

แผนแม่บท
ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท.
ปี 2559-2562
และ
ส่วนขยาย ปี 2563-2564



AIRPORT OF THAILAND PLC.
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

สารบัญ

	หน้า
1. บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	1
2. วัตถุประสงค์ (Objectives)	7
3. นโยบายการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน (AOT Sustainable Development Policy)	8
4. แผนที่การดำเนินงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Roadmap)	10
5. โครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Governance Structure)	11
6. การแปลความหมายค่านิยมขององค์กรสู่พันธสัญญาด้านความยั่งยืน (SD Values)	13
7. ภาพรวมของแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ปีงบประมาณ 2559 - 2562 สู่แผนแม่บทฯ ส่วนขยาย ปีงบประมาณ 2563 - 2564 (From Primary SD Master Plan to Extended Master Plan)	14
8. ปัจจัยในการจัดทำแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ส่วนขยาย ปีงบประมาณ 2563 - 2564 (Key Factors for Designing Extended SD Master Plan)	16
1) การตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนตามที่ระบุไว้ ในแผนวิสาหกิจ ทอท. (AOT Strategy House)	16
2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ทอท. (SWOT Analysis) ปีงบประมาณ 2559 - 2562	18
3) การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk Management)	21
9. สรุปประเด็นสำคัญจากปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เกี่ยวข้องที่ควรพิจารณาดำเนินการเป็นส่วนขยาย แผนแม่บทฯ (Topics Concerned for Designing Extended SD Master Plan)	23
10. ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืน และแผนงานส่วนขยาย (SD Strategy and Extended Work Plan)	30
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management)	31
กลยุทธ์ที่ 1.1 การบูรณาการมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน กับกระบวนการจัดการคุณภาพขององค์กร (SD Integration)	31
กลยุทธ์ที่ 1.2 กรอบการดำเนินงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Framework)	36
กลยุทธ์ที่ 1.3 การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร (Sustainable Performance Management)	40
กลยุทธ์ที่ 1.4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน (ICT for SD)	48
กลยุทธ์ที่ 1.5 การจัดทำรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนตามมาตรฐานสากล (SD Report)	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนขยายภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการความยั่งยืน	52
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)	57
กลยุทธ์ที่ 2.1 กระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย (Engagement Process)	57
กลยุทธ์ที่ 2.2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation)	62
กลยุทธ์ที่ 2.3 การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (Communication)	64
กลยุทธ์ที่ 2.4 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Network)	66
ส่วนขยายภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย	68
ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Initiative)	70
กลยุทธ์ที่ 3.1 การสร้างเอกลักษณ์ด้านความยั่งยืน (Sustainable Brand)	70
กลยุทธ์ที่ 3.2 การประเมินผลโครงการในรูปแบบผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment)	73
ส่วนขยายภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	75
11. แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ส่วนขยาย ปีงบประมาณ 2563 - 2564 (AOT SD Action Plan : Extension 2020 - 2021)	77
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management)	77
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)	79
ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Initiative)	81
12. การบริหารจัดการความเสี่ยงของการนำแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ส่วนขยาย ปีงบประมาณ 2563 - 2564 ไปปฏิบัติ (SD Master Plan : Implementation Risk Management)	84
ภาคผนวก	87

คำนำ

แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ฉบับนี้ เป็นการรวมแผนแม่บทฯ ปีงบประมาณ 2559 - 2562 และส่วนขยาย ปีงบประมาณ 2563 - 2564 จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนมีความต่อเนื่อง ในระยะเวลาที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท. ปีงบประมาณ 2560 - 2564 (AOT Strategy House) ซึ่งเนื้อหาในส่วนขยายเกี่ยวข้องกับ การสนับสนุนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเติมเต็มช่องว่าง (Gap) ที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ ปีงบประมาณ 2559 - 2562 ในช่วงก่อนหน้า

