

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

---

## ส่วนที่ 2

การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ



## 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

## 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

## 7.1 หลักทรัพย์ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

ทอท. มีทุนจดทะเบียน 14,285,700,000 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 1,428,570,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ชำระเต็มมูลค่าแล้ว

## 7.2 ผู้ถือหุ้น

7.2.1 ผู้ถือหุ้นใหญ่ 10 อันดับแรกของ ทอท. ณ วันที่ 17 ธันวาคม 2558 ได้แก่

ลำดับ	รายชื่อ	จำนวนหุ้น	ร้อยละของ จำนวนหุ้นทั้งหมด
1.	กระทรวงการคลัง	1,000,000,000	70.000
2.	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	73,128,112	5.119
3.	STATE STREET BANK EUROPE LIMITED	28,297,704	1.981
4.	CHASE NOMINEES LIMITED	27,243,173	1.907
5.	สำนักงานประกันสังคม	17,295,900	1.211
6.	NORBAX, INC.	17,023,353	1.192
7.	NORTRUST NOMINEES LIMITED-NT0 SEC LENDING THAILAND CL AC	11,644,863	0.815
8.	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	7,320,355	0.512
9.	THE BANK OF NEW YORK (NOMINEES) LIMITED	7,236,458	0.507
10.	HSBC (SINGAPORE) NOMINEES PTE LTD	7,030,800	0.492
11.	ผู้ถือหุ้นอื่น	232,349,282	16.264
		1,428,570,000	100.000

## หมายเหตุ:

1. ผู้ถือหุ้นลำดับที่ 4, 7, 8, 9 และ 10 มีชื่อเป็นบริษัทนิติบุคคล หรือ Nominee Account ซึ่ง ทอท. ได้ตรวจสอบกับบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด (TSD) แล้ว ไม่สามารถตรวจสอบและเปิดเผย Ultimate Shareholder ได้
2. ผู้ถือหุ้นในบริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด ซึ่งถือใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหลักทรัพย์อ้างอิง (Non-Voting Depository Receipt: NVDR) ไม่มีสิทธิออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้น กรณีการใช้สิทธิออกเสียงเพื่อลงมติเกี่ยวกับการเพิกถอนหุ้นออกจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)

7.2.2 ผู้ถือหุ้นที่ถือผ่านบริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด ตั้งแต่ร้อยละ 0.50 ของจำนวนหุ้นที่ชำระแล้วของหลักทรัพย์อ้างอิงขึ้นไป\* ได้แก่



## 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

ลำดับ	รายชื่อ	จำนวนหุ้น	ร้อยละของ จำนวนหุ้นทั้งหมด
1.	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	16,174,151	1.13
2.	CHASE NOMINEES LIMITED	11,915,634	0.83

ข้อมูลในตารางอ้างอิงจาก <http://www.set.or.th/set/companyholder.do?symbol=AOT-R>

\* เนื่องจากตั้งแต่วันที่ 18 มกราคม 2553 บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด ได้เปลี่ยนหลักเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลรายชื่อผู้ถือหุ้นเอ็นวีดีอาร์ เป็นเปิดเผยข้อมูลผู้ถือหุ้นเอ็นวีดีอาร์ ตั้งแต่ร้อยละ 0.50 ของจำนวนหุ้นที่ชำระแล้วของหลักทรัพย์อ้างอิงขึ้นไป

7.2.3 กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ ทอท. คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 70 ของหุ้นทั้งหมด ทำให้ ทอท. มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ อันจะมีผลต่อ ทอท. ในการทำธุรกรรมบางประเภท ได้แก่

- (1) ทอท. ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการลงทุนขนาดใหญ่
- (2) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินของ ทอท.

## 7.3 การออกหลักทรัพย์อื่น

ทอท. ไม่มีการออกหุ้นประเภทอื่นนอกเหนือจากหุ้นสามัญ

## 7.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

ทอท. มีนโยบายจ่ายเงินปันผลไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของกำไรสุทธิของงบการเงินเฉพาะบริษัทที่เหลือหลังหักเงินสำรองต่าง ๆ ทุกประเภทที่กฎหมายและบริษัทได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม การจ่ายเงินปันผลดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับแผนการลงทุน ความจำเป็น และความเหมาะสมอื่น ๆ ในอนาคต มติคณะกรรมการบริษัทที่อนุมัติให้จ่ายเงินปันผลนั้นให้นำเสนอเพื่อขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น เว้นแต่เป็นการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล ให้คณะกรรมการบริษัทมีอำนาจอนุมัติให้จ่ายได้ และรายงานให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในการประชุมคราวต่อไป

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559 ที่ประชุมมีมติการจัดสรรเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2558 ในอัตราหุ้นละ 6.54 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 9,342,847,800 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 49.97 ของกำไรสุทธิของงบการเงินเฉพาะบริษัทปีบัญชี 2558 ทั้งนี้ ทอท. ได้จ่ายเงินปันผลระหว่างกาลสำหรับผลการดำเนินงานงวดครึ่งปีแรกของปีบัญชี 2558 ในอัตราหุ้นละ 1.54 บาท คิดเป็นเงิน 2,199,997,800 บาท เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2558 และจ่ายเงินปันผลในส่วนที่เหลือในอัตราหุ้นละ 5.00 บาท คิดเป็นเงิน 7,142,850,000 บาท เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2559

สำหรับนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดในแต่ละปี และเป็นไปตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

## โครงสร้างเงินทุนของบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด (รทส.)

ณ วันที่ 30 กันยายน 2559 รทส.มีทุนจดทะเบียนจำนวน 1,017,780,000 บาท โดยมี ทอท. เป็นผู้ถือหุ้นจำนวน 6,106,680 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 60 ของหุ้นที่ออกและจำหน่ายแล้วทั้งหมด โดยได้มีการชำระค่าหุ้นแล้วเต็มจำนวน



## 8. โครงสร้างการจัดการ

```
graph TD; A[ผู้ถือหุ้น ทอท.] --> B[คณะกรรมการบริษัท]; B --> C[คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
คณะกรรมการธรรมาภิบาล]; B --> D[คณะกรรมการสรรหา  
คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน  
คณะกรรมการตรวจสอบ]; B --> E[กรรมการผู้อำนวยการใหญ่]; E --> F[สำนักตรวจสอบ]; E --> G[ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษ]; G --> H[สำนักงานกฎหมายและ  
เลขานุการบริษัท]; H --> I[สายกฎหมาย]; H --> J[สายเลขานุการบริษัท]; E --> K[สายเทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสาร]; E --> L[สำนักงานมาตรฐาน  
ทำอาภาศยานและการบิน]; E --> M[สายงานบัญชีและการเงิน]; E --> N[สายงานพัฒนาธุรกิจ  
และการตลาด]; E --> O[สายงานวิศวกรรม  
และการก่อสร้าง]; E --> P[สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค]; P --> Q[ท่าอากาศยานเชียงใหม่]; P --> R[ท่าอากาศยานหาดใหญ่]; P --> S[ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย]; E --> T[ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ]; E --> U[ท่าอากาศยานดอนเมือง]; E --> V[ท่าอากาศยานภูเก็ต]
```

The organizational chart of PT. Sinar Mas Tbk. shows a hierarchy starting from the Shareholders (T.O.T.) at the top. Below them is the Board of Directors, which oversees several committees: Risk Management and Corporate Governance, Nomination and Remuneration, and Audit. The General Manager reports to the Board and manages the Internal Control Unit, Special Operations Center, Technology and Information Systems, Aviation Standards, Accounting and Finance, Business Development and Marketing, Engineering and Construction, Regional Airports, Suvarnabhumi Airport, Don Mueang Airport, and Phuket Airport. The Special Operations Center further oversees the Legal and Company Secretary Office, which includes Legal and Company Secretariat branches.

คณะกรรมการ ทอท.ณ วันที่ 30 กันยายน 2559 ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 12 คน แบ่งเป็นกรรมการที่ไม่เป็น  
ผู้บริหาร 11 คน และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน โดยในจำนวนนี้ มีกรรมการอิสระ 7 คน ซึ่งเกินกว่า 1 ใน 3 ของจำนวน  
กรรมการทั้งหมด ดังนี้

## 8. โครงสร้างการจัดการ

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง	วันที่ได้รับการแต่งตั้ง
1.	นายประสงค์ พูนธเนศ*	ประธานกรรมการ	20 มิถุนายน 2557
2.	นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ*	กรรมการอิสระ กรรมการสรรหา กรรมการชรรมาภิบาล กรรมการบริหารความเสี่ยง	20 มิถุนายน 2557
3.	พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง*	กรรมการ	16 กรกฎาคม 2557
4.	พลเอก กัมปนาท รุดดิษฐ์*	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง	21 สิงหาคม 2557
5.	พลอากาศโท ประกิต ศกุนตสิงห์*	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการชรรมาภิบาล	21 สิงหาคม 2557
6.	นายรัชชัย อร์ญญิก*	กรรมการอิสระ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	9 ตุลาคม 2557
7.	นางสาวสุทธิดีรัตน์ รัตนโชติ*	กรรมการ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	27 มกราคม 2555
8.	นายมานิต นิธิประทีป	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการสรรหา กรรมการตรวจสอบ	18 กันยายน 2557
9.	นายธานินทร์ พะเอม*	กรรมการ	18 กันยายน 2557
10.	นายวราห์ ทองประสินธุ์	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน กรรมการตรวจสอบ กรรมการบริหารความเสี่ยง	16 กรกฎาคม 2557
11.	นางระวีวรรณ เนตระคเวสนะ	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการชรรมาภิบาล กรรมการสรรหา	24 ธันวาคม 2557
12.	นายนิคินัย ศิริสมรรถการ	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เลขานุการคณะกรรมการ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการชรรมาภิบาล กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	22 มิถุนายน 2559

หมายเหตุ: - กรรมการในลำดับที่ 1 เคยได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ ทอท.ครั้งแรกระหว่างวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2552 – 1 ตุลาคม 2554

- กรรมการในลำดับที่ 10 เป็นผู้มีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน

- \*กรรมการที่อยู่ในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Director's Pool) ของกระทรวงการคลัง



## 8. โครงสร้างการจัดการ

กรรมการที่ครบวาระ/ลาออก ระหว่างปีงบประมาณ 2559 (1 ตุลาคม 2558 – 30 กันยายน 2559)

รายชื่อ	การดำรงตำแหน่ง
1.นายวรเดช หาญประเสริฐ	24 ธันวาคม 2557 – 1 เมษายน 2559
2.นายนิรันดร์ ชีรนาทสิน	20 มิถุนายน 2557 – 19 มิถุนายน 2559
3.นายันทศักดิ์ พูลสุข	30 เมษายน 2557 – 29 กันยายน 2559

คณะกรรมการ ทอท.ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2559 ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 15 คน แบ่งเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 14 คน และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน โดยในจำนวนนี้ มีกรรมการอิสระ 11 คน ซึ่งเกินกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง	วันที่ได้รับการแต่งตั้ง
1.	นายประสงค์ พูนธเนศ*	ประธานกรรมการ	20 มิถุนายน 2557
2.	นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ*	กรรมการอิสระ กรรมการสรรหา กรรมการชรรมาภิบาล กรรมการบริหารความเสี่ยง	20 มิถุนายน 2557
3.	พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง*	กรรมการ	16 กรกฎาคม 2557
4.	พลเอก กัมปนาท รุดดิษฐ์*	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง	21 สิงหาคม 2557
5.	พลอากาศโท ประกิต ศกุนตสิงห์*	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการชรรมาภิบาล	21 สิงหาคม 2557
6.	นายรัชชัยย์ อรัญญิก*	กรรมการอิสระ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	9 ตุลาคม 2557
7.	นางสาวสุทธีรัตน์ รัตนโชติ*	กรรมการ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	27 มกราคม 2555
8.	นายมานิต นิธิประทีป	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการสรรหา กรรมการตรวจสอบ	18 กันยายน 2557
9.	นายธานินทร์ ณะเฒ*	กรรมการอิสระ	18 กันยายน 2557

✓

## 8. โครงสร้างการจัดการ

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง	วันที่ได้รับการแต่งตั้ง
10.	นายวราห์ ทองประสินธุ์	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน กรรมการตรวจสอบ กรรมการบริหารความเสี่ยง	16 กรกฎาคม 2557
11.	นางระวีวรรณ เนตรกะเวสณะ	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการธรรมาภิบาล กรรมการสรรหา	24 ธันวาคม 2557
12.	นายสรายุทธ เบญจกุล*	กรรมการอิสระ	19 ตุลาคม 2559
13.	นายมนัส แจ่มเวหา*	กรรมการอิสระ	15 พฤศจิกายน 2559
14.	พลตำรวจโท มนุ เมฆหมอก	กรรมการอิสระ	15 พฤศจิกายน 2559
15.	นายณินัย ศิริสมรรถการ	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เลขานุการคณะกรรมการ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการธรรมาภิบาล กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	22 มิถุนายน 2559

หมายเหตุ: - กรรมการในลำดับที่ 1 เคยได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ ทอท.ครั้งแรกระหว่างวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2552 – 1 ตุลาคม 2554

- กรรมการในลำดับที่ 10 เป็นผู้มีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน

- \*กรรมการที่อยู่ในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Director's Pool) ของกระทรวงการคลัง

### กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท

กรรมการสองคนลงลายมือชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท

### คุณสมบัติของกรรมการ

มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ.2535 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 และข้อบังคับ ทอท.อาท

- มีสัญชาติไทย
- มีอายุไม่เกิน 65 ปีบริบูรณ์
- เป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจรวมกันไม่เกิน 3 แห่ง
- ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำ

โดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

- ไม่เป็นข้าราชการการเมืองเว้นแต่เป็นการดำรงตำแหน่งกรรมการตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย
- ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง
- ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงานเพราะทุจริตต่อหน้าที่
- ไม่เป็นผู้ถือหุ้นของรัฐบาลวิสาหกิจนั้นหรือผู้ถือหุ้นของนิติบุคคลที่รัฐบาลวิสาหกิจนั้นถือหุ้นอยู่



## 8. โครงสร้างการจัดการ

- ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผู้ถือหุ้น เว้นแต่ คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้นมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผู้ถือหุ้น
- ไม่เป็นกรรมการ หรือผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือมีส่วนได้เสียในนิติบุคคลซึ่งเป็นผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือมีประโยชน์ได้เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น เว้นแต่เป็นประธานกรรมการ กรรมการ หรือผู้บริหาร โดยการมอบหมายของรัฐวิสาหกิจนั้น

**การแต่งตั้งและการพ้นตำแหน่งของกรรมการ**

1. ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกตั้งกรรมการโดยใช้เสียงข้างมาก โดยผู้ถือหุ้นรายหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถือในการเลือกตั้งกรรมการหนึ่งคน ทั้งนี้ บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมามีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้เป็นประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

2. ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่งตามวาระ 1 ใน 3 เป็นอัตรา ถ้าจำนวนกรรมการที่จะออกจากตำแหน่งตามวาระแบ่งออกให้ตรงเป็น 3 ส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 กรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรกและปีที่สองภายหลังจดทะเบียนบริษัทนั้น ให้กรรมการจับสลากกันว่าผู้ใดจะออก ส่วนในปีที่สามและปีหลังต่อไป ให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

3. นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว กรรมการจะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก (มีผลนับแต่วันที่ใบลาออกไปถึงบริษัท)
- (3) ที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติให้ออก
- (4) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (5) ขาดการประชุมคณะกรรมการเกิน 3 ครั้ง ติดต่อกันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
- (6) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

หรือในข้อบังคับบริษัท

- (7) ศาลมีคำสั่งให้ออกหรือพ้นจากตำแหน่ง
- (8) ต้องคำพิพากษาให้จำคุก

4. ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ คณะกรรมการอาจเลือกตั้งบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับบริษัท เข้าเป็นกรรมการแทนในตำแหน่งที่ว่างในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไปก็ได้ เว้นแต่วาระของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน มติของคณะกรรมการต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ บุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนจะอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการซึ่งตนแทน



## 8. โครงสร้างการจัดการ

**ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ****อำนาจของคณะกรรมการ**

1. แต่งตั้งผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งมาจากการสรรหาตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งถอดถอนออกจากตำแหน่งได้
2. เลือกตั้งบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในข้อบังคับ ทอท. เข้าเป็นกรรมการแทนตำแหน่งกรรมการที่ว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ เว้นแต่วาระของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งจะเหลือน้อยกว่าสอง (2) เดือน
3. มอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือบุคคลอื่นใดปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งแทนคณะกรรมการ
4. แต่งตั้งบุคคลอื่นใดให้ดำเนินกิจการของบริษัทภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ หรืออาจกระทำหนังสือมอบอำนาจแต่งตั้ง และมอบหมายให้บุคคลอื่นมีอำนาจภายในกำหนดระยะเวลาตามที่คณะกรรมการจะเห็นสมควร และคณะกรรมการอาจมอบอำนาจเช่นนั้น รวมกันไปหรือแยกจากกัน และแทนที่อำนาจทั้งหมดหรือบางส่วนของคณะกรรมการในส่วนนั้น และคณะกรรมการอาจยกเลิก เพิกถอน เปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขอำนาจนั้นๆ เป็นครั้งคราวก็ได้
5. จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องขึ้น 5 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณากลับรองการดำเนินงานที่สำคัญอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ
6. พิจารณานุมัติจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้แก่ผู้ถือหุ้นได้เป็นครั้งคราว เมื่อเห็นว่าบริษัทมีกำไรสมควรพอที่จะกระทำเช่นนั้น และเมื่อได้จ่ายเงินปันผลแล้วให้รายงานให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในการประชุมคราวต่อไป
7. แต่งตั้งเลขานุการบริษัท (Corporate Secretary) ตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อทำหน้าที่จัดทำและเก็บรักษาเอกสาร และการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด และเพื่อช่วยดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของคณะกรรมการ ทอท. ได้แก่ การประชุมคณะกรรมการบริษัท และผู้ถือหุ้น ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่กรรมการ ทอท. ในการปฏิบัติตนและดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้ง ดูแลให้กรรมการและ ทอท.เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ประเมินผลงานของผู้อำนวยการใหญ่อย่างสม่ำเสมอ และกำหนดค่าตอบแทนผู้อำนวยการใหญ่ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน
8. อนุมัติจัดหาเงินสด ในวงเงินที่เกินอำนาจของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

**หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ**

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ (Accountability) ความระมัดระวัง (Duty of Care) และความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty)
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและความระมัดระวัง กรรมการและผู้บริหารต้องกระทำเยี่ยงวิญญูชน ผู้ประกอบธุรกิจนั้นจะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกัน



## 8. โครงสร้างการจัดการ

3. ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อประโยชน์สูงสุดของ ทอท. มีจุดมุ่งหมายโดยชอบและเหมาะสม และไม่กระทำการใดอันเป็นการขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของ ทอท. อย่างมีนัยสำคัญ
4. ดำเนินกิจการของ ทอท.ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งจะต้องระมัดระวังและรักษาผลประโยชน์ของ ทอท.และผู้ถือหุ้นอย่างดีที่สุด
5. กำหนดทิศทาง เป้าหมาย นโยบายทางธุรกิจ และกำกับควบคุมดูแลให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุดให้แก่กิจการและความมั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น
6. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการปีละไม่น้อยกว่าสิบสอง (12) ครั้ง โดยต้องประชุมอย่างน้อยสาม (3) เดือนต่อครั้ง ณ สถานที่ที่คณะกรรมการกำหนด
7. กรรมการที่มีส่วนได้เสียในเรื่องใดไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น
8. กรรมการจะต้องไม่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนสามัญ หรือเป็นหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดชอบในห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือเป็นกรรมการของบริษัทอื่น ไม่ว่าบริษัทเอกชนหรือบริษัทมหาชนที่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท ไม่ว่าจะเพื่อประโยชน์ของตน หรือประโยชน์ผู้อื่น เว้นแต่กรรมการผู้นั้นจะได้แจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนที่จะมีมติแต่งตั้งตนเป็นกรรมการ
9. จัดให้มีการทำบัญชี และบัญชีกำไรขาดทุน และรายงานการตรวจสอบบัญชีของผู้สอบบัญชีที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ พร้อมทั้งรายงานประจำปีของคณะกรรมการ ณ วันสิ้นรอบปีบัญชีของบริษัทเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นในการประชุมสามัญประจำปีเพื่อพิจารณาอนุมัติภายในกำหนดสี่ (4) เดือนนับแต่วันสิ้นรอบปีบัญชี
10. จัดให้มีระบบบัญชี การรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีที่มีความน่าเชื่อถือรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และจัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ
11. จัดให้มีการจดบันทึกรายงานการประชุมและข้อมติทั้งหมดของที่ประชุมผู้ถือหุ้นและของที่ประชุมคณะกรรมการลงในสมุดโดยถูกต้อง สมุดนั้นให้เก็บรักษาไว้ ณ สำนักงานของบริษัท บันทึกเช่นว่านี้ เมื่อได้ลงลายมือชื่อของผู้เป็นประธานแห่งการประชุมซึ่งได้ลงมติ หรือแห่งการประชุมถัดจากครั้งนั้นมา ให้ถือว่าเป็นหลักฐานอันถูกต้องของเรื่องที่ปรากฏอยู่ในรายงานการประชุมนั้น และมติและการพิจารณาที่บันทึกไว้ให้ถือว่าได้ดำเนินการไปโดยถูกต้อง
12. จัดส่งเอกสารดังต่อไปนี้ให้ผู้ถือหุ้น พร้อมกับหนังสือนัดประชุมสามัญประจำปี
  - (1) สำเนาบัญชีและบัญชีกำไรขาดทุนที่ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้ว พร้อมทั้งรายงานการตรวจสอบบัญชีของผู้สอบบัญชี
  - (2) รายงานประจำปีของ ทอท.



## 8. โครงสร้างการจัดการ

13. ทุ่มเวลา และให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ โดยร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีการแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางดังกล่าว รวมถึงมีการพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารจะสามารถนำวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

14. ทบทวนและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน และพิจารณาทบทวนและอนุมัติวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทอย่างน้อยทุก 5 ปี และให้ความเห็นชอบ และติดตามให้ฝ่ายบริหารปฏิบัติตามแผนงานให้เป็นไปตามทิศทางและกลยุทธ์องค์กรอย่างสม่ำเสมอ

15. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง และมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทั้งองค์กร และติดตามให้ฝ่ายบริหารรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

16. รายงานให้ ทอท. ทราบถึงการมีส่วนได้เสียของตน หรือของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกิจการของ ทอท. หรือบริษัทย่อย และรายงานข้อมูลเพิ่มเติมทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยกรอรายละเอียดการมีส่วนได้เสียของตน และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องในแบบรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการ ทอท. ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

17. สอดส่องดูแลและจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงรายการที่เกี่ยวข้องกัน ให้ความสำคัญในการพิจารณาธุรกรรมหลักที่มีความสำคัญ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม

18. จัดให้มีระบบ หรือกลไกการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงของ ทอท. ที่มีความเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

19. ประเมินผลงานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่อย่างสม่ำเสมอ และกำหนดค่าตอบแทนกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน

20. จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสมและประเมินผลในด้านการเปิดเผยข้อมูลเพื่อให้มั่นใจว่ามีความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส น่าเชื่อถือและมีมาตรฐานสูง

**ขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการ**

ตามข้อบังคับ ทอท. และพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 คณะกรรมการ ทอท.จะดำเนินการได้ต่อเมื่อได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น

ด้วยคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นซึ่งเข้าร่วมประชุม และมีสิทธิออกเสียง ในเรื่องต่อไปนี้

1. การอนุมัติงบดุลและบัญชีกำไรขาดทุน
2. การอนุมัติจัดสรรเงินปันผล
3. การเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระและกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ



## 8. โครงสร้างการจัดการ

## 4. การเลือกตั้งผู้สอบบัญชี และกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้สอบบัญชี

ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ (3/4) ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียง ในเรื่องต่อไปนี้

1. การแก้ไขเพิ่มเติมหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับบริษัท
2. การเพิ่มทุนจดทะเบียน
3. การลดทุนจดทะเบียน
4. การออกหุ้นและเสนอขายหุ้นกู้
5. การควบบริษัท
6. การเลิกบริษัท
7. การขายหรือโอนกิจการของบริษัททั้งหมดหรือบางส่วนที่สำคัญให้แก่บุคคลอื่น
8. การซื้อหรือรับโอนกิจการของบริษัทอื่นไม่ว่าจะเป็นบริษัทมหาชนจำกัด หรือบริษัทเอกชน
9. การทำแก้ไขเพิ่มเติม หรือเลิกสัญญาเกี่ยวกับการให้เช่ากิจการของบริษัททั้งหมดหรือบางส่วนที่สำคัญ
10. การมอบหมายให้บุคคลอื่นเข้าจัดการธุรกิจของบริษัท หรือ
11. การรวมกิจการกับบุคคลอื่นโดยมีวัตถุประสงค์จะแบ่งกำไรขาดทุนกัน

**บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ**

1. เป็นประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับ ตามลำดับระเบียบวาระที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุม เว้นแต่ที่ประชุมจะมีมติให้เปลี่ยนลำดับระเบียบวาระด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองในสาม (2/3) ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งเข้าร่วมประชุม
2. เรียกประชุมคณะกรรมการ หรือมอบหมายให้บุคคลอื่นดำเนินการแทน
3. เป็นประธานในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานกรรมการออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่ง (1) เสียงเป็นเสียงชี้ขาด
4. จัดสรรเวลาในการประชุมคณะกรรมการ ทอท.ที่เพียงพอ เพื่อให้กรรมการอภิปรายประเด็นต่างๆ ในการบริหารจัดการและกำกับดูแลกิจการ หรือกำกับให้การเสนอชื่อเรื่องเข้าสู่วาระการประชุมได้อย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ใช้ดุลยพินิจอย่างเป็นอิสระและเชิญผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม
5. เป็นผู้นำของคณะกรรมการ ทอท.และควบคุมการดำเนินงานของผู้บริหาร ทอท.ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ทอท.มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการ ทอท.และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ออกจากกันอย่างชัดเจน
6. ให้ความเห็นชอบในการจัดวาระการประชุมคณะกรรมการ ทอท. โดยการศึกษาหารือกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่



## 8. โครงสร้างการจัดการ

**การประชุมคณะกรรมการ**

ทอท.ได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ ทอท. เป็นประจำไม่น้อยกว่าเดือนละ 1 ครั้ง โดยในปีงบประมาณ 2559 คณะกรรมการ ทอท.ได้ให้ความเห็นชอบกำหนดการประชุมเป็นวันพุธสัปดาห์ที่ 3 ของทุกเดือนไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการสามารถจัดตารางเวลาและสามารถเข้าร่วมประชุมได้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งส่วนงานของ ทอท.สามารถวางแผนการทำงานและจัดเตรียมข้อมูล และระเบียบวาระการประชุม เพื่อคณะกรรมการ ทอท.ใช้ประกอบการพิจารณาได้อย่างละเอียดรอบคอบ ซึ่งประธานกรรมการจะแจ้งกำหนดการประชุมครั้งถัดไปให้ที่ประชุมทราบก่อนเลิกประชุมทุกครั้ง ในปีงบประมาณ 2559 ได้มีการประชุมคณะกรรมการ ทอท.ทั้งหมด 15 ครั้ง

ฝ่ายเลขานุการองค์กรซึ่งเป็นส่วนงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดประชุมคณะกรรมการ ทอท.ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระและเอกสารประกอบการประชุมที่มีสารสนเทศสำคัญครบถ้วน ทั้งเป็นรูปแบบเอกสารและรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (CD) เพื่อให้กรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอเป็นการล่วงหน้า 7 วัน ก่อนวันประชุม

การกำหนดระเบียบวาระการประชุมจะเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างประธานกรรมการ ทอท. และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยมีเลขานุการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลการจัดทำข้อมูลและเอกสารประกอบการประชุม เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการ ทอท.จะมีข้อมูลประกอบการพิจารณาครบถ้วนทุกด้าน นอกจากนี้ กรรมการสามารถเสนอเรื่องเข้าพิจารณาได้เช่นกัน

ประธานกรรมการจะทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม และเปิดโอกาสให้กรรมการได้แสดงความคิดเห็นปรึกษาหารือ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอในแต่ละวาระ โดยฝ่ายบริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูง ทอท.เข้าร่วมประชุมเพื่อชี้แจงข้อมูลรายละเอียดในฐานะผู้รับผิดชอบต่องานนั้น ๆ โดยตรง เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอต่อการพิจารณาจนเป็นที่พอใจก่อนการลงมติในแต่ละวาระ ซึ่งการประชุมปกติแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง นอกจากนี้ ก่อนการประชุม ประธานกรรมการจะเชิญกรรมการร่วมหารือถึงประเด็นต่าง ๆ ของเรื่องที่บรรจุไว้ในระเบียบวาระ และที่นอกเหนือจากเรื่องที่ปรากฏในระเบียบวาระการประชุม

