

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 13 ธันวาคม 2562 ได้แก่

ลำดับ	รายชื่อ	จำนวนหุ้น	ร้อยละของ จำนวนหุ้นทั้งหมด
1.	กระทรวงการคลัง	10,000,000,000	70.000
2.	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	704,332,872	4.930
3.	SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	372,348,982	2.606
4.	STATE STREET EUROPE LIMITED	227,276,535	1.591
5.	สำนักงานประกันสังคม	164,542,800	1.152
6.	GIC PRIVATE LIMITED	70,747,700	0.495
7.	SOUTH EAST ASIA UK (TYPE A) NOMINEES LIMITED	58,184,364	0.407
8.	SE ASIA (TYPE B) NOMINEES LLC	56,840,000	0.398
9.	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	48,138,700	0.337
10.	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	48,138,700	0.337
11.	ผู้ถือหุ้นอื่น	2,535,149,347	17.747
		14,285,700,000	100.000

## หมายเหตุ:

- ผู้ถือหุ้นลำดับที่ 3, 4, 6, 7 และ 8 เป็นผู้ลงทุนต่างประเทศและแต่งตั้งให้คัสโตเดียนในประเทศไทยเป็นผู้รับฝากและดูแลหุ้น)
- 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	124,900,469	0.87
STATE STREET EUROPE LIMITED	92,628,522	0.65
SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	78,710,403	0.55

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

\* เนื่องจากตั้งแต่วันที่ 18 มกราคม 2553 บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด ได้เปลี่ยนหลักเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลรายชื่อผู้ถือหุ้นไทยเอ็นวีดีอาร์ เป็นเปิดเผยข้อมูลผู้ถือหุ้นไทยเอ็นวีดีอาร์ ตั้งแต่วัดร้อยละ 0.50 ของจำนวนหุ้นที่ชำระแล้วของหลักทรัพย์อ้างอิงขึ้นไป

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

(1) ทอท.ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการลงทุนขนาดใหญ่

(2) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหรือผู้สอบบัญชีที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเห็นชอบเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินของ ทอท.

## 7.3 การออกหลักทรัพย์อื่น

ทอท.ไม่มีการออกหุ้นประเภทอื่นนอกเหนือจากหุ้นสามัญ

## 7.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

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

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2563 ที่ประชุมมีมติอนุมัติให้จ่ายเงินปันผลประจำปีบัญชี 2562 ในอัตราหุ้นละ 1.05 บาท ให้แก่ผู้ถือหุ้นเฉพาะผู้มีสิทธิรับเงินปันผล คิดเป็นจำนวน 14,999,985,000 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 60.16 ของกำไรสุทธิของงบการเงินเฉพาะบริษัท ทั้งนี้ ทอท.ได้จ่ายเงินปันผลแล้วเมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2563

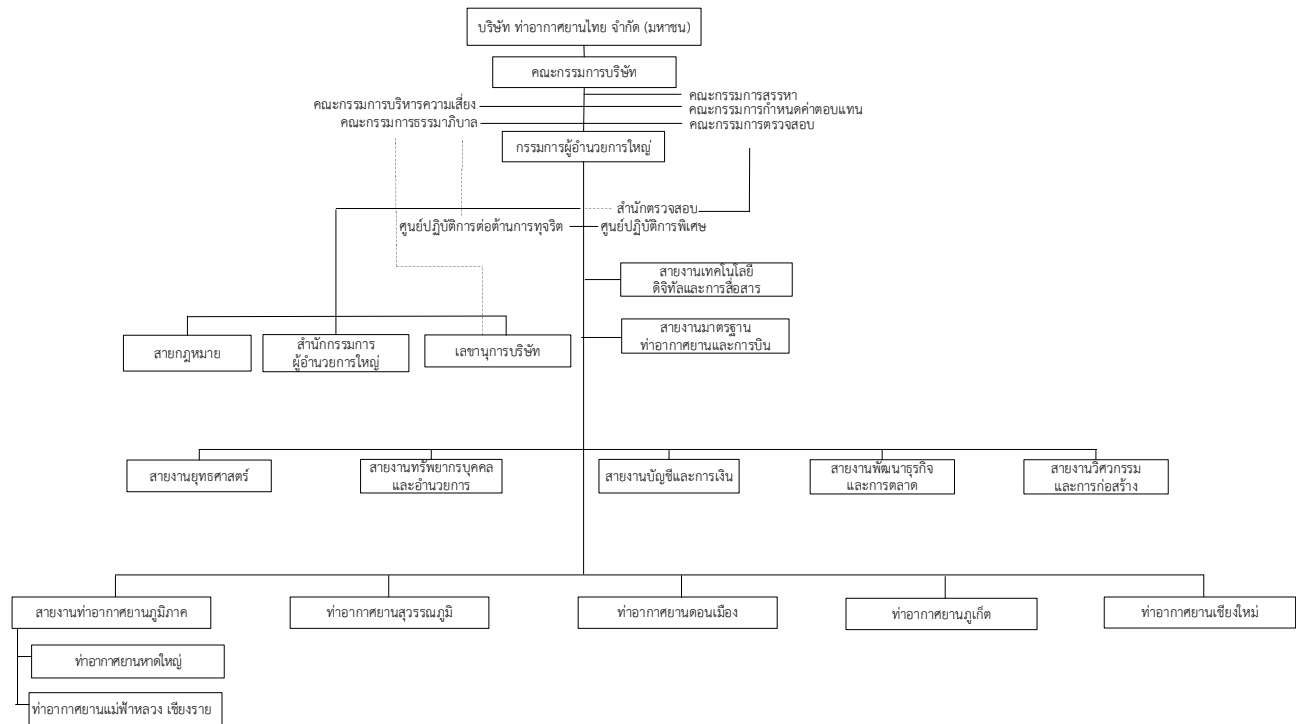
สำหรับนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท.ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดในแต่ละปี และเป็นไปตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น



## 8. โครงสร้างการจัดการ

## 8. โครงสร้างการจัดการ

โครงสร้าง ทอท. ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 ประกอบด้วยคณะกรรมการ ทอท.และคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง จำนวน 5 คณะ เพื่อช่วยกลั่นกรองงานที่มีความสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาล และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัท



## 8.1 คณะกรรมการ ทอท.

## องค์ประกอบของคณะกรรมการ

ข้อบังคับ ทอท.กำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการ ดังนี้

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

คณะกรรมการ ทอท. ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 14 คน เป็นผู้หญิงจำนวน 3 คน แบ่งเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 13 คน และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน โดยในจำนวนนี้ มีกรรมการอิสระ 9 คน ซึ่งเกินกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ดังนี้

## 8. โครงสร้างการจัดการ

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง	วันที่ได้รับการแต่งตั้ง
1.	นายประสงค์ พูนธเนศ*	ประธานกรรมการ	20 มิถุนายน 2557
2.	นายสรายุทธ เบญจกุล*	รองประธานกรรมการ กรรมการอิสระ	19 ตุลาคม 2559
3.	นางสาวสุทธีรัตน์ รัตนโชติ*	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	27 มกราคม 2555
4.	นายธนาธิป ณะเฒ*	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการธรรมาภิบาล	18 กันยายน 2557
5.	พลอากาศเอก ภาณุพงศ์ เสี่ยงคะ	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการธรรมาภิบาล กรรมการตรวจสอบ กรรมการสรรหา	21 ตุลาคม 2562
6.	นายฤทธิเทพ สิมลี*	กรรมการ	24 มกราคม 2561
7.	พลตำรวจเอก มนุ เมฆหมอก	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการสรรหา	15 พฤศจิกายน 2559
8.	นายฤทธิญา จินะวิจารณ์*	กรรมการ กรรมการสรรหา กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	25 มกราคม 2562
9.	นายวราห์ ทองประสิทธิ์	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการธรรมาภิบาล	16 กรกฎาคม 2557
10.	นางณัฐภัฏจารี อนันตศิลป์*	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	25 มกราคม 2562
11.	นายฤทธิชัย เสสเวช*	กรรมการอิสระ กรรมการบริหารความเสี่ยง	29 พฤศจิกายน 2562
12.	นายชยธรรม พรหมศรี	กรรมการ	22 เมษายน 2563
13.	นางสาวศุภวรรณ ถนอมเกียรติภูมิ	กรรมการอิสระ กรรมการบริหารความเสี่ยง	29 กรกฎาคม 2563
14.	นายณิธิชัย 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 ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ ทอท.อีกครั้งเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2560 และได้มีหนังสือขอลาออกจากการดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ และกรรมการ ทอท. โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป

- กรรมการในลำดับที่ 5 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 12/2562 เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2562

- กรรมการในลำดับที่ 9 เป็นผู้มีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน

- กรรมการในลำดับที่ 11 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 14/2562 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2562

- กรรมการในลำดับที่ 12 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 5/2563 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2563 และได้มีหนังสือขอลาออก

## 8. โครงสร้างการจัดการ

การดำรงตำแหน่งกรรมการ ทอท. โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป

- กรรมการในลำดับที่ 13 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 8/2563 เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2563
- \*กรรมการที่อยู่ในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Director's Pool) ของกระทรวงการคลัง

กรรมการที่พ้นจากตำแหน่งระหว่างปีงบประมาณ 2563 (1 ตุลาคม 2562 – 30 กันยายน 2563)

รายชื่อ	การดำรงตำแหน่ง
1. นายมานิต นิธิประทีป	18 กันยายน 2557 – 24 กันยายน 2563
2. นายธวัชชัย อรัญญิก	9 ตุลาคม 2557 – 29 มีนาคม 2563
3. นายมนัส แจ่มเวหา	15 พฤศจิกายน 2559 – 1 กุมภาพันธ์ 2563

คณะกรรมการ ทอท. ณ วันที่ 21 ตุลาคม 2563 ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 13 คน เป็นผู้หญิงจำนวน 4 คน แบ่งเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 12 คน และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน โดยในจำนวนนี้ มีกรรมการอิสระ 10 คน ซึ่งเกินกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ดังนี้

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง	วันที่ได้รับการแต่งตั้ง
1.	นายสรวิศ เบญจกุล*	รองประธานกรรมการ กรรมการอิสระ	19 ตุลาคม 2559
2.	นางสาวสุทธิดีร์ รัดนโชติ*	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	27 มกราคม 2555
3.	นายธนาธิร ณะเฒ*	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการธรรมาภิบาล	18 กันยายน 2557
4.	พลอากาศเอก ภาณุพงศ์ เสี่ยงคะ	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการธรรมาภิบาล กรรมการตรวจสอบ กรรมการสรรหา	21 ตุลาคม 2562
5.	นายฤทธิเทพ สิมลิ*	กรรมการ	24 มกราคม 2561
6.	พลตำรวจเอก มนุ เมฆหมอก	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการสรรหา	15 พฤศจิกายน 2559
7.	นายฤทธิภา จินะวิจารณ์*	กรรมการ กรรมการสรรหา กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	25 มกราคม 2562
8.	นายวรวิทย์ ทองประสิทธิ์	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการธรรมาภิบาล	16 กรกฎาคม 2557
9.	นางณัฐจารี อนันตศิลป์*	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน	25 มกราคม 2562

## 8. โครงสร้างการจัดการ

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง	วันที่ได้รับการแต่งตั้ง
10.	นายภุชงค์ เสสเวช*	กรรมการอิสระ กรรมการบริหารความเสี่ยง	29 พฤศจิกายน 2562
11.	นางสาวศุภวรรณ ธนอมเกียรติภูมิ	กรรมการอิสระ กรรมการบริหารความเสี่ยง	29 กรกฎาคม 2563
12.	นางสาวพัชรา พงศ์กิตติยศ*	กรรมการอิสระ	21 ตุลาคม 2563
13.	นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ*	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ กรรมการธรรมาภิบาล กรรมการบริหารความเสี่ยง	22 มิถุนายน 2559

หมายเหตุ: - กรรมการในลำดับที่ 8 เป็นผู้มีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน

- \*กรรมการที่อยู่ในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Director's Pool) ของกระทรวงการคลัง

### กรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท

กรรมการสองคนลงลายมือชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท

### คุณสมบัติของกรรมการ

มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน  
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ.2535 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์  
พ.ศ.2535 ข้อบังคับ ทอท.และนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. อาทิ

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

โดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

- ไม่เป็นข้าราชการการเมืองเว้นแต่เป็นการดำรงตำแหน่งกรรมการตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย
- ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง
- ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงานเพราะทุจริตต่อหน้าที่
- ไม่เป็นผู้ถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจนั้นหรือผู้ถือหุ้นของนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นถือหุ้นอยู่
- ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผู้ถือหุ้น เว้นแต่ คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้น

มอบหมายให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผู้ถือหุ้น

- ไม่เป็นกรรมการ หรือผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือมีส่วนได้เสียในนิติบุคคลซึ่งเป็น

ผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือมีประโยชน์ได้เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น เว้นแต่เป็นประธานกรรมการ  
กรรมการ หรือผู้บริหารโดยการมอบหมายของรัฐวิสาหกิจนั้น



## 8. โครงสร้างการจัดการ

**การแต่งตั้งและการพ้นตำแหน่งของกรรมการ**

1. ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกตั้งกรรมการโดยใช้เสียงข้างมาก โดยผู้ถือหุ้นรายหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถือในการเลือกตั้งกรรมการหนึ่งคน ทั้งนี้ บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้เป็นประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

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

3. นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระแล้ว กรรมการจะพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก (มีผลนับแต่วันที่ไปลาออกไปถึงบริษัท)
- (3) ที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติให้ออก
- (4) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (5) ขาดการประชุมคณะกรรมการเกิน 3 ครั้ง ติดต่อกันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
- (6) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในข้อบังคับบริษัท
- (7) ศาลมีคำสั่งให้ออกหรือพ้นจากตำแหน่ง
- (8) ต้องคำพิพากษาให้จำคุก

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

**ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ****อำนาจของคณะกรรมการ**

1. แต่งตั้งผู้ช่วยใหญ่ ซึ่งมาจากการสรรหาตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งถอดถอนออกจากตำแหน่งได้
2. เลือกตั้งบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในข้อบังคับ ทอท.เข้าเป็นกรรมการแทนตำแหน่งกรรมการที่ว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ เว้นแต่วาระของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งจะเหลือน้อยกว่าสอง (2) เดือน



## 8. โครงสร้างการจัดการ

3. มอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือบุคคลอื่นใดปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งแทนคณะกรรมการ
  4. แต่งตั้งบุคคลอื่นใดให้ดำเนินกิจการของบริษัทภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ หรืออาจกระทำหนังสือมอบอำนาจแต่งตั้ง และมอบหมายให้บุคคลอื่นมีอำนาจภายในกำหนดระยะเวลาตามที่คณะกรรมการจะเห็นสมควร และคณะกรรมการอาจมอบอำนาจเช่นนั้น รวมกันไปหรือแยกจากกัน และแทนที่อำนาจทั้งหมดหรือบางส่วนของคณะกรรมการในส่วนนั้น และคณะกรรมการอาจยกเลิก เพิกถอน เปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขอำนาจนั้นๆ เป็นครั้งคราวก็ได้
  5. จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องขึ้น 5 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาล และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณากลับรองการดำเนินงานที่สำคัญอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ
  6. พิจารณานอุมัติจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้แก่ผู้ถือหุ้นได้เป็นครั้งคราว เมื่อเห็นว่าบริษัทมีกำไรสมควรพอที่จะกระทำเช่นนั้น และเมื่อได้จ่ายเงินปันผลแล้วให้รายงานให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในการประชุมคราวต่อไป
  7. แต่งตั้งเลขานุการบริษัท (Corporate Secretary) ตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อทำหน้าที่จัดทำและเก็บรักษาเอกสาร และการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด และเพื่อช่วยดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของคณะกรรมการ ทอท. ได้แก่ การประชุมคณะกรรมการบริษัท และผู้ถือหุ้น ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่กรรมการ ทอท. ในการปฏิบัติตนและดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งดูแลให้กรรมการและ ทอท. เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ประเมินผลงานของผู้อำนวยการใหญ่อย่างสม่ำเสมอ และกำหนดค่าตอบแทนผู้อำนวยการใหญ่ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน
  8. อนุมัติจัดหาพัสดุ ในวงเงินที่เกินอำนาจของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
- หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ**
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ (Accountability) และความระมัดระวัง (Duty of Care) โดยกรรมการและผู้บริหารต้องกระทำเยี่ยงวิญญูชนผู้ประกอบธุรกิจนั้นจะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกัน นอกจากนั้น คณะกรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty) เพื่อประโยชน์สูงสุดของ ทอท. มีจุดมุ่งหมายโดยชอบและเหมาะสม และไม่กระทำการใดอันเป็นการขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของ ทอท. อย่างมีนัยสำคัญ
  2. ดำเนินกิจการของ ทอท. ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งจะต้องระมัดระวังและรักษาผลประโยชน์ของ ทอท. และผู้ถือหุ้นอย่างดีที่สุด
  3. กำหนดทิศทาง เป้าหมาย นโยบายทางธุรกิจ และกำกับควบคุมดูแลให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้ให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุดให้แก่กิจการและความมั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น
  4. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการปีละไม่น้อยกว่าสิบสอง (12) ครั้ง โดยต้องประชุมอย่างน้อยสาม (3) เดือนต่อครั้ง ณ สถานที่ที่คณะกรรมการกำหนด
  5. กรรมการที่มีส่วนได้เสียในเรื่องใดไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น

## 8. โครงสร้างการจัดการ

6. กรรมการจะต้องไม่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท หรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนสามัญ หรือเป็นหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดในห้างหุ้นส่วนจำกัดหรือเป็นกรรมการของบริษัทอื่น ไม่ว่าบริษัทเอกชนหรือบริษัทมหาชนที่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท ไม่ว่าจะเพื่อประโยชน์ของตน หรือประโยชน์ผู้อื่น เว้นแต่กรรมการผู้นั้นจะได้แจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ ก่อนที่จะมีมติแต่งตั้งตนเป็นกรรมการ

7. จัดให้มีการทำงบดุล และบัญชีกำไรขาดทุน และรายงานการตรวจสอบบัญชีของผู้สอบบัญชีที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ พร้อมทั้งรายงานประจำปีของคณะกรรมการ ณ วันสิ้นรอบปีบัญชีของบริษัท เสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นในการประชุมสามัญประจำปีเพื่อพิจารณาอนุมัติภายในกำหนดสี่ (4) เดือนนับแต่วันสิ้นรอบปีบัญชี

8. จัดให้มีระบบบัญชี การรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีที่มีความน่าเชื่อถือรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และจัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ

9. จัดให้มีการจัดบันทึกรายงานการประชุมและข้อมติทั้งหมดของที่ประชุมผู้ถือหุ้นและของที่ประชุมคณะกรรมการลงไว้ในสมุดโดยถูกต้อง สมุดนั้นให้เก็บรักษาไว้ ณ สำนักงานของบริษัท บันทึกเช่นว่านี้ เมื่อได้ลงลายมือชื่อของผู้เป็นประธานแห่งการประชุมซึ่งได้ลงมติ หรือแห่งการประชุมถัดจากครั้งนั้นมา ให้ถือว่าเป็นหลักฐานอันถูกต้องของเรื่องที่ปรากฏอยู่ในรายงานการประชุมนั้น และมติและการพิจารณาที่บันทึกไว้ให้ถือว่าได้ดำเนินการไปโดยถูกต้อง

10. จัดส่งเอกสารดังต่อไปนี้ให้ผู้ถือหุ้น พร้อมกับหนังสือนัดประชุมสามัญประจำปี

(1) สำเนางบดุลและบัญชีกำไรขาดทุนที่ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้ว พร้อมทั้งรายงานการตรวจสอบบัญชีของผู้สอบบัญชี

(2) รายงานประจำปีของ ทอท.

11. พุ่มเทเวศร และให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ โดยร่วมกันแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีการแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางดังกล่าว รวมถึงมีการพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารจะสามารถนำวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12. ทบทวนและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน และพิจารณาทบทวนและอนุมัติวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทอย่างน้อยทุก 5 ปี และให้ความเห็นชอบและติดตามให้ฝ่ายบริหารปฏิบัติตามแผนงานให้เป็นไปตามทิศทางและกลยุทธ์องค์กรอย่างสม่ำเสมอ

13. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง และมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งองค์กร และติดตามให้ฝ่ายบริหารรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

14. รายงานให้ ทอท.ทราบถึงการมีส่วนได้เสียของตน หรือของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกิจการของ ทอท.หรือบริษัทย่อย และรายงานข้อมูลเพิ่มเติมทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยกรอกรายละเอียดการมีส่วนได้เสียของตน และบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องในแบบรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการ ทอท.ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด



## 8. โครงสร้างการจัดการ

15. สอดส่องดูแลและจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงรายการที่เกี่ยวข้องกัน ให้ความสำคัญในการพิจารณาธุรกรรมหลักที่มีความสำคัญ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม

16. จัดให้มีระบบ หรือกลไกการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงของ ทอท.ที่มีความเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

17. ประเมินผลงานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่อย่างสม่ำเสมอ และกำหนดค่าตอบแทนกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน

18. จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสมและประเมินผลในด้านการเปิดเผยข้อมูล เพื่อให้มั่นใจว่ามีความถูกต้อง 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

ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ (3/4) ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียง ในเรื่องต่อไปนี้

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



## 8. โครงสร้างการจัดการ

**บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ**

1. เป็นประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับ ตามลำดับระเบียบวาระที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุม เว้นแต่ที่ประชุมจะมีมติให้เปลี่ยนลำดับระเบียบวาระด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองในสาม (2/3) ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งเข้าร่วมประชุม
2. เรียกประชุมคณะกรรมการ หรือมอบหมายให้บุคคลอื่นดำเนินการแทน
3. เป็นประธานในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานกรรมการออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่ง (1) เสียงเป็นเสียงชี้ขาด
4. จัดสรรเวลาในการประชุมคณะกรรมการ ทอท.ที่เพียงพอ เพื่อให้กรรมการอภิปรายประเด็นต่าง ๆ ในการบริหารจัดการและกำกับดูแลกิจการ หรือกำกับให้การเสนอข้อเรื่องเข้าสู่วาระการประชุมได้อย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ใช้ดุลยพินิจอย่างเป็นอิสระและเชิญผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม
5. เป็นผู้นำของคณะกรรมการ ทอท.และควบคุมการดำเนินงานของผู้บริหาร ทอท.ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ทอท.มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการ ทอท.และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ออกจากกันอย่างชัดเจน
6. ให้ความเห็นชอบในการจัดวาระการประชุมคณะกรรมการ ทอท.โดยการปรึกษาหารือกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

**การประชุมคณะกรรมการ**

ทอท.ได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ ทอท.เป็นประจำไม่น้อยกว่าเดือนละ 1 ครั้ง โดยในปีงบประมาณ 2563 คณะกรรมการ ทอท.ได้ให้ความเห็นชอบกำหนดการประชุมเป็นวันพุธสัปดาห์ที่ 3 ของทุกเดือนไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการสามารถจัดตารางเวลาและสามารถเข้าร่วมประชุมได้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งส่วนงานของ ทอท. สามารถวางแผนการทำงานและจัดเตรียมข้อมูล และระเบียบวาระการประชุม เพื่อคณะกรรมการ ทอท.ใช้ประกอบการพิจารณาได้อย่างละเอียดรอบคอบและมีข้อมูลครบถ้วนเพียงพอต่อการพิจารณา ซึ่งประธานกรรมการจะแจ้งกำหนดการประชุมครั้งถัดไปให้ที่ประชุมทราบก่อนเลิกประชุมทุกครั้ง ในปีงบประมาณ 2563 ได้มีการประชุมคณะกรรมการ ทอท.ทั้งหมด 14 ครั้ง

ฝ่ายเลขานุการองค์กรและกำกับดูแลกิจการซึ่งเป็นส่วนงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดประชุมคณะกรรมการ ทอท. ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระและเอกสารประกอบการประชุมที่มีสารสนเทศสำคัญครบถ้วน ทั้งที่เป็นรูปแบบเอกสาร รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ URL Link (QR Code) และระบบ Service Board (I-pad คณะกรรมการ ทอท.) ทั้งนี้ เพื่อให้กรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอเป็นการล่วงหน้า 7 วัน ก่อนวันประชุม

การกำหนดระเบียบวาระการประชุมจะเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างประธานกรรมการ ทอท. และ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยมีเลขานุการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลการจัดทำข้อมูลและเอกสารประกอบการประชุม เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการ ทอท.จะมีข้อมูลประกอบพิจารณาครบถ้วนทุกด้าน นอกจากนี้ กรรมการสามารถเสนอเรื่องเข้าพิจารณาได้เช่นกัน



## 8. โครงสร้างการจัดการ

ประธานกรรมการจะทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม และเปิดโอกาสให้กรรมการได้แสดงความคิดเห็น ปรีกษาหารือ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอในแต่ละวาระ โดยฝ่ายบริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูง ทอท. เข้าร่วมประชุมเพื่อชี้แจงข้อมูลรายละเอียดในฐานะผู้รับผิดชอบต่องานนั้น ๆ โดยตรง เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอต่อการพิจารณาจนเป็นที่พอใจก่อนการลงมติในแต่ละวาระ ซึ่งการประชุมปกติแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง นอกจากนี้ ก่อนการประชุม ประธานกรรมการจะเชิญกรรมการร่วมหารือถึงประเด็นต่าง ๆ ของเรื่องที่บรรจุไว้ในระเบียบวาระและที่นอกเหนือจากเรื่องที่ปรากฏในระเบียบวาระการประชุม

เลขานุการบริษัทจัดให้มีการจดบันทึกรายงานการประชุมและออกมติที่ประชุมในแต่ละวาระอย่างชัดเจน เพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงาน รวมทั้งจัดทำรายงานการประชุมที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างถูกต้องและให้เก็บรักษาไว้ ณ สำนักงานของบริษัท เมื่อประธานกรรมการบริษัทผู้เป็นประธานการประชุมได้ลงลายมือชื่อพร้อมกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ผู้เป็นเลขานุการคณะกรรมการ ให้ถือว่าเป็นหลักฐานอันถูกต้องของเรื่องที่ปรากฏอยู่ในรายงานการประชุมนั้น และให้ถือว่ามติและการพิจารณาที่บันทึกไว้ได้ดำเนินการไปอย่างถูกต้องแล้ว

การประชุมคณะกรรมการ ทอท. ใช้มติเสียงข้างมาก โดยกรรมการหนึ่งคน มีเสียงหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ประธานในที่ประชุมมีสิทธิออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด โดยในปีงบประมาณ 2563 กรรมการที่เข้าร่วมประชุม และลงมติในแต่ละวาระ มีจำนวนไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด และนอกจากนี้ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารได้มีการประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีผู้บริหารเข้าร่วมประชุมด้วย จำนวน 1 ครั้ง เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2563

การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทของกรรมการแต่ละคน สรุปได้ดังนี้

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	วันที่/ครั้งประชุมคณะกรรมการบริษัท														รวม
		ครั้งที่ 12/2562 (21 ต.ค.62)	ครั้งที่ 13/2562 (20 พ.ย.62)	ครั้งที่ 14 /2562 (29 พ.ย.62)	ครั้งที่ 15/2562 (23 ธ.ค.62)	ครั้งที่ 1/2563 (22 ม.ค.63)	ครั้งที่ 2/2563 (3 ก.พ.63)	ครั้งที่ 3/2563 (19 ก.พ.63)	ครั้งที่ 4/2563 (18 มี.ค.63)	ครั้งที่ 5/2563 (22 เม.ย.63)	ครั้งที่ 6/2563 (27 พ.ค.63)	ครั้งที่ 7/2563 (17 มิ.ย.63)	ครั้งที่ 8/2563 (29 ก.ค.63)	ครั้งที่ 9/2563 (26 ส.ค.63)	ครั้งที่ 10/2563 (23 ก.ย.63)	
1.	นายประสงค์ พูนธเนศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
2.	นายสรายุทธ เบญจกุล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
3.	นางสาวสุพธิรัตน์ รัตนโชติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
4.	นายธานีทร ณะเฒ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
5.	พลอากาศเอก ภาณุพงศ์ เสวยยงคะ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13/13
6.	นายฤทธิเทพ สิมลี	x	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	11/14
7.	พลตำรวจเอก มนุ เมฆหมอก	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13/14
8.	นายฤทธิญา จินะวิจารณ์	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13/14
9.	นายวราห์ ทองประสิทธิ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
10.	นางณัฐฎาจิ อนันตศิลป์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	13/14
11.	นายฤทธิเดช เสสเวช				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11/11
12.	นายชยธรรม พรหมศร										✓	✓	✓	✓	x	4/5

