



standard
chartered

渣打集團有限公司 - 處置應對方案

二〇二四年八月六日

目錄

章節	頁次
1. 緒言	2
2. 英國處置框架	3
2.1 處置的目的	3
2.2 英國處置框架	3
2.3 處置規劃及本報告	4
3. 本集團的概覽	5
3.1 業務及法律實體架構	5
3.2 營運模式	5
3.3 法律實體架構變動及可處置性	6
4. 本集團的處置策略	7
4.1 本集團的單點進入內部紓困策略概覽	7
4.2 單點進入內部紓困如何重組本集團的資本	7
4.3 跨境考量因素	8
4.4 可處置性結果	9
4.5 本集團將如何促進處置	9
5. 實現可處置性結果	13
5.1 結果 1：充裕的財務資源	13
5.2 結果 2：連續性及重組	16
5.3 結果 3：協調及溝通	20
6. 可處置性的保證	22
6.1 測試	22
6.2 獨立保證	22
6.3 將可處置性融入風險及控制框架	23
6.4 可處置性的管治	23
詞彙	24

1. 緒言

處置是英倫銀行作為英國處置機構處理金融機構破產的程序，以盡量降低對存款人、金融體系及公共財政的影響。

自二〇〇八／九年金融危機以來的年度內，渣打集團有限公司及其附屬公司（「渣打」或「本集團」）一直與監管機構密切合作，以加強本集團的穩健性及確保其具有充分準備有效應對壓力。處置應對方案預案為與本集團全面的危機及恢復規劃框架並行的升級措施，多年來一直接受監管審閱，並不斷作出改進。

本集團訂有全面的恢復計劃，當中載有在壓力環境下可實施的行動，讓本集團恢復至穩定及可持續狀況。英倫銀行僅會在其與審慎監管局及英國財政部認為本集團即將或很可能破產，且在合理情況下不大可能採取行動改變有關狀況下，運用英國處置框架所賦予的權力處置本集團。

英倫銀行負責為金融機構認定處置策略以及執行任何處置，而本集團則負責確保其有能力支援進行有效的處置。英倫銀行已認定單點進入(SPE)自救為本集團的優先處置策略。本集團同意此為可行策略，並且保持處置能力，讓其能夠根據該策略進行處置。本集團已通過多年努力投入大量資源使處置變得可行，以及建立內嵌於本集團的業務的可持續能力作為常用框架。

在其二〇二二年處置可行性評估中，英倫銀行確認，英國強大的處置機制以及公司應對處置所做的準備工作意味著，主要英國銀行（包括渣打）可以安全地進入處置程序，維持開放營業以及繼續為經濟提供重要的銀行服務，並且首先由投資者而非納稅人承擔成本。同時，英倫銀行的二〇二二年評估中已認定可能影響英倫銀行執行公司優先處置策略的能力的若干事宜以及公司需要持續展開工作以降低與處置有關的執行風險的領域。

本集團繼續保持處置能力，讓其能夠實現英倫銀行有關其評估可處置性方法的政策聲明¹所載的可處置性結果。自二〇二二年起，本集團一直進行大量工作以進一步改進其處置應對方案，以及解決英倫銀行的二〇二二年評估中的結果。其具備健全的安排以維持、測試及不斷提升其處置能力，並且向渣打集團有限公司董事會（董事會）及高級管理層保證其能力已準備好在有需要時執行。

本報告載列本集團如何為英倫銀行及海外機關執行處置作出準備及提供支持。報告概述本集團向審慎監管局提交的第二份處置可行性評估報告，該報告已根據審慎監管局規則手冊的處置評估部分刊發。除所披露者外，英倫銀行正刊發其自身對本集團處置可行性的評估，並完成於英倫銀行的處置可行性評估框架下的第二週期。

¹ 政策聲明：英倫銀行有關評估可處置性的方法（二〇二一年五月，二〇一九年七月更新）

2. 英國處置框架

2.1 處置的目的

二〇〇八年金融危機凸顯了銀行無序破產的破壞性及昂貴代價。作為隨後全球監管改革的一部分，監管機構呼籲渣打等具有系統重要性的大型金融機構改進其恢復計劃，以於嚴重壓力期間恢復其資本、流動資金及資產負債表狀況，以及在恢復計劃無效時，確保其有能力支持其處置。

英倫銀行對處置目的說明如下：

「處置會讓破產銀行的股東及投資者承擔虧損，而非納稅人。其確保大型公司的服務能繼續營運，讓機構或新管理層有足夠時間對公司進行重組或清算。」

「通過確保虧損將由破產銀行的投資者承擔，處置通過鼓勵銀行更負責任地承擔風險來降低破產風險。有關做法可於銀行破產時，通過將破產成本轉嫁予股東及投資者而非公共財政，限制銀行破產的影響。」²

2.2 英國處置框架

英倫銀行作為負責英國銀行集團及房屋融資協會處置的機構，二〇〇九年銀行法賦予其多項處置權力。該等權力包括通過對金融機構的某些負債予以內部紓困以在實體或集團進行資本重組，以此對金融機構進行處置。

於二〇一九年七月，英倫銀行發佈英國處置機制的最後一個主要部分—處置可行性評估框架³。《政策聲明：英倫銀行評估處置可行性的方法（二〇二一年五月）》中解釋到，如一間銀行要被視為變得可處置，其必須至少能夠達到以下結果（處置可行性結果）：

- i. 就處置而言，擁有充足的財務資源吸收虧損及重組機構的資本，毋須依賴公眾資金；
- ii. 能夠透過處置及重組繼續進行業務並為客戶服務；及
- iii. 公司內部以及與當局及市場能夠有效協調及溝通，使處置及後續的重組能有序進行。

過往，銀行集團一直存在多項特點，如未能妥善解決，則會成為達致該等處置可行性結果的潛在障礙。此外，英倫銀行已識別下列會對處置造成挑戰的主要因素，必需在處置規劃過程中加以考慮，並已針對每一項制定相關政策：

- i. 擁有足夠資源並能夠可靠及可行地用於吸收虧損及重組公司的資本—自有資金及合資格負債的最低要求(MREL)；
- ii. 能夠準確及適時對資產及負債進行估值；
- iii. 擁有獲取資金的途徑確保公司能夠繼續履行到期的債務；
- iv. 提前終止金融合約的風險；
- v. 確保經營持續性；
- vi. 確保可持續使用金融市場基建(FMIs)；

² 英倫銀行（二〇一八年）「Introduction to the Resolvability Assessment Framework」第2頁。

³ 可於以下連結瀏覽：<https://www.bankofengland.co.uk/financial-stability/resolution/resolvability-assessment-framework>。在其網站的「Resolution」章節中，英倫銀行刊發更多資料，描述英國的處置框架及英倫銀行將如何進行處置：<https://www.bankofengland.co.uk/financial-stability/resolution>

- vii. 識別、制定及執行穩定後的重組選項；
- viii. 確保關鍵崗位由會適人選擔任，並得到適當的獎勵；
- ix. 確保管治安排能有效監督決策程序，並能及時作出決策；及
- x. 在處置過程中適時及有效地向持份者提供訊息。

本集團達到處置可行性結果，並且維持符合英倫銀行與該等障礙有關的政策目標的能力。本集團的能力的概要載於第 5 節。

2.3 處置規劃及本報告

處置規劃是分析銀行集團、制定處置策略及確保銀行具備或已形成支持處置策略所需能力的過程。處置策略識別出可能最適用於穩定及重組某一銀行的處置權力。規劃支持該策略的處置時涉及消除處置方法的任何潛在障礙。銀行集團的優先處置策略由英倫銀行根據銀行集團所提供的資料及分析確定。

除說明英倫銀行認為對支持處置屬必要的結果外，處置可行性評估框架亦界定英倫銀行評估公司處置可行性的方法，並要求英國主要銀行定期對其處置預案進行評估，向審慎監管局提交相關評估的報告，並發佈報告概要。英倫銀行亦會定期公開其對本集團及英國其他主要銀行處置可行性的評估。