เลขานุการบริษัทจัดให้มีการจดบันทึกรายงานการประชุมและออกมติที่ประชุมในแต่ละวาระอย่างชัดเจน เพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงาน รวมทั้งจัดทำรายงานการประชุมที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างถูกต้องและให้เก็บรักษาไว้ ณ สำนักงานของบริษัท เมื่อประธานกรรมการบริษัทผู้เป็นประธานการประชุมได้ลงลายมือชื่อพร้อมกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ผู้เป็นเลขานุการคณะกรรมการ ให้ถือว่าเป็นหลักฐานอันถูกต้องของเรื่องที่ปรากฏอยู่ในรายงานการประชุมนั้น และให้ถือว่ามติและการพิจารณาที่บันทึกไว้ได้ดำเนินการไปอย่างถูกต้องแล้ว

การประชุมคณะกรรมการ ทอท.ใช้มติเสียงข้างมากโดยกรรมการหนึ่งคน มีเสียงหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ประธานในที่ประชุมมีสิทธิออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด โดยในปีงบประมาณ 2559 กรรมการที่เข้าร่วมประชุม และลงมติในแต่ละวาระ มีจำนวนไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด และนอกจากนี้ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารได้มีการประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีผู้บริหารเข้าร่วมประชุมด้วย จำนวน 1 ครั้ง เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2558



8. โครงสร้างการจัดการ

การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทของกรรมการแต่ละคน สรุปได้ดังนี้

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	วันที่/ครั้งประชุมคณะกรรมการบริษัท															
		27 ต.ค.58 (ครั้งที่ 11/2558)	18 พ.ย.58 (ครั้งที่ 12/2558)	2 ธ.ค.58 (ครั้งที่ 13/2558)	23 ธ.ค.58 (ครั้งที่ 14/2558)	20 ม.ค.59 (ครั้งที่ 1/2559)	22 ม.ค.59 (ครั้งที่ 2/2559)	17 ก.พ.59 (ครั้งที่ 3/2559)	8 มี.ค.59 (ครั้งที่ 4/2559)	23 มี.ค.59 (ครั้งที่ 5/2559)	27 เม.ย.59 (ครั้งที่ 6/2559)	25 พ.ค.59 (ครั้งที่ 7/2559)	22 มิ.ย.59 (ครั้งที่ 8/2559)	27 ก.ค.59 (ครั้งที่ 9/2559)	19 ส.ค.59 (ครั้งที่ 10/2559)	21 ก.ย.59 (ครั้งที่ 11/2559)	รวม
1.	นายประสงค์ พูนธเนศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15/15
2.	นายันทศักดิ์ พูลสุข	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15/15
3.	นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15/15
4.	พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	12/15
5.	พลเอก กัมปนาท รุดดิษฐ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/15
6.	พลอากาศโท ประกิต ศกุนตสิงห์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/15
7.	นายนิรันดร์ ชีรนาทสิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2559				11/11
8.	นายรัชชัช อริญญิก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15/15
9.	นางสาวสุทธีรัตน์ รัตนโชติ	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/15
10.	นายมานิต นิธิประทีป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15/15
11.	นายชานินทร์ สะเอม	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13/15
12.	นายวรเดช หาญประเสริฐ	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗	ลาออกจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2559				5/9		
13.	นายวราห์ ทองประสินธุ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15/15
14.	นางระวีวรรณ เนตรกะเวสณะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15/15
15.	นายนิธินัย ศิริสมรรถการ	ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 8/2559 เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2559											✓	✓	✓	✓	4/4
	รวมกรรมการที่เข้าประชุม	14	13	14	12	14	13	11	11	13	13	13	12	13	13	13	
	จำนวนกรรมการทั้งหมด	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	13	13	13	13	13	
	คิดเป็นร้อยละ (%) ของการเข้าประชุมคณะกรรมการบริษัทของกรรมการทั้งหมดในแต่ละครั้งที่ประชุม	100	92.86	100	85.72	100	92.86	78.58	78.58	92.86	100	100	92.31	100	100	100	

หมายเหตุ: กรรมการในลำดับที่ 2 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2559

## 8. โครงสร้างการจัดการ

สรุปการเข้าประชุม ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2558 – 30 กันยายน 2559 ของคณะกรรมการบริษัท/คณะกรรมการเฉพาะเรื่อง 5 คณะ ดังนี้

รายชื่อกรรมการ	คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ สรรหา	คณะกรรมการ กำหนด ค่าตอบแทน	คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล	คณะกรรมการ บริหาร ความเสี่ยง	การประชุม สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2558
	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 15 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 12 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 3 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 2 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 1 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 11 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 1 ครั้ง
1. นายประสงค์ พูนธเนศ	15/15	-	-	-	-	-	1/1
2. นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	15/15	-	3/3	-	1/1	11/11	1/1
3. พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง	12/15	-	-	-	-	-	1/1
4. พลเอก กัมปนาท รุดดิษฐ์	14/15	-	-	-	-	11/11	1/1
5. พลอากาศโท ประกิต ศกุนตสิงห์	14/15	11/12	-	-	1/1	-	1/1
6. นายรัชชัย อริญญิก	15/15	-	-	2/2	-	-	1/1
7. นางสาวสุทธิดีร์ รัดนโชติ	14/15	-	-	2/2	-	-	1/1
8. นายมานิต นิธิประทีป	15/15	-	2/2	-	-	-	1/1
9. นายธานีรัตน์ ผะเอม	13/15	-	-	-	-	-	0/1
10. นายวราห์ ทองประสินธุ์	15/15	12/12	-	2/2	-	10/11	1/1
11. นางระวีวรรณ เนตระควสนะ	15/15	-	2/3	-	1/1	-	1/1
12. นายนิคินัย ศิริสมรรถการ	4/4	-	-	-	1/1	8/11	1/1
กรรมการที่ครบวาระ/ลาออก ระหว่างปี 2559							
13. นายวรเดช หาญประเสริฐ	5/9	-	-	-	-	6/6	1/1
14. นายนิรันดร์ ชีรนาทสิน	11/11	-	2/2	-	-	-	1/1
15. นายนันท์ศักดิ์ พูลสุข	15/15	12/12	-	-	1/1	-	1/1

## หมายเหตุ

- กรรมการในลำดับที่ 12 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 8/2559 เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2559
- กรรมการในลำดับที่ 13 ลาออกจากตำแหน่งกรรมการ ทอท.เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2559
- กรรมการในลำดับที่ 14 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2559
- กรรมการในลำดับที่ 15 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2559

## 8.2 ผู้บริหาร ทอท.

ผู้บริหาร ทอท.ตามนิยามในประกาศคณะกรรมการตลาดทุนที่ ทจ. 23/2551 ซึ่งหมายความว่าถึง “ผู้จัดการหรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารที่รายแรกนับต่อจากผู้จัดการลงมา ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารรายที่สี่ทุกราย และให้หมายความรวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสายงานบัญชีหรือการเงินที่เป็นระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือเทียบเท่า” มีรายชื่อดังนี้ (ประวัติโดยย่อและประสบการณ์ในช่วงที่ผ่านมาปรากฏในหัวข้อ “รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท และเลขานุการบริษัท”)

✓



## 8. โครงสร้างการจัดการ

ณ วันที่ 30 กันยายน 2559 มีผู้บริหาร ทอท.จำนวน 21 คน

รายชื่อผู้บริหาร	ตำแหน่ง
1. นายณิธิชัย ศิริสมรรถการ	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
2. นางสาวชนาลัย ฉายากุล	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานกฎหมายและเลขานุการบริษัท) และปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท
3. นางสาวศศิสุภา สุคนธ์ทรัพย์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานยุทธศาสตร์)
4. นายมนตรี มงคลดาว	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ)
5. นางพุลศิริ วิโรจนภา	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน)
6. นายวิชัย บุญยู่	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานพัฒนารัฐกิจและการตลาด)
7. นาวาอากาศโท สุธีรวัฒน์ สุวรรณวัฒน์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง)
8. นาวาอากาศเอก กันต์พัฒน์ มังคละศิริ	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน)
9. นาวาอากาศเอก สมัย จันทร	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค)
10. นายศิโรตม์ ดวงรัตน์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
11. นายเพชร ชื่นเจริญ	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง
12. นางมนฤดี เกตุพันธุ์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต
13. นายสมชัย สวัสดิ์ผล	ที่ปรึกษา 11
14. ว่าที่ร้อยตรี นริศ ยอดจันทร์	ที่ปรึกษา 11
15. นายประพนธ์ ปัทมกิจสกุล	ผู้เชี่ยวชาญ 11
16. นายประวิทย์ ฉายสุวรรณ	ผู้เชี่ยวชาญ 11
17. นายพิเชฐ รุ่งวิชา	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน)
18. นายพนพล มงคลสินธุ์	รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สายสนับสนุนธุรกิจ)
19. นางรพีพร คงประเสริฐ	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน
20. นางจันทิมา ลัทธวิธรรณ	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี
21. นางสาวณัฐนันท์ มั่งคั่งญา	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

หมายเหตุ: ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558 - 30 กันยายน 2559 ทอท. ไม่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งผู้บริหาร

ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2559 มีผู้บริหาร ทอท.จำนวน 21 คน

รายชื่อผู้บริหาร	ตำแหน่ง
1. นายณิธิชัย ศิริสมรรถการ	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
2. นางสาวชนาลัย ฉายากุล	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานกฎหมายและเลขานุการบริษัท) และปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท
3. นางสาวศศิสุภา สุคนธ์ทรัพย์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานยุทธศาสตร์)
4. นายมนตรี มงคลดาว	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ)
5. นางพุลศิริ วิโรจนภา	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน)
6. นายวิชัย บุญยู่	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานพัฒนารัฐกิจและการตลาด)
7. นายเอนก ธีระวิวัฒน์ชัย	ที่ปรึกษา 10 และรักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง)

✓



## 8. โครงสร้างการจัดการ

รายชื่อผู้บริหาร	ตำแหน่ง
8. นาวาอากาศโท สุธีรวัฒน์ สุวรรณวัฒน์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน)
9. นาวาอากาศเอก สมัย จันทร	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค)
10. นายศิริโรจน์ ดวงรัตน์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
11. นายเพชร ชันเจริญ	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง
12. นางมนฤดี เกตุพันธุ์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต
13. นายสมชัย สวัสดิ์ผล	ที่ปรึกษา 11
14. ว่าที่ร้อยตรี นริศ ยอดจันทร์	ที่ปรึกษา 11
15. นายประพนธ์ ปัทมกิจสกุล	ผู้เชี่ยวชาญ 11
16. นายประวิทย์ ฉายสุวรรณ	ผู้เชี่ยวชาญ 11
17. นายพิเชฐ รุ่งงาวิชา	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน)
18. นายพนปฎล มงคลสินธุ์	รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สายสนับสนุนธุรกิจ)
19. นางพิพร คงประเสริฐ	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน
20. นางจันทิมา ลัทธวิวรรณ	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี
21. นางสาวฉัฐนันท์ มั่งขวัญญา	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

หมายเหตุ: - ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558 - 30 กันยายน 2559 ทอท. ไม่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งผู้บริหาร  
 - ผู้บริหารในลำดับที่ 7 ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2559  
 - ผู้บริหารในลำดับที่ 8 ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน นาวาอากาศเอก กันต์พัฒน์ มังคละศิริ ซึ่งเกษียณอายุ  
 มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559

## 8.3 เลขานุการบริษัท

ในการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 10/2552 เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2552 ที่ประชุมมีมติแต่งตั้ง นางสาวชนาธิษ ฉายากุล เป็นเลขานุการบริษัท ซึ่งปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานกฎหมาย และเลขานุการบริษัท) และปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท โดยเลขานุการบริษัทมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลัก ดังนี้

(1) ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่คณะกรรมการ ทอท. ในการดำเนินงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามกฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงาน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง

(2) จัดให้มีการบรรยายให้แก่กรรมการใหม่ (Orientation) เพื่อให้ทราบลักษณะธุรกิจ ทอท. ผลการดำเนินงาน แผนวิสาหกิจ โครงการลงทุนที่สำคัญ บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการตามหลักการกำกับดูแลกิจการสำหรับ บริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหน่วยงานราชการที่กำกับดูแล

(3) แจ้งให้คณะกรรมการ ทอท. ทราบการได้รับประเมินผล บทบาท และหน้าที่ของคณะกรรมการ โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี

(4) เลขานุการบริษัทมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้แก่กรรมการของบริษัท รวมทั้ง รับผิดชอบในการติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกรรมการบริษัท และบริษัทย่อยอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการตลาดทุน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์



## 8. โครงสร้างการจัดการ

และตลาดหลักทรัพย์ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

(5) ประสาน ติดตามข้อมูลจากฝ่ายบริหาร ด้านการเงิน งบประมาณ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน รายงานให้คณะกรรมการ ทอท.ทราบสม่ำเสมอทุกไตรมาส

(6) จัดทำและเก็บรวบรวมทะเบียนประวัติกรรมการ

(7) เก็บรักษาสถิติเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบต่าง ๆ ของบริษัทที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. รวมทั้งเอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการ ทอท.และรายงานการประชุมคณะกรรมการ ทอท.ให้ครบถ้วนสมบูรณ์

(8) จัดทำและจัดเก็บรักษาหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น เอกสารประกอบการประชุมผู้ถือหุ้น และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ครบถ้วนภายในกำหนดเวลาของกฎหมาย

(9) จัดเก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการและผู้บริหาร

(10) ดูแล กำกับ รับผิดชอบการจัดทำ และจัดเก็บรักษาแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2)

(11) ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลและรายงานสารสนเทศต่อหน่วยงานที่กำกับดูแล

(12) ส่งเสริมให้กรรมการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีของกรรมการบริษัทจดทะเบียน ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ Asean CG Scorecard เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของกรรมการ การประเมินตนเองของกรรมการปีละครั้ง และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการทราบและพิจารณาจัดทำแผนเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

(14) ภารกิจอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการ ทอท.มอบหมาย

#### 8.4 ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน จะพิจารณาค่าตอบแทนของกรรมการและกรรมการชุดย่อยที่สอดคล้องกับภาระความรับผิดชอบของกรรมการ สถานะการเงินของบริษัท และเปรียบเทียบกับบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยนำเสนอคณะกรรมการ ทอท.และผู้ถือหุ้นพิจารณาตามลำดับ

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559 ที่ประชุมมีมติอนุมัติค่าตอบแทนเบี้ยประชุมกรรมการประจำปี 2559 และเงินโบนัสคณะกรรมการประจำปี 2558 ดังนี้

##### (1) ค่าตอบแทนกรรมการ

1.1 ค่าตอบแทนรายเดือน คนละ 30,000 บาท หากเป็นกรรมการในระหว่างเดือนให้คำนวณตามสัดส่วนของเดือน

1.2 ค่าเบี้ยประชุมต่อครั้งที่เข้าประชุม คนละ 20,000 บาท จ่ายเบี้ยประชุมไม่เกิน 15 ครั้งต่อปี

##### (2) ค่าตอบแทนกรรมการชุดย่อย

2.1 คณะกรรมการบริหาร ทอท.

ค่าเบี้ยประชุมต่อครั้งที่เข้าประชุม คนละ 10,000 บาท เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม จ่ายเบี้ยประชุมไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน



## 8. โครงสร้างการจัดการ

## 2.2 คณะกรรมการตรวจสอบ

2.2.1 ค่าตอบแทนรายเดือน คนละ 20,000 บาท เดือนใดไม่มีการประชุม คงให้ได้รับ

ค่าตอบแทนด้วย หากเป็นกรรมการในระหว่างเดือน ให้คำนวณตามสัดส่วนของเดือน

2.2.2 ค่าเบี้ยประชุมต่อครั้งที่เข้าประชุม คนละ 5,000 บาท เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม  
จ่ายเบี้ยประชุมไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน

2.3 กรรมการ ทอท.ที่ได้รับแต่งตั้งโดยคณะกรรมการ ทอท.ให้เป็นกรรมการ อนุกรรมการ หรือ  
ผู้ทำงานในคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ ให้ได้รับค่าเบี้ยประชุมต่อครั้งที่เข้าประชุม  
คนละ 15,000 บาท และให้ได้รับค่าตอบแทนรวมทั้งสิ้น ไม่เกินเดือนละ 30,000 บาทต่อคน ทั้งนี้ ไม่รวมค่าตอบแทน  
ของคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหาร

(3) ประธานและรองประธานของทุกคณะได้เพิ่มอัตราร้อยละ 25 และ 12.5 ตามลำดับ

(4) กำหนดวงเงินค่าตอบแทนของกรรมการ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2559 ไม่เกิน 18,000,000 บาท

(5) กำหนดวงเงินโบนัสกรรมการ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2558 (1 ตุลาคม 2557 – 30 กันยายน 2558)

ไม่เกินร้อยละ 0.50 ของเงินปันผลจ่าย โดยคำนวณจ่ายตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในปีงบประมาณ  
2558 ทั้งนี้ ไม่เกิน 1,500,000 บาทต่อคน ประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการได้รับเงินโบนัสสูงกว่ากรรมการ  
ร้อยละ 25 และ 12.5 ตามลำดับ ยกเว้นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการของ ทอท.ที่ไม่มีสิทธิ  
ได้รับเงินโบนัสกรรมการ

(1 ตุลาคม 2557 - 30 กันยายน 2558)

หน่วย : บาท

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	เงินโบนัส
1.	นายประสงค์ พูนธเนศ	1,875,000.00
2.	นายันทศักดิ์ พูลสุข	1,500,000.00
3.	นาวาอากาศตรี ประจักษ์ ตั้งใจโสภณ	1,500,000.00
4.	พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง	1,500,000.00
5.	พลเอก กัมปนาท รุดดิษฐ์	1,500,000.00
6.	พลอากาศโท ประกิจ สุกนสิงห์	1,500,000.00
7.	นายนิรันดร์ ชีรนาทสิน	1,500,000.00
8.	นายรัชชัยย์ อรัญญิก	1,467,741.94
9.	นางสาวสุทธธีรัตน์ รัตนโชติ	1,500,000.00
10.	นายมานิต นิธิประทีป	1,500,000.00
11.	นายธนาธิป ณะอม	1,500,000.00
12.	นายวรเดช หาญประเสริฐ	1,157,258.06
13.	นายวราห์ ทองประสินธุ์	1,500,000.00
14.	นางระวีวรรณ เนตรเคเวสนะ	1,157,258.06
15.	นายราชมพ ศรีสุกอรอด	931,451.61
	รวม	21,588,709.67

## 8. โครงสร้างการจัดการ

## คำตอบแทนของคณะกรรมการ ทอท.และคณะกรรมการเฉพาะเรื่องในปี 2559

(1 ตุลาคม 2558 – 30 กันยายน 2559)

หน่วย : บาท

รายชื่อกรรมการ	คณะกรรมการบริษัท		คณะกรรมการตรวจสอบ		ค่าเบี้ยประชุม					รวม
	ค่าเบี้ย ประชุม	ค่าตอบแทน รายเดือน	ค่าเบี้ย ประชุม	ค่าตอบแทน รายเดือน	คณะกรรมการ สรรหา	คณะกรรมการ กำหนด ค่าตอบแทน	คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล	คณะกรรมการ บริหาร ความเสี่ยง	คณะกรรมการ ชุดย่อย อื่นๆ	
1. นายประสงค์ พูนธเนศ	375,000.00	450,000.00	-	-	-	-	-	-	-	825,000.00
2. นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	300,000.00	360,000.00	-	-	15,000.00	-	15,000.00	165,000.00	112,500.00	967,500.00
3. พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง	240,000.00	360,000.00	-	-	-	-	-	-	393,750.00	993,750.00
4. พลเอก กัมปนาท รุดดิษฐ์	280,000.00	360,000.00	-	-	-	-	-	225,000.00	93,750.00	958,750.00
5. พลอากาศโท ประกิจ ศฤงษ์สิงห์	280,000.00	360,000.00	55,000.00	240,333.34	-	-	15,000.00	-	-	950,333.34
6. นายรัชชชัย อรัญญิก	300,000.00	360,000.00	-	-	-	30,000.00	-	-	101,250.00	791,250.00
7. นางสาวสุทธิดรีรัตน์ รัตนโชติ	280,000.00	360,000.00	-	-	-	15,000.00	-	-	176,250.00	831,250.00
8. นายมานิต นิธิประทีป	300,000.00	360,000.00	-	1,333.33	37,500.00	-	-	-	221,250.00	920,083.33
9. นายธนาินทร์ พะยอม	260,000.00	360,000.00	-	-	-	-	-	-	150,000.00	770,000.00
10. นายวราห์ ทองประสินธุ์	300,000.00	360,000.00	60,000.00	240,000.00	-	37,500.00	-	150,000.00	45,000.00	1,192,500.00
11. นางระวีวรรณ เนตระทวณะ	300,000.00	360,000.00	-	-	15,000.00	-	15,000.00	-	225,000.00	915,000.00
12. นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ	80,000.00	99,000.00	-	-	-	-	-	-	93,750.00	272,750.00
กรรมการที่ครบวาระ/ลาออก ระหว่างปี 2559										
13. นายวรเดช หาญประเสริฐ	100,000.00	180,000.00	-	-	-	-	-	90,000.00	-	370,000.00
14. นายนิรันดร์ ธีรนาทสิน	220,000.00	258,000.00	-	-	33,750.00	-	-	-	277,500.00	789,250.00
15. นายณันทศักดิ์ พูลสุข	300,000.00	358,000.00	75,000.00	298,333.33	-	-	18,750.00	-	112,500.00	1,162,583.33

หมายเหตุ: (นอกเหนือจากคำตอบแทนดังตารางข้างต้น ทอท.ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการในรูปแบบอื่นให้แก่กรรมการ)

- กรรมการในลำดับที่ 12 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 8/2559 เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2559
- กรรมการในลำดับที่ 13 ได้ขอลาออกจากการเป็นกรรมการ ทอท.เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2559
- กรรมการในลำดับที่ 14 ได้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2559
- กรรมการในลำดับที่ 15 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2559
- คณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท. เช่น คณะอนุกรรมการกฎหมายของ ทอท. คณะอนุกรรมการพิจารณาการเงินและการลงทุนของ ทอท. คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ทอท. คณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งต่างประเทศของ ทอท. คณะอนุกรรมการตรวจสอบแก้ปัญหาด้านเทคนิค ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ คณะอนุกรรมการเพื่อตรวจสอบงานด้านกฎหมาย คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการดำเนินงานชดเชยผลกระทบ ด้านเสียง ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลและการบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. คณะกรรมการกำหนด ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท่าอากาศยาน คณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. คณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของ ทอท. คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ทอท. คณะอนุกรรมการพิจารณาการเงินและการลงทุนของ ทอท. และคณะอนุกรรมการ พิจารณากลับกรองงานด้านพัสดุของ ทอท.

## 8. โครงสร้างการจัดการ

## คำตอบแทนของกรรมการบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

รายชื่อ	ตำแหน่ง	บริษัท	คำตอบแทน ประจำปี 2558 (บาท)
1. นายนิรันดร์ ชีรนาทสิน	กรรมการ	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	1,113,000.00
2. นางสาวศศิสุภา สุคนธ์ทรัพย์	ประธานกรรมการ	บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด	769,920.00
3. นางสาวชนาลัย ฉายากุล	กรรมการ	บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด	615,930.00
4. นายศิริโรจน์ ควรงค์	กรรมการ	บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	60,000.00
5. นายศิริโรจน์ ควรงค์ ( ต.ค.58-เม.ย.59)*	กรรมการ	บริษัท เทรคสยาม จำกัด	105,000.00
6. นางมนฤดี เกตุพันธุ์	กรรมการ	บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	490,000.00

**หมายเหตุ** \* หมายถึง ผู้ถือหุ้น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน), บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สลับการแต่งตั้งผู้แทนฯ เป็นกรรมการบริษัทวาระละ 1 ปี โดยในปี 2559 ผู้แทนฯ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เป็นกรรมการ

## คำตอบแทนของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

คณะกรรมการพิจารณากำหนดผลตอบแทนของผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ ทอท. และผู้แทนกระทรวงการคลัง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) จะพิจารณากำหนดอัตราผลตอบแทนของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รวมถึงกรอบการพิจารณาปรับอัตราผลตอบแทนในแต่ละปี ภายใต้กรอบอัตราผลตอบแทนที่กระทรวงการคลังได้ให้ความเห็นชอบไว้แล้ว

ทั้งนี้ การพิจารณาปรับค่าตอบแทนของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ในแต่ละปี จะพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่คณะกรรมการ ทอท. กำหนด

## คำตอบแทนผู้บริหารระดับสูงตามนิยามในประกาศคณะกรรมการตลาดทุนที่ ทอ. 23/2551

การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน และลูกจ้าง ทอท. จะกำหนดเทียบเคียงจากอัตรารายจ่ายและผลการสำรวจค่าตอบแทนของบริษัทชั้นนำ ซึ่งอยู่ในธุรกิจด้านการบิน โดยเปรียบเทียบจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับการปรับเงินเดือนประจำปีของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไปนั้น คณะกรรมการ ทอท. จะเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยในปีงบประมาณ 2559 คณะกรรมการ ทอท. ได้มอบอำนาจให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่มีอำนาจในการบริหารหรือพิจารณาความดีความชอบประจำปีให้กับพนักงานตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป โดยจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ประกอบกับผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าของแต่ละสายงานด้วย

- คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

คำตอบแทนรวมของผู้บริหาร ปี 2559 สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2559



## 8. โครงสร้างการจัดการ

หน่วย : บาท

คำตอบแทน	ปี 2558		ปี 2559	
	จำนวนราย	จำนวนเงิน	จำนวนราย	จำนวนเงิน
เงินเดือน	20	44,963,920.22	20*	48,441,780.00
โบนัสและอื่น ๆ	20	30,626,380.65	20*	33,636,112.50

หมายเหตุ \*ไม่รวมคำตอบแทนของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

• คำตอบแทนอื่น

## - เงินสวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

ทอท.ได้จัดทะเบียนจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2537 โดย ทอท.