## 8. โครงสร้างการจัดการ

13.	นางสาวศุภวรรณ ถนอมเกียรติภูมิ												✓	✓	2/2
14.	นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13/14
15.	นายมานิต นิธิประทีป	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	14/14
16.	นายวัชรชัย อริญญิก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						8/8
17.	นายมนัส แจ่มเวหา	✓	✓	✓	✓	✓									5/5
	รวมกรรมการที่เข้าประชุม	11	14	13	15	14	14	14	12	13	14	14	15	14	
	จำนวนกรรมการทั้งหมด	13	14	14	15	15	15	14	14	13	14	14	15	15	
	คิดเป็นร้อยละ (%) ของการเข้าประชุม คณะกรรมการบริษัทของกรรมการทั้งหมด ในแต่ละครั้งที่ประชุม	84.62	100.00	92.86	100.00	100.00	93.33	100.00	100.00	92.30	92.86	100.00	100.00	100.00	

## หมายเหตุ

- กรรมการในลำดับที่ 1 ได้มีหนังสือขอลาออกจากการดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ และกรรมการ ทอท. โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป
- กรรมการในลำดับที่ 5 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 12/2562 เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2562
- กรรมการในลำดับที่ 11 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 14/2562 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2562
- กรรมการในลำดับที่ 12 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 15/2563 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2563 และได้มีหนังสือขอลาออกจากการดำรงตำแหน่งกรรมการ ทอท. โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป
- กรรมการในลำดับที่ 13 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 8/2563 เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2563
- กรรมการในลำดับที่ 15 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 24 กันยายน 2563 เป็นต้นไป
- กรรมการในลำดับที่ 16 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 29 มีนาคม 2563 เป็นต้นไป
- กรรมการในลำดับที่ 17 ได้มีหนังสือขอลาออกจากการดำรงตำแหน่งกรรมการ ทอท. โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2563 เป็นต้นไป

สรุปการเข้าประชุม ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2562 – 30 กันยายน 2563 ของคณะกรรมการบริษัท/คณะกรรมการเฉพาะเรื่อง 5 คณะ

## ดังนี้

รายชื่อกรรมการ	คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ สรรหา	คณะกรรมการ กำหนด ค่าตอบแทน	คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล	คณะกรรมการ บริหาร ความเสี่ยง	การประชุม สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2562
	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 15 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 12 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 4 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 3 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 2 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 12 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 1 ครั้ง
1. นายประสงค์ พูนธเนศ	14/14	-	-	-	-	-	1/1
2. นายสราวุธ เบญจกุล	14/14	-	-	-	-	-	1/1
3. นางสาวสุทธิดีร์ รัดนโชติ	14/14	-	-	3/3	-	-	1/1
4. นายธานี นทร์ ณะเฒ	14/14	-	-	-	1/2	12/12	1/1
5. พลอากาศเอก ภาณุพงศ์ เสี่ยงคะ	13/13	8/8	4/4	-	2/2	-	1/1
6. นายกฤษเทพ สิมลี	11/14	-	-	-	-	-	1/1
7. พลตำรวจเอก มนุ เมฆหมอก	13/14	-	3/4	-	-	-	1/1
8. นายกฤษฏา จินะวิจารณ์	13/14	-	4/4	1/1	-	-	1/1
9. นายวราห์ ทองประสิทธิ์	14/14	12/12	-	-	2/2	-	1/1
10. นางณัฐฎา อรรถนิตติ	13/14	12/12	-	3/3	-	-	1/1
11. นายกฤษณ์ เสสเส	11/11	-	-	-	-	9/9	1/1
12. นายชยธรรม์ พรหมศร	4/5	-	-	-	-	-	-
13. นางสาว ศุภวรรณ ถนอมเกียรติภูมิ	2/2	-	-	-	-	-	-
14. นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ	13/14	-	-	-	2/2	4/12	1/1

## 8. โครงสร้างการจัดการ

รายชื่อกรรมการ	คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ สรรหา	คณะกรรมการ กำหนด ค่าตอบแทน	คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล	คณะกรรมการ บริหาร ความเสี่ยง	การประชุม สามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2562
	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 15 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 12 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 4 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 3 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 2 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 12 ครั้ง	จำนวนการ ประชุมทั้งปี 1 ครั้ง
กรรมการที่พ้นจากตำแหน่งระหว่างปีงบประมาณ 2563							
15. นายมานิต นิธิประทีป	14/14	4/4	4/4	-	-	8/8	1/1
16. นายธวัชชัย อรัญญิก	8/8	-	-	2/2	-	-	1/1
17. นายมนัส แจ่มเวหา	5/5	-	-	-	-	4/4	1/1

## หมายเหตุ

- กรรมการในลำดับที่ 1 ได้มีหนังสือขอลาออกจากการดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ และกรรมการ ทอท. โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป
- กรรมการในลำดับที่ 5 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 12/2562 เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2562
- กรรมการในลำดับที่ 11 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 14/2562 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2562
- กรรมการในลำดับที่ 12 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 15/2563 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2563 และได้มีหนังสือขอลาออกจากการดำรงตำแหน่งกรรมการ ทอท. โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป
- กรรมการในลำดับที่ 13 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 8/2563 เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2563
- กรรมการในลำดับที่ 15 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 24 กันยายน 2563 เป็นต้นไป
- กรรมการในลำดับที่ 16 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 29 มีนาคม 2563 เป็นต้นไป
- กรรมการในลำดับที่ 17 ได้มีหนังสือขอลาออกจากการดำรงตำแหน่งกรรมการ ทอท. โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2563 เป็นต้นไป

## 8.2 ผู้บริหาร ทอท.

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

ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 มีผู้บริหาร ทอท. จำนวน 20 คน

รายชื่อผู้บริหาร	ตำแหน่ง
1. นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
2. นายศิริโรจน์ ดวงรัตน์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานยุทธศาสตร์)
3. นางฉวีภาณีศา ชำนาญเวช	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ)
4. นายสมบุญ น้อยน้ำคำ	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน) ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน (Chief Financial Officer : CFO)
5. นายวิชัย บุญอยู่	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานพัฒนารัฐกิจและการตลาด)
6. นายเอนก อีระวิวัฒน์ชัย	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง)
7. เรืออากาศเอก ธรรมาฐะ นนทรี	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน)
8. นายมนตรี มงคลดาว	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค)
9. นายกิตติพงษ์ เวณันท์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร)
10. นาวาอากาศโท สุธีรวัฒน์ สุวรรณวัฒน์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ



## 8. โครงสร้างการจัดการ

รายชื่อผู้บริหาร	ตำแหน่ง
11. เรืออากาศโท สัมพันธ์ ขุทรานนท์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง
12. เรืออากาศตรี ธาณี ช่วงชู	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต
13. นายอมรรักษ์ ขุมสาย ณ อยุธยา	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานเชียงใหม่
14. นายประพนธ์ ปัทมกิจสกุล	ผู้เชี่ยวชาญ 11 ทอท.
15. นางสาวพัชรพลย์ ดันประวัตติ	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน 1) และรักษาการผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ
16. นายเจนวิทย์ มุสิกรัตน์	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน 2)
17. นางสาวผาณิต เสถียรเสพย์	รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สายสนับสนุนธุรกิจ)
18. นางอัญชลี ประมวลเจริญกิจ	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน
19. นายสรายุทธ จำปา	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี
20. นางรพีพร คงประเสริฐ	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

## หมายเหตุ

- ผู้บริหารลำดับที่ 1 - 14 คือผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารที่รายงานนับต่อจากผู้จัดการลงมา และผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารรายชื่อที่ทุกราย
- ผู้บริหารลำดับที่ 15 - 20 คือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสายงานบัญชีและการเงิน

ณ วันที่ 21 ตุลาคม 2563 มีผู้บริหาร ทอท.จำนวน 20 คน

รายชื่อผู้บริหาร	ตำแหน่ง
1. นายณิธินัย ศิริสมรรถการ	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
2. นายเอนก ชีระวิวัฒน์ชัย	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานยุทธศาสตร์)
3. นางฉาณิศา ชำนาญเวช	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ)
4. นายสมบุญ ณ้อยน้ำคำ	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน) ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน (Chief Financial Officer : CFO)
5. นายศิโรตม์ ดวงรัตน์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานพัฒนารัฐกิจและการตลาด)
6. ดร.กิริติ กิจมานะวัฒน์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง)
7. เรืออากาศเอก ธรรมาฐ์ นนทรีย์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน)
8. นายมนตรี มงคลดาว	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค)
9. นายกิตติพงษ์ เวณันท์	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร)
10. นาวาอากาศโท สุธีรวัฒน์ สุวรรณวัฒน์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
11. เรืออากาศโท สัมพันธ์ ขุทรานนท์	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง
12. เรืออากาศตรี ธาณี ช่วงชู	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต
13. นายอมรรักษ์ ขุมสาย ณ อยุธยา	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานเชียงใหม่
14. นายประพนธ์ ปัทมกิจสกุล	ผู้เชี่ยวชาญ 11 ทอท.
15. นางสาวพัชรพลย์ ดันประวัตติ	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน 1)



## 8. โครงสร้างการจัดการ

รายชื่อผู้บริหาร	ตำแหน่ง
16. นายเจนวิทย์ มุสิกรัตน์	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน 2)
17. นายไชยยศ ชูปัญญา	รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (สายสนับสนุนธุรกิจ)
18. นางอัญชลี ประมวลเจริญกิจ	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน
19. นายสรายุทธ จำปา	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี
20. นางสาวสุพักตร์ พวงวราพันธ์	ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

## หมายเหตุ

- ผู้บริหารลำดับที่ 1 - 14 คือผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารที่รายงานบัญชีและการเงิน และผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารรายที่สี่ทุกราย
- ผู้บริหารลำดับที่ 15 - 20 คือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสายงานบัญชีและการเงิน

## 8.3 เลขานุการบริษัท

ในการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 10/2552 เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2552 ที่ประชุมมีมติแต่งตั้ง นางสาวชนาลัย ฉายากุล เป็นเลขานุการบริษัท ซึ่งต่อมาได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานกฎหมายและเลขานุการบริษัท) และปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท โดยในการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 9/2562 เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2562 ที่ประชุมมีมติแต่งตั้ง นางสาวชนาลัย ฉายากุล ดำรงตำแหน่งเลขานุการบริษัท ต่อไป หลังจากที่ได้รับเกษียณอายุการทำงานในวันที่ 30 กันยายน 2562 มีกำหนดระยะเวลา 1 ปี ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2562 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2563 และในการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 10/2563 เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 ที่ประชุมมีมติแต่งตั้ง นางสาวชนาลัย ฉายากุล ดำรงตำแหน่งเลขานุการบริษัท ต่อไปอีก มีกำหนดระยะเวลา 1 ปี ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2564 โดยเลขานุการบริษัทมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลัก ดังนี้

(1) ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่คณะกรรมการ ทอท. ในการดำเนินงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง

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

(3) แจ้งให้คณะกรรมการ ทอท. ทราบการได้รับประเมินผล บทบาท และหน้าที่ของคณะกรรมการ โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นประจำทุกปี

(4) ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้แก่กรรมการของบริษัท รวมทั้งรับผิดชอบในการติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกรรมการบริษัท และบริษัทย่อยอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการตลาดทุน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

(5) ประสานและติดตามข้อมูลจากฝ่ายบริหาร ด้านการเงิน งบประมาณ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และรายงานให้คณะกรรมการ ทอท. ทราบสม่ำเสมอทุกไตรมาส



#### 8. โครงสร้างการจัดการ

- (6) จัดทำและเก็บรวบรวมทะเบียนประวัติกรรมการ
- (7) เก็บรักษาคำพิพากษาเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบต่าง 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.ต.) หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และ Asean CG Scorecard เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของกรรมการ การประเมินตนเองของกรรมการปีละครั้ง และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการทราบและพิจารณาจัดทำแผนเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป
- (13) การกิจอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการ ทอท. มอบหมาย

#### 8.4 ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน จะพิจารณาค่าตอบแทนของกรรมการและกรรมการชุดย่อยที่สอดคล้องกับภาระความรับผิดชอบของกรรมการ สถานะการเงินของบริษัท และเปรียบเทียบกับบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยนำเสนอคณะกรรมการ ทอท. และผู้ถือหุ้นพิจารณาตามลำดับ

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2563 ที่ประชุมมีมติอนุมัติค่าตอบแทนเบี้ยประชุมกรรมการประจำปี 2563 และเงินโบนัสคณะกรรมการประจำปี 2562 ดังนี้

##### (1) ค่าตอบแทนกรรมการ ทอท.

1.1 ค่าตอบแทนรายเดือน คนละ 35,000 บาท ประธานกรรมการได้รับค่าตอบแทน 2 เท่าของค่าตอบแทนกรรมการ หากเป็นกรรมการในระหว่างเดือนให้คำนวณตามสัดส่วนของเดือน

1.2 ค่าเบี้ยประชุมต่อครั้งที่เข้าประชุม คนละ 30,000 บาท ประธานกรรมการหรือประธานในที่ประชุมได้รับเบี้ยประชุมเพิ่มอีกร้อยละ 25 โดยจ่ายเบี้ยประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ ในกรณีมีเหตุสมควร อาจพิจารณาจ่ายเบี้ยประชุมได้เกินกว่า 1 ครั้งต่อเดือน แต่ต้องไม่เกิน 15 ครั้งต่อปี

##### (2) ค่าตอบแทนกรรมการชุดย่อย

###### 2.1 คณะกรรมการตรวจสอบ

2.1.1 ค่าตอบแทนรายเดือน คนละ 30,000 บาท เดือนใดไม่มีการประชุม คงให้ได้รับค่าตอบแทนด้วย และหากเป็นกรรมการในระหว่างเดือน ให้คำนวณตามสัดส่วนของเดือน

## 8. โครงสร้างการจัดการ

2.1.2 ประธานกรรมการตรวจสอบได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 25

2.2 กรรมการ ทอท.ที่ได้รับแต่งตั้งโดยคณะกรรมการ ทอท.ให้เป็นกรรมการ อนุกรรมการ หรือผู้ทำงานในคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานชุดย่อยอื่น ๆ

2.2.1 ค่าเบี้ยประชุมต่อครั้งที่เข้าประชุม คนละ 15,000 บาท

2.2.2 ประธานในที่ประชุม ได้รับเบี้ยประชุมเพิ่มอีกร้อยละ 25

2.3 การจ่ายเบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย

- จ่ายเบี้ยประชุมคณะกรรมการชุดย่อยเฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม รวมกันแล้วไม่เกิน 2 คณะ คณะละไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน

- ค่าตอบแทนเหมาจ่ายรายเดือนของคณะกรรมการตรวจสอบให้นับรวมเป็นการจ่ายค่าเบี้ยประชุมคณะกรรมการชุดย่อยด้วย

(3) กำหนดวงเงินค่าตอบแทนของกรรมการ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2563 ไม่เกิน 18,000,000 บาท

(4) กำหนดวงเงินโบนัสกรรมการ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2562 (1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

ไม่เกินร้อยละ 0.50 ของเงินปันผลจ่าย โดยคำนวณจ่ายตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในปีงบประมาณ 2562 ทั้งนี้ ไม่เกิน 1,500,000 บาทต่อคน ประธานกรรมการและรองประธานกรรมการจะได้รับเงินโบนัสสูงกว่ากรรมการ ร้อยละ 25 และ 12.5 ตามลำดับ ยกเว้นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการ ทอท.ที่ไม่มีสิทธิได้รับเงินโบนัสกรรมการ

ทั้งนี้ ไม่มีสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ให้แก่กรรมการ นอกจากค่าตอบแทนข้างต้น

(1 ตุลาคม 2561 - 30 กันยายน 2562)

หน่วย : บาท

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	เงินโบนัส
1.	นายประสงค์ พูนธเนศ	1,875,000.00
2.	นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ	1,034,274.19
3.	พลอากาศโท ประกิต ศกุนสิงห์	1,120,833.33
4.	นายธวัชชัย อรัญญิก	1,500,000.00
5.	นางสาวสุทธิดันต์ รัตนโชติ	1,500,000.00
6.	นายมานิต นิธิประทีป	1,500,000.00
7.	นายธานินทร์ ณะเฒ	1,500,000.00
8.	พลเอก ชาทอุดม ดิตถะสิริ	475,806.45
9.	นายมนัส แจ่มเวหา	1,500,000.00
10.	นางระวีวรรณ เนตระควสนะ	475,806.45
11.	นายสรารุช เบญจกุล	1,500,000.00
12.	พลตำรวจเอก มนุ เมฆหมอก	1,500,000.00
13.	นายวราห์ ทองประสินธุ์	1,500,000.00
14.	นายฤทธิเทพ สิมลี	1,500,000.00
15.	นายฤทธิเทพ จินะวิจารณ์	1,028,225.81
16.	นางณัฐฎา อ่อนนิตศิลป์	1,028,225.81
	รวม	20,538,172.04

## 8. โครงสร้างการจัดการ

คำตอบแทนของคณะกรรมการ ทอท.และคณะกรรมการเฉพาะเรื่องในปี 2563 (1 ตุลาคม 2562 – 30 กันยายน 2563)

หน่วย : บาท

รายชื่อกรรมการ	คณะกรรมการบริษัท		คณะกรรมการตรวจสอบ		ค่าเบี้ยประชุม					รวม
	ค่าเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรายเดือน	ค่าเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรายเดือน	คณะกรรมการสรรหา	คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	คณะกรรมการธรรมาภิบาล	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการชดเชยอื่น ๆ	
1. นายประสงค์ พูนธเนศ	437,500.00	741,774.15	-	-	-	-	-	-	-	1,179,274.15
2. นายสรวิศ เบญจกุล	350,000.00	420,000.00	-	-	-	-	-	-	281,250.00	1,051,250.00
3. นางสาวสุทธิดา รัตนโชติ	350,000.00	420,000.00	-	-	-	33,750.00	-	-	176,250.00	980,000.00
4. นายธนาธิร ณะเฒ	350,000.00	420,000.00	-	-	-	-	15,000.00	225,000.00	82,500.00	1,092,500.00
5. พลอากาศเอก ภาณุพงศ์ เสี่ยงคะ	330,000.00	397,419.33	-	207,930.96	60,000.00	-	37,500.00	-	37,500.00	1,070,350.29
6. นายฤทธิเทพ สิมลี	300,000.00	420,000.00	-	-	-	-	-	-	286,875.00	1,006,875.00
7. พลตำรวจเอก มนู เมฆหมอก	330,000.00	420,000.00	-	-	45,000.00	-	-	-	172,500.00	967,500.00
8. นายฤทธิเทพ สิมลี	330,000.00	420,000.00	-	-	60,000.00	15,000.00	-	-	67,500.00	892,500.00
9. นายวราห์ ทองประสิทธิ์	350,000.00	420,000.00	20,000.00	364,563.26	-	-	30,000.00	-	45,000.00	1,229,563.26
10. นางณัฐจิรา อนันตศิลป์	320,000.00	420,000.00	15,000.00	312,580.60	-	30,000.00	-	-	60,000.00	1,157,580.60
11. นายฤทธิเทพ สิมลี	310,000.00	352,333.34	-	-	-	-	-	135,000.00	-	797,333.34
12. นายชยธรรม พรหมศรี	120,000.00	185,500.03	-	-	-	-	-	-	63,750.00	369,250.03
13. นางสาวศุภวรรณ งามมเกียรติภูมิ	60,000.00	73,387.10	-	-	-	-	-	-	-	133,387.10
14. นายณัฐชัย ศิริสมรรถการ	320,000.00	420,000.00	-	-	-	-	-	-	375,000.00	1,115,000.00
กรรมการที่พ้นจากตำแหน่งระหว่างปี 2563										
15. นายมานิต นิธิประทีป	350,000.00	411,833.33	25,000.00	119,354.80	18,750.00	-	-	105,000.00	279,375.00	1,309,313.13
16. นายธวัชชัย อรัญญิก	170,000.00	206,612.84	-	-	-	37,500.00	-	-	86,250.00	500,362.84
17. นายมนัส แจ่มเวหา	80,000.00	140,000.00	-	-	-	-	-	60,000.00	75,000.00	355,000.00

หมายเหตุ:

(นอกเหนือจากคำตอบแบบตารางข้างต้น ทอท.ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการในรูปแบบอื่นให้แก่กรรมการ)

- กรรมการในลำดับที่ 5 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 12/2562 เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2562
- กรรมการในลำดับที่ 11 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 14/2562 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2562
- กรรมการในลำดับที่ 12 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 5/2563 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2563
- กรรมการในลำดับที่ 13 ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 8/2563 เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2563
- กรรมการในลำดับที่ 15 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 24 กันยายน 2563 เป็นต้นไป
- กรรมการในลำดับที่ 16 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. เนื่องจากมีอายุครบ 65 ปีบริบูรณ์ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 29 มีนาคม 2563 เป็นต้นไป
- กรรมการในลำดับที่ 17 พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ทอท. โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2563 เป็นต้นไป
- คณะกรรมการชดเชยอื่น ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท. ได้แก่ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงนี้ต่างประเทศของ ทอท. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. คณะกรรมการพิจารณารายได้ของ ทอท. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลการดำเนินงานชดเชยผลกระทบด้านเสียงจากการดำเนินงานของ ทอท. คณะอนุกรรมการพิจารณาการดำเนินงานด้านพัสดุของ ทอท. คณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. คณะอนุกรรมการกฎหมายของ ทอท. คณะอนุกรรมการด้านกฎหมายและคดีของ ทอท. คณะอนุกรรมการพิจารณาการเงินและการลงทุนของ ทอท. คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ทอท. คณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารของ ทอท. คณะทำงานเร่งรัดเบิกจ่ายงบลงทุนของ ทอท. คณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารใหญ่ ทอท. คณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทนของผู้บริหารใหญ่ ทอท. คณะทำงานเตรียมความพร้อมในการรองรับโครงการกำกับดูแลการรักษาความปลอดภัยการบินสากลอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการกำกับบริหารโครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ คณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมการเปิดให้บริการโครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 2 คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. คณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์การลงทุน คณะอนุกรรมการพิจารณาอุทธรณ์ และคณะทำงานศึกษาเทคโนโลยีของระบบ Automated Immigration Control

## 8. โครงสร้างการจัดการ

## คำตอบแทนของกรรมการบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

รายชื่อ	ตำแหน่ง	บริษัท	คำตอบแทนประจำปี 2563 (ตุลาคม 2562 – กันยายน 2563) (บาท)
1. นายนิพนธ์ ศิริสมรรถการ	กรรมการ	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	1,399,600.00
2. นางฉวีภาณี ชำนาญเวช	กรรมการ	บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด	202,641.67
3. นายศิริวัฒน์ ดวงรัตน์	กรรมการ	บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด (ตุลาคม 2561 - ลาออกจากตำแหน่งในเดือนกุมภาพันธ์ 2562)	27,258.06
	ประธานกรรมการ	บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนมีนาคม 2562)	643,086.66
4. นาวาอากาศโท สุธีรวัฒน์ สุวรรณวัฒน์	กรรมการ	บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2562)	383,947.91
5. นายพัฒนพงศ์ สุวรรณชาติ	กรรมการ	บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด ( ลาออกจากกรรมการตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2562)	8,000.00
6. เรืออากาศตรี ธาณี ช่างชู	กรรมการ	บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนมกราคม 2562)	360,000.00
7. นายสรายุทธ จำปา	กรรมการ	บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนธันวาคม 2562)	91,000.00
8. เรืออากาศโท สัมพันธ์ ขุทรานนท์	กรรมการ	บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2562 – 25 กันยายน 2563)	97,000.00
9. นางสาวชนาลัย ฉายากุล	กรรมการ	บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด	117,000.00
10. นายมนต์ชัย ตะโหนด	กรรมการ	บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2562)	89,000.00
	กรรมการ	บริษัท รักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานไทย จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนกันยายน 2563)	10,000.00
11. นายการันต์ ธนกุลจิรพัฒน์	กรรมการ	บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนกันยายน 2563)	10,750.00
12. นายสมบุญ น้อยน้ำคำ	กรรมการ	บริษัท รักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานไทย จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนตุลาคม 2562 - เมษายน 2563)	102,500.00
13. เรืออากาศเอก ธรรมวุธ นนทรี	กรรมการ	บริษัท รักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานไทย จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนตุลาคม 2562 - เมษายน 2563)	102,500.00
14. นายอัษฎางค์ ชำคมกุล	กรรมการ	บริษัท รักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานไทย จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนตุลาคม 2562 - เมษายน 2563)	92,500
15. นายมนตรี มงคลดาว	กรรมการ	บริษัท รักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานไทย จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2563)	50,000.00
16. นายเจนวิทย์ มูลิกรัตน์	กรรมการ	บริษัท รักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานไทย จำกัด (ดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2563)	50,000.00

## 8. โครงสร้างการจัดการ

**คำตอบแทนของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่**

คณะกรรมการพิจารณากำหนดผลตอบแทนของผู้บริหารใหญ่ 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. จะกำหนดเทียบเคียงจากอัตราการจ่ายและผลการสำรวจค่าตอบแทนของบริษัทชั้นนำ ซึ่งอยู่ในธุรกิจด้านการบิน โดยเปรียบเทียบจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับการปรับเงินเดือนประจำปีของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไปนั้น คณะกรรมการ ทอท. จะเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยในปีงบประมาณ 2563 คณะกรรมการ ทอท. ได้มอบอำนาจให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ มีอำนาจในการบริหารหรือพิจารณาความดีความชอบประจำปีให้กับพนักงานตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป โดยจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ประกอบกับผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าของแต่ละสายงานด้วย

- ค่าตอบแทนรวมของผู้บริหาร ทอท. ปี 2563 สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2563

หน่วย : บาท

ค่าตอบแทน	ปี 2563	
	จำนวนราย	จำนวนเงิน
เงินเดือน	14	42,770,700.00
โบนัส/ค่าตอบแทนซึ่งประเมินจากผลการปฏิบัติงานประจำปี		0.00
รวม		42,770,700.00

- เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่ให้แก่ผู้บริหาร ทอท. ปี 2563 สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2563  
ทอท. ได้จัดทะเบียนจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2537 โดย ทอท. จะจ่ายเงินสมทบให้แก่สมาชิกแต่ละรายเพื่อเข้ากองทุนฯ ภายในวันเดียวกับที่สมาชิกจ่ายเงินสะสมเข้ากองทุนฯ ของสมาชิกในอัตราตามจำนวนปีที่ทำงาน ดังต่อไปนี้

## 8. โครงสร้างการจัดการ

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

หน่วย : บาท

ค่าตอบแทน	ปี 2563	
	จำนวนราย	จำนวนเงิน
เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	13*	4,446,502.20

หมายเหตุ \*ไม่รวมค่าตอบแทนของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

## 8.5 บุคลากร

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

## 8.5.1 จำนวนพนักงาน

ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 ทอท.มีจำนวนบุคลากร รวมทั้งสิ้น 8,769 คน และแรงงานจัดจ้างภายนอก อีกประมาณ 13,382 คน ประกอบด้วย

กลุ่มธุรกิจ	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
สำนักงานใหญ่	1,226	1,193	1,274	1,299	1,357
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	2,739	2,971	3,175	3,259	3,514
ท่าอากาศยานดอนเมือง	1,236	1,357	1,423	1,531	1,823
ท่าอากาศยานเชียงใหม่	315	348	416	481	483
กลุ่มธุรกิจ	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
ท่าอากาศยานหาดใหญ่	280	289	311	346	325
ท่าอากาศยานภูเก็ต	727	811	909	940	1,014
ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	203	202	210	261	253
รวม	6,726	7,230	7,718	8,117	8,769

หมายเหตุ : ไม่รวมแรงงานจัดจ้างภายนอก Outsource Worker

## 8. โครงสร้างการจัดการ

## 8.5.2 การเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานที่สำคัญในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

มีการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงาน โดยในปี 2563 มีจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ประมาณ 7.43%

## 8.5.3 ค่าตอบแทนของพนักงาน

ปัจจุบันอัตราค่าตอบแทนพนักงานอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับอัตราค่าตอบแทนของตลาด โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ประกอบด้วย เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าทำงานกะ ค่าตอบแทนรายชั่วโมง ค่าทำงานล่วงเวลา โบนัส เงินเบี้ยเลี้ยง นอกจากนี้ยังรวมถึงเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของ ทอท.นั้น ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2537 ตามพระราชบัญญัติกองทุนสำรองเลี้ยงชีพใน 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

## 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 ประกอบด้วยกองทุนฯ ได้ว่าจ้างบริษัทจัดการกองทุนเพื่อเข้ามาบริหารกองทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกโดยรวม โดยปัจจุบันมีบริษัทจัดการกองทุนที่เข้ามาทำหน้าที่บริหารกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทอท.จำนวน 2 บริษัท ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน) และ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงไทย จำกัด (มหาชน) (เริ่มสัญญาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2561 ถึงวันที่ 30 กันยายน 2564)



## 8. โครงสร้างการจัดการ

ในรอบปีบัญชี ณ 30 กันยายน 2563 มีการจ่ายเงินสมทบของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับพนักงานดังนี้

ประเภทค่าตอบแทน	ค่าตอบแทน		
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	349.90 ล้านบาท	371.28 ล้านบาท	398.70 ล้านบาท

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

ประเภทค่าตอบแทน	ค่าตอบแทน		
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
ค่าช่วยเหลือบุตร	14.78 ล้านบาท	15.44 ล้านบาท	16.12 ล้านบาท
ค่ารักษาพยาบาล	214.24 ล้านบาท	241.56 ล้านบาท	240.57 ล้านบาท
ค่าเวชภัณฑ์	32.84 ล้านบาท	35.17 ล้านบาท	35.27 ล้านบาท
ค่าเล่าเรียนบุตร	14.76 ล้านบาท	15.84 ล้านบาท	13.94 ล้านบาท
ค่าใช้จ่ายพนักงานอื่นๆ	94.71 ล้านบาท	87.60 ล้านบาท	99.53 ล้านบาท

## 8.5.4 ข้อพิพาทด้านแรงงานที่สำคัญในรอบระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

ไม่มี

## 8.6 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท.

ทอท.จะก้าวไปได้ไกลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพ ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องใส่ใจ นอกจากกระบวนการนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นได้ด้วยนั้น ยังช่วยรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ระยะยาวอีกด้วย รวมถึงช่วยสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กร ตลอดจนร่วมพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป โดยการมีกรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย โดยการพัฒนาศักยภาพของพนักงานนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม, การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง, การออกไปดูงานนอกองค์กร, ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้

ทอท.ได้นำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เพื่อให้ตอบสนองต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในยุค Thailand 4.0 และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เทียบได้ในระดับสากลควบคู่ไปกับการเสริมสร้างบุคลากรให้มีจิตสำนึกสูงสุดด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีจิตสำนึกในการให้บริการคำนึงถึงความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัวพร้อมรับการแข่งขันทางธุรกิจ และให้มีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้สำนึกในความ



## 8. โครงสร้างการจัดการ

รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ต่อลูกค้า ต่อสังคม และประเทศชาติ อีกทั้งเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Values) ของ ทอท. ให้บุคลากรเป็นกลไกหลักในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็น "ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล" ส่งเสริมบุคลากรให้มีความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและช่วยเหลือสังคมโดยรวม เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

กรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้

### 8.6.1 แผนพัฒนาบุคคล ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2563

(1) หลักสูตรหลักด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทอท. ประกอบด้วย หลักสูตรการปฏิบัติการท่าอากาศยาน (Airport Operations) และ หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับกลาง (Intermediate Airport Management) โดยมีรูปแบบการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom) และ e-Learning

(2) หลักสูตรด้านการปฏิบัติการท่าอากาศยาน เช่น หลักสูตร GSN3: Emergency Planning Crisis Management, หลักสูตร Basic Safety Management, หลักสูตร Landside Security and Behavior Detection, หลักสูตร 3 ม.เพื่อมาตรฐานการรักษาความปลอดภัย (ระดับทบทวน), สัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนเผชิญเหตุของสนามบิน (Airport Contingency Plan), หลักสูตรการป้องกันอันตรายจากนกและสัตว์อันตรายในสนามบิน, หลักสูตรการดับเพลิงขั้นต้นสำหรับพนักงาน ทอท. และ หลักสูตรการหาพิกัดด้วยดาวเทียม GNSS ในระบบ WGS-84 เป็นต้น

(3) หลักสูตรด้านการบริหารจัดการและความรู้ทั่วไป เช่น หลักสูตรภาษาต่างประเทศ, หลักสูตรความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน และ สัมมนาเชิงปฏิบัติการ AOT Risk Assessment - Attack Path Methodology เป็นต้น

(4) โครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ทอท.

