

# 管治

集團意識到，以負責任的方式經營業務為其責任，藉以避免對營運造成直接和間接的不利影響，同時促進可持續發展。良好管治是集團整體方向、成效、監督和問責的基礎，輔以知情、有效、公開和合乎道德的決策，指導業務部門以誠信，以及持份者的最佳利益行事。

本章亦涵蓋管治方針，是集團認為重要的特定跨領域可持續發展議題，應整合和歸納於管理框架下，以確保集團內的所有業務部門都以負責任的方式誠信經營。其中包括：數據私隱與網絡安全、勞工與人權，以及供應鏈責任。為確保可持續發展目標和指標得以達成，集團分配資本的方法，對於有效管治同樣重要，也因此於本章介紹。

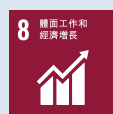
## 集團目標

- 奉行嚴謹和有效的管治
- 以負責任及誠信營運

## 本章的內容

- 綜合管治架構
- 內部監察框架
- 數據私隱與網絡安全
- 勞工與人權
- 供應鏈責任
- 可持續投資

### 相關的可持續發展目標

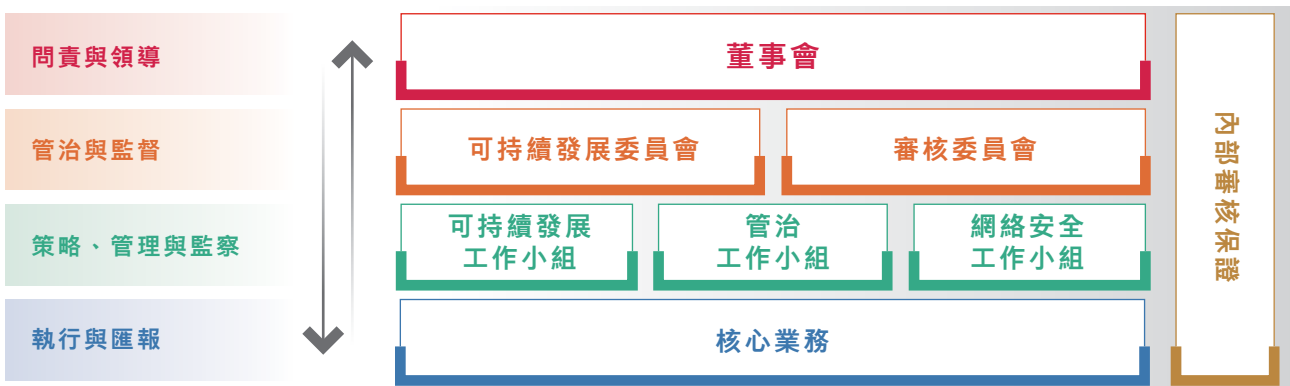


## 綜合管治架構

本集團將環境、社會管治融合於管治結構中，為可持續發展策略、管理、監察和保證貫徹於整個集團的業務中並提供穩建的基礎。

報告的本章應與載於《2022 年年報》的「企業管治報告」[☞](#)一併閱讀，為集團披露有關企業管治框架和常規的主要來源。有關氣候變化具體管治角色和機制的詳情，請參閱集團的《TCFD 報告》[☞](#)。

圖 6 長江和記的綜合管治架構



## 董事會

在可持續發展委員會和審核委員會的支持下，董事會監督集團的可持續發展策略及管理、業績和報告並對此負上最終責任，並在可持續發展管理中發揮互補作用。董事肩負促進本公司長期可持續發展成功的職責，並透以可持續發展為重要考慮因素，作出符合公司最佳利益的決策。

董事會審議及批准可持續發展目標、宗旨、政策和框架，並檢討實施與成果的進展，同時確保與集團業務策略保持一致。

可持續發展委員會和審核委員會向董事會報告可持續發展風險、機會和保證，董事會定期與兩委員會檢討這些風險、機會和保證，以及它們對業務策略和新投資的影響。

## 董事會多元化

截至 2022 年 12 月 31 日，董事會由 17 名董事組成，包括七名執行董事、四名非執行董事及六名獨立非執行董事。提名委員會由獨立非執行董事王葛鳴博士擔任主席，集團主席李澤鉅先生及獨立非執行董事梁劉柔芬女士為成員，負責審視董事會成員的結構、規模、多元化及才能組合。

