับสนุนให้ สจส. มีอิสระในการบริหารจัดการ และมีการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายองค์กรเพื่อการพัฒนาภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในลักษณะพหุภาคี

(2) ปรับปรุงและเพิ่มบทบาทในกลุ่มงานเพื่อพัฒนาชนบท เช่น

- ก. งานส่งเสริมการพัฒนาชนบท ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
- ข. งานพัฒนาคุณภาพชนบท ทำหน้าที่วางระบบช่วยเหลือและฟื้นฟูผู้ประกอบการอาชีพของเกษตรกรที่พิกัดนี้
- ค. งานสนับสนุนการตลาด ทำหน้าที่พัฒนาเครือข่าย สกต. และ TABCO ให้เข้มแข็ง เชื่อมโยงเครือข่ายและสนับสนุนด้านการตลาดของลูกค้า
- ง. งานส่งเสริมเงินออม ทำหน้าที่ส่งเสริมการออมเงินในชนบทและระดมเงินฝากจากประชาชนทั่วไป
- จ. งานวิจัยและพัฒนา ทำหน้าที่วิเคราะห์และวิจัยด้านการพัฒนาชนบท รวมทั้งพยากรณ์และพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early warning system) ทางเศรษฐกิจสำหรับภาคชนบท

อนึ่ง ธ.ก.ส. จะจัดให้มีคณะกรรมการภายในชั้นชุดหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่ทบทวนและยกเลิกภารกิจเดิมที่หมดความจำเป็น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

7.6 การสร้างระบบการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในองค์กร ธ.ก.ส.

ปัจจุบัน ธ.ก.ส. มีทุนเรือนหุ้นที่จดทะเบียนตามกฎหมาย จำนวน 30,000 ล้านบาท (เฉพาะหุ้นสามัญ) และเรียกชำระแล้ว จำนวน 25,435 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ จำนวน 25,403 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 99.9) และมีสหกรณ์การเกษตร พนักงานและบุคคลภายนอกเป็นผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเพียง จำนวน 32 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 0.1) ดังนั้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตร เกษตรกรและพนักงาน ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของธนาคารเพิ่มมากขึ้น และลดภาระของภาครัฐในการจัดสรรงบประมาณเพื่อเพิ่มทุนให้แก่ ธ.ก.ส. ในระยะยาว จึงเห็นสมควรให้มีการกระจายหุ้นขายให้แก่สหกรณ์การเกษตร เกษตรกรและพนักงานเพิ่มขึ้น โดยดำเนินการตามมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509 นอกจากนี้ยังเห็นสมควรให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการปรึกษาหารือกันอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ระหว่างผู้นำเกษตรกรกับผู้บริหารธนาคารในทุกระดับโดยจัดให้มี

(1) คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำสาขา (Branch Advisory Board) ประกอบด้วยผู้นำเกษตรกร/ผู้นำชุมชนท้องถิ่น จำนวน 3-5 คน

(2) คณะกรรมการที่ปรึกษากลาง (BAAC's Advisory Board) ประกอบด้วยผู้นำเกษตรกร/ผู้นำชุมชนท้องถิ่นที่ได้รับการคัดเลือกมา จำนวน 15 คน

7.7 การสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทชุมชนในระดับตำบล

กระแสใหม่ของแนวทางพัฒนาประเทศในอนาคตมุ่งให้การพัฒนาเกิดความสมดุล (Balanced growth) ระหว่างเมืองและชนบท โดยปรับวิธีการวางแผนจากเดิมแบบแยกส่วน เป็นการวางแผนแบบบูรณาการ และให้ชุมชนระดับล่าง (grass root) มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาชุมชน ซึ่งแต่เดิมแผนชุมชนจะเกิดขึ้นจากการที่เจ้าหน้าที่ส่วนราชการเข้าไปศึกษาชุมชน แล้วจึงกำหนดแผนพัฒนาชุมชน แต่โดยวิธีการวางแผนแบบใหม่ ชุมชนจะเป็นผู้วางแผนเองโดยกระบวนการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ประชาชนไปเก็บรวบรวมข้อมูล ค้นหาปัญหา / ศักยภาพของชุมชน วิเคราะห์หาทางเลือกร่วมกันวางแผนเพื่อสร้างเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง/เศรษฐกิจพอเพียง เพื่อลดภาระหนี้สินและสร้างภูมิคุ้มกัน (safety net) ซึ่งจะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง และเป็นฐานรากในการพัฒนาประเทศต่อไป

ปัจจุบันหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้นำแนวคิดแผนแม่บทชุมชนมาใช้ในการพัฒนาชุมชนอย่างแพร่หลาย รวมทั้ง ธ.ก.ส. ที่ประสงค์จะพัฒนาและปรับแนวคิดในด้านการพัฒนาชนบทของพนักงาน โดยสนับสนุนให้พนักงานร่วมกับชุมชนและเครือข่ายหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคประชาชน และเอกชน จัดทำแผนแม่บทชุมชนโดยยึดเป้าหมายหลักที่จะฟื้นฟูและพัฒนาอาชีพเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรที่พักชำระหนี้

แผนงานรองรับ

(1) **แผนสร้างวิทยากรกระบวนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง** (พนักงานและเกษตรกร) เพื่อให้ไปเป็นผู้กระตุ้น (Facilitator) ประชาชนให้ทำเวทีชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างแผนแม่บทชุมชน

(2) **แผนสร้างสื่อ คู่มือ/ตำรา การพัฒนาชนบท** เช่น เอกสาร คู่มือ สื่อทีวี วิดีโอ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานธนาคารที่เป็นวิทยากร กระบวนการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่ชุมชน ตลอดจนการประชุมซักซ้อมวิธีการดำเนินงานแก่พนักงานสาขา

(3) **แผนการสัมมนาแผนแม่บทชุมชน** (เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บทเรียนความสำเร็จ และความล้มเหลว) จัดทำเครือข่ายการเรียนรู้ หรือศูนย์การเรียนรู้ เพื่อทำการวิจัยและพัฒนากระบวนการจัดทำแผนแม่บทชุมชน

(4) **แผนสนับสนุนจัดทำโรงเรียนชาวบ้าน / โรงเรียนแผนแม่บทชุมชน**

(5) **แผนสนับสนุนเวทีชุมชนเพื่อจัดทำแผนแม่บทชุมชนทุกตำบล** โดยดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายต่างๆ (กศน. อบต. และมูลนิธิหมู่บ้าน)

(6) **แผนสนับสนุนจัดการทุนและหนี้สิน** เพื่อต่อยอดแผนแม่บทชุมชน

นอกจากนี้ภายใต้แผนแม่บทชุมชน จะมีแผนงาน / โครงการ / กิจกรรมต่างๆ เช่น แผนระดมเงินออม/กลุ่มออมทรัพย์ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับกองทุนหมู่บ้าน แผนลดต้นทุนการผลิต แผนตั้งโรงเรียน โรงเรียนปลา ฯลฯ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับวิสาหกิจชุมชนต่อไป และสิ่งสำคัญก็คือ จะมีฐานข้อมูลต่างๆ ของประชาชนเป็นรายคน / ชุมชน / ตำบล/ กิจกรรม / แผนงาน / โครงการต่างๆ จากแผนแม่บทชุมชน ซึ่ง ธ.ก.ส. สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจชนบทร่วมกับชุมชนตามบทบาทและภารกิจใหม่ต่อไป

7.8 การพัฒนาฐานข้อมูลทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ระดับตำบล

ธ.ก.ส. จะทำการพัฒนาฐานข้อมูลพืชผลการเกษตรที่สำคัญและผลิตภัณฑ์หลักของตำบล/ชุมชน เพื่อให้ประชาชน ชุมชนชนบท ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ธ.ก.ส. และรัฐบาล นำไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนในการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลที่ถูกต้องและทันเวลา ซึ่งการพัฒนาฐานข้อมูลทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ระดับตำบล จะเป็นกระบวนการพัฒนาฐานข้อมูลและสารสนเทศการเกษตรที่สำคัญและผลิตภัณฑ์หลักในระดับตำบล/ชุมชน ทั้งทางด้านการผลิต การแปรรูป และการตลาดอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการศึกษา วิเคราะห์และวิจัย แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ ธ.ก.ส. ได้แก่ มาตรการฟื้นฟูภายหลังนโยบายพักหนี้ของเกษตรกรลูกค้า ธ.ก.ส. นโยบายกองทุนหมู่บ้าน การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เป็นต้น ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แผนงานรองรับ