หลักสูตรสำหรับคณะกรรมการ ทอท.และผู้บริหารระดับสูง เช่น หลักสูตรนักบริหารยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระดับสูง” (นยปส.), นักบริหารการงบประมาณระดับสูง (นงส.), หลักสูตรประกาศนียบัตรขั้นสูงการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.), หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการลาดพูน” (หลักสูตร วตท.), หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AAP), หลักสูตร Corporate Governance for Executives (CGE), หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP), หลักสูตรการทัพอากาศ, หลักสูตรการบริหารการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคมภาครัฐร่วมเอกชน (บรอ.) รุ่นที่ 7, หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (Top Executive Program in Commerce and Trade : TEPCoT), หลักสูตรนักบริหารระดับสูงกระทรวง

## 8. โครงสร้างการจัดการ

คมนาคม, หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน, หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) และ หลักสูตรนักบริหารการเงินการคลังภาครัฐระดับสูง (บงส.) เป็นต้น

(5) หลักสูตรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เช่น หลักสูตรการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการยื่นบัญชีทรัพย์สิน และหนี้สินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ.2561, หลักสูตรจริยธรรมในการทำงาน, หลักสูตรการต่อต้านการทุจริตในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และ การประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์กร STRONG – จิตพอเพียงด้านทุจริต เป็นต้น

(6) หลักสูตรฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ เช่น หลักสูตร Airport Terminal Operation and Management ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์, หลักสูตรการซ่อมบำรุงเครื่อง Explosive Trace Detector (ETD) ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์, การประชุมเชิงปฏิบัติการ Airport Collaborative Decision Making (A-CDM) Integration with Air Traffic Flow Management (ATFM) Workshop ณ สาธารณรัฐอินเดีย และ Virtual Classroom Session - Managing & Delivering Virtual Instructor Led Training (virtual training) (online) เป็นต้น

(7) หลักสูตรด้านความร่วมมือทางวิชาการระหว่าง ทอท.กับสถาบันการบินพลเรือน (สบพ.) ซึ่งเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพทางด้านการบิน ในปีงบประมาณ 2562 – 2564 จำนวน 2 หลักสูตร ดังนี้

(7.1) หลักสูตร “การจัดการการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo Management)”

จำนวน 3 สาขา

สาขาที่ 1 นิรภัยและการรักษาความปลอดภัยด้านการบิน (Aviation Safety and Security)

สาขาที่ 2 การบริหารจัดการสนามบิน (Airport Management)

สาขาที่ 3 การจัดการการขนส่งทางอากาศ (Air Transport Management)

(7.2) หลักสูตร “ภาษาอังกฤษสำหรับเจ้าหน้าที่ดับเพลิงและกู้ภัยท่าอากาศยาน (Aviation Technical English for Airport Firefighters)” ซึ่งฝ่ายดับเพลิงและกู้ภัย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ผดภ.ทสภ.) มีความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานดับเพลิงและกู้ภัยกับนักบิน กรณีเหตุการณ์ฉุกเฉิน ตลอดจนทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานดับเพลิงและกู้ภัย

(8) การให้บริการจัดฝึกอบรมด้านมาตรฐานการขนส่งทางอากาศแก่หน่วยงานภายนอก ทอท. เช่น หลักสูตร ICAO STP Aerodrome Inspection Course/TRAINAIR PLUS ร่วมกับวิทยาการจาก Incheon Airport Aviation

## 8. โครงสร้างการจัดการ

Academy (IAAA) ให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และ หลักสูตรมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยด้านการบิน (ระดับต้น) เป็นต้น

(9) โครงการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน ณ จุด Touch Point เพื่อยกระดับคุณภาพบริการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกท่าอากาศยาน โดยให้มีเนื้อหาหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมาใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาระดับคุณภาพงานบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการและความปลอดภัยในระดับสากล โดยแบ่งหลักสูตรออกเป็น 2 หลักสูตร คือ

(9.1) หลักสูตรพื้นฐาน เพื่อยกระดับคุณภาพบริการของทุกท่าอากาศยาน ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การปรับกระบวนการและทัศนคติ (Mindset) จากภายใน การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) ด้วยการฝึกทักษะการร่วมรู้สึก (Empathetic Skills) การเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างของผู้โดยสารชาวต่างชาติ การฝึกอบรมเพื่อรองรับสถานการณ์ภายใต้ความกดดัน และจิตวิทยาในการสื่อสารในการให้บริการให้กับพนักงาน ทอท.เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการให้เกิดประโยชน์สูงสุด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย พนักงานระดับหัวหน้างาน ที่ปฏิบัติงานรักษาความปลอดภัยทุกท่าอากาศยาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานรักษาความปลอดภัยทุกท่าอากาศยาน

(9.2) หลักสูตรสำหรับหัวหน้างาน (Coaching) เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ ทักษะในการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในชุดของตน สามารถให้คำแนะนำ (Coaching) โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่ถูกต้อง

### 8.6.2 การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ทอท.

ทอท. ได้มีการทบทวนหัวข้อสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามหน้าที่งาน (Functional Competency) ตามการเปลี่ยนแปลงของแผนยุทธศาสตร์องค์กรและปัจจัยนำเข้าต่างๆ ดังนี้

#### (1) ทบทวนสมรรถนะหลัก (Core Competency)

ระยะแรก ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อทบทวนสมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท. (Core Competency) ที่กำหนดในปัจจุบันทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. ความสามารถด้านการบริการ 2. ความสามารถด้านความปลอดภัย 3. ความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม 4. ความสามารถด้านนวัตกรรม และ 5. ความสามารถด้านคุณธรรมและจริยธรรม ว่ามีความเหมาะสมหรือเพียงพอที่จะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคตหรือไม่ ตลอดจนมีการปรับปรุงรายละเอียดของสมรรถนะหลักของพนักงาน (Core Competency Definition) เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามที่ ทอท. ต้องการสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจตลอดจนมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานและเป็นระบบต่อไป

ระยะที่สอง และ ระยะที่สาม ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลกำหนดคัมมनाเชิงปฏิบัติการ “ทบทวนสมรรถนะหลักของพนักงาน ทอท. (Core Competency)” ประจำปีงบประมาณ 2563 เพื่อรับฟังความคิดเห็นและสร้าง



### 8. โครงสร้างการจัดการ

ความเข้าใจสมรรถนะหลักต่อการบริหารแผนพัฒนารายบุคคลให้พนักงานทำงานได้ตามสมรรถนะที่กำหนด และเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่

(2) ทบทวนและพัฒนาสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) ของสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ ประจำปีงบประมาณ 2563 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน และพนักงานระดับ 5 -7 ประกอบด้วย 1. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. ฝ่ายพัฒนาการบริหาร 3. ฝ่ายพัฒนาวิทยากรและนวัตกรรม 4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 5. ฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล 6. ฝ่ายสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ 7. ฝ่ายอำนวยการกลาง 8. ฝ่ายการแพทย์ ซึ่งการดำเนินการทบทวนและพัฒนาสมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นการดำเนินงานตามแผนแม่บท HR ซึ่งจะแล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2567

#### 8.6.3 โครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Values)

ทอท.ดำเนินการโครงการเสริมสร้างค่านิยม(Core Values) ผ่านการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์การจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ทั้งนี้ การเสริมสร้างค่านิยมต้องครอบคลุมถึงเรื่องการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Focused) ในครั้งนี้ ทอท. จึงได้มีการจัดทำ Roadmap หรือแผนการเสริมสร้างค่านิยม (Core Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2563 – 2567) ซึ่งจะได้มีการทบทวนและเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านค่านิยมองค์กรให้เกิดการต่อยอด และสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ (Disruptive Change) โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้าน Digital Technology และพฤติกรรมของลูกค้าผู้เดินทาง และสายการบิน รวมถึงการพัฒนาของท่าอากาศยานคู่แข่งของ ทอท. ซึ่งมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วโดยการทบทวนและเพิ่มเติมค่านิยมองค์กร และปรับแผนการเสริมสร้างค่านิยม (Core Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture) การดำเนินงานของโครงการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในอนาคต รวมถึงกลยุทธ์ แนวทางและกิจกรรมในการส่งเสริมให้สอดคล้องกับบุคลากร ยุคใหม่ที่เข้ามาร่วมงานกับองค์กรและการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทอท.อย่างต่อเนื่อง

การเสริมสร้างค่านิยม ทอท.มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ดังนี้

- 1) สร้างการมีส่วนร่วมจากพนักงานระดับต่าง ๆ
  - 2) สร้างเครือข่ายในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
  - 3) ติดตามกระตุ้นให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 4) สื่อสารความคืบหน้า/แสดงความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร
- การเสริมสร้างค่านิยม ทอท.มุ่งส่งเสริมถึงบุคลากรทุกระดับ ดังนี้

## 8. โครงสร้างการจัดการ

1) ผู้บริหารระดับสูง (Role Model) เพื่อทบทวนความเหมาะสมของค่านิยม 5 ใจ (ให้ใจ, มั่นใจ, ร่วมใจ, เปิดใจ, ภูมิใจ) ให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจและยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และความคาดหวังของผู้บริหาร

2) ผู้บริหาร ทอท.ระดับ 9 (Change Leader) ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการท่าอากาศยาน ผู้อำนวยการ เพื่อสร้างความเข้าใจการเชื่อมโยงค่านิยมองค์กรกับทิศทางธุรกิจ และยุทธศาสตร์องค์กร การทบทวน ความตระหนักรู้ ความเข้าใจและการแสดงออกที่สะท้อนค่านิยม 5 ใจ

3) ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วน (Change Agent) (ระดับ 8) เพื่อนำเสนอผลประเมิน การดำเนินงาน ค่านิยม 5 ใจ ในระยะที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน และอภิปรายการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

4) สร้างเครือข่ายผู้ส่งเสริมค่านิยมองค์กรในแต่ละท่าอากาศยาน (Facilitator Team) เพื่อสื่อสาร พฤติกรรมที่พึงประสงค์ 5 ใจ แผนและเป้าหมายการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร ให้มีความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่การเป็น Facilitator หรือนักส่งเสริมค่านิยม 5 ใจ

5) ให้ความรู้แก่พนักงานและลูกจ้างใหม่เพื่อเสริมสร้างค่านิยม ทอท.(AOT Core Values) ในโครงการสร้างความคุ้นเคยกับ ทอท. (AOT Familiarization)

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่สะท้อนสถานการณ์ปัจจุบันด้านค่านิยม 5 ใจ คือ กิจกรรม AOT New Normal Sharing การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้ดิจิทัลในชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ของพนักงาน และลูกจ้าง ทอท. เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมตามค่านิยม ทอท. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพฤติกรรมชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ในการทำงานและในชีวิตประจำวันตามลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง Line AOT Staff, Line AOT PR, Desktop, Intranet เพื่อนำแนวทางจากการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับโปรแกรมหรือ แอปพลิเคชันต่างๆ มาพัฒนาทักษะทางดิจิทัล (Digital Literacy) ให้กับพนักงานและลูกจ้าง ทอท. และยกระดับคุณภาพ การปฏิบัติงานในภาพรวมของ ทอท.ต่อไป

#### 8.6.4 โครงการจัดทำระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่ใช้ ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) ในระดับบุคคลและองค์กร โดยการรวบรวมความรู้ ที่เป็นทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) การแบ่งปัน (Knowledge Sharing) และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในองค์กร ในอันที่จะศึกษาและเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์

ทอท. ได้ดำเนินการโครงการการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

## 8. โครงสร้างการจัดการ

ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ทอท. เพื่อทบทวนและจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2563-2567 รวมทั้งการคัดเลือกและตรวจสอบหัวข้อความรู้ จัดทำแผนที่ความรู้เพื่อระบุองค์ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ซึ่งเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (ด้านที่ 7) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) อีกทั้งยังมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยการพัฒนาผู้จัดการความรู้ (KM Facilitators) ในสายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน และส่วนงานปฏิบัติการให้มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับสมรรถนะของนักจัดการความรู้ (KM Competency) ร่วมกับการยกระดับความรู้ความสามารถของกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติรุ่นใหม่ (KM New Generation) ให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้สมัยใหม่ (Multimedia) เพื่อจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ต่อไป (Tacit to Explicit Knowledge)

นอกจากนี้ ทอท.ได้ส่งเสริมการเป็นแบบอย่างการเรียนรู้ของผู้บริหารที่กำลังจะเกษียณอายุงาน โดยได้มีการสัมภาษณ์เพื่อแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งการถอดบทเรียนและจุดเรียนรู้ (Lesson Learned) และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในเรื่องการบริหารจัดการท่าอากาศยานในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งเป็นความรู้ที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานท่าอากาศยาน

ทั้งนี้ ทอท.ได้มีการจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. (Knowledge Management System: KMS) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) อย่างยั่งยืนต่อไป

## 8.6.5 ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในปีงบประมาณ 2563

ทอท.มีผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร รวมจำนวน 869 โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม และมีผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร รวมจำนวน 21,688 คน แบ่งตามหมวดความรู้ได้ดังนี้

## (1) การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Management Training)

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 220 โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร จำนวน 3,731 คน

## (2) การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการทั่วไป (General Management Training)

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 213 โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร จำนวน 5,207 คน

8. โครงสร้างการจัดการ

(3) การฝึกอบรมด้านวิชาชีพและการปฏิบัติการ (Functional & Operation Training)

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม      จำนวน      301      โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร      จำนวน      7,839      คน

(4) การฝึกอบรมด้านความรู้ทั่วไป (Soft Skills Training)

- โครงการ/หลักสูตรฝึกอบรม      จำนวน      135      โครงการ
- ผู้เข้าร่วมโครงการ/หลักสูตร      จำนวน      4,911      คน



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

**9. การกำกับดูแลกิจการ**

คณะกรรมการ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ให้ความสำคัญกับการบริหารกิจการที่ยึดมั่นตามหลักธรรมาภิบาลของ ทอท. ข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียน กฎ ระเบียบ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการ ทอท.จึงได้มอบหมายให้คณะกรรมการธรรมาภิบาลดำเนินการติดตามประเมินและทบทวนเกี่ยวกับนโยบาย 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 2563 ทอท.ได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกของดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ ประจำปี 2563 (Dow Jones Sustainability Indices : DJSI) ในระดับ DJSI World ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 โดย ทอท.ได้คะแนนเป็นลำดับที่ 2 ของท่าอากาศยานที่เข้ารับการประเมิน และได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกกลุ่ม Emerging Market ประเภทกลุ่มอุตสาหกรรมคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม (Transportation and Transportation Infrastructure : TRA) ต่อเนื่องกันเป็นปีที่ 6 โดยได้รับคะแนนในลำดับที่ 8 ของ TRA

**9.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการ**

คณะกรรมการ ทอท.ได้กำหนดให้มีนโยบายธรรมาภิบาลเป็นลายลักษณ์อักษรตั้งแต่ปี 2549 และมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี สำหรับในปี 2563 ในการประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 5/2563 เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2563 คณะกรรมการ ทอท.ได้มีการทบทวนนโยบายธรรมาภิบาล และพิจารณาเห็นว่านโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท.ฉบับปัจจุบันซึ่งได้มีการปรับปรุงเมื่อปี 2560 และประกาศใช้เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2560 ยังคงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเป็นไปตามกฎหมาย 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
4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
5. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## 9.1.1 สิทธิของผู้ถือหุ้น

(1) ทอท.ตระหนักถึงความสำคัญของการให้สิทธิผู้ถือหุ้นในความเป็นเจ้าของซึ่งควบคุม ทอท. โดยผ่านคณะกรรมการ ทอท.ที่เลือกตั้งเข้ามา นอกเหนือจากสิทธิในการเข้าร่วมประชุมและลงคะแนนเสียงในที่ประชุม ผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นรายหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถือ และสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ นอกจากนั้น ทอท.ส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิขั้นพื้นฐานอื่น ๆ เช่น สิทธิการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และการได้รับส่วนแบ่งผลกำไร/เงินปันผล การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของ ทอท. และสามารถส่งคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการรวมถึงการดำเนินงานของบริษัทล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิการแสดงความคิดเห็นและซักถามในการประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อร่วมตัดสินใจและอนุมัติในเรื่องสำคัญของ ทอท. ได้แก่ วาระการพิจารณาคำตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบ วาระอนุมัติจ่ายเงินปันผล จะมีการแจ้งนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัท อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่าย พร้อมเหตุผลและข้อมูลประกอบ วาระการเลือกตั้งกรรมการ ทอท.จะเสนอชื่อกรรมการให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนทีละคน โดยในหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น ทอท.จะระบุชื่อ นามสกุล พร้อมแนบประวัติย่อของกรรมการแต่ละคนที่เสนอแต่งตั้ง เช่น อายุ ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน จำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการที่แยกเป็นบริษัทจดทะเบียนหรือบริษัททั่วไป หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา ประเภทกรรมการที่เสนอ เช่น กรรมการหรือกรรมการอิสระ หากกรณีเสนอชื่อกรรมการเดิมกลับเข้าดำรงตำแหน่งใหม่ ทอท.จะให้ข้อมูลการเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมา และ วัน เดือน ปี ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ ทอท. วาระกำหนดคำตอบแทน จะเสนอแนบนโยบายกำหนดหลักเกณฑ์การให้คำตอบแทนสำหรับกรรมการแต่ละตำแหน่ง วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชี จะเปิดเผยรายชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด ความสามารถและความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี รวมทั้งเปิดเผยค่าบริการตรวจสอบบัญชี และการอนุมัติธุรกรรมที่สำคัญที่มีผลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจของ ทอท. เป็นต้น โดยคณะกรรมการ ทอท.ได้กำหนดนโยบายธรรมาภิบาลไว้ชัดเจนว่า ทอท.จะส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิขั้นพื้นฐาน โดย ทอท.จะไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดหรือจำกัดสิทธิของผู้ถือหุ้น และ ทอท.ได้ยึดถือแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่จะไม่เพิ่มระเบียบวาระในการประชุมโดยไม่ได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้มีโอกาสศึกษาข้อมูลประกอบวาระก่อนตัดสินใจ

(2) ทอท.ได้ให้ความสำคัญต่อการประชุมผู้ถือหุ้น โดยจะไม่จัดประชุมในวันหยุดทำการ รวมทั้งเน้นเรื่องการจัดสถานที่ให้เหมาะสมและสะดวกต่อการเดินทางมาร่วมประชุมฯ ของผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ ทอท.ได้จัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 เมื่อวันศุกร์ที่ 24 มกราคม 2563 เวลา 14.00 น. ณ ห้องสุวรรณภูมิแกรนด์ บอลรูม โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ โดยได้จัดรถบริการรับ - ส่ง เพื่ออำนวยความสะดวกผู้ถือหุ้นในการเดินทางเข้าร่วมประชุมจากสำนักงานใหญ่ ทอท. ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ไปยังสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้ เวลา 11.30 น. 12.00 น. และ 12.30 น. นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นยังสามารถใช้บริการรถไฟฟ้า Airport Rail Link สาย City Line เพื่อเดินทางมาเข้าร่วมประชุมโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่ง ทอท.ได้จัดพิมพ์คู่มือการใช้บริการรถไฟฟ้า Airport Rail Link ไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุมด้วย



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(3) ทอท.ได้เปิดเผยกำหนดวันจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 ให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า ก่อนวันประชุมประมาณ 2 เดือน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถวางแผนตารางเวลาในการเข้าร่วมประชุมได้ โดยแจ้งตั้งแต่วันที่ 29 พฤศจิกายน 2562 เมื่อคณะกรรมการ ทอท.มีมติให้กำหนดวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ในวันศุกร์ที่ 24 มกราคม 2563 รวมทั้งได้แจ้งวันกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้น (Record Date) ที่มีสิทธิเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 และสิทธิในการรับเงินปันผล ในวันที่ 13 ธันวาคม 2562

(4) ทอท.ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมให้แก่ผู้ถือหุ้น ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 21 วันก่อนวันประชุม ทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยหนังสือเชิญประชุมมีข้อมูลรายละเอียดประกอบวาระการประชุมอย่างเพียงพอและ ครบถ้วนพร้อมความเห็นของคณะกรรมการ ทอท.แยกเรื่องแต่ละวาระอย่างชัดเจน หนังสือมอบฉันทะแบบ ก. แบบ ข. และ แบบ ค. ตามแบบที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์กำหนด คำชี้แจงวิธีการมอบฉันทะ ข้อบังคับ ทอท.เฉพาะที่ เกี่ยวกับการประชุมผู้ถือหุ้น รายชื่อและรายละเอียดของกรรมการอิสระจำนวน 3 คน ที่เสนอให้เป็นผู้รับมอบฉันทะ เพื่อให้ ผู้ถือหุ้นสามารถเลือกที่จะมอบฉันทะให้เข้าประชุมแทนได้ เงื่อนไข หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการเข้าร่วมประชุม การมอบฉันทะ และการออกเสียงลงคะแนน แผนที่แสดงสถานที่ประชุม ส่งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าก่อนวันประชุม รวมทั้งลงประกาศ ในหนังสือพิมพ์ติดต่อกัน 3 วัน ก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 7 วัน นอกจากนี้ ทอท.ได้เผยแพร่หนังสือเชิญประชุม กำหนดการประชุม และข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวาระการประชุม และหนังสือมอบฉันทะทุกแบบทางเว็บไซต์ ของ ทอท. ([www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th)) ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เป็นการล่วงหน้าก่อนวันประชุม 42 วัน และ แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบด้วยเมื่อมีการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าว ซึ่งเป็นข้อมูลเดียวกับที่ ทอท.จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นและ ใช้ในการประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีเวลาพิจารณารายละเอียดของแต่ละวาระ สำหรับผู้ถือหุ้นที่ไม่สะดวกเข้าร่วมประชุม ด้วยตนเอง ทอท.ได้เสนอให้มอบฉันทะให้กรรมการอิสระ หรือบุคคลอื่นเข้าร่วมประชุม และลงคะแนนเสียงแทน

(5) ในวันประชุมผู้ถือหุ้น ทอท.ได้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ถือหุ้นและนักลงทุนสถาบัน อย่างเท่าเทียมกันทุกราย ไม่มีลักษณะกีดกันหรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้น ให้ความมั่นใจด้านการรักษาความปลอดภัย แก่ผู้ถือหุ้น กำหนดจุดตรวจเอกสาร จุดบริการรับลงทะเบียนอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยให้ผู้ถือหุ้นสามารถ ลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุมไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมง และต่อเนื่องจนกว่าการประชุมจะแล้วเสร็จ โดยจัดเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการลงทะเบียนให้กับผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่มาเข้าร่วมประชุม รวมถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมโดยการนำระบบบาร์โค้ด (Barcode) มาใช้ในการลงทะเบียน การนับคะแนนและ แสดงผล เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และมีการจัดเตรียมอาหารเครื่องดื่มสำหรับผู้ถือหุ้นที่ต้องการมอบฉันทะ รวมทั้ง มีการเลี้ยงรับรองที่เหมาะสมสำหรับผู้ถือหุ้นที่มาร่วมประชุมด้วย

(6) คณะกรรมการ ทอท.และผู้บริหารของ ทอท.ได้ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมประชุมสามัญผู้ถือหุ้น เว้นแต่กรรมการที่ติดภารกิจสำคัญไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ ทั้งนี้ ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2563 กรรมการที่เข้าประชุมประกอบด้วย ประธานกรรมการ ทอท.ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม รวมถึงกรรมการ ทอท. ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการสรรหา กรรมการสรรหา ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน กรรมการกำหนดค่าตอบแทน ประธานกรรมการธรรมาภิบาล กรรมการธรรมาภิบาล



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่และเลขานุการคณะกรรมการรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน) และเลขานุการบริษัท รวมถึงผู้บริหารระดับสูงร่วมชี้แจงรายละเอียดวาระต่าง ๆ ตอบข้อซักถามและรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ถือหุ้น

(7) จัดให้มีที่ปรึกษากฎหมายที่เป็นอิสระจากภายนอก (Inspector) เพื่อทำหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับ ทอท. ได้แก่ กระบวนการตรวจสอบเอกสารของผู้ถือหุ้น หรือผู้รับมอบฉันทะที่มีสิทธิเข้าร่วมประชุม ผู้มีส่วนได้เสียที่ใช้สิทธิออกเสียง วิธีการนับคะแนน โดยในการนับคะแนนนั้น ต้องสอดคล้องกับข้อบังคับ ทอท. โดยต้องมีการตรวจสอบผลของมติกับผลของการลงคะแนนเสียงจากบัตรลงคะแนนว่าถูกต้องตรงกัน ทั้งนี้ ในการประชุมผู้ถือหุ้น ทอท.ได้จัดให้มีอาสาสมัครผู้ถือหุ้นเป็นกรรมการกลางและผู้ตรวจสอบการนับคะแนนเสียงในทุกระเบียบวาระอีกด้วย

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

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

(10) ทอท.ให้สิทธิผู้ถือหุ้นที่มาลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ภายหลังเริ่มการประชุมแล้ว และมีสิทธิออกเสียงหรือลงคะแนน ในวาระที่อยู่ระหว่างการพิจารณาและยังไม่ได้ลงมติ