集團重視多元化董事會不同技能、專業、經驗和視野所帶來的裨益。董事的委任乃根據候選人能為董事會付出的貢獻評定。董事會的性別多元化由 2021 年的 28% 上升至 29.4%，於香港聯合交易所有限公司上市的公司中屬於相對較高的水平。

## 可持續發展委員會

可持續發展委員會於 2020 年提升至董事會層面，由集團財務董事兼副董事總經理陸法蘭先生擔任主席，成員包括施熙德女士（執行董事兼公司秘書）及王葛鳴博士（獨立非執行董事）。

可持續發展委員會的主要職責，是向董事會就集團可持續發展目標、宗旨及策略提出建議，並監督、檢討與評估集團就促進可持續發展的優先事項與目標所採取的行動。委員會亦審閱及向董事會匯報可持續發展的風險及機會，並就可持續發展新湧現的問題及趨勢，評估對集團業務營運及表現造成的潛在影響。此外，委員會亦考慮集團的可持續發展舉措對持份者的影響，並就集團可持續發展表現，向董事會提出對外交流、披露及刊物的建議。

委員會於2022年集中審核集團為履行所承諾的目標與行動的進展情況，並審議於2022年5月發佈《2021年可持續發展報告》。可持續發展委員會收悉一份關於2021年10月發行的綠色債券募集中資金分配和成效報告。委員會亦審閱了集團可持續發展表現與報告職能的資源、員工資歷和經驗、培訓計劃與預算是否充足，並認為結果令人滿意。每次可持續發展委員會會議後，由委員會主席簽署的進度報告將呈交董事會。董事會會議亦增加議程項目，供董事聽取委員會的報告並按需要提出問題。

## 審核委員會

審核委員會根據《審核委員會職權範圍》，對集團在財務、營運和遵守法律等方面風險管理及內部監管制度的有效性及充分性進行監督。

審核委員會目前由三名獨立非執行董事組成。由黃桂林先生擔任主席，成員包括李慧敏女士和戴保羅先生。

## 可持續發展工作小組

可持續發展工作小組負責支持可持續發展委員會，由兩名執行董事擔任聯席主席，成員包括來自主要部門對集團重大的可持續發展影響具有影響力的其他集團高級管理人員。

## 管治工作小組

管治工作小組委員會由執行董事兼公司秘書擔任主席，成員來自公司各主要部門的代表，負責協助審核委員會及可持續發展委員會履行職責。小組適時提供最新資訊、識別新推出的合規事宜，並制訂合適的合規政策和程序，供集團上下採用。

## 網絡安全工作小組

網絡安全工作小組由集團財務董事兼副董事總經理擔任主席，並由核心業務的技術人員，以及內部審核與集團資訊科技部門的代表組成。小組負責監督集團的網絡安全風險和防禦措施，確保集團相關工作有效、一致和協調得宜，並根據網絡安全工作小組的職權範圍，向審核委員會提出其認為適當的建議。

## 內部審核保證

內部審核部門直接向審核委員會匯報。行政事宜則隸屬集團財務董事兼副董事總經理，為集團的風險管理活動與監管的成效，包括可持續發展相關事宜，提供獨立核證。內部審核部門亦負責監察可持續發展數據質素，以及持續審核營運表現，確保可持續發展相關監控的成效，全年皆擔當重要的角色。

## 風險管理

作為企業風險管理的一部分，集團採取自上而下及自下而上的方針，管理可持續發展風險。可持續發展工作小組透過可持續發展委員會，就有關外部和內部環境的最新發展，以及集團如何應對該等新湧現風險，向集團執行董事和董事會徵求意見。與此同時，每項核心業務，必須每半年一次正式識別及評估風險，並採取必要的監控程序。此等自我評估結果須由內部審核部門進行獨立審核保證，並將提交予執行董事、審核委員會，以及可持續發展委員會審閱及批准。相關評估結果亦會與外聘核數師共享。

