

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 14,285,700,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาทชำระเต็มมูลค่าแล้ว

## 7.2 ผู้ถือหุ้น

7.2.1 ผู้ถือหุ้นใหญ่ 10 อันดับแรกของ ทอท.ณ วันที่ 14 ธันวาคม 2560 ได้แก่

ลำดับ	รายชื่อ	จำนวนหุ้น	ร้อยละของ จำนวนหุ้นทั้งหมด
1.	กระทรวงการคลัง	10,000,000,000	70.000
2.	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	611,351,816	4.279
3.	SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	405,711,990	2.840
4.	STATE STREET EUROPE LIMITED	283,376,044	1.984
5.	สำนักงานประกันสังคม	161,239,300	1.129
6.	CHASE NOMINEES LIMITED	128,428,723	0.899
7.	BNY MELLON NOMINEES LIMITED	79,255,848	0.555
8.	HSBC (SINGAPORE) NOMINEES PTE LTD	75,276,029	0.527
9.	THE BANK OF NEW YORK MELLON	73,428,727	0.514
10.	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	69,275,147	0.485
11.	ผู้ถือหุ้นอื่น	2,398,356,376	16.788
		14,285,700,000	100.000

## หมายเหตุ:

1. ผู้ถือหุ้นลำดับที่ 3, 6, 7 และ 8 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. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

7.2.2 ผู้ถือหุ้นที่ถือผ่านบริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด ตั้งแต่ร้อยละ 0.50 ของจำนวนหุ้นที่ชำระแล้วของหลักทรัพย์อ้างอิงขึ้นไป\* ได้แก่

รายชื่อ	จำนวนหุ้น	ร้อยละของ จำนวนหุ้นทั้งหมด
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	175,028,964	1.23

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 มติคณะกรรมการบริษัทที่อนุมัติให้จ่ายเงินปันผลนั้น ให้นำเสนอเพื่อขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น เว้นแต่เป็นการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล ให้คณะกรรมการบริษัทมีอำนาจอนุมัติให้จ่ายได้ และรายงานให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในการประชุมคราวต่อไป

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2561 ที่ประชุมมีมติอนุมัติการจัดสรรเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2560 ในอัตราหุ้นละ 0.86 บาท รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 12,285,702,000 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 59.64 ของกำไรสุทธิของงบการเงินเฉพาะบริษัทปีบัญชี 2560 ทั้งนี้ ทอท.ได้จ่ายเงินปันผลแล้ว เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2561

สำหรับนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท.ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดในแต่ละปี และเป็นไปตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

## โครงสร้างเงินทุนของบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด (รทส.)

ณ วันที่ 30 กันยายน 2561 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]
    B --> D[คณะกรรมการบริหาร]
    B --> E[คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน]
    B --> F[คณะกรรมการตรวจสอบ]
    B --> G[คณะกรรมการธรรมาภิบาล]
    B --> H[หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน]
    B --> I[กรมการผู้ดำเนินงานใหญ่]
    I --> J[ศูนย์ปฏิบัติการค้ำจุนการทุจริต]
    I --> K[สายงานกฎหมายและเลขานุการบริษัท]
    I --> L[สายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร]
    K --> M[สายกฎหมาย]
    K --> N[สายเลขานุการบริษัท]
    L --> O[สายงานยุทธศาสตร์]
    L --> P[สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ]
    L --> Q[สายงานบัญชีและการเงิน]
    L --> R[สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด]
    L --> S[สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง]
    L --> T[สายงานมาตรฐานทำอากาศยานและการบิน]
    O --> U[สายงานทำอากาศยานภูมิภาค]
    O --> V[สายงานทำอากาศยานสุวรรณภูมิ]
    O --> W[สายงานทำอากาศยานดอนเมือง]
    O --> X[สายงานทำอากาศยานภูเก็ต]
    U --> Y[สายงานทำอากาศยานเชียงใหม่]
    U --> Z[สายงานทำอากาศยานหาดใหญ่]
    U --> AA[สายงานทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย]
  
```

- มีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 15 คน เลือกตั้งโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 คน
- กรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร
- กรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านการบัญชีและการเงิน

## 8. โครงสร้างการจัดการ

คณะกรรมการ ทอท.ณ วันที่ 30 กันยายน 2561 ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 15 คน เป็นผู้หญิงจำนวน 2 คน แบ่งเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 14 คน และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน โดยในจำนวนนี้ มีกรรมการอิสระ 11 คน ซึ่งเกินกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ดังนี้

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง	วันที่ได้รับการแต่งตั้ง
1.	นายประสงค์ พูนธเนศ*	ประธานกรรมการ	20 มิถุนายน 2557
2.	นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ*	รองประธานกรรมการ กรรมการอิสระ ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการสรรหา กรรมการธรรมาภิบาล	20 มิถุนายน 2557
3.	พลอากาศโท ประกิต ศกุนสิงห์*	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการธรรมาภิบาล	21 สิงหาคม 2557
4.	นายรัชชัย อร์ญญิก*	กรรมการอิสระ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	9 ตุลาคม 2557
5.	นางสาวสุทธิดันต์ รัตนโชติ*	กรรมการ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	27 มกราคม 2555
6.	นายมานิต นิธิประทีป*	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการสรรหา กรรมการตรวจสอบ	18 กันยายน 2557
7.	นายธานินทร์ พะเอม*	กรรมการอิสระ	18 กันยายน 2557
8.	พลเอก ชาดอุดม ดิตถะสิริ*	กรรมการอิสระ	24 พฤษภาคม 2560
9.	นายมนัส แจ่มเวหา*	กรรมการอิสระ กรรมการบริหารความเสี่ยง	15 พฤศจิกายน 2559
10.	นางระวีวรรณ เนตระเวสณะ	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการธรรมาภิบาล กรรมการสรรหา	24 ธันวาคม 2557
11.	นายสราวุธ เบญจกุล*	กรรมการอิสระ	19 ตุลาคม 2559
12.	พลตำรวจโท มนูญ เมฆหมอก	กรรมการอิสระ	15 พฤศจิกายน 2559
13.	นายวราห์ ทองประสินธุ์	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน กรรมการตรวจสอบ กรรมการบริหารความเสี่ยง	16 กรกฎาคม 2557
14.	นายกฤษเทพ สิมลี*	กรรมการ	24 มกราคม 2561

8. โครงสร้างการจัดการ

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง	วันที่ได้รับการแต่งตั้ง
15.	นายณินันท์ ศิริสมรรถการ*	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ กรรมการธรรมาภิบาล กรรมการบริหารความเสี่ยง	22 มิถุนายน 2559

หมายเหตุ: - กรรมการในลำดับที่ 1 เคยได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ ทอท.ครั้งแรกระหว่างวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2552 – 1 ตุลาคม 2554 ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ ทอท.เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2557 – 27 มกราคม 2560 และได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ ทอท.อีกครั้งเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2560

- กรรมการในลำดับที่ 2 ได้รับการแต่งตั้งเป็นรองประธานกรรมการ ทอท.จากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 7/2560 เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2560

- กรรมการในลำดับที่ 13 เป็นผู้มีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน

- \*กรรมการที่อยู่ในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Director's Pool) ของกระทรวงการคลัง

กรรมการที่ลาออก ระหว่างปีงบประมาณ 2561 (1 ตุลาคม 2560 – 30 กันยายน 2561)

รายชื่อ	การดำรงตำแหน่ง
พลเอก ชัยชาญ ช้างมงคล	24 พฤษภาคม – 17 พฤศจิกายน 2560

**กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท**

กรรมการสองคนลงลายมือชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท

**คุณสมบัติของกรรมการ**

มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ.2535 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 ข้อบังคับ ทอท.และนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท.อาทิ

- มีสัญชาติไทย
- มีอายุไม่เกิน 65 ปีบริบูรณ์
- (1) ดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจและหรือนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจเป็นผู้ถือหุ้น ไม่เกินสาม (3) แห่ง
- (2) ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ไม่เกินสาม (3) แห่ง
- ทั้งนี้ การดำรงตำแหน่งกรรมการตามความในข้อ (1) และ (2) รวมกันแล้วต้องไม่เกินห้า (5) แห่ง
- ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำ

โดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

- ไม่เป็นข้าราชการการเมืองเว้นแต่เป็นการดำรงตำแหน่งกรรมการตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย
- ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง
- ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงานเพราะทุจริตต่อหน้าที่
- ไม่เป็นผู้ถือหุ้นของวิสาหกิจนั้นหรือผู้ถือหุ้นของนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นถือหุ้นอยู่



## 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 เข้าเป็นกรรมการแทนในตำแหน่งที่ว่างในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไปได้ เว้นแต่วาระของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน มติของคณะกรรมการต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ บุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนจะอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการซึ่งตนแทน



## 8. โครงสร้างการจัดการ

**ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ****อำนาจของคณะกรรมการ**

1. แต่งตั้งผู้آنวยการใหญ่ 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 เพื่อพิจารณากลั่นกรองการดำเนินงานที่สำคัญอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ
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 ประเมินผลงานของผู้آنวยการใหญ่อย่างสม่ำเสมอ และกำหนดค่าตอบแทนผู้آنวยการใหญ่ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน
8. อนุมัติจัดหาพัสดุ ในวงเงินที่เกินอำนาจของกรรมการผู้آنวยการใหญ่

**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 ขอบบังคับ 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. จัดให้มีการจดบันทึกรายงานการประชุมและข้อมติทั้งหมดของที่ประชุมผู้ถือหุ้นและของที่ประชุมคณะกรรมการลงไว้ในสมุดโดยถูกต้อง 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 รวมถึงมีการพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารจะสามารถนำวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

14. ทบทวนและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน และพิจารณาทบทวนและอนุมัติวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทอย่างน้อยทุก 5 ปี และให้ความเห็นชอบ และติดตามให้ฝ่ายบริหารปฏิบัติตามแผนงานให้เป็นไปตามทิศทางและกลยุทธ์องค์การอย่างสม่ำเสมอ

15. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง และมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทั้งองค์กร และติดตามให้ฝ่ายบริหารรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

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

17. สอดส่องดูแลและจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น 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
4. การเลือกตั้งผู้สอบบัญชี และกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้สอบบัญชี



## 8. โครงสร้างการจัดการ

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 2561 คณะกรรมการ ทอท.ได้ให้ความเห็นชอบกำหนดการประชุมเป็นวันพุธสัปดาห์ที่ 3 ของทุกเดือนไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการสามารถจัดตารางเวลาและสามารถเข้าร่วมประชุมได้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งส่วนของ ทอท.สามารถวางแผนการทำงานและจัดเตรียมข้อมูล และระเบียบวาระการประชุม เพื่อคณะกรรมการ ทอท.ใช้ประกอบการพิจารณาได้อย่างละเอียดรอบคอบ ซึ่งประธานกรรมการจะแจ้งกำหนดการประชุมครั้งถัดไปให้ที่ประชุมทราบก่อนเลิกประชุมทุกครั้ง ในปีงบประมาณ 2561 ได้มีการประชุมคณะกรรมการ ทอท.ทั้งหมด 14 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 รวมทั้งจัดทำรายงานการประชุมที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างถูกต้อง และให้เก็บรักษาไว้ ณ สำนักงานของบริษัท เมื่อประธานกรรมการบริษัทผู้เป็นประธานการประชุมได้ลงลายมือชื่อพร้อมกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ผู้เป็นเลขานุการคณะกรรมการ ให้ถือว่าเป็นหลักฐานอันถูกต้องของเรื่องที่ปรากฏอยู่ในรายงานการประชุมนั้น และให้ถือว่ามติและการพิจารณาที่บันทึกไว้ได้ดำเนินการไปอย่างถูกต้องแล้ว

การประชุมคณะกรรมการ ทอท.ใช้มติเสียงข้างมากโดยกรรมการหนึ่งคน มีเสียงหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ประธานในที่ประชุมมีสิทธิออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด โดยในปีงบประมาณ 2561 กรรมการที่เข้าร่วมประชุม และลงมติในแต่ละวาระ มีจำนวนไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด และนอกจากนี้ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารได้มีการประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีผู้บริหารเข้าร่วมประชุมด้วย จำนวน 1 ครั้ง เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2561

8. โครงสร้างการจัดการ

การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทของกรรมการแต่ละคน สรุปได้ดังนี้

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	วันที่/ครั้งประชุมคณะกรรมการบริษัท														รวม
		ครั้งที่ 11/2560 (30 ต.ค.60)	ครั้งที่ 12/2560 (22 พ.ย.60)	ครั้งที่ 13/2560 (30 พ.ย.60)	ครั้งที่ 14/2560 (20 ธ.ค.60)	ครั้งที่ 1/2561 (24 ม.ค.61)	ครั้งที่ 2/2561 (25 ม.ค.61)	ครั้งที่ 3/2561 (21 ก.พ.61)	ครั้งที่ 4/2561 (21 มี.ค.61)	ครั้งที่ 5/2561 (25 เม.ย.61)	ครั้งที่ 6/2561 (23 พ.ค.61)	ครั้งที่ 7/2561 (20 มิ.ย.61)	ครั้งที่ 8/2561 (25 ก.ค.61)	ครั้งที่ 9/2561 (22 ส.ค.61)	ครั้งที่ 10/2561 (19 ก.ย.61)	
1.	นายประสงค์ พูนธเนศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
2.	พลเอก ชัยชาญ ช้างมงคล	✓	ลาออกจากการเป็นกรรมการ ทอท. มีผลตั้งแต่วันที่ 17 พ.ย.60													1/1
3.	นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
4.	พลอากาศโท ประคิด สกุนสิงห์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
5.	นายวัชรชัย อริญญิก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
6.	นางสาวสุทธิดันต์ รัตนโชติ	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13/14
7.	นายมานิต นิธิประทีป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
8.	นายธนาสินทร์ ฝะเอม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
9.	พลเอก ชาดอุดม ดิตตะสิริ	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13/14
10.	นายมนัส แจ่มเวหา	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13/14
11.	นางระวีวรรณ เนตรคเวสนะ	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13/14
12.	นายสราวุธ เบญจกุล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
13.	พลตำรวจโท มนูญ เมฆหมอก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
14.	นายวราห์ ทองประสินธุ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
15.	นายกฤษเทพ สิมลี	แต่งตั้งมีผลวันที่ 24 ม.ค.61				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	9/10
16.	นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
	รวมกรรมการที่เข้าประชุม	14	14	12	14	15	14	15	15	15	15	15	14	15	15	
	จำนวนกรรมการทั้งหมด	15	14	14	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
	คิดเป็นร้อยละ (%) ของการเข้าประชุม คณะกรรมการบริษัทของกรรมการทั้งหมด ในแต่ละครั้งที่ประชุม	93.33	100.00	85.71	100.00	100.00	93.33	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	93.33	100.00	100.00	

## 8. โครงสร้างการจัดการ

สรุปการเข้าประชุม ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2560 – 30 กันยายน 2561 ของคณะกรรมการบริษัท/คณะกรรมการเฉพาะเรื่อง 5 คณะ ดังนี้

รายชื่อกรรมการ	คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ สรรหา	คณะกรรมการ กำหนด ค่าตอบแทน	คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล	คณะกรรมการ บริหาร ความเสี่ยง	การประชุม สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2560
	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 14 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 12 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 2 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 1 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 2 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 12 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 1 ครั้ง
1. นายประสงค์ พูนธเนศ	14/14	-	-	-	-	-	1/1
2. นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	14/14	-	2/2	-	2/2	12/12	1/1
3. พลอากาศโท ประกิต สกุนสิงห์	14/14	12/12	-	-	1/2	-	1/1
4. นายวิชชัย อริญญิก	14/14	-	-	1/1	-	-	1/1
5. นางสาวสุทธีรัตน์ รัตนโชติ	13/14	-	-	1/1	-	-	1/1
6. นายมานิต นิธิประทีป	14/14	12/12	2/2	-	-	-	1/1
7. นายธานินทร์ พะยอม	14/14	-	-	-	-	-	1/1
8. พลเอก ชาดอุดม ดิตถะสิริ	13/14	-	-	-	-	-	1/1
9. นายมนัส แจ่มเวหา	13/14	-	-	-	-	10/12	1/1
10. นางระวีวรรณ เนตระกเวสนะ	13/14	-	2/2	-	2/2	-	1/1
11. นายสราวุธ เบญจกุล	14/14	-	-	-	-	-	1/1
12. พลตำรวจโท มนุ เมฆหมอก	14/14	-	-	-	-	-	1/1
13. นายวราห์ ทองประสิทธิ์	14/14	12/12	-	1/1	-	12/12	1/1
14. นายฤชเทพ ลิ้มลี	9/10	-	-	-	-	-	1/1
15. นายนิคินัย ศิริสมรรถการ	14/14	-	-	-	2/2	7/12	1/1
กรรมการที่ลาออกระหว่างปี 2561							
16. พลเอกชัยชาญ ช้างมงคล	1/1	-	-	-	-	-	-

## หมายเหตุ

- กรรมการในลำดับที่ 14 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2561
- กรรมการในลำดับที่ 16 ได้ขอลาออกจากการเป็นกรรมการ ทอท.เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2560

## 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 2561 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 ชีระวิวัฒน์ชัย	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง)
8. นางภาละณี วรรณโนทัย	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน)
9. นาวาอากาศเอก วิสูตร จันทนา	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค)
10. นายศิริโรจน์ ดวงรัตน์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
11. นาวาอากาศโท สุธีรวัฒน์ สุวรรณวัฒน์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง
12. นายเพชร ชื่นเจริญ	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต
13. นายสมชัย สวัสดิ์ผล	ที่ปรึกษา 11 ทอท.
14. นายประพนธ์ ปัทมกิจสกุล	ผู้เชี่ยวชาญ 11 ทอท.
15. นายประวิทย์ ฉายสุวรรณ	ผู้เชี่ยวชาญ 11 ทอท.
16. นายพัฒนพงศ์ สุวรรณชาติ	หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน (CFO)
17. นายพิเชฐ รุ่งวิชา	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน)
18. นายพนพล มงคลสินธุ์	รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สายสนับสนุนธุรกิจ)
19. นางรพีพร คงประเสริฐ	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน
20. นางจันทิมา ลัทธวิธรรณ	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี
21. นางสาวณัฐนันท์ มั่งคั่งญา	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

## หมายเหตุ

- ผู้บริหารลำดับที่ 1 - 16 คือผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารที่รายงานแก่นับต่อจากผู้จัดการลงมา และผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารรายชื่อที่ปรากฏ
- ผู้บริหารลำดับที่ 17 - 21 คือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสายงานบัญชีและการเงิน

ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2561 มีผู้บริหาร ทอท.จำนวน 20 คน

รายชื่อผู้บริหาร	ตำแหน่ง
1. นายณิธิชัย ศิริสมรรถการ	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
2. นางสาวชนาลัย ฉายากุล	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานกฎหมายและเลขานุการบริษัท) และปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท
3. นางสาวศศิสุภา สุคนธ์ทรัพย์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานยุทธศาสตร์)
4. นางฉาณิศา ชำนาญเวช	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ)
5. นายสมบุญ น้อยน้ำคำ	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน)

## 8. โครงสร้างการจัดการ

รายชื่อผู้บริหาร	ตำแหน่ง
6. นายวิชัย บุญยี่	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด)
7. นายเอนก ชีระวัฒน์ชัย	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง)
8. นาวาอากาศโท ฤทธิรงค์ ก้อนมณี	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน)
9. นายมนตรี มงคลดาว	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค)
10. นาวาอากาศโท สุธีรวัฒน์ สุวรรณวัฒน์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
11. นายศิริโรจน์ ดวงรัตน์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง
12. เรืออากาศตรี ธาณี ช่วงชู	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต
13. นาวาอากาศตรี มณฑกร รังงาม	ที่ปรึกษา 10 ทอท.และรักษาการ ผู้อำนวยการท่าอากาศยานเชียงใหม่
14. นายประพนธ์ ปัทมกิจสกุล	ผู้เชี่ยวชาญ 11 ทอท.
15. นายพัฒนพงศ์ สุวรรณชาติ	หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน (CFO)
16. นายเจนวิทย์ มุสิกรัตน์	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน)
17. นางสาวดาลัด อิศวศน์	รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สายสนับสนุนธุรกิจ)
18. นางรพีพร คงประเสริฐ	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน
19. นายสรายุทธ จำปา	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี
20. นางสาวฉัฐนันท์ มั่งขวัญญา	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

## หมายเหตุ

- ผู้บริหารลำดับที่ 1 - 15 คือผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารที่รายงานต่อจากผู้จัดการลงมา และผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารรายชื่อที่ปรากฏ
- ผู้บริหารลำดับที่ 16 - 20 คือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสายงานบัญชีและการเงิน

## 8.3 เลขานุการบริษัท

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

(1) ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่คณะกรรมการ ทอท.ในการดำเนินงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง

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

(3) แจ้งให้คณะกรรมการ ทอท.ทราบการได้รับประเมินผล บทบาท และหน้าที่ของคณะกรรมการ โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี



## 8. โครงสร้างการจัดการ

(4) เลขาธิการบริษัทมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้แก่กรรมการของบริษัท รวมทั้งรับผิดชอบในการติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกรรมการบริษัท และบริษัทย่อยอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการตลาดทุน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

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

(6) จัดทำและเก็บรวบรวมทะเบียนประวัติกรรมการ

(7) เก็บรักษาบันทึกเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบต่าง 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 ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code 2017) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ด.) หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน 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 2560 เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2561 ที่ประชุมมีมติอนุมัติค่าตอบแทน เบี้ยประชุมกรรมการประจำปี 2561 และเงินโบนัสคณะกรรมการประจำปี 2560 ดังนี้

##### (1) ค่าตอบแทนกรรมการ ทอท.

1.1 ค่าตอบแทนรายเดือน คนละ 35,000 บาท หากเป็นกรรมการในระหว่างเดือนให้คำนวณตามสัดส่วนของเดือน

1.2 ค่าเบี้ยประชุมต่อครั้งที่เข้าประชุม คนละ 20,000 บาท จ่ายเบี้ยประชุมไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน

## 8. โครงสร้างการจัดการ

## (2) ค่าตอบแทนกรรมการชุดย่อย

