

คู่มือการบูรณาการ GRC ของ ทอท.

ประจำปีงบประมาณ 2568 - 2569

AIRPORTS OF THAILAND PUBLIC CO., LTD.

GOVERNANCE
RISK MANAGEMENT
COMPLIANCE

333 Choet Wutthakat Rd,
Si Kan, Don Mueang,
Bangkok 10210

คำนำ

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานภายใต้หลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ผ่านระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) โดยกำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Governance, Risk and Compliance: GRC) พร้อมทั้งเผยแพร่แผนนโยบายการบูรณาการ GRC แก่พนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง และนำนโยบายการบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทำหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการบูรณาการ GRC ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership: CG) และด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control: RM&IC)

ทอท. จึงได้กำหนดนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ของ ทอท. พร้อมทั้งจัดทำคู่มือนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท. เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคนนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สามารถดำเนินการด้าน GRC เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของ ทอท. อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

คณะทำงานศึกษาและจัดทำคู่มือการบูรณาการ GRC ของ ทอท.

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1	บทนำ	
1.1	ความเป็นมาและวัตถุประสงค์	1
1.2	ขอบเขตการใช้งาน	1
1.3	คำย่อ/คำนิยาม	2
บทที่ 2	บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)	
2.1	ประเภทธุรกิจ	14
2.2	ภารกิจหลัก	14
2.3	บทบาทและความรับผิดชอบ	14
2.4	โครงสร้างรายได้	14
2.5	การพัฒนาและขยายขีดความสามารถ	15
2.6	บริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้องขององค์กร	16
2.7	โครงสร้างองค์กร	18
2.8	ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	19
2.8.1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสมรรถนะหลัก	19
2.8.2	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	20
2.8.3	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	20
2.8.4	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	21
2.8.5	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	22
2.8.6	ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	23
บทที่ 3	ปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อนการบูรณาการ GRC	
3.1	การกำกับและควบคุมตามหลักการ Three Lines of Defense	30
3.2	กระบวนการทำงานที่สนับสนุนและขับเคลื่อน GRC ของ ทอท.	32
บทที่ 4	กรอบแนวทางปฏิบัติการบูรณาการ GRC	
4.1	ความหมายของการบูรณาการ GRC	38
4.2	GRC Capability Model Element View	38
4.3	นโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	40
4.4	การนำนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท. ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	43
4.5	โครงสร้างการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	51
4.6	บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ	52
4.7	การเผยแพร่นโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	58

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4.8 การวัดประสิทธิผลของนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	58
4.9 กระบวนการการทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	61
4.10 กระบวนการจัดทำ/ทบทวนคู่มือการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	62
4.11 กระบวนการการบูรณาการ GRC ของ ทอท. ตามหลักการ GRC Capability Model ของ OCEG	64

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1-1 : รายละเอียดความหมายของคำย่อของ ทอท.	2
ตารางที่ 1-2 : รายละเอียดความหมายของคำนิยาม	12
ตารางที่ 2-1 : รายละเอียดของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. ปีงบประมาณ 2567.....	17
ตารางที่ 3-1 : การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ทอท. ตามหลักการ Three Lines of Defense Model	31
ตารางที่ 3-2 : ระบบงานหลักในการสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC ของ ทอท.	36
ตารางที่ 4-1 : บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ	57
ตารางที่ 4-2 : ช่องทางการเผยแพร่นโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	58
ตารางที่ 4-3 : การวัดประสิทธิผลของนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	60

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 2-1 : แผนภาพแสดงโครงสร้างของ ทอท. ในปัจจุบัน	18
แผนภาพที่ 2-2 : แผนภาพแสดงตำแหน่งยุทธศาสตร์ของ ทอท. (Strategic Positioning).....	21
แผนภาพที่ 2-3 : แผนภาพแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท.	22
แผนภาพที่ 2-4 : แผนภาพแสดง AOT Strategy ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท.	23
แผนภาพที่ 2-5 : แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และเป้าประสงค์	24
แผนภาพที่ 3-1 : แผนภาพแสดงหลักการ Three Lines of Defense Model	30
แผนภาพที่ 4-1 : แสดงกรอบแนวทางการบูรณาการ GRC (Integrated GRC Framework).....	38
แผนภาพที่ 4-2 : แผนภาพแสดงแนวทาง GRC Capability Model ของ OCEG	38
แผนภาพที่ 4-3 : แผนภาพแสดงนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	41
แผนภาพที่ 4-4 : แผนภาพแสดงโครงสร้างการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	51

ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานศึกษาและจัดทำคู่มือการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	66
--	----

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดให้มีนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล การปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance: GRC) ของ ทอท. ที่สนับสนุนให้ ทุกส่วนงาน ทอท. มีส่วนร่วมในการบูรณาการ GRC และให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานภายใต้หลักการ และแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นมาตรฐาน เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กรไปสู่ แนวปฏิบัติที่ดีในระดับสากล ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน และผู้มีส่วนได้เสีย ทุกภาคส่วน

เพื่อให้องค์กรมีแนวทางปฏิบัติในการบูรณาการ GRC ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยทุกหน่วยงาน ระบบงาน กระบวนการ บุคลากร และข้อมูลประสานกันอย่างเป็นระบบ ทำให้ ทอท. บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จึงได้จัดทำคู่มือการบูรณาการ GRC ของ ทอท. ตามเกณฑ์การประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและมาตรฐานสากลภายใต้บริบทของ ทอท. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสามารถ นำไปใช้ภายในหน่วยงานของตนเองได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดทำคู่มือการบูรณาการ GRC ของ ทอท. มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท. ในการนำนโยบาย การบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันของหน่วยงาน
2. เพื่อให้ทุกหน่วยงาน ทอท. สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติการบูรณาการ GRC ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. เพื่อส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ และการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
4. เพื่อให้การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติงานของ ทอท. ดำเนินงาน อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.

1.2 ขอบเขตการใช้งาน

การบูรณาการ GRC ของ ทอท. ใช้กับผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท. โดยมีคณะกรรมการ ทอท. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการธรรมาภิบาล และอนุกรรมการของ ทอท. ที่เกี่ยวข้องร่วมกัน กำกับดูแลและขับเคลื่อนองค์กรในเชิงบูรณาการ เพื่อเสนอแผนงานกิจกรรม และติดตามผลการดำเนินงาน ต่อคณะกรรมการ ทอท. ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และกำกับการปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รองรับตามนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท. ที่กำหนด โดยมี โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และผู้รับผิดชอบ แต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน

1.3 คำย่อ/คำนิยาม

1.3.1 รายละเอียดความหมายของคำย่อของ ทอท.

ลำดับ	คำย่อ	ความหมาย
1	สคร.	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
2	ทอท.	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
3	คณก.ทอท.	คณะกรรมการ ทอท.
4	คธภ.	คณะกรรมการธรรมาภิบาล
5	คคส.	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
6	คตส.	คณะกรรมการตรวจสอบ
7	สตส.	สำนักตรวจสอบ
8	ลขบ.	เลขานุการบริษัท
9	สยยศ.	สายงานยุทธศาสตร์
10	สยทอ.	สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ
11	สยทว.	สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
12	ฝกอ.	ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร
13	ฝคส.	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
14	ฝลก.	ฝ่ายเลขานุการองค์กรและกำกับดูแลกิจการ
15	ฝกป.	ฝ่ายกำกับกฎระเบียบองค์กรและป้องกันการทุจริต
16	ฝพป.	ฝ่ายพัฒนาและประเมินผลองค์กร

ตารางที่ 1-1 รายละเอียดความหมายของคำย่อของ ทอท.

1.3.2 รายละเอียดความหมายของคำนิยาม

ลำดับ	คำนิยาม	ความหมาย
1	Governance, Risk Management and Compliance (GRC)	การจัดให้มีกระบวนการด้านบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติที่เหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส และมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ถูกต้องทันเวลาและมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Information Technology) เพื่อช่วยให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส และตรวจสอบได้ ร่วมกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

ลำดับ	คำนิยาม	ความหมาย
		สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบเกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือและมั่นใจในการบริหารงาน และการให้บริการของ ทอท. จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
2	การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance: G)	ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น และการกำกับดูแลกิจการช่วยให้เกิดโครงสร้างที่สำคัญ ซึ่งเป็นกลไกในการกำหนด วัตถุประสงค์ของกิจการและการกำหนดวิธีที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงาน ของกิจการ ซึ่งเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานสากล ประกอบด้วย หลักการกำกับดูแล กิจการที่ดีขององค์กร เพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ.2560 ของ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
3	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R)	การบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลต่อ เป้าหมายหรือความยั่งยืนขององค์กร รวมถึงสามารถ สร้างมูลค่า (Value Creation) และเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) ให้กับองค์กร โดยดำเนินงานภายใต้ การกำกับดูแลของ สคร. ที่ได้มีการวางกรอบแนวทางใน การดำเนินงานที่ชัดเจนผ่านหลักเกณฑ์การประเมิน กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ลำดับ	คำนิยาม	ความหมาย
		COSO - ERM 2017 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code) พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562
4	การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance: C)	การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance) หรือ “การกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร” หมายความว่า กระบวนการในการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรครอบคลุมบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ทอท. ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร ทั้งในหน่วยปฏิบัติการและหน่วยสนับสนุน ตลอดจนกระบวนการในการรวบรวมกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษาและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านกฎหมายและกฎระเบียบองค์กรแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานนั้น ๆ เพื่อช่วยส่งเสริมและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และลดผลกระทบที่อาจจะเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร
5	การควบคุมภายใน	กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

ลำดับ	ค่านิยม	ความหมาย
6	กิจกรรมควบคุม	การกระทำที่สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงมาตรการต่าง ๆ ที่องค์กร/ส่วนงานกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับขององค์กร/ส่วนงาน เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน
7	วัฒนธรรมองค์กร	ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่เฉพาะเจาะจงของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันก็จะแสดงวิถีทางของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องเอื้อต่อการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถรับมือกับภัยคุกคามและขับเคลื่อนความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางกลับกันหากองค์กรมีวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการมุ่งสู่เป้าหมายและภารกิจขององค์กร อีกทั้งเป็นอุปสรรคต่อบรรยากาศการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสอดประสานของคนในองค์กร วัฒนธรรมเช่นนี้ก็สามารถนำบริษัทไปสู่ความล้มเหลวได้ในที่สุด
8	จริยธรรม	การกระทำหรือความประพฤติโดยชอบ ซึ่ง ทอท. มีการกำหนดจริยธรรมขององค์กร เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของ ทอท. ต้องปฏิบัติตาม มีดังต่อไปนี้ 1. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม 2. การยึดมั่นประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน 3. การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรมและถูกกฎหมาย 4. ให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย

ลำดับ	คำนิยาม	ความหมาย
		5. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงภายใต้บทบัญญัติของกฎหมาย 6. รักษามาตรฐานมีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ 7. การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร
9	นโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	นโยบายที่บูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหาร ความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance: GRC) ของ ทอท. โดยให้ทุกหน่วยงาน ระบบงาน กระบวนการ บุคลากร และข้อมูลประสานกันอย่างเป็นระบบหรือบูรณาการ เพื่อให้ ทอท. บรรลุกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้
10	ผู้บริหาร ทอท.	ผู้บริหารของ ทอท. ประกอบด้วยบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ในการบริหารจัดการและดำเนินงานของ ทอท. โดยมี ตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้ 1. ระดับ 12 กรรมการผู้ำนวยการใหญ่ 2. ระดับ 11 - รองกรรมการผู้ำนวยการใหญ่ (สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม สายงาน ยุทธศาสตร์ สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ สายงานบัญชีและการเงิน สายงานพัฒนาธุรกิจและ การตลาด สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง สายงาน มาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน และสายงาน ท่าอากาศยานภูมิภาค) - ผู้อำนวยการท่าอากาศยาน (ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานเชียงใหม่) - ที่ปรึกษา 11 ทอท. - ผู้เชี่ยวชาญ 11 ทอท. 3. ระดับ 10 - ผู้ช่วยกรรมการผู้ำนวยการใหญ่ (สายกฎหมาย สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

ลำดับ	คำนิยาม	ความหมาย
		สายงานยุทธศาสตร์ สายงานทรัพยากรบุคคลและ อำนวยการ สายงานบัญชีและการเงิน สายงานพัฒนา ธุรกิจและการตลาด สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและ การบิน และสายงานท่าอากาศยานภูมิภาค) - ผู้อำนวยการท่าอากาศยาน (ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย) - รองผู้อำนวยการท่าอากาศยาน (ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานเชียงใหม่) - ผู้อำนวยการสำนัก (สำนักตรวจสอบ สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานวิศวกรรมโครงการ สำนักงานบริหารโครงการ ก่อสร้างท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำนักการพัสดุ สำนัก กิจการต่างประเทศ และสถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน) - เลขานุการบริษัท - ที่ปรึกษา 10 ทอท. - ผู้เชี่ยวชาญ 10 ทอท. 4. ระดับ 9 - รองผู้อำนวยการท่าอากาศยาน (ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย) - ผู้อำนวยการฝ่ายทุกฝ่ายใน ทอท. - รองผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบ - ผู้เชี่ยวชาญ 9 ทอท. 5. ระดับ 8 - ผู้อำนวยการศูนย์ (ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษ ศูนย์นโยบายและกลยุทธ์ ด้านการเงิน ศูนย์บริหารขนส่งสาธารณะ และศูนย์บริหาร คุณภาพบริการ) - รองผู้อำนวยการฝ่ายทุกฝ่ายใน ทอท. - ผู้อำนวยการส่วนงานทุกฝ่ายใน ทอท. - ผู้ชำนาญการ 8 ของฝ่ายทุกฝ่ายใน ทอท.

