

# กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

## วัตถุประสงค์

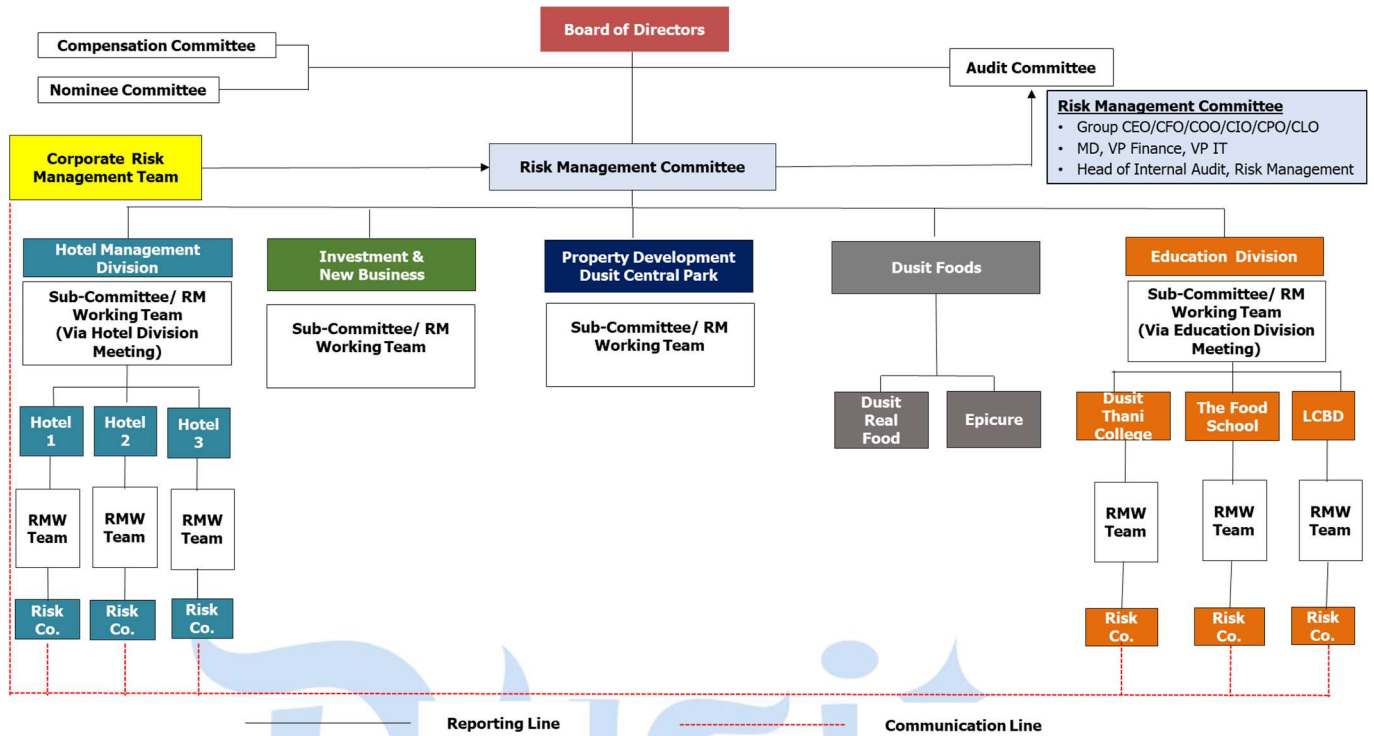
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัท (ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง”) จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำกับดูแลงานด้านบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ทางคณะกรรมการบริษัทเล็งเห็นและให้ความสำคัญ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนั้นมีฐานะเป็นตัวแทนของคณะกรรมการบริษัทในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กร อันมีบทบาทหลักดังต่อไปนี้

- กำหนดนโยบาย กระบวนการ ขั้นตอน ตลอดจนให้คำแนะนำด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)
- กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงหลักที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมถึงการระบุปัจจัยเสี่ยง ตัวชี้วัดการติดตามและควบคุมดูแลความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- ส่งเสริมให้มีการสื่อสารพูดคุยในเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างเปิดเผยและต่อเนื่องให้กับผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร

อนึ่ง การจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงช่วยผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการดำเนินการต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ (ภายใต้หัวข้อ อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง)

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงแยกตามสายธุรกิจ ได้แก่ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจ โรงแรม คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มการลงทุนและพัฒนาธุรกิจใหม่ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มพัฒนาธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์: โครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม (Project D) และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจการศึกษา โดยคณะอนุกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงตามแต่ละสายธุรกิจ เพื่อช่วยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจากสำนักงานใหญ่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรภายใต้โครงสร้างและสายการรายงานดังนี้



## สมาชิก

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงของบริษัท หัวหน้ากลุ่มธุรกิจ และตัวแทนจากแต่ละแผนกในองค์กร ได้แก่
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายลงทุน
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายกฎหมาย
  - กรรมการผู้จัดการฝ่ายพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
  - กรรมการผู้จัดการฝ่ายการศึกษา
  - รองประธานฝ่ายการเงิน
  - หัวหน้าฝ่ายธุรกิจอาหาร
  - หัวหน้าฝ่ายพัฒนาธุรกิจโรงแรม
  - หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน
  - หัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยง

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถแต่งตั้งผู้บริหารหรือตัวแทนจากส่วนงานอื่นๆ เพิ่มเติมตามเห็นสมควร ทั้งนี้ หัวหน้าฝ่ายบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

2. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงตามสายธุรกิจประกอบไปด้วยหัวหน้าฝ่ายหรือแผนกที่เกี่ยวข้องกับสายธุรกิจนั้นๆ โดยแต่ละคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงจะมีผู้บริหารระดับสูงสุดของแต่ละสายธุรกิจเป็นประธาน ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายลงทุน กรรมการผู้จัดการฝ่ายพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ กรรมการผู้จัดการฝ่ายการศึกษา ทั้งนี้ ประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถแต่งตั้งผู้บริหารหรือตัวแทนจากส่วนงานอื่นเพิ่มเติมตามที่เห็นสมควร สำหรับธุรกิจอาหารนั้น ให้แต่ละหน่วยธุรกิจแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของตนเอง และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัท โดยไม่ต้องมีอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงแยกต่างหาก
3. ผู้บริหารอื่นๆ ของบริษัท เช่น ผู้จัดการทั่วไปของ โรงแรม คณบดีวิทยาลัย อาจได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสม

## การประชุม

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องมีการประชุมความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง หรือมากกว่านั้นตามที่เห็นสมควร หากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มไม่สามารถเข้าร่วมประชุม ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินสามารถดำเนินการประชุมในฐานะประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ โดยต้องได้รับมอบหมายจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มเป็นรายครั้งไป ในกรณีที่สมาชิกท่านอื่นไม่สามารถเข้าร่วมการประชุม สมาชิกท่านนั้นสามารถมอบหมายให้ตัวแทนจากหน่วยงานของตนเข้าร่วมประชุมแทนได้
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจ โรงแรมต้องมีการประชุมความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 6 ครั้ง เนื่องจากเป็นธุรกิจหลักของบริษัท โดยการประชุมความเสี่ยงนั้น สามารถผนวกรวมเป็นส่วนหนึ่งของการประชุมหน่วยงานกลุ่มธุรกิจ โรงแรมซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือนได้
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มการลงทุนและพัฒนาธุรกิจใหม่ต้องมีการประชุมความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง หรือมากกว่า ตามแต่ความจำเป็นและเห็นสมควร โดยการประชุมความเสี่ยงนั้น สามารถผนวกรวมเป็นส่วนหนึ่งของการประชุมหน่วยงานกลุ่มการลงทุนและพัฒนาธุรกิจใหม่ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำได้
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์: โครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม (โครงการ DCP) ต้องมีการประชุมความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 6 ครั้ง หรือมากกว่าตามแต่ความจำเป็นและสถานการณ์ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าการลงทุนสูง โดยการประชุมความเสี่ยงนั้น สามารถผนวกรวมเป็นส่วนหนึ่งของการประชุมหน่วยงานกลุ่มพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำได้
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงกลุ่มธุรกิจการศึกษาต้องมีการประชุมความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง หรือมากกว่าตามความเหมาะสม โดยการประชุมความเสี่ยงนั้น สามารถผนวกรวมเป็นส่วนหนึ่งของการประชุมหน่วยงานกลุ่มธุรกิจการศึกษาซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือนได้

## อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ

### อำนาจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจในการร้องขอให้ผู้บริหารหรือบุคลากรจากสายธุรกิจ หน่วยงาน หรือแผนกใดๆ ก็ตามเข้าร่วมประชุมบริหารความเสี่ยงตามเห็นสมควร เพื่อให้ข้อมูลและ/หรือรายงานความคืบหน้าในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในขอบเขตความรับผิดชอบของตน
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจในการมอบหมายให้ผู้บริหารหรือบุคลากรจากสายธุรกิจ หน่วยงาน หรือแผนกใดๆ ก็ตามดำเนินกิจกรรมหรือปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร

### หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่างๆ ดังต่อไปนี้

#### หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

- ทบทวนพิจารณาและปรับเปลี่ยน โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง แนวทางการปฏิบัติ ทิศทางและนโยบาย ตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามที่เห็นสมควร เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมหรือข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป
- กำกับดูแลติดตามความคืบหน้าและประสิทธิภาพในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

#### หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

- พิจารณา ทบทวน อนุมัติ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่เหมาะสมกับองค์กร อีกทั้ง กำหนดให้มีกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงานต่างๆ ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงหลักที่องค์กรยอมรับได้และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- กำกับดูแลให้การดำเนินงานต่างๆ ของบริษัทอยู่ภายใต้ประเภทและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้.

#### หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

- รับทราบ กำกับและติดตาม Risk Profile ของบริษัทเพื่อพิจารณาแนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงองค์กรกำลังเผชิญ รวมถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงใหม่ๆ ขึ้นในอนาคต
- กำกับ ดูแล และประเมินความเพียงพอเหมาะสมของกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่
- ทบทวน ให้คำแนะนำในเรื่องบัญชีความเสี่ยง นโยบาย หรือกิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละสายธุรกิจ

## หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและการสื่อสารในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

- เป็นแบบอย่างในการบริหารความเสี่ยงจากระดับบน (Tone at the top) และสร้างเสริมให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
- พกวมการบริหารความเสี่ยงเข้าเป็นหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์และ/หรือวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในทุกระดับชั้น
- สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารพูดคุยเรื่องความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรมในทุกภาคส่วน
- สื่อสารกับคณะกรรมการของบริษัทในเรื่องความเสี่ยงหลักขององค์กร รวมถึงรายงานความคืบหน้าในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- เสริมสร้างความร่วมมือภายในองค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าแต่ละส่วนงานสนับสนุนการดำเนินงานของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจากส่วนกลาง (Corporate Risk Management Working Team)
- สนับสนุนคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจากส่วนกลางให้เข้าถึงข้อมูล คำปรึกษา การฝึกอบรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง

## คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

### หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อเป็นการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจโรงแรม กลุ่มการลงทุนและพัฒนาธุรกิจใหม่ กลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบผสม และกลุ่มธุรกิจการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงดังต่อไปนี้

### หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

- ระบุความเสี่ยงตามกลุ่มธุรกิจของตนและพิจารณาความเป็นไปได้ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงกำกับดูแลความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม
- กำกับดูแลและประเมินความเพียงพอของกิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงที่มีอยู่
- ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแผนลดความเสี่ยงกับหน่วยงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกลุ่มธุรกิจ รวมถึงติดตามความคืบหน้าในการปฏิบัติตามแผนนั้นๆ

### หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

- กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามกลุ่มธุรกิจของตน และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณานุมัติ
- กำกับดูแลกลุ่มธุรกิจของตนให้อยู่ภายในขอบเขตของความเสี่ยงที่ยอมรับได้

### หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรม ความร่วมมือและการสื่อสารในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

- เสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในกลุ่มธุรกิจ เป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารความเสี่ยง สื่อสารพูดคุย เรื่องความเสี่ยงในธุรกิจและการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้สนทนาในเรื่องความเสี่ยง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกภาคส่วนมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงรุก
- กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเป้าหมายของกลุ่มธุรกิจและเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ มีการวัดผลและติดตามความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- เสริมสร้างความร่วมมือภายในองค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าแต่ละส่วนงานสนับสนุนการทำงานของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงจากส่วนกลาง (Corporate Risk Management Working Team)

### การรายงาน

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องรายงานความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้รายงานความเสี่ยงหลักขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องรายงานความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต่อคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส โดยให้รายงานความเสี่ยงหลักขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาหรือแนะนำก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอาจมอบหมายให้หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยงเป็นตัวแทนเข้ารายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะตามความจำเป็นและเห็นสมควร เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้รับทราบถึงความเสี่ยงและความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มธุรกิจของตน ทั้งนี้ หากมีความเสี่ยงใดที่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาหรือดำเนินการโดยด่วน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบ โดยทันที

### การทบทวนกฎบัตร

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องทำการทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขกฎบัตรให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นหรือตามกฎระเบียบข้อบังคับอื่นๆ