(11) ทอท.ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและบนเว็บไซต์ของ ทอท.ทันทีในวันประชุมผู้ถือหุ้น และจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นส่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ภายใน 14 วัน นับจากวันประชุมเสมอ โดยได้บันทึกข้อมูลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และชัดเจน เกี่ยวกับรายชื่อกรรมการที่เข้าร่วมประชุมและไม่เข้าร่วมประชุม คำถาม-คำตอบ คำชี้แจงที่เป็นสาระสำคัญหรือข้อคิดเห็น ผลการลงคะแนนในแต่ละวาระแยกเป็นคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย งดออกเสียงและบัตรเสีย รวมถึงเผยแพร่มติที่ประชุม และรายงานการประชุมเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านเว็บไซต์ของ ทอท. [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) นอกจากนี้ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว และถูกต้องในทิศทาง



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

เดียวกัน ทอท.ได้จัดส่งรายงานการประชุมให้ผู้ถือหุ้นทราบและรับรอง รวมถึงให้สามารถแก้ไขรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นในส่วนที่เกี่ยวข้อง 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 โดยอาจเป็นผู้ถือหุ้นรายเดียวหรือหลายรายรวมกัน สามารถเสนอวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของ ทอท.ได้ล่วงหน้า ก่อนการประชุม ตามหลักเกณฑ์ ซึ่ง ทอท.ได้ประกาศแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบโดยทั่วกันผ่านทางเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเว็บไซต์ของ ทอท. โดยกำหนดระยะเวลาการเปิดรับเรื่องจากผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 3 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน – 31 สิงหาคม ของทุกปี ซึ่งคณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมในการบรรจุไว้ในระเบียบวาระการประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ จะนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาเพื่อพิจารณาตามกระบวนการสรรหาของ ทอท.ว่า ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อมีคุณสมบัติครบถ้วน ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติกรรมการ ทอท.และเสนอคณะกรรมการ ทอท.เพื่อให้ความเห็นชอบ ก่อนเสนอผู้ถือหุ้นพิจารณาเลือกตั้งในที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ซึ่ง ทอท.จัดให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล

โดยในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 ไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดเสนอวาระการประชุมผู้ถือหุ้นหรือเสนอชื่อบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ

(2) ดำเนินการประชุมผู้ถือหุ้นตามลำดับระเบียบวาระที่ได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุมเสมอ และนโยบายที่จะไม่เพิ่มระเบียบวาระการประชุมในที่ประชุมโดยไม่ได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้มีโอกาสศึกษาข้อมูลประกอบการพิจารณาระเบียบวาระต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ

(3) อำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง สามารถใช้สิทธิออกเสียงด้วยการมอบฉันทะให้กรรมการอิสระหรือบุคคลใด ๆ เข้าร่วมประชุมแทนตนได้โดยใช้หนังสือมอบอำนาจแบบหนึ่งแบบใดที่ ทอท.ได้จัดส่งไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทาง การลงคะแนนเสียงเองได้ตามแบบที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ กำหนด โดย ทอท.ได้แนบเอกสารและหลักฐานที่ผู้เข้าร่วมประชุมต้องแสดงก่อนเข้าร่วมประชุม วิธีการมอบฉันทะ การลงคะแนน และการออกเสียงลงคะแนนไปพร้อมกับหนังสือเชิญ





### 9. การกำกับดูแลกิจการ

ประชุม พร้อมทั้งมีข้อมูลของกรรมการอิสระที่ ทอท.กำหนดให้เป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น และเป็นกรรมการอิสระที่มีส่วนได้เสียในวาระการพิจารณาเลือกตั้งกรรมการไว้ในหนังสือเชิญประชุม โดยผู้ถือหุ้นสามารถดาวน์โหลดแบบหนังสือมอบฉันทะผ่านทางเว็บไซต์ของ ทอท.ทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

สำหรับผู้ถือหุ้นที่เป็นนักลงทุนสถาบันหรือผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้ลงทุนต่างประเทศและได้แต่งตั้งคัสโตเดียน (Custodian) ในประเทศไทยเป็นผู้รับฝากและดูแลหุ้น ทอท.ได้ประสานงานเรื่องเอกสาร และหลักฐานที่จะต้องแสดงก่อนเข้าร่วมประชุมเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้การลงทะเบียนในวันประชุมเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

(4) จัดให้มีเอกสารเชิญประชุมผู้ถือหุ้น เป็น 2 ภาษา คือ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ สำหรับผู้ถือหุ้นชาวไทยและชาวต่างประเทศ รวมทั้งจัดให้มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญทางภาษาคอยให้ความสะดวกในการประชุมผู้ถือหุ้น ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นชาวต่างชาติซักถามข้อสงสัยหรืออภิปรายในที่ประชุม ทอท.ได้จัดให้มีเจ้าหน้าที่แปลเป็นภาษาไทยทั้งคำถามและคำตอบสำหรับผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่นในที่ประชุม เมื่อมีการร้องขอเพื่อรักษาผลประโยชน์และอำนวยความสะดวกในการสื่อสารสำหรับผู้ถือหุ้นชาวต่างชาติ

(5) จัดให้มีบัตรลงคะแนนเสียงทุกระเบียบวาระ โดยจัดทำบัตรลงคะแนนแยกตามวาระ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงคะแนนได้ตามที่เห็นสมควร ซึ่งในระหว่างประชุมจะมีการเก็บบัตรลงคะแนนแยกตามวาระ โดย ทอท.ได้นำระบบบาร์โค้ดมาใช้ในการบันทึกและแสดงผลการลงคะแนนดังกล่าว พร้อมทั้งจัดให้มีเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดเก็บบัตรลงคะแนนเสียงในห้องประชุม เพื่อนำผลคะแนนของผู้ถือหุ้นที่เข้าประชุมมารวมคำนวณกับคะแนนเสียงที่ผู้ถือหุ้นได้ลงไว้ล่วงหน้าในหนังสือมอบฉันทะก่อนประกาศผลคะแนนเสียงและมติที่ประชุม และเพื่อความโปร่งใส ทอท. ได้จัดเก็บบัตรลงคะแนนของผู้ถือหุ้น โดยให้ที่ปรึกษาอิสระจากภายนอก และอาสาสมัครจากผู้ถือหุ้นเป็นสักขีพยานในการนับคะแนนและลงชื่อกำกับไว้ เพื่อการตรวจสอบในภายหลังด้วย

(6) ในวาระเลือกตั้งกรรมการ ทอท.เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล โดยผู้ที่ได้รับคะแนนเสียงเห็นด้วยสูงสุดตามจำนวนกรรมการที่พึงได้รับเลือกตั้งในครั้งนั้นจะได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ

(7) การให้สิทธิผู้ถือหุ้น มีสิทธิออกเสียงที่เท่าเทียมกัน โดยถือว่าหุ้นแต่ละหุ้นมีคะแนนเสียงหนึ่งเสียง

(8) ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท หากกรรมการบริษัทคนหนึ่งคนใดมีส่วนได้เสียกับผลประโยชน์ในเรื่องที่กำลังพิจารณา กรรมการที่มีส่วนได้เสียจะต้องไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องนั้น โดยอาจไม่เข้าร่วมประชุมหรืองดออกเสียงในวาระที่ตนมีส่วนได้เสีย เพื่อให้การตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทเป็นไปอย่างยุติธรรมเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นอย่างแท้จริง

(9) ในการประชุมผู้ถือหุ้น หากผู้ถือหุ้นคนใดมีส่วนได้เสียพิเศษในเรื่องใด ผู้ถือหุ้นรายนั้นไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น

#### 9.1.3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

ทอท.ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายในหรือผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ได้รับการคุ้มครองและดูแลเป็นอย่างดี ตามข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจาก ทอท.ตระหนักถึงแรงสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายต่อความสำเร็จของ ทอท. โดยคณะกรรมการ ทอท.ได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท.ซึ่งได้เผยแพร่ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของ ทอท.ด้วย นอกจากนี้ ทอท.ได้จัดทำ



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามกรอบมาตรฐานสากล (Global Reporting Initiative: GRI) ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของรายงานประจำปี (ดูรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนประจำปี 2563) ดังนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างเหมาะสม ทอท.จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียสำคัญไว้ในแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 -2565) ฉบับทบทวน โดยจำแนกออกเป็น 6 กลุ่มดังนี้

## 1. ลูกค้า

## สายการบิน

- การปฏิบัติตามกติกาและมาตรฐานของ ICAO ความเท่าเทียม และโปร่งใสในการเรียกเก็บค่าธรรมเนียม สร้างสมดุลในการดำเนินงานระหว่างความปลอดภัย ประสิทธิภาพ ขีดความสามารถ และความสะดวกรวดเร็ว การบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การบริหารจัดการหลุมจอดให้มีประสิทธิภาพ การจัดหาพื้นที่สำนักงานและพื้นที่ให้บริการ Check-in ให้เพียงพอ การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมสนามบินที่เหมาะสม ความเพียงพอของพื้นที่จอดรถ และการบริหารจัดการการจราจรในพื้นที่จอดรถอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- การประสานความร่วมมือกันระหว่าง ทอท.และสายการบินต่าง ๆ ตลอดจนผู้ประกอบการในท่าอากาศยาน รวมทั้งการจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวร่วมกับภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ตลอดจนพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งที่เชื่อมต่อระหว่างท่าอากาศยานและตัวเมือง เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่สายการบินและผู้โดยสาร
- การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานอย่างมีมาตรฐานและประสิทธิภาพ พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญ รวมทั้งควรมีการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาท่าอากาศยานที่ชัดเจน เพื่อให้สายการบินเกิดความมั่นใจในการลงทุนทางธุรกิจในระยะยาว
- การประสานข้อมูลกับสายการบิน เพื่อให้มีความเข้าใจและทราบความต้องการของสายการบิน รับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร พัฒนาระบบในการดูแลและวิธีปฏิบัติต่อลูกค้า ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้เป็นไปในเชิงธุรกิจมากยิ่งขึ้น ตอบสนองให้ทันต่อพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การพัฒนาความร่วมมือกับสายการบินในเชิงหุ้นส่วนทางธุรกิจ การจัดทำแผนการตลาดเพื่อจูงใจสายการบิน เป็นต้น
- พัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากร โดยเฉพาะทักษะด้านภาษาต่างประเทศของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

## ผู้โดยสาร

- พัฒนาและจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้ทันสมัย ที่ได้มาตรฐาน เพียงพอ และอยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสารในอนาคต ปรับปรุงการแสดงผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางและป้ายสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน และอยู่ในจุดที่เหมาะสมตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับปริมาณการจราจร



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

- ทางอากาศของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.ให้ทันต่อปริมาณการจราจรทางอากาศที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง
- การพัฒนาคุณภาพบริการ และความพร้อมของพนักงานในการสื่อสารและให้ข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศให้บริการและต้อนรับอย่างอบอุ่น ตลอดจนมีจำนวนพนักงานที่เพียงพอกับความต้องการ และการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน
- ความสะดวกในการคมนาคมขนส่งเพื่อเข้า - ออกท่าอากาศยาน โดยการใช้รถยนต์ส่วนตัวหรือระบบขนส่งมวลชนทั้งทางถนนและทางราง รวมถึงการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การบริหารจัดการจราจรภายในท่าอากาศยาน ความเพียงพอของพื้นที่จอดรถ

## 2. พันธมิตรทางธุรกิจ

คู่ค้า

ผู้ประกอบการและผู้เช่า

- การจัดสรรพื้นที่ร้านค้า /สถานประกอบการอย่างเหมาะสม ทั้งในเชิงขนาดและที่ตั้งในการประกอบกิจการ
- การบริหารสัญญาสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักเกณฑ์การจัดเก็บอัตราค่าธรรมเนียมอัตราค่าภาระที่เหมาะสมและเป็นธรรม
- สนับสนุนการประชาสัมพันธ์ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในพื้นที่ส่วนกลาง รวมทั้งปรับปรุงป้ายโฆษณาให้มีความชัดเจน
- การจัดสัมมนาพบปะ แสดงความคิดเห็นระหว่าง ทอท. กับผู้ประกอบการ สร้างเวทีในการพัฒนาการดำเนินงานและสร้างช่องทางในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ร่วมกัน
- มีระบบและช่องทางการสื่อสารกับผู้ประกอบการในการจัดกิจกรรม หรือประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ผู้ประกอบการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo Handling)

- การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านคลังสินค้า ณ ทสภ. เพื่อลดเวลาและขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม
- พัฒนาระบบการบริหารจัดการพื้นที่ภายในคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สามารถเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศมาใช้งาน





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

- หน่วยงานภาครัฐ - พัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และให้ความสำคัญกับการปรับปรุง  
และเอกชนที่ สิ่งอำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ
- ดำเนินงานภายใน - ประสานความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐอื่น เพื่อปรับปรุงการให้บริการโดยเปรียบเทียบ  
ท่าอากาศยาน ผลการดำเนินงานกับท่าอากาศยานชั้นนำ
- เตรียมความพร้อมของทุกท่าอากาศยานตามมาตรฐานระดับสากลและสามารถรองรับ  
จำนวนผู้โดยสารและปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต
- คู่ความร่วมมือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย  
(Collaborators) - สนับสนุนการท่องเที่ยวโดยผสมผสานความเป็นเอกลักษณ์วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นผ่าน  
การตกแต่งท่าอากาศยานในความรับผิดชอบในแต่ละภูมิภาค
- ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ บริษัทนำเที่ยว เอเยนต์ท่องเที่ยว และไกด์ต่างประเทศ  
เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐในการส่งเสริมการท่องเที่ยว  
เป็นต้น
- คู่แข่ง - ทอท.ดำเนินธุรกิจบนการแข่งขันเสรี และคำนึงถึงการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยจะไม่ใส่ร้าย  
ป้ายสีหรือโจมตีคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม ทอท.จะให้ความร่วมมือกับคู่แข่งทางการค้าหากเป็นไปได้  
เพื่อประโยชน์ของผู้ใช้บริการ
- ทอท.ประพฤติปฏิบัติตามกรอบกติกาของการแข่งขันที่ดี โดยการปรับปรุงการให้บริการต่าง ๆ  
ให้ดีขึ้นและอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้โดยสารโดยใช้กลยุทธ์ Airport of  
Smiles เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้โดยสารด้วยรอยยิ้ม
- ทอท.จะแข่งขันอย่างเต็มที่ที่เป็นอิสระไม่ขึ้นกับใคร ด้วยความยุติธรรม โดยใช้ข้อเสนอใน  
การแข่งขันบนพื้นฐานของ Airport Council International : ACI หรือสภาท่าอากาศยาน  
สากลที่กำกับดูแลมาตรฐานการให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวกับกิจการการบิน  
ของท่าอากาศยานทั่วโลก
- เจ้าหนี้ - ทอท.ปฏิบัติต่อเจ้าหนี้อย่างเป็นธรรม มีความรับผิดชอบ และโปร่งใส โดยปฏิบัติตามเงื่อนไข  
ข้อกำหนดของสัญญา และพันธะทางการเงินที่มีต่อเจ้าหนี้โดยเคร่งครัด ทั้งการชำระคืน  
การดูแลหลักทรัพย์ค้ำประกัน และเงื่อนไขอื่น ๆ รวมทั้งไม่ใช้เงินทุนที่ได้จากการกู้ยืมเงินไป  
ในทางที่ขัดกับวัตถุประสงค์ในข้อตกลงที่ทำกับผู้ให้กู้ยืมเงิน ตลอดจนไม่ใช้วิธีการที่ไม่สุจริต  
ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอันจะทำให้เจ้าหนี้เกิดความเสียหาย
- ในกรณีที่ ทอท.ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันในสัญญาได้ ทอท.จะรายงานให้เจ้าหนี้ทราบ  
ล่วงหน้า เพื่อพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน



9. การกำกับดูแลกิจการ

- ลูกหนี้
- ทอท.จะปฏิบัติตามสัญญา ข้อตกลง หรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีต่อลูกหนี้โดยไม่เลือกปฏิบัติ ในการติดตามเร่งรัดหนี้สิน กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ต้องรีบเจรจากับลูกหนี้เป็นการล่วงหน้า เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญห และป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย โดยใช้หลักธรรมาภิบาล
  - ทอท.จะดำเนินการรายงานข้อมูลลูกหนี้ค้างชำระที่ถูกต้อง ครบถ้วน และตรงเวลาให้แก่ลูกหนี้ อย่างสม่ำเสมอ
  - ทอท.ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติที่มีต่อลูกหนี้

3. ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน

- ผู้ถือหุ้น และนักลงทุน
- ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล และการบริหารกิจการที่ดี ตลอดจนสามารถสร้าง ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าในระยะยาว
  - จัดสรรหุ้นแก่นักลงทุนรายย่อยและสถาบันลงทุนต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ภายใต้ กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

4. หน่วยงานกำกับดูแล

- รัฐบาล
- ทอท.ถือปฏิบัติเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อภาครัฐโดยดำเนินธุรกิจภายใต้ข้อกำหนดของ กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเคร่งครัด และให้การสนับสนุน โครงการจากภาครัฐโดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดของสังคมส่วนรวม และดำรงไว้ซึ่ง สัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐโดยการติดต่อประสานงานอย่างเปิดเผย และพร้อมให้ ความร่วมมือในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนถูกต้องตามที่หน่วยงานภาครัฐร้องขอ เพื่อแสดงถึงความโปร่งใส ตลอดจนสร้างความมั่นใจและความเชื่อถือร่วมกัน
  - ทอท.พัฒนาท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งในความรับผิดชอบ ให้เป็นศูนย์กลางทางการบินและ การท่องเที่ยวโดยอาศัยข้อได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งของประเทศและเสริมสร้างการเติบโต ทางเศรษฐกิจของประเทศ
- กระทรวง
- ดำเนินธุรกิจโดยปฏิบัติตามพันธกิจที่ได้ประกาศไว้
- คมนาคม
- กำหนดยุทธศาสตร์แนวทางการพัฒนาท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนา คุณภาพการให้บริการควบคู่ไปกับปริมาณผู้โดยสาร
  - ปรับสัดส่วนโครงสร้างรายได้ขององค์กร โดยวางแผนการเพิ่มสัดส่วนรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการ การบิน (Non-Aeronautical Revenue) ให้มากขึ้น
  - พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน รวมทั้งการให้บริการต่าง ๆ เพื่อสร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้มาใช้บริการ
- กระทรวงการคลัง
- ทอท.ควรพัฒนาศักยภาพท่าอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้าง ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นที่เหมาะสมในระยะยาว
  - สร้างสมดุลในการบริหารจัดการองค์กรโดยอาศัยระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization : HPO)



9. การกำกับดูแลกิจการ

- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย - ท่าอากาศยานหลักของประเทศควรดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ สอดคล้องตามข้อกำหนดและมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

5. ชุมชนและสังคม

- สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม - ดูแลรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมโดยรอบพื้นที่ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง รวมทั้งควบคุมและกำจัดมลภาวะจากการประกอบกิจการในพื้นที่ท่าอากาศยานที่อาจมีผลกระทบต่อสุขภาพอนามัย สวัสดิภาพและคุณภาพชีวิตของผู้ที่อาศัยในชุมชน
- ส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมต่อการสร้างสรรค์สังคมและชุมชน และสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน
- ดูแลรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมโดยรอบพื้นที่ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง รวมทั้งควบคุมและกำจัดมลภาวะจากการประกอบกิจการในพื้นที่ท่าอากาศยานที่อาจมีผลกระทบต่อสุขภาพอนามัย สวัสดิภาพและคุณภาพชีวิตของผู้ที่อาศัยในชุมชน
- ส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมต่อการสร้างสรรค์สังคมและชุมชน และสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

6. ผู้บริหารและพนักงาน

- คณะกรรมการและผู้บริหาร - เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ภูมิใจของพนักงานและส่วนรวม
- สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กร หน่วยงาน และบริษัทที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-aeronautical Revenue)
- ใช้โอกาสทางธุรกิจจากการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ความร่วมมือ Sister Airports และการร่วมทุน (Joint Ventures) เพื่อได้รับองค์ความรู้ประสบการณ์ ทักษะด้านต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารเงินทุนและทรัพยากรที่สำคัญ
- พนักงานและลูกจ้าง - พัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน
- ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน สวัสดิการ และผลตอบแทนที่เหมาะสม เป็นธรรม เทียบเคียงได้กับท่าอากาศยานสากลอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน
- การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผย
- จัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้มีความพร้อม ตลอดจนการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- เพื่อให้การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทอท.จึงได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## 1) นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ทอท.มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปตามกฎหมาย มาตรฐานสากล พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

สู่ความเป็นเลิศ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ในการเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

1.1) ทอท.ยึดมั่นในหน้าที่ที่จะดำเนินการในเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน

1.2) ทอท.มุ่งมั่นในการดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุตามข้อกำหนดกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3) ทอท.มุ่งมั่นในการป้องกันอันตรายจากการบาดเจ็บ เจ็บป่วย ต่อร่างกาย และจิตใจของ ผู้ปฏิบัติงาน และการเกิดเหตุเดือดร้อนรำคาญอันเนื่องมาจากการทำงาน รวมถึงความปลอดภัยนอกงาน มุ่งเน้นให้สภาพการทำงานมีความปลอดภัย น่ายุ่่นำทำงาน โดยการกำจัดและลดความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่แหล่งกำเนิด กำหนดมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันควบคุม และลดความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยผู้ปฏิบัติงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิผล

1.4) ทอท.มุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และการจัดการข้อมูลส่งเสริมต่อสมรรถนะด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย รวมทั้งพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มุ่งเน้นการดำเนินการเชิงรุก เกิดการบูรณาการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.5) ทอท.มุ่งมั่นในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องเป็นผู้นำและแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงการทำงานอย่างปลอดภัย

1.6) ทอท.มุ่งมั่นในการส่งเสริม และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม สามารถรายงานความไม่ปลอดภัยที่เกิดขึ้น มีการให้คำปรึกษา รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะต่างๆ โดยถือว่าการรายงานเกี่ยวกับอุบัติการณ์อันตราย ความเสี่ยงและโอกาส เป็นการรายงานเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

1.7) ทอท.มุ่งมั่นในการคัดเลือก ควบคุมผู้ส่งมอบ ผู้รับจ้าง ผู้ปฏิบัติงานที่ว่าจ้างจากภายนอก ให้ดำเนินการสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อไม่ก่อให้เกิดผลกระทบและความเสี่ยงต่อระบบบริหารจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

1.8) ทอท.มุ่งมั่นในการส่งเสริมให้หน่วยธุรกิจเป็นสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศ สนับสนุนให้หน่วยธุรกิจได้รับการรับรอง



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

มาตรฐานระบบการบริหารและการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล รวมถึงรักษาสถานภาพสถานประกอบกิจการต้นแบบ และสถานภาพการรับรองตามมาตรฐานดังกล่าว ทั้งนี้ ให้มีการทบทวนปรับปรุง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ในปี 2562-2563 ทอท.ได้จัดทำโครงการพัฒนาระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของ ทอท. สู่มาตรฐาน ISO 45001:2018 เพื่อปรับเปลี่ยนระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของ ทอท. ให้สอดคล้องตามมาตรฐานสากลฉบับใหม่ ISO 45001:2018 (Occupational Health and Safety Management System) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ ทอท.สามารถขอรับการรับรองมาตรฐานดังกล่าวได้ภายในปี 2563

ทอท.ได้จัดโครงการรณรงค์ส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานและส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ การฝึกซ้อมดับเพลิงและอพยพหนีไฟ การฝึกซ้อมการให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดเหตุการณ์ลึप्तโดยสารค้ำ ณ อาคารสำนักงานใหญ่ ทอท. และการตรวจวัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากผลการดำเนินงานของ ทอท.ที่มุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นผู้นำด้านการจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำนักงานใหญ่ ทอท.จึงได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศ ที่จัดโดยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน 14 ปีติดต่อกัน และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ได้รับรางวัลฯ ระดับประเทศติดต่อกันเป็นปีที่ 11 ด้วยเช่นกัน

## 2) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ทอท.มีความมุ่งมั่นบริหารจัดการท่าอากาศยานตามแนวทางการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานสากลชั้นนำที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และชุมชนอย่างยั่งยืน “Moving toward International Leading Eco-Airport” และกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ดังนี้

2.1) ทอท.จะรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามมาตรการที่กำหนดไว้ในรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ

2.2) ทอท.จะดำเนินธุรกิจ กิจกรรม และการให้บริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมให้เข้มงวดกว่าที่กำหนดไว้ในกฎระเบียบและกฎหมาย ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

2.3) ทอท.จะเฝ้าระวังและติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล การรายงานผล และการทวนสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม

2.4) ทอท.จะวางแผนพัฒนาท่าอากาศยานและอาคารสนับสนุนในความรับผิดชอบอย่างยั่งยืน โดยออกแบบ ก่อสร้าง ตลอดจนการดำเนินการ ในรูปแบบที่เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากร โดยจะมีการนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้ทั้งระบบของท่าอากาศยาน

2.5) ทอท.มุ่งที่จะเป็นท่าอากาศยานคาร์บอนต่ำโดยมีการตั้งเป้าหมายการลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ให้เป็นไปตามเป้าหมายสากล พร้อมทั้งบูรณาการมาตรการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศสำหรับการดำเนินการในปัจจุบันและการออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ ๆ



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

2.6) ทอท.มุ่งมั่นดำเนินการจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดการขยะมูลฝอยอย่างครบวงจร โดยประยุกต์ใช้หลักการเศรษฐกิจหมุนเวียนในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทุกขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ เพื่อลดปริมาณขยะมูลฝอยที่จะนำไปกำจัดให้เหลือน้อยที่สุด มีระบบการจัดการน้ำ ครอบคลุมทั้งน้ำใช้ น้ำเสีย โดยมีระบบการปรับปรุงคุณภาพน้ำที่มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เพิ่มการหมุนเวียนและลดการใช้ลดการใช้น้ำตั้งแต่ต้นทาง และมีการปรับปรุงคุณภาพให้ได้มาตรฐานเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่

2.7) ทอท.จะสนับสนุน แนะนำ ให้องค์กรและผู้มีส่วนได้เสียรวมถึงบริษัทในเครือ คู่ค้า ผู้ประกอบการ และผู้รับจ้างอื่น ๆ ร่วมเพิ่มมูลค่าการบริการ ในขณะที่ลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินการและการขนส่ง

2.8) ทอท.จะพิจารณาต้นทุนด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมให้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจขยายควมรวม หรือซื้อกิจการ (ถ้ามี)

ทอท.ตระหนักเรื่องการใช้ทรัพยากรและพลังงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด หรือทำให้อัตราการใช้พลังงานต่อหัวลดลง แต่สร้างคุณค่าได้มากขึ้น ในขณะที่ยังคงต้องการความก้าวหน้าทางธุรกิจ ดังนั้น เพื่อให้เศรษฐกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ในปี 2561 เป็นต้นมา ทอท.จึงนำหลักการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) มาใช้ในการสร้างสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมโดยยึดหลักการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจด้วยวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร และลดการปล่อยมลพิษ

ดังนั้น ในการกำหนดพันธกิจเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้จึงกำหนดไว้ 4 ด้าน ได้แก่ การจัดการด้านทรัพยากร การจัดการด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม การจัดการด้านพลังงาน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

### การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญของท่าอากาศยาน

#### 1. การจัดการด้านเสียง

ทอท.ได้นำหลักการวิธีการแก้ไขปัญหามลพิษทางเสียงอย่างสมดุล (Noise Balanced Approaches) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) มาปรับใช้ในการดำเนินงานท่าอากาศยาน โดยหลักการของ Balanced Approaches มีดังนี้

- การลดเสียงที่อากาศยาน (Reduction of Noise at Source) : สนับสนุนนรณงค์ให้สายการบินใช้อากาศยานที่มีการออกแบบ หรือเลือกใช้เครื่องยนต์ที่ปลดปล่อยเสียงในระดับที่ต่ำกว่าปัจจุบัน และกำหนดน้ำหนักบรรทุกของอากาศยานให้เหมาะสม

- การวางแผนการใช้ประโยชน์ที่ดิน (Land-use Planning and Management) : ทอท.ได้สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนพัฒนาท่าอากาศยาน พื้นที่ผลกระทบด้านเสียง ให้หน่วยงานด้านการวางแผน การใช้ประโยชน์ที่ดิน เพื่อนำไปพิจารณากำหนดการใช้ประโยชน์ที่ดินที่เหมาะสม





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

- วิธีปฏิบัติการบินที่ลดเสียง (Noise Abatement Operational Procedures) :

กำหนดให้สายการบินที่ใช้ท่าอากาศยานปฏิบัติตามวิธีการบินและการขึ้น-ลง ที่ก่อให้เกิดมลพิษทางเสียงต่ำที่สุด ทั้งนี้ ต้องไม่กระทบต่อปัจจัยด้านความปลอดภัย (Safety) รวมทั้งต้องพิจารณาควบคู่กับปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความสามารถรองรับเที่ยวบิน (Capacity) ประสิทธิภาพของการบริหารการจราจร (Efficiency) และการเข้าถึง (Accessibility)