จะจ่ายเงินสมทบให้แก่สมาชิกแต่ละรายเพื่อเข้ากองทุนฯ ภายในวันเดียวกับที่สมาชิกจ่ายเงินสะสมเข้ากองทุนฯ ของสมาชิกในอัตราตามจำนวนปีที่ทำงาน ดังต่อไปนี้

- (1) ผู้ที่มีจำนวนปีที่ทำงานไม่เกิน 10 ปี จ่ายให้ในอัตราร้อยละ 9 ของค่าจ้าง
- (2) ผู้ที่มีจำนวนปีที่ทำงานเกินกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี จ่ายให้ในอัตราร้อยละ 10 ของค่าจ้าง
- (3) ผู้ที่มีจำนวนปีที่ทำงานเกินกว่า 20 ปี แต่ไม่เกิน 25 ปี จ่ายให้ในอัตราร้อยละ 12 ของค่าจ้าง
- (4) ผู้ที่มีจำนวนปีที่ทำงานเกินกว่า 25 ปีขึ้นไป จ่ายให้ในอัตราร้อยละ 15 ของค่าจ้าง

หน่วย : บาท

คำตอบแทน	ปี 2558		ปี 2559	
	จำนวนราย	จำนวนเงิน	จำนวนราย	จำนวนเงิน
เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	20	5,673,644.68	20*	6,052,034.80

หมายเหตุ \*ไม่รวมคำตอบแทนของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

## 8.5 บุคลากร

การบริหารท่าอากาศยานสากลทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.บุคลากรทุกคนมีส่วนสำคัญในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ทอท. จึงมีนโยบายที่มุ่งเน้นการเสริมสร้าง พัฒนา ปรับปรุงการบริหาร และพัฒนาบุคลากรให้มีใจในการให้บริการ สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ซึ่งเป็นหัวใจของการให้บริการ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมโดยรวม และมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นกลไกหลักในการพัฒนา ทอท. ก้าวไปสู่ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก

## 8.5.1 จำนวนพนักงาน

ณ วันที่ 30 กันยายน 2559 ทอท.มีจำนวนบุคลากร รวมทั้งสิ้น 6,044 คน และแรงงานจัดจ้างภายนอกอีกประมาณ 13,372 คน ประกอบด้วย

✓

## 8. โครงสร้างการจัดการ

กลุ่มธุรกิจ	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559
สำนักงานใหญ่	1,097	1,129	1,160	1,232	1,226
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	2,579	2,527	2,522	2,695	2,739
ท่าอากาศยานดอนเมือง	467	670	793	964	1,236
ท่าอากาศยานเชียงใหม่	192	242	247	257	315
ท่าอากาศยานหาดใหญ่	176	208	210	225	280
ท่าอากาศยานภูเก็ต	289	356	372	496	727
ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	140	171	173	175	203
รวม	4,940	5,303	5,477	6,044	6,726

หมายเหตุ : ไม่รวมแรงงานจัดจ้างภายนอก *Outsource Worker*

## 8.5.2 การเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานที่สำคัญในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

มีการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงาน โดยในปี 2559 มีจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ประมาณ 9%

## 8.5.3 ค่าตอบแทนของพนักงาน

ปัจจุบันอัตราค่าตอบแทนพนักงานอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับอัตราค่าตอบแทนของตลาด โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ประกอบด้วย เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าทำงานกะ ค่าตอบแทนรายชั่วโมง ค่าทำงานล่วงเวลา โบนัส เงินเบี้ยเลี้ยง นอกจากนี้ยังรวมถึงเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของ ทอท. นั้น ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2537 ตามพระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในปี พ.ศ.2530 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกองทุนฯ ได้มีเงินออมจำนวนหนึ่งไว้ใช้เมื่อยามออกจากงาน ซึ่งกองทุนเป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนการออมเพื่อเป็นทุนทรัพย์ให้แก่พนักงานกรณีที่พนักงานเกษียณอายุ ทุพพลภาพ หรือออกจากงาน หรือจากกองทุน รวมทั้งเป็นหลักประกันให้แก่ครอบครัวของพนักงานในกรณีที่พนักงานเสียชีวิต สำหรับเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกอบด้วยเงิน 4 ส่วน ได้แก่ เงินสะสม เงินสมทบ ผลประโยชน์เงินสะสม และผลประโยชน์เงินสมทบ

ปัจจุบันสมาชิกกองทุนประกอบด้วย พนักงานและลูกจ้างชั่วคราวระยะเวลาการจ้าง 5 ปี ทอท. โดยหลักเกณฑ์การจ่ายเงินสะสมและการจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนให้กับสมาชิก มีหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

1. การจ่ายเงินสะสม สมาชิก (พนักงานและลูกจ้างชั่วคราวระยะเวลาการจ้าง 5 ปี ทอท. จะต้องจ่ายเงินสะสมเข้ากองทุนในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 แต่ไม่เกินร้อยละ 15 ของค่าจ้าง)

2. การจ่ายเงินสมทบของ ทอท. พนักงานกับลูกจ้างชั่วคราวระยะเวลาการจ้าง 5 ปี ทอท. จะได้รับอัตราเงินสมทบที่แตกต่างกันดังนี้

## 2.1 พนักงาน

- ผู้ที่มีจำนวนปีที่ทำงานไม่เกิน 10 ปี จ่ายให้ในอัตราร้อยละ 9 ของค่าจ้าง



## 8. โครงสร้างการจัดการ

- ผู้ที่มีจำนวนปีที่ทำงานเกินกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี จ่ายให้ในอัตราร้อยละ 10 ของค่าจ้าง
- ผู้ที่มีจำนวนปีที่ทำงานเกินกว่า 20 ปี แต่ไม่เกิน 25 ปี จ่ายให้ในอัตราร้อยละ 12 ของค่าจ้าง
- ผู้ที่มีจำนวนปีที่ทำงานเกินกว่า 25 ปีขึ้นไป จ่ายให้ในอัตราร้อยละ 15 ของค่าจ้าง

## 2.2 ลูกจ้างชั่วคราวระยะเวลาการจ้าง 5 ปี ทอท.

นายจ้างจ่ายให้ในอัตราร้อยละ 3 ของค่าจ้าง

ปัจจุบันกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทอท. มีกรรมการกองทุนจำนวน 17 คน ประกอบด้วย

ประธานกรรมการกองทุน กรรมการกองทุนที่มาจากการแต่งตั้งจำนวน 8 คน และกรรมการกองทุนที่มาจากการเลือกตั้งอีกจำนวน 8 คน ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ควบคุม ดูแลการบริหารจัดการกองทุน ประกอบด้วยกองทุนฯ ได้ว่าจ้างบริษัทจัดการกองทุนเพื่อเข้ามาบริหารกองทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกโดยรวม โดยปัจจุบันมีบริษัทจัดการกองทุนที่เข้ามาทำหน้าที่บริหารกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทอท. จำนวน 2 บริษัท ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน) และ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวมบัวหลวง จำกัด

ในรอบปีบัญชีสิ้นสุด ณ 30 กันยายน 2559 มีการจ่ายเงินสมทบของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับพนักงาน ดังนี้

ประเภทค่าตอบแทน	ค่าตอบแทน (ล้านบาท)		
	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559
เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	269.15	290.13	303.24

สำหรับสวัสดิการและผลตอบแทนอื่น ๆ นั้น ประกอบด้วย ค่าช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล ค่าเวชภัณฑ์ ค่าเล่าเรียนบุตร และค่าใช้จ่ายพนักงานอื่น ๆ รวมถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อพิพาทเรื่องแรงงานที่สำคัญต่าง ๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดในรอบระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาได้ดังนี้

ประเภทค่าตอบแทน	ค่าตอบแทน (ล้านบาท)		
	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559
ค่าช่วยเหลือบุตร	3.67	3.92	4.07
ค่ารักษาพยาบาล	129.96	141.87	159.00
ค่าเวชภัณฑ์	24.21	26.17	29.30
ค่าเล่าเรียนบุตร	9.76	12.53	12.38
ค่าใช้จ่ายพนักงานอื่น ๆ	231.64	81.23	69.40

## 8.5.4 ข้อพิพาทด้านแรงงานที่สำคัญในรอบระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

ไม่มี

## 8.6 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท.

บุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน และการพัฒนาบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการธุรกิจท่าอากาศยาน ทอท. เล็งเห็นความสำคัญใน





## 8. โครงสร้างการจัดการ

การพัฒนาศักยภาพให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการท่าอากาศยานตามมาตรฐานการขนส่งทางอากาศขององค์กรหน่วยงานภายในและนอกประเทศ ได้แก่ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย หน่วยงานมาตรฐานสากล เช่น องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization – ICAO) และสำนักงานบริหารการบินแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration – FAA) และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งสร้างบุคลากร ทอท. ให้เป็น ‘คนเก่ง คนดี คนมีความสุข’

การพัฒนาศักยภาพ ทอท.ตามแผนพัฒนาบุคคล ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2559 และโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทอท. สรุปได้ดังนี้

### 1. แผนพัฒนาบุคคลประจำปี

1.1 หลักสูตรหลักด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทอท.ประกอบด้วย หลักสูตรการปฏิบัติการท่าอากาศยาน (Airport Operations – AO) หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับต้น (Junior Airport Management –JAM) หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับกลาง (Intermediate Airport Management – IAM) และหลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับสูง (Senior Airport Management – SAM)

การอบรมหลักสูตรดังกล่าวเป็นการผสมผสานรูปแบบและวิธีการอบรมในห้องเรียน (Classroom) การอบรมผ่านระบบ e-Learning และสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ณ ต่างจังหวัดเข้าไว้ด้วยกัน สำหรับหลักสูตร SAM มีการเรียนรู้ผ่านระบบ e-Learning ของสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (Airport Council International – ACI) ในหลักสูตร “Certificate in Airport Business Operations” และการศึกษาดูงานเพิ่มเติม ณ ท่าอากาศยานต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์และมุมมองใหม่ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการท่าอากาศยานของต่างประเทศ

อีกทั้ง ทอท.ได้เชิญบุคลากรจากหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อสร้างสัมพันธภาพและแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ร่วมกัน ได้แก่ ท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา สถาบันการบินพลเรือน และท่าอากาศยานนานาชาติหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1.2 หลักสูตรด้านการปฏิบัติการท่าอากาศยาน เช่น การดับเพลิงและกู้ภัยอากาศยานพาณิชย์ หลักสูตร 3 ม. เพื่อมาตรฐานการรักษาความปลอดภัย หลักสูตร Handling of Hazardous Materials for Public Aerodrome, Annex 14 Volume II : Heliports หลักสูตร Safety Management System – SMS หลักสูตรการปฏิบัติของพนักงานเจ้าหน้าที่ตามมาตรา 26 แห่งพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 เป็นต้น ซึ่งหลักสูตรด้านปฏิบัติการท่าอากาศยานเป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นทุกปี เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทบทวนการปฏิบัติการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ICAO กำหนด

1.3 หลักสูตรด้านการบริหารจัดการและความรู้ทั่วไป เช่น หลักสูตรกฎหมายความปลอดภัยสำหรับผู้บริหาร หลักสูตรจัดระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง หลักสูตรระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ หลักสูตรภาษาต่างประเทศ หลักสูตร Business Continuity Management หลักสูตรการฝึกซ้อมแผน BGP และ RP และ PMAT 50th Anniversary International Conference on Building People Capability for Sustainability เป็นต้น

## 8. โครงสร้างการจัดการ

## 1.4 หลักสูตรด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งบริหาร เช่น หลักสูตร

The 7 Habits of Highly Effective People หลักสูตร Strategic Thinking: Decoding the Future หลักสูตร Influencer: Leading Change หลักสูตร Engaging's today Professional หลักสูตร The Proactive Leader: Leading to Success หลักสูตร Systematic & Creative เป็นต้น

## 1.5 หลักสูตรด้านการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้อำนวยการท่าอากาศยาน ตามข้อบังคับของ

คณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 88 ว่าด้วยความรู้และความชำนาญของผู้จัดการสนามบินสาธารณะตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2556 ว่าด้วยเรื่อง ผู้จัดการสนามบินสาธารณะต้องมีความรู้โดยสำเร็จการศึกษา หรือผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่อธิบดีกรมการบินพลเรือนรับรองหรือผ่านการทดสอบจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม พนักงานเพื่อเข้ารับการทดสอบ ทอท.จึงจัดโครงการเตรียมความพร้อมเข้ารับการทดสอบเป็นผู้จัดการสนามบินสาธารณะให้กับผู้บริหาร ทอท.ระดับ 9 ขึ้นไป

## 1.6 หลักสูตรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และด้านความรับผิดชอบต่อ

สังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เช่น หลักสูตรการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารงานพัสดุเพื่อความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ การบรรยายเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมของ ทอท.ในหัวข้อ “จิตเป็นสุข สนุกกับงาน” การบรรยายพิเศษให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน เป็นต้น

## 1.7 หลักสูตรสำหรับคณะกรรมการ ทอท.และผู้บริหารระดับสูง เช่น หลักสูตรวิทยาลัยการทัพอากาศ

หลักสูตรนักระเบิดการคมนาคมระดับสูง หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรม หลักสูตรนักระเบิดยุทธศาสตร์ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง และหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน เป็นต้น

## 1.8 หลักสูตรต่างประเทศ เช่น หลักสูตร GSN2: Airside Safety and Operation ณ ACI สหรัฐอาหรับ

เอมิเรตส์ หลักสูตร Advanced Airport Operation ณ ACI กัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย หลักสูตร Implementing Branded Customer Service Program at Airport ณ ACI ประเทศเกาหลีใต้ หลักสูตร Advance Airport Fire – Fighters และ Airport Ramp Operation and Management ณ SAA ประเทศสิงคโปร์ หลักสูตร Security Checkpoint Management หลักสูตร Air Cargo Security หลักสูตร Airport Service – Passengers Handling หลักสูตร Aviation and the Environment – Managing Green Airport หลักสูตร Airport Marketing & Corporate Communication Strategies หลักสูตร Airport Financial Management หลักสูตร Professional Skills for DGR Instructors Categories 1,2,3,16 หลักสูตร Airport Transport Statistics และหลักสูตร Dynamic Pricing and Revenue Management ณ IATA ประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น

## 1.9 โครงการพัฒนาพนักงานผู้มีความรู้ของ ทอท. ได้แก่ Airport Management Development Program

(AMDP) โดยวิทยากรชั้นนำจากมหาวิทยาลัยคอร์เนล ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในด้านการพัฒนาบุคลากรระดับโลก, โครงการ I-STAR Action-Learning Project ณ ประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้ได้ศึกษาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกับบริษัทชั้นนำในประเทศญี่ปุ่น โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และโครงการ ACI – Online Learning: Airport Operations Diploma Program (AODP) เป็นการฝึกอบรมผ่านระบบ e-Learning ของ ACI



## 8. โครงสร้างการจัดการ

1.10 หลักสูตรด้านความร่วมมือทางวิชาการระหว่าง ทอท.กับสถาบันการบินพลเรือน เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติการและบริหารจัดการท่าอากาศยาน ได้แก่ Aerodrome Apron Control Office, Aviation Law and Regulations และ Flight Operation Office เป็นต้น

**2. แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทอท.****2.1 โครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value)**

ทอท.ได้ดำเนินการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (AOT Core Values) 5 ใจ คือ

- 1) ให้อใจ (Service Minded) ให้บริการด้วยใจ เน้นความคาดหมาย
- 2) มั่นใจ (Safety & Security) เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย
- 3) ร่วมใจ (Teamwork) รวมพลัง ให้เกียรติทุกความคิดเห็น
- 4) เปิดใจ (Innovation) พัฒนาไม่หยุดยั้ง
- 5) ภูมิใจ (Integrity) ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

โดยในปีงบประมาณ 2559 ได้มุ่งเน้นสร้างความเข้าใจในค่านิยม ทอท.โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วนเป็นผู้เสริมสร้างค่านิยมในหน่วยงาน และเสริมสร้างให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างของค่านิยม (Role Model) ดังนี้

2.1.1 จัดโครงการสัมมนา Role Model ในการเสริมสร้างค่านิยม ทอท.เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างและการเป็นผู้นำในการประพฤติตามค่านิยม ทอท.ในการแสดงออกถึงค่านิยมที่พึงประสงค์ในแต่ละด้าน

2.1.2 จัดโครงการสัมมนา AOT Core Values Change Leader เพื่อปลูกฝังค่านิยม ทอท.ทั้ง 5 ด้านให้แก่ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายเพื่อให้สามารถแสดงบทบาทของภาวะผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านการสื่อสาร และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Cultivate Change Management) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปธรรม

2.1.3 จัดโครงการกิจกรรม “ก้าวไปด้วยกันกับค่านิยม ทอท.AOT Core Values Together 2016” ซึ่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่กล่าวสุนทรพจน์ เปิดตัว Role Model และเปิดตัวสื่อค่านิยม ทอท.(แบบใหม่) เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง ทอท.เห็นความสำคัญของค่านิยม ทอท.และเกิดความรู้สึกที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานโดยยึดถือค่านิยม ทอท.เป็นหลักเพื่อให้ ทอท.ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรบริหารท่าอากาศยานที่ดีระดับโลกตามวิสัยทัศน์ต่อไป

2.1.4 จัดโครงการสัมมนา AOT Core Values Change Agent Workshop เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในค่านิยม ทอท.ในแต่ละด้านในเชิงลึกให้แก่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วนเพื่อให้สามารถถ่ายทอด และสร้างการรับรู้และเข้าใจแก่พนักงานในทีม หรือที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยม ทอท.ตามที่องค์กรคาดหวัง

2.1.5 จัดโครงการเสียงตามสายรายการ “ก้าวไปด้วยกันกับค่านิยม ทอท.AOT Core Values Together 2016” เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสารด้านค่านิยม ทอท.ให้บุคลากรได้รับทราบความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เกี่ยวกับค่านิยมขององค์กร



## 8. โครงสร้างการจัดการ

2.1.6 จัดโครงการกิจกรรมมอบสื่อค่านิยม ทอท.ประจำปี 2559 (สื่อแบบใหม่) โดยมีการจัดทำและมอบสื่อให้แก่พนักงานและลูกจ้าง ทอท.ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมมือร่วมใจส่งเสริมค่านิยม ทอท. ด้วยความกระตือรือร้น และเป็นการสร้างบรรยากาศของการเสริมสร้างค่านิยม ทอท.ในปีงบประมาณ 2559 ด้วยการร่วมกันสวมใส่สื่อค่านิยม ทอท.

2.1.7 จัดโครงการ “Core Values Young Role Model” ประจำปีงบประมาณ 2559 เพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมค่านิยม ทอท.สนับสนุน และเป็นกำลังใจให้กับผู้ที่มีพฤติกรรมดีเด่นและเป็นแบบอย่างตามค่านิยม ทอท.และสร้างแรงจูงใจในการมีพฤติกรรมตามค่านิยม ทอท.

2.1.8 จัดกิจกรรมมอบรางวัล “Outstanding AOT Core Values Change Agent Awards” ให้กับผู้ผ่านการสัมมนา AOT Core Values Change Agent Workshop ที่ได้ส่งเสริมค่านิยม ทอท.ในหน่วยงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ผ่านการสัมมนาในการขับเคลื่อนค่านิยม ทอท.ต่อไป

2.1.9 จัดนิทรรศการเสริมสร้างค่านิยม ทอท.ในกิจกรรม “5 ใจสู่ KM” เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ นอกจากนี้ ทอท.ยังได้จัดทำคู่มือค่านิยม ทอท.เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจค่านิยม ตลอดจนสำรวจค่านิยมองค์กร เพื่อให้ทราบความเข้าใจและพฤติกรรมเกี่ยวกับค่านิยมองค์กรของพนักงานและลูกจ้าง ทอท.

## 2.2 โครงการจัดทำระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

ทอท.ได้ดำเนินการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 กล่าวคือ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล ดังนี้

2.2.1 โครงการบรรยายพิเศษเรื่อง “Leading Change through 4Learn” สำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) รวมทั้งบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการส่งเสริมและผลักดันให้เกิดบรรยากาศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร (Knowledge Sharing) และเสริมสร้างให้ ทอท.เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

2.2.2 สัมภาษณ์ผู้บริหาร ทอท.จำนวน 4 ท่าน ได้แก่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สายปฏิบัติการ) และผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง เกี่ยวกับบุคลิกภาพในการให้บริการของ ทอท.(AOT Service Character) เพื่อนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM Expert) ด้านการบริการท่าอากาศยาน และด้านสนับสนุนการให้บริการท่าอากาศยาน

2.2.3 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) โดยจัดกลุ่มตามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและกระบวนการทำงานที่สำคัญของ ทอท.จำนวน 4 รุ่น 6 กระบวนการ 28 CoPs

(1) กลุ่ม KM Expert 1 (กระบวนการ Airport Service Delivery)

(2) กลุ่ม KM Expert 2 (กระบวนการ Airport Service Facility และ ICT Infrastructure)

(3) กลุ่ม Refresh 1 (กระบวนการ Airport Engineering and Standard)

## 8. โครงสร้างการจัดการ

## (4) กลุ่ม Refresh 2 (กระบวนการ Business Support Process และ Management Process)

2.2.4 รวบรวมองค์ความรู้จากกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จำนวน 28 CoPs จัดเก็บในรูปแบบของกระบวนการทำงานที่สำคัญของ ทอท.(Knowledge Base) ไว้ในระบบ Knowledge Management System (KMS) เพื่อความสะดวกในการสืบค้นและใช้ประโยชน์

2.2.5 จัดกิจกรรม 5 ใจสู่ KM ซึ่งเป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างค่านิยม 5 ใจ ของ ทอท.(AOT Core Values) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management:KM) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Culture) ให้เกิดขึ้นใน ทอท.และพัฒนาต่อยอดสู่วัฒนธรรมต่อไป โดยเรียนเชิญ พลอากาศเอกจอม รุ่งสว่าง กรรมการ ทอท.กล่าวสุนทรพจน์ในหัวข้อ “บทบาทของผู้นำกับการจัดการความรู้” และเวทีเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practice) จาก บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) และ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) รวมทั้งการจัดแสดงผลงานในชั้นนิทรรศการการจัดการความรู้ของกลุ่ม CoPs ทอท. บวท. และ ทอ.และแนะนำระบบ KMS

## 2.3 โครงการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลัก ทอท.

ทอท.มุ่งสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานให้สนับสนุนการดำเนินงานของ ทอท.ภายใต้กรอบสมรรถนะหลักของ ทอท.ประกอบด้วย Service Minded ให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย Safety and Security เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย Teamwork รวมพลังให้เกียรติทุกความคิดเห็น Innovation พัฒนาไม่หยุดยั้ง และ Integrity ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร โดยมุ่งหวังให้พนักงานมีพฤติกรรมแสดงออกซึ่งสมรรถนะหลักตามระดับความสามารถที่ ทอท.คาดหวังหรือสูงกว่าความคาดหวัง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานและการรักษาระดับคุณภาพการบริการของ ทอท.ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

โดยปัจจุบัน ทอท.ได้ดำเนินการหาแนวทางการประเมินสมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) โดยได้จัดกลุ่ม Job Family เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

## 1. กลุ่ม Core Operation แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย

## 1.1 Safety &amp; Security

## 1.2 กลุ่ม Business Support Airport

## 2. Support Core Operation

## 3. Back Office

ซึ่ง ทอท.ได้ดำเนินการจัดทำ Functional Competency ในกลุ่ม Core Operation โดยเน้นด้าน Safety & Security เป็นลำดับแรก ซึ่งได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการฝ่ายของส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้ผลลัพธ์ คือ สมรรถนะหลักในกลุ่ม Safety & Security ความรู้ในตำแหน่ง และทักษะในแต่ละตำแหน่ง และมีแผนดำเนินการจัดทำสมรรถนะตามตำแหน่งงาน Functional Competency ในกลุ่มงาน Supporting Core Operation ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหาร กลุ่มงาน Supporting Core Operation เพื่อกำหนดความรู้ ทักษะ ของตำแหน่งงาน และแนวทางการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน โดย ทอท.จะนำไปต่อยอดในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะ



## 8. โครงสร้างการจัดการ

ที่ตรงกับความต้องการของส่วนงาน และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ต่อไป

ทอท.ได้จัดทำการประเมินสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) สำหรับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งบริหาร ผ่านระบบประเมินสมรรถนะบุคลากรในระบบอินทราเน็ต และนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ให้มีศักยภาพตามสมรรถนะดังกล่าว

**3. ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในปีงบประมาณ 2559**

ทอท.มีผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร รวมจำนวน 1,052 โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม และมีผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร รวมจำนวน 6,815 คน แบ่งตามหมวดความรู้ได้ดังนี้

**3.1 การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Management Training)**

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 262 โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร จำนวน 1,855 คน

**3.2 การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการทั่วไป (General Management Training)**

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 210 โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร จำนวน 1,259 คน

**3.3 การฝึกอบรมด้านวิชาชีพและการปฏิบัติการ (Functional & Operation Training)**

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 423 โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร จำนวน 2,762 คน

**3.4 การฝึกอบรมด้านความรู้ทั่วไป (Soft Skills Training)**

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 157 โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร จำนวน 939 คน





## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

**9. การกำกับดูแลกิจการ**

คณะกรรมการ ทอท. มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของ ทอท. ข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียน กฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเพื่อยกระดับการกำกับดูแลกิจการของ ทอท. ไปสู่แนวปฏิบัติอันเป็นเลิศในระดับสากล ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และมุ่งมั่นที่จะกำกับการดูแลการบริหารงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ โดยได้ดำเนินการตามหลักการและนโยบายธรรมาภิบาลตามที่กำหนดไว้ ซึ่ง ทอท. ได้เปิดเผยนโยบายธรรมาภิบาลไว้ในเว็บไซต์ ทอท. ด้วย

**9.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการ**

คณะกรรมการ ทอท. ได้กำหนดให้มีนโยบายธรรมาภิบาลเป็นลายลักษณ์อักษรตั้งแต่ปี 2549 และมีการทบทวนประจำปี โดยได้ปรับปรุงครั้งล่าสุดในปี 2558 ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 11/2558 เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2558 เห็นชอบให้ปรับปรุงนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. และกำหนดให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทอท. ทุกคนยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมให้ ทอท. เป็นบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการและบริหารจัดการที่มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ สำหรับ ในปี 2559 คณะกรรมการ ทอท. ได้มีการทบทวนนโยบายธรรมาภิบาล และพิจารณาเห็นว่านโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. ฉบับปัจจุบันยังคงมีความเหมาะสม และสอดคล้องตามกฎหมาย ประกาศ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงเห็นชอบให้ ทอท. ใช้นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. ที่ประกาศใช้เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2558 ต่อไป

ทั้งนี้ ทอท. ได้เผยแพร่ นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. บนระบบเครือข่าย AOT Intranet และบนเว็บไซต์ของ ทอท. [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) แล้ว โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญแยกองค์ประกอบ 5 หมวด ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้

1. สิทธิของผู้ถือหุ้น
2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
3. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
5. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

**9.1.1 สิทธิของผู้ถือหุ้น**

(1) ทอท. ตระหนักถึงความสำคัญของการให้สิทธิผู้ถือหุ้นในความเป็นเจ้าของซึ่งควบคุม ทอท. โดยผ่านคณะกรรมการ ทอท. ที่เลือกตั้งเข้ามา นอกเหนือจากสิทธิในการเข้าร่วมประชุมและลงคะแนนเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นรายหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถือ และสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทอท. ยังอำนวยความสะดวกแก่พนักงานสถาบันเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นด้วย นอกจากนั้น ทอท. ส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้น ได้ใช้สิทธิขั้นพื้นฐานอื่น ๆ เช่น สิทธิการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและการได้รับ



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

ส่วนแบ่งผลกำไร/เงินปันผล การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของ ทอท. และส่งคำถามเกี่ยวกับบริษัทล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิการแสดงความคิดเห็นและซักถามในการประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อร่วมตัดสินใจและอนุมัติในเรื่องสำคัญของ ทอท. ได้แก่ วาระการพิจารณาคำตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบ วาระอนุมัติจ่ายเงินปันผล จะมีการแจ้งนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัท อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่าย พร้อมเหตุผลและข้อมูลประกอบวาระการเลือกตั้งกรรมการ ทอท. จะเสนอชื่อกรรมการให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนทีละคน โดยในหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น ทอท. จะระบุ ชื่อ นามสกุล พร้อมแนบประวัติย่อของกรรมการแต่ละคนที่เสนอแต่งตั้ง เช่น อายุ ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการที่แยกเป็นบริษัทจดทะเบียนหรือบริษัททั่วไป หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา ประเภทกรรมการที่เสนอ เช่น กรรมการ หรือกรรมการอิสระ หากกรณีเสนอชื่อกรรมการเดิมกลับเข้าดำรงตำแหน่งใหม่ ทอท. จะให้ข้อมูลการเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมา และ วัน เดือน ปี ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ ทอท. วาระกำหนดคำตอบแทน จะเสนอแนบนโยบายกำหนดหลักเกณฑ์การให้คำตอบแทนสำหรับกรรมการแต่ละตำแหน่ง วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชีจะเสนอแต่งตั้งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่เป็นองค์กรอิสระเป็นผู้สอบบัญชี ทอท. รวมทั้งค่าบริการตรวจสอบบัญชี และการอนุมัติธุรกรรมที่สำคัญที่มีผลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจของ ทอท. เป็นต้น โดยคณะกรรมการ ทอท. ได้กำหนดนโยบายธรรมาภิบาลไว้ชัดเจนว่า ทอท. จะส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิขั้นพื้นฐาน โดย ทอท. จะไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดหรือจำกัดสิทธิของผู้ถือหุ้น และ ทอท. ได้ยึดถือแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะไม่เพิ่มระเบียบวาระในการประชุมโดยไม่ได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้มีโอกาสศึกษาข้อมูลประกอบวาระก่อนตัดสินใจ

(2) ทอท. ได้ให้ความสำคัญต่อการประชุมผู้ถือหุ้น โดยเน้นเรื่องการจัดสถานที่ที่เหมาะสมและสะดวกต่อการเดินทางของผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ ทอท. ได้จัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 เมื่อ วันศุกร์ที่ 22 มกราคม 2559 เวลา 14.00 น. ณ ห้องสุวรรณภูมิ แกรนด์ บอลรูม โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ และได้จัดรถเพื่อให้บริการรับ - ส่ง ผู้ถือหุ้นในการเดินทางเข้าร่วมประชุมจากอาคารสำนักงานใหญ่ ทอท. ถนนเจ็ดดวงอากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ไปยังสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้ เวลา 11.30 น. 12.00 น. และ 12.30 น. นอกจากนี้ ทอท. ได้อำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้บริการรถไฟฟ้า Airport Rail Link สาย City Line เพื่อเดินทางเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นและกลับโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย โดยแนบคู่มือการใช้บริการรถไฟฟ้า Airport Rail Link ไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุมด้วย