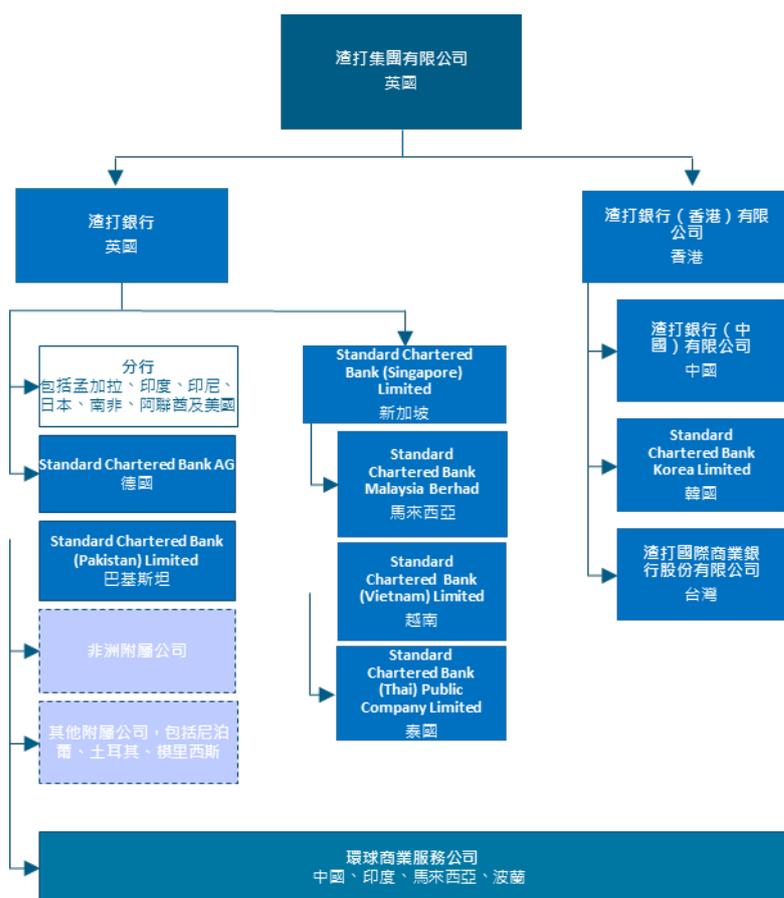
3. 本集團的概覽

3.1 業務及法律實體架構

渣打為一家領先的國際銀行集團，被金融穩定委員會認定為具全球系統重要性銀行。

本集團在全球 53 個市場開展業務，並由兩個主要業務組成：企業及投資銀行業務，及財富管理及零售銀行業務。渣打集團有限公司在倫敦及香港證券交易所上市。有關本集團業務、目的及策略的進一步資料請參閱其網站及年報。

本集團的法定實體架構的簡化視圖顯示如下⁴。



3.2 營運模式

在支持本集團業務的營運模式中，服務按以下四個地點類別提供，地點類別按流程種類、人才可用性以及在鄰近企業及客戶的地理位置提供服務的需要而定：

- 支持地方商業活動的國內服務提供商；
- 支持其所在地區商業活動的區域服務提供商；
- 支持集團商業活動的集團樞紐服務提供商；及

⁴ 圖表是本集團附屬公司的高階概覽，就本報告而言提供有關本集團法定實體架構的背景資料。其並無顯示全部附屬公司或透過中間實體間接持有的附屬公司。

- 專職服務公司（環球商業服務公司）。

環球商業服務公司由本集團全資擁有，並在全球範圍為所有業務單位及職能提供以下服務：

- 營運性服務，例如交易處理、報告及數據處理；及
- 技術服務，例如平台開發及支持、資訊科技服務台、基礎設施維護及資訊科技安全。

在第 5 節所述安排的支持下，該營運模式應可支持本集團在處置過程中繼續向其客戶提供銀行服務及關鍵職能，以便進行後續重組。

3.3 法律實體架構變動及可處置性

本集團的法律架構變動受內部管治規限，並（倘適用）須經監管機構審閱。本集團企業架構變動的內部審批程序涉及考慮作出建議變動後，本集團的法律實體架構能否繼續有利於有序處置。同樣地，本集團運用商業經驗進行慣常重組活動，如持續退出非洲及中東內若干市場的境內業務，以測試及改進其處置能力。

4. 本集團的處置策略

4.1 本集團的單點進入內部紓困策略概覽

誠如第 1 節所述，英倫銀行已認定單點進入內部紓困為本集團的優先處置策略。內部紓困可使公司由其自身投資者進行資本重組，而在短期內毋需為其業務尋找買家或分拆業務。

在單點進入內部紓困中，英倫銀行可對本集團旗下的單一實體（即「處置實體」）運用其法定內部紓困權力。本集團的處置實體為其最終控股公司及上市母公司渣打集團有限公司。渣打集團有限公司對外向市場發行股份及債務工具，惟不計入客戶存款，亦並無重大經營負債。

法定內部紓困讓英倫銀行可撇減渣打集團有限公司若干無抵押債權人（包括資本票據持有人）的申索，並將該等申索轉換為渣打集團有限公司的股權。目標是在短期內讓本集團恢復償付能力及回復穩定，使其可繼續為客戶提供關鍵職能（如未履行會導致對相關國家實體經濟運作及金融穩定至關重要的服務中斷的活動），隨後對業務進行有序重組以解決破產的成因。

在單點進入內部紓困中，渣打集團有限公司的債權人在相關債權人架構中的申索優先次序預計將會受到影響（於下文進一步闡述）。然而，本集團的經營實體應不會面臨任何處置、接管、無償付能力或其他法律程序。單點進入內部紓困旨在確保所有經營實體繼續維持良好的資本狀況及保留相關當局的授權，盡量減少對客戶的干擾。同樣，其亦旨在確保經營實體仍可使用央行的融資及支付系統，並繼續履行其付款及履約責任。因此，在成功的單點進入內部紓困中，本集團經營實體的存款人、交易對手及其他客戶以及債權人（包括向本集團提供重要服務的供應商及交易對手）不會受到影響，且本集團的客戶可繼續獲得彼等的存款及銀行服務。

內部紓困被視為英國最大型及最複雜銀行的最合適處置策略。

4.2 單點進入內部紓困如何重組本集團的資本

為確保本集團在處置期間有可靠及可行的資源用作內部紓困，作為常規業務的一部分，渣打集團有限公司需要對外向市場發行特定金額及類型的虧損吸收股份及債務（稱為外部 MREL）。同樣地，本集團的主要附屬公司⁵ 需要直接或間接向渣打集團有限公司發行特定金額及類型的虧損吸收股份及債務（稱為內部 MREL）⁶。其他附屬公司亦會直接或間接對內向渣打集團有限公司發行股份及其他監管資本工具。有關本集團內部及外部 MREL 的進一步詳情載於第 5.1 節。

倘一間附屬公司蒙受重大虧損，該等內部工具可予撇減，對該附屬公司進行資本重組，並將虧損轉移其母公司並最終轉移至渣打集團有限公司。渣打集團有限公司其後會在其能力範圍內吸收該等虧損。倘一間或多間附屬公司的虧損超過渣打集團有限公司吸收虧損的能力，則英倫銀行會對本集團進行處置，利用外部 MREL 進行內部紓困，以便有序處置本集團。