แผนแม่บทฯ ส่วนขยายนี้ ยังคงมุ่งเน้นในขอบเขตของการสนับสนุนและส่งเสริม (Encourage) หน่วยงานที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อกระบวนการสร้างความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ (Corporate Sustainability) ที่ต้องอาศัยการแสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งแต่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Commitment : High Purpose) ถ่ายทอดลงมาตามโครงสร้างการดำเนินงาน (Organization's Structure) ทั่วทุกสายงาน เช่น ระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) และการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ ในส่วนของกิจกรรมทางสังคมเพื่อการสร้างเอกลักษณ์ที่ยั่งยืน (Social Initiatives for Sustainable Branding) ยังคงมีความพยายามที่จะมุ่งไปสู่การสร้างกิจกรรมที่เป็นสัญลักษณ์ ทั้งในระดับองค์กร (Signature) และระดับท่าอากาศยาน (Positioning) โดยให้ความสำคัญกับการออกแบบกิจกรรมที่สามารถสร้างผลตอบแทนทางสังคมที่คุ้มค่าต่อการลงทุน

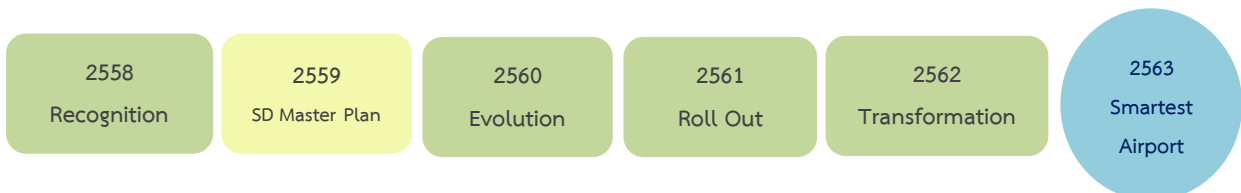
คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนแม่บทฯ ส่วนขยายฉบับนี้ จะมีส่วนช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายของแผนวิสาหกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปด้วย

กันยายน 2562

1. บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม และเป็นองค์กรบริหารงานท่าอากาศยานระดับประเทศ โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 เพื่อบริหารกิจการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ ให้มีมาตรฐานและประสิทธิภาพ ทอท. ได้แปลงสภาพเป็นบริษัทภายใต้นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย โดยได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลชื่อ "บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)" ตั้งแต่วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา โดยกระทรวงการคลัง ถือหุ้นร้อยละ 70

การเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้ ทอท. เป็นหนึ่งในบริษัทจดทะเบียน (Listed Company) ที่ได้รับการสนับสนุนตามนโยบายของตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่มุ่งมั่นพัฒนาตลาดทุนไทยให้เกิดความยั่งยืน ด้วยการผลักดันนโยบายส่งเสริมการเติบโตเชิงปริมาณและคุณภาพไปพร้อมกับการสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทอท. จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนไว้เป็นเวลา 5 ปี (5-Year Sustainable Development Roadmap : SD Roadmap) ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2558 โดยมีเป้าหมายการเป็น Smartest Airport ในปี 2562 ต่อมาโครงการการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้ชะลอการดำเนินงานไปในปีงบประมาณ 2559 เนื่องจากมีการปรับแผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Master Plan : SD Master Plan) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้ SD Roadmap มีการปรับใหม่ดังนี้



Recognition

การสร้างความตระหนักรู้แก่ผู้บริหารทั่วทั้งองค์กร เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

Evolution

การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงวิวัฒนาการ จากการทดลองนำแนวคิดและหลักการของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืน และแผนแม่บทเข้าสู่การปฏิบัติ โดยหน่วยงานนำร่อง (Pilot Department)

Roll Out

การนำแผนแม่บทไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร จากการขยายผลการทดลองปฏิบัติกับหน่วยงานนำร่อง และประเมินผลเพื่อออกแบบการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน

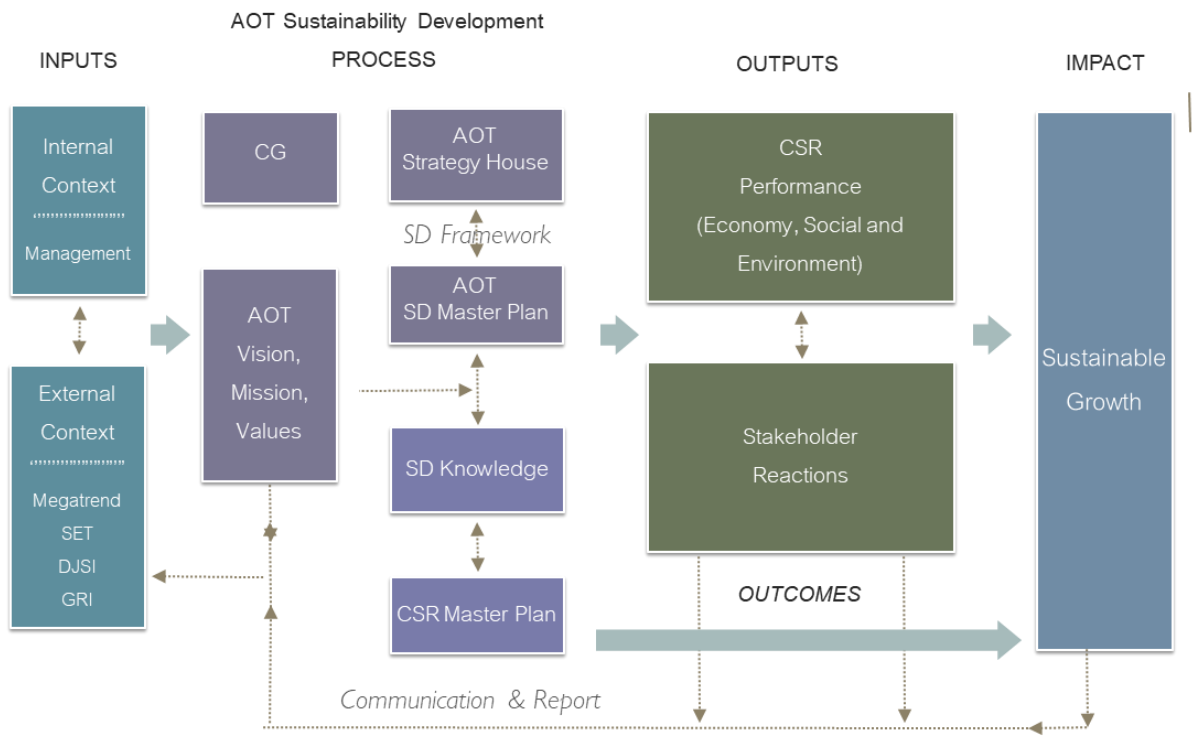
Transformation

การสร้างการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรผ่านการบริหารจัดการที่เป็นปัจจัยสำเร็จของการสร้างคามยั่งยืน