(3) ทอท. ได้เปิดเผยกำหนดวันจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 ให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าก่อนวันประชุมประมาณ 2 เดือน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถวางแผนตารางเวลาในการเข้าร่วมประชุมได้ โดยแจ้งตั้งแต่วันที่ 2 ธันวาคม 2558 เมื่อคณะกรรมการ ทอท. มีมติให้กำหนดวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ในวันพุธที่ 22 มกราคม 2559 รวมทั้งได้แจ้งกำหนดวันกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 และสิทธิในการรับเงินปันผล (Record Date) ในวันที่ 16 ธันวาคม 2558 และวันปิดสมุดทะเบียนเพื่อรวบรวมรายชื่อผู้ถือหุ้น ในวันที่ 17 ธันวาคม 2558





## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

(4) ทอท. ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมให้แก่ผู้ถือหุ้น 23 วันล่วงหน้าก่อนวันประชุมทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยหนังสือเชิญประชุมมีข้อมูลรายละเอียดประกอบวาระการประชุมอย่างเพียงพอและครบถ้วนพร้อมความเห็นของคณะกรรมการทอท.แยกเรื่องแต่ละวาระอย่างชัดเจน หนังสือมอบฉันทะแบบ ก. แบบ ข. และ แบบ ค. ตามแบบที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์กำหนด คำชี้แจงวิธีการมอบฉันทะ ข้อบังคับ ทอท. เฉพาะที่เกี่ยวกับการประชุมผู้ถือหุ้น รายชื่อและรายละเอียดของกรรมการอิสระจำนวน 3 คน ที่เสนอให้เป็นผู้รับมอบฉันทะ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถเลือกที่จะมอบฉันทะให้เข้าประชุมแทนได้ เงื่อนไข หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการเข้าร่วมประชุม การมอบฉันทะและการออกเสียงลงคะแนน แผนที่แสดงสถานที่ประชุม ส่งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าก่อนวันประชุม รวมทั้งลงประกาศในหนังสือพิมพ์ติดต่อกัน 3 วัน ก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 7 วัน นอกจากนี้ ทอท. ได้เผยแพร่หนังสือเชิญประชุม กำหนดการประชุม และข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวาระการประชุม และหนังสือมอบฉันทะทุกแบบทางเว็บไซต์ของ ทอท. ([www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th)) ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เป็นการล่วงหน้าก่อนวันประชุม 35 วัน และแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบด้วยเมื่อมีการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าว ซึ่งเป็นข้อมูลเดียวกับที่ ทอท. จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นและใช้ในการประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีเวลาพิจารณารายละเอียดของแต่ละวาระ สำหรับผู้ถือหุ้นที่ไม่สะดวกเข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง ทอท. ได้เสนอให้มอบฉันทะให้กรรมการอิสระ หรือบุคคลอื่นเข้าร่วมประชุม และลงคะแนนเสียงแทน

(5) ในวันประชุมผู้ถือหุ้น ทอท. ได้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ถือหุ้นและนักลงทุนสถาบันอย่างเท่าเทียมกันทุกราย ให้ความมั่นใจด้านการรักษาความปลอดภัยแก่ผู้ถือหุ้น กำหนดจุดตรวจเอกสาร จุดบริการรับลงทะเบียนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุมไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมง และต่อเนื่องจนกว่าการประชุมจะแล้วเสร็จ โดยจัดเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการลงทะเบียนให้กับผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่มาเข้าร่วมประชุม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้นด้วยการใช้ระบบบาร์โค้ด (Barcode) ในการลงทะเบียน การนับคะแนนและแสดงผล เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และมีการจัดเตรียมอาหารสดมปีไว้ให้ผู้ถือหุ้นที่ต้องการมอบฉันทะ รวมทั้งมีการเลี้ยงรับรองที่เหมาะสมสำหรับผู้ถือหุ้นที่มาร่วมประชุมด้วย

(6) คณะกรรมการ ทอท. และผู้บริหารของ ทอท. ได้ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้น เว้นแต่กรณีที่ติดภารกิจสำคัญไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ ทั้งนี้ ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559 กรรมการที่เข้าประชุมประกอบด้วย ประธานกรรมการ ทอท. ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม กรรมการ ทอท. ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการสรรหา กรรมการสรรหา ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน กรรมการกำหนดค่าตอบแทน ประธานกรรมการธรรมาภิบาล กรรมการธรรมาภิบาล ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้อำนวยการใหญ่และเลขานุการคณะกรรมการรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน) และเจ้าหน้าที่ด้านการเงินหรือ CFO รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานกฎหมายและเลขานุการบริษัท) และปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท รวมถึงผู้บริหารระดับสูงร่วมชี้แจงรายละเอียดวาระต่าง ๆ ตอบข้อซักถามและรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ถือหุ้น



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

(7) จัดให้มีที่ปรึกษากฎหมายที่เป็นอิสระจากภายนอก (Inspector) เพื่อทำหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับ ทอท. ได้แก่ กระบวนการตรวจสอบเอกสารของผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะที่มีสิทธิเข้าร่วมประชุม ผู้มีส่วนได้เสียที่ใช้สิทธิออกเสียง วิธีการนับคะแนน โดยในการนับคะแนนนั้นต้องสอดคล้องกับข้อบังคับ ทอท. โดยต้องมีการตรวจสอบผลของมติกับผลของการลงคะแนนเสียงจากบัตรลงคะแนนว่าถูกต้องตรงกัน ทั้งนี้ ในการประชุมผู้ถือหุ้น ทอท. ได้จัดให้มีอาสาสมัครผู้ถือหุ้นเป็นกรรมการกลางและผู้ตรวจสอบการนับคะแนนเสียงในทุกระเบียบวาระอีกด้วย

(8) การประชุมดำเนินไปตามลำดับของระเบียบวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือเชิญประชุมที่ได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า มีการระบุวัตถุประสงค์และเหตุผลของแต่ละวาระที่เสนอ พร้อมความเห็นของคณะกรรมการ ประธานในที่ประชุมเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นและซักถามเรื่องต่าง ๆ ในแต่ละวาระ โดยก่อนเริ่มพิจารณาการประชุม ประธานในที่ประชุมได้มอบหมายให้เลขานุการบริษัทอธิบายถึงวิธีการอภิปรายและการออกเสียงลงคะแนน รวมถึงวิธีการนับคะแนนของผู้ถือหุ้นที่ลงมติในแต่ละวาระตามข้อบังคับของ ทอท. ให้ผู้ถือหุ้นทราบก่อนเริ่มการประชุม และมีการใช้บัตรลงคะแนน

(9) ประธานกรรมการถือเป็นตัวแทนของคณะกรรมการทั้งคณะ เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง เพื่อพบปะและตอบคำถามผู้ถือหุ้น รวมทั้งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้งเพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการบริษัทต่อผู้ถือหุ้น นอกจากนั้น ประธานคณะกรรมการชุดย่อยตามข้อบังคับ ทอท. จำนวน 5 ชุดได้เข้าร่วมในการประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง เพื่อตอบคำถามผู้ถือหุ้นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคณะอนุกรรมการดำเนินการประชุมอย่างเหมาะสมและโปร่งใส จัดสรรเวลาการประชุมอย่างเพียงพอ โดยในระหว่างการประชุมจะเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้แสดงความคิดเห็น และซักถามอย่างทั่วถึงก่อนจะลงคะแนนและสรุปมติที่ประชุมแต่ละวาระในระหว่างการประชุมถ้าคำถามใดไม่เกี่ยวกับการพิจารณาในวาระนั้นๆ ประธานกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงจะนำไปตอบข้อซักถามในวาระเรื่องอื่น ๆ เพื่อให้การใช้เวลาในการพิจารณาแต่ละวาระเป็นไปอย่างเหมาะสม

(10) ทอท. ให้สิทธิผู้ถือหุ้นที่ลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ภายหลังเริ่มการประชุมแล้ว และมีสิทธิออกเสียงหรือลงคะแนน ในวาระที่อยู่ระหว่างการพิจารณาและยังไม่ได้ลงมติ

(11) ทอท. ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและบนเว็บไซต์ของ ทอท. ทันทีในวันถัดจากวันประชุม และจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นส่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ภายใน 14 วัน นับจากวันประชุมเสมอ โดยได้บันทึกข้อมูลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และชัดเจน เกี่ยวกับรายชื่อกรรมการที่เข้าร่วมประชุมและไม่เข้าร่วมประชุม คำถาม-คำตอบ คำชี้แจงที่เป็นสาระสำคัญหรือข้อคิดเห็นผลการลงคะแนนในแต่ละวาระแยกเป็นคะแนนที่เห็นด้วยไม่เห็นด้วยหรือ งดออกเสียง รวมถึงเผยแพร่มติ ที่ประชุม และรายงานการประชุมเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านเว็บไซต์ของ ทอท. [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) นอกจากนั้น เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว ทอท. ได้จัดส่งรายงานการประชุมให้ผู้ถือหุ้นทราบ และรับรอง รวมถึงให้สามารถแก้ไขรายงานการประชุม ผู้ถือหุ้นในส่วนที่เกี่ยวข้อง และส่งกลับ ทอท. ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่ต้องรอรับรองรายงานในการประชุมครั้งต่อไป



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

(12) ทอท.เปิดเผยโครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมอย่างชัดเจน ไว้ในเว็บไซต์ ทอท. และรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่า มีโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

**9.1.2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน**

ทอท. ให้ความสำคัญและดูแลให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรม โดยไม่คำนึงถึงเพศ อายุ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา ความเชื่อ ฐานะทางสังคม หรือความพิการ โดยได้ดำเนินการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่มีสัดส่วนการถือหุ้นขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 100,000 หุ้น โดยอาจเป็นผู้ถือหุ้นรายเดียวหรือหลายรายรวมกันได้ สามารถเสนอวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของ ทอท. ได้ล่วงหน้าก่อนการประชุม โดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่ง ทอท. ได้ประกาศแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบโดยทั่วกัน ผ่านทางเว็บไซต์ของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยล่วงหน้า 3 เดือนก่อนสิ้นรอบปีบัญชี (ตั้งแต่ 1 กรกฎาคม - 30 กันยายน 2559) หรือก่อนการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นอย่างน้อย 6 เดือน รวมทั้งได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบนเว็บไซต์ของ ทอท. ด้วย โดยคณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมในการบรรจุไว้ในระเบียบวาระการประชุม ผู้ถือหุ้นรวมทั้งบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ จะนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาเพื่อพิจารณาตามกระบวนการสรรหาของ ทอท. ว่า ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อมีคุณสมบัติครบถ้วนตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติกรรมการ ทอท. และเสนอคณะกรรมการ ทอท. เพื่อให้ความเห็นชอบ ก่อนเสนอผู้ถือหุ้นพิจารณาเลือกตั้งในที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ซึ่ง ทอท. จัดให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล

ทั้งนี้ ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2558 ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอวาระการประชุมผู้ถือหุ้น หรือเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ

(2) ดำเนินการประชุมผู้ถือหุ้นตามลำดับระเบียบวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุมเสมอ และมิโนบายที่จะไม่เพิ่มระเบียบวาระการประชุมในที่ประชุม โดยไม่ได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสศึกษาข้อมูลประกอบการพิจารณาระเบียบวาระต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ

(3) อำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง สามารถใช้สิทธิออกเสียงด้วยการมอบฉันทะให้กรรมการอิสระหรือบุคคลใด ๆ เข้าร่วมประชุมแทนตนได้โดยใช้หนังสือมอบอำนาจแบบหนึ่งแบบใดที่ ทอท. ได้จัดส่งไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทางการลงคะแนนเสียงเองได้ตามแบบที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์กำหนด โดย ทอท. ได้แนบเอกสารและหลักฐานที่ผู้เข้าร่วมประชุมต้องแสดงก่อนเข้าร่วมประชุม วิธีการมอบฉันทะ การลงทะเบียน และการออกเสียงลงคะแนนไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม พร้อมทั้งมีข้อมูลของกรรมการอิสระที่ ทอท. กำหนดให้เป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น และเป็นกรรมการอิสระที่มีได้มีส่วนได้เสียในวาระการพิจารณาเลือกตั้งกรรมการไว้ในหนังสือเชิญประชุม โดยผู้ถือหุ้นสามารถดาวน์โหลดแบบหนังสือมอบฉันทะผ่านทางเว็บไซต์ของ ทอท. ทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

สำหรับผู้ถือหุ้นที่เป็นนักลงทุนสถาบันหรือผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้ลงทุนต่างประเทศและได้แต่งตั้ง  
คัสโตเดียน (Custodian) ในประเทศไทยเป็นผู้รับฝากและดูแลหุ้น ทอท. ได้ประสานงานเรื่องเอกสาร และหลักฐาน

## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

ที่จะต้องแสดงก่อนเข้าร่วมประชุมเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้การลงทะเบียนในวันประชุมเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

(4) จัดให้มีเอกสารเชิญประชุมผู้ถือหุ้น เป็น 2 ภาษา คือ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ สำหรับผู้ถือหุ้นชาวไทยและชาวต่างประเทศ รวมทั้งจัดให้มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญทางภาษาคอยให้ความสะดวกในการประชุมผู้ถือหุ้น ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นชาวต่างชาติซักถามข้อสงสัยหรืออภิปรายในที่ประชุม โดย ทอท. จะจัดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีการแปลเป็นภาษาไทยทั้งคำถามและคำตอบสำหรับผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่นในที่ประชุมเพื่อรักษาผลประโยชน์ และอำนวยความสะดวกในการสื่อสารทั้งผู้ถือหุ้นชาวไทยและชาวต่างประเทศ

(5) จัดให้มีบัตรลงคะแนนเสียงทุกระเบียบวาระ โดยจัดทำบัตรลงคะแนนแยกตามวาระ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงคะแนนได้ตามที่เห็นสมควร ซึ่งในระหว่างประชุมจะมีการเก็บบัตรลงคะแนนแยกตามวาระ โดย ทอท. ได้นำระบบบาร์โค้ดมาใช้ในการบันทึกและแสดงผลการลงคะแนนดังกล่าว พร้อมทั้ง จัดให้มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดเก็บบัตรลงคะแนนเสียงในห้องประชุม เพื่อนำผลคะแนนของผู้ถือหุ้นที่เข้าประชุมมารวมคำนวณกับคะแนนเสียงที่ผู้ถือหุ้น ได้ลงไว้ล่วงหน้าในหนังสือมอบฉันทะก่อนประกาศผลคะแนนเสียงและมติที่ประชุมและเพื่อความโปร่งใส ทอท. ได้จัดเก็บบัตรลงคะแนนของผู้ถือหุ้น โดยให้ที่ปรึกษาอิสระจากภายนอกและอาสาสมัครจากผู้ถือหุ้นเป็นสักขีพยานในการนับคะแนนและลงชื่อกำกับไว้เพื่อการตรวจสอบในภายหลังด้วย

(6) ในวาระเลือกตั้งกรรมการ ทอท. เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล โดยผู้ที่ได้รับคะแนนเสียงเห็นด้วยสูงสุดตามจำนวนกรรมการที่พึงได้รับเลือกตั้งในครั้งนั้นจะได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ นอกจากนี้ กรรมการที่ได้รับเลือกตั้งแต่ละคนจะต้องได้คะแนนเสียงกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและออกเสียงลงคะแนนด้วย

(7) ทอท. กำหนดให้คณะกรรมการ ทอท. และ ผู้บริหารของ ทอท.ตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ต้องรายงานการมีส่วนได้เสียของตนและบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งเป็นส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกิจการของ ทอท. หรือบริษัทย่อย เมื่อเข้าดำรงตำแหน่งเป็นครั้งแรก และให้รายงานทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลการมีส่วนได้เสียตามแบบฯ ที่คณะกรรมการเห็นชอบให้แก่เลขานุการบริษัทภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่ได้รับแจ้งจาก ทอท.และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล

ทั้งนี้ เลขานุการบริษัทจะต้องจัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียดังกล่าวให้ประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบทราบ ภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่ ทอท. ได้รับรายงาน เพื่อให้เป็นไปโดยชอบด้วยพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 และสามารถใช้อ้างอิงข้อมูลดังกล่าวในการตรวจสอบและป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

(8) การให้สิทธิผู้ถือหุ้น มีสิทธิออกเสียงที่เท่าเทียมกัน โดยถือว่าหุ้นแต่ละหุ้นมีคะแนนเสียงหนึ่งเสียง

(9) ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท หากกรรมการบริษัทคนหนึ่งคนใดมีส่วนได้เสียกับผลประโยชน์ในเรื่องที่กำลังพิจารณา กรรมการที่มีส่วนได้เสียจะต้องไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องนั้นโดยอาจไม่เข้าร่วมประชุมหรืองดออกเสียง เพื่อให้การตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทเป็นไปอย่างยุติธรรมเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นอย่างแท้จริง



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

## 9.1.3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

ทอท.ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน ได้แก่ พนักงานและผู้บริหารของ ทอท. และบริษัทย่อย หรือผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า รัฐบาล ผู้ร่วมทุน คู่ค้า เจ้าหนี้ สังคม ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ ได้รับการคุ้มครองและดูแลเป็นอย่างดี ตามข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจาก ทอท. ตระหนักถึงแรงสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ซึ่งจะสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างกำไรให้กับ ทอท. ซึ่งถือว่าการสร้างความสำเร็จในระยะยาวของ ทอท. โดยคณะกรรมการ ทอท. ได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ซึ่งได้เผยแพร่ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของ ทอท. ด้วย และในการดำเนินการต่าง ๆ ทอท.เคารพสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียในทุก ๆ ที่ ที่ ทอท. ดำเนินธุรกิจเสมอ นอกจากนี้ ทอท. ได้จัดทำรายงานการพัฒนายั่งยืน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในรายงานประจำปี และแยกต่างหากเป็นรายงานการพัฒนายั่งยืนตามกรอบมาตรฐานสากล (Global Reporting Initiative: GRI) (ดูรายงานการพัฒนายั่งยืนประจำปี 2559)

## การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มหลัก ๆ ของ ทอท.

ทอท. มีเจตนารมณ์ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนของกิจการ ในปี 2559 ทอท. ได้ดูแลและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก ทอท. ดังที่ได้กำหนดเป็นจรรยาบรรณไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ที่ได้แจกพนักงานและเผยแพร่ในเว็บไซต์ ทอท. ดังนี้

## ผู้ถือหุ้น

- ทอท. มีความมุ่งมั่นในการเป็นตัวแทนที่ดีของผู้ถือหุ้นในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส โดยคำนึงถึงความเจริญเติบโตของมูลค่าบริษัทในระยะยาวและผลตอบแทนที่ดี
- ทอท. ยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผู้ถือหุ้นทั้งรายใหญ่และรายย่อย เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องโดยรวม
- ทอท. บริหารกิจการของ ทอท. ให้มีความเจริญก้าวหน้า มั่นคง และก่อให้เกิดผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้น
- ทอท. เปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ที่เกี่ยวกับธุรกิจและผลประกอบการของ ทอท. ที่เป็นจริงอย่างครบถ้วนเพียงพอ สม่าเสมอ ทันเวลา และแสดงให้เห็นถึงสภาพภาพของการประกอบการและสภาพทางการเงินที่แท้จริงของ ทอท.
- ทอท. จัดให้มีห้องสมุดบรรณานุกรม เป็นพื้นที่ต่างหากที่จัดไว้ในห้องสมุดและศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ทอท. เพื่อเผยแพร่การดำเนินงานของ ทอท. เช่น เอกสารแผนพัฒนาท่าอากาศยาน เอกสารการจัดซื้อจัดจ้างและสัญญาต่าง ๆ ของ ทอท. ที่วงเงินเกิน 1 ล้านบาท เป็นต้น

## พนักงาน

- ทอท. ถือว่าพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งสู่ความสำเร็จ คณะกรรมการจึงมีนโยบายเกี่ยวกับการดูแลเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน และเปิดเผยระเบียบ ทอท. ว่าด้วยสิทธิประโยชน์ของ





## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

พนักงาน ทอท. โดยการแจ้งเป็นหนังสือเวียนให้พนักงานทราบ และลงไว้ใน intranet ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานทุกระดับเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

- ทอท. จัดให้มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียน หากมีปัญหาระหว่างพนักงาน หรือระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา พนักงานมีสิทธิร้องทุกข์ โดยผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่กำหนดไว้ และหากพิสูจน์ได้ว่ากระทำไปโดยสุจริต จะได้รับความคุ้มครองโดยไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ซึ่ง ทอท. จะไม่ถือเป็นเหตุเลิกจ้างหรือกระทำการลงโทษในอันที่จะส่งผลเสียต่อพนักงานหรือพยานผู้เกี่ยวข้องแต่ประการใด

- ทอท. มีนโยบายการอนุรักษ์พลังงานและแนวทางในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมซึ่งผู้บริหารถือเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่ต้องร่วมมือกันใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้แนวคิด Green Airport

- ทอท. ได้มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนพร้อมทั้งปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตตลอดระยะเวลาการทำงาน และการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม เช่นการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลของรัฐบาลและเอกชนตามเกณฑ์ที่ ทอท. กำหนด การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ ทอท. เพื่อเป็นสวัสดิการในการฝาก - ถอนเงิน และกู้ยืมเงินสำหรับพนักงาน การจัดตั้งสมาคมสโมสรท่าอากาศยานเพื่อส่งเสริม สนับสนุนสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น ทัศนศึกษา ท่องเที่ยว กีฬาภายใน ทอท. และกีฬารัฐวิสาหกิจ

- ทอท. ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงาน ทอท. โดยสำนักงานใหญ่ ทอท. ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศติดต่อกัน 10 ปี จัดโดยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน

## รัฐบาล

- ทอท. ถือปฏิบัติเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อภาครัฐโดยดำเนินธุรกิจภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเคร่งครัด และให้การสนับสนุนโครงการจากภาครัฐโดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดของสังคมส่วนรวม และดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐโดยการติดต่อประสานงานอย่างเปิดเผย และพร้อมให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนถูกต้องตามที่หน่วยงานภาครัฐร้องขอ เพื่อแสดงถึงความโปร่งใส ตลอดจนสร้างความมั่นใจและความเชื่อถือร่วมกัน

- ทอท. พัฒนาท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งในความรับผิดชอบ ให้เป็นศูนย์กลางทางการบินและการท่องเที่ยวโดยอาศัยข้อได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งของประเทศและเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

- สังคม** - ทอท.ได้แบ่งปันคุณค่าขององค์กร ผ่านการจัดกิจกรรมสำหรับชุมชนและสังคมในพื้นที่
- ชุมชน และ** ปฏิบัติการผ่านการสนับสนุนทางด้านการศึกษา กีฬา วัฒนธรรม และการพัฒนาอาชีพ เพื่อที่จะ
- สิ่งแวดล้อม** พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของชุมชน
- ทอท.ให้ความสำคัญในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในกระบวนการดำเนินงานธุรกิจ โดยมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลกระทบเชิงบวก และลดผลกระทบเชิงลบ เพื่อให้ ทอท. อยู่ร่วมกับชุมชนและสังคมในพื้นที่ปฏิบัติการ โดยสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ร่วมแก้ปัญหาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ชุมชน และสังคมได้อย่างยั่งยืน (ดูรายละเอียดได้ที่รายงานการพัฒนายั่งยืนประจำปี 2559)
- ลูกค้า** - ทอท. จะดำเนินการคัดเลือกคู่ค้า ตามหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ คุณลักษณะที่ได้กำหนดไว้ในข้อกำหนด ทอท. ว่าด้วยการดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้สิทธิประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ รวมถึงการจัดซื้อ จัดจ้างที่มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนตามระเบียบและข้อกำหนด ทอท. ว่าด้วยการพัสดุ เพื่อให้การประกอบกิจการพาณิชย์และการจัดซื้อจัดจ้างของ ทอท.เป็นไปอย่างมีระบบ เป็นธรรม โปร่งใส และดูแลให้มีการคัดเลือกอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงเป็นการสนับสนุนคู่ค้าที่ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริตมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ทอท. ยึดมั่นในการปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง หรือเงื่อนไขต่างๆ ที่มีต่อคู่ค้าของ ทอท.บนพื้นฐานของความเสมอภาคและเป็นธรรม พร้อมทั้งสื่อสารและพัฒนาระบบการดำเนินการดำเนินธุรกิจที่ดีเพื่อประโยชน์สูงสุดร่วมกันทั้งสองฝ่าย
- ทอท.ไม่เรียก ไม่รับและต่อต้าน การกระทำหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริต แก่คู่ค้า
- ทอท. กำหนดแนวปฏิบัติแก่คู่ค้าที่ต้องรับทราบและให้ความร่วมมือต่อนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันของ ทอท. โดยระบุเป็นเงื่อนไขทั่วไปในข้อกำหนดรายละเอียดการจัดหา (Terms of Reference: TOR) เพื่อที่จะให้การดำเนินธุรกิจร่วมกันกับคู่ค้าเป็นไปด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม
- ทอท. ได้มีการพัฒนาช่องทางและร้องเรียนในการติดต่อกับ ทอท. เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับ คู่ค้าและ ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งช่องทางออนไลน์ และ ออฟไลน์ พร้อมทั้งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการดูแลบริหารและรับเรื่องร้องเรียน
- คู่แข่ง** - ทอท. ดำเนินธุรกิจบนการแข่งขันเสรี และคำนึงถึงการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยจะไม่ใส่ร้ายป้ายสีหรือโจมตีคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม ทอท. จะให้ความร่วมมือกับคู่แข่งทางการค้าหากเป็นไปเพื่อประโยชน์ของผู้ใช้บริการ
- ทอท. ประพฤติปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันที่ดี โดยการปรับปรุงการให้บริการต่าง ๆ ให้ดีขึ้นและอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้โดยสาร โดยใช้กลยุทธ์ Airport of Smiles เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้โดยสารด้วยรอยยิ้ม



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

## เจ้าหน้าที่

- ทอท. จะแข่งขันอย่างเต็มที่ที่เป็นอิสระไม่ขึ้นกับใคร ด้วยความยุติธรรม โดยใช้ข้อเสนอในการแข่งขันบนพื้นฐานของ Airport Council International : ACI หรือสภาท่าอากาศยานสากลที่กำกับดูแลมาตรฐานการให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานทั่วโลก

## ลูกหนี้

- ทอท. ปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความรับผิดชอบ และโปร่งใส โดยปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญา และพันธะทางการเงินที่มีต่อเจ้าหน้าที่โดยเคร่งครัด ทั้งการชำระคืน การดูแลหลักทรัพย์ค้ำประกัน และเงื่อนไขอื่น ๆ รวมทั้งไม่ใช้เงินทุนที่ได้จากการกู้ยืมเงินไปในทางที่ขัดกับวัตถุประสงค์ในข้อตกลงที่ทำกับเจ้าหนี้ให้กู้ยืมเงิน ตลอดจนไม่ใช้วิธีการที่ไม่สุจริต ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอันจะทำให้เจ้าหนี้เกิดความเสียหาย

- ในกรณีที่ ทอท. ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญาได้ ทอท. จะรายงานให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้า เพื่อพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

## ลูกค้าและประชาชน

- ทอท. จะปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีต่อลูกหนี้โดยไม่เลือกปฏิบัติในการติดตามเร่งรัดหนี้สิน กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ต้องรีบเจรจากับลูกหนี้เป็นการล่วงหน้าเพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญห และป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

- ทอท. จะดำเนินการรายงานข้อมูลลูกหนี้ค้างชำระที่ถูกต้อง ครบถ้วน และตรงเวลาให้แก่ลูกหนี้อย่างสม่ำเสมอ

- ทอท. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติที่มีต่อลูกหนี้

- ทอท. ให้ความร่วมมือ สนับสนุนการพัฒนาชุมชน ส่งเสริมวัฒนธรรมและคุณภาพชีวิตของสังคมรอบ ๆ ธุรกิจท่าอากาศยานให้มีความเจริญควบคู่กับธุรกิจท่าอากาศยาน

- ทอท. มุ่งมั่นในการสร้างความพึงพอใจ และความมั่นใจให้กับลูกค้าและประชาชนให้ได้รับความปลอดภัย การบริการที่ดีมีคุณภาพ และความพึงพอใจ โดยยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

- ทอท. มุ่งเน้นในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริการที่ดีมีคุณภาพ อย่างครบถ้วน ถูกต้องทันต่อเหตุการณ์ และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง รวมทั้งรักษาสัมพันธภาพที่ดีและยั่งยืน

- ทอท. จัดระบบเพื่อให้ลูกค้าและประชาชนสามารถร้องเรียนเกี่ยวกับความปลอดภัย การบริการ ความสะดวก และความพึงพอใจ และดำเนินการอย่างดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าและประชาชนได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

- ทอท. คำนึงถึงสิทธิมนุษยชน โดยในปี 2559 ท่าอากาศยานทุกแห่งในสังกัด ทอท. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการในการเดินทางสำหรับคนพิการที่เป็นผู้โดยสารและมาใช้ท่าอากาศยานให้ได้รับความสะดวกสบาย ตามนโยบายของกระทรวงคมนาคม ภายใต้แนวคิด “สะดวก ปลอดภัย คมนาคมยุคใหม่ใส่ใจคนพิการ”





## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

**พนักงาน** - ทอท. บริหารท่าอากาศยานขนาดใหญ่ มีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

**จัดจ้าง** และบริษัทที่จัดจ้างแรงงานภายนอก (Outsource) ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการผู้โดยสารโดยตรงเป็น

**แรงงาน** จำนวนมาก ทอท. จึงได้จัดสัมมนาภายใต้โครงการสัมมนา “คนบ้านเดียวกัน” ซึ่ง ทอท. จะจัดเป็น

**ภายนอก** ประจำปีและในปี 2559 ทอท. ได้จัดสัมมนาแจ้งให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานในท่าอากาศยาน

**(Outsource)** สุวรรณภูมิ ทุกหน่วยงานดังกล่าวมีความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคม

เศรษฐกิจอาเซียนเพื่อร่วมมือร่วมใจพัฒนาความรู้ ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และสร้างความ

ตระหนักให้ผู้ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ

ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของตนเอง

**แนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา**

ทอท. กำหนดให้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการดำเนิน

ธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ฉะนั้นจึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของพนักงาน ทอท. ทุกคนที่จะต้องใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารภายใต้ข้อบังคับของกฎหมาย คำสั่ง ทอท. และตามมาตรฐานที่ ทอท. กำหนด

โดยพนักงานของ ทอท. ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการป้องกัน และดูแลสารสนเทศของ ทอท. ที่อยู่ในความครอบครอง

หรือหน้าที่รับผิดชอบของตน ไม่ให้ถูกบุคคลที่ไม่ได้รับอนุญาตเข้าถึงโดยมิชอบ และต้องไม่เปิดเผยข้อมูลที่มี

ความสำคัญทางธุรกิจต่อผู้ไม่เกี่ยวข้อง ต้องมีวินัยในการใช้ระบบสารสนเทศ และอุปกรณ์สื่อสารของ ทอท. โดยไม่ให้

ส่งผลกระทบในแง่ลบต่อ ทอท. และผู้อื่น และต้องไม่ละเมิดลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ หรือทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น

ทั้งนี้หาก ทอท. พบว่าพนักงานมีการละเมิด และผลการสอบสวนอย่างเป็นธรรม ปรากฏว่าเป็นจริงจะ

ได้รับการพิจารณาลงโทษทางวินัย และ/หรือ โทษกฎหมายตามความเหมาะสมแล้วแต่กรณี

**แนวปฏิบัติด้านการเคารพกฎหมายและหลักสิทธิมนุษยชน**

การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายนั้น เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนใน ทอท.