ลำดับ	คำนิยาม	ความหมาย
11	พนักงาน	พนักงานระดับ 1 - 7 ของ ทอท.
12	ลูกจ้าง	ลูกจ้างของ ทอท.
13	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ทอท.	บุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. มีบทบาทและความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของ ทอท. รวมถึงบุคคล หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจซึ่งได้รับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินงานของ ทอท. ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ ทอท. ได้ระบุผู้มีส่วนได้เสียออกเป็น 7 กลุ่มหลัก ได้แก่ ลูกค้า พันธมิตรในการดำเนินงาน หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ชุมชนและสังคม และสื่อ 1. ลูกค้า หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของ ทอท. ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยครอบคลุมผู้ใช้บริการโดยตรง ผู้ใช้บริการทางอ้อม รวมถึงผู้นำผลิตภัณฑ์และบริการของ ทอท. ไปเป็นส่วนหนึ่งของการนำเสนอบริการอีกทอดหนึ่ง โดยมีความสัมพันธ์กับ ทอท. ในรูปแบบการสร้างรายได้ให้กับ ทอท. โดยตรง ประกอบด้วย สายการบิน ผู้โดยสาร ผู้เช่า (แบ่งเป็นผู้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์และผู้เช่าอาคารสถานที่) และผู้ให้บริการสนามบิน 2. พันธมิตรในการดำเนินงาน หมายถึง หน่วยงานภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรธุรกิจ รวมถึงบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. ผู้ประกอบการตามพระราชบัญญัติการร่วมทุนระหว่างรัฐและเอกชนที่ทำความตกลงกับ ทอท. ในการดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องและ/หรือการบริการที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งในด้านธุรกิจ และด้านผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่หน่วยงานกำหนด ได้แก่ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยานและคู่ความร่วมมือ 2.1 ผู้ส่งมอบ หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้จัดหาหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึง

ลำดับ	คำนิยาม	ความหมาย
		สาธารณูปโภคที่จำเป็นต่อการดำเนินงานท่าอากาศยานให้กับ ทอท. โดยได้รับค่าตอบแทนจาก ทอท. ในรูปของรายได้ ค่าจ้าง เงินเดือน รวมถึงบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. และผู้ประกอบการ ซึ่งมีการกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนตามข้อตกลงทางธุรกิจระหว่างกัน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ (1) ผู้ส่งมอบสินค้าและบริการ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์สำหรับดำเนินงานในท่าอากาศยาน บริษัทผู้รับเหมา เป็นต้น รวมถึงผู้ส่งมอบบริการต่อลูกค้าแทน ทอท. เช่น ผู้ให้บริการภาคพื้น ผู้ดูแลสะพานเทียบ บริษัทผู้ควบคุมงาน เป็นต้น (2) ผู้ส่งมอบด้านแรงงาน เช่น พนักงานทำความสะอาด พนักงานธุรการ พนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น (3) ผู้ส่งมอบด้านสาธารณูปโภค เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า น้ำมัน เป็นต้น (4) ผู้ส่งมอบด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร เช่น กล้อง CCTV คอมพิวเตอร์ ผู้ให้บริการระบบเครือข่าย เครือข่ายผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต เป็นต้น (5) ผู้ส่งมอบด้านทักษะความรู้ เช่น บริษัทที่ปรึกษา (Consulting) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น 2.2 หน่วยงานที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน หมายถึง บุคคล หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติงานสนับสนุนส่งเสริมกิจการของท่าอากาศยาน รวมถึงธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและบริการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนในกระบวนการให้บริการผู้โดยสาร สินค้า และสายการบินร่วมกับ ทอท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน 2.3 คู่ความร่วมมือ หมายถึง หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่มีการสร้างความร่วมมือกับ ทอท. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่

ลำดับ	คำนิยาม	ความหมาย
		เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านธุรกิจและด้านผลการดำเนินงานตามภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน รวมถึงผู้ประกอบการ ตามพระราชบัญญัติการร่วมทุนระหว่างรัฐและเอกชน ซึ่งอาจมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน หรือ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ด้านการเงินระหว่างกัน ทั้งนี้ อาจมีการกำหนดเป็นข้อตกลงหรือไม่ก็ได้ แต่มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน อย่างชัดเจน 3. หน่วยงานกำกับดูแล หมายถึง หน่วยงานที่กำกับดูแลการดำเนินงานของ ทอท. ทั้งในด้านนโยบายด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านพื้นที่และสิ่งปลูกสร้างด้านวิชาชีพ โดยมุ่งหวังเพื่อให้การบริหารจัดการท่าอากาศยานมีประสิทธิภาพ และสร้างมูลค่าให้กับสังคมและประเทศชาติได้มากยิ่งขึ้น 3.1 หน่วยงานกำกับดูแลด้านนโยบาย เช่น กระทรวงคมนาคม (คค.) กระทรวงการคลัง (กค.) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) เป็นต้น 3.2 หน่วยงานกำกับดูแลด้านการเงิน เช่น กระทรวงการคลัง (กรมบัญชีกลาง, สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) สำนักงาน สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นต้น 3.3 หน่วยงานกำกับดูแลด้านการดำเนินงาน เช่น กระทรวงคมนาคม (คค.) กระทรวงการคลัง (กค.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กรมควบคุมมลพิษ บริษัทที่ปรึกษาตรวจสอบประเมินของ สคร. (TRIS) กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น

ลำดับ	คำนิยาม	ความหมาย
		3.4 หน่วยงานกำกับดูแลด้านการใช้ประโยชน์พื้นที่และสิ่งปลูกสร้าง เช่น หน่วยงานเจ้าของพื้นที่ (กรมธนารักษ์ ทอ. ทร.) หน่วยงานปกครองท้องถิ่น (กทม. สำนักงานเขต อบต. อบจ. สำนักโยธาธิการและผังเมือง) เป็นต้น 3.5 หน่วยงานกำกับดูแลด้านวิชาชีพ เช่น วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย (วสท.) สภาวิชาชีพบัญชี เป็นต้น 4. บุคลากรของ ทอท. หมายถึง ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการบริหารงานภายในองค์กร ได้แก่ กรรมการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารตามสัญญาจ้าง และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก พนักงาน และลูกจ้างของ ทอท. (ลูกจ้างตามสัญญาจ้าง เป็นรายบุคคล) 5. ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ หมายถึง บุคคล นิติบุคคล ภาครัฐ (กระทรวงการคลัง) หรือเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ถือครองหุ้นของ ทอท. หรือมีความสนใจที่จะลงทุนในหุ้น ทอท. รวมถึงนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์และศึกษาหุ้นของ ทอท. 6. ชุมชนและสังคม หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการท่าอากาศยานทั้งในด้านบวกและด้านลบ และผู้ที่ให้ความร่วมมือ สนับสนุนและความช่วยเหลือในกรณีเหตุฉุกเฉิน รวมถึงผู้ที่ให้ความสนใจต่อการดำเนินงานของ ทอท. โดยอาจเป็นผู้มีบทบาทต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินงานที่สำคัญ หรือเป็นผู้ที่มีส่วนได้รับการสนับสนุนให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น แบ่งเป็นชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน และสังคม 6.1 ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน เช่น ชุมชน วัด โรงเรียน สมาคม ตัวแทนชุมชน/หมู่บ้าน หน่วยงาน

ลำดับ	คำนิยาม	ความหมาย
		ในท้องที่โดยรอบท่าอากาศยาน บริษัท/ห้างร้าน ธุรกิจในพื้นที่ (1) เกณฑ์ตามการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม EIA Criteria (5 KM) (2) เกณฑ์ตามแผนฉุกเฉินของท่าอากาศยาน Emergency Response Criteria (8 KM) (3) เกณฑ์ตามผลกระทบด้านเสียงจากอากาศยาน Noise Contour Criteria (E/W 1 KM, N/S 10 KM) 6.2 สังคม องค์กร หน่วยงาน หรือประชาชนทั่วไป ที่ให้ความสนใจในการดำเนินการ เช่น กลุ่ม NGOs สมาคม วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย สมาคมสถาปนิก แห่งประเทศไทย เป็นต้น รวมถึงชุมชนหรือผู้ที่มีส่วนได้รับการสนับสนุนให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น เช่น รร.ตำรวจตระเวนชายแดน ชุมชนในพื้นที่ห่างไกลถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น 7. สื่อ หมายถึง หน่วยงาน สถาบัน บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลกับ ทอท. ในลักษณะเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานของ ทอท. ไปสู่สังคมและประชาชนผ่านช่องทางต่าง ๆ รวมถึงการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ ทอท. ได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยแบ่งเป็น สื่อที่เป็นทางการ และสื่อที่ไม่เป็นทางการ 7.1 สื่อเป็นทางการ หมายถึง สื่อที่มีการจัดขึ้นทะเบียนเป็นสื่อมวลชน มีการกำหนดแนวทางในการสื่อสารและเผยแพร่อย่างชัดเจนทั้งในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์ โทรศัพท์ วิทยุ รวมถึงสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) 7.2 สื่อที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง สื่อทั่วไปที่ไม่ได้มีการจัดขึ้นทะเบียนเป็นสื่อมวลชนอย่างเป็นทางการ แต่สามารถสร้างผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรได้ในวงกว้าง เช่น บุคคลทั่วไป Influencer Youtuber Blogger เป็นต้น

ตารางที่ 1-2 รายละเอียดความหมายของคำนิยาม

บทที่ 2

บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

2.1 ประเภทรูทกิจ

ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 โดยใช้ชื่อในขณะนั้นว่า การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ในการประกอบและส่งเสริมกิจการทำอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการทำอากาศยาน ต่อมา ทอท. ได้แปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2545 โดยใช้ ชื่อบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

2.2 ภารกิจหลัก

ทอท. มีภารกิจสำคัญในการส่งเสริมและประกอบกิจการทำอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการทำอากาศยานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐ และมาตรฐานสากล โดยการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกของทำอากาศยาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการขนส่งทางอากาศของทำอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ทำอากาศยานดอนเมือง (ทตม.) ทำอากาศยานภูเก็ต (ทกภ.) ทำอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ทำอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) และทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.)

2.3 บทบาทและความรับผิดชอบ

บทบาทเชิงรัฐ ส่งเสริมและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ ส่งมอบคุณค่าแก่ผู้ใช้ทำอากาศยาน และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

บทบาทเชิงพาณิชย์ ตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นและนักลงทุน สร้างความเติบโตทางการเงินอย่างมั่นคง

2.4 โครงสร้างรายได้

รายได้หลักของ ทอท. ประกอบด้วย รายได้จากกิจการการบิน (Aeronautical Revenues) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenues)

Aeronautical Revenues

- ค่าบริการสนามบิน (Landing & Parking Charges)
- ค่าบริการผู้โดยสารขาออก (Passenger Service Charges)
- ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก (Aircraft Service Charges)

Non-Aeronautical Revenues

- ค่าเช่าสำนักงานและพื้นที่ (Rental Revenues)
- รายได้เกี่ยวกับบริการ (Service Revenues)
- รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenues)

ในการดำเนินงานท่าอากาศยานของ ทอท. มีผู้ประกอบการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการในกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ เช่น การให้บริการภาคพื้น การให้บริการผู้โดยสาร การให้บริการครัวการบิน การให้บริการเติมน้ำมันอากาศยาน การให้บริการร้านค้าปลีก และการให้บริการร้านค้าปลอดอากร เป็นต้น โดยผู้ประกอบการจะต้องชำระค่าตอบแทนส่วนแบ่ง ผลประโยชน์ ค่าเช่าพื้นที่ และค่าบริการให้แก่ ทอท.

2.5 การพัฒนาและขยายขีดความสามารถ

แผนการขยายโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การพัฒนาอาคารผู้โดยสารเพิ่มเติมและการปรับปรุงระบบสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ทอท. มีโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย

- ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 150 ล้านคนต่อปีในปีงบประมาณ 2574
- ท่าอากาศยานดอนเมือง
ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 40 ล้านคนต่อปีในปีงบประมาณ 2575
- ท่าอากาศยานภูเก็ต
ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 18 ล้านคนต่อปีในปีงบประมาณ 2573
- ท่าอากาศยานหาดใหญ่
ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 6 ล้านคนต่อปีในปีงบประมาณ 2575
- ท่าอากาศยานเชียงใหม่
ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 20 ล้านคนต่อปีในปีงบประมาณ 2576
- ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย
ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 6 ล้านคนต่อปีในปีงบประมาณ 2576

2.6 บริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้องของ ทอท.