## 2.1 คณะกรรมการบริหาร ทอท.

ค่าเบี้ยประชุมต่อครั้งที่เข้าประชุม คนละ 10,000 บาท เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม จ่ายเบี้ยประชุมไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน

## 2.2 คณะกรรมการตรวจสอบ

2.2.1 ค่าตอบแทนรายเดือน คนละ 20,000 บาท เดือนใดไม่มีการประชุม คงให้ได้รับค่าตอบแทนด้วยหากเป็นกรรมการในระหว่างเดือน ให้คำนวณตามสัดส่วนของเดือน

2.2.2 ค่าเบี้ยประชุมต่อครั้งที่เข้าประชุม คนละ 5,000 บาท เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม จ่ายเบี้ยประชุมไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน

2.3 กรรมการ ทอท.ที่ได้รับแต่งตั้งโดยคณะกรรมการ ทอท.ให้เป็นกรรมการ อนุกรรมการ หรือผู้ทำงานในคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานชุดย่อยอื่น ๆ ให้ได้รับค่าเบี้ยประชุมต่อครั้งที่เข้าประชุมคนละ 15,000 บาท และให้ได้รับค่าตอบแทนรวมทั้งสิ้นไม่เกินเดือนละ 30,000 บาทต่อคน ทั้งนี้ ไม่รวมค่าตอบแทนของคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหาร

## (3) ประธานและรองประธานของทุกคณะได้เพิ่มอีกร้อยละ 25 และ 12.5 ตามลำดับ

## (4) กำหนดวงเงินค่าตอบแทนของกรรมการ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2561 ไม่เกิน 18,000,000 บาท

## (5) กำหนดวงเงินโบนัสกรรมการ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2560 (1 ตุลาคม 2559 - 30 กันยายน 2560)

ไม่เกินร้อยละ 0.50 ของเงินปันผลจ่าย โดยคำนวณจ่ายตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในปีงบประมาณ 2560 ทั้งนี้ ไม่เกิน 1,500,000 บาทต่อคน ประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการได้รับเงินโบนัสสูงกว่ากรรมการร้อยละ 25 และ 12.5 ตามลำดับ ยกเว้นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการของ ทอท.ไม่มีสิทธิได้รับเงินโบนัสกรรมการ

(1 ตุลาคม 2559 - 30 กันยายน 2560)

หน่วย : บาท

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	เงินโบนัส
1.	นายประสงค์ พูนธเนศ	1,849,762.38
2.	พลเอก ชัยชาญ ช้างมงคล	584,341.39
3.	นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	1,552,083.33
4.	พลอากาศโท ประกิต ศกุนสิงห์	1,500,000.00
5.	นายรัชชัย อริญญิก	1,500,000.00
6.	นางสาวสุทธริศน์ รัตนโชติ	1,500,000.00
7.	นายมานิต นิธิประทีป	1,500,000.00
8.	นายธานินทร์ สะเอม	1,500,000.00
9.	พลเอก ชาทอุดม ดิตตะสิริ	532,258.06
10.	นายมนัส แจ่มเวหา	1,316,666.67
11.	นางระวีวรรณ เนตระกเวสนะ	1,500,000.00
12.	นายสราวุธ เบญจกุล	1,427,419.35

8. โครงสร้างการจัดการ

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	เงินโบนัส
13.	พลตำรวจโท มนูญ เมฆหมอก	1,316,666.67
14.	นายวราห์ ทองประสิทธิ์	1,500,000.00
15.	พลเอก กัมปนาท รุดดิษฐ์	334,677.42
16.	พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง	616,071.43
	<b>รวม</b>	<b>20,029,946.70</b>

ค่าตอบแทนของคณะกรรมการ ทอท.และคณะกรรมการเฉพาะเรื่องในปี 2561

(1 ตุลาคม 2560 – 30 กันยายน 2561)

หน่วย : บาท

รายชื่อกรรมการ	คณะกรรมการบริษัท		คณะกรรมการตรวจสอบ		ค่าเบี้ยประชุม					รวม
	ค่าเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรายเดือน	ค่าเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรายเดือน	คณะกรรมการสรรหา	คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	คณะกรรมการธรรมาภิบาล	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ	
1. นายประสงค์ พูนธเนศ	300,000.00	525,000.00	-	-	-	-	-	-	-	825,000.00
2. นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	270,000.00	472,500.00	-	-	30,000.00	-	30,000.00	243,750.00	-	1,046,250.00
3. พลอากาศโท ประกิจ ศกุนตสิงห์	240,000.00	420,000.00	75,000.00	300,000.00	-	-	15,000.00	-	-	1,050,000.00
4. นายรัชชัช อรัญญิก	240,000.00	420,000.00	-	-	-	15,000.00	-	-	142,500.00	817,500.00
5. นางสาวสุทริรัตน์ รัตนโชติ	240,000.00	420,000.00	-	-	-	15,000.00	-	-	123,750.00	798,750.00
6. นายมานิต นิธิประทีป	240,000.00	420,000.00	60,000.00	240,000.00	18,750.00	-	-	-	382,500.00	1,361,250.00
7. นายธนาธิร พะยอม	240,000.00	420,000.00	-	-	-	-	-	-	144,375.00	804,375.00
8. พลเอก ชาดอุดม ดิตตะสิริ	240,000.00	420,000.00	-	-	-	-	-	-	243,750.00	903,750.00
9. นายมนัส แจ่มเวหา	240,000.00	420,000.00	-	-	-	-	-	150,000.00	225,000.00	1,035,000.00
10. นางระวีวรรณ เนตระควสนะ	220,000.00	420,000.00	-	-	30,000.00	-	37,500.00	-	112,500.00	820,000.00
11. นายสราวุธ เบญจกุล	240,000.00	420,000.00	-	-	-	-	-	-	356,250.00	1,016,250.00
12. พลตำรวจโท มนูญ เมฆหมอก	240,000.00	420,000.00	-	-	-	-	-	-	273,750.00	933,750.00
13. นายวราห์ ทองประสิทธิ์	240,000.00	420,000.00	60,000.00	240,000.00	-	-	-	180,000.00	108,750.00	1,248,750.00
14. นายกฤษเทพ สิมลี	160,000.00	289,032.26	-	-	-	-	-	-	217,500.00	666,532.26
15. นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ	240,000.00	420,000.00	-	-	-	-	-	-	356,250.00	1,016,250.00
<b>กรรมการที่ลาออก ระหว่างปี 2561</b>										
16. พลเอก ชัยชาญ ช้างมงคล	22,500.00	60,375.00	-	-	-	-	-	-	-	82,875.00

หมายเหตุ: (นอกเหนือจากค่าตอบแทนดังกล่าวข้างต้น ทอท.ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการในรูปแบบอื่นให้แก่กรรมการ)

- กรรมการในลำดับที่ 14 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2561
- กรรมการในลำดับที่ 16 ได้ขอลาออกจากการเป็นกรรมการ ทอท.เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2560
- คณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท.เช่น คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงนี้ต่างประเทศของ ทอท. คณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. คณะกรรมการพิจารณารายได้ของ ทอท. คณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. คณะทำงานเร่งรัดเบิกจ่ายงบประมาณของ ทอท. คณะอนุกรรมการกฎหมายของ ทอท. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการดำเนินงานซบเซาผลกระทบด้านเสียงจากการดำเนินงานของ ทอท. คณะอนุกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ คณะกรรมการกำกับบริหารโครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ปีงบประมาณ 2554 - 2560) คณะอนุกรรมการด้านกฎหมายและคดี คณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาตรวจสอบงานเพิ่มพิเศษและงานแก้ไขเปลี่ยนแปลงตามสัญญาจ้างก่อสร้างโครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต (ปีงบประมาณ 2553 - 2557)

## 8. โครงสร้างการจัดการ

คณะกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ทอท. คณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. คณะกรรมการพิจารณาการเงินและการลงทุนของ ทอท.

## คำตอบแทนของกรรมการบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

รายชื่อ	ตำแหน่ง	บริษัท	คำตอบแทนประจำปี 2561 (ตุลาคม 2560 - กันยายน 2561) (บาท)
1. นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ	กรรมการ	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	1,264,750.00
2. นางสาวศศิศา สุคนธ์ทรัพย์	ประธานกรรมการ	บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด	788,825.00
3. นางสาวชนาลัย ฉายากุล	กรรมการ	บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด	631,065.00
4. นายศิริโรจน์ ดวงรัตน์	กรรมการ	บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	259,844.08
5. นายเพชร ชื่นเจริญ	กรรมการ	บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	490,000.00
6. นายกิตติพงษ์ เวณันท์	กรรมการ	บริษัท เทรตสยาม จำกัด	25,000.00

## คำตอบแทนของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

คณะกรรมการพิจารณากำหนดผลตอบแทนของผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ ทอท. และผู้แทนกระทรวงการคลัง (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) จะพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รวมถึงกรอบการพิจารณาปรับอัตราค่าตอบแทนในแต่ละปี ภายใต้กรอบอัตราค่าตอบแทนที่กระทรวงการคลังได้ให้ความเห็นชอบไว้แล้ว

ทั้งนี้ การพิจารณาปรับค่าตอบแทนของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ในแต่ละปี จะพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่คณะกรรมการ ทอท. กำหนด ซึ่งเกณฑ์การประเมินผลที่ใช้ประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 4 หัวข้อหลัก ดังต่อไปนี้ 1) การแปลงวิสัยทัศน์ และการดำเนินการตามแผนงานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ที่คณะกรรมการ ทอท. ให้ความเห็นชอบ 2) แผนยุทธศาสตร์ และข้อตกลงที่จัดทำขึ้นระหว่าง ทอท. กับรัฐบาลไทย 3) การดำเนินงานตามที่คณะกรรมการ ทอท. มอบหมายและสั่งการ และ 4) อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)

## คำตอบแทนผู้บริหารระดับสูง

การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน และลูกจ้าง ทอท. จะกำหนดเทียบเคียงจากอัตรารายจ่ายและผลการสำรวจค่าตอบแทนของบริษัทชั้นนำ ซึ่งอยู่ในธุรกิจด้านการบิน โดยเปรียบเทียบจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับการปรับเงินเดือนประจำปีของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไปนั้น คณะกรรมการ ทอท. จะเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยในปีงบประมาณ 2561 คณะกรรมการ ทอท. ได้มอบอำนาจให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่มีอำนาจในการบริหารหรือพิจารณาความดีความชอบประจำปีให้กับพนักงานตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป โดยจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ประกอบกับผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าของแต่ละสายงานด้วย

## 8. โครงสร้างการจัดการ

- ค่าตอบแทนรวมของผู้บริหาร ทอท.ปี 2561 สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2561

หน่วย : บาท

ค่าตอบแทน	ปี 2561	
	จำนวนราย	จำนวนเงิน
เงินเดือน	16	51,981,742.37
โบนัส/ค่าตอบแทนซึ่งประเมินจากผลการปฏิบัติงานประจำปี		28,661,579.96
รวม		80,643,322.33

- เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่ให้แก่ผู้บริหาร ทอท.ปี 2561 สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2561

ทอท.ได้จดทะเบียนจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2537 โดย ทอท.จะจ่ายเงินสมทบให้แก่สมาชิกแต่ละรายเพื่อเข้ากองทุนฯ ภายในวันเดียวกันที่สมาชิกจ่ายเงินสะสมเข้ากองทุนฯ 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

ค่าตอบแทน	ปี 2561	
	จำนวนราย	จำนวนเงิน
เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	14*	5,600,005.60

หมายเหตุ \* ไม่รวมค่าตอบแทนของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน

## 8.5 บุคลากร

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

## 8.5.1 จำนวนพนักงาน

ณ วันที่ 30 กันยายน 2561 ทอท.มีจำนวนบุคลากร รวมทั้งสิ้น 7,718 คน และแรงงานจัดจ้างภายนอกอีกประมาณ 13,338 คน ประกอบด้วย

## 8. โครงสร้างการจัดการ

กลุ่มธุรกิจ	ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
สำนักงานใหญ่	1,160	1,232	1,226	1,193	1,274
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	2,522	2,695	2,739	2,971	3,175
ท่าอากาศยานดอนเมือง	793	964	1,236	1,357	1,423
ท่าอากาศยานเชียงใหม่	247	257	315	348	416
ท่าอากาศยานหาดใหญ่	210	225	280	289	311
ท่าอากาศยานภูเก็ต	372	496	727	811	909
ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	173	175	203	202	210
รวม	5,477	6,044	6,726	7,230	7,718

หมายเหตุ : ไม่รวมแรงงานจัดจ้างภายนอก Outsource Worker

## 8.5.2 การเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานที่สำคัญในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

มีการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงาน โดยในปี 2561 มีจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ประมาณ 6.7%

## 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 ได้มีเงินออมจำนวนหนึ่งไว้ใช้เมื่อออกจากงาน ซึ่งกองทุนเป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนการออมเพื่อเป็นทุนทรัพย์ให้แก่พนักงานกรณีที่พนักงานเกษียณอายุ ทุพพลภาพ หรือออกจากงาน หรือจากกองทุน รวมทั้งเป็นหลักประกันให้แก่ครอบครัวของพนักงานในกรณีที่พนักงานเสียชีวิต สำหรับเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ประกอบด้วยเงิน 4 ส่วน ได้แก่ เงินสะสม เงินสมทบ ผลประโยชน์เงินสะสม และผลประโยชน์เงินสมทบ

ปัจจุบันสมาชิกกองทุนประกอบด้วย พนักงานและลูกจ้างชั่วคราวระยะเวลาการจ้าง 3 ปี และ 5 ปี ทอท. โดยหลักเกณฑ์การจ่ายเงินสะสมและการจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนให้กับสมาชิก มีหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

## 1. การจ่ายเงินสะสม สมาชิก (พนักงานและลูกจ้างชั่วคราวระยะเวลาการจ้าง 3 ปี และ 5 ปี ทอท.)

จะต้องจ่ายเงินสะสมเข้ากองทุนในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 แต่ไม่เกินร้อยละ 15 ของค่าจ้าง)

## 2. การจ่ายเงินสมทบของ ทอท. พนักงานกับลูกจ้างชั่วคราวระยะเวลาการจ้าง 3 ปี และ 5 ปี ทอท.

จะได้รับอัตราเงินสมทบที่แตกต่างกันดังนี้

## 8. โครงสร้างการจัดการ

## 2.1 พนักงาน

- ผู้ที่มีจำนวนปีที่ทำงานไม่เกิน 10 ปี จ่ายให้ในอัตราร้อยละ 9 ของค่าจ้าง
- 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 3 ปี และ 5 ปี ทอท.

นายจ้างจ่ายให้ในอัตราร้อยละ 3 ของค่าจ้าง

ปัจจุบันกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทอท.มีกรรมการกองทุนจำนวน 17 คน ประกอบด้วยประธานกรรมการกองทุน กรรมการกองทุนที่มาจากการแต่งตั้งจำนวน 8 คน และกรรมการกองทุนที่มาจากการเลือกตั้งอีกจำนวน 8 คน ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ควบคุม ดูแลการบริหารจัดการกองทุน ประกอบกับกองทุนฯ ได้ว่าจ้างบริษัทจัดการกองทุนเพื่อเข้ามาบริหารกองทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกโดยรวม โดยปัจจุบันมีบริษัทจัดการกองทุนที่เข้ามาทำหน้าที่บริหารกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทอท.จำนวน 2 บริษัท ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน) และ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงไทย จำกัด (มหาชน) (เริ่มสัญญาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2561 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2564)

ในรอบปีบัญชี ณ 30 กันยายน 2561 มีการจ่ายเงินสมทบของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับพนักงาน ดังนี้

ประเภทค่าตอบแทน	ค่าตอบแทน		
	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	303.24 ล้านบาท	326.94 ล้านบาท	349.90 ล้านบาท

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

ประเภทค่าตอบแทน	ค่าตอบแทน		
	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
ค่าช่วยเหลือบุตร	4.07 ล้านบาท	14.58 ล้านบาท	14.78 ล้านบาท
ค่ารักษาพยาบาล	159.00 ล้านบาท	187.31 ล้านบาท	214.24 ล้านบาท
ค่าเวชภัณฑ์	29.30 ล้านบาท	36.64 ล้านบาท	32.84 ล้านบาท
ค่าเล่าเรียนบุตร	12.38 ล้านบาท	14.82 ล้านบาท	14.76 ล้านบาท
ค่าใช้จ่ายพนักงานอื่นๆ	69.40 ล้านบาท	89.62 ล้านบาท	94.92 ล้านบาท

## 8.5.4 ข้อพิพาทด้านแรงงานที่สำคัญในรอบระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

ไม่มี

## 8. โครงสร้างการจัดการ

## 8.6 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท.

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ ทอท.ให้ความสำคัญและทุ่มเทอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับ มีศักยภาพในการบริหารจัดการท่าอากาศยานได้ตามมาตรฐานการขนส่งทางอากาศในระดับประเทศและสากล พร้อมทั้งขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการสร้างบุคลากรให้เป็นวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านมาตรฐานการขนส่งทางอากาศ ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่ง ทอท.มีบุคลากรที่ได้ไปรับรองวิทยากร ด้านการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย และเป็นวิทยากรบรรยาย ให้กับหน่วยงานภายนอกต่างๆ

นอกจากการพัฒนาศักยภาพดังกล่าวแล้ว ทอท.ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาในสถาบันการศึกษาชั้นนำ ในต่างประเทศ โดยการสนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ณ ต่างประเทศ ในสาขาวิชาด้านการขนส่งทางอากาศ อีกทั้งมุ่งเน้นเสริมสร้างค่านิยมองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

กรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ 2561 สรุปได้ดังนี้

## 1. แผนพัฒนาบุคคลประจำปี

1.1 หลักสูตรหลักด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทอท.ประกอบด้วย หลักสูตรการปฏิบัติการ ท่าอากาศยาน (Airport Operations) หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับต้น (Junior Airport Management) หลักสูตร การจัดการท่าอากาศยานระดับกลาง (Intermediate Airport Management) และหลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับสูง (Senior Airport Management) โดยมีรูปแบบการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom), e-Learning, ศึกษา ดูงาน โครงการในพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 และสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สำหรับหลักสูตร การจัดการท่าอากาศยานระดับสูง ทอท.ได้เชิญบุคลากรจากท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา และสำนักงานการบินพลเรือน แห่งประเทศไทย เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อสร้างสัมพันธภาพและแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ร่วมกัน

1.2 หลักสูตรด้านการปฏิบัติการท่าอากาศยาน เช่น หลักสูตรการดับเพลิงและกู้ภัยอากาศยานพาณิชย์ หลักสูตร 3 ม.เพื่อมาตรฐานการรักษาความปลอดภัย หลักสูตร Safety Awareness และ หลักสูตรการปฏิบัติงานตามคู่มือ สนามบิน เป็นต้น

1.3 หลักสูตรด้านการบริหารจัดการและความรู้ทั่วไป เช่น หลักสูตรจัดระบบการควบคุมภายในและ การบริหารความเสี่ยง หลักสูตรระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ หลักสูตรภาษาต่างประเทศ หลักสูตร Business Continuity Management และหลักสูตรการฝึกซ้อมแผน BGP และ RP เป็นต้น

## 1.4 โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ทอท.

1.4.1 หลักสูตรด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร เช่น หลักสูตร The 7 Habits of Highly Effective People หลักสูตร Strategic Thinking: Decoding the Future หลักสูตร Influencer: Leading Change หลักสูตร Coaching for Performance และ หลักสูตร Systematic & Creative Thinking เป็นต้น





## 8. โครงสร้างการจัดการ

1.4.2 หลักสูตรด้านการเตรียมความพร้อมเข้ารับการทดสอบเป็นผู้จัดการสนามบินสาธารณะสำหรับผู้บริหาร ทอท.ระดับ 9 ขึ้นไป เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ฉบับที่ 88 ว่าด้วยความรู้และความชำนาญของผู้จัดการสนามบินสาธารณะตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2556

1.4.3 หลักสูตรสำหรับคณะกรรมการ ทอท.และผู้บริหารระดับสูง เช่น หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP), หลักสูตร Director Certification Program (DCP), หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน, หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน, หลักสูตร Leadership Succession Program, หลักสูตรการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำหรับนักบริหารระดับสูง และ หลักสูตรวิทยาการจัดการสำหรับนักบริหารระดับสูง

1.4.4 หลักสูตร AOT Advanced Airport Management Program (AAMP) โดยร่วมกับสถาบัน Aviation Strategies International Institute (ASI-I) ภายใต้ความร่วมมือโครงการ Trainair Plus (ICAO) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมพัฒนากลุ่มพนักงานผู้สืบทอดตำแหน่งของ ทอท.ให้มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารท่าอากาศยาน

1.4.5 หลักสูตร Advanced Management Program : AMP<sup>Plus</sup> เป็นการเตรียมความพร้อมพัฒนากลุ่มพนักงานผู้มีศักยภาพของ ทอท.ให้มีแนวคิดในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่และสนับสนุนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

1.5 หลักสูตรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เช่น การบรรยายพิเศษเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมของ ทอท. ในหัวข้อ “ทอท.ยุคใหม่ ใส่ใจธรรมาภิบาล” และ “สิทธิมนุษยชนเพื่อความยั่งยืน” เป็นต้น

1.6 หลักสูตรฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ เช่น หลักสูตร Aviation Medicine for Medical Examiner and Assessors (Competency – Based) ณ SAA ประเทศสิงคโปร์ หลักสูตร Management of Aviation Facilitation ณ IATA ประเทศแคนาดา หลักสูตร Airport Strategic Management Diploma ณ IATA ประเทศแคนาดา และ หลักสูตร Diploma in Airport Engineering ณ SAA ประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น

1.7 หลักสูตรด้านความร่วมมือทางวิชาการระหว่าง ทอท.กับสถาบันการบินพลเรือน เพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติการและบริหารจัดการท่าอากาศยาน ได้แก่ หลักสูตร Aerodrome Apron Control Officers หลักสูตร Flight Operation Office หลักสูตร Aeronautical Information Service และหลักสูตร Aeronautical Information Service Cartography เป็นต้น

1.8 การให้บริการจัดฝึกอบรมด้านมาตรฐานการขนส่งทางอากาศแก่หน่วยงานภายนอก ทอท.เช่น หลักสูตร “3 ม.เพื่อการรักษาความปลอดภัยระดับต้น, ทบทวนความรู้การวิเคราะห์จากเครื่องเอกซเรย์และการตระหนักรู้ด้านรักษาความปลอดภัยและการตรวจหาวัตถุระเบิดด้านเครื่องเอกซเรย์ เป็นต้น

1.9 การให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ณ ต่างประเทศ จำนวน 3 ทุน ได้แก่ 1) Master of Science in Air Transport Management, Coventry University, UK 2) Master of Science in Airport Planning and Management

## 8. โครงสร้างการจัดการ

Cranfield University, UK และ 3) Master of Business Administration in Aviation Management, Embry – Riddle Aeronautical University, USA

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

การเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรม ทอท.5 ใจ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง ทอท.นำผลการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรม ทอท.ในแต่ละครั้งเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรม ทอท.โดยมุ่งหวังให้พนักงาน ลูกจ้างในทุกระดับได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งจะก่อให้เกิดรูปแบบการทำงานในทิศทางเดียวกัน และช่วยเกื้อหนุน การดำเนินธุรกิจของ ทอท. ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง ทอท.เสริมสร้างค่านิยมผ่านบุคคลระดับต่างๆ ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการแสดงออกตามค่านิยม ทอท.

