

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

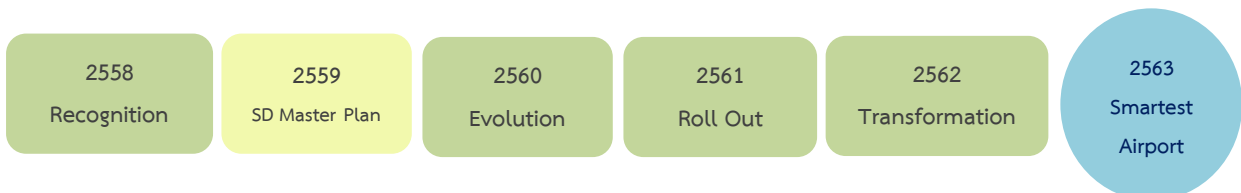
คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนแม่บทฯ ส่วนขยายฉบับนี้ จะมีส่วนช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายของแผนวิสาหกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปด้วย

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

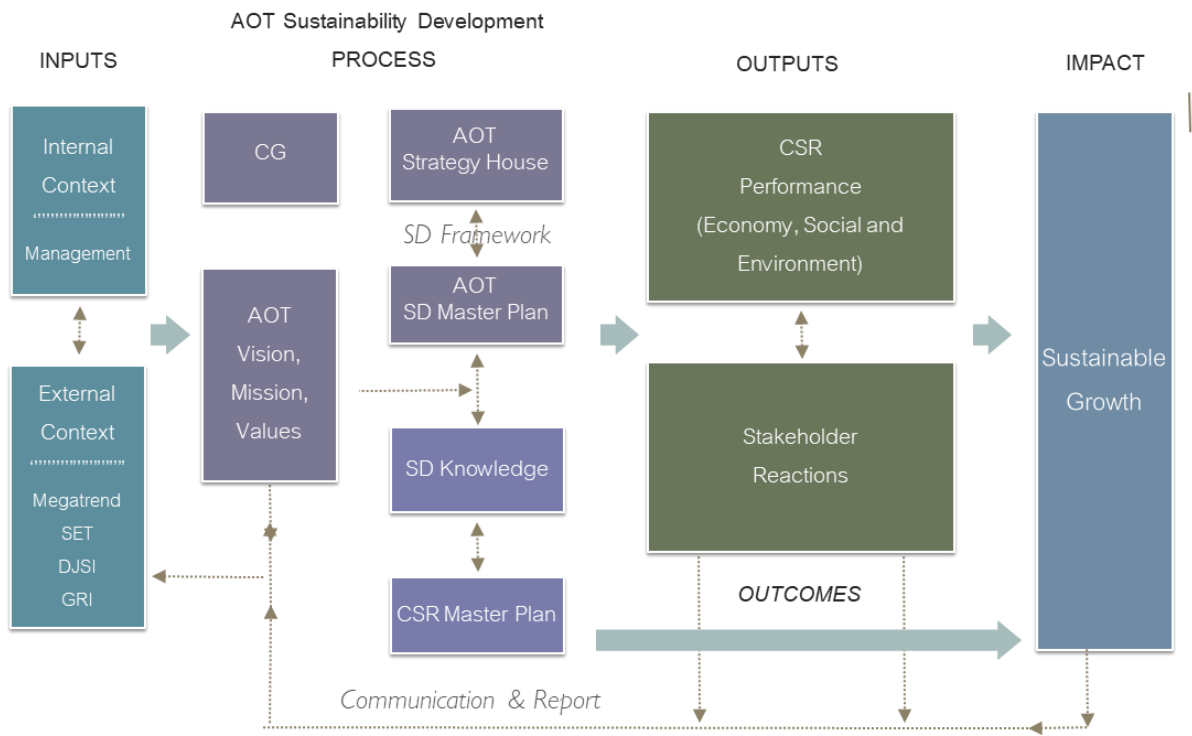
### Transformation

การสร้างการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรผ่านการบริหารจัดการที่เป็นปัจจัยสำเร็จของการสร้างคามยั่งยืน

### Smartest Airport

การเป็นสนามบินที่มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล

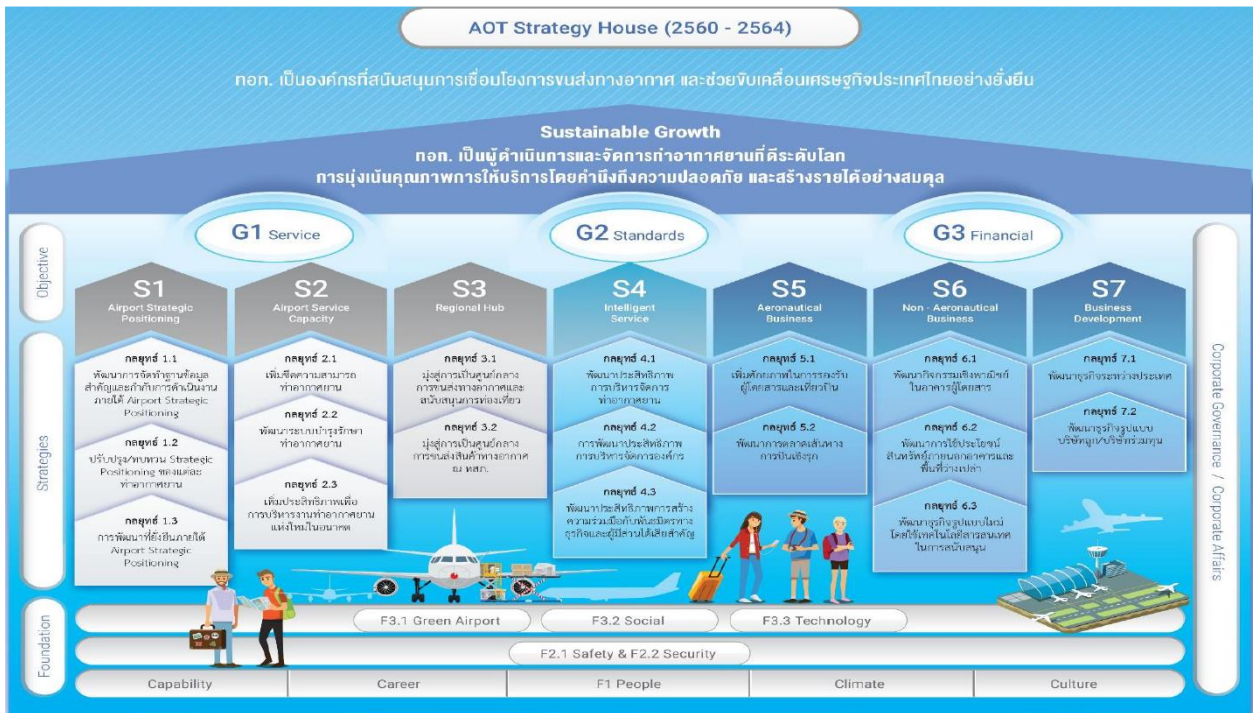
แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Master Plan : SD Master Plan) ที่จัดทำขึ้นในปีงบประมาณ 2559 มีกำหนดระยะเวลาครอบคลุมการดำเนินงาน ระหว่าง ปีงบประมาณ 2559 - 2562 (4 ปี) สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติ (Action Plan) ตามแนวคิด (Theme) **“การเป็นสนามบินที่เป็นพลเมืองที่ดีของสังคมและเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของชุมชน ” - “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.



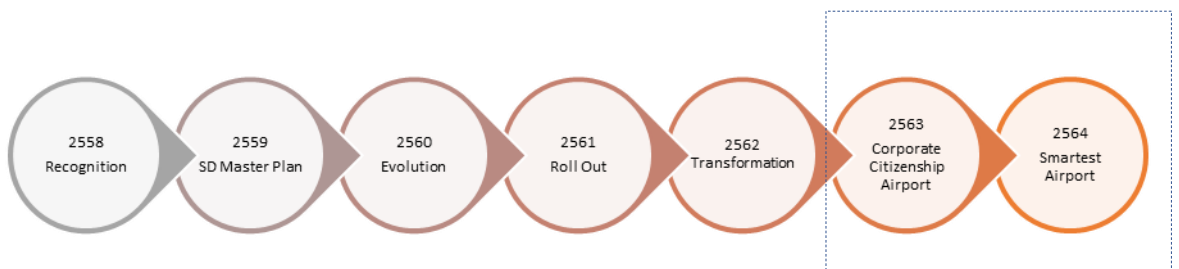
Source: adapted from Epstein (2014) Corporate Sustainability Model

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

## 2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

---

1. เพื่อให้มีแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ที่มีระยะเวลาที่สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของแผนวิสาหกิจ ทอท. (AOT Strategy House) ปีงบประมาณ 2560 - 2564

2. เพื่อให้มีกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ต่อเนื่องจากการปฏิบัติตามแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ปีงบประมาณ 2559 - 2562 และสามารถเติมเต็มช่องว่าง (Gap) ที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ ในช่วงแรก

3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งสถานภาพการเป็นสมาชิก DJSI และยกระดับการพัฒนาการเป็นสมาชิกในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

### 3. นโยบายการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน (AOT Sustainable Development Policy)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ผ่านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นเลิศ ด้วยคุณธรรม จริยธรรม ของผู้ให้บริการที่ดี มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร มีค่านิยมหลักที่ยึดมั่น หล่อหลอมร่วมกันด้วยหัวใจของความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีความยั่งยืน ตลอดจนมีการพัฒนานวัตกรรมบริการ เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและยั่งยืน ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการ และแนวทางที่ได้รับการยอมรับทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ (National and International Recognized Standards) เพื่อส่งมอบคุณค่า นำพาให้ ทอท. และสังคม สิ่งแวดล้อม เติบโต ร่วมกันอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยมีแนวนโยบายการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนเป็นแนวปฏิบัติเดียวกับ มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ดังนี้

#### ด้านการกำกับกิจการที่ดี

ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการและให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรที่ดี ตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีความโปร่งใส ปฏิบัติตามนโยบายธรรมาภิบาล อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการด้วยการรักษาสมดุลทั้ง ในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และรวมถึงผลประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ในการดำเนินธุรกิจของ ทอท. เพื่อสร้างคุณค่าของการเติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน

#### การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม

ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สนับสนุนการค้าเสรี หลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมถึงการต่อต้านทุจริตทุกรูปแบบ รวมถึงส่งเสริมแนวทางการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกกระบวนการของการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

#### สิทธิมนุษยชนและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน

ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนและให้ความสำคัญในการปฏิบัติต่อแรงงาน หรือ พนักงาน หรือ บุคลากร อย่างเท่าเทียมกัน จัดให้มีสวัสดิการ การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ในสถานที่ทำงานด้วยความเหมาะสม โดยยึดมั่นที่จะปรับปรุงตรวจสอบและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ให้กับสังคม ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ทอท.

### **ความรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการและนวัตกรรม**

มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจ ด้วยการส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค้ นวัตกรรมและพัฒนาเทคโนโลยี ในการดำเนินงาน เพื่อลดผลกระทบเชิงลบใน 3 มิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมต่อผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานท่าอากาศยานให้ตรงตามหรือสูงกว่าความคาดหวังของผู้บริโภค

### **การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน**

ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสังคม ชุมชนท้องถิ่น ด้วยการลดผลกระทบจากการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่ สายใยการดำเนินงาน ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ส่งมอบคุณค่าร่วมกันระหว่าง ทอท. กับชุมชน โดยครอบคลุมทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้ง อาชีวอนามัย ความปลอดภัย เพื่อให้ชุมชน และสังคมเติบโตอย่างมีความสุขไปพร้อม ๆ กับการเจริญเติบโตของธุรกิจท่าอากาศยาน

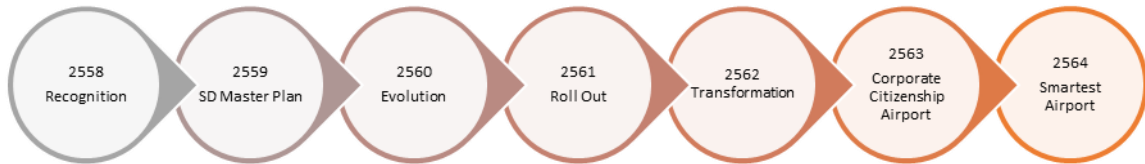
### **แนวทางการเปิดเผยข้อมูล**

มีการเปิดเผยข้อมูล พันธสัญญา มาตรฐานต่าง ๆ รวมทั้งผลการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างโปร่งใส เพื่อให้เกิดการรับรู้ของสาธารณชน นำมาซึ่งความเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อ ทอท.

ทั้งนี้ผู้บริหาร และพนักงาน ทอท. ทุกคน มีหน้าที่สนับสนุน ผลักดัน และปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว เพื่อให้ ทอท. เป็นองค์กรที่ดีและมีการเติบโตอย่างยั่งยืนและยืนหยัดอยู่กับสังคมและส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศชาติสืบต่อไป

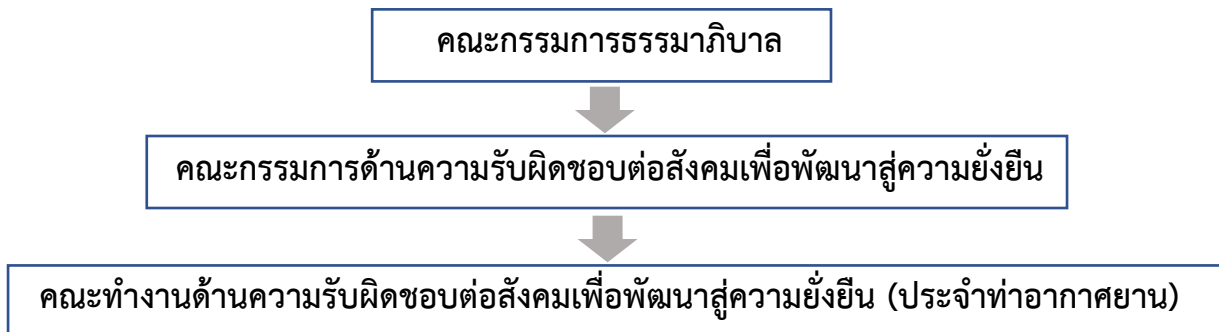
#### 4. แผนที่การดำเนินงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Roadmap)

ทอท. กำหนดแผนที่การดำเนินงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนเดิมเป็นระยะเวลา 5 ปี และกำหนดส่วนขยายเพิ่มขึ้น 2 ปี มีรายละเอียด ดังนี้



ปี	แนวปฏิบัติ	กิจกรรมหลัก	ผลลัพธ์
2558	Recognition	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแบ่งปันความรู้</li> <li>2. การสร้างชุดความรู้</li> <li>3. รายงานความยั่งยืนตามแนวทาง GRI</li> </ol>	ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจท่าอากาศยาน
2560	Evolution	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบริหารจัดการความยั่งยืน</li> <li>2. การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>3. การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>4. รายงานความยั่งยืนตามแนวทาง GRI</li> </ol>	การเรียนรู้โดยหน่วยงานนำร่อง
2561	Roll-Out	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การดำเนินงานตามแนวทางความยั่งยืนพร้อมกันทุกหน่วยงาน</li> <li>2. การวัด วิเคราะห์ และการประเมินผล</li> <li>3. รายงานความยั่งยืนตามแนวทาง GRI</li> </ol>	การบริหารจัดการและการดำเนินงานตามวิธีการที่ยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร
2562	Transformation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งเปลี่ยนแปลงที่ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ</li> <li>2. การส่งเสริม (Facilitate) การพัฒนาตนเอง</li> <li>3. การขยายคุณค่าของกิจกรรม</li> </ol>	กลไกที่เหมาะสมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง
2563	Corporate Citizenship Airport	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การดูแลปกป้องชุมชนโดยรอบ</li> <li>2. การเสริมสร้างความสามารถในการกำหนดกิจกรรมเพื่อสังคม</li> </ol>	ท่าอากาศยานที่เป็นพลเมืองที่ดีของสังคมและเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของชุมชน
2564	Smartest Airport	การส่งมอบคุณค่าด้านความยั่งยืนของธุรกิจท่าอากาศยาน	ท่าอากาศยานที่เติบโตอย่างยั่งยืน

## 5. โครงสร้างการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Governance Structure)



ทอท. กำหนดให้มีคณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน และ คณะทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน (ประจำท่าอากาศยาน) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการธรรมาภิบาล เป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

### 1. คณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ทอท.

1) กำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยให้สอดคล้องกับแนวทางของมาตรฐานสากล ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ (SEPA) แผนวิสาหกิจ ทอท. ปีงบประมาณ 2560 - 2564 (AOT Strategy House) และแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. พร้อมทั้งพิจารณาการใช้งานงบประมาณที่เหมาะสม

2) กำกับดูแลให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนเป็นไปตามนโยบายและแผนงานของ ทอท.

3) กำหนดแนวทางการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน และสาธารณชนได้รับทราบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน ของ ทอท.

4) ติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลเป็นระยะ

หมายเหตุ : คำสั่ง ทอท. ที่ 1628/2558



## 2. คณะทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน (ประจำท่าอากาศยาน)

1) จัดทำและดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างคุณค่าร่วมระหว่างชุมชน สังคม และ ทอท. ใน 3 มิติของการพัฒนาที่ยั่งยืน (เศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม)

2) ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ทอท.

หมายเหตุ : คำสั่ง ทอท. ที่ 189/2559

คำสั่ง ทอท. ที่ 2373 - 2376/2562

และ คำสั่ง ทอท. ที่ 1256 - 1257/2561

## 6. การแปลความหมายค่านิยมขององค์กรสู่พันธสัญญาด้านความยั่งยืน (SD Values)



ทอท. ได้กำหนดค่านิยมหลัก “5 ใจ” ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร มีวิถีทางและพฤติกรรมที่ดี อันเป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งค่านิยมหลักเหล่านี้ สามารถแปลความหมายไปสู่พันธสัญญาด้านความยั่งยืน (SD Values) ดังนี้

ค่านิยมองค์กร	พันธสัญญาด้านความยั่งยืน
Service Minded: ให้ใจ ให้บริหารที่เหนือความคาดหมาย	จิตสำนึกในการให้บริการ : การให้บริการด้วยความเข้าใจในความหมายของการให้บริการ
Safety & Security: มันใจ เป็นเลิศด้วยมาตรฐานความปลอดภัย	ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย : การคำนึงถึงความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยเป็นหัวใจของการปฏิบัติงาน
Teamwork: รวมใจ รวมพลังให้เกียรติทุกความคิดเห็น	การมีส่วนร่วมและการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอก : สร้างความสามัคคี ทำงานเป็นทีม ให้มีความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว สร้างกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการตัดสินใจ
Innovation: เปิดใจ พัฒนาไม่หยุดยั้ง	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง : ส่งเสริมการเรียนรู้ควบคู่กับความคิดริเริ่มและความตั้งใจที่จะศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่
Integrity: ภูมิใจ ยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร	ความโปร่งใสและสำนึกในความรับผิดชอบ : การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสำนึกในความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ต่อลูกค้า ต่อสังคม และประเทศชาติ

## 7. ภาพรวมของแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ปีงบประมาณ 2559 - 2562

### สู่แผนแม่บทฯ ส่วนขยาย ปีงบประมาณ 2563 - 2564

(From Primary SD Master Plan to Extended SD Master Plan)

ทอท. ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้แนวความคิด (Theme) **“การเป็นสนามบินที่เป็นพลเมืองที่ดีของสังคมและเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของชุมชน ” – “Corporate Citizenship Airport ”** ซึ่งหมายถึง เป็นสนามบินที่ชุมชนและสังคมยอมรับและต้องการมีส่วนร่วม ด้วยการเป็นสนามบินที่สร้างคุณค่าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ **“AOT Operates the World’s Smartest Airports”** และการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่กำหนดในแผนแม่บทฯ ฉบับดั้งเดิม ปีงบประมาณ 2559 - 2562 มุ่งเน้นให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติการและเชิงกลยุทธ์ (Operational and Strategic Impacts) ซึ่งจะต้องได้รับการแปลไปสู่ความหมายที่สามารถรับรู้ เข้าใจ และเป็นกิจกรรม (Activities) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติในงานประจำวัน (Day-to-Day Jobs) ของพนักงานทุกระดับ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Continual Process) ขับเคลื่อนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงผ่านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Leadership) และมีระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) อย่างเป็นรูปธรรม

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ในแผนแม่บทฯ ฉบับดั้งเดิมได้รับการกำหนดขึ้นตามองค์ประกอบของการพัฒนา **“องค์กรที่ยั่งยืน”** ได้แก่

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management)**

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)**

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Initiatives)**

ซึ่งเดิมแผนแม่บทฯ แต่ละยุทธศาสตร์ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย โดยแผนแม่บทฯ ส่วนขยายจะยังคงกรอบยุทธศาสตร์เดิมไว้ ภายใต้ยุทธศาสตร์จะได้รับการกำหนดเป็น **“แผนงาน”** เนื่องจากการดำเนินงานต่อเนื่องเพื่อเติมเต็มช่องว่าง (Gap) ที่ได้รับการวิเคราะห์จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ดังนี้



## 8. ปัจจัยในการจัดทำแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ของ ทอท. ส่วนขยาย

### ปีงบประมาณ 2563 - 2564 (Key Factors for Designing Extended SD Master Plan)

การกำหนดแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ส่วนขยาย ปีงบประมาณ 2563 - 2564 ใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ เครื่องมือการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1) การตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนตามที่ระบุไว้ใน แผนวิสาหกิจ ทอท. (AOT Strategy House)

ยุทธศาสตร์ที่ 1	Airport Strategic Positioning		
กลยุทธ์ที่ 1.3	การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning		
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2	ร้อยละของความสามารถในการคิดอัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ		
	2563	2564	2565
	2 โครงการ	3 โครงการ	4 โครงการ

#### คำอธิบายตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์เพื่อวัดร้อยละความสำเร็จของ **ความสามารถในการคิดอัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ**

อัตราการตอบแทนทางสังคม (Social Return On Investment : SROI) หมายถึง การนำผลลัพธ์ด้านสังคม (Social Impact) ในด้านต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการ มาคำนวณหา “มูลค่า (Monetized Value)” เป็นตัวเงิน และเทียบกับมูลค่าทางการเงินของต้นทุนที่ใช้ไปในการดำเนินกิจกรรม/โครงการ เพื่อดูว่าสามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมคิดเป็นมูลค่าเท่าไรต่อเงิน 1 บาทที่ลงทุนไป

#### สูตร

มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ทางสังคมทั้งหมดต่อหนึ่งหน่วยการลงทุน

### สูตรการคำนวณ\*

$$\text{SROI} = \frac{\text{มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ทางสังคมทั้งหมด}}{\text{มูลค่าปัจจุบันของการลงทุนทั้งหมด}}$$

\*ที่มา : การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคม (Social Return On Investment : SROI) กรณีศึกษาของ สสส.

### เกณฑ์การให้คะแนน

- ระดับ 5 ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 100% (ครบ 7 โครงการ)
- ระดับ 4 ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 70% ( 4 โครงการ)
- ระดับ 3 ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 40% ( 3 โครงการ)
- ระดับ 2 ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 10% ( 1 โครงการ)
- ระดับ 1 มีการดำเนินโครงการ แต่ไม่มีการวัดอัตราการตอบแทนทางสังคม

ที่มา : เอกสารทบทวนตัวชี้วัด (63-65) ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร

สรุปประเด็นการตอบสนองตัวชี้วัด คือ **ความสามารถในการคิดอัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ โดยมีเกณฑ์คะแนนสูงสุด คือ การดำเนินการได้ครบ 7 โครงการ**

2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ทอท. (SWOT Analysis) ปีงบประมาณ 2559 - 2562

จากการดำเนินการให้คำปรึกษาตามแผนแม่บทฯ ในปีงบประมาณ 2560 ระยะที่ 2 Evolution ปีงบประมาณ 2561 ระยะที่ 3 Roll Out และ ปีงบประมาณ 2562 ระยะที่ 4 Transformation สามารถวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของการให้คำปรึกษา และการตอบสนองต่อการปฏิบัติตามแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามตัวแบบ SWOT Analysis ได้ดังนี้

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Context)	
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการสร้างความยั่งยืนในส่วนของ การสร้างการยอมรับทางสังคมในการดำเนินธุรกิจ (Social License to Operate) โดยมุ่งเน้น การดำเนินกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ยุทธศาสตร์ที่ 3)</li> <li>▪ สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานกิจกรรมทางสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ยุทธศาสตร์ที่ 3) โดยเฉพาะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญกับการสร้างความยั่งยืนด้านการ บริหารและการดำเนินธุรกิจ (Business Management and Operations) (ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2) ไม่เพียงพอ</li> <li>▪ หน่วยงานที่รับผิดชอบงานกิจกรรมทางสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนยังไม่สามารถคิดอัตรา การตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการได้เอง (ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2)</li> <li>▪ ทอท.ยังไม่มีการสื่อสารความหมายในเชิงคุณค่า (Value Definition) และปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) ของวิสัยทัศน์องค์กร (AOT Operates World's Smartest Airport) ที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถปรับไปสู่การปฏิบัติ (Deployment) ด้านความยั่งยืนได้</li> </ul>

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Context)	
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับองค์กร (กลยุทธ์ที่ 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning ในยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning) ยังไม่สะท้อนถึงความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของกลยุทธ์</li> <li>▪ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ในแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน อยู่นอกเหนือขอบเขตความรับผิดชอบของ ฝกส. เช่น การบูรณาการหลักการด้านความยั่งยืนกับระบบการจัดการคุณภาพองค์กร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความยั่งยืน การสื่อสารด้านความยั่งยืนกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน</li> <li>▪ ทอท. ยังไม่มีกระบวนการร่วมเกี่ยวกับการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นหลักการสำคัญ (Stakeholder Inclusiveness) ของการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน</li> <li>▪ หน่วยงานนำร่อง (Flagship) ที่ได้รับคำปรึกษา ยังไม่ได้นำแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปบูรณาการกับส่วนงานต่าง ๆ ทำให้ขาดความตระหนักถึงความสำคัญด้านความยั่งยืน</li> <li>▪ ทอท. ยังไม่มีการบริหารจัดการให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมด้านความยั่งยืนในองค์กร</li> </ul>



ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Context)	
โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่งเสริมการสร้าง ความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) ทั้งในกระบวนการดำเนินธุรกิจ (Business Operation Process) และกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Community and/or Society Development)</li> <li>▪ นักลงทุน (Investor) และผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (External Stakeholders) ในปัจจุบันให้ความสนใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ (Operations) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ด้านความยั่งยืน (Environment, Social and Governance : ESG) มากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การเปลี่ยนแปลงของหลักการ แนวคิด และมาตรฐานด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง เช่น Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) SET Sustainability Awards Integrated Report ส่งผลต่อการปรับตัว และการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีด้านความยั่งยืนของ ทอท.</li> </ul>

### 3) การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk Management)

ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risks) หมายถึง ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม (Environmental) ความเสี่ยงทางสังคม (Social) และความเสี่ยงทางการกำกับดูแลกิจการ (Governance) ขององค์กร ซึ่งองค์กรที่มีการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงเหล่านี้ควบคู่กับความเสี่ยงทางธุรกิจ



ในขณะที่มีการบริหารจัดการเพื่อการควบคุมความเสี่ยงในเชิงธุรกิจแล้ว “องค์กรที่ยั่งยืน” จะต้องควบคุมการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ที่ไม่ขัดแย้งกับ “ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน” ซึ่งอาจสร้างผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างผลกำไร การแข่งขัน รวมทั้งความอยู่รอดขององค์กร

ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ช่วงเวลาที่将会เกิดได้แน่นอน (Timeframe) รวมถึงประเมินผลกระทบในเชิงปริมาณหรือประเมินเป็นตัวเงินได้ยาก ซึ่งหากไม่มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทในการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งในระยะกลางและ/หรือระยะยาว รวมถึงการตัดสินใจลงทุนของนักลงทุน

(ที่มา : ทำความรู้จักกับการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG ตามกรอบ COSO ERM 2017, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2561)

### ตัวอย่างของความเสียด้านความยั่งยืน

ด้านสิ่งแวดล้อม	ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ผลกระทบจากการใช้พลังงานสิ้นเปลือง (พลังงานจากฟอสซิล)
ด้านสังคม	ผลกระทบจากการละเมิดสิทธิมนุษยชน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปสู่สังคมผู้สูงอายุ
ด้านธรรมาภิบาล	ผลกระทบจากการเปิดเผยข้อมูลอันเป็นเท็จในรายงานความยั่งยืน ผลกระทบจากการคอร์รัปชัน

การบริหารจัดการความเสียด้าน ESG เป็นการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมในการป้องกัน และปรับตัวรับความเสี่ยงต่าง ๆ รวมถึงแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจจากความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริการที่คำนึงถึงผู้สูงอายุ การใช้พลังงานจากแสงอาทิตย์ (พลังงานสะอาด) ในกระบวนการผลิตและ/หรือการบริการ การจัดการเรื่องสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ ด้วยบริบทของการลงทุนในปัจจุบัน พบว่า การลงทุนแบบ ESG เป็นหนึ่งในการลงทุนอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Sustainable and Responsible Investing – SRI) ซึ่งเป็นรูปแบบการลงทุนที่กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจากทั่วทุกภูมิภาคของโลก แนวโน้มของการตัดสินใจลงทุนของผู้ลงทุนสถาบันได้คำนึงถึงนโยบายการดำเนินธุรกิจที่มุ่งสู่ความยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่มีความโปร่งใส มีจรรยาบรรณในการทำงาน การดูแลพนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือผู้ลงทุน รวมถึงใส่ใจกับสิ่งแวดล้อม และสังคม นักลงทุนรายย่อยเริ่มแสวงหาบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง มีความโปร่งใส ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ ตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลตรงไปตรงมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่งเสริมการลงทุนที่ยั่งยืน โดยจัดทำ Thailand Sustainability Investment (THSI) หรือรายชื่อหุ้นยั่งยืน ซึ่งเป็นหุ้นของบริษัทจดทะเบียนที่มีการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance หรือ ESG) เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ลงทุนที่ต้องการลงทุนตามแนวทางของการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Investment)

ดังนั้น ภาคธุรกิจโดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียน (Listed Company) ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสียด้านความยั่งยืน (ESG/Sustainability Risk Management) ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน (Corporate Sustainability Management) ในด้านอื่น ๆ เช่น การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน การกำหนดพันธสัญญาด้านความยั่งยืน การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน เพื่อให้มีโอกาสบรรลุเป้าหมายการเป็น “องค์กรที่ยั่งยืน” ได้มากขึ้น

## 9. สรุปประเด็นสำคัญจากปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เกี่ยวข้อง ที่ควรพิจารณาดำเนินการ เป็นส่วนขยายแผนแม่บทฯ (Topics Concerned for Designing Extended SD Master Plan)

กลุ่มปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง			ประเด็นสำคัญ	ขอบเขตการดำเนินงานของ ฝกส.	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทฯ
1	2	3			
	✓	✓	1. การบูรณาการแนวคิดและหลักการด้านความยั่งยืนเข้าไปในระบบการนำองค์กร ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการจัดการคุณภาพขององค์กร และระบบการติดตามและประเมินผลองค์กร	<input type="checkbox"/> ดำเนินการเอง <input checked="" type="checkbox"/> ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการความยั่งยืน (1.1 SD Integration)

### คำอธิบายปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง

#### 2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ทอท. (SWOT Analysis) ปีงบประมาณ 2559 - 2562

##### เพื่อปรับปรุงจุดอ่อน (W)

- คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการสร้างความยั่งยืนด้านการบริหารและการดำเนินธุรกิจ (Business Management and Operations) ไม่เพียงพอ
- หน่วยงานที่รับผิดชอบงานกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนยังไม่สามารถคิดอัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการได้เอง (ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2)
- ทอท. ยังไม่มีการสื่อสารความหมายในเชิงคุณค่า (Value Definition) และปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor) ของวิสัยทัศน์องค์กร (AOT Operates World's Smartest Airport) ที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Deployment) ด้านความยั่งยืนได้
- ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับองค์กร (กลยุทธ์ที่ 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning ในยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning) ยังไม่สะท้อนถึงความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของกลยุทธ์
  - การดำเนินงานตามกลยุทธ์ในแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน อยู่นอกเหนือขอบเขตความรับผิดชอบของ ฝกส. เช่น การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย การบูรณาการหลักการด้านความยั่งยืนกับระบบการจัดการคุณภาพองค์กร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความยั่งยืน การสื่อสารด้านความยั่งยืนกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน
  - หน่วยงานนำร่อง (Flagship) ที่ได้รับคำปรึกษายังไม่ได้นำแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปบูรณาการกับส่วนงานต่าง ๆ ทำให้ขาดความตระหนักถึงความสำคัญด้านความยั่งยืน

### เพื่อส่งเสริมโอกาส (O)

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่งเสริมการสร้าง ความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) ทั้งในส่วน ของกระบวนการดำเนินงาน (Business Operation Process) และกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Community and/or Society Development)
- นักลงทุน (Investor) และผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (External Stakeholders) ในปัจจุบันให้ความสนใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน (Operations) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ด้านความยั่งยืน (Environment, Social and Governance : ESG) มากขึ้น

### เพื่อลดความเสี่ยงจากภัยคุกคาม (T)

- การเปลี่ยนแปลงของหลักการ แนวคิด และมาตรฐานด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง เช่น Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) SET Sustainability Awards และ Integrated Report ส่งผลต่อการปรับตัว และการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีด้านความยั่งยืนของ ทอท.

