



standard
chartered

渣打集團有限公司 - 處置應對方案

二〇二二年六月十日

目錄

章節	頁次
1. 緒言	3
2. 英國處置框架	4
2.1 處置的目的	4
2.2 英國處置框架	4
2.3 對處置可行性的承諾	4
2.4 處置規劃及本報告	5
3. 本集團的概覽	6
3.1 業務及法律實體架構	6
3.2 營運模式	6
3.3 法律實體架構變動	7
4. 本集團的處置策略	8
4.1 本集團的單點進入內部紓困策略概覽	8
4.2 跨境考量因素	8
4.3 單點進入內部紓困如何重組本集團的資本	9
4.4 可處置性結果	10
4.5 本集團將如何促進處置	10
5. 實現可處置性結果	14
5.1 結果 1：充裕的財務資源	14
5.2 結果 2：連續性及重組	16
5.3 結果 3：協調及溝通	18
6. 問責、保證及測試	21
6.1 問責	21
6.2 保證	21
6.3 內嵌處置可行性	21
6.4 測試	22
7. 進一步提高本集團的處置可行性	23
7.1 結果 1：充足的財務資源	23
7.2 結果 2：連續性及重組	24
7.3 結果 3：協調及溝通	24
詞彙	25

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、未來滙率及利率變動、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。

本文件的譯本與英文本如有任何歧義，概以英文本為準。

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，目的為將對其所提供的關鍵服務及其所服務的客戶的影響降至最低。所有處置程序均由英倫銀行負責規劃及執行，但本集團於應對處置程序方面亦肩負重要責任。

該等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，多年來一直接接受監管審閱，並不斷作出改進。此外，本集團訂有全面的恢復計劃，當中（其中包括）載有一套可讓管理層可在壓力環境下實施讓本集團恢復至穩定及可持續狀況的行動。英倫銀行僅會在其與審慎監管局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，運用二〇〇九年銀行法所賦予的法定權力處置本集團。

本集團已通過多年努力投入大量資源使處置變得可行。重點是建立內嵌於本集團的基礎設施、流程及管理架構的長期可持續能力。本集團已制定流程支持英倫銀行的處置可行性結果，讓本集團可重組資本及回復穩定，並可於其後進行重組。本集團繼續將處置可行性內嵌於其常規業務的過程及決策中，並繼續致力與英倫銀行合作不斷提升其處置應對方案。

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。本集團同意該處置策略可行，其旨在達至英國的法定處置目標，以及本集團海外機關的目標，使關鍵職能得以繼續運作，協助集團可繼續在其經營所在國家為客戶提供銀行服務。

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。本集團將每兩年就處置應對方案作出報告，而英倫銀行將每兩年公布其對本集團處置可行性的評估。因此，預期下一份報告將於 2024 年 6 月刊發。

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。」¹

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。

英倫銀行在其網站「處置」部分中刊發一系列材料，說明英國的處置框架以及英倫銀行進行處置的方法。²

2.3 對處置可行性的承諾

英倫銀行向英國議會承諾，英國的主要銀行將於二〇二二年前變得可處置。在過去十多年來，英倫銀行一直審視令銀行變得可處置的方法。其已識別多個阻礙銀行集團處置的障礙，並已形成旨在確保於二〇二二年前消除或大致緩解有關障礙的政策預期。

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，二〇一九年七月更新）》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：

¹英倫銀行（二〇一八年）「Introduction to the Resolvability Assessment Framework」第 2 頁。

²可於以下連結瀏覽：<https://www.bankofengland.co.uk/financial-stability/resolution>。

³可於以下連結瀏覽：<https://www.bankofengland.co.uk/financial-stability/resolution/resolvability-assessment-framework>。

- 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)；
- 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。

本集團已主動採取行動使其能夠達到處置可行性結果，以及緩解已識別的障礙（包括處理英倫銀行相關政策），尤其是阻礙本集團確實執行英倫銀行優先處置策略的情況。該等步驟的概要載於第 5 節。

2.4 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找出如何可消除或大大緩解已識別之處置方法的潛在障礙。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。誠如第 1 節所示，英倫銀行亦會公開其對本集團及英國其他主要銀行處置可行性的評估。