2.1.2 ผู้อำนวยการส่วนเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน (Change Agent) คือ มีบทบาทในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรมในตัวบุคคล และวิธีการทำงานภายในหน่วยงาน โดยนำค่านิยม ทอท. ไปสู่การปฏิบัติ

2.1.3 พนักงานระดับปฏิบัติการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามค่านิยม แก่เพื่อนร่วมงาน (Young Role Model) ผู้อำนวยการส่วน (Change Agent) เป็นผู้ส่งพนักงานเข้าสัมมนา Young Role Model โดยพิจารณาผู้ที่มีพฤติกรรมแสดงออกซึ่งสอดคล้องกับ ค่านิยม ทอท.ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้ถือเป็นคนรุ่นใหม่ที่จะช่วยขับเคลื่อนค่านิยม ทอท.เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ และถ่ายทอดค่านิยมให้กับเพื่อนพนักงานในระดับปฏิบัติการต่อไป

นอกจากนี้ ทอท.ยังนำค่านิยมในด้านการให้ใจ (Service Minded) เป็นหลักนำในการพัฒนาการให้บริการ ณ จุดสัมผัสภายในท่าอากาศยาน (Service Touch Point) โดยเริ่มจากจุดตรวจค้นและขยายผลต่อยอดต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้ค่านิยม ทอท.ปรากฏเป็นที่ประจักษ์ลงสู่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

รวมถึงการเสริมสร้างให้ พนักงานและลูกจ้าง ทอท.เกิดบรรยากาศส่งเสริม ค่านิยม ทอท.ร่วมกัน โดยมีการจัดกิจกรรม เช่น การประกวดภาพถ่าย, ประกวด Clip VDO, ประกวด Mr. and Miss core Values และ โครงการเสวนา Inspiration Talk ค่านิยม ทอท.กับคนต้นแบบ 5 ใจ เพื่อเรียนรู้แนวคิด แนวการปฏิบัติของบุคคลต้นแบบ (Role Model) จากภายนอกและภายในองค์กร ตลอดจนเกิดแรงบันดาลใจในการประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม ทอท. และวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

**2.2 โครงการจัดทำระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)**

ทอท.ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการท่าอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการดังกล่าวโดยการนำองค์ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากร ทอท.มาใช้ในการพัฒนาระบบการให้บริการท่าอากาศยาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ที่ 4 Intelligent Service ภายใต้ AOT Strategy House ของ ทอท. โดยได้มีการรวบรวม (Collect) องค์ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) จากบุคลากรภายในองค์กรผ่านกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ได้แก่ KM Expert 1

## 8. โครงสร้างการจัดการ

ด้าน Airport Service Delivery, KM Expert 2 ด้าน Airport Service Facility และ KM Expert 3 ด้าน Airport Engineering and Standard ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละสายงาน ได้ร่วมกันรวบรวมความรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางการแก้ปัญหาในแต่ละกรณี เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียน และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศข้ามหน่วยงาน (Best Practice) รวมทั้งได้มีการสร้างเครือข่ายกลุ่ม CoP ให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ (KM: CoP New Generation) มีความรู้และทักษะในการรวบรวมและจัดเก็บความรู้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM Expert) ซึ่งได้มีการพัฒนาต่อยอดวิธีการจัดเก็บองค์ความรู้เป็นคลิปวิดีโอ ในรูปแบบ Micro Learning เพื่อให้มีความง่ายต่อการเข้าถึงและสามารถช่วยแก้ไขปัญหในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งได้จัดเก็บไว้ในระบบ Knowledge Management System (KMS) ของ ทอท.

นอกจากนี้ มีการถ่ายโอนความรู้ (Capture) จากผู้รู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่หน้างาน, การถ่ายโอนความรู้จากผู้ที่กำลังเกษียณอายุ (Tacit to Explicit Knowledge) ในตำแหน่งที่สำคัญต่อระบบงานขององค์กร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก จากการจัดกิจกรรม KM Day รวมทั้งได้รวบรวมความรู้การศึกษาดูงานภายใต้โครงการ Sister Airport ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ระหว่างท่าอากาศยานจากนานาชาติ ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานธุรกิจของ ทอท. เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของธุรกิจท่าอากาศยาน

### 2.3 การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ทอท.

2.3.1 การประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 1) Service Minded ให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย 2) Safety and Security เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย 3) Teamwork รวมพลังให้เกียรติทุกความคิดเห็น 4) Innovation พัฒนา ไม่หยุดยั้ง 5) Integrity ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร โดยมุ่งหวังให้พนักงานมีพฤติกรรมแสดงออกตามระดับสมรรถนะหลักที่ ทอท.คาดหวังหรือสูงกว่าความคาดหวัง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล โดย ทอท. ได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท. (Core Competency Assessment) ทุกตำแหน่ง

2.3.2 การประเมินสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) ประกอบด้วย 1) Airport Acumen 2) Integrity 3) Risk Management 4) People Development 5) Operating Excellence 6) Responsible for Society 7) Team Development 8) Strategic Management โดยมุ่งหวังให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งบริหารมีพฤติกรรมแสดงออกตามระดับสมรรถนะด้านการบริหารที่ ทอท.คาดหวังสูงกว่าความคาดหวัง เพื่อนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล และการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดย ทอท. ได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะด้านการจัดการกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งบริหารทุกตำแหน่ง

### 2.3.3 การจัดทำสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency profile)

การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่งาน (Functional Competency) ระบบการบริหารความสามารถ (Competency Management) ในการจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญและเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรในทุกๆ ด้าน เป็นการเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับการแข่งขันทางธุรกิจ



### 8. โครงสร้างการจัดการ

ท่าอากาศยานและให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่หลักของกลุ่มงาน อีกทั้ง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาพนักงานตรงตามทักษะที่ต้องการของส่วนงาน และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.อย่างยั่งยืนต่อไป

เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ทอท.เป็นไปอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่หลักของกลุ่มงาน อีกทั้ง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาพนักงานอย่างมีทิศทางที่ถูกต้องและชัดเจน เริ่มดำเนินการเพื่อหาแนวทางการประเมินสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่งาน (Functional Competency) โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1) กลุ่ม Safety & Security ประกอบด้วย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สายปฏิบัติการและบำรุงรักษา), ท่าอากาศยานดอนเมือง (สายปฏิบัติการและบำรุงรักษา), ท่าอากาศยานภูเก็ต (สายปฏิบัติการและบำรุงรักษา), สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค กลุ่มปฏิบัติการและบำรุงรักษา (ท่าอากาศยานเชียงใหม่, ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย)

2) กลุ่ม Supporting Core Operation ประกอบด้วย สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง, สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด และสายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3) กลุ่ม Business Support Airport ประกอบด้วย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สายสนับสนุนธุรกิจและพาณิชย์), ท่าอากาศยานดอนเมือง (สายสนับสนุนธุรกิจ), ท่าอากาศยานภูเก็ต (สายสนับสนุนธุรกิจ) และสายงานท่าอากาศยานภูมิภาค กลุ่มสนับสนุนธุรกิจ (ท่าอากาศยานเชียงใหม่, ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย)

4) กลุ่ม Back Office ประกอบด้วย สายงานยุทธศาสตร์, สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ, สายงานบัญชีและการเงิน, สายงานกฎหมายและเลขานุการบริษัท และสำนักตรวจสอบ

ซึ่งในปีงบประมาณ 2561 ทอท.ได้ดำเนินการประเมินสมรรถนะตามตำแหน่งหน้าที่งาน (Functional Competency) กลุ่ม Safety & Security สำหรับกลุ่มอื่นจะดำเนินการในปีถัดไป

### 3. ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในปีงบประมาณ 2561

ทอท.มีผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร รวมจำนวน 1,072 โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม และมีผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร รวมจำนวน 9,330 คน แบ่งตามหมวดความรู้ได้ดังนี้

#### 3.1 การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Management Training)

- |                               |       |       |         |
|-------------------------------|-------|-------|---------|
| - โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม     | จำนวน | 308   | โครงการ |
| - ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร | จำนวน | 2,896 | คน      |

#### 3.2 การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการทั่วไป (General Management Training)

- |                               |       |       |         |
|-------------------------------|-------|-------|---------|
| - โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม     | จำนวน | 206   | โครงการ |
| - ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร | จำนวน | 1,565 | คน      |



8. โครงสร้างการจัดการ

3.3 การฝึกอบรมด้านวิชาชีพและการปฏิบัติการ (Functional & Operation Training)

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม                      จำนวน    432            โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร                      จำนวน    3,604            คน

3.4 การฝึกอบรมด้านความรู้ทั่วไป (Soft Skills Training)

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม                      จำนวน    126            โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร                      จำนวน    1,265            คน



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

**9. การกำกับดูแลกิจการ**

คณะกรรมการ ทอท.ให้ความสำคัญกับการบริหารกิจการที่ยึดมั่นตามหลักธรรมาภิบาลของ ทอท. ข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียน กฎ ระเบียบ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการ ทอท. จึงได้มอบหมายให้คณะกรรมการธรรมาภิบาลดำเนินการติดตาม ประเมินและทบทวนเกี่ยวกับนโยบาย จรรยาบรรณ ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ให้สอดคล้องกับกฎหมายและแนวปฏิบัติสากล รวมทั้งข้อเสนอแนะของสถาบันที่เกี่ยวข้อง และเสนอคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาอนุมัติเป็นประจำทุกปี

ด้วยปณิธานอันแน่วแน่ของ ทอท. ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิดการบริหารองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดี และเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศทางด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในกลุ่มด้านการขนส่ง ทอท.จึงได้เผยแพร่นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. ไว้บนระบบเครือข่าย AOT Intranet และบนเว็บไซต์ของ ทอท. [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) เพื่อให้พนักงาน และลูกค้าของ ทอท. ทุกคน ได้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดเป็นรูปธรรม โดยในปี 2561 ทอท. ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสมาชิกดัชนีความยั่งยืนดาวน์โจนส์ หรือ DJSI (Dow Jones Sustainability Indices) ประจำปี 2561 ด้านอุตสาหกรรมคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานทางคมนาคม (TRA: Transportation and Transportation Infrastructure) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของ ทอท. ในการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่ครอบคลุมทั้งมิติทางด้านเศรษฐกิจ ธรรมาภิบาล การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และการอยู่ร่วมกับสังคมอย่างยั่งยืน

**9.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการ**

คณะกรรมการ ทอท. ได้กำหนดให้มีนโยบายธรรมาภิบาลเป็นลายลักษณ์อักษรตั้งแต่ปี 2549 และมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี สำหรับ ในปี 2561 คณะกรรมการ ทอท. ได้มีการทบทวนนโยบายธรรมาภิบาล และพิจารณาเห็นว่านโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. ฉบับปัจจุบันซึ่งได้มีการปรับปรุงเมื่อปี 2560 ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 4/2560 เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2560 และได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2560 ยังคงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ประกาศ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงเห็นชอบให้ ทอท. ใช้นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. ฉบับดังกล่าวต่อไป

ทั้งนี้ ทอท. ได้เผยแพร่นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. บนระบบเครือข่าย AOT Intranet และบนเว็บไซต์ของ ทอท. [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) แล้ว โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญแยกองค์ประกอบ 5 หมวด ดังนี้

1. สิทธิของผู้ถือหุ้น
2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
3. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
5. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

## 9.1.1 สิทธิของผู้ถือหุ้น

(1) ทอท.ตระหนักถึงความสำคัญของการให้สิทธิผู้ถือหุ้นในความเป็นเจ้าของซึ่งควบคุม ทอท. โดยผ่านคณะกรรมการ ทอท. ที่เลือกตั้งเข้ามา นอกเหนือจากสิทธิในการเข้าร่วมประชุมและลงคะแนนเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นรายหนึ่งจะมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถือ และสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ นอกจากนั้น ทอท. ส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิขั้นพื้นฐานอื่น ๆ เช่น สิทธิการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและการได้รับส่วนแบ่งผลกำไร/เงินปันผล การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของ ทอท. และสามารถส่งคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการรวมถึงการดำเนินงานของบริษัทล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น 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 จะเสนอนโยบายกำหนดหลักเกณฑ์การให้คำตอบแทนสำหรับกรรมการแต่ละตำแหน่ง วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชีจะเสนอแต่งตั้งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินที่เป็นองค์กรอิสระเป็นผู้สอบบัญชี ทอท. รวมทั้งเปิดเผยค่าบริการตรวจสอบบัญชี และการอนุมัติธุรกรรมที่สำคัญที่มีผลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจของ ทอท. เป็นต้น โดยคณะกรรมการ ทอท. ได้กำหนดนโยบายธรรมาภิบาลไว้ชัดเจนว่า ทอท. จะส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิขั้นพื้นฐาน โดย ทอท. จะไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดหรือจำกัดสิทธิของผู้ถือหุ้น และ ทอท. ได้ยึดถือแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะไม่เพิ่มระเบียบวาระในการประชุมโดยไม่ได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้มีโอกาสดูข้อมูลประกอบวาระก่อนตัดสินใจ

(2) ทอท. ได้ให้ความสำคัญต่อการประชุมผู้ถือหุ้น โดยเน้นเรื่องการจัดสถานที่ให้เหมาะสมและสะดวกต่อการเดินทางมาร่วมประชุมฯ ของผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ ทอท. ได้จัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 25 มกราคม 2561 เวลา 14.00 น. ณ ห้องสุวรรณภูมิ แกรนด์ บอลรูม โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ โดยได้จัดรถบริการรับ - ส่ง เพื่ออำนวยความสะดวกผู้ถือหุ้นในการเดินทางเข้าร่วมประชุมจากสำนักงานใหญ่ ทอท. ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ไปยังสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงเวลาดังนี้ เวลา 11.30 น. 12.00 น. และ 12.30 น. นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นยังสามารถใช้บริการรถไฟฟ้า Airport Rail Link



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

สาย City Line เพื่อเดินทางมาเข้าร่วมประชุมโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่ง ทอท. ได้จัดพิมพ์คู่มือการใช้บริการรถไฟฟ้า Airport Rail Link ไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุมด้วย

(3) ทอท. ได้เปิดเผยกำหนดวันจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 ให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าก่อนวันประชุมประมาณ 2 เดือน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถวางแผนตารางเวลาในการเข้าร่วมประชุมได้ โดยแจ้งตั้งแต่วันที่ 30 พฤศจิกายน 2560 เมื่อคณะกรรมการ ทอท. มีมติให้กำหนดวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ในวันพฤหัสบดีที่ 25 มกราคม 2561 รวมทั้งได้แจ้งกำหนดวันกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 และสิทธิในการรับเงินปันผล (Record Date) ในวันที่ 14 ธันวาคม 2560 และวันปิดสมุดทะเบียนเพื่อรวบรวมรายชื่อผู้ถือหุ้น ในวันที่ 15 ธันวาคม 2560

(4) ทอท. ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมให้แก่ผู้ถือหุ้น 22 วันล่วงหน้าก่อนวันประชุมทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยหนังสือเชิญประชุมมีข้อมูลรายละเอียดประกอบวาระการประชุมอย่างเพียงพอและครบถ้วนพร้อมความเห็นของคณะกรรมการทอท. แยกเรื่องแต่ละวาระอย่างชัดเจน หนังสือมอบฉันทะแบบ ก. แบบ ข. และแบบ 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 42 วัน และแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบด้วยเมื่อมีการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าว ซึ่งเป็นข้อมูลเดียวกับที่ ทอท. จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นและใช้ในการประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีเวลาพิจารณารายละเอียดของแต่ละวาระ สำหรับผู้ถือหุ้นที่ไม่สะดวกเข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง ทอท. ได้เสนอให้มอบฉันทะให้กรรมการอิสระ หรือบุคคลอื่นเข้าร่วมประชุมและลงคะแนนเสียงแทน

(5) ในวันประชุมผู้ถือหุ้น ทอท. ได้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ถือหุ้นและนักลงทุนสถาบันอย่างเท่าเทียมกันทุกราย ให้ความมั่นใจด้านการรักษาความปลอดภัยแก่ผู้ถือหุ้น กำหนดจุดตรวจเอกสาร จุดบริการรับลงทะเบียนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุมไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมง และต่อเนื่องจนกว่าการประชุมจะแล้วเสร็จ โดยจัดเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการลงทะเบียนให้กับผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่มาเข้าร่วมประชุม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุม โดยการนำระบบบาร์โค้ด (Barcode) มาใช้ในการลงทะเบียน การนับคะแนนและแสดงผล เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และมีการจัดเตรียมอาหารแถมไปไว้สำหรับผู้ถือหุ้นที่ต้องการมอบฉันทะ รวมทั้งมีการเลี้ยงรับรองที่เหมาะสมสำหรับผู้ถือหุ้นที่มาเข้าร่วมประชุมด้วย





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(6) คณะกรรมการ ทอท. และผู้บริหารของ ทอท. ได้ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้น เว้นแต่กรรมการที่ติดภารกิจสำคัญไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ ทั้งนี้ ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 25 มกราคม 2561 กรรมการที่เข้าประชุมประกอบด้วย ประธานกรรมการ ทอท. ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม รวมถึงกรรมการ ทอท. ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการสรรหา กรรมการสรรหา ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน กรรมการกำหนดค่าตอบแทน ประธานกรรมการธรรมาภิบาล กรรมการธรรมาภิบาล ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และเลขานุการคณะกรรมการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน) และหัวหน้าเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน หรือ CFO รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานกฎหมายและเลขานุการบริษัท) และปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท รวมถึงผู้บริหารระดับสูงร่วมชี้แจงรายละเอียดวาระต่าง ๆ ตอบข้อซักถามและรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ถือหุ้น

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

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

(9) ประธานกรรมการถือเป็นตัวแทนของคณะกรรมการทั้งคณะ เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง เพื่อพบปะและตอบคำถามผู้ถือหุ้น รวมทั้งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้งเพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการบริษัทต่อผู้ถือหุ้น นอกจากนั้นประธานคณะกรรมการชุดย่อยตามข้อบังคับ ทอท. จำนวน 5 ชุดได้เข้าร่วมในการประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง เพื่อตอบคำถามผู้ถือหุ้นในประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยในระหว่างการประชุมจะเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้แสดงความคิดเห็น และซักถามอย่างทั่วถึงก่อนจะลงคะแนนและสรุปมติที่ประชุมแต่ละวาระ ในระหว่างการประชุม ถ้าคำถามใดไม่เกี่ยวกับการพิจารณาในวาระนั้น ๆ ประธานกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงจะนำไปตอบข้อซักถามในวาระเรื่องอื่น ๆ เพื่อให้การใช้เวลาในการพิจารณาแต่ละวาระเป็นไปอย่างเหมาะสม โปร่งใส และจัดสรรเวลาการประชุมอย่างเพียงพอ

(10) ทอท. ให้สิทธิผู้ถือหุ้นที่มาลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ภายหลังเริ่มการประชุมแล้ว และมีสิทธิออกเสียงหรือลงคะแนน ในวาระที่อยู่ระหว่างการพิจารณาและยังไม่ได้ลงมติ



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

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

(12) ทอท.เปิดเผยโครงสร้างการถือหุ้นในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมอย่างชัดเจน ไว้ในเว็บไซต์ ทอท. และรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่ามีโครงสร้างการดำเนินงานที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

(13) ทอท.ได้เปิดเผยสัดส่วนหุ้นที่ถือโดยบริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด (Thai NVDR) ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นที่ไม่มีสิทธิออกเสียงในการบริหาร รวมทั้งแสดงข้อมูลของผู้ถือหุ้นที่ถือผ่าน Thai NVDR ตั้งแต่ร้อยละ 0.50 ของหุ้นที่ชำระแล้ว ไว้อย่างชัดเจนในรายงานประจำปีด้วย

**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.ได้ล่วงหน้า ก่อนการประชุม โดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่ง ทอท.ได้ประกาศแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบโดยทั่วกัน ผ่านทางเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยล่วงหน้า 3 เดือนก่อนสิ้นรอบปีบัญชี (ตั้งแต่ 1 กรกฎาคม - 30 กันยายน 2560) หรือก่อนการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นอย่างน้อย 6 เดือน รวมทั้งได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบนเว็บไซต์ของ ทอท.ด้วย โดยคณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมในการบรรจุไว้ในระเบียบวาระการประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ จะนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาเพื่อพิจารณาตามกระบวนการสรรหาของ ทอท.ว่า ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อมีคุณสมบัติครบถ้วนตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติกรรมการ ทอท.และเสนอคณะกรรมการ ทอท.เพื่อให้ความเห็นชอบ ก่อนเสนอผู้ถือหุ้นพิจารณาเลือกตั้งในที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ซึ่ง ทอท.จัดให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

โดยในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอวาระการประชุมผู้ถือหุ้น หรือเสนอข้อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ

(2) ดำเนินการประชุมผู้ถือหุ้นตามลำดับระเบียบวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุมเสมอ และ มีนโยบายที่จะไม่เพิ่มระเบียบวาระการประชุมในที่ประชุมโดยไม่ได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ถือหุ้น ได้มีโอกาสศึกษาข้อมูลประกอบการพิจารณาระเบียบวาระต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ

(3) อำนาจความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง สามารถใช้สิทธิออกเสียงด้วยการมอบฉันทะให้กรรมการอิสระหรือบุคคลใด ๆ เข้าร่วมประชุมแทนตนได้โดยใช้หนังสือมอบอำนาจ แบบหนึ่งแบบใดที่ ทอท. ได้จัดส่งไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทาง การลงคะแนนเสียงเองได้ตามแบบที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์กำหนด โดย ทอท. ได้แนบเอกสารและ หลักฐานที่ผู้เข้าร่วมประชุมต้องแสดงก่อนเข้าร่วมประชุม วิธีการมอบฉันทะ การลงทะเบียน และการออกเสียง ลงคะแนนไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม พร้อมทั้งมีข้อมูลของกรรมการอิสระที่ ทอท. กำหนดให้เป็นผู้รับมอบฉันทะ จากผู้ถือหุ้น และเป็นกรรมการอิสระที่มีได้มีส่วนได้เสียในวาระการพิจารณาเลือกตั้งกรรมการไว้ในหนังสือเชิญประชุม โดยผู้ถือหุ้นสามารถดาวน์โหลดแบบหนังสือมอบฉันทะผ่านทางเว็บไซต์ของ ทอท. ทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

สำหรับผู้ถือหุ้นที่เป็นนักลงทุนสถาบันหรือผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้ลงทุนต่างประเทศและได้แต่งตั้ง คัสโตเดียน (Custodian) ในประเทศไทยเป็นผู้รับฝากและดูแลหุ้น ทอท. ได้ประสานงานเรื่องเอกสาร และหลักฐาน ที่จะต้องแสดงก่อนเข้าร่วมประชุมเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้การลงทะเบียนในวันประชุมเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว ยิ่งขึ้น

(4) จัดให้มีเอกสารเชิญประชุมผู้ถือหุ้น เป็น 2 ภาษา คือ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ สำหรับผู้ถือหุ้น ชาวไทยและชาวต่างประเทศ รวมทั้งจัดให้มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญทางภาษาคอยให้ความสะดวกในการประชุม ผู้ถือหุ้น ในกรณีที่มีผู้ถือหุ้นชาวต่างชาติซักถามข้อสงสัยหรืออภิปรายในที่ประชุม ทอท. จะจัดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม และมีการแปลเป็นภาษาไทยทั้งคำถามและคำตอบ สำหรับผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่นในที่ประชุมเพื่อรักษาผลประโยชน์ และอำนวยความสะดวกในการสื่อสารสำหรับผู้ถือหุ้นชาวต่างชาติ

(5) จัดให้มีบัตรลงคะแนนเสียงทุกระเบียบวาระ โดยจัดทำบัตรลงคะแนนแยกตามวาระ เพื่อให้ ผู้ถือหุ้นสามารถลงคะแนนได้ตามที่เห็นสมควร ซึ่งในระหว่างประชุมจะมีการเก็บบัตรลงคะแนนแยกตามวาระ โดย ทอท. ได้นำระบบบาร์โค้ดมาใช้ในการบันทึกและแสดงผลการลงคะแนนดังกล่าว พร้อมทั้ง จัดให้มีเจ้าหน้าที่ อำนาจความสะดวกในการจัดเก็บบัตรลงคะแนนเสียงในห้องประชุม เพื่อนำผลคะแนนของผู้ถือหุ้นที่เข้าประชุม มารวมคำนวณกับคะแนนเสียงที่ผู้ถือหุ้นได้ลงไว้ล่วงหน้าในหนังสือมอบฉันทะก่อนประกาศผลคะแนนเสียงและ มติที่ประชุม และเพื่อความโปร่งใส ทอท. ได้จัดเก็บบัตรลงคะแนนของผู้ถือหุ้น โดยให้ที่ปรึกษาอิสระจากภายนอก และอาสาสมัครจากผู้ถือหุ้นเป็นสักขีพยานในการนับคะแนนและลงชื่อกำกับไว้ เพื่อการตรวจสอบในภายหลังด้วย

(6) ในวาระเลือกตั้งกรรมการ ทอท. เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้น ได้ใช้สิทธิในการเลือกตั้งกรรมการ เป็นรายบุคคล โดยผู้ที่ได้รับคะแนนเสียงเห็นด้วยสูงสุดตามจำนวนกรรมการที่พึงได้รับเลือกตั้งในครั้งนั้นจะได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ นอกจากนี้ กรรมการที่ได้รับเลือกตั้งแต่ละคนจะต้องได้คะแนนเสียงกว่ากึ่งหนึ่งของ จำนวนผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและออกเสียงลงคะแนนด้วย



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(7) การให้สิทธิผู้ถือหุ้น มีสิทธิออกเสียงที่เท่าเทียมกัน โดยถือว่าหุ้นแต่ละหุ้นมีคะแนนเสียงหนึ่งเสียง

(8) ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท หากกรรมการบริษัทคนหนึ่งคนใดมีส่วนได้เสียกับผลประโยชน์ในเรื่องที่กำลังพิจารณา กรรมการที่มีส่วนได้เสียจะต้องไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องนั้น โดยอาจไม่เข้าร่วมประชุมหรืองดออกเสียง เพื่อให้การตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทเป็นไปอย่างยุติธรรม เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นอย่างแท้จริง

## 9.1.3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

ทอท.ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน ได้แก่ พนักงานและผู้บริหารของ ทอท.และบริษัทย่อย หรือผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า รัฐบาล ผู้ร่วมทุน คู่ค้า เจ้าหนี้ สังคม ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ได้รับการคุ้มครองและดูแลเป็นอย่างดี ตามข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจาก ทอท.ตระหนักถึงแรงสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ซึ่งจะสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างกำไรให้กับ ทอท. ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างความสำเร็จในระยะยาวของ ทอท. โดยคณะกรรมการ ทอท.ได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท.ซึ่งได้เผยแพร่ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของ ทอท.ด้วย และในการดำเนินการต่าง ๆ ทอท.เคารพสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียในทุก ๆ ที่ที่ ทอท. ดำเนินธุรกิจเสมอ นอกจากนี้ ทอท.ได้จัดทำรายงานการพัฒนายั่งยืน ทั้งเป็นส่วนหนึ่งในรายงานประจำปี และแยกต่างหากเป็นรายงานการพัฒนายั่งยืนตามกรอบมาตรฐานสากล (Global Reporting Initiative: GRI) (ดูรายงานการพัฒนายั่งยืนประจำปี 2561)

## การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มหลัก ๆ ของ ทอท.

ทอท.มีเจตนารมณ์ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนของกิจการ ในปี 2561 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 และแสดงให้เห็นถึงสถานภาพของการประกอบการและสถานภาพทางการเงินที่แท้จริงของ ทอท.