### 3. ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risks)

เพื่อให้เกิดการบ่งชี้ (Identify) ประเมิน (Assess) และตอบสนอง (Respond) ต่อความเสี่ยง ที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ จากการดำเนินงาน อันจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถเติบโต ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง

กลุ่มปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง			ประเด็นสำคัญ	ขอบเขตการดำเนินงานของ ฝกส.	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทฯ
1	2	3			
	✓	✓	2. การกำหนดกระบวนการร่วมของ ทอท. เกี่ยวกับการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย	<input type="checkbox"/> ดำเนินการเอง <input checked="" type="checkbox"/> ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย (2.1 Engagement Process)

**คำอธิบายปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง**

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ทอท. (SWOT Analysis) ปีงบประมาณ 2559 - 2562

**เพื่อปรับปรุงจุดอ่อน (W)**

ทอท. ยังไม่มีกระบวนการร่วมเกี่ยวกับการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญ (Stakeholder Inclusiveness) ของการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน

**3. ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risks)**

เพื่อควบคุมความเสี่ยงด้านความยั่งยืนที่จะเกิดจากการไม่เชื่อมโยง (Disengagement) กับผู้มีส่วนได้เสีย

กลุ่มปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง			ประเด็นสำคัญ	ขอบเขตการดำเนินงานของ ฝกส.	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทฯ
1	2	3			
	✓	✓	3. การส่งเสริมบุคลากรทั่วไปให้ตระหนักถึงความสำคัญ มีพฤติกรรม และดำรงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมความยั่งยืนของ ทอท. อย่างต่อเนื่อง	<input checked="" type="checkbox"/> ดำเนินการเอง <input checked="" type="checkbox"/> ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย (2.2 Employee Participation)

คำอธิบายปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ทอท. (SWOT Analysis) ปีงบประมาณ 2559-2562

เพื่อปรับปรุงจุดอ่อน (W)

- หน่วยงานนำร่อง (Flagship) ที่ได้รับคำปรึกษายังไม่ได้นำแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปบูรณาการกับส่วนงานต่าง ๆ ทำให้ขาดความตระหนักถึงความสำคัญด้านความยั่งยืน
- ทอท. ยังไม่มีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมด้านความยั่งยืนในองค์กร

กลุ่มปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง			ประเด็นสำคัญ	ขอบเขตการดำเนินงานของ ฝกส.	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแผนแม่บท
1	2	3			
✓	✓		4. กิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ส่งเสริมการเป้าประสงค์และการบรรลุตัวชี้วัดของ Airport Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน	<input checked="" type="checkbox"/> ดำเนินการเอง <input type="checkbox"/> ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (3.1 Sustainable Brand)
			5. กิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ส่งเสริมเป้าประสงค์และการบรรลุตัวชี้วัดกิจกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ (Signature) ขององค์กรในภาพรวม	<input checked="" type="checkbox"/> ดำเนินการเอง <input type="checkbox"/> ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ	

### คำอธิบายปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง

1. การตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนตามที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจ ทอท. (AOT Strategy House)

#### เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ที่ 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning (ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning)

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ทอท. (SWOT Analysis) ปีงบประมาณ 2559 - 2562

#### เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง (S)

- คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการสร้างความยั่งยืนในส่วนของ การสร้างการยอมรับทางสังคมในการดำเนินธุรกิจ (Social License to Operate) ด้วยการมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ยุทธศาสตร์ที่ 3)

- สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ยุทธศาสตร์ที่ 3) โดยเฉพาะ



กลุ่มปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง			ประเด็นสำคัญ	ขอบเขตการดำเนินงานของ ฝกส.	ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทฯ
1	2	3			
✓	✓		6. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการดำเนินกิจกรรมทางสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับองค์กรและระดับท่าอากาศยาน ให้มีความสามารถในการคิดอัตราการตอบแทนทางสังคมของโครงการ	<input checked="" type="checkbox"/> ดำเนินการเอง <input type="checkbox"/> ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (3.2 SROI)

### คำอธิบายปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง

1. การตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนตามทีระบุไว้ในแผนวิสาหกิจ ทอท. (AOT Strategy House)

#### เพื่อตอบสนองตัวชี้วัดกลยุทธ์ระดับองค์กร

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2 ร้อยละความสำเร็จของความสามารถในการคิดอัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ทอท. (SWOT Analysis) ปีงบประมาณ 2559 - 2562

#### เพื่อปรับปรุงจุดอ่อน (W)

หน่วยงานที่รับผิดชอบงานกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนยังไม่สามารถคิดอัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการได้เอง

อ้างอิงสรุปประเด็นสำคัญจากปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เกี่ยวข้อง ควรพิจารณาดำเนินการเป็นส่วนขยายแผนแม่บทฯ ได้แก่

1. การบูรณาการแนวคิดและหลักการด้านความยั่งยืนเข้าไปในระบบการนำองค์กร ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการจัดการคุณภาพขององค์กร และระบบการติดตามและประเมินผลองค์กร

ประเภทขอบเขตการดำเนินงานของ ผกส. : ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ

2. การกำหนดกระบวนการร่วมของ ทอท. เกี่ยวกับการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

ประเภทขอบเขตการดำเนินงานของ ผกส. : ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ

3. การส่งเสริมบุคลากรทั่วไปให้ตระหนักถึงความสำคัญ มีพฤติกรรม และดำรงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมความยั่งยืนของ ทอท. อย่างต่อเนื่อง

ประเภทขอบเขตการดำเนินงานของ ผกส. : ดำเนินการเอง และ ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ

4. กิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ส่งเสริมการเป้าประสงค์และการบรรลุตัวชี้วัดของ Airport Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน

ประเภทขอบเขตการดำเนินงานของ ผกส. : ดำเนินการเอง

5. กิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ส่งเสริมเป้าประสงค์และการบรรลุตัวชี้วัดกิจกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ (Signature) ขององค์กรในภาพรวม

ประเภทขอบเขตการดำเนินงานของ ผกส. : ดำเนินการเอง

6. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการดำเนินกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับองค์กร และระดับท่าอากาศยาน ให้มีความสามารถในการคิดอัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ

ประเภทขอบเขตการดำเนินงานของ ผกส. : ดำเนินการเอง



10. ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืน และแผนงานส่วนขยาย  
(SD Strategy and Extended Work Plan)

## ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management)

### เป้าหมาย

สนามบินที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน  
(The Airport with Excellence in Sustainability Management)

### เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์

1. เพื่อให้ ทอท. มีการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนที่สามารถรักษาสถานะความเป็นสมาชิกของ DJSI
2. เพื่อให้ ทอท. มีระบบการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนที่สอดคล้องกับระบบการพัฒนาคุณภาพขององค์กร
3. เพื่อให้ ทอท. สามารถบูรณาการแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนกับกระบวนการดำเนินงาน

ภายใต้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความยั่งยืน กำหนดให้มีกลยุทธ์ย่อยดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1.1	การบูรณาการมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนกับกระบวนการจัดการคุณภาพขององค์กร (SD Integration)
----------------	---

### หลักการ

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD) คือ การรับผิดชอบต่อผลกระทบ (Impacts) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน (Operation) ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นในกระบวนการจัดการคุณภาพขององค์กร จึงควรมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อป้องกันผลกระทบในเชิงลบที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

### วัตถุประสงค์

เพื่อปรับปรุง/ปรับเปลี่ยนการปฏิบัติในกระบวนการจัดการคุณภาพแต่ละขั้นตอนขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการ และแนวคิดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง

### แนวทางการดำเนินงาน

1. ศึกษาและทบทวนแนวคิดและหลักการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ได้รับการยอมรับ ดังนี้

มาตรฐาน หลักการ แนวคิด	คำอธิบาย	วัตถุประสงค์
1.1 United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs)	เป้าหมาย 17 ประการ เพื่อขจัดความยากจน (End Poverty) ปกป้องสิ่งแวดล้อม (Protect the Planet) และสร้างความอยู่ดีกินดีให้กับทุกคน (Ensure Prosperity for All)	เพื่อศึกษาประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน
1.2 Dow Jones Sustainability Index	ดัชนีหลักทรัพย์ที่ประเมินประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัทชั้นนำระดับโลก ซึ่งกองทุนต่าง ๆ จากทั่วโลก ใช้เป็นเกณฑ์ในการลงทุน	เพื่อศึกษาประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน และแนวปฏิบัติของแต่ละประเด็น
1.3 แนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)	ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่ ตลท.ส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียน (Listed Company) ปฏิบัติ เพื่อตอบสนองต่อนักลงทุนและกองทุนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Investment)	เพื่อศึกษาประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน และแนวปฏิบัติของแต่ละประเด็น
1.4 ISO 26000	มาตรฐานสากลที่นำเสนอแนวปฏิบัติในการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ให้เกิดขึ้นกับองค์กร ที่สามารถใช้กับองค์กรทุกประเภท ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งองค์กรในประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศที่กำลังพัฒนา และในเศรษฐกิจรูปแบบต่าง ๆ	เพื่อศึกษาประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน และแนวปฏิบัติของแต่ละประเด็น
1.5 Global Reporting Initiatives (GRI)	กรอบการจัดทำรายงานความยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมการวัดประเมินผลเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย ความโปร่งใส และการยอมรับการตรวจสอบ	1. เพื่อศึกษาประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน 2. เพื่อศึกษามาตรฐานการรายงานความยั่งยืน

มาตรฐาน หลักการ แนวคิด	คำอธิบาย	วัตถุประสงค์
1.6 International Integrated Reporting Council	มาตรฐานการรายงานที่บูรณาการความสามารถทางการเงิน (Financial Performance) กับสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล (Non-Financial Performance) เข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของทั้งสองด้านที่ทำให้ธุรกิจพัฒนาอย่างยั่งยืน	เพื่อศึกษามาตรฐานการรายงานความยั่งยืน
1.7 Sustainable Development	แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เรียกร้องให้ชาวโลกเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตที่ฟุ่มเฟือย เปลี่ยนแปลงวิถีการพัฒนาให้เป็นการพัฒนาที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และคำนึงถึงข้อจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติ โดยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและคุณค่าขององค์กร 3 ด้านทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล	เพื่อศึกษาหลักการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนและแนวปฏิบัติของแต่ละมิติของความยั่งยืน
1.8 Creating Shared Values	แนวคิด CSR ในเชิงของการสร้างหรือแบ่งปันคุณค่าระหว่างกัน มุ่งเน้นนโยบายและการปฏิบัติขององค์กรที่ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเอง ในขณะเดียวกันสามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับเศรษฐกิจและสังคมในชุมชนที่องค์กรประกอบกิจการอยู่	เพื่อศึกษาหลักการและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน
1.9 Corporate Citizenship	แนวคิด CSR มองว่าองค์กรธุรกิจเป็นพลเมืองของสังคมเช่นกัน ดังนั้นธุรกิจจึงต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีจริยธรรม สร้างสมดุลในผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม และรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อม	เพื่อศึกษาหลักการและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน

มาตรฐาน หลักการ แนวคิด	คำอธิบาย	วัตถุประสงค์
1.10 AA 1000 Stakeholder Engagement Standard (AA 1000 SES)	มาตรฐานการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียของ Accountability ที่ใช้หลักการของ PDCA ในการสร้างกระบวนการและระบบการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย	เพื่อศึกษากระบวนการการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

2. ศึกษาและทบทวนวิธีการปฏิบัติและประเด็นมุ่งเน้นของท่าอากาศยานชั้นนำที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านความยั่งยืน

- 2.1 ท่าอากาศยานชั้นนำที่ได้รับรางวัลในระดับสากล (Skytrax, ASQ)
- 2.2 ท่าอากาศยานที่เป็นสมาชิกของ DJSI
- 2.3 ท่าอากาศยานอื่นที่น่าสนใจ

3. ตรวจสอบกระบวนการจัดการคุณภาพขององค์กร (Self-Assessment) เพื่อระบุการปฏิบัติในแต่ละกระบวนการ ที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการ และแนวคิดที่ได้ทำการศึกษาข้างต้น (Gap Identification)

4. บูรณาการมาตรฐาน หลักการ และแนวคิดที่ศึกษา กับ กระบวนการจัดการคุณภาพขององค์กร สำหรับหมวดที่ไม่สอดคล้อง (Gap Closing) โดยการปรับแนวปฏิบัติ เพิ่มการปฏิบัติ หรือลดการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการ และแนวคิดที่ศึกษาไว้ข้างต้น



ทั้งนี้ โดยการระบุกระบวนการจัดการคุณภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการนั้น เพื่อมอบหมายให้รับผิดชอบในการระบุการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้อง พร้อมทั้งดำเนินการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการ และแนวคิดต่อไป

### ดัชนี/เป้าหมาย

1. มีการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติในกระบวนการจัดการคุณภาพให้สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการ และแนวคิดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนครบทุกกระบวนการ ภายในปี 2562
2. ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานแต่ละระดับในกระบวนการปรับเปลี่ยน โดยมีรายละเอียด ดังนี้
  - พนักงานบริหารระดับสูง มีส่วนร่วมในการรับนโยบายไปมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติ และถ่ายทอดหลักการ/กระบวนการในการดำเนินการ
  - พนักงานบริหารระดับกลาง-ต้น มีส่วนร่วมในการรับหลักการ/กระบวนการ มาดำเนินการให้ความคิดเห็น และนำการปฏิบัติ
  - พนักงานระดับปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแนวทางที่สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการ แนวคิดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน

### พื้นที่ดำเนินงาน

สำนักงานใหญ่ และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การเติบโตขององค์กรอย่างสมดุลใน 3 มิติ ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. การลดผลกระทบในเชิงลบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. การสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง
4. ระดับที่สูงขึ้นของโอกาสในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของกรอบกลยุทธ์ทางธุรกิจของ ทอท. เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน (AOT Strategy House)

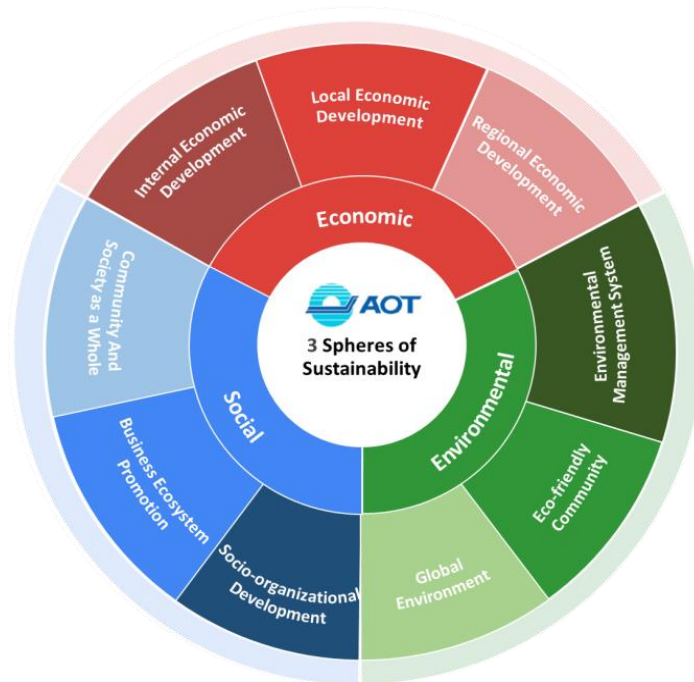


กลยุทธ์ที่ 1.2	กรอบการดำเนินงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Framework)
----------------	---

**หลักการ**

กรอบการดำเนินงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Framework) คือ ขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคมของ ทอท. ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบ ความเสี่ยง และโอกาสที่สำคัญในช่วงระยะเวลาของแผนแม่บทฯ ซึ่งมีการบ่งชี้ประเด็นหลักด้านความยั่งยืน (SD Aspects) เพื่อนำมากำหนดประเด็นความยั่งยืน (SD Issues) และกลยุทธ์การดำเนินงานทั้งในเชิงธุรกิจและเชิงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจนและมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ทอท. ได้กำหนดกรอบการดำเนินงานการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อเป็นขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคมของ ทอท. ใน 3 มิติ ดังนี้