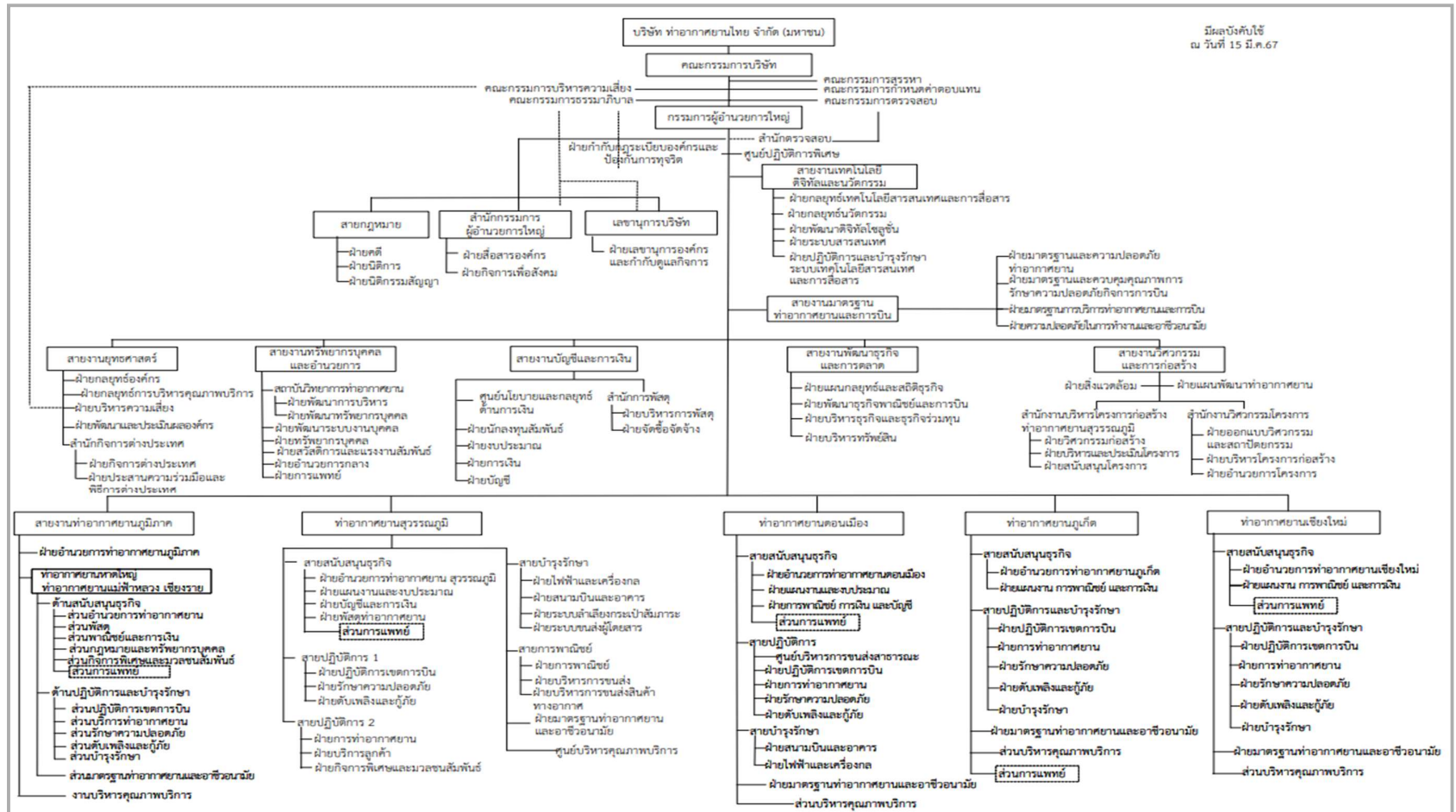
ทอท. เข้าร่วมลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับท่าอากาศยานและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับหรือเกี่ยวเนื่องกับกิจการของ ทอท. รวมทั้งสิ้น 12 บริษัท โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าว ระหว่างร้อยละ 2.00 - 60.00 ของทุนจดทะเบียน คิดเป็นมูลค่าการลงทุนรวมทั้งสิ้น 6,026.68 ล้านบาท แบ่งเป็นบริษัทย่อย (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50) จำนวน 1 บริษัท คือ บริษัท โรงแรม ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด และบริษัทร่วม (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นไม่เกิน ร้อยละ 50) จำนวน 11 บริษัท โดยมีรายละเอียดดังนี้

ชื่อบริษัท	ลักษณะกิจการ	สัดส่วนการถือหุ้น
1. บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	กิจการโรงแรม	60.00
2. บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด	ให้บริการลานจอด อุปกรณ์ภาคพื้น บริการผู้โดยสารภาคพื้นและกิจการที่เกี่ยวข้อง ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.	49.00
3. บริษัท รักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานไทย จำกัด	ให้บริการรักษาความปลอดภัย จำกัด ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.	49.00
4. บริษัท ท่าอากาศยานไทย ทาฟาโอเปอร์เรเตอร์ จำกัด	ดำเนินกิจการบริหารโครงการเกี่ยวกับสินค้าเน่าเสียง่าย ณ ทสภ.	49.00
5. บริษัท พอร์ท เอ็มอาร์โอ เซอร์วิส จำกัด	ประกอบกิจการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ทดม.	25.00
6. บริษัท ท่าอากาศยาน พลังงานบริสุทธิ์ จำกัด	ดำเนินธุรกิจบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าแบบบูรณาการในท่าอากาศยาน	25.00
7. บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	ให้บริการผลิตอาหารส่งสายการบิน ณ ทภก.	10.00
8. บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด	ให้บริการทอส่งน้ำมันและเติมน้ำมันด้วยระบบ Hydrant	10.00

ชื่อบริษัท	ลักษณะกิจการ	สัดส่วน การถือหุ้น
9. บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ตโฮเต็ล จำกัด	บริหารงานและดำเนินการ เกี่ยวกับโรงแรม ณ ทดม.	9.00
10. บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	ดำเนินธุรกิจทางด้านการบริหาร จัดเก็บน้ำมันเชื้อเพลิง อากาศยานและให้บริการ เติมน้ำมันเชื้อเพลิงแก่ อากาศยาน	4.94
11. บริษัท ครีวการบินกรุงเทพภูเก็ต จำกัด	ให้บริการผลิตอาหารส่งอาหาร และเครื่องดื่มให้แก่สายการบิน และห้องรับรอง ณ ทภก.	2.29
12. บริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์เซอร์วิส จำกัด (ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด ตั้งแต่วันที่ 30 มิ.ย.58 และพิพากษาให้เป็นบุคคลล้มละลายตั้งแต่วันที่ 12 พ.ค.61 ปัจจุบันอยู่ ระหว่างเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์รวบรวมทรัพย์สินเพื่อชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้ โดย ทอท.ได้อินค้ำขอรับชำระหนี้ไว้เป็นเจ้าหนี้รายที่ 430 เป็นจำนวนเงิน 76,545,226 บาท)	ให้บริการคลังสินค้า บริการ ในลานจอดอากาศยานและ บริการช่างอากาศยาน	28.50

ตารางที่ 2 - 1 รายละเอียดของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. ปีงบประมาณ 2567

2.7 โครงสร้างองค์กร



รูปภาพที่ 2 - 1 แสดงโครงสร้างองค์กรของ ทอท. ในปัจจุบัน

2.8 ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

2.8.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสมรรถนะหลัก

ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

“AOT Operates the World – Class Airports : Focusing on service quality by emphasizing on safety and balance of revenue generation.”

พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

“Operate and promote airport business including other businesses related to or affiliated with the airport business by taking into consideration of sustainable development.”

ค่านิยม (Core Value)

ใส่ใจ (Service Mind) “ให้บริการด้วยใจ เน้นความคาดหวัง”

ตระหนักและเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ (ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่างมีคุณภาพในระดับที่เหนือความคาดหวัง ให้ทุกคนรู้สึก “เขาคือคนพิเศษของเรา” ให้ใจกับการบริการ เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุดเกินความคาดหวัง และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

มั่นใจ (Safety & Security) “เป็นเลิศในมาตรฐาน ความปลอดภัย”

ตระหนักถึงความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยเสมือนเป็นหนึ่งในหัวใจของงานในความรับผิดชอบปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ ด้วยความมั่นใจภายใต้กฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานสากลอย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้บริการ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

ร่วมใจ (Teamwork) “รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น”

มีความเข้าใจในรูปแบบกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

อย่างมีคุณภาพ ในทิศทางเดียวกัน ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร นำพาองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงระดับโลก

เปิดใจ (Innovation) “พัฒนาไม่หยุดยั้ง”

มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ในธุรกิจการบิน และมาตรฐานสากลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเปิดใจรับนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ด้านกระบวนการ และรูปแบบการทำงานที่ยกระดับคุณภาพ เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ ถ่ายทอดความรู้ในองค์กรสามารถแข่งขันได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน

ภูมิใจ (Integrity) “ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร”

แสดงออกในการปฏิบัติงานมุ่งเน้นคุณภาพ ตามหลักคุณธรรม และจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ภูมิใจที่ได้ยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร ภายใต้ความถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Good Governance) สูงสุด

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

ทอท. มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศ และท่าอากาศยานหลักมีตำแหน่งที่ตั้งส่งเสริมต่อการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (Regional Aviation Hub)

2.8.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

1. การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการบินที่ครอบคลุม ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารท่าอากาศยานร่วมกับการบูรณาการการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อของเที่ยวบินและผู้โดยสารจากทั่วโลก
2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกิจกรรมด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจการขนส่งสินค้าและมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศในอนาคต
3. ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและดึงดูดให้เครือข่ายการบินเพิ่มจำนวนเที่ยวบินในการรองรับจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว
4. ขยายการลงทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ในการสร้างรายได้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของผู้ใช้บริการ

2.8.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

1. ยกระดับการดำเนินงานและการบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.

2. ปริมาณผู้โดยสารอาจได้รับผลกระทบจากสายการบินที่ฟื้นตัวไม่ทันต่อความต้องการสถานการณ์การท่องเที่ยวที่ยังฟื้นตัวไม่เต็มที่และต้นทุนการบินที่ผันผวน ส่งผลกระทบต่อรายได้หลักของ ทอท. ดังนั้น ทอท. จำเป็นต้องพัฒนาธุรกิจเชิงพาณิชย์เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากธุรกิจการบิน
3. บุคลากรปัจจุบันยังขาดองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในขณะที่มีความท้าทายในการสรรหาบุคลากร ที่มีทักษะที่ต้องการจากภายนอก เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลและการดำเนินธุรกิจในอนาคต
4. มีความท้าทายจากการเข้ามาของคู่แข่งทางอ้อมในการเพิ่มรายได้จากผู้โดยสารภายในประเทศและการมุ่งสู่การเป็นจุดศูนย์กลางการเชื่อมต่อของ ทอท.
5. สร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านการพัฒนาการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมตอบสนองต่อแนวโน้มด้านพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อมโลก
6. มีความเสี่ยงด้านอาชญากรรมไซเบอร์จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ยกระดับการดำเนินงานและการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.

2.8.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ทอท. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. (AOT Strategic Positioning) ออกเป็น 3 ระยะ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานจนถึงปี 2580 ดังนี้



รูปภาพที่ 2 – 2 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. (Strategic Positioning)

ในช่วงปีงบประมาณ 2567 ถึง 2580 ทอท. ได้กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำในการจัดการท่าอากาศยานระดับโลก โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะที่สำคัญ ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 ปี 2567 - 2570 มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเน้นการพัฒนาความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร การจัดการความปลอดภัยและการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง

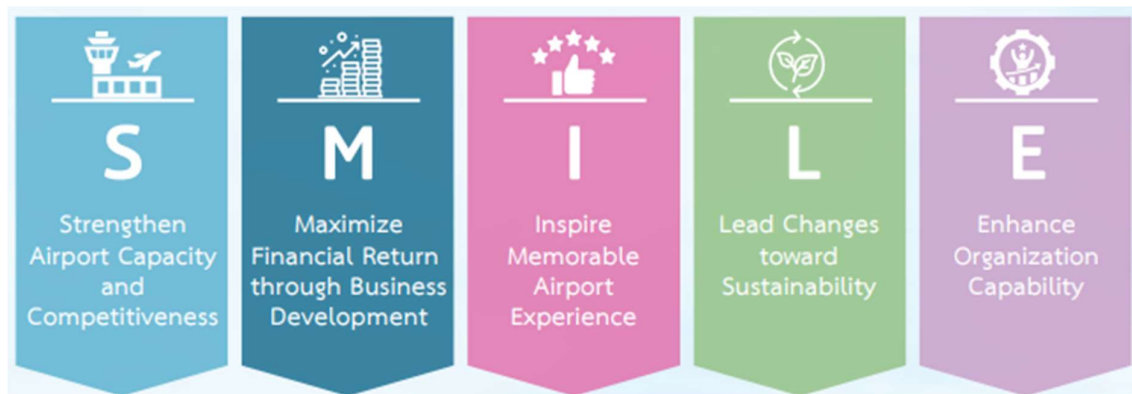
ระยะที่ 2 ปี 2571 - 2575 ตั้งเป้าหมายให้เป็นผู้นำในด้านการให้บริการท่าอากาศยานด้วยมาตรฐานสากล ขยายเครือข่ายและบริการเชิงพาณิชย์ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระยะที่ 3 ปี 2576 - 2580 ก้าวสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการสนามบินชั้นนำของโลก ตอกย้ำความเป็นที่ยอมรับด้วยประสบการณ์ของผู้โดยสารที่เหนือระดับ และความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก โดยมุ่งเน้นการสร้างคามยั่งยืนทางธุรกิจและสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายสูงสุดของ ทอท. คือการเป็นองค์กรที่ให้บริการตามมาตรฐานระดับโลก และสร้างความสมดุลระหว่าง คุณภาพบริการ ความปลอดภัย และการสร้างรายได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ โดยปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่หลากหลาย ด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่รองรับตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2.8.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ถูกกำหนดภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของ ทอท. ในการเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานระดับโลก โดยมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ ความปลอดภัย และความยั่งยืนทางการเงิน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ประกอบด้วย



รูปภาพที่ 2 – 3 แสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท.

SO1 พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของท่าอากาศยานเพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน (Strengthen Airport Capacity and Competitiveness)

SO2 เพิ่มปริมาณผู้โดยสารผ่านกิจกรรมทางการตลาด การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มเส้นทางบินและความถี่เที่ยวบิน รวมถึงพัฒนาบริการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อขยายฐานรายได้ (Maximize Financial Return through Business Development)

SO3 พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจที่ครอบคลุมทุกจุดสัมผัสการบริการ (Service Touch point) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร (Inspire Memorable Airport Experience)

SO4 สร้างสมดุลด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความมั่นคงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Lead Changes toward Sustainability)

SO5 การบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงานและเครื่องมือสนับสนุน ให้มีความพร้อมสามารถรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ในอนาคต (Enhance Organization Capability)

2.8.6 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

AOT Strategy คือ ยุทธศาสตร์หลักของ ทอท. ที่ออกแบบเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานระดับโลก โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพการให้บริการ ความปลอดภัย และการสร้างรายได้อย่างสมดุล ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ของ ทอท. มีเป้าหมายในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน



รูปภาพที่ 2 – 4 แสดง AOT Strategy ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท.