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## พนักงาน

- ทอท.จัดให้มีห้องสมุดธรรมชาติเป็นพื้นที่ต่างหากที่จัดไว้ในห้องสมุดและศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ทอท.เพื่อเผยแพร่การดำเนินงานของ ทอท.เช่น เอกสารแผนพัฒนาท่าอากาศยาน เอกสารการจัดซื้อจัดจ้างและสัญญาต่าง ๆ ของ ทอท.ที่วงเงินเกิน 1 ล้านบาท เป็นต้น
- ทอท.ถือว่าพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งสู่ความสำเร็จ คณะกรรมการจึงมีนโยบายเกี่ยวกับการดูแลเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน และเปิดเผยระเบียบ ทอท.ว่าด้วยสิทธิประโยชน์ของพนักงาน ทอท. โดยการแจ้งเป็นหนังสือเวียนให้พนักงานทราบ และลงไว้ใน intranet ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานทุกระดับเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี
- ทอท.จัดให้มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียน หากมีปัญหาระหว่างพนักงาน หรือระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา พนักงานมีสิทธิร้องทุกข์ โดยผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่กำหนดไว้ และหากพิสูจน์ได้ว่ากระทำไปโดยสุจริต จะได้รับความคุ้มครองโดยไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ซึ่ง ทอท.จะไม่ถือเป็นเหตุเลิกจ้างหรือกระทำการลงโทษในอันที่จะส่งผลเสียต่อพนักงานหรือพยานผู้เกี่ยวข้องแต่ประการใด
- ทอท.ได้มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนพร้อมทั้งปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตตลอดระยะเวลาการทำงาน และการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม เช่น การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลของรัฐบาลและเอกชนตามเกณฑ์ที่ ทอท. กำหนด การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ ทอท.เพื่อเป็นสวัสดิการในการฝาก - ถอนเงิน และกู้ยืมเงินสำหรับพนักงาน การจัดตั้งสมาคมสโมสรท่าอากาศยานเพื่อส่งเสริม สนับสนุนสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น ทัศนศึกษา ท่องเที่ยว กีฬาภายใน ทอท.และกีฬารัฐวิสาหกิจ

## รัฐบาล

- ทอท.ถือปฏิบัติเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อภาครัฐโดยดำเนินธุรกิจภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเคร่งครัด และให้การสนับสนุนโครงการจากภาครัฐโดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดของสังคมส่วนรวม และดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐโดยการติดต่อประสานงานอย่างเปิดเผย และพร้อมให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนถูกต้องตามที่หน่วยงานภาครัฐร้องขอ เพื่อแสดงถึงความโปร่งใส ตลอดจนสร้างความมั่นใจและความเชื่อถือร่วมกัน
- ทอท.พัฒนาท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งในความรับผิดชอบ ให้เป็นศูนย์กลางทางการบินและการท่องเที่ยวโดยอาศัยข้อได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งของประเทศและเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ

## สังคม

ชุมชน และ  
สิ่งแวดล้อม

- ทอท.ได้แบ่งปันคุณค่าขององค์กร ผ่านการจัดกิจกรรมสำหรับชุมชนและสังคมในพื้นที่ปฏิบัติการผ่านการสนับสนุนทางด้านการศึกษา กีฬา วัฒนธรรม และการพัฒนาอาชีพ เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของชุมชน



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## คู่ค้า

- ทอท.ให้ความสำคัญในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลกระทบเชิงบวก และลดผลกระทบเชิงลบ เพื่อให้ ทอท.อยู่ร่วมกับชุมชนและสังคมในพื้นที่ปฏิบัติการ โดยสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ร่วมแก้ปัญหาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ชุมชน และสังคมได้อย่างยั่งยืน (ดูรายละเอียดได้ที่ รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนประจำปี 2561)
- ทอท.จะดำเนินการคัดเลือกคู่ค้า ตามหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ คุณลักษณะที่ได้กำหนดไว้ใน ข้อกำหนด ทอท. ว่าด้วยการดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้สิทธิประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ รวมถึงการจัดซื้อ จัดจ้างที่มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนตามระเบียบและข้อกำหนด ทอท. ว่าด้วยการพัสดุ เพื่อให้การประกอบกิจการพาณิชย์และการจัดซื้อจัดจ้างของ ทอท.เป็นไปอย่างมีระบบ เป็นธรรม โปร่งใส และดูแลให้มีการคัดเลือกอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงเป็นการสนับสนุนคู่ค้าที่ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ชื่อสัตย์สุจริตมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ทอท.ยึดมั่นในการปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง หรือเงื่อนไขต่างๆ ที่มีต่อคู่ค้าของ ทอท.บนพื้นฐานของความเสมอภาคและเป็นธรรม พร้อมทั้งสื่อสารและพัฒนากระบวนการของการดำเนินธุรกิจที่ดี เพื่อประโยชน์สูงสุดร่วมกันทั้งสองฝ่าย
- ทอท.ไม่เรียก ไม่รับและต่อต้าน การกระทำหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริต แก่คู่ค้า
- ทอท.กำหนดแนวปฏิบัติแก่คู่ค้าที่ต้องรับทราบและให้ความร่วมมือต่อนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันของ ทอท. โดยระบุเป็นเงื่อนไขทั่วไปในข้อกำหนดรายละเอียดการจัดหา (Terms of Reference: TOR) เพื่อที่จะให้การดำเนินธุรกิจร่วมกันกับคู่ค้าเป็นไปด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม
- ทอท.ได้มีการพัฒนาช่องทางและร้องเรียนในการติดต่อกับ ทอท. เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับคู่ค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งช่องทางออนไลน์ และ ออฟไลน์ พร้อมทั้งมีส่วนงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการดูแลบริหารและรับเรื่องร้องเรียน

## คู่แข่ง

- ทอท.ดำเนินธุรกิจบนการแข่งขันเสรี และคำนึงถึงการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยจะไม่ใส่ร้ายป้ายสีหรือโจมตีคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม ทอท.จะให้ความร่วมมือกับคู่แข่งทางการค้าหากเป็นไปได้เพื่อประโยชน์ของผู้ใช้บริการ
- ทอท.ประพฤติปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันที่ดี โดยการปรับปรุงการให้บริการต่าง ๆ ให้ดีขึ้นและอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้โดยสารโดยใช้กลยุทธ์ Airport of Smiles เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้โดยสารด้วยรอยยิ้ม
- ทอท.จะแข่งขันอย่างเต็มที่ที่เป็นอิสระไม่ขึ้นกับใคร ด้วยความยุติธรรม โดยใช้ข้อเสนอในการแข่งขันบนพื้นฐานของ Airport Council International : ACI หรือสภาท่าอากาศยานสากลที่กำกับดูแลมาตรฐานการให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องกับการการบินของท่าอากาศยานทั่วโลก





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## เจ้าหน้าที่

- ทอท.ปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความรับผิดชอบ และโปร่งใส โดยปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญา และพันธะทางการเงินที่มีต่อเจ้าหน้าที่โดยเคร่งครัด ทั้งการชำระคืน การดูแลหลักทรัพย์ค้ำประกัน และเงื่อนไขอื่น ๆ รวมทั้งไม่ใช้เงินทุนที่ได้จากการกู้ยืมเงินไปในทางที่ขัดกับวัตถุประสงค์ในข้อตกลงที่ทำกับผู้ที่กู้ยืมเงิน ตลอดจนไม่ใช้วิธีการที่ไม่สุจริต ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอันจะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเสียหาย
- ในกรณีที่ ทอท.ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญาได้ ทอท.จะรายงานให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้า เพื่อพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

## ลูกหนี้

- ทอท.จะปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีต่อลูกหนี้โดยไม่เลือกปฏิบัติในการติดตามเร่งรัดหนี้สิน กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ต้องรีบเจรจากับลูกหนี้เป็นการล่วงหน้าเพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย โดยใช้หลักธรรมาภิบาล
- ทอท.จะดำเนินการรายงานข้อมูลลูกหนี้ค้างชำระที่ถูกต้อง ครบถ้วน และตรงเวลาให้แก่ลูกหนี้อย่างสม่ำเสมอ

## ลูกค้าและประชาชน

- ทอท.ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติที่มีต่อลูกหนี้
- ทอท.ให้ความร่วมมือ สนับสนุนการพัฒนาชุมชน ส่งเสริมวัฒนธรรมและคุณภาพชีวิตของสังคมรอบ ๆ ธุรกิจท่าอากาศยานให้มีความเจริญควบคู่กับธุรกิจท่าอากาศยาน
- ทอท.มุ่งมั่นในการสร้างความพึงพอใจ และความมั่นใจให้กับลูกค้าและประชาชนให้ได้รับความปลอดภัย การบริการที่ดีมีคุณภาพ และความพึงพอใจ โดยยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและจริงจัง
- ทอท.มุ่งมั่นในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริการที่ดีมีคุณภาพ อย่างครบถ้วน ถูกต้องทันต่อเหตุการณ์ และ ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง รวมทั้งรักษาสัมพันธภาพที่ดีและยั่งยืน
- ทอท.จัดระบบเพื่อให้ลูกค้าและประชาชนสามารถร้องเรียนเกี่ยวกับความปลอดภัย การบริการอำนวยความสะดวก และความพึงพอใจ และดำเนินการอย่างดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าและประชาชนได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

## พนักงาน

## จัดจ้าง

## แรงงาน

## ภายนอก

## (Outsource)

- ทอท.บริหารท่าอากาศยานขนาดใหญ่ มีหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และบริษัทที่จัดจ้างแรงงานภายนอก (Outsource) ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการผู้โดยสารโดยตรงเป็นจำนวนมาก ทอท.จึงได้จัดสัมมนาภายใต้โครงการสัมมนา “คนบ้านเดียวกัน” ซึ่ง ทอท.จะจัดเป็นประจำทุกปีและในปี 2561 ทอท.ได้จัดสัมมนาแจ้งให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ทุกหน่วยงานดังกล่าวมีความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อร่วมมือร่วมใจพัฒนาความรู้ ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และสร้างความตระหนักให้ผู้ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของตนเอง



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

**นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน**

ทอท. มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก โดยให้บริการด้วยใจรักที่เหนือมาตรฐาน สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและชุมชน และมีความห่วงใยในการคุ้มครองสุขภาพ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานและลูกจ้างทุกคน จึงกำหนดนโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

1. ทอท.จะมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามกฎหมายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงกฎหมายและมาตรฐานสากลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
2. ทอท.จะควบคุมและป้องกันความสูญเสียที่เกิดจากอุบัติเหตุ การเจ็บป่วย การบาดเจ็บ การประสบอันตราย โรคจากการทำงาน หรือการเกิดเหตุเดือดร้อนรำคาญ อันเนื่องมาจากการทำงาน รวมถึงความปลอดภัยนอกงานของพนักงานและลูกจ้าง และกำหนดมาตรการในการควบคุมและป้องกันที่เหมาะสม
3. ทอท.จะบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อป้องกันอันตรายที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้โดยสาร ผู้ประกอบการ ผู้รับเหมา และทรัพย์สินของ ทอท. โดยกำหนดมาตรการต่างๆในการป้องกันควบคุมและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
4. ทอท.จะสร้างจิตสำนึกให้ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง ตลอดจนผู้รับเหมา ในการมีส่วนร่วมด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ตลอดจนสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยให้เกิดขึ้นในองค์กร
5. ทอท.จะสนับสนุนให้หน่วยธุรกิจเป็นสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศ รวมทั้งรักษาสถานภาพการประกอบกิจการดีเด่นอย่างต่อเนื่อง
6. ทอท.จะสนับสนุนให้หน่วยธุรกิจได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล รวมทั้ง การรักษาสถานภาพการรับรองตามมาตรฐานดังกล่าว และจัดให้มีการทบทวน ปรับปรุง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เพื่อให้การดำเนินงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของ ทอท.มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทอท.จึงได้ดำเนินการตามระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ตามมาตรฐาน OHSAS 18001:2007/มอก.18001-2554 โดยสำนักงานใหญ่ ทอท. ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ได้ดำเนินการจัดทำและขอรับรองมาตรฐานฯ ดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ทั้งนี้ ในปี 2561 ทอท.ได้จัดโครงการณรงค์ส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานและส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ การฝึกซ้อมดับเพลิงและอพยพหนีไฟ สัปดาห์ความปลอดภัยในการทำงานและณรงค์ขับขีด้วยความปลอดภัยในช่วงเทศกาลสงกรานต์ การฝึกซ้อมการให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดเหตุการณ์ลิฟต์โดยสารค้าง ณ อาคาร สำนักงานใหญ่ ทอท. และโครงการส่งเสริมสุขภาพ “ฟื้นฟูสมรรถภาพการทำงาน เพิ่มความสุขง่ายๆ สไตล์การยศาสตร์” รวมตลอดถึงการจัดทำวิทัศน์ส่งเสริมสุขภาพอนามัย เพื่อใช้เป็นสื่อในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์การณรงค์และส่งเสริมการออกกำลังกายให้แก่บุคลากรของ ทอท. และผู้เกี่ยวข้องในท่าอากาศยาน





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

จากผลการดำเนินงานของ ทอท. ที่มุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทอท. จึงได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศ ที่จัดโดยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน 12 ปีติดต่อกัน

**การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ**

ทอท. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน โดยการนำระบบการจัดการพลังงานมาใช้ใน ทอท. เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน ส่งผลให้ลดภาวะโลกร้อนที่ส่งผลต่อสิ่งมีชีวิตบนโลก และเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการอนุรักษ์พลังงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทอท. ได้มีประกาศ ทอท. เรื่อง นโยบายอนุรักษ์พลังงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการพลังงานในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยถือเป็นหน้าที่หนึ่งในการปฏิบัติงานตามแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ทอท. จะดำเนินการ และพัฒนาระบบการจัดการพลังงานอย่างเหมาะสม โดยกำหนดให้การอนุรักษ์พลังงานเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของหน่วยงานซึ่งสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
  2. ทอท. จะดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรพลังงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับการทำงาน เทคโนโลยีและแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี
  3. ทอท. จะกำหนดแผนและเป้าหมายการอนุรักษ์พลังงานแต่ละปี และสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
  4. ทอท. ถือว่าการอนุรักษ์พลังงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด ติดตามตรวจสอบและรายงานต่อคณะทำงานด้านการจัดการพลังงาน
  5. ทอท. จะให้การสนับสนุนที่จำเป็นรวมถึงทรัพยากรด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ เวลาในการทำงาน การฝึกอบรม และการมีส่วนร่วมในการนำเสนอข้อคิดเห็นเพื่อพัฒนางานด้านพลังงาน
- สำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม นั้น ทอท. ได้มีนโยบายการจัดการสิ่งแวดล้อมในท่าอากาศยาน เพื่อเป็นการปฏิบัติตามแนวทางด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีของท่าอากาศยาน และมุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานชั้นนำที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และชุมชนอย่างยั่งยืน ทอท. จึงได้กำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม ดังนี้
1. ทอท. จะปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม
  2. ดำเนินการการจัดการด้านทรัพยากร และการใช้พลังงานของท่าอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ
  3. รักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามมาตรการป้องกัน แก้ไขและลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมที่ได้รับ
- ความเห็นชอบจากคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ
4. มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมกับชุมชน และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการรักษาและพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยาน



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

5. เสริมสร้างจิตสำนึกแก่พนักงานในการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม ตลอดจนส่งเสริมการใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ทอท. ได้กำหนดให้ต้องมีการส่งเสริมให้ความรู้และฝึกอบรมแก่พนักงาน ทอท. ในเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นประจำทุกปี โดยในปี 2561 ได้มีการจัดอบรมด้านสิ่งแวดล้อม ดังนี้

- การบรรยายพิเศษเรื่อง “เปลี่ยนขยะ เป็นประโยชน์” ในหัวข้อ “รูปแบบการจัดการขยะที่ต้นทางด้วยหลักการ 3Rs” โดย นายวรกร เต็มนำชัย นักวิชาการเผยแพร่ปฏิบัติการกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
- การบรรยายเรื่อง “รีไซเคิลขยะแล้วได้อะไร” โดย นายสายชล สิทธิกุลวัฒน์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท ไฟเบอร์พังก์ จำกัด
- การบรรยาย เรื่อง “ลดพลาสติก กู้วิกฤตโลกร้อน” โดย ผู้แทนจากกรมควบคุมมลพิษ คุณวุทธิชัย แก้วกระจ่าง นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการพิเศษ คุณวาสนา แจ้งประจักษ์ นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการ ผู้แทนจากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน คุณชนนพร วิมไตรเมต นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ และคุณศักดิ์ชัย ทรัพย์ประเสริฐ วิศวกรโยธาชำนาญการ
- โครงการอบรมหลักสูตร “การสุขาภิบาลอาหารสำหรับผู้สัมผัสอาหาร” โดยคณะเจ้าหน้าที่จากสาธารณสุขจังหวัดสมุทรปราการ

**นโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา**

ทอท.มีนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการไม่ล่วงละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์ โดยกำหนดไว้ในนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. ที่กำหนดว่า ทอท. จะให้การปกป้องและคุ้มครองรักษาทรัพย์สินทางปัญญาที่ ทอท. เป็นเจ้าของให้พ้นจากการถูกละเมิดหรือการถูกนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต อีกทั้งกำหนดให้บุคลากรของ ทอท. ต้องให้ความเคารพและไม่กระทำการละเมิดต่อสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น

**นโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยทางเทคโนโลยีและสารสนเทศ**

ทอท.กำหนดให้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ฉะนั้นจึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของพนักงาน ทอท. ทุกคนที่จะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารภายใต้ข้อบังคับของกฎหมาย และตามประกาศ ทอท. เรื่อง นโยบายความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. (AOT ICT Security Policy) ที่ได้มีการกำหนดการเข้าถึงหรือควบคุม การใช้งานสารสนเทศ ที่มีเนื้อหาควบคุม อย่างน้อย 4 ด้าน คือ 1. การเข้าถึงระบบสารสนเทศ 2. การเข้าถึงระบบเครือข่าย 3. การเข้าถึงระบบปฏิบัติการ และ 4. การเข้าถึงโปรแกรมประยุกต์หรือแอปพลิเคชันและสารสนเทศ นอกจากนี้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ทอท. ได้มีการกำหนด เรื่อง จรรยาบรรณว่าด้วยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ที่กำหนดให้พนักงาน ทอท. ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการป้องกัน และดูแลให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. ที่อยู่ในความครอบครอง หรือหน้าที่รับผิดชอบของตนไม่ให้ถูกบุคคลที่ไม่ได้รับอนุญาตเข้าถึงโดยมิชอบ และต้องไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีความสำคัญทางธุรกิจต่อผู้ไม่เกี่ยวข้อง ทั้งต้องมิวินัยในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. ไม่ให้ส่งผลกระทบในแง่ลบต่อ ทอท. และผู้อื่น



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ทั้งนี้หาก ทอท. พบว่าพนักงานมีการละเมิด และผลการสอบสวนอย่างเป็นธรรม ปรากฏว่าเป็นจริง จะได้รับการพิจารณาลงโทษทางวินัย และ/หรือโทษกฎหมายตามความเหมาะสมแล้วแต่กรณี

**นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเคารพกฎหมาย**

การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายนั้น เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนใน ทอท. ตระหนักและให้ความสำคัญ โดยกำหนดไว้เป็นจรรยาบรรณ ทอท. ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนด และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และระมัดระวัง

**นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชน**

ทอท. ให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้า คู่ค้าธุรกิจ พนักงาน ชุมชนและสิ่งแวดล้อมผ่านการตรวจสอบประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน เพื่อประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนอันอาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจที่ ทอท. อาจเข้าไปมีส่วนสนับสนุนให้เกิดขึ้น ทั้งนี้การเคารพสิทธิมนุษยชนเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจของ ทอท. และได้ถูกกำหนดเป็นจรรยาบรรณและหลักการที่ ทอท. ยึดมั่นเสมอมา ซึ่งตลอดระยะเวลาการดำเนินงานที่ผ่านมา ทอท. มุ่งเน้นให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์หรือไม่กระทำการให้กระทบสิทธิเสรีภาพของบุคคลอื่นที่ขัดต่อบทบัญญัติของกฎหมาย โดยการกระทำดังกล่าวให้รวมถึงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายด้วย และเพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชน ทอท. ได้ออกประกาศ ทอท. เรื่อง นโยบายสิทธิมนุษยชนเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2561 เพื่อแสดงความมุ่งมั่นให้ประจักษ์ว่า ทอท. ดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบ โปร่งใส และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่อาจเกิดขึ้นตลอดห่วงโซ่คุณค่าของ ทอท. โดยนโยบายสิทธิมนุษยชนได้กำหนดให้พนักงาน และคู่ค้าธุรกิจ รับทราบ โดยบูรณาการแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชนเข้ากับการดำเนินกิจกรรมของท่าอากาศยาน ทั้งนี้ กระบวนการบริหารจัดการด้านสิทธิมนุษยชนของ ทอท. ครอบคลุม 4 เรื่องหลัก ได้แก่ สิทธิของพนักงาน สิทธิของชุมชนและสิ่งแวดล้อม สิทธิของคู่ค้าธุรกิจ และสิทธิของลูกค้า

นอกจากนี้ นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. ได้กำหนดให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง ทอท. ทุกคนต้องเคารพและปฏิบัติตามหลักกฎหมายเรื่องสิทธิมนุษยชน โดยให้ความสำคัญกับการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิ เสรีภาพ และความเสมอภาคของบุคคลที่ได้รับการรับรองหรือคุ้มครอง ทั้งกฎหมายไทยและกฎหมายระหว่างประเทศ โดยไม่แบ่งแยกเพศ อายุ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา ความเชื่อ ความคิดเห็นทางการเมือง หรือความพิการ นอกจากนี้ ประมวลจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ.2554 ของ ทอท. ได้กำหนดให้บุคลากรทุกคนใน ทอท. ต้องเคารพต่อความเป็นปัจเจกชน และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยกำหนดไว้เป็นมาตรฐานจริยธรรมขององค์กรที่บุคลากรทุกคนใน ทอท. ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ซึ่งหากมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกลงโทษตามความร้ายแรงแห่งการกระทำและถือเป็นการกระทำผิดทางวินัยอีกด้วย

**ช่องทางการติดต่อ ร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแส**

ทอท. ให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ตลอดจนรับฟังความคิดเห็น และคำแนะนำของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ในกรณีที่ผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติของ ทอท. สามารถร้องเรียนแนะนำติชมต่อ ทอท. ได้ โดย ทอท. ได้จัดทำช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถติดต่อผ่านเว็บไซต์ [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสได้



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