**เศรษฐกิจ (Economic)** : ทอท. ให้ความสำคัญกับการรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรม การขนส่งทางอากาศอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งพัฒนาและขยายขีดความสามารถของท่าอากาศยาน อันจะเป็นปัจจัยหลักต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

**สังคม (Social)** : ทอท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อสร้างบุคลากร คุณภาพให้พร้อมต่อการเติบโตของธุรกิจท่าอากาศยาน ไปพร้อมกับการดูแลและพัฒนาสังคมโดยรอบให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

**สิ่งแวดล้อม (Environment)** : ทอท. ให้ความสำคัญกับการรักษาความสมบูรณ์ของสิ่งแวดล้อม โดยรอบท่าอากาศยาน โดยมุ่งพัฒนา “ท่าอากาศยานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” (Green Airport)

โดยในแต่ละมิติ กำหนดให้มีระดับของการพัฒนา 3 ระดับ ได้แก่

- 1) ระดับการพัฒนาที่ยั่งยืนภายในองค์กร (Internal Sphere)
- 2) ระดับการพัฒนาที่ยั่งยืนของพื้นที่โดยรอบท่าอากาศยาน (Closed Sphere)
- 3) ระดับการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคมและภูมิภาค (Wide Sphere)

ทั้งนี้ โดยสรุปเป็นกรอบการดำเนินงานการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่มีประเด็นหลักด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD Aspects) ตามรายละเอียดดังนี้

Level/Dimension	Economic	Social	Environment
Internal Sphere	Internal Development (มุ่งพัฒนาสถานะทางเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างมั่นคง) มุ่งเน้นในเรื่องของการเจริญเติบโตทางธุรกิจ (Business growth) ขององค์กรเป็นสำคัญ	Socio-Organizational Development (พัฒนาสังคมภายในองค์กร อย่างสมดุล) การพัฒนาาระบบสังคมภายในองค์กร อย่างสมดุลด้วย Soft Side Management และ Hard Side Management โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อสร้างรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร	Environmental Management System (พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร) การให้ความสำคัญกับระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้สามารถรักษาและปรับปรุงผลงานด้านสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องและเป็นไปตามมาตรฐานสากลของท่าอากาศยาน
Closed Sphere	Local Economic Development (ร่วมพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นให้เติบโตไปพร้อมกัน) มุ่งเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของชุมชนหรือสังคมอันหมายความถึงชุมชนหรือสังคมโดยรอบของทุกท่าอากาศยาน	Business Ecosystem Promotion (พัฒนาระบบนิเวศทางธุรกิจให้เข้มแข็ง) การส่งเสริมชุมชนหรือสังคมโดยรอบท่าอากาศยาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาาระบบนิเวศทางธุรกิจให้เหมาะแก่การเติบโตทางเศรษฐกิจ	Eco-Friendly Community (มุ่งสร้างสังคมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม) การให้ความสำคัญกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนเพื่อรักษาความหลากหลายทางระบบนิเวศของชุมชน

Level/Dimension	Economic	Social	Environment
Wide Sphere	Regional Development (ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้าง การเติบโตทางเศรษฐกิจให้แก่ ประเทศ) มุ่งเน้นการพัฒนาหรือ สนับสนุนให้เกิดการ เจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ในระดับประเทศหรือระดับ ภูมิภาค	Community and Society as a Whole (ร่วมเป็นพลเมืองที่ดีของ ประเทศ) การส่งเสริมสังคมในวงกว้าง โดยยึดหลักการเป็นพลเมือง ที่ดี (Corporate Citizenship) ของธุรกิจ ต่อสังคม มุ่งยกระดับคุณภาพ ชีวิต (Quality of life) อย่างเหมาะสมในกับชุมชน หรือสังคมในวงกว้าง	Global Environment (ร่วมอนุรักษ์ระบบนิเวศโลก) การให้ความสำคัญกับ ประเด็นมุ่งเน้นที่สำคัญ ในระดับโลกด้านสิ่งแวดล้อม

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อแสดงขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ที่สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นหลักด้านความยั่งยืน (SD Aspects) อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
2. เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับการค้นหาประเด็นสำคัญ (Materiality) ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในแต่ละปี

### แนวทางการดำเนินงาน

1. สื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบการดำเนินงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Framework) ขอบเขตและความหมายให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกระบวนการและเครื่องมือให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับการค้นหาประเด็นสำคัญ (Materiality) ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้ขอบเขตของกรอบการดำเนินงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Framework) และกำหนดให้มีการทบทวนปีละครั้ง
3. กำกับดูแลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำกิจกรรม/โครงการ (Initiatives) เพื่อตอบสนองต่อประเด็นความยั่งยืน (SD Issues) ที่ได้จากระบบการค้นหาประเด็นสำคัญ (Materiality)
4. ทบทวนกรอบการดำเนินงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Framework) เป็นระยะ จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง ผลกระทบ และคุณค่าด้านความยั่งยืนของ ทอท. เพื่อให้กรอบฯ มีความเที่ยงตรง (Validity) ในแต่ละช่วงเวลา และสามารถนำไปสู่การค้นหาประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม/ความยั่งยืน (CSR/SD Issues) และการกำหนดกิจกรรม/โครงการ (Initiatives) ที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายด้านความยั่งยืน (เป้าหมายเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) ขององค์กร

### ดัชนี/เป้าหมาย

1. ระดับความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของกรอบการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของแต่ละหน่วยงาน
2. มีการระบุประเด็นด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Issues) จากกระบวนการค้นหาประเด็นสำคัญ (Materiality) ภายใต้อุปการดำเนินงานฯ และมีการทบทวนปีละครั้ง
3. มีการจัดทำกิจกรรม/โครงการ (Initiatives) ที่ตอบสนองต่อประเด็นด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Issues) ที่ระบุ
4. มีการทบทวนกรอบการดำเนินงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD Framework) ตามระยะเวลาที่กำหนด

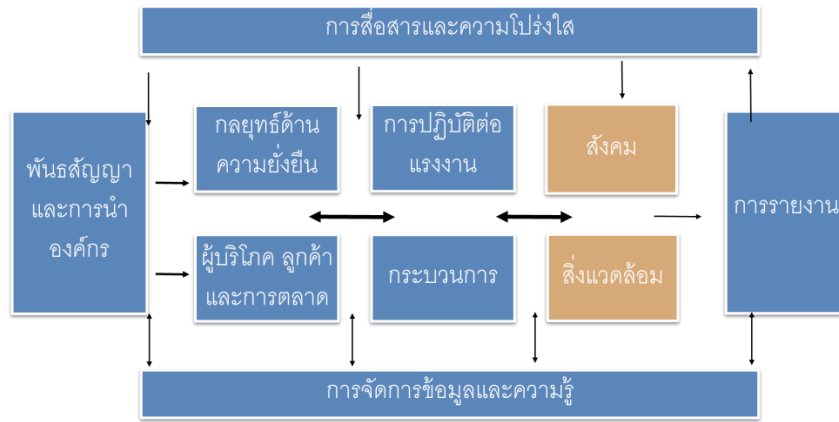
### พื้นที่ดำเนินงาน

สำนักงานใหญ่ และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การปฏิบัติที่มุ่งสู่เป้าหมายในเชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริง จากขอบเขตการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน
2. การปฏิบัติที่มีทิศทางที่ชัดเจน โดยสามารถกำหนดพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย โครงการ/กิจกรรมที่เหมาะสมในการดำเนินการ
3. การพัฒนาคุณค่าร่วมระหว่าง ทอท. และกลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

<b>กลยุทธ์ที่ 1.3</b>	<b>การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร</b> (Sustainable Performance Management)
-----------------------	--



พัฒนาจาก Malcolm Baldrige ในงานวิจัยการศึกษาแนวทางการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจในประเทศไทย, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มูลนิธิกองทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนา ประชาชาติธุรกิจ, 2008

### หลักการ

การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งเน้นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการ แนวคิด และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดผลกระทบและความเสี่ยงจากการดำเนินงาน รวมถึงสร้างมูลค่าจากการดำเนินงาน ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่ต้องเริ่มจากทุกระบบการบริหารจัดการภายในขององค์กร อย่างบูรณาการและส่งเสริมซึ่งกันและกัน มุ่งสร้างตัวแบบทางธุรกิจที่มีความยั่งยืน (Sustainable Business Model)

### วัตถุประสงค์

เพื่อบริหารจัดการให้ทุกระบบการดำเนินงานหลักขององค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

### แนวทางการดำเนินงาน

ทบทวนการดำเนินงาน และปฏิบัติตามข้อกำหนดเหล่านี้ โดยให้มีความสอดคล้องกับแนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติและมาตรฐานสากลที่ศึกษาไว้ในกลยุทธ์ที่ 1.1

#### 1. พันธสัญญาและการนำองค์กร

1.1 กำหนดพันธสัญญาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งรวมถึงการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และค่านิยม ทั้งนี้พันธสัญญาดังกล่าวสามารถรวมอยู่ใน พันธสัญญาเดียวกับพันธสัญญาในเชิงธุรกิจขององค์กรได้ หรือเป็นพันธสัญญาเฉพาะด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อแสดงความมุ่งมั่นขององค์กรต่อ

การพัฒนาที่ยั่งยืน และเพื่อแสดงทิศทางที่มีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน ผสมผสาน กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือการพัฒนาเชิงนวัตกรรม

1.2 ส่งผ่านพันธสัญญาขององค์กรไปสู่พนักงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอกทุกกลุ่ม ด้วยวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 กำหนดระบบการกำกับดูแล ควบคุม และติดตามการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อส่งเสริม สนับสนุน สร้างบรรยากาศ และกระตุ้นการขับเคลื่อนให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

## 2. กลยุทธ์ด้านความยั่งยืน

2.1 กำหนดเป้าหมายด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.2 กำหนดยุทธศาสตร์หลักและกลยุทธ์ย่อยทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตามขอบเขตของกรอบการดำเนินงาน (SD Framework) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนที่กำหนดไว้

2.3 สื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์หลักและกลยุทธ์ย่อยให้กับทุกหน่วยงานเพื่อส่งผ่านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ลงไปในระดับปฏิบัติ

2.4 กำหนดกระบวนการในการจัดทำแผนปฏิบัติ (Action Plan) การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์

2.5 กำหนดวิธีการในการนำแผนปฏิบัติไปบังคับใช้ต่อพนักงานทุกระดับ รวมถึงผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) คู่ค้า หรือหุ้นส่วนหลักขององค์กร เช่น การระบุการใช้ทรัพยากรทางการเงิน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผน กำหนดระบบการติดตามและประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับพนักงานผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ลูกค้า และคู่ค้า เป็นต้น

## 3. ผู้บริโภค ลูกค้า และการตลาด

3.1 ทบทวนสินค้าและบริการของ ทอท. เพื่อบริหารจัดการสินค้าและบริการที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.2 กำหนดกระบวนการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการ การสื่อสารเกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการ (การโฆษณา) เพื่อความถูกต้องและอย่างตรงไปตรงมา

3.3 กำหนดกระบวนการรับผิดชอบต่อตัวสินค้าและบริการ กรณีที่สินค้าและ/หรือการบริการสร้างปัญหาในการบริโภค

3.4 กำหนดกระบวนการรับผิดชอบต่อการใช้ข้อมูลของลูกค้าไปในแนวทางที่ถูกต้อง รวมถึงการปกป้องข้อมูล ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า

3.5 กำหนดกระบวนการสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลการบริการได้โดยสะดวก

3.6 กำหนดกระบวนการการทำการตลาด ที่มุ่งเน้นการดำเนินการอย่างเป็นธรรมโดยไม่โจมตีคู่แข่ง และไม่ผูกขาดการขายสินค้าและบริการ

3.7 กำหนดกระบวนการในการรับฟังเสียงของลูกค้าและผู้บริโภค หรือการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้บริโภคเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุง สร้างนวัตกรรมให้กับสินค้าและบริการ

3.8 กำหนดกระบวนการในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าและผู้บริโภค ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการรายงานการจัดการกลับไปยังลูกค้าและผู้บริโภค

3.9 กำหนดกระบวนการในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้บริโภค ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การสานเสวนาประจำปีเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นเกี่ยวกับประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม การประชุมลูกค้าประจำปีเพื่อแบ่งปันและสื่อสารแผนและกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

3.10 พัฒนายุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจากลูกค้า ผู้บริโภค และตลาด ความคาดหวังด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน

#### 4. การปฏิบัติต่อแรงงาน

4.1 กำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานในประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

4.2 กำหนดกระบวนการเพื่อให้เกิดสภาพการจ้างงานที่เป็นธรรม สร้างเป็นระเบียบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อการปฏิบัติเกี่ยวกับ

- การสรรหาพนักงานที่เป็นธรรม โดยการให้โอกาสแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างเท่าเทียมกัน เป็นแรงงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย

- การคัดเลือกพนักงานอย่างเป็นธรรม ด้วยการสร้างการแข่งขันและการตัดสินอย่างเป็นธรรม

- การพัฒนาพนักงานตามความเหมาะสมกับหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อที่จะสนับสนุนให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง

- การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดวิธีการ และการสื่อสารอย่างชัดเจน รวมถึงมีการปฏิบัติในการประเมินอย่างเป็นธรรม

- การกำหนดค่าจ้างและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ และวิถีชีวิตของพนักงาน ที่สามารถเทียบเคียงได้กับองค์กรอื่น ๆ ในธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือกลุ่มเดียวกัน และมีความเท่าเทียมกันภายในองค์กร

- การดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความสะดวก ปลอดภัยต่อสุขภาพ
- การคำนึงถึงความเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่กีดกัน และให้การดูแลแก่กลุ่มที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ เช่น พนักงานที่มีความบกพร่องทางร่างกาย เป็นต้น
- การให้สิทธิแก่พนักงานในการรวมกลุ่ม และการแสดงออกที่เป็นไปตามกฎหมาย และกฎระเบียบของบริษัท โดยที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน
- การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายประเภทต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงาน
- การให้สิทธิในการเจรจาต่อรอง การเสนอข้อร้องเรียน โดยการจัดช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสม
- การมีกระบวนการร้องทุกข์ และมีกระบวนการในการจัดการกับการร้องทุกข์ของพนักงานอย่างชัดเจน
- การบริหารจัดการเพื่อบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และความจำเป็นต่าง ๆ อันมีผลต่อสภาพการจ้างงาน
- การบริหารจัดการความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

## 5. กระบวนการ

5.1 กำหนดกระบวนการป้องกันและการจัดการผลกระทบในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- กระบวนการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมในกระบวนการดำเนินงาน
- การปฏิบัติเพื่อป้องกันความเสี่ยงและผลกระทบในเชิงลบที่มีต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม
- การปฏิบัติเพื่อจัดการในกรณีที่เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงาน
- มาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเมื่อมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น

5.2 กำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าของกระบวนการผลิตและการบริการ ประกอบด้วย

- การออกแบบกระบวนการผลิตและการบริการที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ การควมรวมขั้นตอน การสร้างทักษะใหม่ การจัดสรรทรัพยากรใหม่ การกระจายงานให้หน่วยงานภายนอก (outsourcing) การลดความซับซ้อนของกระบวนการ การประเมินผลที่ดี เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัวขึ้น ลดต้นทุน ลดรอบระยะเวลา และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น



- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น เป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการบริการ กระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อการตรงต่อเวลาในการส่งมอบบริการ กระบวนการที่ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น กระบวนการที่ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

- การจัดกระบวนการให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียเฉพาะราย

#### 5.3 กำหนดกระบวนการในการกำจัดของเสีย ประกอบด้วย

- การบำบัดและการกำจัดของเสียที่ถูกต้องตามหลักวิชาการถูกสุขลักษณะ และถูกกฎหมายตามประเภทของของเสียนั้น ที่จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- การตรวจสอบ และการวัดผลประสิทธิภาพของระบบบำบัด และระบบกำจัดตามระยะเวลาที่เหมาะสม โดยมีการบันทึกผลการตรวจสอบและการประเมิน พร้อมทั้งมีการปรับปรุงกระบวนการเมื่อตรวจพบข้อบกพร่อง

#### 5.4 กำหนดกระบวนการเพื่อส่งเสริมให้คู่ค้ามีความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย

- การกำหนดแนวทางการจัดซื้อที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Procurement) ที่คำนึงถึงคุณภาพ ราคา การส่งมอบสินค้าหรือบริการตามที่กำหนด และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการผลิตและบริการโดยพิจารณาตลอดทั้งวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์

- การกำหนดแนวทางการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรมแก่คู่ค้าทุกรายโดยไม่เลือกปฏิบัติ

- การกำหนดแนวทางการร่วมมือกับคู่ค้าในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน

#### 5.5 กำหนดกระบวนการจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย

- การกำหนดแนวทางการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- การกำหนดกระบวนการทดแทนทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป หรือการหลีกเลี่ยงการใช้ทรัพยากรที่ไม่อาจสร้างทดแทนได้

5.6 กำหนดกระบวนการพัฒนาและออกแบบกระบวนการเพื่อลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่รวมถึง

- การออกแบบและสร้างสรรค์ระบบการทำงานทั้งหมดและการกำหนดกระบวนการหลักที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

## 6. การจัดการข้อมูลและความรู้

6.1 กำหนดกระบวนการในการเลือก และรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการติดตามปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยรวมของ ทอท.