รูปภาพที่ 2 – 5 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์



รูปภาพที่ 2 – 5 แสดง ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์



รูปภาพที่ 2 – 5 แสดง ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์



รูปภาพที่ 2 – 5 แสดง ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์



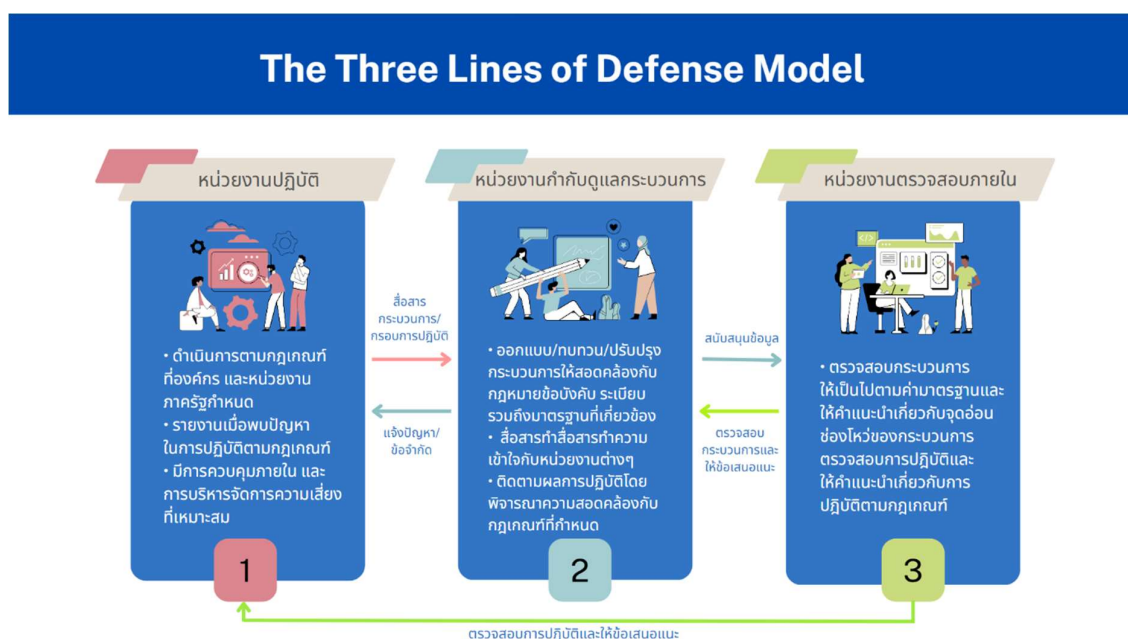
รูปภาพที่ 2 – 5 แสดง ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์

บทที่ 3

ปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อนการบูรณาการ GRC

3.1 การกำกับและควบคุมตามหลักการ Three Lines of Defense Model

ทอท. ดำเนินการตามหลักการ Three Lines of Defense ในการกำกับและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบและขั้นตอนปฏิบัติงาน โดยประกอบด้วยหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติ (1st Line) หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2nd Line) และหน่วยงานตรวจสอบภายใน (3rd Line) ซึ่งกระบวนการในแต่ละระดับ (Line) จะก่อให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงลด/ป้องกันความเสี่ยง ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ



รูปภาพที่ 3 – 1 แสดงหลักการ Three Lines of Defense Model

ระดับ	หมายถึง	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
1 st Line	- ทุกส่วนงาน ทอท. - ส่วนงานผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)	- ดำเนินการตามกฎเกณฑ์ที่องค์กร และหน่วยงานภาครัฐกำหนด - กำกับดูแลและรับรองงานของตนเองให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ Second Line กำหนด เพื่อให้มีการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม - รายงานเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ - ดำเนินการประเมินการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงในงานของตนเองที่เหมาะสม

ระดับ	หมายถึง	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
2 nd Line	ส่วนงานผู้รับผิดชอบระบบงานหรือเจ้าของระบบงานภายใน ทอท.	- วางกรอบแนวทางการดำเนินการของระบบงานที่รับผิดชอบ ให้ First Line ดำเนินการ โดย 1) ออกแบบ/ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับกฎหมายข้อบังคับ ระเบียบ รวมถึงมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง 2) สื่อสาร ทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่าง ๆ 3) ติดตามผลการปฏิบัติโดยพิจารณาความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่กำหนด
3 rd Line	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	- สอบทานการปฏิบัติงานของ First Line และ Second Line โดยดำเนินการ ดังนี้ 1) ตรวจสอบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับจุดอ่อน 2) ตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ - เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร และเป็นไปตามข้อกำหนด/กฎเกณฑ์ต่าง ๆ

ตารางที่ 3-1 การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ทอท.
ตามหลักการ Three Lines of Defense Model

3.2 กระบวนการทำงานที่สนับสนุนและขับเคลื่อน GRC ของ ทอท.

กระบวนการ	หน้าที่/ดำเนินการ	เครื่องมือสนับสนุน/ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
1. การกำกับดูแล กิจการที่ดี (Governance)	- กำหนดนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการ การบริหาร ความเสี่ยง และการกำกับดูแล การปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance: GRC) - กำหนดนโยบาย/คู่มือ/ แนวทางปฏิบัติการกำกับดูแล กิจการที่ดี (Corporate Governance: CG)	- นโยบายธรรมาภิบาล - นโยบายการบูรณาการ GRC - แผนแม่บท/แผนดำเนินการ CG - คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี - การบริหารจัดการข้อร้องเรียน - เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน - รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำ องค์กร	- ทุกหน่วยงาน ทอท. (1st Line) - ลขบ. (ผลก.) (2nd Line) - สงยศ. (ฝคส.) (2nd Line) - ฝกป. (2nd Line) - สตส. (3rd Line)
2. การวางแผน กลยุทธ์ (Strategy)	- วิเคราะห์ ทบทวน และจัดทำ แผนวิสาหกิจประจำปี - วิเคราะห์และประเมินผล การดำเนินงานในภาพรวม ของ ทอท. - จัดทำแผนแม่บทและ แผนปฏิบัติการของ ทอท. - กำกับและติดตามตัวชี้วัด ที่สำคัญขององค์กร	- กระบวนการทบทวนและ จัดทำแผนวิสาหกิจ - แผนวิสาหกิจของ ทอท. ประจำปี - แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ต่าง ๆ - การติดตามผลการดำเนินงาน ของตัวชี้วัดที่สำคัญ - เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน - รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	- ทุกหน่วยงาน ทอท. (1st Line) - สงยศ. (ฝกอ.) (2nd Line) - สตส. (3rd Line)
3. การบริหาร ความเสี่ยง (Risk Management)	- กำหนดนโยบาย/คู่มือ/ แนวทางปฏิบัติด้านการบริหาร ความเสี่ยง - กำหนดนโยบาย/คู่มือ/ แนวทางปฏิบัติด้านการควบคุม ภายใน - กำหนดระดับความเสี่ยง ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์	- นโยบายการบูรณาการ GRC - นโยบายการบริหารความเสี่ยง - นโยบายการควบคุมภายใน - นโยบายการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ - คู่มือการบริหารความเสี่ยง - วัฒนธรรมการบริหาร ความเสี่ยง (Risk Culture)	- ทุกหน่วยงาน ทอท. (1st Line) - สงยศ. (ฝคส.) (2nd Line) - สตส. (3rd Line)

กระบวนการ	หน้าที่/ดำเนินการ	เครื่องมือสนับสนุน/ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
	และเป้าหมายขององค์กร - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับสายงานสาย สำนัก และท่าอากาศยาน - จัดทำแผนปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร และระดับส่วนงาน - ติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - กำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และกรอบการดำเนินการระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Framework) - ดำเนินการระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ISO 22301	- คู่มือการจัดทำรายงานการควบคุมภายในของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568 - 2569 - เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - กรอบการดำเนินการระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Framework)	
4. การกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร (Compliance)	- กำหนดนโยบาย/แนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร - กำหนดนโยบาย/บริหารจัดการข้อร้องเรียนด้านทุจริตและประพฤติมิชอบ - คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติการรับเรื่องร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแสการทุจริตของ ทอท. - จัดทำระบบ/ข้อเสนอแนะแนวทางการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน	- นโยบายการบูรณาการ GRC - นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร (Compliance Policy) - แนวทางการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร (Compliance Framework) - เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) 1. ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดี	- ทุกหน่วยงาน ทอท. (1st Line) - ลขบ. (ผลก.) (2nd Line) - สงยศ. (ฝคส.) (2nd Line) - ฝกป. (2nd Line) - สตส. (3rd Line)

กระบวนการ	หน้าที่/ดำเนินการ	เครื่องมือสนับสนุน/ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
	- เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน - ให้คำปรึกษาและเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร - ติดตามรายงานผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย และกฎระเบียบขององค์กร	และการนำองค์กร 2. ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	
5. การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร	- ส่งเสริมค่านิยม ทอท. และวัฒนธรรมองค์กร - กำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ (Key Behaviors) ในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบองค์กร ที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร - สร้างบรรยากาศ และเสริมสร้างค่านิยมองค์กร ด้าน GRC เช่น GRC Day เป็นต้น	- คู่มือค่านิยม ทอท. - คู่มือจริยธรรม ทอท. - พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความเสี่ยง - ค่านิยมองค์กรด้าน ภูมิใจ (Integrity) - โครงการบูรณาการแผนงาน ค่านิยม ทอท. กับระบบงาน ภายใต้เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) - ระเบียบ ทอท. ว่าด้วยข้อกำหนดจริยธรรม พ.ศ.2566 - เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) 1. ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร 2. ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน 3. ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์	- ทุกหน่วยงาน ทอท. (1st Line) - ลขบ. (ฟลค.) (2nd Line) - สงยศ. (ฟคส.) (2nd Line) - ฝกป. (2nd Line) - สงทอ. (ฝพค.) (2nd Line) - สตส. (3rd Line)

กระบวนการ	หน้าที่/ดำเนินการ	เครื่องมือสนับสนุน/ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
6. เทคโนโลยีสารสนเทศและความปลอดภัย (Information and Technology)	- จัดหาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร - การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร	- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ - แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. - กระบวนการกำกับและบริหารจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร (EA Governance) - แนวทางการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสารตามหลัก IT Governance - กระบวนการกำกับดูแลและบริหารจัดการข้อมูล (Data Governance) - Product/Platform/ Application/ Innovation /Software ที่สนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร	- ทุกหน่วยงาน ทอท. (1st Line) - สงทว. (2nd Line) - สตส. (3rd Line)
7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)	- วางแผนการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร - ปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ของ สคร. เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น	- ข้อบังคับของ ทอท. ว่าด้วยกฎบัตรสำนักตรวจสอบภายใน - แผนการตรวจสอบประจำปี - รายงานผลการตรวจสอบและการให้คำปรึกษา - เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน	- สตส. (3rd Line)

กระบวนการ	หน้าที่/ดำเนินการ	เครื่องมือสนับสนุน/ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
	ในการเพิ่มคุณค่าและบรรลุมัตถุประสงค์ขององค์กร - ให้คำแนะนำ ปรึกษา เพื่อช่วยป้องกัน ลดความเสี่ยง และปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยรับการตรวจ - วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบและให้คำปรึกษาในประเด็นที่สำคัญ นำเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน		

ตารางที่ 3 - 2 ระบบงานหลักในการสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC ของ ทอท.

บทที่ 4

กรอบแนวทางปฏิบัติการบูรณาการ GRC

4.1 ความหมายของการบูรณาการ GRC



รูปภาพที่ 4-1 แสดงกรอบแนวทางการบูรณาการ GRC (Integrated GRC Framework)

การบูรณาการ GRC คือ การบริหารจัดการองค์กรให้มีหน่วยงาน ระบบงาน กระบวนการ บุคลากร และข้อมูลการดำเนินงานที่ประสานกันอย่างเป็นระบบหรือเรียกว่าบูรณาการ (Integration) เพื่อให้องค์กรบรรลุกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงความคาดหวังอย่างมีเหตุผลของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

4.2 GRC Capability Model Element View



รูปภาพที่ 4-2 แสดงแนวทาง GRC Capability Model ของ OCEG

ทอท. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการ GRC ตาม GRC Capability version 3.0 ของ Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ดังนี้

1. **Learn** หมายถึง การเรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงบริบทในการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย

1.1 บริบทภายนอก (External Context) วิเคราะห์บริบทภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้

1.2 บริบทภายใน (Internal Context) วิเคราะห์บริบทภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้

1.3 วัฒนธรรม (Culture) มีวิธีการดำเนินงานหรือแบบแผนการดำเนินงาน ที่แสดงให้เห็นถึง ค่านิยม ความรู้ ความคิด ทักษะ ความเชื่อ ความศรัทธาร่วมกันอย่างเป็นระบบ เป็นระเบียบ แบบแผน และบุคลากรทุกคนถือปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรขององค์กร และเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน

1.4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ดำเนินกิจการภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตระหนักถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

2. **Align** หมายถึง การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มากำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท แล้วจึงระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งทำให้บริษัทไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

2.1 ทิศทาง (Direction) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร

2.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต เพื่อถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

2.3 การระบุ (Identification) การระบุปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

2.4 การประเมิน (Assessment) การประเมินโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) และความต้องการ (Requirement) ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative)

2.5 การออกแบบ (Design) กำหนดแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์

3. **Perform** หมายถึง การขับเคลื่อนให้บริษัทไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ด้วยกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎระเบียบ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ประกอบด้วย

3.1 กิจกรรมการควบคุม (Control) กำหนดกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสมและคุ้มค่า โดยคำนึงถึงคน กระบวนการ เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ

3.2 นโยบาย (Policies) กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

3.3 การสื่อสาร (Communication) ข้อมูลสารสนเทศได้รับการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ครบถ้วนและถูกต้อง

3.4 การจัดฝึกอบรมหรือการให้ความรู้ (Education) เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานในองค์กร

3.5 สิ่งจูงใจ (Incentives) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

3.6 ช่องทางการแจ้งเตือน (Notification) เพื่อรายงานสถานการณ์และผลการดำเนินงานรวมทั้งแจ้งเตือนการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

3.7 การหาข้อเท็จจริง (Inquiry) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

3.8 การตอบสนอง (Response) เพื่อตอบสนองผลการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักจริยธรรม

4. **Review** หมายถึง มีระบบติดตามดูแลการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เหมาะสม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

4.1 การติดตาม (Monitoring) เพื่อติดตามผลระหว่างการดำเนินงาน (Ongoing Monitoring) และการติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) โดยการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) ทุกไตรมาส การควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment : IA)

4.2 ความเชื่อมั่น (Assurance) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.3 การปรับปรุง (Improvement) จากการนำข้อมูลสารสนเทศมาทบทวน และประเมินผลเพื่อค้นหาความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดกิจกรรมการควบคุม โดยระบุโอกาสในการปรับปรุง

4.3 นโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.