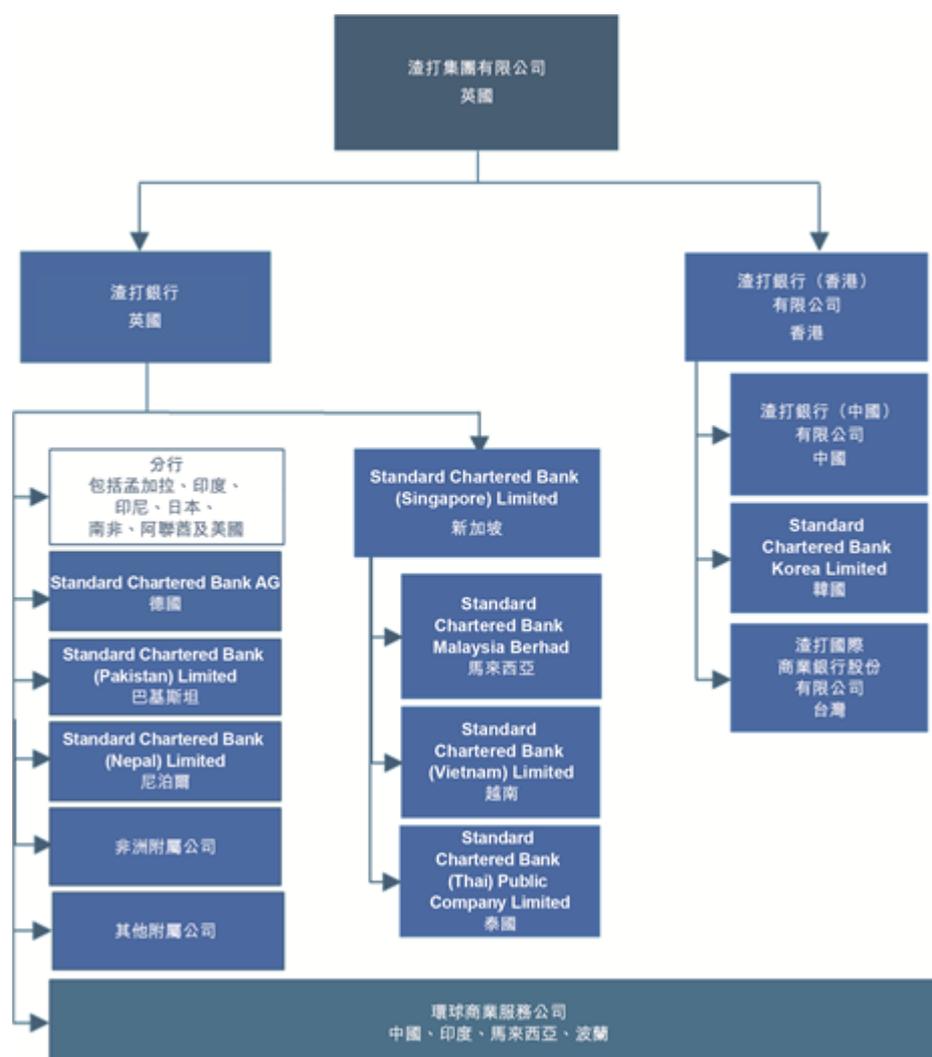
3. 本集團的概覽

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，被金融穩定委員會指定為具全球系統重要性銀行。

本集團在 59 個市場⁴開展業務，並透過其網絡為全球近 150 個市場的客戶提供服務。我們在三個地區服務兩種客戶類別，並由九個全球職能部門提供支援。三個地區為：亞洲；非洲及中東地區；以及歐洲及美洲地區。兩種客戶類別為：企業、商業及機構銀行業務；及個人、私人及中小企業銀行。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。

本集團透過下圖所示的簡化法定實體架構進行業務。



3.2 營運模式

本集團在其業務所在的許多國家提供「重要經濟職能」。重要經濟職能被視為其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活動。

⁴誠如日期為二〇二二年四月十四日的新聞發佈所載，本集團現時打算退出非洲及中東地區內七個市場的境內業務，並在另外兩個市場僅專注於企業、商業及機構銀行業務，惟須待取得監管機構的批准後，方可作實：<https://www.sc.com/en/media/press-release/standard-chartered-announces-changes-to-refocus-and-simplify-its-presence-in-africa-middle-east-region/>

為使重要經濟職能在整個處置過程中可繼續運行，支持有關職能的關鍵服務亦必須繼續。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：

- 國內服務提供商；
- 區域服務提供商；
- 集團樞紐服務提供商；及
- 專職服務公司（環球商業服務公司）。

環球商業服務公司專注於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。

該等服務由本集團全資擁有。

在處置過程中，在第 5 節所述安排的支持下，該營運模式應可支持本集團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

本集團的法律架構變動受內部管治規限，並須經監管機構審閱。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。

近期法律實體架構重大變動的例子包括透過向渣打銀行（香港）有限公司轉讓於中國、台灣及韓國的附屬公司成立本集團的大中華及北亞地區區域中心，以及透過向 **Standard Chartered Bank (Singapore) Limited** 轉讓於馬來西亞、泰國及越南的附屬公司成立東盟區域中心。

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。

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實體渣打集團有限公司。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撤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，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，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。

因此，內部紓困被視為英國最大型及最複雜銀行的最合適選擇。

4.2 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）、本集團經營業務所在其他國家當局（「業務所在地監管機關」）及本集團自身之間的高度協調及參與。其亦要求渣打集團有限公司及其附屬公司的董事會及管理層之間的協調及參與，而本集團已具備促成彼等之間協調及參與的能力。