หลายด้าน รวมทั้งด้านธรรมาภิบาล และจัดผู้รับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ณ จุดบริการที่ท่าอากาศยานทุกแห่ง ในความรับผิดชอบของ ทอท. รวมถึงพฤติกรรมที่อาจสื่อถึงการทุจริตหรือประพฤติมิชอบของบุคคลในองค์กร ทั้งจากพนักงานเอง และผู้มีส่วนได้เสียอื่นด้วย ทอท. ให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลร้องเรียนเป็นความลับ ซึ่งเรื่องร้องเรียนดังกล่าวจะรับรู้เพียงเฉพาะในกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมาย และเกี่ยวข้องด้วยเท่านั้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร้องเรียนและได้กำหนดขั้นตอนการรับเรื่อง และการสอบสวนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีช่องทางการติดต่อร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแส ดังนี้

- (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 สำนักงานใหญ่ และบริเวณสำนักงานท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ 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 “คณะทำงานติดตามเรื่องราวร้องทุกข์การดำเนินงานของ ทอท.” เพื่อทำหน้าที่ในการติดตาม เฝ้าระวัง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ และรายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการแก้ไขปัญหาเรื่องราวร้องทุกข์ประจำกระทรวงคมนาคมทราบ อันจะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานของ ทอท. ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอีกทางหนึ่งด้วย

สำหรับการร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแส ทอท. ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติการรับเรื่องร้องเรียน และการแจ้งเบาะแสของ ทอท. โดยจัดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแส กระบวนการสอบสวนและการลงโทษ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ยังสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานหรือผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ โดย ทอท. จะให้ความคุ้มครอง และจะไม่ยินยอมให้มีการข่มขู่ คุกคาม กับพนักงานหรือบุคคลอื่นใดที่แจ้งเบาะแส และผู้ที่ให้ความร่วมมือหรือความช่วยเหลือในการสอบสวนด้วยเจตนาสุจริต รวมถึง ทอท. จะไม่เลิกจ้างพนักงาน ลงโทษทางวินัย หรือขู่ว่าจะดำเนินการใด ๆ จากการที่พนักงาน ทอท. หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## 9.1.4 การเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใส

ในการเปิดเผยข้อมูลสำคัญของ ทอท. นอกจากเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่กำหนดผ่านช่องทางของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว ทอท. จะเผยแพร่ไว้ในเว็บไซต์ของ ทอท. ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เช่น รายงานประจำปี นโยบายธรรมาภิบาล ข้อมูลบริษัท ข่าวประชาสัมพันธ์ โดยการปรับปรุงเว็บไซต์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอกสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้ทันต่อเหตุการณ์ เข้าถึงโดยสะดวก และได้รับ ประโยชน์มากที่สุด ดังนี้

(1) สารสนเทศที่สำคัญของ ทอท. ประกอบด้วย ข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน โดยเฉพาะในส่วนของการเงินนั้น ได้ผ่านการสอบทาน/ตรวจสอบจากผู้สอบบัญชี ว่าถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ/ คณะกรรมการ ทอท. ก่อนเปิดเผยแก่ผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการ ทอท. รายงานความรับผิดชอบต่อรายงานทางการเงิน ควบคู่กับรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ และรายงานของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปีด้วย นอกจากนี้ ทอท. ได้เปิดเผยรายการระหว่างกัน รวมถึงบทวิเคราะห์ของฝ่ายบริหารไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2561 (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) เป็นต้น

(2) ข้อมูลต่าง ๆ ของ ทอท. ที่ได้เปิดเผยแก่สาธารณชน ผู้ถือหุ้น และนักลงทุนตามพระราชบัญญัติ ข้อมูลข่าวสารทางราชการ ปี 2540 นอกจากในห้องสมุดธรรมาภิบาลแล้ว ยังเผยแพร่ไว้ในเว็บไซต์ของ ทอท. ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เช่น ข้อมูลบริษัท ประวัติคณะกรรมการ ทอท. รายงานประจำปี รายงานการพัฒนายั่งยืน หนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. และระเบียบประมวล จริยธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทอท. ปี 2554 เป็นต้น

(3) ทอท. ได้เปิดเผยประวัติของคณะกรรมการ ทอท. และบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อย 5 ชุดตามข้อบังคับ จำนวนครั้งของการประชุม และจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละคนเข้าร่วมประชุมในปี 2561 และเปิดเผยการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการที่เป็นไปตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น และผู้บริหารระดับสูงไว้ใน แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2561 (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ด้วย

(4) ทอท. จัดให้มีฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลสำคัญต่อนักลงทุน นักลงทุน รายย่อย ผู้ถือหุ้น และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ ผู้ลงทุนสามารถติดต่อกับหน่วยงานได้ โดยตรง หรือผ่านทางเว็บไซต์ของ ทอท. ซึ่งมีข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ได้ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดย ทอท. ได้ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และทั่วถึง รวมทั้งการนำเสนอ ผลงานและการแจ้งสารสนเทศขององค์กรต่อนักลงทุนสถาบัน นักลงทุนรายย่อย ผู้ถือหุ้น และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งในทางตรงและทางอ้อมมาโดยตลอด ดังนี้



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## ปีงบประมาณ 2561

กิจกรรม	จำนวนครั้ง / ปี
Company Visit	43
Conference Call / Telephone Call	896
การติดต่อสอบถามข้อมูลทาง E-mail (ฉบับ)	43
Opportunity Day	-
Analyst Briefing	1
International Roadshow	2
Domestic Roadshow	8

ทั้งนี้ ทอท. ได้จัดโครงการนำผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้มีโอกาสรับทราบและซักถามนโยบายและผลการดำเนินงาน รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของ ทอท. จากผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ถือหุ้น ซึ่งโครงการจะจัดปีละ 1 ครั้ง โดยคัดเลือกผู้ถือหุ้นที่จะเข้าร่วมโครงการด้วยวิธีการจบบัตรชื่อจากใบสมัครที่ผู้ถือหุ้นส่งเข้ามา ทั้งนี้ ในปี 2561 ทอท. ได้พาผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมท่าอากาศยานดอนเมืองโดยมีผู้ถือหุ้นเข้าร่วมโครงการเยี่ยมชมกิจการจำนวน 100 คน เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2561

กรณีที่นักลงทุนและผู้เกี่ยวข้องมีข้อสงสัยและต้องการสอบถาม สามารถติดต่อฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ ทอท. โทรศัพท์ 02-535-5900 โทรสาร 02-535-5909 Email: 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. และในปี 2545 ทอท. จึงได้จัดทำคู่มือจรรยาบรรณ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทอท. ไว้ยึดถือปฏิบัติเป็นครั้งแรก เพื่อเป็นการแสดงปณิธานที่จะดำเนินธุรกิจที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ ซึ่งต่อมาในปี 2552 ได้มีการปรับปรุงแก้ไขคู่มือจรรยาบรรณ ทอท. ปี 2545 เป็นคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ฉบับปรับปรุงแก้ไข





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ครั้งที่ 1 (พ.ศ.2552) และส่งมอบให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทอท.ทุกคน ลงนามรับทราบและถือปฏิบัติเป็นครั้งแรก และในปี 2559 ทอท.ได้ปรับปรุงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท.ครั้งล่าสุด เป็นคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2559 เพื่อให้มีความสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความเป็นสากลตาม ASEAN CG Scorecard และเป็นไปตามเกณฑ์ของการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ รวมถึงมีความสอดคล้องกับพันธกิจของ ทอท.

คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2559 นั้น เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่กรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ทอท.ทุกคนต้องรับทราบและยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ ในการบริหารงานบุคคลยังใช้คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นเอกสารสำหรับให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ รวมถึงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ที่ต้องกำหนดให้มีหัวข้อเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมไว้ในหลักสูตรพื้นฐานที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดอบรมพนักงานตามแผนพัฒนาบุคคลประจำปี

**ประมวลจริยธรรม**

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

**การส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมของ ทอท.**

ในปี 2561 ทอท.จัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมให้พนักงาน และลูกจ้าง ทอท.เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดี มีจริยธรรมในการทำงานสามารถสร้างสุขในการดำเนินชีวิตประจำวันและการทำงาน เช่น

1. กิจกรรม “ทำบุญตักบาตรพระสงฆ์ทุกวันอังคารและทุกวันพฤหัสบดี” โดยนิมนต์พระจาก วัดดอนเมืองมารับบิณฑบาต เวลา 07.00 - 08.00 น. ณ บริเวณห้องโถงอาคารสำนักงานใหญ่ ทอท.
2. พิธีทำบุญตักบาตรข้าวสารอาหารแห้งพระสงฆ์ จำนวน 59 รูป ในโอกาสเทศกาลวันขึ้นปีใหม่ 2561 โดยมีเจ้าคุณรองกตพระอุดมประหาร เจ้าอาวาสวัดพระบาทน้ำพุ จังหวัดลพบุรี เป็นประธานพิธีสงฆ์ เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2561 ณ บริเวณลานพระอนุสาวรีย์ จอมพลสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจักรพงษ์ภูวนาถฯ สำนักงานใหญ่ ทอท.

3. จัดโครงการบรรยายพิเศษ เรื่อง วิถีธรรมพัฒนาชีวิต คุณธรรมนำความคิดพัฒนาองค์กร เพื่อให้พนักงานและลูกจ้าง ทอท.มีความรู้และเข้าใจหลักธรรมะ สามารถนำธรรมะไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน และให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ลดความเครียดเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2561 ณ ห้องประชุมใหญ่ ทอท. (Auditorium)



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

4. ทอท.ได้ส่งพนักงานเข้าร่วมเป็นพนักงานจิตอาสาในกลุ่มนิทรรศการ ล่ามภาษา และกลุ่มประชาสัมพันธ์ ช่างภาพ ในงาน “อุ่นไอรัก คลายความหนาว” ที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการสะท้อนถึงความผูกพันระหว่างสถาบันพระมหากษัตริย์กับประชาชนในรัชการที่ 5 และรัชกาลที่ 9 และเพื่อสนองพระราชปณิธานของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในการสืบสานวัฒนธรรมที่ดี ระหว่างวันที่ 8 กุมภาพันธ์ – 11 มีนาคม 2561 ณ พระลานพระราชวังดุสิต และสนามเสือป่า กรุงเทพมหานคร
5. กิจกรรมเยี่ยมเยียนผู้สูงอายุ เนื่องในโอกาสวันผู้สูงอายุแห่งชาติ เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2561 ณ สถานสงเคราะห์คนชรา บ้านบางแค 2 กรุงเทพมหานคร
6. พิธีทำบุญตักบาตรข้าวสารอาหารแห้งพระสงฆ์ จำนวน 59 รูป และสงฆ์น้ำพระพุทธรูป เนื่องในเทศกาลสงกรานต์ปี 61 โดยมีเจ้าคุณอลองกต พระอุดมประชากร เจ้าอาวาสวัดพระบาทน้ำพุ จังหวัดลพบุรี เป็นประธานพิธีสงฆ์ เมื่อวันที่ 11 เมษายน 2561 ณ บริเวณลานพระอนุสาวรีย์ จอมพล สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจักรพงษ์ภูวนาถฯ สำนักงานใหญ่ ทอท.
7. จัดให้มีโครงการมอบรางวัลพนักงานดีเด่น พนักงาน ลูกจ้างที่ได้รับการยกย่องเป็นกรณีพิเศษ กลุ่ม หรือ หน่วยงาน ทอท.ดีเด่น ท่าอากาศยานดีเด่น และบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกผู้ทำคุณประโยชน์ให้แก่ ทอท. เพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชย สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี ซึ่งในปี 2561 ได้มีพิธีมอบโล่เกียรติคุณ แก่ผู้ทำคุณประโยชน์ หน่วยงานดีเด่น พนักงานดีเด่น พนักงาน ลูกจ้างที่ได้รับการยกย่องเป็นกรณีพิเศษและมอบของที่ระลึก แก่พนักงานที่ทำงาน ครบ 25 ปี ประจำปี 2561 ในวันครบรอบการดำเนินงานของ ทอท.ครบรอบ 39 ปี การดำเนินงาน ในวันอาทิตย์ที่ 1 กรกฎาคม 2561 เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2561 ณ ห้องประชุมใหญ่ ทอท. (Auditorium) ชั้น 2 อาคาร สำนักงานใหญ่ ทอท. โดยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.เป็นประธานในพิธีและเป็นผู้มอบ โล่เกียรติคุณ
8. กิจกรรม “ทอท.ร่วมใจทำบุญ 5 วัดเพื่อเฉลิมพระเกียรติ และถวายพระราชกุศลแด่สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเทพยวรางกูร เนื่องในวันเฉลิมพระชนมพรรษา 66 พรรษา 28 กรกฎาคม 2561” เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2561 ณ วัด 5 แห่ง ในจังหวัดนครปฐม และจังหวัดกาญจนบุรี
9. จัดกิจกรรมโครงการ “สืบสานประเพณีถวายเทียนพรรษา” ประจำปี 2561 เพื่อส่งเสริม ทำนุบำรุง และสืบสานประเพณีที่งดงามของไทย และสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2561 ณ วัดคอนเมือง วัดสายอำพันธ์เอมสาร และวัดคลองบ้านใหม่
10. พิธีทำบุญตักบาตรข้าวสารอาหารแห้งพระสงฆ์ จำนวน 66 รูป เพื่อถวายเป็นพระราชกุศลในวันเฉลิมพระชนมพรรษา สมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 66 พรรษา โดยมีเจ้าคุณอลองกต พระอุดมประชากร เจ้าอาวาสวัดพระบาทน้ำพุ จังหวัดลพบุรี เป็นประธานพิธีสงฆ์ เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2561 ณ บริเวณลานพระอนุสาวรีย์ จอมพล สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจักรพงษ์ภูวนาถฯ สำนักงานใหญ่ ทอท.
11. จัดการบรรยายเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมของ ทอท.ปี 2561 ในหัวข้อ “ทอท.ยุคใหม่ ใส่ใจ ธรรมาภิบาล” โดยเชิญ ดร.คณัย จันทรเจ้าฉาย มาเป็นวิทยากรบรรยายให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ทอท. ผู้ประกอบการ สายการบิน หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกของ ทอท. เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2561 ณ ห้องประชุมใหญ่ ทอท. (Auditorium) ชั้น 2 อาคารสำนักงานใหญ่ ทอท.





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

12. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ทอท. เข้าร่วมเป็นจิตอาสา พร้อมรับพระราชทานเครื่องแบบ เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2561 และวันที่ 21 สิงหาคม 2561 ณ หอประชุมกองทัพภาคที่ 1 กองบัญชาการกองทัพภาคที่ 1 ถนนราชดำเนินนอก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

13. จัดกิจกรรมเพื่อเฉลิมพระเกียรติและถวายเป็นพระราชกุศลแด่ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ในรัชกาลที่ 9 เนื่องในวันเฉลิมพระชนมพรรษา 86 พรรษา 12 สิงหาคม 2561 “ทอท.ปฏิบัติธรรม เสริมสุขภาพใจ เฉลิมพระเกียรติ” ระหว่างวันที่ 17 – 19 กันยายน 2561 ณ วัดมเหยงคณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

14. จัดกิจกรรม “ส่งเสริมค่านิยม ทอท.” ที่จัดเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการเสริมสร้างการพัฒนา ค่านิยม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดภายใต้แนวทาง 5 ใจ ได้แก่ ใจ ให้ใจ มั่นใจ ร่วมใจ เปิดใจ และภูมิใจ อันจะเป็นการ ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกที่ดีให้กับพนักงาน ส่งเสริมให้มีความรักและความผูกพันในองค์กร ในปี 2561 ได้จัดโครงการกิจกรรมประกวดภาพถ่าย, Clip VDO และ Mr. & Miss AOT Core Values 2018 โดยเป็นกิจกรรมเพื่อ เสริมสร้างให้พนักงานและลูกจ้าง ทอท. ทั้งองค์กร เกิดบรรยากาศ กระตุ้น ส่งเสริมค่านิยม ทอท. และเป็นการสร้าง บรรยากาศการเสริมสร้างค่านิยม ทอท. ร่วมกัน

- ทอท. ได้ส่งพนักงานเข้าร่วมงานวันชมรมกิตติการประปานครหลวง (MWA CG DAY) ประจำปี 2561 เพื่อให้พนักงานและผู้ปฏิบัติงานได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการมีหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2561 ณ สำนักงานใหญ่ การประปานครหลวง

**การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน**

ในปี 2561 ทอท. จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (สบท.) ขึ้นตรงกับกรรมการผู้อำนวยการ ใหญ่ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการธรรมาภิบาล มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำ ข้อเสนอแนะแนวทางในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริต โดยการป้องกันการทุจริตจะมีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมและคุณธรรม ดำเนินการเผยแพร่ ปลุกฝังให้พนักงานตระหนักถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณ พร้อมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศในการ ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณธรรมตามค่านิยมองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมคุณธรรม โดยมีแนวทางนำไปสู่ ภาควิชาปฏิบัติที่มุ่งสัมฤทธิ์ผล และงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงประสานงานและให้ความร่วมมือใน การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบร่วมกับหน่วยงานภายนอก อาทิ สำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงคมนาคม (คค.) เครือข่ายองค์กรรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง

ทอท. ได้ร่วมลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ 3 ฝ่าย เรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วย การป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) ระหว่างสำนักงาน ป.ป.ช. สคร. และหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจ เพื่อแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะยกระดับมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม และความโปร่งใสใน การดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังได้เข้าร่วมยกร่างแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ ระยะเวลา 4 ปี

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(พ.ศ. 2561-2564) ตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ 3 ฝ่าย เรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ.2560 – 2564) ระหว่างสำนักงาน ป.ป.ช. สคร. และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และประพฤติปฏิบัติตามหลักคุณธรรมจริยธรรม

ทอท.ได้เข้าร่วมโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ตั้งแต่ปี 2557 จนถึงปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ สำหรับผลการประเมิน ITA ในปี 2561 ทอท.มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานสูงมาก

ทอท.ตอบสนองนโยบายของภาครัฐที่ให้นาระบบประเมินความเสี่ยงมาเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงด้านทุจริต โดยทำการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจากกระบวนการอนุมัติอนุญาตตามบันทึกข้อตกลงว่าด้วยการเป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาครัฐขับเคลื่อนปีแห่งการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการต่อการรับสินบนทุกรูปแบบ นอกจากนี้ ยังได้ประเมินความเสี่ยงการทุจริตในกระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมภายในป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงด้านการทุจริต

ในการดำเนินงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาคเอกชน ทอท.ได้ประกาศเจตนารมณ์เป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต ของโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต หรือโครงการ Thailand's Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption (CAC) เพื่อแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.ทุกกลุ่ม และได้แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติ จึงได้พัฒนา ปรับปรุงนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติตามที่โครงการ CAC กำหนด โดยคณะกรรมการ ทอท.ได้จัดทำประกาศ ทอท.เรื่อง นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2559 และประกาศใช้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งนโยบายฯ ฉบับดังกล่าวได้กำหนดคำนิยาม หน้าที่ความรับผิดชอบ แนวปฏิบัติ และบทลงโทษ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทอท.ได้ยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และกำหนดให้มีการทบทวนนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจได้ว่านโยบายดังกล่าวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการดำเนินธุรกิจ ระเบียบ ข้อบังคับ และบทบัญญัติของกฎหมาย สำหรับปี 2561 ทอท.ได้ทบทวนนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน โดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลให้ความเห็นชอบในเดือนกันยายน 2561 และคณะกรรมการ ทอท.ได้อนุมัติให้ถือปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันต่อไป เมื่อเดือนตุลาคม 2561 นอกจากนี้ ทอท.ยังได้เผยแพร่ประกาศ ทอท. เรื่อง นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอกให้ทราบโดยทั่วกันผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว อาทิ เว็บไซต์ของ ทอท.(www.airportthai.co.th) เครือข่ายอินเทอร์เน็ต จดหมาย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

และการเปิดเผยในจุดที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นได้ชัดเจน สำหรับสถานะการขอรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติ นั้น ทอท.อยู่ระหว่างการดำเนินการเพิ่มเติมตามมติคณะกรรมการโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต

ทอท.ได้ออกประกาศ ทอท. เรื่องการรับของขวัญในเทศกาลปีใหม่ โดยขอความร่วมมือพนักงาน และลูกจ้างของ ทอท.งดการรับของขวัญในเทศกาลปีใหม่จากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้สอดคล้องกับ ประกาศ ทอท.เรื่อง นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน อันจะเป็นการสร้างมาตรฐานที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทอท.ในการป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ทอท.ได้ทำหนังสือถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของ ทอท. เพื่อขอความร่วมมืองดเว้นการให้ของขวัญในเทศกาลปีใหม่ ซึ่งถือเป็นการตอกย้ำถึงความมุ่งมั่นของ ทอท.ในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส และเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของ ทอท.

ทอท.ได้จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรของ ทอท. เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามนโยบายฯ และรับทราบถึงบทลงโทษหากกระทำการฝ่าฝืน ซึ่งเนื้อหาดังกล่าวได้ถูกบรรจุไว้ในหลักสูตรการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (AOT Orientation) หลักสูตรการปฏิบัติการ ท่าอากาศยาน (Airport Operations) หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับต้น (Junior Airport Management) หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับกลาง (Intermediate Airport Management) และหลักสูตรการจัดการ ท่าอากาศยานระดับสูง (Senior Airport Management) นอกจากนี้ ทอท.ยังได้เชิญวิทยากรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านการต่อต้านการคอร์รัปชันมาให้ความรู้แก่ กรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ทอท.ในหัวข้อ “การบริหารความเสี่ยง ด้านการทุจริต”

**ความขัดแย้งทางผลประโยชน์**

คณะกรรมการ ทอท.ถือเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นนโยบายที่สำคัญโดยกำหนดเป็น นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. ที่กำหนดห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานใช้โอกาสจากการเป็น กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงาน ทอท. แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน จึงห้ามมิให้กรรมการประกอบธุรกิจ ที่แข่งขันกับ ทอท. หลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเองที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ กับ ทอท. หรือในกรณีที่ต้องทำรายการเช่นนั้น คณะกรรมการ ทอท. จะดูแลให้การทำรายการนั้น มีความ โปร่งใส เที่ยงธรรม เสมอเหมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก ทั้งนี้กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานที่มี ส่วนได้เสียในรายการนั้นจะต้องไม่มีส่วนในการพิจารณาอนุมัติ และในกรณีที่เข้าข่ายเป็นรายการที่เกี่ยวข้องกัน ภายใต้ประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการ ทอท. จะดูแลให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทจดทะเบียนอย่างเคร่งครัด

นอกจากนี้ คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ได้กำหนดเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นจรรยาบรรณว่าด้วยรายการที่เป็นความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่กำหนดข้อปฏิบัติสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ทอท. ดังต่อไปนี้



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

- (1) หลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเองที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ทอท.
