

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識別、評估、管理、監察及匯報。

集團風險管治架構

董事局肩負風險管理、監察其設計及實施過程的最終責任。董事局獲審核委員會支援。

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。

在第一道防線，各營運公司的管理層負責識別、分析及匯報各自所負責的風險。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。

第一道防線獲集團財務委員會支援。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各部門的高級財務管理人員。

第二道防線支援第一道防線，並向董事局保證風險正得到有效管理。集團共有兩個第二道防線風險管理委員會，分別為集團風險管理委員會和太古公司風險管理委員會。

集團風險管理委員會負責監察集團及營運公司層面非財務風險的管理工作。該委員會向審核委員會匯報，成員包括財務董事、一位常務董事（亦代理業務主管的職務）、人事董事、集團總法律顧問、首席風險管理官及四位業務主管。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。

在有關具集團維度風險方面，集團風險管理委員會得到風險論壇的支援，應對人力資源、健康與安全風險；資訊科技、數據與技術風險；政府監管與法律風險，以及環境及可持續發展風險。在有關不具集團維度風險方面，集團風險管理委員會得到營運公司第二道防線組織的支援。

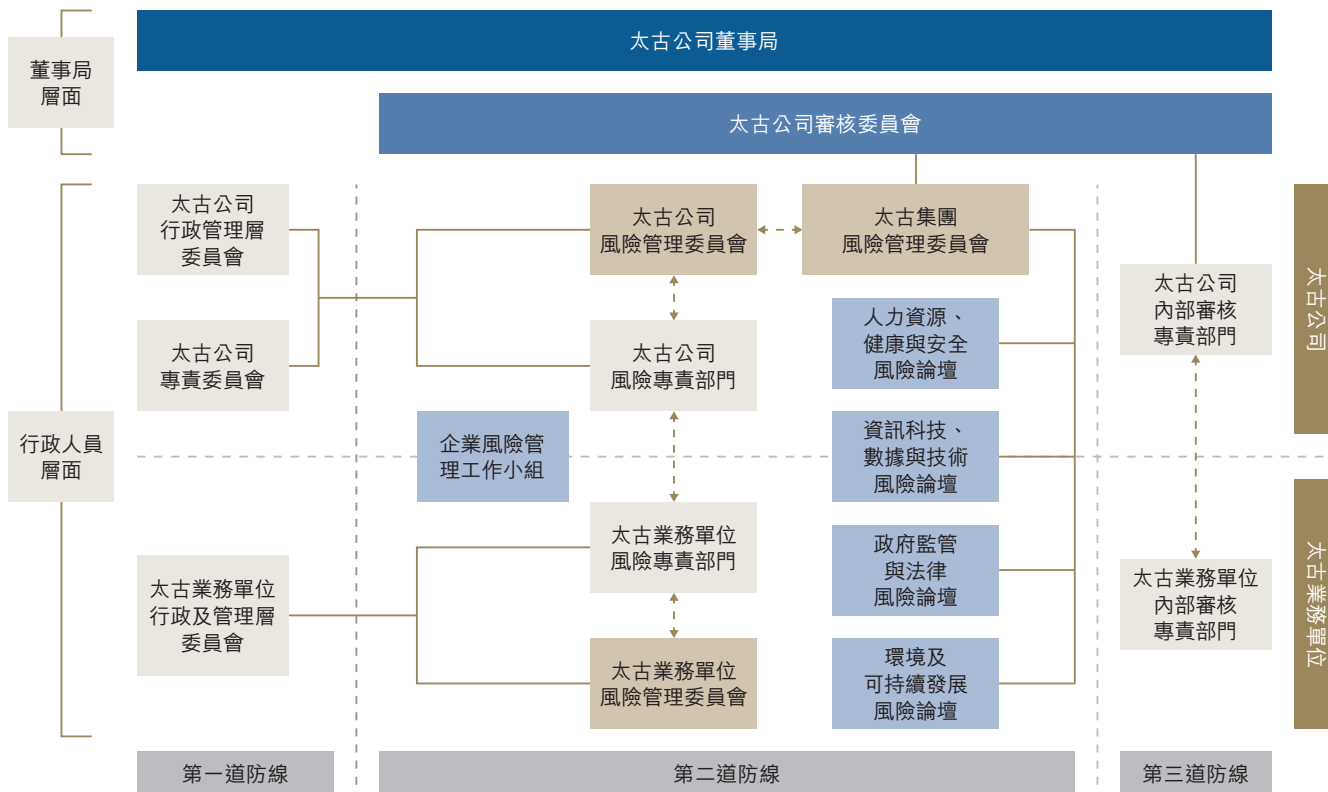
太古公司風險管理委員會監察公司本身特定的風險、識別具集團維度的風險，並向集團風險管理委員會提出管理該等風險的方法。