自二〇一一年起，本集團已有一個由英倫銀行、審慎監管局及主要業務所在地監管機關組成的危機管理小組(CMG)。⁵CMG 定期舉行會議，討論本集團的優先處置策略，並檢討本集團及英倫銀行進行的處置規劃工作。本集團處置規劃的方針是讓全公司的能力達到總公司所在地及業務所在地監管機關的目標。CMG 一直監督該項工作。除與 CMG 保持聯繫外，本集團亦定期就處置規劃與總公司所在地及業務所在地監管機關進行雙邊溝通。

單點進入內部紓困策略其中一個關鍵特徵是財務資源從處置實體順流至集團內的主要附屬公司⁶。該等資源為業務所在地監管機關提供保證，保證主要附屬公司產生的虧損及資本重組需要會得到覆蓋，從而保護當地存款人及債權人的權益。此舉（連同其他已發展的能力）應可確保主要附屬公司在陷入不可持續經營狀況時以及任何後續重組的整個過程中繼續獲得授權並符合當地要求，降低業務所在地監管機關採取與單點進入處置策略不符行動的風險。經營實體的資本重組於下文進一步解釋。

⁵包括香港、新加坡、韓國、中國、美國、印度及阿拉伯聯合酋長國的審慎及處置機關。

⁶本集團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。

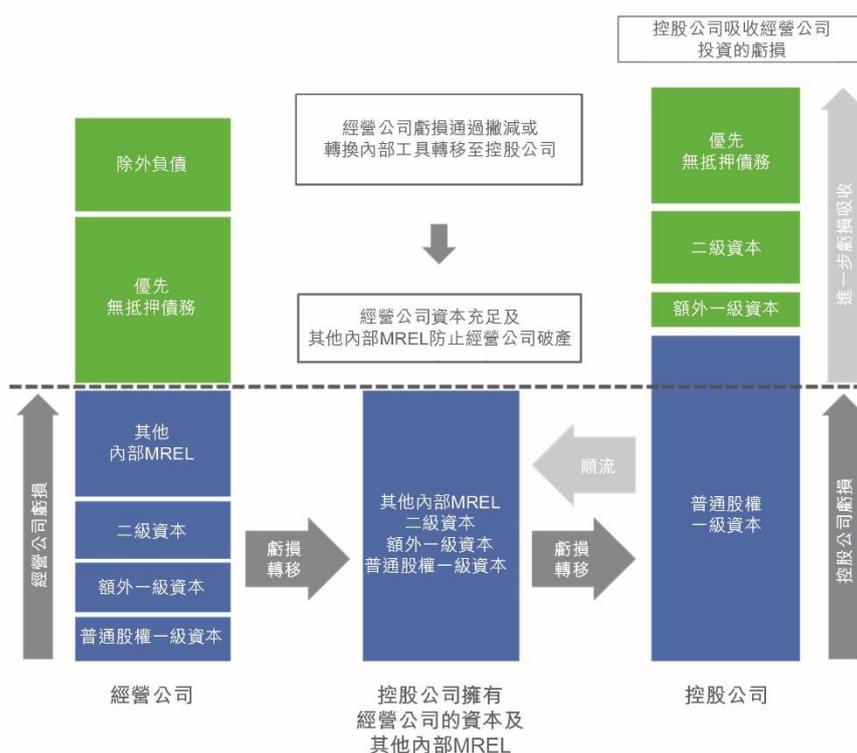
4.3 單點進入內部紓困如何重組本集團的資本

為使本集團在處置時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質素的股份及債務（稱為外部 MREL）。同樣地，本集團的主要附屬公司需要直接或間接向渣打集團有限公司發行特定金額及質素的股份及後償債務（稱為內部 MREL）。⁷其他附屬公司亦會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。

單點進入內部紓困應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。這表示普通股及其他股權工具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。債務責任被撇減的債權人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」。⁸

該流程載列如下。



⁷ 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>。

⁸ 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>。

4.4 可處置性結果

為支持其優先處置策略，本集團需要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：

- i. *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；
- ii. *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
- iv. *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，這應該能夠實現有序的處置及重組。

第 5 節描述了本集團為實現該等可處置性結果而開發的能力。

4.5 本集團將如何促進處置

為方便執行單點切入內部紓困處置策略，本集團已建立一個框架，以管理從危機開始及啟動處置前應急計劃（連同恢復計劃）到處置後重組的處置過程。該框架建立在英倫銀行可處置性評估框架中規定的程式化處置時間表之上。

該框架預計單點切入內部紓困處置策略將包括四個階段，即「處置前應急計劃」；「處置週末」；「內部紓困期」及「重組期」。

本集團已制定總處置手冊及障礙級別手冊，使其能夠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。手冊列出整個處置時間表中關鍵活動的職責，並展示如何在處置情景中運用有關能力。有關手冊亦為定期測試處置能力的有效性提供合適框架。

下文概述如何在整個處置時間表中部署本集團的處置能力，以維持監管授權並避免中斷向客戶提供的關鍵職能。

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。
- 提供財務資料及建立模型，以支持獨立估值師釐定虧損額度及所需的內部紓困程度。
- 鑒於處置的影響，向相關持份者提供流動性預測及抵押品的資料。