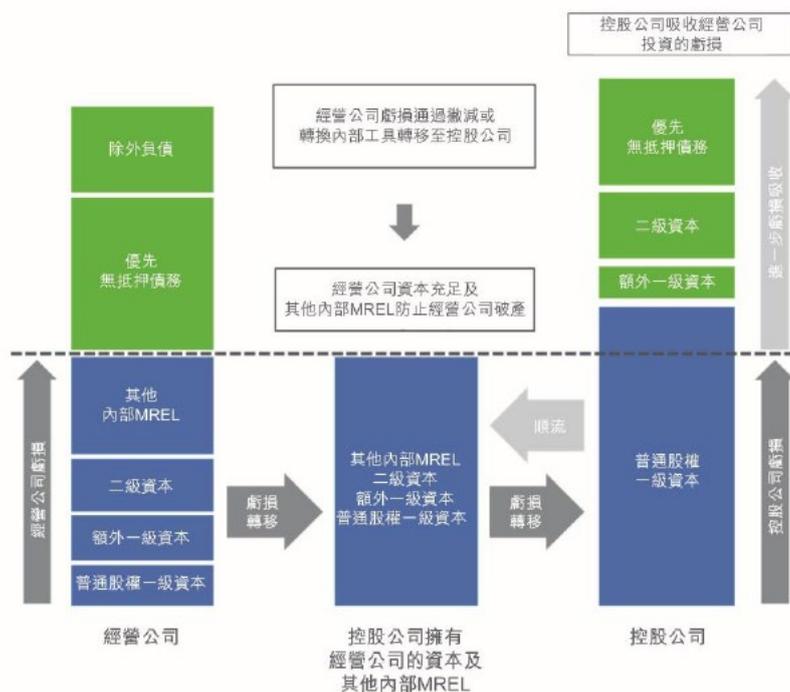
單點進入內部紓困旨在根據渣打集團有限公司股東及債權人在破產申索中的先後次序承擔虧損。這表示普通股持有人將首先承擔虧損。任何餘下虧損將按流程由渣打集團有限公司的債權人承擔，當中涉及撇減渣打集團有限公司所發行的資本票據及其他債務工具（先後次序由工具類型決定）。責任被撇減的債權人可能會收到渣打集團有限公司普通股或可適時交換為普通股的「權利憑證」。⁷

該流程載列如下。

⁵ 本集團就 MREL 目的的主要附屬公司為渣打銀行、渣打銀行（香港）有限公司、Standard Chartered Bank (Singapore) Limited、Standard Chartered Bank (Korea) Limited 及渣打銀行（中國）有限公司。

⁶ 英倫銀行有關其 MREL 設定方法的政策聲明可以於以下網址查閱：<https://www.bankofengland.co.uk/paper/2021/the-boes-approach-to-setting-mrel-sop>。

⁷ 分配予 MREL 持有人的普通股在公司被處置後一段時間內可能仍未能得知其準確價值。同時，已確認部分投資者可能被限制持有普通股，並可能希望於獲分配該等股份前售出有關倉盤。因此，英倫銀行已制定方案，可於開始時發行所謂的「權利憑證」。該方法在英倫銀行的執行內部財務重整操作指引中進一步闡述，有關指引可於以下網址查閱：<https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/paper/2021/executing-bail-in-an-operational-guide-from-the-bank-of-england.pdf>。



4.3 跨境考量因素

對於渣打這一類跨境集團，單點進入內部紓困的規劃及執行需要英倫銀行及審慎監管局（本集團「總公司所在地」的監管機關）及本集團經營業務所在其他國家當局（「業務所在地監管機關」）之間的高度協調。該協調工作由危機管理小組(CMG)推動，該小組由本集團總公司所在地及主要業務所在地監管機關⁸組成，由英倫銀行領導。CMG 定期開會討論本集團處置計劃，並協調處置的執行。

為支援其單點進入處置策略，本集團設計其處置能力以滿足總公司所在地及業務所在地監管機關的規定。我們定期與有關當局進行雙邊或透過 CMG 溝通，提供有關其可處置性工作的最新資料。

本集團的處置亦需要渣打集團與本集團在全球的附屬公司及分行緊密協調。為此，本集團設有總處置手冊（載列本集團管理團隊及董事會於處置中須採取的決定及行動）及國家處置手冊⁹（載列當地管理團隊及董事會於處置中須採取的行動，以及該等行動與本集團管理團隊及董事會將作出的決定及行動如何相互影響）。

4.4 可處置性結果

為支持其優先處置策略，本集團須繼續實現英倫銀行可處置性評估框架中確定的三個可處置性結果：

- 在進行處置的背景下，擁有充裕的財務資源：*對本集團而言，這意味著擁有超過監管要求的財務資源，可用於吸收虧損及重組本集團資本，也意味著有能力提供影響及時決策所需的財務及流動性分析，包括協助獨立估值師進行必要的處置估值；
- 能夠透過處置及重組繼續開展業務：*對本集團而言，這意味著財務及營運合約不會受到重大干擾或終止，並且可以直接或間接獲得 FMI 提供的服務，也意味著具有規劃及執行業務重組計劃的能力。綜合而言，這應該能夠確保向客戶提供的關鍵職能得以繼續運作；及

⁸ 其中包括香港、新加坡、韓國、中國、美國、印度及阿聯酋的審慎及處置當局。

⁹ 本集團已就不同國家涵蓋本集團逾 90% 資產負債表的法律實體及分行制定行動方案。

- iii. *具備有效協調及溝通的能力*：對本集團而言，這意味著關鍵角色配備適當的人員及激勵措施，管治安排提供有效的協調、決策及監督，與員工、客戶、當局、市場及其他相關持份者能夠有效溝通。綜合而言，這應該能夠實現本集團可於公司內部以及與有關當局及市場進行有效協調及溝通，務求有序處置並進行後續重組。

第 5 節描述了本集團為實現該等可處置性結果而具備的能力。

4.5 本集團將如何促進處置

英倫銀行預計單點進入內部紓困策略將包括三個階段，即「處置前應急計劃」；「處置週末」及「內部紓困期」。英倫銀行的「可處置性評估框架」包含程式化處置時間表，以及載列各個階段的公司為達成可處置性結果所需採取的主要行動。

本集團具有總處置手冊以及國家及障礙級別手冊，詳細介紹為在整個程式化處置時間表中有序地實施單點切入內部紓困而採取的步驟。手冊列出整個處置時間表中關鍵活動的職責，並展示如何運用有關能力。

本集團將如何在處置時間表中部署處置能力的概述如下。

處置前應急計劃

處置前應急計劃將在本集團進入處置程序之前進行，目的是確保為處置做好準備。在此階段，本集團管理層仍然擁有控制權，並根據恢復計劃部署管理行動。本集團將處於緊張狀態，而其危機管理架構將會運作。本集團將受到更嚴格的監管，並加強與英倫銀行、審慎監管局及其他監管機構的聯繫。本集團將密切監測所採取的任何恢復行動的有效性以及關鍵監管指標的變化。除了本集團自身的監控外，英倫銀行亦將監測啟動處置準備工作的必要性。

本集團於處置前應急計劃階段將採取的主要行動概要載於下文。

財務資源

- 識別可能在內部紓困範圍內的負債，並準備撇減該等負債。
- 編製財務資料及建立模型，以支持獨立估值師（委任後）釐定虧損額度及所需的內部紓困程度。
- 鑒於處置的影響，向相關持份者提供現金流預測及抵押品的資料。

連續性及重組

- 撰寫財務合約報告，識別交易對手及評估提早終止交易的風險。
- 啟動實行營運連續性、持續 FMIs 及金融合約連續性的計劃及編製相關管理資料以支持決策。
- 分析潛在的重組方案及策略及識別優化重組策略。
- 編製業務重組計劃草案，並考慮資產、實體及業務的出售及／或結束的適當組合。

協調及溝通

- 使用危機管理架構及處置手冊，以協調跨業務、國家及職能部門的活動及決策，確保與當局及其他主要持份者之間具備有效及一致的聯繫。
- 使用本集團危機人力資源計劃，考慮關鍵職位及重要資源的繼任計劃及留存措施，以制定人力資源策略應對方案。

- 使用本集團的金融危機溝通計劃，以編製總溝通行動計劃指導溝通策略及反饋。

處置週末

處置週末於審慎監管局及英倫銀行釐定本集團滿足處置條件時開始，並於相關市場重開時結束。英倫銀行的目標是確保這一階段發生在週末，處置決定將於相關市場在星期五關閉時作出。英倫銀行將頒佈一份「處置文書」，該文書將使處置生效，並註明需要內部紓困的外部工具及負債。英倫銀行將同時發佈公告。預期英倫銀行將與相關上市當局，特別是英國及香港的上市當局協調，暫停買賣需要內部紓困的工具或取消其上市地位。相關中央證券存管處將凍結結算。