ตระหนักและให้ความสำคัญ โดยกำหนดไว้เป็นจรรยาบรรณ ทอท. ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ที่ต้องปฏิบัติ

ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนด และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และระมัดระวัง

ทอท. มุ่งเน้นให้การดำเนินงานของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติต่อกัน

และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายด้วยความเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์หรือ

ไม่กระทำการให้กระทบสิทธิเสรีภาพของบุคคลอื่นที่ขัดต่อบทบัญญัติของกฎหมาย โดยแนวปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น

เป็นมาตรฐานจริยธรรมองค์กร ที่กำหนดไว้ในประมวลจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ. 2554 ของ ทอท. ที่บุคลากร

ทุกคนใน ทอท. ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ซึ่งหากมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกลงโทษตามความร้ายแรง

แห่งการกระทำและถือเป็นการกระทำผิดทางวินัย อีกทั้งในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. หัวข้อจรรยาบรรณ

ทอท. ได้กำหนดให้มีการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาและ/หรือพนักงานด้วยความเสมอภาคและความสุภาพ เคารพต่อ



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

ความเป็นปัจเจกชน ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และสิทธิมนุษยชน โดยไม่แบ่งแยกเพศ อายุ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา ความเชื่อ ความคิดเห็นทางการเมือง หรือความพิการ

**ช่องทางการติดต่อ ร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแส**

ทอท. ให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ตลอดจนรับฟังความคิดเห็น และคำแนะนำของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ในกรณีที่ผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติของ ทอท.สามารถร้องเรียนแนะนำติชมต่อ ทอท. ได้ โดย ทอท. ได้จัดทำช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถติดต่อผ่านเว็บไซต์ [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสได้หลายด้าน รวมทั้งด้านธรรมาภิบาล และจัดผู้รับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ณ จุดบริการที่ท่าอากาศยานทุกแห่งในความรับผิดชอบของ ทอท.รวมถึงพฤติกรรมที่อาจส่งถึงการทุจริตหรือประพฤตินิชอบของบุคคลในองค์กรทั้งจากพนักงานเอง และผู้มีส่วนได้เสียอื่นด้วย ทอท. ให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลร้องเรียนเป็นความลับ ซึ่งเรื่องร้องเรียนดังกล่าวจะรับรู้เพียงเฉพาะในกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมาย และเกี่ยวข้องด้วยเท่านั้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร้องเรียนและได้กำหนดขั้นตอนการรับเรื่อง และการสอบสวนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีช่องทางการติดต่อ ร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแสดังนี้

- (1) ทาง E-mail address: [goodgovernance@airportthai.co.th](mailto:goodgovernance@airportthai.co.th)
  - (2) ทางเว็บไซต์ [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) หัวข้อ “ติดต่อและรับเรื่องร้องเรียน” โดยเลือกให้ส่งถึง “การกำกับดูแลกิจการที่ดี (ติดต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาล)”
  - (3) จดหมายถึงคณะกรรมการ ทอท./ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่/ ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 333 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210
  - (4) ตู้ ปณ.3 ปณ.ดอนเมือง กทม.10211
  - (5) ผู้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ติดตั้ง ณ สำนักงานใหญ่และบริเวณสำนักงานท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.ทั้ง 6 แห่ง
  - (6) ฝ่ายสื่อสารองค์กร โทรศัพท์ 02-535-3738 โทรสาร 02-535-4099 E-mail: [aotpr@airportthai.co.th](mailto:aotpr@airportthai.co.th)
  - (7) AOT Callcenter 1722
  - (8) AOT Online Chat ผ่านหน้าเว็บไซต์ [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th)
- ทั้งนี้ ในการรับข้อเสนอแนะและเรื่องร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสียนั้น จะถูกส่งต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ เพื่อให้มีการชี้แจง แก้ไข ปรับปรุง และสรุปผลเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการ ทอท. และเพื่อให้การดำเนินการติดตามเรื่องราวร้องทุกข์การดำเนินงานของ ทอท. เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทอท. ได้แต่งตั้ง “คณะกรรมการติดตามเรื่องราวร้องทุกข์การดำเนินงานของ ทอท.” เพื่อทำหน้าที่ในการติดตาม เฝ้าระวัง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ และรายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการแก้ไขปัญหาระหว่าง เรื่องทุกข์ประจำกระทรวงคมนาคมทราบ อันจะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานของ ทอท. ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอีกทางหนึ่งด้วย



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

สำหรับการร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแส ทอท. ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติการรับเรื่องร้องเรียน และการแจ้งเบาะแสดของ ทอท. โดยจัดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแส กระบวนการสอบสวนและการลงโทษ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ยังสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานหรือผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ โดย ทอท. จะให้ความคุ้มครอง และจะไม่ยินยอมให้มีการข่มขู่ คุกคาม กับพนักงานหรือบุคคลอื่นใดที่แจ้งเบาะแส และผู้ที่ให้ความร่วมมือหรือความช่วยเหลือในการสอบสวนด้วยเจตนาสุจริต รวมถึง ทอท. จะไม่เลิกจ้าง พนักงาน ลงโทษทางวินัย หรือขู่ว่าจะดำเนินการใดๆ จากการที่พนักงาน ทอท. หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส

**9.1.4 การเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใส**

ในการเปิดเผยข้อมูลสำคัญของ ทอท. นอกจากเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่กำหนดผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว ทอท. จะเผยแพร่ไว้ในเว็บไซต์ของ ทอท. ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เช่น รายงานประจำปี นโยบายธรรมาภิบาล ข้อมูลบริษัท ข่าวประชาสัมพันธ์ โดยการปรับปรุงเว็บไซต์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอกสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้ทันต่อเหตุการณ์ เข้าถึงโดยสะดวก และได้รับประโยชน์มากที่สุด ดังนี้

(1) สารสนเทศที่สำคัญของ ทอท. ประกอบด้วย ข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน โดยเฉพาะในส่วนของการเงินนั้น ได้ผ่านการสอบทาน/ตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีว่าถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการ ทอท. ก่อนเปิดเผยแก่ผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการ ทอท. รายงานความรับผิดชอบต่อรายงานทางการเงินควบคู่กับรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ และรายงานของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปีด้วย นอกจากนี้ ทอท. ได้เปิดเผยรายการระหว่างกัน รวมถึงบทวิเคราะห์ของฝ่ายบริหารไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2559 (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) เป็นต้น

(2) ข้อมูลต่าง ๆ ของ ทอท. ที่ได้เปิดเผยแก่สาธารณชน ผู้ถือหุ้น และนักลงทุนตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารทางราชการ ปี 2540 นอกจากในห้องสมุดธรรมาภิบาลแล้ว ยังเผยแพร่ไว้ในเว็บไซต์ของ ทอท. ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เช่น ข้อมูลบริษัท ประวัติคณะกรรมการ ทอท. รายงานประจำปี รายงานการพัฒนายั่งยืน หนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. และระเบียบประมวลจริยธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ปี 2554 เป็นต้น

(3) ทอท. ได้เปิดเผยประวัติของคณะกรรมการ ทอท. และบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ชุดย่อย 5 ชุดตามข้อบังคับ จำนวนครั้งของการประชุม และจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละคนเข้าร่วมประชุมในปี 2559 และเปิดเผยการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการที่เป็นไปตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น และผู้บริหารระดับสูงไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2559 (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ด้วย

(4) ทอท. จัดให้มีฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลสำคัญต่อนักลงทุน นักลงทุนรายย่อย ผู้ถือหุ้น และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ ผู้ลงทุนสามารถติดต่อกับหน่วยงานได้โดยตรง หรือผ่านทางเว็บไซต์ของ ทอท. ซึ่งมีข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ได้ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

โดย ทอท. ได้ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และทั่วถึง รวมทั้งการนำเสนอผลงานและการแจ้งสารสนเทศขององค์กรต่อนักลงทุนสถาบัน นักลงทุนรายย่อย ผู้ถือหุ้น และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งในทางตรงและทางอ้อมมาโดยตลอด ดังนี้

## ปีงบประมาณ 2559

กิจกรรม	จำนวนครั้ง / ปี
Company Visit	59
Conference Call / Telephone Call	582
การติดต่อสอบถามข้อมูลทาง E-mail (ฉบับ)	89
Analyst Briefing	1
Intrnational Roadshow	3
Domestic Roadshow	4

ทั้งนี้ ทอท. ได้จัดโครงการนำผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. เพื่อให้ ผู้ถือหุ้นได้มีโอกาสรับทราบและซักถามนโยบายและผลการดำเนินงาน รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของ ทอท. จากผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ถือหุ้น ซึ่งโครงการจะจัดปีละ 1 ครั้ง โดยคัดเลือกผู้ถือหุ้นที่จะเข้าร่วมโครงการด้วยวิธีการจับรายชื่อจากใบสมัครที่ผู้ถือหุ้นส่งเข้ามา ทั้งนี้ ในปี 2559 ทอท. ได้พาผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมท่าอากาศยานเชียงใหม่ โดยมีผู้ถือหุ้นเข้าร่วมโครงการเยี่ยมชมกิจการจำนวน 100 คน เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2559

กรณีที่นักลงทุนและผู้เกี่ยวข้องมีข้อสงสัยและต้องการสอบถาม สามารถติดต่อฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ ทอท. โทรศัพท์ 02-535-5900 โทรสาร 02-535-5909 Email: [aotir@airportthai.co.th](mailto:aotir@airportthai.co.th) หรือผ่านเว็บไซต์ของ ทอท.

[www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th)

(5) ทอท. ได้เปิดเผยข้อมูลทั่วไป ข้อมูลทางการเงิน บทรายงานและการวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร (Management Discussion and Analysis: MD&A) ประกอบงบการเงินทุกไตรมาส รวมถึงข้อมูลสำคัญอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(6) จัดทำรายงานข้อมูลทางการเงินที่เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่ผ่านการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่า ข้อมูลที่แสดงในรายงานทางการเงินมีความถูกต้อง

## 9.1.5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

## คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ทอท. ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาโดยตลอด โดยกำหนดให้ “บริษัทต้องจัดทำนโยบายเกี่ยวกับจรรยาบรรณทางธุรกิจตลอดจนจริยธรรมในการประกอบธุรกิจของบริษัท คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายจัดการและพนักงาน ตามระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กรที่ได้มาตรฐาน และเป็นแนวทางที่ถูกต้อง” ไว้ในข้อบังคับของ ทอท. และ ในปี 2545 ทอท. จึงได้จัดทำคู่มือจรรยาบรรณ เพื่อเป็น



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

แนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทอท. ไว้ยึดถือปฏิบัติเป็นครั้งแรก เพื่อเป็นการแสดงปณิธานที่จะดำเนินธุรกิจที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ ต่อมาในปี 2552 ได้ปรับปรุงแก้ไขคู่มือจรรยาบรรณ ทอท. ปี 2545 เป็นคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ฉบับปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ 1 (พ.ศ.2552) เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และในปี 2559 คณะกรรมการ ทอท. ได้มีมติเห็นชอบให้ปรับปรุง คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความเป็นสากลตาม ASEAN CG Scorecard และเป็นไปตามเกณฑ์ของการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ รวมถึงมีความสอดคล้องกับพันธกิจของ ทอท. และแนวทางปฏิบัติที่แท้จริงของ ทอท. โดยมีสาระสำคัญในการปรับปรุงคู่มือกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. พ.ศ. 2559 ดังนี้

- เพิ่มเติมบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ
- เพิ่มเติมข้อพึงปฏิบัติต่อ ทอท. ในจรรยาบรรณของพนักงาน ดังนี้
  - ปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ ทอท. รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และ

ตรวจสอบได้

- ยึดมั่นในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและถือประโยชน์ของ

ประเทศชาติเหนือกว่าตนเอง

- เพิ่มเติมหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ในจรรยาบรรณว่าด้วยการควบคุมภายใน
- เพิ่มเติมจรรยาบรรณธุรกิจสำหรับนักลงทุนสัมพันธ์
- เพิ่มเติมประกาศ ทอท. เรื่อง นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน

คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2559 ของ ทอท. นั้น เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทอท. ทุกคนต้องรับทราบและยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ ในการบริหารงานบุคคล ยังใช้คู่มือการประกอบกิจการที่ดีฯ เป็นเอกสารสำหรับให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ รวมถึงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ที่ต้องกำหนดให้มีหัวข้อเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมไว้ในหลักสูตรพื้นฐานที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดอบรมพนักงานตามแผนพัฒนามนุษย์ประจำปี

### ประมวลจริยธรรม

ทอท. มีระบบและกลไกในการสร้างธรรมาภิบาลและจริยธรรมขององค์กรที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ปรากฏตาม “ระเบียบ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ.2554” เพื่อใช้เป็นมาตรฐานทางจริยธรรมที่ทุกคนในองค์กรต้องยึดถือปฏิบัติ และหากมีการฝ่าฝืน หรือการกระทำใด ๆ อันเป็นการหลีกเลี่ยงประมวลจริยธรรมนี้ ก็จะได้รับกลงโทษตามความร้ายแรงแห่งการกระทำและถือเป็นการกระทำความผิดทางวินัยอีกด้วย



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

**การส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมของ ทอท.**

ในปี 2559 ทอท.จัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมให้พนักงาน เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดี มีจริยธรรมในการทำงานสามารถสร้างสุขในการดำเนินชีวิตประจำวันและการทำงาน เช่น

1. พิธีถวายสัตย์ปฏิญาณเพื่อเป็นพนักงานที่ดีและพลังของแผ่นดิน เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2558 ณ ห้องประชุมใหญ่ ทอท. (Auditorium)
2. พิธีทำบุญตักบาตรข้าวสารอาหารแห้งพระจำนวน 59 รูป เนื่องในเทศกาลปีใหม่ โดยมีเจ้าคุณอลงกต พระอุมปะชาทร เจ้าอาวาสวัดพระบาทน้ำพุ จังหวัดลพบุรี เป็นประธานพิธีสงฆ์ เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2559 ณ บริเวณลานพระอนุสาวรีย์จอมพลสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอเจ้าฟ้าจักรพงษ์ภูวนาถฯ สำนักงานใหญ่ ทอท.
3. พิธีทำบุญตักบาตรข้าวสารอาหารแห้งพระจำนวน 59 รูป เนื่องในเทศกาลสงกรานต์ โดยมีเจ้าคุณอลงกต พระอุมปะชาทร เจ้าอาวาสวัดพระบาทน้ำพุ จังหวัดลพบุรี เป็นประธานพิธีสงฆ์ เมื่อวันที่ 12 เมษายน 2559 ณ บริเวณลานพระอนุสาวรีย์จอมพลสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอเจ้าฟ้าจักรพงษ์ภูวนาถฯ สำนักงานใหญ่ ทอท.
4. จัดโครงการ “ส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมของ ทอท.” ปี 2559 ซึ่งประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ
  - กิจกรรมประเมินคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับพนักงาน ทอท.
  - กิจกรรมประกวดคำขวัญในหัวข้อ “ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของ ทอท.”
  - กิจกรรมการบรรยายเรื่อง “จิตเป็นสุข สนุกกับงาน” เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมทำให้เกิดการรับรู้การสร้างคุณธรรมและจริยธรรม และการมีส่วนร่วมในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในองค์กร และเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรมระหว่างผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. ในวันที่ 30 พฤษภาคม 2559 ณ ห้องประชุมใหญ่ ทอท. (Auditorium) โดยนิมนต์พระมหาวิฑูริย์ วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) จากศูนย์วิปัสสนาสากล ไร่เชิญตะวัน จังหวัดเชียงราย เป็นวิทยากร และมีกรรมการธรรมาภิบาล ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ทอท. รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.เข้าร่วมรับฟังการบรรยายดังกล่าวด้วย
5. พิธีทำบุญตักบาตรข้าวสารอาหารแห้งพระจำนวน 70 รูป เพื่อถวายเป็นพระราชกุศลเนื่องในโอกาสมหามงคลพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เสด็จเถลิงถวัลยราชสมบัติครบ 70 ปี 9 มิถุนายน 2559 โดยมีเจ้าคุณอลงกต พระอุมปะชาทร เจ้าอาวาสวัดพระบาทน้ำพุ จังหวัดลพบุรี เป็นประธานพิธีสงฆ์ เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2559 ณ บริเวณลานพระอนุสาวรีย์จอมพลสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอเจ้าฟ้าจักรพงษ์ภูวนาถฯ สำนักงานใหญ่ ทอท.
6. กิจกรรม “ทอท.ปฏิบัติธรรม เสริมสุขภาพใจ เติมพระเกียรติ” ณ วัดมเหยงคณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ระหว่างวันที่ 15 - 17 มิถุนายน 2559
7. จัดให้มีโครงการมอบรางวัลพนักงานดีเด่น พนักงาน ลูกจ้างที่ได้รับการยกย่องเป็นกรณีพิเศษ บุคคลภายนอกผู้ทำประโยชน์ให้แก่ ทอท.และหน่วยงานดีเด่น เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชย สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี ซึ่งในปี 2559 ได้มีพิธีมอบโล่เกียรติคุณแก่ผู้ทำคุณประโยชน์ หน่วยงานดีเด่น พนักงานดีเด่น พนักงาน ลูกจ้างที่ได้รับการยกย่องเป็นกรณีพิเศษและมอบของที่ระลึกแก่พนักงานที่ทำงาน ครบ 25 ปี ประจำปี 2559 ในวันครบรอบการดำเนินงานของ ทอท. (วันพุธที่ 1 กรกฎาคม 2559) โดย ผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. เป็นประธานในพิธี และเป็นผู้มอบโล่เกียรติคุณ





## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

8. พิธีทำบุญเลี้ยงพระ เนื่องในโอกาสครบรอบ 10 ปี ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อความเป็นสิริมงคล ในวันที่ 28 กันยายน 2559 ณ ห้องจัดเลี้ยง 1 อาคารสำนักงาน ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
  9. กิจกรรม “ทำบุญตักบาตรพระสงฆ์ทุกวันอังคารและทุกวันพฤหัสบดี” โดยนิมนต์พระจากวัดดอนเมืองมารับบิณฑบาต เวลา 07.00 - 08.00 น. ณ บริเวณห้องโถงอาคารสำนักงานใหญ่ ทอท.
  10. กิจกรรม “ทอท.ร่วมใจทำบุญ 5 วัดเฉลิมพระเกียรติ” ณ วัด 5 แห่งในจังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดสระบุรี ในวันที่ 18 สิงหาคม 2559
  11. จัดกิจกรรม “ส่งเสริมค่านิยม ทอท.” ที่จัดเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการเสริมสร้างการพัฒนาค่านิยมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดภายใต้แนวทาง 5 ใจ ได้แก่ ให้อใจ มั่นใจ ร่วมใจ เปิดใจ และภูมิใจ อันจะเป็นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกที่ดีให้กับพนักงาน ส่งเสริมให้มีความรักและความผูกพันในองค์กร ในปี 2559 ได้จัดโครงการ “Core Values Young Role Model” โดยมีกิจกรรมคัดเลือกผู้ที่มีพฤติกรรมดีเด่นและเป็นแบบอย่างตามค่านิยม ทอท. จากการบรรยายเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่สอดคล้องกับค่านิยม ทอท. เพื่อสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้กับผู้ที่มีพฤติกรรมดีเด่นและเป็นแบบอย่างตามค่านิยม ทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการมีพฤติกรรมตามค่านิยม ทอท.
  12. จัดบรรยายพิเศษ เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง ด้วยคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม” เพื่อเสริมสร้างแนวทางการครองตน ครองคน ให้กับผู้บริหารและพนักงาน ทอท. ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความเชื่อมโยงหลักธรรมะมาปรับใช้ในการดำเนินงาน ในวันที่ 12 กันยายน 2559 ณ ห้องประชุมใหญ่ ทอท. (Auditorium) โดยนิมนต์พระมหาวิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) เป็นวิทยากรบรรยายพิเศษ และมีกรรมการ ทอท.ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ทอท. เข้าร่วมรับฟังการบรรยายพิเศษดังกล่าวด้วย
- ทอท. ได้ส่งพนักงานเข้าร่วมรับฟังการบรรยายและแสดงทรรศนะว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดีในหัวข้อ “เหตุใดเครือข่ายคนดีจึงไม่มีพลัง” เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2559 ที่บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
  - ทอท. ส่งพนักงานเข้าร่วมโครงการอบรมหลักสูตร “การเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ” ประจำปี พ.ศ. 2559 ของสถาบันการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ระหว่างวันที่ 13, 15 และ 20 กันยายน 2559

**การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน**

ทอท. มีความมุ่งมั่นที่จะป้องกันและส่งเสริมการต่อต้านการทุจริต โดยถือเป็นนโยบายสำคัญ ที่มุ่งมั่นจะดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้อย่างจริงจัง เพื่อสร้างค่านิยมและภาพลักษณ์ที่ดี คณะกรรมการ ทอท. ในการประชุมครั้งที่ 7/2559 เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2559 ที่ประชุมมีมติเห็นชอบร่างประกาศ ทอท. เรื่อง นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน ที่กำหนดให้ “บุคลากรของ ทอท. ต้องปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน โดยต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชันในทุกรูปแบบไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม” พร้อมทั้งได้กำหนดค่านิยมตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน หน้าที่ความรับผิดชอบ แนวปฏิบัติ และบทลงโทษ โดยประกาศใช้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทอท. ได้รับทราบและน่านโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันของ ทอท. ไปยึดถือปฏิบัติโดยทั่วกัน





## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

เพื่อให้เกิดการปฏิบัติด้านการต่อต้านการคอร์รัปชันอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นการแสดงเจตนารมณ์ด้วยความมุ่งมั่นที่จะต่อต้านการคอร์รัปชันทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม บริษัทจึงได้นำนโยบาย และแนวปฏิบัติมาดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. การเผยแพร่ประกาศ ทอท. เรื่อง นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ทอท. โดย

(1) การสื่อสารภายในแก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทอท. ทุกคนได้รับทราบและถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด ทั้งนี้ผู้บริหารและพนักงาน ทอท. ทุกคน ได้ลงลายมือชื่อเพื่อเป็นการแสดงถึงพันธสัญญาร่วมกันในการต่อต้านการคอร์รัปชัน

(2) การสื่อสารภายนอกแก่บริษัทร่วม บริษัทย่อย และผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งสาธารณชนผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น จดหมาย เว็บไซต์ของ ทอท. [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) และระบบเครือข่าย AOT Intranet เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายของ ทอท. ได้รับทราบและปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันที่ ทอท. กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ ทอท. ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของคู่ค้า โดยระบุเป็นเงื่อนไขของข้อกำหนดรายละเอียดในการจัดหา (TOR) ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาที่คู่ค้าต้องปฏิบัติตาม ดังนี้

1) คู่ค้าต้องสนับสนุนนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันของ ทอท. ที่กำหนดให้บุคลากรทุกคนของ ทอท. ต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชันในทุกรูปแบบไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมและต้องปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันของ ทอท. อย่างเคร่งครัด

2) ห้ามมิให้ผู้เสนอราคาหรือคู่ค้าให้ของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด รวมถึงจ่ายค่าบริการต้อนรับและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่หรือส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของบริษัทให้แก่บุคลากรของ ทอท.

นอกจากนี้ ในปี 2559 ทอท. ได้จัดทำหนังสือแจ้งพนักงาน ทอท. ส่วนงาน ทอท. และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายในการรับของขวัญ ในช่วงเทศกาลปีใหม่ เพื่อป้องกันการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเสริมสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงานให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชันที่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของ ทอท.

1. การฝึกอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรของ ทอท. เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบายฯ ความคาดหวังของ ทอท. และบทลงโทษหากไม่ปฏิบัติตามประกาศฯ ซึ่งได้บรรจุเป็นเนื้อหาการอบรมในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการคอร์รัปชัน ในหลักสูตรการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (AOT Orientation) หลักสูตรการปฏิบัติการทำอากาศยาน (Airport Operations) หลักสูตรการจัดการทำอากาศยานระดับต้น (Junior Airport Management) หลักสูตรการจัดการทำอากาศยานระดับกลาง (Intermediate Airport Management) และหลักสูตรการจัดการทำอากาศยานระดับสูง (Senior Airport Management) เป็นต้น

นอกจากนี้ ทอท. ยังได้เชิญวิทยากรจากหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการต่อต้านการคอร์รัปชัน มาให้ความรู้แก่ กรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ทอท. ในหัวข้อต่าง ๆ เช่น “บรรยายพิเศษให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติ

## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

ตามมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน” “การประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตตามแนวทางปฏิบัติของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และการประเมินความเสี่ยงในการตรวจสอบภายใน” และ “ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อการต่อต้านการคอร์รัปชัน” เป็นต้น ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าร่วมอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวกับการต่อต้านการคอร์รัปชันซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอก ได้แก่ หลักสูตร Anti-Corruption : The Practical Guide (ACPG) จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) และหลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง (นยปส.) จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)

## 2. ขั้นตอนการปฏิบัติกรับเรื่องร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแส

ทอท. ได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติกรับเรื่องร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส โดยระบุขอบเขตของเรื่องร้องเรียน บุคคลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเกี่ยวกับขั้นตอน การให้ความคุ้มครองผู้ร้องเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง การรักษาความลับ ช่องทางในการแจ้งเรื่องร้องเรียน การดำเนินการตรวจสอบ และการฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนหรือการรายงานข้อมูลที่เป็นเท็จ ทั้งนี้ ทอท. ได้เผยแพร่ขั้นตอนดังกล่าวไว้ในระบบเครือข่าย AOT Intranet และบนเว็บไซต์ของ ทอท. [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) แล้ว และสามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย” หัวข้อย่อย “ช่องทางการติดต่อ ร้องเรียน หรือการแจ้งเบาะแส”

จากความมุ่งมั่นที่จะป้องกันและต่อต้านการทุจริตอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ทอท. จึงได้เข้าร่วมลงนามบันทึกความร่วมมือ (MOU) 3 ฝ่าย เรื่อง “การขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริต” ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (ส.ร.) และรัฐวิสาหกิจ จำนวน 55 แห่ง เพื่อเข้าร่วมโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ที่จัดโดยสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อแสดงเจตนารมณ์ร่วมกันในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยให้รัฐวิสาหกิจมีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ซึ่งประกอบด้วยดัชนีตัวชี้วัด 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความโปร่งใส 2. ด้านความพร้อมรับผิด 3. ด้านคุณธรรมการให้บริการของหน่วยงาน 4. ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร และ 5. ด้านคุณธรรมในการทำงานของหน่วยงาน โดยในปี 2559 ทอท. ได้รับผลการประเมินฯ สำหรับปีงบประมาณ 2558 ในระดับ “ดีมาก” ด้วยคะแนน 81.88 ซึ่งสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของหน่วยงานภาครัฐอื่นที่เข้ารับการประเมินทั้งหมด 115 หน่วยงานที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 80.45 อันเป็นผลสัมฤทธิ์จากความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลและนโยบายต่อต้านการทุจริตฯ ของ ทอท. อย่างแท้จริง

## ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

คณะกรรมการ ทอท. ถือเรื่องความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ของ บริษัท เป็นนโยบายที่สำคัญโดยกำหนดเป็นนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. และกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ที่กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานต้องรายงานการมีส่วนได้เสียของตนและบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้โอกาสจากการเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือ



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

พนักงาน ทอท. แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ทอท.จึงกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท. ดังต่อไปนี้

- (1) หลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเองที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ทอท.
- (2) ในกรณีที่จำเป็นต้องทำรายการเพื่อประโยชน์ของ ทอท. รายการนั้นจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขการคำทั่วไปตามหลักการที่คณะกรรมการ ทอท. อนุมัติด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของ ทอท. ทั้งนี้ กรรมการ ที่มีส่วนได้เสียในรายการนั้นจะต้องไม่มีส่วนในการพิจารณาอนุมัติ
- (3) ในกรณีที่เข้าข่ายเป็นรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการ ทอท. จะดูแลให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการ และการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทจดทะเบียนอย่างเคร่งครัด
- (4) กรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานไปเป็นกรรมการ หรือที่ปรึกษาในบริษัทหรือองค์กรทางธุรกิจอื่น ๆ การไปดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องไม่ขัดต่อประโยชน์ของ ทอท.และการปฏิบัติหน้าที่โดยตรงใน ทอท. กรรมการและผู้บริหารต้องรายงานการมีส่วนได้เสียตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด ภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่ได้รับหนังสือ และหากมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล ให้แจ้งเลขานุการบริษัทภายใน 7 วันทำการ นับแต่วันที่ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเลขานุการบริษัทต้องส่งสำเนารายงานให้ประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบทราบด้วย

ทอท. ถือนโยบายด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นนโยบายที่สำคัญ โดยกำหนดไว้ในนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. เป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งยังได้กำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยออกเป็นคำสั่ง ทอท.ที่ 648/2555 เรื่อง “แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์” เพื่อให้การดำเนิน การจัดวางระบบการควบคุมเป็นไปอย่างมีมาตรฐานโปร่งใสในการบริหารจัดการที่ดี

**การปฏิรูปนิเทศกรรมการใหม่**

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกรรมการใหม่ ทอท. ได้จัดเตรียมเอกสารและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ เช่น ข้อบังคับ ทอท. คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. และแผนวิสาหกิจ ทอท. ตลอดจนรายละเอียดของการดำเนินงานโครงการพัฒนาต่างๆ เป็นต้น ให้กรรมการได้ศึกษาและใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมทั้งจัดการบรรยายสรุปให้กรรมการใหม่ได้รับทราบเกี่ยวกับลักษณะธุรกิจของ ทอท. ผลประกอบการ แผนการดำเนินงานในอนาคตประเด็นต่างๆ ที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน โดยผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและที่ปรึกษากฎหมาย เป็นผู้บรรยายและตอบข้อซักถาม

**การพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูง ทอท.**

คณะกรรมการ ทอท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยเข้าอบรมหรือสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย หรือ IOD

## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

ที่จัดขึ้นสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) หลักสูตร Director Certification Program (DCP) หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AAP) หลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD) หลักสูตร Monitoring the System of Internal Control and Risk Management (MIR) หลักสูตร Monitoring the Internal Audit Function (MIA) โดย ทอท.จะประสานกับ IOD อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งกรรมการและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่ IOD เสนอว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรวมทั้งสนับสนุนให้เลขานุการบริษัทและผู้ที่ต้องทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรสำหรับเลขานุการบริษัท อาทิ หลักสูตร Company Secretary Program (CSP) เพื่อรับทราบบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด หลักสูตร Effective Minute Taking (EMT) เพื่อทราบรูปแบบและมาตรฐานของการจัดทำบันทึกรายงานการประชุม ประเด็นการกำกับดูแลกิจการ กฎหมาย และข้อกำหนดที่ควรบันทึก หลักสูตร Board Reporting Program (BRP) เพื่อจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุมนำเสนอกรรมการทั้งรายงานทางการเงิน และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน รวมทั้งการบันทึกรายงานเพื่อแสดงความคิดเห็นในประเด็นสำคัญ หลักสูตร Company Reporting Program (CRP) เพื่อช่วยให้เลขานุการบริษัทสามารถจัดเตรียมข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนตามหลักกฎหมายและกฎเกณฑ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความเชื่อมั่น

นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้กรรมการและผู้บริหารเข้ารับการอบรมหลักสูตร Finance for Non-Finance Executives ของสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association : TMA) ซึ่งเป็นหลักสูตรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อวางแผนการลงทุน ตลอดจนใช้ข้อมูลทางการเงินในการจัดทำกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันสำหรับผู้บริหาร และหลักสูตร Role of the Nomination and Governance Committee (RNG) ซึ่งเป็นหลักสูตรในการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและคณะกรรมการธรรมาภิบาลในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร พัฒนาระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือพัฒนาระบบการสรรหากรรมการและ CEO ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และหลักสูตร Anti-Corruption : The Practical Guide (ACPG) ซึ่งเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับการศึกษาแบบประเมินตนเอง (Self-Evaluation Tool) หลักการและวิธีการวางระบบการป้องกันการทุจริตในองค์กร เป็นต้น

ปัจจุบัน คณะกรรมการ ทอท. ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรสำหรับกรรมการที่จัดโดยหน่วยงานสำคัญ ๆ ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน ดังนี้



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

**ประวัติการอบรมของคณะกรรมการ ทอท.ที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรสำหรับกรรมการ  
ที่จัดโดยหน่วยงานสำคัญๆ ของภาครัฐและภาคเอกชน**

รายชื่อกรรมการ	หลักสูตร					
	Director Accreditation Program (DAP) IOD	Director Certification Program (DCP) IOD	Audit Committee Program (ACP) IOD	Advanced Audit Committee Program (AACP) IOD	ผู้บริหารระดับสูง (สถาบัน วิทยาการ ตลาดทุน)	การกำกับดูแลกิจการ สำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของ รัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชน (สถาบันพระปกเกล้า)
นายประสงค์ พูนธเนศ	-	รุ่น 76/2006	-	-	รุ่น 14	-
นายณัฏฐศักดิ์ พูลสุข	รุ่น 123/2016	-	-	-	รุ่น 14	-
นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	-	รุ่น 214/2015	-	-	รุ่น 17	-
พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง	-	-	-	-	-	รุ่น 15
พลเอก กัมปนาท รุดดิษฐ์	-	-	-	-	-	-
พลอากาศโท ประกิต ศกุนตสิงห์	-	-	-	-	-	-
นางสาวสุทธิดีร์ รัตนโชติ	-	รุ่น 73/2006	-	-	-	-
นายมานิต นิธิประทีป	รุ่น 126/2016	รุ่น 225/2016	-	-	รุ่น 14	รุ่น 12
นายธานีทร์ พะยอม	-	รุ่น 204/2015	-	-	-	รุ่น 6
นายรัชชัย อนุรักษ์ิก	-		-	-	รุ่น 17	รุ่น 10
นายวรเดช หาญประเสริฐ	-	-	-		-	-
นายวราห์ ทองประสินธุ์	รุ่น 80/2009	-	-	รุ่น 20/2015	-	-
นางระวีวรรณ เนตรกะเวสณะ	-	รุ่น 207/2015	-	-	-	-
นายนิรันดร์ ชีรนาทสิน	รุ่น 123/2016	-	-	-	-	-

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2559 มีกรรมการเข้ารับการอบรมจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) จำนวน 4 ท่าน ดังนี้

1. นายณัฏฐศักดิ์ พูลสุข อบรมหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 123/2016
  2. นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ อบรมหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 214/2015
  3. นายมานิต นิธิประทีป อบรมหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 225/2016
  4. นายนิรันดร์ ชีรนาทสิน อบรมหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 123/2016
- และมีกรรมการเข้าอบรมจากสถาบันพระปกเกล้า จำนวน 1 ท่าน คือ พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง อบรมหลักสูตร การกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน รุ่นที่ 15



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

นอกจากนี้ คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานที่มีกรรมการ ทอท.เป็นประธาน ได้เดินทางไปประชุม ศึกษางานท่าอากาศยานต่างประเทศ ได้แก่

- คณะกรรมการ ทอท. ได้เดินทางไปประชุมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ณ ท่าอากาศยานมิวนิค สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี และท่าอากาศยานซูริก สมาพันธรัฐสวิส ระหว่างวันที่ 7 – 13 ตุลาคม 2558 โดยมีสาระสำคัญของการประชุมหารือและการศึกษาดูงาน ดังนี้

วันที่ 7 ตุลาคม 2558 ณ ท่าอากาศยานมิวนิค สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี โดยผู้บริหารระดับสูงของ FMG ให้การต้อนรับคณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร ทอท. และมีการบรรยายสรุปภาพรวมของ FMG และข้อมูลเกี่ยวกับท่าอากาศยานมิวนิค และได้นำคณะฯ ดูงาน ณ อาคาร Satellite ซึ่งอาคารดังกล่าว สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 11 ล้านคนต่อปี มีหลุมจอดประชิดอาคาร 27 หลุมจอด หลุมจอดระยะไกล 52 หลุมจอด อีกทั้ง มีร้านค้า ร้านอาหาร ห้องรับรองพิเศษของสายการบินในเครือ Star Alliance และช่องตรวจค้นสัมภาระก่อนขึ้นเครื่อง เป็นต้น สำหรับอาคาร Satellite จะใช้วิธีการขนส่งผู้โดยสารแบบประหยัดพลังงานเพื่อเชื่อมต่อกับอาคารผู้โดยสาร 2 ด้วยระบบ Automated People Mover (APM) ซึ่งสามารถรองรับผู้โดยสารได้ 9,000 คนต่อชั่วโมง

วันที่ 8 ตุลาคม 2558 เชื่อมชมนิทรรศการ Inter Airport Europe (20<sup>th</sup> International Exhibition for Airport Equipment, Technology, Design & Services) ณ Munich Trade Fair, Germany จะเป็นการจัดแสดงนิทรรศการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบิน ประกอบด้วย Inter TERMINAL, Inter DESIGN, Inter DATA, Inter RAMP และการสัมมนาในหัวข้อ Aviation & Economic Development, Airport Design & Development, IT & Automation, Airport Security และ Toward Sustainability – Green Airport โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมงานดังกล่าว จะทำให้สามารถศึกษานวัตกรรม และการบริการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบิน รวมถึงพบปะผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมการบินกว่า 300 คน จาก 60 ท่าอากาศยานชั้นนำใน 46 ประเทศทั่วโลก ซึ่งเป็นการแสดงเทคโนโลยีและสินค้าเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบิน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ Inter TERMINAL, Inter DESIGN, Inter DATA, Inter RAMP ซึ่งคณะเดินทางฯ ให้ความสนใจในนวัตกรรมเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบิน เช่น ระบบ Baggage Screening รถวัดแรงเสียดทานของพื้นผิวทางวิ่ง, ตู้นอนสำหรับผู้โดยสารต่อเครื่อง การใช้หุ่นยนต์ในการลำเลียงสัมภาระ และระบบ Automated Passenger Checkpoint เป็นต้น

วันที่ 12 ตุลาคม 2558 ณ ท่าอากาศยานซูริก โดยผู้บริหารระดับสูงให้การต้อนรับคณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารจาก ทอท. พร้อมบรรยายสรุปภาพรวมของท่าอากาศยานซูริก และโครงการ The circle ซึ่งเป็นโครงการที่ตั้งอยู่ไม่ไกลจากอาคารผู้โดยสาร ด้วยการออกแบบอาคารที่โดดเด่นและแปลกใหม่ ประกอบกับการเป็นศูนย์กลางทางการค้าในระดับนานาชาติ ซึ่งคาดว่า The Circle จะเป็นศูนย์กลางสำคัญของท่าอากาศยานซูริก ทั้งในด้านธุรกิจและการดำเนินชีวิต

- คณะกรรมการ ทอท. ได้เดินทางไปดูงานท่าอากาศยานนานาชาตินาริตะ ณ ประเทศญี่ปุ่น ระหว่างวันที่ 23 – 27 มีนาคม 2559 สรุปลักษณะสำคัญของการประชุมหารือและการศึกษาดูงาน ดังนี้

วันที่ 24 มีนาคม 2559 ณ ท่าอากาศยานนานาชาตินาริตะ Mr. Futoshi Osada ตำแหน่ง Executive Vice President ให้การต้อนรับคณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารจาก ทอท. และประชุมแลกเปลี่ยน



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ความรู้ ในหัวข้อ การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้โดยสาร (i-Airport Promotion และ Smartphone Application), การจัดสรรพื้นที่เชิงพาณิชย์ (Narita Nakamise, Narita North Street และ Narita 5<sup>th</sup> Avenue) การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (World's Leading Charges based on Noise และ Carbon Emission) พร้อมฟังบรรยายสรุป และเยี่ยมชมอาคารผู้โดยสาร ท่าอากาศยานนานาชาตินาริตะ

วันที่ 25 มีนาคม 2559 องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยแห่งประเทศญี่ปุ่น (Japan National Tourism Organization: JNTO) Mr. Ryoichi Matsuyama ตำแหน่ง President of Japan National Tourism Organization ให้การต้อนรับ คณะผู้บริหารของ ทอท. พร้อมบรรยายสรุปข้อมูลทั่วไป สถิตินักท่องเที่ยวต่างชาติ ปัจจัยหลักที่ทำให้มีนักท่องเที่ยวจากต่างชาติเดินทางมายังประเทศญี่ปุ่น จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศญี่ปุ่น (แยกตามสัญชาติ) การเปรียบเทียบจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้ามาในประเทศญี่ปุ่น การส่งเสริมและกระตุ้นให้ชาวไทยเดินทางมาท่องเที่ยวประเทศญี่ปุ่น เที่ยวบินประจำจากประเทศไทยไปประเทศญี่ปุ่น ผลการสำรวจของ JNTO ที่ทำการสำรวมนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มาเยือนประเทศญี่ปุ่น ณ ท่าอากาศยานนานาชาตินาริตะและท่าอากาศยานนานาชาติคันไซ

การเดินทางไปประชุมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการศึกษาดูงานท่าอากาศยานต่างประเทศถือเป็นส่วนหนึ่งของการเปิดประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการสร้างแนวคิดและกลยุทธ์เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการด้านต่างๆ ของท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. ให้ก้าวหน้าวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยการเดินทางไปดูงานในแต่ละครั้ง ทอท. คำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับ เพื่อนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของ ทอท. ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

### แผนการสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้บริหาร

ทอท. มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งที่เป็น Key Positions ขององค์กร ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป โดยมีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) ดังนี้

- ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง
- คุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ การผ่านงานในด้านที่กำหนดไว้ โดยเทียบกับ

Success Profile ของตำแหน่งงาน

- ประเมินผ่านเครื่องมือ Job Competency Assessment

ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการคัดเลือกผู้บริหารที่มีความเหมาะสมที่จะเข้าดำรงตำแหน่งสำคัญเมื่อตำแหน่งนั้นว่างลง และเป็นการเตรียมความพร้อมให้กลุ่มผู้บริหารที่เป็น Successors มีโอกาสได้รับการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้พร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ และบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของ ทอท.

ทอท. ได้มีการกำหนดแนวทางการสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับการทดแทนตำแหน่งในอนาคต และดำเนินการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่องผ่านการเข้าอบรมในหลักสูตรสำคัญต่าง ๆ อาทิ Leading Change, Leadership Succession Program, หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, หลักสูตรสถาบันพระปกเกล้า, Executive Development Program, Wharton และ Global



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

ACI-ICAO Airport Management Professional Accreditation Programmer (AMPAP) ซึ่งเป็นโครงการฝึกอบรมด้านการขนส่งทางอากาศ โดยเป็นความร่วมมือระหว่างสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) เป็นต้น

### การประเมินตนเองของคณะกรรมการ

ทอท. ได้กำหนดไว้ในนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ให้คณะกรรมการ ทอท. ต้องประเมินตนเองรายปี เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคณะกรรมการ และร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการเห็นชอบให้ใช้แบบประเมินของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่กำหนดไว้ในเอกสาร “แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ”

สำหรับกระบวนการในการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ทอท. นั้น คณะกรรมการธรรมาภิบาลจะพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท. และคณะกรรมการชุดย่อย ก่อนที่จะเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณา และ ทอท. จะดำเนินการจัดส่งแบบประเมินให้กรรมการ ทอท. ทุกคนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท. และส่งกลับมายัง ทอท. เพื่อวิเคราะห์ผลประเมิน จากนั้น ทอท. จะนำผลประเมินและข้อคิดเห็นต่าง ๆ เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. เพื่อรับทราบและหาแนวทางร่วมกันในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท. ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป โดยในปี 2559 คณะกรรมการ ทอท. ได้มีมติเห็นชอบให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท. จำนวน 2 แบบ ประกอบด้วย แบบประเมินผลคณะกรรมการ (Board Evaluation) และแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ (รายบุคคล) (Self Assessment) โดยแบบประเมินผลทั้ง 2 แบบ มีเกณฑ์การประเมินผล ดังนี้

มากกว่า 85%	=	ดีเยี่ยม
มากกว่า 75%	=	ดีมาก
มากกว่า 65%	=	ดี
มากกว่า 50%	=	พอใช้
ต่ำกว่า 50%	=	ควรปรับปรุง

ในการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 10/2559 เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2559 ทอท. ได้สรุปผลการประเมินของคณะกรรมการ ทอท. ประจำปี 2559 โดยกำหนดเป็นวาระแจ้งให้คณะกรรมการ ทอท. ทราบ และมีข้อเสนอแนะจากการประเมินผลเพื่อให้ ทอท. นำมากำหนดแนวทางที่จะปรับปรุงแก้ไขและแนวทางที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม โดยสรุปผลการประเมินได้ดังนี้

1. การประเมินผลคณะกรรมการ (Board Evaluation) แบบประเมินแบ่งเป็น 6 ส่วน มีคำถามทั้งหมด 42 ข้อ ประกอบด้วยหัวข้อประเมิน ดังนี้

- โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
- บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- แนวปฏิบัติของคณะกรรมการ



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

- การสื่อสารของคณะกรรมการ
- ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการกับฝ่ายบริหาร
- การจัดเตรียมและดำเนินการประชุม

สรุปการประเมินผลคณะกรรมการในภาพรวม เห็นว่าประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ ดีเยี่ยม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 96.33

2. การประเมินตนเองของกรรมการรายบุคคล (Self Assessment) แบบประเมินประกอบด้วย 6 ส่วน มีคำถามทั้งหมด 32 ข้อ ประกอบด้วยหัวข้อประเมิน ดังนี้

- ความโดดเด่นในความรู้ความสามารถ (Core Competency)
- ความเป็นอิสระ (Independence)
- ความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ (Preparedness)
- ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Practice as a Director)
- การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee Activities)
- การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว (Vision to Create Long - Term Value)

สรุปการประเมินตนเองของกรรมการในภาพรวม เห็นว่ากรรมการส่วนใหญ่ถือปฏิบัติ อยู่ในเกณฑ์ ดีเยี่ยม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 88.80

ทั้งนี้ คณะกรรมการได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ในการพิจารณา ทำให้สามารถไตร่ตรองได้อย่างรอบคอบมากขึ้น เพื่อฝ่ายเลขานุการองค์กรจะสามารถประสานงานและจัดทำเอกสารข้อมูลให้กรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อย

นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. กำหนดให้คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยการประเมินตนเองของกรรมการชุดย่อยทุกชุดมีการดำเนินการดังนี้

- 1) คณะกรรมการธรรมาภิบาลพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติของคณะกรรมการชุดย่อย
- 2) คณะกรรมการชุดย่อยพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมและใช้เป็นแบบประเมินผลในการปฏิบัติงานต่อไป
- 3) เลขานุการคณะกรรมการชุดย่อย สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย และดำเนินการปรับปรุงดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 4) เลขานุการคณะกรรมการ รายงานผลประเมินของคณะกรรมการชุดย่อยต่อคณะกรรมการ ทอท. โดยผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อย ปี 2559 ทุกชุดอยู่ในระดับ ดีเยี่ยม สามารถสรุปได้ดังนี้



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

หน่วย : ร้อยละ

คณะกรรมการชุดย่อย	ผลการประเมินของคณะกรรมการชุดย่อย
1. คณะกรรมการตรวจสอบ	93.14
2. คณะกรรมการสรรหา	94.50
3. คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	98.75
4. คณะกรรมการธรรมาภิบาล	90.50
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	97.00

**การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารใหญ่ ทอท.**

คณะกรรมการ ทอท. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารใหญ่ ทอท. ซึ่งประกอบด้วย กรรมการ ทอท. และฝ่ายบริหาร ทอท. ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารใหญ่ ทอท. จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารใหญ่ ทอท. ทุก 6 เดือน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ตามตัวชี้วัดที่ได้เสนอคณะกรรมการ ทอท. ให้ความเห็นชอบ ไว้ซึ่งแผนการดำเนินงานดังกล่าว จะครอบคลุมในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

**9.2 คณะกรรมการชุดย่อย**

คณะกรรมการ ทอท. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยตามข้อบังคับ ทอท. เพื่อช่วยกลั่นกรองงานที่สำคัญ ซึ่งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 1 ปี (1 ปี ในที่นี้ หมายถึงช่วงเวลาระหว่างการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของปีที่ได้รับการแต่งตั้งและการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในปีถัดไป) มีหน้าที่รับผิดชอบตามที่กำหนดในกฎบัตรทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการทั้งหมด 5 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาล และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

**9.2.1 คณะกรรมการตรวจสอบ**

คณะกรรมการ ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบขึ้นตามข้อบังคับ ทอท. ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย กรรมการ ทอท. อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องมีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน โดยมีคุณสมบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด ในปีงบประมาณ 2559 มีการประชุม 12 ครั้ง คณะกรรมการตรวจสอบ ณ วันที่ 28 กันยายน 2559 ประกอบด้วยกรรมการ 3 คน โดยทุกคนเป็นกรรมการอิสระ ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) นายณัฏฐกิติ์ พูลสุข	ประธานกรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)
(2) พลอากาศโท ประกิจ ศฤงษ์สิงห์	กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)
(3) นายวราห์ ทองประสิทธิ์	กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)

✓

## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

ในการประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 11/2559 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2559 ที่ประชุมมีมติแต่งตั้งกรรมการ ทอท. เป็นกรรมการตรวจสอบ ทอท. แทนกรรมการตรวจสอบ ทอท. ที่พ้นจากตำแหน่งเนื่องจากครบวาระการดำรงตำแหน่ง โดยมีผล ณ วันที่ 29 กันยายน 2559 ส่งผลให้คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการ 3 คน โดยทุกคนเป็นกรรมการอิสระ ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) พลอากาศโท ประกิจ ศฤงษ์สิงห์	ประธานกรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)
(2) นายวราห์ ทองประสินธุ์	กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)
(3) นายมานิต นิธิประทีป	กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)

**หมายเหตุ** กรรมการตรวจสอบในลำดับที่ 2 มีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน และมีความสามารถในการสอบทานงบการเงินของ ทอท.

คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง โดยในการประชุมแต่ละครั้งของคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องมีกรรมการตรวจสอบเข้าประชุม ไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนที่มีอยู่ทั้งหมดในขณะนั้น จึงถือเป็นองค์ประชุม การลงมติของคณะกรรมการตรวจสอบให้ประธานและกรรมการตรวจสอบมีเสียงคนละหนึ่งเสียง และให้ถือคะแนนเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ กรณีที่มีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานมีสิทธิลงคะแนนอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

คณะกรรมการตรวจสอบได้กำหนดให้มีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมด้วย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งในปีงบประมาณ 2559 คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทั้งสิ้นจำนวน 3 ครั้ง

#### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

(1) คณะกรรมการตรวจสอบต้องจัดทำกฎบัตรหรือขอบเขตการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยครอบคลุมถึงโครงสร้างและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบในรายละเอียด ซึ่งกฎบัตรนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการ ทอท. กรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชี

(2) คณะกรรมการ ทอท.เป็นผู้อนุมัติกฎบัตร และคณะกรรมการตรวจสอบต้องสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการปฏิบัติงานจริง การแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎบัตรจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท.

(3) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายใน กระบวนการตรวจสอบภายใน และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศของ ทอท.

(4) สอบทานผลการปฏิบัติงานภายใน ทอท. พร้อมให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ ทอท. และหรือฝ่ายบริหาร ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานของ ทอท. และส่วนงานของ ทอท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

✓

## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

- (5) กำกับดูแลและตรวจสอบนโยบาย และแนวปฏิบัติการต่อต้านการคอร์รัปชันว่ามีความเหมาะสมและเพียงพอ
- (6) กำกับดูแลการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานทางการเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน รวมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน
- (7) สอบทานระบบรายงานทางการเงินและบัญชี ระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยง ให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานสากล มีความรัดกุม เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ
- (8) สอบทานการประเมินความเสี่ยง และให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการ ทอท. เกี่ยวกับการปฏิบัติ ที่ควรมีเพื่อลดความเสี่ยงนั้น โดยผู้บริหารต้องนำคำแนะนำไปปฏิบัติ
- (9) คณะกรรมการตรวจสอบประชุมร่วมกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เกี่ยวกับประเด็น การรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน โดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละครั้ง และรายงานผลการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของ ทอท. ต่อคณะกรรมการ ทอท.อย่างสม่ำเสมอ และให้คำแนะนำ ข้อควรปฏิบัติแก่คณะกรรมการ ทอท.และผู้บริหาร
- (10) สอบทานความถูกต้องเหมาะสมของมาตรฐานการบัญชีที่ใช้ สอบทานรายงานทางการเงิน ของ ทอท. และส่วนงาน ทอท. ให้มีความถูกต้องเชื่อถือได้ และเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอตามมาตรฐานการบัญชี ที่รับรองทั่วไป และมาตรฐานการบัญชีสากล
- (11) สอบทานการปฏิบัติงานของ ทอท. ให้เป็นไปตามกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ข้อบังคับ ข้อกำหนด ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. พร้อมทั้งสอบทานกระบวนการในการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และจรรยาบรรณของ ทอท.
- (12) สอบทานให้ ทอท. ปฏิบัติตามกฎหมาย ว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนด ของตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ทอท.
- (13) เสนอข้อแนะนำต่อคณะกรรมการ ทอท. ในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน เลื่อนขึ้น เลื่อน ตำแหน่ง และประเมินผลงานของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ
- (14) พิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบร่วมกับกรรมการผู้อำนวยการ ใหญ่ และพิจารณาความเหมาะสมของการแต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน ในสำนักตรวจสอบ ร่วมกับผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบและกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
- (15) กำกับดูแล แนะนำ ติดตาม และสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระของสำนักตรวจสอบ สอบทานรายงานการตรวจสอบของสำนักตรวจสอบ เพื่อให้รายงานการตรวจสอบมีคุณภาพ เป็นประโยชน์ และสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนงาน ทอท. และเพื่อให้มีการนำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ไปสู่ การปฏิบัติที่มีส่วนช่วยลดระดับความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของ ทอท. ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
- ส่วนงานด้านบริหารของสำนักตรวจสอบ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ในฐานะผู้รับผิดชอบ การบริหารงานของ ทอท. เป็นผู้กำกับดูแล รวมทั้งสนับสนุนการตรวจสอบให้ครอบคลุมทุกส่วนงานของ ทอท. และตัดสินใจสั่งการต่อผลการตรวจสอบ ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะของสำนักตรวจสอบได้ทันกาล และเหมาะสม



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

และให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่มีหน้าที่อธิบายชี้แจงเหตุผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ในกรณีที่ไม่วางการตามข้อเสนอแนะ

(16) ให้ความเห็นชอบงบประมาณ และอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี แผนอัตรากำลัง แผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรสำนักตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการตรวจสอบเป็นไปอย่างครอบคลุมทั้งด้านการเงิน การบัญชี การบริหาร การปฏิบัติการ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมทั้งติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนการต่างๆ เหล่านั้น

(17) พิจารณาความเหมาะสมเพียงพอของทรัพยากรต่างๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ทอท.