連續性及重組

- 啟動確保營運連續性、持續 FMI 及金融合約連續性的計劃。
- 更新對第三方關係的事前分析，以識別連續性風險及相關緩解措施。
- 分析潛在的重組方案及策略，包括與英倫銀行、獨立估值師及相關業務所在地監管機關聯繫。
- 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

- 實施處置管治安排，以協調跨業務、國家及職能部門的活動，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。
- 考慮為關鍵角色實施留任及繼任計劃，並就任何新獲委任受監管高級管理職位人士的審批事宜與監管機構聯繫。
- 編製內部及外部溝通計劃，包括符合法律及監管義務的市場披露。

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。英倫銀行將製作一份「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，撇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

- 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 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。
- 根據英倫銀行的指示，並與所有相關司法管轄區的當局協調，宣佈進入處置程序。
- 協調與包括第三方及員工在內的主要持份者的溝通，並實施留任及繼任計劃措施。
- 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⁹參與其中，並在需要時支持罷免或更換管理人員。

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

- 因應經強調的處置條件、本集團不斷變化的流動性狀況以及 FMI 和交易對手任何新增的要求，繼續監控、預測及評估流動性風險。
- 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。
- 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。這將結束內部紓困期及正式的處置程序。

連續性及重組

- 最終確定業務重組計劃草案中的建議措施，並為實施方案進行進一步的規劃及準備。
- 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經濟職能的連續性。

⁹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>。

- 根據先前確定的連續性風險，與主要供應商、FMI 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

- 與所有持份者開展溝通活動，讓彼等了解相關發展情況，並確保履行適用的披露義務。
- 開始準備取消針對處置程序的管治安排。
- 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。

重組期

本集團可能會在處置後進行重大重組，以確保向客戶提供的關鍵職能得以繼續運作並恢復剩餘業務的長期可行性。

雖然業務重組計劃的實施可能會於內部紓困期內開始，但該計劃的全面實施可能需要相當長的時間方能完成，具體時間取決於重組方案，且可能會在退出處置程序後延續數年。業務重組計劃的實施將受到審慎監管局及業務所在地監管機關的監督。在整個實施期間，本集團將繼續向所有主要持份者通報重組的進展。

5. 實現可處置性結果

本集團已建立能力及制定流程以支持英倫銀行的可處置性結果，以便本集團可實現資本重組及穩定本集團，並在此後進行重組。

下面載列所建立的能力及所制定流程，以及有關能力和流程如何支持每項可處置性結果的概要。

5.1 結果 1：充裕的財務資源

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。此外，本集團須設有流程以監控、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。

為解決此問題，本集團擁有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。本集團已建立相關能力，以實施內部紓困流程及透過獨立估值流程影響資本重組程度。

本集團亦具備因應處置情景監控、預測及管理其資金及流動性需求的能力。隨著業務重組計劃的制定，對資金及流動性需求的分析將繼續更新，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。

有關為滿足可處置性評估框架內對 MREL、處置中估值及處置中資金的目標而建立的能力的進一步資料載於下文(a)至(c)段。

(a) MREL

根據本集團現有的資本管理框架，本集團持有超過英倫銀行最終要求及本集團風險取向的合資格外部 MREL 資源。於二〇二一年十二月三十一日，渣打集團有限公司擁有合共 859 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。

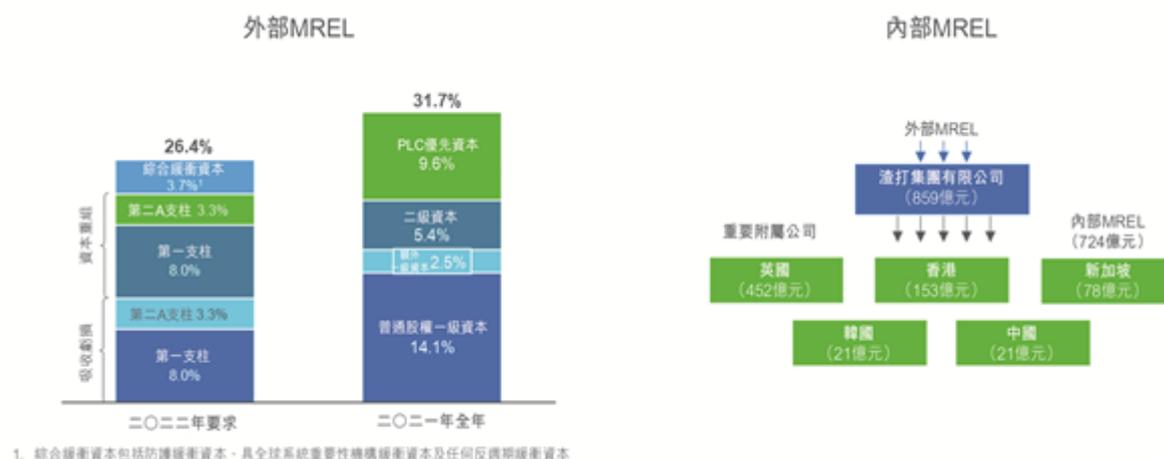
為吸收重要附屬公司產生的虧損並滿足其資本重組需求，已透過直接或間接向渣打集團有限公司發行內部 MREL 工具，將 MREL 資源流向所有重要附屬公司。於二〇二一年十二月三十一日，流向重要附屬公司的內部 MREL 資源總額為 724 億美元，超過相關業務所在地監管機關的最低要求及各重要附屬公司各自的風險取向門檻。