財務委員會、集團風險管理委員會和太古公司風險管理委員會均由財務董事擔任主席，並獲首席風險管理官支援。

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。有些設有專責的董事局和執行風險委員會，另外一些則透過審核或執行管理委員會管理風險。

風險管治架構如下所示：

風險管治架構



集團企業風險管理程序

營運公司採用一套通用的企業風險管理方法，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**：已識別的風險由高級行政人員就該等風險的財務及非財務潛在影響和相關脆弱度進行定期評估。該評估考慮到內部監控的成效、應對的準備工作及風險可減緩的程度。
- **減緩**：指定的風險責任人負責減緩風險，並實施已協議的行動計劃。

已識別為具集團維度的風險將由集團風險管理委員會或連同審核委員會及董事局進行討論。各營運公司負責在業務中減緩及監察該等風險。

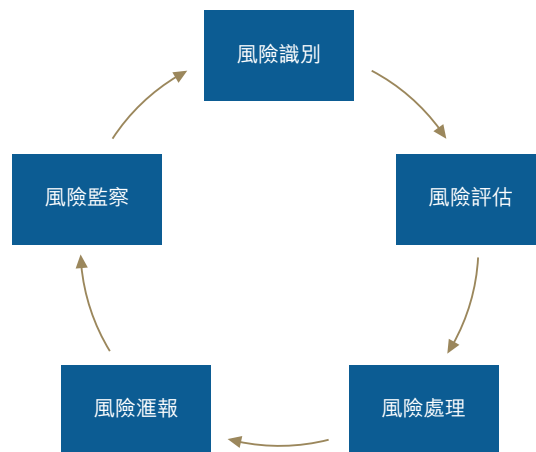
風險論壇在其各自職權範圍內監管對集團具重大影響的風險，亦就可能影響集團的新興風險向集團風險管理委員會提供意見，分析已顯現的風險事件，並制定最佳常規以管理風險。

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。董事局可自行識別風險。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。

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，營運公司則評估各自的風險。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不可或缺的一環：

- 風險識別程序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。
- 管理匯報程序包括風險承受能力的變化。
- 重大投資的盡職調查包括風險評估。



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。營運公司特定的重大風險載述於營運公司的風險管理冊。

主要重點範疇	風險趨勢	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才。 – 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。
疫情	↓	<ul style="list-style-type: none"> – 應對疫情及業務持續計劃。 – 監察傳染病發展。 – 舉行有關醫學認識及應對方法的工作坊。 – 消毒及衛生措施。 – 家居檢疫及遙距工作安排。
地緣政治風險	← →	<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。 – 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。

主要重點範疇	風險趨勢	減緩工作
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。
網絡安全和數據保護	↑	<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。 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、員工福祉、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。
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其他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。 採用雲端氣候風險工具評估實體資產的氣候風險。 採取適當的目標。 制定應變計劃以應對極端氣候事件。
新興風險： 破格創新的技術	↑	<ul style="list-style-type: none"> 監督各營運公司的技術發展。 專責的集團風險管理委員會風險論壇監察技術風險。
新興風險： 宏觀經濟展望	↑	<ul style="list-style-type: none"> 密切監察金融市場及預測，以及其對集團財務風險的影響。 就緩減財務風險策略及市場趨勢與銀行保持對話。 於財務委員會審視財務風險管理策略及政策。 定期檢討融資計劃及現金流預測。 擴大資金來源，以及就重大不利事件增加資金流動性緩衝。 緩減外匯風險，包括因應中國內地資產及現金流增加人民幣資金。

↑ 風險水平於二零二二年增加

↓ 風險水平於二零二二年減少

↔ 風險水平大致相若