有關集團如何識別、評估和管理氣候相關風險的完整資訊，請參閱最新的《TCFD報告》[☐](#)（英文版）。

## 核心業務的可持續發展

每項核心業務均在獨特的行業及地域環境營運，因此有必要因地制宜，主導各自的可持續發展、建立管治架構及推行計劃。作為共同標準，每項核心業務各自建立跨部門的可持續發展工作小組，由高級管理層出任主席。

## 內部監察框架

內部監察框架包括管治政策、溝通與培訓、盡職審查、持續評估，以及監督與檢討，指導和支持集團的核心業務，在日常營運的所有領域和方面均以誠信行事。

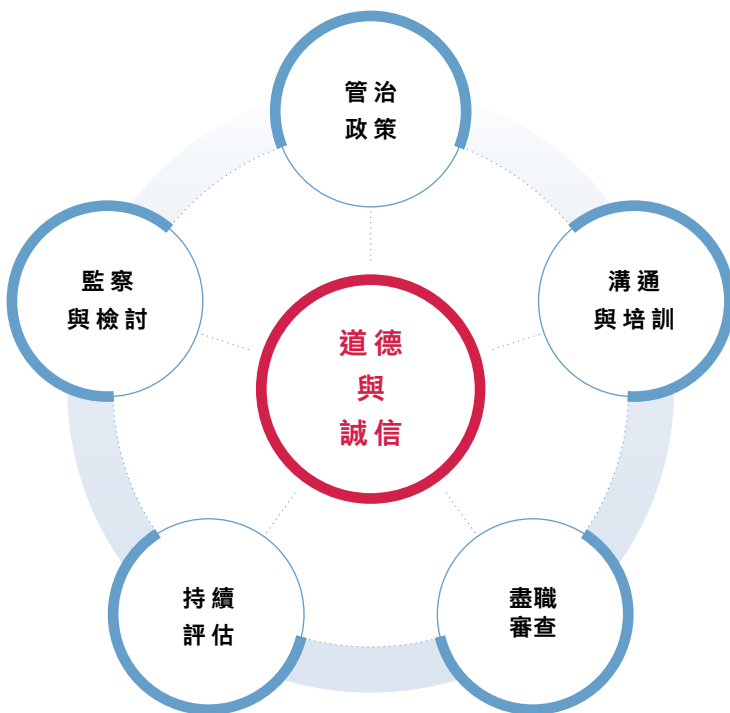
董事會透過審核委員會承擔對業務道德及合規工作的最終監督責任，亦定期檢討集團風險管理及內部監察系統的成效。

## 管治政策

集團的商業道德由管治政策指導。有關政策，可於集團的公司網站下載。每項核心業務，可因應

行業和地域另外制訂政策，進一步補充集團政策的不足。

圖 7 內部監察框架



### 管治政策

#### 可持續發展

- [可持續發展政策](#)
- [環境政策](#)
- [健康及安全政策](#)
- [人權政策](#)
- [現代奴隸制度及人口販賣聲明](#)
- [供應商行為守則](#)

#### 企業管治

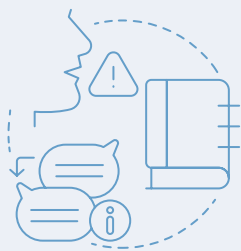
- [反欺詐及反賄賂政策](#)
- [董事會成員多元化政策](#)
- [行為守則](#)
- [企業傳訊政策](#)
- [董事會提名政策](#)
- [資訊安全政策](#)
- [委任第三方代表政策](#)
- [個人資料管理政策](#)
- [證券交易及處理機密與股價敏感內幕資料政策](#)
- [舉報政策](#)
- [股東通訊政策](#)