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撤減。¹⁰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經濟職能的連續運作。

¹⁰按價值計算，本集團內部 MREL 資源的 2% 不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，則使主管當局能夠撤減工具）。本集團認為這不會對其可處置性產生重大影響。

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。

本集團於二〇二一年十二月三十一日的 MREL 狀況如下所示。



為提供有關內部紓困範圍內潛在負債的最新資料，本集團已建立並增強其報告能力。該等能力定期用於提交監管文件，並受到內部控制及管治。

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、利率或貨幣的錯配而對本集團的穩健性及可處置性產生的任何風險，均得到主動管理及監控，猶如適用於渣打集團有限公司的純淨控股公司門檻¹¹。

(b) 處置中估值

為了能夠在處置過程的各個階段進行所需的詳細和及時的估值，本集團以其廣泛的現有框架及平台為基礎，於必要時加強在處置中作出更多估值的能力。

本集團已制定並測試處置中估值的手冊，該手冊除了支持進行及時和穩健的估值外，亦反映獨立估值師的預期要求，確保彼等完全融入估值流程。

本集團的綜合能力旨在有效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。四種處置中估值中每一種的高級方法概述如下。

- **估值 1**：為了解本集團是否即將破產或很可能破產，本集團可以利用其會計合併系統及資本報告引擎。
- **估值 2**：為釐定虧損程度及所需的資本重組數量，本集團已建立強大的在處置中估值數據庫以整合數據，並已增強其估值模型，以在本集團及重要實體層面提供經濟支持及出售估值。
- **估值 3**：為估計本集團股權在處置後的市場價值，本集團可利用用於壓力測試的基於情景的分析平台提供所需的預測財務指標。該平台可以運算具有一系列宏觀經濟變量的不同情景，並允許調整假設及敏感度，以評估替代處置策略的影響及當前情況。

¹¹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>。

- *估值 4*：為估計本集團進入破產而非處置時對債權人的後果，本集團已記錄相關的債權人層級結構，將其顯示於當地總分類賬賬戶，並將此數據存儲在處置中估值數據庫，以便隨時取用。

有關計劃加強本集團的處置中估值能力的資料載於第 7 節。

(c) 處置中資金

為使本集團能夠在整個處置時間表內監控、預測及管理其資金及流動性需求，考慮到處置中可能施加的額外壓力，本集團已加強現有功能，使其能夠更快地了解本身的流動性需求。

本集團已開發一種自動化而靈活的流動性分析工具，使本集團能夠在處置或處置前應急計劃中，預測其長期的現金狀況。該工具的靈活性意味著可以每天更改有關現金流出及產生流動性的行動的假設，並在下一天提供輸出。隨著處置情況的發展，假設可作調整，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。

本集團所有受監管實體均擁有超過監管要求的流動性盈餘，並已在本集團的恢復計劃中確定適合用於處置的管理行動。

此外，支持流動性分析工具的是一組報告，有關報告使本集團能夠識別可能有資格作為抵押品以獲得任何可用於處置的中央銀行流動性工具的證券、按揭及公司貸款。本集團繼續與中央銀行及業務所在地監管機關作出有建設性的聯繫，以了解在處置情況下使用抵押品獲取資金的能力。

該等能力內嵌於本集團的流動性風險管理框架中。

有關計劃加強本集團處置中資金能力的資料載於第 7 節。

5.2 結果 2：連續性及重組

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新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 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，本集團的經營實體不應受到處置程序的規限，預期將保持充足資本並保留其來自相關當局的授權。預期該等經營實體將繼續履行其付款及履約義務，包括向為本集團提供重要服務的供應商及交易對手履行有關義務。儘管如此，為實現連續性，本集團盡可能確保其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。本集團已確保其了解並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。這包括繼續積極主動地與第三方聯繫，以確保彼等與本集團的持續關係。

為使彼能夠制定及執行可靠的業務重組計劃，本集團已制定確定重組方案的流程及評估框架，然後用根據導致處置的情況確定最佳重組策略。評估最佳重組策略及制定完整的業務重組計劃將使用第 5.1 節中描述的財務能力，以及分析營運及 FMI 依賴關係的能力，並考慮如何透過重組重新配置。

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建立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）

為限制對本集團穩定性及更廣泛金融體系的潛在影響的蔓延，本集團已採取行動應付在進入處置程序時提前終止金融合約的風險。

英倫銀行擁有在處置中「擱置」金融合約的法定權力。為解決該權力是否會延伸至不受英國法律管轄的金融合約的任何不確定因素，本集團已建立合約能力以防止提前終止該等合約，並已設立控制措施以確保新訂的範圍內金融合約符合相關要求。