- ข้อจำกัดในการปฏิบัติการ (Operating Restrictions) : จำกัดอากาศยานเสียงดัง โดยกำหนดให้อากาศยานที่ทำการบินในพื้นที่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยาน เชียงใหม่ ต้องมีระดับเสียงไม่เกินที่กำหนดไว้ใน Chapter 3 ของ Annex 16 ของอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (อนุสัญญาชิคาโก) ซึ่งประกาศใน Aeronautical Information Circular (AIC) เพื่อให้สายการบินต่าง ๆ ยึดถือปฏิบัติ

นอกจากนี้เพื่อเป็นการติดตามตรวจสอบและเฝ้าระวังผลกระทบด้านเสียง ทอท.ได้มีการตรวจวัดระดับเสียง ทั้งที่เป็นสถานีถาวร และสถานีชั่วคราว ดังนี้

- สถานีตรวจวัดระดับเสียงถาวร : ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) จำนวน 19 สถานี และเตรียมติดตั้งเพิ่มเติมอีก 6 สถานี ในช่วงการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3, ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทกภ.) จำนวน 4 สถานี และท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) จำนวน 4 สถานี
- สถานีตรวจวัดระดับเสียงชั่วคราว : ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) ดำเนินการตรวจวัดระดับเสียงปีละ 2 ครั้ง เป็นเวลา 7 วันต่อเนื่อง

## 2. การจัดการด้านคุณภาพอากาศ

ทอท.มีมาตรการในการป้องกันและลดผลกระทบด้านคุณภาพมาโดยตลอด ครอบคลุมแหล่งกำเนิดมลพิษจากภาคพื้นและอากาศยาน จากปัญหาที่หลายพื้นที่ในประเทศไทยมีระดับความเข้มข้นของฝุ่นละอองขนาดเล็ก PM<sub>2.5</sub> ในบรรยากาศทั่วไปเกินค่ามาตรฐาน ส่งผลให้เริ่มมีผลกระทบต่อสุขภาพในระยะ 1-2 ปีที่ผ่านมา ทอท.ได้กำหนดมาตรการเพิ่มเติมเพื่อป้องกันและลดผลกระทบ PM<sub>2.5</sub> ทั้งมาตรการในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยมาตรการป้องกันและแก้ไขมลพิษทางอากาศของ ทอท.ที่สำคัญ ได้แก่

- กำหนดให้อากาศยานดับเครื่องยนต์และควบคุมการใช้ Auxiliary Power Unit (APU) ขณะเข้าหลุมจอดหรือเทียบกับ Passenger Loading Bridge โดยกำหนดและให้ใช้อุปกรณ์จ่ายไฟฟ้าและระบบปรับอากาศที่สนับสนุนโดยผ่านระบบสาธารณูปโภคของท่าอากาศยาน
  - ส่งเสริมให้มีการใช้ยานพาหนะที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น ใช้พลังงานไฟฟ้า
  - จัดระเบียบการจราจรภายในท่าอากาศยานฯ โดยเฉพาะบริเวณอาคารผู้โดยสารและลานจอดรถยนต์ไม่ให้เกิดการติดขัด เพื่อลดการระบายมลสารทางอากาศ
  - ส่งเสริมให้มีการตรวจสอบสภาพยานพาหนะที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น ใช้พลังงานไฟฟ้า
  - รณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานและผู้ให้บริการท่าอากาศยานใช้ระบบขนส่งสาธารณะเพิ่มขึ้น
- ซึ่งจะส่งผลให้ลดการใช้พลังงานและมลพิษจากรถยนต์



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

- สำหรับท่าอากาศยานในพื้นที่โดยรอบมีปัญหาการเผาป่าและวัสดุการเกษตร ให้มีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์เพื่อลดการเผาป่า

ทอท.มีระบบตรวจสอบคุณภาพอากาศในบรรยากาศ (Air Quality Monitoring) เพื่อติดตามตรวจสอบและเฝ้าระวังคุณภาพอากาศ ให้ครอบคลุมพื้นที่ภายในและภายนอกท่าอากาศยาน ดังนี้

- สถานีตรวจวัดคุณภาพอากาศชั่วคราว ณ ทสภ. ทดม. ทภก. ทชม. และ ทชร.  
ดำเนินการตรวจวัดปีละ 2 ครั้งต่อเนื่อง 7 วัน ดัชนีที่ตรวจวัด ได้แก่ Nitrogen Oxide (NOx), Carbon monoxide (CO), Total Hydrocarbons (THC), Total Suspended Particles (TSP), Particulate Matter 10 Micrometers (PM<sub>10</sub>), Volatile Organic Compounds (VOCs) ทิศทางและความเร็วลม

- รถตรวจวัดคุณภาพอากาศในบรรยากาศแบบเคลื่อนที่ (Air Monitoring Mobile Unit)  
ณ ทสภ. ดัชนีที่ตรวจวัด ได้แก่ NOx CO THC PM<sub>10</sub> และสภาพอุตุนิยมวิทยา ได้แก่ ความดันบรรยากาศ อุณหภูมิ ความชื้นสัมพัทธ์ ทิศทางและความเร็วลม

ซึ่งผลการตรวจวัดพบว่าคุณภาพอากาศอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อเป็นการเฝ้าระวังระดับมลสารทางอากาศที่อาจกระทบต่อสุขภาพของประชาชน

## 3. การจัดการน้ำเสียและของเสีย

การจัดการน้ำเสีย ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.มีระบบบำบัดน้ำเสียส่วนกลาง ซึ่งสามารถรองรับปริมาณน้ำเสียทุกวันได้อย่างเพียงพอ มีการควบคุมและตรวจสอบการทำงานของระบบบำบัดน้ำเสียให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตรวจสอบคุณภาพน้ำทิ้งให้เป็นไปตามมาตรฐานตามกฎหมายสำหรับ ทสภ. และ ทภก. น้ำทิ้งที่ผ่านระบบบำบัดน้ำเสียส่วนกลางแล้ว จะมีการบำบัดน้ำเพิ่มเติม เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่

ในปีงบประมาณ 2563 กรมควบคุมมลพิษ ได้ดำเนินการโครงการอาคารราชการต้นแบบด้านการจัดการน้ำเสีย ซึ่งมีหน่วยงานสมัครเข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 197 หน่วยงาน โดยอาคารสำนักงานใหญ่ ทอท. และ ทดม. ได้ผ่านการประเมินเป็นอาคารราชการต้นแบบการจัดการน้ำเสีย ระดับทอง

การจัดการของเสีย เริ่มต้นตั้งแต่การรณรงค์ให้ผู้โดยสารและพนักงาน ลดอัตราการเกิดขยะ และให้มีการคัดแยกขยะ โดยภายในอาคารผู้โดยสารและอาคารสำนักงานจะมีภาชนะตามประเภทของขยะมูลฝอย เช่น ขยะทั่วไป และขยะรีไซเคิล จากนั้นจะรวบรวมขยะมูลฝอยไปกำจัดให้ถูกต้องตามหลักสุขาภิบาล สำหรับขยะอันตราย และขยะติดเชื้อจะแยกจัดเก็บไว้โดยเฉพาะไม่ปะปนกับขยะประเภทอื่น และนำไปกำจัดให้ถูกต้องตามกฎหมายและหลักสุขาภิบาลต่อไป

## 4. สุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม

ทอท.ออกข้อกำหนดบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมในท่าอากาศยาน พ.ศ.2562 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการสาธารณสุข โรคติดต่อ และสิ่งแวดล้อม รวมถึงมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง โดยมีการดำเนินงานด้านสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมท่าอากาศยาน สรุปได้ดังนี้



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## 4.1 การติดตามตรวจสอบด้านสุขภาพ

4.1.1 การควบคุม ป้องกันและกำจัดสัตว์และแมลงรบกวน ด้วยวิธี Integrated Pest Management (IPM) : บุคลากรเทคนิคการจัดการทางกายภาพและชีวภาพมาใช้ในการควบคุม ป้องกัน กำจัดสัตว์ และแมลงพาหะนำโรคและสัตว์รบกวน ก่อนจะใช้สารเคมีเป็นมาตรการสุดท้าย เพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ร่วมกับการตรวจสอบสุขภาพอาคารและสถานที่

4.1.2 ด้านสุขภาพ น้ำดื่ม น้ำใช้ : ทำการเก็บตัวอย่างน้ำดื่ม น้ำประปา ภายในอาคาร ผู้โดยสาร เพื่อส่งตรวจทางเคมีและจุลชีววิทยา และการตรวจสอบเชื้อ Legionella spp. ในหอฝิ่นเย็นจากระบบปรับอากาศ เพื่อส่งตรวจวิเคราะห์คุณภาพทางจุลชีววิทยา (Legionella spp.)

4.1.3 ด้านสุขภาพอาหาร : ทอท.และผู้ประกอบการร้านอาหารภายในอาคาร ผู้โดยสารได้ดำเนินการตามหลักสุขภาพอาหาร ทั้งร้านอาหารที่ได้มาตรฐาน และผู้สัมผัสอาหารที่ผ่านการรับรอง และ ทอท.ยังได้มีการตรวจสอบสุขภาพอาหารเป็นประจำ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ใช้บริการท่าอากาศยานว่าสามารถบริโภคอาหารได้อย่างปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ดังนี้

- (1) การตรวจสอบสุขภาพร้านอาหารภายในอาคารผู้โดยสาร ทั้งทางด้านกายภาพ จุลชีววิทยา และเคมี
- (2) ร้านอาหารภายในอาคารผู้โดยสาร ได้ผ่านการตรวจประเมินและได้รับป้ายรับรองมาตรฐานอาหารสะอาด รสชาติอร่อย (Clean Food Good Taste) ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
- (3) ร้านอาหารภายในอาคารผู้โดยสาร ทดม. ได้รับการรับรองมาตรฐานอาหารปลอดภัยของกรุงเทพมหานครตามโครงการกรุงเทพมหานครเมืองอาหารปลอดภัย (Bangkok Food Safety) ของกรุงเทพมหานคร ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง สถานที่จำหน่ายอาหารและสถานที่สะสม พ.ศ.2545 และกฎกระทรวงสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร พ.ศ.2561
- (4) การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้สัมผัสอาหาร  
ทอท.มีการจัดอบรมและบรรยายพิเศษ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้สัมผัสอาหารในการสร้างความรู้ การตระหนักรู้ที่ดี แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในด้านสุขภาพอาหาร โดยผู้ที่เข้าร่วมอบรมและสอบผ่านตามเกณฑ์ประเมินจะได้รับบัตรประจำตัวผู้สัมผัสอาหาร

## 4.2 การตรวจวัดคุณภาพอากาศภายในอาคาร

เพื่อให้ผู้โดยสารและบุคลากร ทอท. มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม จึงมีการติดตามตรวจสอบคุณภาพอากาศภายในอาคาร บริเวณอาคารผู้โดยสารและอาคารสำนักงาน โดยดัชนีคุณภาพอากาศที่ตรวจ ได้แก่ Carbon dioxide (CO<sub>2</sub>) CO VOCs อุณหภูมิ ความชื้น เชื้อจุลินทรีย์และเชื้อราในอากาศ และPM<sub>2.5</sub>

## 5. การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก

การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก เป็นหนึ่งใน Standard Business Practice ที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพราะเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งนักลงทุนให้ความสนใจและสามารถตัดสินใจในการลงทุนกับองค์กรที่เปิดเผยมูลค่าในเรื่องของการปล่อยก๊าซ



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

คาร์บอนไดออกไซด์ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจได้

ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.ทั้ง 6 แห่ง ได้เข้าร่วมโครงการ Airport Carbon Accreditation (ACA) ของ Airports Council International (ACI) เพื่อแสดงเจตจำนงของ ทอท.ที่ต้องการแสดงความรับผิดชอบต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้น โดยทำการประเมินปริมาณก๊าซเรือนกระจกในรูปของคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า (CO<sub>2</sub>e) ที่ปล่อยจากแหล่งกำเนิดในขอบเขตของการปฏิบัติการท่าอากาศยานของ ทอท. ตาม Airport Carbon Accreditation Guidance Document และนำไปสู่แนวทางการบริหารจัดการและลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกออกสู่ชั้นบรรยากาศ

โปรแกรม ACA มีระดับการรับรองทั้งสิ้น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 Mapping ระดับที่ 2 Reduction ระดับที่ 3 Optimisation และระดับที่ 3+ Neutrality ในการรับรองในระดับที่สูงขึ้น ท่าอากาศยานจะต้องเพิ่มระดับของการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก ปัจจุบัน ทสภ. ทดม. ทชม. ทชร. และ ทหญ. ได้รับการรับรองในระดับที่ 3 Optimisation สำหรับ ทภก.อยู่ระหว่างการเข้ารับการรับรองระดับที่ 1 Mapping

6. นิทรรศการสิ่งแวดล้อม

ในปีงบประมาณ 2563 ทอท.จัดโครงการเสวนา และอภิปรายผลงานทางวิชาการเนื่องในวันสิ่งแวดล้อมไทย ในหัวข้อเรื่อง “ในวันที่เมืองเปื้อนฝุ่น” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้ทราบถึงสถานการณ์ปัญหาสาเหตุของการเกิด PM<sub>2.5</sub> และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ รวมถึงมาตรการในการป้องกันแก้ไข และการดูแลสุขภาพในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤต PM<sub>2.5</sub>

3) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพย์สินทางปัญญา

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

4) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยทางเทคโนโลยีและสารสนเทศ

ทอท.กำหนดให้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ฉะนั้นจึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของพนักงาน ทอท.ทุกคนที่จะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารภายใต้ข้อบังคับของกฎหมาย และตามประกาศ ทอท. เรื่อง นโยบายความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. (AOT ICT Security Policy) เพื่อให้ระบบทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของ ทอท.มีความมั่นคงปลอดภัยในการรักษาความลับ (Confidentiality) ความถูกต้องครบถ้วน (Integrity) และสภาพพร้อมใช้งาน (Availability) รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงาน ทอท. สายการบิน ผู้โดยสาร ผู้ให้บริการท่าอากาศยาน และหน่วยงานผู้ประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเนื้อหาของนโยบายฯ ได้มีการกำหนดการเข้าถึงหรือควบคุมการใช้งานสารสนเทศ ที่มีเนื้อหาครอบคลุม อย่างน้อย 4 ด้าน คือ 1. การเข้าถึงระบบสารสนเทศ 2. การเข้าถึงระบบเครือข่าย 3. การเข้าถึงระบบปฏิบัติการ และ 4. การเข้าถึงโปรแกรมประยุกต์หรือแอปพลิเคชัน



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

และสารสนเทศ นอกจากนี้ ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ได้มีการกำหนดเรื่อง จรรยาบรรณว่าด้วยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่กำหนดให้พนักงาน ทอท. ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการป้องกันและดูแลให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. ที่อยู่ในความครอบครองหรือหน้าที่รับผิดชอบของตนไม่ให้ถูกบุคคลที่ไม่ได้รับอนุญาตเข้าถึงโดยมิชอบ และต้องไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีความสำคัญทางธุรกิจต่อผู้ไม่เกี่ยวข้อง ทั้งต้องมีวินัยในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. ไม่ให้ส่งผลกระทบในแง่ลบต่อ ทอท. และผู้อื่น

ทั้งนี้หาก ทอท. พบว่าพนักงานมีการละเมิด และผลการสอบสวนอย่างเป็นธรรมปรากฏว่าเป็นจริง จะได้รับการพิจารณาลงโทษทางวินัย และ/หรือโทษทางกฎหมายตามความเหมาะสม แล้วแต่กรณี

**5) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเคารพกฎหมาย**

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

**6) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชน**

ทอท. ให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้า คู่ค้าธุรกิจ พนักงาน ชุมชนและสิ่งแวดล้อมผ่านการตรวจสอบประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน เพื่อประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนอันอาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจที่ ทอท. อาจเข้าไปมีส่วนสนับสนุนให้เกิดขึ้น ทั้งนี้การเคารพสิทธิมนุษยชนเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจของ ทอท. และได้ถูกกำหนดเป็นจรรยาบรรณและหลักการที่ ทอท. ยึดมั่นเสมอมา ซึ่งตลอดระยะเวลาการดำเนินงานที่ผ่านมา ทอท. มุ่งเน้นให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามด้วยความเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์หรือไม่กระทำการให้กระทบสิทธิเสรีภาพของบุคคลอื่นที่ขัดต่อบทบัญญัติของกฎหมาย โดยการกระทำดังกล่าวให้รวมถึงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายด้วย และเพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชน ทอท. ได้ออกประกาศ ทอท. เรื่อง นโยบายสิทธิมนุษยชน เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2561 เพื่อแสดงความมุ่งมั่นให้ประจักษ์ว่า ทอท. ดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบ โปร่งใส และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่อาจเกิดขึ้นตลอดห่วงโซ่คุณค่าของ ทอท. โดยนโยบายสิทธิมนุษยชน ได้กำหนดให้พนักงาน และคู่ค้าธุรกิจรับทราบ 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 โดยกำหนดไว้เป็นมาตรฐานจริยธรรมขององค์กรที่บุคลากร



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ทุกคนใน ทอท.ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ซึ่งหากมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกลงโทษตามความร้ายแรงแห่งการกระทำและถือเป็นการกระทำผิดทางวินัยอีกด้วย

**ช่องทางการติดต่อ ร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแส**

ทอท.ให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ตลอดจนรับฟังความคิดเห็น และคำแนะนำของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ในกรณีที่ผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติของ ทอท. สามารถร้องเรียนหรือแนะนำติดต่อ ทอท.ได้ โดย ทอท.ได้จัดทำช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถติดต่อผ่านเว็บไซต์ [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) โดยสามารถร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสได้หลายด้าน รวมทั้งด้านธรรมาภิบาล และจัดผู้รับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ณ จุดบริการที่ท่าอากาศยานทุกแห่ง ในความรับผิดชอบของ ทอท.รวมถึงพฤติกรรมที่อาจส่งผลถึงการทุจริตหรือประพฤติมิชอบของบุคคลในองค์กร ทั้งจากพนักงานเอง และผู้มีส่วนได้เสียอื่นด้วย ทอท.ให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลร้องเรียนเป็นความลับ ซึ่งเรื่องร้องเรียนดังกล่าวจะรับรู้เฉพาะในกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายและเกี่ยวข้องด้วยเท่านั้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร้องเรียนและได้กำหนดขั้นตอนการรับเรื่อง และการสอบสวนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีช่องทางการติดต่อ ร้องเรียน หรือการแจ้งเบาะแส ดังนี้

(1) ทาง E-mail : [goodgovernance@airportthai.co.th](mailto:goodgovernance@airportthai.co.th)

(2) จดหมายถึงคณะกรรมการ ทอท./ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่/ ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 333 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210

(3) ตู้ ปณ.3 ปณ.ผ.ดอนเมือง กทม.10211

(4) ผู้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ติดตั้ง ณ สำนักงานใหญ่ และบริเวณสำนักงานท่าอากาศยาน

ในความรับผิดชอบของ ทอท.ทั้ง 6 แห่ง

(5) ฝ่ายสื่อสารองค์กร โทรศัพท์ 02-535-5210 โทรสาร 02-535-5216 E-mail: [aotpr@airportthai.co.th](mailto:aotpr@airportthai.co.th)

(6) AOT Callcenter 1722

(7) 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 เฝ้าระวังการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรื่องราวร้องทุกข์ และรายงานความคืบหน้าให้คณะกรรมการแก้ไขปัญหาเรื่องราวร้องทุกข์ประจำกระทรวงคมนาคมทราบ อันจะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานของ ทอท.ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอีกด้วย

สำหรับการร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแส ทอท.ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการปฏิบัติการรับเรื่องร้องเรียน และการแจ้งเบาะแสของ ทอท.โดยจัดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแส กระบวนการสอบสวนและการลงโทษ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ยังสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานหรือผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ โดย ทอท.จะให้ความคุ้มครอง และจะไม่ยินยอมให้มีการข่มขู่ คุกคาม กับพนักงานหรือบุคคลอื่นใดที่แจ้งเบาะแส



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

และผู้ที่มีความร่วมมือหรือความช่วยเหลือในการสอบสวนด้วยเจตนาสุจริต รวมถึง ทอท.จะไม่เลิกจ้าง พนักงาน ลงโทษทางวินัย หรือช่ว่าจะดำเนินการใด ๆ จากการที่พนักงาน ทอท.หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส

## 9.1.4 การเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใส

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

(1) สารสนเทศที่สำคัญของ ทอท.ประกอบด้วย ข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน โดยเฉพาะในส่วนของการเงินนั้นได้ผ่านการสอบทาน/ตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีว่าถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการ ทอท.ก่อนเปิดเผยแก่ผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการ ทอท.รายงานความรับผิดชอบต่อรายงานทางการเงินควบคู่กับรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ และรายงานของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปีด้วย นอกจากนี้ ทอท.ได้เปิดเผยรายการระหว่างกัน รวมถึงทวีเคราะห์ของฝ่ายบริหารไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2563 (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) เป็นต้น

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

(3) ทอท.ได้เปิดเผยประวัติของคณะกรรมการ ทอท.และบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อย 5 ชุดตามข้อบังคับ จำนวนครั้งของการประชุม และจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละคนเข้าร่วมประชุมในปี 2563 และเปิดเผยการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการที่เป็นไปตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น และผู้บริหารระดับสูงไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2563 (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ด้วย

(4) ทอท.จัดให้มีฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลสำคัญต่อนักลงทุน นักลงทุนรายย่อย ผู้ถือหุ้น และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ ผู้ลงทุนสามารถติดต่อกับหน่วยงานได้โดยตรงหรือผ่านทางเว็บไซต์ของ ทอท.ซึ่งมีข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่ได้ปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดย ทอท.ได้ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และทั่วถึง รวมทั้งการนำเสนอผลงานและการแจ้งสารสนเทศขององค์กรต่อนักลงทุนสถาบัน นักลงทุนรายย่อย ผู้ถือหุ้น และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทั้งในทางตรงและทางอ้อมมาโดยตลอด ดังนี้



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## ปีงบประมาณ 2563

กิจกรรม	จำนวนครั้ง / ปี
Company Visit	22
Conference Call & Video Conference Call	74
Telephone Call	986
การติดต่อสอบถามข้อมูลทาง E-mail (ฉบับ)	98
Analyst Meeting	5
International Roadshow	2
Domestic Roadshow	4

ทั้งนี้ ทอท. ได้จัดโครงการนำผู้ถือหุ้นเยี่ยมชมท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้มีโอกาสรับทราบและซักถามนโยบายและผลการดำเนินงาน รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของ ทอท. จากผู้บริหารระดับสูง เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ถือหุ้น ซึ่งโครงการจะจัดปีละ 1 ครั้ง โดยคัดเลือกผู้ถือหุ้นที่จะเข้าร่วมโครงการด้วยวิธีการจบบัตรชื่อจากใบสมัครที่ผู้ถือหุ้นส่งเข้ามา แต่เนื่องจากในปี 2563 ได้เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ในประเทศไทยและรัฐบาลได้ขอความร่วมมือให้หลีกเลี่ยงการจัดกิจกรรมที่มีการรวมตัวของประชาชนจำนวนมากเพื่อเลี่ยงความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของโรคโดยไม่จำเป็น ทอท. จึงให้ความร่วมมือด้วยการงดจัดโครงการในปี 2563

กรณีที่มีนักลงทุนและผู้เกี่ยวข้องมีข้อสงสัยและต้องการสอบถาม สามารถติดต่อฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ ทอท. โทรศัพท์ 02-535-5900 โทรสาร 02-535-6009 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 เป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

(6) จัดทำรายงานข้อมูลทางการเงินที่เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่ผ่านการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่า ข้อมูลที่แสดงในรายงานทางการเงินมีความถูกต้อง

## 9.1.5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

## คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ทอท. ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งได้จัดทำนโยบาย จรรยาบรรณ ตลอดจนจริยธรรมในเรื่องต่าง ๆ ของบริษัท คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายจัดการและพนักงาน ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กรที่ได้มาตรฐานและเป็นแนวทางที่ถูกต้อง โดยในปี 2545 ทอท. ได้จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทอท. ให้ความสำคัญเป็นครั้งแรก เพื่อแสดงถึงปณิธานในการดำเนินธุรกิจที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ ซึ่งต่อมาในปี 2552 ได้มีการปรับปรุงแก้ไขคู่มือจรรยาบรรณ ทอท. ปี 2545 เป็นคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท.





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ฉบับปรับปรุงแก้ไข ครั้งที่ 1 (พ.ศ.2552) และส่งมอบให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทอท.ทุกคนลงนามรับทราบ และถือปฏิบัติเป็นครั้งแรก และในปี 2559 ทอท.ได้ปรับปรุงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ตามกรอบของ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีความเป็นสากล ตามหลักการกำกับดูแลกิจการขององค์การความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) และเกณฑ์ประเมิน ASEAN CG Scorecard โดยคณะกรรมการ ทอท. ได้มีการปรับปรุงและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัท จดทะเบียน ปี 2560 (CG-Code) ที่ออกโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวปฏิบัติ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ประกาศใช้ในปัจจุบัน รวมถึงมีความสอดคล้องกับพันธกิจของ ทอท.

คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2559 เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่กรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ทอท. ทุกคนต้องรับทราบและยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ ในการบริหารงานบุคคลยังใช้คู่มือการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีฯ เป็นเอกสารสำหรับให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ รวมถึงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่ต้องกำหนดให้มีหัวข้อเรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรมไว้ในหลักสูตรพื้นฐานที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจัดอบรมพนักงานตามแผนพัฒนา บุคคลประจำปี

**ประมวลจริยธรรม**

ทอท.มีระบบและกลไกในการสร้างธรรมาภิบาลและจริยธรรมขององค์กรที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ปรากฏตาม “ระเบียบ ทอท.ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ.2554” เพื่อใช้เป็นมาตรฐานทางจริยธรรมที่ทุกคน ในองค์กรต้องยึดถือปฏิบัติ และหากมีการฝ่าฝืน หรือการกระทำใด ๆ อันเป็นการหลีกเลี่ยงประมวลจริยธรรมนี้ ก็จะได้รับ การลงโทษตามความร้ายแรงแห่งการกระทำ และถือเป็นการทำความผิดทางวินัยอีกด้วย

**การส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรมของ ทอท.**

ในปี 2563 ทอท.จัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมให้พนักงาน และลูกจ้าง ทอท.เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดี มีจริยธรรมในการทำงานสามารถสร้างสุขในการดำเนินชีวิตประจำวันและการทำงาน เช่น

1. จัดพิธีบำเพ็ญกุศลและถวายสักการะเนื่องในวันคล้ายวันสวรรคตพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร 13 ตุลาคม 2562 โดยนิมนต์พระสงฆ์ จำนวน 10 รูป จากวัดหลักสี่ เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2562 ณ ห้องประชุมใหญ่ ทอท. (Auditorium) สำนักงานใหญ่ ทอท.
2. จัดพิธีทำบุญตักบาตรข้าวสารอาหารแห้งพระสงฆ์ จำนวน 59 รูป เนื่องในโอกาสเทศกาลวันขึ้นปีใหม่ 2563 โดยมีเจ้าคุณอลองกต พระอุปัชฌาย์ เจ้าอาวาสวัดพระบาทน้ำพุ จังหวัดลพบุรี เป็นประธานพิธีสงฆ์ เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2563 ณ บริเวณลานพระอนุสาวรีย์ จอมพล สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจักรพงษ์ภูวนาถ กรมหลวงพิษณุโลกประชานาถ สำนักงานใหญ่ ทอท.
3. จัดพิธีถวายพระพรชัยมงคล และลงนามถวายพระพร เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินี 3 มิถุนายน 2563 เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติและแสดงออกซึ่งความจงรักภักดี เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2563 ณ ห้องโถงชั้นล่าง สำนักงานใหญ่ ทอท.



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

4. จัดพิธีวางพวงมาลาและบำเพ็ญกุศล เนื่องในวันคล้ายวันทิวงศต จอมพล สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าจักรพงษ์ภูวนาถ กรมหลวงพิษณุโลกประชานาถ โดยนิมนต์พระสงฆ์ จำนวน 10 รูป จากวัดหลักสี่ เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2563 ณ ห้องโถงชั้นล่าง สำนักงานใหญ่ ทอท.

5. จัดกิจกรรมจิตอาสาบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ "มีแล้วแบ่งปัน" เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินี 3 มิถุนายน 2563 จัดบรรจุสิ่งของอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน จำนวน 550 ชุด เพื่อมอบให้แก่ชุมชนในพื้นที่เขตดอนเมืองที่ได้รับความเดือดร้อนจากผลกระทบการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2563 ณ วัดคลองบ้านใหม่ เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

6. จัดกิจกรรมโครงการ “สืบสานประเพณีถวายเทียนพรรษา” ประจำปี 2563 เพื่อส่งเสริม ทำนุบำรุงและสืบสานประเพณีที่ดั่งงามของไทย และสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2563 ณ วัดดอนเมือง พระอารามหลวง วัดเวฬุวนาราม (วัดไผ่เขียว) และวัดคลองบ้านใหม่

7. จัดพิธีบวงสรวง พิธีสงฆ์ และพิธีวางพานพุ่ม เนื่องในวันครบรอบการดำเนินงาน ทอท. วันที่ 1 กรกฎาคม 2563 โดยนิมนต์พระสงฆ์ จำนวน 9 รูป จากวัดหลักสี่ เจริญพระพุทธมนต์ ณ ห้องโถงชั้นล่าง สำนักงานใหญ่ ทอท.