本集團於處置週末將採取的主要行動概要載於下文。

財務資源

- 執行監管機構的指示，撤減相關重要附屬公司的內部 MREL 資源。
- 根據英倫銀行的指示，與證券共同存管機構及託管鏈中的相關持份者聯絡，向已確定需要內部紓困的負債持有人簽發權利證書。

連續性及重組

- 繼續制定業務重組計劃，酌情向英倫銀行及其他當局提供。
- 在適用的情況下，實施安排以使金融合約終止權的暫時擱置生效，並與包括供應商、FMI 服務供應商及其他交易對手在內的主要持份者進行有針對性的聯繫，向彼等提供有關正在採取的處置措施的準確及最新資料。

協調及溝通

- 與英倫銀行合作，於所有相關司法管轄區的業務所在地監管機關聯繫，目的為維持授權及取得適用的監管批准。
 - 與英倫銀行協調宣佈處置行動，實行總溝通行動計劃，以確保內部及外部持份者獲得清晰而一致的資料。
 - 根據英倫銀行的指示實施管治安排的變更，這將包括正式讓內部紓困管理人¹⁰參與其中，並在需要時支持罷免或更換董事及管理人員。
 - 實施留任及繼任計劃措施。

內部紓困期

內部紓困期涵蓋從處置週末到本集團轉為由私營公司控制之時的時間。英倫銀行的目標是令這一階段持續三至六個月。然而，在實踐中，這一階段會一直持續至英倫銀行能夠準確調整內部紓困的最終條款並將公司安全轉為由私營公司控制。在此階段，預期本集團將繼續為其客戶提供銀行服務及關鍵職能。

本集團於內部紓困期將採取的主要行動概要載於下文。

財務資源

¹⁰ 內部紓困管理人負責執行英倫銀行根據處置情景指定的職能。有關內部紓困管理人潛在角色的進一步詳情，請參閱英倫銀行的《執行內部紓困操作指南》，網址為：<https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/paper/2021/executing-bail-in-an-operational-guide-from-the-bank-of-england.pdf>。

- 因應處置條件不斷變化，繼續監控、預測及評估流動性需求及可用抵押品餘額。
- 完成估值，當中計及進入處置程序及重組行動的影響，以最終確定內部紓困條款。
- 於內部紓困期末，指示將渣打集團有限公司股份轉讓予權利證書持有人，並將本集團轉回私營公司，由其新股東控制。

連續性及重組

- 最終確定業務重組計劃草案，進行任何進一步的規劃及準備，並開始執行經批核的計劃。計劃的全面執行可能需要相當長的時間才能完成，而且可能會超過退出處置程序時間。業務重組計劃將交由管理人員及董事會完成，並受審慎監管局及業務所在地監管機構監督。
- 與當地實體及委員會進行協調，負責確保就相關實體提出的重組措施符合當地法定要求及監管目標，特別是其各自司法管轄區內關鍵職能的連續性。
- 根據先前確定的連續性風險，與主要供應商、FMI 服務供應商及交易對手進行有針對性的聯繫，以繼續向彼等保證本集團有能力支付所需款項並繼續滿足保證金及抵押品要求。

協調及溝通

- 持續遵循總溝通行動計劃，確保持份者能掌握相關發展的最新情況。
- 持續根據處置管治安排營運，並為退出處置程序作準備，開始向一般管治安排過渡，必要時會與英國投資局及英倫銀行合作修訂管治安排。
- 與英倫銀行密切合作，以有序退出處置程序，包括與客戶、市場及員工的溝通以及持續的披露義務。

5. 實現可處置性結果

本集團有能力實現英倫銀行的可處置性結果。下面載列本集團的處置能力概覽及如何支持每項可處置性結果的概要。

本集團根據第 6 節中所描述的保證原則，透過持續進行的工作項目維護、測試及不斷提高其能力。

5.1 結果 1：充裕的財務資源

概要

為使處置生效，並為確保相關當局的持續授權及關鍵經濟職能的連續運作，本集團將需要可用於吸收虧損、重組本集團資本及為後續重組提供資金的財務資源。本集團亦須設有流程透過處置監控、預測及管理在緊接處置之前及處置期間以及重組期間的資金及流動性需求。本集團亦須能夠進行詳細而及時的估值，以支持對其資本狀況及資本重組需求的評估。

本集團維持超出監管要求的外部及內部 MREL 資源，可用於吸收虧損及重組本集團資本。其擁有估值能力，可用於透過獨立估值流程影響資本重組程度。本集團亦擁有可因應處置情景監控、預測及管理其流動性需求的能力。

隨著業務重組計劃的制定，對流動性需求的估值及分析將繼續更新，也將用於影響重組策略的選擇。業務重組計劃將闡明本集團打算如何在有需要時重建其 MREL 狀況並償還任何中央銀行的流動性支持。

有關為滿足處置可行性評估框架內對 MREL、處置中估值及處置中資金的目標而維持的能力的進一步資料載於下文(a)至(c)段。

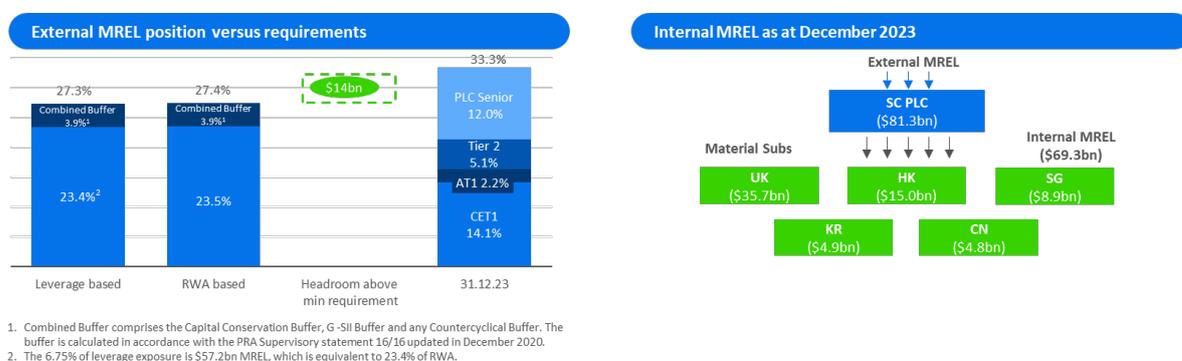
(a) **MREL**

處置可行性評估框架目標：如要被視為可處置公司，公司應維持充足數額的資源，能夠可靠及可行地用於吸收虧損及重組其資本，使其能夠繼續符合監管授權條件並維持市場信心。

根據本集團的資本管理框架，本集團繼續持有超過英倫銀行要求及本集團風險取向的合資格外部 MREL 資源。於二〇二三年十二月三十一日，渣打集團有限公司擁有合共 813 億美元的外部 MREL 資源，可用於在處置中吸收虧損及重組本集團資本。這相當於本集團風險加權資產的 33.3%，而最低規定為風險加權資產的 27.4%。

為吸收重要附屬公司產生的虧損並滿足其資本重組需求，已透過直接或間接向渣打集團有限公司發行內部 MREL 工具，將 MREL 資源流向重要附屬公司。於二〇二三年十二月三十一日，重要附屬公司的內部 MREL 資源總額為 693 億美元，持續超過相關業務所在地監管機關的最低要求及各重要附屬公司各自的風險取向門檻。

本集團於二〇二三年十二月三十一日的 MREL 狀況如下所示。



External MERL position versus requirements	外部 MREL 狀況與要求的比較
Combined Buffer 3.9% ¹	綜合緩衝資本 3.9% ¹
Leverage based	按槓桿計算
RWA based	按風險加權資產計算
\$14bn	140 億元
Headroom above min requirement	超出最低要求的部分
PLC senior	PLC 優先資本
Tier 2	二級資本
AT1	額外一級資本
CET1	普通股權一級資本