本集團已編製一份報告，可用於一切常規業務及處置，以確定若本集團被納入處置，哪些交易可能面臨提前終止的風險。本集團已制定、記錄及測試用於分析報告以評估提前終止風險的流程，以確保能夠及時執行。

本集團亦已設立流程，使其能夠快速與相關交易對手溝通，告知彼等的合約可能會被擱置。

(b) 處置中的營運連續性(OCIR)

為支持關鍵經濟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關鍵經濟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。

該等行動包括修改與供應商的合約條款、為 FMIs 制定應急安排、修改物業租賃及確定參與運作關鍵服務的關鍵人員。本集團超過 97% 的供應商合約現在包含一項條款，即關鍵服務提供者同意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，並且有適當的控制措施以確保所有新訂的範圍內合約包含此條款。本集團亦維持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，以便支付關鍵服務的運作成本。

本集團已評估其營運模式，認為其可支持單點切入內部紓困處置策略，並可在合理時間框架內促成進入處置程序後的分離及重組。OCIR 服務目錄闡述本集團的營運模式，並受到定期審查及監控以確保準確性。OCIR 服務目錄亦可以識別重組方案之間的依賴關係，並使業務單位能夠計劃行動以促成重組並在重組期間保持該等服務的連續性。

本集團正在開展工作以確保於二〇二三年一月一日生效日期之前符合審慎監管局 SS4/21 中所載有關 OCIR 的新規定。這項工作包括擴大「關鍵服務」的範圍，以納入提供收入、利潤或特許經營權價值的重要來源的業務線及相關服務（「核心業務線」），並加強對連續性風險的識別。

(c) 金融市場基礎設施(FMIs)

本集團已採取措施，以盡量提高其在整個處置過程中保留對關鍵清算、支付、證券結算及託管活動所依賴的 FMIs 的取用的可能性。

本集團已識別 FMI 關係，並記錄與彼等相關的關鍵資料，因此可按需要快速取用。了解所提供的服務及該等 FMI 關係的重要性將有助高級管理層在處置過程中及時作出明智決策，並使本集團能夠優先採取行動以促成取用的連續性。為支持這一點，本集團已制定一種評估其 FMI 關係重要性的方法，並保存一份每年更新的關鍵 FMI 服務清單。FMIs 亦顯示於本集團的關鍵經濟職能以及彼等所服務的業務線及法律實體。

本集團已與 FMIs 聯繫，以了解在處置之前是否可能需要採取任何額外行動，並期望關鍵 FMIs 及中介機構可在繼續滿足成員資格要求的情況下提供取用的連續性。

本集團保存與 FMIs 的交易數據記錄，該等記錄可用於處置前應急計劃期，以加強對 FMI 服務提供商的義務及使用模式的理解。

(d) 重組計劃

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可靠的業務重組計劃，並認識到可靠的業務重組計劃本身將支持持續的授權決策，從而支持本集團的穩定。

本集團已加強既定的恢復計劃框架，以識別處置過程中可用的重組方案的完整列表。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。

然後，重組選項將使用為此目的而設計的清晰但靈活的評估框架進行組合，以制定適合處置情況的重組策略。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（如業務及區域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，本集團已制定重組手冊及業務重組計劃模板。

有關計劃加強本集團重組能力的資料載於第 7 節。

5.3 結果 3：協調及溝通

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，本集團已制定一份總處置手冊，當中澄清本集團的處置策略以及不同能力在處置的每個階段及隨後的重組中所起的作用。總處置手冊提供了董事會監督職責的全面視圖，以及在處置時間表內須予採取的決定及行動。因此，其將支持董事會協調處置及重組。通過提供跨越障礙的整體視圖，其亦有助於確保處置過程及能力制定以協調形式運作。

管理、管治及溝通能力亦在實現協調及溝通結果方面發揮作用。有關實現處置可行性評估框架在處置中的管理、管治及溝通目標而開發的能力的進一步資料，載於下文(a)至(c)段。

有關計劃加強本集團協調及溝通能力的資料載於第 7 節。

(a) 管理

為使關鍵角色保持配備人員及適當激勵關鍵僱員在處置過程中留任本集團，本集團已制定基於常規業務流程的危機人力資源計劃。該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工作角色及僱員的流程（該流程每年更新至少一次）；
- 處置保留工具包，可在處置中的必要及適當情況下用於激勵及挽留關鍵僱員；及
- 描述於需要時如何應用常規業務繼任計劃流程確保把關鍵角色快速移交予新人。

(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，本集團利用其現有危機管理框架來制定處置管治框架。該框架的關鍵要素包括：