นโยบายที่บูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ทอท. (Governance, Risk Management and Compliance : GRC) ได้กำหนดขึ้นสอดคล้องกับบริบทของ ทอท. ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ลักษณะโดยรวมของบุคลากร โครงสร้างองค์กร ระบบการกำกับดูแลองค์กร ข้อกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป้าหมาย ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์องค์กรที่สำคัญ เทคโนโลยีดิจิทัลเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง และหลักการของ OCEG (Open Compliance and Ethics Group) ที่เกี่ยวข้องกับคน (People) กระบวนการ (Processes) และเทคโนโลยี (Technology) เพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าในการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และส่งเสริมคุณค่าขององค์กร (Value) ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา สังคม จริยธรรมและระบบงานภายใน โดยส่งเสริมสภาพสิ่งแวดล้อมตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และทันเวลา ส่งเสริมการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีตามค่านิยมของ ทอท. มุ่งเน้นคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานให้มั่นใจในคุณภาพของการดำเนินงาน ทั้งนี้ ทอท. มีการดำเนินการทบทวนนโยบายฯ เป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด



AIRPORTS OF THAILAND PLC.
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ประกาศ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

เรื่อง นโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการระหว่าง การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Corporate Governance, Risk Management & Compliance: GRC) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานภายใต้หลักการและแนวปฏิบัติ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นมาตรฐาน จึงได้กำหนดนโยบายนี้ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กรของ ทอท. ไปสู่แนวปฏิบัติที่ดีในระดับสากล ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

คำจำกัดความ

GRC หมายถึง การบริหารงานภายใน ทอท. โดยให้ทุกหน่วยงาน ระบบงาน กระบวนการ บุคลากรและ ข้อมูลประสานกันอย่างเป็นระบบหรือเรียกว่าบูรณาการ (Integration) เพื่อให้ ทอท.บรรลุกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงความคาดหวังอย่างมีเหตุผลของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) หมายถึง การจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการ ภายในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ทอท. ผู้บริหาร พนักงานและผู้ถือหุ้น โดยมี วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียโดยรวม

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบ ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออาจเป็นโอกาส ในการที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะได้พบทวนกลยุทธ์หรือแผนงานที่เหมาะสม เพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจและ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance) หมายถึง กระบวนการในการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. กำหนดให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล การปฏิบัติงาน ตามหลักของ The Office of Compliance and Ethics Group (OCEG) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Integrated GRC) โดยการจัดให้มีการบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสม (People) มีกระบวนการ ทำงานที่โปร่งใส (Process) และการบริหารจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ (Information & Technology) เพื่อส่งเสริมให้ ทอท.มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอ และสามารถ ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

2. กำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงความคาดหวังอย่างมีเหตุผลของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์องค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของ ทอท. ได้แก่ การจัดโครงสร้างการจัดการยุทธศาสตร์ การสร้างมูลค่าเพิ่ม การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ข้อประพฤติปฏิบัติและกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร พนักงาน และผู้ถือหุ้น ซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติ

3. พัฒนากลไกการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ให้สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติที่ดีในระดับสากล โดยมีการดำเนินการอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง เพื่อรักษาสมาดุลระหว่างความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) ให้มั่นใจถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียและประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

4. กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร จรรยาบรรณและแนวปฏิบัติทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง รวมถึง ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด ประกาศ คำสั่งและแนวปฏิบัติภายในองค์กร พันธะที่ผูกพันไว้กับผู้มีส่วนได้เสียและคู่สัญญา โดยจัดให้มีการกำหนดโครงสร้าง นโยบาย บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กรที่มีความเหมาะสมและชัดเจน มีกระบวนการกำกับ สอบทานและการป้องกัน การรายงาน และการติดตาม รวมทั้งการให้คำปรึกษา และการสร้างความรู้ ความเข้าใจและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร

5. นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน โดยการบริหารจัดการระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล (Confidentiality) ความครบถ้วนถูกต้อง (Integrity) และความพร้อมใช้ (Availability) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับในการใช้ข้อมูล และเป็นเครื่องมือสนับสนุนผู้บริหารในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ

การทบทวนนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

ทอท.จะทบทวนนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ทอท. เป็นประจำทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ประกาศ ณ วันที่ 30 กันยายน 2567

พลตำรวจเอก

(วิสนุ ปราสาททองโอสถ)

ประธานกรรมการ ทอท.

รูปภาพที่ 4-3 แสดงนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.

4.4 การนำนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท. ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

4.4.1 กำหนดให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ตามหลักของ The Office of Compliance and Ethics Group (OCEG) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Integrated GRC) โดยการจัดให้มีการบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสม (People) มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใส (Process) และการบริหารจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ (Information & Technology) เพื่อส่งเสริมให้ ทอท.มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

หลักการพื้นฐาน

1. ทอท. มีการบริหารงานภายใน ทอท. โดยให้ทุกหน่วยงาน ระบบงาน กระบวนการ บุคลากร และข้อมูลประสานกันอย่างเป็นระบบหรือเรียกว่าบูรณาการ (Integration) เพื่อให้ ทอท. บรรลุกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนให้เกิดระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงความคาดหวังอย่างมีเหตุผลของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

2. ทอท. มุ่งมั่นดูแลบุคลากรอย่างเท่าเทียม ให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน และการสรรหาคัดเลือกบุคลากรด้วยความโปร่งใส เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความมุ่งมั่น และมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน รวมทั้งคำนึงถึงการบริหารค่าตอบแทน และการรักษาบุคลากร โดยตรวจสอบไม่ให้เกิดการบังคับใช้ แรงงานเด็ก แรงงานผิดกฎหมาย การกีดกันทางเพศ ฯลฯ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของบุคลากร เพื่อให้มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานจนเกษียณอายุงาน และเสริมสร้างระดับความพึงพอใจและความผูกพันที่ดีต่อสังคมในภาพรวม

แนวทางปฏิบัติ

1. คณะกรรมการ ทอท. กำกับดูแล ติดตาม พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการบูรณาการ GRC

2. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท. ตระหนัก และศึกษาทำความเข้าใจ และปฏิบัติตาม คู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance: GRC) ของ ทอท. อย่างเคร่งครัด

4.4.2 กำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงความคาดหวังอย่างมีเหตุผลของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์องค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของ ทอท. ได้แก่ การจัดโครงสร้างการจัดการ ยุทธศาสตร์ การสร้างมูลค่าเพิ่ม การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อประพฤติปฏิบัติและกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร พนักงาน และผู้ถือหุ้น ซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติ

หลักการพื้นฐาน

1. ทอท. กำหนดรายละเอียดวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Core Value) รวมทั้งความสามารถหลัก (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) เพื่อเป็นกรอบในการวางยุทธศาสตร์ และถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับการกิจ (Mission) ขององค์กร

2. ทอท. วางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบครอบคลุม ตั้งแต่การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พร้อมทั้งการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

3. ทอท. ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีระยะเวลา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ครอบคลุมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของการดำเนินงาน

แนวทางปฏิบัติ

คณะกรรมการ ทอท. กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร อย่างชัดเจน สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร

หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line)

1. ผู้บริหารนำวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร มากำหนดแผนการดำเนินงาน และตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการกำกับดูแลและติดตาม รวมถึงกำหนดระยะเวลาในการติดตามประเมินผล

2. พนักงาน และลูกจ้าง ทอท. ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานขององค์กร และจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้อง เพื่อสนับสนุนการดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2nd Line)

1. กำหนดกรอบ และแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายทั้งภายนอกและภายในให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับองค์กร รวมถึงทบทวน และปรับปรุงให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ

2. ติดตามผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน ทอท. โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นระยะ

3. สื่อสาร และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงาน ให้กับพนักงานและส่วนงานต่าง ๆ ได้รับทราบอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3rd Line)

1. วางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ และแผนการตรวจสอบประจำปี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงความเสี่ยง และแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร

2. ตรวจสอบกระบวนการทำงานของส่วนงาน ทอท. และให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

4.4.3 พัฒนากลไกการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ให้สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติที่ดีในระดับสากล โดยมีการดำเนินการอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง เพื่อรักษาสสมดุลระหว่างความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) ให้มั่นใจถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียและประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

หลักการพื้นฐาน

1. ทอท. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุกกำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การวางแผน/การจัดสรรทรัพยากร/การลงทุน/ผู้มีส่วนได้เสีย ของ ทอท. ทั้งนี้ พิจารณาประเด็นความเสี่ยงทางการเงินและไม่ทางการเงินที่ครอบคลุมทั้งในด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านการเงิน (Finance) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance) โดยมีการประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation) รวมถึงค่าดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และ ค่าช่วงระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) พร้อมทั้งมีการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และมีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการนำเครื่องมือ Economic Profit Drivers (EP Drivers) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) ให้กับองค์กร

2. ทอท. จัดให้มีการควบคุมภายในตามภารกิจของหน่วยงานอย่างเพียงพอ เหมาะสมของการทำงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ตามมาตรฐานสากล COSO 2013 และสอดคล้องกับหลักการตามกรอบดำเนินงานด้าน GRC รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

3. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้แก่พนักงานทุกระดับให้มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่มุ่งตอบสนองค่านิยมขององค์กร

แนวทางปฏิบัติ

คณะกรรมการ ทอท. กำหนดวัตถุประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนด RA และ RT ระดับองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้กำกับดูแลและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท. ดำเนินการศึกษาและทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามคู่มือด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2. ผู้บังคับบัญชากำกับดูแลและสอบทานการดำเนินการของพนักงานและลูกจ้างให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับสายงาน สาย สำนัก และท่าอากาศยาน รวมถึงแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร และระดับส่วนงานที่กำหนดอย่างครบถ้วน

3. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท. ตระหนัก และประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กร และระดับสายงาน สาย สำนักและท่าอากาศยาน รวมถึงประเมินผลการปรับปรุงการควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กร และระดับส่วนงาน ทอท. และสอบทานการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร

4. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (RA และ RT ระดับองค์กรที่กำหนด) พร้อมทั้งประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และระดับสายงาน สาย สำนักและท่าอากาศยาน และรายงานผลการประเมินและปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร และระดับส่วนงาน ทอท. เป็นรายไตรมาส

หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2nd Line)

1. กำหนดกรอบ และแนวทางในการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร พร้อมทั้งทบทวนและปรับปรุงให้มีความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ

2. ติดตามผลการบริหารเสี่ยงระดับองค์กร และระดับสายงาน สาย สำนักและท่าอากาศยาน และผลการประเมินและปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร และระดับส่วนงาน ทอท. รวมทั้งวิเคราะห์ประเมินผล และรายงานผลฯ ให้ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส

3. สื่อสาร และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทางในการปฏิบัติฯ และแผนการดำเนินงาน รวมทั้งผลการวิเคราะห์ประเมินช่องว่างและความเสี่ยงให้กับพนักงานและส่วนงานต่าง ๆ ได้รับความถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

4. สร้างความตระหนักและการรับรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3rd Line)

1. ตรวจสอบการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแล ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ ทอท.

2. ตรวจสอบกระบวนการทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของส่วนงาน ทอท. และให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. รายงานผลการตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูง

4.4.4 กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร จรรยาบรรณและแนวปฏิบัติทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง รวมถึง ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด ประกาศ คำสั่งและแนวปฏิบัติภายในองค์กร พันธะที่ผูกพันไว้กับผู้มีส่วนได้เสียและคู่สัญญา โดยจัดให้มีการกำหนดโครงสร้าง นโยบาย บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กรที่มีความเหมาะสมและชัดเจน มีกระบวนการกำกับ สอบทานและการป้องกัน การรายงาน และการติดตาม รวมทั้งการให้คำปรึกษาและการสร้างความรู้ ความเข้าใจและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร

หลักการพื้นฐาน

1. ทอท. พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Management System) ตามมาตรฐานสากล ISO 19600 : 2014 และ ISO 37301 : 2021 โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ต่อความไม่สอดคล้องกับกฎหมาย และกฎระเบียบ (Compliance Risk) ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย (Regulatory Risk) และด้านการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบ (Operational Risk) เพื่อกำหนดมาตรการ ปรับปรุง แก้ไขต่อความไม่สอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk Control) และสอดคล้องกับระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

2. ทอท. กำหนดแนวปฏิบัติส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต ตามนโยบายธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตภายในองค์กร

แนวทางปฏิบัติ

คณะกรรมการ ทอท. ดำเนินการกิจการของ ทอท. ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยความสุจริต มีจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line)

1. ผู้บริหารกำกับดูแลและสอบทานการปฏิบัติของพนักงานและลูกจ้างให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน โดยมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้

2. หน่วยงานผู้ปฏิบัติมีหน้าที่ปฏิบัติและกำกับการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่กำหนดไว้ มีการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

3. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท. ตระหนักและต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ โดยยึดมั่นและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งสอดส่องดูแลไม่ให้มีช่องทางการทุจริตในการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมและการป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ รวมถึงสอบทานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อมิให้เกิดการฝ่าฝืนหรือละเมิด

หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2nd Line)

1. กำหนดกรอบ และแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายทั้งภายนอกและภายในให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมถึงทบทวน และปรับปรุงให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ

2. กำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) เพื่อนำผลการประเมินความเสี่ยงมาวิเคราะห์ และจัดทำแผนการปรับปรุง การปฏิบัติงานและป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3. ติดตามผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน ทอท. โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติ และนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผลการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ จากการปฏิบัติงานด้านการทุจริต และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามกฎหมาย และกฎระเบียบองค์กรให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นระยะ

4. สื่อสาร และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ ให้กับพนักงานและส่วนงาน ต่าง ๆ ได้รับความรู้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3rd Line)

1. ตรวจสอบการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงด้านการทุจริต ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการควบคุม ภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ ทอท.

2. ตรวจสอบกระบวนการทำงานของส่วนงาน ทอท. และให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. รายงานผลการตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูง

4.4.5 นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน โดยการบริหารจัดการระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบและการรักษา ความมั่นคงปลอดภัยของสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล (Confidentiality) ความครบถ้วนถูกต้อง (Integrity) และความพร้อมใช้ (Availability) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับในการใช้ข้อมูล และเป็นเครื่องมือสนับสนุนผู้บริหารในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ

หลักการพื้นฐาน

1. ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน โดยการบริหารจัดการระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบ

2. ทอท. ดำเนินการและการขับเคลื่อนภายใต้กรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหาร จัดการเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีกรอบการดำเนินงาน กระบวนการปฏิบัติงาน และแนวปฏิบัติหลัก ตามกรอบ การดำเนินงานสำหรับการจัดการและควบคุมเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร (Control Objectives for Information and Related Technology: COBIT) สอดคล้องกับการดำเนินการตามหลักการกำกับดูแลที่ดี ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 38500 เพื่อให้ ทอท. สามารถส่งมอบได้บริการ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีคุณภาพ รวมถึงการนำมาตรฐานสากลอื่น ๆ มาปรับใช้กับการดำเนินงานเพื่อรองรับ

การดำเนินงานของ ทอท. เช่น ระบบบริหารจัดการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management System: ISMS) ตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001 ระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตามมาตรฐานสากล ISO 22301 เป็นต้น

แนวทางปฏิบัติ

หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาสนับสนุนการดำเนินงานการจัดทำระบบบริหารจัดการ GRC เพื่อส่งเสริมการบูรณาการและยกระดับการดำเนินงานด้าน GRC ขององค์กร เพื่อลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การตรวจสอบ รวมถึงการควบคุมกระบวนการ การระบุและการตรวจเพื่อป้องกันความเสี่ยง การตรวจจบ การทุจริตและกิจกรรมต้องสงสัย โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงาน GRC ขององค์กร ลดระยะเวลาการทำงานแบบ Manual ที่สามารถตรวจติดตามสถานการณ์ดำเนินงานและการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชา รวมถึงการออกรายงานผลโดยผู้ปฏิบัติ

2. ส่วนงาน ทอท. ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการและบริหารจัดการงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ นโยบายและแนวปฏิบัติของ ทอท. ที่กำหนด และรองรับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงานดังกล่าว โดยมีการติดตามจากผู้บริหารและมีการรายงานผลดำเนินงานต่อผู้บริหารตามลำดับชั้น นอกจากนี้ยังต้องตระหนักและดำเนินการตามระบบการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเคร่งครัด รวมถึงการไม่ดำเนินการใด ๆ ที่เสี่ยงต่อการละเมิดการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2nd Line)

1. กำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์และมาตรฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อลดผลกระทบความเสี่ยงในการละเมิดการรักษาความมั่นคงปลอดภัยและข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงข้อมูลสำคัญขององค์กร และให้คำปรึกษาในการดำเนินงานโดยทบทวนให้เป็นปัจจุบัน รวมถึงการถ่ายทอดความรู้และสื่อสารเกี่ยวกับนโยบาย แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ ทอท. สามารถจัดเตรียมความพร้อมให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการร่วมกับส่วนงานที่รับผิดชอบด้านกฎหมาย และ GRC รวมถึงหน่วยงานกำกับภายนอก เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรอบ COBIT, ISO/IEC 38500, ISMS, ISO/IEC 27001 และ ISO 22301 เป็นต้น

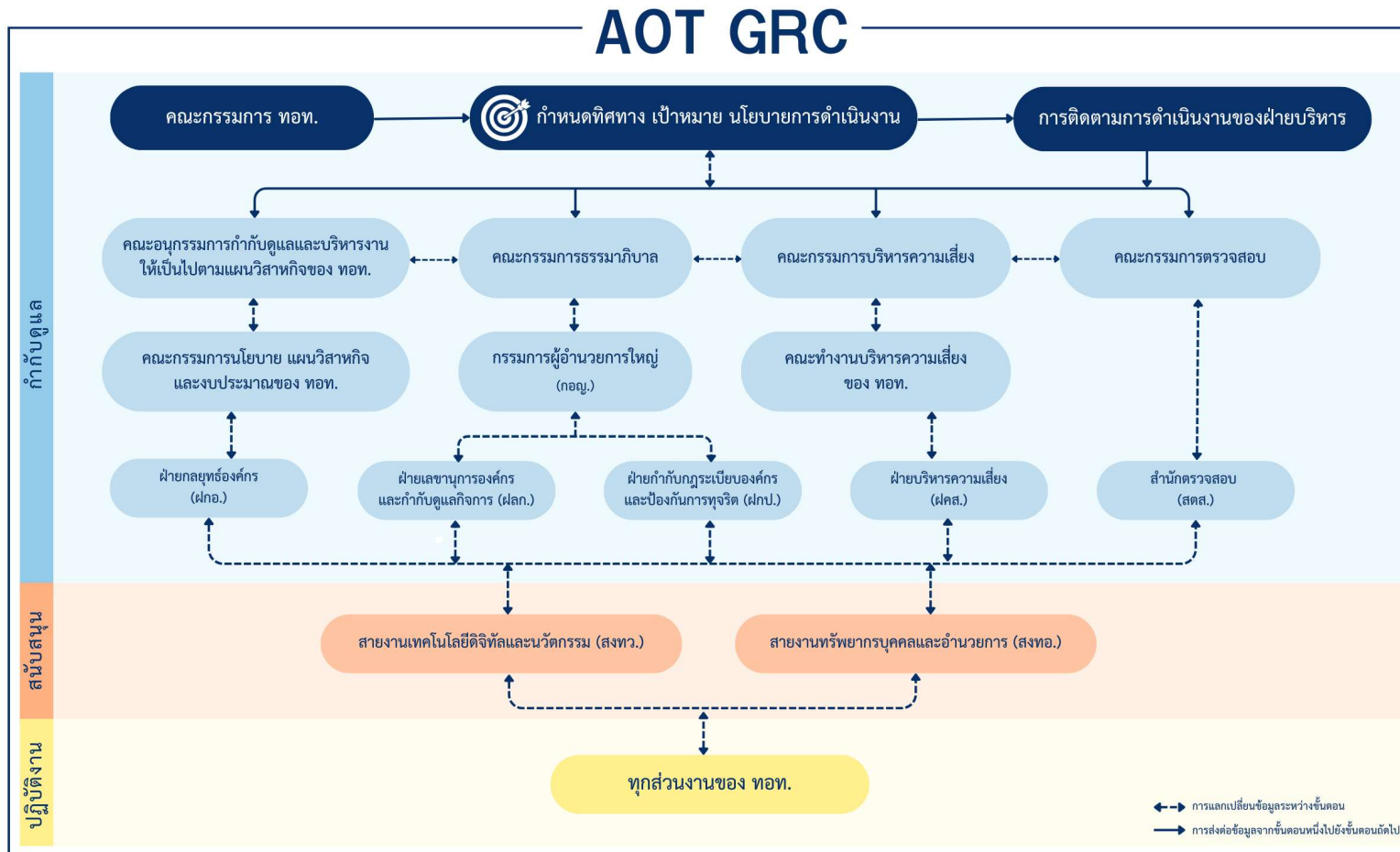
2. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ โดยควรมีการทบทวนเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งมีการจัดทำแผนเฝ้าระวังและฝึกซ้อมเพื่อให้มีการป้องกันแก้ไขได้ทันกาลอยู่เสมอ

3. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงาน ให้กับพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับความรู้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3rd Line)

ตรวจสอบการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และเพื่อมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ ทอท. มีความปลอดภัย น่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.5 โครงสร้างการบูรณาการ GRC ของ ทอท.



รูปภาพที่ 4-4 แสดงโครงสร้างการบูรณาการ GRC ของ ทอท.

4.6 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
คณะกรรมการ ทอท.	- กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและทบทวนระบบงานที่สำคัญทุกระบบ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล แนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนการนำนโยบาย การบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ของ ทอท. ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารสูงสุดของ ทอท.
คณะอนุกรรมการกำกับดูแล และบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.	- กำกับดูแลการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและสอดคล้องตามระบบการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) รวมถึงการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยง - สื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและข้อคิดเห็นกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อบูรณาการการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการให้มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ให้เป็นไปตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) - กำกับและติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
คณะกรรมการธรรมาภิบาล	- กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ทอท. - กำหนดและทบทวนนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน หรือแนวทางในการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กร รวมถึงแนวทางในการเสริมสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ - วางกรอบแนวทางการกำกับดูแลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร และด้านการป้องกันและต่อต้านการทุจริต - กำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC ภายในองค์กร - ส่งเสริมและให้คำแนะนำแนวปฏิบัติที่ดีแก่คณะกรรมการ ทอท. เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการที่ สคร. และแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล - ส่งเสริมให้การดำเนินงานของ ทอท. คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ครอบคลุมทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
	- ติดตาม ประเมินผล และทบทวนเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ทอท. ให้สอดคล้องกับกฎหมาย หลักการกำกับดูแลที่ดีของภาครัฐและภาคเอกชน - สนับสนุนการดำเนินการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- กำหนดนโยบายและกรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ ทอท. - กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร - อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และติดตามผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ - กำกับดูแล รวมทั้งให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการ ทอท. และฝ่ายบริหาร ทอท. ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร - กำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC และส่งเสริมให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน - ติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและแนวทาง GRC และรายงานให้ คณ.ทอท. ทราบ - เสนอแนะวิธีป้องกันและวิธีลดระดับความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมภายในระดับองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ - ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสถานะการดำเนินธุรกิจ
คณะกรรมการตรวจสอบ	- กำกับดูแลให้มีการตรวจสอบหรือสอบทานการบูรณาการ GRC ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร - กำกับดูแลการตรวจสอบนโยบายและการปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน - สอบทานผลการปฏิบัติงานภายใน ทอท. พร้อมให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการ ทอท. และ/หรือฝ่ายบริหาร ทอท. ด้านการบูรณาการ GRC

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
	ภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์โดยสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี - สอบทานให้ ทอท. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านทุจริตของ ทอท. - สอบทานการปฏิบัติงานของ ทอท. ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกำหนด ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. และสอบทานข้อกำหนดด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ พร้อมทั้งกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะตามที่หน่วยงานกำกับดูแลได้ให้ไว้กับ ทอท. - สอบทานให้ ทอท. ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ทอท. - สอบทานรายงานการตรวจสอบของสำนักตรวจสอบ (สตส.) เพื่อให้รายงานการตรวจสอบมีคุณภาพเป็นประโยชน์ และสามารถใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนงาน ทอท. และเพื่อให้มีการข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ไปสู่การปฏิบัติที่มีส่วนช่วยลดระดับความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของ ทอท. ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ - ประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคของ สตส. รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในและศักยภาพของผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานตรวจสอบต่อคณะกรรมการ ทอท.
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	- รับผิดชอบการบริหารจัดการองค์กร - ส่งเสริมและผลักดันนโยบายการบูรณาการ GRC และทำให้มั่นใจว่ามีการนำนโยบายการบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
สำนักตรวจสอบ (สตส.)	- กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง ภารกิจงานตรวจสอบภายใน เพื่อสนับสนุนการบริหารงานและการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของ ทอท. ให้สอดคล้องกับนโยบายของ ทอท. คณก.ทอท. และ คตส. โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลที่ดี ความสำเร็จของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง และความเพียงพอของการควบคุมภายในของ ทอท.