- (1) งานจัดเตรียมเครื่องมือ และอุปกรณ์ เพื่อการจัดเก็บข้อมูลในระดับตำบลทั่วประเทศ
- (2) งานอบรมพนักงานสำรวจข้อมูล__ เพื่อให้มีขีดความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลของพืชผลการเกษตรที่สำคัญและผลิตภัณฑ์หลักของชุมชน/ตำบลอย่างถูกต้องและครบถ้วน
- 3) งานประมวล วิเคราะห์ และให้บริการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมสู่กลุ่มเป้าหมาย โดยผ่านระบบ Intranet, Internet และสื่ออื่นๆ จะเป็นการให้บริการข้อมูลและสารสนเทศจากผลการสำรวจและจากแหล่ง อื่นๆ เพื่อถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีให้แก่ประชาชนและชุมชนชนบท
- (4) งานวิจัยประเมินผลนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ ธ.ก.ส. ดังนี้ ได้แก่ นโยบายฟื้นฟูอาชีพตามโครงการพักหนี้ของเกษตรกรลูกค้า ธ.ก.ส. นโยบายกองทุนหมู่บ้าน นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน) และนโยบายอื่นของรัฐบาล
- (5) งานศึกษาและวิเคราะห์ สถานการณ์การผลิต การตลาดและราคาเชิงพยากรณ์ พืชผลการเกษตรสำคัญและผลิตภัณฑ์หลักของประชาชนและชุมชนชนบท
- (6) การสร้างดัชนีชี้วัดภาวะเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเป็นระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า ให้แก่รัฐบาล ธ.ก.ส. และประชาชนและชุมชนชนบท
- (7) การเชื่อมโยงฐานข้อมูลขององค์กรกับฐานข้อมูลท้องถิ่นและระดับประเทศ ได้แก่ อบต. ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีฯ กรมพัฒนาชุมชน สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และสถาบันต่างๆ เป็นต้น

7.9 การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. เพื่อเพิ่มบทบาทในการพัฒนาชนบท

เนื่องจากพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 ฉบับปัจจุบัน กำหนดให้ความช่วยเหลือเฉพาะแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร ซึ่งค่อนข้างจะจำกัด กอปรกับรัฐบาลได้กำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน เพื่อกระจายโอกาสการจ้างงานเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่รากหญ้าของเศรษฐกิจ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรายย่อยที่ใช้บริการสินเชื่อจาก ธ.ก.ส. อยู่แล้ว นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ต้องขยายบทบาทเข้าไปให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้ประกอบการรายย่อยเพื่อประกอบอาชีพตามนโยบายธนาคารประชาชนและให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นในชนบท เช่น อบต. เทศบาล เป็นต้น เพื่อพัฒนาปัจจัยขั้นพื้นฐานในท้องถิ่น ดังนั้น ธ.ก.ส. จึงจำเป็นต้องแก้ไขกฎหมายเพื่อขยายขอบเขตการดำเนินงานให้ครอบคลุมการให้ความช่วยเหลือแก่วิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการรายย่อยและราชการบริหารส่วนท้องถิ่นในชนบท ทั้งนี้ เพื่อให้บริการทางการเงิน

ของธนาคารตอบสนองความต้องการของประชาชนในชนบทได้ครบวงจร และเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทเต็มรูปแบบ

8. การบริหารจัดการภารกิจใหม่

ธ.ก.ส. ตระหนักดีว่าในการดำเนินงานตามภารกิจใหม่ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ มีความจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบในการขับเคลื่อนภารกิจหลายๆ ปัจจัยไปพร้อมกัน รวมถึงปัจจัยในความร่วมมือและความชัดเจนสอดคล้องต้องกัน ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบายลงไปถึงระดับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ดำเนินงานของ ธ.ก.ส. สาขาทั่วประเทศ ดังนั้น เพื่อให้กลไกการปฏิบัติได้ทำงานอย่างสอดคล้องไปพร้อมกัน และมีทิศทางที่ชัดเจน จึงกำหนดระบบการบริหารจัดการภารกิจใหม่ โดยใช้รูปแบบ ดังนี้

8.1 การจัดทำบันทึกข้อตกลงในการดำเนินงานตามภารกิจใหม่ ในระดับนโยบายร่วมกันระหว่างกระทรวงการคลัง (ภาครัฐบาล) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. และฝ่ายจัดการ ธ.ก.ส. เพื่อวัดผลสำเร็จของ ธ.ก.ส. ในด้านการพัฒนาชนบทควบคู่ไปกับการวัดผลงานตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

8.2 การจัดทำบันทึกข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับส่วนงานภายใน ธ.ก.ส. และ ธ.ก.ส. สาขา ซึ่งจะมีผลผูกพันไปถึงการทำงานและผลงานของพนักงานทุกระดับ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจใหม่และบันทึกข้อตกลงตามข้อ 8.1

อนึ่ง ในการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance) ของ ธ.ก.ส. ไม่ควรให้น้ำหนักในการวัดผลกำไรไปมากกว่าปัจจัยที่สะท้อนถึงการยกระดับคุณภาพชีวิต หรือควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมเพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชนในชนบท ซึ่งปัจจัยการวัดผลแบบองค์รวมควรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการปรับบทบาทการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างแท้จริง