  - (2) ในกรณีที่จำเป็นต้องทำรายการเพื่อประโยชน์ของ ทอท. รายการนั้นจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขการกำกับดูแลหลักการที่คณะกรรมการ ทอท. อนุมัติด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของ ทอท. ทั้งนี้ กรรมการ ที่มีส่วนได้เสียในรายการนั้นจะต้องไม่มีส่วนในการพิจารณาอนุมัติ
  - (3) ในกรณีที่เข้าข่ายเป็นรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการ ทอท. จะดูแลให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการ และการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทจดทะเบียนอย่างเคร่งครัด
  - (4) ในกรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานหรือบุคคลในครอบครัวเข้าไปมีส่วนร่วม หรือเป็นผู้ถือหุ้นในกิจการใดๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ทอท. จะต้องแจ้งให้ผู้บริหารสูงสุดทราบเป็นลายลักษณ์อักษร
  - (5) กรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานไปเป็นกรรมการ หรือที่ปรึกษาในบริษัทหรือองค์กรทางธุรกิจอื่น ๆ การไปดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องไม่ขัดต่อประโยชน์ของ ทอท. และการปฏิบัติหน้าที่โดยตรงใน ทอท. อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เป็นไปตามที่กฎหมายหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ในเรื่องการรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหารหรือของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง คณะกรรมการ ทอท. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการรายงานการมีส่วนได้เสียดังกล่าว โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหาร ต้องรายงานการมีส่วนได้เสียภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่ได้รับหนังสือ และหากมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล ให้แจ้งเลขานุการบริษัทภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเลขานุการบริษัทต้องส่งสำเนารายงานให้ประธานกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบทราบด้วย
- นอกจากนี้ ทอท. ได้กำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนโดยออกเป็นคำสั่ง ทอท. ที่ 461/2553 ลงวันที่ 10 มิถุนายน 2553 เรื่อง “หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์” เพื่อให้พนักงานและลูกจ้างของ ทอท. กรอกรูปแบบเปิดเผยข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นประจำทุกปี และคำสั่ง ทอท. ที่ 648/2555 ลงวันที่ 19 มิถุนายน 2555 เรื่อง “แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์” เพื่อเป็นการกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และเป็นการจัดวางระบบการควบคุมให้เป็นไปอย่างมีมาตรฐาน โปร่งใสในการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งได้จัดทำคู่มือการเรียนรู้และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้การดำเนินการจัดเก็บข้อมูล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

**การปฏิรูปนิเทศกรรมการใหม่**

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกรรมการใหม่ ทอท. ได้จัดเตรียมเอกสารและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ เช่น ข้อบังคับ ทอท. คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. และแผนวิสาหกิจ ทอท. ตลอดจนรายละเอียดของการดำเนินงานโครงการพัฒนาต่างๆ เป็นต้น ให้กรรมการ

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ได้ศึกษาและใช้เป็นคู่มือ ในการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมทั้งจัดการบรรยายสรุปให้กรรมการใหม่ได้รับทราบเกี่ยวกับ ลักษณะธุรกิจของ ทอท. ผลประกอบการ แผนการดำเนินงานในอนาคตประเด็นต่างๆ ที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนิน ธุรกิจ ตลอดจนอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน โดยผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและที่ปรึกษากฎหมาย เป็นผู้บรรยายและตอบข้อซักถาม

**การพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูง ทอท.**

คณะกรรมการ ทอท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยสนับสนุนให้กรรมการเข้าอบรมหรือสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ ของสมาคมส่งเสริมสถาบัน กรรมการบริษัทไทย หรือ IOD 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) หลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL) โดย ทอท. จะประสานกับ IOD อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งกรรมการและผู้บริหาร เข้าร่วมอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่ IOD เสนอว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ รวมทั้งสนับสนุน ให้เลขานุการบริษัทและผู้ที่ต้องทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรสำหรับเลขานุการบริษัท อาทิ หลักสูตร Company Secretary Program (CSP) เพื่อรับทราบบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด หลักสูตร Effective Minute Taking (EMT) เพื่อทราบรูปแบบและมาตรฐานของการจัดทำบันทึกรายงานการประชุม ประเด็นการกำกับดูแลกิจการ กฎหมาย และข้อกำหนดที่ควรบันทึก หลักสูตร Board Reporting Program (BRP) เพื่อจัดเตรียมเอกสารประกอบการ ประชุมนำเสนอกรรมการทั้งรายงานทางการเงิน และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน รวมทั้งการบันทึกรายงาน เพื่อแสดงความคิดเห็นในประเด็นสำคัญ หลักสูตร Company Reporting Program (CRP) เพื่อช่วยให้เลขานุการบริษัท สามารถจัดเตรียมข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนตามหลักกฎหมายและกฎเกณฑ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสีย เกิดความเชื่อมั่น

นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้กรรมการและผู้บริหารเข้ารับการอบรมหลักสูตร Finance for Non-Finance Executives ของสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association : TMA) ซึ่งเป็น หลักสูตรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อวางแผนการลงทุน ตลอดจนใช้ข้อมูลทางการเงินในการจัดทำกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันสำหรับผู้บริหาร และหลักสูตร Role of the Nomination and Governance Committee (RNG) ซึ่งเป็น หลักสูตรในการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและคณะกรรมการธรรมาภิบาลในการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร พัฒนาระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือพัฒนาระบบการสรรหา กรรมการและ CEO ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และหลักสูตร Anti-Corruption : The Practical Guide (ACPG) ซึ่งเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับการศึกษาแบบประเมินตนเอง (Self-Evaluation Tool) หลักการและวิธีการวางระบบการป้องกันการทุจริตในองค์กร เป็นต้น



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ปัจจุบัน คณะกรรมการ ทอท. ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรสำหรับกรรมการที่จัดโดยหน่วยงานสำคัญ ๆ ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน ดังนี้

**ประวัติการอบรมของคณะกรรมการ ทอท. ที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรสำหรับกรรมการ  
ที่จัดโดยหน่วยงานสำคัญ ๆ ของภาครัฐและภาคเอกชน**

รายชื่อกรรมการ	หลักสูตร					
	Director Accreditation Program (DAP) IOD	Director Certification Program (DCP) IOD	Advanced Audit Committee Program (AACP) IOD	Risk Corporate Leaders (RCL) IOD	ผู้บริหารระดับสูง (สถาบัน วิทยาการ ตลาดทุน)	การกำกับดูแลกิจการ สำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของ รัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชน (สถาบันพระปกเกล้า)
นายประสงค์ พูนธเนศ	-	รุ่น 76/2006	-	-	รุ่น 14	-
นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	-	รุ่น 214/2015	-	รุ่น 8/2017	รุ่น 17	-
พลอากาศโท ประกิจ ศกุนตสิงห์	รุ่น 137/2017	-	-	-	-	-
นายรัชชัย อริญญิก	-	-	-	รุ่น 9/2017	รุ่น 17	รุ่น 10
นางสาวสุทธิดี รัตนโชติ	-	รุ่น 73/2006	-	-	-	-
นายมานิต นิธิประทีป	รุ่น 126/2016	รุ่น 225/2016	รุ่น 26/2017	รุ่น 8/2017	รุ่น 14	รุ่น 12
นายธานีทร์ พะยอม	-	รุ่น 204/2015	รุ่น 27/2017	-	-	รุ่น 6
พลเอก ชาดอุดม ติตตะสิริ	-	รุ่น 211/2015	-	-	-	-
นายมนัส แจ่มเวหา	-	รุ่น 71/2006	-	รุ่น 9/2017	-	-
นางระวีวรรณ เนตระเวสณะ	-	รุ่น 207/2015	-	-	-	-
นายสราวุธ เบญจกุล	-	รุ่น 108/2008	-	รุ่น 8/2017	รุ่น 5	รุ่น 3
นายกฤตเทพ สิมลี	รุ่น 149/2018	-	-	-	-	-
พลตำรวจโท มนุ เมฆหมอก	รุ่น 137/2017	-	-	รุ่น 9/2017	-	รุ่น 16
นายวราห์ ทองประสินธุ์	รุ่น 80/2009	-	รุ่น 20/2015	รุ่น 13/2018	-	-
นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ	รุ่น 138/2017	258/2018	-	-	-	-
กรรมการที่ครบวาระ/ลาออก ระหว่างปี 2561						
พลเอก ชัยชาญ ช้างมงคล	-	-	-	-	-	-





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2561 มีการการเข้ารับการอบรมจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1. นายกฤษฎเทพ สิมลี อบรมหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 149/2018
2. นายวราห์ ทองประสิทธิ์ อบรมหลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL) รุ่นที่ 13/2018

3. นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ อบรมหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 258/2018

นอกจากนี้ คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานที่มีกรรมการ ทอท. เป็นประธาน ได้เดินทางไปประชุม ศึกษางานท่าอากาศยานต่างประเทศ ได้แก่ คณะกรรมการ ทอท. ได้เดินทางไปประชุม แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ณ ท่าอากาศยานลิเอจ ราชอาณาจักรเบลเยียม และท่าอากาศยานอัมสเตอร์ดัม สคิปโฮล ประเทศเนเธอร์แลนด์ ระหว่างวันที่ 31 สิงหาคม - 7 กันยายน 2561 โดยมีสาระสำคัญของการประชุมหารือ และการศึกษาดูงาน ดังนี้

**ท่าอากาศยานลิเอจ (Liege Airport S.A.: LGG) ราชอาณาจักรเบลเยียม**

LGG ตั้งอยู่ด้านตะวันตกเฉียงเหนือของเมือง Liege ซึ่งอยู่ทางทิศตะวันออกของราชอาณาจักรเบลเยียม และอยู่ในพื้นที่สามเหลี่ยมทองคำ (Golden Triangle) ระหว่างกรุงปารีส -เมืองแฟรงก์เฟิร์ต เมืองอัมสเตอร์ดัม LGG ได้ถูกเปลี่ยนจากฐานทัพอากาศมาเป็นสถานที่ขนส่งสินค้าตั้งแต่ปี 2533 โดยมีเป้าหมาย เพื่อเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าของยุโรป ปัจจุบันถือเป็นท่าอากาศยานที่มีความสำคัญด้านการขนส่งสินค้า ทางอากาศอันดับ 1 ของ ราชอาณาจักรเบลเยียมและอันดับ 8 ของยุโรป ในปี 2559 มีปริมาณการขนส่งสินค้า ทางอากาศ จำนวน 660,604 ตัน และผู้โดยสาร จำนวน 382,000 คน ไปยัง 21 จุดหมายปลายทาง โดยส่วนมาก เป็นการบินแบบเช่าเหมาลำ มีอาคารผู้โดยสาร 1 หลัง ซึ่งมีขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร 1 ล้านคนต่อปี มีทางวิ่ง 2 เส้น พื้นที่รองรับสินค้า ขนาด 25,000 ตารางเมตร พร้อมด้วยลานจอดรถกลางแจ้งที่สามารถรองรับ รถยนต์ได้ 2,700 คัน LGG ประสบความสำเร็จอย่างมากด้านการจัดการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยในปี 2560 ได้รับรางวัล Air Cargo Excellence 2017 จากนิตยสาร Air Cargo World และ The Best Cargo Airport 2017 จากนิตยสาร Air Cargo News โดยคณะกรรมการได้ประชุมหารือร่วมเรื่องการจัดตั้งศูนย์ตรวจสอบสินค้าเพื่อการส่งออก (Certified Hub) ในหัวข้อ Overview

Information about LGG และ Cooperation Project between AOT and LGG

**ท่าอากาศยานอัมสเตอร์ดัมสคิปโฮล (Amsterdam Schiphol Airport: AMS) ประเทศเนเธอร์แลนด์**

AMS ได้พัฒนาจากท่าอากาศยานทหารมาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ตั้งแต่ปี 2492 ปัจจุบันบริหารงานโดย Schiphol Group โดยมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่ายการจราจรทางอากาศระหว่าง กรุงอัมสเตอร์ดัมและ 326 จุดหมายปลายทางทั่วโลก ในปี 2560 ได้รับการจัดอันดับเป็นท่าอากาศยาน ที่หนาแน่นอันดับ 11 ของโลก มีผู้โดยสารใช้บริการจำนวน 67.5 ล้านคน รวมผู้โดยสารต่อเครื่องบินจำนวน 24.9 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 36.9 ของผู้โดยสารทั้งหมด และมีเที่ยวบิน 496,748 เที่ยวบิน AMS มีอาคารผู้โดยสาร 1 หลัง อาคารเทียบเครื่องบิน Concourse A-G รวมประตูขึ้นเครื่องบิน 165 ประตู และมีทางวิ่ง 6 เส้น มีความโดดเด่นในเรื่องของการพัฒนาขีดความสามารถ จะเห็นได้จากรางวัลที่ได้รับอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2560 เช่น ACI Europe Best



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

Connected Airport 2017, ACI Europe Second Best Worldwide Hub Connectivity 2017, Business Traveler UK: Best European Airport 2017 (28 ปีต่อเนื่อง), CAPA Centre for Aviation: Airport of the Year 2017 (ประเภทผู้โดยสารมากกว่า 30 ล้านคนต่อปี) เป็นต้น โดยคณะกรรมการได้ประชุมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในเรื่อง AMS Schiphol Airport Overview and its Five Strategic Themes ; Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group, Sustainable & safe Performance และเรื่อง Cargo Operations ; The Pharma Gateway Amsterdam Alliance, The Holland Flower Allianceคณะกรรมการ ทอท. เดินทางไปประชุมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ณ ท่าอากาศยานนิวยอร์ก ราชาอาณาจักรเบลเยียม และท่าอากาศยานอัมสเตอร์ดัมสคิปโฮล ประเทศเนเธอร์แลนด์ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายการพัฒนาขีดความสามารถด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศและการพัฒนาคุณภาพบริการของท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.

**แผนการสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้บริหาร**

ทอท.มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ในฐานะกรรมการ ทอท. เป็นประธาน รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และผู้อำนวยการท่าอากาศยาน เป็นกรรมการ จะเป็นผู้กำหนดและระบุตำแหน่งงานสำคัญขององค์กร (Strategic Positions/Key Positions) และคัดเลือก Eligible list จากกลุ่มผู้บริหารที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับ Success Profile ของตำแหน่ง จากนั้นจะประเมินสมรรถนะ ความพร้อมในการดำรงตำแหน่งของ Eligible list ผ่านเครื่องมือประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) 360 องศา เพื่อจัดทำ Successors Pool ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการคัดเลือกผู้บริหารที่มีความเหมาะสมที่จะเข้าดำรงตำแหน่งสำคัญ เมื่อตำแหน่งนั้นว่างลง และเป็นการเตรียมความพร้อมให้กลุ่มผู้บริหารที่เป็น Successors มีโอกาสได้รับการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้พร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ และบรรลุมิติวิสัยทัศน์ พันธกิจของ ทอท.

ทอท.ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับการทดแทนตำแหน่งในอนาคต และพัฒนาผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่องโดยการส่งผู้บริหารเข้ารับการอบรมในหลักสูตรสำคัญต่าง ๆ อาทิ หลักสูตรวิทยาลัยเหล่าทัพ หลักสูตรสถาบันพระปกเกล้า หลักสูตรการบริหารคนมาคมระดับสูง หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน หลักสูตรผู้บริหารการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs for Executives Program) หลักสูตรเตรียมความพร้อมสำหรับผู้จัดการสนามบินสาธารณะ หลักสูตร Leadership Succession Program และหลักสูตร AOT Advanced Airport Management Program (AAMP) ร่วมกับสถาบัน Aviation Strategies International Institute (ASI-I) เป็นต้น

**การประเมินตนเองของคณะกรรมการ**

ทอท.ได้กำหนดไว้ในนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท.และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท.ให้คณะกรรมการ ทอท.ต้องประเมินตนเองรายปี เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคณะกรรมการ และร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ของคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการเห็นชอบให้ใช้แบบประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่กำหนดไว้ในเอกสาร “แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ”

สำหรับกระบวนการในการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ทอท.นั้น คณะกรรมการธรรมาภิบาล จะพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท.และคณะกรรมการชุดย่อย ก่อนที่จะเสนอต่อ คณะกรรมการ ทอท.เพื่อพิจารณา และ ทอท.จะดำเนินการจัดส่งแบบประเมินให้กรรมการ ทอท.ทุกคนเพื่อประเมิน ผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท.และส่งกลับมายัง ทอท.เพื่อวิเคราะห์ผลประเมิน จากนั้น ทอท.จะนำ ผลประเมินและข้อคิดเห็นต่าง ๆ เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.เพื่อรับทราบและหาแนวทางร่วมกัน ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท.ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป โดยในปี 2561 คณะกรรมการ ทอท. ได้มีมติเห็นชอบให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท.จำนวน 2 แบบ ประกอบด้วย แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (รายบุคคล) และแบบประเมินผลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยแบบประเมินผลทั้ง 2 แบบ มีเกณฑ์การประเมินผล ดังนี้

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

ในการประเมินของคณะกรรมการ ทอท.ประจำปี 2561 คณะกรรมการ ทอท.พิจารณารายงาน สรุปผลการประเมินคณะกรรมการ ทอท.ประจำปี 2561 และข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกรรมการ เพื่อให้ ทอท.นำมากำหนดแนวทางที่จะปรับปรุงแก้ไขและแนวทางที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมี ประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม โดยสรุปผลการประเมินได้ดังนี้

1. การประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (รายบุคคล) 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 อยู่ใน เกณฑ์ ดีเยี่ยม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 93.60

2. การประเมินผลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ แบบประเมินแบ่งเป็น 6 ส่วน มีคำถามทั้งหมด 42 ข้อ ประกอบด้วยหัวข้อประเมิน ดังนี้



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

- โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ
- บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- แนวปฏิบัติของคณะกรรมการ
- การสื่อสารของคณะกรรมการ
- ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการกับฝ่ายบริหาร
- การจัดเตรียมและดำเนินการประชุม

สรุปการประเมินผลคณะกรรมการในภาพรวม เห็นว่าประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 99.33

ทั้งนี้ คณะกรรมการได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ในการพิจารณา ทำให้สามารถไต่ตรองได้อย่างรอบคอบมากขึ้น เพื่อฝ่ายเลขานุการองค์กรจะสามารถประสานงานและจัดทำเอกสารข้อมูลให้กรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อย

นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท.กำหนดให้คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยการประเมินตนเองของกรรมการชุดย่อยทุกชุดมีการดำเนินการดังนี้

- 1) คณะกรรมการธรรมาภิบาลพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย
- 2) คณะกรรมการชุดย่อยพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมและใช้เป็นแบบประเมินผลในการปฏิบัติงานต่อไป
- 3) เลขานุการคณะกรรมการชุดย่อย สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย และดำเนินการปรับปรุงดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 4) เลขานุการคณะกรรมการ รายงานผลประเมินของคณะกรรมการชุดย่อยต่อคณะกรรมการ ทอท. โดยผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อย ปี 2561 ทุกชุดอยู่ในระดับ ดีเยี่ยม สามารถสรุปได้ดังนี้

หน่วย : ร้อยละ

คณะกรรมการชุดย่อย	ผลการประเมินของคณะกรรมการชุดย่อย
1. คณะกรรมการตรวจสอบ	98.75
2. คณะกรรมการสรรหา	98.00
3. คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	100.00
4. คณะกรรมการธรรมาภิบาล	98.25
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	99.00



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

**การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.**

คณะกรรมการ ทอท.แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. ซึ่งประกอบด้วย กรรมการ ทอท.และฝ่ายบริหาร ทอท.ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. ทุก 6 เดือน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ตามตัวชี้วัดที่ได้เสนอคณะกรรมการ ทอท. ให้ความเห็นชอบไว้ ซึ่งแผนการดำเนินงานดังกล่าวจะครอบคลุมในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

**9.2 คณะกรรมการชุดย่อย**

คณะกรรมการ ทอท.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยตามข้อบังคับ ทอท.เพื่อช่วยกลั่นกรองงานที่สำคัญ ซึ่งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 1 ปี (1 ปี ในที่นี้ หมายถึงช่วงเวลาระหว่างการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของปีที่ได้รับ การแต่งตั้งและการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในปีถัดไป) มีหน้าที่รับผิดชอบตามที่กำหนดในกฎบัตรทั้งหมดซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการทั้งหมด 5 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาล และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

**9.2.1 คณะกรรมการตรวจสอบ**

คณะกรรมการ ทอท.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบตามข้อบังคับ ทอท.ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการ ตรวจสอบ ประกอบด้วย กรรมการ ทอท.อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องมีความรู้ด้านบัญชีและการเงินโดยมีคุณสมบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด ในปีงบประมาณ 2561 มีการประชุม 12 ครั้ง คณะกรรมการตรวจสอบ ณ วันที่ 30 กันยายน 2561 ประกอบด้วยกรรมการ 3 คน โดยทุกคน เป็นกรรมการอิสระ ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) พลอากาศโท ประกิจ สุกสูงสิงห์	ประธานกรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)
(2) นายมานิต นิธิประทีป	กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)
(3) นายวราห์ ทองประสิทธิ์	กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)

หมายเหตุ กรรมการตรวจสอบในลำดับที่ 3 มีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน และมีความสามารถในการสอบทานงบการเงินของ ทอท.

คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง โดยในการประชุม แต่ละครั้งของคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องมีกรรมการตรวจสอบเข้าประชุม ไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนที่มี อยู่ทั้งหมดในขณะนั้น จึงถือเป็นองค์ประชุม การลงมติของคณะกรรมการตรวจสอบให้ประธานและกรรมการ ตรวจสอบมีเสียงคนละหนึ่งเสียง และให้ถือคะแนนเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ กรณีที่มีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธาน มีสิทธิลงคะแนนอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

คณะกรรมการตรวจสอบได้กำหนดให้มีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมด้วย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งในปีงบประมาณ 2561 คณะกรรมการ ตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทั้งสิ้นจำนวน 4 ครั้ง

✓

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

**ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ**

- (1) คณะกรรมการตรวจสอบต้องจัดทำกฎบัตรหรือขอบเขตการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยครอบคลุมถึงโครงสร้างและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบในรายละเอียด ซึ่งกฎบัตรนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการ ทอท. กรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชี
- (2) คณะกรรมการ ทอท. เป็นผู้อนุมัติกฎบัตร และคณะกรรมการตรวจสอบต้องสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการปฏิบัติงานจริง การแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎบัตรจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท.
- (3) สอบทานให้ ทอท. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบรายงานทางการเงินและบัญชี และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานสากล มีความรัดกุม เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (4) สอบทานผลการปฏิบัติงานภายใน ทอท. พร้อมให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ ทอท. และหรือฝ่ายบริหาร ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานของ ทอท. และส่วนงานของ ทอท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (5) สอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงและแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของ ทอท. ตามโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต รวมทั้งกำกับดูแล และตรวจสอบนโยบาย และแนวปฏิบัติการต่อต้านการคอร์รัปชันว่ามีความเหมาะสม และเพียงพอ
- (6) กำกับดูแลการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานทางการเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน รวมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน
- (7) สอบทานการประเมินความเสี่ยง และให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการ ทอท. เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ควรมีเพื่อลดความเสี่ยงนั้น โดยผู้บริหารต้องนำคำแนะนำไปปฏิบัติ
- (8) คณะกรรมการตรวจสอบประชุมร่วมกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เกี่ยวกับประเด็นการรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน โดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละครั้ง และรายงานผลการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของ ทอท. ต่อคณะกรรมการ ทอท. อย่างสม่ำเสมอ และให้คำแนะนำข้อควรปฏิบัติแก่คณะกรรมการ ทอท. และผู้บริหาร
- (9) สอบทานความถูกต้องเหมาะสมของมาตรฐานการบัญชีที่ใช้ สอบทานรายงานทางการเงินของ ทอท. และส่วนงาน ทอท. ให้มีความถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป และมาตรฐานการบัญชีสากล
- (10) สอบทานการปฏิบัติงานของ ทอท. ให้เป็นไปตามกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ข้อบังคับ ข้อกำหนดระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. พร้อมทั้งสอบทานกระบวนการในการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และจรรยาบรรณของ ทอท.