8. ทอท. เข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา ภายใต้โครงการจิตอาสาพระราชทานตามแนวพระราชดำริ “เราทำความดี เพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์” เนื่องในวันเฉลิมพระชนมพรรษา พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว 28 กรกฎาคม 2563 โดยบูรณาการร่วมกันระหว่าง ทอท. กองทัพอากาศ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ในการปลูกต้นไม้เฉลิมพระเกียรติ ฉีด EM ลงในคลอง ปรับภูมิทัศน์ เก็บขยะและวัชพืชบ่อบำบัดน้ำเสีย บริเวณริมคลอง ในชุมชนบ้านดาวทอง ซอยเทิดราชัน 21 เพื่อเป็นการแสดงความจงรักภักดีและสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ อย่างพร้อมเพรียงกันเมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2563 ณ วัดคลองบ้านใหม่ เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

9. จัดพิธีถวายสัตย์ปฏิญาณเพื่อเป็นพนักงานที่ดีและพลังของแผ่นดิน ประจำปี 2563 เนื่องในโอกาส วันเฉลิมพระชนมพรรษา พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณ พระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติและแสดงออกซึ่งความจงรักภักดี เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2563 ณ ห้องโถงชั้นล่าง สำนักงานใหญ่ ทอท.

10. จัดกิจกรรมจิตอาสาบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ “มีแล้วแบ่งปัน” เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว 28 กรกฎาคม 2563 จัดบรรจุสิ่งของอุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน จำนวน 550 ชุด เพื่อมอบให้แก่ชุมชนในพื้นที่เขตดอนเมืองที่ได้รับความเดือดร้อนจากผลกระทบการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2563 ณ วัดคลองบ้านใหม่ เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

11. กิจกรรมเยี่ยมเยียนผู้สูงอายุ เนื่องในโอกาสวันผู้สูงอายุแห่งชาติ โดยสนับสนุนเครื่องอุปโภคบริโภค ที่จำเป็นให้แก่ผู้สูงอายุ อาทิ ผ้าอ้อมผู้ใหญ่ น้ำยาฆ่าเชื้อโรคเดททอล เครื่องทำน้ำร้อน-เย็น คูเลอร์สแตนเลส ฯลฯ เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2563 ณ สถานสงเคราะห์คนชรา บ้านบางแค 2 กรุงเทพมหานคร

12. จัดพิธีถวายพระพรชัยมงคล และลงนามถวายพระพร เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง 12 สิงหาคม 2563 เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติ และแสดงออกซึ่งความจงรักภักดี เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2563 ณ ห้องโถงชั้นล่าง สำนักงานใหญ่ ทอท.





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

13. จัดกิจกรรมจิตอาสาบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ "มีแล้วแบ่งปัน" เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง 12 สิงหาคม 2563 จัดบรรจุสิ่งของอุปโภคบริโภค ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน จำนวน 550 ชุด เพื่อมอบให้แก่ชุมชนในพื้นที่เขตดอนเมืองที่ได้รับความเดือดร้อน จากผลกระทบการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2563 ณ วัดคลองบ้านใหม่ เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

14. จัดโครงการ “หน้ากาก Face Shield แทนความห่วงใย จากแนวหลัง สู่ แนวหน้า” โดยจัดเตรียม วัสดุและอุปกรณ์ในการจัดทำหน้ากาก Face Shield และเชิญชวนพนักงาน ทอท. ร่วมด้วยช่วยกันจัดทำหน้ากาก Face Shield สำหรับใช้เป็นอุปกรณ์ช่วยลดความเสี่ยงในการติดเชื้อโรคโควิด-19 เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ณ ทสภ., ทดม., ทขม., ทหญ., ทภก. และ ทชร. และผู้ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนงานต่าง ๆ ที่ต้องติดต่อกับบุคคลภายนอก เป็นประจำ รวมทั้งมอบให้กับชุมชนและหน่วยงานในพื้นที่ใกล้เคียง ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลดอนเมือง และสำนักงาน เขตดอนเมือง รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 4,700 ชุด

**การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน**

ในปี 2560 ทอท.ได้ร่วมลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ 3 ฝ่าย เรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะยกระดับมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส ในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังได้เข้าร่วมยกร่างแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ ระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2561 - 2564) ตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือฯ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสและประพฤติปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรม

ในปี 2561 ทอท.จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) ขึ้นตรงกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการธรรมาภิบาล มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำข้อเสนอแนะ แนวทางในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และจัดทำแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและ ประพฤติมิชอบของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยการป้องกันการทุจริตจะมีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมและคุณธรรม ดำเนินการเผยแพร่ ปுகุผัง ให้พนักงานตระหนักถึงจริยธรรมและจรรยาบรรณ พร้อมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณธรรม ตามค่านิยมองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างสังคมคุณธรรม โดยมีแนวทางนำไปสู่ภาคปฏิบัติที่มุ่งสัมฤทธิ์ผล และงานอื่น ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงประสานงานและให้ความร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและ ประพฤติมิชอบร่วมกับหน่วยงานภายนอก อาทิ สำนักงาน ป.ป.ช. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม การทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) สคร. และกระทรวงคมนาคม (คค.) เครือข่ายองค์กรรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับ การป้องกันและปราบปรามการทุจริต และหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง

เพื่อเป็นการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ทอท.ได้ประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานของ ทอท. พร้อมทั้งเข้าร่วมประกาศเจตจำนงสุจริตฯ ร่วมกับ คค. รัฐวิสาหกิจและส่วนราชการภายใต้สังกัด คค. เพื่อแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินกิจการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรมภายใต้หลักธรรมาภิบาล และเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

ทอท.ได้เข้าร่วมโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ตั้งแต่ปี 2557 จนถึงปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยผลการประเมิน ITA ในรอบปีที่ผ่านมา ทอท. มีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอยู่ในระดับ A

ทอท.ตอบสนองนโยบายของภาครัฐที่ให้นาระบบประเมินความเสี่ยงมาเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงด้านการทุจริต โดยทำการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตจากกระบวนการอนุมัติ อนุญาต ตามบันทึกข้อตกลงว่าด้วยการเป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาครัฐขับเคลื่อนปีแห่งการอำนวยความสะดวกในการพิจารณา อนุมัติ อนุญาตของทางราชการต่อต้านการรับสินบนทุกรูปแบบ รวมถึงประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตในกระบวนการ/ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมภายในป้องกันมิให้เกิดการทุจริต ดังนั้น เพื่อให้การบริหาร ความเสี่ยงด้านการทุจริตเป็นไปตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี ทอท.ได้จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตของ ทอท. พร้อมทั้งกำหนดแผนการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ในระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) อีกทั้งยังได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต เพื่อให้ส่วนงาน ทอท.ใช้ประกอบการประเมินความเสี่ยงด้าน การทุจริตในกระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ เพื่อกำหนดมาตรการควบคุมภายในในการป้องกันมิให้เกิด การทุจริต

ทอท.จัดทำแผนการดำเนินงานด้านการป้องกันและต่อต้านการทุจริตให้สอดคล้องและตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ แผนปฏิรูปประเทศด้านที่ 11 การป้องกันและปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบ พ.ศ. 2561 - 2564 แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2564 ยุทธศาสตร์ ที่ 1 วางระบบรากฐานการเสริมสร้างคุณธรรมในสังคมไทย และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 - 2564 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม รวมถึงกำหนดแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ การต่อต้านการทุจริตในนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของ ทอท. อาทิ นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน นโยบาย ธรรมาภิบาล ประมวลจริยธรรมผู้ปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ในการดำเนินงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาคเอกชน ทอท.มีความมุ่งมั่นที่จะประกาศ เจตนารมณ์เป็นแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ของโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชน ไทยในการต่อต้านการทุจริต หรือโครงการ Thailand's Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption (CAC) เพื่อแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.ทุกกลุ่ม และได้แสดงออกถึงเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ในการเข้าร่วม เป็นหนึ่งในสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติฯ จึงได้พัฒนา ปรับปรุงนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่โครงการ CAC กำหนด โดยคณะกรรมการ ทอท.ได้จัดทำประกาศ ทอท. เรื่อง นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2559 และประกาศใช้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งนโยบายฯ ฉบับดังกล่าวได้กำหนดค่านิยม หน้าที่ความรับผิดชอบ แนวปฏิบัติ



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

และบทลงโทษ เพื่อให้บุคลากรของ ทอท.ได้ลงชื่อรับทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด หากกระทำการใด ๆ ที่ฝ่าฝืนตามนโยบายฯ ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมจะได้รับการพิจารณาโทษทางวินัยตามระเบียบที่ ทอท.กำหนดไว้ รวมถึงได้รับโทษทางกฎหมาย หากเป็นการกระทำที่ผิดต่อกฎหมาย และกำหนดให้มีการทบทวนและรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายฯ เป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจได้ว่านโยบายดังกล่าวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการดำเนินงานธุรกิจ ระเบียบ ข้อบังคับ และบทบัญญัติของกฎหมาย พร้อมทั้งเผยแพร่ให้กับบุคลากรของ ทอท. บริษัทร่วม บริษัทย่อย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบและถือปฏิบัติตามนโยบายฯ โดยทั่วกันผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์หลักของ ทอท. ที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว อาทิ เว็บไซต์ของ ทอท. ([www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th)) เครือข่ายอินเทอร์เน็ต จดหมาย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการตีพิมพ์ประกาศในจุดที่ผู้มีส่วนได้เสียเห็นได้ชัดเจน ทั้งนี้ ทอท.อยู่ระหว่างการดำเนินการเพิ่มเติมตามมติคณะกรรมการโครงการ CAC

ทอท.ได้จัดทำประกาศ ทอท. เรื่อง การงดรับของขวัญและประโยชน์อื่นใดในเทศกาลปีใหม่และในโอกาสอื่น ๆ โดยขอความร่วมมือบุคลากรของ ทอท. งดรับของขวัญและประโยชน์อื่นใดในเทศกาลปีใหม่และในโอกาสอื่น ๆ จากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามแนวปฏิบัติของประกาศ ทอท. เรื่อง นโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน อันจะเป็นการสร้างมาตรฐานที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรของ ทอท. ในการป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ทอท. ได้ทำหนังสือถึงคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจทุกกลุ่ม เพื่อขอความร่วมมืองดเว้นการให้ของขวัญและประโยชน์อื่นใดในเทศกาลปีใหม่และในโอกาสอื่นๆ ซึ่งถือเป็นการตอกย้ำถึงความมุ่งมั่นของ ทอท. ในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส และเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของ ทอท.

ทอท.ได้ทบทวน “ขั้นตอนการปฏิบัติการรับเรื่องร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแสการทุจริต ทอท.” ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียและบุคลากรของ ทอท. สามารถแจ้งเบาะแสการกระทำผิดได้หลากหลายช่องทาง ซึ่งหากผู้ใดพบเห็นบุคลากรของ ทอท. หรือบุคคลภายนอกที่ทำการแทน ทอท. กระทำการที่ส่อไปในทางทุจริตหรือกระทำทุจริต ไม่ว่าจะเป็นการกระทำผิดทางวินัยตามระเบียบ ทอท. หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สามารถแจ้งเบาะแสด่วนช่องทางตามที่ ทอท.กำหนดไว้ ดังนี้

1. จดหมายถึงผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต ทอท. 333 ถ.เชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210

2. E-mail : [anti-corruption\\_center@airportthai.co.th](mailto:anti-corruption_center@airportthai.co.th)

3. Website : [www.airportthai.co.th/th/ติดต่อเรา/ติดต่อและรับเรื่องร้องเรียน](http://www.airportthai.co.th/th/ติดต่อเรา/ติดต่อและรับเรื่องร้องเรียน)

ทั้งนี้ ทอท.จะปกป้องข้อมูลเรื่องร้องเรียนให้เป็นความลับและไม่เปิดเผยต่อบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความเสียหายของผู้ร้องเรียน แหล่งที่มาของข้อมูล หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เว้นแต่กรณีที่มีความจำเป็นในขั้นตอนการดำเนินการตามกฎหมายกำหนด หากมีการจงใจฝ่าฝืนนำข้อมูลออกไปเปิดเผย ทอท.จะดำเนินการลงโทษทางวินัย และ/หรือดำเนินการทางกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืนแล้วแต่กรณี

เพื่อเสริมสร้างความรู้ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านการต่อต้านการทุจริต ทอท.ได้จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการป้องกันและต่อต้านการทุจริตในหลักสูตรหลักของ ทอท.ประกอบด้วย หลักสูตร



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (AOT Orientation) หลักสูตรการปฏิบัติการท่าอากาศยาน (Airport Operations) หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับต้น (Junior Airport Management) หลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับกลาง (Intermediate Airport Management) และหลักสูตรการจัดการท่าอากาศยานระดับสูง (Senior Airport Management) รวมถึงเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงาน ป.ป.ช. มาบรรยายพิเศษด้านการป้องกันและต่อต้านการทุจริตให้กับบุคลากรทั้งในส่วนกลางและแต่ละท่าอากาศยาน นอกจากนี้ ทอท.ได้ประสานไปยังสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อขอความอนุเคราะห์นำบุคลากรเข้าเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ด้านโกง เพื่อเสริมสร้างความรู้และความตระหนักถึงพิษภัยและผลร้ายที่เกิดจากการทุจริต

**ความขัดแย้งทางผลประโยชน์**

คณะกรรมการ ทอท.ถือเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นนโยบายที่สำคัญโดยกำหนดเป็นนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท. ที่กำหนดห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานใช้โอกาสจากการเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงาน ทอท. แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน จึงห้ามมิให้กรรมการประกอบธุรกิจที่แข่งขันกับ ทอท. หลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเองที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ทอท. หรือในกรณีที่ต้องทำรายการเช่นนั้น คณะกรรมการ ทอท.จะดูแลให้การทำรายการนั้น มีความโปร่งใสและเที่ยงธรรม เสมือนการทำรายการกับบุคคลทั่วไป ทั้งนี้ กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานที่มี ส่วนได้เสียในรายการนั้น จะต้องไม่มีส่วนในการพิจารณาอนุมัติ และในกรณีที่เข้าข่ายเป็นรายการที่เกี่ยวข้องกันภายใต้ประกาศของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการ ทอท. จะดูแลให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทจดทะเบียนอย่างเคร่งครัด

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

- (1) หลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเองที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ทอท.
- (2) ในกรณีที่จำเป็นต้องทำรายการเพื่อประโยชน์ของ ทอท.รายการนั้นจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขการค้าทั่วไปตามหลักการที่คณะกรรมการ ทอท.อนุมัติด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม เสมือนการทำรายการกับบุคคลทั่วไป และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของ ทอท. ทั้งนี้ กรรมการที่มีส่วนได้เสียในรายการนั้นจะต้องไม่มีส่วนในการพิจารณาอนุมัติ
- (3) ในกรณีที่เข้าข่ายเป็นรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการ ทอท.จะดูแลให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทจดทะเบียนอย่างเคร่งครัด
- (4) ในกรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานหรือบุคคลในครอบครัวเข้าไปมีส่วนร่วม หรือเป็นผู้ถือหุ้น ในกิจการใดๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ทอท.จะต้องแจ้งให้ผู้บริหารสูงสุดทราบเป็นลายลักษณ์อักษร
- (5) กรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานไปเป็นกรรมการ หรือที่ปรึกษาในบริษัทหรือองค์กร ทางธุรกิจอื่น ๆ การไปดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องไม่ขัดต่อประโยชน์ของ ทอท.และการปฏิบัติหน้าที่โดยตรงใน ทอท.



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เป็นไปตามที่กฎหมายหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ในเรื่องการรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหารหรือของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง คณะกรรมการ ทอท. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการรายงานการมีส่วนได้เสียดังกล่าว โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหาร ต้องรายงานการมีส่วนได้เสียภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่ได้รับหนังสือ และหากมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล ให้แจ้งเลขานุการบริษัทภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่ที่มีการเปลี่ยนแปลง 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 เพื่อให้การดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

**การปฏิรูปนิเทศกรรมการใหม่**

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกรรมการใหม่ ทอท. ได้จัดเตรียมเอกสารและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ เช่น ข้อบังคับ ทอท. คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. และแผนวิสาหกิจ ทอท. ตลอดจนรายละเอียดของการดำเนินงานโครงการพัฒนาต่าง ๆ เป็นต้น ให้กรรมการได้ศึกษาและใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมทั้งจัดการบรรยายสรุปให้กรรมการใหม่ได้รับทราบเกี่ยวกับลักษณะธุรกิจของ ทอท. ผลประกอบการ แผนการดำเนินงานในอนาคต ประเด็นต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน โดยผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและที่ปรึกษากฎหมายเป็นผู้บรรยายและตอบข้อซักถาม นอกจากนี้ภายหลังจากการรับฟังบรรยายสรุป ทอท. ได้นำกรรมการใหม่เข้าเยี่ยมชมพื้นที่ปฏิบัติงานจริง ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำกับดูแลกิจการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

**การพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูง ทอท.**

คณะกรรมการ ทอท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยสนับสนุนให้กรรมการเข้าอบรมหรือสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย หรือ IOD ที่จัดขึ้นสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) หลักสูตร Director Certification Program (DCP) หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP)



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) 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 อย่างต่อเนื่องเพื่อจัดให้กรรมการและผู้บริหารเข้าร่วมอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของ กรรมการ และผู้บริหาร ตามที่ IOD เสนอรวมทั้งสนับสนุนให้เลขานุการบริษัทและผู้ที่ต้องทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรสำหรับเลขานุการบริษัท เช่น หลักสูตร Company Secretary Program (CSP) เพื่อให้ทราบบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด หลักสูตร Effective Minute Taking (EMT) เพื่อทราบรูปแบบและมาตรฐานของการจัดทำ บันทึกการรายงานการประชุม ประเด็นการกำกับดูแลกิจการ กฎหมาย และข้อกำหนดที่ควรบันทึก หลักสูตร Board Reporting Program (BRP) เพื่อจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุมนำเสนอกรรมการทั้งรายงานทางการเงิน และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน รวมทั้งการบันทึกการรายงานเพื่อแสดงความคิดเห็นในประเด็นสำคัญ หลักสูตร Company Reporting Program (CRP) เพื่อช่วยให้เลขานุการบริษัทสามารถจัดเตรียมข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนตามหลักกฎหมายและกฎเกณฑ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความเชื่อมั่น

นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้กรรมการและผู้บริหารเข้ารับการอบรมหลักสูตร Finance for Non-Finance Executives ของสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association : TMA) ซึ่งเป็นหลักสูตรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อวางแผนการลงทุน ตลอดจนใช้ข้อมูลทางการเงินในการจัดทำกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันสำหรับผู้บริหาร หลักสูตร Anti-Corruption : The Practical Guide (ACPG) ซึ่งเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับการศึกษาแบบประเมินตนเอง (Self-Evaluation Tool) หลักการและวิธีการวางระบบการป้องกันการทุจริตในองค์กร และหลักสูตร Corporate Governance for Executives (CGE) ซึ่งเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับหลักการกำกับดูแลกิจการ เพื่อนำไปบริหารจัดการงานในองค์กรบนพื้นฐานของหลักการกำกับดูแลกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ โครงสร้างองค์กร ตลอดจนการนำนโยบายในระดับองค์กรถ่ายทอดลงมายังระดับปฏิบัติการได้อย่างประสบผลสำเร็จ

ทั่วทั้งองค์กร อันจะช่วยสร้างผลประโยชน์และการเติบโตในระยะยาวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน เป็นต้น





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

**ประวัติการอบรมของคณะกรรมการ ทอท. ที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรสำหรับกรรมการ  
ที่จัดโดยหน่วยงานสำคัญๆ ของภาครัฐและภาคเอกชน**

รายชื่อกรรมการ	หลักสูตร						
	Director Accreditation Program (DAP) IOD	Director Certification Program (DCP) IOD	Advanced Audit Committee Program (AACP) IOD	Risk Corporate Leaders (RCL) IOD	Ethical Leadership Program (ELP) (CAC)	ผู้บริหารระดับสูง (สถาบันวิทยากร ตลาดทุน)	การกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชน (สถาบันพระปกเกล้า)
นายประสงค์ พูนธเนศ		รุ่น 76/2006	-	-	-	รุ่น 14	-
นายสารวุธ เบญจกุล	-	รุ่น 108/2008	-	รุ่น 8/2017	-	รุ่น 5	รุ่น 3
นางสาวสุพริตต์ รัตนโชติ		รุ่น 73/2006					
นายธานินทร์ ณะอม		รุ่น 204/2015	รุ่น 27/2017		รุ่น 15/2019		รุ่น 6
นายฤทธิเทพ สิมลี	รุ่น 149/2018				รุ่น 15/2019	-	
พลอากาศเอก ภาณุพงศ์ เสี่ยงคะ	รุ่น 168/2020		รุ่น 37/2020				
พลตำรวจเอก มนุ เมฆหมอก	รุ่น 137/2017	-	-	รุ่น 9/2017	-	-	รุ่น 16
นายฤทธิญา จินะวิจารณ์		รุ่น 186/2014	-	-	-	-	-
นายฤทธิเดช เสสสะเวช	รุ่น 118/2015						
นายวราห์ ทองประสิทธิ์	รุ่น 80/2009	-	รุ่น 20/2015	รุ่น 14/2018	-		-
นางณัฐฎา อ้นนาคศิลป์	รุ่น 159/2019	-	รุ่น 34/2019		-		-
นายชยธรรม พรหมศรี							
นางสาวศุภวรรณ ถนอมเกียรติภูมิ		รุ่น 223/2016					
นายณินันท์ ศิริสมรรถการ	รุ่น 138/2017	รุ่น 258/2018	-		-	-	-
กรรมการที่พ้นจากตำแหน่งระหว่างปีงบประมาณ 2563							
นายมานิต นิธิประทีป	รุ่น 126/2016	รุ่น 225/2016	รุ่น 26/2017	รุ่น 8/2017	-	รุ่น 14	รุ่น 12
นายมนัส แจ่มเวหา		รุ่น 71/2006	-	รุ่น 9/2017	รุ่น 1/2015	รุ่น 13	รุ่น 1
นายรัชชัย อรรถนุก		รุ่น 73/2006	-	รุ่น 9/2017		รุ่น 17	รุ่น 10

ในปีงบประมาณ 2563 มีกรรมการเข้ารับการอบรมจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ได้แก่ พลอากาศเอก ภาณุพงศ์ เสี่ยงคะ อบรมหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 168/2020 และหลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่นที่ 37/2020

นอกจากนี้ คณะกรรมการ ทอท. คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานที่มีกรรมการ ทอท. เป็นประธาน ได้เดินทางไปประชุมและศึกษาดูงานท่าอากาศยานต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ณ ท่าอากาศยาน เลโอนาร์โด ดา วินชี-ฟิอูมิซินี สาธารณรัฐอิตาลี ระหว่างวันที่ 28 ตุลาคม - 2 พฤศจิกายน 2562

การเดินทางไปประชุมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ณ ท่าอากาศยานต่างประเทศถือเป็นส่วนหนึ่งของการเปิดประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการสร้างแนวคิดและกลยุทธ์เพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการด้านต่าง ๆ ของท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. ให้ก้าวหน้าวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยการเดินทางไปดูงานในแต่ละครั้ง ทอท. คำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดที่องค์กร





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

จะได้รับ เพื่อนำความรู้ เทคโนโลยีต่าง ๆ และประสบการณ์ที่ได้มาใช้ในการพิจารณากำหนดนโยบายการพัฒนาขีดความสามารถและการบริการของท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

**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 เพื่อจัดทำ Successors Pool ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการคัดเลือกผู้บริหารที่มีความเหมาะสมที่จะเข้าดำรงตำแหน่งสำคัญ เมื่อตำแหน่งนั้นว่างลง และเป็นการเตรียมความพร้อมให้กลุ่มผู้บริหารที่เป็น Successors มีโอกาสได้รับการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้พร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ และบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของ ทอท.

ทอท.ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับการทดแทนตำแหน่งในอนาคต และพัฒนาผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งผู้บริหารเข้ารับการอบรมในหลักสูตรสำคัญต่าง ๆ อาทิ หลักสูตรวิทยาลัยเหล่าทัพ หลักสูตรสถาบันพระปกเกล้า หลักสูตรการบริหารคนมาคมระดับสูง หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน หลักสูตรผู้บริหารการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs for Executives Program) หลักสูตรเตรียมความพร้อมสำหรับผู้จัดการสนามบินสาธารณะ และหลักสูตร Leadership Succession Program

**การประเมินตนเองของคณะกรรมการ**

นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท.และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท.กำหนดให้คณะกรรมการ ทอท.ต้องประเมินตนเองรายปี เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบ การปฏิบัติงานในหน้าที่ของคณะกรรมการ และร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหาเพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการเห็นชอบให้ใช้แบบประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ที่กำหนดไว้ในเอกสาร “แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ”

สำหรับกระบวนการในการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ทอท.นั้น คณะกรรมการธรรมาภิบาลจะพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท.และคณะกรรมการชุดย่อย ก่อนที่จะเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่อพิจารณา และ ทอท.จะดำเนินการจัดส่งแบบประเมินให้กรรมการ ทอท.ทุกคนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท.และส่งกลับมายัง ทอท.เพื่อวิเคราะห์ผลประเมิน จากนั้น ทอท.จะนำผลประเมินและข้อคิดเห็นต่าง ๆ เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.เพื่อรับทราบและหาแนวทางร่วมกันในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท.ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป โดยในปี 2563 คณะกรรมการ ทอท.ได้มีมติเห็นชอบให้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ทอท.จำนวน 2 แบบ ประกอบด้วย แบบประเมินตนเอง



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (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 2563 คณะกรรมการ ทอท.พิจารณารายงานสรุปผลการประเมินคณะกรรมการ ทอท.ประจำปี 2563 และข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกรรมการ เพื่อให้ ทอท.นำมากำหนดแนวทางที่จะปรับปรุงแก้ไขและแนวทางที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม 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 อยู่ในเกณฑ์

ดีเยี่ยม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 92.40

2. การประเมินผลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ แบบประเมินแบ่งเป็น 6 ส่วน มีคำถามทั้งหมด 42 ข้อ ประกอบด้วยหัวข้อประเมิน ดังนี้

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

สรุปการประเมินผลคณะกรรมการในภาพรวม เห็นว่าประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์

ดีเยี่ยม มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 98



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ทั้งนี้ คณะกรรมการได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ในการพิจารณา ทำให้สามารถไตร่ตรองได้อย่างรอบคอบมากขึ้น เพื่อฝ่ายเลขานุการองค์กรและกำกับดูแลกิจการจะสามารถประสานงานและจัดทำเอกสารข้อมูลให้กรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อย**

นโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท.กำหนดให้คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยการประเมินตนเองของกรรมการชุดย่อยทุกชุดมีการดำเนินการดังนี้

- 1) คณะกรรมการธรรมาภิบาลเห็นชอบให้คณะกรรมการชุดย่อยทบทวนและจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย
- 2) คณะกรรมการชุดย่อยพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมและใช้เป็นแบบประเมินผลในการปฏิบัติงานต่อไป
- 3) เลขานุการคณะกรรมการชุดย่อย สรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย และดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 4) เลขานุการคณะกรรมการ รายงานผลประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยต่อคณะกรรมการ ทอท.

โดยผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อย ปี 2563 ทุกชุดอยู่ในระดับ ดีเยี่ยม สรุปได้ดังนี้

หน่วย : ร้อยละ

คณะกรรมการชุดย่อย	ผลการประเมินของคณะกรรมการชุดย่อย
1. คณะกรรมการตรวจสอบ	95.92
2. คณะกรรมการสรรหา	97.25
3. คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	98.67
4. คณะกรรมการธรรมาภิบาล	94.50
5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	98

**การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.**

คณะกรรมการ ทอท.แต่งตั้งคณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. ซึ่งประกอบด้วย กรรมการ ทอท. และฝ่ายบริหาร ทอท.ทำหน้าที่เลขานุการคณะอนุกรรมการ โดยคณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.จะประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. ทุก 6 เดือน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ตามตัวชี้วัดที่ได้เสนอคณะกรรมการ ทอท. ให้ความเห็นชอบไว้ ซึ่งแผนการดำเนินงานดังกล่าวจะครอบคลุมในด้านต่าง ๆ เช่น การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาธุรกิจและการตลาด การพัฒนาองค์กรและบุคลากร และการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นต้น



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

## 9.2 คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการ ทอท.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยตามข้อบังคับ ทอท.เพื่อช่วยกลั่นกรองงานที่สำคัญ มีหน้าที่รับผิดชอบตามที่กำหนดในข้อบังคับ ทอท.และกฎบัตร ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการทั้งหมด 5 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาล และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

## 9.2.1 คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการ ทอท.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบตามข้อบังคับ ทอท.ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการ ตรวจสอบ ประกอบด้วย กรรมการ ทอท.อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องมีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน โดยมีคุณสมบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด ในปีงบประมาณ 2563 มีการประชุม 12 ครั้ง คณะกรรมการตรวจสอบ ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 ประกอบด้วยกรรมการ 3 คน โดยทุกคน เป็นกรรมการอิสระ ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) นายวราห์ ทองประสินธุ์	ประธานกรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)
(2) พลอากาศเอก ภาณุพงศ์ เสวยงคะ	กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)
(3) นางณัฐฎาจารย์ อนันตศิลป์	กรรมการตรวจสอบ (กรรมการอิสระ)

หมายเหตุ กรรมการตรวจสอบในลำดับที่ 1 และ 3 มีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน และมีความสามารถในการสอบทานงบการเงินของ ทอท.

คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง โดยในการประชุม แต่ละครั้งของคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องมีกรรมการตรวจสอบเข้าประชุมไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนที่มีอยู่ทั้งหมดในขณะนั้น จึงถือเป็นองค์ประชุม การลงมติของคณะกรรมการตรวจสอบให้ประธานและกรรมการตรวจสอบ มีเสียงคนละหนึ่งเสียง และให้ถือคะแนนเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ กรณีที่มีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานมีสิทธิลงคะแนนอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

คณะกรรมการตรวจสอบได้กำหนดให้มีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) โดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมด้วย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งในปีงบประมาณ 2563 คณะกรรมการตรวจสอบ ได้มีการประชุมร่วมกับ สตง.ทั้งสิ้นจำนวน 3 ครั้ง

## ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

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

(2) คณะกรรมการ ทอท.เป็นผู้อนุมัติกฎบัตร และคณะกรรมการตรวจสอบต้องสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการปฏิบัติงานจริงการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎบัตรจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท.



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(3) สอบทานให้ ทอท.มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบรายงานทางการเงินและบัญชี และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานสากล มีความรัดกุม เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(4) สอบทานผลการปฏิบัติงานภายใน ทอท.พร้อมให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ ทอท.และ/หรือฝ่ายบริหาร 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 เกี่ยวกับประเด็นการรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันโดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละครั้ง 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.

(11) สอบทานให้ ทอท.ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ทอท.

(12) เสนอข้อแนะนำต่อคณะกรรมการ ทอท.ในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ

(13) พิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบร่วมกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และพิจารณาความเหมาะสมของการแต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบของพนักงานในสำนักตรวจสอบ ร่วมกับผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

(14) กำกับดูแล แนะนำ ติดตาม และสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระของสำนักตรวจสอบ สอบทานรายงานการตรวจสอบของสำนักตรวจสอบ เพื่อให้รายงานการตรวจสอบมีคุณภาพ เป็นประโยชน์ และ



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

สามารถใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนงาน ทอท.และเพื่อให้มีการนำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ไปสู่การปฏิบัติที่มีส่วนช่วยลดระดับความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของ ทอท.ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ส่วนงานด้านบริหารของสำนักตรวจสอบ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ในฐานะผู้รับผิดชอบการบริหารงานของ ทอท.เป็นผู้กำกับดูแล รวมทั้งสนับสนุนการตรวจสอบให้ครอบคลุมทุกส่วนงานของ ทอท.และตัดสินใจสั่งการต่อผลการตรวจสอบ ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะของสำนักตรวจสอบได้ทันกาล เหมาะสม และให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่มีหน้าที่อธิบายชี้แจงเหตุผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบในกรณีที่ไม่วางตามข้อเสนอแนะ

(15) ให้ความเห็นชอบงบประมาณ และอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี แผนอัตราค่าจ้าง แผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรสำนักตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการตรวจสอบเป็นไปอย่างครอบคลุมทั้งด้านการเงิน การบัญชี การบริหาร การปฏิบัติการ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมทั้งติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนการต่าง ๆ เหล่านี้

(16) พิจารณาความเหมาะสมเพียงพอของทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ทอท.

(17) ทบทวน ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนด คำสั่ง และประกาศของ ทอท.เกี่ยวกับการกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักตรวจสอบทุกหนึ่งปี เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสำนักตรวจสอบมีความเป็นอิสระอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หากการทบทวนดังกล่าวข้างต้นพบว่าการดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระ ให้นำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่อพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง

(18) คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติงานโดยผ่านสำนักตรวจสอบ ดังนั้น จึงควรจัดให้มีช่องทางการติดต่อระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ ที่สามารถติดต่อและรายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(19) คณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบในการพิจารณาอนุมัติ และแผนการตรวจสอบของสำนักตรวจสอบ และอนุมัติในกรณีที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการ ทอท. นอกจากนี้ยังรับผิดชอบในการพิจารณา และให้ความเห็นต่อคณะกรรมการ ทอท.เกี่ยวกับคุณสมบัติ และผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบ

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

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

(22) พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคล ซึ่งมีความเป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท และเสนอค่าตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเสนอการเลิกจ้างผู้สอบบัญชีของบริษัท





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(23) พิจารณานหนังสือที่ผู้สอบบัญชีมีถึงผู้บริหาร ทอท.แจ้งข้อสังเกต และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายการที่ผิดปกติหรือข้อบกพร่อง ที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบ พิจารณา และให้ข้อคิดเห็นต่อคณะกรรมการ ทอท. โดยอาจสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สอบบัญชีก่อนเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องในหนังสือดังกล่าว และติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์นั้นได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการ ทอท. และนำไปสู่การปฏิบัติ ในกรณีข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะใดไม่ได้รับการพิจารณาหรือดำเนินการโดยไม่มีเหตุผลอันควร ให้หารือร่วมกับฝ่ายบริหาร และนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

(24) คณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบในการหารือเกี่ยวกับขอบเขตและแนวทางการตรวจสอบของผู้สอบบัญชี รวมทั้งหารือเกี่ยวกับผลการตรวจสอบ และผลการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี

(25) คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องเชิญผู้สอบบัญชีเข้าร่วมประชุม โดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละครั้ง

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

(27) คณะกรรมการตรวจสอบหารือกับฝ่ายบริหาร ทอท.เกี่ยวกับความเสี่ยงทางธุรกิจที่ ทอท.เผชิญอยู่ และแผนการจัดการกับความเสี่ยงนั้น รวมถึงประเด็นผลกระทบทางกฎหมาย ภาษีอากร หรือกฎระเบียบอื่นที่มีผลกระทบต่อ ทอท.และคดีความ หรือการฟ้องร้องใด ๆ ที่มีอยู่ หรือประเด็นที่กำลังจะดำเนินการ รวมทั้งที่ยังไม่ได้ดำเนินการ

(28) คณะกรรมการตรวจสอบอาจจัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้บริหาร อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้คณะกรรมการตรวจสอบเชิญผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหาร และบุคคลใด ๆ เข้าร่วมการประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมนั้นๆ และควรมีการหารือกับผู้บริหารบางตำแหน่งเป็นประจำ เช่น ผู้บริหารที่กำกับดูแลหน่วยงานด้านบัญชี และการเงิน ด้านกฎหมาย และหน่วยตรวจสอบภายใน เป็นต้น

(29) คณะกรรมการตรวจสอบต้องคำนึงถึงความสำคัญของเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบมีความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ ทอท.โดยตรง

(30) สอบทานข้อสรุปและหลักฐานประกอบ ในกรณีที่พนักงานหรือผู้บริหารอาจมีการกระทำอันเป็นการทุจริต หรือใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ เป็นผลให้ ทอท.ได้รับความเสียหาย และนำเสนอผลการสอบทานดังกล่าวต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่อพิจารณาโดยเร็ว

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

(32) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง และไตรมาสที่สี่จัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปี โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของ ทอท. ซึ่งรายงานผลการดำเนินงานประจำปีต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบ และต้องประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(32.1) ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำและการเปิดเผยข้อมูลในรายงานทางการเงินถึงความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้

(32.2) ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทอท.

(32.3) ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ทอท.

(32.4) ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี

(32.5) ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

(32.6) จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน

(32.7) ความเห็น หรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตร (Charter)

(32.8) การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตร (Charter)

(32.9) รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบ ภายใต้ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ทอท.

(33) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการ ทอท. มอบหมาย ทั้งนี้ ต้องอยู่ในขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

ในการดำเนินงานข้างต้น คณะกรรมการตรวจสอบคำนึงถึงความมีสาระสำคัญของเรื่องที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.

#### การเปิดเผยข้อมูลหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ในการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 9/2562 เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2562 ที่ประชุมมีมติแต่งตั้ง นางดวงกมล เฉลิมสาร ให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2562 เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับด้านบัญชีการเงิน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบภายในของ ทอท. รวมทั้งสามารถให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในการทำหน้าที่ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน และมีความเข้าใจในกิจกรรมการดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยงของบริษัท

#### 9.2.2 คณะกรรมการสรรหา

คณะกรรมการ ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาตามข้อบังคับ ทอท. ซึ่งกำหนดให้ประกอบด้วยกรรมการ ทอท. อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ ในปีงบประมาณ 2563 มีการประชุม 4 ครั้ง คณะกรรมการสรรหา ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 ประกอบด้วยกรรมการ ทอท. ดังรายชื่อต่อไปนี้



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) พลตำรวจเอก มนุ เมฆหมอก	ประธานกรรมการสรรหา (กรรมการอิสระ)
(2) พลอากาศเอก ภาณุพงศ์ เสวยงคะ	กรรมการสรรหา (กรรมการอิสระ)
(3) นายกฤษฎา จินะวิจารณ์	กรรมการสรรหา (กรรมการ)

**ขอบเขตอำนาจหน้าที่**

พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่ควรได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการใหม่ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการ ทอท. และ/หรือผู้ถือหุ้น ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ทอท. โดยให้มีการกำหนดวิธีสรรหากรรมการตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

**9.2.3 คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน**

คณะกรรมการ ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนตามข้อบังคับ ทอท. ซึ่งกำหนดให้ต้องประกอบด้วยกรรมการ ทอท. อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนเป็นกรรมการอิสระ ในปีงบประมาณ 2563 มีการประชุม 3 ครั้ง คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 ประกอบด้วยกรรมการ ทอท. ดังรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) นางสาวสุทธิรัตน์ รัตนโชติ	ประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน (กรรมการอิสระ)
(2) นายกฤษฎา จินะวิจารณ์	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน (กรรมการ)
(3) นางณัฐฎา จาริ อนันตศิลป์	กรรมการกำหนดค่าตอบแทน (กรรมการอิสระ)

**ขอบเขตอำนาจหน้าที่**

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

**9.2.4 คณะกรรมการธรรมาภิบาล**

คณะกรรมการ ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลตามข้อบังคับ ทอท. ซึ่งกำหนดให้ประกอบด้วยกรรมการ ทอท. อย่างน้อย 3 คน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ ในปีงบประมาณ 2563 มีการประชุม 2 ครั้ง คณะกรรมการธรรมาภิบาล ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 ประกอบด้วยกรรมการ 4 คน เป็นกรรมการอิสระ 3 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
(1) พลอากาศเอก ภาณุพงศ์ เสี่ยงคะ	ประธานกรรมการธรรมาภิบาล (กรรมการอิสระ)
(2) นายธานินทร์ ณะเฒ	กรรมการ (กรรมการอิสระ)
(3) นายวราห์ ทองประสินธุ์	กรรมการ (กรรมการอิสระ)
(4) กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	กรรมการและเลขานุการ

## ขอบเขตอำนาจหน้าที่

- (1) กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ทอท.เสนอต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่ออนุมัติ
- (2) ส่งเสริมและให้คำแนะนำแนวปฏิบัติที่ดีแก่คณะกรรมการ ทอท.เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด รวมทั้งหลักปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- (3) ส่งเสริมให้การดำเนินงานของ ทอท. คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมครอบคลุมทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ 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 คน ซึ่งในปีงบประมาณ 2563 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดให้มีการประชุมจำนวน 12 ครั้ง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คคส.) ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 มีองค์ประกอบและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
1. นายธานินทร์ ณะเฒ	ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง (กรรมการอิสระ)
2. นายกฤษณ์ เสสเวช	กรรมการ (กรรมการอิสระ)
3. นางสาวศุภวรรณ ณหอมเกียรติภูมิ	กรรมการ (กรรมการอิสระ)
4. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	กรรมการและเลขานุการ



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

**หน้าที่และความรับผิดชอบ**

- (1) กำหนดนโยบายและกรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทอท. รวมทั้งให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการ ทอท. และฝ่ายบริหาร ทอท. ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร
- (2) กำกับดูแล สนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประสบความสำเร็จในระดับองค์กร
- (3) เสนอแนะวิธีป้องกันและวิธีลดระดับความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมภายในระดับองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (4) ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงแผนการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสถานะการดำเนินงาน
- (5) แต่งตั้งคณะทำงาน และ/หรือพนักงานเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงานได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

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

- (1) นายสรารุช เบญจกุล
- (2) นางสาวสุทธิดีร์ รัตนโชติ
- (3) นายธานินทร์ ณะเฒ
- (4) พลอากาศเอก ภาณุพงศ์ เสี่ยงคะ
- (5) พลตำรวจเอก มนุ เมฆหมอก
- (6) นายวราห์ ทองประสินธุ์
- (7) นางณัฐฎ์จารี อนันตศิลป์
- (8) นายกฤษณ์ เสสเวช
- (9) นางสาวศุภวรรณ วัฒนเกียรติภูมิ

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

- (1) ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดใน ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
- (2) ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมทั้งไม่เป็นลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. โดยต้องไม่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้เสียในลักษณะดังกล่าวมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้าม



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษา ของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท.

(3) ไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ เช่น เป็นลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้/ลูกหนี้การค้า เจ้าหนี้/ลูกหนี้เงินกู้ เป็นต้น รวมทั้งไม่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ทั้งในด้านการเงินและการบริหารงานของ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวาง การใช้วิจารณญาณอย่างอิสระ และไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท.

(4) ไม่เป็นญาติสนิทหรือมีความสัมพันธ์อื่นที่อาจทำให้ขาดความเป็นอิสระกับกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ ทอท. บริษัทในเครือ บริษัทร่วมทุน ผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอ ให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของ ทอท. หรือบริษัทในเครือ รวมทั้งไม่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นตัวแทน เพื่อรักษาผลประโยชน์ของกรรมการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่

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

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

(7) ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของ ทอท. หรือ บริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุนส่วนที่มีนัยในหุนส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุนที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของ ทอท. หรือบริษัทย่อย

(8) ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของ ทอท.

ทั้งนี้ กรรมการ ทอท. ที่ได้รับการสรรหาเป็นกรรมการตามหลักเกณฑ์และกระบวนการตามข้อ 9.3.2 และมีคุณสมบัติครบถ้วนตามค่านิยมกรรมการอิสระของ ทอท. ข้างต้น จะได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระด้วย มติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น

### 9.3.2 การสรรหากรรมการ

เมื่อตำแหน่งกรรมการของ ทอท. ว่างลง คณะกรรมการสรรหามีหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคคล ที่สมควรได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการ โดยพิจารณาจากกฎหมาย กฎระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี และแนวทางปฏิบัติ ดังนี้



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(1) มีคุณสมบัติสอดคล้องตามข้อบังคับ ทอท. พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ.2535 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2557 พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2554, 18 กรกฎาคม 2560 และ 6 สิงหาคม 2562 มติคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในการประชุมครั้งที่ 4/2560 เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2560 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ กจ. 3/2560 ลงวันที่ 30 มกราคม 2560 ข้อบังคับ ทอท.และนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท.

(2) จากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Director's Pool) ของกระทรวงการคลังซึ่งเป็นบัญชีที่ได้รับรวบรวมผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของรัฐวิสาหกิจไว้อย่างครบถ้วน

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

(4) มีสมรรถนะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ตามกรอบที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ทอท.ในการประชุมครั้งที่ 10/2562 เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2562 ทั้งนี้ ทอท.ไม่มีนโยบายในการกีดกันทางเพศ หรือเชื้อชาติ

ทอท.ได้กำหนดวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการ ทอท. ดังนี้

(1) เมื่อตำแหน่งกรรมการ ทอท.ว่างลง ทั้งในกรณีกรรมการที่ออกจากตำแหน่งเมื่อครบวาระ หรือกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งก่อนครบกำหนดวาระ ที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.จะมีมติให้คณะกรรมการสรรหาดำเนินการสรรหากรรมการแทนตำแหน่งกรรมการที่ว่างลง

(2) กรณีการเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ ทอท.เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการล่วงหน้าก่อนการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 3 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน – 31 สิงหาคม ของทุกปี และเปิดโอกาสให้กรรมการ ทอท.เสนอชื่อบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับกิจการ ทอท.ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณา

(3) คณะกรรมการสรรหาจะดำเนินการสรรหา โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของกรรมการที่ยังขาดอยู่ตามความจำเป็นและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

(4) คณะกรรมการสรรหาสรุปผลการสรรหาและเสนอชื่อบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นกรรมการ ทอท. พร้อมเหตุผลประกอบและเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่อขอความเห็นชอบ

(5) คณะกรรมการ ทอท.พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามรายชื่อที่คณะกรรมการสรรหาเสนอเพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการหรือเสนอรายชื่อต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติแต่งตั้งเป็นกรรมการต่อไป โดยรายชื่อบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการกำหนดนโยบายรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2557 พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 มติคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ในการประชุมครั้งที่ 4/2560 เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2560 และมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2562

(6) สำหรับการลงคะแนนเสียงเพื่อเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกจากตำแหน่งเมื่อครบวาระ หรือกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งก่อนครบกำหนดวาระ มีดังนี้

1) การเลือกตั้งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างในกรณีที่พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ คณะกรรมการอาจเลือกตั้งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างได้ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ ทั้งนี้ บุคคลที่เข้ามาเป็นกรรมการแทนจะมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระเดิมที่เหลืออยู่ของกรรมการที่ออกไป

2) การเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ ต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี ซึ่งบุคคลที่ได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการทำจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการเลือกตั้งเป็นกรรมการ ดังนี้

2.1) คณะกรรมการสรรหาจะพิจารณารายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการ ทอท. และเสนอให้คณะกรรมการ ทอท. พิจารณาอีกครั้งหนึ่งก่อนเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อเลือกตั้ง ทั้งนี้ ทอท. ได้ให้สิทธิผู้ถือหุ้นทุกรายที่จะเสนอชื่อบุคคลเป็นกรรมการได้ ทอท. จึงได้เพิ่มช่องทางให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอชื่อกรรมการล่วงหน้าได้ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน – 31 สิงหาคมของทุกปี โดยได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบผ่านช่องทางการแจ้งข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และทางเว็บไซต์ของ ทอท. โดยมีหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นเสนอชื่อกรรมการล่วงหน้า พร้อมทั้งแบบเสนอชื่อกรรมการแสดงอยู่บนเว็บไซต์ของ ทอท. ด้วย

2.2) รายชื่อบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการ จะต้องผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการ ทอท. และคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน

2.3) ในกรณีที่จำนวนบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการมีไม่เกินกว่าจำนวนกรรมการที่จะพึงได้รับการเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้เสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกตั้งบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการทั้งหมด โดยออกเสียงลงคะแนนเลือกตั้งเป็นรายบุคคล

2.4) ในกรณีที่จำนวนบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการ มีจำนวนเกินกว่าจำนวน กรรมการที่จะพึงได้รับการเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้ถือหุ้นออกเสียงลงคะแนนเพื่อเลือกตั้งบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็น กรรมการเป็นรายบุคคลได้ไม่เกินจำนวนกรรมการที่จะพึงได้รับการเลือกตั้งในครั้งนั้น และให้บุคคลซึ่งได้รับคะแนนสูงสุด ตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่ากับจำนวนกรรมการที่จะพึงมี

### 9.3.3 การสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.

(1) คณะกรรมการ ทอท. แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. พร้อมทั้งกำหนดกรอบ อำนาจหน้าที่ในการดำเนินการเพื่อสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 รวมทั้งตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่ คณะกรรมการ ทอท. ได้เห็นชอบในหลักการ โดยคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. ต้องมีคุณสมบัติและ ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 8 ตรี (1) (3) (4) (5) (6) (11) และ (12)





## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(2) คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.ดำเนินการเพื่อสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารของ ทอท.ซึ่งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 8 ตรี (1) (3) (4) (5) (6) (9) (10) (11) และ (12) แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจฯ ประกอบกับคุณสมบัติตามข้อบังคับของ ทอท.และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เกี่ยวข้อง เช่น กรรมการผู้อำนวยการใหญ่อาจไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นได้แต่ต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของ ทอท. และกิจการนั้นต้องไม่เป็นธุรกิจประเภทเดียวกันหรือเป็นการแข่งขันกับธุรกิจของ ทอท. เป็นต้น

(3) การสรรหาให้ใช้วิธีประกาศรับสมัครอย่างเปิดเผยตามสื่อต่าง ๆ อย่างน้อย 2 ประเภท

(4) เมื่อสรรหาได้ผู้ที่มีความเหมาะสมแล้ว คณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.เสนอชื่อต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่อพิจารณา

(5) คณะกรรมการ ทอท.ส่งรายชื่อผู้ที่ผ่านการคัดเลือกพร้อมประวัติและคุณสมบัติให้คณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทนของผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. (แต่งตั้งโดยคณะกรรมการ ทอท.) เพื่อพิจารณาผลตอบแทน

(6) คณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทนของผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.ดำเนินการในการพิจารณากำหนดผลตอบแทน เงื่อนไขการจ้าง และรายละเอียดสัญญาจ้าง รวมทั้งเจรจาต่อรองเรื่องผลตอบแทนกับผู้ที่ได้รับการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจ่ายผลตอบแทนฯ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2543 และวันที่ 22 มิถุนายน 2547 โดยมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

(6.1) การกำหนดเงินค่าตอบแทน ต้องพิจารณาให้เหมาะสมสอดคล้องกับคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารสูงสุด ตลอดจนภารกิจและเป้าประสงค์ที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบดำเนินการให้บรรลุต่อไป

(6.2) การทำสัญญาจ้าง ต้องกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่จะต้องดำเนินการให้ได้ผลในระยะเวลาที่กำหนดสำหรับประเมินผู้บริหารสูงสุด

(6.3) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง ต้องกำหนดระดับความสำเร็จของเป้าหมายหรือพันธกิจของรัฐวิสาหกิจที่ต้องการให้ผู้บริหารสูงสุดเข้ามารับผิดชอบ หรือดำเนินการรวมทั้งตัวชี้วัดอย่างชัดเจน หากไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลได้ ก็สามารถยกเลิกสัญญาจ้างได้

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

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

#### อำนาจหน้าที่ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.

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



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

- (1) ดำเนินกิจการ และ/หรือบริหารงานประจำวันของบริษัท
- (2) บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้าย เลื่อน ลด ตัดเงินเดือน หรือค่าจ้าง ลงโทษทางวินัยพนักงาน และลูกจ้าง ตลอดจนให้พนักงานและลูกจ้างออกจากตำแหน่งตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด แต่ถ้าเป็นพนักงานระดับฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน
- (3) ดำเนินการให้มีการจัดทำและส่งมอบนโยบายทางธุรกิจของบริษัท รวมถึงแผนงานและงบประมาณต่อคณะกรรมการ ทอท.เพื่อขออนุมัติและมีหน้าที่รายงานความก้าวหน้าตามแผนงานและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติดังกล่าวต่อคณะกรรมการฯ ตามระยะเวลาที่คณะกรรมการฯ เห็นสมควร
- (4) ดำเนินการ และ/หรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และงบประมาณ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท.
- (5) วางระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบริษัท

## 9.4. การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมนั้น ทอท.ในฐานะผู้ถือหุ้นได้แต่งตั้งผู้แทน ทอท. เข้าร่วมเป็นกรรมการตามสิทธิ เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำกับดูแล กำหนดนโยบาย ตลอดจนทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ และประสานความร่วมมือระหว่างบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยผู้แทน ทอท.จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารของ ทอท. หรือผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ ทอท. เพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม แล้วแต่กรณี ซึ่งผู้แทนที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการนั้น ประกอบด้วยบุคคลจากคณะกรรมการ ทอท. ฝ่ายบริหาร ทอท. หรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ สามารถให้แนวทางบริหารที่เป็นประโยชน์ต่อ ทอท.ได้ และต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 สัญญาร่วมทุน และระเบียบ ทอท. ว่าด้วยการกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม พ.ศ.2554 ซึ่งระเบียบดังกล่าวได้กำหนดอำนาจการแต่งตั้งผู้แทน ทอท. อำนาจหน้าที่ของผู้แทน ทอท. และการรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้คณะกรรมการ ทอท.ทราบเป็นประจำทุกหกเดือน และกำหนดให้หน่วยงานกำกับดูแลจัดทำรายงานการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท.เสนอคณะกรรมการ ทอท. เพื่อทราบเป็นประจำทุกปี

## 9.5. การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

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

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

## 1.1 ผู้มีหน้าที่ในการรายงาน

- (1) กรรมการ ผู้บริหาร และผู้สอบบัญชี
- (2) คู่สมรสหรือผู้ที่อยู่กินด้วยกันฉันสามีภริยา
- (3) บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

(4) นิติบุคคลซึ่งบุคคลตาม (1) (2) และ (3) ถือหุ้นรวมกันเกินร้อยละ 30 ของจำนวนสิทธิออกเสียงทั้งหมดของนิติบุคคลดังกล่าว และการถือหุ้นรวมกันดังกล่าวเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดไปในนิติบุคคลนั้น

## 1.2 การเริ่มต้นหน้าที่รายงาน

(1) กรณีมีการถือหลักทรัพย์ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งที่ต้องรายงาน เมื่อกรรมการหรือผู้บริหารมาดำรงตำแหน่ง ยังไม่มีหน้าที่รายงานตามมาตรา 59 จนกว่าจะมีการซื้อ ขาย โอน หรือ รับโอนหลักทรัพย์

(2) กรณีมีการถือหรือเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ภายหลังการดำรงตำแหน่งที่ต้องรายงาน ให้รายงานเมื่อมีการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์

## 1.3 ระยะเวลาในการรายงาน

(1) กรณีกรรมการและผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่และยังไม่มีรายชื่อในระบบรายชื่อกรรมการและผู้บริหารของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ที่แจ้งกับสำนักงาน ก.ล.ต. ให้รายงานภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่มีการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์

(2) กรณีกรรมการและผู้บริหารที่มีรายชื่อในระบบข้อมูลรายชื่อกรรมการและผู้บริหารแล้ว ให้รายงานภายใน 3 วันทำการนับแต่วันที่มีการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์

## 1.4 วิธีการรายงาน

รายงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ทาง <https://www.sec.or.th/> โดยการจัดทำและส่งรายงานแบบ online ได้ที่ website ของสำนักงาน ก.ล.ต.