(18) ทบทวน ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนด คำสั่ง และประกาศของ ทอท. เกี่ยวกับการกำหนด อำนาจหน้าที่ของสำนักตรวจสอบทุกหนึ่งปี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสำนักตรวจสอบมีความเป็นอิสระอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ หากการทบทวนดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระ ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง

(19) คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติงานโดยผ่านสำนักตรวจสอบ ดังนั้น จึงควรจัดให้มีช่องทางการติดต่อระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ ที่สามารถติดต่อและรายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(20) คณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบในการพิจารณากฎบัตรและแผนการตรวจสอบของ สำนักตรวจสอบ และอนุมัติในกรณีที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการ ทอท. นอกจากนี้ยังรับผิดชอบในการพิจารณา และให้ความเห็นต่อคณะกรรมการ ทอท. เกี่ยวกับคุณสมบัติ และผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบ

(21) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตาม กฎหมาย และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผล มีความถูกต้องครบถ้วน และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อ ทอท.

(22) พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคล ซึ่งมีความเป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท และเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเสนอการเลิกจ้างผู้สอบบัญชีของบริษัท

(23) พิจารณานหนังสือที่ผู้สอบบัญชีมีถึงผู้บริหาร ทอท. แจ้งข้อสังเกต และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ รายการที่ผิดปกติหรือข้อบกพร่อง ที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบ พิจารณา และให้ข้อคิดเห็นต่อคณะกรรมการ ทอท. โดยอาจสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สอบบัญชีก่อนเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องในหนังสือดังกล่าว และติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์นั้นได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการ ทอท. และนำไปสู่การปฏิบัติ ในกรณีที่ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะใดไม่ได้รับการพิจารณาหรือดำเนินการ โดยไม่มีเหตุผลอันควร ให้หารือร่วมกับ ฝ่ายบริหารและนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

(24) คณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบในการหารือเกี่ยวกับขอบเขตและแนวทางการตรวจสอบ ของผู้สอบบัญชี รวมทั้งหารือเกี่ยวกับผลการตรวจสอบ และผลการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี





## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

(25) คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องเชิญผู้สอบบัญชีเข้าร่วมประชุม โดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมด้วย อย่างน้อยปีละครั้ง

(26) คณะกรรมการตรวจสอบหารือกับฝ่ายบริหาร ทอท. เกี่ยวกับความเสี่ยงทางธุรกิจที่ ทอท.เผชิญอยู่ และแผนการจัดการกับความเสี่ยงนั้น รวมถึงประเด็นผลกระทบทางกฎหมาย ภาษีอากร หรือกฎ ระเบียบอื่นที่มีผลกระทบต่อ ทอท. และคคีความ หรือการฟ้องร้องใด ๆ ที่มีอยู่ หรือประเด็นที่กำลังจะดำเนินการ รวมทั้งที่ยังไม่ได้ดำเนินการ

(27) คณะกรรมการตรวจสอบอาจจัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้บริหาร อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้คณะกรรมการตรวจสอบเชิญบุคคลใด ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมด้วยก็ได้

(28) ส่งเสริมความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี และสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบ ให้มีความเป็นอิสระ เที่ยงธรรม และเป็นไปตามมาตรฐานสากลการปฏิบัติงานวิชาชีพตรวจสอบภายใน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารของ ทอท. ผู้สอบบัญชี และสำนักตรวจสอบ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

(29) คณะกรรมการตรวจสอบต้องคำนึงถึงความมีสาระสำคัญของเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ทอท. ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบ มีความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ ทอท. โดยตรง

(30) สอบทานข้อสรุปและหลักฐานประกอบ ในกรณีที่พนักงานหรือผู้บริหาร อาจมีการกระทำ อันเป็นการทุจริต หรือใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ เป็นผลให้ ทอท. ได้รับความเสียหาย นำเสนอผลการสอบทานดังกล่าว ต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่อพิจารณาโดยเร็ว

(31) กรรมการที่ได้รับตำแหน่งเป็นกรรมการตรวจสอบใหม่ ควรได้รับข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในฐานะกรรมการตรวจสอบ โดยได้รับเอกสารที่เกี่ยวข้องและหารือกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้มีความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

(32) จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของ ทอท. ซึ่งรายงานดังกล่าว ต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบ และต้องประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อย ดังต่อไปนี้

(32.1) ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำและการเปิดเผยข้อมูลในรายงานทางการเงิน ถึงความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้

(32.2) ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของ ทอท.

(32.3) ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ว่าด้วยหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ทอท.

(32.4) ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี

(32.5) ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

(32.6) จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการ ตรวจสอบแต่ละท่าน

(32.7) ความเห็น หรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบ ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ ตามกฎบัตร (Charter)

(32.8) การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตร (Charter)





## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

(32.9) รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบ ภายใต้ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ทอท.

ในการดำเนินงาน ข้างต้น คณะกรรมการตรวจสอบคำนึงถึงความมีสาระสำคัญของเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.

#### การเปิดเผยข้อมูลหัวงานตรวจสอบภายใน

ในการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 5/2558 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2558 ที่ประชุมมีมติแต่งตั้ง นายสมบุญ น้อยคำ ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ ตั้งแต่วันที่ 6 พฤษภาคม 2558 เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับบัญชีการเงิน ซึ่งมีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบภายในของ ทอท. รวมทั้งสามารถให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในการทำหน้าที่ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน และมีความเข้าใจในกิจกรรมการดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยงของบริษัท

#### 9.2.2 คณะกรรมการสรรหา

คณะกรรมการ ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาตามข้อบังคับ ทอท. ซึ่งกำหนดให้ประกอบด้วยกรรมการ ทอท. อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ ในปีงบประมาณ 2559 มีการประชุม 3 ครั้ง คณะกรรมการสรรหา ณ วันที่ 30 กันยายน 2559 ประกอบด้วยกรรมการ ทอท. ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) นายมานิต นิธิประทีป	ประธานกรรมการสรรหา
(2) นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	กรรมการสรรหา (กรรมการอิสระ)
(3) นางระวีวรรณ เนตระควสนะ	กรรมการสรรหา (กรรมการอิสระ)

#### ขอบเขตอำนาจหน้าที่

- (1) กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการสรรหากรรมการ ทอท.
- (2) สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ ตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด แล้วนำเสนอคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการ ทอท.
- (3) เสนอคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาแต่งตั้งกรรมการ ทอท. แทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามข้อบังคับ
- (4) ดำเนินการอื่นตามที่คณะกรรมการ ทอท. มอบหมาย

#### 9.2.3 คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการ ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนตามข้อบังคับ ทอท. ซึ่งกำหนดให้ต้องประกอบด้วยกรรมการ ทอท. อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ โดยประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทนเป็นกรรมการอิสระ ในปีงบประมาณ 2559 มีการประชุม 1 ครั้ง คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ณ วันที่ 30 กันยายน 2559 ประกอบด้วยกรรมการ ทอท. ดังรายชื่อต่อไปนี้

✓

## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) นายวราห์ ทองประสินธุ์	ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน (กรรมการอิสระ)
(2) นายรัชชัย ธีรภูมิ	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน (กรรมการอิสระ)
(3) นางสาวสุทธิดันต์ รัตนโชติ	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน

**ขอบเขตอำนาจหน้าที่**

- (1) พิจารณาแนวทางการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่กรรมการ ทอท.
- (2) พิจารณาหลักเกณฑ์หรือวิธีการกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้แก่กรรมการ ทอท. ที่เป็นธรรมและสมเหตุสมผล และนำเสนอคณะกรรมการ ทอท. เพื่อเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ
- (3) พิจารณาหลักเกณฑ์หรือวิธีการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคคลภายนอกที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ อนุกรรมการ และผู้ทำงาน และนำเสนอคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

**9.2.4 คณะกรรมการธรรมาภิบาล**

คณะกรรมการ ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลตามข้อบังคับ ทอท. ซึ่งกำหนดให้ประกอบด้วย กรรมการ ทอท. อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ ในปีงบประมาณ 2559 มีการประชุม 1 ครั้ง คณะกรรมการธรรมาภิบาล ณ วันที่ 28 กันยายน 2559 ประกอบด้วยกรรมการ 5 คน เป็นกรรมการอิสระ 4 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) นายนันทศักดิ์ พูลสุข	ประธานกรรมการธรรมาภิบาล (กรรมการอิสระ)
(2) นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	กรรมการธรรมาภิบาล (กรรมการอิสระ)
(3) พลอากาศโท ประกิจ ศกุนสิงห์	กรรมการธรรมาภิบาล (กรรมการอิสระ)
(4) นางระวีวรรณ เนตรกะเวสณะ	กรรมการธรรมาภิบาล (กรรมการอิสระ)
(5) กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	กรรมการธรรมาภิบาลและเลขานุการ

ในการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 11/2559 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2559 ที่ประชุมมีมติแต่งตั้ง นางระวีวรรณ เนตรกะเวสณะ กรรมการ ทอท. เป็นประธานกรรมการธรรมาภิบาล แทนนายนันทศักดิ์ พูลสุข ที่พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ โดยมีผล ณ วันที่ 29 กันยายน 2559 ส่งผลให้คณะกรรมการธรรมาภิบาล ประกอบด้วยกรรมการ 4 คน เป็นกรรมการอิสระ 3 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) นางระวีวรรณ เนตรกะเวสณะ	ประธานกรรมการธรรมาภิบาล (กรรมการอิสระ)
(2) พลอากาศโท ประกิจ ศกุนสิงห์	กรรมการธรรมาภิบาล (กรรมการอิสระ)
(3) นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	กรรมการธรรมาภิบาล (กรรมการอิสระ)
(4) กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	กรรมการธรรมาภิบาลและเลขานุการ

**ขอบเขตอำนาจหน้าที่**

- (1) กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ทอท. เสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่ออนุมัติ

✓

## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

- (2) ส่งเสริมและให้คำแนะนำแนวปฏิบัติที่ดีแก่คณะกรรมการ ทอท. เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด รวมทั้งหลักปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- (3) ส่งเสริมให้การดำเนินงานของ ทอท. คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ครอบคลุมทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- (4) ติดตาม ประเมินและทบทวนเกี่ยวกับนโยบาย จรรยาบรรณ ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ให้สอดคล้องกับกฎหมายและแนวปฏิบัติสากล รวมทั้งข้อเสนอแนะของสถาบันที่เกี่ยวข้อง และเสนอคณะกรรมการ ทอท. เพื่ออนุมัติ
- (5) ติดตาม ทบทวนและประเมินผลเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ ทอท. พัฒนาสู่ความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล
- (6) แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม
- (7) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ ทอท. เป็นระยะ

## 9.2.5 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามข้อบังคับ ทอท. ซึ่งกำหนดให้ประกอบด้วยกรรมการ ทอท. อย่างน้อย 3 คน ในปีงบประมาณ 2559 มีการประชุม 11 ครั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง วันที่ 30 กันยายน 2559 ประกอบด้วยกรรมการ ทอท. 4 คน เป็นกรรมการอิสระ 4 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) พลเอก กัมปนาท รุดดิษฐ์	ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง (กรรมการอิสระ)
(2) นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจโสภณ	กรรมการบริหารความเสี่ยง (กรรมการอิสระ)
(3) นายวราห์ ทองประสิทธิ์	กรรมการบริหารความเสี่ยง (กรรมการอิสระ)
(4) กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	กรรมการบริหารความเสี่ยงและเลขานุการ

## หน้าที่และความรับผิดชอบ

- (1) กำหนดนโยบาย และกรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. รวมทั้งให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการ ทอท. และฝ่ายบริหาร ทอท. ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
- (2) กำกับดูแล สนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จในระดับองค์กร
- (3) เสนอแนะวิธีป้องกันและวิธีลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (4) ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงแผนการดำเนินงาน เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสถานะการดำเนินงาน
- (5) แต่งตั้งคณะทำงาน และ/หรือ พนักงานเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

✓

## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

**9.3. การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.****9.3.1 กรรมการอิสระ มีจำนวนมากกว่าร้อยละ 50 ของกรรมการบริษัท ประกอบด้วย**

- (1) นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ
- (2) พลเอก กัมปนาท รุดดิษฐ์
- (3) พลอากาศโท ประกิต ศกุนตสิงห์
- (4) นายรัชชัย อร์ญญิก
- (5) นายมานิต นิธิประทีป
- (6) นายวราห์ ทองประสินธุ์
- (7) นางระวีวรรณ เนตรกะวสนะ

ข้อกำหนดคุณสมบัติกรรมการอิสระของ ทอท. มีความเข้มข้นกว่าข้อกำหนดขั้นต่ำของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยกรรมการอิสระ (Independent Director) ของ ทอท. นั้น ต้องเป็นกรรมการที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- (1) ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดใน ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน หรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง
- (2) ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานรวมทั้งไม่เป็นลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ รวมถึงที่ปรึกษาตรวจสอบบัญชี ที่ปรึกษากฎหมาย ที่ปรึกษาด้านอื่น ๆ หรือไม่เป็นผู้อำนาจควบคุม ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน หรือไม่เป็นบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง โดยต้องไม่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้เสีย ในลักษณะดังกล่าวมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี
- (3) ไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ เช่น เป็นลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้/ลูกหนี้การค้า เจ้าหนี้/ลูกหนี้เงินกู้ เป็นต้น รวมทั้งไม่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้เสีย ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ทั้งในด้านการเงินและการบริหารงานของ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน หรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งในลักษณะที่จะทำให้ขาดความเป็นอิสระ
- (4) ไม่เป็นญาติสนิทหรือมีความสัมพันธ์อื่นที่อาจทำให้ขาดความเป็นอิสระกับผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน หรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง รวมทั้งไม่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกรรมการหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่
- (5) กรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติตามข้อ 1 - 4 อาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ทอท. ให้ตัดสินใจในการดำเนินการของบริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน หรือนิติบุคคล ที่อาจมีความขัดแย้ง โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะได้ (Collective Decision)

ทั้งนี้ กรรมการ ทอท. ที่ได้รับการสรรหาเป็นกรรมการตามหลักเกณฑ์และกระบวนการตามข้อ 9.3.2 และมีคุณสมบัติครบถ้วนตามค่านิยมกรรมการอิสระของ ทอท. ข้างต้น จะได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระด้วยมติที่ประชุมคณะกรรมการทอท. และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

## 9.3.2 การสรรหากรรมการ

เมื่อตำแหน่งกรรมการของ ทอท.ว่างลง คณะกรรมการสรรหาทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่สมควรได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการ โดยพิจารณาดังนี้

(1) จากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Director's Pool) ของกระทรวงการคลังซึ่งเป็นบัญชีที่ได้รวบรวมผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อธุรกิจของรัฐวิสาหกิจไว้อย่างครบถ้วน

(2) มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่หลากหลายในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์และเพิ่มมูลค่าให้ ทอท.

(3) มีคุณสมบัติสอดคล้องตามข้อบังคับ ทอท. พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2555 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(4) มีคุณลักษณะที่ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ ความเป็นอิสระ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ (Accountability) ความระมัดระวัง (Care) และความซื่อสัตย์ (Loyalty) อุทิศเวลาอย่างเต็มที่ เป็นต้น โดยจะให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีทักษะ ประสบการณ์ วิชาชีพ คุณสมบัติเฉพาะในด้านต่าง ๆ ที่คณะกรรมการยังขาดอยู่ และที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อธุรกิจตลอดจนสอดคล้องตามกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ก่อนเป็นลำดับต้น และเพื่อให้องค์ประกอบของ คณะกรรมการ ทอท. มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อ ทอท.รวมถึงคำนึงถึง โอกาสที่อาจมีปัญหาในเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ของกรรมการ คณะกรรมการสรรหาทำหน้าที่สรรหากรรมการ โดยพิจารณาจากผู้ที่มีคุณสมบัติที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับ ทอท.

ทั้งนี้ ทอท. ได้กำหนดวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการ ทอท. ดังนี้

1. เมื่อตำแหน่งกรรมการ ทอท. ว่างลง ทั้งในกรณีกรรมการที่ออกจากตำแหน่งเมื่อครบวาระหรือกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งก่อนครบกำหนดวาระ ที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. จะมีมติให้คณะกรรมการสรรหาดำเนินการสรรหากรรมการแทนตำแหน่งกรรมการที่ว่างลง

2. คณะกรรมการสรรหาจะดำเนินการสรรหา โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของกรรมการที่ยังขาดอยู่ตามความจำเป็นและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

3. คณะกรรมการสรรหาสรุปผลการสรรหาและเสนอชื่อบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นกรรมการ ทอท. พร้อมเหตุผลประกอบและเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อขอความเห็นชอบ

4. คณะกรรมการ ทอท. พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามรายชื่อที่คณะกรรมการสรรหาเสนอเพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการหรือเสนอรายชื่อต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติแต่งตั้งเป็นกรรมการต่อไป โดยรายชื่อบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เพื่อเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการกำหนดนโยบายรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2557 อีกด้วย



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

สำหรับการลงคะแนนเสียงเพื่อเลือกตั้งกรรมการทดแทนกรรมการที่ออกจากตำแหน่งเมื่อครบวาระ ต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีด้วยคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียง โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการเลือกตั้งเป็นกรรมการ ดังนี้

1) การเลือกตั้งกรรมการทดแทนตำแหน่งที่ว่างในกรณีที่พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ คณะกรรมการอาจเลือกตั้งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างได้ด้วยคะแนนเสียงไม่ต่ำกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ ทั้งนี้ บุคคลที่เข้ามาเป็นกรรมการทดแทนจะมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระเดิมที่เหลืออยู่ของกรรมการที่ออกไป

2) การเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ ต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ซึ่งบุคคลที่ได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการเลือกตั้งเป็นกรรมการ ดังนี้

2.1) คณะกรรมการสรรหาจะพิจารณารายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการ ทอท. และเสนอให้คณะกรรมการ ทอท. พิจารณาอีกครั้งหนึ่งก่อนเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อเลือกตั้ง ทั้งนี้ ทอท. ได้ให้สิทธิผู้ถือหุ้นทุกรายที่จะเสนอชื่อบุคคลเป็นกรรมการได้ ทอท. จึงได้เพิ่มช่องทางให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอชื่อกรรมการล่วงหน้าได้ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม - 30 กันยายนของทุกปี โดยได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบผ่านช่องทางการแจ้งข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และทางเว็บไซต์ของ ทอท. โดยมีหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นเสนอชื่อกรรมการล่วงหน้าพร้อมทั้งแบบเสนอชื่อกรรมการแสดงอยู่บนเว็บไซต์ของ ทอท. ด้วย

2.2) ในกรณีที่จำนวนบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการมีไม่เกินกว่าจำนวนกรรมการ ที่จะพึงได้รับการเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้เสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้น เลือกตั้งบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการทั้งหมด โดยออกเสียงลงคะแนนเลือกตั้งเป็นรายบุคคล

2.3) ในกรณีที่จำนวนบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการ มีจำนวนเกินกว่าจำนวน กรรมการที่จะพึงได้รับการเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้ถือหุ้นออกเสียงลงคะแนนเพื่อเลือกตั้งบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการเป็นรายบุคคลได้ไม่เกินจำนวนกรรมการที่จะพึงได้รับการเลือกตั้งในครั้งนั้น และให้บุคคลซึ่งได้รับ คะแนนสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่ากับจำนวนกรรมการที่จะพึงมี

### 9.3.3 การสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.

(1) คณะกรรมการ ทอท. แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. พร้อมทั้ง กำหนดกรอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเพื่อสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานฯ (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2543 และ (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2550 โดยต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 8 ตรี (1) (3) (4) (5) (6) (11) และ (12) รวมทั้งตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ คณะกรรมการ ทอท. ได้เห็นชอบในหลักการ

(2) คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. ดำเนินการเพื่อสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารของ ทอท. ซึ่งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม

## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

ตามมาตรา 8 ตรี (1) (3) (4) (5) (6) (9) (10) (11) และ (12) แห่ง พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2550

(3) การสรรหาให้ใช้วิธีประกาศรับสมัครอย่างเปิดเผยตามสื่อต่าง ๆ อย่างน้อย 2 ประเภท

(4) เมื่อสรรหาได้ผู้ที่มีความเหมาะสมแล้ว คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.เสนอชื่อต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่อพิจารณา

(5) คณะกรรมการ ทอท.ส่งรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกพร้อมประวัติและคุณสมบัติให้คณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทนของผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.(คณะกรรมการ ทอท.แต่งตั้ง) เพื่อพิจารณาผลตอบแทน

(6) คณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทนของผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.ดำเนินการในการพิจารณา กำหนดผลตอบแทน เงื่อนไขการจ้าง และรายละเอียดสัญญาจ้าง รวมทั้งเจรจาต่อรองเรื่องผลตอบแทนกับผู้ที่ได้รับ การคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจ่ายผลตอบแทนฯ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2543 และวันที่ 22 มิถุนายน 2547 โดยมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

(6.1) การกำหนดเงินค่าตอบแทน ต้องพิจารณาให้เหมาะสมสอดคล้องกับคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารสูงสุด ตลอดจนภารกิจและเป้าประสงค์ที่จะมอบหมาย ให้รับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุต่อไป

(6.2) การทำสัญญาจ้าง ต้องกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่จะต้องดำเนินการให้ได้ผลใน ระยะเวลาที่กำหนดสำหรับประเมินผู้บริหารสูงสุด

(6.3) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง ต้องกำหนด ระดับความสำเร็จของเป้าหมายหรือพันธกิจของรัฐวิสาหกิจที่ต้องการให้ผู้บริหารสูงสุดเข้ามารับผิดชอบ หรือ ดำเนินการ รวมทั้งตัวชี้วัดอย่างชัดเจน หากไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลได้ ก็สามารถยกเลิกสัญญาจ้างได้

(7) คณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทนผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.เสนอผลการพิจารณาตามข้อ (6) พร้อมร่างสัญญาจ้างต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณา แล้วเสนอกระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบ

(8) เมื่อกระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบค่าตอบแทนและร่างสัญญาจ้างแล้ว ทอท. เสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง (ตามกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้น) เพื่อแต่งตั้ง โดยในการทำสัญญาจ้าง ให้ประธานกรรมการ ทอท.หรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ทอท.เป็นผู้ลงนามในสัญญาจ้าง

#### อำนาจหน้าที่ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.

ตามข้อบังคับ ทอท.ได้กำหนดให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. มีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารบริษัท ตามที่คณะกรรมการจะมอบหมายและจะต้องบริหารตามแผนงานหรืองบประมาณที่ได้รับอนุมัติ จากคณะกรรมการอย่างเคร่งครัด ซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวัง รักษาผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นอย่างดีที่สุด อำนาจหน้าที่ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.ให้รวมถึงเรื่องหรือกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ด้วย

(1) ดำเนินกิจการ และ/หรือบริหารงานประจำวันของ ทอท.





## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

(2) บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้าย เลื่อน ลด ตัดเงินเดือน หรือค่าจ้าง ลงโทษทางวินัยพนักงาน และลูกจ้าง ตลอดจนให้พนักงานและลูกจ้างออกจากตำแหน่งตามระเบียบที่คณะกรรมการ ทอท.กำหนด แต่ถ้าเป็น พนักงานระดับฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ทอท.ก่อน

(3) ดำเนินการให้มีการจัดทำและส่งมอบนโยบายทางธุรกิจของ ทอท. รวมถึงแผนงานและ งบประมาณต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่อขออนุมัติ และมีหน้าที่รายงานความก้าวหน้าตามแผนงานและงบประมาณ ที่ได้รับอนุมัติดังกล่าวต่อคณะกรรมการ ทอท.ตามระยะเวลาที่คณะกรรมการ ทอท.เห็นสมควร

(4) ดำเนินการ และ/หรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ จากคณะกรรมการ ทอท.

(5) วางระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ ทอท.

ทั้งนี้คณะกรรมการ ทอท. ได้มอบอำนาจให้ นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน 2559 มีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร ทอท. ตามที่คณะกรรมการ ทอท. มอบหมาย และจะต้องบริหาร ทอท.ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น มติที่ประชุมคณะกรรมการ ชั่วคราว และวัตถุประสงค์ ของ ทอท. ตลอดจนให้เป็นไปตามแผนงาน หรืองบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. อย่างเคร่งครัด ซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของ ทอท. และผู้ถือหุ้นอย่างดีที่สุด และให้มีอำนาจที่จะดำเนินการ ในเรื่องหรือกิจการต่าง ๆ ดังนี้

(1) ดำเนินกิจการ และ/หรือบริหารงานประจำวันของ ทอท.

(2) บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้าย เลื่อน ลด ตัดเงินเดือนหรือค่าจ้าง ลงโทษทางวินัยพนักงานและลูกจ้าง

(3) ดำเนินการ และ/หรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ จากคณะกรรมการ ทอท.

(4) วางระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ ทอท.

(5) กระทำนิติกรรมใด ๆ แทนและ/หรือในนามของบริษัทโดยมีหรือไม่มีตราประทับของ ทอท. ตามวัตถุประสงค์ของ ทอท. และภายในขอบอำนาจที่ได้รับมอบหมายข้างต้น ทั้งนี้ ให้รวมถึงการจัดทำและลงชื่อ ในเอกสาร คำขอ คำร้อง คำแถลง คำบอกกล่าว ข้อตกลง ยื่นเรื่องราว ให้ถ้อยคำ คำชี้แจง แก้ไขชัดเจน เปลี่ยนแปลง ตกเติมข้อความในเอกสารรับรองเอกสาร ยื่นและรับเอกสาร ตลอดจนการลงชื่อในนิติกรรมสัญญาที่เกี่ยวข้องกับ กิจการของ ทอท.