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(11) สอบทานให้ ทอท.ปฏิบัติตามกฎหมาย ว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของ ตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ทอท.

(12) เสนอข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ ทอท.ในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน เลื่อนขึ้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ

(13) พิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบร่วมกับกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ และพิจารณาความเหมาะสมของการแต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน ในสำนักตรวจสอบ ร่วมกับผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบและกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

(14) กำกับดูแล แนะนำ ติดตาม และสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ สอบทานรายงานการตรวจสอบของสำนักตรวจสอบ เพื่อให้รายงานการตรวจสอบมีคุณภาพ เป็นประโยชน์ และสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนงาน ทอท.และเพื่อให้มีการนำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ไปสู่การ ปฏิบัติที่มีส่วนช่วยลดระดับความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของ ทอท.ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ส่วนงานด้านบริหารของสำนักตรวจสอบ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ในฐานะผู้รับผิดชอบ การบริหารงานของ ทอท.เป็นผู้กำกับดูแล รวมทั้งสนับสนุนการตรวจสอบให้ครอบคลุมทุกส่วนงานของ ทอท. และตัดสินใจสั่งการต่อผลการตรวจสอบ ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะของสำนักตรวจสอบได้ทันกาล เหมาะสม และให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่มีหน้าที่อธิบายชี้แจงเหตุผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบในกรณีที่ ไม่สั่งการตาม ข้อเสนอแนะ

(15) ให้ความเห็นชอบงบประมาณ และอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี แผนอัตรากำลัง แผนพัฒนา ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรสำนักตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการตรวจสอบเป็นไปอย่างครอบคลุม ทั้งด้านการเงิน การบัญชี การบริหาร การปฏิบัติการ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมทั้งติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามแผนการต่างๆ เหล่านั้น

(16) พิจารณาความเหมาะสมเพียงพอของทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ทอท.

(17) ทบทวน ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนด คำสั่ง และประกาศของ ทอท.เกี่ยวกับการกำหนดอำนาจ หน้าที่ของสำนักตรวจสอบทุกหนึ่งปี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสำนักตรวจสอบมีความเป็นอิสระอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ หากการทบทวนดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระให้นำเสนอ ต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่อพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง

(18) คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติงานโดยผ่านสำนักตรวจสอบ ดังนั้น จึงควรจัดให้มีช่องทางการติดต่อระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ ที่สามารถติดต่อและรายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(19) คณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบในการพิจารณากฎบัตร และแผนการตรวจสอบของ สำนักตรวจสอบ และอนุมัติในกรณีที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการ ทอท. นอกจากนี้ยังรับผิดชอบในการพิจารณา





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

และให้ความเห็นต่อคณะกรรมการ ทอท.เกี่ยวกับคุณสมบัติ และผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบ

(20) คณะกรรมการตรวจสอบควรพิจารณาเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของ ทอท.กับองค์กรชั้นนำอื่น โดยจัดให้มีการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจากบุคคลที่มีความเป็นอิสระจากภายนอกองค์กร (External Quality Review) อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยทุก 5 ปี ซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิผลของสำนักตรวจสอบ เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(21) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎหมาย และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผล มีความถูกต้องครบถ้วน และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อ ทอท.

(22) พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคล ซึ่งมีความเป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท และเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเสนอการเลิกจ้างผู้สอบบัญชีของบริษัท

(23) พิจารณานหนังสือที่ผู้สอบบัญชีมีถึงผู้บริหาร ทอท.แจ้งข้อสังเกต และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายการที่ผิดปกติหรือข้อบกพร่อง ที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบ พิจารณา และให้ข้อคิดเห็นต่อคณะกรรมการ ทอท. โดยอาจสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สอบบัญชีก่อนเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องในหนังสือดังกล่าว และติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์นั้นได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการ ทอท. และนำไปสู่การปฏิบัติ ในกรณีที่ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะใดไม่ได้รับการพิจารณาหรือดำเนินการ โดยไม่มีเหตุผลอันควร ให้หารือร่วมกับฝ่ายบริหารและนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

(24) คณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบในการหารือเกี่ยวกับขอบเขตและแนวทางการตรวจสอบของผู้สอบบัญชี รวมทั้งหารือเกี่ยวกับผลการตรวจสอบ และผลการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี

(25) คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องเชิญผู้สอบบัญชีเข้าร่วมประชุม โดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมด้วย อย่างน้อยปีละครั้ง

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

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

(28) คณะกรรมการตรวจสอบอาจจัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้บริหาร อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้คณะกรรมการตรวจสอบเชิญผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหาร และบุคคลใดๆ เข้าร่วมการประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมนั้นๆ และควรมีการหารือกับผู้บริหารบางตำแหน่งเป็นประจำ เช่น ผู้บริหารที่กำกับดูแลหน่วยงานด้านบัญชีและการเงิน ด้านกฎหมาย และหน่วยตรวจสอบภายใน เป็นต้น

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





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(30) สอบทานข้อสรุปและหลักฐานประกอบ ในกรณีที่พนักงานหรือผู้บริหาร อาจมีการกระทำ อันเป็นการทุจริต หรือใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ เป็นผลให้ ทอท. ได้รับความเสียหาย นำเสนอผลการสอบทาน ดังกล่าวต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาโดยเร็ว

(31) กรรมการที่ได้รับตำแหน่งเป็นกรรมการตรวจสอบใหม่ ควรได้รับข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในฐานะกรรมการตรวจสอบ โดยได้รับเอกสารที่เกี่ยวข้องและหารือกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้มีความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

(32) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง และไตรมาสที่สี่จัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปี โดยเปิดเผยไว้ในรายงาน ประจำปีของ ทอท. ซึ่งรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบ และต้อง ประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อย ดังต่อไปนี้

(32.1) ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำและการเปิดเผยข้อมูลในรายงานทางการเงิน ถึงความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้

(32.2) ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน ของ ทอท.

(32.3) ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ว่าด้วยหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ทอท.

(32.4) ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี

(32.5) ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

(32.6) จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการ ตรวจสอบแต่ละท่าน

(32.7) ความเห็น หรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ ตามกฎบัตร (Charter)

(32.8) การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตร (Charter)

(32.9) รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบ ภายใต้อขอบเขต หน้าที่ และ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ทอท.

ในการดำเนินงานข้างต้น คณะกรรมการตรวจสอบคำนึงถึงความมีสาระสำคัญของเรื่องที่ อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.

**การเปิดเผยข้อมูลหัวงานตรวจสอบภายใน**

ในการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 5/2558 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2558 ที่ประชุมมีมติแต่งตั้ง นายสมบุรณ์ น้อยน้ำคำ ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ ตั้งแต่วันที่ 6 พฤษภาคม 2558 เนื่องจากเป็น ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับบัญชีการเงิน ซึ่งมีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบภายใน ของ ทอท. รวมทั้งสามารถให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในการทำหน้าที่ในการสอบทาน ความน่าเชื่อถือของงบการเงิน และมีความเข้าใจในกิจกรรมการดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยงของบริษัท



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## 9.2.2 คณะกรรมการสรรหา

คณะกรรมการ ทอท.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาตามข้อบังคับ ทอท.ซึ่งกำหนดให้ประกอบด้วย กรรมการ ทอท.อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ ในปีงบประมาณ 2561 มีการประชุม 2 ครั้ง คณะกรรมการสรรหา ณ วันที่ 30 กันยายน 2561 ประกอบด้วยกรรมการ ทอท.ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) นายมนิต นิธิประทีป	ประธานกรรมการสรรหา (กรรมการอิสระ)
(2) นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	กรรมการสรรหา (กรรมการอิสระ)
(3) นางระวีวรรณ เนตรเควสนะ	กรรมการสรรหา (กรรมการอิสระ)

## ขอบเขตอำนาจหน้าที่

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

## 9.2.3 คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการ ทอท.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนตามข้อบังคับ ทอท.ซึ่งกำหนดให้ ต้องประกอบด้วยกรรมการ ทอท.อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ โดยประธาน กรรมการกำหนดค่าตอบแทนเป็นกรรมการอิสระ ในปีงบประมาณ 2561 มีการประชุม 2 ครั้ง คณะกรรมการกำหนด ค่าตอบแทน ณ วันที่ 30 กันยายน 2561 ประกอบด้วยกรรมการ ทอท.ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) นายวราห์ ทองประสินธุ์	ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน (กรรมการอิสระ)
(2) นายรัชชัย ธีรบุญฤกษ์	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน (กรรมการอิสระ)
(3) นางสาวสุทธิดา รัตนโชติ	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน

## ขอบเขตอำนาจหน้าที่

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

✓

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## 9.2.4 คณะกรรมการธรรมาภิบาล

คณะกรรมการ ทอท.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลตามข้อบังคับ ทอท.ซึ่งกำหนดให้ประกอบด้วย กรรมการ ทอท.อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ ในปีงบประมาณ 2561 มีการประชุม 2 ครั้ง คณะกรรมการธรรมาภิบาล ณ วันที่ 30 กันยายน 2561 ประกอบด้วยกรรมการ 4 คน เป็นกรรมการอิสระ 3 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

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

## ขอบเขตอำนาจหน้าที่

- (1) กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ทอท.เสนอต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่ออนุมัติ
- (2) ส่งเสริมและให้คำแนะนำแนวปฏิบัติที่ดีแก่คณะกรรมการ ทอท.เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด รวมทั้งหลักปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- (3) ส่งเสริมให้การดำเนินงานของ ทอท.คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมครอบคลุมทั้งในมิติ ด้านเศรษฐกิจ 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.ข้อ 59 ประกอบด้วยกรรมการ ทอท. จำนวน 4 ท่าน ซึ่งในปีงบประมาณ 2561 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้จัดให้มีการประชุมจำนวน 12 ครั้ง โดยมีองค์ประกอบและหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงดังต่อไปนี้

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
1. นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	ประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)
2. นายวราห์ ทองประสินธุ์	กรรมการ (กรรมการอิสระ)
3. นายมนัส แจ่มเวหา	กรรมการ (กรรมการอิสระ)
4. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	กรรมการและเลขานุการ

**หน้าที่และความรับผิดชอบ**

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

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

- (1) นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ
- (2) พลอากาศโท ประกิจ ศกุลสิงห์
- (3) นายรัชชัย อร์ญญิก
- (4) นายมานิต นิธิประทีป
- (5) นายธานินทร์ พะเอม
- (6) พลเอก ชาดอุดม ดิตตะศิริ
- (7) นายมนัส แจ่มเวหา
- (8) นางระวีวรรณ เนตรระเวสณะ
- (9) นายสราวุธ เบญจกุล
- (10) พลตำรวจโท มนุ เมฆหมอก
- (11) นายวราห์ ทองประสินธุ์

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

- (1) ถือหุ้นไม่เกิน 0.5% ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดใน ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย

✓

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(2) ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมทั้งไม่เป็นลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. โดยต้องไม่มีผลประโยชน์หรือ ส่วนได้เสียในลักษณะดังกล่าวมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษา ของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท.

(3) ไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ เช่น เป็นลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้/ลูกหนี้การค้า เจ้าหนี้/ลูกหนี้เงินกู้ เป็นต้น รวมทั้งไม่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้เสีย ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ทั้งในด้านการเงินและการบริหารงาน ของ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. ในลักษณะที่อาจเป็น การขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระ และไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท.

(4) ไม่เป็นญาติสนิทหรือมีความสัมพันธ์อื่นที่อาจทำให้ขาดความเป็นอิสระกับกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน ผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. หรือบุคคลที่จะ ได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. หรือบริษัทในเครือ รวมทั้งไม่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกรรมการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่

(5) กรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติตามข้อ 1 – 4 อาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ทอท. ให้ ตัดสินใจในการดำเนินการของ ทอท. บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะได้ (Collective Decision)

(6) ไม่เป็นผู้สอบบัญชี ผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมาย หรือที่ปรึกษาทางการเงินของ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หุนส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. สังกัดอยู่ หรือหุนส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้น โดยต้องไม่มีผลประโยชน์หรือ ส่วนได้เสียในลักษณะดังกล่าวมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี

(7) ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของ ทอท. หรือ บริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของ ทอท. หรือบริษัทย่อย

(8) ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของ ทอท. ทั้งนี้ กรรมการ ทอท. ที่ได้รับการสรรหาเป็นกรรมการตามหลักเกณฑ์และกระบวนการตามข้อ 9.3.2 และมีคุณสมบัติครบถ้วนตามค่านิยมกรรมการอิสระของ ทอท. ข้างต้น จะได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระด้วย มติที่ประชุมคณะกรรมการทอท.และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## 9.3.2 การสรรหากรรมการ

เมื่อตำแหน่งกรรมการของ ทอท.ว่างลง คณะกรรมการสรรหาที่มีหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่สมควรได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการ โดยพิจารณาดังนี้

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

(2) มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่หลากหลายในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์และเพิ่มมูลค่าให้ ทอท. ทั้งนี้ ทอท. ไม่มีนโยบายในการกีดกันทางเพศ หรือเชื้อชาติ

(3) มีคุณสมบัติสอดคล้องตามข้อบังคับ ทอท.พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีปีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(4) มีคุณลักษณะที่ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ ความเป็นอิสระ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ (Accountability) ความระมัดระวัง (Care) และความซื่อสัตย์ (Loyalty) อุทิศเวลาอย่างเต็มที่ เป็นต้น

โดยจะให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีทักษะ ประสบการณ์ วิชาชีพ คุณสมบัติเฉพาะในด้านต่าง ๆ ที่คณะกรรมการยังขาดอยู่ และที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อธุรกิจตลอดจนสอดคล้องตามกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจตามองค์ประกอบใน Board Skill Matrix ของ ทอท. ก่อนเป็นลำดับต้น เพื่อให้องค์ประกอบของ คณะกรรมการ ทอท. มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อ ทอท. รวมถึงคำนึงถึงโอกาสที่อาจมีปัญหในเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ของกรรมการด้วย

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

5. 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) ในกรณีที่จำนวนบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการมีไม่เกินกว่าจำนวนกรรมการที่จะพึงได้รับการเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้เสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้น เลือกตั้งบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการทั้งหมดโดยออกเสียงลงคะแนนเลือกตั้งเป็นรายบุคคล

2.3) ในกรณีที่จำนวนบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการ มีจำนวนเกินกว่าจำนวนกรรมการที่จะพึงได้รับการเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้ถือหุ้นออกเสียงลงคะแนนเพื่อเลือกตั้งบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการเป็นรายบุคคลได้ไม่เกินจำนวนกรรมการที่จะพึงได้รับการเลือกตั้งในครั้งนั้น และให้บุคคลซึ่งได้รับคะแนนสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่ากับจำนวนกรรมการที่จะพึงมี

ทั้งนี้ตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่กำหนดขั้นตอนการพิจารณาคัดเลือก โดยให้คณะกรรมการกลั่นกรองกรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่สมควรได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำเสนอประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ ทอท. จึงได้ปรับเปลี่ยนตารางการสรรหากรรมการที่ครบกำหนดวาระในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น โดยให้เริ่มดำเนินการตั้งแต่การประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2561 เป็นต้นไป ดังนี้

(1) การให้สิทธิผู้ถือหุ้นเสนอวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น และเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ ตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่คณะกรรมการธรรมาภิบาล ทอท. เสนอ โดยให้กำหนดระยะเวลาการเปิดรับเรื่องจากผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 3 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 มิ.ย. - 31 ส.ค. ของทุกปี





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(2) เลขานุการบริษัทจะเป็นผู้พิจารณากลับกรองคุณสมบัติและตรวจสอบเอกสาร ในเบื้องต้น พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าการให้สิทธิผู้ถือหุ้นรายย่อยต่อคณะกรรมการสรรหา

(3) คณะกรรมการสรรหาที่คณะกรรมการ ทอท. แต่งตั้งจะเป็นผู้พิจารณาคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเหมาะสม เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. ในการนี้ให้คณะกรรมการสรรหา พิจารณาเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระไปในคราวเดียวกัน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. พิจารณาก่อนเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นต่อไป

(4) คณะกรรมการ ทอท. เสนอรายชื่อบุคคลที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสรรหา ต่อคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบตามที่กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ

(5) บุคคลที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ทอท. และ คนร. จะได้รับการบรรจุชื่อ ในระเบียบวาระการประชุม พร้อมทั้งความเห็นของคณะกรรมการ ทอท. และ คนร. (ถ้ามี)

(6) บุคคลที่ไม่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ทอท. และ/หรือ คนร. ทอท. จะแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบพร้อมชี้แจงเหตุผลหลังการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ทันทีหรือในวันทำการถัดไป ผ่านช่องทาง เผยแพร่ของ ตลท. เว็บไซต์ของบริษัท และแจ้งที่ประชุมผู้ถือหุ้นอีกครั้งในวันประชุมผู้ถือหุ้น

**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. ซึ่งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 8 ตรี (1) (3) (4) (5) (6) (9) (10) (11) และ (12) แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2550

(3) การสรรหาให้ใช้วิธีประกาศรับสมัครอย่างเปิดเผยตามสื่อต่าง ๆ อย่างน้อย 2 ประเภท

(4) เมื่อสรรหาได้ผู้ที่มีความเหมาะสมแล้ว คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. เสนอชื่อต่อ คณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณา

(5) คณะกรรมการ ทอท. ส่งรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกพร้อมประวัติและคุณสมบัติให้คณะอนุกรรมการ พิจารณาผลตอบแทนของผู้บริหารใหญ่ ทอท. (คณะกรรมการ ทอท. แต่งตั้ง) เพื่อพิจารณาผลตอบแทน

(6) คณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทนของผู้บริหารใหญ่ ทอท. ดำเนินการในการพิจารณา กำหนดผลตอบแทน เงื่อนไขการจ้าง และรายละเอียดสัญญาจ้าง รวมทั้งเจรจาต่อรองเรื่องผลตอบแทนกับผู้ที่ได้รับ

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

การคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจ่ายผลตอบแทนฯ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2543 และวันที่ 22 มิถุนายน 2547 โดยมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

(6.1) การกำหนดเงินค่าตอบแทน ต้องพิจารณาให้เหมาะสมสอดคล้องกับคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารสูงสุด ตลอดจนภารกิจและเป้าประสงค์ที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุต่อไป

(6.2) การทำสัญญาจ้าง ต้องกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่จะต้องดำเนินการให้ได้ผลใน ระยะเวลาที่กำหนดสำหรับประเมินผู้บริหารสูงสุด

(6.3) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง ต้องกำหนด ระดับความสำเร็จของเป้าหมายหรือพันธกิจของรัฐบาลกิจการที่ต้องการให้ผู้บริหารสูงสุดเข้ามารับผิดชอบ หรือ ดำเนินการ รวมทั้งตัวชี้วัดอย่างชัดเจน หากไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลได้ ก็สามารถยกเลิกสัญญาจ้างได้

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

(8) เมื่อกระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบค่าตอบแทนและร่างสัญญาจ้างแล้ว ทอท.เสนอผู้มีอำนาจ แต่งตั้ง (ตามกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้น) เพื่อแต่งตั้ง โดยในการทำสัญญาจ้าง ให้ประธานกรรมการ ทอท.หรือ กรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ทอท.เป็นผู้ลงนามในสัญญาจ้าง

**อำนาจหน้าที่ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.**

ตามข้อบังคับ ทอท.ได้กำหนดให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.มีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารบริษัท ตามที่คณะกรรมการจะมอบหมายและจะต้องบริหารตามแผนงาน หรืองบประมาณที่ได้รับอนุมัติ จากคณะกรรมการอย่างเคร่งครัด ซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นอย่างดีที่สุด อำนาจหน้าที่ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ให้รวมถึงเรื่องหรือกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ด้วย

(1) ดำเนินกิจการ และ/หรือบริหารงานประจำวันของบริษัท

(2) บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้าย เลื่อน ลด ตัดเงินเดือน หรือค่าจ้าง ลงโทษทางวินัยพนักงาน และลูกจ้าง ตลอดจนให้พนักงานและลูกจ้างออกจากตำแหน่งตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด แต่ถ้าเป็น พนักงานระดับฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน

(3) ดำเนินการให้มีการจัดทำและส่งมอบนโยบายทางธุรกิจของบริษัท รวมถึงแผนงานและงบประมาณ ต่อคณะกรรมการ เพื่อขออนุมัติและมีหน้าที่รายงานความก้าวหน้าตามแผนงานและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติดังกล่าว ต่อคณะกรรมการตามระยะเวลาที่คณะกรรมการเห็นสมควร

(4) ดำเนินการ และ/หรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และงบประมาณ ที่ได้รับ อนุมัติจากคณะกรรมการ

(5) วางระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบริษัท

**9.4. การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม**

การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมนั้น ทอท.ในฐานะผู้ถือหุ้นได้ส่งผู้แทน ทอท. เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ ตลอดจนประสานงานในการร่วมมือทำธุรกิจระหว่าง



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

บริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยผู้แทน ทอท.จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารของ ทอท. หรือผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท.เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม แล้วแต่กรณี ซึ่งกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนนั้น ประกอบด้วยบุคคลจากคณะกรรมการ ทอท.ฝ่ายบริหาร หรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ สามารถให้แนวทางบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อ ทอท.ได้ และต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามสัญญาร่วมทุน ระเบียบ ทอท.ว่าด้วยการกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม พ.ศ.2554 และ พ.ร.บ.คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ทอท.ได้จัดทำระเบียบ ทอท.ว่าด้วย การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม พ.ศ.2554 และแจ้งให้ผู้แทน ทอท.ถือปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบดังกล่าว เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้แทน ทอท.เป็นไปในแนวทางเดียวกันและสอดคล้องกับนโยบายของ ทอท.โดยระเบียบดังกล่าวได้กำหนดอำนาจการแต่งตั้งผู้แทน ทอท.อำนาจหน้าที่ของผู้แทน ทอท.และการรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้คณะกรรมการ ทอท.ทราบเป็นประจำทุกหกเดือน และกำหนดให้หน่วยงานกำกับดูแลจัดทำรายงานการดำเนินงานของ ทอท. เสนอคณะกรรมการ ทอท.เพื่อทราบเป็นประจำทุกปี