นอกจากนี้ ในนโยบายธรรมาภิบาลของ ทอท.ได้กำหนดให้กรรมการและผู้บริหาร ทอท.มีหน้าที่ที่จะต้องรายงานการซื้อขายหลักทรัพย์ ทอท. ตามหลักเกณฑ์ของกฎหมาย และจำกัดการซื้อขายหลักทรัพย์ ทอท.ในช่วงเวลาที่กำหนด และต้องแจ้งให้ ทอท. ทราบอย่างน้อย 1 วันล่วงหน้าก่อนทำการซื้อ/ขายหลักทรัพย์ ผ่านเลขานุการบริษัท และรายงานให้ที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ทราบ ทั้งนี้ ทอท.ได้มีการติดตามผลการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวของกรรมการและผู้บริหาร ทอท. โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหาร ทอท.รายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์และเปิดเผยจำนวนหุ้นทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

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

3. คณะกรรมการ ทอท. ผู้บริหาร และพนักงาน ต้องปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลภายใน โดยดำเนินการให้มีความเสมอภาคและยุติธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน และเพื่อเป็นการป้องกันการกระทำผิดกฎหมายของบุคลากรทุกระดับของ ทอท.และครอบครัว ทุกคนที่ได้รับทราบ หรืออาจได้รับทราบข้อมูลภายในที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณชน ทอท.จึงห้ามบุคคลดังกล่าวทำการซื้อขายหุ้นหรือชักชวนให้บุคคลอื่นซื้อหรือขาย หรือเสนอซื้อ หรือเสนอขายหุ้น ทอท.ไม่ว่าจะด้วยตนเอง หรือผ่านนายหน้า ในขณะที่ยังครอบครองข้อมูลที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนอยู่ โดย ทอท.และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยถือว่าการซื้อขายหลักทรัพย์เพื่อเก็งกำไร หรือสร้างความได้เปรียบให้กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

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

นอกจากนี้ ในกรณีที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือมีแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของกรรมการและผู้บริหาร ทอท.จะให้ความสำคัญในการเผยแพร่ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้แก่กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างทุกคนของ ทอท. อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการคุ้มครองความเสี่ยงด้านกฎหมายและเป็นการสร้างความเชื่อมั่นที่ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจของ ทอท.ต่อไป

**9.6 ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี****9.6.1 ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (Audit Fee)**

ในปีงบประมาณ 2563 ทอท.จ่ายค่าตอบแทนการสอบบัญชีให้แก่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของ ทอท.เป็นจำนวนเงิน 7,425,000 บาท เมื่อรวมค่าตอบแทนจากการสอบบัญชีของบริษัทย่อย โดย สตง.และผู้สอบบัญชีอื่นจะเป็นจำนวนเงิน 8,243,000 บาท ทั้งนี้ ไม่มีการจ่ายค่าใช้จ่ายอื่น เช่น ค่าปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ค่าใช้จ่ายเดินทางของผู้สอบบัญชี เพื่อไปตรวจสอบด้านบัญชีและการเงิน ณ ท่าอากาศยานภูมิภาค เป็นต้น

**9.6.2 ค่าบริการอื่น ๆ**

ในปีงบประมาณ 2563 ทอท.และบริษัทย่อย ไม่มีค่าบริการอื่นนอกเหนือจากค่าสอบบัญชีที่ต้องจ่ายให้กับสำนักงานสอบบัญชี

**9.7 การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 มาปรับใช้**

ทอท. ได้ให้ความสำคัญกับการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (Corporate Governance Code 2017: CG Code 2017) ที่สำนักงาน ก.ล.ต. ได้จัดทำและประกาศใช้ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2560 โดยในปี 2563 ทอท.ได้ดำเนินการจัดส่งแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ฉบับใหม่ตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ.54/2562 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการรายงานการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 17) ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2562 ให้กับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดทำแบบ 56-1 มีข้อมูลถูกต้องและครบถ้วน ตามหัวข้อที่กฎหมายกำหนด และสอดคล้องกับ CG Code ของสำนักงาน ก.ล.ต.รวมทั้งจัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. เพื่อเปิดเผยในรายงานประจำปี (แบบ 56-2)

**9.8 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ**

จากผลสำรวจตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนประจำปี 2563 (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies 2020: CGR 2020) ที่สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ได้ทำการสำรวจจากบริษัทจดทะเบียนจำนวน 692 บริษัท โดยผลสำรวจโครงการ CGR ประจำปี 2563 ทอท.ได้รับคะแนน



## 9. การกำกับดูแลกิจการ

ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ” และเป็น 1 ใน 43 บริษัทที่ได้รับการประเมินผลที่ดีที่สุดในกลุ่มบริษัทที่มีมูลค่าทางการตลาดมากกว่า 10,000 ล้านบาท (Top Quartile) จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ ทอท. เป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของ ทอท. ในการพัฒนามาตรฐาน CG อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ ทอท. เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขันและเป็นที่ยอมรับของนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตามในปี 2563 ทอท. ยังไม่อาจปฏิบัติได้ครอบคลุมตามเกณฑ์ของโครงการ CGR และ ASEAN CG Scorecard ในประเด็นและด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดให้บริษัทเปิดเผยถึงสิทธิในการออกเสียงของหุ้นแต่ละประเภทในกรณีที่บริษัทมีหุ้นมากกว่าหนึ่งประเภท (One Class of Share)

ตามข้อบังคับของ ทอท. ข้อ 8 กำหนดให้หุ้นของบริษัทเป็นหุ้นสามัญที่มีมูลค่าเท่ากัน ใบหุ้นของบริษัทเป็นชนิดระบุชื่อผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นมีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด

(2) การกำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการโดยการลงคะแนนเสียงแบบสะสม (Cumulative Voting)

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

(3) การกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการ

ตามข้อบังคับของ ทอท. ข้อ 36 กำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจการของบริษัทที่มีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 15 คน โดยปัจจุบัน ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 ทอท. มีจำนวนกรรมการทั้งสิ้น 14 คน ซึ่งสอดคล้องกับข้อบังคับและการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยานที่ต้องการผู้ทรงคุณวุฒิหลากหลายสาขาอาชีพที่จำเป็นในการบริหารกิจการของ ทอท. ซึ่งปัจจุบันคณะกรรมการ ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องตามข้อบังคับ ทอท. จำนวน 5 คณะ ช่วยกลั่นกรองงานที่มีความสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการธรรมาภิบาล และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

(4) บริษัทได้เข้าร่วมเป็นแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย

ทอท. อยู่ระหว่างดำเนินการตามมติคณะกรรมการโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทย ในการต่อต้านการทุจริต ที่ให้จัดจ้างผู้สอบทานอิสระเข้ามาสอบทานระบบการควบคุมภายในในการป้องกันการคอร์รัปชัน และการรับสินบนในกระบวนการหลัก ประกอบด้วย กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการบริหารสัญญา และกระบวนการสัมปทาน ขณะนี้ ทอท. สามารถจัดหาผู้สอบทานอิสระได้เรียบร้อยแล้ว และจะดำเนินการขอรับรองฐานะสมาชิกโครงการฯ ต่อไป



## 10. ความรับผิดชอบต่อสังคม

**10. ความรับผิดชอบต่อสังคม**

ทอท.ได้มีการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Report) ประจำปี 2563 เพื่อเป็นเอกสารในการเผยแพร่การดำเนินธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยเปิดเผยนโยบาย และผลการดำเนินงานของบริษัท เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ทั้งนี้ ทอท.ได้จัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2563 พร้อมกับรายงานประจำปี 2563 เผยแพร่ต่อผู้ถือหุ้น และเปิดเผยให้กับผู้ที่สนใจบนเว็บไซต์ของ ทอท. [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของรายงานนี้



## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

**11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง**

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 15/2562 เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการ ทอท.ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ (คตส.) เรื่อง รายงานการควบคุมภายในของ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2562 โดย ทอท.ดำเนินงานตามกรอบแนวทางปฏิบัติของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO 2013: Integrated Framework of Internal Control หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ดังนี้

**1. สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย**

**1.1 องค์กรแสดงถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง (Integrity) และจริยธรรม** โดยผู้บริหาร ทอท.ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการแสดงออก ด้วยวาจา และการกระทำที่สนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยความซื่อตรง มีจริยธรรม เช่น จัดทำระเบียบ ทอท.ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ.2554 จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. พ.ศ.2559 และประกาศนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2559 ทั้งนี้ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ได้แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการประกาศรับของขวัญในช่วงเทศกาลปีใหม่ เพื่อแสดงให้เห็นว่า ทอท.มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน รวมถึงการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 จัดทำแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต เพื่อทำหน้าที่จัดทำข้อเสนอแนะ แนวทางการกำหนดนโยบายมาตรการ และจัดทำแผนปฏิบัติการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการรับข้อร้องเรียนเรื่องการทุจริต เป็นต้น

**1.2 คณะกรรมการมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และทำหน้าที่กำกับดูแล (Oversight) และพัฒนาการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน** คณะกรรมการ ทอท.มีคุณสมบัติความเป็นอิสระตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เรื่อง หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน พ.ศ.2555 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งคุณสมบัติอื่น ๆ ตามข้อบังคับ ทอท.เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการ ทอท.แยกออกจากฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน คณะกรรมการ ทอท.เป็นผู้ทรงคุณวุฒิสาขาต่าง ๆ เพื่อบูรณาการความรู้ความสามารถที่จำเป็นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ ทอท. และใช้ฐานข้อมูลรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Director's Pool) ของกระทรวงการคลังเป็นส่วนประกอบในการสรรหากรรมการใหม่ ทั้งนี้ คณะกรรมการ ทอท.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย 5 ชุด เพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลในภาพรวม ได้แก่ คตส. คณะกรรมการสรรหา (คสท.) คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน (คกต.) คณะกรรมการธรรมาภิบาล (คธภ.) และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (คคส.)



## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

**1.3 ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการและความรับผิดชอบที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้การกำกับดูแล (Oversight) ของคณะกรรมการ ทอท.ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและส่วนงานเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ การดำเนินงานและการพัฒนาท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการรองรับกับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณ 2562 มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เช่น จัดตั้งฝ่ายพัฒนาวิทยาการและข้อมูลสารสนเทศท่าอากาศยาน เพื่อรับผิดชอบการพัฒนาการให้บริการท่าอากาศยานในลักษณะคลังสมอง เป็นศูนย์รวบรวม วิเคราะห์ปัญหาจากการเชื่อมโยงงานวิชาการและงานปฏิบัติการ โดยเสนอข้อมูลให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันบูรณาการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาการให้บริการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ ระดับการให้บริการของท่าอากาศยาน การจัดการความรู้ Core Value การให้บริการของ Service Touch Point นำข้อมูลจากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่มาจาก Digital Platform และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในรูปแบบการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น**

**1.4 องค์กรแสดงถึงความมุ่งมั่นในการมุ่งเน้นในการมุ่งเน้นในการพัฒนา และรักษามูลค่าองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ ทอท.กำหนดเกณฑ์ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรไว้ในการปฏิบัติงานตามเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงาน มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถที่จำเป็นโดยส่วนงานภายใต้สาย/สาขางาน/ท่าอากาศยาน มีแผนการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องตามแผนการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างต่อเนื่องตามภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก มีแผนงานการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ แผนสืบทอดตำแหน่ง และกำหนดแนวทางวิธีปฏิบัติเรื่องการสรรหาพัฒนาและรักษามูลค่าองค์กรในทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน เพื่อรักษาความต่อเนื่อง และความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งที่มีนัยสำคัญขององค์กร การกำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเริ่มตั้งแต่มีแนวทางหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับได้รับทราบแนวทางฯ จากผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานและการให้แรงจูงใจหรือรางวัล**

**1.5 องค์กรกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายในเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหาร ทอท.มีการกำกับดูแลการพัฒนาและปฏิบัติเรื่องการควบคุมภายใน และกำหนดให้ส่วนงาน ทอท. จัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งระบุในคำบรรยายหน้าที่งาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของส่วนงาน ทอท. โดยให้คณะทำงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ทอท.จัดทำรายงานการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี และมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อรายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. (คนส.ทอท.) คคส. คตส. และ คณะกรรมการ ทอท.ทราบ**

## 2. การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

**2.1 องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทอท.กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นความเสี่ยง ที่อาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมขององค์กรที่ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่ครอบคลุมหรือไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานได้ รวมถึงการไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ โดยสาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและ/หรือปัจจัยภายนอกอย่างชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร การเชื่อมโยง**



## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

กับเป้าหมายองค์กร แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ โดยครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ทั้ง 3 ด้าน คือการดำเนินงานการรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตและคอร์รัปชัน

**2.2 องค์กรระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร** ทอท.ระบุวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากลักษณะงานหรือกิจกรรมที่ อาจเกิดความผิดพลาด เสียหาย ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และความเสี่ยงของสินทรัพย์ที่จำเป็นต้องได้รับการดูแล ป้องกันรักษา เพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมภายในควบคุมจุดอ่อนที่มีความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามแนวทางปฏิบัติที่ดี ซึ่งหน่วยงานกำกับดูแลกำหนด

**2.3 องค์กรได้พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริตในการประเมินความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร** ทอท.จัดทำโครงการบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2562 โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยง และสำนักตรวจสอบได้ดำเนินการตามแนวทางการดำเนินงานตามโครงการ บูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2562 เพื่อประเมินระบบการควบคุมภายในระดับกิจกรรมตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตของโครงการพัฒนา ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ระยะที่ 2 (ปีงบประมาณ 2554-2560) โดยมีการพิจารณาโอกาสเกิดและผลกระทบพร้อมทั้ง กำหนดแนวทาง มาตรการ วิธีการในการป้องกัน และควบคุมหรือลดความเสี่ยงด้านการทุจริต

**2.4 องค์กรสามารถระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน** ทอท.ระบุปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยจัดแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ระดับความสำคัญของความเสี่ยงหลังจากระบุปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสเกิดและความถี่ที่ความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด ภายหลังจากการพิจารณามาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อพิจารณาผลกระทบ จากความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อส่วนงานภายใต้สายงานฯ โดยการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง จากระดับส่วนงานและจัดส่งให้ผู้บริหารระดับสาย/สายงาน/ท่าอากาศยานพิจารณาซึ่งผู้บริหารจะพิจารณาความสำคัญ ต่อความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงและสูงมากโดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและกำหนดกิจกรรมการควบคุม เพื่อจัดการหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีความเหมาะสม โดยมีการเฝ้าระวังและติดตามแผนการปรับปรุง การควบคุมภายใน/แผนการบริหารจัดการเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องหรือเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

### 3. กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย

**3.1 องค์กรมีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้** ทอท.กำหนดให้ส่วนงานจัดทำจุดควบคุมของกิจกรรมหลักเพื่อเป็นแนวทางอ้างอิงในการปฏิบัติงาน ป้องกัน ความซ้ำซ้อนหรือละเว้นการปฏิบัติงาน และเป็นการปรับปรุงเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานด้วยการออกแบบ กิจกรรมการควบคุมภายในที่มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงโดยรวม เช่น กิจกรรมใดมีผลการประเมินความเสี่ยงสูงมาก/ สูง จำเป็นต้องกำหนดแผน/มาตรการการปรับปรุงการควบคุมภายในเป็นลำดับแรก โดยแผนดังกล่าวต้องสอดคล้องกับสาเหตุ



## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

ของความเสี่ยง ความเหมาะสมของการดำเนินธุรกิจ ความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับ และสอดคล้องกับวิธีการพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง

**3.2 องค์การเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้วยระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยสนับสนุน**

**การบรรลุวัตถุประสงค์** ทอท.จัดทำ ทบทวนประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความมั่นคงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเป็นประจำทุกปี และจัดทำรายละเอียดของขั้นตอน/ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุม การปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ทอท. ให้เป็นไปตามกฎหมายเทคโนโลยีสารสนเทศ กฎระเบียบ ข้อบังคับของ ทอท.เพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านการรักษาความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทอท.จึงได้มีจัดทำแผน ป้องกันและลดความเสียหายของระบบงานหลัก โดยมีการบำรุงรักษาเชิงป้องกันตามระยะเวลาที่กำหนด ทดสอบความพร้อมใช้ งานระบบระหว่างศูนย์คอมพิวเตอร์หลักกับศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง และเตรียมความพร้อมให้รองรับภัยคุกคามด้าน Cyber Attack ไว้แล้ว

**3.3 องค์การจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบายซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติ** เพื่อให้นโยบายที่กำหนดไว้นั้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ กิจกรรมการควบคุมกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารระดับสายงาน สาย และท่าอากาศยาน ทราบว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานมีความเสี่ยงสำคัญเรื่องใด และขั้นตอนใด ของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากผลการประเมินความเสี่ยงที่มี ผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม รับทราบ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมตามที่องค์กรกำหนด มีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีการแบ่งแยกหน้าที่และมอบหมายบุคลากรในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ในแต่ละขั้นตอน ตามหลักการว่าด้วยการถ่วงดุล หรืองานที่มีความเสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งมีการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

**4. สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย**

**4.1 องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินไปได้** ตามที่กำหนดไว้ ทอท.จัดทำแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และประกาศนโยบายความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2561 โดยทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อกำหนดทิศทาง ในการดำเนินงาน และโครงการที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ ทอท.จึงจัดให้มี กระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถรายงานข้อมูลเพื่อที่จะใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ระดับต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

**4.2 องค์กรสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบต่อการควบคุม** ภายในที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินไปได้ตามที่วางไว้ ทอท.สื่อสารข้อมูลภายใน องค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับข้อมูล และสามารถบริหารจัดการเป็นไปในทิศทางเดียวกันให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีการสื่อสารจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน ผ่านสื่อต่าง ๆ ที่หลากหลายตามความเหมาะสม



## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

**4.3 องค์กรได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน**

ทอท.สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมตามกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชนและสังคม รวมทั้งผู้บริหารและพนักงาน ตัวอย่างเช่น กลุ่มชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน: ท่าอากาศยานแต่ละแห่งจะจัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ลงพื้นที่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของท่าอากาศยาน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นกลุ่มนักลงทุน: ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์มีช่องทางการสื่อสารกับนักลงทุน/ผู้ถือหุ้น เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ผ่านทางเว็บไซต์ [www.airportthai.co.th](http://www.airportthai.co.th) และการพบปะนักลงทุน เช่น Road Show Analyst Meeting และ Company Visit เป็นต้น

**5. กิจกรรมการติดตามผล ประกอบด้วย****5.1 องค์กรติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังดำเนิน**

ไปอย่างครบถ้วนเหมาะสม ทอท.มีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและกิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ ที่อยู่ระหว่างดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในและประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และ/หรือ การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รวมทั้งมีการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายในขององค์กร และด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน

**5.2 องค์กรประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อบุคคลที่รับผิดชอบ**

ซึ่งรวมถึงผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตามความเหมาะสม ทอท.ติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงาน ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องอย่างเหมาะสมตามความสำคัญและเร่งด่วนของภารกิจ มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และ/หรือ การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในของสำนักตรวจสอบ และรายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือ คตส. มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผล มีการรายงานต่อ คณส.ทอท. และ คคส. เพื่อทราบ โดยหากพบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ คณส.ทอท. และ คคส. จะได้กำหนดแนวทางแก้ไขในระดับนโยบาย ซึ่งมีการสื่อสารให้ส่วนงานที่รับผิดชอบทราบและถือปฏิบัติอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งมีการประชุมร่วมกันระหว่าง คคส. และ คตส. เพื่อบูรณาการการทำงานร่วมกัน และมีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันทีหรือการรายงานด่วนกรณีที่มีผลกระทบต่องค์กรอย่างมีนัยสำคัญ



## 12. รายการระหว่างกัน

## 12. รายการระหว่างกัน

## 12.1 รายการระหว่างกันกับกระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ ทอท.

ทอท.ชำระค่าเช่าที่ดินซึ่งเป็นที่ตั้งของท่าอากาศยานของ ทอท.ให้แก่ กระทรวงการคลัง ในรอบปีบัญชี 2563 เป็นเงิน 2,393.31 ล้านบาท ในรอบปีบัญชี 2562 เป็นเงิน 4,357.48 ล้านบาท และในรอบปีบัญชี 2561 เป็นเงิน 3,875.62 ล้านบาท นอกจากนี้ กระทรวงการคลังได้เข้าค้ำประกันเงินกู้ของ Japan International Cooperation Agency (JICA) ทั้งหมดของ ทอท.ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ โดยกระทรวงการคลังไม่ได้เรียกเก็บค่าธรรมเนียมการค้ำประกันดังกล่าวจาก ทอท. เนื่องจากการค้ำประกันเกิดขึ้นก่อนที่กฎกระทรวงกำหนดอัตราและเงื่อนไขการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการค้ำประกันของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551 บังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2551 ซึ่งอาศัยอำนาจแห่งพระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548 กำหนดให้กระทรวงการคลังมีอำนาจในการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการค้ำประกันจากหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือสถาบันการเงินภาครัฐ

ตารางต่อไปนี้แสดงรายการระหว่างกันกับผู้ถือหุ้นสำหรับรอบปีบัญชี 2563 , 2562 และ 2561 ดังนี้

ผู้ถือหุ้น	ความสัมพันธ์กับบริษัท	รายการที่เกี่ยวข้องกัน	รอบปีบัญชี 2563	รอบปีบัญชี 2562	รอบปีบัญชี 2561
กระทรวงการคลัง	ผู้ถือหุ้นใหญ่	เป็นผู้ค้ำประกันเงินกู้สถาบันการเงินต่างประเทศ	(ล้านบาท) 10,897.35	(ล้านบาท) 13,333.25	(ล้านบาท) 16,901.32
กระทรวงการคลัง (กรมธนารักษ์)	ผู้ถือหุ้นใหญ่	รายการเช่าใช้ประโยชน์ที่ดินราชพัสดุ	2,393.31	4,357.48	3,875.62

## 12.2 รายการระหว่างกันกับบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

รายการที่เกิดจากการซื้อ ขาย และบริการกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

ตารางต่อไปนี้แสดงรายการระหว่างกันกับบริษัทย่อย สำหรับรอบปีบัญชี 2563, 2562 และ 2561 ซึ่งการกำหนดราคาระหว่าง ทอท.กับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน เป็นไปตามปกติของธุรกิจเช่นเดียวกับที่กำหนดกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

✓

12. รายการระหว่างกัน

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์กับบริษัท	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการระหว่างกันรอบปีบัญชี		
			2563	2562	2561
			(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทอท. ถือหุ้นร้อยละ 60</li> <li>• ทอท. มีผู้แทนเป็นกรรมการบริษัท ดังนี้                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นายกลินท์ สารสิน</li> <li>2. นาวาอากาศโท สุธีรวัฒน์ สุวรรณวัฒน์</li> <li>3. นางสาวศุภวรรณ ธนอมเกียรติภูมิ</li> <li>4. นายนิพนธ์ อะภิรมย์</li> <li>5. นายณพงศ์ ศรีรัตนกุล</li> </ol> </li> </ul>	• รายได้ค่าเช่าจากบริษัทย่อย	19.57	20.18	20.18
		• รายได้เกี่ยวกับบริการจากบริษัทย่อย	18.63	24.08	24.26
		• รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากบริษัทย่อย	11.94	17.27	17.45
		• รายได้อื่น	30.55	-	-
		• ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานแก่บริษัทย่อย	-	-	0.06
		• ค่าใช้จ่ายอื่นแก่บริษัทย่อย	0.77	1.97	1.38
		• ลูกหนี้การค้า	8.02	3.70	6.66
		• ลูกหนี้อื่น	28.11	-	-
		• เจ้าหนี้การค้า	0.01	-	-
		• เจ้าหนี้อื่น	-	1.68	1.68
		• หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	0.03	0.03	-

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์กับบริษัท	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการระหว่างกันรอบปีบัญชี		
			2563	2562	2561
			(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)
บริษัท บริการภาคพื้นท่าอากาศยานไทย จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทอท. ถือหุ้นร้อยละ 49</li> <li>• ทอท. มีผู้แทนเป็นกรรมการบริษัท ดังนี้                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พลเอก ศุภวัฒน์ เชิดธรรม</li> <li>2. นางสาวชนาลัย ฉายากุล</li> <li>3. นายสรายุทธ จำปา</li> <li>4. พันเอก รุ่งโรจน์ วัชรวิทย์</li> <li>5. นายการันต์ ธนกุลจิราพัฒน์</li> <li>6. เรืออากาศเอก ปกป้อง สุวรรณโมหี</li> </ol> </li> </ul>	• รายได้ค่าเช่าจากบริษัทย่อย	5.40	3.55	-
		• รายได้เกี่ยวกับบริการจากบริษัทย่อย	1.89	2.12	-
		• รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากบริษัทย่อย	14.58	16.05	-
		• รายได้อื่น	0.35	0.05	-
		• ค่าใช้จ่ายอื่นแก่บริษัทย่อย	0.09	-	-
		• ลูกหนี้การค้า	4.05	2.99	-
		• สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	78.89	-	-
		• เจ้าหนี้อื่น	0.61	-	-
		• หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	30.71	19.48	-

บริษัทที่เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์กับบริษัท	ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการระหว่างกันรอบปีบัญชี		
			2563	2562	2561
			(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)
บริษัท รักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานไทย จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทอท. ถือหุ้นร้อยละ 49</li> <li>• ทอท. มีผู้แทนเป็นกรรมการบริษัท ดังนี้                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พลอากาศโท ประทีป ศฤงคารสินธุ์ (รักษาการกรรมการผู้จัดการบริษัท อีกตำแหน่งหนึ่ง)</li> <li>2. นาวาอากาศตรี ประจักษ์ สัจจโสภณ</li> <li>3. พลเอก ศุภวัฒน์ เชิดธรรม</li> <li>4. นายมนตรี มงคลด้าว</li> <li>5. นายเจนวิทย์ มุสิกรัตน์</li> <li>6. นายมนต์ชัย ตะโหนด</li> </ol> </li> </ul>	• รายได้ค่าเช่าจากบริษัทย่อย	1.47	-	-
		• รายได้เกี่ยวกับบริการจากบริษัทย่อย	3.64	-	-
		• รายได้อื่น	3.68	-	-
		• ค่าจ้างภายนอกแก่บริษัทย่อย	544.24	-	-
		• ลูกหนี้การค้า	(0.70)	-	-
		• เจ้าหนี้การค้า	44.60	-	-
		• เจ้าหนี้อื่น	183.43	-	-
		• หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	94.25	-	-



## 12. รายการระหว่างกัน

**สรุปสาระสำคัญของลักษณะของรายการและสัญญา**

1. ทอท.ได้เข้าร่วมลงทุนใน บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด (รทส.) เพื่อประกอบกิจการโรงแรม และให้บริการชักรีด โดย รทส.ได้ทำสัญญาเช่าที่ดินกับ ทอท. ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยมีวัตถุประสงค์ การเช่าเพื่อใช้เป็นสถานที่ก่อสร้างโรงแรม มีอายุสัญญา 25 ปี นับตั้งแต่วันที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเปิดให้บริการ อย่างเป็นทางการ (28 กันยายน 2549) และขยายอายุสัญญาตามมาตรการให้ความช่วยเหลือสายการบิน และผู้ประกอบการ ปี 2552 และมาตรการให้ความช่วยเหลือสายการบินและผู้ประกอบการปี 2553 คราวละ 2 ปี รวมเป็นระยะเวลา 29 ปี โดยคิดค่าเช่าที่ดินในอัตราตารางเมตรละ 60 บาทต่อเดือน จะเริ่มคิดเก็บนับตั้งแต่วันที่ รทส.ได้เปิดให้บริการโรงแรม โดยในระหว่างอายุสัญญาเช่า ทอท.สงวนสิทธิในการปรับอัตราค่าเช่าที่ดินเพิ่มขึ้นตามความเหมาะสม และ ทอท.กำหนด เรียกเก็บส่วนแบ่งผลประโยชน์ตอบแทนจากการประกอบกิจการโรงแรมในอัตราร้อยละ 2 ของยอดรายได้ก่อนหักค่าใช้จ่าย ไต ๆ ทั้งสิ้น ต่อมา ทอท.อนุญาตให้ขยายอายุสัญญาออกไปจากเดิม 29 ปี เป็น 30 ปี และให้สิทธิแก่ผู้รับอนุญาตที่จะต่ออายุ สัญญาได้อีกสองครั้ง ๆ ละ 10 ปี

2. ทอท.ได้เข้าร่วมลงทุนในบริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด (บพท.) เพื่อดำเนินธุรกิจ ให้บริการลานจอด อุปกรณ์ภาคพื้น บริการผู้โดยสารภาคพื้น และกิจการที่เกี่ยวข้อง ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ใน ความรับผิดชอบของ ทอท. โดย บพท.ได้รับสิทธิในการประกอบกิจการให้บริการภาคพื้นสำหรับอากาศยาน และผู้โดยสาร ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2562 – 29 กันยายน 2575 ซึ่ง ทอท.กำหนดเรียกเก็บ ค่าผลประโยชน์ตอบแทนรายเดือนในอัตราร้อยละ 7.5 ของยอดรายได้จากการประกอบกิจการในรอบเดือนนั้น ๆ ก่อนหักค่าใช้จ่ายไต ๆ ทั้งสิ้น และเรียกเก็บค่าเช่าพื้นที่ภายในเขตลานจอด ภายในท่าอากาศยาน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ตามอัตราค่าภาระการใช้ท่าอากาศยาน ทรัพย์สิน บริการ และความสะดวกต่าง ๆ ในกิจการของ ทดม. ตามที่ ทอท.กำหนด

3. ทอท.ได้เข้าร่วมลงทุนใน บริษัท รักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานไทย จำกัด (บรท.) เพื่อดำเนินธุรกิจ ให้บริการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน และ ทอท. ได้ว่าจ้าง บรท. เพื่อให้บริการรักษาความปลอดภัย ณ ท่าอากาศยาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง รวมถึงเขตปลอดอากร ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และ สำนักงานใหญ่ ทอท. ระยะเวลา 5 ปี ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2563 ถึงวันที่ 1 พฤษภาคม 2568

**12.3 นโยบายเกี่ยวกับรายการระหว่างกันของ ทอท.ในอนาคต**

บริษัทฯ จะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะเป็นไปด้วยความสมเหตุ สมผล และมีอัตราตอบแทนที่ยุติธรรม พร้อมทั้งผ่านการอนุมัติตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง และจะเปิดเผยชนิดและมูลค่าของรายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งภายใต้ประกาศ และข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