Smartest Airport

การเป็นสนามบินที่มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล

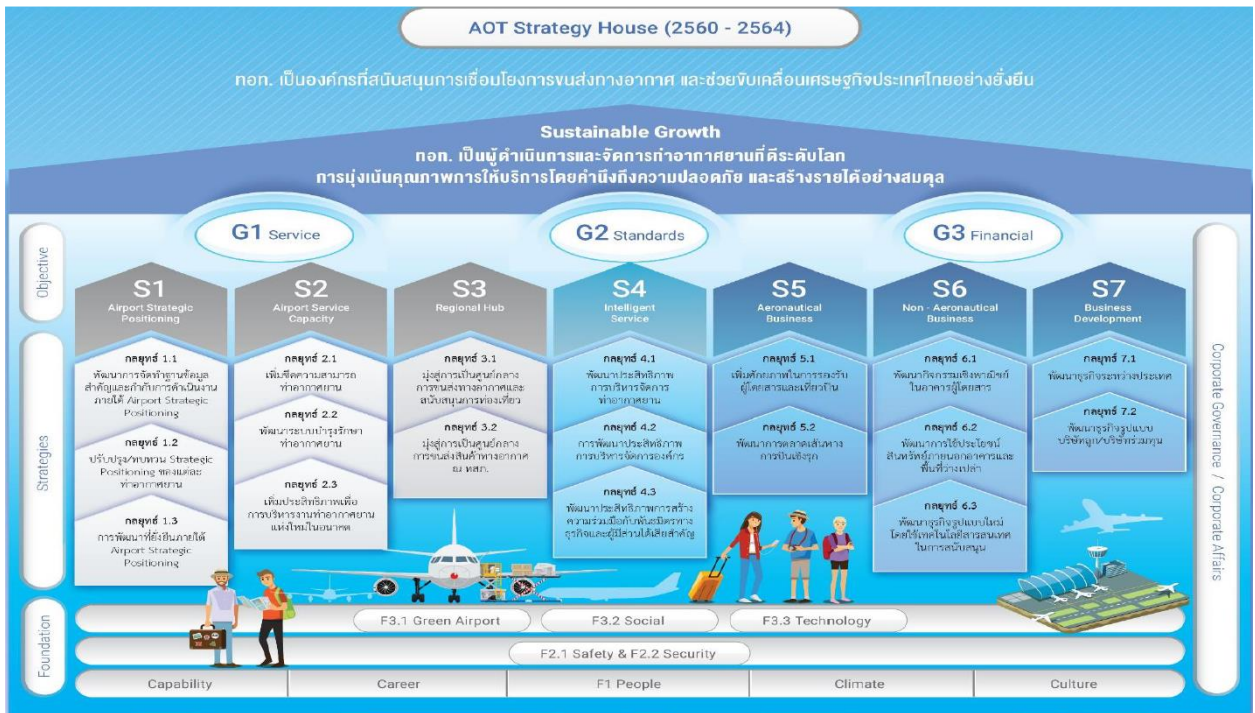
แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Master Plan : SD Master Plan) ที่จัดทำขึ้นในปีงบประมาณ 2559 มีกำหนดระยะเวลาครอบคลุมการดำเนินงาน ระหว่าง ปีงบประมาณ 2559 - 2562 (4 ปี) สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติ (Action Plan) ตามแนวคิด (Theme) **“การเป็นสนามบินที่เป็นพลเมืองที่ดีของสังคมและเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของชุมชน ” - “Corporate Citizenship Airport ”** ซึ่งหมายถึง เป็นสนามบินที่ชุมชนและสังคมยอมรับและต้องการมีส่วนร่วม ด้วยการเป็นสนามบินที่สร้างคุณค่าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ เพื่อสนับสนุนให้ ทอท. สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ **“AOT Operates the World’s Smartest Airport”** แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นหนึ่งในหลายๆ เครื่องมือ (ร่วมกับ AOT Strategy House ชุดความรู้การพัฒนาอย่างยั่งยืนของ ทอท. และแผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมเดิม) ของกระบวนการพัฒนาความยั่งยืน AOT(Sustainability Development Process) ของ ทอท.



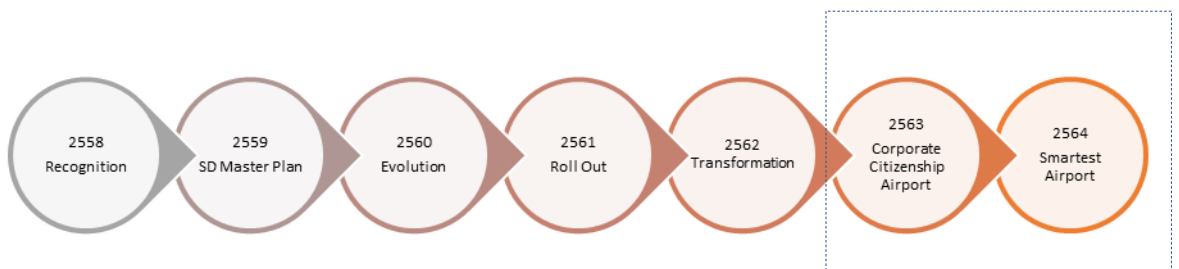
Source: adapted from Epstein (2014) Corporate Sustainability Model

แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. (ส่วนขยาย) ปีงบประมาณ 2563 - 2564

อย่างไรก็ตาม SD Master Plan จะต้องสนับสนุนให้ ทอท. บรรลุวิสัยทัศน์ ทอท.เป็นผู้ดำเนินการ และจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก (AOT Operates the World’s Smartest Airport) ด้วยการมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของแผนวิสาหกิจ ทอท. (AOT Strategy House)