31.12.23	二〇二三年十二月三十一日
1. Combined Buffer comprises the Capital Conservation Buffer, G-SII Buffer and any Countercyclical Buffer. The buffer is calculated in accordance with PRA Supervisory statement 16/16 updated in December 2020.	1. 綜合緩衝資本包括防護緩衝資本、具全球系統重要性機構緩衝資本及任何反週期緩衝資本。緩衝資本乃根據二〇二〇年十二月更新的審慎監管局監管聲明 16/16 計算。
2. The 6.75% of leverage exposure is \$57.2bn MREL, which is equivalent to 23.4% of RWA.	2. 槓桿風險承擔的 6.75% 為 572 億元 MREL，相當於風險加權資產的 23.4%。
Internal MREL as at December 2023	於二〇二三年十二月的內部 MREL
External MREL	外部 MREL
SC PLC (\$81.3bn)	渣打集團有限公司 (813 億元)
Material Subs	重要附屬公司
Internal MREL (\$69.3bn)	內部 MREL (693 億元)
UK (\$35.7bn)	英國 (357 億元)
HK (\$15.0bn)	香港 (150 億元)
SG (\$8.9bn)	新加坡 (89 億元)
KR (\$4.9bn)	韓國 (49 億元)
CN (\$4.8bn)	中國 (48 億元)

相關內部 MREL 工具包含合約條款，允許在發行工具的重要附屬公司不可持續營運時，或在英倫銀行將渣打集團有限公司納入處置時，在主管當局的要求下將其撇減。¹¹這是為了吸收重要附屬公司產生的虧損，並對重要附屬公司進行資本重組，方便相關當局的持續授權及關鍵職能的連續運作。

由於其外部 MREL 資源大於流向附屬公司的資本及內部 MREL 資源的總和，因此本集團擁有「盈餘」MREL，可用於進一步支持及重組任何直接或間接附屬公司的資本。本集團監控其盈餘 MREL，並備有手冊，當中載列需要使用盈餘 MREL 重組附屬公司資本時所需的主要步驟。

本集團的報告能力令其得以獲取有關內部紓困範圍內潛在負債的最新資料。該等能力定期用於提交監管文件，並受到穩妥的內部控制及管治。

¹¹ 按價值計算，一項 MREL 工具佔本集團內部 MREL 資源少於 1%，並未包含觸發因素的第二部分（倘英倫銀行將渣打集團有限公司納入處置，則使主管當局能夠撇減工具）。本集團持續就納入觸發因素與相關業務所在地的監管機關接洽，並認為這不會對本集團可處置性產生重大影響。

因重要附屬公司發行的內部 MREL 資源與渣打集團有限公司發行的外部 MREL 資源的形式、期限、利率或貨幣的錯配，持續得到主動管理及監控，以確保其不會對本集團的可處置性構成任何風險。本集團亦設有完善的程序，以監察及管理適用於渣打集團有限公司的純淨控股公司門檻¹²。

執行外部 MREL 的紓困及撤減內部 MREL 所需的步驟已載於手冊內，並已按照第 6 節所述的框架進行測試。

(b) 處置中估值

處置可行性評估框架目標：如要被視為變得可處置，公司應滿足具備估值能力的目標，讓估值師能夠進行足夠及時和穩健的估值，以支持有效的處置。

本集團對處置能力的估計旨在支持獨立估值師在整個處置時間表中進行估值分析，以滿足及時性和穩健性的必要水平。這包括確保可靠的數據隨時可用，且模型的靈活性足以容許進行快速調整及敏感度分析。本集團的能力利用其現有的財務報能力，並在必要時包括額外的、針對處置程序的能力。

四種處置中估值中每一種的高級方法概述如下。

- *估值 1 (即將破產或很可能破產)*：為了解本集團是否即將破產或很可能破產，本集團可以利用其財務及資本報告引擎。
- *估值 2 (資產及負債估值)*：為釐定須透過處置行動解決的已產生及預期虧損的程度，本集團使用其處置中估值數據庫及常規業務估值，以及流動性報告程序，對本集團的資產及負債進行保留及出售估值。
- *估值 3 (股權估值)*：為估計本集團股權在處置後的市場價值，本集團使用其處置中估值及常規業務壓力測試工具，提供所需的預測財務指標。該等工具使本集團能夠模擬紓困的工具及不同重組策略的效果。假設及敏感度可按情況予以調整，以評估替代處置方案、不同經濟場景及替代重組策略的影響。
- *估值 4 (估計破產的後果)*：為估計本集團進入破產而非處置時對債權人的後果，本集團維護所有重要實體的債權人層級結構，並使用估值 2 能力及常規業務流動性報告程序，估計各債權人類別的潛在回收情況。

本集團設有處置中估值手冊，當中載列獨立估值師如何使用本集團的估值能力，包括使獨立估值師進行估值以及及時獲取必要資料和接觸必要的人員所需的步驟。

英倫銀行在其二〇二二年評估中識別有關本集團處置中估值能力的缺陷。為解決與該缺陷相關的問題，本集團提供並測試了其估值 3 能力的改善方案，加強同時對多個重組策略進行模擬並進行及時的敏感度分析以支持業務重組計劃發展的能力。

英倫銀行二〇二四年的評估識別出一個需進一步加強的領域，該領域與本集團提供足夠強大的處置中估值的能力有關，而該能力可支持英倫銀行的決策。本集團持續進行的工作項目包括完善若干估值控制、管治安排和支持決策的文件，以解決本集團內部及外部的保證工作以及英倫銀行評估活動所產生的觀察結論，並對本集團在所有四項估值中的能力進行全面測試。這項活動將進一步提高本集團估值能力的穩健性，並有望彌補英倫銀行所識別需進一步加強的領域。

全面測試預計於二〇二四年下半年進行，測試結果納入未來的工作計劃。

(c) 處置中資金

¹² 純淨控股公司門檻旨在限制與內部 MREL 具有同等地位但不符合內部 MREL 資格標準的處置實體的負債金額，其載於英倫銀行關於設定內部 MREL 方法的政策聲明：<https://www.bankofengland.co.uk/paper/2021/the-boes-approach-to-setting-mrel-sop>。

處置可行性評估框架目標：如要被視為變得可處置，公司應確保能夠繼續履行到期義務，能夠估計、預測和監察其潛在的流動性資源和需求，並在處置過程中和整個處置中調動流動性資源。

為使本集團能夠在整個處置時間表內監控、預測及管理其流動性需求，本集團維持自動化而靈活的現金流分析工具，可預測本集團長期的現金狀況。有關現金流出及產生流動性的行動的假設可每日調整（並在下一天提供輸出），以反映壓力期間的變動情況。該工具亦使本集團可釐定重組選項對其流動性狀況的影響。

為監察處置期間可獲得的流動性來源，本集團編製報告，以識別可轉售予第三方（包括中央銀行）的不作為負債抵押品。這些報告亦可用於預測抵押品餘額隨時間的推移如何減少。

本集團所有受監管實體持續擁有超過監管要求的流動性盈餘。我們已識別並持續檢討可在整個壓力持續期（包括處置程序中）產生流動性的管理行動。作為此項工作的一部分，本集團繼續就抵押品於處置程序中可用於獲取流動性的程度與中央銀行及業務所在地機關當局接洽。

處置中資金手冊載列如何於處置程序中使用本集團的能力。

英倫銀行在其二〇二二年評估中識別有關本集團處置中資金能力的缺陷。此後，本集團已改善其能力，包括：自動生成有關本集團長期現金狀況的資料；建立對本集團現金狀況進行自動化分析的能力（假設處置前壓力期後方進入處置程序）；以及完善抵押品報告，以便更及時地識別及預測可用的抵押品結餘。我們不斷測試（包括於常規業務壓力測試期間及二〇二三年市場活動期間）改善後的能力，並彌補英倫銀行在二〇二二年可處置性評估中識別的缺點。