SA Power Networks 團隊會議

## 對詐騙和貪污採取絕不容忍的方針

董事會絕不容忍欺詐與貪污。



《[行為守則](#)》<sup>2</sup>（「守則」）列明集團在所有業務交易中須遵守的專業與道德準則。守則適用於集團所有附屬公司與受制聯屬公司，每位董事與僱員均須嚴格遵循守則，及集團營運所在司法管轄區的所有適用法律、規則及規例。在非控股聯屬公司擔任董事的僱員，應盡可能鼓勵聯屬公司採納與遵循守則。



《[反欺詐及反賄賂政策](#)》<sup>2</sup>為僱員在採購貨物與服務、饋贈和收受企業禮物與款待，以及作出政治與慈善捐獻等業務活動中識別和避免涉嫌貪污或不道德商業行為提供指引。集團透過《[委任第三方代表政策](#)》，在甄選第三方代表的過程中進一步推行反貪污承諾。



## 溝通與培訓

集團就有關管治政策提供培訓。僱員每年須作出符合《行為守則》的自我聲明。新入職員工必須接受有關培訓，作為入職簡介的一部分。對於反欺詐與反貪污等特定的管治課題，集團根據僱員的職能與職責範圍提供培訓，最少每兩年一次。

## 盡職審查

集團對反欺詐與反貪污的承諾，亦反映在業務夥伴、供應商、顧問、代理人、專家顧問等第三方代表的管理上。集團甄選新業務夥伴或供應商，或與原有業務夥伴或供應商續約時，會根據包括交易規模、產品或服務性質、財政與合規狀況、資格、潛在利益衝突與國家風險等風險因素評估，展開盡職審查。

此外，集團採納全面的採購與投標程序，確保相關活動以公平透明的方式進行。除部分情況外，委任第三方代表前須取得總部的批准，惟部分豁免情形除外。若重大資本支出項目超過先前設定的限額，亦必須於作出任何具約束力的承諾前獲得總部批准。

## 持續評估

集團的核心業務，至少需每兩年自我評估控制措施，以進一步推動改進。尤其當發現任何重大管理缺陷，便將制訂行動計劃並密切監察進度。自我評估的結果交由內部審核部門檢討，並向執行董事及審核委員會匯報。



## 監察與檢討

集團已實施穩健的財務監察機制，包括充足的職務分隔、授權管制、紀錄存檔、輔助文案及審核軌跡，以防止和偵測違規行為或不當行為。此機制會定期檢討及評核，尤其內部審核部門負責評估集團內部監控制度的成效和充分程度，對集團在反貪污、欺詐事件管理、供應商行為守則、公平對待供應商、捐贈／贊助、處理機密／內幕訊息、個人資料管理、反壟斷、工作環境安全，以及賬項及記錄方面，展開獨立審核。全面在集團內展開的審核，一般以三年為周期。面臨較高欺詐和貪污風險的業務部門，需要接受更頻繁和密集的審核（通常每年一次）。所有審核結果均向審核委員會和執行董事報告，並與外部審計師共享。

## 舉報

集團鼓勵員工，以及客戶、供應商、債權人和債務人等相關持份者，對有關懷疑屬不當、瀆職或舞弊行為提出質疑。集團的多個保密舉報渠道，透過集團企業網站以業務當地語言運作。

根據《舉報政策》[☞](#)，集團對每宗舉報個案都嚴格保密，並確保舉報者免受不公平解僱、傷害或無理的紀律處分。每項核心業務均設有既定的內部程序處理舉報。所有核心業務必須於一個工作天內向集團財務董事兼副董事總經理，以及內部審核部門負責人呈報。

所呈報的欺詐和貪污舉報個案將會調查，內部審核部門負責審視每宗舉報個案、尋求相關持份者的指引或意見、判斷事件是否需要更深入調查。若確定為重大個案，則須上報至執行董事和審核委員會。

執行董事於每季舉行的審核委員會會議上，收到所呈報的個案和相關統計數據的摘要，包括獨立調查結果及所採取的行動。投訴一經證實，管理層將於慎重考慮後採取紀律處分，包括口頭或書面警告，甚至終止聘用。若個案涉及違反法律和規定，將交由執法機構處理。