6.2 จัดให้มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยกำหนดแนวทางการวัดและการประเมินผลกิจกรรม/ โครงการที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการ ระยะเวลา/ความถี่ในการประเมินผล และวิธีการประเมินผล

6.3 กำหนดรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการวัดและการประเมินผลการดำเนินงาน และการรายงานต่อคณะกรรมการฯ

6.4 กำหนดแนวทางการแปลงข้อมูลผลการดำเนินงานไปเป็นความรู้ของ ทอท. และกำหนดแนวทางในการจัดการความรู้ นั้น ซึ่งรวมถึง การรวบรวมความรู้ การเผยแพร่ความรู้ใน ทอท. และการสนับสนุนให้พนักงานใน ทอท. ได้สร้างสรรค์ความรู้ที่ต่อยอด หรือความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท.

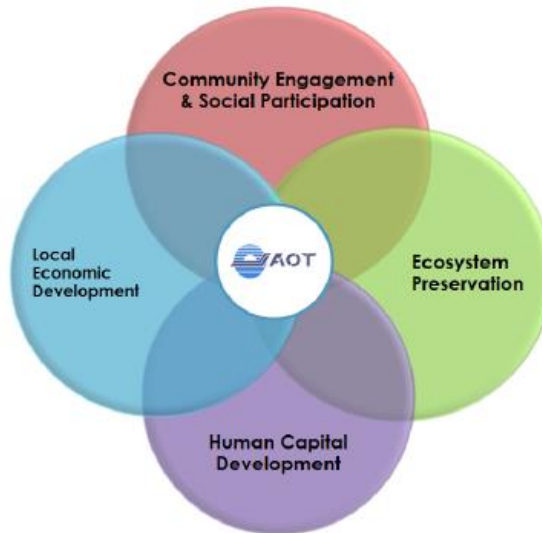
## 7. การสื่อสารและความโปร่งใส

7.1 กำหนดแนวทางและเครื่องมือในการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ให้แก่ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ และผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น ๆ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนเพื่อให้ได้การยอมรับและความร่วมมือในการดำเนินการ

7.2 กำหนดกระบวนการในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของวิธีการและเครื่องมือในการสื่อสาร รวมถึงการทบทวนเพื่อการปรับปรุงการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

## 8. สังคม

8.1 ให้ยึดถือตามกรอบการทำกิจกรรมดังรูปด้านล่างนี้เป็นแนวทางและขอบเขตในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและ/หรือสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมของ ทอท.



8.2 กำหนดกระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อมูลปัญหา ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังที่แท้จริงของชุมชน ในการเลือกทำหรือให้การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม

8.3 กำหนดกระบวนการในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาชุมชนและสังคม พร้อมทั้งกระบวนการในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## 9. สิ่งแวดล้อม

9.1 กำหนดกระบวนการในการพิจารณาความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดจากการดำเนินการ การผลิต การขนส่งและการบริการขององค์กร

9.2 กำหนดแนวทางบริหารจัดการ หรือกระบวนการเฝ้าระวังกระบวนการดำเนินการ การผลิต การขนส่ง และการบริการ ไม่ให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

9.3 กำหนดกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งพื้นที่สำนักงาน พื้นที่ปฏิบัติการ และพื้นที่บริการ

9.4 กำหนดกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งชุมชนที่ตั้งของพื้นที่ปฏิบัติการ และสังคมในวงกว้าง

## 10. การรายงาน

10.1 รายงานผลการปฏิบัติภารกิจของกระบวนการการทำงานหลัก ที่รวมถึงผลผลิต การบริการ ระยะเวลา และการวัดในกระบวนการอื่น ๆ สำหรับประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมที่สนับสนุนความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

10.2 รายงานข้อมูลผลปฏิบัติทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

10.3 รายงานข้อมูลผลปฏิบัติทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

10.4 รายงานข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการบริการ ที่มุ่งเน้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

10.5 รายงานข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและผู้บริโภคที่มีต่อการบริหารจัดการ ตัวผลิตภัณฑ์ และการบริการ รวมถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และการบริการ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

10.6 รายงานข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการการสร้างความสัมพันธ์ และการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำหรับกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

10.7 รายงานข้อมูลความเชื่อมโยงและความพึงพอใจของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

10.8 รายงานการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

### ดัชนี/เป้าหมาย

มีการดำเนินการกับกระบวนการดำเนินงานหลักขององค์กรทั้ง 10 หมวด ตามแนวทางการดำเนินงานที่กำหนด และสอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการและแนวคิดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายในปี 2562

### พื้นที่ดำเนินงาน

สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างสมดุลทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

<b>กลยุทธ์ที่ 1.4</b>	<b>การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ICT for SD)</b>
-----------------------	---

### **หลักการ**

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ชนิดหนึ่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการ และการจัดการข้อมูลและความรู้ ทำให้เกิดการบริหารงาน และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนและระยะเวลา เกิดการสื่อสารและใช้ประโยชน์ของข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ด้วยระบบอัตโนมัติเพื่อการจัดเก็บ เรียกใช้ และประมวลผล ทำให้เกิดคุณภาพในการบริหารจัดการ และการเรียนรู้และพัฒนาในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล

### **วัตถุประสงค์**

เพื่อสนับสนุนให้การตัดสินใจและการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### **แนวทางการดำเนินงาน**

1. กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ต้องการจะพัฒนา
2. ออกแบบโครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่สามารถสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนานั้น (ICT Solutions)
3. กำหนดเครื่องมือ (Hardware) และโปรแกรม (Software) ตามส่วนประกอบของโครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการฐานข้อมูล ระบบ document management ระบบ Teleconference และ ระบบ Internet เป็นต้น
4. ทดสอบคุณภาพของการใช้ Hardware และ Software เพื่อปรับปรุง แก้ไข กรณีที่มีข้อบกพร่อง
5. ฝึกอบรมการใช้ Hardware และ Software เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
6. ดำเนินการให้มีการใช้งานจริง พร้อมทั้งติดตามการใช้งานและประเมินผล

### **ดัชนี/เป้าหมาย**

1. มีโครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) สำหรับสนับสนุนต่อการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน (ICT Solutions) ภายในปี 2562
2. ระดับการตอบสนองของ ICT Solutions ต่อวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนตามที่กำหนด

### พื้นที่ดำเนินงาน

สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประสิทธิภาพที่สูงขึ้นของระบบการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน
2. การเป็นองค์กรฐานความรู้ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (SD Knowledge-Based Organization)
3. ทูมทางปัญญา (Intellectual Capital) และกระบวนการเรียนรู้ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 1.5	การจัดทำรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนตามมาตรฐานสากล (SD Report)
----------------	--

### หลักการ

การรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นเครื่องมือการสื่อสารการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มขององค์กร โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นและนักลงทุน นอกจากนี้การรายงานตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ การพัฒนาเป้าหมายของผลลัพธ์ในการรายงาน จะส่งผลย้อนกลับไปยังกระบวนการคิด และกระบวนการบริหารจัดการ (Management Approach) ซึ่งนับว่าการรายงานมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทางธุรกิจ (Business Development Process)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เกิดการสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานสากล
2. เพื่อให้เกิดกระบวนการปรับปรุงการดำเนินงานต่อเป้าหมายของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

### แนวทางการดำเนินงาน

1. ศึกษาแนวคิดพื้นฐานของหลักการและวิธีการรายงานตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการรายงานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เช่น GRI และ IIRC เป็นต้น
2. สื่อสารเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของหลักการและวิธีการรายงานให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดกระบวนการในการเก็บข้อมูลและจัดทำข้อมูลเพื่อตอบสนองต่อวิธีการรายงานของมาตรฐานที่เลือกใช้
4. ส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่จะรายงานตามที่กำหนด
5. กำหนดกระบวนการในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนของบริษัท
6. จัดทำรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนตามมาตรฐานที่เลือกใช้
7. เผยแพร่รายงานให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณะตามช่องทางที่เหมาะสม

### ดัชนี/เป้าหมาย

มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพของการสื่อสารด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มีความกระชับ ด้วยข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ การบริหารจัดการ ผลการดำเนินงาน และวิสัยทัศน์ในอนาคตกับการสร้างคุณค่า ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวขององค์กรตามมาตรฐานสากล ภายในปี 2562

### พื้นที่ดำเนินงาน

สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นและนักลงทุนต่อประสิทธิภาพในการสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. กระบวนการพัฒนาธุรกิจ (Business Development Process) จากการกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ดีขึ้นในแต่ละปี



ส่วนขยายภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการความยั่งยืน  
(Sustainability Management)

ประเด็นสำคัญจากปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เกี่ยวข้อง	ขอบเขตการดำเนินงานของ ฝกส.	การกำหนดเป็นแผนงาน	หมายเหตุ
<p>1. การบูรณาการแนวคิดและหลักการด้านความยั่งยืนกับระบบการนำองค์กร ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการจัดการคุณภาพ ขององค์กร และระบบการติดตามและประเมินผลองค์กร</p>	<p>ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ</p>	<p>1.1 การส่งเสริมการกำหนดความหมายในเชิงคุณค่า (Value Definition) ของ Airport Strategic Positioning พร้อมทั้ง ทบทวนการวัดผล (Measurement) ของการบรรลุคุณค่านั้น</p>	<p>เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนตามทีระบุไว้ในแผนวิสาหกิจ (AOT Strategy House)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับองค์กร (กลยุทธ์ที่ 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning/ ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning) ยังไม่สะท้อนถึงความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของกลยุทธ์</li> </ul>
		<p>1.2 การส่งเสริมการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมีการบูรณาการแนวคิดและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Concept and ESG Risk) เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ใน การดำเนินการ</p>	<p>เพื่อปรับปรุงจุดอ่อน (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ในแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน หลาย ๆ ส่วนอยู่นอกเหนือขอบเขตความรับผิดชอบของ ฝกส. เช่น การบูรณาการหลักการด้านความยั่งยืนกับระบบการจัดการคุณภาพองค์กร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความยั่งยืน การสื่อสารด้านความยั่งยืนกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก</li> </ul>

ประเด็นสำคัญจากปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เกี่ยวข้อง	ขอบเขตการดำเนินงานของ ฝกส.	การกำหนดเป็นแผนงาน	หมายเหตุ
<p>1. การบูรณาการแนวคิดและหลักการด้านความยั่งยืนกับระบบการนำองค์กร ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการจัดการคุณภาพ ขององค์กร และระบบการติดตามและประเมินผลองค์กร</p>	<p>ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ ดำเนินการ</p>	<p><b>1.2 การส่งเสริมการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ระดับองค์กร</b> โดยมีการบูรณาการแนวคิดและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Concept and ESG Risk) เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ใน การดำเนินการ (ต่อ)</p>	<p>การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน เป็นต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ หน่วยงานนำร่อง (Flagship) ที่ได้รับคำปรึกษายังไม่ได้นำแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปบูรณาการกับส่วนงานต่าง ๆ ทำให้ขาดความตระหนักถึงความสำคัญด้านความยั่งยืน <b>เพื่อส่งเสริมโอกาส (O)</b></li> <li>▪ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่งเสริมการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) ทั้งในส่วนของกระบวนการดำเนินธุรกิจ (Business Operation Process) และกิจกรรมทางสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Community and/or Society Development)</li> <li>▪ นักลงทุน (Investor) และผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (External Stakeholders) ในปัจจุบันให้ความสนใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ (Operations) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และ การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ด้านความยั่งยืน (Environment, Social and Governance : ESG) มากขึ้น</li> </ul>

ประเด็นสำคัญจากปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เกี่ยวข้อง	ขอบเขตการดำเนินงานของ ฝกส.	การกำหนดเป็นแผนงาน	หมายเหตุ
<p>1. การบูรณาการแนวคิดและหลักการด้านความยั่งยืนกับระบบการนำองค์กร ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการจัดการคุณภาพ ขององค์กร และระบบการติดตามและประเมินผลองค์กร</p>	<p>ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ</p>	<p>1.2 การส่งเสริมการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมีการบูรณาการแนวคิดและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Concept and ESG Risk) เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ในการดำเนินการ (ต่อ)</p>	<p><b>เพื่อลดความเสี่ยงจากภัยคุกคาม (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การเปลี่ยนแปลงของหลักการ แนวคิด และมาตรฐานด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง เช่น Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) SET Sustainability Awards Integrated Report ส่งผลต่อการปรับตัว และการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีด้านความยั่งยืนของ ทอท.</li> </ul> <p><b>ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risks)</b></p> <p>เพื่อให้เกิดการบ่งชี้ (Identify) ประเมิน (Assess) และตอบสนอง (Respond) ต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง สิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการจากการดำเนินธุรกิจ อันจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถเติบโต ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง</p>
		<p>1.3 การส่งเสริมให้คณะกรรมการธรรมาภิบาล เพิ่มการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนา และรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล(Governance) ในกระบวนการดำเนินงาน</p>	<p><b>เพื่อปรับปรุงจุดอ่อน (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คณะกรรมการธรรมาภิบาล และผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการสร้างความยั่งยืนด้านการบริหารและการดำเนินธุรกิจ (Business Management and Operations) ไม่เพียงพอ</li> </ul>

ประเด็นสำคัญจากปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เกี่ยวข้อง	ขอบเขตการดำเนินงานของ ฝกส.	การกำหนดเป็นแผนงาน	หมายเหตุ
		1.4 การส่งเสริมให้มีการกำหนดความหมายในเชิงคุณค่า (Value Definition) และการวัดผล (Measurement) ของวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงส่งเสริมให้มีการควบคุมให้มีการเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการทำงานหลัก (Key Work Process) ของหน่วยงาน	เพื่อปรับปรุงจุดอ่อน (W) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทอท.ยังไม่มีการสื่อสารความหมายในเชิงคุณค่า (Value Definition) ของวิสัยทัศน์องค์กร (AOT Operates World's Smartest Airport) ที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติ (Deployment) ด้านความยั่งยืนได้</li> </ul>

### สรุปแผนงานของยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management)

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

#### วัตถุประสงค์

เพื่อสนับสนุนให้แต่ละท่าอากาศยานมีกระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สามารถตอบสนองต่อคุณค่าที่แท้จริงตาม Airport Strategic Positioning ของตนเอง

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

#### วัตถุประสงค์

- เพื่อสนับสนุนให้ ทอท. มีกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืนตามแนวทางที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสนับสนุนทั้งในส่วนของกระบวนการดำเนินธุรกิจ (Business Operation Process) และกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Community and/or Society Development)

- เพื่อสนับสนุนให้เกิดการสร้างเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน (Investor) และผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (External Stakeholders) เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ (Operations) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ด้านความยั่งยืน (Environment, Social and Governance : ESG)

- เพื่อสนับสนุนให้ระบบงานต่าง ๆ ภายใต้แผนวิสาหกิจ เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม การบริหารความเสี่ยง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากร และการสื่อสารองค์กร มีการบูรณาการแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปในการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย
- เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรของ ทอท. ตระหนักถึงความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะนำแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปบูรณาการกับการปฏิบัติงานประจำวัน
- เพื่อสนับสนุนให้ ทอท.สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของแนวปฏิบัติ และมาตรฐานด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง

**แผนงานที่ 1.3** การส่งเสริมให้คณะกรรมการธรรมาภิบาลเพิ่มการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) ในกระบวนการดำเนินงาน

#### **วัตถุประสงค์**

- เพื่อสนับสนุนให้เกิดความมั่นใจว่า ทอท. จะมีกระบวนการดำเนินงาน และความมุ่งมั่นในการบรรลุผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance)

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

#### **วัตถุประสงค์**

- เพื่อสนับสนุนให้ ทอท. มีความหมายในเชิงคุณค่า (Value Definition) ของวิสัยทัศน์องค์กร (AOT Operates World's Smartest Airport) ที่ชัดเจน และหน่วยงานสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติด้านความยั่งยืนในกระบวนการทำงานได้

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

### เป้าหมาย

สนามบินที่ผู้มีส่วนได้เสียให้การยอมรับและมีส่วนร่วมในการพัฒนา

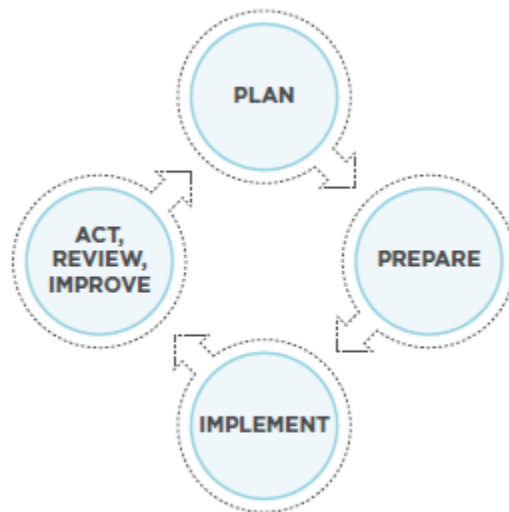
(The Airport being Accepted by Stakeholders and Engaging in Sustainable Development)

### เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์

1. เพื่อให้มีการบริหารจัดการในการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
2. เพื่อสร้างการยอมรับในการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท.
3. เพื่อยกระดับผลกระทบ (Impacts) ของการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่มีต่อองค์กร ชุมชนรอบข้าง และสังคมในวงกว้าง

ภายใต้ยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย กำหนดให้มีกลยุทธ์ย่อยดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 2.1	กระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย (Engagement Process)
----------------	--



source: accountability.org

### หลักการ

การเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย มีความสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการให้ได้มาซึ่งประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง กระบวนการดำเนินการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพจึงส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เหมาะสมกับ ทอท.

## วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีการดำเนินการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ในการเชื่อมโยง

## แนวทางการดำเนินงาน

### 1. วางแผน (Plan)

1.1 จัดทำ Profile ของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งหมายถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และ/หรือผู้แทนของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียนั้น รวมถึงข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

- ประเภทของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (ลูกค้า ผู้บริโภค คู่ค้า หน่วยงานของรัฐ)
- ประเด็น (Issues) ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและขอบเขตของการเชื่อมโยง
- ความคาดหวังในการเชื่อมโยง
- ระดับความสัมพันธ์ในปัจจุบันของผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร
- ระดับการพึงพาระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร
- ระดับของอิทธิพลระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร
- ระดับความเต็มใจที่จะเชื่อมโยงกับองค์กร
- บริบททางวัฒนธรรมของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย
- อุปสรรคสำคัญในการเชื่อมโยง (ถ้ามี) เช่น อุปสรรคเกี่ยวกับภาษา อุปสรรคเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น

1.2 กำหนดระดับและวิธีการเชื่อมโยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเชื่อมโยงที่กำหนดไว้ เช่น

ระดับการเชื่อมโยง	ตัวอย่างวิธีการ
ต่ำ	ให้การสนับสนุนตามที่ร้องขอ
	เฝ้าติดตามจากสื่อต่าง ๆ
	ให้ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอผ่านทางเว็บไซต์ จดหมาย
ปานกลาง	สัมภาษณ์
	สานเสวนา
	ประชุมกลุ่มเฉพาะ
สูง	สร้างการมีส่วนร่วม
	มอบอำนาจและหน้าที่
	โครงการร่วมเฉพาะกลุ่ม

1.3 กำหนดและสื่อสารขอบเขตการเปิดเผยข้อมูลกับผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งในส่วนของข้อมูลจากทางองค์กรและข้อมูลจากทางผู้มีส่วนได้เสีย เช่น การเปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูลระดับการเปิดเผยข้อมูลที่มีความอ่อนไหว (Sensitive) ในเชิงธุรกิจ เป็นต้น

1.4 ร่างแผนการเชื่อมโยง ประกอบด้วย

- วิธีการ ขั้นตอน และระยะเวลาดำเนินการ
- รายละเอียดของบุคคลที่ติดต่อ
- เทคโนโลยีที่จะใช้
- กฎ ระเบียบ พื้นฐาน
- ความเสี่ยงในการเชื่อมโยง
- ทรัพยากรที่จำเป็น รวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้
- กระบวนการติดตามและประเมินผลการเชื่อมโยง
- การรายงานผลการเชื่อมโยง

1.5 กำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับคุณภาพของการเชื่อมโยง และผลที่เกิดขึ้น (Impact) จากการเชื่อมโยง โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดด้วย

2. การเตรียมการ (Prepare)

2.1 จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเชื่อมโยง (บุคลากร เทคโนโลยี งบประมาณ)

2.2 สร้างความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต่อการเชื่อมโยง เช่น ความรู้เกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการจะเชื่อมโยง วัฒนธรรมและลักษณะการเมืองท้องถิ่นของชุมชน รูปแบบ วิธีการในการเชื่อมโยง ทักษะทางภาษาและการสื่อสาร ความสามารถในการประเมินและแปลความหมายข้อมูลที่ได้รับ

2.3 ระบุและเตรียมการเกี่ยวกับความเสี่ยงในการเชื่อมโยง เช่น ผู้มีส่วนได้เสียไม่เต็มใจที่จะได้รับการเชื่อมโยง ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย องค์กรไม่สามารถควบคุมการเชื่อมโยงให้อยู่ในประเด็น การไม่สามารถตกลงทางออกร่วมกัน เป็นต้น

3. การดำเนินงานตามแผนการเชื่อมโยง (Implement)

3.1 เชิญผู้มีส่วนได้เสียเข้าร่วมกิจกรรมการเชื่อมโยงล่วงหน้าด้วยช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม และให้ข้อมูลรายละเอียดที่จำเป็น

3.2 ให้ข้อมูลล่วงหน้าแก่ผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการเตรียมตัวที่ดี ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์และขอบเขตของการเชื่อมโยง
- ลักษณะของประเด็น สาเหตุของการหยิบยกประเด็น ความเสี่ยงและโอกาส



ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้น

- วิธีการบริหารจัดการกับประเด็นดังกล่าวในปัจจุบันขององค์กร
- สิ่งที่ต้องพิจารณาสามารถดำเนินการในอนาคตเกี่ยวกับประเด็น

3.3 ดำเนินการเชื่อมโยงตามวิธีการที่กำหนด โดยเริ่มจากการกล่าวถึงข้อตกลงเบื้องต้นร่วมกัน

3.4 จัดทำเอกสารเกี่ยวกับกิจกรรมการเชื่อมโยงและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

3.5 พัฒนาการดำเนินการเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ที่รวมถึง วิธีการตอบสนองต่อผลลัพธ์ เหตุผลที่เลือกวิธีการ และระยะเวลาที่จะดำเนินการ

3.6 สื่อสารข้อมูลใน 3.4) และ 3.5) ไปยังผู้มีส่วนได้เสีย

4. การทบทวนและปรับปรุง (Act, Review and Improve)

4.1 จัดให้มีการติดตามและประเมินการกระบวนการเชื่อมโยง และผลของการเชื่อมโยง ทั้งในระดับของผลผลิต (ความสำเร็จของการจัดกิจกรรม) และผลลัพธ์ (ความสำเร็จของการตอบสนอง ต่อประเด็น)

4.2 พัฒนาแผนปฏิบัติ (Action Plan) เพื่อการปรับปรุงกระบวนการเชื่อมโยง ทั้งกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยรวม และที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานต่างๆ

4.3 สื่อสารแผนปฏิบัติ เพื่อการปรับปรุงกระบวนการไปยังทุกส่วนงาน

4.4 รายงานคุณค่า (Value) และผลกระทบ (Impact) ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียที่มี ต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรในสื่อต่าง ๆ โดยเฉพาะในรายงานความยั่งยืนประจำปี เพื่อสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้รับทราบ ประกอบด้วย

- กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับการเชื่อมโยง
- วิธีการเชื่อมโยงและความถี่ของการเชื่อมโยง
- ประเด็นหลักของการเชื่อมโยง และประเด็นแวดล้อมที่ถูกยกขึ้นมาระหว่าง การเชื่อมโยง
- การตอบสนองขององค์กรต่อผลของการเชื่อมโยง

### ดัชนี/เป้าหมาย

1. มีแผนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียตามกระบวนการที่กำหนด ตามระยะเวลา และความถี่ที่เหมาะสม

2. มีกระบวนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติ ด้านความยั่งยืน (Sustainability Performance) ขององค์กร

3. มีการผนวกกิจกรรมการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย เข้าไปในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารจัดการขององค์กร
4. ระดับความเข้าใจของพนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสีย

#### พื้นที่ดำเนินงาน

สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

#### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

กระบวนการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท. เป็นไปตามมาตรฐานการเชื่อมโยง (AA 1000 SES 2015)(Version ล่าสุดของระยะเวลาที่จัดทำแผนแม่บท) และนำมาซึ่งการกำหนด การปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เหมาะสมอย่างแท้จริง ส่งผลต่อ การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกของการดำเนินธุรกิจ และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้รับคุณค่าร่วม จากการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

<b>กลยุทธ์ที่ 2.2</b>	<b>การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation)</b>
-----------------------	--

**หลักการ**

การทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกับกับผู้มีส่วนร่วมหรือพนักงาน ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) มีความคิดเห็นสอดคล้อง ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ในกิจกรรมหรือโครงการอย่างสมัครใจและเต็มใจ ทำให้องค์กรมีโอกาสมากกว่าที่จะบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

**วัตถุประสงค์**

เพื่อส่งเสริมให้พนักงานระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนและการดำเนินกิจกรรมด้านความยั่งยืนขององค์กร

**แนวทางการดำเนินงาน**

1. ระบุระดับการมีส่วนร่วมที่ต้องการสำหรับพนักงานในระดับต่างๆ สำหรับกิจกรรม/โครงการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น

กิจกรรม	ระดับของพนักงาน	ระดับการมีส่วนร่วมที่คาดหวัง
การกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน	คณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ทอท.	ร่วมตัดสินใจ
	คณะทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน (ประจำท่าอากาศยาน)	ให้ความคิดเห็น
	พนักงานระดับบริหาร	ส่งเสริม
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	เข้าใจและร่วมปฏิบัติ
การสร้างเอกลักษณ์ด้านความยั่งยืนของท่าอากาศยาน	คณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ทอท.	ให้ความคิดเห็น
	คณะทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน (ประจำท่าอากาศยาน)	ร่วมตัดสินใจ
	พนักงานระดับบริหาร	ส่งเสริม
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	เข้าใจและร่วมปฏิบัติ

2. กำหนดข้อมูลที่สำคัญที่พนักงานในระดับต่างๆ จะต้องรับรู้และเข้าใจ และทักษะที่จำเป็น เพื่อการมีส่วนร่วมในระดับที่กำหนด เช่น ชุดความรู้การพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. การบริหารการพัฒนาที่ยั่งยืน การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย แนวทางการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐาน GRI เป็นต้น

3. ดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้และเข้าใจข้อมูลในข้อ 2)

4. พัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงานผ่านระบบการบริหารการระดมความร่วมมือและกิจกรรมต่างๆ เช่น

ระดับการมีส่วนร่วม	แนวทางการดำเนินการ
รับรู้และเข้าใจ	ฝึกอบรม/ Morning Talk/ E-learning/ บอร์ดประชาสัมพันธ์
ร่วมกิจกรรม	การจูงใจ/กำหนดเป็นหน้าที่/คะแนนผลการปฏิบัติงาน
ให้ความคิดเห็น	การสำรวจความคิดเห็น/การประชุมกลุ่ม/การประชุมเชิงปฏิบัติการ/การสัมภาษณ์
ส่งเสริมการปฏิบัติ	การจูงใจ/กำหนดเป็นหน้าที่/คะแนนผลการปฏิบัติงาน
ร่วมตัดสินใจ	การจัดตั้งคณะกรรมการ/การจัดตั้งคณะทำงาน/ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

5. ประเมินผลการมีส่วนร่วม เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. ดำเนินการทบทวนระดับการมีส่วนร่วม ข้อมูลและทักษะที่จำเป็นต่อการมีส่วนร่วมและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน

### ดัชนี/เป้าหมาย

1. ระดับความตระหนักของพนักงานถึงความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร
2. ระดับการรับรู้และเข้าใจในพันธสัญญา ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พร้อมทั้งให้ความร่วมมืออย่างเหมาะสมกับระดับตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงาน

### พื้นที่ดำเนินการ

สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

กระบวนการพัฒนาความยั่งยืนของ ทอท. ขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ

## กลยุทธ์ที่ 2.3 การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอก (Communication)

### หลักการ

การสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนไปยังผู้มีส่วนได้เสียภายนอกมีความสำคัญต่อการสร้างการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจ อันจะนำมาซึ่งการยอมรับ ความเชื่อถือ และความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสีย ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี ช่วยขับเคลื่อนให้กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประสบความสำเร็จ

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดการสื่อสารด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนไปยังผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร

### แนวทางการดำเนินงาน

1. กำหนดเป้าหมายของการสื่อสาร เช่น เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อสร้างความเชื่อถือ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม เพิ่มระดับความภักดี เป็นต้น และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร
2. ออกแบบเนื้อหาที่จะสื่อสาร (เนื้อหาที่จะสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และเนื้อหาเฉพาะที่จะสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่ม) โดยให้เนื้อหามีความต่อเนื่อง
3. เลือกวิธีการที่จะสื่อสาร ได้แก่
  - 3.1 การให้ข่าวสาร โดยการเลือกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม/การพัฒนาที่ยั่งยืนที่จะสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียในลักษณะของการให้ข่าวสารทางเดียว
  - 3.2 การสร้างปฏิสัมพันธ์ โดยกระบวนการสื่อสารแบบสองทางในลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดการโต้ตอบกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย กับ ทอท. เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
4. กำหนดช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม เช่น รายงานความยั่งยืน ข้อมูลทางเว็บไซต์ การปรึกษาหารือ การประชุมกลุ่มเฉพาะ เป็นต้น หรือใช้การสื่อสารแบบบูรณาการ
5. กำหนดกระบวนการดำเนินการสื่อสารโดยยึดหลักความถูกต้อง (Accuracy) ของข้อมูล หลักความโปร่งใส (Transparency) และหลักความน่าเชื่อถือ (Credibility)
6. กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลการสื่อสาร

### **ดัชนี/เป้าหมาย**

ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อการรับข้อมูล ข่าวสาร ของ ทอท. ในเชิงของเนื้อหา ความต่อเนื่อง และช่องทางการรับรู้

### **พื้นที่ดำเนินการ**

สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

### **ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

ความรู้ สึกเชิงบวกของผู้มีส่วนได้เสีย และการยอมรับในการดำเนินธุรกิจ (License to Operate)

กลยุทธ์ที่ 2.4	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Network)
----------------	--

### หลักการ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ถือเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการประการหนึ่ง ที่ส่งผลทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง ในเชิงลึกนั้นก่อให้เกิดระดับของความสำเร็จที่สูงกว่า จากความร่วมมือของผู้ที่มีศักยภาพเฉพาะในทางที่ส่งเสริมกัน ส่วนในเชิงกว้างนั้นก่อให้เกิดการยกระดับการดำเนินการทั้งในเชิงของห่วงโซ่อุปทาน ในเชิงของระดับอุตสาหกรรม และในเชิงของพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

### วัตถุประสงค์

เพื่อขยายระดับความสำเร็จของกิจกรรม/โครงการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน

### แนวทางการดำเนินงาน

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครือข่ายที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจกรรม/โครงการ
2. คัดเลือกเครือข่ายที่มีลักษณะดังต่อไปนี้
  - 2.1 มีวัตถุประสงค์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สอดคล้องกัน
  - 2.2 มีศักยภาพหลักที่เหมาะสมที่สามารถแบ่งปันซึ่งกันและกัน
  - 2.3 มีความสามารถในการสร้างคุณค่าร่วมกัน เพื่อเป้าหมายที่ขึ้น
  - 2.4 มีความสามารถในการสร้างผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ทั้งผลประโยชน์ที่มีต่อสังคมและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรเอง
3. กำหนดขอบเขต ประเด็น และโครงสร้างการบริหารจัดการ ในการสร้างความร่วมมือ
4. กำหนดแนวทางการแบ่งปันความสามารถ และทรัพยากรระหว่างองค์กรกับเครือข่ายในการร่วมมือกันดำเนินกิจกรรม/โครงการ
5. จัดประชุม/สัมมนาร่วมกันระหว่างองค์กรกับเครือข่ายเพื่อกำหนดกรอบการพัฒนาความร่วมมือ และวางแผนดำเนินกิจกรรมร่วมกัน
6. กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน

### ดัชนี/เป้าหมาย

1. ระดับความร่วมมือของเครือข่ายทั้งในด้านของการนำเสนอความคิดเห็น การแบ่งปัน (ความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากร) การหาข้อสรุปความร่วมมือที่เป็นที่ยอมรับของผู้เข้าร่วมทั้งหมด และการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ
2. ระดับความสำเร็จโดยรวมของกิจกรรม/โครงการ

### พื้นที่ดำเนินการ

สำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่เกิดจากการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรระหว่างองค์กร กับเครือข่าย



ส่วนขยายภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย  
(Stakeholder Engagement)

ประเด็นสำคัญจากปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เกี่ยวข้อง	ขอบเขตการดำเนินงานของ ฝกส.	การกำหนดเป็นแผนงาน	หมายเหตุ
2. การกำหนดกระบวนการร่วมของ ทอท. เกี่ยวกับการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย	ส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ	2.1 การส่งเสริมให้มีการกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียในระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน การบ่งชี้ความเสี่ยงเกี่ยวกับการไม่เชื่อมโยงฯ และการสร้างการเชื่อมต่อข้อมูล (Synchronize) ที่ได้จากการเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร และระดับหน่วยงานต่อไป	<b>เพื่อปรับปรุงจุดอ่อน (W)</b> ทอท. ยังไม่มีกระบวนการร่วมเกี่ยวกับการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญ (Stakeholder Inclusiveness) ของการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน <b>ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Risks)</b> เพื่อควบคุมความเสี่ยงด้านความยั่งยืนที่จะเกิดขึ้นจากการไม่เชื่อมโยง (Disengagement) กับผู้มีส่วนได้เสีย
3. การส่งเสริมบุคลากรทั่วไปให้ตระหนักถึงความสำคัญ มีพฤติกรรม และดำรงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมความยั่งยืนของ ทอท. อย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการเอง และส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ	2.2 การจัดโครงการพัฒนาทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และส่งเสริมให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร	<b>เพื่อปรับปรุงจุดอ่อน (W)</b> ▪ หน่วยงานนำร่อง (Flagship) ที่ได้รับคำปรึกษา ยังไม่ได้นำแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปบูรณาการกับส่วนงานต่าง ๆ ทำให้ขาดความตระหนักถึงความสำคัญด้านความยั่งยืน ▪ ทอท. ยังไม่มีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดบรรยากาศ และวัฒนธรรมด้านความยั่งยืนในองค์กร

## สรุปแผนงานของยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

**แผนงานที่ 2.1** การส่งเสริมให้มีการกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement Process) ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน การบ่งชี้ความเสี่ยงเกี่ยวกับการไม่เชื่อมโยง (Disengagement Risk) และการสร้างการเชื่อมต่อข้อมูล (Synchronize) ที่ได้จากการเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร และระดับหน่วยงานต่อไป

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ ทอท. มีกระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียตามมาตรฐานสากล การลดความเสี่ยงเกี่ยวกับการไม่เชื่อมโยง และสามารถมีชุดข้อมูลที่ได้รับการเชื่อมต่อกัน (Synchronize) เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างสมดุลผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน

**แผนงานที่ 2.2** การจัดโครงการพัฒนาทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และส่งเสริมให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้บุคลากรทั้งหมดของ ทอท. ตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน มีความรู้และทักษะพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร

## ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Initiatives)

### เป้าหมาย

สนามบินที่สร้างคุณค่าร่วมให้กับชุมชนและสังคม

(The Airport that Creates Shared Values for the Community and Society)

### เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์

1. เพื่อให้ ทอท. มีกิจกรรม/โครงการที่สามารถสร้างคุณค่าร่วมให้กับชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน
2. เพื่อให้ ทอท. สามารถเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของชุมชนและพลเมืองที่ดีของสังคม

ภายใต้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความยั่งยืน กำหนดให้มีกลยุทธ์ย่อยดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 3.1	การสร้างเอกลักษณ์ด้านความยั่งยืน (Sustainable Brand)
----------------	--

#### หลักการ

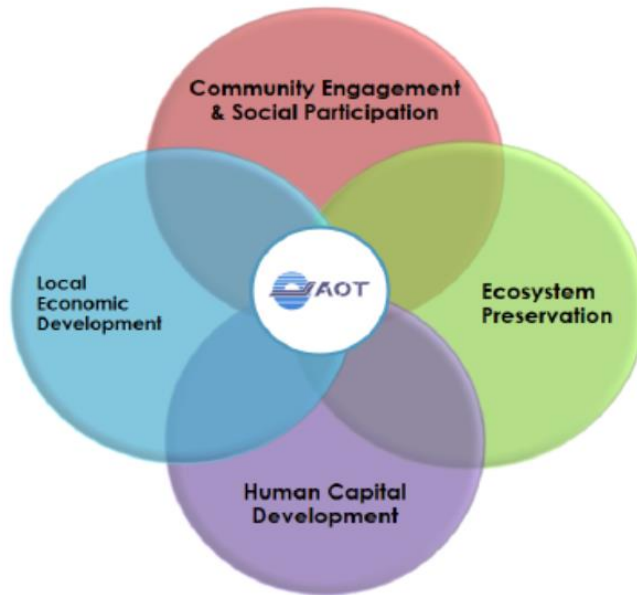
การสร้างเอกลักษณ์ด้านความยั่งยืน (Sustainable Brand) เป็นการสร้างการรับรู้ (Perception) ความตระหนัก (Awareness) และการจดจำ (Recognition) เกี่ยวกับคุณค่า (Value) ที่องค์กรมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชนและสังคมในวงกว้าง เพื่อสร้างและรักษาภาพลักษณ์ของการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน และเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับในการดำเนินธุรกิจขององค์กร (License to Operate)

#### วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างการรับรู้และการจดจำในเชิงบวกของสาธารณชนที่มีต่อองค์กร

#### แนวทางการดำเนินงาน

1. กำหนดให้ท่าอากาศยานแต่ละแห่งสร้างการรับรู้และจดจำในเอกลักษณ์ด้านความยั่งยืนของ ทอท. ด้วยกิจกรรม/โครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม/การพัฒนาที่ยั่งยืน ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2559 - 2562) ภายใต้กรอบการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม 3 ระดับ ดังนี้



1.1 ระดับที่ 1 - กิจกรรม/โครงการร่วมระดับองค์กร

กำหนดกิจกรรม/โครงการ ภายใต้แนวคิด “สนามบินแห่งการเรียนรู้” (Learning Airport)

1.2 ระดับที่ 2 - กิจกรรม/โครงการระดับท่าอากาศยาน

กำหนดกิจกรรม/โครงการ ที่สอดคล้องกับ Positioning ของท่าอากาศยาน ภายใต้กรอบการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมกับชุมชนและสังคม (Community Involvement and Social Participation) การอนุรักษ์ระบบนิเวศ (Ecosystem Preservation) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) และการพัฒนาเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น (Local Economic Development)

1.3 ระดับที่ 3 - กิจกรรม/โครงการอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับชุมชนใกล้เคียงหรือสังคมในวงกว้าง

2. กำหนดให้พื้นที่การดำเนินกิจกรรม/โครงการ เป็นแบบใดก็ได้ ระหว่าง

2.1 พื้นที่ที่มีผลกระทบกับท่าอากาศยานโดยตรง (Direct Impact)

เช่น กิจกรรม/โครงการที่ สมองตอบต่อประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยานแต่ละพื้นที่ (Specific Issues of the Airport)

2.2 พื้นที่ที่มีผลกระทบกับท่าอากาศยานทางอ้อม (Indirect Impact) เช่น กิจกรรม/โครงการที่ สมองตอบต่อประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมในระดับโลก (Global Issues of the Industry)

3. กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/โครงการ
4. กำหนดแผนปฏิบัติ (Action Plan) ของกิจกรรม/โครงการ
5. กำหนดระบบการติดตามและประเมินผล ที่รวมถึง ระยะเวลาในการติดตามการดำเนินงาน วิธีการติดตามการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบในการติดตามการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป้าหมายของกิจกรรม/โครงการ (เป้าหมายในแต่ละปี และเป้าหมายเมื่อจบกิจกรรม/โครงการ) และการรายงานผลการดำเนินงาน

#### ดัชนี/เป้าหมาย

1. แต่ละท่าอากาศยานมีแผนการดำเนินกิจกรรม/โครงการทั้ง 3 ระดับ
2. ระดับความสำเร็จของกิจกรรม/โครงการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ระดับการรับรู้ ความตระหนัก และการจดจำได้ในเชิงบวก ของผู้มีส่วนได้เสียและสาธารณะเกี่ยวกับคุณค่าที่ ทอท. มอบให้จากการดำเนินกิจกรรม/โครงการ

#### พื้นที่ดำเนินการ

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

#### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณะรับรู้และจดจำได้ถึงแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับองค์กรและระดับท่าอากาศยาน นำไปสู่การยอมรับและสนับสนุนให้ดำเนินกิจการ (License to Operate) และภาพพจน์ของการเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของ ทอท.

<b>กลยุทธ์ที่ 3.2</b>	<b>การประเมินผลโครงการในรูปแบบผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment)</b>
-----------------------	--

### **หลักการ**

การประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนในกิจกรรม/โครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรม/โครงการนั้น ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ กระบวนการดำเนินงาน และเพื่อการตัดสินใจต่อความต่อเนื่องในการดำเนินการ ทั้งนี้มูลค่าทางการเงิน (Monetized Value) ของผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact) ทำให้องค์กรสามารถสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะนักลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม และถูกต้องตามมาตรฐานสากล เช่น SROI Network เป็นต้น

### **วัตถุประสงค์**

เพื่อประเมินผลกิจกรรม/โครงการในรูปแบบของผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน ที่แสดงผลเป็นมูลค่าทางการเงิน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรม/โครงการ

### **แนวทางการดำเนินงาน**

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment) และขอบเขตของการประเมิน (ด้านกิจกรรม ส่วนขององค์กร ผู้มีส่วนได้เสีย และกรอบระยะเวลา)
2. คัดเลือกโครงการเพื่อทำการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน ที่ตอบสนองต่อ Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน
3. จัดทำข้อมูลกิจกรรม/โครงการในรูปแบบของห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain)
4. ระบุตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Indicator)
5. ระบุข้อมูลที่จำเป็นเพื่อการวัดผลลัพธ์ทางสังคม และพัฒนากระบวนการในการได้มาซึ่งข้อมูลนั้น
6. เก็บรวบรวมข้อมูลโครงการตามที่กำหนด
7. นำข้อมูลผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact) ที่ได้มาแปลงเป็นมูลค่าทางการเงิน (Monetization) โดยเลือกค่าแทนทางการเงิน (Money Proxy) ที่ใกล้เคียงที่สุดกับผลลัพธ์ที่ได้
8. คำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน
9. รายงานการประเมินผลตอบแทนทางสังคมและสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่รวมถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- ชื่อกิจกรรม/โครงการที่ประเมิน
- วัตถุประสงค์ของการประเมิน
- วัน/เดือน/ปี ที่ทำการประเมิน
- คำอธิบายเกี่ยวกับกิจกรรม/โครงการ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจกรรม/โครงการ
- ตารางข้อมูลห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain) ตัวชี้วัดทางสังคม (Social Impact Indicator) ที่เลือก และค่าแทนทางการเงิน (Money Proxy) ที่ใช้
- วิธีการรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัด
- การคำนวณ SROI
- บทวิเคราะห์ผลลัพธ์

### ดัชนี/เป้าหมาย

แต่ละท่าอากาศยานมีการรายงานผลการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนในกิจกรรม/โครงการ ในรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล ภายในปี 2562

### ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. คุณภาพของการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะนักลงทุน และผู้ถือหุ้น สำหรับข้อมูลการประเมินผลตอบแทนของกิจกรรม/โครงการ ที่เป็นรูปธรรม
3. ความสามารถในการสื่อสารให้สังคมรับรู้เกี่ยวกับคุณค่าของกิจกรรมเพื่อสังคมที่ ทอท. ดำเนินการ

ส่วนขยายภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน  
(Sustainability Initiatives)

ประเด็นสำคัญจากปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เกี่ยวข้อง	ขอบเขตการดำเนินงานของ ฝกส.	การกำหนดเป็นแผนงาน	หมายเหตุ
4. กิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ส่งเสริมการเป้าประสงค์และการบรรลุตัวชี้วัดของ Airport Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน	ดำเนินการเอง	3.1 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของ Airport Strategic Positioning เพื่อนำมาออกแบบกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของแต่ละท่าอากาศยาน	<b>เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กร</b> กลยุทธ์ที่ 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning (ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning) <b>เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง (S)</b>
5. กิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ส่งเสริมเป้าประสงค์และการบรรลุตัวชี้วัดกิจกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ (Signature) ขององค์กรในภาพรวม	ดำเนินการเอง	3.2 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกิจกรรม “CSR Signature” เพื่อนำมาออกแบบกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการสร้างที่ยั่งยืนในส่วนของ การสร้างการยอมรับทางสังคมในการดำเนินธุรกิจ (Social License to Operate) ด้วยการมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน</li> <li>▪ ทั้งสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานมีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยเฉพาะ</li> </ul>
6. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการดำเนินกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับองค์กร และระดับท่าอากาศยาน ให้มีทักษะในการคิดอัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ	ดำเนินการเอง	3.3 การจัดโครงการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการคิดอัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการแก่หน่วยงานของสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	<b>เพื่อตอบสนองตัวชี้วัดกลยุทธ์ระดับองค์กร</b> ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2 ร้อยละความสำเร็จของความสามารถในการคิดอัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ <b>เพื่อปรับปรุงจุดอ่อน (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ หน่วยงานที่รับผิดชอบงานกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนยังไม่มีความสามารถในการคิดอัตราการตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ</li> </ul>



### สรุปแผนงานของยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Initiatives)

**แผนงานที่ 3.1** การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของ Airport Strategic Positioning เพื่อนำมาออกแบบกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของแต่ละท่าอากาศยาน

#### วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมให้แต่ละท่าอากาศยานสามารถบรรลุเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning ของตนเองด้วยกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

**แผนงานที่ 3.2** การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของของกิจกรรม “CSR Signature” เพื่อนำมาออกแบบกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท.

#### วัตถุประสงค์

เพื่อผลักดันให้เกิดกิจกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ (Signature) ของ ทอท. ในภาพรวม

**แผนงานที่ 3.3** การจัดโครงการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการแก่หน่วยงานของสำนักงานใหญ่ และท่าอากาศยาน ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

#### วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมระดับองค์กร และระดับท่าอากาศยานมีทักษะในการคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ ตามตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2 ของกลยุทธ์ที่ 1.3

11. แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ของ ทอท. ส่วนขยาย ปี 2563-2564

(AOT SD Action Plan : Extension 2020-2021)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management)

แผนงาน	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ดัชนีเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
				2563	2564		
1.1 การส่งเสริมการกำหนดความหมายในเชิงคุณค่า (Value Definition) ของ Airport Strategic Positioning พร้อมทั้ง ทบทวนการวัดผล (Measurement) ของ การบรรลุคุณค่านั้น	1.1.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมให้กลยุทธ์สามารถแปลงไปสู่ การปฏิบัติ ตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดความหมายในเชิงคุณค่าของ Airport Strategic Positioning พร้อมทั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 1.1.2 สนับสนุนองค์ความรู้ และ เครื่องมือในการดำเนินการ กรณีที่ได้รับการร้องขอ	ทอท. มีการกำหนด (Define) ความหมาย ในเชิงคุณค่า (Value) ของ Airport Strategic Positioning พร้อมทั้ง ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของการบรรลุคุณค่าตามที่ กำหนด	ภายในปีงบประมาณ 2563			ฝกส.	(ฝกอ.)
1.2 การส่งเสริมให้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมีการบูรณาการแนวคิดและความเสี่ยง ด้านความยั่งยืน (ESG Concept and ESG Risk) เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ในการ ดำเนินการ	1.2.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ ตระหนักถึง ความสำคัญของการนำแนวคิดและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน บูรณาการเข้าไปใน กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ระดับองค์กร 1.2.2 สนับสนุนองค์ความรู้ และ เครื่องมือในการดำเนินการ กรณีที่ได้รับการร้องขอ	ทอท. มียุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ระดับ องค์กร ที่ได้รับการ บูรณาการแนวคิดและ ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Concept and ESG Risk)	ภายในปีงบประมาณ 2564			ฝกส.	(ฝกอ.)