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
	- วางแผนการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร - สอบทานความมีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการควบคุมภายใน และกระบวนการกำกับดูแลกิจการ - ปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ของ สคร. เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการเพิ่มค่าและบรรลู่ วัตถุประสงค์ขององค์กร - ติดตามผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม คตส. และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติของ คตส. เสนอต่อ คณก.ทอท. และหน่วยงานกำกับดูแล - ให้คำแนะนำ ปรีกษา เพื่อช่วยป้องกัน ลดความเสี่ยง และปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ - วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบและการให้คำปรึกษาในประเด็นที่สำคัญ นำเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (ฝกอ.)	- กำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ของ ทอท. แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการให้เหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาติและกระทรวง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ SE-AM - กำกับติดตามผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ และให้คำแนะนำให้ผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ได้รับการอนุมัติและบรรลุตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการได้
ฝ่ายเลขานุการองค์กรและกำกับดูแลกิจการ (ฝลก.)	- ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ ทอท. และคณะกรรมการธรรมาภิบาล โดยสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับภารกิจของ ทอท. ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการบูรณาการ GRC ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ - จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงกฎบัตรของคณะกรรมการธรรมาภิบาลที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญ กับดำเนินการบูรณาการ GRC

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ผคส.)	- จัดทำแผนการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เพื่อรองรับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ ทอท. และหน่วยงานกำกับดูแล - บริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหรือความยั่งยืนขององค์กร รวมถึงทำให้องค์กรมีการสร้างมูลค่า (Value Creation) การเพิ่มมูลค่า (Value Enhancement) และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็ง - สนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับปฏิบัติตามระบบงานด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ ทอท. เพื่อสร้างให้การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการทำงานและปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร - สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงการบูรณาการ GRC ให้แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร - จัดทำ ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการให้ความสำคัญกับดำเนินการบูรณาการ GRC
ฝ่ายกำกับกฎระเบียบองค์กร และป้องกันการทุจริต (ผกป.)	- การดำเนินการจัดหาระบบการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กรตามหลักการและแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสากล (Compliance Management System) - จัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการกำหนดนโยบายด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร จัดทำแผนปฏิบัติการ และดำเนินการขับเคลื่อนและสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ทอท. ให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ ทอท. - เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของส่วนงาน ทอท. - เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร (Non - Compliance)

คณะกรรมการ/หน่วยงาน	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
	- จัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์สรุปผลเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานของ ทอท. ปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบของ ทอท. ให้สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดี - ให้คำปรึกษา และเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กรที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานนั้น ๆ เพื่อช่วยส่งเสริมและสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง - จัดทำแบบประเมินความรู้ความเข้าใจของบุคลากรด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน - ประสานงานกับส่วนงานภายใน และหน่วยงานภายนอกในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร (Compliance)
ฝ่ายพัฒนาและประเมินผลองค์กร (ฝพป.)	- พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ออกแบบระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมทั้งพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้เครื่องมือในการพัฒนาองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ - พัฒนาระบบประเมินผล วัดผล และปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ และการประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร
ทุกส่วนงาน ทอท.	- 1st Line กำกับดูแลและรับรองงานของตนเองให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่องค์กร (2nd Line) กำหนด เพื่อให้มีการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม - 2nd Line วางกรอบแนวทางการดำเนินการของระบบงานที่รับผิดชอบให้ First Line ดำเนินการ

ตารางที่ 4-1 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ

4.7 การเผยแพร่นโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.

ทอท. แจ้งเวียนและประชาสัมพันธ์นโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท. ผ่านช่องทางการสื่อสารของ ทอท. เพื่อเผยแพร่ให้แก่ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท. รวมถึงหน่วยงานภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ลำดับ	ช่องทาง	กลุ่มเป้าหมาย
1	เว็บไซต์ ทอท. (http://corporate.airportthai.co.th)	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก - ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท.
2	เว็บไซต์ ฝคส. (https://risk.airportthai.co.th)	ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท.
3	ระบบหนังสือเวียนของ ทอท.	ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท.
4	AOT Intranet	ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท.
5	AOTStaff Application	ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท.
6	คู่มือการบูรณาการ GRC ของ ทอท.	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก - ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ทอท.

ตารางที่ 4-2 ช่องทางการเผยแพร่นโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.

4.8 การวัดประสิทธิผลของนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.

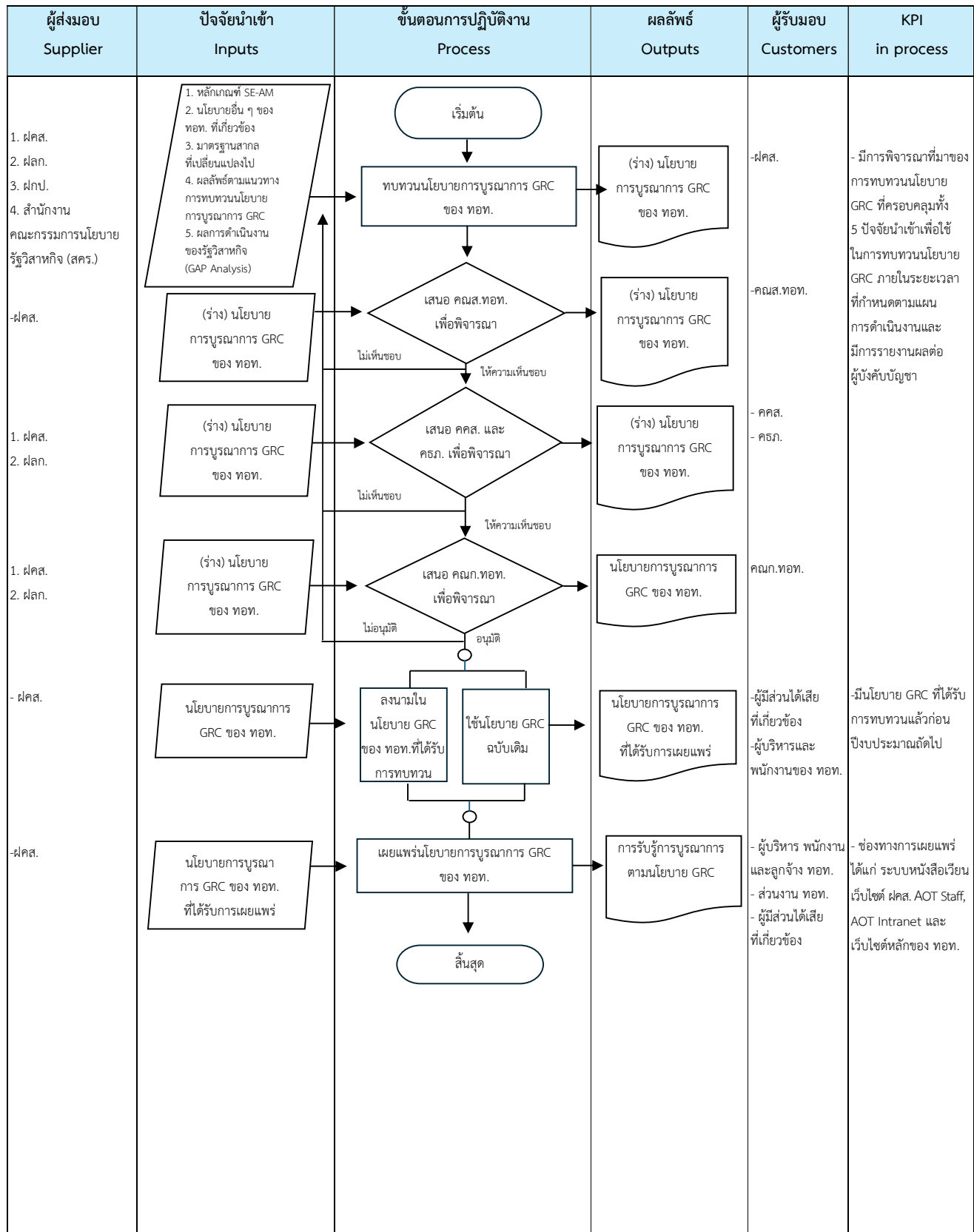
ข้อ	นโยบาย	KPI	ผู้รับผิดชอบ
1	กำหนดให้มีการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ตามหลักของ The Office of Compliance and Ethics Group (OCEG) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน (Integrated GRC) โดยการจัดให้มีการบริหารจัดการบุคลากรที่เหมาะสม (People) มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใส (Process) และการบริหารจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ (Information & Technology) เพื่อส่งเสริมให้ ทอท. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน	- จัดทำแผนพัฒนากระบวนการ GRC ของ ทอท. แล้วเสร็จ	ฝคก. ฝคป. ฝคส.

ข้อ	นโยบาย	KPI	ผู้รับผิดชอบ
2	กำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงความคาดหวังอย่างมีเหตุผลของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์องค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของ ทอท. ได้แก่ การจัดโครงสร้างการจัดการ ยุทธศาสตร์ การสร้างมูลค่าเพิ่ม การปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ ข้อประพฤติปฏิบัติและกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร พนักงาน และผู้ถือหุ้น ซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือปฏิบัติ	- ความสำเร็จของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) - ความสำเร็จของการจัดทำ/ทบทวน ยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการนำบริบทที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย ดังนี้ 1. บริบทภายนอก 2. บริบทภายใน 3. วัฒนธรรมองค์กร 4. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย	ผลก. ผลก.
3	พัฒนากลไกการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ให้สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติที่ดีในระดับสากล โดยมีการดำเนินการอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความตระหนัก และให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง เพื่อรักษาสสมดุลระหว่างความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) ให้นั่นใจถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียและประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	- ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร สามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ - ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. - ความสำเร็จของการจัดทำรายงานควบคุมภายในระดับองค์กร	ผลส.
4	กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร จรรยาบรรณ แนวปฏิบัติ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงพันธะที่ผูกพันไว้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยจัดให้มีการกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม พร้อมทั้งเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ตลอดจนมีกระบวนการสอบทาน ป้องกัน การรายงาน และ	- ความสำเร็จในการเผยแพร่นโยบายและแนวทางปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร - ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจนโยบายและแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร - ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ	ผลกป.

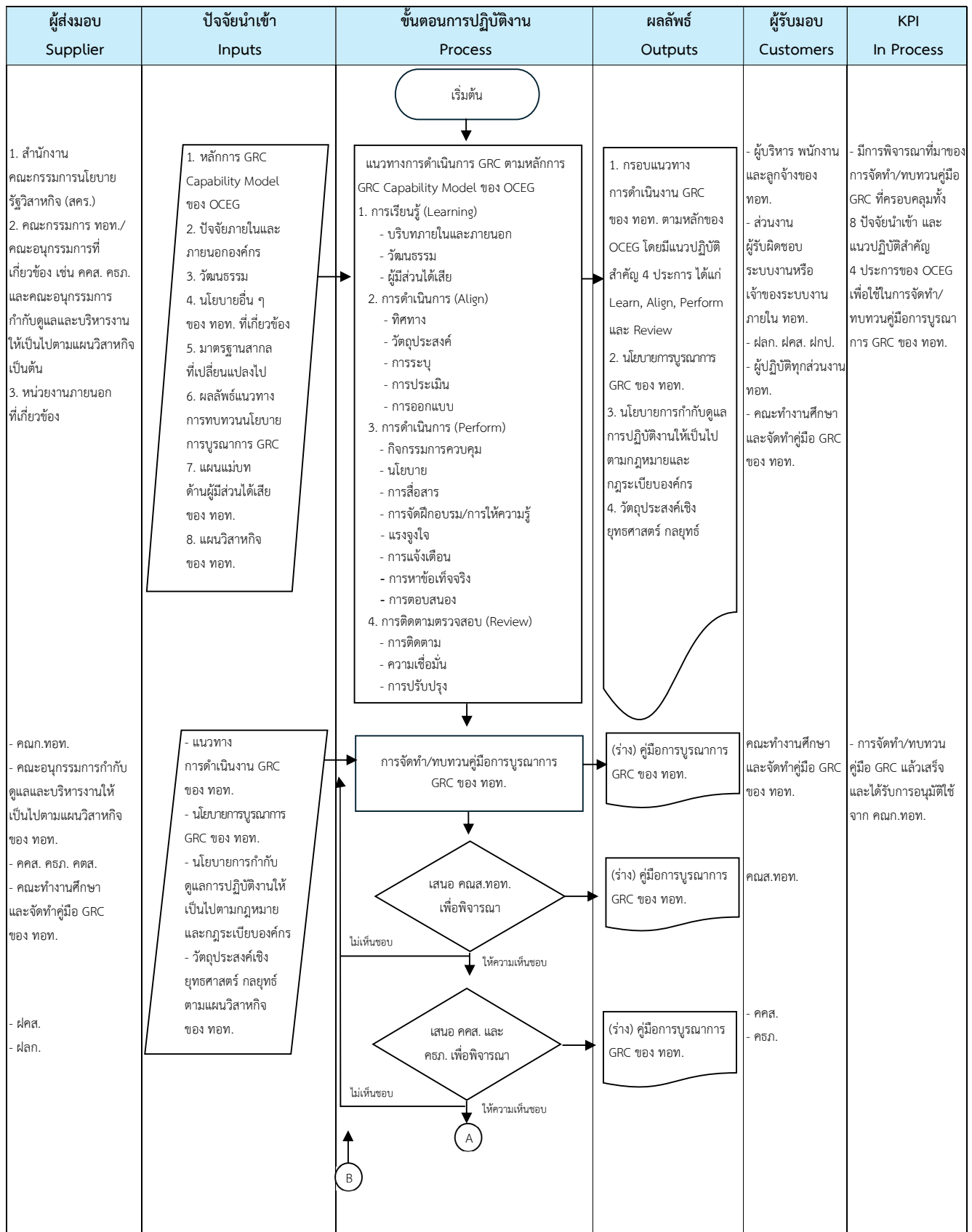
ข้อ	นโยบาย	KPI	ผู้รับผิดชอบ
	การติดตามการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างสม่ำเสมอ	ข้อบังคับที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทอท. - การกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านบุคลากรเพื่อให้ปราศจากการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร (Zero non - compliance) - ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	
5	นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน โดยการบริหารจัดการระบบสารสนเทศอย่างเป็นระบบและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล (Confidentiality) ความครบถ้วนถูกต้อง (Integrity) และความพร้อมใช้ (Availability) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับในการใช้ข้อมูล และเป็นเครื่องมือสนับสนุนผู้บริหารในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ	- การให้บริการระบบงานหลักที่สำคัญของ ทอท. ให้พร้อมใช้งานและเกิดความต่อเนื่องของธุรกิจ (เป้าหมาย 99.5% ของระยะเวลาในการให้บริการ) - ไม่มีค่าปรับจากการละเมิดข้อมูลหรือไม่มีค่าเสียหายจากการร้องเรียน	สงทว.

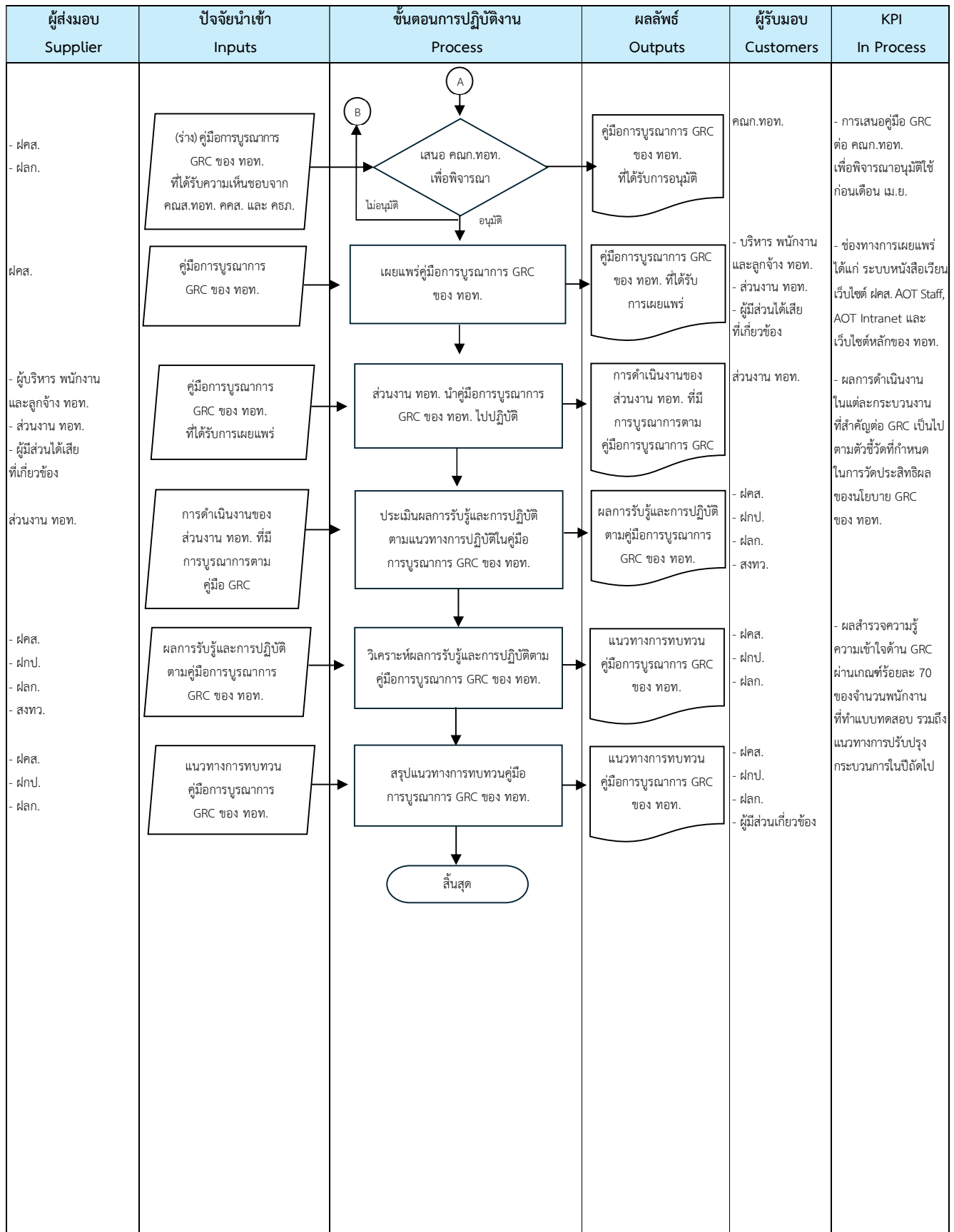
ตารางที่ 4-3 การวัดประสิทธิผลของนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.

4.9 กระบวนการทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC ของ ทอท.

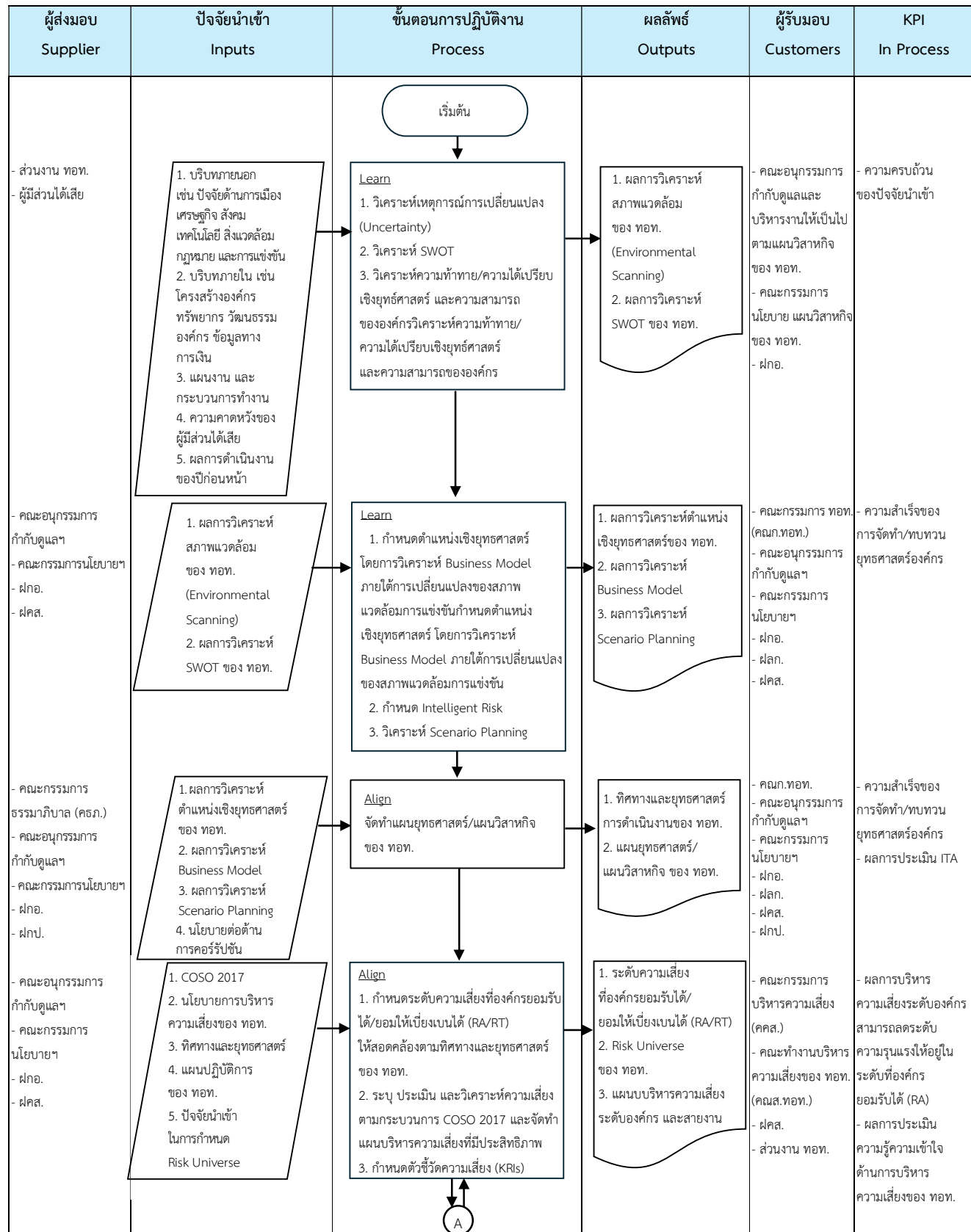


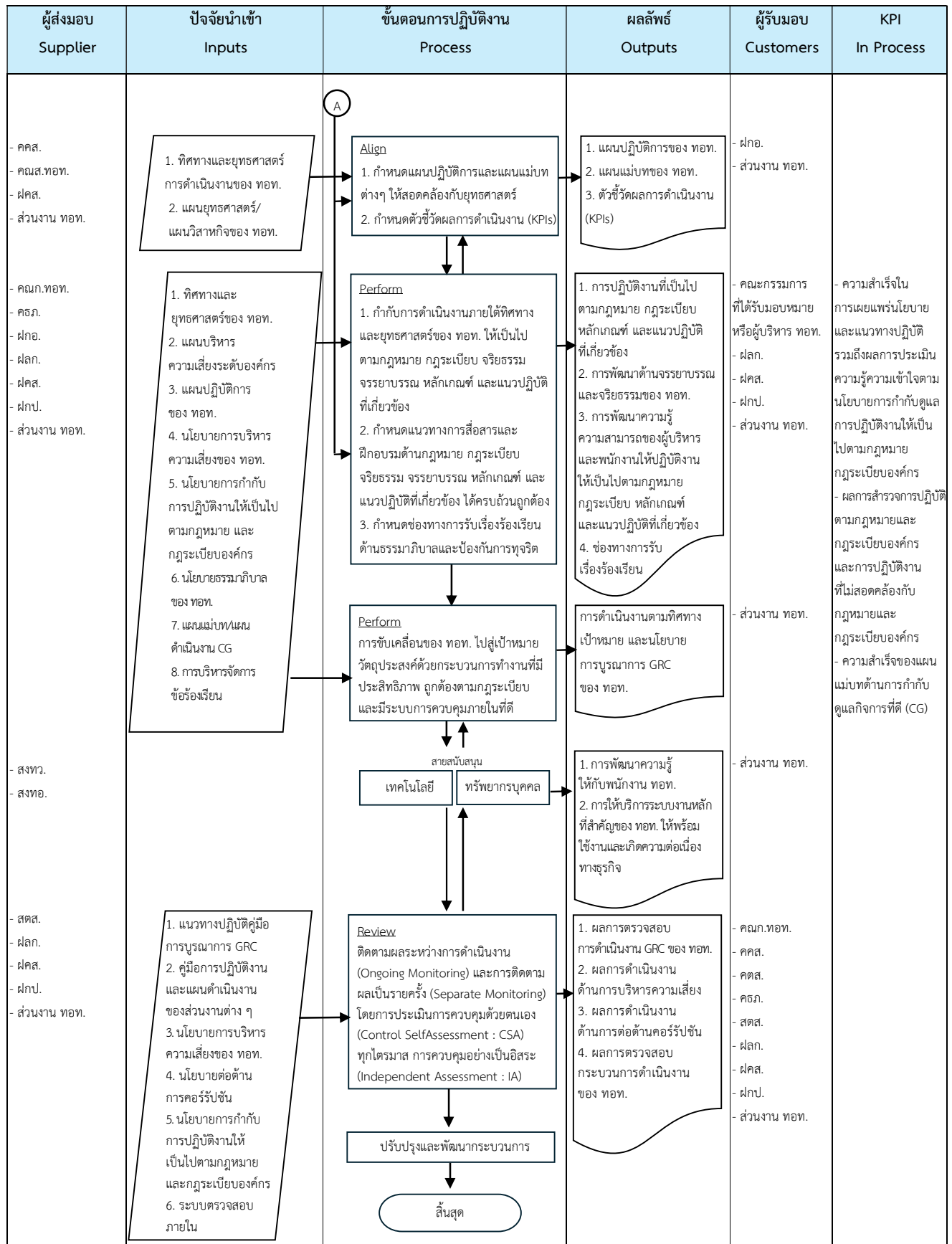
4.10 กระบวนการจัดทำ/ทบทวนคู่มือการบูรณาการ GRC ของ ทอท.





4.11 กระบวนการการบูรณาการ GRC ของ ทอท. ตามหลักการ GRC Capability Model ของ OCEG





ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานศึกษาและจัดทำคู่มือการบูรณาการ GRC ของ ทอท.



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
Airports of Thailand Public Company Limited

คำสั่งบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ที่ 431 /2568

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาและจัดทำคู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance: GRC) ของ ทอท.

เพื่อให้การจัดทำคู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Governance, Risk Management and Compliance: GRC) ของ ทอท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ตามกรอบการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ของ ทอท. จึงแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำคู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ของ ทอท. โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. องค์ประกอบ

1.1	ชยุต.	หัวหน้าคณะทำงาน
1.2	ผอ.ฝพป. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.3	ผอ.ฝคส. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.4	ผอ.ฝลค. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.5	ผอ.ฝกป. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.6	ผอ.สคส.ฝคส.	ผู้ทำงานและเลขานุการ
1.7	ผอ.สกบ.ฝลค.	ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
1.8	ผอ.สกอ.ฝกป.	ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
1.9	ผอ.สคผ.ฝพป.	ผู้ทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

2. อำนาจหน้าที่

2.1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2.2 กำหนดกรอบแนวทางการจัดทำคู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ของ ทอท. ตามแนวปฏิบัติสากลและเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

2.3 จัดทำคู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ของ ทอท. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงาน ทอท.นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

2.4 รายงานผล ...

2.4 รายงานผลการดำเนินงานการจัดทำคู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ของ ทอท. ต่อ กอญ.

2.5 แต่งตั้งคณะทำงานชุดย่อยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3. ส่วนงาน ทอท.ให้ความร่วมมือตามที่คณะทำงานฯ ร้องขอ

4. ยุบเลิกคณะทำงานฯ เมื่อการจัดทำคู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหาร ความเสี่ยง และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (GRC) ของ ทอท. มีองค์ประกอบครบถ้วนและสมบูรณ์ตามแนวปฏิบัติสากลและเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2568



(นายกิตติ กิจมานะวัฒน์)

กอญ.