## 9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

ทอท.มีมาตรการดูแลการใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ ตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของ ทอท. จรรยาบรรณ ทอท.และแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์ โดยกำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท.ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. คณะกรรมการ ทอท.และ ผู้บริหารของ ทอท.ตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) มีหน้าที่จัดทำและส่งรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ตามแบบที่จัดไว้ในระบบงานอิเล็กทรอนิกส์ และส่งต่อสำนักงาน ก.ล.ต. ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

## 1.1 ผู้มีหน้าที่ในการรายงาน

- (1) กรรมการ ผู้บริหาร และผู้สอบบัญชี
- (2) คู่สมรสหรือผู้ที่อยู่กึ่งกันด้วยกันฉันสามีภริยา
- (3) บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ
- (4) นิติบุคคลซึ่งบุคคลตาม (1) (2) และ (3) ถือหุ้นรวมกันเกินร้อยละ 30 ของจำนวน

สิทธิออกเสียงทั้งหมดของนิติบุคคลดังกล่าว และการถือหุ้นรวมกันดังกล่าวเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดที่มากที่สุดในนิติบุคคลนั้น

## 1.2 การเริ่มต้นหน้าที่รายงาน

- (1) กรณีมีการถือหลักทรัพย์ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งที่ต้องรายงาน เมื่อกรรมการหรือผู้บริหารมาดำรงตำแหน่ง ยังไม่มีหน้าที่รายงานตามมาตรา 59 จนกว่าจะมีการซื้อ ขาย โอน หรือ รับโอนหลักทรัพย์
- (2) กรณีมีการถือหรือเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ภายหลังการดำรงตำแหน่งที่ต้องรายงาน ให้รายงานเมื่อมีการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## 1.3 ระยะเวลาในการรายงาน

(1) กรรมการและผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่และยังไม่มีรายชื่อในระบบรายชื่อกรรมการและผู้บริหารของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ที่แจ้งกับ สำนักงาน ก.ล.ต. ให้รายงานภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่มีการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์

(2) กรรมการและผู้บริหารที่มีรายชื่อในระบบข้อมูลรายชื่อกรรมการและผู้บริหารแล้ว ให้รายงานภายใน 3 วันทำการนับแต่วันที่มีการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์

## 1.4 วิธีการรายงาน

รายงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ทาง [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th) โดยการจัดทำและส่งรายงานแบบ online ได้ที่ website ของ สำนักงาน ก.ล.ต. [https://www.sec.or.th/TH/RaisingFunds/EquityDebt/Pages/summary\\_59.aspx](https://www.sec.or.th/TH/RaisingFunds/EquityDebt/Pages/summary_59.aspx)

นอกจากนี้ ในนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. ได้กำหนดให้กรรมการและผู้บริหาร ทอท. มีหน้าที่ที่จะต้องรายงานการซื้อขายหลักทรัพย์ ทอท. ตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายและจำกัดการซื้อขายหลักทรัพย์ ทอท. ในช่วงเวลาที่กำหนด และต้องแจ้งให้ ทอท. ทราบอย่างน้อย 1 วันล่วงหน้าก่อนทำการซื้อ/ขายหลักทรัพย์ ผ่านเลขานุการบริษัท และรายงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ทราบ ทั้งนี้ ทอท. ได้มีการติดตามผลการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ของกรรมการและผู้บริหาร ทอท. โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหาร ทอท. รายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์และเปิดเผยจำนวนหุ้นทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

2. ทอท. มีนโยบายในการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน โดยห้ามบุคลากรทุกระดับของ ทอท. ใช้ข้อมูลภายในอันเป็นสาระสำคัญและมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ ซึ่งยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชน และตนล่วงรู้จากการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ว่าเพื่อประโยชน์ของตนหรือบุคคลอื่น

3. คณะกรรมการ ทอท. ผู้บริหาร และพนักงาน ต้องปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลภายใน โดยดำเนินการให้มีความเสมอภาค และยุติธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน และเพื่อเป็นการป้องกันการกระทำผิดกฎหมายของบุคลากรทุกระดับของ ทอท. และครอบครัว ทุกคนที่ได้รับทราบ หรืออาจได้รับทราบข้อมูลภายในที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณชน ทอท. จึงห้ามบุคคลดังกล่าวทำการซื้อขายหุ้นหรือชักชวนให้บุคคลอื่นซื้อหรือขาย หรือเสนอซื้อ หรือเสนอขายหุ้น ทอท. ไม่ว่าด้วยตนเอง หรือผ่านนายหน้า ในขณะที่ยังครอบครองข้อมูลที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนอยู่ โดย ทอท. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยถือว่าการซื้อขายหลักทรัพย์เพื่อเก็งกำไร หรือสร้างรายได้เปรียบให้กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

4. ทอท. ได้จัดระบบรักษาความปลอดภัยในการทำงานเพื่อป้องกันการเปิดเผยข้อมูลภายในที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลรายงานทางการเงินที่อาจมีผลเปลี่ยนแปลงต่อราคาหุ้น ทอท. และได้จำกัดการเข้าถึงข้อมูลภายในที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ โดยให้รับรู้เฉพาะผู้เกี่ยวข้อง และที่จำเป็นเท่านั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของเจ้าของข้อมูลหรือผู้ครอบครองข้อมูลที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนจะต้องกำชับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการรักษาความปลอดภัย และปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 โดยเคร่งครัด



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

นอกจากนี้ ในกรณีที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติตามกฎหมายหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือมีแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของกรรมการและผู้บริหาร ทอท.จะให้ความสำคัญในการเผยแพร่ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจ ให้แก่กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างทุกคนของ ทอท. อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการคุ้มครองความเสี่ยงด้านกฎหมายและเป็นการสร้างความเชื่อมั่นที่ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ต่อไป

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

ในปี 2560 ทอท. และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนการสอบบัญชีให้แก่ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของ ทอท.จำนวนรวม 4,750,000 บาท โดยแบ่งเป็นค่าสอบบัญชีของ ทอท. จำนวน 4,150,000 บาท และบริษัทย่อย จำนวน 600,000 บาท ซึ่งไม่รวมค่าปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและค่าใช้จ่ายเดินทางไปตรวจสอบด้านบัญชีและการเงิน ณ ท่าอากาศยานภูมิภาค เพื่อประกอบการตรวจสอบงบการเงินของเจ้าหน้าที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

**9.6.2 ค่าบริการอื่น ๆ**

ในรอบปีบัญชี 2560 ทอท.และบริษัทย่อย ไม่มีค่าบริการอื่นนอกเหนือจากค่าสอบบัญชีที่ต้องจ่ายให้กับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

**9.7 การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 มาปรับใช้**

ทอท. ได้ให้ความสำคัญกับการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (Corporate Governance Code 2017: CG Code 2017) ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) ได้จัดทำและประกาศใช้ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2560 โดยในปี 2561 สำนักตรวจสอบของ ทอท. ได้กำหนดเรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นหนึ่งในแผนการตรวจสอบภายในของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2561 โดยมีวัตถุประสงค์การตรวจสอบ ดังนี้

- (1) เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท.มีการกำหนดนโยบาย และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการทบทวน และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งมีส่วนงานที่รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี
  - (2) เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท.ได้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ปี 2555 และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงาน ก.ล.ต. ปี 2560
  - (3) เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท. มีการนำข้อเสนอแนะตามรายงานผลโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทไทยประจำปี 2560 ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors : IOD) มาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานของ ทอท. เพื่อยกระดับมาตรฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ให้ดียิ่งขึ้น
- โดยผลจากการตรวจสอบของสำนักตรวจสอบ พบว่า ทอท.มีการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่สอดคล้องตามกฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องของ ตลท. และสำนักงาน ก.ล.ต. รวมทั้งหลักเกณฑ์ที่ ทอท.กำหนด ดังนี้



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(1) มีการสนับสนุนงานของคณะกรรมการ ทอท. เพื่อให้คณะกรรมการ ทอท. ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 ของ ตลท. และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (Corporate Governance Code : CG Code) ของสำนักงาน ก.ล.ต.

(2) มีการจัดโครงการบรรยายเรื่อง หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงของ ทอท. เข้าใจและรับทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และแนวทางในการปฏิบัติตาม CG Code ของ ก.ล.ต. รวมทั้งแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสใต้จริยธรรมาภิบาล

(3) มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ตามคำสั่ง ทอท. ที่ 1325/2559 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) โดยกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแบบ 56-1 ให้มีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา ตามหัวข้อและระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด

(4) มีการดำเนินการจัดส่งแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ฉบับใหม่ตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ.36/2561 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการรายงานการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 12) ลงวันที่ 18 เม.ย.61 ให้กับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดทำ แบบ 56-1 มีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน ตามหัวข้อที่กฎหมายกำหนด และสอดคล้องกับ CG Code ของ สำนักงาน ก.ล.ต. รวมทั้งจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. เพื่อเปิดเผยในรายงานประจำปี (แบบ 56-2)

ทั้งนี้ ผลการตรวจสอบดังกล่าว สำนักตรวจสอบได้นำเรียนคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ ทอท. เพื่อรับทราบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงบริษัทของ ทอท. ให้สอดคล้องกับ CG Code ของสำนักงาน ก.ล.ต. แล้ว

### 9.8 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ

จากผลสำรวจตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2561 (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies 2018: CGR2018) ที่สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยได้ทำการสำรวจจากบริษัทจดทะเบียนจำนวน 657 บริษัท โดยผลสำรวจโครงการ CGR ประจำปี 2561 ทอท. ได้รับคะแนนในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ” และเป็น 1 ใน 50 บริษัทที่ได้รับการประเมินผลที่ดีที่สุดในกลุ่มบริษัทที่มีมูลค่าทางการตลาดมากกว่า 10,000 ล้านบาท (Top Quartile) จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ทอท. เป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของ ทอท. ในการพัฒนามาตรฐาน CG อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ ทอท. เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขันและเป็นที่ยอมรับของนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่อย่างไรก็ตามในปี 2561 ทอท. ยังไม่อาจปฏิบัติได้ครอบคลุมตามเกณฑ์ของโครงการ CGR และ ASEAN CG Scorecard ในประเด็นดังต่อไปนี้

(1) ในกรณีที่บริษัทมีหุ้นมากกว่าหนึ่งประเภท (One Class of Share) บริษัทได้เปิดเผยถึงสิทธิในการออกเสียง ของหุ้นแต่ละประเภทหรือไม่

ข้อบังคับของ ทอท. ข้อ 8 กำหนดให้ หุ้นของบริษัทเป็นหุ้นสามัญที่มีมูลค่าเท่ากัน ใบหุ้นของบริษัทเป็นชนิดระบุชื่อผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นมีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## (2) การกำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม

## (Cumulative Voting)

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

## (3) การกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการ

ข้อบังคับของ ทอท.ข้อ 36 กำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจการของบริษัทที่มีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 15 คน โดยปัจจุบัน ทอท.มีจำนวนกรรมการทั้งสิ้น 15 คน ซึ่งสอดคล้องกับข้อบังคับและการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยานที่ต้องการผู้ทรงคุณวุฒิหลากหลายสาขาอาชีพที่จำเป็นในการบริหารกิจการของ ทอท.ซึ่งปัจจุบัน คณะกรรมการ ทอท.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องตามข้อบังคับ ทอท.จำนวน 5 คณะ ช่วยกลั่นกรองงานที่มีความสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาล และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง





**10. ความรับผิดชอบต่อสังคม**

ทอท.ได้มีการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Report) ประจำปี 2561 ที่เปิดเผยนโยบายและผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งเป็นผู้บริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ทั้งนี้ ทอท.ได้จัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ปี 2561 พร้อมกับรายงานประจำปีให้กับผู้ถือหุ้น และเปิดเผยให้กับผู้ที่สนใจบนเว็บไซต์ของ ทอท. [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th)

**11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง**

ในการประชุมคณะกรรมการ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) (คณ.ทอท.) ครั้งที่ 14/2560 เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2560 คณะกรรมการ ทอท.ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบเรื่อง รายงานการควบคุมภายในของ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2560 โดย ทอท.ดำเนินงานตามกรอบแนวทางปฏิบัติของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO - Internal Control - Integrated Framework (2013) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ดังนี้

**1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม ประกอบด้วย**

**1.1 ความซื่อตรงและจริยธรรม** ผู้บริหาร ทอท.บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยความซื่อตรงและมีจริยธรรมตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีกรอบแนวทางการปฏิบัติ เช่น ระเบียบบริษัทว่าด้วยประมวลจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ.2554 นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. พ.ศ.2560 และนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน เป็นต้น

**1.2 ความเป็นอิสระและการกำกับดูแล** บทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการ ทอท. ได้ถูกกำหนดให้แยกจากฝ่ายบริหารอย่างชัดเจนตามประกาศ ทอท.เรื่องนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. คณะกรรมการ ทอท.ได้กำหนดนโยบายการดำเนินธุรกิจของ ทอท.ให้เป็นองค์กรที่ดำเนินงานสอดคล้องและเป็นไปตามยุทธศาสตร์ประเทศและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำกับดูแล กฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อให้การกำกับดูแลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการ ทอท.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตามข้อบังคับ ทอท. จำนวน 5 ชุด ประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาล และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

**1.3 การจัดวางโครงสร้าง** สายการรายงาน และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทอท.มีการทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงาน โครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ การจัดการ การดำเนินงาน และการพัฒนาท่าอากาศยานในความรับผิดชอบเพื่อเพิ่มศักยภาพรองรับการเติบโตของจำนวนอากาศยาน ผู้โดยสาร สินค้า และพัสดุภัณฑ์ โดยได้ดำเนินการต่างๆ เช่น แบ่งแยกหน้าที่ถ่วงดุลอำนาจอย่างชัดเจน และมีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**1.4 การรักษาพนักงานให้มีความสามารถ** ทอท.พัฒนาความรู้ความสามารถที่จำเป็นให้พนักงาน โดยส่วนงานภายใต้สาย/สายงาน/ท่าอากาศยาน มีแผนการฝึกอบรม แผนการพัฒนานุเคราะห์ในด้านต่างๆ ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง มีแผนงานการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ รวมทั้งแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อรักษาความต่อเนื่องและความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งที่มีนัยสำคัญขององค์กร

**1.5 ผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ** ผู้บริหาร ทอท.มีแนวทาง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลที่เหมาะสม เป็นต้น



## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

**2. การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย**

**2.1 วัตถุประสงค์** ทอท.กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมขององค์กรที่ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่ครอบคลุม หรือไม่สามารป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานได้ รวมถึงการไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่จัดไว้

**2.2 ระบุความเสี่ยง และวิธีการจัดการความเสี่ยง** ทอท.ระบุและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากลักษณะงานหรือกิจกรรมที่อาจเกิดความผิดพลาด เสียหาย ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งความเสี่ยงของสินทรัพย์ที่จำเป็นต้องได้รับการป้องกันรักษา เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในสามารถควบคุมจุดอ่อนที่มีความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามแนวทางปฏิบัติที่ดี

**2.3 โอกาสที่อาจเกิดการทุจริต** ทอท.ใช้ระบบควบคุมภายในเป็นเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงด้านทุจริตของกระบวนการจัดจ้างงานก่อสร้าง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่ใช่งานจ้างก่อสร้างและกระบวนการคัดเลือกผู้ประกอบการกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่านกิจกรรมการควบคุมของกระบวนการ โดยกำหนดจุดควบคุมในกิจกรรมที่มีปัจจัยเสี่ยง เพื่อระบุมাত্রการ ป้องกันจุดอ่อนของกระบวนการทำงาน หรือประเด็นที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงด้านทุจริต และผลกระทบของความเสี่ยง

**2.4 ระบุและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง** ทอท.ระบุปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญโดยการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) จากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงหลังจากระบุปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

**3. กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย**

**3.1 กิจกรรมควบคุมที่จะลดความเสี่ยง** ทอท.กำหนดให้ส่วนงานจัดทำจุดควบคุมของกิจกรรมหลักเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือละเว้นการปฏิบัติงาน เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานด้วยการออกแบบกิจกรรมการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยง เช่น กิจกรรมใดมีผลการประเมินความเสี่ยงสูงมาก/สูง ต้องมีการกำหนดแผน/มาตรการการปรับปรุงการควบคุมภายในเป็นลำดับแรก โดยแผนฯ ต้องสอดคล้องกับวิธีการพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง

**3.2 กิจกรรมควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี** ทอท.จัดทำทบทวนประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความมั่นคง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และรายละเอียดของขั้นตอน/ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของ ทอท.

**3.3 นโยบายและวิธีการควบคุม** กิจกรรมการควบคุมกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารระดับสาย/สายงาน/ท่าอากาศยานทราบว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากผลการประเมินความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน



## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

## 4. สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย

4.1 จัดทำและใช้ระบบสารสนเทศ ทอท.จัดทำแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ ทบทวน ประกาศนโยบายความมั่นคง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2558 เพื่อกำหนดทิศทาง การดำเนินงานและโครงการที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีกระบวนการประมวลผลข้อมูลที่เป็นระบบ

4.2 สื่อสารข้อมูลภายในองค์กร ทอท.สื่อสารข้อมูลภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับข้อมูล และบริหารจัดการในทิศทางเดียวกันให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ ตามความเหมาะสม

4.3 สื่อสารกับบุคคลภายนอก ทอท.สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร ด้วยช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมตามกลุ่มเป้าหมาย เช่น กลุ่มชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน ท่าอากาศยานแต่ละแห่งจะจัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ลงพื้นที่อย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของท่าอากาศยาน กลุ่มนักลงทุน และผู้ถือหุ้น ดำเนินการจัดกิจกรรมรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น

## 5. การติดตามประเมินผล ประกอบด้วย

5.1 ติดตามผลและประเมินผลแบบอิสระ ทอท.มีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและกิจการ การควบคุมต่างๆ ที่อยู่ระหว่างการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการประเมินผลความเพียงพอประสิทธิผลของการควบคุมภายในประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

5.2 ประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องอย่างทันกาลเพื่อการแก้ไขที่เหมาะสม ทอท.ติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงาน และมีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้และมีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องอย่างเหมาะสมตามความสำคัญและเร่งด่วนของภารกิจ เช่น การประเมินผลความเพียงพอในระหว่างปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลด้วยตนเองทุกไตรมาส และ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และมีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันทีในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ



## 12. รายการระหว่างกัน

## 12. รายการระหว่างกัน

## 12.1 รายการระหว่างกันกับกระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ ทอท.

ทอท.ชำระค่าเช่าที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้งของท่าอากาศยานของ ทอท.ให้แก่ กระทรวงการคลัง เป็นจำนวนเงินประมาณ 3,875.62 ล้านบาท และ 4,099.31 ล้านบาท ในรอบปีบัญชี 2561 และ รอบปีบัญชี 2560 ตามลำดับ นอกจากนี้ กระทรวงการคลังได้เข้าค้ำประกันเงินกู้ของ Japan International Cooperation Agency (JICA) ทั้งหมดของ ทอท. ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ โดยกระทรวงการคลังไม่ได้เรียกเก็บค่าธรรมเนียมการค้ำประกันดังกล่าวจาก ทอท. เนื่องจากการค้ำประกันเกิดขึ้นก่อนที่กฎกระทรวงกำหนดอัตราและเงื่อนไขการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการค้ำประกันของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551 บังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2551 ซึ่งอาศัยอำนาจแห่งพระราชบัญญัติ การบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 กำหนดให้กระทรวงการคลังมีอำนาจในการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการค้ำประกันจากหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินภาครัฐ

ตารางต่อไปนี้แสดงรายการระหว่างกันกับผู้ถือหุ้นสำหรับรอบปีบัญชี 2561 และรอบปีบัญชี 2560 ดังนี้

ผู้ถือหุ้น	ความสัมพันธ์กับบริษัท	รายการที่เกี่ยวข้องกัน	รอบปีบัญชี 2561	รอบปีบัญชี 2560
			(ล้านบาท)	(ล้านบาท)
กระทรวงการคลัง	ผู้ถือหุ้นใหญ่	เป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้สถาบันการเงินต่างประเทศ	16,901.32	22,888.62
กระทรวงการคลัง (กรมธนารักษ์)	ผู้ถือหุ้นใหญ่	รายการเช่าใช้ประโยชน์ที่ดินราชพัสดุ	3,875.62	4,099.31

## 12.2 รายการระหว่างกันกับบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

รายการที่เกิดจากการซื้อ ขาย และบริการกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

ตารางต่อไปนี้แสดงรายการระหว่างกันกับบริษัทย่อย สำหรับรอบปีบัญชี 2561 และรอบปีบัญชี 2560 ซึ่งการกำหนดราคาระหว่าง ทอท.กับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เป็นไปตามปกติของธุรกิจเช่นเดียวกับที่กำหนดกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



## 12. รายการระหว่างกัน

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์กับบริษัท	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการระหว่างกัน	
			รอบปีบัญชี 2561 (ล้านบาท)	รอบปีบัญชี 2560 (ล้านบาท)
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทอท. ถือหุ้นร้อยละ 60</li> <li>• ผู้บริหารของ ทอท. (นายศิริโรจน์ ดวงรัตน์) เป็นกรรมการบริษัท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รายได้ค่าเช่าจากบริษัทย่อย</li> <li>• รายได้เกี่ยวกับบริการจากบริษัทย่อย</li> <li>• รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากบริษัทย่อย</li> <li>• ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานแก่บริษัทย่อย</li> <li>• ค่าใช้จ่ายอื่นแก่บริษัทย่อย</li> <li>• ลูกหนี้การค้า</li> <li>• เจ้าหนี้อื่น</li> </ul>	20.18 24.26 17.45 0.06 1.38 6.66 1.68	20.18 23.89 17.34 - 1.05 51.83 1.68

## สรุปสาระสำคัญของลักษณะของรายการและสัญญา

ทอท.ได้เข้าร่วมลงทุนใน บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด (รทส.) เพื่อประกอบกิจการโรงแรม และให้บริการพักรีสอร์ท โดย รทส.ได้ทำสัญญาเช่าที่ดินกับ ทอท. ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยมีวัตถุประสงค์ การเช่าเพื่อใช้เป็นสถานที่ก่อสร้างโรงแรม ซึ่งมีอายุสัญญา 25 ปี นับตั้งแต่วันที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเปิดให้บริการ อย่างเป็นทางการ (28 กันยายน 2549) และขยายอายุสัญญาตามมาตรการให้ความช่วยเหลือสายการบิน และผู้ประกอบการ ปี 2552 และมาตรการให้ความช่วยเหลือสายการบินและผู้ประกอบการปี 2553 คราวละ 2 ปี รวมเป็นระยะเวลา 29 ปี โดยคิดค่าเช่าที่ดิน ในอัตราตารางเมตรละ 60 บาทต่อเดือน จะเริ่มคิดเก็บนับตั้งแต่วันที่ รทส.ได้เปิดให้บริการ โรงแรมในช่วงอายุสัญญาเช่า ทอท.สงวนสิทธิ์ในการปรับอัตราค่าเช่าที่ดินเพิ่มขึ้นตามความเหมาะสม และ ทอท. กำหนดเรียกเก็บส่วนแบ่งผลประโยชน์ตอบแทนจากการประกอบกิจการโรงแรมในอัตราร้อยละ 2 ของยอดขายได้ ก่อนหักค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น ต่อมา ทอท.อนุญาตให้ขยายอายุสัญญาออกไปจากเดิม 25 ปี เป็น 30 ปี และให้สิทธิแก่ ผู้รับอนุญาตที่จะต่ออายุสัญญาได้อีกสองครั้ง ๆ ละ 10 ปี ตามหนังสือ ทอท.ที่ 1759/2555 ลงวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2555

## 12.3 นโยบายเกี่ยวกับรายการระหว่างกันของ ทอท. ในอนาคต

บริษัทฯ จะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตว่า จะเป็นไปด้วยความสมเหตุ สมผล และมีอัตราตอบแทนที่ยุติธรรม พร้อมทั้งผ่านการอนุมัติตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง และจะเปิดเผยชนิดและมูลค่าของรายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งภายใต้ประกาศ และข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

✓