แผนงาน	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ดัชนีเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
				2563	2564		
1.3 การส่งเสริมให้คณะกรรมการธรรมาภิบาลเพิ่มการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) ในกระบวนการดำเนินงาน	<p>1.3.1 นำเสนอวาระการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนเข้าไปในการประชุมคณะกรรมการธรรมาภิบาล</p> <p>1.3.2 นำเสนอข้อมูลความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในกระบวนการดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งรูปแบบการติดตามและประเมินผล</p> <p>1.3.3 ขออนุมัติรูปแบบการติดตามและประเมินผลที่นำเสนอ</p> <p>1.3.4 ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการอนุมัติของคณะกรรมการฯ ได้รับการสื่อสารไปยังหน่วยงานต่าง ๆ</p>	การอนุมัติรูปแบบการติดตามและประเมินผลด้านความยั่งยืนในกระบวนการดำเนินธุรกิจของคณะกรรมการธรรมาภิบาล	ได้รับอนุมัติภายในการประชุมคณะกรรมการฯ ครั้งแรก หลังจากทอท. มียุทธศาสตร์กลยุทธ์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่ได้รับการบูรณาการแนวคิดและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG Concept and ESG Risk)			ฝกส.	(คณะกรรมการธรรมาภิบาล)
1.4 การส่งเสริมให้มีการกำหนดความหมายในเชิงคุณค่า (Value Definition) และการวัดผล (Measurement) ของวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงส่งเสริมให้มีการควบคุมให้มีการแปลงไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการทำงานหลัก (Key Work Process) ของหน่วยงาน	<p>1.4.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมให้กลยุทธ์สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดความหมายในเชิงคุณค่าของวิสัยทัศน์ (Vision/Commitment/High Purpose) พร้อมทั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการบรรลุคุณค่านั้น</p> <p>1.4.2 สนับสนุนองค์ความรู้ และเครื่องมือในการดำเนินการ กรณีที่ได้รับการร้องขอ</p>	ทอท. มีการกำหนด (Define) ความหมายในเชิงคุณค่า (Value) ของวิสัยทัศน์ (Vision/Commitment/High Purpose) พร้อมทั้งตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของการบรรลุคุณค่าตามที่กำหนด	ภายในปีงบประมาณ 2564			ฝกส.	(ฝกอ.)

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

แผนงาน	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ดัชนีเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
				2563	2564		
2.1 การส่งเสริมให้มีการกำหนดกระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement Process) ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน การบ่งชี้ความเสี่ยงเกี่ยวกับการไม่เชื่อมโยงฯ (Disengagement Risk) และการสร้างการเชื่อมต่อข้อมูล (Synchronize) ที่ได้จากการเชื่อมโยงของแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้า (Input) สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร และระดับหน่วยงานต่อไป	2.1.1 ทบทวนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียตามมาตรฐาน AA1000 SES และ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการไม่เชื่อมโยง (Disengagement) 2.1.2 สนับสนุนการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการนำมาปรับใช้ในระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน กรณีที่ได้รับ การร้องขอ 2.1.3 สนับสนุนการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบการเชื่อมต่อข้อมูล (Synchronize) จากการเชื่อมโยงของหน่วยงานต่าง ๆ กรณีที่ได้รับการร้องขอ	ทอท. มีกระบวนการร่วมเกี่ยวกับการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเชื่อมต่อข้อมูล (Synchronize) ที่ได้จากการเชื่อมโยง ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน	ภายในปีงบประมาณ 2564			ฝกส.	(ฝกอ.)
2.2 การจัดโครงการพัฒนาทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และส่งเสริมให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร	2.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 2.2.2 กำหนดคุณสมบัติ (Attribution) ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.2.3 ผลักดันเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Reward) ของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.2.4 ออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	จำนวนผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการพัฒนาทักษะ	สำนักงานใหญ่ อย่างน้อย 7 คน ท่าอากาศยาน อย่างน้อย ท่าอากาศยานละ 3 คน ภายในปีงบประมาณ 2564			ฝกส.	

แผนงาน	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ดัชนีเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
				2563	2564		
	2.2.5 เปิดรับสมัครผู้ที่สนใจจะเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 2.2.6 ดำเนินการอบรมและพัฒนา ทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2.2.7 ประเมินผลการดำเนินงานของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำผลลัพธ์ ไปปรับปรุง (ถ้ามี) 2.2.8 ประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เพื่อวางแผน การสื่อสารด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานและค่าเป้าหมาย	ความรู้และทักษะของผู้นำ การเปลี่ยนแปลง  ทอท. มีแผนการสื่อสาร ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั่วทั้งองค์กร โดยผู้นำ การเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้ง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และค่าเป้าหมาย	คะแนนจากการ ทดสอบไม่น้อยกว่า 80%  ภายในปีงบประมาณ 2564				

ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Initiative)

แผนงาน	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ดัชนีเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
				2563	2564		
3.1 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของ Airport Strategic Positioning เพื่อนำมาออกแบบกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของแต่ละท่าอากาศยาน	<p>3.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของ Airport Strategic Positioning</p> <p>3.1.2 ออกแบบรูปแบบการจัดประชุมและเครื่องมือการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้การประชุมสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้</p> <p>3.1.3 ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของ Airport Strategic Positioning พร้อมทั้งการกำหนดรูปแบบกิจกรรมทางสังคมที่สามารถตอบสนองต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัด</p> <p>3.1.4 ประเมินผลการจัดประชุม เพื่อนำผลลัพธ์ไปปรับปรุง (ถ้ามี)</p>	<p>1. จำนวนผู้แทนของแต่ละท่าอากาศยานที่เข้าร่วมประชุม</p> <p>2. แต่ละท่าอากาศยานมีรูปแบบกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของแต่ละท่าอากาศยานตนเองที่สามารถตอบสนองต่อ Airport Strategic Positioning</p>	<p>1. อย่างน้อยท่าอากาศยานละ 2 คน</p> <p>2. ภายใน 2 เดือน หลังจากท่าอากาศยานได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของ Airport Strategic Positioning</p>			ฝกส.	(6 ท่าอากาศยาน)

แผนงาน	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ดัชนีเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
				2563	2564		
3.2 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกิจกรรม “CSR Signature” เพื่อนำมาออกแบบกิจกรรมทางสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท.	<p>3.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกิจกรรม “CSR Signature”</p> <p>3.2.2 ออกแบบรูปแบบการจัดประชุมและเครื่องมือการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้การประชุมสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้</p> <p>3.2.3 ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกิจกรรม “CSR Signature” พร้อมทั้งการกำหนดรูปแบบกิจกรรมทางสังคมที่สามารถตอบสนองต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัด</p> <p>3.2.4 ประเมินผลการจัดประชุม เพื่อนำผลลัพธ์ไปปรับปรุง (ถ้ามี)</p>	<p>1. จำนวนผู้แทนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมประชุม</p> <p>2. หน่วยงานมีแผนกิจกรรมทางสังคมที่สามารถตอบสนองต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดของกิจกรรม “CSR Signature”</p>	<p>1. ไม่น้อยกว่า 5 คน</p> <p>2. ภายในปีงบประมาณ 2563</p>			ฝกส.	(สสร.)

แผนงาน	กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ดัชนีเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินงาน		ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
				2563	2564		
3.3 การจัดโครงการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ แก่หน่วยงานของสำนักงานใหญ่ และท่าอากาศยาน ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	<p>3.3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทักษะการคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ</p> <p>3.3.2 ออกแบบหลักสูตรการพัฒนา และเครื่องมือการเรียนรู้ที่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่กำหนด</p> <p>3.3.3 ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะแก่ผู้แทนหน่วยงานจากสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานฯ</p> <p>3.3.4 ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมกิจกรรม และผลการจัดกิจกรรม เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุง (ถ้ามี)</p>	<p>1. จำนวนผู้แทนจากหน่วยงานของสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานที่เข้าร่วมกิจกรรม</p> <p>2. ผู้แทนหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานสามารถคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการที่ดำเนินการได้</p>	<p>1. อย่างน้อยหน่วยงานละ 3 คน</p> <p>2. ปีงบประมาณ 2563 จำนวน 2 โครงการ ปีงบประมาณ 2564 จำนวน 3 โครงการ ปีงบประมาณ 2565 จำนวน 4 โครงการ</p>			ฝกส.	(sstr. และ 6 ท่าอากาศยาน)



## 12. การบริหารจัดการความเสี่ยงของการนำแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ของ ทอท. ส่วนขยาย ปีงบประมาณ 2563-2564 ไปปฏิบัติ (SD Master Plan : Implementation Risk Management)

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นแนวทางการดำเนินงานในเชิงรุก (Proactive Management) ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นสำคัญ ซึ่งแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ของ ทอท. ส่วนขยาย ปีงบประมาณ 2563 - 2564 มีรายละเอียดดังนี้

**ความเสี่ยง (Risk) :** แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ของ ทอท. ส่วนขยาย ปีงบประมาณ 2563 - 2564 ที่ยังไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	แผนงานเพื่อการตอบสนอง (Responsive Plan)
1. แผนแม่บทฯ ส่วนขยาย ไม่ได้รับการสื่อสารให้นำไปปฏิบัติ	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) <b>น้อย</b> <u>ระดับของผลกระทบ (Impact)</u> <b>มาก</b> <u>สรุประดับของความเสียหาย (Degree of Risk)</u> <b>ปานกลาง</b>	การลด หรือ การควบคุม ความเสี่ยง (Risk Reduction)	การป้องกัน (Preventive Action) โดยการวางแผนให้มีการจัดประชุมหน่วยงาน เพื่อการสื่อสารแผนแม่บทฯ ส่วนขยาย พร้อมทั้ง การสอบถามความคิดเห็น และประเมินผลการประชุม
2. แผนแม่บทฯ ส่วนขยาย ไม่ได้รับการควบคุม ให้นำไปปฏิบัติ	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) <b>มาก</b> <u>ระดับของผลกระทบ (Impact)</u> <b>มาก</b> <u>สรุประดับของความเสียหาย (Degree of Risk)</u> <b>สูง</b>	การกระจายความเสี่ยง หรือ การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing)	การดำเนินการเพื่อการแก้ไข (Corrective Action) โดยการผลักดันให้เป็นวาระ ในการประชุม คณะกรรมการธรรมาภิบาล เพื่อให้มีการมอบหมาย อำนาจให้มีการควบคุมและ ติดตามการนำแผนไปปฏิบัติ

## แผนปฏิบัติการเพื่อการตอบสนอง (Responsive Action Plan)

แผนงานเพื่อการ ตอบสนอง (Responsive Plan)	กิจกรรม	การประเมินผล	
		ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
1. การจัดประชุม หน่วยงานเพื่อการสื่อสาร แผนแม่บทฯ ส่วนขยาย พร้อมทั้งการสอบถาม ความคิดเห็น และประเมินผลการประชุม	1. จัดทำสื่อการนำเสนอ (Slide Presentation) แผนแม่บทฯ ส่วนขยาย	กิจกรรมการสื่อสาร แผนแม่บทฯ ส่วนขยาย	มีการจัดกิจกรรมภายใน ไตรมาสแรกของระยะเวลา ปีงบประมาณของ แผนแม่บทฯ (ธันวาคม 2562)
	2. จัดทำแบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำ แผนแม่บทฯ ไปปฏิบัติ	จำนวนผู้แทนหน่วยงาน ที่เข้าร่วมกิจกรรม	จำนวนเท่ากับจำนวน หน่วยงานระดับฝ่ายทั้งหมด ของ ทอท.
	3. จัดทำแบบสอบถาม เกี่ยวกับความพึงพอใจ ในการจัดกิจกรรมฯ	การตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็น ของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	มีการสรุปความคิดเห็นจาก แบบสอบถาม และนำไป เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการควบคุม ให้มีการนำแผนไปปฏิบัติ
	4. กำหนดวัน เวลา และสถานที่จัดกิจกรรม การสื่อสารแผนแม่บทฯ ส่วนขยาย	การตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับความพึงพอใจ ในการจัดกิจกรรม	มีการสรุปความคิดเห็นจาก แบบสอบถาม และนำไป เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดกิจกรรม การสื่อสารแผนแม่บทฯ ฉบับใหม่ต่อไป
	5. ทำหนังสือเชิญผู้แทน หน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรมฯ	จำนวนหน่วยงานที่ผู้แทนฯ ที่เข้าร่วมกิจกรรมนำไป สื่อสารต่อให้กับผู้บริหาร สูงสุดของหน่วยงาน (กรณีที่ผู้บริหารสูงสุดของ หน่วยงานไม่ได้เข้าร่วม กิจกรรมเอง) และผู้บริหาร ระดับส่วนของหน่วยงาน	จำนวนเท่ากับ จำนวนหน่วยงานระดับฝ่าย และจำนวนหน่วยงานระดับ ส่วนทั้งหมดของ ทอท.
	6. จัดกิจกรรมการสื่อสารฯ ตามวัน เวลา และสถานที่ ที่กำหนด พร้อมทั้งแจก แบบสอบถามหลังการดำเนิน กิจกรรม		
	7. สรุปความคิดเห็นจาก แบบสอบถาม และจัดเก็บ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำหรับ การนำแผนฯ ไปปฏิบัติ และสำหรับการจัดกิจกรรม ในประเภทเดียวกันครั้งต่อไป		

แผนงานเพื่อการ ตอบสนอง (Responsive Plan)	กิจกรรม	การประเมินผล	
		ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
2. การผลักดันให้เป็นวาระ ในการประชุม คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล เพื่อให้มี การมอบหมายอำนาจ ให้มีการควบคุมและ ติดตามการนำแผนฯ ไปปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำสื่อการนำเสนอ (Slide Presentation) แผนแม่บทฯ ส่วนขยาย</li> <li>2. ดำเนินการตามระเบียบ ขั้นตอนการขอกำหนดเป็น วาระการประชุม</li> <li>3. นำเสนอแผนแม่บทฯ ส่วนขยายในที่ประชุม คณะกรรมการธรรมาภิบาล เพื่อขออนุมัติ</li> <li>4. นำเสนอโครงสร้าง การมอบหมายอำนาจ ให้มีการควบคุมและติดตาม การนำแผนฯ ไปปฏิบัติ เพื่อขออนุมัติ</li> <li>5. ติดตามให้มีการบันทึก การประชุมตามที่ได้รับอนุมัติ และสื่อสารบันทึกการประชุม ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>	วาระการประชุมเกี่ยวกับ การมอบหมายอำนาจ ให้มีการควบคุม การนำแผนแม่บทฯ ส่วนขยายไปปฏิบัติ ในการประชุม คณะกรรมการธรรมาภิบาล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการกำหนดเป็นวาระ การประชุมในการประชุม คณะกรรมการธรรมาภิบาล ครั้งแรกของปีงบประมาณ 2563</li> <li>2. มีการกำหนดโครงสร้าง การกำกับดูแล การควบคุม และการติดตามผล การดำเนินงานตามแผนฯ ที่ชัดเจน</li> </ol>

### ทอท. กับการสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนระดับโลก (AOT and the 17 Global Sustainable Development Goals)

ตามที่องค์การสหประชาชาติได้ประกาศเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs) 17 ข้อ เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2558 มีกรอบระยะเวลาในการดำเนินการ 15 ปี เพื่อเป็นแนวทางให้ภาครัฐ เอกชน และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรอื่น ๆ พิจารณาทบทวนจุดมุ่งหมายขององค์กรให้สอดคล้องกัน ในการบรรลุการพัฒนาที่ยั่งยืนเหล่านี้ โดยประเทศไทยได้เข้าร่วมลงนามสนับสนุนที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ทั้งนี้ ทอท. ตระหนักถึงความสำคัญและพลังของการร่วมมือกันในทุกภาคส่วน จึงได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. เขากับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ด้วยเช่นกัน

ทอท. มุ่งมั่นในการส่งมอบคุณค่าตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ ทอท. จำนวน 12 เป้าหมาย ได้แก่



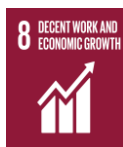
เป้าหมายที่ 3 การมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี



เป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง



เป้าหมายที่ 6 การรับรองการมีน้ำสะอาดและสุขาภิบาล



เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ



เป้าหมายที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน



เป้าหมายที่ 11 เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน



เป้าหมายที่ 12 แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน



เป้าหมายที่ 13 การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ



เป้าหมายที่ 14 การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล



เป้าหมายที่ 15 การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศบนบก



เป้าหมายที่ 16 สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก



เป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน