

風險管理

有效的風險管理可確保集團達到其策略目標，並保護其聲譽、市場地位和財政實力。公司及旗下營運公司遵循集團的企業風險管理政策。企業風險管理政策規定須就現有及新興的風險進行持續的識別、評估、管理、監察及匯報。

集團風險管治架構

董事局及各部門管理層負責識別、分析及匯報各自所負責的風險，以及盡量提升該等風險承受能力。風險會盡量減輕，並在可行及合乎經濟原則下消除。如風險未能消除，相關回報應反映所承受的風險水平。

董事局已採用三道防線模式的風險管治，以盡量避免出現利益衝突的情況，並確保能獨立監察風險管理的工作。集團共有兩個負責風險管理的主要管理委員會，均向審核委員會匯報：

財務委員會 — 第一道防線委員會，該委員會決定管理財務風險的參數，並監察各營運公司根據該等參數管理財務風險的工作。財務委員會的成員包括集團及旗下營運公司所有高級財務主任。

集團風險管理委員會 — 第二道防線委員會，該委員會負責監察非財務風險的管理工作，以及向董事局和審核委員會保證風險正得到有效管理。集團風險管理委員會成員包括財務董事、一位常務董事及五位業務主管。集團風險管理委員會(i)定期檢討集團的風險承受能力，(ii)監察集團及營運公司層面主要風險的管理工作，(iii)識別新興風險及未來

風險的潛在來源，及(iv)分析已顯現的風險事件以尋求解決方法及從中學習。集團風險管理委員會上述的工作得到四個風險論壇的支援。

此外，公司自設風險管理委員會，即太古公司風險管理委員會。太古公司風險管理委員會監察公司本身特定的風險、識別具集團維度的風險，並向集團風險管理委員會提出管理該等風險的方法。

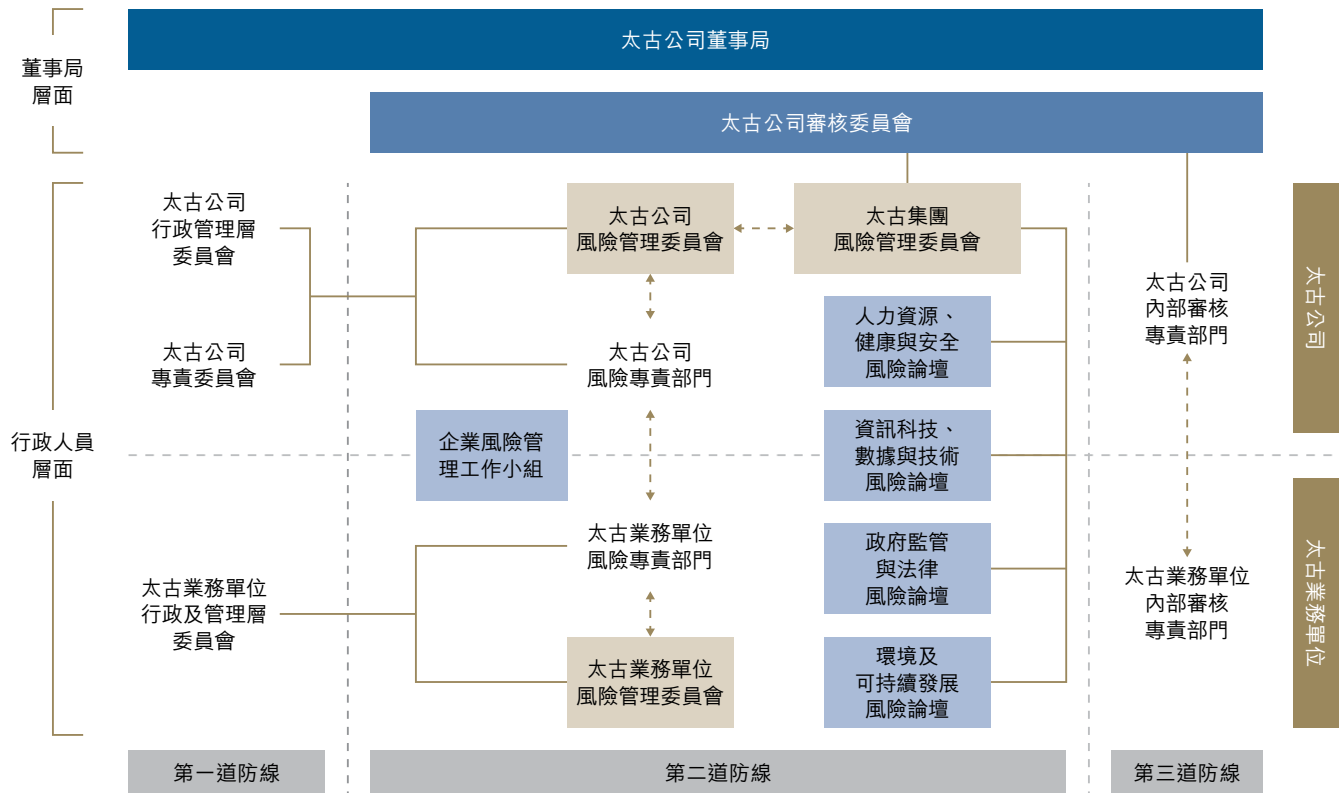
該三個委員會均由財務董事擔任主席，而財務董事亦為公司的高級風險主任。

各營運公司的董事局及管理層負責管理該等公司的風險。各營運公司的風險管理管治各有不同。有些設有風險委員會及專責風險職能，另外一些則透過審核或執行委員會管理風險，並由個別風險主任提供支援。

集團的風險管治架構於二零二一年進行檢討，結果成立太古公司風險管理委員會及四個集團風險管理委員會風險論壇，並將擁有行政權力的委員會置於第一道防線，以及將集團風險管理委員會工作委員會解散。

經修訂後的架構如下所示：

風險管治架構



集團企業風險管理程序

營運公司根據其風險登記冊的進展和管理，採用一套通用的企業風險管理方法。這包括：

- **識別**：風險由高級行政人員識別，並參考一個通用的風險分類法歸類。
- **評估**：每一個已識別的主要風險由至少兩位高級行政人員進行評估。各種最終可能出現風險的情況均會考慮，並從六個維度評估有關風險的影響。實體對風險的脆弱度會根據以下三方面進行評估：(a)為防止風險出現而制定的監控程序，(b)機構為應對任何風險事件的準備工作及(c)影響不能減緩的程度。
- **減緩**：指定的風險所有人然後考慮進一步減緩的可能性，並建議行動計劃。該等計劃預期可減低公司對該風險的脆弱度，並提高公司的整體風險承受能力。

這程序的結果用以更新公司的風險登記冊。

太古公司風險管理委員會亦跟隨上述程序。委員會識別具集團維度的風險或由集團風險管理委員會、審核委員會及／或董事局進行考慮並轉交營運公司，然後各營運公司負責在業務中減緩該等風險。

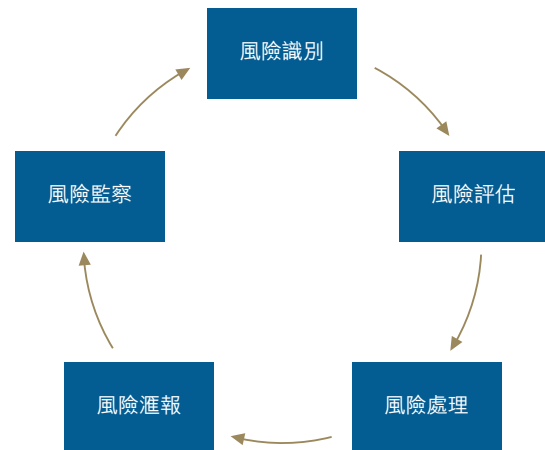
集團風險管理委員會的風險論壇為營運公司提供專業監管及支援、協助營運公司實施企業風險管理程序，以及在適當情況下提供額外的質詢。論壇亦就可能影響集團的新興風險向集團風險管理委員會提供意見、協助分析已顯現的風險事件，並就每一風險事件在其各自職權範圍內制定最佳常規以管理風險。

集團風險管理委員會審查集團及部門的風險登記冊，並考慮風險管理的有效程度。委員會向營運公司發佈政策，並在集團內推廣風險文化。集團風險管理委員會向審核委員會匯報，審核委員會則向董事局匯報。董事局可自行識別風險，以就其所關注的事情提供獨立觀點。該等風險會轉交集團風險管理委員會及營運公司以納入其風險登記冊。

因此企業風險管理程序是由上而下，亦由下而上。董事局就其風險優先次序給予指引，營運公司評估各自的風險，太古公司風險管理委員會則評估集團的風險。該等風險均向集團風險管理委員會匯報並納入集團風險登記冊，風險登記冊之後會呈交審核委員會及董事局。

風險管理是業務管理程序中每個階段不可或缺的一環：

- 風險識別程序尋求機遇和威脅，為策略計劃提供資訊。
- 提高風險承受能力是制定預算和策劃程序的一部分。
- 表現管理程序包括制定行動計劃。
- 監控風險承受能力的變化和有關變化很可能對公司風險承受能力造成的影響，是持續進行的匯報程序一部分。
- 作出任何重大投資或交易前亦會進行風險評估，作為盡職調查的一部分。



風險管理的主要重點範疇

集團須承受多種風險。下表列述當前的主要重點範疇。集團旗下營運公司特定的重大風險於營運公司的風險管理冊重點載述。

| 主要重點範疇 | 減緩工作 |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 香港的發展變化 | <ul style="list-style-type: none"> - 董事局定期對業務策略和投資進行檢討。 - 將區內的業務逐步重整，特別集中於大灣區。 - 聘用及培訓更多具備適當中國內地經驗的領導人材。 - 提升企業事務能力並加強與政府的關係，以協助公共政策發展。 |
| 監管變動 | <ul style="list-style-type: none"> - 與相關機關保持聯繫，以了解可能對集團業務造成影響的計劃監管變動。 - 取得外聘法律及其他專業意見，並按此採取行動。 |
| 政治及國際局勢緊張 | <ul style="list-style-type: none"> - 留意新聞、媒體報道、發展趨勢，以及主流民意和政府意見。 - 制定危機管理和業務持續計劃，重點為應對快速變化的風險事件。 - 有系統地管理與主要第三方的關係。 - 定期檢討在主要國家的資本配置。 |
| 氣候變化 | <ul style="list-style-type: none"> - 專設的管治架構，包括一個負責監察環境及可持續風險並就最佳常規提供建議的集團風險管理委員會風險論壇。 - 採取適當的目標。 - 制定應變計劃以應對極端氣候事件。 |
| 危機管理 | <ul style="list-style-type: none"> - 制定向上通報機制及滙報協定。 - 定期更新及測試危機管理和業務持續計劃。 - 按需要引入專才資源。 |
| 數據保護和使用 | <ul style="list-style-type: none"> - 制定適當的政策（包括與個人資料相關的政策）、設立培訓計劃及進行滲透測試。 - 採納NIST網絡安全成熟度標準。 - 委任資訊保安總裁。 - 包括一個集團風險管理委員會風險論壇的專責管治架構，以監察資訊技術、數據及技術風險，並提出最佳常規的建議。 - 委託外聘服務供應商進行網絡安全方案及系統測試。 - 制定網絡事故應變計劃。 |
| 組合規程 | <ul style="list-style-type: none"> - 制定為期十年的資本預算。由董事局進行考慮，以及管理所得組合的組成、風險及替代方案。 - 制定投資審批的正式程序，包括一個專責投資委員會。 - 對考慮作投資的實體及建議的合資伙伴進行風險及了解客戶的評估。 - 在收購項目完成後進行估值。增聘更多熟悉執行交易的員工。 |
| 員工與文化 | <ul style="list-style-type: none"> - 制定與招聘、工作表現評核、學習與發展、繼任規劃、員工身心健康、多元共融，以及薪酬和福利相關的政策及程序。 - 聘用適當的人員及培訓現有員工以發展數碼能力。 - 在適當情況下外聘高層管理人員，並加快晉升潛質優厚的本地僱員。 |