- 建議將經修訂的管治架構用於協調及監督本集團處置相關活動。這包括由集團行政總裁召集的集團危機管理團隊，以其作為首席危機諮詢組織，並得到來自地區、企業及職能部門工作組的支持。集團危機管理團隊將由最高級行政人員（管理團隊成員）組成，並向渣打集團有限公司董事會負責；
- 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；
- 根據需要快速調整管治安排的流程，如召集集團危機管理團隊、更換渣打集團有限公司董事會成員、修訂其戰略目標、於需要時暫停董事委員會、升級及糾正利益衝突以及使本集團回復到常規業務；及
- 支持分析處置對常規業務的決策權利及責任的潛在影響。

(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，本集團利用其常規危機管理溝通能力來制定金融危機溝通計劃。金融危機溝通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、人員及技術概要，以及如何在處置中將其用於與該等利益相關者溝通，包括提供各類溝通的問責制；及
- 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）。

6. 問責、保證及測試

6.1 問責

本集團對處置可行性有明確界定的角色及責任。

渣打集團有限公司董事會最終負責本集團的處置可行性，並提供有關向審慎監管局提交處置可行性評估報告的最終批准。

董事會風險委員會負責挑戰管理層對本集團處置可行性的評估，並審查及向渣打集團有限公司董事會推薦處置可行性評估報告。

管理團隊負責執行本集團的策略，因此有責任建立及保持處置可行性能力。管理團隊亦會審閱處置可行性評估報告，並向董事會風險委員會作出推薦。

本集團行政總裁領導管理團隊，負責管理本集團業務的各個方面，包括建立及保持處置能力以及監管及監督本集團的危機管理團隊。本集團財務總監為高級經理，負責恢復及處置規劃、進行處置評估及監督有關其管治的內部流程。本集團財務總監亦監督本集團的 MREL、處置中的估值、處置中的資金及重組規劃能力。轉型、技術及營運總監為高級經理，負責確保本集團在處置框架中擁有足夠的營運連續性。轉型、技術及營運總監亦負責監督本集團財務合約的連續性及金融市場基建能力的連續性。集團人力資源總監監督管理能力，集團法律總顧問監督管治能力，而集團企業事務、品牌及市場推廣總監則監督溝通能力。

處置規劃督導委員會為本集團的處置可行性提供策略方向及管治。其設定預期、監察風險及指標、解決問題及追蹤可交付成果，旨在確保本集團是可處置的。處置規劃督導委員會亦監督處置可行性評估的交付工作，並將報告推薦予管理團隊。處置規劃督導委員會由集團司庫擔任主席，其負責處置可行性計劃。

6.2 保證

本集團的第二道及第三道防線對其處置可行性工作進行強力的審查及挑戰，並在適當的情況下聽取了外部相關領域專家的意見。風險職能部門根據監管要求對本集團的處置能力及處置可行性評估報告進行獨立審查及挑戰。此外，集團內部審核職能提供有關該等事項的獨立評估及報告。處置規劃督導委員會追蹤彼等的反饋及調查結果，直至完成。

6.3 內嵌處置可行性

本集團處置規劃的方法一向是制定策略性及可持續的解決方案，在可能的情況下建立及增強現有流程，並將責任指派予在常規業務中擔任近似角色的個人。以該方式進行能力發展，有助於確保繼續處理處置可行性結果及配合業務發展的能力。

在適當的情況下，把處置可行性考量因素內嵌於其他常規業務的流程中。誠如第 3.3 節所述，處置可行性被視為變更本集團公司架構及進入新市場時審查及批准流程的一部分。未來，處置可行性亦將被視為企業規劃流程的一部分，並將於決定營運及技術服務的位置時予以考慮。同時亦會考慮將處置可行性內嵌於本集團的流動資金風險取向的裨益。

隨著處置能力的進一步發展，本集團預期將有更多機會將處置可行性考量因素內嵌於現有流程中，並使處置能力為本集團帶來輔助利益。

6.4 測試

所發展的能力已根據下文所述的框架進行測試，並將持續進行評估及測試，以確保其仍然適合，並確定需要增強的領域。

每項處置能力、資源或安排在開發階段均已經過廣泛的測試。一旦能力得到發展，就會根據本集團的營運風險類別框架定期測試控制措施，以確保處置能力、資源或安排繼續按預期運行。於二〇二一年，本集團單獨或作為涵蓋多項障礙或處置可行性結果的演練的一部分，對所有障礙級別的手冊進行測試。該等演練中的每一項均由獨立觀察員進行監督及評估。處置規劃督導委員會追蹤測試結果，包括「所吸取的教訓」及所確定的補救項目。

於二〇二二年，測試策略的重點進一步轉向旨在將總處置手冊嵌入整個組織的演練，測試作出處置所需決策的能力以及支持該等決策的管理資料。該等演練在本集團及附屬公司層面以及董事會及管理層層面進行，並同樣由獨立觀察員進行監督。該等演練旨在不斷提高處置能力，因此，該等演練以及控制測試及障礙級手冊測試將持續至二〇二二年之後。