แต่เนื่องด้วยแผนวิสาหกิจ ทอท. (AOT Strategy House) ฉบับปัจจุบัน มีระยะเวลาการดำเนินงานปีงบประมาณ 2560 - 2564 ดังนั้น จึงต้องมีการปรับแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ของ ทอท. ให้มีระยะเวลาที่สอดคล้องกัน โดยกำหนดให้มีระยะเวลาส่วนขยายเพิ่มเติม ปีงบประมาณ 2563 - 2564 เป็นระยะเวลา 2 ปี โดยแผนที่การดำเนินงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Roadmap) ได้รับการปรับตามภาพด้านล่างนี้ เพื่อให้มีระยะเวลาที่สอดคล้องกันด้วย



ส่วนขยาย →

แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ส่วนขยาย ปีงบประมาณ 2563 - 2564 ได้รับการกำหนดขึ้นจาก 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. **AOT Strategy House** : การตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจ ทอท. ปีงบประมาณ 2560 - 2564
2. **SWOT Analysis** : ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของการให้คำปรึกษาและการปฏิบัติตามแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ปีงบประมาณ 2559 - 2562
3. **ESG Risk Management** : การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนที่จำเป็นต้องดำเนินการในอนาคต

ทั้งนี้ส่วนขยายจะสรุปในรูปแบบของ “แผนงาน” (Work Plan) ที่ตอบสนองต่อประเด็นการวิเคราะห์ 3 ปัจจัยหลักข้างต้น และจะดำเนินการภายใต้กรอบ 3 ยุทธศาสตร์เดิมของแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ปีงบประมาณ 2559 - 2562 ดังนี้



1. **ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management)**
 - กลยุทธ์ที่ 1.1 การบูรณาการมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนกับกระบวนการจัดการคุณภาพขององค์กร (SD Integration)
 - กลยุทธ์ที่ 1.2 กรอบการดำเนินงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Framework)
 - กลยุทธ์ที่ 1.3 การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร (Sustainable Performance Management)

กลยุทธ์ที่ 1.4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1.5 การจัดทำรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนตามมาตรฐานสากล (SD Report)

ส่วนขยาย

แผนงานที่ 1.1 การส่งเสริมการกำหนดความหมายในเชิงคุณค่า (Value Definition) ของ Airport Strategic Positioning พร้อมทั้งทบทวนการวัดผล (Measurement) ของการบรรลุคุณค่านั้น

แผนงานที่ 1.2 การส่งเสริมให้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมีการบูรณาการแนวคิดและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Concept and ESG Risk) เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ในการดำเนินการ

แผนงานที่ 1.3 การสนับสนุนให้คณะกรรมการธรรมาภิบาลเพิ่มการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยการพัฒนาและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) ในกระบวนการดำเนินงาน

แผนงานที่ 1.4 การส่งเสริมให้มีการกำหนดความหมายในเชิงคุณค่า (Value Definition) และการวัดผล (Measurement) ของวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงส่งเสริมให้นำไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการทำงานหลัก (Key Work Process) ของหน่วยงาน

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

กลยุทธ์ที่ 2.1 กระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย (Engagement Process)

กลยุทธ์ที่ 2.2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation)

กลยุทธ์ที่ 2.3 การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (Communication)

กลยุทธ์ที่ 2.4 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Network)

ส่วนขยาย

แผนงานที่ 2.1 การส่งเสริมให้มีการกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement Process) ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน การบ่งชี้ความเสี่ยงที่ไม่เชื่อมโยงฯ (Disengagement Risk) และการสร้างการเชื่อมต่อข้อมูล (Synchronize) ที่ได้จากการเชื่อมโยงแต่ละส่วนงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานต่อไป

แผนงานที่ 2.2 การจัดโครงการพัฒนาทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ส่งเสริมให้ผู้นำสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Initiatives)

กลยุทธ์ที่ 3.1 การสร้างเอกลักษณ์ด้านความยั่งยืน (Sustainable Brand)

กลยุทธ์ที่ 3.2 การประเมินผลโครงการในรูปแบบผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment)

ส่วนขยาย

แผนงานที่ 3.1 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของ Airport Strategic Positioning เพื่อนำมาออกแบบกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของแต่ละท่าอากาศยาน

แผนงานที่ 3.2 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกิจกรรม “CSR Signature” เพื่อนำมาออกแบบกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท.

แผนงานที่ 3.3 การจัดโครงการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ แก่หน่วยงานของสำนักงานใหญ่ และท่าอากาศยาน ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