## 數據私隱與網絡安全

數碼化是強勁的大趨勢，為所有業務領域的自動化、整合、數據分析和創新，創造了機會。確保數據受到保護，以及有效控制網絡安全風險，對集團而言至關重要，同時體現於全面的管治架構和機制中。

### 個人資料管理與資訊安全

集團認為，應對個人資料和敏感訊息的安全負責，並透過執行技術和組織措施，展示遵守適用司法管轄權的相關規例，包括歐盟的《通用數據保障條例》。

集團的《[個人資料管理政策](#)》，體現出尊重個人權利、程序透明、合法處理、使用和保留，以及訊息安全的原則，從而保護消費者和員工。當中包括有關數據收集、數據使用和保留、共享和傳輸，以及第三方處理個人資料保障措施的條文，

為合法使用提供指引。《[資訊安全政策](#)》對保護個人資料等數據的機密、完整和可用程度，以及在管理和上呈安全事件方面，為集團提供指導方針；在核心業務的營運層面方面，此政策亦是制訂附加政策和程序的基礎。

有見客戶面臨多個網絡安全的挑戰，例如網絡釣魚郵件、惡意軟件和不當網站，集團的業務亦開發了一系列資源和服務，以協助確保他們的安全。

零售



### 以信任為本制訂個人化客戶推廣模型

零售部門的線上及線下全球市場推廣策略，在尖端的資訊科技系統及網絡安全服務所支援下，建構出信任模型。私隱數據受專門和加密環境所保護，索取資料的監管嚴格。所有現代網絡安全技術，包括先進的人工智能威脅偵測機制，均應用於進一步保護數據，免遭未經授權使用。例如：模型利用 1 億 4,100 萬忠實客戶的購物行為數據，設計並提供個人化的市場推廣，對鼓勵和促進參與線上及線下的活動成效顯著。平均消費金額，較使用單一渠道增加兩至三倍。



1 億  
4,100 萬

運用屈臣氏集團的 1 億 4,100 萬忠實客戶的購物行為數據，設計並提供個人化的市場推廣，對鼓勵和促進參與線上及線下的活動成效顯著。





## 受 WINDTRE 保護，上網更安全

電訊部門旗下的 WINDTRE 提供一系列服務，有助保護客戶免受新湧現網絡安全的威脅。WINDTRE Home Protect 月費固網電話服務，能保障家庭網絡和連接設備的安全，防範惡意鏈接等威脅。WINDTRE Security Pro 應用程式，則獲得領先的資訊科技保安公司 Avast 所支持，亦為使用 WINDTRE 網絡來漫遊或 Wi-Fi 上網的智能手機客戶提供全面保護，當中包括檢測病毒、惡意軟件、間諜軟件和特洛伊木馬，以堵截跟蹤並保護密碼和個人憑據的安全。

WINDTRE 亦在意大利引入教育平台「NeoConnessi」，讓父母和孩子一起安全地瀏覽網絡世界。平台提供文章、見解、技術提示和建議，介紹如何與孩子開始上網時，建立健康的管教和信任關係。NeoConnessi 也是一個教育計劃，協助小學教師介紹學童安全地使用互聯網。隨着 2022 年推出第四版，這教育平台自推出至今已惠及超過 80 萬名兒童。

## WINDTRE 保護客戶免受新湧現 網絡安全的威脅



## 網絡安全策略與表現

隨著網上應用程式和設備推陳出新，數碼化使入侵者更有機可乘，增加滲透集團資訊科技網絡的範圍、規模和頻率。網絡安全工作小組協助審核委員會履行網絡保安及相關領域的責任，其主要職責是監督網絡安全防禦工作、監測網絡

威脅形勢，以及制訂策略計劃。除了審閱有關嚴重 / 企圖違反集團訊息安全措施的報告，以及建議或採取的行動是否充分，小組亦必須確保管理網絡風險有效、一致和協調得宜。

圖 8 監察以持續發展集團網絡安全策略

網絡攻擊發生時按需要展開根本原因分析

透過分析安全日誌、防禦主動端點和服務器網絡，以及主動搜尋可疑行為，以監控網絡威脅

每季度評估集團 IT 基礎設施和應用程序的整體漏洞



### 集團的網絡安全策略



對所有業務部門的多個保安領域展開風險評估（每年兩次）

突擊展開獨立網絡保安評估，例如「友好黑客」

來自可靠消息來源的威脅情報，以識別潛在的保安漏洞或事故

增加網絡保安意識的員工活動

#### 基建



### 持續投放資源，減輕網絡威脅

由於公用事業部門日趨數碼化，有必要持續投放資源以減輕網絡安全的風險。2022 年，EDL 便根據美國國家標準與技術研究和澳洲能源部門網絡安全框架的指導方針，為網絡安全常規和訊息

安全管理系統展開了第三方審核，總覽公司在資訊科技和營運技術環境方面網絡安全控制的情況，並就如何改進網絡安全常規提出建議。

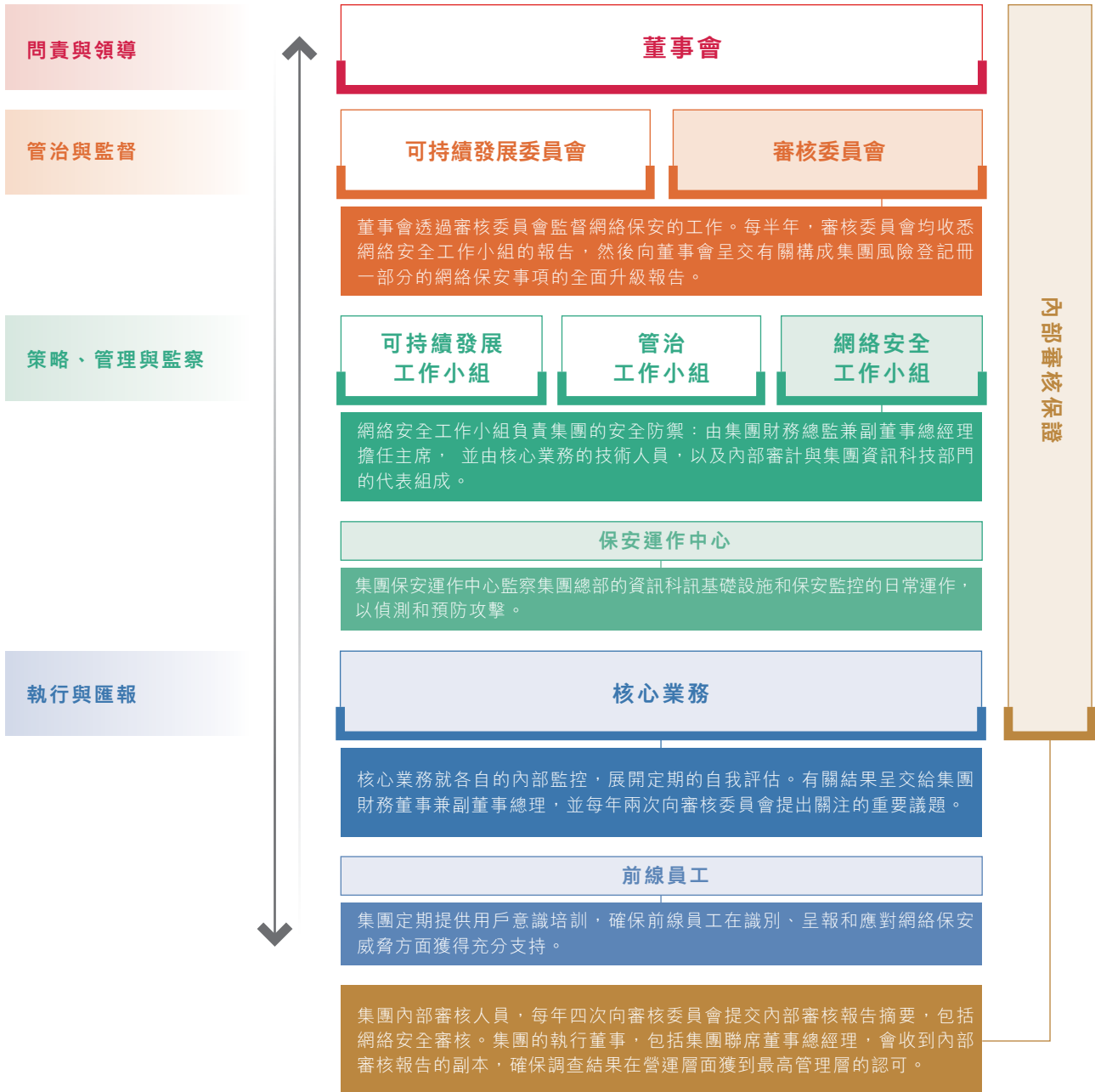




### 網絡安全風險

集團的網絡安全風險管治架構，從營運層面收集、整合、驗證和增加資訊，並透過內部審核提供額外保障。

圖9 網絡保安管治和監督



### 促進網絡保安合作

網絡安全工作小組由專注營運科技的次工作小組輔助，以加強跨部門合作並善用集團不同領域工作

專家的深厚知識。僱員可以透過「長江和記全球網絡安全合作平台」進一步分享構思和經驗。

## 勞工與人權

集團以尊重和促進人權，作為引領營運業務和與持份者交流的基本原則。集團的《人權政策》，以《世界人權宣言》和《聯合國工商業與人權指導原則》為指引，為直接業務營運及其供應鏈確立了以下優先事項和人權方針：



以尊嚴和尊重對待他人，免遭歧視，並毋須害怕遭受傷害或虐待



嚴禁非法童工或任何形式的強迫或抵債勞工（見集團的《現代奴隸制度及人口販賣聲明》[☞](#)）



遵守有關工時、平等和公平薪酬待遇，以及結社自由和集體談判權利的當地法律和規定