7. 進一步提高本集團的處置可行性

本集團已發展的能力（誠如第 5 節所描述）應使本集團能夠根據優先處置策略進行資本重組、穩定經營及進行後續重組。

本集團已物色多個可進一步增強其現有能力的機會，以使處置能夠更順利地進行。所增強之處包括提高特定流程的自動化、精簡化、及時性或特定進程，還包括用於增強處置中的資金撥付、處置中的估值及重組能力的具體行動，並進一步在整個組織內嵌入協調及溝通能力。該等領域計劃增強的關鍵要素乃載於下文第 7.1 至 7.3 節。

第 6 節中所描述的問題、保證及測試原則適用於正在進行之處置可行性工作。進行之處置可行性工作乃本集團的優先事項，並獲得專門的資源及預算。詳細的工作計劃已經制定，尚須接受風險職能部門的獨立審查及挑戰。處置規劃督導委員會密切追蹤工作進展，並向董事會風險委員會報告。渣打集團有限公司董事會收到有關處置可行性的最新資料，而渣打集團有限公司董事會及董事會風險委員會均收到有關特定利益項目的更詳盡資料。本集團亦定期向英倫銀行提供有關其處置可行性工作進展的最新情況。

7.1 結果 1：充足的財務資源

(a) 加強處置能力的資金撥付

誠如第 5 節所述，本集團已開發出一種自動化而靈活的流動資金分析工具，使其能夠在第 4.5 節所述的處置時間表內的任何時間點預測其長期現金狀況。

本集團正提升其流動資金分析工具，以便於基礎數據後翌日亦可獲得用於長期預測的管理資料，並能夠根據未來估計資產負債表從特定的未來時間點開始分析本集團的流動資金需求。該項工作預定將於二〇二三年三月底完成。

此外，本集團正改進使本集團能夠識別及預測可用於在處置中獲得第三方流動資金融資的抵押品（包括通常不符合常規業務融資條件的抵押品）的報告，以便彼等可更快地獲取有關報告及減少人工干預的需要。該項工作預定將於二〇二二年十二月底完成。

(b) 提升處置能力的估值

誠如第 5 節所述，本集團在處置能力方面的估值使其能夠在處置過程的各個階段進行詳盡而及時的估值。

就估值 3（估計本集團處置後股權的市值）而言，本集團正在發展將提高本集團適應不同輸入數據及假設（例如資產負債表的變動及經重組實體的成本假設）的能力的計算工具。這將使本集團能夠更及時地分析估值結果對更廣泛假設的敏感度。該項工作預定將於二〇二二年十二月底完成。

本集團亦在進一步發展其基於場景的分析平台，使其能夠於二〇二三年年底前同時模擬多個處置場景。進一步增強將包括更及時及更強大的輸入數據以及流程自動化，由更靈活的系統架構及計算能力支持，以促進場景的並行處理。除提升處置及重組能力的估值外，預期這將為常規業務的公司規劃及壓力測試流程的各個方面提供輔助裨益。

7.2 結果 2：連續性及重組

提高重組能力

誠如第 5 節所述，本集團已制定有關流程，以支持制定及執行於穩定後的可靠業務重組計劃。由於本集團的規模及營運實體之間的營運、商業及財務高度相互依存，本集團的重大處置後重組將較為複雜，且可能會涉及同時關停及處理多個實體或業務線。

為提高對有效執行業務重組計劃的信心，本集團正在設計及測試一項全面而附圖解的策略，以進行全公司範圍的重組。這將有助於確定對評估框架的改進，並將提供關於處置能力如何協同工作，以支持本集團的重大重組並提供跨司法管轄區的處置可行性結果的更多見解。針對特定的說明性重組策略執行該項演練，將測試並突顯處置中可用的各種重組策略的共同因素，故將提高評估多種策略的能力及提振有效執行業務重組計劃的信心。該項工作計劃將於二〇二三年十二月底完成，演練結果將於未來工作計劃中得到解決或納入未來工作計劃。

由於估值 3 能力將用於為業務重組計劃提供資料（以及使獨立估值師能夠將股權價值賦予處置後業務），第 7.1(b)節所描述的增強亦將增強重組能力。

7.3 結果 3：協調及溝通

誠如第 5 節所述，本集團已制定總處置手冊，當中載列不同能力於處置各階段及隨後重組中將發揮的作用。總處置手冊連同第 5 節所描述的管理、管治及溝通能力，為有效的協調、溝通及決策提供了詳盡框架，以促進有序的處置及重組。

為提高跨能力及跨地域協調處置的能力，正於國家層面內嵌於總處置手冊。第 6 節所描述的測試策略用於驗證協調及溝通能力。計劃於二〇二二年在集團及國家層面對總處置手冊進行測試，而能力的進一步測試及改進將持續至二〇二三年。

本集團認為，確保處置預案是一項持續責任，故將繼續評估及測試其處置能力，以識別潛在改進及確保其在業務發展過程中仍然適合。本集團將繼續與其所有當局密切協作，以進一步建立信心及在處置時降低風險。

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。
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。
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。
重要經濟職能	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經濟職能所需的服務。
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、證券交收系統及中央交易對手。
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

處置機關暫緩執行合約項下終止權利最多兩個營業日。