(6) บอกกล่าว แจ้งความจำนงค์ที่จะเรียกร้องทางถามซึ่งทรัพย์สิน หนี้สิน ผลประโยชน์ หรือสิทธิ เรียกร้องต่าง ๆ จากบุคคล ห้างร้าน ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนจำกัด หรือนิติบุคคลใด ๆ ตลอดจน ส่วนงานราชการต่าง ๆ หรือองค์กรใด ๆ บอกเลิกสัญญา ตลอดจนปฏิเสธหนี้สิน หรือสิทธิเรียกร้องที่ถูกทวงถามหรือ กระทำการใด ๆ เพื่อให้ข้อเรียกร้องหรือข้อต่อสู้บังคับเกิดผล หรือไม่ไร้ผลตามกฎหมาย

(7) แจ้งความร้องทุกข์ กล่าวโทษ และมอบคดีอาญาหรือคดีแพ่งเกี่ยวเนื่องกับคดีอาญาต่อพนักงาน สอบสวนเพื่อให้ดำเนินคดีกับบุคคลหรือนิติบุคคลที่กระทำผิดต่อบริษัท ฟ้องร้อง ดำเนินคดี เป็นโจทก์ โจทก์ร่วม



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

หรือจำเลยในคดีอาญา ตลอดจนการถอนคำร้องทุกข์ และรับข้อเสนอให้ประนีประนอมยอมความ ตกลงยินยอม หรือกระทำการอย่างอื่นเพื่อให้คดีเสร็จสิ้นไป

(8) ดำเนินคดีในฐานะโจทก์หรือจำเลย หรือโจทก์ร่วมหรือจำเลยร่วม หรือคู่ความฝ่ายใด ๆ ทั้งคดีแพ่ง คดีอาญา คดีล้มละลาย คดีแรงงาน คดีภาษีอากร และคดีทั้งหลายทั้งปวงทุกศาลทั่วราชอาณาจักร รวมทั้ง การร้องขอ ร้องสอด ให้การต่อสู้คดี ฟ้องแย้ง อุทธรณ์ ฎีกา และดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีนั้น ๆ การบังคับคดี การขอรับชำระหนี้ ขอพิสูจนหนี้ ขอเจี่ยหนี้ในคดีล้มละลาย หรือคดีที่ผู้อื่นเป็นโจทก์หรือเป็นจำเลย การรับเงิน สิ่งของ เอกสารจากศาล หรือจากเจ้าพนักงานบังคับคดี เข้าสู่ราคา และซื้อทรัพย์สินในการขายทอดตลาด ยื่นคำคัดค้านเกี่ยวกับการบังคับคดี รับเงินจากการขายทอดตลาด และดำเนินการอื่นใดเพื่อให้การกระทำดังกล่าวลุล่วงไปจนเสร็จการ

(9) ดำเนินคดีในฐานะผู้ฟ้องคดีหรือผู้ถูกฟ้องคดีหรือผู้รับมอบอำนาจหรือคู่ความฝ่ายใด ๆ ในคดีปกครอง จนกว่าคดีจะถึงที่สุด และให้มีอำนาจดำเนินกระบวนการใดไปทางจำหน่ายสิทธิด้วย เช่น การยอมรับตามที่ คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้อง ถอนฟ้อง ประนีประนอมยอมความ สละสิทธิ ใช้สิทธิในการอุทธรณ์ต่อศาลปกครองสูงสุด หรือขอให้พิจารณาคดีใหม่ และให้มีอำนาจมอบอำนาจช่วงได้ด้วย

(10) ดำเนินกระบวนการพิจารณาคดีใด ๆ จนกว่าจะถึงที่สุด และให้มีอำนาจทำการในทางจำหน่ายสิทธิ ด้วย เช่น การยอมรับตามที่คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้อง ถอนฟ้อง ประนีประนอมยอมความ สละสิทธิ ใช้สิทธิในการอุทธรณ์หรือฎีกา ขอให้มีการพิจารณาคดีใหม่ ยื่นคำเสนอข้อพิพาทหรือยื่นคำคัดค้านหรือเป็นคู่ความฝ่ายใด ๆ ในคดีของสถาบันอนุญาโตตุลาการ พร้อมทั้งให้มีอำนาจแต่งตั้งอนุญาโตตุลาการ ตลอดจนให้มีอำนาจจ่ายเงิน วางเงิน รับเงิน รับสรรพเอกสารจากศาล หรือจากคู่ความอีกฝ่ายหนึ่ง หรือบุคคลอื่น และให้มีอำนาจมอบอำนาจช่วงได้ด้วย

(11) เพื่อให้การเป็นไปโดยสมบูรณ์ตามที่มอบหมายนี้ ให้ผู้รับมอบอำนาจมีสิทธิแต่งตั้งทนายความ เพื่อว่าต่างแก้ต่างคดี หรือมอบอำนาจให้ตัวแทนช่วง ดำเนินการแทนตามความจำเป็นในทุกกรณีแห่งกิจการที่มอบหมาย

(12) ให้ผู้รับมอบอำนาจสามารถแต่งตั้งผู้ทำการแทนหรือตัวแทนช่วงคนเดียว หรือหลายคน เพื่อกระทำการภายในขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบอำนาจข้างต้นแทนและ/หรือในนามของบริษัท โดยมีหรือไม่มี ตราประทับของบริษัท รวมทั้งให้มีอำนาจกระทำการอื่นใดในกรณีที่จำเป็นและตามที่เห็นสมควรเพื่อให้กิจการที่ได้ รับมอบอำนาจ สามารถดำเนินไปได้โดยสำเร็จลุล่วงทุกประการ และให้ผู้ทำการแทนหรือตัวแทนช่วงมีอำนาจ มอบอำนาจช่วงอีกชั้นหนึ่งได้

นอกจากนี้ ตามระเบียบ ทอท. ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2553 ข้อ 10 ได้กำหนดให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้มีอำนาจอนุมัติการจัดหาพัสดุโดยวิธีอื่น ๆ นอกเหนือจากวิธีพิเศษ ครั้งหนึ่งภายในวงเงินไม่เกิน 150,000,000 บาท และอนุมัติการจัดหาพัสดุโดยวิธีพิเศษ ครั้งหนึ่งภายในวงเงินไม่เกิน 75,000,000 บาท ยกเว้นการดำเนินการจัดหาโดย วิธีพิเศษจากส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การระหว่างประเทศ ให้อนุมัติการจัดหาพัสดุได้โดยไม่จำกัดวงเงิน และในการจัดหาพัสดุซึ่งมีวงเงินครั้งหนึ่งเกินกว่าที่กำหนดดังกล่าวข้างต้น ให้เสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการทอท. ยกเว้นกรณีที่มีเหตุฉุกเฉินจำเป็นเร่งด่วนเกิดขึ้นและต้องดำเนินการทันทีเพื่อประโยชน์ของ ทอท. ให้ผู้อำนวยการใหญ่ ดำเนินการได้ตามความเหมาะสม เมื่อดำเนินการแล้ว ให้รายงานประธานกรรมการ ทอท. ทราบทันที และรายงาน คณะกรรมการ ทอท. ทราบในโอกาสแรกที่มีการประชุมคณะกรรมการ ทอท.



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

**9.4. การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม**

การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมนั้น ทอท. ในฐานะผู้ถือหุ้นได้ส่งผู้แทน ทอท. เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ ตลอดจนประสานงานในการร่วมมือทำธุรกิจระหว่าง บริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยผู้แทน ทอท. จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารของ ทอท. หรือผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม แล้วแต่กรณี ซึ่งกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนนั้น ประกอบด้วยบุคคลจากคณะกรรมการ ทอท. ฝ่ายบริหาร หรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจ สามารถให้แนวทางบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อ ทอท. ได้ และต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามสัญญา ร่วมทุน ระเบียบ ทอท. ว่าด้วยการกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม พ.ศ.2554 และ พ.ร.บ.คุณสมบัติมาตรฐาน สำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ทอท. ได้จัดทำระเบียบ ทอท. ว่าด้วย การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม พ.ศ.2554 และแจ้งให้ผู้แทน ทอท. ถือปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบดังกล่าว เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้แทน ทอท. เป็นไปในแนวทางเดียวกันและ สอดคล้องกับนโยบายของ ทอท. โดยระเบียบดังกล่าวได้กำหนดอำนาจการแต่งตั้งผู้แทน ทอท. อำนาจหน้าที่ของ ผู้แทน ทอท. และการรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้คณะกรรมการ ทอท. ทราบเป็นประจำ ทุกหกเดือน และกำหนดให้หน่วยงานกำกับดูแลจัดทำรายงานการดำเนินงานของ ทอท. เสนอคณะกรรมการ ทอท. เพื่อ ทราบเป็นประจำทุกปี

**9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน**

ทอท. มีมาตรการดูแลการใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ ตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของ ทอท. จรรยาบรรณ ทอท. และแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์ โดยกำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ ทอท. ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. คณะกรรมการ ทอท. และ ผู้บริหารของ ทอท. ตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับ หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์มีหน้าที่ต้องจัดทำรายงานการถือครองหลักทรัพย์ของ ทอท. เมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทเป็นครั้งแรก (แบบ 59-1) โดยยื่นต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และ ตลาดหลักทรัพย์ ภายใน 30 วันทำการนับแต่วันที่ดำรงตำแหน่ง และรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ ทุกครั้งที่มีการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์ของ ทอท. (แบบ 59-2) ภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่มีการ เปลี่ยนแปลงและเปิดเผยให้ที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ทราบทุกครั้ง

นอกจากนี้ ทอท. ได้มีการติดตามผลการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวของกรรมการและผู้บริหาร ทอท. โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหาร ทอท. รายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์และเปิดเผยจำนวนหุ้นทุกครั้ง ที่มีการเปลี่ยนแปลง และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

2. ทอท. มีนโยบายในการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน โดยห้ามบุคลากรทุกระดับของ ทอท. ใช้ข้อมูลภายในอันเป็นสาระสำคัญและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ ซึ่งยังมิได้เปิดเผยต่อ สาธารณชน และตนล่วงรู้จากการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ว่าเพื่อประโยชน์ของตนหรือบุคคลอื่น



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

3. คณะกรรมการ ทอท. ผู้บริหาร และพนักงาน ต้องปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลภายใน โดยดำเนินการให้มีความเสมอภาค และยุติธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน และเพื่อเป็นการป้องกันการกระทำผิดกฎหมายของบุคลากรทุกระดับของ ทอท. และครอบครัว ทุกคนที่ได้รับทราบ หรืออาจได้รับทราบ ข้อมูลภายในที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณชน ทอท. จึงห้ามบุคคลดังกล่าวทำการซื้อขายหุ้นหรือชักชวนให้บุคคลอื่น ซื้อหรือขาย หรือเสนอซื้อ หรือเสนอขายหุ้น ทอท. ไม่ว่าจะด้วยตนเอง หรือผ่านนายหน้า ในขณะที่ยังครอบครอง ข้อมูลที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนอยู่ โดย ทอท. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยถือว่าเป็นการซื้อขาย หลักทรัพย์เพื่อเก็งกำไร หรือสร้างรายได้เปรียบให้กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

4. ทอท. ได้จัดระบบรักษาความปลอดภัยในการทำงานเพื่อป้องกันการเปิดเผยข้อมูลภายในที่เกี่ยวข้อง กับข้อมูลรายงานทางการเงินที่อาจมีผลเปลี่ยนแปลงต่อราคาหุ้น ทอท. และได้จำกัดการเข้าถึงข้อมูลภายในที่ไม่เปิดเผย ต่อสาธารณะ โดยให้รับรู้เฉพาะผู้เกี่ยวข้อง และที่จำเป็นเท่านั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของเจ้าของข้อมูลหรือผู้ครอบครอง ข้อมูลที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนจะต้องกำชับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการรักษาความปลอดภัย และ ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 โดยเคร่งครัด

**9.6 ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี****9.6.1 ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (audit fee)**

ในปี 2559 ทอท. และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนการสอบบัญชีให้แก่ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของ ทอท.จำนวนรวม 4,700,000.- บาท โดยแบ่งเป็นค่าสอบบัญชีของ ทอท. จำนวน 4,150,000.- บาท และบริษัทย่อย จำนวน 550,000.- บาท ซึ่งไม่รวมค่าปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและค่าใช้จ่าย เดินทางไปตรวจสอบด้านบัญชีและการเงิน ณ ท่าอากาศยานภูมิภาค เพื่อประกอบการตรวจสอบงบการเงินของ เจ้าหน้าที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

**9.6.2 ค่าบริการอื่น ๆ**

ในรอบปีบัญชี 2559 ทอท.และบริษัทย่อย ไม่มีค่าบริการอื่นนอกเหนือจากค่าสอบบัญชีที่ต้อง จ่ายให้กับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

**9.7 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ**

ทอท. นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยไปยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2559 มีสิ่งที่ ทอท. ยังไม่ได้ปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

**9.7.1 ในกรณีที่บริษัทมีหุ้นมากกว่าหนึ่งประเภท (One Class of Share) บริษัทได้เปิดเผยถึงสิทธิในการออกเสียง ของหุ้นแต่ละประเภทหรือไม่**

ข้อบังคับของ ทอท. ข้อ 8 กำหนดให้ หุ้นของบริษัทเป็นหุ้นสามัญที่มีมูลค่าเท่ากัน ใบหุ้นของ บริษัทเป็นชนิดระบุชื่อผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นมีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด

**9.7.2 การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการว่าต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด**



## 9.. การกำกับดูแลกิจการ

ข้อบังคับของ ทอท. ข้อ 49 และพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนฯ กำหนดให้องค์ประชุมของ คณะกรรมการ ทอท. นั้น ต้องมีกรรมการมาประชุมอย่างน้อยกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะครบองค์ประชุม ซึ่งในปี 2559 กรรมการ ทอท.ส่วนใหญ่เข้าร่วมประชุมครบทุกครั้ง โดยกรรมการที่มีส่วนได้เสียในเรื่องใด จะไม่มีสิทธิในการลงคะแนนเสียงในเรื่องดังกล่าวด้วย

**9.7.3 การกำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม****(Cumulative Voting)**

ข้อบังคับของ ทอท. ข้อ 38(1) กำหนดให้ผู้ถือหุ้นรายหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถือในการเลือกตั้งกรรมการหนึ่งคน ดังนั้น ทอท. จึงไม่ได้กำหนดวิธีการลงคะแนนโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting) อย่างไรก็ตาม ทอท. ได้กำหนดให้มีวิธีการอื่นในการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้นรายย่อย เช่น การให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยสามารถเสนอบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการได้ล่วงหน้า เป็นต้น

**9.7.4 การกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการ ประกอบด้วยจำนวน 5 - 12 คน**

ข้อบังคับของ ทอท. ข้อ 36 กำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจการของบริษัทที่มีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 15 คน โดยปัจจุบัน ทอท. มีจำนวนกรรมการทั้งสิ้น 14 คน ซึ่งสอดคล้องกับข้อบังคับและการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยานที่ต้องการผู้ทรงคุณวุฒิหลากหลายสาขาอาชีพที่จำเป็นในการบริหารกิจการของ ทอท. ซึ่งปัจจุบันคณะกรรมการ ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องจำนวน 5 คณะ ช่วยกลั่นกรองงานที่มีความสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาล และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



**10. ความรับผิดชอบต่อสังคม**

ทอท. ได้มีการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Report) ประจำปี 2559 ที่เปิดเผยนโยบายและผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งเป็นผู้บริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินธุรกิจปกติ in - process

ทั้งนี้ ทอท. ได้จัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ปี 2559 พร้อมกับรายงานประจำปีให้กับผู้ถือหุ้น และเปิดเผยให้กับผู้ที่สนใจบนเว็บไซต์ของ ทอท. [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th)

**11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง**

11.1 คณะกรรมการ ทอท. มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีอำนาจในการกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผล และสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาพรวมของ ทอท. อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ ทอท. สำหรับการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน ทอท. ดำเนินการตามแนวทางของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ที่สอดคล้องกับกรอบแนวทางปฏิบัติด้านการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO ปี ค.ศ.2013

การสอบทานประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในนั้น คณะกรรมการ ทอท. มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบ สอบทานระบบการควบคุมภายในของ ทอท. ให้มีความเพียงพอเหมาะสม และมีประสิทธิผล สนับสนุนให้มีระบบการควบคุมเชิงป้องกันในขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เพียงพอ โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทาน และให้ข้อเสนอแนะในรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 และสอดคล้องตามมาตรฐานสากลของ COSO

ในการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 14/2558 เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2558 ซึ่งมีคณะกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมประชุมด้วย คณะกรรมการ ทอท. ได้ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของ ทอท. โดยผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เรื่อง รายงานการควบคุมภายในของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2558 และมีความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของ ทอท. มีความเพียงพอและเหมาะสม สอดคล้องตามมาตรฐานสากลสรุปได้ดังนี้

**(1) สภาพแวดล้อมการควบคุม**

ทอท. ตระหนักและให้ความสำคัญกับระบบการควบคุมภายในที่ได้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารได้ปลูกจิตสำนึก สร้าง แสดง และเป็นผู้นำในการปฏิบัติตามแนวทางธรรมาภิบาล และสื่อสารให้พนักงานรับทราบ และถือปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โดยมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และคู่มือด้านต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทาง/กรอบในการดำเนินงานขององค์กร เช่น คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี การรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของคณะกรรมการ จัดซื้อจัดจ้าง คู่มือการดำเนินงานของสนามบิน และการเปิดเผยข้อมูลโครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ตามแนวทางโครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ (Construction Sector Transparency Initiative: CoST) เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารงานและสายการบังคับบัญชาของ ทอท. สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยมีสายการบังคับบัญชาที่แบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการถ่วงดุลการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรรวมทั้งมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถที่จำเป็นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง มีแผนงานการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน





## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรโดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลที่เหมาะสม ทั้งนี้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานนี้ได้ครอบคลุมในเรื่องการปฏิบัติตาม Code of Conduct ของ ทอท. มีการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อส่งเสริมจริยธรรม เช่น การจัดนิทรรศการและบรรยายพิเศษ เรื่อง ธรรมะกับจริยธรรมในการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงาน ทอท. ทุกระดับเกิดความตระหนัก มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานด้วยความซื่อตรง มีจริยธรรม เสริมสร้างการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงมีการให้ความสำคัญต่อความเพียงพอของการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับดัชนีการประเมินความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (Dow Jones Sustainability Indices: DJSI) และมาตรการป้องกันการทุจริตของกิจกรรมตามที่ คตง.กำหนด อาทิ กิจกรรมด้านการจัดซื้อจัดจ้าง นอกจากนี้ยังได้กำหนดนโยบายการควบคุมภายในที่ให้ความสำคัญในการป้องกัน และติดตามความเสี่ยงจากการทุจริต คอรัปชั่น รวมถึงส่งเสริมการนำระบบสารสนเทศ (aot.irishrisk.com) สนับสนุนการประเมินผลการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง มาประยุกต์ใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน

**(2) การประเมินความเสี่ยง**

ทอท. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงจากการควบคุมภายในโดยครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้าน คือ การดำเนินงาน (Operation: O) การรายงาน (Reporting: R) การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance: C) โดยผู้บริหารทุกระดับของ ทอท. มีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง โดยให้ความสำคัญในการพิจารณาความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยการระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่ครอบคลุมเหตุการณ์ทุจริตแบบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น อาทิ การจัดทำรายงานทางการเงินเท็จ การทำให้สูญเสียทรัพย์สิน การคอร์รัปชั่น การที่ผู้บริหารส่วนงานฯ สามารถฝ่าฝืนระบบควบคุมภายใน (Management Override of Internal Controls) การเปลี่ยนแปลงข้อมูลในรายงานที่สำคัญและการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินโดยไม่ถูกต้อง เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อค้นหาปัญหาหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ โดยมุ่งเน้นที่ระบบ/กระบวนการ มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยผู้บริหารจะพิจารณาความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีระดับสูงและสูงมากเป็นลำดับแรก และพิจารณากำหนดวิธีการควบคุมที่เพียงพอ และเหมาะสมเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้กับความคุ้มค่าของประโยชน์ที่ได้รับ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสูงสุดโดยมีการแจ้งให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติตามระบบการปรับปรุงการควบคุมภายในอย่างทั่วถึง

**(3) กิจกรรมการควบคุม**

กิจกรรมการควบคุมกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้ผู้บริหารทราบขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการควบคุมที่กำหนด ด้วยการสื่อสารให้เห็นถึง



## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการแบ่งแยกหน้าที่และมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงานที่สำคัญในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน ตามหลักการ Check and Balance สำหรับกิจกรรมด้านเทคโนโลยี ทอท. มีการประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความมั่นคงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication Technology (ICT) Security Policy) และได้จัดทำรายละเอียดขั้นตอน/ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เป็นไปตามกฎหมายด้าน ICT และกฎระเบียบข้อบังคับของ ทอท. โดยมีการทบทวนปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง

**(4) สารสนเทศและการสื่อสาร**

ทอท. ได้นำระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเข้ามาใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสารข้อมูลให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ โดยสายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้จัดทำแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการด้าน ICT เพื่อกำหนดทิศทางงานโครงการที่จำเป็นต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถรายงานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่ง ทอท. ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3 ระบบหลัก ดังนี้

(4.1) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System: MIS) ใช้งานที่สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานภูมิภาค ประกอบด้วย 3 ระบบ ได้แก่ ระบบงานด้านการบริหารและการเงิน (Oracle) เช่น ระบบงานด้านบุคลากร (Human Resource System: HR) เป็นต้น ระบบงานด้านปฏิบัติงานท่าอากาศยาน (UFIS) เช่น ระบบงานรวบรวมข้อมูลการบิน (Flight Information Collection System: FICS) เป็นต้น และระบบงานสนับสนุนกิจการท่าอากาศยาน เช่น ระบบงานบริหารซ่อมบำรุง (Maximo) เป็นต้น

(4.2) ระบบ System Application Program: SAP ใช้งานที่ ทสก. เช่น ระบบงานด้านบริหารบุคลากร (Human Resource: HR) เป็นต้น

(4.3) ระบบ Airport Operations Database: AODB ใช้งานที่ ทสก. เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารข้อมูลการบิน (Flight Information Management System: FIMS) เป็นต้น

ในด้านการสื่อสารข้อมูลภายใน ทอท. ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานตามสายงานการบริหาร มีความเพียงพอ เหมาะสมทั่วถึง ทันต่อการปฏิบัติงาน มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลเป็นระบบ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ นำข้อมูลไปใช้ตัดสินใจได้ เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหาร ทอท. (Executive Support System: ESS) เป็นต้น และมีการจัดหารูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจน ทันเวลา สะดวกต่อผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านระบบเครือข่าย เช่น ระบบ Internet/Intranet e-mail e-doc เป็นต้น และระบบการสื่อสารพื้นฐาน อาทิ โทรศัพท์เคลื่อนที่ โทรสาร การส่งข้อความ (SMS) ผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ หนังสือภายใน เป็นต้น

สำหรับการสื่อสารภายนอก ทอท. มีกระบวนการและช่องทางที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เช่น Website [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) e-mail address: [goodgovernance@airportthai.co.th](mailto:goodgovernance@airportthai.co.th) ตู้ ปณ.3 ปณฝ.ดอนเมือง



## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

กทท. 10210 ผู้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ติดตั้ง ณ สำนักงานใหญ่ และบริเวณสำนักงานท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง และการจัดกิจกรรม Company Visit เป็นต้น

**(5) การติดตามประเมินผล**

ทอท. มีระบบการติดตามประเมินผลของกิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในและประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ ทอท. ใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง กรณีมีการตรวจพบข้อบกพร่องผู้ตรวจสอบภายใน (สำนักตรวจสอบ) ได้ให้ข้อเสนอแนะแก่ส่วนงาน ทอท. ที่ได้รับตรวจ โดยส่วนงานได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาปรับปรุงข้อบกพร่องฯ และรายงานให้ผู้ตรวจสอบภายในทราบตามระยะเวลาที่กำหนด และการประเมินผลแบบรายครั้งโดยการประเมินการควบคุมด้วยตนเองปีละ 1 ครั้ง เพื่อประมวลผลเป็นรายงานการควบคุมภายในของ ทอท. ตามระเบียบ คตง.ข้อ 6 นอกจากนี้ได้มีการประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องอย่างทันกาล โดยได้กำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงาน และติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ ทอท. มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผล และการตรวจสอบ โดยกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา และ/หรือกรรมการผู้อำนวยการใหญ่กรณีมีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี การกระทำอื่นที่มีผลกระทบต่องค์กรอย่างมีนัยสำคัญ



## 12. รายการระหว่างกัน

## 12. รายการระหว่างกัน

## 12.1 รายการระหว่างกันกับกระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ ทอท.

ทอท. ชำระค่าเช่าที่ดินซึ่งเป็นที่ดินของท่าอากาศยานของ ทอท. ให้แก่ กระทรวงการคลัง เป็นจำนวนเงินประมาณ 2,206.54 ล้านบาท และ 1,896.23 ล้านบาท ในรอบปีบัญชี 2559 และ รอบปีบัญชี 2558 ตามลำดับ นอกจากนี้ กระทรวงการคลังได้เข้าค้ำประกันเงินกู้ของ Japan International Cooperation Agency (JICA) ทั้งหมดของ ทอท. ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ โดยในปัจจุบัน กระทรวงการคลังยังไม่เคยเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการค้ำประกันดังกล่าวจาก ทอท. อย่างไรก็ดี พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 ซึ่งมีผลใช้บังคับวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2548 ได้กำหนดให้กระทรวงการคลังมีอำนาจในการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการค้ำประกันหรือค่าธรรมเนียมอื่นใดจากรัฐวิสาหกิจ สำหรับการค้ำประกันที่กระทำ ณ วันที่พระราชบัญญัตินี้มีผลบังคับใช้เป็นต้นไป ดังนั้น กระทรวงการคลังสามารถเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการออกหนังสือค้ำประกันจาก ทอท. ได้ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในพระราชบัญญัติดังกล่าว

ตารางต่อไปนี้แสดงรายการระหว่างกันกับผู้ถือหุ้นสำหรับรอบปีบัญชี 2559 และรอบปีบัญชี 2558 ดังนี้

ผู้ถือหุ้น	ความสัมพันธ์กับบริษัท	รายการที่เกี่ยวข้องกัน	รอบปีบัญชี 2559	รอบปีบัญชี 2558
			(ล้านบาท)	(ล้านบาท)
กระทรวงการคลัง	ผู้ถือหุ้นใหญ่	เป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้สถาบันการเงินต่างประเทศ	30,728.15	30,900.18
กระทรวงการคลัง (กรมธนารักษ์)	ผู้ถือหุ้นใหญ่	รายการเช่าใช้ประโยชน์ที่ดินราชพัสดุ	2,206.54	1,896.23

## 12.2 รายการระหว่างกันกับบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

รายการที่เกิดจากการซื้อ ขาย และบริการกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

ตารางต่อไปนี้แสดงรายการระหว่างกันกับบริษัทย่อย สำหรับรอบปีบัญชี 2559 และรอบปีบัญชี 2558 ซึ่งการกำหนดราคาระหว่าง ทอท. กับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เป็นไปตามปกติของธุรกิจเช่นเดียวกับที่กำหนดกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

## 12. รายการระหว่างกัน

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์กับบริษัท	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการระหว่างกัน	
			รอบปีบัญชี 2559 (ล้านบาท)	รอบปีบัญชี 2558 (ล้านบาท)
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทอท. ถือหุ้นร้อยละ 60</li> <li>• ผู้บริหารของ ทอท. (นายศิริโรจน์ ดวงรัตน์) เป็นกรรมการบริษัท</li> </ul>	• รายได้ค่าเช่า	20.18	20.18
		• รายได้เกี่ยวกับบริการ	25.51	28.97
		• รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์	18.02	14.44
		• ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	0.84	0.53
		• ค่าใช้จ่ายอื่น	1.01	1.49
		• ลูกหนี้การค้า	51.48	50.51
		• เจ้าหนี้อื่น	1.68	1.82

## สรุปสาระสำคัญของลักษณะของรายการและสัญญา

ทอท. ได้เข้าร่วมลงทุนใน บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด (รทส.) เพื่อประกอบกิจการโรงแรม และให้บริการซักกรีด โดย รทส. ได้ทำสัญญาเช่าที่ดินกับ ทอท. ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยมีวัตถุประสงค์การเช่าเพื่อใช้เป็นสถานที่ก่อสร้างโรงแรม ซึ่งมีอายุสัญญา 25 ปี นับตั้งแต่วันที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ (28 กันยายน 2549) และขยายอายุสัญญาตามมาตรการให้ความช่วยเหลือสายการบิน และผู้ประกอบการปี 2552 และมาตรการให้ความช่วยเหลือสายการบินและผู้ประกอบการปี 2553 คราวละ 2 ปี รวมเป็นระยะเวลา 29 ปี โดยคิดค่าเช่าที่ดิน ในอัตราตารางเมตรละ 60 บาทต่อเดือน จะเริ่มคิดเก็บนับตั้งแต่วันที่ รทส. ได้เปิดให้บริการโรงแรมในระหว่างอายุสัญญาเช่า ทอท. สงวนสิทธิ์ในการปรับอัตราค่าเช่าที่ดินเพิ่มขึ้นตามความเหมาะสม และ ทอท. กำหนดเรียกเก็บส่วนแบ่งผลประโยชน์ตอบแทนจากการประกอบกิจการโรงแรมในอัตราร้อยละ 2 ของยอดขายได้ก่อนหักค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น ต่อมา ทอท. อนุญาตให้ขยายอายุสัญญาออกไปจากเดิม 25 ปี เป็น 30 ปี และให้สิทธิแก่ผู้รับอนุญาตที่จะต่ออายุสัญญาได้อีกสองครั้ง ๆ ละ 10 ปี ตามหนังสือ ทอท. ที่ 1759/2555 ลงวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2555

## 12.3 นโยบายเกี่ยวกับรายการระหว่างกันของ ทอท. ในอนาคต

บริษัทฯ จะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตว่า จะเป็นไปด้วยความสมเหตุสมผล และมีอัตราตอบแทนที่ยุติธรรม พร้อมทั้งผ่านการอนุมัติตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง และจะเปิดเผยชนิดและมูลค่าของรายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งภายใต้ประกาศ และข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