防止和限制裁員，並將尊重人權的考慮納入過渡計劃中，例如為受影響的工人調職及提供再就業服務



就人權問題與社區互動，包括原住民和其他弱小或弱勢群體

此勞工與人權議題，與集團可持續發展框架中的其他重要主題息息相關，包括：

- [社會共融](#) [☞](#)
- [共融和多元](#) [☞](#)



SA Power Networks 團隊成員在工作現場



## 供應鏈責任

集團致力將嚴謹和有效的管治，延伸至與供應鏈的交流當中。

### 供應商行為守則

在集團的《[供應商行為守則](#)》<sup>1</sup>下，集團期望合作的業務夥伴遵守法律 and 避免貪污，並且尊重和實踐僱員人權，以及在環境保護方面堅守道德標準。

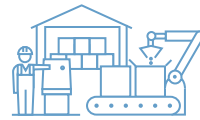
核心業務根據集團提供的範本，不僅為供應商實施量身訂制的行為準則，而且按各自業務的相關行業訂明詳細的營運協議。於 2022 年，零售部門更新了《供應商行為守則》，並針對新供應商推出更嚴謹的盡職審查篩選流程，評估聲譽與制裁、財務、環境、社會和管治五個類別的 23 項風險指標。另外，港口部門亦已在所有業務部門推出措施，評估供應鏈合作夥伴遵守《供應商行為守則》的情況，並將於 2023 年制訂糾正行動計劃。

集團實施有效的系統和管控措施，確保供應鏈不會出現奴隸和人口販賣，當中採取多項措施，確保第三方根據集團採購合約中的相關條文，執行反貪污政策和合規計劃。

### 供應商甄選評估

點對點供應鏈的能見度，對業務部門評估風險和避免業務中斷均非常重要。為特定產品類別而設的供應商評估和詳細的安全與質素指引，在集團確保產品和服務安全與質素的管理方針方面扮演著重要角色。業務部門亦利用專屬的平台和夥伴合作，進一步執行供應商甄選的工作。例如：3 英國和 3 愛爾蘭於 2022 年與全球領先的獨立供應鏈可持續評級機構 EcoVadis 合作，藉以了解多個與可持續發展主題下的供應鏈常規，增進相關知識。於 2022 年，3 英國對第三方支付總額中逾 55% 的部分接受了 EcoVadis 的評估。3 英國的目標是於 2023 年將上述對第三方支付的評估覆蓋率提升至 95%。