本集團亦已完成英倫銀行制定的計時演練，展示其處置中資金能力的穩健性及靈活性。

5.2 結果 2：連續性及重組

概要

為使處置有效並擁有充裕的財務資源，本集團將需要在整個處置及隨後的重組過程中確保向客戶提供的關鍵職能得以繼續運作。這意味著確保與主要供應商、FMI 服務提供商及金融交易對手的互動不會因進入處置程序而中斷，也意味著能夠釐定及執行可靠的業務重組計劃，以解決破產的原因並以能夠長期維持關鍵職能的方式重組業務。

根據單點切入內部紓困策略，本集團的經營實體預期將保持充足資本、保留其來自相關當局的授權，並繼續履行其付款及履約義務，包括向供應商及交易對手履行有關義務。本集團有能力及安排支持其連續性，包括為確保本集團與第三方的合約不會僅因本集團進入處置程序而終止（惟本集團須繼續履行其付款及保證金義務）所設計的安排，以及能夠精細地分析其營運、財務及 FMI 關係以識別潛在的連續性風險並減輕導致處置的行動的能力。

本集團亦須能夠有效並及時地計劃及執行重組。本集團採納確定重組方案的流程及評估框架，連同其財務及其他能力，用以確定最佳重組策略，並根據導致處置的情況，制定完整的業務重組計劃。於釐定最佳重組策略及制定完整的業務重組計劃時，本集團將使用其營運能力，分析營運及 FMI 依賴關係，並考慮該等關係如何透過重組而演變。

有關為滿足可處置性評估框架對金融合約的連續性、處置中營運連續性、取用 FMIs 的連續性及重組計劃的目標而維護的能力的進一步資料載於下文(a)至(d)段。

(a) 金融合約的連續性（擱置）

處置可行性評估框架目標：如要被視為變得可處置，公司應適當地應付在進入處置程序時提前終止金融合約的風險，以限制可能因處置而產生的對其穩定性及更廣泛金融體系（即市場蔓延）的任何影響。

作為處置制度的一部分，英倫銀行和其他當局擁有「擱置」金融合約的法定權力，可暫時阻止交易對手行使終止權及若干其他權利。為支持上述權力在受外國法律規管的合約中的效力，審慎監管局及其

他當局已引入規例，要求相關的金融合約包含合約條款，據此，交易對手同意確認申請擱置適用於相關處置制度下的公司。

本集團設有流程及控制措施，以確保擱置規例適用的合約確認範圍內的金融合約包含適當的合約條款，可應付處置程序中提前終止該等合約的風險。

本集團亦維持報告能力，使其可識別交易對手並取得其財務聯絡人的關鍵資料，例如其適用法律以及其是否包含擱置語言的合約確認。

本集團亦有進一步能力識別及分析剩餘的提前終止風險，有關風險例如，交易對手根據適用規例獲豁免擱置要求的合約確認，或本集團實體於法定擱置權力及擱置規例的合約確認不存在的司法管轄區所訂立的金融合約。

我們已記錄編製該等報告及評估提前終止風險的流程，並定期進行測試，以確保能夠及時執行。

為進一步支持金融合約在處置中的連續性，本集團已制定流程，以便其於整個處置時間表內與交易對手合作。與交易對手合作所需的步驟（包括如何利用其報告功能與交易對手合作）以及相關的輔助資料均載於手冊內。

(b) 處置中的營運連續性(OCIR)

處置可行性評估框架目標：如要被視為變得可處置，公司應確保其營運連續性安排可確保在進入處置程序時連續運作並允許進行穩定後重組，以確保銀行服務及關鍵職能的連續性，從而取得連續性結果。

為支持銀行服務及關鍵職能在整個處置及處置後重組過程中連續運作，本集團已確定業務單位或實體為履行該等服務及職能而需要獲得的關鍵服務，並已採取行動確保從財務、營運及法律的角度而言，該等服務應連續運作。

本集團已識別各法律實體所提供的關鍵職能¹³及核心業務線¹⁴，以及支持該等職能及業務線的程序。我們已確定關鍵職能及核心業務線，並使用為此而維護的框架定期重新評估。

我們已評估支持關鍵職能及核心業務線的流程，而該等被視為關鍵服務¹⁵的流程將進一步對應至支援該等流程的團隊、系統及第三方服務供應商。

有關本集團的關鍵職能、核心業務線及支援該等職能及業務線之關鍵服務的資料均載於服務目錄。

本集團的經營模式包括國內、區域及集團樞紐服務供應商以及專職服務公司（如 3.2 節所述），上述各項將支持處置及促進重組。提供服務的合約框架已合併至集團內部的主服務合約中，且標準作業模式已編入服務目錄。

服務目錄會在處置及重組規劃期間使用，以識別依賴關係並採取行動（包括擬訂過渡服務協定，以支持處置後重組）確保所提供服務的連續性。

為進一步支持連續性，本集團已制定流程，確保第三方服務供應商及物業合約不會因本集團進入壓力期或處置期而改變提供服務的安排。

為確保於整個處置程序中支付關鍵服務的運作成本，本集團每年計算與關鍵服務相關的成本，並維持一定比例於一個易於變現資產的獨立投資組合，該等資產可以清算並轉移至當地經營賬戶。

¹³ 其失敗會導致對於實體經濟的運作以及相關國家的金融穩定至關重要的服務中斷的活動。

¹⁴ 為公司或其集團提供收入、利潤或特許經營權價值的重要來源的業務線及相關服務。

¹⁵ 處置程序中提供關鍵職能或核心業務線時所需。

OCIR 手冊載有為促進銀行服務及關鍵職能的連續性而於處置程序中採取的主要步驟。

(c) 金融市場基礎設施(FMIs)

處置可行性評估框架目標：如要被視為變得可處置，公司應能採取一切合理措施，促進繼續使用清算、支付、結算及託管服務，以維持處置中運作（確認該等服務的供應商可保留一定程度的酌情權，決定其是否終止公司的會員資格）。

本集團已識別其與 FMI 服務供應商（包括受監管機構管理的服務供應商）的所有關係，並已採取措施促進持續接觸關鍵 FMI。有關本集團的 FMI 關係及其主要特質（例如對本集團的會員資格要求及重要性）的詳細資訊會每年進行維護及檢討。

本集團亦設立框架，以識別提供關鍵 FMI 服務¹⁶的 FMI 服務供應商，包括支援關鍵職能及核心業務線的供應商。

所有 FMI 關係均與本集團實體、關鍵職能及核心業務線建立對應關係，此項資料記錄於第 5.2(b)節所述的服務目錄中。服務目錄資料可用於識別處置中的關鍵 FMI 關係、FMI 服務供應商提供的服務如有任何變更將影響本集團的部門，以及重組將影響的 FMI 關係。瞭解關鍵 FMI 關係亦使本集團能夠優先採取行動，促進取用處置的連續性。

本集團亦有能力分析報告與 FMIs 的交易數據。該等數據將用於處置程序及重組計劃中，以加強對 FMI 服務提供商的義務及使用模式的理解。

本集團已與 FMI 服務供應商聯繫，並對服務條款進行分析，以瞭解本集團的處置對 FMIs 所提供的服務可能構成的影響，包括 FMIs 在處置之前是否可能需要採取任何額外行動以促進取用的連續性，以及是否需要應急計劃。本集團已制定手冊，當中載列可採取的主要步驟，以確保促進處置中 FMIs 取用的連續性，並期望關鍵 FMIs 可在繼續滿足成員資格要求的情況下允許取用的連續性。

(d) 重組計劃

處置可行性評估框架目標：如要被視為變得可處置，公司應能夠因應適用於該公司的優先處置策略，在處置中有效地及時規劃及執行重組。

本集團已制定流程以支持在進入處置程序後及時制定及執行業務重組計劃。

本集團設有可用的重組方案識別框架，利用既定的恢復計劃框架，以識別一系列合理處置情境中可用的重組方案。本集團至少每年根據財務影響、適銷性、可分離性及特許經營影響等因素評估重組方案是否可靠。

本集團亦設有評估框架，以便進一步評估及組合重組方案，因應處置情況制定最佳重組策略。本集團的處置中估值、資金及營運連續性能力以及現有財務報告能力（如業務及全國業績報告以及集團內部網絡收入資料）提供的管理資料將用於評估不同的重組策略。

為使重組策略能夠在規定的時間範圍內達成一致並記錄在案，並達到所需的詳細程度，本集團維護重組手冊及業務重組計劃模板。

英倫銀行在其二〇二二年評估中識別有關本集團重組計劃能力的缺陷。此後，本集團持續測試及改善其重組能力，包括透過一項全面演練檢討本集團如何執行附圖解的全集團重組策略，以及本集團的處置能力（尤其是財務建模能力）如何支持該策略。透過此項工作及透過常規業務重組活動的經驗，本集團已確認進一步重組方案及進一步改善其評估重組方案的框架，並已完善管理資料及支援重組的手

¹⁶ 指清算、支付、證券結算及託管活動、職能或服務，若停止這些活動、職能或服務，可能導致公司一項或多項重要職能癱瘓（或嚴重影響其執行）。這包括其持續履行對清算、支付、證券結算或託管活動、職能或服務得以繼續乃必要條件的相關的活動、職能或服務。關鍵 FMI 服務可透過 FMI 或 FMI 中介機構提供予公司。

冊。此項工作亦已影響對估值 3 能力作出的改善措施。我們已測試該等改善措施，包括通過英倫銀行制定的計時重組計劃演練，展示其處置能力可支持及時識別可靠的重組策略。

英倫銀行二〇二四年的評估識別出本集團執行其重組方案的能力的缺陷。本集團已制定工作方案，針對其提供服務的模式及營運基礎設施如何透過重組演變，完善本集團的評估及紀錄，以就重組相關的執行風險提供進一步見解，並提高重組時間及成本估計的準確性。這項活動將進一步提升本集團計劃執行已識別重組方案的能力，並有望彌補英倫銀行所識別的缺陷。

這項工作預期將於二〇二四年十二月底前完成並進行測試，測試結果將得以解決或將納入未來的工作計劃中。

5.3 結果 3：協調及溝通

概要

處置可行性評估框架目標：如要被視為變得可處置，公司應能夠於執行處置程序時確保其關鍵角色配備適當的人員及獲激勵、確保其管治安排可提供有效的監督及適時的決策，以及確保與員工、當局及其他外部利益相關者進行及時而有效的溝通。

為使上文數節所描述的能力及流程有效，本集團需要能夠作為一個組織有效地運作，並適當地適應處置的要求及情況。尤其是，其將需要展現本集團、附屬公司、業務及職能之間的清晰協調、實用而全面的溝通策略以及明確的角色及責任，包括如何解決任何利益衝突。

為此，本集團設有總處置手冊，提供董事會及本集團管理團隊於整個處置程序中須進行的關鍵活動及作出的決策之全面情況。董事會及集團管理團隊將藉此機會協調處置及重組。總處置手冊以各個障礙的手冊為基礎，手冊記錄支持董事會及集團管理團隊作出決策所需的營運步驟，以及處置過程中的行為。

英倫銀行在其二〇二二年評估中識別有關本集團實現協調及溝通結果方針的缺陷。此後，本集團已進一步將協調及溝通能力嵌入多個法律實體。目前，本集團已為法律實體及分支機構制定個別國家手冊，涵蓋本集團逾 90% 的資產負債表。國家手冊載列國家管理團隊和國家委員會（如適用）的關鍵活動，並說明有關活動如何影響根據總處置手冊在集團層面作出的決策和進行的活動。我們已透過載有支持國家管理團隊作出決策所需的營運步驟的國家手冊附件，以及透過實體層面的全面測試，進一步將特定的處置能力嵌入各司法管轄區。上述改善措施乃針對英倫銀行在其二〇二二年評估中指出需進一步加強的範疇而作出。

(a) 管理

為確保關鍵工作角色配備適當的人員並激勵僱員在整個處置期間留任本集團，本集團維護基於常規業務流程的危機人力資源計劃。此計劃的關鍵要素包括：

- 核心危機人力資源流程及活動概要，以建立明確的問責制，以應付處置中的該等流程；
- 確定很可能對處置而言屬至關重要的關鍵角色及其他僱員的流程；
- 處置保留工具包，可激勵及挽留擔任對處置而言屬至關重要的關鍵角色的僱員及其他僱員；及

- 描述於需要時如何應用常規業務繼任計劃流程確保快速移交關鍵角色。

(b) 管治

為使管治安排能夠在處置中提供及時而有效的決策及監督，本集團使用其既定危機管理框架以及特定的處置管治框架。處置管治框架的關鍵要素包括：

- 附圖解的處置管治架構，以及董事會、集團危機管理團隊與企業、職能部門及國家危機管理架構之間的預期角色、職責及報告架構；
- 把紓困管理人納入集團管治架構流程，以及快速加入及熟悉本集團的內部紓困管理人的流程；
- 處置中所設想的核心管治活動，例如召集危機管理架構、在需要時替換董事會成員、在需要時成立董事會及附屬委員會，以協調及監督處置程序及其後的重組，以及使本集團回復到常規業務；
- 審視決策權及責任，以及處置中該等決策權及責任如何受到影響；及
- 就渣打集團有限公司及其主要附屬公司而言，分析董事的職責及法律實體之間的糾紛、董事的利益衝突，以及處置中可能產生的其他管治問題及可採取的紓緩措施。

(c) 溝通

為在整個處置過程中與客戶、員工、當局及其他外部利益相關者進行及時而有效的溝通，本集團設有金融危機溝通計劃，該計劃乃基於其常規危機管理溝通能力。此計劃的關鍵要素包括：

- 確定本集團在處置中需要與之溝通的內部及外部利益相關者群體，並就與每個群體使用的適當級別的消息傳遞及溝通渠道提供指引；
- 現有溝通流程、人員及技術的詳盡概覽，以及如何在處置中將其用於與該等利益相關者溝通；
- 有關本集團主要股份上市的市場披露責任（以確保於整個處置過程中持續遵守該等責任）；及
- 為應對二〇二三年的市場事件，我們準備了一份手冊，當中載列監察、評估及回應社交媒體內容所需的步驟，而有關於社交媒體內容可能暗示本集團的財務狀況正受到威脅。

6. 對處置可行性的保證

本集團制定了穩健的安排，以維護、測試和提高其處置可行性的能力，並向董事會保證本集團能夠持續不斷地滿足處置可行性的成果。

本集團將繼續專注於確保其處置可行性的能力接受適當嚴格的測試，在適當情況下不斷改進，並完全納入本集團的常規業務框架。

6.1 測試

測試是本集團保證框架的關鍵組成部分，用於評估能力是否有效、是否已準備就緒，或可以改進的地方。本集團在首個處置可行性評估框架週期測試的基礎上繼續進行測試，測試活動的範圍和複雜程度不斷增加，以反映本集團處置能力的成熟度。

除了在開發和實施階段對能力進行廣泛測試外，還進行進一步測試，以保持和提高本集團的處置可行性，並將其作為常規業務的一部分。本集團繼續採用障礙級別測試和全面測試，前者可確保具體的處置能力按預期運作並保持其適用性，後者可檢視各種能力如何共同運作、管理信息的適用性以及高級管理層決策的有效性。

障礙級別測試確保具體的處置能力按預期運作，並保持其適用性。障礙級測試包括對障礙手冊和相應能力進行演練和操作測試，並酌情根據本集團的營運風險框架測試對障礙能力的控制。

全面測試檢視多種能力如何共同運作、管理資訊的適用性以及高級管理層決策的有效性。全面測試包括與本集團董事會和各國董事會進行模擬演練，向董事會成員提供使用障礙級遊戲手冊製作的管理信息，並要求彼等對說明性的處置情景作出反饋。為確保各利益相關者充分了解其在處置中的角色和責任，並為有效應對做好準備，在模擬演練之前會與高級利益相關方和危機管理機構舉行預備會議，以反映處置中將遵循的治理方式。

本集團維持穩健、協調的前瞻性測試計劃，確保持續不斷地測試各種能力，並支援本集團對其處置可行性的評估。以風險為基礎的測試方法可確保優先對特定重要領域進行測試，測試方式與所測試的能力相稱並量身定制。

測試活動的結果將記錄在案，並透過第 6.4 節所述的治理結構追蹤所確定的能力改進。

除自身測試外，本集團還對英倫銀行設定的定時測試和資訊要求做出反饋，作為其對本集團能力的獨立保證的一部分。

6.2 獨立保證

本集團利用三道防線和外部顧問為本集團處置可行性的能力提供獨立保證。

所有處置可行性治理機構均有風險職能部門的代表。風險職能部門對本集團的處置可行性能力進行獨立審查和挑戰，參與所有重大測試活動，並追蹤能力改善計畫的進展。其也對本集團的處置可行性自我評估進行審查和挑戰，並向董事會風險委員會獨立報告處置可行性活動。

本集團內部審核部門根據監管要求和針對監管回饋採取的行動，獨立審查和挑戰障礙能力。本集團內部審核部門向高層管理層和董事會審核委員會報告其審核結果。

在某些情況下，本集團也會尋求外部保證提供者的保證和挑戰，例如，當彼等擁有相關領域的專業知識時。

6.3 將處置可行性納入風險與控制框架

6.4 處置可行性已被納入本集團企業風險管理框架以及適用於特定障礙能力的常規業務風險和控制框架。這使本集團能夠充分利用其風險與控制自我評估。風險與控制自我評估由作為第二

道防線的營運風險部門負責監督，以識別和評估支援本集團處置可行性的流程中固有的營運風險。本集團確保在常規業務框架發展過程中考慮到處置可行性。

6.5 處置可行性的治理

本集團明確界定了處置可行性的角色和責任，並透過建立治理模式進一步考慮處置可行性問題，使處置可行性能夠透過常規業務的安排得到監督、維護和改進。

董事會和高級管理層對本集團的處置可行性進行監督。本集團管理團隊、董事會風險委員會和董事會除了在適當的時候參與演練和模擬演習外，還會收到有關本集團處置可行性的最新進展。

渣打集團有限公司董事會對本集團的可解性負最終責任，董事會風險委員會負責最終批准提交給審慎監管局的可解性評估報告。

本集團財務官負責高級管理人員制度的處置評估，並監督有關其治理的內部流程。每個障礙均有指定的負責人，負責確保本集團繼續履行與各自障礙和相關監管要求有關的義務。

財務部首席風險官對處置可行性進行全面審查和挑戰，同時相關風險職能部門對每個障礙進行進一步監督。

處置可行性計劃指導小組每六個月召開一次會議，倘需要則更頻繁地召開會議，該小組匯集了來自各業務和職能部門的高級管理人員，對處置可行性要求做出全公司範圍的戰略反饋。處置可行性論壇每季度召開一次會議，成員包括每個障礙的所有者和本集團三道防線的代表，確保在常規業務協調關鍵的處置規劃活動。此外，每個障礙均有自己的治理安排。這種模式確保將能力的治理和監督納入與之關係最密切的職能和業務中，並將處置可行性作為本集團治理中的一個考慮因素牢牢紮根。

詞彙

二〇〇九年銀行法	該法例確立了英國的處置機制，並載列了英倫銀行作為英國處置機關的責任及權力。
董事會	渣打集團有限公司董事會。
董事會風險委員會	董事會風險委員會。
英倫銀行	英倫銀行。
業務重組計劃	一項須於內部紓困後制定及實施的計劃，以解決公司破產的根源及恢復長期持續經營。
核心業務線	對公司或其集團而言，是收入、利潤或特許經營價值的重要來源的業務範圍和相關服務。
危機管理小組(CMG)	由具全球系統重要性銀行(G-SIB)的主要監管及處置機關組成的組織，目的為加強對 G-SIB 造成影響的跨境金融危機的應對工作，以及方便對其進行管理及處置。
重要職能	由出現問題會導致對實體經濟運作以及相關國家金融穩定性至關重要的服務中斷的銀行所進行的活動。
關鍵服務	本集團各業務部門或實體為提供重要職能及核心業務線所需的服務。
外部 MREL	集團處置實體對外發行的 MREL 資源。
即將或很可能破產	觸發審慎監管局或金融市場行為監管局對公司作出處置的一部分而進行的評估。這包括公司是否即將無法滿足或很可能無法滿足其獲授權的最低要求。
金融市場基建 (FMI)	支付系統、中央證券存管機構、證券交收系統及中央交易對手。
金融市場基建提供者	金融市場基建及金融市場基建中間人。
內部 MREL	附屬公司向集團處置實體發行的 MREL 資源。
自有資金及合資格負債的最低要求(MREL)	維持符合特定標準的最低權益及負債的要求，使處置機關可在公司破產時執行處置策略。
處置中的運作持續性(OCIR)	可讓公司的關鍵服務在出現壓力或處置持續的運作安排的監管規定。

審慎監管局	英國審慎監管局。
處置實體	集團內根據集團處置策略被應用處置權力的實體。
處置可行性評估框架	英倫銀行發佈的政策框架，當中載列英倫銀行評估公司處置可行性的方法，並讓公司承擔評估及證明其處置預案的責任。
渣打集團有限公司	本集團的最終控股公司及其處置實體。
暫緩執行	根據《2009年銀行法》的規定，處置機構暫停合約項下的終止權、付款權和其他權利長達兩個工作天。

重要通知

前瞻性陳述

本文件可能包含根據現時期望或信念，以及對未來事件之假設而作出之「前瞻性陳述」。該等前瞻性陳述可以其不僅與過往及現時的事實相關來予以識別。前瞻性陳述通常使用「或會」、「或能」、「將會」、「預期」、「有意」、「估計」、「預計」、「相信」、「計劃」、「尋求」、「繼續」或其他具有類似涵義之字眼。

由於前瞻性陳述本身之性質使然，其受制於已知及未知風險以及不明朗因素，且可受可能導致實際結果以及渣打集團有限公司及其附屬公司（「渣打」或「本集團」）的計劃及目標與前瞻性陳述中所表達或隱含者有重大不同之其他因素所影響。本文件接收者不應依賴且被勸喻不可依賴任何前瞻性陳述。有多項因素可能導致實際結果與前瞻性陳述中所表達或隱含者有重大不同。可能導致實際結果與前瞻性陳述中所述者有重大不同的因素包括（但不限於）全球、政治、經濟、商業、競爭、市場及監管力量或狀況變動、未來匯率及利率變動、環境、社會或實際風險變動、法律、監管及政策發展、準則及詮釋變動、本集團減輕氣候轉變影響的能力、健康危機及疫症產生的風險、稅率變動、未來業務合併或出售及本集團其他特定因素。本文件所載的任何前瞻性陳述乃基於過往或現時的趨勢及／或本集團活動作出，概不應被視為該等趨勢或活動將在未來繼續的聲明。

本文件的陳述無意作為溢利預測或暗示本集團於本年度或未來年度的盈利將必定達到或超過本集團過往或已公佈的盈利。各項前瞻性陳述之時效僅截至有關陳述之日為止。除任何適用法例或規例的規定外，本集團明確表示概不就修訂或更新本文件所包含的任何前瞻性陳述承擔任何責任，不論該等陳述是否因新資料、未來事件或其他因素而受到影響。

金融工具

本文件的內容概不構成於任何司法權區內買賣任何證券或其他金融工具的要約或招攬，亦不構成任何證券或其他金融工具或任何其他事宜作出的推薦或意見。