作為商品和服務的主要採購者，零售部門的供應商評估計劃在集團中最具規模。屈臣氏是 amfori，一家致力改善全球供應鏈工作條件和環境管理的國際組織。作為供應商評估計劃的其中一環，凡來自高風險國家的所有屈臣氏自家品牌供應商，都必須根據 amfori 的社會和環境要求或其他領先框架（例如 Sedex 成員道德貿易審核或合規與可持續性倡議）接受審核。



# 374

在屈臣氏的可持續供應鏈計劃下，全球 374 家工廠於 2022 年期間接受了審核。

### 採購指南

作為商品和服務的主要買家，集團致力利用自身的購買力，選用環境和社會皆可取的产品，以支持可持續消費和生產。除了其他可持續採購指引外，零售部門於 2022 年重新發佈了《屈臣氏可持續產品指南》，規定供應適遵守更嚴格的要求。屈臣氏亦推出了全新的網上平台，從供應商收集產品持續性的詳細資料。基建部門的 Northumbrian Water 亦訂立了進取的目標，力爭每 1 英鎊的採購開銷中至少 60 便士用於向營運所在地區的當地供應商採購。

電訊部門旗下的 WINDTRE 引入了新的採購指引，使採購決策與其減碳目標一致。WINDTRE 於 2022 年採用新的招標規則來挑選微波網絡設備，於未來亦會將這些規則應用在所有網絡設備上。

## 可持續投資

資本分配是有效可持續管治的另一項原則。可持續投資不僅能帶來策略利益，增加投資者的財務回報，同時亦可為社會和環境帶來切實的積極影響。集團將「專注於可持續發展」訂為關鍵的企業策略支柱，因此致力將可持續發展融合於投資決策、資本與營運開支，以及債務融資中。

### 新投資

可持續考慮因素是在制訂集團新投資方針中不可或缺的一環，特別在推進淨零過度計劃方面。港口部門已承諾，於2050年前成為淨零港口營運商，並已規定所有新投資將為全電動或採用其他形式的其他輔助清潔能源。基建部門已確認可持續發展為四項關鍵長期發展策略之一，並透過新投資支持能源轉型公司和資產，繼續順應趨勢和循序漸進地發展業務。

### 資本與營運開支

集團已實施詳細的追蹤機制，以監控資本和營運支出，是否與集團的可持續發展目標一致。2022年，集團的附屬和聯營公司在環保上投入超過1億美元，其中最大類別為可再生能源及其他潔淨能源發電項目、能源效益、環保運輸系統；較小的項目包括循環經濟設計，和可持續的水資源管理。

### 債務融資

在長和的「[可持續金融框架](#)」(英文版)下，集團及其附屬公司可就特定資產、項目和投資籌集債券、貸款或相關的融資，以促進對環境及/或社會的積極影響。制訂和實施此框架時，集團不僅徵求多方持份者的意見，同時亦參考符合歐盟分類法和氣候債券標準。Sustainalytics於2021年10月就可持續金融框架提供《[第三方意見](#)》(英文版)，並於2022年8月完成《[年度檢討](#)》(英文版)。

2021年11月，集團發行首批於2033年到期的5億歐羅綠色債券擔保票據，目標為影響其營運的環境足跡。截至2022年5月31日，綠色債券的所得款項淨額，已全數用於新項目融資和現有項目再融資。為釐定所得款項的分配，集團與債務投資者舉行多次會議，以了解重點領域及資金分配的偏好。集團發佈了首份《[綠色債券報告](#)》(英文版)，當中提供資本分配和預期影響的概覽。



Canadian Power Okanagan 風電場